

Title	日本の和牛生産の実態と販売戦略：褐毛和牛の再興を目指した事業計画
Sub Title	
Author	矢野, 志保(Yano, Shiho) 余田, 拓郎(Yoda, Takuro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3213号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3213

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2016 年度）

論文題名

日本の和牛生産の実態と販売戦略
— 褐毛和牛の再興を目指した事業計画 —

主 査	余田 拓郎
副 査	小林 喜一郎
副 査	井上 哲浩
副 査	

氏 名	矢野 志保
-----	-------

論文要旨

所属ゼミ	余田拓郎研究会	氏名	矢野 志保
(論文題名)			
日本の和牛生産の実態と販売戦略 —褐毛和牛の再興を目指した事業計画—			
(内容の要旨)			
<p>本研究では、今後消費者は安全な食品を自ら選択していく必要がある中で、本研究で対象とする事業体においては、すでに安定した牛の生産体制が整備され、子牛の育成、肥育といった食肉に関する一気通貫体制が整備されており、さらにまだ案件数は少ないながらも直売の実績もある。この一気通貫体制により、牛が生まれてから精肉になるまでをすべて一括で管理することができる。そのため、安全な牛肉生産が可能となっている。</p> <p>ただし、販売経験の少なさから、マーケティングにおける戦略に問題があると私は考えている。この問題を解決し、安全な牛肉を消費者のもとへ届けたいと考えている。そのために次の2段階にわたった販売戦略を構築することで実現させていきたいと考えている。第1フェーズでは、日本における食の現状を把握することが重要であり、安全な食べ物の必要性を十分に理解した上で、販路を開拓していく。品質に見合った価値を訴求し、事業継続に必要なだけの利益を確保する。その上で第2フェーズにおいて、より多くの消費者へその価値を訴求していくために規模を拡大していくものとする。</p> <p>このような経路を辿ることで、当該事業体や同様の課題を抱えている事業体や同規模の事業体において、アイデア創出のきっかけになり、再現可能性のある事業として定着することができれば、社会的意義も大きいと考えている。</p>			

目次

第1章	はじめに	3
1.1	問題意識	3
1.2	研究の目的	3
1.3	研究の範囲	4
1.4	研究の方法	4
第2章	外部環境分析	5
2.1	国内の肉用牛生産の現状と課題	5
2.1.1	肉用牛の種類と推移	5
2.1.2	肉用牛の格付け	8
2.1.3	肉用牛の生産流通構造	10
2.1.4	肉用牛生産経営の実態&飼料産業と肉用牛経営の関係	14
2.2	顧客動向分析	16
2.2.1	牛肉(豚・鶏含む)消費動向	16
2.2.2	トレンド(熟成肉&赤身)、ヘルシー志向の根拠的データ	18
第3章	内部環境分析	18
3.1	自社事業の分析(SWOT)	18
3.2	外部環境分析を基にした5Force分析による自社の立ち居地	20
第4章	事業の方向性	21
第5章	マーケティング戦略(第1フェーズ)	22
5.1	ターゲットの設定	22
5.2	ポジショニングの設定	23
5.3	コンセプトの設定	23
5.4	マーケティング・ミックスの設定	23
5.4.1	製品	23
5.4.2	価格	25
5.4.3	流通	27
5.4.4	プロモーション	27

5.5	消費対応、競争対応、取引対応、組織対応	28
5.5.1	消費対応	28
5.5.2	競争対応	29
5.5.3	取引対応	31
5.5.4	組織対応	31
5.6	ブランド戦略	32
第6章	中長期プラン（第2フェーズ）	32
6.1	規模拡大	32
6.2	BtoB から BtoC へ	33
第7章	研究の結論と意義	35
第8章	謝辞	36
第9章	参考文献、参考資料	37

第1章 はじめに

1.1 問題意識

私は優れた製品・サービスを有しながらも何らかの要因によって期待売上高や期待利益に達していないものに対して、アカデミックな枠組みを利用して現状を整理して分析し、その上でアイデアを創出していくことで、再現可能性のある事業を育てていきたいと日々考えている。というのも、当方が所属する事業体では、設立から今日まで、創業者である会長が采配を振るい、様々な挑戦を続けてきている。その中でうまく経営できるものとうまく経営できないものとの違いを見てきた。同じ人間が経営しているにもかかわらず、このような差異が生じることに日々疑問が残ると同時に、手掛けた事業はすべてうまくいかせたいという気持ちで業務に取り組んでおり、当該経営者に忠誠を誓っている。しかし、企業30年説と巷で言う通り、1人の経営者が経営を担うことのできる時間は限られている。100年200年と続く企業とそこで衰退してしまう企業との違いは何なのか。グループ企業におけるシナジーとは何か、一見シナジーのなさそうな事業同士をうまくいかせるためには何が必要なのか、うちに必要なものは何か、足りないものは何か、などのたくさん疑問を日々の業務から感じている中、新規事業に取り組むチャンスを得ることができ、研究テーマとして取り上げるに至った。

私の所属する事業体での新規事業のうち、食肉に関する事業を対象としたのは、期待売上高や利益を達していない要因が販売戦略の手薄さにあると感じたからである。対象とする事業体の主となる事業は、公共工事の設計コンサルティングであり、販売という概念が薄い。当該事業体の中にはマーケティングのノウハウが蓄積されていないため、優れた製品を作ることができたとしても、それを販売するノウハウが少ない。限られたリソースの中でできる限りの策を講じるため今回研究対象とし、アイデアを創出し販売促進を図っていくこととする。

1.2 研究の目的

本研究では、今後消費者は安全な食品を自ら選択していく必要がある中で、本研究で対象とする事業体においては、すでに安定した牛の生産体制が整備され、子牛の育成、肥育といった牛肉に関する一貫通貫体制が整備されており、さらにまだ案件数は少ないながらも直売の実績もある。この一貫通貫体制により、牛が生まれてから精肉になるまでをすべて一括で管理することができる。そのため、安全な牛肉生産が可能となっている。ただし、販売経験の少なさから、マーケティングにおける戦略に問題があると私は考えている。この問題を解決し、安全な牛肉を消費者のもとへ届けたいと考えている。そのために次の2段階にわけた販売戦略を構築することで実現させていきたいと考えている。第1フ

フェーズでは、日本における食の現状を把握することが重要であり、安全な食べ物の必要性を十分に理解した上で、販路を開拓していく。品質に見合った価値を訴求し、事業継続に必要なだけの利益を確保する。その上で第2フェーズにおいて、より多くの消費者へその価値を訴求していくために規模を拡大していくものとする。このような経路を辿ることで、当該事業体や同様の課題を抱えている事業体や同規模の事業体において、アイデア創出のきっかけになり、再現可能性のある事業として定着することができれば、社会的意義も大きいと考えている。

1.3 研究の範囲

本研究の範囲は次の通りである。

- 1、国内肉用牛及び牛肉産業の外部環境の調査及び分析
- 2、実際の事業体における内部環境の調査及び分析
- 3、対象とした事業体における事業プランの策定

1.4 研究の方法

本研究では、国内の肉用牛の実態、生産構造、流通構造、食肉に関する顧客動向などを産業レポートや文献等から総合的に明らかにし、また実際に業務に携わることでターゲット顧客へのヒアリングを通してニーズの抽出を行い、同時に現場従業員とのヒアリングを通して生産現場の課題も目の当たりにし、自分の目と耳で現状を確認し、問題認識の深化を試みた。

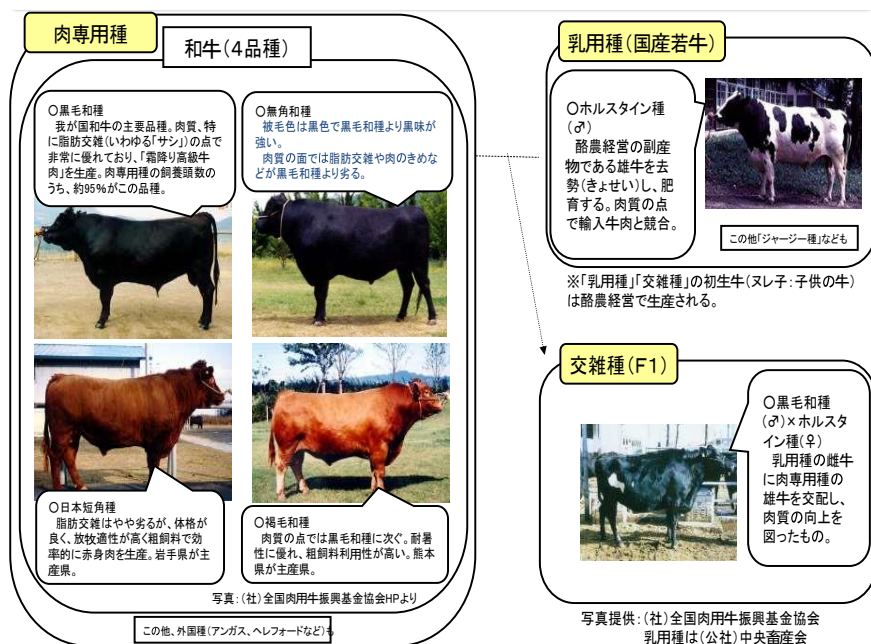
第2章 外部環境分析

2.1 国内の肉用牛生産の現状分析

2.1.1 肉用牛の種類と推移

現在、日本の牛肉には3つの系統がある。図1に示す通り、1つは「肉専用種」である「黒毛和種」「褐毛和種」「無角和種」「日本短角種」の和牛4品種と、2つ目がホルスタインやジャージーなどの乳を得ることを主な目的とする乳用種であり、3つ目が肉用種と乳用種を交配させた交雑種である。和牛4品種は厳密にいうと日本在来の品種ではなく、明治時代に在来種とヨーロッパの品種とを交配し、改良を重ねてつくられたものである。また、乳用種の雄は去勢牛として肉用として飼育されている。交雑種について、代表的な交雑種は黒毛和種の雄牛にホルスタイン種の雌牛を交配させて生産されており、交雑種は生産コストの引き下げ、肉質の向上を目的に交配させた品種である。毛色は一般的に黒色であるが、体の一部に白斑が出ることが多いとされ、雑種強勢により黒毛和種などの純粋種に比べて病気に強い等、抵抗性を持つことが知られる。交雑種は肉専用種より早く大きくなるため、飼料の利用効率が高いといわれている。

図.1 肉用牛4種の説明



出所: 農林水産省「平成26年 本格的議論のための肉用牛・食肉関係の課題」

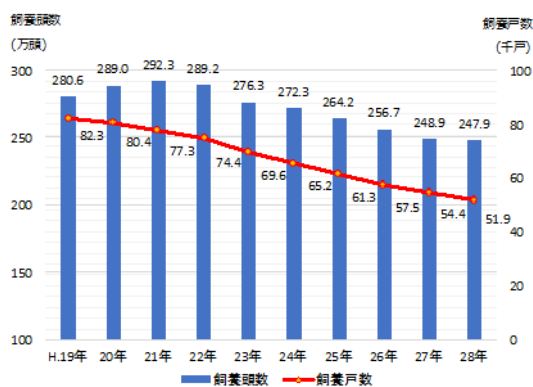
本研究では、上記の肉専用種である和牛のうち、「褐毛和種」について取り上げることとする。

