

北海道におけるコントラクター および TMRセンターに関する 共同調査報告書

～ 自給飼料基盤の高度利用と北海道酪農の安定を目指して～



独立行政法人 農畜産業振興機構

目次

■ 調査概要 P.03

- 1 調査の目的
- 2 コントラクターおよび TMR センターの発展経過と機能
- 3 コントラクターと農場 TMR センターの経営論理と成立条件
- 4 コントラクター・TMR センターに対する
助成施策の推移と現在の支援施策

■ 調査員からの報告 P.23

- ① 酪農家と TMR センターの経営向上・維持のための方策（阿部委員）..... P.24
- ② 北海道のコントラクターに望まれる草地の植生管理と
高品質な粗飼料生産（阿部・藤倉委員） P.49
- ③ TMR センターにおける飼料自給率の向上方策（花田委員） P.67
- ④ TMR センターにおけるコスト縮減等の経営の合理化（藤田委員） P.82
- ⑤ TMR センターとコントラクターにおける経営管理・人材育成の改善
および土地資源の有効活用（金子委員） P.103
- ⑥ TMR センター・コントラクター経営の発展方策（荒木委員） P.136

■ アンケート調査結果（荒木委員） P.173

■ 参考資料 P.199

1. コントラクター等の育成状況 P.200
2. 定額助成事業の単価等 P.203
3. 調査先の概要 P.206
4. 外部委員名簿 P.240

調査概要

1. 調査の目的

近年の畜産経営の収益性は、長引く景気の低迷、高齢化の進展等により、おしなべて需要面の弱さが続く中で、厳しい状況が継続している。また、平成20年、24年と飼料穀物価格の高騰により配合飼料価格が高騰し、特に最近における円安による影響もあり、現在に至っても配合飼料価格は高止まりしている。加えて、将来の配合飼料価格は、発展途上国等の飼料需要や米国におけるエタノール向け需要が今後とも堅調に推移すると予測されることから、大きく低下することは見込みがたい。

このような状況の下、北海道の酪農経営においては、これまで以上に草地・自給飼料基盤の活用度を高め、自給飼料生産の拡大と低コスト化に注力することが必要となっている。他方、北海道における酪農経営の中核的経営形態である家族経営においては、これまでの飼養頭数の拡大によって、自給飼料生産の拡大に振り向ける労働時間の余裕は乏しいのが現状である。

このような中、1990年代から自給飼料生産を外部に委託する動きが加速化し、この受け皿としてコントラクターが各地で設立された。また、自給飼料の生産から完全飼料までの混合調製作業を受託するTMRセンターの設立も進展した。

このようにコントラクター・TMRセンターは、北海道における酪農経営の規模拡大を支える重要な外部サービス事業体となっており、個々の酪農経営にとっては、一旦これらの組織を活用した経営展開を進めた場合、旧に復することは容易ではない。このような観点からも、両組織は酪農経営の安定と継続のために不可欠であり、かつ経営の高度化と安定性の確保が重要なものとなっている。

コントラクターは本格的な普及から15年程度、TMRセンターは10年程度が経過し、施設・機械の更新、組織・体制の継承等の課題が待ったなしの時期を迎えている。また、草地・自給飼料生産の高度利用に向けた生産技術面の改善と、組織としての継続性・安定性の確保に向けた経営管理面の改善が重要な課題となっている。前述のように、両組織の順調な発展が酪農経営の安定に不可欠なものであり、この転換期を乗り切り、さらなる発展を確かなものとするのが求められている。その際には、単に草地の管理や自給飼料生産といった「生産技術」のみならず、経営計画や投資・資金計画の立案等の「経営管理技術」の高度化が相伴っていなければならない。

このような問題意識に基づき、(独)農畜産業振興機構では、北海道の酪農経営を念頭に、両組織の実態等について研究実績を有する大学、試験研究機関、コントラクター・TMRセンターを会員とする組織などから専門家の参画を得て、両組織の運営等の実態を実地に調査し、両組織の現状を把握するとともに、将来に向かって解決すべき課題の整理とその解決方法について調査検討し、もって両者の安定的な発展に資することを目的として調査を実施した。

2. コントラクターおよび TMR センターの発展経過と機能

1 発展経過

コントラクター・TMR センターが、公式な統計で表象されたのは、1995 年（平成 7 年）の世界農林業センサスが最初で、酪農ヘルパーとともに「農業サービス事業体」として初めて取り上げられている。ちなみに、平成 7 年の調査結果によると、飼料作物の作業を受託した組織数は全国で 353 組織、うち北海道は 38 組織であった。まさに北海道では、コントラクターは 1990 年代後半～2000 年代前半に、TMR センターは 2003 年以降、大型・高性能な機械の導入による受託可能面積の拡大と自給飼料生産の高度化を伴いつつ、急速に組織数が増加し、作業受託面積を拡大してきた。

農林水産省生産局が都道府県を通じて実施したコントラクターの実態調査によると、平成 24 年時点の組織数は全国では 605、北海道では 189 となっている（参考資料 1）。飼料作物作付面積に占める受託作業面積（収穫面積、22 年度）の割合は、それぞれ 23.0%、5.9%となっている。同様の調査により、平成 24 年度の TMR センターの組織数は、全国で 109、北海道で 49 となっている。

北海道の酪農経営は、気候条件等の制約がある中で永年草地に基盤を置き、輸入飼料に多くを依存することなく低コストな生乳生産を実現してきた。特に釧路、根室、オホーツク、宗谷を中心とした地域では、草地酪農が事実上唯一の営農作目として、地域農業・地域経済を支える根幹となっているが、これら地域において、いち早くコントラクター・TMR センターなどの酪農経営を支えるための組織が整備されたことも注目し得る。

また、北海道の酪農経営は、絶え間ない規模拡大が継続しているが、中核を担う家族経営においては、他の営農部門にはみられない長時間労働と周年拘束性という厳しい労働条件のもとで経営が維持されている。飼養規模の拡大は、絶え間なく進む飼養管理技術の高度化によって実現されてきたものであり、毎日の搾乳や飼料の調製・給与などの飼養管理作業に加え、繁殖管理、飼料の分析・設計等の栄養管理、牛群の集団衛生管理、さらには資金等の経営管理など、経営全般にわたって高度な技術が求められており、個別酪農経営にとっては、質の面でも労働負担が増大しつつある。酪農経営の場合、家族経営とは言っても、その業務量・業務内容は企業の経営者並みの高いレベルとなっており、このような経営環境の中で、多くの酪農経営が、自給飼料生産や後継牛のほ育・育成などの部門を切り分けて外部委託する動きが進展したことは、きわめて自然な流れであった。つまり、この動きは、単に労働時間の制約の中で仕方なしに決断されたわけではなく、最も重要な経営資源である労働時間を、最も効率的に活用するという、積極的な経営戦略によって決断されたものであることを意識すべきである。したがって、コントラクター・TMR センターを活用する効能は、余裕ができた労働時間を、規模拡大および労働時間の制約から徹底出来なかった飼養管理部門の改善などに振り向けることによって、初めて発現することを改めて強調したい。

