第4章

チリの養鶏インテグレーション

北野浩一

要約：本章のねらいは、チリの養鶏業に関する先行研究と統計資料の整理を行い、チリの養鶏インテグレーションの基本的な特徴を把握し、今後の研究の焦点と分析視角を定めることにある。

チリの鶏肉産業の特徴は、2点あげることができる。これは、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いること、またごく少数の企業による寡占市場が形成されていることである。このような特徴は、チリの農業政策、市場規模、歴史的要因によって形成されたものである。

養鶏産業で寡占を形成する大企業は、新技術の導入や海外市場の開拓に関して積極的な展開を見せている。しかし、最大手企業は事業多角化、もう一社は専業化、そして第3位の企業はニッチ市場への注力という異なる成長戦略をとっている。

キーワード：インテグレーション、垂直統合、養鶏、チリ

はじめに

チリは1980年代の後半から一次産品輸出を拡大してきた。伝統的に銅な

どの鉱物資源輸出の比率が高かったが、1980 年代初めの国際金融危機から立ち直り始めた時期から新たな輸出産品が現れてきた。代表的なものとしては、果物や林産品、水産物、ワインなどであり、一次産品かこれを加工した生産品の輸出を大きく伸ばしている。先進国市場を主なターゲットとし、高品質で国際競争力の高い輸出産業へと成長している。

しかしながら、畜産部門は同じ一次産品産業であっても、比較的競争力が低い部門であった。飼料となるとうもろこしや大豆などの穀物は、農耕地面積で近隣国であるアルゼンチンやブラジルといった世界的な生産国に劣り、輸入比率も高い。特に牛など広い牧地面積が必要な畜産産業は、飼料コストと生産規模の面から競争劣位にある。

ところが、畜産業の中の養鶏や養豚部門では、近年国際競争力をつけはじめ海外輸出も拡大傾向にある。飼料の大半を輸入する状況には変わりがないが、これらの畜産部門は土地を多く必要とせず、逆に資本や技術が重視される産業となってきている。このような産業の特性の変化が、チリの養鶏業発展を促している。

本報告では、成長してきたチリの鶏肉産業の発達の背景と、その産業の特徴をデータから解明することを目的とする。鶏肉産業は農畜産業の中で世界的にみてもインテグレーションが進んでいる部門であるが、チリの鶏肉産業は上流から下流まで、完全所有型のインテグレーションが形成されているという、特徴的な構造となっている。同時に極少数の企業に生産が集中していることも特筆される。このような特殊性を、統計データおよび企業情報により明らかにする。

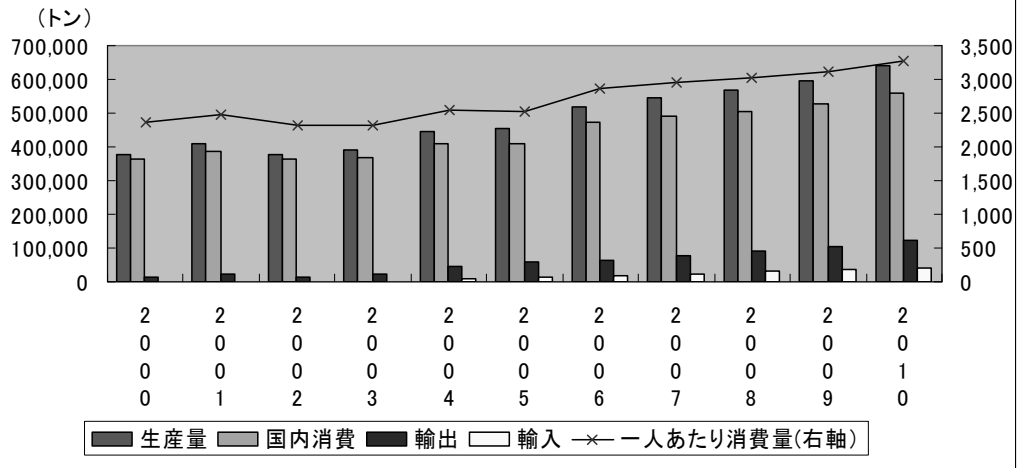
本稿の構成は以下の通りである。まず、養鶏産業の生産と消費、輸出について概観する。次いで、先行研究を用いて養鶏産業における垂直統合を促した制度要因について述べる。最後に、代表的な企業 3 社を取り上げ、その企業拡大の経路と経営戦略を分析する。

