

日本ケンタッキー・フライド・チキンの成長と三菱商事

平井 岳哉

はじめに

ケンタッキー・フライド・チキンは、マクドナルドと並んで日本における代表的なファストフード・チェーンとして有名である。一方で、この会社は三菱商事が外資と合併で設立したものであり、三菱商事が展開する事業でも成功事例の1つといえる。

本論文は、ケンタッキー・フライド・チキンの日本市場での成功要因と三菱商事にとって同社がどのような存在意義を持つのかについて考察したものである。

1 カーネル・サンダースおよびケンタッキー・フライド・チキンの概要

ケンタッキー・フライド・チキンの創業者は、ハーランド・サンダースである。彼は本名よりは、カーネル・サンダースの方が有名である。カーネル（軍の階級で大佐を意味する）は、ケンタッキー州が地元や国に顕著な貢献をした人物に贈る称号であり、サンダースは1935年に州から称号の寄贈を受けた。

1890年にインディアナ州で生まれたサンダースは幾度の転職を経て、1930年にケンタッキー州でサービス・ステーション（日本で言えばガソリンスタンド）の経営に乗り出した。そこで、お客に食事を振る舞うカフェ（レストラン事業）も併設し、1932年からフライド・チキンの提供を始めた。やがて州の幹線道路沿いにレストラン事業を本格的に行うことにした。料理メニューの中で人気があったのが、フライド・チキンである。彼のつくるチキンは、粉以外にあらかじめスパイスを混ぜ合わせ、それを鉄鍋で揚げるもので、後に時間の短縮化を図るために調理用圧力釜を使用するようになった。スパイスも試行錯誤を繰り返して、塩やコショウを含めて11種類の調味料をブレンドするサンダース独特のものとなった。⁽¹⁾

その後州内に新たなバイパスとなる幹線道路が開

通したために、彼の経営するレストランでは客が激減し、1956年に店舗を売却することになった。これに先立って、サンダースは店舗での事業ではなく、圧力釜による調理方法を特許申請するとともに11種類のスパイスを秘伝のものとして、自分のフライド・チキン料理をフランチャイズ方式で広めることを考えた。1952年、ユタ州ソルトレイクのレストラン経営者とフランチャイズ契約を取り交わした（第1号フランチャイジー）。その際、事業名をケンタッキー・フライド・チキン（以下KFCと略称）とした。

自分の店舗を閉じた1956年以降、フライド・チキンのフランチャイズ営業を積極化した。初期の頃のフランチャイズ契約は、ラフなものであった。加盟希望者がいたら、彼自身が出向き、トレーニングとして調理方法を伝授した。フランチャイズ加盟料はなく、フライド・チキン1本あたり4セント（後に5セント）のロイヤリティを払うものであった。

商品のフライド・チキンは人気を博し、フランチャイジーは1960年にアメリカとカナダで200店を超え、1973年にはイギリスを加えて約600店となった。1964年、サンダースは自己の高齢化と企業の将来を考え、自分の会社をジョン・ブラウン・ジュニア（後にケンタッキー州知事）とジャック・マッセイ（投資家）に200万ドルで売却した（このほか、終身で毎年4万ドルの支給などの条件があった）。売却にあたって、新会社のケンタッキー・フライド・チキン・コーポレーション（以下KFCコーポレーションと略称）が設立された。1969年、KFCコーポレーションはニューヨーク証券取引所に上場された。

KFCコーポレーションは、その後買収などで株主が何度も変わった。1971年にはウォッカなどの販売で有名な食品企業のヒューブラインがKFCコーポレーションを買収した。この間、KFCの世界での店舗数は1971年には3500店舗、1979年には約

6000店舗を数えるほどに増加した。これに伴い、売上高も1979年には約20億ドルに達した。

1982年に、ヒューブラインが、タバコの世界的企業であったRJレイノルズに買収された。RJレイノルズは1985年にナビスコブランドと合併してRJN ナビスコとなった。1986年、RJN ナビスコは傘下のKFCコーポレーションをペプシコに売却した。1997年、ペプシコがファストフード部門をトライコン・グローバル・レストランズとして分社化し、2002年に同社はヤム・ブランドに社名改称した。同社はKFC以外に、ピザハットやA&W（ハンバーガー）などを傘下に持つ世界的な外食企業となっている。

なおサンダースは事業売却後もKFCと関わりを持ち、広告塔としてアメリカ国内はもとより世界中に出向いた。日本にも1972年、78年、80年と3度来日している。1980年12月、サンダースは90才で亡くなった。

2 日本 KFC の概要と企業成長

(1) 日本 KFC の設立と初期出店戦略の失敗

日本ケンタッキー・フライド・チキン（以下日本KFCと略称）は1970年7月、三菱商事とアメリカのKFCコーポレーションとの折半出資（資本金7200万円）により設立された。

KFCコーポレーションは会社設立に先立って、1970年3月から大阪で開催された日本万国博覧会の会場内に店出し、ここでの成功を受けて日本市場での本格展開を企図した。その後KFCコーポレーションはヒューブラインに買収されたため、日本KFCも三菱商事とヒューブラインとの合弁会社になった。⁽²⁾

日本KFCは、直営店として1970年に名西店（1号店、名古屋市西区）、東住吉店（2号店、大阪市東住吉区）、枚方店（3号店、大阪府枚方市）の3店舗を出店した。これらは、アメリカでの出店に倣って都心から離れた郊外に立地し、いずれもショッピングセンター内に開店したものであった。しかも自宅でチキンを食べることを想定して、販売方法はテイクアウト方式のみであった。しかし、当時の日本の大都市郊外地域でのファストフード店におけるテイクアウトの利用習慣は住民にはまだ根づいておらず、3つの店舗の業績は低迷し、いずれもその後閉店した。⁽³⁾（図表1参照）

日本KFCはこれ以降の出店戦略の転換を図り、1971年にトーア・ロード店（4号店、神戸市生田区北長崎通）、青山店（5号店、東京都港区青山）、目黒店（6号店、東京都品川区上大崎）、横浜下町店（7号店、横浜市中区山下町）、二子玉川店（8号店、東京都世田谷区多摩川）を開店した。

