

アメリカの畜産における新世代農協について

—— 肉牛を事例に ——

〔要 旨〕

1990年代に入ると、北西部地域を中心にして、新世代農協という従来の農協とは組織構造の異なる新しいタイプの農協組織が相次いで設立されている。農業の工業化が急速に進展するなかで、経済的な条件不利地域の生産者が自衛策としてはじめたのが契機である。

新世代農協は、地域資源の掘り起こし、ニッチ市場を主な販路とする戦略を経営の基本にすえる場合が多い。したがって、ニッチ市場を対象とする特殊作物や畜産物だけではなく、主要な農畜産物での取組みが、新世代農協の課題としてあげられる。

特に注目されるのが畜産である。近年、生産・流通の双方において集中化の激しい畜産において、新世代農協がはたしうる機能や役割について考察することは重要である。そこで本稿では、近年肉牛生産に参入した新世代農協のひとつU.S. Premium Beef(以下USPB)に焦点を当てて考察する。

USPBは、純粋種子牛生産者から肥育業者までを組合員として含む新世代農協で、と畜・加工部門については、NBPという既存の農協であるFarmlandの関連会社に資本参加する形で参入している。つまり、NBP(あるいはFarmland)と共同で生産からと畜・加工、流通までを含む包括的な垂直的調整を行っている。これは、養豚とは異なりいまだに生体ベースのスポット取引が主流の肉牛では珍しい事例である。

また、このような垂直的調整は、二つの点で大きな特徴を有している。ひとつは、Grid pricingの導入である。これによって肉質や歩留りの評価が包括的に実施され、その結果が個々の生産者へのプレミアム(あるいはディスカウント)となって反映される。

いまひとつが情報のフィードバックである。通常、生体取引の場合、パッカーが肥育部門に枝肉に関する情報をフィードバックすることはほとんどない。この点、USPBの場合にはより緻密な情報が無料で提供されるため、情報に対するアクセスが容易である。また、データに関するアドバイスをも実施しているおり、このような生産者とパッカー間の緊密な垂直的調整は、おそらくUSPB独自のものであろう。

このような仕組みは販売契約を必要とする。しかしながら、生産者とパッカーの間には契約を結ぼうという強固なインセンティブは存在しないが、新世代農協への出資は、加工部門からの配当や相対的に高いプレミアムを獲得できる。したがって他の投資よりも高い収益が見込めるので、強力なコミットメントを求める拘束力のある契約の導入が可能になる。つまり新世代農協の組織構造こそが、契約の導入を可能にしているものと考えられる。

目 次

- 1．はじめに
- 2．アメリカの肉牛の生産およびと畜・解体部門の構造とUSPBの戦略
 - (1) 肉牛の生産・と畜・流通構造の特徴
 - (2) 肉質と歩留りの向上
 - (3) USPBの調整の特徴
 - (4) 販売契約の導入
- 3．USPBの経営状況と今後の可能性
 - (1) 組織構造と経営状況
 - (2) 豚肉での展開
- 4．まとめ

1．はじめに

すでに以前紹介したように、^(注1)1990年代に入ると、北西部地域を中心にして、新世代農協という従来の農協とは組織構造の異なる新しいタイプの農協組織が相次いで設立されている。企業の大型合併や買収が急速に進展するなかで、経済的な条件不利地域の生産者が自衛策としてはじめたのが契機である。

新世代農協は、地域資源の掘り起こし、ニッチ市場を主な販路とする戦略を経営の基本にすえる場合が多い。したがって、ニッチ市場を対象とする特殊作物や畜産物だけではなく、穀物メジャーが大きなシェアを占める農畜産物での取組みが、新世代農協の課題としてあげられる。

特に注目されるのが畜産である。近年、畜産においても合併や買収によって、生産、と畜・加工の各工程で一部の大規模経営体やアグリビジネスへのシェアの集中が進んでいる。また、畜種によって程度は異なるが、生産およびと畜・加工部門との関

係が契約によって結びつけられている。したがって、このように生産・流通の双方において集中化の激しい畜産において、新世代農協がはたしうる機能や役割について考察することは、新世代農協の評価という意味で重要である。そこで本稿では、近年肉牛生産に参入した新世代農協のひとつU.S. Premium Beef（以下USPB）についてと畜・加工部門と生産部門との関係に焦点を当てて考察する。

その際に、新世代農協とその組合員が主体となる垂直的調整（Vertical Coordination）が持つ特徴について特に考察を深めたい。生産者が新世代農協という組織を活用して実施している垂直的調整は、パッカー等が主体となる場合とは異なる構造を持つと考えられる。そのような観点からUSPBの垂直的調整の構造的特徴について考察する。

なお、新世代農協についての研究は、日本では緒についたばかりであり、また肉牛に関する研究についても大手パッカーへの生産の集中やフィードロットに関する研究はみられるものの、垂直的調整（コーディ

ネーション)に関する研究,特に農協サイドからの分析はこれまで少なかった。

本稿では,まず2章で肉牛の生産,と畜および流通の現況について整理し,3章でUSPBの事業展開の特徴について考察する。

(注1) アメリカの肉牛に関する日本における先行研究として,斎藤[2]および[3],新山[4]および[5]があげられるが,近年のCaptive Supplyや情報を対象とした垂直的調整については,これまでほとんど考察されてこなかった。新世代農協については,大江[1]を参照。

