

# 国産食肉の新需要創出へのチャレンジ 優良事例調査報告 2026

令和 8 年 3 月

公益財団法人 日本食肉消費総合センター



## は し が き

国産食肉の需要の拡大を図るためには、適度な脂肪交雑をもつ牛肉嗜好の高まりや海外での和牛肉への関心の高まり等に応えた和牛肉の訴求・商品提案を行う等、顧客視点に立った取組を促進することが必要です。

このため、食肉の生産・加工・流通及び販売業者が一体となって、新たな商品価値に着目した国産食肉等（国産牛肉・豚肉・鶏肉・これらの内臓）のバリューチェーンを構築する取組が全国各地で進められております。

こうした中、当センターにおきましては、平成 25 年度から毎年度、国産食肉等のバリューチェーン構築の観点から全国に紹介すべき優れた取組事例を調査し、「国産食肉の新需要創出へのチャレンジ-優良事例調査報告-」として取りまとめ、食肉関係者に配布してまいりました。

同調査の推進に当たっては、食肉の生産・加工・流通・消費等に造詣の深い大学の研究者等をメンバーとする「優良事例調査委員会」（座長：安部新一宮城学院女子大学名誉教授）を設置して、調査対象事例の選定、現地調査の実施、調査報告の執筆等を行い、出来る限り客観的かつ学術的な分析となるよう配慮しているところであります。

また、報告書の読者の便に供するため、現地調査を担当された各委員に「調査報告の要約」を執筆して頂き、本報告書の全体像を容易に把握できるよう工夫致しました。

最近の物価高に伴う生産コストの増加や実質所得の伸び悩み等により、食肉業界をめぐる状況が厳しさを増す中、令和 7 年度におきましては、優れた取組として全国から 6 事例（現地調査先：延べ 10 箇所）を選定し、その概要や意義・成果、今後の課題・展望等について、分かりやすく記述致しました。

本報告書が国産食肉等の新たな需要の創出に取り組む方々の参考として多少とも寄与出来れば幸甚です。

最後に、ご多忙にも拘わらず快く調査を受け入れて頂いた企業・団体の方々、現地調査や報告書の執筆に当たられた安部座長をはじめ「優良事例調査委員会」の委員の皆様

に厚く御礼申し上げます。

令和 8 年 3 月

公益財団法人 日本食肉消費総合センター  
理 事 長 田 家 邦 明



# 目 次

はしがき

令和7年度国産食肉等新需要創出緊急対策事業 優良事例調査委員会 委員名簿

## ○調査報告要約 ..... 1

## ○調査報告

- ・多様な業種・業態・事業展開による一般小売の展開  
—株式会社佐利の取り組み— ..... 11  
岸上 光克 (和歌山大学)
- ・独自の生産～流通ネット構築により多様な赤身系国産牛肉の新需要を拓く  
—株式会社東京宝山を事例に— ..... 17  
戴 容秦思 (摂南大学)、近田 康二 (畜産ジャーナリスト)
- ・熟成技術を活用した豚肉の新需要創出の取組  
—鈴商ミートサプライ株式会社の事例— ..... 25  
菊地 昌弥 (桃山学院大学)
- ・ブリーダーから加工・販売までを一体で行う「統合型モデル」の取り組み  
—厚木ハムと株式会社しまぎ牧場を事例に— ..... 38  
神代 英昭 (宇都宮大学)、近田 康二 (畜産ジャーナリスト)
- ・企業経営型養豚業における垂直的多角化  
—株式会社ブリオ「石川さんちのあいぼーく」のフードバリューチェーン— ..... 45  
細野 賢治 (広島大学)
- ・飛騨牛ブランドの構築と販売強化への取り組み ..... 55  
安部 新一 (宮城学院女子大学)



令和7年度 国産食肉等新需要創出緊急対策事業  
優良事例調査委員会 委員名簿

委員氏名	所属・役職
安部 新一	宮城学院女子大学 名誉教授
菊地 昌弥	桃山学院大学 ビジネスデザイン学部 ビジネスデザイン学科 教授
岸上 光克	和歌山大学 経済学部 教授
神代 英昭	宇都宮大学 農学部 農業経済学科 准教授
戴 容秦思 (だい ようしんし)	摂南大学 農学部 食農ビジネス学科 講師
近田 康二	畜産ジャーナリスト
野口 敬夫	東京農業大学 国際食料情報学部 食料環境経済学科 食料経済分野 教授
細野 賢治	広島大学大学院 統合生命科学研究科 食料資源経済学・教授



# 調査報告要約

(執筆者：現地調査担当者)

- 岸上 光克 (和歌山大学)
- 戴 容秦思 (摂南大学)
- 菊地 昌弥 (桃山学院大学)
- 神代 英昭 (宇都宮大学)
- 細野 賢治 (広島大学)
- 安部 新一 (宮城学院女子大学)



## 多様な業種・業態・事業展開による一般小売の展開 —株式会社佐利の取り組み—

### 1 株式会社佐利の概要

株式会社佐利は1949年に創業した。2026年現在の年商は数十億円に達しており、その大半が食肉関連事業である。特筆すべきは、同社の近年の急成長と、背景にある柔軟な多角化戦略である。もともと同社は食肉卸売業を主軸としつつ、先代まではLPガスや灯油といった燃料販売事業が売上の大半を占めていた。近年では、食肉小売や外食事業、さらにはEC事業への積極的な進出を図り、現在の地方都市における食肉小売としての地位を確立している。従業員は約130名を擁し、地域に不可欠な雇用創出の場ともなっている。

### 2 取組の内容と成果

同社は、「仙台牛（近年では、登米産仙台牛）」、「志波姫ポーク」を中心として、鶏肉や羊肉、馬肉など多様な精肉とともに、その加工品も取り扱っている。また、「食肉卸売事業：飲食店や学校給食への原料供給、と畜場での請負業務」、「精肉小売事業：直営店舗「フレッシュミート佐利」等の運営」、「外食事業：焼肉店「仙台焼肉センター」や井専門店「海たろう」の運営」、「EC・ふるさと納税事業：牛タンを中心としたオンライン販売」、「エネルギー事業（燃料部）：LPガス・灯油の販売」など多角化経営を実現している。同地域は全国同様に人口減少が進んでおり、地域密着型だけでは、事業（経営）の維持・発展は難しい。そこで、EC・ふるさと納税や東京・仙台営業所を開設するなどにも取り組んでおり、地域外の新たな販路を確保することにも努めている。その際は、関係機関と頻繁に協議を行いながら、既存商品の提供ではなく「売れる専用商品」の開発に注力している。

同社は、創業から現在に至るまで、時代の変化を敏感に捉えながら、近年では、燃料事業から食肉事業へと主軸を変化させている。そして、卸売・小売・飲食・EC事業等の多様な業種・業態・事業展開を行っている。単なる「お肉屋さん（一般小売）」ではなく、近年の食肉小売市場の動向を踏まえた柔軟な対応を行っている。例えば、伝統的な対面販売の良さを継承しつつ、SNSやECを活用した情報発信を行っていること、生産者のこだわりや産地の物語を伝える「ストーリー性のある販売」を重視し、スーパーとの差別化を図っていること、仕入れ価格やエネルギーコストの上昇に対し、廃棄ロスを抑えながら利益率を向上させる取り組みを実践していること、などである。

同社の多様な業種・業態・事業の展開は、不透明な経済状況下においても、伝統的な地域密着型の小売店の特徴を活かしつつ、現代的なデジタル戦略を融合させている。このような取り組みは、人口減少下の地方都市における食肉小売の存続に向けた一例と言える。

## 独自の生産～流通ネット構築により多様な赤身系国産牛肉の新需要を拓く —株式会社東京宝山を事例に—

### 1 株式会社東京宝山の概要

株式会社東京宝山（以下、東京宝山）は、10年前に設立された中小規模の食肉卸売業者で、直近の年間販売額は約1億8千万円である。取り扱うのは、地方特定品種の日本短角種や褐毛和種の牛肉、ジャージー種などの乳用種の牛肉に加え、短黒（短角×黒毛）、ジャー黒（ジャージー×黒毛）などの交雑種の牛肉、現在の和牛の礎となった竹の谷蔓牛など、多系統の赤身系国産牛肉である。これらを幅広く扱い、主に業務用需要へ供給している。

代表取締役の荻澤紀子氏は、慶應義塾大学商学部を卒業後、外食業界で販売企画や店舗運営を経験し、2010年に岩手県の牧場が直営する東京都内の焼肉店に勤務したことを契機として、牛肉流通の現場に関心を深めた。2012年からは岩手県と山形県の5牧場が設立した飼料会社・榊山の東京事務所を担当し、2015年6月に東京宝山を設立した。同年10月には独立し、事業基盤を築いた。

### 2 株式会社東京宝山の取り組みと成果

同社の最大の特徴は、黒毛和牛中心のマーケットが主流である中で、あえて多系統の赤身系国産牛に焦点を当て、新たな需要を掘り起こし、安定的に供給している点である。地域の風土に根ざした牛を扱うという事業姿勢は、単なる多品目の卸売ではなく、生産過程や地域特性を実需者にどう伝えるかを重視した「情報発信型の流通」を志向するものである。荻澤氏が語るように、牛肉は華やかな食卓を支える一方で、その背後には長期の飼養と日々の生産者の労働がある。実需者がこの現実を理解することは、生産者の努力を正当に評価し、継続的な関係を築くうえで欠かせない。

このモデルを支えているのが、生産者との連携による価格形成と、在庫リスクを抑えた需給調整の工夫である。委託販売から一頭買いへの転換により、相場の影響を受けにくい安定取引を確立した結果、生産者の再生産を支える価格構造が整った。また、東京都中央卸売市場食肉市場を中心とする複数の加工・物流業者とのネットワークにより、冷凍を介さない冷蔵流通が実現し、鮮度と品質を保ったまま飲食店・小売業者へ安定供給する仕組みが構築されている。自社施設を持たない中小卸であっても、外部連携によって高効率で柔軟なサプライチェーンを構築しうることを示した点は特筆される。

東京宝山の取り組みは、国産牛肉流通の新たな方向性を示す実践であり、多様な国産牛を扱う流通経路を確立し、生産現場と消費現場の双方に持続的な取引関係を生み出している点に重要な意義がある。

## 熟成技術を活用した豚肉の新需要創出の取組

### —鈴商ミートサプライ株式会社の事例—

#### 1. 鈴商社の概要

鈴商ミートサプライ株式会社（以下、鈴商社）は、高単価なとんかつ専門店向けに銘柄豚に熟成を施した豚肉を供給する。同社は資本金 200 万円で 1972 年に株式会社鈴木商店として創業した（開業は 1970 年、1994 年には資本金 1,000 万円）。所在地は東京都足立区である。そして、従業員は約 20 名である。鈴商社は食肉卸売業者であり、取引先はレストラン、学校、医療施設など外食関連の約 520 店舗に上る。

#### 2. 鈴商社の取組内容と成果

同社では、営業を統括する鈴木基弘取締役が大手食肉卸売業者で経験を積んだ後に入社した 2020 年 4 月以降、とんかつ専門店向けの熟成銘柄豚肉の流通経路の構築に着手した。この販路には、全国的に有名なとんかつ専門店が複数含まれている点に特色がある。鈴商社では TOKYO X 等、相対で調達する銘柄豚が一部存在するが、その多くは東京都中央卸売市場を活用した調達が中心となっている。そして、同社から専門とんかつ店に直送するケースが多いことから、流通経路はシンプルとなっている。

生産段階において対象となる豚は、山梨県ちのふあーむが生産する TOKYO X、茨城県山西牧場が生産する三右衛門のほか、純粋デュロック種（千葉県産）、林 SPF 豚（千葉県産）、静岡県 TOPICS が生産する LYB 豚等、特色ある商品を多数扱っている。鈴商社では東京都中央卸売市場でセリに参加して豚肉を調達し、競り落とした枝肉はすぐに同市場内にある冷蔵倉庫において保管される。ここでは、相対で調達した銘柄豚も含めて枝枯らしの方法で 10～14 日間の時間をかけて熟成が施される。その後、鈴商社では商品の出荷に合わせて熟成後の枝肉を自社へ輸送し脱骨・加工後、社内の冷蔵庫でさらに 1～2 日間追熟をかけている。そして、とんかつ専門店のオーダーに合わせて、宅配便で各店舗へ直送している。こうした同社における取組の要点は、①卸売業者としての目利き力、②熟成技術による付加価値化、③デジタルツールを活用した非対面営業、の 3 点を組み合わせ、関西を中心とした新たな高付加価値市場を開拓した点にある。

上記の取組により鈴商社では、特に熟成技術を軸とした商品差別化と専門店ニーズへの適合を通じて、関西を中心とした販路の広域化を伴いながら新需要の創出が実現している。脱骨した枝肉を対象に平均取扱量を 2019 年と 2025 年で比較すると、40 頭/週から 90 頭/週へと 50 頭/週（2.25 倍）増加した。これを年間換算すると 2,600 頭に上る。さらに、同社が介在するバリューチェーンにおいて、参画する各ステークホルダーは、相対的に料理の価格水準が高くとも支持する消費者層へのアプローチが可能になっている実態が確認できるとともに、このチェーンにアクセスできる銘柄豚では単価上昇が実現されていた。

## ブリーダーから加工・直売までを一体で行う「統合型モデル」の取り組み —厚木ハムと株式会社しまぎ牧場を事例に—

### 1. 紹介する団体（企業）の概要

株式会社しまぎ牧場は、神奈川県厚木市に本社を置き、東北地方（宮城・福島）に生産拠点を構える養豚企業である。同社の最大の特徴は、自社農場での育種・生産（ブリーダー）から、食肉加工、そして直営店「厚木ハム」での販売までを自社グループ内で完結させる「統合型モデル（垂直統合）」を確立している点にある。

1976年に神奈川県で種豚場として創業したが、都市化の影響により1989年に生産拠点を東北へ移転した。その後、自社産豚肉の付加価値を最大化する出口戦略として、1995年に加工・直売拠点「厚木ハム」を開設した。現在は、代表取締役の嶋崎裕吉氏が養豚部門、取締役の洋平氏と亜希子氏が加工・販売部門を担う兄弟経営体制で、年間約9,000頭の出荷規模を誇る。「厚木ハム」部門の売上高は1億2000万円規模に達している。

### 2. 取組の内容と成果

東北の自社農場で生産された生体を陸送し神奈川食肉センターでと畜後に店舗へ搬入している。取組の核心は、「品質情報の循環」の実現である。厚木ハムの解体現場で得られた枝肉評価（肉質・脂色等）が即座に生産現場へフィードバックされることで、飼料配合や育種選別が現場感覚で最適化される高精度なPDCAサイクルが構築されている。また、月曜にと畜し火曜に入荷した肉を即座に加工・販売できるスピード感は自社一貫ならではの強みである。

加工現場では「自社産豚肉100%」を堅持し、常時30品目以上の加工品を製造する「少量多品目生産」の技術基盤を生命線としている。一貫体制による鮮度の高い原料肉と本場ドイツの伝統的な製法により、ソーセージを「酒のつまみ」から「食卓のメインディッシュ」へと昇華させた。また、一般には流通が難しい繁殖後の「大貫（たいかん）」も、部位特性を活かして深いコクを持つソーセージ原料へと転換し、資源を無駄なく使い切る技術力を有している。国際コンテストでの多数の受賞歴は、技術力の証である。

製品戦略では、2016年にハンガリーの国宝マンガリッツァ豚を日本で初めて生体輸入し、独自ブランド「贅豚（ぜいとん）」を開発した。これは生産段階から理想の肉質を「設計」する試みであり、オンリーワンの差別化を実現している。

販売面では、直売40%・業務用35%・通販20%の三本柱で、ECは2000万円まで成長した。2024年の店舗リニューアルでは、ギフト中心の売り場構成とウインナーの品種の厳選により、消費者の選びやすさと生産効率を両立させた。SNSやクラウドファンディングを活用した発信も奏功している。また、地域イベントや学校見学の受け入れなど、地域密着の姿勢も評価されている。

## 企業経営型養豚業における垂直的多角化

### 株式会社ブリオ「石川さんちのあいぼーく」のフードバリューチェーン

#### 1. 紹介する企業の概要

株式会社ブリオ（以下「ブリオ社」）は、養豚業を中核として、食肉卸・小売業、食肉加工業および飲食業を経営する株式会社である。1969年に愛知県半田市にて先々代が創業し、1982年に法人化（有限会社）した。現代表は2023年に先代の後を継いで現職に就任しており、社名および法人形態を前述の通りに変更し、現在に至っている。

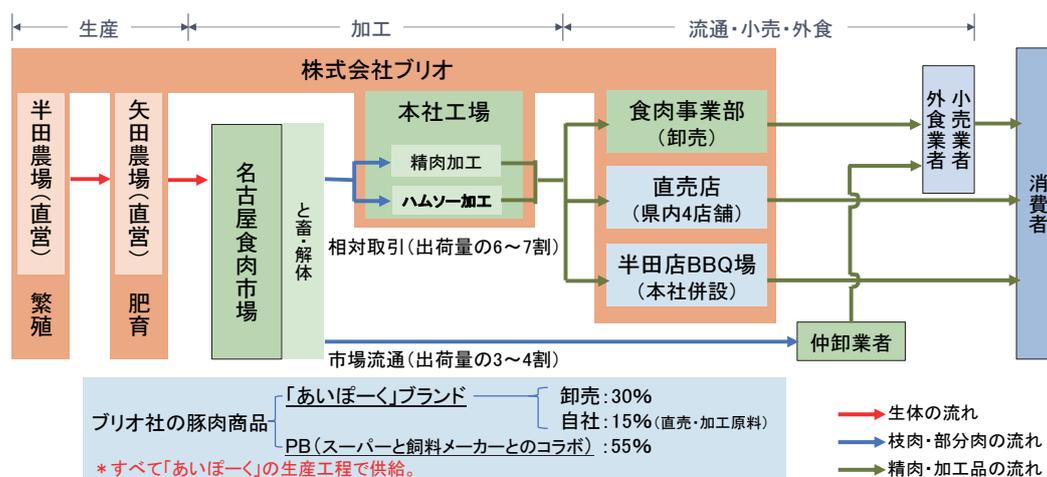


図 プリオ社豚肉商品のフードバリューチェーン

資料：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

#### 2. 取組の内容と成果

ブリオ社のビジネスモデルは、「地域に支えられてきた」という経営者の思いが基盤となっている。フードバリューチェーンを図に示したが、肉豚の生産、豚肉の卸売・直売、ハム・ソーセージ加工、および飲食（BBQ）というように、自社ブランド「石川さんちのあいぼーく」を中核に据えた垂直的多角化（原料生産・加工・供給の一貫体制構築）が特徴である。

中核となる養豚部門では、繁殖部門での品種管理と肥育部門での給餌管理・出荷管理によって高品質な肉豚を定質・定量で供給する。動物性たんぱく質や食物残さを一切使わない自社オリジナル配合飼料は、大手飼料メーカー2社との委託契約によって製造・調達されており、農場 HACCP 認証や JGAP 取得など安全・安心面での徹底した対応も特徴的である。

これを踏まえた垂直的多角化（加工・販売・外食）は、自社原料肉 100% 使用のハム・ソーセージ加工に加え、直売事業において地域住民や大口需要者のバイヤーなどに対する自社ブランド認知度向上を図っている。また、飲食事業（BBQ 場）は地域住民の憩いの場とともに、従業員の福利厚生にも役立てており、これは地域＝顧客＋従業員の考えに基づく。

これらを実現するために、①明解な経営方針の設定と共有、②多様な業種・職種に対応した能力給の導入による意欲の高い優秀な人材集団の確保、などの経営戦略が採られている。

## 飛驒牛ブランドの構築と販売強化への取組み

### 1. 飛驒牛銘柄推進協議会の役割と活動概要

飛驒牛銘柄推進協議会は、1988年1月に岐阜県肉用牛連絡協議会を始め11団体により設立された。設立当時の肉牛生産を取り巻く厳しい環境の変化に対処し、銘柄化を確立し推進していく必要があった。このため、銘柄牛確立のための横断的な協議を行なう組織の必要性と共に、長期安定的な和牛生産体制の確立により、良質な肉牛生産と流通機構の改善を図り、定量販売体制を構築することなどが必要であった。具体的な飛驒牛PR活動では、資質向上対策、普及活動、及び販売促進活動を行なっている。さらに、飛驒牛の銘柄確立販売促進を図る目的により、飛驒牛販売指定店、料理指定店、飛驒牛海外推奨店の認定を行い、飛驒牛の銘柄を確立し、消費者の食生活の向上と消費拡大を図ることを目的としている。

### 2. 飛驒牛の取組みと成果

岐阜県における和牛の銘柄づくりは、1970年代後半から開始された。その後、和牛の改良事業の継続と共に、岐阜県産の肥育牛を飛驒牛にブランド統一を図った。そして、第5回全国和牛能力共進会での入賞、さらに第8回の共進会で最優秀枝肉賞を受賞し、全国的に知られるブランド牛に成長した。

飛驒牛への認知向上とともに、食肉安全への意識向上への取組みとして、生産者から食肉関係者までを幅広く募集し、「畜産流通フォーラム」を毎年開催している。また、「食肉安全フォーラム」の開催は、主に消費者を対象に、JA飛驒ミートにおける食品安全への取組みへの理解とともに、家庭での安全な食肉の取扱いと、食品の安全性に関する知識を提供する機会としている。次に、飛驒牛のと畜部門としての飛驒食肉センターでは、生産者の肉牛を最良の状態だと畜・解体、加工すると共に消費者に安全な牛肉を提供する取組みとして、2004年の品質保証の国際規格であるISO9000、その後ISO22000、FSSC22000をそれぞれ取得している。このような安全への取組みは、飛驒牛の生産現場のみならず、卸・小売の流通段階における衛生意識の向上へとつながっている。また、小売段階での飛驒牛の取扱いをみると、吉田ハム支店（アピタ店）では、牛肉仕入の70%が飛驒牛であり、牛肉の商品アイテム数19点のうち、飛驒牛は14点を占め、売場での圧倒的な品揃え充実度である。さらに、インバウンド需要もあり、料理指定店数はコロナ感染拡大を経ても小幅な減少にとどまっている。こうした取組みにより、食肉卸売市場の枝肉取引価格において、大消費地である東京都中央食肉卸売市場よりも高値での取引となっている。このことから飛驒牛認定頭数は、直近10年間に1万頭前後で推移している。

この背景には、2008年からの輸出開始とその後の15カ国以上への輸出先国拡大と販売強化も寄与している。ただし、国内と海外輸出先国での、他産地ブランド和牛との厳しい販売競争がみられる。このため、更なる販売促進活動の強化とともに、産地の生産基盤強化が課題となる。

# 調 査 報 告

(執筆者：現地調査担当者)

- 岸上 光克 (和歌山大学)
- 戴 容秦思 (摂南大学)  
近田 康二 (畜産ジャーナリスト)
- 菊地 昌弥 (桃山学院大学)
- 神代 英昭 (宇都宮大学)  
近田 康二 (畜産ジャーナリスト)
- 細野 賢治 (広島大学)
- 安部 新一 (宮城学院女子大学)



# 多様な業種・業態・事業展開による一般小売の展開 －株式会社佐利の取り組み－

岸上 光克（和歌山大学）

## 1 株式会社佐利の概要

株式会社佐利は1949年に創業した。2026年現在の年商は数十億円に達しており、その大半が食肉関連事業である。特筆すべきは、同社の近年の急成長と、背景にある柔軟な多角化戦略である。もともと同社は食肉卸売業を主軸としつつ、先代まではLPガスや灯油といった燃料販売事業が売上の大半を占めていた。近年では、食肉小売や外食事業、さらにはEC事業への積極的な進出を図り、現在の地方都市における食肉小売としての地位を確立している。従業員は約130名を擁し、地域に不可欠な雇用創出の場ともなっている<sup>1)</sup>。



図1 株式会社佐利の取り組み概要

資料：同社ヒアリング等を参考に NotebookLM で作成

## 2 本事例の意義

日本の食肉小売業界は大きな転換期にある。長期化する物価高騰を背景とした消費者の生活防衛意識の高まりにより、牛肉から比較的安価な豚肉・鶏肉へのシフトが進む一方で、専門性を活かした「高付加価値化」への二極化が加速している。そのような状況のもと、消費者は「どうせ買うなら質の良いものを少量だけ専門家から買いたい」という心理から、対面販売を行う精肉店へ回帰する傾向も見られる。また、共働き世帯の増加に応え、コロッケや唐揚げといった「中食」と呼ばれる惣菜の販売を強化する店が増えた。一方で、スーパーとの差別化を図るため、高級ブランド和牛のみを扱うなど「高付加価値化」に特化する動きや、オンラインショップやSNSを活用した「デジタル化」も加速している。

このような市場環境において、宮城県登米市に本拠を置く株式会社佐利は、創業から 70

年を超える歴史の中で培った「目利き」と「技術」を軸に、卸売・小売・外食・EC、さらにはエネルギー事業まで多様な業種・業態・事業を展開するとともに、地域密着を軸に地域外への販売も展開するという、今後の一般小売のあり方を示している。

