

文 牧瀬和彦

## ●オコッペフィードサービス の概要

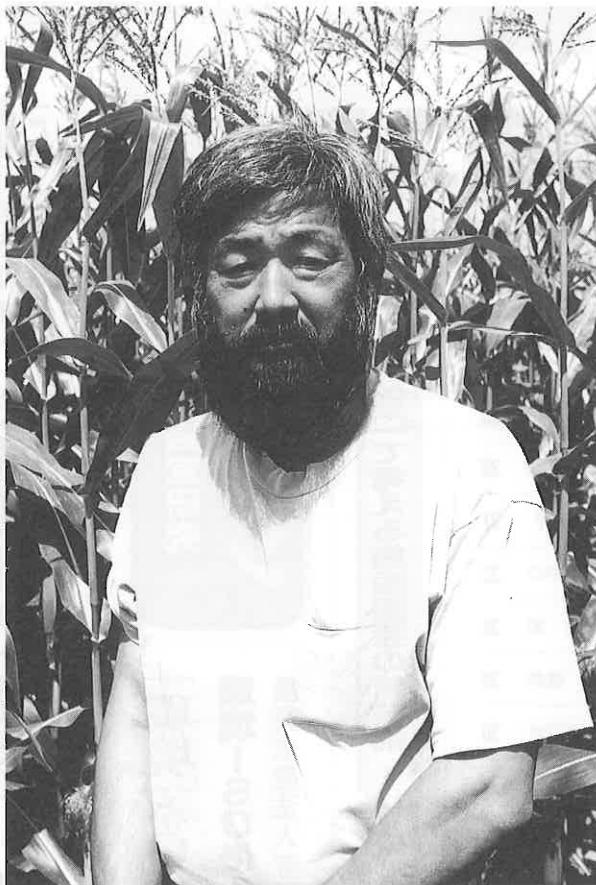
# 「この人この経営」第17回

## 共同組織の「限界」を超えて

(有)オコッペフィードサービス  
代表取締役

近藤三男さん(49歳)

〒098-1622  
北海道紋別郡興部町北興38-1  
TEL: 01588-2-3585  
FAX: 01588-2-3585



### 【プロフィール】

1950年12月4日生まれ。高校卒業後、農業実習生を経て家業の牧場に就農。地元農協の営農指導員、役員を経て、1994年頃、新たな酪農の協業システムを構想。現在(有)オコッペフィードサービス代表取締役。自営では肉用牛の繁殖、肥育を110頭。

広い圃場を牧草ハーベスターが疾走している。カタログでしか見たことのないような自走式の大型ハーベスターだ。

引いているワゴンが満杯になると、待ち受けていた4トントラックが半乾燥された牧草を受け取り、バンカーサイロへとピストン輸送する。

隣の圃場では、前後にモアを装着したこれも大きなトラクタが牧草を刈つている。見る見る間に牧草の帶が圃場を覆っていく。

オコッペフィードサービスの機械装備は全てが大型だ。北海道の酪農(草地利用)とはいえ、延べ500~600haの草地を管理し、収穫物をTMR調整し各酪農家まで宅配販売する事業には大型で安定した作業が必要になる。

施設・設備は、800t級のバンカーサイロが8本。飼料調製庫230m<sup>2</sup>。自走式ハーベスター、コーンプランター、トラクタ(95~270ps、5台)、モアコンデショナー、ロールベーラ、テッダ、レーキ、ラッピングマシン、ブロードキャスター、マニユアルプレッダ、自走式ミキシングフライダー等、列挙したらきりがない。

オコッペフィードサービスは2年前に

酪農家5戸で自給粗飼料生産組合として設立し、翌年有限会社に移行設立した。現在7戸が構成員となり、3人の従業員と構成員7人で作業をしている。

構成員はそれぞれ牧場で酪農等を経営している。搾乳等の飼養管理は各牧場が行っているが、それぞれが所有している草地・畑は会社が一括で管理し、収穫物を全て会社で買い受けている。

オコッペフィードサービスとしては農地を一切保有していない。圃場は全て各構成員の所有地である。牧草地320ha、デントコーン畑30ha。これらの収穫物は一括してサイレージや乾草として管理し、構成員へのTMR調整した飼料として毎日宅配・販売を行つてている。

また、近隣の農家の牧草サイレージやコーンサイレージの作業受託(コントラクター)も行つている。

TMR(Total Mixed Rations)とは、乳牛のための不断給餌する穀物や粗飼料、配合飼料を混合したものであり、乳牛が必要とする全ての飼料成分の栄養水準が均一に保たれている。

それにより、乳牛は養分要求に見合うバランスのとれた飼料を最大限に摂取でき、能力を100%發揮できる。

標準的な飼養形態がどれ、規模拡大が容易になり、注目を浴びている給餌・飼料形態である。

代表取締役の近藤三男さんによると、

粗飼料を中心としたTMRと粗飼料生産作業の作業請負（コントラクト）を組み合わせた事業体は、北海道ではこのオコッペフィードサービスが唯一ではないかとのこと。

的に組み上げることが可能となり、合理的な体系を組む事が出来る。

従来は飛び地になっていた構成員の圃場を集約して利用することができ、作業機の効率的な稼働と稼働時間の短縮が可能なこと。また、大型機械の導入により収穫期間が短縮され、より良質な粗飼料の生産が可能となつた。

