

# ドイツの酪農協系乳業DMKグループにみる 農業協同組合の今日的課題

主事研究員 小田志保

## 〔要 旨〕

EU共通農業政策の改革に伴い、乳価（生産者庭先価格）は乳製品の国際市況に連動するようになっており、乳価変動幅は拡大した。このような乳価変動はドイツでは、大手乳業メーカーの主要工場が集積する北部で顕著であり、その北部の生乳取引市場は寡占化し、酪農協子会社である、大手乳業メーカーが生産から乳製品販売まで垂直統合している。

近年の歴史的な乳価下落に対しての危機感から、連邦カルテル庁は生乳取引市場における競争促進に力を入れており、北部の酪農協系乳業における生乳取引のルールの硬直性が酪農協ならではの仕組みから競争阻害的と指摘された。しかし、ドイツ最大手の酪農協系乳業メーカーであるDMKグループの実態を詳細にみると、協同組合制度そのものというよりは、規模拡大や事業を子会社に譲渡した組織体と事業体の分離といったビジネスモデルの変化に伴い、意思反映のあり方や組合員における生乳出荷条件のニーズへの対応のミスマッチなどが課題となっていることがわかった。

## 目 次

### はじめに

#### 1 乳価変動幅の拡大とドイツの酪農乳業構造

- (1) EUおよびドイツの乳価変動幅の拡大
- (2) 問題となったドイツ北部での低い乳価水準
- (3) 北部で大規模化が進んだ酪農協系乳業

#### 2 生乳取引市場に関する議論

- (1) 生乳取引市場に関する連邦カルテル庁の部門調査と調査手続の経緯
- (2) 連邦カルテル庁が指摘する生乳取引市場の問題点

- (3) 連邦カルテル庁の主張に対するドイツ・ライファイゼン連盟の反論

#### 3 酪農協系乳業DMKグループの発展と今日的課題

- (1) DMKグループの発展と現段階
- (2) グループにおける協同組合と組合員の関係
- (3) 生乳取引および意思決定の今日的な課題
- (4) 課題解決への取組み  
—DMK酪農協の組合員からの信頼を高める取組み—

おわりに

## はじめに

近年、ドイツでは酪農家と、酪農協子会社を含む乳業メーカーの間の生乳取引のルールについての議論が活発である。ドイツ連邦カルテル庁は、現行の生乳取引のあり方は競争阻害的であるとしており、特に酪農協における生乳取引のルールを問題視し、2016年4月に、ドイツ北部にある最大手のDMK酪農協(Deutsches Milchkontor e.G.)に対する調査を始めた。

このような連邦カルテル庁の見解に対し、協同組合陣営は強く反論している。酪農協における生乳取引のルールは、貯蔵性がないなどの生乳の特性から、出荷の安定性を確保するために、組合員自身が構築してきたものであるからだ。

本稿では、まず近年のドイツの酪農乳業構造を概観する。そのうえで連邦カルテル庁による、ドイツの生乳取引に関する議論をフォローする。さらに、大手の乳業メーカーであるDMKグループ(DMK酪農協とその子会社である乳業メーカー、以下同じ)に焦点をあて、そこでの生乳取引の実態や、意思決定のあり方について明らかにしたい。<sup>(注1)</sup>

(注1) 本稿の主な内容は、17年9月末から10月初旬にかけて実施した関係者への現地聞き取り調査に依拠している。

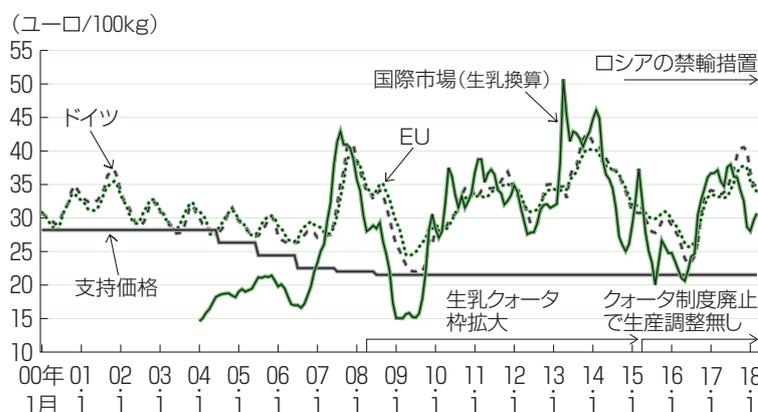
## 1 乳価変動幅の拡大とドイツの酪農乳業構造

### (1) EUおよびドイツの乳価変動幅の拡大

まず、先の生乳取引のあり方についての議論の背景にある、乳価変動の動向についてみていくこととしたい。EU共通農業政策(CAP)の改革から、酪農部門では、04~08年にかけて支持価格が引き下げられた。そして07年以降、EUやドイツの乳価(生産者庭先価格、以下同じ)は、乳製品の国際市況との連動を強め、下落時には酪農経営が成り立たないレベルに低下するようになった(第1図)。例えば、08~09年の酪農危機では、EUの乳価は24ユーロ/100kgへ下落し、生産者が生乳出荷をボイコットするなどの混乱も生じた。

さらに16年には、乳価が09年水準へ再び低下した。この要因は、中国の需要減退に

第1図 EU,ドイツの乳価(生産者庭先価格)と支持価格



資料 欧州委員会“Milk Market Observatory”“Milk Production versus quota”, CLALウェブサイト

(注) 1 支持価格は脱脂粉乳とバター/support price.

