

令和5年度 弘前大学大学院 地域共創科学研究科学学位論文

青森県非メガファーム肉用牛生産者のビジネスモデル展開に関する実証的研究

産業創成科学専攻

グローカルビジネス領域

22GC204

小山 尚貴

主査 佐藤 孝宏

副査 吉仲 怜

副査 房 家琛

-目次-

第1章 はじめに

第2章 先行研究サーベイ

- 第1節 我が国の肉用牛生産の概要
- 第2節 青森県の肉用牛生産の概要
- 第3節 畜産経営支援政策の現状と課題
- 第4節 畜産経営のビジネスモデルと経営戦略
- 第5節 小括

第3章 調査対象の概要

- 第1節 調査の方法
- 第2節 各生産者の立地条件

第4章 非メガファーム生産者における経営展開

- 第1節 (株)たにかわ牧場の概要
 - (1) (株)たにかわ牧場の特徴
 - (2) (株)たにかわ牧場の戦略性・ビジネスモデル
- 第2節 (株)西村牧場の概要
 - (1) (株)西村牧場の特徴
 - (2) (株)西村牧場の戦略性・ビジネスモデル
- 第3節 (株)水尻畜産の概要
 - (1) (株)水尻畜産の特徴
 - (2) (株)水尻畜産の戦略性・ビジネスモデル
 - 1) (株)水尻畜産の戦略性
 - 2) 先行的ビジネスモデル

第5章 総合考察

- (1) 大規模化・スケールメリットとの違い
- (2) 今後の非メガファーム生産者の在り方
- (3) 今後の課題

注釈

参考文献

第1章 はじめに

我が国における肉用牛生産は、食料安定供給や関連産業も広く、農林水産業の中でも重要な部門として位置づけられている。1990年代になるとガットウルグアイランド農業合意、「牛肉・オレンジ輸入自由化」が進展し、食料のグローバル化時代到来への対応が求められることとなった。このような状況下で、肉用牛経営では一般的に大規模化やスケールメリットが重視され、食料のグローバル化時代への対応を中心に研究が進められてきた。

青森県は全国的にみても、牛肉の生産・消費が量・額ともに多い県である。しかしながら、昨今、生産資材の高騰や自然災害が多発し、畜産特有の「疾病」という大きなリスクも孕んでいる。このような状況下において、青森県では大手生産者ほど経営が苦しくなっているため、大規模化やスケールメリット重視以外の経営手法の探求が必要である。

そこで、本研究では、牛肉の「生産・消費」の「量と額」がどちらも高い青森県において、大手ではない非メガファーム生産者が、どのような経営手法にて収益性の向上や高付加価値化を実現しているかについて、実証的に確認し、論じることとする。

本論文の構成は以下の通りである。まず、第2章では、①我が国の肉用牛生産の動向、②青森県における肉用牛生産の動向、③畜産経営のビジネスモデルと経営戦略について、先行研究をもとに整理する。第3章では、調査対象の概要について述べたあと、第4章では、非メガファーム生産者がとりうる経営対応、具体的には、「1点集中経営型」「多面的経営型」「多角・複合的経営型」という三類型について、現地調査をもとに論じる。第5章では、調査結果を踏まえて、収益性や高付加価値創造のために、それぞれの非メガファーム生産者の経営手法について論じることとする。

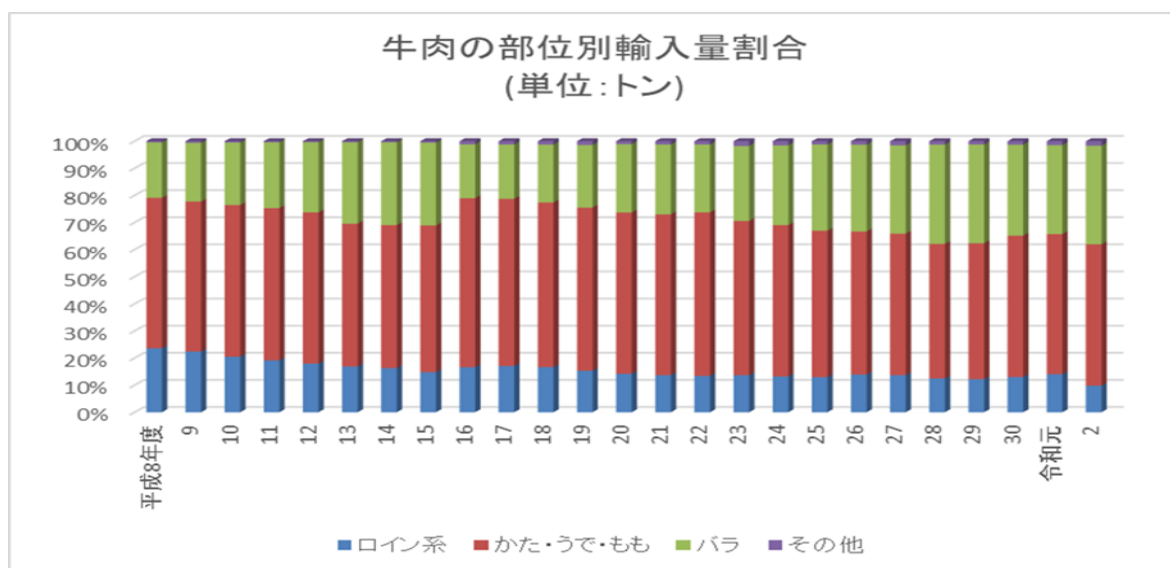
非メガファーム生産者は、周囲との連携や情報交換は重要であることを前提に、中規模生産者が収益性や高付加価値を創造していくためには、飼料や資金の確保、飼養技術・立地条件をどう活かしていくかが、非メガファーム生産者の「強み」を活かす経営だということが明らかになった。

第2章 先行研究サーベイ

第1節 我が国の肉用牛生産の概要

はじめに、我が国の牛肉の「輸入状況」を確認することとする。理由は以下説明する。
「大規模化」「スケールメリット」を重要視するようになった契機、つまり1990年代のガットウルグアイランド農業合意、「牛肉・オレンジ輸入自由化」が進展し、食料のグローバル化時代到来の影響を確認するためである。

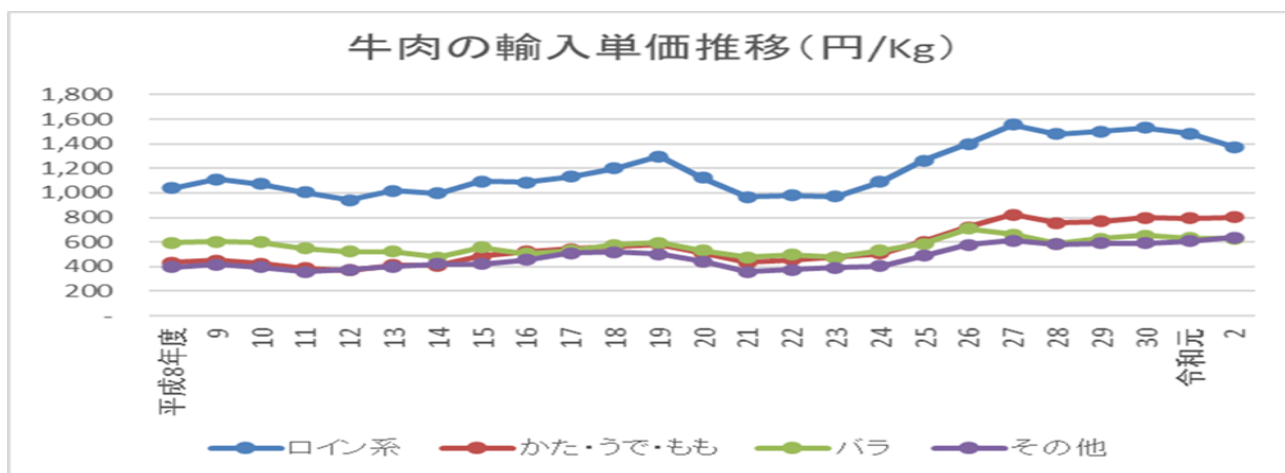
(1) 我が国における牛肉の輸入状況



(図1) 牛肉の部位輸入量割合

資料: 財務省「貿易統計」

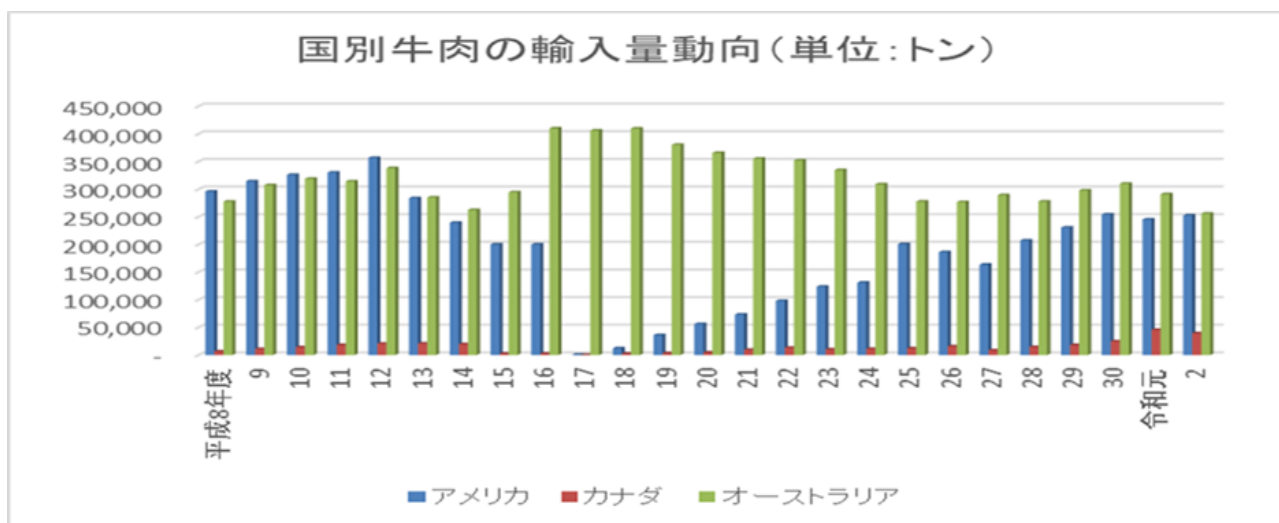
図1は、牛肉の部位輸入量割合を示したものである。図1をみると、牛肉の部位輸入量割合は、過去30年間「かた・うで・もも」は大部分を占めることは変わらない。高級人気部位である「ロイン系」の輸入が減少しているのに対し、「バラ」の輸入が増加傾向にある。



(図2) 輸入牛肉における部位別単価の推移

資料:財務省「貿易統計」

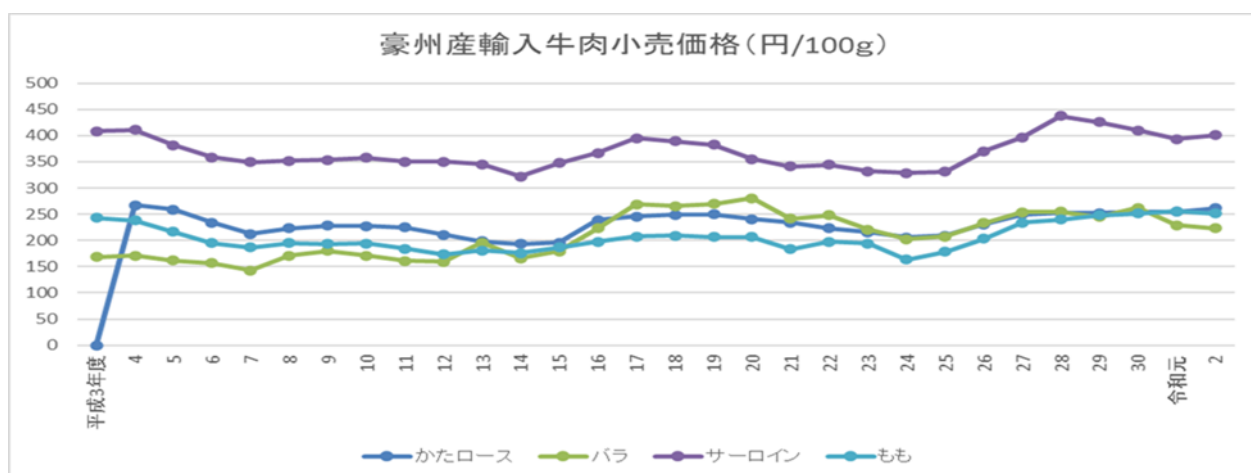
図2は、輸入牛肉における部位別単価の推移を示したものである。図2をみると、輸入牛肉における高単価で取引されている部位は、「ロイン系」である。1990年代より、「ロイン系」と「かた・うで・もも」「バラ」「その他」の輸入単価は平行線をたどっている。



(図3) 国別の牛肉輸入量動向

(出典:(独)農畜産業振興機構公表データより)

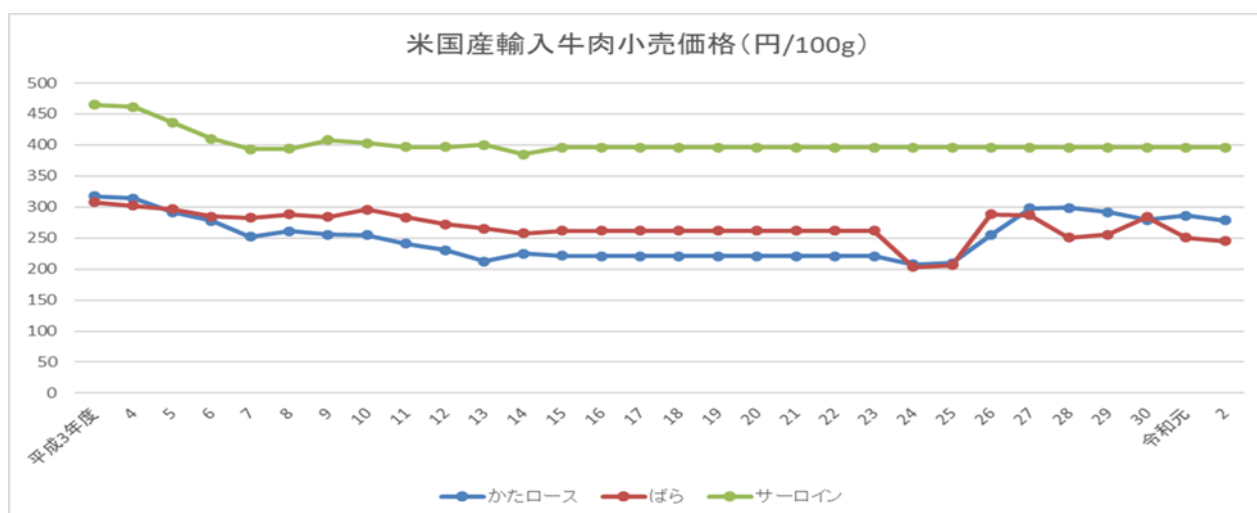
図3は、国別の牛肉輸入量動向を示したものである。図3をみると、主要牛肉輸入国は「アメリカ・オーストラリア」である。2000年代初頭のBSE問題時代を差引くと、だいたいこの2か国が同程度の輸入量であることが確認できる。



(図4) 豪州産輸入牛肉小売価格

資料：(独) 農畜産業振興機構調べ

図4は、豪州産輸入牛肉小売価格の推移を示したものである。図4をみると、オーストラリア産の輸入牛肉も「高級人気部位」のサーロインの小売価格も、過去30年間「波」はあったものの、100gあたり400円と相対的に、高値で推移している。一方、サーロイン以外の部位は概ね100gあたり300円で推移している。直近5年間は、ほぼ価格に差がない。



(図5) 米国産輸入牛肉小売価格の推移

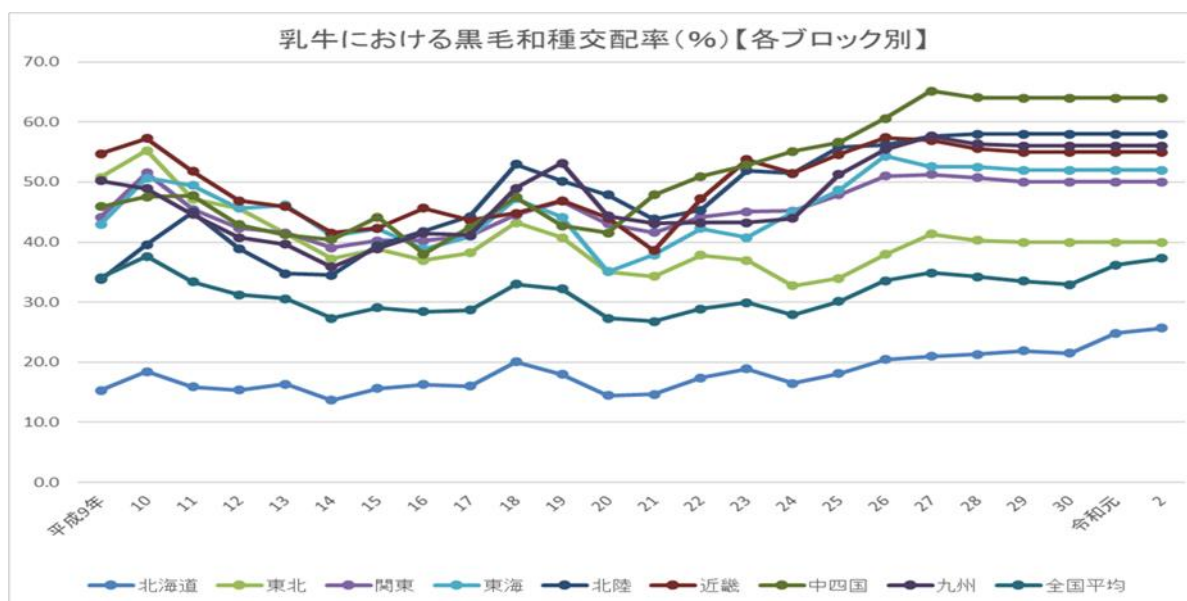
資料：(独) 農畜産業振興機構調べ

図5は、米国産輸入牛肉小売価格の推移を示したものである。図5をみると、アメリカ産の輸入牛肉も「高級人気部位」のサーロインの小売価格も、過去30年間「波」がなく、100gあたり400円と相対的に、高値で推移している。一方、サーロイン以外の部位は概ね100gあたり300円で推移している。直近5年間は、ほぼ価格に差がない。

以上の図を確認すると、いかに「輸入に依存」してきたかがわかる。つまり「牛肉輸入依存」我が国の牛肉生産の成長阻害要因の1つであることが推察できる。

(2) 我が国における牛肉の生産状況

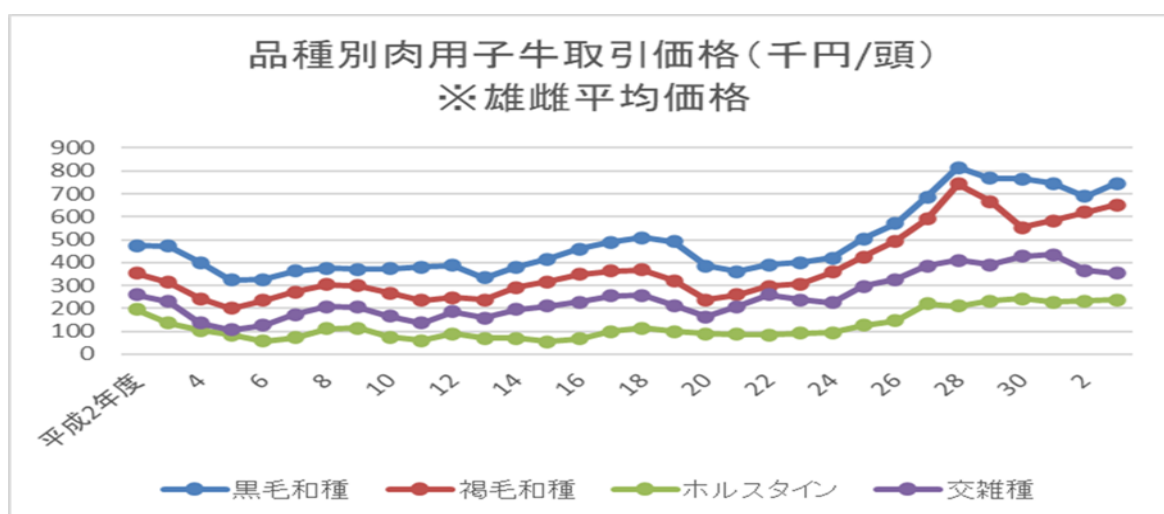
一方、我が国の牛肉生産状況はどうか。時代によって変化を以下確認していくこととする。



(図6) 乳牛における黒毛和種交配率

(資料：(一社)日本家畜人工授精師協会「乳用牛への黒毛和種の交配状況(速報)」)

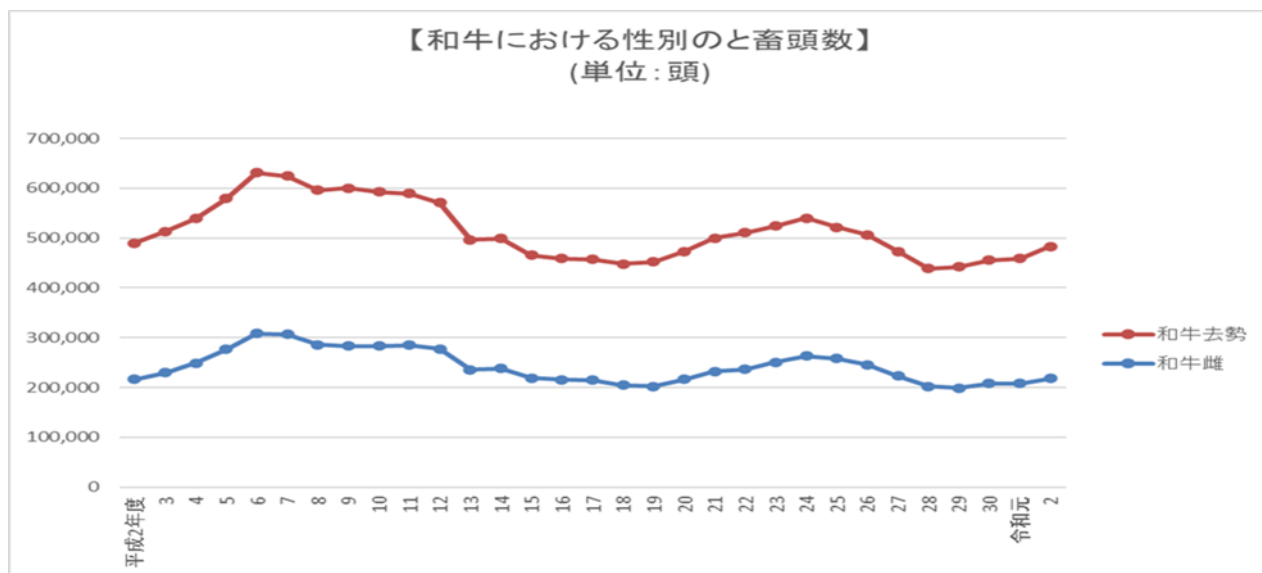
図6は、乳牛における黒毛和種交配率を示したものである。図6をみると、北海道以外は全国平均を上回り、東北地方における「乳用牛への黒毛和種の交配状況」つまりは「交雑種牛肉づくり」は、全国平均よりも上回っているものの、全国でもトップクラスで推移していた1997年(平成9年)あたりから見ると下落傾向をたどり、北海道以外の地方より少ない。辛うじて、2015年(平成27年)から2020年(令和2年)に交配状況が維持されている。



(図7) 肉用子牛の取引頭数と価格

資料：(独)農畜産業振興機構調べ

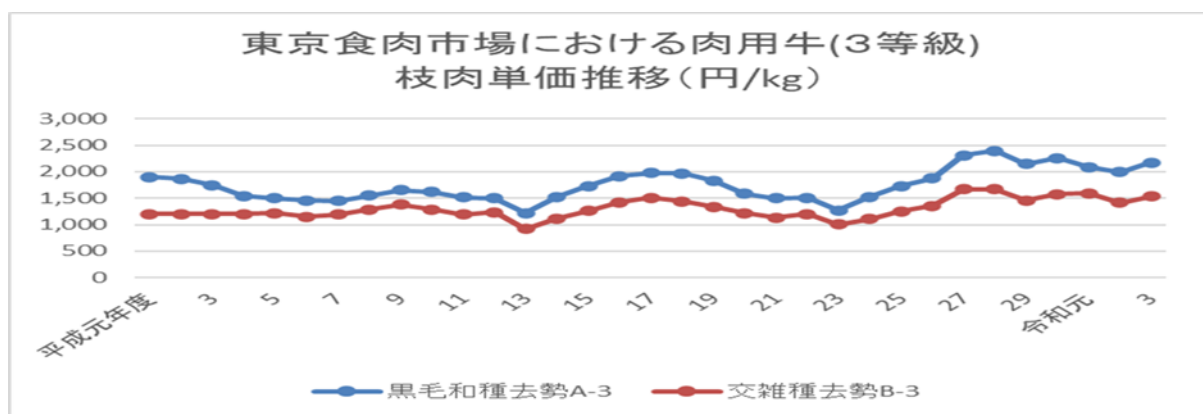
図7は、肉用子牛の取引頭数と価格を示したものである。近年、全品種とも値段増加傾向で取引されていることが確認できる。特に、黒毛和種子牛の引き合いが強く、一時期は「80万円越え」をしていた時期もあった。また、交雑種であっても「40万超え」をしていた時期もあった。



(図8) 和牛における性別のと殺頭数

資料:農林水産省「食肉流通統計」

図8は、和牛における性別のと殺頭数を示したものである。図8は、我が国における和牛肉の需要の堅調さ物語っていると推察できる図である。その理由を以下説明する。和牛のと畜数は、過去30年間「微減」し、価格が高くつく和牛去勢牛は若干の波はあったものの、概ね50万頭程度で維持しているからである。

