

# ぐんま型経営継承システムによる 酪農経営の第三者継承

秋田県立大学 生物資源科学部 助教 高津 英俊  
秋田県立大学 生物資源科学部 教授 鶴川 洋樹

## 【要約】

群馬県では群馬県畜産協会を中核とするボトムアップ式のぐんま型経営継承システムが構築されている。このシステムと酪農ヘルパー制度との連携によりスムーズな就農プロセスが策定され、第三者経営継承の実績を上げている。継承した酪農経営の営農は地域の支援を受けながら順調な営農を続けている。一方、この継承システムがより多くの実績を上げるためには、経営移譲希望者の掘り起こしの制度化や、継承者が持続的な営農を続けるための取り組みが求められることも明らかになった。

## 1 はじめに

わが国の生乳生産量が減少傾向に転じ、酪農生産基盤の強化がより求められる中で都府県酪農の維持・発展が喫緊の課題になっている。都府県では一部の地域で酪農メガ・ファームが意欲的な規模拡大を続けているが、離農する家族経営の生産量を埋め合わせることができず、生乳生産量は減少傾向を強めている。家族経営が離農する大きな要因として後継者不足があり、その対策として第三者経営継承システムが検討されてきた。北海道では農業公社を中心とする継承システム（リース農場制度）が古くから機能し、大きな成果を上げている。リース農場制度を中核とする経

営継承システムでは、リース料への補助や固定資産税の減免、改修経費への助成、住宅取得への助成など行政が積極的に支援し、年間80～100人程度が農外から就農している[加藤（2018）]。一方、都府県にはそうした制度が整備されていない地域が多く、新規参入の事例も散発的にみられるが、面的な広がり難しいのが実態である[小林（2000）など]。

このような現状を踏まえ、本稿では群馬県で組織的に取り組まれた第三者継承のシステムと継承した経営の営農実態について紹介する。

## 2 ぐんま型経営継承システム

### (1) 地域の概要

群馬県は、農業産出額の4割を畜産が占める畜産県である。酪農も盛んで、2017年の「牛乳乳製品統計調査」によると生乳生産量は全国第4位、乳用牛の飼養頭数は全国第5位（平成30年畜産統計）、さらに都道府県別の生乳産出額は北海道、栃木県に次ぐ全国第3位（平成28年農業産出額及び生産農業所得（都道府県別））となっており、都府県酪農の雄として知られている。また、酪農家一戸当たりの平均飼養頭数は66.7頭と、都府県の平均である56.3頭と比較しても多頭飼養が進展した地域である。

県内中央部に位置する赤城山の山麓地域にある前橋市や昭和村を中心に、大規模な酪農法人、いわゆるメガ・ファームが点在し、これらが県内酪農をけん引する一方で、各地に家族経営による酪農が見られる。

一方で、他の都道府県と同様に、酪農従事者の高齢化と酪農家数の減少が、大きな課題となっている。酪農家数は、2008年の805

戸から、2018年のわずか10年間で552戸まで減少している。つまり、3分の1を超える酪農家が離農している状況にある。

こうした現状に対して群馬県では、公益社団法人群馬県畜産協会（以下「畜産協会」という）を中心に、高齢化などを理由に離農を考えている酪農家と、酪農を始めたい人を結び付け、その酪農業を継承させる第三者継承事業を2014年から開始している。

### (2) 取組沿革と背景

群馬県では、2011年8月に「畜産経営継承システム」と名付けられた第三者経営継承システムの構築を開始している。この取り組みは、群馬県が県の単独事業として始めた経営継承検討事業を、畜産協会に委託したことが契機となっている。

表1には、事業受託後の畜産協会の取り組み沿革を示した。同事業は酪農における経営継承システムの構築と、同事業に参画してくれる酪農家の掘り起こしを目的としていた。

表1 畜産経営継承事業の沿革

年	月	事項
2011	8	・群馬県から経営継承検討事業の受託
2012	11	・酪農ヘルパー利用組合への説明会の実施 ・JA利根沼田管内から譲渡希望の申し出
2013	1	・JA利根沼田に対し、経営継承意向のヒアリング実施
2014	3	・経営継承システムの骨子制定 ・ワーキングサポートチームの発足
	5	・「酪農経営安定化支援ヘルパー事業」による研修支援の開始
	12	・移譲者と継承者間の継承合意
2015	4	・継承者の就農計画の認定
	9	・移譲者と継承者間の売買契約の締結
	10	・青年等就農資金による融資開始
	11	・継承者による営農開始

