

アメリカの乳製品市場における酪農協

大手乳業メーカーとの提携にみる

〔要 旨〕

1. 近年,アメリカ農業では工業化(Industrialization)の進展が著しい。原料生産から加工・販売までの垂直的調整が浸透し,かつ買収等でごく少数の企業のシェアがきわめて大きくなっている。このような現状下では,加工を含めた多角的でかつ積極的な事業展開が必要不可欠になっている。
2. これに対し,農協の役割をめぐって,これまでのところアメリカには基本的に二つの考え方が存在する。一つは,農協の役割を民間企業による独占価格の形成を牽制することに限すべきであるという主張で,市場における競争の促進に重点を置いている。もう一つは,企業の独占の牽制だけではなく,農協は加工部門にも積極的に参入することによって,より多くの利潤を組合員に還元すべきであるという主張である。
3. 現実の問題として,大手民間企業による垂直的な調整が広範囲に進展するなかで,農協はどのような役割・機能を果たすことができるのか,まさに重要な転換点に立たされている。
4. このような状況の下で,農協のシェアが大きい酪農部門において,大型酪農協が規模拡大と多角化を積極的に展開している。特に,チーズ部門の生産の集中においては,小規模農協の大規模農協による包摂という形が進行する。その代表ともいえるのが小稿で取り上げたLand O'Lakes(LOL)である。LOLは,買収によって集乳の規模とエリアを拡大し,中核事業のバター部門だけではなく,需要の伸びているチーズでも生産を拡大している。
5. ところが,大規模酪農協のシェア伸長は,あくまでも農協陣営内の再編であり,民間企業のシェアを奪っているとは必ずしも断定できない面がある。事実,農協全体の販売シェアは停滞し,現時点では大規模酪農協の拡大模索は陣営内の再編にとどまっている。
6. また,酪農協と大手メーカー企業との提携にみられる陣営外への拡大では,農協側は生乳供給の役割を分担する。大規模酪農協といえども,規模拡大に要する資本力や製品差別化のための技術力において,大手メーカー企業の後塵を拝する。このようなアメリカの酪農協の事業展開は何に起因しているのか。

目次

- 1. はじめに
- 2. 生乳の供給量と用途別利用
 - (1) 生乳生産量と用途別利用の変化
 - (2) 需要側の変化
- 3. 農協の事業展開
 - (1) 乳製品市場における農協のシェア
 - (2) 農協の多角化
- 4. 寡占化する乳製品市場と大規模農協
 - (1) 乳業におけるLand O'Lakesの事業展開
 - (2) 買収を進める大手民間企業
- 5. まとめ

1. はじめに

近年、アメリカ農業では工業化 (Industrialization) の進展が激しい。原料生産から加工・販売までの垂直的調整が浸透し、かつ買収等でごく少数の企業のシェアがきわめて大きくなっている。このような現状下では、バルク取引だけでは十分なマージンを確保することはできない。また、バルクだけでは価格の変動のリスクが高くなるため、加工を含めた多角的でかつ積極的な事業展開が必要不可欠になっている。

大手民間企業による垂直的な調整が広範囲に進展している現段階において、農協はどのような役割・機能を果たすことができるのか、農協もまさに重要な転換点に立たされている。農協の役割をめぐって、アメリカではこれまで基本的に二つの考え方が存在する。一つは、農協の役割を民間企業による独占価格の形成を牽制すること限定すべきであるという主張で、市場における競争の促進に重点を置いている。もう一つは、企業の独占の牽制だけではなく、農

協は加工部門にも積極的に参入することによって、より多くの利潤を組合員に還元すべきであるという主張である。

そこで、小稿では後者の考えを農協のシェアが高いといわれる酪農において確認し、さらに既存農協が行っている垂直的な事業展開の現状と課題について検討してみたい。これによって、農業の工業化が進展する現況下で、農協の果たす役割とは何かを再考する始点としたいと考える。

なお、アメリカの酪農協についての研究は、乳製品のブランド化に関連して既に先行例はあるが^(注1)、それらの分析の主要点はマーケティング戦略が中心であって、販売の多角化や垂直的調整という産業組織論的な視点での検討はされていない。

