

# 肉用牛のインテグレーションと地域農業振興

～九州の食肉企業の取り組みを事例として～

## Beef Cattle Integration and Advancement of local Agriculture : A Case Study of the Businesses of Meat Firms in Kyushu

中村学園大学 流通科学部

中 川 隆

### 1. 研究の背景と課題

わが国の和牛生産において、高齢化に起因する繁殖農家の廃業などにより、近年、繁殖雌牛の頭数が大きく減少し、これの維持・増頭が大きな課題となっている。このような状況下、企業の肉用牛繁殖による経営多角化は、地域農業の維持・再生の面でも大きな意義のある点が指摘されている（中川〔1〕）。

上記の背景を踏まえ、本稿では、食肉卸業および食肉加工業を本体とする食肉企業のインテグレーションによる和牛生産の実態を検討し、その今日的意義を考察することを課題とする。なお、本稿で扱うインテグレーションという用語は、多くの場合、垂直的統合（vertical integration）の意味において用いているが、時には水平的統合（horizontal integration）あるいは総合的統合（コングロマレーション）（conglomeration）を指すこともある点に留意

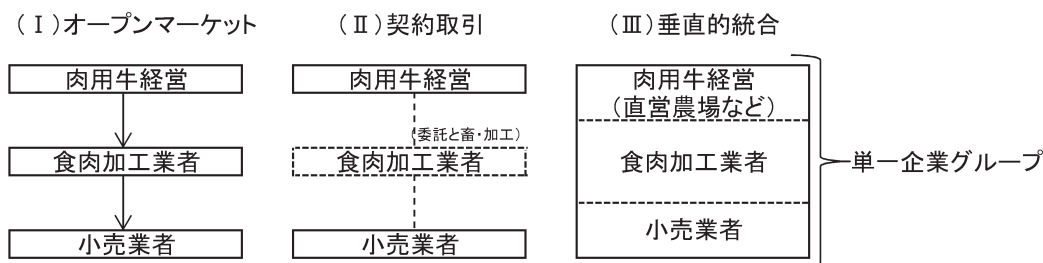
して頂きたい。ちなみに、日本の農業分野では、「垂直的統合」を単に「インテグレーション」と呼ぶことが多い<sup>1)</sup>。本稿で事例とする企業は、大分県に立地する企業 A、鹿児島県に立地する企業 B の 2 企業であり、企業 A については 2016 年 8 月に、企業 B については 2016 年 10 月に実態調査を実施した。

### 2. 牛肉流通におけるオルタナティブとしてのインテグレーション

#### （1）オルタナティブとしての垂直的統合

図 1 は、牛肉流通において、主体間（肉用牛経営・食肉加工業者・小売業者）の取引関係に着目し、3 つのタイプに類型化したものである<sup>2)</sup>。（Ⅰ）のオープンマーケットは牛肉流通をめぐる各主体が開かれたチャネルの下で取引を行っているケースであり、一般的な流通チャネルである。（Ⅱ）の契約取引は産消提携のケースが

図 1 牛肉流通主体の取引関係をめぐる 3 つのオルタナティブ



資料: 筆者作成。

該当し、特定の肉用牛経営と特定の小売業者が閉ざされたチャンネルの下で取引を行っているケースである<sup>3)</sup>。(Ⅲ)の垂直的統合は牛肉流通の各主体が単一企業グループに統合されているケースであり、本稿が対象とするものである。そこでは、フードチェーンの各段階は単一企業グループに結合する。食用(生体牛、枝肉など)は、オープンマーケットでの取引でなく、あくまで経営上の意思決定を通じてフードチェーンの各段階を移動することになる。また、生産段階にある肉用牛経営も当該企業グループの直営農場としての形態をとることになる。

## (2) 垂直的統合の効果および制約要因

一般に考えられている垂直的統合の効果について、新山〔2〕は次のように整理している。①一貫作業による技術的合理化、各生産段階の製品の運搬費、在庫費の節約、③各生産段階の収益率の平均化、④管理費の節約(規模の経済)、⑤大量生産方式の拡大(技術的合理化、原料の量・質の安定的供給の確保の結果として)、⑥中間利潤の排除によるコスト切り下げである。

一方で、制約要因として、次の点をあげている。①各生産段階の生産量、生産速度のバランスの維持が難しい。②系列全体に集権管理が行われた場合、製品を他の企業に販売することが困難となり、製品の生産規模が制約され、規模の不経済が生じる。③製品分野の経済環境が構造的に悪化した場合に大きな不経済が生じるなどである。

本稿では、上記のような効果や制約要因があることを踏まえたうえで、九州の2事例から、食肉企業のインテグレーションの実態を検討する。

## 3. 大分県の食肉企業による和牛生産の実態～企業Aの取り組み～<sup>4)</sup>

### (1) 企業Aの経営概要

企業Aは2008年、大分市内に立地する親会社の食肉企業の関連会社として設立され、従業員

数は12名である。同県由布市湯布院町で黒毛和種の肥育事業を開始し、現在の事業内容は牧場経営および食肉加工である。当該食肉企業は1991年に設立された食肉業者であり、資本金は1,000万円、従業員数は150名、パート数130名である(2016年9月現在)。精肉小売から事業を開始している。事業内容は精肉小売のほか、飲食店経営、温泉旅館等ホテル経営を行う食肉卸業をコアビジネスとするコングロマリットである。

