



Title	第三セクターによるミルクプラントと酪農家の地域貢献意識：岩泉ホールディングス株式会社を事例に
Author(s)	布谷, 里紗; 岡田, 直樹
Citation	フロンティア農業経済研究, 24(1), 37-44
Issue Date	2021-11-20
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/90255">http://hdl.handle.net/2115/90255</a>
Type	article
File Information	24(1)_04_Nunoya.pdf



[Instructions for use](#)

## 第三セクターによるミルクプラントと酪農家の地域貢献意識 ー岩泉ホールディングス株式会社を事例にー

秋田県立大学 布谷里紗

秋田県立大学 岡田直樹\*

Milk Plants Established as a Third Sector on Dairy Farming Dairy farmers'  
awareness of community contribution

Risa NUNOYA, Naoki OKADA\*  
Akita-Prefectural University

### Summary

In this study, we examined the awareness of dairy farming, via public interest, of a third-sector milk plant. Milk plants and town halls tend to clash over plant management policies, and milk plants strengthen their identity as a social enterprise that contributes to the community. Dairy farming carries an awareness - especially among the younger generation-of contributing to the local community but has yet to act in tandem with milk plants. For this reason, it seems necessary to have a mechanism for shifting awareness of dairy farming's contributions to the local community to that of actual actions taken.

### I. はじめに

国内では、第三セクターでミルクプラントの設立が試みられる場合がある。本研究では、第三セクターを国・地方公共団体と民間企業が同時に出資する企業形態とする。何らかの目的がなければ、自治体は不用意にミルクプラント運営のリスクをとる必要はない。そこには、おそらくは地域振興に代表される、自治体の意思があった可能性がある。同様に、第三セクターに酪農家が出資する場合、酪農家には、個々では実現困難な「何か」を期待する意識が働いたといえる。第三セクター設立に際するこうした期待は、どのような形で表出し、どのように具体化するのか。

このような問題意識のもとで、本研究では、第

三セクター方式によるミルクプラントのもとにおける、酪農家の地域貢献に向けた意識と行動を解明する。そこから、第三セクターのミルクプラントの存在が地域貢献に繋がり得るのか、課題は何かを考察する。

### II. 第三セクターによるミルクプラントの状況

農林水産省の牛乳乳製品統計調査によれば、国内のミルクプラントの総数は、1,316組織（1975）から575組織（2017）へ、一貫して減少する。2017年の内訳は、株式会社449組織、農業協同組合35組織、個人91組織である。また、総務省[4]によ

\* Corresponding author : okada@akita-pu.ac.jp

ると、第三セクターによるミルクプラントは全国で17組織と少数である。第三セクターによるミルクプラントの属性として、①設立時期は1990年以前が10組織（58.8%）と過半を占めるが、2001年以降に3組織の設立がみられる、②地方公共団体の出資割合は、50%以下、50～75%以下の各5組織（29.4%）に対し85%以上が7組織（41.2%）と出資比率が高い場合が多い、③牛乳・乳製品加工販売に特化している組織は、1990年以前の設立10組織のうち8組織（80%）であったものが、1991年以降設立の7組織では1組織にとどまる、④正職員数では、20人以下が11組織（47.1%）と多いが、経常的稼働が想定される20人超が6組織（うち100人超2組織）存在する、⑤地方公共団体から1,000万円以上の委託料収入があるのは、正職員20人以下11組織中5組織（うち2組織は同時に運営費補助を目的とした補助金受給がある）に対し、正職員20人超の6組織中では1組織（運営費補助を目的とした補助金受給はなし）であり、小規模組織は地方公共団体に財務的に依存する傾向にある。第三セクターによるミルクプラントは多様であるが、地方公共団体による出資の下で、多くは経済的に自立しない状況にありながら、事業多角化を視野に展開する傾向にある。

