

国際食肉インテグレーションに関する考察：  
日本商社の米豪への進出形態

|       |                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| メタデータ | 言語: Japanese<br>出版者:<br>公開日: 2022-06-07<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 小栗, 克之, 飯田, 隆, 杉山, 道雄<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="http://hdl.handle.net/20.500.12099/5724">http://hdl.handle.net/20.500.12099/5724</a>                          |

## 国際食肉インテグレーションに関する考察

——日本商社の米豪への進出形態——

小栗克之・飯田 隆・杉山道雄

生産流通管理学講座

〈1992年7月20日受理〉

## A Consideration on Multi-National Meat Integration

Katuyuki OGURI, Takashi IIDA and Michio SUGIYAMA

*Department of Production and Distribution Management*

*(Received July 20, 1992)*

### SUMMARY

The purpose of this study was to clarify the trend of beef import and beef importing company behavior in various nations since the liberalization of beef trade. In order to do this, several beef importing companies were interviewed and surveyed.

The main findings were as follows: i) The number of beef importing companies has increased from 36 to more than 100 firms in the past four years. ii) Some 52 percent of the companies were established in Australia and 43 percent in the U. S. A. ; the rest were in other countries. iii) Beef importing companies were divided into four: (i) General trading company, (ii) beef wholesale and meat processor, (iii) supermarket and consumer's cooperative and (iv) food service industry. iv) Companies surveyed which at first built branches in each country; second, they contacted meat packers for buying arrangements, or contracts, joint ventures and amalgamation; thirdly, they bought beef cattle ranches; and fourthly, they have been shering Japanese know-how with local ranches in the respective country. v) Imported beef in Japan is distributed to beef wholesalers or meat processors and to supermarkets or consumer cooperatives. However, brand beef and high quality beef, with reduced production and distribution cost are important problems in these businesses today.

Res. Bull. Fac. Agr. Gifu Univ. (57) : 149—156, 1992.

### 要 約

牛肉の貿易自由化後、牛肉輸入は1991年に32.7万トンに達し、38万トンへと拡大が見込まれているが、牛肉関連企業は海外進出を果たしその企業数は過去4年間に100社以上となっている。そこで日本の総合ないし専門商社がどのような進出形態でどのように進出しているか、事例調査を通じて明らかにしようとした。

日本の進出企業は総合商社、食肉専門商社、大規模小売店や生協及び食肉卸売商や加工業者などである。海外に進出する場合まず1) 商社の現地法人を設立し、2) ミートパッカーなどとの購入契約、合弁会社(パッカー)、企業買収(フィードロット)へと進み、さらに3) 子牛生産牧場の買収へと進む、そして日本の肉牛飼育技術を伝授・指導するという順序である。

しかし進出国別にみた場合、アメリカへはフィードロットやパッカーとの提携・契約など契約型が多く、オーストラリアでは農場買収など所有型が多くみられるのは、前者でのフィードロット型グレイン肥育段階が確立し、日本の牛肉に近いのに対し、後者では肥育段階が未分化で牧場肥育が多く、グラスフェッド

牛肉中心である、よって日本の牛肉により近づけるため、所有型が多いと考えられる。

## 目 的

畜産業におけるインテグレーションの展開はブロイラーや鶏卵、豚肉など中小家畜を中心として展開したが、主として国内をフィールドとしていた。しかし昭和50年代からタイのブロイラー生産の進出は、それまでの丸どり生産流通から部分肉・カット肉・加工肉生産流通へと国際的流通形態を変化させた<sup>1)</sup>。これは日本の需要形態を念頭においた海外生産であり、タイからインドネシアやブラジルへと波及している。

牛肉については国内インテグレーションはブロイラーほど進行していないにもかかわらず、牛肉貿易の自由化発表(1988)を契機に36社が進出し自由化後(1991)には100社以上が米豪に進出している。

それに伴い牛肉輸入量は1986年の27万トンから1991年の33万トンへ、さらに1992年には38万トンへと拡大が予想されている。このような牛肉輸入拡大のなかで日本商社の著しい海外進出競争が展開されている。

本研究では、日本企業がどのような形態で海外ことにアメリカやオーストラリアに進出しているか、その進出形態を生産・流通・加工の3段階に区分した場合、どういう段階を中心に進出し、契約または所有しているか、米豪を中心に明らかにしようとした。さらにどのような企業が海外進出しているのか、その企業相互間の問題点は何か、などを検討することを目的とした。

