

メキシコのブロイラー・インテグレーション

——進化と調整形態の規定要因——

ほし の たえ こ
星 野 妙 子

《要 約》

ブロイラー・インテグレーションとは、ブロイラーの生産・流通の川上から川下までの様々な部門を統合した大規模生産・流通システムである。その形成は世界の鶏肉産業で広範に観察されるが、興味深いのは、国毎に形成の度合いや部門間の調整形態が異なることである。メキシコの特徴は第1に近年インテグレーションが川下部門へ急進展したこと、第2にインテグレーターによる養鶏部門の調整形態として、所有による統合の比率が高いことである。ちなみに、世界最大の鶏肉生産国アメリカでは、調整形態は生産委託が一般的である。本稿ではこれら2つの特徴を規定する要因をブロイラー産業の産業組織の分析により検証した。その結果、インテグレーション形成の度合いが競争環境や流通市場の構造に大きく規定されること、インテグレーターの出自により所有する経営資源が異なるために、ターゲットとする市場や養鶏部門の調整形態について異なる選択が行われることを明らかにした。

はじめに

- I ブロイラー生産の産業組織
- II インテグレーションの進展過程
- III メキシコのブロイラー・インテグレーションの進展と形態を規定した要因
むすびにかえて

はじめに

ブロイラー・インテグレーションとは、ブロイラーの生産・流通に関わる川上から川下までのさまざまな部門^(註1)を統合した大規模生産・流通システムである。米国で発展し、メキシコには1950年代にパッケージ化された技術と

セットで導入され、以来、鶏肉産業の主要な生産・流通システムとなっている。

インテグレーションの進展は世界のブロイラー産業で広範に観察される現象である。しかし興味深いのは、国によりインテグレーションの進展の度合いや部門間の調整形態が異なることである。メキシコの特徴としては、第1に過去20年間にインテグレーションが急進展したことがあげられる。その結果、ブロイラー生産量は急増し、メキシコは1990年に世界第10位、2006年には世界第4位の鶏肉生産国となった〔ウィンフォルシュト 2008, 441〕。第2に生産・流通システム全体を統制するインテグレーター

による養鶏部門の調整形態として、所有による統合、すなわちインテグレーターの直営農場の比率が高いことである。ちなみにブロイラー生産量で世界第1位の米国と第3位のブラジルでは、養鶏部門の調整形態は、インテグレーターと農家との間の生産委託契約が一般的である [MacDonald 2008, 2; 浜口 1988, 64-65; 植木 2007, 80]。ただしメキシコでも直営農場から調達する比率はインテグレーターの資本国籍により異なり、メキシコ系の比率は外資系インテグレーターのそれと比較して高い。なぜメキシコでは過去20年間にインテグレーションが急進したのか。また、なぜインテグレーションの調整形態に以上に述べたような特徴が見られるのか。本稿においては、メキシコのブロイラー産業の産業組織に着目して、この2つの点を明らかにする。

メキシコのブロイラー産業に関する研究は、産業の現状を分析する報告書の類を別にすれば、それほど多くない。重要な先行研究としては、1980年代初頭まで鶏卵の主要産地であったソノラ州の養鶏業の発展と衰退を分析した Hernández Moreno (2001)、業界第1位の企業であるインドゥストリアス・バチョコ (Industrias Bachoco, 以下バチョコと略) の成長過程を分析した Hernández Moreno y Vázquez (2008)、ブロイラーの主要産地のひとつであるケタロ州の養鶏業の発展を分析した Real (2005) などがある。本稿では、先行研究では断片的にしか言及されていない産業組織を分析の遡上にのせ、上記2点を究明する。その際に特に焦点を当てるのは、第1にインテグレーションの進展と流通市場の構造との関係、第2にインテグレーションの進展と競争環境との関

係、第3に調整形態の選択とインテグレーターの性格との関係である。

日本のブロイラー・インテグレーションに関する吉田の研究は、ブロイラーの流通形態がインテグレーションの進行を規定する重要な要因であることを示している [吉田 1974:1980]。吉田によればブロイラーの物的流通の発展は、生鳥、屠体、解体品の3つの段階に分けられ、日本では段階に応じてインテグレーターの役割、生産農家との関係、産地が変化してきた。Boehlje and Schrader (1998) もインテグレーションの急進展を促す重要な要因のひとつとして流通する商品のライフサイクルの変化を指摘している [Boehlje and Schrader 1998, 5]。本稿もブロイラーの流通形態の変化が、インテグレーションの進展と深く関わるとの見方をとる点でこれらの論者と一致している。ただし日本との比較で述べれば、日本もメキシコも米国で発展したインテグレーション・システムを導入しながら、日本においては閉ざされた市場環境の中で、物的流通の発展が古い形態から新しい形態へと全体が底上げされる形で段階的に進行したのに対し、メキシコでは、1980年代半ば以降に実施された貿易と投資の自由化により、国際的に開かれた市場環境の中で、物的流通の発展が古い形態を残しながら跛行的に進行した点が大きく異なる。本稿で明らかにしたい第1の点は、この国際的に開かれた市場環境と物的流通の跛行的な発展がインテグレーションの急進展とどのように関わっているかという点である。

一方、本稿でインテグレーターの性格に焦点を当てるのは、インテグレーションの調整形態はインテグレーターにより複数の選択肢の中か

ら選び取られるものであり、どのような調整形態が選択されるかは、インテグレーターの性格に依るところが大きいと考えるためである。この点に関して参考になるのが、農業部門の経営者が垂直的調整の形態を選択する際に、何を基準に選択するかを論じた Peterson, Wycoki and Harsh (2001) の議論である。彼らは、経営者が限定された合理性と歴史的経路依存性の制約を受けつつ、調整のコスト、調整戦略のプログラム化の可能性や実現可能性をはかりながら、調整形態を選択すると指摘する [Peterson, Wycoki and Harsh 2001, 156-162]。このような考え方にたてば、インテグレーターの過去の成長の経緯や所有する資源の相違から、調整戦略の違いを説明することが可能となる。本稿で焦点を当てるインテグレーターの性格とは、具体的にはインテグレーターの出自、すなわち、養鶏業か屠畜解体処理・加工業か、あるいはメキシコ系か外資系かである。出自によって過去の成長の経緯や所有する資源が異なるためである。先に述べた国際的に開かれた市場環境と物的流通の跋行的発展という社会経済環境に置かれた時、このようなインテグレーターの性格の違いがどのような調整戦略の選択の違いをもたらしたかが、本稿で明らかにしたい第2の点である。

本稿の構成は以下の通りである。最初にメキシコのブロイラー・インテグレーションとブロイラー産業の概要を述べ、メキシコのインテグレーションの特徴として近年の急進展とインテグレーターの直営農場比率が高いという2つの点を確認する。次に、メキシコの主要なインテグレーターであるブロイラー生産企業上位3社の事業拡大の経緯を明らかにする。続いて前節

での検討を踏まえて、第1節で確認した2つの特徴が国際的に開かれた市場環境とブロイラーの物的流通の跋行的発展、およびインテグレーターの性格とどのように関わっているかを明らかにする。最後に以上の分析を総括することでむすびにかえたい。

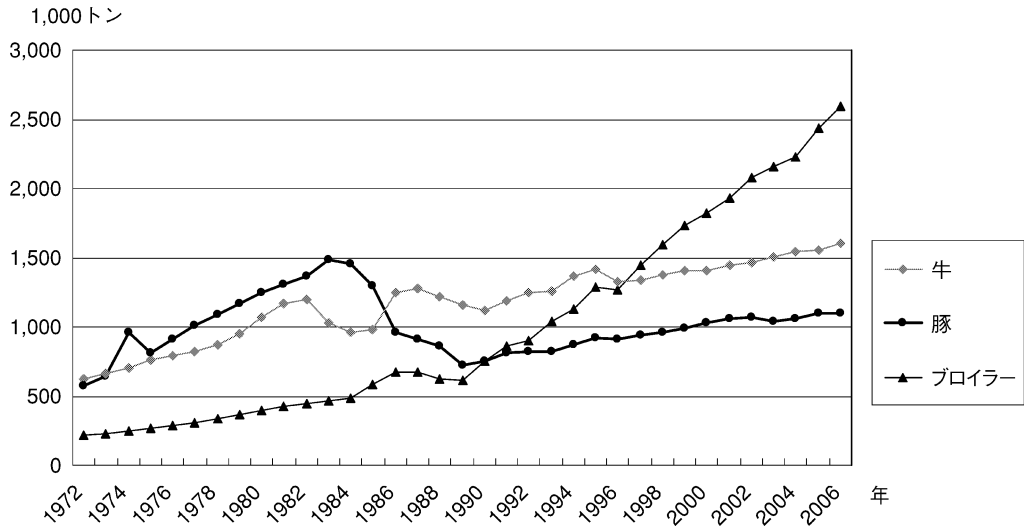
I ブロイラー生産の産業組織

ここではまずブロイラー生産の急増の実態とその背景にインテグレーションの進展があることを確認したのちに、ブロイラー産業の産業組織として、産業の主要構成部門とブロイラーの流通形態、主要な生産者の特徴について述べる。

1. ブロイラー生産の急増とインテグレーションの進展

メキシコのブロイラー生産量は過去20年間に急速に伸びた。図1は1972年から2006年のメキシコの食肉(牛, 豚, ブロイラー)生産量の推移を示したものである。図からブロイラーの生産量は1980年代後半に一時期伸び悩んだものの、1989年以降めざましい伸びを示し、1991年には豚を、1997年には牛を追い越し、以降、両者を大きく引き離して第1位の地位を保っていることが明らかになる。この間に豚は生産量を激減させ、未だに最盛期の水準に戻っていない。豚とブロイラーの生産量が対照的に推移した要因としては、次の3点を指摘できる。第1に1982年の対外債務累積問題の発生以降、メキシコは長期の経済不況を経験した。そのために実質所得が減少した消費者がタンパク質供給源を豚肉から価格のより安いブロイラーへと変化させたことがある^(#2)。第2に、消費者の

図1 メキシコの食肉生産量の推移（1972年－2006年）



(出所) SAGAR (1998, 58), SAGARPA (2006, 44), UNA (2007, 10)をもとに筆者作成。

(注) 2005年と2006年は暫定値。

健康志向が高まり、コレステロールやカロリーが豚肉より低いブロイラーが好まれるようになったことがあげられる。以上の需要側の要因に加えて、供給側の要因として第3に、豚肉産業と比較してブロイラー産業では1980年代後半以降、より大がかりに構造転換が進み、生産効率の改善が進んだことがある [SAGARPA 1999, 8; Hernández Moreno y Andablo c2006, 311]。この構造転換が、具体的にはインテグレーションの進展とそれに伴う生産の集中であった。

インテグレーションによって生産効率が改善される理由は次のとおりである。生鳥の生産コストの6割から7割は飼料コストである^(註3)。ブロイラー産業では品種、配合飼料、育成技術の3つを組み合わせることで生産コストを削減する技術革新が進んできた。生産コストの削減を効果的に行うためには、ブロイラー飼養、配合飼料

