

食肉卸売業の競争構造と中小規模卸売業者の企業行動に関する研究

東京農業大学
国際食料情報学部 食料環境経済学科
野口 敬夫 菊地 昌弥

【目次】

第1章 課題設定

第1節 問題意識と先行研究

第2節 分析視角と論文構成

第2章 食肉の需給・価格の動向

第1節 家畜の飼養、食肉の貿易、食肉消費の動向

第2節 食肉の卸売・小売価格の推移

第3章 食肉卸売業の競争構造と企業の経営状況

第1節 食肉卸売業における競争構造と企業規模

第2節 食肉卸売業者における売上高及び利益率の変化

第3節 食肉卸売業における新たな取組み—熟成肉の取組み—

第4章 大消費地における中小規模卸売業者の企業行動と特徴

第1節 年間売上高100～200億円未満の食肉卸売業者の企業行動

第2節 年間売上高10～100億円未満の食肉卸売業者の企業行動

第3節 年間売上高10億円未満の食肉卸売業者の企業行動

第5章 総括

第1章 課題設定

第1節 問題意識と先行研究

農林水産省『食肉関係資料』に示されているように、わが国の食肉需要量は高い水準で推移している。ところが、家計における肉類の消費支出金額は停滞しているうえ、外食産業も市場規模の縮小に歯止めがかかっていない。この背景には、値下げが大きく関係しており、それに対応できない主体は厳しい経営状況に直面している。例えば、統計資料から平成23年度の中央卸売市場の卸売業者の営業収支をみると、食肉は唯一営業利益がマイナスとなっている。わが国の食肉卸売業者は中小規模が大半を占めるが、近年、中小規模の食肉卸売業者は激減している。一方、高齢化や健康志向を背景に牛肉については脂肪交雑以外の品質が注目されており、消費者の嗜好が多様化する動きがみられる¹⁾。こうした動向を受けて、農林水産省は新たな商品価値の創出による需要拡大や、多様な食肉生産へ転換を図る方針を打ち出し、事業も実施している²⁾。上記の現状を踏まえると、食肉卸売業者にとっても厳しい状況から脱する好機にあると考えられる。

今後さらなる貿易自由化が進めば国産食肉の市場環境が厳しくなるとともに、輸入食肉においては総合商社や大手食肉加工会社といった大規模業者による価格決定力の拡大等、食肉流通に対する影響力が高まることが予想される。しかし、技術や経営に独自性を有することで多様な可能性をもち、都市・地方都市を含め地域の経済・社会・雇用を支える中小規模の食肉卸売業者が今後存続していくことは重要である。その存続のための方策を考える上で、企業経営を取り巻く産業構造や企業の事業戦略を解明し、問題と今後の展望を検討していくことは、この分野における基礎的な成果として一定の役割を果たすと考えられる。

関連する食肉流通の先行研究をみると、国産ブランド食肉（特に牛肉）については、雑誌記事や報告書等が散見され、産地におけるブランド形成や特徴、関係主体の取組みについて纏められている。また、学術研究でも堀田（2004）、佐々木（2011）、菊地ら（2015）などでは、産地ブランドについてマネジリアル・マーケティング論で援用される4Pの枠組みからの分析が進められているが、消費地における食肉卸売業者の企業行動に焦点をあてた関連する研究は未だ存在しない。

そこで本研究では、食肉卸売業の競争構造と中小規模卸売業者の企業行動を明らかにする。

第2節 分析視角と論文構成

この課題解明にあたり、本研究では産業内部の競争構造と企業行動の関係を分析する産業組織論を分析視角とする。日本フードシステム学会の2012年度シンポジウムの座長解題である浅見・佐藤（2012）では、食品産業分析の方法には産業組織論の分析枠組みが依然と

して有効であり、特段「構造⇔行動」の枠組みからの検討が必要であることが提示されている。本研究はこれまで研究が蓄積されていない中小規模の食肉卸売業者について、食肉産業の競争構造（「構造」の部分）を整理し、それを踏まえた企業行動（「行動」の部分）の観点から、複数の事例を通して考察することで、体系的かつ総合的に課題を明らかにしたい。

まず、第 2 章では食肉卸売業の競争構造や企業行動を検討する上で把握しておく必要がある食肉の需給や価格の動向について整理したい。具体的には 2000 年代以降の食肉消費の動きや家畜の飼養、食肉の輸入の概況に加えて、食肉流通や卸売・小売価格の推移について統計資料を中心に纏める。

次に第 3 章では食肉卸売業の競争構造について売上規模別の企業群の特徴や売上高・利益率等の経営状況について食肉関連の文献資料や統計資料によって変化と現状を把握する。また、食肉卸売業者のなかには加工分野へ事業を拡大する動きがみられるが、なかでも消費者嗜好の多様化に対応して注目を浴びている熟成肉の取組みについてもふれたい。

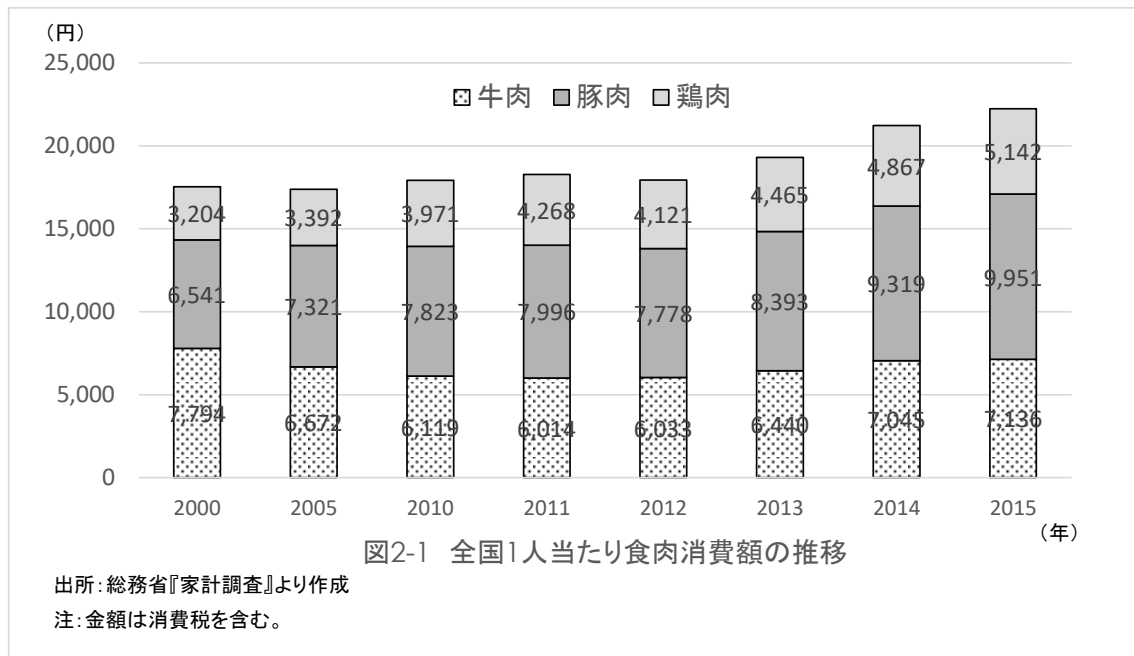
そして、第 4 章では大消費地における中小規模の食肉卸売業者が競争構造を踏まえて、どのような企業行動をとっているのかについて検討する。詳しくは第 3 章に示したが、本研究では年間売上高を指標として規模的に 200 億円未満を中小規模卸売業者と位置付け、第 4 章では北海道、東京都、大阪府、福岡県といった大消費地に立地している 200 億円未満の食肉卸売業者を事例としている。具体的には、年間売上高 100~200 億円未満の食肉卸売業者である 2 社、年間売上高 10~100 億円未満の食肉卸売業者である 3 社、年間売上高 10 億円未満の食肉卸売業者である 3 社と、合計 8 社に対してヒアリング調査を実施した。また、食肉流通における「卸売機能」については、主に商的流通機能として仕入、販売、商品提案等、物的流通機能として輸送、流通加工（部分肉加工、精肉加工）、食肉加工品製造等が挙げられる³⁾が、本稿ではこれらのポイントを中心に事例とする卸売業者の企業行動を検討していきたい。また、同主体が外食や加工分野へ事業を拡大する動きがみられるが、本研究ではこうした動向にも焦点を当てる。

第2章 食肉の需給・価格の動向

第1節 食肉消費の動向、家畜の飼養概況、食肉輸入の推移

(1) 食肉消費の動向

図2-1の全国1人当たり食肉消費額の推移をみると、2000年以降、約1万7,000円前後で推移しているが、2013年以降微増傾向にあり2015年には約2万2,000円となっている。牛肉、豚肉、鶏肉ともに増加しているが、2010年から2015年の増加率をみると、牛肉が約17%、豚肉が約27%、鶏肉が約29%となっており、特に豚肉と鶏肉の増加率が高い状況にある。



次に表2-1の食肉消費の構成割合をみると、牛肉と鶏肉については家計消費と業務用、外食などその他への仕向けが多いが、これらと比較すると豚肉については加工仕向けが比較的多い。2000～2015年の間に牛肉の家計消費が6%減少し、業務用、外食等のその他が10%増加する一方、豚肉と鶏肉については家計消費が8%増加している。後述するように牛肉価格が上昇するなかで、家計消費における牛肉の消費が減少し、その代替して豚肉と鶏肉の消費が増加している。

表2-1 食肉消費の構成割合の推移

単位：%

		2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
牛肉	家計消費	37	36	34	33	32	33	32	31
	加工仕向	9	10	5	5	6	6	5	5
	その他（業務用、外食等）	54	54	61	62	62	61	63	64
豚肉	家計消費	41	41	46	47	46	49	48	49
	加工仕向	28	29	25	25	25	25	24	24
	その他（業務用、外食等）	31	30	29	28	29	26	28	27
鶏肉	家計消費	31	34	38	38	39	41	41	40
	加工仕向	9	8	7	6	7	7	6	7
	その他（業務用、外食等）	60	58	55	56	54	52	53	53

出所：農林水産省『食肉の消費構成割合』より作成

(2) 家畜の飼養概況

まず肉用牛の飼養概況をみると、飼養戸数は2000～2016年の間に約11万6,500戸から約5万2,000戸まで半分以上減少している。同じ期間の飼養頭数については、肉用種が約282万頭から約237万頭、乳用種が約112万頭から83万頭まで減少した（表2-2）。