小稿は、まず乳製品市場について分析し、次いで乳製品市場における農協のシェアと農協の事業展開について考察することにする。

(注1) Donald W. Cotterill and Lawrence E. Haller (1994) を参照。

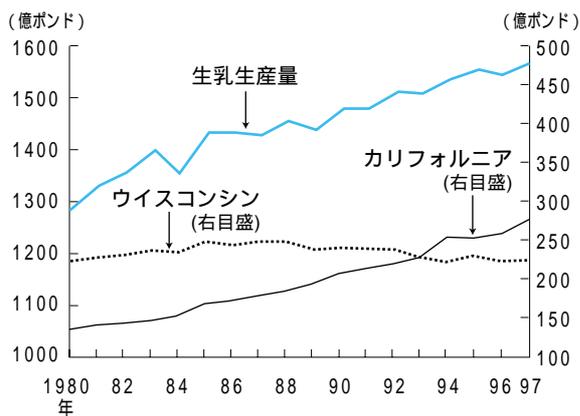
2. 生乳の供給量と用途別利用

(1) 生乳生産量と用途別利用の変化

生乳の生産量は、1980年までは1200億ポンド前後で推移していたが、80年代に入ると増え始め、90年代には1500億ポンドを超えている（第1図）。

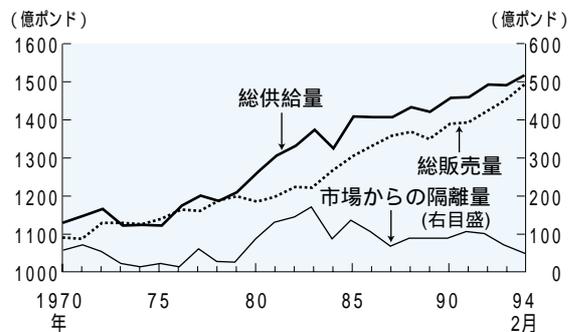
国内市場の需給状況をみると、生乳生産の増加要因は80年代と90年代では明らかに異なっている（第2図）。たとえば、80年代前半の生産量の増加は、商品金融公社

第1図 生乳生産量の推移



原資料 アメリカ農務省
資料 International Dairy Foods Association, Milk Facts, 1998 edition

第2図 生乳の総供給量，総販売量の推移



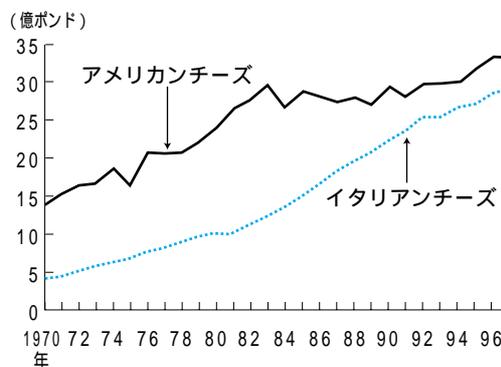
資料 第1図に同じ

(Commodity Credit Corporation: 以下CCC)の買上げに負うところが大きい。これは、マーケティング・オーダー制度と共にアメリカの酪農政策の中核をなすもので、連邦政府がCCCを介して加工原料用途の生乳を無制限買入れすることにより、市場価格を間接的に下支えするものである。^(注2)

過去にはCCCの在庫が膨れ上がったこともある。しかし、その後、連邦政府がCCCの支持価格、つまり支持価格を基礎に算出される買取価格を、在庫水準に応じて引き下げる方式を導入したため、支持価格は100ポンド当たり1980年の13.10ドルから10.10ドルまで低下した。これによってCCCの買取価格の機能は事実上麻痺し、その結果、CCCの買上げ量は激減する。特に、バターや脱脂粉乳に比べるとアメリカンチーズの場合は劇的で、90年に入ると在庫はほぼゼロにまで減少している。

80年代後半に、チーズの国内需要は回復し、以後、急激に拡大する。なかでも、CCCの買取りの対象になっていないイタリアンチーズの国内市場向けの販売量が急増し、

第3図 種類別チーズ生産量の推移



資料 第1図に同じ

数字でも1970年から20年間で約4倍も増えている。近年では、CCCの買上げ対象品目であるアメリカンチーズに迫る勢いである(第3図)。

これに対し、生乳の用途別利用で見ると、飲用乳の漸減、生乳用途全体の6割を占める乳製品における製品構成の変化、という二つの特徴がみられる(第4図)。端的には、バターシェア低下とチーズの上昇である。アメリカンとイタリアンに大別されるチーズの種類別生産量は、アメリカンチーズが80年代に入って頭打ちになるのと対照的に、イタリアンチーズの生産が増えている。これに対応し生乳の生産量も増加している。チーズ全体に占めるイタリアンチーズの構成割合も、80年の25%から94年には40%近くに達している。