2 国際市場はオセアニア産脱脂粉乳とバターから生乳換算したもの。

加え、14年8月にロシアが欧米諸国の農畜産物への禁輸措置を導入したことと、15年3月末にEU域内の生乳クォータ制度が撤廃されたことである。

こうして、EU域外への輸出停滞に加え、EU域内の生乳の生産調整の撤廃があり、供給過剰から乳価は下落した。

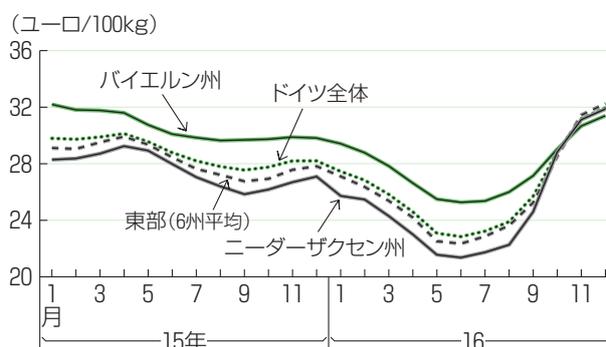
## (2) 問題となったドイツ北部での低い乳価水準

つぎにドイツ国内の乳価をみていく。ドイツの平均乳価はEUと同水準にあるが、ドイツ国内には乳価の地域差があり、特に問題となったのは、ドイツ北部の乳価水準の低さである。

16年のドイツの生乳生産量は3,267万トンであるが、ドイツ国内での大産地である、北部のニーダーザクセン州（生乳生産量700万トン）、南部のバイエルン州（同800万トン）、東部（旧東独地区の6州、同700万トン）の平均乳価を比べると、15～16年の乳価低下局面において、ニーダーザクセン州は東部（6州平均）やバイエルン州を下回っている（第2図）。

もちろんこのような乳価の地域差には理由がある。ドイツ北部の乳価水準が低い背景には、当地がバター、脱脂粉乳等の大口実需者向けコモディティ商品を大量生産する工場の大集積地となっており、国際市場での激しい価格競争を生き抜くために、乳価の低い生乳を必要としていることがある。例えば、11年時点での大手乳業メーカー5社（DMKグループ、ミュラー乳業、ホッ

第2図 地域別の乳価(生産者庭先価格)



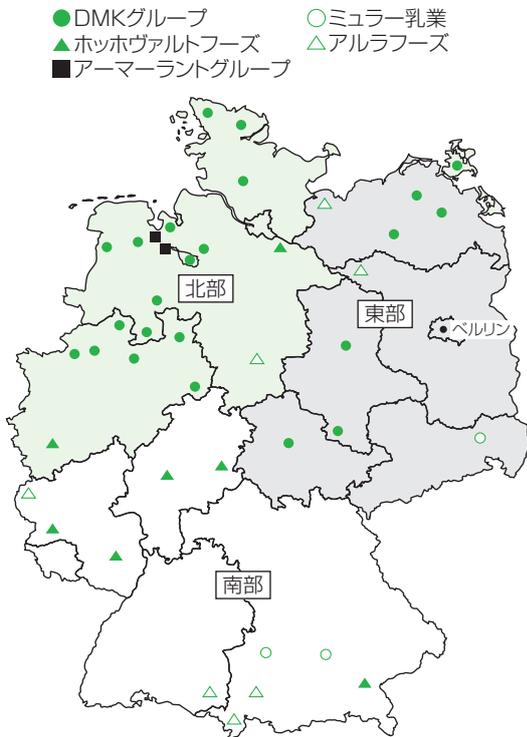
資料 Milchindustrie-Verband e.V.ウェブサイト, 原資料はBMEL, BLE, ZMB  
 (注) 乳脂肪分4.0%, 乳タンパク質3.4%に基準化済み。

ホヴァルトフーズ、アルラフーズ、アーマールアントグループ)の工場は北部に偏在し、そのため生産者の生乳出荷先も主に5社とみられる（第3図）。

現在も、このような乳業構造に変化はない。17年9月に面談したフンボルト大学のマルクス・ハーニッシュ教授は、「北部の乳業メーカーは国際市場で流通する脱脂粉乳やバター等を大量生産し、規模の経済性を追求している。南部には、中小の乳業メーカーが多数存在し、ブルーチーズ等の生鮮品で付加価値の高い乳製品を生産している」と指摘している。

このような乳価の地域差は、酪農構造にも影響する。10年と17年の1経営体あたり平均乳用牛頭数を地域別に比べると、東部は154.0頭から191.5頭へ24.4%増、北部は54.1頭から84.4頭へ56.0%増、南部は31.1頭から41.7頭へ33.7%増と、北部の増頭が著しい。永年草地が広がる酪農専業地帯である北部で、乳価の低下に対して酪農経営体が出荷乳量を増やすために規模拡大を進めたことがその一因である。一方、東部の規模

### 第3図 大手乳業メーカーの工場立地(2011年)



出典 top agrar誌(12年8月付)に筆者加筆

拡大が緩やかなのは、農地が肥沃で、農業経営体は畑作との複合経営が可能であり、酪農部門の赤字を吸収できるからであろう。

このようにドイツ北部では、乳業メーカーの集約化と生産者の規模拡大が並行して進んできたのである。

(注2) 日本の乳価は年間を通じて固定で、用途別に異なる。一方、ドイツは総合乳価で、短期的に大きく変動する。

(注3) ドイツでは、集乳費用は乳業メーカーの負担となり、工場は産地近くに立地する。

#### (3) 北部で大規模化が進んだ酪農協系乳業

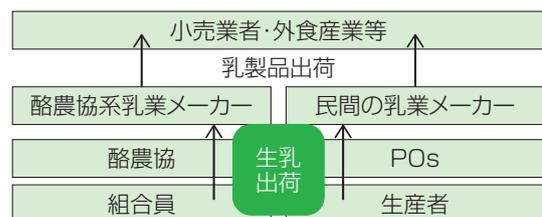
こうした北部における乳業メーカーの集約化の動きは、酪農協にもみられる。ドイツの生乳生産量の7割は、酪農協が集乳し、酪農協子会社の乳業メーカー（以下「酪農協

系乳業」という)が加工している。<sup>(注4)</sup>残る3割については、生産者が生産者組織(Producer Organisations, 以下「POs」という)を通じて、商系の乳業メーカーに出荷している(第4図)。地域別の酪農協の組織率(組合員/生乳出荷者)は、北部では9割と高く、南部で7割弱、東部で5割弱と低下する(Hess and Petersen (2017))。