## ●機能分担 分業システム

オコッペフィードサービスのポイントは以下の通りである。

### ○農地の集約、作業の専門化と一貫管理

構成員の所有する草地を会社が一貫管理する。600haを一枚の圃場として捉え、堆肥投入による地力管理、トータルな栽培設計、管理を行う。草地の更新計画、コンソの作付け計画など年間の作業計画を総合

構成員は自分の農場での圃場作業から解放され、飼養管理に集中することがで

きる。

○TMR飼料の宅配・販売

以前は構成員の牧場が個別に飼料生産（圃場管理作業・サイレージ作業・飼料の調製作業）を行っていた。これを会社でTMR飼料の宅配することにより、個別の牧場での機械装備、作業の負荷から解放された。「奥さんは野良作業に出なくていい」と喜ばれている。

TMR飼料の配合作業は、7戸の構成員により、会社で運用するトラクタ

は一時期十数台となつた。作業に適した農機具・作業機を使うことが可能となり、会社としての機械装備に対する投資を最低限に抑えることができた。

また、大型バンカーサイロとTMRシステムにより、構成員の給餌作業の軽減と、年間を通して安定した品質の飼料給与が可能となつた。

は一時期十数台となつた。作業に適した農機具・作業機を使うことが可能となり、会社としての機械装備に対する投資を最低限に抑えることができた。

しかし、配合から宅配に至るまでをたった一人の作業人員で行っている。

サイレージ、单品飼料、乾草、微量要素等、各農家それぞれの飼料のプログラムに合わせた配合割合を半自動でサイロや、单品飼料タンクからそれを自走式ミキシングフィーダーに積み込み、混合されたものはベルトコンベアで4tダンプトラックに積み込む。そのまま牧場に運び込み、ダンプしていくのだ。

○作業人員の合理的な配置

これもスケールメリットと言つても良いことであろう。

農機具同様、作業人員も、以前は個別でそれぞれが手当していた。しかし現在は、各構成牧場から一人ずつを雇用している。彼らは、就労時間に応じ時給1,200円を均等に支払われる。また、後継者不足の問題も、会社として従業員を雇い入れ、明るい兆しがでている。

### ○圃場作業のコントラクト

近隣農場からの圃場作業の委託を受け、コントラクターとして作業を行う。設備機械の稼働率を高める意味でも、地域の農業振興の意味でも意義深いものである。



ハーベスター→4トントラック→バンカーサイロ 人力が必要な作業は古タイヤを重石に設置する時だけ

従来は、構成員の農場は他の酪農家と同様に、飼養管理と平衡しながら圃場管

方ない。こんなもんでいいや』という思考回路になってしまふことが多いのです

と。  
そんな農家にありがちな『諦め指向』から脱却し、責任を持ち、前向きに対応策を探す指向への切り替えをする意味でも『会社』形式にしたという。

仲間内の仲良し組織のままではいけない。組合形式を取ると、往々にしてなり合いや諦めのマイナスな部分が現れてくる。



自走式ミキシングフィーダーには積載重量計がついている。フロント部分でバンカーサイロからサイレージを積み込み、運転席から届く場所に設置してあるスイッチで配合飼料タンクを操作できる。混合が終わるとベルトコンベアで配送ダンプに積み込む

個別農家が全ての作業を行うことでは、必ずしもスケールメリットの追求に限界がある。また、少人数の特定の人間に労働負荷が集中することによるリスクも大きくなる。

共同利用の組織を組むことにより、それらの共同化できる作業は集中し、効率化し、スケールメリットの追求を行えば、構成員は自牧場の飼養管理に集中し、それに特化することができるのだ。

共同利用の組織を組むことにより、そ  
れらの共同化できる作業は集中し、効率  
化し、スケールメリットの追求を行えば、  
構成員は自牧場の飼養管理に集中し、そ  
れに特化することができるのだ。

も閉塞感と展望の見えない自分たちの酪農のあり方を議論した。その中で、飼料生産の部分に特化した機械利用組合の構想が浮かび上がってきた。色々なシミュレーションを重ね、やつてみようとなるまでに3年がかかった。

その段階では機械利用組合の形態を取  
っていたが、事業内容は、草地の集積、  
スケールメリットを活かした効率的な飼  
料生産、TMRに向けたノウハウの蓄積  
と現在のものとは大きくは違わなかつた。  
一年後、現在の有限会社に模様替えを  
した。

● 会社組織にした意味  
利用組合ではなく、なぜ「会社」にしたのか？

オコッペファームサービスは、当初は机上の構想でしかなかった。

近藤さんは、地域の酪農仲間と、何度も

「私たち農家には往々にして『まあ仕

事も…』と言葉をつなぎ、『会社的』な、  
ビジネスライク的な考え方をしていかなければ  
いとやつていけない時代なのです。合理化や経理やコストダウンは、そんなことを意識できないとやつていけない、  
とした。

