

## 台湾の小規模乳業メーカーの経営戦略に関する考察

王 良原\*・劉 昱成\*\*

### A Study on Management Strategy of the Small-scale Dairy Companies of Taiwan

OH Ryogen, LIU Yu-Cheng

#### 要 旨

近年、台湾の市乳市場における規模の経済性は、大規模乳業メーカーによる寡占的支配の進展にしたいがい、益々講じられるようになった。しかし、地方に立地する小規模乳業メーカーは各自の経営能力や地域資源により、市場での生き残りを図るための経営戦略を導入した。本稿では、階層分析法を用いて業者が評価する有効な経営戦略を考察することを目的とする。

#### 要 約

戦後の台湾における酪農生産は消費者のニーズの拡大と政府の支援策により、次第に近代的な市乳市場への成長路線に組み込まれてきた。さらに、近年では生産コストの削減対策として規模の経済性が講じられ、乳業メーカーの大手3社だけで加工原料として全国の生乳生産量の8割以上を買い付けているほか、直営牧場への進出、全国的な販路開拓ないし直営売店の開設などの垂直的経営統合を行っている。大手メーカーによる寡占体制が確立しつつある一方、中小規模乳業メーカーとの収益力の格差がますます開くようになった。中規模乳業メーカーの生産量は大手3社より少ないが、全国的な販路を持っているので、一定の経営基盤を固めている。地方に立地する小規模乳業メーカーは主に酪農家が加工施設を増設して立ち上げたものだが、所在地域を中心に商品を販売している。このような酪農家は市場での生き残りを図るため、6次産業化に準ずる行動のような機能別戦略を各自に導入しているが、その経営戦略の有効性が問われる。本稿では、階層分析法を用いて業者が評価する有効な経営戦略の考察を行った。結果として、経営戦略における有効な要因として25項目の評価基準及び5つにまとめられた評価カテゴリが確認され、各評価基準の重要度の順位も算出された。しかし、小規模乳業メーカーが重要な評価基準項目を認識していながらも、実際に導入できる経営戦略の機能別属性とは一致しないことが浮かび上がった。

キーワード：市乳市場、経営戦略、階層分析法、評価基準、機能別戦略。

\* 台湾・東海大学農学部

\*\* 台湾・東海大学農学部・食品科学大学院修士課程修了生

## Summary

The dairy farming production in Taiwan has joined gradually growth to the modern milk market under the driving force from expansion of the consumers' demand and government support. Furthermore, in order to pursue better profits of economies scale, three major dairy companies in Taiwan purchase raw milk as processing materials higher than 80% of annual yield of the whole nation. Meanwhile, they have perform vertical integration such as set up affiliated dairy farms directly, operate nationwide marketing channels and establish stores also in late years. These three major dairy companies have built an oligopoly structure up in the milk market, and made an enlarging advantage of earning capacity to the small and middle scale dairy companies. Though the middle scale dairy companies have produce milk products less than the major companies, still they hold its own sizable management base by keeping a nationwide market. Relatively, a lot of dairy farmers in rural area started setting small scale dairy companies by installing milk processing facilities and selling milk products around local area mainly. In order to survive in competition at milk market in Taiwan, these dairy farmers adopted items of functional strategy respectively such as the so-called agriculture-related activities. The effectiveness of this strategy is not credible. This article is written based on the Analytic Hierarchy Processes for considering the effective management strategy what were evaluated as evaluation standards by managers of small scale dairy companies. As a result, 25 effective items of management strategy and 5 summarized in categories were confirmed, the importance of each evaluation standard was calculated additionally. However, even the small scale dairy companies recognized the importance of the evaluation standard; it seemed not to accord closely with what functional strategy has been introduced by the companies.

### 1. 問題の背景と本研究の課題

終戦直後の台湾では乳牛頭数は8百頭余りで、家庭経営レベルで酪農生産が営まれていた。1957年以降、農村地域の劣等地と余剰労働力の有効利用を通して農村経済の向上を図るため、台湾政府はアメリカ政府の農業支援を受けてホルスタイン品種の乳牛の生体輸入と飼育農家の育成を始めた。これにより、酪農家の戸数が増えはじめたと共に、既存の乳業メーカーの規模拡大と新規参入の業者数も目立つようになった。その後はさらにたんぱく質の摂取増加で国民の栄養状況を改善すべく、台湾政府はアメリカの援助計画を受け入れて粉乳の大量輸入を行った。しかし、乳製品の加工原料として輸入された粉乳の仕入れ価格は国産生乳よりもはるかに安かったため、多くの乳業メーカーは粉乳を使用しはじめ、酪農家からの生乳調達量を減らしたり、または購入契約を中止したりした。1972年からの高度成長期に伴い、動物性たんぱく質の供給源として畜産物を購入する国民の消費力が強まり、牛乳に対するニーズも次第に増大したことで、台湾政府の農政機関は約5,500頭のホルスタインをニュージーランドより購入し、それを軸に今後の台湾における牛乳生産構造を本格的に樹立しようと酪農家に供与した。1990年になると、消費者の乳製品消費の定着に応じて全国の乳牛頭数は8万頭にまで達し、生乳生産量も20万トンを超えた。そこで、乳業メーカーは市乳生産および販路の拡大を確信し、積極的に契約生産による生乳調達量を増やしはじめた。表1に示

