

肉用牛飼養経営における 6 次産業化への取組

- 泰元による焼肉レストランの展開 -

東京農業大学

教授 堀田 和彦

1. はじめに

日本農業再生の重要な政策の 1 つとして 6 次産業化が大きく注目されている。6 次産業化とは以下のように解釈されよう。農業、水産業は、産業分類では第一次産業に分類され、農畜産物、水産物の生産を行うものとされている。だが、6 次産業は、農畜産物、水産物の生産だけでなく、食品加工（第二次産業）、流通、販売（第三次産業）にも農業者が主体的かつ総合的に関わることによって、加工賃や流通マージンなどの今まで第二次・第三次産業の事業者が得ていた付加価値を、農業者自身が得ることによって農業を活性化させようというものである。

このような解釈に従い 6 次産業化の実態を畜産物において概観すると、豚肉や卵、鶏肉等の小家畜生産者は、ハム・ソーセージや、卵を使ったお菓子作りなど、加工・販売にすでに幅広く展開しており、6 次産業化がすでに浸透し、多くの事例が確認できる。

しかし、大家畜である肉用牛を飼養している経営においては、最終生産物として肉用牛を生体で出荷するに止まっている経営が大半で、自ら加工や販売を手がける経営はまだまだ少数と言えよう。これは牛肉と言う商品の加工適正があまり高くないという性質や、最終生産物に仕上げるまでの日数、費用が膨大で最終生産物の採算価格が高く、結果として加工等への利用可能性が低いことなどが要因として挙げられよう。

このような状況の中、肉用牛飼養経営自らアンテナショップを経営し、牛肉レストランを経営している泰元グループの事例は、肉用牛飼養経営における 6 次産業化の 1 つのモデルと言えよう。

本稿の目的は泰元による焼肉レストラン経営の展開を整理することにより、肉用牛飼養経営における 6 次産業化の課題を明らかにすることにある。本稿ではまず、はじめに泰元グループによる焼肉レストランスタートの経緯を明らかにする。次に、上記レストランが様々な課題を克服し、消費者に高い評価を得て、焼肉レストランとして店舗拡大していった要因、近年における消費者趣向の変化を踏まえた牛肉選別の方法、肉用牛飼養経営自らが直営店を開店する生産・経営面への効果、今後の課題、展開方向について整理し、肉用牛飼養経営における 6 次産業化の課題について検討する。

2. 泰元スタートの概要

鹿児島県出水市の肉用牛飼養経営 5戸が自ら生産した牛肉を直接消費者に届ける店舗展開を目標に、福岡の泰元本店の店長等の出資も受け、平成 13年、資本金 6千万円で法人（泰元グループと呼称）を立ち上げている。この5戸による和牛生産頭数は約 6,000頭、主な出荷先はナンチクや鹿児島経済連を通じての市場出荷が中心であった。しかし、泰元グループの会長は、当時の地産地消ブーム等の影響もあり、牛肉においても市場を通しての格付けや市場価格による評価だけでなく、直接消費者に自ら生産した牛肉を評価してもらう仕組み作りが必要と考え、法人を立ち上げている。出水で生産される牛肉のおいしさ、ブランドの確立を目指し、福岡でのアンテナショップ立ち上げを模索することになる。

しかし、牛肉の販売、特にアンテナショップによる店舗経営についてはまったくの素人であり、どのようにして焼肉レストランを運営するかまったくわかっていなかった。そこで、当時出水市内で飲食業を営み、現在泰元本店の店長を務める森田ふみ子氏を店長として向かい入れ、福岡市内に泰元本店がオープンすることになる。当初は利益重視というよりは、経営はトントンでもアンテナショップでの泰元牛の消費者への広告・宣伝が主な目的であったそうである。福岡の店舗には一度出荷したもののなかから 5戸の代表者のうち2名が枝肉の格付け、見た目の美しさ、食して美味しいと思うもの選別して買戻し、泰元に枝肉として出荷している。このようにして焼肉レストランとしての泰元はスタートすることになる。

