



乳業再編推進の手引き

(平成20年度乳業再編推進対策事業報告書)



平成21年3月

乳業再編全国協議会

(事務局 社団法人 日本乳業協会)

乳業再編推進の手引き

はじめに

平成 20 年度は、飼料価格高騰等酪農経営をめぐる情勢が大きく変動したことにより 2 度にわたる乳価の値上げがあり、牛乳等の消費の減少と相俟って、乳業を取り巻く環境がますます厳しくなっている。その中で、乳業者が今後とも引き続き消費者に安全な牛乳・乳製品を提供し、国民の食生活を守る基幹産業として維持継続するためには、自ら変革し、健全な経営を行っていく必要がある。

特に牛乳の消費は他飲料との競合などで減少基調が続いており、飲用牛乳市場はここ 10 年間で約 2 割縮小している市場である。この環境下、乳業界では大手乳業を含め約 500 社が存在しているが、その中でも中小乳業は相対的に商品開発力が弱く、資金力も乏しいことから設備更新もままならず、老朽化した設備で運営しているケースが多く、品質保証を含め将来的に安全な牛乳等を供給することに対し不安が出てきている。

このような状況下、平成 8 年以降国が推し進めている乳業再編整備等対策事業を活用することにより乳業の合理化・効率化を図ろうとする動きが乳業関係者の間に急浮上していることから、今般、乳業再編全国協議会(事務局：社団法人日本乳業協会)は、独立行政法人農畜産業振興機構の平成 20 年度「乳業再編推進対策事業」により、乳業再編を考えたい、取り入れたい、利用したいという乳業者が参考となるメニュー的ガイドラインを作成することにした。

今後関係者が具体的に乳業再編に取り組む場合、計画の指針として活用し、健全なる乳業界の発展に資することになれば幸いである。

平成 21 年 3 月
乳業再編全国協議会
社団法人 日本乳業協会

【乳業再編全国協議会 理事名簿】 (会長以外、あいうえお順)

(社)日本乳業協会	専務理事	青木 美郎(会長)
(社)日本酪農乳業協会	専務理事	青沼 明德
(社)中央酪農会議	専務理事	門谷 廣茂
(社)全国農協乳業協会	専務理事	小林 宏三
全国酪農業協同組合連合会	代表理事専務	坂本 壽文
(社)日本乳業協会	常務理事	瀧澤 喜造
全国農業協同組合連合会	酪農部長	林 譲二
全国乳業協同組合連合会	専務理事	松田 豊

はじめに	P 1
目次	2
1. 乳業をめぐる環境	3
1) 飲用牛乳の消費動向	3
2) 乳業をめぐる情勢	4
3) 乳業の収益	5
4) HACCP取得状況	6
5) とりまとめ	6
2. 中小乳業の実態と課題	7
3. 再編・合理化を判断するためのチェックシート	9
4. 乳業再編・合理化を実施したケースごとの事例	11
1) 中核となる乳業者が、他社と業務提携して新・増設する場合	11
2) 核となる乳業者が、他社を統合し、規模拡大を図る場合	12
3) 複数の乳業者が出資して、協業組合を設立する場合	13
4) 複数の乳業者が出資して、製造専門会社を設立し 業務提携を行う場合	14
5. 乳業再編後の評価・問題点	15
6. 他産業の再編事例	17
7. 乳業再編を支援する主な制度	21
1) 廃止する工場に対する補助	21
2) 施設の新・増設に対する補助	21
3) 協同配送施設に対する補助	22
4) 乳業施設の整備等に対する融資制度	22
8. 乳業再編に関するQ&A	23
9. 問い合わせ先	27
10. 乳業施設再編合理化対策事業を実施した具体例	29
11. 参考	30

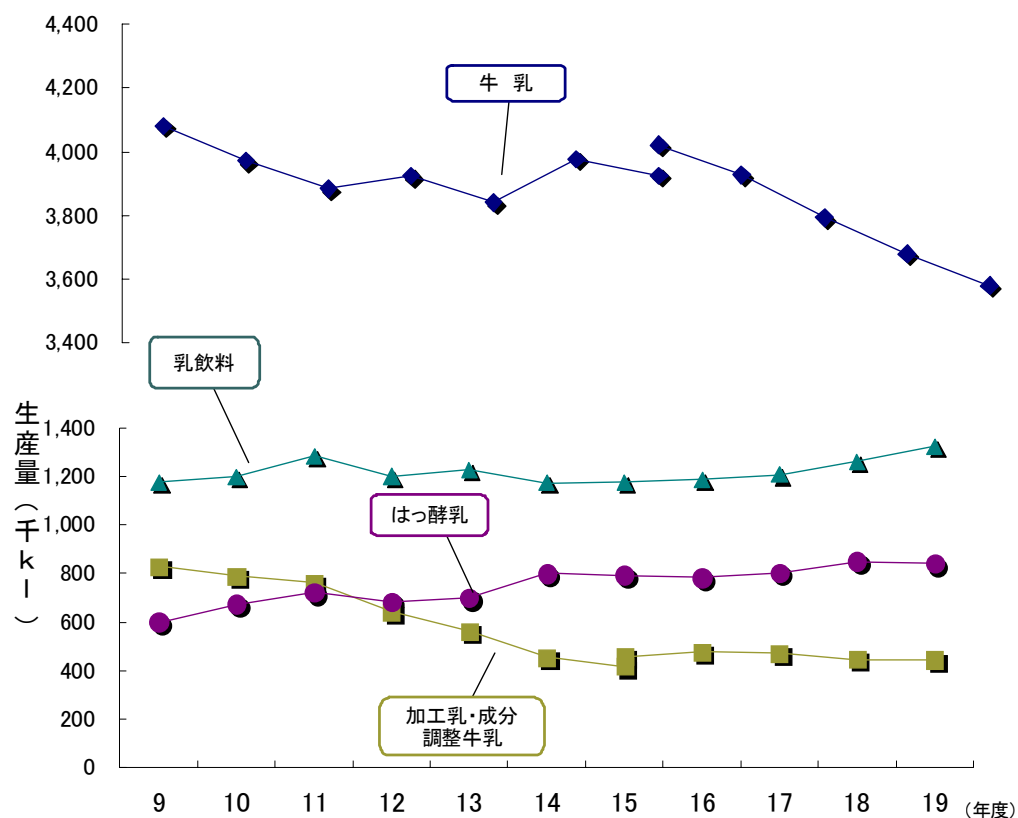
1. 乳業をめぐる環境

1) 飲用牛乳の消費動向

我が国の牛乳・乳製品の国民1人当たりの消費量は、チーズ・ヨーグルトなどが堅調に伸びている一方、消費量に占める割合が多い飲用牛乳は、少子高齢化の進展、他飲料との競合などにより減少が続いている。特に牛乳の消費量は最近5年間で約11%減少し、飲用牛乳市場全体は縮小している。

さらに、国内総人口も減少に転じていることから、飲用牛乳市場はますます縮小傾向になることが予測される。そのような状況下、引き続き乳業者は、より生産の効率化を図り低コストで安全な製品を供給することや、消費者ニーズに合致した付加価値の高い商品を提供することが求められている。

1-1) 牛乳等の生産量の推移



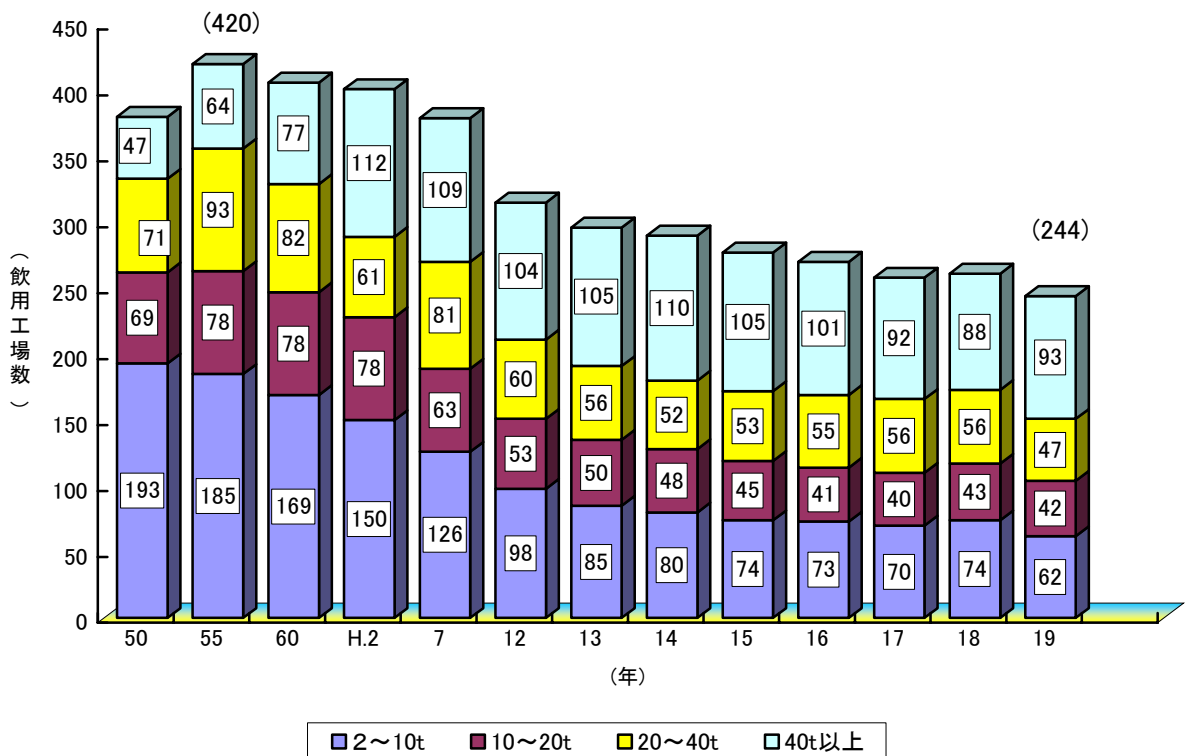
資料：農林水産省「牛乳乳製品統計」

注 牛乳、加工乳・成分調整牛乳は、15年度以降新しい調査定義に基づいており、14年度以前の数値とは接続しない。
(15年度は新定義、旧定義それぞれの牛乳生産量、加工乳・成分調整牛乳生産量。)