すように、90年代後半から生乳生産量はさらに30万トンに到達し、そのほとんどは市乳に製造され、そして販売されていることから、いかに台湾の消費者が牛乳を次第に多く買い求めているかが分かる。

表1 台湾における生乳生産量に対する市乳販売量の割合（1990年以降）

年度	A:生乳生産量（トン）	B:市乳販売量（トン）	B/A
1990	203,830	147,657	72.44%
1991	225,656	175,708	77.87%
1992	246,281	189,758	77.05%
1993	278,476	211,187	75.84%
1994	289,574	231,895	80.08%
1995	317,806	244,159	76.83%
1996	315,927	237,368	75.13%
1997	330,469	246,973	74.73%
1998	338,369	256,038	75.67%
1999	338,005	268,087	79.31%
2000	358,049	273,712	76.45%
2001	345,970	278,787	80.58%
2002	357,804	289,927	81.03%
2003	354,421	268,891	75.87%
2004	322,660	252,274	78.19%
2005	303,496	246,471	81.21%
2006	323,165	276,919	85.69%
2007	322,220	262,159	81.36%
2008	315,559	254,234	80.50%
2009	279,502	276,460	98.91%
2010	300,386	298,318	99.31%
2011	313,575	312,114	99.53%
2012	311,076	309,792	99.59%

資料：台湾政府・農業委員会「農業統計年報」と「農業統計月報」

特に乳業メーカーの大手3社だけで加工原料として全国の生乳生産量の8割以上を買い付けているほか、川上における酪農牧場の直営に進出したり、川下における全国的な販路開拓ないし直営売店を開設したりしているので、生産から販売までという垂直的経営統合を行っている。こうして、大手メーカーは経営規模と形態の優位性を背景に市乳市場における寡占体制を確立しつつあることから、中小規模乳業メーカーとの収益力の格差がいつそう開くようになった。中規模乳業メーカーの場合は直営牧場を持たずに、ほとんどが契約取引による生乳の調達を行っている。商品の販路に関しては、直営売店を開設したのは1社のみだが、

主な小売チェーン・ストアに商品を卸して全国に流通している。小規模乳業メーカーは、主に牧場を経営している農家が加工施設を増設して立ち上げたものだが、所在地域を中心に商品を販売している。

台湾の乳業発展協会の資料によると、2013年現在、台湾全土の酪農家は約500戸あり、そのうちに10戸だけが加工施設を併設して製造と販売を同時に行っており、残りの490戸は乳業メーカーに生乳を販売しなければならない。しかし、大手3社が設けた生乳買付けの基準を満たすことができない酪農家は多く、大手メーカーとの販売契約を取りたくてもできない現状がある。そこで、約30社の中小規模乳業メーカーに生乳を販売するか、または自力で乳製品の加工生産にまで経営拡大し、自ら小規模乳業メーカーにならねばならない。こうして、酪農家が第1次産業から第2次産業へ参入し、さらに第3次産業にまで事業拡大をする場合、これらを直結させるバリュー・チェーンの成立によって、付加価値の増大が期待できるとされる6次産業化の構築に準ずる行動が見られると言える。ただし、寡占状態の市乳の市場構造において、取り残された市場シェアを獲得しながら、企業経営を存続させるため、小規模乳業メーカーは如何に有効な経営戦略を推進するかが重要な課題になる。これは地域経済の持続と活性化に深くかかわる課題でもある。したがって、本研究では特に台湾の地方に立地する小規模乳業メーカーが実行する経営戦略を取り上げ、重要な戦略項目と導入実態を明らかにすることを目的とする。