1. 養鶏産業の概要

（1）鶏肉生産

鶏肉の生産は近年増加傾向にある。2006 年には、2000 年から 30%増の 51.7 万トンにまで拡大している（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 年～2003 年にかけて生産が停滞した[1]。しかし、2003 年に安全宣言が出た後は生産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: 以下では APA)は、2007 年以降も今後年間５%程度の生産の増加を見込んでいる。

図1 チリ鶏肉生産の推移



(注)2007年以降は予測。
(出所)APA資料。

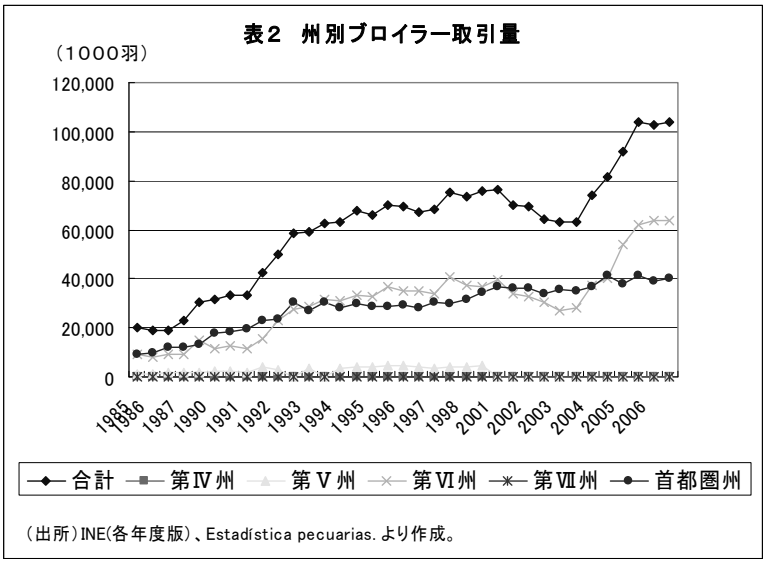
鶏肉の生産量は、年々増加する一方、地理的にも生産者でも集中化がすすんでいる。表 1 には、取引される鶏の数量をブロイラーと廃鶏、そしてブロイラー用の種鶏に分類して 1997 年から示してある。これより取引数は、や

はり鳥インフルエンザが発生した 2002 年に減少しているものの、それ以外の年は増加していることがわかる。取引量の 98%を締めるのは食用専用に飼育されたブロイラーである。食肉用としては、一部廃鶏も流通しているが全体の２％に過ぎない。この他には、１％であるがブロイラー用のヒナを生む種鶏も取引されている。地理的な範囲では、鶏の生体取引量の 99%がサンティアゴ首都圏州とその南側の第VI州となっている（表 2)。ブロイラー取引の拡大は、ほぼこの２州の取引量の増加で占められているが、2000 年代になって特に第VI州の拡大が顕著である。

表1　食用鶏取引数量(1000羽)

