

# Scale & Scope (スケール&スコープ)

～農場の適正規模と專業化、固定概念にとらわれず～

Swine Extension & Consulting (スワイン・エクステンション&コンサルティング)

獣医師・獣医学博士 **大竹 聡**  
satoshiotake@hotmail.co.jp

## 農場生産性を評価する最終指標は？

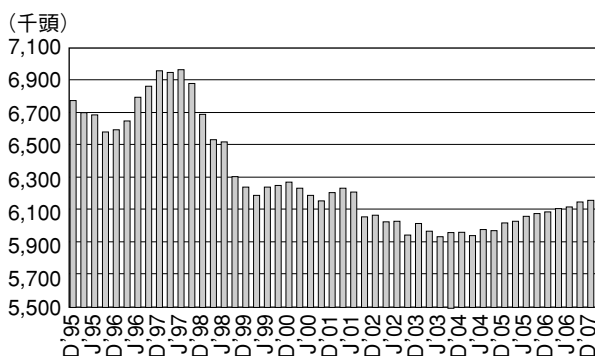
「生産効率を上げる」…。養豚農場が豚肉を生産する生産企業である以上、すべての企業努力は漏れなくこのシンプルな一点にベクトルが向いていなければなりません。農場の生産性を評価する最終指標は何ですか？ それは母豚規模や年間1母豚当たり離乳頭数でもなければ離乳後事故率でもなく、さらに年間出荷量でもないでしょう。「最終的にいくら利益が出たのか」、それに尽きると思います。

以前に筆者は、アメリカ養豚産業を特徴づける4つのキーワードとして、①豚肉消費量、②輸出、③寡占化（統合化と収束化）、そして④教育、をあげました。このうちの3番目、寡占化（統合化と収束化）という現象は、まさに冒頭の「生産効率を上げる」という命題がその根本的な背景にあるわけです。今回は、その点における北アメリカ養豚産業の最近のニュース、動向に目を向けて、そこから我々日本養豚産業が学べるヒントを探ってみたいと思います。

## 規模適正化（スケール）

90年代後半まで、アメリカの総母豚数はウナギのぼりに上昇していました。そして生産飽和状態から98年には有名な豚価大暴落を引き起こし、その後、2000年以降は母豚数・繁殖農場数はかなり減少してきました（図1）。しかし、国全体の豚肉総生産量もその分減少しているのかというと決してそうではなく、むしろ輸出量も含め全体的には増大傾向にあ

図 近年のアメリカにおける総母豚数の推移 (1996～2007年)



© S. Otake

Feedstuffs, Feb 2008

ります。即ち、一言で言うと、「生産効率が上がっている」のです。これは、産業における生産競争の激化による「自然淘汰」と「少数精鋭生き残り」を意味しています。そして、その一昔前のアメリカにおいて、規模適正化とは、ひとえに規模拡大のことを指していました。スケールメリットをいかに最大限に生かすか、ということが、生産効率の改善に直結していたのです。しかしながら、ここ1～2年で、少し違った流れを示唆するような兆候が見え始めています。

今年2月、カリフォルニア州にある母豚9000頭を有する Clougherty 社 (2004年から大手パッキングプラントのホーム社の子会社) が、母豚をすべて排除して肥育専門の生産形態に移行することを発表しました。このニュースは、1つの企業から一度に排除される母豚数の大きさもさることながら、動物福祉の見解からストール規制法が州法として制定されているカリフォルニア州に存在する最後の繁殖農場であったこともあり、業界に少なからず波紋を与えています。

しかしながら、このニュースが本当に意味するところはもっと単純に、「いくらアメリカと言えども、“規模拡大して母豚数を多くしていけばそれに比例して生産効率も上がる”ということが企業形態として通用しない時代に突入した」ということだと筆者は思うのです。その背景としてまず、何と言っても近年の飼料高騰の影響が大きいのしかかっていることは間違いありません。

北アメリカ養豚産業に非常に造詣が深い農業経済学者である Ron Plain 氏 (ミズーリ大学) は、「今回の Clougherty 社の決断は非常に賢明な企業判断であったと言える。今後、このような事例はますます増えてくるだろう」と述べています。さらに、「数字から見ると、現在の産業背景において、もし肉豚1頭当たり35ドル以上の損失がはじき出されたら、その農場は間違いなく母豚数を減らす選択をとるべきである」と分析しています。そして、「北アメリカ全体で見ると、現在の総母豚数より5～10%少ない頭数が、現在の産業背景における最も生産効率が高い“適正規模”であろう。望もうが望ままいが、今後はその方向に全体の流れが少しずつシフトしていかにざるを得ないのではないかと結論づけています。

