

三井物産のブロイラービジネス — 1960年代から1970年代を中心に —

平井 岳 哉

はじめに

日本では明治時代以前からも獣肉食が行われていたが、飼育された動物の肉が食べられるようになったのは明治以降のことであった。しかし、一般家庭で牛肉や豚肉などの畜産食品が普通に口にできるようになったのは、経済成長による国民所得の増大で食生活の質が向上した1950年代以降のことといわれている。畜産食品の消費増大によって国民の健康は増進した。⁽¹⁾

本論文では、戦後の国民の有力な蛋白質の1つを形成した食用鶏（ブロイラー）をとりあげるものである。ブロイラー (broiler) の定義は、以下のものである。鶏肉を生産することだけを目的として育種改良された鶏である。1970年代においてブロイラーは14週齢未満（約3ヶ月）の肉用若鶏の総称であったが、その後生育期間は短縮され、近年では6～12週齢（12週齢で約2ヶ月半である）の肉用若鶏を示すようになっていく。丸焼き (broil: 焼き網やグリルを使って直火で焼く) で食用にすることが多かったため、この名がつけられたが、この言葉は戦後アメリカから持ち込まれたものである。なお現在のブロイラーは、品種的には白色ロック種、白色コーニッシュ種、ロードアイランドレッド種、ニューハンプシャー種という4つの肉用種もしくは卵用兼用種の交雑種である。⁽²⁾

ブロイラーのもつ飼育の優位性として、成長までのスピード（飼育期間の短さ）と飼料消費の少なさがあげられる。まず出荷日齢に関しては、ブロイラーでは2ヶ月半未満での出荷が大半であり、牛（成牛まで約2年）・豚（成豚まで約1年）と比較しても時間的な短さは顕著である。また飼料の摂取量は、7週齢の雄雌平均値では、週当たり約1250グラムで、全期間では5.5キログラムである。平均体重を約2.75キログラムとして、通算の飼料要求率は（飼料摂取量を体重で割った数値）はほぼ2.0である。この数値の逆数 (0.5) は飼料効率といい、この数字

は飼料の半分が体成分に転換されたと見なすことができる。この値はすべての家畜の中で最高の数値である。⁽³⁾

1960年代以降の鶏肉供給量の飛躍的な伸長の背景には、畜産業における近代的経営手法の導入がその要因としてあげられる。総合商社のうち三井物産は戦後の間もない時期からブロイラービジネスにいち早く参入して、事業の近代化と規模拡大の実現に貢献した。本論文では、1960年代から1970年代頃の三井物産のブロイラービジネスに焦点を当て、その事業の概要と特徴、さらには事業拡大の成功要因を考察するものである。

1 ブロイラービジネスの概要

(1) アメリカにおけるブロイラービジネス

ブロイラー産業が誕生したのは、1920年代のアメリカ東部のデラウェア州といわれている。初期の産地として、デラウェア以外に北東部のメリーランド、バージニア、ニューヨーク、メインの各州があげられる。フィラデルフィアやニューヨーク、さらには水運で五大湖周辺といった消費地に近接し、しかも鶏肉が高価格で販売できたことから、地域の農家が競ってブロイラーの生産を行い始めた。規模の大きい生産者では専用飼料を採用し始め、飼料会社の中には飼料販売のために生産農家に資金の貸し付けを行うものも現れた。当初の出荷は生鳥で行われていたが、輸送途中に水分と飼料の補給が必要になるなど輸送費が負担となった。そのため産地に処理場が設置されて1940年代初頭からは屠体での出荷に移行した。同時期、冷蔵設備が普及して、屠体出荷は冷凍貯蔵が容易だったこともあって通年での安定的な生産と供給が可能となった。またデラウェア州のブロイラーの飼育では、夏期の高温と害虫発生への対策として、気候が涼やかなニューイングランドで孵化した雛を購入することになり、孵化場と生産

者が分離するのが一般的となった。⁽⁴⁾

屠体処理によって輸送費が全コストに占める比率が低下したことを受けて、1940年代以降、アーカンソー、ジョージア、アラバマ、ミシシッピ、テキサスなどの南部各州でもブロイラーが生産されるようになった。生産者にとって、年1回の収穫である綿花に対して年に数回の収入機会をもつブロイラーは魅力的な生産物であった。その後屠体処理後に内臓などの不要部分を除去する中抜きが普及したことから、輸送費が低下して東部各都市への販売も可能となった。中抜きは、処理場を持たない各地の中小都市の小売店のニーズに合致して、販路は東部以外に全米各地に拡大した。また処理場では機械化が一部の工程にとどまっていたことから作業には多くの労働力を必要としたが、南部各州の人件費は北東部各州の人件費よりもはるかに安かった。こうしたことから、南部のブロイラー生産では数多くの農家や業者が生産に参入して、南部におけるブロイラーの生産量が増大した。その中で一部の生産者の中では生産規模を次第に大型化させ、経営でもブロイラー専業へと変化していった。こうしたことにより1950年代には南部は、北東部と並ぶブロイラーの生産地域へと成長した。

アメリカのブロイラービジネスにおいては、生産地では孵化業者—生産者—集荷業者—処理加工業者を経て、その後消費地では卸売業者—小売業者へ流れるルートと、食品会社やスーパーマーケット企業へ流れるルートの2つの流通経路が形成された。生産面ではブロイラー専用種鶏の開発や飼育舎での飼育環境の改善、さらには飼料の改良などが並行的に行われた。またブロイラー飼育では、飼料費が全生産コストの65%を占めていた。そのため飼料取扱業者（飼料販売業者）は生産者との間に、価格と生産の変動リスクをどちらか一方もしくは双方で負担する契約生産方式を採用して、このやり方が普及した。同様の契約は、集荷業者（飼料商が兼ねる場合が見られた）と卸売業者、もしくは集荷業者と食品会社・スーパーマーケット企業との間にもみられた。⁽⁵⁾

こうしたことなどから、アメリカのブロイラービジネスでは、流通経路を構成する各工程が密接につながるとともに、経営の大規模化と近代化が進み、アメリカのブロイラービジネスは1950年代にはシステムの産業としての様相を呈するようになった

のである。

(2) 日本におけるブロイラービジネス

日本では、古くから鶏肉を食べる慣習があった。その際、西日本の一部の地域で肉用に肥育した若鶏を消費していたものの、他の地域では鶏卵を生まなくなった老雌鶏や雄鶏などいわゆる廃鶏を消費していた。鶏を骨付きのまま食べるというブロイラーの消費は、第2次大戦後にアメリカの食文化が日本に普及したことによるものであった。1950年代以降、経済成長による国民所得の向上を背景に、鶏肉は牛肉、豚肉とともに家庭などで食されるようになり、鶏肉の消費量は増加した。⁽⁶⁾

実際に1人当たり生鮮肉家計消費量（年間）をみると、1965年の5.1キロから1970年には7.4キロ、1980年には11.7キロと倍増した。一方、1人当たり純食料年供給量における肉類計の値では、1960年の3.5キロから1970年に12.2キロ、1980年に22.1キロと20年間で6倍以上の高い伸び率を示した。牛肉、豚肉、鶏肉の内訳では、消費・供給ともに鶏肉は牛肉より消費され、豚肉の次ぐ地位にあった。⁽⁷⁾（図表1参照）

1950年代後半における鶏肉の生産では、都市近郊の農家が零細な規模で飼育していた。そのため鶏肉流通では集荷を担当する産地問屋は存在せず、採卵鶏の廃鶏集荷を専門に行う仲買人が鶏肉流通を兼ねることが多かった。消費地でも、地域的に散在する零細な鶏肉商（かしわ屋とも呼ばれる）が少量の鶏肉を顧客に販売する形を取っていた。⁽⁸⁾

1960年代頃から消費需要の拡大に対応するために、生産と流通・販売の両面で変化がみられた。まず生産体制では、生産地が都市近郊から遠隔の中山間地帯へ移動し、出荷形態も生鳥から屠体へ変わった。アメリカから処理加工における機械が導入され、大量の鶏が扱えるようになり、また冷蔵設備ができたことから、遠隔地からでも鮮度を保ったまま運ぶことが可能となって鶏肉の流通は全国規模に広がった。このため各生産農家が単独で出荷を行う形から、各農家で飼育されたブロイラーを一カ所に集めて屠体に処理加工し、これを荷造りして都市の消費地に出荷するなど、一連の事業における取りまとめ的な機能を果たす産地問屋の存在が必要となってきた。各地域における生産農家、産地仲買人、飼料商など

