

採卵養鶏業における 大規模企業経営および 家族経営の展開と 生産調整の影響 ～北海道のA社、鹿児島県の B農協を事例として～



高槻 森水 (たかつき もりみ)
農業経営学修士

北海道旭川市出身。2013年北海道大学農学部農業経済学科卒業。2015年同大学農学院修士課程修了。現在、金融機関勤務。

1 はじめに

わが国の採卵養鶏は、1960年代から始まった海外からの鶏種・飼養管理などの技術導入を原動力として、急速な生産・流通の効率化およびそれにもなう生産の拡大を成し遂げた。一方で鶏卵の消費は1970年代後半を境にほぼ頭打ちとなり、鶏卵の供給過剰の問題が浮上した。この供給過剰とそれに伴う卵価の低迷への対応として、行政による取り組みと、生産者自身による取り組みが見られた。まず、行政側からの取り組みとして、1974年から生産調整が開始された。しかし、これは大規模生産者による協調が十分に成立せず、不調に終わっている。

一方生産サイドでは生産費・流通費の削減による競争が激化した。その結果、中小規模の経営の淘汰が進展し、鶏卵の生産構造は大きな変革を遂げることとなった。現在の鶏卵生産は、主に採卵養鶏農家や孵化業者、育雛農家、地元飼料メーカーなどの地場資本を由来とする大規模企業経営により担われている。しかし、一方で、家族経営的性格をもった中小規模の養鶏経営が専門農協などを組織して生き残っている例もある。以上のように、現存する採卵養鶏の経営体には大規模企業経営と、家族を主体とした中小規模経営という、性格が異なるものが存在し、両者の外生的条件への対応も異なっていると考えられる。

本論ではまず、行政サイドの取り組みとして1974年から開始された生産調整を取り上げ、その概要を述べる。また、生産サイドの対応として、地元飼料メーカーを出自とし、高度に効率化された農場で生産を行う北海道の大規模企業経営A社と、家族を主体とした中小規模経営を中心に構成されている鹿児島県のB農協の2事例を取り上げ、その形成と現状について述べる。事例の展開の特徴を捉える視点として、採卵養鶏経営の発展方向をおおまかに、①生産段階を拡大・集積し、効率化を図る方向と、②フードチェーン*1の複数部門を統合して統合度を高め、流通の効率化を図る方向とに分けて考える。本論では、以上のような視点から両

*1 フードチェーン

食料の一次生産から最終消費までの流れ。食品やその材料の生産・加工・流通・販売までの一連の段階。

事例の現状と形成過程がどのように特徴づけられるかを示し、両事例がなぜそのように展開したのかを明らかにする。また、そのうえで行政面からの取り組みとして行われた生産調整制度が、両事例の経営展開のなかでいかなる効果をおよぼしたかについて検討する。

II 生産調整の概要

ここでは、1974年から開始された生産調整について、その概要と変遷を述べる。

鶏卵の生産調整制度は、1970年頃から鶏卵需要が頭打ちとなり、供給過剰問題が浮上した時期から、その必要性が議論されるようになり、第一次石油ショックにともなう飼料価格の高騰などを契機として、1974年から実行された。目的は、需要に見合った計画的な生産を行って卵価の安定化および養鶏経営の安定化を図る事であった。

生産調整が開始された当初は、3,000羽以上を飼育する生産者は増羽を凍結するという指導が行われたが、その後幾度かの変更を経て平成8年には50,000羽まで引き上げられた。計画生産は、全国的な鶏卵の生産動向を把握したうえで、各生産者に飼養羽数を配分するという形で行われた。飼養羽数はまず全国で定められ、それが都道府県に配分され、それがさらに地区ごとに配分、最終的には各生産者に配分される。この羽数枠を超えて飼養するものは、計画生産の非協力者として、卵価低迷時・飼料高騰時に備える基金制度及び融資制度等から除外されるというペナルティが与えられた。

しかし、この計画生産の制度は法律ではなくあくまで行政指導であるため、末端の各生産者への効力は弱くならざるを得ない。基金に加入していない生産者も一定程度おり、これらの生産者は計画生産に従う理由がないため、増羽することは明らかである。また、上述のペナルティも正確に実施されず、計画生産に協力していない生産者が基金による価格補てんや融資をうけているという状況が発生し、実質的に計画生産が成り立たなくなっていた。このような背景もあり、平