2) 乳業をめぐる情勢

我が国の乳業は酪農とともに発展し、食品産業の重要な一部門として地位を確立してきた。平成18年の製造出荷額は2兆1700億円で食料品製造業出荷額の約10%に当たる。一方、飲用牛乳工場数は減少傾向で推移しており、平成19年末の1日当たり生乳処理量2トン以上の工場数は、ピーク時の昭和55年より42%減少して244工場になった。一方全国乳業協同組合連合会が実施した中小乳業経営実態調査では、依然中小乳業の設備稼働率はビン容器で30%前後、紙容器で56%前後と低率で、飲用牛乳全体の消費減退と相俟って設備過剰傾向にあるのが実態である。老朽化した設備を統合・廃止するなどして生産の効率化を図る必要がある。

1-2) 牛乳処理工場の推移(1日当たりの生乳処理量)



資料：農林水産省「牛乳乳製品統計」

1-3) 設備稼働率

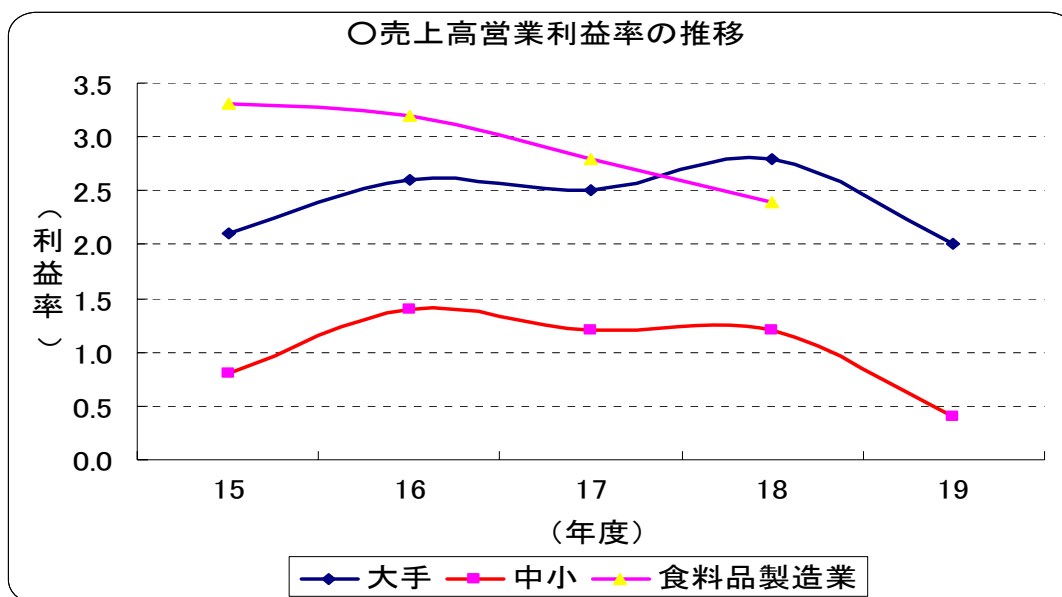
年度	ビン容器	紙容器
16年度	37.6%	54.8%
17年度	29.7%	57.2%
18年度	31.2%	56.3%
*19年度	32.2%	55.7%

資料：全国乳業協同組合連合会「中小乳業経営内容実態調査 *平成19年度は速報値」

3) 乳業の収益

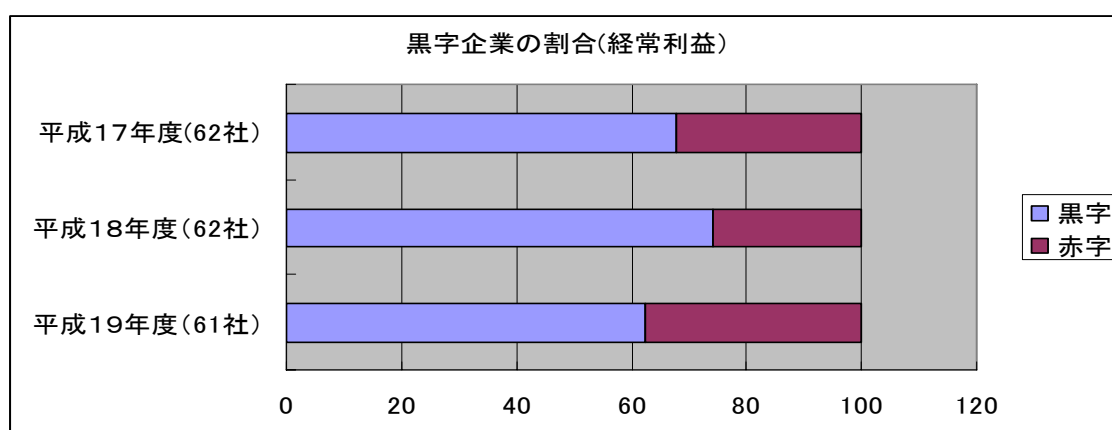
乳業の収益性は、食品製造業平均より低い傾向にある。特に飲用牛乳市場では、大手乳業を含め約 500 社が熾烈な競争を繰り広げており、その中で中小乳業は大手乳業に比べ商品開発力や販売力が弱いため、付加価値の付いた価格設定ができず、低価格で納入してでも売り上げの確保を図らざるを得ないケースも多く、ほとんど利益がでない厳しい経営状況である。

1-4) 売上高営業利益率の推移



資料：有価証券報告書、財務省「財政金融統計月報」、全国乳業協同組合連合会「中小乳業経営内容実態調査 *平成 19 年度は速報値」

1-5) 損益の動向



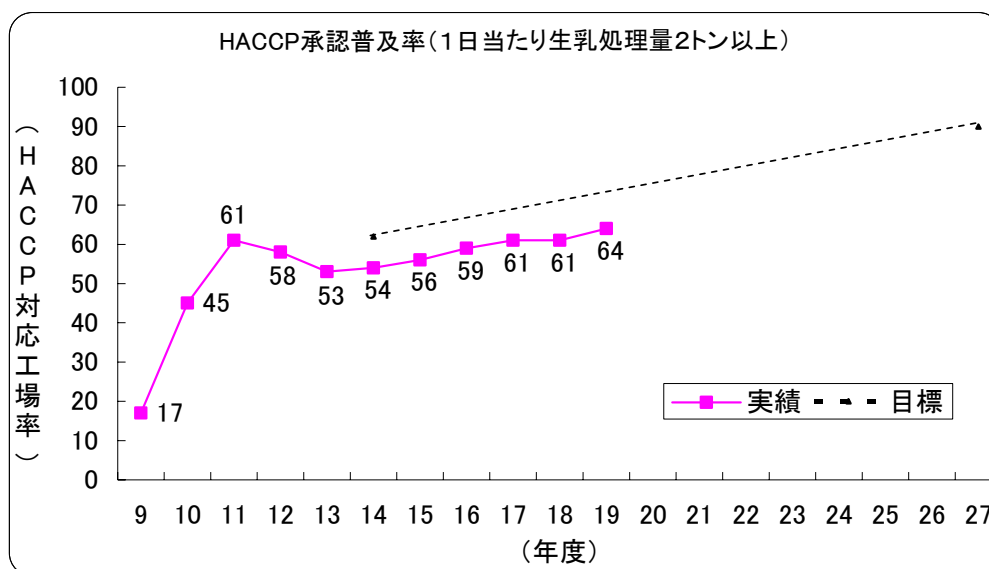
資料：全国乳業協同組合連合会「中小乳業経営内容実態調査 平成 19 年度は速報値」
平成 19 年度の中小乳業の赤字企業の割合は、38%で 3 社に 1 社程度が赤字経営であり、乳業経営の取り巻く環境がより一層厳しくなっている。

4) HACCP 取得状況

平成 19 年に農林漁業金融金庫が実施した食品表示に対する消費者意識調査では、HACCP 認証マークを見たことがあると回答した消費者のうち 79.8%が、HACCP 認証マークのついた食品を信頼できると回答しており、HACCP システムを導入し、品質管理を徹底し、安全な牛乳・乳製品を供給し企業の社会的信頼性を得ることが今後とも乳業者にとって事業継続をする上で必要不可欠な課題である。

酪肉近代化基本方針では平成 27 年度 HACCP 対応工場率の目標値を 90%としているが、現在の対応率は 60%程度で、伸び率は鈍化している。その原因としては、総体的に中小乳業の施設設備が老朽化していることから、HACCP システムを導入するには新たに施設設備を更新した上、更に自社の従業員の教育をしなければならないことから取得困難と判断している場合が多いものと考えられる。

1-6) HACCP 承認飲用工場数の推移



資料：厚生労働省「総合衛生管理製造過程承認状況」

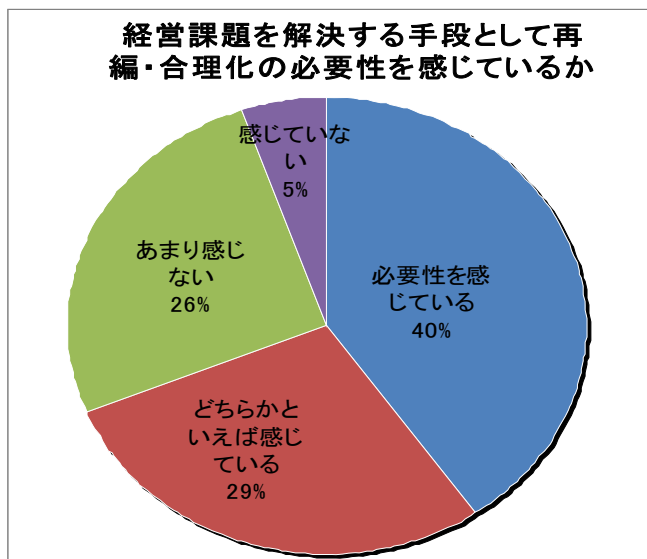
5) とりまとめ

このような状況の下、乳業メーカーとして引き続き事業を継続して、安全な牛乳・乳製品を安定的に消費者に供給していくためには、生産性の向上と高い安全性を求め、高度な衛生管理水準を追求していく必要がある。それらに対応するためには、平成 8 年以降、国が推し進めている乳業再編整備等対策事業を利用して再編合理化していく手法がある。たとえば自社だけでは資金的なやり繰りが厳しいが、同じ考え、課題を持つ乳業者と共同して乳業再編に取り組み、古くなった工場を廃止して新たな工場を新設することにより、稼働率を上げてコストを下げ、衛生水準を高めて品質の向上を図り、健全な経営を営み生き延びていく姿である。

