

【論文・研究ノート】

酪農専門農協の事業活動と生産支援システム

斎藤 武至

はじめに

日本農業は、内外から大いなる構造変革の嵐に見舞われている。国内にあっては、農業の担い手不足、後継者問題、農業従事者の高齢化などの諸問題が発生し、農家戸数の減少傾向に加速化がかかっている。外にあっては、ガット・ウルグアイラウンドによる農産物貿易交渉等を背景に、農産物輸入自由化の圧力が高まりをみせている。このような状況下で、農業に明るい展望を持ち得なくなっている農業者が多くなっている。このことは酪農部門でも例外ではなく、担い手不足の問題や、1991年から実施された牛肉の輸入自由化、あるいは乳製品の輸入自由化問題などのなかで、酪農家戸数が年々減少し続け、国内における産地間競争は激化し、多くの産地が産地生産力の維持・強化に苦悩している。

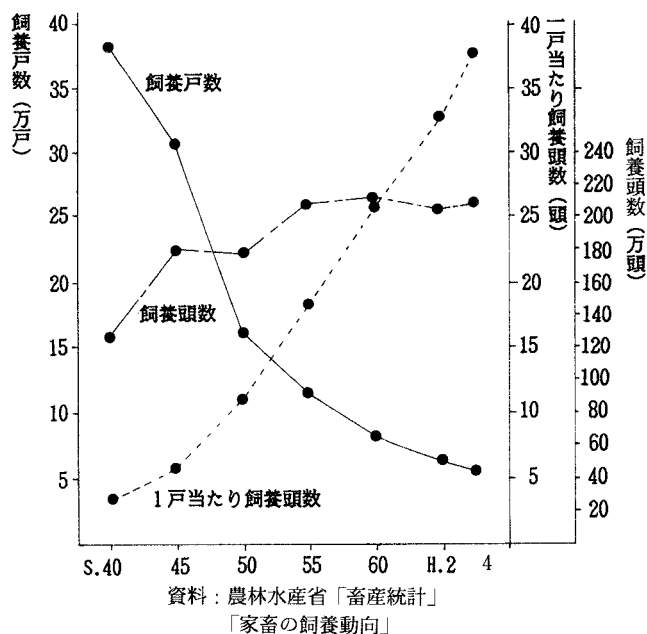
そこで地域農業論¹⁾などを理論的分析の手がかりとして、酪農産地の生産体制を強化する方策としての、個別経営を支援する種々のシステムの展開について、その意義と課題に接近する必要があるが、本稿では、その予備的な考察として、酪農専門農協の事業活動の事例を通して、生産支援システムの現状を分析する。

1. 酪農産地の分析視点と対象の限定

図1にみるような酪農家戸数の減少は、一般に地域農業のなかで酪農家が点的存在へと希薄化することに拍車をかけている。このような酪農経営の存在では、産地生産力の強化を図ることは難しく、いかに酪農家を地域のなかで量的に確保をしていくかが問題となる。酪農経営は生産段階において自己完結的色彩が強かったが、規模拡大の過程ではそうした要素だけではなく、地域の酪農家と結び付いた各種の生産対応や、作業の外部化などがみられるようになってきている²⁾。こうした個別経営を支援する組織の中核として、農協がその直接的な役割を果たしている。そこで農協を中心とする組織活動の実情を把握することが必要になるが、一般的には総合農協は行政区域等を範囲とし、かつあらゆる農業部門を対象とするため、酪農部門に重点をおく対応はとりにくい。一方、専門農協は事業活動がそれだけ明確になっていることもあり、ここでは対象を酪農専門農協に限定しておきたい。

全国酪農業協同組合連合会の「酪単協経営分析」³⁾という資料によれば、酪農協の一農

図1 酪農経営の動向



協当りの酪農家戸数は87.8戸となっているが、小規模酪農協の割合も高い。このような小規模酪農協では、営農指導の担当職員を確保できない問題があり、農協内にある程度の生産者を量的に確保しておかねばならない。いわば農協自体の規模問題も問われることになるが、本稿では直接的にはその問題には取り扱わないこととする。

なお、個別経営を支援する生産体制としては、上記の農協以外にも、生産者組織、公共団体、あるいは第3セクターなど、多岐にわたる関係団体・機関が介在しているが、これらの果たす機能については他日を期すこととし、農協活動と関連の深い事項のみを取り扱うこととする。

酪農産地として展開するためには、主産物としての牛乳あるいは、副産物としての子牛、乳廃牛等を肉資源としていかに有利に販売するかが、個別経営の収益力を規定する。ここでは、個別農家の経営管理の高度化や生産技術水準の高度化などが要請される。例えば、牛乳の品質向上を図ることについても、地域全体でその水準を高めなければ、産地としての社会的評価は高まらない。その意味では、産地生産力の維持発展の可能性をみる場合、地域を単位とした生産・販売管理機能の高度化の要請がこれまで以上に強くなっているといえる。