資料：群馬県畜産協会提供の資料より筆者作成

畜産協会では、1年目に経営継承システムの骨子を作り（2011年作成開始、2014年3月制定）、2年目には、その骨子を持って、群馬県内の酪農ヘルパー利用組合に対して制度の説明のために巡回を行った（2012年）。こうした地道な普及活動が続ける中で、県北部にあるJA利根沼田の管内で離農を考えている酪農家が2戸おり、そのうち1戸が第三者への経営継承を検討しているとの情報を掴むことができた。

2013年1月には、移譲を希望する酪農家を含めてJA利根沼田の関係者に対して経営継承に関するヒアリング調査を実施し、2014年からの本格的な経営継承事業の実施が決まった。経営継承事業の実施が決まると畜産協会が中心となり、地元JAや市町村、県段階の各組織で構成されるワーキングサポートチームを発足させた（2014年3月）。

図1には、群馬県における経営継承事業をサポートする「ワーキングサポートチーム」の構成を示している。畜産協会では、地域農

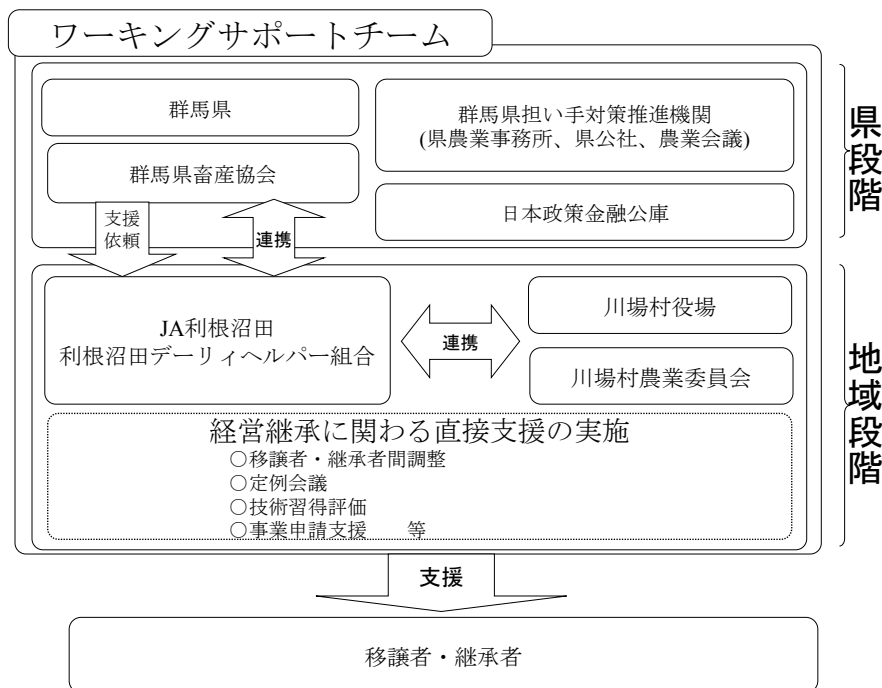
協の支援が重要と考え<sup>(注1)</sup>、まずJA利根沼田と同JAが管轄する利根沼田デーリィヘルパー組合に協力を要請している。

そのあとで、第三者継承事業に関わりのある行政機関などを招集している。市町村や農業委員会に加え、県段階の農業組織（群馬県、県農業会議、県農業公社、日本政策金融公庫）を含めて「ワーキングサポートチーム」を構成している<sup>(注2)</sup>。このように、「地域段階」から「県段階」へと支援を上げられるボトムアップ式の経営継承の支援組織づくりを行った点に特徴がある。

(注1) 本事業では、技術習得などのため、ヘルパー業務と研修をセットとして提供しており、群馬県の場合、ヘルパー利用協会の事務局を担っているのが地域農協になるため地域段階での支援組織化が重要になる。

(注2) 各機関の役割分担は、市町村（就農支援施策や人・農地プランの推進）、農業委員会（農地の利用権設定）、県農業会議および農業公社（県段階の就農支援の窓口）、県畜産課および畜産協会（経営継承事業の推進役）、日本政策金融公庫（青年等就農資金などの融資に関する助言）となっている。

