

〈研究ノート〉 知多牛（響）の銘柄化に関する研究

——愛知県酪農農業協同組合の取り組みを中心に——

寺 前 俊 孝・仲 川 直 毅

はじめに

2012年12月の第2次安倍内閣発足後、日本経済の活性化に向けて、いわゆる「3本の矢」といわれる経済政策が打ち出された⁽¹⁾。この3本の矢とは、「大規模な金融緩和」、「拡張的な財政政策」、「民間投資を呼び起こす成長戦略」のことである。このなかの「民間投資を呼び起こす成長戦略」については、2013年5月17日の「成長戦略第2弾スピーチ」で発表された。成長戦略の1つとして掲げられた「新たな市場の創出」のための施策の1つとして農業の大規模化・自由化を挙げて、経済の成長分野として農業をとらえ直し、農業を取り巻く規制の見直しや競争力の強化につなげていく考えが注目を浴びている⁽²⁾。特に、海外での和食ブームに着目し、日本で生産された農林水産物の輸出の拡大による農林水産物の活性化や成長産業に育てていくことを目指し、政府は2012年におよそ4,500億円であった農林水産物・食品の輸出額を2020年までに1兆円にまで拡大していくことを目標に掲げている⁽³⁾。なかでも、牛肉については、2012年の輸出金額が50億円であったが、2020年までに輸出金額を250億円にまで拡大させていく、と比率で見ると最も高い輸出拡大目標を掲げている⁽⁴⁾。

牛肉の輸出量（図表1）は、近年増加傾向にあるが、本稿を執筆する前に筆者らが主に食肉卸売業者を対象として実施した調査によれば、一般的に牛肉の輸出に取り組んでいる企業の多くは、松阪牛などの知名度の高い銘柄牛肉や黒毛和種の高級部位（ロース、ヒレなど）を中心に輸出し、輸出先では富裕層を中心に販売されているのが実状であるとのことであった。そのうえで、今後の輸出拡大に向けての課題としては、主に輸出先への安定供給や輸出先での新たな顧客獲得（中間層の獲得）などが挙げられていた⁽⁵⁾。

このことを考えると、今後、牛肉の輸出拡大を目指していくのであれば、富裕層を対象とした松阪牛などの知名度の高い銘柄牛肉や黒毛和種の高級部位（ロース、ヒレなど）だけでなく、黒毛和種と比較すると手頃な価格帯で購入することができ、かつ、黒毛和種に肉質が近いといわれている交雑種の輸出拡大が一つのポイントになるのではないかと考えられる。

しかし、牛肉輸出に取り組んでいる多くの企業が、松阪牛などの知名度の高い銘柄牛肉や黒毛和種の高級部位（ロース、ヒレなど）を中心に輸出しているという現状を考えると、海

外での流通量が少ないと思われる交雑種は、黒毛和種と比較すると、海外の牛肉購買者に広く知られていないと考えることができる。

また、公益財団法人日本食肉消費総合センター（2010）の調査結果によれば、交雑種という名称を認知している消費者は、45.1%であるとしている。一方、和牛という名称を認知している消費者は95.0%、乳用種は、82.1%であるとしている。この結果から、国内における和牛や乳用種に対する消費者の認知度は高いが、交雑種に対する消費者の認知度は低いということがわかる⁽⁶⁾。この調査は、2009年に実施されたものであるため、その後、生産者や流通担当者、関係諸団体などによる交雑種の認知度向上のための活動が、成果として現れ、現在では、交雑種に対する消費者の認知度も高まっていると思われる。しかし、2009年の調査時の交雑種の認知度が45.1%であったということを考えると、和牛のように交雑種を9割以上の消費者に認知してもらうためには、もう少し時間が必要なのではないかと思われる。このことから、消費者の交雑種に対する認知度は、和牛（黒毛和種）と比較すると、現在においても低いのではないかと推論することができる。このような交雑種がおかれている状況を打開し、認知度を高め、より多くの消費者に販売していくために、生産方法に特色を出して差別化をはかるなど、交雑種の銘柄化の取り組みが各産地でさかんに行われている⁽⁷⁾。こうした交雑種の銘柄化の取り組みは、単に国内における交雑種の評価や認知度の向上のために有効であるというだけでなく、今後の牛肉の輸出拡大（交雑種の輸出）に向けた第一歩にもなると考えられる。なぜならば、国内で交雑種の評価や認知度が高まれば、その情報をもとに海外の牛肉購買者の交雑種に対する評価や認知度の向上にもつなげることができるからである。