一方、酪農経営では、規模拡大の過程で労働の合理化等の要請から、従来の個別完結から、飼料作労働、ふん尿処理問題、ヘルパー組織の活用などの部分を外部化し、それを活用しようという動きもみられる。分業の進展によってそうした事業活動が独立しつつあるともいえる。こうした動きは、個別経営をトータルとしての競争力の強化に結び付けるも

のである。こうした観点から、いわゆる生産段階だけでなく、酪農専門農協として牛乳ブランドを所有し、生産物の加工・販売を行っている、いくつかの事例をもとに分析を進めることとする。

2. 生産・販売体制の事例分析

(1) 飛驒酪農協（岐阜県）の生産・販売対応

1) 組合の概要

飛驒酪農協は昭和4年に設立された牛乳購買販売組合を前身とし、その後幾多の変遷を経て今日に至っている。農協の管内は、高山市および周辺2町2村である。平成5年2月時点の組合員戸数は78戸（うち牛乳出荷戸数64戸）であり、1戸当りの平均飼養頭数は39.4頭となっている。

平成3年度の生乳集荷実績は12,353 t（前年比95.8%）であり、そのうち農協ブランドの製造販売実績は7,200 t（構成比58.3%）、他工場への生乳販売量（雪印乳業他）が5,153 t（同41.7%）となっている。職員数は、総務4人、営業16人（高山市8人、名古屋市6人）、酪農・購買3人、工場の製造部門27人の計50名である。

2) 生産対応

飛驒酪農協のヘルパー事業の開始は全国的にもその先駆的なものであった。昭和44年に臨時利用型のヘルパー制度として活動を開始したが、3年後の昭和47年には中止せざるを得ない状況になった。そこでの問題点は、組合管内全体を1人のヘルパー要員で対応したため、対象農家数が多すぎたことや、日程調整の困難性、ヘルパー要員の組合業務との兼務による労働配分の難しさ等が顕在化したためであった。

しかし、昭和48年には若い後継者層から、「ヘルパー制度を再度確立して酪農家にも休暇を」という、要望が強く出された。これを受けて翌昭和49年に第一ヘルパー組合が発足した。この組織は、前回の失敗を教訓に各種の検討を重ね、定期休暇型の組織として、有志の自主的な結合によるものであった。1カ月に1農家が2回の定期休暇を取得することを念頭において、13戸の参加農家によってスタートした。この組織の活動状況に刺激を受け、他の農家もヘルパー制度の利点を認識し、参加農家を募りながら次々にヘルパー組合を設立し、昭和53年には第五組合が発足した。現在は農家戸数が減少したこともあり、4つのヘルパー組合になっている。

この他の主な組織活動としては、牛群検定組合（46名）、酪農青年部（15名）乳牛改良同士の会（39名）、酪農婦人部（65名）などが組織化されている。

農協の営農関係業務に関わるものとして、全戸にファックスを導入し、情報伝達の迅速

化を図っている。農協と農家の双方向、あるいは農家同士の情報交流は、情報の共有という仲間づくりからも、農家の意志決定の手段としても重要な要素といえる。

管内の酪農生産上の問題点としては、次のような項目に概ね整理できる。①後継者問題等を含めて、酪農家戸数の減少に歯止めがかからないこと、②経営土地面積の零細性から、粗飼料を含めた飼料の購入依存度の高まり、③牛個体価格の低落を契機として、規模拡大による牛乳生産へのシフト化、などである。収益性の低下による所得減少を規模拡大によってカバーしようとする、労働力に比較的ゆとりのある農家はおよそ30%強とされる。現状では1人当りの管理頭数が30頭程度が限度という指摘もあり、管理頭数の増大によっては、ヘルパーに管理作業を依頼した日でも家族が完全休業となりにくく、定期休暇型ヘルパー制度の特徴が薄れる問題がつきまとう。また、規模拡大の進展によっては、今のパイプライン方式の搾乳作業体系から、ミルクングパーラー方式への変更を迫られることになる。こうした新たな技術革新は、新規投資を必要とするため、酪農経営の階層分解を押し進め、酪農から離脱する農家が増大する危険をはらんでいる。

3) 販売対応

飛騨酪農協の牛乳プラントの生産実績は、日量製造本数が約88,000本（デザート類含む、200cc 換算）である。それらの容器別構成比は、ビン容器が32%、紙容器が49%、その他が19%となっている。製造品目としては、8種類39品目（牛乳、乳飲料、発酵乳、加工乳、生菓、乳酸菌飲料、清涼飲料、乳製品）の生産である。

製品の販売地域としては、県内が約70%、愛知県が約20%、残り10%は石川県、富山県、福井県等の北陸地方となっている。県外への販売は、昭和54年より開始された。

飛騨酪農協の牛乳販売方式の特徴⁹⁾としては、宅配方式を中心（販売量の約55%）としていることである。一般の牛乳小売店や量販店等への販売は約45%となっている。第二次大戦後に、戦争末亡人を中心に組織した「白菊会」が牛乳専売店の役割を果たし、市内の牛乳配達を行っていた歴史的経緯もあり、その歴史を引き継いで、現在でもライトバンによる宅配を行っている牛乳専売店がある。この場合、夫婦で多い人は800軒程度、少ない人でも400ないし500軒程度の家庭を6時間程の作業時間で配達している。しかし、市内の宅配割合は減少の傾向をたどっており、ピーク時の昭和40年代の半ばからみると、およそ30%程減少している。一方、名古屋市や岐阜市などの中京地区では宅配がやや高まっており、全体としての宅配量は増加している。

