

チリのブロイラー産業における 所有型インテグレーションの形成

きたのこういち
北野浩一

《要 約》

チリのブロイラー産業は近年高い成長を遂げているが、その産業構造は世界的にみても特殊である。契約養鶏農家とパッカーという分業関係がなく、少数の寡占企業によって、完全所有型の垂直統合が進められている。チリにおいて、ブロイラー産業がこのような産業構造をもつことを、本稿では不完備契約論のフレームワークを用いて分析し、パッカーによって寡占が形成され企業が多角化戦略をとる場合には、効率的であることを示した。

ブロイラー産業の寡占の形成の要因は、1980年代の経済危機による中小養鶏農家の倒産、および大規模養鶏企業による積極的な買収と、衛生基準の引き上げによる加工施設投資の増大をあげることができる。また、検疫制度やトレーサビリティの導入も、参入障壁を形成する要因となっている。ブロイラー産業の寡占企業は垂直的な統合とともに、豚や七面鳥といった、処理施設・流通システム網を利用する他の産品への多角化も積極的に進めている、という共通する特徴を有する。

はじめに

- I チリ・ブロイラー産業の現状
- II ブロイラー産業におけるインテグレーションの
分析枠組み
- III 寡占的市場構造の形成
- IV 寡占的養鶏企業の成長戦略
おわりに

はじめに

チリのブロイラー産業は、1980年代以降著しく発展した。生産量は年間5パーセント程度増加し、鶏肉の国内消費量も1997年に牛肉を超えて食肉の中で1位となり、その差は拡大し

続けている。また、国内消費だけではなく輸出も増大し、現在では生産量の15パーセントにあたる12万トン、近隣の米州諸国だけでなくヨーロッパやアジアにも輸出している。

天然資源の賦存に基づく比較優位論の観点からでは、チリのブロイラー産業の発展を説明することは困難である。ブロイラー生産では飼料が生産コストの約60パーセントを占めるが、そのうち約半分を占めるトウモロコシは、ほとんどを輸入に頼らざるを得ず、また飼料の20パーセントを占める大豆もほぼ全量輸入である。労働賃金も周辺国と同水準であり、自然環境についても、温度や日射量などの面で特に有利と

はいえない。さらには、政府による産業保護もなく、また養鶏技術や処理加工技術についても、世界的に標準化されたものを導入している。

では、チリのブロイラー産業の競争優位性はどこにあるのであろうか。本稿ではその要因を、産業組織の面から解明している。近年の農産品取引は世界的に垂直的調整が強まり、また生産の集中が進む傾向にある。これは、農産品生産において技術や資本が集約し工業化が進んでいるとともに、食品のサプライ・チェーンの各段階でのトレーサビリティや安全基準の要求が高くなっているためである。市場を介した取引の場合には、取引される財の質に関する情報の伝達が限られているために、これまで以上にサプライ・チェーンを統治する企業の調整能力が求められている。チリの農産品においても、垂直的調整の強まりや生産の集中が観察されるが、なかでもブロイラー生産ではそれが顕著である。完全所有型の垂直統合を行う2社によって市場のほとんどが支配されているという特異な産業組織が、高度な生産技術や設備の導入、ならびにトレーサビリティや衛生基準を満たした鶏肉の生産に有利に働いている。

ブロイラー産業は、他産業に比べて垂直的調整が強いことが多くの国で観察されるが、その形態は、鶏肉屠畜解体場を所有する企業（パッカー）がインテグレーターとなり農家と生産契約を結ぶものが主流である。しかしチリでは、種鶏生産から鶏肉処理、流通に至るまで、単一の事業者によって担われている。

本稿の主眼は、チリのブロイラー産業ではなぜ所有型の垂直統合が進んだのかを、産業の寡占化と、養鶏企業の多角化戦略から説明することにある。まず、第I節において、チリのブロ

イラー産業の現状を示す。これに続く第II節では、不完備契約論をフレームワークとして、所有に基づく垂直統合においてパッカーの寡占化と多角化がカギとなることを示す。第III節では、チリのブロイラー産業を歴史的に検討し、現在の垂直統合の進んだ寡占的産業組織がどのように形成されたのかを探る。第IV節では、寡占構造を形成するアグロスーペル社、アリストティア社を取り上げ、企業成長の過程と多角化戦略を中心に経営戦略を検討する。

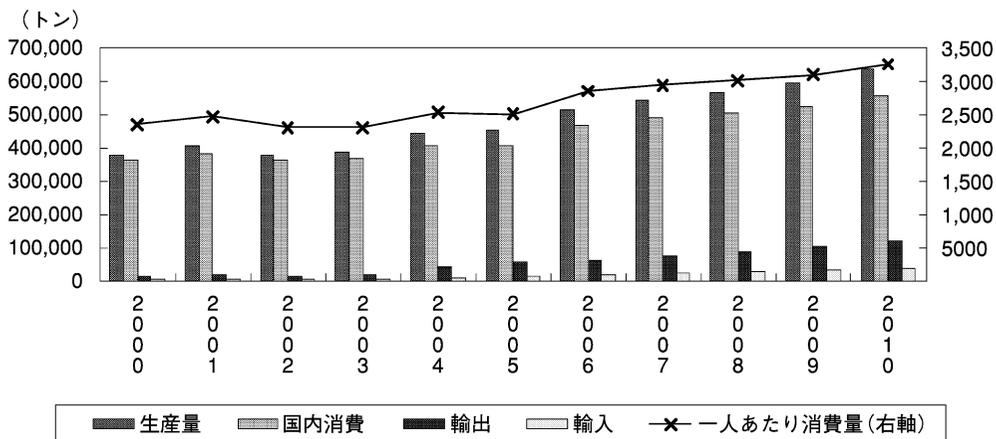
I チリ・ブロイラー産業の現状

1. 鶏肉生産

チリの鶏肉の生産は近年増加傾向にある。2006年には51.7万トンに達し、2000年の水準から30パーセント拡大している（図1）。2002年に鶏インフルエンザが発生し、発生源近くの鶏の処分や輸出の差し止めなどで、2002～03年にかけて生産が停滞したが^(註1)、2003年に安全宣言が出て以降は生産量を順調に伸ばしている。生産者組合である鶏肉生産者組合（Asociación de Productores Avícolas de Chile: APA）は、2007年以降も年間5パーセント程度の生産の増加を見込んでいる。

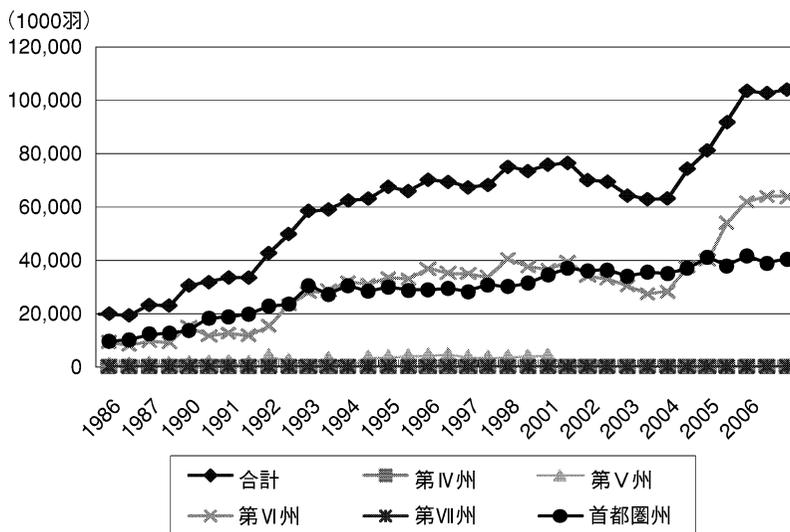
鶏肉取引は歴史的にみると地域的な集中が顕著である。食用ブロイラー取引量の99パーセントがサンティアゴ首都圏州とその南に位置する第VI州に集中している（図2）。ブロイラー取引の拡大は、ほぼこの2つの州での取引の増加で占められているが、2000年代になってからは特に第VI州の拡大が顕著である。このような大消費地周辺での生産と取引の集中は、牛肉や豚肉ではみられず、鶏肉生産の特徴といえる。

図1 チリ鶏肉生産の推移



(出所) APA 資料。
 (注) 2007 年以降は予測。

図2 州別ブロイラー取引量

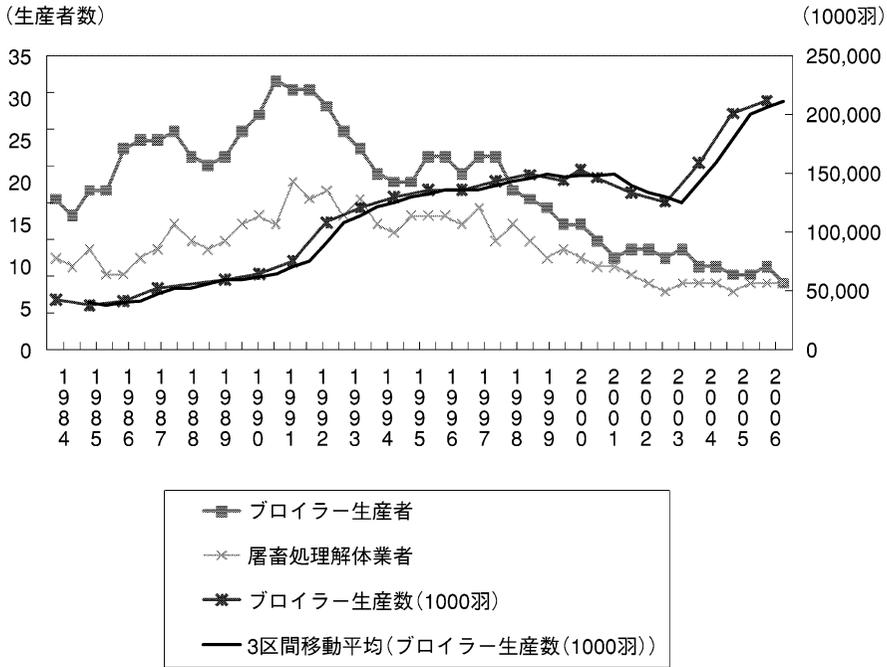


(出所) INE, *Estadística pecuarias* (各年度版) より筆者作成。

また、生産者の集中も顕著である。図3は、左軸にブロイラー生産者と、屠畜処理解体業者数、右軸にブロイラー生産数をとったものである。ブロイラー生産者は1980年代初めの経済危機で中小養鶏場が倒産や買収にあったため減少したが、80年代後半からの経済の回復と