## 方 法

オーストラリアやアメリカ(両国から輸入牛肉で全体の約95%を占める)へ進出している日本国内の海外進出企業体を対象にして、種類別(卸・商社型、食肉加工メーカー型、スーパー・生協型)に進出形態、輸入方式、輸入牛肉の国内流通のあり方を検討する。そのため、牛肉輸入担当事業体の実態と動向に関する国内の資料の収集・整理および調査を行った。

## 結 果 と 考 察

### 1. 食肉関連企業の海外進出の概況

日本国内の海外進出企業体は、輸入牛肉自由化前後において活発な動きをみせている。自由化が決定して以降、海外への投資はアメリカ(米)やオーストラリア(豪)を中心に40件以上あり、海外パッカーとの契約も30社を越える。日本企業の息のかかった牛肉頭数は約40万頭ともいわれ、輸入牛肉にかかわる商社も、自由化前の指定商社36から、100社へ急増している。

日本の食肉関連企業の米豪進出先を図1<sup>2)</sup>に示した。これらは、主に日本の企業が既存のパッカーとの提携や買収という形で海外に進出したものである。

### 2. 海外進出企業体の種類別進出形態

日本国内の海外進出企業体の種類別(A:卸・商社, B:食肉加工メーカー, C:スーパー・生協)に進出形態、輸入方式、輸入牛の国内流通のあり方等を整理すると<sup>3)</sup>以下ようになる。

#### (1) 進出形態

##### ① 現地法人会社の設立

輸入牛肉に関する現地の情報収集のため商社会社や、外国産牛肉を日本国内で使いやすいように小割加工するための加工会社を設立。

例) A: 卸・商社……ニチレイ, スタミナ食品

B: 食肉加工メーカー……日本ハム, 伊藤ハム, プリマハム, 丸大食品, 米久

C: スーパー……ジャスコ

##### ② 米・豪のパッカーとの提携・資本参加・買収

日本のユーザーニーズにいつでも対応できるようにパッカーと提携したり、日本式にカットされた高品質牛肉を輸入するためにパッカーへ資本参加する。さらには、それらをより徹底させるためパッカーを買収し自社に併合する。指導は肥育牛の選定、肥育方法、枝肉の選別、と畜解体、カッティング、チルドパックまでの全過程をチェックする。