この宅配制度のなかで、牛乳の販売価格が、宅配向け価格と量販店向け価格が同一に設定されている。通常では、大量取引による流通経費の削減から量販店向けが安くなると想定されるが、牛乳専売店の経営を保護するために安売りはしないという姿勢を貫いている。

消費者の健康志向の高まりのなかで、昭和62年に製造を開始した低温殺菌牛乳は、牛乳販売量全体の約15%を占めるまでになっており、中京地区を中心として消費者グループへの販売がそのおよそ80%を占めている。また、平成4年から製造を開始した低脂肪乳（加工乳）はヒット商品として売上の増大に寄与している。この商品は、販売店からの要望もあって取り組んだのであるが、中高年令層の人達や牛乳不耐症的な要素を持つ人達などの新規顧客の獲得につながっている。

こうした事業活動の成果として、生産者に対する高乳価が実現しているといえよう。

（2）みどり牛乳農協（愛知県）の生産・販売対応

1）組合の概要

みどり牛乳農協の前身である知多郡牛乳小売商業組合は昭和12年に設立された。昭和32年に農協形態に改組し、その後、昭和56年に現在の名称に変更している。農協の立地する半田市は名古屋市の近郊に位置し、都市近郊酪農地帯の典型的な地域である。農協は半田市および周辺5町村を管内とし、組合員数194名（うち出荷戸数146戸）を有している。飼養頭数は平成4年度で、乳牛が11,092頭であり、1戸当たり平均76頭と全国平均の37.8頭の2倍に達しており、大規模酪農の展開の著しい地域である。また、この地域の酪農家は牛乳生産活動だけではなく経営内に肉用牛部門をも取り込んだ、いわゆる乳肉複合経営を行っている経営体が多い。肉用牛の肥育部門を行っている戸数は79戸であり、肥育牛の総頭数は7,909頭を数え、1戸当たり平均100頭の規模に達している。

農協の職員数は、総務7人、酪農8人、販売18人、製造44人の計77名である。

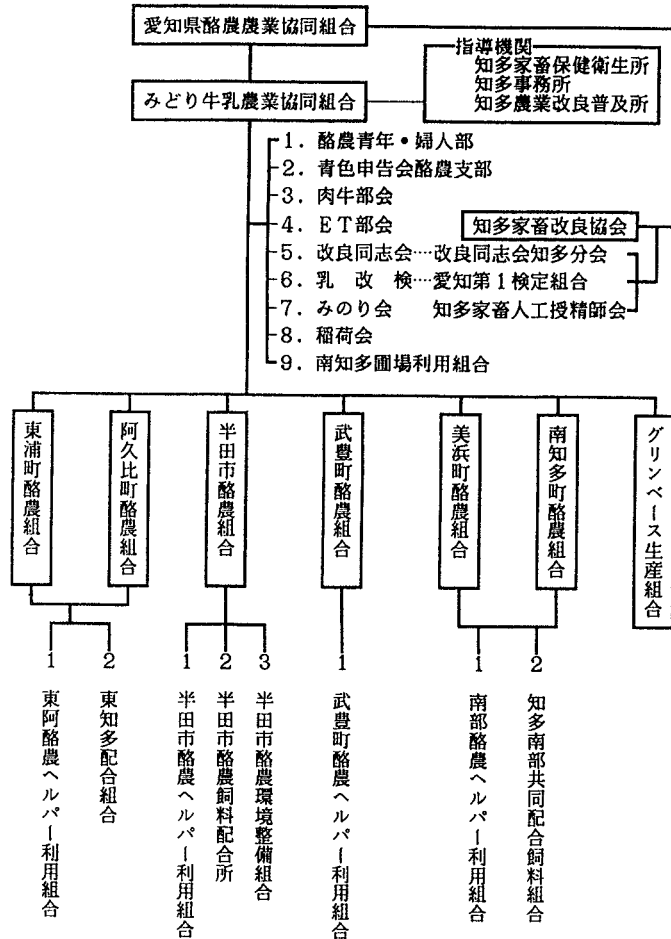
平成4年度の年間集乳量は55,667 tである。1日当りの生乳取扱量にすると、受け入れ量が約156 tである。このうち県酪連を通じて名古屋市の乳業メーカーへの搬出量が約106 tであり、残りの約50 tが農協のミルクプラントで飲用牛乳等の製造に用いられている。管内で生産される生乳の三分の一が農協プラントの利用割合となっている。

2）生産対応

平成5年時点における、みどり牛乳農協の生産支援組織は図2のような形になっている。主な組合員のグループ活動としては、市町別酪農組合（6組合）、改良同士の会、酪農青年婦人部、酪農ヘルパー（4地区）、飼料配合所（3ヶ所）、青色申告会酪農支部、グリーンベース生産組合、肉牛部会、ET（授精卵移植）部会である。