表2-2 家畜飼養頭数及び飼養戸数の推移

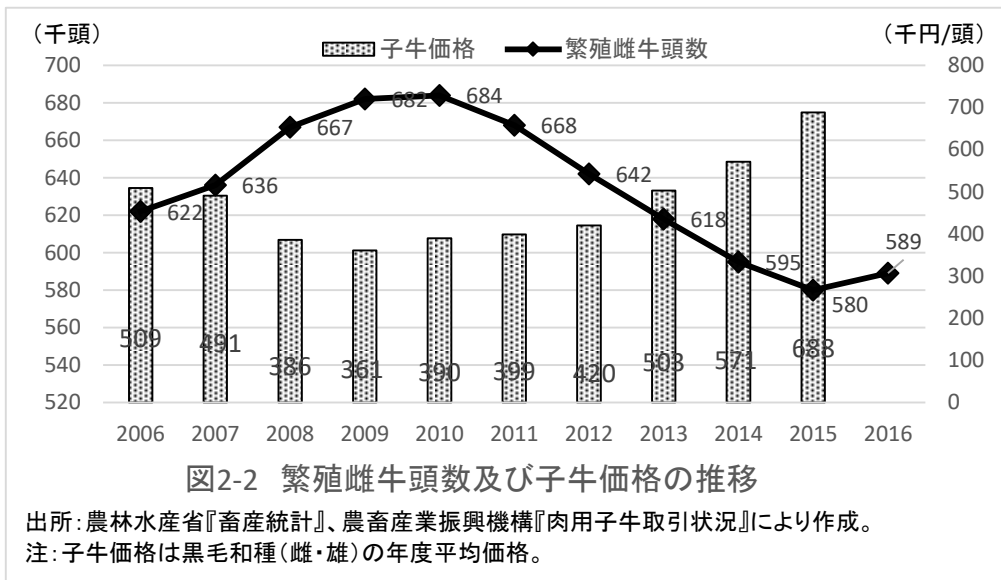
単位：戸、頭、千羽

	肉用牛				肉豚		ブロイラー	
	飼養戸数	飼養頭数			飼養戸数	飼養頭数	飼養戸数	飼養羽数
		肉用種	乳用種	交雑種				
2000	116,500	2,823,000	1,124,000	663,300	11,700	9,806,000	3,082	108,410
2005	89,600	2,747,000	1,049,000	578,500	—	—	2,652	102,277
2010	74,400	2,892,000	968,300	547,300	—	—	—	—
2011	69,600	2,763,000	894,800	483,000	6,010	9,768,000	—	—
2012	65,200	2,723,000	891,700	499,100	5,840	9,735,000	—	—
2013	61,300	2,642,000	873,400	497,900	5,570	9,685,000	2,420	131,624
2014	57,500	2,567,000	851,400	483,900	5,270	9,537,000	2,380	135,747
2015	54,400	2,489,000	827,700	482,400	—	—	—	—
2016	51,900	2,479,000	837,100	505,300	4,830	9,313,000	2,360	134,395

出所：農林水産省『畜産統計』より作成

注：2009年までは畜産物流通統計、2013年以降は畜産統計の調査のため、それ以前の数値とは接続しない。

全国の肉用牛飼養頭数合計に占める各県のシェア（平成28年2月現在）をみると、北海道が約20%、鹿児島県が約12.9%、宮崎県が約9.8%、熊本県が約5.1%、と上位4道県で約48%を占めており、肉用牛は北海道と南九州地域に集中し産地特化が進んでいる⁴⁾。



また、肉用牛産地を含め全国的に繁殖基盤の縮小が進んだことで子牛価格が上昇している。2007年から2016年の10年の間に、繁殖牛の飼養戸数が約7万1,000戸から約4万4,000戸、飼養頭数が約63万頭から約58万頭まで減少し、子牛の分娩頭数が減少した。これによって2012年度以降は肉用子牛価格が上昇し、黒毛和種の子牛(雌・雄)平均価格は2012年の約42万円から2015年は約69万円に急増し、過去20年で最高水準に達している(図2-2)。

次に肉豚の飼養概況をみると、2000～2016年の間に飼養戸数は約1万1,700戸から4,830戸と大きく減少する一方、同期間の飼養頭数についても約980万頭から約930万頭に減少傾向にある(表2-2)。全国の肉豚飼養頭数合計に占める各県のシェア(平成28年2月現在)をみると、鹿児島県が約13.6%、宮崎県が約9%、千葉県が約7.2%、群馬県が約6.8%、茨城県が約6%と、南九州及び関東地域の上位5県で約42%を占める⁵⁾。

全国的に高齢化や担い手不足、経営の悪化などにより飼養戸数が減少しているが、養豚経営ではさらなるコスト低減を図るために規模拡大が進められ、主産地では大型養豚企業が台頭している⁶⁾。1戸当たり飼養頭数は2000年の838頭から2016年の1,928頭まで拡大している。年間肥育豚飼養規模別にみると、2,000頭規模層は2011年に飼養戸数全体の約18.4%であったが、2016年には飼養頭数全体の約21.8%を占めるに至っている⁷⁾。

ブロイラーの飼養概況については、2009年以前と2013年以降の統計調査が異なっているため長期的な動きを把握することができない。2013～2016年の間に飼養羽数は約13万羽前後で大きな変動無く概ね横ばいで推移しているが、飼養戸数は2,420戸から2,360戸と微減傾向にある(表2-2)。

ブロイラー養鶏では養豚以上に経営規模の拡大が進み、大型養鶏企業が増加しているが、ブロイラーの規模別飼養戸数をみると50万羽以上の戸数シェアは2013年の9.2%から

2016年には11.3%に拡大している⁸⁾。この生産の大規模化とともに土地的に制約のある関東や近畿などの旧産地では生産量がさらに減少し、2016年では九州の鹿児島県が約20%、宮崎県が約20%、東北の岩手県が約16%、青森県が約5%と飼養羽数の上位4県で全体の約61%を占め、産地特化が進展している⁹⁾。こうした産地において、ブロイラー養鶏では経営権を所有する独立した生産者はわずかとなっており、総合商社、系統農協、独立系産地処理会社の3者による契約・委託生産や直営生産が大部分を占め、著しい集中化が進んでいる¹⁰⁾。

(3) 食肉輸入の推移

食肉輸入の推移をみると、2010年から2015年間に牛肉は約50万t、豚肉は約75～80万t、鶏肉は約45万と、若干の上下変動はあるものの概ね横ばいで推移している。輸入相手国にも大きな変化がみられないが、2015年現在、牛肉では豪州が約60%、米国が約33%、豚肉では米国が約32%、カナダが約20%を占めている。なお、鶏肉については2000年代半ばの鳥インフルエンザ発生による中国・タイの輸入禁止を受け、輸入はブラジル一国に集中している(表2-3)。

表2-3 日本の食肉輸入の推移

単位：t

	牛肉				豚肉				鶏肉
	輸入量	豪州	米国	輸出量	輸入量	米国	カナダ	輸出量	輸入量
2000	736,551	337,979	356,831	69	650,806	201,238	128,150	193	555,300
2005	457,758	406,099	662	49	879,168	291,771	188,582	44	433,451
2010	511,049	352,194	98,118	495	768,138	309,178	175,803	154	431,195
2011	515,764	334,632	123,725	581	803,008	329,533	174,348	155	475,334
2012	505,232	308,998	131,166	945	759,778	300,012	165,475	184	422,898
2013	535,134	277,714	200,811	915	744,271	275,114	142,120	283	405,645
2014	516,200	276,820	186,266	1,363	816,218	268,091	150,610	413	498,654
2015	487,098	289,232	163,650	1,583	825,617	265,755	169,575	450	550,892

出所：財務省『貿易統計』より作成

第2節 食肉の流通と卸売・小売価格の推移

(1) 食肉流通と価格決定

肉牛と肉豚の屠畜処理では食肉卸売市場経由が減少して、公共団体系、系統農協系、食肉加工メーカー系などの産地食肉センター経由が増加している。2016年現在、肉牛の全国屠畜頭数は7万8,646頭であるが、主要卸売市場(10中央卸売市場+18指定市場)における省令規格の取引成立頭数は3,103頭、肉豚の全国屠畜頭数は136万1,380頭で、主要卸売市場における省令規格の取引成立頭数は7万6,189頭となっている¹¹⁾。このように現在、市場経由率は低く、市場外流通の割合が高い状況にあるが、市場外流通における業者間の取

引においては、依然として食肉卸売市場においてセリで決定された価格が取引価格の目安となっている。鶏肉では産地で生産から卸売に至るまでインテグレーションが構築されているが、取引の指標価格は『日本経済新聞』に掲載される荷受会社の取引価格の加重平均が指標とされている。国産食肉（牛肉、豚肉、鶏肉）の卸売段階では、全国的な販売網を保有する大手食肉加工会社や卸売会社の取扱量が多い一方、小売段階では量販店のシェアが圧倒的に大きく、価格競争が激化する中で量販店のバイイング・パワーが高まっている。最終小売単価の決定権は量販店側に移りつつあり、卸売会社に対する価格や品質に対する要求が強まっている¹²⁾。

(2) 食肉の卸売・小売価格の動向

価格の動きについては牛肉を中心にみていくが、前述のように肉牛生産では子牛価格が高騰しており、それに伴って枝肉価格が上昇している。牛枝肉卸売価格（東京市場）の推移をみると、和牛では2015年現在、A-5からA-2のすべての格付で枝肉価格が2,000円/kgを超えているが、2011～2015年の価格上昇率をみるとA-5は42.3%、A-4は61.2%、A-3は81.9%、A-2は112.6%、となっており低い格付ほど価格が上昇している。交雑牛及び乳用牛でも価格は上がっているが、特に頭数が減少している乳用牛の上昇率をみるとB-3は131.5%、B-2は129.7%と、和牛以上に価格が急騰している（表2-4）。

表2-4 食肉市場の牛枝肉卸売価格（東京市場）

	和牛去勢				乳用牛去勢		交雑牛去勢	
	A-5	A-4	A-3	A-2	B-3	B-2	B-3	B-2
2000	2,401	1,860	1,496	1,161	926	791	1,233	1,005
2005	2,440	2,159	1,979	1,722	949	845	1,504	1,327
2010	2,087	1,716	1,507	1,326	768	655	1,198	1,072
2011	1,852	1,517	1,270	1,007	498	473	1,003	825
2012	1,970	1,703	1,525	1,353	700	639	1,107	987
2013	2,138	1,888	1,725	1,566	877	784	1,249	1,130
2014	2,282	2,037	1,874	1,720	948	875	1,351	1,232
2015	2,634	2,446	2,310	2,140	1,153	1,085	1,668	1,518

資料：農林水産省「食肉流通統計」、東京食肉市場（株）

注：消費税を含む。

牛肉小売価格の推移は表2-5に示したが、和牛、交雑牛、乳用牛を含むその他の価格を比較してみると、かた、ばら、サーロイン、もものすべての部位において、和牛は交雑種の約1.4倍、その他の約2倍の価格となっている。これら国産品だけでなく輸入品の豪州産・米国産についても価格が上昇傾向にあるが、2015年におけるかた肉の価格を比較してみると、

