

【詳細版】第2次稿

食肉及び食肉加工品流通における食品企業型 SPA の持続可能性と
フードロスに関する研究

東京農工大学 野見山敏雄
東京農工大学 佐藤 幹
山口大学 種市 豊
愛知工業大学 小林富雄

【要約】

本研究では、食品企業型 SPA を実践するエー・ピーカンパニーと秋川牧園を対象にして、SPA の長短所、食品ロス、衛生管理等の問題視角から、SPA の持続可能性について分析を行った。その結果、次のことが明らかになった。第1は、2つの企業はともに飼育のこだわりを積極的に開示し、処理過程では衛生管理だけでなく高品質な食材を自社生産・販売している。このことにより、売り切れ時の機会ロスよりも売れ残りに伴う廃棄コストが相対的に高く見積もられている。第2は、エー・ピーカンパニーでは解体した肉を衛生的に優れた方式で加工し、農場から高値で生体を買取ることができている。第3は、秋川牧園の場合、消費者が畜産物に対する安全、安心、高品質の対価として小売価格を受容しており、飼料費が高騰しても経営上大きな問題はない。

1. 研究の目的と方法(野見山敏雄)

(1) 目的

冒頭に本研究で取り上げる食品企業型 SPA について説明しよう。SPA とは Specialty store retailer of Private label Apparel の略で製造小売ともいう。企画から製造、小売までを一貫して行うアパレルのビジネスモデルを指す。食品企業でも従来の産直とは異なる SPA を実践している事例が増えている。だが、これまで食品企業型 SPA に着目した研究はほとんどない。

そこで本研究では、川下と川上のそれぞれ代表的な SPA 型食品企業の分析を行う。まず、川下主導型 SPA の事例として外食企業の(株)エー・ピーカンパニーおよびその取引農場と関連会社を対象とする。この調査では、当該食品企業と取引農場が共創的關係をどのようにして構築しているのか明らかにする。

次に川上主導型 SPA の事例として、(株)秋川牧園を対象とする。秋川牧園は生協や量販店への出荷以外に e コマースを積極的に行い、オムニチャネルを実践する先進事例である。これらの実証的研究によって食品企業型 SPA の成立条件と持続可能性を明らかにする。

さらに、食品企業型 SPA は食品の在庫を自前で管理する必要があるが、具体的な情報はほとんど無い。また、部位別アンバランスの問題により、マルチチャネルの需給調整をどうマネジメントすれば食品ロスが減るのか、在庫リスクの実態と関連して食品ロス削減方策について調査を行う。

また、家畜を飼養するに当たって適切な衛生管理を行うことは、家畜の伝染病の発生予防を防ぐだけでなく、食肉の安全性確保のためには重要である。食品企業型 SPA の衛生管理のあり方についても調査を行う。

SPA 型の食肉及び食肉加工品流通は、一般の間屋や小売店を経由することがないので、流通マージンが少なく、在庫管理による食品ロスも少ないと考えられる。一方で、部位別アンバランスによる過剰在庫を抱え、営業利益率を圧迫する可能性もある。食品企業型 SPA 型の食肉及び食肉加工品流通の持続可能性について明らかにしたい。

なお、本研究では SPA の Apparel の語句を Agriculture に読み替えて SPA という用語を使用する。

(2) 先行研究

木立真直(2012)は小売業における「生鮮 SPA」という概念を提示しているが、小売業者による生産者との協働や生産過程への直接的関与について言及するに留まり、実証研究は行っていない。食肉や加工食品における SPA に関する研究は皆無であり、特に産地との関係性について明らかにした研究はない。

一方、小林富雄(2015)はフードロス研究の第一人者であるが、廃棄費用と機会費用とのバランスによってそれが決定され、フードサプライチェーン(FSC)における欠品防止のための過剰在庫が川上に行くほど増幅されることを明らかにした。

近年の外食産業は、熾烈な競争が繰り広げられる中で、サプライチェーンやメニュー開発の差別化が進み、食品廃棄物発生メカニズムの多様性はとどまることを知らない。そこで本研究では、現地調査による食品廃棄物の計測を通じ、食品廃棄物の発生類型別に分析する。

以上の調査を通じて、食品企業型 SPA の成立条件と持続可能性を分析することで、産地や消費者にどのような効果をもたらすのか明らかにしたい。

(3) 方法

調査手法は企業調査と連携農家の聞き取り調査により、収益分配構造、契約関係、衛生管理の方策などについて、可能な限り実態を明らかにする。

エー・ピーカンパニーの調査は本社（東京都港区赤坂）および宮崎県西都市の直営養鶏場、関連子会社・(株)地頭鶏ランド日南の西都加工センターを含めた企業活動についてヒアリングを行う。秋川牧園の調査は本社（山口市）と関連農場及び加工工場に出向き、社長及び担当者への聞き取り調査を行う。

2. (株)エー・ピー・カンパニーにおける SPA の取り組みと課題（野見山敏雄）

(1) 企業概要

(株)エー・ピー・カンパニー（以下、APカンパニー）は、2001年10月に設立され、2012年9月東証1部に上場した。飲食店及び食品販売店の経営、フランチャイズチェーン店の加盟店募集及び加盟店指導、養鶏場及び牧場の経営、漁業（定置網等）、農業（青果物等）、食鳥の処理、加工及び販売、食品の加工、流通、輸出入などを幅広く行う食品企業である。店舗は直営152店、ライセンス51店であり、従業員として正社員709名、パート・アルバイト1,620名(1日8時間換算)が勤務している。売上(2012年、連結会計)は210億円で、近年急速に売上高を拡大している。

APカンパニーは、第一次産業（農業、漁業等）の活性化および、高品質で低価格な商品とサ

ービスの提供を目的として、農漁業生産者と直接提携しながら、食品の生産から販売までを統合的に手掛ける「生販直結モデル」を展開している。具体的な商品としては、地鶏、鮮魚、青果物などである。従来の地鶏の居酒屋では客単価 6,000 円程度あったものを、AP カンパニーは仕入れ単価を 1 羽当たり 1,000 円上げて、客単価も 4,000 円に下げるといったビジネスモデルを構築したのである。

(2) 地鶏の生産・加工・販売

AP カンパニーは年間、地頭鶏 30 万羽、黒さつま鶏 7 万羽、新得地鶏 3 万羽、合計 40 万羽を生産している。自社の雛センターが宮崎、鹿児島、北海道にそれぞれ 1 箇所ずつ、直営の養鶏場が宮崎に 2 箇所、鹿児島に 1 箇所、北海道に 1 箇所ある。そして、契約農場が宮崎に 20 箇所、鹿児島に 3 箇所、北海道に 4 箇所ある。

また、自社の食鳥処理・加工場が宮崎に 3 箇所、鹿児島に 1 箇所ある。鶏は約 120～150 日間、飼育され、出荷率は 8～9 割だという。処理加工した鶏肉の 1 割程度は、AP カンパニー以外にも販売されているが、ほとんどは居酒屋「塚田農場」に供給されている。

同社は事業統合により、流通マージンを削減しているところに大きな特徴がある。既存の大手穀物メーカーや商社が行う畜産インテグレーションとの違いをまず明らかにしておこう。

インテグレーションは、飼料穀物の生産、素畜の確保から肥育を行い、と畜、解体、部分肉の成形、そして販売まですべての部門を統合した大規模生産・流通システムである。

一般に企業が生産する製品やサービスは、垂直的に連鎖する事業活動によって作り出されている。その活動は、原材料の獲得、中間製品の製造、最終製品の製造、販売と流通、販売後のサービス等よりなる。製品が最終顧客に販売されるためには、個々の活動全てが実行されなければならないが、一つの企業によって全てが担われる必要はなく、他社に委ねることも可能である。

そして、企業が垂直統合の範囲（垂直境界）を拡大するのは、二つの方向がある。企業が産業の川下部門の業務を統合する場合を前方垂直統合という。一方、産業の川上部門の業務を統合する場合は、後方垂直統合という。鶏肉産業において、鶏肉加工部門が流通部門を統合するのは前方垂直統合であり、逆に鶏肉生産部門を統合する場合は後方垂直統合となる（星野ほか 2008）。

