

海外の主要な酪農・乳業組合の動向

ニュージーランド、デンマークの酪農・乳業組合の動向を中心として

専任研究員 本田敏裕

〔要 旨〕

- 1 近年、経済新興国や石油産出国での急速な経済発展に伴う食生活の変化により、乳製品の世界的な需要が拡大しており、価格の高騰など不安定な状況が続いている。世界の主要乳業メーカーは、組織の統合や海外との連携を強めており、そのなかでは協同組合組織の乳業メーカーの統合等の取組みも進んでいる。本稿では代表的酪農国であるニュージーランドとデンマークの酪農・乳業組合の取組みを紹介する。
- 2 ニュージーランドの乳製品の輸出量は世界の同輸出量の30%を占め、単一国では世界最大の乳製品輸出国である。ニュージーランドでは広い牧草地を利用し、年間を通じて放牧が行われ、流通飼料コストがかからず、施設費や労働費も低く抑えられるため、生乳生産コストは主要生産国のなかでも低く、世界市場において強い競争力を有する。
- 3 ニュージーランドの酪農、乳業の今日の発展は、「経済、農業の自由化」と、大規模酪農・乳業組合「フォンテラ」誕生の2つの構造改革によってもたらされた。フォンテラはニュージーランド最大の企業で、世界140か国に乳製品を販売し、日本は3番目に大きな得意先である。フォンテラは「フェア・バリュー・シェア」という独自の資本政策を持ち、組合員との意思疎通を円滑にするための機関を設けている。
- 4 デンマークの農業は家族経営が基本で、穀物や豆類を栽培し、これを飼料として酪農、養豚などが盛んに行われている。農業に対して厳しい環境規制があり、農地維持のための様々な規制がある。2000年にデンマークとスウェーデンの酪農・乳業組合が国境を越えて合併し、当時EU内では最大の酪農・乳業組合「アーラフーズ」が誕生した。
- 5 国内でも飼料作物の生産や、水田の畜産的利用として飼料用米や飼料稲の栽培の取組みが始まっており、こうした取組みを促進する政策を充実するとともに、酪農家への所得補償の十全な制度を確立する必要がある。さらに全国規模での生産者組合、農協系乳業ブランド等の統合を進め、日本版の酪農・乳業組合の設立が必要ではないか。

目次

はじめに

- 1 世界の乳業メーカー
- 2 ニュージーランドの酪農と酪農・乳業組合「フォンテラ」
 - (1) ニュージーランドの農業と輸出
 - (2) ニュージーランドの酪農
 - (3) 酪農，乳業の構造改革

(4) フォンテラの組織と諸制度

3 デンマークの酪農と酪農・乳業組合「アーラフーズ」

- (1) デンマークの農業と輸出
- (2) デンマークの酪農と環境等に伴う諸規制
- (3) アーラフーズの組織と諸制度

おわりに

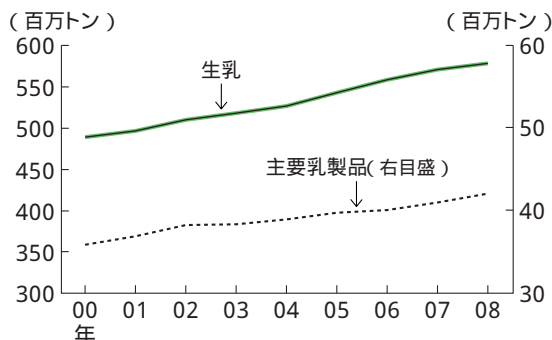
日本の酪農，乳業に示唆するもの

はじめに

2008年の世界の生乳の生産量は578百万トン、主要乳製品の生産量は42百万トンで、世界の生乳，乳製品の需要の増加を反映して、いずれも拡大傾向が続いている（第1図）。中国，インド，ロシアなどをはじめとする経済新興国や石油産出国での急速な経済発展に伴う食生活の変化が、乳製品の世界的な需要を拡大させており、乳製品価格の高騰など不安定な状況が続いている。

こうしたなか、世界の主要乳業メーカー

第1図 世界の生乳および主要乳製品の生産量の推移



資料 FAOSTAT

(注) 主要乳製品はチーズ，バター，濃縮ミルク，脱脂粉乳，全粉乳等。

では、市場の拡大に対応した生産力と組織の強化を図るために、以前から組織の統合や海外メーカーとの連携による生産規模の拡大，市場開発，製品開発等を進めてきており，そのなかでは協同組合組織の乳業メーカーの統合等の取組みも進んでいる。

