

20年先を見つめた生産現場での対応策と課題

2015年5月28日

農業ジャーナリスト 青山浩子

テーマ

1) 将来を見据え、生産現場の経営者は何を考え、どう行動しているか？

畜産 金子ファーム(青森県、肉牛)

林牧場(群馬県、養豚)

伊賀の里手づくりモクモクファーム(三重県、養豚)

広野牧場(香川県、酪農)

稲作 盛川農場(岩手県)

田中農場(鳥取県)

内田農場(熊本県)

野菜 わかば農園(岐阜県)

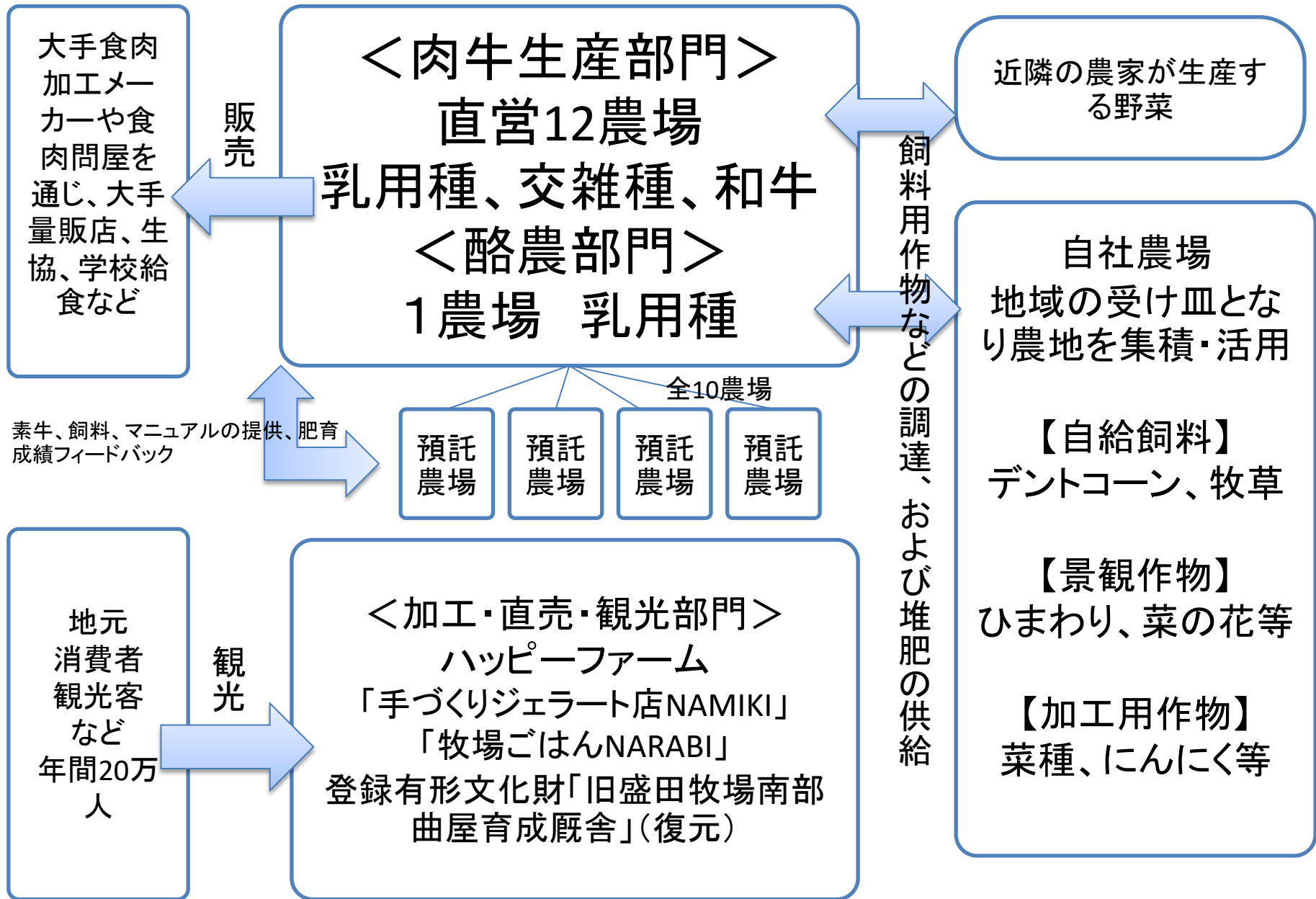
資材 イシグログループ(愛知県)

2) 事例研究から浮かび上がる課題

3) デンマーク農業事情

有限会社金子ファーム(青森県七戸町)

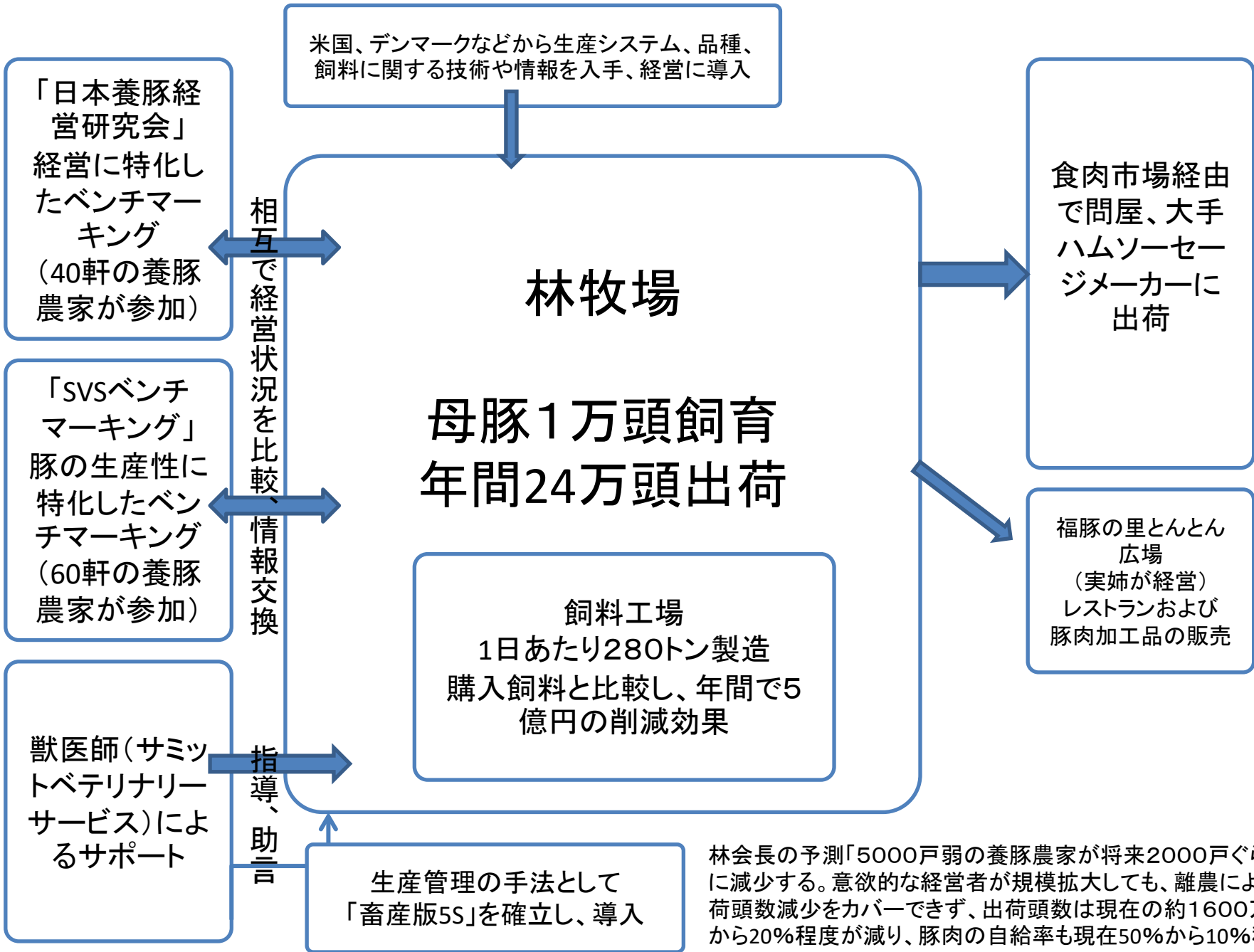
- 常時飼育頭数が11000頭を超える大規模肉牛経営体。飼育頭数では全国の上位15、16番目。金子春雄社長(64)
- 乳用種去勢(7000頭)、交雑種(2500頭)、和牛(2000頭)。青森県および岩手県に直営農場12カ所、預託農場10カ所、計22農場がある。
- 販路は大手食肉加工メーカーや食肉問屋。
- 近年、酪農にも着手、搾乳用のホルスタイン種(50頭)、ジェラート原料用に乳脂肪の高いジャージー種(5, 6頭)も飼育。
- 2006年に整備した観光牧場にてジェラートショップおよびレストランを運営。従業員は約50人。売上高は約50億円。





