

【研究ノート】

酪農経営の高付加価値・ニッチャー化戦略 —酪農生産者による牛乳・乳製品加工事業の展開を事例として—

斎藤 武至*

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 1. はじめに | (5) 加工・販売事業の課題と今後の対応 |
| 2. わが国酪農・乳業の現状 | 4. 有限会社飯田牧場の経営展開 |
| (1) 酪農の動向 | (1) 飯田牧場の歩み |
| (2) 牛乳・乳製品の供給構造 | (2) 経営の現状 |
| (3) 小規模牛乳・乳製品加工事業の経営戦略 | (3) 牛乳・乳製品加工の特徴 |
| 3. 有限会社斗南丘牧場の牛乳・乳製品事業 | (4) 販売の特徴 |
| (1) 牛乳・乳製品の加工・販売を開始した経緯 | (5) 課題と展望 |
| (2) 初期段階の加工・販売の状況 | (6) 小括 |
| (3) 近年の加工・販売状況 | 5. まとめ |
| (4) 加工・販売事業と地域畜産 | (1) 2事例による考察 |
| | (2) ニッチャーとしての持続的な経営展開のために |

1. はじめに

わが国農業・農村は、担い手の減少・高齢化や耕作放棄地の増大など種々の問題が山積している。さらに農業をめぐる外部環境の変化としては、WTO体制のもとでの経済のグローバル化が進展してきたのがこの10数年の大きな流れであり、さらにここ数年は2国間貿易としてのFTA（自由貿易協定）の流れが加速している。国内農業の存立が一段と厳しいものとなっており、そこでは内発的な地域農業の再生・活性化の取り組みが必要となっている。そうした中で酪農の役割が重視されている。酪農では牛乳・乳製品の加工事業、消費者との交流による観光関連事業（観光牧場、レストラン、宿泊施設、イベント）、酪農教育ファームなどの取り組みがなされ、地域農業活性化の中核的役割を担っている地域

*当学科専任講師（さいとう たけし）

Key Words：1）酪農経営、2）牛乳・乳製品加工、3）ニッチャー戦略

が多数みられる¹⁾。

さらに昨今の酪農・乳業をめぐる環境は、食中毒事件、BSE（牛海綿状脳症）の発生、食肉偽装問題などの問題が相次いで発生し、食の安全・安心に対する強い関心や健康志向など、消費者の食に対する関心は高まっているといえよう。また、スローフード、地産地消、食農教育などへの関心も高まっており、大量・画一生産的な生産物から個性的製品へのこだわりやそうしたニーズへの対応が見られる。

ここに取り上げる事例はいずれも酪農家自らが牛乳・乳製品加工事業に取り組んだ事例であり、経営内で生産されたものを活用し、それを加工・流通・販売として経営内に取り込み高付加価値経営を目指したケースである。ここでの事例を子細に検討し、生産者自らが取り組む牛乳・乳製品加工事業の展開要因とその課題を明らかにしたい。

2. わが国酪農・乳業の現状

(1) 酪農の動向

わが国の酪農はおよそ8,000億円（2004年）の生産額を示し、農業総生産額の1割弱を占めるに至っている。そうしたなか、酪農家戸数は小規模層を中心に減少傾向をたどっており、毎年3～5%の割合で減少している。2004年には全国の酪農家戸数が3万戸の大体を割り込み2万9,000戸へと減少している。しかし1経営当たりの飼養頭数規模は着実に拡大している。2004年の全国平均の1戸当たり経産牛頭数は37.8頭（北海道が55.1頭、都府県では29.9頭）である。

日本農業の多くの部門で規模拡大が実現しないなかであって、酪農部門はかねてから構造改革の優等生的評価がなされている。現在でもそのプロセスを歩み続けている。すでに酪農の先進国と言われるEU諸国の飼養頭数規模を凌駕して久しいのである。

周知のように日本の酪農は、諸外国で見られるような放牧酪農ではなく、集約的な舎飼い酪農が一般的であり、多頭飼養の専業酪農が確立したのである。こうした酪農家は食料生産の担い手としてはもちろんのこと、地域農業・地域社会の大切な担い手としての役割もある。わが国の酪農がこれからもそうした役割を担っていくためには、酪農産業の持つ多面的機能を生かしつつ、次のような諸課題に対応していかなければならない。

①酪農・乳業全体としての国際化対応が求められており、生産・加工・流通の全体を通じた国際競争力の強化方策。②土地資源の有効利用、資源循環型畜産の確立等を通じて、環境保全型の農業を実現し、そのことを通じて食料自給率の向上や生産コストの低減に努めること。③個別経営としての存続をサポートするためのコントラクターなどの各種支援サービス事業体による生産基盤強化の方策。④食の安全・安心に対する消費者の継続的な

信頼確保のための消費者と生産者の連携強化の方策、などの諸点が指摘出来よう。

農林水産省がそうした課題に適合する望ましい酪農経営の姿を描いたのが、2005年3月に策定した第5次「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針」である。そこでは2015年における酪農経営の生産コストを現状の80%程度とし、内外価格差の縮小による経営基盤の強化を目指している。こうした対応は主として大規模経営が想定されるであろう。

一方、中小規模の経営では将来にわたって高収益を実現するための経営戦略を放牧酪農、加工事業等の実践により対応することが想定される。非農業部門からの新規参入者はスローライフといわれる「農的生活」や「放牧」に目を向けていることが多い。そのため、今後のわが国酪農産業のあり方を展望する場合、主として大規模経営と中小規模経営の両タイプに分けて、その存続条件を検討することが必要である。

次節で事例として取り上げる2つの牧場は、酪農経営レベルで見ると大規模経営に属する経営と小規模経営に区分されるが、加工販売という視点から見れば2事例とも小規模経営の事業活動といえる。そこでの酪農産業を中核とした生産物の高付加価値化をすすめ、経営の多角化といった新たな経営資源の活動領域の拡張・展開条件とその課題を明らかにする。