まず、国内の頭数割合について確認していくこととする。冒頭に述べた通り、肉牛には3つの系統があり、それらを肉用に飼育した牛と乳用に飼育した牛とに大別することができる。つまり、肉専用種である和牛、乳用種のうち、肉用として飼育される牛（乳用種の去勢等）及び交雑種の牛が「肉用牛」であり、乳用種のうち、専ら搾乳等の乳を得ることを目的として飼育される牛を「乳用牛」と呼ぶ。

- ・「肉用牛」：肉専用種（和牛4種）、乳用種の一部（去勢等）、交雑種
- ・「乳用牛」：乳用種

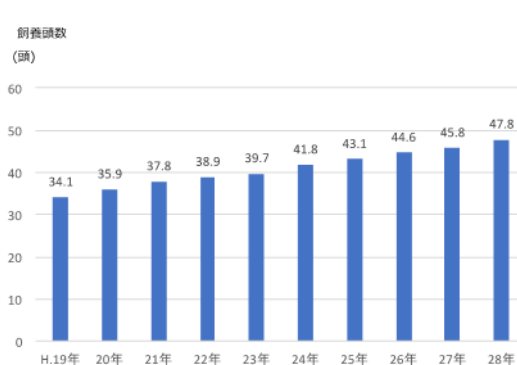
上記のうち、「肉用牛」について、その飼養頭数を見てみると、農林水産省の「畜産統計調査」によれば、平成28年2月1日時点で、全国の肉用牛の飼養頭数合計は2,479,000頭であり、そのうち、肉専用種である和牛4種の合計は1,642,000頭であり、66.2%を占めており、乳用種の飼養頭数は331,800頭で13.4%であり、交雑種の飼養頭数は505,300頭で20.4%である。さらに、肉専用種である和牛のうち、黒毛和牛は1,594,000頭であり、肉専用種の中では97.1%を占めており、肉用牛の飼養頭数合計に対する割合では、64.3%となっている。一方、本研究で対象とする褐毛和牛については、その頭数は20,500頭であり、肉専用種の中では、1.2%であり、肉用牛の飼養頭数合計に対する割合では、0.8%となっており非常に希少な種であることが明らかとなっている。

図2 肉用牛の飼養戸数・頭数の10ヵ年推移



出所：農林水産省「畜産統計調査」より加工

図3 1戸当たり飼養頭数の10ヵ年推移



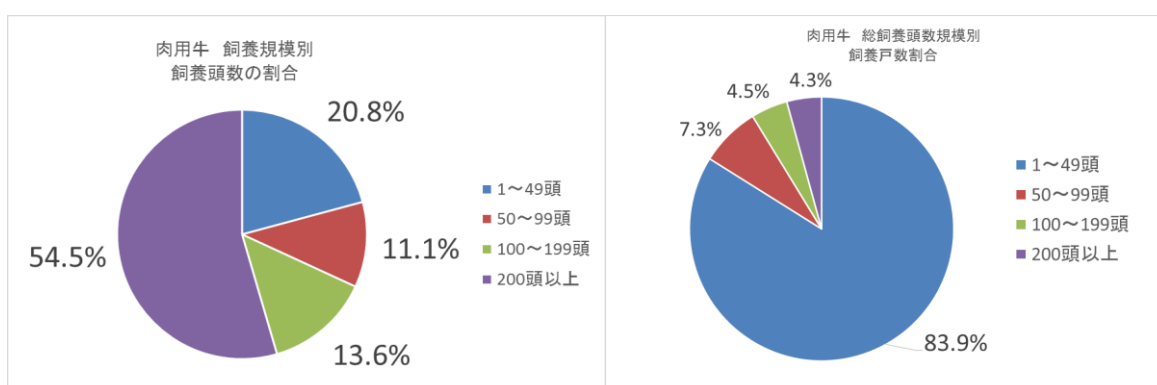
出所：農林水産省「畜産統計調査」より加工

次に、過去10ヵ年での推移をみてみることにする。(図2) 当該肉用牛を飼養する農家の飼育戸数についてみてみると、平成19年には、82.3千戸であったが、直近の平成28年

には 36.9%減の 51.9 千戸に激減していることがわかる。また、飼養頭数については、平成 19 年には、280.6 万頭であり、ピーク時である平成 21 年には 292.3 万頭に上っている。しかし、平成 28 年にはピーク時より 15.2%減の 247.9 万頭に減少していることがわかる。さらに、図 3 の 1 戸当たりの肉用牛の飼養頭数の推移を見てみると、平成 19 年には 1 戸当たりの飼養頭数は 34.1 頭であったが、平成 28 年には 47.8 頭に減少していることがわかる。

図 4 肉用牛の飼養規模別 飼養頭数割合

図 5 肉用牛の飼養規模別 飼養戸数割合



出所：農林水産省 「畜産統計調査」より加工

出所：農林水産省 「畜産統計調査」より加工

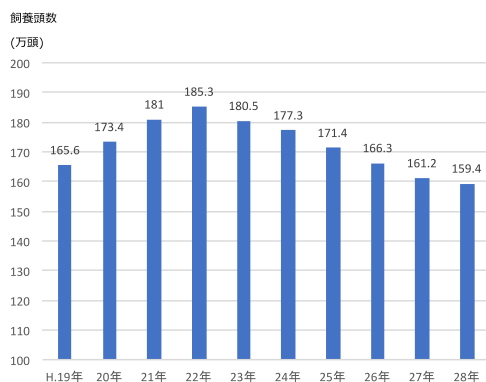
さらに、飼養規模についてみてみると、1 戸あたりの飼養頭数が 200 頭以上の生産者が総飼養頭数の 54.5%を飼養している状況であり（図 4）、資金調達や糞尿処理などの問題を解決できるため、さらなる規模の拡大が進むものと考えられる。実際に平成 19 年における 200 頭以上の大規模生産者の総飼養頭数の 49.5%を占めていたがこの 10 年のうちにそのシェアを伸ばしている。また、飼養戸数の割合から考えると総飼養戸数の 83.9%は、1 頭から 49 頭の小規模な生産者がほとんどであることがわかる。（図 5）このことから、一部の大規模生産者による肉用牛の飼養が増加してきていることがわかる。

次に、肉専用種である和牛に注目していくこととする。

先述した通り、肉専用種である和牛 4 種のうち、黒毛和種が 97.1%を占めており、褐毛和種が 1.2%である。その他の和種はほとんど生産されておらず、農林水産省の畜産統計調査においても、「その他」という区分となっている。下記に黒毛和種及び褐毛和種における飼養頭数の 10 か年推移を示している。（図 6、7）黒毛和種については、平成 22 年をピーク

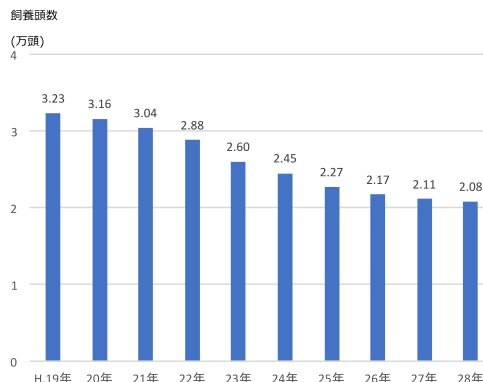
に、年々減少傾向であり、平成 28 年には、ピーク時から 14%の減少となっている。頭数でいうと、25.9 万頭の減少となっている。褐毛和種についても減少傾向であり、平成 19 年の 3.23 万頭から平成 28 年には 36.5%減の約 2 万頭となっている。

図 6 黒毛和種の飼養頭数 10 ヶ年推移



出所：農林水産省「畜産統計調査」より加工

図 7 褐毛和種の飼養頭数 10 ヶ年推移



出所：農林水産省「畜産統計調査」より加工

2.1.2 肉用牛の格付け

ここで、牛肉の格付けの仕組みについて説明を加えておくこととする。

食肉の格付けには大きく分けて 2 つの基準が設けられている。1 つは歩留等級であり、高い順に A,B,C となる。もう 1 つが肉質等級であり、等級が高い順に 5,4,3,2,1 となる。歩留等級とは、と畜して解体した後、骨を取った状態の肉を枝肉というが、その枝肉からさらに部位ごとに切り分けた部分肉という工程を経る間にどれほど肉が残るかの基準である。当然に余分な脂がない方が歩留等級は高いということになる。一方、肉質等級はその名の通り、肉質の基準を示す等級であり、項目は、「脂肪交雑」、「肉の色沢」、「肉の締まり及びきめ」、「脂肪の色沢と質」の 4 項目である。

格付は、枝肉（図-8）の状態で、「歩留等級（A～C、表-1）」と「肉質等級（5～1、表-2）」を組み合わせた 15 段階（表-3）で格付を行う。「肉質等級」は 4 項目について判定し、その項目別等級のうち、最も低い等級に決定（表-2）して格付を行う。

図.8 牛肉の格付けの仕組み

表-1 歩留等級区分

等級	歩留基準値	歩留
A	72以上	部分肉歩留が標準より良いもの
B	69以上72未満	部分肉歩留の標準のもの
C	69未満	部分肉歩留が標準より劣るもの

表-3 格付規格の表示区分

歩留等級	肉質等級				
	高	←	→	低	
	5	4	3	2	1
A	A5	A4	A3	A2	A1
B	B5	B4	B3	B2	B1
C	C5	C4	C3	C2	C1

表-2 肉質等級判定

肉質等級	(例) 3
脂肪交雑	4
肉の色沢	4
肉の締まり及びきめ	3
脂肪の色沢と質	4



図-1 枝肉



図-2 3等級の枝肉

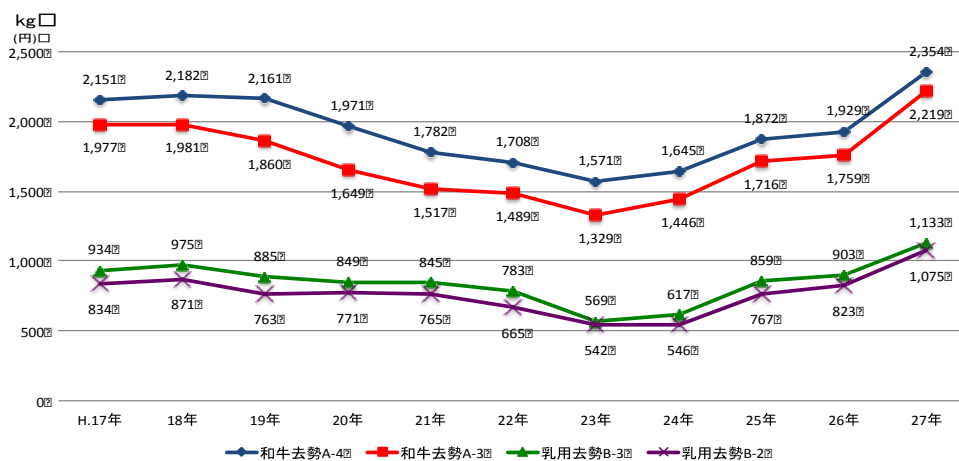


図-3 5等級の枝肉

出所：農林水産省「平成26年 本格的議論のための肉用牛・食肉関係の課題」

この格付に基づき、市場では価格が算定されることとなる。当然のことながら、当該格付けの高い組み合わせの牛肉が最も高値で取引されることとなる。下記の図9に示すのは枝肉価格の推移である。最も等級の高いA5ランクの牛肉が牛肉市場においては高値で取引されていることがわかる。また、様々な要因によって当該枝肉価格は変動している。直近10年間の推移を見てみると、平成27年には直近10年間の最高価格の値をつけており、平成28年12月28日付けでは2,921円の値がつき、最高価格を更新している。

