

企業型養鶏経営発展のメカニズム

— 愛鶏園の玉子グループの事例研究 —

杉 山 和 男

広島大学生物生産学部
1982年4月30日 受理

Development Mechanism of the Entrepreneur Type of Laying Hen Farming — A case Study of the Aikeien Poultry Farms, Co. —

KAZUO SUGIYAMA

Faculty of Applied Biological Science, Hiroshima University, Fukuyama

(Figs.1-2, Table 1)

目 次

序 章	課題と方法	75
第1章	企業型養鶏経営およびグループ養鶏組織の発展概況	76
第2章	企業型養鶏経営の発展段階区分と各段階の特色	78
第3章	経営の動態的発展メカニズム	80
第4章	企業型養鶏の経営管理と組織	85
終 章	要 約	87

序 章 課題と方法

わが国の採卵養鶏経営は、戦後、自給・副業養鶏から複合・主業養鶏へ、さらに専業・企業養鶏経営へと比重を高め、規模経済を伴う技術革新の採択によって、階層分化が急激に進行してきた。さらに都市近郊養鶏は高地価、高賃金、公害規制などによって後退し、中間地、遠隔地へと産地移動が急速に展開してきた。

近年は構造的生産過剰が深刻になり、行政サイドによる生産調整が行われてきたが、さらに徹底した供給調整の必要性から、最近、養鶏団体による自主的生産調整へと変化しつつある。一方、鶏卵主産地では、鶏卵の需要が鈍化するといういわゆる商品サイクルの成熟期に入ったことに対応して市場取引力を高め、産地間競争力を強化する方向に進んできている。

この産地間競争力を強める方向としては、鶏卵の生産から流通に至るまで共同組織をつくって産地規模の拡大を図り、準内部経済を伴う革新の継続的な採択によって、トータルメリットを追求するという農民型養鶏の発展方向のほかに企業型養鶏の発展方向がある。前者の農民型養鶏については、すでに本紀要において大規模協業養鶏¹⁾、近郊大規模集団養鶏²⁾、遠隔巨大システム養鶏³⁾の3つの発展類型を取り上げて、それぞれの経営および産地発展のメカニズムを解明してきた。

後者の企業型養鶏、つまり会社組織による自主独立の企業型養鶏経営の発展のメカニズムについては、商社インテグレーションとは異なる発展の論理をもっていることが予想されているが、未だ十分調査が行われていない。

そこで、本稿では、つぎの事例調査にもとづいて、この企業型養鶏経営に貫かれている発展法則を経営

学的に調べて、一般的法則を見出し、後発養鶏の発展モデルとして役立てたい。

ここで対象とする愛鶏園玉子グループは、父子兄弟3組織が首都100キロ圏内に分散独立しながらも、飼料の仕入れ、情報交換、自立のための新農場建設への資金借入れ担保の提供など、成鶏45万羽のスケールメリットを発揮させている企業養鶏集団である。

現会長の斉藤虎松氏(82才)は養鶏歴60年の持主であり、昭和30年に有限会社愛鶏園として法人化し(1万8千羽)、土地を担保にして長男に相模原および埼玉に新農場を建設させ、またこれを担保にして次男を茨城に、さらに三男の新農場建設には、抵当権のある次男の農場を担保に入れて、特有の同族的金融方策によって、それぞれ10~20万羽規模の企業養鶏に成長してきたのである。

第1章 企業型養鶏経営およびグループ養鶏組織の発展概況

第1節 企業型養鶏の概況

ここでいう「企業型養鶏」とは、経営目標ならびに組織を異にする「農民型養鶏」と区分するものである。

すなわち農民型と企業型の養鶏経営形態を区分する項目としては、第1表に示すように6つの項目が考えられる。

① 組織は農民型の場合には協同組合組織であるのに対して、企業型では会社組織が多いこと。

② 運営原則は前者の農民型が共同原理・奉仕原則に対し、後者の企業型では競争原理・利潤原則に則っていること。

③ 規模経済の追求の仕方は、前者が外部経済の内部化に対し、後者は内部経済の拡大化にあること。

④ 管理・労働主体の面では、農民型は未分離であるが、企業型は分離していること。

⑤ 経営管理機能は、農民型の場合は生産管理と販売管理だけであるが、企業型では生産・販売管理のほかは労務管理・財務管理があること。

⑥ 経営目標については、前者では労働力1人当たり所得の最大化であるのに対して、後者では資本利回り率の最大化であること。

この企業型養鶏はさらに規模や統合の仕方によって、生産志向型の中小企業養鶏と流通志向型の統合養鶏とがある。前者の場合は主として都市專業養鶏の個人経営から出発したものであり、後者の場合は孵卵業者や飼料業者などが経営組織を拡大して養鶏産業的性格を有する企業となったものである。

例えば後者の養鶏産業的企業としては、イセグループ(富山)、アキタ産業(広島)および内田産業(福岡)、坂本産業(岡山)などがあげられ、また前者の中小企業養鶏としては、愛鶏園玉子グループ(神奈川・埼玉・茨城)、細谷養鶏(群馬)、磯ヶ谷養鶏(栃木)などがある。

ここでは、後者のインテグレーション的性格の強い養鶏産業的企業は別の機会にゆずり、首都100キロ圏で注目をあびている生産志向型の中小企業養鶏に焦点をあてて、その発展の論理を追求する。

第2節 愛鶏園グループの歩み

愛鶏園の玉子グループは、首都100キロ圏内で斉藤虎松氏(82才)を会長とする父子兄弟経営(3組織)からなる同族的企業養鶏であり、飼育規模は3社合わせて成鶏を40万羽(収容能力45万羽)、ヒナを常時20万羽飼養し、現在鶏卵は年間7,500トン出荷している。

当グループ養鶏の揺らんは、ほぼ60年前に斉藤虎松氏が横浜市において養鶏業を始めた大正14年(1925)にさかのぼるが、その当時から経営の基本理念としては、自己資本による経営と生産、流通、販売に至るまで自主責任性の貫徹をモットーにしてきた。

第1表 農民型養鶏と企業型養鶏の区分

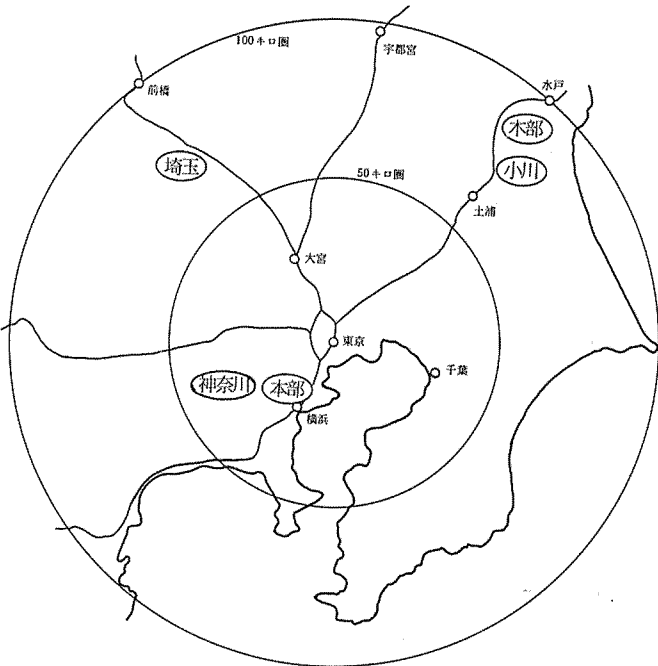
	農民型養鶏	企業型養鶏
組織形態	協同組合組織	会社組織
運営原則	共同原理・奉仕原則	競争原理・利潤原則
規模経済	外部経済の内部化	内部経済の拡大化
管理・労働主体	未分離	分離
経営管理機能	生産管理・販売管理	生産管理・販売管理 労務管理・財務管理
経営目標	労働力1人当たり 所得の最大化	資本利回り率の最大化