(2) 牛乳・乳製品の供給構造

農林水産省の「牛乳・乳製品統計」によると、2003年で総供給量（生乳換算）が約1,220万tで、国内生産量が約840万t（このうち飲用向けが約500万t）、輸入乳製品が約390万t（チーズ用が約250万t）となっている。主食とされる米の近年の供給量がおおよそ900万tであることから、この数字の大きさに驚くかも知れない。農林水産省の「食料需給表」で、年間1人当たりの牛乳・乳製品と米の消費量を比較すると、2003年で牛乳・乳製品が93.1kg、米が61.9kgである。意外なようだが重量単位の単純比較では、牛乳・乳製品の1人当たり消費量は米の1.5倍を示すのである。約40年前の1965年当時は、牛乳・乳製品が37.5kg、米が111.7kgであった。この間に牛乳・乳製品は2.48倍に伸長したが、米は0.55倍に縮小している。わが国の食生活が大きく変貌したことを象徴する数字といえよう。

それでも牛乳・乳製品の消費も1990年代半ばからは停滞の傾向にある。2004年の1人1日当たり消費量は256.4g（飲用向けが104.2g、乳製品向けが151.8g、その他が0.4g）である。1996年に250g台に到達して以降、飲用向けの減少をチーズ需要の増大で補うという構図になっている。

先に記した「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針」では、生乳の生産構

造等による生乳流通の一層の広域化等も念頭におきつつ、乳業の合理化と経営体質の強化による国際競争力の強化を図るとしている。飲用牛乳やバター・脱脂粉乳などの製造販売コストを、2015年には現状（2003年）の8割程度に引き下げる目標である。牛乳乳製品の工場数（対象は1日当たりの生乳処理量2t以上の工場としている）も目標は現状（321工場）の8割程度を目指している。なお、「牛乳乳製品統計」によると、1日当たりの生乳処理量が2t未満の工場は2004年調査で378工場を数える。過去10年ほどは、このような小規模乳業の工場が全国でおよそ400内外を数える形で推移している。本稿の対象となるような酪農家による小規模な牛乳乳製品加工はこれに含まれる。

2004年度の乳業上位5社の集乳量・処理量（酪農乳業速報社調べ）は合計で427万tと推計される²⁾。同年において全国で約833万tの生乳が生産されており、このことは上位5社によって概ね5割の生乳が加工処理されていることになる。このようなわが国の乳業の構造を一瞥すると、少数の大手乳業と全国各地に存立する多くの中小乳業・農協系の乳業が併存する構造となっている。2004年度の乳業企業の売上高規模を見ると1,000億円を超える企業が6社、1,000億円以下500億円以上が4社を数える。この他にも約40社が売上高が100億円を実現していることから、準大手あるいは有力な企業が多数存立していると見て良い³⁾。

こうした構造下にある乳業ではあるが、小規模ではあるものの牧場での製造直売といった特徴を持つ高品質・高付加価値追求型の経営の存立する条件があるといえる。乳業に限らず他の農産加工や食品製造業にもそうした事例が多く見られる⁴⁾。

（3）小規模牛乳・乳製品加工事業の経営戦略

経営戦略論で有名なアメリカのM.E.ポーターは、市場競争の中で他の企業に比べて競争優位にある企業は、①コストリーダーシップ戦略、②差別化戦略、③集中戦略のいずれかを採用しているとしている⁵⁾。このポーターの包括的な経営戦略論的考え方は、業界内における企業の規模が比較的大きい企業の戦略としてとらえることが出来よう。乳業においても、単純化すれば、①のコストリーダーシップ戦略、②の差別化戦略、③の集中戦略、の順に戦略を採用する企業の規模が小さくなると理解される。

そこで以下では、牧場での牛乳・乳製品加工という小規模経営が採用する集中戦略のもと、ニッチ市場での存立を模索することになる⁶⁾。

集中戦略は、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略が全体のマーケットを対象にしていたのに対して、あくまでも特定のより狭い製品分野や地域等に限定した戦略を指す。限定したマーケットを対象にして、そこで「低コスト」と「差別化」の要素を活かす戦略で

ある。

酪農製品でいえば低温殺菌牛乳などは「差別化」製品といえるが、これを特定の消費者層を対象にすると「集中戦略」になる。一般のスーパーマーケットの消費者を対象にするのではなく、生協や特定の消費者グループとの取引や提携関係の構築などが代表的なものである。生協のなかでも食品の生産過程にこだわりを持つ生協では、牛乳・乳製品工場を生産者グループと共同で運営するケースもみられる。専門の牛乳工場を設置し、生協としてこだわりの製品作りを行い、組合員への「安全・安心」に対して生産段階から自らが深く関わる形態である。生協や消費者グループでは、non-GMO製品やオーガニック製品、トレーサビリティ（生産履歴）などへの関心が高まっており、「農場から食卓まで」の間に情報の透明性が求められる時代が到来している。

酪農経営の場合、個別経営のみでの対応には困難な事柄が多く発生する。地域の農業・畜産をベースにして、地域としてどういう方向が望ましいのか、あるいは地域の生産者グループとしてどういう方向を目指すべきかの議論も必要となる。また酪農という経営体の枠にこだわることなく、関連する産業や異業種との交流など、地域での結びつきを深め、地域の活力を総合的に高めることも求められる。農村地域の酪農経営では、そうした求心力の担い手としても大切な存在である。地域農畜産物生産の担い手として、行政や農協などとの連携のもとに、地域とともに発展するという姿勢も大切な要素である。

ところで、普段何気なく口にする牛乳やアイスクリームなども、牧場に行くとひときわおいしく感じる。生産・加工・消費までの時間距離が短く、生産者の気持ちを込めた「本物のおいしい牛乳・乳製品」が消費者に届くためであろう。こうした観点から以下の節では酪農経営が乳製品の製造・販売に取り組む事例をもとに、着実な経営展開を実現するための条件を考えてみたい。

3. 有限会社斗南丘牧場の牛乳・乳製品事業

(1) 牛乳・乳製品の加工・販売を開始した経緯

①地域酪農の歩みとその経過

本事例は筆者が2000年と2005年の2度訪問調査をしており、事業の立ち上がり時と、そしてその後の経営展開のありようを比較検討することにより、酪農家による事業活動の成果とその課題を考察してみたい。