国産和牛は約 750 円であるが、豪州産牛は約 250 円、米国産牛は約 300 円となっており、国産和牛の価格は豪州産牛の約 3 倍、米国産牛の約 2.5 倍の開きがある。

表2-5 全国の食肉(国産品・輸入品)小売価格の推移

単位:円/100g

	国産品												輸入品						国産豚肉		輸入豚肉	国産鶏肉
	和牛				交雑牛				その他				豪州産牛			米国産牛			かた	ロース	ロース	もも
	かた	ばら	#ロイン	もも	かた	ばら	#ロイン	もも	かた	ばら	#ロイン	もも	かた	ばら	#ロイン	もも	かた	ばら				
2000	530	478	1,129	551	-	-	-	-	328	307	630	367	211	159	350	173	231	272	125	224	171	116
2005	634	624	1,200	616	-	-	-	-	393	424	757	405	246	269	395	208	-	-	135	242	168	123
2010	641	666	1,184	634	455	516	896	451	346	372	606	349	223	248	345	197	-	-	132	246	157	130
2011	653	669	1,182	627	454	517	891	456	348	384	601	342	216	220	332	194	-	-	134	250	160	130
2012	617	616	1,157	602	441	464	844	439	299	313	599	332	206	203	329	163	207	204	127	244	146	124
2013	633	622	1,148	629	451	493	852	431	291	360	610	336	209	208	331	178	209	206	132	245	147	127
2014	682	686	1,212	661	490	509	890	484	318	434	624	358	231	233	370	203	255	288	141	258	157	135
2015	753	744	1,314	726	543	595	922	531	336	417	629	379	250	254	396	234	298	287	148	270	158	136

資料：(独) 農畜産業振興機構調べ

注1：消費税を含む。

2：その他の平成19年度以前の数値は、交雑種を含む価格。

3：平成24年4月に調査対象店舗を一部変更したことからデータの連続性に留意されたい。

4：米国産は取扱量の減少に伴い、平成16年5月から平成24年3月まで公表を中止。

また、品質的に競合するとされる国産品・交雑牛と輸入品・米国産牛、国産品・乳用牛を含むその他と輸入品豪州産牛の価格差を比較すると、交雑牛は米国産牛の約 2 倍、その他は豪州産牛の約 1.5 倍の差がある。豚肉・鶏肉の小売価格は 2014~2015 年に上昇しているが、牛肉と比較すれば安価であり、牛肉価格が高騰するなかで前述のように豚肉・鶏肉の消費が拡大している。

第3章 食肉卸売業の競争構造と企業の経営状況

第1節 食肉卸売業における競争構造と企業規模

食肉卸売業における競争構造について、日本食肉年鑑（2015）の食肉卸売業者の売上高上位をみると第1位～第4位までが約1,000億円台、第5位～第7位までが約800～900億円台、第8位～第10位までが約400億円台となっている。これらの上位10社の本社所在地をみると、東京都・大阪府が合計5社で、次いで福岡県や兵庫県など大消費地、宮崎県や鹿児島県など産地の企業がみられる。これらの上位企業は都市部に本社を置く大手食肉加工会社のグループ企業や産地と結びつきが強い系統農協系の企業などであるが、全国に支社や営業所を設置しており全国に仕入・販売網を構築している。

上位11位～15位までの売上高は300億円台、16位～20位の売上高までは200億円台と続くが、11位～20位までは東京・大阪といった大消費地にある企業と産地にある企業が半々となっているが、全国的な仕入・販売網を有するほどの規模ではなく地元や周辺地域を中心に仕入・販売を進めている。21位以下については売上高200億円未満となっているが、本研究ではこの層を中小規模卸売業者として位置付ける¹³⁾。

表3-1 食肉卸売業者・従業者規模別年間販売額

単位：カ所、百万円

従業員人数	事業所数			年間販売額		
	2002年	2014年	2002年比	2002年	2014年	2002年比
2人以下	439	560	27.6	96,072	244,303	154.3
3～4人	922	770	-16.5	213,534	254,904	19.4
5～9人	1,707	1,245	-27.1	725,599	685,975	-5.5
10～19人	1,283	821	-36.0	1,177,815	957,595	-18.7
20～29人	436	298	-31.7	699,321	683,632	-2.2
30～49人	262	192	-26.7	749,834	620,853	-17.2
50～99人	117	85	-27.4	718,591	838,640	16.7
100人～	27	28	3.7	1,205,657	1,237,195	2.6
合計	5,173	3,999	-22.7	5,586,423	5,523,097	-1.1

出所：経済産業省『商業統計』より作成

わが国の食肉卸売業者は中小規模が大半を占め、経済産業省『商業統計』より食肉卸売業者の従業員規模別に事業所数をみると、2014年には3,999事業所数のうち、従業員数が100人未満の事業所は3,971カ所となっており、実に全体の99.3%を占める。こうした中小規模の食肉卸売業者は激減しており、2002年と2014年で事業所数を比較すると、総数は5,173カ所から3,999カ所へと減少している。

従業員規模別減少率（2002年比）が最も高い層は10～19人規模で減少率は-36%、次

に 20～29 人規模で減少率は－31%となっているが、30～49 人規模や 50～99 人規模の企業についても減少率は－25%以上を超えている。年間販売額をみると、2002 年から 2014 年にかけて合計額は概ね横ばいであるが、従業員規模別にみると、10 人以上 49 人以下の層の販売額が減少する一方、50 人以上の層は拡大傾向にある（表 3-1）。

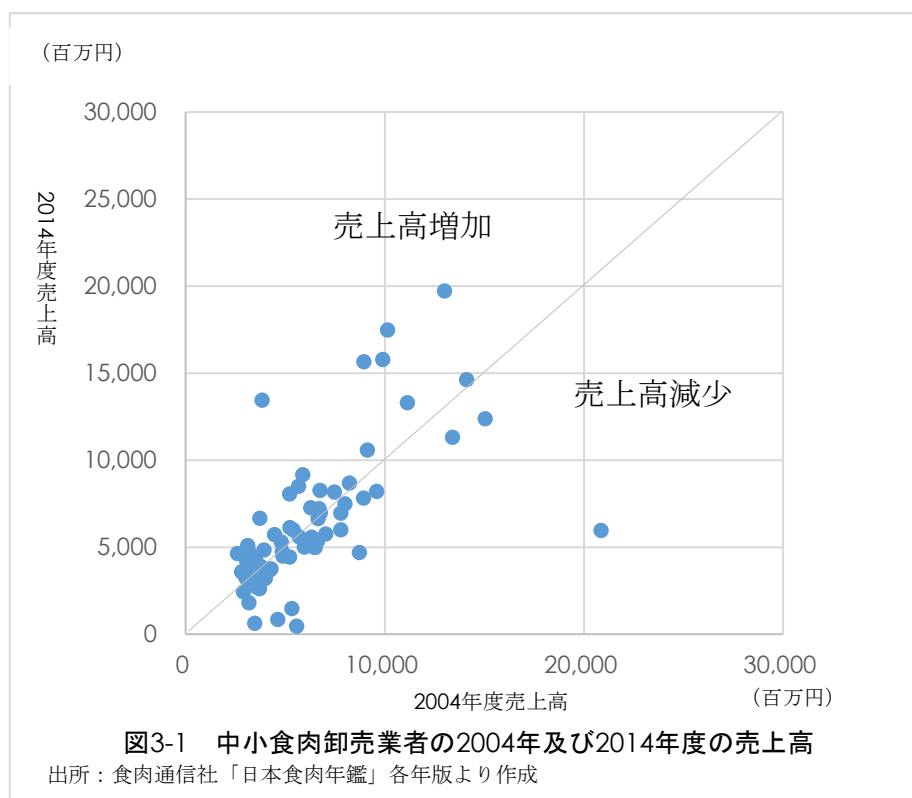
表3-2 従業者規模別平均利益率の推移

従業員人数	2004年	2014年
10～19人	0.82	0.72
20～29人	1.31	1.11
30～49人	1.28	0.74
50～99人	1.17	0.83

出所：食肉通信社「日本食肉年鑑」より作成

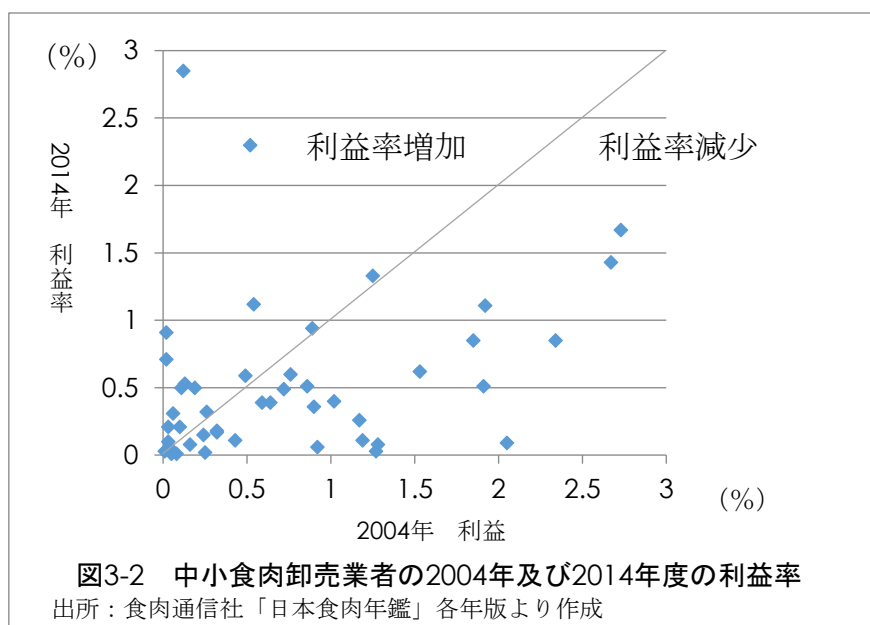
続いて従業者規模別の平均利益率について、2004 年から 2014 年の変化をみると（表 3-2）、特に 30～49 人規模の減少が顕著であるが、この 10 年間ですべての従業員規模で平均利益率が下がっている。

第 2 節 食肉卸売業者における売上高及び利益率の変化



子牛代を含む資材価格の高騰によって生産コストの上昇が進む一方で、小売価格がそれほど上昇していないこともあり、その間に介在する卸売業者は厳しい経営状況にあると推察されるが、卸売業者の売上高と純利益率を指標にその変化を捉えたい。