海外の酪農組合は乳製品加工を行う酪農・乳業組合が一般的であり^(注1)，本稿では，そうした組合のなかから，代表的な酪農国であるニュージーランドの酪農・乳業組合「フォンテラ」と，デンマークの酪農・乳業組合「アーラフーズ」の取組みと現状について紹介したい。

(注1)「生産・処理一体化」，または「生処一体」の組合ともよばれているが，本稿では同じ意味で「酪農・乳業組合」としている。

1 世界の乳業メーカー

第1表は世界の主要乳業食品メーカー8社を総販売額の順にみたものである。スイスのネスレ社は乳製品からスタートし，世界のトップに成長した食品，飲料の総合メーカーで，08年度の販売額のうち乳製品が

占める割合は28%（約292億ドル）である。

2番目の米国のクラフトフーズ社は、スナック、飲料が中心の食品メーカーで、乳製品（チーズ）の占める割合は同18%程度（約75億ドル）である。6番目の米国のディーンフーズ社は飲用牛乳が中心のメーカーで、01年にスイザフーズ社と合併し、飲用牛乳部門では米国内のトップメーカーとなっている。

3番目のフランスのダノン社は、ヨーグルトを中心とした乳製品、栄養食品メーカーで、乳製品は売上げの6割弱（約122億ドル）を占めている。5番目のフランスのラクタリス社は、チーズを主力とする国内第2の乳業・食品メーカーである。

4番目のオランダのフリースランドカンピナは08年12月に国内の2大酪農・乳業組合であるフリースランドとカンピナが合併して誕生した大規模組合で、酪農・乳業組合のなかでは世界最大の組合となっている。

本稿で紹介するニュージーランドの「フォンテラ」とデンマークの「アーラフーズ」は、いずれも小国の組合でありながら、世界の7位、8位とトップクラスに入る業績

をあげており、両組合の取組みはわが国の酪農、乳業に示唆する点が多いと思われる。

2 ニュージーランドの酪農と酪農・乳業組合「フォンテラ」

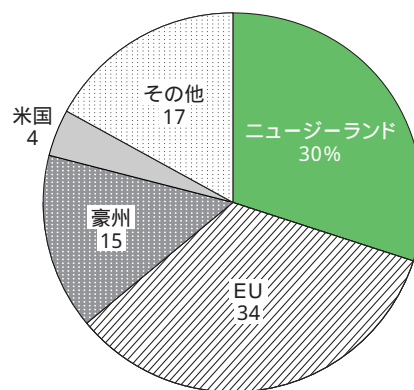
(1) ニュージーランドの農業と輸出

ニュージーランドの国土面積は2,705万haで日本の約4分の3、人口は432万人で日本のわずか3.4%である。農用地は1,229万haと国土の半分弱を占め、その9割が採草・放牧地となっている。

国内の主要な農産物は、牛乳、牛肉、羊肉、羊毛、果実等で、GDPに占める農業の割合は4.8%にすぎないが、ニュージーランドの総輸出額430億NZドル（09年）のうち、農産物とその加工品は206億NZドルで半分近くを占め、そのうち乳製品は92億NZドルと最も大きく、農業、酪農は輸出産業として極めて重要な位置を占めている。

また、ニュージーランドの乳製品の輸出量は08年で165万トンと世界の乳製品輸出量の30%を占め、これはEU全体の34%に

第2図 世界の乳製品輸出に占める主要国の割合
<08年乳製品貿易量約165万トン>



資料 FAO STAT, Statistics New Zealand

第1表 世界の主要乳業食品メーカーの規模

(単位 百万米ドル)

順位	メーカー名	国名	組織	08年度 総販売額
1	ネスレ	スイス	会社	104 413
2	クラフトフーズ	米国	会社	41 932
3	ダノン	フランス	会社	21 460
4	フリースランドカンピナ	オランダ	組合	13 330
5	ラクタリス	フランス	会社	13 113
6	ディーンフーズ	米国	会社	12 455
7	フォンテラ	ニュージーランド	組合	9 700
8	アーラフーズ	デンマーク	組合	9 399

資料 日本食糧新聞09.6.8「世界食品メーカー売上高ランキング50」の記事をもとに、各社Annual Reportデータより作成
(注) 販売額は08年末の対米ドル為替相場で算出。

第2表 ニュージーランドの乳製品輸出量の推移

(単位 千トン, 百万NZドル)

