地域乳業の生命力

～地域の事例から学ぶ日本酪農産業史～

2025年

12月15日（月）12:00～14:00

公益法人 日本農業研究所

前田 浩史

簡単な自己紹介

職歴

1978年3月 宮崎大学農学部 卒業
1978～1984年 宮崎県酪連 （県指定生乳生産者団体）
1984～2011年 中央酪農会議 （生産者組織、乳価形成と生産調整）
2011～2021年 Jミルク（業界横断組織、流通調整・価値開発・学術調査）

現在

ミルク1万年の会/代表世話人、乳の学術連合・乳の社会文化NT/幹事
日本酪農乳業史研究会/常務理事、日本チーズ協会/監事など

© Hirofumi Maeda

主な著書

「酪農生産の基礎構造」（佐伯尚美・生源寺眞一編著、農林統計協会1995）

－第2章「わが国酪農の経営組織」、第3章「わが国酪農の経営形態と労働力利用」執筆

「先進国の生乳生産調整計画」（小林康平ほか、酪農総合研究所1995）

－第5章「わが国の生乳計画生産の現状と将来方向」執筆

「総合評価の試行に関する報告書」（中瀬信三ほか、農林水産政策情報センター2004）

－第2部第1章「不足払い制度前史と不足払い法の目的と機能」執筆

「近代日本の乳食文化～その経緯と定着～」（江原絢子・平田昌弘・和仁皓明編著、中央法規2019）　－終章「食文化研究の方法について」執筆

「持続可能な酪農～SDGsへの貢献～」（木村純子・中村丁次編著、中央法規2022）

－終章「日本酪農の持続可能な発展、その実現に向けて」執筆

「東京ミルクものがたり」（前田浩史・矢澤好幸編著、農文協2022）

「日本酪農産業史～歴史と地域から学ぶ～」（前田浩史、農文協2025）

© Hirofumi Maeda

本報告は、拙著「日本酪農産業史」（農文協2025）第二編「地域乳業の生命力～地域の事例から学ぶ産業史～」を要約してお話しするものです。

はじめに
第一編 日本酪農産業の近現代―牛乳を通して学ぶ歴史構造
　序章 近代酪農産業の前史とその文化的な性格
　第1章 明治期→牛乳搾取業の誕生と展開
　第2章 大正・昭和戦前期→農民的酪農の登場
　第3章 戦前戦後―有畜農業政策と酪農の展開
　第4章 製糖・製菓資本の市場参入と大手乳業の誕生
　第5章 戦後における酪農産業の急速な発展
　第6章 小売業の流通革命から現在に至るまで
　終章 わが国酪農産業の時代区分とその特徴
第二編 地域乳業の生命力―地域の事例から学ぶ産業史
　序章 牛乳流通構造の変遷
　第1章 地域乳業経営の歴史構造　事例１「YUDA ミルク株式会社」
　第2章 地域乳業経営の歴史構造　事例2「トモ乳業株式会社」
　第3章 地域乳業経営の歴史構造　事例３「新潟県農協乳業株式会社」
　第4章 地域乳業経営の歴史構造　事例４「中央製乳株式会社」
　第5章 地域乳業経営の歴史構造　事例５「ひまわり乳業株式会社」
　第6章 地域乳業経営の歴史構造　事例６「永利牛乳株式会社」
　終章 地域乳業の成長理論へのアプローチ
おわりに
付録：【補遺】「酪農」と「乳業」という用語の曖昧さと歴史的変遷

