

儲かる和牛経営を実現するために (IV)

—儲けに関与する要素や技術のバランスが大切—

(3) 付加価値的 (品質～販売的) 要素について

全国和牛登録協会 西田孝雄

「牧草と園芸」第5号連載

苦勞して生産した品物がいくらに売れるかによって、経営努力や成否が決定的影響を受けることは当然であるが、付加価値的要素という言葉の意味を一口で説明すれば、ここでは生産した子牛が一体一頭いくらで売れるかといことになる。そして子牛がいくらで売れるかということは、基本的には需給関係によって決まるといえるであろうが、ここでは主として生産経営技術に直接結びついた品質的要素について考えてみることにする。

品質と付加価値の関係

経営の基本方針が論じられる場合、いつも『質か量か』という問題が重要課題となる。

第2次産業革命の推進力として戦後の経済発展の軸となった大量生産方式が、最近貿易自由化や円切上げ問題などを契機として、急速に量から質重視傾向を強めようとしていることは御承知のことであろう。また和牛肉をめぐる識者の間でも

量か質かという意見がいつも対立し、和牛の指導層や生産者はいまだにこの問題では迷い続けているのが実情だといえるであろう。

余談になるが、この質と量という命題はどこの世界にもある論題であるとみえて、有名な物理学者であり随筆家でもあった寺田寅彦博士も『質と量と統計と』という随筆でこの問題を論じ、「質的に間違っただけの仮定の上に、量的に正しい考究をいくら積上げて科学の進歩にはほご紙しか貢献しないが、質的に新しいものの把握は、量的に誤っていても科学の歩みには一大飛躍を与えるものである。ダイヤモンドを掘出せば加工はあとからできるが、硝子は磨いても宝石にはならないのである」として量の成立する前提として質の重要性を説いている。和牛の経営でも経営規模の拡大や、儲かる経営を実現するためには、その品質の向上が必須前提となっているように思われるので、以下その証左を2～3示してみよう。

牧草と園芸 11月号 目次

緑作植生シリーズ (4)	……表紙 2
品種の解説 (2)	……表紙 3
□和牛経営のカンドコロ (4)	
儲かる和牛経営を実現するために	西田孝雄…… 1
□緑作シリーズ VII	
イタリアンライグラスの緑肥栽培試験	上原昭雄…… 7
□夏型草と冬型草の周年平衡利用 (3)	野田博・谷口長則…… 9
□りんごのわい性台木について	細貝節夫……10
□野ネズミの駆除と殺そ剤	高安知彦……13



放牧によるホルスタイン雄牛の肉育成
(雪印種苗KK長沼農場)

① 優良牛と不良牛を飼育した場合の損得

同じ労力や飼料代を掛けながら、さて子牛を市場に出してみると、高いものと安いものでは倍：半分ぐらいなら普通で、時には5:1ぐらいの大差がつくことは生産農家なら、毎年何回か身をもって体験されることであろう。第18表は、この辺の様子を示した宮崎大学の調査結果であるが、優良牛を飼育するほど、その子牛の発育がよく、市場単価も格段に高く経営上有利であることがよく示されている。

また、全国和牛登録協会が母牛の良否と子出しの関係を調べた結果でも毎回、たとえば第19表のごとく、母牛の血統の良いものほど、また登録審査得点の高い親ほど、明らかに良い子牛を生産することが、はっきりと証明されている。なお子牛の発育面でもこのことが如実に実証されているが、これらの実態については同協会発行の「和牛百科図説」や「和牛登録必携」を参照されたい。

第18表 母牛の登録点数と子牛の体重およびセリ市場単価の関係

母牛の登録点数	205日齢体重 (kg)		体重1kg当り価格 (円)	
	雌子牛	去勢子牛	雌子牛	去勢子牛
75点未満	163 ^a	185 ^a	287 ^a	302 ^a
75点級	172 ^b	200 ^b	369 ^b	328 ^b
76点級	177 ^c	200 ^b	411 ^c	334 ^c
77点級	183 ^d	204 ^c	500 ^d	343 ^c
78点以上	191 ^e	210 ^c	717 ^e	361 ^d