	06年	07	08	08年 金額
全粉乳・脱脂粉乳・クリーム等	65	81	99	146
全粉乳・脱脂粉乳(無添加)	961	961	849	4 861
発酵ミルク・ヨーグルト等	41	47	37	195
ホエー等	95	107	95	711
バター等	391	364	326	1 701
チーズ等	299	309	247	1 591
合計	1 852	1 868	1 652	9 206

資料 Statistics New Zealand

次ぐ規模であり、単一国としては世界最大の乳製品の輸出国である(第2図, 第2表)。

(注2) Statistics New Zealand, Dairy Statistics (LIC)

(2) ニュージーランドの酪農

ニュージーランドの酪農は広い牧草地を利用し、気候が温和なことから年間を通して放牧が行われている。農場の平均的規模は100ha、乳牛頭数は350頭であるが、近年は1,000頭を超える農場も増え、大規模化が進んでいる。ニュージーランドの酪農の中心地帯は、これまで北島のハミルトン市を中心とするワイカト地方であったが、1990年以降は南島で大規模農場が増加し、酪農の中心地は南島の南部のサウスランド地方や中部のノースカンタベリー地方に移りつつある。これは南島の地価が安く、灌漑技術の開発によって牧草生産が増加したことで、飽和状態にあった北島の酪農家が南島へ移動し始めたこと、南島のめん羊牧場が酪農に転換したことなどがあげられる。

ニュージーランドの牧場は、なだらかな丘陵地を利用しているため、牛群管理が容易であり、牛にも負担が少ない。乳牛はホ

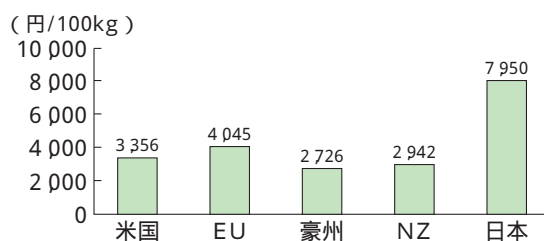
ルスタイン・フリーズアン種が中心となっているが、従来多かったジャージー種とホルスタインの交雑種(キウイクロス)も増えている。

牧場の施設のなかで資金がかかるのは搾乳場と言われており、畜舎は放牧のため必要がなく、農業機械もコントラクター組織が発展しているため、トラクターなど必要最小限の機械を保有するにとどまる。また、牧場の環境問題については汚水による河川汚染が問題となっているが、放牧面積を基礎に飼育頭数を決めていることや、濃厚飼料や窒素飼料の使用量が極めて少ないことなどから、EU等に比べて深刻な状況ではないと言われている。

ニュージーランドでは誰でも農業に参入することができ、特に酪農は収入が多く社会的地位も高いため、若者にも人気がある。ニュージーランドでは「シェアミルク」の制度が発達しており、これは農場を買う資金がなくても、酪農の知識と経験を積み、乳牛を買う資金と信用があれば、農場主と契約し経費や利益の配分を決めることによって酪農経営を行うことができる制度である。2000/01年の統計では酪農場の37%がシェアミルクによる契約農場となっていた。

第3図は主要国の生乳の平均価格を比較したものである。ニュージーランドは牧草による飼育のため日本のように流通飼料コストがかからず、前述のように施設や機械の償却負担も低く抑えられていること、また放牧により労働も少人数で賄えるため、

第3図 主要国の平均生乳価格(06年)



資料 J - milk「酪農乳業レポート2009」

第3表 日本とニュージーランドの酪農

	ニュージーランド			日本		
	農場数	経産牛頭数(千頭)	生乳生産量(千トン)	農家数	経産牛頭数(千頭)	生乳生産量(千トン)
04年	12,751	4,103	15,030	28,800	1,088	8,329
05	12,271	4,120	14,638	27,700	1,055	8,285
06	11,883	4,138	15,172	26,600	1,046	8,138
07	11,630	4,167	15,618	25,400	1,011	8,007
08	-	4,348	15,217	24,400	998	7,982

資料 Statistics New Zealand, Dairy Statistics(LIC), FAOSTAT, 農水省「畜産統計」

生乳価格は主要生産国のなかでも低く、世界市場において強い競争力を有している。

ニュージーランドの乳牛1頭あたりの年間搾乳量は、牧草による飼育のため日本の半分程度と低いものの、飼養頭数が多いことから、国内の年間の生乳生産量は日本の倍近い1,520万トンである(第3表)。これらの生乳は大規模酪農・乳業組合フォンテラと2つの組合が集乳し、粉乳、バター、チーズ等の乳製品に加工され、こうした乳製品の約5%が国内で消費され、残り95%が海外に輸出されている。

