

中小企業のマーケティングの可能性

—ローカルな中小乳業メーカーの事例によせて—

齋 藤 雅 通
(立 命 館 大 学)
(経 営 学 部 教 授)



< 要 旨 >

中小企業のマーケティングの特徴を一般的に論じられている大規模企業のマーケティングとの比較において究明することを課題としている。課題の対象とする中小企業の規模は従業員数20名程度の小規模企業とした。中小企業でも多様な業種が存在する中で、マーケティングが事業経営上、効果的に活用されている消費財産業、特に今回は食品産業に属する小規模な乳業メーカーを取り上げて、「中小企業マーケティング」の特徴を究明することにした。

先ずアメリカにおいてマーケティング理論の形成・普及に貢献したナショナル金銭登録機会社（NCR）の小企業であった時期からの成長プロセスにおけるマーケティングの開発が果たした役割について簡潔に取りあげた。従業員10名程度の小規模企業として創業した時点から、社長自ら販売・マーケティングを担当して、教育訓練や市場の販売割当の設定、セールスマンに対する販売管理、ダイレクトメールによる広告との統合など、当時としては先駆的なマーケティングが実践されていることを確認した。そのことで小規模企業でも実践可能なマーケティングの基本的な特徴を析出し、その視点から現代日本で成功しているローカルな小規模乳業メーカーのマーケティング実践を検証し、小規模企業でも成功可能なマーケティングの特徴を明らかにした。

特に、顧客志向の経営理念、理念に基づくマーケティング主導による経営組織内の諸職能の強固な垂直統合、とりわけ部分的には宅配小売部門まで前方統合し、さらに飼料の自給や牧場経営などと一体化する後方統合による競争力の確保の特徴が明らかになった。かつ小規模企業の特性を活かして大企業とは差異化された製品開発（パスチャライズ牛乳、季節ごとに異なる製品ブランドの開発・提供など）、乳製品の地元中小菓子メーカーへの提供によるある種のダブル・ブランド化など、ローカルな中小企業特有の知恵を出したマーケティングの実状と課題を明らかにした。

I 課題の設定

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
2. マーケティング論の形成・普及過程からみた「中小企業」の位置
3. 企業の成長過程とマーケティング・イノベーション
—NCRの成長過程に寄せて—
4. NCRにみる中小企業のマーケティングの特性

III 中小食品企業のマーケティング
—事例研究—

1. 加工食品としての牛乳の特徴
2. 乳業業界の階層構造の成立

IV 中小乳業メーカーの事例研究
—サゴタニ牧農—

V ケースに基づく中小メーカーのマーケティングの特徴

VI 結びに代えて

I 課題の設定

円安・物価上昇が続く中であっても、人手不足を背景に大企業だけでなく、中小企業も地方を中心に2025年度も賃上げを検討している企業が多いと報じられている（『日本経済新聞』2024年10月7日）。しかし2024年度も引き続き、中小・零細企業を中心に倒産が継続している（『日本経済新聞』2025年1月14日）。さらに長期的なトレンドとして少子高齢化が確実に、かつ予想以上の速さで進行している。こうした厳しい経済環境にあって、これからの中小企業の未来を見据えていくために、収益性を向上させるためのマーケティングの必要性がますます高まってきていると言えるであろう。

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（田中，2014）とされている「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、比較的大きな経営規模の企業が取り上げられることが多い。それは、大企業のほうが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からである。しかし一般的に企業経済の実態を見る限り、大企業は資本金や総資産、従業員数などの占有比率は相対的に少なく、大企業と比べて中小企業の区分の方が大きな比率を占めている。したがって、中小企業は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必要があると思われる。

しかし中小企業といえども、業種でも企業規模でも多種多様であり、中小企業マーケティングを単純に一般化できない。なによりも実際のマーケティング実践は多様だからである。

したがって本稿では、ひとまず、歴史的に見てマーケティング論の形成・普及過程で中小規模の企業のマーケティングが与えた影響を考察する。そのことで中小企業のマーケティングの有意な特性は何かを析出したい。そのうえで、

消費財産業、特に食品分野の中小企業を取り上げて、上述の特性がどのように活かされているのか考察してみたい。

具体的には、すでに拙稿として取り上げて研究した乳業メーカーのマーケティング（齋藤，2021）を改めて取り上げる。そこから導出できる中小乳業メーカーのマーケティングの特徴や理論的枠組みを大規模メーカーとの比較で検証することで、中小食品メーカーのマーケティングの可能性について究明したい。こうした個別研究の積み上げが、中小企業の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、同時にその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

中小企業のマーケティング研究については、これまで中小企業論の一つのカテゴリーとして研究されてきた。中小企業研究を精力的に進めてきた田中道雄は、「大企業でも使われているマーケティングの手法が、そのまま使用できるものもあろう。しかし注意しなければならないのは、大企業には可能でも、中小企業には困難なことが多く存在する」（田中，2014年，14ページ）が、それにもかかわらず「大企業マーケティングによる中小企業への安直な適応という視点のもとで、二重構造論からも導かれるように、製品開発の相対的劣位の問題、・・・市場における価格面でのフリーハンドの少なさ、無名の中小企業による販売促進の困難さ、そして流通における相対的な品ぞろえや構成力の弱さ

