

計画的な規模拡大と従業員雇用でゆとりある高収益経営

－ 家族経営から地域 NO.1 の酪農法人へ －

ヨシダファーム有限会社（酪農経営・北海道枝幸郡枝幸町）

地域の概況

枝幸町は北海道北部の宗谷地方に位置し、南北 53km、東西 42km、面積 1,115 km²でオホーツク海に面した広大な町であり、町内の約 8 割を森林が占めている。

気候の特徴として冷涼ですが年間の寒暖差が大きく、特に内陸部では夏は 30℃以上になる一方、冬は氷点下 40℃まで気温が下がることもある。

人口は約 8,300 人で、地域の主要な産業は、漁獲量日本一を誇る毛ガニをはじめ、ホタテ、秋サケ等の漁業と海産物加工業、豊かな森林資源を活用した林業などが挙げられる。

農業においては、年間積算気温が低く農作物の生産に不適なことから、草地型酪農地帯となっている。

宗谷総合振興局公表値に拠ると、枝幸町の乳用牛飼養戸数は 119 戸、飼養頭数 10,340 頭であり、一戸あたり 86.9 頭、年間生乳生産量は 55,629t、一戸あたり 467t である。

耕地面積は 10,800ha でほとんどが牧草地であり、一戸平均 90ha 所有している。枝幸町を含む宗谷地方（107 頭/戸）は、同じく草地型酪農地帯で道東の根室地方（135 頭/戸）と比較して、総飼養頭数が小規模の家族経営が多く大規模法人は少ない地域となっている。

また、宗谷地方は自然条件が厳しく地理的にも北海道の最北に位置することから、特に離農が深刻であり、労働力不足で悩む経営体が多いという現状がある。



吉田明彦・久美子ご夫妻

（表 1）経営・活動の推移

年次	作目構成	飼養頭数	飼料作付面積	経営・活動の内容
昭和57年	酪農専業	経産牛48頭		就農 つなぎ牛舎 48 床 新築
平成10年	酪農専業	経産牛50頭	35ha	経営者が父から経営継承
13年	酪農専業	経産牛90頭		フリーストール牛舎 123 床 パーラー 8 頭 2 列 新築
16年	酪農専業	経産牛100頭	100ha	ヨシダファーム有限会社設立 従業員 1 名雇用
23年	酪農専業	経産牛200頭		フリーストール牛舎 80 床増築 宗谷酪農法人ネットワーク設立
30年	酪農専業	経産牛270頭	160ha	現在に至る

(表 2)経営実績 (平成 30 年)

経営概要	労働時間 (畜産)	家族・構成員 雇用・従業員	3,886 時間 13,420 時間
	経産牛平均飼養頭数		261.4 頭
	飼料生産	実面積	16,000 a
	年間総販売乳量		2,101,238 kg
	年間初生子牛販売頭数		172 頭
	年間育成牛販売頭数		2 頭
	年間経産牛販売頭数		21 頭
	年間肥育牛販売頭数		0 頭
収益性	所得率		23.0 %
	経産牛 1 頭当たり生産費用		760,711 円
生産性	牛乳生産	経産牛 1 頭当たり年間産乳量	8,038 kg
		平均分娩間隔	13.7 カ月
		受胎に要した種付回数	3.3 回
		平均産次数 (期首)	3.2 産
		平均産次数 (期末)	3.2 産
		牛乳 1 k g 当たり平均価格	100.0 円
		牛乳 1 k g 当たり生産費	79.1 円
		乳 脂 率	3.91 %
		乳蛋白質率	3.34 %
		無脂乳固形分率	8.77 %
		体 細 胞 数	25.0 万個/ml
		借入地依存率	0.0 %
		飼料 T D N 自給率	31.8 %
		乳飼比 (育成・その他含む)	40.4

経営・技術の特色

○家族経営から地域 NO.1 の法人経営に

ヨシダファーム有限会社 (以下、ヨシダ F) 経営者の吉田明彦氏は就農 16 年目の平成 10 年に父から経営を承継した。当時は総飼養頭数 80 頭の一般的な家族経営だったが、現在は 380 頭まで増頭しており、頭数・出荷乳量ともに枝幸町内で最も大きい酪農経営となった。ここまでの規模拡大を実現した要因として、「法人化と経営計画策定」・「従業員の安定的な雇用」・「高い飼養管理技術」が挙げられる。

○地域一丸となって実現した理想の酪農経営

ヨシダ F は平成 16 年 12 月に、経営の安定化と将来的な第三者への経営承継のしやすさを考えて設立した。法人の設立にあたっては、地域の農業改良普及センター、農業委員会、税理士等に相談し、検討してからおよそ半年後に実現した。法人