もに国内需要が拡大し90年には32生産者にまで回復した。その後は減少し現在では8生産者となっている。この傾向は屠畜処理解体業者数も同様で、1991年の20業者を最大に、その後減少し8業者に減少している。これと比較して生産量は飛躍的に拡大し、ブロイラー生産数は

図3 鶏肉生産の集中

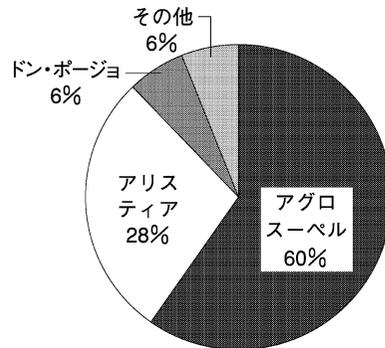


(出所) INE, *Estadística pecuarias* (各年度版) より筆者作成。

1984年下半期の4300万羽から2006年上半期は2億1200万羽まで増加している。このことから生産が少数の企業に集中していることがわかる。図4には鶏肉生産量の企業別のシェアを示してあるが、最大手のアグロスーパー社が31万トンでシェアが60パーセント、次いで第2位のアリスティア社が15万トンで28パーセントであり、上位2社の合計で国内シェアは90パーセント近くに達している。

チリの鶏肉生産は、所有による垂直統合が顕著である。鶏肉の主たる生産段階は、飼料配合、種鶏の生産、孵化、飼養、屠畜処理・加工、運輸・流通であるが、上記の2企業が外部に依存しているのは、飼料生産(一部は自社製)、飼料輸送、原種鶏生産、鶏舎・加工機械など設備の生産、清掃、小売といった、投入財の生産と周

図4 企業別鶏肉生産量(2006年)



(出所) APA 資料。

辺サービスのみである。表1には各生産段階の工場数を示してあるが、6社はすべて養鶏場、孵化場、処理・加工工場、飼料工場を有し、そのうち大手2社はそれぞれ処理・加工工場と飼料工場を2カ所所有している。

表1 鶏肉生産者と工場数 (2006年)

生産者数	6
孵化場数	6
処理・加工工場数	8
飼料工場数	8

(出所) APA のホームページ (<http://www.apa.cl/> - 2007年12月1日閲覧)。

飼料は主として輸入に依存している。飼料コストに占める割合が最も高いトウモロコシは、アルゼンチンから輸入している。南米大陸の南のマゼラン海峡の海運、またアンデス山脈を通る国際トンネルであるリベルタドールの陸運^(註2)を利用でき、輸送コストが低いことがメリットとなっている。トラックの積載量を満たすだけの輸入量のあるアグロスーペル社などの大企業は、ブエノスアイレスなどの大都市で買い付けている [Reyes y Andrade 2004]。次の大豆は、ポリビア、パラグアイ、ブラジル、アルゼンチンからの輸入となっている。飼料コストの15パーセントは小麦であるが、これは国産

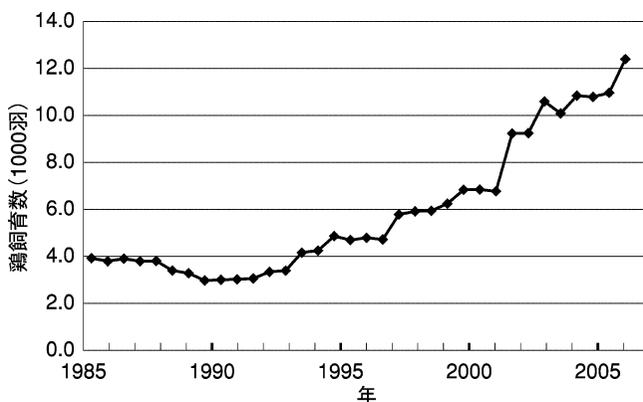
の比率も高い。その他、ソルガム、ビタミン剤を利用している。

チリの養鶏企業は高い生産性を誇っている。飼料要求率 (FCR)^(註3) は 1.85、死亡率は 2.5～3.0 パーセントで、日本の生産性を上回る。労働生産性の伸びも高く、一般的な養鶏舎は長さ 200メートルで、2棟の建物に3万羽が飼育されているが、これを飼育する労働者は1人のみである [CICE 2005, 13]。たとえば、標準的な12万羽の養鶏舎に必要な飼育作業員は4人にすぎない^(註4)。図5には、養鶏業全体でみた標準的労働者1人当たりの平均養鶏飼育数の推移を示してあるが、1985年の4000羽から2005年には1万2400羽と20年間で約3倍に増加している。

2. 鶏肉消費と流通

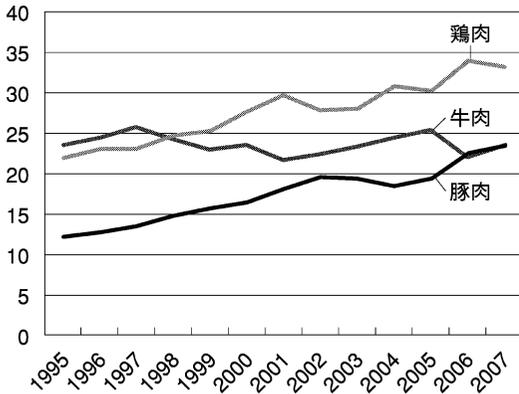
鶏肉産業の成長を促した要因のひとつに国内消費の増加をあげることができる。図6には、チリ国内の1人当たり食肉消費量を示してある

図5 労働者1人当たり鶏飼育数の推移 (1985-2006年)



(出所) INE, *Estadística pecuaria* (各年版) より筆者作成。
 (注) 労働者は、1日8時間労働とした換算した標準労働者数。
 鶏飼育数は、卵用・肉用鶏を全て含む。

図6 1人当たり食肉消費量 (1995～2007年)

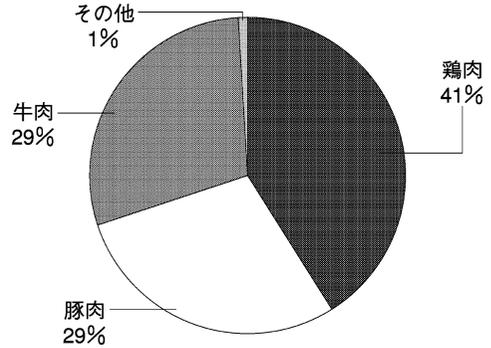


(出所) INE (2008, 37).

が、生産の増加とほぼ同じように国内消費も増加をみせている。1997年と2007年の年間消費量を比較すると、鶏肉は牛肉に次ぐ消費量であった23.1キロから33.2キロへと増加している。豚肉は13.5キロと3位であったが鶏肉と同様に高い伸びをみせ、23.5キロと牛肉と同じ水準にまで達している。一方、牛肉は、25.7キロから23.5キロへと減少している。2007年の食肉消費量の内訳で見ると、牛肉と豚肉は29パーセントであるのに対し、鶏肉は41パーセントで最大である(図7)。このことから、チリ国内の食肉消費で鶏肉が非常に大きな比重を占めるようになってきていることがわかる。

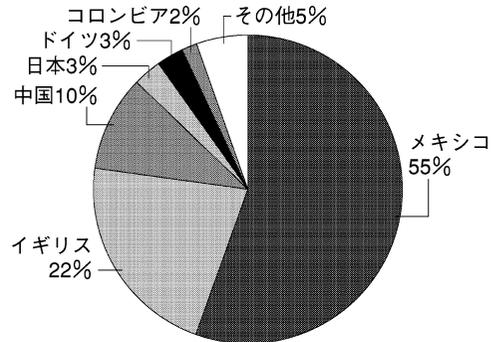
鶏肉の多くはスーパーマーケットで販売される。鶏肉産業大手のアグロスーベル社とアリストティア社およびドン・ポージョ社は独自の流通網を有し、製品を卸業者、仲買人、スーパーマーケット、食品関連企業に卸しているが、なかでもスーパーマーケット向けが約50パーセントを占め最大である[Reyes y Andrade 2004]。特にリーデル(Líder)ブランドのD&S社、ジュンボ(Jumbo)系列を有するセンコ

図7 食肉の1人当たり消費量シェア (2007年)



(出所) INE (2008, 37).

