

論文

乳業メーカーのローカルエリア・マーケティング

ー 中小企業マーケティングの覚書的一考察 ー

齋 藤 雅 通*

要旨

本研究は、日本の企業体制で圧倒的な多数を占める中小企業のマーケティングについて研究するための予備的作業として、食品産業のなかでも特異なポジションを占めている中小乳業メーカーのマーケティングを研究している。

まず、乳業界が欧米や日本で近代的な産業として成立してくる歴史的プロセスを概観することで、牛乳産業の特徴を明らかにし、次に牛乳産業の業界構造や業界特性を分析している。

そのうえで、典型的なローカル乳業メーカーとして戦後逸早く「6次産業化」の先駆的实践に乗りだした、広島にあるサゴタニ牛乳を事例研究として取り上げ、酪農と一体となっている事業の特徴、マーケティング戦略の特徴を明らかにしている。

そうした事例研究を踏まえて、小規模乳業メーカーのマーケティングの特徴と課題について、論点整理をしている。とくにパステライズド牛乳の位置づけにおける大手乳業メーカーとの製品戦略の差異や牛乳の衛生管理の制約が市場を限定するために、地域市場や地域住民との繋がりが重要になる点などが究明された。

このように中小乳業メーカーのローカルブランドとしての戦略は、成長戦略やグローバル戦略にも示唆を与えるものであることを探求した。

本研究は、2019年10月-12月に立命館大学東京キャンパスにおけるチェンジ・メーカー育成プログラム（第2期）の企画を実施した際に調査した貴重な機会を受けて、研究にまとめたものである。調査をご快諾頂いたサゴタニ牛乳副社長の久保宏輔様のご厚意に深く感謝をしている。ただし、本稿内でのサゴタニ牛乳の分析評価は執筆者にすべての責任があることを表明しておきたい。

キーワード

中小企業マーケティング 牛乳・乳製品 乳業メーカー ローカル・ブランド

* 立命館大学経営学部 教授

目 次

- I 課題の設定
- II 「中小企業」のマーケティングの位置づけ
- III 栄養飲料としての牛乳文化の歴史的考察
- IV 乳業業界の構造
- V ローカルな乳業メーカーの事例研究
- VI ローカルな乳業メーカーのマーケティングの特徴
- VII 結びに代えて

I 課題の設定

本研究は、「大企業」のマーケティングに比較して、これまであまり研究されてこなかった「中小企業」のマーケティングについて研究を進めるための予備的な作業である。

マーケティングの事例研究では、明示的ではないとはいえ、いわゆる大規模な企業が取上げられることが多い。それは、すぐれた経営実践例が多いだけでなく、大企業であることで比較的認知されていることや、財務データをはじめとする経営資料が比較的公開されていることなど様々な点で研究しやすいこともある。しかし一般的に企業数を見る限り、周知のように資本金や総資産、従業員数などで高い占有比率を占める「大企業」は少数であり、社会に存在する企業では大規模な経営以外のいわゆる「中小企業」が圧倒的な比率を占めている。したがって、大企業の特長となる諸事情を考慮したとしても「中小企業」こそが経営学やマーケティングの研究対象としてもっと取り上げられるべき対象のはずである。

しかし中小企業といえども、産業分類的にも経営規模でも多種多様でありマーケティング理論を単純に一般化できる可能性は少ないように思われる。したがって本稿では、ひとまず食品分野の中小企業を取り上げて考察してみたい。具体的には、乳業メーカーのマーケティングを取り上げる。いわば乳業という食品分野のマーケティングを取り上げて、社会や文化制度との関係を視野に入れながら、研究を進めることにする。そうした個別研究の積み上げが、中小企業マーケティングの研究の成果を豊富化することにつながり、ひいてはマーケティング理論、学説、体系の豊富化を実現することになり、同時に普遍的特徴を明らかにできると考える。

II 「中小企業」マーケティングの位置づけ

1. 「中小企業」カテゴリーの曖昧さ、多様性

中小企業の経営学的研究やマーケティング研究については、わが国では、これまで「中小企業論」として研究されてきた。先行研究を瞥見すると、「中小企業」の多義性が議論されてきた。中小企業とは何かについては、「中小企業基本法」で規定されている大企業と中小企業の

区分が代表的な区分として、一般的に利用されてきている。『中小企業白書 2020 年版』（中小企業庁）によれば、わが国の中小企業は、全企業数 360 万余の 99.7% と、圧倒的な割合を占めている。従業員数では、大企業の比率は 30% と資本金や資産額に比べて相対的に高くなるとは言え、中小企業の割合のほうが 70% と極めて高い比率となっている。さらに付加価値で見ると中小企業は 53% を占めている（『中小企業白書』より）。

もちろん、中小企業基本法のこの区分は、政府による政策立案、推進のための制度的な区分、枠組みであって、経済的経営的な実態とは異なることはいうまでもない。例えば中小企業基本法では、製造業の中小企業の区分は、資本金 3 億円以下又は常時使用する従業員数 300 名以下とされているが、市場規模などを勘案すると、資本金 3 億円以下でも実態として大企業とみなしうる企業は存在している。（また特にゴム製品製造業については、「政令により」、「資本金 3 億円以下または従業員 900 名以下」と中小企業庁の HP でも注記されている。）その業界の市場規模や産業の特性によって、大企業と中小企業の区分の在り方も異なるはずで、経営の実態を見る際には政府統計や制度的な区分とは異なる基準で中小企業を特徴づけなければならないであろう。それでも、全体として判断すると、中小企業の比率は圧倒的に高いという事実には間違いはない。

こうした状況を鑑みると、経営学の中心的な対象は、大企業であるよりも中堅・中小企業であることが相応しいように思われる。しかし中小企業といっても範囲が広い。中小企業マーケティングを多面的に研究している田中道雄は、「実は中小企業の規模といっても、5～10 人、30 人、100 人、250 人など、明らかにその組織化水準の異なる企業が、同じ中小企業という範疇のなかで、同時に存在しかつ論じられている」（田中、2014、184 ページ）と率直に言及している。資本集約型事業か労働集約型事業化によって異なるとはいえ、従業員数は、事業規模の指標として一定の意味を持つかもしれないが、資本金規模はかなりの幅が存在し得るので、同じ資本金規模でも、事業規模はかなり多様であり得るし、まして業種によって様々であり得る。こうした事実を見ると、「中小企業論」として研究蓄積されてきた多くの知見だけでなく、中堅・中小企業にはもっと多様な研究分野、多様な研究視点があり得ると考えられる。

2. 企業の成長過程とマーケティング・イノベーション

前述の指摘をアメリカにおけるマーケティング及びマーケティング「理論」の生成過程の典型的な事例として、NCR を取り上げて検証してみよう。

レジスターを製造販売する巨大企業、ナショナル金銭登録機会社（National Cash Register Co. 以下 NCR と略記）を成長させた創業者のパタスン（Patterson, John H.）が、レジスターの発明者リティ（Ritty, J.）から特許権も含めて会社を買収したのは 1884 年 5 月であった。その時点の NCR は、オハイオ州デイトン市の貸ビルの 2 階にあり、従業員 13 人、作業場と事務

所が同居しており、生産高は週に 4-5 台の小企業であった。小規模であるため、パタスンが企画・販売・広告を担当し、弟のフランク (Patterson, Frank H.) が工場管理を担当していた (Marcosson, 1945, pp.31-32)。

アメリカ合衆国で先駆的な販売管理やマーケティングを開発、実践し、マーケティング理論形成にも貢献した NCR 社でも、設立当初は零細な町工場から出発しており、また人材面でもマーケティングに詳しくあったり、マネジメントに熟達した従業員が存在していたわけではない。創業者パタスンの創意工夫として、セールスマンの人選、訓練、管理がなされ、商店経営者にとって全く知られていなかった新製品であったレジスターを普及するために最適であったダイレクトメール広告の連続的な送付とセールスマンの訪問販売の組合せを開発していったのである (斎藤, 1981)。

NCR が事業を拡大成長させていく過程で、他業界からも注目され、また同社で経験を積んだ幹部社員が他企業に転職していく中で、IBM 社 (社長のワトソン (Watson, T.)) や GM 社 (販売担当副社長のグラント (Grant, H.)) をはじめとするアメリカの有力巨大企業に、NCR で開発されたマーケティング思考が普及、定着していくことになった (Cf. Allyn, 1967, p.26)。

同様にミシンのシンガー社 (小原, 2012 参照)、石鹼・洗剤の P&G (Cf. Lief, 1958) など、巨大企業への成長過程において、卓越したマーケティング活動を開発し、20 世紀初頭のマーケティング理論・学説の成立に貢献している。