(注3) 荒木(2003)39頁

(注4) 荒木(2003)44頁

(3) 酪農、乳業の構造改革

ニュージーランドの酪農と乳業の今日の発展は、1980年代初めの「経済、農業の自

由化」と、01年の大規模酪農・乳業組合「フォンテラ」の誕生の2つの構造改革によってもたらされたと言われる。以下では2つの構造改革について紹介したい。

a 経済、農業の自由化

ニュージーランドの最初の乳製品の輸出は1840年、南島のバンクス半島からオーストラリアへのチーズの委託販売である。当時は全国に小規模の組合加工場が数多く、政府は海外への輸出を拡大するために組合の統合を進め、集乳、加工、販売、流通の組織づくりを進めた。1940年以降、政府は酪農をはじめ農業部門に手厚い補助金をつけ、その金額は農産物販売額の30%に及んだと言われる。

当時英国はニュージーランドの肉類、乳製品の大半を優先権と有利な条件で輸入しており、ニュージーランドの農業者も国際競争から守られ生活も安定していた。しかし、73年の英国のEC加盟を機にニュージーランドは農産物輸出の中心市場を失うこととなり、他の市場を探す必要に迫られた。また、その後のオイルショックによる国内のインフレや財政赤字の拡大など、経済状況の悪化に悩むこととなった。

84年に政権についた労働党は、ロジャーノミクスと呼ばれる自由主義と緊縮財政による大胆な経済改革を実施した。これにより農業部門は補助金が全廃されるなど、これまでの様々な政府支援がなくなり、農家は高金利や為替相場などの様々なリスクと、国際的な競争にさらされることとなっ

た。農家の利益はコストの上昇と収入の低下に合わせて著しく縮小し、その影響は農業分野だけでなく国の経済全体にも影響を及ぼし、苦闘は90年代初めまで続いた。

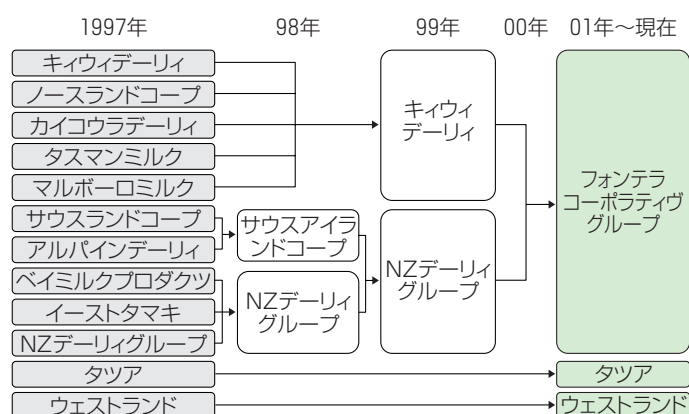
こうした厳しい状況が続くなか、農家のなかには補助金に頼らず、コストの削減や、市場に対応した製品づくり、環境を重視した農業への取組みなどが生まれ、その取組みは徐々に拡大し、酪農を中心にあらゆる分野に広がっていった。こうした取組みは「農家の意識変化と経営努力を促し、競争力が強化され、農家はさらに強くなっていた」と言われている。^(注5)

(注5) Lewis Evans (2004)

b フォンテラの誕生

ニュージーランドの酪農・乳業組合は早くから合併、吸収が進んでいたが、1930年から99年の間に499組合から4組合に統合されていた(第4図)。このうちキウイデーリィとNZデーリィグループの2つの大きな組合は、それぞれ独自の取組みによって乳製品の海外市場をつくりあげていた。

第4図 ニュージーランドの酪農・乳業組合の組織再編



資料 Structural Reform the Dairy Industry in New Zealand

99年政府の通商委員会は、4つの組合とこれまで国内乳製品の独占的販売権を有していたニュージーランドデーリィボードの合併を提案したが、既存の様々な圧力により否決された。その後、01年に4組合の合併について全組合員による投票が行われ、大きな2組合は96%の組合員が合併に賛成したが、小さな2組合は合併に参加しなかった。この合併の目的は規模の経済を実現することで、酪農産業の現状に生じている協同活動の困難を取り除くことにあった。

同年「酪農産業構造改革法2001」が成立し、大きな2組合の合併とニュージーランドデーリィボードとの統合が決まり、そのための諸規定が整備された。こうして組合員の大きな期待を担った大規模組合フォンテラが誕生した。^(注6)

(注6) Lewis Evans (2004)