生産、技術サービスの諸部門間の綿密で安定的な調整が必要となる。その方法が所有あるいは生産委託契約によるインテグレーションであった。インテグレーションの進展により生産効率は着実に向上しており、飼料要求率（肉1キロの生産に必要な飼料のキロ数）は1980年2.50から、1990年2.30、2002年2.20、2007年1.80～2.0へと減少し [UNA 1999, 13; 2003, 14; 2008, 7]、出荷までの生育日数は1980年の57日から2004年の42日へと短縮し、同じ期間に出荷時の重量は1.81キロから2.15キロへと増加した [Hernández Moreno y Vázquez 2008, 9]。

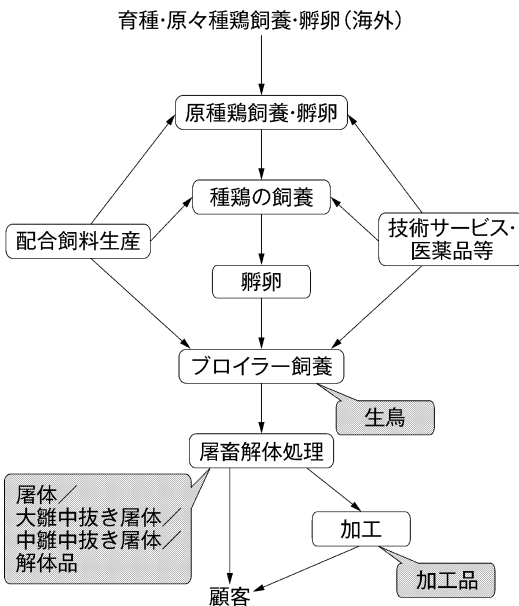
2. ブロイラー産業の主要構成部門とブロイラーの流通形態

図2にブロイラー生産の流れとブロイラーの流通形態を示した。図の枠で囲った部分はプロ

イラー産業を構成する主要な部門である。部門間は基本的に所有、すなわち同一資本系列下の内部取引か、市場取引のいずれかにより調整されているが、第II節で検討するメキシコの3大インテグレーターにおいては、種鶏飼養部門とブロイラー飼養部門との調整に、部分的に生産委託が用いられている。メキシコの特徴は、この比率が非常に低い点にある。

流通形態は大きく6つに分けられる。ブロイラー飼養部門から出荷されるのが生鳥で、一般に卸売商へ出荷される。屠畜解体処理部門から出荷される商品は仕様により4種類に分類される^(註4)。屠体は屠畜し羽毛を取り除いたもので、卸売商へ出荷され主に公設市場で販売される。内臓を取り出していないために短時間（一般に48時間以内）での販売を要する形態である。大雛中抜き屠体は屠体から頭、足、内臓を除いたもので、商標や生産者名つきで販売される場合が多い。出荷先はスーパーや鶏肉専門店であるが、近年は公設市場でも販売されている。中雛中抜き屠体は大雛中抜き屠体より飼養期間が短く小型で、出荷先はローストチキン・チェーンやスーパーである。解体品は中抜き屠体をモモやムネなど部位ごとに切り分けたもので、スーパー、ファストフード・チェーンなどの業務用に出荷される。加工部門から出荷される加工品は、ナゲットやハンバーガーなど、解体品を加工し高付加価値化したもので、スーパー、ファストフード・チェーンなどの業務用に出荷される [Industrias Bachoco 2005, 12-13]。出荷量全体に占める各形態の比率とその推移は表1に示すとおりである。傾向として生鳥と屠体、すなわち卸売商を経て公設市場で販売される伝統的流通形態の比率が減少し、大雛・中雛中抜き

図2 ブロイラー生産の流れとブロイラーの流通形態



(出所) 筆者作成。

(注) 枠内が部門、吹き出しは出荷される商品の形態。矢印は商品の流れ。

表1 流通形態別出荷構成の推移

(%)

商品形態	1994	1996	1997	1998	2000	2001	2002	2005	2006	2007
生鳥	49	42	42	42	31	29	29	28	27	26
屠体	34	18	18	18	28	27	27	25	24	21
中雛中抜き屠体	10	27	27	27	26	25	25	26	26	28
大雛中抜き屠体	5	9	9	9	5	5	5	7	7	7
解体品	2	4	4	4	9	10	10	10	10	11
加工品	0	0	0	0	2	4	4	4	6	7

(出所) UNA (1997, 26; 1998a, 27; 1998b, 28; 2002a, 56; 2003, 56; 2007, 44; 2008, 44)。

屠体と解体品などのスーパーやファストフード・チェーンなどで販売される比較的新しい流通形態の比率が増加している。ただし減少しているとはいえ、伝統的流通形態は未だに全体の半分近くを占めていることを、ここで確認しておきたい。

3. 主要な生産者

インテグレーションは規模の経済をもつため [MacDonald 2008], インテグレーションの進展に伴い生産が集中した。生産の集中を示す資料として、表2に規模別のブロイラー生産者数と生産シェアの推移を示した。この10年あまりの間に小規模生産者が減少し、大規模生産者

への集中が起きていることが明らかになる。

インテグレーションの構成部門中、特に規模の経済の効果が大きいのが屠畜解体処理・加工部門である。Ollinger, MacDonald and Madison (2005) は、米国の事例により、解体品、トレイパック商品、加工品など商品形態が多様化すると、屠畜解体処理・加工場の大規模化による生産コスト削減効果が大きくなることを明らかにしている。メキシコにおける過去20年間のインテグレーションの進展過程においてみられたのが、同様の商品形態の多様化と屠解体処理・加工場の大規模化だった。この点については次節で述べる。

表3は2008年のメキシコの主要ブロイラー

表2 規模別ブロイラー生産者数と生産シェア

飼養規模	生産者数			生産シェア (%)		
	1996	2001	2007	1996	2001	2007
大規模 (1500 万羽以上)	2	3	3	33	52	56
中規模 (100 万羽～1500 万羽)	27	33	28	40	34	40
小規模 (100 万羽まで)	181	161	150	27	14	4

(出所) UNA (2007, 37; 2008, 37).

表3 メキシコの主要ブロイラー生産企業 (2008年)

企業名	本拠地 (州)	ブロイラー生産羽数 (100 万羽)
Industrias Bachoco	Celaya (グアナファート)	440
Pilgrim's Pride	Querétaro (ケレタロ)	162
Tyson de México	Gómez Palacio (ドゥランゴ)	150
Avicarnes	Monterrey (ヌエボレオン)	68
Grupo Pecuário San Antonio	Córdoba (ベラクルス)	60
Pollitos Villa Flores	Villa Flores (チアパス)	60
Avigrupo	Temixco (モレロス)	50
PATSA	Tehuacán, (プエブラ)	50
Agroindustrias Quesada	Aguascalientes (アグアスカリエンテス)	24
Gigantes Tepa	Tepatitlán (ハリスコ)	21
Interpec San Marcos	Aguascalientes (アグアスカリエンテス)	21
Chick Pollo	Guadalajara (ハリスコ)	18
合計		1,124

(出所) *Industria Avícola* (2008, 26, 31).

生産企業上位12社を示している。上位3社が4位以下を大きく引き離して圧倒的優位に立つことが明らかになる。表2にある大規模生産者とはこの上位3社、すなわちバチョコ、ピルグリムズ・プライド・デ・メヒコ (Pilgrim's Pride de México, 以下ピルグリムズと略)、そしてタイソン・デ・メヒコ (Tyson de México, 以下タイソンと略) であった。バチョコはメキシコ系企業、ピルグリムズとタイソンは米国に本拠を置く外資系企業である^(註5)。ピルグリムズは2008年現在、米国で第1位、タイソンは第2位のプロイラー生産量を誇る [Tyson Foods 2008a, 5]。

表4に3社のインテグレーションの概要を示した。表から次の特徴が読み取れる。第1にプロイラー農場の直営比率がバチョコは推定で90パーセント以上^(註6)であるのに対し、ピルグリムズが40パーセント、タイソンが25パーセントと低い点である。ただし米国では両社ともプロイラー飼養は主として生産委託契約に依っている^(註7)、米国と比較すればかなり高い数字である。第2に出荷形態に関してバチョコの生鳥の比率が高いことである。ピルグリムズも比較的高い。しかしタイソンは生鳥を出荷していない。傾向としてバチョコが伝統的流通形態の比重が高いのに対し、タイソンは新しい流通形態の比重が高い。ピルグリムズはその中間である。第3に、これまで述べてきたように、3社とも表に示すすべての部門に渡るインテグレーションを形成していることである。原種鶏農場をバチョコとピルグリムズは所有する。タイソンは米国に育種会社と原々種鶏飼養・孵卵部門を持つので、原種鶏の雛を米国から輸入している。第4に販売センターまたは配送セン

ターの分布を見ると、バチョコが全国的に流通網を構築しているのに対し、外資系2社は流通網の密度も低く地域的にも偏りが見られる。この特徴は3社の出荷形態と関連するのだが、この点については第III節で述べる。以上のような特徴を持つインテグレーションがどういう経緯で形成されたのかが、次節での検討課題である。

II インテグレーションの進展過程

まず時期区分について述べておきたい。バチョコの創業は1952年である。この年から現在までを3期に時期区分することができる。第1期は1952年からピルグリムズがメキシコへ進出する1988年までで、バチョコの台頭期にあたる。第2期は1988年から1994年までの、バチョコとピルグリムズによるインテグレーションの推進期である。第3期はタイソンが加わり3社によるインテグレーションが加速化した1994年以降である。

1. 第1期——バチョコの台頭——

メキシコの近代的養鶏業の発展は、1950年代初頭に導入されたメキシコ政府の養鶏業育成策のもとで始まった [星野 2008a, 48]。この時にラルストン・プリナ (Ralston Purina, 以下プリナ) やアンダーソン・クレイトン (Anderson Clayton) などの米国の飼料会社が参入した。これらの企業は融資、安価な投入財の供給、技術支援、生産物の買い取りによって農家の養鶏業への参入を促し、養鶏業の発展に主導的役割を果たした [Real 2005, 63-64]。本稿との関係で重要なのがプリナである。プリナは創業期のバチョコと共同事業を行い、バチョコを飼料生

表 4 3 大インテグレーター（2008 年）の事業の概要

インテグレーター名	Industrias Bachoco	Pilgrim's Pride de México	Tyson de México
年間飼養羽数 (100 万羽)	440	162	150
プロイラー農場直営比率	90%以上 (推定)	40%	25%
出荷形態	生鳥 } 屠体 } 中雛中抜き屠体 } 大雛中抜き屠体 } 解体品 } 加工品 }	20% } 25% } 55% }	0% } 25% } 25% } 50% }
部門別子会社 または 施設の数	17 プラント 152 農場 22 プラント 9 プラント 481 農場 販売センター53 カ所	n.a. ¹⁾ Gallina Pesada Compañía Incubadora Hidalgo Pilgrim's Pride 3 プラント Avicola Pilgrim's Pride de México Comercializadora de Carnes de México 配送センター25 カ所	Laboral Gómez Palatina/Proveedora y Abastecedora General de Empresas Provemex Avícola 3 プラント Avicultores Técnicos Comercializadora Avemex 配送センター8 カ所
販売センター または 配送センター の配置 ²⁾	北東部 7 北西部 13 中部 11 中西部 11 南部-南西部 14	5 0 7 9 7	4 1 1 2 0

(出所) *Avicola* (2008, 26, 31), *Industrias Bachoco* (2008, 12), 星野 (2008c; 2008d; 2008e).