2. 中小乳業の実態と課題(乳業再編・合理化に関する調査より)

中小乳業が現在抱えている経営課題や問題点は何か、解決手段として再編・合理化の必要性を感じているか等について実態を把握するためアンケート調査を実施した。(平成20年9月実施、調査対象143社、回答77社、回答率53.8%)

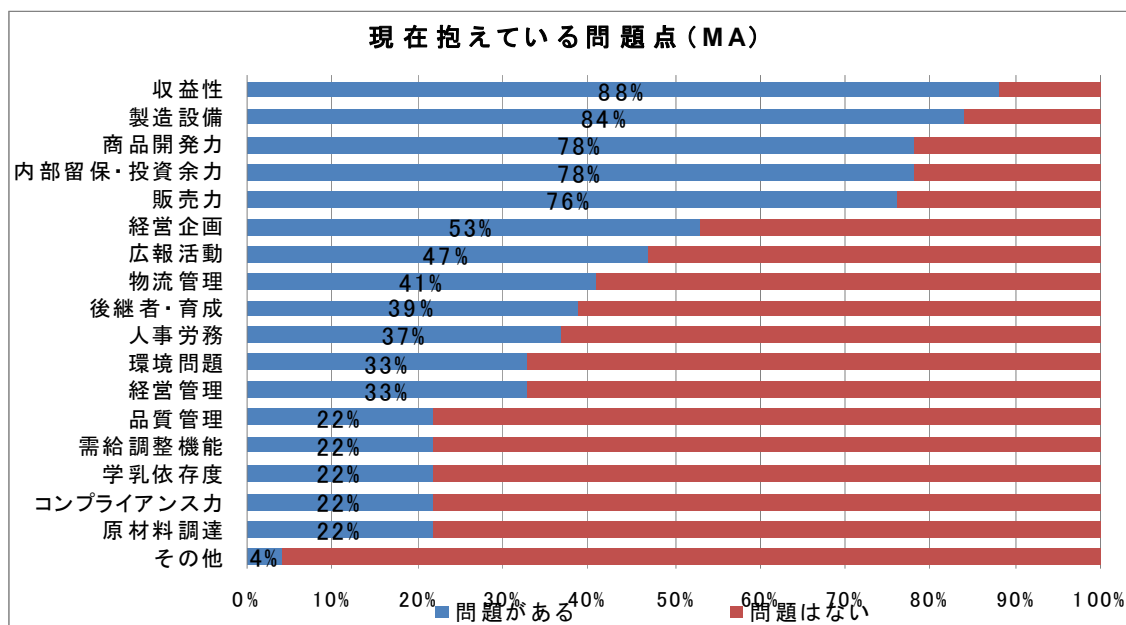
2-1) 経営課題を解決する手段として再編・合理化の必要性を感じているか



必要性を感じる、どちらかといえば必要性を感じると回答した社は全体の69%を占め、乳業をめぐる経営環境がより一段と厳しく、危機感を感じ、1つの解決手段として乳業再編整備等対策事業による合理化を検討している中小乳業が多数いることが窺えた。

2-2) 現在抱えている問題点について

(2-1で必要性を感じている、どちらかといえば感じると回答した53社)



現在抱えている問題点として回答の多かった項目は

- ① 操業度が低いことや、コスト削減が出来ず収益性が低い（88%）
- ② 製造設備、建物が老朽化している（84%）
- ③ 商品開発力が弱い(78%)
- ④ 内部留保が少なく、新たな投資余力がない(78%)
- ⑤ 交渉力、営業力が弱く販売力に欠ける(76%)

またこれら上位に掲げた問題点は、自社単独で解決が難しいとされた項目と同じ傾向にあった。

このことより、中小乳業は、乳価を含め原材料高騰によりコストが増大し、その中で量販店に対しては価格交渉力が弱く、十分に製品に価格転嫁ができない。また、付加価値の高い商品の開発もままならず、一段と収益性が悪化し、製造設備も老朽化して、今後とも安定的により安全な牛乳・乳製品を提供していくために必要な新たな設備投資をする内部留保もなく、引き続き事業を継続するか、廃業するか経営判断する時機がきている実態が窺えた。

2－3）現在抱えている問題点の中で、自社単独で解決が難しく、他社と連携して解決に向け取り組みたいこと

単独で解決するのが難しい問題点に対して今後取り組みをしたい方法の回答の多かった項目は以下の通りであった。

- ① 操業度アップや、効率化を図るため他社と連携し、受委託を増やす
- ② 他社と連携をして新しい設備を導入して合理化を図る
- ③ 生産設備の共有化（生產品目の集中）を図る
- ④ 販売機能の連携をして相互補完的販売、統合により販売力を強化する

このことから、従来実施された全面的な再編のみだけでなく、各部門での部分的連携も検討していることも窺えた。

3. 再編・合理化を判断するためのチェックシート

乳業界を取り巻く環境がますます厳しくなっている中、このまま厳しい環境変化に対応し、独立独歩の道を歩んでいけるのか、それとも再編・合理化を検討し進めていくべきなのか、多くの中小乳業が悩んでいる。

そこで、各社が今後の事業の方向性を考える際に考えをまとめられるよう、再編・合理化を判断するためのチェックシートを次項にまとめた。

まず、スタートから開始する。最初の質問は経営状況の把握である。年間売上高が10億円以上、工場稼働率が50%以上であるほか、営業エリア内に自社より経営規模の小さい乳業メーカーが複数存在し、乳業事業の拡大を図りたいと考えている場合には、その地域の再編の核企業となり、中心的存在として再編を行える可能性がある。

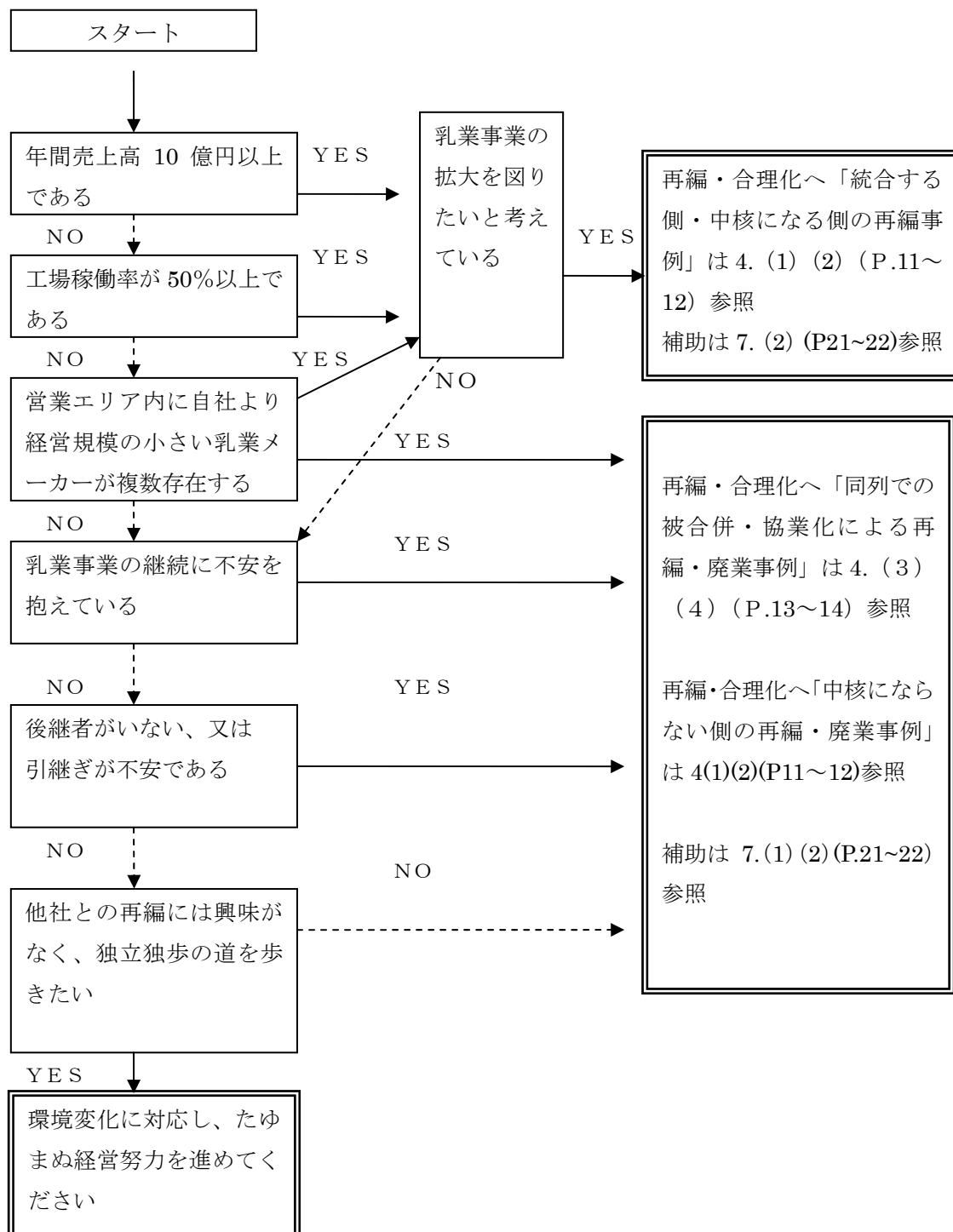
この場合は「統合する側・中核となる側の再編事例」に該当するので、実施の詳細はP.11～12を参照願いたい。

つぎに、営業エリア内に自社より経営規模の小さい乳業メーカーが複数存在しない場合や乳業事業の継続に不安を抱えている場合、後継者がいない、または引継ぎが不安である場合には、より高い価値で事業を売却できるよう検討することを推奨する。

この場合「同列での被合併・協業化による再編・廃業事例」はP.13～14に、「中核にならない側の再編・廃業事例」はP.11～12に、それぞれ実施の詳細について作成しているので参照願いたい。

なお、他社との再編には興味が無く、独立独歩の道を歩む以外に関心が無い場合、環境変化に対応し、たゆまぬ経営努力を願いたい。しかし、事業を継続させるためには企業の能力や経営資源、資産等を照らし合わせ、事業に必要な要件を満たしているか、日頃から冷静にチェック願いたい。

