

EU の乳製品市場の国際化と ドイツ酪農協の対応

研究員 小田志保

目 次

はじめに

1 ドイツの酪農協グループとは

(1) ドイツの酪農協の概観

(2) 酪農協の大規模化

2 ドイツの生産者乳価決定方法と酪農家の評価

(1) 酪農協の乳価決定の特殊性

(2) 酪農協の生産者乳価決定方法への 酪農家の評価

3 酪農協及び連合会の国際化への対応

おわりに

〔要 旨〕

1 2000年代以降、EU共通農業政策改革の影響で、EUの生産者乳価と国際市場の連動は強まっている。国際化する農産物市場に対応するため、市場競争力を強化すべく、酪農協及び組合員である酪農家の規模拡大は進んでいる。しかし、酪農協は、組合員間の規模格差が広がるなかで、組合員との関係性の变化という事態に直面している。

2 とくに大規模な酪農家の不満が大きいのは、ドイツの酪農協の統一的な生乳生産者価格の決定方法である。ドイツの酪農協は全組合員の生産者乳価を統一的な価格基準に基づき決定するが、協同組合以外の企業では、各酪農家は生産者乳価に対する相対交渉を行う。この酪農協の統一的な価格基準は、企業の自由度を重視する大規模経営層から評価が低い。一方で、小規模経営層は取引の安定性を重視し、出荷生乳全量を受け入れる酪農協の評価が高い。

3 ドイツ・ライフアイゼングループでは、特に大規模経営層の酪農協ばなれや乳製品の国際競争の激化等の課題に対し、組合員との関係性強化や、衛生面での高品質性の追求といった対策に取り組んでいる。農業構造の変化に伴い、単協と組合員との関係性を強化するような連合会の役割やグループとしての戦略の重要性が高まっている。

はじめに

1992年のEU共通農業政策（以下「CAP」という）改革以降、とくにその価格・所得支持政策は、市場メカニズムをより反映させる方向へ改革されてきた。酪農分野では、2000年代以降、この農政改革の影響が本格化した。市場介入価格の引下げ等で、乳製品の価格決定はますます市場にゆだねられるようになり、その結果、酪農家の主要な収入源である生乳販売収入の単価、生産者乳価は、国際市場価格の影響を強く受けるようになった。

このようにEUにおいては、生産者乳価は、国際市場との連動が強まっており、価格の変動が大きくなっている。こうした環境下、競争力強化のため、酪農家は経営規模を拡大している。また、乳業者である酪農協自身も合併再編を経て大規模化・グローバル化している。しかし、大規模化した酪農家は経営者としての性格を強め、酪農協の協同組合原則に基づく運営に対し不満を高めているといわれる。

本稿は、EU27か国中、生乳生産量が最大で、その3分の2を酪農協が取り扱うドイツを取り上げ、CAP改革によるグローバル化のなかでの酪農家の酪農協への不満の実態と、そのような課題に対して、