そこで、本稿では、愛知県酪農農業協同組合尾張支所および知多牛肉牛部会の協力を得て、行なった調査から得た知見を中心に、愛知県知多半島で生産されている交雑種銘柄牛肉「知多牛（響）」を事例として、その銘柄化の取り組みや販売促進の取り組みの現状を明らかにすることを目的の一つとする。加えて、「知多牛（響）」の銘柄化の取り組みについて戦略論の視点からの検討を試みることにする。本稿において、戦略論の視点からの検討を試みる理由は、以下の通りである。大崎（2017）によれば、牛肉の「ブランド構築において重要な要素」になるのは、「品種・餌、肥育方法の統一、農場 HACCP 認証など」の「こだわり」（大崎（2017）138頁）であるとしている。大崎（2017）の先行研究に依拠しながら考えると、銘柄牛肉を持続的に発展させていくためのポイントは、銘柄化に取り組んでいる産地や生産者の「こだわり」にあるということが出来る。この「こだわり」の源泉が何かといえ、生産地域が持つ地理的特性（気候・風土・歴史）や、生産物が持っている特徴や生産者がそれまでの事業活動や経験などを通して培ってきた独自の技術・ノウハウ・中核的な経営資源などのケイパビリティである、と解釈することができる。このことを踏まえたうえで、戦略論の

視点、具体的には、RBV（経営資源に基づく視点）の視点から「知多牛（響）」の競争優位の源泉について考察し、今後の課題を検討する。このことが本稿のもう一つの目的である。

I 国産牛肉の輸出量、生産量、生産量の推移

今後の交雑種の輸出に向けた第一歩にもなると考えられる交雑種の銘柄化の現状をみていくにあたって、国産牛肉の輸出量や生産量を把握しておくことは重要であると考えられる。そこで、本節では、近年（2000年から2015年まで）の国産牛肉の輸出量、生産量の推移をみていくこととする。

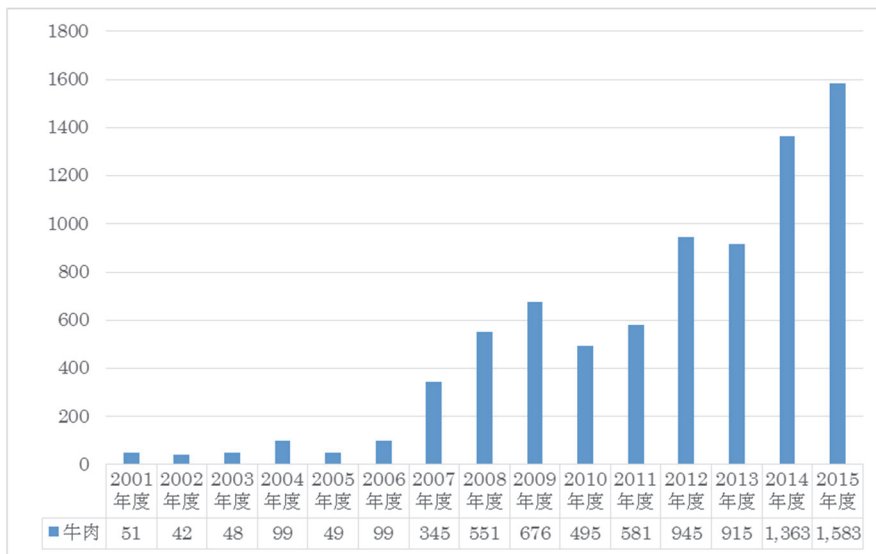
1 国産牛肉の輸出量の推移

国産牛肉の輸出の推移について示したのが、図表1である。輸出量については、2007年以降、2010年度と2011年度を除けば海外での日本食ブームなどの影響を受けて増加傾向にあることがわかる。2010年度と2011年度の2年間について他の年よりも輸出量が減少している理由としては、2010年に発生した口蹄疫問題や2011年に発生した東日本大震災による放射能汚染問題が大きく影響したことによるものであると考えられる。

また、農林水産省食料産業局推進課（2016）によれば、主な輸出先は、アメリカ、香港、シンガポールであるとされている⁽⁸⁾。

図表1. 国産牛肉の輸出量の推移

（単位：トン）



資料：農林水産省（2016）をもとに作成。

2 国産牛肉の生産量の推移

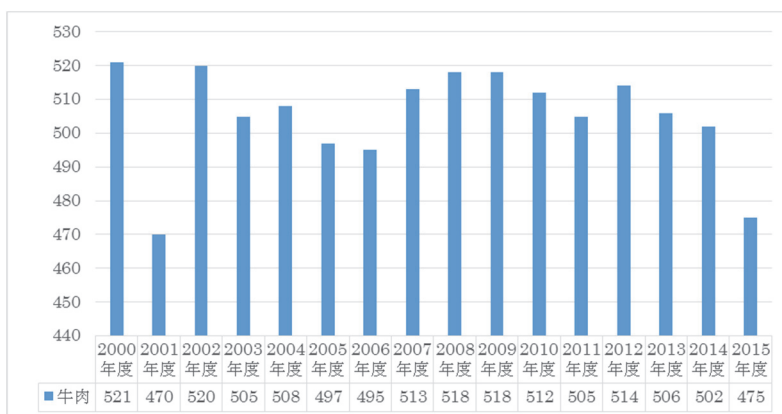
図表 2 は、国産牛肉の生産量の推移を示したものである。近年の国産牛肉の生産量は、微増・微減を繰り返している。図表 2 の特徴としては、2001 年度の減少量が他の年度と比較して高い水準にあるところであろう。2001 年度の減少量が他の年度と比較して高い水準にある理由としては、国内で初めて発生した BSE の影響を受けたことによるものであると考えられる。加えて、2003 年度から 2006 年度における生産量が他の年度と比較して低い水準にある理由についても、BSE の影響を受けたことによるものではと推察される。また、図表 2 をみると 2011 年度に生産量が若干下がっていることがわかるが、この理由は、東日本大震災の影響によるものであると考えられる。

