RELAY
COLUMN

リレーコラム

経営展開と後継者育成

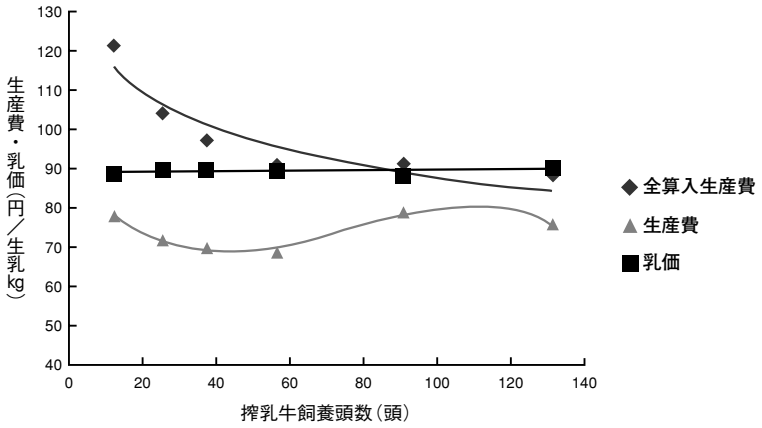
はじめに……

酪農経営が経営展開する上で、規模の経済の追求は重要な経営戦略の一つである。下に示した図は、平成19年度・畜産物生産費（農水省）における都府県の規模別データをプロットし、近似曲線を引いたものである。

全算入生産費（生乳１kg当たり）には、自己で所有する資源に対する報酬も、コストとして加えているのである。この全算入生産費を、乳価（生乳１kg当たり）が上回った場合に、利潤がプラスになる。プラスの利潤のことを、経済学では超過利潤と呼ぶ。また、利潤がゼロのことを、経済学では正常利潤と呼ぶ。全算入生産費曲線と乳価曲線が交わるところが正常利潤になっている。

ここで言う「生産費」は物財費＋雇用労働費＋支払利子＋支払地代、「全算入生産費」は生産費＋家族労働費＋自己資本利子＋自作地地代、「所得」は乳価－生産費、「利潤」は乳価－全算入生産費のことを指している（いずれも生乳１kg当たり）。

図 酪農経営における規模の経済 －都府県－



規模拡大と後継者……

この図では、搾乳牛飼養規模が約90頭で正常利潤になっている。90頭規模よりも小さい場合にマイナスの利潤、90頭規模よりも大きい場合にプラスの利潤になっている。しかし、利潤がマイナスでも経営が持続できないことはない。乳価曲線と生産費曲線を見ると、すべての規模で、前者が後者を上回っていて、所得（生乳１kg当たり）がプラスになっている。所得の大きさでは、50頭規模あたりで一番大きくなっていることが分かる。

また、規模拡大で留意すべきは規模の不経済である。具体的には、家畜排せつ物の処理コストの増大、規模拡大の投資に伴う負債の重圧である。

以上は、都府県のデータを扱ったが、北海道もほぼ都府県と同じ傾向にある。ただし、北海道の場合は、都府県よりも乳価が約20円低いこともあり、正常利潤の搾乳牛飼養規模が約110頭にまで上昇している。また、所得は規模が大きくなっても減少しない。それ故、都府県よりも、より北海道で規模拡大のインセンティブが働くことになる。

乳牛の頭数規模拡大には、後継者の存在が不可欠である。なぜなら、多くの固定資産投資を必要とし、その資金調達のために、固定負債に依存せざるを得ないからである。固定負債の償還が長期にわたる場合は、経営主の代だけで対応できず、後継者の代にま

横溝　　功（よこみぞ　いさお）
岡山大学大学院環境学研究科教授。1955年生まれ。京都大学大学院農学研究科博士後期課程中退。愛媛大学農学部助手・岡山大学農学部助教授・教授を経て、2005年より現職。専門分野は、農業経済学・農業経営学。著書に『畜産経営負債論』など。

で及ぶことになる。いわば、二世代での負債償還ということになる。

しかし、大きな固定負債が存在しても、順調に償還できる可能性があれば、問題はない。負債に伴う支払利子は、前述のように生産費に含まれているが、元金の償還は生産費に含まれていない。元金の償還は、所得から家計費を控除した農家経済余剰から充当しなければならない。農家経済余剰から充当できない場合は、①当座資産の取り崩し、②流動資産や固定資産の売却、③新たな負債の借入―で対応しなければならない。

このような状況が常態化していては、いくら施設が立派でも、後継者は残らないことになる。従って、多額の固定資産投資をしたとしても、長期的には資本の回収、短期的には資金繰りの目途が立っていることが肝要である。

他方、規模の経済以外にもアイスクリームなどの加工部門を経営内に持つことによって、より付加価値を高めている経営が各地に現れてきている。図に戻れば、乳価曲線を上方へシフトさせる可能性がある。すなわち、従来の酪農部門に加工部門を加えることで、酪農部門からより高い乳価で、加工部門が買い取っても採算が合うようなケースである。特に、後継者が複数残る場合は、このような経営戦略を取ることが可能となる。また、後継者を適材適所に配置することによって、より分業で生じる利益のメリットを享受できる可能性もある。

重要なポイントは、加工部門を持つことにおいて、今までには必要なかった、「いかに製品を販売するか」というマーケティング機能が求められる点である。営業ができる若い後継者育成が今後の課題である。

後継者就農の動機づくり……

酪農部門の生産技術には、「マニュアル化できる技術」と「マニュアル化できない技術」に大きく分けることができる。「マニュアル化できる技術」は、講習会・書籍・インターネット等から情報を取得し、学ぶことができる。しかし、「マニュアル化できない技術」は、経営主の背中で学ぶしかないものである。これは、畜舎・圃場の立地条件が異なることから生じる。すなわち、言葉では表現できないが、経験の蓄積の中からはじめて会得できるのである。それ故、後継者が経営主の技術レベルまで至るには、かなりの時間を要することになる。例えば、経営主が後継者に人工授精を任せた場合、当初は受胎率が低下することになる。しかし、後継者が試行錯誤しながら独り立ちできるまで、経営主が見守れるかどうか、経営主の度量にかかっているといえる。

前述のように、経営を展開させ、魅力ある経営づくりが後継者の就農に大きく貢献することは、いうまでもない。平成22年2月22日に岡山市内で開催された、「平成21年度優秀畜産表彰中央情報交流会・中国四国ブロック」(㈳中央畜産会・㈳岡山県畜産協会主催)では、『経営安定化の決め手は後継者育成』というテーマでシンポジウムが開催された。酪農経営では、本年度全国優良畜産経営管理技術発表会の農林水産大臣賞を受賞された岡山市の松崎まり子さん、昨年度同発表会の農林水産省生産局長賞を受賞された岡山県真庭市の二若信彦さんをはじめ、６人の先進的畜産経営者が報告した。シンポジウムで感じたことは、経営主やそれを支える夫人が、いかに畜産という仕事に愛情と誇りを持っているかということであった。筆者は、このことが、後継者が就農する一番の動機になるものと考えている。

RELAY COLUMN