株式会社林牧場（群馬県桐生市）

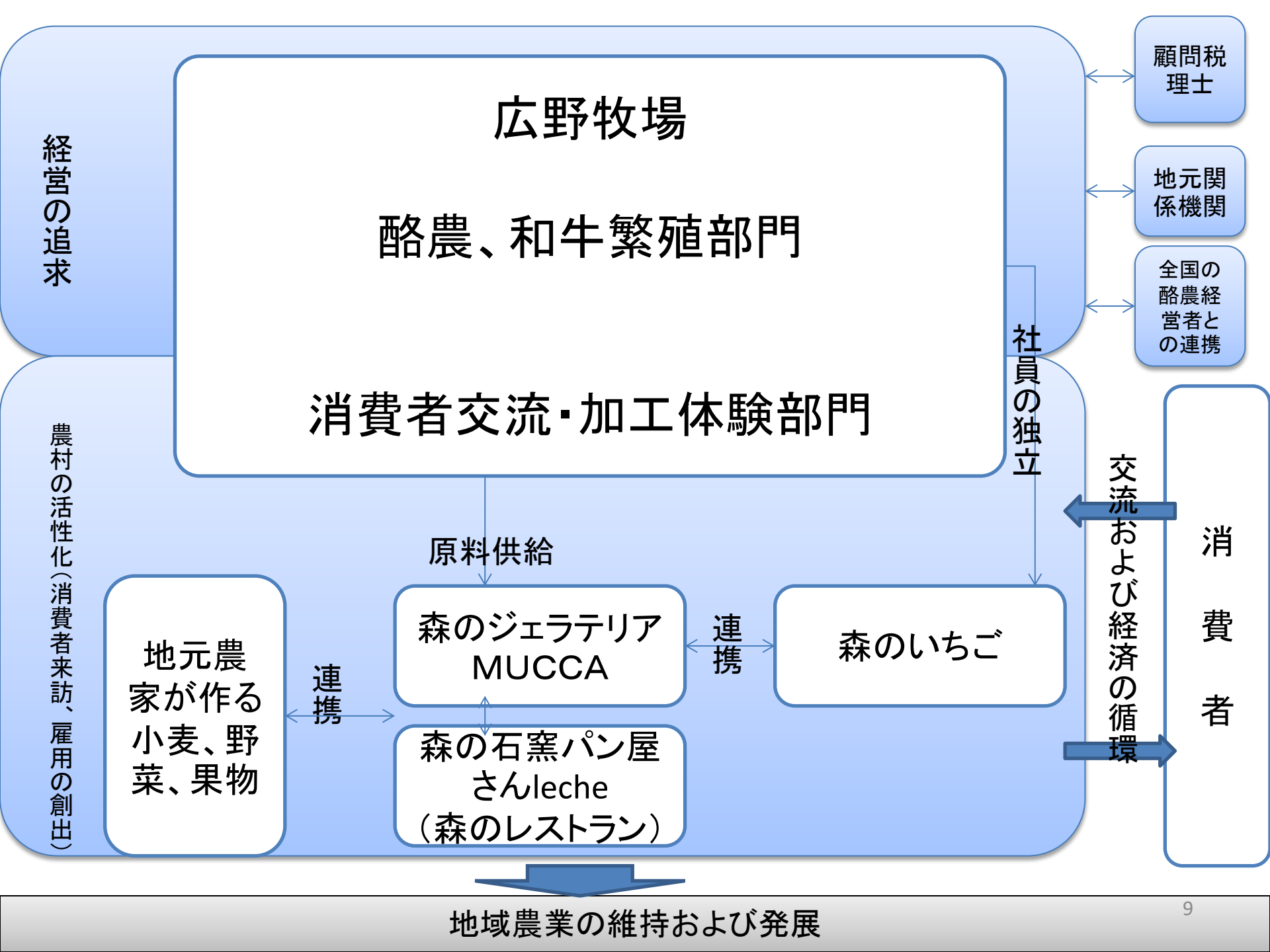
- 林牧場は10,000頭の母豚を飼育、年間の出荷頭数は約24万頭。林邦雄会長（64）従業員は約100人。
- 農場は群馬県内に14カ所、宮崎県に1カ所。
- 売上高（13年）は約80億円。経常利益は約18億円（純利益で9・3億円、いずれも同年）。
- 主な出荷先は卸売市場経由で食肉問屋、大手ハムハムソーセージメーカーなど。会長の実姉がレストランおよびショップ「福豚の里とんとん広場」を経営。
- 6億円を投入し、自社専用の飼料工場を建設、12年より稼働中。毎月7000tの飼料を使用。内製化により、1か月4200万円、1年で5億円の削減効果
- 同牧場を含む60の養豚経営者が共通ルールのもと個々の経営指標を持ち寄り、集団における相対的位置やレベルを知り、自分の経営の長所と短所、優先して取り組むべき課題の把握、経営改善に役立てるベンチマーキングを実施



林会長の予測「5000戸弱の養豚農家が将来2000戸ぐらいに減少する。意欲的な経営者が規模拡大しても、離農による出荷頭数減少をカバーできず、出荷頭数は現在の約1600万頭から20%程度が減り、豚肉の自給率も現在50%から10%程度は低下するのでは」

有限会社広野牧場（香川県三木町）

- 酪農メインの経営体。広野正則氏と息子の豊氏が共同で代表取締役をつとめている。
- 乳用牛の飼育頭数（経産牛）は285頭。その他、和牛の繁殖、ジェラートショップ、消費者交流など多角的な事業を展開。
- 香川県内では2番目の経営規模。生乳はほぼ全量（一部ジェラートの原料として自社で使用）農協に出荷。
- 売上（2013年）は約3億9000万円。
- 役員、従業員をあわせて約20名。