食肉通信社「日本食肉年鑑」を用いて、2014年度の年鑑に掲載されている卸売業者532社の中から、2004年度の年鑑にも掲載されている経営体を抽出し、さらにその中でも売上が両年（2004年及び2014年）とも記載されている経営体を取り上げた。ピックアップした卸売業者である69社のうち、34社が2004年から2014年の間に売上高を減少させている。2004年に売上高が約100億円以上であった企業は、2014年に売上高を増加させている企業が多い一方で、2004年に売上高が100億円以下の企業が2014年には売上高を減少させている傾向にある（図3-1）。



また同様に、2014年度と2004年度のどちらの年鑑にも利益率が記載されている経営体を取り上げると、ピックアップできた49社のうち31社が利益率を減少させている。10年間で利益率を2%以上増加させた企業は数えるほどであるが、特に2004年に利益率が1.5%以下の企業群が2014年に利益率を0.5%以下まで下げている傾向がみられる（図3-2）。

第3節 食肉卸売業における新たな取組み—熟成肉の取組み—

食肉卸売業者のなかには、加工（OEMを含む）分野へ事業を拡大する動きがみられるが、なかでも消費者嗜好の多様化に対応して熟成肉の取組みが注目を浴びている。熟成の技術は、輸入品と競合する赤身の牛肉の美味しさを向上させるためのものなので、この特徴を有する牛肉に広く活用できる可能性があり、産地や加工企業をはじめ多くの関係者が取組み

を進めている。

熟成肉の生産工程に関して、定義や規定化されているものは存在しない。そのため、畜種および部位、熟成期間、熟成環境、熟成方法におけるカビの付着の有無等各企業独自のノウハウに基づいて生産されている。この概要について示したのが表 3-3 である。株式会社さの萬と協議会メンバーであるミート社、小川畜産グループ、スターゼン株式会社は業界のなかでも熟成肉に積極的に取り組んでいる企業である。これらの企業は熟成させる湿度にこそ共通点はあるものの、それ以外の部分は大きく異なっている。

なかでもミート社では熟成させる工程上でカビを付着させないことにこだわっている点に顕著な特徴がある。詳細については、菊地ら（2017）に取り纏められているが、同社は原料にも熟成の方法にもこだわりを持ち、商品を生産している。これは熟成肉を日本より早く手がけ、小売も行なわれる等先駆的に取り組んできた欧米をはじめとする海外の優れた熟成肉を取り扱う外食・小売店への調査訪問、海外の展示会への参加等を通して得た知見を踏まえ、商品の品質水準を上げる努力している結果である。その一例をあげると、2013年にはアメリカニューヨーク市の専門店に製造・保管状況の視察、2015年では8月に香港の高級小売店で販売している商品の視察と試食、10月にはイギリスのレストランショーへの出店ならびに小売・外食の有名店で販売している商品の購入および試食といった行動をとっている。

表3-3 熟成肉の主要企業における熟成の生産工程の概要

		㈱ミートコンパニオン	㈱さの萬	小川畜産グループ	スターゼン㈱
品種および部位	品種	交雑種 乳用種	乳用種 短角和牛 黒毛和牛（3等級）	不明	国産牛
	部位	骨付きロースが中心（1本30kg）	ロース、もも	骨付きロースが中心	骨付き肉に限定
熟成期間		1週間（吊るし水分抜き） 2～8週間（整置ドライエイジング） 合計3～9週間	約40～50日間	約40日間	28日間以上
熟成環境	温度	0℃	1～2℃	3℃以下	不明
	湿度	70～80%	70～80%	70～80%	
	その他	強い風を1週間あてて水分を抜き、その後風を弱めて熟成	常に強い風をあてて熟成	適度な風を循環させて熟成	
熟成の特徴		カビを付着させないで熟成	カビを付着させて熟成	・カビを付着させて熟成 ・製品化の際にはカビを除去	不明

出所：食肉通信社（2014）『月刊ミート・ジャーナル』2014年9月号別冊付録「熟成肉のすすめ」より作成

以上、本章でみてきたように、中小規模の食肉卸売業者は売上高・利益率の動向からみて経営状況が厳しい状況にあるが、その一方で加工業へ事業範囲を拡大する動きや熟成肉などの新たな取組みがみられる。次章では、北海道、東京都、大阪府、福岡県といった大消費地に立地している200億円未満の食肉卸売業者を事例として、その企業行動の特徴や課題について詳しく検討していく。

第4章 大消費地における中小規模卸売業者の企業行動と特徴

第1節 年間売上高100～200億円未満の食肉卸売業者の企業行動

(1) A社の事例¹⁴⁾

A社は1948年に設立され、大阪府に本社及び工場(2ヵ所)、東京都と福岡県に営業所を設置している。従業員数は40名で、資本金は8,800万円となっているが、年間売上高は2014年の約111億8,800万円から、2016年には約144億7,700万円に拡大している。

会社設立当初、加工業が中心であったが、同社は2010年から食肉事業部を設置し食肉卸売業を本格化させている。2016年現在では、食肉(国産品・輸入品)卸売業の年間売上高が約110億円、食肉製品・惣菜等の加工業が約30億円となっている。

同社が取り扱う食肉のうち約85%が牛肉となっているが、牛肉の約70%は輸入品、約30%が国産品である。国産牛肉の枝肉価格が上昇するなか、牛肉の利益率をみると輸入品は約7～9%、国産品は約3～5%と、国産品の利益率が低いことから輸入品の取扱い拡大している。輸入牛肉については、大手総合商社から購入しており、そのうち豪州産が約60%、米国産が約30%、その他が約10%となっているが、近年では米国産が拡大傾向にある。

国産牛肉については中国・四国地方の生協グループからの要望で、安価な国産牛肉であるホルスタイン種の取扱いが多く国産牛肉の約85%を占め、その売上高は約24億にのぼる。国産牛肉仕入の約80%は北海道となっており、その取引先は屠畜処理・販売を行う食肉市場会社や生産者団体連合会、大手食肉販売業者からの仕入れが多い。特に、国産牛肉仕入の約75%は食肉市場会社となっており大部分を占めるが、この食肉市場会社からはフルセットで仕入れ、不足分を生産者団体連合会などからパーツ仕入れで補っている。

ホルスタインの格付は全国的にみてB-2が中心であり、A社が取り扱う約90%もB-2であるが、高値販売つながるB-3の取扱いを増やすために産地との連携を強化している。A社はこの食肉市場会社に出荷している北海道の4ヵ所の牧場からホルスタインを仕入れているが、このなかでも品質が高い肥育1,500頭規模、肥育3,500頭規模の2ヵ所と密な連携をとっている。A社はこの生産者や食肉市場会社などと毎日電話連絡を取るだけでなく、月1回は産地に出向いている。

ホルスタイン種は東京及び大阪市場の2ヵ所だけで上場されているが、上場頭数が少なすぎるため枝肉価格の変動が激しく価格指標として利用しづらい。そのため同社は翌月の取引価格を決定するにあたって、前月市場価格の平均を参考にしつつ、食肉市場会社や生産者と協議し生産コストを踏まえて価格を決定している。

ホルスタイン種以外では、交雑種や黒毛和種の取扱いもあり、神戸ビーフ、松阪牛など全国の銘柄牛を大手食肉卸売会社から仕入れている。特に、焼肉ブームのなかで利益率が高い(約10%以上の利益率)内臓肉の仕入れにも力点を置き、外食業者への販路をもつ問屋への販売を進めている。

A社は全国エリアで販売を進めているが、割合としては大阪府、京都府、兵庫県などの関西圏が多い。年間の取引先数は約300件であるが、販売先をみると約30%は大手量販店グループといった小売業者、約30~40%は地元で卸している問屋、約15%は生協、約10%はメーカー、約5~15%はレストラン、ホテル、焼肉などの外食業者、となっている。販売価格については、仕入価格を踏まえて月ごとに価格を決定されるが、大手の販売先については年間3~4回で固定されることもある。

牛肉については13部位に分割して販売している。季節的な需要変動をみると夏にはスライス、冬にはばら・ももなどが余剰する傾向にあるが、これらは冷凍により在庫調整が行われ、生協や外食業者へ販売されるか、自社工場に回して加工品が製造される。加工品については約70%が委託製造（原料提供を含める）、約30%は自社工場での製造となっている。大阪の自社工場については冷凍庫・冷蔵庫・作業場の室温と加熱加工室のボイル槽の温度のシステム管理や、入荷から出荷までの工程を監視・記録など、品質衛生管理を徹底している。

外国人観光客の増加や少子高齢化の進展などマーケットに変化がみられるなか、同社は販売先を拡大させる必要があり、外食業者への販売やアジアなどへ輸出を進めていくことも検討している。ただし、社内の営業部門等においては人手不足の状況にあり、今後、販路を拡大するためにも人員体制の強化が課題となっている。

(2) B社の事例¹⁵⁾

B社は1950年に設立され、本社所在地は北海道札幌市で2015年現在の社員数は72名（パート込）で正社員は36名である。資本金は3,800万円、年間売上高は約100億円（2015年）で、その内訳をみると卸売業が約45%、小売業が約50%、加工業が約5%となっており、卸売・小売業が事業の中心となっている。組織概要をみると、卸売部門では営業1部が外食販売、営業2部がスーパー販売、営業3部が市場開発（商品開発、ギフトなど）に分け、小売部門では百貨店などのテナント出店、中央卸売市場・仲卸店など8カ所に出店している。なお、関連会社として加工品製造会社と小売店舗の有限会社を設置している。

取扱商品については、金額ベースでみると、牛肉が約20%、豚肉が約20%、鶏肉が約10%、羊肉が約50%と、売上の大部分を羊肉が占める。牛肉については国産が約80%、輸入が約20%と国産主体の取扱いであるが、国産では和牛が約50%、ホルスタインが約30%、残りは交雑種や経産牛（再肥育）となっている。和牛では道内産が約60%を占め、知床牛を契約農場の生産者と直接取引を行っている。ホルスタインでも契約農場の生産者と直接取引がみられ、通常17カ月のところ20カ月肥育する長期肥育の「十勝和牛」などを取り扱っている。ただし、近年国産牛肉については価格が上昇しており、和牛だけでなく交雑種も和牛並みの価格に上昇しているため、輸入品へのシフトが進んでいる。輸入牛肉については総合商社から購入しており、豪州産牛肉が多いが今後は米国产牛肉の取扱いを増やす見込みである。

豚肉については国産品と輸入品がそれぞれ約50%となっているが、国産品約50%のうち

銘柄豚が 15%を占め。これらは道内産が中心である。ただし、販売先からの要請があれば九州産などの仕入れも行う。輸入についてはデンマーク、カナダが中心となっており、デンマーク産豚肉はチャーシューなどの加工品向け原料肉や精肉、カナダ産豚肉はとんかつなどの加工品向け原料肉などへ仕向けられる。豚肉も高値で推移していることから輸入ヘシフトする傾向にあり、価格が安価なメキシコ産やオランダ産の取扱いも行っている。鶏肉については国産が約 60%、輸入が約 40%となっているが、国産については岩手県のブロイラーや全国の有名地鶏（阿波尾鶏、比内地鶏など）を取り扱っている。

