

リレーコラム

乳業再編の焦点と酪農への影響

1. 乳業再編と酪農生産

乳業再編は余乳処理とならんで酪農乳業の定番の問題となってきた。いずれもこれまで根本的な解決策を見出すことは難しく、対症療法的な対策が積み重ねられてきたが、いよいよ小手先の調整ではすまなくなりつつあるとあってよい。

政府による中小乳業・農協乳業などを主な対象とする企業再生プログラムともいえる乳業再編支援も、近年では適用される案件がなく開店休業状態が続いている。廃業する事業者への退職金などの資金、統合あるいは新設される事業者への設備投資資金などが手当てされるという手厚い公的支援が準備されていても、乳業の統廃合はなかなか進展しない。

もとより乳業再編が政策課題として位置づけられるようになったのは、酪農生産への影響が問題視されてきたからである。小規模で古い処理施設、低い稼働率という中小乳業などの製造環境を改善し、長期的に牛乳等の製造コストを削減するためには、既存の過剰資本設備を整理する必要があると考えられてきた。また、余乳処理などのために牛乳の廉売から抜けきれない事業者、施設の老朽化や作業ミスによる牛乳の品質衛生上のトラブルを起こす事業者も、総じてこれらの中小規模の乳業メーカーに多かった。こうした状況を放置すれば、牛乳のイメージや信頼性が損なわれて牛乳消費の減退を加速し、乳業だけでなく酪農の発展を阻害することになりかねない。

乳業を取り巻く経営環境は厳しさを増している。すぐあとにみるように、牛乳の消費減退は牛乳販売比率が高い中小規模の乳業には大きな打撃を与えている。さらに2007年から08年夏の飼料穀物などの価格高騰、その後の生乳取引価格の引き上げといった酪農・乳業の経営環境の大きな変化は、今後とも繰り返し起こると考えられている。ローカルな市場に立脚した中小規模の乳業メーカーも不可測な国際的な市場変動の影響を免れることはできない。めまぐるしく変化する市場に対応できる乳業に向けた再編が滞れば、乳業経営の相次ぐ破綻によって、生産者団体が乳代の回収が困難になるリスクも高まっていく。生乳の一元集荷多元販売、乳代の共同精算プールによって、このような生乳販売リスクは生産者が共同で負担する仕組みになっているが、新たなコスト負担となろう。乳業経営の健全性が維持されることが、安定的な酪農生産の見通しを立てるうえで欠かせない条件であることに改めて気づかされる。

2. 乳業再編の難しさ

それでも乳業再編が進まないのはなぜだろうか。一つには、継続してきた事業を閉じる決断の難しさであろう。牛乳は生鮮日配品であるうえに学校給食への供給が確保されると、乳業には一定のキャッシュフローが保証される。食品事故の発生や銀行決済の不渡りといった切迫した状況にいたらなければ、先を見越して廃業の決断をするのは容易でない。経営の将来見通しを真摯にアドバイスする組織も明確にはなっていない。

二つには、乳業経営の損失が他の事業収益から補填される方が用意されているからである。たとえば農協乳業のばあい、乳業部門の赤字は最終的には農協全体の事業収益でカバーされることになる。組合員の負担で乳業経営の赤字が埋められ、経営見通しの的確な判断は難しくなる。

三つは、牛乳消費が引き続き減少しているなかでは、牛乳プラントの統廃合による収益改善のビジョンを提示しにくいことである。廃業する乳業だけでなく、プラントの統合や合理化投資に踏み切る乳業も、それによって実現される事業や意義が見いだせなくなっている。いわば乳業再編を推進する夢が抱けなくなっている。変化を追い求める意義が感じ

矢坂 雅充 (やさか まさみつ)

1980年3月東京大学経済学部経営学科卒業、86年3月同大学院経済学研究科第2種博士課程退学(85年3月単位取得)。88年4月東京大学経済学部助教授、90年2月同大学院経済学研究科第2種博士課程修了(経済学博士、東京大学)、96年4月同大学院経済学研究科助教授、2007年4月同准教授。

られなければ、現状維持にとどまって成り行きに任せがちになる。

乳業再編の必要性は抽象的には理解されても、酪農・乳業関係者が共感しうる再編の具体的な方向性や目標が議論され、提示されていないことが最大の問題点だろう。

3. 乳業再編のビジョン

では、中小規模の乳業の再編によって実現しようとするビジョンとして、どのような論点が考えられるのであろうか。今後の議論のたたき台として、いくつかの論点をあげてみたい。

①総合乳食品事業

中小規模の乳業経営では、飲用牛乳の需要の不安定さがそのまま事業の繁閑をもたらすうえに、原料乳の需給調整にともなうコストも大きくなり、安定性を欠く。小売業者のプライベートブランド牛乳や他の乳業からの製造受託をはじめとして、多種多様な牛乳、乳飲料などを商品ラインアップに取り入れても、牛乳市場が抱えもっている不安定性をカバーすることは難しい。

むしろ乳を原料とする食品事業として乳業プラントを位置づけることを検討すべきだろう。牛乳などのほかに、フレッシュチーズやケーキ、パン、惣菜、さらには香料、化粧品などへの事業分野の拡張することで、事業の収益性や安定性は大幅に改善されよう。一朝一夕では実現しないとしても、脱牛乳プラントとしての目標を掲げてシナジーが期待される事業を取り入れていけば、原料乳を最大限に利用する乳ビジネス、いわば総合乳食品事業としての乳業の姿が描かれる。それは乳業を一つの核とした地域の食品企業の統合体となるかもしれない。観光業や輸送業、小売業などとの統合も考えられる。

②異業種の乳ビジネスへの参入

乳業を総合乳食品業として位置づけるならば、乳業再編は異業種の企業が牽引していくことも想定される。従来の乳業同士の統廃合という枠組みでは、乳原料の付加価値を高め、多様な利活用の方法を開拓する試みも制約されてしまう。乳は食品を白濁させ、なめらかな風味を与え、カルシウムなどの成分も多い特異で魅力的な食材である。乳に含まれる多様なアミノ酸を抽出して、医薬品や工業製品の原料として利用することをすでに試みている乳業もあるように、乳の用途を拡大するためにも異業種の乳ビジネスへの参入に否定的であってはならないだろう。

③酪農生産者による新たな乳ビジネス

このような乳業再編を展望するならば、酪農生産者による乳ビジネスへの関与のあり方も変わってくる。農協乳業のように酪農生産者が直接乳業を兼営するのではなく、総合乳食品企業への出資者として、事業運営に参加するという手法である。余乳処理も受委託取引ではなく、出資企業で処理して企業内での利用を図ることも可能になる。乳業が総合乳食品企業へと転換していくことによって、酪農生産者が部分的に乳ビジネスに関わる可能性も広がることになる。

多様な事業分野を多様な出資者が支えていく乳食品企業というコンセプトは突飛だろうか。しかし、キリンHDがオーストラリアの乳業を買収してアジアでの乳ビジネスに本格的に参入しようとしているように、乳という原料に着目した「起業」はすでに始まっている。地域に密着した新しい乳業のあり方を探る議論を深めていくことがもとめられているのである。