ところで、日本と比べると、アメリカの生乳生産量は圧倒的に多い。1997年の日本の生乳生産量が860万トンであるのに対して、アメリカは7100万トンと日本の8倍強であるが、アメリカの場合、乳製品比率が高いという特徴がある。たとえば、日本の用途別生乳販売量(1995年度)のうち約60%

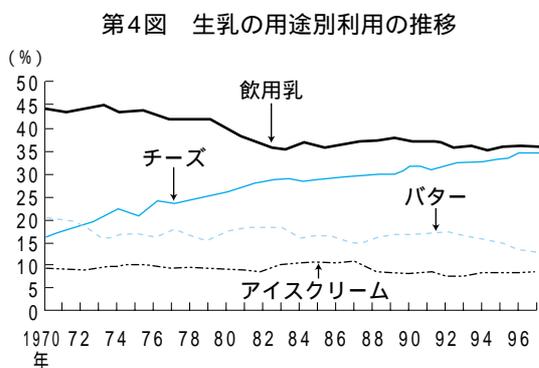
が飲用向けであるのに対して、1997年のアメリカの飲用向け(クリームを含む)は36%である。アメリカでは乳製品のなかでもチーズの割合が高く、飲用向けとほぼ同程度のシェアを占める。これに対して、日本のチーズ向けの生乳販売はわずか数%で、むしろバターや脱脂粉乳の比率が高くなっている。

(注2) 鈴木宣弘(1994)を参照。

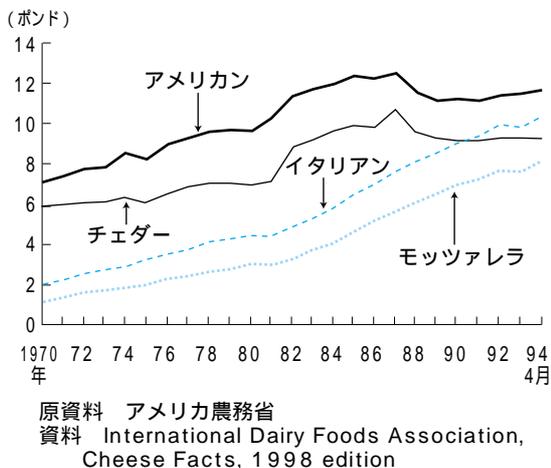
(2) 需要側の変化

当然のことながら、上記のような乳製品市場の構造的変化は、需要側の要因によって誘発されている。

アメリカにおける飲用乳及び乳製品別でみた一人当たりの消費量を比較してみると、漸減傾向にある飲用乳とは対照的に増加傾向を示しているのがチーズである。なかでも、モッツァレラチーズに代表されるイタリアンチーズの消費量が大きく伸びている(第5図)。その理由として、つぎの二つのことが考えられている。



第5図 チーズの種類別一人当たり消費量の推移



一つは、消費者の嗜好の変化である。ピザのファーストフード（ピザハット等）の普及によって、消費者のイタリアンチーズに対する嗜好が高まり、これがチーズ生産の全体量を押し上げている。それは数字でも確認される。1996年のチーズの販売を小売業態別にみると、フードサービス（Food service）の比率が最も高く、36.6%を占める。この比率は1992年の32.3%から着実に増えてきており、近年、チーズ販売でこの部門が重要な位置を占めるようになって^(注3)いる。フードサービスの内訳をみると、ファーストフードが約半分を占め、ここで使用されるナチュラルチーズの約60%がイタリアンチーズで占めている。つまり、ファーストフード（特にピザ）がチーズの国内需要の拡大に大きく寄与しているのである。また、チーズの種類も増えて、ファーストフード以外にもスーパーのデリカテッセン（Delicatessen）のような販売ルートも需要拡大の一因となっている。

もう一つは、チーズの所得弾力性が他の乳製品に比べて高いことである。90年代に入って、アメリカ経済は極めて長い期間にわたって好景気を記録し、これにともなう所得の上昇によってチーズの需要が喚起された、と推測されている。

以上のように、アメリカの乳製品市場は、経済環境の変化や消費者の嗜好の変化等を受けて、飲用乳からチーズを中心とした乳製品へと比重を移している。それでは、このような乳製品市場における需要拡大のなかで、農協はどのような事業展開を

行っているのか、以下で検討してみよう。

（注3） National Cheese Institute, “Cheese Facts98”.