このように、企業が垂直統合を行う目的の一つは、取引費用の縮減のためである。取引費用とは、交渉や契約の作成と実行にかかる時間と費用が含まれる。企業が川上から川下までの部門を統合することにより取引費用を縮減し、利益を最大化させるのである。

(3) 「生販直結モデル」の長短所

AP カンパニーの場合は、地鶏の特徴を活かしてブランドストーリーを創り、居酒屋「塚田農場」で提供している。店内装飾やメニューに「生販直結モデル」を顧客に伝え、地鶏が生産され、店で提供されるまでの過程を説明し、店員が地鶏の使用価値を顧客と共有化することで、顧客と店舗・店員との関係性を高めて再来店率を高めようとしているのである。

畜産インテグレーションと比較すれば、「生販直結モデル」はすべての生産販売過程が AP カンパニーによって統合されているわけではない。直営農場もあるが、契約した協力養鶏家から地鶏を仕入れる割合も約 8 割あり、地域経済に大きな貢献をしていると言える。

「生販直結モデル」は養鶏場だけでなく、地鶏の雛センターや、鶏肉の処理・加工センターな

どの生産拠点を現地に設立し、生産体制を一元して管理するトレーサビリティを実現している。そのことにより、相対的に安価で美味しい地鶏の生産を拡大し、消費の拡大にもつながっている。また、拠点設立によって宮崎県では約 100 人の直接雇用（間接雇用で 200 人）が生まれるなど、地域への雇用創出効果も生み出している。

筆者が調査した宮崎県西都市の直営養鶏場の雇用は 1 名だが、鶏肉処理加工場は 40～60 名が働いていた。AP カンパニーの地鶏はブロイラーと異なり食肉加工の機械化が難しく、人手に頼らざるを得ない。結果、当該地域に雇用が創出され賃金が落ちる。

また、宮崎や鹿児島で生産される農産物や加工品（焼酎、薩摩揚げなど）を含む地域フードビジネスを一体的に振興する経済モデルとして「生販直結型モデル」は優れている。また、地鶏を全量買い取ることで契約農家の安定収入にもつながり、地域での新規就農者の増加や農家の後継者創出など、副次的効果も現れている。

短所もある。世界的に拡大している鳥インフルエンザによる農場閉鎖の危険性である。「生販直結」であることが、供給の停止のリスクを内部化することになる。現在、養鶏場や食肉加工場の分散などを図って、一箇所が鳥インフルエンザに罹患しても、全体に影響を及ぼさないようにリスクヘッジを行っているが、年々国内の発生地が増えている状況では、どの程度リスクを回避できるか不確かである。また、外食企業の盛衰は激しく、同様の業態は次々と現れ、消費者も飽きやすいので、「生販直結型モデル」の有効性も検討が必要であろう。

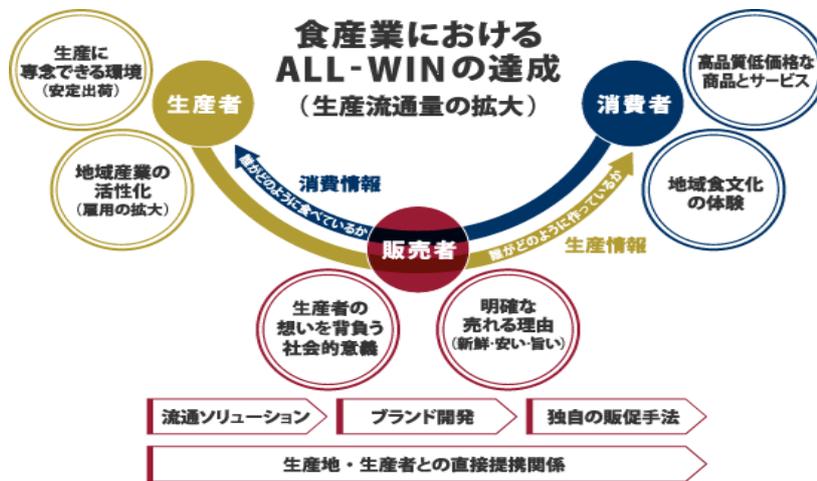


図 2-1 AP カンパニーにおける生産・販売・消費の提携関係

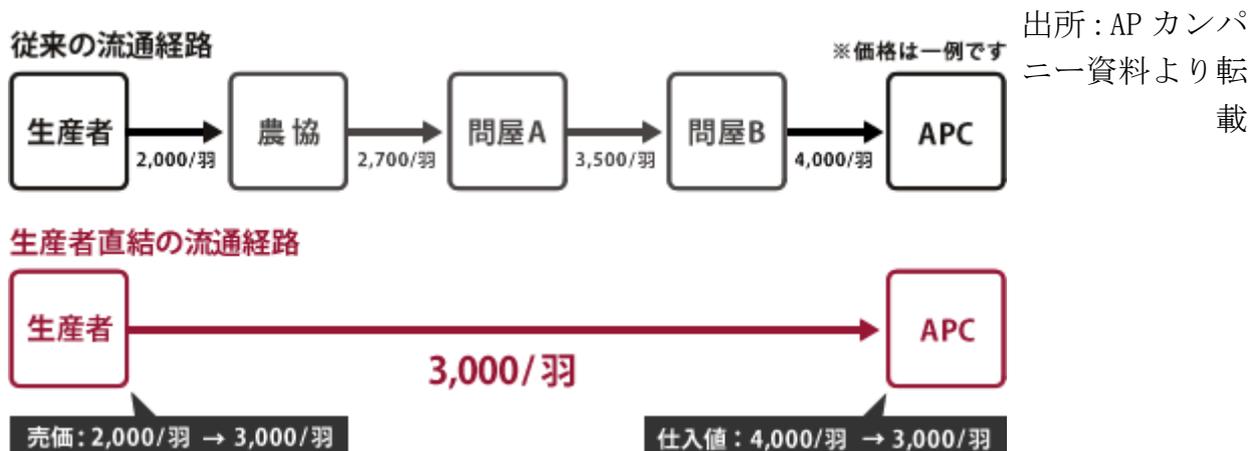


図 2-2 AP カンパニーにおける生販直結モデルの模式図

出所：AP カンパニーの資料より転載



写真 2-1 (株)地頭鶏ランド日南・西都市の加工センター

引用文献

1. 星野妙子編『ラテンアメリカの養鶏インテグレーション』調査研究報告書 アジア経済研究所, p. 3, 2008 年
2. エー・ピーカンパニー, 「地鶏のビジネスモデル」 エー・ピーカンパニー・ホームページ <http://www.apcompany.jp/business/chicken.php> (2017 年 3 月 22 日アクセス)
3. 木立真直「食品小売業の変化と生鮮調達戦略の方向性—生鮮 PB・地産地消・「生鮮 SPA」の意味を考える」農業と経済, 第 78 巻 第 13 号, p.17-27, 2012 年
4. 小林富雄『食品ロスの経済学』農林統計出版, 2015 年

3. 川上主導型 SPA の研究—(株)秋川牧園—(種市豊)

(1) (株)秋川牧園の設立の経緯

(株)秋川牧園(以下、秋川牧園)は、山口県山口市仁保に本社を有し、鶏肉・鶏卵をメインに牛肉、牛乳、ヨーグルトなど多様な農畜産物を製造販売する法人である。近年は、秋川牧園独自の方法で栽培されている野菜(登録農家のみ)の生産も実施している。当該法人は、「無投薬飼育、残留農薬への挑戦」をモットーとしており、高度な生産技術とそれに伴い、徐々に消費者の信用を確立してきた。その設立は、1972年に卵を生産する法人として創業された。1979年には、秋川食品株式会社(後に秋川牧園に社名変更)として法人化されている。また、1997年には、農業法人としてはじめて東京証券取引所JASDAQ(銘柄コード:1380)に株式公開をした。