図表1 鶏肉・ブロイラーの生産・流通・消費の基本指標

分類	項目		1960年	1965年	1970年	1975年	1980年	1985年	1990年	1995年	
全体需給	鶏肉需給	生産量	千トン	103	238	496	759	1,120	1,354	1,380	1,258
		輸入量	千トン	0	8	12	28	80	297	297	581
		国内仕向量	千トン	103	246	507	784	1,194	1,678	1,678	1,826
	1人当たり純食料年供給量	鶏肉	kg/年	0.8	1.9	3.7	5.3	7.7	9.1	10.2	11.0
		牛肉	kg/年	1.1	1.5	2.1	2.5	3.5	4.4	6.1	8.3
		豚肉	kg/年	1.1	3.0	5.3	7.3	9.6	10.3	11.5	11.4
		肉類計	kg/年	3.5	7.1	12.2	16.9	22.1	24.8	28.5	31.3
	1人当たり生鮮肉家計消費量(全世帯)	鶏肉	kg/年	N.A.	1.1	2.2	2.9	3.8	3.9	3.6	3.6
		牛肉	kg/年	N.A.	1.9	1.7	2.0	2.4	2.6	3.0	3.6
		豚肉	kg/年	N.A.	2.1	3.5	4.7	5.5	5.0	4.9	4.7
3者合計		kg/年	N.A.	5.1	7.4	9.5	11.7	11.5	11.5	11.8	
生産・出荷	飼養戸数		戸	N.A.	20,490	17,630	11,540	8,309	7,025	5,529	3,853
	飼養羽数		千羽	N.A.	18,279	53,742	87,659	131,215	150,215	150,445	119,682
	出荷羽数		千羽	N.A.	91,373	303,652	436,611	621,274	725,223	708,308	606,494
	1戸平均	飼養羽数	羽	N.A.	892	3,048	7,596	15,796	21,383	27,210	31,062
		出荷羽数	羽	N.A.	4,459	17,224	37,835	74,771	103,235	128,108	157,408
	出荷規模別出荷羽数	1万羽未満	千羽	N.A.	47,056	51,700	20,913	10,730	5,469	2,288	34,879
		1～5万羽	千羽	N.A.	52,030	161,994	151,883	114,738	81,398	53,104	61,903
		5～10万羽	千羽	N.A.		42,475	107,983	156,351	127,944	91,917	
		10～30万羽	千羽	N.A.		44,673	97,908	211,529	330,843	348,748	
	30万羽以上	千羽	N.A.	57,924			130,802	179,569	212,521	213,566	
	地域別飼養羽数	北海道	千羽	N.A.	274	514	330	357	403	2,879	3,130
		東北	千羽	N.A.	693	3,605	10,084	17,568	24,668	23,416	24,209
		北陸	千羽	N.A.	451	1,352	1,366	2,135	2,112	1,751	1,274
		関東・東山	千羽	N.A.	5,363	11,493	11,761	15,210	15,032	10,744	8,178
東海		千羽	N.A.	2,423	7,665	9,964	12,032	10,912	8,479	5,576	
近畿		千羽	N.A.	2,460	7,746	8,518	10,374	11,169	9,945	7,735	
中国		千羽	N.A.	1,902	5,148	7,498	10,472	11,012	9,397	8,349	
四国		千羽	N.A.	1,916	5,659	8,477	11,973	12,595	12,019	10,151	
九州	千羽	N.A.	2,797	10,560	29,246	50,664	61,752	71,070	50,420		
流通・価格	ブロイラー荷姿別処理場出荷量	屠体中抜き	トン	N.A.	N.A.	N.A.	346,433	412,743	329,331	174,591	107,943
		解体品	トン	N.A.	N.A.	N.A.	262,912	547,403	791,540	902,929	858,350
		合計	トン	N.A.	N.A.	N.A.	609,345	960,146	1,120,871	1,077,520	966,293
	鶏肉用途別消費構成比	家計消費	%	N.A.	N.A.	N.A.	51.9	46.7	40.2	32.3	30.0
		業務・外食	%	N.A.	N.A.	N.A.	45.1	49.2	52.5	59.5	59.0
		加工仕向	%	N.A.	N.A.	N.A.	3.0	4.1	7.3	7.8	11.0
	農家段階価格	生体(10kg)	円	1,542	1,980	1,915	2,909	2,608	2,326	1,939	1,767
		配合飼料(20kg)	円	N.A.	823	914	1,637	1,761	1,577	1,197	1,026
		GDPデフレーター(90CY)		22.7	29.8	39.5	64.2	83.9	93.9	100.6	104.6
1990年実質価格	生体(10kg)	円	6,793	6,644	4,848	4,531	3,108	2,477	1,927	1,689	
	配合飼料(20kg)	円	N.A.	2,762	2,314	2,550	2,099	1,679	1,190	980	

注：生産・出荷における1980年の数値は、すべて1981年の数値である。

資料：財団法人九州経済調査協会『ブロイラー産業の実態と将来展望』1997年12月 P71～72。原資料は、農林水産省「食料需給表」「畜産統計」「鶏卵食鳥流通統計」「畜産物流統計」「農村物価賃金統計」。総務庁「家計調査年報」「経済統計要覧」。農畜産振興事業団「畜産データベース」。

がこの産地間屋に転身・成長し、中山間地帯の農村に散らばった農家を自分たちの取引内に組織化し、飼料・素雛の供給と飼育後のブロイラーの引き取りを内容とする契約生産を始めるようになった。⁽⁹⁾

鶏肉の需要拡大を受けて1960年代初頭から、総合商社や大手食品会社などの企業群がブロイラーの生産・流通に関与するようになった。日本のブロイラービジネスで初期の頃から総合商社が事業に参入した背景には、日本では飼料の70%を対米輸入に依存し、その輸入を担当するのが総合商社であり、同時に輸入穀物を原料としてつくった飼料の販売業者も兼ねるといふ実利的要因があった。⁽¹⁰⁾

商社などが関わった当時のおおまかな鶏肉ビジネスの概要は、以下の通りである。商社は、消費地の鶏肉商（もしくは精肉商）との間にブロイラーを引き取ってもらう契約を結ぶ。一方で、地方の産地では、各商社および自社系列の飼料生産会社は、各地に構築した飼料特約店（飼料商）が産地間屋に成長することを支援した。産地間屋は近隣の農家との間にブロイラーの素雛の販売と飼育後の買い取りに関する契約を取り交わした。農家は指定された飼料の使用義務を負う一方で、産地間屋との間に年間一定価格が最低価格保証でブロイラーを買い取ってもらうことを主たる内容とする契約であった。

生産農家では、飼育数の大規模化が進む一方で、飼育戸数は激減した。1965年時の飼育農家は全国で約2万戸を数え、1戸当たりの出荷羽数は約4459羽と小規模な生産であった。事業が拡大した1975年時には飼育戸数は11540戸とほぼ半減する一方で、1戸当たりの平均出荷羽数は37835羽と約9倍の増加を示した。その後もこの傾向は続き、1985年時には飼育戸数は7025戸、1戸当たり平均出荷羽数は103235羽となった。生産規模の大規模化は、農家の規模別出荷羽数の推移でも顕著にわかる。1975年時に全国で最も多かった生産規模は1万羽から5万羽を出荷する農家であったが、1980年時には10万羽から30万羽を出荷する農家が全国で最も多くなっている。また生産地域では、1970年までは、最大消費地の東京近隣の関東・東山（長野あたりと推測される）エリアだったが、1975年以降は九州が全国で最も多い生産を行うエリアとなった。ブロイラーが1975年以降、九州で大規模に生産されていたことを示している。⁽¹¹⁾（図表1参照）

2 三井物産のブロイラービジネスの概要

(1) 三井物産におけるブロイラービジネスの意味

三井物産の鶏に関係するビジネスは、第2次大戦以前から行われていた。三井物産では、外国産穀物の輸入拡大を図るために、畜産飼料への活用と国内市場での拡販を企図した。これを実現するために、全国各地の有力飼料商や米肥商と共同出資で1929年に配合飼料の製造販売企業である日本配合飼料を設立した。その後日本配合飼料と三井物産は、取引養鶏家に対して飼料販売の一方で飼育管理の技術指導や金融の相談を実施して、飼料の全国的な販売網を構築していった。⁽¹²⁾

