

牛乳宅配事業が牛乳飲用習慣の形成に及ぼす影響要因の国際比較研究

大阪府立大学経済学部：上野 恭裕

坂田 健二

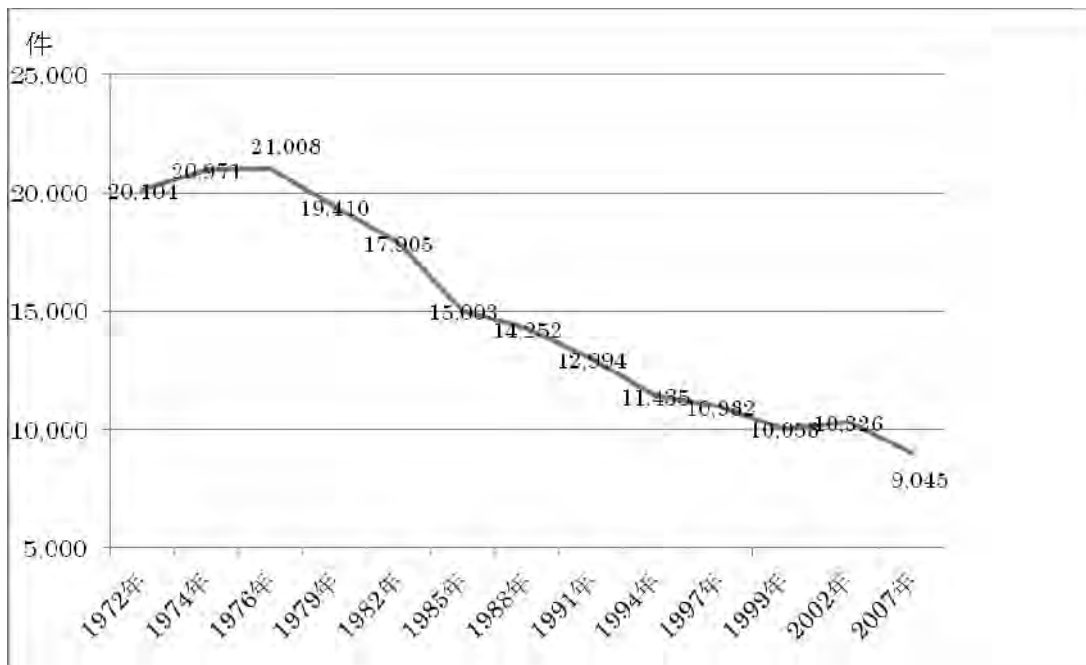
1. はじめに

牛乳宅配業とは、乳業会社の販売戦略によって構築された牛乳販売流通ルートである。ほとんどの事業者は明治、森永乳業、雪印メグミルクといった大手乳業メーカーの販売特約店として稼働しているため、メーカー名と所在する地名を看板としている。例えば「森永牛乳〇〇販売所」といった屋号である。そのため牛乳宅配業というよりも「牛乳販売店」という方が、一般に親しみがある。

牛乳宅配業は1970年代に隆盛していた時代からすでに40年以上が経ったが、厳しい競争環境の中でも今までと変わらないスタイルで営業を続けている。その間に社会の変化、流通の変化、紙容器の技術革新、顧客の購入形態の変化といった牛乳宅配業にとって大きな波が幾度ともなく押し寄せてきた。牛乳宅配業を営んでいく魅力や存在意義が薄れ、廃業していく事業者が増加している。

経済産業省の『産業別分類別年次別事業所数』より、牛乳小売業の事業所数の推移を見てみると、1976年に21,008件とピークに達した後、事業所数の減少が始まり、2007年では9,045件となっている。約30年で57%減少したことになる（図1）。

図1 牛乳宅配業の事業所数の推移



(出所) 経済産業省『産業別分類別年次別の事業所数』5792牛乳小売業を集計。

乳業メーカーの看板を背負って昭和の時代を生き抜いてきた牛乳宅配業は、社会の変化に取り残されていくのであろうか。地域密着型の事業システムといえる牛乳宅配業が、ネットスーパー

等の新興勢力に対抗できず、ただただ衰退していくのであろうか。

本稿では牛乳宅配事業が牛乳飲用習慣の形成に、これまでどのような影響を与えてきたのか、またどのような意義を持っているのか、その影響は国によってどのように異なるのか明らかにし、牛乳宅配業が今後進むべき方向性を検討する。本稿は牛乳宅配事業が牛乳飲用習慣の形成に及ぼす影響要因の国際比較研究を目的としている。

2. 牛乳宅配業に関する先行研究

牛乳宅配業に関する研究はそれほど多くは存在しないが、流通論の観点から行われた研究が若干存在する。小金澤（1995）は牛乳流通の広域化と市場編成について論じている。市場編成の過程を分析し、戦後の牛乳市場・流通の変化を3つの時期に区分し、その特徴を整理している。それによると、「①1966年以前は大規模乳業が全国的工場配置網を完成させ市場を管理していた②1966年以降は生産者の販路選択が自由になったこと、紙容器への転換・流通経路の転換などの牛乳流通の革新によって産地間競争が激しくなり牛乳流通が広域化した③1979年以降は生乳の過剰に伴って計画生産が行われ、牛乳流通の上で、量販店と、工場配置網を再編成した大規模乳業の影響力がが強まった」（小金澤、1995、90頁）ことが明らかとなっている。

牛乳宅配業に関する部分は、乳業資本の系列化に置かれた配給組織によって占有されていたとし、東京都内の区市町村別上位8社牛乳専売店の分布を1976年と1981年を比較している。これによると、1976年の牛乳専売店総数は2643店に対し、1981年は1771店と減少していることを明らかにしている。ただこの論文は牛乳流通の市場編成に焦点をあてた論文であるため、牛乳宅配業については詳しく論じられてはいない。

杉山・安田（1990）は牛乳の流通構造と段階別価格構成について研究している。流通経路の変化によって、飲用牛乳の流通が量販店中心の流通になっていることを論じている。また宅配型と量販店出荷型のミルクプラント実態と方向については、宅配型は容器のみではなく、さまざまな客層に応じた実質的な差別化が必要であるとしている。また量販出荷型については牛乳を目玉商品として位置づける限り、牛乳の生産・流通における低コスト化は必須条件であると考察している。この研究は特に牛乳流通経路の変化とミルクプラントに焦点があてられており、牛乳宅配業についてはそれほど詳しく論じられていない。

牛乳宅配業に特に焦点を当てた研究も存在する。小金澤・伊藤（2007）は仙台市における牛乳宅配業の変遷について論じている。牛乳宅配業が量販店やコンビニエンスストアとの競争に耐えながら、どのように存在しているのか、その要因を考察している。牛乳宅配業の実態分析、立地変遷過程、顧客維持管理システムを明らかにする研究で、マーケティング要素の高い内容となっている。他に牛乳宅配業を題材にした論文は見当たらず、また事業システムに焦点をあてた研究はない。

本研究は、これらの先行研究を踏まえ、牛乳宅配業の存在意義を明らかにし、そのうえで、どのようなシステムが牛乳宅配業に求められるのかを考察し、牛乳宅配業が今後も活性化していくために必要な事業システムを考察する。

3. 牛乳流通の歴史と宅配市場の現状

(1) 牛乳流通の歴史

日本の乳業メーカーが本格的に紙パック容器を採用し始めたのは1962年（昭和37年）からである。1964年（昭和39年）の東京オリンピックや1970年（昭和45年）の万国博覧会で紙パック容器が採用され、便利さ、手軽さが認められ、スーパーマーケットでの取り扱いの拡大、学校給食での普及などが大きな要因として、紙パック容器が日本全体に急速に広まっていった（図2）。

図2 牛乳紙パック容器

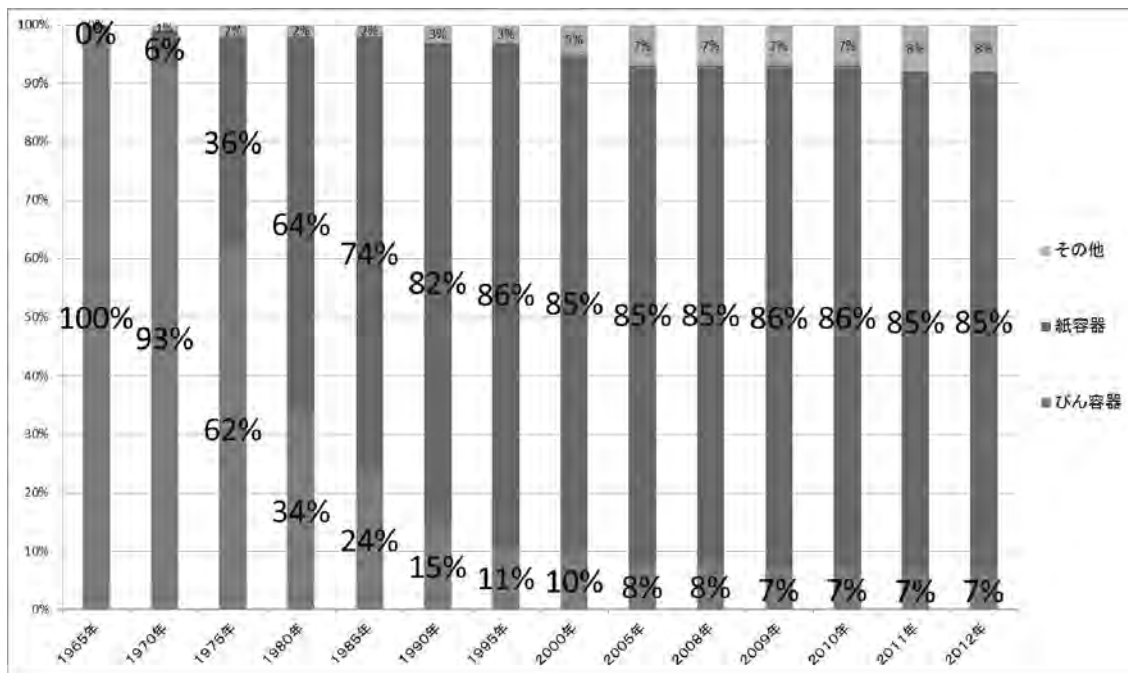


（出所）森永乳業50年史（1967）300頁より引用。

図3は飲用牛乳の容器別構成比の変遷である。1970年（昭和45年）の紙容器比率が6%であったものが、1975年（昭和50年）では36%と6倍に拡大している。1980年（昭和55年）で紙容器比率が64%とびん容器の構成比と逆転している。このような逆転を引き起こした大きな要因は、スーパーマーケットでの紙パック容器による牛乳取扱高拡大である。現在の紙パック容器には、ゲーブルトップと言われている屋根型タイプと、ブリックと言われているレンガ型タイプ、立体的なデザインを施したプリズマタイプが存在する。ロングライフ牛乳（LL牛乳と呼ばれる）のブリック型容器には、紙の間にアルミ箔がはさまれており、常温で長期保存可能となっている。これらの容器の普及には、製造工場での衛生管理が徹底されていることが前提となっている。

紙容器と同様にプラスチック容器は軽くて持ち運びやすいのが特長である。1990年（平成2年）頃よりポリエチレン製容器の他に、種類別でいう乳飲料では、2001年（平成13年）にポリエチレンテレフタレート（PET）、いわゆるペットボトル容器が登場している。海外では、1960年（昭和35年）以降にプラスチック容器が使われ、特にアメリカでは大型のガロン（3.78リットル）容器が使われている。この理由は週末に車を利用し、スーパーマーケットでまとめ買いをする買物習慣が背景にあると推測される。