秋川牧園の経営理念は、創業者の父である秋川房太郎氏の「口に入るものは間違っ
てはいけない」という考えから、経営理念を「価値創造」と「よい人生によい食べ物」としている。元々、秋川牧園の歴史は古く、そのルーツは1932年に中国大連(旧満州)で秋川農園として設立され、りんごのほか養鶏や養豚、ぶどうやワインなどの製造を行っていた。終戦を迎え一時途切れたものの、現会長で創業者の秋川実氏の熱意により、復活へとつながった。

(2) 秋川牧園の生産の特徴とポリシー

秋川牧園は、地元の生産者と連携しながら、安心・安全な農産物の製造を目指している。そのため、養鶏に用いられる肥育飼料は、全てNON-GMOであり、植物性のものである(トウモロコシ、マイロ、きな粉、玄米、大豆粕)。また、秋川牧園のポリシーは、生産者間で行った全量製品買い取り・全量原料供給の取引連動型取引による分別管理を主とした、混在の排除であるとしている⁽¹⁾。また、無投薬飼育であることから、抗生物質・抗菌剤を全期間使用していない。

近年あらたな取り組みとして、当該法人は、海外から国内へ飼料の生産を戻すことを目的として、2009年より飼料米プロジェクトを立ち上げている。飼料米プロジェクトで特筆されるのは、牛などから排出された、堆肥を飼料米の生産農家へ提供し、再利用してもらいいわゆる地域循環型農業である⁽²⁾。同プロジェクトは、水田の耕作放棄防止へとつながっている。

鶏肉の生産は、山口県のみならず福岡県・大分県・熊本県などの農家及び法人にも委託されている(図3-1)。生産方法は、秋川牧園の生産方法に基づき標準化されたものとなっている。このことから、秋川牧園の生産物は、肉・卵のみならず飼料までトレーサビリティそのものが確立されており、消費者の求める基準で生産・出荷・販売を行う、産地主導型の生産法人である。また、本法人は、従来の養鶏業の「コストを重視した生育方法」とは異なり、開放型鶏舎により坪35羽以下の薄飼で、鶏にストレスを感じさせない方法で飼育をしている。以上のような飼育方法を実施することにより、良質な鶏肉を供給できる。

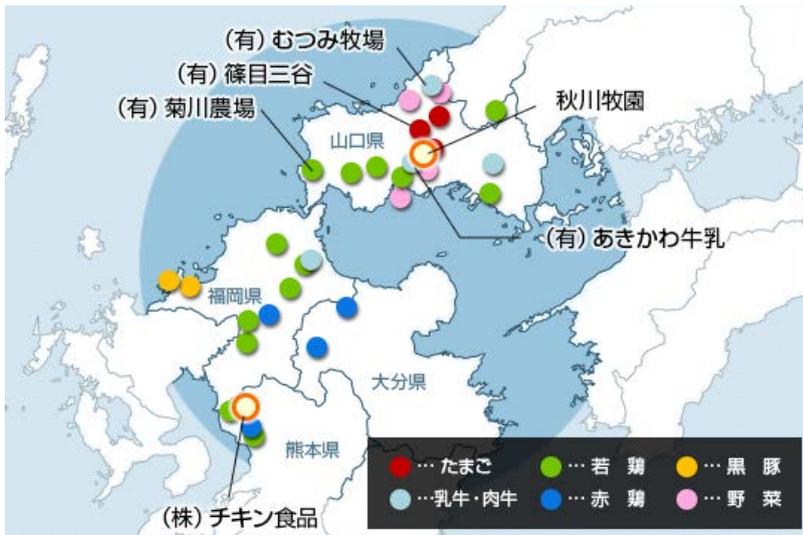


図 3-1 秋川牧園のグループ農場の概要

出所：秋川牧園ホームページより

URL: <https://www.akikawabokuen.com/corporation/about.html> (2017年3月13日アクセス)

(3) 流通経路と自社製品の製造と開発

秋川牧園は、40年ほど前から産直を開始している。当社は、良質な商品を生産するのみでは不十分であると考え、流通の川上（産地）と川中（加工・製造）部分を組み合わせた、消費者直販をメインにしている。ターゲットとしている消費者を事前に決めており、それに合わせた製造販売を実施している。このような生産方法を実施することは、品質重視の消費者直販を行うためである。図 3-2 は、秋川牧園—関係企業—生産者—消費者との関係性を示したものである。ここから、秋川牧園が核となり、消費者へ向けた製造・流通の流れが明らかになってくる。従来、産直は、顧客—生産者間で消費者交流により、消費者のニーズにあった商品を企画・製造する。しかし、秋川牧園は、消費者の求める商品を消費者に言われるまでもなく開発する。特定の顧客層ターゲット（このケースは、生協や直販の顧客）を明確にし、そこでどのような商品が求められるのかを自社で把握し、顧客満足の高い商品を開発するのである。

次に、流通経路であるが、自社で行っている直販事業のほかに、西日本及び首都圏の生協をメインとしている。自社の直販事業は、山口県内のほかに、インターネットによる販売もあり、全国各地から購入が可能である。直販と生協の割合であるが、生協 84 に対し、直販 16 の割合である。

産直の輸送方法をみると、通常、顧客への産直品の輸送は、山口県内の場合は、工場から直接秋川牧園のトラックで配送される。直販事業は、社内に直販部を設け、顧客とインターネットやカタログショップなどを通じて販売を行うものである。独自のシステムである「直宅農園」と呼ばれる会員制の個人宅配の制度に入会することにより送料も安価になることから、全国各地に秋川牧園独自の顧客を有している。

「直宅農園」の配送方法であるが、山口県内および関西地区では、秋川牧園の社員が直接配送する方法をとっている。当該地区においては、利用に際して社員が直接利用者

に対し説明をしている。他の地区は、クロネコヤマトにより有料にて対応している。また、近年は、通信販売を行う事業者とも連携している。これらの流通経路のほかに、山口県内の丸久をはじめ、イズミ（広島本社）、サニーマート（高知本社）、首都圏の高級スーパーなど、県外にも多く出荷している。

当社製品は、食肉や鶏卵のほかにからあげやチキンナゲットなどの冷凍食品もある。製造工場は、本社近隣の自社工場のほかに子会社であるチキン食品で行っている。生産は、少量高品質にこだわり、可能な限り手作りにこだわった方法を採用しており、熟練した職員により製造されることから、一定のレベルでの品質が担保される。また、このような生産方法は、コスト高ではあるものの、地域に雇用を生み出す重要性から行っているものである。たとえば、雇用形態は、パート職員のほかに、年収 200 万円以上を希望する女性を対象とした日給月給社員などの複数の制度を有している。直販において重要である生産量の増減による欠品対応は、代替品を補完するのではなく、翌週へ繰り越すか、欠品としている。

以上の点をマーケティング戦略の 4P で確認してみる⁽³⁾。「製品戦略」は、このような食肉の生産者や生産方法の紹介や商品の製造過程や使用している原材料が明らかにすることにより、安心して購入できる点にある。次に、「流通戦略」であるが、現状割合は低いものの直販にメインがおかれている。消費者は、生産者の顔が見える。また、直宅農園の場合、販売者と消費者が触れ合うことにより交流を深められる。また、生協等の流通チャネルは、消費者の意識の高いことから、製品開発にも反映しやすい。「促進戦略」は、本稿では販売促進として考察する。一般のスーパーや市場流通されているの肉製品は、華やかな宣伝を主体としており、それが必ずしも品質の高さを示したものとはいえない。秋川牧園の場合は、商品カタログやリーフレットの類は、すべて自社で開発している。PR のポイントは、使用する原材料などを含めた食肉の飼育方法と製造方法にのみおかれている点にある。顧客もその点を承知し、満足した買い物をしている点にある。「価格戦略」は、安い高いに左右されていない点にある。飼育・製造にかかるコストが従来の食肉や加工品と比較して、高価である。しかし、購買者のターゲットが定まっていることから、安売りに走らず、「品質＝価格」である点を重視している。しかしながら、一般でいうブランド品や高級品と異なる点は、生協や直販といった中流程度の購買者を対象とした価格設定にしている点にある。仮に、高級志向とした場合、品質は、高品質で安定するものの、一般的な普及は、望めない。これらを総括すると、秋川牧園型 SPA は、安心安全な商品を多くの消費者に届けられるシステムである。従来、高級品であった有機減農薬や国産飼料を使用した農産物をより安価な価格で利用できる点は、特筆すべき点であるといえる。