2. アメリカの肉牛の生産およびと畜・解体部門の構造とUSPBの戦略

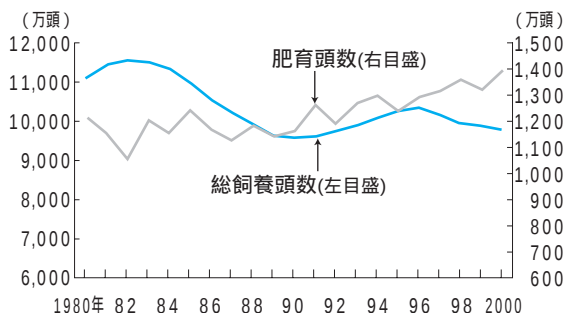
(1) 肉牛の生産・と畜・流通構造の特徴

a. 生産の現状

初めに,農務省(以下USDA)のデータを利用して肉牛の生産動向について確認しておく。まず,肉牛の総飼養頭数は,大きな流れとしては1975年ごろをピークにしてその後減少傾向に転じ,1988年には1億頭を割っている。1980年以降に限定してみると,1980年初頭より減少し始めて1990年を底に増加に転じ,1994年には1億頭を回復している。その後はやや停滞し,2000年の飼養頭数は9,800万頭で,そのうち肥育牛の飼養頭数は1,400万頭である(第1図)。

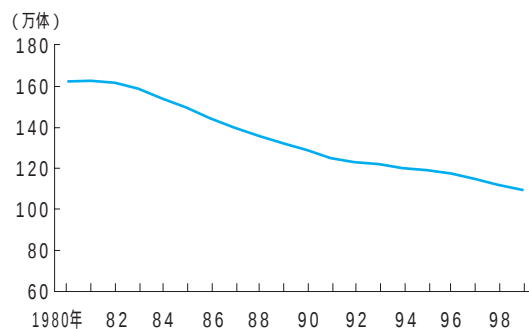
経営体数は,1980年以

第1図 肉牛の総飼養頭数の推移



資料 Cattle Final Estimates 1989-1993, 1994-1998
またはUSDA NASSのデータベースより作成
(注) いずれの数値も各年の1月1日時点。

第2図 肉牛経営体数の推移



資料 第1図に同じ

降については一貫して減少しており,1980年の160万戸から2000年には100万戸強まで減っている(第2図)。経営規模別にみると,特に減少が激しいのが1~49頭層で,データの取れる1993年から2000年までの間に77万戸から67万戸まで減っている(第1

第1表 経営規模別経営体数の推移

(単位 体)

	合計	1~49頭	50~99	100~499	500~999	1,000超
1993年	1,213,780	774,600	204,180	209,140	17,125	8,735
1994	1,197,290	755,500	207,490	208,610	17,070	8,620
1995	1,190,630	745,500	207,780	209,860	18,310	9,180
1996	1,176,700	734,000	205,030	210,760	17,980	8,930
1997	1,148,050	715,040	200,550	205,390	17,750	9,320
1998	1,115,650	695,400	194,510	198,515	17,845	9,380
1999	1,096,550	685,600	186,430	197,040	18,095	9,385
2000	1,075,860	669,150	185,250	193,120	18,615	9,725

資料 第1図に同じ

第2表 繁殖農場の規模別シェア

(単位 %)

	1988		1997年	
	経営体数	飼養頭数	経営体数	飼養頭数
50頭未満	83	34.9	80	30.3
50～100	10	19.3	12	19.5
100～500	7	45.8	8	36.2
500超	-	-	1	14.0

原資料 USDA Cattle

資料 Lamb, R. L. and Michelle Beshear, [8]より作成

(注) 四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある。

表)。この期間の減少数は全体で14万戸ほどであるから、減少のかなりの部分が小規模層で発生していることになる。

牛肉生産では、繁殖・育成部門と肥育部門とでは構造的に異なる面が多い。基本的に、繁殖・育成部門では大規模化は進展していない。たとえば、繁殖部門の経営規模別出荷頭数をみると、100頭以上層のシェアが1988年から1997年の間に46%から50%にやや増えてはいるものの、50頭未満層の比率がいまなお30%を占めている(第2表)。

肥育部門であるフィードロットの数は、2000年時点で19万2千である。そのうち飼養頭数が1千頭未満のいわゆる農家フィードロット^(注2)が10万を割り込んで9万5千まで減少しているのに対して、1千頭以上のコマーシャルフィードロットは約2千と安定している。ちなみに統計で分類されている最大層である5万頭以上層に属しているフィードロットは52で漸増している。

2000年のフィードロットの飼養頭数は1,400万頭でそのうちコマーシャルフィードロットが約1,150万頭と全体の約82%強を占めている。また経営規模別にみると、最大規模層である5万頭以上層は290万頭、

第3表 経営規模別出荷頭数のシェア

(単位 %)