出店戦略の変更点は、第1に神戸の4号店を除い

図表1 日本KFCの1号店から8号店の概要

号店	営業店名	住 所	開店年月日	販売形式	日商(万円)
1	名西店	名古屋市西区香呑町 名西ダイヤモンドシティ	1970年11月21日	テイクアウト	10
2	東住吉店	大阪市東住吉区瓜破西佃町 東住吉ダイヤモンドシティ	1970年11月27日	テイクアウト	6
3	枚方店	大阪府枚方市宮阪 いずみやショッピングセンター	1970年12月1日	テイクアウト	20～25
4	トーア・ロード店	神戸市生田区北長崎通	1971年4月10日	テイクアウト、テーブル(20)	25～30
5	青山店	東京都港区青山	1971年7月24日	テイクアウト、カウンター(12)	20～30
6	目黒店	東京都品川区上大崎	1971年7月27日	テイクアウト、カウンターテーブル(16)	20
7	横浜下町店	横浜市中区山下町	1971年7月28日	テイクアウト、テーブル(20)	15～20
8	二子玉川店	東京都世田谷区多摩川	1971年8月16日	テイクアウト	20～35

注：住所等は当時の表記。

資料：日本食品出版『ジャパンフードサイエンス』1971年11月 P52。

て東京圏での展開に軸足を動かしたことである。第2に店舗の立地に関して、郊外ではなく繁華街もしくは既成市街地での展開を行うようになった。第3に店舗内での食事を想定して、テーブル・カウンターを設けたインスタ・タイプの店舗に変更した。この際、3号店までの店舗では、アメリカのスタイルを踏襲したことが過大投資を招いたとの判断から、店舗への投資額を抑えるように心がけた。具体的には、賃料や建設費を含めた設備コストを抑えるために、各種厨房機器をコンパクトに改良するとともに、圧力釜の台数を半分にして厨房スペースを小さくした。また冷蔵庫を既製のメーカー品に切り換え、カウンター下に組み込むスタイルに変更した。⁽⁴⁾

この後日本 KFC では、オフィスや商業店舗がすでに近接的に多数存在する繁華街型立地と、比較的所得の高い住宅地を背後にもった駅前住宅街型立地の2つのタイプに店舗展開を集中させていった。⁽⁵⁾

(2) フランチャイズ制の導入

日本 KFC の成長の要因として、フランチャイズ方式の採用もあげられる。日本 KFC は1972年3月からフランチャイズ方式を導入した。契約内容は、①募集対象者として、郊外の場合は幹線道路沿いで300坪以上、繁華街の場合は主要都市の一等地で35坪以上の物件所有者、②開業資金として、設備費等で8000万円前後の準備資金が工面可能なこと、③加盟金250万円（返還なし）、④ロイヤリティとして総売上高の4%、⑤広告協議会会費として総売上高の4.05%、⑥契約期間2年（ただし、双方に意義がない場合は2年ごとに自動延長）であった。⁽⁶⁾

この際、日本 KFC はフランチャイズ方式の導入にあたって、地域の限定・棲み分けを採用しなかった。いわば、エリアを限定せずに各フランチャイジーの自由裁量のもと、どのエリアでの店舗展開も早い者勝ちの方式にした。この結果、資本金のあるフランチャイジーは、有望な地域での出店を他のフランチャイジー間と競う形で行うことになり、直営店の数を上回る形でフランチャイズ店は増加し、短期間で多店舗化実現による日本 KFC の急成長の一因になった。その後も日本 KFC は直営店の開店と並行する形で有力フランチャイジーとの契約によるフランチャイズ店の出店展開を積極的に行った。

フランチャイズ第1号店は、東京新宿の高野フ

ルーツパーラー店であった。もともと、この店舗は1969年11月に新宿高野ビル3階にオープンしたワールドスナックの1つで、アメリカの KFC が日本市場上陸のアンテナショップとしていたところであり、その店舗をフランチャイズ店に変更したものである。第2号店は1971年9月に開店した江ノ島店である。この店舗は直営店扱いだったが、もともとは日本 KFC と三谷合資（後にミタニ）の共同出資で設立された店舗であり、これをフランチャイズ店に変更したものである。⁽⁷⁾

(3) 本場の味へのこだわり

日本 KFC の成功要因としては、商品の品質、店舗運営におけるサービス、清潔さ・衛生面での細心の注意、広告宣伝、スタッフのトレーニングシステムなど様々な点があげられる。しかし、その中でも商品であるフライド・チキンのおいしさが日本市場で認められたことが最も大きな成功要因であることは言うまでもない。以下では、その一端を示す。

日本 KFC のフライド・チキンでは、素材としてフレッシュ・チキン（生若鶏。一部フローズン・チキンを使用）、スパイス（香料）、フラワー（粉）、ショートニング（油）からなり、調理方法として圧力釜を用いる。日本 KFC では、生後7週間の皮下脂肪の少ない鶏を商品に使うこととしている。その際、骨の黒くなるフローズン・チキンをできるだけ少なくして、フレッシュ・チキンの比率を80%以上としている。その際フレッシュ・チキンは2日以内、フローズン・チキンは4日以内という保管基準を設け、新鮮素材・店内手作り加工で高い品質の実現を目指している。⁽⁸⁾

また11種類のスパイスは、KFC にとって業務秘密にあたるレシピである。日本 KFC もその内容はわからず、アメリカの KFC コーポレーションが指定した日本スタンゲ社から、調合・顆粒状にしたもののパック詰めを購入している。さらにフラワーではアメリカのカンサス州の一定地域の質の高い小麦を使用し、国内産を使用していない。ショートニングもコストの高いコットンシードン（綿の種）とコーンだけを使用するなど、原材料を厳選している。⁽⁹⁾

(4) 日本 KFC の企業成長

初期の直営店における出店戦略の失敗克服を経

て、それ以降1973年に100号店にあたる赤坂店、1979年に200号店の東海店を開店するなど、日本KFCは事業拡大に成功した。

1980年度に店舗数は275店（直営店105店、フランチャイズ店170店）、売上高278億円、1985年度には店舗数540店（直営店188店、フランチャイズ店352店）、売上高688億円に拡大した。1988年にはチェーン全体の売上高が1000億円を突破し、1992年には総店舗数も1000店舗を達成し、日本有数の外食チェーンとしての地位を確立した。⁽¹⁰⁾（図表2参照）

店舗数をみると、フランチャイズ店が直営店を上回っており、日本KFCの成長の背景には、フランチャイズ方式の採用があったものと指摘できる。また店舗を地域別にみると、立地に地域的な偏りがあることがわかる。1988年1月時点で直営店があるのは、茨城、埼玉、千葉、東京、神奈川、京都、大阪、兵庫、奈良、和歌山、徳島、香川、愛媛の1都2府10県の230店のみである。230店のうち東京、神奈川、大阪で3つの都府県で155店舗を占めている。一方、フランチャイズ店をみると、47都道府県で数にばらつきが見られる。その中で店舗数が多いのは、神奈川(49店)、愛知(49店)、北海道(40