有限会社斗南丘牧場は青森県下北半島のむつ市にあり、市街から車で10分足らずのところに立地している。まず最初に斗南丘酪農の足跡を要約的に紹介しておこう。

富樫鉄之助を団長とする北海道の酪農家20戸が1942年（昭和17年）にこの地に入植し、

酪農への取り組みを開始した。地元の人達の支援を受けながら約400haの土地の開拓を始めた。開拓当初は、風土病の発生等から北海道からつれてきた乳牛の半数以上が死亡するなど、幾多の困難を乗り越えなければならなかった。この開拓入植者たちは、1950年（昭和25年）に斗南丘酪農農業協同組合を組織し、酪農基盤の確立と強化を図ってきた。1963年（昭和38年）には同農協が機械銀行（現代的に言えばコントラクター）制度を採用し、専任のオペレーターを確保した。個別経営の農業機械の投資節減を図るとともに、飼料生産労働の労働負担を減少させて、規模拡大と飼養管理技術の向上に結びつけたのである。こうしたことが奏功し、県内でも有数の酪農地帯へと発展を遂げた。

1970年代半ば（昭和50年代）に入ると、公社営事業による牛舎建設の展開と牛乳の生産調整が重なるなど、農家によっては牛舎を満杯にできない状況も発生した。こうした中で個別経営の経営格差が拡大する状況となった。酪農後継者を中心とする若者の間で、酪農の将来展望についての不透明感が常に話題となっていた。

そうした状況下、関東の乳業会社から当時の青森県経済連への申し出があり、この地域の生乳を用いた牛乳を「蒼の里」ブランドとして、関東地区で販売を行うこととなった。1987年（昭和62年）頃のことである。その後、1994年（平成6年）には地元向けのブランドを準備し販売を行ったが、若き酪農家たちの自分達の牛乳ブランドを作るという夢を実現するまでには至らなかった。

②加工事業への取り組み

若い酪農家たちは、「自分たちで生産した生乳を、自分たちの手で加工し、それを直接消費者に届けたい」という目的のもとに組合内で議論を重ねた。その結果、有志を募って事業を立ち上げることになった。最終的には5人の組合員によって、有限会社斗南丘牧場を1997年（平成9年）に設立した。

この間3年ほどの準備期間において各地の乳業施設の視察等を行い、その内容を暖めていった。主な視察先としては、三重県の四日市酪農、長野県の市田酪農、竜狭酪農、新潟県のヤスダヨーグルト、北海道のパパラギ牧場など、いずれも生産者グループが加工事業への取り組みを開始した事例である。また、乳業加工のプラントを設計・施工する企業等の講習会などにも積極的に参加していた。

（有）斗南丘牧場は300万円の資本金で出発したが、5人の出資比率は均一ではなかった。規模の大きいフリーストール牛舎を採用している2人が資本金全体の80%を負担し、残りの3人で20%の出資負担とした。出資負担の大きな2人が直接事業活動を遂行することとなり、それぞれ社長と専務に就任して運営を担うこととなった。

加工施設の建設に際しては、資金調達等で県や市の指導・支援を受けて、「山村振興等農林漁業特別対策事業」により事業の整備を進めた。総事業費は約1億3,000万円であるが、上記事業によって国から50%、むつ市から15%の補助をそれぞれ受けることができたので、メンバーの負担は35%となった。

加工施設は、農協とも近接する斗南丘酪農地域の中程で、地域を縦断する道路に面したところに立地させた。完成した加工・直売施設はミルク工房「ボン・サーブ」(ラテン語でおいしいという単語を下北風にアレンジしたものだという)と名付けられ、1998年(平成10年)4月29日にオープンしたのである。

製造技術の修得については、事業開始前に20日間ほど長野県のプラントで研修を受けた。とくにヨーグルトの製造ノウハウを中心とした研修内容であった。オープン前後の一週間は、プラント納入企業の社長自ら製造の指導に当たった。

(2) 初期段階の加工・販売の状況

①新鮮な生乳利用

ミルク工房「ボン・サーブ」では、新鮮な生乳を用いた製品作りを行うことを操業の基本としている。このため、経済連がタンクローリーでこの地域の集乳を始める際に、空の状態から専務と社長の牧場2つ分をまず集め、そのなかからボン・サーブの必要とする数量だけ毎日おろしていくのである。この2牧場はボン・サーブに隣接しているため、常に新鮮な生乳を利用した製品を作ることができる。生乳の品質チェックと運搬面は経済連との連携によって成立している。

②製造品目と製造形態

製造品目としては、牛乳、ヨーグルト、ソフトクリーム、アイスクリームである。いずれも「おいしい」が商品名として冠をかぶせた形になっている。たとえば牛乳の商品名は「斗南丘牧場のおいしい牛乳」である。搾りたての生乳が原料であり、それを成分無調整のまま低温殺菌(63℃で30分のLTLT方式)しているので、牛乳本来のあっさりとした味の特徴となっている。隔日で牛乳(火、木、土)とヨーグルト(月、水、金)の製造を行っている。ソフトクリームやアイスクリームは不定期の製造形態である。

従業員は8名である。製造部門が4名、販売部門が3名、事務部門が1名という構成である。週40時間労働の勤務時間に配慮し、商品の性格上、需要の多い夏期の休日日数が少なくなり、その分が冬期の休日増加となっている。

③製品の価格

製品の販売価格は「斗南丘牧場のおいしい牛乳」が1本350円（900ml）。「斗南丘牧場のおいしいヨーグルト」（ドリンクタイプ）が1本480円（900ml）、段ボール入り8本セットが3,840円。ソフトクリームが1本250円。

全体的に価格帯としては高い方に属するといえるが、生産者自ら運営するこだわりのブランドであるだけに、こうした価格設定が可能なのである。何よりも製品の品質を規定する生乳の「新鮮」「高品質」がそれを支える最大の財産といえる。

④販路と販売実績

加工事業を開始する際に問題となるのが、いかに販路を構築するかである。この事業を立ち上げる際の戦略として、販路を次の3つを柱として構築することとした。①宅配：地元消費者への販売として、牛乳専売店による宅配である。②通信販売：宅配便による販売である。関東地区が中心であるが、購買者は広範囲である。③店舗販売：消費者が直接ミルク工房「ボン・サーブ」に来店し購入する形態である。さらに④として店舗を限定しての量販店仕向やイベント仕向である。

販売金額は初年度の1998年度（平成10年度は11カ月の決算期間）で約8,800万円を実現した。これは、当初の目標を大幅に上回るものであった。2年目の1999年度（平成11年度）はおよそ1億2,000万円に達した。販路別にみると①宅配が約2,800万円、②通信販売が約2,400万円、③店舗販売が4,300万円、④量販店仕向・イベント仕向が約2,500万円となっている。初年度との対比でみると、店舗販売がやや落ちているものの、他の販路は順調に拡大している。とりわけ通信販売と、量販店・イベント仕向の両者は大きく伸張した。