### 3 取組の内容と成果

#### ①取扱商品

同社は、「仙台牛（近年では、登米産仙台牛）」、「志波姫ポーク」を中心として、鶏肉や羊肉、馬肉など多様な精肉とともに、その加工品も取り扱っている。

仙台牛は、宮城県が誇るブランド牛であり、特に登米市はその約4割を担う主産地となっている。同社では「登米産仙台牛」を重点的に扱い、部位ごとに仕入れる柔軟な対応も行っている。志波姫ポークは、栗原市のブランド豚であり、徹底した衛生管理のもとで育てられたSPF豚を農場から直接仕入れている。その他、鮮度抜群のホルモンなども取り扱っており、豚をみると、県北と畜場から豚内臓を一頭買いし、自社工場で熟練スタッフが手作業で処理することで、臭みのない新鮮なホルモンを提供している。

表1 株式会社佐利の主な取り扱い商品とその特徴

商品名	特徴
仙台牛	宮城県が誇る最高ランク（A5・B5）の黒毛和種。脂肪と赤身のバランスが絶妙で、上質な食味が特徴。
志波姫ポーク	徹底した衛生管理のもとで育てられたブランド豚。豚特有の臭みがなく、きめ細かく柔らかい肉質が魅力。
豚生ホルモン	と畜場から直接仕入れ、熟練スタッフが1頭ずつ手作業で丁寧に処理。鮮度と臭みのなさが自慢の逸品。

資料：同社ヒアリングより筆者作成

#### ②バリューチェーンの概要

次に、図2でバリューチェーン（フードチェーン）を確認する。

牛肉については、かつての「仙台牛」から、より地域ブランドを強調した「登米産仙台牛」へのシフトを鮮明にしており、部位ごとの購入によりロスを抑えている。豚肉については、宮城県流通公社でと畜された個体を購入しており、月30頭程度を仕入れている。特に「志波姫ポーク」は1社からの仕入れであり、メスのみを厳選している。鶏肉は全農経由、馬肉は東北産、さらに希少な県内産羊（月1頭程度）まで幅広く扱っている。

また、加工については、集中加工体制をとっており、各店舗が部位ごとに肉を仕入れる一方で、加工負荷の高い「牛タン」については一度本社工場に集約して加工を行い、各拠点へ融通する効率的なシステムを構築している。



図2 株式会社佐利のフードチェーン

資料：同社ヒアリング等を参考に NotebookLM で作成

### ③多角化経営の特徴

同社は、単なる精肉店にとどまらず、「食肉卸売事業：飲食店や学校給食への原料供給、と畜場での請負業務」、「精肉小売事業：直営店舗「フレッシュミート佐利」等の運営」、「外食事業：焼肉店「仙台焼肉センター」や井専門店「海たろう」の運営」、「EC・ふるさと納税事業：牛タンを中心としたオンライン販売」、「エネルギー事業（燃料部）：LPガス・灯油の販売」など多角化経営を実現している。

小売事業をみると、「フレッシュミート佐利」などの直営店は、地域住民にとって単なる販売店ではなく、「肉の専門家」として厚い信頼を寄せられる存在となっている。お客様の要望に応じて最適な部位を提案し、その場でカットする対面販売の価値を大切にしながら、店内調理の惣菜といった「中食」の充実で現代のニーズにも応えている。具体的には、店内調理のコロッケや唐揚げ、味付け済みの焼肉セットなど、利便性の高い商品である。また、同店の売上の60～70%は市内の飲食店への卸売が占めており、同店は小売店の顔を持つ一



写真1 店内の様子

資料：筆者撮影



写真2 総菜の様子

資料：筆者撮影



写真3 人気の商品「豚ホルモン」

資料：筆者撮影

方、卸業の機能も有している。また、近年では、地域住民の需要に対応して、総菜にも力を入れている。

卸売事業をみると、牛肉はスターゼンなどの大手企業約5社から、豚肉は県の流通公社から仕入れるなど、安定した供給網を確立している。これにより、高い鮮度と品質を維持している。仕入れた肉は自社の工場で加工され、市内の飲食店や学校給食にも供給されており、同社が地域の食を支える重要なインフラであることを示している。

飲食店事業をみると、「(卸) 仙台焼肉センター」や井専門店「海たろう」といった店舗も経営している。これは、自社で仕入れた肉の「最高の食べ方」を提案する、事業の出口戦略であり、卸売直営だからこそ実現できる「希少部位の提供」と「高いコストパフォーマンス」が最大の武器となっている。特に、鮮度が命のホルモンを加工から数時間で提供できる仕組みは、他社にはない圧倒的な強みとなっている。この飲食店事業は、順風満帆だったわけではない。井専門店「海たろう」は、もともと焼肉店として開業したが、厳しい経営が続いた。しかし、そこで諦めるのではなく、市場を見極めて井専門店へと業態転換し、現在に至る。

これら3つの事業は、それぞれ独立しているわけではなく、1つの店舗で3事業を連携させることがポイントとなっている。そのモデルケースとなった店舗が工場直売所である東松島工場であり、「卸・小売・飲食店・ふるさと納税」の機能を一体化させ、その成功モデルを他の拠点へと展開することを模索している。

#### ④地域外への展開

以上みてきたように、地域密着型の取り組みに見えるが、その一方で、同地域は全国同様に人口減少が進んでいる。地域密着型だけでは、事業（経営）の維持・発展は難しい。そこで、全国への販路拡大を目指し、EC・ふるさと納税などにも取り組んでいる。近年急増している事業がECサイトでの売上であり、特に、牛タンは売れ筋である。ふるさと納税では、約80ものアイテムを展開し、行政やプラットフォーム（さとふる等）と頻繁に協議を行いながら、既存商品の提供ではなく「売れる専用商品」の開発に注力している。



図3 同社の地域外への販売戦略の特徴

資料：同社ヒアリング等を参考に NotebookLM で作成

さらに、東京営業所と仙台営業所を開設し、都市部の需要を的確に捉え、商品供給を行っている。登米市と仙台市は自社物流、東京方面は他社を利用するなど、距離とコストに応じた柔軟な物流網を敷いている。

#### ⑤地域貢献事業

最後に、同社は食肉事業だけではなく、エネルギー事業を通じて地域の生活基盤を支えている。エネルギー事業の意義をみると、冬季の寒さが厳しい東北において、燃料供給は「住」のインフラとして不可欠である。食とエネルギーの両面で地域を支えることで、盤石な信頼関係を築いている。また、社会福祉法人が主催する子ども食堂への協賛など、食を通じた社会貢献活動にも積極的である。

## 4 まとめ

同社は、創業から現在に至るまで、時代の変化を敏感に捉えながら、近年では、燃料事業から食肉事業へと主軸を変化させている。そして、卸売・小売・飲食・EC事業等の多様な業種・業態・事業展開を行っている。

単なる「お肉屋さん（一般小売）」ではなく、近年の食肉小売市場の動向を踏まえた柔軟な対応を行っている。例えば、共働き世帯の増加に伴い、単なる素材販売だけでなく、味付け肉や少量パック、調理提案をセットにした販売を強化していること、伝統的な対面販売の良さを継承しつつ、SNSやECを活用した情報発信を行っていること、生産者のこだわりや産地の物語を伝える「ストーリー性のある販売」を重視し、スーパーとの差別化を図っていること、仕入れ価格やエネルギーコストの上昇に対し、廃棄ロスを抑えながら利益率を向上させる取り組みを実践していること、などである。

同社の多様な業種・業態・事業の展開は、不透明な経済状況下においても、伝統的な地域密着型の小売店の特徴を活かしつつ、現代的なデジタル戦略を融合させている。このような取り組みは、人口減少下の地方都市における食肉小売の存続に向けた一例と言える。

#### 注記

- 1) 詳細は、株式会社佐利のホームページ (<http://www.gyutan-sari.jp/>) を参照

#### 参考資料

- 1) 農林水産省畜産局『畜産・酪農をめぐる情勢』令和8年1月

## 独自の生産～流通ネット構築により多様な赤身系国産牛肉の新需要を拓く —株式会社東京宝山を事例に—

戴 容秦思（摂南大学農学部）

近田 康二（畜産ジャーナリスト）

### 1 株式会社東京宝山の概要

株式会社東京宝山（以下、東京宝山）は、創業10年の中小規模の食肉卸売業者で、直近の年間販売額は約1億8千万円である。地方特定品種の日本短角種や褐毛和種の牛肉、ジャージー種などの乳用種の牛肉に加え、短黒（短角×黒毛）、ジャー黒（ジャージー×黒毛）などの交雑種の牛肉、さらに現在の和牛の礎となった竹の谷蔓牛など、多系統の赤身系国産牛肉を幅広く扱い、主に業務用需要へ供給している。事務所は東京都港区に所在し、自社の加工施設は持たず、複数の食肉加工・物流業者と連携し、納品形態や配送地域に応じて委託先を選定している。

同社の代表取締役の荻澤紀子氏は、慶應義塾大学商学部を卒業後、外食業界で販売企画や店舗運営を経験し、2010年に岩手県の牧場の都内直営焼肉店に勤務したことを契機として、牛肉流通の現場に関心を持った。その後、生産者と消費の現場をつなぐ役割の重要性を認識し、2012年には岩手県と山形県の5牧場で設立された飼料会社・(株)宝山の東京事務所運営を担当した。2015年6月に東京宝山を設立し、同年10月に独立した。

荻澤氏は、牛を「地域と人を支える資源循環の核」と捉えている。牛は人が利用できない草資源を肉や乳に変える存在であり、その営みが地域経済を支えていると考える。また、牛肉は華やかな食卓を彩る一方、その背後には長期の飼養や休みのない労働があるとし、こうした生産現場の努力を消費の現場へ正しく伝えることを使命とする。東京宝山の事業理念は、生産と消費のあいだにある「見えにくい時間と手間」を可視化し、食を通して地域の価値を伝えることにある。

### 2 対象とする食肉に係る流通事情と本事例の意義

日本の国産牛肉マーケットは、輸入物との差別化を目的として、長らく黒毛和牛を中心とした高級志向の体系が形成されてきた。行政の輸出振興政策もこれを後押しし、肥育経営は高付加価値化に集中している。一方で、飼料・燃料・資材価格の上昇や円安が続き、肥育コストが上昇しても販売価格への転嫁が進まず、生産者の再生産が難しい状況にある。流通段階では、多層構造ゆえに情報の分断が生じ、生産者の努力や特徴が消費者に伝わりにくいという構造的課題が指摘されている。

消費者側では、霜降り一辺倒から、赤身の旨味や地域の生産背景に価値を見出す傾向が強まっている。にもかかわらず、既存の多くのブランド和牛流通はこれら多様な需要に十分対応できていない。地域固有の品種や中間価格帯の国産牛肉はマーケットで埋もれやすく、結

果として流通の偏りが固定化されている。

東京宝山はこの構造的なギャップを埋める中間流通の役割を担う。同社は相場に依存せず、生産コストを基準に価格を積み上げる「積算方式」を採用することで、再生産可能な価格形成を実現している。また、日本短角和種、褐毛和種、短黒牛、竹の谷蔓牛など、多系統の国産牛肉を対象とし、それぞれの地域性と肉質特性を理解したうえで販路を設計する。荻澤氏は「黒毛和牛のかげで評価されにくい多様な牛たちを、正しく位置づけて届けたい」と述べる。同社の取組は、国産牛肉流通の新たな方向性を示す実践であり、多様な国産牛を扱う流通経路を確立し、生産現場と消費現場の双方に持続的な取引関係を生み出している点に意義がある。

### 3 取組の内容と成果

#### (1) バリューチェーンの概要

図1に、東京宝山のバリューチェーンの概要について示した。

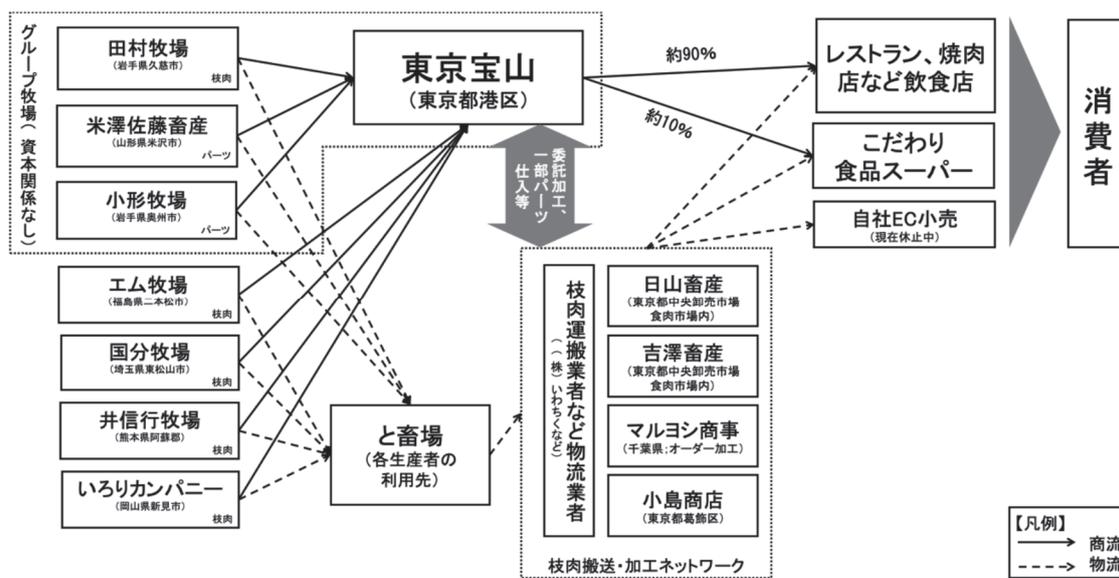


図1 東京宝山のバリューチェーン概要のイメージ図

資料：聞き取り調査より筆者作成。

#### (2) 取り組みの内容と成果

##### ① 仕入体制の転換と価格形成の工夫

東京宝山は、創業当初、岩手・山形のグループ牧場を中心に、委託販売（手数料方式）で牛肉を扱っていた。当時は黒毛和種の牛肉を中心に扱っていたが、偶発的にグループ牧場の1アイテムとして日本短角種の牛肉を扱ったことで、霜降りとは異なる魅力や肉そのものの味わいを重視する消費者層の存在に気づき、赤身系統の牛肉の新たな可能性を見出した。これを契機に、同社は徐々に仕入れ先と取り扱い品種を拡充し、全国各地の多系統国

産牛を扱うようになった。現在では、仕入れの約7割を一頭買い、残る約3割をパーツ単位で構成し、相場に依存しない積算方式の価格形成を採用している。

月間の仕入れ規模は枝肉（一頭買い）で10～12頭、年間では150頭前後を取り扱う。パーツ仕入れは、米沢牛などの銘柄黒毛和牛のパーツ（肩・ロース・バラ・モモ）から、再肥育された経産牛のパーツ（主にモモ）まで、幅広い。創業時に関係していたグループ牧場からの仕入れを基盤としつつ、仕入先を増やしている。一頭買い（枝肉）の仕入先は、(有)田村牧場（岩手県）、(有)エム牧場（福島県）、国分牧場（埼玉県）、(株)いろりカンパニー（岡山県）、井信行牧場（熊本県）の5牧場。脱骨した部分肉（パーツ）の仕入先は、(株)米澤佐藤畜産（山形県）、小形牧場（岩手県）などのグループ牧場に加え、食肉加工卸売業者の(株)マルヨシ商事、(株)吉澤畜産、(株)小島商店である。

仕入価格は生産者が提示した金額を基本とし、ユーザーへの販売価格は枝肉の実測値から部位別重量・歩留まりを算出したうえで、肉質や用途に応じて積算方式で設定している。品種や個体ごとに特性が異なるため、実需者の料理人や小売店が納得しやすい水準となるよう部位別単価を組み立てる。こうした積算方式により、1頭あたりの平均粗利益は概ね12～15万円程度となり、生産者の再生産可能な取引条件を確保しつつ、取引先にも受け入れられる価格体系を維持している。生産者への代金支払いに関しては、卸売市場を介さないで直接生産者に支払うケースでは生産者の出荷から1週間程度で支払うなど、できる限り早く精算するように工夫し、生産者の資金繰りを支え、相場変動に左右されない安定的な取引関係を築いている。「価格交渉ではなく『対話』による調整を重視することで、生産者との信頼関係を維持し、継続的な取引基盤を確立している」（荻澤氏）という。

## ② 枝肉搬送・加工ネットワーク

東京宝山の加工・搬送ネットワークは、同社の事業構造の中核を成すものであり、「冷凍（フローズン）を介さず冷蔵（チルド）で完結する流通体制」を軸に、品質維持と在庫管理の最適化を実現する。同社は自社で加工・物流施設を保有せず、東京都中央卸売市場食肉市場（以下、芝浦市場）を中核拠点とし、複数の専門事業者との連携によって機能を補完している。

芝浦市場内では、(株)日山畜産と連携し、枝肉の解体や分割・脱骨などの加工を行う。また、銘柄牛の卸を得意とする(株)吉澤畜産（東京都港区）や(株)マルヨシ商事（千葉県）など、得意分野の異なる複数の業者と委託契約を結ぶ。マルヨシ商事では、枝肉加工・パーツ小分けから、挽き肉・切落しなどの細かい加工、加えて、ドライエイジング熟成なども依頼。こうした委託先を、地域・納品形態・販売先の要望に応じて使い分けることにより、東京宝山は自社施設を持たずに加工・物流を最適化する「ネットワーク型流通体制」を構築している。

枝肉搬送においては、出荷元地域や納品形態に応じて複数の業者を使い分ける。東北から関東方面への搬送では、岩手県の(株)いわちくのチルド便を依頼し、枝肉を芝浦市場へ集約させる。関西方面への出荷では、東京・千葉<sup>(1)</sup>から兵庫県加古川方面を結ぶチルド便に載せ

てもらい、枝肉を骨付き四分割（大分割）の形態のまま輸送している。代表的な取引先である京都の老舗焼肉店「南山」には、この形態で納入されており、枝肉本来の肉質や熟成特性を保持した状態で供給する。荻澤氏は、「ボックスミートではなく、枝肉の状態で仕入れることで、お肉を最良の状態で料理人さんにお届けができる」と述べており、この方式が同社の品質管理方針の中核を成すといえる。

このネットワークは、単なる物流ではなく、東京宝山の品質維持と需給調整を支える仕組みとして機能する。各拠点が役割分担し、枝肉・パーツ単位での小分け出荷や再配分を行うことで、在庫を滞留させず柔軟な供給を実現している。冷凍（フローゼン）処理を行わない冷蔵（チルド）管理により肉質の変化を最小限に抑えつつ、販売回転を高める体制が構築。こうした外部連携による搬送・加工ネットワークを通じ、東京宝山は産地と消費地を有機的に結び、黒毛和牛に偏らない多様な国産牛の安定供給を実現する中間流通モデルを確立している。

### ③ 販売構造と需給マッチング

同社の経営の“肝”は、全部位を適正な価格で売り切ることを実現させるために、業態の異なる多様な取引先を前提に、部位ごとの精密な需給マッチングを行っていること。創業期はレストラン（フレンチ、イタリアンなど）中心であったが、直近は焼肉店やこだわり商品を品揃えする高級スーパーへ裾野を広げ、コロナ期に自社のEC小売（オンラインショップ）も常設化した<sup>(2)</sup>。登録取引先は創業後10年で約600社にのぼり、毎月安定的に取引があるのは100社前後である。新規開拓は飛び込み営業ではなく、販売ネットワークと透明性の高い情報開示をベースとした、取引先からの紹介・問い合わせを中心としている。産地訪問で得た生産情報を、図2に示したように、生体の状況・成長具合・給餌内容・と畜後の枝肉の様子や肉質評価結果を、入荷の都度自社のホームページにて開示しており、透明性の高い商品情報で販売先より信頼を得ている。こうした詳細な情報に基づき、取引先の料理人やバイヤー等からニーズを汲み取りつつ、部位ごとの提案を行う。

部位別の需給調整について、荻澤氏がアナログ台帳（後にExcel転記）で個体・部位・行き先を逐次にひもづけし、在庫・ロスを出さない前提でジグソーパズルのように組み立てる運用となっている。部位別の価格を微調整しつつ、需要サイドの業態別の適合先を明確にして組み合わせる。価格配分については、黒毛和牛の相場感を参照しつつ、部位別の単価は都度見直し（売れ筋部位は値上げ、余剰部位は値下げ）という需給に即した調整を行う。行き先が決まらない残余は最終的に切り落としや挽き材へとルートを確保しており、「全部位完売」を基本方針としている。



図2 東京宝山による入荷した牛肉の生産情報開示（2025年10月28日入荷分）

資料：株式会社東京宝山 HP より（<https://www.tokyo-houzan.com>；2025年11月11日閲覧）

販路の構成は次の通りである。第1に、レストラン（フレンチ・イタリアン・鉄板焼）に対しては、個体情報を添えて提案し、メニュー化を支援する。第2に、焼肉店向けには肩・バラ中心の大量需要を吸収し、全体の需給バランスを調整する。第3に、こだわり食品スーパーでは家庭需要向けのパーツを小分け販売する。第4に、自社EC小売は現在休止しているが、利用していた個人客を上記こだわり食品スーパーでの購入や、他のECサイトでの購入に促した形でつながっている。これらのチャネルが相互補完し、部位の偏りを解消する仕組みが整っている。

こうした東京宝山の全部位を適正な価格で売り切るための需給マッチングを支える基盤には、財務面での地道な工夫と着実な運営がある。同社の取引先は「月末締め・翌月末払い」が大半を占めるため、仕入から販売代金の回収までにおよそ2か月程度のタイムラグが生じる。こうした業界特有のサイクルに対応するため、創業期から日本政策金融公庫の融資を計画的に活用し、数年ごとに借換えを行いながら運転資金を確保してきた。また、資本金についても、創業時の50万円から段階的に増資し、現在では1,000万円へと厚みを持たせている。これらの措置により、取引先への確実な供給と、生産者への迅速な代金支払いを両立させている。

④ 福島発「短黒牛」を核とした産地連携と流通再生への挑戦—東京宝山×エム牧場—

福島県二本松市の有限会社エム牧場（以下、エム牧場）は、1995年創業の肉用牛生産法人で、繁殖から肥育、精肉加工・販売まで一貫経営を行う。現在、県内外16牧場で約2,500頭を飼養しており、震災後は被災農場を引き継ぎながら経営を拡大した。柔軟な生産体制で多様な品種の飼養管理が可能となっている（表1）。

表1 エム牧場の企業概要

項目	内容
会社名	有限会社エム牧場
所在地	本社：福島県二本松市初森字八斗田 66
代表取締役	吉田 和
設立	1995年8月1日
年間売上高	約10億2千万円（個体販売95%、精肉販売5%）
従業員数	正社員17名、パート5名
経営形態	繁殖・肥育一貫経営（自家繁殖牛+導入肥育牛）
飼養頭数	県内外計16牧場で約2,500頭（繁殖牛約300頭、肥育牛約2,200頭）
放牧	岩手県釜石市和山地区（25頭放牧）
主な生産品種	黒毛和牛（約7割） F1交雑種（約2割） 短黒牛（短角×黒毛）、ホルスタイン種、ジャージー種など（約1割）
主な出荷状況	8～9割が相対取引で、主な出荷先地域は青森県、山梨県、関東
主要と畜場	スターゼンミートプロセッサー(株)青森工場三戸ビーフセンター、仙台中央食肉卸売市場、(株)千葉県食肉公社
自社加工・販売	精肉加工のみ。冷凍自動販売機2台、ふるさと納税にて販売
特徴・強み	被災農場の引継ぎによる広域再編型経営、手間を惜しまない柔軟な生産体制、福島にしかないブランド牛の開発・発信

資料：復興庁「産業復興事例集」（<https://www.reconstruction.go.jp/jireishuu/2023jirei/20/>；2025年9月8日閲覧）、聞き取り調査より筆者作成。

エム牧場の取締役代表の吉田氏は「福島にしかないブランド牛をつくる」という理念のもと、岩手県の短角牛と黒毛和牛を交配した「短黒牛」（写真1右）の肥育に取り組んでいる。短黒牛は全国の和牛の0.01%未満という希少品種で、黒毛の脂の甘みと短角の赤身の旨味を併せ持つ。



写真1 左：左からエム牧場の吉田氏と東京宝山の荻澤氏

右：東京宝山に出荷予定のエム牧場で飼養されていた短黒牛

資料：2025年10月18日筆者撮影

東京宝山との連携は、両者の理念が一致したことから始まり、2024年に短黒牛の直接取引がスタートした。荻澤氏は、短黒牛の「赤身中心の上質さ」と「地域再生の物語性」に共感し、一頭単位での仕入れを実現した。エム牧場が被災によって失われかけた福島の畜産を再興しようとするなかで、東京宝山はその再生の物語を首都圏の消費者に伝える媒介者と

なったのである。東京宝山が販路開拓したエム牧場の短黒牛の販売先である㈱信濃屋食品および㈱きたやま南山では、生産者名を明示した特別仕入れ牛として提供されており、赤身中心の味わいと地域の物語性が高く評価されているという。

また、2025年春、エム牧場は岩手県釜石市和山高原で25頭の放牧を開始した。肥育目的の完全放牧としては全国的にも珍しく、市が管理する牧場地を活用した預託方式で実施された。放牧地では黒毛和種、褐毛和種、ホルスタイン、短黒牛など5品種を放牧し、うち9頭はすでに東京宝山を通じて首都圏のレストランやスーパーへの出荷が決定している。荻澤氏はこの放牧を「生産者の挑戦を都市の消費者へ物語として伝える場」と位置づけ、ブランド管理と販路形成を担う。荻澤氏は、「福島の短黒牛は、地域の希望を体現する牛」と語り、両社の連携は、単なる生産と販売の関係にとどまらず、被災地発の畜産復興を消費地の理解と需要につなぐ役割を發揮している。

