

協業法人を設立し事業承継の不安解消

畜産の事業承継は、農場の資産価値が高いだけに、新規就農者にはハードルが高い。酪農の先進地・北海道の東宗谷農協では、数戸の酪農家で協業法人を設立してもらい、やめざるを得ない構成農家が出た場合でも、事業承継が円滑に進む方式をとる多様な対応策を講じている。



東宗谷農業協同組合 代表理事組合長

佐藤 裕司 SATO Yuuji

さとう ゆうじ
1952年北海道生まれ。北海道立中頓別農業高等学校卒業。旧猿払村農協理事、東宗谷農協理事を経て、2004年より現職。宗谷地区酪農対策推進協議会会長、宗谷乳牛検定組合連合会会長、北海道酪農検査協会副会長など。地域酪農を守るため、協業化の推進による経営の継承支援、担い手育成に力を入れている。

酪農家の離農増加に危機感

北海道稚内の南東、オホーツク海に面した猿払村と浜頓別町が、東宗谷農協の管内である。「北海道で一番広い村」として知られる猿払村と、「白鳥の飛来地」として有名なクッチャロ湖のある浜頓別町は、広大な丘陵と湿原を含む平坦地が大半を占めている。気候が冷涼であることから農作物の栽培には不向きで、草地を利用した酪農が主要な産業である。

農協の正組合員数は160人、正組合員戸数は119戸だが、そのうち生乳を出荷している戸数（法人を含む）は97戸。まさに酪農に特化した農協である。管内酪農家の年齢構成は、協業法人の5%を除いて、49歳未満が33%、50歳代が24%と比較的若い。60歳代は35%、70歳代以

上は3%だ。後継者のいる経営体は、けっこう多い。経営者が60歳以上の経営体では7割に後継者がいる。

しかしながら、酪農を廃業する者は、毎年出ている。この数年、毎年1〜3戸ほど廃業する酪農家があった。昨年は、残念ながら6戸もあった。そのうち1戸は100頭以上の比較的規模が大きかった酪農家で、経営者が病気になるたうえ、後継者もいなかった。他の5戸は65歳以上の経営者で、廃業の理由は、建物の老朽化が進んでいるうえ後継者がいないことだった。飼養規模が小さくても、経営を続けられたと思うが、乳牛、それに肉牛として売られるオスのホルスタインの価格が高かったので、やめるならいまがチャンスと考えた人が多かったようだ。年間6戸もやめた昨年は例外だと思っている。

今後とも、酪農を取り巻く経営環境が厳しさを増し、経営者の高齢化とともに、離農する農家が出てこよう。しかし、地域の主な産業である酪農の衰退を、手をこまぬいて見ているわけにはいかない。農協としては危機感を抱き、さまざまな対応策をとっている。具体的には担い手の育成であり、協業化の推進による経営の継承策であり、廃業した農場の売買による規模拡大と生乳生産量の維持・増大である。

事業承継対策として、まずおこなっていることは、担い手の確保だ。北海道に「農業担い手育成センター」があり、猿払村や浜頓別町でも新規就農者を募集している。行政当局と協力して、農協としても「こういう農場があるけれど、継承して酪農をやってみませんか」といった働きかけをしている。

北海道で酪農をやってみたくてという希望者は、けっこういるものだ。最近では行政ルートだけでなく、新規就農した酪農家がSNSで「酪農はおもしろいぞ」とか発信して、それが縁でこの地域に来て酪農に携わる仕事に就く人もいる。

新規就農希望者は年によってばらつきはあるが、毎年5〜6人はいる。希望者には、まず酪農家の仕事を手伝う「酪農ヘルパー」になってもらっている。酪農ヘルパーは、酪農家が休みを取る際に、代わって搾乳や餌やりなどの仕事を手伝う。酪農という仕事を覚えるとともに、この地域になじみ、酪農家と懇意になることもねらいの一つだ。