図8 鶏肉輸出国比率 (金額ベース)



(出所) APA 資料。

スッド (Cencosud) 社の購買比率は高い^(註5)。

鶏肉の輸出も近年増加傾向にある。特に2000年からの増加は著しく、2006年には6万トン輸出するまでに成長している。輸出先は、2006年はメキシコが最も多く(55パーセント)、次いでイギリス(22パーセント)、中国(10パーセント)となっている(図8)。中国とは2006年にFTA(自由貿易協定)を締結しており、近年の伸びは著しい。1980年代に最大であった日本向けは、その後日本での鶏肉調達先の多様化と2002年に発生したチリの鶏インフルエンザの影響で減少し、現在では3パーセン

トとなっている^(注6)。

3. チリ・ブロイラー産業の競争優位

チリの鶏肉は、価格面での競争力が他の輸出国に比べて弱い、安全性が高く、品質・規格ともに優れた製品を、納期に正確に安定して供給できる点が強みとなっている。食品の衛生に関する検査は、農業畜産局（SAG）を中心に実施し、食肉処理については、国内の食品衛生法に基づく検査だけでなく、輸出用食肉施設に対する認可も行っている。養鶏業については、農場の管理は欧州連合への輸出規格に合わせて策定された PABCO（公認家畜飼育場）制度が 2005 年 7 月から施行され、輸出用養鶏場では取得が義務化された。また食肉処理・加工施設は、検査に合格して LEEPP（畜産品輸出施設リスト）に掲載されている必要がある^(注7)。鶏肉は、すべてバーコードによる管理がなされ、農場から処理施設、流通経路まですべてトレースが可能な体制が整っている。チリの垂直的に統合された鶏肉企業では、ヒナへの投薬の段階から最終小売段階まで自社内で行うために、トレーサビリティにおいて有利になっている。

また、ブロイラー産業は生産・出荷のタイミングと製品規格の適合が重要である。初生ヒナは通常 60 日未満、体重 2 キロ前後で出荷される。処理工場では、入荷した生鳥を、ブロイラー処理専用の自動化した機械で内臓の除去や切断などの工程を行うため、出荷が遅れたりして大きさが規格に合わなくなった鶏は処理が不可能となる。また、輸出市場ごとに要求される部位の種類や規格も異なることから、これに合わせた生産調整が必要となる。

このように衛生面での管理、品質面での管理

において、垂直的に統合されたチリの養鶏業は優位性を発揮している。2000 年代に発生したブラジル、および東南アジアでの鳥インフルエンザでは、養鶏業における安全管理体制の強化とともに、鶏肉供給源の多角化の必要性が強く認識された。チリのブロイラーは、日本の鶏肉輸入会社にとってはブラジル、中国といった大量輸入国に対する代替的鶏肉供給国として重要性を増している^(注8)。

II ブロイラー産業におけるインテグレーションの分析枠組み

1. チリの畜産業の構造

世界的にみた農産品の生産、流通、販売に至るプロセスは垂直統合の動きが進展している。これまでの経済学では、農産品は競争市場の例としてあげられることが多かったが、これは多数の生産者によって品質が均一な財が市場に供給され、多数の消費者に売却すると仮定されてきたためである。しかし実際には、農産品はスポット市場で取引されるよりも契約や所有統合といった垂直的調整（vertical coordination）のもとで取引されることが多くなっている。これは、スポット市場の価格メカニズムでは、微妙な品質の違いや、取引のタイミングといった農産品の属性を伝達することができないためである [Boehlje and Schrader 1998]。さらに、近年の食のサプライ・チェーンに対するトレーサビリティの強化の影響は、垂直的調整の度合いを一層強める方向に働いている。

農産品における垂直的調整は、チリにおいても顕著にみられる。Vargas y Foster (2000) によると、ジャガイモを除く主要な農産品で契

約や所有による統合といった垂直的調整が観察されており、また生産者の集中も進んでいる。米国の例では農業の工業化とともに垂直的調整が進展するとしているが、チリでは農業の工業化は遅れているにもかかわらず、このような垂直的調整の強まりと生産の集中がみられることは、チリの制度的な要因や産業組織が作用していると考えられる。

チリの農産品の中でも、ブロイラー生産では所有型の垂直的調整が進んでいる。最も早くブロイラー養鶏企業によるインテグレーションが進んだとされる米国は、処理加工業者と養鶏農家との間の契約に基づく垂直的調整が一般的である^(註9)。しかしチリでは、パッカーがインテグレーターとなり、種鶏農場、養鶏舎、用地を所有し、さらには流通まで手がけているという違いがある。表2には2002年のチリと米国の畜産業の産業構造を示す指標をあげているが、これによると、米国と比較してチリの鶏肉産業は、所有型の垂直統合の比率が非常に高いこと

がわかる。また、その他の食肉部門との比較では、チリの牛肉産業は取引のほとんどが市場でなされる、という特徴がみられる^(註10)。一方、豚肉の市場取引比率は30パーセント程度で、国内向け比率が高い加工肉部門は集中度が低く、輸出が多い精肉処理部門は集中度が高い。寡占企業による所有型の垂直統合は、チリの食肉生産全般の特徴ではなく、鶏肉産業のみにあてはまる構造であることがわかる。

2. チリ養鶏企業の所有型統合に関する理論的検討

チリの養鶏業におけるこのような所有に基づく垂直統合に関しては、バルガスらの研究がある[Vargas, Foster y Raddatz 2004]。そこでは、米国との比較で、経済や制度との関係から分析している(表3)。法的な参入規制としては米国では家族経営の養鶏農家を保護するために、大企業が養鶏業に参入することを禁じてきた。近年ではこの規制は緩和される方向にあるが、

表2 チリと米国の畜産業の産業構造

	鶏肉		豚肉			牛肉		
	チリ	米国		チリ	米国		チリ	米国
生産	438	16,362	生産量	261	8,596	飼育数(100万頭)	4.1	98
輸出	23	2,825	輸出	21	592	生産	226	12,298
輸入	0	4	輸入	2	439	輸出	0	1141
一人当たり消費	27.5	42.8	一人当たり消費	16.1	23.8	輸入	115	1375
						一人当たり消費	22	31.6
4企業集中度	97%	n.a.	4企業集中度			4企業集中度		
			生産	61%	n.a.	子牛・若牛	81%	n.a.
			処理	86%	0.56	成牛	32%	n.a.
			加工肉	51%	n.a.	全体	n.a.	0.54
調整形態			調整形態			調整手段		
市場	ほぼ0%	0%	市場	30%	n.a.	市場	95%以上	75%
契約	0%	88%	契約	0%	n.a.	契約	ほぼ0%	20%
所有統合	95%以上	12%	所有統合	70%	n.a.	所有統合	ほぼ0%	5%

(出所) Vargas, Foster y Raddatz (2004).

(注) 生産、輸出、輸入の単位は、いずれも1000トン。

表3 畜産企業間の垂直統合に関する米国とチリの経済や制度上の違い

	米国	チリ
法的参入規制	大企業による農業参入の規制あり。	法人格による参入の規制はない。
大規模・小規模農業の優位性	小農に対する資金や技術支援あり。農家の人的資本や経営能力あり。	独立農民に対する資金や技術支援なし。大企業に有利。
税制	小農の方が大企業より有利。	大農業資本であっても、税制優遇はない。
市場の規模	市場の効率性を維持できるような、契約前の競争を可能にする市場規模がある。	市場が小さいため、機会主義の脅威を減らすには、垂直統合が必要。
歴史	経済環境や制度が成熟しているため、構成メンバーが多くても調整可能。	農業改革、経済開放、経済危機といった経済や制度の変動が大きかったため、小規模農家が淘汰されてきた。

(出所) Vargas, Foster y Raddatz (2004, 81).

それでも養鶏農家との契約による生産委託が一般的である。一方、チリにはそのような政策はなく、規模が大きい株式会社でも参入は可能である。さらに、小規模農家に対する優遇政策の違い、市場規模、歴史といった観点に着目している。

この研究は、チリと米国の食肉産業の構造の違いについて包括的視座を与えている。しかし、「市場の規模」の項目を除いて、契約ではなく所有に基づく垂直統合が有利であることを示す論拠はなく、これも理論的には示されていない。大企業参入の法的規制がなかったことは大企業による垂直統合の形成の必要条件とはいえるが、積極的な論拠とはなりえない。本稿では、近年企業の垂直的境界に関する研究として注目されている不完備契約理論をフレームワークとして用い、所有に基づく垂直統合が一般的であるチリの養鶏産業にあてはめて検討する。

不完備契約とは、契約が取引から生じる利益を完全に（効率的水準で）実現できるような形

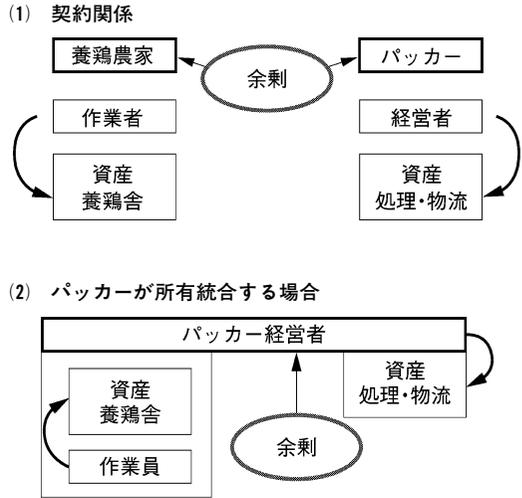
で事前に書かれていないような契約のことを指す。これは、条件付けの不完備性（incompleteness of contingencies, “insufficiently contingent” contract）とも呼ばれる [伊藤 2003, 361]。取引における不確実性が高い、また契約を明文化することの費用が高い、といった限定合理性がある場合には取引費用が発生する。このような取引費用が存在すると、契約が不完備となる。実際の経済取引では、このような状況は多く成立すると考えられる [Hart 1995]^(註1)。

