



# HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	牛肉市場における家畜商の産地統合と機能の多角化：釧路の産地家畜商を事例として
Author(s)	佐々木, 悟; SASAKI, Satoru
Citation	北海道大学農経論叢, 48, 139-158
Issue Date	1992-01
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/11065">https://hdl.handle.net/2115/11065</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	48_p139-158.pdf



# 牛肉市場における家畜商の産地統合と 機能の多角化

— 釧路の産地家畜商を事例として —

佐々木 悟

## 目 次

はじめに	139
第1節 北海道における牛肉生産の展開と道東の主産地化	140
第2節 道産牛肉の流通構造と大手食肉加工業者J社の産地牛肉集荷	141
(1) 道産牛肉の流通構造とJ社の牛肉集荷	141
(2) 道東家畜商による牛肉生産とJ社とC社との牛肉取引	144
第3節 産地家畜商C社の事業展開の画期と機能の多角化	145
(1) 専業家畜商の時期(第Ⅰ期)	145
(2) 大手食肉加工資本J社の集荷商人の時期(第Ⅱ期)	147
(3) 食肉加工へ進出する時期(第Ⅲ期)	147
(4) 食肉加工流通から家畜生産へと統合をすすめる時期(第Ⅳ期)	149
第4節 「多角的機能を備え産地統合をすすめる家畜商」C社の事業と 生産の組織化	151
(1) C社の事業と家畜商としての機能	151
(2) 農業生産法人創設による生産の組織化	154
結 語	157

## はじめに

肉牛の産地流通のかなりの部分は家畜商によって担われている。しかし、これまで産地流通を積極的にすすめる編成主体としての家畜商を捉え、その現段階の存立基盤、性格、機能についての研究はあまり行われていない<sup>1)</sup>。

本論文は、乳用種肉牛の主産地釧路地域を拠点に大手食肉加工資本と提携しながら事業を展開し産地統合をすすめる家畜商C社を事例にして下記の2点を課題とする。

1, C社の歴史的展開をみることによって、事業展開の画期とそれぞれの存立基盤、機能の考察から現段階の産地家畜商C社の性格を考察する。

2, C社の生産の掌握=生産の組織化のすすめ方の特徴を明らかにする。

以上の2点の課題の解明によって、家畜商による産地統合の実態を明らかにし、家畜商の新たな存立形態について考察する。

### 第1節 北海道における牛肉生産の展開と道東の主産地化

1975年以降、北海道は酪農の発展ともなう乳牛頭数の増加とともに乳用種を中心とした牛肉生産地帯としての全国に占める地位を急上昇させている。道内の牛肉生産量は76年以降今日(88年)まで5.6倍(1,1万tから6.4万t)、全国牛肉生産量に占める割合も3.9%から11.2%に増大し、全国一を誇っている。また、これらの牛肉の9割以上は乳用種であり、酪農副産物である乳廃牛(主に加工用)と乳雄肥育牛(テーブルミート用)によっているが殊に乳雄肥育牛の増大が著しい。乳雄牛肉の生産はこの間7.5倍(4千tから3万t)と大幅に増え、全国の乳雄牛肉生産量の15%以上に達するまでになっている。北海道はこれまで府県への素牛供給地帯として位置付けられてきたが急速に肥育牛生産地帯へ変わりつつある。

このような北海道でとりわけ牛肉生産量の大きいのは牛肉資源の豊富な道東地区である。同地区は全道乳牛頭数(約80万頭-89年)の56%を有し、各支庁別では十勝が全道の23%(全道一位)、根室20%(同二位)、釧路14%(同四位)を有している<sup>2)</sup>。しかし、成牛出荷頭数では大きなバラツキがある。道東全体では約10,7万頭(全道の56%-89年)が出荷されているが、とりわけ十勝の生産は群を抜いて大きく道東全体の58%にのぼり、しかも乳雄肥育牛がその半分以上を占めている。そして、先に述べたようにこれらの生産・流通は生産者団体とともにかなりの部分は家畜商によって担われているのである<sup>3)</sup>。他方、釧路・根室の生産は少なく、それも大部分が乳廃牛で

1) これまで家畜商の性格・機能についての研究では、1980年第前半までの楠原憲一「肉牛の産地流通構造(一)」【農業総合研究】第31巻第3号 1977年、長沢真史「家畜市場の動向と家畜商に関する一考察」北海道大学農学部紀要別冊【農経論叢】第39集 1983年、があるがその後新たな業績は殆どない。尚、家畜商による乳用種牛肉の産地市場再編については、佐々木悟「乳用種の牛肉市場における産地家畜商の性格変化と産地市場再編」北海道大学農学部紀要別冊【農経論叢】第46集 1990. 3、同「牛肉市場における家畜商の産地市場再編と存立基盤の変化」同 第47集 1991. 3を参照されたい。

2) 農水省北海道統計情報事務所「北海道農林水産統計年報」

占められている。つまりこれまで釧路・根室における肥育牛生産の展開は遅れ、十勝を中心とした肥育地帯への子牛・素牛供給地帯であったのである<sup>4)</sup>。

ところで、自由化決定以降、家畜商による新たな肥育牛生産の展開を示しているのは釧路である。釧路管内の肉牛屠殺を一手に行っている北海道畜産振興公社では、牛肉輸入自由化決定以降乳雄肥育牛の屠殺が急増している。同公社肉牛屠殺頭数は88年以降90年の間に1.5倍（1万頭から1.5万頭）と大幅に伸び、この伸びは肥育牛屠殺の増大によっている。これは十勝の産地家畜商C社が拠点を釧路へ移し、牛肉加工・卸から大規模肉牛生産へと事業を拡大し、大量の肉牛屠殺が開始されたからである。C社の委託によって屠殺された肥育牛はC社加工工場で部分肉に加工処理され、大手食肉加工業者J社の取引先の本州量販店（7割）・小売店へ販売される。殊にJ社の肉牛集荷は家畜商を通した部分が大きいのである<sup>5)</sup>。そこで、次節ではJ社の道内における肉牛集荷戦略と産地家畜商を通した牛肉取引を見てみよう。