図9 枝肉価格の推移



出所：農林水産省「食肉流通統計」より加工

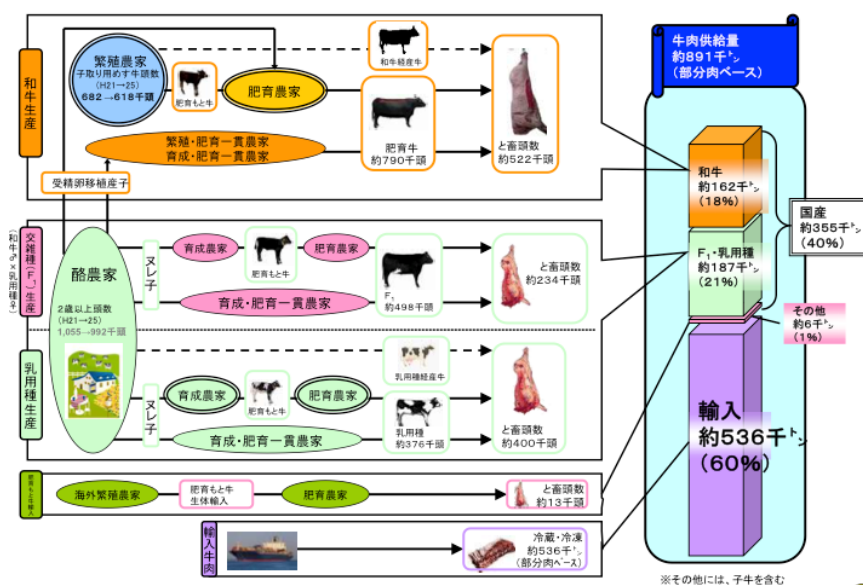
メディアでもこの和牛価格の高騰が取り上げられている。日本経済新聞によると、(夕刊2016年11月30日1ページより抜粋)『国産のブランド牛や高級牛肉など和牛の値上がりが続いている。畜産農家の減少で子牛の数が慢性的に少なく、需要が高まる年末年始に和牛価格が高騰するサイクルが定着。卸値は比較可能な1990年以降で最も高かった2015年12月の水準に近づいている。東京市場では霜降りが多くすき焼きなどに使う代表的な高級和牛(A4級)の取引価格が10月まで28カ月連続で前年同月の水準を上回った。11月の平均価格は1キロ約2640円と昨年に比べて2%高く、12月は昨年つけた過去最高値(2700円)を超える可能性が高い。大阪市場のA4級も現在1キロ2700円台と同6%高い。最高級のA5級は東京、大阪とも1キロ3千円を超える例が珍しくない。年末は贈答用に高級牛肉の需要が増えるが、現在は高値が響き「(消費者が)お歳暮として贈るのに見合う量を購入しにくい。ギフト用としての牛肉需要は徐々に減っている」(東京食肉市場)という。流通業界では割安でも高級感のある外国産牛肉の品ぞろえを充実する動きが出ている。「有名銘柄のアンガス種や、1頭から約5%しかとれないプライムなど高級部位の人气が高まっている」(大手食肉輸入業者)という。』

値上がりの要因はいくつか挙げる事ができるが、大きな原因としては、牛肉生産の生産流通構造にある。

2.1.3 肉用牛の生産流通構造

次に肉用牛の生産流通構造についてみていくこととする。

図.10 肉用牛の生産構造(平成25年度)



出所：農林水産省「平成 26 年 本格的議論のための肉用牛・食肉関係の課題」

図 10 に示す通り、国内では、肉用専用種である和牛のみならず、交雑種や乳用種の雄の去勢肥育が行われている。肉用専用種では未経産雌牛肥育、雌一産取り肥育などもあり、肥育期間の長短も加えると様々な肉用牛の生産が行われている。このような肉用牛の生産システムは、肉用専用種の生産システムと酪農の副産物である乳用種を肉用牛として育てる生産システムに大別することができる。

生産システム 1：肉用専用種を生産する生産システム

生産システム 2：乳用種を肉用牛として育てる生産システム

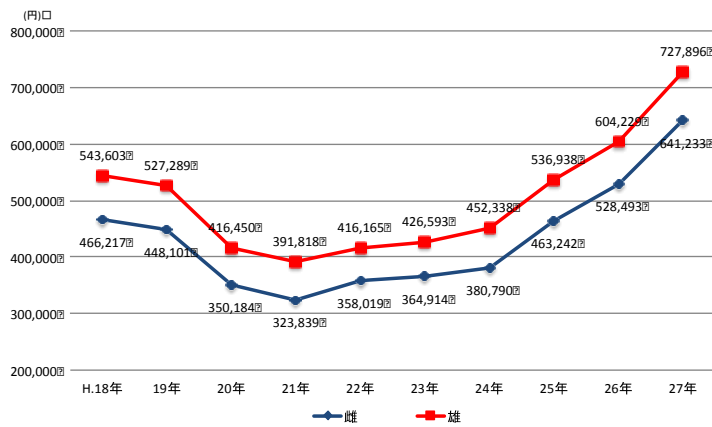
このうち、いずれのシステムにおいても肉用牛として生産する目的であれば、生産構造上は下記のように経営スタイルが分かれることになる。

- 1、繁殖経営
- 2、肥育経営
- 3、繁殖・肥育一貫経営

繁殖経営は、繁殖するための雌牛に人工授精によって子牛を生産し、市場にて生体のまま肥育経営の畜産農家へ売買が行われる。肥育経営の畜産農家は、市場においてもと畜と呼ばれる子牛を仕入れて、肥育を行う。繁殖・肥育一貫経営は、両者を一貫して経営しているものであり、通常、子牛取引価格の変動による肥育経営の不安定化を避ける目的で推進されているが、実際には一定の初期投資や運転資金を必要とすることから、その実現は一部の大規模経営体に留まっているのが現状である。本研究で対象とする事業体では、この経営スタイルのうち、繁殖・肥育一貫経営を行うこととしている。

前述の枝肉価格の高騰に関連し、下記の図 11 について確認していくこととする。肉用牛生産うち、肥育経営のみの畜産農家は、仕入れとして「もと畜」と呼ばれる子牛を購入する必要がある。その子牛を肥育して市場に出すという単純な生産構造であるが、その子牛の価格が近年急激に高騰している。

図 11 子牛取引価格の推移



出所：農畜産業振興機構「月別肉用子牛取引状況表」より加工

図 11 のように、子牛取引価格は、平成 18 年の 543,603 円から平成 27 年の 727,896 円までに 34% も値上がりしている。これは牛肉バブルと呼ばれ、紙面をにぎやかさせている。日本経済新聞（朝刊 2016 年 8 月 19 日 19 ページ）によると、『国産牛の生産が難しくなりつつある。子牛の仕入れ値が高騰し、食肉用に育てる農家の経営を圧迫。牛肉の取引価格は「バブル」とも呼ばれるほど高いが、下落に転じれば生産コストを賄えなくなる。環太平洋経済連携協定（TPP）の発効が米大統領選の影響で遅れたとしても、すでに国産牛生産はピンチだ。畜産の現場を歩いた。7 月 12 日。千葉家畜市場（千葉市）は子牛を売買する家畜商たちの熱気で満ちていた。広島や徳島からも農家や家畜商が訪れる。会場には子牛が次々と運び込まれ、壁際の大きな液晶画面に目はくぎ付けになる。牛の生年月日や出生地と共に、スタート時の価格が出る。参加者は手元のスイッチを押しセリに加わる。どんどん価格が上がっていき、手を離せば棄権となる。最後の一人になれば落札だ。セリの主役は、乳牛と和牛をかけ合わせた交雑種の子牛。和牛よりやや安く、スーパーでよく見る「国産牛」の多くはこの種類だ。今回は最高で 51 万円がつき、5 年前に比べ 8 割も上昇した。「高ければいいわけでもない」。千葉家畜市場を運営する千葉県家畜商協同組合の蜂谷良一理事長は警鐘を鳴らす。牛の成長がいまひとつでも高値が付くと、価格と実態が合わなくなる。例えば牛の膝に少しゆがみがあると、数百キロに成長する体を支えづらくなる。落札しなかった参加者からは「全国の市場で本来の質を超えた価格も付くようになった」との声も漏れた。子牛だと最も安い生後 60 日以内の「ヌレ子」が 40 万円台の最高値を付けた。「相場天井を突き破った」。千葉県で 1 千頭の肉牛を育てる石上信幸さんはため息をつく。もはや採算ギリギリの水準だが、大規模化した農業法人が買うという。従業員の多い経営だとキ

ヤッシュを稼ぐために仕入れざるを得ないのだ。実は食肉となる国産牛の多くを支えるのは乳牛を生産する酪農家だ。雌のホルスタインに和牛の精子を人工授精し、交雑種の子牛を産ませている。価格が硬直的な牛乳より、肉牛も売った方がもうかる。和牛と乳牛の交配率は本州以南だと51%に達した。いま乳牛が産む子牛の過半数は肉牛だ。結果として乳牛は減るので、先行きは徐々に交雑牛も減る。和牛の高騰も影響している。国内で飼う黒毛和牛は159万頭と、直近ピークの2010年に比べ14%少ない。繁殖農家は70歳代も多く、後継者不足で離農が続く。和牛の子牛は全国平均で7月に1頭79万円。ピーク時よりやや下がったとはいえ5年前の2倍強だ。子牛を買う肥育農家には打撃となる。佐賀牛を育てる原田畜産（佐賀市）の原田洋平さんも不安げだ。農場で牛を指さし「子牛のとき70万円で買ったが、2年成長させて出荷するときの市況は不透明」と語った。全国指標の東京市場では最高級の和牛の枝肉卸値が1キロ2800円台で頭打ちになってきた。畜産を持続可能にするには、根本の子牛不足に対処する必要がある。▼和牛と国産牛 肉専用の品種で「黒毛和種」「褐毛（あかげ）和種」「日本短角種」「無角和種」の4品種と、その4品種間の交雑種を和牛という。黒毛和種の飼育数が多く9割を占める。国産牛は日本で生まれ肥育された和牛以外の牛。乳牛と和牛をかけ合わせた交雑種もこう表記される。』とある。

このように肥育農家は、子牛の価格に肥育にかかる費用を上乗せして市場に出さなければ経営は成り立たないが、当該子牛の価格の急騰に伴って、枝肉価格も高騰しているというのが現状である。

