

## Report

# 新規参入者の経営を軌道に乗せる 手法についての一考察

## ～経営実証農家の取り組みから～

雪印メグミルク株式会社 酪農総合研究所

### はじめに

雪印メグミルク(株)酪農総合研究所は、雪印メグミルクグループ企業理念における使命の一つである「酪農生産への貢献」を追求すべく、二〇〇九(平成二一)年から自給飼料生産を主体とした『持続的酪農経営「実証農家」調査研究』(以下、「経営実証農家」)に取組んできた。

新規参入者の営農開始からこの取り組みに携わった経験を元に、酪農の新規参入者の経営を軌道に乗せる手法について考察したので、その概要を報告する。

### 一・新規参入者の就業実態の現状

#### (一)北海道における新規就農の状況

北海道農政部がまとめた「令和四年(二〇二二年)新規就農者実態調査結果の概要」を見ると、北海道内の新規就農者は四一〇人であった。その内訳は、新規

表1 北海道における経営形態別新規就農者数(令和4年)

(単位:人)

	稲作	畑作	野菜	果樹	花き	酪農	肉牛	養鶏	養豚	軽種馬	その他	合計	(割合)
新規就農者計	76	141	88	10	2	65	17	0	0	1	10	410	100.0%
(対合計比)	18.5%	34.4%	21.5%	2.4%	0.5%	15.9%	4.1%	0.0%	0.0%	0.2%	2.4%	100.0%	
新規学卒	22	79	13	0	1	28	2	0	0	0	0	145	35.4%
(対合計比)	15.2%	54.5%	9.0%	0.0%	0.7%	19.3%	1.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
Uターン	50	50	24	0	0	20	10	0	0	1	1	156	38.0%
(対合計比)	32.1%	32.1%	15.4%	0.0%	0.0%	12.8%	6.4%	0.0%	0.0%	0.6%	0.6%	100.0%	
新規参入	4	12	51	10	1	17	5	0	0	0	9	109	26.6%
(対合計比)	3.7%	11.0%	46.8%	9.2%	0.9%	15.6%	4.6%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	100.0%	

新規学卒就農者: 農家出身者で学校を卒業後直ちに、又は、卒業後に研修を経て就農した者

Uターン就農者: 農家出身者で他産業に従事した後に就農した者

新規参入者: 自ら農地を取得するなどして、新たに就農した者

出典: 北海道農政部「令和4年(2022年)新規就農者実態調査結果の概要」をもとに作成(CC-BY4.0 Hokkaido)

学卒者は一四五人(三三・四%)、ウター就農者は一五六人(三三・〇%)、そして新たに農地取得などにより就農した新規参入者は一〇九人(二六・六%)であった。そのうち酪農の新規就農者は六五人(うち一七人(二六・二%)が新規参入者であった(表1)。

## (二) 北海道における酪農の

### 新規参入者の特徴

#### ① 経営面積から見た考察

前述の調査結果に掲載されている新規参入者の経営形態別の経営面積を表2に示した。これを見ると北海道における新規参入者の経営面積は五・〇ha以下が六〇・五%(六六人)と最多であるのに対し、酪農の新規参入者の経営面積は五〇・一ha以上が七〇・六%(一一一人)と最多である。この結果から、酪農の新規参入者は他の経営形態の一〇倍以上の経営面積を取得したうえで就農している実態がわか

表2 北海道における新規参入者の経営面積(令和4年)

(単位:人)