店)、東京(35店)であり、直営店・フランチャイズ店の両方で、日本KFCは大都市での店舗展開を図ったことが理解できる。（図表3参照）

(5) 日本KFCの多角化と原点回帰

日本KFCでは、事業拡大の一方で、フライド・チキンには使用しない部位、例えば鶏の内臓の処理が課題となった。具体的には、日本KFCでは内臓について1キログラムあたり10円のコストで処理を行っていた。さらにサイズ・重量など一定の基準を満たさないチキンが発生するため、最終的には全使用量の30%は基準から外れて、ロスになるとしていた。⁽¹¹⁾

このため日本KFCでは購入する食用鶏（ブロイラー）の有効活用を図る事業として、1980年代以降、和風焼き鳥などの総菜テイクアウト店（店名は「京鳥」）、串焼きの居酒屋（「やぐら」）。その後「一番どり」、和食の宅配弁当事業（「菱膳」）を実施した。このうち一番どりは、日本KFCの子会社であるインターナショナル・プロセス・フーズ（IPF）が事業を行って入り、直営店以外にフランチャイズ店を含めたチェーン展開を進めている。ただし、いずれの事業も本業のフライド・チキン事業と並ぶほどに

図表2 年度別店舗数と売上高の推移

年度	店 舗 数 (店)			売 上 高 (百万円)		
	フランチャイズ店	直営店	合 計	フランチャイズ店	直営店	合 計
1971	0	4	4	0	37	37
1972	0	18	18	0	514	514
1973	36	31	67	1,110	1,273	2,383
1974	52	54	106	2,006	1,993	3,999
1975	62	59	121	2,870	2,794	5,664
1976	65	61	126	3,628	3,590	7,218
1977	79	63	142	5,027	4,620	9,647
1978	94	70	164	7,060	6,140	13,200
1979	127	85	212	11,050	8,150	19,200
1980	170	105	275	16,380	11,420	27,800
1981	199	125	324	21,500	14,500	36,000
1982	223	133	356	25,800	16,400	42,200
1983	264	149	413	33,800	19,000	52,800
1984	305	168	473	40,200	21,700	61,900
1985	352	188	540	44,600	24,200	68,800
1986	408	208	616	54,000	29,400	83,400
1987	474	227	701	61,800	32,400	94,200

資料：山口廣太 『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』 経林書房 1988年 P25。

図表3 地域別店舗数

	直営店	フランチャイズ店	合計
北海道		40	40
青森		8	8
秋田		4	4
山形		5	5
宮城		9	9
岩手		2	2
福島		8	8
栃木		11	11
群馬		14	14
茨城	4	7	11
埼玉	22	22	44
千葉	19	14	33
東京	79	35	114
神奈川	41	49	90
山梨		5	5
新潟		10	10
富山		4	4
石川		4	4
福井		2	2
長野		10	10
静岡		22	22
愛知		49	49
岐阜		12	12
三重		9	9
京都	1	14	15
滋賀		5	5
大阪	35	10	45
兵庫	17	12	29
奈良	4	1	5
和歌山	1	2	3
鳥取		2	2
島根		1	1
岡山		4	4
広島		9	9
山口		4	4
徳島	3		3
香川	3		3
愛媛	1		1
福岡		17	17
佐賀		3	3
長崎		3	3
熊本		8	8
大分		2	2
宮崎		5	5
鹿児島		8	8
沖縄		20	20
合計	230	485	715

注：数字は1988年1月1日時点。

資料：山口廣太『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』経林書房 1988年 P40。

は成長していない。⁽¹²⁾

その後日本 KFC ではプロイラーの活用とは異なる事業の多角化として、1991年にピザハット事業部を設立し、ピザの宅配ビジネスに参入している。さらに2009年には、ビュッフェスタイルのレストラン「ピザハット・ナチュラル」を開店し、レストラン事業にも参入した。

この間1990年代にファストフード業界では、デフレの進行と競争激化によって商品の低価格化が進んだため、日本 KFC では、フライド・チキン以外のサイドメニューの販売や輸入プロイラーの利用拡大を図った。しかし、メニューの増加は食材のロスを増加させるだけでなく、店舗での作業を煩雑化して運営効率を落とすことに作用した。さらに繁忙さによる管理の不徹底から、主力商品のフライド・チキンの質が低下した。特に顧客の評価を落としたのが、輸入プロイラーの大量利用である。日本 KFC では、低コスト化を進めるために最初はわずかであった輸入プロイラーの利用比率を1993年11月時点で全体の20%まで高めた。しかし、日本 KFC が実施した味覚調査で、味やにおいて外国産と国産に差があることが判明した。輸入プロイラーは冷凍で輸入されるが、各店舗で解凍する時にうま味も一緒に流れ出てしまうことが原因とされた。こうしたことなどから1990年代前半、日本 KFC の業績は一時的に悪化した。⁽¹³⁾

日本 KFC では、品質重視による本物への回帰として1993年に外国産鶏肉の輸入中止を決めた。1996年からは、プロイラーへの飼料にハーブを導入した。これは、1988年に開設した農場のハーベスター・八雲（北海道八雲町）で、配合飼料以外にハーブを食べたヒヨコは、腹腔内脂肪が落ちて臭みがなくなることがわかったことに始まる。日本 KFC では飼料会社と共同でハーブをミックスした飼料を開発し、1996年から購入するプロイラーのすべてに対して、この飼料の使用を義務づけた。⁽¹⁴⁾

このほか出店戦略でも、郊外のショッピングセンターへの出店を積極的に進めることにした。その際、販売メニューを絞り込んだ小型店を開店するなど、出店コストを従来の3分の1におさえた店舗づくりを行った。こうした対応を踏まえて、日本 KFC は失った顧客への信頼を取り戻すべく、1998年に本業であるフライド・チキンへの原点回帰を宣言した。⁽¹⁵⁾

3 日本 KFC と三菱商事との関係

(1) 三菱商事の食料部門組織の変遷

ここでは、三菱商事と日本 KFC との関わりを詳述する前に、第 2 次大戦後の三菱商事における食品事業の変遷をとりまとめる。

1954年に再合同を果たした三菱商事における食料関連組織は、食糧部、油脂部、水産部の3部編成で始まった。食糧部は名前こそ戦前の農産部から改称したものの、3部はいずれも戦前からの歴史を持つ伝統的組織の復活であった。1950年代後半から60年代前半にかけては、食糧部では鯨油や缶詰が主力商品であった。その後砂糖や食品の取扱高が拡大し、1961年に砂糖部、1963年に食品部を食糧部から独立する形で部に昇格させた。