当初は広告宣伝を行ったが、宅配便需要が増加したことから拡売のゆとりがなくなったので中止した。宅配便利用者は約350軒であり、その50%程が関東地区の消費者である。こうした利用者の多くは、地元の人に何らかのゆかりのある人たちであり、地元での評判の良さが口コミで広がるケースが一般的である。900ml 8本セットを月一度以上の定期購入する場合には、送料が無料となる。8本単位だと冷蔵庫に入りにくいなど、小家族では飲みにくい問題もあるが、送料無料は魅力であり、何人かのグループで購入するなど結構月一度の消費者が多い。家庭の冷蔵庫にいつも商品がある状態ではなく、切れる状態を経る人の方が持続したようだ。

(3) 近年の加工・販売状況

①UHT牛乳への転換

当初段階の低温殺菌牛乳（LTLT方式といい、62℃～65℃で30分間加熱殺菌）は、購買者からの味の評価も高かったが、残念ながら高価格のため多くの顧客を獲得するまでには至らなかった。また、低温殺菌牛乳の特徴としての品質保持期限が短いこともマイナス材料であった。このため、殺菌温度が若干高い高温短時間殺菌（HTST方式といい、72℃～75℃ないしは80℃～85℃で10～15秒殺菌）方式に切り替えて品質保持期限を1日延長した。しかしそれでも牛乳製造としての安定生産は実現出来なかった。

こうした状況を打開するため、2003年に超高温殺菌方式（UHT方式といい、120℃～130℃で2～3秒殺菌）に切り替えることを決断した。2003年8月に殺菌機、充填機、貯乳タンク等の一連の設備を調達し、UHT牛乳としての生産を開始した。なおこの施設はリース買い取り方式で約4,000万円の投資額となった。

このUHT牛乳への取り組みのきっかけは、関西を拠点とする有力なスーパーのバイヤーが従来の取引先との契約を終了するので、それへの代替製品としてこのプラントへ話が持ち込まれたのである。想定される取引数量はこれまでとは比較にならないものであった。このように2003年はプラント運営にとって大きな変革年となった。操業ははじめのプラントは製造が安定するまで種々のトラブルが発生する。立ち上がり時にはこうした面からのロスの発生もあり、取引単位が大きくなればそれだけ、運転資金の需要も必然的に大きくなるので、当初想定よりも大幅増の運転資金を必要とした。

②現在の製造品目と製造形態

現在の製造品目としては、牛乳、ヨーグルト、ソフトクリーム・アイスクリーム、カフェオレである。

牛乳は毎日1 t 製造し、ヨーグルトは週3回製造で月20 t の製造量である。ソフトクリーム・アイスクリームは製品の在庫状況を見ながらの製造であり、カフェオレは月、水、金の製造となっている。

現在の従業員はパートを含めて12名である。製造部門が7名、販売部門が4名、事務部門が1名という構成である。

③製品の価格

牛乳以外の販売価格は基本的に5年前と変わらない。牛乳は既述のように殺菌方式の変更に伴い大幅に価格を下げている。200円を若干上回る店頭価格で取引されている。ただ

地元では200円以下でないと購買力が出ない。地元貢献が常に念頭にあるだけに、何とか地元に200円以内の店頭価格が実現出来ないものかと考えている。

④販売実績

販売金額は2004年度で約1億7,000万円である。販路別では①量販店への卸仕向が約1.3億円、②店舗販売が2,400万円、③通信販売が約1,700万円となっている。当初段階から見ると量販店への依存度が大きく上昇しているのに対して、店舗販売や通信販売が減少している。ダイレクトメールの発送者数も減少しており、地元出身者の利用が一服した後の新規開拓がなくなったことがその要因とされる。

(4) 加工・販売事業と地域畜産

①地域酪農の変化

入植から30年以上にわたって酪農から離脱することのなかった斗南丘の酪農家も現在では12戸へと減少している。2戸のフリーストール形態の経営は、経産牛がそれぞれ100頭と70頭の規模と大きな経営である。他の10戸の農家は経産牛が30頭～40頭の規模である。各農家とも搾乳一本の経営形態であり、ヌレ子の肥育などの取り組みは見られない。

1戸当たり約15haの農地面積を粗飼料生産に利用しているが、離農者の農地が酪農家の利用につながらない問題がみられる。離農者8戸の農地のうち、酪農での利用は1戸にとどまっている。7戸の農地は野菜生産者が利用している。このうち6戸の農地は長芋や大根を大規模に契約栽培している生産者が一括して借り上げている。野菜生産者の地代水準は10a当たり1万円以上しており、酪農家の地代負担力を大きく上回っているのである。また、酪農の飼料生産にとってのメリットであった広い農地が開拓地内に団地化していることは、野菜生産者にとっても大きな魅力になっている。

12戸の酪農経営者の年代構成を見ると40歳代が2人、50歳代以上が10人となっている。将来的にみると酪農継続農家と離脱酪農家との分解がさらに進むとみられる。

しかしながら、生産者による乳業プラントの実現は、構想時の若き酪農家たちが主体的に取り組んだものであり、酪農家の意識高揚に大きく寄与しているといえよう。プラントの取り組みは酪農に対する経営感覚をこれまで以上に研ぎ澄ますなど経営者機能の高度化を促進する役割を果たしている。

②地域との関わりの強化

これまでも小学生や幼稚園児の遠足場として牧場を開放するなど、動物とのふれあい

等の体験により教育の一場面を提供したり、酪農に対する理解を深めてもらうなどの努力が父親の世代から続けられてきた経営がある。当時、毎年およそ500人ほどの子供達が牧場に来ていた。この活動は現在も継続しているが、さらに近年では「父の日は乳の日」と題する食育イベントや各種の酪農体験、地元小・中学生のブラスバンド演奏などの青空コンサートを芝生広場で開催している。イベントの中心をなす各種の体験実践は乳搾り体験をはじめとしたいろいろなメニューを準備している。

ボン・サーブが立地している場所は、北海道を連想させる牧歌的な風景のところである。前を通る道路もかつては地元住民の生活道路としての役割に過ぎなかったが、直売店が出来てからはその役割に変化が見られる。直売店利用を目的とした地元住民や、下北観光の一環として立ち寄る観光客が増えている。地域の景観とうまく調和した直売店という特徴が発揮されているといえよう。