	1ha以下	1.1~5.0ha	5.1~10.0ha	10.1~30.0ha	30.1~50.0ha	50.1~100.0ha	100.1ha以上	不明	合計件数	平均経営面積(ha)
稲作	0	1	0	1	2	0	0	0	4	24.2
(割合)	0.0%	25.0%	0.0%	25.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
畑作	2	5	0	1	1	1	2	0	12	53.3
(割合)	16.7%	41.7%	0.0%	8.3%	8.3%	8.3%	16.7%	0.0%	100.0%	
野菜	18	23	6	2	1	0	0	1	51	3.3
(割合)	35.3%	45.1%	11.8%	3.9%	2.0%	0.0%	0.0%	2.0%	100.0%	
果樹	0	8	2	0	0	0	0	0	10	3.5
(割合)	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
花き	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0.3
(割合)	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
酪農	0	1	0	1	3	11	1	0	17	77.6
(割合)	0.0%	5.9%	0.0%	5.9%	17.6%	64.7%	5.9%	0.0%	100.0%	
肉牛	3	1	1	0	0	0	0	0	5	2.4
(割合)	60.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
その他	1	2	1	5	0	0	0	0	9	14
(割合)	11.1%	22.2%	11.1%	55.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
合計	25	41	10	10	7	12	3	1	109	
(割合)	22.9%	37.6%	9.2%	9.2%	6.4%	11.0%	2.8%	0.9%	100.0%	

出典:北海道農政部「令和4年(2022年)新規就農者実態調査結果の概要」をもとに作成(CC-BY4.0 Hokkaido)

る。このことから、北海道における酪農の新規参入者は、土地基盤に立脚した自給飼料生産や放牧といった北海道ならではの特徴を活かした酪農経営を展開しようとしていることがうかがえる。

#### ② 初期投資額から

##### 見た考察

次に新規参入者の経営形態別の初期投資額を表3に示した。これを見ると北海道における新規参入者の投資額は五百万円以下が一五・六%(一七人)と最多であり、次に一千万円~三千万円が一四・七%(一六人)で続いている。それに対し、酪農の

表3 北海道における新規参入者の投資額（令和4年）

（単位：人）

	500万円以下	500～1,000万円	1,000～3,000万円	3,000～5,000万円	5,000～7,000万円	7,000～1億円	1億円以上	不明	合計件数
稲作	0	1	0	2	0	0	0	1	4
（割合）	0.0%	25.0%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	25.0%	100.0%
畑作	5	0	2	0	0	0	0	5	12
（割合）	41.7%	0.0%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	41.7%	100.0%
野菜	7	2	10	6	0	0	1	24	50
（割合）	14.0%	4.0%	20.0%	12.0%	0.0%	0.0%	2.0%	48.0%	100.0%
果樹	1	1	0	1	0	0	0	7	10
（割合）	10.0%	10.0%	0.0%	10.0%	0.0%	0.0%	0.0%	70.0%	100.0%
花き	0	1	0	0	0	0	0	0	1
（割合）	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
酪農	1	0	1	1	0	3	11	0	17
（割合）	5.9%	0.0%	5.9%	5.9%	0.0%	17.6%	64.7%	0.0%	100.0%
肉牛	2	1	2	0	0	0	0	0	5
（割合）	40.0%	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
その他	1	0	1	3	0	0	0	5	10
（割合）	10.0%	0.0%	10.0%	30.0%	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	100.0%
合計	17	6	16	13	0	3	12	42	109
（割合）	15.6%	5.5%	14.7%	11.9%	0.0%	2.8%	11.0%	38.5%	100.0%

出典：北海道農政部「令和4年（2022年）新規就農者実態調査結果の概要」をもとに作成（CC-BY4.0 Hokkaido）

新規参入者は一億円以上の投資額が六・七％（一人）と最も多く、酪農への新規参入者の投資額は他の経営形態と比較して高額になっている。これは酪農の新規参入者が新たに経営を開始するには平均五〇haを超える農地を購入し、同時に乳牛、施設、機械装置等といった経営基盤も購入しなければならなかったため、それらを合わせたと巨額な初期投資が必要になることを示している。新規参入者がその経営基盤を整えるため一

億円以上の資金を確保するのは容易ではなく、酪農の新規参入は、資金面において障壁が高いと言える。しかし、新規参入者をはじめ新規就農者は、各関係機関が用意する様々な支援制度を活用することで障壁に対する軽減措置も講じられている。

一般的に酪農は、多くの施設や設備を活かしながら経営展開する装置型産業の性格を持ち、経営基盤を整えれば一定の収益が期待できるといった特徴を持つ。とは言っても、投資の大小が必ずしも所得の多寡を示すものではない。