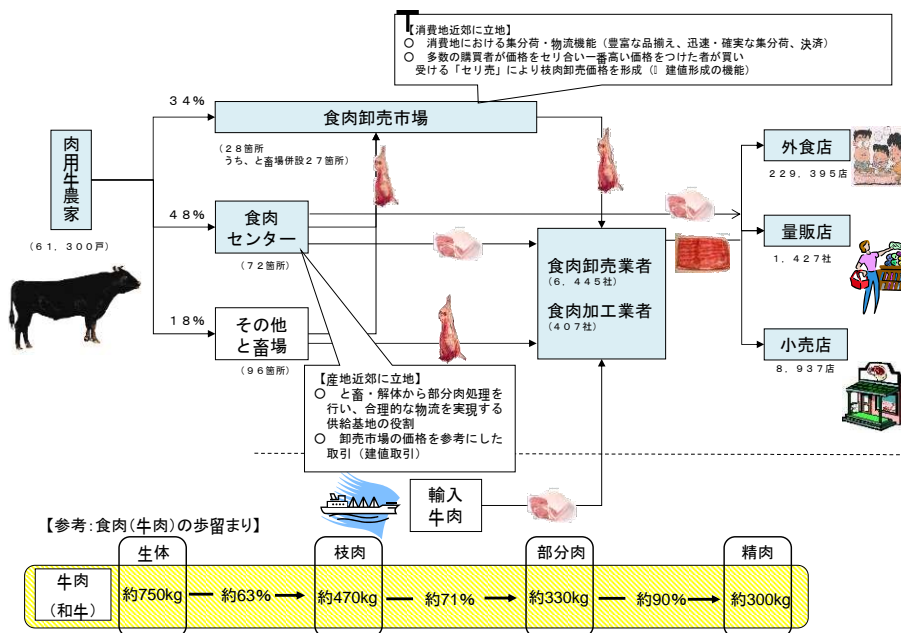
乳用種の場合、子牛は酪農家によって副産物として生産され、初生牛もしくは育成牛として肥育経営に大量に売り渡され、血統も重視されないことから、子牛の取引は相対取引が中心で、その取引価格も比較的安定している。

経営の規模については、畜種や経営スタイル、土地利用型自給飼料を主体とするか、外部調達（粗飼料（稲わらや牧草）や濃厚飼料（主に穀類））を主体とするかによって異なる。和牛を中心とする肉用専用種生産の場合、繁殖経営は1戸当たりの繁殖用雌牛の飼養頭数20頭以下の零細な経営体が全飼養頭数の40%を飼養しており、1戸当たり50頭以上の経営割合は増加しているものの、繁殖過程に細かい技術ケアを要することや畑作との兼業農家が多いことからなどから、今後も規模拡大や生産性向上は大きく望めない状況である。

これに対して、肥育農家は1戸当たり200頭以上の生産者が全飼養頭数の40%以上を飼養している状況にあり、資金調達や糞尿処理の問題が解決できる経営体はさらなる規模拡

大が進むものと考えられる。乳用種去勢牛素牛の場合、前述したとおり、子牛は酪農副産物であるため、酪農情勢によって変動するものの、供給は量、価格共に安定しており、肥育経営の工業化、大規模化は比較的容易である。一戸当たり 200 頭以上を飼養する肥育経営が総飼養頭数の 80% 近くを飼養しており、今後も大規模化は進むものと考えられる。

図.12 肉用牛の流通



出所：農林水産省「平成 26 年 本格的議論のための肉用牛・食肉関係の課題」

次に肉用牛の流通についてみてみることにする。牛肉が生産されて消費者の手元に届くまでには、生体である肉用牛をと畜し、枝肉に解体し、部分肉や精肉へと処理するという工程が必要不可欠である。図 14 に示す通り、肉用牛は肉用牛農家から消費地近郊に立地する食肉卸売市場と産地近郊に立地する食肉センター及びその他のと畜場へと運ばれる。それぞれの場所から食肉卸売業者及び食肉加工業者へ流通し、その後には外食店・量販店・小売店へと流通することになる。食肉卸売市場では多数の購買者が価格を競り合い、一番高値をつけた者が購入できる仕組みである。食肉センターでは、と畜・解体した後、部分肉へとさらに加工をし、卸売業者あるいは直接に小売り等へと流通することになる。

2.1.4 肉用牛生産経営の実態&飼料産業と肉用牛経営の関係

上記を受けて、具体的に肉用牛生産経営の実態をみていくことにする。

図 13、14 に示した農林水産省の肉用牛生産費を見てみると、子牛生産及び肥育牛生産の両者ともに生産費が販売価格を超えていることがわかる。これは、農家単体では、利益を

生めていない経営実態であることがわかる。

図.13 子牛生産費の推移

区分	子1頭当た	子1頭当た	子1頭当た	子1頭当た
	全算入生産費	販売価	格	下労働時間
	円	円		時間
平成14年度	450,482	356,539		142.63
15	457,254	392,320		141.28
16	463,331	437,408		140.40
17	465,906	466,151		138.25
18	473,066	481,065		135.39
19	509,607	467,958		131.11
20	552,521	375,320		124.55
21	552,170	350,796		127.83
22	564,273	373,635		134.58
23	569,130	385,497		130.45
24	572,276	402,523		127.63
25	592,996	483,432		125.12
26	595,679	552,157		124.32

出所：農林水産省「平成26年 肉用牛生産費」

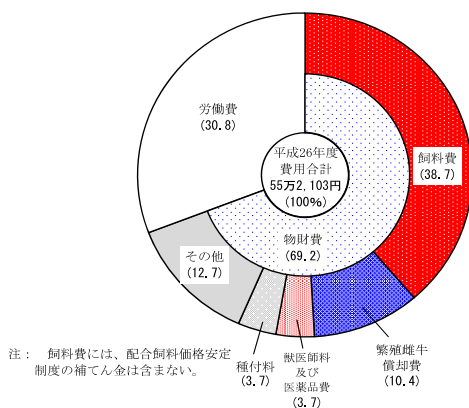
図.14 肥育牛生産費の推移

区分	肥育牛100kg	肥育牛100kg	肥育牛100kg	肥育牛100kg
	全算入生産費	体当り	販売価	下労働時間
	円	円	円	時間
平成14年度	780,890	112,060	705,686	55.98
15	721,919	102,020	787,591	55.63
16	809,511	113,531	867,486	55.89
17	830,916	116,398	915,794	53.52
18	891,908	124,564	934,191	53.23
19	976,959	134,629	934,149	53.14
20	1,055,310	142,895	867,041	51.85
21	965,996	128,770	817,943	51.55
22	869,092	115,642	829,297	53.46
23	887,105	117,258	787,812	52.31
24	910,059	120,430	836,272	50.92
25	938,404	123,859	907,897	49.29
26	991,539	130,290	1,016,759	48.72

出所：農林水産省「平成26年 肉用牛生産費」

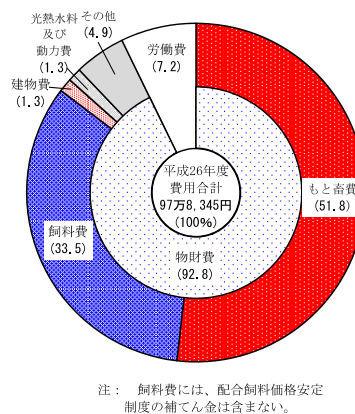
さらに図 15、16 は子牛及び肥育牛の生産費の構成割合を示したものである。これを見てみると、子牛の生産費のうち、38.7%が飼料費で占めていることがわかる。一方、肥育牛の生産費に関しては、51.8%がもと畜費であり、飼料費と合わせると85.3%に達していることがわかる。このことから、肥育農家に関しては、輸入に多くを依存する輸入濃厚飼料費の上昇や枝肉価格の下落あるいはもと畜費の上昇が伴えば、継続的な経営は困難と言わざるを得ない現状である。また、図 5 でも触れたように肉用牛の飼養農家のほとんどが1頭から49頭を飼養する零細な事業体であることから、家族的経営をとっていることが推測でき、人件費を費用として計上していないケースもあるといえ、その場合にはさらに健全な経営であるとはいえない。

図.15 子牛生産費の主要項目構成割合



出所：農林水産省「平成26年 肉用牛生産費」

図.16 肥育牛生産費の主要項目構成割合



出所：農林水産省「平成26年 肉用牛生産費」

繁殖雌牛を飼養し、肉専用種の子牛を販売する経営における平成 26 年度の子牛 1 頭当たり全算入生産費は 59 万 5,679 円前年度に比べ 0.5%増加している。また、子牛 1 頭当たり全算入生産費が増加したのは、配合飼料価格の上昇により、飼料費が増加したこと等による。肉専用種の去勢若齢肥育和牛を肥育し、販売する経営における平成 26 年度の去勢若齢肥育牛 1 頭当たり全算入生産費は 99 万 1,539 円で、前年度に比べ 5.7%増加した。去勢若齢肥育牛 1 頭当たり全算入生産費が増加したのは、もと牛導入時期の価格上昇により、もと畜費が増加したこと等による。

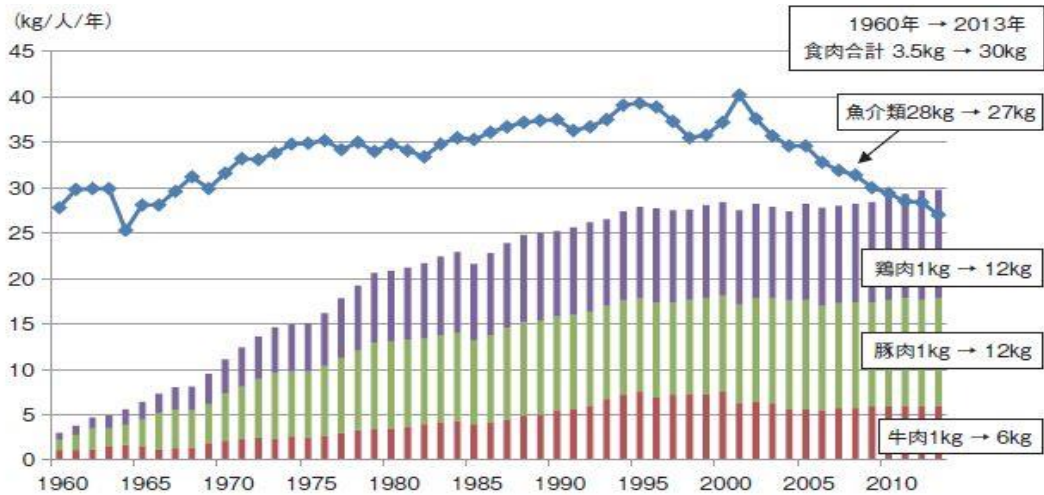
2.2 顧客動向分析

2.2.1 牛肉(豚・鶏含む)消費動向

日本人の食生活はこの 50 年余りで大きく変化している。独立行政法人農畜産業振興機構によると、1960 年には 1 人 1 年当たりの食肉(牛肉・豚肉・鶏肉)供給量はわずかに 3.5kg であったが、2013 年は 10 倍の 30 kg となった。一方、日本人の主食である米は 115kg から 57 kg に、魚介類は 28 kg(2001 年には 40 kg まで増加)から 27 kg にとそれぞれ減少している。日本人は従来魚を好んで食べていたが、食の欧米化が進んだことから食肉をより多く消費するようになった。また、魚介類の消費が減っている理由には価格高騰も理由にある。これまでは魚介類は食肉に比べ安く手に入った食材であったが、世界的な需要の増加もあり価格が上昇している。(図 17)

食肉の消費量が順調に増加して行く中、日本の食肉産業に大きな影響を与える出来事がこの 30 年間に 2 つあった。1 つが 1991 年の牛肉の自由化である。これを機に輸入牛肉の消費が増加した一方、豚肉、鶏肉の消費の伸びが鈍化した。もう 1 つが 2001 年に日本、2003 年に米国でそれぞれ発生した BSE(牛海綿状脳症)である。牛肉の消費が大きく減退し、その代わりに豚肉、鶏肉が多く消費されるようになった。BSE の発生から 12 年経ち、2013 年 5 月に日本は国際獣疫事務局(OIE)から「無視できる BSE のリスクの国」に認定され、牛肉の消費量は回復傾向にあるが、BSE 発生前のレベルにまでは達していない。