(5) 加工・販売事業の課題と今後の対応

①地域酪農発展のための求心力

この地域における酪農の将来展望として、先述のような階層分解が今後とも進展することが予測される。酪農家にとっての仲間意識の高揚や地域住民との交流を目的とした事業活動であるだけに、円滑な立ち上がりをみせた事業がそうした状況の改善に役立つことを期待したい。入植当初の20戸から現在の12戸に減少した酪農家ではあるが、下北酪農の拠点といえる酪農家集団として今後とも大いに力を発揮して欲しい。そのためには当プラントが地域酪農の求心力を引き出すような施設としての役割を担う必要がある。いわば酪農家という内に向けてのアイデアや創意工夫を提案することを通して、地域ぐるみで酪農の活性化のために、地域酪農の求心力の役割を農協とともに築いてもらいたい。

②酪農生産のさらなる質的向上

質の良い生乳生産への努力はどの酪農家も重視してきたことである。さらにミニプラントを運営することは、消費者に牛乳・乳製品を届けるまでの守備範囲の拡大でもある。その意味では一貫した品質管理、安全管理のシステムを生産者の責任のもとで構築・発展させることが求められる。農場レベルからの品質管理が要求される。ミニプラントに取り組んでいる当地域の酪農家が食品としての牛乳・乳製品の「安全」「安心」を消費者に届けるために、さらなる高次の意識涵養に努めることになろう。

牛乳・乳製品工場では他の食品工場に先行した形でHACCP認証工場の取得が進んだ。それを原料生産レベルにさかのぼってHACCP制度を取り入れていこうとする動きが進展

した。いわゆる農場版HACCPであるが、こうした言葉を用いるかどうかは別として、消費者に「新鮮、安全・安心、美味しい」牛乳・乳製品を提供するという発想の原点を忠実に実践していくことが大切である。

③さらなる環境整備

ボン・サーブを訪れる人達に製品の良さと景観の素晴らしさを提供するため、きれいに手入れされた芝生とくつろげるテーブルやイスが配置されている。こうした場所をさらに充実させつつ、子供たちに人気のあるポニーや山羊などとのふれあいが出来るようなファミリー牧場を隣接地に設置する構想がある。現在もポニーなどを間近にできるが、芝生と動物を配置して、より一層の環境整備に努めようとするものである。

④販路対応問題

関係者の努力が実を結び順調な展開をみせているプラント事業であるが、原料としての生乳供給能力と利用数量にはかなりの開きがある。生乳を供給する2牧場の年間生産量は約1,500tであるが、現在のところ年間で約600tの生乳利用である。UHT牛乳に転換してから約2倍の生乳利用量に拡大しているが、この点をどう評価するかの問題である。

現在主力となっている関西系のスーパーへの納入は、売り上げには寄与するものの、利益率は格段に低い。このため設備のリース契約が満了するときには、UHT牛乳としての展開を継続するのか、あるいは低温殺菌牛乳に再度チャレンジするのかという戦略上の意思決定をすることになる。

経営陣としては、下北地域の牛乳として地元で愛される製品作りを常に夢見ているのであり、自分たちの牛乳を直接消費者に届けると言うことを基本に事業内容の再構築を考えている。そこではコンセプトがブレると問題が生じると認識している。この観点から、直売と産直を大切に育てて行きたいと考えている。

中央畜産会の運営するインターネットHPのなかで、銘柄畜産物の生産情報を検索するサイトの「畜畜BanBan」にも掲載されており、それとリンクして自社で立ち上げているHPをみることができる。「商品情報」の他にも「斗南丘酪農のあゆみ」など7つのジャンルをかなり詳細に紹介しており、見た人に好印象を与える内容である。今後はネット販売へのアプローチも積極的に取り組む計画を持っている。

⑤製品の多様化と操業の季節性への対応

ソフトクリームは直売店で売れる商品の代表ともいえる。250円の単価設定であり、夏

期のピーク時には1日当たり1,000本程売れるという。しかし、冬期の少ないときには20本程度にとどまる。商品の性格上、牛乳関係のプラントはどうしても操業の季節性を逃れることが難しい。こうしたことはプラント運営の基本的課題といえるが、その存立条件をより強固にするためには、さらに商品開発力を高めることが大切である。ミニプラントであるからやみくもな製品の多様化は追求すべくもないが、基幹商品としての定番商品作りとともに、次代の柱になりうる商品を育てることへの取り組みも大切であろう。マーケット・インという視点からも重視されるが、従業員の人たちのたゆまざる技術向上意欲や販売意欲の高揚に結びつくものといえる。

4. 有限会社飯田牧場の経営展開⁷⁾

(1) 飯田牧場の歩み

ここに紹介する飯田牧場は、神奈川県藤沢市に立地する都市型の牧場である。

飯田牧場が直売を中心とする野菜農家から業態転換し、酪農を始めたのは1971年（昭和46年）であった。当時は酪農のよき時代であり、ほどなく30頭牛舎を作り経営も順調な歩みを見せた。しかし、その後は酪農の収益も低下し、牧場の周囲もさらに都市化の様相を強めてきた。バブル期には農協もアパート経営を勧めてきたが、牛が好きであり、牛乳に付加価値をつけた経営を構築することを模索した。

1993年（平成5年）頃には県内外で牛乳加工に取り組んでいる牧場をたくさん視察した。福島のみちのくグリーン牧場を視察した後には、佐賀のヨコオ牧場を紹介してもらった。その経営方式を参考に1995年（平成7年）7月から牛乳・乳製品の製造・直売への取り組みを始めた。約1.3億円を投じて牛舎と牛乳処理施設を新設したのである。

(2) 経営の現状

16頭規模の牛舎であるが、現在は常時成牛10頭、他に子牛2～3頭の飼養規模である。飼養する牛はブラウンスイス（4割）、ジャージー（3割）、ホルスタイン（3割）の3種であり、ブラウンスイスを中心にした牛群構成となっている。経営形態は有限会社であるが、家族経営を基本とした労働編成である。労働分担としては、経営主と長女が牛の飼養管理担当、妻と次女が店舗担当、経営主の息子・経営主の弟とその息子の3名が製造担当である。この他に専任の事務職員と店舗のアルバイト5名を雇用して運営している。