このように、多国籍化している現代の巨大企業であっても、創業当初は中小企業であった。日本でも、パナソニックやソニー、ホンダなど、町工場から成長した大企業は数えきれない。しかし、創業者の創意工夫のマネジメント、その事業に適合した独創的なマーケティングの開発によって中小企業から、中堅企業、巨大企業へと成長していったのである。もちろん、GM のように M&A によって巨大化した企業の場合に巨大化したビジネスの管理するためにマネジメントのイノベーションが生起することもあるとはいえ、マーケティングに限ると理論・学説に貢献した企業の中に小企業から大企業へと成長するプロセスでマーケティング・イノベーションを起こし、それがマーケティング理論の形成に貢献した企業がみられるのである。

このようにマーケティング生成過程の考察の結果が示していることは、経営資源が限定されていたり、景気変動や取引条件など困難な条件下におかれてきたとしても、中小規模の経営体は、マーケティング・イノベーションの担い手であり、アメリカにおけるマーケティング理論・学説の形成に大きく貢献したことである。事業成長に成功して規模が巨大化してからの方が内部の経営資源が充実するので、より十分にマーケティング管理が展開可能であり、そのことで競合している中小企業との競争に圧倒的な優位性を確保できるであろう。しかし、もともとのマーケティングの開発過程は、中小規模の時期からの成長プロセスにおける継続的なマーケティング活動の開発にあるし、それが成立期のマーケティング理論・学説の形成

にも大きな影響を及ぼしたのである。

3. マーケティング理論・学説の普遍性と経営規模

マーケティング活動が普及、定着していく際には、他企業の実践経験を見学などで学んだり、コンサルタントなどの支援で導入したりするとはいえ、あるべきマーケティングはマーケティング理論・学説として体系化されている。だからこそ、大学・大学院や専門学校などの教育機関で教育・学習することが可能である。

その際のマーケティング理論・学説は、大企業のマーケティングとして限定されているかと言えば、そのような限定はない。また、特定の業種に限定されているわけでもない。むしろ「教会のマーケティング」、「政治家のマーケティング」のように、現代ではマーケティング概念の一層の拡張がなされ、応用可能領域を広げてきていると言える。大企業であれ、中小企業であれ、マーケティングがどのように開発、応用されているのかがまず問われなければならない。そのうえで、いわゆるヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源が大企業よりも限定されている中で、中小企業がマーケティング理論・学説をどのように応用して自社に実践するのか、あるいはこれまでとは異なる新しいマーケティングをどのように発見、開発するのかを究明することこそが求められているのである。

こうした課題意識をもとにして、以下では牛乳・乳製品を扱う食品業界を取り上げて、小規模企業のマーケティングの実践状況について検証していくことにする。

Ⅲ 栄養飲料としての牛乳文化の歴史的考察

1. 神話・古代からの発祥

飲食料として牛の乳を搾って飲むことは、人類の文明においてかなり早くから行われていたことである（ヴェルテン、2014、17-18ページ）。紀元前 7,000 年代には、アナトリア北部（現トルコ）で牛のミルクが利用されていた痕跡が発掘された陶器に残っていた。紀元前 2,500 年ごろの古代メソポタミアの都市ウルの墓石のレリーフや、紀元前 3,000 年以降のエジプトの墓には牛の乳を搾る光景が描かれている（ヴェルテン、2014、22 ページ）。またミルクに関してみれば、歴史文化の形成過程でも、例えば、天の川を意味するギリシア語のギャラクシー（galaxias）は英語の天の川（Milky Way）の起源であり、ギリシア神話で乳を飲もうとした赤子のヘラクレスを払いのけた際に女神ヘラの母乳が天の「ミルクの環」になったとされている。また古代ローマでも、捨てられた双子の兄弟がオオカミのミルクを飲んで生き延びて育ち、ローマを建国したという伝説が残っている。このような、子供のころ、ミルクを飲むことで、成長し、英雄として活躍する神話に見られるように、人間の子供の成長にとって栄養成分が高いミルク

は、古代から毎日の生活に身近な存在であったと言えよう。

とはいえ、現代の生活のなかに溶け込む食品としてミルク（とくに牛乳）は、近代以降の産業化の所産である。近代市民社会では、あの「アルプスの少女ハイジ」の世界のような、搾りたての生乳をそのまま自家消費するのではない。販売業者が近郊の都市に販売するようになって以降の、生乳を加工した、食品産業の「製品」としての牛乳について以下では論究する。なぜなら現代の牛乳は、各酪農家が搾乳した生乳を集荷し、工場設備で殺菌、加工し、容器に入れて、流通チャネルへと出荷する「加工食品」だからである。

2. 衛生問題の発生と殺菌

近代的な食品産業としての牛乳の販売、消費は、解決していくべき生乳の鮮度の問題、換言すれば衛生管理問題が存在した。18 世紀初期のヨーロッパでは、都市内ないしは都市近郊における搾乳業者が、搾りたての生乳を近場の消費地に運送して、金属缶に入った牛乳を量り売りしていた。そうした生乳のままでは、馬車から始まり、鉄道が開通した場合でも、近距離の搬送しかできないため、市場規模は小さく制限されざるを得ない。

このような距離の短い近郊都市への販売でも鮮度管理は難しく、ヨーロッパでも日本でも加熱殺菌がなされるようになる。ヨーロッパでは、加熱の手法については、当時の伝染病との関連で、「牛乳が病気の媒介物質とされたのを受け、ドイツの化学者フランツ・リッター・フォン・ソックスレートは 1886 年、フランスの細菌学者ルイ・パスツールが考案したビールやワインを熱処理する「低温殺菌」法を応用し、牛乳を所定の温度で加熱して病原菌を除去する方法を開発した。」（ヴェルテン、2014、111 ページ）これは、全ての細菌類を完全に死滅させるのではなく、ワインの発酵を停止させることで風味を長期にわたって確保する目的で導入された方法で、パスツール（Pasteur, Louis）の名前を取って、「パスチャライゼーション（pasteurization）」と呼ばれている¹⁾。「彼の方法はすぐに展開され、初の体系的な加熱処理法「低温保持殺菌」が生み出された。牛乳を大容量の容器に入れ、63℃で 30 分間加熱するのである。だが、これだと処理できる牛乳量が少ない。そこで、次に登場した「高温短時間殺菌」（HTST）が乳業界の主流となった。これは牛乳を連続して流しながら 72℃で 15 秒間素早く加熱し、直ちに冷却するという方式である。このやり方なら産業規模で行うことが可能だった。」（同上）この HTST は、高温短時間殺菌とはいえ、後に開発された 100℃以上の高い温度で殺菌するのに比べ、殺菌温度が相対的に低いので、パスチャライゼーションの一種とみなされている。

「1892 年慈善事業に力を入れるニューヨークの実業家ネイサン・シュトラウスは市内に低温殺菌牛乳研究所を設立し、1893 年 6 月に「ミルク・ステーション」を開いて、赤ん坊の夏期下痢を防ぐため、市内の貧しい母親たちに牛乳の配給を行った。…シュトラウスは、低温殺菌法（パスチャライゼーション）はあらゆる病原菌を殺すが、牛乳の風味や栄養価をそこなうこと

はなく、そこが滅菌法（ステラリゼーション）—低温殺菌の前に出現した方法—と違うところだと力説した。」（ヴェルテン，2014，111-112 ページ）

アメリカの事情に比べ、「酪農家たちの政治的ロビーと第一次世界大戦のために、牛乳の安全性にかかわる規制案は殆ど取り上げられず」（ヴェルテン，2014，117 ページ）にいた「イギリスは、フランス，ドイツ，デンマークなど他のヨーロッパ諸国にもおくれを取っており，第一次世界大戦が終わって 1920 年代になるまで，イギリス国民のほとんどは危険さわまりない生乳を飲み続けていたのである。」（ヴェルテン，2014，116 ページ）このように「アメリカが 1912 年に 50 パーセントの牛乳を，1930 年代には 95 パーセントの牛乳を低温殺菌していたことに比べると，食品の安全に対するイギリスの対応は，まさに手ぬるいとしかしいようがなかった」（ヴェルテン，2014，119 ページ）とハンナ・ヴェルデンは言及している。産業革命をいち早く進めた欧米でも，牛乳の衛生管理レベルは，国によって異なっていたのである。

動物のミルクを飲む習慣のなかった日本では，明治維新後，西洋の食文化として牛乳が導入された。それは，欧米と同じく，ないしはそれ以上に栄養補給食品としてとらえられた。例えば 1886（明治 19）年に開設された広島ミルク会社〔後のチチヤス〕では，牛乳に加えて，牛肉や鶏肉のスープが顧客に配達されていたように，病院に納入されていた。こうして病人食ないしは栄養補給食品として販売されるところから牛乳事業が開始された（江原，2019，18-19 ページ）。