現在、企業Aにおいて和牛を飼養する牧場は3牧場あり、湯布院町、久住町沢水(そうみ)、久住町都野(みやこの)に立地している。これら3牧場に9名の従業員が配置され、乳用牛(ガンジー種)を飼養する久住町沢水に3名が配置されている。

企業Aは、2012年、久住町沢水で酪農および肥育を開始している。2013年には、子牛価格の高騰を受けて母牛を購入し繁殖肥育一貫経営に乗り出すなど、インテグレーションを子牛生産まで進めている。さらに2014年には、全農より空き畜舎(久住町都野に立地、250頭規模)を購入し、そこでも肥育を行うようになっていく。湯布院町の牧場では去勢牛の肥育を行っているが、沢水、都野の各牧場では雌牛のみの肥育を行っているのが特徴である。

### (2) 和牛飼養の実態と繁殖肥育一貫経営への展開過程

調査した沢水牧場では2016年8月現在、肥育牛158頭、繁殖雌牛48頭、子牛13頭の計219頭を飼養している。規模拡大を図り、繁殖雌牛の飼養頭数100頭を目標にしている。繁殖高齢牛の一部は肥育牛に転用している。

当該牧場の草地面積は58万6,730㎡と広大である。繁殖専用牛舎(50頭規模)1棟、肥育専用牛舎(80頭規模)2棟の計3棟の牛舎を所有し、繁殖専用牛舎は2011年度県単独事業(肉用牛生産効率化施設整備事業)により建設された。現在、牛舎はほぼフル稼働している。

近年の子牛価格高騰の中、当該牧場が繁殖肥育一貫経営を開始した経緯は、肉用牛経営の安定化を図るためである。

繁殖雌牛は、2013年に北海道から妊娠牛10頭を導入している。その後、育成牛を購入し育て上げ、現在の50頭規模に増頭してきた。一方、肥育牛は、子牛市場から6～12頭/月購入していた。2棟目の牛舎は2014年、3棟目は2015年に建設されているが、畜舎の段階的な増設とともに、肥育牛の飼養頭数を増加させてきている。

2016年8月には、素牛15頭を大分豊後豊肥家畜市場から購入している。沢水、都野の両牧場では、当該市場から12～15頭/月の素牛を購入している。

### (3) 飼養管理の実態

繁殖雌牛の飼養管理は2名の家畜人工受精師で行い、獣医師による検診を定期的に行っている。繁殖障害が確認されれば、早めに治療するなど、1年1産を目標にしている。発情の見逃しをなくすこともその点での留意事項である。繁殖雌牛の飼養期間は10産を目安にしている。授精は4～5回で種が付かなければ、肥育に回すようにしている。

飼養牛への飼料給与の特徴は次のとおりである。日清丸紅飼料株式会社からのイーサック、

ウシヘルス、ハイキューブなどの購入飼料を利用している。導入後2ヵ月は、これらを給与している。月1度の頻度で飼料会社スタッフが牧場を訪問し、飼料給与の指導が行われる。購入した稲ワラは3cmほどにカットし、牛が食べやすい形で給与している。また、自社草地の牧草を利用することでコスト低減を図っている。繁殖雌牛には基本的に自社の牧草を給与するが、種付けを行う前は成分の安定した購入飼料の給与などに留意する。今後は、繁殖雌牛の放牧による飼養管理を展望している。

### (4) 肥育牛の出荷実態

肥育牛の出荷月齢は28～29ヵ月齢である。飼養牛の事故は直近3年間で1頭のみであり、事故率はきわめて低い。ちなみに、これは発情時の足の骨折に因るものと推察されている。このような事故を未然に防ぐため、牛房では足場を良くしたり、1牛房につき3頭から2頭の飼養にするなど、ゆとりある環境にするよう留意している。

肥育牛の出荷実績を表1に示す。出荷時の枝肉重量450kg以上（生体重量750kg以上）を目標にしている。格付状況は年度により差がみられるが、2016年現在、上物率は70%強となる実績である<sup>5)</sup>。

表1 企業Aにおける肥育牛の出荷実績

年度	牧場	出荷頭数(頭)	上物率(%)	枝肉重量(kg)
2014年度	沢水(そうみ)	65	54	417
	都野(みやこの)	81	32	399
2015年度	沢水	46	74	441
	都野	9	56	462
2016年度	沢水	6	83	424
	都野	41	71	440

資料:企業A資料を基に作成。

注:2016年度については7月出荷までのデータである。

(5) 肉用牛繁殖を支える熟練したスタッフ～  
兼業農家が担う繁殖雌牛の増頭～

企業 A (久住町) における肉用牛繁殖を担う従業員の概要を表 2 に示す。注目すべきは、a 氏、b 氏、d 氏の実家が繁殖農家であり、c 氏や e 氏のような若手に生業での経験をもとに技術指導を行っている点である。パートを除く従業員 5 名の平均年齢が 33 歳と若いことも特徴である。なお、沢水牧場では今後、放牧の計画などがあり、増員が検討されている。