図1 群馬県における酪農経営継承事業の支援体制



資料：群馬県畜産協会提供の資料より筆者作成

継承予定者の募集は、畜産協会のホームページや新・農業人フェアなどを通じて行った。すると県内で働く獣医師から、近隣地域の酪農法人に勤務するT氏が独立を希望しているとの情報が寄せられた。この情報をもとに、人選を進めT氏が継承予定者として決定した。

人選に当たっては、ワーキングサポートチームが採用試験を実施している。試験は、筆記と面接と実技の3科目であった。いずれも、継承予定者となるT氏のコミュニケーション能力を問う内容であった。実技試験は、継承先となる牧場で初めて会う牧場主との共同作業を実施し、移譲予定者との相性の確認や作業を通じた人物評価を行っている。コミュニケーション能力を重視した理由は、移譲予定者の持つ飼養管理の技術・ノウハウや取引先といった人的ネットワークなどの無形資産の継承を円滑に進めたいという畜産協会の意向があったことによる。

こうして選ばれたT氏は、2014年5月から酪農の技術研修を受けることになった。継承先の牧場では当時、高齢化による離農を検討していたため、34頭を飼養できる牛舎では、半数の17頭のみを飼養していた。T氏は

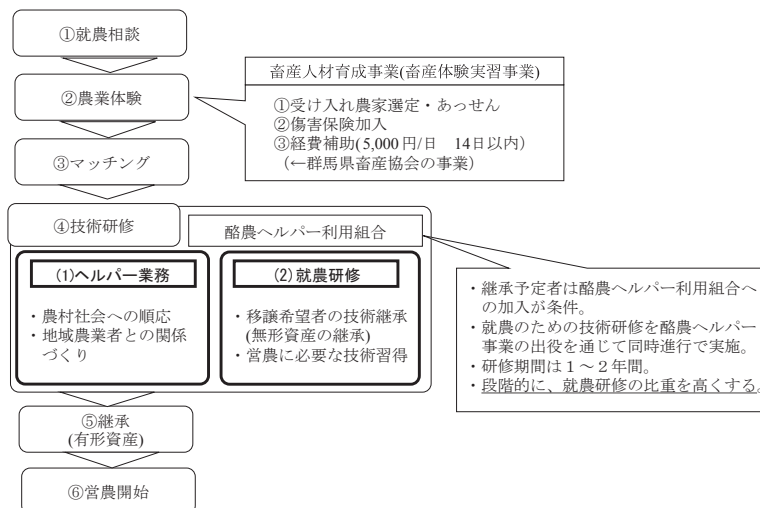
はその牛舎において、移譲予定者とともに作業することで飼養管理の技術をさらに磨いた。2014年12月には、移譲予定者とT氏の間で経営継承の合意がなされ、翌2015年9月に牛舎や施設、農地などの売買契約が締結された。1年3カ月の実地研修を終え、2015年11月からはT氏による営農が開始されている。

### (3) 群馬県における酪農経営継承システム

図2には、群馬県における酪農経営継承システムの流れを示している。最大の特徴は、継承予定者が酪農ヘルパー組織に参画し、酪農ヘルパーとしての業務を行いながら、移譲予定先での農業研修も並行して行う仕組みを構築したことにある。こうした仕組みを導入した理由は二つあった。

第1に、技術習得（研修）期間中の事故に備える目的があった。研修期間中に、万が一の事故が発生した場合、作業指示（研修内容の指示）を出した移譲予定者の賠償責任が問われる可能性がある。こうした事態を防ぐため、継承予定者を酪農ヘルパー利用組合の労働者とする事で、労働者災害補償保険（労

図2 群馬県における酪農経営継承システムのプロセス図



資料：群馬県畜産協会提供の資料より筆者作成

災)に加入できる仕組みを導入した。このように基本的な労働環境を整備することで、移譲予定者(多くの場合、高齢者)のリスクを小さくしている。

システム構築の際、酪農ヘルパー組織の労働者として研修を可能とするため、JA利根沼田管内の酪農ヘルパー利用組合の規約改正を行っている。変更内容としては、ヘルパー利用組合の目的として「新たな組合員の確保育成を図る」という文言を付け加えるとともに、業務内容にも「新規就農者等の確保・育成」を明記した。この改正により、継承予定者は、ヘルパー業務の一環として技術研修を実施することができるようになった。