#### 4 総括および今後の課題・展望

以上述べてきたように、東京宝山の取組は、黒毛和牛中心に形成されてきたマーケット志向の中で、あえて多系統国産牛に特化した新たな需要を創出し、かつ、それに確実に供給している点に最大の特徴がある。短角和牛・褐毛和牛・短黒牛・竹の谷蔓牛など、地域の風土に根ざした牛を扱う同社の事業は、単なる卸売の多品目展開ではなく、牛一頭一頭の生産過程や地域特性などがいかに実需者に伝わるかを重視した情報発信型の流通である。荻澤氏が述べるように、牛肉は華やかな食卓を支える一方で、その背後には長期の飼養と日々の生産者の労働がある。実需者がこの現実を理解することは、生産者の努力を正当に評価し、継続的な関係を築くうえで欠かせない。

このモデルを支えているのが、生産者との連携による価格形成と、在庫を極力持たない需給調整の最適化である。委託販売から一頭買いへの転換により、相場の影響を受けにくい安定取引を確立した結果、生産者の再生産を支える価格構造が整った。加えて、芝浦市場を中心とした複数の加工・物流業者とのネットワークにより、冷凍（フローゼン）を介さない冷蔵（チルド）流通が実現し、鮮度と品質を維持しながら飲食店・小売業者へ安定供給する仕組みが構築されている。自社施設を持たない中小規模の卸売業者であっても、外部連携によって高効率で柔軟なサプライチェーンを構築しうることを示した点は大きい。

同社の事業運営は、荻澤氏が取引・在庫・配送の全情報を手作業で管理し、需給状況をきめ細かく把握する高度に集中した体制に支えられている。この方法は、扱う品種が多岐にわたり、生産頭数が限られる現状の市場環境に適している。多系統・少量生産という国産牛肉の実態においては、標準化された流通管理よりも、個体ごとの特性を理解した人為的な調整のほうが精度が高く、結果的に需給の安定と品質の一貫性を両立させている。このように、現行体制は限定的な取扱規模のもとで高い調整精度を發揮しており、過度な拡大が必ずしも合理的とはいえない。むしろ今後の課題は、現在のスケールを維持しながら、情報管理や業務継続性をどのように補完していくか、にある。たとえば、受発注や在庫状況を共有でき

る簡易システムの導入、業務の一部を補助できるサポート人材の育成などは、属人的体制を補強する現実的な方策といえる。また、荻澤氏の目利きと判断力が事業の中核を成している以上、その知識や取引ノウハウを組織的に記録・継承する仕組みづくりも中期的な課題となる。

以上を踏まえ、同社の今後の展望は次の3点に整理できる。第1に、中小規模卸による広域チルド（冷蔵）流通モデルの定着である。自社施設を持たず、複数の専門事業者を機能的に結合する方式は、地方発ブランドや多系統牛の新市場開拓において再現性を持っていると考えられる。第2に、地域連携による新需要創出の深化であり、地域性のある多様な国産牛肉を多層的に展開する構想が見込まれる。第3に、生産者・料理人・消費者をつなぐ「共創型食肉流通」への発展である。荻澤氏が掲げる「語れる牛」は、単なるストーリーマーケティングではなく、実際の生産情報・飼養環境・飼料由来を可視化する信頼モデルである。この考え方を共有する実需者とのネットワークが広がれば、国産牛肉市場における多系統の適正評価と需給の安定化が進むであろう。

総じて、東京宝山は、多系統牛肉の流通多様化、冷蔵（チルド）流通による品質保持、産地と消費地を結ぶ協働的販売体制を具体化しており、黒毛和牛偏重の市場構造を補完しつつ、独自の生産・流通ネット構築により多様な赤身系国産牛肉の新需要を創出していると言える。

#### 注

- (1) 東京宝山に入荷されるエム牧場の牛が(株)千葉県食肉公社でと畜を行う場合もあるのですが、その際には千葉県から関西方面への枝肉の搬送便を利用している。
- (2) コロナ禍終息後に、飲食店などへの販売が回復したため、自社ECを休止している。

#### 参考資料

戴容秦思「畜産物の需給構造と価格転嫁の問題—食肉を中心に—」『農業市場研究』第34巻第3号（通巻131号）、2024年12月

復興庁「風評を被った農場主たちの思いを胸に 福島にしかないブランド牛を育て上げる」『岩手・宮城・福島の産業復興事例集 2023-2024』pp. 66-67、2024年12月

釜石新聞 NewS「釜石・和山に肉用牛25頭放牧 エム牧場（福島県）が新たな挑戦！消費者求める付加価値づくりに意欲」2025年5月23日、

[https://en-trance.jp/news/kamaishi\\_shinbun-news/44525.html](https://en-trance.jp/news/kamaishi_shinbun-news/44525.html)（2025年9月8日閲覧）

## 熟成技術を活用した豚肉の新需要創出の取組

—鈴商ミートサプライ株式会社の事例—

菊地 昌弥（桃山学院大学）

### 1. 企業の概要

#### (1) 問題意識

近年、豚肉は輸入量の増加と国産品・輸入品の価格差拡大が同時に進行している。国産品は輸入品と比較してコスト面で不利な構造にあり、一部の大規模経営を除けば、価格競争を主軸とした新需要創出のための戦略には限界がある。そのため、国産豚肉が市場において選ばれ続けるには、非価格的な方策を講じる必要がある。非価格戦略の代表例として製品差別化戦略があげられ、この戦略が機能した場合には付加価値を価格に転嫁しやすく、価格競争に陥りにくいという利点がある。

農林水産省（2025）「養豚農業の振興に関する基本方針」をみると、国は消費者の嗜好は「高くても良質な物」と「安価な物」に二極化している。そして、前者へのアプローチとして特別な銘柄・地域ブランドの推進をあげている。しかし、国が推進する特別な銘柄豚や地域ブランドについては、すでに市場に多数存在している。食肉通信社（2018）『数字でみる食肉産業』によれば、全国的な6銘柄に加え、都道府県単位では400を超える銘柄豚が確認されており、交配様式など生産面での特徴が類似しているケースも少なくない。このような状況下では、とりわけ「高くても良質な物」を選好する消費者層においても、銘柄間の違いが十分に伝わらなければ、相対的に高価格での継続的な支持を得ることは容易ではない。すなわち、生産段階の差別化のみに依拠した取組には限界があると考えられる。

こうした課題を踏まえると、特別な銘柄豚や地域ブランドを活用する場合には、各主体がそれぞれの段階で商品形態を大きく変化させながら消費に至るといった畜産物のフードシステムが有する「生産⇒と畜・解体⇒卸売⇒外食・小売」という連鎖構造の特色を生かし、サプライチェーン全体で付加価値を創出するバリューチェーン形成に向けた取組が重要だと考えられる。そして、原料ニーズの増加を引き起こし、ひいては高値取引を実現することで生産段階における価格水準の改善にも期待がかかる<sup>1)</sup>。

バリューチェーン形成に関して、斎藤（1999）は畜産分野におけるローカルインテグレーター的重要性を指摘している。しかし、日本では中小規模事業者が多く、資本金や供給量の制約からこのモデルが広く普及するとは考えにくい。一方、農商工連携等の分野では船津・菊地（2020）が示すように、卸売業者が中心的役割を担い、特色ある農産物を生産する生産者とそれを欲する専門料理店（外食事業者）を結び付ける方策が存在する。これは卸売機能の発揮と集中戦略を組み合わせた企業行動である。日本の畜産物のフードシステムにおいて牛肉や豚肉といった食肉の区分のみならず、料理の違いによって専門店が細分化している構造があるため、特別な銘柄豚や地域ブランドは、そうした外食店の特色の強化に寄与す

ると予測される。ゆえに、この企業行動は現実的かつ導入可能性の高いアプローチの一つと位置づけられる<sup>2)</sup>。さらに、畜産物卸売業者の付加価値向上に関する先行研究をみると、菊地・古屋ら（2017）が報じるように、熟成を通じて食肉のうまみ成分を向上させる取組が存在する。熟成技術は生産面で差別化が困難な状況にあっても商品特性を際立たせることから、高付加価値化を実現する有力な手段となり得るものと考えられる。すなわち、これらの企業行動が機能すれば、相対的に価格水準が高くとも支持する消費者層へのアプローチが可能になるとともに、そのチェーンにアクセスできる銘柄豚の生産者では単価上昇も期待できると推察される。

そこで本報告では、専門外食店を川下とした銘柄豚のバリューチェーンにおいて熟成技術を活用する畜産卸売業者が発揮している機能の特徴と、それによってどのような新需要が創出されているのかを、優良事例を通じて紹介するとともに、その意義について整理する。

## （2）鈴商社の概況

上記の課題に際して、本報告書では鈴商ミートサプライ株式会社（以下、鈴商社）を取り上げる。同社は高単価なとんかつ専門店向けに銘柄豚に熟成を施した豚肉を供給する。同社は資本金 200 万円で 1972 年に株式会社鈴木商店として東京都足立区において創業した（開業は 1970 年、1994 年には資本金 1,000 万円）。2025 年現在、従業員は約 20 名である。鈴商社は食肉卸売業者であり、取引先はレストラン、学校、医療施設など外食関連の約 520 店舗に上る。鈴商社の HP によると取扱商品は国産豚肉、国産豚内臓、国産牛肉、輸入牛肉、国産鶏肉のほか、ハム・ソーセージ類各種や冷凍食品と多岐にわたるが、特に国産豚肉に強みがある<sup>3)</sup>。同社は東京食肉市場銘柄豚協会に加盟し、銘柄豚を枝肉の状態を目利き・競り落とし、自社で熟成を施すとともに、加工・販売までワンストップで行うことで安定的に高品質な商品を提供することに特色を有する。

## 2. 対象とする食肉に係る需給・流通事情と事例企業の意義

図 1 は、豚肉の国内生産量・総輸入量および国産と輸入品の価格差（冷蔵ロース）を、2004～2024 年度について示したものである。2014 年度を基準に 2004 年度から 2013 年度にかけての期間と、2015 年度から 2024 年度の期間を比較すると、国内生産量と総輸入量の動向に変化がみられる。国内生産量が総輸入量を下回ったのは、前者の 10 年間で 2005 年度の 1 回のみであった。しかし、後者の期間では 10 年間で 7 回に上っており、明らかに国産のシェアの低下が確認できる。総輸入量は前者の期間で 90 万 t に達したことは一度もなかったが、後者の期間では 7 回あり、加えて 2024 年度には過去最高の 98.3 万 t となった。こうした結果、平均輸入量は前者の期間で 78.2 万 t であったのが 91.7 万 t へと増加した（増加率 17.3%）。

この要因は国内生産量の激減が招いたものではない。両期間の平均国内生産量をみると、

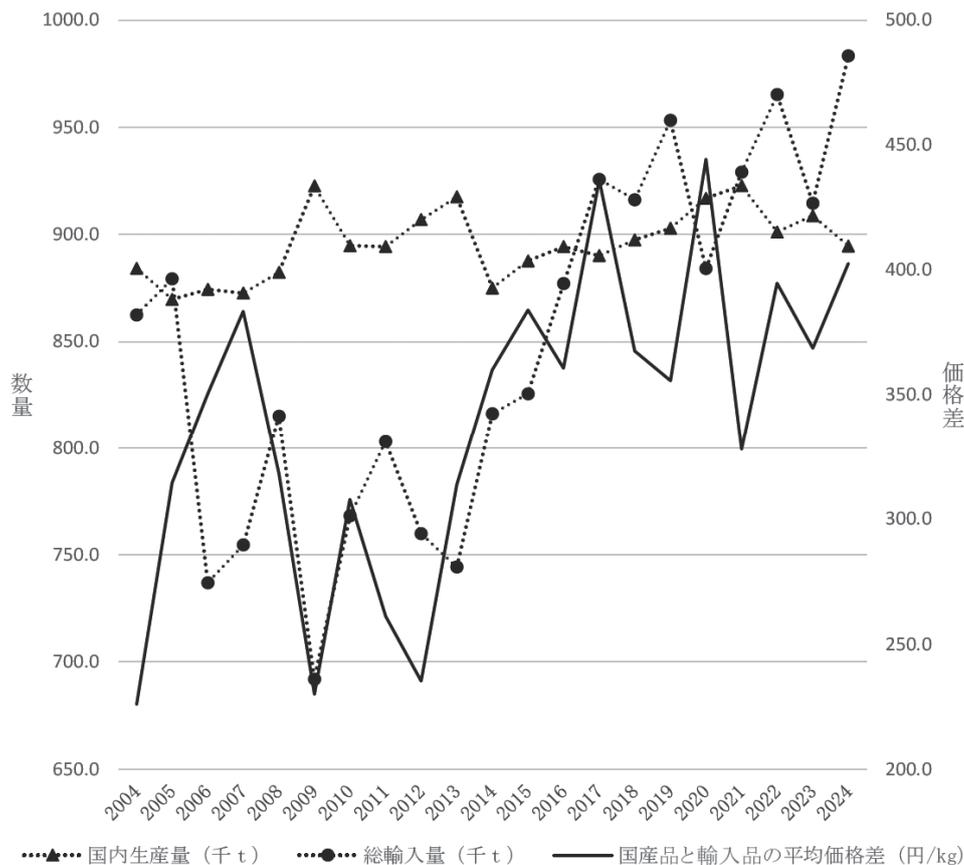


図1 国内生産量、輸入量、国産品と輸入品の価格差の推移

出所：財務省「貿易統計」、農畜産業振興機構調べによる「部分肉の仲間相場（卸売価格）」より作成。

注：1）輸入量については部分肉換算した数値であり、くず肉を含んでいる。

2）国産と輸入品との平均価格差は冷蔵豚肉ロース（消費税を含まず）を対象とした。この部位を選択したのは、本報告書でとんかつ店向けを取り上げているからである。

前者の期間で 89.2 万 t であったのに対し、後者の期間には 90.2 万 t とむしろ微増している。一方、同図から国産との平均価格差をとらえると、前者の期間で 294 円/kg であったのが、後者の期間には 384.2 円/kg と拡大している<sup>4)</sup>。先述の農林水産省の基本方針にあったように、廉価品へのニーズが無視できない水準で存在していることを踏まえると、物価高のなかでこの高まりがある程度関係していると推察される。

こうしたなか、本事例を通して紹介する取組は輸入品との違いを明確にし、すみ分けを行いながら高単価を維持していくための 1 つの方策として注目に値する。

### 3. 取組の内容と成果

#### (1) 熟成技術の導入開始時期と効果

鈴商社ではこの技術の導入を 30 年前の先代社長の時代に開始した。現在は社長の鈴木隆夫氏がこの役割を担っており、枝枯らしの形式を導入している。この技術に関し、現社長は

修業先で修得したものを基礎に独自の経験や知見も加味して実施している。同社では購入した枝肉すべてを対象に施している。同社によると、この技術の導入に際して産地や豚種、銘柄が同じでも個体差が大きく、目利きが重要となるなか、餌、触った際の脂の感触、モモの張り、ロース芯のサイズ、ランジリのサシ、肩ロースのふくらみ、肉の透明感を特に意識しているとのことであった。

図2は鈴商社が2021年11月に食環境衛生研究所に検体を提出し、同年12月に入手した遊離アミノ酸の検査結果である。これによると、一般的な国産豚より同社の熟成豚肉の方がすべての項目で数値が高い。各成分を捉えると、特に注目に値する特徴は次の2つがあげられる。1つに、グルタミン酸で1.5倍、アスパラギンで2倍となっており、うま味成分の増加が確認されている。もう1つに、分岐鎖アミノ酸であるロイシン3.5倍、イソロイシン1.5倍、バリン1.5倍となっており、これらは必須アミノ酸としてたんぱく質栄養の観点から摂取しなくてはならない重要な成分である<sup>5)</sup>。すなわち、味覚面におけるうま味の向上に加え、栄養面においても特長が示唆される。次項以降では、こうした特徴を有した鈴商社の豚肉の販路について取り上げる。

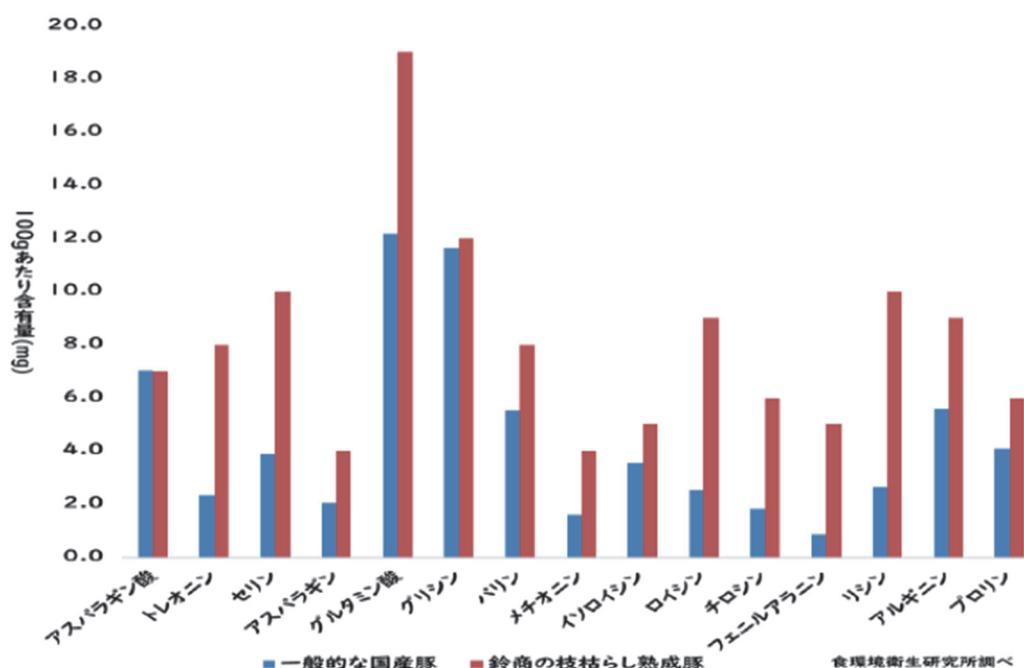


図2 鈴商社の熟成銘柄豚肉の遊離アミノ酸の検査結果

出所：鈴商社資料より引用。

## (2) 事例企業におけるとんかつ専門店向け販路の概略と同販路形成の契機

図3は鈴商社が供給するとんかつ専門店向けの熟成銘柄豚肉の流通経路の概略を示したものである。同社ではTOKYO X等、相対で調達する銘柄豚が一部存在するが、その多くは東

京都中央卸売市場を活用した調達を中心となっている。そして、同社から専門とんかつ店に直送するケースが多いことから、流通経路はシンプルである。

生産段階において対象となる豚は、山梨県ちのふあーむが生産する TOKYO X、茨城県山西牧場が生産する三右衛門（写真1）のほか、純粋デュロック種（千葉県産）、林 SPF 豚（千葉県産）、静岡県 TOPICS が生産する LYB 豚等、特色ある商品を多数扱っている。鈴商社では東京都中央卸売市場でセリに参加して豚肉を調達し、競り落とした枝肉はすぐに同市場内にある冷蔵倉庫において保管される。ここでは、相対で調達した銘柄豚も含めて前述の方法で 10～14 日間の時間をかけて熟成が施される。その後、鈴商社では商品の出荷に合わせて熟成後の枝肉を自社へ輸送し、脱骨・加工後、社内の冷蔵庫でさらに 1～2 日間追熟をかけている。そして、とんかつ専門店のオーダーに合わせて、宅配便で各店舗へ直送している。

これらの販売先には、全国的に有名なとんかつ専門店が複数含まれている点に特色がある。株式会社カカクコムでは、「食べログ (tabelog.com)」というレストラン検索・予約サービスを展開している。食べログは国内最大級のレストラン検索・評価サイトである。同社「会社案内」によると、このサイトは 2025 年 3 月時点で掲載店舗数 85 万店以上、月間利用者数（サイトを訪れた人をブラウザベースで数えた利用者数）は 1 億 10 万人に上る。同サイトでは、とんかつをはじめ、焼き鳥、しゃぶしゃぶ、ステーキ、蕎麦、寿司、天ぷら等の料理のジャンル別にレビュアーによる評価が高い順に人気ランキング TOP20 を毎月更新す

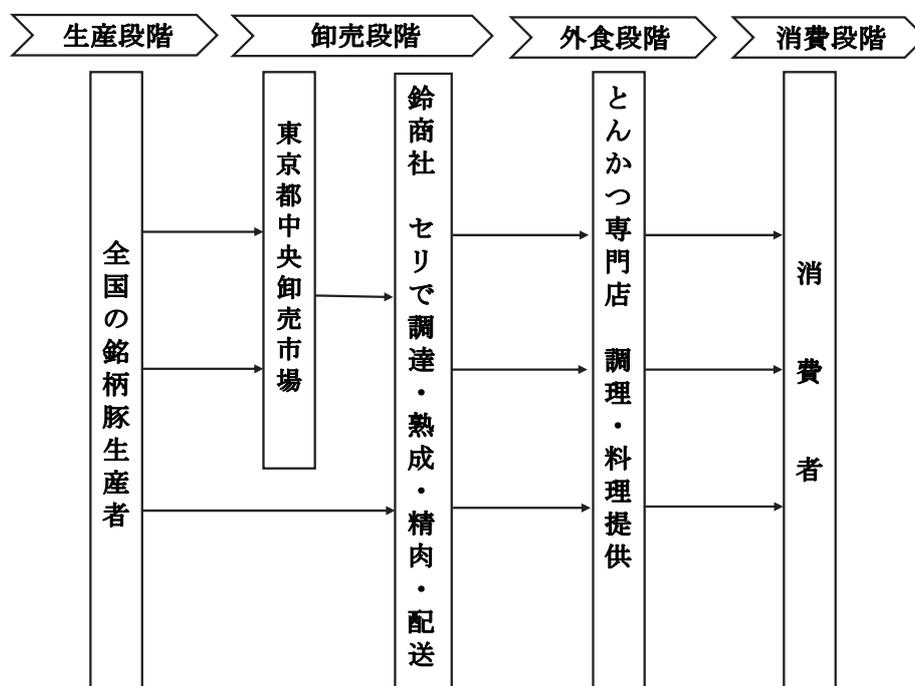


図3 事例企業におけるとんかつ専門店向けの熟成銘柄豚肉の流通経路

出所：鈴商社へのヒアリング調査より作成。



**写真1** 事例企業が取り扱う銘柄豚「三右衛門」

出所：鈴商社より提供。

るとともに、年間単位でも「百名店」と称し、「いま訪れたい100店」を選出したサイトが存在する。同サイトにおける人気ランキングや「百名店」は、外食業界において一定の評価指標として認識されている。

鈴商社の販売先には、2026年1月時点のとんかつ人気ランキングTOP20に該当したとんかつ専門店が7軒（35%）存在する<sup>6)</sup>。このうち「百名店2024」にも重複して選出されたのは6軒存在するとともに、このランキングだけに選出されているとんかつ専門店にも5軒の販路を有している。食ベログよりこれらの専門店の客一人当たり平均単価（昼）をみると、7,000円～7,999円といった高単価となっているところが多数存在する（写真2）。こうした点からは、鈴商社の販路が評価の高い専門店に集中的に形成されていることがうかがえる。同時に、鈴商社は消費者から支持されるとんかつ専門店の料理を陰で支える存在と位置付けられる。

上記にみた鈴商社が供給するとんかつ専門店向けの熟成銘柄豚肉の流通経路の構築は、営業を統括する鈴木基弘取締役が大手食肉卸売業者で経験を積んだ後に入社した2020年4月以降に着手した。代表的な銘柄豚をあげると、2021年11月に「TOKYO X」を、さらに2023年6月からは「三右衛門」を本格的に取り扱うようになった。当時、「TOKYO X」については、生産量の40%を占める東京養豚と相対取引が可能な3社のうちの1社となり、週当たり15頭を取引するところからスタートした。その後、大規模に生産していた東京養豚が「TOKYO X」の生産を取りやめたことにより、山梨県のちのふあーむとの相対取引へと移行した。しかし、同牧場のみで従来の生産量をカバーすることは難しく、全体の出回り量も激減した結果、現在では週6頭程度の取扱いにとどまっている。

「三右衛門」の取扱いは、百名店2024にも選出され、大阪万博にも出店したとんかつ専門店「とんかつ乃ぐち」から鈴商社に直接問合せがあったことが契機となった。同店には、



**写真2** 人気ランキング TOP20 に該当するとんかつ専門店で提供される「TOKYO X」

出所：鈴商社より提供。

茨城県の業者が山西牧場から相対で仕入れて卸していたが、品質が安定しなかったためだという。

山西牧場はもともとブランド名を付さず「出荷者：山西牧場」として出荷しており、それを購入した「常陸の輝き」販売指定店の登録を持つ流通業者・店舗が、このブランド名を用いて販売できる状況にあった。しかし「常陸の輝き」は7農場が認定されている地域ブランドであり、山西牧場の倉持社長は他の生産者とひとくくりにされることを回避すべく、農場ブランドとして「三右衛門」を立ち上げた。その後、鈴商社との取り組みを通じてこの名称で拡販を進めた結果、知名度が高まり、2023年12月から正式に「三右衛門」として出荷されるようになった。現在では週当たり2回程度セリで落とされており、この銘柄豚の取扱額は売上全体の5%以上を占めるに至っている。これらの経緯は卸売業者が品質の安定供給と付加価値形成を担うことで、専門性の高い外食店からの信頼を獲得し、新たな販路を形成していくプロセスを示すものといえる。次項では新たな販路の広がりについて言及する。