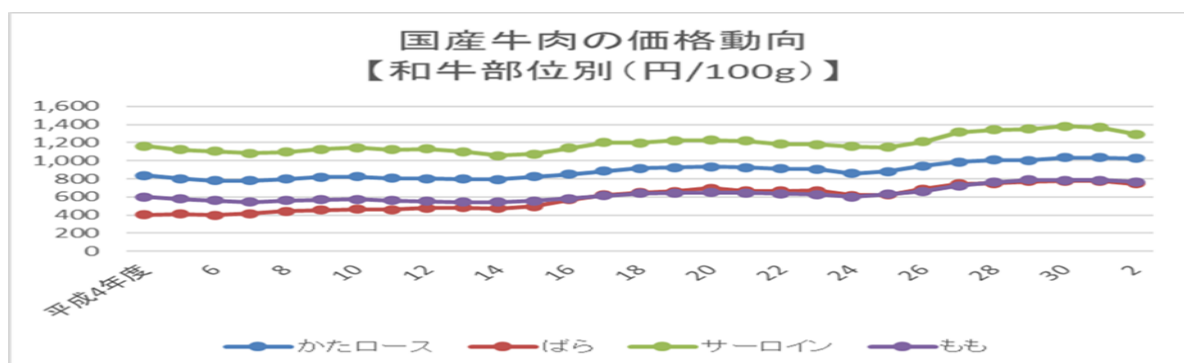


(図9) 東京食肉市場における肉用牛枝肉単価の推移

資料:農林水産省「食肉流通統計」

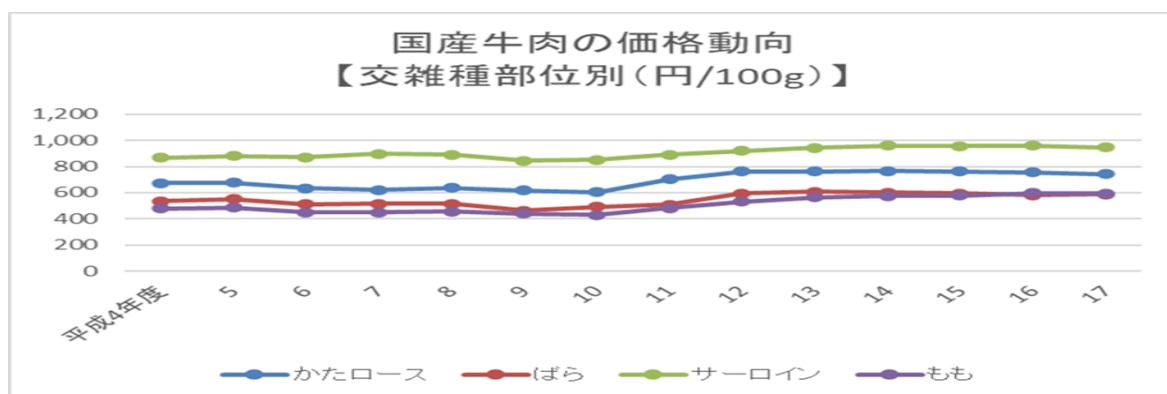
図9は、東京食肉市場における肉用牛枝肉単価の推移を示したものである。全国基準価格とされている「東京食肉市場の3等級価格」を確認するために、図9をみてみよう。黒毛和種去勢のA-3等級の価格は、過去30年間、波はあったものの、1Kgあたり2000円以

上の相場を維持している。疫病や経済問題、災害等の特殊要因の年を除いて、概ね相場は堅調である。交雑種B－3等級に關しても、黒毛和種と同様、波はあるものの特殊要因を除いては、取引価格は1Kgあたり1500円程度で堅調である。



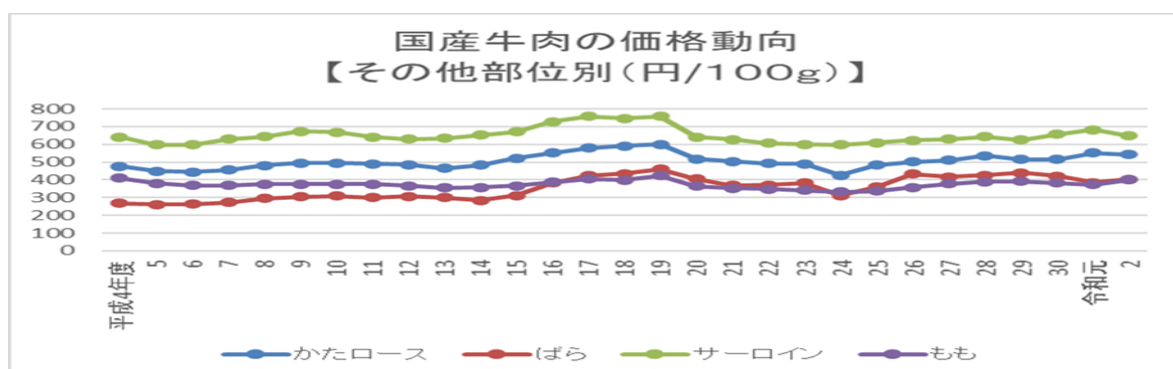
(図10) 国産牛肉(黒毛和牛)の価格動向

資料：(独)農畜産業振興機構調べ



(図11) 国産牛肉(交雑種)の価格動向

資料：(独)農畜産業振興機構調べ

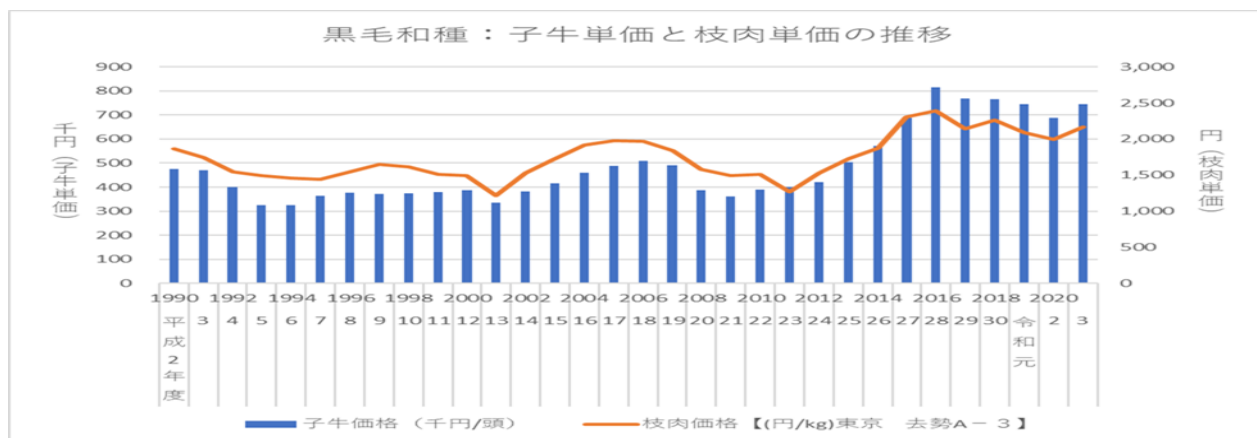


(図12) 国産牛肉(その他)の価格動向

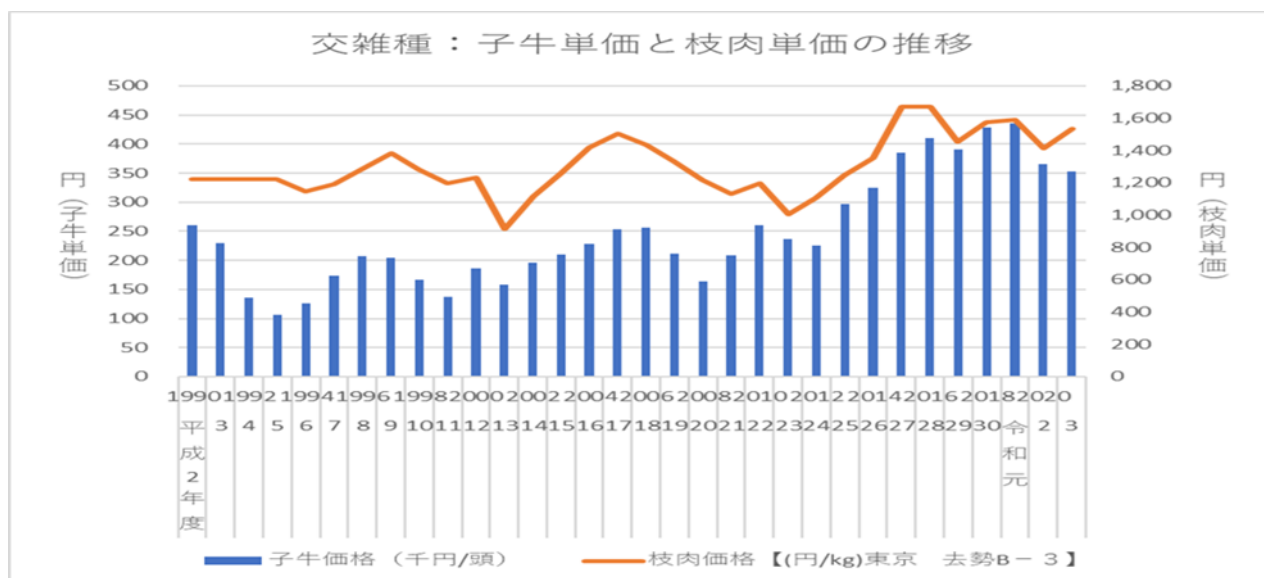
資料：(独)農畜産業振興機構調べ

図10、図11、図12は 国産牛肉の価格動向を示したものである。図10、図11、図12は「牛肉の嗜好品としての人気」が確認できる図である。その理由は、黒毛和種、交雑

種、その他国産牛ともにサーロインや肩ロースなど「高級部位」として人気がある部位は高値で取引されているからである。



(図13) 黒毛和種における子牛単価と枝肉単価の推移(出典:農林水産省「食肉流通統計」)



(図14) 交雑種における子牛単価と枝肉単価の推移(出典:農林水産省「食肉流通統計」)

図13と図14は、黒毛和種・交雑種における子牛単価と枝肉単価の推移を示したものである。図13と図14は直近5年程度において、「子牛単価が上昇」し、且つ「枝肉単価微減」という状態が続き、肥育農家の経営に影響を与えていたことが確認できる図である。その理由は、枝肉単価(黒毛和種、交雑種ともに)と子牛単価の関係は、概ね「平行線」を辿っているからである。

以上、我が国の牛肉生産状況を確認すると、「消費者需要は確実にある」にも関わらず、「生産・供給」が追い付いていないことが確認できる。つまり牛肉需給バランスが不均衡である。

（３）肉用牛経営に関わる指標

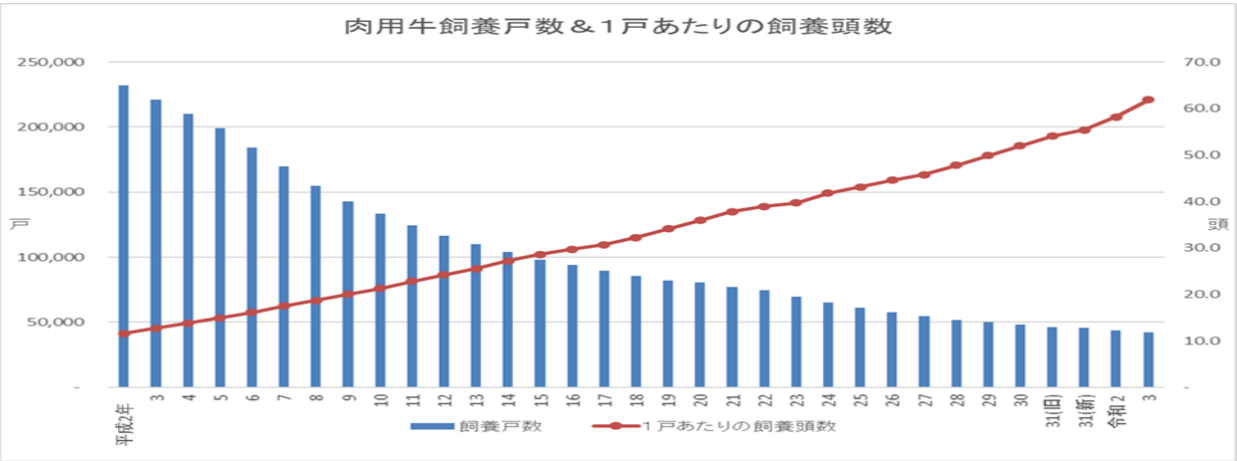
牛肉生産はどのような実態になっているであろうか。以下データ等を用いて説明する。

（表１）国が定める乳牛及び肉用牛の飼養頭数目標数値（農林水産省が掲げる数値目標）

乳牛及び肉用牛の地域別飼養頭数の目標								
乳牛					肉用牛			
	2018年度	構成比（％）	2030年度	構成比（％）	2018年度	構成比（％）	2030年度	構成比（％）
東北	9.9	7.44%	9.0～9.9	7.50%	33.0	13.1%	38.9～43.0	14.19%
全国	133		132		251		303	

出典：農林水産省「酪農および肉用牛生産近代化を図るための基本方針」より筆者加工作成

表１は、国が定める乳牛及び肉用牛の地域別飼養頭数の目標数値を示したものである。表１をみると、農林水産省「酪農および肉用牛近代化を図るための基本方針」いわゆる「酪肉近」が掲げる東北地方における肉用牛飼養頭数目標は、２０１８年度が３３．０頭から２０３０年度に向かって、３８．９～４３．０頭に増頭しようとしているものになっている。しかしながら、その「増加率」に注目した場合に、５頭～１０頭という「開きのある数値設定」となっている。また、逆に乳牛は、２０１８年度は９．９頭にあるのに対し、２０３０年度には９．０～９．９頭の目標値になっている。

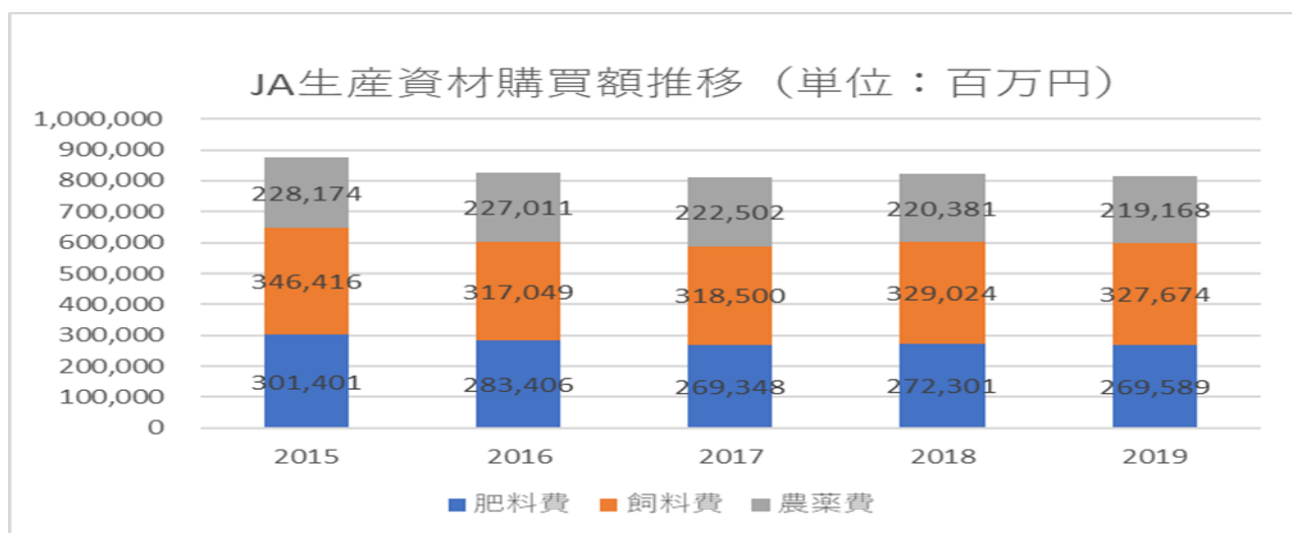


（図１５）全国的な肉用牛飼養頭数（資料：農林水産省「畜産統計」）

図１５は、全国的な肉用牛飼養頭数を示したものである。図１５を見ると、１９９０年（平成２年）は、肉用牛飼養戸数２０万戸を超えていたにもかかわらず、３０年経過した２０２１年（令和３年）は、１／４以下の５万戸を割るほど減っている。

まるで「ビルが崩れ落ちるかのような」減り方である。過去３０年間、肉用牛を巡る情勢

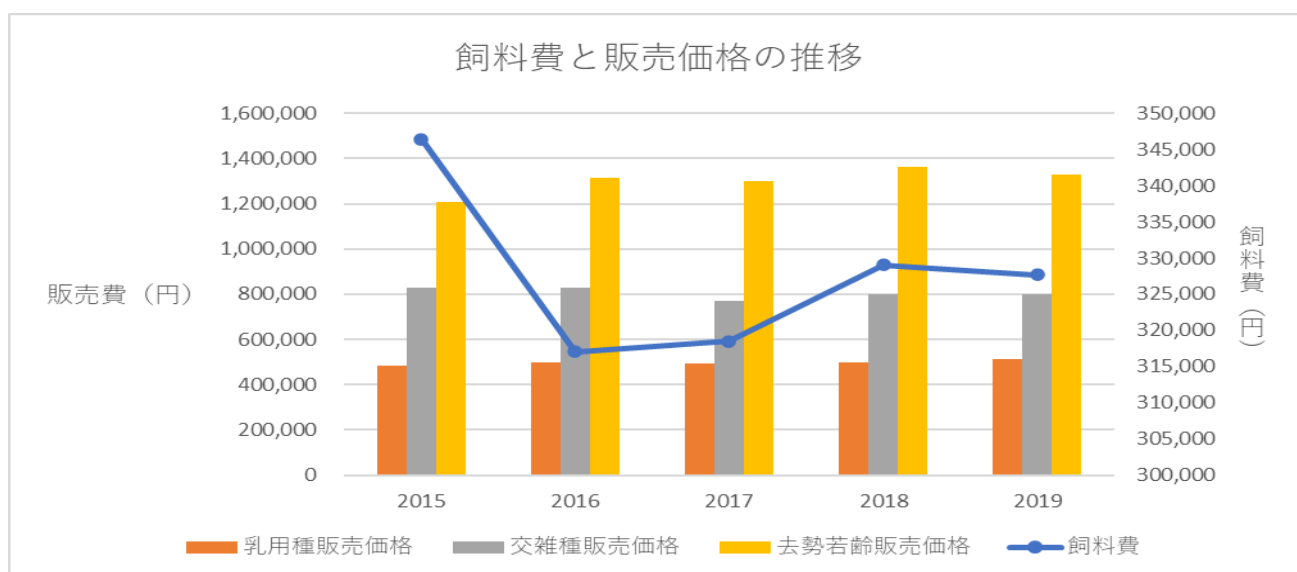
は目まぐるしく変化してきたが、総論で述べるといわゆる「失われた30年」と重なる。1991年（牛肉・オレンジ輸入自由化）の1992年（平成4年）のバブル経済崩壊、1998年（平成10年）からのデフレ経済突入、2000年代初頭のBSE（狂牛病）問題、2008年（平成20年）のリーマンショック、2010年（平成22年）の口蹄疫問題、2011年（平成23年）東日本大震災、2014年（平成26年）以降のデフレ経済深刻化、2015年（平成27年）以降に叫ばれ始めた「農協改革」、そして2020年（令和2年）の新型コロナウイルス到来による経済ショックなど、あらゆる混乱があった。しかしながら、マクロでみた場合、1戸あたりの飼養頭数は増加傾向にある。過去30年、肉用牛経営は「大規模化」を辿ってきたことになる。



（図16）生産資材購買額の推移(単位：百万円) （出典：農林水産省 総合農協統計）

図16は、生産資材購買額の推移を示したものである。

図16の生産資材購買額推移を確認すると、直近5年で肥料費・飼料費・農薬費ともに「微減」している。これは、2015年ころから「農協改革」が叫ばれていた時代と重なる。肥料費・飼料費・農薬費の原料の輸入において、直近5年は「円高ドル安」だったこともあってか、2019年は2015年に比べて、購買費は下がっている。



(図17) 飼料費と販売価格の推移

(出典：農林水産省 畜産物生産費統計(販売価格)・総合農協統計(飼料費))

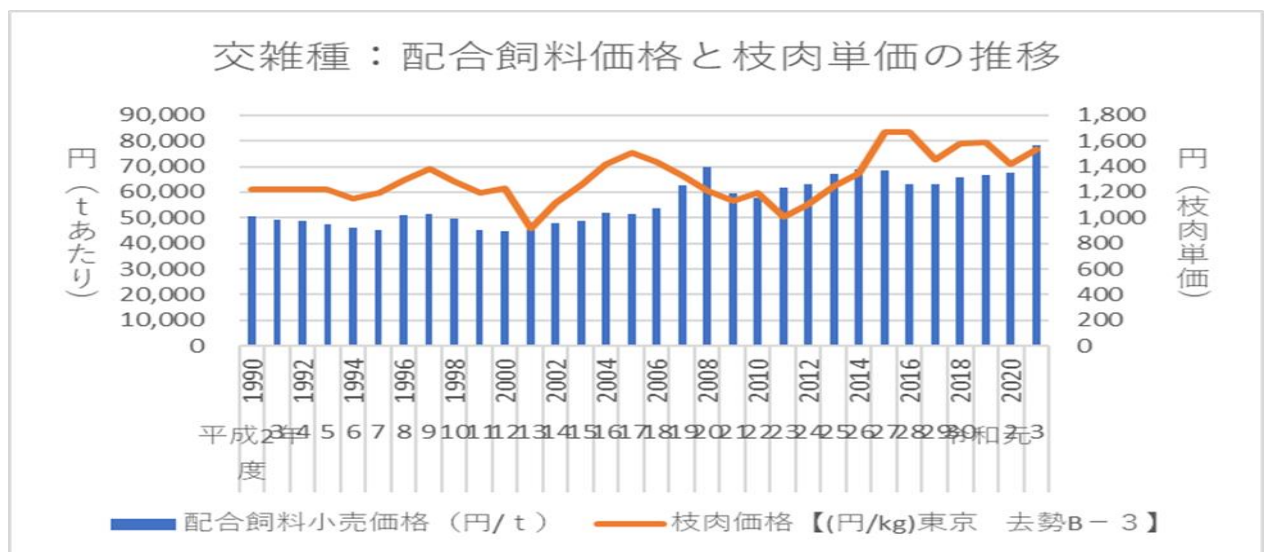
図17は、飼料費と販売価格の推移を示したものである。乳用種、交雑種、去勢若齢それぞれの販売価格は40万円強、80万円前後、120～140万円で推移している一方、飼料費は30～35万円の間で推移している。図17をみると、肥育牛販売価格に対して飼料費はかなりのウェイトをしましていることがわかる。2016年の飼料費は一旦下がったものの、2017年より徐々に再び上昇傾向にあり、飼料費のウェイトが、肥育農家の利益に寄与していることが確認できる。



(図18) 黒毛和種における配合飼料価格と枝肉単価の推移

(出典：農林水産省「食肉流通統計」「農業物価指数」)

図18は、黒毛和種における配合飼料価格と枝肉単価の推移を示したものである。図18をみると、配合飼料価格と黒毛和種枝肉単価推移は、直近過去5年は「配合飼料価格」が枝肉単価を上回る勢いである。



(図19) 交雑種における配合飼料価格と枝肉単価の推移

(出典：農林水産省「食肉流通統計」「農業物価指数」)

図19は、交雑種における配合飼料価格と枝肉単価の推移を示したものである。

図19をみると、配合飼料価格と交雑種枝肉単価推移は、黒毛和種と同じく、直近過去5年は「配合飼料価格」が枝肉単価を上回る勢いである。

以上の図より、肉用牛経営において、いかに「仕入れ部分」である「子牛」「飼料費」が経営に影響を与えるか確認できた。加えて「弱肉強食」「新自由主義」の影が潜んでいることも以上の図にて現れている。いかに「規模の経済性」「スケールメリット」を追い求めてきたかが図で明らかになる。不思議なことに、過去30年間「リスクヘッジを鑑みなければならない」出来事が多々あったにもかかわらず、「大規模化の流れが止まらなかった」のである。これは生産者の「生産性・効率性の問題」なのか、はたまた「政策・制度の誤り」であったのか。様々な疑問が残る。そのような全国的な流れを踏まえた上で、本研究で青森県ではどのような情勢や構造であったかを確認したいと考える。

第2節 青森県の肉用牛生産の概要

第1節では、全国的な肉用牛を巡る情勢について確認した。第2節では、青森県の肉用牛生産の現状について確認する。

(1) 全国及び東北地方における肉用牛生産状況

(表2) 肉用牛の飼養頭数別の戸数(都道府県別)

肉用牛の飼養頭数規模別の飼養戸数(都道府県別)										
	計	1～4頭	5～9頭	10～19頭	20～29頭	30～49頭	50～99頭	100～199頭	200頭以上	500頭以上
青森	763	207	92	20	13	13	11	32	12	13
岩手	3,650	492	298	46	31	29	34	30	13	11
宮城	2,690	475	204	66	35	59	57	31	14	9
秋田	681	120	63	16	5	6	13	10	6	1
山形	581	156	89	21	11	7	14	7	5	2
福島	1,650	252	123	23	17	19	28	19	17	6
東北計	10,015	1,702	869	192	112	133	157	129	67	42
全国	40,400	9,480	4,570	857	476	637	836	876	720	505
出典：農林水産省「畜産統計」										

表2は、東北地方における都道府県別の肉用牛の飼養頭数別の戸数を示したものである。

青森県における肉用牛の飼養戸数は合計で763戸である。規模別で述べると1～4頭規模で207戸、5～9頭規模で92戸、10～19頭規模で20戸、20～29頭規模で13戸、30～49頭規模で13戸、50～99頭規模で11戸、100～199頭規模で32戸、200頭以上規模で12戸、500頭以上規模で14戸である。東北地方の中では、決して多い戸数ではないものの、規模別でみると「牛肉のブランド化」が進んでいる地域である岩手県、宮城県ともおおむね同じような戸数を擁し、(独)農畜産業振興機構が「大規模経営」と定義している200頭以上規模、500頭以上規模のみの合計ですと、東北地方では1位である。

規模別戸数で読み解くと、青森県は個人零細農家が多い構造になっているものの、200頭以上規模、500頭以上規模と、法人化している経営体の数は決して少ないわけではない。

(表3) 肉用牛の県別総飼養頭数

肉用牛の都道府県別総飼養頭数			
	2022年	対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)
青森	54,600	2.09%	16.34%
岩手	89,200	3.41%	26.70%
宮城	80,000	3.06%	23.94%
秋田	19,200	0.73%	5.75%
山形	41,700	1.60%	12.48%
福島	49,400	1.89%	14.79%
東北	334,100	12.78%	
全国	2,614,000		
出典：農林水産省統計情報部「畜産統計」より筆者加工作成			

表3は、肉用牛の都道府県別総飼養頭数を示したものである。

表3のとおり、青森県の総飼養頭数を見ていくと、54600頭と、東北地方圏内で岩手県・宮城県に次ぎ第3位である。青森県は相対的に「稲作・畑作地域」であり、広大な土地や大きな中山間地をもたない県でありながら、合計すると50000頭以上飼養されている。

また、東北地方における構成比をみても、16%超えという、相対的に大きなシェアを誇る。

(表4) 都道府県別牛の種別飼養頭数

都道府県別牛の種別飼養頭数									
	ホルスタイン種			交雑種			黒毛和種		
	頭数	対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)	頭数	対全国構成比	対東北構成比	頭数	対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)
青森	24,156	1.536%	21.86%	12,655	2.26%	27.05%	30,437	1.73%	11.81%
岩手	42,762	2.719%	38.69%	14,203	2.53%	30.35%	64,474	3.67%	25.02%
宮城	17,997	1.144%	16.28%	8,703	1.55%	18.60%	68,097	3.88%	26.42%
秋田	3,488	0.222%	3.16%	1,287	0.23%	2.75%	16,395	0.93%	6.36%
山形	10,999	0.699%	9.95%	1,389	0.25%	2.97%	40,380	2.30%	15.67%
福島	11,119	0.707%	10.06%	8,554	1.52%	18.28%	37,922	2.16%	14.72%
東北計	110,521	7.026%		46,791	8.34%		257,705	14.67%	
全国	1,572,962			561,049			1,756,890		
出典：家畜改良センター資料より筆者加工作成									