契約が不完備である場合、生産過程における関係特殊投資（relation specific investment）が大きいと、ホールドアップ問題を生じさせる。クラインらは、ホールドアップ問題による過少投資を回避するためには、企業による所有を伴う統合が合理的な選択となることを示した [Klein, Crawford and Alchian 1978]。不完備契約論は企業の境界に関する研究で新たな分析枠組みを提供してきたが、クラインらはGMとその下請け企業の関係を用いるなど、ケースと

して取り上げられるのは自動車産業など工業部門や設備投資コストが大きいインフラ産業の企業間関係が多い^(注12)。しかし、この枠組みは一次産品産業の企業間関係を理解する上でも有用であるといえる。それは、自然環境や市場の変動といった不可測な要因による結果の変動が大きいため投資の不確実性が高く、かつ契約の履行にあたっては政治的・社会的要素など様々な要因も影響するためである^(注13)。

Grossman and Hart (1986) によれば、垂直的取引関係にある企業間での外部機会形成のインセンティブの大きさが、所有の違いに基づく効率性に大きく作用する。図9では養鶏産業の場合について図示している。ここでは、養鶏部門は、養鶏農家とパッカーの2者からなるとし、養鶏農家の関係特殊資産は養鶏舎、パッカーの関係特殊資産は処理・流通設備のみに簡略化してある。もし両者が所有関係は分離し、契約に基づく垂直的関係であれば、経済的余剰は農家とパッカーの経営者に分配される。一方、パッカーにより所有が統合されていれば、養鶏部門はパッカー企業の労働者によって担われ、余剰は経営者のものとなり、養鶏作業員は規定された給与を受け取るのみである。余剰が関係特殊投資の大きさによって決まるとき、経営者、養鶏農家（作業員）の関係特殊投資へのインセンティブの大きさが、この産業の効率を決めるということができる。そしてホールドアップ問題を生じさせる関係特殊投資へのインセンティブの大きさを決めるのが、当初の契約が履行されない場合に交渉の結果得られる利得であり、すなわち外部機会である。養鶏業の場合であれば、養鶏農家とパッカーの契約が履行されない場合に、それぞれどのように利得があるか、

図9 養鶏産業における垂直的取引関係



(出所) 筆者作成。
(注) 太字矢印は、関係特殊投資を示す。

ということである。

養鶏農家は、もし他に取引可能なパッカーが多く存在するのであれば、多くの外部機会を有するということができ、一方、パッカーは、他に自社で処理できる鶏が入手可能であれば、外部機会は大い。その場合、それぞれに関係特殊投資を行う強いインセンティブを有すると考えられる。一方、そのような外部機会が僅少な場合、インセンティブは低い。この時、独立養鶏農家として生産することは効率的ではなく、また、パッカーも処理・物流施設に対する投資が過少となる。

チリのケースでは、すでに少数のパッカーによって寡占市場が形成されている。生鳥は、移動による体重の低下が大きく、輸送に伴い商品価値が低下することから、生産地と処理解体工場が近接していることが必要であるが、すでにパッカーは2社に集約され、それぞれ地理的に分散しているので、養鶏農家の取引圏内で複数

のパッカーと取引することは不可能となっている。また、鶏肉の出荷時の体重は処理解体設備や輸出の規格で細かく決められているため、取引のタイミングが遅れると鶏が規格を超えて成長することからやはり商品価値は低下する。一方、パッカー側は鶏肉だけではなく、豚や七面鳥など処理場やコールドチェーンを共有できる他の畜産業や農産品に広げることで、外部機会を高めることが可能である。以上述べたようなチリ養鶏業の特性から、養鶏農家がパッカーと契約関係で独立経営を行うよりもパッカーが農家を所有統合することが効率的となる。

ここまでの分析で、パッカーによる垂直的な所有統合には、寡占的産業構造と、パッカーの多角化戦略が要因として働いていることがわかる。以下では、どのような歴史的経緯で寡占的市場が形成されたのか、また、パッカーの具体的な経営戦略はどのようなものであるのかについて詳細に検討する。

III 寡占的市場構造の形成

1. 1960年代までの状況

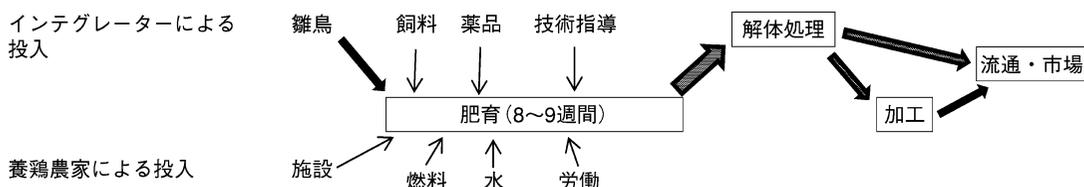
プロイラー生産が始まるまでは、チリでの鶏肉生産は鶏卵生産の副業として行われ

[CORFO 1969, 47], 主として産卵を終えた雌鶏を廃鶏肉として市場に供給していた。プロイラーを生産する鶏肉生産の専業農家が現われてきたのは1960年代で、肥育と処理・加工など複数の生産過程を同一の生産者が行うインテグレーションも同時に開始されているが、その割合はわずかであった。CORFO (1969, 48)によると、1960年代後半では、インテグレーション養鶏を行っているのは養鶏産業の20パーセント程度にすぎない。

1960年代までの、養鶏インテグレーションの形態は現在と異なり、契約による生産請負制が中心であった。飼料業者や鶏肉の処理解体業者は、養鶏農家に対して、雛鳥、飼料、薬品を供給し、技術指導を行い、養鶏農家の側は、養鶏施設の利用の他に、燃料や水、および労務提供の義務を負う、とする契約が結ばれた(図10)。雛鳥は養鶏農家により通常8~9週間肥育され、インテグレーターに引き渡される。この引き渡し価格から飼料代金などインテグレーターによる投入財価格が差し引かれて農家に支払われるが、鶏の引き渡し価格は、その時点の市場価格と連動するため、生産リスクの多くは養鶏農家が負うことになった^(註14)。

残る80パーセントは自営養鶏である。この

図10 1960年代までのインテグレーション



(出所) CORFO (1969, 48)の記述をもとに著者作成。

(注) →は鶏の流れ、↗はそれ以外の投入の流れを示す。

なかには、自家農場内に小規模の孵卵場を有し、飼料工場や屠蓄場を備えるものもあったが、多くは成鳥の売却契約を結ぶことなく投入財を市場で買い付ける農家であった。

当時の卸商は5業者が確認されている。そのうち3業者は自前の処理解体工場を有し、年間200万羽を処理している。残る2業者は、処理解体業者から精肉を買い付け、その場で小売をするか小売業者に卸している。また屠畜業者から冷凍で買い付け、北部を中心に卸している業者もあった。卸商は、近隣の150キロ圏という比較的広い範囲の養鶏業者から、ほぼ毎日鳥を買い付け、市場に卸していた。

これらのことから、1960年代までのチリ鶏肉生産は、自営養鶏農家によって生産され卸商を介した市場取引が中心であったことがわかる。当時は食鳥肉の衛生基準が緩かったため設備投資コストが低く食肉処理部門への参入は容易であり、また卸商が広範囲の養鶏農家から買い付けるシステムであったために農家は代替的販路を有していたことが垂直統合に向かわなかった要因と考えられる。

2. 1970年代～1990年代

1970年からのアジェンデ政権による社会主義化の推進は、養鶏産業にも及んだ。国営企業を管理する産業振興公社(CORFO)傘下にある国営養鶏公社(Empresa Nacional Avícola: ENAVI)によって、国家が生産量の調整と販売を管理した。また、トウモロコシなど飼料・投入財も国が輸入し、その売り渡し価格は実質的に農家を保護する水準に設定された。1970年代前半にはすでに欧米など先進国では産業的な鶏肉産業が発達して、ブロイラーの生産が伸

びており、ENAVIはこのような先進的な生産手法の導入を進めようとしたが、政治的混乱などもあり失敗に終わっている^(註15)。

1973年のクーデターで軍事政権が誕生して間もなく、養鶏業の国家管理は廃止された。生産量の低下による価格高騰により一時需要は縮小し、またニューキャッスル病の発生もあって、中小養鶏農家の多くは廃業に追い込まれている。しかし、1970年代後半から養鶏の新技术の導入や大規模生産によって価格が低下し、国内鶏肉需要も回復をみせてきた。アグロスーパー社とアリスティア社はもともと養鶏業を営んでいたが、1960年代末にブロイラー産業に参入し、新しい技術を積極的に導入して規模を拡大することで、他の中小養鶏業者に対して価格優位性を持つに至っている。この時期に両社は主として休眠状態の養鶏農場を買収することで拡大を図っている。1978～81年間のブロイラー大手の生産羽数を表4に示したが、これによると、スーパー・ポージョ(アグロスーパー社子会社)、アリスティア、キング、ラ・カルトゥハ、パンチョ・ポージョの5社の比重が、3年間で68パーセントから80パーセントへと急速に大きくなっていることがわかる。また、特に上位2社のスーパー・ポージョとアリスティア社は、同時期に生産をそれぞれ2.5倍に伸ばし、2社合計のシェアも51パーセントから63パーセントに拡大している。

養鶏規模の拡大に伴って、主な飼料であるトウモロコシの輸入も増大している^(註16)。トウモロコシは、主として養鶏・養豚の飼料として用いられるが、PUC(1983, II-58)の推計によれば、1980年代初めにはトウモロコシの輸入は、鶏肉、鶏卵、養豚の3部門で、3分の1ずつ消

表4 1978年～1981年の企業別ブロイラー生産（単位：1000羽）

	1978年	上位 累積(%)	1979年	上位 累積(%)	1980年	上位 累積(%)	1981年
スーパー・ポージョ	10,476	32	15,484	35	26,254	39	29,687
アリスティア	6,081	51	10,703	59	15,504	63	18,225
キング	3,220	60	3,959	68	4,876	70	4,780
ラ・カルトゥハ	2,152	67	2,256	73	3,067	75	3,462
パンチョ・ポージョ	464	68	690	74	3,170	80	3,635
全体	32,777	100	44,470	100	66,471	100	n.a.