筆者による聞き取り調査 (Pilgrim's Pride de México 2008 年 10 月 17 日, Tyson de México 2008 年 10 月 22 日)。

3 社のホームページ (www.bachoco.com.mx, www.pilgrimspride.com.mx, www.tyson.com.mx, 2008 年 12 月 18 日閲覧)。

(注) 1) 飼料会社名が判る資料を入手できなかった。

2) 各地域に属する州は次のとおり。

北東部：コアウイラ、チワワ、ドウランゴ、ヌエボレオン、タマウリパス
 北西部：バハカリフォルニア、バハカリフォルニアスール、チワワ、ドウランゴ、シナロア、ソノラ
 中西部：アグアスカリエンテス、コリマ、グアナフアート、ハリスコ、ミチョアカン、ナヤリ、ケレタロ、サンルイスポトシ、サカテカス
 中部：メキシコ市、イダルゴ、メヒコ、モレロス、アエブラ、ケレタロ、トラスカラ
 南部-南西部：カンペチェ、チアパス、ケレロ、オアハカ、アエブラ、キンタナロー、タバスコ、ベラクルス、ユカタン
 分類はメキシコ国家統計局 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) の定義に従う。1 つの州が 2 つの地域にまたがる場合が存在する。販売センター・配送センターが当該州に配置する場合は、どちらの地域に属するか判別できないため、便宜上 2 つの地域に表示してある。

産に導く役割を果たしている。また1988年のメキシコ進出の際にピルグリムズが買収したのは、プリナの資産であった。

バチョコの創業者は1952年にメキシコ市から北へ1400キロ、米国と国境を接するソノラ州のナビホア（Navojoa）で産卵鶏飼養を始めた。1988年までのバチョコの成長の特徴として、次の3点を指摘することができる。第1に養鶏業を起点としてその川上（配合飼料、種鶏飼養・孵卵）と川下（屠畜解体処理）ヘインテグレーションを進めていること、第2に買収ではなく新規事業への投資により事業を拡大していること、第3に市場の状況に合わせて生産拠点や鶏種、流通形態を柔軟に変化させていることである。その実態は次のとおりである。

創業時バチョコは地元の養鶏会社から飼料を購入していたが、プリナとの共同事業に加わり自給体制を整えた。1960年代に産卵鶏の種鶏の飼養と孵卵に参入した。1971年にメキシコ市から北へおよそ1260キロに位置するシナロ

ア州クリアカン（Culiacán）でブロイラーの飼養を開始した。卵から肉へと鶏種を転換した背景には、卵市場の飽和と政府による卵の価格統制などがあった。1973年にはブロイラーの孵卵に参入した。1982年にはクリアカンで屠畜解体処理を開始し、2年後にメキシコ市へ屠体の出荷を開始した。1986年にはグアナファート州セラヤ（Celaya）で屠畜解体処理場の操業を開始した。セラヤはメキシコ市から250キロの場所に位置し、最大の市場である首都圏市場の攻略をねらった動きであった〔Hernández Moreno y Vázquez 2008, 11-24〕。表5は2008年現在のバチョコの9つの生産コンプレックス^(注8)の所在地、開設年を示したものである。このうち第1期に開設されたのが、クリアカンとセラヤのコンプレックスであった〔Industrias Bachoco 2002, 8〕。

1980年代末までにバチョコは、原種鶏・種鶏・ブロイラーの飼養、産卵鶏の育雛・飼養、孵卵、屠畜解体処理、配合飼料の製造、飼料添

表5 バチョコの生産コンプレックスの所在地

地名	州名	開設年
Culiacán	シナロア	1971年に開設
Celaya	グアナファート	1974年に開設
Tecamachalco	プエブラ	} 1993～94年に企業買収により開設
Lagos de Moreno	ハリスコ	
Mérida	ユカタン	1999年に企業買収により開設
Coatzacoalcos	ベラクルス	2001年に地元企業との協定により開設
Gómez Palacios	ドゥランゴ	2001年に企業買収により開設
Hermosillo	ソノラ	2006年に企業買収により開設
Monterrey	ヌエボレオン	2007年に企業買収により開設

(出所) Industrias Bachoco (2002, 4, 9-10; 2005, 8-9; 2006, 4, 9; 2008, 5-6).

加剤の製造、家畜用医薬品の製造の各部門から成り、年間ブロイラー生産量7400万羽、市場シェア15パーセントを誇るメキシコの主導的ブロイラー生産企業に成長していた [Hernández Moreno y Vázquez 2008, 24]。

2. 第2期——バチョコとピルグリムズによるインテグレーション高度化の開始——

1988年にピルグリムズがブリナのメキシコ子会社を買収しメキシコに進出した。競争環境の変化に伴い、バチョコは企業戦略を積極的な拡大策へと転換させた。

まずピルグリムズによるブリナ買収の経緯であるが、1950年代に配合飼料の販売を目的にメキシコに進出したブリナは、その後自らのブロイラー・インテグレーションの構築を進めた [Real 2005, 109-111]。しかし1980年代に対外債務累積問題で経営が行き詰まった。そのブリナの資産を、ピルグリムズは債務と資本のスワップのスキームを用い、負債ごと買収したのであった。買収資産は、ブロイラー農場、種鶏農場、孵化場、屠畜解体処理場、配合飼料プラントから構成されていた [Pilgrim's Pride 1995]。ブロイラー飼養はすべて直営農場で行っていた [星野 2008c]。

バチョコの事業拡大の特徴としては、第1期の新規投資に代わり、買収が主要な手段となった点がある。表5に示すように1993年から1994年に買収によりプエブラ州テカマチャルコ (Tecamachalco) とハリスコ州ラゴス・デ・モレノ (Lagos de Moreno) にコンプレックスを開設した。

第2期のバチョコとピルグリムズのインテグレーションの特徴は、屠畜解体処理の最新化あ

るいは加工部門の開設によるインテグレーションの高度化が開始されたことであった。

まず屠畜解体処理について述べれば、メキシコのブロイラーの屠畜解体処理場には、農牧漁業農村開発食糧省 (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 以下SAGARPAと略) の施設・機械基準、衛生管理・検査基準であるTIF (Tipo Inspección Federal) の認証を受けた施設と、それ以外の、厚生省 (Secretaría de Salud) が監督する、一般に公設屠畜場 (rastro municipal) と呼ばれる施設の2種類がある。公設屠畜場の場合、一般に設備は簡素である。TIF認証の有無は、解体処理されたブロイラーの流通経路を大きく規定する要因となる。それはTIFが冷蔵施設を完備するため、TIFで処理されたブロイラーはコールドチェーンを構築すれば長距離輸送が可能となり市場の幅が広がるため、さらに、品質管理に厳しいスーパーや食品産業に販路を広げる場合、TIFが要件となるためである。またスーパーやファストフード・チェーンへ出荷される加工品を製造する場合もTIFが要件となる。そこで屠畜解体処理の最新化の状況を見るにはTIF認証の有無をみればよいことになる。

表6は2007年時点のTIF認証をうけたブロイラー屠畜解体処理場 (以下TIFと略) の一覧である。バチョコは表に示すように、1992年にクリアカのコンプレックスでTIFの操業を開始している。ちなみに表には第2期以前に操業を開始したTIFでバチョコやタイソンの名を付したものがあるが、それらは次の第3期に両社が買収したものであった。

ピルグリムズも第2期に生産施設の拡張・改

表6 TIF 認証を受けたプロイラー屠畜解体処理場一覧 (2007年7月現在)

所在地 (州)	企業名	操業開始年	屠畜	解体 処理	加工*
Hermosillo (ソノラ)	Mezquital de Alimentos (Bachoco)	1965	○	○	○
Gómez Palacio (ドゥランゴ)	Provemex Avícola (Tyson de México)	1975	○		○
Navojoa (ソノラ)	Sonora Agropecuaria	1975	○	○	○
Aguascalientes (アグアスカリエンテス)	Interpec San Marcos	1983	○	○	○
Umán (ユカタン)	Aviproducos Sanjor (2005年Bachoco買収)	1991	○	○	
Culiacán (シナロア)	Bachoco	1992	○	○	○
Lagos de Moreno (ハリスコ)	Bachoco	1995	○	○	
San Luis Potosí (サンルイスポトシ)	Pilgrim's Pride	1996	○	○	
Villaflores (チアパス)	Buenaventura Grupo Pecuarios	1997	○	○	
Tepatitlán (ハリスコ)	Procesadora de Aves de Tepa	1998	○	○	
Mérida (ユカタン)	Bachoco	1998	○	○	○
Tepeji del Río (イダルゴ)	Pilgrim's Pride	1999	○	○	○
Escobado (ヌエボレオン)	Rastro	2001	○		
Gómez Palacio (ドゥランゴ)	Provemex Avícola (Tyson de México)	2001	○	○	
Municipio del Marqués (ケレタロ)	Pilgrim's Pride	2001	○	○	
Tecamachalco (プエブラ)	Bachoco	2003	○	○	○
Santiago Miahuatlán (プエブラ)	Productos Agropecuarios de Tehuacán	2004	○	○	
Celaya (グアナファート)	Bachoco	2004	○	○	○
Tepic (ナヤリ)	Productora Pecuaria Alpera	2006	○		
La Esperanza Colón (ケレタロ)	Pollo de Querétaro	2006	○	○	

(出所) Directorio de Establecimientos TIF (www.senasicaw.senasica.sagarpa.go.mx/portal/html/inocuidad_agroalimentalia/sistema_tipo_inspeccion_federal/directorio_TIF_070706.pdf, 2007年12月17日閲覧).

