HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	大規模小売商主導による牛肉流通組織化の新展開 ： 乳用種牛肉を中心として
Author(s)	佐々木, 悟
Citation	北海道大学農經論叢, 49, 261-282
Issue Date	1993-02
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/11082
Type	departmental bulletin paper
File Information	49_p261-282.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

大規模小売商主導による牛肉流通組織化の新展開

－乳用種牛肉を中心として－

佐々木　悟

目　次

はじめに……261
1．アンケート調査からみたスーパーの販売戦略と牛肉仕入行動……262
1）調査の方法……262
2）牛肉販売戦略……263
3）牛肉仕入行動……264
2．大手スーパーW社の牛肉販売戦略と仕入行動……268
1）W社の概要と1980年以降の経営革新……268
2）牛肉販売戦略（差別化戦略）……269
3）仕入行動の変化……272
3．大手食肉加工業者J社の牛肉流通からみた機能変化……276
1）J社の事業展開と牛肉流通進出……276
2）J社の牛肉卸機能の拡大……278
4．産地への影響と産地集出荷対応……280
結　語……281

はじめに

高度成長期以降，量販店，とりわけスーパー・マーケット（以下スーパーに略）の食品小売市場への進出，そして，牛肉輸入自由化後の国産牛肉に比べ著しく規格化・標準化のすすんだ輸入牛肉流通拡大にともない，牛肉流通構造は急速に変りつつある。それは，乳用種牛肉流通において，とくに，顕著である。

本論文は，スーパーが中心となって小売段階からすすめている牛肉流通組織化の実態を明らかにし，それに対する産地の集出荷対応のあり方を考察することを課題とする。

考察の手順は，①まず，アンケート調査の分析によって，スーパーの牛肉販売戦略と仕入行動の全般的な特徴を考察する。②次に，その分析をもとに，大手スーパーW社と，産地からW社への牛肉出荷を仲介する大手食肉加工

業者J社との間の牛肉取引を事例として，80年代中期以降，W社の牛肉販売戦略と仕入行動の変化にともなって，すすめられている流通組織化の現状を明らかにし，③大手食肉加工業者J社のスーパーへの牛肉供給増大によって引き起されている牛肉流通の上からみた機能変化をみる。④そして，それにともなう産地への影響と集出荷対応について考察する。

尚，事例の産地は，乳用種牛肉生産地帯北海道において，肥育牛生産の40％以上を占め，とりわけ主産地と目される十勝であり，同産地からJ社を通してW社へ出荷される牛肉の流通を主たる分析対象とした。

1．アンケート調査からみたスーパーの牛肉販売戦略と仕入行動

1）調査の方法

「全国消費実態調査」（総理府統計局）によれば，消費者の食料品購買先に占めるスーパーのシェアーは，食料品全体で42％，生肉では54.6％（いずれも1984年）に達している。家庭内消費からみて，食肉小売段階へのスーパーの進出は著しいものがある。

そこで本調査では，牛肉流通組織化の新展開を明らかにするために，スーパーの販売戦略，仕入行動の特徴を把握することを目的とした。調査方法はスーパーへの郵送によるアンケーと電話確認によった。回答は，200店中45店あり，回答率は23％であった。回答したスーパーのうち，大型スーパー（第1種大規模小売店）が73.3％（33店），地方スーパー（第2種大規模小売店）が26.7％（12店）をそれぞれ占めた[1)]。

1）本調査は「畜産物の需要開発に関する食品小売業のマーケティングの役割に関する調査研究」（代表，三田保正氏）によるものであり，調査対象のスーパーは，総務庁統計局『事業所名鑑』（昭和63年）より，従業員40人以上のスーパーを無差別に200店抽出し，アンケート用紙を郵送したものである。尚，第1種大規模小売店は大規模小売店舗法に基づく店舗面積1500㎡以上（ただし，十大都市では3000㎡以上），第2種大規模小売店は1500㎡以下（同3000㎡以下）の店である。回答したスーパーの地域分布は，北海道38％（17店），東北9％（4店），関東・東山18％（8店），東海9％（4店），近畿16％（7店），中国2％（1店），四国2％（1店），九州7％（3店）ある。

2）牛肉販売戦略

スーパーにおける食肉総販売額に占める牛肉のシェアーはかなり高いものがある。食肉総販売額の40％以上を占める店が5割以上，30％以上では7割以上にのぼる。そして，4割のスーパーがもっとも売れる牛肉として乳用種牛肉を挙げている。この割合は輸入牛肉と匹敵するものであり，スーパーでは，乳用種牛肉は輸入牛肉に対抗する国産大衆牛肉として位置付けられ，販売されている（図1）。

スーパーは品質別に和牛肉・乳用種牛肉・輸入牛肉の表示を行い（市場細分化戦略），各々の牛肉についても，ブランドを表示して（商品差別化戦略）販売戦略を盛んにすすめている。品質別の表示については，75％のスーパーが和牛肉，乳用種牛肉，輸入牛肉の表示を行っている。また，ブランド表示の比率についても，スーパーは高い比率を示している。すなわち，早くから産地ブランドが確立している和牛肉については，66.7％，とりわけ大型スーパーだけでは82.1％にのぼり，また，規格化・標準化のすすんだ輸入牛肉

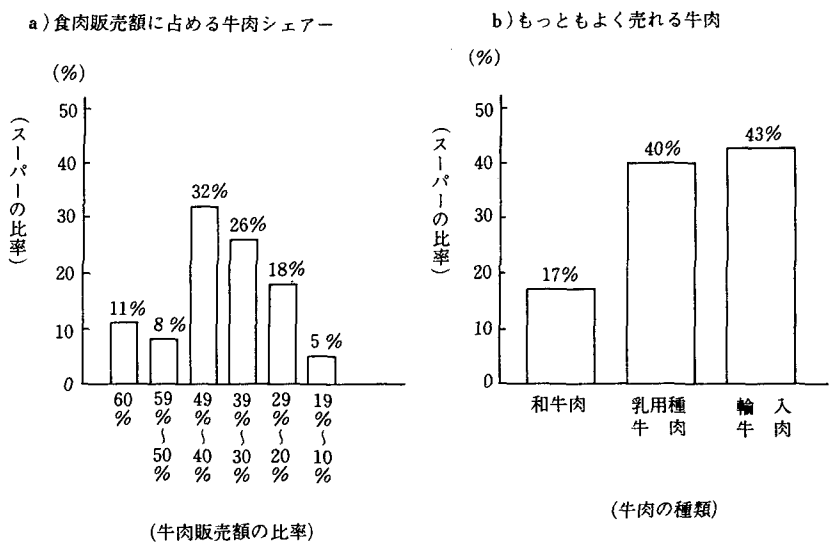

図1　スーパーの食肉販売額に占める牛肉シェアー
ともっともよく売れる牛肉の種類

資料：「畜産物の需要開発に関する食料品小売業のマーケティングの役割に関する研究」（代表　三田保正氏）による

についても63%にのぼっている。

このようなの差別化戦略の中にあって，品質別格差が小さく，まだ，産地ブランド確立が遅れている乳用種牛肉についてみると，4割のスーパーがブランドを表示して販売している（図2－a）。その中には，後にみるような，スーパーが独自に表示したプライベートブランドもみられる[2)]。スーパーにおいて乳用種牛肉のブランド化が徐々にすすんでいるといえよう。また，大部分のスーパーの牛肉販売方法は，パック販売である（図2－b）。パック

