

木村 純子

---

日本版テリトリーオ・モデルへの試論  
—中小乳業メーカーの事例を手がかりに—

2024/06/03

---

No. 261

Junko Kimura

---

Tentative Proposition of Japan-embedded Territorio Model:  
Cases of Mid-sized Local Dairy Firms

June 3, 2024

---

**No. 261**

# 日本版テリトリー・モデルへの試論: 中小乳業メーカーの事例を手がかりに

## 法政大学 木村純子

Tentative Proposition of Japan-embedded Territorio Model: Cases of Mid-sized Local Dairy Firms

Junko Kimura, Hosei University

### 1. はじめに

本研究は、わが国における持続可能なフードシステムの形成に関する地域酪農乳業の役割と課題、および今後の展望と期待される姿について、学校給食牛乳(以下、「学乳」と記す)を事例に、包括的に構造化して検討し、その方向性を探ることを全体の目的とする。

キーワードはテリトリーである。イタリアの文脈におけるテリトリーとは、「社会経済的、文化的なアイデンティティを共有する空間の広がりとしての地域あるいは領域」(陣内, 2022, p34)とされる。イタリアには、原産地呼称保護(PDO)や地理的表示保護(PGI)等の制度がある。地域に根ざしたこれらの高品質産品を用いることで、地域における価値の共有化とコミュニティの維持が可能となることから、地元中小乳業メーカーが学乳によって地域コミュニティを維持する機能に対する期待や需要は高くないように思われる。

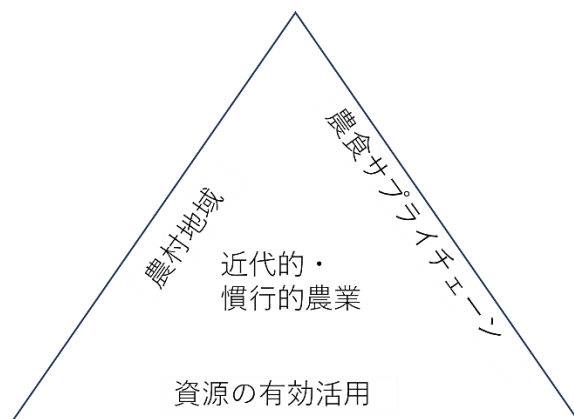
他方、イタリアと大きく異なる点として、日本の農業政策に地域性すなわちテリトリーの視点があるとは言い難い。すっかり広まってしまった新自由主義的農業のオルタナティブとして、テリトリーに根ざし、関連主体とネットワークを構築しながら、協働で地域の共有財を守り、持続可能な農村を形成する農業活動が必要である。本稿は、学乳の見どころとしてきた重要な機能に注目することで、日本特有のテリトリー創出の論理を明らかにする。

イタリアは、農産物を生産するだけの古典的な単機能型農業から、新しいパラダイムの多様な多機能型農業に移行している。その背景は3つある。第1に、EUの政策が農業振興から都市と農村のテリトリー振興へ舵を切り、経済価値と農業の多様性のバランスを取るようになった。共通農業政策(Common Agriculture Policy、以下「CAP」と記す)において、1)市場原理のもとにある効率主義、それとは対照的な2)地域主義と3)環境主義の3原理のバランスを取る方針が示されている(河合, 2003)。第2に、生産者が変わった。地域の零細農家や中小企業は「地域に生かされている」「地域の持続可能性が自社の持続可能性である」と考える。地域の共有財の価値に気づき、地域との共存を目指し、地域に根ざした農業や企業活動を実践する。第3に、消費者が変わった。20年前、南イタリアのアマルフィにやってきた米国人観光客は、他州、たとえばトスカーナ州の銘醸ワインであるブルネッロ・ディ・モンタルチャーノなどを注文した。近年、ワインの意味が変わり、消費者は、美味しいという本質的意味に加え、それを生んだテリトリーも一緒に楽しむようになった。

農業政策が農業の多機能性に方針を転換し、生産者が変わり、消費者ニーズも変わったことで、イタリアでは、単機能型農業から多機能型農業に戦略を転換する生産者が増えている。これまでの単機能型農業は、近代的・慣行的農業であり、3つの側面がある(図1)。第1は、

農産物・食品のサプライチェーンの側面である。農畜産物の生産が主な活動である。第2は、農村の側面である。農業は、農村景観をはじめ自然価値の維持、変化、ときに劣化に寄与し、農業が衰退すると農村も衰退する。第3は、資源の利用である。第1と第2のために、知識、動植物の原料、資本、土地、水、機械、取引チャンネル等の資源を、それがたとえ地域外のものであっても、構わず利用する(Van der Ploeg, et al., 2003)。

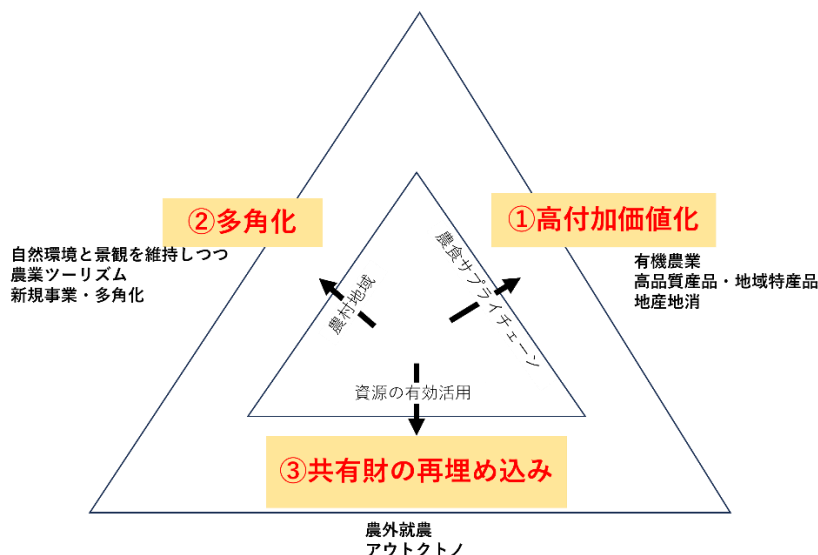
図1 単機能型農業



出所: Van der Ploeg, et al.(2003)p43

イタリアは、付加価値が高い製品を提供するために、単機能型農業から踏み出し、多機能型農業に移行することで、農村を振興させることができた(図2)。新しい農村振興戦略には3つの柱がある。深化、拡張、地域への再埋め込みである<sup>1</sup>。

図2 新しい農村振興戦略の3つの柱



出所: Van der Ploeg, et al.(2003)p45

<sup>1</sup> 本節は、Van der Ploeg, et al. (2003)を参考にした。

新しい農村振興戦略の1つ目の柱は、農産物・食品サプライチェーンの深化である(Deepening)。日本語では高付加価値化と言い表される場合がある(McGreeny ら, 2019)。具体的には、有機農業、高品質製品の生産と地域特産品、ショート・サプライチェーンや地産地消である。イタリアの消費者は、農業の多機能性を農産物・食品の価格に反映させることに納得した上で、連帯購入グループ(Gruppo di Acquisti Solidale、以下「GAS」と記す)やファーマーズ・マーケット等のショート・サプライチェーン・チャンネルを形成し、慣行品よりテリトリーを守るができる製品を買うことで、持続可能なフードシステムを構築している。

新しい農村振興戦略の2つ目の柱は、農業の拡張である(Broadening)。日本語では多角化という場合もある(McGreeny ら, 2019)。具体的には、アグリトゥリズム、農場での新規事業、エネルギー生産などによる多様化、自然と景観の保全である。消費者が支払う商品やサービスの提供によって、農家は収入を増やすことができる(Van der Ploeg, et al., 2003)。

3つ目の柱は、農業の地域への再埋め込みである(Regrounding)。日本語では地域資源の有効利用と言う場合があり、土着的・社会文化的資源や伝統知の利用、有機農業などのオルタナティブな資産技術の利用、産消一体の協同組合のような経済連携が基礎になる(McGreeny ら, 2019)。イタリアの生産者らは、在来品種を意味するアウトクトノ(autoctono)をキーワードにして、一度は忘れ去られていた地域の共有財である土着品種の農畜産物を地域に再埋め込みしている。

地域への再埋め込み手段として、複数活動と経済的農業がある。第1の手段である複数活動については、かつて、農業は貧困を意味していたが、時代は変わり、農村に暮らし、農場を持ちつつ都会での仕事とそれに伴う安定的収入を手に入れられることが望ましいライフ(Life)になった。ライフとは生活であり、人生であり、命である。農業経営を部分的に農外収入によって成り立たせることで、農家は大規模な商品市場に依存しなくて済むようになる。イタリアには若い兼業農家が多い(木村・陣内, 2024)。第2の手段である経済的農業は、地域外からの投入資材購入を減らし、テリトリー内の草地や堆肥などの投入資材を利用することで、地域循環型の持続可能な農業を実践することである(Van der Ploeg, et al., 2003)。

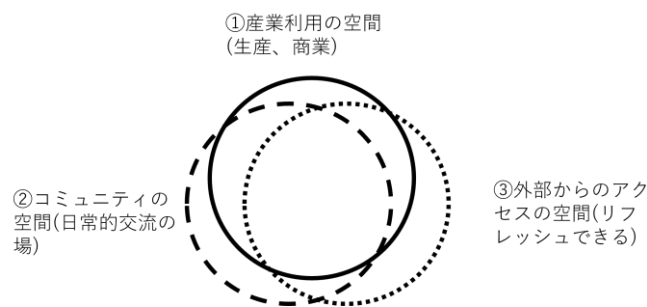
農家は、1)深化、2)拡大、あるいは3)地域への再埋め込みによって、より広範な製品とサービスを提供する多機能な主体になることができる。すなわち、地産地消、地域市場、グローバル市場という異なるサプライチェーン・システムにおいて、農産物市場のみならず、観光市場、サービス市場、労働市場、エネルギー市場に関わるようになる。総所得が増加することで、事業の継続性を高められる。

