

酪農大国ニュージーランドの構造、フォンテラの行方は？

ニュージーランド(NZ)の酪農は、1814年に隣国オーストラリアの宣教師が乳牛を連れてきたのが始まりとされる。1840年代には、市街地周辺の放牧地で生乳を生産し、都市部の牛乳乳製品への需要に応じていた。その後、NZは今日までに有数の酪農大国に成長。2020年3月までの1年間は、同国の乳製品輸出額は197億NZドル(1兆5600億円)に上り、世界1位の乳製品輸出国となった。1990年代の輸出額は約20億NZドルで、これまでの30年間で約10倍に拡大したことになる。本稿では、急速に発展してきたNZの酪農の歴史や現状に加え、NZを代表する巨大酪農組合フォンテラの来し方行く先をみていく。

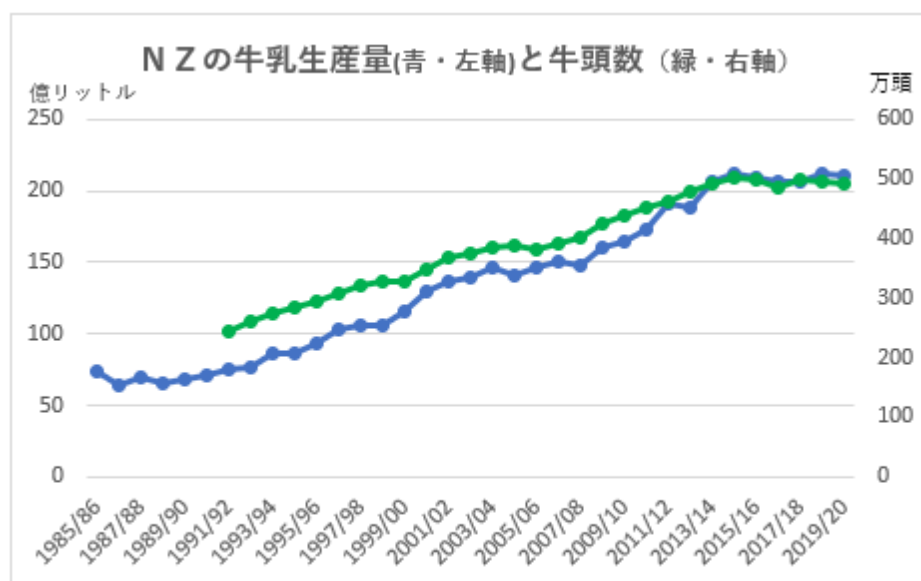
NZの2020年度の総輸出高は607億NZドル。そのうち乳製品が占める割合は27.2%と最大の輸出業種で、以下食肉(13.8%)、木材(7.2%)と続く。NZの農林水産業は国内総生産(GDP)の5.3%にすぎないものの、輸出額では農産物が半分以上を占めるという特徴をもつ。NZ経済は酪農を始めとする第1次産品の輸出に依存しており、酪農業界はNZ経済に102億NZドル分の付加価値をもたらし、最大の価値貢献セクターとなっている。

NZの酪農は、広い牧草地を利用したグラスフェッド(牧草飼育)のため1頭当たりの生乳生産量はほかの酪農先進国に比べて少ない。だが牛舎なしの牧草のみで飼育されているた

め、生産コストは日本の4分の1、欧州連合(EU)の2分の1といわれる。世界有数のNZ酪農の輸出競争力は、地の利を活かした安価な生産コストが生み出したものと言える。

だがNZは世界最大の乳製品輸出国である一方、牛乳生産量は211億リットルで世界第7位にとどまり、生産シェアは世界の総生産量の3%にすぎない。NZで生産される生乳のうち、509万人(2019年)の人口による国内消費はわずかで、総生産量の95%以上が130カ国以上に向け輸出に回るという業界構造だ。

また、NZでは生乳の9割が加工用のため、「乳量は少なくとも中身は濃く」という生産方針が採用され、酪農家からの生乳の買い取り



出所：デアリーNZ

価格(生産者乳価)などは、乳量ではなく乳脂肪及び乳タンパクの質量(乳固形分)が基準となる。

NZ酪農の歩み

1800 年代初頭に海外からもたらされたNZの酪農は、温暖多雨という環境条件に恵まれていたこともあり、急速に成長した。46 年には輸出が開始され、71 年にはチーズ製造を目的とした初の協同組合がNZ南島オタゴ(Otago)で結成された。82 年にはロンドンまで98 日掛けて、初の冷凍バターが輸出された。