また 1923 年の関東大震災の際には，政府（内務省救護事務局）と東京市の決断で，警視庁などを動員して牛乳を配送し，牛乳の配給所を開設し，乳幼児，妊婦，傷病者に無料配布した（武田，2017，184-186 ページ）。このように牛乳が栄養補給を目的として，事業が各地に広がっていったことは，その後の牛乳製品に対するイメージを定着させ，そうした目的から消費されることになった。

日本でも牛乳の普及は食中毒などの衛生問題を引き起こしたので，1927 年 9 月に「牛乳営業取締規則施工細則」が改正され，63℃で 30 分間保温する低温殺菌が義務付けられた（同上，211 ページ）。「この改正以降，低温殺菌の設備を有し，認可を受けた事業所をミルクプラントと称するようになり，そうした「設備投資可能な業者がミルクプラントとして営業可能になり，低温殺菌に対応できない搾乳業者は特定のミルクプラントと契約して原乳を納める」ミルクプラントの下請けとなった（同上）。こうしてミルクプラント業者を中心に流通が再編され，牛乳業界は次第に寡占的な構造へと進んでいくことになる。

3. 学校給食と栄養補給食品としての牛乳

江原によれば，「明治，大正期などを中心に見た限り，牛乳は，かなり広がる様子もうかがえたが，日常的なものとはいえない。戦後の学校給食が〔牛乳の〕定着への契機となったこと

は、一般的にも認められていることであろう」(江原, 2019, 30 ページ) と、明治以降の日本における牛乳・乳製品の需要・定着の特徴を学校給食への牛乳の導入に言及してまとめている。

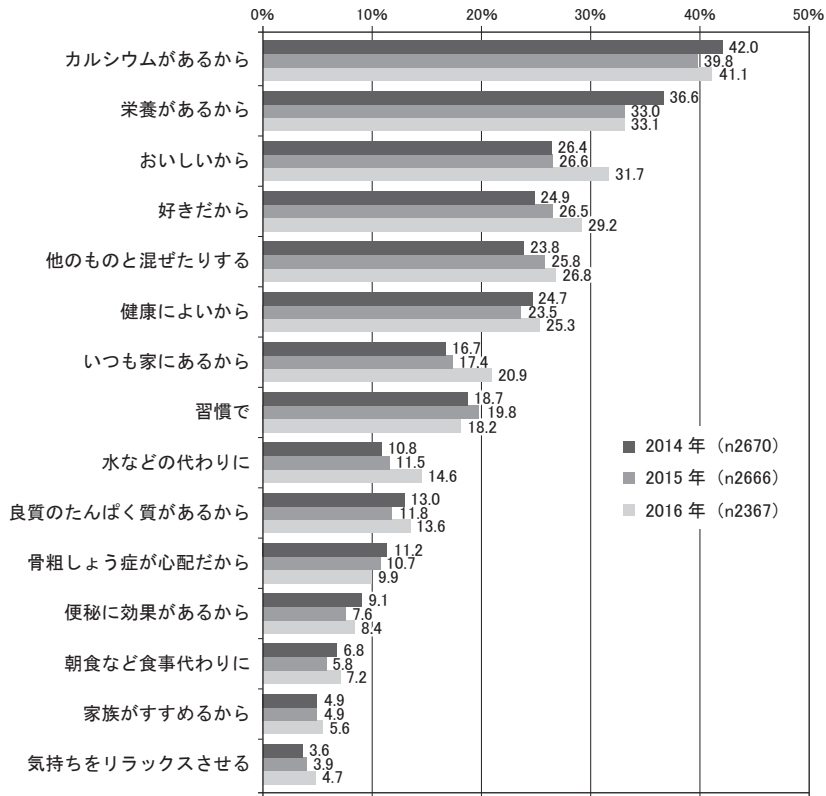
こうした特徴は欧米でも見られ、例えば「イギリスでは、牛乳は 1920 年代からある程度小学校に配給されてきた」(ヴェルテン, 2014, 119 ページ) が、1930 年代以降、輸入乳製品に押されてだぶついた牛乳の消費拡大のための販売委員会が設立されるなど、無償の配給が進められ、戦後もその事業が継続した結果、「1960 年になると、…イングランドとウェールズの…小学校では 93.4%, 中学校では 66.2% だった」(ヴェルテン, 2014, 122 ページ) といわれる。

日本では、敗戦後に GHQ の主導下で、脱脂粉乳の学校給食への導入が積極的に進められた。多くの児童にとって、それは決しておいしいものではなかったもので、ネガティブなイメージが乳製品に定着する発端となり、その後 1975 年には都市部の小学校では脱脂粉乳から牛乳に転換した(江原, 2019, 23 ページ) にもかかわらず、事実上完食を推奨する学校給食の制度の中で、栄養を取るための牛乳に対する受動的に、地域によっては飲むことが半ば強制されたために(江原, 2019, 24 ページ)、場合によっては、牛乳という食品に対して固定したイメージも残されていくことになる。

このように牛乳を飲む食習慣は、歴史が浅く、明治以降日本で普及定着していたという食文化における存在が短期間で形成されたものであった。そして栄養を補給するための有益な食品として認識され、戦後の貧しい時期から学校給食に取り入れられ、児童の時期からカルシウムなどの栄養を補給する食品という認識ができあがり、日本人の食文化に刷り込まれていったのである。

そのことは消費者に対する調査でも明らかである。独立行政法人農畜産業振興機構が毎年実施する「牛乳・乳製品の消費動向に関する調査」の 2016 年版によると、図表 1 のように「牛乳を飲む理由と飲用シーン」(複数回答) によれば、牛乳を飲む理由として、健康面での評価項目、「カルシウムがあるから」41.1% や「栄養があるから」33.1%, 「健康によいから」25.3% が高く、「良質のたんぱく質があるから」13.6%, 「骨粗しょう症が心配だから」9.9% も高い回答比率となっており、全体としてみると健康志向をあげる回答が、「おいしいから」31.7% や「好きだから」29.2% を大きく上回っている。「牛乳は嗜好品というよりは、機能性食品と位置付ける人が多いことがわかる」し、それは、「学校給食などによって飲用慣習が形成されることで、大人になってからも栄養(カルシウム等)の重要な摂取源として牛乳をとらえている人が多い」(北野, 2012, 50 ページ) ことになる。しかし、近年こうした健康志向で牛乳を飲む比率は下がってきており、同調査でも、2002 年から 2016 年までの期間に「カルシウムがあるから」20 ㊦減、「栄養があるから」16 ㊦減、「健康によいから」21 ㊦減、「骨粗しょう症が心配だから」16 ㊦減と軒並み大きく減少している。他方で、「おいしいから」「好きだから」の理由を挙げる回答は、10 歳代、20 歳代を中心にこの数年間、着実に増加してきている。今

図表 1 白もの牛乳を飲む理由（複数回答）



（出所：「牛乳・乳製品の消費動向に関する調査」（2016 年）より）

後、少子高齢化が進行するにつれて、再び健康志向の理由が回復する可能性もあるが、社会全体の動向は、「おいしさ」「好きだから」という食品消費の基本理由が増えてきていることを見しておかなければならないだろう。

IV 乳業業界の構造

牛乳は、上述のように、歴史的にはタンパク質やカルシウム等を摂取するための栄養補給食品としての側面が重視されてきた。それゆえ、学校給食で毎日のように登場するメニューであった。それはカフェで提供されるメインメニューであるコーヒーや紅茶とは異なり、また居酒屋やレストランで提供される日本酒やワイン（ドイツなどではビール）などのアルコール飲料とも異なり、嗜好品とはみなされてこなかった。カフェでホットミルクを注文して、その産地特性やブランド、味わいが話題にされることは今でもない。

もちろん栄養補給製品としての側面があるとはいえ、製造過程での加工度が低いので、原材

料の特性が本来的にはかなりそのまま反映される食品で、農作物に近い位置に置くこともできるかも知れない。あるいは、フランスのワインで主張される「テロワール」に近い概念が牛乳でも成立すると考えられる。

従って、単純化すれば生乳を主に加熱しただけの加工食品であっても、技術的に加工度が高いことだけが製品の高付加価値を創り出すのではなく、製造プロセスの加工度が高くないことで、逆に高い付加価値を創り出している点で、ワインや緑茶などと共通する側面を有している。（加工度が低いことが、生産技術的なレベルが低いことを一概には意味しないことはいうまでもない。）そしてテロワール概念と同様に、気候、土壌、地形、飼料となる牧草の植生などの乳牛の生育条件に加え、乳牛の種別、生育方法も影響する点でさらに複雑な要素から構成されている。生きた乳牛の飼育という酪農の次元での付加価値の創造過程を視野に入れなければならない。