連合会を含む協同組合グループがどう対処しようとしているのかを紹介する。

1 ドイツの酪農協グループとは

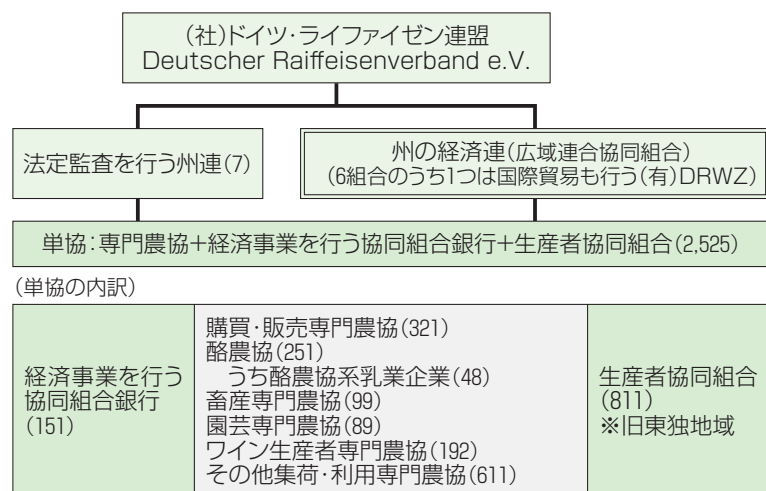
(1) ドイツの酪農協の概観

まず、ドイツの酪農協の現状を概観しておく。

ドイツの酪農協は、専門農協であり、集乳段階の酪農協と、それらの酪農協の子会社である加工段階の乳業企業から構成されている。中央会の（社）ドイツ・ライファイゼン連盟（以下「DRV」という）によると、12年3月現在の酪農協数は251組合あり、うち203組合が集乳段階、48組織が加工段階である（第1図）。図中の酪農協は、集乳段階及び加工段階の酪農協系乳業企業の総数となっている。

酪農協系乳業企業とは、集乳酪農協が出資する子会社であり、主に集乳酪農協から

第1図 ドイツ・ライファイゼン系農協グループ



資料 ドイツ・ライファイゼン連盟(12年3月15日現在)から作成
 (注) ()内は組合数。

の生乳の加工を担当する。なお、この酪農協系乳業企業は、有限会社や株式会社であるものも含まれている。

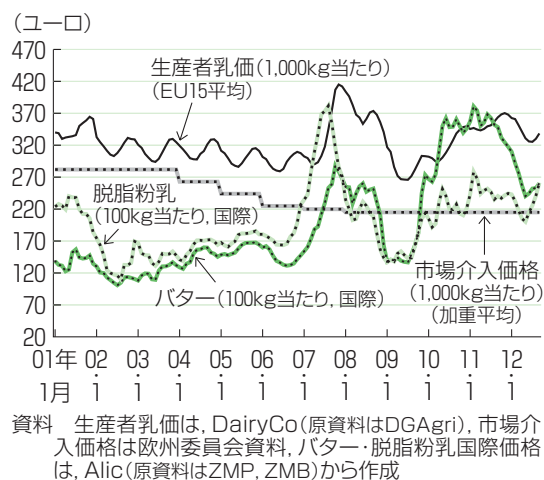
酪農協を含む専門農協は、ドイツの農協グループの単協の大宗を占める。単協数2,525組合中、専門農協は1,563組合と多い。専門農協の他は、日本の総合農協の源流である「経済事業を行う協同組合銀行」が151組合と、旧東独の国営農場等が90年の東西ドイツ再統合後に組織再編した生産者協同組合が811組合ある。なお、生産者協同組合では、生乳生産を行う協同組合の場合でも、自身で集乳や加工事業を行わないため、本稿では取り扱わない。

(2) 酪農協の大規模化

戦後、酪農協の大規模化は、酪農家の拡大に対応し進んだ。70年代以降、酪農家は大規模化した。例えば、ドイツ連邦統計局の統計から計算すると、旧西独8州（ベルリン・ハンブルグ・ブレーメン市を含まない旧西独地域）の1経営体あたりの平均搾乳牛（2歳以上）飼養頭数は、70年の7.7頭から12年の43.8頭へ増加している。酪農家の大規模化に対応することに加え、国内の民間集乳業者との競争上、酪農協も大規模化を進めていった。なお、酪農協の大規模化には、集乳技術の革新も大きく影響したといわれている。とくに集乳車の導入が、集乳範囲の広域化を可能にした。^(注1)

CAP改革による市場介入価格の引下げ等が実行された2000年代以降は、国際化を見据えたさらなる酪農協の再編に拍車がか

第2図 生産者乳価(EU15平均)等の動向



かっている。

第2図のように、CAP改革により、2000年代前半に生産者乳価への市場介入価格は大きく引き下げられ、さらに、後半には、国際的な乳製品市場との連動性を強め生産者乳価は乱高下するようになった。