手前：フリーストール牛舎 (254 頭) 奥：たい肥舎

化することで当初の目的以外にも、税制面の優遇、資金調達や従業員雇用が容易になるといったメリットがあった。

○計画的な新規投資と規模拡大

牛舎の導入検討時と法人設立時に、普及センター等の関係機関とともに、5 年 10 年の長期間経営計画を策定しました。規模拡大はこの計画を元に、すべて自家生産牛による増頭で進めてきたが、振り返ってみるとほぼ計画通りになっていると本人も感慨深げに語っており、計画策定の重要性を改めて認識している。

規模拡大にあたり投資が必要となった場合は、できるだけ既存の施設を利用し、投資額が過大とならないよう工夫している。例えば、フリーストール牛舎を新築した際、旧搾乳牛舎は育成用として使用している。また JA と相談し、制度資金等の低金利資金を活用している。

経営者は規模拡大に関して、所得の向上だけでなく地域の草地資源を維持し、産業や雇用を支えるという観点から重要だと考えている。

○働きやすい環境づくりと次世代の担い手育成

法人化してから従業員の雇用を開始し、現在は 8 名の従業員がいる (経営者の娘 1 名含む)。従業員は新農業人フェア、ハローワーク、知り合いからの紹介等を通じて採用している。飼養管理に関する作業は、全て従業員のみでできるため、経営者が他用務等で不在でも支障がない体制になっており、ゆとりのある経営を実現しているといえる。



フリーストール牛舎内部：2度の増床も当初計画に基づいているため機能的

労働力不足が特に深刻な宗谷地方において、これだけの従業員を確保できている要因は、労働環境が十分に配慮されているからだと考えられる。酪農経営としてはいち早く就業規則を作成し、従業員の給与、就業時間、休暇、賞与等の条件を明確化した。

一般的な酪農経営や地元の産業と比較して給与水準が高く、労働条件も魅力的である。法人としての義務である社会保険にもきちんと加入している。また従業員用の住宅や自家用車を用意し、生活面にも気を配っている。

経営者は将来的に独立を目指す従業員に対し、飼養管理技術だけでなく経営管理についても教育し、自立を促している。その結果、本経営から2名が枝幸町内で新規就農しており、地域の担い手育成に多大な貢献をしている。新規就農者とは現在も良好な関係を築いており、毎年経営に対する助言をしている。



パーラー（ヘリンボーン 8頭2列）

○牛に優しい管理で長命連産を実現

生産面での一番の強みは、経産牛 260 頭の大規模経営でありながら、優れた飼養管理により長命連産を実現している。

酪農経営において、繁殖管理が最も重要であるという意識が、従業員にも浸透している。日頃から牛の観察に力を入れており、発情の見落としが殆どない。

経営者は就農直後、地域で1番の個体乳量を目指しており、実際に飼養牛を高泌乳牛群とし目標を達成した。しかし牛への負担が大きくなった結果、耐用年数が短く収益は上がらなかった。そこで、あえて乳量が多くなりすぎないように給与メニューを調整し、牛に負担をかけない現在の飼養管理スタイルを確立した。大規模経営では後継牛を外部導入に頼るところも少なくないが、ヨシダFでは死亡・廃用となる頭数が少ないため飼養牛は全頭自家生産となっている。

（表3）ヨシダファームと参考値の生産実績

項目	単位	ヨシダファーム		参考値	
		2017年	2018年	全道平均	クラスター調査
酪農収入	千円	243,339	243,612	85,523	92,135
酪農所得	千円	55,584	52,250	21,550	30,072
家族労働時間あたり所得	円/時	14,304	13,446	—	4,617
経産牛頭数	頭	258.2	261.4	81.5	86.5
年間出荷乳量	t	2,075	2,101	727	762
経産牛1頭あたり乳量	kg	8,038	8,038	8,931	8,815
平均分娩間隔	月	13.7	13.7	14	13.8
平均産次数	産	3.6	3.2	2.6	2.9
経産牛淘汰率	%	17.8	18.7	26.7	26.9



バンカーサイロ：サイレージ作業を別手当にする等、従業員のやる気を引き出す工夫をしている

生産成績を平成 29 年度全道平均と比較すると（表 3）、経産牛 1 頭あたり年間乳量を除いて、全道平均を上回る優秀な成績を挙げており、特に経産牛淘汰率が著しく低くなっている。

また、高産次の経産牛を多く抱えながらも平均分娩間隔が短いことから、繁殖管理技術が高いことがわかる。年による生産成績の変動も少なく、安定した飼養管理技術を持っている。

○適正な施肥設計と細切サイレージ調製の取組

自給飼料生産では、自給肥料を有効に活用し、カリ成分の低い購入肥料と組み合わせながら適正な施肥管理を行っている。その結果、地域の平均的な収量（3,500kg/10 a）を上回る 4,185 kg/10 a の収量を確保している。