(4) フォンテラの組織と諸制度

フォンテラはニュージーランド最大の企業であり、08年度の売上高は160億NZドル(約1兆660億円)で、組合員数10,500名、従業員は国内外を含め16,000人、国内に26、海外に30以上の工場を有し、世界140か国に乳製品を販売している。日本は米国、中国に次ぐ3番目に大きな販売先となっている。

a フォンテラの乳価と資本政策

ニュージーランドでは、乳価は生乳から水分を除いた乳固形分に対して支払われる。フォンテラでは国際価格を参考に乳価の予想価格を決め

るが、変動が大きい場合は年度中4～5回変更することもあり、最終的に乳価が確定するのはシーズンが終わる5月末である。

また、フォンテラでは組合の資本基盤を充実させるため、独自の資本政策をとっている。「フェア・バリュー・シェア」は組合員が1年間に供給する生乳の乳固形分1kgに対し組合株式1株（フェア・バリュー・シェア）の取得を義務づけ、乳代から天引きされる制度である。また、「キャパシティ・ノート」は生乳生産のピーク時期（9～11月）に、1日あたりの出荷量に対し1リットルあたり0.5株の株式取得を義務づけるもので、繁忙期の出荷量を抑制するとともに、新たな設備投資に備えるものである。^(注7)

こうした資本政策により、フォンテラの総資産に対する自己資本比率は30%を超える水準を常に維持している。また組合員は乳代に加えて出荷量に応じた配当を得られ、フォンテラの株を他の組合員に売却したり、銀行から資金を借り入れる際の有力な担保となるなどのメリットがある。^(注8)

(注7) ①フォンテラでは組合員の出資金の1単位をshare(株)と称しているため、本稿でも株と表す。②フォンテラは毎年米国の格付会社に委託し、株の値決めを行っている。なおキャパシティ・ノートは06年に廃止され、新たに出荷量の季節変動の小さい組合員の乳価を高くするキャパシティ・チャージ制度を採用している。

(注8) フォンテラは近年、外部資本の導入を目的に、新会社に資産・負債を移行し、新会社の株式をNZ証券市場に上場することを計画したが、組合員の反発が多く断念している。

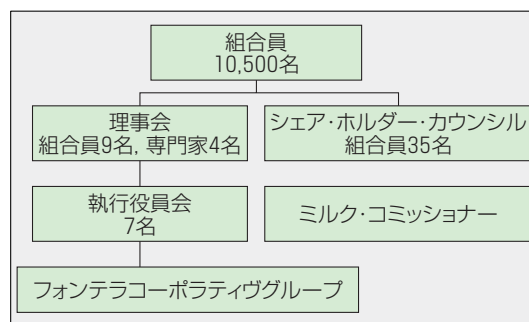
b フォンテラの組織

フォンテラの最高意思決定機関は組合員

総会であるが、通常の経営方針の決定は理事会で行われる。理事13名は総会で選任され、9名が酪農家、4名が国際ビジネスの専門家である。日常の業務執行は7名の執行役員からなる執行役員会が行っており、フォンテラの各部門、工場、子会社、海外拠点のそれぞれの責任者からなっている（第5図）。

大規模組織であるフォンテラでは、組合員と組合の間の意思疎通を円滑にし、調整を図るための機関として、シェア・ホルダー・カウンシルとミルク・コミッショナーを設けている。シェア・ホルダー・カウンシルは組合員の利益を代表する組織で、地区ごとに選出された35名の経験豊かな酪農家で構成され、農家の立場からフォンテラの経営をチェックし、理事会、執行役員会の意思決定を監視する機関であり、事業方針、事業実績の組合員への説明や意見調整なども重要な役割である。ミルク・コミッショナーは、役員会とシェア・ホルダー・カウンシルの間で、または特定の組合員との間で意見が対立した場合にその調整を行う機関である。ミルク・コミッショナーは

第5図 フォンテラの組合組織



資料 フォンテラ提供資料より作成

非常勤の役職であり、組合や組合員の状況、法律についても造詣が深く、信頼の厚い人が選ばれており、年間に3、4件の調停を行っている。

3 デンマークの酪農と酪農・乳業組合「アーラフーズ」

(1) デンマークの農業と輸出

デンマークは北欧の代表的な福祉国家で、童話作家アンデルセンが生まれた国としても知られている。国土面積は431万haで北海道の約半分、人口は551万人の小国である。デンマークは北海道よりさらに北に位置するが、暖流の影響で冬でもさほど寒くなく、農業に適した気候と言われる。土地は平坦地で農用地は259万haと国土の6割を占め、農業は家族経営が基本であり農家1戸あたり62haの農地面積はEUのなかでも上位に位置する。