そのため、酪農協を含む全ての乳業者（集乳、加工、販売を行う企業）にとって、国際市場を見据え、生き残りのための取組みが必要になった。具体的には、集乳競争に勝つための、また乳製品の価格変動リスクに耐えうる財務基盤の強化や、消費者からの多様な需要に応える製品差別化を可能にするための開発力強化等が必要になったのである。その結果、00年に404組合あった酪農協は、11年には251組合に減少し、00年対比の減少率をみると、酪農協は37.9%減少で、その他の専門農協（△31.7%）より減少幅が大きい（第1表）。

また、販売シェアでも大規模な乳業者（酪農協以外も含む）のシェア拡大が著しい。例えば、00年と09年とで、年間集乳量規模

第1表 戦後期のライファイゼン系農協グループの組合数の動向

(単位 組合, %)

	1950年	70	90	00 (a)	09	10	11 (速報値) (b)	00年対比 増減率 (b-a)/(a) *100
単協総数	23,670	13,674	5,146	4,224	2,669	2,598	2,525	△40.2
経済事業を行う協同組合銀行 酪農協	11,216 5,726	4,920 3,705	1,474 846	434 404	165 281	157 264	151 251	△65.2 △37.9
酪農協系乳業企業 集乳酪農協	2,569 3,157	823 2,882	255 591	… …	59 222	51 213	48 203	… …
その他の専門農協 生産者協同組合	3,752 -	2,704 -	1,274 -	1,027 1,221	763 852	733 834	701 811	△31.7 △33.6
その他のライファイゼン農協 ^(注2)	2,976	2,345	1,552	1,138	608	610	611	△46.3
経済連 ^(注1)	83	90	53	35	-	-	-	-
広域連合協同組合 ^(注1)	-	-	-	-	6	6	6	-
売上高(100万ユーロ)	3,463	17,461	39,030	39,010	39,278	42,811	48,200	23.6
億円換算(106.5円/ユーロ)	3,688	18,596	41,567	41,546	41,831	45,594	51,333	-

資料 ドイツ・ライファイゼン連盟(12年3月15日現在)、2000年のデータはDG Verlag『Die deutschen Genossenschaften 2003 -Entwicklungen-Meinungen-Zahlen』から作成

(注) 1 経済連は、各事業センターがそれらを統合した広域連合協同組合へ再編したことから、データが連続しない。

また、広域連合協同組合は、DRV資料では単協とされるが、その性質上、ここでは単協に含めない。

2 養蜂、牧草、バイオエネルギー、森林業を合計するその他のライファイゼン農協は90年と09年とで連続しない。

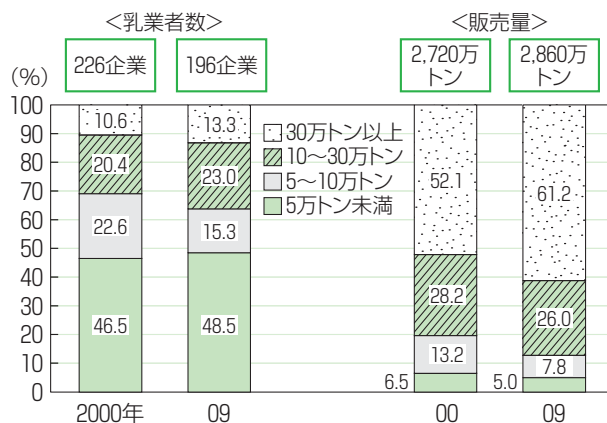
別の企業数及び販売量（生乳換算）を比べると、年間集乳量30万トン以上の大規模企業は、企業数では、00年の10.6%から09年の13.3%へ増えたに過ぎないが、販売量では同期間に52.1%から61.2%へ増加している（第3図）、一方、30万トン以下では、全てのカテゴリーで販売量シェアが減少している。