(注) *加工品にはハム、ソーセージ、マリネ、薫製などが含まれる。

善のための投資を活発に行っている。第2期におけるTIFの有無については表6で確認できない。ただしピルグリムズの場合は、第2期に加工品の出荷が始まっている。聞き取り調査によれば、買収時の出荷形態は生鳥と屠体が半々であったが、生鳥出荷は縮小し、将来的には廃止する方針であった[星野2008c]。加工品の出荷比率は1993年から増加し始めた[Pilgrim's Pride 1995]。

第2期に開始されたインテグレーションの高度化は、タイソンという新たなインテグレーターへの参入でさらに加速化する。

3. 第3期——バチョコ、ピルグリムズ、タイソンへの生産集中とインテグレーションの高度化——

第3期の変化としては、第1にインテグレーターとして新たにタイソンが加わったこと、第2に買収による3者への生産集中が進んだこと、第3にインテグレーションの高度化が加速したこと、この3点をあげることができる。

まずタイソンのメキシコ進出の経緯であるが、それは1989年、合弁事業にマイノリティ出資する形で始まった。合弁事業とは、ラグナ地方(コアウィラ州とドゥランゴ州の州境の地域)のインテグレーターであるトラスゴ(El Trasgo)に、メキシコの銀行と日本の商社と共同で出資し、日本向けに鶏肉加工品を輸出する事業で

あった。日本への輸出が市場競争の激化で中止された1994年に、タイソンは共同出資者から過半数の株式を取得し、トラスゴの経営権を握った。ちなみに本稿ではこの年をタイソンが本格的にメキシコに参入した年と理解し、時期区分の画期としている。1996年に香港への輸出が始まったが、2000年に事業拠点のラグナ地方でニューカッスル病が発生したことから輸出は全面停止となった。2001年にタイソンはトラスゴの全株式を買収した[星野 2008d; 2008e]。

ここで第III節との関連で、プロイラー農場の直営比率について触れておきたい。1989年に合弁事業が開始された時点で、トラスゴの直営農場比率は85パーセント、生産委託比率は15パーセントだった[星野 2008e]。小さい比率ながら生産委託が存在したのは、SAGARPAのエヒード農民(農地改革で農地を得た小規模農家)のための低利融資制度の存在による。トラスゴが雛、飼料、技術指導を提供し、融資の保証人となり、生産物を引き取ることが融資の条件であった。SAGARPAのねらいは、エヒード農民と事業体の仲介役となり、エヒード農民に対し生産物の販路を保証することにあった[星野 2008b]。ただしラグナ地方では唯一の生産委託の事例であった。経営権を掌握して以降、タイソンは生産委託を増やす方針を採り、直営農場の生産委託農家への売却や新たな生産委託農家の開拓を行った。そのために引き続き政府と共同での小規模養鶏農家の委託生産者への育成事業や、生産委託者に対する融資制度の導入を行った[Villarreal 2005]。その結果、生産委託の比率が2008年現在で75パーセントまで上昇した[星野 2008d; 2008e]。

次にタイソン、バチョコ、ピルグリムズによる買収について述べる。

タイソンはトラスゴの全株を取得した翌年に、ラグナ地方のインテグレーターのラストロ・ポブラール・コーリ(Rastro Popular Cori)を買収している。

バチョコは1997年にメキシコとニューヨークの株式市場に上場するが、年報の公開が義務づけられる上場以降の企業買収は表7に示すとおりである。このうち買収の経緯が明らかなのは、1999年のグルーポ・カンピ(Grupo Campi)と2001年のアビコラ・シモン・ポリバル(Avícola Simón Bolívar)の買収である。グルーポ・カンピを売却したのは大手民族系企業グループ・デスク(Desc, 現Kuo)で、デスクは1980年代に対外債務問題を抱え、事業再編を進めていた。当時南部のユカタン半島で養豚事業を立ち上げており、それに特化するために養鶏と配合飼料生産の事業をバチョコに売却した[Desc 2001]^(註9)。一方、アビコラ・シモン・ポリバルの場合は、1990年代前半にプロイラー飼養から種鶏の飼養・孵卵、配合飼料製造、屠畜解体処理へとインテグレーションを進めていた。その時にドル債務を負ったため1994年の通貨危機により債務負担が膨張し、加えて2000年にラグナ地方でニューカッスル病が発生したことから経営難に陥り、売却を余儀なくされた[Márquez 2008, 120-121]。同年に買収されたもうひとつの農場アビコラ・ノチストンゴ(Avícola Nochistongo)も、また前述のタイソンが2001年に買収したラストロ・ポブラール・コーリもラグナ地方に所在することから、買収とニューカッスル病の関係が窺える。前掲表5にバチョコの生産コンプレックスの

表7 バチョコによる企業買収

買収年	企業名	所在州	事業	生産規模
1999	Grupo Campi	ユカタン他	配合飼料, 原種鶏・種鶏・ブロイラー飼養	120 万羽/週 ¹⁾ (ブロイラー)
2001	Avícola Nochistongo	ラグナ地方 ²⁾	産卵鶏飼養	300 万羽 (産卵鶏)
2001	Avícola Simón Bolívar	ラグナ地方	産卵鶏・ブロイラー飼養	12 万羽/週 (ブロイラー), 200 万羽 (産卵鶏)
2005	Grupo Sanjor	ユカタン	孵卵, ブロイラー・産卵鶏飼養	30 万羽/週 (ブロイラー), 10 万羽 (産卵鶏)
2006	Del Mezquital	ソノラ	配合飼料, ブロイラー飼養, 加工	n.a.
2007	Grupo Libra	ヌエボレオン	種鶏・ブロイラー飼養, 加工, パッキングプラント, 配送センター	300 万羽/周期 (週換算で約 30 万羽)
2007	Grupo Agra (賃貸契約)	ヌエボレオン	産卵鶏飼養, 卵加工, 配送センター	100 万羽 (産卵鶏)

(出所) Industrias Bachoco (2002; 2005; 2006; 2008).

(注) 1) 1998 年のブロイラー出荷羽数。

2) メキシコ中北部コウウィラ州とドゥランゴ州の州境に位置する 16 の市町村からなる地域の名称。
メキシコの重要な農牧畜生産地域をなす。

所在地を示したが、この表と表6で、バチョコの全国的な生産流通網の構築過程が明らかになる。表5のベラクルス州コアツァコアルコス (Coatzacoalcos) のコンプレックスについては特筆を要する。このコンプレックスは、2001年に締結された生産能力 300 万羽/周期の養鶏企業アビコラ・コタストラ (Avícola Cotaxtla) との生産委託契約と農場賃貸契約に基づき運営されている [Industrias Bachoco 2002, 4]。バチョコの年報に報告されている唯一の生産委託契約の事例である。ベラクルス州の市場確保を優先し、買収にこだわらず生産委託を選択したと考えられる。

ピルグリムズは 1995 年にケレタロ養鶏業者組合 (Unión Avicultores de Querétaro) の資産を買収した。この組合は生産量合計でケレタロ州のブロイラー生産の 44 パーセントを占める

飼養農家の組合であった。組合は、ドル融資を受けて配合飼料プラント、孵化場、屠畜解体処理場、試験場、種鶏農場、輸送施設に投資したが、1995 年に通貨危機と鳥インフルエンザの発生で債務返済不能に陥った。ピルグリムズは組合員が同社と生産委託契約を結ぶことを条件に、ブロイラー農場以外のすべての施設を買収した。この買収によりピルグリムズの実生産量は 1988 年の進出時の 4 倍となった [Real 2005, 162-164; Pilgrim's Pride 1995; 星野 2008c]。

ピルグリムズがケレタロ養鶏業者組合の組合員と締結した生産委託契約の期間は 6 年であった。同社にとりメキシコ初の生産委託契約で、それにより 1995 年の直営農場比率は 38 パーセント、生産委託比率は 62 パーセントとなった。ただし 2001 年の契約期間終了時に組合員中の最大の生産者が生産委託を抜け、独自にインテ

グレーションの構築を始めたため、生産委託の比率は減少した（2003年に51パーセント）。しかしその後、生産委託農家を増やしたため、2008年現在で直営農場40パーセント、生産委託60パーセントに回復している。加工部門に投資を集中するため、生産委託先を見つけるのが困難でないため、ピルグリムズは直営農場を増やす方針をとっていない [星野 2008c；Pilgrim's Pride 1995；2003]。

次に3社のインテグレーションの高度化の進展について述べたい。まずTIFの増加であるが、表6に示すように、タイソンは1994年と2001年の2回の買収で2つのTIF（操業開始は1975年と2001年）を取得した。バチョコは1995年にラゴス・デ・モレノ、2003年にテカマチャルコ、2004年にセラヤでTIFの操業を開始している。また既存のTIFを1999年にメリダ（1998年操業開始）、2005年にウマン（同1991年）、2006年にエルモシーヨ（同1965年）で買収している。さらに2005年にクリアカン、メリダ、セラヤ、テカマチャルコで、屠畜解体

処理場に加工場が付設された。屠畜解体処理・加工場の他にも、並行して、農場の最新化と規模拡大、輸送車両の更新、流通網の拡大、配合飼料プラントの建設に多額の投資が行われた [Industrias Bachoco 2003, 11；2004, 9；2006, 10-11；2008, 6-7]。ピルグリムズは買収した施設に投資し、1996年にサンルイスポトシ、1999年にテベヒ・デル・リオ、2001年にムニシピオ・デル・マルケスでTIFの操業を開始している。

表8にTIFとTIF以外に分けて全国の屠畜羽数を示した。1997年以降TIFの屠畜羽数が急増していることが明らかになる。別の資料によれば1997年に全国にTIFが9施設存在した [SAGAR 1998, 188]。それが表6に示すように2007年には20施設に増加した。表8のTIF屠畜羽数と対応させると、1997年から2003年のTIF屠畜羽数の増加のペースがTIFの施設数のそれを大きく上回り、新たに操業した施設ほど大規模化していることが窺える。

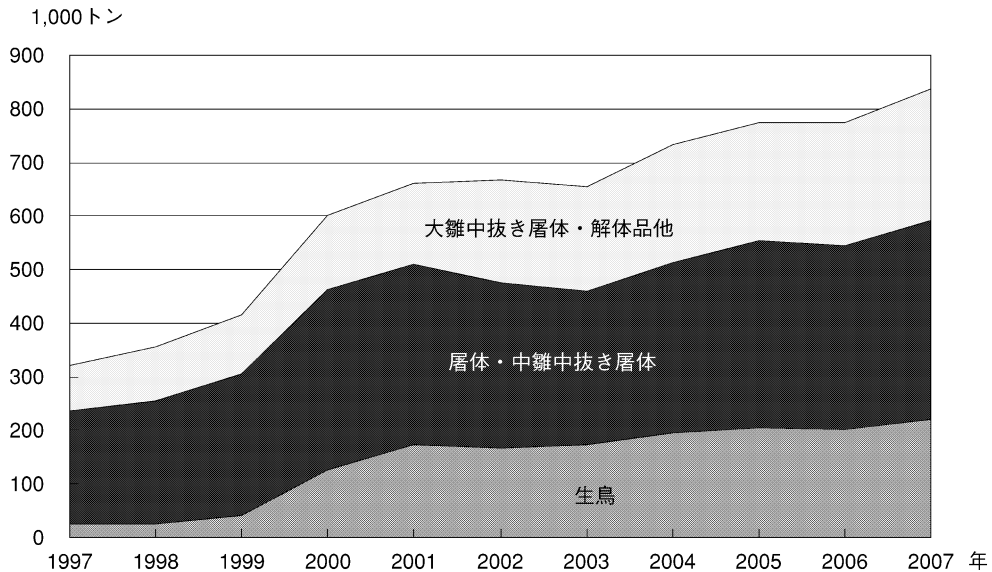
出荷形態については、タイソンの場合は輸出

表8 屠畜解体処理場のタイプ別屠畜羽数

年	TIF(100万羽)	TIF以外(100万羽)	TIF(%)	TIF以外(%)
1990	43	n.a.	n.a.	n.a.
1991	52	n.a.	n.a.	n.a.
1992	61	n.a.	n.a.	n.a.
1993	104	n.a.	n.a.	n.a.
1994	111	n.a.	n.a.	n.a.
1995	112	679	14	86
1996	137	556	20	80
1997	189	616	23	77
1998	209	744	22	78
1999	301	728	29	71
2000	338	748	31	69
2001	402	731	35	65
2002	467	715	40	60
2003	475	789	38	62

(出所) SAGAR (1998, 45), SAGARPA (2004, 7).

