

論 説

愛媛県の畜産業における6次産業化とマーケティング －株式会社ゆうぼく、有限会社熊野養鶏を事例として－

谷 本 貴 之 (産業マネジメント学科)

Sixth Sector Industrialization and Marketing of Livestock Businesses in Ehime
Prefecture: Case Studies on Yuboku Co.,Ltd. and Kumanoyoukei Co.,Ltd.

Takayuki TANIMOTO (Industrial Management)

キーワード：6次産業化、畜産業、マーケティング、ブランド

Keywords: Sixth Sector Industrialization, Livestock Business, Marketing, Brand

【原稿受付：2023年1月31日 受理・採録決定：2023年2月10日】

要旨

本稿は、愛媛県において6次産業化に取り組む2つの畜産事業者、株式会社ゆうぼく（肉用牛の肥育と精肉の販売など）と有限会社熊野養鶏（採卵鶏の飼養と鶏卵の販売など）の事例を検討することで、6次産業化の実現に向けた取り組みの特徴や課題について、マーケティングやブランド構築の視点から考察することを目的としている。

両事例から、①自社で価格決定権を持つことを重要課題ととらえたうえで、②家畜の品種あるいは安心安全にこだわる飼養を通じて、品質向上や差別的優位性を追求するとともに、③独自のブランド名の下、飼養方法へのこだわりなどを伝えるコミュニケーションを展開することで、消費者に機能的便益のほか、情緒的便益や自己表現的便益を提供しようとしている点、④また小売店や飲食店では、食材を熟知した従業員によるメニューの考案・調理や、豊富な知識に基づく接客によって顧客の体験価値や満足度を高めたり、各種のイベントなどを通じて地域の消費者とのコンタクトポイントを増やす工夫がなされている点、⑤さらに家畜の飼料として、農家や業者から調達した地域資源を積極的に活用するとともに、家畜の糞から作られる堆肥を地元農家に使用してもらうことで、地域において資源循環型農業を実践している点、といった諸特徴が確認された。

1. はじめに

本稿は、愛媛県の畜産事業者による6次産業化の取り組みについて、そのマーケティングとブランド構築に着目しながら考察することをテーマとしている。

周知のように、6次産業化とは農業経済学者の今村が1992年、第2次産業的な農産物加工や食品加工、第3次産業的な農産物の流通や販売、あるいは農業・農村にかかわる情報やサービス、観光などを、食品製造企業や流通業者などから農業や農村の分野に取り戻そうとする意図で3つの産業の足し算として提唱し、その後彼自身が農業部門や農村地域の所得増大の重要性を強調するために掛け算に改めたものである（日本水土総合研究所ウェブサイト；農業協同組合新聞ウェブ

サイト）。

かかる6次産業化は、国の推進もあって、農業や水産業など多くの第1次産業分野で取り込まれている。とはいえその取り組み主体となる第1次産業の事業者は、家族経営や、株式会社や有限会社などの企業形態をとっていても小規模零細で家族経営の延長であるようなケースも多い。そのため一般的な企業に比べて、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源が相対的に限定されていることもあり、6次産業化の実践、つまり第2次産業分野や第3次産業分野への展開についても萌芽的な段階にとどまるケースも多い。

そうしたなかで畜産業は、第1次産業に属するほかの産業と比べて、6次産業化の取り組みへの先進性

を指摘されることがある。例えば斎藤（2014）は、「6次産業化のビジネスモデルは、畜産経営から始まる」（p.25）と述べ、また清野（2015）は「畜産をベースとする6次産業化は、その先駆的な取り組みによるものが多いことが、他の経営体（稲作・麦作、野菜、果樹などをベースとした経営）とは大きく異なる点である」（p.19）と指摘している。

このように、6次産業化の実践に関して一定の経験を有する事業者が存在するという意味では、第1次産業の6次産業化とそのマーケティングのありようを検討するうえで、畜産を取り上げることにはそれなりの意味があるといえよう。愛媛県の畜産は、「担い手の減少に加え、経営規模が零細であること、競争力のあるブランド畜産物の生産が十分ではないことなどが課題となっている」（愛媛県畜産課2021、p.1）とされるが、こうしたなかにあつて6次産業化に比較的早い段階から取り組み、地域において一定のブランド力を築いている企業も存在する。

本稿は、そうした企業として愛媛県の2つの畜産事業者、具体的には肉用牛の肥育と精肉の販売などを行う株式会社ゆうぼくと、採卵鶏の飼養と鶏卵の販売などを行う有限会社熊野養鶏の事例を検討することで、6次産業化の実現に向けた取り組みの特徴や課題について、マーケティングやブランド構築の視点から考察することを目的としている。

2. 株式会社ゆうぼくの事例

1) ゆうぼくの歴史と概要¹

株式会社ゆうぼくは、愛媛県の南部、西予市の自社牧場において牛や豚を肥育するとともに、自社ブランド「はなが牛」や「はなが豚」として精肉・加工し、これらを販売する小売店やレストランを運営している。

同社の事業は1980年、現代表取締役社長を務める岡崎晋也氏の父、岡崎哲氏が個人事業として牛の育成牧場の経営を開始したことに由来する。それまで北海道で不動産業や住宅販売業に従事していた哲氏であるが、故郷の愛媛県宇和町（現西予市）に戻り何か事業をしようと思ひ立ち、農業が盛んな町であったことから野菜を作り始める。自身の体質のこともあり無農薬の野菜作りを志すものの軌道に乗らず、結局、狭い土地でもできる農業として畜産に着目し、生まれたての子牛を購入して6～8か月程度まで育てる育成牧場の経営に乗り出す。当初は子牛に一般的な餌を与えていたが、コストを抑える目的で自家配合の餌に変え、同時に抗生物質（モネンシン）を使わないようにした。

事業もある程度安定してきた1985年、規模拡大に伴って現在の齒長峠に牧場を移転する。そのタイミングで育成だけでなく、2年程度牛を育てる肥育まで行

うようになる。当時の飼養頭数は約300頭であった。

そして1990年、「自分たちで値段を決めて売る仕組みを作る」（ヒアリング）ために、有限会社ファームフーズを設立する。その背景には、1991年に控えていた牛肉の輸入自由化があり、自由化で肉の価格が暴落すれば自分たちの生活がままならなくなるのではないかという不安があった。また、抗生物質などを使わずに育てていた牛が生協の理事に評価され、自信になったということもあった。かくして、牧場で育てた牛の精肉と無添加の加工品の販売を開始する。

哲氏には、飲食事業まで展開しようやく食という最終地点まで到達できるという目標があり、1996年、ログハウス型の店舗「ゆうぼくの里」を育成牧場跡地に自ら建設し、レストラン「ゆうぼく民」を開店する（現西予本店）。

2013年、有限会社ゆうぼくに社名変更する。同年、大手化学メーカーでシステムエンジニアとして勤務していた晋也氏が入社し、3年後の2016年には代表取締役役に就任する。2017年、松山市中心部に飲食店「ゆうぼく NOMADIC」を開店する。2019年、養豚事業を開始するとともに、「3/4和牛」の自社繁殖を開始する。また株式会社化し、(株)ゆうぼくに社名変更する。2021年には、小売店の「YUBOKU 西条いとまち店」と「YUBOKU 松山三越 TCM 店」を開店し、これらにより東予・中予・南予という県内の全3エリアへの出店を果たす。

現在、売上高は4億2,000万円（2022年5月）である。農林水産省の2019年度「6次産業化アワード」で奨励賞を受賞したり、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する「ユースエール認定制度」において2020年に認定されるなど、受賞・認定歴も多い。従業員は正社員が23名、パートも含めると45名である。平均年齢は約29歳で、若い世代が多いのが特徴である（ヒアリング）。