そして、上述の酪農協系乳業は、日本の農協系乳業プラントとほぼ同じ仕組みであるが、日本と違い、一部が大規模化している。16年のドイツの乳業メーカーの売上高をみると、1位のDMKグループ(46.0億ユーロ)、3位のホッホヴァルトフーズ(14.4億ユーロ)、4位のアルラフーズ(14.0億ユーロ)、5位のフリースランドカンピナ社(11.0億ユーロ)と、上位5社のうち4社が酪農協系乳業である。そして4社とも乳製品加工の工場をドイツ北部に集約している。一方、南部の酪農協系乳業は、例えばベルヒェテスガデナーラント酪農協のように、北部とは異なり、高付加価値品を製造している組合が多い。

このように酪農協系乳業では、北部を中心に、生産者から乳業メーカーまでの垂直統合と、合併を通じた事業規模の拡大が進

#### 第4図 生乳・乳製品の取引経路



資料 筆者作成

んできた。例えば、乳製品加工事業まで行う酪農協は、80年の452組合から16年の34組合へと減少したが、1組合あたりの平均売上高は2000年以降に特に拡大し、300百万ユーロ台に達している（第5図）。

このような垂直統合や合併による組織再編は、規模の経済性の発揮と商品ラインナップの拡大が目的であった。グローバル化する小売業に対抗するために、規模拡大を進めると同時に、酪農協系乳業は乳製品の種類を増やし、各乳製品の販売価格の変動リスクを分散させることによって、組合員への支払い乳価の変動を抑制するよう努めたのである。

一方、商系の乳業メーカーへ出荷する生産者も、競争制限禁止法の適用除外を受けるために、CMO規則152～153条の要件を満たすPOsのもと組織化し、生乳出荷条件に関しては他の生産者と共同で交渉にあたっている。この仕組みは、乳業メーカーに対する生産者の交渉力向上が目的であり、12年に発効した「酪農パッケージ (Milk Package)」の措置の一部である。

前述のような生産流通構造の変化のなか

第5図 加工事業を行う酪農協の組合数と売上高



資料 DRV "Statistischer Bericht"

で生じた乳価下落を問題視したのが、連邦カルテル庁であり、以下でみるような生乳取引市場に関する議論が発生した。

(注4) (一社) ドイツ酪農産業連盟ウェブサイト (<https://milchindustrie.de/>) に依拠。

(注5) このほかに、集乳のみを行う酪農協が、10年以降も200組合ほど存在する。集乳のみを行う酪農協は、商系の乳業メーカーへ出荷することもある。

(注6) EU規則1308/2013。POsは、生産者の自発的な組織化であること、EU加盟国が定めた最低構成員数や最少取扱量(額)等の要件を満たし、国の認可を受ける。

## 2 生乳取引市場に関する議論

### (1) 生乳取引市場に関する連邦カルテル庁の部門調査と調査手続の経緯

生乳取引に関して、連邦カルテル庁第2決定部が2回の調査を開始するきっかけとなったのは、08～09年と15～16年の酪農危機である。

まず、08年からの酪農危機で連邦カルテル庁が問題視したのは、乳価は低下したが、乳製品の小売価格が横ばいであったことである。そのため、この調査ではサプライチェーン全体のあり方を問題視した。

具体的には、連邦カルテル庁は、生産者から小売業者までのサプライチェーンには交渉力の非対称性があり、そのもとで公正な競争は阻害され、小売業者等が不当にマージンを得ているとの懸念を抱いた。そして、08年6月に、牛乳・乳製品のサプライチェーンに対する「競争制限禁止法第32条eに基づく部門調査 (Sektoruntersuchung)」を開始したのである。

サプライチェーン全体を問題としたこの調査は、12年1月に連邦カルテル庁が「部門調査に関する最終報告」(Bundeskartellamt (2012))を公表し、終了した。<sup>(注7)</sup>この最終報告では、生乳取引市場については、生乳出荷条件における全量出荷義務(Andienungspflicht)等が複合要因となって、市場競争を阻害していると指摘された(第6図)。

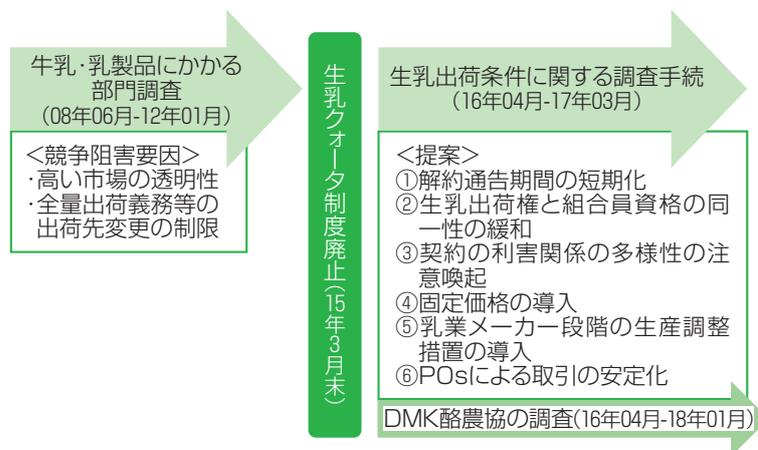
この最終報告の公表後も、生乳取引市場に大きな変化はないまま、15年3月末に生乳クォータ制度は廃止され、15～16年に再び乳価は大きく下落した。

この状況に危機感を抱いた連邦カルテル庁は、今回はサプライチェーンのなかでとりわけ生産者における生乳出荷条件に絞り、16年4月に行政手続法にのっとり調査手続<sup>(注8)</sup>に着手し、同調査手続の実態調査として、ドイツ最大手のDMK酪農協に対する具体的な調査に踏み切った。

上記の調査手続が終了した17年3月に、声明(Bundeskartellamt (2017))が公表され、そこでは解約通告期間(Kündigungsfrist)の短縮化等が提案された。なお、解約通告期間とは、生産者が乳業メーカーに対し、出荷停止日から起算して解約することを通告しなければならない期間を指す。