などの点はこれまでほとんど無視されてきた」（同上）と研究上の問題点を指摘している。このようにマーケティングの主体が中小企業であることによる固有の特性、難しさ（特に企業規模による格差）の研究に焦点が当てられてきたと考えられる。

さらに先行研究を回顧すれば、研究の前提として「中小企業」の多様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いる。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変わらないほどの競争力を持つ企業は存在している。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、経営的な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、日本経済で中小企業の比率は高いという事実に間違いはない。実際、『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、中小企業の割合のほうが70%と極めて高い比率となっており、さらに付加価値で見ると、中小企業は53%を占め

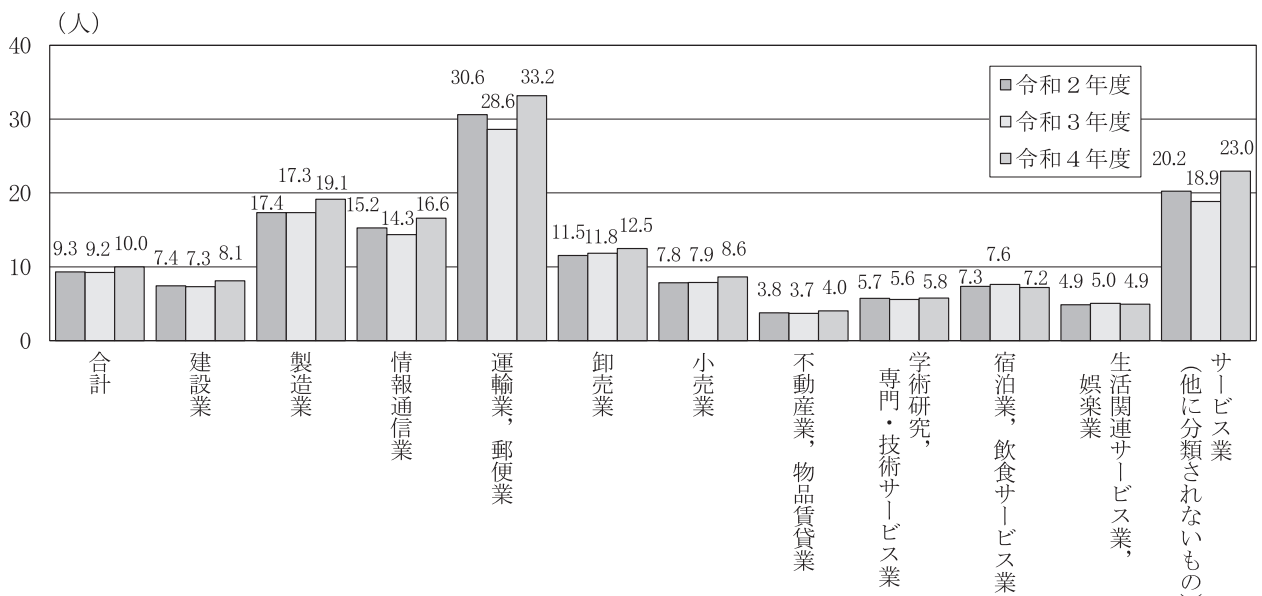
ている（『中小企業白書』より）のである。こうした企業規模の状況を見ると、ある意味では経営学の諸課題の中心的な対象は、大企業であるよりも中小企業であるとさえ言えるかもしれない。

しかし中小企業といっても範囲が広い。田中は、「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かなど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。同じ資本金額でも、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。またコロ

ナ禍の大幅な減収減益への対応として、大企業が税法を考慮して資本金を1億円以下まで大きく引き下げることも見られた。こうした事実を見ると、中小企業の正確な実態把握を前提に多様な研究視点があり得ると考えられる。

このように中小企業の企業規模は多様であるとはいえ、2023年の「中小企業実態基本調査速報」によれば、図1のように、令和4年度の調査でも業種別の平均従業員数は比較的多い製造業でも約19.1名であり、運輸・郵便業でも33.2名となっていて、平均従業員数を見る限り、中小企業は20名以下の「小規模企業」に該当するレベルの経営規模が圧倒的に多いのである。したがってまず中小企業の戦略やマネジメントの主要な研究対象は、業種を問わず小規模企業であると考えられる。