飼養頭数は牛が約600頭、豚は約50頭である。牛の内訳は、乳用種としてホルスタインが218頭、ジャージーが29頭、交雑種としてF1がジャージーF1も含めて332頭、F1クロスが4頭である（2022年9月21日現在）²。現在F1がもっとも多くなっているが、同社で直接販売まで手掛けるのはホルスタインが基本である。より高級なF1については主に市場出荷し、JA全農えひめのブランド「伊予牛『絹の味』」として流通する（ヒアリング）。

2) 肉用牛の飼養とその特徴

ゆうぼくでは牧場開始以来、「食べるものには不自然なことはしたくないから、安全なものを届けたい」（ゆうぼくウェブサイト）という思いの下、抗生物質

や成長促進剤を使っていない自社配合飼料を牛に与えている。一般的な牧場の牛の餌は飼料メーカーが配合しているが、そこには抗生物質などが含まれていることが多い。不安が拭えなかった同社では、餌の自社配合に取り組んだのである。

なお牛の飼料は、牧草など草主体で繊維質が多く含まれる粗飼料と、でん粉やたんぱく質を多く含む栄養価が高い穀物主体の濃厚飼料に大別されるが（農畜産業振興機構ウェブサイト）、同社では地域の農家から稲わらを引き取って粗飼料にすることに早くから取り組んでおり、現在では麦わらや、さらに濃厚飼料として飼料米も地元のものをできる限り使用している（ヒアリング）。

同社ではこのように、飼料づくりにおいて地元西予市で収穫できる資源を積極的に活用する一方で、牛の堆肥を地元農家に使用してもらって地域循環型農法に取り組んでいる（ゆうほくウェブサイト）。

さらにゆうほくでは、牛に過度なビタミンコントロールは行わず自然な状態で肥育する。ビタミンコントロールとは、脂肪交雑（サシ）を増やす目的でビタミンAの摂取量を人為的に欠乏させる技術を指すが、「ビタミンAが欠乏した場合には、食欲不振、視覚障害、水腫等が生じることとなる」（畜産技術協会2011、p.7）。同社でも多少ビタミンAを減らしはするものの、あえて給与しないということはない。これは同社が目指す牛肉が霜降り肉ではなく赤身肉であるため、元来その必要性が薄いことと、アニマルウェルフェア³を意識しているためである（ヒアリング）。

ところで、前述のように肥育において抗生物質を使用しない場合、牛が消化不良を起こしやすくなり、それによって思うように増体しなかったり突然死のリスクが生じるなど、収益的には不利になる面がある（ヒアリング）。それに関しては、食の安全を重視する市場とやりとりするうえである程度はやむを得ないものと考えているようであるが、そうしたリスクを少しでも減らすため、肥育管理にICTを積極的に導入している。

具体的には「生産・加工・販売の各段階において、サイボウズ社のクラウドサービスを活用し、1頭1頭の肥育状況や出荷状況、加工品の販売状況などをいつでも確認できる体制を構築」（農林水産省ウェブサイト）している。これによって、個体ごとの出生情報や肥育情報（治療歴など）、販売情報などを部門間で共有することができるようになってきている。また「肥育状況のデータを分析し、自社開発飼料の配合を変えるなど、ITを活用したPDCAマネジメントを実践している」（農林水産省ウェブサイト）。さらに、牛舎の各要所にカメラセンサーを付けて、牛の分娩時のリスクを

抑えたり、異常をきたした牛を検知しようとする試みを行っている（ヒアリング）。こうした新たなICTの導入に積極的なのは、システムエンジニアとしての経験がある岡崎氏ならではのといえよう。

3) 精肉・加工品のブランド化

ゆうほくが提供する精肉「はなが牛」は、次のような特徴を有する。①約1か月寝かせた熟成肉である。②赤身のヘルシー肉である。③肉の臭みがなく、肉そのものに味（旨み）がある。④1頭仕入のため、様々な希少部位を楽しめる。⑤肥育期間中の餌に成長促進剤・抗生物質を使わない。⑥地元で収穫できる餌を積極的に給餌する（ゆうほくウェブサイト）。

上記のうち赤身肉という点は、ゆうほくが販売する牛が和牛ではなく、ホルスタインが中心であることに由来するが⁴、日本で比較的市場価値の低いこれらの肉に⁵、熟成というひと手間をかけて旨みを増大させ、精肉そのものの差別化ポイントとしている点は興味深い。

なおこの熟成は同社において、偶然発見されたものである。先代の哲氏が精肉販売を始めた当初は思うように売れず、廃棄前の売れ残りの肉を食べてみるとおいしかったというのが、今日でいう熟成との出会いである。それから、意図的に数週間置いて販売するようになったのである（ヒアリング）。熟成肉が日本で知られるようになったのは、2012～2013年以降とみられるから⁶、偶然とはいえきわめて早い段階から熟成に取り組んでいることになる⁷。

こうして生産される精肉は1990年代後半に、社員アンケートによって牧場のある歯長峠から「はなが牛」と命名され、2018年には商標登録されている。「はなが牛」はヘルシーな赤身肉であるため、その購入層は30～40歳代以上の安心安全を重視する女性が多いという（ヒアリング）。

またゆうほくでは、牛肉の部位を細分化し、様々な希少部位として提供しているが、そうした点も専門店として優位性を発揮できる場所である。岡崎氏によれば、同社が肉を希少部位として提供する意図は、顧客が同店に来店する理由付けにすることにある。従来ゆうほくでは、精肉販売ではモモやバラ、ロースなど、レストランではサーロインやヒレなど、一般的な名称の部位として提供していた。ただしそれらはどこでも食べられるもので、わざわざほかの街から食べに来る理由にはなりえなかった。そこで、牧場直営のレストランの魅力として、消費者が何を求め、何を期待するのかについて逆接的に考えた結果、ありきたりな肉を食べてもらうのではなく、肉を選ぶ楽しみを提供することが重要なテーマとなることに気づいたので

ある。そこでモモではなく、イチボやランボソ、マルシンなど、より細分化された部位を専門性の高い名称で提供するとともに、POPで希少部位であることを謳いその説明を加えるなどした。つまり「顧客はただ肉を買いに来たのではなく、おもしろい店に来て、5つのうち1つだけ自分が選んだものが、実際においしかったら、それは大きな経験になって記憶になる」。そうした消費体験を意図的に作り出すために、希少部位ブームが全国的にも盛んになってきた時期と前後して、上述の販売方法を展開してきたのである（ヒアリング）。

希少部位の展開は、より高価格での販売にもつながっている。例えば、従来のモモの販売価格が100gあたり400円であったとしても、イチボとして提供すれば、100gあたり600円で販売できる。つまりイチボであれば聞いたことないので試してみようという消費者の経験の付加価値として200円上乗せができるのである。結果として実際に様々な肉を選んで楽しむ顧客が増え、肉といえばゆうぼくといった位置付けが確立されるとともに、売り上げの拡大にもつながっていった（ヒアリング）。

ゆうぼくではまた、1990年に牛の精肉販売を始めた際に、加工品の販売もあわせて開始した。現在「YUBOKU Natural Products」というブランドで展開されるソーセージやハム、ベーコン、ハンバーグなどである。これらの加工品づくりも、アレルギー体質の我が子でも食べられるものを求めて始まっており、添加物を使用せず自社工場加工されている。とはいえ、無添加での加工品製造は当初困難を伴った。とりわけソーセージは、結着剤などの添加物を使わずに製造することが難しかったが、創業メンバーのスタッフを群馬県の食肉学校に派遣して技術を学ばせるなど、試行錯誤の未完成させる（ヒアリング）。

なおソーセージやハムなどは従来、外部から調達した豚肉を原料としていたが、都市部の展示会で「はなが牛」と一緒に紹介すると、自社生産の豚を使用していると思われることが多く、それを否定しなくてもすむように2019年に豚の肥育にも乗り出した（ヒアリング）。