	1996年	1997	1998	1999
1～999頭	15.4	15.1	14.6	15.3
1,000～1,999	3.9	3.6	3.3	3.3
2,000～3,999	5.0	4.7	4.5	4.6
4,000～7,999	7.8	7.9	7.3	7.4
8,000～15,999	11.9	11.7	11.0	11.2
16,000～23,999	9.7	9.8	9.4	8.7
24,000～31,999	11.9	12.2	11.2	10.2
32,000～49,500	13.0	14.9	15.9	15.6
50,000超	21.5	20.2	22.7	23.6
計	100.0	100.0	100.0	100.0

資料 第1図に同じ

22%のシェアを占めている。これは出荷頭数でも同様である。1999年の出荷総頭数2,780万頭のうち農家フィードロットが430万頭でコマーシャルフィードロットが約2,350万頭である。コマーシャルフィードロットが全体の85%を占めていることになる。

規模別にみると、最大規模層の5万頭以上層の出荷頭数は656万頭で全体の24%を占めている(第3表)。1999年の5万頭以上層の経営体数はわずか47であるから、わずか50に満たない経営体がフィードロット全体の出荷頭数の4分の1を占めていることになる。データの制約で十分に比較はできないが、1996年の同層のシェアが約22%であったから、このような傾向は継続しているものとみられる。

州別にみると、総飼養頭数ではテキサス州が1,400万頭と突出している。その後に、ネブラスカ、カンザス、オクラホマ州等の周辺諸州が続いている。繁殖雌牛の飼養では、テキサス州が550万頭と圧倒的に多く、その後にミズーリ州やオクラホマ州が続いている。肥育牛では、テキサス、カンザス、

第4表 主要州別繁殖雌牛と肥育牛
におけるシェア(1998年)

(単位 %)

順位	繁殖雌牛		肥育牛	
	州	シェア	州	シェア
1	テキサス	16.4	テキサス	21.0
2	ミズーリ	5.9	カンザス	17.4
3	オクラホマ	5.8	ネブラスカ	16.9
4	ネブラスカ	5.7	コロラド	8.4
5	サウスダコタ	4.6	アイオワ	7.3
6	モンタナ	4.6	オクラホマ	3.2
7	カンザス	4.3	カリフォルニア	2.9
8	ケンタッキー	3.4	サウスダコタ	2.3
9	テネシー	3.2	アイダホ	2.2
10	フロリダ	3.0	ミネソタ	2.0

資料 USDAのNASSのホームページより筆者作成

ネブラスカ諸州が200万頭レベルで拮抗しており、繁殖雌牛の分布に比べ平原地帯の占めるシェアが高い(第4表)。

このような傾向は各州のフィードロットの特徴に違いとなって表れる(第5表)。最も大規模化が進んでいるのがテキサス州で、2000年の出荷頭数620万頭のうち3万2千頭以上層が出荷した頭数が440万頭で71%に達している。カンザス州やコロラド州もテキサス州ほどではないが、3万2千頭以上層のシェアがそれぞれ44%、55%と高くなっている。出荷頭数は約90万頭とそれほど多くないが、オクラホマ州も同様な特徴を示している。

これに対して、ネブラスカ州では同層の

第5表 主要州別経営規模出荷シェア

(単位 %)

	コロラド	アイオワ	カンザス	ネブラスカ	オクラホマ	テキサス
1~999頭	-	61.8	-	5.8	-	-
1,000~1,999	2.1	15.8	0.8	6.2	1.5	0.1
2,000~3,999	3.4	12.0	2.1	11.0	-	0.3
4,000~7,999	9.5	10.4	4.7	17.9	4.6	2.0
8,000~15,999	9.7	-	15.6	23.1	7.8	7.6
16,000~31,999	20.1	-	32.4	23.7	20.1	18.7
32,000超	55.2	-	44.3	12.2	66.0	71.2
計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

資料 第1図に同じ

シェアが12%と他の3州に比べると極端に低くなっている。しかも1千頭未満の小規模層が30万頭を出荷している。他の3州では1千頭未満層の出荷頭数は皆無である。このような傾向はアイオワ州でさらに顕著になっている。以前より畜産と穀物生産の複合経営が比較的多い同州では、2000年の出荷頭数160万頭のうち約100万頭が1千頭未満層で、8千頭以上層はゼロである。このように、肥育牛生産の上位州でも、巨大フィードロットへの集中化は急激に進んでいるものの、中小規模層もまた一定程度残っているのである。

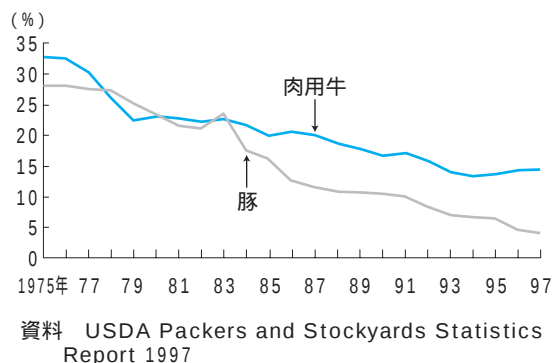
b. と畜・解体部門の構造

肥育部門の巨大化という点では肉牛と養豚は共通しているが、流通については、やや異なる。アメリカ農務省(以下USDA)のデータによると、市場取引の割合は1997年時点(注3)で肉牛が14.5%、養豚が3.8%と双方ともに低い。しかしながら、1980年時点ではともに23%前後であっただけに、その後の減少率は養豚の方がはるかに激しい(第3図)。また、枝肉ベースの取引比率も、肉牛は1997年に47.5%なのに対して、養豚は