## 第2節 道産牛肉の流通構造と大手食肉加工業者J社の産地牛肉集荷

### (1)道産牛肉の流通構造とJ社の牛肉集荷

北海道の肉牛（成牛）出荷頭数は19万頭余にのぼるが道内消費分はわずか1割に過ぎず、9割は府県の大消費地に移出される。この道外流通分の大半は食肉加工業者によって担われている。移出先をみると、全体の8.5割にあたる約16万頭が道内で屠殺され、他の3万頭は道外の卸売市場等へ生体出荷されている<sup>6)</sup>。さらに屠殺された肉牛のうち道内で消費されるものはわずか2万頭程度に過ぎず、出荷牛の7.3割にあたる14万頭が牛肉で道外へ流通している。牛肉の道外流通の担い手は系統と食肉加工業者である。屠殺段階で

---

3) 前掲「乳用種の牛肉市場における産地家畜商の性格変化と産地市場再編」p 197～p 201

4) 佐々木悟「乳用種肉牛の流通構造と家畜商」北海道農業研究会【北海道農業】No. 12 1990年 p 37～p 41, 同「道東における乳用種肉牛市場と家畜商」牛山敬二・七戸長生編著【経済構造調整下の北海道農業】北大図書刊行会 1991年 p 90～p 95

5) 吉田 忠【畜産インテグレーションの展開と系統農協の対応】全国農業協同組合中央会 1982年 p 73

6) ホクレン畜産販売部資料による

はホクレンシェアーが55%（8.8万頭）を占めるが産地卸売段階でその3割（2.7万頭）は食肉加工卸業者に販売され、ホクレンの道外牛肉移出シェアーは移出量全体の39%に低下する。しかもそのほとんどが全農販売である。他方、食肉加工卸業者の移出シェアーは6割を占め大きく系統を凌いでいる。これら食肉加工業者らのホクレン仕入を除いた一次集荷はほぼ家畜商を中心とする集荷業者に依っている。

大手食肉加工業者J社は1970年代中期以降北海道を主要な牛肉集荷地帯として位置付け、後に見るように牛肉集荷量を急速に増やしている。そして家畜商を通した牛肉集荷は独特のものがある。

J社は現在売上高では食肉加工業界第3位（2600億円）に位置している。J社の売上構成を見ると食肉加工品が3割に対し食肉は6割以上と圧倒的優位を占めている<sup>7)</sup>。J社の北海道進出（十勝清水町）は道外企業として業界では最も早く1957年に遡る<sup>8)</sup>。他方食肉の加工処理については比較的歴史が新しく68年北海道食肉事業部（札幌市）開設に始まる。牛肉の部分肉加工処理が本格的に行われるのは70年以降であるが、同加工工場で処理される牛肉量はJ社の北海道から都府県小売店に供給される全体の約1/3程度でしかない。

まず同工場で処理される牛肉部分肉は現在年間約5000頭、うち和牛7割・乳用種3割である。これらの牛肉の約30%は府県の小売店、70%は道内小売店（量販店9割）で販売され、道内向け販売が中心なのである。道内におけるJ社の小売段階への牛肉卸のシェアーは約18%（約2万頭のうち3500頭）、殊に和牛肉は道内消費量の50%以上を占め、かなり大きいシェアーを有している。これらの集荷は系統枝肉仕入れ（5割）と系統の開設する家畜市場買付（5割）に依っている<sup>9)</sup>。家畜市場仕入れは乳用種を主体とし、系統枝肉仕入れは和牛中心である。特に高級和牛肉についてはJ社が道南、道央の和牛農家を対象に技術指導を行いながら出荷契約を結んで屠場（畜産公社—早来食肉センター）で格付の上集荷している（83年より年間500頭）。

7) 大蔵省印刷局「有価証券報告書総覧」（J社）1990年

8) 酒井 勉「市場への挑戦」日本農業新聞北海道支所 p 218～p 219

9) 仕入れ先家畜市場は「北海道ホルスタイン家畜市場」（勇払郡）、「白老地域家畜市場」（白老郡）、「洞爺地域家畜市場」（虻田郡）の3家畜市場である

以上のように、大手食肉加工業者J社の肉牛集荷は、系統農協を通して行われており、道内において肉牛の直営生産、農家との契約生産等の生産の直接掌握にはのりだしてはいないのである<sup>10)</sup>。他方、道外のJ社取引先小売店への乳用種牛肉の供給は道東家畜商からの部分肉出荷に依っている。89年現在十勝を拠点とする家畜商A社によって年間約7000頭、釧路を拠点とするC社によって約3000頭、つまりJ社の道内集荷量の2/3にあたる1万頭分の牛肉がJ社取引先小売店に供給されている。これらの牛肉は先に述べたように家畜商のもとで肥育され、部分肉加工処理のうえ冷蔵肉で輸送される。特にC社は88年以降それまでの年間500頭程度から3000頭へと大幅に出荷量を増大させている。因みに道内での消費・需要の大きい中小家畜による豚肉、鶏肉のJ社の集荷をみると、肉豚（テーブルミート用）については道内3工場<sup>11)</sup>で年間道内豚肉消費量の1割にあたる12万頭を処理している。これらの肉豚の5割は契約生産<sup>12)</sup>、1割は直営生産、つまり肉豚の6割は生産直接掌握によって集荷されている。鶏肉についてもJ社は年間道内鶏肉消費量の1.5割にあたる約7000tの鶏肉を道内の取引先小売店に卸しているが、これらの5割を占める冷凍肉（骨つきモモ肉が大部分）はJ社筆頭株主である総合商社R社を通した輸入に依っている<sup>13)</sup>。そして他の半分の冷蔵肉（フ