図1 中小企業の1企業当たりの従業員数（産業大分類別）

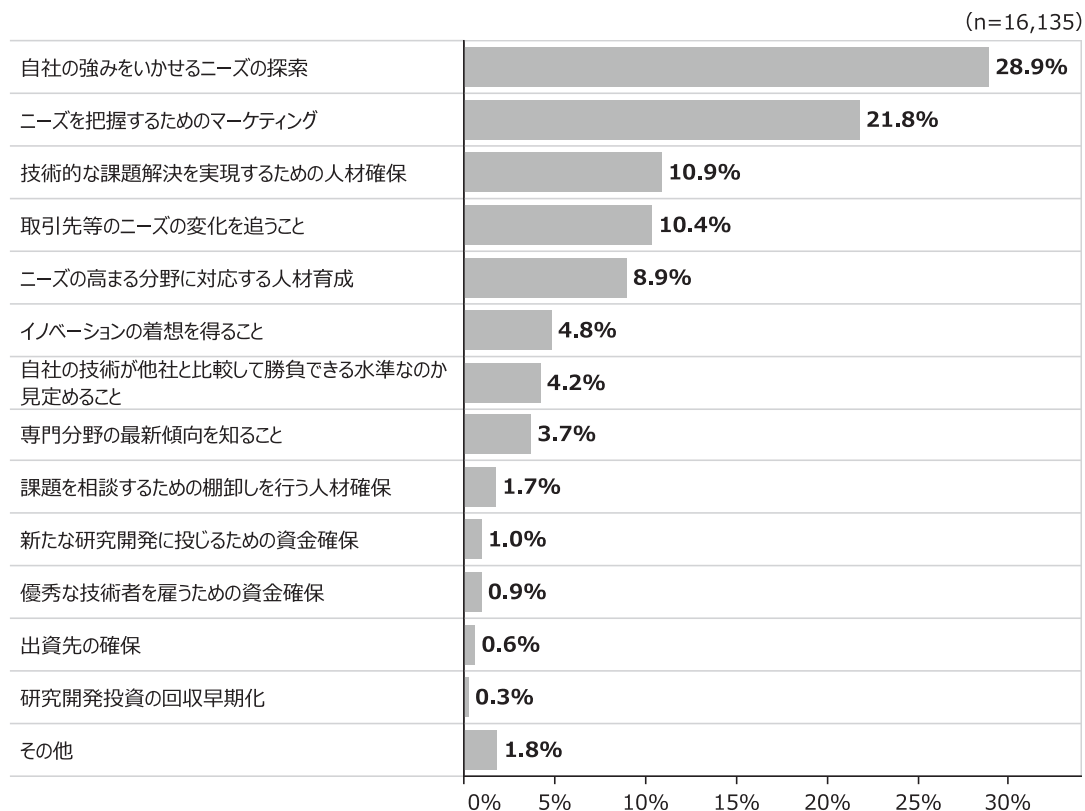


（出所）中小企業庁「令和5年中小企業実態基本調査速報」

さらに『中小企業白書2024年版』によれば、イノベーション活動に向けた取組における課題の調査結果は、図2のように、「対応する優先度が最も高いものとして、『自社の強みをいかせるニーズの探索』、『ニーズを把握するためのマーケティング』といった課題が挙げられて」

おり、マーケティング活動の必要性を中小企業自体が認識していることがわかる。その意味では、中小企業の経営課題のなかでもマーケティングへの取り組みについて、その特徴をはじめ、現状と課題を明確にすることが喫緊の課題となっている。

図2 イノベーション活動に向けた取組における課題



資料：(株)帝国データバンク「中小企業の経営課題とその解決に向けた取組に関する調査」

(注) イノベーション活動に向けた取組を行うに当たって、対応する優先度が最も高いと考えているものを聞いたもの。「特にない」と回答した企業を除いて集計している。

(出所) 中小企業庁『中小企業白書』2024年版

2. マーケティング論の形成・普及過程からみた「中小企業」の位置

マーケティングは19世紀末から20世紀初めのアメリカ合衆国で生成発展し、その理論化されたものがヨーロッパなどの主要国に普及していったと考えられる。もちろん実践としてのマーケティングは、それ以前からヨーロッパやアジア、日本でも展開されていたとはいえ、体系

化され理論的に定式化されるのはアメリカ合衆国が中心であった（例えば森下，1973；橋本，1976；薄井，1999；小原，2012参照）。

その際、先行研究で明らかにされてきた点として、マーケティング論成立過程は2つの流れが存在していた。1つは、鉄鋼・石油、砂糖や自動車のようなM&Aなどを通じて大規模化し、寡占化したような企業群である。大量生産体制

に対応する販売・マーケティングの構築を目指した。いま一つは、伝統的な既存の製品とは異なる新しい製品市場を創造する課題に直面する中で、独自の販売機構や販売方法などのマーケティングを開発する必要があった企業群によるマーケティングの創造である。

前者の流れが主流であるとする、マーケティングは大企業の産物であることになり、中小企業は大企業ほどにはマーケティングを展開活用できないことになる。しかし後者の流れが主流であれば、中小企業がマーケティングを創造することによって大企業へと成長していくことができたことになり、中小企業こそマーケティング主体として適恰的な局面が存在することを意味することになる。

アメリカの経営史、とくにマーケティング史を俯瞰するならば、後者こそ特徴的な流れであり、マーケティング理論の形成に大きく貢献した流れとみることができる。

この事実が意味することは、先述した田中の指摘と関連してみると、大企業は中小企業に比べて経営資源が質的にも量的にも豊富であり、圧倒的に有利と考えられがちであるが、実際には市場環境に素早く適合し、あるいは適切に働きかけるマーケティング競争力のある中小企業が大企業に成長していったのであり、中小規模であるからと言って一概にはマーケティングが劣位にあるとは断定できない。

そこで改めてマーケティングの形成過程を振り返り、競争力のあるマーケティングとはどのようなものなのか、成功裡に成長して大企業化した中小規模の企業の実践事例としてナショナル金銭登録機会社（以下NCRと略す）を取り