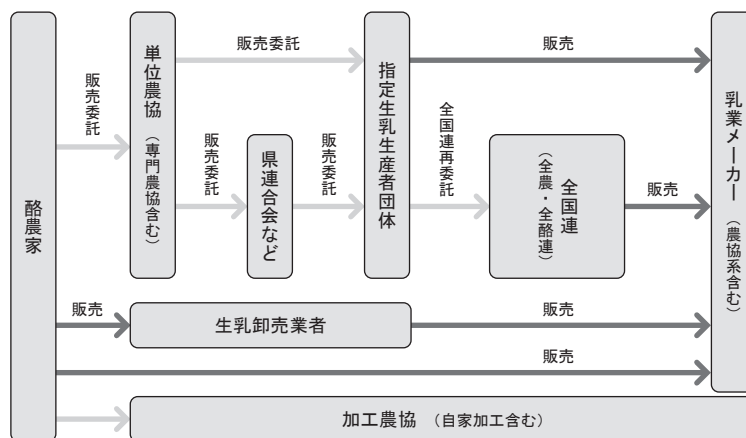
その意味では、フランスのテロワールに着目し、ワインの製品特性について論究した岡田孝浩が提唱している「原料資源制約型製品」（岡田，2020）と同類の製品として位置づけられることになる。したがって乳牛の生育環境などの「原料資源」に制約されるので、事業規模は本来的に中小規模にならざるを得ないし、中小企業のマーケティングとして実践されることになる。大企業化しようと考えれば、各地の中小乳業メーカーを買収して、その連合体にするか、乳業の特定地域の限定を捨てて、複数産地の生乳をブレンドして「標準化」された製品「ナショナルブランド」として開発することになるだろう。ローカルな牛乳は、各地の酪農家の特性ある牛乳である点で、「ローカルブランド」と言える。本来的には、ワインと同様にローカリティ（地域特性）を明確にできるし、それぞれの土地の牛乳を味わうことが可能な製品特性を持っているはずである。しかし近年の「おいしい牛乳」というブランドが大手メーカーのナショナルブランドとして開発・販売されても、「どのように美味しいのか」、さらに各産地で「どのように美味しさが異なるのか」という地域ごとの牛乳の「味わい」の違いとして議論されることはあまりないのが現状であろう。

前述のように、牛乳はワインと同様の「原料資源制約型製品」としての特長を持ち、またパストゥールによって開発されパスチャライゼーションと言われる殺菌過程が導入されているが、ワインほど長い消費期限を持たない。ワインが、常温で保管することが可能で、世界的規模で流通しているのに対して、冷蔵保存が必要で、限定された市場規模と限定された市場範囲でしか流通できない。

このように牛乳は流通・消費の範囲、市場流通の範囲がある程度限定されるため、地域固有の特性を見出すことが可能であるにもかかわらず、そうしたローカリティがワインやコーヒー、緑茶などと同じようには重んじられてこなかった。その原因は、すでに述べた牛乳の位置づけが、味をたしなむ嗜好品でなく、栄養補給品として一般に受容されてきたことが大きいと思われる。

食品産業としての乳業業界は、酪農経済と緊密な関係で成立しているが、工業としての産業構造で見ると、大手乳業メーカーである明治、森永、雪印メグミルクの大手3社のように、生産処理、販売力が高いメーカーが存在し、それより小さいが、中堅メーカーのグリコ乳業、よつば乳業、高梨牛乳などの中堅メーカーが存在する一方、乳牛頭数が数十頭のような中小酪農家が経営を前方統合して、製造販売に進出して自ら消費者や小売業者に販売する小規模メーカーも存在している。

図表 2 牛乳の流通チャネル



北海道大学大学院農学研究院・清水池義治講師作成
(出所：一般社団法人 J ミルクの HP より)

こうした乳業メーカーと全国各地の酪農家は直接取引をせず、図表 2 のように全国に 10 カ所に分かれて組織されている指定生乳生産者団体を通じて、各メーカーに納入する仕組みとなっている。これは全国に散在している弱小な酪農家が指定団体という組織を通じて交渉力を強化することや、その団体を通して補助金を受け取ることができる仕組みとなっている。したがって、J ミルクによれば、生乳の 95% は、指定団体を通して集荷される。それとは別個に自ら加工処理したり、直接に牛乳メーカーと取引をする酪農家は「アウトサイダー」として扱われる。酪農としての生乳の生産量は、漸減傾向にあっても、こうした構造は維持されている。

こうした酪農家を保護・支援する仕組みがあるとはいえ、結果的に、全国に散在する圧倒的多数の酪農家が搾乳した多くの生乳は、指定団体を通じて大手や中堅などの乳業メーカーが買い取っているものであり、ある種の規模の大きな乳業メーカーに依存する流通構造ができあがっている。そのため、各酪農家が資料や飼育条件を工夫することで特色ある生乳を生産しても、指定団体を通じて流通させることで個性が消失し、そうした特色は生かされない。乳業メーカーは、指定団体から買い取った生乳を使用して、ミルクプラントで製造した牛乳をスーパーマーケットなどの小売業者に販売することになる。

大手メーカーだけでなく、中堅中小の乳業メーカーも、主な流通チャネルはスーパーマーケット・チェーンのような大規模な食品小売業となっている。酪農生産者（全国各地の生乳販売農協協同組合など）と乳業メーカー（並びに乳業者の協同組合）は、「生乳・牛乳・乳製品の消費拡大を図るための普及活動、生乳等の生産・流通・取引の合理化を図るための情報収集他」の活動を担う団体として J ミルク（旧称、日本酪農乳業協会）を結成して、業界全体として事業を進める体制を構築している。

こうした中であって、本稿の以下で取り上げるサゴタニ牛乳は、酪農部門の久保アグリファームと一体の事業であり、かつ久保アグリファームだけでなく湯来町の志を共有する 4 軒の酪農家とも一体となって、彼らから提供される生乳に基づいて牛乳の製造販売を展開しているので、指定団体を通さない独自のスタンスといえる。

もちろん全国の酪農家の中には、自家の生乳を大手に販売しながらも、消費者との直接的な結びつきを志向するグループが存在する。それぞれの酪農家の置かれている現状から、いわゆる BtoB にするか、BtoC にするかを経営判断を選択した結果、現状では直接に製造販売に出るアウトサイダーは少数派に留まっているのであろう。

牛乳類は、生乳を殺菌した「牛乳」、脂肪分を取り除いた低脂肪牛乳などの「成分調整牛乳」、コーヒー牛乳やカルシウムを加えて栄養力をアピールするように牛乳以外の成分を加えた「乳飲料」などにカテゴリー区分される。この中で圧倒的な比率を占めているのは「牛乳」である。農水省の調査によれば、2019 年度の生産量で見ると、牛乳が 315 万 9 千 kl であるのに対し、加工乳・成分調整牛乳はわずか 40 万 9 千 kl となっている。コーヒー牛乳などの乳飲料は、103 万 3 千 kl となっているが、これは牛乳というよりも別のドリンクのカテゴリーと考えたほうが適切であろう。したがって、本研究では主として牛乳を中心にマーケティング戦略を考察していることに意味が大きいと考える。

いずれにせよ、乳飲料製品分野の主力製品は、牛乳であることに間違いはない。牛乳の歴史で述べたように、日本では 1927 年のころから法令で殺菌が義務付けられた。その時期の殺菌はいわゆるパスチャライゼーションで、63-65℃で加熱していた。しかし図表 3 のように戦後に入り、1955 年ころから超高熱殺菌（UHT）による 100℃を超える瞬間加熱で殺菌する装置が大手乳業メーカーを中心に導入され、いわゆる高度成長期半ばの 1965 年には、パスチャライゼーションによる牛乳量を超えて 67.4% の牛乳が UHT 牛乳になり、その後高度成長が終焉した 70 年代半ば以降は 90% を超える牛乳が 120℃以上で瞬間的に殺菌する超高温殺菌（UHT）牛乳によって占められるようになった。大量の牛乳を殺菌処理し、ほぼ完全にあらゆる菌類を殺菌できるために比較的長期にわたって保管できる利点から、戦後大手を中心に UHT 牛乳が“標準的な”牛乳として普及し、低温殺菌は大手企業ではごく一部のアイテムとして提供された。実際、スーパーマーケットの牛乳売り場では、牛乳、低脂肪乳、加工乳など

