

「函館酪農公社」移動販売車に見る買物過疎地域への 社会貢献的役割の研究

特定非営利活動法人 ひろだいリサーチ、弘前大学教授：佐々木 純一郎

青森大学教授：井 上 隆

青森地域社会研究所：谷 口 清 和

弘前大学客員研究員：竹ヶ原 公

報告書全体の要旨

本報告書は飲用牛乳のフードシステムのうち流通段階に焦点をあわせ、今後の災害対策を含む社会貢献的役割の可能性をケース・スタディで検証した。

第1章では、東日本大震災後に牛乳が再評価されたことと、大手牛乳ブランドの再生事例を紹介し、牛乳ブランドを支えるのが顧客重視の姿勢であることを明らかにした。

第2章では、大震災後の牛乳流通の変化を、青森県八戸圏域のSM、CVS、牛乳販売店の関係者への聴き取りから明らかにした。

第3章では、牛乳を核とした移動販売を、函館酪農公社への聴き取り調査から明らかにし、同社の移動販売を、少子化・高齢化の進む日本の社会的課題の解決策として検証した。

これら3つの章の検証結果を分析し、これまで看過されてきた牛乳の社会インフラとしての役割を明確化し、生産者と消費者とを強い絆で結ぶ牛乳のブランド価値を考察した。

東日本大震災後の牛乳流通の復旧過程では、移動販売車、次いで地元牛乳販売店の動きが最も早く、CVSや大手スーパーがそれに続いた。また、函館酪農公社の移動販売車は、震災時だけでなく、日常的に買物弱者への対応など、社会貢献的役割が確認できた。

従来の牛乳流通の研究では、生産者・大手乳業メーカーサイドの議論が多くみられた。

本報告書では、地域密着型の移動販売車や牛乳販売店などに着目し、あわせて顧客の視点から牛乳ブランドを議論することの重要性を確認した。

今後、人口減少・市場縮小が進むなかで、顧客の視点に立脚した牛乳業界全体のブランド論の再構築が求められる。

執筆担当

研究代表者 佐々木純一郎（弘前大学大学院地域社会研究科教授。要旨および第1章執筆）

研究分担者 竹ヶ原 公（弘前大学大学院地域社会研究科客員研究員。第2章執筆）

研究分担者 井上 隆（青森大学経営学部教授。第3章執筆）

第1章 牛乳流通の社会貢献的役割とブランド価値

—東日本大震災後の牛乳の再評価と大手牛乳ブランドの再生を中心に—

1-1 研究課題 ——牛乳流通の社会貢献的役割とブランド価値——

本章の研究課題は、牛乳流通の社会貢献的役割と牛乳のブランド価値との関係を解明することである。なお、個別企業ブランドの上位概念として、「牛乳業界全体の」ブランド価値を想定する。東日本大震災や買物弱者という社会的課題への対応として、牛乳流通の社会貢献的役割（絆）を検証したい。後述する大手牛乳ブランドの再生では、顧客との関係・説明責任などCSR（企業の社会的責任）が重要な概念である。流通チャネルや地場中小企業を含む牛乳業界全体での社会的課題への対応が、CSRを超えたCSV（「共通価値の創造」。マイケル E.ポーター(2011)）につながると考えられる。

なお社会的課題への対応には、コスト負担の問題も生じる。だが第3章で述べる大震災後の函館酪農公社の移動販売車では、震災特需でおおわず、震災契機による牛乳の新規顧客のうち1～2割が継続しているという。このことは、価格だけでなく、牛乳の安定供給を求め支える「エシカル（倫理的）消費」という顧客の成長を意味しているのではなかろうか。これまでブランドの確立を目指しながら、価格競争に巻き込まれがちであった牛乳ブランドについて、改めて考え直す時期にきていると思われる。

このようにして、これまで看過されてきた牛乳の社会インフラとしての役割を明確化し、生産者と消費者とを強い絆で結ぶ牛乳のブランド価値を考察したい。

1-2 東日本大震災における牛乳の役割

大震災の避難所における牛乳評価として、西牟田（2011）は、救援物資の選択に、備蓄可能な加工品の他、比較的長期保存が出来るロングライフ牛乳、野菜ジュース、生鮮食料品では生食出来る果物や野菜などが、お弁当やおむすび以外にも望まれるという（p.405）。

一方、宮城県女川町の避難所の1つ（女川町総合体育館）での調査により、牛乳供給について、佐々木裕子（2012）は次のように述べている。牛乳は3週目から提供されるようになった。牛乳は、既に2週目に物資班に届いていたが、1リットルパックだったため、紙コップがなく、住民に均等に配ることができなかった（pp.106,107）。震災後5週目から7週目の期間、宮城県の沿岸避難所241カ所に対する調査によれば、1日当たりの食事の平均提供回数は、牛乳・乳製品が0.7回（前回0.2回）となった（p.114）。

以上のように、先行研究などにより牛乳の重要性が認識された。だが、例えば女川町の避難所では震災後3週目から、宮城県沿岸の平均では5週目以降に牛乳が提供された。

他方、牛乳の役割と表裏一体の動きとして、牛乳に対する放射性物質への懸念は、震災後半年から1年にかけて増加していると、伊藤雅之（2012）は次のように述べている。放射性物質の検査結果情報を知りたい食品の回答割合は、野菜、牛乳、魚介類の順であった。大震災発生後半年経過時点から1年経過時点への変化をみると、牛乳は66.7%から77.3%へ10.7%増となった〔原文のママ〕。牛乳については乳児に対する影響を懸念して、半年間において放射性物質に対する不安が増大してしまった可能性があるという（p.9とp.8）。

さらに震災後の牛乳の需要増と価格について、次のような2つの記述が参考になる。

「牛乳と発酵乳は震災後、一時市場から姿を消した。牛乳の場合、工場の一部が被災したこともあるが、紙パックなどの包装資材工場がダメージを受けたことが大きかった。両品目とも量販店では『お一人様1本（個）限り』という張り紙がどこでもみられたものだった。発酵乳に比べ牛乳の供給は元に戻るスピードが早かった。メーカーが『牛乳』を最優先して生産したためである。/...牛乳生産は05年からマイナスが続いていたが、震災のあった3月のマイナスは当然にしても翌4月から前年を上回って推移している。限られた生産ラインを牛乳に振り向けた結果でもある。しかし、生産が旧に復した7月以降もほぼ前年並みをキープしているのは注目に値しよう。震災前までは2~3%の減少率だった...震災後の品薄で牛乳の必要性が見直されたと考える方が適切のように思える。...品薄時、牛乳はほぼ建値に近い形で販売された。特売価格が常態化していた牛乳にとって稀有な出来事だった...。ある量販店のバイヤーは、『販売本数は減っても価格が高いので震災前より利益が出る』という」（『酒類食品統計月報』（2011）、p.29）。

「震災で生乳の供給が追いつかなくなり、また、牛乳の紙パックメーカーが被災したこともあり、各社では主力の成分無調整牛乳に絞って製造したことで、店頭価格がアップ。/震災直後は成分無調整牛乳の比率が4%ほどアップし、直近[2012年春...引用者]でも2%ほど高くなっている。成分無調整牛乳は加工乳、乳飲料と比べて単価が高いため、店頭価格の引き上げにつながった。また震災をきっかけにして牛乳の栄養効率のよい機能性が再認識され、牛乳の需要アップにも繋がっている。...また原発事故により放射能汚染が心配されていることから、PBよりも安心感のあるブランド牛乳に需要がシフトしている。さらに北海道や西日本の産地指定牛乳に注目が集まっている。価格ではなく、より安全性を重視するニーズが高まっているといえそうだ」（『Chain store age』（2012）、p.97）。

このように震災後の牛乳の需要や関心の高まりは、競合するその他飲料との差別化が可能であることを意味している。特売価格が常態化している牛乳ではあるが、ブランド価値の向上により、新しい可能性が生まれるのではなかろうか（図1参照）。

<月別推移>

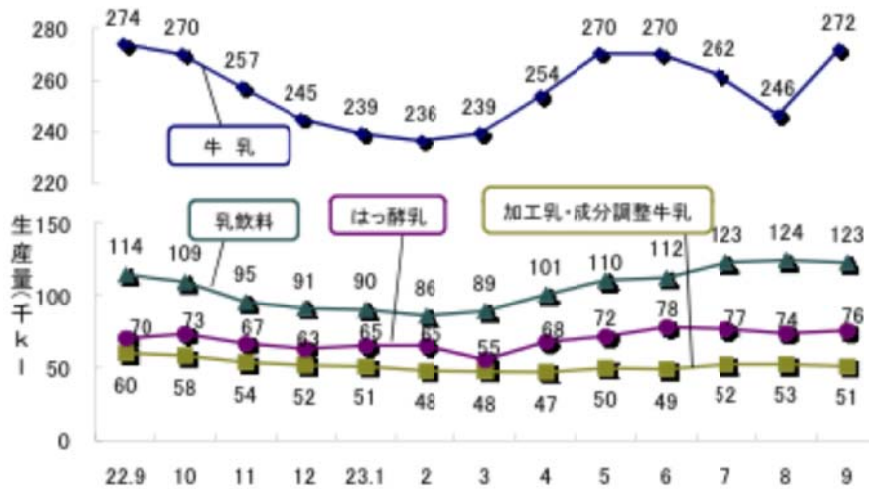


図1 飲用牛乳等の生産量推移 (2010.9-2011.9)

【出所】農林水産省生産局畜産部牛乳乳製品課『最近の牛乳乳製品をめぐる情勢について』2011年11月。http://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/lin/pdf/meguru_gyunyu.pdf (2015/4/30)

1-3 大手乳業メーカーによる牛乳ブランドの再生

ここでは、大手乳業メーカーによる牛乳ブランドの再生について、雪印メグミルク株式会社が2014年に編集・発行した『日本ミルクコミュニティ史』の内容を中心に検討したい。この事例は、国内の牛乳業界全体の動向およびコーポレートブランドや製品ブランドについて、豊富な示唆を与えるものであり、本研究全体にとっても大いに参考となる。