以上のとおり、深化、拡大、地域への再埋め込みの3つの柱は、農家と農村全体が所得圧迫から抜け出す手立てとなる(Van der Ploeg, et al., 2003)。これは再小農化(repeasantization)とよばれ、生産者らは新しい小農(new peasantry)である。新しい小農は自律を求めて努力し、制約された地域資源を共有財として活用しつつ、家族を中心とした労働力を最大限に利用し、資源を循環させ、高付加価値製品の生産を行う(秋津, 2019)。

イタリアと同様に、日本も学校給食プログラムによって地域のコミュニティを守ることができるであろうか。まず、イタリアと日本の農村空間の相違点を確認しておく。生源寺(2013; 2021; 2023)を手がかりに説明する。共通点として、農村空間構造が似ている点が挙げられる。日欧のそれは、第1に農業や林業といった自然の産業的利用の空間、第2に非農家住民を含むコミュニティを支える居住環境空間、および第3に外部からのアクセスが容易で人々が楽しめる自然空間の3つが重なり合う構造になっている(図3)。イタリアも日本も未開発空間が乏しく、3つの異なる目的の利用を同一空間に重ねざるを得なかったからである。

生産者は、1)農業活動によって経済価値を生みながら、同時に2)社会問題を解決するソーシャル・ビジネスを展開し、地域のコミュニティを維持している。コミュニティには、非農家住民が生活し、さらに3)地域外からの訪問客もやってくる。

図3 イタリアと日本の農村空間構造



出所:生源寺(2023)p22 をもとに筆者作成

日伊の農村空間は非効率と考えられていたが、実際は合理的であり、重なっているからこそ生まれる価値がある。ネガティブな評価が多かった中山間地の農業が、その逆転の強みを活かし、自然資源に深みがあり、人と人がつながり、共通価値を実感できる空間として再生した(生源寺, 2023)。さらに、イタリアの農村は、経済価値と非経済価値のバランスを取り、農業の多機能性を発露させ、豊かな社会を実現している(木村・陣内, 2022; 2024)。

他方、北米の農村空間は、3つの空間利用が分業・分断されている。土地が広いことから、第1の自然の産業的利用空間である農場と、第3の人々のアクセス対象としての自然空間が別々に存在する。自然空間はたとえば国立公園である。第2の日常的な交流の場は、農場から距離のある小さな町にあって、生産と消費が分断している(生源寺, 2021; 2023, 木村, 2024a; 2024b)。

イタリアと日本には異なる点もある。イタリアは、1)産業空間、2)居住空間、3)アクセス空間を高いレベルでバランスよく確保することができた。他方、日本は、高度成長期における都市計画法や農業振興地域制度などによる開発圧力が強く、イタリアのように農村空間

を合理的に利用できず、無秩序に広げてしまった。

農業活動についていえば、日本は米国型グローバリゼーション一辺倒のフードシステムを構築してしまった。広大な土地を持つ米国とは違い、農地の多くが山岳地帯の日本が、米国型の工業化された農業を行えるはずはないことから、そこから脱却し、地域に根ざした農畜産業を取り戻す必要がある。

政策や貿易においても、日本は米国から強い影響を受けている。農業政策については、成長路線のパラダイムを変えられておらず、農業の多機能性よりも成長を目指し<sup>2</sup>、成長産業化と多機能性のバランスが取れているとは言い難い。貿易については、海外からの食料輸入に依存している。2022年の農産物の輸入相手国1位は米国で、21,211億円(18.2%)であった<sup>3</sup>。脆弱な食料安全保障を改善するために、各地域の活動主体が、国の政策とは異なるパラダイムに転換していく必要がある。

## 2. 学乳に取り組む企業の事業構造

イタリアの農業は、EUの政策からのトップダウンで進むべき道が示されている。ボトムアップのプロジェクトに適合する補助金も多いことから、農家や2次産業者は、公的機関の経済的支援を受けながらイノベーションを起こしていくことが可能である。

他方、日本の政策は、スマート農業や情報化による成長産業化を目指していることから、農家や関連主体は国を頼ることが難しく、ボトムアップ型で農村が抱える課題に対峙する必要がある。

### 2.1. 地域中小企業の事業の定義

企業活動の目的として、利益の最大化から価値の最大化を目指す必要が主張されるようになった(Porter, et al., 2011; Rajan, 2019)。企業の事業に社会性が伴うようになったのである。社会性が伴うと、事業活動のミッションは社会的課題への取組みになる。

それはソーシャル・ビジネスといわれることがある。ソーシャル・ビジネスを実践する企業がミッションを遂行すると、企業の存在意義が高まり、事業が成立するといわれる(山本, 2013)。

ソーシャル・ビジネスに近い概念に、コミュニティ・ビジネスがある。コミュニティ・ビジネスの活動領域は地域コミュニティである。企業は、地域資源を活かしながら、地域の課題を解決する(山本, 2013)。

地域乳業メーカーは、事業活動が地域に制約されているという点で、地域を意識し、地域

---

<sup>2</sup> 新しい資本主義実現会議(2021)「緊急提言(案)未来を切り拓く「新しい資本主義」とその起動に向けて」2021年11月8日付(2023年7月17日閲覧)。

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/kaigi/dai2/shiryoku1.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/kaigi/dai2/shiryoku1.pdf)、および  
[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/kinkyuteigen\\_honbun\\_set.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/kinkyuteigen_honbun_set.pdf)

<sup>3</sup> 農林水産省 HP「農林水産物輸出入情報・概況」(2023年7月27日閲覧)

<https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/kokusai/index.html>

に根付かざるをえないことから、事業の定義は、地域への貢献であり、その事業はコミュニティ・ビジネスといえる。自社のマネジメントに地域を結び付け、地域のアイデンティティが自社のアイデンティティと同一化し、地域の価値を自社商品に結び付けるようになる。商品開発においても、地域の共有財、すなわち地域の社会関係資本を活かす。

日本の学乳事業には制約が多い。1)裁量権がない、2)地元の乳しか使えない、3)地元の酪農家を育てる責任がある、4)需給調整が困難という制約である。これを嫌がって大手乳業メーカーは学乳事業から次々と撤退している。

他方、中小乳業メーカーは制約をエネルギーにして、使命感を持って、学乳商品を生産し続けている。地域乳業の成り立ちとして、自分たちが地域を支え、地域を発展させてきたという自負、および自分たちにとっても地域は精神的よりどころであるという地域へのアタッチメントがあり、地域を自社のマネジメントに結び付けるからである。

大手乳業メーカーにはできなくて、中小乳業メーカーにできる理由は、後者が経済価値を追い求めるだけではなく、非経済価値とのバランスを取ろうとしているからである。学乳には、たとえ利益を出せなくても、地域に貢献するという価値観が内在している。乳業メーカーの経営者は、学乳がなくなると地域コミュニティがなくなると考え、企業の拡大志向があるなしに関わらず、非効率な学乳事業を続けようとする。

日本では、地域乳業メーカーが、関連主体と価値を共有するネットワークを作る。サプライチェーンは地産地消を含み、量販店や生協といった流通業者、および消費者の応援を獲得する。応援者にも、地域を支えないと自分たちも暮らしていけないという意識がある。

## 2.2. 組織マネジメント：ボトムアップ型のインターナル・マーケティング

イタリアは、EUの政策として学校の牛乳事業を位置づけ、トップダウン型による地域の持続可能性の実現を目指している。他方、日本では、地域の中小企業が、自社の事業の定義として、地域への貢献の精神を社内に浸透させている。

これまでの資本主義経済では、従業員は、生産性の向上を目指す企業競争に巻き込まれ、企業(経営者)によって包摂されていた。ここでいう包摂は、近年、目にするインクルージョン(inclusion)ではなく、subsumptionのことであり、何かを包み込み、圧迫し、窒息させるという意味である(白井, 2023)。

他方、これからの企業と従業員との関係は、生業複合論的にとらえられるべきである。人は、生産性や生産効率の高さのみで生業を選択するのではなく、労働に内在する遊びや競争心も含めた生きることの総体として複数の生業を組み合わせる。地域の中小企業の従業員は、都市にはない農村における複合的生業の中に、その地域での生きがいを与えることができる(大澤, 2015)。

そのような社会の鍵となるのが、コミュニティである。コミュニティは、規模を問わず、メンバーが特定の地域に住み、統治を共有し、共通の文化のおよび歴史的遺産を有すること



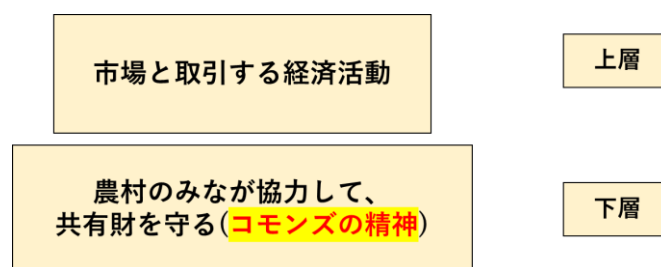
が多い社会集団のことである(Rajan, 2019)。

第1の柱としての国家、第2の柱としての市場に対して、コミュニティは第3の柱としてとらえられる。国家が地方自治から決定権限を奪い、市場に関わる企業が生産コストの低い途上国に生産拠点を移したことで、地域コミュニティが担っていた社会的機能が失われた。社会的機能とは、人々が助け合い、人々を育て、リーダーを排出する機能である。地域コミュニティの紐帯は失われ、人々の結び付きは希薄になってしまった。このような現代的課題に対して、コミュニティは、健全な民主主義社会を支えるために不可欠である(Rajan, 2019)。

### 2.3. 経済価値と非経済価値のバランス

生源寺(2013)が説明した農業の2重構造から、農村は社会への貢献性を持っていることが分かる(図4)。すなわち、地域の持続可能性のためには、経営・経済合理性を追求するだけでなく、生産を超えた日常生活を安心して営める生活・社会的合理性を含めた取組みが必要である。農業の機能は、生活維持や地域コミュニティの発展に関する分野まで広がることになる(片岡, 2018)。

図4 農業の2重構造



出所：生源寺(2013)p164 を元に筆者作成

コミュニティとコモンズは、不可分な関係にある。近年、コモンズの精神、あるいはコモンズ思考が多くの学問分野から議論されるようになったが、コモンズ思考は、第1に、近代的所有権の思想を批判し、資源の所有より、資源の利用と管理の視点を重視する仕組みづくりを目指す。第2に、資源を管理する仕組みとして、コミュニティの自治能力を高めることを目指す(山本, 2022)。