図表3 殺菌温度別牛乳割合の推移（5%）

| 年 | a/a+b+c | a+b/a+b+c | c/a+b+c |
|-------|---------|-----------|---------|
| 1935年 | 26.5 | 100.0 | |
| 1940年 | 39.0 | 100.0 | |
| 1945年 | 62.8 | 100.0 | |
| 1950年 | 48.7 | 100.0 | |
| 1955年 | 44.0 | 88.4 | 11.6 |
| 1960年 | 18.6 | 58.5 | 41.5 |
| 1965年 | 6.2 | 32.6 | 67.4 |
| 1970年 | 1.6 | 12.2 | 87.8 |
| 1975年 | 0.4 | 5.8 | 94.2 |
| 1980年 | 0.2 | 3.4 | 96.5 |
| 1985年 | 0.5 | 3.8 | 96.2 |
| 1990年 | 2.0 | 6.5 | 93.5 |
| 1995年 | 2.9 | 7.6 | 92.4 |
| 2000年 | 3.4 | 7.5 | 92.5 |
| 2005年 | 3.0 | 6.1 | 93.9 |

a-63～65℃ 30分（パスチャライゼーション）

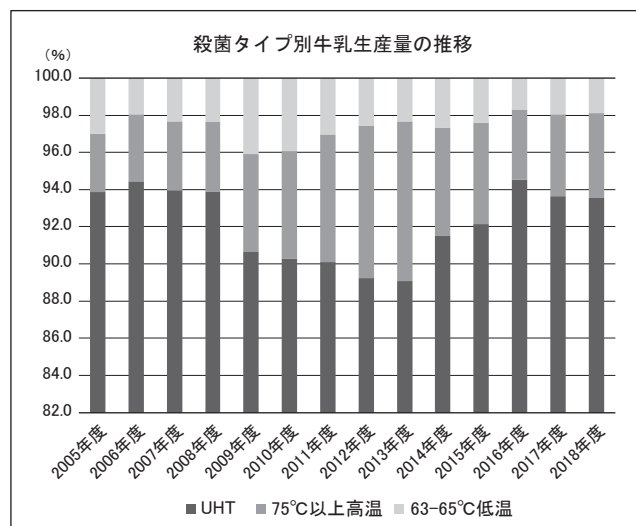
b-72℃ 15秒（パスチャライゼーション）

75℃以上 15分（変則的パスチャライゼーション）

c-120～150℃ 1～4秒（UHT）

原資料：内務省・厚生省・厚生労働省『衛生行政業務報告』、『保険・衛生行政報告』各年

（出所：柏久『放牧酪農の展開を求めて』日本経済評論社，2012年，39ページ）



（出所：厚生労働省『衛生行政報告例』各年度より）

殆どのアイテムが UHT で占められ、せいぜい 1 アイテムのパスチャライズド牛乳が置かれているにすぎない。パスチャライズド牛乳は、中小乳業メーカーの主力製品として提供されているか、それらと連携した一部の生活協同組合（例えば、生活クラブ、首都圏のパルシステム）の宅配便などの共同購入で販売されているに過ぎなくなった。

UHT かパスチャライゼーションによる牛乳かは、比較的大規模な乳業メーカーと小規模な乳業メーカーの製品政策の差異として、存在することになっている。そして UHT、パス牛乳の両陣営とも、自社の加工製造のほうがおいしいと主張し、また味覚についての研究では、飼料の違い、アレルギーとしての評価など多岐にわたり、官能テストも含めて様々な見解が並立している。（例えば、高橋・黛，1990；岩附他，2000；細野他，2007；荒井他，2008；荒井他，2015；高木他，2016；朝隈，2018 を参照）

高木和子によれば、多くの調査では、「低温殺菌牛乳は「すっきり感」が強く、「甘味の強さ」「濃厚感」「後味の強さ」が弱い。それはおそらく超高温殺菌牛乳はたんぱく質が高温で変性したものが「コク」と感じられたり、「飲み慣れた味」と評価され」ており、消費者によつ

ては「超高温殺菌牛乳を飲み慣れた味として認識しているものの、好みは二分していることを示唆」するという。そして高木らの研究によると「本研究の官能評価では、低温殺菌牛乳はすっきり感が強く、においや後味の少ない牛乳と評価されており、消費者の不満に応える牛乳であることが示唆された。また、過去の報告と比較して嗜好に差が見られなかったのは、時代による消費者の嗜好の変化もあるかもしれない」（高木他，2016，14 ページ）と指摘している。このように超高温殺菌牛乳と低温殺菌牛乳についてのおいしさについては、これまでの食文化習慣の影響が強く表れている。

牛乳という食品のもう一つの特性は、消費期限が短いということである。上述の殺菌をしたとしても、UHT 牛乳で日持ちが 14 日程度であり、パス牛乳の場合には、5 ～ 7 日程度となっている。LL 牛乳のように超高温殺菌で処理した牛乳を無菌パックに入れた場合には 1 カ月以上常温で保管できるが、90% を占める超高温殺菌牛乳も含め、一般の牛乳は冷蔵保温が必要となる。そうした点から、市場の地理的範囲が限られてくる。一般的に和洋菓子でも、いわゆる生菓子の場合は消費期限が 1-2 日程度と極端に短く、したがって市場の範囲が限定される製品もあるが、それらはドライアイスを入れた紙容器で比較的簡単に持ち帰ることができるため、市場範囲について牛乳と単純に同一視はできない。冷蔵が必要な点で、牛乳は取り扱いが厄介である。

すでに述べたように、パスチャライゼーションを実施している類似の製品分野としてワインをあげることができる。ワインは、牛乳と同様に、加工度が低く、発酵過程を経るとはいえ、原料素材の味わい、風味などが生かされる点で、牛乳と同様の特徴が存在する。ワインも原料となるブドウの特性は、土壌や生育方法によって大きく影響されるため、広域で同じ味わいのワインを造り上げることができず、フランスで広がった「テロワール」の考え方が取り入れられ、畑ごと、別源すればワイナリーごとに異なる特性のワインが生産されるという点では、牛乳以上にはっきりとその特性、ローカリティ（地域特性）が確認できる。

ここでいうローカリティとは、2 つの次元が組み合わさって存在している。生産面でのローカリティと消費面でのローカリティである。両側面は全く別次元ということではなく、相互に影響し合っている。例えば伝統的な和食文化に関する食品は、消費面でローカリティが強く、また生産面でも消費地に近い場所でその市場により適合した食品の生産がなされるという意味でローカリティが存在するであろう。牛乳の食文化については、日本人にとっては比較的新しい食生活文化なので、消費面での伝統的なローカルティは本来存在しなかったはずである。しかし、原料資源となる乳牛の飼育や品質管理などの制約条件で、生産された牛乳の消費者市場が限定され、特定の牛乳製品がその地に根付くならば、消費面でもその牛乳を比較的好ましく受容する地域限定的な市場が形成されるであろう。このように両側面が影響し合いながら、ローカリティが形成されると考えられる。

V 中小乳業メーカーの事例研究 ―サゴタニ牛乳―

＜サゴタニ牛乳の基礎データ＞

- ① 会社名 砂谷株式会社 広島県広島市佐伯区湯来町 創業 1950 年
- ② 資本金 2,300 万円 常用従業員数 18 名 売上高 4 億 2000 万円（2019 年度）
- ③ 関連酪農事業：久保アグリファーム

乳牛数 120 頭（搾乳牛 60 頭，育成牛 60 頭）15 ヘクタールの敷地，自家牧草 90%

- ④ 取引酪農家数（久保アグリファームを含めて） 5 軒

サゴタニ牛乳は，中小企業基本法の定義では，中小企業に該当するだけでなく，「小規模企業（従業員 20 名以下）」に相当する経営規模である。

＜サゴタニ牛乳の歴史＞

サゴタニ牛乳の歴史は，戦前に文学への夢を抱いて地元広島から上京し，挫折し，健康を害して八丈島で療養していた久保政夫の話までさかのぼるが，直接の創業は，戦中の 1941（昭和 16）年に始まる。創業者となる久保政夫がしばらく暮らしていた東京の離島，八丈島から郷里の旧砂谷村（現・広島市の湯来町）に 23 頭の乳牛を連れ帰って，郷里で酪農を始めたことにある。政夫の子息で社長の久保正彦は，「父は島で 10 年間，酪農に一から携わり，病弱だった体も新鮮な牛乳を毎日飲み，すっかり元気になったそうです。一方で，故郷は貧しく，自分とは対照的に妹は病気でなくなっていました。村のために何かできないかと，1941 年に八丈島から牛を 23 頭連れて帰り，土地は地主だった親に分けてもらい開墾し，酪農を始めました」（『ビジネス朝日』Vol.65，2019 年 3 月 21 日）と語る。久保政夫は酪農事業だけにとどまらず，牛乳の製造販売に進出し，戦後の 1950 年に牛乳のプラントを建設して 200 ml 瓶で宅配を開始した。いわば現代の「6 次産業化」の“先駆け”と評価できる事業創造であった。

このように創業者の久保政夫は，郷里を良くしたいという篤志家の気高い“青雲の志”をもって，酪農・牛乳事業を開始した。戦前，戦中，戦後の多くの牛乳事業の創業者と同様に，高い志で事業を起こしており，そうした物語を背景として，サゴタニ牛乳グループが存在している。今日の全国各地に散在している，酪農事業と一体化した中小牛乳メーカー，例えば，日本で初めて本格的なパステライズド牛乳の生産販売を進めた島根県「木次乳業」の佐藤忠吉代表（森，2007）や山地酪農として牧場を創業し，パステライズド牛乳を提供している岩手県の現「しあわせ乳業」の創業者の中洞正（中洞，2013）と同様に，酪農一体型の乳業事業の先駆的な物語が存在しているのである。