実家で繁殖経営を一人で担う a 氏は、ゆふいん牧場に入社して 3 年が経過する。実家の肉用牛繁殖を行いながら当該経営に携わるため、ハードワークをとまなうが、当該牧場での繁殖技術や飼養管理について a 氏が学ぶことはきわめて多い。繁殖牛として約 10 ヶ月間飼養した雌牛を肥育に転用するなどといったことは初めての経験であった。とりわけ当該牧場の繁殖経営においては、中間生産物 (子牛) の供給にとどまらず、最終生産物 (肥育牛) として繁殖雌

牛を飼養・肥育するという管理手法に学ぶ点は多かった。a 氏は定年退職まで当該牧場で勤務し、以降はそこで学んだ技術を活かしつつ生業の経営に専従する将来展望を持っている。

地域の肉用牛繁殖の今後の展開においては、このような零細繁殖農家と資本力を持つ食肉企業との共生関係の強化がますます重要になると考えられる。両者は、企業への熟練した労働力の供給と繁殖農家へのより熟達した繁殖技術の還元といった点から相互補完的である (図 2)。また、わが国の肉用牛繁殖の大多数を占める零細兼業農家には自らの繁殖経営をビジネスとして捉える視点がきわめて弱い面がある。その意味でも、このような家族経営と企業経営の関係は示唆に富むものである。

(6) 肉用牛インテグレーションによるブランド化

出荷牛のほぼ 100% は、親会社による自社買いである。沢水牧場で肥育された牛のほとんど

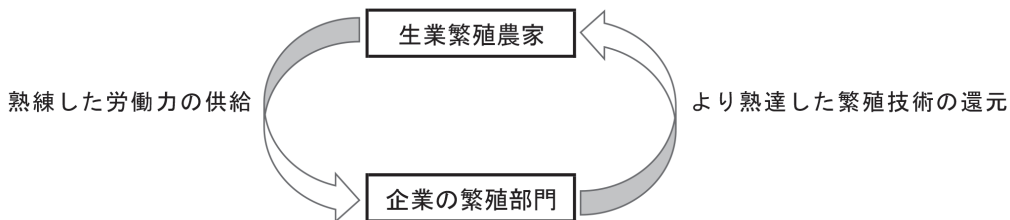
表 2 企業 A の繁殖部門を担う従業員の概要

牧場	従業員	年齢	実家	実家での繁殖雌牛の飼養頭数
沢水牧場	a 氏	50 歳	繁殖農家	8 頭
	b 氏	34 歳	繁殖農家	25 頭
	c 氏	20 歳		
都野牧場	d 氏	43 歳	繁殖農家	10 頭
	e 氏	20 歳		
	f 氏 (パート)	60 歳		

資料:聞き取りにより作成。

注:従業員の年齢および繁殖雌牛の飼養頭数は2016年8月現在のものである。

図 2 生業繁殖農家と企業の相互補完関係



資料:筆者作成。

は阿久根食肉流通センター（スターゼングループや阿久根市が出資）に流通し、一部が地場企業の大分県畜産公社に流通する（湯布院の牧場で肥育された牛はほぼ大分県畜産公社で解体される）。

2013年から「久住高原牛」が大分県内の小売店で販売されている。当該牛肉のブランドの定義は、「企業Aの牧場（沢水、都野）で飼養された歩留まり等級Aで肉質等級3以上の雌牛」であり、自社牧場のある久住高原で繁殖から肥育まで一貫飼養した牛であることを売りにした「肉用牛インテグレーションによるブランド化」である。このように、「久住高原牛」は繁殖から肥育まで出所がきわめて明瞭な企業Aのコーポレートブランドである。なお、「久住高原牛」のブランド基準に満たない肥育牛は「おおいた豊後牛」として販売され、湯布院の牧場で肥育されたA4以上の牛は雌雄に関係なく「湯布院牛」としてブランド化されている。

「久住高原牛」は、牧場直営店を含めた上記店舗や竹田市内の道の駅などで販売され、親会社が経営する同市内の旅館やホテルで料理としても提供される。旅館・ホテルには「久住高原牛」の幟（のぼり）を掲げている所もある。

「久住高原牛」の月間出荷頭数は12頭であり、頭数が限定されるため、販売促進を行っても供給が追いつかない点が課題である。

#### 4. 鹿児島県の食肉企業による和牛生産の実態～企業Bの取り組み～<sup>6)</sup>

##### (1) 企業Bの概要と発展経緯

###### ①経営の概要

本節で対象とする事例は鹿児島市内に立地する企業Bである。当該経営は、巨大な企業グループ経営体であり、高度に統合化された6次産業を構成している。企業Bの概要を表3に示す。

グループの1次産業を構成するのは、後述の株式会社Cファーム、酪農を担う企業E、宮崎・

表3 企業Bの概要

創業	1985年4月
資本金	5,000万円
従業員	150名 (企業Bグループ 約1,000名)
事業内容	食肉加工処理業・食肉卸業・乳事業
売上高	約176億円 (企業Bグループ 約312億円)
本社所在地	鹿児島市
事業所	鹿児島食肉センター・夢さくら館 鳥栖営業所・関西営業所・関東事業所
関連企業	企業Bの基幹的牧場である株式会社Cファーム、 企業Bの外食部門・海外事業を強化させる事業体の企業D、 酪農・乳製品製造などを担う企業Eなど計9社
所属団体	南九州国産牛生産販売確立協議会 (会員数41、飼養頭数約4万4,000頭)
登録商標	4%の奇跡(登録商標番号:第5481310号)
	薩摩牛(登録商標番号:第5592793号)
	元米牛(登録商標番号:第5718293号)
	ヘルシークイーンビーフ(登録商標番号:第5479703号)