酪農協でも合併による組織再編が繰り返され、象徴的な動きとして、11年に酪農協系であるノルト・ミルヒ社とフマーナ社とが合併し、10年の売上高で世界13位となる巨大酪農協系会社、(株) DMK社 (Deutsches Milchkontor) が誕生している。

(注1) 酪農経済連の100年史 (“Milchkontrollverein Lüneburg-Winsen, Festschrift zum 100-jährigen Bestehen 1904-2004”) P88参照。

(注2) ミュンヘン工科大学ハンス・ヴァインドルマイヤー教授の論文 (Molkerei-industrie誌 2012年7月号掲載) 参照。

第3図 年間集乳量規模別にみた乳業者数とその販売量(酪農協系以外も含む)



資料 ドイツ連邦共和国食糧・農業・消費者保護省ウェブサイト "Die Unternehmensstruktur der Molkereiwirtschaft in Deutschland"から作成

2 ドイツの生産者乳価決定方法と酪農家の評価

上記のように、ドイツの酪農協は、生産者乳価が国際市場との連動性を強めるなか、生き残りのための規模拡大や組織再編を行ってきた。そのなかで、酪農家が酪農協との関係のなかで、とくに不満を持つよ

うになってきたのが、生産者乳価の価格決定プロセスである。

(1) 酪農協の乳価決定の特殊性

生産者乳価は、酪農家と酪農協を含む乳業者との間で決められる。

一般に、生産者乳価は、前述のようなCAP改革での市場介入価格や、乳製品の国際市場の動向のような経済環境からの影響に加え、酪農家及び乳業者の経営状況等から、個別の生産者乳価は大きく違う。

酪農家側の要因としては、乳脂肪分含有量等の生乳の成分基準、生乳出荷量等がある。一方、乳業者側の要因としては、例えば、乳業者が差別化製品を製造し、高付加価値を追求する程、相対的に生産者乳価は高くなり、また集乳元に小規模経営が多い場合、集乳に係る費用が高く、生産者乳価が低くなる。

さらに、生産者乳価の具体的な決定方式は、酪農協と協同組合以外の乳業者とでかなり異なっている。

標準的には、酪農協では、理事会が過去の事業年度の実績から、原則として、全組合員に統一的な生産者乳価基準（生乳の主成分に基づく統一基準）を採用している。一方、協同組合以外の乳業者では、各酪農家と乳業者との相対交渉で締結した契約に応じた生産者乳価が支払われている。

つまり、酪農協では、平等原則に基づき組合員間に差が無いように生産者乳価が決められている一方、協同組合以外の企業では、経営体の規模等に応じ、異なる生産者

乳価が支払われている。

なお、ドイツの酪農協の組合員は、経営体が生産する生乳の全量を酪農協に出荷する義務を負っている。また、同様に、酪農協も組合員が出荷した生乳の全量を買入れる義務を負う。

先にみたように、酪農家が規模拡大を進めるなかで、酪農協へ出荷する農家にも規模格差が広がってきた。そして、とくに大規模層は、こうした協同組合の統一的な価格決定に不満を持つようになってきたのである。

(2) 酪農協の生産者乳価決定方法への酪農家の評価

ここでは生産者乳価の決定方式について、ドイツのギョッティンゲン大学が、ドイツ北西部の酪農家161人への聞き取り調査（Schlecht und Achim, 2009）を行った結果を紹介したい。なお、聞き取り調査対象者となった酪農家のうち約7割が酪農協に出荷し、また、全体的に若年層の大規模経営層が多く含まれている。例えば、聞き取り調査対象者の平均生乳割当量は約84トンで08年の全国平均27.5トンを大きく上回る。平均年齢も39歳と、07年の全国平均50歳を大きく下回る。