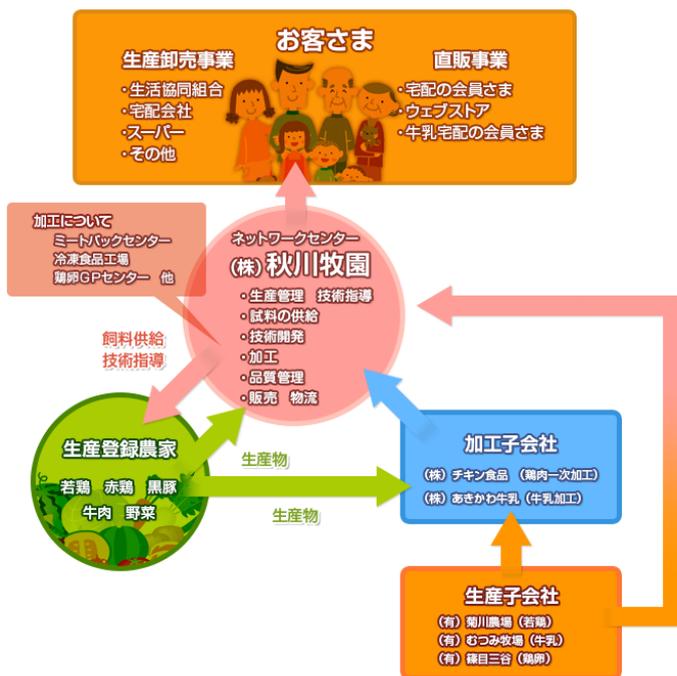


図 3-2 秋川牧園—関係企業—生産者—消費者との関係性

出所：秋川牧園ホームページより

URL: <https://www.akikawabokuen.com/corporation/business.html> (2017年3月13日アクセス)

(4) おわりに

秋川牧園は、地域ならびに地域の農業へ活力を与える法人である。なぜなら、ひとつに、当該法人は、消費者の求める安全・安心の品質を担保していることにある。また、消費者ニーズをすべて満たそうとすると、高級路線になりがちであるが、秋川牧園で実施されている食品企業型 SPA は、飼料米からはじまりさまざまな農産品でより多くの消費者に品質価格面において満足する品質を供給できる仕組みになっている。

上記のことから、本社の有する山口県で現地の生産法人と連携を図りながら、食品企業型 SPA が果たしている点を明らかにした。このような取り組みは、品質の保証にも役立っている。しかし、現在、山口県における米麦の栽培面積や生産量は、減少の一途である。このような耕畜連携は、地域の農業に対して、与える影響や効果などを改めて調査する必要がある。以上の点を今後の残された課題としたい。



写真 3-1 秋川正社長と研究メンバー



写真 3-2 秋川牧園の食肉加工工場

註：

- (1) 浅川芳裕「農業経営者レポ第二回 株式会社秋川牧園代表・秋川実」『農業経営者』2004年7月号, pp. 24～29。
- (2) 秋川牧園ホームページによると「初年度 0.3ha の面積から初めた取り組みは, 2年目は 36ha, そして 3年目は 50ha, 重量にして 350 トンまで拡大しました。」と述べている。URL: <https://www.akikawabokuen.com/safety/jikyuritu.html> (2017年3月13日アクセス)
- (3) 梅沢昌太郎「第1章戦略的マーケティング戦略の実行」『農業経営のためのソリューションマーケティング 理論と現実からの考え方』, 2003年3月1日, 社団法人全国農業改良普及協会, pp3～33。

4. 食品企業型 SPA におけるフードロスマネジメントの実態—マーケティング論からみた養鶏ビジネスのケーススタディー（小林富雄）

（1）はじめに

1) 課題

SPA とは、アパレル業界で売上を伸ばしている製造小売を主とする業態を意味する。Goto (2008)によれば、PB（プライベートブランド）の製造から小売までを垂直統合するビジネスモデルであり、高い利益マージンを得られる一方で、「商品ライフサイクルがしばしば短く、短期間に新商品を開発しなければならない」とされる。本研究で取り上げる畜産の食品企業型 SPA（以下、食品企業型 SPA）は、アパレル業界の課題として大村（2012）が指摘する「（トレンドに対応する）製品ライフサイクル（PLC：Product Life Cycle）のファド（Fad）化」や「差別化による個性という価値を重視する傾向」へ対応する必然性は相対的に少ない。その反面、垂直統合による高い「マージン」の確保や、「鮮度」という価値実現のための短納期化は、厳しい経営を強いられる農業や食品業界にも展開され理論化が進む可能性を秘めている。その背景には、Jang (2012)が指摘するように衣料廃棄の増加（the growth of fashion waste）が課題となっているアパレル業界において、持続的発展（Sustainable Development）に対する高い消費者意識とその対策が進んでいることがある。

大村（2012）は、INDITEX 社のファストファッション¹ブランドである ZARA の詳細なケーススタディを通じ、その「高収益の源泉」としてロス管理に言及している。「一般的にアパレル業界平均では、シーズン前の店頭在庫は、シーズン予算の 45～60%に相当する商品在庫を持つことが多い」。しかし「ZARA では、15～30%」からスタートし「シーズンインと同時に次々と新製品が投入され」「リピート顧客率が 70%以上（業界平均 38%）」であるという。但し、その新製品は小林（2015）で指摘されるロス発生原理となる欠品防止のための過剰在庫や需要喚起するため大量陳列（Over Display）は行わず、「一度売り切れたら再び補給されることはない」売り切り型の在庫管理によりロスを削減している。しかも、欠品により顧客喪失は起こらず、逆に品切れ前に買おうという購買意欲をかき立てられ「バーゲンでは、売れ残りの総量が少な」くディスカウント等を含む収益は、業界平均 60～70%に対し、正規価格販売の 85%を確保しているという。同論文では、このような SPA モデルは、PLC 短縮と新商品の大量投入を前提に、売り切りと需要喚起を同時に行う競争優位を有していると指摘している。

本節では、このような SPA の需給調整の手法が食品企業に展開され得るのかを検証するため、AP カンパニーと秋川牧園の 2 つの鶏肉製造販売のケーススタディを行う。その結果、畜産における食品企業型 SPA の競争優位と存立条件について明らかにすることを目的とする。

2) 食品市場の特徴

SPA システムを食品企業に展開する際、もっとも考慮に入れなければならないのは、原料となる農畜産物の商品の特徴である。野見山（2013）は、農畜産物の安全性を議論するなかで、千年（2012）を引用しながら農畜産物の特徴を整理している。下表は、それにファスト・ファッション

¹ 大村（2012）は、低価格、良品質、安心（なファッション）を特徴とする SPA 型に対し、ファスト・ファッション型を、圧倒的な低価格かつ多品種・多品目のトレンド（流行）を取り入れる「SPA 型ビジネスモデルを進化させた」業態として区別している。

ンの特徴を付け加えたものであるが、SPA という概念を適用する上で特に注目したいのは「生産消費の近接性」である。これは千年（2012）も指摘しているように、日常性とも関わるが腐敗性を有するという「空間的」な意味のみならず「情緒的」な意味でも距離感が近いという²。冷凍技術などにより今や農畜産物は簡単に国境を超える時代である。もちろん短リードタイムのチルド輸送により鮮度をアピールすることはあるが、ブランディングを伴う「情緒的」な消費者へのアプローチという側面も見逃せないのである。