表4は、都道府県別牛の種別飼養頭数を示したものである。まず、表4をみると第一にホルスタイン種は24156頭飼養されており、対全国構成比は1.536%、東北地方における構成比は21.86%である。これは、東北地方における1/5以上の総飼養頭数が青森県で擁していることを示し、総飼養頭数・構成比が東北第2位の数値である。全国でも有数

の畜産地帯でもある宮城県よりも、ホルスタイン種の総飼養頭数が多い。青森県も畜産地帯を擁している県ではあるが、決して他県と比較すると、決して大きい畜産地帯ではない。そのような中で、総飼養頭数・構成比が東北第2位である。

第二に交雑種は12655頭飼養されており、対全国構成比は2.26%、東北地方における構成比は27.05%である。これは、東北地方における1/4以上の総飼養頭数が青森県で擁していることを示し、ホルスタイン種と同じく、総飼養頭数・構成比が東北第2位の数値である。全国でも有数の畜産地帯でもある宮城県よりも、交雑種の総飼養頭数が多い。

第三に黒毛和種は、30437頭飼養されており、対全国構成比は1.73%、東北地方における構成比は11.81%である。これは、東北地方における1/10以上の総飼養頭数が青森県で擁していることを示し、ホルスタイン・交雑種とは逆に総飼養頭数・構成比が東北地方下位2位である。東北地方においても決して大きいシェアではない。

(表5) 繁殖雌牛の飼養頭数

	繁殖雌牛	対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)
青森	13,600	2.14%	13.73%
岩手	30,400	4.77%	30.70%
宮城	26,500	4.16%	26.76%
秋田	6,690	1.05%	6.76%
山形	7,940	1.25%	8.02%
福島	13,900	2.18%	14.04%
東北	99,030	15.55%	
全国	636,800		

(出典：農林水産省統計情報部「畜産統計」より筆者加工作成)

表5は、東北地方における県別繁殖雌牛の飼養頭数を示したものである。まず、表5をみると繁殖雌牛は13600頭飼養されており、対全国構成比は2.14%、東北地方における構成比は13.73%である。これは、東北地方における1/10以上の繁殖雌牛頭数が青森県で擁していることを示し、繁殖雌牛頭数・構成比が東北第4位の数値である。全国でも有数の畜産地帯でもある岩手県・宮城県よりも少ないものの、秋田県・山形県よりも繁殖雌牛が多い。

(表6) 肥育牛の飼養頭数

	肥育牛	対全国構成比 (%)	対東北構成比
青森	12,300	1.54%	10.75%
岩手	20,500	2.57%	17.91%
宮城	27,600	3.46%	24.11%
秋田	6,860	0.86%	5.99%
山形	29,700	3.72%	25.95%
福島	17,500	2.19%	15.29%
東北	114,460	14.34%	
全国	798,300		

(出典：農林水産省統計情報部「畜産統計」より筆者加工作成)

表6は、東北地方における県別の肥育牛の飼養頭数を示したものである。まず、表6をみると肥育牛は12300頭飼養されており、対全国構成比は1.1554%、東北地方における構成比は10.75%である。これは、東北地方における1/10以上の肥育牛頭数が青森県で擁していることを示し、肥育牛頭数・構成比が東北第5位の数値である。東北地方の中では、青森県で飼育されている肥育牛の割合は相対的に少ない。

(表7) 育成牛の飼養頭数

	育成牛	対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)
青森	4,900	1.30%	8.85%
岩手	20,100	5.33%	36.29%
宮城	15,900	4.22%	28.71%
秋田	4,130	1.10%	7.46%
山形	2,600	0.69%	4.69%
福島	7,750	2.06%	13.99%
東北	55,380	14.70%	
全国	376,800		

(出典：農林水産省統計情報部「畜産統計」より筆者加工作成)

表7は、東北地方における県別の育成牛の飼養頭数を示したものである。まず、表7をみると育成牛は4900頭飼養されており、対全国構成比は1.3%、東北地方における構成比は10.75%である。これは、東北地方における1/12以上の育成牛頭数が青森県で擁していることを示し、育成牛頭数・構成比が東北第4位の数値である。東北地方の中では、青森県で飼育されている育成牛の割合は相対的に少ない。

(表 8) 東北圏内における牛肉支出都道府県庁所在市別ランキング

東北圏内における牛肉支出都道府県庁所在市別ランキング			
東北ランキング		支出金額(円)	数量 (g)
1	山形市	27,068	9,410
2	青森市	14,945	5,853
3	秋田市	14,839	5,200
4	仙台市	13,993	4,679
5	福島市	13,105	4,620
6	盛岡市	11,381	4,271
出典：総務省「家計調査」より			

表 8 は、東北圏内における牛肉支出都道府県庁所在市別ランキングを示したものである。表 のとおり、青森県民は、牛肉の年間購入数量が 5853 g・購入金額が 14945 円、購入数量・購入金額とともに「東北地方 2 位」である。山形県は、「山形牛」「米沢牛」という高級ブランド牛肉が存在する要因もあってか、購入数量・購入金額ともに東北 1 位であるものの、宮城県仙台市という政令指定都市の市民且つ「仙台牛」というブランド牛肉があるにも関わらず、その市民より青森県民のほうが、牛肉を消費する。東北地方県内 GDP ワースト 3 位の青森県民が、政令指定都市という大都市よりも嗜好品食品である牛肉を大きく消費している。

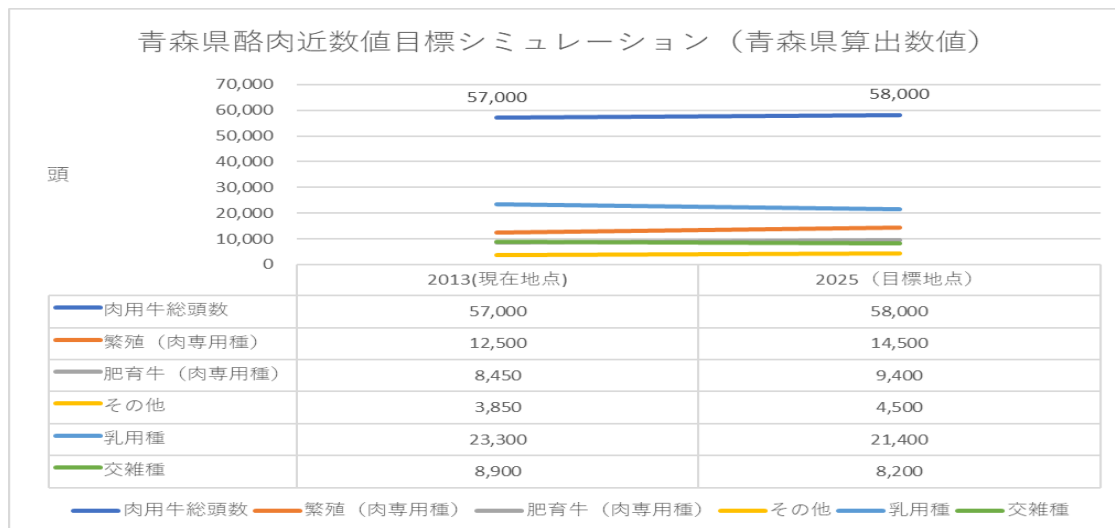
以上をまとめると、青森県養牛の構造は、「総飼養頭数が少ないわけではない」「品種による極端な偏りが無い」「あらゆる品種のバランスは概ねとれている」といったことが確認できるとともに、飼養頭数も東北地方の中で、概ねのシェアを誇ることも確認できる。東北地方においては「稀有な構造」になっていることも併せて確認できる。

（２）青森県の肉用牛を巡る情勢

（１）では、東北地方における青森県の肉用牛の位置づけを確認した。（２）では、青森県の肉用牛の情勢を確認する。

１）青森県が掲げる数値目標

（図２０）２０１３年～２０２５年版

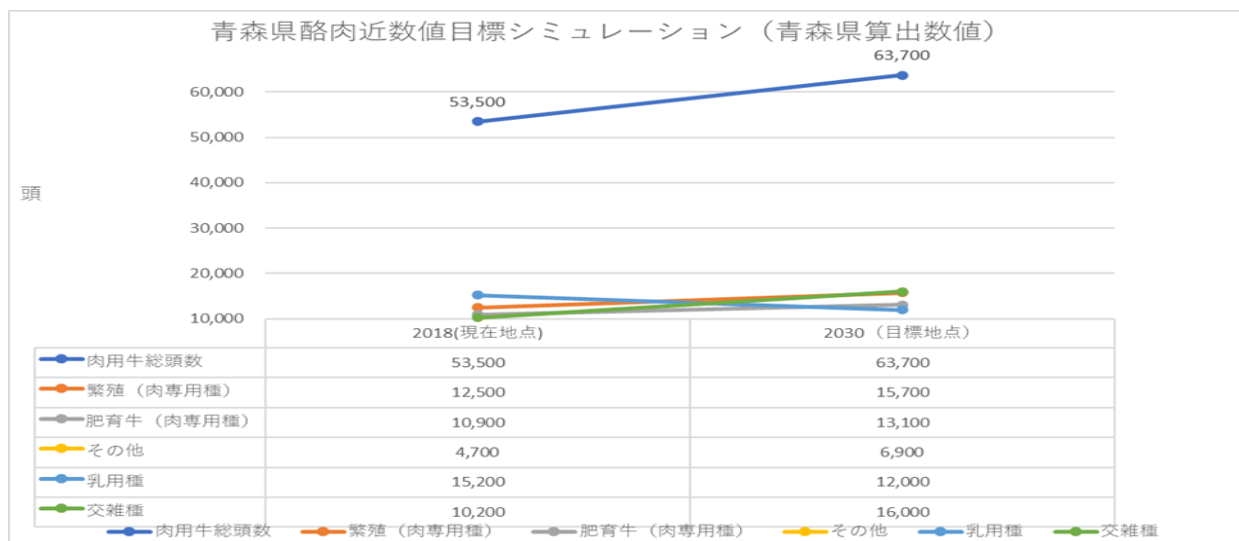


（出典：平成２８年（２０１６年）青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書より筆者加工作成）

図２０は、青森県が定める乳牛及び肉用牛の飼養頭数目標数値（２０１６年～２０２５年版）を示したものである。２０１３年は肉用牛の総頭数５７０００頭に対し、２０２５年には５８０００頭まで増頭するような設定になっている。一方、「乳用種・交雑種」は「減少」するように設定されてある。

青森県酪肉近の中で、「輸入牛肉を優先させる」といった文言がはっきり記述されてあることから、青森県としては「乳牛の増頭は不要であるという姿勢」「酪農と肉牛の関係性を鑑みていない姿勢」が明確にみられる。

(図21) 2018年～2030年版

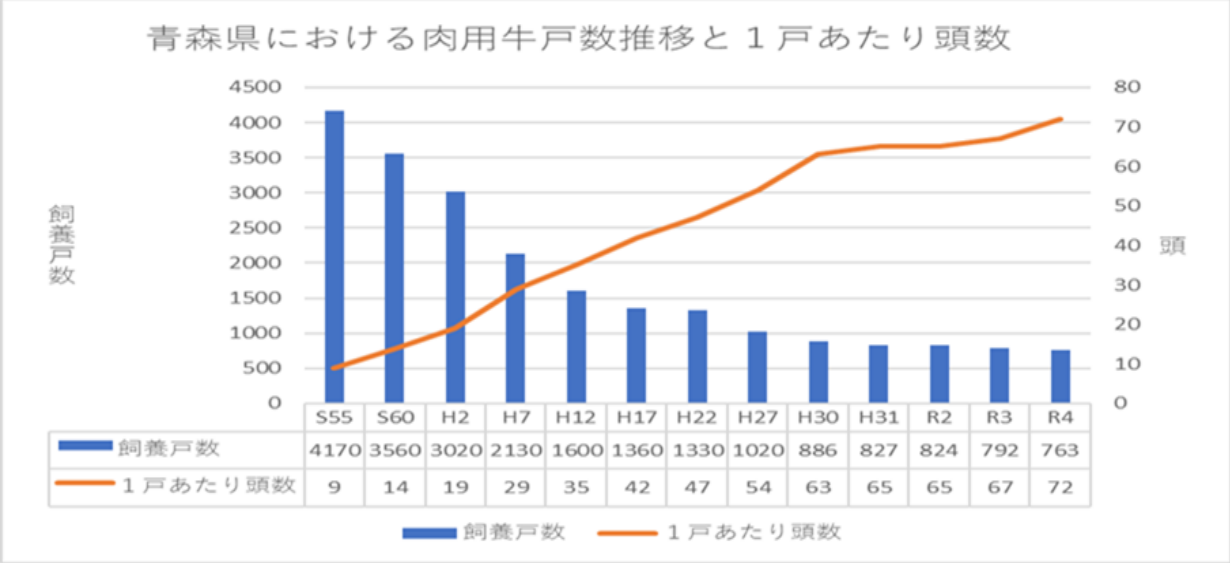


(出典：令和3年（2021年）青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書（案）より筆者加工作成）

図21は、青森県が定める乳牛及び肉用牛の飼養頭数目標数値（2018年～2030年版）を示したものである。図21をみると、青森県の「酪肉近」も「数値のみ」を変更しただけである。2013年は肉用牛の総頭数57000頭に対し、2018年を現在地としてみた場合に、53500頭まで「減少」している。2013年から2018年の間に「減少」しているのに対し、2030年度は63700頭に増頭するような設定になっている。繁殖雌牛が3000頭以上増頭、肥育牛も3000頭以上増頭という設定である。一方、「乳用種」は「減少」するように設定されてある。

青森県酪肉近の中で、「輸入牛肉を優先させる」といった文言がはっきり記述されてあることから、青森県としては「乳牛の増頭は不要である」と、行政からのメッセージとして受け取られるが、「交雑種」が2013年～2025年版と比べ、「5000～6000頭の増頭」を新たに設定している。

(図 2 2) 青森県における肉用牛戸数推移と 1 戸あたり頭数



(出典：畜産統計より)

図 2 2 は、青森県における肉用牛戸数推移と 1 戸あたり頭数を示したものである。まず、青森県における肉用牛の飼養戸数の推移を見ると、1 9 8 0 年（昭和 5 5 年）の 4 1 7 0 戸から 2 0 2 2 年（令和 4 年）には 7 6 3 戸と、3 5 年間で約 2 0 % に減少している。一方、1 戸あたりの飼養頭数は、1 9 8 0 年（昭和 5 5 年）から 2 0 2 2 年（令和 4 年）にかけて 8 倍に増加している。飼養戸数が減少していることに対し、1 戸あたり頭数が大幅に増加している。

(表 9) 青森県における牛枝肉生産量

都道府県別牛枝肉生産量（2 0 2 1 年ベース）			
	(単位：t)		
		対全国構成比 (%)	対東北構成比 (%)
青森	10347.5	0.23%	27.48%
岩手	7112.1	0.16%	18.89%
宮城	8985.9	0.20%	23.87%
秋田	1792.9	0.04%	4.76%
山形	7796.9	0.17%	20.71%
福島	1615.4	0.04%	4.29%
東北計	37650.7	0.84%	
全国	4477853.5		
出典：農林水産省「畜産物流通統計」			

表 9 は、東北地方における都道府県別の牛枝肉生産量を示したものである。まず、表 9 をみると牛枝肉生産量はトンベースでみた場合、1 0 3 4 7 t 生産されており、対全国構成比は 0 . 2 3 %、東北地方における構成比は 2 7 . 4 8 % である。構成比として、東北地方にお

ける 1/4 以上の牛枝肉が青森県で擁していることを示し、牛枝肉生産量・構成比が東北第 1 位の数値である。東北地方の中では、青森県は圧倒的に牛枝肉を生産している県である。

ここで、青森県の大手生産者を全国肉用牛生産法人・農場調査（2021 年 3 月調査）を用い、表 10 にて確認する。

（表 10）全国肉用牛生産法人・農場調査（2021 年 3 月調査）

※青森県の牧場掲載分のみ抜粋

牧場名	所在地	農場数	経営タイプ	飼養頭数	繁殖用雌牛	年間出荷頭数		商品構成（％）	主なブランド
						肉牛	うち素牛		
(有)金子ファーム	七戸町	12	肥育專業型＋乳肉複合一貫型	15,000	1,500	10,000		黒毛和種：20％、乳用雄肥育牛：25％、交雑種：55％	NAMIKI和牛、NAMIKI牛、NAMIKIビーフ
※（農）岡山牧場	六ヶ所村	5	繁殖育成・肥育一貫型	2,000	200	1,045	91	黒毛和種：10.4％、交雑種：87.3％	小川原湖牛
（出典：食肉通信社調べ「2022 数字でみる食肉産業」より拝借）									
※（農）岡山牧場に関して、2023年現在「2000頭飼養」を行っておらず、飼養頭数を3桁に減らして牧場経営を行っている（2023年現地調査にて確認済）									

表 10 は、全国肉用牛生産法人・農場調査（2021 年 3 月調査）をもとに、青森県の牧場名・所在地、農場数、経営タイプ、飼養頭数、商品構成、主な自社ブランドを示した表である。

第一に(有)金子ファームの社は七戸町（農場数は12）にあり、経営タイプも「肥育專業＋乳肉複合一貫型」という青森県のみならず、全国屈指（全国肉用牛生産法人・農場調査 2021 年 3 月調査によると飼養頭数は15000頭であり、全国10位）の「大規模・養牛オールマイティ飼養経営」という大手生産者らしい経営タイプである。繁殖雌牛も1500頭、年間出荷する肥育牛も10000頭いる。商品構成は、黒毛和種が20％、乳用雄肥育牛が25％、交雑種が55％である。また、自社ブランドとして、「NAMIKI 和牛、NAMIKI 牛、NAMIKI ビーフ」がある。

第二に、（農）岡山牧場の社は六ヶ所村（農場数は5）にあり、経営タイプも「繁殖育成・肥育一貫型」である。飼養頭数も2000頭と青森県第2位の規模である。繁殖雌牛も200頭、年間出荷頭数も肥育牛が1045頭、素牛が91頭いる。商品構成は、黒毛和種が10.4％、交雑種が87.3％である。自社ブランドとして、「小川原湖牛」がある。

（3）各団体の見解

前小節では、青森県は「おおよそ国と同じような考え方」であることが読み取れる。関連する団体はどのように考えているのか。そこで本節では青森県の肉牛生産に関わる各団体

の見解について説明する。

1) 行政側（青森県畜産協会）の見解

①青森県の畜産経営情勢や特有の課題

青森県は、生産額ベース（青森県農林水産生産額全体）でみると「畜産県」といってもいい県ではある。肉用牛は4%のシェアを誇る。それぞれの飼養方法があると認識している。

②青森県の中小企業レベルの畜産経営のビジネスモデルに対しての見解

青森県内の畜産生産者は、七戸町の(有)金子ファーム（養牛乳肉複合生産者、総飼養頭数1万頭越え）といったメガファームを意識している傾向はみられないものの、生産者独自の方法を編み出して経営している傾向がある。支援する側（行政・関係団体ともに）としては、「消費者に対する思い・販売に対する熱意」といったマインドをもった個人の生産者に対してバックアップしやすい。自分の「商品販売」という意識がないと、「経営マネジメント」を真剣に考えないのではないか。その創意工夫は養豚農家のほうが長けている印象がある。目的が、「飼料代削減」か「ブランド化販売」の大きく2つに分かれる。今後は、M&Aなどによる大規模化だけでなく、「グループ化」も重視していく必要があるのではないか。大規模化を目指したとしても、大規模化ゆえの「ブラック業態」が常態化してしまうと、生産技術や従業員が定着しない可能性が大きい。結局消費者は、「値段」を重視する。極端に高く感じるものは、消費者の関心をそそる。逆に極端に安いと、注目され手に取られやすい。中途半端な価格帯が一番売れないとの見解を示している。

2) 青森県家畜市場の見解（子牛生産並びに売買部分）

青森県内生産者、県外生産者の家畜市場利用率は（購買者ベース）、県内購買：約36%、県外購買：約64%である。県内の地区ブロック（概ね5つ程度）の中で、販売頭数ベースでは、上北地域の利用が最も多く、市場利用率は三八地区が約20%、東青地区が約1%、津軽地区が約5%、上十三地区が約67%、下北地域が約8%である。青森県外の購買者は、どの県の利用者が多いか述べる。北海道が約20%、岩手県13%、山形県約22%、栃木県約8%、宮城県約29%、埼玉県約13%、群馬県約3.5%、秋田県約0.5%、茨城県約5%、鹿児島県約5%である。

青森県家畜市場の担当者が子牛生産（販売）者に対して感じる事柄を以下説明する。

第一に、販売価格に対して、2022年6月の市場から、回数を重ねることに下落しているものの、飼料高騰も相まって、決して満足いくものではないとの見解を示している。

第二に、増体については、まずデイリーゲイン：DG（1日あたりの増体）は、全体の平均日齢（303日）を平均体重（312kg）からするとよい数値が出るが、ばらつきが目立つ。加えてBC（ボディコンディション・牛のバランスの取れた型のこと）については、繁殖牛についての脂肪の蓄積状態では、若い牛での過肥のものが散見される。

第三に種雄牛の使い方については、青森県基幹種雄牛「第一花国」の後継牛がなかなかできないことで、（独）家畜改良事業団はじめ他県産種雄牛の利用が多い。枝肉成績を残して

いる血統に人気がある。今は同じ種雄牛の産子であっても売値に差がつくこともあり、母方の血統が重要視されており、繁殖雌牛の整備に重点が置かれている。

また、購買者に対して感じることは、青森県家畜市場の場合、1日での上場が600頭を上回る中、午前10時から市場セリが開始するも、休憩なしでもセリに参加いただけることに感謝している。特に県外の購買者に関しては、最後の1頭のセリまで残ってくださることに感謝しかないと述べている。青森県家畜市場が行っている、他の家畜市場と違う取り組みは、市場上場牛にかかわる予防接種として、5種混合生ワクチン2回、牛へモウイルスワクチン2回接種を義務付けていることである。青森県家畜市場にとっての価格や種雄牛などの「変化」については、子牛価格のピークは2016年度だったが、変化は特に感じないと述べている。2007年の1年間は、子牛の平均価格が全国1位（「第一花国」産子のピーク時代と重なる）である。今後の青森県家畜市場の在り方とは、牛の流通拠点としての維持を目指すとしている。

3) JA 全農あおもりの見解（枝肉販売部分）

JA 全農あおもりの肉牛担当者の見解を以下説明する。

第一に、青森県産牛枝肉購買者はSCミート（千葉県本社の全国に直営店を展開している精肉卸問屋）や（株）ウスネ（黒毛和牛買取専門の精肉問屋）といったバイヤーが多く、バラエティーに富んだ牛枝肉が多いという印象である。

第二に、出荷者（枝肉販売者）に対して感じることは、販売価格（単価）に対しては、もっと高くなる努力をしていきたいと考えている。重量については、他県と比べてもそこそこの印象である。上物率（4等級以上）については、80%くらいで推移している。もっと上物率を上げれるよう、対策を考えていかなければならないと考えている。

以上の青森県の肉用牛生産は、ほとんどは中小規模であるにもかかわらず、中小規模で経営していけるような支援体制が薄い現状にある。

第3節 畜産経営支援政策の現状と課題

前節まで、肉用牛生産の実態について確認した。本節では、畜産経営支援政策についての先行研究言及について触れる。

(1) 規模拡大と収益性

宮崎(1985)によると、主に「生産費」について、述べられている。肉用牛の経営規模は、1940年代半ばまでは、1～2頭飼育の農家が80%以上占めていたが、1958年には48%に低下し、規模拡大が進んだ。この背景には、「乳用牛導入」による規模拡大が大きな比重を占めていることに注目されている。特に、1940年代から50年代にかけて、生産費のアップ率が高くなっていると指摘されている。生産費上昇の要因は主に3つあり、以下説明する。

第一に、最も大きな比重を占める「素畜費上昇」であり、影響した割合は54.7%を占めている。

第二に「飼料費上昇」である。時代が経るにつれ、「自給飼料」の割合が急減し、「濃厚飼料に強く依存」した経営になり、生産費をアップさせる根本的な要因だと指摘している。

第三に、「飼育労働費」の問題がある。

ただし、飼育労働費は、1951年以降、労働賃金評価が農業臨時雇用賃金から農村雇用賃金に変更されているので、時系列で直接比較不可とされる。とりわけ素畜費と飼料費が費用合計の84.1%を占めているだけに生産費をめぐる基本的な課題だ。

(2) 政策の現状と課題

①肉用牛安定帯価格制度

宮崎(1985)によると、現・(独)農畜産業振興機構が市場介入し、供給量を調整する。しかし、基準価格算定は、安定上位価格が実勢価格を上回った場合は、実勢価格をカットして安定帯内で動いたように修正していることや、素牛価格の算定が実質生産費を使ったり、名目生産費を適用したり、統一的でないことが挙げられる。また、輸入牛肉が拡大の影響もあつてか、実勢価格(過去5年の平均)を適用している。

②飼料原料抑制価格制度機能

宮崎(1985)によると、政府は農業基本法のもとで、畜産部門を「選択的拡大」の先頭に立てたが、畜産経営の安定的発展の基本である飼料需給と価格に対して政策手立てを打たなかった。全く価格安定に機能していない。

③配合飼料価格安定基金制度

宮崎(1985)によると、近年、輸入穀物の価格が安定しているといわれている中でも、基金の発動が4年のうち7回の発動があり、輸入飼料の価格変動がいかに激しいか、日本の畜産がいかに不安定化させる要因になっている。基金方式では、日本の畜産経営を安定化させる機能を果たしえないと指摘している。

④子牛価格安定基金制度

宮崎(1985)によると、各都道府県協会が事業主体となって、補給金交付契約を結ぶ

仕組みである。主な問題は2つあり、以下説明する。

1つは各都道府県が財源不足となれば、補助金を削減すること。

もう1つは取引価格の決定は、家畜市場価格をベースにしてあるため、「地域間格差」が大きいことである。

①～④をまとめると、畜産経営にとっての「仕入れ部分」である「素畜導入」「飼料調達」の支援制度は以前より施行されてきた。しかしながら、その支援が薄いと指摘されている。その限界点として、特に飼料調達は、日本国内でコントロールできる範囲外の要因も起こりうるため、「外交」「財政」「相場」「為替」非常に政治的な動きと繋がるといえる。

(3) 畜産経営のビジネスモデルと経営戦略

(2)では、畜産経営支援政策にというマクロ視点に関わる事項について触れた。(3)では、畜産経営のビジネスモデルと経営戦略というミクロ視点に関わる事項に触れる。

1) 畜産経営のビジネスモデル

①戦略的経営への転換への必要性に関する研究

新山(1996)は、従来の経営構造(家族労働力を中心とした経営要素の結合構造)そのものに限界が生じていることを示しており、経営存続のためには、経営構造自体の変革を必要としている。既存傾向の延長上に経営の方向を考える「受身型経営」では、環境変化のマイナス部分を吸収することができなくなっている。このように戦略的対応は、すべての経営にとって新たな存続条件を確保するために必要になっているといえることができる。畜産の経営戦略は、「基本戦略(事業領域確定)」「個別戦略(対外的戦略・内部体制形成戦略)」から構成される。具体例を挙げるなら、0～100頭規模で一貫化し、一貫生産で規模拡大を行うケースがある。一貫化により、①子牛の市場価格の周期的変動を経営内部に吸収すること、②平均的にみて肥育経営の方が繁殖経営より収益性が高く、繁殖から肥育まで生産過程をのばすことによって、その付加価値を獲得する、③肥育経営では、子牛を自己生産することにより、子牛の調達コストを節減することができると指摘していた。