みどり牛乳農協では、およそ20年前から農協主催による新春放談会が毎年開かれ、経営主、主婦、青年らの各層が参加し、個別経営の問題、組織の問題などについての討議がなされる。こうしたなかで組合員が各種の問題を自らの問題として主体的に発言し、問題解決に向けた意見が出される。上記の組織活動の出発点は、こうした中から組合員がグルー

図2 みどり牛乳農協の生産支援組織図



資料：みどり牛乳農協「組合の概要」より。

ブを結成したものである。酪農ヘルパー制度もこの新春放談会の中で、参加者の中から「酪農家は年中無休であり、終身刑に処せられているようなものである」という意見が問題提起となった。これを何とか打開するためにヘルパー制度を作ろうという機運が盛り上がった。そこで、昭和52年に半田酪農ヘルパー利用組合が発足し、翌年以降順次利用組合が結成された。

ヘルパー利用組合を作るに当たっての考え方は、酪農家として他産業との均衡の保てる経営作りを目指していたが、所得の確保は十分に実現しているものの、生活面でのゆとりの確保という観点が不十分であった。そこでヘルパー制度を雇用的な考え方ではなく、「経営参加」的観点から、ヘルパー2人1組を1個の経営体としてとらえ、14戸程度の酪農家と合わせて、全体として共同経営的意識を持ったヘルパー制度の形で運営できないかという討議がなされた。こうした討議の結果、ヘルパー制度を必要としている酪農家によ

ってグループが結成された。このように農協主導型の発足形態ではなく、酪農家自らの運動によって設立され、定期休暇型の組織として自主運営がなされている。現在は4地区でヘルパー利用組合が運営されており、参加農家は104戸を数え、農協管内の生産酪農家の71.2%が加入・利用している。

この地域は都市近郊の経済的有利性を生かして、食品工業の副産物であるビール粕、大豆粕などの製造粕類を低価格で安定的に調達できる。農協傘下の半田市酪農組合では、組織的対応として、飼料配合所を設置し、製造粕類をミックスさせた配合飼料を酪農家に供給している。飼料配合所のメリットは、飼料費低減効果だけではなく、経営規模の拡大に大きく寄与している。すなわち、この地域の酪農家は経営農用地面積が零細であり、かつ粗飼料生産を行わない経営も多く、粗飼料生産労働の負担は少ない。その面の労働時間を乳牛や肉牛の飼育管理労働にあてている。このことが都府県のなかでは、大規模経営が最も多数輩出した酪農地域を形成させているのであり、乳肉複合経営の進展についても大きな成立要因といえる。飼料配合所は昭和51年に設置されて以降、現在では3カ所に設置されており、各飼料配合所への参加農家の合計は93戸である。合計の年間利用高は11億5,000万円近くになっている。設備の1日当りの能力は3カ所の合計で170tであるが、今の所105t程度の生産量であり、製造能力には十分ゆとりがある。乳肉複合経営に本格的に取り組んだのは、牛乳の計画生産の開始された昭和54年からであるが、肉牛の集荷・販売活動の過程で農協や家畜商以外に、農家自らもグループを結成し、直接、市場出荷を行っている。酪農家の規模が大きく、農協へ過度の依存をせずに経営対応が可能な農家が層としての厚みがあるからである。農協としても、農家の自主的対応力を高めることによって、経営発展の原動力としたいという意図からでもあった。このグループ活動は、肉牛部会の結成へと展開し、地域全体としての飼養管理技術の向上に貢献し、市場から産地の信頼と評価を高めている。この肉牛部会員をリーダーとしてET（授精卵移植技術）部会の発足をみた。ET技術により乳肉の生産性向上を目指して、平成元年より活動を開始した。参加農家は肉牛部会員を中心に34戸を数え、乳牛の母体を活用し、和牛の低コスト良質牛肉生産を目標に、これまでの酪農産地としての位置づけに加えて、和牛生産の産地形成へと向けた対応となっている。

大規模酪農になるに従って、経営の自己完結性の条件は厳しいものとなる。その課題の1つとしては、家畜から排泄されるふん尿処理の問題である。このようないわゆる畜産公害の解消と、処理経費の軽減化と合理化のために、半田市グリーンベース生産組合（農事組合）が昭和60年に設立された。参加農家は22戸であり、メインセンター1カ所とサブセンター11棟によって、年間8,000tの収容能力を有している。また、平成4年には、ふん

尿処理の共同利用施設の設置と共同作業等を実施することを目的として、36戸の参加農家によって半田市酪農環境整備組合（農事組合）が設立された。

以上のように、この地域の酪農経営の特徴としては、大規模経営の確立と乳肉複合経営の展開といえよう。それらを支えた要因としては、食品工業副産物の有効利用や飼料配合所による飼料調達の外部化など、土地離脱型酪農の展開と同時に実現した個別経営の資本蓄積が十分になされたことなどであるが、何といたっても進取の精神に富んだ企業家精神を持った経営者による企業家的経営行動の成果といえよう。こうした地域の酪農環境のもとで、若者にとって周囲に身近かな先輩がいるという安心感もあり、後継者の確保も安定的になされている。酪農従事者に占める40歳未満層の比率が73.6%と高く、活力ある酪農生産集団を形成している。