話の項目

1　はじめに

2　牛乳流通構造の歴史的変化

3　地域乳業の事例から

- YUDAミルク（岩手県）
- 中央製乳（愛知県）

4　地域乳業の生命力と成長モデル

5　まとめ

1　はじめに

日本の酪農産業は、明治初期に、「牛乳搾取業」という形で、生産から販売までを一貫して行う小規模な商業的酪農としてスタート。

その後の近代化（科学技術・近代国家・都市化）の進展の中で、乳牛の飼養と搾乳が農村部に徐々に普及、牛乳のサプライチェーンが酪農業・乳業・販売業へと分業化。

この過程こそ、地域社会と酪農産業の関係を理解する上での鍵となる。

拙著の第二編では、地域乳業の経営史を、酪農産業の史的展開過程と結びつけて検討。地域乳業の成長理論にもアプローチ。

© Hirofumi Maeda

２　牛乳流通構造の歴史的変化

ミルクサプライチェーンは、
社会経済の歴史的変動に応じて絶えず再編されてきた。

明治初期　都市部で商業的酪農としての「牛乳搾取業」が誕生。

明治後期-大正期　都市の需要増と衛生規制導入で、酪農と販売が分化。

昭和戦前期　経済不況下、「農民的酪農」が誕生し、都市と農村の分業構造が成立。

戦 後　農地改革と「有畜農家創設」「酪振法」により、酪農が全国に拡大。

昭和40年代以降　「流通革命」による量販店の台頭で牛乳販路が多様化。

現代　コンビニ・ドラッグストア・ネット販売など多様な小売業態が並立。

分業化と小売業態の多様化により酪農産業の競争構造は大きく変化し、乳業は大手乳業・地域乳業（農協系含む）に二極化。　**（第1編で詳述）**

© Hirofumi Maeda

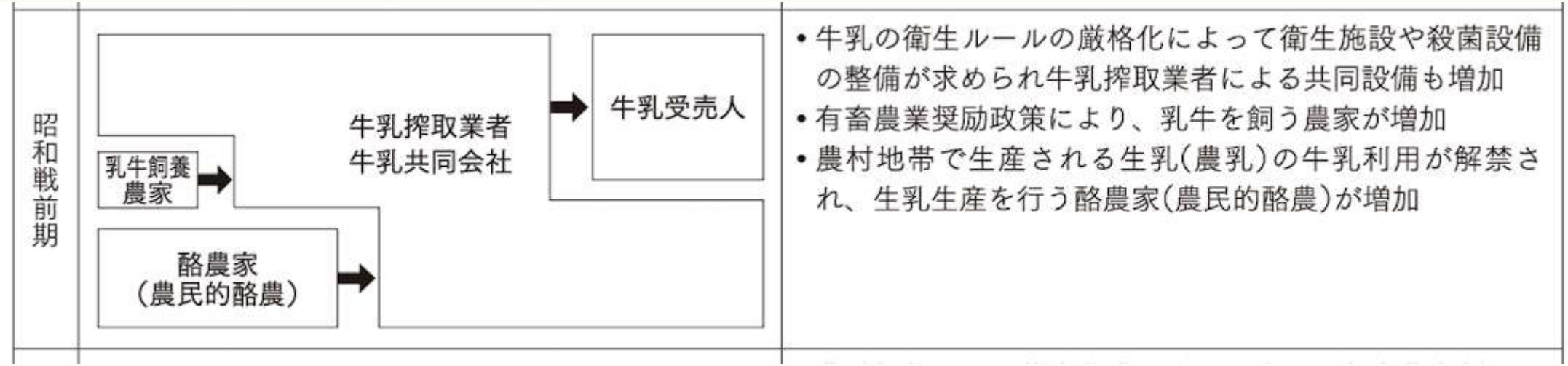
明治期～大正期

時代区分	乳牛飼養繁殖　乳牛の搾乳　生乳処理・牛乳製造　牛乳販売	主な社会的経済的な背景
明治初期～中期	牛乳搾取業者（商業的酪農）	• 明治維新（欧米文化の積極的受容） • 在日外国人、官僚、知識人にミルク利用普及 • 外国人居留地さらには東京など大都市部で乳牛飼養と牛乳製造（商業的酪農）が始まり「牛乳搾取業」と呼ばれる
明治後期～大正期	牛乳搾取業者 → 牛乳受売人 乳牛飼養農家 → 牛乳搾取業者	• 都市部を中心に一般市民（子ども・病人）へのミルク利用が徐々に普及し、牛乳搾取業が地方都市へも拡大 • 牛乳搾取業の規模拡大のなかで、農村で乳牛を育成・繁殖し牛乳搾取業者に供給する農家が生まれる • 牛乳搾取業から分化して牛乳販売専門業「牛乳売受人」が生まれ増加する

明治初期：横浜などの外国人居留地から始まる。
　-都市部の牛乳搾取業者が生産から販売まで一貫して担う（商業的酪農）

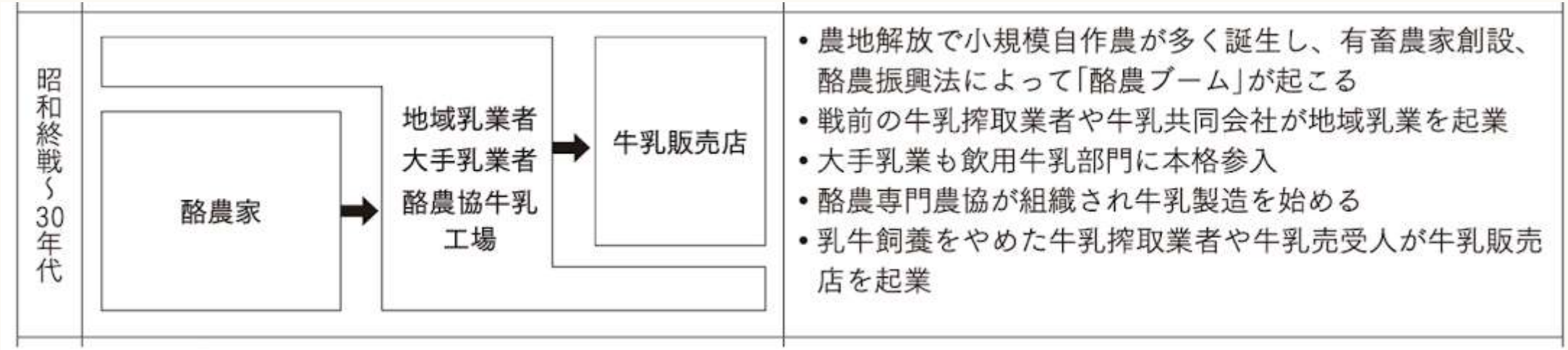
明治後期～大正期：都市化により牛乳利用が一般市民に徐々に普及
　- 都市外縁部の農家が乳牛を繁殖し供給 → 酪農業（乳牛繁殖業）が誕生
　- 牛乳販売専門業として「牛乳受売人」が登場し急増