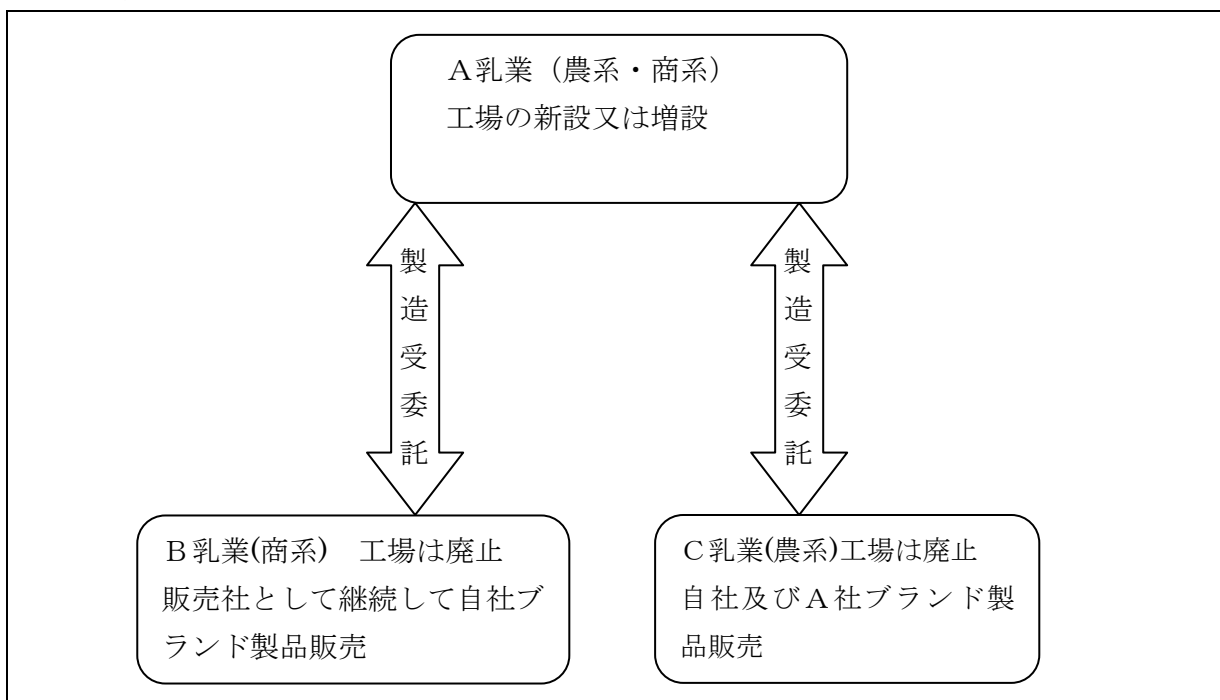
再編・合理化を判断するためのチェックシート



4. 乳業再編・合理化を実施したケースごとの事例

乳業の抱えている課題を解決するためには、経営者として視野の広い判断を求められている。単独で合理化の道を選んでいくのか、あるいは協同・協業で体質強化を目指すのか、積極的なビジョンを持って自ら将来を判断しなければならない。その判断の参考に資するため、平成8年以降、効率的乳業施設整備事業を実施した29例を類似のケースごとに分析すると、下記のように4通りになる。

- 1) 中核となる乳業が、他社と業務提携（製造の受委託）して新・増設する場合（製造の受委託型）



①事業実施に至る経緯

A乳業は老朽化した製造設備を、E S L化を含め更新の必要に迫られ、単独でも新工場建設を考えていた。同一地域のB乳業とC乳業も設備が老朽化して更新する必要性があったが、経営的にも苦しく資金的に対応できず苦慮していた。そのような時3社に生乳を供給していた酪農団体が仲介に入り、3社で十分に話し合い、再編事業を取り入れることに決定し、その後A乳業が中心となって企画・立案し事業を実施した。

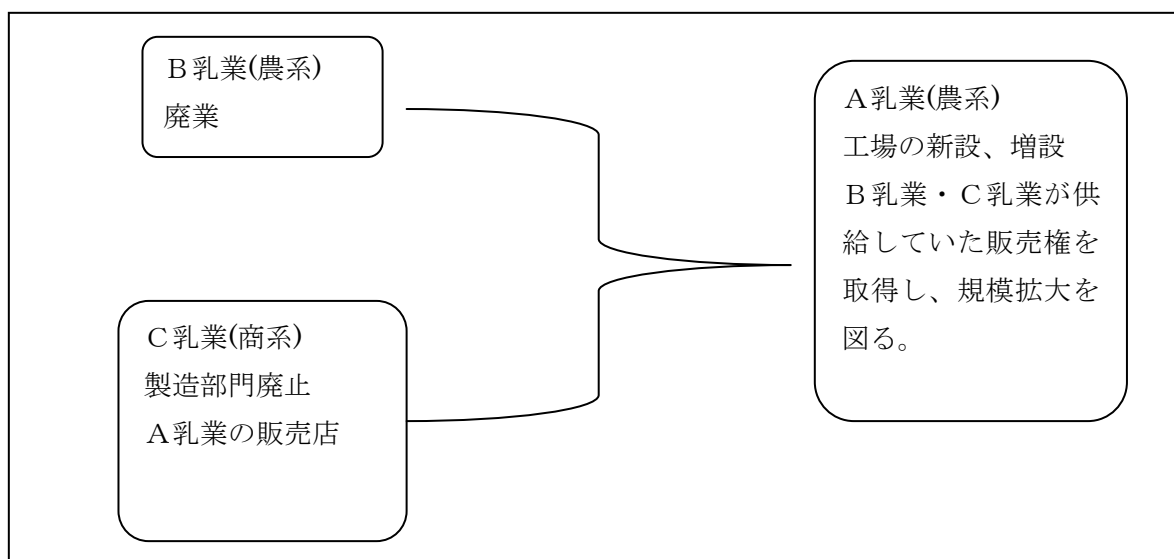
②事業実施の内容

B乳業、C乳業は廃止工場対策事業を利用して工場製造部門を廃止して、A乳業に製造委託を依頼し、長年築きあげたブランドを維持しながら販売者として事業を継続した。

③事業実施による効果

A乳業は効率的乳業施設整備事業を利用して、新たな設備更新をすることが可能となった。2社分の製品を受託したことにより製造品目数が多くなったが、全体的に処理量が増え、稼働率が向上したほか、E S L化したことにより効率的な生産が図れるようになった。

2) 核となる乳業が、他社を統合し、規模拡大を図る場合 (統合型)



①事業実施に至る経緯

A乳業、B乳業、C乳業は同一県内であったが、商圏が異なっていた。B乳業とC乳業は工場の設備が老朽化し、利益のでない状態であった。それに加え今後の取引継続の条件として地元生協や学校給食関係者にH A C C Pを取得し衛生水準を向上するように迫られていたが、とても投資できる内容でなく、事業存続を含め県の担当部署に相談したところ、県内大手乳業者であるA乳業を紹介された。A乳業は前向きに2社と協議し積極的にリード、合意に至った。

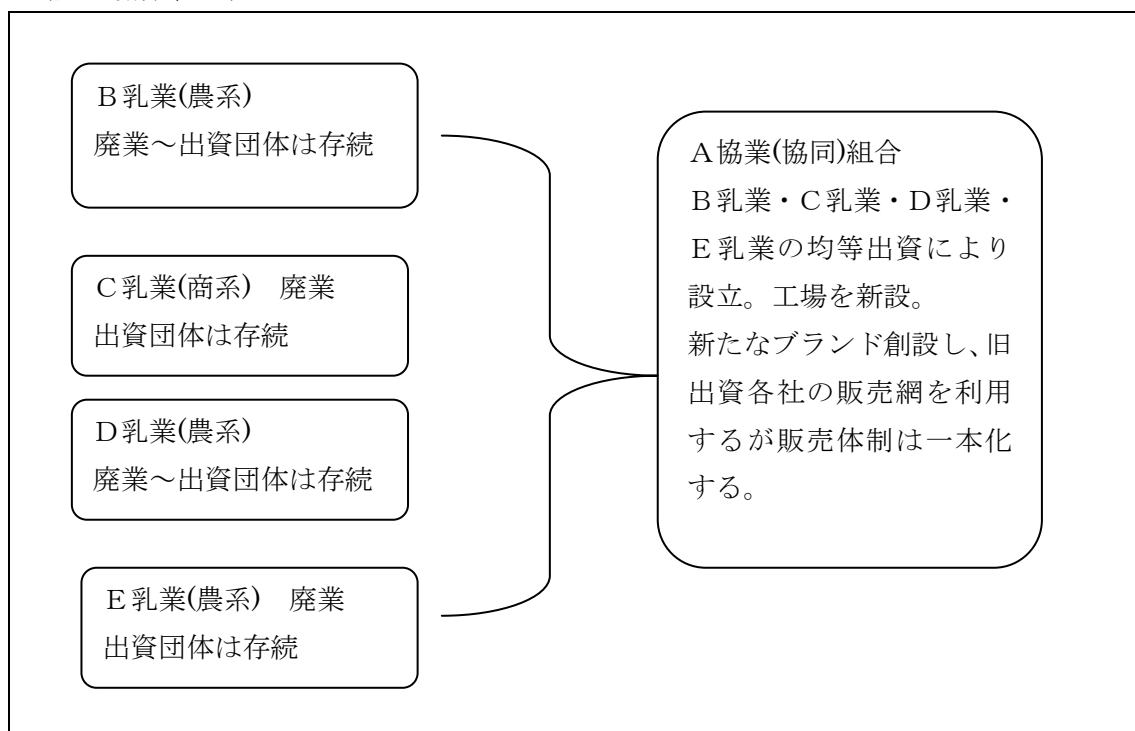
②事業実施の内容

B乳業とC乳業は廃止工場対策事業を利用して工場を廃止、B乳業が転業、C乳業はA乳業の牛乳販売店として営業を継続している。

③事業実施による効果

A乳業は2社の営業権を買い取り、商圏の規模拡大を図れたことや、学校給食の供給量が増えた。また効率的乳業施設整備事業を利用して冷蔵庫を拡張することが出来た。

3) 複数の乳業が出資して、協業組合等を設立する場合
(同列協業化型)