### ③ 就農後の相談先

就農した新規参入者たちは、日々の営農の悩みを誰に相談し助言を受けているのであろうか。「新規就農者の就農実態に関する調査結果―令和三年度―」（一般社団法人全国農業会議所 全国新規就農相談センター）では、新規参入者に対

表 4 新規参入者における就農後の相談先（回答の多い順）

※有効回答数2,355（複数回答）

生産技術	普及指導センター	農家・法人 (指導農業士以外)	J A (営農指導員) J A S (営農指導員)	家族、親類、知人等	研修先 (農業者・法人)	農業資材・機械等 の業者
		42.8%	41.4%	41.4%	26.6%	26.2%
経営・販売	家族、親類、知人等	J A (営農指導員) J A S (営農指導員)	農家・法人 (指導農業士以外)	研修先 (農業者・法人)	普及指導センター	
		34.7%	32.4%	27.9%	15.8%	15.1%

出典：全国新規就農相談センター「新規就農者の就農実態に関する調査結果-令和3年度-」をもとに作成

象に就農後の相談先を調査している(表4)。この調査結果を見ると、相談先には普及指導センター、農家・法人、営農指導員、家族・親類・知人等に加え研修先があり、就農前にお世話になった研修先は就農後も頼れる相談先であることがわかる。また、生産技術の専門性や最新情報に長ける農業資材・機械等の業者も頼れる相談先に

入っていることも特徴的と言える。この調査結果から新規参入者は多くの相談先とつながりを持ちながら、相談内容に応じて相談先を選んでいることがうかがえる。このため、現状の新規参入者へのサポートは各々のスペシャリストによるタテ割りのなサポートや助言になってしまっていないかと懸念を抱く。

酪農は土作り、牧草・飼料作物栽培、飼養管理など幅広いカテゴリーが有機的につながり、相互作用と補完関係で成り立つ産業と言えるが、懸念するようなタテ割りのなサポートならば、それは酪農の有機的なつながりを考慮したサポートになつておらず、新規参入者を最優先に考えた効率的かつ有効的な支援とは言えないであろう。その結果、新規参入者の、経営を軌道に乗せるのが遅れてしまえば、本来の主旨から逸脱しかねないと危惧する。

## 二、酪農の新規参入における 経営支援体制を考える

### (一)「経営実証農家」の概要と

#### 推進体制

雪印メグミルク(株)酪農総合研究所は、弊社グループ企業理念に掲げる三つの使命の一つにある「酪農生産への貢献」を追求するため「経営実証農家」に取り組んできた。

「経営実証農家」は、対象酪農家に対し関係機関・団体と中期スパンで連携しながら、酪農技術の実証と経営の安定・向上を目指すもので、我々はその総合推進役として対象酪農家や各関係機関・団体との調整役を担い、データの集積・整理・共有化などを担ってきた。この取り組みは過去に五件実施し、うち一件は新規参入した酪農家が対象であった。この酪農家を対象とした「経営実証農家」の推進体制を図1に示す。