図.17 年間一人当たりの供給量の推移



出所：農林水産省「食料需給表」

厚生労働省公表の2013年の国民健康・栄養調査結果によると、1人1日当たりの肉類の摂取量は90g、魚介類は73gとなり、10年前に比べて、どの年代においても魚介類の摂取量は減少傾向、肉類は増加傾向にある。年齢階層別で見ると、60～69歳の肉類摂取は、2003年との比較で34%増の77g、70歳以上では同39%増の63gと総計の伸び率が16%増であるのに対し、いずれも高い伸びを示している。高齢化が進む中で、国民の健康への関心は益々高まっており、食肉は高齢者にとって重要なタンパク源として認識されていることが伺える。最近においては、食肉に限らず、食料品全般で小売価格の値上げが行われているものの、総務省「家計調査報告」によると、全国1人当たりの食料品支出は、ほぼ横ばいで推移している。なかでも食肉の購入金額はいずれも前年を上回っていることから、食肉が他の食料品と比べて需要の落ちにくい食品であることが伺える。

図.18 年間一人当たりの肉類の摂取量



出所：厚生労働省「国民健康・栄養調査結果の概要」

2.2.2 トrend(熟成肉・赤身・健康志向)

消費者の健康志向によって、肉の選び方が変わりつつあるといわれている。日経 MJ (流通新聞 2015 年 8 月 10 日 14 ページより抜粋) によると、『国産牛肉の「赤身」の卸価格が上昇し、一段と「霜降り」に近づいている。消費者の健康志向によって肉の選び方が変わりつつあり、赤身は 1 年で 3 割高となった。脂肪分であるサシが豊富な肉よりも 2 倍のペースで上昇している。全国的に子牛が足りないことも影響しており、赤身が高級品となりつつある。牛肉は 1 頭の牛からどれだけ肉が取れるかで A~C ランクを付け、さらに「サシがどれだけ入っているか」などで 1~5 等級に分かれる。和牛(去勢)では、代表的な赤身である A-2 等級の東京市場での卸値(加重平均)が 8 月に入り 1 キロ 2 1 0 0 円を超える日もある。ここ 1 年で 3 割高となり、1990 年以降では最高値となった。これまで最高級として定着していた霜降りは、A-5 の卸値が同 2 5 0 0 円前後で推移している。年間の上昇率は 15% 程度と、勢いでは赤身に軍配が上がる。赤身と霜降りの卸値では、約 4 年前まで 1 キロあたり 1 0 0 0 円近い価格差があった。いまでは赤身の上昇によって 3 0 0 円台半ばと、3 分の 1 近くに縮小している。日本では硬い赤身肉よりも脂肪分のある肉を評価してきたが、ここ数年で熟成肉(エイジング・ビーフ)の外食店が流行したこともあって、赤身を求める消費者が増えた。時間をかけて熟成すると赤身でも軟らかくなり、うまみも増す。品種としては希少だが、赤身の多い「あか牛」も人気がある。熊本県産山村の「山の里」は直営の牧場で育てたあか牛をレストランで提供している。焼き肉定食(2 8 0 0 円)は焼きすぎないのがコツで、脂肪が少なくても軟らかいので女性にも食べやすい。A-5 の黒毛和牛などはサシを多く入れるため、筋肉に脂肪がつくのを防ぐというビタミン A の接種を制限するケースが多い。「あか牛はビタミン豊富な阿蘇の牧草を与え続けるので、健康的な肥育であることも消費者に知ってほしい」(経営する井俊介さん) 国産牛肉は、黒毛和牛などの子牛が足りないことも影響して価格が上がっている。子牛を繁殖する農家の減少によって、成長した牛へと育てる畜産農家が買える頭数はここ 5 年で 1 4 % 減った。食肉卸ミートコンパニオンの植村光一郎常務は「全体的に牛肉が足りなくて霜降りが手に入りづらいため、赤身に需要がシフトした面もある」と話している。』とある。このように、消費者の食肉に関する嗜好も変化していることがわかる。

第 3 章 内部環境分析

3.1 自社事業の分析(SWOT)

本研究では、これまでの国内の肉用牛を取り巻く環境分析をふまえ、実際に存在する事業体を対象に事業プランを策定することとする。そのために、まず対象とする事業体について調査及び分析を行った。

図.19 SWOT 分析

強み Strength □	弱み Weakness □
<ul style="list-style-type: none"> ・自社牧場の保有 □ ・専門知識を有した社員が多数在籍(人工授精等) □ ・生産現場からの直売体制 □ ・放牧にて飼育するため牛へのストレスが軽減 □ ・生産、育成、肥育の一環体制によって、もと畜単価(子牛仕入原価)に左右されない □ ・配送スピード(本社が埼玉であり、東京への配送が約1日である) □ ・褐毛和牛を美食できる実店舗を保有 □ ・ビーフシチュー等の加工食品を製造及び販売 □ 	<ul style="list-style-type: none"> ・放牧にて飼育するため飼育頭数の限界がある □ ・新規事業のため大きな資源投下が困難である □ ・新規事業のため販路拡大へ至っていない □ ・部位による需要の偏りがあり、在庫リスクを伴う □ ・製造サイクルが長いため成長スピードが遅い □
機会 Opportunity □	脅威 Threat □
<ul style="list-style-type: none"> ・供給能力は減少しているにもかかわらず、消費動向は上向き □ ・和牛の枝肉単価の上昇による、和牛の単価上昇 □ ・消費者の嗜好の変化(低脂肪の赤身肉への人気) □ ・耕作放棄地の増加による農地の入手が容易 □ 	<ul style="list-style-type: none"> ・安価な輸入牛肉(アンガス牛)が代替品として台頭してくる可能性がある □ ・大企業による畜産業への参入の可能性がある □

まず、第一に強みとしては、当該事業体は、自社牧場を保有しており、従業員もすべて社員を起用しており、専門知識を有した社員が多数在籍している。また、前述の通り、繁殖・肥育一貫体制の生産システムを構築しており、販売に関しても生産現場からの直売体制を設けている。また、手間暇のかかる放牧にて牛を飼養しており、牛にかかるストレスを最小限にとどめている。人手不足になりがちな放牧が可能なのは、牛の他に馬を飼育しており、馬の手入れ時間と牛の手入れ時間との差を利用して、人手不足をカバーしている。また、同時に牧場内に牛のみならず、馬に従事しているスタッフが常駐しているため、事故が少ない。同時に、一貫体制であることで、もと畜単価（子牛単価）に左右されることなく、安定した経営体制を推進していくことができる。

そして、一般的に外注である牛の人工授精技術を従業員自ら学び、資格取得を推進し、内製可能としており、コスト削減となっている。地理的な変数でいえば、本社の所在地が関東であるため、ターゲットとなる顧客へのアクセスが容易であり、発送までの時間も迅速に行うことができる。また、飲食の実店舗を有しており、現物の情報がいち早く入手できる。(例えば、各和牛の歩留まりや脂の回り具合、など) そのため、現物の状態に合わせた営業をすることができる。(例えばこの部位のこの状態であればこういった料理に向く、などの提案や、歩留まりの悪い部位の要望があった場合に違う部位の提案ができることで信頼を得ることができる。) また、スライスカットやステーキカットなどの顧客ニーズにきめ細やかに対応することができる。そして、ビーフシチューなどのレトルト食品加工の販売を行っており、ノウハウが蓄積されている。

次に弱みであるが、牛は放牧にて飼育していることからその牧場の面積によって飼育頭数には限界があることが挙げられる。これは、第2フェーズまでに乗り越えるべき課題であると認識している。土地の入手ができなければ、牛を飼うことはできない。また、本件

牛事業は新規事業であるため、早急な設備投資や人的資源投資が困難である。そのため、対応の迅速性が阻害されることとなる。また、新規事業であるために販路拡大に至っていない。牛肉には部位ごとに需要が異なるため、在庫リスクを伴うことも挙げられる。この点、マネジメントが必要となってくる。そして、牛が生まれてから精肉となるまでに約2年半の歳月が必要となってくるため、成長スピードが遅いことも重要な課題である。

そして、機会についてであるが、まず、第2章で述べた通り、農家の戸数は年々減少しており、供給能力は下向きであるにも関わらず、消費動向は上向きであることが挙げられる。それに関連して、消費者の嗜好の変化が挙げられる。従来のサシ（脂）の多く入った牛肉から赤身肉へ変化しているといえる。健康志向にも影響を受けて、脂の多い牛肉よりもうまみの多い肉をし好する消費者が多くなってきている。また、耕作放棄地の増加により、農地の入手が容易になりつつある。以前から農地の売買は、農地法により農業委員会の許可が必要でそのため、農業従事者でなければ農地を購入することが困難であった。その点、平成27年度の農地法改正に伴い、農業生産法人の農地取得に関する要件の緩和が実施された。これにより一層の耕作放棄地の活用を進める方針を打ち出している。またそれに関連して、和牛の供給能力不足に伴い、和牛の枝肉単価は年々上昇傾向にあることが挙げられる。

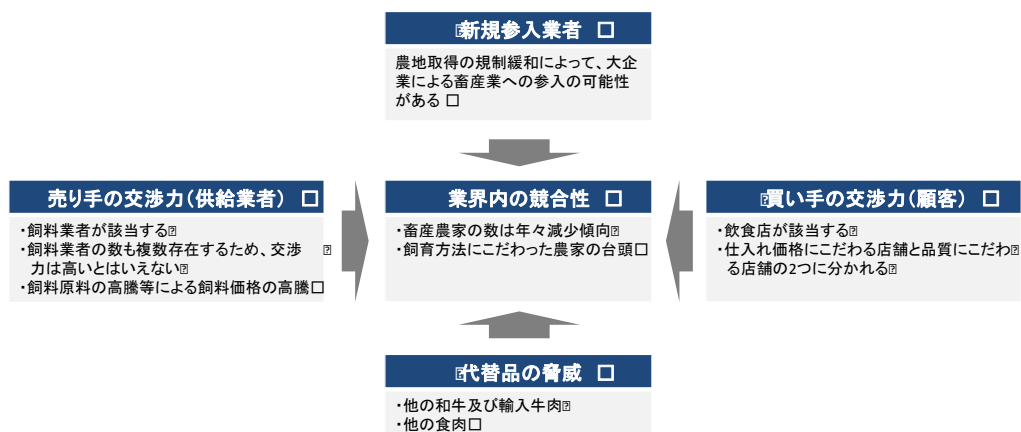
最後に脅威についても触れておくこととする。和牛の枝肉単価の上昇と消費者の嗜好の変化に伴い、赤身肉に特化した大量の安価な輸入牛肉が代替品として台頭してくる可能性がある。また、前述の機会の項でも触れたが、農地法の改正により、法人による農地の入手に関する規制が緩和されたため、資本を有する大企業による畜産業への参入の可能性がある。この点、本研究で対象としている事業体においては、競争関係の位置づけを吟味する必要が出てくるといえる。

3.2 外部環境分析を基にした 5Force 分析による立ち位置

次に、外部環境分析を基にして、本研究で対象とする事業体の業界内外での立ち位置について分析することとする。

はじめに業界内における競合性についてであるが、畜産農家の数は年々減少傾向にあること、またその背景には後継者問題があるため、飼育方法にこだわった農家が台頭してきている。ただ、牛肉全般については特に黒毛和牛生産の競合他社がうごめく中、褐毛和牛に特化した農家はほぼ存在していないのが現状である。