＜経営理念＞

砂谷牛乳は、創業者の高い志を受け継ぎ、地域に貢献しながら、明確な理念を持つことで、ブランドとして際立った特徴を打ち出せる。サゴタニグループは、以下のような経営理念を掲げている。

「お客様の毎日の生活に、私どもサゴタニグループの食品が心身ともに健康で食文化の向上に役立つことを願い、新鮮で安全な食品を真心込めてお届けいたします。その為、生産農家においても循環型農法による「土作り」「草作り」「牛作り」そして「人づくり」に努めます。」

そして「サゴタニグループの食品とは」、「心身ともに健康とは」、「食文化の向上とは」「新鮮で安全とは」「真心を込めてとは」「循環型農法によるとは」「人づくりとは」と、それぞれの語句についても意味が込められていることが厳密に説明されている。例えば「心身ともに健康とは」、「消費者にとって価値のある食品を届ける（健全な体に健全な精神は宿る）」ことであり、「食文化の向上とは」、「地場の方々へ新鮮な牛乳を届けるということを継続する」ことであり、「新鮮で安全とは」、「酪農家の拠点が一時間以内にあり、毎日集乳している。牛の健康、牛舎の衛生管理が行き届いている」ことであり、「真心を込めてとは」、「常に感謝の気持ちを持ち、宅配を中心としてお客様の立場でお届けする」ことを意味すると、理解にぶれが生じないように明確な定義づけの説明がなされており、理念に曖昧さが存在しない。そこでは、地域に根差した酪農事業と乳業事業を展開することについての深い考察と決意が表現されているのである。



こうした経営理念を具現化し、象徴化したものとしてのブルーのマークが採用されている。「上下の円は天と大地を表し、中央の S は SAGOTANI（サゴタニ）の頭文字でもあり調和（バランス）を意味します。砂谷のブルーは、水・命の源（真実・純粹・正直・素直・安全・安心）。自然の循環の中で命をつなぎ育む企業精神であることを意味づけています。」と象徴的なロゴマークを明快に説明している。

＜製品戦略・ブランド戦略＞

砂谷牛乳の製品は、低温殺菌牛乳中心であり、かつ高価格を維持している。長年にわたる地域消費者への宅配事業が定着し、また事実上の「産直」商品であるため、その価値を地域の住民が可視化できる。その意味で、ブランド化された製品ということができ、価格も 1 ℓ 300 円

台半ばの比較的に高価格の設定が維持されている。

主力製品であるサゴタニ牛乳は、85℃で20分殺菌しており、パスチャライズド牛乳に区分される。さらにサゴタニ牛乳に加えて新たに製品化された「久保正彦の低温殺菌牛乳」は、65℃30分間殺菌というパスチャライゼーションのコアとなる基準で殺菌加工した「特別のおいしさを実感できる」牛乳として提供されている²⁾。

すでに述べたように、多くの乳業メーカーが超高温殺菌で牛乳を提供しているのに対して、パス牛乳である両牛乳は共に、超高温殺菌の牛乳に比べて、①「牛乳の栄養，善玉菌を極力損なわずに殺菌できる」②「栄養を最大限に身体に取り込むことができる」③「牛乳の風味を損なわず，牛乳臭さが無い」の3点をアピールしている。しかし、それだけでなく，サゴタニグループは，乳牛が健康に育つように，牛糞の堆肥を利用することで，健康な土づくり・草づくりから始め，健康な牛を育てるのである。「健康な民」は「健康な土があつて初めて健康な民（人）が存在する」という考え方であり「健康な土」と「健康な民」の間には，「健康な草」「健康な牛」「健康な乳肉」がある。つまり「健康な自然や環境」があつて「健康な動植物」が存在でき，その中で「健康な食」を得ることができ，それを食べることで人間も健康になることができる」（サゴタニ牛乳HP）という考えに基づいて，酪農の改革と乳業とを一体の事業として展開することで，高い価値のある牛乳をそれに適合した価格で提供することができているのである。スーパーマーケットでは，圧倒的なボリュームでUHT牛乳が並べられているが，1ℓの紙パックで凡そ170-200円程度で販売されているのに比べて，「サゴタニ牛乳」は市価で1ℓが362円程度，「久保正彦の低温殺菌牛乳」は376円程度と300円台半ばの高い価格を維持している。同じパスチャライズド牛乳でも，スーパーマーケットなど食品小売では，200円台半ばの価格設定のものが存在している中でも，高い価格帯を維持していることになる。

<製品多様化>

サゴタニグループは，65℃30分，85℃20分の低温殺菌牛乳だけでなく，コーヒー乳飲料，ヨーグルト，飲むヨーグルトなど，牛乳を基礎として，いくつかの製品分野に多様化を展開している。例えばヨーグルトの「なな子さん」は，7種類の乳酸菌を使用して，「お腹に優しいオリゴ糖と風味豊かな砂糖（沖縄特産きび砂糖）の甘味。きび糖は砂糖に比べて精製が少ないため，ミネラルバランスが良い」ヨーグルトとして開発するなど，他の乳業メーカーの製品と差異化が図られている。このように，体に優しいヨーグルトを造っており，ネーミングも優れており，製品の特長が分かりやすく表現されている。比較的小規模の酪農・乳業経営でも，ヨーグルトやチーズなどに多角化していることは，まれなことではないし，さらに牛乳を原材料とした菓子類の展開も可能である。そうした多角化を進める際に，どのような多様化戦略なのか

<食品企業との連携とコラボ>

サゴタニ牛乳は、消費者向け牛乳以外に業務用の牛乳も展開している。そうした BtoB 取引の結果、バッケンモーツアルトが自社製品として「砂谷プリン」を販売している。

バッケンモーツアルトは、1974 年に広島で開業した洋菓子店で、1985 年以来、ドイツ国立製菓学校の同窓会会長であるヘリベルト・マイヤーと技術提携して、その助言の下で洋菓子を製造している有力企業である。広島市内 2 店舗をはじめ、広島県内に店舗網を確立していて、地元以外でも知られている企業である。「自然を材に一真の豊かさを求めて」を創業以来の経営理念・コンセプトにして、「健康で幸せな生活を求める消費者のためにもっと原料、素材の本質を重視し、食品のあるべき姿を考えてみる」というスタンスで、サゴタニ牛乳を原料としてふんだんに使用したプリンとして製品化されている（バッケンモーツアルト HP より）。同様に広島県三原市のお菓子メーカー瞬果三原の「広島チョコラ」もサゴタニ牛乳をふんだんに使用したお菓子として広島土産になっている（広島チョコラ HP）。

このように広島地域に根差したローカルな企業同士が連携して、ある種のダブルブランド化した製品を開発、販売することによって、特に原料提供企業の一としてサゴタニ牛乳の知名度と評価を高めることができる提携関係であると言えるだろう。

<流通チャネル>

サゴタニ牛乳では、スーパーマーケットなどの量販店向けのチャネルも開拓し、販路を広げているが、原点となるチャネルは、戦後早くから開始した地域の家庭向けの宅配事業である、現在も 15,000 軒を組織し、宅配事業を継続しており、それに加えて保育所にも提供している。

上述の経営理念で、「真心を込めて」の表現に宅配事業が具現化しているように、地域の顧客への配達を経営の柱として実現している。その効果は、①地域に根差したブランドとして浸透させることができる。②乳業メーカーとして、顧客へのチャネルを前方統合することで、複数のチャネルを確保し、スーパーマーケットなどの量販型チャネルとのバランスをとることができる、といった効果を期待できる。戦後の一時期までは活発であったとはいえ、今日では、牛乳の宅配事業は、地域生協の宅配事業などを除いて、一時期減少していたが、大手乳業メーカーも力を入れて復活し始めている（https://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/_yukitatsui/19-00213）。少子高齢化社会が進行する中で、地域に根差した乳業メーカーとして存続している意義は大きい。

宅配チャネルは、事業の安定基盤となるだけでなく、スーパーマーケットなどの小売業が介入することのない、地域の消費者との直接的なコミュニケーションを可能とするチャネルである。地方の食品メーカーが小売業に向けて前方統合することで、成長発展の基盤となったケースもあり、地域に支えられ、地域を支えるという意味でも、重要なチャネルと言える。現在の配達先の