次に、2015 年の和牛、交雑種、乳用種の枝肉生産量（図表 3）をみると、和牛の枝肉生産量は、219,532.5 トン、交雑種の枝肉生産量は、108,181.7 トン、乳用種の枝肉生産量は、147,486.5 トンであり、和牛、交雑種、乳用種の枝肉生産量の合計は、475,200.7 トンとなっている。和牛、交雑種、乳用種の三つの品種のなかでは、和牛の枝肉生産量が最も多く、次いで乳用種、交雑種となっている。和牛、交雑種、乳用種のなかでは、交雑種の枝肉生産量が最も少なくなっているが、2015 年の交雑種の枝肉生産量が、100,000 トンを超えていること、加えて、和牛、交雑種、乳用種の枝肉生産量合計 475,200.7 トンのうち、約 22.8% を占める交雑種を分析の対象として、その銘柄化の動向を明らかにすることは重要であると考えられる。

以下では、愛知県産交雑種銘柄牛肉「知多牛（響）」を事例として、交雑種の銘柄化の現状についてみていくこととする。

図表 2. 国産牛肉の生産量の推移

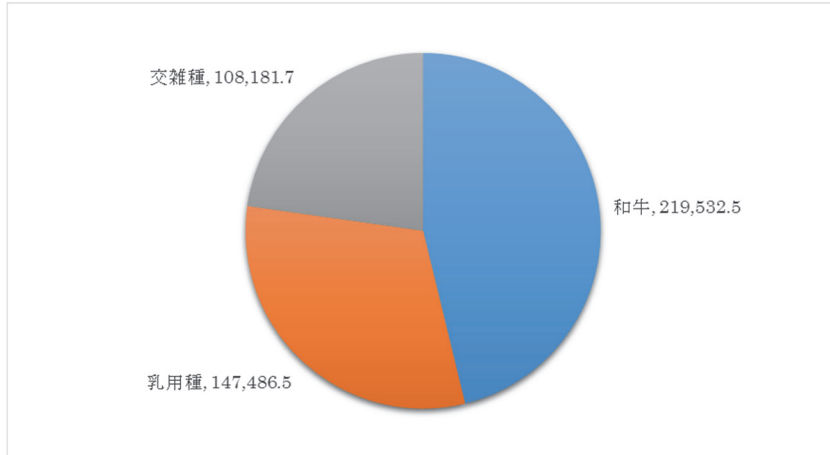
（単位：千トン）



資料：図表 1 に同じ。

図表 3. 2015 年の和牛、交雑種、乳用種の枝肉生産量

(単位：トン)



資料：農林水産省（2017）をもとに作成。

II 知多牛（響）の取り組みの現状⁽⁹⁾

1 知多牛（響）の定義と生産規模

知多牛（響）の定義は、肥育期間が 22 か月齢以上であり、知多半島（愛知県酪農農業協同組合尾張支所管内⁽¹⁰⁾）で 1 年以上肥育された交雑種であることに加え、公益社団法人日本食肉格付協会の牛枝肉取引規格において、肉質等級が 2 等級以上である。なお、飼料の統一や飼育方法などについての共通の取り決めはないとしている。

知多牛（響）の生産者の多くは、愛知県酪農農業協同組合管内で結成された知多牛肉牛部会の部会員であり、入会している農家戸数は、現在 37 戸である。素牛の導入先としては、乳肉複合経営を行っている生産者（30 戸）は、主に自家生産（農場で生まれた子牛）である。また、肥育のみを行っている生産者（7 戸）は、豊橋家畜市場、家畜商などを通じて導入している。知多牛肉牛部会部会員によって出荷される知多牛（響）の出荷重量は約 800kg であり、2015 年度の年間出荷頭数は、約 2,700 頭である。

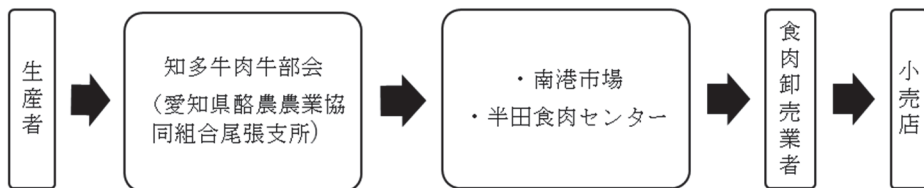
2 知多牛（響）の流通経路

図表 4 は、知多牛（響）の主な流通経路を示したものである。知多半島の生産者が生産した知多牛（響）は、愛知県酪農農業協同組合（知多牛肉牛部会）を通して、主な出荷先であ

る大阪市中央卸売市場南港市場（以下、南港市場）や半田食肉センターなどに出荷され、屠畜、解体後、枝肉となる。その後、食肉卸売業者によって枝肉から部分肉へと加工され、小売店を経由して消費者に販売される。