一方、DMK酪農協に対する調査については、調査実施中に、DMK酪農協が組合員間の議論を経て、解約通告期間を2年間から

第6図 連邦カルテル庁の生乳取引関連の部門調査と調査手続



資料 連邦カルテル庁のウェブサイト

1年間へ短縮することとした。このような変化を一定の成果とみた連邦カルテル庁は、18年1月にDMK酪農協への調査を終了した。

**(注7)** 乳業メーカーと食品小売業の間の交渉力の非対称性については、当初は調査の対象であったが、乳製品の多様性等から、11年からの「食品小売業に関する部門調査 (Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel)」(14年9月に最終報告書を公表)に引き継がれた。

**(注8)** 行政手続法第9条の定義によると、ここでの調査手続とは、連邦カルテル庁が行政行為を採択するにあたっての状況等の実証を行うことを指す。

## (2) 連邦カルテル庁が指摘する生乳取引市場の問題点

12年1月公刊の連邦カルテル庁の部門調査に関する最終報告によると、一般に生産者と乳業メーカーの生乳取引においては、①長い解約通告期間、②全量出荷義務、③出荷後に乳価が確定する生乳代金支払いプロセスという3つの特徴がみられ、特に酪農協においてその傾向が強いと指摘されている。そのうえで、これらの①～③の条件

があると、価格変動に対して生産者は自由な選択ができず、乳価水準は不当に低く据え置かれ、生産者の利益が損なわれてしまうと懸念されている。

これらの問題点があることから、連邦カルテル庁は、特に酪農協の生乳取引のルールについては、以下のとおり、改善を求めている。酪農協では、組合員であれば生乳を全量出荷することができ、同時に出荷義務を負う、というように組合員資格と生乳出荷権・義務が一体的で、取引を停止したい組合員は組合からの脱退を迫られる。連邦カルテル庁は全量出荷義務や解約通告期間が長いこと等を、市場競争阻害的な取引ルールとしたうえで、それらのルールは組合員資格と生乳出荷権・義務の一体性に起因するので、その緩和が望ましいと主張したのである。

なお現状では、このような連邦カルテル庁の提案には法的拘束力はない。なぜなら、商法上および競争制限禁止法上は、酪農協は組合員と一体の企業体と見なされており、酪農協の生乳取引は企業内取引(Unternehmensinterne Vorgänge)として、競争制限禁止法の対象とならないからである。しかし、組合員は酪農協への帰属意識が薄れ、酪農協を単なる出荷先と捉えているなど、連邦カルテル庁は調査を通じて、酪農協と組合員の距離が離れていることが明らかになったとしている。そして、前出の17年3月公表の声明(Bundeskartellamt(2017))では、もはや酪農協と組合員とは別々の事業体といえることから、酪農協と

組合員の取引に対する競争制限禁止法の適用可能性を主張するようになってきている。<sup>(注9)</sup>

このように、連邦カルテル庁は生乳取引市場に関する調査にとどまらず、酪農協グループについてはその協同組合としての仕組みそのものの改善を提案するに至っている。

(注9) top agrar ONLINE (12年3月5日付)  
"Sektoruntersuchung Milch: DRV widerspricht Bundeskartellamt".  
<https://www.topagrar.com/news/Home-top-News-Sektoruntersuchung-Milch-DRV-widerspricht-Bundeskartellamt-783676.html>

### (3) 連邦カルテル庁の主張に対する

#### ドイツ・ライファイゼン連盟の反論

このような連邦カルテル庁の見解は、伝統的な酪農協のビジネスモデルを毀損するとして、農協の全国組織である(一社)ドイツ・ライファイゼン連盟(Deutscher Raiffeisenverband e.V., 以下「DRV」という)は強く反論し、以下のように主張している。

生乳は毎日生産され、その生産量は蛇口をひねるようには簡単に調整できない。また、腐りやすく、生産直後の加工を必要とする。このような生乳の特性から、生産者は出荷の安定性を他の品目以上に重視する。酪農協の生乳取引のルールの硬直性が批判されているが、全量出荷義務や解約通告期間については、出荷の安定性を獲得するために、組合員自身が民主主義的に構築してきたルールである。

さらに、組合員は全量出荷義務を負う一方で、商系の乳業メーカーと違って、酪農協は組合員からの生乳を全量受け入れる義

務を負う。また、解約通告期間は2年間と比較的長いですが、酪農協側からは組合員の出荷を停止させることはできない。

そもそも、出荷者である組合員は酪農協の運営者でもある。運営者自らが損をするような生乳取引方法を選ぶはずがない。酪農協は一つの企業体であって、硬直的であるといっても、組合員との間の取引は企業内取引である。

以上のように、酪農協内部への競争制限禁止法の適用可能性についても、DRVは真(前出注9)っ向から反論している。

なお、この議論について、専門家である前述のマルクス・ハーニッシュ教授は、ドイツの南北で酪農乳業構造は全く違い、生乳取引市場の競争を促進する連邦カルテル庁は、ドイツ北部の状況を十分に理解していないと指摘する。南部には、スペシャリティチーズの生産に特化するなどの差別化戦略を採る、乳業メーカーが買い手として数多く存在し、生乳取引市場は十分に競争的である。一方、ドイツ北部では、乳業メーカーは輸出志向のコスト・リーダーシップ戦略を採用しており、グローバル市場での競争を勝ち抜くための規模拡大や組織合併が進んでいるため、生乳取引における買い手は多くない。北部では、生乳取引市場は寡占的にならざるを得ず、生産者と乳業者は競争よりも協同して、生乳生産から乳製品加工まで長期的に見通した、サプライチェーン全体における効率的な経営資源配分を行っているとのことである。

### 3 酪農協系乳業DMKグループの発展と今日的課題

このように連邦カルテル庁は、ドイツ大手の乳業メーカーに発展した酪農協グループが、その協同組合ならではの仕組みから自由で公正な生乳取引を阻害していると指摘し、その改善を迫り、それに対して、農協グループが反論する構造となっている。