2 コントラクター・TMR センターの機能

自給飼料生産に要する労働時間の削減に加え、以下の諸点においても、コントラクター・TMR センターが果たす今日的な機能を積極的に評価するべきである。

第1に、草地・自給飼料基盤の高度利用である。これは高性能機械を装備した専門組織による適期作業の実施、優秀なオペレーターによる正確な作業の実施、肥料や堆肥等の適時・適切な散布、さらには永年草地の生産性を維持するためには不可欠な草地更新の適期実施などによって、生産する自給飼料の栄養価の改善と収穫量の拡大が図られたことである。

第2に、個別経営では導入が困難であった大型機械化体系の普及である。コントラクター・TMR センターによって、作業面積が集約され大型高性能機械を装備した一貫作業体制が急速に普及し、これにより、適期作業の実施による粗飼料の高品質化が進んだことを積極的に評価したい。行政サイドの支援も一定の役割を果たしたと考えられるが、個別経営の範疇では投資効率の観点から導入が困難であった大型機械化体系が一気に整備されたことは特筆に値する。また、配合飼料価格が高止まりする中で、粗飼料の高品質化によって、濃厚飼料依存率の引下げによる生産コストの縮減と経営所得の改善が期待されている。

今後は、栽培作物の早晚性の組み合わせや地域を越えた作業時期の調整などによって、機械装備のさらなる効率的利用の改善による作業コストの縮減等の対応が期待されている。

第3に、事実上の草地自給飼料基盤の連坦化・団地化による作業効率の改善である。個々の酪農経営が自給飼料生産を行っている限りにおいては、作業単位は個々の圃場区画に制限されるが、特にTMR センターが主体的に自給飼料生産に取り組む場合には、事実上、圃場の所有者や区画を意識せずに、草地・自給飼料基盤全体を一体の団地として利用可能である。この結果、防風林や牧柵などの境界が、同じTMR センターの利用者となったことを契機に撤去され、一体の圃場として作業を行う事例が見られる。事実、TMR センターの立ち上げに当たっては、構成員の圃場の連続性に配慮し、作業単位の団地化によるメリットを最大限に発揮するように留意する動きが見られる。これらのメリットは、農地の交換分合事業等の実施がなければ実現し得なかったものであり、コントラクター・TMR センターの大きなメリットと言えよう。

今後の両組織の発展方向として、地域の酪農生産の継承を意識した経営展開が求められよう。現時点においても酪農家戸数の減少に歯止めがかからない実態の中で、地域レベルで生産基盤の維持を図ることが重要な課題となっている。このような中、特にTMR センターは、飼料の生産・調製を通じて部分的に構成員の経営が統合されており、協業経営形態へと発展する素地が醸成されている。中長期的な視点に立って、構成員の個別経営の世代交代等の影響を吸収し、地域の生産基盤の受け皿として発展することが

期待されている。

第4に、コントラクター・TMRセンターが、地域の産業クラスターの中核を担う役割である。前述のように、酪農経営の規模拡大と経営内容の高度化を背景に、コントラクターをはじめとする外部サービス事業者やその他の関連事業との有機的な連携によって、経営全体の効率化を図ることが必要となっている。具体的には、飼料供給に関連するコントラクター・TMRセンター、後継牛等のほ育・育成を担う公共育成牧場やほ育センター、酪農ヘルパー、獣医・人工授精サービス、さらには指導・助言を担う市町村、改良普及組織、畜産コンサルタント等、資材や資金等の提供を行う農協や金融機関、関連業者、生産物の加工・販売を行う乳業・食肉センター等々、その裾野は広大であり、酪農経営を中心に、まさにクラスターを形成している。これらの多数の組織が相互に連携・協力することによって、それぞれが提供するサービスの質の向上や効率性の改善等が求められており、コントラクター・TMRセンターがその中核となることが期待されている。一例を示せば、冬期間の業務量確保に悩むコントラクターが、冬期の舎飼期間の労働力確保に悩む育成牧場や酪農ヘルパー事業と連携する例などがあげられよう。

さらに、コントラクター・TMRセンターをはじめとする各組織が、地域の雇用の受け皿となることも期待でき、地域経済の活性化に寄与するとともに、実務を通じて営農技術を習得することにより、農業後継者の供給源としての役割も期待されている。

3. コントラクターと農場 TMR センターの経営論理と成立条件

1 コントラクターと農場 TMR センターの経営構造

① 飼料生産経営体と個別農家の関係

経済社会において営業活動を行う経営体が成立するためには、利益を出さなければならない。そのためには、採算ライン以上の顧客を確保しなければならない。価格に対するサービスが悪ければ顧客は逃げていくし、逆の場合は顧客が集まってくる。

しかし、これらの経済社会と農村社会は様相を異にする。農村社会においては、経営体と顧客である農家との関係が、経済的評価のみでは判断されない場面があるからである。

酪農の飼料生産組織であるコントラクターと農場 TMR センターは、それぞれ委託農家および構成農家との間で、独特の地域複合体が形成されている。ここでは、農地に基盤を置く TMR センターを農場 TMR センターとし、すべて購入飼料を原料とする TMR センターを工場 TMR センターとする。一方、コントラクターは市町村全体をカバーする経営体が多く、図1に見るように、委託農家とコントラクターはそれぞれ独立した経営体であるため、委託農家のコントラクターへの依存度合によって機械装備に差が出てくる。委託農家が機械装備を放棄してコントラクターに全面的に依存する場合には、両者の経営複合体が形成される。

さらに、農場 TMR センターの構成農家は、サイロなどの貯蔵施設も放棄し、農家の飼料生産と飼料調合を協業化して会社とするため、強固な経営複合体が形成される。さらに搾乳部門も協業化すれば、共同経営体としての法人経営となる。

これら、飼料生産経営体と個別経営の独特の経済関係の下、基本的には図2に見るように、コントラクターも農場 TMR センターも損益分岐点を超えなければならない。そも

そも、両経営体の設立は、農家の固定費（減価償却費など）がAのように、個別の場合よりも削減されることが条件となる。しかし、収支の関係では両者は根本的に異なる。コントラクターは、採算割れが生じた場合には作業料金の値上げによって対応が可能であるが、その水準次第では、顧客である農家が離れる場合がある。それに対して農場 TMR センターにおいては、TMR 価格を上げても構成農家は離れることはない。センターと農家は運命共同体を形成しているからである。それらの関係をさらに見てみるが、まず、両者の経営構造の違いを財務諸表の観点から見てみる。