### Ⅲ. 事例と方法

#### 1. 事例

本稿では、岩手県の岩泉ホールディングス株式会社（旧、岩泉乳業株式会社）を採り上げる。岩泉町は北上山地に位置する山村で、人口8,716人（2021年3月）であり、人口減少が進む。酪農を主産業とするが、酪農家数は290経営3,200頭（1993）から、54経営1,477頭（2015年）へと減少する。岩泉ホールディングス株式会社は、2004年に酪農家により岩泉乳業株式会社（以下、岩泉乳業と表記する）として設立された第三セクターである。

2016年に岩泉乳業と、同じ第三セクターである株式会社岩泉産業開発が統合され、岩泉ホールディングス株式会社となった（以下岩泉HDと表記する）。岩泉HDは、経営管理部、乳業事業部、産業開発事業部で構成されている。子会社に岩泉総合観光と岩泉きのこ産業がある。

岩泉乳業時代は、主事業は牛乳・ヨーグルトの製造販売であったが、岩泉HDとなってからは道の駅の運営や他製品の製造販売をも行う。また、岩泉HDは、東北生乳販連から牛乳を購入する。この点で、酪農家との生乳の取引関係は間接的である。

#### 2. 方法

本研究では、分析に際して「場の理論」を援用する。「場」とは、「自立した主体が連動して行動し、一定の構造を出現するメカニズム」である（伊丹[1]）。伊丹は、場が機能するためには戦略の共通理解と心理的エネルギーの発生が重要とする（伊丹[2]）。一方、牧野は、グローバリゼーションの元ではボトムアップによる場の構築が重要とし、個々が自発的に行動する場を「行為空間」とした（牧野[3]）。本研究では、先行研究をベースに、第三セクターによるミルクプラントのもとで、酪農家の地域貢献意識を誘発する場が形成されるとの仮説を採る。そこでの意識が行動に昇華するには何が必要なのかを分析する。ミルクプラントに関する先行研究には、運営に際する地域貢献意識の重要性を指摘した鈴木[5]、消費者の支払い可能額を計測した鶴川[6]、酪農の理解に関わる消費者意識の醸成効果を指摘した鶴川・李[7]があるが、これらは、酪農家の意識形成に踏み込むものではない。

以下では、まず、岩泉ホールディングス（旧・岩泉乳業）に対する岩泉町及び酪農家の関与について整理する。次に、このもとで、酪農家は岩泉ホールディングスにどのように関わろうとするの

か、町内で主力的に牛乳を生産する酪農専業8経営の経営主を対象に、ヒアリングとアンケート調査を併用して把握する。

#### IV. ミルクプラントへの町及び酪農家の関与

##### 1. 沿革

岩泉HDの前身である岩泉乳業株式会社は、岩泉町、酪農家、JAみやこ(当時)、牛乳販売店を株主として2004年に設立され、2006年に操業を開始した。設立当初は飲用乳製造販売が中心だったが、赤字が累積した。そこで、2006年以降、主力商品を添加物不使用かつ低温長時間発酵の高品質・高価格ヨーグルトに切り替え、県内外のホテル、大型公衆浴場(健康ランド)等へのマーケティングを徹底した。この結果、商品の認知度は高まり、

売り上げが伸び、2011年には累積赤字の解消に至った。一方、酪農家は減少が進み、2012年以降、岩泉乳業の繁忙期には生乳需要量が町内からの供給量を上回り、この結果町外からの生乳が必要となる状況が生じた(このため、産地表記を「岩泉町産」から「岩手県産」に変更した)。また、2016年の台風10号による水害で工場に甚大な被害を受け、一年間の休業を余儀なくされた。当初、廃業も想定されたが、消費者から復興を望む声が寄せられたこと、また地域の雇用と産業を守らなければならないという責任意識から復興が決定された。同時に、町内の第三セクターは岩泉乳業を除くと赤字基調で自己資金が少ない場合が多く、このため、台風からの復興に向けて、資金調達面から第三セクター間の合併が必要となり、2016年に岩泉HDが設立された。旧岩泉乳業に対する割当株数は岩泉HD全体の40.8%にとどまった。岩泉HDは、現在、職員数115名であり、牛乳・乳製品の製造販売のほか、道の駅の運営、特産品製造販売、ホテル・レストハウスの運営、キノコ栽培などを行う。