図 3 飲用牛乳の容器別構成比の推移



(出所) 農林水産省大臣官房統計部『牛乳乳製品統計』をもとに筆者作成。

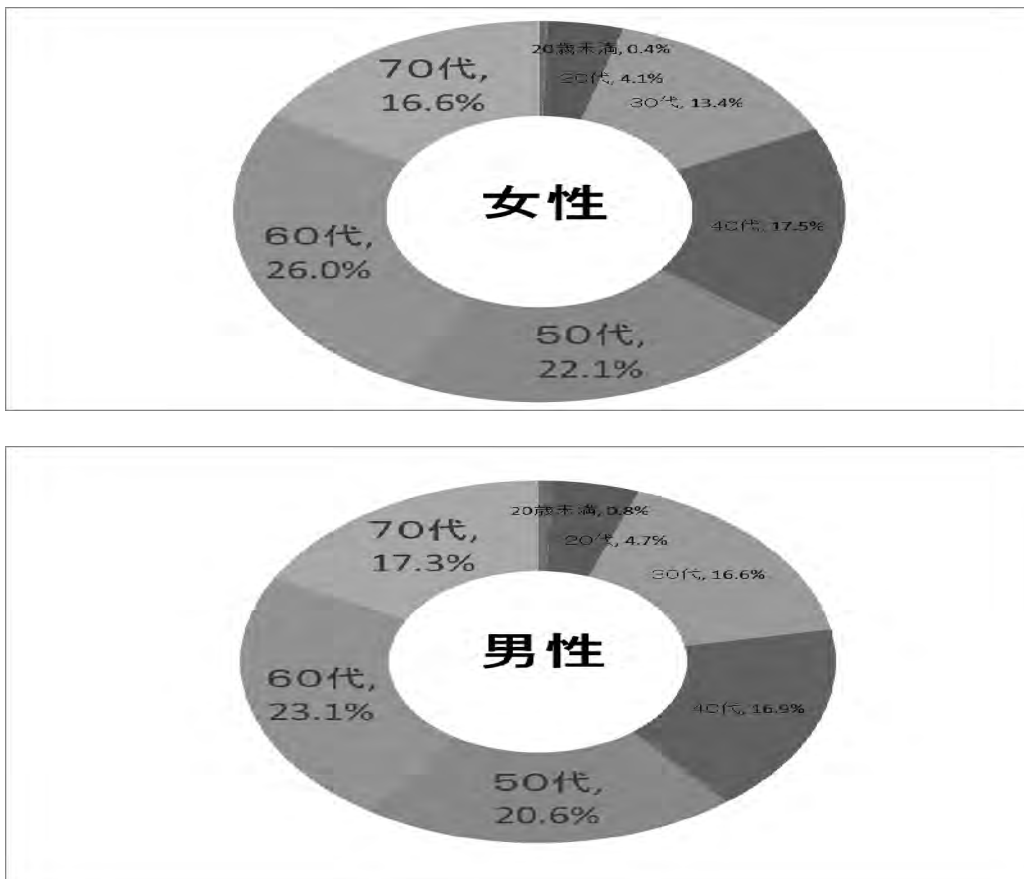
(2) 牛乳宅配の現状

牛乳宅配の現状について、牛乳宅配利用者である顧客と供給側である牛乳販売店の実態をみていこう。宅配利用者の実態については、全国牛乳流通改善協会が質問紙留め置き法で実施した、『平成 21 年度牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業調査結果報告』を利用した(全国牛乳流通改善協会、2010)。回答者は男性 26.1%、女性 72.9%、不明 1.0%と女性の宅配利用者が多い。年代別の利用者については、図 4 の通り女性 60 代が 26.0%と最も多く、男女とも 50 代以上で全体の約 60%強を占めている。

次に牛乳宅配を利用して何年経つのかという継続利用年数については、10 年以上の利用者が 34%と最も多く、5 年以上の利用者が 52%と約半数を占めている。60 代~70 代の男女ともに 5 年以上の利用者が多く、20 代~30 代の男女は 2 年以内の利用者の割合が高くなっている。

牛乳販売店の実態について、社団法人全国牛乳流通改善協会が平成 20 年度に実施した牛乳・乳製品拡販のための牛乳販売店経営実態調査票を見てみよう。調査対象は各都道府県の全牛乳販売店を対象としたアンケート調査である。配布数が 10,438 枚、回収数 2,635 枚、回収率は 25.2%である。経営組織は個人経営者が 1,596 人と有効回答者 2,263 人の 70.5%と大半を占めている実態である。このアンケートデータから牛乳販売店経営者の年齢状況と後継者状況が断片的ではあるが把握することができる。図 5 の通り、55 歳~64 歳の経営者が 37.1%と最も多く、65 歳以上の高齢経営者が約 40%を占めている。調査から既に 3 年経過している現在では 55 歳以上の経営者は 80%を超えていると予測できる。ここから牛乳販売店経営者の高齢化が進行していると言える。

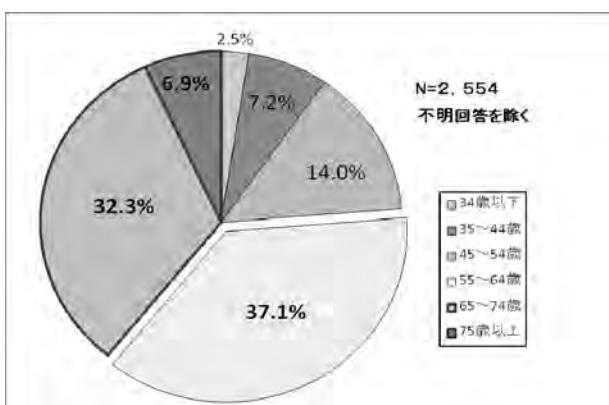
図 4 性別年代別の宅配牛乳利用者状況



注：女性 N=3442、男性 N=1234 として不明回答を除いて作表した。

(出所) 2009 牛乳・乳製品の消費動向に関する調査[要約版]より筆者加工。

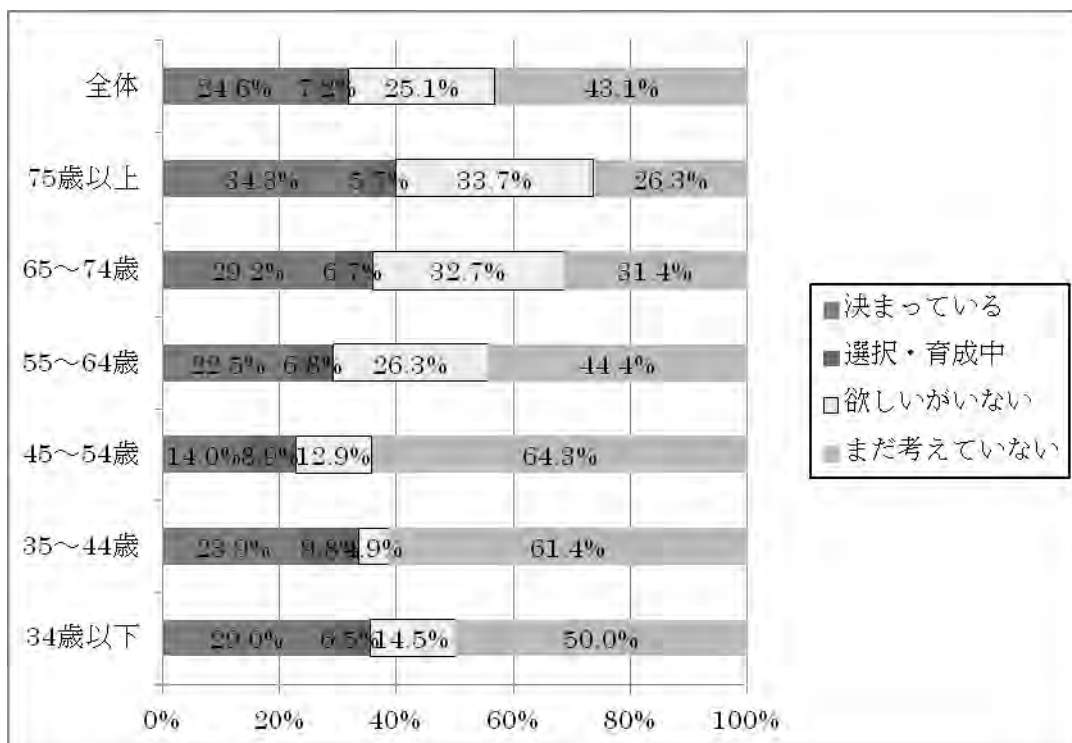
図 5 牛乳販売店経営者の年齢



(出所) 社団法人全国牛乳流通改善協会 (2008) をもとに筆者作成。

次に年齢別の後継者状況（図6）では、全体で後継者の不在が25.1%となった。65歳以上の高齢経営者で32.7%、75歳以上の高齢経営者で33.7%と、後継者の不在ウエイトが高まっている。55歳を超える頃から後継者を意識し始めていることが明らかになっている。後継者を意識しだした55歳以上の経営者の3人に1人は「後継者が決まっている」「選択・育成中」と答えていることから、事業を継承する意思はあると考えられる。しかし、3人に2人が、「後継者が欲しいがいない」「まだ考えていない」と回答しており、これらの経営者は牛乳宅配業を廃業していく可能性が高いといえる。

図6 経営者の年齢別後継者状況



（出所）社団法人全国牛乳流通改善協会（2008）をもとに筆者作成。

牛乳宅配業界のアンケートデータより、牛乳販売店の経営者は個人商店比率が高く、生業性が高いといえる。生業性とは、企業家精神を欠いた、法人化されていない個人商店の経営体質である。生業的な個人商店の経営目的は、生計を維持できる水準の収入を獲得することであり、その多くは規模の零細性によって後継者難という問題を抱えている。そのため、世代にわたる事業継続を考えない経営がほとんどとなっている。先の見えた企業にとっては、市場変化に伴って経営革新が必要になっても、それが長期的な投資が必要であれば投資を行わない方が合理的である。そのため、後継者がいない販売店は経営意欲が大きく低下し、現状維持か経営者の加齢に伴って売上減少し廃業を考えていくのである。

後の第5章で牛乳宅配業の事業システムに触れていくが、牛乳販売店店主と乳業メーカーセールスとの間では、営業サポートとしてのコミュニケーションが行われている。具体的には、新規顧客開拓活動の促進と既存顧客への商品チラシ配布提案が主とした内容である。アンケート調査結果で明らかになったように、店主の年齢が55歳以上と大半を占めているのに対して、乳業メ

カーセールスは、入社5年以内の30歳以下の担当者中心で構成されている。店主からすれば、自分の子供、あるいは孫に相当する年齢差の者と売り手、買い手に分かれて同等の立場でビジネスをしていることになる。今後も年齢差が開いていくことが予想され、コミュニケーションがどの程度可能となるかは不透明である。

牛乳販売店が行う顧客サービスの均一化、更なるレベルアップを図っていくには、現在の牛乳販売店システムの見直しをしていかなければならない。地域に密着しているだけでは異業種の宅配業者との競争に優位性が見いだせない。事業システムの定義に示される「どの活動を自社で担当するか、社外のさまざまな取引相手との間にどのような関係を築くか」という観点で、牛乳宅配業を活性化させる方策を考える必要がある。乳業メーカーはどこまでを活動の範囲とするのか、牛乳宅配業者、宅配利用顧客に対してどのような関係を築いていくか、それを第5章で牛乳宅配業の事業システム考察として論じていく。その前に、第4章で牛乳宅配業の役割と社会的意義を確認しておこう。

4. 牛乳宅配業の役割と社会的意義

(1) 牛乳宅配業とは

牛乳宅配業とは、乳業会社の販売戦略によって構築された牛乳販売流通ルートである。牛乳宅配業を業種で定義すると、「乳類販売業許可」をもち、牛乳を一般家庭や事業所等へ配達により販売する事業者となる。ほぼ全国各地に点在し乳業メーカーとの間で特約店契約を締結している。特約店契約については、1メーカーの品を取り扱う専売店、複数のメーカーを取り扱う併売店がある。所在する街を主な販売エリアとし、販売方法は家庭配達・中間卸売・集団牛乳・店頭販売の4種類に分けることができる。

家庭配達とは各家庭と個別に契約配達し直接配達を行っているものをいう。中間卸売は牛乳宅配事業者からミニスーパー、パン菓子店、病院、学校、駅などの売店に卸売しているものをいう。集団牛乳とは学校、職場、病院、住宅組織などの末端消費者集団と一括で価格契機を行い販売しているものをいう。店頭販売とは牛乳宅配事業者の店頭で販売されているものをいう。

現在、集団牛乳はメーカーとの直接取引にほぼ移行しており、また店頭販売もコンビニエンスストアやスーパーマーケットの出店増加により、品揃え・価格・接客面においても存在価値がなくなっている。よって、牛乳宅配としては家庭配達が主体であり、一部の宅配事業者が中間卸売を行っている。

主体となっている家庭配達では、半径3km～5kmを中心に地域住民との間で戸別宅配契約を締結し、契約者宅の玄関に「受け箱」を設置し、そこに契約した商品を届ける。主として、健康志向で差別化されたビン入り牛乳タイプ商品を宅配契約者宅に週2～5回の頻度の配達で届け、月極めで代金回収を行っている。一部の牛乳販売店ではビン入り牛乳タイプ商品以外にも有機野菜や地域特産品など食料品を取り扱っている事業者もある。