まず、愛鶏園グループの組織をみると、有限会社相模原愛鶏園（斉藤富士雄社長、資本金 2,000 万円、昭和36年設立）、株式会社愛鶏園の玉子（斉藤大洋社長、資本金 1,000 万円、昭和44年）、株式会社愛鶏園（斉藤地平社長、資本金 2,000 万円、昭和53年）の3組織が中核となっている。

相模原愛鶏園は現在、相模原市に成鶏農場1か所（成鶏6万羽）と埼玉県岡部町に4か所（成鶏11万羽）を所有し、このほかに育成農場が3か所ある。愛鶏園の玉子は、茨城県小川町に成鶏農場が3か所（18万羽）あり、育成農場が4か所ある。また愛鶏園は、茨城県茨城町に成鶏農場1か所（10万羽）、育成農場が2か所ある。

このように愛鶏園グループは、神奈川・埼玉・茨城と地域的に分散し（第1図参照）、それぞれ兄弟が独立採算制をしいているが、対外的には1つのグループとして対処している。換言すれば、3組織を1つにかためるメリットとしての共通部門と、3つに分けるメリットとしての独立部門とを合理的に組合せているのである。

具体的にいえば、つきにかかせる3組織の基本的な運営方針にみることができ。つまり、共通で行うものとしては、①飼料原料の仕入れ、配合設計のノウハウ、生産管理・農場経営のノウハウなど、②鶏卵販売の情報交換や鶏病予防、③資金借入れの担保物権の提供とか連結決算などである。これに対して各組織ごとに行うものとしては、①鶏卵の販売、②経営管理などがそれである。



第1図 首都100キロ圏内における愛鶏園グループの事業所位置図

愛鶏園グループの歩みをみると、

大正14年 現会長の斉藤虎松氏、横浜市において養鶏業を開始。
昭和15年 成鶏 15,000 羽、日本有数の大規模養鶏経営を実現。

昭和20年 終戦と同時に規模縮小し、成鶏羽数 300 羽に。

昭和30年 有限会社愛鶏園として法人化、成鶏羽数 18,000 羽に。

昭和36年 有限会社相模原愛鶏園を設立、代表取締役役に斉藤富士雄氏。

昭和40年 相模原から埼玉へ進出、あら養鶏から完全配合飼料養鶏へ、埼玉10万羽計画達成（43年）。

昭和44年 株式会社養鶏園の玉子を設立、茨城第1次10万羽計画達成（46年）。

昭和49年 自家配合飼料製造に着手、茨城第2次10万羽計画達成（50年）。

昭和51年 茨城第3次10万羽計画に着手、育すう・育成部門を完成、生産・業務・財務の各部門にコンピューターを導入。

昭和52年 株式会社愛鶏園の玉子代表取締役役に斉藤大洋氏、有限会社愛鶏園代表取締役役に斉藤地平氏、有限会社愛鶏園を株式会社に（53年）。

昭和55年 茨城に玉子処理施設建設。

昭和56年 株式会社 J R C を設立、斉藤富士雄氏社長に就任。

第2章 企業型養鶏経営の発展段階区分と各段階の特色

前章では企業型養鶏経営の概況と、愛鶏園グループの歩みについて一べつしてきた。本章では、創業時代までさかのぼって今日までの60年間にわたる企業型養鶏経営の発展段階区分を行い、各段階の特色について考察しよう。

第1節 経営発展の段階区分

企業型養鶏経営の展開過程は、企業形態の変質と経営規模の変化によってつぎの4つの発展段階に区分することができる。

第1段階 個別專業養鶏期（戦前～昭和29年）

第2段階 企業型養鶏の生成期（昭和30～35年）

第3段階 企業型養鶏の発展期（昭和36～52年）

第4段階 企業型養鶏の成熟期（昭和53年以降）

第2段階以降の企業型養鶏における発展段階の区分指標としては、つぎの3つがある。すなわち、①事業部の拡張年次、②成鶏飼養羽数、③飼料構造などである。

1) 事業部の拡張年次

首都100キロ圏内で分散集中方式をとる企業養鶏は、事業部の設置年次を追いかけることによって、段階的発展の軌跡をとらえることができる。第2図に示す○印が事業部の拡張年次である。

事業部の設置は、昭和36年の神奈川事業部を皮切りに4～5年おきに4回行っており、昭和40年には埼玉へと首都100キロ圏内に転出し、ついで44年には茨城へ、さらに49年には茨城へというように着実に拡張してきているのである。

2) 成鶏飼養羽数

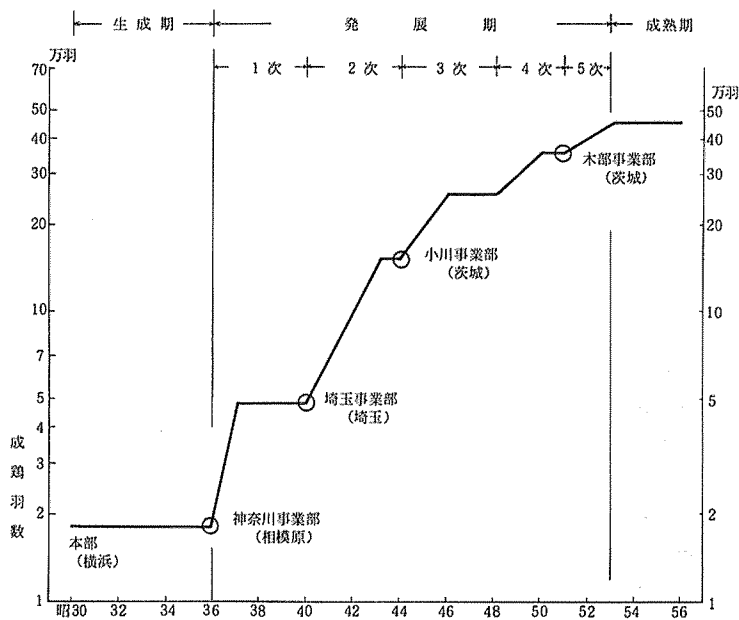
成鶏飼養羽数の動向は、企業養鶏の規模拡大状況を示すものである（前掲図参照）。さきの事業部の設置に伴って、規模拡大が5次にわたって行われている。

すなわち、神奈川事業部では3万羽、埼玉では10万羽、茨城（小川）では10万羽2回、さらに茨城（本部）でも10万羽というように事業規模を拡大してきている（53年完了）。したがっ

て、規模拡大のための神奈川事業部の設置から、第5次規模拡大の完了までの、昭和36～53年は発展期とみなされ、36年以前は生成期、また53年以後は成熟期として区分することができる。

3) 飼料構造と給餌方式

さらにまた、企業養鶏の飼料構造は、給与飼料の内容や調達方法の違いによって異なり、神奈川事業部では横浜方式の魚屑養鶏であったが、バッテリーからケージ飼育に変った。さらに埼玉事業部では完全配合飼料に転換し、バッテリーカーによる自動給餌方式を採用して10万羽養鶏の実現を可能とした。49年以降