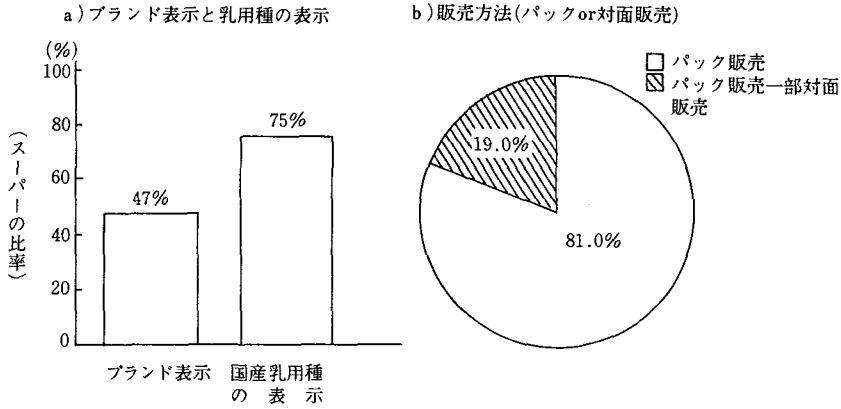

図2　スーパーの乳用種牛肉販売促進策（ブランドと国産乳用種の表示）と販売方法（パック販売と対面販売）
資料　図1に同じ

販売は対面販売のような店頭における口頭宣伝は困難であるため，販売促進のために差別化ーブランド表示が特にすすめられているのである。

3）牛肉仕入行動

スーパー，とりわけ大型スーパーでは，バックルームの在庫ゼロ，当日仕

2）産地名を盛り込んでスーパーが独自に表示しているブランドに宮崎和牛，十勝特選牛（乳用種），静岡牛（乳用種），信州牛（乳用種）等があり，また，まったく小売店独自のブランドに西友特選和牛や風味牛（乳用種）がある。

入・当日販売を目指して，毎日発注が行なわれている。それは，地方スーパーよりも大型スーパーにおいて，そして，和牛肉よりも肉質格差の小さい乳用種牛肉や輸入牛肉において，より顕著である。大型スーパーにおいて，和牛肉では69.7%，乳用種牛肉では76.7%，輸入牛肉では71.9%，地方スーパーにおいては，和牛肉では30.0%に対して，乳用種牛肉では50.0%，輸入牛肉では60.0%の店がそれぞれ毎日発注を行っている（図3－a）。このようなスーパーの毎日発注は，商品管理から仕入発注までのシステム化によってすすめられている。パック販売，毎日発注を行っているスーパーの多くはバーコード集計－POS（Point of Sales）システムによる牛肉の商品管理を行っている。とくに大型スーパーにおけるPOS導入は，90.9%と極めて高く，地方スーパーでは66.7%と大型スーパーに比較してまだ遅れがみられる。さらに，大型スーパーを中心にEOS（Elect Odering System）導入がすすめられている。POSによって集計された牛肉仕入必要量ををEOSによって発注している店の比率は，大型スーパーでは66.7%，地方スーパーでも50%に達している（図3－b）。

現段階では，POSとEOSの結合，すなわち牛肉の発注完全オンライン化

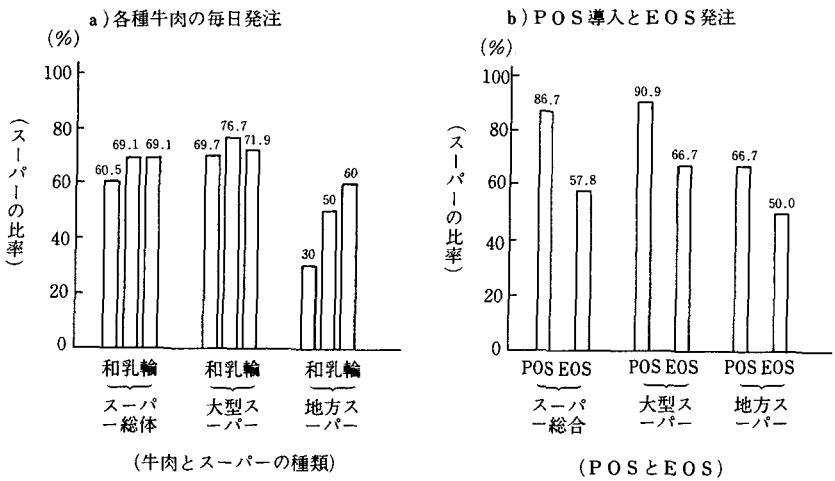

図3 スーパーにおける牛肉仕入頻度（毎日発注）とPOS導入，発注のEOS化の比率

資料　図1に同じ
注）大型スーパーは第1種大規模小売店，地方スーパーは第2種大規模小売店である

はまだ達成されてはおらず，EOSと回答したスーパーはすべて，バーコードの集計数値に何らかの修正を加えて発注している。これは，①仕入時の部分肉（スペック）から販売時のスライスパックの過程において，筋や油の除去による歩留まり減少があるため，翌日の部分肉仕入量を決定するには，当日のパック販売量を修正する必要があり，また②翌日の売れ行きに影響をあたえる様々な与件（天候，週末・祝祭日，行事等）を加味した仕入が必要だからである[3]。だが，各スーパーは以下にみるように，これまでの部分肉をさらに小割り整形した独自のスペックによる仕入を行うことによって，両者の連動ー発注完全オンライン化をはかりつつある。

スーパーの国産牛肉仕入時のカット状態は，これまでのレギュラーカットの部分肉から，さらに小割りに整形したパーツ（スペック）へと細分化されつつある。

国産牛肉でも規格化，標準化のすすんでいる乳用種牛肉でみると，9割以上の大型，地方スーパーが部分肉仕入（パーツ仕入）を行っている。さらに，9割以上の大型スーパー，約7割の地方スーパーが部分肉（レギュラーカットー14部位分割）をさらに細かくカットし，いわゆる2次整形まで施したスペックでの仕入を行っている（図4－a）。