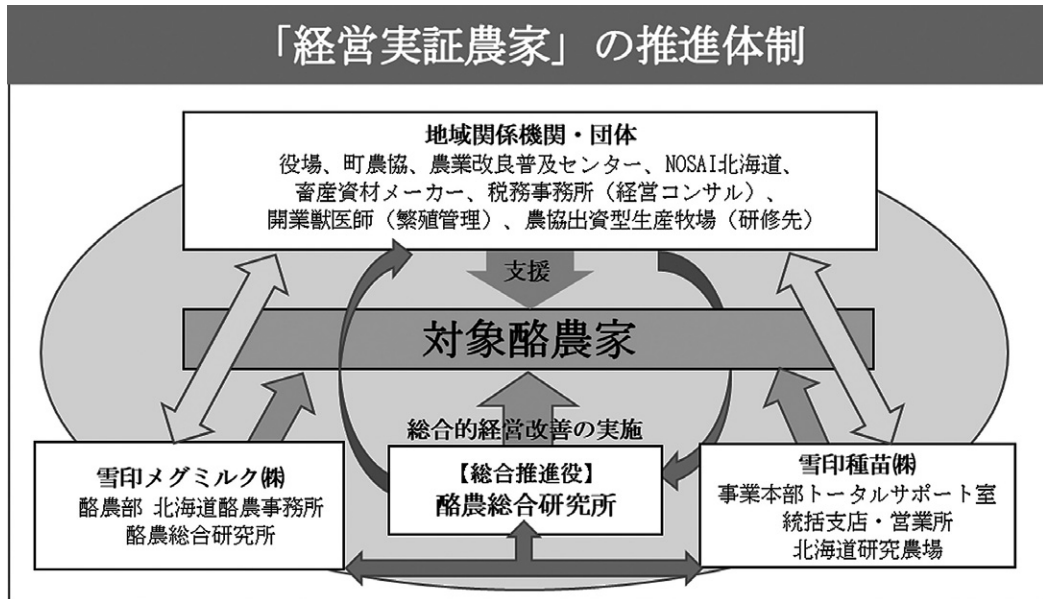


図1 「経営実証農家」の推進体制

## ①「経営実証農家」の取り組み

### ① 取組姿勢

「経営実証農家」の取り組みで重要なのは、「あくまでも主人公は酪農家」と言う姿勢をメンバー全員が認識することである。

支援メンバーは知識やノウハウを押し付けることがあってはならないし、勝手にレベルの高い技術論に終始してもいけない。常に酪農家（新規参入者）が気軽に相談できる身近な相談者に徹することで主人公が主体的に課題解決に取り組む雰囲気を作る姿勢が重要であり、そのためにお互い信頼できる関係を醸成できるかがポイントと考える。

## ② 運営方法

次に、新規参入者を対象とした「経営実証農家」の運営方法を紹介したい。まず、運営の基本スタンスは「北海道酪農の特徴である自給飼料基盤を如何に活かすか」である。

「経営実証農家」を開始するにあたりメンバー全員で牧場施設、牛群の飼養状況、全圃場を巡回し現状分析を行う。同時に経営主の経営方針（＝理念）や中・長期的展望等（＝ビジョン）についてヒアリングし、これらを踏まえ問題点や課題を抽出する。その問題点や課題を「自給飼料」、「飼養管理」、「経営管理」の三つのカテゴリに分類し、課題解決に向けた改善取り組み（＝行動規範）を行う。この課題解決に向けた取り組みはPDCAサイクルでスパイラルアップさせるのが運営手順となる（図2）。これは企業が経営戦略を策定する際に用いる企業経営の概念を活用したもので、経営理念－