「日本一小さな牧場」をキャッチフレーズとする牧場の敷地は、自宅、牛舎、工場、店舗、駐車場等全てで約500坪ほどである。農地は約40aあるが使っていない。

(3) 牛乳・乳製品加工の特徴

飯田牧場では前述のように3種の牛を飼養している。特に日本では飼養されることの少ないブラウンスイスを中心にしている所に特徴がある。ホルスタインに比べて乳量は少ないものの、乳脂肪分や無脂乳固形分が多い上質の生乳で自然な甘みが口に広がる。この生乳を低温殺菌（65℃30分の加熱殺菌）とノンホモジナイズにより、牛乳のおいしさ、栄養、風味などを大切にした製品作りを行っている。

製造技術は導入した機械メーカーの指導を受け、その後は製造担当のアイデアにより新製品の開発に取り組んでいる。

当初の製品は牛乳とジェラートタイプのアイスクリームであったが、現在ではアイスクリームの種類も季節の商品を入れると10数種類に広がり、さらに牧場の生乳を使ったプリンやコルネなど洋菓子メーカーに生産委託した製品もある。

店に来るお客が牛舎を見て安心するように、常に牛舎全体を清潔に保つように心がけている。かつては牛舎内への立入も認めていたのが、現在では衛生上の観点から、ガラス越しに見てもらおうようにしている。

(4) 販売の特徴

主な販売方法は、店舗販売、宅配、卸販売の3つである。全体の約8割が店舗販売である。店舗では自家製品の低温殺菌牛乳（ビン容器900ml）とジェラートアイスクリームの他に牧場仲間の製品を取り扱っている。磯沼牧場のヨーグルト、みちのくグリーン牧場の生チーズ・バター、北海道角谷牧場のカマンベールチーズ、北海道共働学舎牧場のクリームチーズ・モッツァレラチーズ、静岡井手牧場のミルクアメ・ミルクジャムなどである。このことは牧場仲間を単なる競争相手としてみるのではなく、連携相手としての情報交流が重要だという考えからである。もちろん店舗ではお客さんとのコミュニケーションを大切にしている。

宅配は約60軒の顧客を4コース（毎日1コース）に分けて週一度回るようにしている。ゴルフ場、コンビニ、パン屋などの小売用を中心としたものであり、いくつかのスーパーには夜配送している。牛乳は低温殺菌なので5日間の消費期限としているため、店頭には2日しか置けない。コンビニ店への宅配はアイスクリームだけに限定している。藤沢や鎌倉などには高級住宅街と言われる地域が多く、なおかつ湘南の海に近いという好立地条件を生かしている。なお、卸販売は地元の中堅乳業会社の卸売会社が仲介した形での対応であり、総合スーパー、食品スーパー、百貨店等に納入している。

その他にはデパートの催事や各種イベント等にも対応している。儲けはあまり期待出来

ないが、宣伝広告の一環としての役割が大きいし、多くの人達とのコミュニケーションがとれることから、いわゆる「損して得とれ」という観点から重視している。

(5) 課題と展望

牛乳・乳製品の消費は「お天気商売」と言われるように、季節、天候、気温等に大きく影響される。夏を100とすると冬場の売上は50に半減する。冬場をいかに生きるかが経営のポイントだという。また、週単位でみれば週末の売上が大きい。このため2004年のように秋の時期に毎週のごとく台風の影響があると売上は半減してしまう。そうしたリスクを極力避けるために模索しているのが、牛乳とアイスクリーム以外に何を作るかである。この夏冬の需要格差対策として、冬季にラクトアイスクリームを作りそれを需要期の夏に供給することを検討している。現在、店舗の2階の一部をくつろぎの部屋としてお客さんに開放している。2階から牛舎や周辺の景色等も見てもらえるような配慮である。それをさらに進めて、喫茶店的な内容を付け加えることも検討している。また、来年からはインターネットHPによるネット通販に本格的に取り組む計画も立てている。

牧場で生産される新鮮な生乳を使つての加工事業だけに、工場の基本的な操業形態として、日毎に必要な量をその日に作る事としている。アイスクリームに用いる原材料（抹茶や季節の果物等）なども品質の良いものを用いる。

牧場の加工事業として最も大切にしているのは、牛舎と店舗を併設させているところであるという。きれいな牛舎に乳牛がいて、そこで生産された生乳を原料として牛乳やアイスクリームが生産されることを最も大切にしている。新たに取り組む時に店舗と牛舎を切り離した計画を立てるケースもあるようだが、牧場で行う加工事業の最大の長所を消してしまうのではないかと見ている。

「来店してくれるお客さんだけがお客さんなのではない」ということを常に心がけているという。取引関係にある商品や原料の配送をしてくれる人達など、多くの関係者に支えられて経営が成り立っているので、そういった関係者やお客さんとの日常的なコミュニケーションを大切にし、かつそれを楽しむことが商売の基本であるとしている。ローカルテレビ等で牧場を取り上げてもらうとその効果は大きいですが、何よりも大切なのは一度牧場を訪れた消費者からの口コミによって来訪者の輪が広がることであるという。

(6) 小括

牧場で取り組む加工事業は多くの場合、地域の消費者に「おいしい・新鮮・安全・安心」などがセールスポイントになる。特に最近ではトレーサビリティ（生産履歴）への関心が

高まっており、「農場から食卓」までの間に情報の透明性が求められている。牧場の加工事業はまさに「生産者あるいは生産牛の顔が見える」形であり、持続的な経営展開のためにはこの利点をきっちりと生かすことが必要である。

牧場の強みを生かす製品の差別化や高付加価値化は、「牛の品種」「低温殺菌」「ノンホモジナイズ」等の目に見えるものや製品イメージを高めるものは消費者にも理解しやすい。しかしそれだけでなく目に見えない要素の役割も大きい。清潔な牛舎で飼養されている牛をゆっくり見ることが出来る環境や、店の人達の元気で気さくな接客対応等は、毎日の積み重ねであるだけにややもすると軽視されがちであるが、この部分が来訪者による口コミとしての効果をもたらす。飯田牧場もこの事を非常に大切にしていた。

いずれにしても牧場での加工事業は、地域の人達に親しまれ愛される牧場の牛乳・乳製品作りということが原点である。その意味では、地域のお他産業や異業種との積極的な交流に努め、地域とともに発展するという姿勢が大切である。