①事業実施に至る経緯

同一県内のB乳業，C乳業，D乳業，E乳業の4社とも設備が老朽化し、品質的に不安を抱える状態であった。現状認識と今後の展望を考え、再編して大同団結をすることが生き残り戦略であることで4社の考えが一致、連携各社の話し合いで再編計画を立案し、実行した。

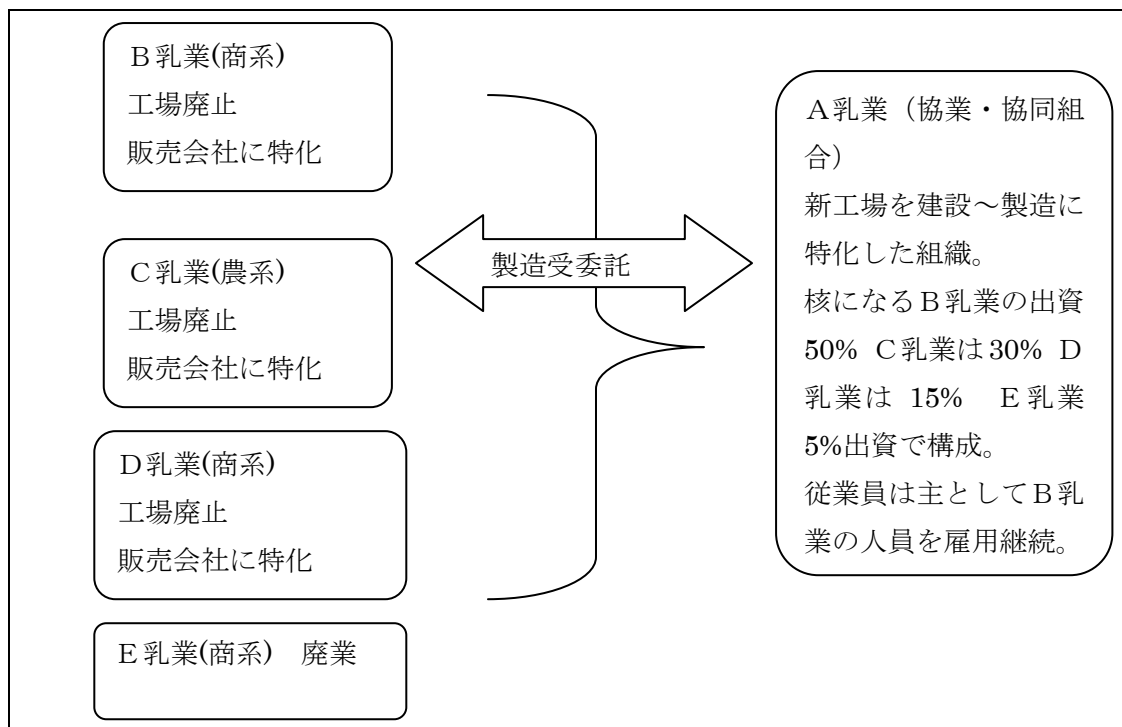
②事業実施の内容

平等性を確保するため出資金額を同一化し、税務対策のため事業協同組合方式を選択し、効率的乳業施設整備事業を利用して新工場を建設した。新たな会社への必要人員は、各社に対し割り振った。各社は、廃止工場対策事業を利用し老朽化した工場を廃止し、出資構成団体として存続して、乳業部門から撤退した。

③事業実施による効果

出発に際し、お互いのブランドは残さず新ブランドを立ち上げ、製造部門の合理化を促進することを確認し、その結果製造品目の整理もでき、再編合理化の効果が十分にはかれた。

- 4) 複数の乳業が出資して、製造専門の会社（事業協同組合等）を設立し、業務提携（受委託）を行う場合
 （中核企業を中心とした協業化型）



①事業実施に至る経緯

同一地域にあるB乳業～E乳業は、それぞれ工場施設が老朽化し、今後引き続き事業継続を含め話し合いが行われていた。経営の内容等については各社多様であったが、最終的に県牛乳協会会長の強いリーダーシップの下、効率的乳業施設整備事業を利用して協同で新工場を建設することにした。

②事業実施の内容

その際、それぞれの会社規模に即して出資をして、事業協同組合方式を選択してA乳業を設立した。各社は自ら販売する製品を委託し、A乳業は各社から受託した製品を生産し製造受託費で運営する形がとられた。各社は、廃止工場対策事業を利用して、B～D乳業は製造部門から撤退し、販売に特化し自ら築き上げたブランドをそのまま販売し続けている。E乳業は廃業した。学校給食用牛乳に関しては、統一ブランドの下で供給している。

③事業実施による効果

新たに設立したA乳業は新設備を投入し、稼働率も向上し、HACCPを取得して品質も安定し再編による効果が得られている。

5. 乳業再編後の評価・問題点（乳業再編合理化に関する調査より）

効率的乳業施設整備事業実施事業者に対し、再編実施後各項目に関してどのような評価をしているのか、再編合理化後に起きた問題点にどのような対応したのか、今後再編合理化を目指す乳業者にどのようなことを留意すればよいのかアンケート調査を実施した。（平成20年9月実施、調査対象29社、回答21社、回答率72.4%）

1) 再編・合理化の評価

5-1) 再編・合理化前に期待した項目とその後の効果状況

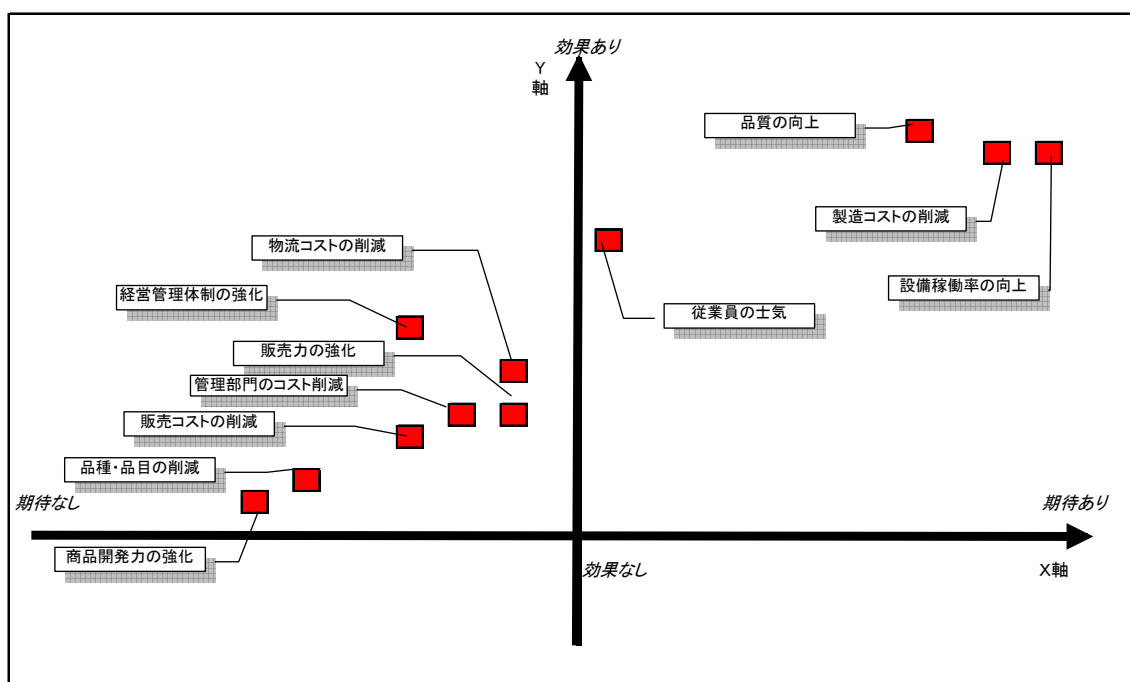


図5-1)は再編後の評価について、X軸は再編前の期待度、Y軸は再編後の効果度を項目ごとに表したものである。品質の向上、設備稼働率の向上、製造コストの削減はほとんどの社が再編後に効果があったと評価している。またこれらの項目は再編前にはほぼ全社が期待していた項目でもあり、再編合理化することにより、期待通りの効果が十分に上がったことが窺える。また従業員の士気向上も半数程度の社が再編前に効果を期待し、再編後一定の効果を得ている。

一方、商品開発力の強化、品種・品目の削減、経営管理体制の強化、販売コストの削減、管理部門コストの削減、販売力の強化、物流コストの削減については、半数以上の社が再編前に効果をあまり期待していなかった項目であった。その中で、経営管理体制の強化、物流コストの削減は、効果があったと評価した社が複数社あった。しかし、品質の向上など3項目に比べると全体的に再編後の全体的な効果の評価は低い。商品開発力の強化、品種・品目の削減は、期待度も一番低いグループであり、効果評価も全体の中でも低い評価であった。

2) 再編合理化後の問題点と解決に向けた取り組み

主だった問題点、課題として大きく3項目が抽出され、それに向け取り組んでいる内容を紹介する。

- ① 連携した各社から集まった従業員のレベルの違いで職場内が混乱したケースが見られた。再編後従業員教育を十分に実施して技術レベルの平準化を図っていった。
- ② 連携した各社の品目を生産継続しているため、品種品目の削減が思うようにできず、効率的な生産ができなかった。再編後の販売状況や、取引先とも話し合い、内部で十分に議論し、段階的に品種・品目を削減し、統一ブランドにしてより効率化を図った。
- ③ 連携各社の営業拠点をそのまま残して再編したので、販売コストの削減の効果が出なかった。再編後に営業所や要員配置の効率化を考え、段階的に営業部門を統合して効果を上げていった。

3) 今後乳業再編合理化学業を利用して合理化を目指す乳業者への助言

- ① 経営者自らが決断し、断固行動していくこと
- ② 連携した乳業者の立場は有るが、再編後は統一ブランドにすることが望ましい
- ③ 十分な経営戦略と周到な借入金返済計画が必要
- ④ できる限り自己資金の割合を高くする
- ⑤ 再編の事前協議は納得するまで行い、お互いの信頼関係を築くこと
- ⑥ 再編整備・統合にあわせた従業員教育が成功の可否を握る

6.他産業の再編事例

本項目では他業界の再編モデルや海外乳業界の再編事例を示した。いずれも業界再編を行うことで経営基盤がより強固になった例である。それぞれ業界再編にはポイントがあり、今後の乳業再編をしていく上で大いに参考になると考える。