- 10) J社は肉牛の直営牧場を十勝に一ヶ所所有しているが、年間出荷頭数はわずか300頭とJ社の道内集荷量のわずか5%にしか満たぬものであり、管理はA社が行っている
- 11) J社の豚肉処理頭数は、上富良野（年間処理頭数7万頭）、北見（同3万頭）小樽（同2万頭）の3工場（J社子会社）で年間12万頭である。これらの豚肉部分肉の販売先は小樽工場で処理されるものと上富良野工場で処理されるものの一部は札幌以南、上富良野工場の他の大部分は道央地区、そして北見工場で処理されたものは道北地区のJ社取引先小売店である。
- 12) 肉豚集荷についてみると、上富良野工場では直営生産による年間1万頭の他に15戸の肉豚生産者との契約生産生産によって6万頭を集荷している。J社から生産者に技術指導が行われているとともに、飼料もJ社筆頭株主総合商社R社飼料部と日清飼料から供給されている。しかし、北見工場の集荷については85%は系統農協（枝肉）、他は系統農協を通した地元農家との出荷契約、また小樽工場でも札幌市近郊の養豚農家との系統農協を通した出荷契約によっており、J社と農家の結びつきは弱いものである。
- 13) 仕入先はタイの現地プロイラー企業である。尚J社は総合商社R社の資本系列下であり、R社はJ社発行株式（148億円-1990年）の11%を所有している。

レッシュ)は岩手県のJ社系列下の企業<sup>14)</sup>と道内プロイラー企業より集荷している。

C社の肉牛飼育、牛肉加工処理はこのようなJ社の道内牛肉集荷戦略の中に位置付くのである。

## (2) 道東家畜商による牛肉生産とJ社とC社との牛肉取引

道東地区の十勝、釧路では大手3家畜商A社、B社、C社が2管内肉牛屠殺量(約64000頭)の2割を屠殺し、A社、C社は大手食肉加工資本J社へB社は同H社へそれぞれ牛肉を卸している。前者の2家畜商A社、C社によってJ社の道外取引先小売店へ供給される牛肉量(約1万頭)は十勝・釧路両管内で生産される牛肉の15%、肥育牛牛肉の23%を占める。これら家畜商の肉牛飼養の歴史をみると、A社・B社は古く1970年に遡る。しかし、C社は新しく、80年代初めより肉牛飼養を開始し80年代後半には急速な大規模化を推し進めている<sup>15)</sup>。

そこでC社を取り上げJ社とC社の結びつきをみると、C社は資本金1000万円、年商は約40億円、従業員160名を擁する株式会社(1956年設立)である。C社の発行株式は社長C氏によって全て所有されており<sup>16)</sup>、大手食肉加工資本J社によるC社の株式所有あるいは融資を通じた系列化は行われていない。

C社で加工された牛肉部分肉はチルドの形態で直接都府県小売店へ冷蔵車で輸送される。卸先は関東8割、関西2割、小売店は西友2割、ダイエー2割、ジャスコ1割など大部分量販店で占められている。この段階で加工によるいわゆる付加価値はもちろんC社が取得している。しかし、決済はJ社を通して行なわれる。肉牛は部位が多く、各部位の消費・需要は用途、地域、

14) J社の系列下にあった岩手県の同プロイラー企業は畜産危機(1974年)以降J社の傘下を離れ、ローカルインテグレーターとして事業を展開しているといわれている(前掲『畜産インテグレーションの展開と系統農協の対応』p89～p90)。

15) A社の肉牛生産については、前掲『乳用種の牛肉市場における産地家畜商の性格変化と産地市場再編』p201を参照されたい。

16) 東京商工リサーチ『東商信用録』(北海道版)、帝国データ・バンク『帝国銀行会社年鑑』による。

17) 例えば、国産牛肉の売れ行きのよい部位は“モモ”“サーロイン”であり反対に売れ行きの悪い部分は“バラ”である。

季節によってバラツキが大きい<sup>17)</sup>各部位を等しく売り切るには小売段階の組織化をすすめている大手食肉加工資本の消費地卸売機能を必要とするからである。

産地家畜商とは本来農家からの集荷段階において「免許を受けて、家畜の売買若しくは交換又はその斡旋の事業」を営む商人である<sup>18)</sup>。高度経済成長期以降、総合会社とその系列下の諸資本による畜産物市場再編にともない、多くの家畜商が下請化、系列化を余儀なくされてきたのは周知の通りである<sup>19)</sup>。

しかし、牛肉の産地市場ではこれまでみたようなJ社とC社の取引から資本を媒介とする近代的形態で結ばれた固定的関係（資本系列化）はみられず、産地家畜商が肉牛飼養、牛肉加工・産地卸へと統合をすすめているのである。

### 第3節 産地家畜商C社の事業展開の画期と機能の多角化

産地家畜商C社は家畜流通から食肉加工・卸、そして家畜生産へと産地市場において統合をすすめながらJ社へ牛肉を供給してきた。本節では、C社の事業展開からその存立基盤の変化とC社の現段階の性格を考察する。創設以来今日までC社の展開はその存立基盤からみて第I期から第IV期までの4期に分けられる（表1）。

#### (1) 専業家畜商の時期（第I期）

C社は前社長C氏によって創設され、1989年同氏死去にともないその経営は長男である現社長に引き継がれた。前社長C氏は戦前現雪印乳業株式会社の前身である興農公社の社員であった。戦後（49年）同氏は家畜商免許を取得し、十勝清水町を拠点に十勝管内農家から肉豚を集荷し生体で本州販売並びに管内での馬売買を始めた。54年には取引頭数の増大にともない有限会社C社（資本金300万円）を設立している。

ここまで（1949～56年）はC社の第I期であり、家畜売買による差益利潤獲得を基盤とする専業家畜商の時期である。その性格は「差益商人」であ

---

18) 【家畜商法】・第二条、

19) 吉田 忠 【畜産経済の流通構造】ミネルヴァ書房 1974年 p137、佐藤 正「変化した商人の流通機構」吉田寛一編著【畜産物市場と流通機構】農文協 1972年 p416～p421