3. 農協の事業展開

（1）乳製品市場における農協のシェア

近年、アメリカの農協数は減少傾向にあるが、酪農協も例外ではなく、1964年から1995年までのおよそ30年間に1244から241まで減少している。また、同様に組合員数も、同時期に56万人から約12万人にまで減少している。

しかし、酪農協の組合数の減少とは反比例するように、全農協の生乳取扱量は増え続け、1964年から1994年の間に770億ポンドから1300億ポンドまで増えた。また、企業陣営を含めた集乳段階の農協の取扱いシェアも、同じ期間に70%弱から86%まで上昇^(注4)している。さらに、生乳取引のほとんどを占める乳質のクラスAの1992年時点における農協のシェアを地域別にみると、集乳量が最も多い五大湖周辺で最も高く92%に達しているのに対して、背後に大消費地を控えて競争の激しい東海岸や南部の地域では^(注5)50~60%程度である。

1992年時点で、農協は集荷した生乳の約60%を生乳のまま販売し、残りの40%弱を^(注6)乳製品の原料に回している。これを地域別にみると、中部で乳製品向けの出荷比率が高いのに対して、東部では飲用向けが高くなっている。

ところで、生産者からの集乳段階では圧

第1表 乳製品市場における農協のシェアの推移
(単位 %)

	1973年	80	87	92
バター	66	64	71	65
ナチュラルチーズ	35	47	45	43
脱脂粉乳	85	87	91	81
アイスクリーム	5	11	8	10
飲用乳	12	16	14	16

資料 Ling, K. Charles, and Carolyn (1994)

倒的なシェアを保持する農協も、乳製品市場では民間企業との競争を余儀なくされる。第1表は、乳製品の製造段階における農協のシェアの推移を表したものである。バターや脱脂粉乳において農協の占める割合は相対的に大きく、ナチュラルチーズでも傾向として農協のシェアは増えているのに対して、飲用乳のシェアは小さく、1992年でわずか16%である。

近年、需要が伸びているチーズでは、チェダーチーズに代表されるアメリカンタイプで農協のシェアは大きく、1992年のチェダーチーズの75%を農協が占めている。反対に、需要が伸びているイタリアンタイプ、特にその代表ともいえるモッツァレラチーズでは、約30%と相対的に小さい。モッツァレラを除くイタリアンでも14%程度であり、農協陣営はアメリカンチーズが中心(注7)である。なお、ここには示されていないが、より新しい1997年のデータでは、農協のシェアはモッツァレラチーズで26%、モッツァレラを除いたイタリアンで18%となっている。

乳製品市場における農協全体のシェアは

第2表 大規模酪農協、民間企業の国内乳製品の売上高の推移
(単位 %)

	1950年	75	85	94
大手民間企業	32.9	39.2	36.1	32.7
多角的経営 専門的経営	20.8 12.1	37.6 1.6	33.9 2.2	24.9 7.8
大規模酪農協	0.0	16.9	20.5	26.8
その他の経営体	67.1	43.8	43.5	40.5

資料 Alden C. Manchester and Don P. Blayney (1997)

品目によって差があり、しかも全体として伸び悩みの傾向にある。しかし、第2表に示されているように、大規模酪農協に限定すれば、その市場占有率は大手民間企業の場合とは対照的に上昇している。ただ、これには生乳取引も含まれているので断定はできないが、生乳取引の変動がそれほど大きくないと考えるならば、チーズをはじめとした乳製品市場で大規模酪農協のシェアが伸びている、と推測され得る。

このような大規模酪農協のシェアの拡大は、チーズ部門に特有の傾向である。第3表には全米の四大酪農協のシェアが示されている。1992年時点で四大酪農協は、農協陣営のナチュラルチーズ生産の66%、非農