4) 販売チャネルとレストランの運営

ゆうぼくの西予本店では、小売店「ゆうぼくの里」の精肉などの年間売上が約8,000万円、同じ敷地内のレストラン「ゆうぼく民」が2,000～3,000万円、業者向けが約9,000万円、自社オンラインショップが600～700万円、合計約2億円の売上がある。また松山市の「ゆうぼくNOMADIC」と「YUBOKU松山三越TCM店」、西条市の「YUBOKU西条いとまち店」

の売上合計が約8,000万円、以上すべてあわせたゆうぼくの直販の合計額は、約2億8,000万に達する。また現時点での利用状況は低いが、2022年4月には「肉の定期便」を開始するなど、新たな販売方法も模索している（ヒアリング）。

取引のある飲食店は20～30店舗あり、そのエリアは県内を中心に、東京や大阪など都市部にも広がっている。飲食店では「『はなが牛』で作った○○」など、メニューの差別化要因となっているケースもあるという（ヒアリング）。

これらの販路は、同社の熱心な営業活動によって開拓してきたというよりも、顧客の側からの引き合いによって取引につながっているケースが多い。それゆえ岡崎氏には、食品製造業や飲食業であれば行うべき本来の努力が損なわれているのではないかとという危惧もあり、商品開発や営業といったマーケティング戦略を体系的に進めていく必要性も感じているという。また、これまで地元への施策を重視してきた結果、愛媛県内での取引店舗数は増えてきたが、今後は東京や大阪など都市部に向けた販売と、そのためのブランディングやマーケティングを考えていきたいという。実際すでに横浜の百貨店の催事に出展するなど、地道にノウハウを蓄積しようとしていた矢先、コロナ禍で中断することになった。最近ようやく再開し始め、大阪の百貨店の催事に出展して利益とともに広告効果も得るなど、手ごたえを感じている（ヒアリング）。

他方、レストラン「ゆうぼく民」において顧客は、ゆうぼくの牧場で育った牛や豚の肉を使ったステーキやハンバーグ、ビーフシチューなどを堪能できる。ログハウス型の店舗は緑に囲まれ、「自分たち自身が心から『行きたい』『この場所で過ごしたい』と思うような大好きな場所として」（ゆうぼくウェブサイト）作られている。また空間だけでなく、ゆうぼくの店舗スタッフは、基本的に正社員であればジョブローテーションによって牧場や店舗などを幅広く経験するため、牛や肉に関して豊富な知識を持つ者も多い（ヒアリング）。このことは希少部位の提供とあいまって、顧客の体験価値を高めることにつながるだろう。

「ゆうぼく民」には平日50名程度、土日になると100名以上が来店する。その商圏は広く、西予市内のみならず、松山市や宇和島市、さらに県外からも大勢訪れる。「ゆうぼく民」が幅広い地域から来店するのに対して、精肉などを販売する小売店「ゆうぼくの里」は商圏が狭く、地元顧客が中心である。つまり同じ敷地内とはいえ、レストランと小売店とは客層が異なるのである（ヒアリング）。

またレストランについては、2017年に松山市中心部に「ゆうぼくNOMADIC」を開店している。コロ

ナ禍の影響もあり、レストランから弁当のテイクアウトに事業転換することで利益が出せる体質となり、周辺地域の企業の需要に応えるなど一定のポジションを築いている（ヒアリング）。

5) 広告・情報発信と顧客との交流

ゆうぼくの情報発信において大きな位置を占めるのは、メディアによる放映・記事掲載である。同社にはしばしば県内のテレビ局のニュースや情報番組、雑誌などからの取材依頼があり、それに岡崎氏が率先して対応する過程で、地域での露出が増え県内での認知度が高まってきたものと思われる。ときには全国放送のテレビ番組などで紹介されることもあり、一層の認知拡大につながっている。いずれにせよこれらは広告費をかけずに取り上げてもらえるため、その意味では恵まれているが、それは自社で牧場と精肉小売店、レストランを展開する県内でも差別化された存在ゆえであろう。

それ以外の情報発信としては、公式ウェブサイトにおいて、同社の歴史やビジョン、牛の飼養についてのこだわり、無添加での加工品開発の苦労や工夫といったエピソード、同社の商品のおいしい食べ方などが詳しく説明されているほか、FacebookやInstagramにおいて店舗の営業日程や、新商品やイベントなどの情報が随時発信されている。

また、西予本店の店舗敷地内にある庭を活用して、地域の消費者を対象としたイベントも定期的に行っている（ヒアリング）。例えば2022年10月には、南予地方の農園やパン屋やイタリア料理店、カレー店などを招き、「YUBOKU Garden Marche」を開催した。そこでゆうぼくは、出来たて直火焼きソーセージなどを販売するとともに、「お肉博士による熟成肉講座」を開催するなどしている。前述のように、東京など都市部の市場を目指すゆうぼくであるが、「地元顧客のロイヤルティという地盤を固める」（ヒアリング）ことは一貫して重視しており、そうした意味からも地域の顧客との交流イベントが継続されているのだろう。

6) 今後の課題

ゆうぼくでは事業の成長に伴って、2017年から新卒採用を開始している。牛の生産から加工、販売、飲食という6次産業の一連の流れを体験できるインターンシップも実施しており（マイナビ2024ウェブサイト）、2020年にはマイナビ社の「インターンシップアワード」を受賞したことで、さらに応募者が増えている。

結果として、社員に占める大学卒業者も増えつつあり、そうしたなかで岡崎氏は、肉体労働から企画系の

価値を生み出せる組織に変えていく必要性を感じている。具体的には、加工品などの商品開発に関してプロジェクトチームのようなマネジメント体制の整備や、顧客に企画提案できるような営業体制の構築を目指しており、そのためにまず経営企画チームを立ち上げて組織体制などをあらためて整理していこうと考えている（ヒアリング）。

3. 有限会社熊野養鶏の事例

1) 熊野養鶏の歴史と概要⁸

有限会社熊野養鶏は、愛媛県の東端、四国中央市において養鶏事業を営んでおり、そこで生産された鶏卵や鶏肉、それらの加工品を主に自社販売店で販売したり、食堂メニューとして提供するなどしている。

同社は1955年、現代表取締役の熊野憲之氏の父、熊野敏彦氏が養鶏経営を開始したことに始まる。農家の次男であった敏彦氏がその独立に際して着目したのが、戦後の食糧難の解消に寄与しようと期待した養鶏であった。敏彦氏は愛農会⁹で情報交換し餌を工夫するなどして、事業を軌道に乗せていく。

1975年に飼養羽数20,000羽に達し、1981年には、現住所への移転に伴って四国初の全自動養鶏舎を完成させる。1983年には法人化するとともに、20,000羽増羽し40,000羽となる。

1994年、鶏卵自動販売機による直販店（1号店）を出店する。翌1995年には、香川県の企業で工作機械の営業に携わっていた憲之氏がUターンし、経営に参画するようになる。

1996年、同社の主力商品「美豊卵（びほうらん）」の商標登録を申請し、1998年に登録される。また同年、1号店の販売機を増設するとともに、2号店（現本店）を出店する。1999年には3号店（新居浜）、2000年には、4号店（「イオンタウン川之江」近く。現在は立ち退きにより閉鎖）を出店する。

2001年に憲之氏が代表取締役に就任する。2002年、鶏卵鶏肉加工場を新築し、塩味のついたゆで卵や温泉卵などの加工品を発売する。2003年、5号店（川之江山田井）を出店する。2007年には、鶏卵以外の商品を販売でき、たまごかけご飯などを提供できる初の有人店舗として、「たまご専門店 熊福」を開店する。

熊野養鶏の2021年度（2021年7月～2022年6月）の売上高は約1億3,500万円、そのうち直販の売上は約1億2,800万円と約95%を占める（熊野養鶏提供資料；ヒアリング）。愛媛県鶏卵品質改善共励会における最優秀賞や優秀賞など、2008年度の全国優良畜産経営管理技術発表会（中央畜産会主催）における最優秀賞兼農林水産大臣賞、2009年度の畜産大賞（中央畜産会主催）の経営部門における特別賞、2011年