昭和戦前期



戦前期：衛生規制強化 → 共同設備（牛乳製造の共同組織）の整備
　-農村不況下での有畜農業奨励で「農民的酪農」が普及定着
　-戦間期、練乳などの国際需給変動を背景に、製糖製菓資本による乳業事業が起業され農村部に原料乳需要が生まれる。（市乳と農乳）

終戦～30年代



終戦～30年代：農地解放と有畜農家創設・酪農振興法 → 酪農ブーム
- 地域乳業・大手乳業・農協系乳業が誕生
- 牛乳販売店網が形成

12

昭和40年代～50年代

昭和40年代	酪農家 →	大手乳業者 地域乳業者 農協系乳業 →	牛乳販売店 量販店	• 大手乳業による牛乳事業が急伸 • 酪農専門農協の牛乳施設が大手乳業などに吸収される • 規模の大きな新たな農協系乳業が登場 • スーパーマーケット（量販店）が新たな小売業として登場（「流通革命」と呼ばれる）
昭和50年代	酪農家 →	大手乳業者 地域乳業者 農協系乳業 →	牛乳販売店 量販店	• 量販店が食品小売流通を席巻し、牛乳販売店の牛乳市場が大きく縮小

表6-2　飲用牛乳の主要な流通経路の変化

	流通経路	消費割合（%） 1973年（昭和48）	消費割合（%） 1984年（昭和59）
1	乳業 → スーパー等 → 消費者	4.0	53.0
2	乳業 → 牛乳専売店 → 消費者	52.0	13.0
3	乳業 → 牛乳専売店 → パン菓子店 → 消費者	9.5	9.0
4	乳業 → 牛乳専売店 → 自動販売機 → 消費者	0.5	4.0
5	乳業 → 牛乳専売店 → スーパー等 → 消費者	10.0	3.0
6	乳業 → 牛乳専売店 → 集団飲用	7.0	3.0
7	乳業 → 学校給食	17.0	15.0

出所：「農林水産省牛乳乳製品課調査」より筆者作成

40年代：大手乳業の急伸、農協系乳業の拡大
－「流通革命」＝スーパーマーケットの登場

50年代：量販店が市場を席巻 → 牛乳販売店の縮小、農協系乳業の急進

昭和60年代～平成以降

昭和60年代～平成10年代	酪農家 →	大手乳業者 地域乳業者 農協系乳業 →	牛乳販売店 量販店 コンビニ	• 飽食化などを背景に食品小売業の多様化が進み、新たな業態として「コンビニエンスストア」が登場 • 小売業態の競争が激化し、牛乳への価格圧力が強まるなかで、廃業する中小規模の乳業が増加
平成10年代以降	酪農家 →	大手乳業者 地域乳業者 農協系乳業 →	牛乳販売店 量販店 コンビニ その他	• 食生活多様化を背景に食品小売業態の多様化が進む（ディスカウントストア、ドラッグストア、ネットストアなどの新業態が登場） • 価格戦略の２局化（価格訴求型と価値訴求型）が進む

60年代～平成10年代：コンビニ登場、食品小売業の多様化
- 牛乳需要の停滞→小売市場での価格競争激化→中小乳業の廃業増加

平成10年代以降：ディスカウントストア、ドラッグストア、ネットストアなど新業態
- 価格戦略の二極化（低価格 vs 価値訴求）

3　地域乳業の事例から（2乳業者）

中央製乳株式会社
（愛知県）

図4-1　中央製乳株式会社の所在地

創業の時代的・社会的背景

**** 1937（昭和12）年創業****
藤井練乳の社員であった木口福蔵が豊橋で設立。
（藤井練乳は全国で練乳会社設立を展開）

****昭和初期の経済環境****
- 昭和恐慌後、金輸出再禁止による円安で外国産練乳が高騰
  → 国産練乳需要が急増。

****地域的条件****　（渥美半島は強い酸性の痩せた土壌）
- 農村は不況下にあり、乳用牛導入（有畜奨励政策）による農地改良を模索
  （渥美半島泉村村長・久保佐吉の貢献）

****思想的背景****
- 社是「一円融合」＝二宮尊徳の報徳思想に基づき、対立を調和し循環させる理念を経営の根幹に据えた。（創業者の思想と農村運動）

表4-3　戦前（昭和初期）の豊橋市・渥美郡・知多郡の乳用牛飼養の推移

	愛知県		豊橋市		渥美郡		知多郡	
	搾乳場数（ヶ所）	乳用牛頭数（頭）	搾乳場数（ヶ所）	乳用牛頭数（頭）	搾乳場数（ヶ所）	乳用牛頭数（頭）	搾乳場数（ヶ所）	乳用牛頭数（頭）
1935（昭和10）年	353 (83)	3,207 (296)	15 0	126 0	14 (4)	59 (19)	109 (58)	295 (147)
1937（昭和12）年	378 (104)	3,431 (313)	15 0	168 0	38 (28)	96 (54)	99 (59)	368 (120)
1940（昭和15）年	749 (484)	4,974 (1257)	47 **(33)**	228 **(90)**	260 **(251)**	660 **(622)**	159 **(114)**	589 **(222)**