また、アメリカ最大規模の豚肉生産・パッキング企業である スミスフィールド社も今年2月、全体の母豚規模を4～5%

削減するという声明を発表しています。同社の現CEOであるC. Larry Pope氏は、「昨今の飼料高騰による産業背景においては、現在の我々の規模のままでは望む利益を生み出すことはできないと判断した。いずれはこの穀物価格の上昇が豚肉価格にも反映される時期がくるだろう。今回の戦略はその時期がくるまでの“応急処置”と捉えている」と述べています。

この母豚規模“適正化”の波はカナダでも顕著に見られています。とくに現在はカナダドルとアメリカドルがほぼ同価値という為替状況も影響し、昔から伝統的に続いていた「カナダで生まれた豚をアメリカ中西部で肥育・販売する方法が最も儲かる」という“黄金律”が必ずしも通用しなくなっているのです。

### 専門化（スコープ）

規模適正化と並んで生産効率を上げるために有効な方法が、“専門化（スコープ）”です。「スコープ」とは「集約する」、「特化する」という意味です。表1にあるように、90年代前半では一貫生産形態の農場が70%を占めていましたが、現在ではもはや20%程度に過ぎません。その代わりに、繁殖に特化した繁殖専門農場や離乳～肥育に特化した肉豚農場という具合の、生産ステージにより農場運営を専門化する形態が非常に多くなっています。そして、そのように専門化することによって改善される経営メリットも数字で分析されており、その業界傾向を裏づける証拠となっています（表2）。

生産形態としてのマルチサイト化は、何も最近に始まったことではなく、今さら目新しくはないですが、ここで意味していることは「農場運営そのものを生産ステージ別に特化し、

繁殖専門生産者と肥育専門生産者がお互いに契約ベースでビジネスを行う」という傾向がますます強くなってきているということです。

昨年12月に横浜で開催された「養豚国際フォーラム」はまだ記憶に新しいですが、そのメイン演者であったDan Buhl氏自身の農場も、かつて一貫生産形態であったものをそれほど昔でない時期に肥育専門に特化しました。そして、同じように肥育専門に特化した何十という同じ地域の生産者たちと一緒に繁殖農場を共同で所持し、そこから自農場へ子豚を供給しています。そしてその共有している繁殖農場の生産管理は、基本的にすべて獣医クリニックに委託し、あくまでも自分の農場運営は肥育専門というビジネス形態です（パイプストーン・システム）。これも上述したような専門化・契約ベースという形態の一例でしょう。既存農場の規模拡大が難しい中小規模の家族経営農場（彼自身もそうです）も、このような形態をとることによって生産効率を飛躍的に上げることが現実的に可能となるでしょう。もちろん、このような形態がすべての農場・状況においての答えになるとは必ずしも思いませんが、効率性を最大限にする生産形態の1つの実践例であることは間違いありません。

### 固定概念や方法論にこだわらない！

このように、刻々と変化する産業情勢に対し、「臨機応変に柔軟かつ大胆に対応する“潔さ”」とでも言うべき姿勢を、アメリカ業界全体から筆者は感じます。シンプルに目的を追求し、それを達成するための方法論や戦略には必要以上にとらわれない、という姿勢です。

ここで筆者が強調したいことは、「母豚を増やせ・減らせ！」とか「すべての農場が繁殖か肥育どちらかに特化すべきだ！」などという乱暴なことではありません。シンプルに「養豚生産企業としての最重要課題＝生産効率を最大限にする」ということを目指したときに、考え次第で実現可能な方法はいくつもあるのではないかと。ということです。

日本においても我々を取り巻く業界の状況は刻々と変化しています。目的を達成するためには、今までの固定概念や方法論にとらわれることなく、環境の変化にいち早く対応する柔軟な“適応能力”を発揮することがカギとなるのではないのでしょうか。そのための実例やヒントは国内外含め、いたるところに落ちているはずですが、要は、それらに対して自分自身がアンテナを張っているかどうか、でしょう。

© S. Otake

表1 農場の生産形態・事業形態の変化

生産形態	1992年	1998年	2004年
	..... (%) .....		
一貫生産	70	40	20
専門生産	20	50	80

Feedstuffs, Jan 2008

表2 生産形態別の生産効率・コストの比較

	1992年	1998年	2004年
■一貫生産			
・飼料要求率	4.60	3.74	3.54
・労働時間(時間/100kg)	2.43	1.58	1.19
・生産コスト(当時ドル/100kg)	102.80	95.90	93.56
・生産コスト(04年ドル換算/100kg)	129.82	108.47	93.56
■肥育専門			
・飼料要求率	3.83	2.82	2.14
・労働時間(時間/100kg)	1.96	0.53	0.33
・生産コスト(当時ドル/100kg)	82.76	68.52	58.62
・生産コスト(04年ドル換算/100kg)	104.52	77.49	58.62

Feedstuffs, Jan 2008