表1. 沿革

年次	内 容	備 考
2004	岩泉乳業株式会社として設立	町と酪農家が中心となって設立
2006	本社工場完成 操業開始	当初は飲用乳中心の販売で赤字
2011	「岩泉のむヨーグルト」 「岩泉ヨーグルト」発売 第二工場完成 モンドセレクション2011 「岩泉のむヨーグルト」 「岩泉ヨーグルト」共に金賞受賞	ブランド化に成功。 高級ヨーグルトとして全国展開 需要量>供給量 岩泉産→岩手県産
2013	「日テレ・ベレーザ」クラブサ ブライヤー契約締結	
2014	第1回 岩泉ヨーグルト工場 祭り開催	
2015	第3工場完成	
2016	岩泉ホールディングス株式会 社に合併 第2回 岩泉ヨーグルト工場 祭り開催 台風10号 豪雨災害により本 社工場・第2・第3工場被災 被災により乳製品製造休業	台風被害により、 1年間休業、消 費者の復興を望 む声がきっかけ となり復興
2017	新第2工場完成	

##### 2. ミルクプラントに対する町と岩泉ホールディングス株式会社のスタンス

岩泉乳業の設立は、当時の町長の選挙公約であった。ねらいは、基幹産業である酪農をより強固なものにすることにあった。町長当選後、町は、地域振興手段として、ミルクプラントを最大限活用し、多くの施策にミルクプラントを組み入れる方向が打ち出された。しかし、この方向は、設立後の、岩泉乳業の経営状況の悪化と存続問題の表面化の下で立ち消えとなった。当時、廃業も想定されたが、その場合には、施設設立時に利用した、「強い農業づくり交付金」の返還が必要となるため具体化されなかった。岩泉乳業では、経営改善に向けて、主力商品を飲用乳からヨーグルトに転換をはかった。これにより、2011~12年には岩泉

乳業の経営は好転し、同時期には町から岩泉乳業に対し、ヨーグルト工場の増設が提案されている。ここでの町の期待は、ヨーグルトの売り上げ拡大による町外からの収入拡大、従業員の安定雇用、及び町外における岩泉町の知名度向上である。

一方で、酪農家数の減少に伴う必要乳量確保困難化が問題となり、乳業と町の間で、担い手不足への対応が協議されはじめた。一つに、経産牛300頭規模のメガ牧場の設立構想であるが、これは、2016年の台風被害により乳業が多額の債務を抱えるもとで立ち消えとなった。二つに、岩泉HD設立後における、岩泉HDによる酪農ヘルパー雇用の提案であり、将来の新規参入をも踏まえたヘルパーの安定確保を目的とした。しかし、こちらも同様に2016年の台風被害により立ち消えとなっている。

現在では、岩泉HDは、町の産業振興についての様々な依頼を町から受ける立場にあるが、酪農に関してはあまりない。この理由は、行政的には、酪農のような採算部門ではなく、採算困難な分野への支援が重要となるためとする。一方、岩泉HDから、町に対して、交流・移住人口の増加と人口減少の抑制を提案しているが、事業化に向けて具体化されたアイデアとはなっていない。

岩泉HDでは、今後、町からの独立を重視する。具体的には、町の持ち株を買い取り完全民営化したいとする。目的は、一つに、株式上場による資金調達であり、二つに、経営感覚の違いに起因する足かせの払拭にある。経営感覚の違いとは、岩泉HD側の利益拡大へのリスク選好に対し、町はリスク回避を重視するとの差異である（ただしこうした岩泉HD側のスタンスは町側に理解されてきている）。また三つに、「町のバックアップ」のイメージがつかまとうことによる「甘く見られる」などの取引上の不利益の解消がある。

一方、岩泉HDでは、同時に、地域貢献を、経営の基本的方針に位置づけたいと考えている。こ

れは、地元からの信頼を得ることが、販売促進だけでなく、自らの地域貢献意識の充足や経営持続のモチベーション形成上重要なためとする。こうしたことから、県内出身アスリート支援活動などの地域貢献事業の実施や、地域振興に向けた町職員の研修への支援を行う。