第2図 愛鶏園グループ養鶏の成鶏羽数の推移

は自家配合飼料製造に切り換えたが、給餌方法は以前と同様である。

第2節 各段階の特色

1) 第1段階 個別專業養鶏期（戦前～昭和29年）

齊藤氏が養鶏を始めた動機は、結核療養の健康回復のためであり（大正14年）、創業は100羽養鶏になった昭和2年からである。丁度その頃、国が全国5か所（青森、埼玉、愛知、兵庫、熊本）に種鶏場を設置し、輸入卵防止と養鶏事業振興に乗り出した時でもあった⁶⁾。

当時の鶏の品種としては、粗食で丈夫な名古屋種や三河種があったが、齊藤氏は専ら多産性の白レグや名白一代雑種を飼った。また育雛方法は、国産の傘型育雛器を使用するまでは、石油箱を横開きにして、切藪や南京袋を敷き、箱に布団をかけて1箱25羽の雛を自温で育てた。その当時の産卵率は今日と比べると、かなり低かったけれども卵価が高かったために収益性は高く、齊藤氏は子供が1人ふえるたびに、1,000羽増羽し、戦前で成鶏7,000羽大雛中雛3,000羽合せて10,000羽の鶏を飼ったということである⁵⁾。戦前1,000羽養鶏は若人の目標であったから、いかに大型養鶏であったかがわかる。

鶏舎様式は先進地の名古屋では、土壁仕切りの密閉長屋式連続鶏舎であったが、白レグは名古屋コーチンに比べると、この種の鶏舎では換気不良に陥り、ループやジフテリアにかかった。その防止対策として齊藤氏は、金網張りの開放鶏舎にして好成績を挙げたということである⁶⁾。

なお当時一番困ったことは、コクシジウム対策であり、その方法として硫酸銅稀釈液、アクリフラビンや梅酢などを与えたが効果はなく、一番成績のよかったのは乳酸菌給与であった。乳酸作りのために每晚一升瓶に牛乳を入れて風呂桶につけたものだといっている。しかし、戦時中は牛乳は勿論のこと育雛飼料も、温源の石油・石炭・木炭も統制になったために、齊藤氏は窮余の一策として温床育雛を考案した。これを「スバルタ育雛法」と名付けて全国的に普及したということである⁷⁾。

終戦後、養鶏組合は解散し、組合員も養鶏をやめて生きるためにそれぞれ転業していった。しかし齊藤氏は鶏舎の跡地に甘藷や大根を植えて、減らしに減らして300羽を飼いつづけた。その後、供出卵と餌がリンクになり養鶏も息を吹き返し、齊藤氏は戦後の初代組合長として横浜養鶏組合を結成し、食鶏処理を始めた。さらに神奈川県養鶏組合連合会を結成し、共同孵卵場を設立したのである。

2) 第2段階 企業型養鶏の生成期（昭和30～35年）

この時期は、戦後、集団養鶏や協業養鶏が脚光を浴び、そのパイオニアとして神奈川中央養鶏が注目の的となった時期である。齊藤氏はこの中央養鶏農協の組合長であった故彦坂氏等とは、長年、横浜養鶏組合で苦楽を共にしてきた同志であった。

この神奈川中央養鶏が高座郡高座町に集団移転して協業養鶏を成功させたのは、すぐれた組合長の統率力、7人の侍はいずれも同族関係からなる数千羽規模の專業養鶏家であったことによるといわれている⁸⁾。

もっとも、この昭和30年代前半は日本経済の成長期に当たり、京浜工業地帯に属する横浜では工業化・都市化がいち早く進んだ。その結果、地価は高騰し規模拡大は困難となり、それに加えて、魚屑（アラ）養鶏に由来する煮沸臭や鶏ふん乾燥の悪臭発生など、今日の公害問題のはしりが出始めたために、市街地の養鶏場は存続すらむづかしくなった。

したがって横浜養鶏組合は、昭和30年には神奈川方式の単飼バタリ全盛時代を築いたが、大半は廃棄したものの、10%余りの20～30名の精鋭養鶏家は、40～50キロ離れた畑作地帯の相模原へ新天地を求めて移住した。齊藤氏もその1人であるが、横浜の土地は手離さないで、後継者の富士雄氏を責任者とする有限会社相模原愛鶏園を設立したのである。

3) 第3段階 企業型養鶏の発展期（昭和36～52年）

この時期は昭和40年頃を境にして、わが国養鶏産業が構造的変革を遂げた時代であり、当地でも都市近郊養鶏の市街地からの転進、さらに首都100キロ圏企業養鶏へと生産構造ならびに流通構造的にも大きく変化した時期である。

当地では相模原に移転拡大組が結集し、幼雛・中大雛・成鶏を合わせて100万羽にのぼる鶏卵主産地が形成された。ところが最も怖れていた伝染病が進駐軍のプロイラーのガラ回収業者を介して他の養鶏場に

発生したために、ニューカッスル病の汚染地となっしまい、大打撃を蒙ったのである。

そこで、長男の齊藤富士雄氏は10万羽養鶏を目指して、昭和40年に100キロ離れた埼玉県の高部町（旧開拓地）に適地を求めて、これまでとは異なる新しい生産方式を確立させた。

それは、①従来までのアラ養鶏から完全配合飼料養鶏への転換であり、②鶏病対策として幼雛・中大雛・成鶏の分離飼育の実施であり、また③鶏ふんの土地還元ができる畑地帯を選んで、敷地1.2町歩に成鶏3万羽を入れ、3～5人（うちパート3人）で管理するという方式である。

鶏舎建設に必要な資金は、国の補助事業や融資制度に頼らず、土地を担保にして銀行から借入れ、自主独立しているのが特徴である。

本拠を埼玉に移し、住民感情を軟らげるとともに、10万羽養鶏を軌道に乗せることに成功した。これと同じ手法で茨城県の小川町に土地を購入し、そこに10万羽養鶏を実現して次男の太平洋氏が責任者となった。さらに三男の地平氏が同様に茨城県茨城町に10万羽養鶏を計画し53年に実現した。

このように、三兄弟が企業養鶏を軌道に乗せた時点で、父親の虎松氏は横浜養鶏場を閉鎖して、愛鶏園玉子グループの会長となり、新しい組織をもつ企業養鶏を確立したのである。

4) 第4段階 企業型養鶏の成熟期（昭和53年以降）

この時期は、第2次オイルショックを迎えて燃料・包装資材が高騰し、養鶏経営を圧迫した。他方、飼料価格は円高の影響を受けて値下げされたため、鶏卵生産量がやや増加し、卵価は長期低迷した。また、重装備した飼料メーカーは繰業度の適正化をはかって、単位当り製造原価の上昇を極力抑えようとする一方、養鶏農家も生産費の節減をはかろうとして安い飼料を求めるあまり、飼料の品質低下にまで繋がった。

愛鶏園では、昭和56年に株式会社JRC（ジャパン・リサーチ・コントロール、会長大富芳郎氏、社長齊藤富士雄氏）を設立し、エサの委託配合方式をJRCグループに広げ（児湯養鶏農協120万羽、関東110万羽）、飼料メーカーとの交渉力をより強力なものとした。

さらに、農場別、ロット別に技術指標と経済指標がコンピューターによって算出され、経営比較ができる仕組みを考案しつつある。

第3章 経営の動的発展メカニズム

本章では企業養鶏経営における動的発展のメカニズムを追究する。第1に農民型をとらずに企業型をとった理由は何か、なぜインテグレーションをとらなかったのか。第2には、経営方針の転換の背景、経営発展の誘因としての、①土地取得、②鶏舎構造様式と設備投資、③ひな・えさの調達、④飼養方式、⑤鶏卵・産鶏・鶏ふんの販売、⑥財務管理、⑦労務管理、および⑧地域社会・住民とのコンセンサスなど、歴史的に順序を追い、どれが根本的革新となって派生していったか。そこで解決されたこと、新たな制約条件として何が発生してきたか、そのために今後どういう対策を取ろうとしているか、愛鶏園玉子グループの歩んだ生成期・発展期・成熟期の3つの発展段階について具体的に考察しよう。