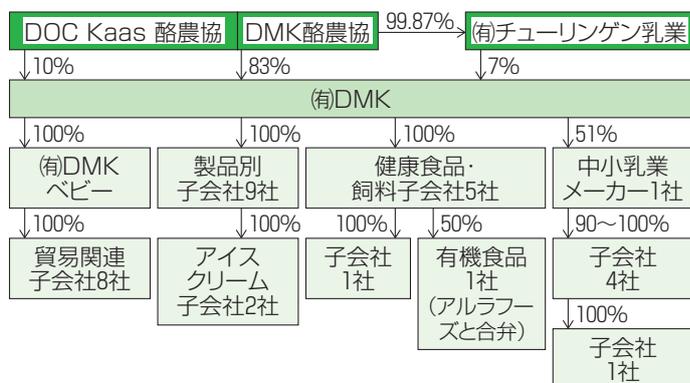
では実際に、酪農協による伝統的な生乳取引のルールやそのビジネスモデルが問題なのであろうか。以下では、実際に連邦カルテル庁の調査の対象となった、DMKグループの実態をみてみよう。

#### (1) DMKグループの発展と現段階

DMKグループとは、DMK酪農協とオランダのDOC Kaas酪農協、それらの子会社である(有)DMKとその子会社群からなる(第7図)。実質的な事業体は、(有)DMKとその子会社であり、(有)DMKは6つのビジネスユニット(PB商品部門、自社ブランド部門、国際部門、業務用部門、ベビー部門、アイスクリーム部門)と人事部、サプライチェーン管理部、農業部からなる。

DMKグループは、大手の酪農協系乳業であったフマーナ酪農協グループとノルトミルヒ酪農協グループの合併により、11年に誕生した。両グループは、05年に合弁会社(有)ホエイコを設立させた後、09~10年に子会社を統合した。最終的には11年に、酪農協自身の合併に至った。さらに16年4月に

第7図 DMKグループの構成図



出典 DMKグループ“Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht” (2016年版)に筆者加筆

は、チーズ部門の強化を目的に、オランダのDOC Kaas酪農協をグループ傘下に収め、DOC Kaas酪農協の子会社部分を(有)DMKに統合させた。

16年の実績では、DMKグループは730万トンの生乳を調達しており、乳製品の売上高は51億ユーロ<sup>(注10)</sup>、従業員数は7,000人に達している。調達した生乳量のうち570万トンが、DMK酪農協の組合員の出荷分である。なお、この生乳量は、ドイツの生乳生産量の2割弱に相当する。

DMK酪農協の組合員数は7,550で、1組合員平均の出荷量は753トンと、16年のドイツの1経営体平均の出荷量(440トン)を上回っている。組合員は、主にドイツ北部を中心とした10の州の比較的規模が大きな経営体であり、(有)DMKの主要工場も北部や東部にある(第8図)。組合員以外に、(有)DMKへ生乳を出荷するだけの契約出荷者もいるが、その数は49(1出荷者平均の出荷量2,488トン)にすぎない。

DMKグループの乳製品の販売額を地域

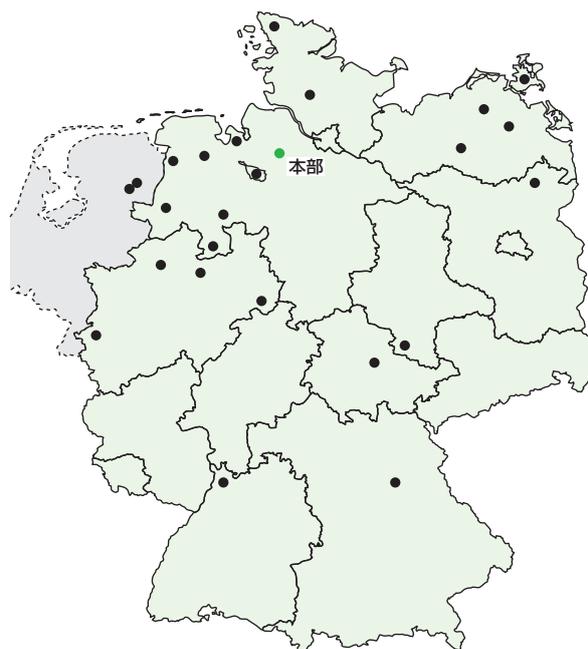
別にみると、9割超がEU域内である。しかし、EU域外での販売額の伸びは大きく、16年のEU域外への輸出額は136百万ユーロで、前年比38.8%増となっている。EU域内市場は飽和状態であることなどから、DMKグループはEU域外への輸出を強化し、上海市等に完全子会社の現地法人も開設している。

(注10) グループ全体の売上高となるため、前項1(3)の売上高と異なる。また、DMK酪農協は、飼料等の共同購買事業は行っていない。

## (2) グループにおける協同組合と組合員の関係

先にみたように、連邦カルテル庁は酪農協に対して協同組合制度そのものについての見直しを求めており、DMKグループも解

第8図 DMKグループの主要工場(2016年末)



出典 第7図に同じ

約通告期間の短縮など、その一部には対応している。しかし、連邦カルテル庁の指摘の背景には、農協の制度というよりは、ドイツ北部における酪農協の大規模化や垂直統合が進むなかで、大規模化した生産者のニーズへ対応できなくなっていることがあると思われる。

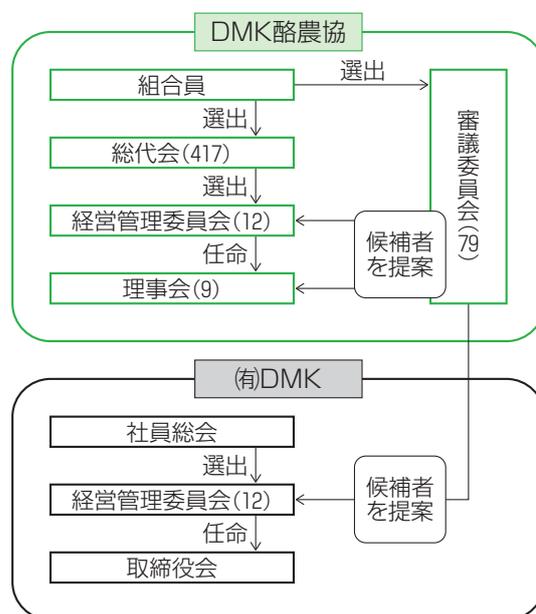
そこで、以下では、DMK酪農協のビジネスモデルの変化、つまり具体的には大規模化や組織と事業の切り離しといった変化が、DMKグループにおいて、どの程度進んでいるかを確認しておきたい。