輸入品の仕入れについては大手商社、国産品の仕入については大手食肉卸売会社や生産者団体連合会と取引を行っている。購入する国産牛については、生産農場に直接見学に行き価格や数量など取引を行うが、取引はこれらの企業を通して購入している。

販売については、スーパーや自社店舗などの小売業からホテルやレストランなどの外食業まで取引を行っている。スーパーについては地元企業が多い。自社店舗では切り落としの販売が多く、売上の大部分を占める。ホテル・レストランには牛肉・豚肉の販売が多く、特にホテルについては 30~40 社ほどと取引を行っている。観光客数は年間通じて安定しており季節需要の影響はほとんどみられない。料理に力を入れているホテルについては国産品の販売が多い。なお、卸売業者との取引もみられるが、これについては羊肉の販売が多い。

仕入・販売形態をみると、牛肉では仕入はフルセット、販売はパーツで販売となっている。スーパーでは切り落とし、ホテルではヒレ、サーロイン、リブローズ、らんいちなどの部位の需要が高い。かたロースなどは比較的的需要が低いが、切り落としに混ぜて販売することで、それほど余剰は発生していない。豚肉についてもフルセットで購入、パーツで販売しており、スーパーでは切り落とし、ホテルではうで、かたロース、ばらなどの需要が多い。鶏肉については、もも肉の需要が高いが、その他の部位についても業務用ニーズがあることから、極端な低需要部位は無い。

ホテルなどのニーズから部位を目的に合わせて、すぐに調理できる大きさ・形に分割し、部位別に包装したポーションカットまで行っている。こうした加工費用として 300 円/kg が販売価格に上乗せされる。なお、一口カット、小間切れカット、指定グラムカットなどの加工までは施すが、味付けまでは行っていない。こうしたカット作業は約 30~40 名で行われるが、そのうち約 15 名が正社員であり、正社員はカット作業だけでなく営業も行っている。産地直接販売などが拡大するなかで、卸売業者は仕入れた商品をただ販売するだけでなく、顧客ニーズに応じたカット技術が重要となっている。

ただし、カット技術だけで競争力を高めることは難しいため、加工品の開発に重点を置いている。加工品のプライベートブランド商品については、グループ会社の加工品製造会社が対応しているが今後の課題としてオリジナル商品の開発が挙げられる。なお、2010 年から熟成肉の取組みを開始しており、北海道行政が補助金を出し北海道大学がその技術開発を進め、B 社が実際に加工して販売を進めている。牛については乳用種牛肉、豚については国産豚のロース・かたロース・ばらなどを対象にドライエージング加工を施している。これら

の商品は、すべて受注加工で製造されており、ステーキハウスや創作レストランなどへ牛・豚合計で月間約1t販売されている。

第2節 年間売上高10～100億円未満の食肉卸売業者の企業行動

(1) C社の事例¹⁶⁾

C社は1969年に創業され、本社所在地は福岡県で、2015年現在、社員数は68名（うち正社員59名）、資本金は3,000万円、で売上高（2015年8月から2016年9月）は約53億円に上る。同社の事業内容については、売上高のほぼ100%が食肉卸売業であり、小売店舗はアンテナショップとして、加工業は精肉販売の補助的な位置づけとなっている。

同社は国産牛肉が売上高の約85%を占めており輸入品の取扱は1%に過ぎない。同社は交雑種やホルスタイン種の取扱いは基本的に無く、ほぼ100%和牛であり鹿児島和牛、松尾勝馬牧場伊万里牛、佐賀牛の3種を中心に、九州産のブランド和牛を枝肉で仕入れている。

同社は、年間平均で350～400頭/月を取り扱っており、鹿児島県が約60%、佐賀県が約20%を占める。仕入においては、産地の生産者団体や生産者と密なコミュニケーションをとっており、特に佐賀県産の伊万里牛については、生産者から直接仕入れている。これについては2000年代半ばから継続取引を行っており、取引している牧場で生産された和牛の70%をC社で取り扱っている。残りは福岡食肉卸売市場などから仕入れているが、枝肉高騰のなかで福岡食肉卸売市場の価格が高い場合もあり、長崎県の佐世保市場から仕入れるケースもある。なお、取扱和牛の格付ではA-4が中心でA-5、A-3が続く。牛肉以外をみると、売上高の約15%が豚肉・鶏肉であり、これらについては国産品が約60%、輸入品が約40%となっている。国産品については、牛肉と同様に鹿児島県の銘柄を取り扱っているが、輸入品については業務用としての販売が多い。

販売先をみると、精肉の約30%は大手食肉加工会社10社に販売している。鹿児島県などの産地に処理場などの拠点を有するメーカーとの取引もあるが、拠点をもちないメーカーとの取引が多い。それ以外の販売先をみると、販路に高級外食用をもつような2次卸売業者20～30社（県内が10社、県外が10～20社）が約30%、精肉店が約10%、外食店（しゃぶしゃぶ屋や焼肉など）が約10%、その他が約20%となっている。食肉の利益率は大きな変動なく、約10～11%（粗利率）で維持されている。なお、同社は冷蔵車15台を所有し九州地方の熊本県より北のエリアについては自社で配送するが、それ以外は外部へ委託して配送している。

牛肉仕入については枝肉やフルセットでの形態が多く、価格交渉は毎月実施されるが、枝肉価格の動きをふまえて交渉は状況に応じて柔軟に行う。一部パーツでも仕入れており、その割合はばらが50%、サーロインが20%、ヒレ・かたロース・ももが10%である。近年、焼肉については夏だけの季節需要ではなく通年需要が高まり、ばらの取扱が多い。また、牛肉の価格高騰下において、サーロインやロースなどの高級部位の需要が低下しているが、同社では高級部位の取扱が一定量存在していることから、これらの部位をパーツで仕入れる

際にもメリットが生じている。例えば、サーロインでは同業者が購入している価格に比較して、4%以上～6%未満安く購入することができている。また、ヒレに関しても同様に4%以上～6%未満安く購入することが可能となっている。なお、季節需要の高さに合わせて冷凍形態での販売契約を締結するケースあるが、在庫保管のための冷凍は行わず、利益が低くても販売することが多い。

C社では、枝肉から加工品の製造まで一貫して自社で作業を担っている。パーツから加工品を製造する食肉企業は多数存在するが、枝肉から加工品の製造ができる業者は全国的にも珍しい。同社はレストラン・精肉店・焼肉屋・焼鳥屋・スーパーなど様々な業種に応じた商品開発・カットに柔軟に対応している。これを15名の正社員によって、主に手作業で実施している。この工程にあたり、業界では効率の良さを優先し、大規模な機械を利用することが少なくないが、手作業による脱骨、整形作業は機械で行なうより歩留率が高くなるだけでなく、筋繊維が入らない等のメリットが存在している。

実際、同社ではこれによって歩留率が2～3%ほど業界平均よりも高い。このことについて、53億円の売上をもとにそのメリットを検討すると、2%高いことによって1.06億円の仕入削減に相当することになり、それによって利益率も高くなる。食肉卸売業界は人の出入りが激しいが、同社ではこの工程において5年以上の熟練工を配置しており、しかも定期的に教育を行なう試みを実施している。ちなみに、加工（精肉）工程において熟練工と1年目の工員とでは歩留率が1～1.5%程度異なるとのことであり、これらの点が高い歩留率の背景となっている。

C社では、その取扱量は決して多くは無いものの、鹿児島和牛のバラ肉を利用した煮込み、カレー、コロッケ、メンチカツなどの加工品を製造している。これらについては原料を自前で提供して加工をメーカーに外注する製品もあるが、自社工場での製造も行っている。自社工場では社員20人（うち正社員10名、パート10名）が作業を行い、プライベートブランド商品が50種ほど製造されている。加工品は売上全体の1%ほどで、利幅は大きく無いが企業PRの一助となる。また、加工段階で発生する部位の切れ端を加工品の原料として活用することによるメリットを確認したところ、1%～1.5%の原価の低減に寄与しているとのことである。そして、これによって、利益率は0.4～0.6%向上させることが可能になっているとのことである。福岡県の中小卸売業者の純利益率が1%に満たないことを踏まえると、この意義は決して低くない。

同社では、これまで交雑種やホルスタイン種を減少させ和牛を拡大してきたが、赤身志向や枝肉価格上昇のなかで、今後、交雑種の拡大を視野に入れ原料の安定確保が課題となっている。

(2) D社の事例¹⁷⁾

D社は1966年に設立され、本社所在地は大阪府であり、2016年現在の社員数は約170名で、資本金が4,500万円、年間売上高は約49億円となっている。会社設立当初、食肉小

売業だけを行っていたが、その後卸売業に事業範囲を拡大した。1974年には販売先である近畿、中国、四国、九州地方の生協との取引を契機として、岡山県に肉用牛の生産農場と加工工場を設置した。2016年現在、ホテル・レストラン向けなど業務用食肉卸や小売店舗販売の事業を中心としており、販売高の約85%が卸売販売、約15%は小売販売となっている。なお、同社は小売店舗を6店舗（大阪府5店舗、奈良県1店舗）設置しており、大阪本店では対面販売を行っている。

また、前述のように同社では肉用牛生産及び加工事業も行っており一貫した事業体制を構築している。同社の自社牧場は約100haの敷地内に9棟の牛舎を設置して、正社員4名・アルバイト3名に加えて、状況によってヘルパーを利用し肉用牛を飼養している。「安価な国産牛」という生協のニーズへの対応として、ホルスタイン（雄）の肥育からスタートしたが和牛の取扱いも始めており、2016年現在、ホルスタイン（育成牛・肥育牛）が約500頭、和牛（繁殖牛・肥育牛）が約100頭で、肉用牛合計約600頭が飼養されている。ホルスタインについては、岡山県酪農業協同組合からヌレ子を仕入れているが、不足しているときには北海道から購入することもある。和牛については、当初繁殖牛だけを取り扱っていたが、2010年頃から一貫生産によるコスト削減を目的として肥育牛の飼養を進めるようになった。生協向け肉用牛については、①抗生物質や成長ホルモンを利用しない、②収穫後に農薬を使用していない非遺伝子組み換えトウモロコシを原料とした飼料を利用する、など消費者の安全・安心を重視した肉用牛生産が行われている。