3) 販売対応

みどり牛乳農協の牛乳プラントの生産実績は、日量製造数量で約25万2,000本（200cc換算）である。製造品目は自社ブランド製品として、牛乳、加工乳、乳飲料、発酵乳、乳酸菌飲料、果汁飲料、アイスクリームの8種類合計で58品目となっている。この他に、全酪連（全国酪農業協同組合連合会）などからの委託加工として先の8種類の他に、バターやチーズ等の乳製品、ウーロン茶等の清涼飲料、プリン等の洋生菓子、豆乳などの137品目の生産を行っている。

生産する牛乳の自社ブランド比率は数量比率で56%強（金額比率では62%強）であり、残りの44%近く（金額比率では38%弱）が全酪連からの委託生産である。全酪連からの委託生産製品は、CVS、スーパー、生協等へ納入されるが、全酪連への納入価格は、自社製品価格よりも若干安く設定されている。この委託生産割合は徐々にではあるが低下している。

自社ブランド牛乳の販売先で最もウエイトの高いのは、1次販売店（牛乳専売店）であり、ここから小売店、宅配、集団飲用（事業所、病院等）に仕向けられる。以下、高いウエイトを占めるのは、学校給食、スーパー、生協などの順になっている。

みどり牛乳農協の牛乳販売方式の特徴は⁵⁾、委託加工方式の実施とともに、学校給食やスーパー等の量販店を中心としていることである。しかし、学校給食のウエイトは児童数の減少傾向の中で、緩やかに低下しており、逆に、上昇しているのは量販店、生協への販売である。

大消費地としての中京市場での厳しい市場競争のなかで、消費者ニーズの多様化に対応して、昭和63年には低温殺菌牛乳や特選牛乳の発売を開始した。また、平成2年にはアイスクリームの発売を開始するなど、製品の多様化を図っている。

(3) 千葉北部酪農協（千葉県）の生産・販売対応

1) 組合の概要

千葉北部酪農協は、昭和26年に旧八千代町の酪農家を中心に組合が結成された。昭和30年から牛乳プラントの操業を開始した。創業時から、製造した牛乳を自らの手で販路開拓を行ったのである。多くの農協プラントが、生乳取引等で関連のある乳業メーカーや上部団体等の指導のもとで創業を開始したのであるが、この農協の場合、自主独立の精神で、自力によって製造から販売までの段階を、一貫して手掛けた日本で最初の農協プラントでもある。農協管内は農協の立地している八千代市を含めて9市15町からなり、いわゆる地域型農協ではなく、県内ほぼ一円をカバーしている。このことは発足時の歴史的経緯を反映している。八千代市周辺は、東京近郊という地理的条件もあり、専業牧場が多くみられ、乳業メーカーの集乳基盤が確立されていたため、牛乳販売上の問題が少ない地域であった。また、農協としての事業の立ち上がり期でもあり、経営的な困難も多くみられたのである。そこでは一般的な農協のように地域にある酪農家を結集して成立したのではなく、農協の事業理念に賛同する酪農家によって構成されたのであり、酪農家の自主的組織として事業活動がなされたため、広域的な組織となっている。

平成5年時点の酪農家戸数は80戸であり、総飼養頭数3,600頭を数え、1戸当り45頭の飼養規模となっている。他の酪農協からの移籍者も一部みられ、かつてよりも飼養戸数は若干減っているものの、大幅な減少とはなっていない。

農協の牛乳処理量は約2万3,000tであり、千葉県内の生産量の8～9%となっている。当面の目標として2万7,000t程度の処理量の達成に向けた生産活動に取り組んでいる。職員数は、参事・副参事2人、総務4人、生産8人、製造23人、品質管理6人、販売6人、の計49人となっている。

2) 生産対応

千葉北部酪農協では、購買事業、導入事業、預託事業、ヘルパー事業、精液供給事業、肉牛生産、スモール事業等を生産活動の一環として取り組んでいる。この他に専門部会活動として生産乳質部会、肉事業部会、販売部会等が組織され、それらの活動も活発になってきている。

ヘルパー事業は酪農家51戸（加入率63%）の加入によって実施されており、専任ヘルパー6名によって運営されている。1農家当りの利用回数は1カ月平均1.5回であり、その平均利用料金は1カ月約1万8,000円となっている。農家へのヘルパーの派遣単位は規模別に区分されており、搾乳牛20頭までは1名、20頭以上40頭までが2名、41頭以上は3名の体制となっている。先に述べたように広域農協としての性格から、ヘルパーの巡回移動

