

---

令和元年度乳業メーカーの経営実態に係る  
調査・分析委託事業  
報告書

---

令和2年2月

株式会社東京商工リサーチ







## 6. 調査期間

郵送調査	令和元年 10 月 14 日～11 月 12 日
電話調査	令和元年 12 月 9 日～12 月 18 日
訪問ヒアリング調査	令和元年 12 月 26 日～令和 2 年 2 月 7 日

## 7. 調査実施機関

株式会社東京商工リサーチ

## 8. 調査報告書の読み方及び注意事項

- 集計表の上段は回答数、下段は構成比率である。
- 図表中の構成比率は、小数点第 2 位以下を四捨五入している。そのため、個別の値の総和が全体合計値と一致しないこともある。
- 複数回答の設問は、回答が 2 つ以上ありうるため、合計は 100%を超えることもある。
- 図表中の「N」とは回答件数の総数のことで、100%が何件の回答に相当するかを示す比率算出の基数である。

## Ⅱ 調査結果概要・分析

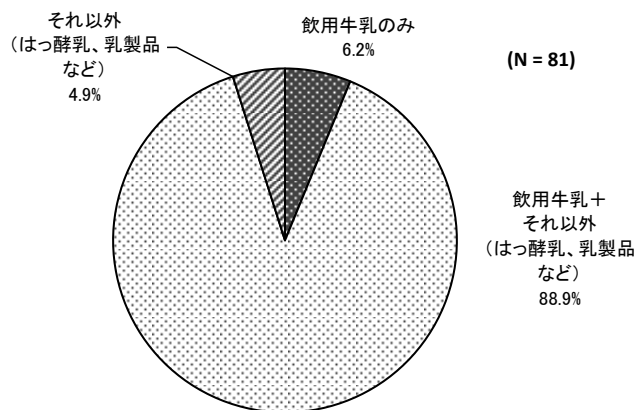
### 1. 中小乳業メーカーの状況分析

#### ●基本情報

今回調査した企業(アンケート調査等に協力いただいた中小乳業メーカー、以下同様)において、「飲用牛乳のみ」を製造しているといった企業は全体の1割未満であり、9割近くの企業で「飲用牛乳と、それ以外の製品(はっ酵乳、乳製品など)」が製造されていることがわかった。

また、主要工場(調査票回答欄の表の先頭(①)に記載されている工場、以下同様)の平均稼働率に関わらず、取り扱い品目については同一の傾向にあることがわかった。

#### 【取り扱い品目】



#### 【クロス集計: 取り扱い品目 × 主要工場の平均稼働率】

(上段: 件数、下段: %)

		N	飲用牛乳のみ	飲用牛乳+ それ以外 (はっ酵乳、 乳製品など)	それ以外のみ (はっ酵乳、 乳製品など)
合計		62	3	56	3
			4.8	90.3	4.8
平均稼働率	90%以上	19	1	16	2
		100.0	5.3	84.2	10.5
	70%以上～90%未満	18	1	16	1
		100.0	5.6	88.9	5.6
	50%以上～70%未満	14	1	13	0
	100.0	7.1	92.9	0.0	
	50%未満	11	0	11	0
	100.0	0.0	100.0	0.0	

今回調査した企業の財務状況についてみると、「畜産食料品製造業」と比較したとき、固定比率が高くなっており、固定資産への負担が重いことがわかる。その一方で、固定資産回転率が高く、固定資産に関する効率性は良い。

また、売上高経常利益率および従業員 1 人あたり月経常利益については、「畜産食料品製造業」の平均よりも下回っているため、中小乳業メーカーにおいて、生産性の向上や利益率の確保が課題となっている様子がうかがえる。

#### 【今回調査した企業の財務状況】

	平均値	最大値	最小値	【参考】 「畜産食料品製造業」 の平均値
自己資本比率(%)	24.37	87.50	-49.00	35.30
流動比率(%)	142.49	608.90	22.40	134.60
固定比率(%)	245.53	1365.30	26.50	128.50
固定資産回転率(回)	7.69	26.18	0.02	4.30
有利子負債構成比率(%)	40.14	81.50	1.50	76.40
売上高営業利益率(%)	0.41	3.55	-6.68	2.97
売上高経常利益率(%)	0.49	3.65	-6.70	3.25
売上高原価率(%)	89.94	98.34	79.04	83.16
従業員1人あたり月売上高(千円)	6,594	18,869	938	5,034
従業員1人あたり月経常利益	23	360	-878	164

出典：東京商工リサーチの企業情報データベースにおける2018年決算データに基づく

※営業利益および経常利益に関する外れ値が1社確認されたため、その1社については「売上高営業利益率」および「売上高経常利益率」の集計に含めていない

●稼働率が低い企業について

主要工場の平均稼働率と学校給食業牛乳が売上全体に占める割合の関係についてみると、サンプル数が少なく一概にはいえないものの、学校給食業牛乳の売上割合が10%未満の企業において、平均稼働率が90%以上である企業が47.1%と、学校給食用牛乳の売上割合が大きい企業と比較してやや高い割合を示した。

一方で、学校給食用牛乳の売上割合が50%以上の企業においては、平均稼働率について特段の傾向は確認できなかった。

また、主要工場における平均稼働率が50%未満の企業についてみると、北海道の企業が3社含まれている以外は、特定の地域に集中しているといった傾向はみられなかった。また、これらの企業において、学校給食用牛乳の売上割合(年間)が全体売上の30%を超えているのは3社であり、事業全体が学校給食用牛乳の売上に依存しているという傾向についても確認できなかった。

【クロス集計：学校給食用牛乳が売上全体に占める割合 × 主要工場の平均稼働率】

(上段:件数、下段:%)

		N	90%以上	70%以上～ 90%未満	50%以上～ 70%未満	50%未満
合 計		51 100.0	14 27.5	12 23.5	14 27.5	11 21.6
学 校 給 食 業 牛 乳 の 売 上 割 合	50%以上	6 100.0	1 16.7	1 16.7	2 33.3	2 33.3
	30%以上～50%未満	5 100.0	2 40.0	1 20.0	1 20.0	1 20.0
	10%～30%未満	23 100.0	3 13.0	6 26.1	8 34.8	6 26.1
	10%未満	17 100.0	8 47.1	4 23.5	3 17.6	2 11.8



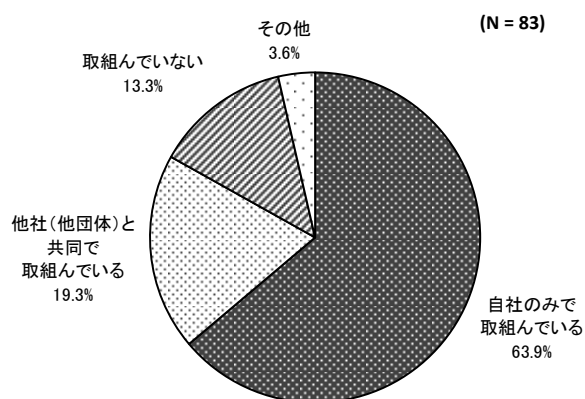
## 2. 経営に関する課題

### ●商品開発の状況

商品開発の取組状況について調査したところ、「自社のみで取組んでいる」と「他社(他団体)と共同で取組んでいる」を合わせると、8割以上の企業が商品開発に取り組んでいることがわかった。

学校給食用牛乳が売上全体に占める割合別にみると、売上割合が50%以上の企業では「取組んでいない」の回答が、「自社のみで取組んでいる」と同数となっている。サンプル数が少ないため一概には言えないが、学校給食用牛乳の売上全体に占める割合が非常に高いことと、商品開発への取組姿勢については、一定の関連がある可能性がある。

#### 【商品開発の取組状況】



#### 【クロス集計：学校給食用牛乳が売上全体に占める割合 × 商品開発の取組状況】

(上段: 件数、下段: %)

		N	自社のみで取組んでいる	他社(他団体)と共同で取組んでいる	取組んでいない	その他
合計		66	41	14	8	3
		100.0	62.1	21.2	12.1	4.5
学校給食用牛乳の売割合	50%以上	7	3	1	3	0
		100.0	42.9	14.3	42.9	0.0
	30%以上～50%未満	7	3	3	1	0
		100.0	42.9	42.9	14.3	0.0
10%～30%未満		29	20	4	4	1
		100.0	69.0	13.8	13.8	3.4
10%未満		23	15	6	0	2
		100.0	65.2	26.1	0.0	8.7

●販売時の価格交渉力について

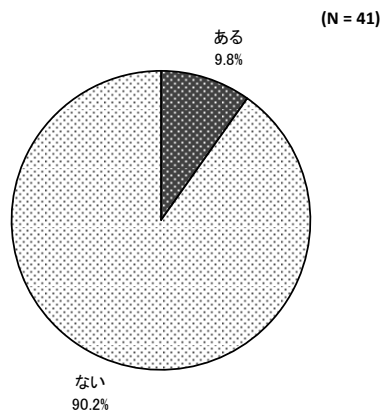
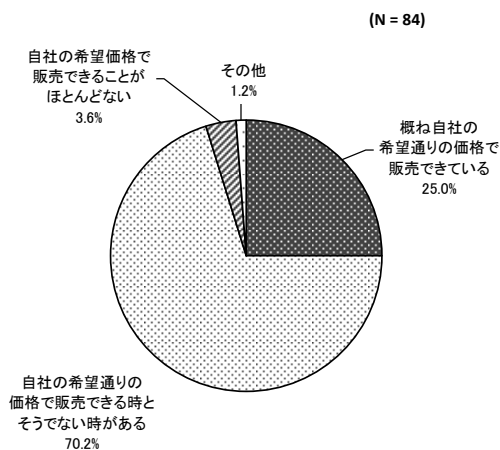
販売価格の状況について調査したところ、「自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある」が7割近くを占め、「概ね自社の希望通りの価格で販売できている」は25.0%にとどまった。

一方で、電話調査及びヒアリング調査において、自社の希望通りの価格で販売できない特定の時期や季節の有無について質問したところ、9割以上の企業が「(特定の時期は)ない」と回答した。その具体的な理由を確認したところ、「取引先による／取引先との交渉次第」という回答が大多数を占め、スーパーをはじめとする小売店等の販売先とのパワーバランスで決定されるという意見がほとんどであった。

また、学校給食用牛乳の売上割合が多くを占める企業についても、全体の傾向と大きな差はみられなかった。

【販売価格の状況】

【自社の希望通りの価格で販売できない特定の時期や季節の有無】



【クロス集計：学校給食用牛乳が売上全体に占める割合 × 小売・卸への販売価格の状況】

(上段：件数、下段：%)

		N	概ね自社の希望通りの価格で販売できている	自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある	自社の希望価格で販売できることがほとんどない	その他
合計		66	16	47	3	0
		100.0	24.2	71.2	4.5	0.0
学校給食用牛乳の割合	50%以上	7	1	5	1	0
		100.0	14.3	71.4	14.3	0.0
	30%以上～50%未満	7	1	6	0	0
		100.0	14.3	85.7	0.0	0.0
	10%～30%未満	29	9	18	2	0
		100.0	31.0	62.1	6.9	0.0
	10%未満	23	5	18	0	0
		100.0	21.7	78.3	0.0	0.0

価格交渉力についてヒアリング調査を実施したところ、価格決定には大手乳業メーカーと大手スーパーの存在が大きいとの回答が目立った。各地域の中小乳業メーカーにおける価格交渉力はなく、あくまで大手乳業メーカーの価格をベンチマークとしたうえで販売価格の設定を求められるという意見が複数聞かれた。

なお、同じ道県に所在する企業(サンプル数が4社以上獲得できた道県)ごとにみると、「岩手県」の企業において5社中4社が「概ね自社の希望通りの価格で販売できている」と回答している。今回の調査ではその明確な原因・理由までは判明していないが、同県に所在する中小乳業メーカーの販売価格に対する状況(価格が安定しているといった取引状況や、販売価格に対する考え方など)について、より深掘する価値があるのではないかと考える。

**【クロス集計：所在地(道県別) × 小売・卸への販売価格の状況】**

(上段:件数、下段:%)

		N	概ね自社の希望通りの価格で販売できている	自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある	自社の希望価格で販売できることがほとんどない	その他
合計		32 100.0	11 34.4	20 62.5	0 0.0	1 3.1
道 県 別	北海道	9 100.0	3 33.3	6 66.7	0 0.0	0 0.0
	岩手県	5 100.0	4 80.0	1 20.0	0 0.0	0 0.0
	新潟県	5 100.0	2 40.0	2 40.0	0 0.0	1 20.0
	埼玉県	4 100.0	1 25.0	3 75.0	0 0.0	0 0.0
	静岡県	5 100.0	0 0.0	5 100.0	0 0.0	0 0.0
	広島県	4 100.0	1 25.0	3 75.0	0 0.0	0 0.0

