

特集 いま、農協はどうなっているのか? ~協同組合としての JA に学ぶ

01

地域と地域を結ぶ協同組合間協同
牛乳の流通と「生協牛乳」の誕生

下門直人 (京都大学大学院経済学研究科博士後期課程)



大山の麓に広がる牧場

はじめに

2016 年 11 月 30 日、協同組合がユネスコ（国際連合教育科学文化機関）の無形文化遺産に登録された。これは協同組合という組織の理念や協同という価値が世界的に認められ、なおかつ協同組合が求められているということであり、協同組合の歴史において画期となる年であった。

ただその一方で、日本では協同組合が無形文化遺産に登録されたというニュースはほとんど放送されず、話題にもならなかった。その上、農協改革に代表されるように協同組合の非合理性や非効率性が強調され、協同組織や協同することへの懐疑的な見方や批判的な意見が多数派を占めていたように思われる。

また同様の主張として、テレビ東京の「ガイアの夜明け（2016 年 11 月 22 日放送）」という番組では、農協組織は生乳流通において既得権益を守る独占的組織として描かれ、成長を志向する酪農生産者のやる気を削ぎ、バター不足の原因を生み出しているという趣旨の放送がされた¹⁾。恐らくこのテレビ番組のような捉え方は、企業家的な精神をもち大規模化を目指す酪農生産者にとっては当てはまるのであろう。ただ、中小・零細規模であっても生業として酪農を営みたいと考える生産者はこれらの見方とは異なる視点や考え方をもっているのではないだろうか。

本稿では、現代の日本において人々が協同することの意味や、協同組合と協同組合が協力し合えるような協同組合間協同の可能性について考えてみたい。その際、日本における牛乳流通の概略を示した上で、大山乳業と京都生協との協同組合間協同の結果として誕生した、CO-OP 牛乳を事例として取り上げる。

牛乳・乳製品の流通

牛乳や乳製品の流通において、酪農家は全ての最終製品の原料となる生乳を生産している。そして全国の酪農家は生乳のほとんど全て（約 95%）を各地域の指定生乳生産者団体（以下、指定団体）に販売委託し、指定団体が雪印メグミルクや森永乳業、明治乳業などの大手や地場の乳業メーカーと用途別に生乳の価格交渉をおこなう。価格交渉が妥結すると、乳業メーカーは指定団体を通じて生乳を購入し、牛乳やバター、チーズ、アイスクリームなどの乳製品を生産して卸や小売、業者に販売する（図 1 参照）。

酪農家の中でも北海道は特に大規模化が進展しており、1戸当たりの平均飼養頭数が 100 頭を超えている地域は北海道のみである（表 1 参照）。さらに、全国的に生乳生産量が減少傾向にあるなかで、酪農規模の拡大が進む北海道の生乳生産量は微増か

横ばいの傾向にある。その結果、現在の日本の生乳の生産量の半分以上は北海道で生産されている。北海道で生産された生乳の大部分は牛乳などの飲用製品向けではなく、バターやチーズなどの長期保存が可能な加工製品の生産に使用されている。その一方で、都市部に近い都府県の酪農家が生産した生乳のほとんどは牛乳などの飲用製品を生産するために使用されている。

生乳の流通や加工実態が地域ごとに異なるという事情や、最終製品の種類によって違う生乳の販売価格や補助金制度が牛乳・乳製品の流通を理解しにくくしている。加工製品向けの出荷が多い北海道の生乳は、他の地域の生乳価格に比べ低い。2014 年度に北海道で販売された生乳が 82.88 円/kg なのに対して、都府県の平均価格は 108.03 円/kg となっており、約 25 円の差がついている（表 2 参照）。