並行して1930年頃から三井物産では、鶏卵の取り扱いにも本格的に進出した。多数の養鶏組合との間で一手販売契約を結び、生産した鶏卵を三井物産が集荷する見返りに三井物産が養鶏組合に飼料供給を行うものであった。⁽¹³⁾

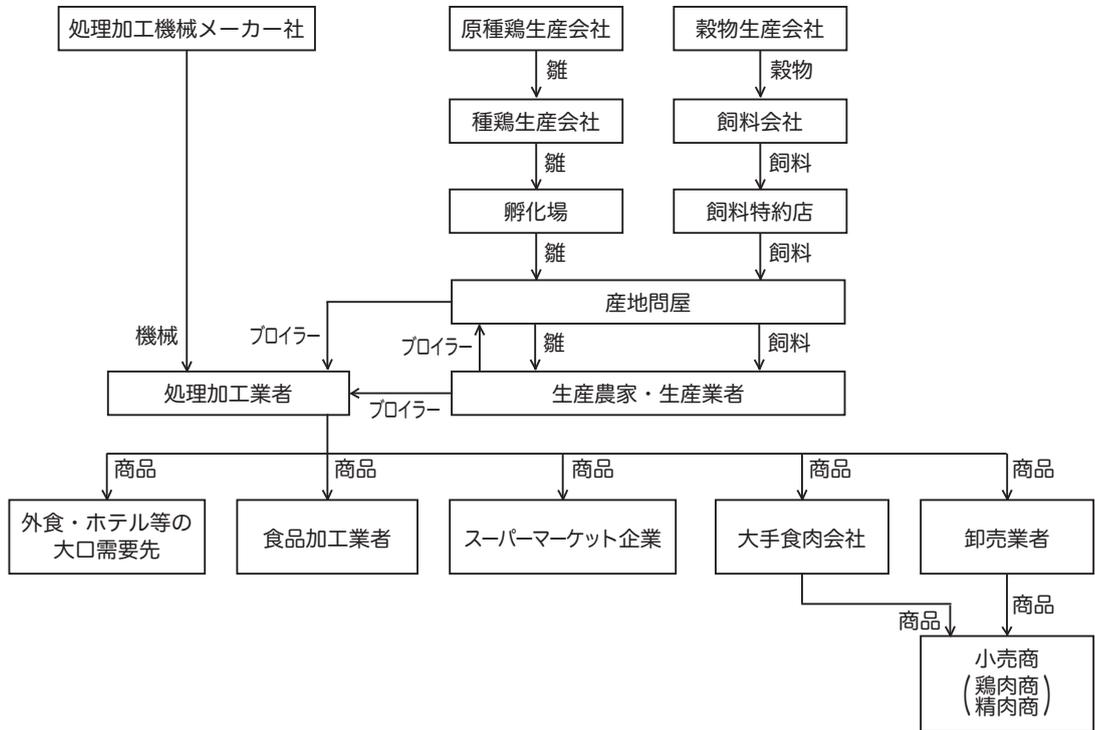
戦後のブロイラー事業でも、三井物産は1959年に子会社として第一冷蔵を設立した。三井物産は、日本配合飼料の系列下にある各地の飼料特約店から送られてくるブロイラーを第一冷蔵で荷受けし、これを処理加工および冷凍・保管し、さらに消費地の鶏肉商に卸す事業という垂直一貫型のビジネスモデルをつくりあげた。この垂直一貫型の事業スタイルの構築は時期的にみても商社の中で最も早く、それゆえ三井物産はブロイラー業界で先駆的な役割を果たしたとされている。この背景には、ブロイラービジネスが三井物産の戦前における飼料と鶏卵の販売の延長上に構築されたためであった。同時に、鶏卵とブロイラーの事業はともに一般顧客への販売・消費という川下分野から考案されたのではなく、前述したように、外国産穀物を原料とする飼料の消費拡大という川上分野からの発想で事業が実現したことになる。⁽¹⁴⁾

三井物産をはじめとした大手商社では、1960年代以降のブロイラーの需要拡大に対応して垂直一貫的なビジネスモデルを相次いで構築するとともに、各工程における最新技術や設備等の導入による大規模かつ近代的な生産・流通体制の整備を推進した。このことは、同時に畜産業界の構造改革として、業界各工程の合理化と高度化をもたらすものであった。

(2) 垂直一貫ビジネスの概要

三井物産の垂直一貫的なプロイラービジネスの概要は、以下の通りであった。(図表2 参照)

図表2 プロイラービジネスの主な流通経路



注：総合商社は、多くの主体（企業）への出資を通じて購入・販売の取引での関与が可能である。
資料：吉田忠『直三経済の流通構造』ミネルヴァ書房 1974年 P58、131を参考に修正を行った。

まず外国から穀物を輸入して関係会社である日本配合飼料において家畜用の飼料を生産し、その後国内各地の飼料特約店で販売した。一方、アメリカのアーバーエーカーから原種鶏を導入するために日本国内に合併で日本アーバーエーカーを設立し、各地に孵化場を整備して種鶏を生産した。その後プロイラーの契約生産を各地で拡大していった。具体的な生産体制では、産地問屋が契約農家などとの間に契約を取り交わして飼料と雛を提供する一方で、飼育後のプロイラーを引き取って処理加工業者にプロイラーを供給した。多くの産地問屋はもともと飼料商や生産農家などから転身した者が多く、後には産地問屋がプロイラーの大量飼育を自社で行うケースや処理加工までも自社で行うケースがみられた。

飼育されたプロイラーの処理加工では、生産量と地域の拡大に歩調を合わせる形で、全国各地に自社

系列の処理加工場を整備した。この中には、第一冷蔵など自社の関係会社として設立されたもの以外に、全国各地の産地問屋などが単独もしくは共同で設立した処理場もあった。この際、プロイラーの大量の処理加工では、自動的な生産が可能となる加工機械を製作する企業として、三井物産は外国企業と合併で日本ゴードンジョンソンを1967年に設立し、同社は機械販売のみならず、処理加工の技術指導も行った。

処理加工後の販売では、当初は鶏肉商などに卸していたが、その後は精肉商やスーパーマーケット企業、さらには大手食肉会社や大口需要先とも取引を行った。

これにより、三井物産におけるプロイラービジネスは、川上分野からみて「飼料生産・販売を担う日本配合飼料」「専用種の種雛の供給を担う日本アー

バーエーカー」「全国の各産地における孵化場（代表的な孵化場としての第一ファームなど）」「ブロイラーの飼育を担う契約農家等」「飼育後のブロイラーの処理加工を担う全国各地の処理加工場（代表的

な企業として第一冷蔵、各地のA&A（エアアンドエー）処理場」「ブロイラーの販売を担う企業群（代表的企業として全国畜産、東洋ブロイラー、高崎ハムなど）」というように、川上分野から川下分野に