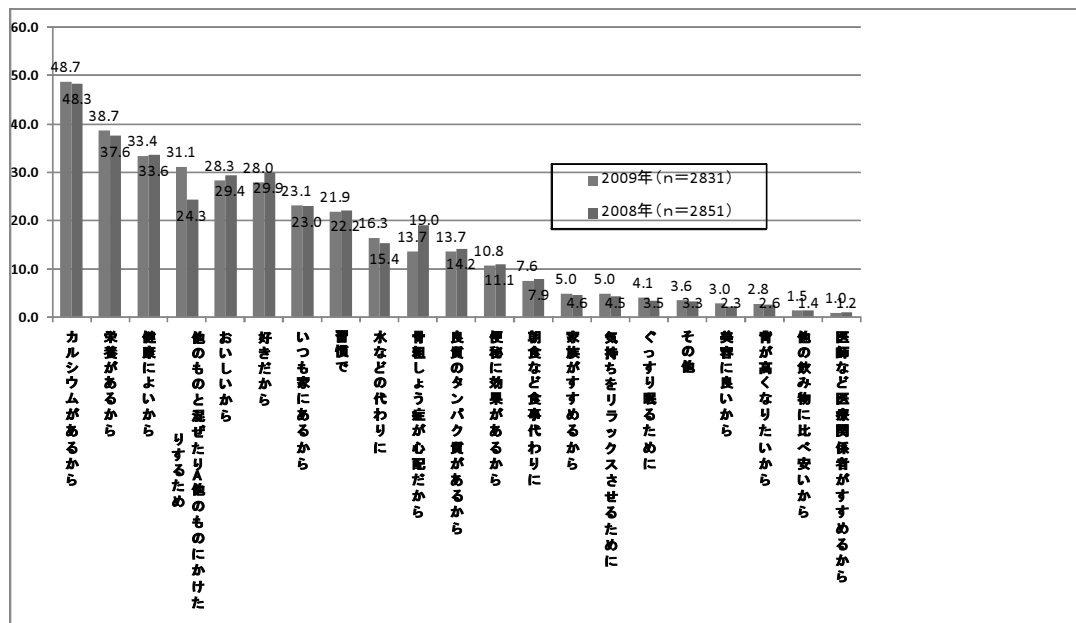
牛乳宅配事業者は家業として生計を立てている個人事業主が多数を占めている。そして、家族経営の牛乳宅配事業者については店主の高齢化、後継者不足を背景して廃業が進んでいる。大都市圏では、企業として牛乳宅配業を経営する事業者が多店舗展開を進め大型化してきている。

(2) 牛乳宅配業は何を届けているのか

牛乳宅配業を活性化させるための方法を示すためには、「牛乳宅配業は顧客にいったい何を届けているのだろうか」という基本的な問題に立ちかえて検討してみる必要がある。すなわち、牛乳宅配業の役割、牛乳宅配業が提供できるものは何かということである。

探索の方法として、社団法人日本酪農乳業協会発行の『2009 牛乳・乳製品の消費動向に関する調査[要約版]』、および社団法人全国牛乳流通改善協会発行の『平成 21 年度牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業 調査結果報告』のアンケート調査データを使用する。その理由は以下の通りである。第一に、双方とも毎年アンケート調査を実施しているため継続性がある。第二に、農林水産省・農畜産業振興機構が後援しているためデータの信頼性が高い。第三に、社団法人全国牛乳流通改善協会の最新の調査ではインターネットを使ったアンケートを実施しているが、牛乳宅配利用客の中にはインターネットを利用できない顧客が相当いると推測できるため、最新調査の利用には問題がある。第四に、双方とも調査期間が 2009 年実施のものである。図 7 は『2009 牛乳・乳製品の消費動向に関する調査[要約版]』による牛乳を飲む理由である。これによると白もの牛乳類の飲用理由で最も多いのは、「カルシウムがあるから」であり、つぎに「栄養があるから」「健康によい」が続いている¹。

図 7 白もの牛乳類を飲む理由（複数回答）＜飲用ベース＞（単位は％）



(出所) 日本酪農乳業協会 (2009) 『2009 牛乳・乳製品の消費動向に関する調査[要約版]』をもとに筆者作成。

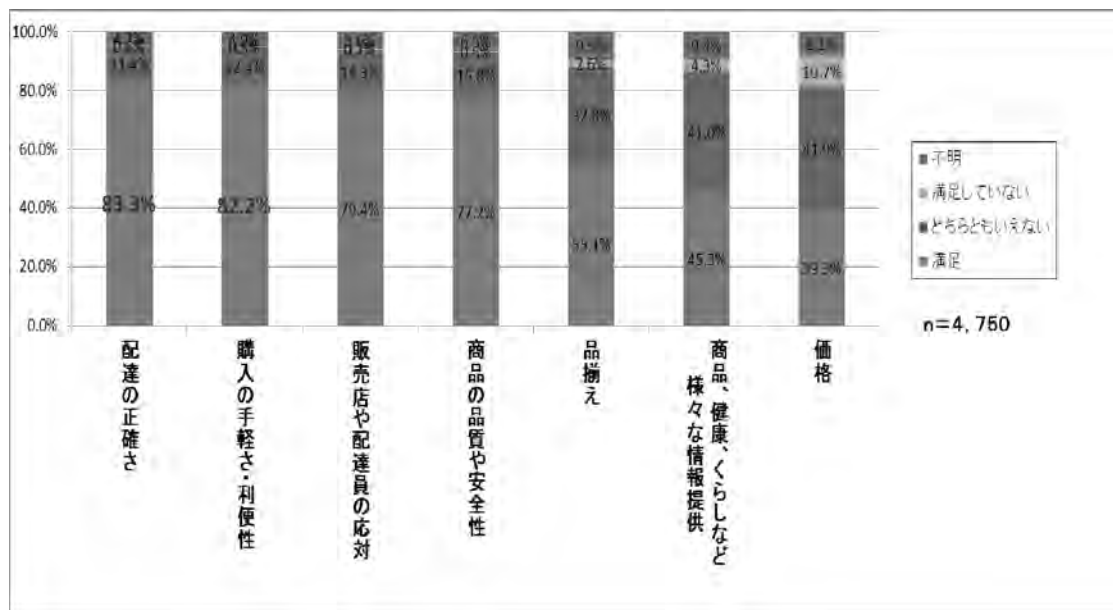
「カルシウム」・「栄養」は、白もの牛乳類が商品自体に有する栄養素・機能であるといえる。では「健康によい」とはどのようなことを指すのであろうか。世界保健機構 (WHO) は 1948 年に「健康とは、肉体的、精神的、そして社会的に完全に良好な状態であり、単に疾病や虚弱さが

¹ この調査は消費者の視点にたちアンケートを実施している都合上、「白もの牛乳類」とは、**種類別**牛乳の他にも低脂肪乳、無脂肪乳、栄養成分強化牛乳（カルシウム、鉄分、ビタミンDを加えたもの）を指している。法律や規約上の種類別分類とは異なっている。

ないというだけではない」と健康について定義している。つまり、病気を防ぐだけでは完全ではないのである。では、このような健康はどうしたら手に入るのであろうか。一般的に健康を手に入れるためには、規則正しい生活、習慣、リズム、休息、適度な運動、栄養バランス、本当に安心信頼できる食材などが考えられる。白もの牛乳類は、この中で特に栄養バランスのある食材のひとつといえる。

次に、平成 21 年度牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業調査結果報告より、宅配牛乳の評価を確認していこう（図 8）。個別の満足度が高いのは「配達の正確さ」「購入の手軽さ」で 8 割を超えている。反対に低いのは「商品、健康、くらしなど様々な情報提供」と「価格」であり、5 割に達していないことが明らかになっている。このアンケートデータよれば、宅配牛乳は「価格」の点で満足度が低いが、情報提供に対する満足度をあげることによって、価格の問題もある程度解決できるものと考えられる。つまり、価格に見合った価値を提供する、すなわち商品そのものに加え、「商品、健康、くらしなど様々な情報提供」を顧客に提供することで総合的な満足度を改善するのである。

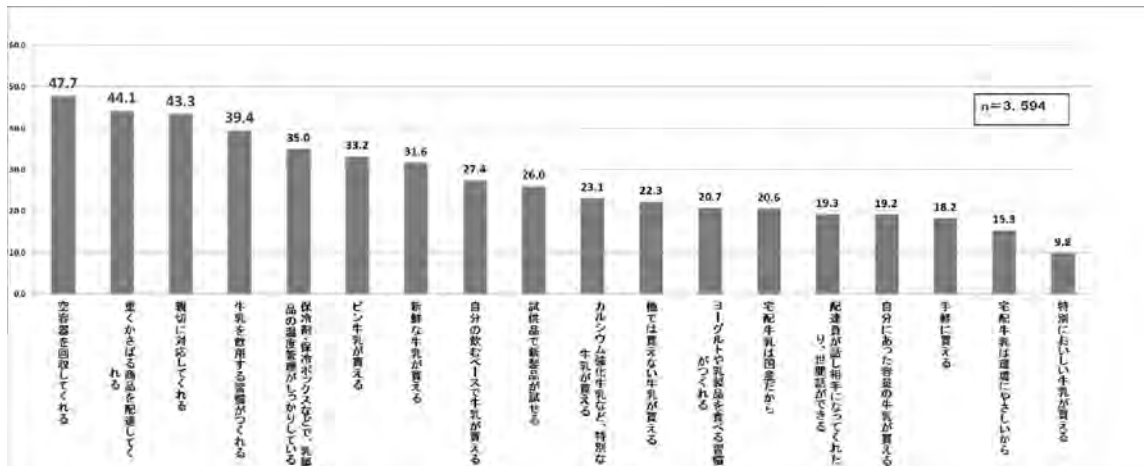
図 8 宅配牛乳店の評価 個別満足度評価



（出所）平成 21 年度牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業 調査結果報告
より筆者加工。

また、利用したい理由の上位は「空容器を回収してくれる」「重くかさばる商品を配達してくれる」「親切に対応してくれる」「牛乳を飲用する習慣がつけられる」となっている（図 9）。これらの機能を最大限活かしていく工夫と努力も必要であろう。

図 9 宅配牛乳店の評価 継続意向理由 <今後利用したい人ベース>



(出所) 平成 21 年度牛乳販売店消費者ニーズ把握実態調査事業 調査結果報告
より筆者加工。

この 2 つのアンケート調査より牛乳宅配業の役割をまとめてみると、白もの牛乳類は栄養バランスのある健康を手に入れるための食材のひとつであり、牛乳販売店は飲用する習慣、規則正しい生活、リズムを提供している。すなわち、牛乳宅配業は顧客にビン入り牛乳を通じて「健康を届けている」といえる。

そして、牛乳宅配業が顧客に提供できるものは「リズム＝習慣」「バランス＝栄養バランス」「商品選択の情報提供＝カルシウムを効率よく摂りたい」の 3 つをあげることができる。

(3) 牛乳宅配業の必要性

牛乳宅配業の店舗数が減り続けているにも関わらず、「なぜ牛乳宅配業を活性化させなければならないのか」という問いに対して、活性化させるための社会的意義は一体何なのかを明らかにしていく必要がある。

ここでの問題意識としては「健康を提供する」という食品会社の基本的使命に照らし合わせ、単に価格が安いとか、ボリュームが多いなどといった量販店側の都合で提案・誘導された商品の選択方法や供給方法が良いのであろうか、というものである。すなわち効率性・合理性だけを追求するだけで、はたして牛乳宅配業は生き残れるのかという問題である。

この問いに対する答えは、上で述べた牛乳宅配業の役割を再確認することで得られる。牛乳宅配業が顧客に届けているものは、先にみたように「健康」であり、それは、「リズム」、「バランス」、「商品選択の情報提供」を通して実現される。以上のようなことを考えると、商品提供方法のあり方の一つとして、牛乳宅配業は今後も必要な存在であり、社会的意義のある事業であるといえる。

このような「リズム」、「バランス」、「商品選択の情報提供」は、効率性・合理性を追求するだけでは解決することはできない。重要なことは継続性、ならびに正確性である。健康は単なる効率的なシステムでは達成することはできない。長期にわたり健康を維持するためには継続性が不可欠だからである。このような継続性をひとりで手に入れることは困難である。人間の意思とは弱いものであり、さまざまな制約条件も存在する。だとすると、一定の強制力をもった手助けが必

要になる。それが牛乳宅配業による配達である。

例えば、病院で骨粗鬆症と診断された患者がカルシウム補給のため医者から牛乳を毎日一定量飲むことを勧められた場合を考えてみよう²。近くの量販店に行けば 1000ml 紙パック牛乳が 200 円前後で買える。しかし自分の意志だけで、その患者は毎日飲み続けることができるであろうか。そこで、別の選択肢が考えられる。近くの牛乳販売店から、ビン入り飲み切りサイズでカルシウムを強化した牛乳タイプ飲料をほぼ毎日自宅に届けてもらうという選択肢である。

これから高齢社会をむかえる日本では、後者の自宅に届く宅配方式の商品供給、すなわち、顧客の健康維持のために牛乳宅配業がその手助けを担えと考えられる。牛乳宅配業の役割は栄養バランスのある食材を顧客に提供することである。すなわち、健康を手に入れる一つの方法として、ビン牛乳を顧客に定期的に継続して届けることである。牛乳は栄養バランスと栄養価の高い生活必需品であるが、続けることが大事なのである。