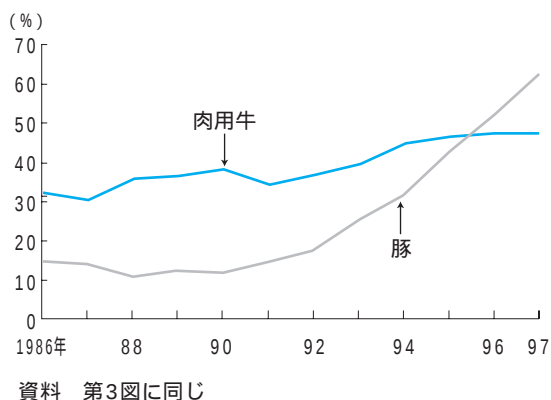
63%に達している。1986年の数値32%および15%と比べると、肉牛の増加ペースの方が緩やかである(第4図)。総じて、肉用牛ではスポット・生体取引が現在でも主要な取引形態となっている。

他方、と畜に関しては、牛肉における三大パッカーへの集中は極め

第3図 肉用牛および豚の家畜市場取引比率の推移

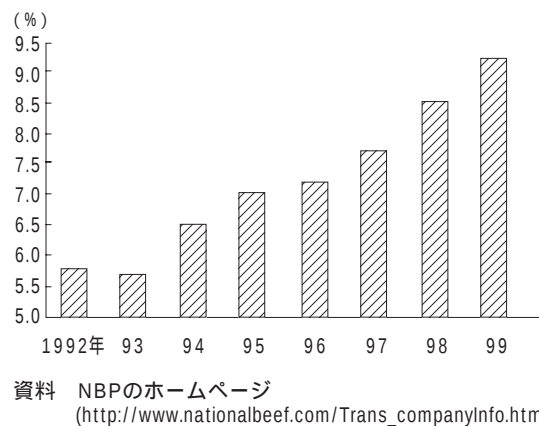


第4図 豚と肉牛の枝肉ベースの取引比率の推移



で顕著である。第6表に示されているように、1990年に56%であったシェアが、1994年には64%にまで上昇している。上位5社まで広げるとそのシェアは70%を超えており、大手パッカーへの集中は1990年代に入ってもさらに拡大しているといえる。

第5図 NBPの市場占有率の推移



もっとも、子細にみると1995年以降上位3社のシェアはわずかではあるが減少に転じ、1997年には61%にまで低下している。これに対して、着実にシェアを伸ばしているのがNational Beef Packing(以下NBP)で、1990年の3.6%から1995年には5.5%まで上昇している。また、第5図に示されているNBPのデータによると、同社のマーケットシェアは1994年以降上昇を続け、1999年度には9.2%に達している。ブランドあるいは高付加価値製品の販売やカタログ・通信販売の推進がシェア上昇に貢献している。^(注4)

後述するように、NBPは全米最大の農協組織であるFarmland Industries(以下

第6表 肉用牛と畜頭数の大手パッカーの市場占有率の推移

(単位 %)

	1990年	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
1. IBP	24.5	26.0	27.4	27.9	29.0	29.0	29.4	...
2. Cargill(Excel)	15.0	14.7	16.7	16.5	17.5	17.1	16.9	...
3. ConAgra	16.0	16.2	16.7	17.1	17.3	17.1	16.2	...
上位3社小計	55.5	56.9	60.8	61.5	63.8	63.2	62.5	61.3
4. National Beef Packing	3.6	3.7	3.3	5.1	5.0	5.5	...	...
5. Beef American	3.4	3.7	3.3	3.3	2.0	2.8	...	...
上位5社小計	62.5	64.3	67.4	69.9	70.8	71.5	...	...

原資料 Cattle Buyers Weekly.

資料 食肉通信社『数字でみる食肉産業』より作成

Farmland)とUSPBとの合併企業で、USPBは組合の肉牛をNBPに出荷している。したがって、NBPが目指す高品質化に貢献するためには、USPBはPrimeやChoice、あるいはCertified Angus Beefの比率を高めることが求められる。ちなみに、1999年度のUSPBの出荷頭数は約56万頭でNBPのと畜頭数260万頭の約22%を占める。

(注2) 新山[4], 65ページ。

(注3) USDA, Packers and Stockyards Statistical Report 1997 Reporting Year .

(注4) 近年、好況に支えられて、ホテルやレストランにおける高級牛肉に対する需要が極めて旺盛である。このため、供給不足になったChoice級牛肉の価格が高騰し、Selectとの価格差が大幅に広がっている。畜産の情報(海外編)農畜産業振興事業団, 2000年2月号。

(2) 肉質と歩留りの向上

通常、肉牛の格付けは、肉質等級(Quality grade)で、歩留り等級(Yield grade)について、USDAの格付検査官より等級分けが実施されている(第7表)。肉質等級は、成熟度や脂肪交雑等を基準に、去勢牛と未經産牛については8種類、経産牛については7種類、若齡雄牛については5