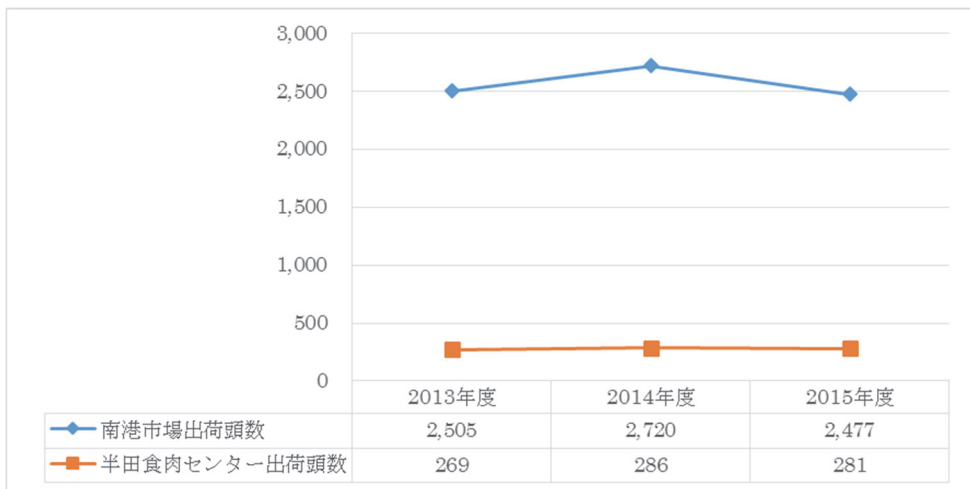
図表 5 は、2013 年度から 2015 年度までの知多牛の食肉市場別出荷頭数の推移である。2013 年度から 2015 年度までの推移をみると、すべての年度で知多牛出荷分のうち約 90%が南港市場（2013 年度 2,505 頭、2014 年度 2,720 頭、2015 年度 2,477 頭）に、約 10%が半田食肉センター（2013 年度 269 頭、2014 年度 286 頭、2015 年度 281 頭）に出荷されており、過去 3 年間の推移をみても大部分が大阪に出荷されていることがわかる。なお、取引方法は、南港市場出荷分はセリでの取引であり、半田食肉センター出荷分は相対での取引である。

図表 4. 知多牛（譽）の主な流通経路



資料：筆者聞き取り調査に基づく。

図表 5. 2013 年度から 2015 年度までの知多牛の食肉市場別出荷頭数の推移（単位：頭）



注：知多牛の食肉市場別出荷頭数には、知多和牛（譽）も含まれる⁽¹¹⁾。

資料：愛知県酪農農業協同組合尾張支所資料をもとに作成。

3 生産、販売の取り組み

知多牛（響）の生産段階での取り組みとして、第一に大阪市中央卸売市場南港市場において開催される枝肉共励会への参加をあげることができる。第二に飼料の配合や飼養管理の方法などは、基本的には、各生産者が個別に取り組んでいるのであるが⁽¹²⁾、系統飼料（全国酪農農業協同組合連合会の知多M後期等）を給与した牛については、研究会を行っていることをあげることができる。このように研究会や枝肉共励会への出品を通して、各生産者の肥育技術の向上を図っているとしている。また、知多牛肉牛部会部会員（生産者）⁽¹³⁾によれば、他の産地の銘柄牛肉に対して、明確な差を作り出すことができる取り組みとはいえないかもしれないが、飼養管理の面では、事故率を低減させるための巡回の強化や前期から後期まである肥育期間のなかでもとくに肥育前期の後半から中期の飼料の給与量に注意を払うことなどは、部会員全員が取り組んでいるとのことであった。また、生産農家により違いはあるもののどこで生産されたかが明確になっている飼料を与えること、輸入粗飼料の割合を減少させることなどを目的として、部会員の農場で発生する堆肥を南知多圃場組合や南知多牧草組合へ無償で提供し、そこで生産された地元の牧草を与えているという生産者もみられた⁽¹⁴⁾。

知多牛（響）の販売の取り組みとして、(1) 知多牛（響）の主な出荷先である南港市場への安定出荷、(2) 生産者による小売店舗での試食販売、(3) 生産者による外食店舗の運営および精肉の直売などをあげることができる。(1) 知多牛（響）の主な出荷先である南港市場への安定出荷は、南港市場で枝肉を購入する流通業者がいつでも知多牛（響）を購入できるようにすることを目的として行われている⁽¹⁵⁾。現在、知多牛（響）は、南港市場に年間約2,500頭の出荷を行っており、今後もこの出荷頭数を維持し、安定した出荷を行うことによって、流通段階で知多牛（響）が欠品することがないように取り組んでいきたいとしている。