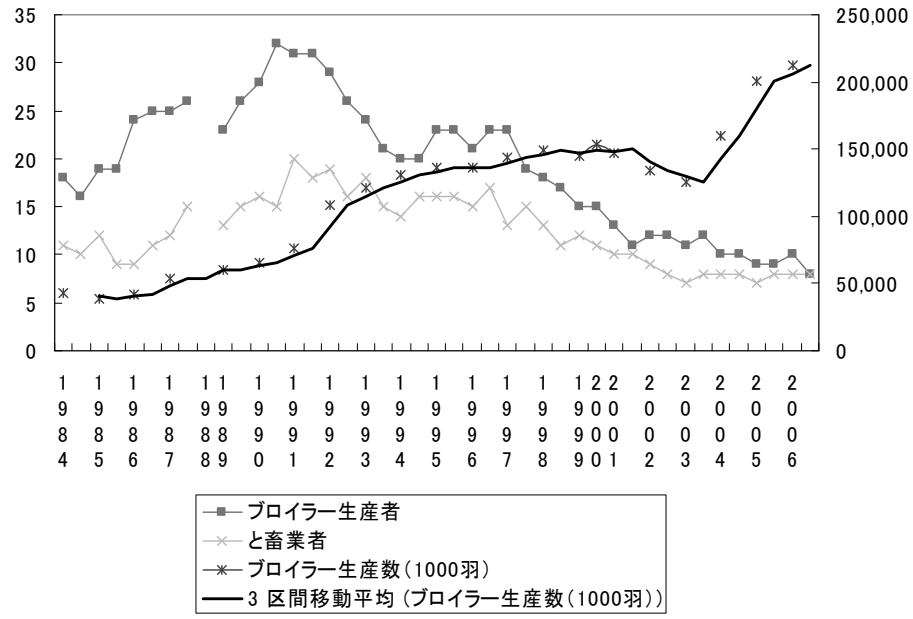
	取引数合計	ブロイラー	廃鶏	ブロイラー種鶏
1997	147,591	143,266	3,162	1,163
1998	153,899	149,292	3,661	946
1999	149,440	144,329	3,297	1,814
2000	158,410	152,968	3,820	1,622
2001	151,900	146,538	4,152	1,210
2002	137,932	133,631	3,233	1,068
2003	130,400	126,051	3,696	653
2004	159,742	155,598	3,605	539
2005	200,960	195,497	4,437	1,026
2006	211,953	206,942	3,771	1,240

（出所）INE[2007a].



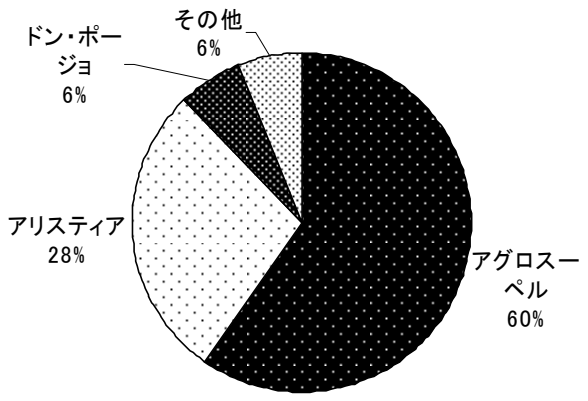
また、生産者の集中も顕著である。図 2 は、左軸にブロイラー生産者と、と畜業者数、右軸にブロイラー生産数をとったものである。これより、ブロイラー生産者は 1990 年の 32 業者を頂点にその後減少し、現在では 8 業者となっていることがわかる。この傾向はと畜業者数も同様で、1991 年の 20 業者を最大に、その後減少して 8 業者である。これと比較して、生産量は飛躍的に拡大し、ブロイラー取引数は、1984 年下半期の 4300 万羽から 2006 年上半期は 2 億 1200 万羽まで増加している。このことから生産が少数の企業に集中していることがわかる。図 3 にはシェアを示してあるが、最大手のアグロスーペル社が、31 万トンでシェア 60%、次いで第二位のアリスティア社が 15 万トンで 30%であり、上位 2 社の合計で国内シェアが 90%近くに達している。

図2　鶏肉生産の集中



（出所）INE(各年度版)、Estadística pecuarias. より作成。

図3　企業別鶏肉生産量（2006年）



（出所）APA資料。

チリの鶏肉生産は、企業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（PS）の生産－孵化－飼育－処理・加工－運輸であるが、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（GPS）生産、鶏舎・加工機械、清掃、小売といった、周辺サービスのみである。表 3 には各生産段階の工場数を示してあるが、6 社は全て養鶏場、孵化場、処理・加工工場、飼料工場を有し、そのうち大手のアグロスーペル社は加工工場と飼料工場を 2 箇所有している。