ヘルパー業務もあるため、研修期間中も出役による収入があり、生活費が確保できる。研修期間が進むにつれて、継承先の牧場での研修時間が徐々に多くなる仕組みになっている。これには継承に向けて、移譲予定者の持つ技術・ノウハウなどの無形の経営資源を習得するなど、移譲に向けた準備を本格化する狙いがある。

第2に、畜産協会には生産者によって「生産者を育てる」仕組みを導入したいとの目的があった。継承予定者が、酪農ヘルパーの出役を通じて、多様な飼養管理の方法を学ぶとともに、地域酪農家との顔つなぎとなることを意図したものであった。これにより営農開始後も地域の酪農家との良好な関係を築くことができている。村内には酪農家は6戸しかなく、地域としてまとまることが重要であり、ヘルパー出役を通じて、顔やパーソナリティを知ってもらい、地域の中に受け入れられることが重要と考えたためであった。

同システムを利用して継承予定者となるためには、採用試験に加えて次の六つの条件も設けている。①おおむね34歳以下の者もし

くは就農予定年次の年齢が39歳以下の者②経営の参画に同意する3親等内の2名以上の労働力の確保が見込まれる者③営農および資金の調達に係る連帯保証人および連帯債務者が確保できる者④移譲者の経営基盤の譲渡を受けて営農を開始することを希望する者⑤原則、継承資産のある市町村に居住する者⑥継承予定地域への理解と集落で行われる行事などに積極的な参加を希望する者と定められている。酪農経営に加え地域社会における担い手となるような継承者像を提示することで、継承者にもその自覚を持ってもらうことにより、確実な地域への定着を図ることとなっている。

#### (4) 課題と展望

群馬県における酪農経営継承システムは、移譲予定者が出た時点で、畜産協会がファシリテーターとして地域行政や農協を核に支援体制を構築し、第三者継承を推進するオーダーメイド型の支援モデルと言える。このため、常に新規就農者を募集しているのではなく、移譲予定者と継承予定者の2人が揃った時点で初めて「ワーキングサポートチーム」を参集して支援を行う仕組みとなっている。

こうした事業の状況は、酪農での新規就農を希望する側に立つと、二つの課題が見えてくる。第1に、第三者継承を希望する酪農家を恒常的に把握していく必要がある。多くの酪農家が離農・廃業している状況に対して、2018年9月時点で、具体的な第三者継承への取り組みが1件にとどまっている。こうしたことから、今後、この仕組みを利用したいと考える離農予定者の把握に努めることも必要になるだろう。

第2に、移譲予定者と継承予定者の間での

情報共有が欠かせない。高齢などを理由に離農・廃業などを考えている酪農家は新規の投資を行わない状況が見られる。このため、今回の事例でもあったように、飼養状況や設備環境において、移譲予定者の置かれている状況と、継承予定者の認識に違いが生まれている。移譲時には34頭規模の牛舎にも関わらず17頭飼養となっていたことや、一部施設（バルククーラー）の破損があり、後に修理代を継承者が負担するなどの事案があった。

以上より、同制度の展望を考察すると、離農・廃業予定者に対する十分な制度の周知・説明を実施することが肝要であり、その上で牛舎や搾乳施設などの有形資産を保全した形での経営移譲を行うことが求められるだろ

う。これらを実現していくためにも、畜産協会を中心に、行政、酪農関連組織、地域酪農家が連携することが一層重要性を持つと思われる。



写真1 継承者と経営継承の関係者  
(左から畜産協会の今井氏、畜産協会の加藤次長、T氏、移譲者、JA利根沼田の藤井課長)

### 3 継承した酪農経営の営農実態

#### (1) 就農時の取得資産と資金調達

T牧場は群馬県北部の川場村の中山間地域に立地する小規模な酪農経営である。継承した牛舎は1995年度に公社畜産基地建設事業で建設された木造のつなぎ式牛舎でストール数は34床であり、集落から離れた水田地帯の小高い丘の麓に建てられている。この牛舎規模は、新規参入者にとって資金や飼養管理の点から手頃な規模であり、牛舎の立地が