出所：「愛知県統計書」
注：（　）内の数値は農家によるもの。

中央製乳の創業前、愛知県の酪農産地は、知多郡であったが、中央製乳が創業した1937（昭和12）年以降、急速に渥美郡の農民的酪農が普及。1940（昭和15）年には、知多郡を上回る愛知県最大の酪農産地となった。

経営の主要な歴史的展開

戦前期：渥美半島の農村酪農を指導し集乳地盤を確立。 堀脇由三郎が飼料作りを指導、乳業と農村運動を結合。 練乳・粉乳が主力。

戦後初期：練乳・粉乳が中心。酪農拡大による余乳対応→牛乳製造へ。

1950～1990年代：練乳から牛乳中心へ転換（余乳処理機能を維持）。ヨーグルト・アイス・パンなどの製品多角化。学校給食、生協取引で事業拡大。

1990～2000年代：牛乳需要低落→受託製造・PB製造で収益性低下。
地元酪農との共同ブランド開発で付加価値化と地域連携強化→経営安定。

2010年以降：乳業再編で学校給食供給が増加し経営拡大。

近年（令和期）：年商約90億円、生乳購入4万トン強。売上の半分以上が学校給食牛乳。
「地産地消」をモットーに地域密着型経営を継続。

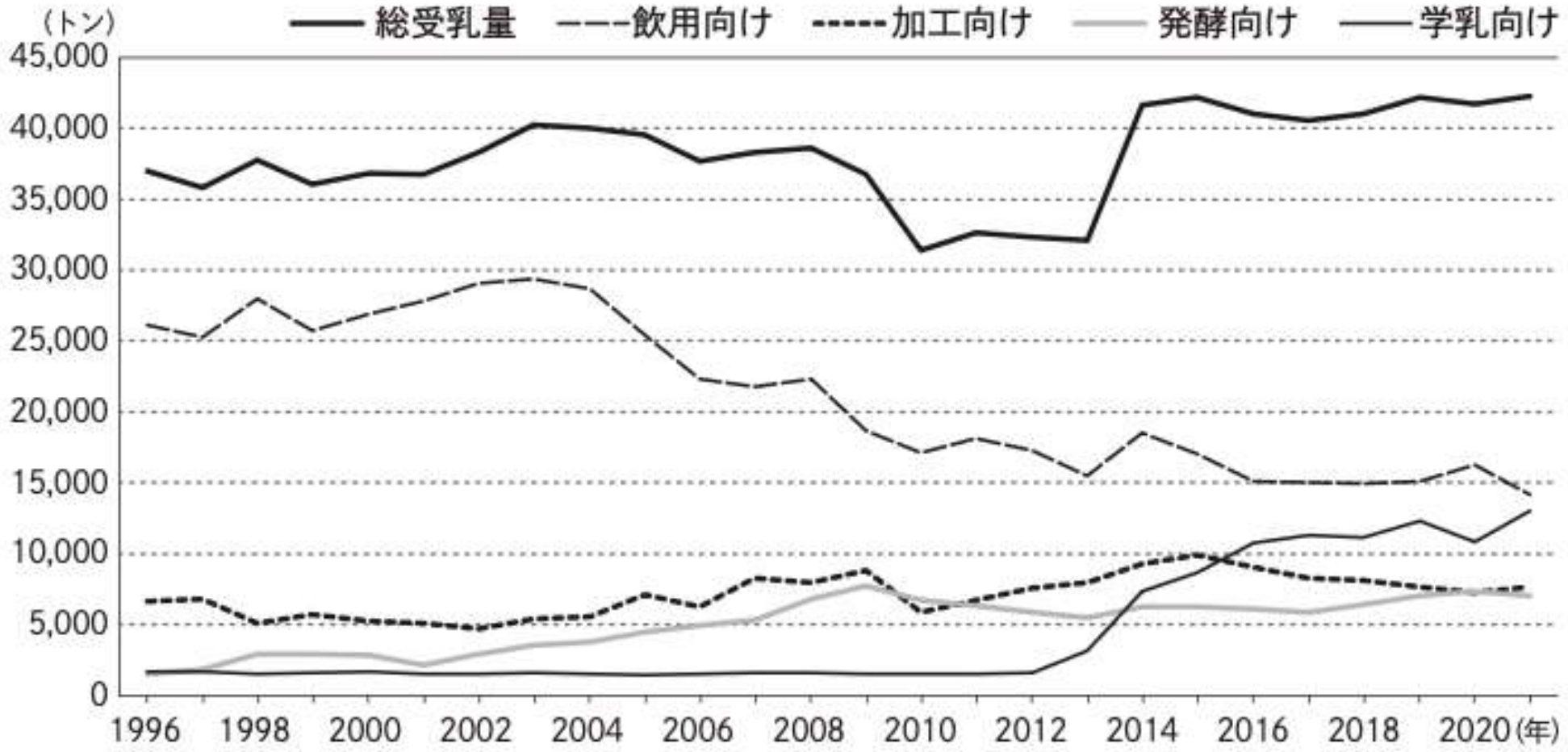


図4-3　生乳の用途別仕向け量の推移

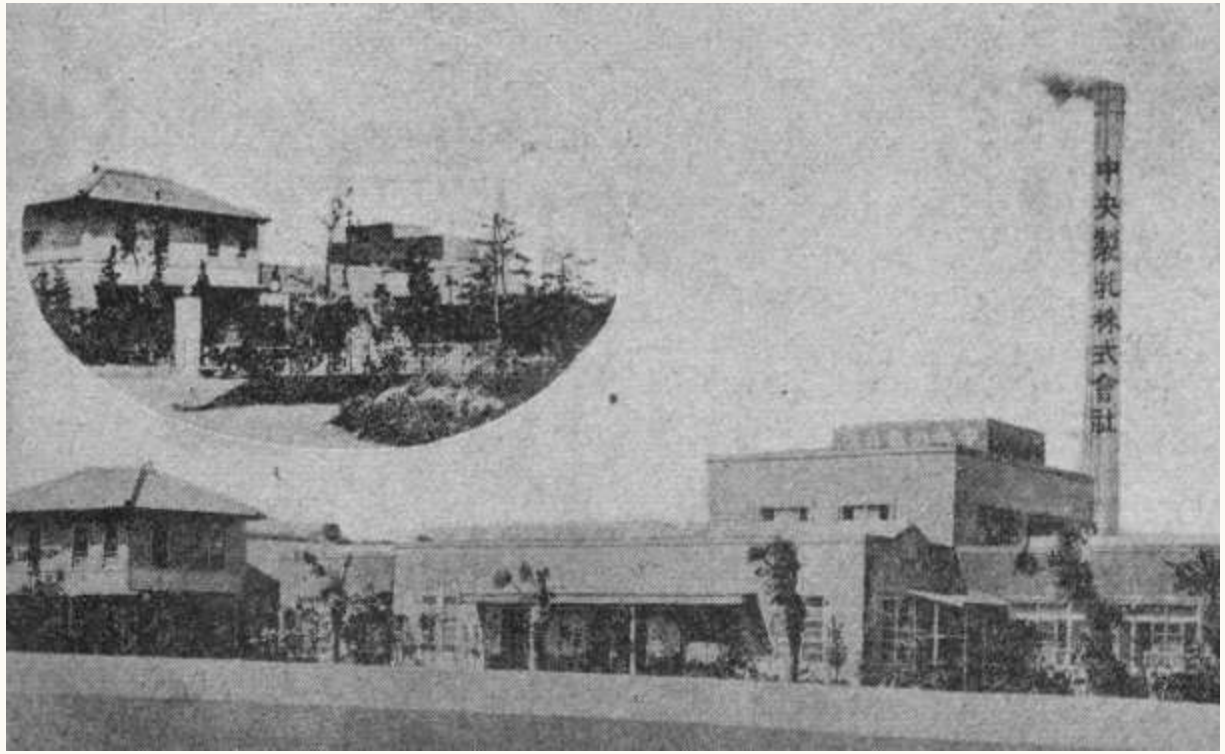
2000年代になって飲用牛乳の生産が大きく減少。加工原料用途が増加し収益性が低下。飲用牛乳の産地ブランドによる高付加価値化に取り組む。