これまで，スーパーのベンダーに対する生鮮食品仕入は自動発注方式や多頻度小量発注を志向するものではなく，とくに食肉の場合には，セット単位の定時定量方式を採るため，POS情報とEOS発注の連動性は間接的でしかありえないとみられてきた[4]。だが，スーパーは，仕入からパック詰めに至る過程において，労働力の省略化，売場面積の最大限確保の要求と相俟って，POSとEOSとの連動化のために，整形による除去部分の最小化，歩留まりの最大化，可能な限りのバックヤードにおける加工処理工程の縮小をはかっている。それ故，スライスパックの直前まで加工処理された形態（スペック）

3）これまで，生鮮食品販売管理において，POSとEOSの直結は行われておらず，その理由の一つとして，仕入単位と販売単位の不一致が挙げられている（木立真直「食品関連産業の進展と流通再編」農産物市場研究会編『農産物市場研究』1991年　15p）。しかし，牛肉については，仕入時の重量とスライスパック時点の重量が整形による脂肪，筋の除去によって異なるため，両者の直結は行われていないのである。

4）同上　PP. 14～15

での牛肉仕入をすすめているのである。

このようなスーパーの仕入行動に対応しているのは，大きな加工処理能力を有する食肉加工メーカーである。86.7％の大型スーパー，66.7％の地方スーパーが大手食肉加工メーカーを主たる牛肉仕入先としている。牛肉のスペックでしかも大量パーツ仕入の進展にともない，その仕入先は，全国的な集荷網と小売先，そして，大きな加工処理能力を有する食肉加工メーカーへと固定化しつつあり，牛肉流通組織化が急速にすすめられている(図４－ｂ)。

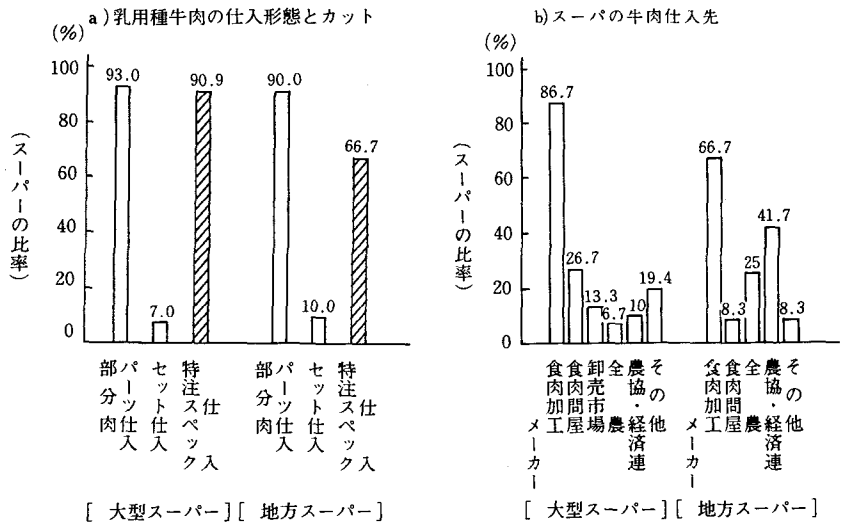

図４　乳用種牛肉の仕入方法とカット，ならびに仕入先

資料　図１に同じ
注）部分肉はレギュラーカット（14分割）である

以上のように，スーパーは，販売戦略においては，牛肉品質表示とともに差別化（ブランド化）戦略を推し進めており，また，仕入行動については，POS 商品管理と EOS 発注によるシステム化と，食肉加工資本への仕入先の固定化をすすめているのである。

2．大手スーパーW社の牛肉販売戦略と仕入行動

1）W社の概要と1980年代以降の経営革新

本節では，典型事例として，大手スーパーW社をとりあげ，1980年代中期以降の牛肉販売戦略，仕入行動の変化をみてみよう。

W社（資本金111.9億円－91年）は，総販売額1兆485億円（同年）を上げ，小売業売上ランキングでは全国第3位に位置する小売企業である[5)]。

同社の80年以降における売上高，店舗数，店舗面積の伸びは目をみはるものがある。最近10年間（1981～91年）でみると，売上高が2878億円から1兆484億円へと3.6倍，店舗数は155から203へと1.3倍，売場面積は58.6万㎡から94.4万㎡へと1.6倍に増大している。91年現在，食料品売上構成比は39.1％（約4000億円），食肉売上高は食料品売上額の11.9％（460億円）をそれぞれ占める。また，同社は，ファイナンス，土地開発，ホテル，観光，

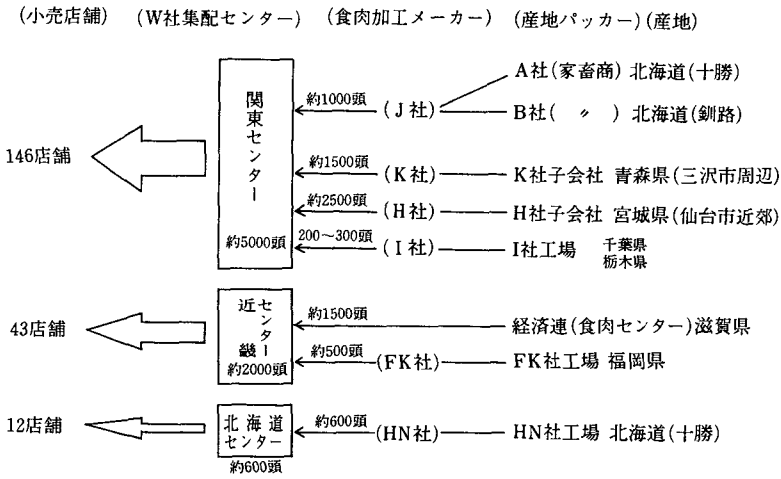

図5　スーパーW社の集荷する乳用種牛肉流通経路―集荷産地，産地パッカー，ならびに仲介する大手食肉加工業者

資料　W社資料と聞取りによるものである
注）頭数は1991年のものである

5）W社の概要については，大蔵省『有価証券報告書総覧』（W社），日本経済新聞社『流通経済の手引き』，ならびにW社『資料』によるものである。

旅行，卸売，貿易等各種事業を営む約180社の同族企業グループに属し，その設立は1956年に遡る。そして，74年から生鮮小売事業－青果，食肉，水産物や加工品小売事業は子会社によって担われている。同グループ内の量販店にはスーパーW社の他に，百貨店，コンビニエンスストアーがある。現在（91年）同子会社はスーパー228店舗，百貨店40店舗，コンビニエンスストアー60店舗において事業を営み，総売上は1650億円（91年）を上げているが，その9割以上はスーパーによって占められている。ちなみに同社の食肉部門販売高（460億円）は子会社総売上の約30％に達する。