量販店の顧客は店頭で買いに来てもらう不特定多数であるのに対して、牛乳宅配業の顧客は戸別契約を締結した特定の顧客である。牛乳宅配業は現在も健康意識の高い特定の顧客と継続的に、そして正確にビン入り商品を届け、向き合っている。牛乳宅配業は商品提供方法の一つであるが、特に人々の健康を増進するために必要な存在であるといえる。以上を考慮すると、牛乳宅配業の事業は「誰に」＝「健康を気遣う顧客に」、「いかにして」＝「地域に密着した自宅配達によって」、「何を」＝「健康を届ける」事業となる。

次に、乳業メーカーの立場から見た牛乳宅配業を見ていこう。牛乳宅配業は、地域に密着した独自のチルド宅配流通網であり、模倣困難な経営資源であるといえる。牛乳宅配業が取扱う商品を宅配専用商品として位置付けており、主としてビン入り白もの牛乳類である。主要な製品は日本人が不足している栄養素であるカルシウム、整腸作用があるとされているビフィズス菌、免疫機能があるとされているラクトフェリンなどの栄養成分を強化し、機能性を持たせた牛乳タイプ飲料である。販売経路を限定した差別化商品としているため、スーパーマーケットやコンビニエンスストアの小売店では取扱いさせていない³。そのため、牛乳宅配業は価格競争に巻き込まれない販売経路である。さらに「〇〇牛乳」という看板を挙げて地域に根付いており、また契約した顧客の玄関先に設置する受け箱も何処の乳業メーカーであるのかが一目でわかる広告機能を有している。ビン入り白もの牛乳類は健康志向商品であるため、顧客に商品価値を理解してもらうことができれば、長期に渡って宅配契約を継続してもらえる可能性がある。すなわち、顧客囲い込みが可能である。

平成 22 年度版高齢社会白書より、65 歳以上の高齢者が世帯主である高齢世帯は 2030 年（平成 42 年）には 1,903 世帯と 2005 年（平成 17 年）から約 1.4 倍増加すると見込まれている。また、高齢世帯数に占める単身世帯の割合が 2030 年（平成 42 年）には 7,173 千世帯となり、37.7% に上昇することが見込まれている。すなわち、高齢者が社会的孤立するリスクが高まっている。

こういった背景の中で、顧客にビン入り牛乳を届けるという牛乳宅配業の本来の作業に加え、単身の高齢者のために安否を確認する機能が見直されている。ただし、現在すべての牛乳販売店

²骨粗鬆症患者は日本全国で約 1,200 万人いて、その約 8 割 40 歳以上の女性といわれている。樋口毅（1999）『骨粗鬆症』より。

³ 大手 3 社乳業メーカーの宅配専用ビン商品には POS レジを通さないようにするため、JAN コードを設定していない。但し、ローカル乳業メーカーは工場の操業度を上げる目的で JAN コードを設定して量販店店頭で陳列しているところもある。

が安否確認を実施しているわけではない。あくまで一部の牛乳宅配業が任意で実施している状態である。ビン容器は洗って再利用することができる資源であるため、顧客は飲用した後、洗浄し、また牛乳受け箱に戻すことになる。そして、次の宅配日に牛乳宅配業が空き容器を回収すると同時に、新しいビン商品を顧客に届ける。顧客は牛乳受け箱を通じた、このわざわざ面倒な作業が習慣となり、継続することによってリズムを作ることになると同時に、安否確認などのコミュニケーションを図ることができる。

牛乳宅配業の「健康を届ける」という使命をビン入り牛乳が担い、宅配利用者である顧客に対し、付加価値を感じてもらえることが出来れば、牛乳宅配業の事業システムは工夫次第でこれからの高齢社会にフィットしていくことが出来るのではないか。そのためには現在の牛乳宅配業を活性化させなければならない。牛乳宅配業が、地域に密着した自宅配達を独自能力として認識し、顧客と向き合うことができるのであれば、牛乳宅配業はこれからも必要な存在となるであろう。

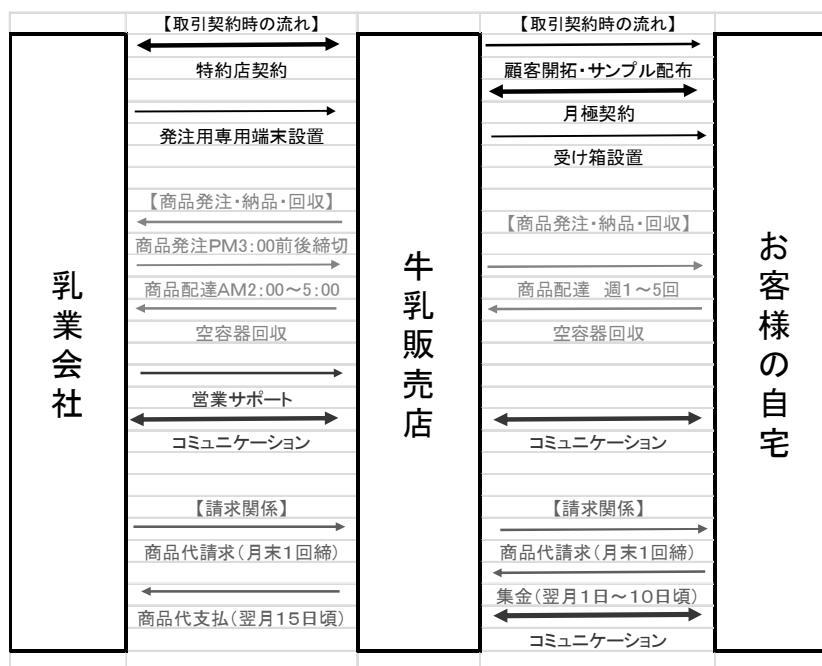
5. 牛乳宅配業の事業システム

(1) 牛乳宅配の事業システム

ここでは牛乳宅配の事業システムについてみてみよう。牛乳宅配のシステムは戦後の昭和 30 年代当時、家庭冷蔵庫が普及していないことを背景に、いかにして新鮮な牛乳を顧客に届けるかということに重点が置かれていた。全国各地に牛乳処理工場があったが、商品自体の保存が利かないため、牛乳の購入は配達購入が中心であった。

乳業メーカーとしては、いかに速く商品を顧客に届けるかということを第一に考え、そのための拠点作りとして自社商品を専門に扱ってくれる牛乳販売店の配置を考えることが重要であった。その一つが自己資本ではなく他人資本による特約店制度によつての展開である。

図 10 牛乳販売店の事業システム



(出所) 社団法人全国牛乳流通改善協会ホームページを参考に筆者一部加筆・修正。

牛乳販売店の事業システムは図 10 の通りである。乳業会社と牛乳販売店が特約店契約を締結することで、牛乳販売店は乳業会社より貸出される専用発注端末より商品を注文する事ができる。牛乳販売店は所在する街を中心に顧客開拓を行い、月極契約を締結した後、商品を届ける受け箱を契約した顧客の自宅に設置し、約定の通りその受け箱に契約した商品を定期的に届ける。端的に言えば、「商品を仕入れ近所のお客様に配達する」シンプルな事業システムである。

牛乳販売店は家庭冷蔵庫が普及していない頃より牛乳を早朝に配っていた名残もあり、現在も早朝に配達している牛乳販売店がほとんどである。そのため、牛乳販売店と契約した顧客との接点は商品代を回収する集金日がコミュニケーションの場となっている。近年、集金業務に銀行引落しやコンビニエンス支払を採用する牛乳販売店も増えてきているため、コミュニケーションの機会が減少している。

(2) 特約店制度について

牛乳宅配業と乳業メーカーとの間には特約店契約が締結されている。特約店契約とは、製造業者またはその支配下にある販売会社（以下、「供給者」という）と流通業者との間で締結される契約で、商品の供給に関する規定と、流通業者に販売上の一定の拘束を課す規定から構成される契約である。ここでいう流通業者が「特約店」と呼ばれている。特約店は、小売段階に位置することが多いが卸売段階に介在して小売段階の販売業者を統括することを供給者から委ねられることもある。特約店契約は、長期にわたって商品を消費者に安定的に提供し、様々な方法でその顧客を固定的な販売先として確保することによって、両者ともこの契約から利益を得ることを目的としている。

特約店契約の経済的機能には、第一に、流通分野において社会的分業の利益が増進されること、第二に、流通経路の簡素化・大量輸送・在庫管理等によって流通コストが削減されること、第三に、計画的生産や販売が可能になること、第四に、専門的な知識および経験による販売やサービスが提供されること、の4点をあげることができる。

以上より、特約店とはメーカーの特定地域での独占的販売を行うために設置された店で、メーカーのマーケティング戦略に全面的に協力していくための組織である、と定義することができる。この定義をそのまま牛乳販売店に置き換えると、「牛乳販売店とは、乳業会社の特定地域で独占的販売を行うために設置された店で、乳業会社のマーケティング戦略に全面的に協力していくための組織である」となる。

乳業会社のマーケティング戦略の一環である以上、乳業メーカーは自社の戦略に従い、牛乳販売店の指導を行うのであるが、現在の牛乳販売店と顧客との関係は、店主の性格や「心の持ちよう」に関わる部分が多く、乳業メーカーが店主に対して顧客対応の姿勢を改めさせようと指導するというよりは、依頼するという形になっている。特約店契約によって一定レベルのサービス基準が設定されているのにも関わらず、店主の思い込みや勝手な解釈によって約束が守られず、顧客に対してのサービスが低下している場合がある。地域に根付き、密着しているというのなら、なおさら約束は果たし、優れたサービスを展開する必要があるにもかかわらず、サービスの低下がみられる。サービス向上のための約束が守られていない部分は速やかに改善し、すべての牛乳宅配業のサービスレベルが一定に保たれるように強制させていくことが顧客満足度を上げる第一歩となる。

月極め宅配契約をしている顧客と牛乳販売店店主の間には、商品を届け空きビン回収するという、受け箱を通じてのコミュニケーションが存在する。情報技術が発達した現代は、インターネットの発達による電子メールでのやり取りや携帯電話の普及によって、瞬時に情報を受発信することがいとも簡単にできるようになっている。しかしながら宅配利用者は男女とも 50 歳代以上で全体の約 60%強を占めていることと、牛乳販売店店主も 55 歳以上で 80%を超えていることから、顧客と店主の間で電子メールや携帯電話によってやり取りがなされることは難しい。

現在の宅配利用者と乳業メーカーとのコミュニケーションは、牛乳販売店を介しての情報のやり取りにかぎられており、不十分なものとなっている。宅配利用者と乳業メーカーを、情報技術によってうまく結ぶことができるのであれば、顧客側からは意見や提案の伝達が可能となり、乳業メーカー側からは商品情報や健康情報の提供が可能となる。牛乳販売店を介した情報のやり取りに加え、より直接的な情報の伝達が可能となり、宅配契約を強固な太いつながりとすることも可能になるであろう。

(3) 流通過程について

ここで、流通過程について確認しておこう。矢作(1996)は流通過程を一つの体系としてみる見方を提案している。矢作(1996)は「流通過程はたしかに複雑だが、生産者、商業者、関連補助商業者、消費者・使用者には経済的な相互依存関係があり、流通活動が繰り返されているうちに相互の活動が調整され、秩序あるシステムが形成される。つまり、個々の流通構成員は独立しているが、消費・使用という目的に向けて相互に連携し、効率的なシステムとして動いている」(p.7)と述べている。

さらに、システムとして流通をみる視点は流通経路(流通チャネル)、販売経路(マーケティングチャネル)、流通システムの3つのレベルに分かれる。流通経路は、特定の商品について生産から消費・使用までの流れを、流通構成員の取引の連鎖として客観的に眺めたものである。販売経路は、特定の企業の観点から生産から消費・使用までの流れを客観的に眺めたもの、流通システムは、財の社会的移転を総括的に把握する場合の流通である。

矢作(1996)によると、流通チャネルは直接流通チャネルと間接流通チャネルに分かれるが、これは商業者が中間に介在するかどうかで区分される。直接流通チャネルは、人的販売か否かにより、ダイレクト・マーケティングと直接販売に区分することができる。ダイレクト・マーケティングはカタログや雑誌、テレビ、インターネットなどの情報媒体を通して消費者に商品情報を流し、郵便、電話電子メールなどの手段によって注文を受ける。直接販売は自社や第三者の人的販売組織により消費者・使用者に販売する。訪問販売は直接販売の代表例である。

間接流通チャネルは生産と消費の間に介在する商業者とメーカーとの取引関係から、市場取引システムと垂直的流通システムの区分することができる。市場取引システムは生産と消費をつなぐ商業者が多数存在し、それぞれの流通段階において原則一回限りの匿名性の取引が価格メカニズムに従い行われることになる。垂直的流通システムとは、生産者と卸売業者および小売業者を含む商業者がシステムとして統合され、チャネルメンバーは他のメンバーを所有しているか、契約を結んでいるか、などのいずれかの方法でもって支配しチャネル行動を調整・管理している。垂直的流通システムは、チャネルリーダーによる構成員に対する組織化の程度が低い順に、管理型システム、契約型システム、企業型システムに分類することができる。