広野牧場

酪農、和牛繁殖部門

消費者交流・加工体験部門

顧問税
理士

地元関
係機関

全国の
酪農経
営者との連携

社員の独立

交流および経済の循環

消
費
者

原料供給

森のジェラテリア
MUCCA

連携

森のいちご

連携

地元農
家を作る
小麦、野
菜、果物

森の石窯パン屋
さんleche
(森のレストラン)

地域農業の維持および発展

経営の追求

農村の活性化(消費者来訪、雇用の創出)





伊賀の里手づくりモクモクファーム (三重県伊賀市)

- 地元産豚肉をハム・ソーセージの加工販売する事業からスタートし、宿泊、飲食、食育、貸し農園と事業を広げてきた経営体。6次産業化の先駆者として知られている。
- 事業の拠点は伊賀市にある農業テーマパーク。14haの敷地にハム・ソーセージの加工施設、ウィンナーやパンの手作り体験教室、ファーマーズマーケット、レストラン、地ビール工房、宿泊施設、温泉など。年間約50万人が来場。
- 約54億円(2013年)の売上全体のうち、ファーム内での売上が約16億円、通信販売部門が17億円、ファーム以外のレストラン(愛知、三重、大阪など7店舗)部門が20億円。その他部門で1億円。
- 従業員は正社員(150人)、パート(200人)、アルバイト(650人)含め約千人。平均年齢は35才。
- 創業者の木村修氏は会長に、創業メンバーである松尾尚之氏が社長に就任。吉田修氏は退職し、別会社を設立。

【ファーム事業】

伊賀の里手づくり
モクモクファーム
体験、交流、飲食
加工、物販

モクモク流
産業総合研究所

地域活性化、まちづくり、農業
公園に関するコンサルティング

提携養豚農家

自社農場および
地元・提携生産者

原料供給

レストランに来た人が
ファームにいけるよう
(逆もあり)、直営レスト
ランはファームから2時
間圏内に出店。

【通販事業】

会員を中心とした通販

会員を固定化するための交流事業

会員限定のイベント、プログラ
ムの企画・運営

【レストラン事業】

直営レストラン
愛知、滋賀、大阪(7店舗)

惣菜、弁当のハハトコ食堂
三重(2店舗)

直売店
東京、三重(4店舗)

原料・商品の供給

盛川農場(岩手県花巻市)

- 経営面積は約75ha。水稻(24.3ha)、小麦(39.4ha)、大豆(9ha)、子実トウモロコシ(2.3ha)など。盛川周祐社長、長女、長男、新入社員(1名)の4名でこなす。
- 就農当初は米中心だったが、転作田での小麦生産を契機に畑作物を軸にした農業経営に転換。
- 「移植栽培の稲作は手間をかけ、良質米を作ることで収入向上を目指す。手間がかからない小麦は単価は低いが、作業効率を高めれば、広い面積をこなせる」、「単位面積あたりの収入が多い米に目が行きがちだが、一人あたりの時給にすれば小麦のほうが高い」。→現在、小麦の反収は地域平均の約2倍。
- 作業効率重視の稲作をめざし、1994年～乾田直播を開始。現在は面積の半分以上を占める。
- 農業・食品産業技術総合研究機構東北農業研究センター(盛岡市)が予算確保、2007年より同農場のほ場で乾田直播の実験を実施。「あくまで試験データ。技術はまだ未確立」
- 10アールあたりの労働時間:移植(11・2時間)の約半分(4・8～6・4時間)に削減
- 60kgあたりのコスト:6,500～8,400円。東北地方平均(10年)の54～69%
- 反収:移植体系の「ひとめぼれの」の反収は510kg、乾直の「もえみのり」は600kgを超過。
- 「貿易自由化の進展や担い手への農地集積を考えると、大規模面積を効率よくこなす稲作技術を避けて通ることは不可能」
- 13年から子実用トウモロコシの生産を開始。10aあたりの収穫量は約600kg。地元の養豚農家に1kg50円で販売。3万5千円の交付金とあわせてもまだ採算にのっていないが、「将来への投資」という見方。

技術連携先

農業・食品産業技術総合研究機構東北農業研究センター(盛岡市)

土を考える会
(農業機械メーカーであるスガノ農機のユーザーらで構成)

盛川農場
米、小麦、大豆、
子実トウモロコシ
じゃがいも等

米の販売先

大地を守る会

卸売業者

小麦

大豆

トウモロコシ

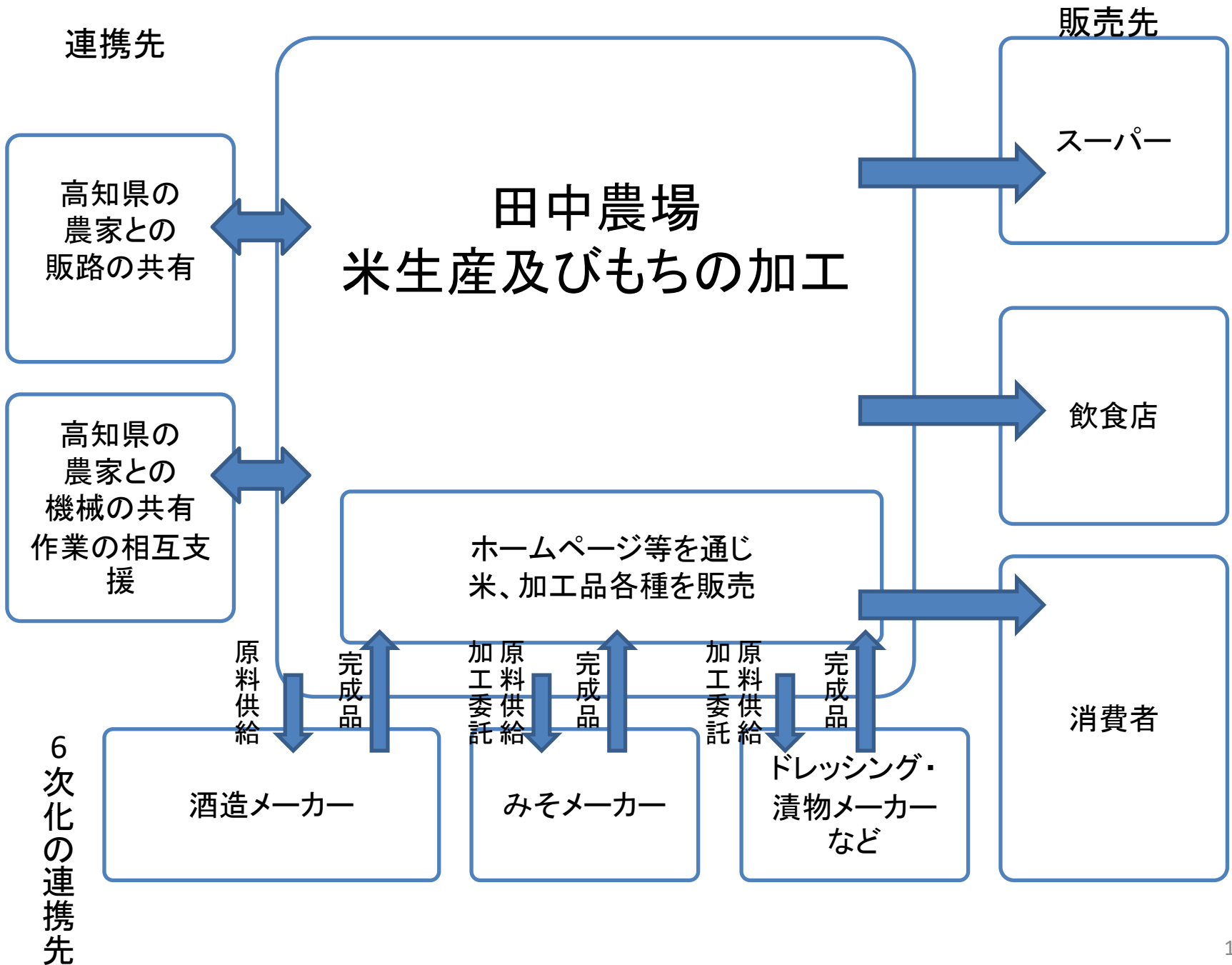
JA(一部、パンメーカーと契約取引)