## ●設備更新に関する負担について

減価償却費と設備投資状況について確認すると、直近で設備投資を行ったとの回答（「2年以内」と「2年よりも前～5年以内」を合わせた割合）はいずれも70%を超えており、減価償却費が牛乳製造コストに占める割合の変化に伴う大きな差はみられなかった。

一方で、HACCPの導入状況については、減価償却費が牛乳製造コストの3%以上を占める企業において、「すべての工場で導入済み」と回答した割合は3割弱にとどまっており、減価償却費が3%未満の企業よりも完全導入の割合は低くなっている。

なお、設備更新の理由には「設備の老朽化」が最も高く7割以上を占め、「生産能力を上げるため」は3割程度にとどまった。さらに電話やヒアリング調査において、定期的な機器入替が負担になっているとの声も聞かれた。

### 【クロス集計：牛乳の製造に占める減価償却費の割合 × 製造設備の更新時期】

(上段:件数、下段:%)

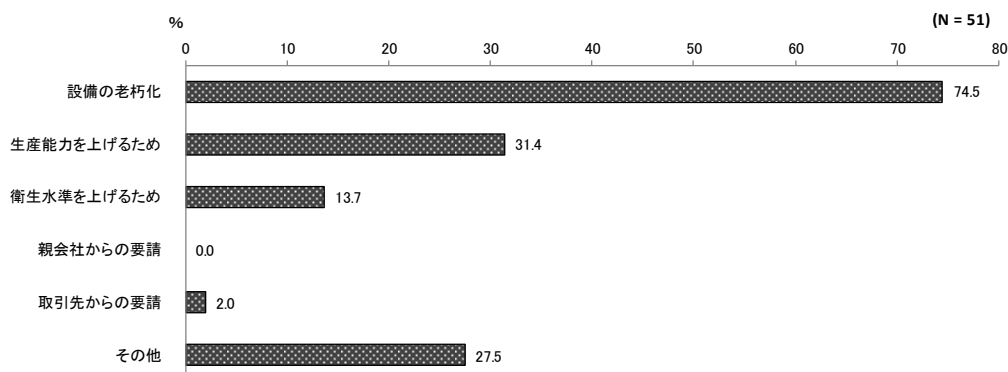
		N	2年以内	2年よりも前 ～5年以内	5年よりも前 ～10年以内	10年よりも前
合計		66	44	11	3	8
		100.0	66.7	16.7	4.5	12.1
減 価 償 却 費 ( 割 合 )	3%以上	14	6	4	0	4
		100.0	42.9	28.6	0.0	28.6
	1%以上～3%未満	41	31	6	3	1
	100.0	75.6	14.6	7.3	2.4	
	1%未満	11	7	1	0	3
	100.0	63.6	9.1	0.0	27.3	

### 【クロス集計：牛乳の製造に占める減価償却費の割合 × HACCPの導入状況】

(上段:件数、下段:%)

		N	すべての 工場 で 導 入 済 み	一部の工場 又は品目で 導入済み	導入途中	これから導入 に着手する 計画がある	導入を 検討中	HACCPに ついてよく 知らない (未検討)
合計		66	27	21	14	1	3	0
		100.0	40.9	31.8	21.2	1.5	4.5	0.0
減 価 償 却 費 ( 割 合 )	3%以上	14	4	4	4	1	1	0
		100.0	28.6	28.6	28.6	7.1	7.1	0.0
	1%以上～3%未満	41	18	16	6	0	1	0
	100.0	43.9	39.0	14.6	0.0	2.4	0.0	
	1%未満	11	5	1	4	0	1	0
	100.0	45.5	9.1	36.4	0.0	9.1	0.0	

### 【設備更新の理由】



### 3. 事業再編が進んでいない理由と、その課題

アンケート調査において、事業再編に関する回答ごとに企業を整理し、財務状況について確認を行ったところ、「事業再編の必要性を感じていない」企業について、固定資産回転率と従業員1人あたり月経常利益が「事業再編の必要性は感じているが、協議が出来ていない」企業と比較して高いことがわかった。

これらの企業が事業再編の必要性を感じていない理由については、あくまで推測となるが、一定の利益を産出することができるため、自社のみで事業を存続させる意思があることが一因であると考えられる。

#### 【「事業再編の必要性を感じていない」企業の財務状況】

	平均値	最大値	最小値
自己資本比率(%)	24.09	87.50	-30.10
固定資産回転率(回)	9.02	24.43	2.02
売上高営業利益率(%)	0.51	3.55	-6.68
売上高経常利益率(%)	0.47	3.65	-6.70
従業員1人あたり月売上高(千円)	6,884	18,869	1,241
従業員1人あたり月経常利益	75	214	-28

出典：東京商工リサーチの企業情報データベースにおける2018年決算データに基づく  
 ※経常利益に関する外れ値が1社確認されたため、その1社については「売上高経常利益率」の集計に含めていない

#### 【「事業再編の必要性は感じているが、協議が出来ていない」企業の財務状況】

	平均値	最大値	最小値
自己資本比率(%)	24.38	63.50	-13.20
固定資産回転率(回)	7.12	26.18	1.01
売上高営業利益率(%)	0.24	3.28	-2.42
売上高経常利益率(%)	0.57	3.05	-3.00
従業員1人あたり月売上高(千円)	6,544	16,506	1,634
従業員1人あたり月経常利益	54	360	-79

出典：東京商工リサーチの企業情報データベースにおける2018年決算データに基づく  
 ※営業利益および経常利益に関する外れ値が1社確認されたため、その1社については「売上高営業利益率」および「売上高経常利益率」の集計に含めていない

また、学校給食用牛乳が売上全体に占める割合が30%以上である企業について事業再編の状況を確認したところ、「事業再編の必要性は感じているが、協議が出来ていない」と回答割合が高い傾向がみられた。

一方で、製造設備の更新時期による、再編に関する意識の違いはデータ上では確認ができず、設備投資の状況と再編状況については関連性がみられなかった。

なお、再編の課題について詳細なヒアリング調査を行ったところ、生産設備の更新と、そのための資金調達が共通した課題となっていることがうかがえた。事業再編に伴い、製造設備の集約などの増強が必要となるが、その際の資金について補助金等の支援が必要であると言える。

さらに、再編条件に関する障壁も高いものと感じられており、特に「3団体での再編」という条件が大きなハードルとなっているという意見が複数聞かれた。「再編条件が2団体へと緩和されれば、事業再編に関する検討が進展するのではないか」という具体的な意見を述べる企業もいた。あわせて再編する相手先のマッチングについても一定のニーズがあり、「再編する必要性は感じているが、相手先の検討がつかない」層への事業者紹介や、自社主導で行う際のノウハウ等に関するフォローが求められていることがうかがえる。

#### 【クロス集計：学校給食用牛乳が売上全体に占める割合×事業再編等に関する状況】

(上段:件数、下段:%)

		N	事業再編等の必要性を感じていない	すでに事業再編済みである	事業再編等の必要性は感じているが協議ができていない	その他
合 計		63	28	10	24	3
		100.0	44.4	15.9	38.1	4.8
学 校 給 食 全 体 業 割 牛 乳 の 合 計	50%以上	7	2	1	4	0
		100.0	28.6	14.3	57.1	0.0
	30%以上～50%未満	7	0	1	6	0
		100.0	0.0	14.3	85.7	0.0
10%～30%未満		27	12	6	9	1
		100.0	44.4	22.2	33.3	3.7
10%未満		22	14	2	5	2
		100.0	63.6	9.1	22.7	9.1

#### 【クロス集計：製造設備の更新時期 × 事業再編等に関する状況】

		N	事業再編等の必要性を感じていない	すでに事業再編済みである	事業再編等の必要性は感じているが協議ができていない	その他
合 計		77	35	10	29	5
		100.0	45.5	13.0	37.7	6.5
最 後 造 に 設 行 備 っ た 更 新 時 期 を	2年以内	48	20	8	17	4
		100.0	41.7	16.7	35.4	8.3
	2年よりも前～5年以内	15	7	2	7	0
		100.0	46.7	13.3	46.7	0.0
5年よりも前～10年以内		4	1	0	3	0
		100.0	25.0	0.0	75.0	0.0
10年よりも前		10	7	0	2	1
		100.0	70.0	0.0	20.0	10.0

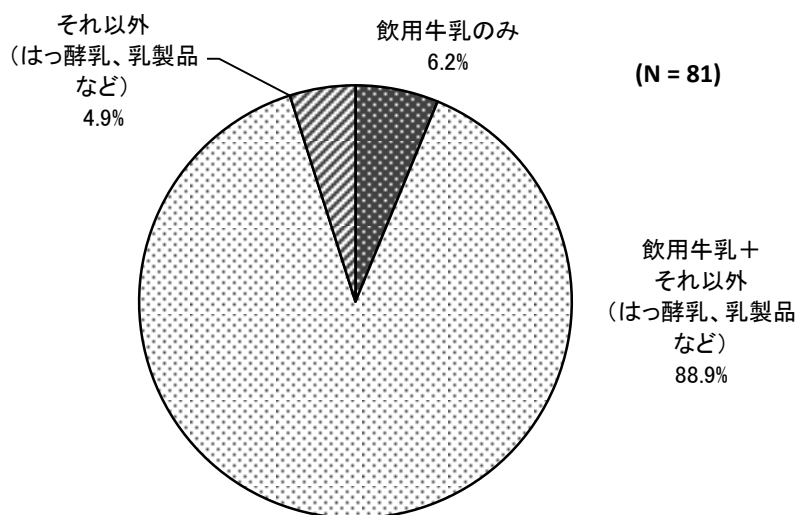
### Ⅲ アンケート調査結果

#### 1. 取扱品目ごとの生乳仕向け割合

問1. 牛乳、乳飲料、乳製品への生乳仕向け割合(原料乳の仕入れ数量を100%としたときの割合)をお教えください。

#### 【取り扱い品目】

「飲用牛乳+それ以外(はっ酵乳、乳製品など)」が88.9%と最も高く、次いで「飲用牛乳のみ」が6.2%、「それ以外のみ(はっ酵乳、乳製品など)」が4.9%となっている。

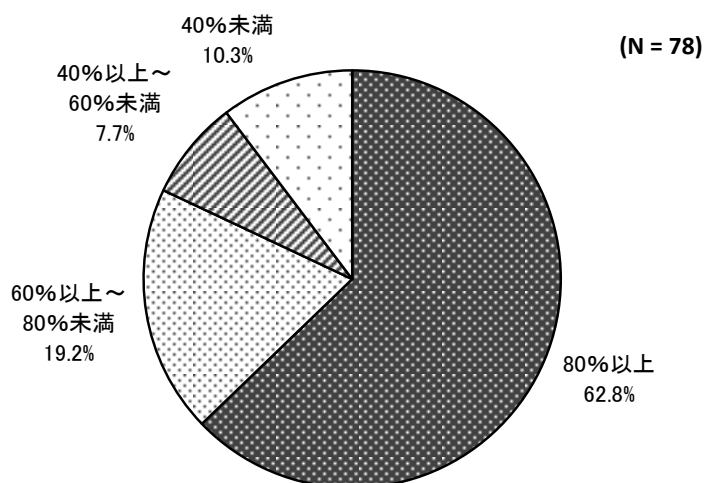


(上段: 件数、下段: %)

N	飲用牛乳のみ	飲用牛乳+ それ以外 (はっ酵乳、乳製品 など)	それ以外のみ (はっ酵乳、 乳製品など)
81	5	72	4
100.0	6.2	88.9	4.9

【飲用牛乳】

「80%以上」が 62.8%と最も高く、次いで「60%以上～80%未満」が 19.2%、「40%未満」が 10.3%となっている。



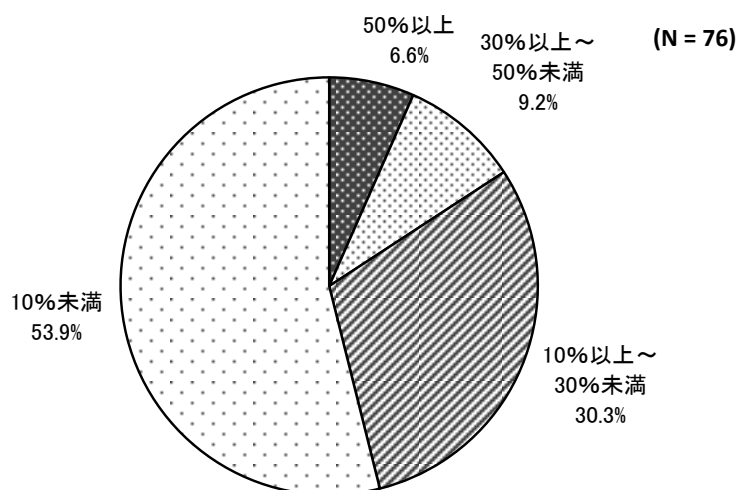
(上段: 件数、下段: %)

N	80%以上	60%以上～80%未満	40%以上～60%未満	40%未満
78	49	15	6	8
<b>100.0</b>	<b>62.8</b>	<b>19.2</b>	<b>7.7</b>	<b>10.3</b>