スーパー業界は75年以降，いわゆる経済低成長下において，販売額の伸悩み，収益性の悪化に見舞われたのは周知の通りである。それに対応して，80年以降，スーパーは大手を中心に，コストダウン（バックヤード在庫ゼロ），ロス削減，人件費削減・パート化等の経営の効率化をはかるため，受発注のEOS化，物流システム革新，POS導入などによる情報化を積極的にすすめてきている[6]。スーパーW社は87年より各店舗へのPOS導入を開始し，90年には全店舗への導入を完了している。また，発注オンライン化－EOS発注は88年には既に100％に達していた。さらに，この期に経営体質転換の方策として，これまでの販売量拡大（量販店）から良質の商品の販売すなわち質販店への転換もはかられた。とくに，従来の量販店イメージを払拭するため，W社は社名を変更するとともに（83年），商品差別化戦略の一環として各商品のブランド化－自社ブランド化にのりだしている。

このように，全般的な経営効率化にともなって，量の増大と質の向上もすすめるW社の牛肉販売戦略，仕入行動は，牛肉輸入自由化と相俟って，大きく変りつつある。

2） W社の牛肉販売戦略（差別化戦略）

W社における91年現在の牛肉販売額（約170億円）は食肉総販売額の37％にのぼり，うち和牛肉販売が12％（20億円），乳用種牛肉が30％（51億円），

6）折橋靖介『スーパー業界』教育社　1989年　PP. 131～139

7）W社直営牧場から出荷されていた牛肉は，産地名のほかに，肉牛飼養過程でのホルモン剤投与の禁止（安全性）と屠殺後，産地において，枝肉で7日間熟成期間の確保を差別化の基礎としていた。

輸入牛肉が58％（99億円）をそれぞれ占める。これまでの牛肉販売戦略の展開をみると，産地ブランドの確立が既にすすんでいる和牛肉については，80年中期から，東京都内の店舗に松阪牛・前沢牛，関東地区に上州牛，中京地区に飛騨牛の銘柄牛を陳列し，特定店舗での売出にのりだした。また，ブランド確立の遅れている大衆牛肉－乳用種牛肉については，独自の飼養を行う直営生産によって，ブランド確立をはかった[7]。同社は，82年に岩手県の2牧場を買収，常時7000頭を肥育する乳用種肉牛生産に着手し，同生産場から出荷される年間約5000頭分の乳用種牛肉を，産地ブランドを表示して，全国107店舗で売り出した。ちなみに，豚肉・鶏肉についても，豚肉は，81年，埼玉県，82年には鹿児島県の生産者組織とそれぞれ黒豚繁殖・飼育の提携を行い，その豚肉を78店舗で，鶏肉も88年より群馬県の業者と提携し，その鶏肉を全国140店舗でそれぞれブランドを表示して販売している。しかし，産地ブランド牛肉の供給量には限界があり，店舗新設が進行する中で，全店舗でブランド商品を販売するには新たな方策が必要となってきたのである。

W社は，その後，牛肉自由化決定を契機に，種類別に統一したブランドの牛肉を販売すべく，自社ブランド（PB）確立にのりだす。特に，大きな転回がはかられているのは，輸入牛肉と品質的に競合する乳用種牛肉である。その調達は，先にのべたように，それまで自社直営生産場から行われていたが，89年より，同社は全国7主産地を同社の指定産地として選定し，それら産地の生産者やパッカーと出荷契約を結び，そこからの供給（年間約7000頭）に切り替えた。ブランドも産地ブランドから「JF牛肉」としてW社統一ブランドに変更し，販売も特定店舗から全店舗へと拡げている。このような同社の産地指定にともない，直営生産場は，91年乳用種肉牛肥育を中止し，産地への子牛導入を目的とした和牛と外国種の交雑種繁殖牧場へ転換された。また，和牛肉についても，全店舗統一ブランドでの販売を目指して，W社のプライベートブランドの確立がはかられている。これまでの銘柄牛肉に加

8）1990年全国食肉卸売市場（食肉中央卸売市場10市場，指定市場22市場）で取引された肉牛についてみると，取引総頭数は全国屠殺頭数の36％－約51万頭である。そのうち，和牛は全国屠殺頭数の52.6％－24万頭，乳用種肉牛は28.3％－24.5万頭である。したがって，和牛の卸売市場取引率は乳用種肉牛の約2倍である（農林水産省「食肉流通統計」による）。

えて，東京食肉中央卸売市場をはじめとする全国7卸売市場から，格付等級A5の枝肉を大手食肉加工メーカーを通して買付け，「W社特選和牛」のブ

表1　スーパーW社の80年代以降における牛肉販売戦略（ブランド化）の展開と仕入の変化

年次　販売戦略の展開，仕入の変化	牛肉のブランド 和牛肉	乳用種	輸入牛肉
1970・関東流通センター設立			
・			
・			
76・東京証券取引所市場第1部に株式上場			
・W社生鮮食品事業部門子会社設立			
・			
・			
81・埼玉県生産者組織と黒豚の繁殖・飼育提携			
82・岩手県において2牧場買収一乳用種肉牛直営生産開始（7000頭肥育）（レギュラーカット，セット仕入）		産B 102店舗	
〃・鹿児島県生産者組織と黒豚の繁殖・飼育提携			
83・社名をW社に変更			
〃・北海道流通センター設立			
84・アメリカ現地パッカー5社と牛肉出荷提携			産B
85・銘柄和牛を産地ブランドを表示して販売開始	産B		54店舗
87・各店舗にＰＯＳ導入開始	約10店舗		
88・群馬県の業者とブロイラー出荷提携			
〃・ＥＯＳ発注100%達成			
〃・近畿流通センター設立			
89・総合商社P社と提携，豪州産牛肉販売開始			全店舗
90・乳用種肥育牛直営生産中止	ＰＢ	ＰＢ	
〃・全国乳用種牛肉主産地7産地と加工業者を指定，牛肉仕入開始（カット形態はスペックでパーツ仕入）	全店舗	全店舗	
〃・全国6食肉卸市場より大手食肉加工業者を通して和牛を買付け，W社のブランド（ＰＢ）で販売開始			
〃・全店舗ＰＯＳ導入完了			
91・牛肉輸入枠撤廃			