1-3-1 日本ミルクコミュニティの概要

2002年6月、雪印乳業株式会社の不祥事が発生した（註1）。そこで翌2003年1月1日、全国農協直販株式会社、ジャパンミルクネット株式会社の市乳事業、そして雪印乳業株式会社の市乳事業の統合により、日本ミルクコミュニティ株式会社が設立される。しかし2009年10月1日、日本ミルクコミュニティ株式会社と雪印乳業株式会社の経営統合のため、共同持株会社の雪印メグミルク株式会社が設立された。2011年4月1日、これら3社が合併し、新生の雪印メグミルク株式会社がスタートした。このように日本ミルクコミュニティ社の歴史は8年4ヶ月余りの短期間であったが、設立まで1年未満という準備不足もあり、設立時の混乱から債務超過による経営危機を迎え、1年目での経営陣の交代という異例の事態があった。その後全社一丸となって構造改革プランや中期三ヵ年経営計画（MRP）の実践によるV字回復と経営安定へと向かう。その足跡と経験は、合併後の雪印メグミルク株式会社、そして雪印メグミルクグループに継承されている。不祥事により、一度は「崩壊」の危機に瀕した牛乳部門の「雪印ブランド」が、いくつかの試練を乗り越えて「雪印メグミルク」として牛乳の企業ブランド再生を果たした事例であり、興味深いと考えられる。

なお日本ミルクコミュニティ株式会社の社名には「生産者と消費者の架け橋となってコミュニティをつくりミルク文化を形成していこう」という意味が込められ、また、「自然からお客様までのミルクコミュニティを育み明るく健やかなくらしに貢献する」ことを企業理念に

掲げ、自然の恵みとミルクを組み合わせたMEGMILKをコーポレートブランドにしたという（p.520）。

また、設立時の混乱により役員が交代し、社長、専務、常務の3人体制となった時期の日本ミルクコミュニティ株式会社代表取締役社長・小原實氏（2003.11.20-2009.10.1在任）は、次のように、営業販売部門の役割を高く評価している。

「企業における機関車の役割は営業販売部門です。売って初めて企業は成り立つ、つまり販売あっての企業なのです。ですから社長にとって、全国津々浦々の取引先へトップセールスを行って、販売部門のサポートを果たすことは最大の責務と考えておりました」（p.522）。

このように営業販売を重視した日本ミルクコミュニティ社の経営について、ブランドの論点を中心に、以下で検討していきたい。

1-3-2 コーポレートブランドと製品ブランドのシナジー

日本ミルクコミュニティの基本ブランド戦略は次の三点である。①新会社は乳由来イメージの強いカテゴリーでの新コーポレートブランドと、ロイヤリティが蓄積された既存ブランド（「農協果汁」等）及び提携ブランド（「ドール」「ヨープレート」等）をカテゴリー別に使用する。②新会社のNB（ナショナルブランド）牛乳となる「メグミルク」（恵み+ミルクの意味）をブランド戦略の中核商品と位置付け、定着売場獲得・販促獲得といった販売での注力と並行して、広告・宣伝・パブリシティ等を集中的に投下する。③「メグミルク」を新コーポレートブランドとして使用し、新会社での商品群として相乗効果によるブランド認知度の向上とロイヤリティの獲得を図る（p.132）。

以上のように、「メグミルク」をコーポレートブランドと中核商品の製品ブランドに採用することで、相乗効果（シナジー）を期待している。

なお差別化が最も難しい牛乳であるが、「メグミルク牛乳」の開発にあたり、グループインタビューとインターネットによる牛乳の市場調査を行ない、その結果をふまえ具体的な方向性として、「製造年月日を表示する」（実際は「製造日は品質保持期限の7日前です」と表示）、「商品のトレーサビリティを実現し、順次生産、流通、販売の各過程の情報を公開する」そして「飼育方法、搾乳方法等に関する知識の普及や情報を公開していく」となり、これらの牛乳のコンセプトは、他のカテゴリーの商品とも親和性が高く、ヨーグルト、生クリーム、果汁類等、素材を活かした商品にも展開可能性を検討している（p.141）。

さらに品質保証体制として「MCQS（Milk Community Quality System）」そして「お客様の声の傾聴と実現」が掲げられた。次にそれを紹介したい。

1-3-3 ブランド・コミュニケーションと顧客満足（CS）

新会社のコミュニケーション部は①ブランドのコミュニケーション政策（含、デザイン・広告宣伝）、②組織内外への広報、③消費者対応窓口機能とミルクコミュニティ委員会の事務局機能を併せ持つこととなった。そのなかで 前述した「お客様の声の傾聴と実現」のための施策と「ミルクコミュニティ委員会」について言及したい。

第一に、広報・お客様相談として、「お客様の声実現会議」を毎月開催している。また、お客様センターは、消費者からの苦情が場合によっては重大事故に発展する可能性を持つこ

とに加え、社会との良好な関係を構築・維持する上で重要な機能を担う部署であることから、MCQS施策でも「お客様の声の傾聴と実現（お客様から頂いたご意見を商品開発・品質改良に活かしその内容を公開していく）」を重要施策と位置付け、あわせて危機管理体制にも位置づけられている（p.416とp.430）。

第二に、顧客とのさらなる信頼関係の構築として、ミルクコミュニティ品質保証システム（MCQS）の推進による高い品質保証の確保が追求されている。例えば、顧客満足度の向上の成果として次のような事例が紹介されている。

苦情訪問対応に関するお客様満足度調査では、フリーダイヤル、営業担当者のお客様対応品質の多くの項目でプラス評価が増加し再購入意向も向上した（p.473）。

このように顧客満足度の向上の一環として採用したミルクコミュニティ品質保証システム（MCQS）が、再購入意向の向上という具体的な成果につながっている。

第三に、ミルクコミュニティ委員会（社外の委員による委員会）が挙げられる。

例えば、第一期（2002.12-2004.12）委員からの総括提言の骨子には、「宅配店の育成」「安全性向上の継続的取組み」「消費者と生産者をつなぐ活動」「牛乳の価値訴求」「メグミルクブランドの確立」「地産地消牛乳の拡大」など、消費者と生産者をつなぐ重要な論点が提起されている（p.436）。

これらは牛乳自体の持つブランド価値の本質的な部分への言及であり、企業にとっても重要な問題提起であるといえよう。

1-3-4 流通チャネル

量販店、CVS、生協そして販売店等の流通チャネルは、次のように述べられている。

量販店はCVS、生協とともに物量の確保が図れる最重点チャネルである。構造改革プランではCVSが最重点チャネルである。生協連とは1970年から長期にわたり連携している。

販売店チャネルのうち宅配は最重点チャネルである。販売店は卸から宅配に徐々にシフトしており、高齢化社会の進展により宅配事業が注目される（pp.329,330）。

その他、自販機は撤退戦略である。なお学校給食では、根強く地元密着で経営を維持する中小乳業者が存在し、日本ミルクコミュニティは収益の悪化や効率性の悪化から撤退も検討したが、MEGMILKブランドの普及と、将来に向けたファンづくりのためには学校給食事業は重要であると認識し、収益確保を前提に、需給逼迫時における安定供給責任と生産体制を考慮しながら、基本的には積極対応とした。業務用は売上規模が小さいが、収益性が安定し、構造改革プランの中で拡大志向である（pp.330,331）。

以上のように複数のチャネルの役割分担が述べられている。本研究との関係では、「販売店」とライバルである「中小乳業者」について注目したい。後述するように震災後の青森県では、販売店が宅配と地元スーパーへの卸等で素早い対応を実現できた。また、非大手として中小乳業者に分類可能な函館酪農公社は、比較的早期に移動販売車によって震災前と同様の牛乳提供を実現し、震災特需による拡大も達成できた。これらは、消費者とメーカーを結ぶ、「直接マーケティング」の成果であるとも考えられる。前述した、「お客様の声の傾聴と実現」などと同様に、このような顧客との双方向の情報交流ルートについては、今後ますます重要になるものと考えられる。

1-3-5 新生・雪印メグミルクブランド

日本ミルクコミュニティと雪印乳業との統合後の新生・雪印メグミルクの企業文化について、消費者重視や信頼構築を中心に紹介したい。同社 CSR 部担当者によれば、以下のように 2 点が説明されている。

まず、次のような「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動—雪印の事件を風化させない」活動があげられる。

「全役職員が雪印乳業グループが起こした 2 つの事件（「雪印乳業食中毒事件」、「雪印食品牛肉偽装事件」）の本質的問題を常に認識して教訓とし、風化させないということと、食品を扱う会社が担う責任を強く認識し果たしていくことを誓うため、毎年、2 つの事件が発生した 6 月と 1 月に実施している。/ 具体的な内容は、『社外有識者の講演』『品質に関する理解度テストの実施』『食中毒事件当時の報道番組を編集した DVD を全員で視聴する』などである。この活動によって、二度と同様の事件を起こさないことを確認している」（雪印メグミルク株式会社（2013）、p.65）

また、合併前の 2 社の企業文化のギャップについて、次のように述べられている。

「今の形で CSR グループ活動を始めたのは、2009 年に雪印メグミルクがホールディング会社として発足した時からです。ホールディングスの雪印メグミルクと子会社の雪印乳業と日本ミルクコミュニティの 3 社でスタートさせました。/ 経営統合以前にも、雪印メグミルクの前身である、雪印乳業では 2003 年から『行動基準定着活動・徹底活動』として、日本ミルクコミュニティでは 2007 年から『ミルクコミュニティ行動推進浸透トレーニング』として、同様の活動を行っていました。/ 雪印乳業では、2000 年の雪印乳業集団食中毒事件と 2002 年の雪印牛肉偽装事件後、風土改革・企業倫理の徹底のために作成した『自主行動基準』を浸透させ徹底させるための行動としてスタートしました。はじめは、各部署で 10 分ほど『自主行動基準』を読み合わせるという程度のものでした。/ 一方、日本ミルクコミュニティの『ミルクコミュニティ行動推進浸透トレーニング』は、行動指針のさらなる理解のために作成した『行動指針の手引』を使い、行動指針を 1 項目ずつ取りあげて、『これはどういう意味なのか』など深掘りしてみんな考えていくという活動でした」（利根哲也（2013）、p.42）。