度の農山漁村男女共同参画優良活動表彰における農林水産大臣賞（憲之氏の妻で、「熊福」店長の智子氏の受賞）の受賞など、顕彰実績は数多い（熊野養鶏ウェブサイト；『愛媛新聞』2008年11月25日、p.9；『愛媛新聞』2011年12月1日、p.14）。

熊野養鶏では現在、採卵鶏1万7,000羽を飼養する。また2014年に、肉用として地鶏の「媛っこ地鶏」を飼い始め、現在、年間600～800羽出荷している（ヒアリング）。

2) 採卵鶏の飼養とその特徴

卵の流通は、全農の鶏卵センターや大手の鶏卵問屋など、鶏卵荷受機関を経由する物流が主流である。卵価は、肉や魚、野菜などのようにセリで価格が決められる仕組みではなく、札幌、東京、大阪などの大手荷受け場所の、そのときどきの需給関係に基づく取引価格で決まる（中央畜産会・畜産ZOO鑑ウェブサイト）。そのため、生産者である養鶏家は自由に価格を決められない（白石2020、p.35）。

卵価はかつてエッグサイクルと呼ばれる5～6年を周期とした大波の変動があり（中央畜産会・畜産ZOO鑑ウェブサイト）、熊野氏が就農した頃には儲かる時期もあったが、現在ではそうではなくなっているという。彼によれば「四国の卵の半分以上が大阪に出荷されているが、そこまでの輸送費の負担などもあり、問屋に出す商売そのものが、大量生産を行わない場合には儲からない仕組みになっている」。そこで熊野養鶏では、自社で直接販売できる規模を目安に、計画的に生産量を抑えてきたのである（ヒアリング）。

一般に、規模の経済性を前提とするコスト優位性に基づいた戦略を志向しない場合、何らかの面で差別化するか、特定の買い手グループや地域市場などへ資源を集中するという戦略があるが（Porter1980、pp.35-41 [邦訳 pp.56-64]）、熊野養鶏は、四国中央市を中心とする地域市場において、差別化を行う差別化集中戦略を志向しているといえよう。

同社では採卵鶏の品種とその飼養方法に特色を持たせることで、差別化を実現している（横溝2013、p.135）。まず品種に関しては、国内の卵用鶏では数%しかない純国産鶏「もみじ」を飼養している（熊野養鶏ウェブサイト）。過去には他の鶏種も飼養していたが、同社が愛媛県鶏卵品質改善共励会において最優秀賞をとり、直販も展開し始めていた1998年頃に、「もみじ」への一本化を進めた。熊野氏によれば、「産卵成績は外国産の鶏に若干劣る一方で、餌の消費は多いなど、経済的な効率性は良好とはいえないが、国産・メイドインジャパンにこだわったかった」（ヒアリング）。

飼養方法については、まず飼養スペースに関して、「通常の採卵鶏の飼養が、ケージに採卵鶏2羽を入れて飼養するのに対して」（横溝2013、p.137）、熊野養鶏では現在1.5羽と比較的ゆとりを持たせている。なお以前は1羽のみであったが、鶏舎の老朽化もあり全体で必要となる生産量を確保する関係で、2羽のケージと1羽のケージが存在する（ヒアリング）。

また鶏卵のおいしさは給与する餌でほぼ決まるため（ヒアリング）、同社では飼料にもこだわりをみせる。具体的には、NON-GMO（遺伝子組み替えをしていない）・PHF（収穫後農薬を使用しない）コーン専用飼料を採用し、そこに独自に厳選した原料を添加して、鶏の健康と卵の品質に反映させている（熊野養鶏ウェブサイト；ヒアリング）。その際にエコフィード¹⁰を活用しており、地元業者からおからやみりんかす、しょうゆかすを調達し、また卵の取引先からパン屑、米ぬかをもらっている。さらに自社の直営食堂から出るご飯も発酵処理して飼料化している（熊野2016、p.49）。これらは循環型農業の取組みとして、直営店の「熊福」が「愛媛県認定優良エコショップ」として認定された実績もある（愛媛県県民環境部循環型社会推進課ウェブサイト）。

このように生産される熊野養鶏の鶏卵は、美味しい卵で豊かな食卓をとという意味を込めて、「美豊卵（びほうらん）」という名称が考案され、1998年には商標登録されている。

他方、同社では2014年から地鶏の飼養にも乗り出した。これは熊野氏が食堂のメニューに親子丼を加えようとしたことに端を発する。当初彼はその材料として採卵用の親鶏を柔らかくして使おうとしたが、調理の手間とコストを考えると採算が合わないことがわかった。そこで鶏舎を改造して、地鶏50羽を飼養し始めたのである（熊野2016、p.51）。品種は特徴を打ち出すために、「媛っこ地鶏」を採用している。媛っこ地鶏とは、愛媛県養鶏試験場が2002年に開発した地鶏である。「早く大きく成長し、肉質もよい新しい鶏」として、2006年にえひめ愛フード推進機構の「『愛』あるブランド産品」に認定されている（えひめ愛フード推進機構ウェブサイト）¹¹。熊野養鶏ではそれまで培った養鶏のノウハウを活かして、餌や飼育環境、水にこだわって飼養し、「熊ヤン媛っこ地鶏」として飲食店などへの精肉販売を行っている。

3) 鶏卵と地鶏の加工品開発

熊野養鶏では、鶏卵と媛っこ地鶏の加工品の製造・販売も行っている。まず、鶏卵鶏肉加工場を新築した2002年、塩味のついたゆで卵の「塩味ちゃん」、温泉卵の「泉ちゃん」、燻製卵の「薫ちゃん」を発売した。

これらは「美豊卵」に若干手を加えただけの素材そのものを活かした製品である。また「うこまるぷりん」も特徴的な製品で、養鶏家らしく朝とれたての「美豊卵」をふんだんに使った濃厚なプリンである。同様に「白い黄味のたまごのぷりん」はクズ米や破米といった規格外品の米を給与してできた、黄身が白い卵を原料に作られている。これらは既存のレシピを基本に、熊野氏を中心に従業員全員で味見しつつトライアンドエラーの繰り返しなかで開発された（ヒアリング）。ほかにも「美豊卵」を使ったフィナンシェやシフォンケーキなど、手作りお菓子が限定販売されることもある（熊野養鶏ウェブサイト）。

また媛っこ地鶏を使った加工品として、レトルトカレー「熊ヤンカレー」と「熊ヤン生ソーセージ」がある。元来食堂の親子丼の食材にするために飼養し始めた媛っこ地鶏であるが、熊野氏の関心の高まりもあり、飲食店にも提供できるまでになった。とはいえその精肉は、部位ごとに需要に大きな偏りがあり、モモ肉はよく売れる一方で、手羽先や手羽元は焼き鳥店を除く一般的な飲食店ではメニューにしにくく売れ残って在庫となっていた。またムネ肉もあまり人気のある部位ではなかった。そこで、これらを活用した加工品開発を自社で行うことになったのである（ヒアリング）。

こうした経緯から誕生した製品が、手羽先と手羽元がまるごと入ったレトルトの「熊ヤンカレー」である。鶏卵加工品に比べると加工度が上がるため、製造は松山市のOEM食品製造などを手掛ける業者に外注し、野菜の大きさやスパイスの細かさなど細かい調整を重ねて開発された（ヒアリング）。

同様に、ムネ肉を使用した無添加の「熊ヤン生ソーセージ」も商品化された。この製品は熊野氏の知人で、県内で「ピッツェリアマルブン」など複数の飲食店を手掛ける企業の社長のアドバイスを受けつつ開発された。同製品の製造も外注しており、その加工費分を含めると高価格に設定せざるを得ないためか、売れ行きは伸び悩んでいる。しかし2022年度中に自社で充填機やミンチ機、ミキサーといった機械を導入して内製化するため、その分価格を下げられると見込んでいる（ヒアリング）。