(注) 昭和44年宮崎県、都城市場、雌子牛1,291頭、去勢子牛1,950頭の調査結果。縦列の平均値間で右肩の符号の異なるものは5%水準で有意差のあることを示している。

ところが、俗に「良い牛は手が掛って飼いが難く、良い子牛を生産しようとするが大変高くつく」という非常な誤信があり、「少々安い子牛でも生産費を掛けずに量をこなせば儲かる」という危険な錯覚が未だに一部で盲信されているようである。

これが誤りで、粗放一点ばりで手抜きをすると、維持機能だけに経営努力が使い果されて、肝心な生産機能(儲けのかんどころ)を進んで犠牲にするという最も愚かしい結果になってしまうという事は既述の通りである。

また、登録審査で優良牛に格付された牛は、産

第19表 母牛の血統、審査得点と産子の審査得点分布(%)

(昭和45年・全国・雌牛)

母牛 産子の得点	2代登録牛				1代補助牛の子	
	母牛78点以上	母牛77点級	母牛76点未満	2代登録全牛	登録牛	の子
75点級	6.2	13.5	24.1	17.3	21.2	35.3
76点級	12.9	21.2	30.4	24.4	33.5	36.0
77点級	51.0	50.4	39.1	45.8	40.0	26.8
78点級	21.4	12.1	5.7	10.2	5.0	1.9
79点級	5.5	2.0	0.54	1.7	0.31	0.05
80点級	2.2	0.52	0.13	0.49	0.02	0
81点級	0.81	0.22	0.02	0.18	0	0

牛経済上からも牛の飼育生理的見地からも、最も能率がよくなるように研究作成された審査標準によって、儲け易く飼いが易いものと認められたものであって、特別に劣悪な飼育条件下でない限り、より物食いがよく、より飼料効率の高い、より泌乳能力の優れた、より飼いが易い牛が選ばれている筈である。

この事実は、次の第20表の岐阜県種畜場の調査結果にも、はっきりと認められており、優良牛の産子ほど所謂放収適性にも優れ、飼いが易く発育もよりよいことが証明されているので、前記のごとき誤解に惑わされぬことが肝要である。

㊤ 牛肉も大衆食品になったが、やはり御馳走であるとの認識が大切

大衆肉という言葉が流行している。そして和牛肉も今後は大衆肉を目指して、所謂赤肉生産を主流とすべきだという主張がある。

確かに国民所得の増大とともに、牛肉の消費は急増を続けており、最大の消費地である東京でも年々50%に近い物凄いほどの伸びを示している。このため和牛は勿論、乳牛の若雌や搾乳牛まで食いつぶして牛肉はなお不足する有様である。

所得の増大と食肉の消費傾向の関係を調べた中央畜産会の発表をみると第11図のごとくで、年間所得200万円を越える階層から、急に牛肉を他の肉類よりもより多く求めるようになるという傾向が実にはっきりと認められており、牛肉は他の肉類とは消費傾向を異にしていることが分る。すなわち、牛肉は所謂『所得弾性値』が最も高い食

第20表 放牧地区と舎飼い地区の子牛体重と
母牛登録点数の関係

市場	性	母牛の登録点数					
		75点未 kg	75点級 kg	76点級 kg	77点級 kg	78点以上 kg	全平均 kg
T市場	舎飼地区	—	211	206	210	219	211
	去勢	—	217	224	233	237	230
K市場	放牧地区	155	158	156	177	198	169
	去勢	174	179	194	198	240	195
(附)	収牧後10日以内	頭1	頭3	頭1	頭3	頭1	頭9
	上場までの舎飼日数11~40日	16	113	117	92	59	397
	41~70日	4	10	7	13	5	39