資料　W社資料，大蔵省『有価証券報告書総覧』（W社）による
注）“産B”は産地ブランド，“ＰＢ”はW社独自のプライベートブランドである

ランド名で全店舗で販売をはじめている。肉質固体差の小さい乳用種牛肉の大部分は市場外で流通しているのに対し，高級和牛は固体差が大きく，とりわけ，卸売市場での価格形成が求められ，卸売市場上場率が高いのである[8)]。さらに，W社は80年代中期より，アメリカのアイオワ州の現地パッカーと提携し，輸入牛肉を販売してきており，88年から，現地ブランドを表示した輸入牛肉コーナーを設け販売促進をすすめている（表1）。

このように，W社の牛肉販売戦略は，輸入自由化以降，それまでの差別化戦略をさらに前進させ，各グレードの牛肉すべてに統一ブランドを確立し，消費者のあらゆる需要層をも取り込むために，市場細分化戦略や商品多様化戦略もあわせて強化するようになったのである。

3）牛肉仕入行動の変化

80年代中期以降急速にすすめられている経営の効率化の促進，差別化戦略を中心とする販売戦略の拡充によって，W社は牛肉仕入方法を大きく変化させている。

W社各店舗の生鮮食品仕入は，1970年から配送センターを建設し，本部一括集中仕入方式を採っている。各店舗への配送は，中部・関東・東北の約150店舗を包括する関東センター（70年設置），近畿・四国・九州の約40店舗を包括する近畿センター（88年），そして北海道の12店舗を包括する北海道センター（88年）の3センターによって担われている。関東センターは，W社の全国生鮮食品集荷量の約7割を占め，青果，畜産物，水産物，加工品部門と，それぞれ4ヵ所に分離している。同社の全国牛肉販売量は和牛肉646トン－約2800頭分，乳用種1630トン－約7000頭分（91年）であるが，扱い量のもっとも大きい同センターには，それらの約7割にあたる和牛肉約2000頭，乳用種牛肉約5000頭が集荷される。

同センターの牛肉仕入で最も顕著な変化がみられるのは乳用種牛肉である。まず，入荷時の牛肉を，80年代後半より14部位分割のチルド部分肉から，さらに，W社各店舗のスライサーに合わせて，小割・整形した独自のスペックへと縮小化するとともに，仕入単位を各部位をあわせたセット仕入から，各部位単位のパーツ（スペック）仕入へと少量化をはかっている。このような仕入の変化は，アンケート分析で明らかになったように，W社において

も同様以下の理由が挙げられる。それは①これまで店舗バックヤードで行っていたカット・整形，いわゆる2次整形をする労働力が不足しているため，作業を簡素化・統一化するため，②POSによる商品管理，EOSによる毎日発注が行われるようになる中で，各店舗の仕入は当日販売分に限り，在庫や廃棄・ロスをできるだけ少なくするため，③バーコード集計による販売量とEOS発注量の修正をできるだけ少なくするため，店舗での筋や油の切除をできるだけ省き，スペックからパック間の歩留を高くする必要があるからである。つまり，W社の経営の効率化促進の側面からすすめられている仕入の変化である。因みに，価格の高い和牛肉については，パーツで仕入れると，とりわけ，上級部位（ロース，サーロイン等）は高価になるため，セットで仕入れ，不必要部位は仲介している加工メーカーに買い取ってもらっている[9]。

現在，オンライン化された受注システムを備え，このようなW社の独自のカットの要求に対応している卸業者は大手食肉加工メーカー6社である。全国集荷量の7割を占める関東センターは，同社が掌握している7産地の出荷者のうち，北海道，青森，宮城，千葉，栃木の5産地の出荷者を包括している。7産地の出荷者は，これまで，各大手食肉加工メーカーが掌握していた生産者あるいはパッカーであり，W社は，加工メーカーの仲介によって，牛肉供給を受けている。青森県の産地において集荷された乳用種肉牛は大手食肉加工メーカーK社，宮城県は同H社，関東地区は同I社，そして，関

9）国産牛肉価格は，食肉卸売市場における枝肉建値が基準とされ；枝肉1kg当り平均価格で表される。だが，脱骨，脂肪を除去した部分肉については，各部位の需要が大きく異なるため，各部位ごとの価格形成が行われている。部分肉価格は，一般に，枝肉重量の2割を占める上級部位（ヒレ，ロイン），5割を占める中級部位（モモ，ウデ），そして，残りの3割の下級部位（バラ）の3つに大きく分かれる。部分肉価格形成の中心となっている日本食肉流通センターにおける価格をみると，1991年の和牛去勢格付等級A5の平均価格は，各部位をまとめたセットでは2890円/kg，しかし，需要の大きい高級部位ヒレだけでは6756円/kg，ロインだけでは5881円/kgと，セットで購入する場合の2～2.3倍の開きがある。反対に，需要の小さいカタバラでは1544円/kgとセット平均価格の半額である。したがって，W社のように，和牛肉高級部位を仕入れる場合，セットで仕入れたほうが有利なのである（日本食肉流通センター「部分肉センター情報」平成4年）。

東センター集荷量の3割を占める北海道については，同J社を通してそれぞれ納入されている。そして，J社を通して納入される北海道産牛肉（年間約1000頭分－91年）は，主産地十勝のA社が直営生産場と地域の生産者から集荷したものである。A社は，屠殺後の牛肉枝肉からレギュラーカットの部分肉に加工処理し，さらに，これまで消費地で行われていた小割り・2次整形をも産地で施し，スペックをチルドパックして出荷している。因みに，他の産地における小割りカットまでの牛肉加工処理も，青森のK社子会社，仙台のH社子会社によってそれぞれの産地で行われており，関東で集荷しているI社の牛肉だけは，I社の関東工場で行われている（図5）。

W社の乳用種牛肉における商品差別化戦略は，同社の産地進出を促している。同戦略の目的は，①輸入牛肉からの差別化－輸入牛肉との品質格差を明確にすること，②他社の販売する国産大衆牛肉からの品質差別化である。したがって，これらの条件を満たすために，W社は同社へ出荷する産地に対し，①格付等級B 3の上位の肉質であること，②肉質の安全性の確保，そして，③屠殺後7日間の熟成期間をおいてチルドパックされたものであること[10]の3点を，W社独自のカット指定に加えて，生産者，加工業者に要求している。W社は全国の7産地から牛肉集荷を行うようになってからは，定期的に産地に出向き，生産者の肉牛飼養状態，カット工場の衛生・安全性，熟成期間等の指導，年間契約による平均取引価格と出荷量の取決めを行っている。このような産地に対する同社の指導・要求は，牛肉のみならず，ブランドを表示して販売している各食肉におよんでいる（表2）。産地から出荷される乳用種牛肉のうち，格付等級B 3以上の比率は，全国平均でも40%程度であり，B 3上位（脂肪交雑基準では1，B. M. S. No. 4）の比率はさ