なお鶏卵や加工品のパッケージなどについては、過去にはまとまりのないものであったが、熊野氏自身あるときからデザイン面での統一感をもたせることの重要性に気づき、それからは前述の飲食店社長から紹介されたデザイナーが一貫してかかわるようになっていく（ヒアリング）。

4) 販売チャンネルと直営店「熊福」の運営

熊野養鶏の売上高の大部分を占める直販の売上約1

億2,800万円（2021年度）のうち、自動販売機での販売がもっとも多く約3,600万円、次いで直営の有人店舗「熊福」の物販と食堂が計約3,000万円、飲食店向けの販売が2,400万円、残りが通信販売1,100万円、「ゆうき生協（愛媛有機農産生活協同組合）」¹²や産直市などである。なお、原卵出荷と呼ばれる卸売業者に出荷する一般的なチャンネルは約700万円と、全体の売上高の約5%にすぎない（熊野養鶏提供資料；ヒアリング）。

このように熊野養鶏の鶏卵は、地元を中心とする消費者に直接販売するチャンネルが大きい。新鮮で品質のよい鶏卵を日常的に購入してもらえるような場所や価格で販売することが、マーケティング戦略上重要課題となる。そこで販売チャンネルとして、自社店舗を地元四国中央市や新居浜市に4店出店している。これらは、後述の食堂も兼ねた有人店舗を除き、複数の自動販売機が設置されている無人店舗であり、毎朝配達スタッフが鶏卵を補充して回っている（ヒアリング）。

また「美豊卵」はいたずらに高価格を追求したものではない。例えば自動販売機では「美豊卵」Mサイズ8個入が200円と、スーパーマーケットで販売される一般的な白い殻の卵よりは高いものの、茶色い殻の卵に比べると若干割安な程度に設定されている（ヒアリング）¹³。このように、地元住民が繰り返し購入できるような仕組みを作ることが、売り上げにつながっているものとみられる。

さらに熊野養鶏は2007年、当時四国で唯一であった養鶏場直営店「たまご専門店 熊福」を開店する。「卵屋らしい卵屋にしかできないお店をコンセプトに、卵だけでなく、お米やみそ、しょうゆまで地元産にこだわり、ここでしか食べられないこと、愛媛感、養鶏農家感を出すこと」（熊野2016、p.50）を重視した小売店と食堂を兼ねた店舗であり、店長は妻の智子氏が務める。食堂ではたまごかけご飯定食やオムレツ定食、たまご丼、たまご焼き、たまごステーキなど養鶏農家ならではのメニューが並び、どのメニューもご飯はたまごかけにすることができる（熊野養鶏ウェブサイト）。また焼き鳥井など媛っこ地鶏を使ったメニューもあり、「お米も卵も鶏肉もすべて自前で県産品」で、「食器も愛媛の特産品『砥部焼（とべやき）』の特注品を用意した」（熊野2016、p.51）。「熊福」への来店客数は、平日40人程度、土日祝80人程度である（ヒアリング）。

他方、鶏卵は飲食店にも販売しており、取引先は105社に上る。そのうち3分の1が四国中央市の業者、残りは新居浜市や西条市、松山市などの県内の業者で、大阪や東京などの業者もある。近年では新規に取引する飲食店から、メニューに『美豊卵 使用』と表記

したいという要望も増え、飲食店がそのメニューの差別化ポイントとして「美豊卵」を評価してくれていることを実感しているという（ヒアリング）。

その他、「ゆうき生協」や産直市など（熊野養鶏提供資料）、食や健康に比較的こだわりをもつ消費者層が購入するようなチャネルを選択しているのも興味深い点である。

5) 広告・情報発信と顧客との交流

熊野養鶏では積極的な広告宣伝は行っていない。基本的には口コミや、県内のテレビ局の情報番組などで紹介されたりすることで、認知度を高めてきたものと考えられる。鶏卵の品質面での受賞は数多い同社であるが、とくに2008年度、中央畜産会などが開催している全国優良畜産経営管理技術発表会において最優秀賞兼農林水産大臣賞を獲得したことは、愛媛県初のことでニュース価値が高く、その前年の「熊福」の開店と相まって、県内のテレビや新聞で報道され、同社の認知度を高めた（ヒアリング；『愛媛新聞』2008年11月25日、p.9）。

主体的には、FacebookやInstagramでの情報発信を行っており、例えば「熊福」の営業日程や商品情報のほか、「養鶏家の日常」（ヒアリング）として、熊野氏自身の養鶏場での作業の様子などが発信されている。また智子氏が作る各種の卵料理が定期的に掲載されており、「美豊卵」のPRとなっているかもしれない。

過去には、卵の賞味期限のラベルに「卵券」を付け、顧客はそれを専用の台紙に貼付していき、いっぱいになると商品と交換できるという特典があった。台紙には氏名や住所の記入欄があり、その情報はDM（ダイレクトメール）の送付に活用された（ヒアリング；横溝2013、p.141）。卵券は2014年に廃止され、代わりに現在では、店舗への来店客がPayPayで支払った場合にポイントが付与されて還元されるという試みを取り入れている（ヒアリング）。

DMの発送は現在も継続されており、一定期間中、地方発送などを利用した顧客に、お中元やお歳暮のセールといった案内を送付している。DMには過去の送付履歴に基づいて住所が印字されており、顧客は商品を選び、ファックスなどで返送するだけでよい（ヒアリング）。

それ以外にも顧客との交流イベントとして、卵を使った料理教室を前掲のマルブンの協力を得て開催したり、顧客への還元セールとして、年賀状で案内を出し（現在はSNSで告知）、正月に卵を安く買える「周年祭」なども実施してきた（ヒアリング）。現在ではコロナ禍のため実施していないものもあるが、地域の顧客とのコンタクトポイントを確保するうえで、これ

らは有意義な取組みといえよう。

6) 今後の課題

熊野養鶏では、自社で無理なく販売できるところまで減羽しているため、現状、鶏卵の生産力と販売力とが均衡しているものと思われる。したがって、鶏卵の生産量や市場の拡大は現時点では目指しておらず、熊野氏は「県外の既存の取引先は大事にしつつ、四国中央市や愛媛県といった小さいコミュニティで完結させたい」（ヒアリング）と考えている。その背景には、かつては四国中央市にも多くの養鶏農家がいたが、高齢化や後継者不足など様々な理由から廃業するところが増え、現在では数軒程度に減少していることがある。廃業する農家のなかには地域で直販を行っていたところもあり、熊野養鶏が今後そうした需要の受け皿になる可能性もある（ヒアリング）。要するに、地域密着で地道に直販を続けることが当面の基本課題である。

他方で、同社にとってメイン事業ではないものの、媛っこ地鶏の精肉の販路拡大は多少なりとも念頭にある。前述のように同社では、ムネ肉を使ったソーセージを内製化するために、2022年度中に充填機などの機械を導入するが、それは汎用性がありミンチやそぼろなど多様な加工ができる。したがって手羽先などを使用できるカレーも含め、もっばらモモ肉が売れる状況になったとしても、形を変えて販売できる準備が整っているわけである（ヒアリング）。

4. 2つの事例の考察

ゆうほくと熊野養鶏の2つの事例は、同じ畜産業とはいえ、飼養する家畜や最終的に販売される主力製品が異なり、それゆえ6次産業化やそのマーケティングの具体的取り組みも異なるが、そこに共通する大きな特徴を見出そうとすれば、次のような点を指摘することができる。

1) 自社で価格決定権を持つことの重要性

畜産経営における6次産業化の動機の1つは、「通常の生産・販売では、自分で価格を決めることができない」（横溝2013、p.134）ということである。肉用牛にせよ鶏卵にせよ一般的な流通では相場に左右されるため、そこに何らかの差別化を施したとしても、その分のコストを吸収する値付けをすることは難しい。このことは経営・マーケティング面での大きな制約であり、自身で自由な価格決定を行い事業体としての収益確保を目指すことは、6次産業化の基本的な目的となる¹⁴。そこで、両社ともに自ら精肉小売店やレストラン、鶏卵自販機や食堂兼有人販売店舗といった販路