(2) 生産者による小売店舗での試食販売については、生産者が消費者の声を直接聞くことができる貴重な機会であると考えているとしている。そのため、知多牛肉牛部会では、知多牛（響）の販売を継続して行っている小売店舗からの要望があればすぐに対応できる体制を整えているとのことであった。(3) 生産者による外食店舗の運営および精肉の直売では、知多牛（響）の認知度向上を目的として、知多牛肉牛部会に属する3戸の生産者が、半田市内において、「黒牛の里」（焼肉店2店舗、洋食レストラン1店舗）の運営に取り組んでいる。「黒牛の里」（焼肉店2店舗、洋食レストラン1店舗）で消費者に提供される知多牛（響）は、「柔らかさと甘みのある味わい」⁽¹⁶⁾を楽しんでもらいたいという考えに基づき、肉質等級4以上のものに限定している、としている。外食事業に加えて、「黒牛の里」では、知多牛（響）の精肉販売（直売）にも取り組んでいる。直売事業では、消費者が購入しやすい価

格帯で販売することを目的として、肉質等級3の知多牛（響）を精肉に加工し、販売を行っているとしている⁽¹⁷⁾。また、小売店舗において知多牛（響）の販売を促進するために、販促資材（生産者の顔写真入りの枝肉証明書、店頭看板、ポスター、のぼり、パックシール（図表6）など）を知多牛肉牛部会で作成し、小売店舗への配布を行っているとしている。小売店舗に配布を行った販促資材のなかでもとくに店頭看板については、小売店舗からの依頼を受け、作成したものであるとしている。店頭看板を配布した小売店舗からは、既存の販促資材に加えて、店頭看板を設置することで、設置する前よりも消費者に対して、知多牛（響）のアピールをしやすくなったとの評価をいただいているとのことであった。

図表6. 知多牛（響）パックシール



資料：知多牛肉牛部会ホームページ。

Ⅲ 知多牛の取り組みの成果と今後の課題

1 取り組みの成果

知多牛の銘柄化の成果の一つとして、主な出荷先である南港市場に知多牛を安定して出荷できる体制が整えられているという点をあげることができる。2013年度から2015年度までの知多牛の南港市場への年間出荷頭数は、約2,500頭であり、週間（52週）の平均出荷頭数は、約48頭である。知多牛の安定出荷は、南港市場で枝肉を購入する流通業者からの要望である。この知多牛を安定出荷してほしいという流通業者の要望に対して、年間約2,500頭の知多牛を安定して南港市場に出荷できているということは、知多牛の強みの一つであると考えられる。このように南港市場への出荷に取り組んできた結果、南港市場で枝肉を購入する流通業者からは、知多牛は、出荷頭数が多いことから、取引先に欠品させることなく販売することが可能であるという評価を得ており、現在では、交雑種であれば、知多牛（響）し

か購入しないという固定客も着実に増加してきたとしている。また、知多牛肉牛部会部会員（生産者）⁽¹⁸⁾によれば、南港市場への安定出荷の取り組みについては、固定客が増加していることを考えれば、知多牛（響）の銘柄化に取り組んだことで、差別化をはかることができたため、一定の成果を得ることができていると認識しているとしたうえで、今後は、出荷頭数を減少させることなく、出荷する牛の肉質の向上や他の産地の牛との差をさらに明確なものにしていくために、飼料の工夫や肥育環境の工夫に部会全体で取り組んでいきたいとのことであった。

2 今後の課題

今後、克服すべき課題として、知多牛肉牛部会は、愛知県内での認知度向上をあげている。知多牛は、図表 5 からも明らかな通り、約 90%が南港市場に出荷される。このことから、主要な出荷先である大阪での認知度と比較すると、愛知県内での認知度は低い、と考えているとしている。現在、愛知県内における認知度向上のための取り組みとしては、生産者による外食店舗の運営や直売をあげることができる。今後は、生産者による外食店舗の運営や直売に加えて、愛知県を中心に事業を展開している小売業者や外食店、牛肉を使用した半調理品の開発や販売に取り組んでいる食品加工メーカーなどに販路を拡大し、知多牛の銘柄を表示して販売してもらうことにより、愛知県内における認知度の向上を図っていききたいとしている。

おわりに

ここまで、知多牛（響）の銘柄化に関する取り組みやブランド力の強化をはかるための取り組みを中心に、生産と販売のそれぞれについて論じてきた。その結果、多数の銘柄牛が存在する現状においても、知多牛（響）の銘柄化に真摯に取り組んできたことで一定の成果を得るに至ったものと考えられる。

知多牛（響）は、生産段階において、これまでに牛の健康を第一に考えて、地元で生産される粗飼料（牧草）を与えるだけでなく、牛舎の巡回・衛生管理を徹底することに努めてきたとされている。その結果、安定した品質の牛肉を生産することにつながったとしている。また、販売段階においては、1. 南港市場への安定出荷、2. 生産者による小売店舗での試食販売、3. 生産者による外食店舗の運営および精肉の直売などの取り組みが、知多牛（響）の銘柄化の現在の成果につながっているとされている。

知多牛（響）のこれらの取り組みを RBV からみていくと次のようにとらえることができ

ると考えられる。Barney (2001) によれば、「企業の競争優位の源泉は、経営資源にあると論じると共に、企業が持つ経営資源を、すべての資産、ケイパビリティ（能力）、コンピタンス、組織内のプロセス、企業の特長、情報、ナレッジなどの企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」⁽¹⁹⁾と論じている。加えて、企業の競争優位の源泉となるケイパビリティであるのかどうかを見極めるために独自の分析手法としてVRIO（1. 経済的価値（Value）の有無、2. 希少性（Rarity）の有無、3. 模倣困難性（Inimitability）の有無、4. 組織（Organization）の強み）を提示した。このBarneyが提示したVRIOに沿って、知多牛（響）の取り組みをみていくと、次のようにとらえることができるのではないかと考えられる。