## 2. 研究方法

台湾の市乳市場において最も支配力を持つのが3社の大規模乳業メーカーである。それに次いで全国的に販路拠点を持つ中規模乳業メーカーが多数ある。この両者が共に市乳市場を大きく占めている状態に対し、地方に立地することの多い小規模乳業メーカーは生き残りをかけて、それぞれの経営組織、生乳買付け、加工生産、ブランド、販路などの条件に制約される中、ニッチ・マーケティング的に経営展開を試みている。この場合のニッチ・マーケティングとは、消費者に普通の市乳商品にはない独自の良さを示すという小規模乳業メーカーの狙いのことである。しかし、こうした小規模乳業メーカーが共通の経営問題に対応するための戦略もあれば、各自に特徴や差別化を強調するための戦略もあるので、階層分析法<sup>1</sup>（以下、AHP法）を用いて分析する。まずは小規模乳業の経営者を対象に聞き取り調査を行い、各種の経営戦略の意思決定を収集することを通して、経営戦略の有効要因になりうるものを検討し、評価基準として階層図を構築してモデル化する。次に、小規模乳業メーカーにすべての評価基準の一対比較を評価してもらい、ウェイト値の算出と共に評価基準のカテゴリごとの相対ウェイト値及び評価基準の相対ウェイト値を算出する。さらに各評価基準項目の絶対ウェイト値（重要度）を算出し、それぞれが持つ重要性を明らかにする。最後に評価基準項目の重要度に照し合わせて、小規模乳業メーカーが現在導入している経営戦略を検討する。

### 3. 実証結果と検討

#### (1) 研究対象の選定

現在、台湾における乳業メーカーの数は30数社あると言われているが、業態や経営手法による区別の違いで、正確な数字は捉えられていない<sup>2</sup>。とはいえ、大雑把に経営規模を3つのグループに分けることができる（表2参照）。すなわち、大手3社が大規模グループで、他のメーカーは生産規模と販路形態の違いで中規模グループと小規模グループに区分することができる。

表2 台湾における乳業メーカーの規模別と販路形態の違い

経営規模	主な販路形態	代表的な乳業メーカー
大規模	全国市場	味全、統一、光泉
中規模	全国市場	佳格、養樂多、開元、義美、英泉など
小規模	地方市場	四方牧場、飛牛牧場、主恩牧場、大山牧場、高健食品、高大牧場、高雄牧場、初鹿牧場、大学の實習牧場など

資料：乳業発展協会のデータと聞き取り調査による整理

本研究では台湾における小規模乳業メーカーの経営戦略の解明を目的にしているが、すべての小規模乳業メーカーが経営戦略に力を入れているとは限らないので、ここで「乳製品の差別化戦略」、「大手3社とは別の販路」、「政府が認定した乳製品加工場」などを基準に8業者を選定し、聞き取り調査を実施した（表3参照）。

表3 本稿が選定した研究対象

区分	業者名	所在地
1	四方牧場	苗栗県竹南鎮
2	高大牧場	屏東県塩埔郷
3	東海大学實習牧場	台中市西屯區
4	永栄牧場	嘉義県中埔郷
5	高健食品	台南市柳營区
6	飛牛牧場	苗栗県通霄鎮
7	主恩牧場	彰化県秀水郷
8	大山牧場	彰化県花壇郷

資料：本研究による資料整理

#### (2) AHP法による経営戦略の評価基準の整理と相対ウェイト値の算出

研究対象である8業者の基本情報のほかに、導入可能な組織運営、生産、マーケティングなどの機能別戦略項目の聞き取り調査を行った。これらの機能別戦略を小規模乳業メーカーが経営戦略における導入可能な戦略として、既存文献に照合しながらAHP法による体系的な

集約作業を進めた。その結果を踏まえて業者の意見が著しく一致しない経営戦略の要因を排除し、本稿に適用できるものを絞って経営戦略における有効な要因として25項目の評価基準及びその評価方法<sup>3</sup>を確認した。これらを第3層の評価基準項目として位置づけ、その内容と関連性を考慮してからさらに第2層の評価カテゴリとして、『経営組織の運営』、『生産管理』、『マーケティング行動』、『地域連携<sup>4</sup>』、そして『公共政策と組合との関係』という5つの評価カテゴリにまとめることができた（表4参照）。