1) 焼酎乙類最大手の三和酒類（株）は弱小造り酒屋の寄せ集めで誕生した企業であった。

再編のポイント	中核企業の存在、再編前の徹底した話し合い
---------	----------------------

焼酎「いいちこ」の発売元、三和酒類（株）は昭和 33 年に地元の造り酒屋 4 家（赤松家酒造（株）、（株）熊埜御堂、（有）和田酒店、（有）豊国屋）による共同瓶詰め場を設立してできた会社である。当時、地方の弱小蔵は軒並み苦しい経営を余儀なくされており、三和酒類（株）にとっても、競争の激化に伴い、値引きなどによる交渉の激化、収益性などの操業度を高めなくては将来性が乏しいと判断されたことを背景に企業再編された。

再編のポイントとしては一つ目に再編した 4 家のうち、赤松家酒造の赤松重明氏が中核となって各社への再編の働きかけを積極的に行っていた点が挙げられる。中核となった企業の存在によって 4 社が歩み寄ることができた。

昭和 47 年になると、共同瓶詰め方式をやめ、資本的に一本化する「企業合同」に踏み切った。4 家はそれぞれ酒造免許を返上し、それまで蔵ごとに造っていた清酒を 1 か所で製造することとなった。共同化に当たっては「江戸時代から続く暖簾を自分の代でおろしていいのか」という気持ちが強く大いに悩んだという。しかし、「背水の陣」として後戻りできない気持ちでがんばったことが今日の三和酒類（株）を生み出したといえる。

二つ目に企業は外部より、内部からの崩壊が多いという視点に基づき、再編前に経営運営に当たっての話し合いを何度も繰り返していた。三和酒類（株）の場合は創業時に役員の定年制を決め、社員の採用についても派閥を作らない、縁故採用はしないなどを取り決めた。また、代表取締役の 4 人の待遇、給料は一緒であるという決定を行った。

このように再編を行う際には中心的人物や企業が存在することや再編前の事前の話し合いというのは、乳業再編においても重要なポイントとなると見られる。

三和酒類（株）は再編によって開発力を高め、「いいちこ」を開発した後、再編によって得たマーケティング投資力を活用し東京での販売に成功、現在の企業にまで成長した経緯を持つ企業である。

（参照：三和酒類（株）HP・・・<http://www.sanwa-shurui.co.jp/>）

2) 同一系列企業の統合により企業力を高めた製塩業界トップの(株)日本海水

再編のポイント	同一系列企業による統合、工場統合のメリット
---------	-----------------------

製塩業界は塩の専売制度が廃止された1997年以降も、自由化に伴い、輸入塩の低価格品が脅威となり、日本国内企業の製造コストの削減や新製品開発を積極的に図らなくては生き残りが難しい環境となっていた。(株)日本海水の合併もとである新日本ソルトと赤穂海水もこうした環境下から、生き残りをかけた模索を進めていた。

具体的には当時、旭化成の製塩子会社であった新日本ソルトと赤穂海水は旭化成の事業の選択と集中による再編を契機に投資ファンドのアドバンテッジパートナーズ傘下で事業統合・合併された企業である。

(株)日本海水は再編後も2005年9月に国内製塩同業の讃岐塩業を子会社化し、翌年4月に合併を行っている。(株)日本海水は再編に伴い統合効果の追求、コスト削減の抜本的な見直し、経営管理体制の統廃合などによる再整備などを実施し、製塩3工場を有する統合メリットによる競争力向上を実現した。

その後、2007年9月にはエア・ウォーター傘下となり、事業領域の拡大を通じて安定成長を追求できる事業基盤を獲得した企業である。

(参照：(株)日本海水 HP・・・<http://www.nihonkaisui.co.jp/>)

3) コカ・コーラウエスト(株)の業界再編 生き残りをかけたエリア統合による業務効率

再編のポイント	持ち株会社を設立し、事業の集約効率化を図る
---------	-----------------------

清涼飲料のリーディングカンパニーである日本コカ・コーラ(株)の製造・販売を担っているコカ・コーラボトラー各社も業務の効率化を図るため再編への機運が高まっている。再編の要因としては小売店側の全国チェーン化が進む中で商談窓口が統一化されているほか、消費者の多様化に伴うマーケティング投資が重要視されている背景にあり、この点は乳業界にも当てはまる点であるといえる。

2006年7月にはコカ・コーラウエストジャパン(株)(以下、CCWJ)と近畿コカ・コーラボトリング(株)(以下、近畿CCBC)との経営統合によって持ち株会社のコカ・コーラウエストホールディングス(株)を設立した。

コカ・コーラウエストホールディングス(株)の持ち株会社の発足によって、CCWJや近畿CCBCはそれまでエリア単位で行っていた物流機能や製造機能、販売体制等の経営基盤の効率化を進め、競争力維持、市場シェア拡大を図るための構築化を進めている。

尚、コカ・コーラウエストホールディングス（株）は2009年1月に持ち株会社を解散し、1社体制のコカ・コーラウエスト（株）を発足した。

再編のための企業統合にも段階があり、持ち株会社制などから行うことで徐々に生産面や販売面などを集約することを行っていくことも企業再編をスムーズに移行させる一つのポイントとなる。（参照：コカ・コーラウエスト（株）・・・<http://www.ccwest.co.jp/>）

4）他国の乳業界は再編が加速していた～ニュージーランド乳業界編～

再編のポイント	組合員への説得
---------	---------

ニュージーランドの乳業界は1930年代当初は400社以上の乳業者が存在していた。しかし、1960年代に入ると冷蔵技術の向上を背景に地産池消の枠を越えて、広範囲に生乳を発売することが可能となり、乳業者の数は168社にまで減少、1995年には13社、2001年にはニュージーランド国内で3社にまで乳業者が集約された経緯を辿っている。再編の大きな要因としては生乳確保を図るために乳業者間で乳価の自由競争が背景にあった。ニュージーランドの乳業者は組合組織であるため、組合員であり、生乳供給者である酪農家に満足いく乳価支払いを行なう使命がある。その結果、酪農家へ乳価を高く支払うことができない乳業者は次々と再編・廃業が進むこととなった。

尚、2001年の再編により設立されたフォンテラはNZDBの一元輸出の権限を持つ法律が規制緩和より廃止されたことや、ネスレ等の多国籍大手企業との熾烈なシェア争いに食い込んでいかなない限り生き残れないという危機感から、NZDBに二大酪農組合であるニュージーランドデイリーグループ（NZDG）とキウイが合併してフォンテラが設立されたものである。

これにより、フォンテラはニュージーランド国内生乳生産量の95%以上を取扱い、年間1千万トン以上の生乳を処理加工販売するという独占的かつ巨大乳業メーカーとなった。但し、フォンテラ設立には2000年当初、酪農組合員への合意がなかなか承認されず、一時は事実上合併交渉が決裂していた経緯があった。

交渉をとりまとめたのは国際競争力の高まりが必要な点を、粘り強く継続的に組合員に訴えた点であった。

再編に当たっては合意を一朝一夕で得られるケースは稀で、日本の乳業再編に当たっても合意のための継続的な話し合いは必要である。フォンテラのケースにおいても1年以上の期間を経てようやく再編にこぎつけている。

ニュージーランドの乳製品の販売は輸出向けが大半であるなど、日本の乳業界と比較した場合の環境に違いは見られる。しかし、日本の乳業界もグローバル化の進展により、国際競争力をつけなくてはならない時代に突入している。他国の乳業界が歩んできた道を参考にすることも必要ではなかろうか。

5) 乳業界再編への提言

(他産業再編事例から導き出される再編のポイント)

<u>再編の課題</u>	<u>再編のポイント</u>
<ul style="list-style-type: none">・ 社員の待遇・ 株主の説得	<ul style="list-style-type: none">・ 中核企業、決断力のあるトップの存在・ スムーズな集約（持ち株会社制 等）・ 話し合いの場の提供・ 退職金等の金額面での考慮

他産業の再編事例を例にとっても再編には社員の待遇面や株主の説得をはじめ、多くの解決すべき課題があり、再編した企業はかなりの労力を要している。

株主や組合員に対する説得に際してはどのケースにしてもすべて、何回にもわたる話し合いの末、意見をまとめる方向で進められており、再編には話し合いという根気が重要とみられる。

また、勤務場所の変更や仕事の変化などで退職する社員がみられるほか、再編を行う各社間で給与体系の違いがあるため、給与体系を統一する必要がある。そのほかには、再編に伴い退職する社員へは退職金の割増などお金を上乗せして支払うなどの考慮が見られる。

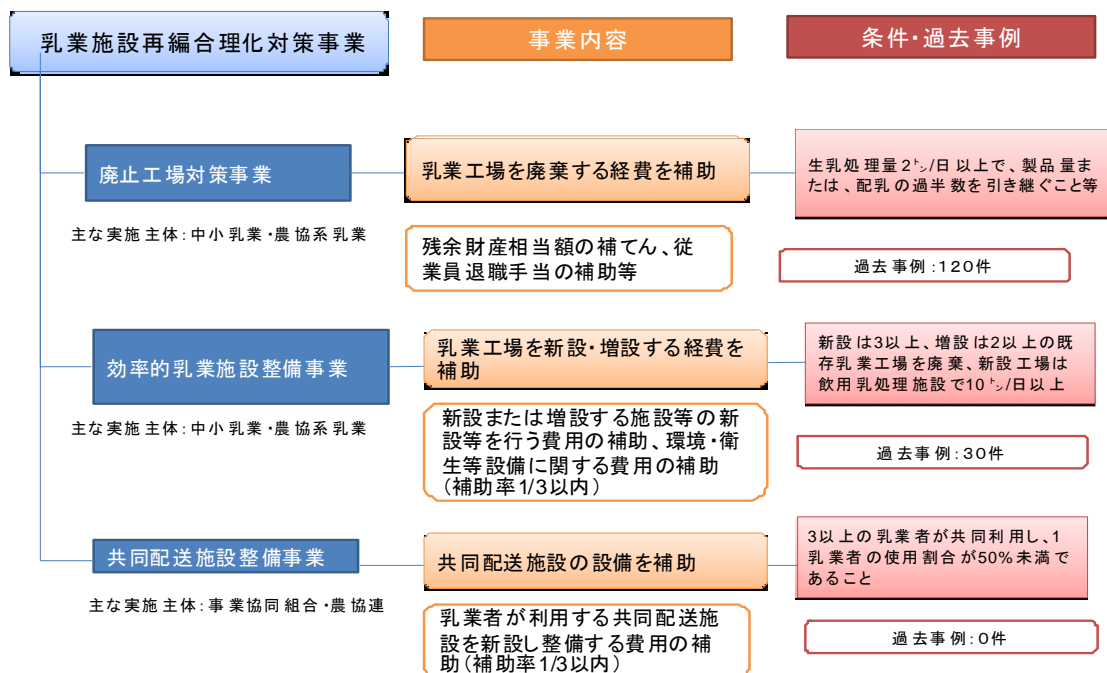
企業再編は他産業においても一朝一夕には行かないが、企業再編を推し進めた背景の多くには中心となる決断力のあるトップの存在や中核となる企業が存在していたことが重要となっている。