第3表 大規模酪農協のナチュラルチーズにおけるシェアの推移
(単位 %)

	1980年	87	92
全米総生産量	100	100	100
上位4位までの農協	19	25	29
上位8位までの農協	26	31	35
上位20位までの農協	36	40	42
全農協	47	45	43

資料 第2表と同じ

協陣営を含む全米のチーズ生産の29%を占める。後者については、1980年から92年までの間に、19%から29%まで増加している。酪農協全体のナチュラルチーズの生産が伸び悩むなかで、生産が大規模酪農協に集中してきていると考えられる。この傾向はバターの場合と明らかに異なり、バターではチーズのような上位の農協への集中が進んでいない。

それでは、このような大規模酪農協は、さらにどのような特徴を持っているのか。また、乳製品市場における農協の役割や位置づけをどのように考えたらよいのか、詳しく検討してみよう。

(注4) Alden C. Manchester and Don P. Blayney (1997), pp.11を参照。

(注5) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1994), p5を参照。

(注6) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1994), p6を参照。

(注7) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1994), p.25を参照。

(2) 農協の多角化

アメリカ農務省のCarolyn Liebrandは、酪農協を、バーゲニング(集荷・販売)のみに徹する農協と乳製品の製造加工を行っている農協に区別し、さらに製造加工を行っている農協を加工の度合いに応じ5つに分け、そしてこれらを合わせた6つのタイプ(注8)に分類して、それぞれの特徴を分析している。

それによると、最も多角化が進んでいる第六分類の占める割合が大きい。この第六分類の農協は、数でこそ全体の8%程度であるが、生乳取引量で約半分(49%)、農協

陣営が生産する乳製品で70%を占める。また、売上高や組合員数、資産のどれをとっても第六分類は突出しており、この分類に属している酪農協はきわめて規模が大きかつ多角化が進展している酪農協であると考えられる。

また、製品別に数えられる乳製品工場の多くは、第六分類の農協が保有している。特に、イタリアンチーズにいたっては、46工場のうち43工場が第六分類の工場である。したがって、乳製品の需要拡大の主役であるチーズ生産を担っている酪農協は、大規模でかつ多角化を推進する第六分類のような農協であり、この傾向は近年さらに強まりつつある、と考えられる。

第六分類に属する農協の多くは、元来、生乳の価格交渉にあたるBargaining-Balancing Cooperativesから発展・拡大したところが多いと言われる。(注9)特に、1980年代になって連邦政府の政策がより市場指向性を強めたこと、また消費者の嗜好が急速に変化したこと、等が農協の多角化を促進した要因にあげられるという。(注10)つまり、農協にとって乳製品の生産は、飲用乳の需給調整を図るだけの手段としてあるのではなく、それ自体が重要な収益源の一つになっている。それゆえに、乳製品の市場構造の変化に応じて、イタリアンチーズの生産を増やし、より多くの付加価値を獲得するという積極的な戦略を展開している。CCCの買上げ対象とはならないイタリアンチーズの生産が上位酪農協に集中していることが、それを物語っている。

このように大規模酪農協の事業は多角化の方向に進んでいるが、次にその代表ともいえる Land O'Lakes (本拠地：ミネソタ州) を中心に、その具体的な内容について検討してみよう。

(注8) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1995), pp.19を参照。

(注9) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1995), pp.19を参照。

(注10) Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1995), pp.19を参照。

4. 寡占化する乳製品市場 と大規模農協

(1) 乳業における Land O'Lakes の 事業展開

Land O'Lakes (以下、LOL) は1921年に誕生した。当初は、Minnesota Cooperative Creamers Association という名称であったが、その後製品ブランド名の LOL を農協名に採用した。現在、組合員は個人会員が約1万2000人、農協会員が約1200で、後者の組合員も合わせて計約30万人の生産者が直接・間接に加入するきわめて大規模な地域農協である。

LOL の生乳と乳製品の取引額は、生乳よりも乳製品の比率の方が高い。これは後述するように、1997年および1998年の合併によって生乳取引の比率が若干上昇したものの、基本的には生乳取引より付加価値の高い乳製品製造が事業の中核を成しているゆえんでもある。LOL で乳製品製造に向けられる生乳の比率は60%を超え、全米酪農協の平均よりも高い(飲用乳を除く)。そのな