「多少の違いはありましたが、雪印乳業行動基準もミルクコミュニティ行動指針も、ある意味、『雪印の事件』がベースにありましたし、『乳を主体とした食品を扱うメーカーであること』は同じでしたので、掲げている項目は共通したものが多く、それらを融合させて今の『雪印メグミルク行動基準』...を作りました。...このようにしてどうにか新たに『雪印メグミルク行動基準』を作成したわけですが、経営統合前の旧 2 社は自分たちの『行動基準』『行動指針』を大事にしてきましたし、両社それぞれ、『行動基準』『行動指針』への向き合い方に違いがありました。例えば、雪印乳業では、2 つの事件の反省に立って、『会社の風土を改革していくために行動基準がある』という強い想いがあったのに対して、日本ミルクコミュニティでは、『新しい乳業会社をつくろう、チャレンジしていこう』という意気込みがあり、その羅針盤として行動指針を位置付けていました。そこから生じるギャップを埋めることが一番難しいと感じています」（p.44）。

以上のように、新生の雪印メグミルクでは、統合前の 2 社の企業文化には少なからぬギャップが確認されている。新しい企業ブランドのロゴマークでは、旧来の「雪印」を引き継い

だイメージが強いと感じられる。だが、その内実では異なる 2 つの企業文化による困難もある統合であり、旧雪印ブランドの単純な「復活」ではなく、相応の努力をともなう雪印メグミルクとしてのブランド「再生」というのが企業の実態に近いと考えられる。

1-3-6 小括

以上のように、雪印の牛乳の企業ブランド再生を概観してきた。一連の不祥事に対応して、日本ミルクコミュニティ社が誕生し、その後、雪印乳業と合併し、新生の雪印メグミルクに発展している。日本ミルクコミュニティのブランド戦略を支えたのは、顧客とのコミュニケーションによる CS（顧客満足）であり、具体的にはお客様の声の傾聴と実現やミルクコミュニティ委員会の役割が評価できる。なお、分割後の雪印乳業でも CSR に関して積極的な消費者重視の試みがなされている。両者の合併・統合により、雪印メグミルクの牛乳ブランドは、旧雪印ブランドの「復活」ではなく「再生」であると評価できよう。

なお流通の課題として、複数のチャネルの役割分担、中小業者との競争などが指摘されている。一般的に大震災の教訓としてリスク分散も指摘されているが、2004 年 3 月末の日本ミルクコミュニティ青森工場の閉鎖は残念な出来事であった。もし同工場が存続していれば、東日本の被災地へ迅速に牛乳を供給できた可能性は否定できないのではなかろうか。同工場の施設老朽化のためやむを得ない措置であったが、合理化・効率化と分散立地によるリスク回避の兼ね合いが課題となろう。またこのような流通の狭間を補完するものとして、函館酪農公社などの非大手企業の存在理由を確認できる。例えば、土谷（2011）は、様々な流通システムが共存していれば、バックアップ機能が維持されると指摘している。

顧客重視の CSR には、大震災の経験を組み入れることが重要である。このように社会的課題の解決を志向することが、生産者と消費者とを結ぶ牛乳のブランド価値（絆そして信頼関係）を強く太くすることであり、顧客とのコミュニケーションの重要ポイントとなろう。これは、震災後に再確認された地場小売業などの役割と類似しており、広義の社会インフラとして、牛乳流通を評価できるものである（註 2）。

1-4 本章のまとめと次章以降の特徴、そして本報告書の意義

本章の内容は以下のようにまとめられる。

第一に、東日本大震災での牛乳流通の役割を確認した。震災後の避難所では、牛乳の役割が高く評価されたが、宮城県の調査等では、牛乳の提供に 3~5 週間かかっていた。他方、牛乳の高い役割と表裏一体の動きとして、牛乳に対する放射性物質への懸念は、震災半年後よりも 1 年後で増加した。さらに、震災後の牛乳の需要増加と価格の向上は、牛乳に対する必要性が再認識された結果である。このような震災後の牛乳への再評価は、競合するその他飲料との差別化が可能であることを意味している。

第二に、牛乳の企業ブランド再生を紹介した。営業販売を中心に消費者とのコミュニケーションを重視し、日本ミルクコミュニティは信頼を回復できた。分割後の雪印乳業とともに、新生の雪印メグミルクへ発展するが、顧客重視の基本姿勢は、旧 2 社の企業文化の違いを超えて継承された。このように牛乳の企業ブランドを支えるのは顧客重視である。

第三に、顧客重視の CSR に、大震災の経験を組み入れることが重要であり、社会的課題

の解決を志向することが、生産者と消費者とを結ぶ牛乳のブランド価値(絆そして信頼関係)を強化する。牛乳業界全体として、顧客とのコミュニケーション充実が必要となろう。

また、次章以降の特徴点、そして本報告書の意義は以下のとおりである。

第2章では、震災後の青森県の牛乳流通を分析し、①SMによる被災工場の代替、②大手CVSチェーンのグループ内情報共有での対応、③牛乳販売店の宅配や地元スーパーへの卸、そして④移動販売車による生活基盤提供の対応について説明している。

第3章では、函館酪農公社・移動販売車を対象として、牛乳・乳製品が非常時の備えとして普段以上に需要されたことと高齢化社会における社会貢献機能等を説明している。

これらの三つの章を通じて、本報告書では牛乳流通の社会貢献的役割とブランド価値について考察した。牛乳の社会的役割を評価する試みはオリジナリティがあると考えられる。

- 註 1. 雪印の対応を、小山巖也・谷口勇仁(2010)は次のように要約している。「食中毒事件後、雪印は何もしていなかったのではなく、特定の 이슈への対応に奔走していたことが明らかとなる。この点については、雪印の関係者がこの時点での努力の方向性を『製品の事故は製品で償う』、つまり、『もう2度と同じ事故は起こさない』というものだったと述べていることとも整合する。こうした、『特定の 이슈にのみ対応していた』可能性は、従来の議論では必ずしも指摘されてこなかった。/ これに対し、牛肉偽装事件後の雪印は広範な 이슈に対応している。雪印へのヒアリング調査によると、この時点での努力の方向性は『3度目はない』であった。『もう1回不祥事を起こしたら、それが何であれ、今度こそ間違いなく会社はつぶれるだろう』という意味である」(小山・谷口(2010)、p.22)。
2. 今回の研究グループは、東日本大震災後の八戸の企業調査を実施し、小売業等の地場企業が社会インフラとして機能したと説明した(井上・谷口・佐々木・竹ヶ原(2013))

参考文献

- ・マイケル E.ポーター(2011)(邦訳)「共通価値の戦略」、『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』 2011 年8月号、ダイヤモンド社
- ・西牟田守 (2011) 「災害時の食糧確保とミネラル供給量」、『ビタミン学会誌』 85巻8号
- ・佐々木裕子 (2012) 「東日本大震災時の避難所における栄養・食生活状況と管理栄養士としての支援について」、『仙台白百合女子大学紀要』 16号
- ・伊藤雅之 (2012) 「東日本大震災後における食品の放射能汚染に関する消費者意識と夕食メニューの変化」、『農村研究』 115号
- ・『酒類食品統計月報』 日刊経済通信社 (2011) 12月号 (「牛乳の必要性見直される」、)
- ・『Chain store age』 43(6) (2012) 4.1、ダイヤモンド・フリードマン社 (「牛乳：震災をきっかけに牛乳の機能性が見直され需要がアップ」)
- ・雪印メグミルク株式会社 (2014) 『日本ミルクコミュニティ史』
- ・雪印メグミルク株式会社 (2013) 12月号「消費者重視経営の実践」、『Jurist』 1461号
- ・利根哲也 (2013) 11月号【雪印メグミルク株式会社CSR部課長】「信頼構築に向けた雪印メグミルクの取組み」、『ビジネス法務』 2013年11月
- ・小山・谷口 (2010) 「企業におけるソーシャルイシューの認識—雪印はなぜ2回目の不祥事を防げなかったのか—」、『日本経営学会誌』 第26号
- ・土谷純 (2011) 「ライフラインとしての大型店・コンビニ」、『経済地理学会年報』 第57巻
- ・井上・谷口・佐々木・竹ヶ原 (分担執筆) (2013) 『東日本大震災における八戸圏域企業の行動』 あおもり県民政策ネットワーク

第2章 牛乳流通から見えてくるこれからの地域商品における社会的役割

—八戸・十和田地域における東日本大震災時の牛乳流通の復帰過程から—

2-1 問題意識とした震災時における社会インフラとしての牛乳流通の調査

筆者は2012年度弘前大学大学院地域社会研究科としての共同研究「調査方法論」から東日本大震災被災地の研究に関わってきた。避難所として住民支援の大きな役割を担った公民館からのヒアリングを元に物資提供の動向を明らかにしてきた。公助が遅れた中様々な形での共助が行われたことを知り、2013年度には企業の視点から八戸圏域における災害時の物流等についての調査を行った。その中での提言として行政と住民そして企業の役割が必要不可欠であることと同時に、食料・燃料の供給販売をする小売等生活関連業種は社会インフラの一部であると述べている。

また、筆者は震災直後の宮城県南三陸町志津川中学校避難所支援の経験から、震災直後からの支援物資は乾燥物が当然多く避難者の多くは体調管理に大変苦勞されているとの情報からミニトマトやレタス等のサラダ用野菜・ヨーグルト・りんご等の果物や乳飲料を避難所に提供し避難者の健康維持に少しでも役に立つことが出来た経験を持つ。

以上の経験から今回の研究では、震災時に社会インフラとして機能した小売業において物資がどのように流通したのかを一例として牛乳流通を通じてのその動向を明らかにしてみることとした。さらに、この調査を通じて私たちが日頃買い回りしている商品を「通常地域と地域商品の役割」また「非常時の地域と地域商品の役割」として考えるということが今後予想される災害対策のお役に立つのではないかという事を検証していきたい。

< ヒアリング対象事業所一覧 >

- 【1】 株式会社ユニバース（青森県八戸市）
- 【2】 株式会社ミニストップ南部町店（青森県三戸郡南部町）
- 【3】 株式会社ナカノビジネスグループ（青森県八戸市）
- 【4】 有限会社佐川商事（青森県十和田市）