表3　鶏肉生産の垂直統合（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）。

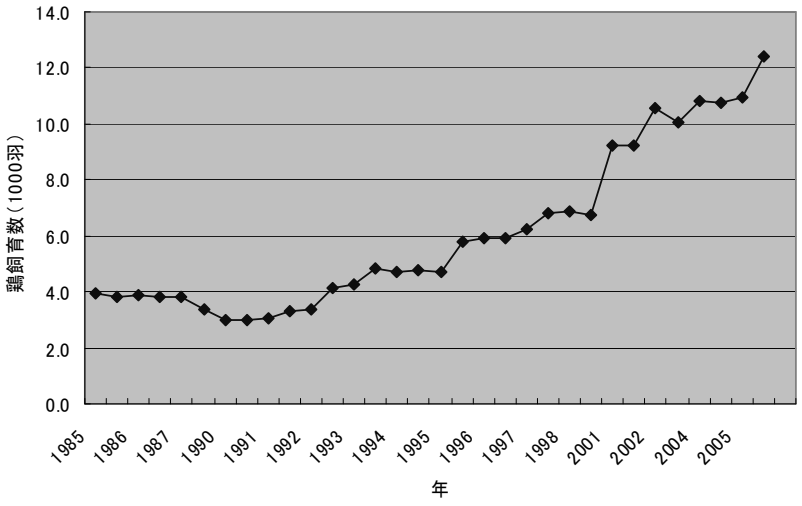
飼料は主に輸入に依存している。トウモロコシは飼料コスト全体の 50%を占め、アルゼンチンから輸入している。南米大陸の南のマガジャネス海峡の海運、またアンデス山脈を通る国際トンネルであるリベルタドールの陸運[2]を利用でき、輸送コストの低いことがメリットとなっている。トラックの積載量を満たすだけの輸入量のあるアグロスーペル社など大企業は、ブエノスアイレスなど大都市で買い付けている[3]。飼料コストの 20%は大豆であり、ボリビア、パラグアイ、ブラジル、アルゼンチンからの輸入となっている。小麦は 15%で、国産の比率も高い。その他、ソルガム、ビタミン剤を利用している。

生産は技術水準が高く、生産効率も高い。飼料転換率は 1.85、死亡率は 2.5－3.0%で、日本の生産性を上回っている。出荷重量は、オスで 2.5Kg、メスは 2.3－2.4kg、出荷日数はそれぞれ 42－45 日、43－46 日である。チリ

養鶏業の強みは、規格・納期が正確であることと、品質保証（トレーサビリティ）がなされていることである。完全垂直統合により、養鶏における高度な生産技術を徹底させ、生産管理も容易であることを要因としてあげることができる。一方、弱みは飼料がコストの６割を占め、輸入飼料価格に左右されることが指摘される[4]。

ブロイラー生産は技術の高度化と同時に、労働生産性の向上をもたらしている。一般的な飼育方法は以下のとおりである。鶏舎棟は 100 メートルの長さがあり、5 つの囲いに分かれている。一つの囲いには 1500 羽の雌鳥と 120 羽の雄鶏が飼育される。飼料は一羽あたり一日 130 グラムである。雌鳥は６ヶ月から２年間卵を産み、１羽から年間 300 個の卵が産出される。卵は集卵されて選別され、いったん冷却され、その後孵卵器に 21 日間入れられる。卵のおよそ 85%が孵化する。ヒナは１日で養鶏舎に移され、一つの保温器毎に 1000 羽の単位で飼われる。温度は最初の 20 日間は 30 度から 20 度へと次第に下げられる。25 日目から 45 日目までは増体期にあたり最終的には 2.5 キロにまで達する。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一人のみである（CICE[2005:13]）。たとえば、12 万羽の養鶏舎にはわずか４名の飼育作業員がいるのみである[5]。図 4 には、労働者一人あたり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 12 万４千羽と 20 年間で約３倍に増加している。養鶏舎での作業員の一般的な月給は 16 万ペソ（約 500 ドル）、夜間労働は 20 万ペソである。労働時間は、朝８時から 19 時 30 分までであるが、19 時まで残業がある。夜間は 19 時から翌朝７時までであり、翌日は休みとなる。トラックの運転手は、下請け業者が担っている。労働時間は 14 時間から 16 時間で休みは５～６時間と法律で定められた労働時間をはるかに超過している。給与は出来高制で、一回に 800 ペソの支払をうける形態となっている[6]。