### (3) 販路の広域化と成功要因

図4には2020年4月から2025年12月までの期間において、新たに取引を開始したとんかつ専門家を地域ごとにプロットした。同期間中に増加した60軒の新規販売先を地域別に捉えると、鈴商社が立地する関東は15軒(25%)に留まり、関西向けが33軒(55%)と半数以上を占め最大となった。なかでも大阪府は特に多く21軒(35%)に上る。すなわち、大阪を中心とした関西以西への販売先の広域化が確認される。

こうした背景としては、食文化の違い等により関西では豚肉の扱いが少なく、とんかつ専

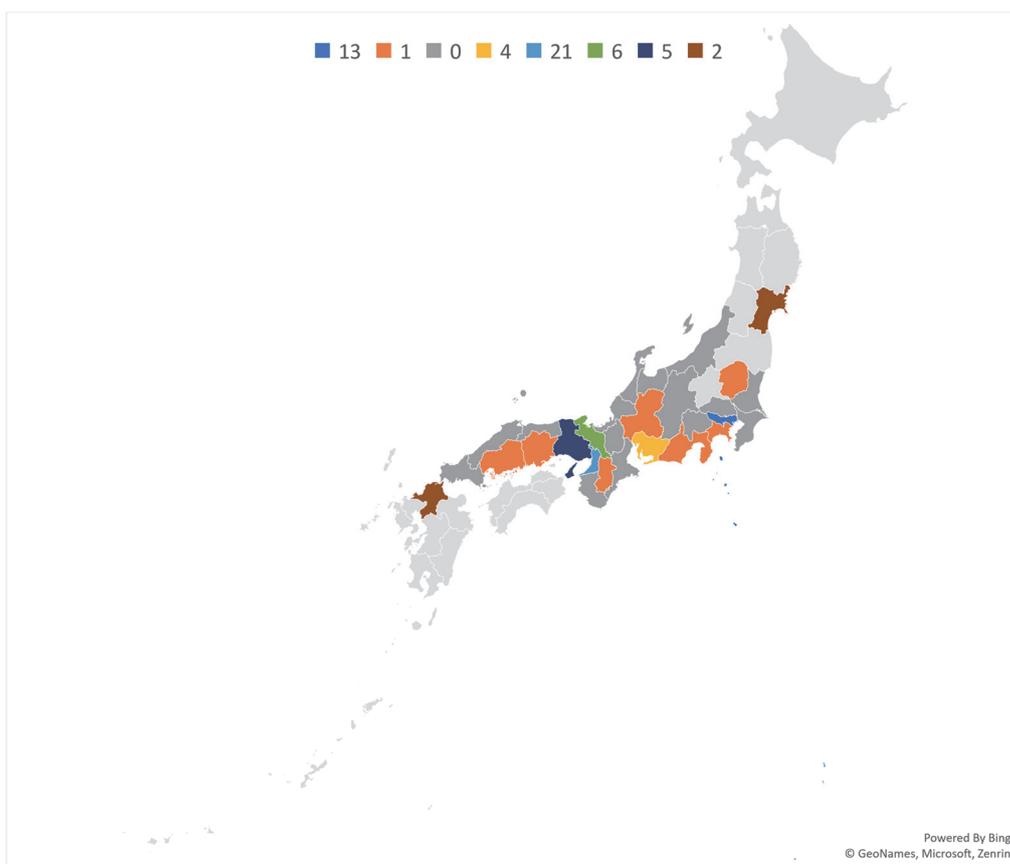


図4 事例企業におけるとんかつ専門店向け販売先の地域分布

出所：調査票の結果より作成。

門店が欲する品質の銘柄豚を安定的に調達することが困難なことがあげられる。表1には中央卸売市場別規格別にみた豚枝肉の地域間格差を示した。同表からは東京中央卸売市場が最大の取引成立頭数にあり、2023年で21万1,854頭と全体の24.2%を占めた。そして関東と関西の中央卸売市場間で比較すると、取引成立頭数は関東の方が6倍多く、また規格別でも「上」以上の頭数が関東で17万9,991頭であるのに対して関西では2万2,420頭となっており、これも関東が8倍多い。さらに、「上」以上の割合でも関東が11.1ポイント高い状況にある。こうした集荷環境の下、上述のように鈴商社では目利き機能を発揮して欲する銘柄豚をセリで落札し、熟成技術を施し商品価値を付加することによって、とんかつ専門店向けの良質な熟成銘柄豚肉を供給している。

鈴商社では、取引先関係者を招いて東京中央卸売市場の視察を行うほか、販売先のとんかつ専門店において生産者とのコミュニケーションの場を設けるなど、対面型の販売促進策を実施している（写真3）。これに加え、遠方のとんかつ専門店とも迅速かつ継続的に連絡を取り合うため、SNSおよびビジネスチャットを活用した非対面型の営業コミュニケーションも行っている。同社のInstagramでは、「取扱銘柄豚」や「今日の一番豚」、「TOKYO X」などの項目を設け、取扱商品の情報発信やPRを行っている。また、取引先のとんかつ専門店

**表1** 中央卸売市場別・規格別にみた豚枝肉取引頭数の地域間格差（2023年）

単位：頭、％、倍、ポイント

市場	取引成立頭数 ①	割合	規格別成立頭数		「上」以上の割合 ②+③合計/①
			うち極上②	うち上③	
中央卸売市場計	876,155	100.0	12,427	382,979	45.1
仙台	23,937	2.7	153	8,015	34.1
さいたま	52,034	5.9	298	17,721	34.6
東京	211,854	24.2	1,946	79,450	38.4
横浜	153,006	17.5	1,636	78,940	52.7
名古屋	196,751	22.5	4,841	101,442	54.0
京都	19,723	2.3	189	9,389	48.6
大阪	35,115	4.0	42	8,437	24.1
神戸	15,138	1.7	62	4,301	28.8
広島	56,197	6.4	687	25,700	47.0
福岡	112,400	12.8	2,573	49,584	46.4
関東と関西の差異	6.0	39.6	13.2	8.0	11.1

出所：食肉通信社（2025）『数字でみる食肉産業』より作成。元データは農林水産省「畜産流通統計」、  
日本食肉市場卸売協会「食肉中央卸売市場及び指定市場の概況」より作成。

注：1）関東はさいたま、東京、横浜の合計、関西は京都、大阪、神戸の合計を意味。

2）関東と関西の差異について、実数は関東/関西（単位：倍）、割合は関東-関西（単位：ポイント）で算出。



**写真3** 事例企業の対面型の販売促進策の様子

出所：鈴商社より提供。

との間では、業務用チャットツールを通じて当日の商品情報を共有するほか、同社が供給し

た熟成銘柄豚肉の喫食者や調理者の所感を受け取るなど、日常的に情報交換を行っている。さらには、その延長として同ツールを用いた注文受付にも対応するなど、弾力的な営業対応を講じている。

以上の点から、鈴商社によるとんかつ専門店向け販路の広域化は、関東と関西の市場集荷構造の差異という条件の下で、卸売業者としての目利き力と熟成技術による商品差別化、さらにデジタルツールを活用した非対面型営業を組み合わせることで実現している。

#### (4) 成果

上記の取組により鈴商社では、新需要の創出が実現していると評価できる。脱骨した枝肉を対象に平均取扱量を2019年と2025年で比較すると、40頭/週から90頭/週へと50頭/週(2.25倍)増加した。これを年間換算すると2,600頭に上る。

表2には鈴商社が扱う代表的な銘柄豚「TOKYO X」を対象に、取引開始当初の2021年と2025年時点の流通段階別の価格を示した<sup>7)</sup>。同表からは完成した加工食品等の商品を仕入れて販売するケースとは大きく異なり、各段階で商品の形態や状態(熟成を施したか否か)の変化を伴う形で価値が向上していることが把握できる。そしてこの過程の詳細を捉えると、新需要創造の成果に加えて次の4点も注目に値する。第1に、銘柄豚を高値で調達している。食肉通信社(2025)より2021年の東京食肉市場の豚枝肉卸売価格を例にあげると、「上」の年平均単価は593円/kgであったのに対して、相対取引ではあるが、「TOKYO X」では750円/kgと1.3倍高い単価となっていた<sup>8)</sup>。第2に、同期間にかけてと畜・枝肉段階から外食段階に係る川下への価値連鎖(バリューチェーン)に伴う単価の変化に着目すると、2021年で750円/kgから2,800円/kgへと3.7倍となっていたのが、2025年には850円/kgから4,200円/kgへと4.9倍に増加した。第3に、上記のTOKYO Xのみならず同社が扱う銘柄豚全般において、とんかつ専門店向けの販売価格に加え、東京中央卸売市場でのセリ並びに生産者との相対取引でも調達価格の上昇がみられ、川上・川下の双方で価格改定が進む中で販売量が増加している<sup>9)</sup>。第4に、こうした実態を受けて福島県大玉村「ふくしまLDマンガリツツァ」のように、鈴商社への販売を志向して東京中央卸売市場に向けて新たに出荷するようになった生産者が複数出現するといった波及効果も生じている。

すなわち、このバリューチェーンに参画する各ステークホルダーは、相対的に料理の価格水準が高くとも支持する消費者層へのアプローチが可能になっている実態が確認できるとともに、このチェーンにアクセスできる銘柄豚では単価上昇が実現されている。さらには、同チェーンへアクセスを試みる新規の生産者も増えるという波及効果も生じている。

農林水産省(2024)「合理的な費用を考慮した価格形成」で言及されているように、2024年6月に公布・施行された「食料・農業・農村基本法の一部を改正する法律」では、基本理念において食料の合理的な価格形成に関する規定が設けられた。ここでは、「需給事情及び品質評価が適切に反映されつつ、食料の持続的な供給が行われるよう、農業者、食品事業者、消費者その他の食料システムの関係者によりその持続的な供給に要する合理的な費用が考

表2 事例企業における流通段階別価格の変化 (TOKYO X)

	①<と畜・枝肉段階>	<熟成段階>	<精肉段階>	②<外食段階>	②/① (倍)
2021年	750 円/kg	780 円/kg	1,500 円/kg	2,800 円/kg	3.7
2025年	850 円/kg	880 円/kg	1,800 円/kg	4,200 円/kg	4.9

出所：鈴商社への調査票の結果より作成。

注：1) と畜・枝肉段階は解体手数料込み価格。

2) 熟成段階は保管料込み価格。

3) 精肉段階はフルセットで作業手数料・歩留込み価格。

4) 外食段階は大阪市内向けで平均的な納品価格 (送料込み)。

慮されるようにしなければならない」旨が示されている。そして、農林水産省の同資料では、この法律の一部改正に関連してコストの把握・見える化の必要性に言及している。本報告で取り上げた内容は、こうした観点からも示唆に富む事例である。

#### 4. 今後の課題・目標

以上にみたように、鈴商社が参画するバリューチェーンでは上記の成果を得ているものの、今後に向けて検討が必要な課題もみられる。同社内における営業活動の肝となる SNS およびビジネスチャットを活用した非対面型の営業コミュニケーションでは、鈴木基弘取締役が大きな役割を担っている一方で、暗黙知となっている点が少なからず存在している。また、鈴木隆夫社長が担っている枝肉の目利き機能についても同様である。今後はこれをどのように可視化し、さらには効率性を高めるべく、システムとして形式知化し、現場に落とし込むかが重要となろう。これが実現されることによって、同社の仕入・調達活動にも余裕が生まれ、更なる販路と調達先の開拓が進展するものと推測される。そして、ひいては対象のバリューチェーンもいっそう発展が期待できるだろう。

注

1) これにより生産意欲の維持・拡大につながる可能性がある。

2) この成果では、地産地消や農商工連携の現場において「地元の新鮮な農産物を使用した」、「実需者が求める農産物を生産したい」というニーズが存在し、かつ商品があったとしても、日時・場所・数量などを複数の外食店と調整しながら出荷しなくてはならないので、人手が少ない小規模産地では対応が容易ではないことに言及している。そして、この研究で用いた事例ではステーキホルダーのうち、最も経営規模が大きい食品卸売業者が自身のメリットを視野に入れて、リスクを負いながらも中心的役割を担っていた。

3) 鈴商社のこの強みは業界でも注目を集めている。2025年12月12日開催された豚肉勉強

- 強会（JPN、呼びかけ人：桑原康（農）富士農場サービス・グループ代表）主催の第25回勉強会では、「豚脂の有用性と魅力を学ぶ」をメインテーマに、鈴商社の鈴木基弘取締役が登壇した。この詳細は12月18日付の食品産業新聞社「畜産日報」でも報じられた。
- 4) 総輸入量と国産との平均価格差の相関係数は0.54であった。
  - 5) 下村（2012）を参照した。
  - 6) 同サイトに掲載される全国のとんかつ店は、2026年1月1日更新時点において5,416店が存在した。
  - 7) TOKYO Xの特色については井川・菊地ら（2018）を参照されたい。
  - 8) 格付において「上」だから必ずしも値段が高くなるわけではなく、「中」の方が高くなるものも存在する。また、「並」「等外」が1,000円/kgを超える価格で取引される場合もある。ただし、そうしたケースの多くは、マンガリツツアや黒豚等の銘柄豚が該当する。
  - 9) この点に現れているように、鈴商社では廉価品の取引に注力をしておらず、良質の銘柄豚を適切な価格で調達し、それに熟成技術を施し付加価値を高めたうえで顧客のとんかつ専門店向けに安定した品質と数量を供給している。

#### 〔引用・参考文献〕

- 味の素株式会社「アミノ酸用語集」<https://www.ajinomoto.co.jp/amino/about/yougo/>
- 井川優貴・菊地昌弥・大浦裕二・須田健太郎・木村航大（2018）「交配様式を特徴とした豚肉の製品差別化戦略に関する一考察—TOKYO Xのケーススタディー」『農村研究』126：27-44.
- 株式会社カカコム「会社案内」[https://storage.googleapis.com/studio-design-asset-files/projects/XK0kd744q4/s-1x1\\_eb54dc7b-a6fe-42eb-8bce-31d9625663ae.pdf](https://storage.googleapis.com/studio-design-asset-files/projects/XK0kd744q4/s-1x1_eb54dc7b-a6fe-42eb-8bce-31d9625663ae.pdf)
- 菊地昌弥・古屋武士・野口敬夫・細野賢治（2017）「熟成牛肉による新需要創造のための企業行動とその成果」『農村研究』124：11-22.
- 斎藤修（1999）「フードシステムにおける主体間関係論の展開」『フードシステム研究』6（2）：69-82. [https://doi.org/10.5874/jfsr.6.2\\_69](https://doi.org/10.5874/jfsr.6.2_69)
- 下村吉治（2012）「分岐鎖アミノ酸代謝の調節機構」『日本栄養・食糧学会誌』65（3）：97-103. [https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsnfs/65/3/65\\_97/\\_pdf](https://www.jstage.jst.go.jp/article/jsnfs/65/3/65_97/_pdf)
- 食肉通信社（2018）・（2025）『数字でみる食肉産業』
- 食ベログ「全国 とんかつ 人気ランキング TOP20」<https://tabelog.com/tonkatsu/rank/>  
（2026年1月1日更新）
- 農林水産省（2024）「合理的な費用を考慮した価格形成」[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/kakaku\\_keisei/attach/pdf/imdex-63.pdf](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/kakaku_keisei/attach/pdf/imdex-63.pdf)
- 農林水産省（2025）「養豚農業の振興に関する基本方針」[https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan\\_sogo/attach/pdf/yoton\\_nogyu\\_kihonhosin-28.pdf](https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan_sogo/attach/pdf/yoton_nogyu_kihonhosin-28.pdf)
- 船津崇・菊地昌弥（2020）「地域内連携による小規模野菜産地の成立要件に関する一考察—

さいたまヨーロッパ野菜研究会を事例に－」『農業市場研究』29（1）：30-37.  
[https://doi.org/10.18921/amsj.29.1\\_30](https://doi.org/10.18921/amsj.29.1_30)

## ブリーダーから加工・直売までを一体で行う「統合型モデル」の取り組み —厚木ハムと株式会社しまぎ牧場を事例に—

神代 英昭（宇都宮大学）

近田 康二（畜産ジャーナリスト）

### 1. 厚木ハムと株式会社しまぎ牧場の概要

株式会社しまぎ牧場（以下、しまぎ牧場）は、神奈川県厚木市に本社を置き、東北地方（宮城・福島）に生産拠点を構える養豚企業である。同社の最大の特徴は、自社農場での育種・生産（ブリーダー）から、食肉加工、そして直営店「厚木ハム」での販売までを自社グループ内で完結させる「統合型モデル」を確立している点にある。このような生産から小売までを同一資本で垂直統合した経営体は、日本の養豚業界においても極めて稀有な存在である。

しまぎ牧場の歴史は、1976年に神奈川県厚木市にて「有限会社嶋崎種豚場」として創業したことに始まる。当初は純粋な種豚生産を主としていたが、1980年代後半の急激な都市化に伴い、自社農場での飼育継続を断念せざるを得ない状況となった。これを受け、1989年に神奈川県内での飼育を廃止し、縁のない東北地方（福島・宮城）へと生産拠点を移転させたことは、まさに「ゼロからのスタート」を象徴する出来事であった。その後、1995年に自社産豚肉の付加価値を最大化し、消費者へ直接届ける出口戦略として、厚木市内に加工・直売拠点「厚木ハム」を開設した。現在の一貫体制は、最初から壮大な計画として構想されたものではなく、都市化や市場環境の変化に柔軟に対応し、最適な経営判断を積み重ねてきた「環境対応」の結果として形成されたものである。

しまぎ牧場の最大の特徴は、自社農場において「経済性を優先しない、ていねいな育て方」を貫いている点にある。SPF豚（特定病原体不在豚）「ピュアポーク蔵王」などの生産を通じて、安全性とおいしさを極限まで追求しており、この妥協なき生産姿勢が、加工部門である「厚木ハム」の強力な原料基盤となっている。厚木ハムでの加工用として年間約400頭分の枝肉を使用している。加工・販売部門の売上高（年商）は1億2000万円（2024年実績、2025年見込み）の規模に達している。

経営体制は、兄の嶋崎裕吉代表取締役が養豚部門を統括し、弟の嶋崎洋平取締役および妹の飯村亜希子取締役が加工・販売部門（厚木ハム）を担当する兄弟経営を行っている。この緊密な連携により、生産現場と加工現場の距離を感じさせない迅速な意思決定と情報共有が、経営の大きな推進力となっている。

### 2. 対象とする食肉に係る需給・流通事情と本事例の意義

日本の食肉加工業界において、大手メーカーの多くは安価な輸入肉に依存しており、原料肉の約8割が輸入物と言われる現状がある。これに対し、厚木ハムでは「自社農場産豚肉の

みを使用し、輸入肉や他種肉（牛・鶏等）を一切使わない」という極めて強いこだわり（オールポーク方針）を貫いている。この徹底した「純国産・必要最低限の低添加」の方針は、食の安全性への関心が高い現代の消費者に対し、圧倒的なブランド価値として機能している。

一貫経営の利点は、一般流通では低評価とされる特殊素材の活用にも現れている。繁殖用としての役目を終えた「大貫（たいかん）」は、通常、肉質が硬く水分が少ないため扱いにくいとされるが、厚木ハムでは部位ごとの筋繊維特性を活かした製品設計により、これを深いコクを持つソーセージ原料へと転換している。1頭の豚を赤身も脂肪も無駄なく活かす技術力は、資源の有効活用という観点からも評価されるべき点である。

### 3. 取組の内容と成果

#### (1) 統合型モデルによるバリューチェーンの構築

厚木ハムとしまぎ牧場は、生産から加工、販売、そして体験までを自社で完結させる「垂直統合型モデル」を構築している。バリューチェーンは、東北の自社農場で生産された生体を神奈川食肉センターへ陸送し、と畜後に食肉流通業者を経由して店舗へ搬入する仕組みである（図1）。

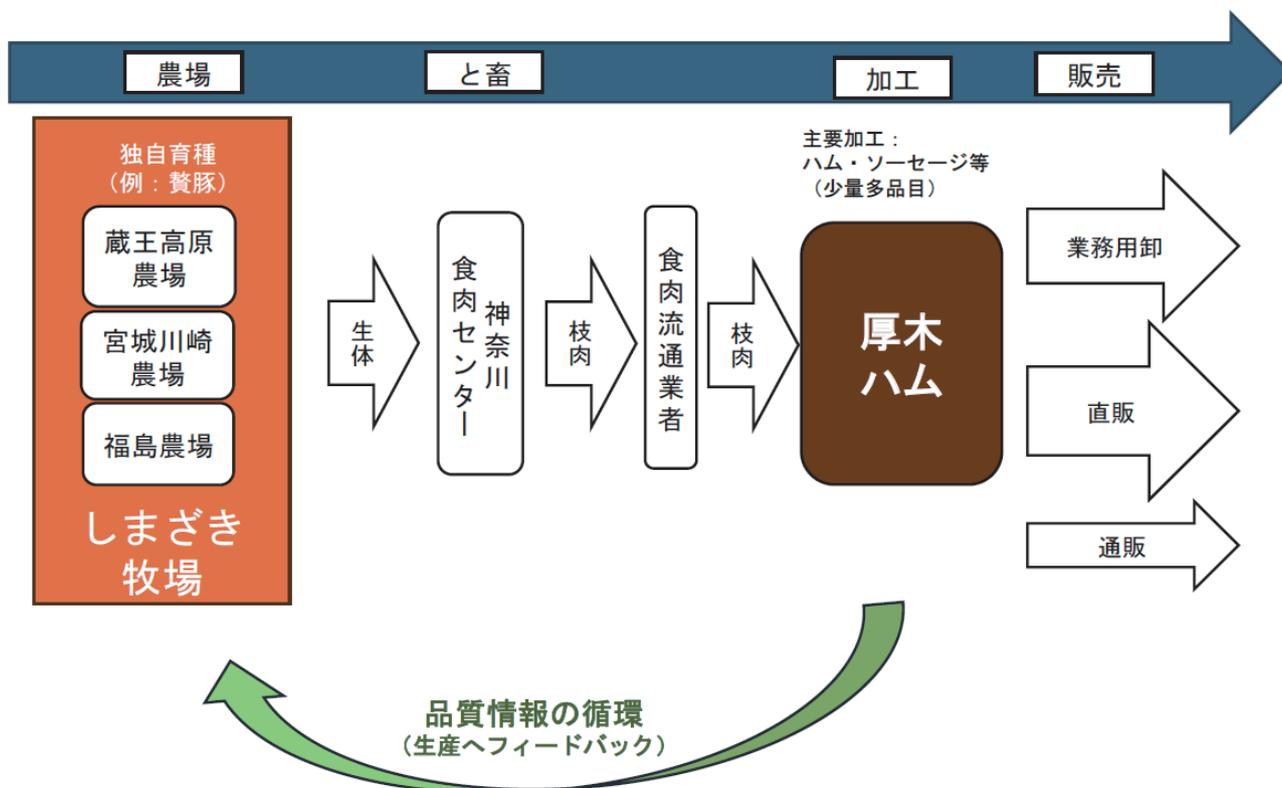


図1 統合型バリューチェーンの全体像（しまぎ牧場・厚木ハム）

資料：厚木ハムへのヒアリング調査より作成。

ここで特筆すべき成果は、加工現場から生産現場への「品質情報の循環」である。厚木ハムの解体現場で得られた「枝肉の状態評価（肉質・脂色等）」が、口頭で即座に東北の生産現場へフィードバックされる。この鮮度の高い情報共有により、飼料配合や育種選別が現場感覚で最適化される高精度なPDCAサイクルが実現している。また、月曜日にと畜し、火曜日に入荷した肉を即座に加工・販売できるスピード感は自社調達ならではの強みであり、ドリップを抑えるためのラップ包装での提供など、鮮度へのこだわりが顧客の信頼に繋がっている。

## （２） 妥協なき加工技術と戦略的設備投資

1995年に開設された「厚木ハム」は、自社農場産豚肉100%を原料に、職人が手作りで仕上げる加工・直売拠点である。その技術の根底には、嶋崎洋平氏による本場ドイツの伝統的な製法と、故・斎藤氏（肉の川上）との出会いを通じて培われた、高度な加工技術がある。



ドイツの伝統的な意匠を凝らした厚木ハムの外観



厚木ハムのシンボルロゴマーク



少量多品目（加工品30品目以上）を製造・直接販売  
出典：厚木ハム公式ホームページ

厚木ハムは「自社産豚肉 100%」を堅持し、少量多品目（加工品 30 品目以上）を製造する技術基盤を生命線としている。一貫体制による鮮度の高い原料肉はソーセージの素材として最適な状態である。また特殊な商品は、低温熟成によって5～7日間かけて水分を飛ばし、旨味を凝縮させる製法を採用している。この工夫により、ソーセージを「酒のつまみ」から「食卓のメインディッシュ」へと昇華させた。