第1節 企業型養鶏の生成期

元来、わが国の專業養鶏は都市近郊に発達した。それは都市周辺では、鶏卵を各自直接乾物屋などに出荷して新鮮卵を武器に値よく売り、魚屋から魚屑を集めて安い飼料で家族労働主体のアラ養鶏ができたからである。他方、都市周辺の養鶏組合の事業は、組合員と競合する鶏卵の販売や飼料の購買以外の産鶏処理販売や鶏ふん販売にむけられた。

このような背景のなかで、齊藤氏は農民型の協業経営あるいは共同施設を利用して外部経済の内部化をはかる農協に組しないで、内部経済の拡大をねらう企業型を選んだ理由には、つぎの3つがある。

1つには、戦前戦中からの都市近郊養鶏家で、アラ養鶏を営む大型專業養鶏経営であったこと。

2つには、自己責任性をとることが養鶏経営の基本理念であるとして、国の補助事業や制度融資に依存しない企業型をとったこと。

3つめには、都市近郊養鶏家は利にさとく、かつ個人差が大きいために、養鶏農協の場合は強力なリーダーシップをとらねばならず、共同歩調をとるにも組織運営上困難であること。などがそれである。

また、イングレーション養鶏に組しなかったのは、先進地域であっただけでなく、自主性が保たれないような規模拡大は、経営の安全性が保てず、収益性の高い独立経営が営めないためであった。

さて、この生成期は企業養鶏経営の基礎づくりの時期に相当し、広大な土地*で技術革新と組織革新が根本的革新となり、また後継者の経営者教育がこの時期に行なわれたのである。

①戦後わが国養鶏をリードした豊橋養鶏の立体式複飼（3～5羽）バッテリーを改良して、尻つづきの防除や駄鶏淘汰の可能な立体式単飼バッテリー（神奈川方式）が開発された。この3段式バッテリー鶏舎の採用により、従来までの平飼様式に比べて単位面積当たり2倍の飼育密度となった。その結果、成鶏飼養羽数は18,000羽となり、規模拡大とともに単飼バッテリーでの駄鶏淘汰の実施によって産卵率の向上をもたらすことができた。

さらに、齊藤氏は戦中戦後を風靡した同氏考案のスパルタ平面温床育雛を八段重ねにし、立体温床バッテリーに改良した。これは「友温バッテリー育雛」と称され、自他ともに広く利用されて、昭和33年には黄綬褒賞を受賞した（生産技術の革新）。

②昭和30年、法人化するために企業形態の有限会社愛鶏園を設立した。そのねらいは税金対策にあったが、個人養鶏経営における生活と経営の分離を行ない、財務管理の合理化をはかった（組織の革新）。

③長男の富士雄氏は父親がやってきた養鶏経営を引き継ぐために、大学では彼は農芸化学科の発酵を専攻した。昭和34年卒業と同時に国際農友会から養鶏研修生となり、カルフォルニアのメルビル養鶏場で技術を習得した。

当時の日本養鶏は先進国のアメリカ養鶏に比べると10～15年も遅れをとり、8か月の実習は彼にとっては、技術的ギャップが大きかっただけに学ぶところが多かった。とりわけアメリカ人の経済合理性が自己責任の強さに裏付けられていることを身をもって体験させられ、感激に満ちた実習であったと述懐していた（意識の革新）。

このように、海外研修までして採卵養鶏に意欲を燃やしている長男を受け入れるには、横浜愛鶏園では地価高騰ならびに環境保全の面から規模拡大が困難であるばかりでなく、新しい鶏舎様式への切替えも容易ではなかった。

ここに新たな問題が発生した。それは後継者の自立養鶏実現のための新天地の開拓であった。

第2節 企業型養鶏の発展期

この発展期は、生産様式ならびに経営戦略の転換などによって、さらに3つに細分することができる。すなわち、①アラ養鶏を踏襲しながら転地規模拡大した相模原方式、②首都100キロ圏での完全配合飼料・隔離育雛による10万羽養鶏達成の埼玉方式、③埼玉方式をベースとした茨城進出によるグループ養鶏。

(1) アラ養鶏による相模原方式

移転規模拡大の新天地候補としては相模原を選び、組織的には横浜の愛鶏園とは分離独立して長男の富士雄氏を社長とする相模原愛鶏園を設立した。

相模原が選ばれた理由は、①横浜では規模拡大が限度に達したこと、②1.2haで3万羽養鶏の実現を目指していたが、相模原に価格的にも広さの点でも条件にかなう土地が見付かったこと、③エサのアラが小田原のカマボコ屋から入手できたこと、④横浜からは40キロ離れるけれども、マネージ可能な範囲にあること、などであった。

ここでの根本的革新は、土地取得および設備投資の資金調達と飼養技術であり、無言の後継者教育である。

①移転規模拡大に際して最大の課題となったことは、土地取得資金と設備関係の資金調達であった。土地取得は横浜の愛鶏園が購入し、鶏舎等の設備に必要な資金は自己資金と銀行からの借入金であった。その借入方法は親会社の愛鶏園の土地を担保にして借入れ、保証人としては父親の虎松氏が当たった。したが

* 戦前戦中期に養鶏経営で土地集積を行ない、旧村（現横浜市神奈川区菅田町）では第2位の土地所有者（4町歩）になった。

って、新法人の相模原愛鶏園は、収益のなかから地代と借入金および利息を支払えばよかったのである。

このように、親会社の愛鶏園が相模原の土地を購入し、また愛鶏園の土地を担保にして銀行から借入れることができたのは、土地インフレによる地域格差が大きかったことによる。つまり、昭和35～36年頃には、横浜では土地ブームとなり地価が急騰したために、担保力が大きくなったのに反し、相模原では、まだ地価が安かったのである（資金調達革新）。

②相模原での飼養方式は育雛・育成・採卵ともに同一敷地内で行ない、アラ養鶏であったが、成鶏舎はモニター型で従来の3段バッテリーを直立2段ケージに換えた。

③鶏卵は横浜市内への個人出荷であり、産卵は横浜養鶏組合に出荷した。

④鶏ふんはスノコで乾ふんにして俵に詰め、養鶏組合を通じて北海道のホクレンへ出荷された。

⑤個人企業養鶏の場合、一般には息子達の後継者が伸びてこない農場は一代限りで発展の余地が少い。それは一方では父親が息子の独立のために危険を冒してまで会社の分離を行わず、息子の成長の芽をつみとってしまっているからである。

齊藤養鶏においては、後継者教育は子供がもの心がついた頃から行っており、父親は息子達に養鶏はいい仕事だと言って、不況のときでも仕事の愚痴は聞かされなかったといっている。その代りに金には執着しなかったけれども、ぜい沢もしないで採卵養鶏一筋に生きてきた人だということである。

そして言わずして学ばず後継者教育として、つぎのようなことがあった。それは長男の富士雄氏が相模原愛鶏園の責任者となったとき、アラ養鶏の自家配合飼料に理論通り塩0.5%を加えて軟便になり失敗したことである。