< ヒアリング質問項目 >

- 【1】 株式会社ユニバース
 - ① 災以前における牛乳の仕入れ先（青森県、北海道、県外の東北）の割合
 - ② 震災時の牛乳販売についての御社の考え方
 - ③ 震災時の牛乳仕入れ先変更の状況
 - ④ 震災後の牛乳の仕入れ先（青森県、北海道、県外の東北）の割合
 - ⑤ 宮古店での震災後の牛乳の仕入れ状況について 等
- 【2】 株式会社ミニストップ南部町店、株式会社ナカノビジネスグループ、有限会社佐川商事
 - ① 貴社の経営概要と経営理念
 - ② 大震災以前からの経営課題
 - ③ 大震災による影響（物流の停滞、風評被害など）
 - ④ これからの販売戦略等

2-2 震災時に提供された牛乳流通供給状況報告

2-2-1 青森県牛乳生産量と移出量の推移

青森県の生乳¹生産量は1985年に89千tだったものが2012年では約22%減少し69千tとなっている。また、乳飲料²牛乳³生産量においては1985年に30千klだったものが約75%減少しわずか7千klまで大幅に減少している。全国での飲用牛乳生産量が1985年に4,276千klだったものが2012年には3,585千klと17%しか減少していないのに対しても減少率は大きい。これは青森県内にあった生乳加工場の多くが操業を停止し青森県外の工場へ生乳として搬出したことに起因する。図1

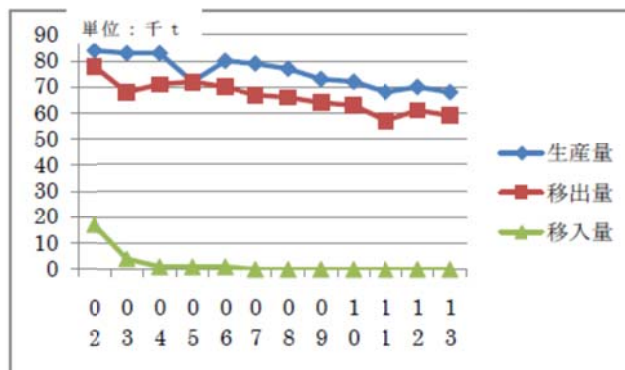


図1 青森県生乳生産量・移出量・移入量推移

(出所：農林水産省牛乳製品統計調査)

では2002から青森県における生乳の生産量・移出量・移入量の推移を表している。東日本大震災があったものの年間の動きをみると生産量・移出量・移入量とも大きな変動はなく、2013年度においては生乳生産量の実に86.8%を移出するまでに至っているのが現状である。

現在青森県では4社の乳業を生業とする事業所がある。しかしその売上規模は零細であり半分の2社は行政による第三セクター経営によって運営されている。即ち前述の通り青森県内で生産された生乳の多くは他県で製造され、販売されている多くの牛乳は他県で生乳から製造された牛乳を青森県民は購入し、大手乳業メーカーによる販売網は青森県内に生産拠点を持つことなく青森県内津々浦々まで販売を可能にしている。

現在青森県内において操業している乳製品販売企業は以下の通りである。

- 萩原乳業株式会社（弘前市 資本金1000万円・従業員数40名）
- 有限会社斗南丘牧場（むつ市 600頭の乳牛・飲むヨーグルトに特化製造販売）
- 財団法人十和田湖ふるさと活性化公社（十和田市 資本金1300万円・主力事業は道の駅運営）
- 財団法人新郷村ふるさと活性化公社（新郷村 主力は飲むヨーグルト）

*2003年明治乳業青森工場（八戸市）撤退

2004年日本ミルクコミュニテイ（メグミルク）青森工場（青森市）撤退

¹生乳とは搾取されたままの牛の乳をいう（乳及び乳製品の成分規格に関する省令）

²乳飲料とは生乳・牛乳・特別牛乳・生山羊乳・殺菌山羊乳・生めん羊乳・部分脱脂乳・加工乳以外のものをいう（乳及び乳製品の成分規格に関する省令）

³牛乳とは直接飲料に供する目的又はこれを原料とした食品の製造若しくは加工の用に供する目的で販売する牛の乳をいう（乳及び乳製品の成分規格に関する省令）

2-2-2 東日本大震災前後の牛乳仕入れ推移

【1】株式会社ユニバース（住所：八戸市大字長苗代字前田 83 番地 1）

□資本金：5 億 2290 万円

□売上高：1100 億円（2014/3）□店舗数：53 店舗 青森県（34）岩手県（18）秋田県（1）（*2014 年 3 月株式会社リッツコーポレーション子会社化 新三光ストア含まず）

□従業員：社員 958 名、パートナー社員 2,711 名（8 時間換算）

□事業：地域に密着した食品中心のスーパーマーケットの経営

①震災時の状況

ユニバース社岩手県沿岸地域・八戸市内自社店舗被災多数、特に岩手県宮古市ファル磯鶏店は津波による甚大な被害を受ける。同社は自社店舗の復旧とともに八戸市との災害協定に基づき 3・11 夕方より本部備蓄物資・店舗在庫から支援物資を提供している。特に共同物流サービス株式会社との災害時備蓄支援倉庫（別棟）を通じた支援の迅速さは各公民館に避難された方々の支援に大きく貢献した。

②震災時におけるユニバース社に見られるエリア牛乳構成比推移の特徴

<震災直後の関東産牛乳への依存>

大震災前後の「牛乳（生乳・加工乳）の仕入れ状況」で図 1 は震災前 1 年間（2010 年 3 月～2011 年 2 月）におけるユニバース図 2 と図 3 は震災前 1 年間のユニバース社全社の牛乳仕入れ量合計（単位kl）と構成比である。全国の仕入れ構成比から見ると東北エリアで 86%を占め、そのうち宮城県は 63%と最大となっている。これは大手乳業メーカー（明治・森永等）及び日本アクセスをはじめとする物流事業所等の生産・物流拠点があるからだと予想される。

次に震災前 1 年間と震災後 1 年間（2011 年 3 月～2012 年 2 月）との牛乳仕入れ量の比較である。全社での仕入れ量そのものの比較では震災前の仕入れ量合計が 11,076 kl に対し震災後は 11,432 kl と前年比 103.2%と仕入れ量そのものの増加は関東エリアでの増加分で補っていて、その仕入れ量は約 9 倍にまで増加していることが分かった。

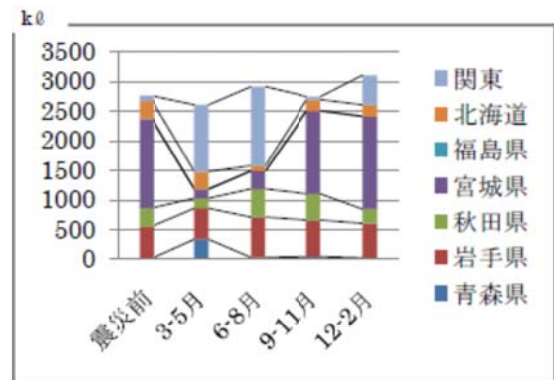


図 2 震災前 1 年間のエリア別牛乳仕入量推移

（出所：以下ユニバース社提供）

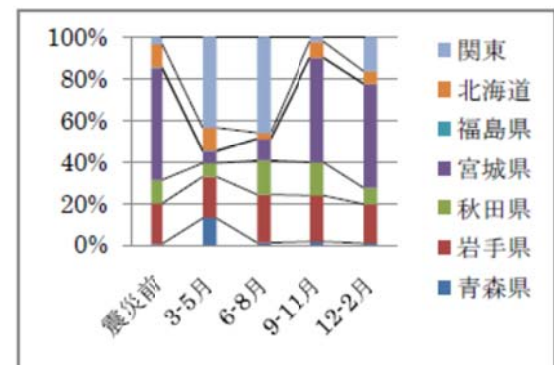


図 3 震災前 1 年間のエリア別牛乳仕入構成比推移

②-2 宮城産牛乳の落ち込みと復旧

図3は震災後の牛乳仕入れ量の四半期毎の推移を表したものである。震災直後の3月から5月にかけては関東からの仕入れ量が43%と約半分をカバーしていることがわかる。関東からはその後6月から8月にかけても45.6%と高い構成比を持続し、9月からは一気に下降する。これに対し宮城県は震災直後から5月まで5.6%、6月から8月が10.4%だったものが9月から11月では50.9%まで回復していることから宮城地区の乳業メーカーの本格 再稼働と入れ替わった時期という予想がされる。(2011年5月20日東北森永乳業仙台工場生産開始ⁱ、2011年5月25日東北工場の一部生産開始、8月23日明治・東北工場全生産ライン運転再開)ⁱⁱ

<岩手県産牛乳の堅調な供給>

図2は震災後四半期毎の地域別生乳仕入れ量の推移である。関東産と宮城産に大きな変動の見えるものの岩手県産については3か月間で約600kℓ前後の仕入れ量で推移しているのがわかる。これは岩手県の牛乳生産工場が比較的内陸部にあり震災の影響を最小限に留めたことに起因すると思われる。

図4の資料はユニバース社グループである岩手県宮古市にあるファル磯鶏店での牛乳仕入れ量の構成比の推移である。ファル磯鶏店では津波による被害は甚大であり、震災後20日間の営業見合わせ3月31日の仮店舗営業の後4月19日に本営業が再開されている。岩手県産牛乳の構成比がコンスタントに60%以上あり内陸部にある牛乳生産工場からの供給で賄われたことが見える。

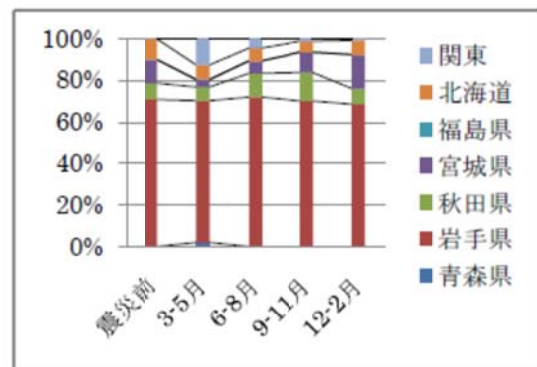


図4 ファル磯鶏店エリア別牛乳仕入構成比

<青森県産牛乳の緊急供出>

図2から青森県産牛乳仕入量は3月から5月の3か月間でその後の四半期毎の仕入量の約10倍となっている。この数量は前年の年間仕入れ量の4.9倍にまで到達する。このことから輸送網寸断の震災初期の段階ではやはり地域の牛乳生産がフル稼働したことが予想される。