【はっ酵乳・乳酸菌飲料・乳飲料】

「10%未満」が 53.9%と最も高く、次いで「10%以上～30%未満」が 30.3%、「30%以上～50%未満」が 9.2%となっている。

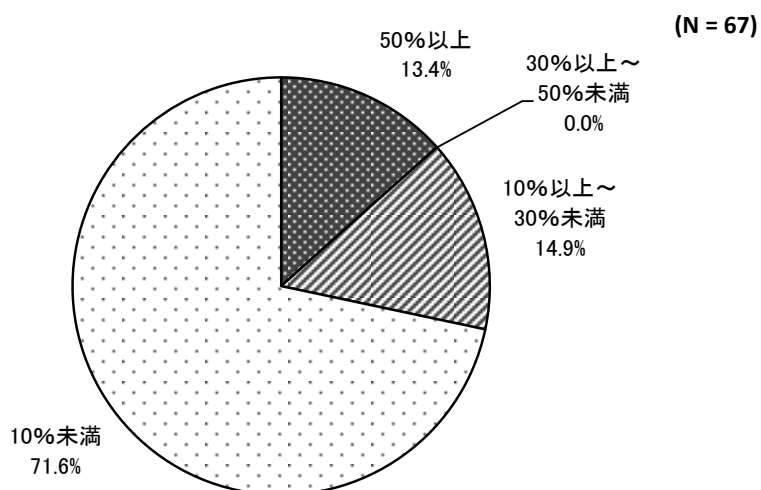


(上段: 件数、下段: %)

N	50%以上	30%以上～50%未満	10%以上～30%未満	10%未満
76	5	7	23	41
100.0	6.6	9.2	30.3	53.9

【乳製品】

「10%未満」が 71.6%と最も高く、次いで「10%以上～30%未満」が 14.9%、「50%以上」が 13.4%となっている。



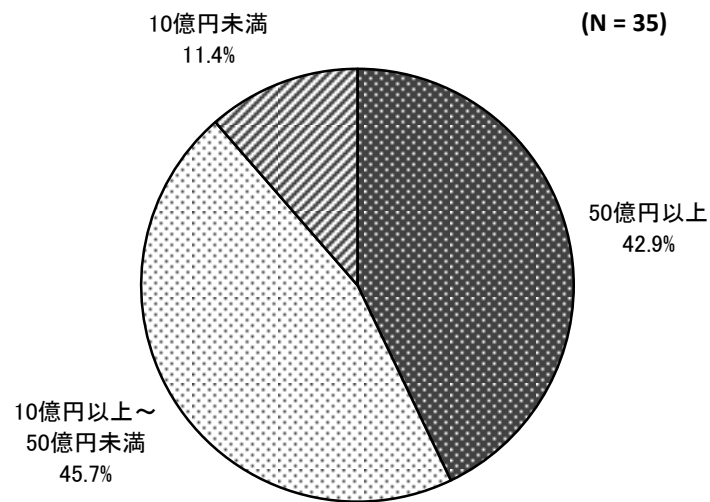
(上段: 件数、下段: %)

N	50%以上	30%以上～50%未満	10%以上～30%未満	10%未満
67	9	0	10	48
100.0	13.4	0.0	14.9	71.6

## 2. 牛乳の製造コスト

問 2-1. 牛乳の製造コストについて、年間でかかる金額についてお答えください。

「10 億円以上～50 億円未満」が 45.7%で最も高く、次いで「50 億円以上」が 42.9%、「10 億円未満」が 11.4%となっている。



(上段: 件数、下段: %)

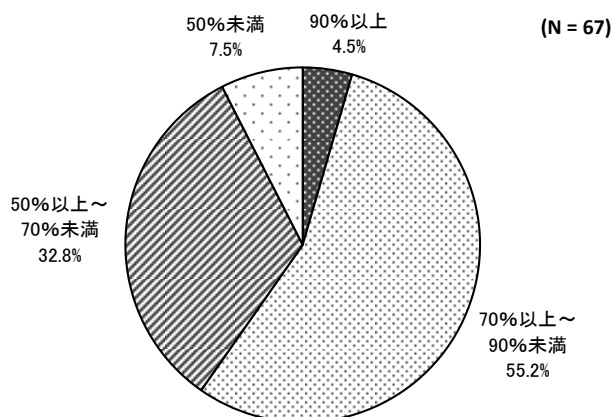
N	50億円以上	10億円以上～50億円未満	10億円未満
35	15	16	4
<b>100.0</b>	<b>42.9</b>	<b>45.7</b>	<b>11.4</b>

### 3. 牛乳の製造コスト(詳細)

問 2-2. 年間でかかる牛乳の製造コストのうち、各費用が占める割合と、金額についてお答えください。  
 ※問 2-1 で回答いただいた金額を 100%としてお答えください。  
 ※販売・管理に関するコストは含みません。

#### 【原材料調達価格】

「70%以上～90%未満」が 55.2%と最も高く、次いで「50%以上～70%未満」が 32.8%、「50%未満」が 7.5%となっている。

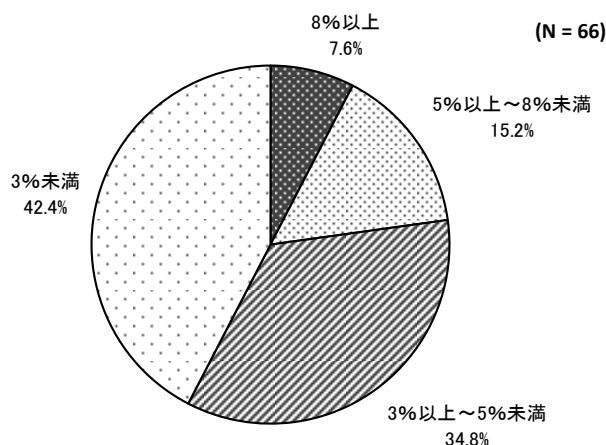


(上段: 件数、下段: %)

N	90%以上	70%以上～90%未満	50%以上～70%未満	50%未満
67	3	37	22	5
100.0	4.5	55.2	32.8	7.5

#### 【光熱費】

「3%未満」が 42.4%と最も高く、次いで「3%以上～5%未満」が 34.8%、「5%以上～8%未満」が 15.2%となっている。

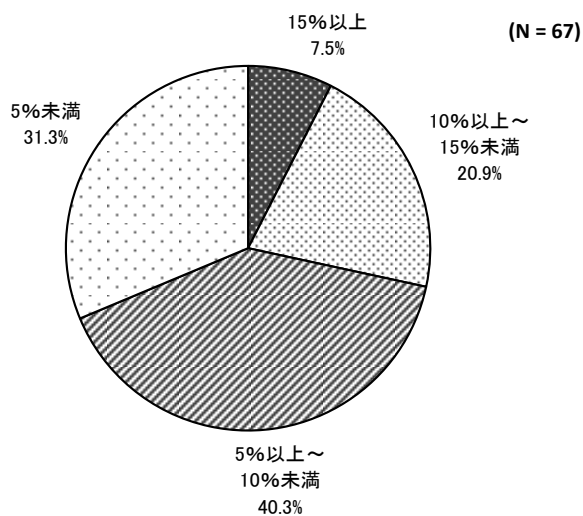


(上段: 件数、下段: %)

N	8%以上	5%以上～8%未満	3%以上～5%未満	3%未満
66	5	10	23	28
100.0	7.6	15.2	34.8	42.4

【人件費・労働費】

「5%以上～10%未満」が 40.3%と最も高く、次いで「5%未満」が 31.3%、「10%以上～15%未満」が 20.9%となっている。

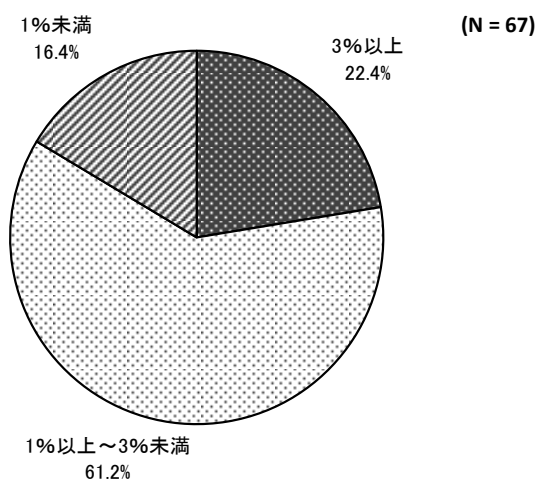


(上段: 件数、下段: %)

N	15%以上	10%以上～15%未満	5%以上～10%未満	5%未満
67	5	14	27	21
	7.5	20.9	40.3	31.3

【減価償却費】

「1%以上～3%未満」が 61.2%と最も高く、次いで「3%以上」が 22.4%、「1%未満」が 16.4%となっている。

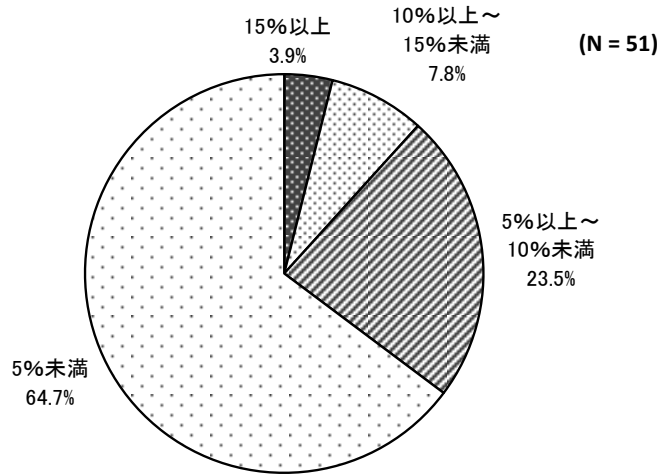


(上段: 件数、下段: %)

N	3%以上	1%以上～3%未満	1%未満
67	15	41	11
	22.4	61.2	16.4

【配送費】

「5%未満」が64.7%と最も高く、次いで「5%以上～10%未満」が23.5%、「10%以上～15%未満」が7.8%となっている。

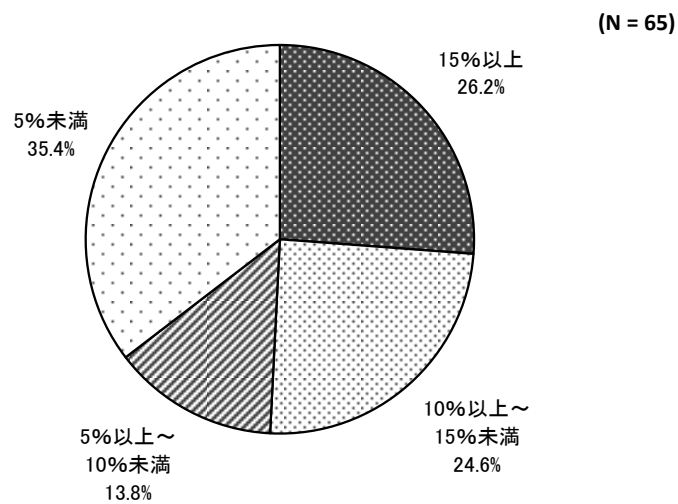


(上段: 件数、下段: %)

N	15%以上	10%以上～15%未満	5%以上～10%未満	5%未満
51	2	4	12	33
100.0	3.9	7.8	23.5	64.7

【その他】

「5%未満」が35.4%と最も高く、次いで「15%以上」が26.2%、「10%以上～15%未満」が24.6%となっている。



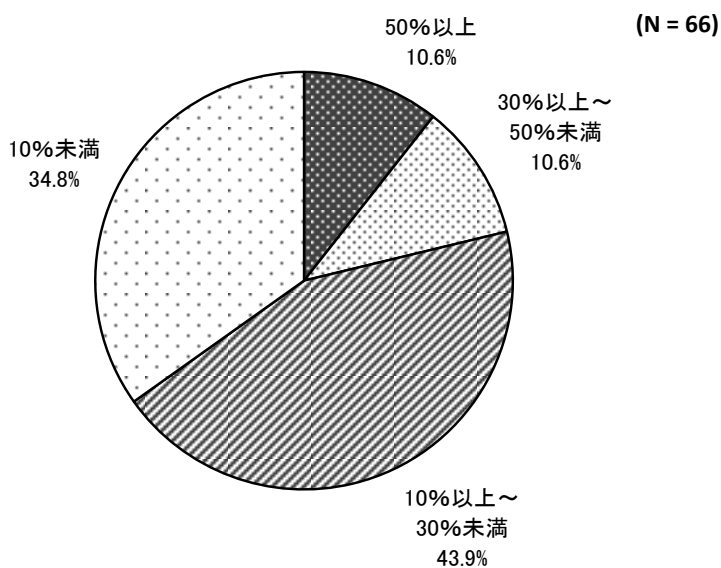
(上段: 件数、下段: %)