1967年から68年にかけて、三菱商事では食料部門の組織再編を行った。食糧部の中の穀物関連組織（麦課、米課、雑穀課）と油脂部（大豆課、植物油料課、植物油脂課、動物油脂課）を合体させて穀物油脂部を設置した。食糧部では、残った飼料課、畜産課を主体にして飼料畜産部を発足させた。また水産部を食品第1部に、食品部を食品第2部に改称した。さらに本部制を導入し、食料本部は砂糖部を含めて5部編成となった。⁽¹⁶⁾

その後食料本部では1970年に食料開発部、1971年に食品マーケティング部を設置した。前者は長期的な先行投資を専門に取り扱った。後者は食品第2部から分離独立したもので、国内販売を主として担当した（7部編成）。

1976年から77年にかけて再度の組織再編を行った。穀物油脂部を農産部と油脂部に分割した。食品第1部から冷凍魚関連を取り扱う水産部が分離独立し、食品第1部は缶詰を取り扱うことになった。食品マーケティング部を食品第3部に改称した。このほか、食料開発部を食料開発室に再編した。これにより、食料本部は8部1室の編成となった。

(2) 飼料ビジネスから川下分野への垂直統合展開

1960年代、日本では国民所得の向上や生活の欧米化などにより、国民1人あたりの動物性タンパク質の摂取量が年々増加した。こうした状況を受けて、新たに発足した飼料畜産部では、畜産関連事業のパーティカル・インテグレーション（垂直統合）と

して、家畜の餌となる飼料の輸入・販売に徹していた従来のビジネスから、家畜の飼育、食肉の加工処理、製品販売まで一貫的に関与するビジネスへの展開を目指した。⁽¹⁷⁾

具体的には、ブロイラー事業への展開を行った。1968年に自家農場方式（自主運営の農場を経営する）として日本ブロイラー（宮崎県）と、農家への委託方式として菱東ブロイラー（千葉県）を設立した。さらに1969年には、ブロイラーと養豚の両農場を兼営するジャパンファーム（鹿児島県）と、採卵用の養鶏場として房総ファーム（千葉県）を設立した。

畜産肉の中から鶏肉が選ばれたのは、鶏肉がコレステロールをあまり含まない一方で高タンパク質であり、子どもから高齢者まで幅広い顧客層への提供が期待されたからである。加えて、飼育にあたって豚は1年、牛は2年と長期の日数がかかるところを、鶏はわずか8週間で成長し、飼料コストが安い利点も有していた。⁽¹⁸⁾

(3) 三菱商事における日本 KFC 設立に至るまでの過程

ブロイラーの生産が急増したため、三菱商事では鶏の大量消費先の確保が緊急の課題となった。川下分野での販路開拓は、ブロイラー育成における飼料の大量消費にも大きな影響を及ぼすと考えられたからである。⁽¹⁹⁾

当時アメリカで、スーパーマーケット以外の企業で鶏肉を大量に消費していた企業として KFC があった。1964年、シカゴ支店長代理兼食料部長だった相沢徹（後にカナダ三菱商事社長、日本 KFC 会長）は KFC と接触し、日本進出の可能性を打診した。この交渉は拒絶されたが、それ以降も交渉を継続し、1969年に三菱商事は同社の経営ノウハウや調理用圧力釜に関する特許供給など日本での合弁事業での同意を得ることに成功した。

1967年に本社食料本部長として帰任していた相沢は KFC との合意後、三菱商事の役員会で合弁によるフライド・チキンの事業化を提案した。KFC は当時、大企業とも言うべき規模に達していた。1970年9月30日時点におけるアメリカの KFC の事業規模は、直営店823店、フランチャイズ店2577店、合計約3400店を擁する大チェーン店であった。

この中には、魚料理やローストビーフを主体としたレストランも含まれており、フライド・チキンだけの店舗は直営店625店、フランチャイズ店2315店、合計2940店であった。またカナダに300店、オーストラリアに60店、西ドイツ（当時）に30店と、海外進出もめざましいものがあった。アメリカでのKFCの売上高はフランチャイズ制の導入もあって1965年の114億円から1970年には742億円に急増した。⁽²⁰⁾

こうした事業の拡大により、1969年時のアメリカで国内の鶏肉の生産量の6%から8%をKFCは消費していたとされる。こうしたKFCの実績が、三菱商事における外食事業への参入に対する不安を払拭させ、事業化を決断させたものと考えられる。⁽²¹⁾

合弁会社設立にあたって、三菱商事側の責任者になったのが富田昭平（穀物油脂部、後に参与）である。富田は日本での合弁会社設立に先立って、1969年9月からケンタッキー州ルイビルにあったKFCの研修を受けている。1970年7月の日本KFC設立にあたって、社長には三菱商事の中村基孝専務取締役（食品本部長）が就任し、取締役会の構成は三菱側3人、米国KFC2人の比率であった。なお富田は会社設立時に同社常務取締役就任、その後1973年7月には同社社長に就任した。⁽²²⁾

設立後、日本KFCは、国内出店に関わるさまざまな業務を、富田を含めてわずかなスタッフで行った。この過程で、包装紙やパッケージの売り込みに来ていた大日本印刷の営業担当者が大河原毅である。大日本印刷は、競争相手を蹴落とす形で日本KFCとの取引を勝ち取った。この縁もあって、大河原は日本KFCにスカウトされ、日本KFCの第1号店の店長に就任した。その後大河原は1971年に同社取締役、1984年には富田の後を継いで社長に就任した。以後、大河原は2002年まで同社社長を長らく務めた。

(4) 日本KFC設立後の三菱商事の支援

日本KFCの事業化にあたって、三菱商事は前面に出る形は避けて後方的な支援を行っている。

第1に、店舗での出店に関するサポートである。1号店（名西店）・2号店（東住吉店）は、三菱商事とジャスコ（後のイオン）がショッピングセンターの建設と運営を業務とする会社として1969年に設

立したダイヤモンドシティの開発したショッピングセンター内に敷設されたものであった。⁽²³⁾

第2に、フランチャイジーに確保における三菱商事の存在である。フランチャイジーの選別は日本KFCが行うものの、日本KFCが三菱商事のグループ会社であることがわかっている以上、申し込む企業の立場から見てもKFCファミリーの一員として恥ずかしくないだけの業績内容が求められる。また一等地や大型店での店舗展開を想定する場合、初期投資が多額になるため、経営基盤をしっかりとっている企業が条件となる。実際、日本KFCとフランチャイズ契約を結んだ企業一覧をみると、三菱商事との密接な取引関係を持つと思われる電鉄会社や流通会社、さらには地方の有力企業ともいべき企業群がオーナーになっていることがわかる。⁽²⁴⁾（図表4参照）