- (注) 1 附表にみるように収牧後の舎飼日数には牛の良否による差はない。
 2 母牛の登録点数のよいものほど、放牧と舎飼いとの子牛体重の差が少ない。
 3 舎飼いされた場合には、子牛の体重には母牛の登録点数との関係があまり認められない。
 4 放牧地区の子牛の体重は、母牛の登録点数により大差があり、母の得点の高いものほど、子牛の体重が重い。

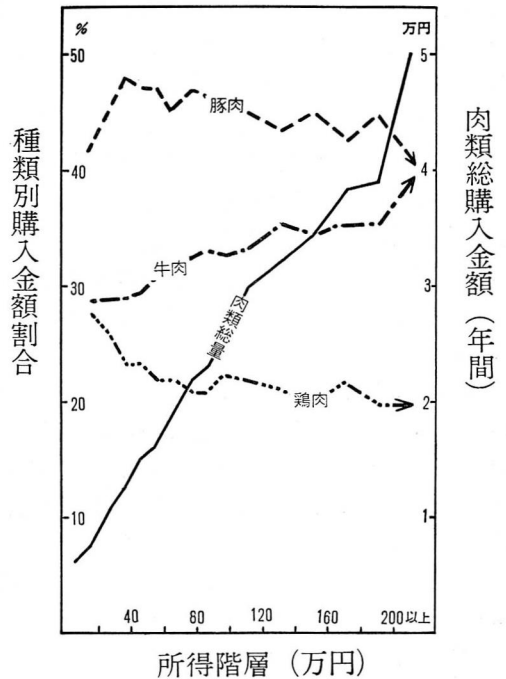
品に属すること、換言すれば国民所得の向上にもなって、牛肉も大衆食品となりつつあるが、豚肉や鶏肉などに比べるとやはり御馳走として相当高級な位置づけにあることは間違いないものと思われる。

この事実は、食肉業界の代表紙たる食肉通信が、本年頭の特別社説として掲げた『牛肉問題の展望』のなかでも、「最近1年間だけをとってみても、牛肉の消費傾向は1ランク高級化し、その平均は(中)から(上)に移る傾向が明らかであり、わが国においても日本独特の良質標準肉が消費の中心に形成されつつある。大衆肉とはけっして低質肉ではなく、良質肉であることを、これからの牛肉問題を論ずるにあたって重要な前提としてはっきりさせておきたい」と力説している事実などからも筆者の独断ではないものと確信している。

識者や指導層の中には、安価な牛肉供給という大義明分から、所謂赤肉生産本位の大衆肉論を説く向きも少なくないが、現実の消費動向が前述のごとくであり、また生産面での年間僅かに1産の

第11図 所得階層別肉類購入金額と
種類別購入割合

(昭和42年)



み、莫大な母牛の維持経費といった大きなハンデを考えると、牛肉を他の食肉同様、単なる動物蛋白資源視して、その高級食品としての位置づけを軽視することは、少なくとも日本の現状~近い将来の見通しに照して危険な誤りであるといえるであろう。

数年前、アメリカの世論調査で「所得が倍増したらまず何を望むか」という問題を調べた結果が公表されたことがあるが、その願望の第5番目に「欲しい時にウマイビフテキが食いたい」というのがあった。これは第4番目の「子供に全部大学教育を受けさせたい」という答えに次ぐもので、アメリカほどの富裕国ですら牛肉はなお御馳走の座を確保していることが分るのである。また最近、アポロ計画の縮小により、失業した高級技術者の奥さん達が、牛肉を豚肉や鶏肉に切り換えて家計をしのいでいる……といったニュースを見るにつけても、牛肉がやはり高級食品であるという