かでも、チーズ製造の比率が高く、LOL と
いえば最大手のバターメーカーというイ
メージが強いが、^(注12) 実際はチーズの事業規模
の方が勝っている。^(注13)

ところで、近年の合併で特筆すべきものとして、1997年の Atlantic Dairy Cooperative (ペンシルベニア州) との合併があげられる。これによって、LOL の集乳量はそれまでの40億ポンドから80億ポンドへと倍増し、地域的な事業展開としても東海岸に進出する足がかりを作ることになった。次いで、翌98年には Dairyman's Cooperatives (カリフォルニア州) との合併があげられるが、集乳量は80億ポンドから123億ポンドへ^(注14) とさらにほぼ5割も増加した。この二度の合併で、集乳量は当初の40億ポンドから123億ポンドへと3倍に増え、加えて事業エリアの拡大をもたらした。

このような合併や買収は、集乳量の増加だけでなく、乳製品の生産拡大にもつながっている。このうちチーズ生産は、それまで自社工場での製造を基本に行ってきた。このため他の農協や企業との提携はこれまで限られてきたが、この基本戦略を変更したことによって近年の大型合併がチーズの生産能力をも拡大することになる。たとえば、先述した Dairyman's Cooperative との合併では、年間9000万ポンドのチーズ生産能力が追加されることになった。

さらに、Alpine Lace の買収によって Deli Cheese の販売力が強化されている。この部門はチーズの小売で伸びている分野で、かつ酪農協の得意分野でもある。実際、

LOLは、Deli cheeseの部門ではすでに全米最大のメーカーであるが、さらなる拡大を図っている。また一方で、Alpine Laceを買収した1998年1月に、Alpine LaceとLOL、その他(含、New Yorker)の各ブランドを、Deli Divisionで統括し販売力の一層の強化を図っている。その他にも、Rochester Cheeseとの合併会社(Isanti Foods)を設立し、パルメザンチーズの製造・販売を行っている。最近の一連の買収によって、少なくともDeli cheese部門におけるLOLのシェアは13%から17%に拡大するとみられる。^(注15)

もう一つ注目されるのが、自社工場の商品構成の再編である。LOLのチーズ生産全体でみると、依然としてチェダーチーズが中心であるが、モッツァレラチーズの増産のため、ウイスコンシン州デンマークにあるチェダーチーズ工場をモッツァレラ工場に転換した。前述したとおり、製品別で最も伸びているのがモッツァレラチーズに代表されるイタリアンチーズであるため、これは市場の動向に対応した動きである。

LOLにおけるチーズ生産は、今でもチェダーチーズが中心であり、売れ筋の製品だからといってモッツァレラチーズ等のイタリアンチーズに生産ラインを急激に切り替えることはないが、需給動向に応じて、今後も積極的にイタリアンチーズの生産の拡大を図っていく計画が表明されている。^(注16)

以上のように、LOLに代表される大規模酪農協は商品構成を多角化する方向で事業展開を進めているが、問題は大手企業との

関係である。酪農協と大手メーカー企業との関係にまで検討を進めることによって、乳製品市場における酪農協の位置づけがある程度可能になると考えられる。そこで、両者の関係を代表する事例を幾つか紹介したい。

(注11) LOLの広報担当者のコメントより。

(注12) LOLの広報担当者のコメントより。

(注13) LOLの広報担当者のコメントより。

(注14) Cheese Market News, "1998 Key Players", pp35.

(注15) Cheese Market News, "1998 Key Players", pp35.

(注16) LOLの広報担当者のコメントより。

(2) 買収を進める大手民間企業

Dairy Foods Magazineがあげる酪農企業・農協の1999年売上高ランキングトップ100(北米)によれば、Kraft Foods(チーズ部門)が44億ドルでトップを記録している。2位と3位が近年躍進著しいSuiza FoodsとDean Foodsで、それぞれ40億ドル、30億ドルであり、農協陣営で上位を占めるのは、4位のLOLと、5位のDairy Farmers of America(以下DFA)である。大規模酪農協の事業の拡大と多角化が進展しているとは言っても、全米の上位は大手民間企業が占めている。この上位企業のなかで買収や合併等の観点から注目されるのがSuiza FoodsとDean Foodsである。