3. 店舗拡大の契機と課題の克服

泰元オープンの年、平成 13年は日本で BSEが発生し、消費者の牛肉離れが顕著で、牛肉の消費が大きく落ち込んだ年である。BSEは牛のエサの中に廃羊等の汚染肉骨粉が含まれていた場合、それが感染源と考えられ、当時トレーサビリティのシステムがまだ確立されていない段階の中、販売されている牛肉や、その牛が食べたエサの出所が明確でない通常の牛肉消費は大きく落ち込んだのである。しかし、焼肉レストラン泰元で販売されている牛肉は肉用牛飼養経営自らが立ち上げたアンテナショップであり、販売している牛肉、給与している飼料、子牛等の出所が明確となる泰元の安全性がマスコミ等にも紹介され高い評価をえることになる。しかも、産地直送で枝肉が店舗にくるため、中間マーゲンがかからず、他の焼肉レストランと比べ相対的に割安な価格設定が可能である点、女性店長である森田氏による女性客を意識した店舗作り、メニュー構成を考案したことも功を奏し、泰元はたちまち福岡の人気店となった。

しかし、和牛肉を枝肉として持ち込んだ場合、客層が限定される泰元本店 1店舗ではすべての部位を利活用できず、当初は未利用部位を肉販売業者に安く買い取ってもらう状況であった。そこで、図1にあるように、泰元グループの会長の長男が未利用部位の有効活用を考え、様々な商品開発に取り組むことになる。結果、より高級な部位を主に取り扱い

ゆっくり和牛を食してもらおう泰元別館、また逆に焼肉として利用できない切り落とし等をハンバーグとして利用し、よりカジュアルな日本発の和牛専門の定食屋としての泰元食堂をオープンさせることにより、枝肉のすべてを有効活用することができるようになる。特に和牛肉のハンバーグ定食が1,000円以下(830円)で食べることができる泰元食堂は若い世代にも和牛の消費が手軽なものとなり、高い評価を得ることになる。

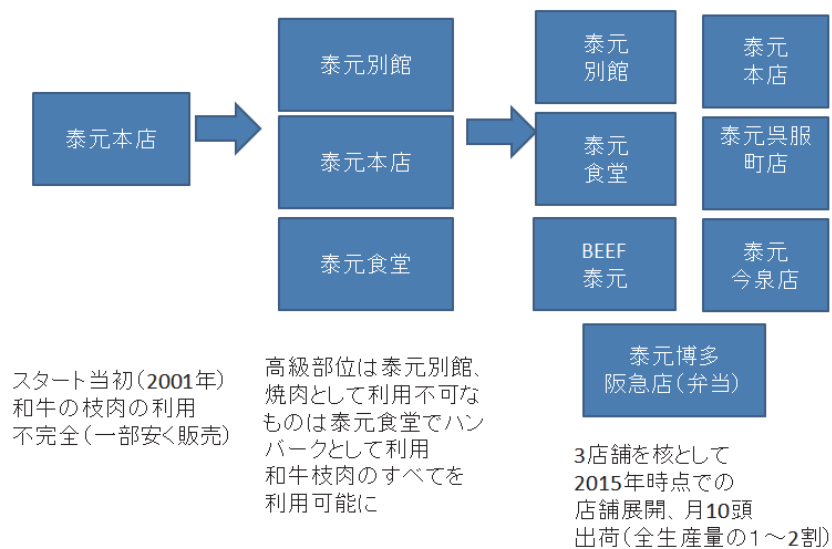


図1 泰元グループによる店舗展開の動向

この3店舗は福岡市内でもおいしい和牛肉を相対的に割安な価格で食することができるレストランとして高い評価を得ることになり、多くの商業施設やデパート等からの出店を受けることになる。その結果、平成27年時点で6店舗が開店し、博多駅内の弁当販売もおこなっている状況である。これらの出店の結果、現在、生産地からは月10頭が枝肉として直送されている。これは泰元グループ内の全肉用牛出荷頭数の約1~2割に該当する。肉用牛飼養経営直営のアンテナショップからスタートした泰元の上記焼肉レストラン経営は肉用牛飼養経営の直営レストランの中でも非常に参考になる成功事例と捉えることができよう。

4. 近年の消費者志向の変化

店舗開店以来、15年が経過している。店長である森田氏は近年の消費者の健康志向、赤肉志向の強まりを強く感じるという。開店当初から格付けでA4以上の肉を泰元牛として販売しているが、近年は同じよりA4でも求められるおいしい赤身に対応した肉の選別を行っているという。我が国の牛肉の格付けがいわゆる「さし」を基本に行われている中、この事実は現行の格付けによる評価と消費者が求める「おいしさ」の間に齟齬が発生していること示唆している。これは消費者全体の健康志向の拡大、和牛を食する固定客の高齢化等