図1 各経営体と個別経営の関係図

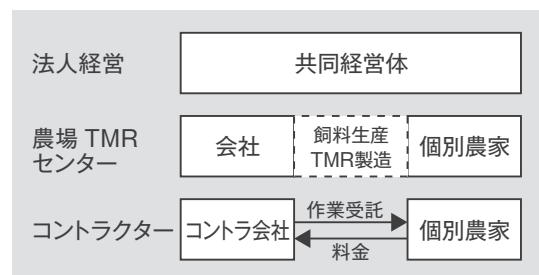
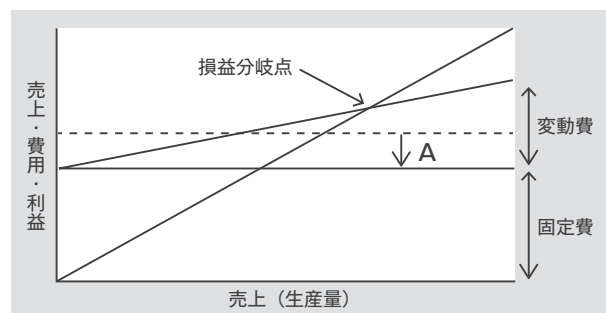


図2 損益分岐点図



② 財務諸表から見たコントラクターと農場 TMR センターの現状

二つのコントラクター組織の損益計算書を見たのが表1である。両者とも優良事例であるため、利益が出ている。収入を見ると、受託作業料金が大部分を占め、特に牧草やデントコーンのサイレージ調製とふん尿・堆肥処理が大部分を占める。支出については、機械費（減価償却費）と人件費の占める割合が大きい。また、事例2のように、作業を地元の土木会社や運輸会社などに委託している場合は、外注費の占める割合が大きくなる。従って、人件費が正社員である場合や機械の減価償却費が大きい場合には、固定費が大きくなるものの、外部に委託することで固定費を減らすことができる。

一方、道北の農場 TMR センターの損益計算書を見たのが表2である。収入の86%を TMR 代金が占め、続いて粗飼料売上が13%を占める。農場 TMR センターによっては、作業受託を行う場合もあり、この場合には作業料収入が計上される。支出について見ると、購入飼料費が45%を占め、続いて製造経費が24%を占める。労賃はわずかに6%にしか過ぎない。これは、購入飼料費の額が大きいため、経営の構造を見えにくくしている。そこで、飼料費を外した数値で見ると、製造経費が45%とほぼ半分を占め、続いて肥料費の16%、労賃の11%、原材料費（地代）および諸材料費のそれぞれ10%である。このように、農場 TMR センターの収支構造は、固定費よりも購入飼料費などの変動費が極めて大きいところに特徴がある。変動費が大きいことは、一見、収入（TMR 販売額）に対して支出も柔軟な対応ができそうであるが、購入飼料そのものを減らすことはできないため、この変動費は固定的である。そのため、農場 TMR センターは飼料価格の影響を大きく受けることになり、経営が不安定になりがちである。

表1 コントラクターの経営収支（2012）（万円）

	項目	事例1	事例2
収入	サイレージ調製	5,844	11,328
	細断ロール調製	585	
	ふん尿・堆肥処理	1,942	2,226
	草地更新		439
	敷材処理	253	
	他	348	752
	合計	8,972	14,745
支出	人件費	3,359	1,439
	外注費・賃借料		6,239
	車両機械費	3,080	2,067
	業務費・事務費	124	1,960
	施設費	57	
	減価償却費	1,545	3,882
	公租公課	93	
	他	296	83
	小計	8,554	14,178
	差引	418	567

表2 SM・TMR センターの粗収益と売上原価（万円）

	項目	金額	比率	飼料費：0	
粗収益	TMR 売上	38,952	86%		
	粗飼料売上	5,899	13%		
	他	24			
	受託収益	202			
	計	45,440	100%	25,864	
売上原価	期首商品製品棚卸高	321			
	材料費	原材料費	2,328	5%	10%
		飼料費	19,576	45%	0
		肥料費	3,471	8%	16%
		農業費	479		
		種苗費	689		
		諸材料費	2,419	5%	10%
		値引割戻し補填金	-610		
		棚卸し差額	1,628	4%	7%
	小計	29,980	69%	10,404	
	労賃	2,546	6%	11%	
	製造経費	10,569	24%	45%	
	(外注加工費)	*2,556	6%	11%	
	(修繕費)	*1,521	3%	6%	
	(油脂燃料費)	*1,489	3%	6%	
(減価償却費)	*2,845	6%	12%		
小計	43,096				
期末商品製品棚卸高	-194				
合計	43,226	100%	23,650		

注：*は内数である。

次に、TMR センターとコントラクターの貸借対照表を見たのが表3である。ここで取り上げた事例は、北海道のそれぞれの経営体の平均値ではないため、北海道の農場 TMR センターを代表するものではないことに注意していただきたい。まず、資産については、農場 TMR センターが、圧倒的に棚卸資産（サイレージ）を所有していることから、全資産の4割を占め、構築物（サイロ）、建物などがこれに続くが、機械・装置は10%前後で少ない。

一方、コントラクターは、ここで取り上げた経営体が優良事例であることから、流動資産の現金・預金の占める割合が50%を超え、続いて機械・装置が30%を超えている。

一方の資本・負債では、農場 TMR センターでは、資本金が2事例とも3%と極めて低く、しかも別途積立金が全くないのに対し、コントラクターの場合には、資本金はそれぞれ7%、6%と低いものの、別途積立金（減価償却積立金）の比率は、それぞれ32%と17%と高く、資本（自己資本）の占める割合が高くなっている。また、負債については、農場 TMR センターでは固定負債が多いものの、コントラクターの二つの事例では、流動負債と固定負債の大きさが異なる。

以上に見るように、貸借対照表から見た場合、コントラクターの方が現金・預金の比率が極めて高いため、安全性は農場 TMR センターに比べて高いと言える。これが一般性をもつかどうかは、事例の積み重ねが必要である。

2 農場 TMR センターの成立条件

農場 TMR センターの収支構造は、図3に見るように、TMR の販売収入と配合飼料や外部作業委託費などの支出を基本とする。しかし、農場 TMR センターが独立した収支構造をもっているのではなく、構成員農家との間で一種のトレードオフの関係にある。

TMR の価格を高く設定すれば、センターの収入が増大する一方、構成員農家の負担が

表3 TMR センターとコントラクターの貸借対照表 (%)