表4 「台湾小規模乳業メーカーの経営戦略」の評価基準の階層整理と定義

第一層 (評価目標)	第二層 評価カテゴリ	第三層 評価基準項目	定義、評価方法
台湾小規模乳業メーカーの経営戦略の有効要因	経営組織の運営	組織規模のサイズ	資本金規模
		収益能力	収益能力=売上高/資本金
		人材育成	人材育成計画
		発展計画	今後の発展計画
	生産管理	商品の新鮮さ	市乳商品を消費者に届ける流通時間
		殺菌方法	低温殺菌、高温殺菌、超高温殺菌
		栄養素の添加	カルシウム、鉄分、オリゴ糖などの栄養素添加
		成分無調整	無添加、成分無調整
		商品ラインナップ	乳製品ラインナップの構成
	マーケティング行動	販路開拓	製品の販売拠点
		宅配サービス	宅配サービス地域範囲
		宣伝広告	毎年の宣伝広告予算
		商品価格の設定	市乳商品の小売価格
		ブランドの知名度	消費者のブランドに対する認知
		サービス品質の向上	苦情や質問を受け付ける方法
	地域連携	協力牧場の有無	協力牧場の数
		観光牧場化	牧場に観光施設を導入したか、観光客の入場人数
		周辺他業者との協同	周辺にある他業者（レストランやホテルなど）との協同企画
		雇用創出	地域に対して創出した雇用効果
	公共政策との関係	DHI <sup>5</sup>	DHI（乳牛生産能力改良計画）への参加
		GMP <sup>6</sup>	適正製造基準の認定を取得した製品数
		純正牛乳マークの認定	認定を受けた製品数
		生産履歴の導入	生産履歴を導入したか
		酪農協会への加入	酪農協会に加入したか
		全国乳業組合への加入	全国乳業組合に加入したか

資料：本研究による資料整理

上記の25項目の評価基準項目をもって、研究対象である8業者に各項目の重要性評価の調査を実施したのち、一致性検定<sup>7</sup>を行い、回答内容は有効であると確認できた。しかし、AHPの算式に関して論ずるのは莫大な紙面を要する一方、一部の既製ソフトウェアにはすでに組み込まれているので、ここでは割愛する。したがって、Expert Choice 2000およびマイクロソフト社のエクセルを用いて既定のAHPの計算方法に基づき、第三層をカテゴリごとに相対ウェイトの算出を行ない、第二層に当たる評価カテゴリの相対ウェイトも算出することができた。全体の結果を表5にまとめた。

表5 評価カテゴリと各評価基準の相対ウェイト値と重要度の順番

第一層 (評価目標)	第二層 評価カテゴリ		第三層 評価基準		
			評価基準項目	相対ウェイト値	カテゴリ内の順位
台湾小規模乳業メーカーの経営戦略の有効要因	運営組織の	相対ウェイト値=0.164 順位=3	組織規模のサイズ	0.111	4
			収益能力	0.349	1
			人材育成	0.214	3
			発展計画	0.326	2
	生産管理	相対ウェイト値=0.378 順位=1	商品の新鮮さ	0.435	1
			殺菌方法	0.179	3
			栄養素の添加	0.083	4
			成分無調整	0.234	2
	マーケティング	相対ウェイト値=0.300 順位=2	商品ラインナップ	0.068	5
			販路開拓	0.224	2
			宅配サービス	0.121	5
			宣伝広告	0.132	4
			商品価格の設定	0.058	6
			ブランドの知名度	0.297	1
	地域連携	相対ウェイト値=0.067 順位=5	サービス品質の向上	0.168	3
			協力牧場の有無	0.146	3
			観光牧場化	0.445	1
			周辺他業者との協同	0.286	2
	組合共の政策と関係	相対ウェイト値=0.092 順位=4	雇用創出	0.123	4
			DHI <sup>5</sup>	0.114	4
			GMP <sup>6</sup>	0.307	1
			純正牛乳マークの認定	0.243	2
			生産履歴の導入	0.175	3
			酪農協会への加入	0.057	6
		全国乳業組合への加入	0.103	5	

資料：本研究による資料整理



表5の第二層の評価カテゴリでは『生産管理』がもっとも高い相対ウェイト値の「0.378」を得ていることから、小規模乳業メーカーが如何にこれを重要視しているかが分かる。他の評価カテゴリの相対ウェイト値の順位は『マーケティング行動』、『経営組織の運営』、『公共政策と組合との関係』と『地域連携』になっている。5つの評価カテゴリの中では、『生産管理』と『マーケティング行動』の相対ウェイト値が比較的高く、小規模乳業メーカーに比較的重要視されていると推定できるので、ここでは特に『生産管理』と『マーケティング行動』を取り上げ、その下層にある評価基準について論じたい。