#### ① 中小乳業メーカーには経済的基盤が必要

企業は、生産効率性の追求や利益の最大化から、価値の最大化に向かう必要があり、コミュニティ・メンバーから信頼され、国家に対する抑止力にならなければならない。とはいえ、生産効率性を放棄することはできない(Rajan, 2019)。

とくに、日本は、テリトリーオ概念がイタリアほど発達していないため、Van der Ploeg, et

al.(2003)の、単機能型農業(図 1)から多機能的農業(図 2)へ踏み出すことが難しいと考えられる。事業多角化としてのツーリズムや景観維持をあまり展開できていないことは周知のとおりである。

イタリアのようにトップダウンの補助金に依存できない分、地域の持続的発展のためには、地域の事業者による国内外の市場に向けた販路開拓等の経済活動への取組みが必須となる。取引に関わる事業者らのアクターが、農水産物は地域の共有財であるという価値を再認識し、地域のブランド化とアイデンティティ形成を促すことは、地域の持続的な経済発展の契機となる(木村他, 2023)。

2次産業者である乳業メーカーにとって、地域の農畜産物である牛乳は、単に自社商品の原材料や経済性を生むものというだけではない。企業が、地域のブランドという商品価値を支え、親しみ深さや安全等の良好なイメージを創出し、地元消費者の信頼とロイヤルティを獲得することで、企業の存続・発展に寄与することが期待される。

## ② 乳業メーカーと1次産業者(酪農家)との互酬的關係

近隣コミュニティの再生は、自由で豊かな社会の実現の鍵である。コミュニティ再生の要件として、1)小さな熱意あるチームが取組みを主導する、2)コミュニティ内の異なる関係性が結集する、3)人的資源を含むコミュニティの資産を発見、活用、向上させる、4)課題に取り組む、5)住民がコミュニティに参加することが挙げられる(Rajan, 2019)。

社会関係資本(social capital)論は、社会的ネットワークが重要であると考えられる。孤立した人々がいる社会は、社会関係資本が豊かではない。社会的ネットワークは互酬性と信頼性の規範を生み、コミュニティ全体の生活条件を改善させ、個人と集団の生産性に影響を与える。社会的ネットワークは、互酬的規範を生み、人々の関係形成・維持を促進する。互酬的規範が生む人間関係は、社会関係資本(市民的資本)になる(Putnam, 2000)。

イタリアと日本において、地域の置かれた条件の相違を前提とすると、イタリアのテリトリー戦略をそのまま日本に適用することは難しいかもしれないが、かわりに、2次産業の地元中小企業を中心となって、農家の自律を助け、農村の持続可能性を実現することで、社会関係資本である社会的ネットワークを形成していると考えられる(木村他, 2023)<sup>4</sup>。

日本は、2次産業が1次産業の生産者を買い支え、地域の持続可能性を目指す。2次産業者にとって、1次産業者は長期的な取引関係を築くべき対象であり、原材料の安全性や品質にも強い関心をもつべき相手である。さらに、安定的取引と、安全性や品質の基準を満たす

---

<sup>4</sup> 地域に根ざした中小企業の活動で持続可能な農村を実現できる。方策の1つとして、事業多角化によってネットワークがつながっていく。たとえば、鹿児島県鹿屋では、畜産飼料販売会社が外食事業、ホテル事業、チーズやハムの加工業をスタートさせ、一気通貫し、かつテリトリー内で循環するフードシステム・ネットワークを形成している。飲食店は、地域の共有財であるカンパチを使った加工品をメーカーと共同で開発し、東京の百貨店への販路も開拓した。別の方策として、農家に自律を促すだけでなく、フード・サプライチェーンの他のプレイヤーが農家を支援する場合がある。農業の多機能性の1つに生物多様性が挙げられるが、鹿屋では生物多様性を残すために、上述の飲食店が地域の在来種の野菜を料理メニューにして提供している(木村他, 2023)。

生産物の供給を農家が安定的に行えるように、継続的な取引関係の維持など、生産者の安定的な収入が成り立つ配慮をする(木村他, 2024)。

イタリアでは、1次産業の農家に力があり、2次産業(工業)と3次産業(商業)まで手がけている事例が多い。日本でも、1次産業だけではなく、2次産業や3次産業も含めた地域創生を、テリトリー・アプローチで捉える必要があるという主張があるが(上田, 2023)、農家に余力がないという指摘もあり(秋津, 2019)、イタリアのように農家がイニシアチブをとることは容易ではない場合が多い。そのかわり、2次産業の地元中小企業が中心となって、農家の自律を助け、農村の持続可能性を実現している。

日本には、地域集団(ムラ)の人へのコミットメントがあるといえよう。企業は、単独で生き残ろうとするのではなく、なんらかの組織やネットワークを作り、それを基礎にして協働し、地域の共有財を活用しつつ保全し、自律的な地域農業を維持する(秋津, 2019)。

#### 2.4. 学乳はコミュニティ維持の鍵

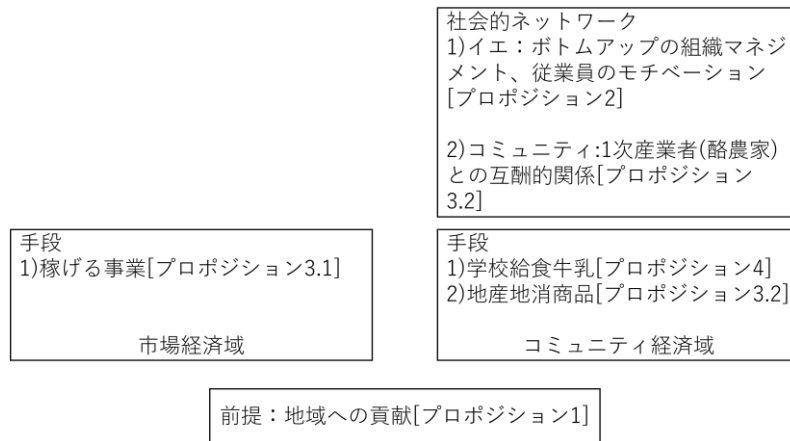
社会的なつながりは、実体的な支援というだけではなく、健康上の規範を強化し、身体的ストレスを低減することから、緊密なコミュニティを発展させ、地域の人々に健康と幸福感を与える(Putnam, 2000; Baltorini, 2010)。

コミュニティ再生には、住民の参加が求められる。住民が動くのは、重要な公共空間で変化が起こった時であり、学校は、その重要な公共空間の1つである(Rajan, 2019)。その重要な公共空間で流通・消費される学乳には、1)酪農家と乳業メーカーの互酬的關係を維持する、2)ショート・サプライチェーンを構築する、および3)地域アイデンティティを形成する機能があると考えられる。

地域のステークホルダーがコモンズを協働管理するためには、協働の基盤を支える知識が必要である。専門家のそれではなく、伝統的に活用されてきた長年の観察と分類にもとづく知識体系は、土着的知識と呼ばれる。土着的知識は各地域コミュニティに特有のものである(佐藤, 2014)。イタリアでは、地域固有の在来種や景観によって地域の誇りが語り継がれるが、日本は、地域固有の学乳を流通させることで、人々の地域の誇りとアイデンティティが可視化され語られるのではないだろうか。

以上の議論から導き出される学乳に取り組む企業の事業構造を、市場経済域とコミュニティ経済域概念で整理すると、図5の通り表わされる。左の市場経済域は、競争原理で最も効率的に価値実現と価値配分する経済社会である。右のコミュニティ経済域は、限られた広がり地縁的な地域経済社会で、顔見知りの隣人と付き合い、信頼関係があり、互酬取引が成立している(永木, 2013)。

図5 学乳に取り組む企業の事業構造



出所: 永木(2013) p54 を参考に筆者作成

### プロジェクト1

コミュニティ・ビジネスにおいて中心となるアクターは、地元の中小企業(2次産業者)である。彼らの事業の定義は地域への貢献である。

### プロジェクト2

2次産業者は、ボトムアップ型のインターナル・マーケティングを含む組織マネジメントを実践することで事業の定義を浸透させる。

### プロジェクト3

2次産業者は市場経済域とコミュニティ経済域のバランスとりつつ、農業の2重構造を実践する。

プロジェクト3.1 トップダウンの支援が少ないことから、2次産業者は、自社による経済基盤確立が必要である。

プロジェクト3.2 日本はテリトリー意識(土地)よりも共同体意識(ヒト)が強い。乳業メーカーは、1次産業者の農家を支えつつ支えられる相互扶助にもとづく互酬関係という社会的ネットワークを形成する。

### プロジェクト4

学乳の生産と流通プロセスは、テリトリーを創出し、地域アイデンティティを形成し、コミュニティを維持する。

### 3. 方法論

2022年から2023年の間に、茨城、高知、愛知、岩手の乳業メーカーを訪ねた。対象企業はトモエ乳業、ひまわり乳業、中央製乳、湯田牛乳公社である。各組織の代表である、中田俊之氏(トモエ乳業)、吉澤文治郎氏(ひまわり乳業)、荻野誠氏(中央製乳)、および溝渕郁夫氏(湯田牛乳公社)にインタビューを実施した。収集されたデータは外部業者により文書化した。

また、東京都島嶼部の学乳を理解するため、2022年10月2日に八丈島の八丈島乳業株式会社へのインタビュー調査を、酪農乳業と肉牛の学校給食と食育の取組みの相違点を理解するため、2023年7月27日に神戸肉流通推進協議会主催のイベントの参与観察とインタビュー調査を実施した。これらの定性的データを用いて、解釈学アプローチによって学乳による価値創出のロジックを記述する。

表1 インフォーマント・データ

	氏名	所属	調査日
1	中田俊之	トモエ乳業株式会社	2022年8月8日
2	吉澤文治郎	ひまわり乳業株式会社	2022年8月25日
3	荻野誠	中央製乳株式会社	2022年11月10日
4	溝渕郁夫	株式会社湯田牛乳公社	2023年3月28日
5	歌川真哉	八丈島乳業株式会社	2022年10月2日
6	谷元哲則	神戸肉流通推進協議会	2023年7月27日