組織形態		TMR センター		コントラクター	
組織名		SM	NK	SB	TU
構成員 (戸)		18	7	110	45
管理面積 (ha)		1,220	313	2,311	1,317
資産	流動資産				
	現金・預金	-14	6	53	58
	棚卸資産	41	40		1
	他	15	19		1
	計	42	65	53	60
	有形固定資産				
建物	13	7	10	6	
構築物	27	9	1	0	
機械・装置	8	11	36	31	
計	48	32	47	40	
計	100	100	100	100	
負債	流動負債	10	28	4	46
	固定負債	86	44	49	7
資本	資本金	3	3	7	6
	別途積立金	-	-	32	17
	繰越利益剰余金	1	24	8	24
	計	100	100	100	100

注：TMR センター数値は2011年、コントラクターは2012年投資等、繰延資産は省略

図3 農場TMRセンターにおけるマネーフロー



大きくなる。また、支出についても、地代（原料草代など）や出役労賃を高く設定すると、農家の収入は増えるものの、センターの支出が増大する。そのため、先に見た図2の損益分岐点図では、稼働規模がTMR原料の貯蔵施設であるサイロの規模などにより限定されるため、固定費は中長期的にみて固定的である。

そのため、農場TMRセンターは、構成員である農家の減少や購入飼料の価格が上昇した場合、採算割れを起こすリスクが存在する。そこで、構成員ないしは管理農地を維持することや、TMRや自給飼料の外販によってTMR製造量の維持を図らなければならない。さらに、採算割れを防ぐ場合には、TMR価格の引き上げが必要になってくるが、その場合、農家経済を悪化させるという運命共同体の経営論理が働くことになる。

つまり、構成員農家はTMR価格に縛られることになり、農家の合理的・経済的な判断が働かない場合が生じてくる。

そこで、農場TMRセンターの経営悪化が、構成農家の経済的負担を強いることを避けるため、構成員農家はセンターの経営に絶えず注視して、経営改善を行わなければならない。経営のチェックが疎かになれば、安易なTMR価格の値上げによって、構成員の農家経済を苦しめることになる。そのため、農場TMRセンターの運営責任者の手腕が問われることになる。

3 コントラクターの成立条件と委託の経営論理

① コントラクターの成立条件

コントラクターの場合には、農場TMRセンターと違って、委託農家との関係は希薄になるため、農場TMRセンターと様相は違ってくる。もちろん、コントラクターが成立するための最低条件は、経済的に採算が取れることであるが、先に見た損益分岐点図でもわかるように、顧客である農家数の変動に対して、耐用年数の比較的短い農業機械を増減させることが出来るため、固定費は可変的である。また、中古機械を使うことで、より一層、対応が可能となる。また、オペレーターの雇用形態は基本的には正社員が多く固定費となるため、作業量が限定される場合は、新たな仕事を開拓し、就業の場と収益を確保しなければならない。一方、コントラクターの独立採算が困難な場合には農協などの支援があり、また、農協系コントラクターの場合には、成立に際しては政府からの多大な支援があることから、支援のない民間コントラクターに比べて有利な競争条件に置かれる。

② 委託農家の経営論理

コントラクターの場合には、委託側農家との関係がドライである分、農家の独自の経営論理が存在し、コントラクター経営を左右することになる。作業委託する農家の理由は多岐に亘る。大きくは経済的要因と非経済的要因である。非経済的要因は、労働的要

表4 農家の行動類型と委託の判断

農家の行動類型	費用（個人）		料金（コントラ）	労賃部分		浮いた労働の活用	委託の判断
	諸費用（100）	労賃（40）		自己評価	支払		
一般型	諸費用（100）	労賃（40）	>料金（120）	40	20	なし	委託
節約型	諸費用（100）	労賃（20）	<料金（140）	20	40	なし	委託なし
積極型	諸費用（100）	労賃（40）	=料金（140）	40	40	あり（50）	委託
ゆとり型	諸費用（100）	労賃（40）	<料金（200）	40	100	なし	委託

注：諸費用は個人＝コントラクターと仮定

因、土地的要因、機械施設的要因、技術的要因、生活要因があげられる（荒木「酪農支援組織の類型とその発展条件」『事例で学ぶ酪農支援組織とその利用』2005）。

そこで、具体的に経済的視点から、酪農家が支援組織に委託する行動類型を検討してみる。委託農家の行動には、表4のようなパターンが想定される。第一に「一般型」である。コントラクター作業料金が農家の費用（労賃、機械減価償却費、修理費、燃料費など）よりも低い場合、コントラクターに委託することになる。第二に「節約型」である。第一の場合と同じ条件でも、農家の事情で所得が不足する場合、コントラクター委託で浮いた労働力が生かされなければ、農家は自家労賃を低く設定するため、コントラクターに作業委託は行わない。第三は「積極型」である。例え、コントラクターの料金と農家の費用が同じでも、飼料生産で計算された自家労賃よりも高い賃金が他の仕事で確保できる機会があれば、農家はコントラクターに委託するであろう。

以上が経済的要因であるが、非経済的要因の典型として、第四の生活要因を理由とする「ゆとり型」がある。十分な所得が確保されれば、生活のゆとりを確保するために、自家作業の費用よりも作業料金ははるかに高くても、農家はコントラクターに作業委託するであろう。以上が、コントラクター委託の論理的考察であるが、実際の農家の行動原理がどのようになっているか、浜中町酪農家のアンケート調査をもとに考察してみる。

4 コントラクター委託農家と非委託農家の経営構造

浜中町の全農家 179 戸を対象にアンケートを配布し、117 戸の回答を得た（回収率 65%）。

表 5 は、コントラクター利用農家 30 戸と非利用農家 87 戸の、営農内容を比較したものである。まず、経営規模に関しては、利用農家対非利用農家では、出荷乳量は 636 トン対 525 トン、乳牛頭数は 85.8 頭対 68.2 頭、経営耕地面積は 58.2ha 対 50.2ha であり、ともに利用農家が上回っている。しかし、家族労働力は利用農家 2.3 人であり、非利用農家 2.6 人を下回っている。

次に乳牛の飼養形態を見ると、両者とも夏期放牧冬期舎飼い方式が 3 分の 2 であるが、係留方式を見ると、利用農家はフリーストールが 46.7% と最も多いのに対し、非利用農家は 27.6% と少ない。利用農家はフリーストールで、かつ夏期放牧を行っていることが分かる。

牧草収穫体系および貯蔵方式を見ると、利用農家については、コントラクターによる自走ハーベスターを使ったサイロ貯蔵方式であるものの、ロールベラーを使ったラップサイレージ調製も同程度行われていることが分かる。サイロサイレージ調製作業はコントラクターが主体的に作業を担っているものの、ラップサイレージ調製作業についてはコントラクターと家族が担い、乾草調製作業は家族が担っている。以上から、コントラクター利用農家は、全面的にコントラクターに作業を委託しているわけではなく、家族でも作業を行っている。一方、コントラクター非利用農家は、家族でロールベラーを使ったラップサイレージ調製が行われている。その他、共同作業による自走式ハーベ