ファスト・ファッションについても「情緒的」な側面が強い商品性を有すると考えられるが、オーダーメイドでもない限りは規格化された商品を生産する。一方、農畜産物は比べるまでもなく製品のばらつきが大きく、選別作業を通じて規格化する度合いが高い。もちろん均質な農業生産を通じて規格外品の比率を下げることは農業技術の目指す方向性の一つではあるが、選別基準から外れた商品を別のチャンネルで販売したり、加工してフードロスを抑制することも同様かそれ以上に重要な販売戦略となる。

表 4-1 農畜産物の特徴とファスト・ファッション

	農畜産物	ファスト・ファッション
日常性・多様性	◎	○
非均質性	○	×
生産消費の近接性	○	×
公共財の利用と保全・創出	○	△
歴史性	○	×

資料：野見山（2013）より筆者作成

3) 畜産業の特徴

食品企業型 SPA の特徴は、必要な部位だけを仕入れて販売する一般の流通業とは異なり、生産物である1頭（羽）を全て売り捌く必要が生ずる。そのため、「部位別需給調整」という青果物等よりも遥かに複雑な在庫マネジメントや販売戦略を迫られる。鶏肉の場合、主なものでも手羽、むね肉、もも肉、ささみ、かわ、きも（心臓）、きも（肝臓）、すなぎも（筋胃）などの部位があり、それぞれ食感や味が異なる。また1羽あたりの部位別歩留まりはある程度決まっており、売れるからといって特定の部位だけの取扱量を増やすことは、相対的に余剰となる部位をフードロス化しない限り不可能である。

例えば、鶏肉の重量単価は「もも肉」が最も人気があり高価格だが、「むね肉」は単価が大きく下がる一方歩留まりは「もも肉」と同程度である³。従って「もも肉」と比べて、むね肉は「プ

² 田中（2014）によれば、一般に差別化が困難で価格競争に陥りやすい財・サービスのことを「コモディティ」（Commodity）と呼び、脱コモディティ化の手段として1990年以降ブランド・エクイティ論の広がりとともにブランド論が展開された。Aaker（1997）は、その資産を①認知、②ロイヤルティ、③知覚品質、④連想、と極めて情緒的な価値の蓄積として整理した。2000年に入ってからブランド論は、感覚的経験（Sensory Experience）を通じた「価値」とそこから生まれる絆である「関係性」の基軸をめぐる、「価値提供」から「価値共創」への再考を迫るものであった。特にサービスドミナント（SD）ロジックのフレームワークでは、使用価値（Value-in-use）ないし文脈価値（value-in-context）が重視される点に特徴がある。SDロジックについては、Lusch and Vargo（2014）p.27を参照。

³ ALICホームページによれば、体重3kgブロイラーのむね肉ともも肉の対生体歩留は、それぞれ17.3%、18.7%である（平成17年度アンケート調査）。食鳥処理場からの製品販売単価はそれぞれ240円/kg、565円/kgである（平成18年度食鳥処理場5社調査）。

ロダクトアウト」のマーケティングが求められるのである。このように複雑な部位別の需給調整をしながらフードロスを減らし高価格で販売するため、「情緒的」なブランディングを含む食品企業型 SPA モデルが成功要因の一つとなる可能性がある。そして畜産物は、フードロスを防ぐという観点でマーケットインが困難な食品企業型 SPA を検討する上で、最もそのプロダクトアウトという特徴が顕著に現れると考えられる。

3) 分析のフレームワーク

本研究のテーマとなるプロダクトアウトの需給調整をマーケティング論において分析する場合、マーケティング・ミックスの 4P 理論のうち、Place (販路), Promotion (宣伝広告) に注目するのが妥当であろう⁴。

流通論的なアプローチでは、Bucklin (1966) による延期・投機モデルがシンプルでかつ最も著名であるが、リードタイムと在庫拠点数に関するサプライチェーン分析が念頭にあり、極めて「空間的」な理論体系となっている。つまり、農産物で重要な育成や加工法に伴う「情緒的」なブランディングについての議論が捨象され、品質由来の需給調整問題が検討されない。例えば、鮮度維持が困難な部位が従来型の流通ではフードロスになっていたものが食品企業型 SPA では高付加価値商品に生まれ変わることがあり得る。この理論的課題について木立 (2011) は、「新たな商品・サービスの提供という価値創造 (需要) の視点を取り込むものではない」として、「延期・投機理論に即した実需への同期化」が「縮小均衡の罠に陥る面がある」としている。

一方、Ilbery and Maye (2005) は、オルタナティブフードシステム (AFS) という既存の食品流通に代わる概念を提唱している。ここでは、コンベンショナルフードシステムが「単一栽培で量を追求したロングフードサプライチェーン」であるのに対し、AFS を「多様性をもつ品質重視のショートフードサプライチェーン」と整理している。しかしながら、食品企業型 SPA では、単一栽培ながら、部位ごとにことなる多様な商品の需給調整をする必要が生ずるという点で、両者の中間に位置する概念が必要となる。

以上のとおり、既存の食品流通理論では説明しきれない業態が食品企業型 SPA であり、以下ではマーケティング・ミックスの Place, Promotion を念頭に分析を進める。

(2) ケーススタディ

1) 一般ブロイラーの流通

一般の鶏肉流通は、生産農場から食鳥処理場へ運ばれ、部位別に製品製造される。諸力商品はもも肉であり、他の部位とセット販売することはあっても、1羽まるごと販売することはほとんどない。賞味期限は処理日から 10 日弱だが、リードタイムが数日かかることから、パック詰めした後は 2~3 日となる。そして、部位別の需給調整は数量調整が困難な部位が多いことから価格調整され、もも肉以外は牛・豚に比べて安価に取引されることが多い。

2) AP カンパニー

AP カンパニーの食品企業型 SPA は「地鶏の 6 次産業化モデル」として、最終消費の居酒屋業

⁴ 畜産の部位別需給調整において、Product (製品) や Price (価格) については相対的に従属的な行動にならざるを得ないため、ここでは省いた。

態に向けた地鶏生産と中間流通のコストカットにより農家所得の安定的向上を1つの目標としている。そこでの鶏肉の需給調整の概要は次のとおりである。

まず、子会社の雛センターから生産計画に沿って農場へ出荷される。農場は契約農家と自社直営農場があり、宮崎地頭鶏の場合は20農場のうち直営が2、鹿児島黒さつま鶏は3農場のうち1、北海道新得地鶏は4農場のうち1となっている。養鶏は、輸入飼料価格が為替などの外部環境により乱高下することもあり、そのリスクを分散する意味でも契約農家で養鶏を委託する合理性は認められる。しかし、同社では肉付き、歩留りを考慮せずに生体を600円/kgで安定購入しており、契約農家側でも安定経営しやすいビジネス環境を提供しているといえる。ただし、くちばしで突っつかれて傷ついた肉などは「つくね」用として買取価格を下げたり、ごく稀だが基準に合致しない生体を廃棄するなどの調整を行っている。生体出荷量はある程度の予備在庫を含む生産計画を立てているとみられるが、需要量が予想より低い場合は、自社農場の稼働率を落とすことで需給調整を行っている。このように、契約農家に対する経営の安定化と品質向上のインセンティブがSPAモデルの生産部分に組み込まれている。

出荷後は、子会社の食鳥処理場では全て手作業で丁寧な品質管理を行う。例えば、放血は口内からおこなうことで、ブロイラーのように首からの放血に比べ「せせり」のような部位の歩留りが向上するとみられる。また解体後は素早く部位別に加工・真空パック詰めされ、「皮」や「もも端材」、「ガラ」、「鶏脂」に至るまで捨てるどころなくほとんどの部位が出荷されてゆく。部位別に真空パックされた正肉は直ちに急冷され、店舗で消費されるまで鮮度が維持される。