(出所) PUC (1983, III-54).

(注) 1981年は、全体のデータがないため、累積の比率をあげていない。

表5 業者別トウモロコシ輸入量（トン）

順位	1979年		1980年		1981年	
1	トランスアメリカ	102,675	トランスアメリカ	122,800	ゴンザロ・ビアル	80,289
2	ゴンザロ・ビアル	36,300	クロリックス	54,890	アリスティア農業	62,476
3	チャンピオン	14,000	アリスティア農業	50,261	トランスアメリカ	43,800
4	カウポリカン製粉	4,400	ゴンザロ・ビアル	47,800	チャロンボ農業	20,710
5	ラ・カルトゥハ	4,400	チャンピオン	30,800	クロリックス	20,670
6	チャロンボ農業	4,400	チャロンボ農業	19,041	ラ・カルトゥハ	6,922
7	サンタ・ロサ農業	4,180	トウモロコシ食品工業	10,150	エル・モンテ農業	6,050
8	エル・モンテ農業	3,225	エル・モンテ農業	8,140	サンティアゴ養鶏農協	5,885
9	アリスティア農業	3,150	アグロ工業社	7,590	チャンピオン	5,800
10	養豚農協	2,750	サンティアゴ養鶏農協	7,000	キング農会	4,500
11	イサベラ養鶏	2,200	ラ・カルトゥハ	6,600	サンタ・ロサ農業	4,143
12	トウモロコシ食品工業	2,100	サンタ・ロサ農業	6,300	ホアン・ラミス・イルティア	3,685
13	ラ・バルマ農業	1,625	養豚農協	4,569	トウモロコシ食品工業	2,500
14	マリオ・カノア	1,575	ラ・バルマ農業	2,850	ダンカン・フォックス	2,133
15	農産物輸入卸組合	1,100	ホアン・ラミス・イルティア	2,750	カウポリカン製粉	2,000

(出所) PUC (1983, A. 18) 掲載の中央銀行のデータに基づく。

(注) 網掛け部分は、ブロイラー生産業者。

費している。輸入業者をみると、1979年と80年は穀物総合輸入業者であるトランスアメリカ社が圧倒的に大きいですが、81年はアグロスーパー社のゴンザロ・ビアル（創設者、現会長名）とアリスティア農業社といったブロイラー生産を主とする養鶏企業が上位を占めるに至っている（表5）。主たる輸入元が隣国アルゼンチンであるのは、養鶏・養豚業者が自身で陸路での調達を活発に行うようになったためとみられ

る^(注17)。

さらに、1980年代初めには、鶏肉販売に関する衛生基準が定められた。販売される鶏肉には屠畜場の名称と、衛生基準保証、処理日の記載が義務付けられている。垂直統合の進展とともに、衛生基準順守のために必要な設備投資などのコストが、中小農家にとっての養鶏業への参入障壁となっている [PUC 1983, III-57]。

その後、1982年からの経済危機時には、42

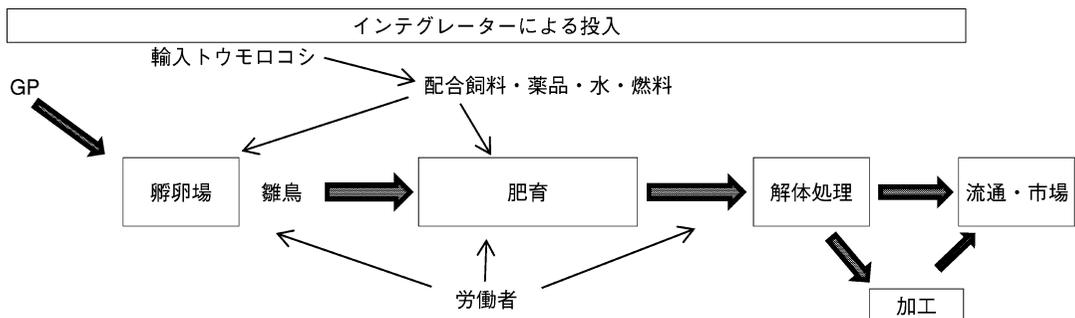
パーセントという大幅な需要の落ち込みに見舞われ、経営力の弱い中小養鶏業者の多くは淘汰されている。1986年から需要は回復したが、87年の時点でブロイラー生産者数は25業者になり、77年からの10年間で約10分の1にまで減少している [Purcell 1989, 11]。処理解体施設を中心に、自前で孵卵施設や種鶏生産、配合飼料工場、そして流通まで所有するアグロスーパー社とアリスティア社といった大インテグレーターと、それ以外の中小養鶏業者の生産格差は拡大し、両社は経営不振に陥った中小養鶏業者を買収して所有型のインテグレーションを進めている。この結果、1987年にはわずか5業者で生産量全体の95パーセントを生産するに至り、また産地も両社の加工工場があるメリピージャとカチャポアルといったサンティアゴ首都圏の南に83パーセントが集中し、これまでの産地であるアリカなどチリ北部や、コンセプションといったチリ南部から大きく変化している。こうして、飼料の輸入に始まり、養鶏から処理加工に至る完全な所有型のインテグレーションが形成されている (図11)。

1980年代の後半からは、鶏肉の輸出も始

まっている。表6には1988年上半期の輸出金額を示してあるが、これによると養鶏部門全体での輸出は年上半期で371万米ドルである。そのうち、冷凍鶏肉は221万米ドルであるが、そのほとんどが日本向けであるという特徴がある。最大手のアグロスーパー、およびアリスティア社は早くから日本向け鶏肉輸出を開始しており、それにより生産規模を拡大し規模の経済による生産性の獲得に至ったと推測できる。さらに、輸出市場の開拓によって、チリの鶏肉生産と品質の水準を国際レベルに高めることにつながったとしている^(註18)。

寡占的な産業組織の形成に至った政策的要因として2点を指摘することができる^(註19)。まず、政府が廃業に追い込まれる中小鶏肉生産者の保護を全く行わなかった、ということである。これは、上述のように、軍事政権がそれ以前の政策である、国家による養鶏産業の管理を否定していた、という政治的背景がある。さらに重要であったのは、ブラジル・アルゼンチンなど競争力の高い近隣諸国に対して検疫管理を理由に輸入を停止していたことである。これは、コスト面で勝る外国鶏肉の流入を防ぎ、国内寡占企

図11 1980年代からのインテグレーション



(出所) PUC (1983, III-53) の記述をもとに筆者作成。
 (注) →は鶏の流れ、→はそれ以外の投入の流れを示す。

表6 チリ養鶏産業の国別輸出額（1988年上半期）

（単位：1000米ドル）

	輸出 総額	鶏卵		雛鳥			鶏肉 (冷凍)
		消費用	種鶏用	ブロイラー用	採卵鶏用	種鶏用	
日本	2,091	0	0	0	0	0	2,091
ボリビア	578	367	2	159	23	28	0
ペルー	514	0	58	120	0	336	0
スペイン	187	0	187	0	0	0	0
香港	120	0	0	0	0	0	120
アルゼンチン	118	0	0	28	0	90	0
エクアドル	81	0	0	0	0	81	0
カナダ	10	0	0	0	0	10	0
韓国	5	0	0	0	0	0	0
タヒチ	2	0	0	2	0	0	0

（出所）Purcell (1989, 52).