つまり、日本の酪農は大規模化を推し進め、生乳生産の半分以上を占める北海道とそれ以外の地域では酪農経営の実態や酪農

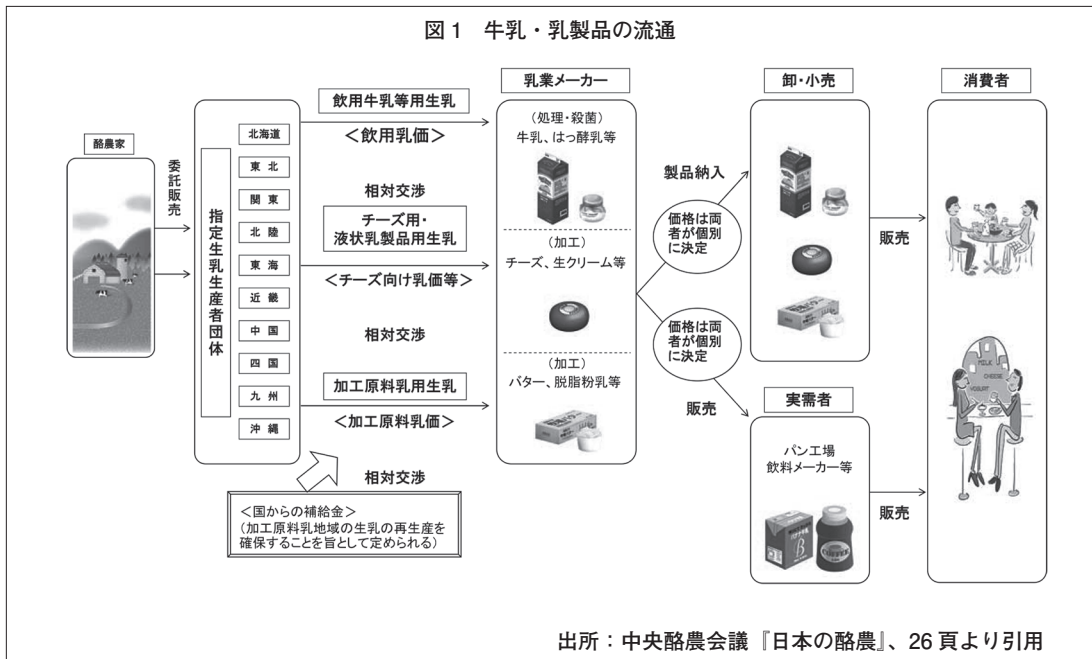


表1 日本の酪農家戸数と飼養頭数

地域	酪農家戸数	飼養頭数	1戸あたり平均飼養頭数
北海道	6,680	792,400	118.6
東北	2,660	105,800	39.8
関東	3,394	185,010	54.5
北陸	370	14,800	40.0
東海	916	57,030	62.3
近畿	589	28,500	48.4
中国	825	47,800	57.9
四国	408	20,000	49.0
九州	1,750	115,300	65.9
沖縄	76	4,630	60.9
全国	17,668	1,371,270	59.7

注：飼養戸数、飼養頭数は平成27年2月1日時点の数値。

出所：中央酪農会議『日本の酪農』、10ページより作成。

表1 乳業者からの受取乳価（円/kg）

指定団体	2013年度	2014年度
ホクレン	79.51	82.88
東北生乳販連	102.26	105.18
関東生乳販連	104.83	107.30
北陸酪連	116.92	119.82
東海酪連	107.90	110.33
近畿生乳販連	110.79	113.59
中国生乳販連	107.49	110.00
四国生乳販連	108.89	111.97
九州生乳販連	102.42	104.79
沖縄県酪協	129.24	131.90
都府県（平均）	105.48	108.03
全国（平均）	91.93	94.79

注：集送乳経費等控除前の指定団体が乳業者から受け取る乳価（用途別の入荷を加重平均したもので、成分加算金を含む）である。

出所：中央酪農会議webページ資料より作成。
(<http://www.dairy.co.jp/news/price2016.pdf>, 2017年3月3日アクセス)

を巡る競争条件が異なっているといえる。

その上、こうした酪農を巡る環境の変化にともない、指定団体に対する酪農生産者の認識も変化してきている。指定団体とは、腐敗しやすいため酪農家が個別に長期保存できない生乳を一元的に集荷し、個々の酪

農家の代表者として乳業メーカーと生乳の価格交渉をおこなう。そして最終的に各酪農家の生乳出荷量や品質に応じて生乳の販売代金と国からの補助金を生産者に支払う共販組織である。そのため、比較的規模の小さい酪農生産者にとっては、指定団体を通すことで大手乳業メーカーとも対等に交渉できるというメリットがある。しかし、その一方で大規模生産者や納入先を自ら選択したい生産者にとっては指定団体を通す取引は縛りが大きくなり、経営の自由を奪う側面も強くなる可能性が高い。