まず、経済的価値（Value）の有無についてであるが、これを端的に述べると、「組織が保有する経営資源が外部環境における脅威に対抗することができる、あるいは、脅威を無力化することができる経営資源であるのか」⁽²⁰⁾ということである。上述した知多牛（響）は、それまで交雑種として販売していた牛肉に、知多牛（響）という地元の地名をつけて販売することにより、単なる交雑種から販売先に産地を認識してもらいやすくなることに加え、品質の良さを再認識してもらいやすくなることにつながり、長い目で見れば、それまでの商品よりも高く評価してもらえるようになることから、銘柄化による経済価値の向上は大きな意味を持つものであると考えられる。

希少性（Rarity）の有無について、Barney (2001)は、「どのくらい多くの競合企業が、その特定の価値ある経営資源やケイパビリティをすでに保有しているのか」⁽²¹⁾と述べている。このことから、注7にあるように銘柄牛肉のうちの交雑種は89もあることから、知多牛（響）のブランド化は、競争優位の源泉となりえない（競争均衡になっている）ようにとらえられてしまうのかもしれない。しかし、交雑種というカテゴリーにおいて、知多牛（響）の銘柄化に取り組んだことによって、上述したことと重複する点ではあるが、それまで、単なる交雑種として販売していた時点と比較して、銘柄化したことにより、産地をより認識してもらいやすくなるだけでなく、その他の知多地域あるいは周辺地域で生産されている銘柄牛肉との差別化をはかることにもつながると考えられる。

模倣困難性（Inimitability）の有無について、Barney (2001)は、「経済的価値がありかつ希少な経営資源をすでに保有する企業に比べて、それを保有しない企業がそれらの経営資源を獲得する際にコスト面で不利であるかどうかで判断される」⁽²²⁾と述べている。加えて、模倣困難性（経営資源を模倣する際のコスト面の不利をもたらす）を高める要素として、1. 独自の歴史的な条件（ある時点を過ぎてしまうことで、その時に獲得した経営資源が後々、他社に脅威を与える場合）、2. 因果関係不明性（どのようにして、経営資源を獲得したのかが不明である場合）、3. 社会的複雑性（経営資源が社会的に複雑な現象であり、システムチックに

管理したり、コントロールしたりする能力の限界を超えている場合)⁽²³⁾といった三点をあげている。これについて知多牛（響）の場合を考えると、長年取引関係を継続している南港市場との関係性を一つの競争優位の源泉ととらえることができるのではないかと考えられる。上述した通り、知多牛肉牛部会では、知多牛（響）の銘柄名でまだ販売されていなかった1984年から南港市場との取引を開始し、長年、継続的な取引関係を維持してきていることを考慮すれば、知多牛（響）の銘柄化は、販売先に対してより自分たちの商品の品質の高さを発信していくための手段として有効であったのではないかと考えられる。

組織（Organization）の有無については、Barney(2001)は、「その企業は、自社が保有する経営資源やケイパビリティがその戦略的ポテンシャルをフルに発揮するように組織されているのか」⁽²⁴⁾という分析の視点を提示している。これについて、知多牛（響）は、上述したように、飼料の統一や飼育方法などについての共通の取り決めはないとされているが、これにより肥育環境の面で柔軟性を持たせることができ、品質向上に向けた様々な取り組みがなされ、年間2,500頭といった安定供給を実現することにつながったと考えられる。

以上のことを踏まえると、知多牛（響）の銘柄化の取り組みは、1.産地および、商品の（品質に関する）プロモーション活動、2.安定供給を可能とする生産体制の確保、につながり、競合する交雑種銘柄牛肉に対して、競争優位のポジションを確保したのではないかと考えられる。しかしながら、上記で示されているように、知多牛（響）は、生産地域である愛知県内での認知度はまだ高いものでないため、今後は、生産地域である愛知県内での認知度向上と販路の拡大が課題となるのではないかと考えられる。

謝辞

調査協力をいただいた愛知県酪農農業協同組合、森田隆之様、知多牛肉牛部会、榊原守男様、都築隆様には大変お世話になった。この場をかりて、深く御礼申し上げたい。なお、すべての誤謬は筆者に帰するものである。

また、本研究は、名城大学経済・経営学会研究助成（2015年度および2016年度）を受けて実施した。記して感謝の意を表したい。

注

(1)内閣府『やわらか成長戦略』, http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2014/leaflet_seichosenryaku.pdf,