居酒屋業態の飲食部門では、産地ごとの店舗ブランドが展開されている。上記の地鶏を使った業態には「塚田農場」という共通名称と、「宮崎県日南市」「北海道シントク町」「鹿児島県霧島市」という地名が付記されている。いずれも地鶏が主力商品で、ドリンクを除く売上の2～3割程度を鶏肉が占めているが、当然店舗ブランド毎にメニューは異なっている。そのため「商品企画・メニュー表現・店内お勧め等で、モモだけでなく全部位を余すところなく販売するノウハウと併せて、メイン商品（炭火焼）の低価格化を実現」できるのである（APカンパニー2016年3月期決算説明資料より）。具体的には「塚田農場」の期間限定の料理が34種類もあり⁵、例えば、霧島市塚田農場ではレバーを使った「れば炭火焼」、シントク町塚田農場では、「スパイシーざんき（鶏唐揚げ）」「ごまパクバンバンたたき」などがある。価格はすべて500円以上と、あくまでも商品の品質やユニークなネーミングによる情緒的な訴求による需給調整であることが伺える。

店舗からのオーダーに対しては物流センターの在庫によりD1対応できるため、過不足なく店舗在庫管理が可能となっている。その結果、店舗でのロスはほとんどなく、数量限定品を除けば欠品もない。また、店舗のホールスタッフが主力商品の炭火焼を食べ残している顧客にはポン酢とネギなどを出して和えて差し上げ完食してもらうよう促す。さらに顧客が地鶏焼きを食べたあとの鉄板に残った脂でチャーハンを復ってサービスするなど、食材を余すところなく楽しんでもらうという。このような接客を通じたロス削減の経営方針は、顧客満足度を高める方向でもうまく作用している。

顧客と直接相対するホールスタッフは、たとえアルバイトであっても正確な情報を伝えるため食鳥処理場の見学をしたりしながら、「命を扱う仕事」という自覚を持ち「農家が大事に育てて

⁵ 2016年9月2日同社HPより。

きた鶏」から作られた商品の価値を伝えるトレーニングを積んでいる。同社では、顧客へのマーケティングの指標としてリピーターの獲得を重視しており、それには「販促」より「社員教育」のほうが効率的だという（米山（2012）p.183）。それは再来店させる仕組みと、常連客を飽きさせない工夫であるという。それを可能にするのが「来店する理由」であり、これはある種の Excuse と言ってもいいのかもしれない。それは「スタッフが、食材を育てた人の顔と、丹精込めて作っている現場を知っているということ」が、接客の言葉にリアリティをもたらしていることが理由になっているのであろう。

3) 秋川牧園

秋川牧園では、若鶏（ブロイラー及びはりま）を9生産者18農場で、銘柄鶏（赤系・はりま）を3生産者4農場で生産している。うち連結子会社を含む6農場が直営で、その生産シェアは約50%である。農場は山口県を中心に福岡、熊本、島根、そして赤系は九州で飼育されている。飼育方法は、35羽/坪、飼育期間60日、無投薬（ワクチネーションのみ行う）、ポストハーベスト・Non-GMの配合飼料に自社生産の飼料米を25%使用するなどの差別化を図っている。乱高下することもある飼料価格は、飼料安定化基金の補助金を使いながら、基本的に後述する販売先に対して販売価格を上げてリスクを吸収してもらう契約をしているという。協力農場に対して、秋川牧園側から雛と飼料の販売と鶏の買い取り、これらはすべて重量単価が決まっているため、育成率及び飼料要求率の変動が飼育成績に直結する。4回/年のオール・イン/アウトで空舎期間を十分とり飼育環境も良いため、育成率はほぼ100%に近い。しかし、うっ血などの肉片不良はトリミングしてミンチにするか、ひどい場合は廃棄することもあるという⁶。

出荷された鶏は、熊本県にある子会社㈱チキン食品で処理される。ほとんどが機械化されているが、内臓の取り出しや手羽先の加工、もも肉の整形など細かい部分は手作業される。部位別に解体された後に出荷されるが、一部は冷凍保存して在庫調整をする。レバー以外の部位はスチールベルトフリーザーでバラ凍結することがあり、消費者が使いやすい商品開発も行っている。

その後、ミートセンターでパッキングされたり冷食工場で加工品になり、生協や生活クラブ、一部らでいっしゅぼーや、大地を守る会などへ卸す。焼き鳥の加工品も製造しているが、カワとレバーは手差しをして丁寧な作業を売りにしている。この生産卸売事業の売上高が42億円（2015年度：82%）で、自社通販（カタログ・WEB）や店舗にて最終消費者へ販売する直販事業が9.5億円（2015年度：18%）となっている。レバーなどの需要が少ない部位は生姜煮などにして販売するという。一部加工やパッキング後の最終製品の状態で冷凍保存され需給調整することもあるという。

直売所も運営しており、そこでは規格外の卵や正肉、砂肝や手羽先、レバーなどを比較的安く販売している。

一般に生協産直などのカタログ販売は、店頭販売に比べ欠品対応が困難で、ロス覚悟で過剰在庫を持たざるを得ないことが多い。同社の自社製造製品のSKUは1,000点と多いにも関わらず、同社では20日分の冷凍在庫を持つことで在庫管理している。自社通販ではカタログの内容変更が間近でも可能であり、企画変更も需給調整の手段として使われている。その結果、ロス率は1%程度と極めて低い。

⁶ 同社では鶏卵も生産しており、B品を規格外として直営店舗で安く販売したり、破卵をマヨネーズ製造会社に安くおろしたりして需給調整するという。

一部、欠品に対して寛容な取引先もあるといい、その背景には、こだわりの商品を生協などと共同で生産し、大切に扱う姿勢がある。クレーム対応なども5名体制で行い、顧客との関係性を重視する姿勢が貫かれている。

直販事業でも商品の価値を伝える手段として、カタログの半ページを使って生産の概要を紹介している。ホームページ上では、比較的需要が少ないとみられる部位の美味しい調理法を動画入りで告知し、関連レシピも掲載している。例えば、「鶏ムネ肉を柔らかく食べる切り方」「砂肝の下処理～銀皮のとり方～」「鶏レバーの下処理方法」などである。また、とりがらスープ（パック商品）の製造工程を紹介したり、冷凍肉のドリップのでない解凍時間を実測して紹介するなど、美味しく食べてもらいながら全部位を売り切る情報提供を行っている。

（3）結論

2つのケーススタディから次の共通点が見いだされる。1つは、高品質な食材を自社生産し、それを低価格で販売するモデルであるため、売り切れ時の機会ロスよりも、売れ残りに伴う廃棄コストが相対的に高く見積もられることである。正確な原価は非公表だが、その結果として材料を手作業で大切に扱うことに繋がっていることが示唆された。

2つ目は、もも肉など売れ筋商材についてはマーケットイン型で対応しながら機会ロスを減らしながら、その他の部位についてはプロダクトアウト型（提案型）の商品開発や情報提供を積極的に展開し、安易に安売りせず売り切っている点である。そこでは、飼育のこだわりを積極的に開示し、処理過程では衛生管理だけでなく生命に対する畏怖の念など情緒的なPromotionを通じて、食品企業型SPAならではの販売方法を取っている。

3つ目は、Placeに関してであるが、APカンパニーでは飲食業、秋川牧園ではカタログ・Web販売という特定の販売形態のなかでチャンネル展開をしている点である⁷。秋川牧園では卸売を行っているが、あくまでも生協などのカタログ通販事業者への出荷である。こうした特定のチャンネル形態にこだわる理由は、商品の価値を正確に伝達するノウハウを蓄積してその強みを活かそうとしているからであろう。

以上のとおり、本稿では食品企業型SPAをフードロス管理についてマーケティングの側面から分析したが、良い商品を製造することはもちろんだが、需要が多くない商品を売り切るプロダクトアウトを実現するためにもPromotion（販促）に注力し、そのための独自のPlace（販路）をとってSPAを構築していることが示唆された。社会的にもフードロス対策が求められる現在、売れるものだけを仕入れる見せかけの効率化ではなく、出来てしまったものを顧客とのコミュニケーションを通じて売り切る真の効率性を目指すSPAモデルは、注目に値する。今後、畜産のみならず、青果物や鮮魚なども含む実証研究が求められる。