10) W社は，産地で屠殺後，枝肉で7日間熟成させ，さらにチルドパック後7日間合計14日間の熟成期間をおき，店頭に陳列している。

11) 格付等級の基準は，歩留（A～C），脂肪交雑（BMS，No. 1～12），肉色（BCS，No. 1～7），肉の締まり，脂肪の色沢と質（1～5）の5項目である。W社は肉食と脂肪交雑を重視している。乳用種牛肉格付等級B 3の脂肪交雑基準値はNo. 3（1-）とNo. 4（1）の2段階に分かれるが，W社はその上位（No. 4）のみの仕入を行っている。産地出荷牛全体に占めるB 3上位の比率は1～2割程度である（日本食肉格付協会『枝肉取引解説書』）。

表2 スーパーW社の食肉ブランド化戦略と生産者，パッカーへの指示・指導

食肉の種類	ブランドの種類	販売している店舗数	販売開始年次	生産者及びパッカーへの指導，指示
和牛肉	産B	約10店舗	85年	・生産者組織と卸売市場で価格形成の上，W社買収希望頭数に応じた市場出荷(岩手県)
〃	PB	全店舗	90年	・大手食肉加工業者と全国6卸売市場において格付等級A5牛肉を買付け（セット），不必要部位を買取る契約
乳用種牛肉	PB	全店舗	90年	・全国7主産地の生産者と加工業者を指定 ・生産者に対して牛肉の安全性と格付等級B3の上位（脂肪高雑基準1，肉色等級4）の肉質であることを指示 ・加工業者に対しては，産地で屠殺後枝肉で1週間熟成させること，産地でのW社のカットマニュアルにしたがった2次整形までの加工処理，加工処理過程の衛生，安全性
豚肉	産B	45店舗	81年	・生産者組織と繁殖・飼育提携，品種と飼料について指示（埼玉県）
〃	産B	33店舗	82年	・生産者組織と提携，指定品種に産地独自の飼料（さつまいもと大麦）を給与する飼養方法の指示（鹿児島県）
鶏肉	PB	140店舗	88年	・ブロイラー業者と独自の品種，飼料，飼養を設定，販売当日処理，当日納入を指示（群馬県）

資料　W社資料
注）“産B”は産地ブランド，“PB”はW社独自のプライベートブランドである

らに低くなる[11]。したがって，これからのW社店舗数の増大にともなう仕入量の増大は，産地における著しい大規模化，飼養技術の向上を必要としており，今後，規模拡大，技術獲得を通した産地編成が急速におしすすめられよう。

以上のように，W社は，販売戦略については，商品差別化戦略を背景と

して，牛肉のプライベートブランド化を全国店舗で推進している。また，仕入行動については，経営効率化のため，2次整形まで施した小割りの牛肉ースペックの仕入をすすめており，仕入先はオンライン化された受注システムを有し，スペックの牛肉を納入できる特定の大手食肉加工メーカー5社に固定化している。とりわけ，市場外流通の大きい大衆牛肉ー乳用種牛肉の集荷に対しては，大量でしかも高品質の牛肉を求めて，産地を指定して，主産地の生産者・パッカーに対する指導を通して，産地とのつながりも深めている。つまり，牛肉流通における小売から生産までの組織化をすすめているのである。

3．大手食肉加工業者J社の牛肉流通からみた機能の変化

1）J社の事業展開と牛肉流通進出

J社は，昭和初期設立以来，高度成長期の初期までは，食肉加工品製造を業務としていた。同社が食肉流通へと進出するのは，1960年代中期以降である。高度成長期の食肉加工品需要の拡大にともない，同社は，57年以降原料をもとめて，産地進出にのりだす。北海道（57年）を皮切りに，鹿児島（59年），秋田（61年）と地方工場建設をすすめ，70年代中期までに，全国に地方工場は7工場に増加した[12]。これらの地方工場建設当初の目的は，食肉加工原料としての馬肉や豚肉集荷であった。だが，60年代初期から羊肉輸入が開始され，原料は，安価でしかも供給が豊富な輸入羊肉に切り替えられ，

12）以下J社の歴史的展開と概要については，J社資料と聞取り，大蔵省『有価証券報告書総覧』（J社））による。

13）1959年羊肉輸入自由化とともに，輸入量は急増し，70年代初期まで年間10～15万トン（正肉換算）が輸入され，食肉加工メーカーの多くは，羊肉を原料肉として，プレスハム生産を拡大した（吉田忠『農産物の流通』家の光協会　1978年　PP. 149～150）。また，J社も同様，この期に，プレスハム生産と豚肉卸の増大によって，総販売額を約49億円（62年）から110億円（65年）へと1.9倍に伸ばしている（前掲『有価証券報告書総覧』J社，1963～65年による）。

14）宮崎宏・平川輝夫「肉豚市場体系と流通構造の変貌」協同組合経営研究所『協同組合経営月報』119号　1963年　PP. 41～77，吉田忠『畜産経済の流通構造』ミネルヴァ書房　1978年　PP. 129～132，尚，1970年以降のJ社の産地家畜商の組織化については，同『畜産インテグレーションの展開と系統農協の対応』全国農業協同組合中央会　1982年　PP. 73～77を参照。

同社の生産の中心はそれを原料とした低級食肉加工品（プレスハム）となる[13]。これ以降，産地で集荷した豚肉は，枝肉，脱骨・整形の上，部分肉として，小売店へ食肉加工品とともに卸すようになり，同社は豚肉卸の機能を具備する。それと同時に，小売店の組織化（Jハム会），産地家畜商の組織化（T友会）もすすめた[14]。そして，この期に，同社は大幅に販売額を伸ばし，東京・大阪両証券取引所市場第1部上場を果たしている（64年）。しかし，他方では，同社は，大量の羊肉仕入を通して，羊肉輸入を行っていた総合商社R社の資本系列下に入るのである[15]。