N	15%以上	10%以上～15%未満	5%以上～10%未満	5%未満
65	17	16	9	23
100.0	26.2	24.6	13.8	35.4

#### 4. 学校給食用牛乳の売上について

問 3. 貴社の「年間の売上高全体」(牛乳や乳製品以外の事業売上高も含む)のうち、「学校給食用牛乳」の売上が占める割合と金額についてお答えください。

「10%以上～30%未満」が 43.9%と最も高く、次いで「10%未満」が 34.8%、「50%以上」及び「30%以上～50%未満」が 10.6%となっている。



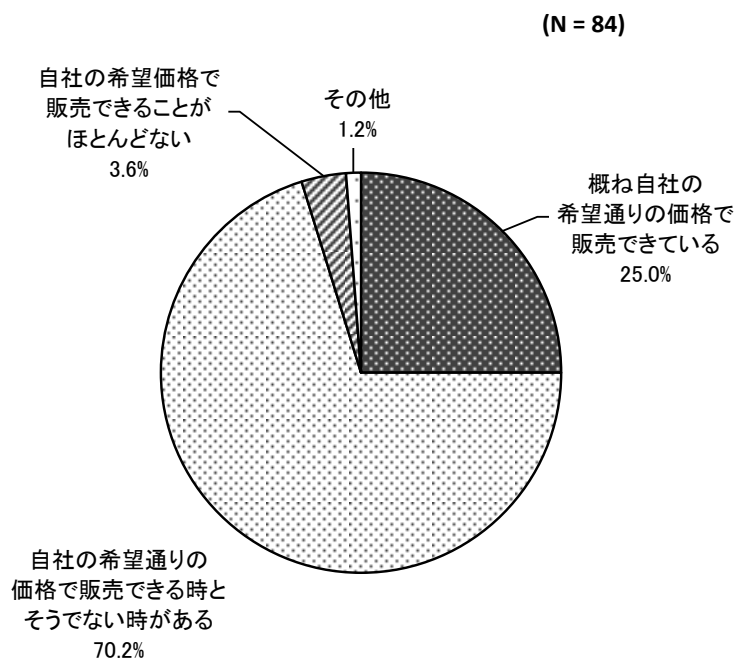
(上段: 件数、下段: %)

N	50%以上	30%以上～50%未満	10%以上～30%未満	10%未満
66	7	7	29	23
100.0	10.6	10.6	43.9	34.8

## 5. 販売価格の状況

問 4. 貴社における小売・卸への販売価格の状況についてお答えください。(○は1つ)

「自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある」が 70.2%と最も高く、次いで「概ね自社の希望通りの価格で販売できている」が 25.0%、「自社の希望価格で販売できることがほとんどない」が 3.6%となっている。



(上段: 件数、下段: %)

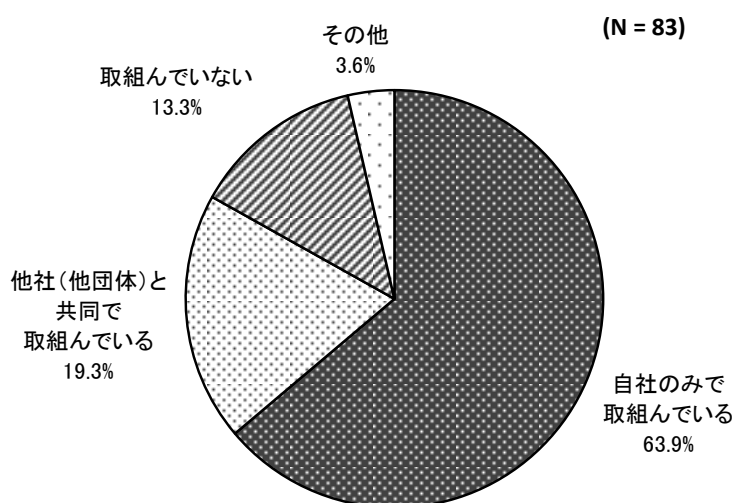
N	概ね自社の希望通りの価格で販売できている	自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある	自社の希望価格で販売できることがほとんどない	その他
84	21	59	3	1
100.0	25.0	70.2	3.6	1.2



## 6. 商品開発の取組状況

問 5. 貴社における商品開発の取組状況についてお答えください。(〇は1つ)

「自社のみで取組んでいる」が63.9%と最も高く、次いで「他社(他団体)と共同で取組んでいる」が19.3%、「取組んでいない」が13.3%となっている。



(上段: 件数、下段: %)

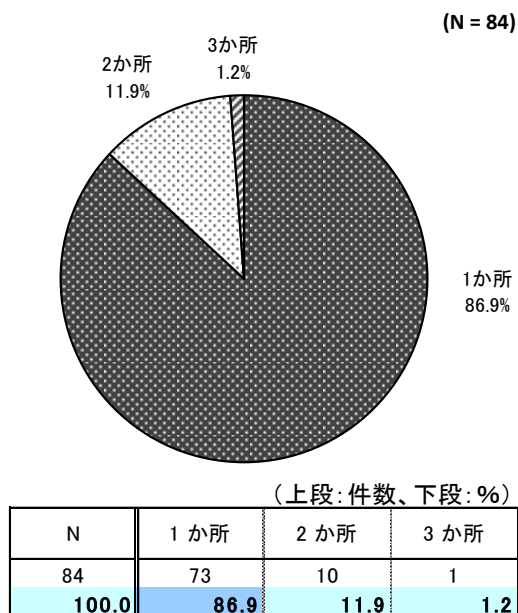
N	自社のみで取組んでいる	他社(他団体)と共同で取組んでいる	取組んでいない	その他
83	53	16	11	3
	100.0	63.9	19.3	13.3
		3.6		

## 7. 牛乳・乳製品を製造している工場の状況

問 6-1. 貴社の牛乳・乳製品を製造している工場の状況について、工場ごとにお答えください。

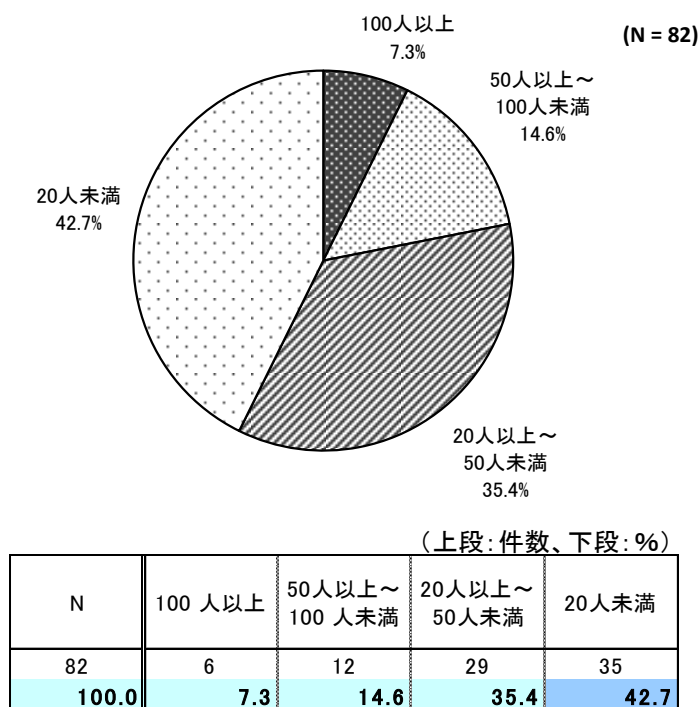
### 【工場数】

「1 か所」が 86.9%と最も高く、次いで「2 か所」が 11.9%、「3 か所」が 1.2%となっている。



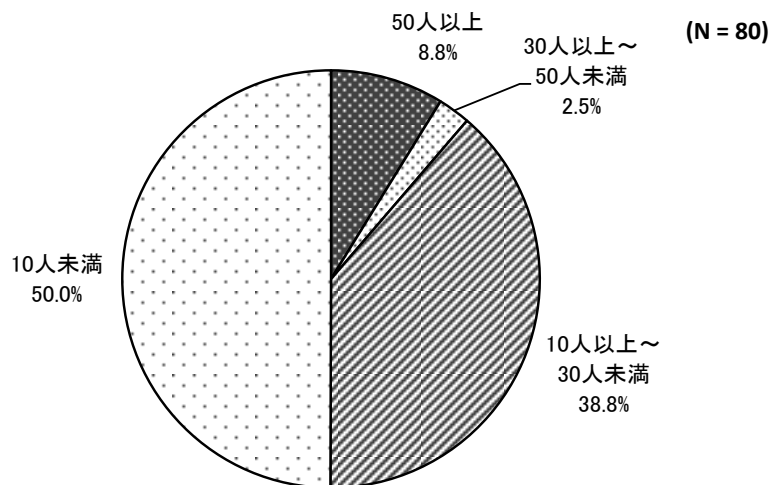
### 【従業員数(正社員)】 ※調査票回答欄の表の先頭①に記載されている工場にて集計

「20 人未満」が 42.7%と最も高く、次いで「20 人以上～50 人未満」が 35.4%、「50 人以上～100 人未満」が 14.6%となっている。



【従業員数(契約・嘱託・パート・アルバイト)】 ※調査票回答欄の表の先頭(①)に記載されている工場にて集計

「10人未満」が50.0%と最も高く、次いで「10人以上～30人未満」が38.8%、「50人以上」が8.8%となっている。

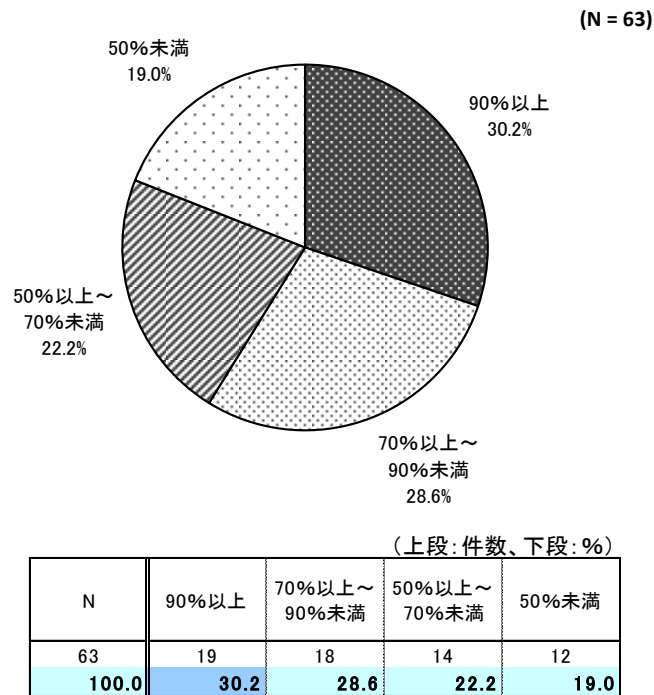


(上段: 件数、下段: %)

N	50人以上	30人以上～ 50人未満	10人以上～ 30人未満	10人未満
80	7	2	31	40
100.0	8.8	2.5	38.8	50.0

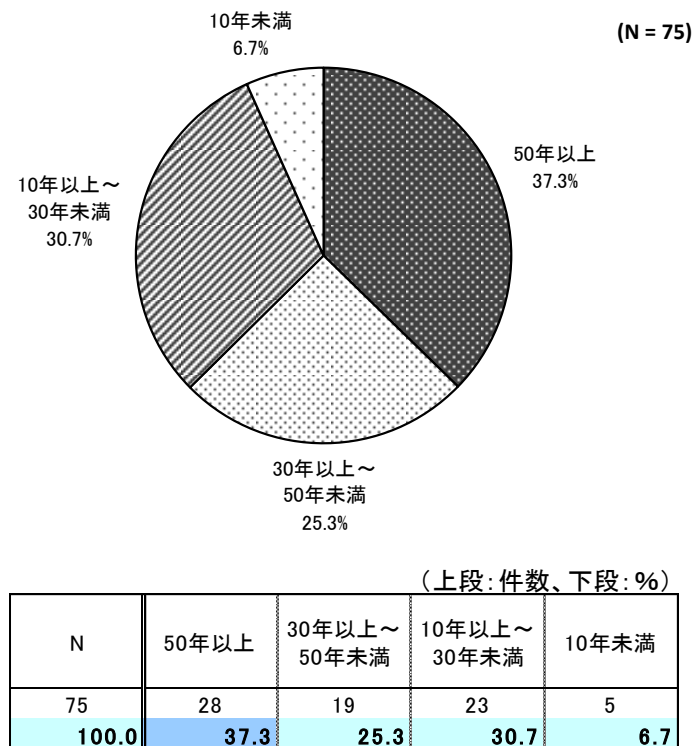
【平均稼働率】 ※調査票回答欄の表の先頭①に記載されている工場にて集計

「90%以上」が 30.2%と最も高く、次いで「70%以上～90%未満」が 28.6%、「50%以上～70%未満」が 22.2%となっている。



【操業年数】 ※調査票回答欄の表の先頭①に記載されている工場にて集計

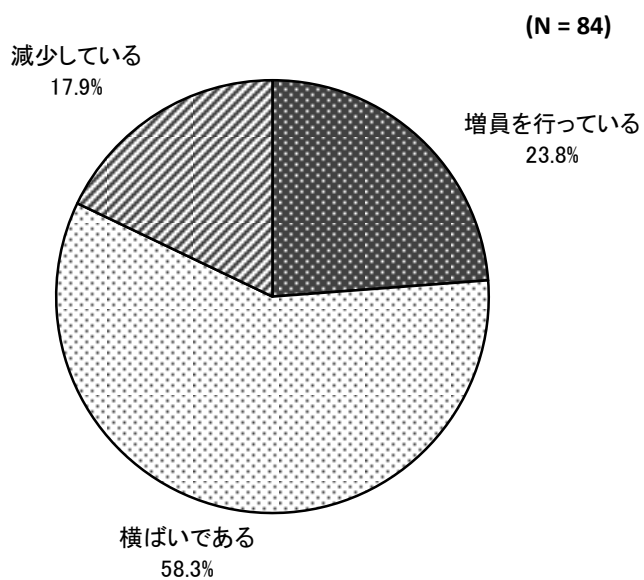
「50年以上」が 37.3%と最も高く、次いで「10年以上～30年未満」が 30.7%、「30年以上～50年未満」が 25.3%となっている。