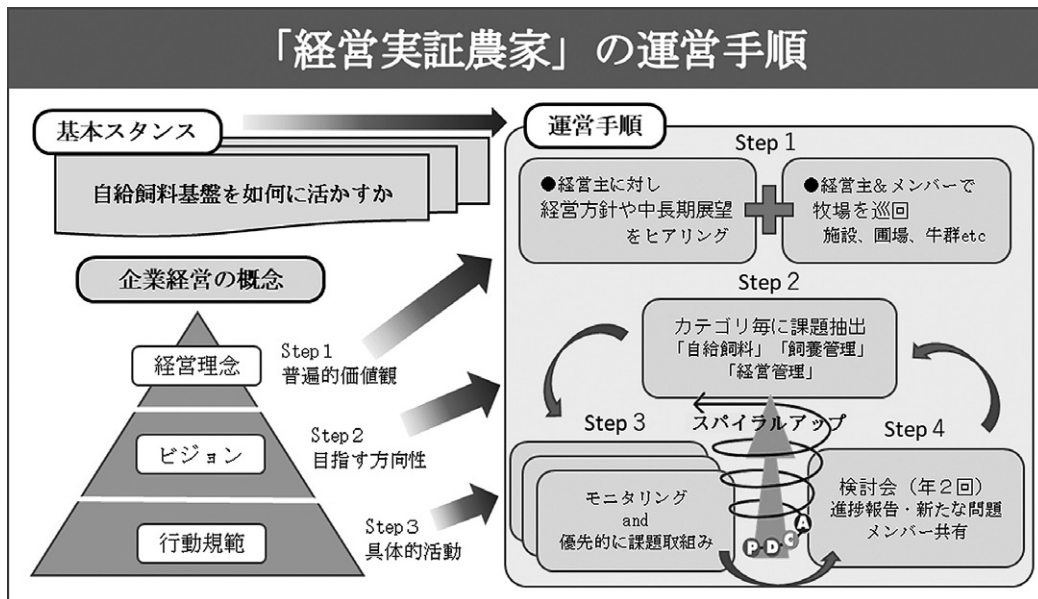


図2 「経営実証農家」の運営手順

ビジョン「行動規範」というヒエラルキーに則り運営するのが「経営実証農家」の特徴と言える。

③モニタリングとその共有

ここで「経営実証農家」の取り組みにて重要なモニタリングについて説明する。日々の酪農経営においてその変調や予兆を感じ取ったり、改善策への効果を確認したりするのにモニタリング（監視、観察、観測、測定、検査、追跡、記録など）は欠かせない。しかし、多岐にわたるモニタリング項目を管理するのは新規参入者に限らず一般の酪農家においても容易ではない。また、個人的な主観が関与し

各支援組織によるモニタリング

多くのモニタリングを全て個人的に管理することは就農当初は難しい  
 ⇒ 第三者の客観的モニタリングが肝要で積極的に取り入れるべき！

- 【自給飼料】  
JA・普及センター・種苗会社
- 【飼養管理】  
JA・普及センター・NOSAI  
繁殖コンサルタント・飼料会社
- 【経営管理】  
JA・会計事務所  
経営コンサルタント

基本的なモニタリング項目

分類	対象	モニタリング項目と目的
自給飼料	土壌	土壌分析診断による合理的な肥培管理
	植生	植生比率や生育状況による作付け計画立案と圃場管理
	収穫・調製	収穫時期と量、収穫調製方法と収穫物評価による作業適正化
飼養管理	乳牛・牛群	BCS・LS、給与飼料と採食、糞性状、産乳成績、繁殖成績、疾病発生状況等に応じた飼料給与適正化
	環境	牛舎環境、搾乳手技・機器管理など外部要因の適正化
経営管理	計画と実行	ビジョンと現実と即した営農計画立案とその定期的な進捗管理
	判断	大きな投資・突発的支出の適正性検討と流動的な経営内容の捕捉
	評価	適切な収支決算と分析・評価による計画の修正・課題の対応

図3 各支援組織によるモニタリング

ない第三者による客観的なモニタリングも肝要である。そのため「経営実証農家」では地域の各関係先・団体の協力を得ながら、三つのカテゴリー毎に定期的なモニタリングを実施しながら様々な事象に対処してきた(図3)。

そしてカテゴリー毎に実施してきたモニタリング項目を、定期的に開催する検討会にて対象酪農家及び各支援メンバーで共有する。前に「酪農は数多くの分野が有機的につながり、相互作用と補完関係で成り立つ産業」と記したが、この検討会はその有機的なつながりを再認識しながら課題解決に向けたPDCAサイクルの進捗確認や軌道修正を図るうえで効果的かつ有効性の高い機会と捉えている。