### 3. ミルクプラントと酪農家の関係

岩泉乳業設立に際しては、酪農家の出資が行われている。酪農家の出資は、町長の公約に掲げられたもので、酪農家側には、「自分たちの牛乳がどのような製品になり、どのように消費されるかわかること」への期待感や、出資配当への期待感、さらに、若手を中心に、出資のもとで「自分たちの組織」として誇りを感じる者もあり、一種の高揚感が生まれていたとみられる。ただし、出資は個々の酪農家の判断により、酪農家の9割が出資を行ったのに対し、1割は出資していない。この理由は「うまくいかないのではないか」との不安感によるものという。

酪農家の出資に関連して、岩泉乳業に対するJAのスタンスを確認しておく、岩泉乳業設立に際してはJAも出資をしているが、岩泉乳業を酪農振興上に位置付ける視点は希薄であった。さらに、その後のJAの広域合併時には、岩泉乳業の経営不振により、JAは岩泉乳業への出資を引き揚げている。

岩泉乳業時代は、役員のうち2名が酪農家であり（任期2年）、酪農家の意向反映は比較的容易だったとされる。ただし、岩泉乳業の経済的不振が表面化したことから、その巻き添えとなることを懸念し、2013年以降、酪農家から役員のみなり手をみつけられなくなった。このことは、「乳業と酪農家の距離が開いた」と表現される。一方で、岩泉乳業では上述のメガ牧場を構想するが、酪農家は「相談がなかった」とし、反発の意識もみられる。

岩泉HDへの合併のもとで、酪農家の保有する株式の割合は300株中の1/6程度(750万円)にとどまり、もはや酪農家だけを向いた組織運営は困難となったが、このことは酪農家側から見れば「裏切り」にもつながりかねない状況だったとされる。また、岩泉乳業時代には倒産危機に陥り、酪農家に迷惑をかけてしまったため、利益を出せるようになったら酪農家の役に立ちたいという思いがあった。そこで、岩泉HDでは「町の酪農振興に役立てること」を目的に、酪農家出資分750万円に250万円を上乗せし、計1,000万円を岩泉町に指定寄付を行っている。このことは、酪農家への直接的な支援として、乳価の上乗せやヘルパーの増員等を試みたものの、経理面や制度面の問題で実施できなかったことへの代替措置である。さらに、酪農家への対応を視野に入れていることの意味表示でもあった。1,000万円の使い道として、岩泉HDは、当初、酪農家全戸に初妊牛1~2頭を寄贈するイメージを持っていたが、町の農林水産課とJA及び酪農生産部会が協議を行った結果、増殖を目的に高能力牛3頭の北海道からの導入を決定した。このため、すべての酪農家が恩恵を受けていないとの不満も生じた。こうした不満は、岩泉HDの社長や副社長と昔から面識があり(かつて現社長、副社長は地域農協の職員であったため)、日頃からコンタクトを取り合う酪農家にはみられないことから、関わりの濃淡に影響されていると考えられる。

現状では、岩泉HDでは、酪農家の役員の確保が課題と考えている。役員がいれば、酪農家の意向をくみ取りやすいとする。特に、若手酪農家とのコミュニケーションを重視したいとする。このため、自分たちの生産した牛乳がどのように流通販売されているのかを知ってもらうことを目的に、若手の酪農家を率いて、東京の取引先である大手スーパーマーケットに出向いて研修を実施した。研修自体は酪農家から高く評価されたが、慢性的

な酪農ヘルパーの不足のため、作業を任せられる家族がいる酪農家のみが参加する状況が生じた。こうしたことは、岩泉HDにおける、酪農ヘルパーの確保対策が急務との意識につながっている。その他、岩泉HDが、酪農家との距離を縮めたいとする理由として、JAの広域合併のもとで、現場の問題に対応することが難しくなっていることに加え、町にも酪農の現場の問題に対応することができる専門家がおらず、状況の理解が不十分となりがちなのが指摘される。これより、岩泉HDがこの乖離を埋める必要性に迫られているためである。