新規就農を希望する若者に、いきなり経営を任せることはしない。技術を習得してもらっためもあるが、地域とのつながりを大事にし、地域内の酪農家と連携してやっていけるかどうか、農協としては気をつかっている。1台のタンクローリー車が、数戸の酪農家を回って集乳する酪農は、隣近所が助け合わないと成り立たない仕事なのだ。

酪農ヘルパーなどの仕事を通じ、地域の酪農家の信頼を得た者の中から、毎年1〜2人の新規就農者がいる。酪農の経営体の数は少しずつ減っているが、廃業した農家の牧草地や乳牛を引き継いで就農する者がいるので、生乳の生産量は、それほど落ちていない。

地域酪農の維持を第一に

酪農家および生乳生産量の維持のため、当農協では日々の営農相談業務のなかで「譲渡希望

者」の相談を受けている。後継者のいない酪農家を対象に、おおむね5年のうちに酪農をやめることを考える人に対して、早めの相談を呼びかけている。

息子など後継者候補のいる酪農家でも、「やめたい」と考えている人がいる。町に出た息子に帰って継いでもらいたいが、息子夫婦が継ぐとすれば、親世帯と息子世帯の2世帯分の所得を稼がなければならぬ。それには、乳牛の飼育頭数を増やし畜舎を増築しなければならない。

あるいは、息子が就農するならば、高性能な自動化機械を導入してあげたい。それには、数千万円とか億円単位の投資をしなければならない。

それは、リスクが大きいと考える人がいる。これまでの債務の支払いも終わり、牛の値段も高いいまのうちに牧場を売却すれば、退職金相当のお金を手にできるので、廃業を考えるケースもある。廃業を希望する理由は、「乳価が安くて採算が合わないから」といった単純な理由だけではない。

「酪農をやめたい」と相談があったとき、農協としてまず考えるのは、地域の酪農をいかに維持するかだ。同じ集落に、規模拡大を希望する人はいないか、牧草地を広げたいと思っている人はいないか。まず取り組むのが、そうした地域既存農家との話し合いだ。地域の規模拡大を考える人に、やめる酪農家の牛や牧草地を買ってもらえればありがたい。

買った人は規模拡大ができ、やめて売った人は、家を手放さなくていいから、同じ家に住み続けられる。売った人は高齢であっても、地域

の酪農を手伝うことができる。また、地域の酪農家が出資しあつて設立したTMR（混合飼料）センターで働いてもらうこともできる。現在の酪農の課題である人手不足の解消になり、地域の酪農の維持につながる。

新規就農者に「農場リース」

地域のなかに、買い手が見つからない場合には、新規就農者に経営を継承してもらうことになるが、最大の課題は資金だ。安定した経営には、一定数の乳牛を飼育しなければならないし、自動化の機械を導入しなければならない。当然のことだが、数千万円とか1億円を超える資金が必要になる。都会から来た若い新規就農者に、そんな巨額の資金があるはずがない。

そこで、国や北海道では「リース事業」を実施している。国や道の機関（公社）が、廃業したい酪農家から農場や設備を購入し、それを新規就農者に貸し出す。5年間、リースで酪農を経営してもらい、技術的にも経営的にもきちんとやっていけるめどが立てば、農協や日本公庫などの融資を活用し、新規就農者に買い取ってもらう仕組みだ。5年間、経営を見ていけば酪農でやっていけるかどうか、見極めがつくものだ。

さらに現在、農協が支援して取り組んでいる方式に、「リース事業」の変形バージョンがある。搾乳牛60頭規模の経営者が、病気になるってやめたいという。一方、その農場で長く働いていた40歳代半ばの従業員が、経営を引き継ぎたいという。やめる予定の経営者も大賛成で、農協としても支援したい。