JA(一部、豆腐メーカーと契約取引)

養豚農家

有限会社田中農場（鳥取県八頭郡）

- 稲作中心の経営体。田中正保社長（64）
- 経営面積は約106ha。うるち米（約47ha）、酒米である山田錦（約39ha）、もち米（約3ha）のほか大豆、黒大豆、白ねぎなど野菜を生産。
- 酒米の面積は、単独の農業法人としては最大規模。鳥取県内外の7社の蔵元により銘柄酒として販売。
- 1996年に法人化。正社員8名、臨時雇用8名。
- 売上は約1.5億円（数字はいずれも2013年）。販売先は飲食店、スーパーなど。ホームページを通じた販売もおこなっている。
- 自社原料を使った手づくり餅、みそ、きなこ、黒豆茶、白ねぎ酢、漬物などの加工品も手がける。



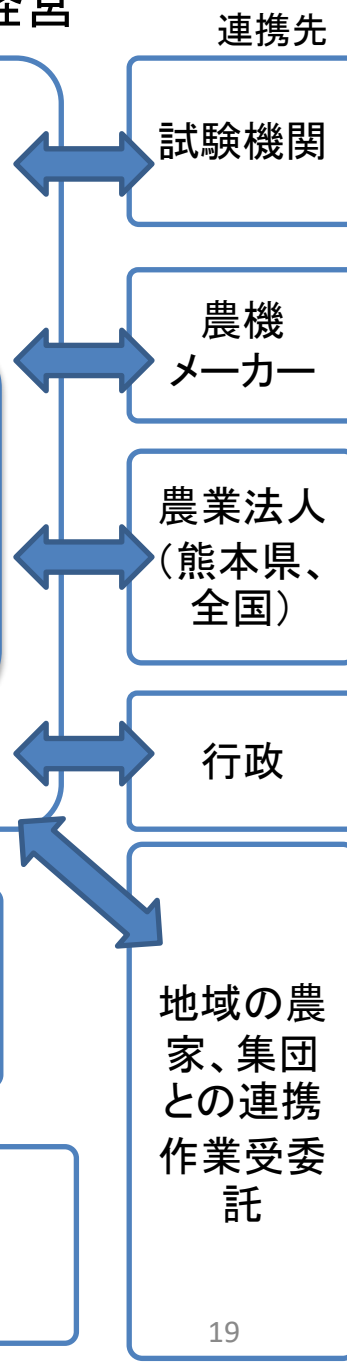
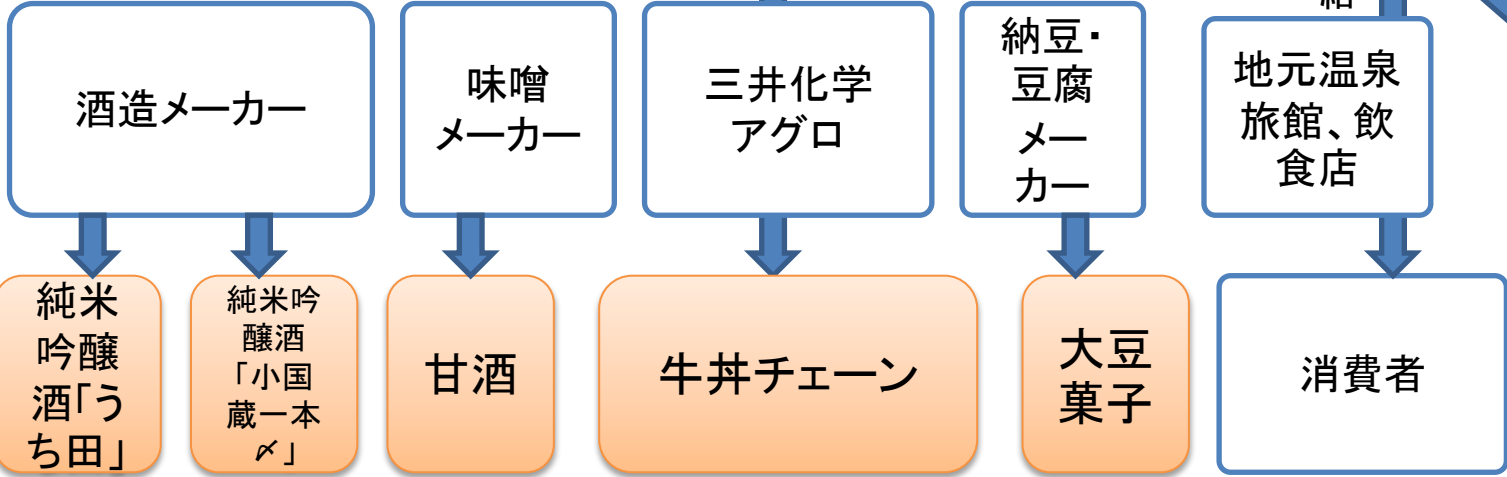
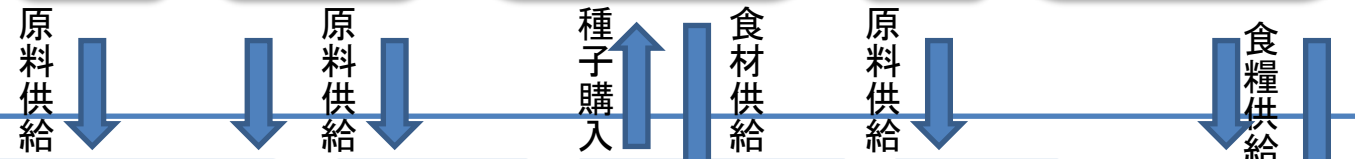
有限会社内田農場（熊本県阿蘇市）

- 稲作中心の経営体。内田智也社長（31）
- 経営面積約50haのうち米が40ha、大豆が5ha、大麦若葉が5ha。その他、作業受託（播種、防除、収穫、農業土木）を60haでおこなう。
- すべての作物が行き先が決まっている受注生産。外食業者、スーパー、酒造メーカー、食品メーカー、製薬会社（大麦若葉）、地元の宿泊施設、飲食店等に販売。
- 労働力は内田社長と両親を含む5名。パートが3名。
- 売上高は約8,000万円