図表3 代表的なブロイラーインテグレーションの概要（1968年頃から1970年頃）

グループの中心的会社等	飼料会社	雛原種供給会社	有力孵化場	有力処理加工業者	有力販売会社	1968年 年間出荷羽数 (万羽)	1968年 取扱い市場シェア (%)
三井物産	日本配合飼料 西武化学	日本アーバーエーカー	第一ファーム 沼尻孵化場(茨城)	第一冷蔵 A&A処理場 鳥功商事	全国畜産(後にゼンチク) 第一冷蔵 東洋ブロイラー 第一ブロイラー 高崎ハム	2000	11.1
伊藤忠商事	アミノ飼料 河田飼料 昭和産業	コップジャパン	大野孵化場(埼玉)	遠州ブロイラー 甘竹ブロイラー プリマハム	東京畜産サービス プリマハム 西友ミート	1500	8.3
三菱商事	菱和飼料 日本農産工業 日清製粉	東西産業(西日本ビルチ)	森孵化場	北海道糧食 菱東ブロイラー 藤野ブロイラー 東洋畜産ブロイラー 日本ブロイラー	日本ハム 西友ストア 鳥喜 愛三食鳥	1500	8.3
丸紅飯田 (後に丸紅)	丸紅飼料畜産 丸紅飼料 日産丸紅商事	日本チャンキー	福田種鶏場(岡山)	南九州食品 兵庫チャンキー 千葉チャンキー 東京チャンキー 三長食品	日産丸紅商事 ダイエー	1400	7.8
東食	協同飼料 中部飼料 舟入糧工	東食デカルブ	霞浦孵化場 石田鶏業	大竹ブロイラー 東洋ブロイラー	東洋ブロイラー 東食ブロイラー	1200	6.6
日本農産	日本農産		瀬戸内種鶏場	福岡食鳥 三栄ブロイラー 日本鶏卵	福岡食鳥 三栄ブロイラー 日本鶏卵	1200	6.6
大洋漁業	林兼産業 大洋飼料			大洋食鳥	日本食鳥	800	4.4
日商岩井	ニップン飼料	東西産業	(ビルチグループ)	スエヒロブロイラー	スエヒロブロイラー 伊藤ハム	660	3.6
日清製粉	日清飼料	ハイデオ	(ハイライングループ)	アサヒブロイラー	アサヒブロイラー	600	3.3
住友商事	住友飼料 清水港飼料	住友商事 鬼怒川農場	渡辺三郎孵化場(栃木)	マルホ食品 伊達物産	サミットスーパーチェーン マルホ食品 伊達物産	600	3.3
鮪忠				鮪忠東京工場	鮪忠	540	3.0
東急	東急エビス産業			岩槻ブロイラーセンター 尼崎ブロイラーセンター	東急エビス直売所 (中央食品、東横食品)	500	2.7
協同飼料	協同飼料			みやまブロイラー(群馬)	紀の国屋食品	360	2.0
上記グループ計						12860	71.4
全農連						900	5.0

注1：取扱い市場シェア算出の出荷羽数は、1968年度1億8000万羽（1967年度1億7100万羽×105%）と推定した。

注2：各グループの数字には端数があるために、これらの数値の単純合計値と「上記グループ計の数字」は合致していない。

資料：宮崎宏「第5章 畜産インテグレーションと市場再編」吉田寛一編著『畜産物市場と流通機構』1972年 農山漁村文化協会 P381～382。

上記資料に掲載されている原表をベースにして、島田克美「日本のフードシステムと総合商社の統合行動—畜産物関連ビジネスと食品流通を中心に—（その3）」日本関税協会『貿易と関税』2000年10月号 P61を参考に修正等を行った。このほか、吉田六順『畜産の経済学』社団法人全国農業改良普及協会 1974年 P191でも、1969年12月の状況として数字は異なるものの、ほぼ同様の内容の表が掲載されている。

至る一連の垂直一貫型のビジネスを構築した。また1968年時点のプロイラーの年間出荷羽数では国内トップの地位にあり、その市場シェアは11.1%となっていた。(図表3参照)

3 三井物産の垂直一貫的なビジネスにおける構成企業群の概要

(1) 飼料生産を行う日本配合飼料

以下では、三井物産の垂直一貫的なプロイラービジネスを形成する各企業の概要について考察する。

最も川上分野に位置する飼料では、三井物産は前述したように1929年に外国産穀物を主原料とした配合飼料を生産する会社として日本配合飼料(本社東京)を設立した。ちなみに配合飼料は、家畜の生育・飼養のために必要な栄養素を含むように原材料を配合した飼料のことである。

戦後も三井物産では同社の株式を1984年時点においても約13%を持つなど、同社を自社の関係会社と位置づけていた。また三井物産と日本配合飼料は1970年に、西武化学工業と配合飼料の製造および販売に関する提携を結ぶとともに、鹿児島県の鶏協飼料の設立にも出資を行って、飼料の増産・供給体制を整えた。⁽¹⁵⁾

プロイラーの消費拡大は、生産面の拡大を意味し、飼料の使用量の増大に直結した。そのため三井物産をはじめとした商社は、生産農家などへの飼料販売と、飼料の原料であるとうもろこしやマイロ(改良コーリヤン)などの海外からの調達という二重のビジネス機会を確保することに成功した。⁽¹⁶⁾

実際にプロイラーの飼育では、大量の飼料が必要となる。時期は1960年代ではなく、1990年代末のデータだが、プロイラーには肥育前期用配合飼料(孵化後3週間以内の時期に与える)と、その後と与える2種類の後期用配合飼料(1つは孵化してから3週間後から開始して出荷7日前まで与える飼料。もう1つは孵化してから4週間度から開始して出荷前7日間に与える飼料)が与えられている。この飼料の原材料は、穀物(とうもろこし、マイロ、小麦粉)、植物性油かす類、動物質性飼料(魚粉、肉骨粉)などである。このうち穀物は肥育前期用飼料では54%、後期肥育用飼料では2つとも66%を占めている。つまり飼料の過半以上のものは、穀物から

つくられていることがわかる。さらに1999年の配合飼料(混合飼料を含めて)の総生産量は2434万トンであり、同年の日本国内の米の収穫高900万トンと比較してもその生産量は圧倒的に多いのがわかる。配合飼料のうち、350万トンがプロイラー用である。⁽¹⁷⁾

(2) プロイラー専用種の供給と孵化場

プロイラー専用種の供給として、1965年に三井物産はアメリカのアーバーエーカーとの合弁で日本アーバーエーカーを設立した。三井物産は、専用種の原種を輸入して種鶏を生産し、これを系列孵化場に供給して素雛を生産させて、その後各地の産地問屋を通じて農家に供給した。

仕組みは、以下のようになっていた。日本アーバーエーカー(本社静岡)がアーバーエーカーUSAからプロイラーの原種鶏(Grand Parent Stock)を輸入して2代目の種鶏(Parent Stock)を日本で生産し、この種鶏を孵化場に供給して、ここで3代目のプロイラー用素雛(Commercial Chick)を生産する仕組みである。素雛はさらに第一プロイラー(本社青森)ほか全国34カ所の養鶏場や契約農家に供給された。⁽¹⁸⁾

三井物産の系列的な孵化場は、1970年時点で約50カ所、1984年時点で73カ所にのぼった。代表的な孵化場としては第一ファーム(群馬)、小松種鶏場(長野)、出水農協(鹿児島)、深川農協(山口)などがあげられる。このうち第一ファームは三井物産の関係会社であり、同社は拠点的な孵化場として群馬県赤城に建設された。⁽¹⁹⁾

(3) プロイラーの生産(事例として第一プロイラーと静岡プロイラーセンター)

三井物産ではプロイラーの生産拡大を図るため、日本配合飼料およびその系列下の飼料特約店と提携することによって、各地の産地問屋との関係構築を進めた。産地問屋は個々の農家と飼育契約を取り交わすとともに、場合によっては自らがプロイラーの大量生産を行うこともあった。

1971年時点で三井物産は全国80カ所に及ぶプロイラー生産の拠点を有していた。ここでは代表的な事例として、第一プロイラー(青森)と静岡プロイラーセンター(静岡)を取り上げる。⁽²⁰⁾

①第一ブロイラー

第一ブロイラーは、1964年にブロイラーの生産から処理加工、販売に至るまでの一貫的事業を行う企業として青森県八戸市に設立された。日本配合飼料の特約店である第一農産から日本配合飼料製の飼料を購入するとともに、北日本ポーターリーファームなどの契約孵化場から素雛の供給を受け、1971年時点では44戸の契約農家で常時50万羽を飼育し、月産20万羽の出荷体制が確立していた。このほか、第一ブロイラーは2カ所の自営農場も保有していた。⁽²¹⁾

第一ブロイラーの設立によって第一農産の飼料販売高は、東北地方の特約店の中では一位を占め（店舗網は青森県7店、東北地域に計50店）、1970年度は2万1600トンの販売量で全国の約550店の特約店の中でも最上位の成績をあげていた。