2010年代になると学乳が増加し経営は安定に向かう。

経営の強み

地域に根差した安定的販売基盤
　県内学校給食の大口供給者であり、学校向けが売上比率で高い（安定収入）。

余乳処理設備と需給調整能力
　粉乳やバター等で需給ギャップを自社で吸収できる点。

地域ブランドと人的ネットワーク
　「一円融合」に基づく酪農家との信頼関係と、消費者へ“顔の見える”販売（酪農家が売場に立つ等）。



酪農事情（1952年1月号）より

現在の課題と脅威

原料供給の弱体化 （生産基盤の再構築と共創的支援）
酪農家の高齢化・離農で地元生乳が減少。学校給食依存が裏目に出る懸念。

設備と技術継承の課題 （余乳処理機能と技術継承への投資計画）
余乳処理設備の老朽化と、粉乳等の製造技術を若手に継承する必要。

流通・価格圧力 （価値訴求の強化）
スーパーマーケット等からの価格要求や取引先変動により主力商品（牛乳）の売上が不安定になり得る。

ブランドの地理的拡大による価値希薄化 （ブランド戦略の再定義）
「地産地消」範囲拡大は原料産地とブランドの整合性を損ないかねない。

まとめ

中央製乳の90年にわたる歩みは、「地域と乳業が相互に育つ」好例。

だが、今日の課題は「地域の生産基盤の維持」と「内部需給調整機能の持続」に集約される。

社是「一円融合」を現代的に実装すること（共創的生産支援、設備・技術継承、明確なブランド・ストーリー）は、地域乳業としての持続可能性を高める最も現実的で効果的な道である。