図.20 5Force 分析



次に新規参入に関しては、前述の SWOT 分析でも述べた通り、農地やもと畜（子牛）に対する投資が必要であるが、農地法改正による規制緩和により、資金力のある大企業の新規参入が考えられる。

代替品については、黒毛和牛の他の和牛(無角和種や短角和種)や赤身に特化した輸入牛肉、及び他の豚肉や鶏肉などの食肉が挙げられる。

売り手の交渉力に関してしてみると、飼料業者が該当する。飼料は複数種類を配合して与えており、飼料業者ごとに特徴がそれぞれ異なっている。飼料業者の数も複数存在するため、交渉力は高いとはいえない。ただし、濃厚飼料は輸入がほとんどであることから、飼料原料の高騰による飼料価格の高騰が考えられる。

買い手の交渉力に関しては、飲食店が該当する。買い手の数は飲食店の数だけあるが、飲食店ごとに品質と価格に対する基準があるため、合致しなければ取引は成立しないが、外部環境分析で述べたように牛肉の供給量は減少しており、また、枝肉単価も高騰してきている。そのため、飲食店は早くて1年半後には、今までの品質の牛肉を今までの仕入れ価格にて牛肉を仕入れることは、一層困難になることが予想される。そのときには、買い手の交渉力は低くなると見込まれる。その点、仕入れ価格にこだわる飲食店と品質にこだわる飲食店との二極化が進むものと考えられる。

以上の通り、本研究が対象とする事業体を取り巻く外部的な環境と事業体の内部的な環境とを照らし合わせた上で、次章より、具体的に事業プランを策定していくこととする。

第4章 事業の方向性

すでに第1章において本研究の目的について触れているが、この章にて再度、本研究で

取り上げる事業を推進していく意義について、明らかにしておくこととする。

第2章では、主に牛肉を取り巻く環境について述べたが、今後消費者は安全な食品を自ら選択していく必要がある。本研究で対象とする事業体においては、すでに安定した牛の生産体制が整備され、子牛の育成、肥育といった食肉に関する一貫通貫体制が整備されており、さらにまだ案件数は少ないながらも直売の実績もある。この一貫通貫体制により、牛が生まれてから精肉になるまでをすべて一括で管理することができる。そのため、安全な牛肉生産が可能となっている。ただし、販売経験の少なさから、マーケティングにおける戦略に問題があると私は考えている。この問題を解決し、安全な牛肉を消費者のもとへ届けたいと考えている。そのために次の二段階にわけた販売戦略を構築することとする。第1フェーズでは、販路の開拓を最優先とし、付加価値をつけた価格を設定し、品質に見合った価値を訴求していく。第2フェーズでは、より多くの消費者へその価値を訴求していくために規模を拡大していくものとする。

第5章 マーケティング戦略

上記で示した事業を推進していくために、下記に具体的なマーケティング戦略を示すこととする。

5.1 ターゲットの設定

まず第1フェーズにおけるターゲットは飲食店とする。理由は下記の通りである。

- (1) 牛肉の需要には部位による偏りがあり、在庫リスクがある
- (2) 購買ロットの大きさが大きい
- (3) 一般消費者向けに割ける人的資源の不足

上記について、すべての食肉に共通するが、精肉は部位によって食感や味などが異なっている。そのため、精肉に対する需要は部位による偏りが生じることとなる。そのため、需要の少ない部位は在庫リスクを抱えることになる。需要は飲食店及び一般消費者の間で同程度であったとき、飲食店と一般消費者とを比べると、1取引あたりのロットは飲食店の方が大きく、一般消費者は通常小さくなる。そのため、1取引あたりに要する作業量は同じであっても牛1頭分の全体作業量は一般消費者向けの方が多くなってしまう。この点、当該事業プランにおける人的資源は不足することが考えられる。このことから、ターゲットは飲食店と設定した。

さらに、飲食店の中で客単価に分けて設定すると、本研究で取り扱う褐毛和種の希少性及び安全性についての付加価値をつけての販売を行っていくために客単価10,000円から30,000円程度の飲食店をターゲットとする。

5.2 ポジショニングの設定

次にポジショニングであるが、このポジショニングの設定は「製品・サービスの位置づけ」を見極めることにかかわる。（「ゼミナールマーケティング入門第2版」P.47より）
どのようなカテゴリーに製品・サービスを位置づけるかによって、マーケティング・ミックスの展開が大きく異なってくる。本件の事業プランで取り上げる褐毛和牛には様々なポジショニングがある。例えば、食肉、料理、安全な食べ物、糖質制限をしている人の食べ物、ワインのお供、一部の人が食べられる料理、等々である。ここでは、前段のターゲット及び次段のコンセプトとの整合性から、「安全な和牛」と設定する。

5.3 コンセプトの設定

コンセプトの設定は、製品・サービスによって「顧客にどのような便益を提供しようとしているのか」を見極めることにかかわる。（「ゼミナールマーケティング入門第2版」P.47）

本件で扱う褐毛和牛によって、ターゲットである顧客にどのような便益を提供しようとしているのか、ということになる。第1フェーズでの顧客は飲食店であることから、市場での流通がほとんどなく、価格も黒毛和牛と同程度の褐毛和牛を取り扱うためには、なんらかの便益を感じなければならない。その点、第3章の内部環境分析で述べた通り、自社では自社農場を保有し、従業員もすべて社員を起用しており、生産現場からの直売体制を設けている。その強みを存分に生かし、生産者から直接、肉の情報を仕入れることができ、直接買い付けることが出来るという安心感がすなわち便益であるといえる。また、自分の「舌」で選び取ったという自信感や希少な肉の入手が可能な人的ネットワークを有すること自体も便益として捉えられている。

5.4 マーケティング・ミックスの設定

5.4.1 製品

次に上記で設定した、ターゲット、ポジショニング、コンセプトに従ってマーケティング・ミックスを具体的にどのように展開していくかを決定する。ここでいう製品・サービスは、顧客が抱えている問題を解決する「便益の束」としてデザインされることになる。また、顧客にとって製品・サービスとは、認知し、取得し、使用し、廃棄するものである。製品・サービスの便益は、この認知、取得、使用、廃棄の4つの局面のそれぞれにおいて発生する。したがって、製品・サービスに対する顧客の評価は、使用時のパフォーマンスだけで決まるわけではない。（「ゼミナールマーケティング入門第2版」P.53、55）

また、同様にコトラも次のように製品を定義している。

市場提供物を5つのレベルで計画する。

(1) 中核ベネフィット

これは、最も基本的なレベルであり、顧客が実質的に買っている基本的なサービスやベネフィットを意味する。ホテルの利用客は「休憩と睡眠」を買っている。

本件で取り扱う褐毛和牛にあてはめると、顧客は食材を買っていることになる。

(2) 基本製品

第2レベルでは、中核ベネフィットを基本製品に転換しなければならない。例えば、ホテルの部屋を構成しているのは、ベッド、バスルーム、タオル、クロゼットである。

本件で取り扱う褐毛和牛にあてはめると、肉そのものである。

(3) 期待製品

第3のレベルでは、期待製品、つまり、購買者がその製品を買い求めるときに期待する属性と条件の一式を用意する。ホテルの宿泊客は、清潔なベッド、洗い立てのタオルなどを期待している。

本件で取り扱う褐毛和牛にあてはめると、安心して食することのできる肉や取引上での信頼関係などが該当する。

(4) 膨張製品

第4のレベルでは、顧客の期待を上回る膨張製品を用意する。ホテルであれば、リモコン付きのテレビ、生花、迅速なチェックインとチェックアウトといったものである。

本件で取り扱う褐毛和牛にあてはめると、肉の販売に付随するあらゆるサービスを含む。例えば、入荷情報の配信、簡便な注文方法の採用、飲食店は特に需要に季節性を有することから、季節需要に応じた供給能力、部位ごとの特徴やサンプル提供、ストックスペースの限界を考慮したきめ細やかな納品対応などが考えられる。

(5) 潜在製品

第5のレベルは、製品に将来行われる可能性のある膨張および転換をすべて含む。ここでは、企業が顧客を満足させ、自社製品を特徴づける方法を模索しなければならない。数部屋を専有できるオールスイート型のホテルであるマリオット・タウンプレース・スイーツは、従来のホテル製品からの革新的な転換例といえる。

本件で取り扱う褐毛和牛では、将来にわたって継続的に課題になると考えられるが、第1フェーズにおいては、サシの入らないヘルシーな牛肉や糖質制限されて

いる消費者への食材として膨張させることができる。

このことから、本件で扱う褐毛和牛については、精肉そのもの以外にも製品となり得る要素があると考えられ、これらがすべて顧客に対する便益の束としての「製品」といえることとなる。付加的な構成要素も含めて製品・サービスをとらえることで、企業が顧客に提供しようとしている便益を、より包括的に検討しデザインすることができる。

5.4.2 価格

「顧客との関係を創造し維持するためには、企業は、製品・サービスの開発や改善に加えて、価格のデザインにも取り組まなければならない。いかに優れた製品・サービスであっても、適切な価格で提供しなければ、買い手は購買しようとはしないからである。」（「ゼミナール・・・」 P.69）また、「価格は、最も融通のきく要素でもある。製品特徴やチャンネルと異なり、すぐに変えることが可能だ。その一方で、価格競争は企業が直面する最大の問題である。しかし、多くの企業が価格設定をうまく行っていない。最も一般的な誤りは次のようなものだ。コストを重視しすぎた価格設定をしてしまう、市場の変化に合わせた価格改定をあまり行っていない、価格を市場ポジショニング戦略の本質的な要素としてではなく他のマーケティング・ミックスと別個につけてしまう、それぞれ異なる製品アイテム、市場セグメント、購買機会に対応した多様性を価格に持たせていない。」（「コトラーのマーケティング・マネジメント」 P.265,266）コトラーによれば、マーケターは製品の価格を設定する際に、6段階の手順を踏むとある。

- (1) 価格設定目的の選択
- (2) 需要の決定
- (3) コストの見積もり
- (4) 競合製品のコスト、価格、オファーの分析
- (5) 価格設定方法の選択
- (6) 最終価格の選択

上記のうち価格設定目的の選択と需要の決定について検討することとする。

コトラーによれば、価格設定目的には次の5つがあるとされている。「生存」、「最大経常利益」、「最大市場シェア」、「最大上澄み吸収」、「製品品質のリーダーシップ」である。このうち、当該事業プランでは、最大経常利益を価格設定目的とする。この目的では、「いくつかの価格候補の需要とコストを見積もり、経常利益、キャッシュ・フロー、もしくは投資収益率を最大化する価格を選ぶ。」とある。

次に需要の決定についてであるが、コトラーによれば、「各価格水準とそれに対応する需要の関係は、需要曲線に表される。通常、需要と価格は反比例する。価格が高いほど需要は減少する。ただし高級品の場合、需要曲線は時として右肩上がりの曲線を描く。価格が高ければ品物も良いと考える消費者がいるからだ。しかし、価格設定があまりに高すぎると、需要水準は下がってしまう。」（「コトラーのマーケティング・マネジメント」P.268）とある。そのため、需要を推定した上での価格の決定が必要となってくる。すなわち「何が価格感受性に影響を与えるのかについて理解すること」が必要である。ネイグは下記の9つの要因によって、価格感受性を低下させるとしている。