図4　労働者一人あたり鶏飼育数の推移
（1985－2006年）

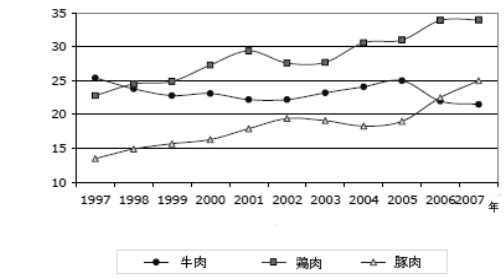


（出所）INE（各年版），"Estadística pecuaria" より作成。
（注）労働者は、1日8時間労働とした換算した標準労働者数。
　　鶏飼育数は、卵用・肉用鶏を全て含む。

（２）鶏肉消費と流通

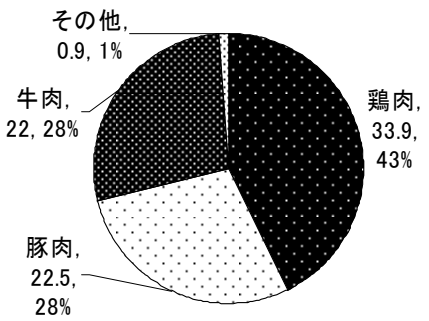
鶏肉産業の成長を促した要因の一つに国内消費の増加をあげることができる。図１には、国内消費量と一人当たり消費量を示してあるが、生産の増加とほぼ同じように国内消費も増加を見せている。10 年前の 1996 年の他の食肉の年間消費量と比較すると、鶏肉が 22.9Kg から 31.6Kg へと 8.7Kg 増加したのに対し、豚肉は 12.6Kg から 17.2Kg と 4.7Kg の増加にとどまり、牛肉は、23.3Kg から 19.9Kg と減少している（図 5)。食肉消費量の内訳でみると牛肉は 32.9%、豚肉は 26.4%であるのに対し、鶏肉は 33.8%と最大となっている。このことから、チリの食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いることがわかる（図 6)。

図5　食肉の消費量(1997-2007年)



(出所)INE[2007b: 29].

図6　食肉消費量シェア(単位:キログラム)

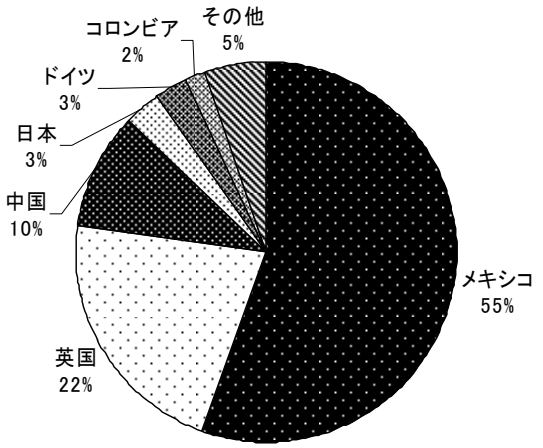


(出所)INE[2007b:29].
(注)2006年の一人あたり消費重量。

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ペル社とアリス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、スーパーマッケット、食品関連企業に卸しているが、中でもスーパーマーケット向けが約 50%を占め最大である[7]。特に Líder ブランドの D&S 社、Jumbo を有する Cencosud 社の購買比率は高い。

鶏肉の輸出も近年増加傾向を続けている。従来はほとんど国内市場向けに生産されてきたが、2000 年より輸出を開始し、2006 年には 6 万トンを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%)、次いで英国（22%)、中国（10%）となっている（図 7)。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。日本向けは３%となっており、最大手アグロスーペル社から日本ハム社が独占輸入体制をしいている。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が、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[8]。

図7　鶏肉輸出国比率（金額ベース）



（出所）APA資料。

２．チリの鶏肉産業における垂直統合進展の要因

チリにおける鶏肉産業の特徴は、完全な垂直統合が形成されていることである。養鶏は農業分野では垂直統合が進んでいるといわれる。しかし、もっとも早くブロイラー養鶏の大企業によるインテグレーションが進んだとされる米国でも、飼料メーカーがインテグレーターとなり、資金やヒナを契約した養鶏農家に提供し、また鶏舎を提供し、成鳥を買い取るといった、農家との契約関係に基づくものであった。（Vukina[2001]）。しかし、チリでは鶏肉加工工場を所有する企業がインテグレーターとなり、種鶏工場から、農場、鶏舎を所有し、さらには流通まで手がけている。そのため、おなじ鶏肉のインテグレーションといっても、その形態は大きく異なり、米国型を生産管理型の統合、チリ型を完全所有型の統合と分類することができる（杉山[2001]）。

チリにおいて完全所有型のインテグレーションが進んだ理由を、バルガス

等(Vargaset al.[2004])は米国と比較してまとめている(表 4)。まず重要であるのは、法的な参入規制である。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が禁じられてきた。近年ではその規制は緩和される方向にあるが、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、チリはそのような政策は無く、規模が大きい株式会社でも参入は可能である。

表4　垂直統合に関係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、税制優遇は無い。
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 et al.[2004: 81].