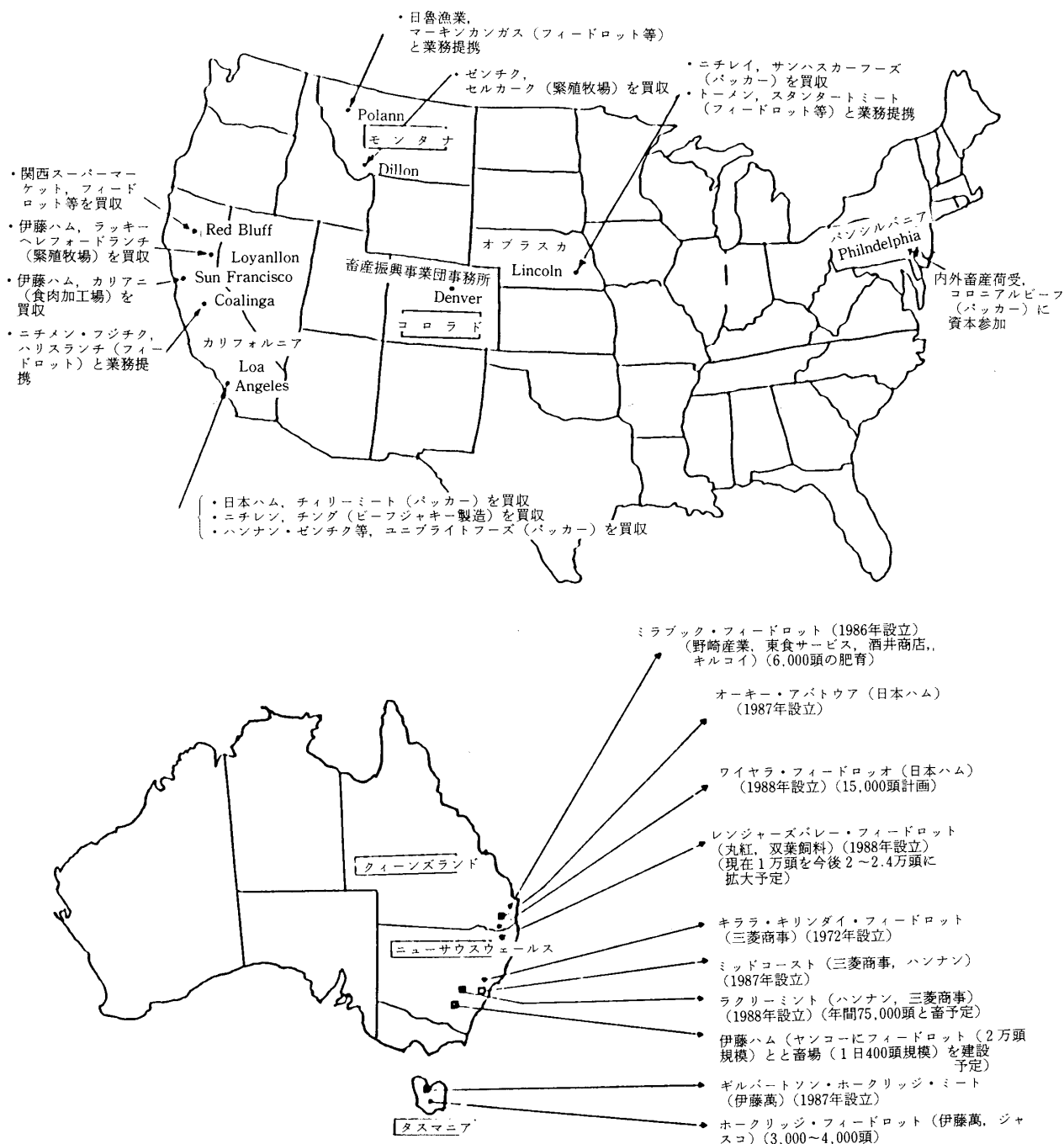


図1 日本の食肉関連企業の米豪への進出先

- 例) A : 卸・商社（提携）……野崎産業、シティフーズ  
 （資本参加）……ゼンチク、伊藤忠商事、日商岩井  
 （買収）……ニチレイ、ニチメン
- B : 食肉加工メーカー（提携）……丸大ハム、吉田ハム、フジチク

(買収) ……日本ハム

C: スーパー・生協(契約) ……ジャスコ

(提携) ……ダイエー, 西友, コープこうべ(肉用牛の安全性をチェック:  
ホルモン剤や飼料の残留農薬など)

### ③ フィードロット買収

日本のユーザーに合うような牛の飼い方(高品質牛肉生産のための長期穀物肥育など)をするため、フィードロットそのものを買収する。

例) A: 卸・商社……ゼンチク

B: 食肉加工メーカー……日本ハム

C: スーパー・生協……ジャスコ

### ④ ブランド牛肉の開発

日本の食肉関連企業は米・豪のパッカーとの提携・買収, または牧場の買収等によって自社特有のブランド牛肉を開発して輸入し, 国内で販売する。

例) A: 卸・商社……ゼンチクの「セルカークビーフ」, 野崎産業の「キルコイ牛肉」

B: 食肉加工メーカー……吉田ハム「アイオワ・ロビンズ・ビーフ」, 伊藤ハム「キャルコ特選牛」

C: スーパー・生協……ダイエー「カンザス・ビーフ」, 西友「キララ・ビーフ」

### (2) 進出形態の類型化

前項で述べた食肉関連企業の海外進出形態を類型化すると, 図2のように整理される。国際インテグレーションは, (I) 現地法人の会社の設立, (II) パッカーとの契約・提携・資本参加・買収, (III, IV) 牧場の買収, と進む。進出企業として, ここでは代表的なものとして(1)卸・商社, (2)食肉加工メーカー, (3)スーパー・生協の3つの業種に大別して取り上げたが, このほかに「あさくま」などの外食産業も海外進出している。