## V. 酪農家の意識

ここでは、酪農家の地域貢献への意識、加工販売への関与の意識、岩泉HDとの連帯的行動の意識について、酪農家への対面調査により5段階評価を行うとともに、聞き取りにより意識形成の根拠を補完・確認した。調査対象は、岩泉町内の専業経営21戸のうち、高齢の酪農家、小規模の酪農家を除いた、調査可能な計8戸である。この8戸について、酪農家の年齢によって意識が異なることを想定し、20~40代の若年層4戸と、50代以上の高齢層4戸に分けて集計を行った。

### 1. 地域貢献への意識

地域維持に関する意識として、表2の①酪農の町としての存続の重要性、及び②酪農家数維持の重要性への設問に対し、②の高齢層以外は重要と判断される傾向がみられた。また、②よりも①で、高齢層よりも若年層が、重要性を高く評価した(ここでは、5段階評価で4(=およそあてはまる)以上の回答を肯定的回答とみなした。以下の設問でも同様)。

実際の行動に向けた取組み意識をみると、③酪農家間での連携した取組みの必要性については、



若年層、高齢層とも肯定的意識がみられるが、④酪農家数維持の取組みについて、肯定的意識は弱く、上記②と対比すると、若年層で重要性は意識されていたが、必ずしも行動にはつながらないとみられた。一方、⑤地域持続化への計画立案への関与の意向については、若年層でより高く示された。

消費者や市民との関係を見ると、⑥消費者との交流の重要性の意識は若年層で強く、高齢層で弱かった。⑦消費者との連携した取組みの必要性の意識は反対に高齢層で強かった。⑧農場の小中学生や市民への開放は、若年層、高齢層ともに多くが経験していたが、⑨今後の開放についての意識は、どちらもより低かった。聞き取りでは、農場開放の制約要因として、防疫上・安全上の懸念が指摘された。

⑩牛乳・乳製品が地元で売られることの重要性

の意識や、⑪町民の積極的購入の重要性の意識は、若年層、高齢層ともに高かった。具体的には、地場流通による需要安定効果や、贈答に用いられることによる宣伝効果が意識されていた。また、多くの経営主は、地場で乳製品を買ってもらえることで、よりよい牛乳の生産や、営農を継続するモチベーションが高まるとした。

## 2. 加工販売との一体的意識

表3の①安全でおいしい牛乳・乳製品を届けることの意識、②牛乳・乳製品が売れるために、よりよい生乳生産を考える意識、③このために酪農家間で連携した取組みをする意識は、いずれの年齢層でも明確であった。ただし、こうした意識はJAの部会組織での啓発に起因していた。④牛乳・乳製品が売れるための、岩泉HDとの一体的取組の意識はより弱い。これは、岩泉HDとの取引関係が間接的なことに起因していた。

表2. 地域貢献への意識

設問内容	若年層 平均	高齢層 平均
①岩泉町の酪農の町としての存続は重要か？	5.0	4.2
②町内の酪農家数の維持は重要か？	4.5	3.8
③酪農家間で連携した取組は必要か？	4.5	4.5
④酪農家数維持の取組を考えるか？	3.8	3.0
⑤地域の持続化に向けた計画立案に関与したいか？	4.3	3.4
⑥消費者との交流は重要か？	4.8	3.7
⑦消費者と連携した取組は必要か？	3.8	4.0
⑧農場を小中学生や市民に開放したことはあるか？	4.5	5.0
⑨農場を小中学生に開放しても良いか？	4.3	3.5
⑩牛乳・乳製品が地元で売られることは重要か？	4.3	5.0
⑪町民の積極的購入は重要か？	4.5	4.3