4 三菱商事にとっての日本KFCの位置づけ

(1) プロイラーの納入

三菱商事にとって、日本KFCの存在はプロイラーの安定かつ大量の販売先となる。日本KFCは設立直後、国産のプロイラーを三菱商事から一括購入することを計画したが、競争による低コスト化と品質向上を図る点から当初の方針を撤回し、三菱商事以外からも納入を図って3社発注方式に転換した。これにより、三菱商事の日本KFCへの納入比率は全体の5割程度となった。しかし、日本KFCにおけるチキンの年間消費量は大規模なものであり、1975年時、1ヶ月に消費するチキンは直営店だけでも約160トン、フランチャイズ店を含めると合計で300トン前後が使用されている。⁽²⁵⁾

その後のプロイラー納入をみると1990年代後半時点で、日本KFCで使用されるプロイラーは全国900カ所の登録農場で生産されており、その中で大規模なのはジャパンファーム、伊地知種鶏場、第一プロイラーの3社である。この大手3社で全体の必要量の約70%を占め、残りの30%は消費地近接の農場となっている。またプロイラーの使用量をみると1998年度において、日本全国のKFCチェーン店に来店した客数は1年間に延べ1億2000万人であり、1店舗あたりの平均売上高は1日あたり約35万円である。日本KFCの使用するチキンがすべてフライド・チキンに調理されるとすると、年間4.5

図表 4 日本 KFC のフランチャイズ会社一覧

No.	会社名	住所
1	(株)ミタニ	東京都千代田区
2	(株)タナベ商事	神戸市東灘区
3	(株)伊藤組	札幌市中央区
4	(株)マンディー	東京都港区
5	大阪フード(株)	大阪市南区
6	(株)さわやか	神奈川県海老名市
7	山大産業(株)	北海道苫小牧市
8	千代田観光産業(株)	群馬県前橋市
9	ミネゴシエンタープライズ(株)	東京都品川区
10	(株)メディ	東京都中央区
11	山中産業(株)	東京都中央区
12	(株)遠富	京都市上京区
13	田部林産(有)	島根県飯石郡
14	(株)リウエン商事	沖縄県那覇市
15	中川産業(株)	神戸市兵庫区
16	信越企業(株)	新潟県新潟市
17	(株)国場組	沖縄県沖縄市
18	関西フーズ(株)	大阪市北区
19	(株)レストランピーコック	大阪市南区
20	(株)ケイ・アンド・エイチ	東京都中央区
21	(株)ポールスター	福岡市中央区
22	(株)おおくら	横浜市旭区
23	(株)長野アポロ商会	長野県長野市
24	東横住宅(株)	神奈川県横須賀市
25	三角石油瓦斯(株)	鹿児島県鹿児島市
26	東京急行電鉄(株)	東京都渋谷区
27	山商(株)	神戸市長田区
28	(株)ケイ・アンド・アイ	千葉県柏市
29	チカ・インターナショナル・フーズ(株)	愛知県西春日井郡
30	日本ゴールドボンド(株)	東京都港区
31	(株)ロートワイス	京都市中京区
32	タニザワフーズ(株)	愛知県岡崎市
33	(株)サンリオ	東京都品川区
34	京急フードサービス(株)	川崎市川崎区
35	(株)竹屋	三重県四日市市
36	日東フーズ(株)	東京都中央区
37	第一フードサービス(株)	青森県八戸市
38	(株)浅川商会	北海道釧路市
39	イヂチ商事(株)	東京都文京区
40	伊達物産(株)	福島県伊達郡
41	後楽園食品(株)	東京都文京区
42	東武食品サービス(株)	東京都豊島区

注：フランチャイズ会社は 1988年 1月 1日時点。
掲載順は順不同。住所は当時の表記。
資料：山口廣太 『ケンタッキーフライドチキンの
奇跡』 経林書房 1988年 P42。

億ピースが消費されている。日本国民が 1 年間に 1 人平均 4 ピースの KFC チキンを食べた計算になる。日本 KFC では、1 羽の鶏が 9 ピースにカットされている。そのため、年間 5000 万羽の鶏を使用し、これは日本の鶏肉市場の 7～8% を占めている。⁽²⁶⁾

(2) ジャパンファームの設立

ブロイラーを生産する事業にも、三菱商事は専門的な会社を設立している。三菱商事は日本農産工業、日清製粉、菱和飼料、日本ハムの共同出資により、1969年に一貫生産体制の大規模畜産会社を目指して鹿児島県にジャパンファームを設立した。出資比率は三菱商事 40%、日本農産工業 15%、日清製粉 15%、菱和飼料 15%、日本ハム 15% である。同社は、鹿児島県の大崎（志布志湾沿い）にブロイラー生産（種鶏生産から孵化・肥育・加工処理までを一貫的に行う）の事業所、同県の大口（内陸の熊本県寄り）に養豚（種豚生産から繁殖・肥育までを行う）の事業所を建設し、設備増強を順次行った。⁽²⁷⁾

その後ブロイラーでは、大口事業所に 1973年にチキンエキス、1975年にチキンオイルの各生産設備を建設した。また、ミンチカツ・ハンバーグ・唐揚げなどブロイラーを使った加工食品の品揃えの拡大を順次図った。1979年には、垂水市（大隅半島）に 2つめのブロイラーの事業所を建設した。垂水事業所は、1988年に工場内部の大改造を行い、種鶏から処理加工までの一貫生産体制ならびに衛生管理体制の整備により、同年、日本 KFC 生産認定の第 1号工場の指定を受けた。

豚肉では、1973年には大口事業所に近接して、豚肉の処理専門会社の日本ポーク（出資比率は日本ハム 90%、ジャパンファーム 10%）を設立し、養豚から処理までの一貫生産体制が整った。

ジャパンファームの出荷量は、1970年時のブロイラー 467.1 万羽・豚 5537 頭から、1975年時のブロイラー 1080.0 万羽・豚 86521 頭、1980年時のブロイラー 1773.5 万羽・豚 105023 頭、1985年時のブロイラー 2433.7 万羽・豚 122226 頭に拡大した。流通面で、ブロイラー・豚ともに日本ハムなどにも販売した。

(3) 三菱商事の飼料・鶏肉ビジネスにおけるグループ企業化

日本 KFC では、複数の企業から国内産ブロイラーを買い付けている。この際、アメリカでの飼料と同じもので育ったチキンでないと、日本 KFC で使用するスパイスに合わないと言われる。そのためジャパンファームでの飼料の98%はアメリカ産の飼料に依存している。この飼料納入においても三菱商事が関わっている。⁽²⁸⁾