を構築するとともに、その価値を直接消費者に訴求していくことによって、自社で値付けできる体制を構築してきたのである。

また、家畜飼養頭羽数の規模拡大や維持による収益の確保が難しいことも、6次産業化の動機の1つとなる(横溝 2013, p.134)。熊野養鶏の飼養羽数は約1万7,000羽とその規模は小さく¹⁵、規模の経済性をベースにコスト優位性を追求するような基本戦略をとることは難しいため、生産コストを賄うだけの販売価格を自社で決定できることが重要となるのだろう。またゆうほくは、飼養頭数約600頭と比較的大規模ではあるが、家畜の品種が比較的市場価値の低いホルスタインや交雑種(F1)が中心であるため、そこに後述の差別化を施して、自社で値付けし販売する経営を志向するようになったと考えられる。

2) 品質向上と差別的優位性の追求

次項のブランド化にも関連するが、自ら販売する前提として、一定以上の製品品質と差別的優位性の存在は不可欠となるだろう。この点について横溝(2013)は、自分の製品(畜産物や加工品)をオリジナルなものとして販売する場合、他の製品との差別化を図ることが肝要であり、とくに加工品の場合は大手メーカーとは異なるものを目指す必要があるとする。そのためには、第1に家畜の品種、第2に家畜の飼養にこだわるということが重要であると指摘する(p.135)。

家畜の品種に関して、まずゆうほくは前述のとおり、特段付加価値や希少性が高いものではない。しかしその飼養において、抗生物質や成長促進剤を使用せず、地元で収穫できる資源を活用した自社配合飼料を用いるとともに、過度なビタミンコントロールを行っていないことや、その肉を一定期間熟成させて旨みを引き出している点が大きな差別化要因になっている。ソーセージなど加工品に関しても、無添加にこだわりアレルギーにも配慮した安心安全なものを提供している。

一方で熊野養鶏は、純国産鶏「もみじ」を飼養することで品種的な差別化を試み、さらに通常の採卵鶏がケージに2羽入れて飼養されるのに対して(横溝 2013, p.137)、1.5羽と比較的ゆとりを持たせたり、NON-GMO・PHF コーン専用飼料を採用するとともに、地域資源を活用したエコフィードを含め独自に厳選した原料を添加して、鶏の健康と卵の品質に反映させるなど、飼養方法にもこだわりがみられる。またプリンなどの加工品や食堂のメニューに関しても、鶏卵のおいしさを直に味わえるという生産者ならではのこだわりが意識されている。

3) ブランド化の取り組み

自社での直接販売に起因して、ブランド化が求められる。牛肉のなかでもとくにホルスタインは、和牛に比べてブランド化されているものは必ずしも多くなく¹⁶、たんに「国産牛」として比較的安価に流通しているものが多い。また「卵は物価の優等生」(畜産ZOO 鑑ウェブページ)ともいわれるように、鶏卵はスーパーマーケットなどで安価なノーブランド品が購入されることが多い。

そうした状況において、自ら消費者に販売するためには、一定以上の品質で差別的優位性を有する製品を生産するとともに、独自性のあるブランド名の下、ブランドの提案する価値を伝えるコミュニケーションを積極的に展開する必要がある。それによって地域の消費者を中心に、認知度を高めたり好意的なイメージを形成したりすることが求められる。

両事例でも、そうしたブランド化の取り組みが見受けられた。例えばゆうほくの精肉は、牧場の立地から「はなが牛」という名称が付与されて、社長自身の口を通して、あるいはウェブサイトなどで、抗生物質などを使わずに地域資源を活用した自社配合飼料で牛を肥育し、過度なビタミンコントロールも行わないことや、無添加で加工品を開発する苦労や工夫といったエピソードが子細に語られてきた。熊野養鶏では、早い段階で「美豊卵」という名称が商標登録され、ゆとりあるケージでNON-GMO・PHF コーン専用飼料に厳選した原料を添加するなど、こだわりの飼養を行っていることが数々の受賞に結びつき、さらにその事実が報道されることが、地域の消費者に「美豊卵」の価値を伝えることにつながったのではないだろうか。

Aaker(1996)によれば、ブランドを構築するうえでの顧客への価値提案は、機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益という3つの観点で検討できるが(pp.95-101 [邦訳 pp.120-128])、機能的便益は「しばしば差別化できず、模倣されやすい」ため、情緒的便益と自己表現便益が重要となる(Aaker1996, p.96 [邦訳 pp.121-122])¹⁷。

両事例の文脈でいえば¹⁸、機能的便益とは、精肉や鶏卵の食味や栄養といった実質的な品質である。一方、情緒的便益とは例えば農薬や添加物が不使用であることに由来する安心感や、地域の資源を活用して飼養されたり、アニマルウェルフェアに配慮しているといったことへの共感などであり、これらは「ブランドの所有や、使用という経験に対して豊かさと深みを加える」(Aaker1996, p.97 [邦訳 pp.122-125])。そして消費者はそうした製品を消費することで、豊かで自分らしい食生活を送れることへの満足感といった自己表現便益も享受できるかもしれない。このように、ゆうほく、

熊野養鶏とともに機能的便益のみならず、情緒的便益や自己表現的便益もある程度提供しているものと思われる。

なお両事例いずれも、牧場や養鶏場から、精肉や鶏卵などを消費者に直接提供する小売店や飲食店を一貫して手掛ける県内でも差別化された存在であるため、メディアに取り上げられる機会が多いというパブリシティ効果を楽しんでおり、そのことがブランド認知を高めている。もちろんその効果は、機会を有効に活かして地道にPRに努めてきたからこそ得られたものであるが、やはり一次製品の生産だけを行っていた場合には得難いものであっただろう。

4) 顧客・地域の消費者と接触ポイントを持つ効果

第4に、顧客や消費者との接触ポイントを本来持たない生産者が、それを持つことから得られる効果である。6次産業化の基本的な特長として、「顧客との接点を有することにより自ら把握した顧客ニーズに即応した供給が可能となる」（小林2015、p.33）という点はしばしば指摘される。例えば、熊野養鶏では初期のころ、消費者の卵の味に対するフィードバックがあり、その情報を採卵鶏に与える飼料のレシピの確立に生かしたり（横溝2013、pp.141-142）、岡崎氏もまた「直接お客様からの声が入るので、それを元に商品開発に繋げたり、それをさらに掘り下げて生産の部分、牛を育てる段階まで還元できるのは大きな強みである」（ヒアリング）と述べるなど、両事例ともにその効果を楽しんでいるものと思われる。以下ではこうした顧客ニーズへの対応以外の2つの側面について考えてみよう。

1つは、小売店や飲食店といった店舗の展開によって、顧客の体験価値や満足度を高めることができる点である。とくに飲食店では、「はなが牛」や「美豊卵」のおいしさを熟知している従業員たちが考案・調理したメニューを提供するとともに、その飼養方法など食材に関する知識を豊富に有する者も多いことから、接客時に顧客に熱く語ることもできる。横溝（2013）が「消費者の満足感、当該製品のおいしさに依存するだけではありません。当該製品の持つストーリー、当該製品を提供する経営者やスタッフの対応にも大きく依存する」（p.142）と指摘するように、接触ポイントにおける上述のような対応によって、一般的な飲食店におけるそれよりも顧客の体験価値や満足度は高まり、結果としてその経験はリアルあるいはネット上のクチコミという形で拡散される可能性も期待できるだろう。

また直接的な販売のみならず、両事例ともに様々な

イベントを実施することで、自社の小売店や飲食店の主要顧客となりうる、地域の消費者との接触ポイントを増やしている。例えば、ゆうぼくでは店舗敷地内の庭を活用して、地域の消費者を対象としたイベントを定期的に開催したり、また熊野養鶏では「美豊卵」を使った料理教室や周年祭を実施するなどの取り組みがみられた。両事例ともに、その小売店や飲食店は市外や県外からの集客もある程度実現しているとはいえ、やはり地域のリピーターやロイヤルカスタマーの存在は安定した経営基盤となる。それゆえたんに商品の販売のみならず、地域の消費者との接触ポイントとコミュニケーションの機会を意識的に作り、良好な関係性を構築することが重要になるものと考えられる。