資料:企業Bホームページを基に作成。

注:2018年4月現在のデータである。



熊本・大分に約10の農場を持つ企業Fの計3社である。肉用牛の繁殖・哺育・育成・肥育を担うCファームと企業Fの飼養頭数は約1万8,000頭であり、企業Eでは乳用牛1,000頭（搾乳牛600頭）が飼養されている。2次産業は、牛肉の製造・加工・企画・開発・販売を担う本社機能を有する企業B、豚肉の製造・加工を担う企業の2社により構成される。3次産業は、後述の6次産業化事業体である企業Dなど2社により構成される。ほかに1～3次産業を束ねる企業やベトナムに子会社があり、計9社で企業Bグループは構成される。

グループ全体で従業員数は1,000名強である。売上額は約312億円で、半分強は企業Bによる売上である。残りを1・3次産業でおよそ折半する形となっている。従業員150名を擁する同社の平均年齢は32歳と非常に若い。言うまでもなく、社員教育は重要であり、企業Bにおいては経営主自らが若手社員を対象に毎月、懇談会を行ったり、中堅社員には「継業塾」と称した自己啓発の会合を持つなど人材育成にも積極的に投資している。社員に向け自らの思いを発信し、一緒に走るというスタイルをこれまで貫いてきた。一方で、組織の中核として期待する人材のヘッドハンティングも積極的に実施している。

## ② 発展経緯

企業Bは2017年で33年目を迎える。経営主は畜産農家の子息である。大学を中途退学後、2年間ほど畜産経営に携わっている。その後、公益社団法人全国食肉学校で食肉について学んでいる。23歳で企業Bの前身となる零細な食肉卸を共同で立ち上げ、1985年、創立に至っている。

かねてより、経営主は従来の牛肉流通の在り方に疑問をもっていた。会社設立後には、九州大手の焼肉店社長や南九州最大手小売業社長などとの出会いがあり、いかに外食業者や小売業者に満足してもらうかを考えたとき、牛肉の高付加価値化が重要と強く思うようになった。和牛肉のみならず多様な牛肉を顧客ニーズを満た

すべく生産することを念頭に事業を展開し、外食展開を起点として事業に幅を持たせるようになった。

## （2）消費者ニーズに対応したコーポレートブランド牛肉

企業Bは、以下の4つの異なる特色を持つブランド牛肉を提供している。

### ① 「4%の奇跡」

A5等級でBMSナンバー10以上の鹿児島県産黒毛和種の牛肉であり<sup>7)</sup>、銘柄名は同等級の牛肉の中でも発生率がわずか4%という希少性に由来している。当該牛肉は企業Bが東京および大阪で展開する焼肉店舗「薩摩牛の蔵」でのみ扱われている。

### ② 「薩摩牛」

品評会の歴代受賞者から選抜された生産者が育てたA4等級以上の鹿児島県産黒毛和種の牛肉である。

### ③ 「元米牛」

後述の飼料用米を加えた自社開発TMR発酵飼料を給与し仕上げた肥育牛の牛肉であり、トウモロコシの代替飼料としての地元産米の活用により、特に、安全・安心を訴求している。県外のスーパーなどでも販売されている。

### ④ 「ヘルシークイーンビーフ」

飼い直し肥育の後期に濃厚飼料とともに米ぬかを給与した経産肥育牛の牛肉である。低脂肪・低カロリーで、肉中にカルニチンやビタミンEなど老化防止成分が豊富に含まれていることを売りにしている。1年間肥育する「上」と6ヵ月間肥育する「並」の2種類があり、ユーザーのニーズに合わせ期間を調整している。

## （3）関連農場の展開過程～水平的統合の拡大～

企業Bの関連農場（直営農場、預託農場）は、本社のある鹿児島県を中心に、宮崎県、熊本県、大分県に約60の農場が立地している。

当初は県内のみでの農場運営であった。鹿児

島県開拓畜産農業協同組合の経営破綻(2008年)および株式会社安愚楽牧場の経営破綻(2011年)により、各々が所有していた農場の一部の経営を企業Bが引き受けたことから、近年、農場数は急激に増加した。水平的統合の拡大である。とりわけ、後者の破綻においては、多くの牧場が立地していた地域(大隅半島)の衰退を防ぐ意味でも、企業Bが受け皿となり畜産経営を継承した経緯がある。農業の企業参入に積極的な大分県などからは企業誘致の関係で打診があった。現在では、政府系金融機関から畜産経営の再生に関する相談が来ている。

以下で検討する株式会社Cファームは、地域資源を活用したTMRを利用する大規模肉用牛経営法人であり、企業Bの食肉ビジネスの基幹をなす農場である。

#### (4) Cファームにおける牛飼養管理の実態

Cファームの直営農場の1つの金峰農場は、中山間地域である南さつま市金峰町に立地している。ここでの牛の肥育・繁殖・育成・肥育は15名(パート含む)で行っている。後述する飼料生産は10名で行っている。牛舎は肥育16棟、繁殖4棟、種牛2棟である。