ハム・ソーセージの世界大会「SUFFA」や「IFFA」などの国際コンテストで、多数の受賞歴があり、技術力の証明のみならず、ブランドへの強力な信頼の証となっている。

## 国際コンテスト受賞歴

- 2005年** SUFFA国際コンテスト  
海外総合ランキング3位入賞  
加熱ソーセージ部門  
金賞6品・銀賞1品・銅賞1品・優秀賞受賞
- 2006年** SUFFA国際コンテスト  
加熱ソーセージ部門  
金賞6品・銀賞4品・銅賞2品・優秀賞受賞
- 2007年** IFFA国際コンテスト  
ソーセージ部門  
金賞6品・海外特別賞受賞  
腸詰部門  
金賞10品・銀賞4品・海外特別賞受賞  
腸詰世界ランキング3位入賞（日本人初）
- 2016年** IFFA国際コンテスト  
腸詰部門  
金賞11品・銀賞2品・銅賞1品・海外特別賞受賞  
腸詰部門ランキング4位
- 2019年** IFFA国際コンテスト日本大会  
加熱ソーセージ部門  
10品エントリー中10品全てで金賞受賞・優秀賞受賞
- 2022年** IFFA国際コンテスト日本大会  
非加熱ソーセージ部門  
7品エントリー中6品で金賞受賞・優秀賞受賞



### 国際コンテスト受賞歴

出典：厚木ハム公式ホームページ

### トロフィーを手にする嶋崎洋平氏

出典：タウンニュース（2016）

厚木ハムの販路構成は直売店 40%、業務用卸 35%、通販 20%となっており、事業全体の売上高は年間 1 億 2000 万円規模で推移している。

2023 年には、ドイツ・MADO 社製の高性能（70L）サイレントカッター（肉を細かく切削・混合する機械）を約 1,400 万円で導入した。以前の設備に比べ温度上昇が抑制され、エマルジョン（乳化状態）の質が飛躍的に向上し、理想的な結着性と滑らかな食感を実現している

加工技術の属人化を避けるため、約 3 年前から詳細なレシピの体系化を推進している。独立を希望する若手職人を積極的に受け入れ、これまでに 4 名を輩出するなど、業界全体の技

術継承にも貢献している。また前述した国際コンテスト等での多数の受賞実績が教育や動機付けに活用されている。

### (3) 独自ブランド「贅豚(ぜいとん)」による先駆的差別化

しまぎき牧場は2016年、ハンガリーの国宝「マンガリッツァ豚」を日本で初めて生体輸入するという挑戦的な試みを行った。マンガリッツァ豚は「柔らかく味の濃い赤身」と「融点が低くオレイン酸豊富な脂身」という長所がありながらも、マンガリッツァ特有の「脂肪の厚さ」や「野生味(獣臭)」、脂身の喉越しのクセは、なかなか日本人の嗜好にはなじみづらかった。これを肉質に定評のある「デュロック種」と交配させ、独自ブランド「贅豚」を開発した。デュロック種との交配によって、マンガリッツァ豚の長所を継承し、デメリットを解消した。



マンガリッツァ豚



「贅豚」のロゴ



脂身が美しい「贅豚」のロース肉

出典：贅豚(ぜいとん) 公式ホームページ



### 広々とした畜舎で育つ贅豚

出典：贅豚(ぜいとん)公式ホームページ

肥育期間を通常より長い約7か月とし、独自ブレンド配合飼料を給餌することで、生産段階の差別化も徹底している。これらは育種から加工・販売までを一貫して管理できるしまぎ牧場だからこそ実現できた「オンリーワン」の製品戦略である。これは単なる肉の販売ではなく、生産段階から理想の肉質を「設計」し、価値そのものを創造するという、国産豚肉の新たな需要創出モデルとして極めて高い意義を持つ。

#### (4) 販売戦略の転換と地域密着型の展開

コロナ禍以降の消費動向の変化を受け、厚木ハムは大胆な店舗リニューアルを実施した。2024年、かつてのイトインを廃止してギフトコーナーへ刷新するとともに、店内の動線を整理した。多すぎて顧客を迷わせていたウインナーの品種を13種類から7種類へ厳選し、顧客の選択負担を軽減させた。このことは、生産コストの削減という経営的なメリットにも直結した。

2020年から開始したEC販売は年商2,000万円規模へと成長した。SNSやクラウドファンディング「Makuake」を活用した情報発信が新規ファン層を獲得している。

一方で、地元小学校の職場見学や「ビール祭り」などのイベントを通じて、地域住民との強固な信頼関係を維持している。同社は「食の楽しさ」を伝える場として地域との交流を重視しており、2008年から続く「ビール祭り」には2日間で600人が来場するなど、地域住民の厚い信頼を獲得している。これは単なる販売拠点を超え、地域における食文化の発信地としての役割を果たしている証左といえる。

#### 4. 今後の課題・目標

現在の製品群は「贅沢品・ギフト」としての性格が強く、顧客の利用頻度が限られる傾向にある。今後は、タイムパフォーマンスを重視する共働き世帯等の需要に応えるため、コロッケなどの惣菜や、冷凍の味付け肉といった、手軽に調理できる「中食」アイテムを拡充する。これにより、特別な日だけでなく「日常の食卓」へ浸透することを目指している。

現場の情報共有は現状、口頭ベースが主軸である。今後はより緻密なデータ管理と業務効率化のため、通信環境の整備や担当者のデジタル対応能力の向上（リスクリング）が不可欠な課題となっている。

厚木ハムの現店舗は、都市インフラ整備（道路計画）という外生的要因により、2026年2月28日をもって閉店することが決定している。いかに強固な一貫経営モデルであっても、立地という外部環境に影響される点は、中小事業者にとって重要な示唆を含んでいる。しかし、しまぎ牧場が四半世紀をかけて確立した「育種から加工までを一貫して設計する」統合型モデルの価値は、場所が変わっても揺らぐものではない。創業時の「ゼロからのスタート」を恐れないしまぎ牧場の精神は、今後の日本の養豚・食肉産業における高付加価値化の指針として、多くの事業者にとって重要な示唆を与え続けるであろう。

#### 〔引用・参考文献〕

厚木ハム公式ホームページ <https://www.atsugiham.jp/>（最終閲覧日 2026年1月30日）

近田 康二（2013）「技あり！ハム・ソーセージ講座（第6回）自農場の豚肉を最大限に活用した製品づくり：（株）しまぎ牧場・厚木ハム」『養豚界』

タウンニュース（2016年7月22日）「国際大会で金メダル獲得 厚木ハムの嶋崎洋平工場長」<https://www.townnews.co.jp/0404/2016/07/22/341678.html>（最終閲覧日 2026年2月4日）

贅豚（ぜいとん）公式ホームページ <http://www.zeiton.net>（最終閲覧日 2026年2月4日）

# 企業経営型養豚業における垂直的多角化 —株式会社ブリオ「石川さんちのあいぽーく」のフードバリューチェーン—

細野賢治（広島大学）

## 1. 紹介する企業の概要

株式会社ブリオ（以下「ブリオ社」）は、養豚業を中核として、食肉卸・小売業、食肉加工業および飲食業を経営する株式会社である。1969年に愛知県半田市にて創業し、1982年に法人化（有限会社）した。代表取締役社長は石川嘉納氏（46歳）であり、2023年に先代の後を継いで現職に就任した。「ブリオ（BRIO）」とは、イタリア語で「活気、元気、陽気、生き生きとした様子」を意味する。

当社の沿革について、表1に示した。もともと当地で稲作を営む農家であったが、1969年に農業収益の確保のため、先々代の経営主が母豚5頭で養豚を導入したのがはじまりである。その後、養豚業が本格化し、1982年には母豚200頭にて有限会社田代養豚場を設立した。1984年に先代に代替わりした際に、有限会社石川養豚場に社名変更し、「ホワイトポーク」のブランド名で名古屋食肉市場に出荷を開始した。

1990年には母豚350頭規模となり、自社の豚肉を「自分たちで売る」ことを目標に、直売所の設置に向け計画を開始した。翌1991年には母豚400頭規模となり、直売を意識して安全とおいしさを考えた飼料の委託配合を開始し、これに基づく飼養体系を確立した自社製豚肉を翌1995年に「石川さんちのあいぽーく」として商標登録した（母豚550頭）。

一方、1990年に計画を開始した当地での食肉製品直売所の設置は、後述するように都市計画制度の点から困難を極めたが、計画から10年を経過した2000年に、ようやくファーマーズマーケット「ブリオ」を開設し、同時に自社ブランド豚の精肉販売、およびハム・ソーセージ加工・販売を開始した。2003年には、このような取組が認められ、第36回日本農業賞にて特別賞を受賞した。2023年に母豚1,100頭規模となり、現代表に代替わりした際、株式会社ブリオに社名を変更し、現在に至っている。



写真1 株式会社ブリオの本社  
資料：筆者撮影。

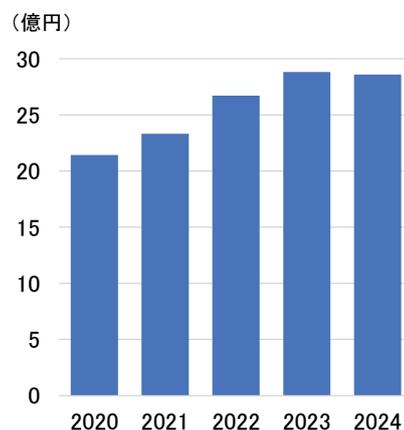


図1 株式会社ブリオの売上高  
資料：東京商工リサーチ調べ。

**表1 株式会社ブリオの沿革**

年次	摘 要	母豚数
1969	5頭の母豚で豚生産経営開始。 (稲作に養豚を加え農家の収益確保を目的に創業)	5頭
1973	母豚100頭の繁殖肥育一貫経営開始。	100頭
1981	総合施設資金を借り入れ、ウインドレス舎を建設。	200頭
1982	有限会社田代養豚場を設立。石川万次郎氏が社長に就任。パソコンの活用開始。	
1983	飼料の委託配合開始。	
1984	有限会社石川養豚場に改称し、石川安俊氏が社長に就任。「ホワイトポーク」の名称で名古屋食肉市場へ。共同出荷を開始。	
1990	ファーマーズマーケット構想のため、全国事例調査開始。	350頭
1994	直売を意識し、安全とおいしさを考えた飼料委託配合開始。	400頭
1995	「石川さんちのあいぼーく」を商標登録。	550頭
2000	ファーマーズマーケット「ブリオ」を開業。豚肉、ハム、ソーセージ等加工販売開始。JA農産物直売所「げんきの郷」へ出荷。	
2003	農場生産量のうち直売は50%を超す。	
2007	第36回日本農業賞 特別賞受賞	
2010	2号店ブリオ大府店開業。農場生産量のうち直売が60%を超す	
2012	3号店ブリオ天白店開業。「BRIO」商標登録(商標登録番号5487265号)。	
2014	ブリオ物流センター稼働開始。新分娩舎A・B稼働開始。	
2015	矢田肥育農場稼働開始。	
2017	妊豚舎稼働開始。4号店ブリオ千種店開業。	
2019	新分娩舎E・F稼働開始。	
2020	矢田第2農場稼働開始。	
2021	5号店ブリオ東海店開業。	
2022	母豚1,100頭	1,100頭
2023	ブリオ本社工場竣工。株式会社ブリオに社名変更。石川嘉納氏が社長に就任。	
2024	ブリオ本社敷地内に新BBQ場を移設。	

資料：株式会社ブリオ会社案内に基づき筆者作成。

## 2. 対象とする食肉にかかる流通事情と本事例の意義

昨今の豚肉の生産・流通にかかる情勢について、農林水産省(2026)に基づき確認してみよう。豚肉の消費量は、BSEの発生や高病原性鳥インフルエンザの発生に伴う牛肉あるいは鶏肉からの代替需要により、図2に示すように2000年代に入って以降、堅調な増加傾向をみせている。さらに、2010年代半ばには豚肉需要が一層高まり、これを背景に輸入量が増加しており、2024年は輸入量も含めた国内供給量が部分肉ベースで185万tとなっている。一方、国内生産量においても近年、増加傾向で推移しており、2024年では89.5万tとなっている。豚肉の自給率は、重量ベースで48%である。

図3は、近年における肉豚肥育経営における飼養1頭当たりの経営収支について示している。近年、飼料穀物の国際価格が上昇傾向にあるなかで、養豚経営においても同様に飼料費の負担が増大している。経営規模別に傾向をみると、300～500頭規模の経営において、

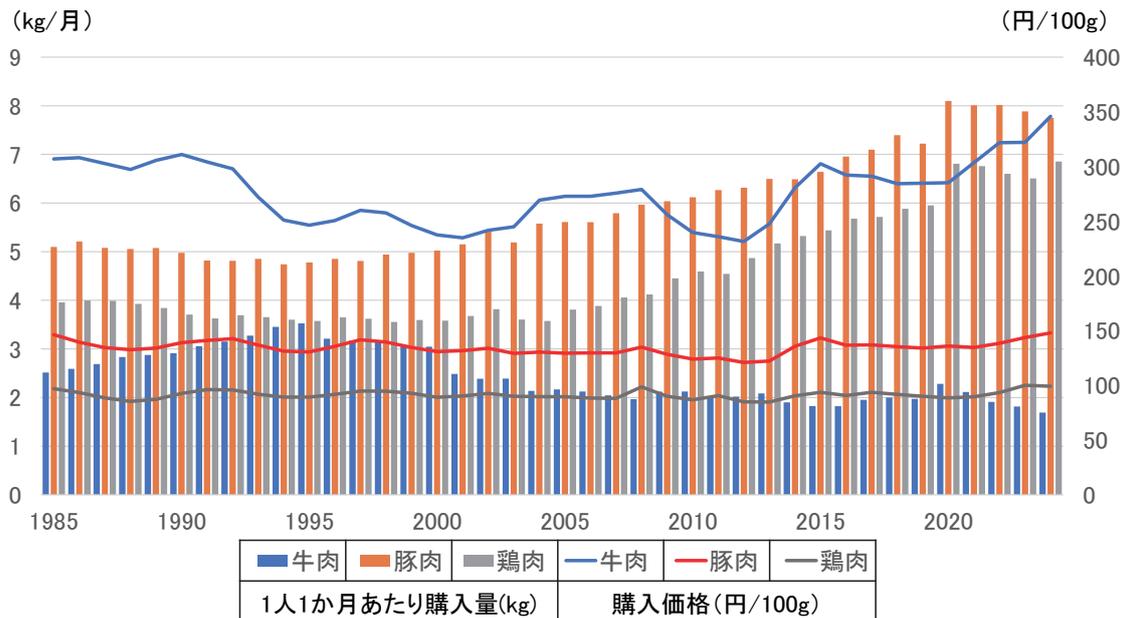


図2 国民1人当たり生鮮肉の購入状況（2人以上勤労者世帯）  
資料：総務省「家計調査報告」。

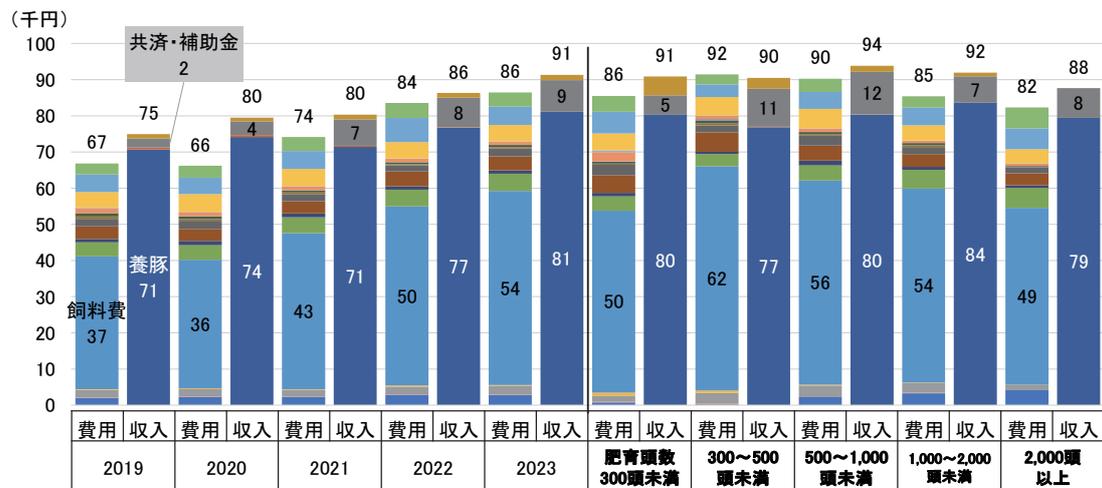


図3 肉豚肥育経営（個別経営体）の飼養1頭当たり農業経営費と粗収益  
資料：農林水産省「営農類型別経営統計」。

飼料費の負担が最も大きく、収支差額がマイナスとなっている。これより大きい規模の経営体については、飼料費をみると上位の階層ほどその負担が小さくなっているのがわかる。

このようななかで本事例の特徴は、規模拡大を図る企業経営型の養豚経営が、自身の生産した畜産物の付加価値を最大限発揮しつつ所得を確保するために、自社ブランド豚を基盤とした下方向の垂直的多角化を実践するものである。本事例を検討することで、豚肉需要が拡大するなかで、規模拡大を志向する養豚経営が輸入品との価格競争を回避しつつ持続的な経営を行うために必要な経営的要素を抽出することが期待できる。

### 3. 取組の内容と成果

#### (1) ブリオ社における養豚業の垂直的多角化

ブリオ社は前述の通り、1969年に稲作経営の複合化の一環として養豚業を創業し、この事業が本格化するなかで1982年に法人化した。そして、1995年に開発した自社ブランド豚を軸に、創業地である半田市内において2000年に直売所、加工工場、およびバーベキュー場（以下BBQ場）を稼働させた。このようにブリオ社は、自身の畜産物を軸とした下方向の垂直的多角化を実践している。以下、部門ごとにその特徴をみてみよう。

第1に、養豚部門である。売上高の50%を占める。2025年現在の母豚1,150頭、年間出荷量3.3~3.5万頭である。当社は、愛知県内において半田農場（繁殖）および矢田農場（肥育）の2箇所の養豚場を稼働させており、ここで1995年に商標登録された自社ブランド豚「石川さんちのあいぼーく」を生産している。「石川さんちのあいぼーく」について詳しくは後述するが、当社で所有・管理している種雄豚の精子を自家生産した母豚（1,150頭）に人工授精し、出産した子豚について自社オリジナル配合飼料で飼養するというものである。飼料は主に穀物由来のものを原料としてブリオ社のレシピで飼料メーカー2社に配合を委託し、動物性たんぱく質および食品残さは一切使っていない。このブランド豚の特徴は、①やわらか：適度な成熟度まで肥育して出荷される、②まろやか：自社開発のレシピによる配合飼料を使用することで適度な旨味と甘み、③ジューシー：自社オリジナル配合飼料でオレイン酸が豊富、である。

第2に、食品加工・販売部門である。売上高の45%を占める。この部門は、卸売、加工、直売によって成り立っており、100%自家調達原料を使用し、多様な商品アイテムと販路の下でビジネスを展開している。①卸売事業：自家調達の精肉製品を小売業者等に販売する。主な販売先は、オークワ、中日本フード、JAあいち経済連、げんきの郷である。小売のニーズに合わせて多様なカット商品を供給している。そして、低需要部位は加工部門における自社製ハム・ソーセージの原料とすることで無駄をなくす努力も行っている。②直売事業（2000年開始）：自家調達の精肉製品、100%自家調達原料を使用したハム・ソーセージ等加工食品を販売している。自社の豚肉を「自分たちで売る」というビジネスモデルを展開することで、卸売部門における売り手に対して直売所での試食販売などで商品企画の提案ができるという。母豚500頭以上規模の養豚経営においては、垂直的多角化が有効との経営者の考えに基づいた取組である。③加工事業（2000年開始）：100%自家調達原料肉を使用し、ハム・ソーセージを製造している。当社加工品の特徴は、1)原料に自社農場の豚肉のみ使用、2)原料の鮮度、調味料の配合にこだわり、熟練職人が肉の混ぜ方・加熱にこだわって製造、3)徹底した衛生管理、などである。

第3に、飲食部門である。売上高の5%を占める。2000年に事業を開始したBBQ場は、2024年に移転再オープンしている。顧客は、精肉、ハム・ソーセージ以外は何でも持ちこみ可となっているが、当社はこの部門においては、自社ブランド以外の商品を仕入れて提供して利益を得ようという意図がない。また、高校生より若い顧客に対して安価な価格設定を



写真2 「石川さんちのあいぽーく」のPOP  
資料：筆者撮影。



写真3 プリオ社の部分肉加工  
資料：筆者撮影。



写真4 直売所 プリオ半田店  
資料：筆者撮影。



写真5 プリオ社のソーセージ加工  
資料：筆者撮影。

行っている。これは、子どもに高評価だと親が当社商品を積極的に買ってくれるという考えに基づいている。さらに、当社従業員はBBQ場を自由に使ってよいことになっており、従業員の福利厚生にも活用されている。

## (2) 自社ブランド「石川さんちのあいぽーく」とその生産工程

「石川さんちのあいぽーく」は、プリオ社の養豚部門において、繁殖肥育一貫経営の下で生産されている銘柄豚であり、1995年に商標登録された自社ブランドである。当社は、半田農場および矢田農場の2農場を稼働させており、半田農場で繁殖事業、矢田農場で肥育事業を展開している。図4は、プリオ社「石川さんちのあいぽーく」の生産工程を示している。

### ①繁殖事業の特徴

半田農場で行っている繁殖事業であるが、当社が管理している種雄豚の精子を自家生産した母豚に人工授精して生産している。

種雄豚は肉質に優れているとされるデュロック種のみを飼養し、種付け時にはそのうち状態のよい個体から精子を採取している。母豚はランドレース種と大ヨークシャー種のF1



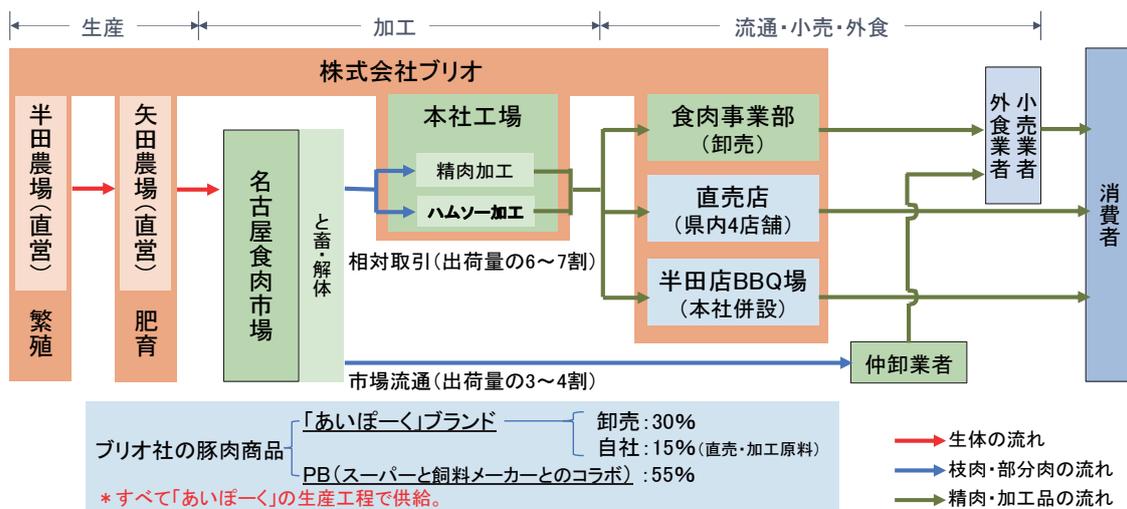


図5 プリオ社豚肉商品のフードバリューチェーン

資料：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

厳しく吟味して出荷の判断を行っており、平均飼養期間は170日となっている。

肥育事業を行う矢田農場は、当社の規模拡大に対応して2015年に稼働を開始した。また、2020年に増築を行っている。肥育舎は12棟設置され、最大収容頭数は9,720頭である。各畜舎は、疾病リスクを取り除くため、出荷された後に水洗・消毒が施されている。そして、半田農場と同様に、農場 HACCP および JGAP の認証を受けている。

### (3) プリオ社豚肉商品のフードバリューチェーン

図5は、プリオ社豚肉商品のフードバリューチェーンを示している。厳しい品種管理の下で繁殖され、自社オリジナル配合飼料を給餌して徹底した飼養管理の下で肥育された肉豚は、名古屋食肉市場においてと畜・解体後に上場し、セリまたは相対取引によって販売される。上場された豚枝肉の6~7割は当社によって相対取引で買い戻される。また、3~4割は市場流通によって仲卸業者経由で小売業者や外食業者などに販売される。

まず、当社が買い戻した枝肉は、本社工場において精肉加工およびハム・ソーセージ加工がなされ、食肉事業部、直売店、およびBBQ場に送られる。食肉事業部からの主な販売は前述の通り、オークワ、中日本フード、JA あいち経済連、JA 直売所げんきの郷、などである。なお、これらは全て「石川さんちのあいぼーく」の製法・製造工程で生産された肉豚100%の製品であるが、商品ブランドとしては、「石川さんちのあいぼーく」が出荷量ベースで45%（うち卸売分30%、自社直売所・加工原料分15%）となっており、大口需要者のPBが55%となっている。このPBは、販売先スーパーと飼料メーカー（自社オリジナル配合飼料の配合委託先）がコラボしたブランドである。このような取組によって、当社と飼料メーカーおよび大口需要者との連携が成立し、Win-Winの関係性を構築している。