図3 バチョコの商品形態別出荷量の推移（1997年－2007年）



(出所) Industrias Bachocho (2002, 21; 2007, 23; 2008, 14).

向け加工事業として始まったため、出荷形態はトラスゴの経営権掌握の当初から加工品を含んでいた。輸出停止のため2000年にタイソンは加工品の市場を国内に転換し、そのために、屠畜解体処理・加工場の改修を行っている[星野2008d; 2008e]。タイソンは少なくとも経営を掌握して以降は生鳥を出荷していない。その理由は、同社の説明によれば事業拠点のあるメキシコ北東部に生鳥の市場が存在しないことにあった[星野2008e]。ただし生鳥を北東部から南部に長距離輸送することは可能であり、実際に、長距離輸送のための専用車両と飼養のノウハウを備えた生産者は南部市場に生鳥を出荷している(註10)。タイソンはこのような経営資源を蓄積しておらず、自らの優位が発揮できない市場への参入をあえて選択してこなかったといえる。

バチョコの出荷形態については、図3に商品

形態別出荷量の推移を示した。バチョコの出荷形態で特徴的なことは、1999年から2001年にかけて生鳥出荷がめざましく伸びていることである。これは1999年のグルーポ・カンピの買収によるものである。このことの意義は第Ⅲ節で述べる。

ピルグリムズについては、前述のように1993年に加工品の出荷を始め、生鳥の出荷は縮小し、将来的には停止する方針であった。しかし、1994年通貨危機により小規模生産者が破産し、1995年と1996年に市場の空隙が生じたことから再び生鳥出荷を増やした。2008年現在でも生鳥出荷が全体の20パーセントを占めている[星野2008c]。

III メキシコのプロイラー・インテグレーションの進展と形態を規定した要因

これまでの検討から、3社のプロイラー・インテグレーションが1988年以降、買収と屠畜解体処理・加工部門への重点投資によって進行したことが明らかとなった。この動きを図2に示したプロイラー生産の流れの図を用いて説明すれば、川下に位置する屠畜解体処理、加工、流通に至る部門を最新化し、それに合せて川上部門を拡充するインテグレーションの高度化の動きであった。以下においては、なぜ1988年以降、このような動きが進行したかを、市場開放による競争環境の変化と、近代的流通市場の成長という2つの観点から考察する。さらに商品の流通形態の選択や飼養部門の調整形態において企業間に見られる相違を、企業の競争戦略や出自の相違という観点から考察する。

1. 競争環境の変化

1988年以降インテグレーションが進展したのは、直接的にはピルグリムズとタイソンのメキシコ進出によるところが大きい。それは第II節で詳述したように、2社自らがインテグレーション急進展の担い手となったことと、2社の進出により競争条件が変化したことでバチョコをはじめとする既存の生産者にインテグレーションの高度化を動機づけたという2つの理由によってである。

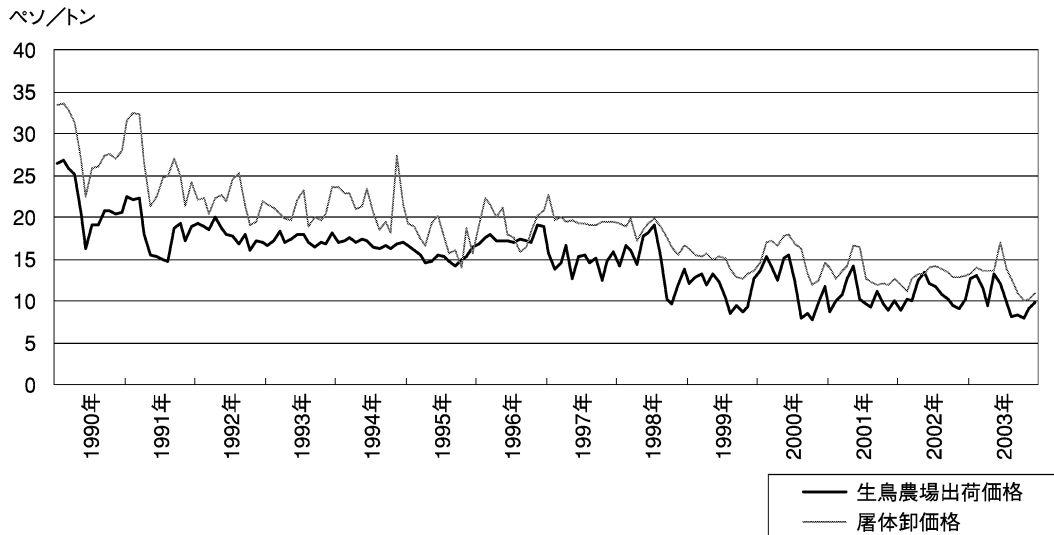
ピルグリムズとタイソンのメキシコ進出の背景には、1980年代末以降に進行した外資規制の大幅緩和がある。メキシコでは輸入代替工業

化の過程において国内産業の保護育成のために、外資法により外国直接投資の投資分野や出資比率が規制されてきた。しかし1982年の対外債務累積問題の発生を契機に、債務・資本スワップのスキームを用いた外資進出の容認や、1991年の外資法の改正によって大幅な規制緩和が実現した[星野 2001, 9-10]。ピルグリムズとタイソンのメキシコ進出は、そのような制度面での変化に即した動きであった。外資規制緩和は、強力なアクターの市場参入をもたらし、競争環境を厳しいものにした。

競争環境の変化のもうひとつの重要な背景に貿易の自由化がある。輸入代替工業化の過程においては、高率関税と輸入許可制により輸入品の流入が制限されていたが、輸入自由化が1985年に開始された[星野 2001, 9]。鶏肉の輸入は1988年まで商工省の事前輸入許可の対象だった。しかし同年、インフレ対策として輸入制限と関税が撤廃された。ただし国内養鶏業保護のために自由化は6カ月で中止される。鶏肉の貿易自由化が再開されるのは1994年のNAFTA施行後、それも10年をかけて漸次的に進められた。さらに2003年の完全自由化以降も、セーフガードが発動されモモ肉とムネ肉については5年間の猶予期間が認められた[星野 2008a, 51]。このように鶏肉の完全自由化は2008年まで先送りされたが、部分的な自由化は開始され、鶏肉の自給率は数字が入手できた1990年から2003年の間でも94.8パーセントから86.7パーセントへと徐々に低下していた[SAGARPA 2004, 24]。生産者にとって問題は、輸入品との競合それ自体より、輸入品の存在が価格の下方圧力として働く点にあった。

図4に統計数字の入手できた1990年1月か

図4 プロイラーの実質価格推移（1990年1月～2003年12月）



（出所）SAGARPA（1999，44；2003，22-23；2004，24-25），消費者物価指数はメキシコ統計局（INEGI）データベース（<http://dgcnesyp.inegi.org.mx/bdiesi/bdie.html>）。

（注）2002年6月第3～4週を100とした消費者物価指数でデフレート。

ら2003年12月までの生鳥と屠体の実質価格の推移を示した。図から生鳥、屠体ともに実質価格は一貫して低下し、しかも価格変動が激しくなっていることが明らかとなる。特にそれは上位3社が出そろった後の1996年以降、顕著となる。このような価格の動きは次のような経路でインテグレーションの進展を促した。ひとつは生産者に対し生産コスト削減のためにインテグレーションを動機づけたという点、もうひとつは事業の採算を悪化させ、第II節でみたように債務累積や疫病の発生を契機に、生産者の経営破綻や退出を引き起こしやすくしたという点である。このことは別言すれば、買取によるインテグレーションの構築が行いやすくなることを意味した。

2. 近代的流通市場の成長

それではなぜ3社は屠畜解体処理・加工部門

への重点投資を実施したのだろうか。この点を近代的流通市場の成長という観点から論じたい。第I節において近年のプロイラーの流通形態の変化として、卸売商を経て公設市場で販売される生鳥・屠体の比率が減少し、中抜き屠体・解体品・加工品が増加していることを指摘した（表1参照）。その背景にはスーパーやファストフード・チェーン、レストランなどの業務用など、新しい流通市場の成長があった。

表9は商業センサス〔INEGI 1988；1993；1995；2000；2006〕をもとに食品を販売するスーパーおよびセルフサービス店と鶏肉小売商の店舗数の変化を示したものである。競争環境が厳しくなった1993年から1998年の間にスーパーの店舗数が急増していることが明らかとなる。鶏肉小売商は平均従業員数が1.6人（2003年）の零細店舗で、公設市場に店舗を構える鶏肉商も含まれると考えられる。鶏肉小売商の店

表9 スーパーマーケットと鶏肉小売商の店舗数の変化

	スーパーマーケット	鶏肉小売商
1980	3,352	9,168
1988	4,884	15,185
1993	6,932	24,600
1998	24,378	26,211
2003	20,785	28,586

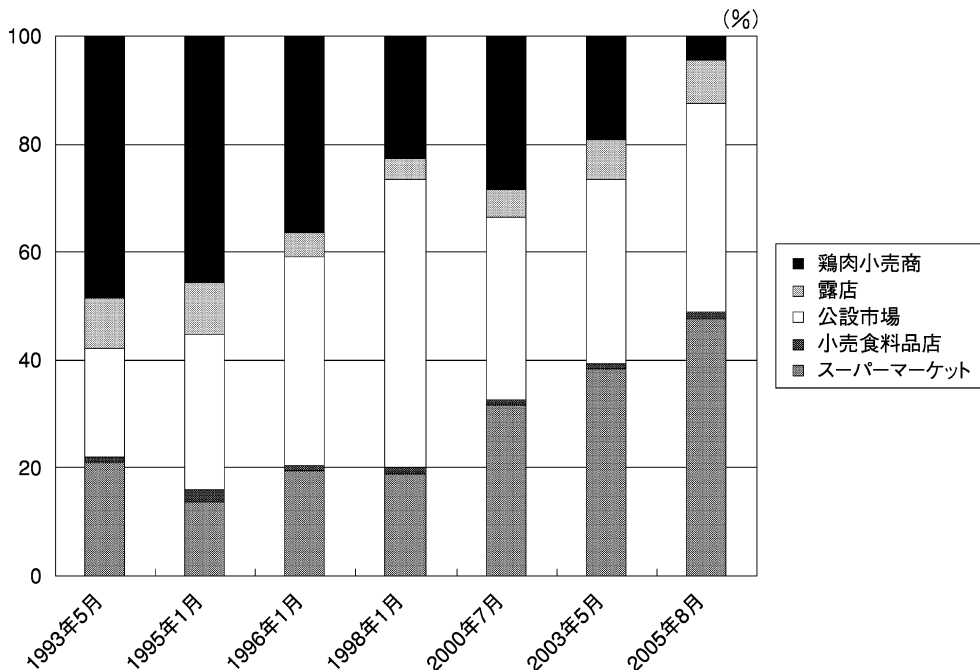
(出所) INEGI (1988; 1993; 1995; 2000; 2006).