主要な農作物は麦類、トウモロコシなどの穀物や豆類、菜種などで、こうした作物を飼料にして酪農、養豚、養鶏などが盛んに行われている。かつては酪農家や養豚農家等もこれらの作物を自家栽培する複合経営が中心であったが、1960年以降の農業近代化のなかで、耕種農家と畜産農家がそれぞれ専門化する傾向が強まり、同時に大規模化が進んだ。07年の農産物販売高は613億デンマーククローネ(約1兆226億円)で、そのうち耕種作物が40%、豚肉、牛肉等の肉畜が36%、牛乳18%、その他6%で、こうした農産物とその加工品の3分の2が海

外に輸出されている^(注9)。デンマークも工業化の進展から近年は機械、医薬品等の工業製品の輸出が大きくなっているものの、農産物とその加工品は今日でも外貨を稼ぐための重要な資源となっている^(注10)。

(注9) Statistical Yearbook 2009

(注10) 中原(2005)2頁

(2) デンマークの酪農と環境等に伴う諸規制

デンマークの酪農場の平均乳牛飼養頭数は103頭とEU内では英国に次ぐ規模であり、従来は麦等の穀類を自ら栽培する農家が多かったが、近年は前述のように専門化が進んだことで、穀物栽培農家や穀物専門農協から購入する農家が増えている(第4表)。

デンマークは土地が平坦で河川が少ないことから、飲料水のほとんどを地下水に依存しており、80年代に水域の汚染が問題となったことから、それ以降農業に対しても厳しい環境規制が実施されている。酪農の場合は、農地1haあたりの乳牛飼養頭数は1.4頭に制限され、原則9か月分の糞尿貯蔵施設の整備が義務づけられている。また家畜糞尿を活用したバイオガプラントに

第4表 デンマーク、スウェーデンの酪農

	デンマーク			スウェーデン		
	農家数	経産牛頭数(千頭)	生乳生産量(千トン)	農家数	経産牛頭数(千頭)	生乳生産量(千トン)
04年	6 589	569	4 433	9 416	401	3 229
05	5 938	558	4 451	8 796	391	3 163
06	5 379	555	4 492	8 335	385	3 130
07	-	-	4 484	-	-	2 986

資料 Danish dairy board「Mejeristatistics 2007」

については、EUのなかでも進んだ取組みを行っており、ガスや熱を電力に代えて利用している。デンマークでは「食の安全・安心」への関心も高く、オーガニック牛乳のシェアは全牛乳消費量の28%に及び、オーガニック牧場は全酪農家の10%を占めている。^(注11)

河川や緑地等の自然の資源が比較的乏しかったデンマークでは、農地の開拓、灌漑の長い歴史を持ち、農地は先祖から引き継いだ貴重な資源財産として、政府は農地の維持管理のための厳しい規制を設けている。デンマークで農地を取得する場合には「耕作の義務」と、その地に「居住する義務」が課せられる。そのため法人は農地を取得することができないと言われる。また複数の農地を所有するには、農地の間の距離が一定以内であることが条件となる。

さらに、30ha以上の農地を取得するためには「みどりの証明書」を取得することが必要であり、それを取得するためには農業学校で5年間の実習を受けるか、大学で農学を修める必要がある。また、親から農場を引き継ぐ場合は相続税が多額となるため、銀行から借入れをして農場を購入するのが一般的である。

(注11) 中久保(2010) 44頁

(3) アーラフーズの組織と諸制度

デンマークの酪農・乳業組合は、19世紀末頃にアンデルス運動(協同組合運動)として各地で農民により設立された、「アンデルス組合」が始まりである。1930年頃に

は1,400あまりの組合があったが、その後は農家の規模拡大に伴う組合員数の減少などから、組合の合併が進み、70年には4つの大型組合と3つの中小组合が合併し、デンマーク最大の酪農・乳業組合「MDフーズ」が誕生した。さらに2000年に、MDフーズはスウェーデンの最大手の組合であるアーラフーズと国境を越えた統合を行い、当時EUのなかでは最大規模の酪農・乳業組合となる新生「アーラフーズ」が誕生した。^(注12)

アーラフーズの組合員は09年度末でデンマークが3,838名、スウェーデンが3,787名の計7,625名で、集乳は両国の他、英国、フィンランドからも行っており、09年度の集乳量は866万トンと日本の生乳の総生産量(08年798万トン)を上回っている。アーラフーズの09年度の売上高は462億デンマーククローネ(約7,901億円)で、世界100か国あまりに乳製品を輸出し、主要各国に30の販売拠点、国内外に60の工場を有し、16,200人の従業員を有するグローバル企業となっている(第5表)。