岡山県の自社加工工場は精肉センターパック工場であり、従業員数は約90名で生協向けを中心に1日当たり約2万パックの精肉パックや畜産加工品の製造・出荷を行っている。同工場の取扱いについては、豚肉が約50%、牛肉が約50%となっている。自社牧場だけでなく外部の肉用牛も取り扱っているが、同工場では消費者向けの最終精肉加工・パッキングまで行っている。加工品についてはパン粉付け商品やタレ漬け商品などの製造を進めているが、自社製品以上に他社からの委託製造が多い。

このように同社は岡山県において生産・加工事業を行っているが、卸売事業では自社肥育のホルスタイン種だけでなく、外部から仕入れた商品が多く、国産牛については北海道産のホルスタイン種・交雑種、全国各地・各種銘柄の和牛、国産豚では黒豚（鹿児島県、宮崎県産）、平牧三元豚、伊予高原豚などに加えて、輸入食肉の取扱いも多い。牛肉の仕入先をみると、岡山県の自社生産農場は取扱い全体の約5%にすぎず、約95%は大阪市中央卸売市場南港市場におけるセリに加えて、大手食肉卸売会社から地元の中小規模業者まで幅広く購入している。

販売先については、年間約500件と取引しているが、上位50社が取引全体の約8割を占める。販売の約60%は生協（地域の生活協同組合連合会や生活協同組合）、約20%はレストランや給食・病院介護など、約20%は小売業者となっている。生協や小売業者については大部分が国産品であるが、レストランなどへの販売については輸入品が中心となっている。

仕入形態をみるとフルセットが約 30%、パーツが約 70%となっており、パーツ仕入れが基本である。また、販売ではレストランなどの外食業では人手が減っていることもあり、最終カット及びパッキングまで行うケースが多い。同社は消費者が利用しやすいカットやパッキングを重視しており、冷凍庫に収納しやすく調理性に優れるとともに、廃棄時のゴミ量が少ない冷凍食肉小パック製品及びその製造方法の提供に努めている。特に、食肉を薄くスライスして肉 1 枚を合成樹脂フィルムで被包し、それを巻き回してロール状にして 10 枚セットにした冷凍食肉小パックの手法を開発し、同社は 2005 年に特許を取得している。こうした取り組みは品揃えしづらい高級食材のロスを減らすことにもつながる。

岡山県の自社牧場で生産されたホルスタインについては、約 80%が冷凍で販売され冷蔵で販売される割合は約 20%と少ない。生協では週 1 回ペースで共同購入が行われるが、組合員は必ずしもすぐ消費するわけではなく冷凍保存するケースも多いため、冷凍形態の販売が一般的となっている。なお、冷凍については岡山県の自社冷凍庫や外部の冷凍倉庫業者に委託することもある。同社は、大阪市内全域、大阪府、兵庫県の一部の地域については配送し、それ以外の地域については宅急便で対応している。

2010 年以降、ホルスタイン種のヌレ子価格が上昇傾向にあるとともに、今後、貿易自由化に伴う輸出品と競合や産み分け技術の発展などにより、ホルスタイン種が減少する可能性が考えられる。そこで同社は自社農場でホルスタイン種以上に和牛の生産を拡大する計画を進めており、2016 年現在、自社農場の和牛は大阪に月 2 頭出荷しているが、将来的には 10 頭を目標としている。

(3) E 社の事例¹⁸⁾

E 社は 1948 年に設立され、本社所在地は東京で、2016 年現在では従業員数が約 40 名、資本金が 4,000 万円、売上高は約 20 億円となっている。事業内容は業務用食肉の卸売で、約 20 年前には小売事業（店舗経営）やレストラン事業も行っていたが、経営悪化により現在は行っていない。

取扱商品については、約 70%が牛肉、約 20%が豚肉、約 10%がその他・鶏肉、羊肉などとなっている。牛肉や豚肉の輸入品の割合は 60%、国産品は約 40%となっている。過去には輸入品と国産品の割合は同等であったが、2014 年頃から国産価格の上昇により輸入品の割合が拡大傾向にある。輸入品については大手食肉加工会社から購入している。輸入牛肉については、豪州産が約 70%、米国産・メキシコ産が約 30%となっている。

国産の仕入については、東京都中央卸売市場、さいたま市食肉中央卸売市場などの仲卸業者や全国規模の大手食肉卸売会社など、約 15~20 社から行っている。こうした取引先は年間で変動がみられ、取引価格だけでなく他社が取り扱っていないブランドをもつ業者との取引にシフトすることがある。神戸ビーフ、松阪牛など、高級銘柄牛も顧客ニーズに応じて一部取り扱っているが、基本的には一般的な国産牛の取扱いが中心である。仕入価格については、卸売市場の枝肉価格を基準としている。取扱牛肉の格付については、価格の高さから、

A-5 の取扱量が減少するとともに A-3 の取扱量が増えている。ただし、A-3 のなかでも A-2 に近い A-3 と A-4 に近い A-3 があるが、同社は極力後者の取扱いを増やすように努めており、こうした品質の確保が取引上の信頼性の向上に繋がるという。なお、豚肉については、販売先からの産地銘柄指定がみられ、その依頼に応じて産地銘柄を探すケースがあり、仕入業者も変化する。

販売先については、ホテル、レストラン（洋食）、会社の従業員食堂など約 250 社と取引を行っている。豚肉については、価格変動が大きいため週 1 回価格を調整、牛肉は変動が少ないものの価格状況に応じてその都度価格を調整している。販売における利益率は約 10～20%となっているが、国産品は利益率が高く、輸入品について競争が厳しいことから利益率を下げざるを得ない状況にある。主な販売先としてはホテルが中心で東京及び近辺の高級ホテルとの取引も多いが、大手の高級ホテルについては月 1 回月末に入札が行われることもあり、このケースでは取引先の長さなどほぼ考慮されること無く、入札のなかで最も安い業者に決定される。

仕入形態をみると、過去（15～20 年前）には枝肉仕入れだったが、今はパーツ仕入れが中心となっている。枝肉仕入の方が価格は安いですが、部分肉や精肉加工に手間がかかるとともに、加工技術をもつ職人が減少したためにパーツ仕入れにシフトした。

ホテルの販売先が多いため、サーロイン、リブロース、ヒレ、ももなどの取扱いが多いが、パーツでもいくつかのパーツをセットで仕入なければならないことが取引条件となることが多く、このセットには低需要部位も含まれる。とりわけ出荷頭数は少ないブランド牛はこのケースが多い。ただし、こうした仕入条件については販売先も理解しているため、必要部位だけでなくセットに含まれる低需要部位も含めて販売先が購入しており、同社が低需要部位を抱えるケースは少ない。販売形態については、①仕入れたパーツをそのまま販売するケース、②筋の除去や脂肪の整形を行い真空パックで販売するケース、③グラム単位でカットして販売するケースに分かれる。このなかでは、②のケースが一番多く、こうしたカットを行うことが同社の強みのひとつとなっている。ただし、2 年前くらいから赤身ブームの高まりのなかでホテル・バイキングなどにおいてローストビーフの需要が増加しており、これについては輸入品のサーロイン、かたロースなどを調理手前のところまで加工を行っている。

加工品については、ベーコン、ハンバーグ、ハム、ソーセージ、チャーシュー、カツなど主要な製品は外部業者から仕入れて販売しているが、ホテルからの要請で約 15 年前から自社施設で同社独自の製法によるベーコンやハンバーグの自社ブランドを製造し、販売を行っている。

同社は 14～15 台のトラックを所有しており、配送はほぼ自社で行っている。特に本社が都心に立地しているため、急な取引依頼にも対応可能であることが同社の強みとなっている。エリアは東京及び近郊の神奈川（横浜）、埼玉（大宮）、千葉（舞浜・幕張・柏）まで配送しており、その他の地域についても宅急便などで対応している。

また、高級ホテルの販売先から品質衛生管理に対する要望が強く、年に数回取引先の衛生検査が実施されている。こうした販売先からの要請に対して、本社加工施設における手洗い消毒などの一般的な衛生管理はもとより、社内外の衛生講習会によって求められる衛生管理のあり方について社員の意識醸成を図っている。商品に関しては賞味期限・消費期限、トレーサビリティ管理、そして配送時の保冷車の温度管理などを徹底し、品質・衛生管理体制を構築している。

高齢化や少子化が進み卸売会社は販売先を広げる必要性があるなか、全国規模の食肉卸売会社がホテル等に対して直接販売を進めるとともに、中小卸売業者を買収してインテグレーションを強化する傾向がみられるという。こうした状況において、同社は競争力を維持するため、販売先のニーズに対する細やかなカットに重点を置いている。高級レストランの取引先については、牛肉のグラム単位でのカットなどを行うこともあるが、今後も細かい仕様に沿って精肉加工し顧客要望に伝えていくことが課題となっている。また、東京を中心とした首都圏では今後も商業施設やホテル開発が進められるため、これらの新たに設立されたホテルやレストランについても積極的に販売を進めていく見通しとなっている。

第3節 年間売上高10億円未満の食肉卸売業者の企業行動

(1) F社の事例¹⁹⁾

F社は1961年に創業し、本社は福岡県で2014年現在の従業員は25人、資本金は1,000万円、売上高は約9億円である。同社は小売業からスタートしたが、店舗の立地が福岡市の中心部だけにスーパーとの競合が厳しく人件費もかかるため、次第に業務用卸売業へシフトし、2016年現在、業務用食肉卸売業及び加工業を行っている。

品目別にみると、取扱額全体のうち牛肉が約50%、豚・鶏肉が約50%となっている。牛肉では国産品の取扱が約50%を占めているが、九州地域以外のブランドの取扱いは難しく、主に佐賀牛、福岡県産和牛、鹿児島和牛などの地元や周辺地域のブランドが取扱いの中心となっている。特に佐賀牛については、ブランドの販売指定店登録を行っている。残りの約50%を占める輸入牛肉については大手食肉加工会社や総合商社から購入している。

豚肉では輸入品が取扱額の約70%、鶏肉では輸入品が取扱額の約80%を占めているが、国産品については豚肉・鶏肉ともに、鹿児島県、宮崎県、熊本県など九州地方の銘柄豚や銘柄鶏・地鶏の取扱が多い。

主な仕入先としては、福岡市中央卸売市場・食肉市場に加えて、大手食肉加工会社・卸売会社からの仕入れが多い。仕入価格の交渉は年2回か年4回(3カ月に1回)だが、価格変動が激しい場合には交渉回数を調整している。

販売先は福岡市内が圧倒的に多いが、大阪府や東京都などの大都市への販売も行っている。年間の販売先数は200社ほどあるが、ホテルやレストラン、学校給食、病院等、外食への販売が多い。特にホテルや結婚式場が多いが、近年都市部を中心に市場が拡大している焼肉店などについては、細かい部位処理に手間がかかることもあり、取引を行っていない。