- 1、製品のパーソナリティが明確である
- 2、代替品についての買い手の認知が低い
- 3、代替品の品質を容易に比較できない
- 4、総所得に対して当該製品への支出の割合が低い
- 5、最終製品の総コストに占める割合が小さい
- 6、コストの一部を他の関係者が負担する
- 7、当該製品を以前買った資産と関連して使用できる
- 8、当該製品がより高い品質、高級感、独自性を有していると思われる
- 9、当該製品を保管できない

上記の9つの要因から本件で扱う褐毛和牛に対する価格感受性について考察してみると、1、については、明確であるとはいえない。なぜなら、国内に出回っている牛肉のうち95%超が黒毛和牛であることから、一般に本件で取り扱う褐毛和牛の認知そのものが低く、牛肉に関するパーソナリティ自体についても知覚するのは容易ではないからである。2、については、逆に代替品である黒毛和牛の方の認知が高いといえる。3、については、和牛を評価する「A5ランク」などのような評価基準が明確であり、代替品である黒毛和牛についての品質を評価することができてしまうことがわかる。4、5については顧客が飲食店のシェフと想定すると、本件事業プランにおけるターゲットとしている飲食店の原価率を推定してみると、例えば、12,000円のコース料理の中で、本件褐毛和牛の使用が50g程度であった場合の総売上に対する肉に関する当該製品への支出の割合は約5%前後となる。一般の飲食店と比較すると非常に小さいといえる。6、7、8については食品であるため本件では該当しない。8、については今後の課題となる。

次に需要曲線の見積もりであるが、コトラーによれば基本的な方法は3つあるといわれている。第1は、過去の価格、販売量、およびこの2つ関連を評価するための要素を統計

学的に分析することである。ただし、正しいモデルを作り、適切な統計手法でデータを当てはめるにはかなりのスキルを要するため、ここでは省略する。第2のアプローチは、価格実験を行うことである。製品の価格を変え、その結果を観察するというものである。第3のアプローチは、買い手に何種類かの価格を提示して、それぞれの価格で商品をいくつか購入したいと思うか答えてもらうことである。

本件で取り扱う事業プランでは、黒毛和牛の価格を参考にしながらも第3のアプローチをとり、価格を決定していくこととする。

5.4.3 流通

流通・販路に関しては、第1フェーズに関しては、直営店方式を採用する。以下「ゼミナール…」より一部抜粋。直営店方式を採用する場合、販売拠点の数やその拡大のスピードが犠牲になることも覚悟しなければならない。一気に全国津々浦々に自社の製品・サービスを流通させようとするなら、直営店方式は不向きである。一方、専門性の高い製品・サービスなら、販売拠点の数が限定されるため直営店方式を採用しやすくなる。このような課題や負担があるが、次のようなメリットがある。直営店なら、自社製品の販売価格を管理したり、販売データを入手したりすることが容易である。売り場のイメージの統一や、販売員の管理も行いやすく。また、買い手の購買行動の変化にあわせて、販売拠点の立地を柔軟に変更することも容易である。

上記のような課題やメリットを今回の事業の方向性に照らして鑑みると、第1フェーズでは、付加価値を高めた価格設定を行い、その価値を訴求していくことが最優先課題であるため、自社製品の販売価格の管理や販売データの入手は不可欠である。また、後に述べることとするが、当該マーケティング・ミックスと整合させた形でのブランド戦略が必要となってくることから製品のイメージの統一や販売員の教育・管理を徹底しやすい直営店方式を採用することとした。

また、第1フェーズでの標的となる顧客は飲食店であり、肉に関する知識レベルは一般消費者よりも高度であり、また、当該事業プランにおいて取り上げる褐毛和牛の安全性や信頼性を訴求するために求められる顧客とのコミュニケーションは複雑なものとなる。よって、チャンネル構想としては、直接販売が有効と考えられる。

5.4.4 プロモーション

プロモーションは、製品・サービスにかかわる情報を多数の人々に向けて発信する活動であるわけであるが、次の2点について、考慮しなければならない。

- ①「何を伝えるか」の選択（プロモーションのメッセージとして何を語るか）
- ②「どのように伝えるか」の選択（プロモーションのために、メディアをどのような組み合わせで利用するか）

プロモーションの分類としては、次の5つが考えられる。広告、広報、人的販売、セールスプロモーション、ダイレクト・マーケティングである。この5つをどのように組み合わせていくかを検討することとする。前段の流通・販路では、直接販売を行うこととしたことから、まず第1フェーズにおいて選択すべきプロモーションは人的販売が主となる。それと同時に新規顧客開拓のために短期的なインセンティブとしてサンプル提供やイベント開催等のセールスプロモーションを並行して行うこととする。

5.5 消費対応、競争対応、取引対応、組織対応の検討

5.5.1 消費対応

消費対応とは、消費者の購買行動を分析しながら分析をおこなっていくことである。顧客が意思決定する際の購買行動をプロセスとして整理すると、下記ようになる。

ステージ1：問題・ニーズの認識

自分の現在の状況と望んだ状態との間に違いを感じ、自分の理想的状態を考える。何かの問題がありそれを解決したいと思う。あるいは自分の満たされない状態を感じる。

ステージ2：情報検索

問題を解決し、意思決定するための情報収集をする。

ステージ3：購買代替案評価

情報検索ステージで得られた情報を基に、購買の代替案を形成し、ある基準を用いてそれら进行评估し、購買行動を起こす前に購入商品(カテゴリー)やブランドを選択する。

ステージ4：選択・購買

購買をするために実際に店頭などに行き、店頭で実際の購買をする。

ステージ5：購買後評価

購買後に実際に商品を使用して、満足、不満足の評価を下す。

上記のような購買プロセスの過程で顧客の心理状態が変化するものと考えられている。すなわち、まず、情報を探索することによって、製品やサービスについてまったく知らな

い状態から知っている状態になり、つまり「認知」して、さらに正確にその製品やサービスを「理解」して、好き（あるいは、嫌い）という「態度」を形成し、購入しようという「意図」を形成して購買に至る。つまり、認知、理解、態度、意図というプロセスを通じて、購買行動につながる。このプロセスを理解することで、打ち出すべき戦略も異なってくるのがわかる。すなわち、認知、理解、態度、意図のどのプロセスにボトルネックが生じているのかを調べることで、特にプロモーションの展開に差が出てくる。

本件にて取り扱う褐毛和牛の販売戦略との整合性から鑑みると、第1フェーズでは当該褐毛和牛の安全性及び信頼性を訴求することが最重要であるため、「理解」のプロセスに重きを置いたプロモーションを展開するために直接販売によって人的販売を推進するという戦略は、整合していると考えられることができる。

5.5.2 競争対応

次に競争対応についてだが、これは事業を取り巻く競争環境を明らかにしながら分析することを意味している。競争者の数に注目することで産業は次のような3つの状態に区分することができる。第1は、似たような製品・サービスを供給している、多数の企業が競争する「完全競争」。第2は、少数の企業が競争する「寡占的競争」。第3は、企業が1社しかいない「独占」である。また、競争関係をどのような面からとらえるかによって競争の性格は違ったものとなる。「ゼミナールマーケティング入門第2版」では次のように整理している。技術の共通性をベースとした競争の場を「産業」と呼び、事業構造の類似性をベースとした競争の場を「戦略グループ」と呼ぶ。産業という競争の場では、構造としての競争にかかわるさまざまな要因が企業全体の平均的な収益性に影響を与える。その中で特に重要なのが、「企業の数と規模の分布」「新規参入の容易さ」「差別化の程度」の3つの要因である。戦略グループは、産業の内部での競争のユニットとなる。「製品ラインの広さ」と「垂直統合の深さ」という2つの軸を用いることで、4つの戦略グループを識別することができる。

●競争関係の整理

「産業」

技術の共通性をベースとした競争の場

- ① 企業の数と規模の分布
- ② 新規参入の容易さ
- ③ 差別化の程度

「戦略グループ」

事業構造の類似性をベースとした競争の場

- ① 製品ラインの広さ
- ② 垂直統合の深さ

まず、技術の共通性をベースとした競争の場である「産業」について、①競争者の数と規模の分布について検討する。

次に②新規参入の容易さについて検討する。新規参入の容易さを決定づける参入障壁を生み出す要因は、下記の4つである。

- 1、初期投資の大きさ
- 2、特許や独自の技術
- 3、流通チャネルの閉鎖性
- 4、政府の規制

上記を参考とすると、本研究の対象となる事業体は、褐毛和牛の生産、肥育、販売まで一貫通のビジネスモデルを確立させているが、このビジネスモデルが可能となったのも初期投資をすることができたからである。牛の生産、肥育には、まとまった土地や牛舎の建築及び修繕などの設備投資が必要であり、また、もと畜(子牛)や繁殖牛の仕入れコストが初期投資として必要となる。土地の入手も通常の土地の売買とは異なり、農業委員会からの許可を取得できなければ入手することはできない。以上のような点から参入障壁は初期投資の大きさにおいて生み出されていると考えることができる。

最後に③差別化の程度について検討する。この点に関しては、市場に流通している牛肉のうち褐毛和牛は肉用牛の総飼養頭数のうち0.8%であり、非常に希少である。また、黒毛和牛と比べて肉質も異なり、また、飼育方法も放牧を行っている点、飼料に牧草を用いている点も差別化要因として挙げることができる。また、製品そのものだけではなく、製品の販売に伴うサービスについても差別化要因が確認できる。例えば、企業体で経営しており、飲食店に対する営業及び販売に関しても事業体として対応することができる。また、ターゲットとする顧客の近くに拠点を設けているため、きめ細やかな納品対応が可能である点も差別化要因として挙げることができる。

次に事業構造の類似性をベースとした競争の場としての「戦略グループ」について検討する。まず、①製品ラインの広さとは、「企業が取り扱う製品・サービスのカテゴリーの広

がりをとらえたものである。」②垂直統合の程度とは、「産業の垂直的な連関のなかでの事業の範囲をとらえたものである。」つまり、「産業の垂直的な連関のなかで、どこまでを企業が自社の内部に統合化しているかをとらえたのが、垂直統合の程度である。」

この点、本件で扱う褐毛和牛の事業では、①製品ラインの広がり狭く、②垂直統合の程度に関しては、牛の生産、育成、肥育、販売の一気通貫のビジネスモデルを確立させているため、広いといえる。

5.5.3 取引対応

「マーケティングを展開する際には、どのような垂直的連鎖構造（バリュー・チェーン）と水平的連鎖構造（バリュー・ネットワーク）とを通じて最終的な顧客に便益を提供するかを検討し、これらの構造をマネジメントしなければならない。」この点において、「垂直的連鎖構造と水平的連鎖構造をマネジメントするとき、「自社内で調達するか」「市場を通じて外部企業から調達するか」という2つの方法が存在する。この統合と取引という2つの方法の選択は、生産コストや取引コストの条件、経営資源の蓄積のメリットとデメリットなどを考慮して」行う必要がある。まず、垂直的連鎖構造についてであるが、牛の生産、育成、肥育、販売には、それぞれにインプットとアウトプットが存在することになる。この点、本件で取り扱う事業に関していえば、生産、育成、肥育、販売はすべて統合されている。次に水平的連鎖構造についてであるが、飲食店という実店舗も有していることから、部分的に統合がなされているが、実店舗の精肉消費量は供給量に見合ったものではなく、余剰となっているため、外部への販売へ踏み切ったという経緯がある。統合するか外注することで取引を行うかについての意思決定に関しては、取引コストと資源蓄積に関して考慮する必要があると考えられる。この点、本件で取り扱う褐毛和牛の競争優位性は、この生産、育成、肥育の一気通貫のビジネスモデルによって蓄積されうるものであるため、現状の統合モデルを流用することが重要といえる。