さらに、小規模農家に対する優遇政策の違いもある。米国では小規模農家に対しては、協同組合を通じた無償の技術支援や、優遇的融資制度が整っている。しかし、チリはそのような制度はない。また、小規模農家の人的資本や経営能力でみても、米国はそれらの水準が高いため、小規模農家が特に不利ではないが、チリでは大企業経営に比べて圧倒的に不利になると考えられる。技術や融資制度だけではなく、税制面でも米国は小規模農家に有利であり、チリにはそのような小規模農家優遇制度は無かった。

鶏肉の市場規模の違いも、統合形態の違いに影響を与える。市場規模が小

さい場合、市場に参加するエージェントの数は限られるため、機会主義の可能性は高くなる。たとえば、鶏肉生産者の数が少なければ、これを原材料とする鶏肉加工業者はいったん加工設備建設という高額の投資を行った場合には、原材料が不足した場合の固定費用のコストが高く交渉力が弱まるため、養鶏農家は成鳥引渡し価格の引き上げを要求できるため機会主義の高いインセンティブが働く。一方、このような養鶏農家が多い場合には、その農家全体に対する拘束力が無い限り、需要と供給の均衡価格で取引されることになる。チリではブロイラー生産の規模は非常に小さかったため、市場規模の要因は大きかったと見られる。

最後に歴史的な違いも指摘できる。チリでは、1970 年代から経済開放政策が急速に進められ、国際競争力の弱い小規模農家は衰退していった。チリでブロイラー養鶏が開始された 1960 年代には中小規模の養鶏業者が多く、インテグレーションは進んでいなかった。1970 年代に次第にアグロスーペル・アリスティアの大手 2 社が中小規模農場の買収し拡大している。80 年代前半の金融危機では、国内需要の落ち込みから経営に行き詰る中小規模農場が多かったが、これら 2 社は積極的に小規模養鶏農家を買収している。1970 年代半ばからの軍事政権では、市場は海外に開放されて畜産物の国内価格は国際価格と一致しているため、競争力のない中小規模農場は淘汰されたが、政府は中小規模農家を保護することはしなかったことが極度に寡占化が進んだ要因といえる。こうして経済の変動が小規模農家を淘汰し、大規模農家への集中が起こったと考えられる[9]。このような大きな経済変動は米国には無く、経済環境や制度が成熟し安定していたことが、多数の農家が関わる契約関係を可能にしたといえる。

３．企業の事例

チリの養鶏業の特徴は、少数の企業による寡占と完全なインテグレーションによる経営形態にある。ここでは、アグロスーペル社とアリスティア社、そしてドン・ポージョ社をとりあげ、企業の発展、および経営戦略の特徴を探る。全企業とも、閉鎖会社であるため公表している資料は非常に限られているが、2007 年に実施した現地調査および各種資料をもとにまとめる。

（１） アグロスーペル社

①企業の発展

アグロスーペル社は、鶏肉生産で 60%という圧倒的なシェアを誇る。同社の創設は、ゴンサロ・ビアル現社長（Gonzalo Vial Vial)が、カトリカ大学農学部の２年生であった 22 歳の時に、ドニーウエサンチャゴの中央市場と首都の南のランカグア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。鶏肉産業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鶏肉加工工場を建設し、鶏肉会社のスーペル・ポージョ（Super Pollo)社を立ち上げた。２年後には豚肉会社のスーペル・セルド（Super Cerdo)社を設立し、現在では国内第一の食肉生産者に成長している（表 5)。