## 8. 従業員数の変化

問 6-2. ここ 5 年程度における、従業員数の変化についてお答えください。(〇は 1 つ)

「横ばいである」が 58.3%と最も高く、次いで「増員を行っている」が 23.8%、「減少している」が 17.9%となっている。



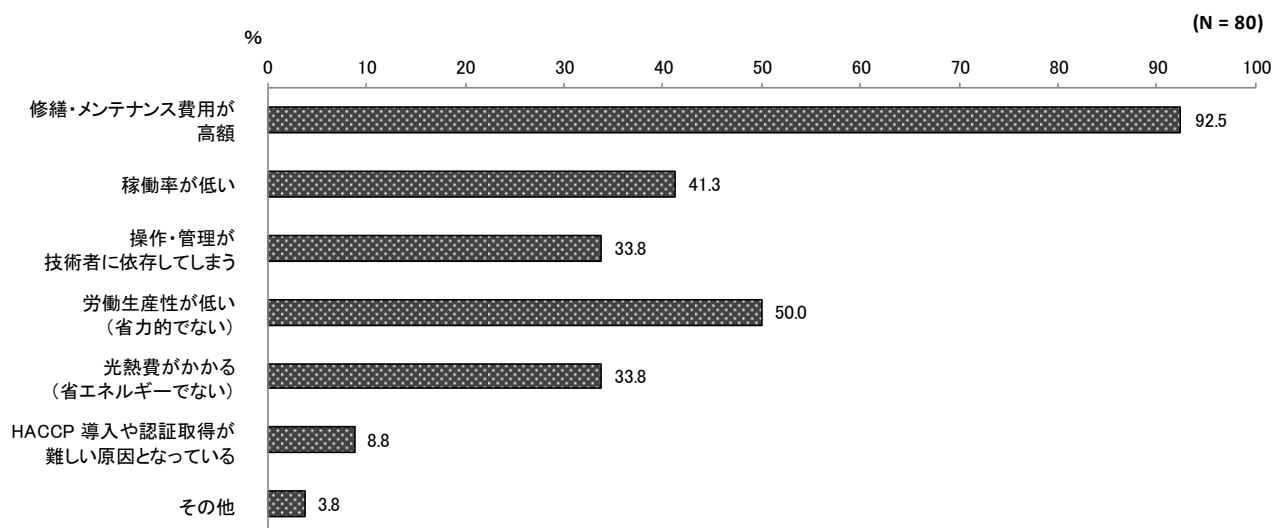
(上段: 件数、下段: %)

N	増員を行 っている	横ばい である	減少して いる
84	20	49	15
100.0	23.8	58.3	17.9

## 9. 製造設備における課題

問 7. 製造設備における課題についてお答えください。(〇はいくつでも)

「修繕・メンテナンス費用が高額」が92.5%と最も高く、次いで「労働生産性が低い(省力的でない)」が50.0%、「稼働率が低い」が41.3%となっている。



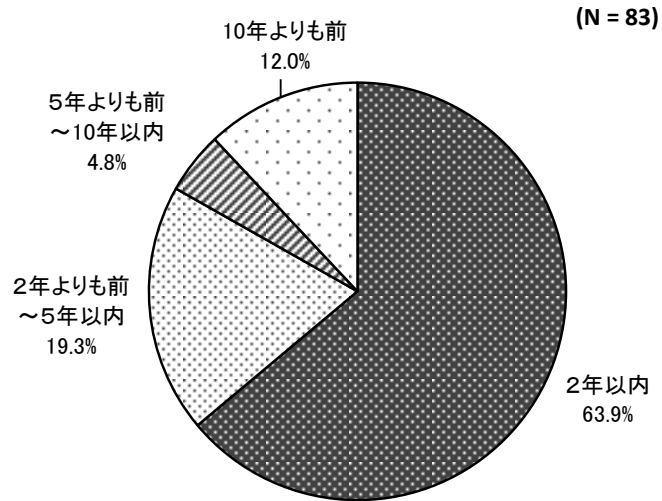
(上段: 件数、下段: %)

N	修繕・メンテナンス費用が高額	稼働率が低い	操作・管理が技術者に依存してしまう	労働生産性が低い(省力的でない)	光熱費がかかる(省エネルギーでない)	HACCP 導入や認証取得が難しい原因となっている	その他
80	74	33	27	40	27	7	3
-	92.5	41.3	33.8	50.0	33.8	8.8	3.8

10. 製造設備の更新時期

問 8. 製造設備の更新(入替や新規導入も含む)を最後に行ったのは、いつごろですか。(○は1つ)

「2年以内」が63.9%と最も高く、次いで「2年よりも前～5年以内」が19.3%、「10年よりも前」が12.0%となっている。



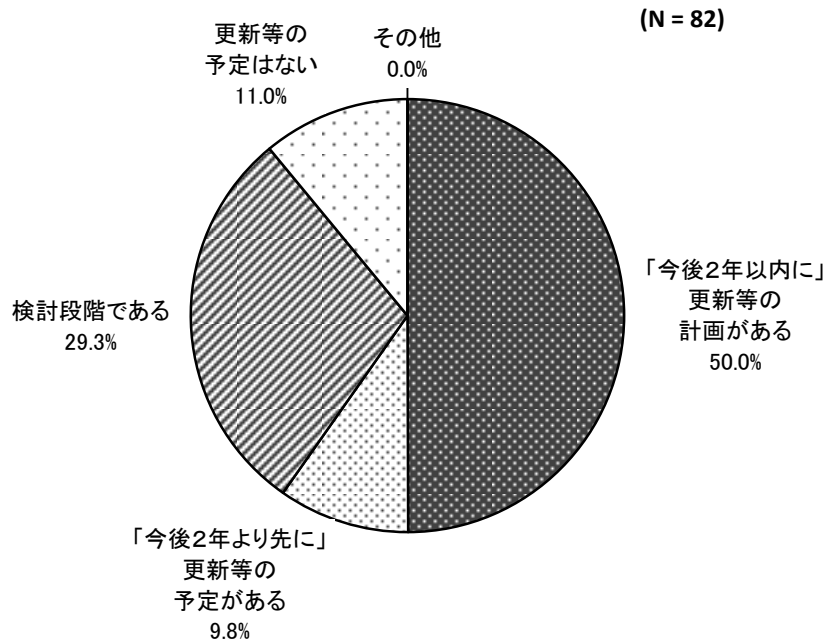
(上段: 件数、下段: %)

N	2年以内	2年よりも前～5年以内	5年よりも前～10年以内	10年よりも前
83	53	16	4	10
	100.0	63.9	19.3	4.8
				12.0

11. 今後の設備投資や機器更新等に関する意向

問 9. 今後の設備投資や機器更新等に関する意向についてお答えください。(○は1つ)

「今後2年以内に」更新等の計画がある」が 50.0%と最も高く、次いで「検討段階である」が 29.3%、「更新等の予定はない」が 11.0%となっている。



(上段:件数、下段:%)

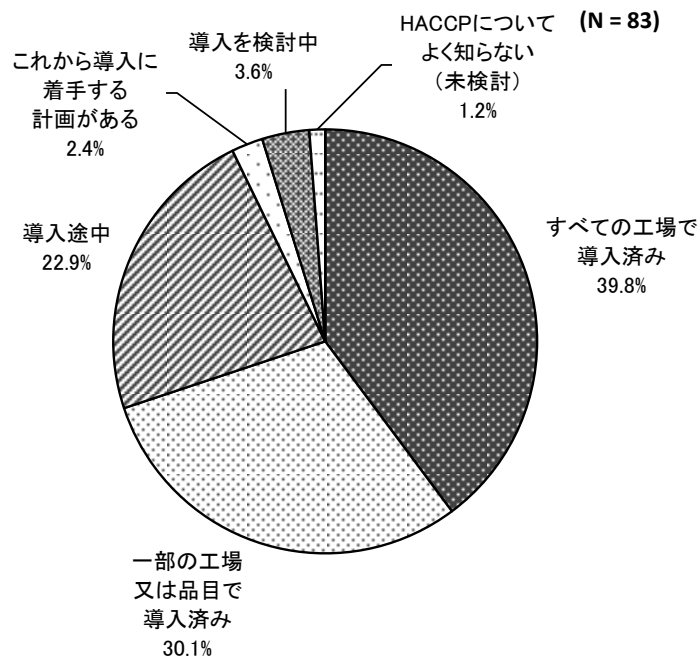
N	「今後2年以内に」更新等の計画がある	「今後2年より先に」更新等の予定がある	検討段階である	更新等の予定はない	その他
82	41	8	24	9	0
	50.0	9.8	29.3	11.0	0.0



12. HACCP の導入状況と今後の意向

問 10. HACCP の導入状況と今後の意向についてお答えください。(○は1つ)

「すべての工場で導入済み」が 39.8%と最も高く、次いで「一部の工場又は品目で導入済み」が 30.1%、「導入途中」が 22.9%となっている。



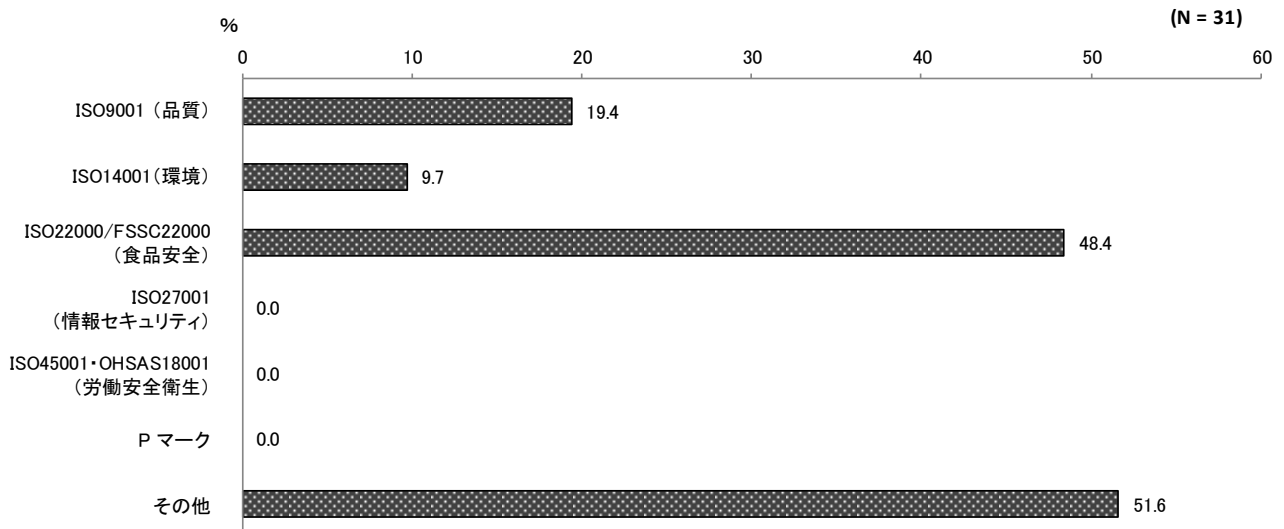
(上段: 件数、下段: %)

N	すべての工場 で導入済み	一部の工場 又は品目 で導入済み	導入途中	これから導入 に着手する 計画がある	導入を検討中	HACCPに ついて よく知らない (未検討)
83	33	25	19	2	3	1
100.0	39.8	30.1	22.9	2.4	3.6	1.2

### 13. ISO 等民間認証の取得状況

問 11. ISO 等民間認証について、貴社で取得済のものをお答えください。(〇はいくつでも)