種類に分類されている。歩留りについては、脂肪付着度によって1～5までの5段階で評価されている。

アメリカでは、肉質格付が1927年から、歩留り格付が1965年から採用されているが、いずれも任意の方式である。費用は肉牛1頭当たりではなく、検査官の賃金をパッカーが負担する受益者負担となっている。肉質格付実績は1988年の54%から1997年^(注5)には73%にまで増えている。また、1989年に肉質格付と歩留り格付を分離する方式が導入されて以降歩留り格付も急激に増加している。

なお、格付けにしたがってパッカーはプレミアム(あるいはディスカウント)を支払うが、肉質等級については、パッカーによって異なるものの、通常Choice以上の等級にプレミアムが支払われる。歩留りについては、Yield 1および2にはプレミアムが支払われるが、逆に歩留りの悪いYield 4と5はディスカウントの対象となる。また、生体の体重が一定基準内に収まらないとやはりディスカウントが課せられる。

第7表 肉質等級における脂肪交雑と成熟度の関係

成熟度 脂肪交雑	A	B	C	D	E
やや多い	Prime				
適度			Commercial		
並	Choice				
少ない					
わずか	Select			Utility	
形跡あり					Cutter
ほとんどなし	Standard				

資料 本郷秀毅・藤野哲也「米国における家畜・畜産物の価格形成および格付け」

農畜産業振興事業団『畜産の情報(海外編)』1999年1月号。

(注) 成熟度は、月齢に直すと、A - 9～30か月、B - 30～42か月、C - 42～72か月、D - 72～96か月、E - 96か月超となる。

第8表 肉質等級と歩留りの比較

(単位 %)

	USDA 1999年度	USPB	
		1998	1999
Prime	3.3	3.88	4.11
Choice	58.5	60.17	62.69
Select	38.2	-	-
CAB	-	9.74	12.19
Y1	11.6	10.21	9.13
Y2	48.1	50.40	51.83
Y3	38.6	36.82	36.18

資料 NBPの1999年度年次報告書及びUSDA/AMSのデータ

(注) USDAの1999年度は1998年10月4日から翌99年10月2日までで、USPBのそれは1998年8月29日から翌99年8月28日までである。

このような格付けについて、USPBの1998年度と1999年度の等級別シェアを比較すると、PrimeとChoiceの比率がそれぞれ3.88%から4.11%へ、60.17%から62.69%へと上昇しており、確実に肉質が向上していることがわかる(第8表)。あくまでも参考であるが、USDAが発表している1999年度の数値をみると(重量ベース)、Primeが3.3%、Choiceが58.5%となっており、明らかにUSPBの数値の方が高くなっている。

このようなPrime重視の姿勢は、USPBの大きな特徴であるといえる。事実、USPBはPrimeに対して100ポンド当たり14ドルを提示している。たとえば人気の高いアンガスビーフを優遇しているとはいえ、プレミアムは100ポンド当たり4.5ドルである。また、USPBが生産者に支払うプレミアムの内訳をみると、大半が肉質的な要因であり、歩留り等の他の要因はそれほど高い比重を占めているわけではない。肉質重視は明らかである。

ただし、近年は健康志向もあり基本的には赤身の多いSelectの比重が高くなってい

る。しかしながら、他方でレストランやホテルでの高品質の牛肉消費が増えているといわれているだけに、USPBはそのような特定の消費者をターゲットにした販売戦略を取り、それに生産をリンクさせていると考えられる。

このような肉質の向上は、組合員が受け取る1頭当たりの利益に反映される。1頭当たりの利益はプレミアムと利用高配当によって決まるが、1998年度の1頭当たりの利用高配当と平均プレミアムが、それぞれ10ドル、7.5ドルで合計17.5ドルであったのが、1999年度にはそれぞれ18ドル、14ドルの合計32ドルにまで増えている。

(注5) 米国食肉輸出連合会(日本事務所)のホームページ。

http://www.usmef-ja.org/sijou/a_sijou.htm

(3) USPBの調整の特徴

質的向上を図るためにUSPBが導入しているのが、枝肉ベースの取引における肉質や歩留りに基づく価格決定方式(Grid pricing)、^(注6) 広範囲にわたる情報のフィードバック、である。

前者は、枝肉ベースの取引を前提として価格の決定に質的要因を繰り込む方法で、基準価格(Base price)にプレミアムやディスカウントが加味されて最終的な価格が決定される。スポット・生体取引の場合、^(注7) 価格は生体重量が価格決定の基準となるため、肉質や歩留りが価格に反映されることはほとんどない。したがって、肉の品質的側面と価格を連動させるには、プレミアムや

ディスカウントという形で質的要素を価格決定方式の中に組み入れてインセンティブを与えなければ、質的向上はむずかしい。

後者は、端的に言えば生産者への情報のフィードバックの徹底である。消費者の嗜好に関する情報を生産者、特に子牛生産者に伝達することによって品質の改善が期待される。また、食品の安全性という観点からも重要である。食料品生産の全工程にわたる追跡可能性(Traceability)が、食品衛生という面から重要になってきているからである。