『生産管理』は5つの評価基準項目から構成され、そのうちの「商品の新鮮さ」が「成分無調整」を大きく上回って一番高い相対ウェイト値を得ていることがわかる。このことから、小規模乳業メーカーにとって「商品の新鮮さ」は他のブランド、特に全国的に流通している大手3社の市乳商品との差別化を図るための最大の強みであると言えよう。その次の強みとして、「成分無調整」という評価基準項目が挙げられている。相対ウェイト値が「0.300」を得て第二位の評価カテゴリになった『マーケティング行動』の中には、「ブランドの知名度」と「販路開拓」はもっとも重要な評価基準項目であることが示されている。『生産管理』は商品価値の高さを消費者へ示すための経営手段であり、そのうちの「商品の新鮮さ」、「殺菌方法」、「栄養素の添加」、「成分無調整」、「商品ラインナップ」という評価基準は、すべて自社が意思決定をすれば遂行できる戦略である。また、『マーケティング行動』は自社商品の販売実績を拡大するための経営手段なので、「販路開拓」、「宅配サービス」、「宣伝広告」、「商品価格の設定」、「ブランドの知名度」、「サービス品質の向上」いずれの評価基準項目も自社が遂行の決定権を握るので、他のカテゴリに属する評価基準項目に比べれば、比較的単純に制御できる経営戦略であると言えよう。なお、小規模乳業メーカーは規模による運営上のメリットが少ないであろうと思われる一方、大規模と中規模の業者が市場を大きく支配している構造の下、ニッチ的な市場空間を確保するためには、自社ではコントロールし切れない『地域連携』や『公共政策と組合との関係』を進めることよりも、むしろ自社の乳製品に焦点を当て、『生産管理』と『マーケティング行動』を通して商品価値をアピールした方が有利であろうとの考えもまた、相対ウェイト値の結果に反映したと思われる。

ウェイト値が第3位以降の評価カテゴリは『経営組織の運営』、『公共政策と組合との関係』と『地域連携』であり、それぞれのウェイト値は「0.164」、「0.092」、「0.067」という低い得点にとどまっているので、経営戦略上の有効要因としての位置づけは『生産管理』と『マーケティング行動』よりも明らかに軽く考えられていることが分かる。これらの3つの評価カテゴリの中でそれぞれ比較的重要視されている評価基準項目として、『経営組織の運営』は「収益能力」と「発展計画」、『公共政策と組合との関係』は「GMP」と「純正牛乳マークの認定」、それに『地域連携』は「観光牧場化」が確認できた。



(3) 各評価基準の絶対ウェイト値の算出

前述では25項目の評価基準項目を5つのカテゴリに整理して、カテゴリごとに相対ウェイト値の算出を行ったが、各評価基準項目が所属するカテゴリにおける相対ウェイト値の計算のみなので、カテゴリをまたがっての評価基準の比較はできない。ここではそれぞれの評価基準の相対ウェイト値に、所属する第二層の評価カテゴリのウェイト値を乗じて、小数点第3位を四捨五入して絶対ウェイト値を算出してみた（表6参照）。これらの評価基準項目の絶対ウェイト値は、すなわち小規模乳業メーカーが評価した重要度でもあるので、大きい順に並べれば表7になる。

表6 各評価基準の絶対ウェイト値と重要度順位

第一層 (評価目標)	第二層 評価カテゴリ		第三層 評価基準		
			評価基準項目	絶対 ウェイト値	重要度 順位
台湾小規模乳業メーカーの経営戦略の有効要因	運 経 營 組 織 営 営	相対ウェイト値=0.164 順位=3	組織規模のサイズ	0.018	18
			収益能力	0.057	6
			人材育成	0.035	11
			発展計画	0.053	7
	生 産 管 理	相対ウェイト値=0.378 順位=1	商品の新鮮さ	0.164	1
			殺菌方法	0.068	4
			栄養素の添加	0.031	12
			成分無調整	0.089	2
	行 マ ー ケ ー テ ィ ン グ	相対ウェイト値=0.300 順位=2	商品ラインナップ	0.026	15
			販路開拓	0.067	5
			宅配サービス	0.036	10
			宣伝広告	0.039	9
			商品価格の設定	0.017	19
			ブランドの知名度	0.089	2
	地 域 連 携	相対ウェイト値=0.067 順位=5	サービスの向上	0.050	8
			協力牧場の有無	0.010	23
			観光牧場化	0.030	13
			周辺他業者との協同	0.019	17
	組 公 合 共 の 政 関 策 係 と	相対ウェイト値=0.092 順位=4	雇用創出	0.008	24
			DHI <sup>5</sup>	0.011	21
			GMP <sup>6</sup>	0.028	14
			純正牛乳マークの認定定	0.022	16
			生産履歴の導入	0.016	20
			酪農協会への加入	0.005	25
全国乳業組合への加入	0.010	22			

資料：本研究による資料整理

表7 各評価基準項目の重要度順位

第三層 評価基準		
評価基準項目	絶対ウェイト値	重要度順位
商品の新鮮さ	0.164	1
ブランドの知名度	0.089	2
成分無調整	0.089	3
殺菌方法	0.068	4
販路開拓	0.067	5
収益能力	0.057	6
発展計画	0.053	7
サービス品質の向上	0.050	8
宣伝広告	0.039	9
宅配サービス	0.036	10
人材育成	0.035	11
栄養素の添加	0.031	12
観光牧場化	0.030	13
GMP <sup>6</sup>	0.028	14
商品ラインナップ	0.026	15
純正牛乳マークの認定	0.022	16
周辺他業者との協同	0.019	17
組織規模のサイズ	0.018	18
商品価格の設定	0.017	19
生産履歴の導入	0.016	20
DHI <sup>5</sup>	0.011	21
全国乳業組合への加入	0.010	22
協力牧場の有無	0.010	23
雇用創出	0.008	24
酪農協会への加入	0.005	25