## 3. 米豪両国の牛肉生産流通機構と日本企業の進出形態

### (1) アメリカの牛肉流通機構

米国の牛肉生産流通システムは比較的単純で, 大きく分けて3つの生産流通段階に分割できる。第1の

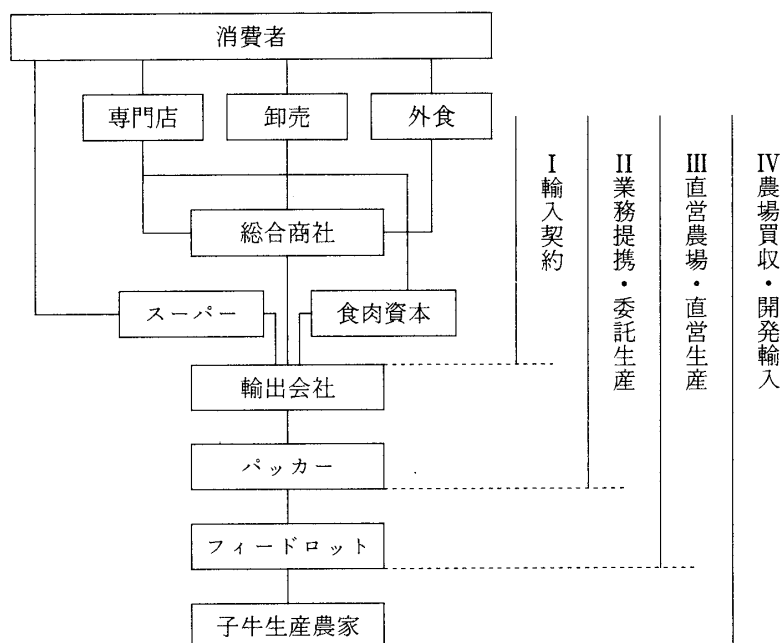


図2 食肉関連企業の海外進出形態の類型化

段階は肉用牛繁殖農家であり、第2の段階は肉用牛肥育業者である、第3の段階はパッカーと呼ばれるもので、最終的に小売業・ホテル・レストランなどを經由して消費される。

①繁殖農家： この段階では主として子牛の生産が行われる。多くの場合60-100ポンドで生まれた子牛を気象条件その他の理由から穀物栽培に適さない土地を利用して月齢6カ月、体重350-600ポンドの離乳期まで、牧草などの粗飼料によって飼育しフィードロットに肥育用子牛を出荷する。

②肥育業者： この段階は日本・オーストラリアの一部を除いて他の牛肉生産国ではみられない段階、いわゆるフィードロットと呼ばれる大規模な肥育専門の部門である、ここでは牛肉の軟らかさ、ジューシーさなどを高めるために高エネルギーの穀物飼料を給与、一般的に国内向けは、90-140日間肥育した後月齢16-20カ月、生体体重1000-1350ポンドで出荷している。

③パッカー： この段階はフィードロットから出荷された肉牛を屠畜・解体し、ボックスドビーフとして小売店や外食店に供給するため加工包装するのが一般的であるが、屠畜施設を有さずにボックスドビーフを仕入れ、さらに付加価値を高めて供給する加工業者（パーベイヤーと呼ばれている）もパッカーの範疇に入れることが出来る。1980年以降肉牛生産頭数の減少・停滞傾向とそれともなう集荷競争の激化、及びパッキングプラントの利益率の低さからパッキングプラントの巨大化、屠畜・解体・ボックスドビーフ製造・卸機能といった業務の総合化、大手パッカー間の合併・吸収などの大規模化・集中化が著しく進んでいる。

## (2) オーストラリアの牛肉流通機構

オーストラリアの肉用牛は大きく分けて、牧草肥育によるもの（グラスフェッドビーフ）と穀物肥育によるもの（グレインフェッドビーフ）とに分けられる、前者は、牧場→パッカー、後者は、牧場→フィードロット→パッカーの様に流通段階も多少変化する。オーストラリアの牛肉生産流通システムは図4に表されている様に、アメリカのそれとは生産部門において多少異なる。

①牧場： この段階は子牛の生産または牧草肥育が行われている。オーストラリアから輸出される牛肉のほとんどは、牧場に放牧したまま、牧草を食べさせ適当な体重に成長したところで出荷されるいわゆるグラスフェッドビーフが生産されるところである。年間屠畜頭数の割合はグラスフェッドビーフ約90%、グレインフェッドビーフ約10%となっている。