②一貫経営についての研究

一貫経営のメリットは、福田(2009)が、「繁殖・肥育経営分離の社会的ロス」節減であり、肥育農家の社会的不要コスト増加を伴う飼育直しの必要もなく、取引の内部化によって、節減されると述べられていた。また、繁殖・肥育一貫経営は「ハイブリットモデル」と位置付けられ、粗利を厚くし、下振れにくいメリットと食肉販売を視野に入れ、顧客に一連の流れをストーリーとして説明可能である一方、デメリットは根岸(2021)が「資金回転の遅さ」を指摘していた。

③生産費の主要要素の実情

井上、廣政、中嶋(2022)によると、子牛取引について和牛の生産基盤である繁殖

農家は高齢化などにより離農が進み、減少している。繁殖農家の規模拡大が必要であり、販売収入をいかに増やすかが課題である。和牛子牛市場における価格形成要因は、「産地」「血統」「性別」が大きいと述べている。

④購入飼料について

鶴川（１９８４）によると、我が国の畜産経営では、濃厚飼料は購入飼料として入手するケースが多く、増大する輸入飼料の動向を主たる品目（とうもろこし、ソルガム、大麦、小麦、ふすま）について述べると、ふすまを除き各品目とも増加基調がある中で、ソルガム・小麦は１９７０年以降、大麦は１９７５年以降、停滞・減少しているのに対し、とうもろこしは一貫して増大している。これは各飼料の世界総輸入量動向に概ね一致し、また１９７０年以降の上昇率が、とうもろこしについては相対的に小さかったことが原因していると考えられると述べている。加えて、とうもろこし輸入の大部分はアメリカからの輸入であり、アメリカの政策とリンクする。

⑤畜産経営における資金繰り

森（１９９８）によると、肉用牛肥育経営は、他作物・他畜種と比べ「低収入・不安定性」になりがちであり、固定化負債問題は現在もなお、存在している。負債依存度の低減といった資本構成の改善・手段・水準を提唱する場合、客観的根拠即ち『レバレッジ（※借入れを利用することで、自己資金のリターン(収益)を高める効果が期待できること）効果の理論』を応用させる必要がある。また、作目・畜種的特質及び経営形態的特質から投下資本水準が非常に高い。特に自己資本利子と自作地地代の合計を高めることが重要である。投下自己資本に対し、少なくとも農外貯蓄機会であげ得る収益を実現が必要である。よって、自己資本収益率の変動を管理しておくことも重要である。

⑥経営管理とその課題

新井（１９８８）によると、負債対策と財務管理については、オイルショック後、高度成長期の過剰投資、過大負債が生産調整や畜産物価格低落によって、採算と資金繰りを悪化させ、北海道の大型酪農から始まった畜産農家負債固定化問題は、数年のうちに他の畜種に波及した。負債問題発生は、「経営問題」の重要性を改めて確認する契機となった。コスト・収益性により、農家収支バランスを必要とする。

２）一般経営学におけるビジネスモデル

１）では、畜産経営に関わることに触れた。２）では畜産経営が、一般経営学・農業経営学との共通点・相違点があるか否かを確認していく。

①一般経営学（M&A）に関する言及

分林（２００２）は、M&Aについて、自力再生が難しい企業であっても、より大きな会社を買収してもらえば、その支援で会社再建の道が開かれる。友好的なM&Aの企業提携によるシナジー効果を発揮し、大きく発展している。これを「日本型M&A」とよび、売り手、買い手双方の利益を実現する最上の経営戦略であるとしている。

②農業経営戦略・ビジネスモデルに関する先行研究

まず、成、小栗、杉山、荒幡（１９９８）は、「経営戦略」とは、「（経営）環境変化に積極的に適応し、対処していくために、状況把握、目標設定、行動代替案の探索とデザイン、代替案の評価選択という４つのステップで形成される行動計画あるいは政策である」としている。端的に述べれば、環境変化の影響に対応し、経営成長を成し遂げていくための政策手段としている。経営戦略の全過程において、特に外部環境分析は極めて重要である。外部環境の変化要因の的確な分析・把握とそれに対応する経営戦略の構築は、経営戦略の全体のプロセスの中核をなすものであると述べている。加えて、経営と外部環境との間に生じるミスマッチを早期に解消させ、その幅を大きくしないこと、あるいはミスマッチを生じさせないよう、より早く調整をはかる体制をつくる点にあり、つまりは、経営を意識的に意識的に変化させることによって経営の差別化をはかり、時経営と外部環境との関係を一定の良好な状態に保とうということだとされている。

また、環境変化と経営対応の方法は、大きく３つある。以下説明していく。

第一に、佐々木（１９９６）によると、現状延長的に経営を変化させていく方式（どちらかというと規模拡大をめざすタイプ）である。

第二に状況反応型の転換方式（市場条件が大きく変化した部門、特に果実部門でよくみられるタイプ）である。

第三に状況対応型の転換方式（その地域ではじめて〇〇する、状況対応的に試行錯誤しながら結果的に経営全体の転換に結びついていくタイプ）である。

吉田、八木、木南（２０１９）は、経営戦略の１つである多角化戦略については、農業経営の持続性から、個別の能力よりも、戦略を遂行するために必要な能力セットに着目することが重要であるとの指摘があり、労務管理能力はそれ単体では経営効率の改善への効果が小さいが、マーケティング能力と合わせることで経営効率を改善させると述べている。

また、津谷（２００１）は、農業経営に関わる多角化については、複数の市場・事業分野で活動を行っていくこと、即ち「技術やニーズを広げ」あるいは「蓄積技術を外部の有望な事業機会と結合」させ、「事業の競争優位性を保つ戦略」にほかならないとし、基本的な役割は、「経営者が新たな事業分野に進出し価値を創造すること」と定義している。多角化戦略は、新製品市場の現在の製品市場に対して関連する方向性の違いによって、①水平的多角化戦略と、②垂直的多角化戦略に区分され、多角化の形態に関する区分の実現方法は、①買収・合併、②戦略協調、③内部展開に集約されるとしている。

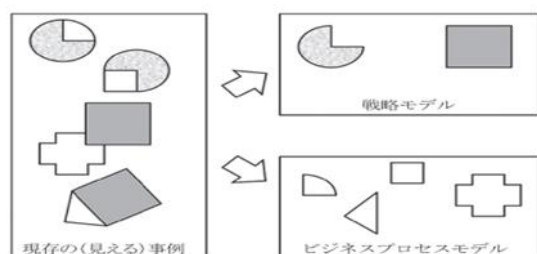
日本農業経営学会（２００７）によると、ビジネスモデルは一般的には「ビジネスの仕組みがユニークであり、売上や利益において優れた成果が得られるものを意味」し、「ビジネスモデルには市場モデル、戦略モデル、競合モデル、オペレーションモデル、収益モデル」などがあるとしている。

坂上、南石（２０１４）によると、他県（南九州地方）において、ICT等を駆使し、情報をマネジメントする仕組みをつくり、独自の経営戦略に基づくビジネスモデルを構築し、そ

れを実現するリスクと情報のマネジメントを行うことで土地利用型農業においても持続的成長を可能にする企業農業経営が成立することが確認されている。

また相原（２０１４）によると、現在ではシェアや売上高を上げるだけでは利益を確保できないことが多くなってきており、製品やサービスが顧客に受け入れられるか、利益を確保できる方法で提供できるかが重要と考えられるようになっている。最近では顧客価値の提供と利益の確保という２つの視点を両立させるものとして定義されることが多いとしている。その中で、「戦略モデル」と「プロセスモデル」があると明言している。加えて、農業ビジネスモデルも一般企業のビジネスモデルもその考え方や具備すべき要件に大きな違いはないと主張している。

（図２３）戦略モデルとビジネスモデルの分離図（相原 ２０１４より拝借）



一方、門間（２０１１）は、「農業ビジネスモデルとは、農業経営の目的を達成するため不可欠な経営の基本理念と基本戦略を明確に設定するとともに、それらを実践して着実に目的・目標を達成するために必要な方法を描いたもの」と定義しているものの、農業ビジネスモデルと一般企業のビジネスモデルで大きく異なるのは、経営資源としての土地の持続的な活用方法、地域社会との持続的な関係構築の方法、そして気象、土壌、市場、世界の農産物価格相場の変動等、農業経営をとりまく多様なリスクへの具体的な対応方針を明確化しておく必要がある点であると指摘している。

その具体的な内容として、堀江（２０１８）は、ビジネスモデルの概念は、①顧客価値の創造顧客価値創造における「誰に」の項目は具体的な顧客の設定を意味するとし、②利益創出方法とは利益を生み出すための具体的な方法の内容であり、ビジネスに必要な要素で捉えると「誰」から儲けるのか、「何」で儲けるのか、「どのような」手段や時間軸で儲けるのか、に細分化されるとし、③利益実現のプロセスは、顧客価値創造や利益創出方法において設定した項目に対する実行段階での進め方であり、ビジネスに必要な要素で捉えると「どのような」手順や段階・工程で、「誰と」組むのか、そのときの強みは「何か」に細分化されると述べている。

③ランチェスター戦略

福永（２０１８）が提唱するランチェスター戦略の概論について、「ビジネスである以上勝

つしかなく、負けたら儲けが出ない」を基本に、やり方次第、戦略次第で小が大に勝つことができ、勝つまでいかなくとも負けないで存在することし続けられるという主張がある。特に重要な原則がある。「作戦要務令（戦前の陸軍将校テキスト）」には、「戦勝の用の要は、有形無形の各種戦闘要素を統合して、敵に勝る威力を要点に集中発揮せしめるにあり」との記述があり、口語に訳すと「競合局面における敵と味方の力関係で勝敗が決まる」という戦いの原理から、『局所優勢主義』という「ここで勝つんだという戦場を定め、そこに集中し、敵に優る力を投入」する原則である。言い方をかえると、「万人受けを狙わない」ということである。一部に圧倒的に勝てればよいという原則である。法則は主に2つある。以下説明していく。

第一法則は「局地戦、接近戦、1対1の戦い」である。「戦闘力＝武器性能×兵力数」つまり「戦いの質の要素×量の要素」と整理できる。

第二法則は、「多数を同時に攻撃する近代的な『確立兵器』を使って、広い範囲で敵と離れて適用される」法則である。第二法則は、第一法則とは反対に「広域戦・遠隔戦」である。「戦闘力＝武器性能×兵力数の2乗」つまり「兵力数が勝敗を決める」「兵力数の多い方が圧倒的に有利」と整理できる。

ただし、第一の法則、第二の法則どちらも「情報なくして戦略なし」という前提であることは忘れてはならない。

小山（2020）によると、自社の強みを知るためには、受け身の姿勢で待つだけではなく、こちらから積極的にヒアリングする姿勢が大切だとの指摘もある。また、組み合わせれば、より強力な差別化ポイントになるとの見解を示し、差別化の軸を一つに限る必要もなく、他にどんな組み合わせがあるかを考えるべきだとの指摘もしている。加えて、自社の絶対評価を見つけ出すためにSWOT分析は必要であると同時に、相対評価として、「なら・しか」は競合が持っていないものを自社が持っているときに出てくる言葉であり、自社が特に他に強調したい差別ポイントがあっても、「なら・しか」がわが社の強みとして武器にして認識した方がいいと主張している。

ランチェスター戦略の結論は、主に3つある。以下説明していく。

第一に「No1主義」、ランチェスター戦略におけるNo1は、2位以下を射程圏外に引き離しているダントツの1位を意味している。1位であっても2位との差が射程圏内であれば、2位にその地位を奪われる可能性があり、その地位は不安定である。1位と2位が一騎打ちで激しく争う消耗戦はとなり、収益は向上しない。

第二に「一点集中主義」は、ビジネス領域を細分化し、部分のダントツ1位を目指すことである。言い換えれば「選択と集中」である。何かを集中する何かを決めたら、集中しない何かを切り捨てることでもある。「局所優勢主義」とは局所以外のことは後回しにすることであり、あきらめなければならないことでもある。経営資源が少ない者が勝つためには、何かに一点集中するしかなく、最終的には「決断力」が必要である。

第三に「足下の敵攻撃の原則」である。自社のシェアよりも1ランク下の企業を攻撃目標に

すること、攻撃目標である「足下の敵」への攻撃方法は、ミート（模倣）戦略である。１ランク上の企業は競争目標として、差別化することである。「足下の敵」を叩けば、自社の伸び分と「足下の敵」の減少分がダブルでカウントされ、その分だけ差は広がる。差をつければ、逆転されない射程圏外に到達する。最も効果的な戦い方であるともいえる。

④「ランチェスター戦略」と同義の「スモールビジネス（スモール・イズ・ベター）」「小者の戦略」に関する言及

岩崎（２００８）は、商業の大規模化、チェーン化こそ暮らしの豊かさを実現する手法として追及され、小規模商業の脆弱さだけが際立っていた。しかし、大規模商業の「単品を大量販売する仕組み」だけでは、高度に進化した日本人の生活者は満足しない。今こそ、小さいことを強みに変えるマーケティング戦略として、「小売り＋ α の機能」強化を提案する。我が国の社会を取り巻く大きなうねりは、小規模企業がスモールメリットであるが故の優位性を高める方向に向かっている。需要の多様化、消費の公正化といった潮流は、どれも小規模の相対的な優位性を高める要因となり得る。現代の消費の特徴は「多様性」である。消費者ニーズの多様化は、平均的なニーズを有する消費者を減少させるとともに、マス商品では満たされないニーズを生み出す。「小さいけれども確実な需要」が創造されるのである。小規模を強みに変えるためには、３つの「絞る」作業が必要である。以下説明していく。

第一に、「商品」を絞ることである。即ち、コア商品の形成することである。

第二に、「ターゲット」を絞る。ターゲットを絞ることにより、商品政策に一貫性を持たせるとともに、鋭く鮮明な個性の発信を可能にすることである。

第三は、「知恵」を絞ることである。「いかに安く売らずに済むか」と知恵を絞るべきである。消費者が求めるのは、「高い価値」であり、「低い価格」ではない。規模が小さいことを逆手にとって、それをメリットに変えることができれば競争の波に飲み込まれることはないとしている。

一方、これら先行研究を批判的に言及している研究もいくつか存在する。

第一に、西田（２００４）は、養鶏の場合ではあるが、「農場そのもの」において、巨大農場が抱えるリスクとして、感染病が発生した場合には殺処分が余儀なくされ、大規模農場ほど大きな被害を受けることになる」と指摘している。

第二に、松永（２００６）は、「養牛個体の問題」として、繁殖牛というの疾病・病気の由来は全部、ホルスタインから和牛業界へ入り、ヨーネ病や白血病は、カナダ・アメリカ中心の輸入ホルスタインと一緒に入ってきたものであり、多頭化生産においては特に注意が必要であると指摘している。

第三に、原野（１９７２）によると、多頭化のメリットは本来あるのかという言及もなされている。労働面からみても、繁殖経営は酪農のように年間作業に従事する場合とは異なり、多頭化してもそれほど効用を発揮することにはならない。むしろ、小規模経営の方が施設・

労働手段の投入額が少なくて済んでる場合が多く、反って所得を高めることがありうると述べられている。

第四に、宮崎（2006）は、一般経営学的には、M&A のリスク要因として、友好的買収であっても、細部にわたる取決めにかかわる合意形成に膨大な努力が必要であることに変わりはない。顧客へのコミットメントの低下をもたらし、商品やサービスのクオリティの低下や顧客ニーズやウォンツを反映したイノベーションの停滞などとあいまって、特に PMI（企業購買担当者の景況感指数であり、基準は50）のプロセスにおける失敗のリスク要因となりうる。M&A は成長ホルモン剤や筋肉増強剤のような劇薬でもある。用法を誤り、ペースが拙速であると大きな陥穽に陥る危険性を孕んでいると指摘している。

第5節 小括

本章の第1節から第4節において述べた内容を整理すると、以下の3点が指摘できる。

第一に、畜産経営に関する先行研究は、大規模化・スケールメリット重視が是とされたものが中心であった。その一方で、そもそも、それらを検証・批判的に言及するような研究は少なく、肉用牛経営研究に偏りが生じていた。昨今の肉用牛を巡る情勢を鑑みた場合、単に効率化や規模の経済性を追及するものではない「セカンド・ベスト」たるものの方法論を見つけ出していかなければならない。

第二に、「牛肉生産・消費県」といった地域において、効率化や規模の経済性を追及し、その地方最大都市（政令市等）や東京圏などの大都市圏に対するリーチのみが、「将来的に肉用牛ビジネスにおけるパイロットケースだろうか」という点も現時点では不明瞭な点であった。

第三に、牛肉輸入自由化時代前後においては肉用牛に関する研究が盛んであったが、近年、「農協改革」「ミートショック」「スタグフレーション」といった情勢も重なっているものの、青森県は「牛肉生産・消費県」である。米やりんごだけではない、畜産を含んだ農業経済研究も必要であり、ある種の青森県農業経済研究における「テコ入れ」という意味も込めて、「肉用牛経営」に関する研究が必要である。

更に、北日本という寒冷地における肉用牛生産研究において、米内山（1981）が行った北海道における先行研究と柳（2001）が行った岩手県についての先行研究や、（公社）中央畜産会（2009）、佐々木（2019）が行った青森県内最大手生産者「（有）金子ファーム」に関する書評はあるが、青森県の中小規模レベルの肉用牛経営に関する研究は、なされていない。これらを踏まえた検討・研究は、『『青森新時代』に向けた政策提言を見据えた農業経済研究』に寄与できるのではないか。

上記の理由を踏まえ、本研究では、青森県の肉用牛経営は、500頭未満が半数以上（農林水産省 畜産統計のデータより筆者計算 表2参照）が非メガファーム経営体という中で、大規模化や規模の経済理論を主流とする論術は、果たして青森県内の非メガファーム肉用牛経営でも、「収益性」「高付加価値化が実現」されていくための経営手法なのであろうか。青森県内中規模肉用牛経営でも、「収益性」「高付加価値化を実現」していくため、どのような経営対応や大手生産者ではできないであろう経営手法、いわゆる「ランチェスター戦略」経営がなされていることかということを実証していく。

また、上段を整理すると、青森県は大手生産者でなくとも、「牛肉生産・消費県」つまりは、「牛肉内需県」という特性を持ち、「牛肉生産・消費県」という成立条件のもと、大手生産者にはないビジネスモデル構築することによって、大手生産者以外の経営手法、つまり、福永（2018）が提唱する「ランチェスター戦略経営」が成立できるのではないかという仮説が立てられる。

加えて、題目に「非メガファーム」と表現した理由について述べる。養牛において、「非メガファーム」に関する具体的な定義や基準はない。

(独) 農畜産業振興機構 (https://www.alic.go.jp/c03/shinko04_000117.html) は、「飼養頭数 2 0 0 頭以上が大規模経営」と定義しているものの、農林水産省は、「2 0 0 0 頭以上飼養」

https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/lin/l_tiku_manage/attach/pdf/zizoku_jirei-23.pdf

を「メガファーム」としている。従って、本論文では、2 0 0 0 頭以下の飼養農家に対し、「非メガファーム」という表現をすることとする。

第3章 調査対象の概要

(1) 各生産者の立地条件

まず、調査対象として3軒の生産者が所存する平川市、八戸市、十和田市の地理条件について概説する。

1) 平川市の地理

青森県津軽地域の南端に位置し、東は十和田湖を境にして十和田市、秋田県小坂町、西は平川を隔てて弘前市と大鰐町、北は青森市、黒石市と田舎館村、南は秋田県大館市に接している。東西約30km、南北約25kmに広がり、その総面積は345.81km²を有し、いかり型をなしている。津軽平野の一部である平地、それを取り巻く丘陵地帯、さらには南八甲田連邦の山地と3種類に分類される。平地では市街地の形成及び市名にもなっている平川と浅瀬石川の恵みを受けた肥沃な土壌を利用した水田地帯の形成がなされ、丘陵地帯では主にりんご栽培が行われている。山地においては湿原や川、溪流や滝などの美しい自然環境が見られるとともに、山林が本市の総面積の約7割を占め、その約8割が国有林であり豊かな自然資源を保有している。夏は比較的梅雨の影響も少なく暑いのに対し、冬は季節風の影響で西北西の風が強く雪の日が多いという日本海側特有の気候を示しているが、地形などの影響により、地域にごとに大きな差がみられる。津軽地域の中では、平地部の降雪が少なく、山間地の積雪が多いという特性がある。

2) 八戸市の地理

(株)西村牧場が所在する八戸市の地理を、横尾(1995)、鐵, 吉川, 鮎川(2017)をもとに以下説明する。八戸市は1937年以降、近代工業の定着により東北地方の代表的な工業都市1つとなった。1990年の市域人口は約24万人である。現在の八戸市街地を見ると、都心とそれに続く連担市街地は江戸時代の小域下八戸と、漁村で交易港でもあった集落(小中野, 湊, 白銀および鮫から成っており、その周囲には近代工業化の過程で出現した工業地区と住宅地区が位置しているとされている。「鮫町」は、三陸海岸北部の集中的小規模湿地のひとつである。

3) 十和田市の地理

戸来(2006)によると、十和田市は、青森県東南の内陸部に位置し面積は約689km²である。市の北西部は八甲田山の山麓である。青森市との境には、乗鞍岳などの南八甲田連峰がそびえ、青森市側の田代平から続く牧場が広がっている。十和田湖からの水に八甲田山麓などからの水を合わせ奥入瀬川が形成されており、特に湖岸の子ノ口から焼山までは奥入瀬溪流として有名である。また、十和田市の半径20km内外に24万人都市八戸市と4万人都市三沢市があり、特に八戸市は十和田市の商圏拡大のうえで大きな対抗都市と説明されている。

(2) 調査の方法

上記3つの非メガファーム生産者については現地ヒアリングを中心に、調査を行った。

(表11) 調査先概要

	(株) たにかわ牧場	(株) 西村牧場	(株) 水尻畜産
調査日時	2023年5月26日(金)	2023年11月17日(金)	2022年9月30日(金)
経営場所	平川市	八戸市	十和田市
調査対応者	社長：谷川 良太氏	取締役：西村 智之氏	事務長：妻神 久子氏



(図24) 調査先所在地マップ

(表12) 非メガファーム生産者の経営市場確認整理表（肉牛生産者数、所在地面積、出荷所属団体加盟者数、2023年9月時点家畜市場価格）

		肉牛生産者数	所在自治体 面積(単位： km ²)	所属団体販売平 均価格(202 3年9月時点)			
平川市	JA津軽みらい（本部：平川市）	1	346.01	43.3万円			
八戸市	八戸畜協	4	305.56	51.5万円			
十和田市	JA十和田おいらせ	29	725.65	51.3万円			

(出典：青森県家畜市場2023年9月子牛市場上場名簿並びに青森県庁HP「青森県の人口と面積」より筆者加工作成)

表12は、本研究の事例経営体の経営市場を示したものである。

第一に（株）たにかわ牧場は、JA 津軽みらい（本部：平川市）管轄地域において「唯一」の肉牛生産者である。所在自治体面積は346.01km²、所属団体の子牛販売平均価格は43.3万円である。

第二に（株）西村牧場は、八戸畜協管轄地域において、4軒中の1軒という肉牛生産者である。所在自治体面積は305.56km²、所属団体の子牛販売平均価格は51.5万円である。

第三に（株）水尻畜産は、JA 十和田おいらせ（十和田市内）管轄地域において、29軒中の1軒という肉牛生産者である。所在自治体面積は305.56km²、所属団体の子牛販売平均価格は51.3万円である。

以上このような経営市場環境を考えると、（株）たにかわ牧場は「独占市場」経営体、（株）西村牧場は「寡占市場」経営体、（株）水尻畜産は「完全競争市場」経営体との認識をしてよいのではないか。

第4章 非メガファーム生産者における経営展開

本章では、現地ヒアリング調査をもとに、中規模生産者が生き残っていくために、どのような経営対応・工夫を行っているのかを述べていく。それぞれの経営マーケットを確認し、甲斐（2019）が示す和子牛生産についての①飼料の確保、②労働力の確保、③資金の確保（補助金活用等）、④飼養技術、⑤地域とのコミュニケーションを論点基準とし、論じていく。

第1節 (株)たにかわ牧場の概要

経営概要：平川市の（株）たにかわ牧場（飼養規模：230頭程度）は、谷川良太代表取締役を中心に、地域ネットワーク（水平的連携）などを積極的に活用しながら、事業を運営している。谷川良太代表取締役は、米・りんご産業中心地域の事業環境の中で、経営方針調整や現場技術と事務・情報のマネジメントを担っている「オールラウンダー社長」であり、家族繁殖肥育一貫経営・スモール畜産ビジネスの実現を果たしている。同社は、常時従業員は、社長を除いて3人程度である。労働力については、繁忙期には、アルバイトを1名雇い、配送関係の業務に従事させている。谷川社長は、県内の若手生産者でつくる協議会（AIFB 協議会）に加盟し、情報交換を行っている。

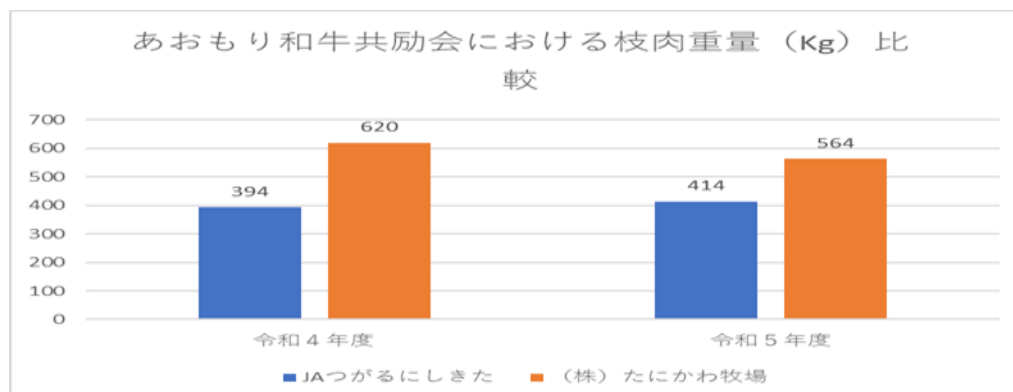
(表13) (株) たにかわ牧場の経営概要

(株) たにかわ牧場の経営概要 (2023年現地調査時点)	
法人概要	株式会社
事業内容	繁殖育成・肥育一貫
従業員数	5名程度
飼養頭数	230頭程度
ブランディング	津軽たにかわ牛、ひらかわ牛、みなみ八甲田牛