上げて検証してみよう。

3. 企業の成長過程とマーケティング・イノベーション

—NCRの成長過程に寄せて—

<NCRの成長とマーケティング>

レジスターは小売店や飲食店などで店員の誤謬や横領を防ぎ適切な現金管理をするために開発された産業財である。レジスターを製造販売するナショナル金銭登録機会社（National Cash Register Co. NCR）を大企業にまで成長させた創業者のジョン・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、従業員はわずか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、秀で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、管理がなされた。そして売上現金管理を必要としていた商店経営者に対して、全く知られていなかったレジスターを販売、普及するために、訴求力のある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）。

このように、NCRのマーケティング実践がマーケティング理論の形成に貢献している重要な分野は、販売管理である。パタソンは、“セールスマンは生まれるのではなく造られる”という信念から、創業2年後の1886年からは販売代理店のセールスマンを招集した会議を開催して交流を図り、翌年には販売活動を支援する社内報を発行した。90年代に入ると効果的なセールスマンシップの考案と教育訓練の学校の開設、画期的な販売割当の設定を行い、それとダイレクトメールなどの広告を効果的に組み合わせることで傑出したマーケティングを開発した。

NCRが事業を拡大成長させていく過程で、ほかの業界からも注目され、また同社で教育訓練を積んだ幹部社員が他企業の経営者として転出していく中で、IBM社やGM社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や手法が普及、定着していくことになった（Cf. Allyn, 1967, p. 26）。

以上みてきたように、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。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を管理するために事業部制システムのような大企業特有の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、それがアメリカにおけるマーケティングの実務と理論の形成に貢献した企業がみられるのである。

4. NCRにみる中小企業のマーケティングの特性

中小企業のマーケティングをみると、それは大企業と比較して経営規模が小さいことが最も基本的な特性であろう。そこから経営資源の制約など様々な格差構造によるデメリット、相対的な劣位性がもたらされる。と同時に見ておくべき視点として、小規模であることのメリットを活用することで、競争上の優位性を確保できる可能性も存在することである。

経営規模が小さいことは、経営資源の制約があるとはいえ、トップの優れたリーダーシップやマネジメント能力があれば、戦略的展開を素早くすることができるし、新事業への進出や撤退も大企業よりも小回りが利く。経営理念の全社的浸透もしやすいし、なにより小規模ゆえに市場の変化の影響を大きく受ける半面、市場の変化、動向をいち早く把握して迅速に対応することも可能である。「小規模」という不利な条件が、別の視点からすると有利な条件に転化できる可能性がある。

だからこそNCRのような零細規模から出発しながら大企業として成長し、その間の経営実践がアメリカのマーケティング論形成に大きく寄与し、優れたマーケティング実践をすることによって、アメリカの大企業のマーケティング

実践にも影響力を持つことになったのである。

近年の大企業によるスピンアウトやスピノフの展開や、開発型ベンチャー企業へのM&A・事業連携の動きは、大企業のみが市場での競争上で優位性を持つわけではないこと、中小企業のアクティビティの高さを意味しているとも言える。

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、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になり得ることである。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、先駆的もしくは競争優位性のある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連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。

このようにNCRは、レジスターという産業財を製造・販売する企業であり、消費財のように個人消費者をターゲットとしていないとはいえ、徹底した販売・マーケティング志向の企業であった。

NCRに代表される「マーケティング先行型」企業が小規模であった創業期から実践している特徴としては、何よりも①創業者の経営への信念や理念が、顧客志向の経営理念で貫かれていて、マーケティングを創造していく、②販売職能主導での社内の職能間（特に販売と生

産部門）の調整・統合を実現する。とくに販売代理店まで前方統合し、セールスマンの管理を徹底したり、③ターゲット顧客への連続したダイレクトマーケティングによる顧客への緊密な働きかけ、④顧客志向の製品開発などを析出できるであろう。

次節では、上述のアメリカとは国も時代も業種も異なるが、拙稿（齋藤，2021）でかつて論究した小規模経営の乳業メーカーを取り上げて、中小企業マーケティングの基本的優位性について検証していきたい。

Ⅲ 中小食品企業のマーケティング —事例研究—

1. 加工食品としての牛乳の特徴

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。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」である。

牛乳の鮮度管理は難しく、「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、パスツール（Pasteur, Louis）の名前を取って、「パステライゼーション（pasteurization）」と呼ばれている。「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