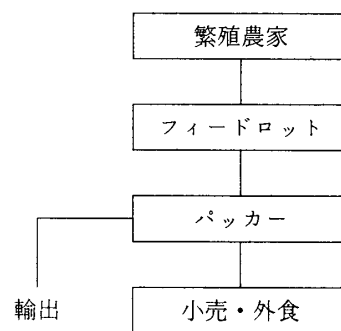


図3 アメリカの牛肉流通機構

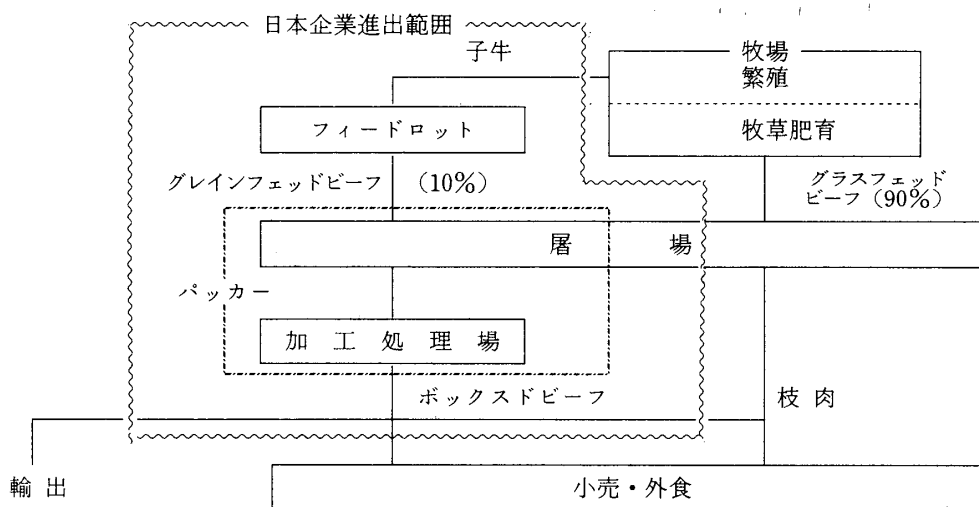


図4 オーストラリア牛肉流通機構図

②フィードロット： オーストラリアにおけるフィードロットは干ばつなどの気象の変化に左右され易い牧草肥育の無駄を少なくするため、1960年代から行われ始めた肥育法である。現在フィードロットにおいて肥育されている肉用牛は全飼養頭数の1%弱と僅かであるが、近年日本への牛肉輸出が増大する中かなりの成長が見込まれている部門である。

③屠畜場： この段階は、アメリカにおけるパッカーとはほぼ同様な役割を果たしている。屠畜場は公設のものと私設のものに区別され、屠畜場に解体処理施設を併設したものをミートワークスと呼んでいる。これをさらにボックスドビーフとして生産・販売を行うものがパッカーと呼ばれるものである、また屠畜場では屠畜を受託する場合もある。オーストラリアにおける牛肉の小売段階の構成はスーパーマーケットより小売店（ストリートブッチャー）の割合が高いため枝肉流通が中心で、ボックスドビーフとしての流通は少ない。

### (3) 各段階への日本企業の進出状況

国際インテグレーションという視点から両国への日本企業の進出の形態をみると次のようにいうことができる。アメリカへの進出は業務提携・技術提携・業務委託が多く、その対象はアメリカ牛肉生産流通段階の中のフィードロット段階およびパッカー段階に集中している。

日本国内に販売網を持つ食肉加工メーカー・卸売業者及びそれらと提携した商社がアメリカ牛肉生産流通の末端二段階と業務提携・技術提携・業務委託といった方法で、生産段階でのリスクを回避しながら加工原料（一次産品）として牛肉、特にH Q ビーフの安定確保を目的として進出しているものとみられる。いわば契約型統合として展開しているとみてよい。

オーストラリアにおいては牛肉の生産量・国内消費量・輸出量のどの部門を見てもグラスフェッドビーフの比率がその大半を占めていることは前にふれたとおりである。今後の牛肉生産の事業展開も、国内消費と整合性がみられ、輸出品としても国際的な価格競争力を持つグラスフェッドビーフを肉牛生産の中心に据えて進行すると思われる。そのような状況下、日本の大手食肉加工メーカー・総合商社の進出は、グレインフェッドビーフの生産過程の中心であるフィードロット・パッカーの買収・合併会社の設立・新設を行い、日本向けの牛肉生産を目的として生産から流通・加工まで把握するという所有型統合の展開を行うものが多いと考えられる。（表1、2）