成16年には行政主導の計画生産が廃止され、生産者主体の生産調整へと切り替わっていった。

生産調整廃止後の需給調整制度としては成鶏更新・空舎延長事業があげられる。これは、奨励金の対象となる期間中に、指定された食鳥処理場に成鶏を出荷し、60日以上空舎期間を設けたものに一羽ごとの奨励金を与えるというものである。成鶏更新・空舎延長事業は、現在の制度のなかで唯一生産調整を促す制度であると言えるが、強制力はない。またこの制度は、卵価が大幅に低迷した時にのみ発動されるものであり、卵価の低迷を未然に防ぐための継続的な取り組みはなくなったとみてよい。

III 大規模企業経営A社の形成と現状

ここでは、北海道の大規模企業養鶏業者A社をとりあげ、その経営展開の特徴について述べる。

1) A社の概要

A社は道内最大の採卵養鶏業者であり、A社全体での成鶏総飼養羽数は3,460,000羽である。そのうち北海道内の農場で飼養している羽数は、合計2,560,000羽であり、A社1社で北海道全体の半数以上のシェアを占めている。

図1にA社のフードチェーンについて示した。A社は鶏卵生産・育雛・選別集出荷を自社内で行っているが、飼料生産・種卵生産・孵化・加工などの事業は行っていない。

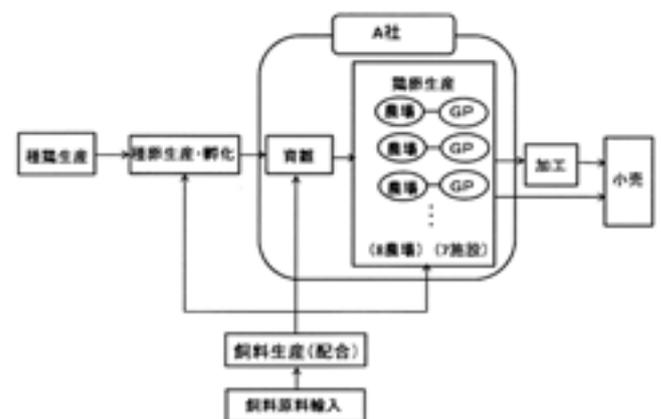


図1 A社の事業範囲
(資料：聞き取り調査により作成)

A社は道内各地に複数の農場を所有しており、各農場は平均すると400,000羽程度と大規模である。農場の設備についても、すべての農場で鶏舎はウィンドレス*2化されており、採卵、給餌、給水、除糞等の主な作業は自動化されている。また、各農場は鶏舎が基本的に一か所に密集しており、集められた鶏卵は農場内にあるGPセンター*3にコンベアーで直接運ばれる方式を採用している。トラックへの積み込みも農場内で行い、そのほとんどがスーパー等に直接配送される。このようにA社は農場を集積し、自動化されたシステム鶏舎を導入することで、生産部門の効率化を図っている。

2) A社の経営展開

A社が本格的に採卵事業に参入したのは1965年からである。当時A社が建設した最初の農場の採卵鶏の飼養羽数は20,000羽である。畜産統計によれば、1965年の一戸あたりの成鶏めす飼養羽数は27羽であるので、この農場は当時としては例をみない大規模な農場であったといえる。その後も作業の自動化等といった内部設備の高度化や鶏舎の新築が逐次行われた。

また、既存の農場の省力化と規模拡大を進めるとともに、地元の大規模農場を買収するかたちでの規模拡大も図った。なお、A社の買収農場はいずれも買収時点ですでに一定の規模をもつ大規模農場であった。

以上のことからA社の経営展開の特徴を整理すると、A社は飼料生産・加工等の事業部門の統合は進んでいないが、主に生産面に集中的に経営資源を投入し、規模拡大することで経営を発展させてきた事例であるといえる。

IV 専門農協B農協の形成と現状

1) B農協の概要

B農協は、鹿児島県の採卵養鶏農家86戸、ブロイラー*4農家43戸、計129戸の養鶏農家で構成されている専門農協である。ブロイラー農家も所属しているが、本論では主に採卵養鶏部門について述べる。B農協は、鶏

卵生産だけでなく、種卵*5生産・孵化、育雛、飼料生産、鶏卵選別集出荷、加工を農協の事業として取り込んでおり、統合度の高いインテグレーション*6を実現している。各事業は組合出資で設立された関連子会社が担っている

生産部門については、組合の成鶏の直営農場は存在せず、鶏卵生産は全て組合員が担っている。組合全体での飼養羽数が約260万羽であり、農場数は99であるので1農場の飼養羽数の平均は26,000羽である。このことから、生産拠点は分散しているとみることができる。

組合員の経営については、B農協の組合員間でも規模・施設・労働力に明確な差異がみとめられる。1万羽～5万羽程度の規模で、比較的旧式な高床解放鶏舎で飼養を行っている家族経営がある一方で、飼養羽数が30万羽をこえる経営もあり、このような経営では、従業員を20名以上雇用してウィンドレス鶏舎で飼養を行っている。ただし、組合員の平均規模から考えて、前者のような家族経営が組合員の大多数であることは間違いのないであろう。