業の市場での優位性を保つことにつながった。

チリの軍事政権期は自由貿易を標榜していたが、実際には特定企業の保護がなされていたことになる。

ここでみてきたように、チリにおける鶏肉生産の寡占化は、1970年代末から80年代にかけて進んだと考えられる。この要因としては1970年代後半に新しいブロイラー生産技術の導入に成功した2社が休眠している養鶏農場を買い取って企業規模を拡大させたことがある。さらに、1980年代前半の衛生法の改正で認可された鶏肉処理場以外への流通が困難になったこと、同時期の経済危機による国内消費の急激な低下のために経営が困難になった中小養鶏農場をアグロスーパー社とアリスティア社が積極的に買収し、規模の経済を獲得したことである。このために、新規参入は困難となり、1990年代初めにやや業者数の上昇もみられるが地方市場向けの小規模農家が多く、2社による寡占体制が形成された。

IV 寡占的養鶏企業の成長戦略

チリの養鶏産業で寡占を形成する2企業の経営戦略には、共通点がみられる。まず、鶏肉処理工場を所有し、1970年代末から中小の養鶏農家を買収することで所有型のインテグレーションを進めてきたことである。また、1980年代からは、自社のコールドチェーンを確立し、これを基盤に豚や七面鳥といった他の生鮮食品の多角化も進めていることである。以下では、2社の企業成長と経営戦略を具体的に検討する。

1. アグロスーパー社

(1) 企業の発展

アグロスーパー社は、鶏肉生産で60パーセントという圧倒的なシェアを誇る。同社の創設は、ゴンサロ・ビアル現会長（Gonzalo Vial Vial）が、チリ・カトリカ大学農学部で2年生であった22歳の時に、サンティアゴの中央市場と、その南に隣接する州のランカグアとド

ニーウェに鶏卵と鶏肉を卸す家禽商を開始した1955年にさかのぼる。養鶏は、1000羽のニワトリを購入し、2人の労働者を雇い、父親がコルタウコに有する小さな農場で鶏卵を生産するところから開始された。チリにプロイラーが導入されたのは1960年で、この将来性に目をつけたビアル氏は、1960年に銀行から融資を受け30ヘクタールの土地をロ・ミランダに購入して最初の処理解体場を建設し、鶏肉会社のスーペル・ポージョ社を立ち上げた。2年後には豚肉会社のスーペル・セルド社を設立している。企業の拡大は主として利益の再投資による自己資本で行われたため、1980年代の金融危機による債務コストの上昇の問題は発生しなかった。一方で資本力の弱い他の中小の養鶏業者が廃業するなか、これを買取って1980年代中旬以降の生産拡大の契機としている(表7)。

アグロスーペル社は、水平統合を進めている企業としても知られる(図12)。養豚部門は、

1980年代前半の経済危機で鶏肉の国内需要が落ち込んで生産設備が過剰となったために、遊休設備を利用するために本格的に開始された。養豚の技術については、ビアル会長自身が1984年にイギリス、カナダ、スペインに渡航して学んでいる(註20)。

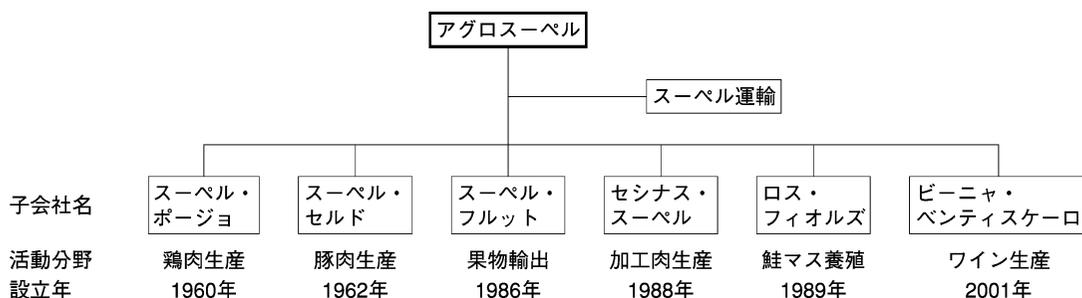
1986年には、食肉工場に併設する敷地を利用して、果物輸出会社のスーペル・フルット社を立ち上げている。また、1988年には、ソーセージなどを生産するセシナス・スーペル社を、89年にはサーモン養殖のブームにのって、スーペル・サルモンのブランドを生産するロス・フィオルズ社を設立している。2000年のデータでは、アグロスーペル社全体では約4億米ドルの売り上げがあるが、このうち養鶏部門は51パーセントで、養豚部門と加工肉部門が46パーセント、残りの3パーセントが果物などそれ以外となっている(註21)。さらに2001年にはビーニャ・ベンティスケーロを創設し、ワイン生産にも事業拡大している。

表7 アグロスーペル社概要

養鶏業開始	1960年(家禽商-鶏肉加工)
創設者	ゴンサロ・ビアル
現社長	ゴンサロ・ビアル
本社所在地	ランカグア(第VI州)
鶏肉事業分野	飼料 孵卵 養鶏 処理・加工 流通
養鶏農場	アグリコラ・スーペル, アグロ・タンテウエ
農場規模	1500棟(V, VI, 首都圏州)
鶏肉処理・加工	ロ・ミランダ サン・ビセンテ
工場所在地	
従業員	4000人
処理能力	月間9万トン, 1時間あたり2万4000羽
プロイラー出荷	1億3100万羽(2007年)
売上高	2億2100万ドル
他事業	豚 果物 加工肉 サーモン ワイン

(出所) アグロスーペル社ホームページ(<http://www.agrosuper.cl/>-2008年2月1日閲覧), および聞き取り調査をもとに筆者作成。

図 12 アグロスーパー社の事業多角化



(出所) *Que Pasa* 誌 (2005年12月17日), および聞き取り調査 (2007年8月29日実施) をもとに筆者作成。

近年では、買収による事業の拡大がみられる。1996年には、七面鳥肉生産で60パーセントのシェアを有するソプラバル社を購入した。また、2000年には鶏肉産業で4パーセントのシェアを有し業界4位であったポージョス・キング社を買収し^(註22)、業界2位で30パーセントのシェアを有するアリスティア社を売上高で大きく引き離している^(註23)。

(2) 鶏肉生産・流通と販売

アグロスーパー社は、完全インテグレーターの強みを生かした、統合された高い養鶏技術を有している。育種も自社で行い、イギリスのアピアジェン社からロス種原種鶏を輸入し、自社でブロイラー用のヒナ鶏を生産している。孵卵場は、工場のあるロ・ミランダと、ラス・アラニャス、クラカビにあり、総面積は1万2000平方メートルである。ここでは、鶏卵の成長のために最新の技術が用いられ、厳しい温度コントロールと衛生管理のもとで21日間保育される。初生ヒナの年間生産量は1億5000万羽である。ここで生産された初生ヒナは、鶏肉業界3位のドン・ポージョ社にも供給されている。

飼料工場は、ロ・ミランダ、ロンゴビーロ、

カサブランカの3カ所にある。原料となる穀物は、価格に応じて国内産と海外産を配合して使用している。ここで製造された飼料は、原種鶏用の餌からブロイラーの仕上げ餌用まで幅広く供給している。また独占的なトウモロコシの輸入会社を傘下に有している^(註24)。養鶏部門は、グループ内のアグリコラ・スーパー社とアグロ・タンテウエ社が担っている。両社は屠畜処理場に近い第V州、第VI州と首都圏州に農場があり、1500の養鶏舎を有する。年間の出荷数は9200万羽にのぼる。

食肉解体処理工場は、ロ・ミランダとサン・ビセンテの2カ所に所有し、いずれも、自動化が進んだ最新式の機器を導入している。ロ・ミランダ工場は、6800平方メートルの敷地に従業員440人を抱え、1週間で11億羽の処理能力がある。サン・ビセンテ工場は2万6000平方メートルの敷地に従業員は2000人、1週間に18億羽の処理が可能な施設である。ここで生産された製品は、スーパー・ポージョのブランド名で販売される。加工機器はデンマークのストック社製、および日本の前川製作所のものが使われている^(註25)。

流通網も自社のみでチリ全土をカバーし、完

全なコールドチェーンを確立している。企業グループ内のスーペル運輸社という運輸専門会社が、冷蔵設備の整ったトラックを自社所有し、処理解体場と国内に28カ所ある物流センター、そして卸商や小売店をつないでいる。さらに、海外にも、アトランタ、ロンドン、ミラノ、そして東京に販売事務所を開設している。運輸では、鶏肉だけでなく、グループ内企業の製品である豚肉や加工肉も扱っており水平統合の効果を発揮している。

同社の強みは品質管理能力である。1990年代には孵卵場、養鶏場、飼料工場、食肉処理工場に最新技術を有した設備を3億5000万米ドルかけて導入している。このうち約12パーセントは環境対策技術に用いられているものである。完全な垂直統合が形成されていることから国際的な衛生・品質認証の取得も容易で、HACCP（ハザード分析に基づく重要管理点）、ISO 9001、ISO 14000を取得している。

スーペル・ポージョ社の販売額は年間2億2100万米ドル、鶏肉出荷量は22万3000トンにのぼる。売り上げの55パーセントは国内向けで、メディア等で積極的な広報活動を繰り返して国内の鶏肉消費全体を伸ばす原動力となっている。海外には、イギリス、イタリア、オランダ、ドイツなどのヨーロッパ市場向けが年間9500トン、メキシコ、ペルー、エクアドル、アルゼンチン、カリブ諸国向けが年間9000トンとなっている。また、高度な育種技術を有していることから、アルゼンチン、エクアドル、コロンビアなどに、ブロイラー用卵や初生ヒナを輸出している。

現在は、アグロスーペル社が鶏肉産業での圧倒的な市場支配力を有している。市場のシェア

で見ると60パーセントと2位のアリスティア社を大きく引き離している。また、アリスティア社は、2002年の鳥インフルエンザの発生時にアグロスーペル社から資金的支援を受けており、それ以降実質的には経営干渉を受けている、ともいわれる^(註26)。同時に、アグロスーペル社は価格リーダーシップを発揮して、アリスティア社の損益分岐点のわずかに上になるように販売価格を設定し、独占規制を回避するために複占構造を保つ戦略をとっている^(註27)。