管理型システムとは、チャンネルリーダーであるメーカーが、そのブランド力やパワーを背景に、資本的に独立したチャンネル構成員を厳密な契約によらずに組織化し、統制・管理するタイプの垂直的流通システムである。小売段階まで系列化されていない加工食品、日用雑貨など消費財の最寄品メーカーがチャンネル戦略で採用している特約店制度や代理店制度が代表的な例となる。

契約型システムとは、資本的に独立したチャンネル構成員が、独立したままでは達成できない経済効率や販売効果を得るために、目標の共有化や経営技術・ノウハウの提供方法、利益の配分方式などに関する厳密な契約によって流通チャンネル構成員を組織化するタイプの垂直的流通システムである。契約形態の違いにより、ボランタリー・チェーンとフランチャイズ・チェーンの2つのタイプに分類することができる。

企業型システムとは、生産段階と流通段階が単一の産業資本のもとに人的・資本的に統合されるとともに、流通チャンネルの構成員はその目標がほぼ全面的に共有化され、一つの企業内で製品の移転と同様に、権限と指示のもとに流通が連結している垂直的流通システムである。生産―卸売、卸売―小売の各段階が資本統合され、単一資本の企業システムで運営されているのが典型で販売会社制度が代表例となっている。

矢作（1996）が説明した垂直的流通システムの類型をもとにして、他の事業システムを比較整理してみたものが表1である。牛乳販売店が競争優位を持つのは、地域に密着しているという部分にある。牛乳販売店は宅配事業の仕事だけで地域住民とつながっているのではなく、経営者本人、その家族とも所在する街の地域住民でもあり生活者であり、営業エリアは生活活動範囲であるという強みがある。すなわち、商売とは関係ない部分でも顧客と繋がりが持てる可能性があるのである。

しかしながら、現在の牛乳販売店特約店制度のもとでは、統制力や目標共有の方法、顧客との接点、情報の蓄積方法については、大部分が牛乳販売店経営者である店主に依存するものがほとんどであり、システム化されているとは言えない。われわれはここに問題があると考え。前節で述べたように、一部の経営意識の高い牛乳宅配業が安否確認を任意で行っている程度で、根本的に牛乳宅配業が活性化していると言い難い。今後も牛乳宅配業を廃業していく高齢店主が続出していくことも予測でき、廃業する販売店の顧客引継ぎをスムーズに実施できなければ、長期に継続してきた顧客までも宅配から離れていくことになる。

顧客に最適な状態で商品を届けるにはどうしたら良いのであろうか。モノが不足していた時代、顧客側の冷蔵設備が整備されていない時代、スーパーマーケットの流通業が発達した時代といった社会環境の変化と、インターネットの発達によって情報技術が生活に入り込んできている現在は、時代の流れ、環境の変化によって顧客が求めているものは、増々多様化してきている。

顧客ニーズに素早く対応できるためには、生産―卸売―小売のそれぞれの段階で均一したサービスレベルを追求することにより、顧客はいつでもどこでも安心して牛乳宅配を利用することが可能となる。一定のサービスレベルを保持していくためのルール、約束とも言える内容を「守って下さい」という依頼の姿勢から、「必ず実行して下さい」という一段上がった強制力を持ったシステムに変更していくことが、牛乳宅配業全体のサービスレベルをあげることになる。異業種企業が今後宅配市場に参入してきても、現在抱える問題点を解決していくことにより、牛乳宅配業は地域住民との強い絆というべき繋がりが「目に見えない競争優位」となるであろう。

表 1 事業システムの比較

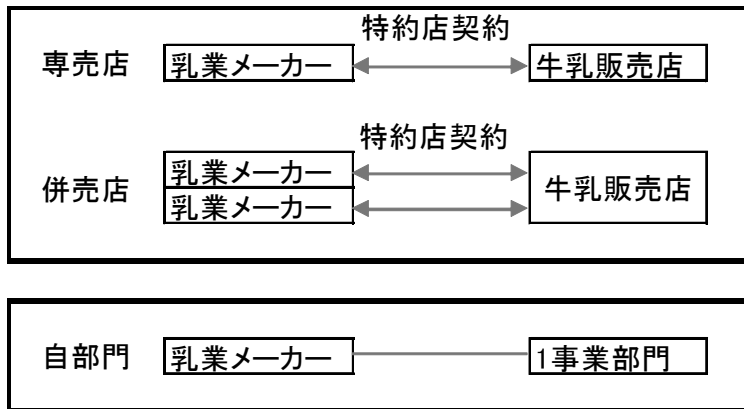
| | 牛乳販売店 | ヤクルト | コンビニエンスストア | ネットスーパー |
|----------|--------|----------|-----------------|---------|
| チャネルシステム | 管理型 | 企業型 | 契約型 | |
| 店舗経営制度 | 特約店 | 販売会社 | フランチャイズ | 直営 |
| 経営 | 独立 | 非独立 | 独立 | 非独立 |
| 資本 | 独立 | 単一資本 | 加盟店、本部は別 | 単一資本 |
| 主宰 | メーカー | メーカー | フランチャイズ 専門企業 | 流通業 |
| 統制力 | 弱い | 強い | 強い | 強い |
| 目標共有方法 | 依頼 | ほぼ全面的 | 厳密な契約 | 全面的 |
| 顧客との接点 | 店主・受け箱 | ヤクルトレディー | 店頭 | ポータル画面 |
| 情報の蓄積方法 | 店主任せ | ヤクルトレディー | POSデータ | ネットで管理 |
| 地域密着度 | 強い | | 強い | |
| 店舗イメージ | あまりない | 統一イメージ | 統一イメージ | 統一イメージ |

(出所) 矢作 (1996) をもとに筆者作成。

6. 日本の牛乳宅配業の現状分析

牛乳宅配業の展開方法は、大きくわけて二つのタイプに分類することができる (図 11)。ひとつは、全国展開している大手乳業メーカーあるいは、地域乳業メーカーと特約店契約を締結しているタイプである。このタイプが日本の牛乳宅配業のほとんどを占めている。元は乳牛を飼い牛乳処理業を営んだのち、乳業メーカーの牛乳販売店として販売に専念した経営者や、製氷業や炭酸飲料等の製造販売業から多角化展開している経営者、牛乳販売店から創業した経営者と経歴は様々である。これらは多くが昭和初期から家業として生計を立て2代目3代目と引継がれてきた家族経営の家業型牛乳宅配業である。一方で、事業として支店展開している企業型牛乳宅配業も存在している。

図 11 牛乳販売店の分類



家業型牛乳宅配業の経営者は、地域に根ざした地域住民でもある。本来、特約店契約を締結するという事は、メーカーが系列化を図り販売増加を主な目的としているため、1メーカー品を専売することを意味する。他業界の代表的な例としては松下電器産業（現パナソニック）が構築したナショナルショップ、すなわち、地域電気店をあげることができる。

しかしながら、牛乳宅配業の現状は1メーカー品だけを取扱う専売店だけではなく、複数のメーカー品を取扱う併売店も存在している。併売店の大半は大手乳業メーカーブランド品と地域乳業メーカーブランド品を組み合わせ牛乳販売店が多い。これは、販売店網の薄い地域乳業メーカーが販路拡大を狙った戦略の一つと考えられる。具体的には900mlの大ビンで差別化商品と位置付け、牛乳本来のおいしさを前面に訴求した自然派牛乳を展開している。このメーカーの問題点はいかにドミナント展開ができるか、すなわち、核になる牛乳販売店をどのように育成していくかにかかっている。遠隔地に点々と展開すればその取扱店に商品供給する生産物流送コストが経営を圧迫することになる。

併売する牛乳販売店側からすれば品揃え強化と配送頻度を少なくするメリットが考えられる。通常、大手乳業メーカーを取扱う牛乳販売店は、牛乳主要成分であるカルシウムを強化した商品、また整腸作用を高める機能があると言われているビフィズス菌を配合した商品等、牛乳に付加価値を付けた商品すなわち、機能性高めた牛乳タイプ飲料を宅配専用商品として取扱いしている。牛乳販売店の競合となっているスーパーマーケットでは、紙容器入り1000ml牛乳は客寄せ商材として新聞折込チラシで200円を下回る特売価格で流通されることもある。現在取扱いしている宅配専用200mlビン商品はメーカー・地域差はあるが、120円前後の値付けで宅配契約されている。1000ml換算すれば600円となり、スーパーマーケットの特売価格差は3倍となる。900ml大ビン商品は高級志向の量販店・小売店を除けば、一般的なスーパーマーケットでは流通していない。900ml大ビン商品自体が差別化商品となっている。こちらでもメーカー・地域差はあるが400円前後の値付けで宅配契約されている場合が多い。900ml大ビン商品は、200mlビン商品とスーパーマーケットの特売価格差の中間に位置する品揃えが可能となる。

配送頻度については、200ml前後のビン入り商品は少量飲み切りタイプであるため、週に7本契約している宅配顧客には、月曜2本・水曜2本・金曜3本あるいは、火曜2本・木曜2本・土曜3本といった週3回配達している。これに対して900ml大ビンタイプは週に2本契約している場合が多い。この場合月曜1本、木曜1本といった週2回配達となる。よって、配送頻度が1

回少なくなる。

家業型牛乳宅配業が抱えている課題は、経営者自身すなわち店主の高齢化、そして後継者不足によって廃業する牛乳宅配業が増加していることである。大都市圏では、廃業によって空白となった地域のエリア穴埋めをするために、大型化した企業型牛乳宅配業が新規宅配顧客獲得のために活発に営業活動を実施している。

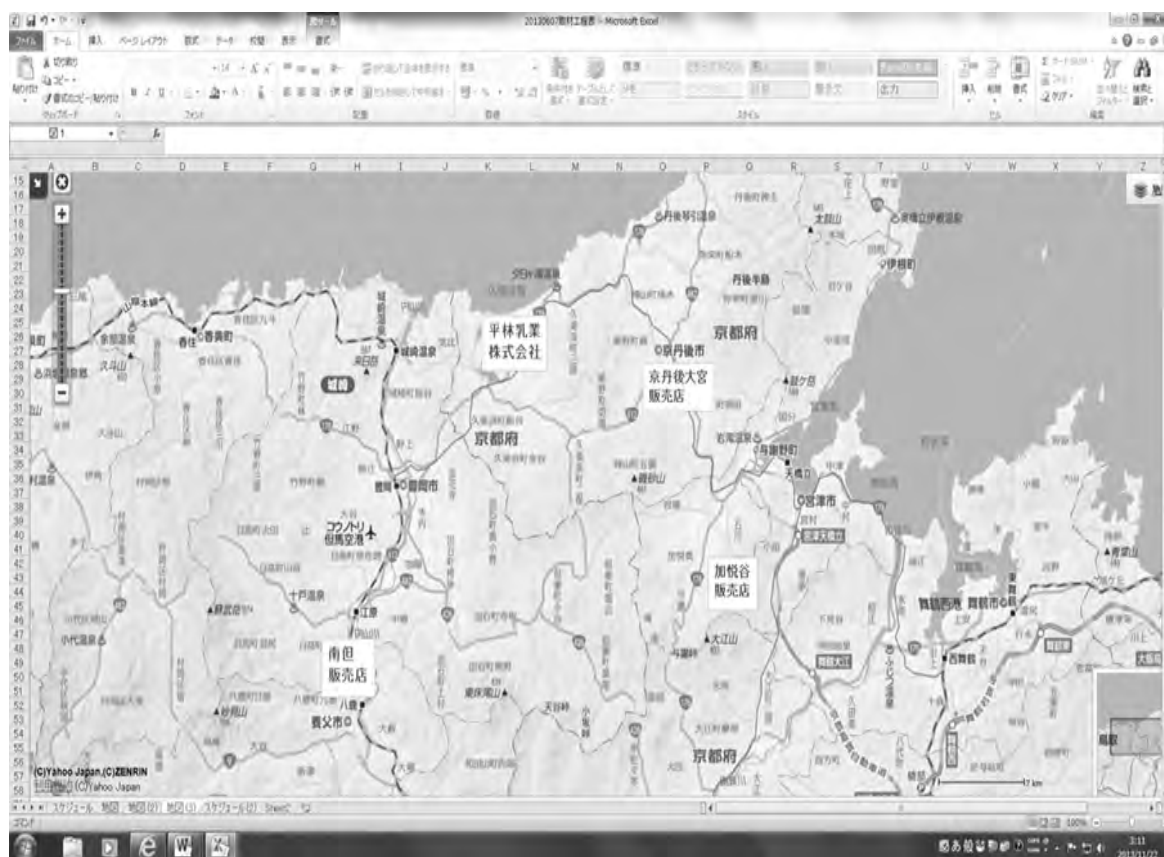
もうひとつは、乳業メーカー自身が1事業部門として展開しているタイプである。地域乳業メーカーで展開されている。自己資本の1事業部門であるため、販売に対する意思統一は全面的で統制力も強い。配達方法については自社で戸別配達する方法に加え、遠隔地域については、その地域住民に配達を依頼する方法＝配達所を設置している。地域住民に商品を届けるために地域住民の力を借りる、地産地消を背景とした、正に地域密着型の事業展開である。