USPBでは、肉牛1頭ごとの枝肉データは無料で生産者に迅速にフィードバックされている。厳密に言えば、情報の伝達は最終所有者にフィードバックされる。たとえば、フィードロットが最終所有者の場合は、枝肉に関する情報はフィードロットに与えられ、子牛生産者や純粋種子牛生産者への情報のフィードバックについては、フィードロットの裁量に委ねられる。子牛生産者や純粋種子牛生産者が所有者の場合も同様である。また、肉牛の最終所有者に他の生産者が信用を供与している場合、最終所有者が信用を供与する生産者に情報をフィードバックする場合もあるという。^(注8)

たしかに、子牛生産者(もしくは純粋種子牛生産者)とフィードロットとの関係は、USPBが生産者間の調整に関与していないこともあって、基本的には当事者間の自主的な取引であるが、それでもフィードロットと子牛生産者との間では調整が働いている。たとえば、フィードロットは高品質の

子牛を生産する子牛生産者をリストアップしたり、または子牛生産者との間に継続的な関係を構築したり、所有権を共有する場合もあるという。^(注9) その場合、枝肉データがフィードバックされることもあり、そうすると枝肉データが繁殖レベルまでにフィードバックされることになる。とりわけ^(注10) Electric Identification System の導入によって、経路追跡はより効率的になっている。

また、USPBの役割は情報提供だけにとどまらない。組合員が提供された情報を有効に活用するために、フィードバックされた情報の生産への具体的な活用について、USPBは組合員に対してアドバイスを行っている。具体的には、電話によるアドバイスと、スタッフを派遣して直接アドバイスを与える場合の二つの方法がある。将来的には、ホームページでの情報提供を考えているという。なお、USPBは、個体別の情報だけでなく、蓄積されたデータを使って肉質を向上させるための要因分析を実施しており、このような分析結果を踏まえたアドバイスも随時行っている。

さらに、Farmlandは、全米に肉牛購入のバイヤーを駐在させており、これらのスタッフと協力して生産者との情報提供およびそのフォローアップを積極的に実施している。^(注11) このように、他のパッカーと比べ、USPBは枝肉データのフィードバックとその活用においてはるかに積極的で、かつ徹底している。

(注6) Lamb, R. L. and Michelle Beshear

〔8〕, p. 12-17.

(注7) 生体ベースの価格交渉の具体的な事例は、新山〔5〕, 86ページを参照。価格に関する詳細な研究は、Schroeder, T. C., C. E. Ward, James Mintert and Derrell S. Peel〔9〕を参照のこと。

(注8) USPBにおけるヒアリング。

(注9) USPBにおけるヒアリング。

(注10) Electric Identification Systemは、枝肉が吊るされているタグを読み取ることで、個々の枝肉の情報を管理するシステムである。特に、肥育牛の親を特定できるため、この装置でフィードバックされる肥育牛の枝肉情報は繁殖においても貴重である。また、USPBの場合、個体毎の結果については肉質等級や歩留り等級だけでなく、脂肪交雑等のさらに細かい情報についても要求することができる。USPBの1999年度年次報告書およびUSPBにおけるヒアリング。

(注11) USPBにおけるヒアリング。

(4) 販売契約の導入

このような仕組みは販売契約と関係がある。実際、販売契約のほとんどがGrid pricing^(注12)を取り入れているという。また、情報のフィードバックにしても、スポットでは入手できない格付けに関する情報が販売契約の場合には入手可能である^(注13)。したがって、販売契約こそが重要な要因であり、むしろ販売契約が成立する条件を分析することが求められる。

USPBは、NBPとの間に Cattle Purchase Agreementを結んでおり、この契約に従ってUSPBはNBPに安定的に肉牛を出荷している。また、USPBは、組合員とUniform Delivery and Marketing Agreements^(注14)を結んでおり、このような二重の契約に基づいて肉牛を出荷している。前述したとおり、パッカーとフィードロット間の契約の導入は、豚の場合ほど進んでおら

ず、肉牛でこのような厳格な契約に基づく集出荷は、珍しいといえる。^(注15)

USPBはNBPの出資者であるので、USPBの組合員には最終的にNBPがUSPBに支払う配当が還元される。実際、USPBとNBPとの関係をみると、前者は後者に原価で出荷して、利益はNBPからの配当という形で還元される。USPBが生産者に支払う利用高配当の原資とNBPの利益が直結することになる。さらに、出荷された肉牛には格付けに応じてプレミアムが支払われるので、USPBおよび組合員である生産者は利益をより大きくするためには質的側面を重視する十分なインセンティブを持っていることになる。

なお、プレミアムは、最終所有者に支払われている。所有者以外に分配するシステムはまだ確立されていない。仮にフィードロットが最終所有者で、プレミアムが発生する場合、プレミアムが子牛生産者^(あるいは純粋種子牛生産者)に配分されるかどうかはフィードロットの裁量次第であるが、実際には子牛購入価格の引上げという形で子牛生産者等へのプレミアムの還元が間接的になされている場合もあるという。

次に、このような調整が可能になっている要因を検討するために、USPBの組織構造についてみてみよう。

(注12) Clement E. Ward, Dillon M. Feuz and Ted C. Schroeder〔6〕, p. 8.

(注13) Wayne Purcell edited〔11〕, p. 36.