J社が豚肉流通組織化から，さらに牛肉流通へとすすみ，牛肉産地進出を開始するのは70年代中期からである。73年から，和牛生産衰退にともない，北海道の事業所（札幌市）で乳用種牛肉の部分肉加工処理を開始し，同年九州（福岡市），75年には東北（仙台市）の各事業所も産地で集荷された牛肉枝肉の部分肉加工処理に着手した。その後，J社の牛肉の取扱額は急増し，その指標となる使用した牛肉原材料額をみると，91年現在，食肉総額の約4割に達している[16]。ちなみに，乳用種を中心とする道産牛肉の集荷については，J社北海道事業所開設後，十勝地区では1975年からA社（家畜商）が，釧路地区では1988年からB社（家畜商）がそれぞれ加工処理の上，部分肉をJ社向け出荷している[17]。

このような食肉加工品製造・卸から豚肉・牛肉加工処理・卸への事業拡大によって，同社は，総販売額を大きく伸ばし，食肉・食肉加工品市場支配をすすめてきている。現在，J社は，総販売額では業界第3位（2650億円－91年）に位置し，その販売比率をみると，食肉販売（60％）が食肉加工品（29％）を大きく凌ぎ，食肉加工処理・卸が事業の主体となっているのである。

15）前掲『有価証券報告書総覧』（J社，1963年～65年）。

16）同上（J社　1991年）。

17）十勝A社については，佐々木悟「乳用種牛肉市場における産地家畜商の性格変化と産地市場再編」北海道大学農学部紀要別冊『農経論叢』第46集　1990年　PP. 197～218，釧路B社については，同「牛肉市場における家畜商の産地統合と機能の多角化」『農経論叢』第48集　1992年　PP. 122～138を参照。

2）J社の牛肉卸機能の拡大

J社の国産牛肉扱い量は肉牛頭数換算で約5万頭（91年）にのぼり，うち乳用種牛肉は80%，和牛肉は20%をそれぞれ占める。これらの牛肉の集荷についてみると，先にのべたように卸売市場上場率の高い和牛肉はほぼ全国各卸売市場より，枝肉で買付け，同社の各加工処理場で処理されている。他方，生体における肉質固体差の小さい乳用種牛肉については，産地直接集荷を行い，その70%（28000頭）は産地でレギュラーカット部分肉からさらに小割りまでカット・整形されているのである。同社は全国に9加工処理場を有し，牛肉集荷，加工処理を行っているが，関東地区で35%，東北地区で5%，北海道で30%，すなわち東京以北で全体の70%（約35000頭）を集荷している。これら牛肉の大部分は大消費地東京を包括する関東ビーフセンターへ輸送される。同センターでは，80年代中期以降，スーパーへの急速な供給量増大，各スーパーからの小割りカット特注の増加する一方で，労働力不足から，加工処理能力は限界に達し，小割りカットにいたるまでの加工処理を産地に仰いでいる。つまり，J社の牛肉加工事業拡大は困難に遭遇している。

関東地区J社取引先スーパーに対する国産牛肉卸の一切は，関東ビーフセ

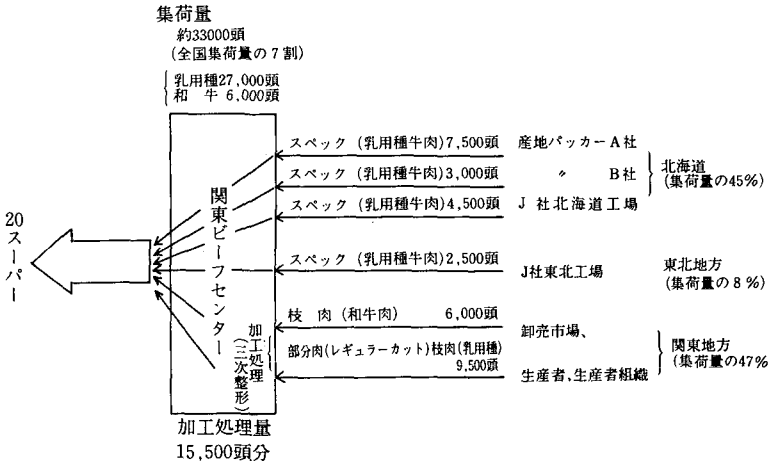

図6　大手食肉加工業者J社関東ビーフセンターにおける牛肉集荷と牛肉流通経路

資料　J社資料　大蔵省『有価証券報告書総覧』（J社）
注）頭数は1991年のものである

ンターによって行われている。同センターは，関東地区スーパー20社に年間約３万頭分（和牛肉約8000頭，乳用種22000頭－91年）を供給している（図６）。これらの供給のうち，W社を含めた大手スーパー４社のシェアーは25％を占める。また，同センターで加工処理される牛肉は，スーパー供給量の45％（和牛枝肉約6000頭，乳用種約10000頭）程度であり，それはおもに関東地区で集荷されたものである。80年代後半から91年現在までの同センターの牛肉取扱量の推移をみると，約１割（乳用種約3000頭）の増加がみられる。それは十勝A社と釧路B社からの供給増大（約5000頭）によるものである。他方，同センターにおける加工処理作業は子会社に委託されているが，同子会社の加工処理頭数は，１頭当りの加工処理作業の増大にともない減少傾向にある（図７）。つまり，J社の牛肉加工処理機能は停滞しているのである。

ここで，産地出荷者からみたJ社の役割についてみてみよう。大手スーパーW社の仕入れパーツはロース，肩部分を中心とする上・中級部位14パーツだけである。産地の牛肉価格形成は枝肉を規範としており，枝肉で売買され

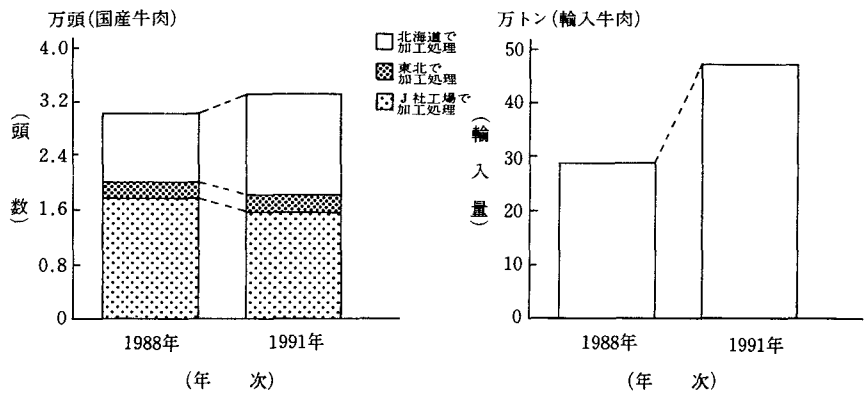

図７　大手食肉加工業者J社の牛肉加工処理量と産地加工ならびに輸入量の変化（1988年、91年）

資料　J社資料と聞取り、大蔵省『有価証券報告書総覧』（J社）

18）十勝A社は，1988年加工処理場を増設，工場の労働力を増やして（24名から32名に８名増員）スペックの出荷を行っている。同社のJ社向け出荷量は87年の５千頭（総出荷量の約７割）から7.5千頭（同９割）に増大している。