(表14) あおもり和牛共励会における枝肉重量 (Kg) 成績

あおもり和牛共励会における枝肉重量(Kg)比較								
	JAつがるにしきた	(株)たにかわ牧場						
令和4年度	394	620						
令和5年度	414	564						
(出典：JA全農あおもりより情報提供されたデータを筆者加工作成)								
(注：令和4年度共励会は、津軽地区2つの生産者が各1頭ずつ出荷したため、JAつがるにしきた分は、出荷データの平均で表記することとした)								

(図 2 5) あおもり和牛共励会における枝肉重量 (Kg) 成績比較



(出典：JA 全農あおもり提供資料より筆者作成)

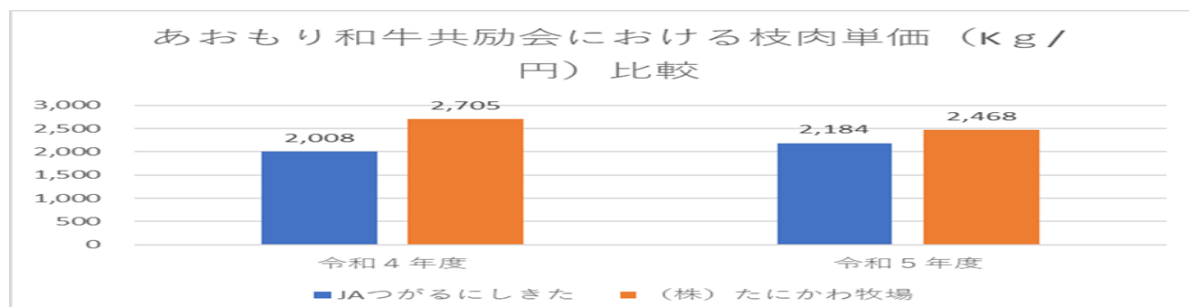
(表 1 5) あおもり和牛共励会における枝肉単価 (Kg/円) 成績比較

あおもり和牛共励会における枝肉単価(Kg/円)比較									
	JAつがるにしきた	(株) たにかわ牧場							
令和 4 年度	2,008	2,705							
令和 5 年度	2,184	2,468							

(出典：JA全農あおもりより情報提供されたデータを筆者加工作成)

(注：令和 4 年度共励会は、津軽地区 2 つの生産者が各 1 頭ずつ出荷したため、JA つがるにしきた分は、出荷データの平均で表記することとした)

(図 2 6) あおもり和牛共励会における枝肉単価 (Kg/円) 成績比較



(出典：JA 全農あおもり提供資料より筆者作成)

表 1 4・図 2 5 は、あおもり和牛共励会における枝肉重量 (Kg) 成績を示したものである。JA 全農あおもりが主催する「あおもり和牛共励会」における枝肉重量 (Kg) を比較すると、令和 4 年度 (2 0 2 2 年度) では、JA つがるにしきたが 3 9 4 Kg、(株) たにかわ牧場が 6 2 0 Kg である。令和 5 年度 (2 0 2 3 年度) では、JA つがるにしきたが 4 1 4 Kg、(株) たにかわ牧場が 5 6 4 Kg である。(株) たにかわ牧場の出荷肥育牛は令和 4 年度・5

年度ともに枝肉重量は500Kgを超えている。「体重を大きくするための肥育工程が交雑種と比べて相対的に難しい」とされる黒毛和種で、枝肉重量を500Kg以上叩き出していることは、相当な飼養技術がある左証である。「30か月齢までの肥育」という早期出荷ではない「熟成型肥育」で丁寧に飼育することによる手法をとっている帰結でもある。

表15・図26は、あおもり和牛共励会における枝肉単価(Kg/円)成績比較したものである。JA全農あおもりが主催する「あおもり和牛共励会」における枝肉単価(Kg/円)を比較すると、令和4年度(2022年度)では、JAつがるにしきたが2008円、(株)たにかわ牧場が2705円である。令和5年度(2023年度)では、JAつがるにしきたが2184円、(株)たにかわ牧場が2468円である。(株)たにかわ牧場の出荷肥育牛は令和4年度・5年度ともに枝肉単価は2000円(東京食肉市場 黒毛和種去勢A3ランク牛相場を2000円と仮定する)を超えている。令和4・5年ともにJAつがるにしきたに対して、数百円の差をつけている。これに枝肉重量分は乗じられるため、枝肉金額そのものに大きく影響する。枝肉重量同様、「質を重視」していることがみられる相当な飼養技術がある左証である。加えて枝肉重量と同じく、「30か月齢までの肥育」という早期出荷ではない「熟成型肥育」で丁寧に飼育することによる手法をとっている帰結でもある。

※データとして、『あおもり和牛「合同」共励会』ではなく、「あおもり和牛共励会」を活用した理由は、「合同共励会」は「青森県畜産加盟生産者」も含んだ共励会である。「地元JA同士の地域対決」という意味合いを明確に主張するためには、単純に各JA管轄対抗の「あおもり和牛共励会」のデータを活用したほうが、「地域No.1戦略」の意味合いをより表現できると判断したためである。

(表16・図27) 第25回全農肉牛共励会「黒毛和牛去勢の部」成績表

第25回全農肉牛共励会「黒毛和牛去勢の部」(主催：全国農業協同組合連合会 2023年7月7日開催)					
褒章	出品者	枝肉重量 (Kg)	枝肉単価 (円/Kg)		
優秀賞	(株)たにかわ牧場	609	2,911		
優秀賞	(有)金子ファーム	587	3,526		
(出典：肉牛ジャーナル2023.8月号より筆者作成加工)					

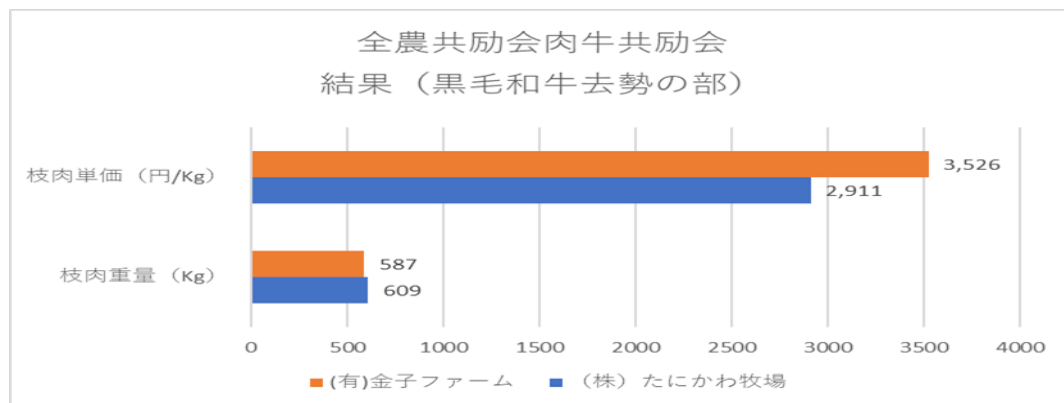


表16・図27は、2023年開催のJA全農主催の全国規模での肉牛共励会の開催結果を示したものである。全国屈指の経営規模且つ共励会受賞常連である(有)金子ファームと互角の結果を輩出している要因を以下、その理由について述べていく。

(有)金子ファームは、青森県内最大手であり、牛枝肉共励会において「受賞常連生産者」である。(有)金子ファーム対し、非大手生産者である(株)たにかわ牧場が、全国規模の共励会において(有)金子ファームと同じ「優秀賞」ということは、非常に高い飼養技術をもつ生産者であることの左証である。枝肉単価は、(有)金子ファームが3526円、(株)たにかわ牧場が2911円と、数百円の差があるもの、枝肉重量に関して、(有)金子ファームが587Kg、(株)たにかわ牧場は609Kgである。

(1) (株)たにかわ牧場の特徴（牧場主と外的要因によるスモールビジネス・リスク分散経営への切り替え）

元々は、父親が経営していたのだが、牧場主（現在40代）本人も牛が好きだったこともあり、短大を卒業し、就職し、社会人経験を積んだのち、23歳ころ牛飼いをスタートさせた。その気づきの契機は、2001年のBSE発生にある。家畜の病気など、様々なリスクを考慮した場合、どのように経営していくべきか考えたところ、「誰もやっていないことをやる且つやれそうなところは全てやる」という経営スタイルに辿りついた。

(2) (株)たにかわ牧場の戦略性・ビジネスモデル

(株)たにかわ牧場の戦略性を以下説明する。

①飼料の確保：配合飼料は、民間系のものを使用している。育成牛用の発酵飼料は、北海道から取り寄せているものの、稲わらに関しては、繊維が細く、牛が食べやすい「青天の霹靂」のわらを使用している。また、敷料として使用するもみ殻も、地元のJAライスセンターより調達し、使用している。

②労働力の確保：現在は、牧場主とその妻、両親、常時アルバイトの計4～5人で稼働する。アルバイト従業員の業務は運搬関係中心である。

③資金の確保（補助金活用等）：特になし

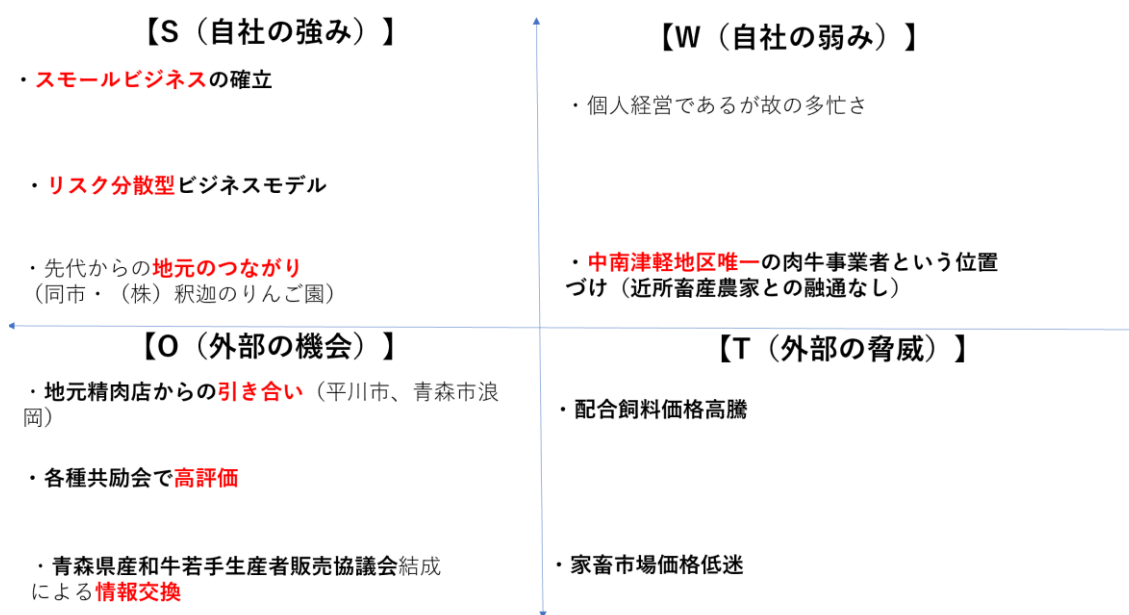
④飼養技術：熟成型肥育による枝肉の高品質・重量増・丁寧な飼養・出荷による枝肉共励会の高評価（(株)たにかわ牧場は、30か月齢以上出荷という加茂（2019）が述

べている※注5「国で推奨されている早期出荷はやらない」路線を構築している。とにかく牛を丁寧に飼育し、出荷するように心がけている。「大規模化・大量生産はやらない」という中規模生産者ならではの経営戦略である。）

⑤地域とのコミュニケーション：AIFB 協議会を通じた情報交換、平川市内等近隣精肉店からの引き合い（肉のおがさわら・肉の豚金 葛西精肉店・水木精肉店）、地元ライスセンターより稲わら・もみ殻調達、(株) 釈迦のりんご園への堆肥融通（(株) たにかわ牧場でつくられた堆肥は、同市の「(株) 釈迦のりんご園」へ提供しており、土に馴染みやすいことで評判がいいとのことである。(株) たにかわ牧場と(株) 釈迦のりんご園との関係性は、先代同士の長い付き合いからである。谷川良太社長と(株) 釈迦のりんご園・工藤社長は良きビジネスパートナーとして、毎年春に48tというトラック12台分の堆肥を運搬し、提供されている。毎年春に、堆肥1tあたり10a使用されている。(株) たにかわ牧場の堆肥は、異臭もなく、保湿もよく、栽培りんごもよく育ち、いいりんごづくりに大変寄与しているため、近所の農家にも紹介されているくらいである。）

上記のような経営対応が成立しているのは、経営マーケットが「独占市場」という経営環境であるためと考えられる。

(図28) (株) たにかわ牧場における SWOT 分析



出典：(株) たにかわ牧場への現地ヒアリングをもとに筆者加工作成

図28は、(株) たにかわ牧場における SWOT 分析をおこなったものである。

以下説明する。

第一に、自社の強み (S) について説明する。 スモールビジネスの確立という少数頭数且つ一貫経営を行い、肉牛に関わるあらゆる事業着手し、リスク分散型ビジネスモデル

を構築している。また、先代からの地元のつながり（同市・（株）釈迦のりんご園）がある。

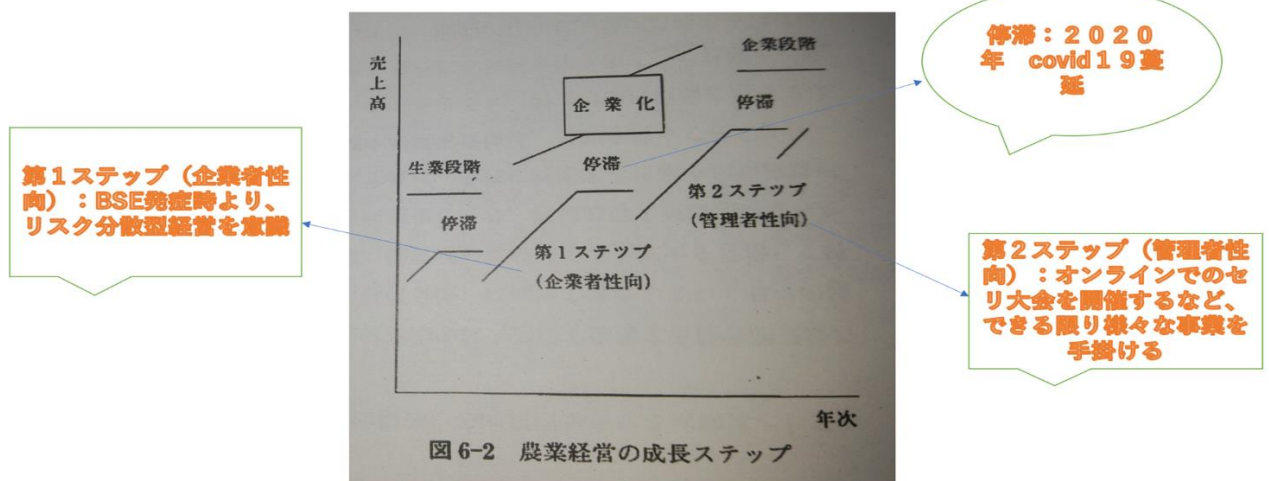
第二に、自社の弱み（W）について説明する。個人経営であるが故の多忙であること、南津軽地区・平川市唯一の肉牛事業者という位置づけが故の近所畜産農家との融通がないことである。

第三に、外部の機会（O）について説明する。地元精肉店の引き合い（平川市、青森市浪岡）があること、各種共励会で高評価であること、AIFB 協議会（青森県産和牛若手生産者販売協議会）結成による情報交換できることである。

第四に、外部の脅威（T）について説明する。配合飼料の価格が高騰していること、家畜市場の価格低迷し、子牛販売がしづらいことが挙げられている。

（図 2 9）（株）たにかわ牧場における経営ステップ図（現地ヒアリング調査をもとに加工作成

【たにかわ牧場における経営成長ステップ図】



出典：木村伸男（2008）「現代農業のマネジメント-農業経営学のフロンティア-」P170 図6-2より拝借

図 2 9 は、（株）たにかわ牧場における経営ステップを示したものである。以下説明する。

まず、第 1 ステップ（企業者性向）：は、BSE 発症時より、リスク分散型経営を意識し、経営転換を図ったことである。停滞ステップは、2020 年に発生した covid 19 蔓延である。それに基づき、第 2 ステップ（管理者性向）：はオンラインでのセリ大会を開催するなど、できる限り様々な事業を手掛けたことである。

(図30) (株)たにかわ牧場ビジネスモデル図(現地ヒアリング調査をもとに加工作成)

【(株)たにかわ牧場ビジネスモデル図】

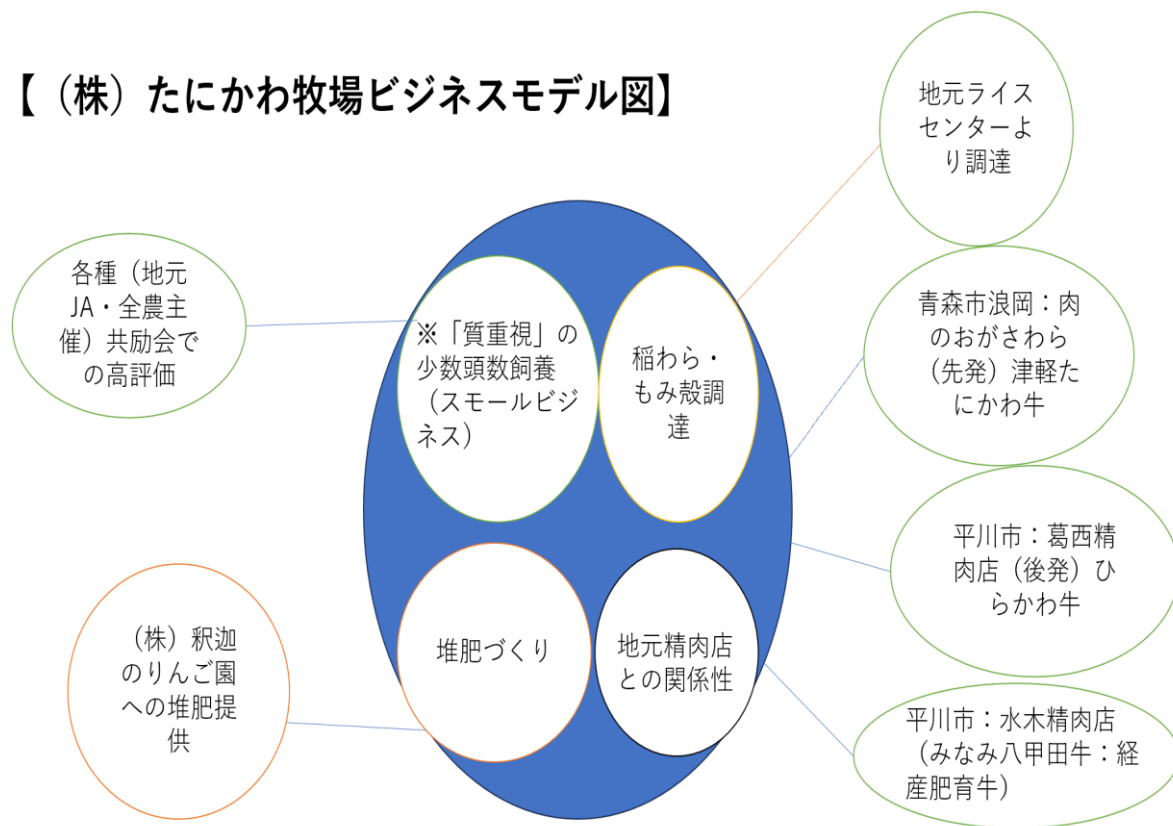


図30は、(株)たにかわ牧場ビジネスモデルを示した図である。以下説明する。

第一に、「質重視」の少数頭数飼養(スモールビジネス)を行っていることが、各種(地元JA・全農主催)共励会での高評価につながっていること。

第二に、稲わら・もみ殻は地元ライスセンターより調達していること。

第三に、地元精肉店との関係性・引き合いがあること(青森市浪岡の「肉のおがさわら」にて「先発」の津軽たにかわ牛、平川市の葛西精肉店にて「後発」の「ひらかわ牛」、平川市の水木精肉店で販売されている「みなみ八甲田牛」(経産肥育牛))

第四に、つくられた堆肥は、(株)釈迦のりんご園へ提供している。

第3節 (株)西村牧場の概要

経営概要:八戸市の(株)西村牧場(飼養規模:150頭内母牛75頭、子牛50頭)は、西村智之氏を中心に、繁殖・育成中心の事業を展開しながら、年14頭程度の経産肥育牛(家畜市場からの買戻し)を仕上げ、日ハムに出荷・精肉(さめっ娘牛というブランド牛を商標登録)として買い戻し、地元の飲食店に卸すと同時に、水田の直接支払交付金(飼料米づくりに対する補助金制度)を活用しつつ、大根づくり(※2023年現地調査時点では生産なし)を行う「多角・複合経営」いわば「準6次化」というビジネスモデル

で経営している。(株)西村牧場は、従業員も代表取締役も含め6名程度と、決して大規模とは言えない牧場であるが、肉用牛飼養に関する師匠である島根県の(株)松永牧場・松永直行専務の教えである「おいしい肉づくり」を念頭に牛づくりをしている。八戸市鮫町という湊町という立地柄、つまり、夏場の「潮風」を活かしながら、子牛の暑さストレスを軽減できている。また、情報交換についても、AIFB協議会のメンバーを中心に行っている。

※「準6次化」と表現した理由について述べる。「準6次化」に関する具体的な定義や基準はない。しかしながら、「加工処理そのものは委託且つ精肉販売納品のみというサービス」に加え、農林水産省公表の「食料・農業・農村計画」をもとに述べると、「輸出をめざしている」わけではなく、「新たなバリューチェーンや雇用創出」の部分には、マッチしていないビジネスモデルだと考察したためである。

(<https://www.maff.go.jp/j/nousin/inobe/6jika/attach/pdf/index-1.pdf>)

(表18) (株)西村牧場の経営概要

(株)西村牧場の経営概要(2023年現地調査時点)	
法人概要	株式会社
事業内容	繁殖・育成(一部肥育)
従業員数	6名程度
飼養頭数	150頭程度
ブランディング	さめっ娘牛

(1) (株)西村牧場の特徴

元々は、30年くらい前まで馬屋として経営していた。やがて、父から経営のかじ取りを引き継ぐことになり、牧場主(現在40代)本人は、福井工業大学を卒業し、島根県(株)松永牧場で2年半研修を積んだのち、牛飼いをスタートさせた。現在は、牧場主とその妻、両親、従業員3名の計6人で稼働している。役割分担として、従業員は、繁殖・育成事業をメインに、市場・精肉・飼料米・大根づくりは西村智之氏が担当している。

(2) (株)西村牧場の戦略性・ビジネスモデル

(株)西村牧場の戦略性を以下説明する。

- ①飼料の確保：配合飼料は、民間系のものを使用している。育成牛用の発酵飼料は、北海道から取り寄せ、粗飼料は地元産のものを使用している。
- ②労働力の確保：牧場主とその妻、両親、従業員3名の計6人である。
- ③資金の確保(補助金活用等)：『水田活用直接支払交付金』を活用している。
- ④飼養技術：子牛における「腹づくり」をしっかり行う技術且つ経産肥育牛の飼育技術
- ⑤地域とのコミュニケーション：AIFB協議会を通じた情報交換、日本ハムとの連携(家

畜市場で販売不可能であった牛を買戻し、経産肥育牛を一旦日ハムに卸し、精肉を買戻し、牧場内パントリーにて処理する）・地元精肉店への納品（3年位前に「さめっ娘牛」という自社ブランド牛をつくり、「商標登録」をおこなった）、不定例でバーベキューハウスでのイベント開催

上記のような経営対応が成立しているのは、「寡占市場」経営体であるためと考えられる。

（図3 1）（株）西村牧場における SWOT 分析

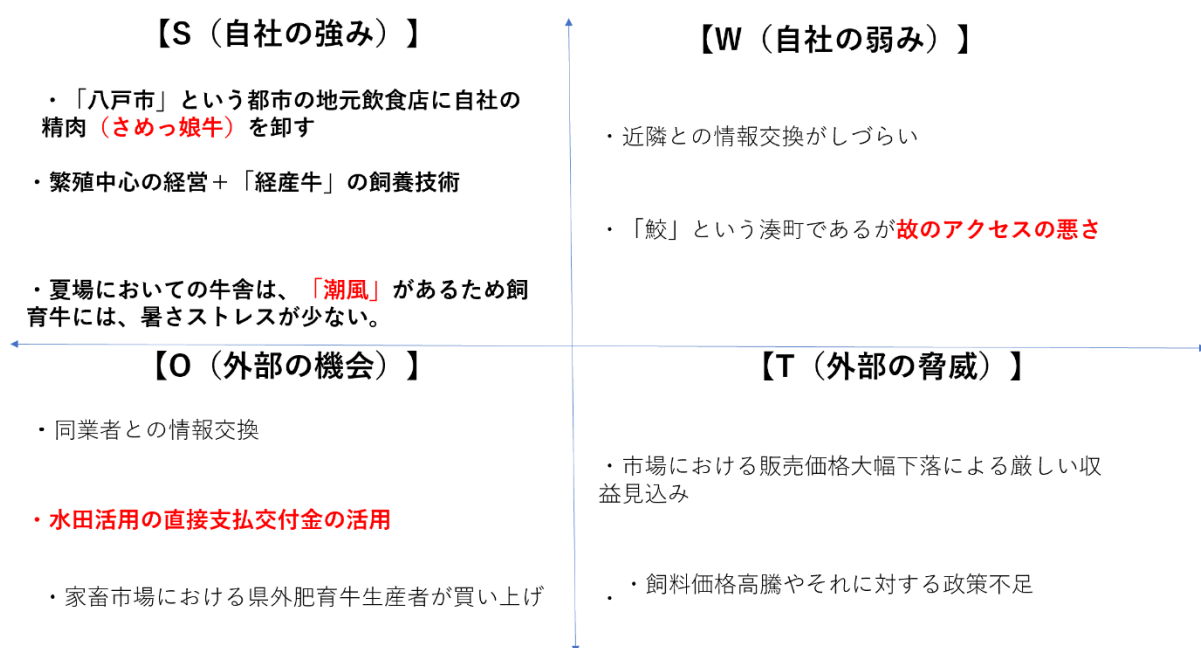


図3 1は、（株）西村牧場における SWOT 分析をおこなったものである。以下説明する。

第一に、自社の強み（S）について説明する。「八戸市」という都市の地元飲食店に自社の精肉（さめっ娘牛）を卸すことができ、繁殖中心の経営でありながら、「経産牛」まで大切に飼育し、出荷できる技術がある。更に、夏場においての牛舎は、「潮風」があるため飼育牛には、暑さストレスが少ないことが挙げられる。