出所：調査をもとに筆者作成

### 4. 記述

#### 4.1. トモエ乳業

##### 【1】地域中小乳業メーカーの事業の定義

トモエ乳業は、2030年までの実現を目指す企業のあるべき姿を策定している。第1は、お互いに感謝し合う会社である。従業員の健康に気を使い、彼らの成長を促す。第2は、乳文化の拡大による酪農への貢献である。既存の牛乳博物館を独立させ、トモエ乳業全体をテーマパークのようにして、酪農産業の一助とした。

株式会社明治が東京都の学乳から撤退した。トモエ乳業は、物流コスト等の負担で苦労はあるが、学乳は地産地消であることから社会貢献の一環だと捉え、利他の精神で事業を承継した。茨城県は酪農がさかんで、茨城県産の牛乳を消費できることから、酪農家のためにもなる<sup>5</sup>。

酪農家、加工メーカーとしてのトモエ乳業、および販売者としての小売業の3主体が一体で成長することを経営のモットーとしている。トモエ乳業の企業ロゴである三つ巴(写真1

<sup>5</sup> 埼玉県と東京都は学乳に見合うだけの乳を生産できない。トモエ乳業商品の供給エリアで地産地消を實踐できているのは茨城県だけである。

右側の企業キャラクターの胸部)は、生産者、乳業、小売業が三位一体となって成長していく乳業メーカーの姿を現している。

写真1 スポンサーになったスポーツチームのユニフォームを着た社長(左)と、  
企業ロゴの三つ巴を胸につけた企業キャラクター(右)



出所：トモエ乳業 X(旧ツイッター)2022年1月28日付

## 【2】組織マネジメント：ボトムアップ型のインターナル・マーケティング

トモエ乳業は、地域に根ざし、取引関係とは異なるインフォーマルな関係を構築する。第1に、地元古河の祭りになるべく参加する。具体的には、地域のよかんべまつりに出展し、バター作りやアイスクリーム作りをしたり、バンドを呼び牛乳に関する童話を歌ってもらったりしている。古河のイベントではないものの、トモエ乳業のキャラクター(写真1右側)を、世界キャラクターさみっとに出場させた<sup>6</sup>。第2に、社員教育の一環として、従業員に道の駅でマネキン(試飲)販売をしてもらう。それらの活動を、従業員はイキイキとしてくれているようである。

近年、中田社長は、地元高校生の採用に力を入れている。栃木県宇都宮市出身の従業員I氏は、古河に住むことを条件に採用された。企業のことのみならず、古河のことを知りなさいというトモエ乳業の思いと理解している。入社以来11年間、古河に住み、古河のことを勉強し、社長を筆頭に、従業員がトモエ乳業を通じて古河に貢献していることを実感している。

創業者の父親はよそ者であったことから、地域の人々に受け入れてもらうために地域に愛情を注いだ。生まれが古河である中田氏自身も、地域の役に立ちたいと考えている。サッカーチームのFC古河のスポンサーになり、選手のユニフォームにトモエ乳業の文字を付けてもらっている[写真1左側(中田社長着用)]。

<sup>6</sup> 世界キャラクターさみっと HP(2024年4月29日閲覧)  
[http://gotouchi-chara.jp/hanyu2015/chara\\_map08.html#](http://gotouchi-chara.jp/hanyu2015/chara_map08.html#)

### 【3】経済価値と非経済価値のバランス

#### ① 中小乳業メーカーは経済的基盤が必要

トモエ乳業は、学乳を重要な事業の1つと見なす。企業の経済基盤を築いてくれたのは学乳だからである。2022年現在、トモエ乳業の学乳は金額ベースで5%であるが、第2創業期の頃の学乳比率は10%であった。学乳と共に成長し、そのおかげで量販店の販路比率を上げることができたと信じる中田社長は、学乳があったからトモエ乳業が成長できたと述べる<sup>7</sup>。事業に余裕があったから学乳事業ができたのではなく、学乳をしたから乳業メーカーとして成長できたのである。東京都の学乳事業から明治が撤退し、埼玉県から雪印が撤退したとき、トモエ乳業には供給する余力があったことは前述のとおりである。

#### ② 乳業メーカーと1次産業者(酪農家)との互酬的關係

トモエ乳業は、経済基盤確立に力を注ぎ、テリトリーに対する意識はそれほど大きくないようである。2030年までに実現する企業のあるべき姿の1つは、経済的基盤の形成である。

生産性を向上させ、営業利益率3%以上の確保を目指す。そのために、新規事業に進出し、健康という付加価値を提供する会社になる。具体的には、経営理念である医食同源を実現する商品をトモエ乳業の代表作として、NB商品比率を上げる。酪農家にも貢献していきたいが、最も重きを置くのはそれらである。

### 【4】学乳はコミュニティ維持の鍵

創業者(中田社長の父親)の故郷は、茨城県筑波山の麓の桜川である。会社から筑波山がよく見える。父親が筑波山を見ながらふるさとを思い出し、「ふるさと牛乳」の名称を付けたのであろう(写真2)。ふるさと牛乳を飲むことで消費者にも故郷を思い出してもらいたいという思いがあり、地元で根ざした牛乳にしたかったからである。

写真2 トモエ乳業の学乳: ふるさと牛乳



出所：トモエ乳業 HP<sup>8</sup>

<sup>7</sup> 過去の事業だった移動販売をやめ、量販店と取引を始めたことで、現在のトモエ乳業がある。製品全体の売上げの中で、PB商品の比率は70%であるとおり、量販店と密接な関係を築けたことで事業を成功させられた。取引が大きい量販店は、宅配事業のコープデリやユーコープを含む日生協(日本生活協同組合連合会)である。

<sup>8</sup> トモエ乳業 HP(2024年4月1日閲覧)

<https://tomoemilk.jp/products/970/>

学乳が貴重なのは、それを飲んで育つ子供はそれしか飲めなくなる点である。たとえば他県に引越してトモエのふるさと牛乳を買えなくなったら子供が牛乳を飲まなくなったり、お腹を壊してしまうケースがある。たとえ原料は北海道産でも、消費者にとって、トモエ乳業のふるさと牛乳は故郷の味で、思い入れのある味である。乳に本質的特性があるとは必ずしもいえないが、包材と味が子供の脳に焼きついているからである。

## 4.2. ひまわり乳業

### 【1】地域中小乳業メーカーの事業の定義

ひまわり乳業は、愛知県の創業 100 年の企業である。企業理念は、健康、自然、地域である。この 3 つの企業理念にもとづく商品作りの基本は、地域を大切にすることと商品の品質にこだわることである。

100 年に渡り、地域を大切に、商品は品質で勝負することを継承してきた。この経営理念を製品開発に反映させるために、高知の地域性を活かした商品作りを主眼にする。高知の地域性とは、南国の高知でできる農産物を利用することである。たとえばショウガ、土佐ブントウ、ユズのヨーグルト等、高知ならではの材料を使った商品作りにこだわり、原乳も高知産にこだわる。

地域の小規模産地を大切にすることで、自社商品にも価値がつくと考えることから、生産者を大切に、高知の農家の生産品を使うことを心がける。ヒット商品である青汁については、人口 90 名の長岡郡大豊町怒田地域の農家が青汁用の野菜を生産することによって、いまではこの小さな限界集落の重要な産業になっている(写真 3)。

写真 3 地元の原料を使う商品で地域ネットワークを作る



出所：ひまわり乳業 HP

### 【2】組織マネジメント：ボトムアップ型のインターナル・マーケティング

吉澤文治郎社長は、従業員に利益管理を権限移譲している。2022 年、「高知県民のソウルドリンク」として知られる乳酸菌飲料「リープル」のマグカップを従業員が 100 個限定で作ったことを社長は知らなかった。マグカップ発売日が 6 月 1 日であることを社長が聞かれたのはわずか 2 日前であった。販売告知はインスタグラム、X(旧ツイッター)、フェイスブックの SNS でしか行わず、販路はインターネット通販のみであった。にもかかわらず、



発売当日午前7時にはすでに93個売れ、7時過ぎに完売した(写真4)。

写真4 社員が自主的に作った創業100周年記念グッズ(左)



出所：ひまわり乳業 HP<sup>9</sup>

200ccの学乳に企業キャラクターのイラストが付けられている。キャラクターはコーヒー牛乳の包材に古くから使われていた。従業員が、このキャラクターの名前を募集するキャンペーンを考案し、実施した。名前は「ひまちゃん」に決まった(写真5)。

写真5 消費者が命名した企業キャラクター(人物は古澤社長)



出所：ひまわり乳業 HP<sup>10</sup>

ひまわり乳業は、従業員自身が楽しく、企業にとっても利益になることを実践している。従業員がひまちゃんを活躍させることを決め、露出を増やし、キャンペーンのたびに登場させている。SNSのLINEアプリのスタンプまでできた。スタンプのイラストは若い従業員が描いている(写真6)。

<sup>9</sup> ひまわり乳業 HP(2024年3月31日閲覧)

<https://himawari.ocnk.net/news-detail/12>

<sup>10</sup> ひまわり乳業 HP「ひまわりコーヒー・キャラクター名決定!」(2024年3月31日閲覧)

[https://www.himawarimilk.co.jp/campaign/coffeemilk/named\\_coffeemilk.php](https://www.himawarimilk.co.jp/campaign/coffeemilk/named_coffeemilk.php)

写真6 消費者が名前を付け、従業員がイラストを描いた企業キャラクター



出所：ひまわり乳業 LINE スタンプ

若い従業員たちに任せて自由にさせることと、企業が地域に根ざすことには関連性がある。特に SNS などでも高知関連のこと、すなわち地元の話題は重要である。リープルは高知県民のソウルドリンクとして定着しているの、高知の名物として販売促進に活用している。従業員が自ら、販促グッズのポートバッグやカンバჯなど作った。

従業員のアイデンティティを確立し、同時に、社長が抱くひまわり乳業の存在価値を従業員と共有できるようになったのは近年のことである。現在の企業の姿になるまで、時間を要した。従業員が動きだすまでは、試行錯誤もあり、うまくいかないこともあった。変わってきたのは、1)部門横断的なグループを作り、2)新しい取組みを引っ張る従業員が出てきて、3)社長がそのリーダーをサポートし、年配の従業員の関与を低減させたからである。

