



慶應義塾大学ビジネス・スクール

牛乳のサプライ・システム

1990年代の半ば、牛乳は日本人の生活に深く溶け込んだ重要な食品となっていた。牛乳が消費者の手元に届くまでには、酪農家による乳牛の育成・飼育と搾乳、生産者団体による集乳と輸送、乳業メーカーによる殺菌・均質化・充填、流通業者による配送と小売りなど、多数の人々のさまざまな仕事が関わっていた。

5

1. 日本における酪農品の生産・流通・消費

1.1 製品と市場・生産動向

日本における生乳（搾ったままの牛乳）の生産量は、1996年当時850万トンをやや上回る水準にあった。その約60%は飲用牛乳や乳飲料の原料として用いられ、残る約40%はバター・粉乳といった乳製品の原料として用いられていた（以下、図表1および図表2参照）。

15

日本の飲用牛乳生産量は、1960年には100万kℓにも満たなかったが、1970年までの10年間に年率平均11.4%で増加した。しかし、それ以降は年率2~3%程度の安定成長に移行し、ここ数年は500万kℓ弱の水準で横這い状態が続いている（図表3参照）。生乳や飲用牛乳の輸出入はほとんどなかった。

20

飲用牛乳には、牛乳と加工乳の2種類があった。牛乳は生乳だけを原料とするものであり、加工乳は生乳に粉乳・クリーム・バター・水などを加えたものであった。加工乳は、低脂肪乳（ローファットミルク）と濃厚牛乳が主流で、前者はカロリーやコレステロールを気にする健康志向の消費者に支持されており、後者はコクのある味わいを求める若者に人気があった。さらに、加工乳にビタミンやミネラルを添加した製品は乳飲料と呼ばれた。また、一般に「飲用牛乳等」という場合、飲用牛乳のほか、乳飲料、発酵乳、乳酸菌飲料などが含まれた。

25

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクールの小野桂之介教授、同河野宏和助教授、産能大学の根来龍之助教授、森永乳業（株）の長野研一が、若月牧場、千葉中央酪農業協同組合、森永乳業（株）、（株）マルエツの好意ある協力を得て、クラス討議の基礎資料として作成したものである。尚このケースは、慶應義塾大学院高度化推進研究費・高橋産業経済研究財団研究助成金・慶應義塾学事振興資金等の支援を受けた「サプライ・マネジメントに関する研究」プロジェクトの成果の一部である。

30

【1996年3月作成、1996年12月改訂】