7. 日本企業の事例分析

(1) 研究方法の概要

日本国内の牛乳販売店の現状と高齢化比率の高い地方における牛乳宅配業の新しいあり方を探るため、丹後地区3件と兵庫県養父市1件計4件の牛乳宅配業にインタビュー調査を実施した。実施した概要は以下の通りである。丹後地区3件については、乳業メーカー自身が牛乳宅配業を1事業部門として展開している平林乳業株式会社と、乳業メーカーと特約店契約を締結している加悦谷販売店、京丹後大宮販売店である。加悦谷販売店は牛乳処理業から牛乳宅配業に転換して約50年経過している販売店である。京丹後大宮販売店は2013年3月より異業種から宅配事業を開始した販売店である。地域は少し離れるが、兵庫県養父市の南但販売店は元飲料製造卸事業から多角化し、乳業メーカーと特約店契約を締結し、牛乳宅配業に特化した販売店である(図12)。

図 12 インタビュー調査エリア



(出所) Yahoo Japan ゼンリン地図を利用して筆者作成。

次に京都府ホームページ、兵庫県ホームページより地域の情報の直近データを確認した。京丹後市の人口密度は1km²当り114.54人、37市区町中29位、与謝野町は214.20人、37市区町中26位、養父町は59.10人、50市区町中48位と、人口密度の低い地域であることがわかる。さらに、65歳以上の高齢者人口が総人口を占める割合を表した高齢者率は京都府全体が24.6%であるのに対して、京丹後市31.4%、与謝野町31.1%、そして兵庫県全体が24.3%であるのに対して、養父市は34.4%と3市町とも高齢化が進行している地域であることが確認できる (表2)。

表 2 各調査地域の概要 (2013 年度)

| | 京丹後市 | 与謝野町 | 養父市 |
|-----------|-------------------------|-------------------------|------------------------|
| 面積 | 501.84km ² | 107.04km ² | 422.78km ² |
| 人口 | 57,483人 | 22,929人 | 24,988人 |
| 人口密度 | 114.54人/km ² | 214.20人/km ² | 59.10人/km ² |
| 人口密度ランキング | 29位 | 26位 | 48位 |
| 高齢化率 | 31.4% | 31.1% | 34.4% |

京都府37市区町計の高齢化率24.6%

兵庫県50市区町計の高齢化率24.3%

(出所) 京都府ホームページ・兵庫県ホームページをもとに筆者作成。

インタビュー調査した4販売店のうち、3販売店は京都府内で京丹後市と与謝野町に所在しているため、次の資料はこの2地域に絞って確認してみた店舗数の推移である。京丹後市と与謝野町に所在している牛乳販売店舗数推移を確認した。確認方法は西日本電信電話株式会社発行のタウンページ舞鶴・丹後地区版の「牛乳」事業者数を集計した。時系列の名簿確認が困難であったため、牛乳宅配業を営んでいる限り電話帳に掲載するものであるという判断である。1章で確認した経済産業省の産業別分類別年次別事業所数データと比較しても、この地域の事業者数ピークが1976年であったことがこの資料からも読み取ることができる(表3)。

表3 調査地域(京丹後市、与謝野町)の牛乳販売店の店舗数推移

単位:店

| 西暦(年) | 京丹後市 | 与謝野町 |
|-------|------|------|
| 1975 | 16 | 10 |
| 1976 | 17 | 10 |
| 1980 | 16 | 9 |
| 1989 | 15 | 8 |
| 1991 | 12 | 8 |
| 1995 | 12 | 8 |
| 2000 | 11 | 9 |
| 2005 | 6 | 8 |
| 2006 | 6 | 7 |
| 2009 | 7 | 7 |
| 2010 | 7 | 6 |
| 2011 | 6 | 6 |
| 2012 | 6 | 6 |
| 2013 | 6 | 6 |

京丹後市は平成16年4月1日、竹野郡、弥栄町、丹後町を合併して発足。

与謝野町は平成18年3月1日、加悦町、岩滝町、野田川町を合併して発足。

(出所) タウンページ京都府舞鶴・丹後地区版「牛乳」より事業者数を集計。

牛乳宅配業への取材は2013年7月22日(月)～23日(火)に実施し、インタビュー方式は事前に質問項目を伝え、自由に話を聞かせて頂く半構造化インタビュー方式で実施した(巻末資料参照)。

では次に、具体的な企業の事例を見ていこう。

(2) 乳業メーカー自身が1事業部門として展開しているタイプ

(企業の基本情報)

平林乳業株式会社 代表取締役社長 平林卓也氏
 代表取締役会長 平林卓氏
 管理部長 平林京子氏
 営業部宅配部門 平林利一氏 計4名

京丹後市久美浜町甲山715番地

(企業の概要)

創業は昭和 24 年で、事業内容は牛乳処理・販売業である。当時、大手乳業メーカーが良質な原乳確保のために販売店になるよう折衝していたが、大勢の方に丹後のおいしい牛乳を提供したいとの思いから自ら生産・販売の道を選んだ。丹後は豪雪地域であるためビン回収作業をいかに改善するかを考え、紙パック機を昭和 48 年関西第 2 号で導入した。昭和 58 年ジャージ種の牛乳を導入し、量販店向け・学校給食向けに「ヒラヤミルク」ブランドで製造卸売を開始した。宅配商品の商圈は久美浜町主体に丹後地区一円をカバーし、豊岡方面へ販路拡大中である。宅配件数 2000 件で従業員 24 名、宅配部門スタッフは 4 名である。

(宅配業の役割について)

創業当初、現会長自ら自転車で牛乳ビン商品を配っていた。離れた村に牛乳を配ることが大変であったため、地域の人に配達をお願いしたことが、宅配所発足のきっかけである。現在は、約 50 の拠点があり、30 件前後の宅配をお願いしている。店頭販売では商品説明をお客様に伝えることに限界がある。宅配のお客様は味・価格の共通理解が得られる場であると考えている。良いものを求めるお客様と価値を共有して価値あるものを届ける、乳業業界の将来性につながると考えている。ここが大手メーカーと違うところである。

(業界の魅力度・将来性について)

宅配のメリットは固定客を作る、流動性のないヒラヤ愛好客を作る一番の手法であると考えている。自社は新鮮な生乳に熱のかけ方、殺菌方法にこだわりをもってクオリティを高めている。ヒラヤミルクの魅力は、消費期限 4 日の牛乳をフレッシュな状態で商品提供するところにある。顧客の求めているクオリティにどう答えていくかである。牛、酪農家、人、会社組織、地域社会が結ばれていなければならないと考えている。宅配は単に便利で商品をお届けするというのではなく、生産消費活動の理想的な在り方を伝えなければならない。母牛・仔牛の関係のように、命と命が繋がっている。牛乳という名の「命の水」である。

(今後の課題について)

牛乳宅配について、高齢者層のお客様からは商品が届くという利用価値として認められている。若者層については、特に体の不自由がないため好きな時に買い物ができるので、宅配は逆に自由さを失わせているのではと考える。若者層への宅配顧客開拓はひとつの戦略として考えている。

5 年前より宅配部門を強化し現在では主力部門となった。良い人と出会えば企業は拡大することが出来ると実感した。宅配顧客開拓営業のマナーや理念など指導教育が必要と感ずることもある。牛乳宅配の信頼をお客様に正しく伝えることが業界自体のレベルアップになると考えている。

(3) 乳業メーカーと特約店契約を締結しているタイプ①

(企業の基本情報)

森永牛乳加悦谷販売店 代表者 松本良幸氏
京都府与謝郡与謝野町字明石 2248

(企業の概況)

森永牛乳販売店として 50 年目を迎える 2 代目経営者である。先代は桑飼酪農組合を設立した酪農家で牛乳処理業が前身である。販売店経営の経緯については、いつまでも地元だけで牛乳を集め処理して配達することは困難と判断していたところ、森永乳業から販売店経営の提案されたことがきっかけである。商圈は、与謝郡加悦町・野田川町で宅配件数 300 件、夫婦 2 人で経営している。

(宅配業の役割について)

牛乳を届けるということは、「健康な食生活を届けることである」と、酪農を始めた時から地域とのつながりもあって、お客様から認められていると思う。50 年来のお客様ともお付き合いが続いており、健康志向の人を中心に宅配契約を頂いている。短期的なお客様はいない。無理な短期契約はお客様に宅配商品の価値を伝えきれていないと思っている。森永販売店同士は地元でお互い頑張るという意味で、近隣販売店の商圈問題は暗黙の了解、調整機能があった。

(業界の魅力度・将来性について)

自店は高齢者の顧客が多く、最近では入院や死亡で宅配契約が終了することが増えてきている。そのため、今後は成長期の子供に勧めたいと思っている。自分は少年野球を指導しているが、今の子供はけがをしやすいつ感じている。成長は早いけどひじを痛めたり、肩を痛めたりする子供が多い。自店の配る宅配牛乳を飲んで育った子供はしっかりした体に成長しているので、小さい時からカルシウムを多く含む食品を取った方が良いのではと考えている。

(今後の課題について)

引続き、お客様とのつながりを深めていかなければならないと思う。お客様との接点は月 1 回の集金時期である。現在は、銀行引落としのお客様が約半分となっているため、面会できないお客様とのコミュニケーションを大切にしていきたい。理由は、都会と違って顔見知りの人が多い地元地域性があるためである。自店は後継者がいないため、自分の体と相談してあまり無理はできない。今後も牛乳に特化していきたい。しかし、これからは牛乳以外の商品を取扱い、顧客単価を上げていく努力が必要と感じている。2 年前からカタログ販売を取扱いしており、買上げヒット率は 5%程度あるため、こういったサービスも必要と感じている。

(4) 乳業メーカーと特約店契約を締結しているタイプ②

(企業の基本情報)

森永牛乳京丹後大宮販売店 代表者 小牧敬典氏

京都府京丹後市大宮町口大野 1883

(企業の概況)

2013 年 3 月森永牛乳販売店を新規開業した。本業は絹織物産業で、現在は刺繍加工業に特化している。牛乳宅配業を始めるきっかけは、出身高校の同窓会会長が森永牛乳販売店店主であり、小牧氏は同窓会幹事の間柄であった。廃業される牛乳販売店情報を聞き引継いだことによる。商圈は、京丹後市大宮町で宅配件数 100 件、現在商圈を拡大中である。夫婦 2 人で経営している。

(宅配業の役割について)

地域の方に商品を知ってもらうために、商品を試飲してもらっている。お客様にわかりやすく商品の魅力を伝えていく地道な活動が大切であると感じている。宅配商品は、健康管理の商品・サプリメント飲料として拡大を図りたい。食生活の提案、魅力的な商品を届ける、新しいライフスタイルを伝えるということがこれからの牛乳宅配業の役割になるのではと感じている。

(業界の魅力度・将来性について)

織物業は先が読めない、業界自体がリスクの高い厳しい業界である。それに比べると牛乳宅配業は先が読める業態と直感的に感じた。京丹後市は京都府の中でも大きい面積であるが、高齢者1人で買い物する方も多く、買物先まで2kmも離れている場合もある。そのため、買物弱者のサービスも考えられる。具体的なニーズとしては、トイレットペーパーのようなかさばる物、サラダ油などの重たいもの、賞味期限の長い商品については可能性があると思う。買い物が不便な地域はまだ需要があり、高齢者市場、若者市場も有望である。

(今後の課題について)

牛乳宅配業としては、ファッションブルでカッコいいスタイルで配れる仕事でありたい。配達員は若い人が配り、関心ある仕事であるべきである。健康食品を届けることは基本条項であるため、食品を扱う以上、清潔でクオリティーの上がるイメージが必要である。宅配商品のターゲット層を育ち盛りの子供に絞った方が良いのではと感じている。お客様は単に健康だけでは買わないのではないかと、周辺領域、付加価値の事も考えていかなければならないと思う。

販売店は1ヶ月のサイクルの中で通常の毎日の配達、集金や請求書作りなど時間的な制約があるため、商品知識のサポートや販売促進に結び付くような情報ツールなど、メーカーと明確に役割分業してもらいたい。

(5) 乳業メーカーと特約店契約を締結しているタイプ③

(企業の基本情報)

森永牛乳南但販売店 代表者 沖田好弘氏

兵庫県養父市八鹿町八鹿 1591-3

(企業の概況)