なかでもSuiza Foodsは、買収に積極的で、乳製品製造における全米規模の事業再編・拡大をリードしている。採算の取れない工場や部門の切捨てと需要が見込める地域や部門での新規事業の展開を積極的に進

める。とりわけ1997年以降，買収や合併等の他の企業体との提携において，顕著にその傾向を強めている。実際1998年度だけをとりとめても，乳業部門において13件の買収を成立させて，これに伴い売上高も1996年度の12億ドルから1997年度に18億ドル，1998年度には33億ドルまで増加している。^(注17) 大手民間企業と酪農協との間には，競争関係だけではなく提携関係もみられ，近年その関係は密度を増している。

一方で，農協の多角化戦略が進展してはいるものの，集乳業者としての生乳供給にもまた重要な役割を担っている。前述したとおり，集乳段階における農協の取扱いシェアは圧倒的であるだけに，大手メーカー企業は原料供給をこれらの酪農協に大きく依存するが，それだけに生乳の安定的な供給源の確保がきわめて重要な課題となっている。

こうした生乳供給の確保において酪農協と大手メーカー企業関係が重要性を増すなかで，近年の提携事例に，DFAとSuiza Foodsとの合併事業がある。DFAは1998年に4つの農協が合併して誕生した全米最大の酪農協で，全米で生産される生乳の25%を集乳している。DFAとSuiza Foodsの関係は多岐にわたるが，1998年12月には，Suiza Foodsとの合併企業設立で合意している。この合併企業は，ニューヨーク州やペンシルベニア州等を含むアメリカ北東部における双方の事業を統合した結果，同地域における最大の乳業メーカーとなった。これによって，東部大都市地域への市乳供

給が強化された。この新しい合併企業の株式の75%をSuiza Foodsが所有し，経営の主導権はSuiza Foodsが完全に握る。

また，南カルフォルニアにおいても同様の合併事業を展開する。株式の所有比率も同じで，やはりSuiza Foods主導の合併企業である。これによって，アメリカの東西両海岸の大都市を含む北東部と西海岸において，Suiza Foodsは生乳の安定供給を確保することにより，主導的かつ積極的な事業展開を可能にした。

さらに，一見複雑に見える両者の関係は拡大している。Suiza Foodsは，Land-O-SunやSouthern Foods Groupを買収したが，これも同じような構造にある。Southern Foods Groupは，元来DFAが同社の50%の株式を所有するDFAの合併企業であったが，Suiza Foodsによって買収された結果，DFAはこの合併事業をSuiza Foodsとの合併企業(Suiza Fluid Dairy Group)へと統合していった。DFAが33.8%の株式を所有し，残りの66.2%をSuiza Foodsが所有して，経営の主導権もSuiza Foodsが握っている。加えて，南部や中西部を中心とした地域に事業を展開していたLand-O-Sunも買収されて，やはり同様の経過を経て，Suiza Fluid Dairy Groupに統合されている。

ここでは，Suiza Foodsの事業拡大に，DFAが原料乳を安定供給し，積極的な事業拡大に補完的な役割を果たすという関係が成立している。^(注18)

さらにDFAは，世界最大のモッツァレラ

チーズメーカーであるLeprinoとも提携を結んでいる。DFAは、Leprinoに対しても生乳の安定供給契約を結んでいる。契約に際して双方の関係を示す次のような条件がつけられている。すなわち生乳取引の契約を締結する条件として、LeprinoはDFAに対してLeprinoの近隣にある5つのチーズ工場の閉鎖を求め、DFAはこれを受け入れた^(注19)という。乳製品市場のなかでも伸長著しいチーズ部門のイニシアティブを握るのはどちらかという問題についてはさらに詳しい検討が必要であるが、大手民間企業とDFAに代表される酪農協との関係を検討するうえで興味深い契約条件である。

つぎに、もう一つの注目すべき合併事業がDean Foodsと前述のLOLとの合併事業である。これは、Dean Foodsが2000年6月にLOLの市乳部門を買収したうえで、合併企業を設立した。この合併企業を通して、双方は共同で市乳部門の製品開発と、LOLブランドによる製品販売を開始している。なお、合併企業の株式については、双方50%ずつ所有し、当然のことであるが、合併企業への生乳供給はLOLが分担する。