表5 コントラクター利用および非利用農家の経営構造

項目	利用農家 (30)	非利用農家 (87)	
出荷乳量 (トン)	636	525	
乳牛頭数	経産牛 (頭)	85.8	68.2
	育成牛 (頭)	48.6	38.5
経営耕地面積	採草地 (ha)	58.2	50.2
	放牧地 (ha)	10.9	11.3
	兼用地 (ha)	9.1	7.9
家族労働力	家族労働力 (人)	2.3	2.6
	世帯主の年齢 (歳)	47.2	51.7
	世帯主妻の年齢 (歳)	44	48.8
飼養形態 (戸)	通年舎飼い	10 (33.3%)	22 (25.3%)
	夏期放牧冬期舎飼い	19 (63.3%)	57 (65.5%)
	通年放牧	1 (3.3%)	8 (9.2%)
係留方式 (戸)	スタンション	8 (26.7%)	40 (46%)
	チェーン	8 (26.7%)	17 (19.5%)
	フリーストール	14 (46.7%)	24 (27.6%)
1 番草収穫調製体系 (戸) (重複回答)	自走式ハーベスター収穫	28	19
	けん引式ハーベスター収穫	3	11
	ロールベラー収穫	21	74
2 番草収穫調製体系 (戸) (重複回答)	自走式ハーベスター収穫	13	16
	けん引式ハーベスター収穫	1	5
	ロールベラー収穫	22	76
1 番草貯蔵方式 (戸) (重複回答)	バンカーサイロ	26	21
	タワーサイロ	0	4
	スタックサイロ	4	4
	ラップフィルム	20	70
2 番草貯蔵方式 (戸) (重複回答)	バンカーサイロ	13	17
	ラップフィルム	24	71
1 番草作業担当 (戸)	サイロサイレージ家族	2	20
	サイロコントラ	24	0
	サイロサイレージ共同	10	12
	ラップサイレージ家族	12	74
	ラップサイレージコントラ	10	0
	ラップサイレージ共同	0	6
	乾草家族	10	38
	乾草共同	0	2
2 番草作業担当 (戸)	乾草コントラ	5	2
	サイロサイレージ家族	0	14
	サイロサイレージコントラ	13	0
	サイロサイレージ共同	4	13
	ラップサイレージ家族	12	67
	ラップサイレージコントラ	9	0
	ラップサイレージ共同	2	6
	乾草家族	5	15
	乾草共同	0	1
	乾草コントラ	2	0

スターを使ったサイロサイレージ調製も行われている。

次に、コントラクター利用農家と非利用農家の機械所有の状況を見たのが表6および表7である。トラクターの台数を見ると、利用農家では2台および3台の所有が最も多く、平均3.04台である。一方、非利用農家では4台の所有が最も多く、平均台数は3.67台であり、非利用農家が0.63台多くなっている。しかし、その他の自走機械および付属機を見ると、両者の差は見られない。特に、牧草調製機械では、ロールベアラー、ラッピングマシン、ロールグリッパ、テッター、レーキなど、ロールサイレージ調製機械および乾草調製機械は、両者とも9割近い農家が所有している。このことは、表5において見たことの裏づけであり、コントラクター利用農家の「二重投資」を見ることができる。

表6 トラクター所有台数別農家数 単位：戸、%

台数	利用農家 (30戸)		非利用農家 (87戸)	
	農家数	農家率	農家数	農家率
1	1	3	3	3
2	9	30	12	14
3	9	30	16	18
4	7	23	34	39
5	1	3	15	17
6	1	3	2	2
7	0	0	1	1
無効	2	7	4	5
計	30	100	87	100

表7 浜中町におけるコントラクター利用、非利用農家の機械所有状況

区分	機械名	利用農家 (30戸)		非利用農家 (87戸)	
		所有	率	所有	率
自走機械	タイヤショベル	14	47%	28	32%
	ホールローダ	3	10%	14	16%
	自走式ハーベスター	0	0%	9	10%
	ユンボ	9	30%	40	46%
	ダンブ	10	33%	27	31%
	トラック	4	13%	9	10%
牧草調製機械	ロールベアラー	26	87%	81	93%
	ラッピングマシン	26	87%	79	91%
	ロールグリッパ	27	90%	78	90%
	テッター	26	87%	80	92%
	レーキ	26	87%	81	93%
	ハーベスター	1	3%	15	17%
圃場管理機械	プロア	0	0%	6	7%
	ブラウ	15	50%	48	55%
	ディスクハロ	10	33%	38	44%
	ローラ	10	33%	45	52%
	サブソイラ	6	20%	14	16%
	ブロードキャスト	24	80%	81	93%
ふん尿処理機械	ライムソア	2	7%	8	9%
	マニユアスプレッタ	12	40%	59	68%
	バキュームカー	22	73%	51	59%
	スカベンジャー	27	90%	16	18%
	スラリータンカー	8	27%	45	52%

5 コントラクター委託農家の事情

コントラクターに委託する作業内容は、1番牧草収穫・調製が26件、2番草収穫・調製が14件、ふん尿処理が12件であり、1番牧草の収穫・調製がメインになっている。

コントラクターに委託する理由は表8に整理したが、利用農家30戸のうち最も多いのが「高性能機械で高品質の生産が可能」12件、「規模拡大で労働不足が生じたため」および「牧草収穫期に牛舎作業と労働競合が起こるため」がそれぞれ11件である。このうち「高品質生産」は生乳生産

表8 コントラクターへの委託理由 (重複回答)

理由	回答数	構成比(%)
①コントラの方が飼料調製費用が安くできるため	5	16.7
②規模拡大で労働不足が生じたため	11	36.7
③牧草収穫期に牛舎作業と労働競合が起こるため	11	36.7
④高性能機械で高品質の生産が可能	12	40.0
⑤新規就農のための機械投資を回避したから	7	23.3
⑥新規就農のため牧草生産技術がなかった	1	3.3
⑦フリーストール・バーラーに移行して飼料給与体系が変わったため	4	13.3
⑧牧草生産に労働力を使うより乳牛頭数を増やした方が利益になるため	4	13.3
⑨労働軽減を図るため	8	26.7
⑩生活のゆとり確保のため	7	23.3
⑪その他	4	13.3

に結びつくものの、直接的な経済要因ではない。さらに「労働軽減を図るため」が8件であり、「新規就農のため機械投資を回避したため」および「生活のゆとり確保のため」がそれぞれ7件である。ここで初めて、「機械投資回避」という経済的要因が出てくる。経済的要因である「コントラのほうが、飼料調製費用が安くできるため」はわずか5件であった。