表3. 加工販売との一体的意識

設問内容	若年層 平均	高齢層 平均
①安全でおいしい牛乳・乳製品を届けることは重要か？	4.8	5.0
②牛乳・乳製品が売れるために、よりよい生乳生産を考えるか？	4.8	5.0
③②のための酪農家間の連携した取組は必要か？	4.8	4.6
④牛乳・乳製品が売れるための、HDとの一体的取組は必要か？	4.3	4.0

## 3. 岩泉ホールディングスとの連帯意識

表4の①岩泉HDに気軽に立ち寄り関係を作るとは若年層で重要とされた。しかし、②岩泉HDとの一体感は、若年層、高齢層とも感じていない傾向にあり、また、③岩泉HDがあることの重要性は、高齢層のみで意識されていた。高齢層で重要とされたのは、当該層が、岩泉乳業設立を経験していることに起因していた。また、岩泉HDとの一体感の意識が弱いのは、岩泉乳業が岩泉HDとなったことで、「自分たちの会社」という意識が薄れたことによっていた。

④岩泉HDとの連携は、特に若

年層で重要と意識されていた。ただし、⑤牛乳、乳製品販売に向けた一体的戦略や、⑥酪農振興に向けた一体的戦略が必要との意識は弱かった。これは、実際には、そうした戦略は存在せず、具体的にイメージできないことによっていた。一方、⑦岩泉HDが開催するヨーグルト工場まつりの開催は、若年層で重要と意識されていた。ヨーグルト工場まつりは、年に一度夏季に開かれる工場開放デーであり、商品販売のほか、酪農家によるクイズ大会などのイベントが行われる。2019年は地域の内外から約3,000人が訪れている。重要との意識は、若年層の多くは実際にヨーグルト祭りに参加し、消費者と直接交流する機会を得ていることに起因していた。

⑧地域酪農の振興に岩泉HDは重要との意識は、年齢層を問わず見られた。⑨岩泉HDの酪農家への対応、あるいは⑩市民への対応には、満足との意識は明確ではなかった。これは、岩泉HDと酪農家や住民との直接的な関わりが少ないと意識されていたことに起因していた。また、⑪岩泉HDの販売戦略への満足意識は、若年層で高く高齢層で低かった。若年層での高い評価は、ヨーグルトの売り上げが順調なことに起因していた。一方、高齢層での低い評価は、酪農家が、岩泉HDの販売戦略を知らないことに起因し、岩泉HDからの

情報提供は不足しているとされた。

## VI. 考察：地域貢献の場は出現したのか？

### 1. 「場」としての行為空間形成の不十分性

本稿の検討では、第三セクターのミルクプラントは、「地域貢献のための行為空間の形成が不十分」であり、かつ「場をマネジメントする主体」が不在であるため、「場の理論」から見ると、地域貢献の場としては不十分であることを示唆する。事例では、例えば、岩泉HDは地域貢献の意識が弱いというわけではない。岩泉HDの戦略を巡り、自身の経済性確保のためにリスク志向を持つ、すなわち企業性を持たざるを得ない岩泉HDと、制度主体として経済的リスクを極力排除したい町の意識間に齟齬がみられる。この結果、岩泉HDは、独立して、経済活動を行う企業としての性格を強める。こうした動きは、酪農家に対する関与をより間接的にするようにみえる。このことは、町が、岩泉乳業時代の岩泉HDに対し、合併による経済的に不振な第三セクターの救済という新たな役割を付与することでさらに強まっている。

### 2. 酪農家は、地域貢献の意識を持つのか？

第三セクターのミルクプラントのもとで、酪農家は、地域貢献の意識を持ち得る。少なくとも、その可能性を高めるように思われる。酪農家に、こうした、一見利他的意識が出現するのはなぜか。事例では、この理由として、一つに、社会貢献意識が、自らの経営持続のモチベーション強化につながるものが経験的に自覚されてきたことを指摘できる。具体的には、岩泉乳業を設立した経験や、岩泉HDが主催するヨーグ