だが、問題は従業員が独身で、金融機関が1億円を超える資金を貸すことに踏み切れないことだ。そこで農協は、旧経営者と新経営者(従業員)の二人による「合同会社」設立を提案する。合同会社であれば、資産を持つ旧経営者の担保と信用で、金融機関は融資できる。実質的経営は新経営者が担う。合同会社はリース料相当を役員報酬のかたちで旧経営者に支払う。事実上、農場の資産を新経営者が分割払いで取得するようなものだ。定款づくりを農協がお手伝いしている。

酪農家の事業承継で、当農協管内でうまくいっている事例がある。「共同出資による協業法人の設立方式」だ。酪農家数戸で株式会社などの法人を設立してもらおう。

協業法人の設立を支援

2013年に設立された「拓進ファーム」(約900頭規模)が第1号で、その後、「北の大地」(約900頭)、「太陽ファーム」(約1200頭)、「ふあーむ未来」(約1200頭)、「グレースファーム」(約700頭)が相次いで設立され、すでに5法人を数える。

18年に設立された「太陽ファーム」の場合、酪農家4戸が協業法人を設立した。1戸は100頭規模とやや大きい経営体だが、あとの3戸は50頭前後と比較的小規模。さらに離農した農場を買い取り、新規就農者を雇い入れている。

1戸ごとに規模拡大する選択もあるが、大きな投資にはリスクが伴い、それぞれ踏み切れないでいた。

協業経営にするメリットはたくさんある。まず、1経営体の経営規模を1000頭規模に大きくできるから、経営効率があがり向上する。規模を拡大するために機械化投資をするにしても、過剰投資を避けることができる。

また、労働力不足の心配が少なくなる。個別の経営体では、どこでも労働力不足に悩まされている。酪農ヘルパーの確保にも苦労しているのが実情だ。ところが数戸で一つの経営体を構成すると、労働力をやりくりすることができる。作業の8〜9割を内部の労働力で回せるようになった経営体もある。

さらに最大のメリットは、事業承継の不安が薄れることだ。協業経営に参加する酪農家には、跡継ぎ候補の子息がいたり、後継者が一緒に働いていたりする経営体が多いが、仮に跡継ぎがいなくなっても、協業経営体が残るので、廃業後のことを心配しないで済む。

6戸の酪農家が協業経営に動く

現在、協業経営体づくりに動いている事例もある。最も年齢が高いのが40歳代、他の酪農家も30歳代と若く、6、7年前に参加した新規就農者も加わって、6戸の酪農家で年内にも株式会社をつくらうと話合っている。

参加する酪農家の経営規模は、50頭規模の経営が多い。このあたりでは比較的、小規模な経営体だ。彼らは仲間内でこんなことを話している。

「現状でもなんとかやっていける。でも、いずれ家族経営の限界がきて、将来的には1000頭規模をめざさないと生き残れない。個別経営

のままでの規模拡大は、投資負担が大きすぎて無理」作業を楽にする搾乳ロボットを導入したが、1億〜2億円はかかる。投資負担が大きくなる個別経営では荷が重い」作業を手伝ってくれる親がいつまで元気であるかわからない。酪農ヘルパーの確保も難しいなかで、協業経営にすれば交代で休める「株式会社になれば、厚生年金制度を導入でき、老後の生活も困らない」

いまの若い世代の酪農家は、きちんと仕事はするけれど、時間が来たら仕事を切り上げ、家族との時間を大事にしたいと考える。そんな新感覚の経営は、個別の経営体では難しい。数戸の酪農家が集まり協業経営体になれば実現しやすい。若者の新感覚の経営を、農協としても支援していきたい。

なお、事業承継の一つのかたちとして、第三者へのM&A(売却)がある。当農協管内にも「売りたい」と考えている人がいる。新規就農者として参入した人で、100頭規模に拡大、法人化もしたが、後継者がいない。本人は「自分のがなくなってきた事業がいくらに評価されるのか、正当な評価額を知りたい」と考えているようだ。まだ、検討中の段階のようだが、こうした事例は今後も出てくるかもしれない。