めざすは企業との連携強化、それを通じた地域の農地活用, 持続的経営

6次化、農商工連携のビジネスパートナー

内田農場 実需ニーズに対応した用途別コメ生産



農業生産法人わかば農園株式会社

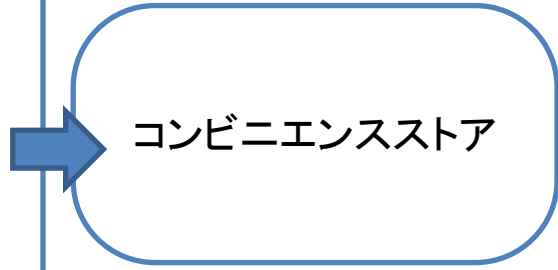
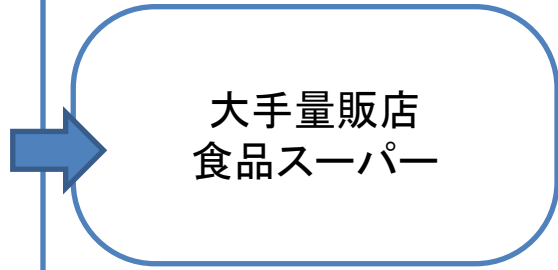
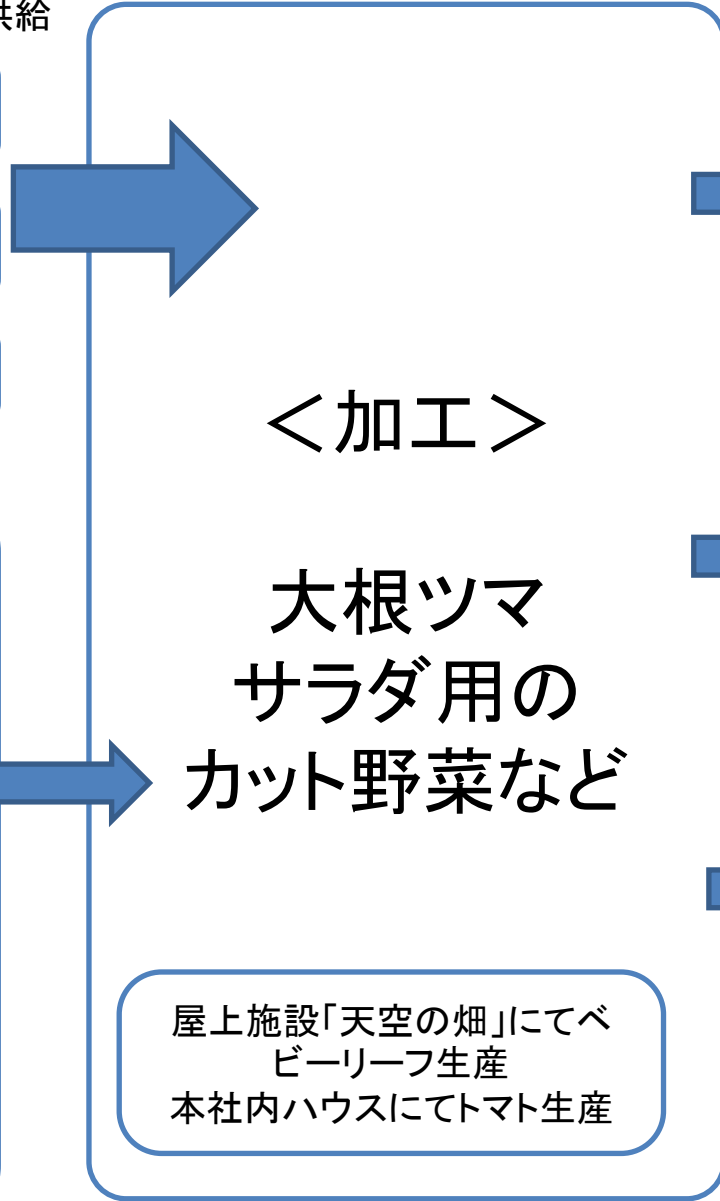
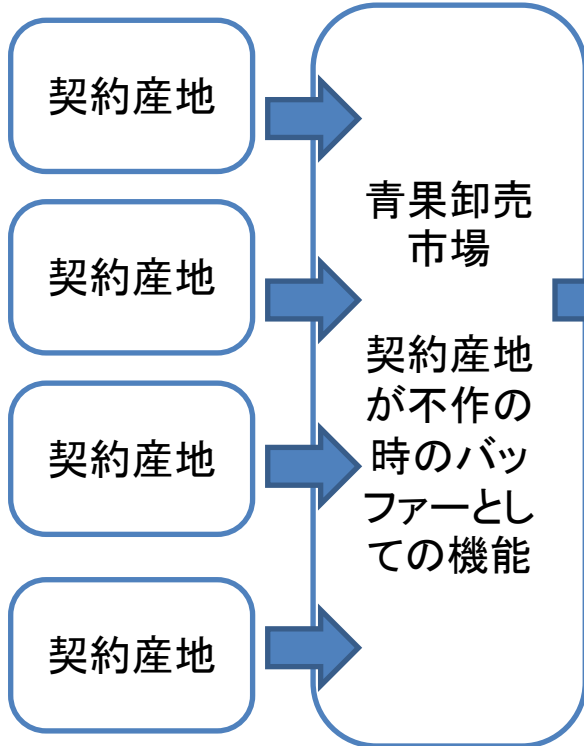
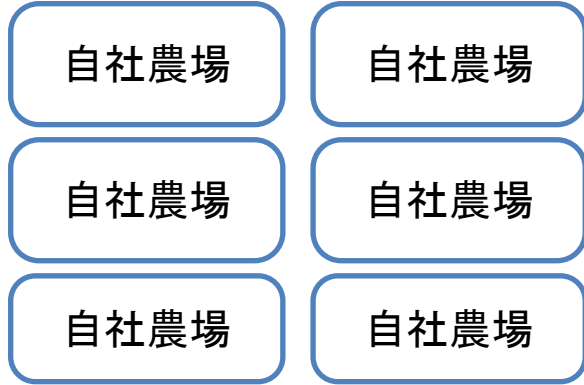
(岐阜県岐阜市)

- わかば農園はカット野菜の加工業者で、原材料の多くを自社生産している企業。三浦茂雄社長
- 主力商品は刺身に添える大根のツマ、サラダ類。
- ツマのシェアは全国第二位といわれる。
- 農場は岐阜県など5県に延べ250ヘクタール。ツマ用の大根の約90%、サラダに使うキャベツ、レタス50%を生産
- 商品は関東、東海、関西の大手スーパー、コンビニエンスストア、外食業者に納入している。
- 女性従業員のために本社内に託児所を設けるなど、社会福祉も充実。
- 売上高(2013年)は約51億円。従業員数は300人(うち正社員約70人)。

<生産>

<販売>

作付面積: 延べ250ha
大根の9割、キャベツ、レタスの5割を供給



将来的には
自社でも最終商品化・
販売を計画



イシグログループ（愛知県豊橋市）

- 肥料、農薬の卸販売をてがける(株)石黒製薬所、ガラス温室・ビニールハウスなど農業用施設の設計・施工・販売をてがけるイシグロ農材(株)など12の企業からなるグループ。
- 農業者への栽培技術指導や経営支援もおこなう。自ら農業生産に参入し、トマトなどの野菜の生産、販売をおこなうなど“農業総合支援事業”を展開中。
- 長らく、本社をおく愛知県など東海地方の農業者を主な顧客としてきたが、2008年に菊の育種・種苗販売をてがける精興園（広島県）を子会社化、山形県で農業資材販売等をおこなってきた山形西紅(株)、(株)ひまわりの事業を継承したことで顧客が全国に拡大。
- 顧客である12000人の農業者のうち、東海地方が6割、その他地域が4割。グループ会社を含めた従業員数は610人、グループ連結の売上高は約284億円(いずれも13年度)。