資料：本研究による資料整理

表7を見ると、絶対ウェイト値が0.05以上に達した評価基準項目は8項目あることが分かる。言い換えれば、この8項目の評価基準は経営戦略において一定の重要性を持つと小規模乳業メーカーは考えていると言える。

#### (4) 小規模乳業メーカーが実際に導入している経営戦略の検証

本稿が評価基準を確立するために小規模乳業メーカーを対象に8業者の聞き取り調査を行う中で、各業者がどのような経営戦略を積極的に導入しているのかについても同時に記録を

取っておいた。ここでは8業者が導入している経営戦略の機能別属性の整理と分析を試みた(表8参照)。

表8 研究対象の業者が導入している主な経営戦略の機能別属性の分析

メーカー名	生産技術 <sup>8</sup>	財務	多角経営	製品	価格	流通経路	販売促進
四方牧場	HTST殺菌		観光牧場化	成分無調整	市乳レベル	有機食品専門店 宅配 牧場直売店	人的販売
高大牧場	生産履歴認証			成分無調整	市乳レベル	朝食専門の レストラン	人的販売 バス広告
東海大学・ 実習牧場		半年分先払い		栄養素添加	高め	宅配	人的販売 大学の評判 を活かす
永栄牧場	LTLT殺菌			成分無調整	市乳レベル	宅配	利用者の口 コミ
高健食品	LTLT殺菌			成分無調整	市乳レベル	宅配 スーパー (台北市のみ)	人的販売
飛牛牧場	85℃殺菌 無均質 生産履歴認証		観光牧場化	成分無調整	市乳レベル	ネット販売 有機食品専門店 牧場直売店	ネット販売
主恩牧場	有機認証			成分無調整	市乳レベル	有機食品専門店 宅配	人的販売
大山牧場			観光牧場化	成分無調整 ジャージー牛乳	高め	牧場直売店 宅配	割引販売

資料：本研究による資料整理

8業者が導入している経営戦略を機能別に分類すると、とくにマーケティング戦略が目立っていることが分かる。ここで4P理論の製品、価格、流通経路、販売促進を中心に論じれば次のように指摘できよう。①製品：牛乳の基本条件は成分無調整であるが、ほかの製品特徴をアピールしているメーカーは2社のみなので、牛乳本体だけでは市乳との差別化を明確にすることが難しいと示唆している。②価格：ブランドの知名度はそれほど高くないことから、大半のメーカーは市乳商品に近いレベルの販売価格を設定している。東海大学実習農場の生産量は少ないものの、教育機関としての知名度が全国的に高いので、やや高めの価格に設定している。なお、利用者に半年分の料金を先払いしてもらうことにより、実習農場の経営赤字を回避すると同時に計画生産の目処も立てられる。大山牧場の場合は、風味が濃厚で高い乳脂率のジャージー牛をイギリスより購入して牛乳生産を行っているので、他社にない特殊な商品を梃子に高めの価格設定にしている。③流通経路：大、中規模ほどの量産ができないので、小規模ならではの宅配を中心に販売チャネルを開拓している。観光牧場を併設しているメーカーでは牧場の直売店を開設しているが、一部のメーカーは専門店への販売ルートを開拓した。④販売促進：小規模乳業メーカーは特に人的販売を重視している。これ

は特に比較的低い知名度と狭い販売ルートを克服するための手段であると考えられる。なお、観光牧場を開設して消費者を呼び込むメーカーは入園者に対して、様々な特典販売、抱き合わせコースなどの戦略を行っている。⑤生産技術：殺菌方法、生乳の無均質処理、生産履歴の認証、有機牛乳の認証、栄養素の添加と言った生産工程の特殊性をアピールしているメーカーが多く見られる。製品の本质を構成しないものの、結果としてこれらの生産技術のほとんどは製品の特徴をより引き立てて差別化を作り出すので、補完的な製品戦略として見なされることも可能であろう。

AHP法による経営戦略の評価基準を整理した結果、小規模乳業メーカーが比較的重要な経営戦略として評価した8項目の評価基準項目が浮き彫りになった。すなわち、「商品の新鮮さ」、「ブランドの知名度」、「成分無調整」、「殺菌方法」、「販路開拓」、「収益能力」、「発展計画」と「サービス品質の向上」などの8項目であるが、表8に用いられた機能別属性で分類すると、表9のように整理することができる。そのうち、「発展計画」は特に単独な機能別属性に分類されにくいので、総合属性とした。したがって、小規模乳業メーカーが比較的重要な経営戦略として評価した8項目であっても、実際に導入している主な経営戦略の機能別戦略と照合してみれば、製品に集中する戦略が多いこと、いまだに導入できない戦略があること、そして多くの機能別戦略を推進しても重要な経営戦略として評価されないことなどがあるということが判明した（表9参照）。