2) B農協組合員の経営展開

B農協の組合全体の飼養羽数は2000年ごろまで増加しているが、組合員数は一貫して減少している。B農協がある地域の養鶏農家は、ほぼすべてB農協の組合員であり、県内の他の産地は地理的に離れているため、B農協組合員が、組合外の経営を買収して規模拡大をするということは考えにくい。また、今回調査した経営についてのみいえば、どの経営も他農場の買収という形ではなく、既存の農場の改築や鶏舎の増築による拡大である。以上のことから、B農協組合員の規模拡大は、組合内での農場買収か、既存農場の拡大という形で進行してきたと考えられる。

3) B農協の経営展開の特徴

B農協が形成するフードチェーンを図2に示した。B農協においては農場が分散しており、設備も旧式のものが多。一方でB農協が形成するフードチェーン全体をみると、その事業範囲は非常に広く、高い統合

*2 ウィンドレス鶏舎

窓のない鶏舎で、温度・日照管理が容易。外部の環境から遮断されており、安定した飼養管理が可能。

*3 GPセンター

鶏卵の洗浄・選別・包装を行う施設。

*4 ブロイラー

食肉用の若鶏。

*5 種卵

たねたまご。雛（ひな）にかえす卵。繁殖用の卵。

*6 インテグレーション

飼料の供給・生産・加工・販売といったフードチェーンの各段階が、特定の資本によって系列化されること。

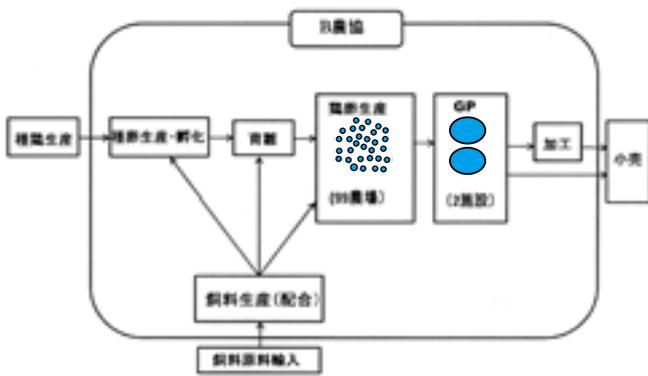


図2 B農協の事業範囲
(資料：聞き取り調査により作成)

度を示しているといえる。以上のようにB農協は、採卵養鶏の関連産業を組合内の事業として取り込み、利益を確保する方向で、発展してきたといえる。

B農協の組合全体での成鶏めす飼養羽数は、1990年頃で増加が頭打ちとなっている。B農協は徐々に一戸当たりの経営規模が拡大しており、30万羽規模の経営も出現してきてはいるが、売り先に限りがあり、各経営が自由に規模拡大できるという状況ではない。そのため、各経営が規模拡大をするには組合内での廃業をまつか、販路の拡大が必要な状況となっている。

V まとめ

A社とB農協の展開を、課題設定で述べた視点からとらえると、以下のようなことが指摘できる。まずB農協については、フードチェーンの統合という面では生産部門を起点として統合度の高いインテグレーションを形成している一方、生産部門の集積化の面では一農場の平均規模が26,000羽と、分散している。次にA社については、フードチェーンの統合という面では飼料を起点としたインテグレーションをめざしたが、結果的には育雛・鶏卵生産・GPのみを統合するにとどまっている。一方生産部門の集積化の面では350万羽の採卵鶏を8つの直営農場で飼養しており、また、そのほとんどがGPを併設した農場となっているなど、集積化が進展しているといえる。同一の視点から他の

採卵養鶏業者にも目を向けてみると、国内の採卵養鶏業者最大手のイセ食品グループ(株)や、第2位の(株)アキタなど、フードチェーンの統合と生産部門の集積化の両方が高度に進行している例も存在する。フードチェーンの統合度と生産部門の集積度から以上にあげた例を位置づけると、図3のようにあらわすことができる。