参考文献

1. Goto, Hiroyuki (2008) An Optimal Portfolio of Shelf Inventory for SPA Shops, *International Journal of Information Systems for Logistics and Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 19-29
2. Jang, J., Ko, E., Chun, E., Lee, E. (2012) A Study of a Social Content Model for Sustainable

⁷ エー・ピーカンパニーでは弁当販売、秋川牧園では実店舗販売をしているが、全体にしめる割合はごく小さい。

- Development in the Fast Fashion Industry, *Journal of Global Fashion Marketing*, Vol. 3, No. 2, pp. 61-69
3. Gérard P. Cachon, Robert Swinney (2011) The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior, *MANAGEMENT SCIENCE*, Vol. 57, No. 4, April 2011, pp. 778-795
 5. P Ghemawat, JL Nueno, M Dailey (2003) ZARA: Fast fashion, *Harvard Business School academia.edu*. (<http://www.academia.edu/download/39934438/703497-PDF-ENG.pdf>)
 7. Felipe Caro, Jérémie Gallien (2010) Inventory Management of a Fast-Fashion Retail Network, *OPERATIONS RESEARCH*, Vol. 58, No. 2, March-April 2010, pp. 257-273
 8. Lusch, R. F., Vargo, S. L. (2014) Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities, Cambridge University Press (井上崇通訳 (2016) 『サービス・ドミナント・大村邦年 (2012) 「ファスト・ファッションにおける競争優位のメカニズム—INDITEX 社 ZARA の事例を中心に—」 『阪南論集社会科学編』 Vol. 47 No. 2
 9. Aaker D., A. (1996) Building Strong Brands The Free Press (デービッド・A. アーカー (1997) 『ブランド優位の戦略—顧客を創造する BI の開発と実践』 ダイアモンド社)
 10. 野見山敏雄 (2013) 「農畜産物の安全性問題—半商品経済からのアプローチ—」 (小野雅之・佐久間英俊編著 『商品の安全性と企業の社会的責任』, p. 99-118) 白桃書房
 11. 千年篤 (2012) 「半商品の性格に関する一考察」 半商品科研の成果 (HP) <http://web.tuat.ac.jp/~amtuat/han-shohin/han-syohin-seika/chitose.pdf> (2017年3月13日閲覧)
 12. 食鳥処理協会ホームページ (<http://www.j-chicken.jp/museum/arekore/02.html>) (2017年3月13日閲覧)
 13. 独立行政法人農畜産業振興機構 (ALIC) ホームページ (<http://lin.alic.go.jp/alic/month/dome/2007/sep/chousa1.htm>)
 14. 小林富雄 (2015) 「返品慣行下におけるフードロスの発生メカニズム—加工食品サプライチェーンにおける需給調整モデルの援用—」 『流通』 No. 37, pp. 55-70
 15. 田中洋編 (2014) 『ブランド戦略全書』 有斐閣
 16. ロジックの発想と応用』 同文館)
 17. 木立真直 (2011) 「食品小売市場の再編と小売主導型流通システム—PB商品供給をめぐる関係性を中心に—」 『農業市場研究』 20(3): 24-34
 18. 米山久 (2012) 『ありきたりじゃない新外食』 商業界

5. 食品企業型 SPA における食肉の衛生管理と飼養管理 (佐藤幹)

(1) はじめに

食品企業型 SPA を考察するには、もっとも川上に位置する動物性食品生産の場である生産農場における食肉の生産体系や衛生管理に特徴があるかを明示しなければならない。本調査では川上主導型と定義された秋川牧園および川下主導型と定義された AP カンパニーの生産農場および食肉処理の特徴を、一般的な畜産農場との比較から論じる。

（２）生産農場が主導して形成した SPA－秋川牧園の事例－

秋川牧園の基本経営体制等は前述されている。生産農場は、当初 20,000 羽の養鶏場からスタートしたが、現在は島根県、山口県、福岡県、熊本県に直営および提携農場が分散しており、若鶏（18 農場）、赤鶏（4 農場）、鶏卵（3 農場）、牛乳（2 農場）、黒豚（2 農場）、和牛（2 農場）、野菜、飼料米の総合農園となった。卸売りと産直の比率は 84：16 であり、鶏肉の利益が多い。典型的な飼料による差別化生産を行っており、若鶏の品種は通常の肉用専用種が中心となっている。ハリマ（国産鶏種のブロイラー）も飼育している。

まず、飼養管理の特徴であるが、徹底的な飼料による差別化を行っている。残留農薬ゼロを目標に、産地国を特定し、PHF（Post harvest free）の原料を使用し、さらには、Non-GM（遺伝子組み換えをしていない作物）を使用している。飼育は抗生物質を全く使用しない無薬飼育で、国産飼料米も 25%程度使用し、肉骨粉は使用していない。飼料米は粳米を使用し、専用品種と鶏糞堆肥を用いた提携農家による栽培で 75 kg/a（2016 年産、粳米ベース）の高い収量を得ており、95ha で栽培している。自社農場ではない提携農場には、飼料とヒナを提供して、農場で生産した鶏を秋川牧園が引き取る形式を取っている。いわゆる、大手のインテグレーションを小規模化した形式である。これらの徹底した飼料の差別化により、消費者に安心・安全を提供し、これが支持されている。

採卵鶏の飼育形態には大きな特徴があるわけではない。採卵鶏は 2 段開放鶏舎による飼育が基本であり、平飼いでも 3000 羽飼育している。品種としてはボリスブラウンやモミジが中心である。一方で、肉用鶏に飼育形態は一般的なブロイラー農場とは異なる特徴が存在する。肉用鶏は坪あたり 35 羽の飼育密度で飼育されており、50 羽程度の坪羽数である一般的なブロイラーの飼育密度に比べ少ない。さらには、60 日以上飼育していることにも特徴がある。通常のブロイラー飼育農場では、42～50 日程度の飼育期間であるが、長く飼育することにより肉のうま味を強化しているものと推測される。長く飼育するために、ME の低い飼料を給与し、3.2kg 程度で出荷していることにも特徴がある。敷料は戻し堆肥とチップを混合し、10 cm 程度敷いている。暑熱対策は通風とミストにより行っている。

衛生管理に関しては、一般的な管理である。通常のワクチネーションプログラムに従ってワクチン接種を行っている。肉用鶏ではオールインオールアウト形式の 90 日で 1 回転させている。飼育管理には細心の注意を払い、無薬飼育であるにもかかわらず、大きな被害は出ていない。これは、飼育管理者の技術水準が高いことを示している。当然のことながら、AI 対策として、一般人の見学は受け入れていない。

食肉加工場は山口県に存在し、加工品すべて無添加で加工している。熊本などで解体して食肉にした後に山口に輸送して加工を行う。加工場は手作業で、肉を切る作業だけで 70～80 名を雇用している（写真 1）。GP センターでは破卵、血玉、汚卵などを徹底して管理しており、これらが商品として消費者に渡った場合には返金対応も行っている。これらの加工品は独自の保冷箱を使用して輸送している。冷凍食品の在庫は 40～5t で欠品しないようにしている。購入層は品質には厳しいとの特徴がある。

以上のように、飼養管理および衛生管理において特徴的な点を解説したが、これらの飼育管理では、一般の養鶏農家に比べ、コストが大きく増加し、特に飼料コストの増加は著しい。そのため、飼料費の変動に連動して商品価格も変動させることにより、生産コストが増加しても問題はないシステムを取っている。すなわち、市場価格は一般の鶏肉・鶏卵に比べ高い値段であるものの、消費者が畜産物に対する安心・安全、そして高い品質の対価としてその価格を受け入れることにより成り立っている。消費者が望む商品と品質を提供することにより利益を上げている構造が明らかとなった。