以下では、中規模や小規模の酪農家の生産者協同組合として始まった大山乳業を事例として、既存の牛乳流通からいかにして協同組合間協同が実現されたか考察をおこなう。

酪農専門農協としての大山乳業²⁾

（1）組織率 100%の酪農協

大山乳業農業協同組合（以下、大山乳業）は、鳥取県内の全ての酪農家を組合員として抱える組織率 100%の酪農専門の協同組合である。大山乳業に加入している酪農家は 128 戸（2016 年 12 月）であるが、2015 年末から 9 戸減少しており、鳥取の酪農家は近年少しずつ減少する傾向にある。大山乳業は酪農専門の生産者協同組合であることを強みとしており、消費者に少しでもおいしい牛乳を飲んでもらいたいという強い思いから、乳質の徹底した管理や日々の品質改善を組織一丸となって実践している。

また大山乳業は生産者協同組合として、生産者を組織するだけでなく、生乳の処理工場を所有し、生乳加工ならびに最終製品の生産まで一貫しておこなっている。つま

り、全額農民資本による県内唯一の生産者組織として、生産・加工・販売の全ての過程にまたがる事業経営をしている全国的にもユニークな酪農協である。

大山乳業では主力商品である白バラシリーズをはじめ、大山乳業のオリジナルブランドの製品を多数展開している。牛乳以外ではバターやヨーグルト、生クリームなどの乳製品、シュークリームやプリン、バウムクーヘン、サブレ等の洋生・洋菓子も自社工場でつくっている。それではなぜ大山乳業は全国的にも珍しい、製品加工や販売も重視する酪農協になったのであろうか。

(2) 乳業メーカー支配からの自立

大山乳業が自ら牛乳や乳製品、さらには牛乳をつかった洋菓子などの最終製品を生産し、積極的に販売をおこなうようになった背景には大手乳業メーカーの存在が深く関係している。

戦後、鳥取県内の零細・中小の酪農生産者は生乳の取引において、大手乳業メーカーから安く買い叩かれたり、乳質や数量をごまかされたりするなど不利な条件での取引を強いられていた。このような状況を打開するために、1946年に32人の酪農家が伯耆酪農組合を設立し、わずか50㎡の生乳処理・加工施設を建設し、自分たちの手で牛乳やバターなどの製品の生産を始めた。その後、美保酪農と東部酪農と合併することで鳥取県内の酪農生産者の団結組織として現在の大山乳業が誕生した。

ただ、こうした酪農家と乳業メーカーとの対立は大山乳業にかぎったことではなく、歴史的に世界中で頻繁に起こっている。換言すれば、酪農生産者と乳業メーカーとは生乳の買取価格や買取条件を巡り対立しやすい関係にある。そしてその背景には、一方で商品としての生乳の性質が関係して

おり、もう一方で酪農生産者と乳業メーカーとの間の資本規模の違いが原因として存在する。

生乳は生き物である乳牛から生産されるため、1日1回～2回の搾乳を毎日おこなわなければならない、その上搾乳した生乳は腐敗しやすい。そのため適切な品質管理のもと定期的に集荷・加工されなければならない性質をもつ。したがって、巨額の設備投資が必要な加工処理工場を所有する乳業メーカーは、資本規模の小さい生産者に対して生乳を買い叩くといった行動や多少強引な取引条件を提示しても、在庫として生乳を保存できない酪農家は生乳を無駄にしないためにはその要求に応えざるをえない状況に簡単におかれてしまう。

つまり、大手乳業メーカーとの取引をやめるということは、生乳を買い叩かれたり不当な条件での取引をしたりしなくてよくなると同時に、自ら加工し、製品として販売し続けなければ酪農経営が成り立たなくなるという生産者にとって厳しい側面ももつということである。大山乳業が大手乳業メーカーとの取引を改め、自立した経営を進めていくときに直面したのがこの販路問題であり、そして課題解決の糸口の一つとなったのが京都洛北生協との産直であった。