2015年.を参照（アクセス日：2017年4月9日）。

(2)具体的には、(1)農地バンク制度を軸にした農地の集約化と積極的な農業従事者（特に若手の農業

従事者)への農地提供の促進、(2)減反政策の見直しによる競争力の強化、(3)地域の農協の自立化による独自性の発揮(4)企業が農業に参入しやすい環境を整備し、農業者と連携することで、双方のノウハウを組み合わせた新しいビジネスモデルを創造する、といったことを方針として掲げている。出所 首相官邸『安倍総理「成長戦略第2弾スピーチ」(日本アカデミア)』、http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0517speech.html, 2013(平成25)年5月17日(アクセス日:2017年4月9日)。

(3)同上。

(4)農林水産省(2013)によれば、輸出を行なっている主要な農林水産物の輸出目標について、2012年の輸出金額を基準として2020年までに、水産物が約2倍(1,700億円から3,500億円)、加工食品が約4倍(1,300億円から5,000億円)、コメ・コメ加工品が約4.5倍(130億円から600億円)、林産物が約2倍(120億円から250億円)、花きが約2倍(80億円から150億円)、青果物が約3倍(80億円から250億円)、牛肉が約5倍(50億円から250億円)、茶が約3倍(50億円から150億円)となっており、牛肉(畜産物)の輸出拡大目標が最も高くなっている。出所:農林水産省「(資料3-2)農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略(分割版1)」『全国農林水産業・地域の活力創造協議会(第3回)(2013(平成25)年11月6日)配布資料』、http://www.maff.go.jp/j/kanbo/saisei/honbu/pdf/08dai3kai_kyougikaisiryou3-2-1.pdf, 2013年.を参照(アクセス日:2017年2月14日)。

(5)詳細については、松尾秀雄、堀川新吾、寺前俊孝、森本知尚、仲川直毅『食肉卸売業の業態変化に関する研究』三恵社、2017年、を参照されたい。また、大崎孝徳「産地銘柄牛のマーケティング戦略—飛騨牛を事例として—」『名城論叢』第17巻第4号、名城大学経済経営学会、135頁-139頁、2017年、では、今後、海外で牛肉を販売するにあたっては、「17億人の市場規模とも言われるイスラム市場への対応」と「アニマルウェルフェア(動物福祉)への対応」(大崎、前掲書、137頁)が必要であると指摘している。なお、「イスラム市場への対応」は、「イスラム法をクリアするためのハラール認証の取得」であり、「アニマルウェルフェア(動物福祉)への対応」は、「具体的には、国内では一般的に使用される鼻環の問題や、と畜場に運ばれてからの給餌給水の管理などにおいて、快適性に配慮した家畜の飼養管理」(大崎、前掲書、137頁)のことであるとしている。

(6)公益財団法人日本食肉消費総合センター『交雑種牛肉のブランドビジョンに関する調査報告』2010年、2頁を参照。なお、消費者への調査方法と調査対象者については、以下の通りである。調査方法は、インターネットによるアンケート調査である。調査対象期間は、2009年11月13日から17日である。調査対象者は、全国の20から69歳の既婚女性である。集計人数は、2,001人である(公益財団法人日本食肉消費総合センター『交雑種牛肉のブランドビジョンに関する調査報告』2010年、2頁)。

(7)食肉通信社『銘柄牛肉ハンドブック2015』食肉通信社、2015年、では、327銘柄の銘柄牛肉が取り上げられ、紹介されている。この食肉通信社、前掲書、で紹介されている銘柄牛総数(327銘柄)のうち、最も多い品種は、黒毛和種の227銘柄であり、交雑種の89銘柄、乳用種の38銘柄となってい

- る。このように交雑種の銘柄数は、89 銘柄と品種別にみると、黒毛和種に次いで多いということから、交雑種の銘柄化の取り組みは、さかんに行われているといえる。なお、品種別の銘柄数は、食肉通信社、前掲書、をもとに筆者が集計したものであり、一つの銘柄のなかに複数の品種（例えば、交雑種と乳用種の二品種）の牛が含まれる場合があるため、品種別にみた銘柄数の合計値と食肉通信社、前掲書、で紹介されている銘柄牛総数（327 銘柄）とは一致しない。
- (8) 農林水産省食料産業局推進課「2015（平成 27）年（確定値）2015（平成 27）年農林水産物・食品の輸出実績（品目別）」『農林水産物・食品の輸出に関する統計情報』2016 年, 12 頁。
http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_info/pdf/27_hinmoku_meguji_kakutei0.pdf., を参照（アクセス日：2016 年 8 月 29 日）。なお、本資料は、財務省の貿易統計をもとに作成されたものである。
- (9) 知多牛（響）の銘柄化の取り組みについては、2017 年 2 月 9 日、愛知県酪農農業協同組合尾張支所および知多牛肉牛部会への筆者聞き取り調査に基づく。
- (10) 愛知県酪農農業協同組合尾張支所管内は、愛知県知多市、大府市、東海市、半田市、常滑市、東浦町、阿久比町、武豊町、美浜町、南知多町の 5 市 5 町である。なお、同管内で生産される黒毛和種については、認定基準（肥育期間 24 か月齢以上、管内で 1 年以上肥育、肉質等級 3 以上）を満たせば、知多和牛（響）として販売しているとしている。
- (11) 年度により若干の変動はあるが、食肉市場別出荷頭数のうち約 90%が知多牛（響）であり、約 10%が知多和牛（響）であるとしている。
- (12) 生産者（知多牛肉牛部会部会員、都築隆氏）への筆者聞き取り調査によれば、他の銘柄牛肉の場合、飼料の配合や飼養管理の方法を統一していることがあるが、知多牛（響）の場合、飼料の配合や飼養管理の方法を統一せずに生産者一人一人が牛の肥育技術について、日々研究を行っていることが、各生産者の肥育技術の向上につながっているのではないかと考えているとのことであった。
- (13) 2017 年 2 月 9 日、知多牛肉牛部会部会員、都築隆氏への筆者聞き取り調査に基づく。
- (14) 同上。
- (15) 知多牛肉牛部会部会員、都築隆氏への筆者聞き取り調査（2017 年 2 月 9 日）によれば、南港市場への出荷は、新たな販路開拓を目的として、1984 年に開始したとしている。なお、開始当初の出荷頭数は、月間で 6～8 頭であったとしている。
- (16) 黒牛の里ホームページ、「知多牛のこだわり」、（アクセス日、2017 年 2 月 24 日）を参照。
- (17) 黒牛の里ホームページ、「知多牛直売のご案内」、（アクセス日、2017 年 2 月 24 日）を参照。
- (18) 2017 年 2 月 9 日、知多牛肉牛部会部会長、榊原守男氏への筆者聞き取り調査に基づく。
- (19) Barney, J. B, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Prearson Education, 2001, pp. 155-156（邦訳、岡田正大『企業戦略論[上]』ダイヤモンド社、2001 年、243 頁）を参照。
- (20) *Ibid.*, pp. 160-161, 邦訳、岡田、前掲書、251-252 頁。
- (21) *Ibid.*, p. 162, 邦訳、岡田、前掲書、254 頁。