一方で、再編の進め方としても提携からはじめたパターンや持ち株制からはじめたパターンもある。いずれも最終的には一つの企業として競争力の向上や生産の効率化を図っていったが、再編のための企業統合にも段階があり、提携パターンや持ち株制などから行うことで徐々に商品ブランドを統一するなど、生産面や販売面などを集約することを行っていく事もスムーズに企業再編へと移行するポイントとなっている。

7. 乳業再編を支援する主な制度

乳業工場を再編・合理化して、施設の整備をすることや、工場を廃止すること等に対し国からの補助制度や関係機関からの融資制度がある。

乳業再編整備等対策事業の概要



1) 廃止する工場に対する補助（廃止工場対策事業）

①補助要件

条件として工場の規模が生乳処理能力でおおむね日量2トン以上であることに加え、乳業工場の廃棄が地域乳業者の効率化に寄与すると認められること。

②補助対象

施設や設備の撤去費や従業員の退職金手当てに対し、最大で総事業費の3分の1まで補助金が交付される。

2) 施設の新・増設に対する補助（効率的乳業施設整備事業）

複数の乳業工場が再編し施設の新・増設を行う場合、条件により総事業費の5分の1～3分の1が補助の対象になる。

①補助要件

施設の新設又は増設が補助対象となる場合、乳業工場の廃棄を併せて行なう必要がある。新設の場合は3以上の、増設の場合は2以上の乳業工場数等を廃棄する必要があるが、県を越えた広域再編であって生乳処理量が地域の一定水準を超える場合はそれぞれ2工場、1工場で可能である。なお、廃棄する乳業工場等は、

飲用処理施設ではおおむね日量 2 トン以上、乳製品処理施設にあつてはおおむね日量 20 トン以上の規模のものに限る。また整備後の生乳処理能力は、飲用乳処理施設では日量 10 トン以上、乳製品処理施設では日量 300 トン以上なければならない。

②補助対象

補助対象となる部分は、新設・増設の場合は牛乳・乳製品製造のための機械器具、工場上屋、その他付帯施設である。移設の場合は旧工場からの利用可能な設備の移設に要する経費も補助の対象になる。ただし牛乳・乳製品の製造に関与しない施設又は設備は補助対象とならない。施設整備経費のうち牛乳・乳製品か、それ以外の飲料等のものか明確に区分できない場合は品目ごとの生産量等を勘し、比例配分して補助対象経費を算出する。

3) 共同配送施設に対する補助

共同配送施設の整備をする場合、条件により総事業費の 5 分の 1～3 分の 1 が補助の対象となるが、3 以上の乳業者が共同利用するものであり、かつ牛乳・乳製品以外は取り扱いをしてはならない。また取り扱う製品は、共同配送施設を利用する乳業者の製品のみとなっている。

4) 乳業施設の整備等に対する融資制度

補助金以外に、乳業施設の整備等に必要とする経費は㈱日本政策融資公庫からその目的に応じた各種の融資が受けられる。資金の種類、貸付対象者、対象施設、利率などは P.30 の通り。

8. 乳業再編に関するQ&A

Q 1 : 効率的乳業施設整備事業や廃止工場対策事業の対象は、日量2 t以上が対象と聞いているが、それ以下の処理量では対象にならないのか、いつの時点の処理量で判断するのですか

A 1 : 2つの事業とも対象となるのは日量2 t以上の処理施設ですが、廃止工場対策事業については、日量2 t未満であっても、学校給食用牛乳の製造が全体の処理量の3割以上であれば可能です。処理量を算定する期間は事業実施年度の前年度過去3年間の平均処理量で判断します。

Q 2 : 乳業再編の制度、事業内容をもっと知りたいのだが、どうすればいいのですか

A 2 : まずは、お近くの都道府県畜産担当課にお問い合わせください。また事業全体に関することについては(社)日本乳業協会、(社)全国農協乳業協会、全国乳業協同組合連合会にお問い合わせいただくことも可能です。(お問い合わせ先はP.27～28をご覧ください)

Q 3 : 近くで連携する相手、きっかけが見つからないのですが

A 3 : まず関係機関(行政、広域指定団体、乳業団体)にご相談ください

Q 4 : 再編をすることにより、自社の主体性がなくなるのを心配しているのですが

A 4 : 再編のやり方によって自社の主体性を残すことができます。生き残るために何が大切か、再編によりどこを合理化するなど連携社同士納得いくまで話し合い、調整していくことが必要です。

Q 5 : 株主、組合員の理解をえられるか心配なのですが

A 5 : 現状の自社の問題点を十分に理解していただき、今後事業継続を模索するならば、この制度を取り入れることが必要となることを丁寧に説明する必要があります。

Q 6 : 具体的に再編を取り組んだとき、手続きを含め社内に対応できる人材がいらないがどうしたらいいのですか

A 6 : 中央の乳業団体((社)日本乳業協会、(社)全国農協乳業協会、全国乳業協同組合連合会)が必要となる提出書類の作成方法など事務的にサポートすることもできます。

Q 7 : 県域をまたがった場合の相談、申請書類の流れはどうなるのですか

A 7 : それぞれの県の畜産担当課に相談し、書類もそれぞれ提出することになります。

Q 8 : 新設、増設した設備で牛乳・乳製品以外の清涼飲料水、果汁、茶系飲料を製造しても問題ないのですか、その場合牛乳・乳製品の製造割合の最低基準がありますか。

A 8 : 計画段階で、牛乳・乳製品及びその他飲料の製造割合を計算しますが、牛乳・乳製品の製造割合は原則として 60%以上必要です。また、牛乳・乳製品の製造割合に応じて補助額が決定されます。なお、設備稼働後、(独)農畜産業振興機構が定める処分制限期間を満了するまでは、同機構の補助により取得した財産の処分等については、同機構に対して届出等が必要となります。

Q 9 : 補助金の交付を受けた後、市場の需給動向の変動に対応するため、設定した牛乳・乳製品の製造割合を変更するのは可能ですか

A 9 : 可能です。ただし製造割合の変更に伴い、補助金の返還等が生ずる場合があります。

Q 10 : 老朽化した施設を更新したいのだが、どのような支援を受けられますか

A 10 : (株)日本政策金融公庫(旧農林漁業金融公庫)から低利資金が借り入れられるかどうか、近くの窓口でご相談ください。

また、御社の近くに廃業したい乳業者、又は協調して将来方向を検討したい乳業者と連携できれば(いずれも隣県でもかまいません)、工場を新設又は増設する場合に効率的乳業施設整備事業の対象となりえます。県の畜産担当課窓口にご相談ください。

Q 11 : 債務超過の乳業者を含めてこの事業を利用し、工場の新設・増設をしたいが、制度上問題はないのですか

A 11 : 連携者の間で、債務等の問題で話し合いがつき、条件が整えば制度上は問題ありません。

Q 12 : 再編に必要な資金を、どのように手当てをすればよいのでしょうか

A 12 : この事業を利用して再編合理化をすれば、条件により事業費の 5 分の 1~3 分の 1 が補助対象となります。また補助残について(株)日本政策金融公庫から低利の融資が受けられます。ただ再編後の円滑な事業運営、返済を考えた場合、自己資金を多く準備したほうがよいでしょう。

Q 13 : 補助を受けて老朽化した施設を更新したいが、どんな再編手法がありますか

A 13 : 手法として協業化、共同化、企業合併などの手法があります。事例として 4(P.11~14)を参考にしてください。

Q14：新設や増設をした場合、補助の対象となるのはどの部分ですか

A14：工場の建屋、製造設備その他付帯施設のうち牛乳・乳製品に係る部分です。
また旧工場から利用可能な設備の移設に係る経費も対象になります。

Q15：新設や増設をした場合、土地の取得は補助の対象になりますか

A15：土地の取得は乳業再編整備等対策事業の補助の対象となりません。(株)日本政策金融 公庫による融資の対象となる可能性がありますのでご相談ください。

Q16：再編事業を実施後、初年度決算において減価償却費が膨らみ経営が悪化することが想定されるが、税制面での優遇される措置はあるのですか

A16：再編事業に特化した税制優遇措置はありませんが、一般的に中小企業に対する税制優遇措置はあります。

Q17：すでに乳業再編整備等事業を実施した乳業者が、再度本事業を活用することができますか

A17：条件さえ整っていれば可能です。ただし、その再編により既に(独)農畜産業振興機構の補助金等により取得した財産を処分等する場合には、補助金の返還等が発生する場合があります。

Q18：廃止工場対策事業を利用する場合、条件と支援内容を教えてください

A18：この事業を利用して廃業することや、連携再編にも加わることも可能です。
施設や設備等を廃棄した場合、撤去費用や未償却の設備の残余財産の一部に補助金が交付されます。また従業員の退職手当の一部も補助対象となります

Q19：廃止する場合、営業権の譲渡はどのようにすればよいのですか

A19：問屋や牛乳販売店と特約契約を結んでいれば、法的営業権は存在しますが、現状ではそのような事例はまれで、取引先関係の販売網の譲渡的意味合いが一般的です。取引先の了解を得、購入を希望する乳業者と交渉することになります。