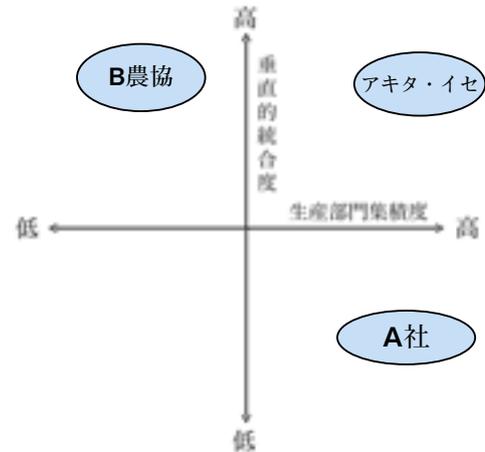


図3 各事例の特徴

各事例が以上のような発展を遂げるにいたった要因については、以下のようなことが指摘できる。まず、A社については、豊富な資金力を背景に最初の生産拠点の農場に巨額の投資をすることが可能であったということである。すなわち、単独の採卵養鶏業者として経営を拡大することが比較的容易であったといえる。しかし、最初の農場のみの規模では飼料工場や種鶏農場等の施設を持つには至らないため、生産面への経営資源の投入を優先したと考えられる。

次にB農協について述べる。農協という組織の特性上、当然組合全体の運営の効率化というベクトルだけでなく、組合員の個別経営の維持および発展というベクトルによっても展開方向を規定される。多様な事業部門を組合内に取り込み、統合度を高めて効率化するという発展方向は、組合全体の効率化と個別経営の維持発展とを両立するものであり、B農協が現在のような形に展開したのも必然といえる。

次に、生産調整による影響について述べる。行政指導による羽数制限は、今回扱った事例の展開方向を規定する決定的要因となったとは言い難いが、既存農場の大規模な拡大や農場の新設による規模拡大を抑制したことの影響はある。A社においては既存農場の買収による拡大を促し、その資本規模などから買収が困難なB農協においては、フードチェーンの統合政策による発展という方向をより明確なものにしたことが指摘できる。

今回得られた情報のみから今後の各事例の展開方向を正確に展望することはできないが、以下のようなことは指摘できる。まず、B農協のような専門農協型インテグレーションについては、フードチェーンの統合によるメリットの発揮という方向での発展は限界点にまで達していると考えられるが、生産面での集積についてはその組織としての特性上制約がある。農協として組織を維持しながら、さらなる発展を目指す場合、加工部門での商品開発や市場開拓など、販路拡大のための突破口を模索することが必要になると考えられる。

また、A社のような方向での発展も、現在の供給過剰の市場条件下では農場の買収による拡大という形にならざるを得ない。近年のA社の動きとしては岩手県の大規模農場を購入するなど本州でのシェア拡大を図っており、本州の大手採卵養鶏業者との競争に際しては、フードチェーンの統合という形で競争力を高めるとい方向も模索する必要があるだろう。本論で扱い切れなかった経営タイプとして、系統農協*7のもとで経営を維持する農家養鶏などがあるが、このタイプの経営の形成過程と展開論理を明らかにすることは、今後の課題とせざるをえない。

資料・参考文献

- ・北海道養鶏会議（1998）『北海道養鶏百年史』,北海道養鶏会議。
- ・鹿児島県農協四十年史編纂委員会（1990）『鹿児島県農協四十年史』,鹿児島県農業協同組合中央会。
- ・宮崎宏（1981）「鶏卵の需給構造と調整対策の課題」,梶井功編『農産物過剰—その構造と需給調整の課題—』,明文書房,pp179～207。
- ・新山陽子（1997）『畜産の企業形態と経営管理』,日本経済評論社。
- ・野口敬夫（2009）「鶏卵産業にみる先進的アグリビジネスの展開方向と系統農協の系列化対応に関する考察」『協同組合研究』27巻3号,pp67～83。
- ・杉山道雄（1989）『養鶏経営の展開と垂直統合』,明文書房。
- ・山口道利（2010）「採卵養鶏業における商社直営農場の展開」『畜産の研究』64巻7号,pp699～704。
- ・吉田寛一編（1986）『畜産物の消費と流通機構』,農林漁村文化協会。
- ・吉田忠（1974）『畜産経済の流通構造』,ミネルヴァ書房。
- ・吉田六順（1974）『畜産の経済学』,(社)全国農業改良普及協会。
- ・全国養鶏経営者会議（1987）『不屈の二十年 全鶏会議活動の記録』全国養鶏経営者会議。
- ・高槻森水、柳村俊介、大森隆（2014）「採卵養鶏業における大規模企業経営および家族経営の展開と生産調整の影響～北海道のA社、鹿児島県のB農協を事例として～」『北海道開発協会平成26年度助成研究概要・詳細』（一財）北海道開発協会ホームページ。

*7 系統農協

農業協同組合の組織全体のこと。組合員である農家、農協、信用農業協同組合連合会などの都道府県組織、全国農業協同組合連合会、全国農業協同組合中央会、農林中央金庫などの全国組織で構成される。