表9 研究対象の業者が評価した主な評価基準項目の機能別属性の分析及び導入の有無

評価基準項目	機能別属性	導入の有無
商品の新鮮さ	製 品	有
ブランドの知名度	製 品	無
成分無調整	製 品	有
殺菌方法	生 産	有
販路開拓	流通経路	有
収益能力	財 務	有
発展計画	総合属性	無
サービス品質の向上	販売促進	有

資料：本研究による資料整理

ここで、表9を踏まえてさらに分析を進めてみると、次の論点に到達できると思われる。すなわち、①研究対象の小規模乳業メーカーが導入している経営戦略をマーケティング的属性に分類すれば4つのPに当てはめることはできるが、価格に関する戦略は市乳との差別化が少ない。②小規模乳業メーカーが経営戦略における有効な要因として評価した25項目の評価基準項目のうち、比較的评价得点が高い8項目の評価基準項目のマーケティング的属性は「製品」に集中している。これはほかのマーケティング的属性よりも製品を軸にアピールす

る方が容易であり有効でもあると、小規模乳業メーカーのほとんどが認識していることを意味するであろう。③マーケティング的属性が「流通経路」と「販売促進」に属する評価基準項目はそれぞれ一つのみにとどまっていた、「価格」に属する評価基準項目が見当たらなかったということは、小規模乳業メーカーが市乳との売価を差別化していないことを裏付けたと言える。④製品と価格のほかに、小規模乳業メーカーが乳製品市場において十分に差別化を付けられるためのマーケティング的属性は「流通経路」と「販売促進」であり、特に小規模乳業メーカーが立地する地域の特徴を活かす属性でもあると思われるが、しかし、重要な評価基準項目として認められたのは「販路開拓」と「サービス品質の向上」だけなので、地域のよさをまだ活かしきれていないと言える。⑤小規模乳業メーカーは会社経営の存続において「収益能力」と「発展計画」は重要な評価基準であると認識しながらも、組織全体の運営成果に深くかかわるので、特に寄与できる単発的な機能別戦略を導入していない現状にある。

#### 4. 結論

台湾における小規模乳業メーカーの大半は、大規模メーカーによる市乳市場の支配と寡占状態を打破するために、単なる牧場を経営する酪農家に止まらず、加工施設を併設して市乳の加工生産から販売にまで経営を展開してきた。しかし、生乳調達量、生産規模、経営組織、資本金、製品ラインアップ、ブランドの知名度、販売チャネルなどといった経営資源における格差が大きいため、小規模乳業メーカーはニッチ・マーケティング的な戦略を展開せざるを得なかった。本研究では業者が導入可能な組織運営、生産、マーケティングなどの機能別戦略項目の聞き取りを経てから、AHP法を用いて経営戦略における有効な要因として25項目の評価基準及びその評価方法を確認した。さらに研究対象に評価基準の重要性を評価してもらい、25項目の評価基準から5つにまとめられた評価カテゴリと各評価基準の相対ウェイト値及び絶対ウェイト値を算出した。結果として、5つの評価カテゴリのうちに『生産管理』と『マーケティング行動』の2つの相対ウェイト値は他の3つの評価カテゴリよりも高く評価されたことが分かった。これは小規模乳業メーカーは『経営組織の運営』、『公共政策と組合との関係』、『地域連携』の3つの評価カテゴリよりも、『生産管理』と『マーケティング行動』の方が経営戦略の有効性に明らかに貢献できると評価したからであると考えられる。それに、『生産管理』の中には「商品の新鮮さ」、『マーケティング行動』の中には「ブランドの知名度」がそれぞれ比較的重要度の高い評価基準として評価された。また、25項目の評価基準の絶対ウェイト値の算出結果から、得点が0.05以上の項目は8項目あることが確認できた。しかし、業者がこれら重要度の高い8項目の評価基準を認識していながらも、実際に導入している経営戦略の機能別属性を分析すると、業者が行なっている経営戦略は必ずしも自らが認定した有効な経営戦略と一致しないことが浮かび上がった。

このような結論から得られた考察を以下のように要約できる。①小規模乳業メーカーは市乳市場における激しい競争を乗り切るため、ターゲットを絞ってニッチ・マーケティング的