父親はアラ養鶏には加塩しなくてもよいことは、経験上わかっていたが、息子にそのことをわからせるために、敢えて口出しをしないばかりか、社員にも口止めをして、息子自らが気付くことを辛抱強く待ったという。他方、息子は鶏が軟便をするようになったのは飲水量が多いためであり、その原因は飼料が塩辛いからであることに気付いて、加塩量を手控えると同時に、買い込んだ塩を気まぐれ悪そうにして塩屋に返品したという。換言すれば、息子に自己責任をとらせるという、厳しい経営者教育を行なうとともに、父親に対する信頼感も高まり、今日のグループ養鶏の推進者となったのである。

ところが、相模原にニューカッスルが発生した。そもそも横須賀がもとで、アメリカ進駐軍のプロイラー骨入り残飯を利用した横須賀の養鶏場に奇病が発生し、それが專業養鶏地帯に蔓延して相模原愛鶏園にも発生した。

ここに、抜根的な鶏病対策を加味した大型企業養鶏の実現が急務となった。

(2) 首都100キロ圏での埼玉方式による大型企業養鶏の実現

この時期の養鶏経営をめぐる外生的要因としては、主産地形成を目指して專業・企業養鶏の団地化、および大規模養鶏における鶏病の発生・悪臭公害問題の多発があり、内生的要因としては、ニューカッスル汚染地域からの脱出と、省力的大型企業養鶏の達成である。

この時点（昭和40年）で経営方針ならびに生産方式は一変した。それは農場を畑作地帯に持ち込んだこと、隔離育雛・隔離育成・隔離採卵方式の実施、1か所日産1トンの採卵ベースの確保、アラ養鶏から完全配合飼料養鶏への転換などである。

①まず、首都100キロ圏内の埼玉（大里郡岡部町櫛挽）の畑作地帯を選んだのは、第1に、首都100キロ圏内での採卵養鶏は、立地的にみて新しい都市近郊養鶏として成立すること。第2には、昭和40年頃から鶏ふんは合成肥料に押されて換金しにくくなり、生鶏ふんでも土地還元可能なところは畑作地帯であること。第3には、ここは旧開拓地であり地価が安く、かつ防疫面からみて養鶏の処女地もしくは稀薄なところであること。などがそれである。

②アラ収集による自家配合飼料から完全配合飼料給与方式への転換は、省力多羽数化に繋がった。しかし、このような飼料給与方式の転換をもたらした直接の要因は、アラ利用による鶏の伝染病の蔓延であり、これに加えて、過重労働の上に成り立ってきたアラ養鶏経営の若い労働力の減少である。また間接的の要因としては、アラなどの飼料入手条件にしばられなくなったことと、一般に割高な完全配合飼料ではあった

が、飼料中継基地の建設、バルク車による飼料の大量輸送、養鶏場におけるバッテリーカーによる自走給餌法という一連の飼料輸送・給餌体系の技術革新によって、カバーできるようになったことなどがあげられる。

③防疫対策には万全を期すために、育雛（初生～45日齢）、育成（46～145日齢）、成鶏（146～540日齢）の3段階を農場ごとに分離し、ワクチネーションも農場に合ったプログラムで行なわれている。

④育雛は最初の段階ではバスケットブルーダーであった。それは1台で千羽育雛でき、かつ狭い場所で温源費も安く上がったからである。しかし、この育雛器は毎日の除糞をはじめ中雛用バッテリーへの移動などに手間がかかり、その上移動ストレスのために病気を引き起こすなどの欠点を持っていた。

したがって、大型企業養鶏のように、必然的に丈夫な雛がコンスタントに経済的かつ省力的に得られる育雛法としては不向きであったのである。

その後、成鶏10万羽規模の大型企業養鶏にふさわしい育雛法としては、連続箱型金網床育雛器を採用して今日もなお使っている。この育雛法については詳しくあとで述べるつもりであるが、採用に至った背景はつぎのとおりである。

それは齊藤虎松氏等がかつてアメリカへ養鶏視察旅行をしたとき、あるところで自分達が以前にやったことのある箱型育雛器を何百も並べて何万羽もの雛を飼っているのを見て驚いたという。この育雛器は底が金網床で、下部の片側に温湯パイプが2本通っていて、そこが温室で他方が冷室になり、万単位の育雛にもかかわらず好成绩をあげていたのにヒントを得たということである。

⑤このように隔離育雛場は、温湯循環式連続箱型育雛システムで、温源は重油ボイラーである。1ロット（1棟）は144坪で5千羽、1区25羽収容の育雛枠が両側100区づつ配列されている。この1区の羽数は雛輸送箱100羽入4区画のうちの1区画の羽数と合致し、凍えも蒸れもせず揃いもない最適な群の大きさである。なおまたデビークやワクチネーションの場合も手軽に行なうことができるので省力的である。昭和40年前半では1棟当り建設費は250万円で、1人で4棟（2万羽）を管理した。

⑥育成場は育雛場からも、採卵場からも2～3キロ離れたところに建設し、中雛・大雛舎の1ロットも5千羽（230坪）で、一段ベンケージである。中大雛ケージは1区4羽としたのは、成鶏用が2羽ベンチであるから移動ストレスを避けるためであった。鶏舎様式はモニター型切妻鶏舎で、四囲は五分目ビニール加工の金網張りであり、建設費は1棟200万円、4棟（2万羽）を1人で受け持っている。

⑦採卵場は敷地3,000坪に1棟5千羽鶏舎6棟で3万羽、一段ケージ2羽飼いで1羽当り投資額500円以下（土地を除く）。更新は1棟ごとのオールイン・オールアウト、50%産卵後14か月でアウトしている。管理は一事業所3万羽、日産1トン採卵場を給餌・採ふんに男子2人、集卵・選卵箱詰めにパートの女子3人計5人で行なっている。

⑧土地取得方法は相模原の土地を入手した時と同じ手法で、相模原愛鶏園が購入した。この場合も地価インフレによる相模原では10a当り300万円もしたが、北関東の埼玉ではその1/10の安さであった。また鶏舎建設資金の調達も前回同様、自己資金と相模原の土地を担保に入れて銀行からの借入金でまかなった。ここでも過剰投資を極力控えることができるように、制度融資には頼らなかったのである。

⑨しかし、昭和40年当初の数か月は相模原に本拠を置いて、埼玉へは出作りの格好で新農場の建設を行なったが、地元住民からは「よそもの扱い」をされて苦情が絶えず、事業も円滑に進まなかった。そこで埼玉農場を軌道に乗せるために、長男一家は埼玉へ本拠を移し、開拓農協をはじめ先住民とのコンセンサスをはかった。

⑩鶏卵の販売先は、主に横浜の鶏卵問屋など4社であり、箱玉にして出荷しているが、販売ルートを開拓して地場販売や神奈川生協にも出荷している。その場合、鮮度の高い鶏卵を消費者に届けることを経営戦略にして、鶏卵を水洗いしないで舎内で選卵箱詰してその日の夕方には出荷している。また、包装経費の節減を図り、手取りを多くするために、返り箱（通い箱）制をとっている。

しかし、つぎのような新たな問題点が発生した。それは埼玉の10万羽養鶏達成に次ぐ第2次10万羽養鶏計画の樹立とその実現であった。

(3) 埼玉方式の茨城への適用と愛鷄園グループ養鷄の発展

一般的には、昭和40年以降、構造変革期に入り、養鷄農家は鷄卵市場の拡大に伴い、技術革新を採用するとともに、産地組織形成を強化して個別経営の規模拡大や産地規模の拡大を遂げた。また、商社系インテグレーションによる直営生産（三菱商事の房総ファーム・伊藤忠商事のシーアイファーム）が出現したのもこの時期である。