表1 C社の事業展開と画期並びに性格・機能・扱う畜種食肉の種類の開

年次	事業展開	画期・性格 〔存立基盤〕	生産・流通に おける機能	畜種 食肉
1949	前社長家畜商免許取得・豚売買（生体で東京・大阪へ販売）、馬売買開始	第1期 1949～56年	馬・豚売買	馬・豚
54	有限会社（資本金300万円）設立	專業家畜商		
57	株式会社（資本金320万円）設立 大手食肉加工資本J社十勝進出にともない 同会社の加工原料・馬の集荷開始	（差益商人） 第II期 57～62年 大手食肉加工 資本の集荷商人（手数料商人）	馬集荷J社 納入	馬
63	釧路市に食肉加工工場を買収（釧路支店設立） 釧路大楽毛馬市場で馬集荷	第III期 63～75年	馬肉加工	馬 馬肉
67	J社馬肉集荷中止 C社加工処理工場新築、豚肉・羊肉・鶏肉の加工・卸始める。直営店開設	食肉加工卸へ 進出した家畜 商	豚肉・羊肉 鶏肉加工卸	豚 豚肉 羊肉 鶏肉
69	厚岸営業所開設			
70	乳廃牛の加工処理開始（牛肉部分肉） 資本金1,000万円に増資	〔食肉加工・ 卸〕による収 益	牛肉加工・ 豚肉・羊肉 羊肉加工卸	牛 豚 牛肉 豚肉 羊肉 鶏肉
76	直営生産場設立（農業生産法人、有限会社・資 本金3,000万円）豚繁殖一貫生産、農家からの 豚集荷中止	第IV期 1976年以降	豚飼養 牛肉加工 豚肉・羊肉	豚肉 羊肉 鶏肉
77	遠軽営業所開設	多角的機能を 備え産地統合 をすすめる家 畜商	鶏肉加工卸	
78	肉牛飼養（素牛生産）開始		肉牛飼養	
82	肥育牛生産開始		豚飼養	
83	札幌に直営店開設		牛肉加工	
85	子会社・夕食セット宅配会社（有限会社・資本 金500万円）設立	〔家畜飼養＋ 食肉加工・卸 ＋小売〕による 収益	豚肉・羊肉 鶏肉加工卸	
86	加工処理工場拡大新設		小売	
88	子会社直営生産場拡大（素牛生産3,000頭）			
88	肉牛肥育のための子会社（農業生産法人、有限 会社・資本金500万円）設立			
89	前社長死去により現社長就任、本店を正式に釧 路に移す			

〔資料〕C社「会社概要」聞き取りによる

る。

## (2) 大手食肉加工資本 J 社の集荷商人の時期 (第 II 期)

C 社の性格 (第 I 期) を大きく変えたのは 57 年大手食肉加工資本 J 社の清水町進出であった。J 社は当時の低級食肉加工品の原料・馬肉を求めて「馬産地」十勝に北海道工場を創設した。前社長 C 氏は同年株式会社 C 社 (資本金 320 万円) を設立し、同工場へ納入する馬の集荷を専門に開始した。これ以降大手食肉加工資本の道内進出が相次ぎ、十勝家畜商らの馬集荷は十勝管内はもとより管外 (釧路, 根室) へも及び、その集荷競争は峻烈を極めたのであった<sup>20)</sup>。

この時期すなわち第 II 期 (57~62 年) の C 社の存立基盤は (集荷) 手数料であり、その性格は J 社の「原料集荷商人=手数料商人」である。

## (3) 食肉加工へ進出する時期 (第 III 期)

C 社の第 III 期は食肉加工卸進出した時期である。前社長 C 氏は集荷競争の激しい十勝から、現釧路集散地家畜市場の前身である大楽毛馬市場を中心に馬取引の行われていた釧路に注目し、生体・枝肉・正肉の価格の変動をみて J 社へ納入すべく 63 年釧路市内の食肉加工工場を買収し、馬肉の一部の正肉加工処理を開始した。この時期の C 社の馬集荷 J 社納入 (第 II 期) による個体一頭当たりの差益はかなり縮小され、特に 65 年以降全道的な馬激減と相俟って、それを集荷量の増大で補うことは不可能になりつつあった。そこで C 社は価格変動をみて馬肉加工によるいわゆる付加価値獲得に乗り出したとみられる。

その後、先に述べたような 60 年代後半からの馬の激減、そして、大手食肉加工資本一斉の馬肉買入の中止<sup>21)</sup> によって C 社は更に事業の転換を余儀なくされる。C 社は 67 年食肉加工施設を新增設し地元小売店を対象に食肉加工・卸を始めた。当時、スーパーの台頭などによって小売店では枝肉解体技術を有する労働力の不足が深刻となり<sup>22)</sup>、小売店の部分肉・正肉の需要が高まっていたのである。同工場ではすべての畜肉が加工処理され、特に豚肉

---

20) 三田保正「肉畜の産地流通と家畜市場の変貌」【北海道農林研究】第 25 号 1964 年 p 13~p 15

21) 前掲「市場への挑戦」p 219

22) 前掲「畜産経済の流通構造」p 129

は7割以上(800~1000頭)を占めた。このようにC社加工処理の大部分を占める肉豚の集荷については、約3割は釧路管内単協から、他の7割は十勝・釧路両管内の農家30戸より行っていた。更に70年から乳廃牛の加工も始めた。乳廃牛は十勝、釧路両集散地家畜市場から集荷され、年間約500頭分がテーブルミートとしてJ社をはじめとする加工業者数社へ販売された。殊に畜産危機以後の牛肉価格暴落にともない、加工業者は食肉加工原料として牛肉も使用したこともあって、75~6年は2000~2500頭と処理頭数は大幅な増