な戦略を展開したが、所有する経営資源や市乳商品の性質によって展開可能な戦略が制限される。②小規模乳業メーカーのほとんどは酪農家による市場参入で展開されたので、生産本位の性格を重く帯びているため生産技術と製品に経営戦略を集中させる傾向が見られる。このため、業者は重要な経営戦略と知りながらも経験や知見の足りなさにより、不得手な分野には着手しづらい課題を抱えていると考えられる。③仮に製品の差別化を図ることにつながるような生産技術と製品性質に関する経営戦略が行われていっても、果たして正しく消費者に伝わっていて共感を得られているかどうかを、今後さらに検証する必要がある。④販売実績や全体の経営業績をさらに強化したいと第3次産業に踏み込んでいても、関連する経営戦略は一般の酪農家の得意な分野ではないと思われる。とりわけ、その地域にしかない固有資源を付加価値の創出に転化する方法はいまだに模索している状態にある。したがって、小規模乳業メーカーが寡占状態にある市乳市場において存続基盤を確保するため、今後も経営路線を6次産業化の方向に目指して、市乳市場において明確な商品価値の差別化を行っていく場合、地域に密着する農商工連携と行政支援を含めたワークショップによる取組みが必要になってくるであろう。

## 参考文献

- 陳幸浩、2005、「台湾乳業50年、乳協五十年」、中華民國乳業協会刊行、pp.14～16。
- 松井啓之、2013、「京都大学経営管理大学院講義資料：AHPに関する意思決定論の追加資料」([http://www.phm.gsm.kyoto-u.ac.jp/?action=common\\_download\\_main&upload\\_id=89](http://www.phm.gsm.kyoto-u.ac.jp/?action=common_download_main&upload_id=89)、2014年1月取得)。
- 台湾政府農業委員会、2012、「畜産品生産費与収益」。
- 台湾政府農業委員会、1999～2012、「農業統計月報」。
- 台湾政府農業委員会、1999～2012、「農業統計年報」。
- 台湾政府農業委員会、1999～2012、「糧食供需年報」。
- 台湾経済研究院、「産経資料庫」(Taiwan Industry Economics Services: <http://tie.tier.org.tw>、最終アクセス日：2013年11月15日)。
- 蔡宜嘉、2003、「台湾地區鮮乳産業競争優勢之探討-以光泉牧場有限公司為例」、大葉大学事業経営研究所修士論文。
- 王春旗、2004、「A Research on the Selection between Mass and Niche Market Strategy」、台湾大学国際企業学研究所修士論文。
- Bernard, J. C. and Bernard, D. J., 2008, "What Is It About Organic Milk? An Experimental Analysis", *American J. of Agricultural Economics*, Vol. 91, Issue 3, pp.826-836.
- Dimmick, J., 1997, "The theory of the niche and spending on mass media: the case of the 'video revolution'", *Journal of media economics*, 10 (3) : 33-43.



Satty, T. L., 1980, *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

## 注

- 1 階層分析法とは、不確かな状況や多様な評価基準における意思決定手法として、1971年にピッツバーグ大学のトーマス・L・サーティ教授によって提唱された。この手法は、問題の分析において、主観的判断とシステムアプローチを上手くミックスした問題解決型意思決定手法の1つである。AHPと略称されることが多い。
- 2 台湾の乳業メーカーの形態として、専門の乳製品会社のほかに、総合食品会社、穀物食品会社、酪農家が併設した加工場、大学の実習農場などが牛乳の生産ラインを増設して生産を行なうことも多い。これらの工場は政府に乳業メーカーとして分類されなかったり、断続的に操業をしたりするので、正確にメーカー数を捉えるのが難しい。
- 3 評価基準をもってその優位性を区別するために、具体的な評価尺度を決める方法である。
- 4 台湾政府の農政機関は2013年より正式に6次産業化に関する政策の適用を検討しはじめたが、地域においてはすでにそれに準ずる行動のような機能別戦略が実行されていたので、本稿では「地域連携」という表現を使う。
- 5 公的部門の畜産試験場が立ち上げたデータ・サーバーである。酪農家から品種、飼養管理、衛生管理、牛乳生産などのデータを蓄積し、統計結果を生産者へ提供する。
- 6 特定法人に当たる組織が適正製造基準を推進し、また認定を行なっている。
- 7 AHPを利用する場合、回収したデータに対して、一致性指数（Consistence Index）の計算を通して、サンプル間の回答の一致性を確かめる。普通、一致性指数は0.1より小さく、且つ0より大きい場合、一致性があると判断される。
- 8 生産技術の中の殺菌方法について、乳製品業界ではLTLTは摂氏62～65度で30分による低温長時間殺菌、HTSTは摂氏72～75度で15秒による高温短時間殺菌、UHTは摂氏120～150度で1～4秒による超高温殺菌を指す。