さらに同時期に、鉄道輸送網に 113 台の冷蔵貨物車が導入されたことで酪農産業は大きく飛躍する。南島のカンタベリー(Canterbury)やオタゴ、北島でも鉄道路線に沿った多数の地域に生乳の加工工場が建設された。当時国内の加工所の数は約 150 カ所に上ったが、特徴的なのはその 40%が農家が直接保有する協同組合の形式をとったことだ。

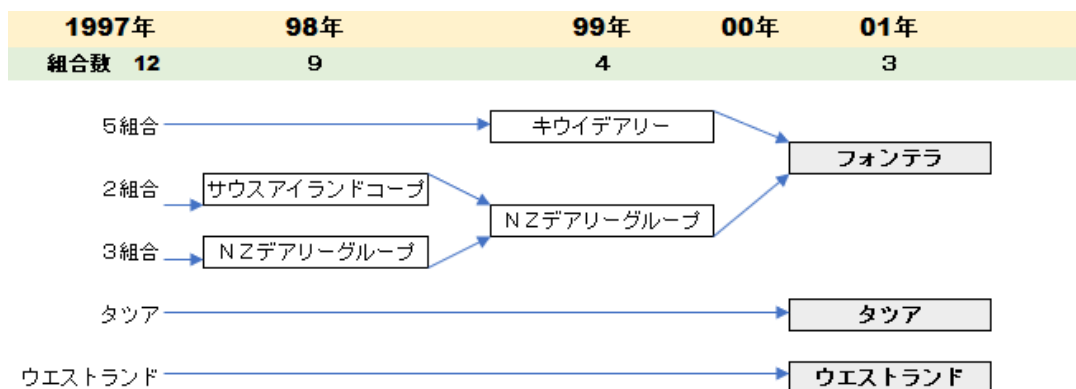
だが一方で、多数の加工場が一斉に設置されたことで、品質に大きなばらつきが発生するという問題を生んだ。この問題に対しNZ政府は 94 年、酪農業界法(The Dairy Industry Act)を制定、輸出向け製品の格付けを行うことと、生産した生乳への代金支払いは製品の品質検査の結果に基づくことを定めた。

この法律は、酪農業界の成長を妨げることはなく、むしろその後も酪農加工場は増え続け、1920 年代には約 600 カ所とピークを迎えた。この頃には協同組合が保有する加工場の数が、個人や企業が保有する加工場を上回り、全体の 85%を占めるようになる。

1920 年代、数的なピークを迎えたNZの加工業界は一転し、規模の拡大と利益の追及が始まった。効率が求められた結果、加工場の大型化が進み、乱立していた小規模工場が閉鎖、集約されていった。30 年には 499 法人あった協同組合は急速に数を減らし、最終的にNZの組合は、2001 年には、最大手フォンテラをはじめ、タツア(Tatua)、ウエストランド・ミルク・プロダクツ(2019 年に中国・伊利実業集団により買収)の3社に集約された。

公正公平、先進的な取り組み

1920 年代までにNZで酪農家が急増した要因は品質検査の導入による公正化が大きいといわれる。生乳に濃硫酸を加え脂肪を浮かせ乳脂肪を測定するバブコック試験が広まった1890 年代以降、水を添加し量を増すことで不正に多額の収入を得ようとする邪悪な酪農家が排除されたことや、より乳脂肪の多い生乳を産出する牛を品種改良で生産しようという積極的な動きが背景だ。1896 年に発行されたNZ



の酪農業界雑誌は、バブコック試験の導入に関し「公正で公平なシステムを採用することで、良好な給餌と繁殖、注意深い飼育により、質の高い牛乳を工場に出荷することに注力できる」と謳っている。

牛の繁殖情報を管理する牛群検定(Herd-testing)も1922年までに北島のワイカト(Waikato)で始まった。日本よりも50年以上早い取り組みだ。全国で6つの業界団体によって実施されたが、均一性を確保するために手順は政府によって規制された。記録によると1シーズンに1頭の牛が生産する乳脂肪は、22年から30年までに79キロから102キロに増加、牛の生産性は29%上昇したことが分かっている。

この頃からNZの業界では、牛の体型や血統よりも、生産記録が重要だという認識が急速に広まった。牛群検定のピークは96年のシーズンで、全体の90%となる250万頭のデータが収集された。また2020年には過去最高となる368万頭の牛(全体の75%)が検定を受けた(*1)。

現在のNZの牛群検定は、検定員が年に平均4回農場を訪問し牛乳のサンプルを採取する。研究所にて分析が行われ、結果は酪農家にフィードバックされる。全国では年間約1000万件のサンプルが集められているという。