前経営者の住宅から離れていることも新規参入を進める上でのポイントになっている。

就農時に前経営主から継承した固定資産は牛舎・施設や機械、施設用地、農地、経産牛などであり、取得価額は1300万円、在庫飼料が140万円であった（表2）。その他に乳用牛12頭やダンプトラックなどを新規に購入し、取得価額は約700万円であり、計2200万円程度になる。そのための資金調達は、借入金が1800万円と自己資金が600万

表2 就農時の取得資産と資金調達

		種類	内訳	価額 (千円)
資産	継承	固定資産	牛舎・施設、機械、施設用地、農地 (60a)、経産牛 (17頭)	13,062
		在庫飼料	配合飼料、サイレージなど	1,400
	新規	固定資産	初妊牛・経産牛 (12頭)、ダンプなど	7,000
資金		借入金	青年等就農資金など (無利子、10年)	18,000
		自己資金	貯金	6,000

資料：群馬県畜産協会

円であり、残額が運転資金になっている。なお、借入金は無利子で2年据え置き10年償還であり、毎月の償還額は前半の5年間は23万円、後半の5年間は13万円である。



写真2 牛舎の外観



写真3 牛舎の内部

## (2) 就農後の経営概況 (2018年)

T牧場では自給飼料生産として畑60アールでサイレージ用トウモロコシを栽培している(表3)。トウモロコシ用の機械は継承したものがあり、収穫したトウモロコシは細切してスタックサイロに貯蔵したが、二次発酵の被害が大きかった。そのため、2018年は作業委託を検討している。その他に、堆肥との交換で稲わらを調達している。稲わらははざ掛け乾燥したものを人力で収集し、飼料や敷料に利用している。

表3 飼料生産

区分		面積(a)
経営耕地面積	畑	60
作付面積	サイレージ用トウモロコシ	60
調製方式	細切サイレージ	
耕畜連携(水田)	稲わら(はざ掛け)	70~80
調製方式	乾燥わら(飼料・敷料利用)	

乳用牛の飼養頭数は経産牛が34頭、育成牛が10頭で、うち5頭は北海道の公共牧場に預託している(表4)。生産乳量は283トンド、経産牛1頭当たりでは8335キログラムになる。後継牛は自家保留を基本とし、それ以外は交雑種やET和牛を生産している。ふん尿処理は固液分離で尿はトウモロコシ畑に散布して自家利用し、堆肥のうち7割程度は共同堆肥センターで処理して販売、残りの3割は経営内の堆肥舎で処理して自家利用や稲わらとの交換に利用している。

表4 飼養管理

	頭数・方式
乳用牛頭数	44頭
うち経産牛	34頭
うち育成牛	10頭(うち5頭は公共牧場に預託)
後継牛	自家育成
交配	乳牛5頭、交雑20頭、ET和牛5頭
生産乳量	283 t
経産牛 1頭当たり乳量	8,335kg
細菌数	100千/ml以下
体細胞数	240~280千/ml
搾乳牛舎	つなぎ(34床)
搾乳方式	パイプラインパーラー
ふん尿処理方式	固液分離
堆肥用途	自家利用、稲わら交換

搾乳牛への飼料給与は分離方式で、1日1頭当たり給与メニューはトウモロコシサイレージ10～12キログラム、ルーサン5キログラム、チモシー5キログラム、バミューダ2～4キログラム、配合飼料7～14キログラムとなっている（表5）。なお、トウモロコシサイレージの給与期間は6カ月程度となっている。

表5 給与メニュー（搾乳牛、1日1頭当たり）

種類	kg	備考
トウモロコシサイレージ	10～12	給与期間は6カ月
ルーサン	5	
チモシー	5	
バミューダ	2～4	
配合飼料	7～14	一部ハイキューブ混合
サプリメント		ビタミン、セレンなど

新規就農した2015年11月以降の経営収支の推移をみると、2年目から3年目にかけて収入は順調に増加し、差引額も増加していることが分かる（表6）。この差引額は農業所得に等しく、ここに減価償却費（264千円）を加えた金額が2018年から始まる償還（年間2760千円）の財源になる。