ている。そのため，産地集出荷業者は，スーパー需要の小さいパーツを売り捌くために，全国的に幅広い小売店を掌握する大手食肉加工メーカーの消費地卸の機能を必要としているのである。また，産地は消費地から遠距離に位置するが故に，決済，小売店での苦情処理もJ社に委ねざるを得ないのである。したがって，80年代中期以降，スーパーへの出荷増大にともない，産地出荷業者のJ社向け牛肉の出荷比率は上昇しており，産地からJ社への系列的取引は拡大している[18)]。また，スーパーW社にとって，J社は，これまでみてきたように，産地の紹介とともに，同スーパーの仕入行動に機敏に対応し，安定的供給の機能ー独自の卸機能を果たしているのである。さらに，J社は自由化以降，牛肉輸入も大幅に増やし，91年現在，国内輸入量の20％（約77000ｔ－肉牛換算約34000頭分）にあたる牛肉を小売店に卸している。周知のように輸入チルド牛肉の大部分はパーツ単位で，しかも，小割カットの形態で輸入されている。同社では，輸入牛肉の加工処理は行わず，J社物流センターから，直接スーパーの配送センターへ輸送している。

以上のように，J社はスーパーの進出にともない，牛肉流通の上からみて，牛肉加工処理の機能よりも，牛肉卸機能を拡大させている。そして，輸入牛肉の扱い量の増大によって，さらにその傾向は一層強まりつつあるといえよう。

4．産地への影響と産地集出荷対応

これまでみてきたような消費地市場から流通組織化がすすむ中で，産地には以下のことが要請されている。すなわち，第１にはスーパーの差別化戦略推進を背景とした，肉質が均一で，しかも大量で良質の乳用種牛肉の出荷，つまり高い肥育技術を有する大規模生産者からの出荷，第２には大手食肉加工資本の消費地卸機能の拡大，加工処理機能の停滞にともない，牛肉を二次整形まで産地で加工処理すること等である

市場開放のもと，大衆牛肉ー乳用種牛肉価格が低迷する中で，流通組織化を梃子に市場支配をすすめる大手資本を標的とした牛肉販路の確立は，産地展開にとって，きわめて重要な鍵となっている。しかし，全国最大飼養規模をほこる北海道においても，企業的大規模飼養はまだ少数であり，肉牛飼養の大部分は小農によって担われている。しかも，複合小規模経営がかなりあ

り，それ故，出荷牛の肉質には，かなりのバラツキがある。また，肉質そのものについても，乳雄肥育牛（去勢）の等級B 3以上のものは，地域によって多少の差はあるものの，平均して出荷頭数の4割程度（1991年）しか出荷されていない。このような産地の状況のもとでは，大手資本の産地への直接進出は，必然的に，一層の小規模複合経営農家の肉牛経営からの脱落を招き，国内牛肉生産の衰退に拍車をかける恐れがある。

北海道では約16万頭（1991年）の肉牛が屠殺され，その9割は都府県大消費地へ出荷されている。現在，産地において，スーパーのスペックの需要に対応しているのは，先に述べたような，大手食肉加工資本への牛肉出荷を通して事業を行ってきたA社，B社を中心とする一部の大手家畜商と単協だけである。肉牛集荷量では道内全体の6割，都府県への牛肉牛肉出荷量では4割のシェアーを握るホクレンにおいては，道外販売はほぼ全農に委ねられ，出荷はレギュラーカットの形態で行われてきている[19)]。今，産地の集出荷組織は，スーパーからの牛肉需要拡大にともない，大きな投資を行い，加工処理施設の大幅な拡充と労働力・加工処理技術の確保・獲得に迫られているのである。

以上のような産地への影響に対し，これまで産地編成をすすめながら牛肉集出荷を行ってきた系統農協と大手家畜商は，肉質向上・安全性の確保を目指し，一体となって，既存農家の指導と糾合をはかる必要がある。そして，産地へ転嫁されつつあるリスクを補填し，再生産を可能にする価格形成を求めて，集出荷対応を行わなければならない。

結　　語

以上の分析結果から，本論文の課題に則して，以下のようにまとめることができる。

現在，牛肉市場では，販売，仕入のシステム化を背景に，スーパー主導に

---

19) 1992年9月より，大手スーパーV社も，年間5000頭分の格付等級B 3以上の十勝産牛肉（乳用種）を，全店舗で販売開始している。集荷先はホクレン，A社を含めた4集出荷団体・業者であるが，ホクレンは二次整形までの加工処理能力を完備していないため，大手食肉加工資本H社を通して，V社へ販売している。すなわち，ホクレンは早急な加工処理施設拡充の必要に迫られているのである。

よる小売から産地への流通組織化がすすめられている。このようなスーパーの牛肉流通組織化を支える大手食肉加工資本は，それまでの加工・卸機能から，消費地卸の機能を拡大させ，加工処理過程を産地に転嫁させつつある。

スーパーと大手食肉加工資本による流通組織化にともなう産地への影響として，以下の点が指摘される。①生産の一層の大規模化，生産者の高度な肥育技術の獲得が求められ，複合小規模農家は肉牛生産からの脱落を余儀なくされつつある。②牛肉加工処理の産地への転嫁にともない，産地では，加工処理場を拡充し，これまで消費地で行われていた二次整形をも施した牛肉出荷の必要に迫られている。

牛肉輸入自由化のもと，乳用種牛肉市場の狭隘化がすすむ中で，消費地から産地へと流通支配をすすめる大手資本に向けた販路確立は，産地の展開にとって，きわめて重要となっている。しかし，それは，産地へ大きなリスクを負担させ，大手資本の掌握する大規模生産が展開する一方で，農家の下層分解が一層促進され，結果として肉牛生産の衰退に拍車をかける恐れがある。

つぎに，こうした牛肉流通組織化の進度に対して，産地の牛肉集出荷対応のあり方を考察すれば，以下のことが今後の課題となろう。つまり，系統農協や大手家畜商など産地における集出荷組織は，一体となって，技術指導を基礎とした既存生産者・農家の糾合，つまり，産地から内発的な生産の組織化をはかる必要がある。そして，消費地大手資本に対し，産地の再生産を可能とする価格形成を実現するための集出荷対応を展開せねばならない。