第一ブロイラーは契約農家におけるブロイラー生産にあたって、飼料と素雛の供給をセットにするとともに、日本配合飼料と第一農産の技術者を総動員した徹底した飼育管理指導を契約農家に対して行った。具体的には、第一ブロイラーは、買い取り価格を事前に決めて契約農家に生産を依頼し、生鳥出荷時点で精算を行った。生産にあたっては日産3000羽と5000羽という2つの基準を設け、飼育農家が選択できた。第一ブロイラーの試算では育成率98%、1羽当たりの生体重1.95キログラム、買入価格185円として、契約農家は月産3000羽出荷で2万3280円の収入になった。これを年間13回転とすれば、年間51万3370円になった。このほか、第一ブロイラーは年間3万5000羽以上の出荷については、1羽当たり1円、6万羽以上では1円50銭、9万羽以上は2円、12万羽以上では2円50銭を契約飼育舎に生産奨励金として支給する制度も設けていた。1971年時点においては、第一ブロイラーは月産20万羽を生産し、青森、盛岡、札幌、函館に冷蔵設備を完備した4つの営業所を設置して、約600店にもものぼるスーパーマーケットや精肉店に供給する体制を敷いていた。⁽²²⁾

②静岡ブロイラーセンター

静岡ブロイラーセンターは、飼料特約店の共同出資型の処理場であった。同社は三井物産や日の出物産などの日本配合飼料の特約店9社と、孵化場とし

ての静岡チツクの合併で設立された。1970年時点で処理場は県内に3カ所あり、静岡ブロイラーセンター（静岡市）で13万羽、同伊東加工場で5万羽、東海食品（日本配合飼料の特約店である日の出物産の子会社。本社浜松市）で8万羽の合計月産26万羽の生産体制を敷いていた。⁽²³⁾

1971年当時、静岡ブロイラーにおけるブロイラーの委託飼育者は小規模農家を営む25家で、飼育生産では手数料制による委託方式と最低保証価格による契約飼育方式の2つの方式を採用し、ブロイラーの安定的供給のために生産の90%をこうした委託飼育で確保した。飼育農家は鶏舎と労働力を提供する一方、三井物産は系列の素雛（日本アーバーエーカーの種鶏で、静岡チツクで孵化した雛）と系列の飼料（日本配合飼料製の飼料が特約店経由で販売される）を供給する形でブロイラーの生産を委託し、生鳥出荷時に飼育料を支払った。なお静岡ブロイラーセンターおよび東海食品で生産されたブロイラーの処理加工は、第一冷蔵が主として担当した。静岡ブロイラーセンターで生産するものについては、A&Aブロイラーの商品名で販売された。⁽²⁴⁾

(4)ブロイラーの処理加工

①系列的な処理加工場

三井物産では契約農家および産地間屋で飼育されたブロイラーを買い上げて、自社系列下の処理加工企業で加工した。

ブロイラーの買い取りや処理、解体、冷凍保管などを行う企業として、1959年に設立された第一冷蔵があげられる。このほか三井物産は、日本配合飼料の全国各地の飼料特約店が建設において主導的に関与した処理加工場とも密接な関係を維持した。

三井物産の系列下にあって処理加工を行う企業として、第一冷蔵以外に各地のA&A処理場、鳥巧商事、さらには特約店の自営処理加工場があり、1970年時点でその数は合計で83カ所にのぼった。このうち15社が、三井物産系列の手がけるブロイラーのブランド名であるA&Aを冠にした各地の処理加工場であった。また鳥巧商事はもともと広島県（本社三原市）の鶏肉小売店であったが、その後九州に大規模な施設（1カ所）を保有して1969年に三井物産の傘下に入った。残り67カ所が、全国の飼料特約店の自営処理加工場にあたる。この中には、特約

店が単独で経営しているもの以外に、県下の特約店が共同で建設したものもあった。処理比率は第一冷蔵が10%、その他が90%の比率であった。⁽²⁵⁾

代表的な処理加工場としては、北海道の札幌A&Aや長沼畜産、青森の第一ブロイラー、福島の福島A&A、富山の黒部ブロイラー組合、静岡の静岡ブロイラーセンターと東海食品、香川の高松A&A、広島の高島食鳥、福岡の豊栄商事、長崎の長崎A&A、鹿児島のコウカ物産などがあげられる。1970年時に83カ所あった処理加工場はその後1984年時には34カ所に集約された。⁽²⁶⁾

②第一冷蔵の概要

第一冷蔵は、1959年に三井物産の完全出資会社として設立された。1960年から1961年にかけて第一冷蔵は冷蔵工場として品川工場、その後少し遅れて大阪工場、福岡工場を次々に建設した。第一冷蔵の当初の事業は水産物などの食品の冷蔵保管であり、その他にアイスクリームや生鮮食料品、そして廃鶏になった食用鶏の冷蔵保管も扱った。

その後三井物産は養鶏事業においてブロイラー専用種をアメリカから導入したことを考慮して、1961年にブロイラー事業の処理加工ならびに販売を第一冷蔵に担当させることとした。第一冷蔵は1963年に当時としては日本でも最初といわれるブロイラー専用処理工場を川崎市溝の口（神奈川県）に建設したのに続いて、枚方（大阪）、宇都宮（栃木県）、佐久（長野県）、小野（兵庫県）、吉川（茨城）、さらに1969年に所沢（埼玉）にブロイラー処理工場を次々に建設した。大型の冷凍保管設備を完備し、系列の産地問屋から屠体を買って、パーツ（骨付きのもも肉や手羽肉にあたる）や正肉（骨を外したももと手羽にあたる）への処理加工を担当した。⁽²⁷⁾

1971年に、冷蔵倉庫を担当する新「第一冷蔵」とブロイラーの処理と荷受け（加工・販売）を専門に行う「一冷」に、三井物産は第一冷蔵を分割した。その後第一冷蔵はブロイラーに限らず、冷凍・冷蔵の一般倉庫として成長した。事業分割による新会社設立後、一冷は、三井物産のブロイラーの垂直一貫ビジネスにおいて、処理加工のみならず卸売りを主体とした販売まで行うなど、三井物産のブロイラービジネスにおける中核的企業としての役割を担うよ

うになった。⁽²⁸⁾

一冷は、ブロイラーを産地問屋や一部は飼育農家から買い取ったが、取引にあたっては、全量買い取りか、幅を持たせた買い取りのいずれかをあらかじめ明示した契約を交わした。販売では地場売り、スーパーマーケット企業や大口需要先への販売、卸売りなど様々な顧客への販売を行った。1978年時点における一冷のブロイラー処理加工場は、関東地区に2カ所、大阪、九州に各1カ所の計4カ所であり、各所で集荷、冷蔵、販売を行い、その年間取扱量は2万8000トン、約2100万羽に達した。⁽²⁹⁾

その後の一冷についてみると、採算性の悪化のため1995年に加工食品部門のみを残してブロイラーの処理事業から撤退した。1997年時点においては、荷受け機能が中心で年間4万トンを取り扱った。2008年には、一冷および第一ブロイラー（青森県八戸市）、ゴードックス（後述）、日本ハイポー（養豚事業）の三井物産系列の畜産事業関連の4社が統合して新会社のプライフーズが設立された。⁽³⁰⁾

③処理加工機械の日本ゴードンジョンソン

三井物産は、イギリスのゴードンジョンソン・スチープンと合併で1967年にブロイラー処理加工機械およびエンジニアリングの日本ゴードンジョンソンを設立した。同社は、各地のブロイラー加工場の設計、機械の据え付け、さらにはコンサルタントを含めた技術指導を行った。

ゴードンジョンソンが開発したブロイラー用設備機器は、作業者の頭上の高さに設置されたレールに従って、一定間隔にシャックル（shackle：鶏をつり下げるつり具）を取り付けたチェーンコンベア（overhead conveyer）が巡回し、屠殺（放血）、湯漬、脱羽、洗鳥、中抜き（内臓などの不要部分の除去）の作業が、鶏体を同一シャックルにつり下げたまま行われるブロイラーの連続大量加工処理設備であった。コンベアの巡回速度は、標準的には1ライン当たり1羽1秒で処理を行い、中抜き後の検査を通った鶏体は冷却され、その後自動解体機などで解体された。⁽³¹⁾

その後三井物産は日本ゴードンジョンソンの全株式を取得し、業務もブロイラー処理機械だけでなく、食品加工設備に関するエンジニアリングにまで拡大した。1989年に同社は社名を日本ゴードンジョン

ソンからゴードックスに改称した。

(5) ブロイラーの販売

1950年代末頃における販売では三井物産は鳥問屋の鳥市に依存し、その後各地の鶏肉商との取引を開始してその取引量を徐々に拡大していった。関西では1961年から1962年頃にかけて、京阪神の大手鶏肉商との間に三鶏会と名付けられた取引組織をつくっている。⁽³²⁾