当該農場における牛飼養頭数は2016年10月現在、肥育牛1,200頭、繁殖雌牛150頭、育成牛100頭、種雄牛15頭である。育成雌牛を繁殖用にするか否かの選畜は8ヵ月齢で行う。血統に加え骨格(体型)の良さや乳頭の形状などが基準であり、繁殖用7割、肥育用3割の比率である(Cファーム全体では約4割が繁殖用)。繁殖雌牛は約60の直営農場および預託農場で飼養されている。

子牛の導入先は鹿児島県内市場(鹿児島、肝属、始良など)であり、自家生産は約6割である。この比率は高まりつつあるものの、肥育牛の販売必要頭数を考えると、子牛は外部から調達せざるを得ない状況である。後述のように、ホルスタインやF1の借り腹による増頭の取り

組みも行っている。

肥育牛の出荷月齢は28～30ヵ月である。出荷時体重(枝肉)は550キログラム(去勢)、500キログラム(雌)であり、上物率は60～70%である。経産牛の一部は企業Bグループ外にも出荷するが、ほとんどがグループ内出荷である。

飼料給与の特徴として、和牛には、粗飼料主体のTMRを給与している。穀物等を混合すると、ネズミ・カラスなどの被害に遭うリスクが高い。乳用牛にはフレッシュTMRを給与している。

完熟堆肥の多くは企業Eのコンポストパン牛舎に返す。ここでは、牛床に酵素を入れハエの発生を抑えるなどして臭いの発生を抑制している。また、堆肥の販売も行っており、当該農場近隣の茶農家、露地野菜農家などが購入している。

#### (5) 乳肉複合化と精液自給の統合化

##### ①高度な技術を要する繁殖雌牛の多頭飼養

金峰農場だけでも繁殖雌牛150頭を飼養している。多頭飼養となると、さまざまな困難な課題がともなう。飼料給与面では、母牛の栄養管理やビタミンコントロールなどが課題であり、獣医師との連携やワクチネーションの実施を含めて受胎率を向上させる必要がある。当該農場内には家畜診療所が設置され、獣医師がエリアごとに配置されており、肺炎を罹患する牛などの治療にあたる。

経産肥育牛の飼養に関連し、近年、「交雑種1産取り肥育」がにわかに注目されている。企業Bにおいても、和子牛の繁殖を行いながら肉も提供できるこのモデルには、繁殖基盤強化の視点からも大きな可能性があると考えられている。Cファームでは、月40頭に受精卵を移植させ繁殖させており、受精卵自体も自社生産している。

##### ②低コストで精液を自給する家畜人工授精所と乳肉一貫体制

当該農場敷地内に2008年に設けられた家畜人工授精所では、採卵用和牛（ドナー牛）とともに種雄牛15頭（うち半分が検定済み）が飼養されている。受精卵移植のための採卵と優秀な種雄牛の精液採取、凍結保存（永久保存）、そして雌牛への人工授精が行われている。ドナー牛については、A5等級BMSナンバー9以上の枝肉の実績のあった和牛の雌子牛を選定し採卵している。受精卵移植によって生まれた子牛はロボットで自動哺乳している。この取り組みにより、一般的に高価な精液を外部調達する必要がなく、低コストでの精液自給が可能となり、企業Bの低コスト和牛生産および牛肉の安定供給を支える重要な基盤になっている。

また、この取り組みは、ホルスタインの育成牛に和牛の受精卵を移植し、和子牛を産ませる乳肉一貫体制による酪農を機能させている。妊娠して分娩期が近づいた牛は、酪農を担う企業Eに戻している。この母牛により搾乳される生乳を使用した牛乳・乳製品は、企業Bのオリジナルブランドとして有利販売される。

このような乳肉一貫体制も、子牛生産費の節減などコストダウンに寄与していることは明らかである。

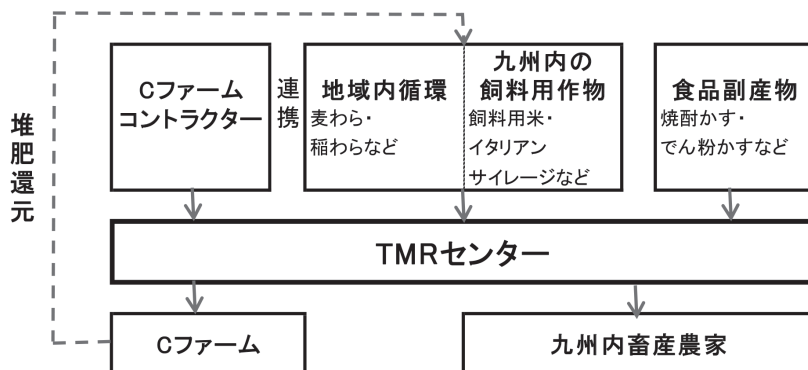
### （6）飼料生産の統合化

2009年、同農場敷地内にTMRセンターが設立されている。稼働時間は7時30分から17時であり、従業員10名が飼料製造に携わっている。TMR発酵飼料の製造量は平均1日当たり80トンである。地場焼酎メーカーの焼酎粕の発生が多い9～12月は1日当たり100トンの製造量となる。