農協は酪農家の支援に徹す

農協の役割は、組合員である個々の酪農経営体が元気でやれるように、その営農環境を整えることだと思っている。酪農家に混合飼料を提供するTMRセンターが管内に5カ所あるが、すべて生産者が設立したもので、運営も彼らが



協業法人の設立第1号、有限会社拓進ファーム

おこなっている。他の地域では農協が経営しているところもあるが、そうすると、酪農家は「他人まかせ」になってしまいかねないので、農協は支援に徹している。

当農協では畜産事業として0カ月令の子牛を20数カ月まで預かる。現在、浜頓別地区で1600頭、猿払地区で1400頭の合計3000頭を預かっている。この事業は行政の仕事で、農協は指定管理者として運営しているのであって、農協が畜産経営をやっているわけではない。

「農協は支援に徹する」という考え方から始めた事業に、当農協の誇る「家畜統合管理システム」がある。タブレットを全酪農家に支給して、自分の農場の個々の牛の状態がデータでわかる

ようにした。

通信料も農協が負担している。2017年度から本格的に運用を始めた。管内の約7割の酪農家に活用してもらっている。

個体識別番号をつけた牛がいつ生まれて、いつ授精して、これまでどれだけ生乳を生産したかなど、1頭ごとの個別情報を酪農家は知ることができる。乳牛の飼養にかかわるあらゆる情報を、酪農家はタブレットを見ればわかる。

「家畜統合管理システム」には、クミカン（組合勘定＝農家の経営収支を農協が管理すること）の情報もリンクさせた。生産者は個別の牛の飼養管理だけでなく、経営管理にも役立てられる。一方、当農協としても、データを見ることが適切な経営アドバイスにつながられる。

データは当農協が入力している。酪農家はそのデータをにらんで、さまざまな経営判断に役立ててほしい。酪農家は労働者ではなく、経営者に徹してほしいから、面倒な作業は当農協が担うことにした。

本来の目的ではないが、通常毎日タブレットをチェックしている酪農家がアクセスしていない日があれば、体調が悪く寝込んでいやしくないかと心配し、近隣の組合員に連絡して「様子を見るように」お願いすることもできる。

経営の安定と生産の維持を

私自身、現役の酪農家である。猿払村で、いまでは娘が中心になって酪農を経営しているが、朝晩の搾乳は私と妻が手伝っている。

20年前に旧猿払農協と旧浜頓別農協が合併

する以前は、猿払農協の理事をしていて、合併後の東宗谷農協で2004年から組合長を務めている。合併前は、二つの農協とも経営が傾きかけていたが、現在では健全な経営に改善することができた。

当農協には准組合員もいるし、生活のための店（Aコープ）も経営している。組合員のみならずが貯金してくれるので、その資金を活用して農家に資金を貸すこともできている。貯金を農林中金に預けて金利で稼ぐのではなく、本来あるべき総合農協の姿を実現したいと思い、それをめざしてきた。

酪農の経営体の数を維持することは大切だが、経営体の数が減ることがあっても、1経営体の経営規模を安定させ、農業従事者を減らさず、安定した経営をめざしてほしいと、農協としては考えている。

酪農で持続可能な経営をするには、1人当たり最低、年収500万円の所得が必要だろう。それには夫婦2人の経営で1000頭規模でないと実現できない。1人当たり1億円の売り上げをめざせと組合員にハッパをかけている。利益率10%で1人につき1000万円の所得になれば、これからの時代を乗り切っていける。

農協としては、既存の酪農家はもちろん新規就農者に対して、いかに効率的に経営しているか、いっそうのバックアップとフォローの態勢を整えていきたい。地域の酪農家が将来不安をなくして、きちんと収益を上げられる経営体に育っていくよう、これからも農協としてできる限りの支援をしていく。