#### (4) プリオ社の特徴的な人的資源管理

これまで述べてきたように、プリオ社では創業時の業種であった養豚業を中核として、下方向の垂直的多角化を高度な水準で実現しているが、この最大の要因の1つに、当社が採用している特徴的な人的資源管理戦略が挙げられる。表2は、プリオ社の2025年8月現在の人的資源の状況を示している。

当社は「従業員の物心両面の幸福の追求と日本の食文化、農業の発展に貢献する」を経営方針として掲げている。そして、その下で社長の経験や蓄積に基づき論理的に構築された会社の経営方針を全従業員に対して詳細な内容まで共有している。そのうえで、「人の宝になる人材を確保」という人事方針を掲げており、それに基づき、完全能力給および、情意評価の採用、の2点を主な特徴とした人的資源管理戦略を実施している。

完全能力給は、会社のビジョンとミッションに従って細かく設定した職種・職域ごとの修得すべき技術について、その内容・水準を公開し、これに従って社内検定試験を行い、合格すれば給与水準が上がっていく制度である。従業員は、国籍などの出自や年齢、就業年数に関係なく、公開された基準に従って能力や技術を身に付けて社内検定試験に合格すれば、それに対応して給与が上がっていく仕組みである。

また、情意評価の採用であるが、当社では量的判断が可能な能力の判定に加え、量的判断が困難で質的判断が要求される能力についても客観的な評価が行える仕組みを構築している。情意評価の項目は、挨拶・返事、勤勉、責任感、チャレンジ精神、チームワーク、コミュニケーション（アサーティブ）などであり、明確な評価基準およびガイドライン（質の水準）を明文化し共有している。

なお、当社が所在する愛知県知多地域は畜産業が盛んであるが、近年、畜産業に限らずわが国農業部門において優秀な外国人材の獲得は困難を極めている。そのようななかで、当社は、優秀な外国人材を獲得するため、①給与水準は国籍に拘らず同一、②人頭数ではなく技術＋人格重視、③社内教育を徹底し、自己研鑽意欲を高める（日本語N3相当は必須）、というような人事方針を採用している。このことが奏功し、当社従業員の外国人材ネットワークを活用して、優秀な外国人を採用することが可能になったという。

表2 プリオ社の人的資源（2025年8月現在）

(人)

部署・店舗	従業員数	構成		
		正 規	外国人	パート
農場（養豚）	19	13	6	-
半田店＋製造	19	3	8	8
食肉事業部	20	7	10	3
大府店	7	3	2	2
東海店	6	2	2	2
合計	71	28	28	15

資料：ヒアリング調査に基づき筆者作成。

## 4. 今後の課題・目標

### (1) 企業経営型養豚業における垂直的多角化

ブリオ社の社是は「信を総ての元と為す」である。当社の養豚ビジネスについて、経営者にとっては「地域に支えられてきた」という思いが強いという。畜産業は特に、立地する地域の住民との信頼関係がなければ持続的経営が困難な農業部門である。地域との信頼関係を持続的なものにするには、自社の経営持続性を担保する大きな要素の1つであることをブリオ社の経営者は強く意識して経営戦略を構築している。そして、地域における信頼関係を持続的なものにするためのビジネスモデルとして、自社の豚肉ブランドを開発し、地域住民の身近な存在となるための直売所の運営、100%自家調達原料によるハム・ソーセージ加工、および地域住民の憩いの場としてのBBQ場の運営を行い、養豚業における下方向の垂直的多角化を実践してきたという。

それでは、ブリオ社の多角化ビジネスにおける各部門の特徴をみていこう。当社のビジネスは、自社ブランド豚肉商品を中核に据えた垂直的多角化であり、規模拡大を図る企業経営型畜産業が、原料生産・加工・供給の一貫体制の構築をめざしたものである。

まず、中核となる養豚部門の特徴であるが、繁殖部門においては遺伝情報レベルでの品種管理を徹底した上で、肥育部門において自社オリジナル配合飼料に基づく給餌管理を行い、高品質な肉豚を定質・定量で供給していた点は注目すべきである。また、農場におけるHACCP認証やJGAP取得など安全・安心面での徹底した対応を行っていた。さらに、自社オリジナル配合飼料は大手飼料メーカー2社との委託契約によって製造・調達されており、これら飼料メーカーが量販店とコラボしたPBも存在するなど、ビジネス・パートナーとのWin-Winの関係による連携体制も構築されていた。

次に、この自社ブランド豚を基盤とした下方向の垂直的多角化（加工・販売・外食）部門の特徴であるが、これらの取組の基礎となっていたのは「地域に支えられてきた」という経営者の意識に基づく「お客様に還元」の精神であった。また、地域住民や大口需要者のバイヤーなどに対して自社製品が触れられやすい環境を整備することで、自社ブランドの認知度向上をめざしていた。さらに、BBQ場などは従業員の福利厚生にも役立てられており、これは「地域＝顧客＋従業員」と考え、地元雇用の従業員満足度を向上させることも、地域貢献の1つであるとの認識に基づいていた点は注目すべきである。

### (2) 今後の課題

新山(1997)は、畜産部門における事業多角化には3つの戦略的意義、すなわち、①事業拡大に伴う総利益拡大の可能性、②単一市場に伴うリスクの軽減、③最終消費市場へのアプローチによる市場チャネルの安定と付加価値の増大があると指摘した。しかしながら、高度な垂直的多角化の実現可能性を高めるためには、それぞれの部門において高度な技術を持つ人的資源、およびそれらを合理的に統括することが可能な経営管理体制を持続的に確保する必要がある。ブリオ社はこれを実現するための経営戦略として、①経営者の明解かつ理に

かなった経営方針の設定と共有、②多様な業種・職種に対応した能力給の導入による意欲の高い優秀な人材集団の確保、が実践されていた。

また、近年におけるわが国の畜産および食肉流通・加工部門においては、人的資源の国内調達はもとより、外国人材の獲得でさえも困難を極めていることが指摘されている。このようなか、ブリオ社が客観的な基準に基づく完全能力給制度を導入し、国内外問わず優秀な人的資源の獲得に努めている点は注目すべきである。このような人的資源管理制度は、一朝一夕で導入可能なものではない。それは、導入までの制度設計に時間と労力がかかる上、導入の初期段階で大きな人件費支出を伴う可能性があるためである。しかしながら、長期的にみれば、新山が指摘するような総利益の増大、単一市場リスクの軽減、安定的な市場チャネルの獲得と付加価値増大が見込めるような事業多角化をめざすには、適材適所が可能な人的資源管理が重要であることは言うまでもない。養豚業を含む畜産業界において優秀な人的資源を安定的に獲得するためには、これらの経営者がそれを可能にするような管理方法について、その導入の意味を理解しつつ長期的な視点に立った経営判断が求められる。

#### 参考文献

- Ansoff, H. I. (1957) Strategies for Diversification, Harvard Business Review, 35(5), 113-124.
- 細野賢治(2019)「鶏肉業者の垂直的多角化による銘柄鶏のバリューチェーン構築」『国産食肉等の新需要創出へのチャレンジー平成 30 年度国産食肉等新需要創出緊急対策事業ー』: 25-31.
- HOSONO, K., YASHIMA, Y. (2020). Competitive Advantage Factors in Vertically Diversified Brand Chicken Business: A Partial Value Chain Analysis of a Japanese Poultry Wholesaler, Japan Agricultural Research Quarterly. 54(4): 327-333.
- 新山陽子(1997)『畜産の企業形態と経営管理』日本経済評論社.
- 農林水産省(2026)「畜産・酪農をめぐる情勢(令和8年1月)」農林水産省畜産局.

## 飛驒牛ブランドの構築と販売強化への取組み

安部 新一（宮城学院女子大学）

### I 飛驒牛銘柄推進協議会の役割と機能

#### 1. 飛驒牛銘柄推進協議会の設立背景と役割

飛驒牛銘柄推進協議会の設立経過は、1985年2月に肉用牛生産者組織として、「岐阜県肉用牛連絡協議会」が設立され、同協議会で「飛驒牛」の銘柄統一の検討が始められるとともに、協議会規約や定義などを検討、協議した。こうした協議を経て、その後1988年1月に岐阜県肉用牛連絡協議会を始め11団体による「飛驒牛銘柄推進協議会」が設立された。

岐阜県内の飛驒牛銘柄化の背景には、第一次オイルショックと第二次オイルショックの景気停滞から回復し、昭和50年代中頃から堅調な牛肉需要により肉用牛の生産頭数は増加した。ただし、60年代に入り、牛肉・オレンジの輸入自由化の影響もあり、肉牛枝肉卸売価格、子牛価格の市場取引価格は伸び悩み傾向にあった。このような肉牛生産を取り巻く厳しい環境の変化に対処し、銘柄化を確立し推進していく必要性が高まりをみせた。

銘柄化の背景には、厳しい産地間競争に打ち勝つために、第1に長期安定的な和牛生産体制の確立により、良質な肉牛生産と流通機構の改善を図り、定量販売体制を構築することがあった。第2に、当時、県内の肉用牛流通形態は生体流通から枝肉流通へと変化してきており、県内と畜場として、(株)岐阜県畜産公社、飛驒くみあいミート(株)、さらに東濃くみあいミート(株)の設立により、徐々に枝肉流通へと転換してきた時期であった。そこで、飼養している種雄牛の産肉能力の改善を図るために、県内と畜場に出荷し枝肉形態での取引が増加するとともに、早期に多くの頭数の産肉能力を確認することが可能となった。また、優良な種雄牛と繁殖雌牛群の確保とともに、駄牛の淘汰を促進することにもつながった。さらに、上位枝肉格付の増加と斉一性の向上につなげる狙いがあった。第3に生産者から流通までの団体等の組織の結集を図ることになった。これまでは、それぞれの組織団体の系列下で肉牛の集荷から加工、販売までの流通が行なわれていた。そこで、これまで肉用牛に関わる人達が一堂に会して協議する組織がなく、銘柄牛確立のための横断的な協議を行なうための組織が必要であった。こうして、前述したように1988年1月に飛驒牛銘柄推進協議会が設立された。

#### 2. 飛驒牛の定義と表示

飛驒牛銘柄推進協議会の規約によれば、設立目的は「岐阜県における肉用牛の生産から消費に至る関係者及び関係団体の組織化を推進し、肉用牛の銘柄化推進を図ることにより、消費者に喜ばれるすぐれた銘柄牛の生産、肉用牛経営の安定、銘柄牛「飛驒牛」の販売普及促進及び本県肉用牛の振興に資する」ことになった。

飛驒牛の定義は以下の通りである。

- ① 飼養期間が最も長い場所が岐阜県であること。

- ② 飛驒牛銘柄推進協議会登録農家制度にて認定・登録された農家であること。
- ③ 岐阜県で14カ月以上肥育された黒毛和種の肉牛であること。
- ④ 公益社団法人日本食肉格付協会が実施する牛枝肉格付により、肉質等級5等級、4等級、3等級に格付されていること。

これらすべてを満たしたことを飛驒牛銘柄推進協議会事務局が確認し、認定したものである。

飛驒牛の認定をした場合には、飛驒牛表示ラベルを交付し、そのラベルには、肉質等級、生産者住所氏名、個体識別番号、認定日を明記する。なお、店頭販売時における表示については、上記の飛驒牛表示ラベル又は等級シールにて表示することになっている。



JA 飛驒ミート施設



飛驒牛ロイン部位

### 3. 飛驒牛銘柄取組みの経緯

岐阜県内では、1970年代後半から1980年代前半にかけて銘柄化の取組みが行なわれてきたが、銘柄効果は十分ではなかったと言われていた。当時の和牛の現況から従来の選抜方法では、発育・体型の点では斉一性に今一つの感があったと言われていた。そこで、岐阜県の和牛を系統的に固定する必要性が求められ、1977年から和牛の銘柄牛づくりの取組みが始まった。翌年の1978年から和牛の改良事業として「岐阜牛系統固定推進事業」が開始された。また、岐阜県内には、地域毎に金山牛や白川牛などの肥育牛がそれぞれ生産されていた。そこで、岐阜県内の和牛を系統的に固定する必要から、岐阜県産の肥育牛を「岐阜牛」にブランドの統一を図った。

その後、産肉能力検定により、1979年に「茂鹿」号が合格、さらに1981年には「安福」号が但馬から導入された。とくに、1987年に島根県で開催された第5回全国和牛能力共進会の肥育牛区で、安福号の産子である去勢肥育牛が優等賞二席に入賞したことにより、飛驒牛への銘柄統一に弾みがついたと言われている。

一方で和牛の改良事業も継続され、飛驒牛のブランド名を全国的に知られるようになったのは、2002年に岐阜県で開催された第8回全国和牛能力共進会において、総合評価区で名誉賞（内閣総理大臣賞）、肉質における最優秀枝肉賞の共に最高位を受賞した。さらに、次の第9回

全国和牛能力共進会でも、飛騨牛は最優秀枝肉賞を受賞した。これらの受賞により、飛騨牛は全国的に知られるブランド牛に成長した。

そこで、今日、全国ブランドとして名声を高める上で重要な役割を果たしてきた飛騨牛銘柄推進協議会の活動内容を次にみてみよう。

#### 4. 飛騨牛銘柄推進協議会の活動

飛騨牛銘柄推進協議会の会員は、銘柄牛の生産から加工・流通に至る関係団体である、岐阜県肉用牛協会、岐阜県畜産協会、岐阜県農業協同組合中央会、岐阜県食肉事業協同組合連合会、岐阜県家畜商組合、飛騨ミート農業協同組合連合会（以下、JA 飛騨ミート）、(株)岐阜県畜産公社、JA 全農ミートフーズ(株)中部営業本部吉田ハム支店、全国農業協同組合連合会岐阜県本部（以下、JA 全農岐阜）から構成されている。このように、川上の肉牛生産から川下の食肉小売店までを網羅した構成員となっている。このことは、岐阜県内の肉牛に係る組織・団体が一丸となって、飛騨牛の銘柄確立・推進と販売促進への取組強化を図ってきたことは特筆に値する。

そこで、以下で具体的な取組み事例で活動をみてみよう。

飛騨牛銘柄推進協議会における、飛騨牛 PR 活動では資質向上対策、普及活動、及び販売促進活動を行なっている。近年の PR 活動においては、一般消費者に購入し食べてもらうことに主眼を置いた宣伝活動へと変化してきている。また、JA 飛騨ミートでは、「JA 飛騨ミート食肉安全フォーラム」を毎年開催している。食肉安全フォーラムには、消費者、給食関係者、関係業者などが出席。開催目的は、JA 飛騨ミートの役割と共に、衛生管理を含めた取組みを理解し、飛騨牛の生産現場での飼養管理方法、さらに家庭での食肉の取扱方法など生活に密着した課題の情報を提供している。さらに、販売促進事業として、JA 全農岐阜が夏季に主催する「飛騨牛フェスタ」も JA 飛騨ミートと(株)岐阜県畜産公社で毎年開催している。開催の目的は、飛騨牛登録農家の飼養管理技術の向上を図ると共に、出品枝肉の脂質を調査し食味性向上を図ることにある。また、冬季においても各種共進会を開催するなど、こうした活動を継続していくことで、飛騨牛の品質向上につなげてきていることは注目に値する取組みである。

つぎに、普及活動としてテレビ CM や新聞・雑誌等への広告から、近年では SNS によるキャンペーン告知や食系 Youtuber とのタイアップなどの新たな情報媒体を利用した宣伝活動へと変化してきている。

以上の取組みを含め、協議会の事業を列挙すると、①銘柄化に関する取組み、②岐阜県の肉用牛振興施策への積極的な協力、③銘柄牛の消費宣伝及び販路拡大に関する事業、④銘柄牛の啓蒙及び品質向上と斉一化を図るため生産技術指導並びに調査研究に関する事業、⑤銘柄牛の流通調査研究に関する事業等である。

こうした多岐にわたる積極的な取組み活動を行なうことにより、銘柄化の確立と普及・推進を図ってきていることは注目に値する。

## 5. 協議会における指定店制度

協議会では、飛騨牛の銘柄確立販売促進を図る目的により、飛騨牛販売指定店、料理指定店、飛騨牛海外推奨店の認定を行なっている。

飛騨牛販売指定店認定の目的は、飛騨牛の銘柄を確定し、消費者の食生活の向上と消費拡大を図ることにある。指定店の資格は、飛騨牛銘柄推進協議会の趣旨に賛同すると共に、次の①から③の要件の1つを満たしたものである。①飛騨牛の販売に係る精肉店で飛騨牛（5等級）を年間5頭以上販売する店舗。②飛騨牛の販売に係る加工及び卸売業者で飛騨牛（5等級）を年間5頭以上販売する店舗。③上記2の業者より飛騨牛（5等級）の部分肉を仕入れる店舗で、おおむね年間5頭以上の飛騨牛を販売する店舗。

飛騨牛料理指定店認定の目的は、飛騨牛の銘柄を確立し飛騨牛のイメージアップと普及宣伝を図ることにある。指定店の資格は、飛騨牛銘柄推進協議会の趣旨に賛同すると共に、次の①から②の要件の1つを満たしたものである。指定店の資格は、飛騨牛銘柄推進協議会の趣旨に賛同すると共に、①肉料理をメインとし料理する店舗で販売指定店より飛騨牛（5等級）をおおむね年間3頭以上購入し、飛騨牛のイメージアップにふさわしい料理店。②飛騨牛を販売指定店より購入し、常時飛騨牛の5等級のみを使用して、飛騨牛のイメージアップにふさわしい料理店。

飛騨牛海外推奨店認定の目的は、海外における飛騨牛の提供を通じて、飛騨牛の認知とPRを行い、飛騨牛のイメージアップとブランド価値の更なる向上を図り、国内におけるインバウンド需要を取り込むことを目的。推奨店の資格は日本国外において営業し、5等級及び4等級の飛騨牛を定期的に仕入、年間50kg以上使用する販売店・料理店であり、飛騨牛銘柄推進協議会の趣旨に賛同する店舗。

次に、飛騨牛を生産するための登録農家制度を設けている。制度の目的は、飛騨牛銘柄推進協議会の発足当時から、長年にわたり協力農家・会員等が築き上げた銘柄牛としての飛騨牛の信用・名声や良いイメージを毀損・悪化から守るとともに、登録農家制度により更なる銘柄確立・協議会の目的である肉用牛経営の安定に資することにある。また、飛騨牛登録農家の定義は、登録農家制度要領に定める資格要件（1から8までの資格要件をすべて満たすものとする）を充たし、農家の認定登録の手続き（1～7まで）を経て認定登録された、岐阜県内にて黒毛和種を飼養する農家をいう。資格要件には、①協議会を組織する生産者団体の構成員であること。または協議会を組織する生産者団体の構成員でないものでも、既に長年に渡り飛騨牛を生産・流通させていること。②協議会に対して生産者負担金を納付すること。③協議会会員である（株）岐阜県畜産公社、JA飛騨ミート、JA全農岐阜と出荷時期・出荷先・頭数等を協議しているものであること。これら以外にも7項目の資格要件を設けている。

## II JA飛騨ミートの取組み活動内容

### 1. 飛騨牛フードチェーンの取組み活動

JA飛騨ミートにおける食肉安全への意識向上への取組みについては、以下のとおりである。

畜産物流通フォーラムは毎年4月に開催されている。生産農場からと畜解体施設と食肉販売店を経て消費者に届くまでのフードチェーン全体の安全意識の確認を図る。参加者は飛騨ミートを運営する上で重要な生産者から食肉関係業者まで幅広く参集を図る。流通フォーラム開催と同時に肉牛枝肉共進会を開催し、最優秀賞の他に、優良生産者と購買者にそれぞれ表彰し、日頃の感謝を表す取組みを行なっている。

つぎに、関連事業として、「食肉流通セミナー」の開催は、衛生意識の向上を図る目的である。高品質の食肉を取り扱うことから、食肉卸・小売業者の他に資材納入業者や設備保守等の参入事業者との連携を密にし、定期的な協議と共に衛生意識の向上を図る研修会の実施である。さらに、先に述べた主に消費者を対象とした「食肉安全フォーラム」も開催している。同フォーラムの開催は、主に消費者を対象に、JA 飛騨ミートにおける食品安全への取組みへの理解とともに、家庭での安全な食肉の取扱いと、食品安全について正しい知識を提供する極めて重要な機会の場となっている。また、同様の消費者への取組みとして、地域住民とのコンセンサスを得ることの重要性から「地元交流会」を年1回開催している。全国的にと畜施設では、地域住民から歓迎されないとの認識から、地域住民からの意見や要望を聴取する機会の場を設けている。また、施設を公開することで、理解してもらえよう配慮している。



食肉安全フォーラム

一方で、生産現場における安定的な経営体制の構築と衛生意識の向上を図る観点から、生産農家との連携した取組みにも力を入れている。まず、JA 全農岐阜において年間の月別出荷販売計画を作成。また、JA 飛騨ミート、JA ひだ、JA 全農岐阜では、その計画に基づいた出荷頭数に見合う出荷調整を毎月行ない、定時、定量により食肉卸業者等買参者へ安定的な供給・提供計画を行なっている。飛騨牛の安全は生産段階から始まるとの考えから、関係する指導機関と共にポジティブリスト制度の遵守確認と衛生管理について指導を行なっている。このような指導・助言により、肉牛の事故防止に努めるとともに、出荷時において清潔な生体搬入のための留意点などの相談にも対応している。こうした連携により、衛生的な状態で飛騨食肉センター

への搬入が実行されていることから、細菌による枝肉汚染へのリスクが大きく軽減されたと言われている。

さらに、2015年（平成27年）から、「飛騨高山高校雌牛肥育プロジェクト」事業を開始している。この事業は、雌肥育モデル体系の研究と肉牛生産後継者の育成を目的に開始された。本事業は、飛騨牛の増頭振興の一環として、岐阜県立飛騨高山高校に岐阜県内産の雌の肥育素牛を毎年寄贈している。その背景には、将来の肉牛生産者の育成、確保がある。さらに、岐阜県内での雌の肥育牛生産出荷頭数が少ないことである。やや古いデータではあるが、雌肥育出荷割合は2014年には17.9%、2018年でも20.7%と4年間で僅か2.8ポイントの増加にとどまっていた。さらに、2024年度には27.6%と高まりを見せた。それでも直近の約10年間で10ポイントの増加にとどまっている。将来的には県内肥育農家での雌肥育牛の増頭が課題と考えられる。

## 2. 飛騨食肉センターの衛生取組み強化

JA 飛騨ミートのと畜部門としての飛騨食肉センターは、2002年4月に新施設が完成した。新たなと畜施設の建設の背景には、1998年の腸管出血性大腸菌 O-157 やサルモネラ菌に起因する食中毒の発生があった。これらにより、食肉処理施設には、HACCP 構築が義務づけられた。さらに、生産者の肉牛を最良の状態だと畜・解体、加工すると共に、消費者には安全な牛肉を提供する義務を有する。このため、新建設以降には、消費者への安全な飛騨牛を消費者に届けるための取組みとして、2004年には、品質保証の国際規格である ISO9001、2007年に食品安全の国際規格 ISO22000、さらに2017年には FSSC22000 をそれぞれ認証取得している。ISO22000 の認証取得は、卸売市場併設のと畜場として全国で初めての認証取得でもあった。このような、安全への取組みは、飛騨牛生産現場での衛生管理などへの意識、さらにと畜解体以降の卸売・小売段階の流通段階における衛生意識の高揚へとつながっている。こうした取組みは、飛騨牛の更なる高付加価値を高めることにつながる。

飛騨牛の安全の取組みは、と畜段階の次に位置する部分肉カット作業でも踏襲されている。牛部分肉製造マイスター制度である。マイスターは、全国食肉学校が実施する資格試験に合格した人に与えられ、高度な部分肉処理の技術や知識を生かして、高品質・鮮度を保つ部分肉処理加工を行なっている。また、2021年6月にすべての食品事業者には HACCP にそった衛生管理義務化により、コーディネーターの必要性もあり、世界標準規格 Codex 規格の HACCP コーディネーターの講習を受講し、専門知識を有する人材養成にも力を入れている。

## 3. 飛騨ミート地方卸売市場の役割

JA 飛騨ミートの機能と役割には、地方卸売市場の開設者としての役割がある。ただし、従来の生体取引から一元集荷により、枝肉形態での全頭格付によるセリ取引が1988年から開始された。こうした、格付けによる公正な枝肉セリ取引が行なわれることになり、生産側と購買側ともに、取引の信頼性を高めることにつながった。当時の肉牛取引としては先進的な取引方法

であった。また、セリに参加する買参者も限定することなく、一方で前述したように出荷頭数に見合う出荷調整を行ない、定時、定量により食肉卸業者等買参者へ安定的な供給を図ることにより、セリ価格の安定にもつながっている。さらに、新飛驒食肉センターの建設に伴い、飛驒ミート地方卸売市場開設の県認可を得て、今日に至っている。

これまでみてきたように、生産現場での育種改良事業の支援体制の構築と各種共進会等の開催を通じて改良に努めてきている。また、生産者向けに出荷枝肉の展示、枝肉情報の提供なども積極的に行なってきた。生産現場での衛生管理への取組み、さらにと畜段階での安全への取組みを通して、高品質の飛驒牛の提供を可能としている。