組織文化を維持するには、よい人材を採用することが重要であるが、SNS 等を若手社員が楽しんでしてくれていること自体が、次の採用に良い影響を与えているようだ社長は述べる。

### 【3】経済価値と非経済価値のバランス

#### ① 中小乳業メーカーは経済的基盤が必要

ひまわり乳業の利益を支えているのは青汁である(写真 3)。NB 商品はコストがかかるため、ありきたりの商品では利益を出せない。物流コストを乗せた上で、乳業メーカーが望む価格で取引先が買ってくれるような商品を開発することが必要である。

価格が高くても売れ、利益も出るような商品として 2 層タイプのヨーグルトを作ったことがある。地域のユズ、青汁、ブندان、ショウガ、トマトを使った(写真 7)。パッケージデザインにも凝り、付加価値をつけたことで、成城石井や紀伊國屋といった都心の高級スーパーで取り扱ってもらえた。売価が 150 円であれば、物流費をひいても利益を出せる。

写真 7 高付加価値ヨーグルト



出所：ひまわり乳業

青汁も同様である。原材料の野菜を集荷するコストはかかるが、原価をおさえることができる。利益率も高いことから、東京から九州まで広い範囲で宅配による販売ができています。

#### ② 乳業メーカーと 1 次産業者(酪農家)との互酬的關係

ひまわり乳業は、酪農家とのつながりを活かした商品作りを心がけ、酪農家と共に育ってきた企業であることから、強みは酪農家とのつながりであるといえる。物理的距離も近いが、精神的にも近い関係を築くことができています。

社長は、地域性も重要であると考えている。ここでいう地域性とは高知の地域性である。高知で生産した一次産品を利用した商品を作りたい。高知産の原乳にもこだわる。高知は山地酪農の発祥の地である。現在も、こだわった飼い方をする酪農家がいる。そういう点を商品の特徴としていくつもりである。

酪農家との関係作りにはインフォーマルなコミュニケーションが欠かせない。飲み会も頻繁に開催している。ひまわり乳業社長は酪農家との飲み会は、量販店との飲み会よりも優先するという。そうすれば、夜中に集乳に行かせてもらえたりと無理を聞いてくれる関係になる。商品開発も協働で行うことができる。

インフォーマルな会合では、牛の飼い方や乳質改善などの技術的な話、飼料代が高騰して

経営が厳しい、乳価を挙げて欲しいといった依頼もある。牛乳とは全く関係のない話題もある。

飲み会でのアイデアを実現しようとしたこともある。牛乳パッケージに QR コードを付け、動画で酪農家の牛舎をリアルタイムで見せるようにしたら面白いという話になった。残念ながら、酪農家の奥さんが作業時に化粧をしないといけなくなると反対したため中止になったが、イノベーティブな試みを酪農家と共にできるような良い関係を築けている。

その関係は長期的である。社長が入社した 40 年前、父親が最初に連れていったのは酪農家との宴会であった。当時は、4~5 頭飼育する 60~70 人の酪農家が一堂に会した。高知では、飲み会で返杯文化がある。自分の杯を相手にさして注いだら、相手が飲み干して返してくる。返して、注いで、飲んでのループが延々と続く。父親から、1 人も残さず全員に注ぐよう、それをしなければ酪農家との関係を築けないと言われた。現在も続く風習である。

信頼を獲得し、ひまわり乳業だけが入れた酪農家の組合がある。高知県中央酪農組合連合会である。乳質改善をした。年に 1 度、数値に基づく乳質表彰を行う。多様なテーマを取り上げる勉強会も開催する。乳質改善のためにパイプライン洗浄剤を酪農家全員に配ったり、精液の購入補助を出すこともある。これらの活動には、必ず宴会がつく。酪農家同士も情報交換している。

牛乳の付加価値は、味はもちろんのこと、産地ブランドが作る。価値を高めるのは酪農家との関係の近さを活かす商品だと理解した。高知の市場は飽和状態である。今後、企業の生き残りのためにはひまわり乳業にしかできない商品に注力する必要がある。酪農家との関係は、ひまわり乳業の大きな武器である。関係作りにコストがかかろうとも、繋げていく。関係の近さとは、酪農家からの要望を聞くし、こちらの要望も聞いてもらえる関係である。腹を割って話ができ、酪農家に無理を言える関係である。無理を聞いてもらった例としては、酪農家(K氏)の牛乳では、非遺伝子組換え(non-GMO)の飼料を使ってもらうように依頼した。飼料代をひまわり乳業が補助しているが、酪農家に無理をさせているのは確かである。飼料の変更は酪農家側からすると、受胎率が落ちる場合があるので嫌がられるが、ひまわり乳業との関係が近いことから実現した。

コミュニケーションの場は飲み会だけではない。若手の酪農家が新牛舎を建てる際、ひまわり乳業の工務課がボランティアで配管の手伝いをした。標高 200 メートルで山道を登る南国斉藤牧場が台風による倒木で通行できなくなった際、ひまわり乳業の社長と社員が倒木整理を手伝った。

地域を大切にすると、高知の産物を使うという意味である。限界集落の怒田地域は、青汁の原料の野菜生産が重要な産業になった。ひまわり乳業が産地を大切にすることで、商品の価値も高まる。

#### **【4】学乳はコミュニティ維持の鍵**

ひまわり乳業の学乳は親しみがああり、認知度も高い。親しみとは、子供たちがこの学乳を

飲んだ経験があり、知らない人はいないという意味である(写真 8)。

写真 8 ひまわり乳業の学乳



出所：ひまわり乳業 HP<sup>11</sup>

### 4.3. 中央製乳

荻野社長によると、東海酪農業協同組合連合会(東海酪連)管内(愛知県、長野県、三重県、岐阜県)の生乳生産者は、2011年に2,000戸あったが、2021年には630戸に減った(愛知県243戸、うち豊橋93戸)。離農は続くが、愛知県の学校給食で使われる牛乳は地産地消なので、県内の酪農家を無くしてしまうと、近い将来、学乳を県内産で提供できなくなってしまうという深刻な問題に直面している。

#### 【1】地域中小乳業メーカーの事業の定義

中央製乳の社是は、「一元融合」である。自社のみならず、関係者と心を1つにして物事に取り組み、共に繁栄するという意味である。企業の信条は、『ありがとう』があなたに届きますように。いつも選んでくれるから おいしいって言ってくれるから あなたの笑顔が見たいから そっと伝えたい、感謝の気持ち」である。

#### 【2】組織マネジメント：ボトムアップ型のインターナル・マーケティング

従業員に、何のために中央製乳で働いているのかを尋ねると、お金を稼ぐため、学校の先生から就職を勧められたからなど、多様な動機があるものの、一元融合を実現するために、従業員は中央製乳で働き、そのうしろにお金が続くことを伝えている。

企業の信条は、ブレインストーミングで従業員全員から集めた言葉である。品質マネジメント規格(ISO9001)を取得した時に作り上げた。みんなで作った言葉であることから、企業理念といえる。毎日、朝礼で全従業員が唱和する。

今後の戦略として、現売上げ83億円を150億円にする。愛知県の人口は750万人で、年間1人2,000円購入してくれれば150億円に到達できる。地産地消というモットーのとおり、地元根ざした企業を目指せば達成できると考える。重要なのは、従業員が、数値達成は可能であると考え、取り組んでいることである。

<sup>11</sup> ひまわり乳業 HP(2024年3月31日閲覧)  
<https://himawari.ocnk.net/product/14>

### 【3】 経済価値と非経済価値のバランス

#### ① 中小乳業メーカーは経済的基盤が必要

1951 年から、瓶牛乳の製造を開始して、徐々に海外市場から撤退し、地元圏内に移ってきた。県内、関東、関西の市場には、牛乳だけでは難しく、フローズンヨーグルト、アイスクリームタイプの商品を供給する。

今後の重点アイテムはアイスクリーム市場である。2021 年、過去最高の 5,250 億円のアイスクリームの売上げだったことが背景にある。プリン市場は小さく、発酵乳市場は研究所をもっている乳業メーカーが強く、地産地消や美味しさだけでは勝てない。2022 年、新潟のアイスクリーム会社と資本提携し、子会社化した。その企業の売上げが大きく、中央製乳 3 億円とあわせると 10 億円を目指せそうである。中央製乳はカップタイプと業務用のバルク物しか生産できないが、新潟の会社は、モナカタイプやかき氷タイプ等も生産できる。海外輸出にも取り組む。

学乳と粉乳は一体として考えられている。中央製乳には粉乳設備があり、余乳に対応できるからこそ、学乳を高い割合で引き受けることができる。

#### ② 乳業メーカーと 1 次産業者(酪農家)との互酬的關係

中央製乳の特徴は、第 1 に経済基盤を支える粉乳設備、第 2 に学乳事業、第 3 に最重要事項として、酪農家を大切にすることである。「乳業は、酪農家と共に歩いていく」という言葉は、歴代の社長がこだわって言い続けてきた。

酪農家は、酪農家でありつつ消費者でもある。社会は循環して作られていることを忘れずに、従業員も含む全てのステークホルダーが一円融合でやっていくことにこだわっている。

酪農家には、量販店の店頭に行ってもらい、自身が作った商品であるという意識を強めてもらう。名古屋で開催されるイベントにも同行してもらい、中央製乳の牛乳ブースで、酪農家を地域の人に紹介している。

酪農家の夫人が、「夫を手伝って搾った乳が、どこでどのようになっているのかがさっぱりわからないので、目に見えるブランド牛乳が欲しい」と中央製乳にリクエストしてきた。生乳量が足りず一度は断ったが、酪農家の熱い想いに応じて作ったのが、田原エリアの「どうまい牛乳」である。2024 年に発売 17 年を迎えた。「のんほい牛乳」は、2 年遅れて、豊橋の酪農家から作って欲しいと要望があり、作った商品である。