に時間がかかる問題がある。また、個人営業の酪農作業代行業者が事業活動を営んでいるケースもあり、この業者を利用している酪農家も一部にはみられる。

牛肉事業は、昭和52年に取り組みを開始し、「八千代ビーフ」のブランドで産直活動を行っている。現在、年間3,000頭強の出荷頭数で約18億円の供給高となっている。平成3年度からは、組合内の酪農家から生産されるスモール（子牛）を、肥育農家の肥育もと牛として供給しており、組合内流通による取引コストの削減と牛肉生産の低コスト化を目指すとともに、牛肉生産における地域内自給率の向上を図っている。

3) 販売対応

千葉北部酪農協では設立時から、新鮮で栄養豊かな自然の牛乳を消費者に供給することを理念とし、低温殺菌牛乳の製造に取り組んだ。昭和30年代には、大学生協、県内の小・中学校、病院、団地、地域生協等への集団飲用としての供給先を広げていった。昭和42年には、「世田谷天然牛乳を安く飲む会（東都生協の前身）」が発足し、牛乳の供給を開始した。翌、昭和43年には「天然牛乳を守る会」が発足し、その運動を推進した。

昭和40年代の後半には、現在の取引先の主力となっている東都生協、船橋市民生協、東葛市民生協の3生協が発足し、これら生協の共同購入方式を主体とした産直活動での事業展開を図ってきた。

現在の販売先としては、生協、学校給食、官公庁、病院、団地などであるが、このうち生協のウエイトがおよそ90%以上を占めている。生協への販売量の内訳としては、東都生協が約40%、千葉コープと東葛市民生協がそれぞれ約30%となっている。

千葉北部酪農協の牛乳処理・販売の特徴は、何といっても低温殺菌方式による生協との産直取引という事業展開であり、産直流通型の事業活動タイプといえよう。それを支えているのは「天然牛乳を守る会」にみられるように、生産者と消費者との相互理解と連携のもとに活動が続けられていることである。昭和46年には「天然八千代牛乳」と表示していた「天然」表示を巡って、飲用牛乳公正取引協議会との間に論争が発生した。この論争では、農協の主張と協議会の見解との間に一致点が見いだされなかったため、農協は同協議会を脱会した。このため、現在でも、同協議会に加入していることを示す、丸に公正マークの表示をしていない。

ところで牛乳プラントとしては、学校給食等の休止期間があるため操業の季節性がどうしても生ずる。8月は生乳に余乳が発生するため、他の乳業メーカーに一部を原料乳として販売することになるが、需要者がいない場合には、脱脂粉乳として自社工場内のヨーグルト原料として利用するか、もしくは全農を通してバターとして販売する。逆に、牛乳プラントの需要期である9月、10月は他の酪農協から生乳を調達し、需要を満たしている。

製品は、牛乳類を含めて4種類15品目の生産を行っている。牛乳以外の製品としては、カフェオレやミルクティーなどの乳飲料、ヨーグルト類などを生産している。

農協が策定した21世紀を念頭においた基本計画では、高品質の生乳生産を中心に、地域社会に根ざし、環境を守りつつ、魅力ある酪農産業を目指す構想を立てている。このなかで、消費者の理解と協力のもとに産地直結をより発展させ、消費者から要望のでている乳製品（チーズ、バター等）の製造ができるように新工場の建設と、それによる総合乳業工場化への構想を持っている。

4. 総括と課題

(1) 収益性の低下と経営資源

酪農経営は生産物である牛乳および牛肉資源（乳廃牛と子牛）の市場競争激化のなかで、単位当たり収益の低下をカバーするために、今後も規模拡大の道を歩むことが予想される。表1は酪農経営の収益動向を示したものであるが、近年の収益性低下の最大の要因は、牛肉自由化のなかで、子牛・育成牛・肥育牛等の個体販売価格が大幅に下落したことによる直接的な影響を受けたものである。乳オス子牛価格を例にとれば、平成元年の1頭当たり12万円台の水準から平成3年には5万円台に急落し、その後も引続き低下傾向を示している。乳廃牛価格も同様の傾向にある。しかし、規模拡大化のもとでは、経営内でそれらの販売

表1 酪農経営の収益性推移（全国）

（単位：円、時間、％）

項 目		昭和 56年	57	58	59	60	61	62	63	平成 元年	2	3	対前年比
搾 乳 牛 一 頭 当 り	粗 収 益(1)	591,323	597,967	623,930	635,310	644,615	667,746	670,684	676,167	707,550	730,404	668,335	91.5
	生産費総額(2)	592,802	614,268	621,470	635,685	632,988	624,798	602,484	600,749	609,285	623,120	617,518	99.1
	利 潤(3)=(1)-(2)	△1,479	△16,301	2,459	△ 375	11,627	42,948	68,200	75,418	98,265	107,284	50,817	47.4
	家族労働費(4)	146,108	152,090	153,716	153,608	152,800	155,192	149,495	150,371	152,526	152,893	155,200	101.5
	家族労働費以外の 生産費総額 (5)=(2)-(4)	446,694	462,178	467,755	482,077	480,188	469,606	452,989	450,378	456,759	470,227	462,318	98.3
	家族労働報酬(6) =(1)-(5) =(3)+(4)	144,629	135,789	156,175	153,233	164,427	198,140	217,695	225,789	250,791	260,177	206,017	79.2
	所 得(7)	193,482	185,420	205,845	203,330	214,600	248,246	269,635	277,638	302,084	312,011	254,613	81.6
	家族労働時間(8)	165	162	158.6	154.3	149.8	148.6	141.8	140.0	137.6	133.2	128.6	96.5
1 日 当 り 家族労働報酬 (9)=(6)/(8)×8		7,012	6,706	7,878	7,945	8,781	10,667	12,282	12,902	14,581	15,626	12,816	82.0
所 得 率 (10)=(7)/(1)×100		32.7	31.0	33.0	32.0	33.3	37.2	40.2	41.2	42.7	42.7	38.1	—