これは、オコッペファームサービスの事業に近隣農家の圃場作業の請負がある。いわゆるコントラクターである。  
しかし、請け負う圃場作業は必ずしも好条件の圃場とは限らない。委託する方から見れば、今まで自分で作業していた

事として請け負った作業は自分の尺度で「こんなもんでいいか」では済まされない。依頼側の満足を得ることで初めて仕事は完了する。構成員

7戸は全員が『取締役』である。個

人の好き嫌いや利害よりも、会社の

利益を第一に考えるという責任と当事者意識を持つようにしている。

彼らは語る。「会社（オコッペファームサービス）で、しっかり仕事をして、ちゃんとした餌を作らないと、自分たちの牧場も高い飼料や悪い飼料を買わなきゃならなくなるから、どつちもちやんとやりますよ」…これも当事者意識である。

## ● 新機軸 新たな共同組織

オコッペファームサービスのもう一つ

の事業に近隣農家の圃場作業の請負がある。

いわゆるコントラクターである。



前後2連にモアを装着し、牧草を刈り倒していく

圃場である。できれば自分で作業をしたくない圃場条件の悪いものから委託に出したくなるのが心情である。

故に現在の事業に占める作業受託の比率は高くはない。しかし、近藤さんは言う。「まあ、そのうちです。見ていて下さい」と。

役所や農協が首領をとる共同作業の組織は、今まで長続きしないのが常であった。

共同作業組織は、当初は、状況を打破し新しい作業環境に期待する明るいものであつた。しかし、数年もするとその活気は停滞してくる。これは北海道だけではなく、全国的にも各地で見られる状態で

ある。

構成員同士で、関係がギクシャクしたり、共同作業の負担や利益の配分に不公平がでてくる。思い通りの時期に作業が出来なかつたりして、悪平等だという言葉さえ見え隠れする。

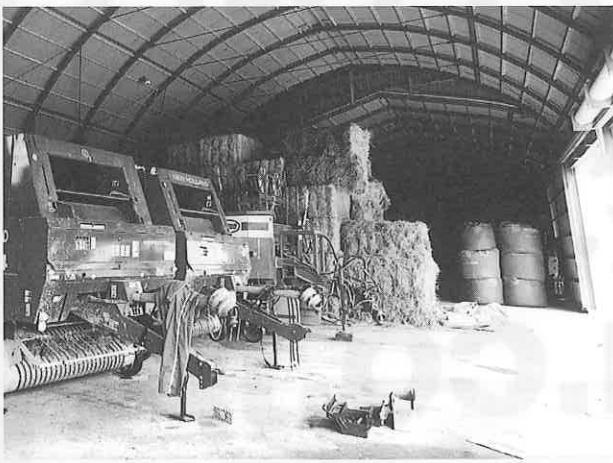
そんなことが「共同組織」の限界なんかかもしれない。

力の弱い者同士が寄り添い、協力しない、助け合う。それもある段階を越えると、当事者意識は持ちながらも、それは自己中心の利益になつたり、ぬるま湯的ななれ合いや、低レベルの満足感だけで諦めてしまう。

端的な例が、乾草の収穫作業に雨が迫つてくる。利用組合での共同作業を放つたらかして、自分の草地だけは自分の作業機を使ってさつさと片づけてしまう。結果、全員が利用組合の機械は使わずに自前の作業は自分で行うことになる。これでは何のための利用組合なのか判らないというものがだ。

オコッペフィードサービスも当初は機械利用組合的な組織から始まった。しかし、規模が拡大し、業務が煩雑化していくのに伴い、責任を明確にして会社形式にすることに踏み切つた。

ミキシング作業所。バン線で堅く梱包された乾草が見える



個別の酪農家段階に於ける一貫作業の難しさにもつながる。その意味においても圃場作業に特化した

コントラクト事業には期待が集まる。

しかし、各地でコントラクト集團は数多く立ち上がり、また、数多くが崩壊している。

その意味に於いて、オコッペフィードサービスの方式は生き残り、反映する可能性が高いのではない



積算気温が足りなく、この地域では栽培できないと言っていたデントコーン。マルチプランターの成果

た。個別農家は圃場作業をすることが出来ないので、給与も固定給ではなく時給制にした。実際に作業に参加した分だけしか給与にはならない。

そして、綿密な打ち合わせと、作業の分担である。各自の得意な作業に特化して、熟練度が高まり、参加意識と当事者意識を持つことが出来るのだ。

「ただ、別の見方で言うと、この会社が大きくなりなくても、構成員の牧場が飛躍的に発展してもいい。牧場同士が合併して酪農の規模拡大ができるてもいい」「そんな風に皆の為に役立つ様にこの会社がなつていけばいいのです」

スケールメリット（規模拡大）は北海道の酪農に於けるテーマである。それは

その時点で、利用組合的な構造を