地産地消牛乳の売上げが安定するまでは我慢の時間であったが、ようやく売上げが確保できるようになった。酪農家、乳業メーカーとその従業員、地域の消費者の三者が一緒になって、この商品を大切にしていることから、量販店は、売上げが下がっても改廃しようとならない。実際、いずれの商品も生協が積極的に扱ってくれていることから、地産地消牛乳には 3 次産業の協力も欠かせないことが分かる。

酪農家から消費者まで、乳業メーカーがつなぐ共感性がある。すなわち、価値が共有化されている。それは商品を通じて実現される。メーカーが牛乳を作って売るのではなく、従業

員や酪農家からのイニシアチブであることがポイントである。受動的だと継続できないが、能動的であれば、必ず伸びる時が来る。中央製乳の競争優位性はそこにあると荻野社長は考えている。

酪農家もネットワークの重要性を認識している。酪農家 O 氏のライフワーク・テーマは地域循環である。地域循環とは、地域住民とのかかわり、および耕畜との連携である。地域で出る食品副産物を飼料にして、牛乳と乳製品という商品の形で、地域の人にお返しする。それが、O 牧場の存在意義であり、自身のやりがいである。

それを発信していたら、情報が集まってきた。ゴボウ、ニンジン、タケノコを加工している近隣の中小企業が、野菜の皮を工場敷地内に埋めて浄化槽も作ったがうまく稼働しない。そこで、牛に食べさせたら食べてくれた。ベータカロチンなど栄養が豊富で体にいいということで、企業が毎日新鮮なものを届けてくれるようになった。そのような企業があることをお互いに知らなかった。地域で繋がりを作ることが大切であることを実感した。

#### 【4】学乳はコミュニティ維持の鍵

学乳事業には余乳処理が必ず伴う。練乳や他の商品として処理できればよいが、できない場合もある。余乳廃棄は簡単であるが、それは酪農家の汗水を捨てることになることから、商品にしなければならないという使命感がある。その商品を作るために中央製乳は存在する。

近隣に乳製品工場が多数あったが、廃業していった。中央製乳も機械が古くやめたいが、乳業全体に良い影響を与えないし、酪農家が搾った生乳の行き場がなくなることから利他の精神で継続している。

地産牛乳は、酪農家が自分の乳を使って作って欲しいと依頼してきた。乳業メーカーからではなく、酪農家が作って欲しいと要望したことが重要である。経済価値ではなく、一円融合の価値であり、1次産業者と2次産業者がこだわって、自信を持って商品を作っている(写真9)。

写真9 どうまい牛乳の発売17周年キャンペーン告知チラシ



出所：中央製乳 HP<sup>12</sup>

<sup>12</sup> 中央製乳 HP (2024年3月29日閲覧)  
<https://www.chuomilk.co.jp/topics/953/>

のんほい牛乳は 2009 年発売で、2024 年現在 15 年目の商品である。発売当時の牛乳価格は 150 円や 160 円であった。酪農家の想いを込めて 200 円の価格をつけるつもりで開発した。課題を打開するために、酪農家、中央製乳、および農協がタッグを組み、商品の認知度を上げるため、すべての得意先で試飲活動を行った。農協の協力を得て、販促キャンペーンを開催し、商品訴求を継続的に行う。量販店の販売支援と、店頭でのマネキンを使った販促は、地道であるが、量販店との関係も築けることから重要であり、発売当時の 2 万本から、2022 年現在は 5 万本と生産量が増加している。

単価が高いため、手に取る消費者は多くはないが、学校給食の調理用牛乳として利用してもらえているとおり、地産地消牛乳として認知されている。病院や保育園も販路である。幼稚園や保育園の栄養士は、他社の営業に対して、「地元の牛乳を使っているから」といって断り、継続して使ってくれている。たしかに、地産地消牛乳を採用する園が増えている。

イタリアに比べて、日本ではテリトリー意識が少ない。現社長の荻野氏も、尾張と三河のテリトリーの違いはあまり感じておらず、時代が変わり、ますます感じられなくなったと述べる。荻野氏が入社した時は、豊橋と田原だけで 300 戸以上の酪農家がいる、地元の生乳を使って業が成り立っていた。現在は、酪農家が地域でも県内でも減って、地産の「地」の範囲が広がったため、中央製乳も愛知県を地産の「地」と見なしている。

その代わり、日本では商品がテリトリーを作る<sup>13</sup>。一般的に、牛乳という商品は、量販店で卵や豆腐と同様に安売り対象商品である。しかし、中央製乳の地産地消牛乳は、価格は高いが、酪農家の想いが込められた地産地消商品として認知されている。テリトリーの付加価値が付いていることから、卸売価格が通常商品とは異なっても、消費者は、納得して買ってくれる。

#### 4.4. 湯田牛乳公社

2022 年の売上げは 27 億 5,000 万円で、商品構成は牛乳以外が 60%である。

##### 【1】地域中小乳業メーカーの事業の定義

湯田牛乳公社における学校給食の割合は、全売上の 20%に満たない。学校給食を秋田県から受けた後、岩手ふるさと農協も大船渡乳業も撤退した。学乳事業を積極的にとったのではなく、周りがやめたので湯田牛乳公社が継承したのである。

2022 年度まで秋田県の学乳を続けていたが、学乳は主要事業ではないことと、漏れ発生の問題を解決できなかったことから、辞退することにした。

湯田牛乳公社は、本当に良いもの、美味しいものを作ることに注力し、この地域だからと限定することは難しいと考えていることから、地域性への意識は低いといえる。

---

<sup>13</sup> 神奈川県伊勢原市のいせはら地ミルクも同様であった(木村・中村, 2022; 生源寺, 2024a)。



## 【2】組織マネジメント：ボトムアップ型のインターナル・マーケティング

乳業メーカー経営者は、ボトムアップ型経営で地域に根ざすことを従業員に自覚させる。湯田牛乳公社は、人材の採用問題に直面している。社員は正社員 50 名、嘱託と臨時パートが 170 名である(2023 年現在)。採用難で人が集まらず、危機感を覚えている。ヨーグルト需要があるが、人がいないため、自動化ラインを導入することにした。

生産者と消費者の顔が見えるようにするため、産直 3 原則を続け、生産者と消費者の交流事業を行っている。岩手生協に対しては、産直品とわかるように販売してくれているかを生産者がチェックしている。反対に、生協の組合員が酪農家を訪ね、ルールを守って生産しているかをチェックする活動も年 1 回実施している。

## 【3】経済価値と非経済価値のバランス

### ① 中小乳業メーカーは経済的基盤が必要

販路別売上比率は、学乳 18%、雪印(日本)アクセス等の卸関係 30%、地域の量販店等 30% である。量販店には、取引が増えてきたコストコも含まれ、反対に、生協は 20%にすらなくなってきた。

2000 年頃は管内で日量 12 トンの生乳を生産をしていたが、2022 年現在、日量 4 トンしかない。利益の 3 割程度は、牛乳以外の商品で出さなければ、牛乳事業を続けることができない。現在の主力商品は、「プレミアム湯田ヨーグルト」と袋入りのヨーグルトで、これらによって経営を改善できた。ヨーグルトの売上比率 30%で黒字になるというシミュレーションをたてていたが、8 年前に 27%になった時に黒字化できた。

事業の持続可能性を維持するために、不採算商品を見直ししている。自社商品は、よく考えた上で展開しなければ切り抜けられないと思って事業を進める。以前は、生協から商品開発の声をかけられて取り組んでいたが、岩手県は分母が小さく、採算がとれなかった。生協の PB 商品小カップヨーグルトも 3 年前にやめた。生協 PB のカフェオレも販売数量が思わしくなく、ロスが出る一方のため、生協には来年で生産を中止すると伝えたら、取り扱いを増やすから続けて欲しいと言われたが、断るつもりである。

美味しい商品は美味しく、どこの生乳を使っても変わらないと考えていることから、湯田牛乳公社はテリトリー意識が低いといえる。

地産地消や地域のを地域で食べようという考えは、地元の食材をどう使うかというところにいきつく。溝渕社長は、食材が豊富にある地域によいものがあれば、物流コスト面からも北海道からわざわざ運ばずに、それらを使えばいい。西和賀町は、飼料資源が豊富にあることから、飼料は自家製の粗飼料である。良質な生乳を原料にすることで、高付加価値製品を作ることができる。地域にあるものを使う良さは合理的である点で正しいと述べ、地産地消の意味的価値には注目していないようである。

地域の酪農家による生乳生産が 3 分の 1 にまで減少したので、回復させたいと考えてい

る。町長も前向きに取り組んでくれている。3軒の酪農家に後継者がいる。うち2軒はすでに後継者が事業を手伝い、1軒は盛岡の農業大学に通っている。酪農家らが酪農部門を法人化するか、湯田牛乳公社が、彼らを中心にして酪農部門を作るという2つの選択肢がある。いずれにしても、さしあたりロボット1台と牛50~60頭程度から事業をスタートさせ、AIやIOTを活用した事業形態を構築する。目標乳量が12トンであれば、将来的には300~400頭規模にする必要がある。

飼料については、完全自給とははたなくても、できる限り確保していく。近郊の田んぼの半分が耕作放棄地になっている。そこにホールクロップサイレージ、牧草、およびデントコーンを栽培し、飼料自給率が高い酪農形態を作りたい。

コストはかかるかもしれないが、酪農をやり続けることの価値を向上させ、ブランディングしていきたい。覚悟を決め、責任を持って進めなければうまくいかないだろうが、現在の家族経営型酪農は遅かれ早かれなくなってしまうので、企業化して湯田牛乳公社が会社として行う。西和賀町は、農家主体でする方を応援したような様子だが、取組みに関与してくれそうである。

## ② 乳業メーカーと1次産業者(酪農家)との互酬的關係

金ケ崎町9戸と西和賀町5戸の14戸の酪農家から日量34~35トンを集乳している。酪農家とのつきあいはまもなく50年になる。

いわて生活協同組合と協働で産直事業を展開していることもあり、生協との関わりは重要である。牛乳やスイーツ等は、生協の組合員が、自分が関わって共に作り上げてきたと自負している商品である。生協側には、自分たちが作ったという思いが強く、湯田牛乳公社とコラボレーションして作ったという思いもある。西和賀町の商品だから地域の特徴が出ているというより、ここで作られている生乳は昔から産直で販売されていたという意味で地域とのつながりがある。地域の特徴ではなく、人と人とのつながりの方が強いと湯田牛乳公社は理解している。他の消費者も、消費者の声が反映された商品であるという情報を発信すると好意的に受け取ってくれる。