5. まとめ

(1) 2事例による考察

本稿では、酪農家に取り組んだ牛乳・乳製品加工事業の2事例を通して、その事業活動の特徴と課題を明らかにした。その内容は概ね以下のように整理できよう。

2事例は都市型牧場と農村型牧場の加工事業という2つのタイプに区分できる。そこでの共通性と異質性が明確に指摘できよう。

両タイプを通した共通性は、加工事業展開のための基本条件ともいえるものであり、それらは以下の通りである。①経営者や家族が酪農が大好きであり、牧場で生産される生乳を自らの手で加工し、地域の人たちに美味しく味わってもらいたいとの思いが加工事業のスタートであること。②このことは生産者自らが本物志向、自然志向を強く持っており、それが事業を具体化する動機付けとなっていること。③地域の人たちや関係者とのコミュニケーションを大切にするという、酪農及び加工事業を通したコミュニケーション活動と捉えることもできること。④酪農だけに専念している場合に、経営者に不足しがちなマーケティング重視の経営活動が展開されていること。⑤牛乳・乳製品という製品の性格上、プラント操業の季節性が生じる。プラント運営の基本的課題でもあるが、そのことが経営戦略上の隘路でもあること。

そして異質性については、以下の点が指摘できるが、それは立地条件が規定する要素が大きいといえるものである。その意味でいえば、異質性とはいうものの、先述の基本条件を具体化するときの差異性とみることができよう。

①何といても周辺の人口規模の違いである。首都圏の都市地域をバックボーンとする飯田牧場のケースでは、酪農経営にとって都市化は経営存続のハンディキャップであるが、逆にこれをうまく活用している。都市住民にとって普段、牛を見る機会など減多にない。接することの少ない動物や自然への関心がそれを醸し出すのであろう。清潔に管理した牛と、そこからの加工製品というイメージは消費者にストレートに伝わる。酪農の生産機能と製品の加工・販売機能がうまく連携しているのである。

一方、斗南丘牧場のケースでは、地方都市の郊外にあるため、大都市圏のような集客力を望むのは難しい。地方都市では郊外に出れば農村風景はごくありふれた景観であろう。自然への関心の程度は大都市圏とは自ずと違って来る。しかし、そうは言っても動物とのふれあいの機会は農村部でも、めずらしいことになっているのも実情であり、緑のきれいな草地と動物が配置された美しい景観作りを重視した農村型の牧場が、多くの来訪者を実現している事例もある。

②人口規模の違いは消費者の購買力の厚みが自ずと異なる。大都市圏では比較的所得水準が高く、食にこだわりを持つ消費者層の存在がある。低温殺菌牛乳のように価格的には割高であっても、それを選択する消費者をターゲットとして設定できるのである。いわば差別化の切り口が重層的に準備できるという戦略上の有利性がある。しかし、地方都市では価格の割高な差別化商品の購買力はそれほど大きくないのである。この点が加工事業における殺菌処理方式等の経営戦略上の判断を難しくすることになる。

③地域農業・資源との連携性という観点からは、大都市圏の牧場は孤立点在型であるから、牧場機能・加工機能とも原則的には自己完結性が求められる。ただし、地域住民や関係者の理解と協力が経営継続の根幹をなすものであり、オープン性を持った経営スタイルの構築も大切である。地方都市あるいは農村部では、この点はより強く求められよう。とりわけ酪農地帯の加工事業であるならば、地域の酪農家全体との連携が必要であり、そのことが酪農産地としての体質強化につながる。

(2) ニッチャーとしての持続的な経営展開のために⁸⁾

①マーケットインの視点

経営のなかに加工部門や販売部門を取り込んでいく時の発想は、新たな付加価値作りや消費者との交流等に主眼を置くことが多いが、そのときの発想は従来型のプロダクトアウトという形態ではなく、あくまでもマーケットインの発想が貫かれていると言えよう。

自分たちが生産した酪農製品を本当に喜んで食べてくれる消費者を主体に据えた酪農の生産活動に従事したいということが明確に伝わるものである。消費者に良い畜産物を提

供するという使命感と達成感はかねてから生産者ならではの喜びであった。かつては農場での生産にだけ焦点を合わせ、加工や流通の段階にはあまり注意を払わない傾向もあったように思う。よく言われる「農」(生産)と「食」(消費)の距離が離れたり、そこに多様な産業が介在して、消費者から見れば生産段階がほとんど見えなくなってきたことの時代背景もあろう。

そうした中であって、今回の事例はマーケットインの発想を着実に展開しているのである。消費者の声を拾い、それを生産の場にうまくフィードバックする役割を果たしている。ただしマーケットインという言葉からすると、消費者の意向や動向をそのまま受け入れて経営活動の展開を図るというような誤解を生みかねない。消費者に迎合するのではなく、当然の事ながら消費者が安全・安心できる製品を生産するという本質の上に立ち、その生産方式等を消費者に理解してもらうということも含めたマーケットインの発想である。単に消費者におもねるものではなく、消費者にも酪農生産の現実等はきちんと知ってもらうという内容であり、いわば本物のマーケットインの展開であると言える。

②地域ニッチャーとしての存立

経営体として生産段階にプラスした加工や直売などの事業分野について、今後その軸足をどのような構築するかという、いわば経営戦略上の方向については個々の経営体によって自ずと異なったものになる。経営発展のプロセスの中での思考や発想を広げ、それを整理・具体化するためのアプローチは多様である。経営体の置かれた内外の経営環境や保有する経営資源が異なるから、それぞれの経営のなかで経営体の持つ強みと弱みを十分に検討して、問題解決を図っていく事が基本であろう。ただし、注意しなければならないのは現在の生産者の強みとして機能しているものは、本物の酪農品生産を消費者との顔の見える関係によって強固にしていることである。酪農生産の部門を放出してしまうと、その利点が発揮できないことは確かである。

加工や直売部門を展開する場合に、経営体の置かれた立地の問題がある。都市農業として展開する地域では、生産・加工のすぐ背後に消費者の存在があり、ニッチではあるが生産者の顔が見えるマーケットとして消費者に認知されやすい。しかし多くの畜産生産者が立地しているところは、交通機関等にも恵まれないところである。そうした地域における加工や直売等のあり方に、どのようにアプローチしていくことが良いのかという問題が発生する。例えば、これまでの流通システムを前提とするのではなく、ニッチの限定されたチャネルでも良いから新たな流通・販売を模索してみる事なども大切である。