第4図は、聞き取り調査回答者の生産者乳価決定方式に関する満足度の回答である（現在の取引形態に関わらず、全回答者が対象）。

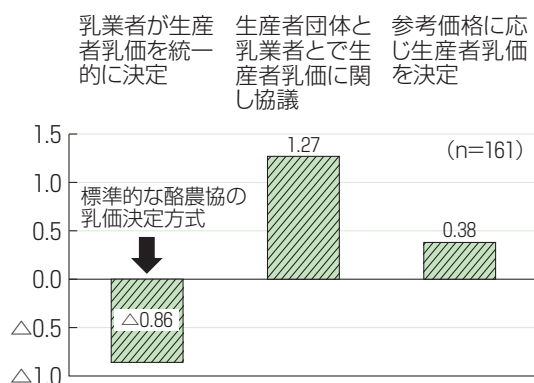
同図にみられるように、標準的な酪農協の乳価決定方式に対する満足度は最も低い。酪農協の生産者乳価決定方式である「乳業

【聞き取り調査対象者】

回答者数	161人(ドイツ北西部の酪農経営者)
時期	08年11月～12月, 各人約1時間
抽出方法	雪だるま式抽出(聞き取り対象者が新たな聞き取り対象者を紹介)
(回答者の平均像)	
経営規模	222ha
生乳割当量	841,441kg
搾乳牛1頭当たり平均搾乳量	8,822kg
総収入中の酪農収入が占める割合	63.6%
年齢	39歳

資料 第4図に同じ

第4図 生産者乳価決定方式の評価



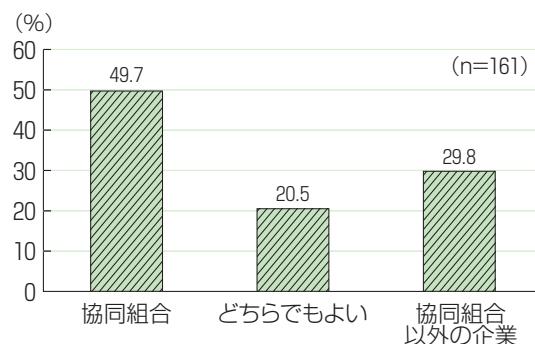
資料 Spiller and Schlecht (2009)から作成

(注) 「とても不満」: △3点, 「不満」: △2点, 「少し不満」: △1点, 「どちらでもない」: 0点, 「少し満足」: 1点, 「満足」: 2点, 「とても満足」: 3点で評価している。

者が生産者乳価を統一的に決定」に対する満足度（7段階）は、平均で△0.86であり、協同組合以外の企業の生産者乳価決定方式である「生産者団体と乳業者とで生産者乳価に関し協議」（1.27）を大きく下回っている。

次に、聞き取り調査回答者に、出荷条件が同じ場合の出荷先を、業態別に聞いた結果が第5図である。同図にみられるように、約5割が「協同組合」を、約3割が「協同組合以外の企業」を、約2割が「どちらでもよい」と答えて

第5図 出荷条件が同じ場合の出荷先選択



資料 第4図に同じ

いる。

「協同組合」とする回答割合が約5割と最多だが、前述のように回答者中酪農協の組合員は約7割いることから考えると、組合員の一部は、出荷条件次第で出荷先を変更する可能性があるといえる。なお、酪農協の組合員へは生産者乳価の他にも出資配当も支払われるが、その効果はそれほど大きくない。^(注3)

さらに、聞き取り調査対象者をクラスター分析でA～Cグループに分けると、Cグループのような大規模経営層ほど、「長期契約への指向」や「契約に対するモチベーション」等の取引の安定性に対する評価は低いものであった（第2表）。

まず、生乳割当量が平均して最も大きい

第2表 クラスター分析による評価

	Aグループ	Bグループ	Cグループ
回答者割合 (%)	20.5	50.9	28.6
生乳生産割当量 (kg)	645,051	899,043	962,534
グループの特徴	契約に対するモチベーション 酪農協への選好 長期契約への指向 乳業者との連帯 企業としての自由度の重要性	ととも高い ととも高い 高い ととも高い ととも低い	中位 中位 低い 高い 低い
			低い 低い とても低い 低い 高い