「CO-OP 牛乳」の誕生³⁾

(1) 鳥取と京都を結ぶミルクロード

京都洛北生協（現京都生協）は設立以来、乳業メーカーの牛乳を取り扱っていたが、1960年代半ばから乳業メーカーによる度重なる値上げ要求や乳業メーカーの牛乳の品質に問題があることが発覚した。特に牛乳の品質問題は組合員の関心が高く、まず、当時主流であった栄養剤や脱脂粉乳を使っ

た加工牛乳に対する不満があった。その上、乳業メーカーが提供する牛乳の中から飼料の稲わらに使われた農薬が検出されたことや、ヤシ油混入疑惑が組合員のメーカー牛乳への不信感を高めていた。そのことについて京都洛北生協が批判したため、当時取引していた大手乳業メーカーから牛乳出荷停止通告を受けるという事件が起きた。つまり、大山乳業が製品の販路を模索していた同時期に、京都洛北生協は「本物の牛乳」を組合員に提供する方法を探していた。

組合員から「本物の牛乳を飲みたい」という声が高まるなか、京都洛北生協は鳥取県生協から大山乳業を紹介してもらい、大山乳業と協同して独自の「CO-OP 牛乳」を開発する道を切り開いていった。CO-OP 牛乳の開発には全国的に進められていた生協牛乳の開発が参考にされ、さらに組合員が現地見学会に参加するなど組合員も自分たちの問題として積極的に関わっていた。

両者の間で一年近くかけて話し合いがおこなわれ、最終的に、①搾ったそのまま、乳脂肪分 3.2% 以上、②農薬の管理を徹底すること、③遠距離輸送できる紙パックで扱うこと、④200cc19 円とすること（大手メーカーの市販は 23-36 円）、⑤商品名を CO-OP 牛乳とすること、という 5 つの項目の合意書が交わされた。こうして大山乳業と京都洛北生協の思いが詰まった CO-OP 牛乳は、1970 年 5 月から共同購入ならびに店舗で販売が開始された。

ただ、生産地である鳥取から消費地である京都まで新鮮な牛乳を毎日届けることは困難もともなっていた。当時は高速道路も整備されておらず、鳥取から京都までは山陰地方の山間部を通る国道 9 号線を何時間もかけて運搬するしか方法がなく、組合員からは牛乳が無事に届くのか心配する声も上がっていた。それに対し、大山乳業の人々

は「なあに、石にかじりついてでも運びますけん」と組合員の期待に真剣に応え、また京都洛北生協の職員と組合員は CO-OP 牛乳の運搬第 1 号車の到着を店舗で出迎えることで大山乳業の人々の思いを受け止めた。CO-OP 牛乳の産直事業を通じて大山乳業と京都洛北生協との信頼関係が積み重ねられる中で、鳥取・京都間の国道 9 号線は生産者の思いと組合員の思いを結ぶ道として「ミルクロード」と呼ばれるようになった。



大山乳業との産直事業が開始されたときの
テトラ型紙パックの CO-OP 牛乳。
出所：京都生活協同組合 web ページ「京都生協年史」
より引用。

（2）生産者のこだわりと消費者への思い

1970 年に京都生協との産直事業がはじめられてから半世紀近く経つが、大山乳業の生産者は消費者に安心して美味しい牛乳を飲んでもらいたいという当初の思いを今でも大事にしつづけている。それは生産者による日々の努力にあらわれている。

牛乳の味や品質の良し悪しは生乳の質に左右されるため、大山乳業の生産者は牛に良質な生乳をつくってもらうための「土づくり・草づくり・牛づくり」を大切にしている。土づくりでは牛にとっておいしい牧草がつかれるように土の健康管理をおこない、草づくりでは栄養価が最も高くなる時期に牧草を刈り取っている。また、牛づく