アーラフーズの組合員への還元は乳価と利益配当で行われ、利益配当は生乳出荷量に応じて乳価に上乘せされる利用高配当である。09年度の乳価はデンマークが1kgあたり2.14デンマーククローネ(100kgあたり約3,659円)、スウェーデンが同2.91スウェーデンクローナ(同約3,803円)で、前掲第3図と比較して日本やEUの平均水準に比べ低い^(注13)が、農家にとっては国の補助金収入もあり、十分な水準となっている。

第5表 アーラフーズの品目・販売先別販売額

(単位 百万デンマーククローネ)

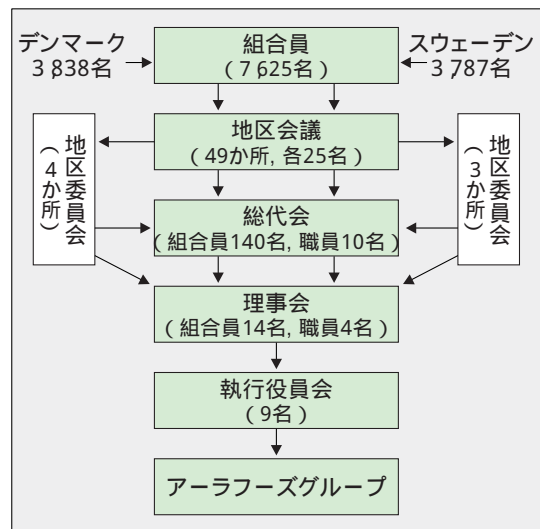
		07年	08	09
総販売額		47 742	49 469	46 230
品目別	牛乳, 乳飲料	20 290	22 558	20 480
	チーズ	12 365	12 417	11 326
	バター, マーガリン	5 968	6 233	5 964
	脱脂粉乳等	5 968	6 431	5 455
	その他	3 151	1 830	3 005
販売先別	英国	13 702	13 258	12 112
	スウェーデン	9 835	10 487	9 246
	デンマーク	8 594	9 251	8 599
	その他EU諸国	8 975	9 597	10 171
	米国	2 387	2 276	2 173
	中東	1 910	2 375	1 988
	アジア	1 575	1 583	1 110
	その他	764	643	832

資料 アーラフーズのアニユアルレポートより作成

アーラフーズは協同組合として一人一票制の原則を維持し、運営組織は地区会議、総代会、理事会、執行役員会からなっている(第6図)。総代会は組合の最高意思決定機関であり、地区会議等のなかから議員が選出され、議員数は地区ごとに生乳の出荷量と組合員数を考慮して決められている。理事会は経営全体の責任を負い、理事14名は地区会議の代表者から10名、職員から4名が選任される。執行役員会は、理事会が選任し総代会で承認を受けた9名の執行役員が、実質的な業務執行を行っており、業務が専門化するなかで、戦略的な業務運営に精通したプロの経営者が必要とされるためである。

グローバルな成長を続けるアーラフーズにとって、大きな課題の一つに資金の調達がある。アーラフーズの総資産に対する自己資本比率は28%前後を維持しているが、今後予想される設備投資や子会社への資金手当などの必要資金を、長期の安定した資金で確保する必要があり、フォンテラと同

第6図 アーラフーズの組合組織



資料 アーラフーズ提供資料より作成

様に様々な対応を検討している。

(注12) なお、アーラフーズの合併に加わらなかった組合は、デンマークで10組合、スウェーデンで5組合ある。

(注13) 「アーラフーズアニユアルレポート2009」より。なお、デンマーク、スウェーデンの円換算の乳価が低いのは、飼料を国内で自給し生産コストを抑えていることのほか、両国の通貨レートが相対的に低い影響による。

おわりに

日本の酪農，乳業に示唆するもの

最後に我が国の酪農，乳業が抱えている課題を，自給飼料生産の取組み，酪農家への所得補償の問題，生産者団体組織の機能強化，の3つに分けて，ニュージーランド，デンマークと比較しながら検討してみたい。