こうした取組みにより、食肉卸売市場の取引価格は大消費地である東京都中央食肉卸売市場の枝肉取引価格よりも、高値で取引されている（図1参照）。

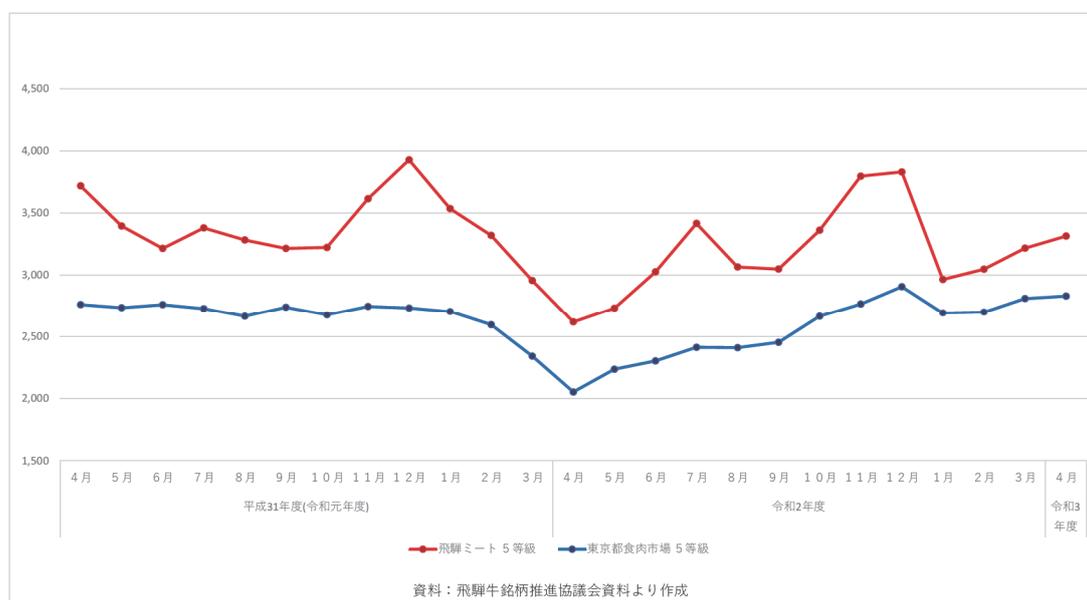


図1 飛驒ミート・東京都食肉市場枝肉取引価格（去勢5等級）

そこで、具体的な飛驒ミート地方卸売市場（以下、飛驒ミート）と東京都中央食肉卸売市場（以下、東京食肉市場）との去勢牛5等級の市場枝肉取引価格の推移をみてみよう。2020年1月の新型コロナ感染発生の1月前の2019年12月には、飛驒ミートの1kg当たり市場枝肉取引価格（税込）は3,953円、翌年1月には3,555円へと低下し、その後市場枝肉取引価格は値下がりし、4月には2,663円を底に、5月以降は値上がりし7月には3,450円、12月には3,858円と前年の12月水準まで急速に回復した。一方、同期間の東京食肉市場の枝肉取引価格をみてみよう。2019年12月の市場枝肉取引価格は2,765円、翌年1月には2,716円大きくは低下しなかった。ただし、その後は飛驒ミートの市場枝肉取引価格と同様に値下がりし、4月には2,053円を底に、5月以降は値上がりし、7月には2,413円、12月には2,906円と前年の12月水準以上に回復した。ただし、底値であった5月の市場枝肉取引価格と12月の同価格との差をみて

みると、飛騨ミートは1,102円、東京食肉市場は853円であった。このことから、飛騨牛の市場枝肉取引価格が東京食肉市場の市場枝肉取引価格よりも、より急速に回復したことが注目される。

コロナ感染拡大による市場枝肉取引価格の低下と、その後の急速な回復要因については、以下の事項が考えられる。

飛騨ミートの買参人の9割は岐阜県内の食肉卸・小売業者である。こうした食肉卸小売業者は飛騨牛の取扱いが極めて多い。このため、飛騨牛を守り再生産を図るためにも自店小売の他に、得意先の焼肉店や宿泊施設、さらに岐阜県外の首都圏等のスーパーなどへの販売強化を図ってきたとも言えよう。また、2020年と2021年に地元JA、金融機関、ネット通販などが連携し、さらに地元市町村の後援を受けて、「おうちで飛騨牛」プロジェクトを立ち上げ、当初の目標金額を大きく上回る支援を得ている。支援者には支援金額により、リターン品として飛騨牛の高級部位を贈る。また、地元JAや食肉小売店では、コロナ禍で新たにネット通販を開始して、飛騨牛の売り上げに貢献している。さらに、2020年度には、飛騨牛販売指定店において3,000円以上購入者に、抽選で当選者には飛騨牛を贈呈する、「買って食べて、モオ〜ッと飛騨牛キャンペーン」を実施している。これらのことも、飛騨牛の市場枝肉価格の回復につながる要因の一つと考えられ、飛騨牛に対する地元住民の並々ならぬ思いの表れと言えよう。

### Ⅲ 飛騨牛の生産・流通・販売及び輸出のバリューチェーン

#### 1. 飛騨牛の生産・出荷

飛騨牛とは、先に述べたように飼育期間が最も長い場所が岐阜県であり、登録農家制度にて認定された生産者により14ヶ月以上肥育された黒毛和種であると定義されている。そこで、農林水産省「畜産統計」から、肉用牛飼養戸数と飼養頭数の推移を全国計と岐阜県の動向を比較してみよう(表1)。肉用牛飼養戸数について、全国計は2004年9万3,900戸であったものが年々減少し、2024年には3万6,500戸へと6割減少した。同様のことを岐阜県でみると、2004年854戸であったものが年々減少し、2024年には413戸へと5割減少した。一方、飼養頭数について同期間の推移をみると、全国計は2004年170万9,000頭であったものが、2010年の192万4,000頭をピークに減少傾向に転じ、2016年には、164万2000頭まで減少したが、その後はまた増加傾向となり、2024年には189万7000頭まで回復した。一方、岐阜県では、2004年に3万1,300頭であったものが、2011年に3万2,900頭をピークに、その後は減少傾向に転じ、2016年に2万8900頭まで減少したが、その後は再び増加傾向に転じ、2024年には3万1900頭へと増加した。こうして、岐阜県では2004年からみて20年間に肉用牛飼養頭数は102%飼養頭数が増加したことになる。

つぎに、子とり用めす牛頭数の推移を、全国計と岐阜県別にみてみよう(表2)。子とり用めす牛の全国計は、2004年は62万8,000頭、2010年には68万3900頭へと増加したが、その後は60万頭前後で推移し、2024年には64万400頭である。子とり用めす牛頭数はピーク時よりも約4万頭の減少となっている。一方、岐阜県では2004年の子とり用めす牛飼養頭数は7,960

頭であった。その後は増頭傾向で推移し、2007年には9,240頭をピークに、その後は減少に転じ、2024年には8390頭へと減少した。このように、繁殖経営の子とり用めす牛頭数においても、全国計ではピーク時よりも約4万頭減少し、岐阜県でもピーク時よりも約1,500頭、それぞれ飼養頭数は減少している。このため、飛騨牛の肥育素牛確保が大きな課題と考えられる。

表1 肉用牛飼養戸数・頭数の推移

単位：戸・頭

	飼養戸数（戸）		肉用牛飼養頭数（頭）	
	全国	うち岐阜県	全国	うち岐阜県
2004年	93,900	854	1,709,000	31,300
2009	77,300	745	1,889,000	32,700
2010	74,400	718	1,924,000	32,700
2011	69,600	680	1,868,000	32,900
2014	57,500	593	1,716,000	31,200
2016	51,900	533	1,642,000	28,900
2019	46,300	497	1,734,000	29,400
2024	36,500	413	1,897,000	31,900

資料：農林水産省「畜産統計」各年より作成

注1：肉用牛飼養頭数は、肥育用牛と育成牛頭数の計である。

表2 肉用牛黒毛和種と子とり用めす牛飼養頭数の推移

単位：頭

年	黒毛和種（頭）		子とり用めす（頭）	
	全国	うち岐阜県	全国	うち岐阜県
2004年	1,626,000	31,200	628,000	7,960
2007	1,656,000	32,500	635,900	9,240
2009	1,810,000	32,700	682,100	8,960
2010	1,852,000	32,500	683,900	8,910
2014	1,663,000	31,000	595,200	8,390
2019	1,683,000	29,300	625,900	7,980
2024	1,218,600	23,510	640,400	8,390

資料：農林水産省「畜産統計」各年より作成

注1：2024年の黒毛和種頭数は、子とり用めす牛頭数を差し引いた頭数である。

そこで、JA 飛騨ミートにおけると畜頭数の推移を直近の10年間でみると、2014年には6,095頭、その後も年度により若干の変化はあるが6,000頭前後で推移し、2024年には6,411頭である（表3）。また、飛騨牛認定頭数でも、2014年には1万1,253頭、その後も1万頭前後で推移し、2024年には1万237頭である。さらに、飛騨牛の認定登録農家数は、2014年には275戸、その後新型コロナウイルス感染拡大と飼料価格高騰など飼育環境の大きな変化もあり、2021年242戸、2024年には231戸へとやや減少した（表4）。ただし、飛騨牛の5等級比率は、2014年

52.1%であったものが、年々高まり 2024 年には 78.2%へと高まった。このことは、飛驒牛の育種改良事業の成果と登録農家の日々の飼養管理技術の向上によるものと高く評価される。

表 3 飛驒ミート処理頭数と輸出頭数の推移

単位：頭

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
と畜処理	6,095	5,943	5,806	5,907	5,998	6,064	6,104	6,138	6,271	6,286	6,411
販売頭数 雄含む	6,047	5,881	5,690	5,743	5,889	6,012	6,036	6,053	6,204	6,161	6,218
枝肉処理	3,553	3,497	3,354	3,273	3,260	3,220	3,181	3,702	4,151	3,964	3,906
輸出頭数	185	308	277	485	625	595	404	765	685	517	457

資料：JA飛驒農業協同組合連合会内部資料より作成

表 4 認定登録農家数と 5 等級比率の推移

単位：件・%

	2014年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
認定登録農家（件）	257	260	259	241	236	241	231
5 等級比率	52.1	57.6	64.3	66.0	70.7	74.7	78.2

資料：飛驒牛銘柄推進協議会内部資料より作成

注(1)：5 等級比率は、飛驒牛認定頭数を 100 とした 5 等級の占める比率（%）。

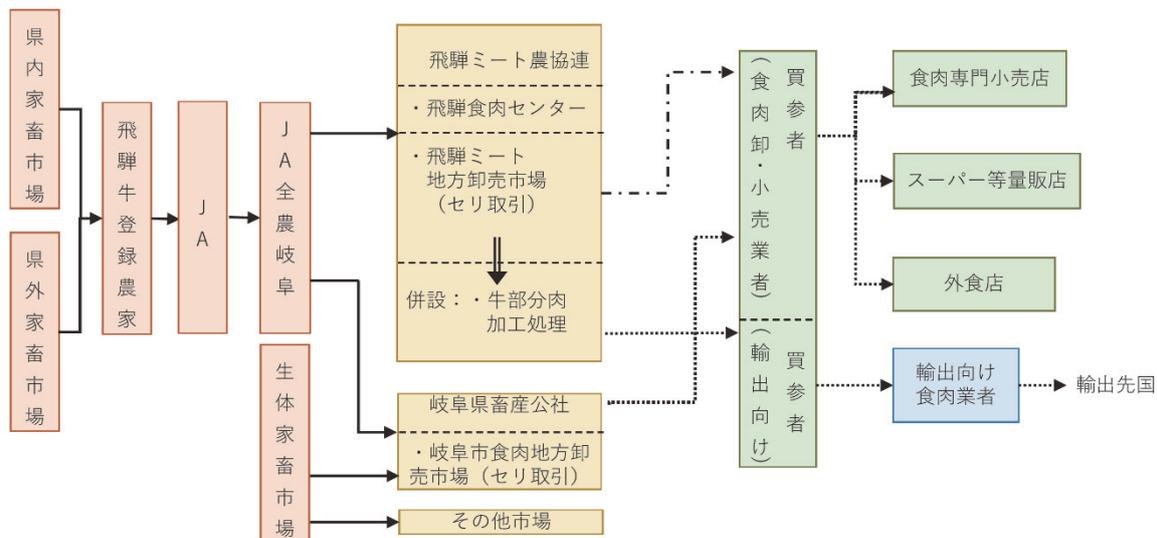
(2)：認定登録農家数は、各年 3 月 31 日現在数。

## 2. 飛驒牛のバリューチェーン構築

飛驒牛銘柄推進協議会の会員は、先にみたように銘柄牛の登録生産農家から加工・流通に至る川上の肉牛生産から川下の食肉小売店までを網羅した構成員と関係 9 団体（社）で構成されていることが特徴である。そこで、飛驒牛の流通ルートを概観してみよう（図 2 参照）。県内の登録農家で肥育された肉牛の出荷先は、大きく JA 飛驒ミートと（株）岐阜県畜産公社、および県内家畜市場へ出荷される。こうして県内で肥育された肉牛は県内の 2 箇所のと畜場に出荷されるものと、生体家畜市場に出荷ルートがみられる。

こうして、大部分は JA 飛驒ミートと（株）岐阜県畜産公社の併設食肉卸売市場において上場され、セリ取引される。なお、JA 飛驒ミートでは、買参人により競り落とされた枝肉の一部は、併設の食肉カット施設において部分肉にカット後に買参人により搬出される。また、輸出向けの枝肉についても部分肉カット後に梱包し搬出し、買参人により搬出し輸出される。

飛驒ミートでセリ取引により飛驒牛を仕入れた買参人は、自社又は JA 飛驒ミートへ委託部分肉加工により、部分肉形態で食肉専門小売店やスーパー、さらにレストラン、ホテル等外食店、宿泊施設等への販売ルートがみられる。



資料：飛騨牛銘柄推進協議会資料と飛騨ミート農業協同組合連合会、JA全農インターナショナル株式会社へのヒアリング調査により作成。  
 (注) (1)主に飛騨食肉センターでと畜し、飛騨ミート地方卸売市場でセリ取引された飛騨牛の流通ルートである。  
 (2)飛騨牛には、飛騨食肉センターと岐阜市食肉地方卸売市場でと畜した肉牛以外に、家畜市場で生体を購入しと畜した肉牛でも、飛騨牛銘柄推進協議会が認めたものは飛騨牛となる。

図2 飛騨牛の生産・加工・販売及び輸出のバリューチェーン

### 3. 飛騨牛銘柄推進における流通事情と本調査事業での位置づけ

次に本事例の特徴をみてみよう。先に述べたように飛騨牛銘柄推進協議会発足時において、飛騨牛バリューチェーンの担い手を対象に飛騨牛の銘柄を確立するとともに、飛騨牛のイメージアップと普及宣伝を踏む目的で指定店制度を設けた。

小売段階における飛騨牛のブランド力と販売強化、及び消費拡大を図るために飛騨牛販売指定店制度を設けた。販売指定店では、認定書を店内に表示するとともに、ポスター、パンフレット、等級シール等による広報宣伝を実施する。販売指定店の数は、2014年に205店、その後は減少し2020年には165店である(表5)。但し、その後のコロナ感染拡大を経た2024年では164店舗と2020年に比べ僅か1店舗の減少にとどまっている。また、料理指定店では、2014年に183店、その後は増加し2020年には196店である。但し、その後のコロナ感染拡大を経た2024年では194店舗と2020年に比べ僅か2店舗の減少にとどまっている。つぎに、海外推奨店は輸出先国の拡大もあり、2014年の11店舗から年々増加し、2024年には68店舗となっている。

一方、生産段階における飛騨牛生産者を対象とした認定登録農家数の推移をみると、2019年に260戸をピークとして、その後やや減少し2021年241戸、2024年には231戸となっている。2019年に比べ2024年には19戸の飛騨牛生産農家が減少した。ただし、先にみたように岐阜県の肉用牛農家戸数を2014年対比2024年では約3割の減少、同様に飛騨牛登録農家をみると、約1割の減少にとどまっている。

表 5 飛驒牛認定頭数と認定指定店等の推移

単位：頭・店舗

	2014年	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
飛驒牛認定頭数	11,253	9,784	9,727	9,883	10,152	9,990	10,237
販売指定店	205	171	165	162	166	162	164
料理指定店	183	199	196	192	190	193	194
海外推奨店	11	45	51	50	53	64	68

資料：飛驒牛銘柄推進協議会内部資料より作成

注1：指定店と推奨店舗数は各年3月31日現在数。

さらに、食肉卸売市場における飛驒牛のブランド牛としての評価をみてみよう。先に述べたように、飛驒ミートにおける飛驒牛の去勢牛5等級の枝肉取引価格と大消費地である東京都中央食肉卸売市場の枝肉取引価格を2024年年間平均価格で比較すると、おおむね800円（1kg当たり）<sup>(注1)</sup>、飛驒牛が高値で取引されていることは注目に値する（前掲図1参照）。これにより、生産者の所得向上とともに生産意欲を高め、そのことが飛驒牛の生産基盤の維持と強化へと結びついていると言える。

こうして飛驒牛が高価格で取引されているのは、主に岐阜県内の販売指定店・料理指定店で流通し、地産地消の推進を図ってきたことによるものである。そのことは、地域において一般消費者を含め飛驒牛の根強い需要に支えられてきたことによるものであり、他の産地ブランド牛との大きな違いが、本調査対象とした理由である。

#### IV 食肉卸・小売業の飛驒牛仕入と販売状況への取組

##### 1. 食肉卸売業者の飛驒牛仕入と販売状況

###### (1) 吉田ハム支店の経営概要

本調査対象先として、JA全農ミートフーズ(株)中部営業本部吉田ハム支店（以下、吉田ハム支店）の飛驒牛の取扱い販売を見てみよう。旧(株)吉田ハムは、2023年4月1日付けでJA全農ミートフーズ(株)と合併し、吉田ハム支店として事業を継続した。また、吉田ハム支店は、飛驒牛銘柄推進協議会における9構成団体の一つである。そのこともあり、吉田ハム支店の経営方針としては、①飛驒牛ブランドの強化、安定供給体制の確立、②地域連携強化、イベント、フェアへの積極参加や実施などである。また、運営コンセプトは、①地域密着型の販売活動、地元の食肉業者との信頼関係を築き、継続的な取引につなげる。②店舗販売等を拡販ツールとして活用し、岐阜県産ブランドの認知向上を推進する。このような、経営方針と運営コンセプトから、主に岐阜県産の肉牛、すなわち飛驒牛ブランドの取扱いを増やし、地域に密着した販売促進活動とPR活動による認知向上とともに、地産地消の強化を推進していることが明らかである。

## (2) 飛驒牛の仕入ポイントと販売状況

そこで、吉田ハム支店の具体的な仕入と販売状況をみてみよう。食肉の仕入構成割合は、牛肉 49%、豚肉 23%、内臓肉 17%、鶏肉 1%、加工品 9%である。牛肉仕入 49%を 100 として、種類別にみると、乳用牛 54%、和牛 35%、交雑牛 7%、肉専用牛 2%、輸入牛 2%である。さらに、和牛の仕入を 100 としたときに、飛驒牛の仕入割合は 60%であり、その他の和牛仕入には近江牛などの仕入もみられる。

飛驒牛の仕入先としては、飛驒ミート 38%、(株)岐阜県畜産公社 34%、その他に自社農場 24%、県内生体市場からも 4%の仕入がみられる。飛驒牛の仕入形態は、枝肉と生体での仕入となっている。つぎに、仕入れる飛驒牛の等級は、5 等級が 85%と圧倒的に多く、次いで 4 等級 14%、3 等級 1%である。仕入れる際の重視ポイントは、①肉質が良く、コザシ、②肉食色が浅いもの、③肉のシマリが良いもの、④ロース芯が大きく無駄な脂肪がついていないものである。ロース芯の大きなものをポイントとしている背景には、ロースの評価が高いことから、ロースの構成比が高く、とくに背脂肪がつきすぎているものを好む仕入対応を行なっている。

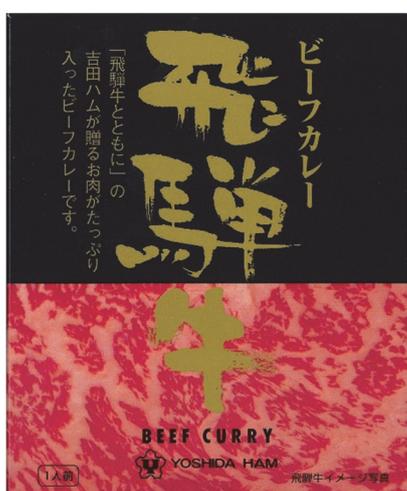
次に吉田ハム支店の販売先については、卸売業者 51%、小売店 49%であり、ネット通信の販売は行っていない。主な業務用販売先への納入部位をみると、ホテルなどの宿泊施設では、ロースとヒレの部位。焼肉店はともばら、三角ばら、かたロースの各部位、スーパーと食肉小売店では、うで、もも、切り落しの各部位がそれぞれ多い。さらに、新たな販売ルートを構築して販売強化を図っている販売先として、ふるさと納税対応卸業者へは、かたロース部位、高山地区の観光客向け外食店等とふるさと納税卸売業者へはロイン系の高級部位、量販店へは繁忙期における納入品として、うでの部位を販促している。また、贈答用の販売では、特に中元商品としての牛肉需要の落ち込みが大きい。その要因としては、食料品を中心に物価高騰が背景にあるとの見解である。また、歳暮用として、旧来からすきやき、しゃぶしゃぶはギフト商品としては人気商品であった。ただし、以前に比べ歳暮商品としての売り上げは年々落ちてきている。このため、先に述べたふるさと納税向け商品としての販売拡大を目指している。

## (3) 低需要部位の発生と販売対応

季節により低需要部位が発生することは従来から指摘されていた。とくに、夏場にかたロース、冬場にはばらがそれぞれ不需求部位であった。吉田ハム支店での対応は、年末需要としてかたロースのチルド商品の需要が高まることで不足するため、春から夏にかたロースを冷凍保存して、食肉業者や量販店の需要に対応している。また、うでの部位は、年末のスライス商材として需要が急速に高まる。ただし、冬場以外は需要が低迷するため、冷凍保管し冬場に食肉業者や量販店へ販売するため、不良在庫とはなっていない。ただし、ともばらは焼肉商材として欠かせない部位であるが、春のゴールデンウィーク以降、夏の終わりまでが需要期である。ともばらはノーマルの部分肉での提供が困難であり、さらに細かくスペック処理後に販売となる。ただし、ともばらは商品歩留りが悪くなるため、必然的に焼肉店等への販売単価が高くな

り、需要期以外での販売が難しい部位であることから、不需要期にスペック処理したものを冷凍保存し、需要期に販売を行なう部位と言われている。

吉田ハム支店では、飛騨牛は1頭単位での仕入である。このため、ロイン等の高級部位以外の部位の端材の有効活用を図るとともに、飛騨牛の価値を最大限に生かすことを目的に商品化を進めている。商品化の中でも大ヒット商品は「飛騨牛ビーフカレー」である。製法にこだわり、肉の香ばしさと深いコクを引き出す製法によりヒット商品となった。さらに、マスコミへの露出によって認知度が高まり、岐阜・高山地区を中心に土産品として展開したことで売上げを伸ばし人気商品となっている。「飛騨牛ビーフカレー」のヒットを受けて、「飛騨牛ビーフシチュー」、「飛騨牛炊き込みご飯の素」などの商品開発を続けている。これら開発商品は、自社の直営小売店以外に、ギフト販売、量販店、土産店などで販売している。



飛騨牛ビーフカレー



吉田ハム支店・アピタ店

## 2. 食肉小売店の飛騨牛仕入と販売状況

### (1) 吉田ハム支店アピタ店の仕入と販売

アピタ店の牛肉仕入は飛騨牛 70%と過半数を占め、次いで交雑牛 20%、乳用牛 10%であり、輸入牛肉の仕入はみられない。仕入形態は、吉田ハム支店から基本は一頭単位のフルセット仕入である。ただし、イベントや繁忙期にスライス商品の取り扱いが増えるため、これに対応する部位は、かたロース、ロース、ともばら、ブリスケット、ももセットである。とくにイベントでは、ともばらは焼肉用と切り落とし、ブリスケットは切り落とし、ロース部位はステーキ焼肉用となっている。また、年末の繁忙期には、かたロースとももセット、ロースの各部位は、薄切りスライス商品として、すき焼き用、しゃぶしゃぶ用であり、ブリスケットについては切り落とし用として販売している。

飛騨牛の仕入に際して、東京食肉卸売市場の枝肉取引価格（去勢牛5等級）よりも1kg当たりおおむね800円高値で飛騨牛は取引されている。そうすると、一般的にみて仕入価格に粗利