(注14) USPBの1999年度年次報告書。

(注15) もっとも、生産部門内部の取引、例えば子牛生産とフィードロットとの関係はUSPB内に固定されているわけではない。フィードロットが

子牛を購入する方式は、他の場合と大きく変わることはなく、オークションや相対取引で行っているという。したがって、USPBはフィードロットより川上の取引には直接関与していない(USPBにおけるヒアリング)。

3．USPBの経営状況と 今後の可能性

(1) 組織構造と経営状況

USPBの設立は、1995年11月に21人の子牛生産者が、販売農協のコンセプトについて話し合いを持ったことに始まる。生産者は、基本的には生産から加工に至る一貫した経営形態を求めている。生産者とパッカーとの契約だけに興味があつたわけではなく、と畜・加工部門のイニシアティブを生産者が握ることが解決策だと考えていた。しかしながら、と畜・加工部門への新規参入に要する投資額が巨額なため、プロイラーのように単一の経営体による垂直的調整は困難であると判断し、全米最大の農協組織であるFarmlandの関連会社であつたNBPの株式を取得して、既存の農協組織との提携をはかる方式を選択した。

生産者の出資と金融機関からの融資によって1997年12月1日にNBPの株式25.5%を取得して資本参加している。その後持株数を増やし、1998年2月には28.8%にまで達している。株式所有ではUSPBは少数であるが、理事会の理事数は同等で、かつ理事会の代表をFarmlandとUSPBの双方から出して、ほぼ対等な形で経営方針を決定している^(注16)という。

このような設立過程が示しているように、USPBが対象とする範囲は広く、資本参加という方式で生産からと畜・加工部門までをカバーしている。しかも純粋種子牛生産者(pure breeder)から子牛生産者(cow-calf producer)まで組合員の構成が広範囲にわたっている点に大きな特徴がある。^(注17)

また、USPBはいわゆる新世代農協である。新世代農協とは、主要事業をパルク販売ではなく加工事業とし、closed membership制度の導入による組合員数の制限、出資額と出荷権利および利用高のリンク(出資口数によって出荷数量が規定されている)、出資(持分)の譲渡性、といった独特の組織構造を持つ新しいタイプの農協^(注18)である。

なかでも、USPBの特徴は出資(持分)^(注19)にリース制度を導入している点である。通常、新世代農協の場合、非組合員が組合員になるためには、既存の組合員から出資(持分)を購入しなければならない。ところが、USPBは非組合員でも出荷しやすいように、既存の組合員から出資(持分)を借り受けることを可能にした。これによって、出資(持分)の譲渡という方式をとらなくても、非組合員がUSPBに参画できることになり、新規加入が可能になっている。

なお、出資(持分)を借り受ける側は、出資者と同じような利益を享受できる。出荷権はもちろんのこと、後述するような出荷した肉牛の枝肉に関する情報提供や利用高配当に関しても出資(持分)の借り手が受益者となる。これに対して、出資者は投票権

を維持するとともにリース料を受け取る。また、USPBとの契約で規定されている出荷頭数を満たすことができない場合、リースを利用して他の生産者に不足分を出荷してもらうことができる。

USPBは事業を開始してまだ3年程度であるが、売上高、経常利益ともに順調である^(注20)。1999年度の売上高は約4億3千万ドルと1998年度の2億4千万ドルからほぼ倍増し、経常利益も400万ドルから1,300万ドルへ大幅に伸びている。

このような増益によって、組合員への配当額も増えている。1998年度の利益高配当は約330万ドル（そのうち現金支払いが130万ドル）であったが、1999年度になると、利用高配当は約1千万ドル（うち現金支払いが350万ドル）にまで膨らんでいる。

（注16） USPBにおけるヒアリング。

（注17） USPBの1999年度年次報告書。

（注18） 新世代農協の組織構造については、大江[1]を参照。

（注19） 出資に関してUSPBは、次のような状況にある。USPBは、最低100口を保有する組合員に対して、1人あたり1投票権が出資口数に関係なく与えられる1人1票制を採用している。出資（持分）にかかわる権利関係については、州法で定められている範囲以外のことについても、理事会の決議で決めることができる。ただし、出資（持分）が資格要件を満たしていない人に渡った場合、あるいは既存の組合員がその資格要件からはずれるような場合には、買い取るか議決権のない優先出資に切りかえるよう要求することができる。普通出資（持分）には出資配当はつかない。優先出資に対する出資配当は理事会で決定されるが、上限が8%である。優先出資の譲渡に際しては普通出資と同様に理事会の承認を必要とするが、現在優先出資は発行されていない。

（注20） USPBの1999年度年次報告書。

（2）豚肉での展開

以上は、肉牛における新世代農協の動きであるが、養豚にも波及しようとしている。そのような動きのひとつの象徴的な事例がPork Americaの設立である。これは、養豚の生産者団体であるNational Pork Producers Council（以下NPPC）がUSPBを参考に設立した農協で、新世代農協の組織構造を踏襲している。

このような農協が設立された背景には、1998年から1999年にかけて発生した豚肉価格の暴落がある。この暴落によって、生産者は大きな損害を受けたために、NPPCは1999年の春に15人のメンバーから構成されるタスクホースを結成し、全国規模の農協設立の可能性について調査することとなった。調査の結果は1999年の秋に生産者に提示され、1999年12月29日にPork Americaが正式に設立されることとなった。その後、設立メンバーの獲得が2000年の6月30日まで続けられ、その結果17の州から個人や生産者グループが参加し、その出荷頭数は、全米の10%に達するほどである。