我が国の酪農は，配合飼料をはじめ粗飼料も海外からの輸入に依存しており，近年のエネルギー需要等をきっかけとした世界

的な飼料価格高騰の影響を受けて、国内でも従来からのトウモロコシや牧草などの飼料作物の生産のほか、農地の畜産的利用として水田での飼料用米や飼料稲（WCB）の栽培、河川敷等を利用した牧草の生産などの取組みが始まっている。しかし、購入飼料価格の方が相対的に安価であることや、機械投資額等が大きいこと、高齢化の問題や水田を利用した農地の畜産的利用を促進する政策がないことなどが課題となっている。^(注14) デンマークでは、1960年以降の農業近代化政策のなかで農地の集積により、穀物農家と畜産農家の専門化、大規模化を政府と農業団体が中心となって進めている。また、経営指導面でも農業団体が経営技術を中心に優れた支援体制を發揮していると言われており、^(注15) そうしたデンマークでの取組みも参考にできると考えられる。

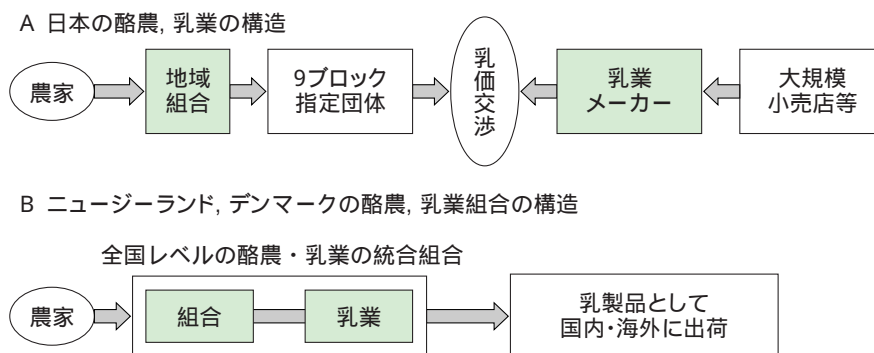
酪農家への戸別所得補償については、2011年度からの本格実施が予定されているが、その内容の詳細については現時点ではまだ明確には示されていない。現行の加工原料乳の不足払い制度は旧制度に比べて生産費をカバーできないという問題を抱えて

^(注16) おり、新制度では生産費と販売価格の差額の補償を基本とする、十全な制度による中長期的経営安定対策であることが必要である。

生産者団体の組織と機能について、日本の組合とフォンテラ、アーラフーズなど海外の酪農・乳業組合と比較してみたい（第7図）。日本では、2000年の酪農改革によって指定生乳生産者団体のブロック化が実施され、ブロック内プール乳価や集送乳ルート合理化が一定程度進んだ。しかし、指定団体の広域化の主目的は生乳の取引主体としての体制整備を通じた価格形成力の發揮であったが、現状ではスーパー等の大規模小売店のバイイングパワーが圧倒的に大きく、メーカーとの価格交渉においてもその効果が十分に發揮されているとは言い^(注17) がたい状況にある。

一方、フォンテラ、アーラフーズでは、農家に支払う乳価は、乳製品の国際価格やコストをもとに年間を通じて何度か見直しを行い、乳代と組合配当金で組合員農家の収益が充分確保できるよう細心の注意を払っている。また、日本の組合では生乳の

第7図 日本とニュージーランド、デンマークの酪農・乳業組合の構造の比較



生産調整が重要な課題となっているが、フォンテラ、アーラフーズでは乳製品加工販売と輸出による需給の調整機能を持っており、組織機能の強化につながっている。

我が国においても国産の新鮮で安全な牛乳、乳製品を守っていくためには、こうした海外の酪農・乳業組合の取組みを参考にしながら、全国規模での生産者組合の統合と農協系乳業プラント等の統合を進めるとともに、日本版の酪農・乳業組合の設立を^(注18)めざすことが必要になっていると思われる。

(注14) 小林(2009) 7頁

(注15) 小林(2009) 8頁

(注16) 小林(2009) 5,6頁

(注17, 18) 小林(2009) 9~10頁

<参考文献>

- ・荒木和秋(2003)『世界を制覇するニュージーランド酪農』デーリイマン社
- ・小林信一(2009)「日本酪農の持続的発展のための提言」(社)全国酪農協会
- ・中久保亮(2010)「食の安全・安心への関心の高さがオーガニック酪農を後押し」『デーリイマン』3月号,デーリイマン社
- ・中原准一(2005)「デンマークも酪農環境対策に学ぶこと」『牧草と園芸』第53巻1号,雪印種苗
- ・Lewis Evans(2004)“Structural Reform the Dairy Industry in New Zealand” APEC 構造改革協議会資料

(ほんだ としひろ)