YUDAミルク株式会社
（旧湯田牛乳公社・岩手県）

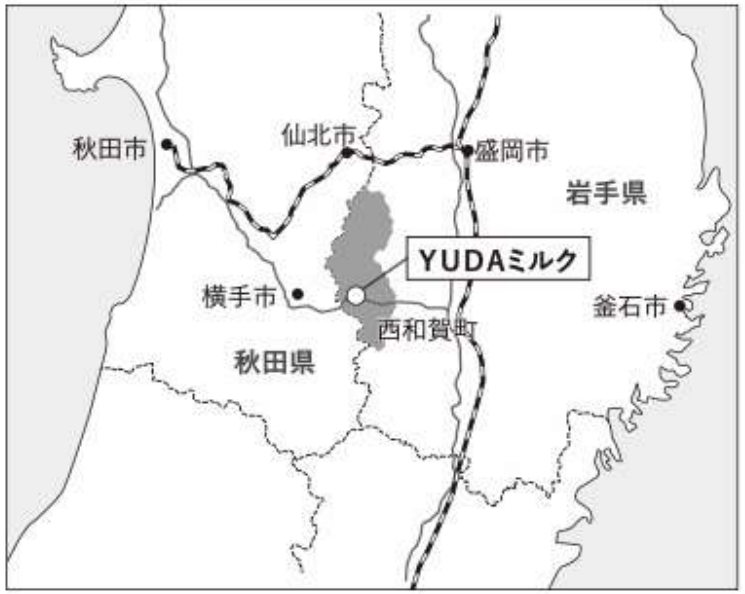


図1-1　YUDAミルク株式会社の所在地

創業の時代的・社会的背景

**** 1955（昭和30）年創業****

　1955年、湯田農協が小規模牛乳工場を設立。町民の総意で存続が決まり、1966年に第三セクター「湯田牛乳公社」が誕生

****地域の特徴や経済的環境****

- 旧湯田町は豪雪地帯で耕種農業に不利だが、牧草栽培に適した土地が多かった

- 戦前は、鉱業・林業・牛馬生産が主要産業で比較的豊かな地域だったが、薪炭や役牛馬の需要減、戦後は鉱山の衰退で急速に経済が縮小

- 農地解放後、政府の「有畜農家創設事業」などの政策を背景に、乳用牛導入が進み、地域経済復活の切り札として酪農が選択された（25戸33頭）

経営の主要な歴史的展開

創業当初：地域酪農振興の出口対策として、町内の学校給食などに牛乳を提供する小規模な農協牛乳処理場（高温殺菌特例補助）として展開

1960年代：人口急減と若年層流出で町内消費が減少。余乳が「逆ざや」で大手乳業に安値販売され経営危機。地域合意のもとで第三セクター化

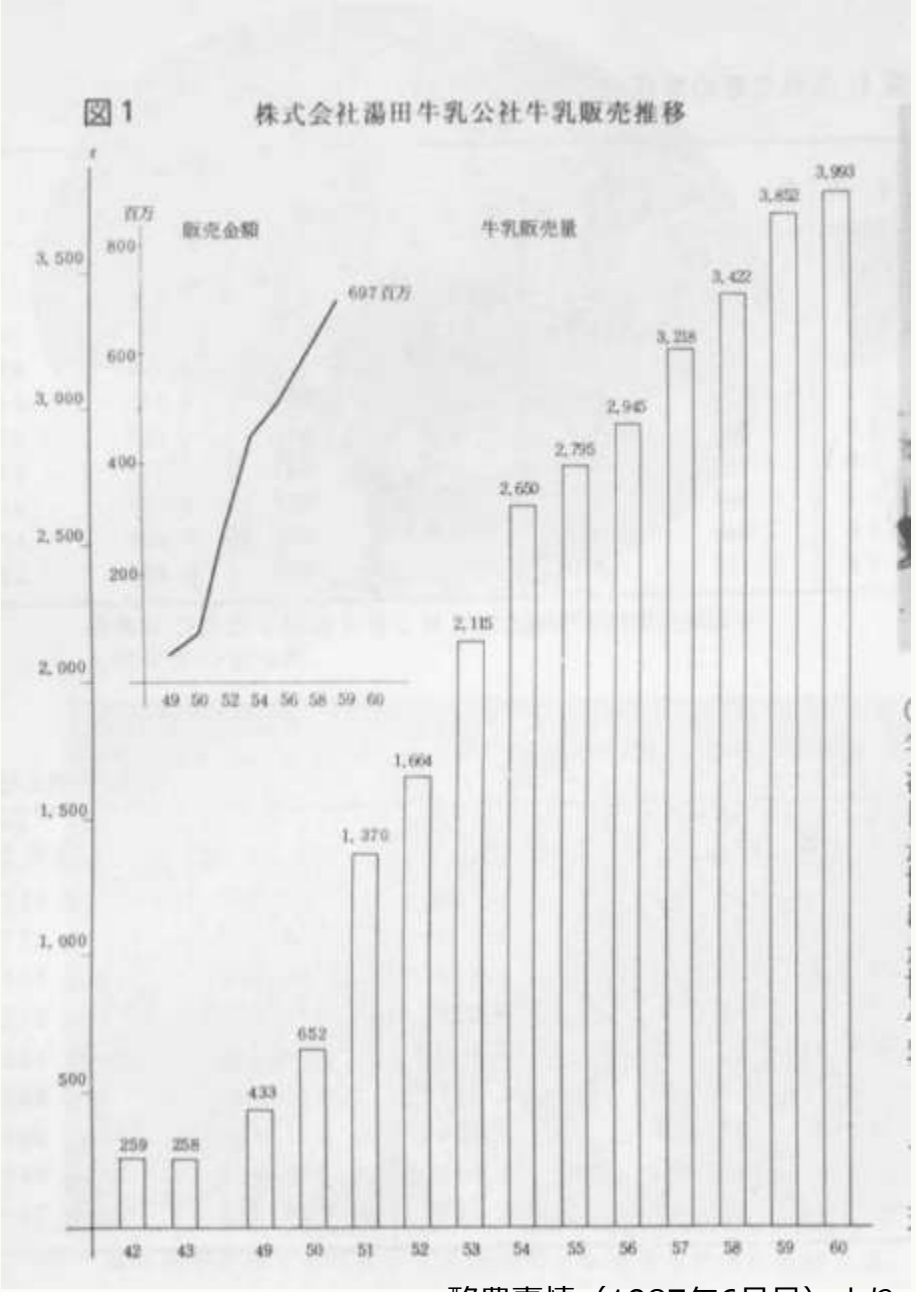
1970年代：盛岡の市民生協と提携し、低温殺菌牛乳の品質を武器に共同購入で販路拡大へ（生協販売比率が高率へ）