資料：農林水産省畜産局畜産経営課編「畜産経営の動向」、中央畜産会、平成5年3月。

頭数は必然的に増大することになり、個体販売の巧拙が経営の収益力に影響を与えることに変わりはない。酪農経営の経営資源として重要な要素を持つものであり、F1子牛生産、ETによる和子牛生産など、技術革新された諸要素を有機的に経営内に取り込んでいく必要がある。このような対応を含めて、総合力の発揮できる条件づくりを個別経営レベル、あるいは地域生産体制強化の視点からの創意工夫が必要となる。

（2）作業の外部化と地域支援システム

そうした観点から地域支援システムの今後のあり方を考えると、次の点を視野に入れた展開が必要になろう。

個別経営の一部には、土地利用としての飼料作の作付中止や、飼料生産労働をコントラクター（農作業請負集団）⁶⁾などの外部組織へ委託するなど、飼料生産活動を大幅に軽減化する動きも見られる。みどり牛乳農協の飼料配合所の設置はそうした外部化の典型であるが、これによって労働の合理化が実現している。また、従来から都市化地域の酪農経営でみられたように、搾乳もと牛の生産過程となる育成部門を経営内から切り放して、公共育成牧場へ預託するなどの機能分化がみられたが、こうした動きに一層の拍車がかかることが予想され、酪農経営における作業外部化の進展の可能性は非常に高いといえよう。それだけに、この外部化の動きに適切に対応できる組織体制を準備することが、酪農専門農協に求められているといえよう。

（3）地域支援システムと農協活動

そこで、生産支援システムの主体を担う農協のあり方が問われるのである。農協は、農家の自立性の涵養を促し、みどり牛乳組合長が指摘しているように「協調と競争」の理念のもとに、農家自らのリスク負担のなかで新たな経営革新の連続的な行動を図ることが必要である。飛騨酪農協の農家集団によるヘルパー事業への取り組みや、みどり牛乳農協での同様なヘルパー事業の展開、ET部会の結成のプロセスなどに代表されるのが、まさにこうした事例である。こうしたことを実践するために生産者自らのグループ活動が大きな推進力となるのであるが、グループ活動そのものへの調整機能が農協としての役割である。その意味からいえば、農協が中間組織体⁷⁾の役割をいかに発揮するかである。農家段階で外部化される生産要素を、農協組織としてそれらを内部経済化することであり、中間組織体の展開を通して、産地発展を図ることである。

一方、農協としても事業活動を通じて、内部に不断に蓄積される経営資源をいかに活用していくかの問題がある。ペンローズ⁸⁾は経営活動から生み出される未利用資源の有効利用が企業成長の源泉であると指摘しているが、農協の牛乳プラントにおける製品多様化の過程や、肉畜事業への取り組みなどがそれに該当する。もちろん、そのことは直接的には、

農協の事業量確保という面から当然のことともいえるが、雇用面においての意義もある。今回の事例農協のように、牛乳プラントを所有していることは製造・販売部門を中心にして、職員数はプラント未所有農協よりも大幅に確保されているのである。職員数がある程度の人数いるということは、多様な人材の確保にもなり、日常的な仕事にしても、モチベーションの向上と各種の経験交流のなかで、職員の勤労意欲の高まりと継続を通して、多様な建設的議論の展開が図られることになる。

ところで個別酪農経営と酪農協とは、いわば車の両輪の關係に例えられるものであり、酪農協は個別農家の存続・発展の影響を強く受け、自らの成長発展の道は制約される面が大きいのである。牛乳プラントを所有している農協での牛乳処理の前提は、組合員である酪農家からの牛乳集荷がその根幹をなすのである。一般の乳業メーカーにおける原料調達も、国内の酪農産地を育成してきた長い間の歴史的経緯から、国内完結型の色彩は強いが、引き続き牛乳過剰基調のもとで、かつてのように地域に根ざした原料調達にこだわり続ける必要性が希薄になりつつある。とりわけ経済の国際化の進展のなかで、粉乳、練乳、プロセスチーズなどの非自由化品目の乳製品の原料調達では、内外価格差が大きいため海外原料にシフトした企業行動をとることも予想される。