1960年代前半では、鶏肉商を含めた精肉商（小売商）への卸売りの拡大を図った以外に、大手食肉会社やスーパーマーケット企業、食品加工業者（空揚げやチキンカツなどに加工）、大口需要先（外食、ホテルなど）といった複数の販売チャネルを構築して、それぞれへの販売量を拡大していった。

当時大手食肉会社である日本ハム（三菱商事系）、全国畜産（三井物産系）、プリマハム（伊藤忠商事系）、日本食品（住友商事系）、伊藤ハム（丸紅飯田系）は精肉商の系列化を進める一方で、調達サイドではそれぞれ個別の商社と密接な取引関係を構築した。これら大手食肉会社の取扱量はブロイラーの全売上の50%余に及んだ。⁽³³⁾

1970年時点における三井物産の系列的な販売先として、大都市圏では第一冷蔵、鳥巧商事、東洋ブロイラー、全国畜産、高崎ハムなどがあげられる。また地方都市圏では、鳥巧商事、東洋ブロイラー、第一ブロイラー、各地のA&Aブロイラーなどに販売を行った。販売比率は大都市圏が30%、地方都市圏70%であった。

このうち全国畜産は精肉店に、東洋ブロイラーは外食・ホテルなど大口需要先への販売を主に担当した。このほか1960年代から1970年代前半にかけて、三井物産は第一冷蔵とともに鶏肉商を組織化してボランティアチェーンを構築した。これは、鶏肉小売商に地域的団体を作らせて、これと取引するものであった。1968年時点で、世田谷区や北区など都内で3カ所20店舗程度の組織化に成功した。ここでは、第一冷蔵から共同仕入分が配達され、店頭には第一冷蔵のステッカーが貼られ、第一冷蔵のブランド入れ紙袋が使われた。⁽³⁴⁾

また第一冷蔵の販売先は大都市圏のうち東京市場に集中しており、内訳はスーパーマーケット企業が25%、精肉商などの小売店および大口需要先が

45%、卸売業者が25%であった。⁽³⁵⁾

なお、三井物産の系列的な販売先であった全国畜産は、全国畜産協同組合を母体に1948年に設立された会社である。三井物産の関係会社として鶏肉のみならず牛肉や豚肉の卸売で成長し、1970年に社名をゼンチクに改称した。この間三井物産はゼンチクの保有株式比率を減らし、系列ながらも自社の関係会社から協力会社として密接な取引関係を継続した。⁽³⁶⁾

4 三井物産のブロイラービジネスの特徴

(1) 三井物産の食糧関係の組織

1959年の三井物産の再合同にあたって主要な役割を果たした第一物産では、1947年の会社設立時から食品の取り扱いを重視し、1951年には食糧部を食品部と穀物油脂部に分割し、1955年の第一通商と日本機械貿易との合併時には食品部から砂糖部を分離して3部体制を敷いた。

その後経済成長によって国民の食生活でも洋風化を進んで、米食中心からパンの普及によって小麦等の穀物需要が高まるとともに、蛋白源として肉類の需要も増加した。国内での畜産向け飼料の供給を図る意味から、1964年に穀物油脂部から飼料畜産部を分離した。その後1966年に食品部が缶詰と冷凍食品を扱う食品第一部と、その他の食品を扱う食品第二部に分離したが、1970年に再び食品部となった。また1969年には、スーパーマーケット企業との取引拡大を見込んで商品相互間の連絡と利害調整を図ることを目的に食料総括部を設置した。⁽³⁷⁾

その後食品部が加工食品等を扱う食品第一部、水産物を扱う食品第二部、嗜好飲料・酪農品を扱う食品第三部に分離し、1979年時点での食料部門の組織編成をみると、食品第一部・食品第二部・食品第三部・砂糖部・穀物油脂部・飼料畜産部と食料総括部・食料会計部の8部編成となっていた。⁽³⁸⁾

三井物産のブロイラービジネスは、1950年代末頃に当時の穀物油脂部（後に飼料畜産部に分離）の提案で実施に移されたものである。

(2) 類似事業としての三井物産の鶏卵ビジネス

ブロイラービジネスと類似的な性格を持つ事業として鶏卵ビジネスがあげられる。以下では、比較と

して三井物産の鶏卵ビジネスをとりあげる。

三井物産では戦後、この事業でも日本配合飼料における全国に散在する特約店の問屋の機能を活用して、飼料販売先の鶏卵農家や鶏卵生産業者などから卵を集荷し、これを各地の地場消費先に販売した。その後1960年代後半以降、スーパーマーケットの出現などによる大量販売・大量消費の流れに対応して、合成樹脂製のパックに包装して販売するスタイルが登場した。そのため鶏卵生産業者の中には、小売店と生産者の間に立ってパック詰めを行う必要性から、GPセンター（grading and packing centerの略称。洗浄と選別による規格付け、さらにはパック詰めを行う）をつくる業者が現れた。三井物産は、日本配合飼料の特約店で扱っている鶏卵の地場販売を継続する一方で、鶏卵生産業者が建設するGPセンターに対しても出資を行うなど会社設立を支援した。

代表的なGPセンターとして、1969年に設立された湘南養鶏（神奈川県伊勢原町。資本構成は湘南養鶏組合および組合員55%、三井物産20%、伊藤忠商事20%、伊勢原農協5%）や、1970年に設立した越谷GPセンター（埼玉県越谷市。出資構成は米穀卸商の木徳60%、三井物産28%、日本配合飼料12%）があげられる。各GPセンターは、直売という形で取引スーパーマーケットや食品加工業者などへ販売する体制を敷いた。このうち越谷GPセンターをみると、1970年時に1日当たり10トンの鶏卵を取り扱った。GPセンターに鶏卵を出荷している農家は約20戸、その経営規模は5000羽から3万羽で、毎日集卵・出荷の体制であった。販売先は全量、スーパーマーケットであり、特に西友ストアが多かった。また商品ブランド名はゴールデンエッグを使用した。⁽³⁹⁾

このように三井物産は鶏卵ビジネスでは、鶏卵生産を行う各地のGPセンターの設立にあたって主導的な立場では事業に関与しておらず、結果として鶏卵ビジネスにおいてはプロイラービジネスのような垂直一貫的な事業形態の形成には至っていない。この理由として、鶏卵市場では農協の取り扱っている市場シェアが圧倒的に高く、三井物産を含めた総合商社が鶏卵の価格形成に主導権をとれる状況にはなかったことがあげられる。ちなみに、採卵鶏が年間1羽35キロの飼料を食べるとして、農林水産省発

表の採卵鶏羽数から割り出すと1969年時に三井物産の採卵鶏に対する飼料販売シェアは約8%にすぎず、この数字は同様な形で算出したプロイラービジネスにおける三井物産の市場シェアの数字25、26%と比較してもかなり低いと考えられた。⁽⁴⁰⁾

(3) 三井物産のプロイラービジネスの特徴

① 垂直関与的な事業運営であり、同時に開放的な事業のやり方

三井物産におけるプロイラービジネスの特徴として、次のことがあげられる。

第1に、三井物産ではプロイラービジネスにおいて垂直一貫的にすべての事業に関与しているものの、三井物産が前面に出て直接的に実施する事業は、川上分野における穀物輸入と処理加工および卸売などの販売を行う子会社の第一冷蔵（および後の一冷）だけと考えられる。それ以外の飼料販売や産地問屋での集荷、孵化場などの工程では、事業主体となる会社への部分的な出資にとどめるなど限定的な事業関与である。

このことから、三井物産のプロイラービジネスの本質的スタンスは、垂直一貫的にすべての事業に関与していく垂直関与型ビジネスといえる。日本のプロイラービジネスでは総合商社のビジネスモデルを説明する際に、その経営手法としてインテグレーション（垂直統合）の言葉が使用されているケースが多い。しかし、三井物産は同事業ではインテグレーター（統合者）的な手法で事業を行ったのではなく、システムの性格を有するこのビジネスにおいてオルガナイザー（とりまとめ役）的な役割を果たしたのである。⁽⁴¹⁾