③地域との連携

従来、酪農経営は地域の実情を踏まえつつ、個別完結の経営を目指した展開を図ることが多かった。しかし厳密に考えると地域と無関係に存立しうる経営は存在しない。むしろ地域との共生という視点が大切である。地域との関係は多様な形であるが、地域の農業者のみならず、広く地域住民全体が理解者・サポーターとして機能するような各種の連携アイデアを積極的に掘り起こしていくのも、地域に根ざした酪農経営の役割と言えよう。

④双方向のコミュニケーション

事例の中でもコミュニケーションの重要性が指摘された。それは家族、従業員、畜産生産者、近隣（地域）住民、異業種の人たち等、多様なコミュニケーションの相手先があり、それをしっかり実行していくことが大切であるというものである。まさに多様な消費者交流を実践する場合の基本をなすものであろう。

時代の変化は著しく急速である。ITの時代と言われるように、インターネットなどの情報ツールが大きな役割を果たす事も確かではあるが、基本形はお互いの顔が見える「フェイス・トゥ・フェイス」の関係が基本であらう。

⑤おわりに

いずれにしても酪農家による小規模加工事業が存立するための出発点は「地域ニッチャー」を目指すことが最も大切であらう。もちろん高品質の製品を一定程度品揃えすることや、安定した販路を確保しない限り、経営として生き残るための必要最低限の売上の確保や顧客リピート層の確保は難しい。経営としての持続的な発展のために成長戦略を講じることも大切である。しかし多くの一般の企業のように、大規模化すること自体が自己目的化する必然性はないのである。地域の特徴ある酪農品製造業として他者と棲み分け、いわば「地域オンリーワン」の経営を志向しつつ、この経営活動を通して地域に貢献するという姿勢が事業の出発点であるのだから。その意味からも、地域社会との顔の見える関係を構築するためのコミュニケーション戦略や、連携戦略を駆使するいわば「人間性深耕型」経営の確立を目指すものととらえるべきであらう。

以上のように酪農家による牛乳・乳製品加工事業の取り組みの特徴を高付加価値・ニッチャー化戦略の条件として考察を加えたが、今回の論考では論述出来なかった課題も多い。例えば、製品の製造コストをめぐるプラントの規模問題、販路開拓をめぐるマーケティング戦略、製品多様化とその技術習得、西日本地域の事例分析などが想定されるが、これらは他日の課題としたい。

注

- 1) 例えば拙稿「酪農・乳業における自給率問題と国産食料利用促進の方策」『食品経済研究第32号』、2004年、pp56～71、では、岩手県葛巻町にある「くずまき高原牧場」の事業展開の特徴を明らかにした。この牧場は第3セクターとしての事業活動が全国的にも高く評価されている。このほかにも多くの論考があるが、次の1つを記すことにとどめる。井上和衛「地域おこしと畜産の存在」『畜産コンサルタント』、中央畜産会、2004年10月号pp.10～15。
- 2) 各社の2004年度決算期ベースのデータを酪農乳業速報社が推計しているのも、それを元に算出した数値である。したがってあくまでも推計値である。(株)酪農乳業速報社『日刊酪農乳業速報 資料特集66』2005年10月。
- 3) 酪農乳業速報社が各社の2004年度経営成果を一覧表として取りまとめた資料をもとに算出した数値である。(株)酪農乳業速報社『日刊酪農乳業速報 資料特集66』2005年10月。
- 4) 例えばパン製造業などは大手企業と多くの中小企業の併存という色彩が強く、乳業と似た構造といえよう。木南〔2〕によると、パン産業の産業構造の特徴として2極分化構造の形成を指摘している。この2極分化構造は、規模の経済という観点から大規模製造業への生産集中が進む一方で、製品の鮮度保持や配送効率という点から、零細小規模小売業が増加した結果を表しているとしている。また、上野〔3〕は、パン製造小売業の存立意義を以下の3点指摘している。①消費者の商品に対する評価を早くキャッチし、個性的な商品を生供給出来ること。②消費者は本物志向、手作り商品を求めるが、これら商品の多品種少量生産に小規模生産が適すること。③製造直売による焼きたてパンという商品の新鮮さが強い競争力を持つとしている。
- 5) M.E.ポーター（土岐・中辻・服部訳）『競争の戦略』、ダイヤモンド社、1982年、pp.55～71。
- 6) 高橋正郎「地場農産加工と食品マーケティング」鈴木福松編『地域食品のマーケティング』農林統計協会、1988年、pp.46～70。
- 7) 拙稿「神奈川県・飯田牧場に見る牛乳・乳製品の製造・販売」『DAIRYMAN』デイリイマン社、2005年9月号、pp.26～27。
- 8) 中央畜産会が2003年3月に開催した「畜産経営者協議会」の会議要旨が『今後の消費者との交流を考える』（2003年3月刊、全135頁）のタイトルで報告書として取りまとめられている。筆者もこの会議に参加の機会を得て、その内容を第2分科会報告「若手後継者が考える今後の消費者との交流活動」の取りまとめに加わった。この項では、その時の分科会報告の筆者記述内容（pp.113～118）を参考としている。

引用・参考文献

- 〔1〕 井上和衛「地域おこしと畜産の存在」『畜産コンサルタント』中央畜産会、2004年10月号。
- 〔2〕 木南章「パン製造業の産業組織」荏開津典生・樋口貞三編『アグリビジネスの産業組織』、東京大学出版会、1995年。
- 〔3〕 上野恒雄「パン製造小売業」国民金融公庫総合研究所編『日本の加工食品小売業』、中小企業リサーチセンター、1992年。

- 〔4〕 M.E.ポーター（土岐・中辻・服部訳）『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年。
- 〔5〕 鈴木福松編『地域食品のマーケティング』農林統計協会、1988年。
- 〔6〕 デイリイマン社『DAIRYMAN』2005年9月号。
- 〔7〕 中央畜産会『今後の消費者との交流を考える』中央畜産会、2003年。
- 〔8〕 土井時久・斎藤修編『フードシステムの構造変化と農漁業』農林統計協会、2001年。
- 〔9〕 斎藤修『食品産業と農業の提携条件』農林統計協会、2001年。
- 〔10〕 八木宏典『現代日本の農業ビジネス』農林統計協会、2004年。
- 〔11〕 長谷山俊郎『おもしろ農経営教本』明日の農業を考える会「21」、2001年。
- 〔12〕 P.コトラー（村田昭治監修）『マーケティング・マネジメント（第7版）』プレジデント社、1996年。