刈遅れのない良質なサイレージを確保するため地域のコントラクターを活用し、良質な細切サイレージ調製に努めている。細切サイレージの確保割合は自家生産飼料の 45%（TDN 換算）を占めている。

○全道トップクラスの収益性

ヨシダ F は平成 29 年度畜産クラスター全国実態調査（北海道）の対象農家の中でも、トップクラスの収益性を誇る。収益性を全道平均・クラスター調査集計値と比較すると、酪農収入、所得ともに非常に高いが、特に家族労働時間あたりの所得で 13,446 円/時となっており、雇用労働の活用が収益の向上に寄与していると考えられる。



コントラクターの自走式ハーベスターによる牧草収穫作業

○TMRセンター、コントラクター等の支援組織の利用状況

枝幸町にはコントラクター（農協子会社：アグリサポート枝幸）と公共育成牧場があるが、ヨシダ F ではコントラクターのみ利用している。

コントラクターに委託する作業内容はサイレージ調製とたい肥の運搬・散布作業で、利用効果として労働負担の軽減と作業機械代の削減が挙げられる。

また、作業効率が良いため、バンカーへの詰め込み作業が短期間で終了し、良質なサイレージ生産に貢献している。今後も現在同様コントラクターを利用する方針である。

耕畜連携・地域に対する貢献

本経営が所在する枝幸町では酪農専業経営が大半を占めており、耕畜連携は行われていないが、地域との連携として以下の取り組みを行っている。

○環境調和型酪農経営を達成

たい肥は、全量自己所有の採草地に散布している。枝幸町は漁業が盛んな地域であり、本経営は漁港付近に位置しているが、汚水の河川への流入、汚染や悪臭等による苦情は皆無である。

規模拡大あたっては、制度資金を活用し計画的にたい肥化施設を整備し環境問題を解決した。



ヨシダファームを支えるスタッフ陣

○地域のリーダーとして活躍

経営者は地域の酪農に関わる様々な組織を設立あるいは中心的なメンバーとして、大きな役割を果たしてきた。以下に主な組織とその活動内容について紹介する。

宗谷酪農法人代表者情報交換会（事務局：宗谷農業改良普及センター）を設立し、初代会長として地域の酪農法人間の情報交流や共通課題である労働力確保に大きく貢献した。特に従業員の雇用に関して、会員法人間の給与および福利厚生水準の向上と均一化を実現し、働きやすい環境を整備した。情報交換会の活動として、視察研修（先進事例、農業大学校）、税理士・社労士・異業種社長等を招いた勉強会の開催、就農イベントの開催を行っている。

枝幸町農業法人会（事務局：宗谷南農協）の代表を務めている。法人会は担い手確保を目的に設立された組織であり、枝幸町農業推進連絡協議会の一員として、東京と札幌の就農イベントに参加し、積極的に地域の酪農をPRしている。その結果、10名が枝幸町で研修し、5名が就農している。

近隣の酪農家4戸で「枝幸ミルクネットワーク」という組織を運営している。この組織は、構成される4戸に所属する一部の従業員がそれぞれの農家を回って搾乳等の作業をすることで労働力を補完する仕組みである。将来独立を目指す従業員にとっても、飼養規模や搾乳方法等の異なる環境で経験を積めるというメリットがある。インターン

や牧場見学・体験の受け入れもしており、大変好評を得ている。

○次世代を育てる指導力

優れた酪農経営と指導実績が認められ、平成18年に北海道指導農業士に認定された。普及センターやJA等が主催する研修会の講師を務め、農業後継者や関係機関職員等の指導も行っている。また、平成17年から研修生を積極的に受け入れて指導している。本経営の従業員2名が枝幸町内で新規就農した実績がある。

生活の視点の配慮について

経営者の妻の労働時間は朝夕それぞれ1時間程度、娘（従業員）は夕方みの作業となっており、家事等の時間も十分とれるよう配慮された作業体系となっている。

従業員の福利厚生については、従業員用の住宅や自家用車を整備し生活面について配慮している。

また、地元から通う従業員については住宅手当等を支給している。前述の枝幸ミルクネットワークにより労働力を補完し、従業員が休暇をとりやすい環境を作っている。

将来の方向性について

今後の経営計画については、地域の生産量を維持するという観点から規模拡大する方針である。現状の施設では増頭が難しいため、牛舎の増改築を検討している。

また、現在の従業員が将来的に自立して就農できるように、分場をつくり従業員に任せることも考えている。

後継者については現在未定だが、世襲を前提としない経営継承のしやすさから法人化した経緯もあり、第三者継承する意向である。