りでは牛の健康管理に細心の注意を払い、乳房炎などの病気にかからないように気を遣っている。

これらの努力の成果として、大山乳業の牛乳は細菌数や体細胞数において全国でもトップクラスの少なさを誇っている。細菌数と体細胞数は牛乳の品質を測定するための指標である。例えば、細菌数は乳等省令による基準では 400 万個／ml 以下と定められており、実際の指定団体と乳業メーカー間との取引では平均 30 万個／ml 以下が求められている⁴⁾。しかし、そうした取引慣行のなかにあっても、大山乳業の牛乳は、細菌数が年平均 1.1 万個／ml (2016 年) と全国で標準的に取引されている牛乳よりもはるかに低い数値となっている。

また、乳牛の健康状態のバロメーターでもある体細胞の検出数も低い。体細胞は牛のストレスや乳房炎によって増加する物質であり、日本の牛乳の平均体細胞数は 23.4 万個／ml である。それに対して、大山乳業の牛乳は年平均 16.1 万個／ml (2016 年) となっている。この数値は酪農先進国であるアメリカ (20.0 万個／ml) やニュージーランド (23.2 万個／ml) の数値よりも低い水準である。

こうした生産者による地道な努力は消費者に少しでもおいしい牛乳を飲んでもらいたいとの思いが支えとなって継続されている。また消費者の中でも産直交流を通じて生産者との交流や学習会、親子での体験学習を毎年実施している生協の組合員は特別な存在として受け止められており、生産者の思いや気持ちを受け止めてくれる存在として認識されている。

(3) 京都生協の発展と「CO-OP 牛乳」

戦後の生協の発展にとって生協産直の牛乳は大きな原動力であった。それは京都生

協についても同様であり、歴史的に京都洛北生協は大山乳業、洛南生協 (現京都生協) は京都の綾部酪農農協 (現 JA 京都酪農センター) と産直事業をおこなってきた。

子供にも安心・安全な牛乳を飲ませたいという思いから母親が生協に加入したり、おいしい本物の牛乳を飲みたいからと近所の人々と班組織をつくったりする人が大勢いた。また、生協にとっても牛乳の産直事業は経営の大きな柱となっており、生協に加入するためには牛乳を取ってもらうことを条件にすることもあった。

したがって、CO-OP 牛乳は京都生協の発展を支えてきたと同時に、大手乳業メーカーに支配されていた牛乳の流通に風穴を開け、牛乳流通の新しい姿をつくりだしてきたといえる。さらに、その原動力となったのは生産者と組合員との間で実現した価値観の共有や信頼・共感できる関係づくりであった。そのため、1978 年に京都洛北生協と洛南生協が合併して京都生協となっても、当然ながら大山乳業との産直は続けられた。またその一方で、京都洛北生協と比べ規模の小さかった洛南生協と産直をおこなっていた綾部酪農農協との関係も



大山乳業との産直が開始されたころの
牛乳配達の様子

出所: 京都生活協同組合 (2016)、4 ページより引用。

維持され、綾部酪農農協の牛乳は旧洛南生協エリアの CO-OP 牛乳として配達された。合併後、産直牛乳の取引先を規模の大きい京都洛北生協に合わせて大山乳業に一本化しなかったのは、洛南生協時代に綾部酪農と築いた関係を生協が合併したからといって簡単には壊せないし壊したくないとの思いが背景にあったからだ。

インフォーマルな関係の深みが支える協同組合間協同

これからの協同や協同組合間協同のあり方を考えるにあたり、CO-OP 牛乳を巡る大山乳業や綾部酪農農協と京都生協との関係から何を学びとれるであろうか。本節では「インフォーマルな関係」という概念で両者の関係を捉えてみたい。

インフォーマルな関係とは、信頼や共感をベースとした友人関係や価値観を共有する仲間などを指す。その対概念としてフォーマルな関係は商品売買に限定すれば経済的な契約関係を指す。さらに、フォーマルな関係では 2 者間の信頼や共感といった概念が捨象され、経済合理的な考え方が優先される。

例えば大山乳業と京都生協の取引に置き換えると、生産者と組合員との間に信頼関係が形成され、相互理解が深まることで購買が促されるような取引はインフォーマルな関係に基づいた取引である。それに対して、フォーマルな関係に基づいた取引では大山乳業との継続的な取引にこだわらず、他メーカーの品質が同等であるならば低価格製品を仕入れることが正当化される。