今後の展開の方向性

農業者の利益確保をめざし、川下産業にまで領域を拡大

観 光

農村観光(グリーンツーリズム)の活性化

流通・小売

農産物直売所などを通じた販売拡大

食品加工

食品加工企業との連携

輸 出

商社等との連携



これまでのビジネス展開を土台に、さらに事業領域や事業拠点を拡大

種苗分野への参入
精興園、フローラ世羅

事業領域および拠点の拡大
山形・静岡・オランダ

太陽光利用型植物工場(IGH)の稼働

エネルギー分野参入
太陽光発電事業



農業者のニーズへの対応、栽培から経営に至る総合的支援

農業用ハウスの設計・施工

農業用ハウスの開発・製造

種苗、肥料、堆肥、土壌改良等の製造販売

土壌分析、病虫害調査、防除提案

農薬の製造販売

イシグログループ

農産物流通・販売

農業用ハウスのリフォーム

くくむ農場
実践的農場

栽培システム
ハウス内の各種設備の提案、販売
環境制御装置の提案、販売

イシグロ農場
各種試験の実施

研修システム

08年〜これまでの事業展開

2007年までの事業展開

国内環境変化、貿易自由化に備え、 各法人が実践していること

<畜産>

- 金子ファーム:酪農の規模拡大による子牛確保
- 林牧場:輸入豚肉との価格差を縮小するための生産性向上(豚の遺伝改良、豚の病気抑制を目的とした工場管理の手法、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰け)畜産版導入など)
- 手づくりモクモクファーム:6次産業化一直線
- 広野牧場:生産と流通の激変に備え、新たな戦略策定中

<稲作>

- 盛川農場:天候、相場、政策変動という3リスクを極力分散する経営の実現
- 田中農場:上客の維持、機械の有効利用によるコスト削減
- 内田農場:実需に合わせた米作り、地元若手農家との連携

<野菜>

- わかば農園:新商品開発および川下への参入。
- イングログループ:川下産業への参入、川下と川上をつなぐ新たな役割模索(農協のような組織)

各事例から浮かび上がってきた課題①

<畜産>

- 経営能力の高い法人を中心に、規模拡大は進んでいるが、離農による生産力低下をカバーするほどではない。
- 畜産関連のセーフティネットは整備されている。それだけに、政策変動にともなうリスクも大きく、関税引き下げに伴う財源縮小の懸念も大きい。とりわけ、大規模畜産農家に与える影響が懸念される。
- 肉牛に見られる需要と供給のミスマッチ(※)。
- 酪農では、従来の流通構造から脱却を図ろうとする農家の台頭が進行。業界再編に進展か。

※肉牛は需給のミスマッチが価格に反映

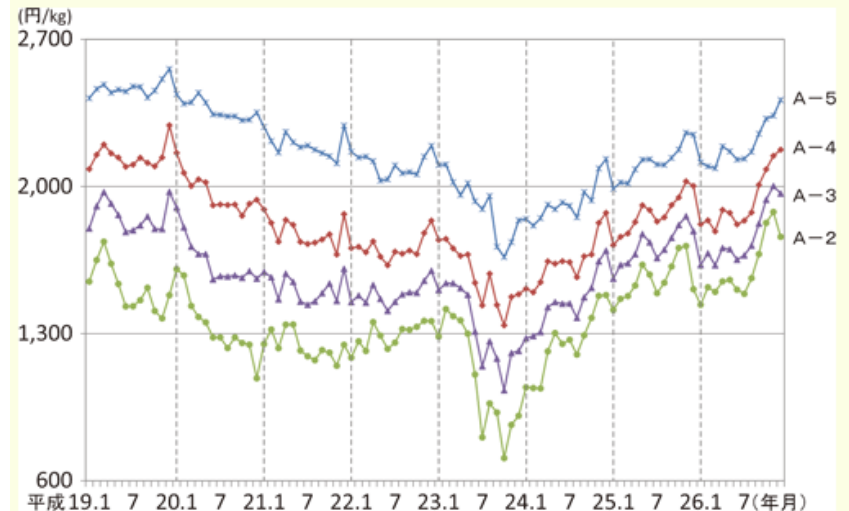
- 平成19年～26年の価格推移をみると、格付等級間の価格差が縮小。背景には、
- 1) 品種改良や飼養管理技術の向上で、上級と下級の品質差が縮小。
- 2) 子牛取引価格の高止まりにより、肥育農家の経営が悪化、収入を増やすために、肉質の良い牛肉を生産しようとする意識が働いた。
- 3) 23年8月の大規模経営者の倒産で、A-3およびA-2の発生割合が減少した
- 4) 消費者の志向が赤身へと移っている。

月報「畜産の情報」2015年3月「格付け頭数割合に大きな変化」より抜粋



ミスマッチが続けば国産牛肉の需要はさらに減少(輸入牛肉が市場拡大)。これが離農を促進し、生産基盤の弱体化に拍車がかかるのではないか。解決策は輸出拡大か？

図1 東京市場における牛枝肉卸売価格の推移(去勢和牛)



資料:農林水産省「食肉流通統計」

各事例から浮かび上がってきた課題②

<稲作>

- 条件のよい平場を中心に農地の集積が進んでいない。逆に、中山間地など条件不利地では担い手も引き受けられないほど農地が集積。
- 飼料米は生産農家、実需者ともに満足していないのが実情。振興策が定着し、成果を出すまで一定の時間を要するか？
- 生産性向上に貢献していない担い手、集落営農組織への支援がいつまで続くのか？

<野菜>

- 鮮度が重視され、家庭内需要においては消費者の国産志向が根強いことから、国内での需要は比較的安定。
- 若手就農者、企業による参入も活発。
- 増えている業務需要に対する産地の動きは鈍く、流通面でも課題が多い。

デンマークの農業の概要

- 九州ほどの面積、人口およそ560万人
- 「世界一幸せな国」といわれるほど高度福祉国家⇔高い税金(消費税25%、所得税46%)
- 農業が主産業で、国土の約6割が農地
- 農業を営む経営体は約39000。大規模経営が進展しており、一経営体あたりの平均耕作面積は68ha
- 農業の特徴
 - 1) 専門協同組合形式をとり、生産から加工、流通、輸出まで結びついた製販一体ビジネスを構築。
専門協同組合は現在11組織
 - 2) 競争力のある輸出産業としての農業
それぞれの国のニーズを徹底的に研究。農産物と加工品の2/3を輸出(約3兆円:総輸出額の25%)
 - 3) 高水準の食品安全性確保: EU諸国の中でも厳しい環境規制を敷き、加工場では厳格な衛生基準を設けることで安全性を高め、高付加価値化を図っている。



農地面積および農家数の推移

Agricultural area and number of holdings, sorted by size of holding

	Agricultural area, 1,000 ha				Number of holdings			
	2000	2010	2012	2013	2000	2010	2012	2013
Without cropland					800	1,980	1,535	1,668
Less than 5 ha.	4	4	3	3	946	1,099	900	764
5-10 ha.	60	58	58	56	8,457	8,031	8,097	7,803
10-20 ha.	164	112	112	99	11,188	7,785	7,752	6,928
20-30 ha.	161	106	80	98	6,531	4,304	3,220	3,973
30-50 ha.	353	191	189	170	9,017	4,896	4,881	4,392
50-100 ha.	763	426	397	389	10,891	5,925	5,516	5,400
100-200 ha.	715	702	657	657	5,351	4,981	4,667	4,616
More than 200 ha.	421	1,048	1,149	1,157	1,360	3,098	3,348	3,285
Total	2,647	2,646	2,644	2,628	54,541	42,099	39,916	38,829
Average size of holding, ha					48.5	62.9	66.2	67.7

Source: Statistics Denmark.