Pork Americaの目的は、地域農協や独立した生産者の支援で、基本的にはニッチ市場を主な販路として既存の大手パッカーとの正面からの競争は回避する形で事業展開を実施するという。そのうえで、より小売に近いところで販売できるようなシステムを構築することを目指している。

このような動きは、各地域に広がっている。たとえば、アイオワ州のIowa Premium Porkやミネソタ州のPrairie Farms

Cooperative等、伝統的な養豚地帯において新世代農協がすでに設立されている。これらの事例については、と畜・解体、加工にどのように対応するのか、パッカーと連携を取るのかそれとも自前のプラントを持つのか、等の課題があり、引き続きその動向が注目される。

4. まとめ

最後にこれまで検討してきた内容についてまとめておこう。USPBは、純粋種子牛生産者から肥育業者までを組合員として含む新世代農協で、と畜・加工部門については、NBPというFarmlandの関連会社に資本参加する形で参入している。つまり、NBP（あるいはFarmland）と共同で生産からと畜・加工、流通までを含む包括的な垂直的調整を行っている。これは、と畜場や加工施設に要する投資額、販路開拓等に要するコストを削減するための合理的な対応で、養豚とは異なりいまだに生体ベースのスポット取引が主流の肉牛では珍しい事例といえよう。また、NBPの既存のブランドや販路を利用することによって、流通および販売においてもUSPBの負担はかなり軽減される。

また、このような垂直的調整は、二つの点で大きな特徴を有している。ひとつは、Grid pricingの導入である。これによって肉質や歩留りの評価が包括的に実施され、その結果が個々の生産者へのプレミアム（あるいはディスカウント）となって反映さ

れる。

いまひとつが情報のフィードバックである。通常、生体取引の場合、パッカーが肥育部門に枝肉に関する情報をフィードバックすることはほとんどない。また、枝肉をベースにして取引している場合でも、情報を得るのにコストがかかる場合もある。この点、USPBの場合にはより緻密な情報が無料で提供されるため、情報に対するアクセスが容易である。また、USPBの場合、枝肉に関する情報を生産者にフィードバックすると同時に、そのデータに関するアドバイスをも実施している。パッカーと生産者が、信頼関係を構築するどころか、様々な要因から場合によっては敵対している現状を考えると、このような生産者とパッカー間の緊密な垂直的調整は、おそらくUSPB独自のものであろう。

このような仕組みは販売契約を必要とする。しかしながら、生産者とパッカーの間には情報の非対称性が存在するために、契約を結ぼうというインセンティブが存在しない。しかしながら、新世代農協への出資は、加工部門からの配当や相対的に高いプレミアムを獲得できる。したがって他の投資よりも高い収益が見込めるので、強力なコミットメントを求める拘束力のある契約の導入が可能になる。つまり新世代農協の組織構造こそが、契約の導入が可能にしているものと考えられる。

しかしながら、USPBが事業を開始してからまだ日が浅いのも事実であり、かつ大手パッカーとの激しい競争へのさらなる対

応が求められるだけに、今後の動向が注目される。

参考文献

- [1] 大江徹男(1998)「 90年代におけるアメリカの農協の新たな展開 - 新世代農協を中心として - 」, 農林金融1998年 6 月号。
- [2] 斎藤 修(1993)「 アメリカにおける牛肉パッカーの行動と寡占的市場構造の形成 」『 農業水産経済研究』 第 5 号。
- [3] 斎藤 修(1999)「 フードシステムにおける主体間関係論の展開 」『 フードシステム研究』 第 6 号。
- [4] 新山陽子(2001)『 牛肉のフードシステム』日本経済評論社。
- [5] 新山陽子(1991)「 牛肉の流通構造と価格形成メカニズムに関する日米比較分析 」『 商品先物取引研究』 新農政研究所。
- [6] Clement E. Ward , Dillon M. Feuz and Ted C. Schroeder (1999), “ Formula Pricing and Grid Pricing Fed Cattle : Implications for Price Discovery and Variability ”, Research Bulletin 1-99 Research Institute on Livestock Pricing , January.
- [7] Clement E. Ward(1997) , “ Vertical Integration Comparison : Beef , Pork ,and Poultry” , Submitted to the Western Agricultural Economics Association , February .
- [8] Lamb , R . L . and Michelle Beshear(1998), From the Plains to the Plate: Can the Beef Industry Regain Market Share? ” , Economic Review, Federal Reserve Bank of Kansas City , Third Quarter .
- [9] Schroeder , T . C . , C . E . Ward , James Mintert and Derrell S . Peel (1997), Beef Industry Price Discovery : A Look Ahead ” , Research Institute on Livestock Pricing , Research Bulletin .
- [10] Ward , C . E . , Dillon M . Feuz and T . C . Schroeder (1999), “ Formula Pricing and Grid Pricing Fed Cattle : Implication for Price Discovery and Variability ” , Research Bulletin 1-99 Research Institute on Livestock Pricing .
- [11] Wayne Purcell edited (1997), “ Price Discovery in Concentrated Livestock Markets : Issues , Answers , Future Directions ” , February .

(大江徹男・おおえてつお)