このほか、品種改良に関しては1934年に後代検定が始まった。これは高能力の遺伝子を持つ乳牛の選別を目的としたもので、牛の望ましい遺伝的性質が後代にも現れるかどうか、次代を育成して検査する仕組みを指す。雄親牛に関連付けて記録を残す仕組みも整えられた。日本で後代検定が始まったのは83年だ(*2)。

また認定種牛のリストが41年にNZ酪農委員会(Dairy Board)によって整備され、世界初

となる商業的な人工受精も、49年にワイカトとタラナキ(Taranaki)で行われた。さらに、50年代を通し精液の冷凍保存技術が向上し、優秀な雄牛の精液は親牛の死後も長期にわたって繁殖に利用できるようになった。

昨年度のNZにおける人工授精による交配は346万頭。全体の70.3%だが、過去9シーズンで最も低い割合となった(*3)。

政治に翻弄された近代のNZ酪農業

先進的な取り組みが、業界を盛り上げる一方で、近代のNZの政治は酪農業界を翻弄した。1940年代以降、政府は酪農を中心とした農業部門に手厚い補助金を交付。その内容は農地開発特別補助や肥料支援などで、支援額は農産物の販売額の3割にも及んでいた(*4)。また輸出市場では、32年に締結されたオタワ協定で、NZの農産品は英国市場を中心に世界各地で高い地位を確立した。第2次世界大戦後も世界的な食糧需要に対応し、乳製品の輸出は好調に成長を見せた。輸出の拡大に伴う好調な貿易収支で、高福祉国家NZの基盤がつけられた形だ。

だが、70年代に入ると状況は一変。英国が欧州経済共同体(EEC)に加盟すると、EEC域内の乳製品が英国へ無関税で流入したことから、主要輸出市場を失ったNZの酪農輸出は大きな被害を受ける。またこの時期には世界的な原料農産物価格の低迷も発生した(*5)。折からのオイルショックもあり財政赤字は急拡大、インフレーションも発生しNZの国民1人当たりの負債額は世界の最高水準に達した。

当時の労働党政権はこの状況で、後に 20 世紀後半の代表的経済政策の一つとされる財政再建策「ロジャーノミクス」を断行し、自由主義経済と財政緊縮、市場原理主義政策を採用し「小さな政府」を目指した。伝統的な労働党政権とはかけ離れた内容だったが、困窮した経済状況の下で改革が実行された。

この経済施策では、酪農界への補助金制度は全廃され、保護貿易制度も廃止された。酪農家は天候などの一般的な農業リスクのほか、為替や需給などの国際市場リスクにもさらされることになり、利益は著しく減少した。たが他方、厳しい状況の中でコスト削減に取り組み、市場対応をはじめとする経営努力と意識改革を推し進めたNZの酪農業界の競争力は、結果としてこの時期に強化されたと言われている。

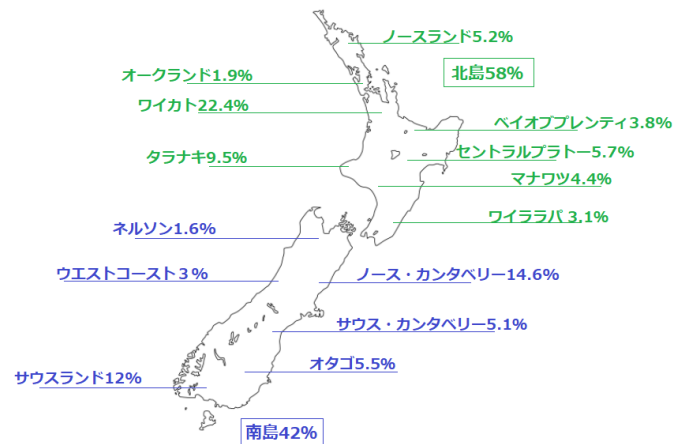
また酪農自体が高価値産業であった点も見逃せない。NZで酪農は、牛や羊の畜産よりも労働集約的で投下資本も必要とされる。だが、酪農はより定期的な収入をもたらすことや、繁殖牛を牛群に追加することで、廃用牛の更新や牛群の規模拡大が比較的容易という点が注目された。農家は小さな牛群から始め、比較的早期に拡大することができるという。酪農施設を持たない青年が酪農業界に従事し、最終的に農場オーナーとなるキャリアパス(シェアミルク制度)も整っている。