表6 経営収支

	(千円)		
	2015年 11～12月	2016年 1～12月	2017年 1～12月
搾乳牛	—	21.1頭	25.8頭
出荷乳量	—	223 t	283 t
収入	3,515	34,399	45,059
費用	2,635	31,385	40,121
差引	880	3,014	4,938

資料：群馬県畜産協会

### (3) 経営の課題と展開

当面する課題として技術改善と施設整備がある。経営主は、就農前に大規模酪農法人の

従業員として8年間務め、また、継承する地域の酪農ヘルパーとして1年半の勤務経験があり、一定の酪農技術を習得した。しかし、酪農技術の捉え方が従業員と経営主では異なり、習得すべき技術が多く、中でも繁殖管理や飼料生産に関する技術の改善が必要とされ、近隣の酪農家からの助言などを受けている。また、今後は償還が滞らないようにするとともに、生活費を賄うためには日乳量を800キログラムから900～950キログラムに増やす必要があるとしている。そのため、経産牛を34頭から38頭に増加して常時30頭搾乳とし、産次数を4～5産に伸ばしたいと考えている。経産牛頭数増加のため、乾乳牛舎の建設を計画している。

T牧場は直接的な補助事業などは利用せず、制度資金と自己資金の利用で、新規参入を成し遂げた経営である。その実現には、ぐんま型経営継承システムの利用が大きな役割を果たしてきた。また、資金の面で制度資金と自己資金で新規参入が可能であった要因として、牛舎が34頭規模と小さかったことが挙げられる。これは手当とする資金や飼養管理労働力の負担という点で新規参入には適的な経営規模であったといえる。一方、畑地面積も60アールと小さく、地域の農地は果樹やこんにゃく芋などに利用され、借地は難しい条件にある。したがって、自給飼料生産の拡大は困難であり、給与飼料の多くを購入に依存せざるを得ない。購入飼料依存型の家族経営で30頭規模は労働力的には余裕があり、経営主が目指す「楽しめる牧場づくり」の基盤になり得ると考えられる。一方、一般的には酪農経営における農業所得は飼養頭数規模に規定される中で、30頭規模で一定の農業所得を確保するためには相当程度の効率性が求められる。効率性を高めるための技術



改善は重要であり、今後の経営展開の鍵を握ると考えられる。つまり、新規参入にとって適恰な経営規模が、酪農経営として存続す

るために求められる経営規模に一致するとは限らないことから、経営主にはそれを一致させるような取り組みが求められる。

## 4 おわりに

群馬県では畜産協会を中核とするボトムアップ式のぐんま型経営継承システムを構築した上で、酪農ヘルパー制度との連携によりスムーズな就農プロセスを策定し、第三者継承の実績を上げている。継承した酪農経営の営農は地域の支援を受けながら順調な営農を続けている。一方、この継承システムがより多くの実績を上げるためには、現在は巡回活動の中で対応している経営移譲希望者の掘り起こしの制度化や、継承者が持続的な営農に向けて、経営規模を意識しながら、生産性・効率性を高める技術改善などが求められることも明らかになった。

都府県酪農における新規参入（第三者継承）を面的に広げるには、これまでの散発的な取り組みから行政的な支援を基盤とする組織的・制度的なシステムへの転換が求められ

る。群馬県の取り組みはその契機となる事例といえるが、酪農の産業基盤としての重みの小さい都府県において、これを制度化するためには、経営移譲希望者と就農希望者のマッチングを県内に限定するのではなく地域ブロック範囲で行うなど広域化し、常にマッチング候補者がいるようにすることが望ましい。こうしたマッチングの場が常在するようになれば、経営移譲希望者と就農希望者の認知度も高まり、両者の増加も期待できる。もう一点重要なことは、就農後の経営の安定化である。新規参入者にとって最適な経営規模が就農後の安定的な営農のための経営規模と一致するとは限らない。このギャップを埋めることも行政に期待される役割であり、新規参入者を対象とする施設改修など助成金の充実が求められる。

### 【参考文献】

- ・ 加藤康義（2018）「酪農の新規参入者支援体制構築を目指して—JA利根沼田との畜産経営・継承システム—」『畜産コンサルタント』54（646）,40～45.
- ・ 小林信一（2000）「地域で取り組む新規参入—担い手育成 岩手県一戸町奥中山農協」『畜産の情報』（2000年5月）