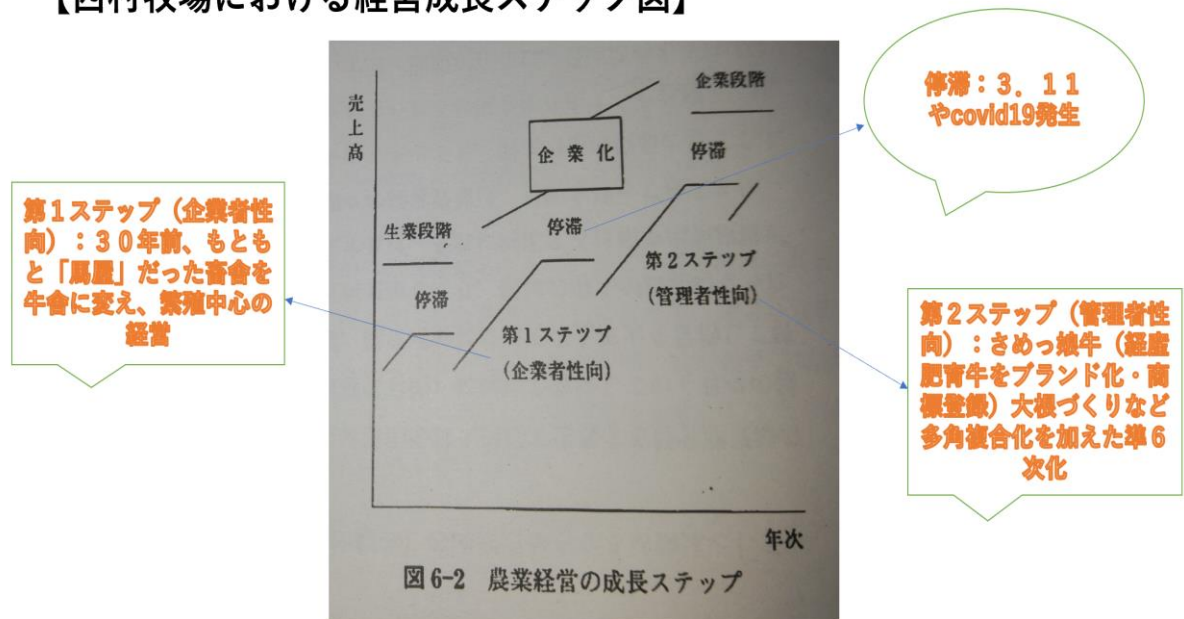
第二に、自社の弱み（W）について説明する。近隣との情報交換がしづらく、バーベキュー大会等を開催するが、「鮫町」という湊町であるが故のアクセスの悪い。

第三に、外部の機会（O）について説明する。「水田活用の直接支払交付金」の活用していることや、家畜市場における県外肥育牛生産者に子牛を購入されている。

第四に、外部の脅威（T）について説明する。市場における販売価格大幅下落による厳しい収益見込みが厳しく、飼料価格高騰やそれに対する政策不足を感じている。

(図32) (株)西村牧場における経営成長ステップ図(現地ヒアリングをもとに作成)

【西村牧場における経営成長ステップ図】



出典: 木村伸男(2008)「現代農業のマネジメント-農業経営学のフロンティア-」P170 図6-2より拝借

図32は、(株)西村牧場における経営成長ステップを示したものである。以下説明する。まず、第1ステップ(企業者性向):は30年前、もともと「馬屋」だった畜舎を牛舎に変え、繁殖中心の経営を行った。停滞ステップとして、東日本大震災(3.11)やcovid19が発生し、第2ステップ(管理者性向)として、さめっ娘牛(経産肥育牛をブランド化・商標登録)飼料米づくりなど多角複合化を加えた準6次化を行ったことである。

(表 19) (株) 西村牧場における子牛市場出荷データ ※ 2023 年 9～12 月出荷分

((株) 西村牧場 子牛市場出荷データ)				
	日齢(日)	体重 (kg)	推定平均DG	販売額 (万円)
9月	298.3	351.0	1.2	54.1
10月	303.0	346.2	1.1	48.2
11月	305.0	364.7	1.2	57.9
12月	290.5	352.5	1.2	69.1
平均	299.2	353.6	1.2	57.3
県平均との差	-3.8	41.6		
標準偏差	6.4	7.9	0.0	8.8
相関係数	-0.76	0.34	0.95	
(出典：青森県家畜市場上場名簿より筆者加工作成)				
※県平均値：日齢は303日、体重が312Kg				

表 は、2023 年 9 月～12 月における青森県家畜市場に出荷された (株) 西村牧場の子牛の各月平均した数値をもとに、計算分析したものである。

- ① 平均日齢：9 月～12 月の子牛出荷平均日齢は、平均して 299 日と県平均日齢の 303 日より子牛生産回転が速い日齢となっている。ばらつき (標準偏差) も 6.4 と若干ある。相関係数も -0.76 であり、販売額とも中程度と相関関係にある。
- ② 平均体重：9 月～12 月の子牛出荷平均体重は、平均して 353Kg と、県平均体重の 312Kg よりかなり大きい個体となっており、ばらつき (標準偏差) も 7.9 と概ね多い。販売額とは弱い相関関係にある。
- ③ 推定平均 DG：9 月～12 月の推定平均 DG (1 日あたりの増体であり、1 日 1Kg 増体があれば理想的とされる) は、1.2 である。DG が 1.2 で維持できていることは、相当な育成技術があることが推察できる。ばらつき (標準偏差) ない。販売額とも強い相関関係にある。

(株) 西村牧場では、子牛における「腹づくり」をしっかり行うことができる技術があるため、子牛販売額も、市場価格下落している期間 (2023 年 9～12 月) であっても、平均 57 万円の価格を打ち出せている。加えて、(株) 西村牧場が生産する子牛販売平均価格「57.3 万円」は、(独) 農畜産業振興機構の交付事業である「※注 4 肉用子牛生産者補給金制度」の「合理化目標価格 (黒毛和種)：43.9 万円」より 13.4 万円高い価格である。

(図 3 3) (株) 西村牧場のビジネスモデル図 (現地ヒアリング調査をもとに作成)

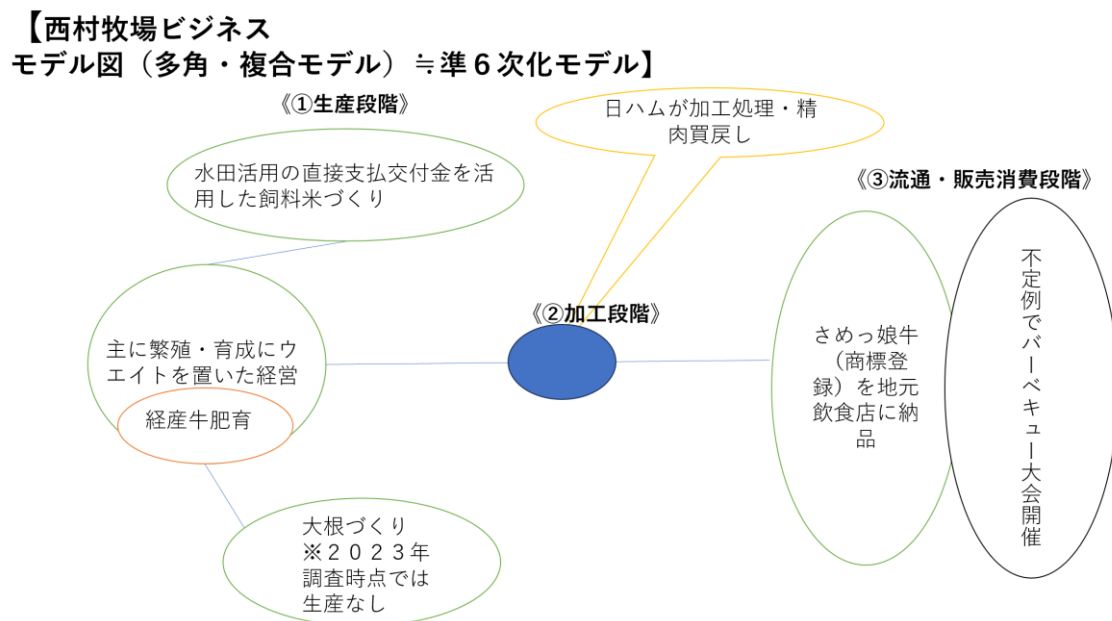


図 3 3 は、(株) 西村牧場のビジネスモデルを示したものである。以下説明する。

第一に、生産段階として、主に繁殖・育成に軸を置いた経営並びに経産牛肥育し、水田活用の直接支払交付金を活用した飼料米づくりを行い、2023年調査時点では生産なしではあるが、大根づくりも併せて行っている。

第二に、加工段階は、日ハムと連携して、加工処理を委託し、精肉を買戻している。

第三に、流通。販売消費段階では、自社ブランド牛肉のさめっ娘牛(商標登録)を地元飲食店に納品し、不定例でバーベキュー大会を開催開催している。

第 3 節 (株) 水尻畜産の概要

経営概要：十和田市の(株) 水尻畜産は、妻神久子事務長を中心に繁殖管理タブレットなどを積極的に活用しながら、事業を運営している。妻神事務長は男性中心の事業環境の中で、経営方針調整(幹部秘書)や現場技術と事務・渉外のマネジメント(パイプ役)を担っている「中間管理女性社員」であり、ホルスタイン種肥育経営から繁殖経営への切り替えを実現している。同社は、耕畜事業どちらも含め従業員23人程度である。労働力については、各担当2人ずつ配置し、必ず従業員が休暇を取りやすいように、人事配置している。妻神事務長は土日に地域活動(子ども食堂おやつ配布活動)を行っている。

(表 20) 水尻畜産の経営概要

(株) 水尻畜産の経営概要 (2022年現地調査時点)	
法人概要	株式会社
事業内容	繁殖・育成
従業員数	23名程度
飼養頭数	900頭程度
ブランディング	

(1) (株) 水尻畜産の特徴 (肥育経営から繁殖経営への切り替え)

契機は、マルキン（国の肥育牛保険補助事業）をもってもしても、採算は取れなかったことである。性別産み分けが北海道で隔離されたこともあり、ホクレン上場価格は上昇した。単価の上昇の裏には乳用種の雌牛産み分けの影響もあると言われている。乳用種（ホルスタイン去勢牛）の肉用牛肥育事業であったが、2014～15年頃からホクレン導入単価の値上がりの影響を受け、1頭当たりの採算が取れなくなってきたため繁殖事業着手に踏み切った。繁殖事業着手は、2015年1月より乳用種肥育事業の預託部門の導入を徐々に減少し、2019年2月で預託部門は販売終了した。2019年12月には地元導入も減少し2020年12月に乳用種肥育のすべての販売を終了した。和牛繁殖事業開始は2016年3月より妊娠牛と交雑種の育成牛の購入を始めた。もう一度、採算がとれる事業を行うにあたり、安定した数量生産や血統生産を考慮し、確実に儲かると言われていた「黒毛和種・F1種（交雑種）の受精卵繁殖事業」に目を付け、着手した。受精卵繁殖事業は、「育種価」を意識しながら事業を進めていった。会社設立以前に前代表が和牛繁殖事業を経営していたこともあり、参入に関してはさほど難しいことではなかった。前代表（会長）は、「黒毛和種一本で」事業を進めたかったが、それだけでは採算も見込めず、近隣農家と同じ「黒毛和種・交雑（F1）種どちらか一本で」という手法は取れないと判断した。現社長が黒毛和種・F1種両輪で進めることを決断した。近隣では和牛繁殖が盛んであり、経営する個人事業主や農家などが多く、情報交換なども行っている。また、黒毛和種の繁殖事業の本場である南九州地方や、繁殖部門で有名な企業に研修等受け入れてもらい勉強した。受精卵繁殖事業は、2016年から着手し、全国肉牛事業協同組合を窓口にし、「中核的増頭事業（国の補助事業）」を開始した。2022年現在は、補助事業をストップし、完全に自家生産にシフトした。当初は、現専務（会長の孫）が、1週間程度、島根県・(株) 松永牧場にて現地研修を行った。繁殖事業を始める際に、指導に当たった(株) 松永牧場・松永直行専務は、「集合体的繁殖基地を設けるべき」だと指摘していたが、十和田市は大きな中山間地域でないため、土地柄を考慮すると繁殖基地も分散的にならざるをえなかった。ただ、資金面に関しては、2年に一度の「マルキン（掛

け金も高かったため）無事戻し金」を活用し、新設牛舎を建設した。、その牛舎も、工務店に「日があたるよう屋上に工夫するように」と依頼し、風通しもいいように設計させたため、通年で牛舎気温は概ねキープでき、建設コストも抑えられている。現在、政策的に推奨されている「スマート牛舎」はかえってコスト高になるため、着手はしなかった。また、配合飼料は JA 系統を使っているが、稲わら・牧草に関しては地元のものを使用し、国の「耕畜連携補助事業」を活用しながら、飼料コストを抑える取り組みをしている。

（株）水尻畜産独自の取り組みとして、主に血統に時代の流れがあり増体系・肉質系に分かれて、購買者の好みを探らなければならないなど経営に工夫が求められた。のちの肥育農家が出荷していくであろう「共励会（枝肉品評会）」を意識し、「安福久（サシがよく入ることで有名であった伝説的黑毛和種雄牛）」系を中心に生産・出荷を行っている（全体頭数の半分程度）が、「気高系（増体しやすい血統）」「藤吉系（増体・サシなど、バランスがとりやすい血統）」にシフトしている。なかなかこれといった血統掛け合わせが出てこないのが悩みであるが、地道に事業を進めている。また、「牛温恵（母牛発情発見器）」も活用しつつ、スタッフの「目視技術」も重要視している。ハッチ（子牛1頭小屋）も手作り、極力コストを抑えている。いわば「半機械化」で完結させている。独自の牛管理ソフト（エクセル作成）をタブレットで事務員が見て、現場作業員と常々連携できるようにしている。

また、近隣のライバル生産者に対して、母牛の交雑種の種類を増頭し受精卵移植による子牛生産を主とする和子牛の頭数で勝てるよう、母牛の増頭をおこなってきた。

（２）（株）水尻畜産の戦略性・ビジネスモデル

１）（株）水尻畜産の戦略性

（株）水尻畜産の戦略性を以下説明する。

①飼料の確保：配合飼料は、JA 系統のものを使用している。発酵飼料は特になし、粗飼料は「耕畜連携補助事業」を活用し、地元産のものを使用している。

②労働力の確保：従業員は計 23 名である。従業員が休暇を取りやすいよう配慮されている。

③資金の確保（補助金活用等）：経営転換初期『中核的担い手増頭事業』の活用、『マルキン』無事戻し金を設備投資に活用、『耕畜連携補助事業』を活用し、生産コスト低減

④飼養技術：繁殖・育成管理タブレット、牛温恵という ICT 技術活用、スタッフの目視技術・肥育農家の好みに合わせた受精卵繁殖を活用した安定的血統牛生産

⑤地域とのコミュニケーション：近隣農家との情報交換、近隣稲作農家との耕畜連携
上記の経営対応をとっているのは、経営市場が「完全競争市場」であるためと考えられる。

２）先行的ビジネスモデル

まず、「繁殖経営へのシフトチェンジ」というビジネスモデル自体は決して珍しいことではない。荒木（2016）によると、先行事例として、（株）水尻畜産が 2016 年時

点で「繁殖経営に切り替える」ビジネスモデルは青森県外には存在していた。大きく2つの先行・類似事例（ケーススタディ）があった。

第一に、福岡県嘉麻市の（株）高手牧場の事例である。母牛200程度の規模で、常時4～5人のフタッフで和牛繁殖を営んでいる。ただし、（株）高手牧場の場合は、「肥育→繁殖育成・肥育一貫→繁殖・育成専門」という2段階のシフトチェンジを経ている。繁殖育成・肥育一貫という経営モデルを切り替え始めた2005年、繁殖・育成専門に切り替えたのが2015年である。この当時は、全国的にも珍しい事例と言われていた。主な特徴は、「元肥育農家」という目線を活かし、脂の乗った見栄えのする子牛よりも、肥育段階で伸びる牛を目指している。契機は、「後継者がいない」「素牛相場・穀物相場・枝肉相場」の影響を少しでも軽減しようと考えたためである。肥育をやめた理由は、「一貫経営は資金の寝る期間が長く、特に肥育牛の仕上げ期に事故が発生した場合、非常に厳しい」と考えたからだ。繁殖と肥育できっちり境界線を引くこと、飼料・ビタミン給与において、「質より量」「肥育とは対照的に飼養」という「戦術」で、元肥育農家の目線を活かすという経営モデルを確立している。（株）水尻畜産との共通点は、「機器は使うが最後は人の目を使う」という「半機械化」に留めている考え方である。養牛カメラに頼り切ることなく、スタッフの観察に力を入れ、「機械より先に見つける」をモットーとしている。

第二に、岩手県岩手郡葛巻町の中家牧場の事例である。飼養頭数220程度（母牛114頭、ホルスタイン種ET用10頭程度）の規模、且つ家族経営で和牛繁殖を営んでいる。ただし、中家牧場の場合は、「酪農経営→和牛繁殖」というシフトチェンジを経ている。和牛繁殖経営という経営モデルを切り替え始めた1974年、この当時は、「設備投資・規模拡大にかかわる借金が重くのしかかり、1日3回の搾乳でも借金返済は不可能」であった。時同じくして、日本短角種の繁殖農家で流行していた黒毛和種の受精卵活利用が目玉に留まった。これを乳牛（ホルスタイン種）に応用すべく、1993年より繁殖経営に舵を切っていった。当時、地元では非常に珍しい事例と言われていた。主な特徴は、「元酪農家」という目線を活かし、生まれた和牛雌牛は全て自家保留し、去勢牛のみ市場販売する。また、飼料も（株）高手牧場と同様、「飼料は質より量」「肥育とは対照的に飼養（飼料バランスを重視）」という「戦術」で、元酪農家の目線を活かすという経営モデルを確立している。（株）水尻畜産と（株）高手牧場・中家牧場との共通点は、やはり「機器は使うが最後は人の目を使う」という「半機械化」に留めている考え方である。養牛カメラに頼り切ることなく、スタッフの観察に力を入れている。

(表 2 1) (株) 水尻畜産における子牛市場出荷データ ※ 2 0 2 3 年 9 ～ 1 2 月出荷分

((株) 水尻畜産 子牛市場出荷データ)				
	日齢(日)	体重 (kg)	推定平均DG	販売額 (万円)
9月	313.9	338.1	1.1	52.4
10月	310.0	334.3	1.1	53.2
11月	304.4	325.3	1.1	51.3
12月	303.6	318.7	1.1	50.7
平均	308.0	329.1	1.1	51.9
県平均との差	5.0	17.1		
標準偏差	4.9	8.8	0.0	1.1
相関係数	0.78	0.88	0.92	
(出典：青森県家畜市場上場名簿より筆者加工作成)				
※県平均値：日齢は 3 0 3 日、体重が 3 1 2 K g				

表 2 1 は、2 0 2 3 年 9 月～ 1 2 月における青森県家畜市場に出荷された (株) 水尻畜産の子牛の各月平均した数値をもとに、計算分析したものである。

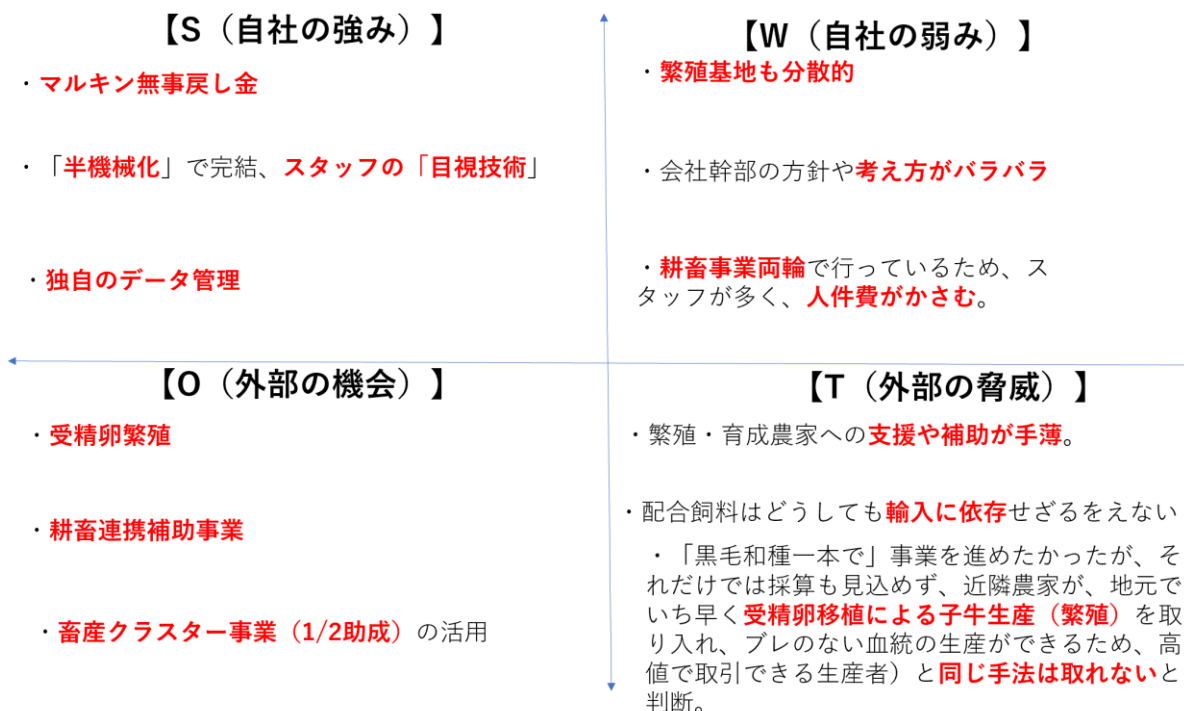
①平均日齢：9 月～ 1 2 月の子牛出荷平均日齢は、平均して 3 0 8 日と県平均日齢の 3 0 3 日と概ね近い日齢となっている。ばらつき (標準偏差) も 4. 9 と若干ある。販売額とも強い相関関係にある。

②平均体重：9 月～ 1 2 月の子牛出荷平均体重は、平均して 3 2 9 K g と、県平均体重の 3 1 2 K g より大きい個体となっており、ばらつき (標準偏差) も 8. 8 と概ね多い。販売額とも強い相関関係にある。

③推定平均 DG：9 月～ 1 2 月の推定平均 DG (1 日あたりの増体であり、1 日 1 K g 増体があれば理想的とされる) は、1. 1 である。DG が 1. 1 で維持できていることは、相当な育成技術があることが推察できる。ばらつき (標準偏差) がない。販売額とも強い相関関係にある。

(株) 水尻畜産が生産する子牛販売平均価格「5 1. 9 万円」は、(独) 農畜産業振興機構の交付事業である「※注 6 肉用子牛生産者補給金制度」の「合理化目標価格(黒毛和種)：4 3. 9 万円」より 8 万円高い価格となっている。

(図3 4) (株) 水尻畜産における SWOT 分析



出典：(株) 水尻畜産への現地ヒアリングをもとに筆者加工作成

図3 4は、(株) 水尻畜産における SWOT 分析をおこなったものである。以下説明する。

第一に、自社の強み (S) について説明する。2年に一度の「マルキン無事戻し金」を活用し、牛舎を建設し、「半機械化」で完結させる。（「牛温計（母牛発情発見器）」も活用しつつスタッフの「目視技術」も重要視する）また、専用ソフト（ファームノートなど）を活用せず、独自のデータ管理を行い、過去データを含め、無駄のない繁殖作業を展開する。

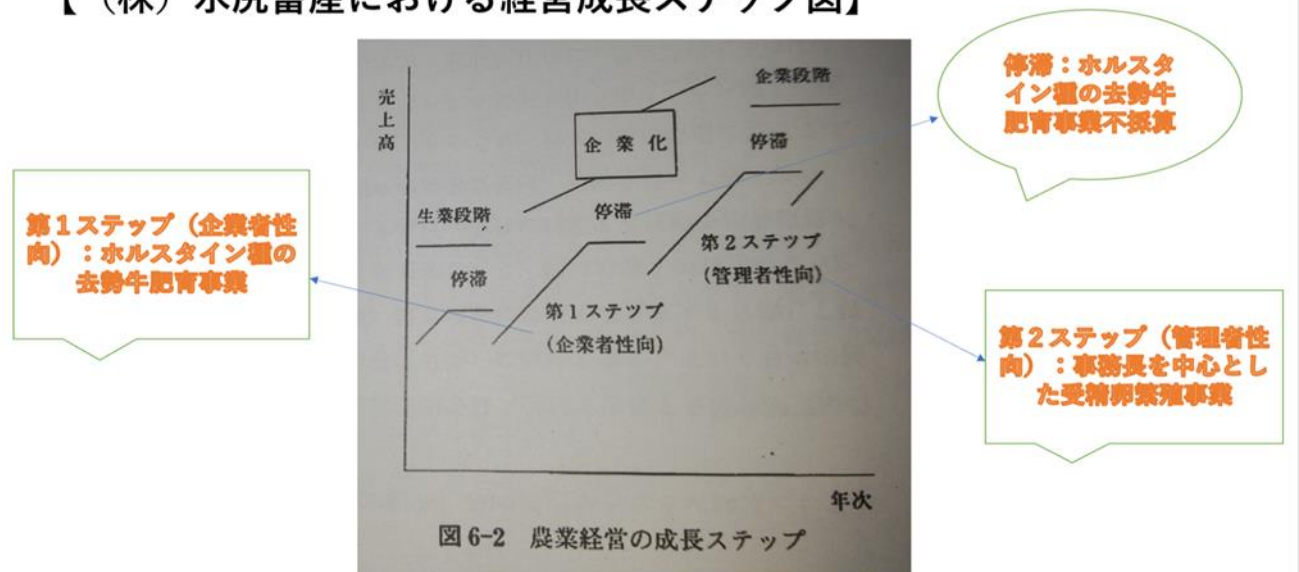
第二に、自社の弱み (W) について説明する。十和田市は大きな中山間地域でないため、土地柄を考慮すると繁殖基地も分散的にならざるをえなかった。また、会社幹部の方針や考え方がバラバラなため、現場管理や事務方との連携などといったマネジメントが難しいと感じている。耕畜事業両輪で行っているため、スタッフが多く、人件費がかさむ。

第三に、外部の機会 (O) について説明する。確実に儲かるといわれていた「黒毛和種・F1種の受精卵繁殖」に着手した。また、稲わら・牧草に関しては地元のものを使用し、国の「耕畜連携補助事業」を活用しながら、飼料コストを抑える取り組みをしている。

第四に、外部の脅威 (T) について説明する。繁殖農家への支援や補助が手薄（肥育農家への助成が多い。輸出事業を推進しているが故の肥育事業推進の姿勢が見受けられる。）であり、粗飼料は地元産で賄っているものの、配合飼料はどうしても輸入に依存せざるをえない状態である。また、「黒毛和種一本で」事業を進めたかったが、それだけでは採算も見込めず、近隣農家が、地元でいち早く受精卵移植による子牛生産（繁殖）を取り入れ、ブレのない血統の生産ができるため、高値で取引できる生産者）と同じ手法は取れないと判断した。

(図35) (株)水尻畜産における経営成長ステップ図(加工作成済)