同時に、このことは、各工程の事業を担当する事業主体の経営の自由度を三井物産が容認していたことになる。そのため各事業会社は、いずれも三井物産との系列的取引だけにとどまることなく、外部の業者との取引を積極的に進めるなど開放的な事業運営を行った。そのため工程間の事業会社の関係も硬直的な関係ではなく、ゆるやかな結びつきで形成されていたことになる。この背景には、三井物産がプロイラービジネスへの先駆的な参入とその後の事業経験の中から、プロイラービジネスにはどれだけ工業的な要素を持ち込んだとしても、自然環境の変化に影響を受けやすい農業的性格が多分に残ると認

識していたことが考えられる。結果として三井物産は、ブロイラービジネスのもつ農業的性格による事業リスクを考慮して、多くの工程における事業主体への出資を限定的にとどめるなどの対応によって、各事業主体が独自に柔軟な行動をとれることを可能にしたのである。⁽⁴²⁾

実際に1983年から1984年の時点において、種鶏の雛の販売では40%を有する三井物産系列の市場シェアが、ブロイラーの処理段階では10%程度になっていた。また第一冷蔵の販売シェアは15%を占めたが、この数字は処理加工段階における市場シェアの数字を上回るものであり、第一冷蔵は他社で処理加工したブロイラーも仕入れて販売していたことになる。これらのことから、各社が系列以外の外部顧客に対して積極的な拡販を進めたことがわかる。⁽⁴³⁾

②生産面への直接的事業関与の低さ

第2に、前記の特徴と関連して、特にブロイラーの生産面に対して事業関与の度合いが低いことがあげられる。ブロイラービジネスでは1970年代以降に国際穀物価格の高騰によって国内畜産物の生産コストが上昇し、鶏肉を含めた生肉の価格が軒並み高騰した。さらに1970年代の不況に伴う消費需要の停滞と畜産物輸入の増加によって発生した国内畜産物の生産過剰で、飼料企業ならびに畜産業者の業績は一時的に悪化した。こうしたことを受けて、商社によるブロイラービジネスでは事業再編による分化が見られるようになった。⁽⁴⁴⁾

具体的な方向性の1つは、垂直的な一連の事業の中で、各商社が自社系列外の企業への出荷・販売を許容する開放型のやり方である。もう1つはその対極として、生産工程で契約農家への委託生産以外に大規模な直営事業を行うとともに、それ以降の処理加工や販売においてもできるだけ商社が直接的に事業を実施していこうとする閉鎖的なやり方である。前者のビジネスモデルは三井物産が、後者のビジネスモデルの代表的存在としては三菱商事が該当した。⁽⁴⁵⁾

三菱商事では日本農産工業、日清製粉、菱和飼料、日本ハムと合併で1969年にジャパンファームを鹿児島に設立した。同社は鹿児島県大崎にブロイラーの種鶏の孵化から肥育、加工処理までを一貫的に行

う事業所を建設した。1979年には同県垂水にも2つ目のブロイラー生産の施設を建設した。このほかジャパンファームは同県大口で養豚事業も行っている。⁽⁴⁶⁾

ブロイラー生産の直接的実施を三菱商事が選択した背景には、三菱商事がブロイラービジネスにおいては商社業界で後発であったことが起因している。短期間での生産量拡大を図るため、そして優良な地方の飼料商などが既に先発商社群の系列下にあつて各地方での生産・加工業者の育成には時間がかかることなどの理由から、ブロイラービジネスでの売上拡大のためには、リスクは高いものの自社自身で直接的に実施する事業方法を行わざるを得なかったためと考えられる。

③川上分野の穀物調達関連での事業展開

三井物産では、ブロイラー生産への事業関与が低い一方で、穀物調達に関連する川上分野の事業では積極的な対応を図っている。

三井物産では、アメリカからの穀物輸入の拡大を図るために、1961年に中西部のイリノイ州で現地法人と合併で穀物倉庫を運営する会社を買収してパシフィック・グレーンを設立した。アメリカで穀物の大量取引を手がけるためには、穀倉地帯の集荷地のみならず、鉄道・河川・港湾の輸送拠点に集荷・貯蔵・販売・輸送を行うための穀物倉庫を備えることが必要不可欠の条件となっていたためであった。三井物産はこれにより日本の商社で初めてアメリカ内陸部で穀物倉庫を保有する企業となり、日本向けにとうもろこしや大豆の輸入を開始した。1968年には自前の穀物専用船を日米間に就航させた。その後1969年には現地法人と合併でオレゴン州にユナイテッド・グレーンを設立し、モンタナ州および西海岸での穀物倉庫を活用して日本向けの小麦の輸入を取り扱った。また1978年に三井物産はアメリカの穀物会社からアメリカ内陸部およびメキシコ湾岸に複数の穀物倉庫を買収してガルフ・コースト・グレーンを設立、これによりミシシッピ川上流から日本までの一貫的物流体制を構築することに成功した。⁽⁴⁷⁾

また海外での穀物生産として、インドネシアでの農場開発があげられる。三井物産は、インドネシアの現地企業であるコスゴロと1969年にジャカル

々に合弁会社であるミツゴロを設立した（資本金150万ドル、三井物産の資本比率は全体の51%）。同社の事業は、インドネシアの南スマトラにあるランポン州で飼料用とうもろこしの開発輸入を行うものであり、同時に周辺地域開発による農村振興を行うものであった。事業では、コスゴロが現物出資した土地を開墾して直営農場として運営し、同地では大規模な近代的農法を導入するとともに、入植した組合農民に農業技術指導を行う計画であった。⁽⁴⁸⁾

しかし、この事業は失敗に終わった。ミツゴロは農場を次々に開き、その開墾面積は計3600ヘクタールに及んだ。当初はとうもろこしを栽培したが、露菌病ともいわれるベト病（卵菌が原因）が発生したために収穫量はふるわず、その後作物をキャッサバに変更した。その後1983年に三井物産はミツゴロの土地をインドネシア政府に移管し、事業から撤退した。⁽⁴⁹⁾

このほか、三井物産は1960年代から1970年代にかけて、全国各地の消費地周辺の臨海部に食品コンビナートの運営に関わった。この食品コンビナートは、港湾地区に海外から輸送してきた穀物の貯蔵施設（サイロと呼ばれることが多い）を設けて蔵置・加工・包装を行う以外に、サイロに隣接して食品加工業者の工場を誘致して製粉・製油・製麺・製パン・飼料・飲料などの穀物加工品を生産して、ここから各地に出荷しようとする複合工場群である。

たとえば神戸東部（東灘区）の第4工区の食品コンビナートでは、三井物産は同コンビナートに参画する企業の誘致を図る以外に、埠頭（荷揚げ・蔵置を行う）・サイロの運営を担当する甲南埠頭を1969年に設立した（当初は全額出資。その後コンビナート参加企業の出資を受け入れた）。甲南埠頭は、輸送してきた穀物を日本製粉（製粉）、吉原製油（製油）、日本配合飼料（飼料）、台糖（製糖）等のコンビナート誘致企業に供給した。⁽⁵⁰⁾

④川下分野での外食事業（ブロイラー加工消費事業）の失敗

一方、三井物産は川下分野の鶏肉加工品の消費事業には消極的である。実は、時期は1980年代後半になるものの、外食（レストラン）事業に対して三井物産は参入を試みて失敗した経験がある。

具体的には、1988年に開店したメキシカン・チ

キン料理（網焼き風チキン料理）のレストラン・チェーン事業であり、店の名前は「エル・ポヨ・ロコ」（スペイン語でひょうきんな鶏の意味）である。レストランを経営する「イーピーエル・ジャパン（EPL Japan）」は1987年に設立され、出資構成（資本金4億5000万円）は三井物産42%、EPL INCが15%のほか、日本水産、サッポロビール、日本製粉、豊年製油、三国コカコーラボトリング、上島珈琲などであった。東京の原宿に第1号店を開店させた後、札幌、青森、鹿児島、前橋などで店舗を出店させたが、いずれも業績はふるわず閉店に追い込まれて事業から撤退した。⁽⁵¹⁾

さいごに

日本でも戦後、食生活の洋風化が進み、1960年代には健康増進を目指して蛋白源としての肉類の消費が一般家庭でも普及した。この中で、鶏肉は牛肉、豚肉と並んで代表的な食材としての地位を確立したが、その背景には、畜産業のシステム化で大量生産・大量流通が可能になったという供給サイドの理由もあった。