「その他」が 51.6%と最も高く、次いで「ISO22000/FSSC22000(食品安全)」が 48.4%、「ISO9001(品質)」が 19.4%となっている。



(上段: 件数、下段: %)

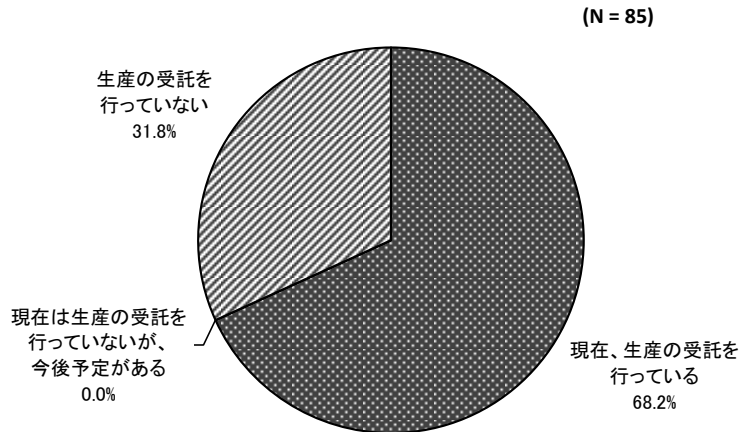
N	ISO9001 (品質)	ISO14001 (環境)	ISO22000/FSSC22000 (食品安全)	ISO27001 (情報セキュリティ)	ISO45001・OHSAS18001 (労働安全衛生)	P マーク	その他
31	6	3	15	0	0	0	16
-	19.4	9.7	48.4	0.0	0.0	0.0	51.6

14. 生産受託の状況

問 12. 生産受託・委託の状況についてお答えください。(それぞれ○は1つ)

【受託】

「現在、生産の受託を行っている」が 68.2%と最も高く、「生産の受託を行っていない」が 31.8%となっている。  
 「現在は生産の委託を行っていないが、今後予定がある」の回答者はなかった。

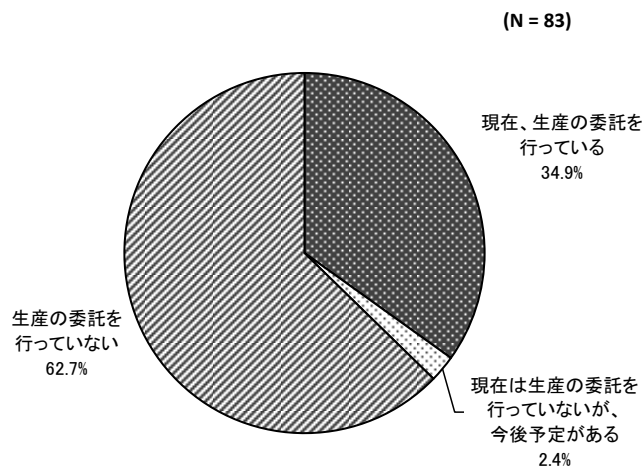


(上段:件数、下段:%)

N	現在、 生産の受託を 行っている	現在は生産の 受託を行って いないが、今後 予定がある	生産の受託を 行っていない
85	58	0	27
	100.0	68.2	0.0
			31.8

【委託】

「生産の委託を行っていない」が 62.7%と最も高く、次いで「現在、生産の委託を行っている」が 34.9%、「現在は生産の委託を行っていないが、今後予定がある」が 2.4%となっている。



(上段:件数、下段:%)

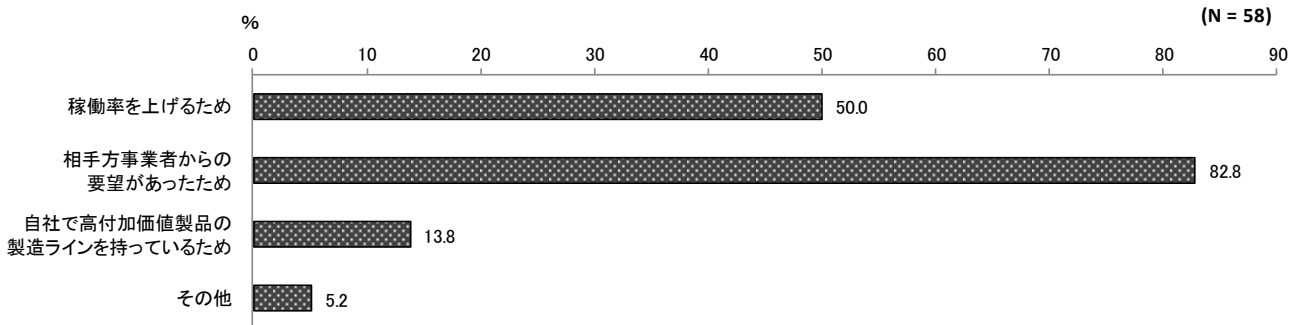
N	現在、 生産の委託を 行っている	現在は生産の 委託を行って いないが、今後 予定がある	生産の委託を 行って いない
83	29	2	52
	100.0	34.9	2.4
			62.7

15. 受託・委託生産を行っている理由

問 13. 【問 12 で、「1. 現在、生産の受託を行っている」もしくは「1. 現在、生産の委託を行っている」と回答した方におたずねします。】  
 受託・委託生産を行っている理由についてお答えください。(〇はいくつでも)

【受託】

「相手方事業者からの要望があったため」が 82.8%と最も高く、次いで「稼働率を上げるため」が 50.0%、「自社で高付加価値製品の製造ラインを持っているため」が 13.8%となっている。”

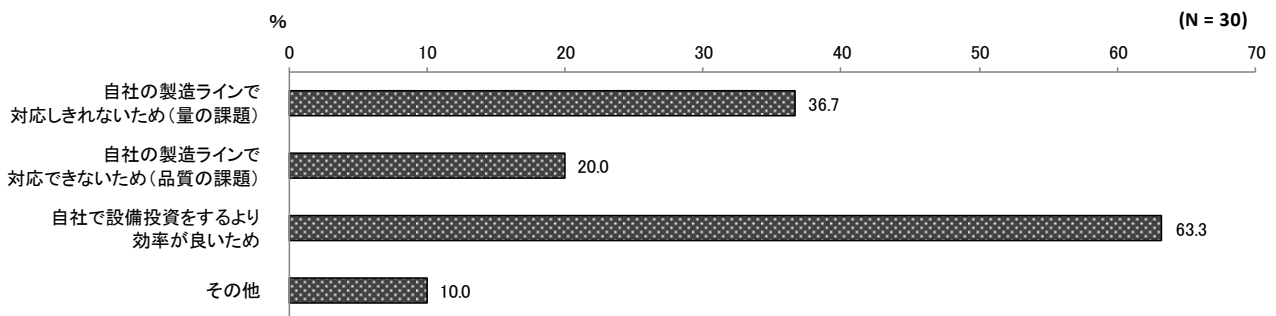


(上段: 件数、下段: %)

N	稼働率を上げるため	相手方事業者からの要望があったため	自社で高付加価値製品の製造ラインを持っているため	その他
58	29	48	8	3
-	50.0	82.8	13.8	5.2

【委託】

「自社で設備投資をするより効率が良いため」が 63.3%と最も高く、次いで「自社の製造ラインで対応しきれないため(量の課題)」が 36.7%、「自社の製造ラインで対応できないため(品質の課題)」が 20.0%となっている。”



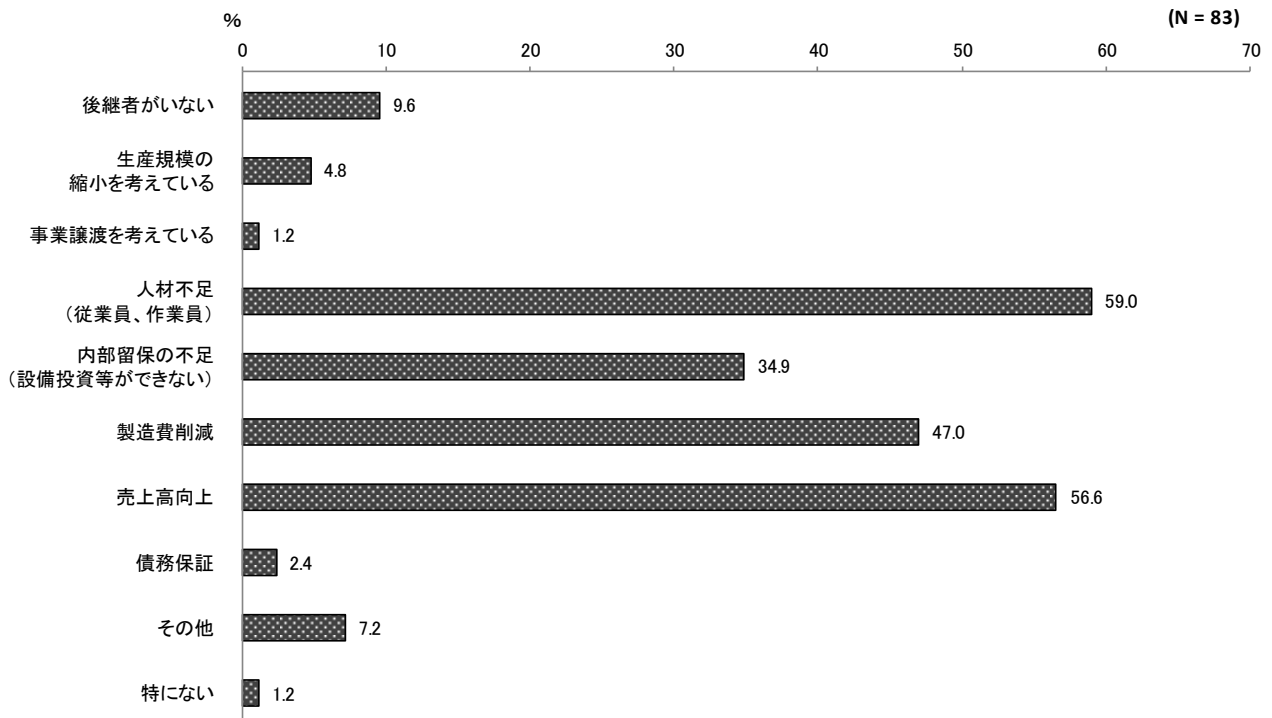
(上段: 件数、下段: %)

N	自社の製造ラインで対応しきれないため(量の課題)	自社の製造ラインで対応できないため(品質の課題)	自社で設備投資をするより効率が良いため	その他
30	11	6	19	3
-	36.7	20.0	63.3	10.0

16. 今後の事業継続に関する課題等

問 14. 今後の事業継続に関する課題等についてお答えください。(〇は3つまで)

「人材不足(従業員、作業員)」が59.0%と最も高く、次いで「売上高向上」が56.6%、「製造費削減」が47.0%となっている。



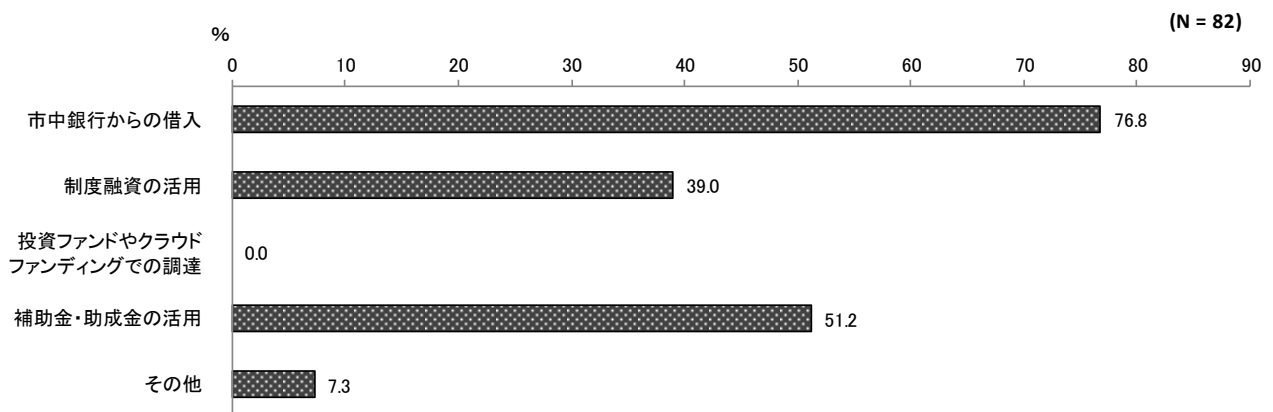
(上段:件数、下段:%)

N	後継者がいない	生産規模の縮小を考えている	事業譲渡を考えている	人材不足(従業員、作業員)	内部留保の不足(設備投資等ができない)	製造費削減	売上高向上	債務保証	その他	特にない
83	8	4	1	49	29	39	47	2	6	1
-	9.6	4.8	1.2	59.0	34.9	47.0	56.6	2.4	7.2	1.2