従って、以上のコントラクターに作業委託する農家の理由から、圧倒的に多いのが「労働問題」であることが分かる。経済的判断よりも労働負担回避のほうが差し迫った問題となっている。

そうした中で、コントラクター事業についての評価をしてみる。作業料金については、表9に見るように、「やや高い」が14件、「妥当」が12件で計30件の大半を占め、

表9 作業料金の評価

評価	回答数	構成比(%)
高い	2	7
やや高い	14	47
妥当	12	40
やや安い	0	0
安い	0	0
未記入・無効	2	7
総計	30	100

概ね料金に対する不満は少ないようである。次に、コントラクターの作業評価を見たのが表10である。「作業精度」、「作業速度」とともに「評価できる」

表10 コントラクター作業の評価

評価の段階	作業精度		作業速度		作業適期	
	回答数	構成比(%)	回答数	構成比(%)	回答数	構成比(%)
大変評価できる	3	10	3	10	1	3
評価できる	16	53	14	47	10	33
普通	8	27	11	37	11	37
あまり評価できない	1	3	0	0	5	17
評価できない	0	0	0	0	0	0
未記入・無効	2	7	2	7	3	10
総計	30	100	30	100	30	100

が最も多かった。「作業適期」については、「普通」と「評価できる」の評価が分かれたが、自然相手の牧草収穫であるためコントラクターの努力には限界が存在する。概ねコントラクターの作業が評価されていることが分かる。

コントラクター委託農家の作業が、サイロサイレージとラップサイレージの二つになっていることから、機械の「二重投資」が表7で明らかになった。そこで、コントラクター委託農家が、敢えて牧草調製機械を所有する理由を見たのが表11である。主な理由として、「ラップサイレージは家族でできるため」が14件、「乾草が欲しいため」が11件、「良品質のラップサイレージが欲しいため」10件、「好きな時間に収穫調製ができるため」が9件であった。

表11 コントラクター委託農家が機械を所有する理由(重複回答)

理由	回答数	構成比(%)
①乾草が欲しいため	11	36.7
②ラップサイレージは家族でできるため	14	46.7
③良品質のラップサイレージが欲しい	10	33.3
④好きな時間に収穫調製ができるため	9	30.0
⑤コントラに全面委託が不安	1	3.3
⑥コントラを止めることができる	1	3.3
⑦その他	6	20.0

そこでは、牧草調製作業においては、1番草は集中的な作業が要請されるものの、2番草は比較的収穫の時期が広く、家族労働でも対応できることを示している。さらにコントラクター作業では、収穫の順番が決められるため、農家が希望する時期に収穫ができない「品質問題」、さらには作業効率の悪い乾草調製にコントラクターが対応できていないことが、機械の「二重投資」につながっている。そのほか、「ダンプの入れない畑があるため」、「コントラの大型機械が入れない湿地や変形草地があるため」、「湿地、

放牧掃除刈りなど、コントラ作業のできないところの収穫」、「放牧地の掃除刈り等を使用」などの土地条件やコントラクター作業の限界、「コントラに余裕がないため、希望した時期にしてくれない。すべての作業を委託したら経済的に成り立たない。すべてを任せたら農家でなくなる。」など、希望時期と牧草の品質、牧草を育てる酪農家の存在意義などが調製機械所有につながっている。

今後の作業委託については、有効回答数 27 件のうち、「現状維持」が 21 件、「委託面積をもっと増やす」が 6 件であり、現状維持志向が強かった。

6 コントラクター非委託農家の事情

今回のアンケートでは、コントラクター非委託農家は 87 戸あった。委託しない理由が表 12 である。最も多い理由は、

「ラップサイレージ体系であるため家族でできる」が 44 件であり、「作業料金が高いため」、「自分の牧草は自分で調製したい」がそれぞれ 26 件、「牧草の収穫調製機械を所有しているため」が 24

表12 コントラに作業委託しない理由（重複回答）

理由	回答数	構成比 (%)
①ラップサイレージ体系であるため家族でできる	44	50.6
②共同作業でおこなっている	11	12.6
③サイロ(細切り)サイレージ体系であるため家族でできる	6	6.9
④作業料金が高いため	26	29.9
⑤牧草の収穫調製機械を所有しているため	24	27.6
⑥自分の牧草は自分で調製したい	26	29.9
⑦牧草の調製品質が良くない	10	11.5
⑧作業料金は自分の所得になるため頼まない	12	13.8
⑨その他	7	8.0

件であった。そのほか、「作業料金は自分の所得になるため頼まない」12 件、「共同作業でおこなっている」11 件、「牧草の調製品質が良くない」10 件であった。

また、具体的意見としては、「自分が思う適期の刈り取り、ラップがコントラに頼むと他農家との調整もあるためできないので」、「天気に関係なく入るため、畑もおかしくなる」、「適期に収穫できればコストパフォーマンスは十分だが、天気、順番等によりコストパフォーマンスが見合わない年がある」、「コントラでは希望日に収穫できない」「融通が利かない、コントラの技術は高くない＝料金が高くなる」などが意見として出ていた。

以上の「委託しない理由」を整理すると、「すでに牧草調製作業体系が出来上がっていること」、「機械を所有していること」が最大の理由である。これらも間接的には経済的要因と捉えることができるかもしれない。直接的に「作業料金が高い」という経済的要因は全体の 30% であり、必ずしも高くないと言えよう。その他、「牧草生産は自分で」という酪農家としての存在理由を主張する意見や、牧草品質や圃場管理上の問題が上げられた。

現在の労働競合について「労働競合が生じる」は 54 件 (62%) もあり、「競合は生じない」の 24 件 (28%) を大きく上回り、依然として労働問題が大きいことが伺える。その対応として表 13 に見るように、「特に考えていない」が

表13 コントラ非委託農家の労働競合への対応（重複回答）

	回答数	構成比 (%)
①コントラへ作業委託を行う	3	5.6
②雇用を導入する（増やす）	8	14.8
③搾乳牛頭数を減らす	2	3.7
④ヘルパーの利用回数を増やす	14	25.9
⑤放牧地面積を増やす	3	5.6
⑥特に考えていない	19	35.2
⑦その他	11	20.4

19件と最も多かった。そこには次のような、具体的意見の裏付けがある。「収穫時期だけ我慢する」、「朝早くから作業に入れるよう、通常の作業を調整する」、「労働時間を増やす」、「早く起きる、夜中までやる」、「家族への負担が増える」、「年間、1番2番合わせて10日ぐらいなのでやる」、「労働時間を延ばす、ずらす」、「収穫作業を優先している」など、労働負担を前提に、現在の牧草調製作業が成り立っていることがわかる。

具体的な対応を見たのが表13であり、「ヘルパーの利用回数を増やす」が14件、「雇用を導入する（増やす）」が8件であり、「コントラに作業委託する」はわずかに3件であった。