5) 地域資源の活用と循環型農業の実践

第5に、6次産業化と直接かかわるものではないが、両事例ともに家畜の飼料として、地域資源を積極的に活用している。ゆうぼくでは、牛の飼料に地域の農家から引き取った稲わらや麦わら、飼料米をできる限り使用し、また熊野養鶏では地元業者からおからやみりんかす、しょうゆかす、また取引先からパン屑や米ぬかを調達して鶏の餌に活用している。他方、両事例とも家畜の糞から作られる堆肥を地元農家に使用してもらい、地域において資源循環型農業¹⁹を実践している点は興味深い。

このような地域資源の活用と循環型農業の実践は、たんにそれが地域や地域の農業の持続可能性に役立つというだけでなく、そうしたプロセスで作られた製品の情緒的便益などを高めることにもつながるだろう。小林（2019）は、政府が作成した「6次産業化の取組事例集」を用いた定量的分析から、とりわけ「地域へのこだわり」や「地域貢献」といった地域への関与が高い6次産業化の方が、成果（年平均売上増加率）が高まることを示唆し、その具体例として、地域を基盤とした事業展開、地産地消の取組、地元農産物へのこだわり、地域活性化への貢献、地域農業の支援、地域小学校の収穫体験や調理体験の講師といった例を示している（pp.55-57）。地域やその資源を重視した事業展開は、6次産業化におけるマーケティングやブランド構築における重要なポイントになると思われる。

5. おわりに

以上本稿では、愛媛県の畜産事業者として、株式会社ゆうぼくと有限会社熊野養鶏における、一次製品の生産、加工、販売や飲食店の運営など6次産業化の取り組みの特徴について、マーケティングやブランド構築の視点に着目しつつ考察してきた。

両事例に共通する特徴として、①まず自社で価格決定権を持つことを重要課題ととらえたうえで、②家畜の品種あるいは安心安全にこだわる飼養を通じて、品質向上や差別的優位性を追求するとともに、③独自のブランド名を付与して、飼養方法へのこだわりなどを伝えるコミュニケーションを展開することで、消費者に機能的便益のほか、情緒的便益や自己表現的便益を提供しようとしていること、④また小売店や飲食店では、食材を熟知した従業員によるメニューの考案・調理や、豊富な知識に基づく接客によって、顧客の体験価値や満足度を高めたり、各種のイベントなどを通じて地域の消費者とのコンタクトポイントを増やす工夫がなされていること、⑤さらに家畜の飼料として、農家から引き取った稲わらや、業者から調達したおからやパン屑といった地域資源を積極的に活用する一方で、家畜の糞から作られる堆肥を地元農家に使用してもらうことで、地域において資源循環型農業を実践していることなどが確認された。

もちろんこれらの論点は、愛媛県の畜産事業者2社のみの考察であるという点で、必ずしも単純に一般化できるものではない。また2社の事例は、肉用牛の肥育と精肉の販売など、採卵鶏の飼養と鶏卵の販売などという、同じ畜産事業者とはいえ異なる事業内容の考察から得られた知見であり、各々の製品特性を踏まえて個別の事例をさらに深く掘り下げれば、また異なる論点が出てくるだろう。したがって、6次産業化におけるマーケティングやブランド化の特徴や課題についてより明確化していくためには、さらに継続して多様な先進事例の研究を蓄積していくことが必要である。

本稿作成にあたっては、株式会社ゆうほく代表取締役社長・岡崎晋也氏（2022年9月）と、有限会社熊野養鶏代表取締役・熊野憲之氏（2022年8月）に、長時間のヒアリング調査や資料提供などの面で多大なご協力を賜りました。この場を借りて厚くお礼申し上げます。もちろん本稿におけるありうる誤謬は、すべて著者の責に帰するものです。

注

- 1 ヒアリング、ゆうほくウェブサイト、マイナビ2024ウェブサイトに基づいて記述。
- 2 肉用牛は肉専用種、乳用種、交雑種（F1）の3種に区分される。肉専用種は牛肉を生産する目的で改良された牛で、黒毛和種などの和牛が主に該当する。乳用種は酪農経営の副産物である雄牛で、牛肉生産向けに

肥育されている牛である。交雑種は乳用種の雌牛と肉専用種の雄牛を交配して生産される牛で、乳用種よりも脂肪交雑（サシ）が入りやすい（農林水産省ウェブサイト）。ゆうほくでは、ジャージー牛の雄の食肉用肥育や、通常の交雑種（F1）の雌に、和牛の雄を掛け合わせたF1クロス（「3/4和牛」も同じ）の繁殖・肥育を行っている。F1クロスは通常のF1よりも和牛に近い肉質を備えるとともに、早期の成長や出荷が期待できるという（『日本経済新聞（地方経済面 四国）』2020年9月19日、p.12）。

- 3 アニマルウェルフェア（Animal Welfare）について、例えば畜産技術協会（2011）は、「快適性に配慮した家畜の飼養管理」と定義している（p.1）。
- 4 なおホルスタインは「はなが牛（スタンダード）」、交雑種（F1とF1クロス）は「はなが黒牛」と、区分されて販売される。
- 5 例えば農畜産業振興機構によると、2021年度の牛肉（国産品）の全国の小売価格として、「かたろース」で比べてみると、ホルスタインが該当する「その他」は100gあたり558円、交雑種は756円、和牛は1,034円である（農畜産業振興機構ウェブサイト）。
- 6 「日経テレコン」において「熟成肉」というキーワードで検索すると、この時期から熟成肉を取り上げた記事が急増していることがわかる。
- 7 なお同社の熟成は、ウェットエイジングという比較的簡便な手法を採用しているが、近年、研究熱心なスタッフがより難易度の高いドライエイジングによる熟成にも取り組んでおり、ワインとのペアリングなども提案している（ヒアリング）。
- 8 ヒアリング、熊野養鶏ウェブサイトに基づいて記述。
- 9 愛農会とは、農業を農民自らが主体的に担い守っていくことを目的に、1945年にその活動が開始され、現在に至るまで、農業・農村の担い手養成をメインとして、持続的で平和な農村・社会を実現しようと国内外で多様な活動を続けている（全国愛農会ウェブサイト）。
- 10 農林水産省によると、エコフィードとは「食品残さ等を利用して製造された飼料」であり、その利用は「食品リサイクルによる資源の有効利用のみならず、飼料自給率の向上等を図る上で重要な取組」（農林水産省ウェブサイト）であるとされる。ただ熊野氏によれば、「エコフィードを意識して取り入れたのではなく、そうした廃棄するようなものが、たまたま卵の品質向上に大きな効果があった」（ヒアリング）という。
- 11 媛っこ地鶏の6次産業化の事例については、谷本（2021）において取り上げている。
- 12 ゆうき生協とは、「1979年、『自然と命を大切に』をモットーに、愛媛で有機農業を営む生産者と、食の安