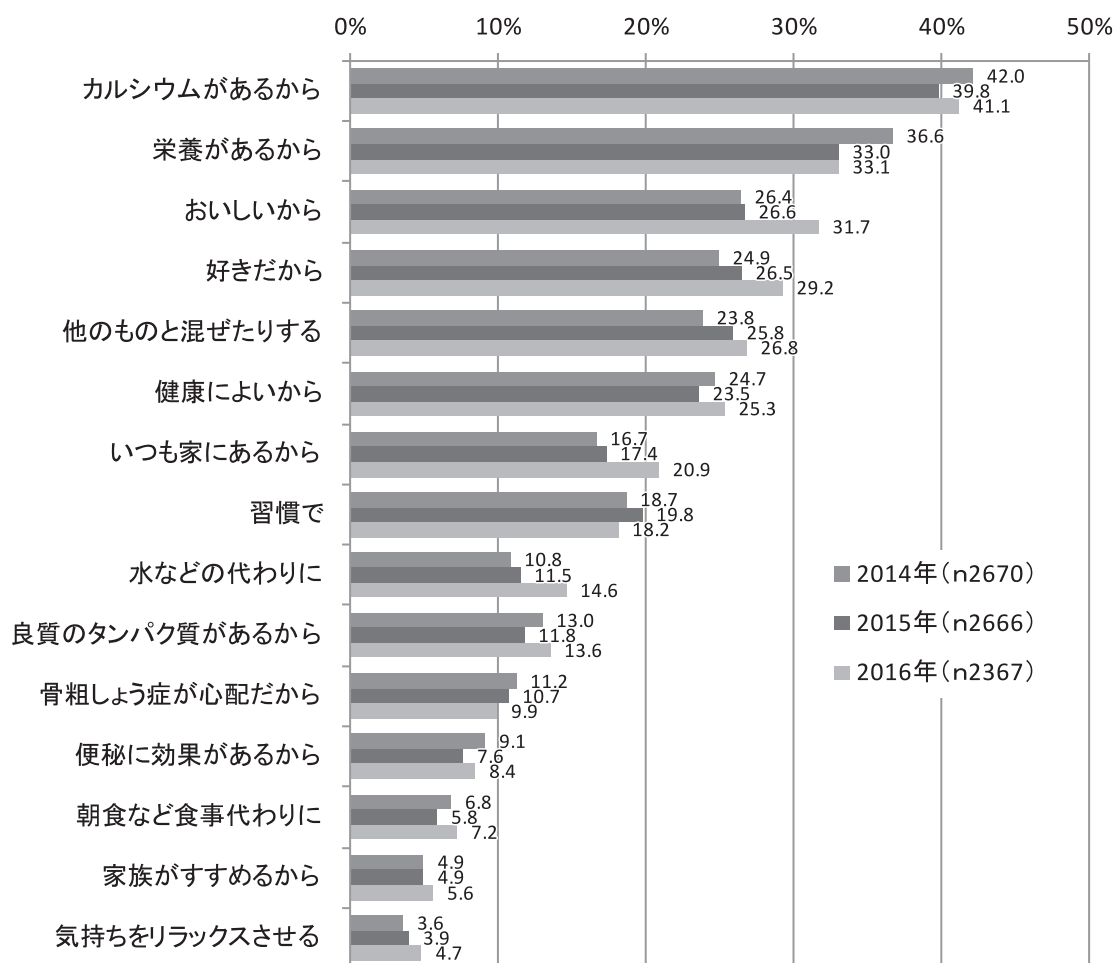
30分間加熱するのである。だが、これだと処理できる牛乳量が少ない。そこで、次に登場した『高温短時間殺菌』（HTST）が乳業界の主流となった。これは牛乳を連続して流しながら72℃で15秒間素早く加熱し、直ちに冷却するという方式である。このやり方なら産業規模で行うことが可能だった。」（同上）このHTSTは、高温短時間殺菌とはいえ、後に開発された100℃以上の高い温度で殺菌するのに比べ、殺菌温度が相対的に低いので、パステライゼーションの一種とみなすことができる。

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行細則」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（武田，2017，211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」、こうした「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、全体として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。

牛乳を飲む習慣は、明治以降の食の洋風化の中で定着してきたが、牛乳を飲む理由は主として栄養補給であった。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3のように「白もの牛乳を飲む理由」（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%と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」（柏，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。今後、少子高齢化が進行するにつれて、再び健康志向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も見ておかねばならないだろう。

図3 白物の牛乳を飲む理由（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

2. 乳業業界の階層構造の成立

牛乳は、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で製品の高付加価値を創り出すのではない。生乳の風味を生かした製品とするために、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。そしてワインにおける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、ワインのテロワールと同類の特徴を有する「原料資源制約型製品」（岡田，2020）として位置づけられることになるだろう。

したがって牛乳の質・量は、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統合するか、生乳集荷の地域限定を捨てて、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生乳を原料としている点で、「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。

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、緑茶などと同じほど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。

大手・中堅の乳業メーカーと全国各地の酪農家は直接取引をせず、全国に10ほどに組織されている指定生産団体を通じて、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一つの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ことになっている。

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、指定生産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のであり、大規模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、各酪農家が飼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、指定生産団体を通じて流通させることで個性が消

失し、個別酪農家ないしローカルな生産地域の特色は生かされない。乳業メーカーは、指定生産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。

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抑えて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、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てきた。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、加工乳など殆どのアイテムがUHTで占められ、せいぜい1－2アイテムのパスチャライズ牛乳が置かれているに過ぎなくなった。パスチャライズ牛乳は、中小乳業メーカーの主力製品として提供されているか、そこ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の過ぎなくなった。大規模乳業メーカー（超高温殺菌牛乳）と中小メ