5.5.4 組織対応

これまで見てきたマーケティング戦略を遂行していくために、組織のマネジメントは必要不可欠のものであるといえる。この点で、「ゼミナールマーケティング入門第2版」によれば、3つの基本要件があるとしている。

- 1、分業
- 2、部門化
- 3、権限配分

分業は、すなわち組織の諸活動をどのように役割として配分していくかということであるし、部門化は、類似した機能をどのようにグループ化していくかということである。また、権限配分については、これらの役割間の指揮命令関係をどのようにデザインしていくかということの意味している。この点、第3章の内部環境分析でも触れたが、本件で取り扱う事業体の最大の弱みとして、当該事業プランに対して割くことのできる資源が限定されていることが挙げられる。そのため、上記に掲げた分業や部門化については、ある程度限定して考慮することが求められることになる。

5.6 ブランド戦略

最後に、ブランド戦略についても触れておくこととする。ブランドの諸機能には大きく分けて3つある。保証機能、識別機能、想起機能である。保証機能について、企業が自社の製品・サービスに同一の特徴ある名前やマークを付与し続けるのは、品質や属性の製品・サービスを供給し続けるという企業の意思表示となる。したがって、企業がブランドを付与することは、自らの製品・サービスの品質や性能に対する自信と責任を表明することといえる。第2に識別機能とは、製品・サービスを識別するための印となることから、企業にとって、自社の製品・サービスを他社のものと差別化する必要に迫られたとき、この識別機能が必要となる。差別化とは、自社の製品・サービスに他社の製品・サービスとの違いをもたせることであり、企業が差別化に取り組む基本的な理由は、価格競争をしないためである。

そして、第3にブランドには想起機能がある。ブランドの想起機能とは、ブランドが買い手に対して、ある種の知識や感情、あるいはイメージなどを想起させる機能をいう。ブランドの想起機能は、プロモーション活動を補完する。買い手は、製品・サービスを購入するたびに、必要な情報を一から収集するわけではなく、過去の経験にもとづいて意思決定を行う。この記憶の想起に関して、ブランドは「認知」と「連想」という2つの局面で影響を与える。ブランド認知は、そのブランドが構成する名前やマークがどれだけ人々に広く知られているかを示す。ブランド連想は、ブランドの提示と連動して知識や感情、イメージが想起されることをいう。このようにブランドには諸機能があることがわかる。本研究にて取り扱う褐毛和牛についても、上記のブランドの諸機能を発揮させるべくブランドを付与することとする。

第6章 中長期プラン（第2フェーズ）

6.1 規模拡大(原価低減)

最後に中長期プランとして、第2フェーズの方向性について触れておくこととする。先述の通り、安全な牛肉をより多くの消費者のもとへ届けたいという思いを実現させるべく、第1フェーズと第2フェーズとに2段階に分けて販売戦略を練ってきた。第1フェーズにて本件で取り上げる褐毛和牛の品質に見合った価値の訴求が実現できないことには、規模の拡大をすることは、本研究の対象となっている事業者にとってはマイナスのリスクを伴うこととなる。そのため、第1フェーズにおける価値の訴求は最優先事項である。当該価値の訴求が実現できたと仮定した上で、第2フェーズでは、広く一般消費者へ届けることを販売戦略の最大の目的とする。具体的には、販売数量を増大させていくために、牛の使用頭数の倍増を行う。そのためには、農地の入手に着手する必要がある。農地の入手といっても、一朝一夕には入手することができないため、第1フェーズにおいても並行して日ごろから地域住民とのコミュニケーションが必要不可欠である。また、規模の拡大に合わせて、コストの削減についても言及する必要がある。現状の飼料の取引は限定した数量に基づくため、コスト削減という意味においては改善の余地を残している。その点、第2フェーズにおいて規模の拡大が可能となった時点で、大量購入へとスイッチしていくことが可能となり、単位あたり原価の低減がなされることとなる。また、同時に効率的な生産体制を実現させるべく、牛舎の再設計を行う。第1フェーズでは、人的資源に依存していた状況であるが、第2フェーズに向けては、設備投資を行うことで機械化を推進していく。これにより、ルーティン作業の効率化を図ることができ、省力化により労働生産性の向上が見込まれる。

6.2 BtoB から BtoC へ

第1フェーズでは、ターゲット顧客をいわゆる BtoB である飲食店と設定していたが、第2フェーズでは広く一般の消費者へと広げていく。そのためには、下記のように新たな販売戦略を構築していくこととする。

第2フェーズの販売戦略を再構築する際に重要なことは、第1フェーズにおいて策定したコンセプトと一貫性がとれていることであると考えられる。そのため、ターゲットは、第1フェーズにおいて設定した飲食店に来店していると想定される消費者がメインとなる。また、ポジショニングは第1フェーズと同様に「安全な和牛」とし、コンセプトにおいても一貫性をもたせることでブランドイメージを確立させていく。

マーケティング・ミックスについてであるが、まず製品については、一般消費者向けに製品ラインを拡張し、調理しやすい形態に整えていくことが必要である。また、実店舗で

の営業販売の経験を活用し、精肉販売のみならず、褐毛和牛に合った調理の方法を教える料理教室なども開催していく。この料理教室によって、褐毛和牛の魅力と安全性を訴求していく。また、飲食店への営業経験を活用し、営業にてヒアリングした情報を用いて、消費者の牛肉の取り扱い方やおいしい食べ方、保存方法などを教育していく。これらすべてのサービスを含め、「製品」と定義する。

次に価格であるが、第1フェーズと同様に付加価値をもたせた価格体系を維持させていくことが重要であり、品質に見合った価格設定にすることで、消費者に対してもその価値を感じてもらうことが重要である。

そして、流通・販路に関しては、インターネット販売に着手する。広く一般の消費者への流通を検討するにあたり、実店舗のみでの販売では物理的に顧客へのリーチが限られてしまう。そのため、インターネットを活用することで、より顧客までのリーチの距離を縮めることができると考える。

プロモーションに関しては、第1フェーズにおいては、資源の制約及び直接販売との整合性から人的販売及びセールス・プロモーションに依存していたが、第2フェーズでは、パブの活用を検討する。第2フェーズにおいて、規模を拡大するといっても広告に予算を割くことができる規模ではない。そのため、パブを活用し、消費者の認知と理解を高めることとする。

第7章 研究の結論と意義

本研究では、肉用牛のうち褐毛和牛という希少な牛肉に関わる販売戦略を主軸として議論を進めてきた。今回、一つの戦略として、まず第1に本研究で取り上げた褐毛和牛の品質に見合った価値を訴求し、第2フェーズとして規模を拡大していくというプランを提案しているが、当該事業プランを実行していくにあたり事業体において実現可能かどうかという点を特に重視した。そのため、なるべく実際の現場での声を多く取り入れたものとなるようにし、販売戦略のみが一人歩きすることなく実際に事業活動として取り入れられるように注意した。また、一番重要であり、ビジネスの根幹でもある顧客価値について、再考する機会となった。牛肉のもつ顧客価値とは何か、そして消費者にとっての牛肉に対するあるいは、食に対する価値判断はどこで行われているのかというものを一から捉える必要があった。

今回の研究では、優れた製品を有しながらも何らかの要因によって期待売上高あるいは利益を達成できていない事業を限られたリソースの中でどれだけ増大させることができるかについてという点に主眼を置き研究を進めてきた。第1フェーズでは、日本における食の現状を把握することが重要であり、安全な食べ物の必要性を十分に理解した上で、販路を開拓していく。品質に見合った価値を訴求し、事業継続に必要なだけの利益を確保する。その上で第2フェーズにおいて、より多くの消費者へその価値を訴求していくために規模を拡大していくものとする。このような経路を辿ることで、当該事業体や同様の課題を抱えている事業体や同規模の事業体において、アイデア創出のきっかけになり、再現可能性のある事業として定着することができれば、社会的意義も大きいと考えている。

第8章 謝辞

本研究を進めるにあたり、多くの方々のご指導やご支援を賜った。

主査として指導いただいた余田拓郎教授には、実務に没頭しすぎていつも近視眼的になってしまう私に対し、問題の本質を緻密に捉えることの大切さや体系的に吟味する大切さを丁寧にご指導いただいた。副査を引き受けてくださった井上教授には、実務的な視点にはっとさせられることが多く、卒業後にも役立つヒントを数多くいただくことができた。また、小林教授には、一度立ち止まって俯瞰してみる視点をご教授いただき、心から感謝している。

また、余田拓郎研究室の同期生は、世代、価値観、興味を持っている分野、すべてにおいて、多様性に富んでおり、ゼミでの議論を通し、自分にはない発想や着眼点、解決のヒントを数多く得ることができた。ついつい脱線してしまいがちな私の道しるべを示してくれたのも大変ありがたく、また、同時に私のプランに対して楽しそうに耳を傾けてくれたのも大変励まされた。あらゆる場面で助けていただき、感謝の気持ちでいっぱいである。

最後に、本研究はもちろんのこと、ビジネススクールへの進学を志して以来今日まで、公私ともに励ましサポートし、時には先輩としてたくさんの指導と助言をくれた W 氏には心から感謝している。

2017年1月

矢野 志保

第9章 参考文献、参考資料

《参考文献・資料》

農林水産省生産局畜産部「畜産をめぐる情勢」公表資料

農林水産省「平成 26 年 本格的議論のための肉用牛・食肉関係の課題」

農林水産省「食肉流通統計」

農畜産業振興機構「月別肉用子牛取引状況表」

農林水産省「平成 26 年 肉用牛生産費」

農林水産省「食料需給表」

厚生労働省「国民健康・栄養調査結果の概要」

日本経済新聞 夕刊 2016 年 11 月 30 日 1 ページ

日本経済新聞 朝刊 2016 年 8 月 19 日 19 ページ

日経 MJ（流通新聞）2015 年 8 月 10 日 14 ページ

《書籍》

石井淳蔵、栗木契、嶋口充輝、余田拓郎著「ゼミナールマーケティング入門第 2 版」日本経済新聞出版、2014 年

笠原英一著『強い会社が行っている「経営戦略」の教科書』中経出版、2013 年

フィリップ・コトラー著、恩蔵直人監修、月谷真紀訳「コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編」株式会社ピアソン・エデュケーション、2007 年

ケビン・レーン・ケラー著、恩蔵直人監訳「戦略的ブランド・マネジメント第 3 版」株式会社東急エージェンシー、2010 年

ローナ・ピアッティ＝ファーネル著、富永佐知子訳「牛肉の歴史」株式会社原書房、2014 年

デービッド・アーカー著、阿久津聡訳「ブランド論—無形の差別化をつくる 20 の基本原則」ダイヤモンド社、2014 年

根来龍之著「事業創造のロジック ダントツのビジネスを発想する」日経 BP マーケティング、2014 年

山田英夫著「競争しない競争戦略」日本経済新聞出版社、2015 年