一方、企業型養鷄の愛鷄園では埼玉方式により10万羽養鷄を実現した。しかし、この成功の陰には次男の太洋氏が神奈川県庁の獣医をやめ、手薄になった相模原農場を守り、その後、分散方式の10万羽養鷄場建設（日産1トン採卵場、4か所）に協力したからである（昭和40年より）。そこで太洋氏の自立のためにも新天地を求めて10万羽養鷄の計画達成が唯一の内生的要因となった。

①新構想としては、埼玉と同様の分散方式で15～20万羽計画をたて、土地探しに1年を要した。100キロ圏内の茨城（小川町）を選んだのは、1つは、立地的には50キロ半径であるが、土地の広さと値段から入手し易い100キロ圏を考えたこと。2つには、地形が鷄ふんの土地還元可能な畑地ないし平地林であること。さらに3つめには、大規模養鷄場の必須条件である水の確保（地下水汲上げ）ができたことなどである。

②株式会社愛鷄園の玉子を設立し、土地取得ならびに資金調達などのために法人化した。

③育雛場は4万羽飼付けできる土地を確保したが、第1次計画として1棟5千羽を4棟建設し、ボイラ－温湯循環式連続箱型育雛装置。現在のところ大型企業養鷄には最も経済的育雛法であるといわれている。

④隔離育成舎も埼玉農場と同様で1か所2万羽のもの2か所建設。毎回オールイン・オールアウトして完全清掃・水洗・薬液消毒し、1か月開放休養している。育雛育成は管理者の愛情が成績を左右することに留意している。

⑤第一採卵場は1万5千坪（5ha）の平地林の中で1万羽採卵舎が10棟、成鷄舎はアメリカの標準舎なみに充分空地をとり、夏期は大地が焼けないように芝生にし、かつ空気清浄化にも役立っている。

また鷄舎の様式は1棟1万羽になると舎内全体の換気が悪くなって、埼玉農場では梅雨明けの気温上昇時に熱射病にやられたことがあるので、茨城の場合はすべて鋸齒型屋根にした。

⑥鷄ふん処理は埼玉農場と同様、火力乾燥機を使わずに、鷄ふんは毎回トラクターの自走採ふん機と小型パワーショベルで集積所へ運び、ダンプカーで周辺農家の耕地まで無料配布している。この方法はアメリカでも行なっているが、ここでも近隣の農家に喜ばれ、共存共栄の鷄ふん処理方法というべきである。

⑦なお、昭和45年には養鷄業界から功労者として推薦されて勲五等双光旭日章を受章した。

新構想は埼玉方式の大型化と合理化を図り、15～20万羽計画であったが、資金繰りや経営の円滑化、安定性を重んじて2期に分けて事業が進められた。2期工事が茨城第2次10万羽計画であり、昭和48年に着工して50年に完成した。鷄卵の出荷先はマヨネーズ工場を主体に行なっている。

埼玉・茨城農場におけるオールイン・オールアウト方式の産卵14か月更新はマレック対策としても、また日卵重40～42g目標に適った方法ではあったが、他方、建設工事の遅れとか、14か月更新を軌道に乗せる必要から早目にアウトしなければならないとか、あるいは廃鷄処理の都合でオールアウトできないことなどがある。これらの調整弁として横浜愛鷄園では2年鷄を引きとり、強制換羽などを行なって資源利用も兼ねて飼育してきた。

しかし、この横浜農場は、新幹線用地として、あるいは京浜第3国道用地として買収され、近隣は住宅が建ち並び、環境衛生上養鷄ができなくなり、事務所と鷄卵置場にして50年間の歴史を閉じた。

また、昭和48年後半の第1次石油ショックによる飼料価格の高騰時には、自家配合飼料製造に着手して鷄卵生産のコスト低減を図った。

なお、茨城第2次10万羽計画が完了した50年に、大阪の商社に勤めていた三男の地平氏を呼び寄せて養鷄事業に参画させた。このことが切っ掛けになって、茨城第3次10万羽計画（昭和51年）に取り組んだ。構想は前回と同じであるが、場所は小川事業部と10～15キロ離れた茨城町木部が選ばれた。

これと平行して育雛・育成部門が完備され、さらに生産・労務・財務の各部門にコンピュータを導入し内部管理機能の合理化が図られた（昭和51年）。翌52年には、太洋氏が愛鶏園の玉子社長に、地平氏が愛鶏園社長に就任し、ここに相模原愛鶏園社長の富士雄氏を加えた3兄弟の各企業養鶏経営からなる「愛鶏園グループ養鶏」が組織されたのである（父親の虎松氏は会長となる）。

第3節 企業型養鶏の成熟期

前節の発展期における企業型養鶏では、鶏ふん公害問題、鶏病問題に対処し、しかも省力的大規模養鶏経営を確立することが眼目であった。その構想の三本柱としては、①農場を畑作地帯に持ち込むこと、②分離育雛育成の実施、③日産1トン採卵場（5千羽鶏舎6棟）を4か所に分散して10万羽養鶏を実現することであり、それはとりも直さず埼玉方式と称せられるものであった。

しかし、第2次オイルショックを契機として、①飼料総需要の停滞に伴う販売競争の激化→飼料価格の値引き→飼料品質の低下が引き起こされ、②ガソリン、重油などの燃料価格の高騰ならびに資材費の増高、③これに加えて鶏舎諸施設の更新期に遭遇するなど成熟期に入ったとみてよい。このような新しい局面を迎え、企業養鶏の愛鶏園グループ養鶏はどのような手法を講じてきたかをみよう。

①茨城の2事業部（30万羽）では、従来まで個々に原卵生産を行なってきたが、55年には両事業部が共同利用してテーブルエッグ（バック卵）を出荷できるように、玉子処理施設を建設した。

②自家配合飼料製造からセミ自家配合飼料への転換。別会社JRC（社長斉藤富士雄氏）を設立（昭和56年）、業務内容は①飼料原料の購入、②飼料設計、③経営分析活動、④経営情報の交換と研究会の開催などであるが、飼料配合内容の適正化により、日卵重の向上ないしは飼料費の相対的低減を図るために、育雛・育成・産卵各飼料の処方箋を作って、飼料会社に配合委託している（北関東8戸110万羽、南九州1養鶏農協120万羽）。

③省エネ対策として従来の開放鶏舎の屋根に断熱材を入れ、温度管理の合理化を図っている。

④鶏ふん処理の一層の合理化を図るために、ケージと床の間にスノコを取りつけて、鶏ふんが鶏舎内で乾燥する方法を考えている。また、地代負担を軽減するために鶏の収容密度の上がる鶏舎を建てる必要があること。

⑤コンピュータのハードの面を合理化するために、エレクトロニクスの導入を図り、日卵重の引き上げと飼料要求率の引き下げを目論んでいる。

以上、本章では企業型養鶏経営発展のメカニズムを解明するために、3つの発展段階ごとに具体的に考察してきた。

まず、企業型養鶏は会社形態の法人組織をつくり、土地インフレの地域格差を活用して新天地に転出し、そこで養鶏経営の生産システム化を図って内部経済の拡大を遂げた。

つぎに、愛鶏園玉子グループが飛躍の発展を遂げたのは、相模原から埼玉へ転出して、首都100キロ圏内での10万羽養鶏を達成した時期である。そこでは埼玉方式と称する経営管理技術体系が根本的革新要素となり、これがさらに茨城の新天地に波及し、今日の愛鶏園玉子グループの発展をもたらした。