<小さな北海道産牛乳の仕入れ量の変化>

距離的に近いはずの北海道からの牛乳仕入量は大きな変動は見られない。これは一度に北海道産の大量の牛乳を配分することができる物流拠点がないということや通常からの取引慣行がなかったこと以外にも東日本太平洋側沿岸において大型物資輸送船の入港が困難になったためと予想される。国土交通省の資料によると被災地の港湾における利用可能岸壁の推移では吃水制限や上載荷重制限があるものの暫定復旧し、3月末で30%未満5月末では約40%、9月末でようやく約60%までの復旧に留まったことも影響していると予想される。

③ユニバース社担当者の仕入れ状況感想

- ・震災直後の3~4月は安定した供給が全くできなかった。
- ・岩手県のメーカー様の被災状況が小さく供給安定
- ・宮城工場が被災（森永仙台工場5月末製造再開、明治仙台工場8月末製造再開）
- ・震災後8月くらいまで牛乳の需要拡大傾向だった
(牛乳の8月までの全社売上105%と栄養源としての一定の評価があったと考えられる)
- ・震災から2カ月間は牛乳だけでなくヨーグルトが不足
- ・牛乳の販促チラシは6月からようやく打つことができた
- ・震災当時、人・トラック・製造関連（容器・エネルギー）、クレート回収等の不足がなければもっと供給できたはず。

【2】CVS ミニストップの動向

□ミニストップ株式会社（イオングループ CVS 業界第5位）

□ミニストップ南部町店 オーナー：山田和彦（八戸市内1店舗と計2店舗をFC店経営）

□立地：国道4号線沿いにあり隣接する名川チェリーセンターはさくらんぼやりんごの時期には八戸市等から大挙して買物にやってくる青森県南地区随一の農産物直売所（年間売上高約3億円）である。

□ミニストップ南部町店での被災と復旧経過状況

- ・店舗の被害＝棚から物が落ち商品的被害と重機的被害が大きかった。
- ・震災初日は停電の中蝋燭を使い22時まで営業、翌日は食物がなくなるまで16時まで営業した。その後3日間程度停電と商品供給目途つかず休業
- ・店舗の再開＝震災から5日目くらいで商品手配が少しずつできるということで営業再開
- ・牛乳について＝通常は本部指示の牛乳しか販売していないが震災時に本部割り当て数量の「萩原牛乳」「小岩井牛乳」（小岩井農場：岩手県雫石町）を販売することが出来た。
- ・お客様からの反応＝他の店舗では販売していない中他のCVSに比較し早い品揃えでお客様から大変喜ばれた。
- ・震災当時エリア本部として活躍した事業所が株式会社ナカノビジネスグループの株式会社NBGMSネットワークであった。・震災後暫くして流通が動き出すと通常通りの自社商品だけの品揃えになってしまった。

□株式会社ナカノグループ

□事業内容：ダスキン・全家研ポピー等の営業・運営宅配ピザの展開・味千拉麺等

□資本金：4000万円 □従業員数：560名 □売上高：17億円

<株式会社NBGMSネットワーク>

□沿革：1995年（株）ミニストップと北東北地区で「エリアフランチャイズ契約」締結 北東北地区に最大で53店舗、2014年3月現在48店舗 2014年3月「エリアフランチャイズ契約」解除（本社直営化）

□業務内容：①店舗への経営指導②商品仕入れルートの開発③出店のための店舗開発

*全ての品揃えが本部登録商品（NB商品、PB商品）

□ミニストップ地場牛乳納品対応

- ・震災後 NB 商品 PB 商品の入荷寸断
- ・「萩原牛乳」「小岩井牛乳」の納品実現
- ・地域物流拠点の 1 つだったアクセスさんからの情報提供
- ・イオングループ (GMS,SM,SC,CVS)の地域商品情報共有
(M.G.GMS ネットワーク (エリアフランチャイズ北東北本部))
- ・お客様からの感謝の声 「何故他の店にないのに此処にはあるの？」
- ・商圈人口の一時的拡大

【3】 佐川商事 (宅配牛乳店舗) の対応

□沿革：昭和 30 年頃から青森県十和田市にて牛乳販売店営業 開業当時は牛を飼っていた。

□業務内容：乳製品の宅配・地元小売店への卸売り

□主力商品：奥中山高原農協乳業 (全酪系) 宅配は明治・森永・メグミルク・北海道乳業

□震災状況

- ・震災後しばらくの間大手メーカー・北海道乳業入荷なしの状態が続いた。
- ・宅配は事前にお客様と確認し奥中山高原農協商品による代替え商品の配達を継続
- ・牛乳は奥中山牛乳の納品は継続でき、市内の地元スーパー (カケモ) への納品継続
- ・牛乳の仕入れ量は通常扱い時の約 3 倍の量
- ・宅配はヨーグルトメインのため宅配のお客様最優先したものの可能な限り他の店舗への納品を続けた。

2-3 震災時に見えてきた牛乳流通の 4 つのパターン

震災直後から約 3 か月の間青森県内の牛乳をはじめとする流通手段は混乱した。高速道路網の寸断や東日本フェリーターミナルの損壊による海上輸送の混乱(2013 年 7 月運行再開)等である。その混乱の中牛乳を扱う販売店はそれぞれの持てる力を最大限生かしお客様に牛乳を提供しようと試みたのである。青森県における牛乳取扱い販売店の一部であるがこれまでの調査の結果からその対処の方法が大きく 4 つ見えてきた。

【パターン 1】被災工場の代替え

大手 SM 企業ユニバースが取った方法であり全国流通網情報を駆使することで供給量を確保した。これはこれまで大手乳業メーカー等の工場及び物流拠点の中心である宮城県の被害が大きく、それまで全社で約 6 割の仕入れ構成のあった部分を関東工場に依頼したのである。これは明治乳業仙台工場の再開する 8 月まで続くことになる。ここでの問題は供給までの時間差である。震災直後と停電時を併せると担当者の労苦は並大抵のことではない。

【パターン 2】大手チェーンの商品情報共有からの商品対応

大手 CVS チェーン「ミニストップ」が業態の壁を乗り越え平常時からの商品情報共有により通常品揃えのない地元商品が即座に店舗へ供給を可能にした方法である。これは震災当時エリアフランチャイズ制を敷く「M.G.GMS ネットワーク」へはイオン本体から出向者が 1 名配属になっていたことが大きな要因の一つでもある。この難局を乗り越えることにこの出向者中心に物流のための燃料の確保、販売できる商品の確保に東奔西走した。そのベースに

イオングループによる情報共有であった。グループでは八戸エリアに「イオンモール下田」・「マックスバリュートーヨー東北」・「イオンスーパーセンター十和田」・「CVS ミニストップ」等のそれぞれ違う形態の店舗を出店しそれぞれが別会社経営として独立経営している。本来は敵対すべき事業所ではあるが同じグループとして原価売価は別にして地元商品の情報（デザイン・成分・内容量・取引先等）共有をしていたのである。本来大手流通チェーンへの商品登録となると厳しい安全基準を求められ、さらに納入先を増やすことを嫌う傾向のため帳合先による納品等提出する書類もかなりの枚数になるという。それ故商品登録の壁は地元メーカーとしてはかなり高いのが実情である。それにもかかわらず情報共有により震災時に迅速な地元商品対応を可能にしたのである。

【パターン3】牛乳販売店の地元スーパーへの供給

宅配牛乳店佐川商事での岩手県内陸部の工場との密接な取引により宅配及び地元スーパーへの供給を可能にしたことは震災直後のゴールデンアワーの在り方を考えさせられる。震災直後も奥中山高原農協乳業からの牛乳納品は数量の制約は多少あったものの優先的に行われたと聞く。これにより地元スーパーでの販売において住民は牛乳を手にすることができたのである。さらに特筆すべきは宅配のお客様への対応である。平常時からのコミュニケーションにより類似商品による代替え納品をしているお客様との関係を構築していた佐川氏は燃料の心配はあるにもかかわらず宅配をやり通した。中央酪農会議によると飲用牛乳の流通形態の変化では1973年度家庭宅配の構成比が52.0%だったものが2000年には5.2%まで激減しているという状況で宅配のお客様は比較的年配のお客様が多く震災時の高齢者の見守りとしても大きく機能したと思われる。

【パターン4】移動販売車による生活基盤の提供

函館牛乳による移動販売車による商品供給については山間部での生活必需品の提供と共に住民にとって大きな支えとなった。都市部でさえ商品が奪い合いになるという状況下では中山間地という距離的不利地域ではこの移動販売車が生活の最も太いパイプとなったことが函館酪農公社移動販売車同行調査⁴によって見えてきた。

2-3-2 4つのパターンの時間軸と物量との関係

それでは震災時における牛乳流の4つのパターンが時間とその物量において小売り段階ではどのような動きを示したであろうか。前述の特徴を踏まえ縦軸に物量を横軸に震災からの時間の経過を表してみた。物量の計算方法についてはユニバース社においては3カ月間の仕入れ総数を日数で除したもの即ち震災後から3カ月間の牛乳仕入れ合計 $2,628 \text{ kl} \div 90 \text{ 日} = 29.2 \text{ kl/日}$ となり、ミニストップ北東北エリアではヒアリングから各店本部発注での割り当て納品量を24ℓ/1店舗とした場合 $48 \text{ 店舗} \times \text{各店 } 24\ell = 1152\ell/\text{日}$ 、佐川商事ではヒアリングから納品量を毎日1600ℓと仮定した。

試算によると震災から牛乳流通は3の段階に分けられ、次の①初期段階②安心段階③回復段階とした。

⁴ 2014年5月23日と24日にかけて青森県から秋田県にかけて移動販売車に同乗同行し利用者からの話と運転手からの話を伺った。

- ①初期段階＝震災から4日目までの期間で近在にある商品が動き出した時期でありこの段階では移動販売車、次いで地元宅配牛乳店の動きが最も早かった。
- ②安心段階＝震災から5日～14日程度で商品確保もより遠方からの確保が可能になった次期である。この段階ではCVSによる地元商品の品揃えが住民に貢献した。
- ③回復段階＝商品の代替え確保が可能になり SM による量的販売が可能になった。