新規取引は増えていない状況にあるが、取引の話があっても設備・人力的に対応が難しいため、これまでの取引先の継続が多い。同社の歴史のなかで昔からの付き合いが継続されているなか、頻繁に営業に足を運ぶことで取引関係を維持している。

仕入は全てパーツとなっており、枝肉やフルセット、精肉などの仕入れは行っていない。牛肉では販売先であるホテルなどのニーズから輸入・国産ともに主に高級部位を中心に購入している。仕入先である大手食肉卸売・加工会社は、安価な部位についてはスーパーなどへ販売できるが、高級部位については販路をもっていない。特に、枝肉価格が上昇し高級部位の需要が低下しているなか、同社は高級部位を取り扱う顧客を多数有しているため、取引先である大手食肉卸売・加工会社から有利な条件で仕入を行なうことが可能となっている。

輸入品と国産品の取扱割合は価格次第であり、前述のように国産牛肉価格が上昇傾向にあるため、輸入品にシフトしている。輸入品については仕入・販売ともに冷凍であるが、国産品では仕入は100%チルドだが、そのままチルドで販売されるのは約60%で、残りの約40%は冷凍で販売され需給調整を行っている。

販売先との取引においては、価格帯に応じて取扱い部位の調整とメニュー提案を行うが、一定の量が纏まれば低需要部位であったとしても販売できるという。また、販売先のニーズに応じて、細やかな精肉加工にも対応している。同社の精肉加工担当は常時6名とパート3~4名に加えて、配送担当の約10名も作業を手伝う。顧客ニーズに対応して手作業でできることをやるが、人員が不足しておりカット技術を身につけるには時間がかかるなか今後精肉加工をできる従業員の育成と確保が課題となっている。

加工品の取扱いは多くはなく、同社の売上高の10%以下であるが、販売先からのニーズや提案などにより、ローストビーフ、シチュー等を製造・販売している。ホテルなどの販売先のニーズや依頼を踏まえ、同社は食肉加工会社と連携して新たな加工品の開発を行っている。

福岡県において規模的に競合する卸売業者は5~6社くらい存在し、販路が重複することから、今後は可能な限りの低価格設定や業務ニーズに対応した加工形態で差別化を行うことで、取引先との信頼関係の構築することが課題となっている。

(2) G社の事例²⁰⁾

G社は1963年に設立され、本社所在地は北海道函館市で、2016年現在、従業員数は11人、資本金は1,000万円で売上高(グループ全体)約8億円となっている。事業内容としては食肉卸売業だけでなく小売業や加工業も行っているが、売上高に占める割合をみると、卸売業が約97%(精肉78%、加工品:約19%)、小売:約3%となっており、精肉の卸売が売上の中心となっている。なお、小売については本社に隣接して自社店舗をもっているが、自社製品のPRを目的としたアンテナショップとして位置づけられている。

精肉の月間生産量は2016年現在、約60~70tで、精肉販売額に占める商品の割合をみると牛肉が約23%、豚肉が約65%、鶏肉が約12%である。牛肉の約23%うち国産品が占

める割合は約 5～6%となっており、北海道産和牛、交雑種、ホルスタイン種のすべてを扱っている。特に交雑種の取扱割合が比較的多く、これまでは青森・岩手県などの東北地方や九州地方の交雑種を扱っていたが、現在は北海道産の交雑種が多い。国産牛肉が価格上昇するなかで、輸入牛肉へのシフトが進んでいるが、輸入品については豪州産が多く大手食肉卸売会社から購入している。

また、国産牛肉の価格上昇のなかで豚肉の取扱いも拡大している。豚肉についても概ね半分が国産で過去には鹿児島産などを取り扱っていたが、近年の値上がりのなかで北海道産へシフトしている。なお、輸入豚肉は業務用・挽肉用として、カナダ産及びフランス産の取扱いを進めているが、メキシコ産やデンマーク産は品質面の理由から取り扱っていない。なお、鶏肉についても国産品は北海道産が中心であるが量的には少なく輸入品（ブラジル産）の割合が多い。

加工品は外部の加工会社へ外注することなく自社製造を行っているが、この 10 年間で次第に増加傾向にあり設備投資も進めている。加工品の月間生産量は 2016 年現在、約 20 t でホテルなどからの依頼により角煮やハンバーグなどの加工品が多いが、味付けを含め加工度合が高い加工品の製造が拡大している。なお、他社加工品（ハム・ソーセージなど）や惣菜の取扱いなども若干あり、約 1%のシェアをもっている。

こうした精肉や加工品の仕入先については、大手食肉卸売会社 4 社が大部分を占める。これら 4 社の商品の品質や価格について大差は無いが、要求した商品を必要な数量が揃うかどうか次第で取引量が大きく変化する。生産者からの直接仕入れではロットを確保することが難しいため、安定的に量を確保可能な大手食肉卸売会社との取引が中心となっている。取引については、月ごとに取扱量を調整し、価格は市場の枝肉相場をみながら随時交渉している。これらの大手食肉卸売会社との取引において、牛肉では産地ブランド指定できない（豚については産地指定可能）が、販売先から産地ブランドのニーズは無いという。

販売先については、ホテルが約 95%を占め、温泉旅館やレストランがあるシティホテル、ホテルの式場等、約 100 社と取引を行っている。残りの約 5%は、飲食店・地元スーパーとなっているが、函館市は観光地でありホテルが多くスーパーが比較的少ないため、販売量は今後も拡大しない見込みである。ホテルでは半年から 1 年間ひとつのメニューが継続しており、そのメニューに合わせた商品販売、価格設定は随時決定している。

人口が約 30 万人レベルの函館市においては、全国規模の食肉卸売会社の支社や事業所は撤退しており、札幌市や旭川市などを拠点にしているが、札幌市や地元の食肉卸売会社や冷凍食品会社などとの競合関係はみられる。こうした競合のなか、同社は価格設定や欠品無しなどの取引における信用を高められるよう努めている。

保管については基本的に仕入先が行い、販売のタイミングで自社便トラック 8 台を利用して随時ホテルへ配送している。仕入・販売形態をみると、枝肉やフルセットの仕入は無く、すべてパーツで仕入れカットして販売を行っている。販売先はホテルが中心のため、豚肉についてはロース、ももなど、牛肉についてはロイン、ばらなどが多くステーキカットなどが

中心となるが、正社員 11 名でカット作業行いパートは雇用していない。観光客は 1 月から 4 月後半くらいまでは非常に少なく取引も減少するが、観光客が増加する 5 月から 12 月に取引が集中している。

なお、加工品については大阪・東京などの業者への販売もみられる。特に 2011 年の東日本大震災以降、東北地方の食肉加工工場の利用が難しくなったことから、北海道への依頼が拡大している。大都市と比べると函館市は人件費や地代が安く、輸送費がかかったとしても安く製造できる。地元業者への販売と比較して大都市業者への販売における利益率は若干高い。函館市では観光客は安定しているものの人口減少が進んでおり、今後は人件費の安さを活かした安価な製造が可能なメリットを生かして、加工品だけでなく精肉についても大都市への販売を拡大させようとしている。

(3) H 社の事例²¹⁾

H 社では先代が食肉の仲卸業者で勤めていたが、2000 年頃に独立して同社を設立し、その後現在の代表が引き継いでいる。本社所在地は東京都で、2015 年現在では従業員数が 2 名で、売上高は約 1 億 6,000 万円となっている。

事業内容は業務用を中心とした食肉の卸売業であり小売業や加工業は行っていない。取扱商品をみると、販売額の約 90%が牛肉で、残りの約 10%が豚肉・鶏肉・その他、また取扱量でみると、約 60%が牛肉、約 30%は豚肉、約 10%が鶏肉となっており、牛肉の取扱いが中心となっている。

同社は少人数体制のため取引先を広く開拓することは難しく、主に東京都中央卸売市場の仲卸業者 7 社（牛肉の仕入先が 4 社、豚肉の仕入先が 1 社、内臓系の仕入先が 2 社）から仕入れを進めている。

同社が取り扱う牛肉については、国産品が約 80%、輸入品（米国産、豪州産）が約 20%となっている。ただし、販売先からの要請や価格により輸入品と国産品のバランスを調整して販売している。同社取扱いの国産牛の格付については、A-4 が約 70%、A-5 が約 10%、A-3 が約 20%となっている。銘柄牛のなかでも高級ブランド牛の仕入れもみられ、神戸ビーフは取引先の仲卸業者からの推薦で取扱い開始した。これについては兵庫県の生産牧場と販売業務提携を結び、安定的仕入れを行っている。

また、いわて奥州牛については、いわて奥州牛協会から認可を受けた正規流通網を持った販売指定店になっている。販売指定店になることで、同ブランド牛のポスターなど宣伝用資料を入手し取引先にも提供することができる。豚肉についても、国産品が取扱い全体の約 90%を占め、牛肉以上に国産割合が高いが、国産品のなかでは、岩手県の銘柄豚である岩中豚の取扱いが多い。

同社の販売先は年間約 100 社で、約 95%が外食産業、約 5%が小売業（2 件）と、外食の割合が圧倒的に多い。具体的な販売先としては、焼肉店、鉄板焼店、しゃぶしゃぶ・すき焼き店、和食・洋食レストラン、居酒屋などが中心であるが、同業からの紹介やホームページ

などにより新規取引先は増加傾向にある。仲卸業者からの仕入価格については、東京市場の枝肉価格を基準として設定し、販売価格については仕入価格にカット代、輸送費、利益率約20%を上乗せして販売している。

販売先から注文があったときだけ枝肉やフルセットの取扱いがあるが、通常パーツ仕入れが中心である。枝肉やフルセットの方が仕入価格は安くなるが、パーツ仕入れの場合でも仕入先が抱える余剰部位なども一緒に購入するなど、取引上の調整を行うことで仕入価格の引き下げに努めている。前述のように焼肉、すき焼き、ステーキ等の外食業者への販売が中心であるため、牛肉の取扱部位についてはかた、ロース、ばら、ももなどの4部位が中心で、パーツをそのまま販売するケースもあるが、約80%はカットして販売される。なお、同社はパーツ仕入れが多く低需要部位が余ることは少ないため、在庫を冷凍するケースは基本的に無く、取扱国産牛はチルドで仕入・販売している。

販売エリアでは東京都・神奈川県が中心で配送は自社で行っているが、距離によっては宅配も利用している。ただ、配送できず宅配になると取引を断られることがあるという。今後取引先拡大のためには配送可能なエリアを拡大させる必要があるが、そのためには配送だけでなく営業やカット作業なども行える人員の確保が課題となっている。