さらに、今後のコントラクターへの作業委託について整理したアンケートでは、「しない」が37件と最も多いものの、一方では、「労働軽減のため委託する」が9件、「料金が安くなったら委託する」が15件、「主要機械が使えなくなったら委託する」が8件と、将来予定が17件、料金条件が15件と、コントラクター事業拡大の余地があることが分かった。

7 コントラクター事業の成立条件と発展方策

① コントラクター事業の成立条件

北海道道東の草地型酪農地帯におけるコントラクター事業の成立条件を考察すると、全農家からのアンケート結果から以下のようなことが明らかになった。コントラクターへの委託、非委託を

分ける最大の要因は、牧草の収穫作業体系にあることが分かった。また、コントラクター委託農家はサイロサイレージ体系が主体であるものの、ラップサイ

表14 酪農家のコントラ利用に対する意識

要因	コントラ利用 (30戸)	コントラ非利用 (87戸)
サイレージ体系	サイロサイレージ・ラップサイレージ体系	ラップサイレージ体系
労働要因	規模拡大・労働力不足 (37%) 収穫期労働競合 (37%)	RS体系のため家族で可 (50%) SS体系であるが家族で可 (7%) 共同作業を行っている (13%)
経済要因	コスト安 (17%) 新規就農機械投資回避 (20%) 委託で乳牛頭数増による収益増 (13%)	作業料金高 (30%) 作業料金は所得になる (14%) 牧草収穫調製機械所有 (28%)
牧草要因	高性能機械による 高品質サイレージ確保 (40%)	サイレージ品質不良 (12%) 自分の牧草は自分で調製 (30%)
圃場要因	飛び地が多いため個人では不可 (7%)	
作業体系要因	フリーストール・Mバーラ体系に移行 (13%)	
生活要因	生活のゆとり確保 (23%)	

レージ体系も併せ持っており、牧草調製機械の「二重投資」が行われており、現在の酪農家は、必ずしも経済的行動がとられていないことが明らかになった。このことは、収穫時期などコントラクターの作業範囲に限界があることなどのコントラクターに起因する問題と、酪農家自身の機械所有に経済的余裕があることが要因としてあげられる。これらの要因をまとめたものが表14である。

コントラクターへの委託要因は、これまで想定した経済的要因よりも、労働要因や高品質牧草の確保の牧草要因、また生活のゆとり確保のための生活要因が強く働いていることが分かった。一方、非委託要因は、すでに見てきた家族作業体系の確立や経済的要

因のほかに、「自分の牧草は自分で調製」といった酪農家の職業観が存在していることが確認できた。

また、コントラクターへの作業委託は自由であり、いつでも止めることができることが、農家の機械所有や行動を不確定なものにしているものと思われる。このことは非利用農家 87 戸中 21 戸が、委託経験があることから推察される。

したがって、コントラクターの成立はあくまでも酪農家の委託需要のもとで成り立っていることから、様々な酪農家が置かれている事情を考慮して、コントラクター受託につなげる工夫と努力が必要であろう。

② コントラクター事業の発展方策

以上に見るように、北海道酪農の生産現場では、必ずしも合理的な経済論理が働いていない状況が明らかになった。そのため、コントラクターへの選択を誘導することが顧客である利用者を増やし、コントラクター経営をより安定的なものにする。まずは、牧草調製における二重投資を解決する必要がある。二重投資が存在する理由は、以前の道外の稲作地帯の兼業農家の機械所有と共通する。短い期間の農作業を乗り切るために、零細規模農家がそれぞれワンセットの稲作機械を装備していたことである。そこでは、採算を度外視して兼業収入が投じられていた。経済論理が働いていなかったことが機械の過剰投資を招いていた。

そこで、酪農において経済論理を働かせる工夫が必要になってくる。コントラクター利用農家でも、ロールベール作業機械体系を装備していることの採算性の悪さを認識させることである。例えば、ロールベール調製作業には、ロールベラー、トラクター、モアコンディショナー、ラッピングマシンが必要になってくる。そこで、コストを機械の減価償却費のみ

表 15 牧草サイレージのコスト比較 (単位：万円)

項目	1 番・2 番	2 番のみ
収量		
1 番 2.5 トン× 50ha	1,250 トン	—
2 番 1 トン× 50ha	500 トン	500 トン
計	1,750 トン	500 トン
減価償却費		
トラクター	1,200	1,200
ロールベラー	500	500
モアコンディショナー	300	300
ラッピングマシン	120	120
小計	2,120	2,120
減価償却費 (7 年)	273	273
原物単価	1.56 円	5.46 円

注：コストは機械減価償却費のみに限定 50ha 規模を想定

に単純化して、牧草サイレージのコストについて、1、2 番草収穫と 2 番草のみの収穫を比較したのが表 15 である。トラクターは他にも使用できることから全額負担にはならないものの、ここでは牧草サイレージのみに使用するものとして単純化した。1 番草、2 番草の両方に使用する場合の原物 1kg 当たりのコストは 1.56 円であるが、2 番草のみでは 5.46 円と 3.5 倍の開きが出てくる。2 番草のみでは、極めて高いコストのラップサイレージが作られることになる。

これらのコスト情報を農協や普及センターが農家に伝えていくことが、コントラクターの利用増につながり、また利用者である農家の利益にもつながっていくものと思われる。(酪農学園大学 荒木和秋)

4. コントラクター・TMRセンターに対する助成施策の推移と現在の支援施策

1 施設・機械の整備関係事業

a. 一般予算

一般予算における支援の歴史は長く、畜産関係の補助事業が大幅に統合（いわゆるメニュー化）された昭和57年度には、すでに自給飼料生産の受託組織に対して施設・機械の導入に対する支援が行われていた。

～平成3年度	畜産総合対策事業
平成4～6年度	畜産活性化総合対策事業
平成7～11年度	畜産再編総合対策事業
平成12～13年度	畜産振興総合対策事業
平成14～16年度	生産総合対策事業
平成17年度～	強い農業づくり交付金
	農業・食品産業競争力競争力強化支援事業（～22年度）
平成20年度～	産地生産拡大プロジェクト支援事業（～21年度）
	産地収益力向上支援事業（22年度）
	産地活性化総合対策事業（23年度～）

主な支援内容は以下のとおり。

- 飼料生産等の作業受託を行う集団・組織等による飼料作物作付条件整備、飼料作物等生産利用機械施設整備に対する補助
- 市町村・農協等が地域で生産された飼料作物と濃厚飼料等を混合した飼料の供給施設（混合飼料調製施設機械）の整備に対する補助
- 平成12年度より、施設機械のリースに対する補助を実施

b. 畜産業振興事業

昭和62年度にスタートした水田飼料作物生産振興事業（平成15年度まで実施）を除き、（独）農畜産業振興機構（以下「ALIC」）の畜産業振興事業において、自給飼料関連事業を本格的に開始したのは平成元年度からである。以降、牛肉の輸入自由化等の畜産を巡る厳しい情勢の中で、放牧利用の拡大や優良品種種子の安定供給などの事業を実施してきた。