八鹿鉱泉株式会社として昭和21年ラムネ・オレンジジュースの製造卸売会社として設立した。昭和37年に森永乳業と契約し牛乳の取扱いがスタートする。沖田氏は当初、造園業に従事していたが平成7年に父親の経営する八鹿鉱泉に入社後、平成18年代表取締役役に就任した。牛乳宅配事業の他に業務卸もある。商圏は、養父市・朝来市・香美町村岡区で宅配件数700件、従業員7人で経営している。

(宅配業の役割について)

昔と比べて牛乳はどこでも買えるようになったが、牛乳宅配業の役割はしっかりとした商品説明ができる場所にあると思う。自店が取扱いしているのは普通の牛乳ではなく、カルシウム吸収と整腸作用が期待できる牛乳タイプの機能性飲料が主流である。商品機能をお客様に案内して

いる。若い層にもっと説明していかなければと感じている。例えば、宅配商品がスーパーで売られるようになった場合を考えると、商品を届ける役割としては脅威であるが、コミュニケーションはまだ牛乳宅配の方が優位であると思っている。

それは機能を理解していくプロセスが必要であるからである。自分で買い続けることは難しい、きっちり届けるという宅配機能には意味があると思う。商品説明・機能は時間が経つと忘れてしまう。しかし、コミュニケーションというのは課題でもある。集金の時だけが主体となっているからである。そこで自店では通信メモを月1回発送している。必要な情報を必要な時に送るようにしている。最近はお客様の反応が出てくるようになった。

(業界の魅力度・将来性について)

自店では宅配商品以外に豊岡の地卵を、生まれて3日以内にお客様にお届けするサービスを開始している。これは、お客様がちょっとでも良いと感じてもらえるよう、サービスとして考えている。単なる食品宅配業とは違う。違いは、牛乳宅配のお客様とは、牛乳宅配商品を中心として繋がっているところにある。

(今後の課題について)

やはり、お客様とのコミュニケーションをどのようにしていくかである。商品の機能がまだ伝わっていないお客様もいる。地道にお客さんと接し、商品の良さをしっかり伝えることが基本と考えている。自店は宅配する配達エリアの密度を高めていく時期に来ている。

(6) 地域乳業メーカー

地域乳業メーカーへの取材は、2013年9月24日(火)鳥取県に所在する大山乳業農業協同組合にインタビュー調査を実施した。インタビュー対応者は販売部販売一課の大田勉氏である。

(企業の基本情報)

大山乳業農業協同組合

鳥取県東伯郡琴浦町保 37-1

代表理事組合長 幅田 信一郎

設立：昭和21年7月21日

組合員：正組合員：194名、准組合員：844名(平成25年1月現在)

出資金：8億3141万円

職員数：男：321名 女：139名 計：460名

取扱品：牛乳、乳製品、アイスクリーム、乳酸菌飲料、乳飲料、醗酵乳、

清涼飲料水、菓子類

(企業の概況)

大山乳業農業協同組合は鳥取県のすべての酪農家が組合員となり、白バラブランドで宅配専用商品を展開している。販売店は専業と併売があり、主力商品として900mlビン商品を取扱いしている。ビンの利用に特に力を入れ、ビンにこだわりを持ち、デザイン的にも優れたものを生み出

している。鳥取県では学校給食でもよく利用されている。

近畿地区への販売は、大山乳業専売店はもとより他メーカーの牛乳販売店が併売される事業戦略を展開している。平成 16 年には新工場を建設し、品質管理に力を入れている。今後も一貫生産、販売は継続する方針であり、全国的にも高水準の品質管理を行っており、誠実に生産者と消費者の距離を近づけるのを使命としている。

基本理念：あなたへ贈る「白の一滴、心の一滴」

－酪農家の心を食卓へ－

(宅配業の役割について)

宅配による直接販売のメリットは顧客とのコミュニケーションであり、顧客の声を新商品開発につなげている。また宅配による地域密着を強みとして、高品質の白バラ牛乳を届けると同時に、大山観光のイメージアップにも一役買っている。白バラ牛乳を売るだけでなく、鳥取県を売り込むことも目標としている。

(業界の魅力度・将来性・今後の課題について)

当組の強みは地域とのつながりと白バラ牛乳の品質である。また大山観光のイメージも強みの一つと言ってよい。このブランドにより、高価格が維持できているが、現在市場は高齢化を迎えており、宅配を伸ばしていくのは難しいと感じている。ただ同時に高齢化社会はチャンスでもありと感じており、強みを活かして顧客維持に努めている。顧客の支持を得るために高品質の牛乳の提供に努めているが、白い牛乳だけで顧客拡大向上させることは難しく、多様な製品への事業展開を行っている。

また商品の価値だけでなく、販売店の価値を上げるために、販売店の顧客管理、温度管理手段のあっせん、ブランド価値向上などの後方支援を積極的に行っている。工場見学なども実施し、高品質の認知、ブランドの浸透、顧客の維持に努めている。

8. 英国企業の事例分析

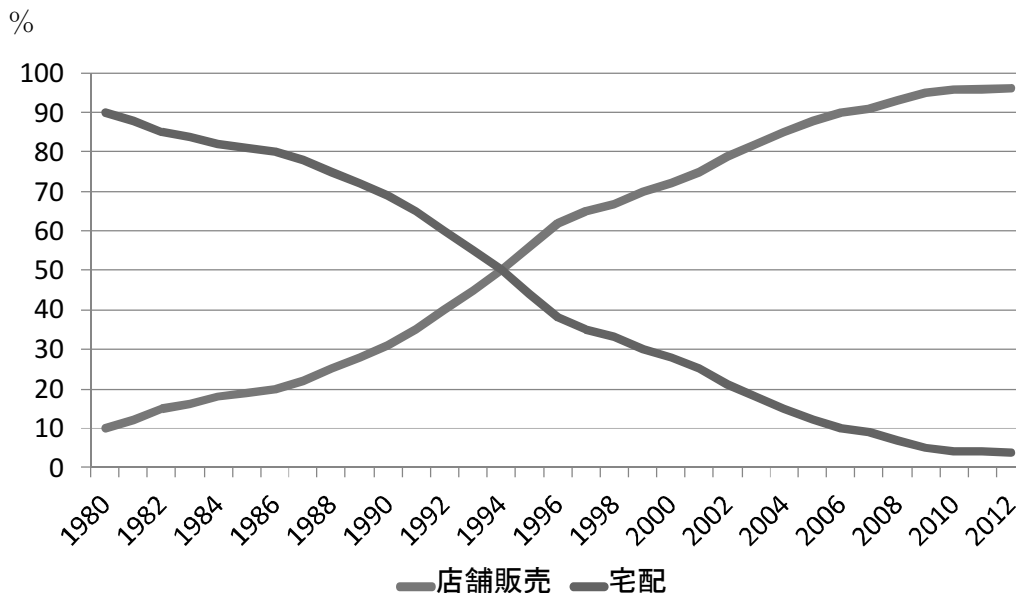
(1) 英国牛乳宅配業の現状

2013年9月18日、英国の乳業協会であるデイリーUK (Dairy UK のサイモン・ベイツ (Simon Bates) 氏にインタビューを実施した。英国では、牛乳をそのまま飲む習慣はあまりなく、朝食時のシリアルにかける、紅茶に入れてミルクティーとして飲む、あるいは他の食材と混ぜ合わせるなど調味料的な使い方をする頻度が高い。その為、牛乳本来の味を保ったまま生産されている。最近では健康志向の高まりからセミスキムミルク (半脱脂乳) が飲用向け牛乳の中心となっている。

英国の乳業メーカー上位6社で供給量全体の62%を占めている。33.7%は生活協同組合である。牛乳供給方法は、1980年まではドアステップ (牛乳宅配業) の売上構成が90%を占めていた。1994年になると、ドアステップとリテール (量販店) の売上構成が均衡し、2013年ではドアステップの売上構成は3.8%まで縮小している (図13)。考えられる要因は、ガラスビン容器からプラスチック容器への技術開発による変化と、それに伴う、量販店での取扱量増加による低価格訴求販

売である。日本市場と同様に、牛乳購入方法が配達購入から店頭購入に移行していることが資料から読みとれる。

図 13 英国の牛乳小売市場の変化



出所：Dairy UK の資料より作成。

英国を代表する量販店テスコ、セーフウェイ、マークス&スペンサーといった店頭牛乳売場では、スーパーマーケットブランド、いわゆるプライベートブランドの牛乳しか品揃えされていない。客寄せ商材としての位置づけは日本市場と変わらず、牛乳の店頭価格は下降傾向にある。それに比べ、ドアステップは人件費・配達コストの上昇に伴い価格は上昇傾向にある。

宅配を支える英国のミルクマンは約 3,500 人いる。ミルクマン 1 人平均で 475 人の顧客を保有している。最近では、例えば代表的な企業の宅配サービスでは、牛乳以外で 245 アイテムの品揃えが進んでいる。牛乳と消費するタイミングが同じである朝食用食材が中心である。例えば、食パン、卵、フルーツジュース、ジャガイモからペットフードまでバラエティーに富んでいる。

最近ではインターネット普及に伴って、リアルタイムに顧客からの注文にこたえている。情報管理によって顧客へのきめ細やかな対応を計り、顧客満足度を高めている。牛乳を中心にビジネスが展開されている。

(2) 事例研究【デイリー・クレスト (Dairy Crest)】

英国の乳製品市場は 100 億ポンドの食品市場であるが、その中でデイリー・クレスト (Dairy Crest) は英国資本で最大の乳製品製造販売企業として、英国で確固たるブランドを構築している。デイリー・クレストの企業概要は表 4 の通りである。

表 4 デイリー・クレストの概要

| |
|--|
| 1981年創業、ロンドン証券取引所上場、 本社：英国、エッシャー, Surrey 会長：Simon Oliver、CEO：Mark Allen 財務データ（2012年） 売上高：16億32百万ポンド（約2000億円、1ポンド=130円） 営業利益：99百万ポンド（約128億円） 純益：17百万ポンド（約22億円） 従業員 6,500人（2012年） |
|--|

2013年9月19日にデイリー・クレストの集配所（Dairy Crest, 53 Gap Road, Wimbledon, SW19 8JA）にてインタビューを実施した。応対者はクリス・ムーン氏（Milk Category Controller, Mr. Chris Munn）である。

デイリー・クレストの流通経路は二つである。一つが直接配達（ドアステップ・デリバリー）であり、伝統的な配達かミルク&モア（milk&more：総合食料品配達）として配達している。もう一つが650の独立販売店（Bottled Milk Buyers：製造設備を持たない独立の牛乳販売店）への販売である。直接配達の顧客は800,000件であり、宅配用の施設は80カ所の配送センター（デポ）から1600の配送コースがあり、平均して1コース500人の顧客を管理している。デイリー・クレストでは650人の独立した販売店（ミルクマン）と契約を結んでいる。現在は、オンライン化が進行し、発注端末によって受注管理されている（図14）。

ミルク&モアでは、牛乳以外の食品も取扱いを開始している。牛乳の周辺商品からペットフードまで豊富な品揃えを行い、インターネットを通じて簡単に注文することが可能である（図15）。配達は住宅街では電気自動車が用いられ、早朝の騒音防止や環境問題への配慮も見られる（図16）。

図 14 デイリー・クレストの情報端末



出所：筆者撮影（2013年9月19日）。

図 15 ミルク＆モアの多彩な取扱商品群



出所：筆者撮影（2013年9月19日）。

図 16 ミルク & モアの配達用電気自動車



出所：筆者撮影（2013年9月19日）。

9. まとめ

本研究の調査により、日英で牛乳飲用の習慣形成、牛乳流通の違いが存在することが明らかとなった。日本では、ビン容器を「宅配専用商品」として位置付け差別化し、量販店向けの紙パック牛乳と区別している。機能性白もの飲料＝牛乳タイプ飲料を主力製品として、ターゲットを高齢者に絞り、宅配を展開している。高齢者の飲みやすい小容量（180ml）の飲み切りサイズにして、新鮮さ・衛生面も保っている。

一方、英国では牛乳をそのまま飲む習慣はあまりなく、朝食時にシリアルにかけたり、紅茶に入れて飲むことが多く、各家庭の食卓に深く根付いていた。そのようなことから宅配の歴史も長く、150年に以上の歴史を持っていた。

また日本と英国の間に次のような違いが顕著にみられた。英国の牛乳宅配は地域社会との深いつながりを維持し、新たな価値・利便性・情報の提供による生き残りを図っていた。英国社会では牛乳宅配業は単なる便利な食品配達だけでなく、地域社会の治安維持機能の一部を担うなど、地域社会を支える社会関係資本を形成していたといえる。社会関係資本とは「人々が何らかの行為を行うためにアクセスし活用する社会的ネットワークに埋め込まれた資源（Lin, 2001、訳書 p.32）」である。英国では地域社会の人々が健康を維持しながら、より便利な社会生活を営むために、さまざまな情報を入手するなど、牛乳宅配というネットワークを積極的に活用している姿が見られた。