Note: From 2010 onwards, holdings with fur animals as their sole agricultural activity are included, as are several/more small holdings.

2000年から2013年にかけて農地面積は変動していないが、規模が小さい農家から減少、200ヘクタール以上の農家数だけが増加している。

輸出産業としての農業を確立

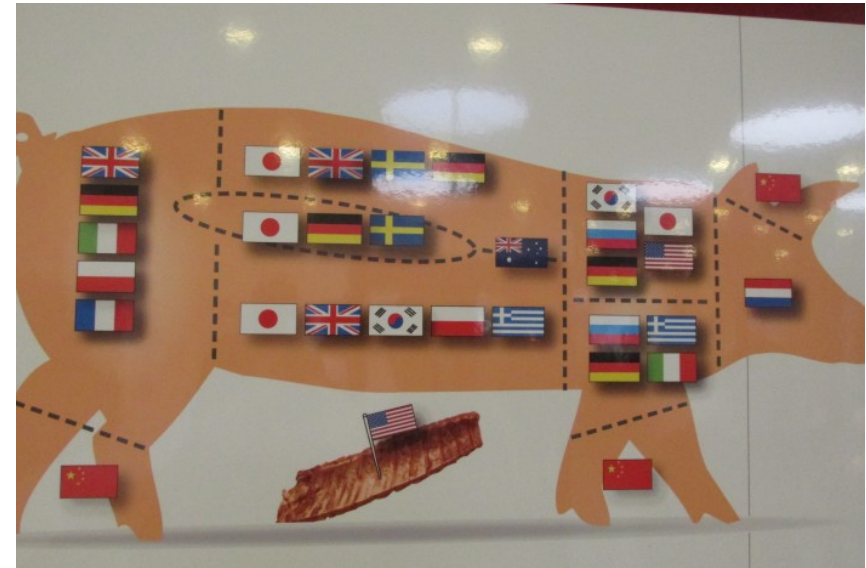
- 輸出品目で最も多いものは豚肉(20%)、毛皮(8%)、チーズ(6%)、魚介類(13%)。
- 輸出先第1位はドイツ、第2位は中国、スウェーデン、英国、ノルウェーと続き、日本は第10位である。急速に輸出量が拡大している国は中国で、牛乳・乳製品および豚肉関連商品の輸出が伸びている。
- Danish Crown: 豚肉輸出量で世界第2位
- Arla Foods: 乳製品売上高で世界第7位

デニツシュ・クラウン①

- 協同組合の形態を保ちながら、豚のと畜、豚肉の加工、販売、輸出にいたるバリュー・チェーンを構築し、豚肉輸出量で世界第二位のシェアを持つ。売上は58,029百万デンマーククローネ(DKK)で、EBIT(支払金利前税引前利益)は1995百万DKK。組合員は約8,300人、従業員は約26000人。
- 1887年、協同組合屠畜場として創業。もともと食肉は地域内で流通しており、地域ごとに小規模なと畜場があった。その後、産業化が進むにつれ都市への人口流出が進み、英国をはじめ海外で食糧需要も増えた。“都市人口の増加”と“輸出”に対応した仕組みが求められるようになり、と畜場が徐々に集約され、大きく2組合に集約。そのひとつが同社(シェア77%)。もう一社はTican。15年中に合併が予定されている。
- 主な商品構成は、精肉:49%、加工品:37%、内臓その他:5%、その他商品:9%
- 精肉のデンマーク内でのシェアはわずか8%。大半はEU諸国を中心とする130カ国に輸出。EU市場では第1位のシェアを維持。
- 加工品は「Tulip」というブランドで世界中に工場を持っている。食材ではDAT-Schaubというソーセージの皮などを製造する北米でも強い会社を持っている。

デニツシュ・クラウン②

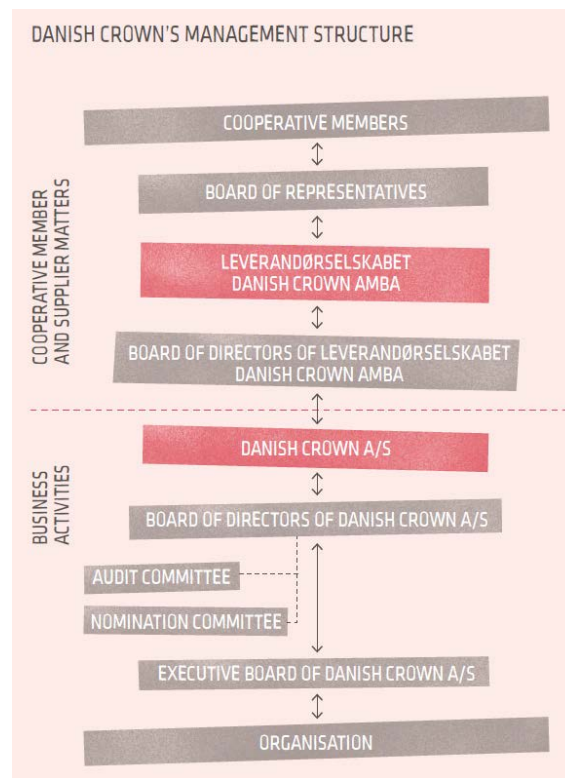
- 基本戦略は、販売先・輸出先のニーズに沿った畜産物の生産・加工・販売。高品質な精肉は日本向け、内臓は中国向け、ベーコンも国により部位やカット方法を変える。どの国にどんなニーズがあるのかを徹底的に調べ、きめ細かく対応。
- もうひとつの戦略が、徹底した衛生管理による安全性の確保。本社に隣接すると畜場で処理された豚にはチップが埋め込まれ(ハンガーの部分に)、屠畜後まで個体管理。体重、肉質、細菌などのチェックし、18ランクに区分。結果により豚の価格が決まり、豚肉の用途も確定し、農家への支払伝票にも反映される。
- 枝肉をブロックにカットする段階で1頭につき80部位のサンプルを取り出し、細菌などの検査を実施。おもに輸出向けの肉が対象。輸入国から要求されるわけではないが、自発的に検査をすることで安全性や品質を高め、商品の付加価値を高めている。検査や検疫業務をおこなう獣医師が20名、政府検査官は80名配置。政府職員の給料も同社が支払っている。