#### ④ 成果

上記手順に則り取り組んだ新規参入者を対象とした「経営実証農家」の成果を図4に示す。図の左側のグラフは出荷乳

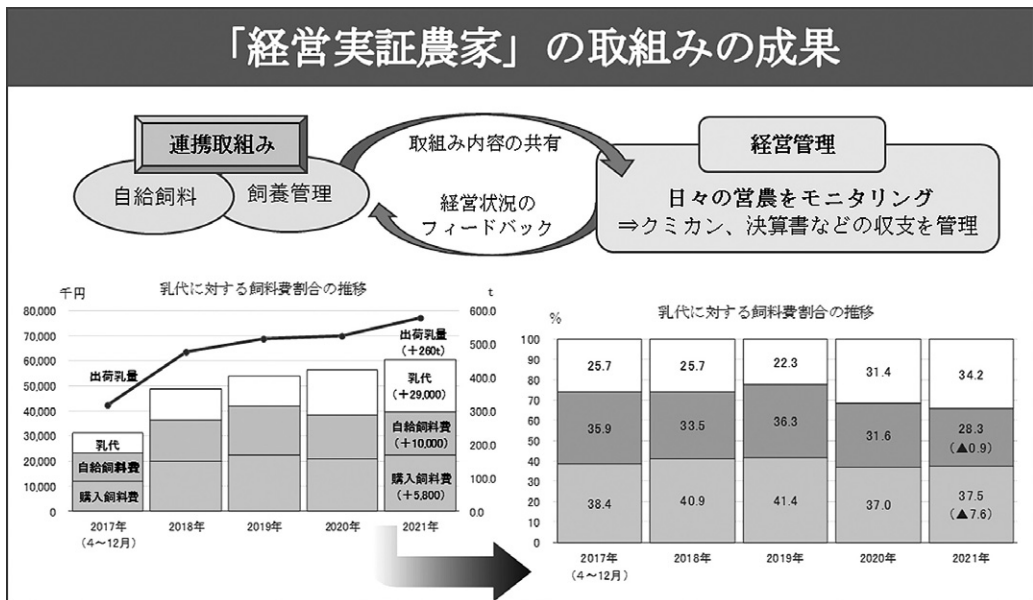


図4 「経営実証農家」取組みの成果

量、乳代及び飼料費の五年間の推移を示したものである。

これを見ると出荷乳量、乳代収入そして購入飼料費や自給飼料費(自給飼料生産原価)が増加している。一方、右側のグラフは乳代に対する飼料費の割合を示しており、これを見ると乳代に占める購入飼料と自給飼料(自給飼料生産原価)の割合が減少している。つまり、この五年間で出荷乳量の増加に併せ購入飼料費や自給飼料費も実額で増加しつつも、乳代に占める割合は低下し経営改善につながったことがわかる。これは「自給飼料班」と「飼養管理班」の連携した取り組み

みが飼養効率を向上させ経営改善につながった成果であり、その様子を経営数値として示すことができた事例と言える。

## おわりに

以上、北海道における酪農の新規参入者の就業態を解説した後、その新規参入における経営支援体制の一手法として我々が実施している「経営実証農家」の内容を紹介した。

「経営実証農家」は、北海道において圃場の牧草比率が低いという実態調査と草地更新率が低迷しているという状況を受け、自給飼料がうまく活用できていない実態が見られたことから、酪農家の圃場の植生改善を通じ、自給飼料の収穫量と品質の改善を図ることで、結果として経営改善に結び付けていこうとするものである。新規参入者に対して同様の取り組みを行ったところ、「経営実証農家」

の運営フレームが、新規就農者の経営のスムーズな立ちあげにとっても有効な方法であることが示された。また、新規参入者への支援は支援者がタテ割りの支援するのではなく、有機的つながりを持つ組織化した支援が有効であり、その運営には推進役となる実施主体が力ギとなることを提案した。

同様の取り組みはすでに全国各地で展開されており、それぞれの支援組織が地域の実情に沿った支援を展開している。その様々な地域事例と併せ我々の取り組みが少しでも新規参入者の支援に役立ち、そして新規参入者の経営が一日でも早く軌道に乗るための一助になれば幸いである。

## 《参考文献》

- ・北海道農政部
- 「令和四年（二〇二二年）新規就農者実態調査結果の概要」（Hokkaido Government Open data CC-BY4.0）
- ・一般社団法人全国農業会議所 全国新規就業相談センター
- 「新規就農者の就業実態に関する調査結果―令和三年度―」