資料 第4図に同じ

Cグループのような大規模経営層では、「企業としての自由度の重要性」に対する評価は高く、「乳業者との連帯」は低い。これは、「長期契約への指向」や「契約に対するモチベーション」が低いことから、当グループでは、出荷量が多く、取引の安定性をそれほど重視していないことが読み取れる。

一方、Aグループのような小規模経営層では、「長期契約への指向」は高く、取引の安定性を重視している。そのため、Aグループは、「乳業者との連帯」や「酪農協への選好」がとても高い結果となった。

以上をまとめると、大規模な酪農家は、酪農協における、理事会が一律で生産者乳価を決定する方法への評価が相対的に低く、協同組合以外の企業で行われている相対交渉への評価が高い傾向がみられる。一方、小規模な生産者は依然として、酪農協の安定した取引を志向していることがうかがえる。

これは、大規模経営層ほど生産ロットが大きいいため、酪農協を含む乳業者に対する交渉力も強く、長期契約よりも条件次第で出荷先を変更できる方が有利ということで、企業としての自由度への選好が強くなるためとみられる。

(注3) ギョッティンゲン大学のトウフセン教授 Prof. Ludwig Theuvsenによれば、約5割の酪農協組合員が協同組合以外の企業への出荷を望んでいるか、業態間での差を感じていない状態であり、出資配当や利用高配当等がもたらす酪農家への恩恵はそれほど大きくない。欧州委員会ウェブサイト参照。

3 酪農協及び連合会の国際化への対応

このような酪農家の構造変化にともなう酪農協離れの動き、さらに、CAP改革のなかでさらに強まるとみられる乳製品の国際競争に対処するため、ドイツの酪農協及びその上部団体であるDRVでは、新たな取り組みを行っている。

第一は、酪農協と組合員との関係性の強化のための取り組みである。DRVの酪農関連担当者（以下「DRV担当者」という）は、組合員とともに酪農協の経営戦略を策定するコンサルティングを開始したのである。

DRV担当者は、各酪農協の組合員座談会に赴き、その酪農協の独自の戦略を酪農協と組合員とともに構築する作業を行う。そこでは、例えば、以下のような事項が話し合われる。

①商品：1商品に特化すべきなのか、もしくは多数の商品を複数の市場向けに製造すべきなのか。

②市場：EU域内市場もしくは国際市場向け、独自ブランド製品の開発が必要なのか。

③自酪農協の独自性：地域、国内、国際市場における自酪農協のもつ独自性の追求

④R&D：投資資源は十分確保できているか。

⑤協同組合間共同：自組合のみの戦略か、他の協同組合と共同すべきか。

以上の議論を経て、DRV担当者は、高

付加価値製品の製造のため、組合員と酪農協経営陣と共同し、組合員の経営参画を重視しつつ、その酪農協の企業戦略を練り上げる。

第二は、乳製品の高品質化である。DRVは、2000年代以降、乳製品の衛生管理面での高品質性の追求による高付加価値化を目指している。これは市場のグローバル化に対し、高品質な原料を生産する生産者に対し、よりインセンティブを与えることで、市場競争力を高めるものである。

具体的には、DRVは、02年以降、ドイツ農民連盟（DBV）と乳業連盟（MIV）とともに、生乳の品質保証基準である民間ベースの自主管理システム（QMシステム）を構築した。

このシステムは、乳業者が依頼する民間の生乳検査団体が酪農家へ立ち入り検査を行って、各酪農家にQMミルク（品質管理ミルクQualitätsmanagement Milch）認証を授与する。ドイツ農民連盟によれば、09年時点で、約5割の酪農家がQMミルク認証を取得しており、その割合は、とくに大規模経営層が多い北部ドイツの州ほど高い。