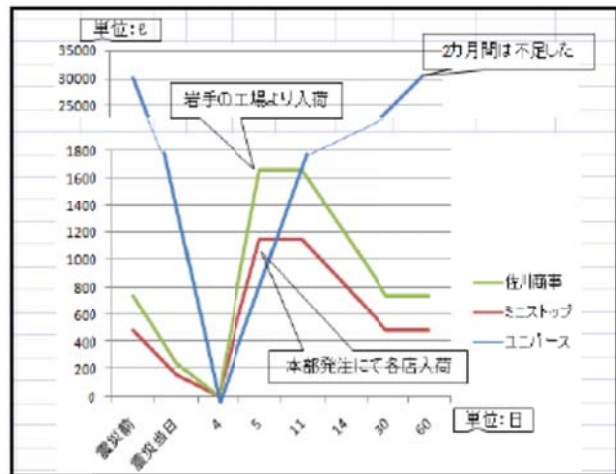


図5 震災後牛乳仕入量の時系列変化予想

(出所：聞き取りにより筆者作成)

2-4 震災時の牛乳流通の課題

① 地域商品の導入の困難さ

- ・青森県内最大手の CVS でオーナーや店長が地場牛乳を要望しても品揃えが出来なかった。
- ・青森県内大手スーパーで代替え商品が販売できるまで時間を多く要した。

② 青森県内産牛乳量の絶対的不足

- ・生産のほとんどを移出している状態のため、広域（道南・岩手県等）での牛乳確保の情報必要

③ 1年で戻る消費者意識

- ・震災時に投入した地元商品も約半年後には店頭から消え価格競争に巻き込まれる状況

2-5 小括—地域商品における社会的役割と今後の展開方法

この調査を通じて私たちが日頃買い回りしている商品をまずは「非常時の地域と地域商品の役割」として考えるということからスタートさせ次に「通常の地域と地域商品の役割」に広げて考えてみる。

「非常時の地域と地域商品の役割」として考えなければならないことは、まず第1には地元商品情報の一元化の必要性である。ここでいう地元商品とは必ずしも青森県内生産商品を指し示すものではない。例えば、CVSで商品投入した萩原牛乳は青森県内産であるが小岩井牛乳は岩手県産である。また宅配牛乳店で商品供給したのも奥中山高牛乳であり岩手県産である。この商品流通について生産能力や品質等予め一定の項目について情報共有がなされていることが非常時の初期段階と安心段階をカバーすることが可能と思われる。

また生産側や流通側の取り組みだけに止まらず、消費者側の地元事業体を支えていく意識の醸成も必要であろう。そのための体験事業等函館酪農公社はじめ積極的に取り組んでいるができれば行政も巻き込み地域として非常時にいかに生き残るかという問題について文書的な協定締結という段階を越えて取り組むことも視野に入れることが必要だ。このことが「非常時の地域と地域商品の役割」に繋がることと考えられる。次に「通常の地域と地域商品の役割」ということだが、これは商品の全てにわたり地域商品にすべきだという考えでは勿論

ない。可能であれば地域商品に越したことはないのだが価格と味覚と商品力において総合力では互角に勝負することは非常に困難である。しかしながら前述の消費者と生産者との距離を縮めることによって小商圈高占有率の商品を持つことが可能になると予想される。この調査を通じて、そのことが逆に「非常時の地域と地域商品の役割」に大きく貢献すると思われた。

註)

- i 森永乳業株式会社ニュースリリース：東北森永乳業仙台工場の生産再開時期のお知らせ (2011,5,11)
- ii 明治ホールディングスニュースリリース：東日本大震災による影響に関するお知らせ（最終報）(2011,8,24)、参考文献
- 1) 東日本大震災八戸市の記録 2013 八戸市：八戸市防災危機管理課 青森コロニー印刷八戸営業所 2013、5
- 2) 東日本大震災その記録と記憶 青森県：青森県総務部生活再建・産業復興局 青森コロニー印刷 2013,3
- 3) 弘前大学地域社会研究第 5 号 弘前大学地域社会研究会 やまと印刷 2012,3
- 4) 弘前大学地域社会研究第 6 号 弘前大学地域社会研究会 やまと印刷 2013,3
- 5) 東日本大震災における八戸圏域企業行動 あおもり県民政策ネットワーク やまと印刷 2013,5
- 7) インターリスクレポート BCM ニュース 株) インターリスク総研 2013,2
- 8) 大規模災害時の船舶の活用に関する調査検討会最終報告 国土交通省海事局内航課 2014,3
- 9) 関谷直也：東日本大震災におけるモノ不足 2012.8

第3章 (株) 函館酪農公社・移動販売車の役割と機能

3-1 非常時（大震災等）における牛乳・乳製品等の安定供給—食のライフラインの維持—

3-1-1 東日本大震災時の供給状況

2011年3月11日の東日本大震災時、東北地方の太平洋側は陸路（幹線道路、鉄道）、空路、海路で、一時、交通が途絶した。広範囲に渡る停電で各種社会資本や民間事業所が機能停止に陥った。物流は滞り市街地の商店舗等は極端な品薄状況に直面した。㈱函館酪農公社本社・工場が立地する函館市も震度4を記録した。しかし大きな被害は免れた。原料乳調達に滞りはなく、資材調達でも、普段から割と多めに発注していることから資材不足に陥ることもなかった。例えばパッケージについては、他の牛乳メーカーの在庫は通常2日分程度だが、公社は1週間～10日分有している。かくて操業に支障をきたすことなく通常レベルの生産を維持した。これに対し、東北各地の各牛乳メーカーは工場損壊や停電などによるライン停止だけでなく、物流遅滞による原乳入手難、容器不足等に直面し、製造も出荷も容易には再開できなかつた。（詳細は竹ヶ原報告を参照されたい。）製品供給、特に青森県への供給はほぼ項調に進んだ。青函フェリーは約1日半止まったが、3月12日、23時頃に再開した。港湾の復旧が迅速だったことが幸いした。函館市のフェリーふ頭には通常を大幅に上回る商用車が集結した。公社のトラックは、年365日、長年継続利用していることから、フェリーへの優先積込みで青森県に通常通り搬送することが出来たが、スポット利用のトラック等は乗船出来なかつた。公社製品は、通常、青森⇒岩手⇒宮城・福島経由で東京方面にも出荷しているが、この配送ルートは盛岡で止まった。そうした事態が3～4週間続いた。盛岡以南に供給されていた製品の一部は新潟経由で関東地方へ供給され、相当部分は青森県内に供給された(酪農公社本社)。この間、公社の牛乳・乳製品の生産量・供給量が大幅に増減することはなかつた。工場は通常、日量約40トン（稼働率70～80%）生産しているが、原料乳調達の制約もあって、容易に生産増とはならなかつた。

3-1-2 東日本大震災時の需要サイドの反応

青森県内の消費地の需要状況は移動販売車の販売エリア・ルート毎に一様ではなかつた。

「大震災後、特に青森で牛乳・乳製品の売上が増えた。非常時への備えであったと思う」、「ヨーグルトの販売量が約30%増えた。米の積み込み(20kg.120～130袋)もあった。震災時の売上は多い車輛だと約40%増。売上増は8月の盆の頃まで半年位続いた」(酪農公社本社)。

「青森市内のスーパー等は高速道路が寸断していることもあってほとんど何も無い状態。メーカーも停電で機械が作動せず商品を作れなかつた。そうした状況が1週間程度続いた。その中で公社の移動販売車が消費者にかなり役に立つことができた。移動販売車で持っていくと何でも売れた。最初の1～2週間、販売車は全品品切れで帰社した」。「震災後2ヶ月位は牛乳・乳製品もそれ以外の食料品も各々通常の50～60%増の売上だった」。「青森県深浦町エリアでは、

震災直後は商店が閉まっていたため通常の倍以上の売上があり移動販売車に積みきれなかった。特需は約1ヶ月続いた。納豆が1日30～40個（通常の10倍以上）売れた。旧岩崎村は風力発電もあり停電にならずGSは営業していたが、他の小売店は閉店していた。震災から平常に戻っても旧岩崎村は半数の客が残った。震災時の顧客の一部は今も継続している。「老人ホーム、保育園、幼稚園等から、これまで取引関係にあった業者などを通じて‘他社からの入荷がないので納品してほしい’という依頼があり納品した。その8～9割は通常の状態に回復するにつれ元の仕入先に戻ったが、1～2割は継続した。青森のB級グルメで話題になった‘みそ牛乳バターラーメン’の札幌ラーメンO社がこの時に縁が出来、今も継続している」（以上、青森営業所）。

3-1-3 非常時における青函圏地域経済交流維持・地域間共助

青森県と道南地域は、1988年の青函トンネル開業時に「青函インターブロック交流圏構想推進協議会」を設立し、2011年度には「青函圏交流・連携推進会議」と改称し、民間団体にも新たな参加を促し、両地域の交流・連携を推進する活動を行っている。青森市と函館市も1988年、「青函ツインシティ推進協議会」を組織し様々な交流事業に取り組んでいる。

2011年3月の東日本大震災では、「都市と農村の交流連携や姉妹都市・友好都市連携など、地域活性化を目的とした連携・交流の取組が被災地の支援活動に発展するなど、平時に構築した連携の枠組みが有事の助け合いにおいて効果的に機能を発揮」したことを踏まえ、国交省は、平成25年度、今後発生しうる巨大災害への備えとして、「広域的地域間共助推進事業」を実施している。当該共助事業の中には、自治体間各種連携だけでなく、「行政、民間企業、NPO等多様な主体が地域を越え広域的に連携する事業」や「各地域が保有する資源・ノウハウ等を有機的に結びつけ有効活用を図る取り組み」（国交省HPより）も含まれる。加えて、2015年度末には、北海道新幹線 新青森・新函館北斗間開業により、青函圏の時間距離は大幅に短縮し、地域間連携・交流の可能性は飛躍的に増大する。

隣接地域間の連携・交流・共助関係構築の必要性が叫ばれる中、1970年代初期から続く（株）函館酪農公社の青森県における事業展開は、地域間経済交流の‘推進者’と位置づけられ、非常時においても青森圏への食料品等（牛乳を核とした食品等消費財）の安定供給が維持されたことは、民間レベルでの‘広域的地域間共助のサンプル’とも言える。