まず、DMK酪農協は、組合員の権利や義務をとりまとめ、DMKグループの意思決定を担う、持ち株会社的な組織となっており、実際の業務は担当していない。DMK酪農協の意思決定の核は総代会であり、総代は25の組合員から1人の割合で選出された自然人である。16年においては、417人の総代が、12人の経営管理委員を選出し、経営管理委員会（Aufsichtsrat）は9人の理事を任命している（第9図）。

DMK酪農協および（有）DMKの経営管理委員会は、6人の組合員代表と6人の（有）DMKの従業員代表からなる。<sup>(注11)</sup> DMK酪農協の経営管理委員は、ほぼ全員が（有）DMKの経営管理委員でもあり、DMK酪農協と（有）DMKをつなぐ横串として、理事会や取締役会の運営を監督している。

理事会は、（有）DMKが提案した業務方針を採用し、グループの運営を遂行する義務を負う。さらに、1億ユーロを超える不動産の取得等の重要な案件については、経

第9図 DMKグループのガバナンス



出典 第7図に同じ  
 (注) ( )内は構成員数。

営管理委員会と理事会の両方の承認を必要としている。

このようにDMK酪農協は、DMKグループの意思決定を担うが、生乳取引にかかる実務は担当していない。財務諸表上は、DMK酪農協は組合員から生乳を買い取り、それを（有）DMKに販売している。しかし、DMK酪農協の有形固定資産額や人件費等がかなり少額であることから、集乳等の実務は（有）DMKが担当しているとみられる。

さらに、DMKグループにおいては、外部環境への対応として設備投資を拡大させるに伴い、資本関係にも変化がみられる。DMKグループは、生乳クォータ制度廃止後の増産対策に、15年3月末までの間、設備投資を拡大した。第1表にあるように、12年末から15年末までの有形固定資産額は増加している。しかし、DMK酪農協の持分（335

第1表 (有)DMKの負債・純資産の構成

(単位 百万ユーロ)

	12年末	13	14	15	16
DMK酪農協の子会社等における持分	335.3	335.4	335.4	335.5	335.5
(有)DMK					
有形固定資産	349.1	363.7	453.2	478.4	434.0
自己資本	383.7	435.0	470.6	474.5	482.1
引受済資本金	150.0	150.0	150.0	150.0	166.7
資本準備金	193.6	193.6	193.6	193.6	193.6
利益準備金	-	8.4	50.5	77.8	92.6
利益参加証券	31.7	40.9	49.2	38.3	38.3
損失/剰余金	8.4	42.1	27.3	14.8	△9.1
引当金	190.5	215.0	185.5	178.3	225.5
負債	527.1	603.6	600.0	609.5	697.8
うち金融機関借入	211.9	242.1	283.8	279.9	255.8
未払い乳代	73.7	73.0	60.7	45.9	66.2
関係会社借入	174.6	226.1	186.4	206.5	317.2
負債・純資産	1,102.5	1,254.3	1,256.5	1,262.6	1,405.9

資料 DMKグループ“Integrierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht”(各年次)

百万ユーロ)はこの間変化しておらず、金融機関借入が250百万ユーロ前後等となっているとともに、(有)DMKは利益準備金を順調に積み増している。

以上のように、激化する市場競争に対応するためビジネスモデルを変化させたことが、以下のような今日的課題をもたらしていると考えられる。

(注11) 経営管理委員に(有)DMKの代表が選ばれるのは、従業員数2,000人以上の企業体に対する共同決定法が規定した仕組み。

### (3) 生乳取引および意思決定の今日的な課題

#### a 多数の異質化した組合員における総代会を通じた意思決定の難しさ

DMK酪農協における生乳出荷条件は、DRVが主張するとおり、総代会での定款や生乳出荷規則の変更を通じて、組合員自身が決定している。しかし、組合員数が7,550にもなると、組合員の意思決定に参加して

いるという実感は希薄化してしまう。また、組合員の属性が異質化するなか、少数派の意見は反映されにくい民主主義的な意思決定の仕組みでは、組合員の総意をとりまとめることが難しくなっている。

このような不満は、前述のように乳価の変動幅が拡大し、階層分化が進んだドイツ北部では、特に大口出荷者において大きかったと思われる。DMK酪農協の組合員は、生乳出荷量に応じた出資額を拠出する義務を負っている。出資一口の金額は40ユ

ーロで、前年の生乳出荷量を基準に、出荷量500トンまでなら1トンあたり1口、出荷量500トン超から1,000トンまでなら1.333トンあたり1口、出荷量1,000トン超では2トンあたり1口の出資金を支払うことが定款に記されている。このように大口出荷者は、出資額は大きい<sup>(注12)</sup>が、総代会での議決権は一票しか付与されていない。

そして、この大口出荷者における不満は、16年の酪農危機の後、DMK酪農協の1,100もの組合員が解約通告する事態として顕在化した。脱退を通告した1,100の組合員は、大口出荷者であったため、解約通告期間が経過する18~19年には、DMKグループの集乳量は160万トン減少する見込みである<sup>(注13)</sup>。

(注12) ドイツの協同組合法のもとでは、1組合員に対し3票まで議決権を付与できるが、実際にこの仕組みを取り入れている酪農協は存在しない。

(注13) NWZonline (18年3月29日付) “Deutsches Milchkontor treibt Umbau voran”.  
<https://www.nwzonline.de/wirtschaft/bremen-strueckhausen-molkereieriese->

## b 乳価水準に関する不透明性

組合員が受け取る乳価水準は、(有)DMKの販売実績等を勘案し、DMK酪農協の理事会が決定することとなっている。例えば、組合員は生乳販売代金を月末の概算金払いと翌月15日の追加払いとして受け取るが、いずれにおいても乳価水準の決定には、DMK酪農協の理事会の承認が必要となっている。