12年7月に、このQMシステムは、連邦統一の検査基準として認定された。生乳の高い品質水準を確保し、ドイツ国産製品が国際市場において特に衛生面で高い評価を受けることを可能としている。また、これにより、酪農家側にもプレミア付きの生産者乳価が支払われることで、生産努力を向上させるインセンティブが付与^(注4)される。これにより、先にみたような大規模酪農家の

酪農協への価格決定プロセスへの不満も、一部緩和されと考えられる。

さらに、DRVは、品質向上を促進する「品質プログラム（Qualifizierungsprogramm）」の導入を企画している。当品質プログラムへの参加者へは、品質向上に出費した分だけ、費用が補償されるような仕組みが考えられており、これも市場のグローバル化への対応である。DRV理事長のニュッセル氏は、今後も開発途上国の乳製品の旺盛な需要が見込まれ、ドイツ酪農の環境条件は良好で増産が見込まれるが、協同組合として、同時に品質に対する責任感を持ち、高付加^(注5)価値を目指すべきであると述べている。

（注4）top Agrar誌（09年5月15日付）参照。

（注5）Raiffeisen Magazin 2012年6月号参照。

おわりに

農政の転換により農産物市場のグローバル化が進行するなか、EUでは、酪農家及び酪農協がともに大規模化し、従来のような多数の小規模な酪農家と酪農協との一体的な関係が崩れてきている。そこで、ドイツでは協同組合としての一体性を維持するために、連合会が直接両者の仲立ちをし、そうした一体性の再構築を支援するとともに、高い品質基準を達成する生産者へ追加的なプレミア支払いを行っている。

農産物市場の国際化はともかく、農業構造の変化につれ、協同組合と農業者の関係が変化していくことは、法人経営等の組織経営体が増加している日本でも同様である。

農業構造が変化していくなかで、協同組合としての一体性を維持するためには、単協と生産者との関係性を強化するために連合会が果たす役割や、グループとしての戦略の重要性が高まっているドイツの事例が、日本に示唆する点は大きいと考えられる。

【参考文献】

- ・ 欧州委員会 (2010), Report of the High Level Group on Milk-final version 15 June 2010
- ・ 欧州委員会 (2011), EUdairyfarms report 2011
- ・ 欧州委員会ウェブサイト
http://ec.europa.eu/agriculture/cap-history/index_en.htm
- ・ 社団法人中央酪農会議 (2010)『中酪情報 2010年 1月号』
- ・ ドイツ連邦カルテル庁 (2009) Sekteruntersuchung, milch
- ・ 古内博行 (2012)『『CAPの将来』をめぐる議論－農業政策展望ブリーフを中心に－』『千葉大学 経済研究 第27巻第1号 (2012年6月)』

- ・ DG Verlag, (2003), Die deutschen Genossenschaften 2003 –Entwicklungen – Meinungen-Zahlen
- ・ Milchkontrollverein Lüneburg-Winsen, (2005), Milchkontrollverein Lüneburg-Winsen Festschrift zum 100-jährigen Bestehen 1904 2004
- ・ Spiller and Schlecht (2009) Procurement strategies of the German dairy sector: Empirical evidence on contract design between dairies and their agricultural suppliers
- ・ Steffen, Schlecht, Spiller, (2010), "Preisbildung im genossenschaftlichen System am Beispiel der Milchwirtschaft", ZfgG (2010年3号)
- ・ Verlag Th.Mann GmbH, Molkerei-industrie, (2012年7月号)
- ・ Weindlmaier H. (2005), "Entwicklung der Erzeugermilchpreise:Welche Chancen bietet eine aktive Marktbeeinflussung", dmz Deutsche Molkereizeitschrift 126 (14), Teil lbzw. (15) Teil II:S26-31 bzw.20-25

(おだ しほ)