益率を乗せて小売段階での売価設定を決めることから、高値とならざるを得ないと考えられる。このため販売する小売業者側の対応と考え方とともに、購入する消費者の購買行動にどのように影響しているのかである。担当者の見解は、①飛騨牛相場については、飛騨ミートと(株)岐阜県畜産公社での需給動向によりセリ取引価格と相場は決定。その他の関東や関西などの中央食肉卸売市場の相場変動には影響を受けない。②このため、岐阜県内の卸売市場の枝肉セリ取引価格を基準としていることから、必然的に高値での売価設定となっている。③ただし、飛騨牛は地産地消であり、食肉小売業者では飛騨牛の取扱いが極めて高く、岐阜県内の消費者からは圧倒的な支持を得ている。このため、他の産地ブランド牛の取扱いは極めて少ないと言われている。さらに、④地元、岐阜県内では飛騨牛は高級品であるとの認識が浸透しており、小売価格が高価格帯であっても他県に比べれば飛騨牛の購買頻度は高い。このことは、飛騨牛の市場セリ取引での価格に大きな変動がないことから、売価設定も安定した一定の価格設定での販売となることから、一定利潤を得ることが可能であり、販売する小売店側のメリットにもつながっている。

つぎに、飛騨牛の販売についてみてみよう。牛肉のアイテム数は全32点、その内通常売場の陳列アイテム数は19点である。これを飛騨牛についてみると、アイテム数は30点、うち通常売場の陳列アイテムは17点である。また、通常、店舗対面売場での品揃えアイテム数は約40点、うち牛肉は約19点であり、そのうち飛騨牛アイテムは約14点である。売場における品揃えアイテム数の約4割弱を飛騨牛が占めている。店舗売場において飛騨牛が最も重要な看板商品であり、位置づけであることを示している。

## (2) 飛騨牛の評価と顧客の購買行動

飛騨牛は日常使いよりも、ハレの日など特別な行事やお祝い事、また年末年始に購入量が多くなる。とくに、年末の最終週になると一般的には鶏肉の購入量が多くなる傾向が見られるが、岐阜県では牛肉の購入量が増える。このため他県に比べ、年末年始の牛肉消費量はさらに高まると言われている。そこで、年代別の牛肉消費と購買行動をみてみよう。アピタ店では、年代別にみて高齢者の顧客が多くなっている。このため、すきやきなど用途が広いスライス商品の売れ行きが好調と言われている。一方、健康志向や年代による嗜好の変化により、脂身の多いステーキ類の人気、消費が落ちてきているとの指摘も聞かれる。購入機会は先にも述べたようにハレの日の贈答、婚礼、お祝い用の他に、週末のBBQ用にも購入されるなど普段使用としての購入も多くみられる。

次に、牛肉、とくに飛騨牛を用いた商品アイテムが多い中、最も売れ行きの良い売れ筋商品を見てみよう。第1位は、「飛騨牛うま煮切り落とし」で使用部位は、もも、ばらである。購入理由は、手頃な価格帯で色々な料理用途に使用できるためである。第2位は、「飛騨牛赤身切り落とし」で使用部位は、もも、かたである。購入理由は赤身が多く色々な料理用途に使用できる。第3位は、「飛騨牛ももうす切り」であり、購入理由は赤身が多い。このように、飛騨牛は贈答用の他に、売れ筋第1位から第3位までの商品から、普段使いとしても多く使用され、また赤

身嗜好が強まっていることも特徴である。さらに、これら売れ筋商品であっても主な顧客層は高齢者が多いため、1回当たりの販売数量は少量購入であり、将来的には飛騨牛販売を拡大していく上での課題とも考えられる。

### (3) PR活動と販売促進活動

主に飛騨牛を用いた年間のセールとイベント開催の代表的な取組内容をみてみよう。

- ① 毎月15日「真中市」と称して、高級部位である「飛騨牛ロース」を通常売価よりも値下げして特売を実施。
- ② 毎月29日「肉の日」に特売を実施。季節ごとに人気のある商品アイテムを特売として販売。主に夏場には焼肉用、冬期間にはロース部位のスライス形態でのすき焼き、しゃぶしゃぶなどの販売である。
- ③ 大々的なフェアとして開催するのが、「飛騨牛フェア」である。これは、年に1回東京都中央卸売市場食肉市場で開催される「和牛甲子園」に出品の飛騨牛の販売促進企画によるフェア開催。開催前には新聞の折り込みチラシによりPRを実施。また、フェア開催中は、売場に販促資材を飾り大々的に飛騨牛をアピールする機会となっている。過去には「和牛甲子園」に出品した高校の生徒がフェア開催の売場に立ち、高校生が育てた出品の飛騨牛を来店客に説明する機会もみられた。このように地元で生産した飛騨牛の良さを、地元の消費者に継続的にPR活動を続けてきていることは特筆に値する取組である。これらのことが、コロナ禍の期間を含め、長期にわたり飛騨牛の根強い需要と消費につながられている要因の一つであると言えよう。

## V 飛騨牛輸出拡大への取組み強化活動

### 1. 輸出取組み開始の経緯と輸出動向

飛騨牛の輸出開始は、2008年に群馬食肉卸売市場併設と畜場を利用して、2008年香港への輸出を開始した。本格的には、2010年に飛騨食肉センターが輸出認定のために施設、機械等を整備し、輸出食肉施設として認定され、香港、タイ国への輸出が開始された。飛騨牛の輸出開始の経緯は、当時のJA飛騨ミート会長は、「飛騨牛を海外に持って行って食べてもらい、食べた人に飛騨に来ていただいて本場で食べてもらおう、それが狙いだ」との発言が聞かれる。また、飛騨への観光に来たインバウンドが飛騨牛を食べて美味しさでファンになってもらい、自国に帰って食べていただくことでもある。また、飛騨牛輸出取組み開始の背景には、飛騨牛の年間出荷頭数は6,000頭前後で推移し、それに応じた需要により需給バランスがとれていた。ただし、将来的に国内の和牛需要は頭打ちになるとの考えから、海外に販路を求めた。

こうして飛騨牛の輸出拡大が図られている。今日では、15カ国以上の国・地域への輸出実績がみられる。飛騨牛の輸出量を岐阜県農産物流通課資料からみると、2024年度の輸出数量は5万4,212kgである。輸出先国を国別にみると、台湾が最も多く1万6,495kg（輸出量全体

の30.5%)、次いで香港9,604kg(17.8%)、マレーシア7,331kg(13.6%)、米国6,267kg(11.6%)、EU4,499kg(8.3%)等の順に多い。

そこで、JA 飛驒ミートのと畜頭数に占める輸出頭数の推移を直近10年間の動向をみてみよう(前掲表3)。2015年には308頭であったものが2018年には625頭へと増加した。2020年には、コロナ感染拡大の年でもあり404頭へと減少したものの、2021年には765頭と直近10年間で最も多く輸出した。この背景には、EUやアメリカなどの輸出先国における家庭内需要の高まりに対応して、他の国内産地ブランドに先駆けて、小割分割部分肉への細かなニーズに迅速に対応し、輸出拡大を図ったことによると言われている。ただし、2022年以降は年々減少傾向に転じ、2024年には457頭まで減少した。輸出頭数の減少には、国内でのコロナ感染終息によりインバウンドが戻り、牛肉需要の高まりを受けて市場枝肉価格も高値安定で推移し、国内での販売仕向けが多くなったとみられる。

一方、海外輸出国の中でわが国から輸出年数の長い成熟市場と言われる香港、シンガポール、台湾などでは、国内他の産地ブランドとの販売競争が厳しさを増している。輸出先国における、わが国の各産地ブランド牛の販売競争の激化は、筆者の輸出先国での現地調査からも明らかである。このため、飛驒牛の新たなブランド力を確立し、いかに高めていくかが課題であると考ええる。

## 2. 輸出促進活動の取組み内容

輸出向けのと畜解体を行なう飛驒食肉センターは、従来から国内随一の衛生管理を目指し、HACCPの導入や国際的な食品安全規格(ISO22000等)の認証取得してきた。こうして、飛驒牛輸出における輸出先国と地域の牛肉輸出施設認定の取得をしてきている。このことは、農林水産省が2020年12月「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」において、「加工・流通施設の整備及び輸出認定の取得」を掲げている。そこでは、食肉処理施設の整備等により、需要の旺盛な欧米、アジア向けを中心に輸出認定数の着実な増加を取り上げている。JA 飛驒ミートでは、輸出拡大実行戦略に沿うように、食肉輸出で厳しい衛生基準を設け、アメリカやEUの牛肉輸出施設認定の取得を得ている。こうした取組みにより、2021年度「輸出に取組む優良事業者表彰」において、最優秀賞である「農林水産大臣賞」を受賞していることは、特筆に値する取組みである。

また、輸出拡大実行戦略の中で、「今後育成すべき国内産地」のために、生産者・食肉処理施設・輸出事業者が連携して生産から輸出まで一貫して輸出促進を図る「コンソーシアム」を産地で構築し、その活動を推進することを取り上げている。そこで、農水省事業を受託して、2021年度に「飛驒牛ミート農業協同組合連合会コンソーシアム」を設立した。輸出拡大に取組む組織体制の構築により、食肉処理施設、生産者団体、輸出事業者が一体となり輸出に取組む活動が行える体制が整備された。これにより、PR活動の共同実施や生産者への輸出対策のフィードバック体制の構築。また、飛驒牛の輸出に関する取組む上での問題や課題の協議とともに、意識の共有が図られる場が設けられた。これにより、産地が一致して飛驒牛の輸出促進への取組

む体制の構築ができたことは極めて重要である。今後、コンソーシアムにおいて、飛騨牛のブランド力再構築と販売戦略への課題解決策の検討が重要となろう。

つぎに、輸出拡大に向けての JA 飛騨ミートが主体的に組み活動の中で、主な取組みをみてみよう。

一つは、賞味期限の延長であり、賞味期限を従来の 60 日から 100 日へと長期化をなしたことのメリットである。これまではフローズンでの輸送手段は船便でありチルドであれば輸送手段はエア便を利用していた。ところが、100 日への延長によりチルドでも船便の利用が可能となり、輸送コストの軽減に加え、フローズンに比べたチルドでの美味しさを輸出先国の実需者に伝えることを可能とした。

二つ目は、2020 年の新型コロナウイルス感染拡大を受けて、輸出先国の米国や EU 諸国飲食店休業により、売上額が大きく落ち込んだと言われている。そこで、前述したように輸出先国での家庭内需要の高まりを受けて小割り分割部分肉へのニーズに迅速に対応した。こうした取組みもあり、飛騨牛の需要回復の一要因となっている。

### 3. 輸出ルートと輸出先国での PR と販売促進活動の取組み

輸出先国までの流通をみるに、買参人が飛騨ミートでセリ取引後、輸出用向け枝肉については、併設の部分肉処理施設で部分肉カット加工後に輸出向け部位は、輸出用段ボールに梱包され、この荷姿で輸出先国まで輸送される。そこで、全国農業協同組合連合会系列関連会社を例に輸出における物流と商流についてみてみよう。

輸出向けは飛騨ミートのセリ取引において、主に吉田ハム支店が仕入、一部は JA 全農ミートフーズの仕入もみられる。輸出先国向けの輸出部位は吉田ハム支店から、輸出業務を行なう JA 全農インターナショナル(株) (以下、全農インターナショナル) へ販売。輸出向けの飛騨牛は全量吉田ハム支店かの仕入である。全農インターナショナルの輸出国は、台湾が最も多く、次いで香港、EU、米国等である。輸出先国の取引は、台湾や香港では食肉卸売業者が多く、EU は高級食品卸売業者へ販売。賞味期限の 100 日への延長により、従来のチルドエア便から、チルド船便での対応が可能となり、コストカット、競争力アップにつながった。ただし、他と畜場において追従してきている状況があり、賞味期限の 100 日への延長は当たり前になりつつある。

そこで、輸出先国でのプロモーション活動と販売促進活動の取組みの一端をみてみよう。パートナーである輸出先国の食肉卸売業者に対して、飛騨牛の特徴などを販売先に語れるようにレクチャーを行なっている。そのことは、パートナーから販売先であるレストランやスーパーなどへのレクチャーを行なう際に、十分に理解してもらわなければ販売に結びつかないためである。どのように飛騨牛の良さ、特徴などを、どのような販促資材を含めて伝えて理解してもらい、新たな販売ルートにつなげていくのかが、これからの大きな検討課題でもある。さらに、BtoC である一般の消費者向けのイベント開催も販売先のスーパーなどで行なっている。日本でのイベントやフェアと同じように試食販売や販促資材を活用し PR 活動である。販売先であるレストランのシェフに対して、取引先の食肉卸売業者の営業部員が新たな商品づくりのための、

部分肉のカット処理の仕方を説明して、新たなメニューづくりを提案できるための指導など行なっている。一方で、飛騨牛生産者や農業団体を連れて、輸出国の取引先や販売先での飛騨牛の評価など直接に見て、聞いて、理解してもらう啓蒙活動も行なっている。

このような取組みを強化している背景には、輸出先国において国内他産地ブランド牛との市場をめぐる激しい販売競争が繰り広げられているためである。とくに、わが国からの輸出開始が早く、成熟市場と言われている香港、シンガポール、台湾などでは厳しい販売競争下にある。その中で、他の産地ブランドとの競争に勝ち抜くための改善策・改革が必要となるものと言え、今後、最も重要な検討課題の一つと考える。

このような輸出先国でのイベントなどの PR 活動や販売促進活動費については、飛騨牛ブランド推進協議会の予算、飛騨牛ミート農業協同組合連合会コンソーシアム予算、及び JA 全農インターナショナル(株)も独自予算を計上し活用している。さらに、農水省の補助金を活用した岐阜県予算もみられる。代表的な事業予算としては、「輸出充填国プロモーション事業事」(事業費 36,000 千円)である。事業内容は、今後、日本の人口減少により農産物需要の縮小が見込まれる中、トップセールスに合わせて現地プロモーションなどを実施し、輸出拡大を図る目的の事業である。

このように、飛騨牛輸出拡大に向けた取組み事業が継続されていることは、今後の輸出拡大にとり極めて重要な要件となる。

## VI 飛騨牛ブランド力強化の方向—まとめにかえて—

今日の飛騨牛ブランドの高い評価は、生産者団体から流通・加工、小売団体までの川上から川下までを構成員とした飛騨牛銘柄推進協議会の設立と、その後の活動が重要な役割を担ってきたことによる一方、和牛の銘柄牛づくりの取組みでは、和牛改良事業として 1970 年代後半からの岐阜牛固定推進事業の開始と、その後の継続的な改良事業を進めてきたことである。その成果は、第 8 回全国和牛能力共進会での名誉賞、最優秀枝肉賞へとつながり、日本を代表する全国に知られるブランド牛に成長した。そこには、岐阜県内の肉牛生産者と関係する組織・団体が一丸となって、生産・供給側による飛騨牛銘柄確立と推進、さらに食肉卸・小売業者と外食店での取扱いと販売促進活動の成果でもある。これらの成果が、JA 飛騨ミートにおける市場枝肉取引価格が他の食肉卸売市場に比べ高値で取引されている証である。

そこで、20 年、30 年先の中、長期的な将来計画を検討していく上で、現在の他市場に比べ高値で取引されている現状を維持すると共に、生産供給を維持、増大を図り確保することが前提となる。

ただし、将来の方向性を検討していく上で、飛騨牛を取り巻く環境は年々厳しさが増していくものと予想される。とくに、消費・需要面からみて、第 1 に、将来的にみた人口減少と高齢化社会が進むことである。国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」によれば、2020 年 1 億 2,615 万人であったものが、2045 年には 1 億,880 万人、2065 年には 1 億人を割り 9,159 万人へと減少を予想。高齢化率（65 歳以上の人口割合）も 28.6%から、

2070年には38.7%へと高まるものと予想。こうした人口減少と高齢化率は地方都市ではさらに高まるものと考えられる。第2は、1世帯当たり年間牛肉購入量の推移である。総務省「家計調査（二人以上の世帯）」の1世帯当たり年間牛肉購入量を2004年対比2024年で比較すると、過去20年間で生鮮肉の購入量は1万1,747gの増加であったが、牛肉は同期間に1,530gの減少であった。このことから、価格の安い豚肉、鶏肉へと消費の移行傾向が見られる。また、直近の牛肉購入量の変化を2019年1年間対比2024年1年間の購入量の変化について、(公財)日本食肉消費総合センター「食肉家計消費等動向分析報告書(令和7年3月)」から年代別にみると、年間購入数量の最も多い50代がマイナス1,517g、次いで40代はマイナス1,199g、60代はマイナス1,009g、70代はマイナス676gの順にそれぞれ減少している<sup>(2)</sup>。

つぎに、和牛肉の推定国内流通量(生産量-輸出量)を農林水産省食肉鶏卵課資料からみると、2016年に14万5千トンから年々増加し、2024年には17万1千トンへと増加した。一方で国産牛肉の月末在庫量をALIC「牛肉の推定期末在庫(食肉等保管状況調査)」では、新型コロナウイルス感染拡大期の1万4,608トンピークに減少傾向にあるものの、2025年4月時点でも8,963トンの在庫がみられる。また、和牛を多く取り扱う専門小売店の中には、和牛のロイン部位等の高級部位の主な販売ルートであるギフト向け販売やお中元商材において精肉販売の落ち込みが著しいとの声が聞かれる。本事例調査先である吉田ハム支店でもお中元商品としての牛肉の落ち込みが大きいこと、さらに、「お歳暮用ギフト商品でも年々売り上げが落ちてきている」との発言が聞かれた。

こうしたことから、飛騨牛の需要側面からみて、インバウンド需要が一定程度あったとしても、国内での需要増大、販売拡大は厳しくなると予想される。

こうした将来的な人口減少と近年の牛肉需要の減少傾向に伴い、新たな販売対応が求められる。これまでの飛騨牛は、岐阜県と愛知県の一部を含めたエリア内での販売が中心であった。ただし、近年では国内の中でも首都圏や北海道から九州まで販売エリアを広げつつあるとの発言も聞かれたが、県外への販売拡大は、他の産地ブランドとの更なる厳しい販売競争を続けていかなければならない。このため、新たな販売ルートである飛騨牛の輸出についても、継続していく必要があると言える。そのことは、地元岐阜県以外の新たな国内販売ルートと、これまでの輸出先国での販売強化と共に、新たな輸出先国・輸出地域へのルート開拓も必要である。

わが国からの牛肉輸出先国において、国内の他産地ブランド牛との市場をめぐり激しい販売競争が繰り広げられている。とくに、わが国からの輸出開始年次が早く、成熟市場と言われている香港、シンガポール、台湾などでは激しい販売競争下にある。輸出先国での各産地ブランド牛の販売競争の激化は、筆者も輸出先国での現地調査からも明らかである。このため、厳しい販売競争に勝ち抜くための改善策を含め、更なるブランド力をいかに高めていくのかが問われている。今後の最も重要な解決すべき検討課題である。

そこで、飛騨牛ブランドの更なる価値を高め、消費者・顧客や取引先に新たな独自のブランド牛として認識してもらうことに努めるべきである。そのためには、他の産地ブランド牛との差別化を確立する取組みとして「ブランディング」を図ることが重要である。ブランディング

とは、飛騨牛の価値を高め、消費者・顧客や取引先及び社会全体に飛騨牛ブランドは他の産地ブランド牛と異なる強みや独自性のあるブランド牛と認識してもらうことで、差別化を図る長期的な取組みである。

ブランディングの確立は、マーケティングによりターゲットを絞った効果的な飛騨牛の販売強化活動につなげることができる。また、ブランディングの確立により、飛騨牛に対するプロモーションなど販売促進活動により、認知度の向上と潜在的顧客を顕在化することにより、販売面での効果がみられると言われる。ブランディングの最も重要な目的は、競合する他産地ブランド牛との差別化を図り、消費者・顧客や取引先から、選ばれ続ける理由を創出することにある。そのためには、飛騨牛のストーリーや提供する価値への共感が、消費者・顧客の購買決定における重要な要素となる。

さらに、飛騨牛ブランド力を高める上で、ブランド価値や牛肉市場での存在意義を再定義し、市場や顧客ニーズに合わせてブランドを再構築する、「リブランディング」を重要な戦略として取り上げる。

今日、飛騨牛の販売における課題は、他の産地ブランド牛に比べ、市場枝肉価格が高値で推移していることである。このため、販売価格では取引先や顧客への価格では高値販売とならざるを得ない。これにより、主に輸出先国での和牛市場における販売競争において厳しい状況にある。このことは、ブランディングによって差別化されていない商品は、競合する商品とは区別が付きにくい。言い換えれば、こうした状況下にある顧客は購入の意思決定をする判断材料・情報が足りない状況にある。ブランド強化を図るには、飛騨牛とは何か、どのような特徴があるのか等を明らかにすることである。そのためには、ブランド名の飛騨牛のもつ独自のストーリーや提供する価値を顧客や取引先に認識し、理解して語られる取組みを将来的に継続して行なっていくことである。

そこで、将来 20 年、30 年先の中・長期の展開方向を検討する上で、飛騨牛の更なるブランド力を高めるための検討課題には、飛騨牛改良の方向、飛騨牛の定義、出荷月齢、出荷先指定と畜場、統一の飼料給与体系などの検討項目が考えられる。本項では、今日、牛肉市場における厳しい販売活動において、国内と海外における飛騨牛の中・長期にわたる販売戦略の展開方向を検討したい。その際に、前述したように食肉卸売市場の枝肉価格に比べ飛騨牛の枝肉取引価格が高値取引であること、さらに現状の飛騨牛取引頭数を堅持し、更なる頭数拡大を目指すことが前提である。

そこで、これまでの既存の販売ルートでの新たな需要開拓と新規の国内と海外での販路開拓を進めるためには、新たにブランド力を強めていく対策が必要である。言い換えれば、他の産地ブランドの市場枝肉価格よりも高値で取引され、販売するための根拠、理由について、明確にそして継続して伝えていくことである。

そのためには、前述したように消費者・顧客や取引先に対して、飛騨牛のストーリーや提供する価値への共感を得られることが重要となる。これまでも、飛騨牛のパンフレットやリーフレットでは、飛騨牛の改良や飛騨高山地域の自然環境等の紹介・記載内容であった。これをさ

らに一步進めて、飛驒牛の生産に関して、「岐阜県内生まれ、岐阜県内育ち」で生まれ育ちを明確にすることである。さらに、肉用牛経営体の中には、大規模企業的畜産経営体での生産では、生体重増大重視で早期肥育志向を目指す経営も一部にみられる中、飛驒牛生産の特徴の一つとして、家族経営で1頭1頭きめ細かな飼養管理の下、大事に育て上げられ、出荷月齢も30ヶ月以上とじっくりと成熟させ、育てられた飛驒牛であることを強調すべきと考える。こだわりの飼育方法により高コスト生産となるため、販売・取引価格がやや高くなることの理由を説明し、理解を求め続けることも必要である。

こうして消費者・顧客や取引先に他のブランド牛との価値の違いと、飛驒牛のもつ特徴を認識し理解してもらう活動を継続していくことで、価格が高い理由を認識し理解してもらうことである。一方で、県内での繁殖経営農家戸数の維持・拡大と肥育素牛の確保を図るための生産基盤の強化が重要となる。

このような取組み活動を10年20年と継続し、それぞれの時代の牛肉市場を取り巻く環境に応じた改革・改善を継続的に進めていくことが、わが国有数のブランド牛としての飛驒牛の地位を維持し高めていくものと言える。

#### 注

- (1) 「飛驒牛ミートの飛驒牛の去勢牛5等級枝肉取引価格と東京都中央卸売食肉市場との取引価格差について、飛驒牛銘柄推進協議会からの算出方法と価格差データの提供を受けた。価格差は、日本食肉卸売市場協会がネットで公表している年間平均価格によると東京市場は2517円、飛驒ミートは3326円であり、両市場の枝肉取引価格差は809円となり、「文中では「おおよそ800円」とした。また、算出方法は、インターネットから、令和6年(2024年)の牛枝肉加重平均を月単位で調べ、東京食肉市場と飛驒ミートの両市場の年間の月単価を合計し、12ヶ月で割り算出したものである。
- (2) (公財)日本食肉消費総合センター「食肉家計消費等動向分析報告書(令和7年3月)」から、近年(2023年9月から2024年8月までの一年間)の牛肉購入数量を年代別にみると、最も牛肉購入量の多い年代は、50代の6,128g、ついで40代の5,792g、70代の5,490gの順である。本文で記載したように、牛肉購入量の最も多かった50代が2019年対比2024年では、年間牛肉購入量がマイナス1,517gと他の年代の中で最も減少が大きかった。牛肉の購入量の減少が顕著にみられる。

#### 参考・引用文献

1. 飛驒牛銘柄推進協議会編「飛驒牛30年のあゆみ」、2018年2月18日

2. 飛騨ミート農業協同組合連合会編「飛騨ミート農業協同組合連合会創立 40 周年記念」、2023 年 9 月。
3. 飛騨ミート農業協同組合連合会編「飛騨牛の歴史—育種・改良と産地流通体制」2023 年 9 月。
4. 安部新一『飛騨牛ブランド化への取組』「国産牛肉産地ブランド化に関する優良事例調査報告」、(財)日本食肉消費総合センター, 2010 年 3 月、89-104。
5. 橋本直幸『ピンチをチャンスに～コロナ禍に挑む飛騨牛復興プロジェクト』農畜産業振興機構「畜産の情報」2022 年 4 月号。
6. 安部新一『日本産牛肉にみる輸出先国のマーケット事情と販売状況～シンガポールの事例～』農畜産業振興機構「畜産の情報」2010 年 9 月号、48-57。