が影響しているのかもしれない。それらの影響もあるのか、近年は A5 等級と A3 等級の価格差がかなり縮小している。泰元グループの会長によれば、同じ 4 等級、5 等級で「さし」の入り方がおなじ牛肉でもそのおいしさに大きな格差が存在するとのことであった。泰元牛として選別されるお肉はそのおいしさを第一の基準に、格付けによるランクは第二にして選別されている。ただ、それは肉用牛飼養経営に携わる者による長年の経験、感による暗黙知¹⁾的な要素による選別であり、ただちにそれらを一般化するのは現状では難しい。現在、和牛の共進会等ではこれまでの基準に加え、オレイン酸の含有率の高さ等を加味した優良牛の選別も行われている。我が国の牛肉の格付けにおいても、消費者の求める「おいしさ」という基準から、格付けの再考を検討する必要性が今後高まることが示唆する結果と言えよう。

5. 結語

本稿の目的は泰元による焼肉レストラン経営の展開を整理することにより、肉用牛飼養経営における 6 次産業化の課題を明らかにすることにあつた。肉用牛飼養経営による 6 次産業化の典型的事例として泰元のケースは非常に優良な事例と捉えることができよう。泰元の経験を踏まえ肉用牛飼養経営による焼肉レストラン経営を展開する場合の課題は以下のように整理することができるのではなかろうか。

まず、はじめに焼肉レストランを経営する場合、その店舗の運営は当然のことながら、その道のプロに運営を任せることが重要という点である。泰元の場合、出水市内で飲食業を営んでいた森田氏に店舗経営の運営を任せ、肉用牛飼養経営は生産に特化する形でスタートしている。肉用牛飼養を行いながら店舗経営を同時並行で行う場合、法人あるいは家族経営内において当然のことながら明確な役割分担のもと、店舗経営に特化する人材を養成することが不可欠であると思われる。泰元の場合、泰元グループの会長がヘッドハンティングの形で店舗経営を任せられる人材を見つけ、なおかつ店長である森田氏はやるからには片手間ではなく、自分も出資者の一人となり、福岡市内でスタートした焼肉レストランを成功に導くべく、泰元グループに関わるようになっていく。このように店舗経営についてノウハウがあり、なおかつ責任ある立場で店舗経営に特化する人材を確保しなければ、店舗展開を安易に進めるべきではなかろう。

次に、店舗展開を進める場合、肉用牛飼養経営自らが運営している店舗であることを十分認識し、その強みを最大限に生かすことが重要であると思われる。直送による割安な価格設定の可能性、出所が明確であることによる安全・安心の強み、生産への細やかなこだわりの説明が可能である点等、生産者の顔が見える焼肉レストランとして十分その強みを生かすべきであろう。また、枝肉として直送し、高所得層から若者まで幅広く和牛肉を提供できる店舗展開やメニュー構成を行うことにより無駄をなくし、利益が得られる工夫を

¹⁾ : 社員や技術者が暗黙のうちに有する、長年の経験や勘に基づく知識。

する点も極めて重要な点であると思われる。

このように肉用牛飼養経営によるレストランの運営という 6 次産業化においても、そのビジネスを成功に導くためには多くの克服すべき課題が存在する。本稿ではあまり詳しく触れなかったが生産地とは離れた大都市での店舗展開というその選択においても緻密な事業計画が必要であったのは言うまでもない。

しかし、このような 6 次産業化の展開によって、新たな販路を確保することは、変動の激しい牛肉生産に関わる市場変動の動きに惑わされず、経営を安定化する方策の 1 つになるのも確かである。肉用牛飼養経営における 6 次産業化ビジネスは決して容易ではないと思われるが、泰元グループのような店舗展開をはじめ様々な 6 次産業化ビジネスの進展が生産現場と消費者の距離を縮小し、TPP をはじめとする大きな荒波にも耐えうる強固な肉用牛飼養経営となるよう、官民を上げて支援を継続的に行っていくべきであろう。