メーカー（パステライズ牛乳）では牛乳の品質が異なる。こうした製品戦略の差異をはじめ、企業規模によるマーケティングの差異が存在するのである。

Ⅳ 中小乳業メーカーの事例研究 —サゴタニ牧農—

＜サゴタニ牧農の基礎データ＞

- ①会社名 砂谷株式会社
広島県広島市佐伯区湯来町
- ②創業 1950年
- ③資本金 2,300万円 常用従業員数18名
- ④売上高 4億3000万円（2024年度）
- ⑤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）
35ヘクタールの敷地、自家牧草90%
サゴタニ牧農は、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。

＜サゴタニ牧農の歴史＞

サゴタニ牛乳（現・サゴタニ牧農）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）に乳牛を連れ帰って、郷里で酪農を始めたことにある。二代目社長となった久保正彦は、「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しまいました。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200ml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、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）などと同様に、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。

中小企業のイノベーションやマーケティングにとって、こうした創業者とその継承者のアントレプレナーシップやリーダーシップの持つ役割は、決定的と言っていいほど大きい。

＜経営理念＞

サゴタニ牧農は、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、以下のような簡潔な経営理念を掲げている。

「お客様に心身の健康をお届けする

全ての社員・パートナーの人生を豊かにする」

まず何よりも顧客を第一に、中心にしていることが、簡潔に表現されている。その次に「社員・パートナー」についても規定している。顧客中心志向が端的に表現されているのである。

そのうえで、＜行動指針＞として、1つ目、「私達はお互いが信頼し合い、助け合い、共に学び、明るい職場を作り、仕事を通して成長していきます」を、2つ目に「私達はお客様に誠実に接し、商品・サービスを通して、心身の健康を応援する企業を目指します」を、3つ目に「私達は牧場での自然体験や牧場体験を通して、食育・命の大切さを伝え、地域社会に貢献します」を掲げている。

1つ目は対社内の指針であり、2つ目は対顧客であり、3つ目は対地域社会の指針となっている。こうした経営理念や行動指針は、マーケティング活動に具現化されることになる。

＜垂直統合された経営＞

サゴタニ牧農は、スーパーマーケット等の流通チャネルを利用するだけでなく、自社の乳製品を直接に消費者の家庭に届ける宅配事業として小売部門まで前方統合していることの意味は大きい。

一般に優れた大企業の垂直統合でも、経営体内部の製造職能と販売・マーケティング職能の統合が論じられ、さらに販社などを通じて卸売段階までの前方統合が論じられるが（例えば Chandler,1978 参照）、小売部門段階までの統合はそれほど多くはない。

さらに中小牛乳メーカーとしての特徴ではあるが、土づくりから始まり、牧畜、飼料作り事業まで自社の経営内に後方統合することで、製

品の高い品質と特性を創り上げ、高付加価値を実現しているのである。

大手企業となっている他業種の企業でも、例えば、「甘太郎」という今川焼風焼き菓子を製造販売する小売店から始まりながら、当時の大手企業がまねできない消費期限の短い洋菓子のシュークリーム的大量生産・大量販売販売を手掛けることでおいしくて高品質で価格競争力のある菓子類の消費者への提供を可能にし、自ら小売店舗を展開することで全国的な小売店チェーン網を構築していったシャトレゼ（齊藤, 2021 参照）など、いわゆる製造小売業のタイプ、換言すれば顧客志向の前方統合を主軸とした緊密な垂直統合を実現することで大企業に成長していった企業が存在する。

サゴタニ牧農のような小規模企業の場合でも、顧客により近づく宅配という販売チャネルの存在はマーケティング展開にとって重要な点と言える。こうした前方統合と、乳業メーカー特有の酪農と一体化した垂直統合経営によって、マーケティング活動の優位性を創造していくことになると思われる。

かつ組織規模が小さいことは、内部の経営資源に制約があるというデメリットの半面、強固に機能する垂直統合を進め易くする可能性があるということも見ておく必要がある。

＜製品戦略・ブランド戦略＞

主力製品の牛乳製品について、ブランド化を深め、「季節で変化する生乳の味に合わせて、パッケージを変えた牛乳を販売」している。「4～9月は『はるとなつ牛乳』で、牛が水を多く飲むためさっぱりとした味わいになる。10～3

月は『あきとふゆ牛乳』で、餌を多く食べるため乳脂肪分が増え濃厚な味わいが楽しめる。希望小売価格は495円」（『日本農業新聞』2024年12月1日付）と500円前後の価格設定となっている。

一般に市販されているほとんどの牛乳は超高温殺菌牛乳（UHT）であるのに対してサゴタニ牛乳の製品は、85℃で20分殺菌する（例えば「あきとふゆ牛乳」と「はるとなつ牛乳」）か、65℃ 30分間殺菌する（例えば「久保正彦の低温殺菌牛乳」）パステライズ牛乳であり、かつ味覚と栄養を重視した「特別のおいしさを実感できる」高い価値を持つ製品として提供されている。それは、土づくり、飼料作りから始まり、かつ、季節ごとに特徴的な味覚を味わうことができる点を強くアピールする、中小メーカー固有のブランド化を実現している。このブランド展開は、スーパーマーケット分野の売上を1.5倍化する成果に結実している。

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して理解できる。その意味で、ブランド化された製品にすることによって、価格も高価格の設定が維持されている。

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、パステライズ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、牛乳臭さがない」の3点をアピールしている。