【(株)水尻畜産における経営成長ステップ図】



出典：木村伸男（2008）「現代農業のマネジメント-農業経営学のフロンティア-」P170 図6-2より拝借

図35は、(株)水尻畜産における経営成長ステップを示したものである。以下説明する。

まず、第1ステップ(企業者性向)は、ホルスタイン種去勢牛の肥育事業を行っていたが、停滞ステップとして、ホルスタイン種の去勢牛肥育事業不採算ということに気づき、第2ステップ(管理者性向)として事務長を中心とした受精卵和牛繁殖・育成事業に転換した。

(図36) (株) 水尻畜産クロスマネジメントモデル図 (現地ヒアリング調査をもとに加工作成)

【(株) 水尻畜産クロスマネジメントモデル図】

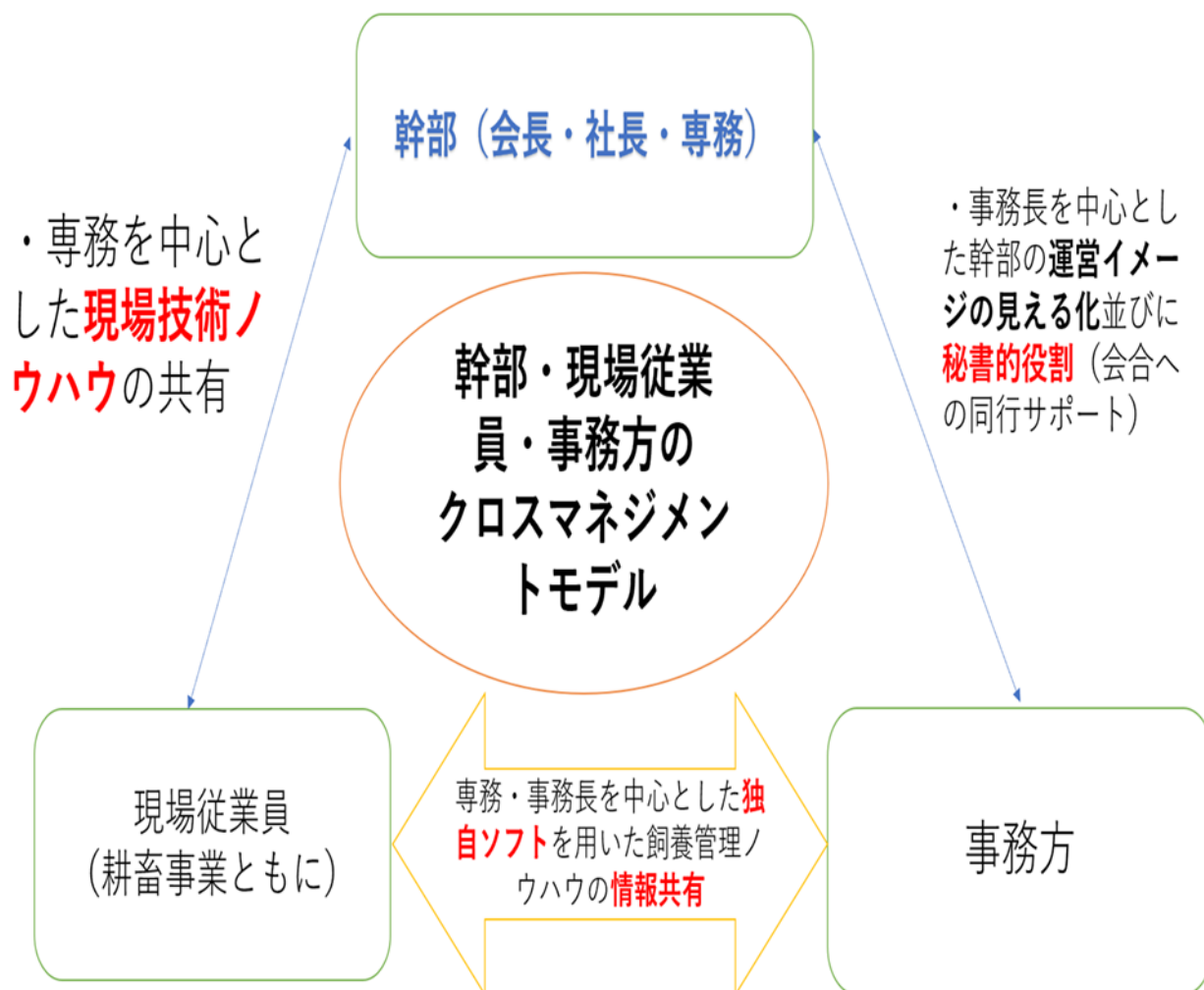


図36は、(株) 水尻畜産クロスマネジメントモデルを示したものである。以下説明する。

第一に、幹部 (会長・社長・専務) と事務方の関係性は、事務長を中心とした幹部の運営イメージの見える化並びに秘書的役割 (会合への同行サポート) を行う。

第二に、幹部 (会長・社長・専務) と現場従業員 (耕畜事業ともに) との関係性は、専務を中心とした現場技術ノウハウの共有をする。

第三に、事務方と現場従業員 (耕畜事業ともに) との関係性は、専務・事務長を中心とした独自ソフトを用いた飼養管理ノウハウの共有をする。

第5章 総合考察

第4章では、3つの経営体について、実証的に論じた。第5章では、改めて論点を整理し、畜産経営の視点から総合的に考察を行う。

(1) 大規模化・スケールメリットとの違い

(表2.2) 各非メガファーム生産者における現状と対策(「強み」の活かし方)

	現状		
	立地条件利活用		飼養技術の高さ
	生産部分	流通・消費部分	
(株) たにかわ牧場	○	○	○
(株) 西村牧場	○	○	○
(株) 水尻畜産	△		○

	対策	
	資本の再分配	
	補助事業活用等	労働力(従業員数2桁以上)
(株) たにかわ牧場		
(株) 西村牧場	○	
(株) 水尻畜産	○	○

表2.2は、各非メガファーム生産者における現状と対策(「強み」の活かし方)を示したものである。以下、各法人の特長の違いについて説明する。

各非メガファーム生産者は、大規模化・スケールメリットとの違いを出すために、「立地条件」を活用し、尚且つ情報収集を含む「飼養技術の高さ」を磨いている。また、補助事業を含む政策に関して、乗る部分と乗らない部分の棲み分けができているということである。

特に、(株) たにかわ牧場、(株) 西村牧場は、それぞれの地域特性や「独占・寡占市場経営体」という利点と「牛肉の質やおいしさにこだわる」という「強み」を活かし、大手生産者にはない手法で経営している。

(2) 今後の非メガファーム生産者の在り方

(表23) 和子牛安定的生産のための5つの成立条件(3つ各非メガファーム生産者の論点整理)

	(株) たにかわ牧場	(株) 西村牧場	(株) 水尻畜産
①飼料確保	配合飼料：民間系	配合飼料：民間系	配合飼料：JA系統
	発酵飼料：北海道	発酵飼料：北海道	発酵飼料：なし
	粗飼料：ライスセンター	粗飼料：地元産	粗飼料：耕畜連携
	飼料米：なし	飼料米：あり(借地)	飼料米：なし
②労働力確保	家族経営+アルバイト	家族経営+数名の従業員	従業員が休暇が取りやすいよう配慮
③補助金活用等資金の確保		水田活用直接支払交付金事業の活用	中核的担い手増頭事業の活用
			マルキン無事戻し金
			耕畜連携補助事業の活用
④飼養技術	熟成型肥育による枝肉の高品質・重量増	子牛における「腹づくり」をしっかり行う技術	繁殖・育成管理タブレット
	丁寧な飼養・出荷による枝肉共励会の高評価	経産肥育牛の飼育技術	牛温恵というICT技術活用
			スタッフの目視技術・肥育農家の好みに合わせ受精卵繁殖を活用した安定的血統生産
⑤地域とのコミュニケーション	AIFB協議会	AIFB協議会	近隣農家との情報交換
	平川市内等近隣精肉店からの引き合い	日ハムとの連携	
	ライスセンターより稲わら・もみ殻調達	地元精肉店への納品	近隣稲作農家との耕畜連携
	(株) 釈迦のりんご園への堆肥融通	パーベキューハウスでのイベント開催	

表23は和子牛安定的生産のための5つの成立条件(3つの各非メガファーム生産者の論点整理)を示したものである。

第一に(株) たにかわ牧場は、

- ① 飼料の確保として、配合飼料は、民間系のものを使用し、育成牛用の発酵飼料は、北海道から取り寄せ、稲わらに関しては、繊維が細く、牛が食べやすい「青天の霹靂」のわらを使用し、敷料として使用するもみ殻も、地元のJAライスセンターより調達し、使用している。飼料米生産は特になしである。
- ② 労働力の確保は、牧場主とその妻、両親、常時アルバイトの計4～5人で稼働する。
- ③ 補助金活用等資金の確保は特になしである。
- ④ 飼養技術に関して、熟成型肥育による枝肉の高品質・重量増・丁寧な飼養・出荷による枝肉共励会での評価は高い。
- ⑤ 地域とのコミュニケーションは、AIFB協議会を通じた情報交換、平川市内等近隣精肉店からの引き合い、地元ライスセンターより稲わら・もみ殻調達、(株) 釈迦のりんご園への堆肥融通している。

第二に(株) 西村牧場は、

- ① 飼料の確保に関して、配合飼料は、民間系のものを使用し、育成牛用の発酵飼料は、北海道から取り寄せ、粗飼料は地元産のものを使用している。
- ② 労働力は、牧場主とその妻、両親、従業員3名の計6人である。
- ③ 資金の確保(補助金活用等)：『水田活用直接支払交付金』を活用している。

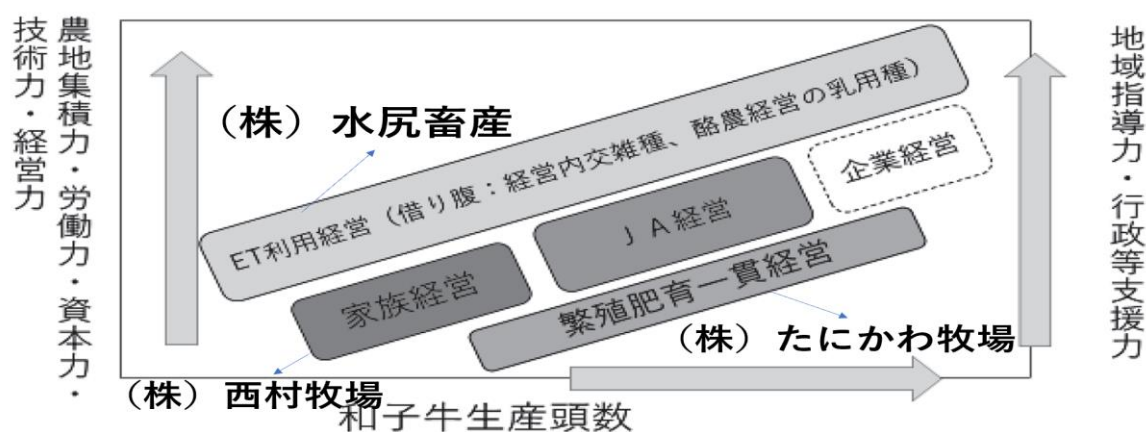
- ④飼養技術：子牛における「腹づくり」をしっかり行う技術且つ経産肥育牛の飼育技術
- ⑤地域とのコミュニケーション：AIFB 協議会を通じた情報交換、日本ハムとの連携・地元精肉店への納品（3 年位前に「さめっ娘牛」という自社ブランド牛をつくり、「商標登録」をおこなった）、不定例でバーベキューハウスでのイベント開催

第三に（株）水尻畜産は、

- ① 飼料の確保に関して、配合飼料は JA 系統のものを使用している。発酵飼料は特になし、粗飼料は「耕畜連携補助事業」を活用し、地元産のものを使用している。
- ② 労働力の確保は、従業員は計 2 3 名である。従業員が休暇を取りやすいよう配慮されている。
- ③ 資金の確保（補助金活用等）：経営転換初期、『中核的担い手増頭事業』の活用、『マルキン』無事戻し金を設備投資に活用、『耕畜連携補助事業』を活用し、生産コスト低減を図る。
- ④ 飼養技術：繁殖・育成管理タブレット、牛温恵という ICT 技術活用、スタッフの目視技術・肥育農家の好みに合わせた受精卵を活用した安定的血統牛生産を行っている。
- ⑤ 地域とのコミュニケーション：近隣農家との情報交換、近隣稲作農家との耕畜連携を行っている。

以上をまとめると、非メガファーム生産者の在り方は、特に「粗飼料の確保」「飼養技術」「地域とのコミュニケーション」が重要であることが規定される。

（図 3 7）和牛安定的生産のための経営類型



（出典：甲斐 諭（2019）「和子牛増頭のための4つの経営類型と7つの条件の解明～全国的事例調査を基に総合的考察～」＜中村学園大学 流通科学研究＞
図2 和子牛増産のための4つの経営類型と7つの条件より拝借）

図 3 7 は、和牛安定的生産のための経営類型について、示したものである。
本研究にて調査した各非メガファーム生産者がどのような経営類型かを以下説明する。

第一に、(株) たにかわ牧場は、「独占市場経営体」×「繁殖肥育一貫経営」という経営類型であることが確認できる。

第二に、(株) 西村牧場は、「寡占市場経営体」×「家族経営」という経営類型であることが確認できる。

第三に、(株) 水尻畜産は、「完全競争市場経営体」×「ET 利用経営」という経営類型であることが確認できる。即ち図 1 を用いて述べると、(株) 水尻畜産は「農地集積力・労働力・資本力・技術力・経営力・地域指導力・行政等支援力」が高い経営体であり、並々ならぬ経営努力が垣間見える経営体であることが確認できる。

(表 2 4) 各非メガファーム生産者の「ランチェスター」

	(株) たにかわ牧場	(株) 西村牧場	(株) 水尻畜産
ランチェスター戦略の形	地域No1戦略	足下の敵攻撃の原則	一点集中主義
ランチェスター第一の法則(戦闘力=量×質)	230頭程度×(独占市場経営体+飼養技術)	150頭程度×(寡占市場経営体+飼養技術)	900頭程度×(完全競争市場経営体+飼養技術)
ランチェスター第二の法則(戦闘力=量の2乗×質)	52,900程度×(独占市場経営体+飼養技術)	22,500程度×(寡占市場経営体+飼養技術)	810,000程度×(完全競争市場経営体+飼養技術)
(※ランチェスター法則の「兵士数(量)」は「牛の頭数」、「武器効率(質)」は「立地条件・飼養技術」と仮定する)			

表 2 4 は、各非メガファーム生産者の「ランチェスター」について示したものである。

本研究における調査・研究において、3つの各非メガファーム生産者には「ランチェスター性」があるという共通点も確認することができた。尚、ランチェスター法則の「兵士数(量)」は「牛の頭数」、「武器効率(質)」は「立地条件・飼養技術」と仮定する。以下説明する。

第一に、(株) たにかわ牧場はランチェスター戦略の形として、「地域 No1 戦略」を適用できており、ランチェスター第一の法則(戦闘力=量×質)は 230 頭程度×(独占市場経営体+飼養技術)、第二の法則(戦闘力=量の2乗×質)は 52,900 程度×(独占市場経営体+飼養技術)と表現できる。

第二に、(株) 西村牧場はランチェスター戦略の形として、「足下の敵攻撃の原則」を適用できており、ランチェスター第一の法則(戦闘力=量×質)は 150 頭程度×(寡占市場経営体+飼養技術)、第二の法則(戦闘力=量の2乗×質)は 22,500 程度×(寡占市場経営体+飼養技術)と表現できる。

第三に、(株) 水尻畜産はランチェスター戦略の形として、「一点集中主義」を適用できており、ランチェスター第一の法則(戦闘力=量×質)は、900 頭程度×(完全競争市場

経営体＋飼養技術)、第二の法則(戦闘力＝量の2乗×質)は810,000程度×(完全競争市場経営体＋飼養技術)と表現できる。

しかしながら、飼養技術や立地条件に恵まれない場合といった「ランチェスター法則」が適用不可だった場合、いかに和子牛を増頭させるかが経営課題となる。「完全競争市場経営体」である(株)水尻畜産は、「両輪的に黒毛和種・F1(交雑)種のどちらの受精卵を活用した和子牛生産」という経営手法を用いた。

即ち、メガファームや競合他社が新規に参入してくる場合、現在のような同様の経営手法を継続し、収益性や高付加価値化を実現できる可能性は不明である。この場合、(株)水尻畜産のような「一点集中型」にシフトしていくように、自社の「強み」を変化させ、経営リソースを集中させるような経営手法を選択しなければならない。

(3) 今後の課題

本研究は、「農業・畜産の政策・制度(マクロ視点)の鑑になる経営実態・戦略(ミクロ視点)を研究していく」ことで、包括的に青森県の肉用牛を巡る情勢を確認することができた。

本研究において、これからの畜産経営ビジョン(ミクロ視点)として述べるならば、「相場に左右されない経営」「将来を見据え、どのような戦略で経営するか」ということの重要性を認識することができた。「足腰強い経営」「消費者目線」という視点は、今後ますます「相場に左右されないような将来を見据えた経営・戦略性」を考える上で重要であり、青森県という「牛肉生産・消費両輪県」という実態を踏まえた「非メガファーム生産者」としての「創造性(新しい発想)」も重要である。

本研究では、「ビジネスモデル」「戦略中心」で論じたため、「戦術面」にはあまり触れられなかった。また、農業経営戦略・ビジネスモデルにおいて、定量的に示すことが困難であったことは、本研究の残された課題であった。

畜産は、稲作・果樹とは違い、「外交問題」「相場」「災害」「疫病」と、経営における不安要素が多くあるため、いかに「食料安全保障を見据えたリスクヘッジの考慮」が重要である。今後産業として守っていくのであれば、リスクヘッジを鑑みた政策・制度として必要である。戦後、「畜産国策指定地(パイロット・ファーム)」として確立してきた青森県は、ますます食料安全保障を見据える上で、ますます重要な位置づけにあるであろう。

また、生産者が持っている問題意識をベースに、以下政策提言を行う。

第一に「肉牛と酪農は表裏一体の産業である」という認識の重要性である。その理由を以下説明する。

山氏(2015)が指摘するよう、昨今、肉牛事業と表裏一体である酪農と、「食料安全保障を見据えたリスクヘッジ」が重要であるという考え方もさることながら、交雑種子牛供給の重要な位置づけにあるという視点も鑑み、「スモールビジネスの確立」を目指していけるような体制づくり必要だ。いずれにしても、筆者は生産者・筆者ともに、生産者

から見る行政支援の在り方も、もっと生産者が経営しやすいような体制が必要であるとの見解である。

第二に、繁殖・育成についての支援・補助が少なすぎることである。以下その理由を説明する。

畜産クラスター事業（国が行う地域農機リース 1/2 助成事業）の活用で機械や施設導入をすることができる一方で、飼料・素牛高騰対策など、「肥育農家への助成が多い」ことが見受けられる。輸出事業を推進しているが故の肥育事業推進の姿勢が見受けられるためである。

第三に、「機械化が全てではない」ということである。以下その理由を説明する。

昨今、「スマート農業・畜舎・機械化」「大規模化」など政策的にうたわれていることが、必ずしも生産現場の実態とマッチしていないことも今回は明らかとなった。中居（2022）が述べるように、確かに酪農経営において、北栄ディリー・ファームのような「機械化」を進めている経営体もある。しかしながら、荒木（2016）が主張するように、肉用牛経営は、『最後は人の目』という技術』が重要であること、「機械化」が進めば進むほど、従業員の技術は劣り、機械に頼ると、本当に人材が欲しい時に人材確保ができない事態に陥る可能性があることも、本研究の現地調査では明らかとなったためである。

第四に、新たな飼料基地づくりなどの飼料基盤対策の必要性である。その理由を以下説明する。

横田（2011）は、青森県の酪農におけるTMRセンターが「飼料基盤」として存在していることを確認している。一方、肉用牛経営支援にも応用できるようなシステムは、いまだ確立されていない。そのシステムづくりについても、飼料高騰が叫ばれている中で、早急に議論しなければならない事項（※注3 下北地域生産者によるヒアリング 2023）ではないか。

第五に「県統一・地域共通ブランドづくり政策」に関することである。以下説明する。本気で青森県の畜産を盛り上げるつもりなら、「県統一ブランド」は県主導で作るべきであるとの指摘がある。他県やその他県内農産物業界が取り組んでいるのに対し、「農家それぞれのやりかたがあるから」と統一ブランド事業に着手しないことに筆者は疑問が湧く。生産者から、青森県は市場（青森県家畜市場子牛市場1日あたり上場500～600頭程度）を含め、畜産の「穴場」であることはあまり知られていないため、もう少し認知されるような政策を打ち出すべきとの指摘がなされている。更に、「青森県農産物PR」に関して、県知事のトップセールスを行うことは悪くはない。しかしながら、農家が、消費者に対して「実際に食してもらおう」イベントなどを開催するような形をとらなければ、青森県産農産物のおいしさがおざなりになってしまうという懸念がある。

注釈

※注1 本研究論文で何度もワードとしている「共励会」は、その名の通り「生産者同士を励まし、研鑽を目的とした食肉市場で行う枝肉の大出荷イベント」である。「研究会」と呼ぶこともある。出荷イベントであるが、「生産者のための勉強会」という側面と「M-1グランプリ」のような「受賞によって生産者としての箔がつく」いわゆる「お祭りのような部分」の側面と両面ある催しである。本研究では、JA全農やJA全農あおもりが主催する「枝肉共励会」について触れているが、共励会は、JA全農のみならず、商社系飼料メーカー（(株)日清丸紅飼料）が主催する、そのメーカーのユーザー生産者部会開催の「全国霜降り牛肉研究会」やフィードワン（株）主催の「牛枝肉勉強会」の共励会も開催されている。また、「血統の多様性を学ぶため、この血統産子の出荷は制限する」といった特別ルールでの共励会を開催している「全国肉牛事業協同組合」という団体（肉牛ジャーナル2016年1月号より）もある。ちなみに、「牛そのものの生体の良さを競う『共進会』」というものもある。青森県においても、青森県家畜市場にて開催されている。

※注2（株）釈迦のりんご園は、平川市の（株）釈迦のりんご園（栽培規模：5.5ha）は、工藤峰之代表取締役を中心に、地域ネットワーク（青森県りんご協会青年部会長の立場）を積極的に活用しながら、事業を運営している。工藤峰之代表取締役は、りんご産業中心地域の事業環境の中で、経営方針調整や現場技術と営業・情報のマネジメントを担い、且つ先代である父親による「6次化」への理解を得ながら経営しているオールラウンダー社長である。ここは、同市（株）たにかわ牧場・谷川良太代表取締役として共通している。同社は、株式会社化して2023年現在で11年目である。常時従業員は、家族5人、社員4人、パート4人、ダブルワーカー5人の計18人程度である。また、先代より「全国りんごコンクール（品評会）優勝」を常日頃から目指し、「りんごの質」にこだわり、経営してきた。また、先代より（株）たにかわ牧場との付き合いから、毎年春には堆肥を提供され、りんごの品質向上に寄与してきた。また、「冬場でも従業員に仕事を与えられるように」とはじめた加工品販売事業も大変人気があるという。6次化+地域水平連携モデルを実現する青森県内でも稀有な経営者である。6次化+地域水平連携モデルになった経緯は、先代から、「全国りんごコンクール入賞」にはこだわっていたため、とにかく「りんごの質」を重視した経営（※当時は個人経営）をしていた。先代から（株）たにかわ牧場の先代との付き合いが30～40年ほどあり、堆肥を提供されていた。その当時から、自然と「地域水平連携」ができていた。今の経営にたどり着いたのは、コンクールで優勝したことが巡り巡って、東京の老舗有名果物八百屋「千疋屋」との取引から始まり、メディアに取り上げられることから始まった。また、現社長が「自分のブランドをつくりたい」という想いも同時にあった。そのような中、先代が「6次化を応援」してくれたこと、「従業員に仕事を与え、少しでも収益化できれば」と考えた結果が、6次化+地域水平連携モデルになった経緯である。いいりん

ごとをつくっていくために、「従業員ファースト」という「人」を大切にするマインドは忘れてはならないという。収益も、従業員のボーナス等、福利厚生充実させようと必死である。また、作業リーダーには手当を厚くし、従業員に対するノウハウ伝授や普段のコミュニケーションもいかに円滑にしていけるか、日々の課題として経営に取り組んでいる。

※注3 下北地域生産者によるヒアリング 2023は、「むつ市・千葉晋氏」が回答してくれたものである。同氏は、2020年に「青森県農業経営協会賞」を受賞した個人経営の繁殖・育成農家である。哺育プログラムを改良し、繁殖・育成成績を向上させていった経営者である。千葉氏は、大学卒業後、福島県の製薬会社に勤務していたが、2011年3月に発生した東日本大震災をきっかけに故郷であるむつ市に戻り、父親の肉用牛繁殖経営を継承し、2013年1月に就農した。父のもとで飼養技術を身につけるとともに独学で学び、牛の皮膚糸状菌対策や母子分離方式による人工哺乳の導入など、オリジナルの哺育プログラムを開発・実践し、就農から6年間で繁殖牛飼養頭数を23頭から56頭まで拡大した。その飼養方法は、第55回（平成28年）全国青年農業者会議「プロジェクト発表（畜産部門）」で最高賞の農林水産大臣賞を受賞したほか、第14回（平成29年）青森県肉用牛共進会「繁殖雌牛の部」で第2位の東北農政局長賞を受賞するなど優れた成績を収めている。むつ市・千葉晋氏の経営は、「個人零細経営×オリジナルの哺育プログラム改良」という「戦術の改良」をおこなった経営体（デリー東北記事及び青森県農業経営協会記事より）であるため、本研究調査対象にはせず、注釈での紹介とする。

※注4の「肉用子牛生産者補給金制度」とは、子牛価格が低落した場合でも生産者が安心して経営が続けられるよう、肉用子牛生産者に対して生産者補給金を交付する制度である。この制度は、都道府県肉用子牛価格安定基金協会（以下「指定協会」）が実施している制度である。以下説明する。

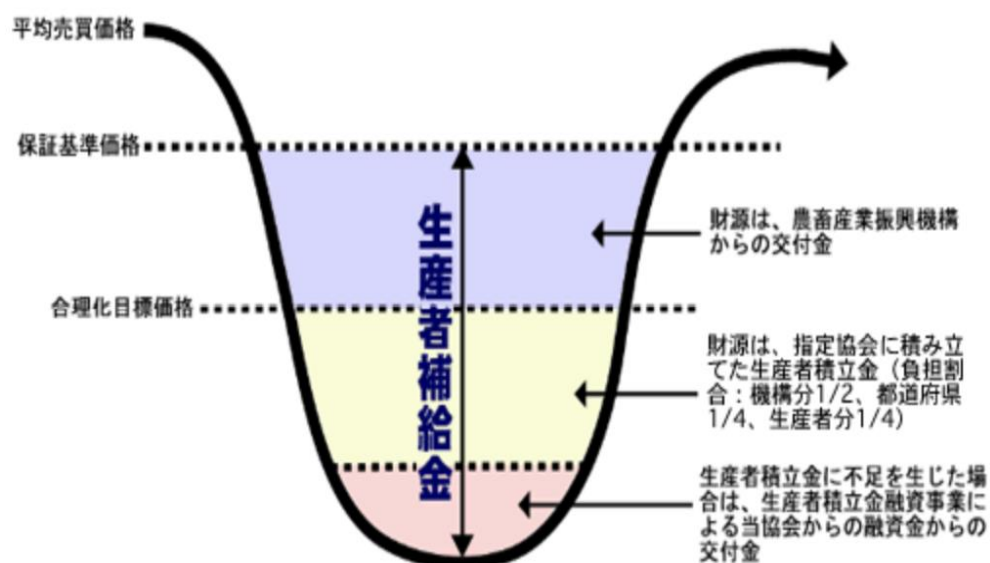
第一に、平均売買価格が合理化目標価格を上回っている場合は、保証基準価格との差額の全額が農畜産業振興機構から指定協会に対して交付される生産者補給交付金によって賄われる。