2. アリスティア社

(1) 企業の発展

アグロスーペル社と同様、アリスティア社も所有型の垂直統合と、加工・流通部門を核とした食品部門への多角化に特徴がみられる。

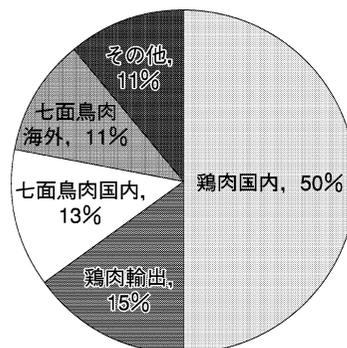
鶏肉産業第2位のアリスティア社は歴史の長い典型的なファミリー・ビジネスである。1793年にフランシスコ・アリスティア（Francisco Ariztía）がヨーロッパからチリに移民して中部で農業経営を開始した。19世紀の末にリカルド（Ricardo Ariztía Pinto）がメリピージャ銀行の役員としてメリピージャに着任し、ワイン農園を開始している。20世紀の初め、息子のエルナン（Hernán Ariztía Bascuña）が、ワイン産業に従事すると同時に果物生産を開始している。

養鶏産業の開始は1936年で、2万羽の雌鶏から鶏卵生産を始めている。1952年にはその息子のマヌエル（Manuel Ariztía Ruíz）が果物生産と養鶏業を引き継ぎ、67年からブロイラーの生産に着手している。1961年のエルナンの死後、アリスティア家の資産は遺族間に分配されたが、74年にはマヌエルがアリス

ティア家所有の養鶏関係の資産をすべて買い取り、以後の発展の基盤をつくっている。1980年代には他の養鶏農場を買い取り、当時最新の生産設備を導入して積極的な拡大戦略をとった。1974年に年9パーセントのシェアであったのが、81年には30パーセントへと伸びている。また1985年には、日本への輸出も開始している。1990年代には、多角化の一環として七面鳥の生産を開始している。現在では、年間7000万羽の鶏を生産し、その20パーセントを米州、欧州、日本、太平洋諸国の30カ国に輸出している^(註28)。売り上げの約半分を占めるのが国内市場向けの鶏肉であるが、輸出も15パーセントとなっている。七面鳥事業も拡大しており、国内向けが13パーセント、海外向けが11パーセントである。その他としては、チーズなど乳産品や他の農産品からなる(図13)。

アリストティア社は、2003年からグループ組織の近代化を図っている。これまで不明確であったグループ内の関係を、17の有限会社に分社化して出資関係を明らかにしている。グループの中核になるのがアリストティア農業であり、グループの資産と収入の約8割を占めている。一方、アリストティア商事は、鶏と七面鳥、その加工品の販売を手がけ、また、オチャガビア工業とエル・パイコ農工業は食鳥の処理解体を行っている。生産拠点は、中核となるメリピージャの他に北部のアリカにも養鶏農場を有しているが、そこではタラバカ農業が中核になって鶏肉生産を行い、飼料、物流、販売の各業務で分社化している(図14)。また、近々養豚事業にも進出する意向を明らかにしている^(註29)。

図13 アリストティア社の分野別売り上げ(2004年)



(出所) Feller-Rate (2005)。

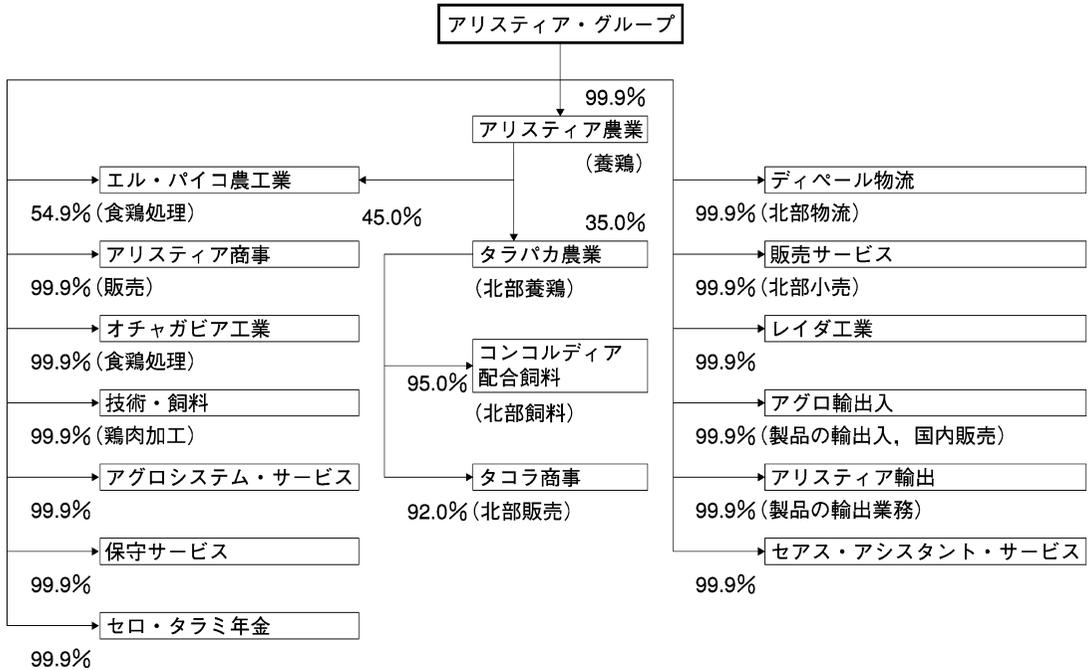
企業の所有・経営の形態は典型的なファミリー・ビジネスとなっている。企業の株主は、現在でもマヌエルとその8人の息子のみである。経営はマヌエルが会長を務め、息子のエウヘニオ(Eugenio)が経営部長、フェリペ(Felipe)が加工部長、パウロ(Paulo)が調達部長、マルセロが新規事業部長となっている。さらに娘婿のニコラス・ゴンザレス(Nicolás González)が技術・加工社の社長を務める。マヌエルは、孫の世代にファミリー・ビジネスを継承する方針を明らかにし、その教育に努めている^(註30)。

グループは、2002年から積極的な設備投資を行っている。鶏肉生産増産と種鶏飼育場の分散、鶏の疾病予防措置、そしてエル・パイコ食鶏処理場の拡張を目的としたものである。投資はこれまで自己資金に依ってきたが、2004年には債券発行によって資金調達を行い、5年債で63億5000万ペソを調達している。

(2) 鶏肉の生産・物流

アリストティア社は農業部門から開始したこともあり、飼料の自社生産比率も高く、トウモロ

図 14 アリスティア・グループ企業組織 (2005 年)



(出所) Feller-Rate (2005).

コシの 50 パーセントが自社生産となっている。大豆はアルゼンチンより輸入され、価格はリスク回避のため先物固定取引となっている。原種鶏はコップ 500 を導入し、養鶏場は 800 ヘクタール程度の規模で 12 カ所所有している (表 8) が特徴的であるのは、肥育農場の中で飼料作物も栽培していることである。屠畜処理解体工場はオチャガビアにあり、そこで用いられる処理解体機械はオランダのメイン社、冷蔵施設はイギリスのスターフォレスト社の最新のものが導入されている。流通は 20 の物流センターを所有し、小売は主としてスーパー向けであり^(註31)、輸出についても、メキシコのスーパーが主たる流通経路である。

おわりに

チリの鶏肉産業は、近年高い成長を遂げている。国内市場の拡大と、輸出の増加を背景として国内生産は大きく伸びている。飼料穀物の多くを輸入に依存し、国による保護政策はほとんどないが、高い技術と処理・加工工場への最新設備の導入により、国際的にも高い競争力を有する産業となっている。

チリの鶏肉業の産業組織は、完全所有型の垂直統合によって上流から下流まで特定の企業によって担われており、世界的にみても特殊な構造といえる。本稿では、パッカーによる寡占市場が形成され、かつパッカーが多角化戦略をとる場合には、このような構造が効率的であるこ

表8 アリスティア社概要

養鶏業開始	1936年（鶏卵生産から）
創設者	エルナン・アリスティア
現CEO	マニュエル・アリスティア
本社所在地	メリピージャ（首都圏州）
鶏肉事業分野	飼料 孵卵 養鶏 処理・加工 流通
鶏肉処理・加工 工場所在地	オチャガビア, エル・バイコ
プロイラー出荷	7000万羽（2007年）
他事業	七面鳥, 加工肉, 鶏卵（北部）, チーズ
流通拠点	アリカからプンタ・アレナスまで20カ所

（出所）アリスティア社ホームページ（<http://www.ariztia.cl/>—2008年2月1日閲覧）, および聞き取り調査をもとに筆者作成。

とを不完備契約論のフレームワークを用いて示した。

寡占的構造については、歴史的に形成されてきた。多くの要因が指摘できるが、1980年代の経済危機による中小養鶏農家の倒産、および大規模養鶏企業による積極的な買収と、近代的な養鶏設備投資をあげることができる。また、検疫制度やトレーサビリティの導入も、参入障壁を形成する要因となっている。

寡占企業は、垂直的な統合とともに、多角化も進めている。業界1位のアグロスーペル社は、養鶏では遅れて1955年に小規模の鶏卵生産から開始したが、60年代からのプロイラー生産では先駆的な存在となった。養豚事業をはじめ、果物やサケ養殖、ワイン、といった水平的拡大にも積極的である。第2位のアリスティア社は、農業から開始した歴史の長いファミリー企業であるが、やはり養鶏だけではなく、七面鳥や養豚など事業への拡大を活発にしている。

これまでの経済学の枠組みでは、農業部門は競争市場が仮定されることが多かった。しかし、アグロインダストリーの発展で、実際には市場ではなく垂直的調整が多くみられることが指摘