＜食品企業との連携とコラボ＞

中小菓子メーカーのバッケンモーツアルトは、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り、サゴタニ牛乳を原料として使用し、「砂谷プリン」と命名されて製品化されている。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。

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＞

サゴタニ牧農では、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15000軒を組織し、宅配を継続しており、それに加えて保育所にも提供している。

このように経営理念を具体化して、地域の顧客への配達を経営の柱として実現している。それは、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取ることができる、といった効果を実現できる。戦後の一時期までは活発であったとはいえ、今日では、牛乳業界の宅配事業は、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（例えばhttps://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/_yuki-tatsui/19-00213参照）。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、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。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ネル展開は、スーパーマーケットが主要チャネル化するのか、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＞

サゴタニ牧農は、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牧場、久保アグリファームと一体の経営である。

宅配事業が顧客との接点を追求する前方統合であったのに対して、牧場の経営は原料である生乳の調達への進出という点で後方統合と位置付けられる。しかしサゴタニ牧農のそれは、単なる原料調達ではなく、乳牛の生育、さらにさかのぼって乳牛の飼料の自給化を目指す事業まで進出している。

サゴタニ牧農は、久保アグリファームにおい

て、乳牛を牛舎に閉じ込めるのではなく、放牧している。地域住民を始めとする来訪者家族は、放牧された牛と交流することができる。実際、アグリファームを訪れる人々が、顧客であれ、さらに顧客でないとしても、乳牛や、放し飼いのヤギと戯れて遊ぶことができ、また併設してい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。

したがって久保アグリファームの牧場は、サゴタニ牧農の後方統合部門であるだけでなく、顧客に製品ができるまでのプロセスを実際に牧場で体験してもらい、乳製品を付設されたカフェで提供して牧場内で味わってもらうことによる体感型消費シーンを創り上げるという意味では、前方統合としても位置付けられるのである。中小規模の乳業メーカーは、こうした牧場と一体化した経営を行っており、小規模であるがゆえに実現できる中小企業マーケティングの優位性と評価することができる。

こうした牧場を所有・運営することで、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。また来場した顧客と経営幹部や従業員が交流したり、顧客から気さくに意見や要望を聞く場所ともなっていて、顧客志向の一つのチャネルとなっている。例えば、兵庫県の淡路島乳業では、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、食事を取ることでもある。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。

V ケースに基づく中小メーカーのマーケティングの特徴

- 1) 中小企業は、従業員が相対的に少ないため、創業者、経営者が掲げる顧客志向の経営理念を全従業員に浸透させ、日々の業務の指針とすることは大手に比べて容易である。もちろん全社員に浸透させるための経営資源は大規模経営の方が多く保有しているとはいえ、規模が小さいことのメリットも存在する。顧客志向の立場から小規模であることをどれだけ生かせるかが、中小企業マーケティングのポイントの一つとなっているとみることができる。
- 2) サゴタニ牧農の事例のように、優れた中小企業では販売・マーケティング職能への前方統合が積極的に推進され、かつ必要な場合には後方統合も推進される。中小企業では規模が小さいことで、大企業に比較して職能間の緊密な統合や調整が実現しやすい面がある。経営上で職能別管理組織が確立していたとしても、職能間の調整・統合が必ずしも十分でないことも生まれるが、小規模な経営の場合には、トップのリーダーシップの下で全職能部門が一丸となって事業課題に取り組める可能性が大きい。そうしたリーダーシップと垂直統合によって中小企業から大企業に成長した事例は、先述したシャトレゼ以外にも見られる。
- 3) 製品戦略では、こうした垂直統合を効果的に活用することで、競争力のある製品・ブランドの開発が可能となる。サゴタニ牧農

のケースでも、自社牧場での土づくり、独自の飼料作り、放牧など酪農分野の条件に特段の配慮をし、製造プロセスではパステライズ牛乳であることを前面に押し出して、しかも季節ごとの栄養と味わいの違いで優れた魅力を有する「はるとなつ牛乳」「あきとふゆ牛乳」などの斬新なネーミングの牛乳を消費者に提供することを可能にしている。ローカリティの高い製品という点でも差別的優位性を確保でき、マーケティング・セグメンテーション戦略においても成果を生み出すことができる。こうしたローカルなブランドの確立は、牛乳の調達地域が広域である大手企業が追従し難い製品戦略となっている。とくにサゴタニ牧農のような小規模企業の場合には、マーケティング・イノベーションとさえ評価できるような、大規模乳業メーカーとの競争で、決定的な製品差異化戦略となっている。

- 4) 高付加価値のブランドとして顧客へ提供することは、価値に見合った価格設定が可能となるので、価格競争を回避することが可能となる。世界的視野でみると、大企業と言えども「より良いものを安く」提供する時代から「より良いものをそれに見合う価値で」提供することができないと、新興国や発展途上国との競争で後れを取る可能性が出て来ている。サゴタニ牧農は、牛乳の高付加価値のブランド化に成功し1ℓで約500円前後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、1ℓ900円台で価格設定しているケースもあり、製品差異化力の高さ、ブランドと