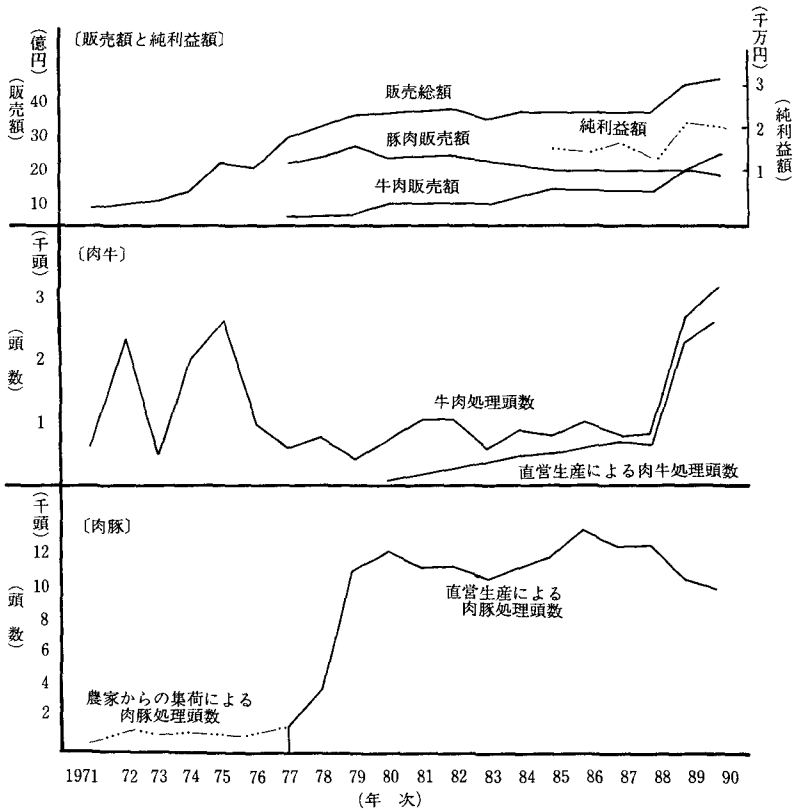


図1 C社の販売総額、豚肉・牛肉販売額、純利益額並びに肉牛・肉豚生産処理頭数の推移(1971~90年)  
資料C社資料並びに帝国データバンク「帝国銀行会社年鑑」による。

大をみている（図1）。

この時期（63～75年）のC社の性格は「食肉加工へ進出した家畜商」であり加工処理する畜種は馬肉から牛肉・豚肉を中心とする食肉全般（ほかに羊肉・鶏肉）へと大きく拡大した。したがって、C社第Ⅲ期存立基盤は食肉加工・卸による収益であり、それも前半（63～67年）の馬肉加工によるものから後半（68～75年）の「牛肉+豚肉+羊肉+鶏肉」加工・卸によるものへと多角化している。

#### （4）食肉加工流通から家畜生産へと統合をすすめる時期（第Ⅳ期）

C社は更に新たな展開をはかる。第Ⅲ期における肉豚の集荷は生産者団体（単協）あるいは農家から、ホクレン価格で集荷していた。しかし、70年代中期になって、①釧路管内から管外へと営業所の増加にともない<sup>23)</sup>、卸売先が増え一層大量の肉豚集荷が必要となった。②卸売先にスーパーが増え、定時定量出荷が要請され、また特売など不定期の大量出荷の必要も頻繁に出てきた。③一方、農家は価格変動をみて出荷調整を行うなど、①、②の要請に対し農家からの集荷では対応できなくなった。これらの理由からC社は76年直営生産場（農業生産法人）を創設、肉豚繁殖一貫経営を開始した。

C社第Ⅳ期（1976年以降）は食肉加工流通から家畜生産へと統合（＝生産の組織化）をすすめる時期である。

同生産場の肉豚出荷は78年より始まり、飼養頭数、出荷頭数の増大につれ、C社豚肉処理頭数は第Ⅲ期末の約1千頭から1万頭へと大幅に増大した。従って、第Ⅳ期初期の総売上げの上昇は目ざましく76年（第Ⅲ期末）から肉豚の本格的直営生産・出荷の始まった79年までの3年間で17億円から34億円へと2倍の飛躍の伸びを示している（図1）。

C社第Ⅳ期初期の存立基盤を考察すると、豚肉を中心とする畜肉全般に亘る加工・卸と新たに肉豚生産による収益、更にこれまで単協・農家を通して肉豚の流通手数料あるいは流通マージンも加わり（いわゆる統合のメリット）大幅な売り上げの伸長となってあらわれたものとみられる。

23) C社は67年に釧路市内に直販店を出し、69年には厚岸営業所を設立していた。その後76年中標津（根室支庁）、77年遠軽（網走支庁）にそれぞれ営業所、83年札幌直営店、85年札幌営業所と釧路管外への進出が行われてきた。

更に同直営生産場の肉豚生産は拡大され、86年には飼養頭数8000頭出荷頭数1万3000頭に達する。しかし80年以降肉豚出荷頭数は頭打ちとなっている。C社販売総額は33～35億円を停滞し、豚肉販売額は停滞ないし減少傾向を辿るとともに販売総額に占めるシェアーを徐々に低下させている。これは、①80年代に入って釧路管内では豚肉の需要・消費が停滞している。②C社以外の肉豚の企業的生産の増大にともなってC社の肉豚生産、加工による収益が喪失しつつあるためである。とりわけ②に関しては、周知のように70年代後半から中小家畜生産では、輸入が増大する中、国内では企業生産の拡大によって「増産メカニズム」が顕現し、過剰による価格低迷が続いている<sup>24)</sup>。道内肉豚生産でも農業センサスによって80～85年を比較すると、会社事業体の豚飼養頭数は11万頭から20万頭へと1.8倍に増加し、道内飼養頭数に占める比率も19.8%（80年道内豚飼養頭数57万頭）から31.3%（85年63万頭）に上昇している。殊に釧路管内では80年以降C社を含めた4社の企業で管内肉豚生産頭数の9割を占め、90年には、うち2社が合併するなど企業競争は熾烈を極めていたのである。

このような肉豚生産・豚肉加工の停滞に対し、C社は78年肉牛飼養を開始し、86年加工処理施設を拡充するとともに本格的肥育牛生産に着手した。同年直営生産場を拡大、素牛育成場を増設（素牛出荷頭数2500～3000頭）し、更にこれらの素牛を肥育すべく88年肥育生産場を創設して、先に述べたように大量の肥育牛出荷が開始されたのである。また、C社は本格的に小売・宅配へも進出し83年には道内最大の消費地札幌市に直営店を開き、86年に食肉販売増進を狙って夕食セットを中心に食肉を宅配する子会社も設立している。

肉牛飼養開始以降のC社の存立基盤は肉豚生産、牛肉加工、そして牛肉を除く畜肉全般に亘る加工・卸・小売の収益に、肉牛飼養の収益が加わり一層多角化したものとなる。そして、80年代末にはC社は第Ⅳ期の存立基盤の重心を肉豚生産、豚肉加工・卸による収益から肥育牛生産、牛肉加工によ

24) 宮崎 宏「豚肉需給の現状と安定対策の課題」梶井 功編著『農産物過剰』明文書房 1981年 P174～P175、尚、「増産メカニズム」については 三島徳三「農産物需給調整の展開」美土路達雄監修『現代農産物市場論』あゆみ出版 1983年 p357～p359