第5章 総括

本研究では食肉卸売業の競争構造と中小規模卸売業者の企業行動について検討してきた。この課題を検討するに当たり、まず食肉消費の動きや家畜の飼養、食肉の輸入の概況に加えて、食肉流通や卸売・小売価格の推移について統計資料を中心に整理した。食肉供給をみると、国内では生産者の少数大規模化や産地特化が進んでいるが家畜出荷頭数については概ね横ばいで、輸入についても相手国並びに数量についても大きな変化はみられない。輸入牛肉の豪州産・米国産ともに価格が上昇傾向にあるが、国産和牛については全国的に繁殖基盤の縮小が進んだことで子牛価格が上昇したことなどから枝肉価格が高騰している。また、頭数が減少している乳用牛も和牛以上に価格が急騰していることから、食肉消費は価格が安価な豚肉・鶏肉へシフトする傾向にある。

次に食肉卸売業の競争構造について、売上規模別の企業群の特徴や売上高・利益率等の経営状況などを検討した。年間売上高 400 億円以上の上位企業は、都市部に本社を置き全国に支社や営業所を設置して全国仕入・販売網を構築する大手食肉加工会社・卸売会社のグループ企業や産地と結びつきが強い系統農協系の企業などが中心となっている。これら上位企業の食肉取扱量が食肉卸売段階において占める割合は大きく、寡占的な構造にあるが、その一方で年間売上高 200 億円未満の企業が数的には大部分を占める。こうした中小規模の食肉卸売業者は事業所数を減少させるとともに、年間売上高や平均利益率の動向からみると経営状況が厳しい状況にある。

中小規模卸売業者にとって前述の全国的な販売網を有する大手食肉加工会社・卸売会社は主に仕入先としての関係が強いが、この大手食肉加工会社・卸売会社は取扱量が多いことから中小規模卸売業者に対して取引力が強い。また、中小規模卸売業者の販売先としては大手量販店などの小売業以上に焼肉店やレストランなど外食業者が多いが、これらの業者から卸売業者に対する品質や価格などに対する要求が強まっている。こうした食肉卸売業における垂直的な取引関係や同じ中小規模の業者間における競争構造のなかで卸売業者は事業を展開している。本研究では実態調査をもとに大消費地における食肉卸売業者の企業行動について検討したが、その結果、次のような特徴が明らかになった。

第1に、仕入における産地業者及び生産者との連携である。仕入形態をみると、特定産地や品種に特化している企業に限っては、取引価格が安い枝肉・フルセットで仕入れるケースもみられるが、基本的にパーツ仕入れが中心である。仕入では安定的に量を確保できる大手食肉加工会社・卸売会社との取引が多いが、そのなかで産地ブランド牛について契約農場の生産者や産地処理・販売会社と販売提携や直接取引を行っている企業がみられる。他社が取り扱っておらず高値販売につながるブランドの取扱いは企業にとって強みとなるなか、卸売会社はより品質の良い商品を安定的に確保するため、電話連絡だけでなく産地や生産農場に直接出向いて品質や価格などについて協議するなど、産地との連携を強

化している。また、ブランド牛では産地の生産者や販売会社などにより組織されるブランド推進協議会が設置され販売指定店の登録などを行っているが、消費地の中小規模卸売業者が取扱っている産地ブランドの販売指定店に登録するといったケースもみられる。

第2に、カット加工の技術である。レストランなどの外食業では人手が減っていることなどもあり、卸売業者が仕入れたパーツをそのまま販売するだけでなく、販売先からの要望に合わせてパーツを調理できる大きさ・形にカットして提供している。また、小売向けについては、一般消費者が利用しやすいカットやパッキングだけでなく、調理性や冷凍庫への収納しやすさなどにも配慮した製品の提供に努めている企業や、自社で開発したカットやパック手法で特許を取得する企業もみられる。業界では効率の良さを優先し、大規模な機械を利用することが少なくないが、手作業による脱骨、整形作業は機械で行なうより歩留率が高くなるだけでなく、筋繊維が入らない等のメリットが存在する。また歩留率の向上は仕入削減に相当することになり、それによって利益率も高くなる。

第3に、加工品の製造である。ホテル等の外食業では調理の簡便化が進んでおり、手のかかる料理が外注される傾向にあるなか、卸売業者が加工品製造を行う事例は多い。ハンバーグ、カレー、シチュー、煮込み等の加工品の製造において、卸売業者は上述のカットの段階で発生する部位の切れ端を加工品の原料として活用することで原価を若干下げることができ、それによって利益率が上がる。また、カット加工の技術だけで競争力を高めることは難しいため、加工品の取扱いや開発に重点を置く企業も少なくなく、販売先からの要望に応じて自社製造によるプライベートブランドの開発・販売を強化している。販売先との取引では価格に応じて取扱い部位や商品提案を行い、低需要部位の利用も可能となる。特に味付けを含め加工度合いが高い加工品の製造が拡大しているが、利幅が大きく無い加工品についても企業PRの一助となっている。

第4に、品質衛生管理の徹底である。販売先から品質衛生管理に対する要望が強く、衛生検査を要求されることもあるなか、品質衛生管理の対応は取引を維持する上で絶対条件となっている。具体的には、社員の意識醸成、自社加工施設における手洗い消毒などの一般的な衛生管理、保管・物流上における温度管理、入荷から製造、出荷までの工程を重点管理するHACCP、製造・流通履歴情報を管理するトレーサビリティなど、卸売業者は取引先との信頼構築や新規開拓のために、積極的に品質衛生管理体制の構築に努めている。

以上みてきたように、中小規模の卸売業者は競争力を確保するために幅広いニーズへの対応を図っているが、こうした対応にあたって課題となるのが人員の確保である。カット加工では顧客ニーズに対応して手作業でできることについては機械を利用せずに行うが、技術を身につけるには時間がかかるため、カット加工できる従業員の育成が必要となる。細かい処理作業のため手間がかかり設備・人員的に対応が難しい場合には、これまでの取引が維持できないこともある。また、従業員はカット作業だけでなく営業業務や配送業務も同時にこなしている場合が多い。営業部門においても人手不足や配送できず宅配になると取引を断られるケースもみられるため、多様な業務をこなせる人員体制の強化が重要と

なっている。

今後、外国人観光客の増加や少子高齢化の進展などマーケットに変化がみられるなか、卸売会社は販売先を開拓する必要があり、とりわけ大手食肉加工・卸売会社は中小規模卸売業者の吸収合併や、これまで取引がなかった業態へ直接販売を進めていく可能性がある。そうしたなか、中小規模の卸売業者が事業を維持・拡大させていくには、前述のような産地との連携強化による独自ブランドの安定供給、細やかなカット加工やオリジナルブランド加工品の製造、品質衛生管理など、顧客の要望に応え取引先との信頼関係を構築していくことが不可欠と言えよう。

注

- 1) 農林水産省『酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本方針』平成 27 年 3 月による。同方針は概ね 5 年ごとに改定される。
- 2) 日本食肉消費総合センター『国産食肉等の新需要創出へのチャレンジⅡ』平成 27 年 3 月による。
- 3) 日本食肉流通センター（2015）、木立（2008）による。
- 4) 農林水産省『畜産統計』（2016 年 2 月 1 日）による。
- 5) 農林水産省・前掲統計による。
- 6) 野口（2008）による。
- 7) 農林水産省生産局畜産部『畜産をめぐる情勢』（2017 年 3 月）による。
- 8) 農林水産省・前掲統計による。
- 9) 農林水産省生産局畜産部・前掲資料による。
- 10) 野口（2009）による。
- 11) 農林水産省「食肉流通統計」（2016 年 2 月 1 日）
- 12) 野口（2008）、野口（2009）による。
- 13) 中小企業基本法における卸売業の中小企業の定義は「資本金の額又は出資の総額が 1 億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が 100 人以下の会社および個人」としているが、取得可能な資料では食肉卸売業の資本金と従業員数が把握できないため、本研究では年間売上高を指標として、規模的に 200 億円未満を中小規模卸売業者と位置付けたい。
- 14) A 社の事業については、ヒアリング調査（2017 年 1 月 25 日）による。
- 15) B 社の事業については、ヒアリング調査（2016 年 9 月 8 日）による。
- 16) C 社の事業については、ヒアリング調査（2016 年 8 月 19 日）による。
- 17) D 社の事業については、ヒアリング調査（2017 年 1 月 27 日）による。
- 18) E 社の事業については、ヒアリング調査（2017 年 3 月 1 日）による。
- 19) F 社の事業については、ヒアリング調査（2016 年 8 月 19 日）による。
- 20) G 社の事業については、ヒアリング調査（2016 年 9 月 6 日）による。
- 21) H 社の事業については、ヒアリング調査（2017 年 2 月 27 日）による。

【引用・参考文献】

- 浅見淳之・佐藤和憲「フードシステム研究のニューウェーブ」『フードシステム研究』第19巻2号, 2012年, pp.33-36。
- 堀田和彦「銘柄牛産地における製品市場戦略の実態と今後の推進方向-BSE 発生後の産地対応を中心に-」『農村研究』第99号, 2004年, pp.1~15。
- 木立真直「食品の流通機構」日本農業市場学会編『食料・農産物の流通と市場Ⅱ』筑波書房, 2008年, pp.39~48。
- 菊地昌弥・野口敬夫・安部新一「秋田県における日本短角種の供給力の回復傾向とその要因：かづの牛の産地マーケティングの事例」『農村研究』第120号, 2015年, pp.15~26。
- 菊地昌弥・野口敬夫・岸上光克「日本短角種の大規模産地の供給力の回復に関する一考察」『農村研究』第122号, 2016年, pp.10~21。
- 菊地昌弥・古屋武士・野口敬夫・細野堅治「熟成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』第124号, 2017年, pp.11~23。
- 日本食肉流通センター『食肉流通実態調査事業報告書』2015年, pp.29~78。
- 野口敬夫・菊地昌弥・安部新一「褐毛和種の供給における産地の新たな取組みとその成果—高知県「土佐あかうし」の事例—」『農業市場研究』第24巻第1号, 2015年, pp.54~60。
- 野口敬夫・岸上光克・菊地昌弥「褐毛和種の産地流通における卸売機能の実態と課題—高知県「土佐あかうし」の事例—」『農業市場研究』第25巻第2号, 2016年, pp.36~42。
- 野口敬夫・菊地昌弥「国際競争下の養豚産業における系統農協の差別化対応に関する考察—岩手県の取組みを事例として—」『農業市場研究』第22巻第4号, 2014年。
- 野口敬夫「豚肉産業におけるアグリビジネスの系列化と系統農協の対応」『農業経営研究』第46巻第1号, 2008年。
- 野口敬夫「鶏肉産業におけるアグリビジネスの事業戦略と系統農協の対応」『農業経営研究』第47巻第2号, 2009年。
- 佐々木悟「農畜産物マーケティングの現状と課題—産地ブランド牛肉の4P's 政策と製品差別化に焦点を当てて—」『旭川大学経済学部紀要』第70号, 2011年, pp.45~59。