なお、組合員が受け取る生乳販売代金が、組合員への(有)DMKからの利益還元を中心となっている。もちろんDMK酪農協は組合員へ出資配当を支払うが、(有)DMKからDMK酪農協が受け取る金利収入等は1～2百万ユーロにすぎず、1組合員平均では年間300ユーロ弱にすぎないと思われる。

しかし、生乳から付加価値を生み出す(有)DMKの事業そのものに対する組合員の支配権は、制約されている。(有)DMKは、生乳の調達量のうちどのくらいをバター製造に仕向けるかといったプロダクトミックスを決定するが、それに対してDMK酪農協の組合員は関与できないからである。DMK酪農協の理事会が乳価水準を決定することになっているが、そこでの乳価水準はあくまで(有)DMKの販売等の実績値に準拠している。

このように、事業体が分離したビジネスモデルのもと、組合員は乳価水準に関する支配権を制約されている。そのため、ほかよりも乳価が低くなると、DMKグループは(有)DMKの経営を重視する一方、組合員の

酪農経営を顧みていないのではないかと、組合員は不信感を募らせてしまう。

## c 協同組合的な意思決定を保ちながらの外部環境への対応

前述のように、DMK酪農協は、DMKグループの意思決定を担当している。業務や資本関係においては、DMK酪農協から(有)DMKが独立しつつあるようにもみえるが、(有)DMKは工場再編等、主な経営資源の再配分の決定に、酪農協組合員の意思決定を仰ぐことになる。

例えば、DMKグループが誕生するまで、前述のとおり、05～11年と長期間を要した。オランダやデンマークなど他のEU加盟国の大規模乳業メーカーとの競争にさらされ、組合員自身が合併を選んだが、旧酪農協への愛着等の心理的な要因から、本拠地の変更等を伴う合併についての合意は簡単には得られなかったためである。現在もDMKグループの実質的な本社はブレーメン市にあるのに、登記上のみ本拠地はかつての拠点であるツェーフェン市に残されている。

このようにDMKグループでは、意思決定に関してはある程度の協同組合性が保持されている。そしてそれゆえに、激変する環境に迅速かつ適切に対応し、経営安定性を確保することが課題となっている。前述のハーニッシュ教授も、08～09年の酪農危機の際、DMKグループは合併の途上にあったことが、グループとしての統一的な事業方針の策定を妨げ、その結果、経営は悪化し、組合員に支払う乳価が相対的に低くなった

との見方をしている。<sup>(注14)</sup>

(注14) 17年9月29日のハーニッシュ教授へのヒアリングに依拠。

#### (4) 課題解決への取組み

##### —DMK酪農協の組合員からの信頼を高める取組み—

以上のように、DMK酪農協では意思決定のあり方に協同組合性を保持しつつ、大規模化や組織体と事業体を切り離したビジネスモデルの導入といった市場競争への対応策を講じてきたが、組合員の異質化もあり両者が両立しなくなっていることがDMKグループの今日的課題となっている。

このような課題を解決するために、DMK酪農協では、酪農協の役員等への教育や酪農協と組合員のコミュニケーションの活性化を通じて、組合員からの信頼を高め、DMK酪農協と組合員の意思疎通を図るような取組みが実施されている。

##### a 酪農協役員および幹部候補への教育

DMK酪農協の経営管理委員会や理事会を構成する組合員は、酪農家でありながら、DMKグループ全体の事業に関する適切な判断を求められる。このため、役員には、財務諸表の読み方などの基礎的な経営能力が必須で、DRVの研修の活用等、DMK酪農協は役員の経営者能力を向上するよう努めている。また、一般的に酪農協の役員は名誉職で、金銭的な対価を受け取らないが、DMK酪農協は、役員が会議等に参加しても、自身の酪農経営に支障が出ないように、日給等を支払っている。

さらに、DMK酪農協では、幹部候補となる若手組合員への働きかけも行う。DMK酪農協誕生前である2000年代前半に、将来の幹部候補の育成を目的に、「青年酪農生産者委員会 (Arbeitskreis Junger Milcherzeuger)」が設立され、同委員会活動は現在まで続いている。委員は35歳までの若い酪農家に限定され、年に最低4回の会議を通じて、DMK酪農協の取組みや(有)DMKの業績等の情報が共有される。

##### b 審議委員会の設置

DMK酪農協では、ドイツ国内の他の酪農協に先行して、審議委員会 (Beirat) が設置されており、現在は79人から構成される(前掲第9図)。審議委員の選挙区は、25の組合員から選出される総代と違って、生乳生産量と組合員数から設置され、大口出荷者の意見が反映されやすい仕組みとなっている。

審議委員は、(有)DMKの経営方針、事業戦略、業績等を、最低でも年4回は(有)DMKの役員と協議し、その内容を担当地区の組合員に還元している。また、審議委員会には、理事や経営管理委員の候補者を提案する権利が付されており、生乳取引のルールにかかる意思決定にも参画できる。

## おわりに

以上みてきたように、DMKグループのような大規模な酪農協グループでは、国際市場でのコスト競争に打ち勝つべく、生産から販売までのサプライチェーンの垂直統合

や合併を通じた組織再編が進んでいる。それに伴い、酪農協グループでは、資本調達  
の増強や意思決定の迅速化を目標とした、  
伝統的な協同組合から乳製品加工事業を子  
会社化するなどのハイブリッドな組織形態  
への、ビジネスモデルの変化がみられてい  
る。

しかし、このような酪農協グループに組  
織形態の変化を迫った外部環境の変化は、  
同時に組合員である生産者段階にも影響を  
与えている。組合員である生乳生産者の階  
層分解が進み、組合員の属性は異質化して  
いる。まさに、グローバル化する小売業へ  
の対抗力を維持しつつ、組合員のニーズの  
多様化に対応するために、最適な酪農協に  
おける組織や事業のあり方を模索すること  
が、今日的な課題となっている。