## 【4】商品とキャラクターがコミュニティ維持の鍵

主要商品のヨーグルトとそのキャラクターの「みるくぼーや」が勝手に一人歩きした。湯田牛乳公社の成功は、みるくぼーやの力であって、会社は何もしていないと揶揄されることもある(図6)。

図 6 売上げに貢献するキャラクター



(左の商品のイラスト:過去の学乳瓶のみるくぼーや、右のイラスト:現在のみるくぼーや)

出所：湯田牛乳公社 HP<sup>14</sup>

地元の牛乳を飲んで育った子供が、地元に戻ってきたり、戻ってきたりした時に、地元の牛乳に対する愛着感が強いと実感する。とはいえ、牛乳は、生乳の味もあり、殺菌条件によっても味が大きく変わるので、心理的側面だけでは説明できないと考えている。

以上、地域に根ざした乳業メーカー4社の取組みは、表2の通り整理できる。

表 2 4社比較表

	トモエ乳業	ひまわり乳業	中央製乳	湯田牛乳公社
存在意義	三つ巴	檀家	一円融合	本質的な味
従業員ボトムアップ	古河に住む	アイデア	インフォーマルな祭りに参加	人材確保に苦戦
経済基盤	PB商品	青汁	学乳のためのアイスと粉乳	ヨーグルト
テリトリー意識	古河	酪農家第一	愛知県	確認できず
学乳	地域のため	酪農家との近さのシンボル	酪農家の汗水を無駄にしない	負担

出所：調査をもとに筆者作成

4社のいずれも、イタリアのように所与としてのテリトリー意識があるわけではなかった。日本の中小乳業メーカーは、コストを外部化することなく、地域のために非経済価値を創出するという経営目標をたて、大手乳業にはできない事業モデルを構築し、活動していくプロセスの中で、テリトリー意識に気づくようである。

<sup>14</sup> 湯田牛乳公社 HP(2024年3月29日閲覧)

<https://shop.yudamilk.com/?mode=f7> および <https://shop.yudamilk.com/?mode=f2>

グローバル企業や大手乳業との資本主義的競争の中で、中小乳業メーカーが生き残ろうとした時、価格競争の土俵では生き残れない。価値創出の戦略に意味がある状況に置かれることで、テリトリーに依存する状態になる。すなわち、テリトリーとは、主体的に作り出すものではなく、テリトリーが価値を生むという状態が後付けで価値化される過程で、テリトリー意識が顕在化される。

活動プロセスが生み出すテリトリーという概念を主体が意識できた時、主体的かつ自覚的にテリトリーの価値を活かそうと思う。これが、日本版テリトリー・モデルである。

筆者は、日本の学乳事業の機能をさらに明らかにするために、次の調査も実施した。

1つ目の調査は、東京都島嶼部の学乳である。八丈島乳業株式会社インタビューを実施した。2023年5月1日現在、八丈島の小学校生徒数は、三根小学校173名、大賀郷小学校107名、および三原小学校48名の計328名である。1998年に587名いた生徒が、328名になり、25年前の55%となった(東京都教育委員会 HP<sup>15</sup>)。

2011年には、「八丈牛乳」が学乳として提供されていたが(写真10)、2024年現在は森永乳業の常温保存可能牛乳となっている(写真11)。

写真10 2011年9月30日の学乳：八丈島産の八丈牛乳



出所：八丈町給食センターHP<sup>16</sup>

<sup>15</sup> 東京都教育委員会 HP(2023年10月2日付). (2024年5月7日閲覧)  
<https://www.kyoiku.metro.tokyo.lg.jp/administration/hatijyou/data2016.html>

<sup>16</sup> 八丈町給食センターHP, 2011年9月30日付. (2024年5月7日閲覧)  
<https://www.town.hachijo.tokyo.jp/cgi-bin/kyusyoku/nik.cgi?log=1109>

写真 11 2024 年 5 月 7 日の学乳：森永の常温保存可能牛乳



出所：八丈町給食センターHP<sup>17</sup>

八丈島には、農協の「八丈島牛乳」があったが、飼料代高騰によるコスト上昇、牛乳消費量の減少、および大手乳業との価格競争によって、2007 年、工場が閉鎖された。2008 年、楽農アイランドがホルスタイン種で「八丈牛乳」の生産をスタートさせ、学乳としても提供されていた(写真 10 右上)。しかしながら、後継者不足によって楽農アイランドも廃業に追い込まれることになる。

インタビュー対象者の代表歌川真哉氏は、2007 年に雇われホテル支配人として新潟から八丈島に移住した異色の経歴の持ち主である。2014 年、八丈島乳業株式会社の代表として楽農アイランドの事業を継承した。ジャージー牛を放牧する山地酪農によって、商品を高付加価値化させることには成功したが、高価格であることから八丈島の住民がおいそれと購入できるものではなくなってしまった。子供たちも、東京都の中でもユニークなテリトリーを有する八丈島で暮らしているながら、地域に根ざした牛乳を学校で味わうことはもうできなくなってしまった。

もう 1 つの事例は、肉牛の学校給食事業への取組みである。酪農乳業との相違点を明らかにするために実施した。兵庫県食肉事業協同組合連合会は、国の国産農林水産物等販売促進緊急対策事業を利用し、県内 1,086 校の小中学校の給食に提供した。1 人 1 回 100 グラム以内で最大 3 回提供される。年間生産量 1,500 トンの 4%にあたる 60 トンを提供した。学校給食は、まとまった需要が期待でき、食育の側面からもめったに食べる機会のない但馬牛(神戸ビーフ)を子供たちが味わう機会となる(日本農業新聞, 2020)<sup>18</sup>。

2023 年 7 月、神戸肉流通推進協議会は、小規模のキッズセミナーを開催した。対象は各

<sup>17</sup> 八丈町給食センターHP, 2024 年 5 月 7 日付. (2024 年 5 月 7 日閲覧)

<https://www.town.hachijo.tokyo.jp/kondate/archives/10317>

<sup>18</sup> 「神戸ビーフ」にっこり 兵庫県内 小・中の学給で提供」『日本農業新聞』2020 年 10 月 13 日付。

回親子5組のみで、抽選で午前5組13人、午後5組12人、合計25名のみが参加できた。2時間のプログラムのコンテンツは、但馬牛博物館・野田昌伸副館長による但馬牛の歴史、着物ブッチャー・渡邊麻莉夏氏による肉のカット技術の披露、および神戸ビーフ大使・大畑大介氏によるスポーツと食育の講演、および試食会である(写真12)。わずか10組の親子に対して、連合会の職員が多数対応し、たいへん丁寧で特別な時間であった。

写真12 神戸ビーフのキッズセミナー(但馬牛博物館副館長の講義)



出所：2023年7月27日筆者撮影

神戸ビーフの給食提供やキッズセミナーについて、協議会事務局長の谷元哲則氏は、「兵庫県の特産品である神戸ビーフによって、子供たちが将来、その出身者であることを誇りに思うようになる。そのために、たとえ非効率であっても地道な取り組みを積み重ねている。それが購買に結び付けてくれたらいいが拡販が目的ではない」と述べる。地産地消となる食材を利用し、ショート・サプライチェーンの商品として地域内で流通させ消費することは、経済価値としての販売促進のみならず、非経済価値としての住民の地域アイデンティティの形成に寄与することから、学校給食事業は、経済価値と非経済価値のバランスを取ることができる事業であることが分かる。

## 5. おわりに

実施した調査の結果をもとに、1)イタリアと日本の共通点と相違点を整理し、2)農村振興戦略の3つの柱の日本への適用が可能かを考察した上で、3)日本の学乳の機能を提示する。

### 5.1. 日伊の相違点

日伊の共通点として、地域に根ざした事業を展開する主体は、足るを知り、ほどほどで満足する点が挙げられる。彼らにとってより重要なのは、地域の共有財を最大限活用しつつ、たとえ非効率な農業活動であっても地域の特色を守ることで保全し、地域全体の持続可能性を目指しているところである。

相違点として、日本は、地域集団の人同士の結び付きがより強いように思われる。地域の事業体としての中小乳業メーカーが中心となり、経済関係を超えて、農家を支えつつ支えられるという相互扶助をする互酬関係を形成している。そこには、自社の発展は、地域の発展なくして実現しえないという乳業メーカーの信念がある。イタリアは土地(テリトリー)に根ざし、日本は土地の共同体(ヒト)に根ざしているといえるだろうか(秋津, 2019)。

## 5.2. 農村振興戦略の3つの柱の日本への適用

Van der Ploeg, et al.(2003)の新しい農村振興戦略の3つの柱を、日本の地域乳業に適用できるかを検討する(図2)。第1の柱は高付加価値化である。日本では、農産物・食品のブランド化を農家に担わせるのは困難である。そこで、農産物を原材料として食品を加工する地元乳業メーカーが中心となり、消費者の信頼と高品質・安全等の良好な認知を高めることでブランド価値を生む。2次産業の乳業メーカーは酪農家や農家を、農業資源の質的・物的な供給元(サプライヤー)としてだけではなく、地域事業を存続させ、発展につなげていく同志と見なし、存続を助ける。たとえば、2次産業と3次産業が、1次産業に踏み込みつつ地域限定商品やオリジナル商品のブランド化を行う場合がある。一円融合を標榜する中央製乳は、酪農婦人会の要望を聞き入れ、地産牛乳を開発し、ブランド化させた。とくに、厳しい経営環境下で酪農家のモチベーションが下がっている現在、乳業メーカーとの社会的ネットワークとコミュニティづくりは重要である。

第2の柱は、事業の拡張である。地域の中小企業は、地域が発展することで自社も発展できると考えている。持続可能な地域産業の基本条件は、品質の維持・向上であるが、それだけでは十分ではなく、関連主体の互酬的な協力関係が必要である。地域ネットワークが可能にする学乳事業は、乳業メーカーの利益を減少させることがある。そこで、乳業メーカーは自力で利益を生む事業基盤を確保しなければならない。その手段である多角化事業として、中央製乳はアイスクリームや粉乳を生産している。