17. 今後の資金調達の手続き

問 15. 今後の資金調達の手続きにつきまして、お答えください。(〇はいくつでも)

「市中銀行からの借入」が 76.8%と最も高く、次いで「補助金・助成金の活用」が 51.2%、「制度融資の活用」が 39.0%となっている。



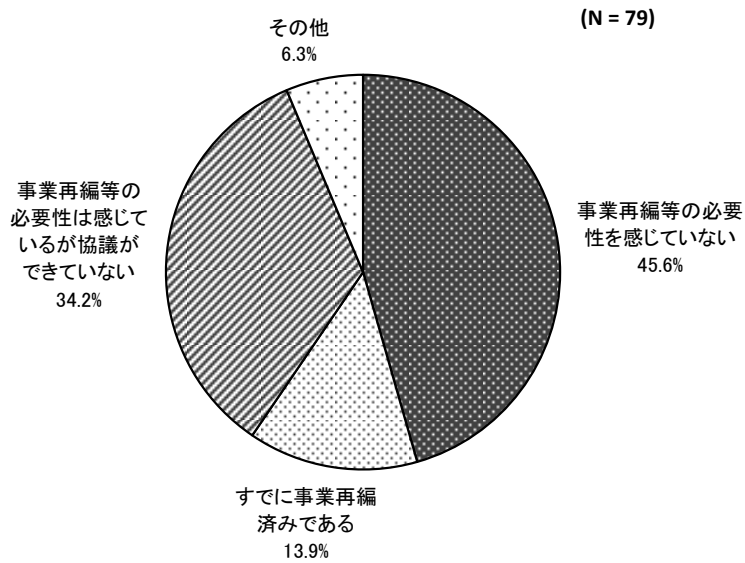
(上段: 件数、下段: %)

N	市中銀行からの借入	制度融資の活用	投資ファンドやクラウドファンディングでの調達	補助金・助成金の活用	その他
82	63	32	0	42	6
-	76.8	39.0	0.0	51.2	7.3

18. 事業再編等に関する状況

問 16. 事業再編や経営統合につきまして、貴社の状況をお答えください。(〇はいくつでも)

「事業再編等の必要性を感じていない」が 45.6%と最も高く、次いで「事業再編等の必要性は感じているが協議ができていない」が 34.2%、「すでに事業再編済みである」が 13.9%となっている。



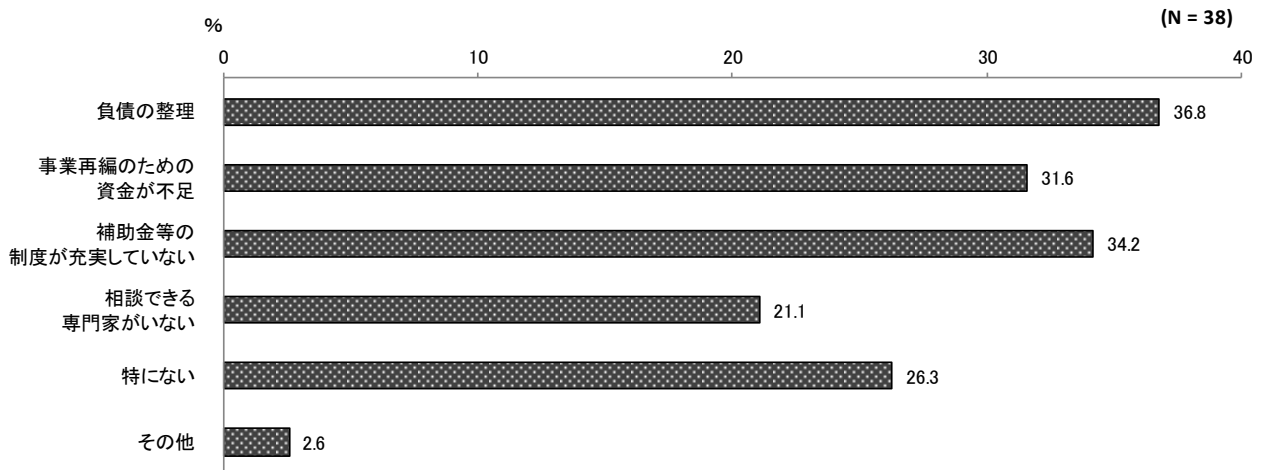
(上段:件数、下段:%)

N	事業再編等の必要性を感じていない	すでに事業再編済みである	事業再編等の必要性は感じているが協議ができていない	その他
79	36	11	27	5
100.0	45.6	13.9	34.2	6.3

19. 乳業業界の事業再編に関する課題

問 17. 乳業業界の事業再編につきまして、貴社が課題と考えていることをお答えください。(〇はいくつでも)。

「負債の整理」が 36.8%と最も高く、次いで「補助金等の制度が充実していない」が 34.2%、「事業再編のための資金が不足」が 31.6%となっている。



(上段:件数、下段:%)

N	負債の整理	事業再編のための資金が不足	補助金等の制度が充実していない	相談できる専門家がいない	特になし	その他
38	14	12	13	8	10	1
-	36.8	31.6	34.2	21.1	26.3	2.6



## 20. 今後の事業継続に関する課題等

問 18. 乳業業界の事業再編に関しまして、行政への要望等がございましたら、ご記入ください。

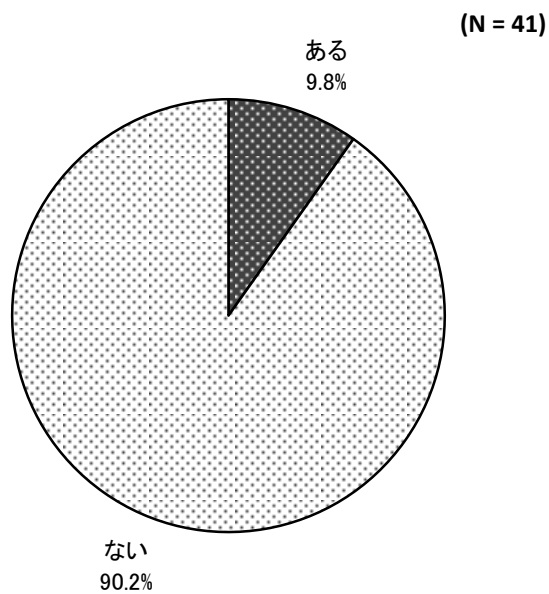
- 零細同業者と事業再編しようとしても年間生乳量等の条件が合わず(基準が高い)再編にならず、廃業するしか方法が無い。
- 業者同士で事業再編に関して話合うことはまずない。それぞれの事情が少しずつ違うので、おそらく業者同士では話にならない。ぎりぎりまで我慢くらべをしてしまう。
- 強い農業づくり交付金実施要領の中で、新工場の条件として、廃止工場+新工場増設前の合計数量を超えないものとすると言われており、合計 100 を超えない中で効率化を図りなさい、とのことであるが合計数量の見直しをお願いしたい。再編による合理化と規模拡大により効率化を図りたいため。
- 乳業者の統合にともなう社屋の移転・増床及び工場設備の改修・増設費用の補助率を上げてほしい。土地の取得費用を補助の対象にしてほしい。

## IV 電話調査結果

### 1. 小売・卸への販売価格の状況(特定の季節や時期)

問 1-1. 自社の希望通りの価格で販売できない、特定の時期や季節はありますか。(1 つだけ選択)

「ある」は 9.8%、「ない」は 90.2%であった。



(上段: 件数、下段: %)

N	ある	ない
41	4	37
100.0	9.8	90.2

## 2. 小売・卸への販売価格の状況(希望販売価格が実現できないとき)

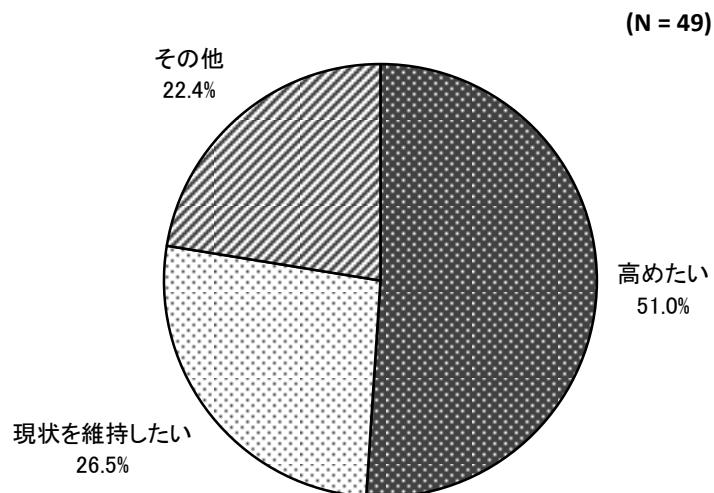
問 1-2. 自社の希望通りの価格で販売できないときは、どんなときですか。

- 取引先による／取引先との交渉次第。(同意見多数)
- 小売業者の特売やセールの時。
- 原料仕入れが品薄になるタイミング(しいて言えば7～10月)。
- 価格相場があるので、原料の価格等高騰して値段を上げたくてもできないことが多々ある。
- 年間を通じて、全体的に生乳の供給が多いと価格が安くなってしまふ。
- スーパー・量販店との商談時における、同業他社との価格競争に基づいて価格決定される。
- 生乳の価格変動は認められるものの、燃料や包装資材等の経費の上昇については交渉が難しい。
- 取引先による。卸売業者に対して安くしないと受けてくれないため安くせざるを得ないことがある。
- スーパー等小売店の店頭価格状況を基準とされてしまふ。価格交渉が難しい。
- スーパー側の要求に合わせざるを得ないとき。
- 時期ではなく、小売の特売等で安くせざるを得ないことがある。
- 取引先からの要請で、希望価格で販売できないケースが発生する。
- 生乳以外の燃料費や包装材、人件費の上昇を転嫁できないことが多い。
- 原料仕入れの際、大幅に乳価が上がれば希望通り値上げできることが多いが、上昇が軽微であれば自社で差額損失は吸収してくださいと言われ思い通りにいかないことがある。
- 取引先とのパワーバランスによって、常に希望通りにはなっていない。
- 時期ではなく取引先によるパワーバランスにより価格決定されるため、思い通りにいかないことが多い。
- 原料価格等によって、値段を上げても利益が出ない事もある。しかし、相場から大きく離れることもできないため思い通りにいかない。

### 3. 稼働率に関する考え方

問 2. 稼働率について、今後どういった対応をとっていきたいと考えていますか。(1つだけ選択)

「高めたい」が 51.0%と最も高く、次いで「現状を維持したい」が 26.5%、「その他」が 22.4%となっている。



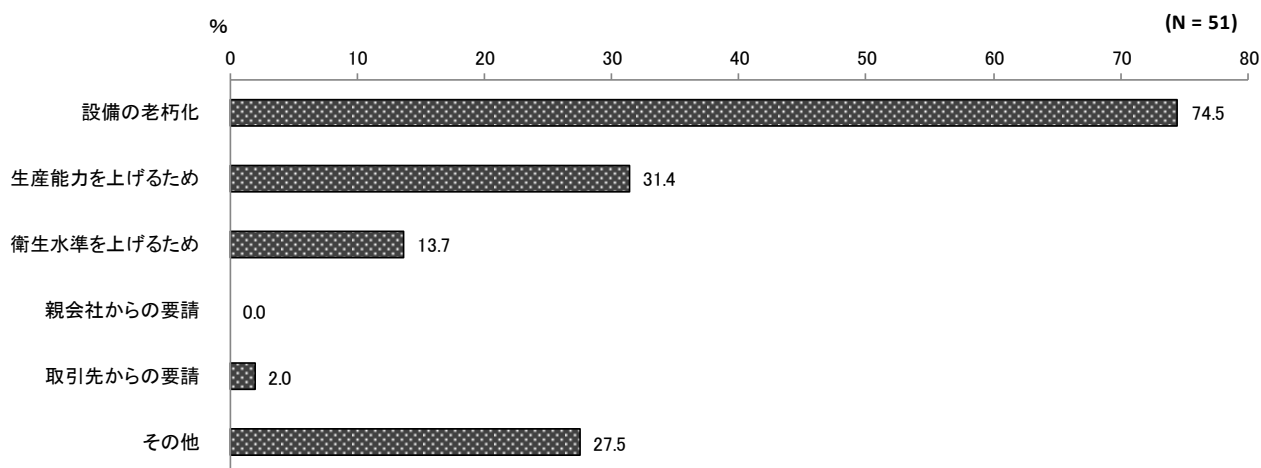
(上段: 件数、下段: %)

N	高めたい	現状を維持したい	その他
49	25	13	11
100.0	51.0	26.5	22.4

#### 4. 直近で設備を更新した理由

問 3. 直近で設備を更新した理由について、教えてください。(1つだけ選択)