るものへと移しつつある。C社販売総額は牛肉加工の増大にともない89年には前年比1.2倍（34億円から42億円）へと上昇し、純利益は2倍（1.07千万円から2.07千万円）に増大している（図1）。他方、肉豚生産頭数の減少とともにこれまでC社の主流を占めていた豚肉販売額は縮小し、89年牛肉とならび（約17億円）、90年には豚肉販売額が15億円に対し牛肉販売額が20億円と牛肉が豚肉を凌ぐようになってきているのである。因みに、統合のメリットのひとつである肉牛の流通マージン・手数料の取得<sup>25)</sup>については、後に見るように直営生産場の肥育牛出荷は全て系統を通して行っており、かなり縮小されているとみられる。

以上C社の第Ⅰ～Ⅳ期の存立基盤、基盤を変えるに至った契機、統合をすすめるに至った契機をみてきた。この間、C社の生産・流通過程における機能は第Ⅰ期、第Ⅱ期の豚、馬の売買から第Ⅳ期には肥育牛生産、肉豚生産、牛肉加工、豚肉・羊肉・鶏肉の牛肉を除く畜肉全般に亘る加工卸・小売へと多角化を推し進め、また、扱う畜種・食肉の種類でも第Ⅰ期、第Ⅱ期の馬、豚から第Ⅳ期には牛、豚、畜肉全般へと多角化をすすめている。すなわち、C社第Ⅳ期の性格は、「多角的機能を備え、産地統合をすすめる家畜商」であり、これは家畜商の新たな存立形態であると云えよう（表1）。

#### 第4節 「多角的機能を備え産地統合をすすめる家畜商」

##### C社の事業と生産の組織化

###### (1) C社の事業と家畜商としての機能

これまでみてきたようにC社は多角的機能を備え、事業を展開している。C社自身の主たる事業は食肉加工・卸であり、営業所四カ所（道東地区三カ所と札幌）、直営店二カ所（釧路市・札幌市）を有し、また、子会社として釧路市内を対象に夕食宅配を主とする有限会社（85年設立）と肉豚繁殖一貫経営ならびに素牛生産、そしてその素牛を肥育する有限会社（ともに農業生産法人）の2生産場を有している（図2）。

C社の加工工場では90年には肉豚約1万頭、肥育牛2600頭、乳廃牛400頭、他に羊肉、鶏肉も一部が加工処理されている。これらの各食肉のC社販売

25) 宮田育郎「肉牛の流通機構」前掲「畜産物市場と流通機構」p.299

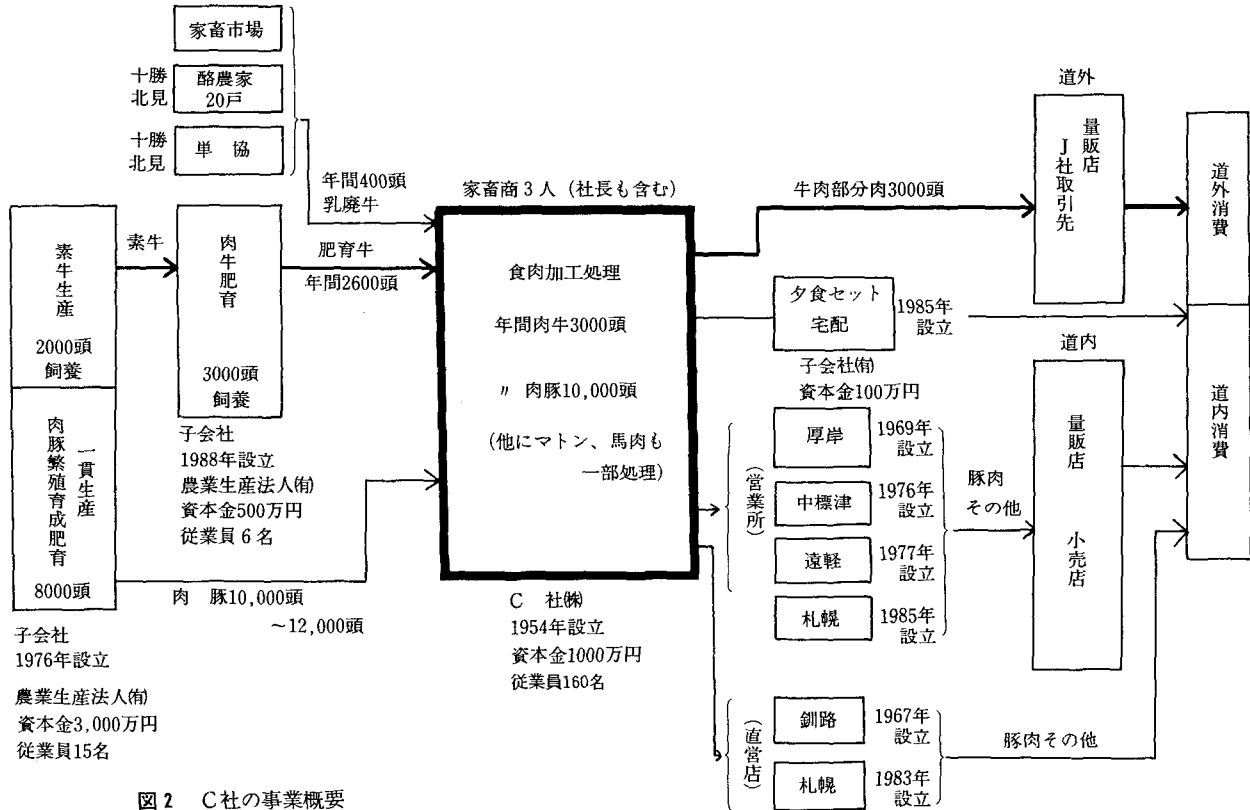


図2 C社の事業概要

C社「会社案内」と聞きとりによる。

注 頭数は1990年のものである。

総額（約43億円）に占める比率は牛肉45%、豚肉35%と両者で80%に昇り、残りの2割は羊肉と鶏肉である。これらのうち既にみた牛肉以外の食肉の販売先は主に釧路・根室管内である。特に豚肉に関しては、J社は道東地区で部分肉製造を行っておらず<sup>26)</sup>、J社取引先小売店への豚肉卸はC社によってかなり担われているものとみられる。