以上のような大手メーカー企業と酪農協との提携関係においては、農協は原料乳の供給という役割を担う傾向が示されている。LOLのように乳製品を多角化する農協であっても、市乳やチーズのような農協のシェアが小さい部門では競争力が弱い。なかでも市乳については、近年小売の大型化が進んでいるために、大規模プラントによる生産の効率化が必要となっているが、こ

れに対し資本力で劣る農協は単独での取り組みが難しい状況にある。また、モッツァレラチーズの最大手企業であるLeprinoは、経営資源をモッツァレラチーズの生産に集中しており、他の乳業メーカーと事業の差別化を図っている。したがって、技術的にも後発メーカーや農協が参入するのは容易でない、という状況にある。

こうしてみると、いずれの乳製品部門においても、農協独自の展開には限度があり、次善の策として提携等の選択が必要となっているのが現状であると考えられる。

(注17) Suiza Foodsの1998年度年次報告書より。

(注18) Feed stuffs, September 27 1999.

(注19) Wisconsin State Journal, September 4 1998.

5. まとめ

これまでみてきたように、アメリカにおける乳製品市場の構造の変化は著しい。とりわけイタリアンチーズの消費量の増加が急速であり、これによって生乳の用途別供給も市乳およびバターからチーズへと大きく転換している。

このなかで、大型酪農協は規模拡大と多角化を展開している。特に、チーズ部門における生産の集中は、小規模農協の大規模農協による包摂という形で進んでいる。その代表ともいえるのがLOLである。このLOLをみると積極的な買収により、集乳の規模とエリアを拡大し、中核事業のバター部門だけではなく、堅調に需要が伸びてい

るチーズ生産も拡大している。

もっとも、大規模酪農協のシェア伸長は、あくまでも農協陣営内の再編であり、民間企業のシェアを奪っているとは必ずしも断定できない面がある。事実、農協全体のシェアは停滞しており、現時点では大規模酪農協の拡大は陣営内の再編にとどまっている。一方、酪農協と大手メーカー企業との提携にみられる陣営外への拡大では、農協側は生乳供給の役割を分担する。他方、市乳において、規模拡大に要する資本力や製品差別化のための技術力において、酪農協は大手メーカー企業の後塵を拝する。したがって、乳製品市場で一定のシェアを確保するためには、どうしても大手企業との提携を必要としている。このようなアメリカの酪農協の事業展開は何に起因しているのか。その構造的検討は、今後の課題としたい。

参考文献

- Alden C. Manchester and Don P. Blayney (1997), "The Structure of Dairy Market - Past, Present, Future", USDA Agricultural Economic Report, No757.
- Donald W. Cotterill and Lawrence E. Haller (1994), "Market Strategies in Branded Dairy Product Markets", Westview Press.
- Lawrence E. Haller (1993), "Branded Product Marketing Strategies in the Cottage Cheese Market: Cooperative Versus Propri-

etary Firms", Donald W. Cotterill ed., Competitive Strategy Analysis in the Food System, Westview Press.

- Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1995), "Vertical Integration Pattern of Dairy Co-ops Reflect Changing Market", USDA Rural Business and Cooperative Development Service, Farmer Cooperatives, September, pp18-22.
- Ling, K. Charles, and Carolyn Betts Liebrand (1994), "Marketing Operations of Dairy Cooperatives", USDA ACS Research Report 133, April.
- Michael L. Cook (1995), "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach", American Journal of Agricultural Economics, December.
- Richard T. Rogers (1997), "The Role of Marketing Cooperatives in Increasingly Concentrated Agricultural Markets: Reaction", National Council on Farmer Cooperatives and The Food and Agricultural Marketing Consortium ed., Cooperatives: Their Importance in the Future Food and Agricultural System, January.
- USDA (1999), "Dairy Plants Surveyed and Approved for USDA Grading Service", January.
- USDA (1996), "Dairy Cooperatives* Role in Managing Price Risks", RES Research Report 152, September.
- 佐々木市夫(1993)『90年代の酪農環境と連邦ミルクマーケティングオーダー』, 畜産振興事業団『酪農問題研究会報告書』No.1.
- 鈴木宣弘(1994)『世界に目を向ける米国酪農』酪農総合研究所。

(大江徹男・坂内 久 (財)農村金融研究会
おおえてつお・ばんないひさし)