勿論、すぐれた経営理念、すばらしい後継者教育、巧みな土地取得ならびに資金調達なども、経営発展の根本的革新要素となったことは言うまでもないことである。

第4章 企業型養鶏の経営管理と組織

第1節 経営管理と成果

企業養鶏の経営管理機能としては、生産管理・販売管理・労務管理および財務管理の4つがある。動態的発展の経営管理機能への影響ないし成果について論じよう。

(1) 生産管理と独自のエサづくり

飼料問題は養鶏経営のコスト引き下げにとって重要な課題であり、飼料単位を少しでも引き下げようと、取引量をまとめたり、自家配合飼料製造に切り換えたりしてきた。しかし、最近、鶏の能力が向上

したのに対して、飼料の品質は過当競争の下で低下したために、鶏の産卵能力を最大限に引き出す飼料を別の方面から組立てる必要が生じてきた。

一般的には、企業の養鶏経営は資金調達や技術開発を採択する上で、飼料メーカーに余りにも頼りすぎているなかで、近郊型企业養鶏は資金面では飼料メーカーの援助を受けず、飼料の価格交渉力を持ち続けてきた。

一方、飼料メーカーは重装備になり、利幅が少なくなってきたために、操業度の低い工場は閉鎖するか合併するかの岐路に立たされている。そこで養鶏経営者としては、自家配合工場をもつよりも委託配合方式にして海工場を利用した方が有利だと考えたのである。

そういう背景から、飼料原料の購入や飼料設計を営むJRCを設立したわけである。

愛鶏園グループの飼料配合の基調は、JRCが設立される昭和56年までの7年間は、サプリメント方式と称して主原料の二種混合飼料とサプリメント即ち副原料の飼料設計を行ない、生産者が原料価格の変動リスクを負担するというものであった。しかし、JRC設立以後は愛鶏園グループおよびその他仲間の分を含めて完全委託生産方式に切り換えた。原料価格の変動リスク負担やキャッシュベースを基本とする代金決済は従来通りであった。

エサは現在、成鶏ではCP 14.5～19.5%までの6種類の配合内容の異なるものを作っており、季節別・産卵ステージ別に、この6種類のエサを上手に使い分けている。産卵ステージは3期に区分し、①オールインする145日齢から50%産卵まで、②50%産卵から300日齢まで、③300日齢からオールアウトする540日齢まで、である。

そして鶏には必要な栄養量を無駄なく供給し、卵の産卵能力を最大限に発揮するように、摂取量が減退する夏期にはCPの高い飼料を与え、逆に摂取量が増進する冬期にはCPの低い飼料を給与し、産卵期の期別と季節の季別給餌を徹底させている。

また、委託配合飼料だと配合内容の分かった飼料が使えるので、計画通りの産卵成績を得ることができるし、もしも産卵実績が落ちることがあれば、飼料関係以外の原因だととして、その究明もし易くなる。自信ある養鶏経営を営むには絶対に必要な手段だといっている。

(2) 産卵成績と生産管理

産卵成績は150～550日齢で日卵重50.5g、飼料要求率2.85（うち育雛・育成0.6）であり、育成率は計画値97.5%を上回って98.5%の好成績を出している。

鶏種はシェーバーとデカルブであるが、その比率は90:10である。その理由は主力鶏種に変化が起った場合は、いつでもNo.2に切り換えられる体制にできるように、常に10%程度のNo.2鶏種を導入して、テストしながらその能力を比較検討していることにある。

育雛方法は、連続箱型金網床育雛器を採用し、1棟5千羽の育雛舎が8棟あり、それぞれの農場で育雛計画をたててローテーションを組んでいる。例えば、埼玉の場合は毎月入雛して週2回廃鶏淘汰をしている。一般的には年3～4回の導入のところが多いが、愛鶏園では、消費者や小売店への販売が多いことから、鶏卵のサイズに偏りが生じて、得意先に迷惑を掛けることのないように、かつまた、コンスタントな供給量を維持するために、入雛回数を取って多くしているのである。

(3) 販売管理

愛鶏園グループの鶏卵販売量は年間7,500トンであるが、出荷先は東京・神奈川・茨城を主体にして、埼玉・群馬にも跨る広域にわたっている。しかも販売先は出来るだけ分散するようしており、3組織がそれぞれに独自に販路の開拓を行なっている。

埼玉農場の場合は10キロダンボールで神奈川を主体に、また相模原農場では5キロ入りの通い箱を用いて、生協と宅配に主力を注いでいる。鶏卵販売は鮮度が勝負を決めるので、その日に集卵したものはその日に全量出荷するようしており、また、品質管理の必要上、店卸に対しては売り切ってしまうように、出来るだけ鶏卵取扱店を分散するように出荷対策を講じている。

(4) 労務管理

育雛・育成・採卵の業務部と事務部に大別され、業務部の生産段階では防疫上分散しているが、埼玉方式による生産システムを組立てることによって可能ならしめている。

(5) 財務管理

愛鶏園では決算期を9月にし、①年初頭の10月に予測と予算をたて、②計画→実施→過去2年間に対するチェックとズレの原因究明を行ない、③経営分析は昭和56年からJRCで行なっている。

昭和45年までは白色申告であったが、脱税は引き合わないことを経験したため、翌46年からは青色申告に切り換えて節税に努めている。例えば、建設業界でのパネルが経常経費でおとせることにヒントを得て、ケージやエサ箱は年内経費でおとし、鶏舎は耐用年数7年に短縮し、しかも定率法を採用して資本の回収を早め、経営の安全性をはかっている。

第2節 グループ組織の再編

愛鶏園玉子グループは、内部的には別個の法人体制をしきながらも、対外的には1つのグループとしての企業形態をとっている。

その理由の1つは、自主性が保たれる規模拡大を基本路線にして、アイデアを生かし資本調達にも法人相互の乗り入れを行なうなどして、経営の合理化・安全性を図ってきたことから、グループ化によって愛鶏園としての自主独立性が一層生かされることになるからである。

第2の理由としては、1つの同族会社にとまとめると3兄弟は社長・専務・常務となり、「感情が勘定に繋がる」という危惧がある。これを防ぐために、兄弟がそれぞれの農場の責任者になれば、責任所在が明確になり、相互牽制もできると考えたからである。

そこで、3社がそれぞれ10～15万羽規模の企業養鶏経営を行ない、いわゆる分散グループ化を図って今日の発展を遂げてきた。

ところが、茨城の小川事業所と木部事業所とは、地区的に近いところに立地しているために、今までの分散グループ化からグループ統合化への検討がなされており、企業養鶏におけるグループ統合問題は今後に残された課題である。

終 章 要 約

本稿では農家養鶏の発展形態と異なるところの企業型養鶏経営発展のメカニズムについて考察した。ここでは、父子兄弟組織が首都100キロ圏内に分散独立し、企業養鶏グループを確立したところの「愛鶏園グループ」を調査事例にして、その特質と発展法則の解明を行なった。

第1章では、企業型養鶏の概念とその発展経過について述べた。農民型養鶏と対比して最も異なる点は会社形態の法人組織をもって、資本利回り率の最大化を経営目標におき、内部経済の拡大によって規模経済を追求している点である。また企業型養鶏は規模や統合の仕方によって、生産志向型と流通志向型に分けられるが、ここで対象にしたのは都市專業養鶏の個人経営から出発した生産志向的な中小企業型養鶏である。