しての価値が価格設定に反映されている。

- 5) 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。ローカルな市場に徹底してアピールすることで、大手メーカーとの決定的な差異化を果たしている。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、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。またローカリティは顧客の声にこたえる経営をするという点でも、有効である。特に小規模なローカル企業は、顧客との接点を活かすうえでは有利である。このように食品のような地域文化との関わりのあるような製品分野では、ローカルな規模であることを活かしたマーケティング展開が可能と思われる。

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も大きなビジネス上のチャンスとなっているが、地元以外の市場を対象にした場合でも、こうしたローカリティこそが、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。

以上で述べてきたように、成功している中小企業のマーケティングの事例から導き出されることは、理念的にも、手法的にも、大企業のマーケティングにもある程度共通する基本的なマ

ーケティングの体系である。もちろん大企業の方が活用しやすいが、むしろ小規模性を活かしたマーケティング・イノベーションを目指しているケースも存在しているのである。

その際に重要なのは自社のおかれている業種の特長、規模の特長など自社の個性的なマーケティングを創り上げていく経営者やマネジャーの顧客志向のカルチャーやモチベーションの育成であろう。その意味では、本誌『商工金融』が2024年10・11月号で企画したような「人的資本経営」や「人的資源論」の視点からの経営の意味は、中小企業のマーケティング実践にとっても極めて重要な課題であり、マーケティングの人財育成を始めとするヒトへの投資、ヒトの育成がマーケティングの成否を左右するほどの影響力を有していることを指摘しておきたい。

Ⅵ 結びに代えて

サゴタニ牧農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、大手メーカーとは異なるものであった。それはとくに、顧客志向の経営理念の具体化、販売部門と酪農事業について全社的な垂直統合の展開、地域に根差した製品のブランド化など、論究してきた通りである。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えない。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。

以上みてきたように、地域に根差すことで競

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、中小食品メーカーのマーケティングとして、さらには中小企業のマーケティングへと一般化する可能性も存在している。

翻って日本の社会の直面する少子高齢化の急激な進行は、急速かつ着実に進行している。わが国のどのような産業でも、いずれ大きな市場縮小によって、経営に影響が出てくる。それは中小企業にとって、国内市場を対象にしたマーケティングだけでなく、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。機会があれば、中小企業の国際マーケティングについても、より具体的かつ多面的な分析を目指したい。

【参考文献】

- 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。
- 薄井和夫（1999）『アメリカ・マーケティング史研究 マーケティング管理論の形成基盤』大月書店。
- 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）。
- 岡田孝浩（2020）「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。
- 岡本博公（2017）「サプライチェーンマネジメントと高知企業」『高知工科大学紀要』14（1）。

謝辞

本稿で取り上げたサゴタニグループの事例研究は、サゴタニ牧農の久保宏輔氏への数回にわたるインタビューと資料提供に基づいている。深く感謝申し上げます。なお本研究で論じたサゴタニ牧農の事実や分析、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。

- 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。
- 齊藤寛（2021）『シャトレーゼは、なぜ「おいしくて安い」のか』CCCメディアハウス。
- 斎藤雅通（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）大128巻第3・4号。
- 斎藤雅通（1988）「1920年代におけるマーチャンダイジング確立の意義 ―デニスン社のマーケティング実践によせて―」『立命館経営学』第27巻第2号。
- 斎藤雅通（2021）「乳業メーカーのローカルエリア・マーケティング ―中小企業マーケティングの覚書的一考察―」『立命館経営学』第60巻第1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。
- 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』。
- 中野安 (1973)「マーケティングの生成過程」(森下不二也編『マーケティング経済論』所収)。
- 橋本勲 (1976)「企業マーケティング論の発展」『経済論叢』(京都大学) 117 (3)。
- 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。
- 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。
- 森下二次也監 (1973)『マーケティング経済論 (下巻)』。
- 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)。
- Allyn, S. C. (1967) *My Half Century with NCR*.
- Anthony, N. A. (1965) *Planning and control systems; a framework for analysis*.
- Chandler, A. D. Jr. (1978) *The Visible Hand*.
- Crowther, S. (1923) *Jhon H. Patterson*.
- 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)。
- Livesay, H. C. & P. G. Porter (1969) "Vertical Integration in American manufacturing, 1899-1948," *The Journal of American History*, Vol. XXIX, No.3.
- Marcossan, I. F. (1945) *Whenever Men Trade*.

【新聞記事】

- 「中小・地方で『賃上げ来年も必要』認識広がる 日銀報告」『日本経済新聞』2024年10月7日付
- 「倒産11年ぶり1万件超 24年、金融正常化で新陳代謝進む」『日本経済新聞』2025年1月14日
- 「乳製品「パケ買い」広がる デザインが購入の決め手 乳業メーカーは味、季節感アピール」『日本農業新聞』2024年12月1日付

【ウェブサイト】(閲覧日：2021年2月18日)

- 淡路島牛乳
<https://awajishima-milk.jp/>
- サゴタニ牛乳
<https://www.sagotani.net/>
- 独立行政法人 農畜産業振興機構
<https://www.alic.go.jp/vegetable/index.html>
- リクルート「牛乳配達ってまだやってるの？実は時代に合わせた新サービスでV字回復していた！」
https://www.hotpepper.jp/mesitsu/entry/_yuki-tatsui/19-00213