1980年代以降：量販店台頭で生協事業モデルの転換（広域化、低価格・多品種化・PB）への対応（少量多品種ラインへ投資）で収益性が悪化

2000年代以降：雪印事件等で外部受託が消滅し第2工場が稼働停止→経営破綻状況。経営刷新とヨーグルトなど高付加価値商品に注力し再生

2024年：第三セクターから民間企業へ移行し「YUDAミルク株式会社」

あすの農村（1976年2月号）より



酪農事情（1987年6月号）より

成長の戦略と転換点

1　生協提携による基盤確立

- 1970年代に盛岡の市民生協との提携で共同購入ルートを開拓。地産地消・低温殺菌という品質差別化が支持を得て、コープ牛乳の委託製造を担うことで需要基盤を確保。
- 生協販売は全盛期に売上の6割超を占めたが、その後比率は低下（近年は約15％）。

2 低温殺菌（品質）をブランドに

- HTST/LTLT等の低温殺菌にこだわることで「美味しさ」と差別化を形成。これが生協組合員や学校給食で高評価を得た。
- ただし低温殺菌は流通上のコスト・日持ちの制約を伴う。

3 製品多様化とマルチブランド化（1980～2000年代）

- ヨーグルト、デザート、PB受託など少量多品種ラインを相次ぎ投資。生協の小売モデル変化（大型化・PB強化）に対応するための施策だったが、過剰投資と低収益化のリスクを生む。

4　危機と再編

- 2000年の雪印事件等で外部受託が消滅し、紙パック第2工場が稼働停止になるなど経営は崖際に。意思決定の硬直（第三セクター特有の利害関係）が問題を深刻化。
- 経営陣刷新。収益性重視で事業構造を見直し、ヨーグルトの高付加価値化に注力。

5　ブランディングと高付加価値化（2014年以降）

- 「プレミアム湯田ヨーグルト」等のブランド化・パッケージ刷新で差別化に成功。ヨーグルトの売上比率が急増し、2016→2024で売上は数十億円規模へ成長、利益率も向上（直近期は10%程度の高収益構造に）。

現状の課題と戦略

原料基盤の脆弱さ
西和賀町内の酪農家は1965年の約197戸→2022年には5戸へ激減。
原料生乳の地元依存が難しくなっている。
→ 原料の内製化：遊休地活用と共同直営酪農場の建設。
（2030年に220ha・500頭規模）。

流通・品質制約
低温殺菌に依る品質優位はあるが、冷蔵流通コストや消費期限短縮という制約。広域展開には工夫が必要。
→「自然再生型酪農」によるブランド価値の顕在化（西和賀ストーリー）

ガバナンス転換
2024年に第三セクターを解消して民間会社化（社名をYUDAミルクに）。
これにより意思決定の迅速化と経営の自律性を高めた。

まとめ

　YUDAミルクの歴史は、地域課題解決としての乳業創業、流通環境の変化に対する事業変容、そして　ブランド化による再生、最後に原料基盤の内製化へと至る。

　地域資源を起点にした価値創造を持続可能にするには、品質・ブランド・原料確保を一体で設計することが不可欠。

　「地域との並走」から出発し、地域に対する直接投資を通して、地域再生と企業力強化を当時に追う実践は、地域乳業の今後を考えるうえでの重要な示唆。

4　地域乳業の生命力と成長モデル

問題意識

日本資本主義の拡大成長局面は終了し、低成長時代に突入。
現在は、消費市場の拡大という外部環境の連続性が断たれた時代ステージ。

大手乳業は、海外成長市場を求めてグローバル化への道を歩き始めた。
地域乳業は、国内市場への新しい対応の道を歩くしかない。

日本酪農産業の持続可能性を検討する場合、これまで生き残ってきた地域乳業の「生命力」とは何か。その成長モデルを明らかにすることが重要である。

地域乳業の生命力

– 高い長寿企業率

戦前創業企業が36％現存。1950–80年代の酪農ブーム期に53％が設立された。
乳業の平均業歴（71年）は高く（製造業42年）、100年企業の割合（20％）も他産業（製造業4％）に比べて突出している。