第3の柱は、地域への再埋め込みである。日本語では地域資源の有効利用といわれる場合があり、土着的・社会文化的資源や伝統知の利用、有機農業等オルタナティブな資産技術の利用、産消一体の協同組合のような経済連携が基礎になる(McGreevyら, 2019)。地域への愛着やファーマーズ・プライドを、乳業メーカーが酪農家や農家と共有することで、経済的利害関係だけではなく、連携関係を形成し、地域の自律性を回復させる。たとえば、循環型農業が活動として挙げられる。愛知県の酪農家O氏は食料産業廃棄物を飼料として使った酪農を実施している。

## 5.3. 日本の学乳の機能

以上の考察から、日本の学乳の機能は以下の通り導出される。イタリアでは、トップダウン型の政策に支えられながら、テリトリーと結び付いた原産地呼称保護(PDO)のチーズが地域コミュニティを内包している。テリトリーを象徴し、コミュニティを維持する機能を

持った乳製品である。

他方、日本では、中小乳業メーカーを中心とする学乳事業、すなわち人の活動プロセスが地域コミュニティを後から創っていく。地理的表示(GI)保護制度はあるものの、GI 製品の中にはテリトリーオに必ずしも根ざしているわけではないものが散見される日本では、GI の代わりに、学乳事業の遂行自体によって、コミュニティを形成し顕現化させている。

日本の農業政策は、地域性すなわちテリトリーオを気にかけているとは言い難い。そのため、日本では、地域の関連主体が社会的ネットワークを構築しながら、協働で地域の共有財を守り、持続可能な農村を形成する農業活動が必要である(生源寺, 2024b)。中心主体は、地域の中小乳業メーカーである。乳業メーカーは、地域に生かされている、地域の持続可能性なくして自社の持続可能性はないと考え、自力で経済基盤を確保しつつ、地域貢献として学乳事業を継続している。

テリトリーオは、地域コミュニティを維持する。テリトリーオは、自然要件としての地勢、地形、および在来品種といった地域の属性によってだけでなく、自然要件の要素はたとえなくとも、人的要件が生む学乳商品を生産し流通させる人々の活動のプロセス自体によって作られていくことが明らかになった。学乳は、地域コミュニティを創り出し維持するという重要な機能を有していたのである。

その活動を支えるのが、中小乳業メーカーが事業活動の中で獲得していくテリトリーオ意識である。繰り返しになるが、イタリアでは多くの地域住民や市場がテリトリーオによる価値創出の機能を自覚的に評価している。他方、日本ではそうしたテリトリーオ意識構造があるとはいえない。

イタリアとは異なり、新しい価値開発が必要であるという市場からのメッセージと、それを模索しつつ行動する企業活動プロセスの中で、中小乳業メーカーが新しい価値の源泉は地域コミュニティにあることに気づく。学乳事業によって、地域コミュニティを強化しながら、乳業メーカーと住民は、主体的にテリトリーオ意識と実態を形成していく。資本主義システムを止揚・高次化するためには、地域社会に埋もれたテリトリーオ的要素を発掘し、浮上させ、活用することが必要であるならば、テリトリーオ的要素を顕在化させ強化させることができる地域の中小企業の価値創出プロセスは非常に重要な活動である。

地域乳業メーカーの役割は、関連主体や住民との連携によって安心して暮らせる環境を作り、特に、酪農家の声を表現する商品を開発し流通させるという山本(2022)がいう社会的連帯経済(Social and Solidarity Economy)の形成である。社会的連帯経済とは、協同組合、社会的企業、NPO、互助組織、および住民で構成され、資本主義的市場経済を補完、ときには対抗する、社会的な協力と連帯を重視する経済セクターを強化する運動である(山本, 2022)。

そこでは、地域コミュニティの人々の生活様式も連帯型になる。連帯型生活様式は、公正で連帯志向で、持続可能な形態の豊かさを創り出す(Brand, et al., 2017)。この資本主義的経済システムを超えた豊かな LIFE(生活、人生、命)の実現に、地域の中小乳業メーカーが存続させている学乳が一翼を担っている。



## 参考文献

秋津元輝(2019)「日本における「小農」再評価の位相」秋津元輝編『小農の復権』農山漁村文化協会, 184-203.

Bartolini, Stefano. (2010) *Manifesto per la Felicità: Come Passare della Società del Ben-avere a Quella del Ben-Essere*, Roma: Donzelli Editore. (中野佳裕訳(2018)『幸せのマニフェスト:消費社会から関係の豊かな社会へ』コモンズ.)

Brand, Ulrich. & Wissen, Markus. (2017) *Imperiale Lebensweise: Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus*, Oekom Verlag. (中村健吾・斎藤幸平監訳(2021)『地球を壊す暮らし方: 帝国型生活様式と新たな搾取』岩波書店.)

陣内秀信(2022)「チェントロ・ストリコからテリトリーオへ:田園の再評価とその再生」木村純子・陣内秀信編著『イタリアのテリトリーオ戦略:甦る都市と農村の交流』白桃書房, 23-57.

片岡美喜(2018)「経営戦略論にみる農業・農村における社会貢献型事業の展開方向」『農業経営研究』56(1)34-48.

河合明宣(2003)「欧米農業・農村の新たな動き」祖田修・八木宏典編著『人間と自然: 食・農・環境の展望』放送大学教育振興会, 175-192.

木村純子(2024a)「テリトリーオとコモンズの精神」湯澤規子・伊丹一浩・藤原辰史編著『入門 食と農の人文学』ミネルヴァ書房, 150-161.

木村純子(2024b)「テリトリーオに根ざした農業が創る豊かな社会」木村純子・陣内秀信編著『南イタリアの食とテリトリーオ:農業が社会を変える』白桃書房, 169-190.

木村純子(2024c)「イタリアのテリトリーオと畜産物の地産地消」『畜産技術』826号, 17-22.

木村純子・陣内秀信編著(2022)『イタリアのテリトリーオ戦略:甦る都市と農村の交流』白桃書房.

木村純子・陣内秀信編著(2024)『南イタリアの食とテリトリーオ:農業が社会を変える』白桃書房.

木村純子・中村丁次編著(2022)『持続可能な酪農:SDGs への貢献』中央法規出版.

木村純子・二階堂行宣・佐野嘉秀(2023)「日本の地域発展モデルの構築:イタリアのテリトリーオ戦略の適用」『イノベーション・マネジメント』20, 167-182.

木村純子・二階堂行宣・佐野嘉秀・藤本真(2024)「フード・バリューチェーンにおける第二レイヤーアクターの役割:大隅テリトリーオの事例から」『イノベーション・マネジメント』21, 127-147.

McGreevy, Steven R. & 松平尚也(2019)「小農再評価の国際的状況と日本の動向」秋津元輝編『小農の復権』農山漁村文化協会, 20-61.

永木正和(2013)「成熟社会における農村の経済社会と地産地消」『共済総合研究』67, 41-60

大澤啓志(2015)「伝統的地域資源の管理・利用に見る環境思想と農村計画」『農村計画学会誌』34(3), 337-340.

Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011) “Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism - and Unleash a Wave of Innovation and Growth,” *Harvard Business Review*, January-February 2011, 62-77. (編集部訳「共通価値の戦略」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号,8-31.)

Putnam, Robert. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon & Schuster. (柴内康文訳(2006)『孤独なボウリング:米国コミュニティの崩壊と再生』柏書房.)

Rajan, Raghuram. (2019) *The Third Pillar: How Markets and the State Leave the Community Behind*, Penguin Press. (月谷真紀訳(2021)『第三の支柱:コミュニティ再生の経済学』みすず書房.)

佐藤哲(2014)「知識を生み出すコモンズ:地域環境知の生産・流通・活用」秋道智彌編著『日本のコモンズ思想』岩波書店,196-212.

白井聡(2023)『今を生きる思想 マルクス:生を呑み込む資本主義』講談社.

生源寺眞一(2013)『農業と人間:食と農の未来を考える』岩波書店.

生源寺眞一(2021)「町村とともに歩んで」『町村週報』3180号,8-10.

生源寺眞一(2023)「中山間地域の現代的価値を考える:ローカルな知恵に学びながら」『中山間地域フォーラム 2023 シンポジウム』講演会,2023年7月8日.

生源寺眞一(2024a)「書評:木村純子・中村丁次編著『持続可能な酪農:SDGs への貢献』中央法規出版,2022年3月」『イノベーション・マネジメント』21,193-198.

生源寺眞一(2024b)「中山間地域の現代的価値を考える」『中山間地域フォーラム』10, 5-6.

上田隆穂(2023)「書評:木村純子・陣内秀信編著『イタリアのテリトリー戦略:甦る都市と農村の交流』白桃書房,2022年3月」『イノベーション・マネジメント』20, 231-234.

Van der Ploeg, Jan Douwe. & Roep, Dirk. (2003) “Multifunctionality and Rural Development: The Actual Situation in Europe,” in Van Huylenbroeck, Guidi. & Durand, Guy. (eds.) *Multifunctional Agriculture: A New Paradigm for European Agriculture and Rural Development*, Hampshire: Ashgate, 37-54.

山本公平(2013)「農業・農村における社会的企業に関する既往関連研究の整理と課題」『広島経済大学経済研究論集』35(4), 93-105.

山本眞人(2022)『コモンズ思考をマッピングする:ポスト資本主義的ガバナンスへ』B・M・FT出版部.

本研究は、2022年度一般社団法人 JMILK 「学校給食牛乳に関する領域横断的共同研究」の支援を受けて行われた。



本ワーキングペーパーの掲載内容については、著編者が責任を負うものとします。

**法政大学イノベーション・マネジメント研究センター**  
**The Research Institute for Innovation Management, HOSEI UNIVERSITY**

〒102-8160 東京都千代田区富士見 2-17-1

TEL: 03(3264)9420 FAX: 03(3264)4690

URL: <https://riim.ws.hosei.ac.jp>

E-mail: [cbir@adm.hosei.ac.jp](mailto:cbir@adm.hosei.ac.jp)

**(非売品)**

**禁無断転載**