ブロイラー生産での大規模化は、畜産における工業的手法の導入の点から大手企業の参入を招き、日本市場では三井物産がいち早くブロイラー事業の将来性を認識し、1950年代末頃から事業に参入・実施し始めた。三井物産がブロイラービジネスに関与した背景には、家畜向け飼料の原料となる穀物を自社自身が大量に輸入しており、同時に国内において戦前から配合飼料を製造販売する関係会社を設立していたという実利的要因があった。このため、ブロイラーの生産・販売は鶏肉の大量消費を実現することによって、穀物輸入と飼料消費でも大量の取引をもたらす垂直的ビジネスとしての関係を有していたのである。

三井物産が手がけたブロイラービジネスは、戦前における鶏卵での飼料販売とその見返りとする鶏卵の引き取り・販売という基本的考えをブロイラー事業にも適用しつつも、ブロイラーの事業内容に鑑みて、大幅に修正を施したものであった。それは、農家等の生産業者との委託生産契約を行う一方で、ブロイラーに適した品種の開発や集荷後の一元的な処理加工と同工程における専用処理加工機械の導入、

そして複数のチャンネルでのブロイラーの大量販売などを内容とするものであった。同時に、各工程での事業の大型化と近代化を進めるとともに、それらの工程に一貫的に関与する垂直関与的な事業システムの構築を行うものであった。

三井物産は、日本のブロイラー業界ではこの垂直関与的な事業システムを1960年代において先駆的に構築し、国内ブロイラー市場における生産・販売にあたって業界トップの地位を立ったのである。

引用文献等

- (1) 伊藤宏『食べ物としての動物たち』講談社 2001年 P14～15。
- (2) 『食べ物としての動物たち』P123～127。内藤元男監修『畜産大辞典 1978年』養賢堂発行 1978年 P1434。
- (3) 『食べ物としての動物たち』P129～130、142～143。
- (4) 個々に引用しないが、アメリカのブロイラービジネスの歴史は、斉藤修「アメリカにおけるブロイラー産業の展開と立地移動」『広島大学生物生産学部紀要』23巻1・2号 1984年12月 P25～53に依拠している。
- (5) 杉山和雄『養鶏経営の展開と垂直的統合 アメリカ養鶏産業の研究』明文書房 1989年 P120～133。
- (6) 『畜産大辞典 1978年』P1470～1473。
- (7) 財団法人九州経済調査協会『ブロイラー産業の実態と将来展望』1997年12月 P71～72。
- (8) 吉田忠『畜産経済の流通構造』ミネルヴァ書房 1974年 P10～14。
- (9) 『畜産経済の流通構造』P10～14。土田美登世『やきとりと日本人 屋台から星付きまで』光文社 2014年 P226～227。
- (10) 『養鶏経営の展開と垂直的統合 アメリカ養鶏産業の研究』P126～130。
- (11) 『ブロイラー産業の実態と将来展望』P71～72。
- (12) 『流通総覧』編集部「10 畜産インテグレーションの展開」『飼料・畜産・食肉 流通総覧 1974年』貿易日日通信社 P106～107。
- (13) 山崎広明「1920年代の三井物産 経営戦略と経営動向」中村隆英編『戦間期の日本経済分析』山川出版社 1981年 P316～317。
- (14) 『農政調査時報』編集部「総合商社の畜産系列化の実態」『農政調査時報 192号』全国農業会議所 1971年6月 P46～51。
- (15) 『総合商社年鑑 '84』P524～526。西武化学工業については、『飼料・畜産・食肉 流通総覧 1974年』P106～107。
- (16) 『畜産経済の流通構造』P53～54。
- (17) 『食べ物としての動物たち』P140～143、P156～157。
- (18) 『総合商社年鑑 '84』P524～526。
- (19) 『飼料・畜産・食肉 流通総覧 1974年』P106～107。『総合商社年鑑 '84』P524～526。
- (20) 『農政調査時報 192号』P46～51。
- (21) 『農政調査時報 192号』P46～51。
- (22) 『農政調査時報 192号』P46～51。
- (23) 『農政調査時報 192号』P46～51。
- (24) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社の実態』P131～136。
- (25) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社の実態』P131～136。
- (26) 『農政調査時報192号』P46～51。34カ所の処理加工場については、『総合商社年鑑 '84』P524～526。
- (27) 『鶏友』編集部「ブロイラー相場 8社を探る 第一冷蔵株式会社」『鶏友』1970年6月 鶏友社 P197～203。『飼料・畜産・食肉 流通総覧 1974年』P106～107。『畜産経済の流通構造』P55、151。
- (28) 『総合商社年鑑』編集部「三井物産」『総合商社年鑑 1980』政経通信社出版部 1980年 P359～362。
- (29) 『総合商社年鑑』編集部「第7章 食品・食糧・畜産・水産」『総合商社年鑑 1978～1979』政経通信社出版部 1978年 P411～427。
- (30) 『ブロイラー産業の実態と将来展望』1997年 P137。
- (31) 戦後日本の食料・農業・農村編集委員会『戦後日本の食料・農業・農村第7巻 農業資材産業の展開』財団法人農林統計協会 2004年 P446～448。
- (32) 島田克美「日本のフードシステムと総合商社の統合行動 畜産物関連ビジネスと食品流通を

- 中心に(その3)』『貿易と関税』2000年10月
日本関税協会 P57~58。
- (33) 吉田六順『畜産の経済学』社団法人全国農業
改良普及協会 1974年 P189~193。
- (34) 『畜産経済の流通構造』P58。『販売革新』編集
部「プロイラーの巻 インテグレーターと結ぶ」
『販売革新』1970年6月 商業界 P82~86。
- (35) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社
の実態』P131~136。
- (36) 『総合商社年鑑 1980』P359。
- (37) 三井物産株式会社『稿本三井物産株式会社
100年史下巻』1978年 P398。『販売革新』編
集部「総合商社のオルガナイズ能力の片鱗を見
る 2産地開発から小売段階まで」『販売革新』
1970年1月 商業界 P75~76。
- (38) 『総合商社年鑑 1980』P356~365。
- (39) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社
の実態』P136~139。杉浦嘉明「三井物産の進
める鶏卵のインテグレーション」『鶏友』1970
年1月 鶏友社 P98~105。
- (40) 『鶏友』1970年1月 P105。
- (41) (41) プロイラーマガジン編集部「日本のイン
テグレーションその1 三井プロイラーインテ
グレーションのビジョンを語る」『プロイラーマ
ガジン』11号 1969年1月 プロイラー社 P6
~20。『養鶏経営の展開と垂直的統合 アメリカ
養鶏産業の研究』P111~120。
- (42) 『総合商社年鑑 1978~1979』P414~415。『農
政調査時報 192号』P46~51。オルガナイザー
については、『畜産におけるシステム化に挑戦す
る総合商社の実態』P131~136。
- (43) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社
の実態』P131~136。『総合商社年鑑 '84』P524
~526。
- (44) 『プロイラー産業の実態と将来展望』P77~81。
- (45) 『プロイラー産業の実態と将来展望』P77~
81。後藤拓也「輸入急増下における南九州プロ
イラー養鶏地域の再編成」『地理学評論』74巻7
号 2001年 日本地理学会 P390~391。
- (46) 株式会社ジャパンファーム『ジャパンファーム
20年のあゆみ』1988年 P28~47、60~67。
- (47) 商社研究グループ「穀物 メジャーへの静か
な挑戦」『中央公論 経営問題1980年春季増大号』
中央公論社 1980年 P186~191。
- (48) 『畜産におけるシステム化に挑戦する総合商社
の実態』P144~149。
- (49) 福島靖雄『ミツゴロの挑戦』日本経済評論社
2008年 P1~5。
- (50) 財団法人九州経済調査協会『南九州における
食品コンビナート立地の可能性に関する経済調
査』1972年 P96~100。
- (51) 『販売革新』編集部「日水など「エル・ポコ・ロコ」
の展開に踏みきる」『販売革新』商業界 1988年
1月 P195。『財界展望』編集部「チキン戦争に
敗れた 三井物産の市場戦略の誤算」『財界展望』
1989年10月 財界展望新社 P178~180。