表4. 岩泉ホールディングスとの連帯意識

設 問 内 容	若年層 平 均	高齢層 平 均
①HDに気軽に立ち寄り関係を作ることは重要か？	4.0	3.8
②HDと一体感を感じるか？	2.0	2.8
③HDがあることは重要か？	3.3	4.3
④HDとの連携は重要か？	4.5	3.8
⑤牛乳、乳製品販売に向けた、一体的戦略は必要か？	3.3	3.8
⑥酪農振興に向けて、一体的戦略は必要か？	3.8	3.7
⑦ヨーグルト工場祭りの開催は重要か？	4.8	3.6
⑧地域酪農の振興に、HDは重要か？	4.3	4.2
⑨HDの酪農家への対応には満足しているか？	3.5	3.3
⑩HDの市民への対応には満足しているか？	3.3	3.8
⑪HDの販売戦略には満足しているか？	4.3	3.3



ルト祭りへの参加と消費者との交流体験、あるいは岩泉HDを介した乳製品の地域流通が行われることにより、直接・間接的に地域との関わりが増えるも、自らの生産する牛乳への責任意識が形成されたと言える。この意識が経済性向上のみを目的としない利他的行動につながり、自らの営農のモチベーションを高めたことを意味する。二つに、こうした地域貢献への意識は、今回の調査対象が、すべて一定規模をもつ専業経営であり、おそらく酪農により所得を充足し得る経営群であることを指摘できる。この点で、マズローの要求五段階説における、安全欲求の充足から社会的欲求、承認欲求への移行とみることができる。三つに、地域貢献の意識は、特に若年の酪農家で高い。これは周囲の酪農家戸数の減少が、時間とともに自らの経営存続のより大きなリスクになるためであり、将来的なリスク回避としてこの意識が働くと思われる。

### 3. 酪農経営の地域貢献意識は、実際の行動につながるのか？

第三セクターによるミルクプラントのもとで、酪農家が地域貢献意識を形成し得たとしても、では、はたして、何らかの共通行動が導かれ得るのだろうか？事例では、この質問に対する回答は、まったく不十分だったということである。若手の経営者間相互の親睦会的な交流はあるものの、地域貢献への共通行動は、ヨーグルト祭りへの参加程度にとどまる。この理由は、一つに、酪農家の労働上の制約があろう。特に、朝晩の搾乳作業の制約が、物理的に行動上の制約となっていることは疑いあるまい。この点で、岩泉HDが、酪農ヘルパーを安定確保し、酪農家の社会的活動領域を拡大したいとする意向は注目される。二つに、地域貢献に向けた行動対象を明確化することで、共通行動を誘発する場がないことがある。言い換えると、場をマネジメントする主体の不在である。

このため、公益性を司る町、社会的企業としての性格を強める岩泉HD、社会貢献を意識する酪農家が、それぞれのセクターに分断された状況にあると言える。

### 4. 方向性

では、どのような方向が展望されるのか？これについて若干の提案を記す。共通戦略のもとで、各主体が連動し、地域的な安定性が增大するには、そのための「場」の意図的形成とマネジメントの体制構築が不可避であろう。すなわち、「共通の場の形成と管理」を目的にする、新たな体制の構築が不可避とみられる。このあり方の探求が、続く課題である。

### 引用文献

- [1] 伊丹敬之『場のマネジメントー経営の新パラダイム』NTT出版株式会社、1999.
- [2] 伊丹敬之『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社、2005.
- [3] 牧野丹奈子『経営の自己組織化論ー「装置」と「行為空間」ー』日本評論社、2002.
- [4] 総務省「第三セクター等の出資・経営等の状況に関する調査」、2020.
- [5] 鈴木忠敏「農的ミルクプラントの存立と経営戦略に関する研究」酪農学園大学博士学位修得論文、2014.
- [6] 鶴川洋樹『ミニプラント型酪農経営の成立条件と消費者交流の効果』平成24～26年度科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）基礎研究（C）研究成果報告書、2015.
- [7] 鶴川洋樹、李倫美「ミニプラント型酪農と消費者意識」『農業経営研究』日本農業経営学会、2016、54巻2号、79-84.

（2021年10月15日受理）