当センターは、地域資源を活用した飼料生産拠点として機能している。この取り組みは休耕地活用や農家への堆肥還元につながり、地域資源循環の核となる機能を果たすことで企業Bの環境保全型畜産を実現させている（図6）。

同センターは九州一円の約800戸の農家から稲WCS、飼料用米、稲わら、麦わら、イタリアンライグラス、野草を、南九州の食品企業から食品副産物（焼酎かす、でん粉かす、パイナップルかす、醤油かす、ビールかす、おからなど）を調達している。稲WCSや飼料用米は、熊本県と大分県から調達している。粗飼料や飼料用米の県内利用は輸送費が嵩むため、大分県でTMRセンターを設立することでコスト削減を図る考えもあるが、今後は、稲作の盛んな鹿児島県伊佐市からの調達を増加させる意向である。飼料用米は、玄米の状態フレコンバック

図6 地域資源循環の核となる機能を果たすTMRセンター



資料: 企業B資料を基に作成。



により大分県内から調達・運搬しており、品質が良好に保たれる期間（収穫後の1月から5月まで）に使い切るようにしている。飼料用米の安定調達のためにも、こうした耕種農家との連携の継続は重要である。醤油かすやビールかすは、問屋を通じて調達している。これらを原料に、育成用・和牛繁殖用・肥育前期用・肥育後期用・乳用牛用の5種のTMR発酵飼料を製造している。

前述のように、9月から12月にかけては地場焼酎メーカーの焼酎かすが大量に発生しており、2016年10月現在、脱水ケーキ（水分80%）を1日当たり約30トン搬入している。1月以降においては、熊本県人吉市の球磨焼酎の濃縮液（50%水分）を1キログラム当たり5円から6円で調達している。運搬はタンクローリーで行っており、1ヵ月当たり3～4回調達する。焼酎かすは、稲WCSや稲わらなど繊維部分と一緒にラップに巻いて1ヵ月以上長期保管し乳酸発酵させたあと、牛に給与する。その際、年間を通じて品質が変わらないよう留意している。

また同センターで生産したTMR発酵飼料を九州内の畜産農家に供給することで、彼らの飼料費も約3割削減される。すでに何戸もの繁殖農家、肥育農家の経営を黒字に転換させている。このように、生産したTMR発酵飼料は自社利用だけでなく、地域の畜産農家にも販売している。

## （7）政府系ファンドの活用によるインテグレーションの強化・拡充

①企業Dの実態～農林漁業成長産業化ファンドの活用により設立された6次化事業体～  
企業Dは2016年4月、南九州の農業や畜産の再生・強化を目指し、前述のCファーム（1次事業者）、地場大手企業（パートナー企業）、A-FIVE（株）農林漁業成長産業化支援機構およびサブファンドによる出資を受けて設立さ

れた6次化事業体である<sup>8)</sup>。A-FIVEのファンドによる出資額（約10億円）は過去最高の大規模事業である。設立の背景には、地域農業においては雇用の受け皿としての企業の役割がきわめて重要であり、地方創生は農業で可能とする経営者の強い思いがある。さらに、海外展開により南九州発のブランドとして世界に打って出たい熱い思いがあり、それを成功モデルとして全国に普及させたいと考えている。A-FIVEなどによる出資を通じた企業Dをめぐるパートナーシップの概要を図7に示す。

企業Dは、飼料生産から素牛生産・肥育・食肉加工販売・外食・輸出までの一貫したバリューチェーンの構築を目的とした6次化事業体である。そのスキームは「いかにコストのかからない仕組みで牛肉を生産するか」という点に重点を置き、以下の3つの事業を柱に展開される。

### 1) 外食事業

出口戦略であり、企業Bの外食展開のノウハウやパートナー企業との連携により、飲食店の出店を拡大させる。

### 2) 食肉加工事業

輸出を視野に食肉センターの新設を計画し、世界市場に向けた牛肉の供給を目指す。

### 3) TMRセンター事業

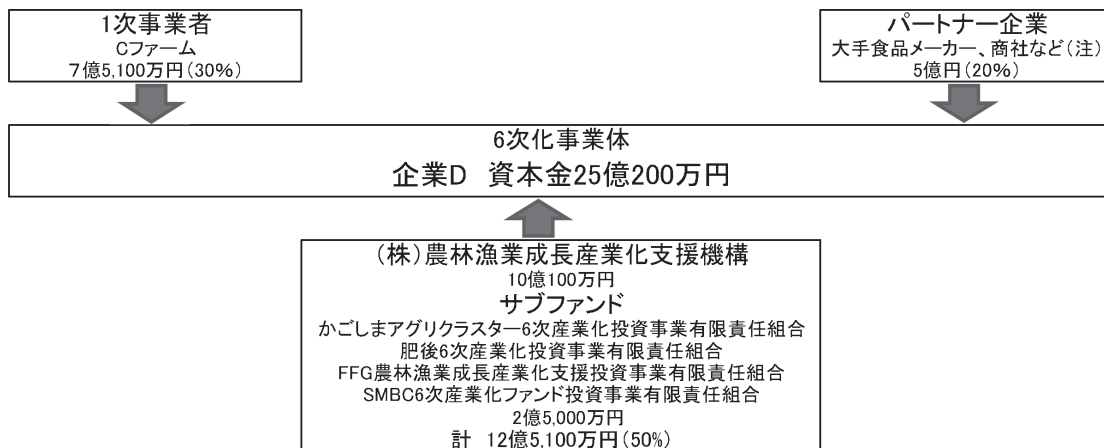
地域の耕種農家などと連携したTMRセンター事業を立ち上げることで、国内農産物を利用した安価で安心な飼料を供給する。これにより、耕作放棄地の解消、地域農業の再生を目指す。