3-2 品質にこだわった低加工度牛乳・乳製品の製造・販売・普及—ブランドの確立—

1970年頃、「北海道の牛乳生産に関しては、広大な土地を擁する大規模な酪農経営のみに目を向けがちであった国の政策から…函館近郊は取り残されてしまうとの強い危機意識の下…産地としての生き残りをかけ」、函館周辺の酪農家達が集い公社は設立された。全道の「一元集荷・多元販売システム」（注）から外れて独自に製造・販売を展開するアウトサイダーである。**製品政策**（差別化政策）は、品質にこだわった‘安全・安心・美味しい’牛乳・乳製品づくりであり、**販売政策**は直販車（移動販売車）による販路開拓・形成である。

(注) 酪農家により生産された生乳は、そのエリアの指定団体によって集められ、指定団体は複数の乳業メーカーに販売を行う。「一元集荷・多元販売」である。酪農生産者の多くは、農協などの組合組織に属し、農協は都道府県単位で農協連合会等を形成している。この連合会がさらに、全国 10 のブロック、北海道、東北、北陸、関東、東海、近畿、中国、四国、九州、沖縄でブロック団体を形成している。10 団体は「加工原料乳生産者補給金等暫定措置法」に基づき、農林水産大臣または知事から「指定生乳生産者団体」として法的に指定を受けている。乳業メーカーはこの指定団体と生乳の取引を行っている。また、この指定団体に属さない生産者もあり、乳業メーカーとの直接取引も行うが、国による酪農補助政策等の援助を受けることは出来ない。

[【http://www.nyukyou.jp/detail/farming03.html】](http://www.nyukyou.jp/detail/farming03.html)

近年、食品に対する安全性が消費者の間で注目を集めるようになってきたが、公社は42年前(1973年)の創業当初から品質にこだわってきた。酪農家が自らの土地で育む**健康な土、健康な草**、それで育つ**健康な牛**の乳、これを原料乳とする牛乳・乳製品、これが製品の原点である。同社は契約酪農家と協力して、土壌の改善に努め、生乳の細菌数と体細胞数を独自の基準で管理しその評価を乳価に反映させることで産地全体の乳質向上を図ってきた。年数回の牛舎衛生検査も継続しており、より高い品質を目指して酪農家と共に牧場の衛生管理を徹底する努力を続けている。公社は契約農家に年3回、ファームクリーンコンテスト(牛や牛乳処理室、牛舎の清潔化)を実施し、原乳段階での品質管理も行っている。かかる**品質管理は、食の安全性が重視される昨今、時代に先駆けた先進的な生産管理**と言える。また、狭い日本の国土で酪農を営む場合、牛に食べさせる多くの飼料原料を海外からの輸入に頼らざるを得ないのが現実ではあるが、2000年より、公社では八雲地区10軒の契約酪農家と協力して、配合飼料の主要原料穀物についてはNON-GM（非遺伝子組換）、PHCF（収穫後の防虫剤・防腐剤不使用）に限定し、牛の餌からこだわって原料乳とし、「函館酪農公社」、「緑と牛と大地」、「特選函館牛乳」ブランドを製造している。また、牛乳が本来持つ風味や機能性を維持するため、「特選3.8瓶牛乳」と「緑と牛と大地」は低温殺菌法を採用している。これにはより高品質の原料乳が必要とされるが、契約酪農家の取り組みがそれを可能にしている。10軒の酪農家の中には、輸入飼料を極力使用せず、原点に立ち返り、草地放牧酪農に取り組む3軒が含まれる。

第1表 函館酪農公社の牛乳アイテム(同社 HP より)

函館牛乳	1000ml、130℃ 2秒、12日間、290円
函館牛乳	500ml、130℃ 2秒、12日間、160円
濃厚函館 4.0 牛乳	1000ml、130℃ 2秒、12日間、300円
函館酪農公社	1000ml、130℃ 2秒、12日間、330円、NON-GM,PHCF
緑と牛と大地	1000ml、65℃ 30分、5日間、360円、NON-GM,PHCF
特選函館牛乳	720ml、65℃ 30分、6日間、480円、NON-GM,PHCF

牛乳製造に関わるこうした姿勢は牛乳以外の製品製造の現場においても貫かれている。ヨーグルト、アイスクリーム、チーズ、乳飲料、その他デザート製品は、添加物を極力使用せず、効率より安全性を優先した製造ラインで一つ一つ丁寧に作られている。

公社の先駆的な製品政策は、道南地域や青森県における消費者の間で広く知られており、製品全般に対する評価は高い。函館酪農公社が行っている牧場体験交流会の参加者や、当研究会の消費者ヒアリング調査の対象者(2014年7月24日、青森県大間町の消費者22名)からは、「安心・安全感がある」、「新鮮」、「美味しい」、「コクがある」、「風味が良い」と評価されている。また、NON-GM、PHCF 飼料限定、低温殺菌処理といった製品は比較的高価で量販は困難だが、牛乳・乳製品に対する消費者の選択の幅を広げている。

3-3 買物不便地域における牛乳・乳製品の需要喚起と牛乳市場拡大

3-3-1 函館酪農公社の販売政策—移動販売車(直販車)による販路開拓・形成—

創業(1973年)時、「製品を店舗のショウケースの傍らに置かせてもらいたいと思ったが行く先々で全部断られた。農協ルートから外れて...自前で製造・販売をやらざるを得ず、移動販売に頼らざるを得なかった」。無店舗販売の一形態である直売車による移動販売方式は販路開拓の苦肉の策であったが、当時全国初の取り組みとして話題になった。また、販売地域は、他の牛乳取扱店との競合を避けるため、小売店の少ない地域、買物不便地域、具体的には都市縁辺部・郊外部や郡部(町村部)であった。‘隙間’を狙った販売展開である。

創業時、「ほとんどの店舗にも家庭にも(大型)冷蔵庫はなく、牛乳販売はほぼ100%瓶詰で、エリア・ルートによっては毎日配達」だった。販売品目は、牛乳・乳製品(6~7割)、その他食料品(3~4割)で、買物不便地域では多くの消費者に受け入れられた。もし移動販売車による牛乳・乳製品の提供がなければ、購買・消費されなかったかもしれない地域・消費者層にも函館牛乳は受け入れられた。そのような意味で、公社の移動販売車は、牛乳・乳製品の新たな需要の掘り起し、牛乳市場拡大に貢献した。その結果、‘函館牛乳’ブランドは、道南、青森県などで次第に浸透していき、後年、既存小売店舗での取り扱いに誘われることになった。2014年現在、公社製品の7~8割は卸業者を経てスーパー等小売店で販売されており、移動販売車のシェアは2~3割となっている。

3-3-2 販売エリア・ルートの構造と動態—人口・商店数・消費購買力流入など—

創業時、顧客は30~40代の家族持ちが多かったが、長期的に販売エリア・ルートの一世代の人口が減少し高齢者だけが残る、結果的に買物弱者=買物難民への商品提供という形に

変わっていった。ここで市場の変容を見ていこう。創業時から乗り入れた青森県(旧)小泊村、そして鯉ヶ沢町、(旧)深浦町の人口、商店数、地元買物吸収率などである。第2表に見られるように、1970～2000年、鯉ヶ沢町は-26.5%、(旧)深浦町は-32.5%、(旧)小泊村は-28.3%、各々人口減少した。同期間の県全体の人口減少率を上回っている。各町村の飲食料品小売店の動向だが、1976～2004年、鯉ヶ沢町-40%、(旧)深浦町-52%、(旧)小泊村-44%であった。人口動態と比較期間はややずれるが、小売店舗の減少率は人口減少率を上回っている。店舗数減少に伴い消費生活利便性は大幅に低下した。

第2表 鯉ヶ沢町、(旧)深浦町、(旧)小泊村の人口推移[国勢調査より]

	1970	1975	1980	1985	1990	1995	2000
鯉ヶ沢町	18,439	18,086	17,402	16,381	14,899	14,077	13,551
(旧)深浦町	13,272	11,889	11,384	10,494	10,053	9,515	8,954
(旧)小泊村	5,912	5,917	5,698	5,263	5,124	4,311	4,238

第3表 鯉ヶ沢町、(旧)深浦町、(旧)小泊村の小売店(A)、飲食料品店(B)の推移

	1976	1982	1985	1991	1994	1997	2004
鯉ヶ沢町 A	308	328	329	327	309	273	206
鯉ヶ沢町 B	180	192	197	183	165	146	108
(旧)深浦町 A	188	190	182	169	163	151	117
(旧)深浦町 B	125	123	119	101	93	83	60
(旧)小泊村 A	106	110	104	88	80	72	57
(旧)小泊村 B	54	50	46	45	39	34	30

第4表 食料品類の地元市町村買物吸収率(%)

	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2003
鯉ヶ沢町	96.7	95	93.4	88.1	65.2	52.3	53.8
(旧)深浦町	86.9	72.6	71.3	63.8	54.9	43.4	37.3
(旧)小泊村	96.5	99.2	93	89.9	57.7	44.2	38

第5表 買い物時の交通手段:自家用車利用率(%)

	1991	1994	1997	2000	2003
鯉ヶ沢町	61	75.4	85.5	83.8	95.2
(旧)深浦町	70.1	87.4	91.6	95.7	96.2
(旧)小泊村	49	70	86.8	91.2	88.8

第3～5表 『消費購買動向調査報告書』より

消費者の消費購買行動はしばしば市町村の境を超える。『消費購買動向調査報告書』では消費購買品目を大きく5分類し、各カテゴリー毎に購買力の流出流入を計測している。これにより、各カテゴリー別に「地元市町村買物吸収率」が把握できる。第4表によると、1985～2003年、鱒ヶ沢町の食料品類の地元吸収率は42.9ポイント低下した。(旧)深浦町は49.1ポ、(旧)小泊村は58.5ポ、各々低下した。飲食料品小売店減少に伴い食料品の地元吸収率は激減した。他市町村への消費購買力流出を促進した要因は、地元商店減少と自家用車普及である。第5表によると、1991～2003年、買物時の自家用車利用率は急増し消費者の購買行動は広域化の一途を辿った。この動きは更に地元商店の減少を誘発した。負のスパイラルである。過疎地に残ったのは買物利便性の更なる低下と日常的に自家用車を利用しない高齢者層で、かくして買物弱者が漸増していった。顧客数減少＝市場縮小とともに、ピーク時(2005～6年頃)、函館13台、青森14台の移動販売車が稼働していたが、現在は函館9台、青森12台、人員は函館10人、青森15人体制となっている。

3-3-3 顧客属性、世帯当たり購入金額など一宅配牛乳販売店利用者との比較から一

公社の移動販売車の顧客層は、牛乳の定期的な購入・消費、商品品質に対する信頼感、各種サービスに対する満足度等の面で、宅配牛乳販売店利用者とかかなり似通っている。全国の牛乳販売店利用者と比較しながら、移動販売車顧客の属性・特性を見ておこう。ここでは、(社)全国牛乳流通改善協会『平成22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』のデータ(第6表)と比較する。宅配牛乳利用者(2,063人)の性別では、女性が53.3%と半数を僅かに上回る程度である。年代では男女共に40代、30代の割合が高く、両世代で58.6%を占める。60代以降は男女合わせても11.8%である。

第6表：宅配牛乳利用者の性別と年代別内訳(%) [2010.9/10～1.]