表終-1　わが国酪農産業史の時代区分と創業した乳業者数

時代区分		乳業数	比率
黎明期（明治期～大正前期）	1889 ～ 1918年	43	20.1%
発展期（大正後期～終戦）	1919 ～ 1945年	34	15.9%
転換成長期（終戦～昭和55年頃）	1946 ～ 1980年	113	52.8%
成熟期（昭和55年頃～現在）	1980 ～ 2019年	24	11.2%

出所：「酪農経済年鑑2019年版」を元に筆者作成

– 戦前からの系譜

現在の地域乳業の多くは、戦前の牛乳搾取業を起源とする場合が多く。幾多の時代変化を乗り越えてきた。

ミルクサプライチェーンの構造的特性

– 生乳供給の硬直性

生乳は保存困難で、乳牛繁殖サイクル（種付け・分娩・搾乳）で36ヶ月程度のタイムラグがあるため短期調整が難しい。

– 需要の季節性・多様性

飲用原料乳と加工原料乳（バター・脱脂粉乳・チーズ等）で需要期が異なり、季節や生乳中の成分ごとにも需要のアンバランスが生じやすい。

– 乳業のハブ機能

酪農（生産）と小売（消費）を結び、需給調整や余乳処理の実務的機能を担うことで供給の安定を図る役割が不可欠。

地域乳業の生命力を支える主な要因

1. 安定した原料基盤と「地縁」

- 地域酪農との長期的関係は原料確保だけでなく品質・信頼の源泉。

2. 需給調整機能の内部化（余乳処理戦略）

- 自社での乳製品生産／大手委託／転売／低価格処理のいずれか、または組合せにより季節ギャップを吸収。

3. 危機対応力と地域ネットワーク

- 戦争・震災・食中毒などの経験を組織内で継承し、地域行政・住民・学校給食等と連携できること。（牛乳の社会的公益性により復興支援や需要確保が行われやすい）

4. 商品戦略の選択とチャネル制御

- ブランド強化、チャネル別ブランド、マルチブランド、価値訴求（地域性／新鮮さの物語）などを原料・製造力と整合させる能力。

5.製造・現場の柔軟性と多能工化

- 小規模ラインで多品目を安定生産するための技術・人的対応が品質事故の回避に直結する。

6.経営者の資質と社内外のコラボレーション能力

- 変化を見極める視点、リスクテイク、人的資源育成、金融回路との信頼関係、地域複合コミュニティの構築力。

7. 公的制度・組織との関係（指定生乳生産者団体等）

- 広域流通や指定団体の活用により、余乳リスクの外部化や原料調達の安定化が可能となる。

教訓と実践的示唆

1.「地縁」と「価値物語」を戦略資源にする

- 地域性・酪農家との関係・災害時の社会的使命をブランドの基盤に転換することで、価格競争からの脱却が現実的になる。

2.需給調整の設計を事業戦略の中核に据える

-原料調達方法、余乳処理（内製・外注・転売・チャネル価格政策）の組合せが将来の事業規模・収益性を決める。学校給食の比率や指定　団体との関係は安定化の鍵。

3.危機経験の組織継承と地域連携の制度化

-危機対応のノウハウ、復興時の地域支援ルート、取引先・行政との協働手順を明文化・訓練し世代間で継承すること。

4.ブランドポートフォリオとチャネル別製造の合理化

-マルチブランド化はリスク分散だが、無秩序な拡大は自社のカニバリを招く。各ブランドの位置付け（誰に、どのチャネルで、どの原料で作るか）を明確化すること。

5.経営者と地域複合コミュニティの強化

-地方金融や流通パートナーを巻き込める「共創的協力関係」と、社内での多能工育成・現場のレジリエンス向上が不可欠。

5　まとめ

地域乳業の生存構造図（Regional Dairy Resilience Model）

制度的環境

指定団体制度・学校給食牛乳

【戦略】価値創造と適応

商品・チャネル戦略（物語性・鮮度）

経営リーダーシップ（共創・継承）

【機能】リスク調整

需給調整の内部化（余乳処理・調整弁）

現場の柔軟性（多能工化）

【基盤】社会的共通資本

原料基盤と「地縁」（信頼関係）

危機対応の組織記憶（レジリエンス）

ミルクサプライチェーンの複雑さと特殊性が地域乳業の存在意義を生む。

地域乳業の生命力は、単なるコスト競争力ではなく、「原料基盤」「危機対応を含む社会的信頼」「需給調整」「価値戦略」「経営者の協働能力」という相互補完的な要素の集合体によって支えられている。

「地域における共創的関係」を背景に、「地縁」、「リスク調整」、「価値づくり」の三層によるシステムとこれをサポートする制度的枠組みが機能するとき、地域乳業は環境激変を生き抜く「生命力」を持つ。

これらを体系的に整え、世代間で継承・制度化することが持続的成長の要である。

ご清聴ありがとうございました。