## ②企業Dの設立の背景

当該企業設立の背景は以下のとおりである。

1) 国内の畜牛経営は、素牛や海外産飼料の輸入価格高騰により、肥育農家の経営負担が大きくなってきており、繁殖農家においても、高齢化にともない、後継者不足を抱えて廃業する事業者が散見されることである。

図7 A-FIVE などによる出資を通じた企業Dをめぐるパートナーシップの関係



注: 伊藤忠飼料(株)、兼松(株)、プリマハム(株)、不二精油(株)、森永酪農販売(株)、(株)日本政策投資銀行の6社である。  
資料: 企業D資料を基に作成。

- 2) 上記の課題を解決するために、新設する6次化事業体で外食事業を行うことにより、農畜産物の出口を確保し、生産者が安心して生産に集中できる体制を構築することである。
- 3) TMR 飼料事業(コントラクター事業を含む)を立ち上げることで、国産農産物を利用した安価で安心な飼料供給を図りつつ、耕作放棄地の解消を目指すことである。
- 4) 縮小する国内需要への対応として、海外への販路拡大を目的に、輸出に必要な機能としての食肉加工事業を構想に含みつつ、和牛肉の輸出加速を検討していることである。
- 5) 生産の中核を担うCファームでは、和牛の増頭を図りながら、地域の肉用牛生産者との連携を深め、廃業農家の受け皿となることを目指すことである。また、企業Eでは、ホルスタインの増頭により受精卵移植などで、安価な和牛・交雑種の素牛生産を拡大し、地域の連携肥育農家に素牛を供給することで繁殖基盤強化を図ることである。

- 6) グループ自社の経営資源に加え、パートナー企業やA-FIVEのノウハウを得ながら、素牛生産、飼料供給から肥育・加工販売・外食・輸出に至るまで、一貫したバリューチェーンを構築することにより、安心・安全・高付加価値の国産和牛などの製品づくりを確立し、持続・発展可能な企業規模での畜牛経営を、南九州を起点に全国および世界に向けて発信することである。  
また、前述のように、和牛をはじめ国産牛肉を世界に向けて販売するため、食肉センターを建設予定であり、食肉加工事業は企業Dにおいてきわめて重要な位置づけにある。牛肉輸出は、わが国の畜産の今後の生き残りのためには欠かせないと経営主は考えている。守るべきは弱体化しつつある畜産農家である。金融機関は畜産農家に貸し付けた資金が焦げ付くことを心配している面もあるが、政府系金融機関と連携し、そのような農家を守ることが重要な使命の一つであるとしている。

## (8) 海外における和牛肉の普及を視野に入れたインテグレーションの展開

2006年2月、企業Bは広尾に外食事業の第1号店舗を開店している。この背景には、東京都の一等地で鹿児島産和牛が通用するかを試したい思いがあった。2016年8月現在、飲食店は23店舗（東京8店、大阪13店、鹿児島2店）に拡大しており、企業D発足以後、東京に2店、大阪に1店を新規に開店させている。今後3年以内に100店舗まで外食事業を拡大する予定であり、現在M&A案件は約3件/月である。

また、企業Bでは外国人研修生を積極的に受け入れている。酪農部門においてベトナム人研修生6名（他に2名を正社員として雇用）、食肉処理ではインドネシア人研修生4名を受け入れている。また、マレーシア、インドネシアなどにも現地法人を設立する予定であり、そこで現地採用し、人材を日本に送り出す構想を持っている。

このように、海外には生産から食肉センターの基盤整備、流通、販売・外食に至るまで大きなチャンスがあると考えており、今後は、企業Dによるインテグレーションの拡大を政府支援を受けながら海外で進める意向を持っている。とりわけ海外の外食事業においては、和牛肉の消費基盤が依然弱い中で、まずは品種改良をはじめ大手商社などとも連携して牛肉文化の底上げを図る必要があると考えている。そのうえで、外食事業を拡大展開させる構想を持っている。今後、現地の有能な労働力確保にも積極的に取り組む予定である。

## 5. 結論～肉用牛インテグレーションの今日的意義～

本稿では、九州に立地する食肉企業2社の和牛生産の取り組みを事例に肉用牛のインテグレーションの実態を検討した。これまでの分析により明らかになった点をまとめ、食肉企業のインテグレーションの今日的意義を考察するこ