(注) 正確には「スーパーマーケット」は「スーパーマーケットとセルフサービス店舗での食品小売り (comercio de productos alimenticios al por menor en supermercados y tiendas de autoservicios)」, 「鶏肉小売商」は「鶏肉の小売り-鶏肉商- (comercio al menor de carne de aves- pollerías-)」。

舗数が急増したのは1993年までで、それ以降の伸びは緩慢である。一方、1998年から2003年の間にスーパーの店舗数は15パーセント減少しているが、これはスーパーの縮小でなく、従業員数では53パーセント増加しているの、集中による規模拡大が起きたと考えられる。

スーパーの台頭により消費者が通常鶏肉を購入する場所に変化が生じた。図5は業界団体が実施する消費者の購買行動に関するアンケート調査結果 [ANTAD 2005] をもとに、消費者の鶏肉の購入場所の変化を示したものである。ここでは商業センサスと異なり、鶏肉小売商が独立に店舗を構える鶏肉小売商と露天商、公設市

図5 消費者が通常鶏肉を購入する場所の推移



(出所) ANTAD (2005, 25, 26)より筆者作成。

(注) アンケート対象総数は、1993年5月800人/1995年1月806人/1996年1月801人/1998年1月801人/2000年7月800人/2003年5月1009人/2005年8月1009人、アンケートの実施場所は、メキシコ市、グアダハラ、モンテレイの3大都市、および地方小都市(チワワ、アグアスカリエンテス、クリアカン、ベラクルス)。

場の小売商に分けて分類されている。図からスーパーで鶏肉を購入する消費者の比率が2000年以降伸びていることが明らかとなる。反対に急減しているのが独立に店舗を構える小売商であった。商業センサスでは鶏肉小売商は2003年まで一貫して増加しているが、そのような違いが見られるのは、アンケート調査地がスーパーの参入が集中する大都市に偏っているためと考えられる。いずれにせよ、鶏肉の流通市場としてスーパーの伸長は明らかである。

スーパーが代表する近代的流通市場と、公設市場が代表する伝統的流通市場の違いは、前者は衛生管理面での要求が厳しいという点である。すなわち、衛生管理された屠畜解体処理場と、新鮮で安全な商品を消費者に届けるためのコールドチェーンの構築が必要となる。第II節で述べた3社の屠畜解体処理・加工部門と流通部門への重点的な投資は、以上のようなスーパーの伸長に対応したものであったといえる。

3. 市場セグメントをめぐる企業戦略

3社が出荷する商品の形態に違いがあることは第I節で述べた。すなわち、生鳥の比率がバチョコは高く、ピルグリムズも比較的高いのに対し、タイソンは出荷していない点、また伝統的流通形態の比重がバチョコ、ピルグリムズ、タイソンの順に低くなる点である。このような違いがなぜ生じたかを、上述した流通市場の変化に対応した3社の戦略の違いという観点から考察したい。

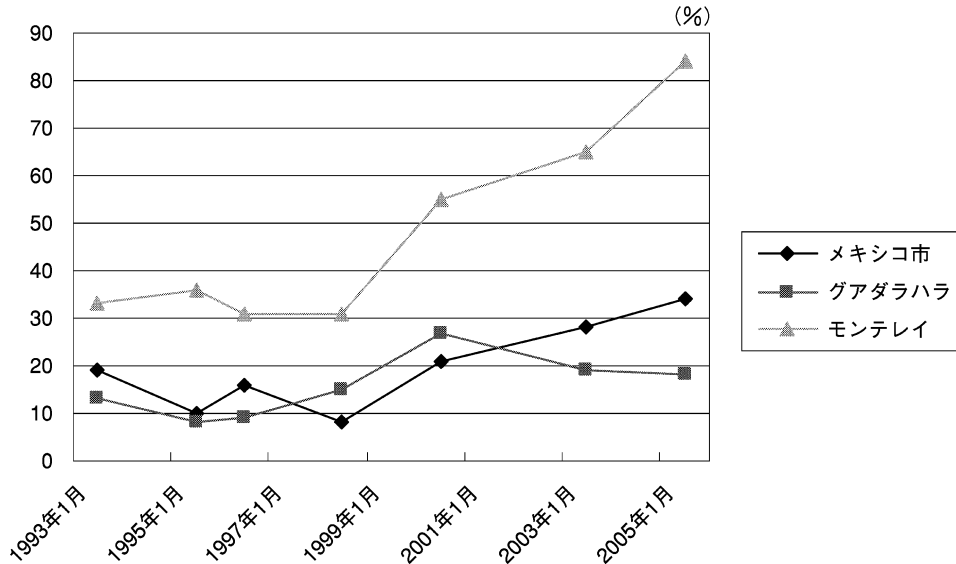
バチョコが出荷する商品の形態の中で比重が大きい生鳥や屠体は、卸売業者を介し取引されるため、古くからの取引関係を通じて情報やノウハウを蓄積しているメキシコ系企業と比較し

て、それらを欠く外資系企業には参入が難しい市場である [星野 2008c]。しかも徐々に縮小しつつあるとはいえ、第I節で確認したように市場規模は未だに大きい。バチョコの2000年以降の出荷量は、スーパーなど近代的流通市場で販売される形態と、生鳥の2つで伸びている (図3参照)。前者は新しい市場であり外資2社と競合するが、後者は外資2社に対し優位を發揮できる市場である。バチョコの強みは、後者の市場を広範囲に押さえている点にある。

近代的流通市場と伝統的流通市場の地理的分布は、北部ほど前者の比重が高く、南部ほど後者の比重が高い。それを裏付ける資料として、図6に前述のアンケート調査をもとに都市別にスーパーで鶏肉を買う消費者の比率を示した。モンテレイは北東部、メキシコ市は中部、グアグラハラは中西部に位置する^(註11)。図は2000年以降、スーパーで鶏肉を買う消費者が全体として増加しているが、都市により大きな差があり、北東部のモンテレイは急増しているのに対し、中部のメキシコ市と中西部のグアグラハラは伸びが緩慢であることを示している。

なぜ消費者はスーパーで鶏肉を買いたがらないかについては、第1にスーパーの商品は公設市場の商品より価格が高いという点がある。それは公設市場で販売される商品は加工度が低く商標もつかないコモディティ商品であるのに対し、スーパーで販売される商品は加工度が高く商標やパッケージ化によって差別化された商品であるためである [星野 2008e]。第2に消費者の間に、熱い肉 (carne caliente) と呼ばれる、屠畜後間もない新鮮な肉への嗜好が強いためである。それを裏付ける資料として、2002年にUNAが北部国境地帯の3都市 (タマウリバス

図6 スーパーで鶏を買う消費者の比率（都市別）



(出所) ANTAD (2005, 33, 34)より筆者作成。

州マタモロス、バハカリフォルニア州メヒカリ、チワワ州シウダーファレス)の消費者各150人に対し実施したアンケート調査がある [UNA 2002b]。それによれば、日常的に鶏肉をどこで買うかについて、51パーセントの消費者がスーパー、23パーセントが公設市場、18パーセントが鶏肉小売商、8パーセントがその他と答えている。一方、生鮮肉 (carne fresca) と冷凍肉のどちらを買うかについては、生鮮肉と答えた消費者が32パーセント、冷凍肉と答えた消費者が68パーセントであった。冷凍肉は一般に公設市場では販売されていないので、この数字からは大雑把に、生鮮肉は公設市場で、冷凍肉はスーパーで購入すると理解できる。理由を尋ねたところ、生鮮肉は味のよさ、新鮮さ、いやな臭いがしないこと、この3つを合わせて56パーセントであったのに対し、冷凍肉はそれ以外に選択肢がないという回答が77パーセ

ントにも上った。つまり仮に生鮮肉があれば消費者はそちらを選ぶ可能性を示唆する。

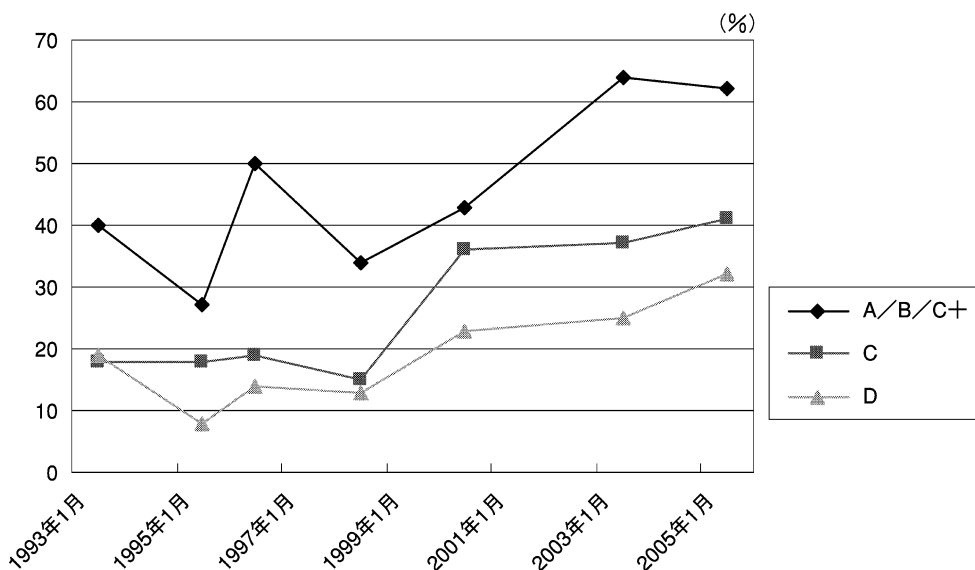
バチョコは北西部 (ソノラ, シナロア), 中部 (プエブラ), 中西部 (ハリスコ, グアナファート), 南部・南西部 (ユカタン) に屠畜解体処理場を配置している (表6参照)。さらに2007年に買収により北東部 (ヌエボレオン) にコンプレックスを開設したことから (表5参照), 2008年時点では生産拠点は全国に及ぶ。また販売センターも全国に万遍なく配置している (表1参照)。このようにバチョコは、伝統的流通市場にも近代的流通市場にも対応できる体制をつくりあげた。一方、ピルグリムズは伝統的流通市場が存在する中西部 (サンルイスポシ) と中部 (イダルゴ, ケタロ) に屠畜解体処理場を持ち、生鳥も出荷しているが、配送センター網の地理的広がりにはバチョコに大きく及ばない。北東部 (ドゥランゴ) に屠畜解体処理場