判断は間違っていないと確信している次第である。

わが国でも、「今晚は牛肉だ」という場合には、「今晚は動物蛋白を攝ろう」ということでなく、「今晚は御馳走にしよう」という意味あいが強い管であり、「ピフテキだ」といえば最大の御馳走の代名詞に近いのが現実である。この現実を無視して、赤肉論者の主張するような「サン」の全く入っていないような低質牛肉を生産供給した場合、牛肉に『ウマサ』を求めている消費者が果して満足してサイフのヒモをゆるめてくれるであろうか？ またそのような赤肉生産なら、本当に生産費が大幅に下って生産者も十分に儲け得るのだろうか？ 冷静に現実を直視して熟考してみることが必要である。

ただ、ここでお断りしておくが、筆者は「サン」がプラス5あるいはそれ以上といった超高級霜降り肉心酔論者ではないという点である。すなわち、私は前述したように、現在和牛が日本独特の肉用種として狙っている若齢肥育（仕上げ日齢15～17ヵ月）で体重520～550kg、1日増体量1～1.1kg、脂肪交雑プラ3前後という目標が、消費・生産両サイドから、また和牛の現状や改良面から平均的に最も効率がよく、付加価値を高めやすいものと考えている訳である。

② 品質の向上によって付加価値は急向上する

商品の値段というものは、一般に品質と正比例して少しずつ高くなるというものではない。平均的～標準的品質の商品を中心にして、より品質のよいものは急激に高く、より低質の品は極端に安くなるというのがむしろ原則である。ことに高級品として位置づけられるような品物ではこの傾向の強いことを重視することが儲かる和牛経営を実現するためには大切である。

たとえばリンゴの例でみても1こ200円もするような「むつ」や「ふじ」といった高級品とその1/5～1/10で買える普通のリンゴの品質（味）や栄養価値を比較して、その間に正比例的関係を見出そうとしても、それは困難であろうし、5万円台のステレオと20万円もする高級ステレオの価格差と人間の耳の聴音能力の関係から、この価格差を理屈づけようとしても、それだけの秀れた耳

をもった利用者を見出すことは容易でないであろう。

これらは、いずれもより秀れた品質に対する満足感は品物の付加価値を飛躍的に高め得るものだということを実証しているが、子牛や牛肉の価格形成についても、こうした事実が厳存することはご承知の通りである。従って、今後鶏肉、豚肉、乳用雄子牛肉あるいは輸入牛肉などの増加趨勢を考慮するとともに、他方国民所得の増加により間もなく年収200～300万円という所得階層が中心を占め、それ以上の階層も益々増加するのであることなどを予測すると、「よりウマイ牛肉」すなわち和牛肉の消費も今後急速かつ大幅な増大を続けることが予想されるけれども、その場合でも、食肉類の需給全体から眺めると、和牛肉は今後もある程度までマージナルサプライヤー（部分供給者）的傾向を強めて行くものと考えられる。そして、もしそうだとすれば、マージナルサプライヤーとして今後も儲けを実現確保して行くためには、前記の品質の保持～向上が一段と重要な条件となるものと思う。部分供給者が安値競争に巻き込まれることは破産に繋がるというのが業界の定説だからである。

市場的（販売的）要素と付加価値の関係

俗に『経営の生命は販売にあり』と称されるごとく、この問題は経営を論ずる場合超重要要素ともいうべきものであるが、筆者には不適任な課題であり、編集部からの求めともいささか離れすぎるので、今回は触れないままでご勘弁願いたい。

(4) 儲けに関与する各要素のバランスの重要性について

以上屢々述べ来たった儲けに関与する諸要素から、どのような仕組みで儲けが生みだされているかを一口で説明すれば、第1図でもちょっと触れたごとく、儲けの多寡は各要素の掛け算関係によって左右されるということである。

すなわち、前記各要素から生み出される利益が加え算的に累積されて儲け（粗収益～生産性）の大小が決まるのではなく、これが掛け算の関係によって決定されるという認識が経営の成否を決める重要なポイントとなる。この点を第12図およ