- 心安全を求める消費者が、ともに立ち上げた小さな地域生協」(ゆうき生協ウェブサイト)である。
- 13 日本卵業協会によれば、卵の殻の色の差は鶏の種類に由来し、一般的には羽毛の色が褐色あるいは黒っぽい色の鶏は赤玉を産み、羽毛の色が白い鶏は白玉を産む。一般に赤玉のほうが白玉に比べ値段が高い傾向があるが、両者に栄養の差はなく、赤玉の産卵個数が少ないことが原因であるという(日本卵業協会ウェブサイト)。
- 14 例えば日本政策金融公庫(2011)は、6次産業化に取り組む農業者(主に同公庫融資先の農業法人・個人事業者)を対象に行った面談調査から、「直接販売に伴い価格決定も主導的に行えることで利益率が向上したとの声が多く、市場流通の需給関係に左右されずに済む点をメリットに感じている」(日本政策金融公庫ウェブサイト)ということを示している。
- 15 「畜産統計(2022年2月1日現在)」によると、採卵鶏の1戸あたり成鶏めす飼養羽数は7万5,900羽、肉用牛の1戸あたり飼養頭数は64.7頭である(農林水産省ウェブサイト)。
- 16 例えば参考までに、食肉通信社が発行している『銘柄牛肉ハンドブック2021』に掲載されている銘柄牛肉377銘柄の品種を筆者が数えたところ、もっとも多いのが黒毛和種に代表される和牛で約280銘柄、次いで交雑種が約100銘柄、ホルスタインは35銘柄(「乳用種」と表記の3銘柄もあわせると38銘柄)であった。
- 17 機能的便益や情緒的便益などの議論については、Aaker(1996)を参照のこと(pp.95-101[邦訳pp.120-128])。これらについては谷本(2008)において、地域ブランド構築との関連において検討している(pp.75-76)。
- 18 畜産製品の文脈における類似的議論として、消費者の機能的ベネフィットと心理的ベネフィットという観点から整理した横溝(2012)がある。
- 19 農畜産業振興機構は、資源循環型農業について次のように説明している。「米や野菜などの農産物を収穫した後のわらや収穫くずが家畜のえさとなり、その家畜のふんから堆肥が作られ、その堆肥で農産物が育つ。このように、有機資源を循環させながら農産物を生産する営みは、地力を維持し、持続性が高い理想的な農業体系といえます」(農畜産業振興機構ウェブサイト)。
- 参考文献
- 今村奈良臣「農業の6次産業化の理論と実践の課題」日本水土総合研究所ウェブサイト。
http://www.jiid.or.jp/ardec/ardec47/ard47_opinion.html
 - 今村奈良臣「第6回 農業の6次産業化(2017年3月19日)」農業協同組合新聞ウェブサイト。
<https://www.jacom.or.jp/noukyo/reasai/2017/03/170319-32281.php>
 - 清野誠喜「畜産経営における6次産業化—その特徴と課題—」『畜産コンサルタント』中央畜産会、51(4)、2015年4月、pp.18-21。
 - 熊野憲之「地域資源をフル活用した養鶏農家による6次産業化の取り組み」『畜産コンサルタント』中央畜産会、52(6)、2016年6月、pp.49-51。
 - 小林茂典「第4章 6次産業化の理論的整理」農林水産政策研究所『6次産業化の論理と展開方向—バリューチェーンの構築とイノベーションの促進—(6次産業化研究 研究資料 第2号)』、2015年1月、pp.31-49。
https://www.maff.go.jp/primaff/kanko/project/attach/pdf/150120_26rokuzi2_04.pdf
 - 小林哲「2次データを用いた6次産業化の成果規定因に関する探索的考察」『マーケティングジャーナル』日本マーケティング学会、39(1)、2019年6月、pp.43-60。
 - 斎藤修「第1章 6次産業化・農工商連携とフードチェーン—論理と検証—」斎藤修・佐藤和憲編『フードチェーンと地域再生(フードシステム学叢書 第4巻)』農林統計出版、2014年、pp.15-69。
 - 白石秀壽「鶏卵のマーケティング戦略」『養鶏の友』日本畜産振興会、(699)、2020年5月、pp.34-38。
 - 谷本貴之「地域ブランドとそのマネジメントに関する一考察」『愛媛経済論集』愛媛大学経済学会、27(2/3)、2008年12月、pp.57-82。
 - 谷本貴之「愛媛県における6次産業化とそのマーケティング—南予地域の3事業者を事例として—」『愛媛大学社会共創学部紀要』愛媛大学社会共創学部、5(1)、2021年3月、pp.1-12。
 - 畜産技術協会『アニマルウェルフェアの考え方に対応した肉用牛の飼養管理指針』2011年3月。
https://www.maff.go.jp/j/chikusan/sinko/pdf/beef_cattle.pdf
 - 日本政策金融公庫ニュースリリース(2011年12月2日)、日本政策金融公庫ウェブサイト。
https://www.jfc.go.jp/n/findings/pdf/topics_111202_1.pdf
 - 横溝功「畜産経営の6次産業化への挑戦—ブランド化やマーケティングを中心に—」『岡山畜産便り』岡山県畜産協会、63(2)、2012年2月。
<http://okayama.lin.gr.jp/tikusandayori/1202/02.pdf>
 - 横溝功「第13章 先進的な畜産経営による六次産業化の実践」高橋信正編著『「農」の付加価値を高める 六次産業化の実践』筑波書房、2013年、pp.134-143。
 - Aaker, David. A., *Building Strong Brand*, The Free

- Press, 1996. (陶山計介・梅本春夫・小林哲・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践—』ダイヤモンド社、1997年)
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1982年)
 - 熊野養鶏提供資料。
 - 『銘柄牛肉ハンドブック 2021』食肉通信社、2021年。
 - 『愛媛新聞』2008年11月25日、p.9。
 - 『愛媛新聞』2011年12月1日、p.14。
 - 『日本経済新聞 (地方経済面 四国)』2020年9月19日、p.12。
 - えひめ愛フード推進機構ウェブサイト
<https://www.aifood.jp/jidori/himekko/kaihatu.html>
 - 愛媛県県民環境部循環型社会推進課ウェブサイト
https://www.pref.ehime.jp/h15700/4731/kigyou/k_2305.html
 - 愛媛県農林水産研究所畜産研究センターウェブサイト
<https://www.pref.ehime.jp/chikusan/>
 - 熊野養鶏ウェブサイト <https://www.kumafuku.jp/>
 - 熊福 (熊野養鶏) facebook
<https://ja-jp.facebook.com/bihouran/>
 - 全国愛農会ウェブサイト
<http://ainou.or.jp/main/about/>
 - 中央畜産会・畜産ZOO鑑ウェブサイト
http://zookan.lin.gr.jp/kototen/tori/t423_2.htm#:~:text=%E5%8D%B5%E4%BE%A1%EF%BC%88%E3%82%89%E3%82%93%E3%81%8B%EF%BC%89
<http://zookan.lin.gr.jp/kototen/tori/t423.htm>
 - 日本養鶏協会ウェブサイト
<http://www.jpa.or.jp/index.html>
 - 日本卵業協会ウェブサイト
<http://www.nichirankyo.or.jp/qa/iro.htm>
 - 農畜産業振興機構ウェブサイト
https://www.alic.go.jp/koho/kikaku03_001231.html
https://www.alic.go.jp/joho-c/joho05_000073.html
https://www.alic.go.jp/koho/mng01_000044.html
 - 農林水産省ウェブサイト
https://www.maff.go.jp/j/chikusan/kikaku/tikusan_sogo/attach/pdf/nikugyu-1.pdf
<https://www.maff.go.jp/j/nousin/inobe/6jika/attach/pdf/yuryo-19.pdf>
https://www.maff.go.jp/j/chikusan/sinko/lin/1_siryo/ecofeed.html#:~:text=%E3%82%A8%E3%82%B3%E3%83%95%E3%82%A3%E3%83%BC%E3%83%89%EF%BC%88eco%2Dfeed%EF%BC%89,%E3%81%A7%E9%87%8D%E8%A6%81%E3%81%AA%E5%8F%96
https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka_gaiyou/tiku_toukei/r4/
 - マイナビ 2024 ウェブサイト
<https://job.mynavi.jp/24/pc/search/corp227788/outline.html>
 - ゆうき生協(愛媛有機農産生活協同組合)ウェブサイト
<https://yuuki-seikyo.jp/>
 - ゆうぼくウェブサイト
<https://yuboku.jp/>
 - ゆうぼく facebook
<https://ja-jp.facebook.com/yuboku.jp/>
- ※ウェブサイトの最終確認はいずれも、2023年1月6日。