を持つタイソンの場合は、配送センターの配置もその周辺に偏っている。生鳥市場が近辺に存在しないために、タイソンが生鳥を出荷しないことは第II節で述べた。前述のようにバチョコの生鳥出荷が増えたのは、1999年のグループ・カンピ買収以降である。外資系企業が容易には参入できない伝統的流通市場にあえて参入することで、バチョコは高い市場シェアを保っている。これがバチョコの外資系2社に対する競争戦略であるといえる。

伝統的市場の利点は規模が大きいことであるが、長期的には縮小していくと考えられる。縮小のペースを規定する要因として、所得水準の上昇の速度をあげることができる。図7に先のアンケート調査をもとに、所得階層別にスー

パーで鶏肉を買う消費者の比率を示した。図から所得階層が高いほどスーパーで鶏を買う比率が高いことが明らかになる。低所得層の消費者も近年はスーパーでの購入比率があがっているが、メキシコ通貨危機後の1990年代後半には比率は下がっている。これらの事実から、消費者の所得水準が今後安定的に向上すれば、公設市場からスーパーへ鶏肉の購入場所の転換が進むことが予想される。それはメキシコの今後の経済発展如何に依るといえる。ただし伝統的流通市場が縮小するにせよ、存続するにせよ、全国に生産拠点を配置し2つの流通市場に販売網を有することから、バチョコの外資系2社に対する優位は変わらないと考えられる。

図7 スーパーで鶏を買う消費者の比率（所得階層別）



(出所) ANTAD (2005, 37, 38)より筆者作成。

(注) ANTAD (2005) によれば、市場・世論調査会社全国組合 (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública, A. C.) が用いる所得階層基準は4段階に分かれ、およその基準はA/Bで月収7万ペソ以上、C+で月収3万ペソから6万9000ペソ、D+で6000ペソから9000ペソである。CDの額の記載はないが、この説明からCは9000ペソから6万9000ペソ、Dは9000ペソ未満と考えられる。2000年10月31日銀行窓口ペソ購入レートは1ドル12.48ペソ。

4. インテグレーターの出自とプロイラー農場の調整形態

最後に、なぜメキシコでは農場の直営比率が高いのか、また、なぜメキシコ系のバチョコと、米系のピルグリムズおよびタイソンとの間で直営比率に違いがみられるのかについて、インテグレーターの出自という観点から考察を試みたい。

第II節で名前のがあったメキシコ系インテグレーターに共通するのは、いずれも養鶏業を出自とする点である。バチョコや、バチョコに買収されたアピコラ・シモン・ポリバルやグループ・カンピ、タイソンに買収されたトラスゴ、ピルグリムズに買収されたケレタロ養鶏業者組合は、養鶏業から投入財生産や屠畜解体処理へとインテグレーションを進めている。養鶏業を起点とした場合、川上部門である投入財生産（飼料、雛、医薬品など）への参入と、川下部門の屠畜解体処理への参入とはねらいが異なる。投入財部門への参入のねらいは、一定の品質を備えた投入財の安価で安定的な供給による生産コストの削減にあった。仮にそれらを別の手段で調達できる条件があれば、内製化は必ずしも必要とされない。例えばバチョコがプリナとの共同事業に参加したのは、飼料の調達条件を改善するためであったし、ケレタロ養鶏業者組合が投入財生産の共同事業を始めたのも、共同事業にして生産規模を拡大することで、投入財の調達コスト削減が見込まれたためであった。一方、屠畜解体処理への参入のねらいは、新しい流通形態の市場の成長を前にして、商品の高付加価値化による利益の獲得にあった。屠畜解体処理部門の利益を養鶏部門が獲得するためには、養鶏部門と屠畜解体処理部門の資本に

よる結合が必要であったといえる。

米国やブラジルのように主要なインテグレーターが屠畜解体処理業者の場合、彼らにとって川上部門である養鶏業のインテグレーションのねらいは、養鶏業にとっての投入財生産部門のインテグレーションのねらいと同じく、一定の品質を備えた投入財（この場合はプロイラー）の安価で安定的な供給による生産コストの削減であると考えられる。それが別の手段で実現できるならば、調整形態は必ずしも所有である必要はない。ただしメキシコでは、地場の屠畜解体処理部門から主要なインテグレーターが出現することはなく、主要なインテグレーターの出自は養鶏業であった。そのことがメキシコ系企業の直営農場比率を高くしたと考えられる。

第2に、インテグレーターに生産委託するよりも直営農場を選択させる条件が、市場において存在したことが指摘できる。すなわち、生鳥市場が存在したことから、養鶏農家の存続はインテグレーターに依存せずとも可能であったし、インテグレーターにとっては生産委託契約から農家が離脱する可能性が常に存在したという点である。事実ピルグリムズにおいては、ケレタロ養鶏業者組合との契約更新時に、最大の農家がインテグレーターへの依存を嫌い離脱し、自らインテグレーションの構築を始めている。

屠畜解体処理部門が出自のピルグリムズとタイソンで直営比率が高いのは、直営農場を所有するインテグレーターを買収してメキシコへ進出したためであった。そのため進出当初は両社とも直営比率が高かったが、方針として生産委託への転換が図られた。ただし未だに直営比率はピルグリムズ40パーセント、タイソンは25パーセントと米国に比較して高い。第II節で指

摘した、委託先農家の確保の可能性、周辺の生鳥市場の存在の有無などの条件が、直営農場比率に影響を与えていると考えられる。

むすびにかえて

メキシコにおいて、なぜ過去20年間にプロイラー・インテグレーションが急進展したのか。また、なぜメキシコでは一般的にインテグレーターの直営農場比率が高く、中でもメキシコ系インテグレーターにおいて高いのか。本稿の結論を述べると次のようになる。

メキシコで過去20年間にプロイラー・インテグレーションが急進展した背景として、1980年代の外資規制の緩和と貿易自由化による市場開放の動きがある。市場開放は次の2つの点でインテグレーションを急進展させる働きをした。第1にインテグレーションの担い手となる外資系企業のピルグリムズとタイソンの国内市場への参入をもたらしたという点、第2に、市場開放は輸入品の流入と外資系企業の市場参入により企業間競争を激化させ、既存のインテグレーターにインテグレーションのさらなる推進を動機づけたという点である。

競争は規模拡大と近代的流通市場への進出をめぐる展開し、そのためにインテグレーターによる買収と屠畜解体処理・加工部門、流通部門への重点的な投資が行われた。その結果、メキシコ系のバチョコと外資系のピルグリムズ、タイソンから成る上位3インテグレーターへの生産の集中が進行した。メキシコの過去20年間のプロイラー・インテグレーションの急進展は、この3大インテグレーターの拡大を軸に展開したといえる。

インテグレーションの急進展に伴い、近代的流通市場の成長、具体的には流通形態として中抜き屠体・解体品・加工品の増加と、流通経路としてスーパーやファストフード・チェーンなどへの伸張がみられた。しかし日本のように市場全体を底上げする形で流通市場の転換が進んだわけではなく、伝統的な流通市場、すなわち、生鳥・屠体の流通形態および卸売商や公設市場の流通経路は存続し続け、流通市場の発展は跛行的に進行した。

3大インテグレーターの間には、出荷するプロイラーの流通形態と、飼養部門の調整形態に違いがみられた。すなわち、出荷形態は、メキシコ系のバチョコは伝統的流通形態の比率が高いが、外資系のタイソンは近代的流通形態の比率が高く、ピルグリムズは両社の中間であった。一方、調整形態は、バチョコは直営農場比率が非常に高いのに対し、外資系2社は米国本社よりも高いが、メキシコ系インテグレーターと比較して低かった。このような違いは、上述の競争激化と、流通市場の構造を前提とした3大インテグレーターの企業戦略の違いとして理解することができる。

まず流通形態について述べれば、ピルグリムズとタイソンがメキシコ進出にあたり標的とした市場は、米国で経験を積んだ近代的流通市場であり流通形態としては中抜き屠体、解体品、加工品であった。ちなみにタイソンが当初めざした市場はメキシコ国内ではなく輸出市場であり、輸出が行き詰まり国内へと市場を転換したのだった。両社の進出当初、近代的流通市場は成長の初期段階にあった。両社は市場育成の担い手役を果たしたといえる。しかし流通市場の跛行的発展、すなわち、近代的流通市場が成長

を遂げながら、一方で伝統的流通市場が存続を続けるという状況は、両社の事業拡大の制約となった。そのためピルグリムズが生鳥出荷を続けたように、立地する地域の伝統的流通市場の状況に応じて、戦略に修正を加えざるを得なかった。

これに対しバチョコは、近代的流通市場に進出すると同時に、伝統的流通市場も強化する戦略をとった。この戦略の利点としては次の2点を指摘できる。第1に外資系企業は伝統的流通市場での経験や情報・ノウハウの蓄積が乏しいため、この市場で成長を遂げてきたバチョコは競争相手に対し競争優位を発揮できること。第2に、この市場を広範囲に押さえておくことは、競争相手の将来における進出の芽を摘むことになること。このように考えると、バチョコの優位は地場企業ゆえの優位といえる。

次に調整形態について述べれば、直営農場の比率の全般的な高さは、過去20年間のインテグレーションの推進の手段が、買収によるものであったことによる。ただし買収により一旦は直営農場となっても、それをそのまま維持するか否かはインテグレーターによって方針が異なった。バチョコの場合は、直営農場体制を維持した。その理由として第1にバチョコは養鶏部門を出自とするインテグレーターとして成長を遂げてきたという点を指摘できる。養鶏業が屠畜解体加工へのインテグレーションによる利益を獲得するためには、資本による結合が必要であった。第2に、規模の大きな伝統的流通市場が存続するという市場条件を前提とすれば、そこに出荷できるメリットが直営農場の所有には存在するが、生産委託には、生産委託者の離脱のリスクが大きいというデメリットが存在し

た。

一方、屠畜解体処理業を出自とするピルグリムズ、タイソンの場合、養鶏業のインテグレーションのねらいは、品質の一定したブロイラーの安価で安定的な供給にあった。米国で生産委託方式を採用してきた2社は、条件が許せば直営農場を生産委託に転換する方針をとってきた。そのため外資系2社の直営農場比率は徐々に低下した。

メキシコの事例は、ブロイラー・インテグレーションの進展のペースが競争環境や流通市場の構造に大きく規定されること、そしてインテグレーターの出自や国籍によって、所有する経営資源が異なるために、ターゲットとする市場や部門間の調整形態について異なる選択が行われることを示している。

(注1) ブロイラー・インテグレーションを構成する部門としては、育種、原々種鶏・原種鶏・種鶏・ブロイラーの孵卵・飼養、配合飼料・医薬品の生産・流通、屠畜解体処理・加工、販売などがある。

(注2) 養鶏業者の全国組織である養鶏業者全国連合 (Unión Nacional de Avicultores, 以下UNA) の調べでは、最低賃金で買える肉の重量は、1996年に豚肉0.56キロ、鶏肉1.75キロ、2006年には同じく0.83キロ、2.23キロであった [UNA 2003, 59; 2007, 48]。