第二に、平均売買価格が合理化目標価格を下回る場合は、生産者補給交付金のほかに、下回る部分について生産者等が積み立てた生産者積立金（下表を参照）によって賄われることになっている（枯渇した場合は、当協会が指定協会に対して不足額を融資する）。（（一社）全国肉用牛振興基金協会ホームページ

<https://nbafa.or.jp/work/subsidy.html>

より財源スキーム図は以下の通りある。

(図 3 8) 肉用子牛生産者補給金制度の財源スキーム図



出典：（一社）全国肉用牛振興基金協会ホームページより拝借

<https://nbafa.or.jp/work/subsidy.html>

図 3 8 の肉用子牛生産者補給金制度の財源スキーム図の説明については、第 2 章 先行研究サーベイを参照されたい。

注 5 は、日本政策公庫農林水産業事業部 テクニカルアドバイザーが、「黒毛和種去勢牛について出荷月齢を 3 ヶ月早期化し、約 27 ヶ月齢にしても良好な枝肉成績を得られる」というレポートを掲載している。しかしながら、様々生産現場における条件があること、「早期出荷」という技術情報がまだまだ生産現場では浸透していないと筆者は判断したため、注釈での紹介とする。

引用・参考文献

- 相原 貴之（２０１４）「農業ビジネスモデル研究および農業経営への適用可能性についての基礎的な考察」＜農林業問題研究＞
- 青木 英孝（２０１４）「企業のガバナンス構造が経営戦略の変更に与える影響-多角化戦略の分析-」＜日本経営学会誌第３４号 ３７～５０項＞
- 青木 英孝（２０１６）「企業のガバナンス構造が経営戦略の変更に与える影響」＜経営学論集＞
- 青森県上北県民局（２０１６）「地域とのつながりを大切にしながら規模拡大と６次産業化に取り組む」＜技術と普及 ５３＞
- 青森県畜産課（１９６０）「酪農における飼料構造への技術的経済的研究」＜青森県＞
- 青森県畜産課（１９９６）「青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書 平成８年１０月版」＜青森県＞
- 青森県畜産課（２００１）「青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書 平成１３年３月版」＜青森県＞
- 青森県畜産課（２０１６）「青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書 平成２８年３月版」＜青森県＞
- 青森県畜産課（２０２１）「青森県酪農・肉用牛生産近代化計画書（案）令和３年版」＜青森県＞
- 青森畜産試験場（１９６９）「肉用牛経営の経済性に関する研究-青森県における肉用牛の飼養経過と現状-」＜青森県畜産試験場＞
- 青森畜産試験場（１９７９）複合部門としての畜産の経営的定着に関する調査＜青森県畜産試験場＞
- 浅石 斉・土肥 精司・木元 信幸・松田 修（２０１５）「軽種馬経営から黒毛和種への経営転換・複合化を支援」＜北農＞
- 足立 芳宏（２０１９）「上北パイロット・ファーム入植者の経験」＜京都大学生物資源経済研究＞
- 阿部 久盛（１９６１）「畑作酪農経営における多頭数飼育の技術的問題点」＜東北農業研究＞
- 阿部 久盛・那須 野章・原野 重義（１９７５）「水田酪農の成立条件に関する一考察」＜東北農業研究＞
- 新井 肇（１９８８）「畜産経営の課題と経営管理機能」＜農業経営研究＞
- 荒木 太郎（２０１６）「安福久を除いた枝肉共励会を実施ー全国肉牛事業協同組合ー」＜肉牛ジャーナル ２０１６・１月号＞
- 荒木 太郎（２０１６）「肥育から繁殖への参入を考える」＜肉牛ジャーナル ２０１６・６月号＞５-６項、２６-３１項
- 荒木 太郎（２０１６）「酪農から和牛へ、県内最大規模の繁殖家族経営」＜肉牛ジャーナ

ル 2016・5月号>54-57項「枝肉共励会・共進会だより」<肉牛ジャーナル 2023・1月号>116, 126項

荒木 太郎(2023)「借り腹事業で双方に利益を生み、高付加価値の和牛生産を目指す」<肉牛ジャーナル 2023・8月号>67, 71-75項

有澤 正樹・和多田 淳三(1996)「経営分析へのニューラルネットワークの適用」<日本経営工学会論文誌>

飯澤 理一郎・柳 京熙(1999)「肉牛生産におけるブランド形成の過程と諸問題」<北海道大学農経論集>

家串 哲生(2008)「農業経営における環境コスト及び環境資産の会計」

石崎 三郎(1968)「東北畜産の将来と技術研究」<東北農業研究>

磯部 秀俊(1967)「畜産経営学」<恒星社厚生閣>

磯部 秀俊(1974)「新編 畜産経営学」<恒星社厚生閣>

泉谷 眞実(2002)「青森県における食肉と畜場経営の特質と経営問題」

伊藤 新一(1968)「秋田県肉牛飼養のすう勢と肉牛を中心に構造改善を行っている地域の現状」<東北農業研究>

今井 辰也・四方 康行・鄒 金蘭(2009)「畜産経営における社会的責任と生産情報公開」

伊庭 和宏・廣政 幸生(2011)「地域産業連関表による循環型農業の経済効果分析-山形県旧藤島町を対象にして-」

一般社団法人 青森県農業経営研究協会(2020)「哺育プログラムの大幅改善と飼養頭数の倍増による安定した肉用牛繁殖経営の実現」<「第38回青森県農業経営研究協会賞」受賞者記事> <https://www.aomorinokeiken.com/award>

井上 憲一(2022)「農業経営と地域ネットワーク」<農林統計協会>

井上 善海・佐久間 信夫(2008)「よくわかる経営戦略論」<ミネルヴァ書房>

猪俣 優樹 熊谷 宏 北田 紀久雄(2002)「農業経営体における経営管理機能の外部依存」<農業経営研究>

犬田 剛・渋谷 往男(2020)「農業法人の経営理念の公開実態と営農類型別の特性分析」<農業経営研究>

入江 正和(2021)「ポストコロナの牛肉生産」<日畜会報>

岩崎 邦彦(2003)「マーケティング・コミュニケーションにおける「人間資源」」<企業診断 2003・8>

岩崎 邦彦(2008)「大手にできない「小者の戦略」」<商業界 2008・12>

岩崎 邦彦(2022)「人を引きつける「引き算」の経営」<食品と科学>

岩崎 邦彦(2010)「小規模力を生かした中小小売業のマーケティング戦略」<商工金融 2010・8>

岩崎 邦彦(2018)「さあ、勇気を出して「引き算」してみませんか」<経営と理念 2018・10>

鶴川 洋樹（１９９３）「ノルウェーの畜産経営」＜農業経営研究＞

鶴川 洋樹・鈴木 智帆（２０１９）「水田飼料作物と肉用牛繁殖経営の生産基盤強化」＜農業経営研究＞

宇宿 圭太（２００２）「地域社会と調和した乳肉複合経営を目指して」＜畜産コンサルタント ２００２．１１＞

内山 智裕（１９９９）「日本型パートナーシップ経営の制度的課題とその実態」＜農業経営研究＞

遠藤 健児（１９９１）「戦略判断と転換能力の判断」＜日本経営診断学会論集＞

大江 靖雄・吉田 真悟（２０２２）「農業経営の多角化とアントレプレナーシップ」＜農業経営研究＞

大城 謙治（１９６８）「東北地方の酪農業の最近の動向」＜東北地理＞

太田 幸男（１９８５）「肉用牛経営の経営管理と資金管理」

大塚 達也（２００１）「畜産企業を事例とした知識資産分析」

大橋めぐみ・橋詰 登・菊島 良介（２０２０）「農業生産関連事業の継続要因 農業センサスの個票データを用いた統計分析から」＜農業経済研究＞

岡崎 泰裕・千田 雅之（２００６）「中山間地域における肉用牛繁殖経営の課題と対応」

小野 健一（２０２０）「持続可能な肉牛経営を探る」＜養牛の友 ２０２０年１月号＞

小山田 久（１９９７）「青森県の畜産事情」＜日豚会誌＞

小山 尚貴（２０１３）（東京農業大学 国際食料情報学部 食料環境経済学科）「青森県の地域経済構造と地域振興に関する研究」＜寺内ゼミ ２０１３年度卒業論文＞

甲斐 論（２０１９）「和子牛増頭のための４つの経営類型と７つの条件の解明～全国的事例調査を基に総合的考察～」＜中村学園大学 流通科学研究＞

片岡 美喜（２０１８）「経営戦略論にみる農業・農村における社会貢献型事業の展開方向」＜農業経営研究＞

上岡 美保（２０１０）「食生活と食育～農と環境へのアプローチ～」１６～１９項、１２２～１２７項＜農林統計出版＞

門間 敏幸（２０１１）「農業ビジネスモデルに関する理論と研究方法」＜関東東海農業経営研究＞

門間 敏幸（２００６）「日本農業の新たな担い手としてのフランチャイズ型農業経営の特色と意義」

鐵 慎太郎, 吉川 正人, 鮎川 恵理（２０１７）「三陸北部の岩礁海岸に成立する小規模湿地の立地特性と植生」＜植生学会誌＞

亀谷 是（１９６９）「農業経営成長と投資および金融」

加茂 幹男（２０１９）「黒毛和種去勢牛について出荷月齢を３ヶ月早期化し約２７ヶ月齢にしても良好な枝肉成績を得られる」＜日本政策金融公庫 技術の窓 No2330 H31.2.25＞

川久保 篤志（２０１４）「牛肉輸入圧力下の肉用牛産地の存立構造と将来展望」＜人文地

理>

菊地 香（２００８）「生食用パイナップル産地の経営存続の可能性」＜農業および園芸＞

北田 紀久雄（２００８）「集落営農組織における事業多角化の実態と課題」＜農業経営研究＞

木村 伸男（２００８）「現代農業のマネジメント-農業経営学のフロンティア-」 １７０項
＜日本経済評論社＞

木村 弘（２０１５）「経営戦略の策定と生産現場づくり」＜日本経営診断学会論集＞

栗原 幸一（１９８９）「市場開放に対する肉牛生産地域の対応」＜農業経済研究＞

小寺 崇之（２００８）「中小企業における意思決定の研究」＜日本経営診断学会論集＞

小林 信一（１９９９）「WTO 体制下の畜産政策と経営対応」

小山 昇（２０２０）「小山昇の実践ランチェスター戦略-成果を苦実に出し続ける科学的方法-」＜あさ新書＞

後田 廣孝（２０１２）「注目される動産担保融資」＜農業と経済 ２０１２．１０＞

酒井 理（２０１０）「農産物流通における生販直接取引システムの成立条件」＜日本経営診断学会論集＞

坂上 隆・南石 晃明（２０１４）「企業農業経営の成長戦略とマネジメントリスク 南九州における畑作経営を事例として」＜農業経営研究＞

坂上 隆・長命 洋佑・南石 晃明（２０１６）「農業法人の経営発展と経営者育成」

笹倉 修司（１９９６）「経営環境の変化に対処する組織選択」

佐々木 市夫（１９９０）「畜産経営の環境適応のためのイノベーション」

佐々木 隆（１９９６）「農業経営の展開と経営戦略」＜農業経営研究＞

佐藤 了（２０１６）「産地再編が示唆するもの 第Ⅲ部 酪農・肉用牛産地の再編（鶴川洋樹著書部分）」 ２１０-２１１項、２６４-２６５項、２７８-２８１項、２９０-２９５項、３００-３０１項＜農林統計協会＞

佐野 正博（２００４）「IBM の PC 事業参入に関する技術戦略論的考察」

渋谷 往男（２０１９）「一般経営学における経営戦略手法の農業経営への適応可能性」

渋谷 往男（２００９）「戦略的農業経営：衰退脱却へのビジネスモデル改革」

生源寺 眞一（２００７）「変わる市場環境・政策環境と戦略的経営行動」＜農業経営研究＞

新開 章司（２００８）「企業的農業経営評価における農業経営学理論の再構築にむけて」

鈴木 源太郎（２０１０）「農業法人における経営展開と企業間連携の実態-農業法人アンケート調査の分析結果より-」

鈴木 達行（２０１５）「ドイツ東部人工授精所におけるホルスタイン若齢種牝牛からの精液採取試験」＜畜産の研究＞

鈴木 利徳（２０１０）「農業金融の現状と将来-農業法人向け金融を中心に-」

鈴木 宣弘（２０２２）「協同組合と農業経済-共生システムと経済理論-」 ２４-２７項

須田 敏子（２０１５）『「日本型」戦略の変化：経営戦略と人事戦略の補完性から探る』
 <東洋経済新報社>

成 耆政・小栗 克之,・杉山 道雄,・荒幡 克己（１９９８）「環境変化に対応した農業経営
 戦略に関する一考察」

関 哲夫（２００３）「畜産経営における環境会計手法の検討」

関 智弘（２０２０）「よくわかる中小企業」<ミネルヴァ書房>

関 誠（１９６８）「青森県の酪農と技術研究」<東北農業研究>

石動 龍（２０２３）「息子の一言で火が付いた イチカワファーム２代目が育てた八戸毬
 姫牛」<ツギノジダイ ２０２３.２.１６記事>
<https://smbiz.asahi.com/article/14837643>

高橋 明広・梅本 雅（２０１０）「集落営農合併における営農情報ネットワークの重層的再
 編」

高橋 政義「肉用牛経営における繁殖状況の実態と課題」<畜産コンサルタント２００９.
 ８ ２５～２７項>

高山 信雄（２００９）「褐毛和種一貫経営によるブランド化への取り組み」<畜産コンサ
 ルタント ２００９. ４>

高柳 長直（２００７）「食品のローカル性と産地振興-虚構としての牛肉の地域ブランド-」
 <経営地理学年報>

立川 牧夫（１９６４）「肉牛としての和牛飼養経営の問題点とその将来」

田中 秀樹・小林 元（２０１９）「EU 市場下における北欧農協の国境を越えた再編」<協
 同組合経営研究>

畜産コンサルタント「地域と共存した資源循環型大規模畜産への挑戦」<畜産コンサルタン
 ト２００９.１２ ３１～３４項>

中央畜産会（１９９９）「畜産行政史-戦後半世紀の歩み-」<第２章 畜産経営の発展と
 対策 ７０～７９項>

中央畜産会 畜産経営技術指導事業に係る指導用資料（２０２１）「持続可能な畜産物生産
 のあり方 持続可能な畜産物生産の在り方検討会の中間とりまとめ」

長命 洋佑・南石 晃明（２０１６）「農業経営における事業展開、経営管理と経営者意識
 の関係」<九州大学大学院農学研究院学芸雑誌>

鶴島 晃（１９９９）「交雑種生産の現状と今後の展望」<畜産コンサルタント １９９９.
 ７-１２>

土屋 圭造（１９８４）「和牛肥育経営の経済性」<九州大学農学部学芸雑誌>

津谷 好人（２００１）「農業経営の戦略的多角化の役割と意義 複合化論から多角化論へ」
 <農業経営研究>

２０２０年２月２８日 デーリー東北「千葉さん（むつ）に協会賞 県農業経営研究協会」

2021年6月18日 デーリー東北「青森県産牛肉を世界に 若手生産者が協議会設立」
 寺内 光宏・清水昂一（1998）「北海道における地域酪農の生産性規定要因」
 寺内 光宏（2001）「周年放牧技術の導入による肉用牛経営における低コスト化の可能性」＜農村研究＞
 友國 宏一・大石 亘（1996）「肥育牛経営の品種転換過程の線形計画モデル」＜関東東海農業経営研究＞
 戸来 丞（2006）『十和田市の中心市街地活性化に関する考察』12項＜北海道教育大学旭川校卒業論文＞
 中居 拓巳（2022）（弘前大学 農学生命科学 国際園芸農学科 食農経済コース 国際開発論分野）「青森県内の家族酪農経営体における過重労働の現状と対応について-北栄デーリー・ファームを対象に」＜弘前大学農学生命科学 2022 年度卒業論文＞
 中島 明郁（1990）「農業資金問題と金融システム」
 永谷 武久（2022）「高いから、売れる。125年続く近江牛の老舗社長が教えるブランド管理術」＜イースト・プレス＞
 新山 陽子（1995）「法人畜産経営の発展過程における資金管理の特質と考え方」
 新山 陽子（1999）「畜産経営における経営継承の条件と課題」＜農業経営研究＞
 西田 昌司（2004）「巨大養鶏場の破綻が示すもの」＜発言者121-124 2004 4 5-8月 82～84項＞
 日本経営学会東北部会プロジェクトチーム（2020）「日本経営学会東北部会発 グローバル化の中の地域企業：経営理念による地域との共創（4.経営学の中小企業論からの挑戦ポスト地方創生：大学と地域と組んでどこまでできるか 佐々木 純一郎著書部分）」80-81項、90-93項、
 西村 久（2022）「2022 数字でみる食肉産業」＜食肉通信社＞460～461項
 日本農業経営学会（2007）「農業経営学術用語辞典」＜農林統計協会＞
 日本農業市場学会（2019）「農産物・食品の市場と流通」＜筑波書房＞24-26項、90-105項
 西山 太平（1958）「畜産経営論」＜養賢堂＞
 西 瑠也・長命 洋佑・南石 晃明・緒方 裕大（2018）「農業法人経営と経営規模と収益性」
 根岸 拓哉（2021）「和牛繁殖経営の教科書-成長するための経営力と技術力-」
 農業技術研究所 経営土地利用部（1963）「畜産経営に関する研究の現状と問題点」
 ＜農業技術研究所 経営土地利用部＞
 （独）農畜産業振興機構 鹿児島事務所 山下 佳佑、調査情報部 伊藤 瑞基（2022）『女性が活躍する肉用牛繁殖経営における規模拡大の取り組み（美由紀牧場）～農業女子プロジェクトでの活動も交えて～』（「2022.11 畜産の情報より」）
 （独）農畜産業振興機構（2013）「日本の肉用牛経営―輸入自由化から20年を経て」＜

農林統計出版＞

(独) 農畜産業振興機構(2013)「世界の飼料穀物需給―トウモロコシ需給の構造変化」

＜農林統計出版＞

野本 千秋(2008) 「意思決定企業と感性決定企業」＜日本経営学会全国大会予稿集＞

野村 克也(2019)「超二流-天才が勝つ一芸の極め方-」＜ポプラ新書＞

農文協(2013)「肉牛大事典：飼育の基本から最新研究まで」＜農山漁村文化協会＞

浜田 年麒・上垣 弘也(2003)「但馬牛産地の展開の関する考察-肉用牛農家の実態調査を中心に-」

葉山 幹恭(2011)「大規模飼養に移行する畜産経営への危惧-豪・日・米の畜産業に対する倫理視点からの考察-」

原野 重義(1972)「肉用牛繁殖経営における頭数規模規定要因について」＜農業経営研究＞

ハンス・ウィルヘルム・ビントホルスト(2015)「ドイツにおける人口減の豚肉および牛肉生産への影響」＜畜産の研究＞

平川市都市計画マスタープラン 第1章 現状と課題

日野水 一郎(1969)「酪農・肉牛政策への提言」＜協同組合経営研究月報 193 13～27項＞

平石 武・中野 和弘・大塚 雍雄・町田 武美(2000)「地域農業情報ネットワークシステム構築に関する研究(1)- 主成分分析による地域情報システムの類型分析-」

平田 郁人(2021)「肉用牛経営安定対策の変遷と課題」農中総研レポート

平田 郁人(2021)「一貫経営による和牛肥育農家の経営安定化と繁殖基盤の強化」農中総研レポート

平田 郁人(2022)「生産構造からみた肉用牛経営管理の重要性」農中総研レポート

平林 光幸・小野 智昭(2015)「東北稲作・畜産複合地域における水田農業の展開と担い手構造-岩手県花巻市の開田地域(D地区)を事例として-」

平野 健次(2008)「状態変化に着目したビジネスシステムの立案段階の記述とその利用」＜日本経営工学会論文誌＞

佛田 利弘(2011)「農業における「企業経営」の実態と課題-経営実務の視点から-」

福田 晋(2009)「戦略的和牛一貫経営の必要性-繁殖と肥育の統合は肉牛経営の合理的手段である-」＜畜産コンサルタント 2009.4 10～13項＞

福永 雅文(2018)「ランチェスター戦略 「弱者逆転」の法則」＜日本実業出版社＞

藤本 一美(2020)「青森県三村申吾-長期政権の「光」と「影」-」212-214項

分林 靖博(2002)「中小企業における最近のM&A事情」＜速報先見経済2002.6.10 29～32項＞

堀江 達哉(2018)「トマト生産者による加工・販売事業の実態と課題

ービジネスモデルの概念による評価」＜新近畿中国四国農業研究 1＞

堀田 和彦（2012）「農商工間連携の共創的連携とナレッジマネジメント」27～44 項＜農林統計出版＞

堀田 和彦（2020）「和牛繁殖経営と受精卵移植(ET)の地域構造に関する定量的研究」＜農村研究＞

堀田 和彦（2021）「キャトルブリーディングステーション(CBS)等による畜産サポート事業が地域畜産に及ぼす効果と今後の展開方向に関する研究」

牧野 義司（2019）「乳肉複合経営に照準を置き規模拡大 畜産クラスターで近隣酪農支援も」＜AFC フォーラム 27＞

正木 卓・松崎 正敏・石塚 哉史（2019）「酪農制度改革下における青森県酪農の現状と課題」

松井 繁幸・岩崎 邦彦（2018）「食肉におけるブランディング活動と業績の関係性の解析」＜日本畜産学会報＞

松尾 幹之（1961）「変革期の畜産経済」

松永 直行（2006）「肉牛の一貫、多様化生産の要点」＜畜産システム研究会報 第30号 49～57 項＞

松原 甲・井上 喜正・田畑 広之進・中川 勝也（1998）「市販牛肉の等級別分析評価と消費性向」＜兵庫県農業技術センター研究報告 畜産編＞

万木 孝雄・千葉 守（1990）「大規模肉牛経営の資金管理に関する事例分析」

三橋 貴明（2015）「亡国の農協改革」110-111 項、116-121 項

水元 健二「徹底した経営計画と個体管理により築き上げた肉用牛一貫経営」＜畜産コンサルタント2009.4 24～28 項＞

宮崎 宏（1985）「肉用牛経営の問題点と関連政策」＜農業経営研究＞

宮崎 哲也（2006）「M&A における失敗リスクの研究」＜九州情報大学 研究論集＞

宮本 光晴（2001）「日本的経営未来デザイン」＜経営者 2001 7-12＞

森永 康平（2022）「スタグフレーションの時代」＜宝島社＞

森 佳子（1998）「企業の肉用牛肥育経営の発展と資金調達に関する理論的一考察」

森 佳子（1999）「企業の肉用牛肥育経営の資本構成決定要因に関する実証分析」

森 佳子（2008）「農業金融における農林公庫の機能に関する一考察-民間金融機関の農業融資参入に注目して-」

山氏 徹（2015：インタビュアー 斎藤 丈士）「酪農生産基盤の弱体化は肉用牛経営にも直結-経営維持のために生産コストを下げる環境づくりを-」＜酪農雑誌 デイリーマン 2015 年6月号＞40-41 項

八木 洋憲（2018）「農業経営学における経営戦略論適用の課題と展望」＜農業経営研究＞

矢崎 栄司（2015）「日本短角種「青い森元気牛」生産中止に見える課題と日本型畜産

イノベーション」＜畜産の研究＞

山田 正彦（2011）「『農政』大転換」＜宝島社新書＞

山本 公平・田渡 雅敏（2009）「社会的企業としての農業法人経営に関する一考察」＜日本経営診断学会全国大会予稿集＞

山本 太一（1987）「肥育牛経営拡大戦略の失敗と教訓」

山本 直之（2016）「南九州の畜産経営-生き残りをかけた戦略-」

横田 香苗（2011）（弘前大学 農学生命科学 国際園芸農学科食農経済コース 地域農業マネジメント分野）「青森県酪農における TMR センター方式による飼料基盤の確立に関する研究」＜弘前大学農学生命科学 2011 年度卒業論文＞

横溝 功・小野地 一樹・市居 幸喜（2016）「酪農経営における固定化負債脱却過程のコンフリクト」

横溝 功（1987）「畜産農家に対する農協の資金管理システムに関する一考察-乳雄肥育農家の固定化負債問題を対象として」

米内山 昭和（1981）「肉牛生産の構造と産地構造に関する研究」＜北海道立農業試験場報告＞

米村 源（2019）「農業経営の6次産業化への対応と部門継続性に関する実証的研究」

横尾 実（1995）「工業化以前の入戸における土地利用パターンの形成」＜季刊地理学＞

吉田 真悟、八木 洋憲、木南 章（2019）「多角化戦略と経営管理能力が農業経営の効率性に与える相乗効果-イングランド都市近郊の大規模農業経営を対象とした計量分析-」＜農業経済研究＞

吉田 真悟・松久 勉（2022）「畜産法人の労働力不足と人的資源管理：全日本畜産経営者協会アンケートを用いて」＜農業経営研究＞

吉田 真悟（2020）「都市近郊農業経営の多角化プロセスと経営発展の相互関係」＜農林水産政策研究＞

吉田 成雄 小川 理恵 柳 京熙（2018）「営農経済事業イノベーション戦略論-農産物マーケティング論-」＜筑波書房＞

吉根 浩太郎（1968）「福島県における和牛飼養の現況と問題点」＜東北農業研究＞

吉野 宣彦（1995）「低投入持続型酪農への実践 根釧に生きぬく「マイペース酪農」の取り組み-」＜農業経営研究＞

令和元年度 肉用牛改良増殖推進検討委員会 議事録

令和元年度 肉用牛の改良増殖目標研究会 議事録

柳 京熙（2001）「和牛子牛の市場構造と産地対応の変化-和牛改良の進展に伴う精液利用の視点からの考察」

柳 京熙（1998）「韓国における肉牛・牛肉流通の変化に関する一考察」＜農業市場研究＞

柳 京熙・宋 春浩・泉谷 眞実（２０２２）「韓国における飼料用稲わらの大規模収集・販売業者の事例分析-全羅北道益山市の H 社を事例として-」

両角 政彦（２０１６）「企業農業経営の発展過程と存立基盤 花き園芸経営体の事例」＜都留文科大学研究紀要＞

若本 啓子（２０１９）「銘柄和牛肉の再生産構造-岩手県奥州市「前沢牛」の事例-」＜地学雑誌＞

渡邊 昭廣（１９９７）「生産性向上の経営戦略と自動化・省力化」＜日本経営診断学会論集＞