三菱商事は、飼料・鶏肉ビジネスの垂直一貫化を展開していくため各事業会社に出資しているが、近年はこれらの企業を子会社化するなど出資比率を高めている。

日本農産工業は、もともと日清製粉の子会社として、飼料生産を目的に1931年に日本栄養食料として設立され、1942年に日本農産工業に改称された。戦後、配合飼料の製造を再開、1971年には東急エビス産業、菱和飼料と3社合併した経緯がある（社名は、日本農産工業のまま）。このうち菱和飼料は三菱商事の子会社であり、合併により三菱商事は日本農産工業に出資することになった。その後三菱商事は同社との間に飼料原料・配合飼料の取引や生産面で連携を図り、この過程で同社への持株比率を徐々に高めていった。1984年には日本農産工業の第3者割当増資により持株比率は6.7%から15.0%になった。その後三菱商事は同社を自社における飼料事業の中核企業と位置づけ、2007年には TOB により同社を子会社（出資比率52.75%）に、さらに2009年には完全子会社（100%出資）とした。なお、三菱商事の傘下企業であった房総ファームに関して、三菱商事は同社を1986年に日本農産工業へ売却、房総ファームは日本農産工業の完全子会社となった。⁽²⁹⁾

食肉の処理加工および販売に関して、三菱商事は2007年にキリンビールから食肉加工業者の米久（静岡県沼津市）の株式19.8%を購入し、これにより米久の筆頭株主となった（持株比率21.7%）。その後三菱商事は2013年に TOB により米久を子会社とした。2009年には三菱商事は伊藤ハムに追加出資し、同社の筆頭株主となった（持株比率は3.63%から20.06%）。同時に、米久を交えて3社で調達、生産、物流に関して包括業務提携を結んだ。⁽³⁰⁾

(4) 三菱商事における飼料・鶏肉ビジネスのバリューチェーン

今日、三菱商事の飼料・鶏肉ビジネスは川上から川下までの垂直一貫的な複数の事業展開により、各事業プロセスにおける単体としての最適化とバリューチェーンとしての事業全体の最適化が同時並行的に調整される形で事業が行われている。いわばパイプの「長さ」と「太さ」の双方に関して、長く太くする戦略といえる。

バリューチェーンの事業プロセスとしては、川上の「穀物集荷販売業」から始まる。飼料原料の穀物を海外から仕入れ、これを「配合飼料製造販売業」に販売する。ここでは配合飼料を製造して、「畜産物生産処理加工業」に売却する。そこで飼育・処理加工された鶏肉が「畜産物販売業」を経由して、川下の「外食・小売業」に販売される構図である。この段階のすべてに、三菱商事は事業関与を行っている。

実際に事業を行う企業としては、穀物集荷販売業では、アメリカの AGREX（三菱商事100%出資。以下同じ。出資の数字は2013年時のもの）、ブラジルの Los Grobo Brasil（80%出資）、オーストラリアの RIVERINA（100%出資）があげられる。配合飼料製造販売業では、日本農産工業（100%出資）があげられる。畜産物生産処理加工業では、アメリカの INDIANA PACKERS（80%出資）、ジャパンファーム（70%出資）、ときめきファーム（米久と合わせて100%出資）、フレッシュキッチン（100%出資）、米久（71%出資）、伊藤ハム（21.4%出資）があげられる。畜産物販売業では、フードリンク（99.4%出資）があげられる。外食・小売業では日本 KFC（66%出資）、ローソン（32.2%出資）、ライフコーポレーション（20.3%出資）、イオン（5.1%出資）があげられる。いずれものプロセスにおいても、三菱商事が出資した関係会社が事業を行っているのがわかる。このほか、2011年に三菱商事のアメリカ子会社である AGREX（アラバマ州モービルに輸出用エレベーターを保有）は、穀物集荷内陸サイロを運営するエーシーグレインを穀物メジャーであるカーギルと折半出資で設立した。同社はインディアナ州デインに最新鋭の集荷施設を保有している。⁽³¹⁾（図表5参照）

こうした垂直一貫での事業化は、食肉の安定供給

図表5 飼料・畜産・食肉での三菱商事のバリューチェーン

穀物集荷販売業	配合飼料 製造販売業	畜産物生産 処理加工業	畜産物販売業	外食・小売業
米国 AGREX 【100%出資】	日本農産工業 【100%出資】	INDIANA PACKERS (米国)【80%出資】	フードリンク 【99.4%出資】	日本ケンタッキー・ フライド・チキン 【66.0%出資】
ブラジル Los Grobo Brasil 【80%出資】 AGREX do Brasil 【100%出資】		ジャパンファーム 【70%出資】 ときめきファーム 【米久と合わせ100%出資】 フレッシュキッチン 【100%出資】		ローソン 【32.2%出資】
RIVERINA (オーストラリア) 【100%出資】		米 久【71.0%出資】		ライフコーポレーション 【20.3%出資】
		伊藤ハム【21.4%出資】		イオン 【5.1%出資】
	他顧客	他顧客	他顧客	他顧客

資料：三菱商事株式会社編 早稲田大学商学学術院監修『新・現代総合商社論 三菱商事・ビジネスの創造と革新
〔2〕』早稲田大学出版部 2013年 P177。

とコスト低減以外に、トレーサビリティ（追跡可能性）確保による産地・製造者保証ならびに品質管理に大きく寄与するといえよう。⁽³²⁾

(5) 日本 KFC の上場と三菱商事による子会社化

1990年8月、日本 KFC は東京証券取引所第二部に株式上場し、初値として11200円（額面50円）の値が付いた。これにより、同社の資本金は、同年2月の7億8750万円から72億9750万円になった。この株式上場により、親会社であるペプシコと三菱商事は保有株式の売り出しで、それぞれ約160億円の株式売却益を得た。⁽³³⁾

2000年には、日本 KFC は創立30年と東京証券取引所第二部上場10周年の記念配当として、従来の計画30円から額面（50円）を大幅に上回る140円に配当金を増配するなど、親会社の三菱商事に対して配当面での貢献をしている。⁽³⁴⁾

2007年に三菱商事は、アメリカの KFC コーポレーションが保有する日本 KFC の株式を購入し（三菱商事の日本 KFC の保有株式は約31.1%から2倍の約62%に）、同社を子会社とした。これは、米国

KFC を傘下に持つヤム・ブランドが三菱商事に株式を売却したものであった。ヤムは大株主の立場よりもライセンサーに特化する方針に経営を転換して、世界各国での KFC の合併事業を順次解消しており、日本での株式売却もその方針にそったものであった。⁽³⁵⁾