第2章では、企業型養鶏の展開過程を3つの指標を用いて、個別專業養鶏期、企業型養鶏の生成期、発展期、成熟期の4つの発展段階に区分し、各段階の特色について述べた。このうち企業型養鶏の生成期では、戦前築いた都市近郊養鶏を復活させ、土地節約的な豊橋養鶏のバタリー飼育法の改良普及によって都市に大規模養鶏経営を実現し、個人経営を会社形態の法人組織にした。

また発展期では、養鶏経営の規模拡大と同族的経営を目指して、3つの段階を経過した。発展前期には、都市型のアラ養鶏技術体系を受け継ぎ、経営管理の可能な範囲(30～40キロ)の相模原に転出し、別法人をつくって後継者を独立させた。発展中期には、ニューカッスルによる汚染対策を契機にして、首都100キロ圏内の埼玉北部へ転出し、畜産公害と鶏病対策の生産システムを考案実施して、10万羽養鶏を実現した。発展後期には、茨城に新天地を求め、いわゆる埼玉方式によって10万羽養鶏をつぎつぎに成立させ、三兄弟がそれぞれ三社の責任者となり、父親を会長とする愛鶏園玉子グループを形成した。

さらに成熟期では、第2次オイルショックによる燃料・包装資材の高騰の中で、分散グループ養鶏は、生鶏ふんの土地還元や鶏卵の首都圏内での販売などによって有利に展開してきた。さらに鶏卵需要の頭打ちの中での生産者対応の方向としては、鶏の栄養・飼料問題の合理化にあるとして企業養鶏仲間による新しい組織をつくった。

第3章では、企業型養鶏経営における動態的發展のメカニズムを解明するために、経営發展の誘因をあげ、3つの發展段階について具体的に述べた。

企業型養鶏経営の各發展段階は、都市近郊養鶏立地の首都30キロ圏から100キロ圏へと移動し、新天地への進出によって内部經濟の拡大を遂げてきた。そこでは生産・流通・管理の技術革新が採択され、根本的革新は誘発的革新に連係して、それらの革新が相互に補完的に機能するように調整されている。しかし、これらは環境変化か主体的革新の採択によって破壊されていくという経営發展のメカニズムを例証した。

第4章では、企業型養鶏の経営管理体系と組織について考察を加えた。動態的發展は生産管理・販売管理・労務管理・財務管理のシステム化を促がし、生産志向からマーケティングを取り込んだ生産販売へと変ってきた。また組織面でも法人化は税務経理対策であったが、それが経営の集積へさらには集中へと進んできたのである。

謝 辞

本研究に際しては、調査対象として愛鶏園の玉子グループの方々、なかでも会長の斉藤虎松氏、相模原愛鶏園社長の斉藤富士雄氏には、並々ならぬ御協力と御教示をいただいた。また児湯養鶏農協組合長の大富芳郎氏には、御紹介の労を取っていただいた。ここに厚く御礼申し上げたい。

さらに本学部教授・小野誠志先生、佐々木富三先生ならびに京都大学農学部教授・頼平先生には暖い御配慮や御助言・御鞭撻をいただいた。この機会に心より御礼申し上げたい。

文 献

- 1) 杉山和男：広大水畜産紀要，17，207-236（1978）。
- 2) 杉山和男：広大生物生産紀要，18，133-160（1979）。
- 3) 杉山和男：広大生物生産紀要，18，247-273（1979）。
- 4) 農林省畜産局：「畜産發展史・本編」中央公論事業出版，1156，（1966）。
- 5) 斉藤虎松：「鶏老い遍路」採卵随想（第5集）5（1976）。
- 6) 斉藤虎松：「同書」6（1976）。
- 7) 斉藤虎松：「同書」8-9（1976）。
- 8) 斉藤虎松：「老雄鶏廚をつくる」採卵随想（第3集）145（1973）。
- 9) 斉藤虎松：採卵随想（第1集）（第2集）（第4集）（1970，1971，1974）。
- 10) J. シュンペーター（東畑・中山訳）：「經濟發展の理論」岩波書店，（1951）。
- 11) 頼平：企業的農業経営について，京大農林經濟研究室「農業近代化の諸問題」富民協会，（1961）。
- 12) 農林省農林水産技術會議「戦後農業技術發展史」8巻・畜産編，農林統計協会，（1969）。
- 13) 杉山道雄：都市專業養鶏経営の經濟的性格，農林業問題研究，5，3，（1969）。
- 14) 河野敏明：都市近郊農業の發展論理，農業經濟研究，42，1（1970）。
- 15) 稲本志良：農業における経営發展と経営行動，農林業問題研究，7，2（1971）。
- 16) 頼平：「農家經濟經營論」明文書房，（1971）。
- 17) 頼平：農業立地論・序説，農業計算學研究，6号（1972）。
- 18) 土方文一郎・宮川公男編著：「企業行動とイノベーション」日本經濟新聞社，（1973）。
- 19) 高橋正郎：「日本農業の組織論的研究」東大出版会，（1973）。
- 20) 宮崎宏・早川治：採卵養鶏におけるインテグレーションの展開，畜産の研究，27，10（1973）。
- 21) 吉田六順：日本養鶏の發展段階，日本家禽学会誌，10（1973）。

- 22) 磯辺秀俊編著：「新編，畜産経営学」恒星社厚生閣，（1974）.
- 23) 鶏の研究社：「日本養鶏産業の発展と現状」（鶏の研究，49. 4 臨時増刊），（1974）.
- 24) 農業開発研修センター：「大規模採卵養鶏の成立条件に関する調査研究」（1977）.
- 25) 頼 平：主産地の形成と発展のメカニズム，農業計算学研究，11号（1978）.
- 26) 久保嘉治：農業経営の発展と資金，桃野作次郎編「農業経営要素論・組織論」農業経営学講座3，地球社，（1979）.
- 27) 酒井惇一：企業経営，吉田寛一編「農業の企業形態」農業経営学講座2，地球社，（1979）.
- 28) 首都圏流通問題研究会：「農産物流通の現代的課題 — 首都圏経済下の農産物流通問題 —」，農林統計協会，（1979）.
- 29) 農業開発研修センター：「わが国採卵養鶏の立地移動および経営規模・経営組織の構造的変化に関する調査研究」（1980）.
- 30) 野村 茂：畜産経営ビジネスの展開 — 愛鶏園グループの挑戦 — ，月刊飼料，No. 234，（1981）.
- 31) 杉山和男：「採卵養鶏経営論」明文書房，（1981）.
- 32) 末松玄六：「中小企業の経営戦略」経営学全書10，丸善，（1972）.

SUMMARY

This paper intends to clarify the development mechanism of an entrepreneur type of laying hen farming. This kind of form takes a different course from that of a family farm. With this in view, the author worked out a case study.

The Aikeien Poultry Farms Co., with an amount of 450 thousands hens was taken up as a specimen among prominent entrepreneur type of laying hen farmings in the Kanto region. This company is composed of three independent farms tied together by father-son and brother relationships; it acquires scale merit by means of collective purchase of feed, information exchange, mutual security for credit, etc., although they are scattered within the range of a hundred kilometers around the capital.

The company, at present, reached the stage of maturity after going through all the growing phases from its founding on. During these periods, the initial location was moved for reasons of manure pollution and diseases, and the company dispersed to suit better the sons independence.

In the development mechanism of the entrepreneur type and the family farm type regarding laying hen farming the following differences are found.

1. The scale merit is realized by the enlargement of the internal economy in the company.
2. The way to expand internal economy is location changing from higher to cheaper price lands under the inflation.
3. The company is self-supporting (using no government funds).
4. Looking for upland crop areas in the suburbs, the company could systematize its production and succeeded in establishing a new type of laying hen farming.