「設備の老朽化」が 74.5%と最も高く、次いで「生産能力を上げるため」が 31.4%、「その他」が 27.5%となっている。



(上段:件数、下段:%)

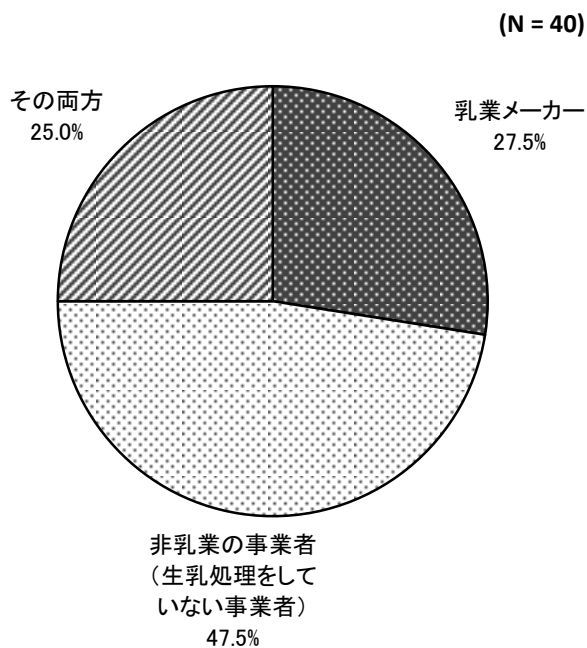
N	設備の老朽化	生産能力を上げるため	衛生水準を上げるため	親会社からの要請	取引先からの要請	その他
51	38	16	7	0	1	14
-	74.5	31.4	13.7	0.0	2.0	27.5

## 5. 受託生産の委託元

### 問 4-1. 【受託生産を行っている事業者に対し質問】

生産の委託元は、乳業メーカーと非乳業の事業者(生乳処理をしていない事業者)のどちらでしょうか。(1つだけ選択)

「非乳業の事業者(生乳処理をしていない事業者)」が 47.5%と最も高く、次いで「乳業メーカー」が 27.5%、「その両方」が 25.0%となっている。



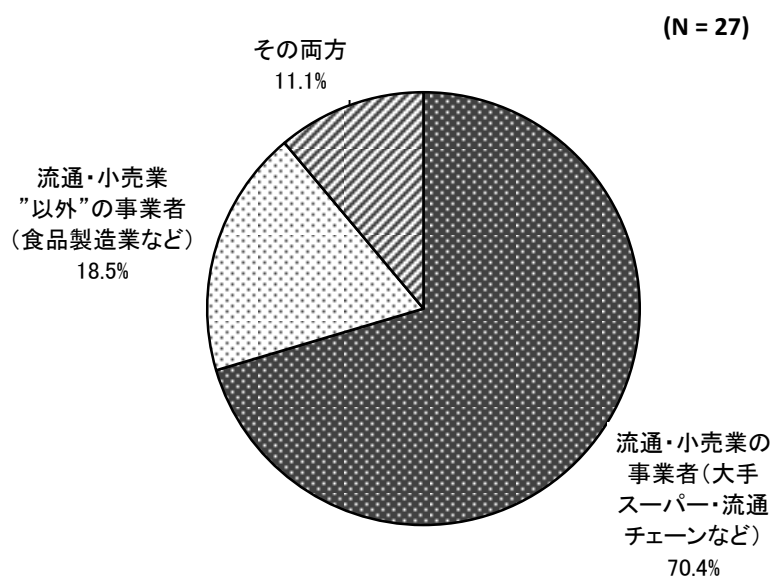
(上段: 件数、下段: %)

N	乳業メーカー	非乳業の事業者 (生乳処理をしていない事業者)	その両方
40	11	19	10
100.0	27.5	47.5	25.0

6. 受託生産の委託元(非乳業の事業者)について

問4-2.【問4-1で「非乳業の事業者(生乳処理をしていない事業者)」、「その両方」を選択した事業者に対し質問】委託元は、非乳業の事業者とは、どういった事業者でしょうか。(1つだけ選択)

「流通・小売業の事業者(大手スーパー・流通チェーンなど)」が70.4%と最も高く、次いで「流通・小売業”以外”の事業者(食品製造業など)」が18.5%、「その両方」が11.1%となっている。



(上段: 件数、下段: %)

N	流通・小売業の事業者 (大手スーパー・流通チェーンなど)	流通・小売業”以外”の事業者 (食品製造業など)	その両方
27	19	5	3
100.0	70.4	18.5	11.1

## 7. 委託生産を行っている製品(品目)

### 問 5.【委託生産を行っている事業者に対し質問】

他の事業者に、製造を委託している製品(品目)について教えてください。(複数回答可)

「その他」が 47.1%と最も高く、次いで「牛乳(成分調整牛乳、加工乳を含む)」及び「乳製品(ヨーグルト、チーズなど)」が 41.2%となっている。



(上段:件数、下段:%)

N	牛乳 (成分調整牛乳、加工乳を含む)	はっ酵乳・ 乳酸菌飲料・ 乳飲料	乳製品 (ヨーグルト、 チーズなど)	LL (常温保存可 能品)製品	その他
17	7	6	7	1	8
-	41.2	35.3	41.2	5.9	47.1







## 農林水産省 乳業メーカーの経営に関する調査

### <取扱品目について>

問1 牛乳、乳飲料、乳製品への生乳仕向け割合（原料乳の仕入れ数量を100%としたときの割合）をお教えてください。

① 飲用牛乳等 ※	%
② はっ酵乳・乳酸菌飲料・乳飲料	%
③ 乳製品	%

※「① 飲用牛乳等」＝牛乳、成分調整牛乳、加工乳を含みます。

### <牛乳の製造コスト等について> ※牛乳を製造されている方にお尋ねします

問2-1 牛乳の製造コストについて、年間でかかる金額についてお答えください。

※販売・管理に関するコストは含みません。

牛乳の製造コスト（年間）	千円/年
--------------	------

問2-2 年間にかかる牛乳の製造コストのうち、各費用が占める割合と、金額についてお答えください。

※問2-1で回答いただいた金額を100%としてお答えください。

※販売・管理に関するコストは含みません。

① 原材料（生乳）調達価格	%	千円/年
② 光熱費	%	千円/年
③ 人件費・労働費	%	千円/年
④ 減価償却費	%	千円/年
⑤ 配送費	%	千円/年
⑥ その他	%	千円/年

### <販売状況等について>

問3 貴社の「年間の売上高全体」（牛乳や乳製品以外の事業売上高も含む）のうち、「**学校給食用牛乳**」の売上が占める割合と金額についてお答えください。

学校給食用牛乳の売上割合（年間）	%	千円/年
------------------	---	------

問4 貴社における小売・卸への販売価格の状況についてお答えください。(○は1つ)

1. 概ね自社の希望通りの価格で販売できている
2. 自社の希望通りの価格で販売できる時とそうでない時がある
3. 自社の希望価格で販売できることがほとんどない
4. その他 ( )

問5 貴社における商品開発の取組状況についてお答えください。(○は1つ)

1. 自社のみで取組んでいる	2. 他社(他団体)と共同で取組んでいる
3. 取組んでいない	4. その他 ( )

### <製造設備や人員等の状況について>

問6-1 貴社の牛乳・乳製品を製造している工場<sup>①</sup>の状況について、工場ごとにお答えください。

	工場名	従業員数 <sup>※1</sup>		平均稼働率 <sup>※2</sup>	操業年数
		正社員	契約・嘱託・ パート・アルバイト		
①		人	人	%	年
②		人	人	%	年
③		人	人	%	年
④		人	人	%	年
⑤		人	人	%	年
⑥		人	人	%	年

※1 従業員数 = 工場<sup>①</sup>で勤務されている方についてご記入ください。

※2 平均稼働率 = 1か月の生乳処理量 / 生乳処理能力(1日6h × 25日稼働)でご記入ください。

問6-2 ここ5年程度における、従業員数の変化についてお答えください。(○は1つ)

1. 増員を行っている	2. 横ばいである	3. 減少している
-------------	-----------	-----------

問7 製造設備における課題についてお答えください。(○はいくつでも)

1. 修繕・メンテナンス費用が高額	2. 稼働率が低い
3. 操作・管理が技術者に依存してしまう	4. 労働生産性が低い(省力的でない)
5. 光熱費がかかる(省エネルギーでない)	6. HACCP導入や認証取得が難しい原因となっている
7. その他 ( )	

問8 製造設備の更新（入替や新規導入も含む）を最後に行ったのは、いつごろですか。（○は1つ）

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1. 「2年以内」         | 2. 「2年よりも前～5年以内」 |
| 3. 「5年よりも前～10年以内」 | 4. 「10年よりも前」     |

問9 今後の設備投資や機器更新等（以下、「更新等」）に関する意向についてお答えください。（○は1つ）

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| 1. 「今後2年以内に」更新等の計画がある | 2. 「今後2年より先に」更新等の予定がある |
| 3. 検討段階である            | 4. 更新等の予定はない           |
| 5. その他（               | ）                      |

### <衛生管理、経営管理について>

問10 HACCPの導入状況と今後の意向についてお答えください。（○は1つ）

- |                |                         |
|----------------|-------------------------|
| 1. すべての工場を導入済み | 2. 一部の工場又は品目で導入済み       |
| 3. 導入途中        | 4. これから導入に着手する計画がある     |
| 5. 導入を検討中      | 6. HACCPについてよく知らない（未検討） |

問11 ISO等民間認証について、貴社で取得済のものをお答えください。（○はいくつでも）

- |                                |                       |
|--------------------------------|-----------------------|
| 1. ISO9001（品質）                 | 2. ISO14001（環境）       |
| 3. ISO22000/FSSG22000（食品安全）    | 4. ISO27001（情報セキュリティ） |
| 5. ISO45001・OHSAS18001（労働安全衛生） | 6. Pマーク               |
| 7. その他（                        | ）                     |

問12 生産受託・委託の状況についてお答えください。（それぞれ○は1つ）

#### 【受託】

- |                             |
|-----------------------------|
| 1. 現在、生産の受託を行っている           |
| 2. 現在は生産の受託を行っていないが、今後予定がある |
| 3. 生産の受託を行っていない             |

#### 【委託】

- |                             |
|-----------------------------|
| 1. 現在、生産の委託を行っている           |
| 2. 現在は生産の委託を行っていないが、今後予定がある |
| 3. 生産の委託を行っていない             |

問 13 【問 12 で、「1. 現在、生産の受託を行っている」もしくは「1. 現在、生産の委託を行っている」と回答した方におたずねします。】

受託・委託生産を行っている理由についてお答えください。(〇はいくつでも)

**【受託】**

- |                             |
|-----------------------------|
| 1. 稼働率を上げるため                |
| 2. 相手方事業者からの要望があったため        |
| 3. 自社で高付加価値製品の製造ラインを持っているため |
| 4. その他 ( )                  |

**【委託】**

- |                              |
|------------------------------|
| 1. 自社の製造ラインで対応しきれないため (量の課題) |
| 2. 自社の製造ラインで対応できないため (品質の課題) |
| 3. 自社で設備投資をするより効率が良いため       |
| 4. その他 ( )                   |

**<今後の経営方針について>**

問 14 今後の事業継続に関する課題等についてお答えください。(〇は3つまで)

- |                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| 1. 後継者がいない              | 2. 生産規模の縮小を考えている  |
| 3. 事業譲渡を考えている           | 4. 人材不足 (従業員、作業員) |
| 5. 内部留保の不足 (設備投資等ができない) | 6. 製造費削減          |
| 7. 売上高向上                | 8. 債務保証           |
| 9. その他 (具体的に :          | )                 |
| 10. 特にない                |                   |

問 15 今後の資金調達の予定につきまして、お答えください。(〇はいくつでも)

- |                           |
|---------------------------|
| 1. 市中銀行からの借入              |
| 2. 制度融資の活用                |
| 3. 投資ファンドやクラウドファンディングでの調達 |
| 4. 補助金・助成金の活用             |
| 5. その他 ( )                |

問 16 事業再編や経営統合につきまして、貴社の状況をお答えください。(〇はいくつでも)

- |                              |
|------------------------------|
| 1. 事業再編等の必要性を感じていない          |
| 2. すでに事業再編済みである              |
| 3. 事業再編等の必要性は感じているが協議ができていない |
| 4. その他 ( )                   |

問 17 乳業業界の事業再編につきまして、貴社が課題と考えていることをお答えください。(〇はいくつでも)。

1. 負債の整理	2. 事業再編のための資金が不足
3. 補助金等の制度が充実していない	4. 相談できる専門家がない
5. 特にない	6. その他 ( )

問 18 乳業業界の事業再編に関しまして、行政への要望等がございましたら、ご記入ください。

--

### <ご記入者様について>

○ 最後に、ご記入者様についてお尋ねします。

企業・団体名	
所属・部署名	
役 職	
名 前	
電 話 番 号	
メールアドレス	@

質問は以上です。ご協力、誠にありがとうございました。