2014年に日本 KFC は持株会社体制を導入した。日本 KFC ホールディングスを持株会社にして、傘下にフライド・チキン（ファストフード）事業を担当する日本 KFC、ピザハット事業（ピザ宅配）を担当するフェニックス、ピザハット・ナチュラル（レストラン運営）などの事業を担当するナチュラル・ダイニングが子会社として連なる構造となった。

(6) 外食ビジネスのインキュベート機能

日本 KFC には、三菱商事における外食ビジネスを孵化・育成する機能・性格も有している。その代表的な事例として、スープ専門店のスープストック・トウキョウを展開するスマイルズと、レストランの店舗開発を行っているクリエイト・レストランツがあげられる。

スープ専門店であるスープストック・トウキョウの構想は、三菱商事に勤務していた遠山正道が日本 KFC へ出向していた時に提案して実現したものであり、1999年に日本 KFC 内の事業として1号店を東京晴海のヴィーナスフォートに開店した。同店での成功を受けて、遠山は三菱商事の社内ベンチャー制度を使って三菱商事の出資を受けてスマイルズを2000年に設立した（資本金は1億5000万円。遠山の出資は2000万円）。遠山は、スマイルズの代表取締役社長に就任した。⁽³⁶⁾

その後スマイルズはスープ専門店を東京・横浜など都心で出店する一方で、採算の苦しい店舗では早期閉店による撤退を行った。エリア的にも、中部地区（中部国内空港内、名古屋）、仙台、水戸など徐々に各地に店舗網を広げ始めている。スマイルズは2006年時、店舗数43店、売上高30億円の企業にまで成長した。2008年には、MBOによりスマイルズは遠山が100%出資の会社となった。

クリエイト・レストランツを起業した岡本晴彦の場合も、スマイルズの遠山と同じ経緯を辿っている。遠山とほぼ同時期に三菱商事から日本 KFC に出向していた岡本は、大河原の下で働くうちに外食産業での起業に関心を持つようになった。三菱商事に戻った後、外食部門で働いていた岡本は、洋食レストランを持つ徳寿（後藤徳寿社長）から洋食店の営業譲渡を受けて三菱商事が1999年に立ち上げたクリエイト・レストランツの仕事に関与した。同社は、飲食店の店舗企画とその後の出店による運営を事業化する会社であり、東京・台場でのイタリアンレストランなど5店舗で事業をスタートした。翌2000年には、御殿場プレミアム・アウトレット（開発主体は三菱地所）でフードコートを出店した。クリエイト・レストランツは和食から中華、洋食などの店舗において多数のブランドを持ち（2014年2月期で155ブランド）、運営店舗は2004年に100店舗、2006年には300店を突破した。2014年2月期時点で、運営店舗数は514店舗、売上高は525億円まで拡大した。⁽³⁷⁾

岡本は2000年にクリエイト・レストランツに出向し、専務取締役就任した（2001年に副社長に）。その後2003年に岡本は三菱商事を退社し、クリエイト・レストランツの社長に就任した。

なおクリエイト・レストランツは、2005年に東

京証券取引所マザーズに上場（2013年に第一部に市場変更）、2010年にクリエイト・レストランツ・ホールディングスに商号変更した。2012年には三菱商事から保有株式をすべて買い取り、三菱商事から独立することになった。ちなみに岡本は2014年2月期時点で、家族分を含めて同社の株式を4.3%保有している（資本金約10.1億円、筆頭株主の後藤国際商業研究所の保有株式比率は46.6%）。

(7) 包装ビジネスでの関わり

日本 KFC と三菱商事との関わりでは、包装製品の納入もあげられる。三菱商事では紙、プラスチック、アルミ、ガラスなどの様々な包装原材料、製品ならびに包装機械を総合的に取り扱う会社として、1976年にダイヤパッケージングを設立した（資本金1億円。出資比率は三菱商事70%、オリエント商事10%、三菱化成工業・三菱樹脂・三菱油化・三菱アルミニウム各5%）。⁽³⁸⁾

ダイヤパッケージングは紙器では明治屋向け贈答箱、日本コールドベック向けウィスキー（ジョニーウォーカー）用外箱、三菱アルミニウム向けの家庭用アルミホイル外箱を取り扱った。プラスチック製品では、三菱化成工業、三菱油化、三菱樹脂、三菱モンサント化成などが生産する各種樹脂製品（フィルム、シートなどを含む）を取り扱った。このほか、大手乳業メーカー向けマーガリン容器やチーズ用容器、飲料メーカー向けガラス瓶やラベル、コンビニエンスストア向け各種包装製品なども販売した。

ダイヤパッケージングは設立直後に三菱商事食料開発部の後押しもあって、日本 KFC の包装資材の取引を担当することにも成功した。具体的な納入製品では、テイクアウト用カートンやパーティバレル用容器があげられる。このうち後者はクリスマス向け商品の容器であり、凸版印刷と共同で包装設計やデザインを担当して1985年に開発したものであった。この容器はチキン、サラダ以外に紙皿、スプーン、フォークなどを一括収納できるテイクアウト用容器であり、パーティバレルは日本 KFC の人気商品になるとともに、同容器は包装業界で高い評価を受けた。

その後ダイヤパッケージングは、1998年に三菱商事パッケージングに社名変更した。

おわりに

日本 KFC の存在は、三菱商事にとって外食ビジネスにおける成功事例の嚆矢であるとともに、飼料・鶏肉ビジネスでの垂直一貫化の川下分野に位置する鶏肉販売事業としての性格も有している。

商社が、従来の川中分野での仲介によるコミッション収入に依存するビジネスモデルから脱して、川上・川下分野への直接投資による事業関与といった新たなビジネスモデルへの転換に舵を切ったのは、近年のことである。それに対して、三菱商事が日本 KFC を設立したのは1970年と時期的にもきわめて早い。そのため、消費者向け事業（今で言うところの B to C 事業）であり、川下分野での直接事業化（ただし合併による子会社での実施）という二重の意味で、日本 KFC での成功がその後の三菱商事におけるビジネスモデル転換にあたっての先行事例になったことが考えられる。

引用文献等

- (1) 個々の引用頁は省略するが、サンダースおよび KFC の歴史については、中野明『カーネル・サンダースの教え』朝日新聞出版 2012年。特に P4~6 の年表に負うところが大きい。
- (2) 「ケンタッキー・フライド・チキンの日本でのチェーン化構想」『月刊食堂』柴田書店 1970年8月 P254。「200店の大台に乗せた KFC」『月刊食堂』柴田書店 1979年5月 P140。
- (3) 「食品部門に積極的な三菱商事」『ジャパンフードサイエンス』1971年11月 日本食品出版 P51~52。「ザ・1号店 ケンタッキー・フライド・チキンの巻 後編」『2020AIM』1998年12月 オフィス 2020 P36~41。「和魂洋才の日本 KFC」『企業診断』1981年7月 同友館 P21~24。「ついに軌道に乗った KFC のチェーン化戦略」『レジャー産業資料』1972年12月 総合ユニコム P104~110。
- (4) 『レジャー産業資料』1972年12月 P104~110。
- (5) 山口廣太『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』経林書房 1988年 P16~17。
- (6) 『レジャー産業資料』1972年12月 P104~110。