世帯数は、15,000で契約世帯数が次第に減少しているとされるが、地域の少子高齢化が進行する中で今後より若い世代の世帯の顧客を増やしていく継続的な努力が求められていると思われる。これからの地域消費者に結びつくためのチャンネル展開は、宅配という形態が典型となるのか、あるいは直営店舗の展開なのか、様々な形態が探求される必要があるかも知れない。

<牧場との相乗効果と地域貢献>

サゴタニ牛乳は、単なる牛乳メーカーでない。先述のように、もともとは、創業者が23頭の乳牛を故郷の広島市湯来に連れ帰って牧場を始めたことが原点であり、創業以来の継続している久保牧場と一体の経営である。生乳自体は、久保アグリファームだけでなく近隣の農家からも集乳しているとはいえ、久保アグリファームの存在意義は極めて大きい。

実際、アグリファームを訪れる人々が、既存顧客であれ、顧客でないとしても、牛舎の乳牛や、放し飼いのヤギと戯れて遊ぶことで、また併設してる売店で地場の農産品を購入したり、ファームの生乳から造られたジェラートを味わう中で、サゴタニの牛乳事業に理解を深める体験をしてもらうことができる。

こうした農園をもつことで、消費者が酪農・乳業事業と触れ合い、理解と共感をもたらす効果は大きいので、全国各地の酪農一体型牛乳メーカーでは、体験施設を併設しているところが多い。例えば、淡路島牛乳㈱の牧場では、乳しぼり体験や子牛にミルクを与える体験などができるし、食事を取ることもできる。最初は怖くて牛に触ることさえできない子供たちが、次第に近づいて、牛と交流できるようになる体験は、都会で「製品」としての牛乳しか知りえない状況にある子供たちにとって、強い感動の記憶を創り出し、牛乳や乳製品について体験的に理解を深める機会となっている。将来の顧客を確保するうえで、「体験型マーケティング」の重要な場となっていると見なすことができる。

さらに久保アグリファームの存在は、地元の広島市湯来町地域にとって、集客力のコアとなりうる施設であり、地域の観光資源としても重要な貢献をしている。

酪農一体型の牛乳メーカーであるサゴタニ牛乳にとって、酪農事業が牛乳の質的レベルに影響を与えることになる。久保アグリファームは、現在、放牧酪農を本格的に展開するための準備を進めており、湯来地域に根差した味わい深い牛乳への探究が続けられている。

<コロナ禍での事業展開>

2020年1月に顕在化した新型コロナウイルス感染症拡大は、サゴタニ牛乳にも深刻な影響を及ぼした。とくに「4月に緊急事態宣言が発令されてから」「牛乳の需要が激減し、牛乳が毎週4トン以上あまる」状況に陥った。「酪農家として非常に悔しい思い」のなかで、医療従事者に敬意を表して無償提供を始め、総数5,000本に達した。この窮状をSNSで訴えたと、4月末、5

月上旬の 2 日開催のドライブスルー販売で約 5,000 本の牛乳を購入してもらえた。

友人などが SNS で呼び掛けてくれたり、中には「乳類販売許可」を取得して自店舗で牛乳やヨーグルトを販売してくれたり、新たな宅配購入も増えた。スーパーの棚からもサゴタニ牛乳が無くなる程の売行きで、スーパーから牛乳を増やして欲しいと電話があったり、通販を始めたらという多くの提案に基づいて、「開始すると 10 分で完売する」事態になったという。

「残念ながら、2 トンの牛乳はどうしても廃棄せざるを得ませんでした。しかし、本来であれば 20 トン以上の牛乳が皆様に飲まれることなく廃棄されていたことを考えると、これは奇跡的なことだと思ってい」ると回顧し、「この度の厳しい状況の中、皆様からは、牛乳をご購入いただくこと以上のエールを頂いたと思っています。いま僕たちが考えていること、それは、皆様から頂いた思いに応えたいという事です。それをどのような形でお返ししていくのか、しっかり考えたいと思います」と感謝と決意を述べている（サゴタニ牛乳ブログより）。

それまで培ってきた地域の住民・消費者、知人の関係、久保アグリファームの訪問者などに支えられて、余剰化した牛乳の一部を乳製品の販売、提供に転化することができたという。地域に根差した小規模牛乳メーカーの強みが発揮された好例と評価できる。

VI 中小牛乳メーカーのマーケティングの特徴

- 1) マーケティング戦略の中核としての製品戦略では、飼料など酪農分野の条件に特段の配慮をしつつパスチャライズド牛乳であることを前面に押し出して、消費者とのコミュニケーション戦略を強化していることである。

とくにサゴタニ牛乳のような小規模企業の場合には、決定的な製品差別化戦略となっている。もう少し中規模な乳業メーカー、関西圏では例えば淡路島牛乳や共進牛乳は、主力製品はどちらかと言えば、超高温殺菌牛乳（UHT）におかれている。それは、その規模では、リージョナルな、ないしはナショナルな規模のスーパーマーケット・チェーンとの取引が量的に大きな割合を占めているからと考えられる。その場合には、“標準的な”製品としての高温殺菌（UHT）牛乳を積極的に販売することに重点があると考えられる。

- 2) サゴタニ牛乳のような小規模牛乳メーカーでは、価格政策的にも、飼料などの育て方にこだわった低温殺菌牛乳を差別化、ブランド化しているので、1 0300 円台以上の高価格での提供が実現できている。ローカルな中小牛乳メーカーの中には、1 0900 円台で価格設定しているケースもあり、製品差別化力の高さ、ブランドとしての価値が価格設定に反映されている。共進牛乳のようなある程度リージョナルな事業規模の場合には、1 0200 円台での提供がなされており、森永乳業など大手メーカーのいわゆる“おいしい牛乳”と価格と変わらないレベルで提供されている。その分、小規模牛乳メーカーに比べて、低温殺

菌牛乳のアピール力は弱いように見える。

- 3) 製品力の高さにもかかわらず、ブランドとしての特徴は、現状ではネーミングも含めて素朴なブランドとして展開されている。今後、少子高齢化が進む中で食品市場も縮小していくであろうし、その中で中小乳業メーカーのブランド戦略の強化が課題となると考えられる。サゴタニ牛乳でも、現状では、名称について、時には「サゴタニ」と「砂谷」の両方が使用されており、今後、一貫した体系的なブランド戦略が必要となると思われるし、マーケティング戦略の展開は、そのようにブランド力強化の方向に展開するであろう。
- 4) その際、酪農・牧場と一体となったローカルな存在をアピールしていることである。その土地で生まれ育った乳牛から搾乳した牛乳を提供していることをローカルな市場に徹底してアピールすることで、大手乳業メーカーとの決定的な差別化を果たしている。そしてローカルなエリアの住民＝消費者との結びつきを実現できていることである。それは、牧場を開放しており、そこで楽しく過ごしてもらい、かつおいしい乳製品やジェラートをその場で提供するなど身近な存在として認知されている。グループの牧場による体験型マーケティングを併用することで、乳製品のマーケティング自体も強化できる仕組みとなっているのである（同様の議論はチーズでも存在する。例えば羽生，2016）。

近年の通販・E コマースの急拡大は、ローカルなメーカーにとって大きなビジネス上のチャンスとなっている。仮にリージョナルな、あるいはナショナルな規模でのマーケットから支持を得て購入してもらえとしても、こうしたローカルリティこそが、その基盤となっていることも見ておくことが必要であろう。

さらに言及するならば、牛乳のマーケティングに限定されず、こうした根強いローカルリティは、食品分野の中小企業のマーケティングにとって、“支柱”というべき重要なマーケティング要素となるものであろう。ローカルリティを持ち、ローカルな市場に深く根付き、ローカルブランドを確立することが、全国規模で事業展開しているナショナルブランドに対抗する競争優位性を発揮することができると考えられる。このことはあくまでも仮説的な見解であるが、同じ最寄品のカテゴリーのトイレタリー製品や文具などの中小企業マーケティングとは異なる特性と言えよう。食品以外の分野でも地域とのつながりは、重要であるとはいえ、製品・ブランドの根幹にかかわる要素とはならないと思われる。地域ごとに定着する食文化との関連で、ローカルブランド構築の意味について、さらに検討すべき課題であろう。

VII 結びに代えて

以上、乳業業界の分析およびサゴタニ牛乳の事例研究から明らかにしたように、中小乳業メーカーのマーケティングは、大手乳業メーカーとは異なるものであった。それはとくに、酪

農事業と一体化された牛乳製造販売であり、そのコアであり、主力商品であるパステライズド牛乳の地域展開であった。中小乳業メーカーは、経営資源が限定されるがゆえに、流通チャネルの構築も地域が限定されざるを得ず、またパステライズド牛乳の消費期限が、超高温殺菌（UHT）牛乳に比べて短いこともあり、全国展開はもちろん、リージョナルな展開も制限が課せられることになる。しかし、そうした地域的な限定は、地域に根差した事業展開として、大手メーカーとは異なるマーケティング展開となり、中小メーカー特有の差別的優位性を生み出す可能性があることが確認できた。