## 4. 海外進出企業による輸入牛肉の国内流通

次に、海外進出企業による牛肉の国内流通についてみると、大まかには図5に示したようになる。すなわち、海外に進出した企業が海外で生産・処理・加工された牛肉を該当する国内企業に向けて輸出する。国内の該当する企業はその輸入牛肉を受けて各々ルートを通して消費者に渡す。卸売業者や商社、食肉加工メーカーは輸入牛肉を食肉専門店や量販店、小売店、外食産業、その他（ホテル、ファミリーレストラン、焼肉店など）へ販売したり、あるいはそれらの直営店などに流す。スーパーや生協は直接消費者へ輸入牛肉を提供する。また、それらの業者間の提携も見られる。このように、国内の食肉関連企業によるインテグレーションも除々に進行しつつある。

なお、自由化に伴う一般の輸入牛肉の国内流通の変化として、次の4点が指摘されている。それは第1に、輸入担当企業体が食肉加工メーカーや量販店と直結したルートを拡大したこと。第2に、輸入担当企業体が輸入牛肉を卸売市場に上場しなくなったこと。そのため、食肉卸売市場ルートのシェアが減少している。第3に、量販店等が輸出国のミートパッカーと提携し、ブランド牛肉を作り、ブランド牛肉の売り込みを拡大していることである。輸入牛肉の流通形態だけでなく、輸入牛肉の内容も変化している。上記のように新しいブランド牛肉が次々に創出されるようになったこと。第4に、チルド（冷蔵）が増加し、フローズン（冷凍）が減少していることなどである。

### 5) 海外進出企業およびパッカーの収益性

牛肉の輸入自由化後2年目とあり、日本の食肉輸入が活発化し、その進出企業が多様化したばかりでなくその企業数が増加した。

自由化後、従来の輸入牛肉の在庫の放出や自由化当初の関税率の高さもあって、輸入牛肉の需要量は伸びず、牛肉小売価格も高水準であるにもかかわらず、将来の低価格、高需要を予測して海外に進出したも