されている。本稿ではさらにこれを進めて、養鶏産業において所有型の垂直統合が形成される要因を、寡占的な産業組織と多角化をすすめる農業企業の経営戦略の面から明らかにしている。

（注1）鶏インフルエンザの種類はH7N3型と呼ばれるもので、2002年5月に第V州サン・アントニオ県にあるアリスティア社の農場で発生した。この農場は隔離され、農場から半径10キロが衛生管理地域に指定されている。疫病の蔓延防止策として、発生農場の雌鶏43万羽のすべてが処分されている〔『畜産の情報』2002年8月〕。

（注2）積雪量が多い場合は冬季に年数日は閉鎖することもある。

（注3）飼料要求率は、鶏の体重に対する消化飼料重量を指数で示したもので、1キロ増体するために必要な飼料の重量である。プロイラーの生産効率を示す一般的な指標で、この値が低い方がより効率が高い。

（注4）省力化は近代的養豚業も同様で、3300頭を飼育する豚舎1棟あたりの飼育作業員は1人である。

（注5）リーデルなどスーパー大手は、畜産部門のプライベート・ブランドの構築を始めている。これにより、従来小規模で独立性の高かつ

た鶏卵生産や牛肉生産において、日本でみられるような畜産業と小売業との間の経営資源依存が成立し、フードシステムが形成されてきている。日本での事例は、斎藤（2001）参照。

（注6）最大手アグロスーパー社は日本ハム社へ主として輸出している（日本ハム社での聞き取り。2007年8月30日）。また、2位のアリスティア社は、三井物産を通じて日本への輸出を行っている（2007年9月6日）。

（注7）この他にも、投棄の制限量など、輸出先国毎に異なる規制に対してもSAGが情報を提供し、相手先国規格毎の認証を発行している。

（注8）日本ハム社での聞き取り（2007年8月30日）。

（注9）米国におけるインテグレーションの形態は、歴史とともに推移している。1970年代までは、飼料会社がインテグレーターとなり養鶏農家と契約を結ぶ形態であったが、飼料会社は養鶏業から撤退し、代わって処理解体業者がインテグレーターとなっている。しかし、垂直的調整が契約に基づくという点では変わっていない [Martinez 1999]。

（注10）牛肉については主として国内向けであることから処理基準が緩く、また、食鳥のような頻繁な感染症の発生がなかったために、冷蔵施設などもない市場（Feria）での生体の取引の比率が高かった。しかし、口蹄疫への懸念から1993年になって制定された食肉法（Ley de Carne）によって、処理場の設置基準が厳しくなり、これ以降、冷蔵・消毒施設などを備えていない従来の処理場は閉鎖され、1993年に232あった処理施設が1997年には110にまで減少し、今後も処理場の集中化の傾向は進む見通しが示されている。Dresdner（2004）では、処理場の集中に伴い、これまで小規模に分散していた生産者の集中やパッカーによる川上部門の統合の可能性が示されている。

（注11）不完備契約論の詳細については、その代表的論者である Oliver Hart の解説書 [Hart 1995] を参照。また、*The Review of Economic Studies* 誌1999年1月号（Vol.66, No.1）では、

不完備契約理論をめぐる論争が特集されている。論点のひとつは、契約が不完備になるのはどのような状況か、という問題の精緻化であり、Segal（1999）では、財の種類が多く複雑な取引環境では契約は不完備になることを示している。

（注12）ホールドアップの問題は、初期投資が莫大で、かつ地理的な関係特殊性が高い鉱業や、発電にもみられる。Joskow（1985）では、米国における石炭産業と発電との関係を分析している。

（注13）契約履行における政治・社会的要因が影響する例としては、大干ばつが生じて農産品生産物に大被害が出た場合、契約農家が政府に訴えることで、インテグレーターに対して負債の返済を遅らせることなどが考えられる。

（注14）このような契約生産は、米国で観察される形態と似ている。異なるのは、米国においては、養鶏農家の鶏の売り渡し価格が、2段階トーナメント制で決められ、変動リスクが農家とインテグレーターとの間でシェアされていることである [Vukina 2001]。

（注15）2009年8月29日のODEPA（農政調査局）でのインタビュー、および内部資料による。

（注16）ブロイラーの肥育には、重量の約60パーセントに相当するトウモロコシが必要とされる [PUC 1983]。

（注17）2007年9月13日食鳥協会（APA）会長オバージェ氏へのインタビュー。

（注18）2005年11月15日号『エストラテヒア』誌での、マニユエル・アリスティアへのインタビュー。

（注19）2008年8月29日ODEPAでのインタビュー。

（注20）2007年5月28日付け『エル・メルクリオ』紙による。

（注21）2000年1月25日付け『エル・メルクリオ』紙による。

（注22）買取によって経営上は統合したが、ポージョス・キングの販売戦略は異なることから、商標は残している。

(注23) さらに、チリ北部の第Ⅲ州ウアスコ市に畜産とオリーブ加工工場の6億米ドルの建設計画が注目されてきた。しかし、2008年の世界同時不況の影響で同年末に操業延期を決定している【『エル・メルクリオ』紙 2008年2月3日】。

(注24) これが鶏肉産業における圧倒的な市場支配力の背景になっているという指摘もされる(2008年8月29日 ODEPA でのインタビュー)。

(注25) 今後、エアー・チラーの導入により、一層の品質向上が図られる予定である。また輸出用の食肉加工では、日本ハム社が工場のレイアウト、パッキング、衛生から、肉のカットの仕方まで指導している(アグロスーベル社での聞き取り。2007年8月31日)。

(注26) 関係者へのインタビュー(2008年8月)。

(注27) 2008年8月29日 ODEPA でのインタビュー。

(注28) アリスティア社ホームページ(<http://www.ariztia.cl/> 2009年2月1日閲覧)。

(注29) アリスティア社での聞き取り(2007年9月11日)。

(注30) 2005年11月15日号『エストラテヒア』誌。

(注31) アリスティア社での聞き取り(2007年9月11日)。

文献リスト

<日本語文献>

- 伊藤秀史 2003. 『契約の経済理論』有斐閣。
 斎藤修 2001. 『食品産業と農業の提携条件——フードシステム論の新方向——』農林統計協会。

<外国語文献>

- 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. Jeffrey S. Royer and Richard T. Rogers. Hants: Ashgate Publishing.

CICE 2005. "Comportamiento empresarial-caso: Agrosuper y Ariztia." <http://www.ciceenlinea.cl/> (2007年12月9日閲覧)。

CORFO 1969. *La comercialización de aves y huevos en Chile.* Volumen 2. Santiago: CORFO.

Dresdner, J. 2004. "La industria bovina en Chile: enfrentando las desventajas comparativas." *en Ciencia e Investigación Agraria* Vol. 31, No. 1: 51-65.

Feller-Rate 2005. "Grupo Ariztia." *Informe de Clasificación.*

Grossman, S. and O. Hart 1986. "The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration." *Journal of Political Economy* 94(4): 691-719.

Hart, Oliver 1995. *Firms, Contracts, and Financial Structure.* Oxford: Oxford University Press.

INE 2007. "Encuesta de criadores de aves y de cerdos, primer y segundo semestre 2006." Santiago: INE.

——— 2008. "Producción pecuaria, inform anual 2002-2008." Santiago: INE.

——— *Estadística pecuaria.* (各年度版) Santiago: INE.

Joskow, Paul, L. 1985. "Vertical Integration and Long-term Contracts: The Case of Coal-burning Electric Generating Plants." *Journal of Law, Economics, & Organization* Vol. 1, No. 1: 33-80.

Klein, B., R. G. Crawford and A. A. Alchian 1978. "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process." *Journal of Law and Economics* 21(2): 297-326.

Martinez, Steve W. 1999. "Vertical Coordination

- in the Pork and Broiler Industries: Implications for Pork and Chicken Products.” *Agricultural Economic Report* No. 777 USDA.
- Purcell Robinson, Ricardo 1989. “Análisis y coyuntura de los sectores avícola y carne de cerdo.” Tesis, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- PUC (Pontificia Universidad Católica de Chile) 1983. “Estudio de los mercados de cereales, carnes y leche: organización e imperfecciones.” Santiago: PUC.
- Reyes, Aldo y Margarita Andrade 2004. “Mercado avícola chileno.” Santiago: Clasificadora de Riesgo Humphrey Ltda.
- Segal, Ilya 1999. “Complexity and Renegotiation: A Foundation for Incomplete Contracts.” *Review of Economic Studies* Vol. 66, No. 1: 57-82.
- Valdivia, Carla 2004. “Sector avícola chileno: destino exportador.” *Vision de Riesgo*. Santiago: Feller-Rate.
- Vargas, G. y W. Foster 2000. “Concentración y coordinación vertical en la Agricultura Chilena.” Documento presentado al Taller “Concentración de los segmentos de transformación y mercadeo del sistema agroalimentario y sus efectos sobre los pobres rurales.” Santiago de Chile 27-28 de Noviembre de 2000.
- Vargas, G, W. Foster y M. Raddatz 2004. “Divergencia en la organización de la industria cárnica: un análisis comparativo de Estados Unidos y Chile.” *Ciencia e investigación Agraria* Vol. 31, No. 2 (mayo-agosto).
- Vukina, Tomislav 2001. “Vertical Integration and Contracting in the U. S. Poultry Sector.” *Journal of Food Distribution Research* 32(2) (July).
- (アジア経済研究所在サンチャゴ海外調査員, 2009年3月2日受領, 2010年7月16日レフェリーの審査を経て掲載決定)