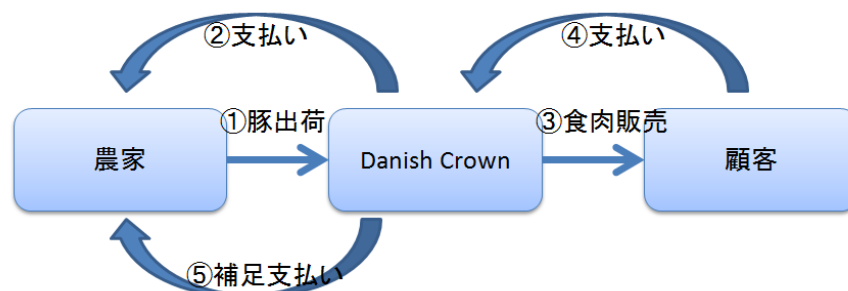
豚一頭ごとに埋め込んだチップにより個体管理している

デニッシュ・クラウンと農家の関係

- デンマークの農家によるamba(有限責任の協同組合組織)がある。ambaの役員は養豚農家10人(地域ごとに選出。規模に関係なく1農家1票。)、肉牛農家1人、外部(専門家等)最大2名で構成。
- ambaが株式会社の形態をとるDanish Crown A/Sの株を100%保有し、ここが資金調達をおこなったり外国企業を買収したりしながら事業拡大を図っている。
- 農家はambalに入るかどうかを選択し、組合に入れば原則すべての家畜をDanish Crownに出荷、Danish Crownは100%買い取る義務を負っている。
- 農家とDanish Crown、顧客間の代金のやりとりは、図の通り。農家からの買取価格は、ドイツなど近隣国の市場価格を参考にしながら、最大限の利益を農家に還元できるような価格で引き取り、毎週改定している。
- 年間利益の中から一部は農家に利用高配当として還元、一部は投資にまわす。直近5年間では800百万クローネ(約150億円)の投資・出資を行ってきた。農家への融資も行っているが、金利は低く抑えている。EBITDA(税引前利益に特別損益、支払利息および前科償却費を加算した値)は5~6%程度で安定している。



資料:「Danish Crown Annual Report 2013-2014」より





Mens grisene fortsatt er bedøvede, hænges de op i det ene bagben. De stikkes derefter i halspulsåren, og blodet tappes ud og opsamles til human brug.

Der tappes ca. 3 liter blod pr. svin.

Grisene dør således af hjertestop som følge af blodtab.

The pigs die from blood loss

While still unconscious, the pigs are suspended by one of their back legs before being stuck in the carotid artery. The blood is drained and collected for human use.

Approx. 3 litres of blood is drained from each pig.

Consequently, the pigs die from heart failure as a result of blood loss.

29歳の養豚家。父から譲渡された2ヶ所の養豚場経営。6.3万頭をDanish Crownに出荷(上2枚)。DanishCrownのと畜場(下2枚)



と畜した豚をつるすハンガーに埋め込んだチップで個体管理しながら、加工工程に回す。



商品は世界各国に輸出

アーラ・フーズ①

- 世界第7位の乳業メーカー。デンマークを含め7カ国の13,500強の酪農家をオーナーとする協同組合。
- 集乳量は135億kg、売上は106億ユーロ(利益は3億ユーロ)、100カ国以上の国に生乳、乳製品を輸出。従業員は約19千人。
- 原点は19世紀末頃に各地で農民が設立した協同組合。
- 当初、小規模な酪農家は都会向けの飲用乳を生産していたが、やがて流通の広域化、スーパーの大型化にともない、デンマーク、スウェーデン、ドイツの一部では小規模な酪農ができなくなり、1880年代から酪農家が協同組合を作るようになった。
- 1930年頃に約1,400あった組合が、徐々に統合され、70年にデンマーク最大の酪農・乳業組合であるMDフーズが誕生、2000年にスウェーデン最大の組合であるアーラフーズと統合、国境を越えた組織が誕生。
- 現在、デンマーク、スウェーデン、ドイツ、ベルギー、ルクセンブルグ、オランダ、英国の7カ国におよんでいる。

アーラ・フーズ②

- 商品の75%はEU諸国内に出荷、残りが中近東などに輸出。海外向けは、情勢変化等により需要が不安定であるため、同社はEUの安定した市場を重視。
- デンマークの酪農家の9割から集乳しており、同国で販売される牛乳、乳製品はほぼ独占状態。
- EUでの牛乳・乳製品の消費量は安定しているが、若干の減少傾向も見られる。生乳は乳脂肪ごとに3.5%~0.1%まで多様な商品を出している。
- デンマークで生産される生乳全体が約500万トン、うちオーガニック牛乳が約50万トン。オーガニック牛乳の需要は増えている。
- 近年、スタバ向けの生乳販売が増加。

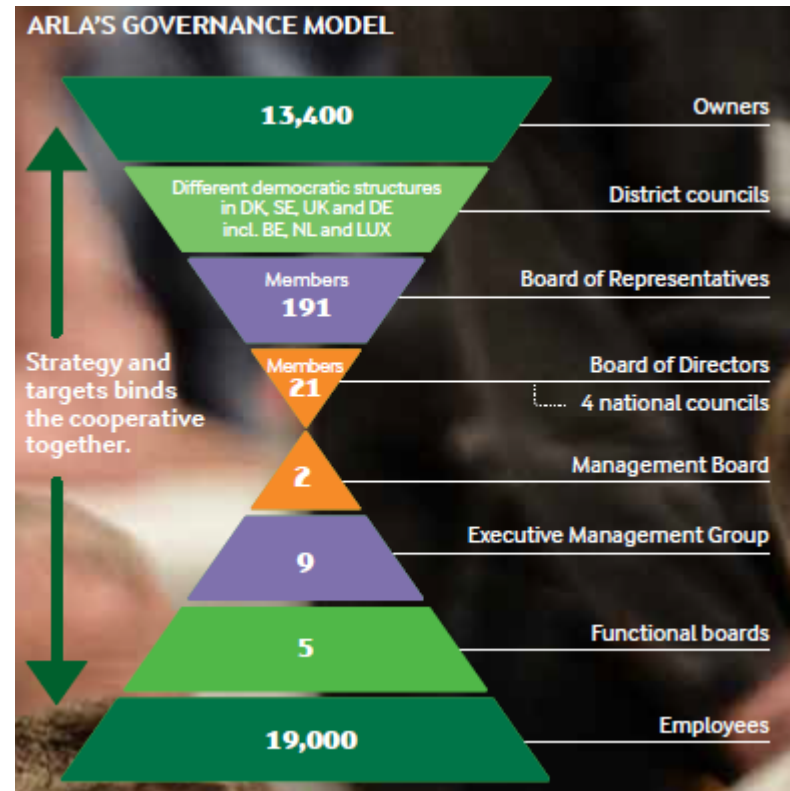


Arla Foods本社（上）。牛乳は4~18デンマーククローネ（約72円~38320円）で販売

アーラフーズと農家との関係

- 組合員が搾乳した生乳のすべてを同社が買い取る。生乳用も加工用も同価格だが、オーガニック牛乳のみ上乗せ価格で買い取る。
- シニアマネージャーのJørgen Ingemann氏は「市場価格がどんなに安くても、供給過剰であっても当社はすべての牛乳を買いとり、極力高い価格を農家に出すようにしており、それを全力で売る」と説明。過剰分を農家から受け取ると脱脂粉乳、低価格の安いチーズで売ることもあるという。
- 乳価はプール計算して組合員に支払い、価格は年間に数度変わることもある。その上で年末調整を行い、利用高配当する。「一般の企業は自分たちの利益を最優先に考えるが、同社は組合員のことを優先して考える。これが協同組合と一般の企業との違い」(Ingemann氏)
- 組合員は一人一票の原則を維持。運営組織は地区会議(District Councils)、総代会(Board of Representatives)、理事会(Board of Directors)からなる。総代会は組合の最高意思決定機関で、地区会議等から議員が選ばれる。経営全体の責任を負うのは理事会で、地区会議の代表者、および職員から選ばれる。理事会の下に執行役員会(Executive Management Group)が位置し、理事会で選任、総代会で承認された9名の執行役員が実質業務にあたる。

<アーラフーズのガバナンスモデル>



資料:「Consolidated Annual Report 2014」