この時期を通し、NZの酪農業が発達した地域は北島のワイカトやタラナキ、最北端のノースランド(Northland)だ。NZの酪農の中心地は北島で、牛群の 71.4%が北島で放牧されている(牛頭数は 58%)。しかし最近では灌漑技術の開発などによって乾燥地帯だった南島でも牧草生産が増加したことなどから、南島で大規模農場が増加する傾向も見られる。

南島ではカンタベリー(Canterbury)やオタ

ゴが酪農生産地域だ。

NZ地域別乳牛数



巨人フォンテラの誕生

規模の拡大を求め、合併統合を繰り返してきたNZの酪農協同組合は、前述のように、99年には4法人にまで減少した。その4組合は、キウイデアリーとNZデアリーグループ、タツアとウエストランドだ。2001年には4社合併の投票が実施され、独自の海外市場アクセスに取り組むキウイデアリーとNZデアリーの大手2法人は、96%の組合員が合併に賛成した。しかしタツアとウエストランドは合併に加わらないことを決議、この結果大手2法人と、伝統的に排他的に輸出を行う権限を有していたNZ乳製品委員会(NZ Dairy Board)の3者が合併した。NZ酪農界の巨人フォンテラの誕生だ。

この合併により生まれたフォンテラは、当時の国内生乳生産量の 96%を集荷し、独占的な地位を占めることになった。NZ政府は、合併の目的を「規模の経済を実現することで業界に生じている協同活動の困難を取り除くこと」と設定、フォンテラを 通商法(Commerce Act)が規定している商業委員会の精査(日本の独禁法に相当)の例外対象とすることを決めた。

NZの農産物の大手輸出企業の特徴は、農

業公社が輸出を独占したまま民営化したという点にある。合併により乳製品委員会はフォンテラに吸収され、一般の乳製品輸出に関する独占権は廃止されたが、NZに関税割当を課していた日本、米国、欧州連合(EU)、カナダに対する輸出は、酪農産業再編法(Dairy Industry Restructuring Act、DIRA)に基づき、同委員会が継続して輸出を独占的に行う権利を有した。その後乳製品産業改革法が改正されるまで、独占的な輸出権は2010年まで続いた。

一方でDIRAには、フォンテラの強大化を抑え、独立系乳業会社の新規参入を促進し競争を盛んにするという政府の思惑も垣間見える。巨大企業フォンテラの市場占有力が強すぎることで、新規参入組の生乳調達に不利にならぬよう、同社に独立系加工業者へ一定量の生乳を納入することを義務づける条項も盛り込まれた。

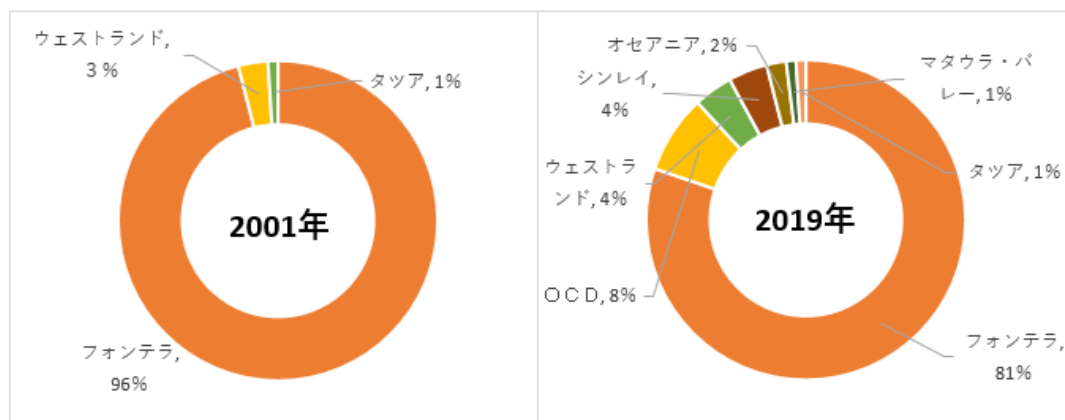
このDIRAの施行を受け、オープンカンントリーデアリー(Open Country Dairy、OCD)、シンレイ(Synlait)、ミラカ(Miraka)などが酪農業界に参入、2004年度から操業を開始した。その後06年度を境にフォンテラの集乳シェアは減り始めた。現在でもフォンテラが他社を大き

く引き離しての1位であることに変わりはないが、19年度にはOCDが18億リットルの牛乳(シェア8%)を集荷し、フォンテラの市場シェアはこれまでの20年間で96%から81%までに減少した。(*6)