	20代	30代	40代	50代	60代～	計
男性	5.1	12.0	13.8	8.7	7.2	46.8
女性	6.2	15.9	16.9	9.7	4.6	53.3
	11.3	27.9	30.7	18.4	11.8	100%

これに対し、公社の移動販売車の利用者属性を見ると、女性がほぼ90%を占め、年代別では、50未満20%、50代20%、60代～60%、世帯構成では「家族有り60代以上の主婦」で60%以上、単身および高齢者のみの世帯で9割を占めると推計されている(公社本社)。当研究会が行った移動販売車同行調査(青森市→深浦町→八峰町→青森市。平成26年5月23日～24日)でも、客数約270人の内83%が70歳以上と見受けられ、女性客の割合が87%に上った。独り住まいの客は全体の3割程度、高齢者夫婦の世帯も約半数を占める。

次に牛乳の購入・消費金額だが、宅配牛乳販売店利用者の一週間の宅配支出金額は、「2,500円未満」が29.9%で最も高く、次いで「3,000円～3,500円未満」が20.5%、「2,500円～3,000円未満」が20.4%で続いている。また、1ヶ月の平均金額は3,461円となっており、世帯タイ

別で見ると、最も回答者数の多いシニアのいる世帯の支出合計が最も高く、3,675円となっている。これに対し、移動販売車利用客の場合は、同行調査から、一人当たり客単価は約1,200円と推計される。大間町での調査でも1人一回1,000円前後であった。

以上から、移動販売車の直接の買物客＝利用者は、女性・高齢者に偏っていることが再確認され、1ヶ月の1人当たり購買金額は、年代・家族数を考慮し、牛乳・乳製品以外の品目への支出分を差し引くと、宅配牛乳販売店利用者層をやや下回る程度と推測される。今後、客層の年代枠を広げる(若年層を顧客に取り込む)経営政策が課題となろう。

3-4 買物不便地域における買物弱者に対する買物機会・生活利便性の提供等

3-4-1 移動販売車の定期・定時的巡回と多様な販売品目

移動販売車を利用する消費者(2014. 5. 23～24. 青森県深浦町～秋田県八峰町コース)



巡回エリア・ルートによって異なるが、多くのルートで週2回訪問している。但し週に1回のみのももある。巡回する曜日・時間が決まっていることから、固定客にとっては一週間の生活のリズムとなっている。深浦町と(旧)岩崎村方面を例にとると、当該地区に大型スーパー、コンビニはなく地元商店も4店舗のみであることから、移動販売車が住民の生活支援機能を果たしていると言える。毎週火曜・水曜(または金曜・土曜)の訪問で、品目は生活必需品を中心に約300アイテム。構成は、一昔前は6:4～7:3で牛乳や乳製品が過半を占めていたが、現在は、牛乳・乳製品が3～4割程度、冷凍商品・惣菜・パン・菓子等が6～7割程度の組成である。

3-4-2 物販事業の延長としての対顧客サービス

ここでは、高齢者世帯等に対する個別宅配、‘御用聞き’機能、顧客との絆づくりを紹介する。個別宅配については、牛乳1本から宅配を受け、支払は月末配達時に回収する。

‘御用聞き’は、取扱商品以外の個別受注商品の調達と提供である。基本的には販売員に直接注文が入る。各ドライバーが青森市などで購入し商品とレシートを渡し決済する。いずれの場合も仕入れ金額で販売し利益はとらない。北海道南西沖地震の際は、奥尻島で椎茸ホダギの注文を受け車の屋根に積んで配達した。青森県竜飛地区等高齢者の多い地区では、鍋・釜・包丁などの注文も入る。北海道産ジャガイモ種芋の注文もあったと言う。

顧客の多くは長期の‘お得意様’で、営業開始の頃40代だった客が60代～70代まで継続して

おり、30年以上の客も多く、家族構成も分かっている。長い付き合いから信頼関係が醸成され「自宅の冷蔵庫に入れて行って」といった注文も入る。信頼関係はドライバーが替わっても続いている。高齢者や単身者の話し相手、相談者になることも珍しくない。

3-4-3 各種社会貢献－施設（高齢者施設等）での買い物訓練への協力など－

近年、加工場や老人ホーム等から「休み時間に来てほしい」といった要望が漸増している。午前10～11時、午後2～3時といった要望が多い。高齢者施設では、副食・おやつ等の購買の他に、入所者のリハビリあるいはトレーニングとしての買物として実施している。但し一か所で20～30分と時間が掛かり、遅れば他の一般客に迷惑を掛けることから、午前で最大2か所、午後で最大2か所が限度で、問い合わせに十分対応できていない。

3-5 小括－諸課題の整理と今後の展開方向－

3-5-1 牛乳・乳製品製造・販売業界の課題

東日本大震災時に、公社が製造・販売を維持し、移動販売車が地域の消費生活に貢献したことは冒頭で述べた通りだが、これはいくつかの偶然が作用した結果であって、予め計画されていたことではなかった。震災時、判明したことの一つに、人々は非常時には、清涼飲料水などと異なり、牛乳・乳製品を非常時の備えとして普段以上に需要すると言うことであった。牛乳・乳製品は生活必需品である。業界には、今後起こりうる非常時対応として、牛乳・乳製品の製造維持と柔軟性ある広域配給システムの構築が求められる。

3-5-2 (株)函館酪農公社・移動販売車の諸課題と展開

3-5-2-1 販売エリア・ルートの市場縮小と競合組織の伸長

近年、移動販売車の販売エリア・ルートの人口が減少し市場が縮小する中、競合組織（生協等の移動販売車、コンビニ、地場型牛乳・乳製品メーカー等）が台頭してきた。生協（コープ札幌、青森県民生協など）の移動販売車は大型車でアイテム数が多く‘走るコンビニ’と言われる、団地やアパート前等で約1時間程度停車し営業している。客単価も多額である。公社移動販売車と停車位置が被っているケースも少なくない。これに対し、公社の移動販売車は、牛乳・乳製品主体で各種‘付帯サービス’も多く、小路回りが不得手な大型車と異なり、小型で小路にも入り込める。そこで、こうした強みを最大限に生かし、さらにきめ細かなルート開拓（路地裏作戦）や停車ポイントの見直しなどが課題となろう。

3-5-2-2 マーケティング - ブランド力強化、PR・販促強化、価格帯多様化、品揃え -

先に見た宅配牛乳販売店顧客の満足度評価で個別満足度が高いのは、「購入の手軽さ・利便性」、「配達の正確さ」、「商品の品質や安全性」などであり、全回答者の8割を超えている。対照的に「価格満足度」は33.6%と低かった。公社移動販売車の利用者に対する聞き取り調査でも上記とほぼ同様の結果が得られた。すなわち「品質に対する信頼感」と同時に「価格割高感」を訴える声が多かった。高価格の背景として、製造コストの他に、車輛代、燃料代、販売員人件費等が挙げられるが、かかる諸経費の多くは店舗販売でも同様であり、消費者への訴求力は弱い。そこで、「価格に見合った品質であること」のPRを強化すべきである。公社

製品のブランド力強化、高品質のPR・販促活動強化である。販売エリアでの全戸チラシ配布、自社HP、牧場体験交流会・消費者懇談会(生産者と消費者の交流)や「あいす118」を通じた製品PRなどである。同時に価格帯の多様化を検討する。加えて、顧客アンケート等により品揃えの絶えざる見直しも求められる。

3-5-2-3 少子高齢化進展に対応した新たな対顧客サービスの導入

先述の宅配牛乳販売店ユーザーが宅配牛乳店に求める機能・サービスを見てみると、「色々な商品を期間限定で試し買いをしたい」、「配達時及び宅配ボックスの温度管理を徹底して欲しい」が上位に挙げられており、求めるサービスを見ると「ポイントカードを発行して欲しい」、「お得なクーポンを発行して欲しい」が上位に挙げられている。お得感を感じさせる施策にニーズがあることが伺える。移動販売車の利用者にも潜在的に様々なニーズがあると推測される。「ポイントカード」や「牛乳空パック買い取り」に替わる高齢者にも使い勝手の良い何らかのサービス導入を検討すべきと思われる。

また、多くのエリア・ルートで、販売員は顧客の家族構成も分かっており、「留守宅の冷蔵庫に品物を入れて行って」といった注文もあるほど信頼関係が出来上がっている。「函館市内の客は周辺町村部出身者が多く、彼らの依頼で故郷に居る親や子に商品を届けることもあるが、依頼宅に伺ったところ家人が倒れていたという事態に遭遇し、しかるべく対応した。当たり前のこととしてボランティア活動をやってきた」経験を踏まえ、公社は、販売エリアの自治体や社会福祉協議会など連携して、必要と思われる高齢単身者世帯や高齢者のみ世帯に対し、定期的な牛乳・乳製品の宅配+「御用聞きサービス」+「ご機嫌伺いサービス」をセットにした新たな事業の導入を検討する。現在行政が行っている住民への各種みとどけ事業と結びつけることができないか検討してみる。

参考文献

1. 青森県・青森県商工会議所連合会・青森県商工会連合会『消費購買動向調査報告書』各年版
2. (一般社団)全国牛乳流通改善協会
『平成22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』
3. 函館財界問題研究所『はこだて財界』2001.4, 2002.6, 2002.10, 2003.2, 2003.11各月号