コントラクターの施設・機械の整備に関する事業は、平成9～11年度に実施した飼料生産受託組織育成特別対策事業（3年間の予算額は15億円）が最初で、その後、以下の事業により、畜産農家やコントラクター等が自給飼料生産等に必要な機械をリースで導入する場合に補助している。

平成20～22年度	畜産経営生産性向上支援リース事業
平成20年度補正	自給飼料生産効率向上支援リース事業
平成21年度補正	畜産自給力強化緊急支援事業

2 作業受託面積に応じた定額助成

コントラクター等の立ち上がり対策として、補助対象となる受託作業の種類ごとに助成単価を設定して支援を実施してきた。

当初は飼料収穫作業のみを対象としていたが、事業の拡充等に伴い対象作業が追加・整理され、現在は6作業（飼料作付作業、飼料収穫作業、稲わら収集作業、TMR生産・調製・供給作業、堆肥処理・利用作業、土壌改良資材散布作業）に拡大されている。助成対象は受託面積の拡大部分に限定されており、また助成期間も3年間に限定（単価は2～3年度は初年度の1/2）されている。永続的に補助金に依存することなく、組織の強化拡充を支援することを目指している。

平成6～8年度	飼料生産外部化拡大緊急対策事業（畜産業振興事業）
平成9～11年度	飼料生産受託組織育成特別対策事業（　　）
平成12～22年度	飼料増産受託システム確立対策事業（　　）
平成23年度～	国産粗飼料増産対策事業のうち飼料生産組織育成（一般予算）

なお、具体的な助成対象作業・助成金単価の推移は参考資料2のとおり。

3 24年度補正予算

補正予算は、国会の議決を受けて平成25年2月26日に成立したが、執行に当たっては、25年度末までの15ヶ月間に執行することとされ、25年度通常予算と一体となって活用されている。

a. 畜産経営力向上緊急支援リース事業（250億円の内数、ALICの畜産業振興事業）

コントラクター、TMRセンターの経営の高度化に必要な機械のリース導入を支援（補助付きリース、物件購入相当額の1/2以内を助成）。

b. 飼料自給力強化支援事業（131億円の内数、ALICの畜産業振興事業）

● TMRセンター等の業務改善と機能強化

コンサルタント等活用した経営診断、技術面での指導に基づく改善計画の策定（補助率：定額）。

これと併せて、既存のTMRセンターの改修（バンカーサイロのアスファルト舗装等）による機能強化を支援（補助率：1/2）。

● コントラクター等への草地等の集積

草地基盤集積拡大を目的として、コントラクター等が草地の集積を行い、飼料の共同利用を図ることを条件に、草地の更新を支援（補助率：1/2、上限17万円/ha）。1組織当たり概ね1ha以上の集積、かつ直近1年に比べ5%以上の草地を集積することが要件。

この事業は、コントラクター等が有する機械力の有効活用によって草地の草生改良を緊急に加速し、自給飼料の増産を図ることを目的とするものであり、個々の経営が機械を新たに装備することなく目的を達成するため、コントラクターに特化して事業を実施することとしたものである。

●高エネルギー作物転換促進

コントラクター等が直近1年でとうもろこし等の高エネルギー飼料作物を新たに作付けし、飼料を共同利用した場合、当該拡大面積の作付を支援（補助率：1/2、上限17万円/ha）。

この事業は、上記の草地等の集積の事業と対をなすものであり、同様な趣旨から、コントラクター等に特化して事業を実施している。

4 25年度一般予算

コントラクター・TMRセンターに対する支援事業としては、強い農業づくり交付金で施設の整備、産地活性化総合対策事業で推進事業および機械のリースに対する補助を実施している。

強い農業づくり交付金（25年度予算額24,422百万円の内数）は、国内農畜産物の安定供給のための、生産から流通までの強い農業作りに必要な共同利用施設の整備等を支援（事業費の1/2以内を助成）。都道府県に交付金を配分し、県は配分額の範囲内で自らの裁量で事業地区を決定。

また、産地活性化総合対策事業（25年度予算額2,271百万円の内数）は、関係者から構成される協議会が策定したプログラムに基づき、必要となる農業機械に対するリース支援（補助付きリース、物件購入相当額の1/2以内を助成）が行われている。

さらに、国産粗飼料増産対策（25年度予算額803百万円）のうち飼料生産組織育成において、**2**で述べたコントラクターの立ち上がり時の支援を行っており、助成単価は受託作業の内容に応じて以下の通り設定されている。

	支援単価（円/ha）	
	初年度	2・3年度
受託作業		
飼料作付作業	15,000	7,500
飼料収穫作業	28,000	14,000
稲わら収集作業	24,000	12,000
TMR生産・調製・供給作業	40,000	20,000
堆肥処理・利用作業	32,000	16,000
土壌改良資材散布作業	5,000	1,500

5 組織体制の強化に向けた指導事業

コントラクター・TMRセンターが、地域の酪農経営の発展を支える要としての役割を果たすためには、「生産技術」のみならず「経営管理技術」の高度化が伴っていないなければならない。さらに、TMRセンターでは、センター自身のみならず、参加している酪農経営の安定のための技術的な支援が期待されている。すなわち、参加経営の経営中止は、TMRセンターにとって販売先の喪失＝TMR供給単価の上昇に直結し、センターと他の参加経営の収益性を著しく毀損する可能性が高いからである。このような観点から、組織の立ち上がり時のハード的な支援に加え、TMRセンターの経営の高度化と安定のための指導事業を強化している。

平成22年度には、飼料増産総合対策事業の中の飼料増産対策強化推進事業において、コントラクター等に対する指導者の資質向上を図る研修事業が措置され、その後、研修の対象をコントラクターの職員に広げて継続されてきた。

平成25年度からは、草地生産性向上対策（一般予算、25年度予算額610百万円）のうち自給飼料生産技術向上において、コントラクター・TMRセンターの役職員を対象に、飼料生産技術者の資質向上のための研修事業を実施している。この中では、（独）家畜改良センターの協力を得て、飼料生産組織従事者技術実地研修として、実際の作業に関する実務研修を実施している。

また、飼料自給力強化支援事業（24年度補正予算、131億円の内数、ALICの畜産業振興事業）の中にTMRセンター等の業務改善と機能強化のため、コンサルタント等を活用した経営診断、技術面での指導に基づく改善計画の策定を支援するメニュー（補助率：定額）を設け、経営面の改善を支援している。