次に、C社で加工処理される牛肉・豚肉の集荷をみると、肥育牛、肉豚は子会社生産場から、乳廃牛は管内酪農家20戸と単協、そして家畜市場（釧路圏標茶集散地家畜市場、十勝中央家畜市場）から社長他2名の家畜商免許取得者によって集荷される。すなわち現在C社の家畜商としての機能は乳廃牛集荷と直営生産場へ導入される初生牛の一部の集荷にのみ活用され極めて限られたものになっている。

また子会社直営生産場からC社への肥育牛入荷はすべて系統を通している。これは①子会社生産場では年間約2000頭<sup>27)</sup>の初生牛を導入するがそれには系統を頼らざるを得ず、その5割以上を系統から購入している。いわばその見返りとして飼料購入とともに肥育牛出荷は系統を通している。②現在肉牛生産保護のため「肉用牛の売却による所得の課税特例」<sup>28)</sup>によって100万円を限度として肉牛販売については免税措置がとられている。その施行窓口が釧路管内ではホクレンのみであるためである。

このようにC社の生産の組織化は、系統農協に依存してすすめられている。他方、系統農協にとってもC社子会社全体で購買される飼料はかなり膨大なものであり、また肥育牛出荷量は系統全体（8.8千頭-90年）の約3割を占め、飼養規模においても釧路管内ではずば抜けて大きいなど<sup>29)</sup>、管内肉牛生産展開の上でC社の存在は決して無視できぬものとなっている。すなわち、C社は系統農協とは対抗関係ではなく相互依存的関係を結び、

---

26) 註11を参照のこと

27) 釧路管内には、家畜商協による「釧路圏標茶集散地家畜市場」と家畜商協と生産者団体の共同による「釧路集散地家畜市場」の2家畜市場が開設されている。両家畜市場に上場される初生牛頭数は併せて7000頭余（88年）であり、C社の年間初生牛導入頭数（約2000頭）はその27%に達する。到底家畜市場からの買入では、必要頭数は満たされないのである。

28) 全国農業会議所、全国農業経営者協会編『農業法人の経営実務』全国農業会議所  
1990年 p17

いわゆる水平的統合をも志向していると云えよう。

## (2) 農業生産法人創設による生産の組織化

そこで、次に C 社の“生産の組織化”の実態を見てみよう。それは農業生産法人創設を楨樫にしてすすめられている。

まず、C 社の農業生産法人設立の過程をみると、前社長 C 氏は家畜生産場開設の目的で1974年より用地を物色していた。折しも釧路市に隣接し、現在生産場本場のある X 町において、過疎化の進行を食い止めるため C 社誘致の動きがあった。同氏は76年地元 3 戸の農家の参画を得て（ともに農地の一部提供者）、当時ミンク工場閉鎖跡地であった農地約10 ha を買収し<sup>30)</sup>、自らと C 社取締役の地位にあった親族 1 名を加え計 5 名の構成員をもって、当面は養豚を主たる事業とする農業生産法人（有限会社・資本金500万円）を設立した。

その後78年肉用牛を導入、施設拡張し資本金3000万円に増資、82年には肥育牛までの一貫生産体制を整え、更に、86年大量素牛生産体制確立のため、Y 町の負債酪農家の離農跡地（45 ha、負債額5000万円）を当地農業委員会の斡旋で取得した（Y 町分場）。現在同法人は両方併せて構成員15名、経営面積77 ha（経営農地22 ha、採草牧草地55 ha）に肉豚8000頭、子牛・素牛2000頭を飼養している。因みに、X 町では、近年ゴルフ場建設を中心とするリゾート開発が進みつつあり、C 社 X 町本場の拡充は困難になっている。

設立当初参画した 3 戸の農家は85年までにそれぞれ退職し、また前社長の死去にともない現社長が就任したこともあって、構成員は親族 1 名を除いて全て入れ替わっている。これらの構成員はほぼ地域で募集された職員である。13名の構成員をみると、離農、又は農業兼業で勤務しているなど畜産経験者 5 名（38%）、新卒勤務者 5 名、そして全く別業種からの再就職者 3 名より成っている（表 2）。土地提供者は社長 C 氏であり同法人の経営全権を掌握

29) C 社の肉豚・素牛生産場のある X 町、肥育場のある Y 町の両町には、肉牛生産を主たる事業とする農業生産法人・事業体は90年までは皆無であり、釧路管内肉牛農家の平均一戸当り飼養頭数は49.1頭（1990年）でしかない。しかし、同管内 Z 町の誘致によって、87年より全国各地に肉牛飼養施設を有し販売網を持つ本州業者が Z 町に進出、2 万頭規模の生産場創設中である。

30) 釧路町史編集委員会『釧路町史』1990年 p 726

31) C 社資料と聞き取りによる

している<sup>31)</sup>。

更にC社は同法人分場で育成された素牛を肥育すべく、87年に肉牛肥育を主たる業務とする新たな農業生産法人（有限会社・資本金500万円）を創設した。同肥育場もY町の離農跡地約10haを同町農業委員会の斡旋によって取得、牛舎7棟に約3000頭の肉牛を飼養している。同法人の構成員7名については、場長（肥育場社長）はC社の取締役が就任し、他の6名は設立時に募集した職員で、農家出身の畜産経験者が殆どである（表2）。同法人

表2 C社直営生産場（農業生産法人）構成員の概要  
肉豚・素牛生産場（有限会社、資本金3,000万円）1976年設立

構成員	年令	役 職	入社以前の職業	出資金	居住地
a	46	監 査	C社社長(土地提供)	400	釧路市
b	36	取 締 役	C氏親族(土地提供)	500	"
c	40		商業関係会社勤務	50	Y 町
d	29		新卒採用(短大卒)	150	釧路市
e	39		水産会社勤務	50	"
f	33	取 締 役	新卒採用(大卒)	300	X 町
g	42		農家(畑作兼業)	300	X 町
h	35		新卒採用	150	釧路市
i	40		水産会社勤務	150	X 町
j	38	社 長	畜産業(労働者)	300	"
k	60		"	150	釧路市
l	48	分場々長	酪農(労働者)	150	Y 町
m	23		新卒採用(短大卒)	125	X 町
n	54		酪農・離農	125	Y 町
o	27		新卒採用	75	X 町