そのなかで、大規模生産者は、生乳取引  
の自由競争を促進するため、生乳出荷条件  
にかかるルールの緩和を必要とするように  
なっている。大規模な酪農法人経営では、  
人件費等の固定費用は大きく、乳価がわず  
かに下落しても、経営は強いマイナスの影  
響を受けてしまう。このため、大規模生産  
者ではわずかでも乳価が高い方へ、出荷先  
を短期的にスイッチする意向が強くなる。

DMKグループでは、大口出荷者の組合員  
の大量脱退勧告や、解約通告期間の短縮を  
前に、今後は（有）DMKの契約出荷者から  
の集乳量を増やさざるを得ない状況にある。  
また、連邦カルテル庁や酪農政治団体ミルク  
ボード（Milcherzeugergemeinschaft Milch  
Board w. V.）<sup>(注15)</sup>は、酪農協に対する酪農家の

交渉力を向上させるためのPOsの組織化を  
推進しており、オランダの青果部門で先行  
する<sup>(注16)</sup>ように、近い将来、DMKグループで  
も、酪農協と大規模経営体がPOsを介した  
取引交渉を行うようになる可能性はある  
(Bijman and Hendrikse (2003))。

このようにDMKグループが大規模生産者  
とのPOsを通じた契約出荷による生乳調達  
量を増やすと、その分だけ、DMKグループ  
では供給過剰時には集乳を停止することで  
原料調達が管理できるようになる。この結  
果、DMKグループの経営安定が期待される  
ことから、組合員段階での乳価も安定する  
とみられる。

しかし、このように酪農協の生乳取引方  
法が変化しても、今後の生乳取引市場にお  
いて、酪農経営が成立可能な水準に乳価を  
コントロールできる見込みは薄い。今後も  
EU域内の農畜産物市場の自由化は進むと  
思われるし、生乳クォータ制度に代わる生  
産調整の仕組みの導入も議論されているが、  
EU全体での制度導入とならない限り、ドイ  
ツの国内市場が輸入品に奪われる危険から、  
一国内での導入はあり得ないからである。

酪農危機の再来を防止し、乳価変動を抑  
制するには、サプライチェーン全体が連携  
することが重要である。その一つとして、  
ドイツにおいては、DRVを含む関係団体が  
連携して、乳価の変動幅を小さくする仕組  
みを目指し、生乳先物市場の構築が進めら  
れている。また、個々の乳業メーカーとし  
ても対策が講じられるようになっており、  
18年初頭に、DMK酪農協等の一部の大手の

酪農協において、乳価を長期間固定するプログラムを試験的に開始したと報じられて(注17)いる。

このように、今後はさらに一層、生乳取引に関しては、市場そのものや酪農協における取引のあり方が変化すると思われる。さらに、DMKグループにおいても、子会社の一部がアルラフーズとの合併会社となっているなど、他のEU加盟国の酪農協グループとの再編もありうる。外部環境および組織内部の両方が変化するなかで、ドイツの大手の酪農協グループが協同組合性をどの程度まで維持し、組合員の生乳生産を支えていくのかというテーマは、今後も注視すべきと考える。

(注15) 酪農家連盟Bundesverband Deutscher Milchviehhalter e.V.の姉妹団体で、生乳取引にかかる枠組みに関して、政治活動を行う。

(注16) 90年代後半以降、オランダの青果部門では、卸売市場にかかる組織再編から、生産者はPOsを通じ、農協等に出荷するようになっている(宮部(2009))。

(注17) ラクト・ジャパン社(2018)『乳製品情報』2月号

#### <参考文献>

- ・明田作(2016)「協同組合の株式会社化とその問題点」『農林金融』7月号
- ・木下順子(2013)「EUの生乳取引市場改革—酪農家の取引交渉力強化をめざす『酪農パッケージ』の概要—」『平成24年度カントリーレポート—EU, 米国, 中国, インドネシア, チリ—』農林水産政策研究所
- ・宮部和幸(2009)「オランダの青果物流通システムの変化—1990年代後半以降の青果物流通の激変を中心として—」農畜産業振興機構ウェブサイト  
<https://vegetable.alic.go.jp/yasaijoho/kaigai/0911/kaigai1.html>

- ・Bijman, J. and G. Hendrikse (2003) "Co-operatives in chains: institutional restructuring in the Dutch fruit and vegetable industry," *Journal on Chain and Network Science*, 3(2), pp.95-107.
- ・Bundeskartellamt (2012) *Sektoruntersuchung Milch*.
- ・Bundeskartellamt (2014) *Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel : Darstellung und Analyse der Strukturen und des Beschaffungsverhaltens auf den Märkten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland*.
- ・Bundeskartellamt (2017) *Sachstand im Verfahren zu Lieferbedingungen für Rohmilch*.
- ・Hess, S. and J. Petersen (2017) "Gegenwart und Zukunft der Milch-Lieferbeziehungen aus Sicht Deutscher Landwirte: Ergebnisse einer Befragung," *AGRA-EUROPE 13/17*.
- ・Milchindustrie-Verband e.V. (2017) *Beilage zum Geschäftsbericht 2016/2017 Zahlen-Daten-Fakten*.
- ・Rabobank, *Global Dairy Top 20*.
- ・Schulze, B., C. Wocken, and A. Spiller (2006) "Relationship quality in agri-food chains: Supplier management in the German pork and dairy sector," *Journal on Chain and Network Science*, 6(1), pp.55-68.
- ・Thünen-Institut für Betriebswirtschaft (2017) *Steckbriefe zur Tierhaltung in Deutschland : Milchkühe*.  
[https://www.thuenen.de/media/ti-themenfelder/Nutztierhaltung\\_und\\_Aquakultur/Nutztierhaltung\\_und\\_Fleischproduktion/Milchviehhaltung/Steckbrief\\_Milchkuehe.pdf](https://www.thuenen.de/media/ti-themenfelder/Nutztierhaltung_und_Aquakultur/Nutztierhaltung_und_Fleischproduktion/Milchviehhaltung/Steckbrief_Milchkuehe.pdf)

(本研究はJSPS科研費17K07961の助成を受けたものである。)

(おだ しほ)