(3) 販売や消費者が主導して形成した SPA-AP カンパニー

AP カンパニーの生産農場は、宮崎県、鹿児島県、北海道新得町に存在し、それぞれ1年あたり30万羽、7万羽、3万羽を生産している。肉用鶏の生産規模として考えると決して大きくはないが、地鶏の生産規模としては考えると非常に大きい。主な生産銘柄は地頭鶏（地頭鶏×プリマスロック×九州ロード、宮崎県）、黒さつま鶏（薩摩鶏×黄斑プリマスロック、鹿児島県）、新得地鶏（軍鶏×ロードアイランドレッド×名古屋、北海道）で、いずれも遺伝的に均一なものではない。生体 Kg あたり 600 円程度で取引されており、通常のブロイラーが Kg あたり 160 円程度であるのに比べ、非常に高値で取引をされている。いずれも、種鶏から育成肥育の一貫で行っている。いずれの地鶏も、各県の行政や家畜保健所と強力な連携をしながら出荷数を増加させている。

飼養管理の特徴であるが、飼養管理における特徴的な点はない。飼育マニュアルはあるが一般的な地鶏の飼育と大きな差はなく、それ以外は農場の独自性を尊重している。飼料は統一しており、特殊なものはほとんど使用していない。しかし、農場によってはアミノ酸やオレイン酸の添加やウェルフェアを試行しているところも存在する。種鶏とヒナの管理に労力をかけており、育成をしっかりと行っている。餌付け 30 日、後期 90 日、仕上げそれ以降の 3 段階の飼料を用い、飼料中の ME を上げていく飼育スケジュールを採用している。ヒナの価格は kg あたり 2000 円であり、1 羽あたりに換算すると 80 円となり、最終の取引価格を考えると、ヒナの価格は高くない。これが、小さい農場にとって導入しやすい要因になっているものと推測される。ヒナはチックガードなどを用いて管理する(写真 2)。餌付けが終わったのちに放牧し、徐々に面積を広くする。飼育密度は、80 日齢において 10 羽/m²であり、一般的な地鶏の基準と同等であった。一方で、100 日齢以降の飼育密度は 3 羽/m²であり一般的な地鶏の基準より大幅に小さい。出荷は、1 度に 300~400 羽程度/農場の出荷を行っている。

衛生管理は、自社の獣医による管理と県の家畜保健所の基準を順守している。放牧地の土壌は天地返しの上、消石灰を使用して、休養期間を設けている。イタリアンライグラスやソルゴーなどの牧草を植えており、放牧場は 6 分割し、1 回休むスケジュールを取っている。管理区域は小道を 1 km ほど入った山の中であり、一般人は入りにくい。これらの項目は、放牧を行っている飼育形態では一般的であり、特別な衛生管理体制を取っているわけではない。鳥インフルエンザに関するリスクマネジメントを行い、農場のエリアは分散されており、生食文化に対応するため対応マニュアルをしっかりと作成している。ただし、放牧のため、野鳥による鳥インフルエンザのリスクはある。食中毒

として、サルモネラ（毎月検査）、カンピロバクター（食肉管理で対応）に対する注意を厳重に行っており、ワクチネーションプログラムは家畜保健所の推奨する一般的なプログラムを用いている。ラジオを鳴らすことにより獣害（たぬき、いのしし）対策を行っている。

食肉処理場では、出荷前 12 時間以上絶食を行ったものを、放血屠殺する。放血は口内から頸動脈を手作業で切断する方法であり、特徴的であった。この手法により、首に傷をつけずに、きれいな水引と体を得ることができていた。食肉処理場では、すべて手作業で解体が行われ、40～60 名で運営していた。リスクを分散させるために、処理場は 2 か所存在し、一日当たり 1000 羽程度の諸能力を持つ。細菌汚染がないように、放血、解体、加工する場所が異なっているおり、これは食鳥処理場としては一般的な形態であった。解体した肉は急冷し、熟成期間は特に設けず保存中に熟成させる方法を取っていた。この方法は衛生的に優れており、これが生食文化のある宮崎県などで、大きな問題が発生していない理由であると推測された。解体後、直ちに細かく部位別に分ける加工を行い、流通→倉庫→店舗へと輸送される。処理場で、直接店舗で使用できる形態へ加工している点が、川下主導型の SPA における特徴であろう。これらの加工した食肉が、店舗のメニューとして直接販売可能であることが、農場から高値で生体を買取ることができる要因となっている。

以上のように、AP カンパニーの場合、飼養・衛生面で特徴づけを行っているわけではなく、「地鶏」をブランド化して、それを消費者に店舗のメニューとして直接販売するところに特徴があると考えられる。通常のスーパーなどでは、価格の高い地鶏は、一般消費者における購買が限られてくるものの、店舗のメニューとして提供することにより、気軽に食べることができ、そしてその「おいしさ」によってリピーターを獲得していく点が特徴的であった。各県や市町村などの行政と連携して生産拡大を展開している。商品を食肉として売るのではなく、メニューとして販売しているため、高値で取引が可能となり、生産者に負担をかけないため、自社農場で羽数を調整することにより、地元生産者の信頼を得て、店舗を拡大していく構造が明らかとなった。

（４）おわりに

本稿では、川上主導型および川下主導型と定義された食品企業型 SPA に関して、畜産物生産の観点から論じてきたが、いずれの場合も、消費者が商品の独自の品質と価値を認めて継続的に購入することにより、生産側も成り立つとの構造が認められた。特徴的な畜産物を生産することは容易であるが、もっとも問題になる点は生産コストである。雇用などによる地域の活性化を推進する戦略により、競合他社とは一線を画した商品を提供することが可能となり、消費者にとって高品質の商品として認められ、生産コストの増加を補うばかりか、生産者の収益を増加させる構図が確認された。



写真 5-1 秋川牧園の加工場



写真 5-2 AP カンパニーの自社農場におけるヒナの飼育

6. 結論（野見山敏雄）

上記の調査結果から、次のような結論を導出できる。

第1は、「生販直結モデル」は養鶏場だけでなく、地鶏の雛センターや、鶏肉の処理・加工センターなどの生産拠点を現地に設立し、生産体制を一元して管理するトレーサビリティを実現している。そのことにより、相対的に安価で美味しい地鶏の生産を拡大し、消費の拡大にもつながっている。

第2は、食品企業型 SPA は高品質な食材を自社生産し、それを低価格で販売するモデルであるため、売り切れ時の機会ロスよりも、売れ残りに伴う廃棄コストが相対的に高く見積もられることである。正確な原価は非公表だが、その結果として材料を手作業で大切に扱うことに繋がっていることが示唆された。

第3は、飼育のこだわりを積極的に開示し、処理過程では衛生管理だけでなく「いのち」に対する畏怖の念など情緒的な販売促進を通じて、食品企業型 SPA ならではの販売方法を取ってい

る。

第4は、APカンパニーでは飲食業、秋川牧園ではカタログ・Web販売という特定の販売形態のなかでチャンネル展開をしている点である。特定のチャンネル形態にこだわる理由は、商品の価値を正確に伝達するノウハウを蓄積してその強みを活かそうとしているからであろう。

第5は、川上主導型および川下主導型、いずれの食品企業型SPAも、消費者が商品の使用価値(品質,安全性)を認めて継続的に購入することにより、生産側も成り立つとの構造が認められた。具体的には、地域の雇用拡大によって地域を活性化させるとともに、競合他社とは一線を画した商品を提供することが可能となり、生産コストの増加を補う以上に生産者の収益を増加させるモデルが確認された。

第6は、APカンパニーでは解体した肉を急冷し、保存中に熟成させるという衛生的に優れた方式を採用している。店舗で使用できる形態へ加工している点が、川下主導型SPAにおける特徴であり、農場から高値で生体を買取ることができる要因となっている。

第7は、秋川牧園の場合、飼料コストの増加は著しいが、飼料費の変動に連動して小売価格も変動させることにより、生産コストが増加しても問題はないシステムを取っている。すなわち、消費者が畜産物に対する安心・安全、そして高い品質の対価としてその価格を受け入れることにより成立するという構造が明らかとなった。

以上、鶏肉を主体とした食品企業型SPAを分析したが、世界的に鳥インフルエンザが多発し、蔓延する中で、これら食品企業においてはより厳格な防疫措置が求められるとともに鶏肉供給が停止することがないようにリスクマネジメントもさらに必要になるであろう。