日本と英国の牛乳宅配業の比較ではそのシステムも違いがみられた。日本は特約店契約によって構築された販売システムであるのに対し、英国では、デイリー・クレストのように直営（従業員による配達）とフランチャイズ・システム（独立系販売店）を併用して展開されていた。直営であるからこそ、サービスの均一化、オンライン化、ハンディータイプのコンピューターでの運

営が可能になる。独立系についても一定のサービスレベルが保たなければ参加できない仕組みになっている。今後は日本でも事業システムの見直しが一つの課題となるであろう。

ただ日英ともに技術（容器技術）の発達と小売業の大規模化（スーパーの登場）による宅配市場の縮小、顧客の高齢化等は同様に重要な課題として認識されていた。日本と同様に、英国においても量販店による低価格販売により、店頭価格と宅配価格の価格差はどんどん広がっている。特に英国の量販店店頭では品ぞろえのほとんどがPB商品であり、低価格化が顕著である。乳業メーカーとしては量販店以外の販路拡大が必要である。

そのような中、英国のトップメーカーであるデイリー・クレストでは、食品宅配サービスの「ミルク&モア（Milk&More）」を立ち上げ、牛乳以外の商品の取り扱いも拡大させていた。デイリー・クレストではオンライン・システムを構築し、代金決済や配送サービスの向上に努めている。

また英国では、20年ほど前からヨーグルトの消費が拡大している。これは健康志向からセミスキムが拡大している時期とリンクしている。英国においては、日本の宅配市場のように機能性飲料としての牛乳、小容量タイプの商品開発が、今後有効な戦略となるかもしれない。

また当然、牛乳消費量の減少と宅配顧客数減少とは連動している。飲料の多様化、牛乳の買える場所の増加、量販店の低価格販売と、近年宅配業の必要性が問われるようになってきている。あらためて、決められた日に決められた商品が届くという牛乳宅配システムの意義を考えてみる必要がある。

これまでの分析で、牛乳宅配業の月極めシステムは飲用習慣の形成に重要な役割を果たしてきたことが明らかとなった。一定期間、半ば強制的に牛乳を届けることにより、牛乳の習慣的な飲用が促進され、健康が維持される可能性がある。牛乳宅配業の本質は健康維持の為の習慣形成システムであると言える。重要なことはこのような機能を顧客にいかに理解してもらうがということであり、それが長期の宅配契約につながり、販売者、顧客ともに便益を得ることが可能となるのである。牛乳宅配業者は健康維持の為の飲用習慣の形成がいかに重要かを顧客に理解してもらうための努力と工夫が必要といえる。

また牛乳宅配業を「商品を届ける」という切り口で見れば、牛乳以外の他の食品取扱いも今後は有効な戦略と考えられる。社会環境が変化し、少子高齢化が進み、これまでの牛乳宅配業の意義に変化が生じてきている。上で見た健康維持機能に加え、より便利な宅配業として、さまざまな食品を届けるなど、顧客に密着した販売者として生活支援機能を向上させていく必要がある。「便利さを届ける」という新しい発想で牛乳宅配業が活性化することが出来れば、また牛乳を飲む人が増え、牛乳飲用習慣もさらに定着するであろう。

このような生活支援機能は、牛乳宅配の歴史のある英国で顕著にみられた特徴であった。英国でも大きな環境の変化はあるものの、コミュニティーの生活に密着した生活支援機能を持った牛乳宅配業が発展を遂げてきた。英国のコミュニティーでは社会関係資本としての牛乳宅配業が人々の関係の中に存在し、確固たる地位を築いている。日本の牛乳宅配業も、英国における社会関係資本としての牛乳宅配業の在り方を参考に、新たな牛乳宅配業の在り方を模索していく必要があるであろう。

以上をまとめると、今後日本の牛乳宅配業に求められることは次のようなことである。これまで顧客は健康維持のために牛乳宅配を利用し、日本社会に牛乳飲用習慣が形成されてきた。しかしながら牛乳宅配業の社会的意義は、それだけに限られたことではない。牛乳宅配業のより大き

な社会的意義は社会関係資本の形成、維持にある。牛乳宅配業を社会に深く埋め込まれた社会関係資本と捉え、それを維持することがより豊かな生活の実現につながることを認識する必要がある。

より豊かな生活を実現するために、牛乳宅配業はどのような社会的使命を果たす必要があるのだろうか。そのようなことを明確に意識した顧客とのコミュニケーションの在り方を探ることが今後の課題である。

参考文献

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎（1985）『経営戦略論〔新版〕』有斐閣。
- 石井真一（2003）『企業間提携の戦略と組織』中央経済社。
- 伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 伊津野忠男（1985）「日本食文化史講 第5回 牛乳販売業の創始者前田留吉」『農林統計調査』第35巻、6号、40-41頁。
- 伊藤元重（2005）『日本の産業システム⑥ 新流通産業』NTT出版。
- 井上達彦（1998）『情報技術と事業システムの進化』白桃書房。
- 内川昭比古（2005）『フランチャイズ・ビジネスの実際』日本経済新聞社。
- 大崎恒次（2010）『ビールメーカーの販売経路と販売制度Ⅱ—流通系列化の成立過程と特約店制をめぐる諸問題—』青山社会科学紀要 第38巻第2号、77-107頁。
- 加護野忠男（1999）『＜競争優位＞のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP研究所。
- 加護野忠男（2005）「新しい事業システムの設計思想と情報の有効利用」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第192巻第6号、19-33頁。
- 加護野忠男（2009）「日本のビジネスシステム」神戸大学経済経営学会『国民経済雑誌』第199巻第6号、1-10頁。
- 加護野忠男・井上達彦（2004）『事業システム戦略』有斐閣。
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・上野恭裕・吉村典久（2008）『取引制度から読みとく 現代企業』有斐閣。
- 金融財政事情研究会（2008）「牛乳販売店」『【第11次】業種別審査事典第1巻』370-375頁。
- 経営情報出版社（2011）「牛乳販売店」『業種別業界情報 2011年度版』386-387頁。
- 小金澤孝昭（1995）「牛乳流通の広域化と市場編成」『宮城教育大学紀要』第30巻第1分冊 55-95頁。
- 小金澤孝昭・伊藤慶（2007）「仙台市における牛乳宅配業の変遷」『宮城教育大学紀要』第42巻 1-11頁。
- 崔相鐵・石井淳蔵（2009）『シリーズ流通体系<2>流通チャネルの再編』中央経済社。
- 坂田健二（2012）「牛乳宅配事業の事業システムに関する一考察」大阪府立大学大学院経済学研究科修士論文。
- 崎浦誠治（1989）『わが国乳業の国際競争力に関する調査研究』酪農総合研究所。
- 地引淳（2007）『事業システムの革新』千倉書房。
- 酒類食品統計月報（1968）「牛乳販売店の実態と問題点—「牛乳小売事業調査報告」から」『酒類食品統計月報』第10巻、第9号、46-48頁。
- 正田達夫（1998）「メーカー系列特約店の変革：雪印アクセスの事例」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要[社会科学編]』129-149頁。
- 食品商業（2009）「ネットスーパー最前線 新規参入組『黒字化』へのシナリオ」『食品商業』38巻11号、2009年11月号、15-41頁。
- 白土件・岸田弘（2009）『フランチャイズ・ビジネス概論』創成社。
- 杉山道雄・安田俊哉（1990）「牛乳の流通構造と段階別価格構成に関する経済的研究」『岐阜大学

農学部研究報告』第 55 号 143-158 頁。

全国牛乳商業組合連合会（1968）『牛乳の流通事情—海外とわが国の現状—』全国牛乳商業組合連合会。

全国牛乳商業組合連合会（1974）『牛乳の需要促進と流通の合理化：牛乳関係資料』全国牛乳商業組合連合会。

全国牛乳容器環境協議会（1994）『牛乳容器ライブラリー③歴史』全国牛乳容器環境協議会。

全国牛乳容器環境協議会（1994）『牛乳容器ライブラリー④リサイクル』全国牛乳容器環境協議会。

全国牛乳流通改善協会（2009）『平成 20 年度 牛乳販売店調査・検討・拡張マニュアル』全国牛乳流通改善協会。

全国牛乳流通改善協会（2010）『平成 21 年度 牛乳販売店消費者ニーズ把握調査事業調査結果報告』全国牛乳流通改善協会。

高田淳(1999)「<研究>特約店契約およびフランチャイズ契約の特徴とその解消について（一）」『法學新報』第 105 卷、8・9 号、125-246 頁。

高田淳(1999)「<研究>特約店契約およびフランチャイズ契約の特徴とその解消について（二）」『法學新報』第 105 卷、10・11 号、37-176 頁。

高田淳(1999)「<研究>特約店契約およびフランチャイズ契約の特徴とその解消について（三・完）」『法學新報』第 105 卷、12 号、107-197 頁。

高田淳(2001)「<研究報告>特約店契約およびフランチャイズ契約の解消」『日本私法学会』第 63 卷、212-218 頁。

中小企業総合研究機構研究部（2001）『小売・流通・サービス業の新しい事業システムに関する調査研究』中小企業総合研究機構研究部。

土屋文安（2001）『だれでもわかる牛乳の新知識』日本放送出版協会。

遠山暁・村田潔・岸眞理子（2003）『経営情報論（新版）』有斐閣アルマ。

内閣府（2010）『平成 22 年度版高齢社会白書』。

日本乳業協会（2006）『牛乳・乳製品 Q & A 集』日本乳業協会。

日本酪農乳業協会（2009）『2009 牛乳・乳製品の消費動向に関する調査[要約版]』日本酪農乳業協会。

農林水産省経済局統計情報部（1981）『牛乳乳製品統計 昭和 55 年農林水産統計報告』農林統計協会。

農林水産省経済局統計情報部（1986）『牛乳乳製品統計 昭和 60 年農林水産統計報告』農林統計協会。

農林水産省経済局統計情報部（1991）『牛乳乳製品統計 平成 2 年農林水産統計報告』農林統計協会。

農林水産省経済局統計情報部（1996）『牛乳乳製品統計 平成 7 年農林水産統計報告』農林統計協会。

農林水産省大臣官房統計情報部（2001）『牛乳乳製品統計 平成 12 年』農林統計協会。

農林水産省大臣官房統計部（2007）『牛乳乳製品統計 平成 17 年』農林統計協会。

農林水産省大臣官房統計部（2011）『牛乳乳製品統計 平成 21 年』農林水産省大臣官房統計部。

- 林周二 (1962) 『流通革命 増訂版』中央公論社。
- 北海道拓殖銀行調査月報 (1966) 「牛乳販売店の現状」『北海道拓殖銀行調査月報』1966年10月号、第177巻、26-29頁。
- 武藤明則 (2008) 「事業システムと情報技術」『愛知学院大学論集経営学研究』第17巻第3号、205-211頁。
- 明治乳業株式会社社史編集委員会 (2007) 『自然のちからを、未来のチカラへ。明治乳業90年史』明治乳業株式会社。
- 森永乳業50年史編纂委員会 (1967) 『森永乳業50年史』森永乳業株式会社。
- 矢野経済研究所 (2011) 『食品宅配市場に関する調査結果 2011』矢野経済研究所。
- 矢作敏行 (1996) 『現代流通 理論とケースで学ぶ』有斐閣アルマ。
- 山内孝幸 (2010) 『販売会社チャネルの機能と役割—流通系列化のダイナミズム』中央経済社。
- 雪印乳業史編纂委員会 (1985) 『雪印乳業沿革史』雪印乳業株式会社。
- 吉田豊 (2000) 『牛乳と日本人[新版]』新宿書房。
- Lin, Nan (2001) *Social capital : a theory of social structure and action*, Cambridge University Press (筒井淳也・石田光規・桜井政成・三輪哲・土岐智賀子訳『ソーシャル・キャピタル：社会構造と行為の理論』ミネルヴァ書房、2008年)。

【雑誌資料】

- 『スケッチ』2011年7月号、第259号、8-11頁、「温故知新型ビジネスカタログ『牛乳宅配』『出前』『引き売り』『ご用聞き』『量り売り』『専門修理』(特集キーワードは絆！—いま注目の「温故知新型ビジネス」)」。
- 『プレジデント』第47巻20号、2009年9月14日号、110-117頁、「西友、ヨーカ堂、阪急……なぜ現代の御用聞きでは3倍商品が売れるか ネットスーパー イマドキ「売り上げ25%増」の裏側」。
- 『企業診断』57巻6号19-49頁、2010年、「ここまで来た！現代宅配ビジネス事情」。
- 『激流』2011年3月号、16-44頁、「特集消費者には宅配、小売業には売り上げ増ネットスーパーは救世主か」。
- 『月刊中小企業』1997年3月号、36-37頁、「事例特集[構造変化対応戦略]ワンランク上の経営をめざせ—宅配システムを活かし牛乳以外の商品も配達安城牛乳販売」。