とで結びとしたい。

垂直的統合により経営安定化を図る企業Aの取り組みでは、生業の零細繁殖農家が企業の繁殖経営部門を支えている実態が明らかになった。生業として肉用牛繁殖を営んできた従業員スタッフが若手に技術指導を行い、企業経営で得た成果を生業の繁殖経営にも活かすなど相乗効果がもたらされていることがわかった。この点は、高齢化が著しく若い世代への経営継承や技術継承が困難になりつつある今後の家族経営のあり方に対して、きわめて重要な示唆を与えるものである。

企業Bでは、かねてより精液自給や飼料生産に始まる既存の6次産業化の枠組を超えた肉用牛の垂直的統合が進められていた。そのうえで、企業Bの新たな動向として、食肉センターの新設により牛肉輸出の拡大を図り、海外における和牛肉文化の普及を視野に入れた外食事業の展開により、インテグレーションのさらなる強化・拡充を図ろうとする実態を明らかにした。企業Bの経営はさらなる進化・発展を遂げている。その本質は、飼料生産から商品の研究開発、さらに輸出を含めた販売まですべて自社で完結させる究極の肉用牛インテグレーションの促進であり、輸入飼料価格や子牛価格など畜産をめぐる外部環境に他律的に規定されない経営体の構築である。

両企業のインテグレーションの取り組みに共通するのは、直営農場を展開するなど地域農業との共生関係を構築することで、地域農業振興にきわめて重要な機能を果たしている点である。そこに、肉用牛インテグレーションの最大の今日的意義を見出すことができる。

### 注

- 1) 新山〔2〕p.130-131.を参照。垂直的統合は、同一製品の異なった生産段階、流通段階にある企業の集中を指している。これは、前の生産段階にある企業を結合する「後進的統合（backward vertical integration）」、次の生産

- 段階または流通段階にある企業を結合する「前進的統合 (forward vertical integration)」に細分されるが、本稿では、これらについては踏み込まない。
- 2) Kohl&Uhl [3] p.229. を参照。
  - 3) 例えば、中川 [4] は、東伯町農業協同組合 (鳥取県) とエフコープ生活協同組合 (福岡県) の取引関係を事例に、乳用種牛肉をめぐる産消提携の現段階について分析している。このような産消提携下の契約取引では、取引数量や取引価格が契約要件として含まれるため、BSE 発生直後の厳しい局面においても生産者の肉用牛出荷頭数を確保し、買取価格を下支えすることができた点、また、契約により給餌飼料内容や飼養方法が細部まで規定されることに加えて、定期的に行われる生産者と消費者 (生協組合員) の交流会により、牛飼養や生産現場に係る情報の非対称性が大幅に解消されやすい点などが指摘されている。
  - 4) 本節は、中川 [5] を加筆修正したものである。
  - 5) 日本食肉格付協会は「牛枝肉取引規格」を定めており、牛の格付は肉質等級 (5~1 で表される) と歩留等級 (A、B、C で表される) の組み合わせで決定される。全部で15段階あり、最高は A5 である。上物率は出荷する全ての肥育牛のうち 4 等級以上の牛の割合を示したものであり、肉用牛経営における出荷成績を見る際の指標の 1 つとされる。
  - 6) 本節は、中川 [6] を加筆修正したものである。
  - 7) 牛の肉質等級は、①脂肪交雑、②肉の色沢、③肉の締まり及びきめ、④脂肪の色沢と質の 4 項目により判定され、4 項目のうち最も低い値が採用される。BMS とは Beef Marbling Standard の略称で、No.12~1 の12段階あり、これにより脂肪交雑の等級区分が決定される。

例えば、No.12~8 に該当するものは、脂肪交雑がかなり多い「5」の等級とされる。

- 8) 中川 [7] は、株式会社農林漁業成長産業化支援機構 (A-FIVE) によるファンドの概要と機能について整理しているので参照されたい。同稿では、ファンドを活用した養鶏ビジネスの拡大の実態について福岡県の業者を事例に詳細な分析を行っている。

#### 引用文献

- [1] 中川隆「異業種参入企業が担う地域農業の維持・再生~大分県を事例として~」『流通科学研究』第17巻第1号、2017年12月、pp.61-72.
- [2] 新山陽子『畜産の企業形態と経営管理』日本経済評論社、1997年
- [3] Richard. L. Kohls and Joseph. N. Uhl, *Marketing of Agricultural Products 9th ed*, Prentice-Hall, 2002
- [4] 中川隆「乳用種牛肉をめぐる産消提携の現段階—鳥取県の産直「東伯牛」を事例として—」日本食肉消費総合センター『国産牛肉産地ブランド化に関する事例調査報告V』、2014年3月、pp.31-36.
- [5] 中川隆「大分県における繁殖和牛増頭の取り組み」日本食肉消費総合センター『国産牛肉が当面する課題と対応方向2016—和子牛増頭への取り組みを中心に—』2017年、pp.47-59.
- [6] 中川隆「成長産業化ファンドを活用した肉用牛6次化ビジネスの拡大展開—鹿児島県の(株) ビースマイルプロジェクトを事例として—」農畜産業振興機構『畜産の情報』2017年7月号、pp.47-58.
- [7] 中川隆「農林漁業成長産業化ファンドの活用による養鶏ビジネスの拡大—福岡県の養鶏業者の取り組みを事例として—」『流通科学研究』第17巻第2号、2018年3月、pp.57-65.