- (22) *Ibid.*, pp. 163-164, 邦訳、岡田、前掲書、256 頁。
 (23) *Ibid.*, pp. 165-171, 邦訳、岡田、前掲書、259-269 頁。
 (24) *Ibid.*, pp. 171-172, 邦訳、岡田、前掲書、269-271 頁。

参考文献

- ・Barney J B, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Prearson Education, 2001 (邦訳、岡田正大『企業戦略論[上][中][下]』ダイヤモンド社、2001 年)。
- ・食肉通信社『銘柄牛肉ハンドブック 2015』食肉通信社、2015 年。
- ・大崎孝徳「産地銘柄牛肉のマーケティング戦略－飛騨牛を事例として－」『名城論叢』第 17 巻第 4 号、名城大学経済経営学会、135 頁-139 頁、2017 年。
- ・松尾秀雄・堀川新吾・寺前俊孝・森本知尚・仲川直毅『食肉卸売業の業態変化に関する研究』三恵社、2017 年。

WEB サイト

- ・内閣府 (2015) 『やわらか成長戦略』,
 URL : http://www.kantei.go.jp/jp/topics/2014/leaflet_seichosenryaku.pdf. アクセス日 : 2017 年 4 月 9 日。
- ・首相官邸 (2013) 『成長戦略第 2 弾スピーチ』,
 URL : http://www.kantei.go.jp/jp/96_abe/statement/2013/0517speech.html. アクセス日 : 2017 年 4 月 9 日。
- ・農林水産省 (2013) 「(資料 3-2) 農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略 (分割版 1)」『全国農林水産業・地域の活力創造協議会 (第 3 回) (2013 (平成 25) 年 11 月 6 日) 配布資料』,
 URL : <http://www.maff.go.jp/j/kanbo/saisei/honbu/pdf/08dai3kaikyougikaisiryoku3-2-1.pdf>. アクセス日 : 2017 年 2 月 14 日。
- ・農林水産省食料産業局推進課 (2016) 「2015 (平成 27) 年 (確定値) 2015 (平成 27) 年農林水産物・食品の輸出実績 (品目別)」『農林水産物・食品の輸出に関する統計情報』,
 URL : http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_info/pdf/27_hinmoku_meguji_kakutei0.pdf. アクセス日 : 2016 年 8 月 29 日。
- ・独立行政法人農畜産業振興機構 (2015) 『食肉の消費動向について』,
 URL : https://www.alic.go.jp/koho/kikaku03_000814.html. アクセス日 : 2016 年 8 月 23 日。
- ・公益財団法人日本食肉消費総合センター (2010) 『交雑種牛肉のブランドビジョンに関する調査報告』,

URL : http://jbeef.jp/suishin/suishin_index05_file2.pdf アクセス日 : 2017年6月10日。

- ・農林水産省 (2016) 『2015 (平成 27) 年度食糧需給表 (確報)』,

URL : <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001177544>. アクセス日 : 2017年3月12日。

- ・農林水産省 (2017) 『畜産物流通統計』,

URL : <http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001024923&cycode=0> アクセス日 : 2017年6月12日。

- ・黒牛の里ホームページ,

URL : <http://www.kuroushi.net/>. アクセス日 : 2017年2月24日。

- ・知多牛肉牛部会ホームページ,

URL : <http://chitagyu.co.jp/>. アクセス日 : 2017年2月23日。