肥育牛生産場（有限会社、資本金500万円）1988年設立

p	32	社 長	C社取締役	200	Y 町
q	28		畜産業(労働者)	120	X 町
r	28		"	100	釧路市
s	33		"	20	Y 町
t	35		"	20	釧路市
u	34		"	20	X 町
v	51		"	20	Y 町

(資料) C社資料と聞き取りによる。

の経営地も C 氏が所有しており実質の経営権はすべて C 社が握っている。

このように現在 C 社の生産の組織化は肉牛飼養を中心にすすめられている。農業生産法人創設を通して肉牛生産の組織化をすすめる理由を挙げると、第一の理由は農地取得のためである。生産の中心である肉牛生産は粗飼料依存度が高く（殊に育成段階）広大な土地を必要とする。だが株式会社はもちろんのこと、農業者以外の農地、または採草牧草地の所有権、又は使用収益権の取得は認められておらず、それには一般企業の法人制度を農業にも適用した「農業生産法人」資格取得が必要条件とされるからである<sup>32)</sup>。

第二は農業生産法人資格を取得することによって、免税の各種特例が適用されることである。先に述べた「肉用牛売却による所得の課税特例」の他に、構成員の農業生産法人へ提供した土地に対する免税措置である「現物出資による不動産取得税の特例」や、事業所税、特別土地保有税等の特例がある<sup>33)</sup>。

第三に農業者に運用される各種補助金・制度資金の獲得・融資が可能となるからである。C 社は二つの法人設立に際し、ほぼ限度額までの「農業近代化資金」の融資を受けてきている。

つまり、C 社は農業者保護の制度を最大限に利用しながら肉牛生産の組織化をすすめているのである。

現在、C 社は量販店への牛肉出荷が急増する中で①高品質で②低コストの牛肉生産③定時・定量出荷体制の整備を目標に生産を展開している。C 社の牛肉生産は原料が乳用種牛肉であること、そして、肥育牛生産の歴史が浅く肥育技術の習得がまだ不十分であること<sup>34)</sup>から、輸入牛肉に対抗するためとりわけ①を最重点目標に掲げている。

以上のように、C 社の牛肉産地統合は肉牛飼養・加工処理・産地卸へとすすめられている。しかし、牛肉の出荷先、出荷量については関東・関西の J 社取引先小売店の各部位の売れ筋を考慮した J 社の指示に依っている。また、産地と消費地が離れているが故に、小売店での事故、苦情等の処理、そ

32) 農水省構造改善局農政課監修『新版 農地の法律がわかる百問百答』1990年 p 79, 【農地法】3条の規定による

33) 前掲『農業法人の経営実務』p 17

34) 現在、C 社直営生産上から出荷される肥育牛の肉質・歩留まりは、格付け等級 (B・3) 以上の割合でみると 5 割程度である。

して決済についてもJ社が一切を行っている。更に販売価格については、東京・大阪両食肉中央卸売市場牛肉価格の加重平均を建値としているがJ社による仲介マージンは牛肉販売額の4%程度を占めている。これはC社牛肉販売収益のかなりの部分に当たるものである<sup>35)</sup>。すなわち、C社によってすすめられている牛肉産地市場統合は大手食肉加工業者J社の消費地販売戦略の枠内ですすめられているといえよう。

## 結 語

C社の事業展開は4期に分けられる。各画期の存立基盤は、第I期の売買差益、第II期の手数料、第III期の食肉加工による収益、そして第IV期には「家畜飼養+食肉+加工+卸+食肉小売」による収益へと多角化し、現在、その重心を肉豚生産・豚肉加工卸から肥育牛生産・牛肉加工へと移しつつある。またC社の性格については、第I期の差益商人、第II期の手数料商人、第III期の加工へ進出した家畜商、を経て、第IV期には、家畜生産・食肉流通過程における機能においても、また扱う畜種・食肉の種類においても、多角化をすすめる新たな性格の家畜商＝「多角的機能を備え、産地統合をすすめる家畜商」へと展開している。因みに家畜商本来の機能である家畜売買の機能は原料（初生牛・乳廃牛）集荷に活用されるのみとなっている。

現在C社のすすめる生産の組織化は、肉牛飼育を中心に行われている。その特徴は農業者保護の制度を利用して、「農業生産法人」創設の形態をとった直営飼育を基軸としている。系統農協とは対抗関係ではなく相互依存の関係を結び、いわゆる水平的統合をも志向しているのである。

J社取引先小売店へ牛肉を供給しているC社とJ社との牛肉取引をみると、資本を媒介とする近代的形態で結ばれた固定的関係はみられず、C社が牛肉加工・産地卸へ手をのばし、C社の牛肉流通過程における機能は拡

---

35) 業界では、乳用種肥育牛（約750kg）の産地出荷者（肥育牛生産+牛肉加工）の収益は1頭当り2万円程度といわれている。枝肉各付（B・3）の相場価格を1100円/kgとすると、1頭当り価格（生体歩留り58%）は48万円である。その場合J社の仲介料は2万円となり、C社の（肥育牛生産+牛肉加工）による収益と同額あるいはそれ以上のものとなる。周知のように91年2月以降（B・3）以下の牛肉価格は低落の一途を辿っておりC社の収益は更に減少しつつある。

大している。

しかしかような C 社の牛肉産地市場統合は、消費地市場を支配する J 社の販売戦略の中ですすめられている。

以上のように高度経済成長期中期までの C 社をみると、大手食肉加工資本の集荷商人として著しく手数料商人化が推し進められ、その存立基盤は喪失しつつあったといえよう。しかし、その後 C 社は徐々に多角的機能を備え、事業の多角化をはかり産地統合をすすめることによって、強靱に新たな存立基盤を築きつつある。このような「多角的機能を備え、産地統合をすすめる家畜商」としての C 社の存立形態は、これまで注目されていなかった新たなものといえよう。