- 『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』P37~44。
- (7) 『レジャー産業資料』1972年12月 P104~110。
- (8) 『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』P74~80。
- (9) スパイスについては、「伸びる会社のシステム解剖」『月刊食堂』1975年9月 柴田書店 P235~236。「食品外資と組む三菱商事」『油脂』1971年6月 幸書房 P42~47。
- (10) 三菱商事株式会社『三菱商事50年史』2008年 P356。『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』P24~29、37~44。
- (11) 「10年目で打ち出した KFC の多角化戦略の狙い」『月刊食堂』1980年8月 柴田書店 P160~164。
- (12) 「今月のニューフェイスやぐら」『月刊食堂』1985年8月 柴田書店 P101~105。「インタビュー大河原毅」『2020AIM』1993年1月 オフィス 2020 P43~46。「串焼きは独立の本命」『月刊食堂』1997年3月 柴田書店 P54~55。
- (13) 「日本ケンタッキー・フライド・チキン「チキン限界説」突破なるか」『日経ビジネス』1998年9月7日 日経 BP P46~50。「急成長路線に赤信号が点る「ケンタッキー・フライド・チキン」のまずかった点」『実業界』1994年11月 実業界 P64~67。
- (14) 「外食産業を創った人びと」編集委員会編『外食産業を創った人びと』商業界 2005年 P33~36。
- (15) 『日経ビジネス』1998年9月7日 P46~50。
- (16) 三菱商事株式会社『菱和新年特別号 三菱商事25年のあゆみ』1980年 P206~215。
- (17) 三菱商事株式会社『三菱商事社史 下巻』1986年 P532~534。『菱和新年特別号 三菱商事25年のあゆみ』P213~219。島田克美・下渡敏治・小田勝己・清水みゆき『食と商社』日本経済評論社 2006年 P52~56。
- (18) 『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』P14。
- (19) 『三菱商事50年史』P182~183。「ザ・1号店 ケンタッキー・フライド・チキンの巻 前編」『2020 AIM』1998年11月 オフィス 2020 P52~57。三菱商事ホームページにおける MC ライブラリー『プロジェクト物語』「Vol.2 日本 KFC 日本ケンタッキーフライドチキンの挑戦の物語」参照(2014年12月15日閲覧)。『食と商社』P136~138。

- (20) 『油脂』1971年6月 P42～47。
- (21) 『2020AIM』1998年11月 P52～57。
『月刊食堂』柴田書店 1980年8月 P164では、1980年頃において、アメリカのKFCでは、全米のチキン生産量の11%を消費しているとの記述がある。
三菱商事は、日本KFCの設立とほぼ同じ時期に、ピザの外食事業にも進出している。1973年、三菱商事はキリンビールフードサービス（キリンビールの子会社）、アメリカのシェーキーズと合併で日本シェーキーズを設立し、同年、赤坂に1号店を開店した。その後三菱商事はこの事業から撤退した。同事業は、2000年にキリンダイニング（キリンビールの子会社）が事業を継承した。2005年、ロイヤルホールディングス傘下のR&Kフードサービス（キリンビールとの共同出資会社）に営業権が譲渡された。
- (22) 「富田昭平 47歳で背広を脱いだ男」『プレジデント』1979年6月 プレジデント社 P108～119。
- (23) ジャスコ株式会社『ジャスコ30年史』2000年 P110～113。三菱商事株式会社『三菱商事50年史』2008年 P157。
- (24) 「ミスタードーナツ（118店）とケンタッキーフライドチキン（63店）にみるチェーン化動向と参入実態」『レジャー産業資料』1975年8月 総合ユニコム P138～141。『ケンタッキーフライドチキンの奇跡』P37～44。
- (25) 「フライドチキン単品から脱皮を図る」『月刊食堂』1975年9月 柴田書店 P208～209の富田昭平社長の発言。「日本ケンタッキーフライドチキン チキンのヴァーティカル・インテグレーションの威力」『月刊食堂』柴田書店 1975年9月 P235～236。
- (26) 根来龍之・坂爪裕「KFC サプライプロセスの発展と改善」『IEレビュー』209号 1999年3月1日 日本インダストリアル・エンジニアリング協会 P54～62。
伊地知種鶏場は後に社名をアクシーズ（本社鹿児島市）に改称した。第一プロイラーは2008年に一冷、ゴーデックス、日本ハイポーと合併してプライフーズになった（三井物産系列、本社八戸市）。
- (27) 株式会社ジャパンファーム『ジャパンファーム20年の歩み』1988年 P28～47、60～67。
- (28) 『月刊食堂』1975年9月 P235～236。
- (29) 日本経済新聞 1984年7月10日。日経産業新聞 1986年10月13日、同 2009年7月20日。
- (30) 日経産業新聞 2007年4月4日。日経流通新聞 2009年2月2日。日本経済新聞 2013年1月19日。日本経済新聞 2015年9月15日によると、伊藤ハムと米久は2016年4月に経営統合することになっている。
- (31) 三菱商事株式会社編・早稲田大学商学学術院監修『新・現代総合商社論 三菱商事・ビジネスの創造と革新〔2〕』2013年 早稲田大学出版部 P170～180。
- (32) 三菱商事株式会社広報部『MC Cafe スペシャル 変革を支える現場力』2004年 P8～15。
- (33) 日本経済新聞 1990年8月22日。
- (34) 日本経済新聞 2000年7月5日。
- (35) 日経流通新聞 2007年11月9日。
- (36) 遠山正道『スープで、いきます』新潮社 2006年 P44～53、74～81、184～185。
- (37) 「スピード & チャレンジの精神で業態開発の大量生産に挑む 岡本晴彦氏」日経レストラン』2002年11月号 日経BP P146～148。「岡本晴彦氏（クリエイト・レストランズ社長）94種の店で食に彩り」『日経ビジネス』2006年12月4日 日経BP P140～143。『株式会社クリエイト・レストランズ・ホールディングス有価証券報告書 平成26年2月期』2014年 P2～6、21～23。
- (38) 三菱商事パッケージング株式会社『三菱商事パッケージング35年史』2011年 P9～24。