Q20：工場を廃止し、連携社に製造を委託する場合、どの程度費用がかかりますか

A20：委託処理費用は、連携社との間で、事前に話し合うことが重要です。製造条件、納品条件などにより設定は異なります。

Q21：製造委託先が決まりません。どこに相談すればよいのですか

A21：生乳や製品の輸送など考えれば、同一地域内の乳業者が考えられます。県の窓口や関係機関(指定団体、牛乳協会等)にご相談ください。

Q22：工場の廃止に伴い、従業員の雇用調整で何か支援を受けられますか

A22：本人と話し合い、条件が可能なら社内他場所や連携先に雇用の確保をまず考えるべきです。最終的に退職となる場合は退職金に対し一部助成が受けられます。

Q23：単独で「共同配送施設整備事業」の助成を受けることが可能ですか

A23：単独で補助金を受けることはできません。(株)日本政策金融公庫の低利融資が対象となるかどうかお問い合わせください。



9. 問い合わせ先

乳業再編に関して、知りたいことや、相談したいことがありましたら、それぞれの県の担当窓口にご連絡してください。

都道府県	問い合わせ先	電話番号
北海道	農政部・畜産振興課	011-204-5438
青森県	農林水産部・畜産課	017-734-9495
岩手県	農林水産部・畜産課	019-629-5723
宮城県	産業経済部・畜産課	022-211-2851
秋田県	農林水産部・農畜産振興課	018-860-1801
山形県	農林水産部・エコ農業推進課畜産室	023-630-2475
福島県	農林水産部・畜産振興グループ	024-521-7365
茨城県	農林水産部・畜産課	029-301-3977
栃木県	農政部・畜産振興課	028-623-2344
群馬県	農業局・畜産課	027-226-3106
埼玉県	農林部・畜産安全課	048-830-4170
千葉県	農林水産部・畜産課	043-223-2921
東京都	農林水産部・農業振興課	03-5320-4842
神奈川県	環境農政部・畜産課	045-210-4508
新潟県	農林水産部・畜産課	025-280-5308
富山県	農林水産部・農産食品課	076-444-3288
石川県	農林水産部・生産流通課	076-225-1623
福井県	農林水産部・農畜産課	0776-20-0431
山梨県	農政部・畜産課	055-223-1605
長野県	農政部・畜産課	026-235-7232
岐阜県	農政部・畜産課	058-272-8449
静岡県	農林業局・畜産振興室	054-221-2705
愛知県	農業水産部・畜産課	052-954-6423
三重県	農林水産商工部・畜産振興グループ	059-224-2541
滋賀県	農政水産部・畜産課	077-528-3851
京都府	農林水産部・畜産課	075-414-4981
大阪府	環境農林水産部・農政室	06-6941-0351
兵庫県	農林水産部・畜産課	078-362-3453
奈良県	農林部・畜産課	0742-27-7450
和歌山県	農林水産部 農業生産局 畜産課	073-441-2920

鳥取県	農林水産部・畜産課	0857-26-7285
島根県	農林水産部・農畜産振興課	0852-22-5136
岡山県	農林水産部・畜産課	086-226-7429
広島県	農林水産部・畜産課	082-513-3598
山口県	農林水産部・畜産振興課	083-933-3430
徳島県	農林水産部・畜産課	088-621-2418
香川県	農政水産部・畜産課	087-832-3247
愛媛県	農林水産部・畜産課	089-912-2575
高知県	農林振興部・畜産振興課	088-821-4553
福岡県	農政部・畜産課	092-643-3497
佐賀県	農林水産商工本部・畜産課	0952-25-7121
長崎県	農林部・畜産課	095-895-2951
熊本県	農林水産部・畜産課	096-333-2397
大分県	農林水産部・畜産振興課	097-506-3672
宮崎県	農政水産部・畜産課	0985-26-7138
鹿児島県	農政部・畜産課	099-286-3216
沖縄県	農林水産部・畜産課	098-866-2269

その他、全体に関して以下のところに問い合わせることも出来ます。

(社) 全国農協乳業協会	総務グループ	03-3245-7617
全国乳業協同組合連合会		03-5275-5921
(社) 日本乳業協会	企画調査部	03-3261-9163

10. 乳業施設再編合理化対策事業を実施した具体例

NO	法人名	実施年度 (平成)	連携 社数	形式	工場新設 また増設	補助対象 事業費 (千万円)	補助額 (千万円)	補助率 (%)
1	秋田県農協乳業(株)	8	4	2	新設	52	17	32.7%
2	山陽乳業(株)	8~9	2	2	増設	17	5	29.4%
3	東北森永乳業(株)	9~10	4	2	増設	61	20	32.8%
4	東北協同乳業(株)	9~10	3	2	新設	255	74	29.0%
5	広島協同乳業(株)	9~10	3	2	増設	74	23	31.1%
6	いばらく乳業(株)	10~11	4	2	増設	177	55	31.1%
7	群馬牛乳協業組合	10~11	7	4	新設	502	156	31.1%
8	信州ミルクランド(株)	10~11	3	4	新設	468	146	31.2%
9	静岡牛乳協同組合	10	3	4	新設	67	21	31.3%
10	九州乳業(株)	10~12	2	2	新設	652	207	31.7%
11	やまぐち県酪乳業(株)	11~12	4	1	新設	433	137	31.6%
12	永利牛乳(株)	11~12	3	1	増設	70	22	31.4%
13	熊本県酪農業協同組合連合会	11	3	2	増設	29	9	31.0%
14	四国明治乳業(株)	11~12	3	2	新設	324	103	31.8%
15	小松牛乳(株)	11~12	3	1	新設	76	24	31.6%
16	森永北陸乳業(株)	11~12	3	1	増設	118	37	31.4%
17	奥羽乳業協同組合	11~12	4	3	新設	127	40	31.5%
18	(株)豊富牛乳公社	11~12	3	2	新設	90	28	31.1%
19	みちのくミルク(株)	12~13	3	4	増設	209	66	31.6%
20	栃木乳業(株)	12~13	3	1	増設	24	8	33.3%
21	栃木明治牛乳(株)	12~13	3	1	増設	246	82	33.3%
22	興真乳業(株)	12	3	2	増設	35	11	31.4%
23	*全国農協直販(株)	12~13	3	2	新設	432	137	31.7%
24	鹿児島県酪乳業(株)	12~13	4	1	増設	29	9	31.0%
25	函南東部農業協同組合	13	3	1	増設	70	22	31.4%
26	大山乳業農業協同組合	14~15	3	2	増設	440	140	31.8%
27	(株)共進牧場	14~15	3	1	増設	87	28	32.2%
28	西武酪農乳業(株)	14	3	1	増設	121	38	31.4%
29	名古屋牛乳(株)	14	4	1	増設	23	7	30.4%

形式1: 製造の受委託型 形式2: 統合型 形式3: 同列協業化型

形式4: 中核企業を中心とした協業化型

* 日本ミルクコミュニティ(株)京都工場池上製造所)

11. 参考

主要金融機関貸付条件等一覧(平成 20 年 11 月 7 日現在)

金融機関	資金の種類	貸付対象者	貸付対象施設又は資金用途	貸付条件			備考
				利率(年)(償還期間15年の場合)	償還期間()内据置期間	貸付限度額又は融資率	
(株) 日本政策金融公庫	乳業施設資金	乳業を営む者	飲用牛乳処理施設の整備 乳製品製造施設の整備 流通施設整備(流通合理化の図られるもの)	2.15%	10年超15年(3年)以内	事業費の70%以内	都道府県の意見が必要
	新規用途事業等資金	食品製造業者 (生乳,豚肉,米等23種を原材料として使用するもの)	特定農林畜水産物の新規用途や新品種の採用を行うのに必要な設備資金、特別の費用及び権利の取得資金	2.15%	10年超15年(3年)以内	事業費の80%以内	農林水産省の認定が必要
	特定農産加工資金	特定農産加工業者(乳製品製造業等12業種) 関連農産加工業者(12業種)	農産物の輸入自由化により影響を受ける食品製造業者の経営改善に必要な設備資金、特別の費用及び権利の取得資金	2.7億円以下 1.65% 2.7億円超 1.80%	10年超15年(3年)以内	事業費の80%以内	都道府県の承認が必要
	食品産業品質管理高度化促進資金(HACCP資金)	食品製造業者	HACCP手法に則して行う事業に必要な設備資金、特別の費用及び権利の取得資金建物、衛生管理設備、機械・設備の設置上記と一体的に導入する生産設備	2.7億円まで(HACCP対応に必要な施設) 1.65%2.7億円超(同上)生産施設1.80%	10年超15年(3年)以内	事業費の80%又は20億円のいずれか低い額	指定認定機関の認定が必要
	中山間地域活性化資金	農林水産物の製造・加工事業者 一定規模以上の農林水産物等の販売事業者	新商品・新技術の研究開発、利用 地域農林水産物の新規需要の創出または需要拡大を図る事業	2.7億円まで 1.65% 2.7億円超 1.9%	10年超15年(3年)以内	事業費の80%以内	都道府県の意見が必要
	食品安定供給施設整備資金	食品製造業者 飼料製造業者	基礎食料素材の製造・流通の合理化 食品の流通機能高度化・高品質流通の促進 バイオテクノロジー応用の食品製造の促進 新規事業育成のための技術開発への支援 食品残さの再資源化	1.85~2.15%	10年超15年(3年)以内	事業費の30~50%以内	
(中小企業事業)	経営環境変化対応資金	経営環境の変化等により一時的に業況悪化を来しているが、中長期的に業況が回復・発展が見込まれる方	企業維持上緊急に必要な設備資金 経営基盤強化のための長期運転資金	基準利率 2.15~2.95%	設備資金15年以内(3) 運転資金8年以内(3)	4.8億円	原則・保証人が必要
	企業再建・事業継承支援資金	①経営改善・経営再建に取り組む方、②事業を継承する方、③事業用資産や自己株式等を取得する方。	① 企業の再建を行うために必要な設備資金及び長期運転資金 ② ③事業継承を行うために必要な設備資金及び長期運転資金	基準利率 2.15~2.95%	設備資金15~20年以内(2) 運転資金7~10年以内(2)	7.2億円 うち運転4.8億円	原則・保証人が必要

注、貸付利率は、財政融資資金貸付金利等に連動して概ね1ヶ月ごとに変動するので、各地域の日本政策金融公庫窓口でご確認ください。

融資対象者は、中小企業者(資本金3億円以下又は従業員300人以下)としています
店舗の所在地等については、日本政策金融公庫HP(<http://www.jfc.go.jp>)をご覧ください。



乳業再編全国協議会

事務局 社団法人 日本乳業協会

〒102-0073

東京都千代田区九段北 1-14-19 乳業会館

TEL 03-3261-9163

FAX 03-3261-9175