第12図 儲けに關する各要素間のバランスと粗収益（生産性）の大小

バランス例	N (数量的要素)	×	S (回転・速度的要素)	×	V (付加価値的要素)	=	G (粗収益～生産性)
高位バランス	2n	×	2	×	2	=	8n
中位バランス	1n	×	1	×	1	=	1n
低位バランス	0.5n	×	0.5	×	0.5	=	0.125n
アンバランス	(イ)	×	0.5	×	0.5	=	0.5n
	(ロ)	×	0.5	×	2	=	1n
	(ハ)	×	2	×	0.5	=	2n

(註) N要素に付している数字は主として集約度（草の生産利用技術および飼料体系の合理性・経済性）を示し、nは経営規模を示すものと考えられたい。

び第13図で説明してみよう。

第12図の中位バランス欄の1という数字は各要素について損益分岐点を少し上まわり、経営として最小限の所得が確保出来る程度の水準を意味するものとし、1以下の水準ではその要素からの利益は期待できない、1以上であれば数字相応の儲けが生ずるという考えで各欄の掛け算を試みて見て頂きたい。そうすれば、各要素とも揃って水準が高い場合には、この例でも8nという予期以上の生産性があがるのに反し、一部に相当高水準の要素や技術が備わっていても、一つでも低水準の要素が混じってバランスがくずれると、アンバランス例欄のように経営全体の生産性は予想外に甚だ低いものになってしまうこと、また、経営が成立するためには少なくとも、どの要素についても1以上の水準を保つことが必要であり、1以下の水準の要素を残したままで、いくら得意な分野に資金や努力を集中しても、いたずらにロスが多くなるだけである——たとえばアンバランス(ハ)例のごとく1つだけ5割引きの要素が混じっていたために、他の分野が努めた2倍の努力もすべて5割引という結果になってしまうということなど経営におけるバランスの重要性がよくご理解頂けるものと思う。

第13図は、上記の考え方を図で示したものであるが、この図は、施肥効果における『最小律』の説明に用いられるドベネックの桶の応用であるから、多くの読者にはおなじみの桶であろう。ただこの図ではカップの底の大小が経営規模を示し、



第13図 利益計量カップ

側板が各経営要素～技術水準の高低を表わし、カップに残る水の量が粗収益～生産性の多寡を示すものと解されたい。

のと解されたい。

この図から、この経営を合理化するために、まずなすべきことは、牧野の利用と繁殖技術の向上であって、この両者をそのままにしておいて、いくら得意の改良や飼料生産分野で頑張ってみても、その成果は労多くして効少ないことになることは自明の理であるし、このままで強引に経営規模の拡大を図っても、投入資金や努力の大きさに対して収益の増加は微々たるものに止まってしまうことも推測願えるであろう。また一方、もしこの桶の側板を揃って高くしておけば、底面を大きくする（経営規模を拡大する）ためにながりの資本を注ぎ込んでも、予期以上の収益の増大が実現することなども容易にご理解頂けるものと思う。

このような理論をもっと具体的にして、それぞれ生産農家自身が、自からの経営各要素の水準の高低と、各要素間のバランスの現状をはっきりと知った上で、もっともコスト・イフェクティブな（資金投入効果のより高い）合理化目標や方策を考えて貰おうとして試作したのが第14図の経営技術診断表である。

この図は経営バランス用の算盤ともいえるべきもので、和牛界の現況のように、技術者が経営分野の指導まで兼ねなければならぬような場合、自分の専門技術分野だけから万事を解決しようとして総合判断を誤るといった技術者の通弊を予防して合理的な指導が行なえるという点でも大いに役立つものと考えている。

この折線式のバランス診断法は、経営的なもの

項目	草 作 り	改 良		繁 殖		育 成	
	専用畑反当り 収 量	審 査 飼育頭数	牛 群 得 点	初 産 月 令	分 娩 間 隔	離乳時 体 重	12ヵ月齢 体 重
高	15トン	78点	上	24ヵ月	12ヵ月	♀180kg	♀300kg
中	12トン	76点		28ヵ月	14ヵ月	♀150kg	♀240kg
低			下				