以上を踏まえると、京都生協の産直三原則の一つである「組合員と生産者が交流できること」という原則は、生産者と組合員

との間に信頼や共感といったインフォーマルな関係を構築し、深めていく効果があると考えられる。また、京都生協は合併後においても、経済合理性を優先させて牛乳の取引先を一本化する選択をせず、大山乳業と綾部酪農農協との産直事業を継続した。この背景には生産者と組合員とのインフォーマルな関係が強く作用していたのではないだろうか。

つまり、生産者は牛乳の消費者である組合員のことを考え、組合員は自分たちが日々飲用する牛乳への関心や生産者について考えるきっかけとなる人的・心情的な交流を通じて、インフォーマルな関係を長期的に築き上げてきた。そして様々なかたちで構築されてきたインフォーマルな深い関係が今の生協産直の基盤となり、さらには酪農協と生協という協同組合間の協同を支えているのではないだろうか。ゆえに、人々が協同する様々な場面でこのインフォーマルな関係をつくれるか否かが今後の協同組合の発展に大きく影響すると考えられる。

おわりに

大山乳業と京都生協がお互いの価値観を共有し、長期的に構築した信頼関係を土台として始められた産直事業ではあるが、組合員に熱烈に支持された時代の消費量に比べると、近年その消費量は減少している。その背景には、大手乳業メーカーの牛乳の品質向上や生協組合員のニーズや要望が多様化するなかで、組合員の中から市販の牛乳も品揃えしてほしいという声が出てきたことがあげられる。

こうした状況を改善するため、京都生協は大山乳業と産直をおこなってきたことの意味や価値について、いま一度組合員に理

解してもらい、大山乳業の牛乳の普及を盛り上げていきたいとの思いから 2016 年度に「ミルキープロジェクト」を実施した。このミルキープロジェクトでは、せいきょう牛乳のパッケージリニューアルや組合員への普及活動を積極的におこなっている。

最後に、1970 年に大山乳業との間で開発された CO-OP 牛乳はデザインやパッケージを変えようともその本質を変えずに現代まで続いている。それはひとえに生協産直の原則が大山乳業の生産者と京都生協の組合員のなかにしっかりと根付いているからである。47 年もの長期間にわたり継続してきた関係を今後さらに発展させていくためには、酪農生産者が消費者のために何ができるのかということだけではなく、消費者が酪農生産者の生活や酪農という営みを守っていくために何ができるのかということを考えられるような両者の関係づくりがますます求められるのではないだろうか。



2016 年にパッケージがリニューアルされた
京都生協の「せいきょう牛乳」。
出所：京都生活協同組合 web ページ
「せいきょう牛乳」より引用。

本稿の執筆にあたり、大山乳業農業協同組合京都営業所所長堀雅之氏に格別のご理解とご協力をいただいた。深く御礼申し上げます。

(参考文献)

- 京都生活協同組合・綾部酪農農業協同組合 (1991)『ミルクロードの詩』機関紙共同出版。
京都生活協同組合 (2006)『モォ〜っと産直みるく BOOK』京都生活協同組合。
京都生活協同組合 (2016)『コーポロ』、2016 年 6 月 27 日号 (通巻 623 号)、京都生活協同組合。
中野勉 (2011)『ソーシャル・ネットワークと組織のダイナミズム——共感のマネジメント』有斐閣。
野村秀和編 (1992)『生協 21 世紀への挑戦』大月書店。

注

- 1) テレビ東京『ガイアの夜明け』「巨大“規制”に挑む!」、2016 年 11 月 22 日放送。
- 2) 本節は、主に大山乳業へのインタビュー (2017 年 2 月 15 日) に基づく。
- 3) 本節は、大山乳業へのインタビュー、ならびに京都生活協同組合・綾部酪農農業協同組合 (1991)、京都生活協同組合 (2006)、野村 (1992)、京都生活協同組合 web ページ「京都生協年史」(<https://www.kyoto.coop/coop/history/index.html>, 2017 年 3 月 4 日アクセス) に基づく。
- 4) 日本酪農乳業協会『2004 酪農と乳業の基礎知識 平成 17 年 1 月改訂』、42 ページ。