フォンテラ、普通の会社へ

また、NZ生産性委員会の報告によると、NZの酪農家の74%は現在、2社以上の加工会社に生乳を納入(*6)するなど、フォンテラの市場支配力は確実に弱まった。この現状からNZ議会は19年8月、DIRA改正法案を可決した。これによりフォンテラを取り巻く状況は大きく変わり、同社を苦しめた競合加工業者に生乳を供給する義務は消滅した。また、新規の酪農家からの集荷を行う必要もなく、基準を満たさない酪農家からの集荷を拒否できる権利も得た。フォンテラの市場支配力の強化を恐れた競合他社からの強い反対の声があったものの、ダミエン・オコーナー農業相は、「(改正法は)適切なバランスが取れている」と指摘、「供給義務がなくなり、(今後の事業は)フォンテラの経営陣の責任になる」と強調した。一方の野党国民党は、フォンテラはもはや民間企業として扱われるべきだと強調していた。

NZ酪農加工会社国内市場シェア2001年 & 2019年



出所：NZ生産性委員会

グローバル企業への夢

この時期のフォンテラは、17/18 年度と 18/19 年度の2期にわたり巨額赤字を計上、業績回復にもがいていた。特に 18/19 年度決算では中国やブラジル、チリなどの海外事業を中心に、計8億 2600 万NZドル(現在のレートで約 631 億円)に上る評価損を計上した。海外事業を縮小すると表明し、世界シェア 30%を維持し真のグローバル企業になるという夢を諦めざるを得ない状況に陥った。今後は「国内のチャンピオン」を目指すという方向へ方針を変え、海外を中心にコアビジネスとの関連が薄い資産の売却を進めた。

連続赤字により金融機関の融資姿勢に変化も見られ、エコノミストらは「フォンテラにはこれまで戦略を実行したり、利益の期待に応えた明確な実績はない」という辛辣なコメントも飛び出した。

アーダン首相は当時、政府として介入して支援することはないとしたが、ジョーンズ・インフラ地方経済開発相(当時)は「政府はフォンテラを支持する」との意向を明らかにしていた。

その後同社は中国の食品メーカーへの出資引き下げや海外事業の撤退、人員削減や中心事業の構造改革など、思い切ったリストラを実施し、19/20 年度には黒字回復を果たした。

一方で大規模なリストラの影響で、20 年9月に農業系銀行ラボバンクが発表した世界の乳業会社売上高ランキングでは前年の4位から6位に順位を落とした。オランダの大手乳業協同組合フリースランドとの合併医薬品企業DFEファーマの売却が影響したとみられている。

やっとのことで黒字回復を果たした同社は現在、財務構造の強化に向けた取り組みを行っている。農家所有という協同組合の構造と原乳供給の体制の見直し、ファイナンスの将

来性のバランスをとることが目的という。組合外部の関与を可能とするための二重株式構造や、供給事業と加工事業の分離などが検討されている。だが専門家の間では、フォンテラが過去 10 年間にわたり、利益の7割を配当として支払い続けてきたことに触れ、「(協同組合である)フォンテラも一般の企業と同様にまずは内部留保の実施が第一だ」と指摘し、基本的な戦略に疑問を呈する声も聞かれる。

フォンテラはこれまでに、直近の 20/21 年度上半期(20 年8月~21 年1月)決算も純利益3億 9100 万NZドルの黒字と発表した。アジア市場の需要上昇と生乳生産量の増加を要因とし、配当も再開すると復活を印象づけた。だが一方で市場では、結局フォンテラは国内の低コストで生産できる酪農に依存するだけで、グローバルにビジネスを展開する能力はなく、成長を目指す投資 戦略を持たないことに失望する声もくすぶっている。

参考資料:

- 1) <https://www.dairynz.co.nz/publications/dairy-industry/new-zealand-dairy-statistics-2019-20/>
- 2) https://www.maff.go.jp/j/study/katiku_zo_syoku/03/pdf/data5.pdf
- 3) <https://www.dairynz.co.nz/publications/dairy-industry/new-zealand-dairy-statistics-2019-20/>
- 4) <https://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri1003re4.pdf>
- 5) https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_syokuryo/h22/pdf/usnz3nz.pdf
- 6) <https://www.productivity.govt.nz/assets/Inquiries/frontier-firms/a977484e51/The-dairy-sector-in->

[NZ-TDB-Advisory.pdf](#)

(資料閲覧期間:2021 年 5 月 1 日～6 月 20

日)

(取材執筆担当:オーストラリア在住 湖城修一)