こうした日本各地で展開されている酪農と一体化された中小乳業メーカーのマーケティングの特性は、さらに多くの事例研究の蓄積によって、より明確に、深く分析できるであろう。

同時に今回の地域に根差すことで競争優位性を獲得する中小乳業メーカーのマーケティングの研究は、乳業にとどまらず、中小食品メーカーのマーケティングとして一般化する可能性も存在しているし、中小食品メーカーが成長して、大規模メーカーへと発展していく上で何が障壁となるかについても示唆していると思われる。そしてそれは、さらに国際的なマーケティング展開の可能性についても、論点を提起していると言える。

しかしこうした点については、今回の研究のみで明確化できるわけではない。今後、食品産業のマーケティング研究の機会があれば、継続してより具体的かつ多面的な分析ができることを期待している。

< 謝辞 >

本稿の研究は、2019 年度 10 月～12 月に、立命館大学東京キャンパスで開催されたチェンジ・メーカー育成プログラム（2018 年度に経産省の「未来の教室」実証事業として開始した社会人リカレントプログラム（立命館大学東京キャンパス主催）の後継プログラム。広島市の乳業メーカーである砂谷株式会社に協力を依頼し、異なる価値観をもつ受講生同士でチームを結成し、チーム内で企業および地域の課題を探り、議論しながら 課題解決策の提案へとつなげる実践的な PBL を実施）に執筆者が参画したことから始まっている。この育成プログラムで、サゴタニ牛乳を調査させて頂き、受講生のみなさんとディスカッションすることによって、高い問題意識を持つことができ、今回の研究へとつながった。現地の調査およびプログラムの進行に際して、特段にお世話になったサゴタニ牛乳副社長の久保宏輔様には、深く感謝します。なお、本稿中で論じたサゴタニグループの事実や分析・評価について、起こりうる誤認や誤った評価については、すべて執筆者に責任があることについて、明記しておきたい。

<注>

- 1) 日本では、最近の存在が発見されるはるか前の室町時代に、100℃以下の温度で殺菌するパスチャライゼーションと同様の処理が、日本酒の「火入れ」という低温殺菌法として、経験的に実施されていた（日本酒造組合中央会 HP「日本酒の歴史」参照）。
- 2) 本稿では、図表3の<変則的パスチャライゼーション>表記でも触れているように、60-70℃より高い85℃程度で殺菌する高温殺菌も、広い意味でのパスチャライゼーションとして取り扱っている。一般的にもこうした見解が採用されている。

<参考文献>

- 足立達・中西武夫（1957）「乳製品のアミノ・カルボニル反応に関する研究（第15報）*」『日本農芸化学会誌』31-7。
- 荒井威吉・玉木民子（2008）「牛乳に対する消費者の嗜好における消費者の最近の評価傾向」『新潟青陵大学短期大学部研究報告』第38号。
- 荒井威吉他（2015）「牛乳乳製品のおいしさと生理機能性」『新潟青陵大学短期大学部研究報告』第45号。
- 朝隈貞樹他（2018）「異なる放牧飼養条件と加工処理が牛乳の官能評価特性に及ぼす影響」『ミルクサイエンス』第67巻第1号。
- 岩附慧二他（2000）「UHT牛乳の官能特性に及ぼす殺菌温度の影響」『日本食品科学工学会誌』第47巻第7号、2000年7月、538-543ページ。
- 上野利雄・梶川千賀子（2004）『食品産業の産業組織論的研究』農林統計協会。
- 上野川修一（2015）『乳の科学』朝倉書店。
- ヴェルテン、ハンナ（2014）『ミルクの歴史』（Velten, Hannah, *Milk: A Global History*）。
- 江原絢子（2019）「日本の食生活における乳の受容と定着に関する一考察 ―他の食品との比較を通して―」（江原絢子・平田昌弘・和仁皓明（編著），一般社団法人Jミルク（企画編集）（2019）『近代日本の乳食文化 ―その経緯と定着―』中央法規 所収）。
- 大澤史伸（2008）「奈良県『植村牧場』における知的障害者雇用の取り組み」『名古屋学院大学論集 社会科学篇』44-4。
- 岡田孝浩（2010）「ワインの特性から見た原料資源制約型製品の一考察 ―ワインマーケティングの探究―」『立命館経営学』第58巻第6号。
- 柏久（2012）『放牧酪農の展開を求めて ―乳文化なき日本の酪農論批判―』日本経済新聞社。
- キンステッド（2013）『文明とチーズ』築地書館（Paul S. Kinstedt, *Cheese and Culture: A History of Cheese and Its Place in Western Civilization*, 2012）。
- 小原博（2012）『アメリカ・マーケティングの生成』中央経済社。
- 小林信一編著（2011）『酪農乳業の危機と日本酪農の進路』筑波書房。
- 齋藤修（2007）『食料産業クラスターと地域ブランド』農山漁村文化協会。
- 齋藤雅通（1981）「19世紀末ナショナル金銭登録機会社における職能別部門管理の形成」『経済論叢』（京都大学経済学会）第128巻第3・4号。
- 齋藤雅通（1986）「マーチャンダイジング形成過程の一考察 ―デニソン社のマーケティング実践によせて―」『立命館経営学』第25巻第1・2号。
- 齋藤通貴・三浦俊彦編（2020）『文化を競争力とするマーケティング』中央経済社。
- 笹間愛史（1979）『日本食品工業史』東洋経済新報社。
- 庄野千鶴他（2000）「日別 POS データによる牛乳需要分」『フードシステム研究』7-2, 80-91。
- 杉村泰彦・飯沢理一郎（2003）「乳製品製造業における HACCP 制度の現状と問題点」『北海道大学農

- 経論叢』59, 105-115。
- 武田尚子 (2017) 『ミルクと日本人：近代社会の「元気の源」』中公新書。
- 田中道雄 (2014) 『中小企業マーケティング』中央経済社。
- 田中道雄他 (2016) 『中小企業マーケティングの構図』同文館出版。
- 高木和子他 (2016) 「低温殺菌牛乳と超高温殺菌牛乳の物性および風味特性」『日本官能評価学会誌』。
- 高橋久仁子・黛章子 (1990) 「市販牛乳の現況と低温殺菌乳の問題点」『群馬大学教育学部紀要』26 巻 41-51 ページ。
- 中洞正 (2013) 『ソリストの思考術 中洞正の生きる力』六曜社。
- 羽生敦子 (2016) 「カマンベールチーズの脱ローカル化についての考察：ノルマンディの村からパリへ、そしてフランスから世界へ」『白鷗大学論集』第 30 巻第 2 号。
- 福田育弘 (2015) 『新・ワイン学入門』集英社。
- 細野ひろみ・工藤春代・新山陽子 (2007) 「牛乳のおいしさと商品選択行動 ― 店頭行動観察調査・IDB・質問紙調査・官能評価による包括的研究―」『農業経営研究』45-2, 153-158。
- 松中照夫編著 (2003) 『放牧で牛乳生産を：北海道での放牧成功の条件』酪農総合研究所, 2003 年。
- 南絢子 (2017) 「消費者の生鮮食品購買における価格判断のメカニズム ―米と牛乳を対象として―」『フードシステム研究』第 23 巻 4 号。
- 南直人 (2015) 『<食>から読み解くドイツ近代史』ミネルヴァ書房。
- 森まゆみ (2007) 『自主独立農民という仕事 佐藤忠吉と「木次乳業」をめぐる人々』バジリコ。
- 山田満・山本真弓 (2001) 「牛乳の殺菌温度によるアレルゲンの比較」『和洋女子大学紀要 (家政系編)』第 41 集。
- Aaker, D.A. (1991), Managing Brand Equity (邦訳, 『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)。
- Hall, Michael C. & R. Mitchell (2008), *Wine Marketing: A Practical Guide*, Elsevier Ltd. pp.267-268.
- Lief, Alfred (1958), "It floats": the Story of Procter and Gamble (邦訳『アイボリー石鹸物語 プロクター・ギャンブル社発展史』1961 年)。

<ウェブサイト> (閲覧日：2021 年 2 月 18 日)

- 淡路島牛乳
<https://awajishima-milk.jp/>
- 共進牛乳
<http://www.kyoshin-milk.jp/>
- 大山乳業農業協同組合
<https://dainyu.or.jp/>
- サゴタニ牛乳
<https://www.sagotani.net/>
- チチヤス株式会社
<https://www.chichiyasu.com/company/history>
- 独立行政法人 農畜産業振興機構
<https://www.alic.go.jp/vegetable/index.html>
- バックンモーツアルト
http://www.b-mozart.co.jp/sagotani_pudding.html
- 広島チョコラ
<https://hiroshimachocola.shopinfo.jp/>