しかし、酪農協はおのずとその行動様式が異なるのであり、地域生産を振興しない限り、経営発展の道が半ば閉ざされるという性格を有している。このため酪農協は、たとえ農協からみて経営採算的にメリットが少なくとも、非収益部門としての各種の指導事業や、ヘルパー事業などへの運営資金の助成あるいはマネジメント機能の遂行等の支援措置を講じて、酪農家の生産活動の円滑化と安定化を推進しているのである。いわば農家へのサービス事業的要素を持たせながら、その支援機能を果たさせているのである。とくにヘルパー制度は、酪農労働の周年拘束性を多少なりとも緩和する機能を果たしており、酪農家の労働条件の向上に寄与している。このような酪農家にとって利点のある事業を実践するためにも、事業主体としての農協の経済的基盤の裏付けが必要になる。この経済力の高低が事業推進力の格差を生み出すものといえ、牛乳プラントを保有する農協の強みがそこに発揮されることになる。一般に牛乳事業は市場競争の激化のなかで、低い収益性に甘んじなければならない性格を有しているが、それでも、プラント運営の収益を酪農経営の支援組織活動に振り向けて、個別経営環境の改善・強化につなげることのできる強みを持っている。

(4) 地域ならびに消費者との連携強化

また、酪農経営そのものは地域で少数の存在となってしまった地域が多いが、それでも地域農業のなかで、土地利用をめぐる他の農業部門との結合関係の維持などの面で重要な意義がある場合が多い。酪農経営自らもその面を活用して、家畜飼養という面から派生

する環境問題などに、地域内分業・地域間分業などの推進役を果たすことが求められている。みどり牛乳農協のふん尿処理事業はその例であり、南知多地区に造成された大規模国営パイロット事業の畑作地帯に有機質肥料として供給している。

そうしたことを通じて、地域住民あるいは製品の需要者である消費者の理解と協力を得ながら、主体的な経営発展の方向を切り開いて行かなければならない。そのためには、何よりもまず、これまで以上に原料段階から消費者に対して、安全かつ安心される新鮮で良質な牛乳生産を行うことである。こうした製品の品質向上をテコとして、消費者との結び付きの強化を図ることもひとつの展開方向といえよう。

消費者との連携あるいは交流促進などでは、千葉北部酪農協では定期的にミニコミ誌を発刊したり、消費者グループとの交流のなかで、親子酪農教室を開催し、直接、生産者と消費者が交流し、消費者に酪農の実情をつぶさに体験してもらう機会を設けている。このような各種のコミュニケーション活動を図っていることにみられるように、生産者から消費者に積極的アプローチしていくことも重要である。

情報交流は生産者と消費者の間だけではなく、生産者間においても重要である。地域内で点在化した酪農家に孤立感を感じさせないためには、とりわけ広域農協の場合にはなおさらである。千葉北部酪農では、地域毎に酪農支部活動を設けて、相互交流を推進している。生産者にとっては、最も身近な存在を再確認することになり、仲間づくりを通して生産意欲の向上にもなり、情報交流のなかから、個別農家の抱えている問題を解決するための糸口を見いだす契機ともなりうるのである。

付記：本稿は、事例として取り上げた3農協でのヒアリング結果を中心にまとめたものである。ご多忙のなか、快く調査にご協力いただいた農協の方々に、記して感謝の意を表したい。

注

- 1) 地域農業発展のための生産体制について総合的に論じた文献としては、①中間組織体論としての高橋正郎『日本農業の組織論的研究』東京大学出版会、1973年、②産地形成論としての斉藤修『産地間競争とマーケティング論』日本経済評論社、1986年、③産地発展論としての浅見淳之『農業経営・産地発展論』大明堂、1988年、④広域農業管理論としての能美誠『広域農業管理論』農林統計協会、1989年、などがある。なお、畜産部門に焦点を絞って取り扱っている文献としては、新山陽子『肉用牛産地形成と組織化』農政調査委員会、1985年、同「畜産の産地体制と地域畜産組織」農業計算学研究、第24号所収、1991年、などがある。

- 2) (社)中央酪農会議は、「酪農生産基盤強化促進対策中央協議会」を組織し、平成3年度と4年度の2回にわたって「酪農全国基礎調査」を実施した。その結果を総合的に分析した「酪農生産基盤の強化を図るための指導等に関する基本指針」が平成5年3月に公表されている。
- 3) 全国酪農業協同組合連合会「平成3年度酪単協経営分析」平成5年3月、による。ただし集計対象組合数は147組合であり、酪農協すべてが把握されているのではない。
- 4) 杉山道雄『畜産物生産流通構造論』明文書房、1992年、pp.233～234、このなかで牛乳流通の特徴として宅配型として整理している。
- 5) 杉山道雄『前掲書』pp.235～238、同様に、量販店出荷型として整理している。
- 6) 飯田克美「農作業の外注化ーコントラクターの現状と課題ー」畜産コンサルタント、平成5年5月号、pp.17～22。
- 7) 高橋正郎『前掲書』pp. 1～58。
- 8) E. T. ペンローズ著、末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社、1962年。