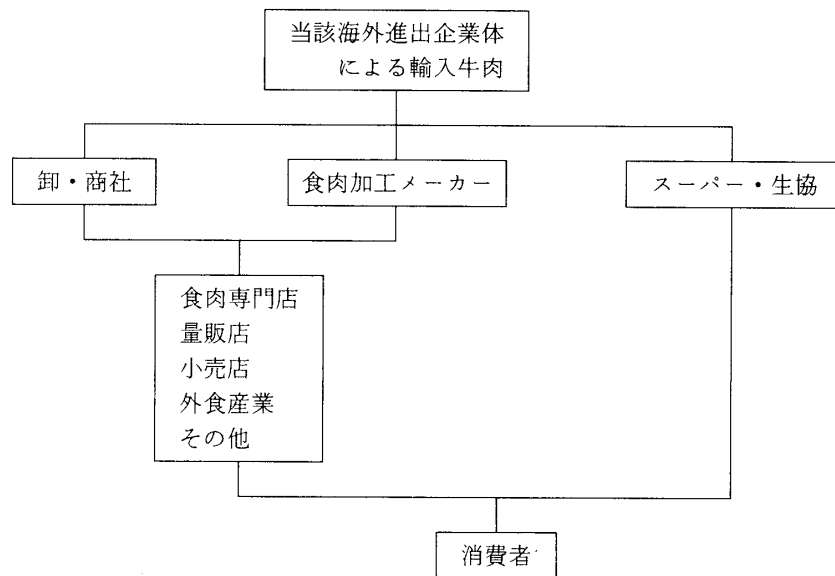


図5 海外進出企業による輸入牛肉の国内流通

表1 米豪両国の各段階への進出事例

|                | アメリカ                                                                                                                                                      | オーストラリア                                                                                                                                                          |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 繁殖農家<br>(繁殖牧場) | ラッキー・ヘレフォードランチ (買収) — 伊藤ハム<br>セルカーク牧場 (買収) — ゼンチク                                                                                                         | —<br>—                                                                                                                                                           |
| フィードロット        | キャルコ・インターナショナル (業務提携) — 伊藤ハム<br>スーパーランチ (業務提携) — 伊藤ハム<br>ビルブラウン牧場 (委託肥育) — ニチイ<br>カーギル/エクセル (業務提携) — ダイエー<br>C&Bランチ (業務提携) — 滝沢ハム<br>ヨネキュー・ファーム (新設) — 米久 | ワイヤラ・フィードロット (新設) — 日本ハム<br>ロックフィールド・フィードロット (新設) — 伊藤ハム<br>ミラブック・フィードロット (資本参加) — 野崎産業<br>キララ・キリンダイ・フィードロット<br>(合弁) — 三菱商事<br>ホークリッジ・フィードロット<br>(合弁) — 伊藤萬・ジャスコ |
| パッカー           | コロニアル・ビーフ (業務提携) — ニチロ<br>オーロラ・パッキング (業務提携) — 伊藤忠商事<br>モイヤー・パッキング (合弁設立) — 丸大ハム<br>キャトルエクスポート (業務提携) — 吉田ハム<br>フリモント・ビーフカンパニー<br>(新設) — スタミナ食品            | TBSオーストラリア (買収・合弁) — 日本ハム<br>オーキアパットゥア (買収) — 日本ハム<br>ギルバートソン (合弁) — 伊藤萬<br>ラクレーミート (買収) — ハンナン<br>ミッドコーストミート (買収) — 三菱商事                                        |

表2 米豪の牛肉生産流通と日本企業の進出形態比較

|         | 肥育方式                    | 牛肉の流通 | 日本企業の進出形態                      |
|---------|-------------------------|-------|--------------------------------|
| アメリカ    | グレインフェッド<br>(フィードロット中心) | 部分肉流通 | 契約型統合<br>(業務提携・委託肥育)           |
| オーストラリア | グラスフェッド<br>(フィードロットは一部) | 枝肉流通  | 所有型統合<br>(フィードロット・<br>パッカーの買収) |

のと思われる。

例えば、オーストラリアのパッカーが対日輸出するチルドフルセット価格の推移と収益性についてみると、現在パッカーの損益分岐点は1ポンド（約0.454kg）当り価格が163-165米国セントと言われるが、自由化後の1991年の7月下旬には150セント台に落込み輸出へのドライブがかけられているといえよう。オーストラリアやアメリカに進出した日本の企業も海外投資とその投資効率を高めるために、需要開発・需要促進活動が活発化している。

そのために、高品質化（ブランド化）による差別化商品としての価格形成の促進、消費形態の改善（ブロックを用いた調理法やミートデリカの拡充など）による牛肉需要の拡大対策が重要となっている。また同時に、生産コストや輸送コストのより一層の軽減を図る必要があることは言うまでもない。

## む す び

牛肉貿易自由化を契機としてほぼ100社にのぼる日本企業が海外進出している。その52%はオーストラリアに、43%はアメリカに、残りはニュージーランドなどである、その進出企業は、総合商社、食肉専門商社、食肉卸売業、加工業、スーパーマーケット、生協、さらに外食産業などもそれに加わっている。

牛肉生産流通と、子牛生産段階、肥育段階（フィードロット）、屠殺加工段階（パッカー）に大別するとき、それぞれの進出国の牛肉産業の分化の度合い、生産する牛肉の品質や性格によって、日本企業の進出形態、すなわちインテグレーションの形態が異なっている。

アメリカのようにフィードロットが穀物肥育として段階的分化を遂げていて、しかもパッカーが産地に集中して確立している場合には、それらの段階へ業務提携・契約輸入という、いわば契約型統合として展開している。それに対し、オーストラリアのように牧場子牛生産・肥育が未分化で、しかも牧場肥育主体の場合、日本の商社は需要に合わせた子牛生産牧場、フィードロットの設立など所有型統合を進めざるを得ない側面をもっている。

本研究は主として米豪における牛肉生産を対象としたが、さらに豚肉（台湾）をも併せた食肉国際インテグレーションの考察が残された課題である。

## 文 献

- 1) 杉山道雄：タイのプロイラーインテグレーション，家禽会誌 22, p108-117 1986
- 2) 畜産物貿易研究会編：「日本の畜産物貿易」畜産中央会，東京，p255, p256, 1991
- 3) 食肉通信社：「食肉通信」第1935号，第1951号ほか（1991年）
- 4) 畜産の情報：「豪州国内の牛肉流通について」畜産振興事業団，東京，p77-p87（1991年1月号）
- 5) 食肉通信社：「豪州ミートガイド」（1990年6月）
- 6) 食肉通信社：「米国ミートガイド」（1991年3月）