第14図 経営技術診断表(例)(経営バランス用算盤)

- (註) 1 この診断表を牛舎入口等に掲げ、各農家の現状を○印で示す(凡そでなく、実測〜坪刈り、台帳調査等により正確な現状を把握せしめること)。
- 2 各項目の現状(○)を折線で結び、この折線がなるべく水平に、しかも安全圏内に入るよう指導する(この例では草作り技術の向上と分娩間隔の短縮に重点を置いて指導する)。
- 3 全項目が安全圏に近づいたら、それ以後は有利な立地〜得意な項目を伸ばすことに指導の重点を移し集中指導する。

あるから、すでに利用しておられる方もあることと思うが、儲かる和牛経営の大きな盲点である ①各経営要素〜技術の現状認識の曖昧さ、②各種経営要素〜技術のアンバランス、③経営努力集中方向(分野)の誤認という重要課題を一挙に解消できる有力な武器だと確信しているので、是非ご活用をお願いする次第である。

おわりに

バランスの重要性を説きながら、本稿も大ブロンキ的題名と中身は甚だ不釣合な駄文の連載に終始し、あるいはかえって読者諸君を迷わした点もあったのではないかと心配している。機会があれば、後日不備を補

の考え方を植えつける方法の一つとして、初級管理職の養成教材などによく用いられているもので

いたいと考えているが、疑問点その他につきご批判とご叱正を賜れば幸甚である。

社団法人日本種苗協会の発足

優良種苗の育成普及のため戦後、全国種苗業者の連絡協調の機関として、全国種苗業連合会(通称、全種連)が23年の永きに亘って歩み続けて来たが、今回諸般の情勢に鑑みその体質改善を図る目的で、全種連を発展的に解消し、新たに「社団法人日本種苗協会」を設立することになり去る9月19日創立総会を開催しその発足を見る事が出来た。

日本種苗協会設立の趣旨は大要次の通りである。

- 1 国民の食生活に欠くことの出来ない生鮮な野菜と、生活にうるおいを与えるための花卉類の需要は年とともに増加し、その内容も高度化し多様化しておること。
- 2 国民生活の一層の向上のため良質な園芸農作物の安定的供給は重要な国民的要請となってきたこと。
- 3 以上の要請に応えるためには、その生産の基礎である優良種苗の確保と安定的供給のため、生産流通の改善合理化が緊急な課題となってきたこと。
- 4 さらに園芸種苗の国際交流も年々増加しつつあり、これに対処するためにはわが国種苗業界においても、F I S(国際種子連合)に加盟して種子の国際交流の円滑化に努め、対外的にも協力体制の強化が必要であること、等が主要な背景であるといえよう。

日本種苗協会の事業として次の諸点が計画されている。

- 1 園芸種苗等の生産、流通の改善等調査研究に関する事業
- 2 優良園芸種苗等の普及促進に関する事業
- 3 民間育種の助長等に関する事業
- 4 採種用原種の遺伝質の維持および向上に関する事業
- 5 官公立試験研究機関育成原種の配分への協力に関する事業
- 6 品種名称の命名基準の作成等に関する事業
- 7 国際種子機構との連携に関する事業
- 8 会報の発行に関する事業

以上が日本種苗協会創立の目的であり事業であります。本使命の達成のためには、会員の大小、または中央、地方の別を問わず一致協力、和の精神をもって、公益法人としての責任を果さなければならないと思う。

尚会員は、全国種苗業者約1,300社(店)で北海道では60社の加盟が行なわれる。

初代会長には前、全種連会長であった京都の石原弥一氏が選ばれ就任したが他に別会長3名、専務理事2名、常務理事5名、理事50名、監事3名がその任につき、当社五十嵐清社長も理事として協会の運営に協力することになった。

事務所は、東京都文京区本郷2丁目26-11に置かれた。