(注3) 2006年の生鳥生産費に占める飼料コストは、UNAによれば61パーセントであった [UNA 2007, 24]。

(注4) メキシコでは屠体は公設市場仕様 (tipo mercado público), 大雛中抜き屠体はスーパーマーケット仕様 (tipo supermercado), 中雛中抜き屠体はローストチキン仕様 (tipo rosticero) と呼ばれる。

(注5) ただしピルグリムズは2008年12月、

飼料価格の高騰、大型企業買取による重債務などが原因で破産し、2009年12月にブラジルのJBSにより買取された。

(注6) バチョコの年報に生産委託契約の事例として記載があるのは、アビコラ・コタストラ(Avícola Cotaxtla)のみである。バチョコの実業委託契約がこの事例のみとすれば、生産委託の比率は全ブロイラー生産量の7パーセントとなる[Industrias Bachoco 2004, 2]。一方SAGARPAとUNAへの聞き取り調査によれば、メキシコで生産委託はほとんど行われていないとのことである[星野 2008b; 2008年1月28日UNA経済研究部長—Directora de Estudios Económicos—と同年10月22日UNA元会長—Presidente, 任期1993~1996年—への筆者による聞き取り調査]。UNA元会長の推測ではメキシコ全体での生産委託の飼養羽数の比率は10パーセント台である。この数字から全国の生産委託飼養羽数を算出しピルグリムズとタイソンの生産委託による生産量を差し引くと、バチョコの実業委託契約の比率は10パーセント未満となる。

(注7) 両社の近年の実業委託比率を示す資料は入手できなかったが、ピルグリムズ本社がニューヨーク証券取引委員会に提出した1999年の年報(Form 10-K)によれば、この年の米国国内の直営農場比率は7.6パーセントだった。一方タイソン本社の2008年の年報(Form 10-K)には、数字は示されていないが、同社が主として生産委託によってブロイラーを調達している旨が記されている[Pilgrim's Pride 1999; Tyson Foods 2008b]。

(注8) 生産コンプレックスは基本的には屠畜解体処理場、孵卵場、ブロイラー農場、配合飼料生産施設から構成され、場所によってはこれらに種鶏農場、産卵鶏農場、養豚場、加工場が加わる。生産コンプレックスそれぞれがインテグレーションを形成している。

(注9) 出所は2007年1月30日メリダのデスク社養豚事業子会社グループ・ポルシコラ・メヒカーナ(Grupo Porcícola Mexicana)社、社

長(Director General)に対し行った筆者による聞き取り調査。

(注10) メキシコ第4位のインテグレーター、アビカルネ(Avicarne)の場合、事業拠点のモンテレイから最長で1000キロ以上離れた南部のゲレロ州アカブルコまで生鳥を出荷している。輸送には専用の車両が必要となるのに加えて、ブロイラーの飼育方法も長距離輸送に合わせたものが必要となる。例えば最新式の空調の効いた閉鎖式鶏舎で育てられたブロイラーは、輸送中の気温の変化に耐えられず死亡率が高くなるので、長距離輸送には適していない。旧式の開放式鶏舎で育てられ気温の変化に慣れたブロイラーの方が、生鳥出荷には適している[2008年10月21日、アビカルネス傘下企業Agropecuaria LEYVIのオーナーに対し行った筆者によるアビカルネスへの聞き取り調査]。

(注11) メキシコ国家統計局(Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI)は国土を北東部、北西部、中西部、中部、南部—南西部の5つの地方に分類している。地方を構成する州は表4注を参照のこと。

文献リスト

<日本語文献>

- ウィンフォルシュト, H. W. (杉山道雄抄訳) 2008, 「10年後(2016年)における世界鶏肉産業の展望——1970年および2006年を比較し予測する——」『畜産の研究』第62巻第4号 437-447.
- 植木靖 2007, 「ブラジル養鶏産業の成長と地理的展開」星野妙子編『ラテンアメリカ新一次産品輸出経済論』研究双書 No.562 アジア経済研究所 73-100.
- 浜口伸明 1988, 「ブラジルのブロイラー産業」『アジア経済』第29巻第9号(9月): 56-66.
- 星野妙子 2001, 「経済グローバル化とメキシコ民間部門の再編」『アジア経済』第42巻第5号(5月): 2-36.
- 2008a, 「メキシコの養鶏インテグレーション」

- ン」星野妙子編『ラテンアメリカの養鶏インテグレーション』調査研究報告書地域研究センター2007-IV-14 アジア経済研究所 45-80.
- 2008b. 「2008年1月29日SAGARPA養豚養鶏育成部長—Director de Fomento Porcino Avícola y Otros—に対し行った筆者（星野）によるSAGARPAへのインタビュー」.
- 2008c. 「2008年10月17日生産担当副社長（Vicepresidente de Producción）に対し行った筆者（星野）によるピルグリムズ・プライド・デ・メヒコ（Pilgrim's Pride de México）への聞き取り調査」.
- 2008d. 「2008年10月22日コモディティ製品課長（Gerente de Producto Commodity）に対し行った筆者（星野）によるタイソン・デ・メヒコ（Tyson de México）への聞き取り調査」.
- 2008e. 「2008年10月27日検査・製品開発部長（Gerente de Investigación y Desarrollo）に対し行った筆者（星野）によるタイソン・デ・メヒコ（Tyson de México）への聞き取り調査」.
- 吉田忠 1974. 『畜産経済の流通構造』ミネルヴァ書房.
- 1980. 「プロイラーインテグレーションにおける地域農業と農業経営——共同利用施設を中心に——」吉田忠編『地域農業と農業経営』明文堂.
- 〈外国語文献〉
- ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales) 2005. *Tendencias en México, actitudes del consumidor y el supermercado*. ANTAD.
- Boehlje, Michael and Lee F. Schrader 1998. “The Industrialization of Agriculture: Questions of Coordination.” In *The Industrialization of Agriculture, Vertical Coordination in the U. S. Food System*. eds. J. S. Royer and R. T. Rogers. 3-26. Burlington, VT: Ashgate Publishing Ltd.
- Desc 2001. *Form 20-F/A Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Security Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended December 31, 2000*.
- Hernández Moreno, Maria del Carmen 2001. *Crisis avícola en Sonora. El fin de un paradigma (1970-1999)*. México: Plaza y Valdes.
- Hernández Moreno, Maria del Carmen y Araceli Andablo Reyes c2006. “La industria avícola mexicana a mas de una década de la aplicación de las políticas de ajuste y de la apertura comercial.” En *Desarrollo agropecuario, forestal y pesquero, agenda para el desarrollo, vol. 9*. ed. José Luis Calva. 308-330. México: Cámara de Diputado, Miguel Angel Porrua and Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hernández Moreno, Maria del Carmen y Miguel Angel Vázquez Ruiz 2008. “Industrias Bachoco, principal firma avícola mexicana, resultados de su estrategia de localización,” (mimeo).
- Industria Avícola* 2008. Enero.
- Industrias Bachoco 2002. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2001*. México: Industrias Bachoco.
- 2003. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2002*. México: Industrias Bachoco.
- 2004. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2003*. México: Industrias Bachoco.
- 2005. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2004*. México: Industrias Bachoco.
- 2006. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2005*. México: Industrias Bachoco.
- 2007. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2006*. México: Industrias Bachoco.

- . 2008. *Informe anual corresponde al año terminado el 31 de diciembre del 2007*. México: Industrias Bachoco.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) 1988. *VIII censo comercial 1981: datos de 1980 (Censos económicos 1981)*. Aguascalientes: INEGI.
- . 1993. *X censo comercial (Censos económicos 1989)*. Aguascalientes: INEGI.
- . 1995. *XI Censo comercial (Censos económicos 1994)*. Aguascalientes: INEGI.
- . 2000. *XII Censo comercial (Censos económicos 1999)*. Aguascalientes: INEGI.
- . 2006. *XIII Censo comercial (Censos económicos 2004)*. Aguascalientes: INEG.
- MacDonald, James M. 2008. "The Economic Organization of U.S. Broiler Production," *Economic Information Bulletin* 38: 1-26. Washington, D.C.: United States Department of Agriculture.
- Márquez Ruiz, Miguel Angel J. 2008. *Historia de la Unión Nacional de Avicultores de México (1958-2008)*. México: UNA.
- Ollinger, Michael, James M. MacDonald and Milton Madison 2005. "Technological Change and Economies of Scale in U.S. Poultry Processing," *American Journal of Agricultural Economics* 87(1) (February): 16-129.
- Peterson, H. Christopher, Allen Wycoki and Stephen B. Harsh 2001. "Strategic Choice along the Vertical Coordination Continuum," *International Food and Agribusiness Management Review* 4: 149-166.
- Pilgrim's Pride 1995. *Form 10-K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended September 30, 1995*. Delaware: Pilgrim's Pride.
- . 1999. *Form 10- K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended October 2, 1999*. Delaware: Pilgrim's Pride.
- . 2003. *Form 10- K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended October 1, 2003*. Delaware: Pilgrim's Pride.
- Real Cabello, Gaspar 2005. "Los sistemas de articulación en la industria avícola Queretana, impacto del entorno global en el ámbito local," Tesis Doctorado en Antropología Social, Universidad Inberoamericana, México.
- SAGAR (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural) 1998. *Situación actual y perspectiva de la producción de carne de pollo en México 1990-1997*. México: SAGAR.
- SAGARPA (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) 1999. *Situación actual y perspectiva de la producción de carne de porcino en México 1999*. México: SAGARPA.
- . 2003. *Situación actual y perspectiva de la producción de carne de pollo en México 2003*. México: SAGARPA.
- . 2004. *Situación actual y perspectiva de la producción de carne de pollo en México 2004*. México: SAGARPA.
- . 2006. *Situación actual y perspectiva de la producción de carne de porcino en México 2006*. México: SAGARPA.
- Tyson Foods 2008a. *Fiscal 2008 Fact Book* (www.tyson.com 2008年12月25日閲覧).
- . 2008b. *Form 10-K Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended September 27, 2008*. Delaware: Tyson Foods.
- UNA (Unión Nacional de Avicultores) 1997. *Compendio de indicadores económicos del*

- sector avícola 1996*. México: UNA.
- 1998a. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 1997*. México: UNA.
- 1998b. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 1998*. México: UNA.
- 1999. *Perspectivas de la avicultura mexicana hacia el año 2000*. México: UNA.
- 2002a. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 2001-2002*. México: UNA.
- 2002b. *Usos y hábitos del consumo de pollo en la frontera norte*. México: UNA.
- 2003. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 2002-2003*. México: UNA.
- 2007. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 2007*. México: UNA.
- 2008. *Compendio de indicadores económicos del sector avícola 2008*. México: UNA.
- Villarreal, Armando 2005. “Se fortalece area avícola en Durango,” *Palabra* (Newspaper), August 8.
- (アジア経済研究所在メキシコシティ海外調査員,
2009年3月2日受領, 2009年8月20日レフェ
リーの審査を経て掲載決定)