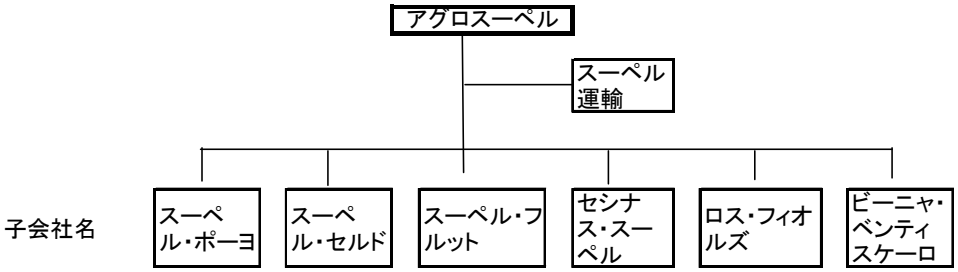
表5 アグロスーペル社概要

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・加工工場所在	ロ・ミランダ　サン・ビセンテ
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
ブロイラー出荷	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。

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 8）。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（Super Fruit）社を立ち上げている。また、1988 年には、ソーセージなど加工肉生産のセシナス・スーペル（Cecinas Super）社を、1989 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 ブランドを生産するロス・フィオルズ（Los Fiordos）社を設立している。さらに 2001 年にはビーニャ・ベンティスケーロ（Viña Ventisquero)を創設し、ワイン生産にも事業拡大している。近年では、チリ北部の第Ⅲ州ウアスコ市に畜産とオリーブ工場の建設を予定している。これは、投資規模が 5 億ドルにのぼるが、ほとんど自己資本でまかなわれる予定である。ウアスコ市のある第Ⅲ州は、特に目立った産業もなくチリの中でも貧困地域とされるため、この投資には地元の期待も高い。

図8　アグロスーペル社の事業多角化



（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）。

企業規模が拡大しているにも関わらず、アグロスーペル社は株式を公開しない方針である。社風も保守的で、社員は敬虔なキリスト教徒が多く、首都のサンチャゴから離れたランカグアの本社の周辺にある社宅に住んでいる[10]。企業の財務情報なども、一切公表されていない。

②生産・流通と販売

アグロスーペル社は、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、イギリスのアビアジェン社からロス種の原種鶏を輸入し、自社の育種工場で種鶏、そして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、そしてクラカビにあり、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 21 日間保育される。初生ビナの年間生産量は 1 億 5000 万羽である。ここで生産された初生ビナは、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・ミンランダ、ロンゴビーロ、カサブランカの３ヵ所にある。原料のとなる穀物は、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。

養鶏は、グループ内のアグリコラ・スーペル（Agrícola Super）社とアグロ・タンテウエ（Agro Tantehue）社が担っている。両社は加工工場に近い第５州、第６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、自動化がすすんだ最新式の加工機器を導入している。両加工工場は、月間９万トン、1 時間当たり 2 万 4000 羽のブロイラーの処理能力を有する。ここで生産された製品は、スーペル・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ーク社製、および日本の前川製作所のものが使われている。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。輸出用に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。

流通網も、自社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、加工工場と国内に 28 ヵ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かっており、水平統合の効果を発揮している。

品質管理には、非常に力を入れている。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 万ドルかけて導入している。この内約 12%は環境対策技術に用いられてるものである。国際

的な衛生・品質認証も、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 万ドル、鶏肉出荷量は 22 万 3000 トンにのぼる。売り上げの 55%は国内向けで、メディア等で積極的な広報活動を繰り広げ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。

日本の輸入会社は日本ハム子会社のジャパン・フード社で、独占取引契約がある。豚は 1997 年から「アンデス高原豚」銘柄、鶏は 2004 年のブラジルでの鶏インフルエンザによる供給不足を補うため「アンデス高原鶏」銘柄で出荷している[11]。日本では、加工肉の原料、業務用、外食（デニーズ、スカイラーク）で利用されている。

（2）アリスティア社

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）がメリビ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、1936 年には 2 万鳥の雌鳥から鶏卵生産を始めた。1950 年代には、その息子のマニュエル（Manuel Ariztía Ruíz）が果物生産と養鶏業を引き継ぎ、ブロイラーの生産に着手している。1980 年代には技術革新により市場が

拡大し、1974年に年９％の成長率であったのが、1981年には30%へ伸びた。また同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%を米州、欧州、日本、太平洋諸国の30カ国に輸出している[12]（表6)。企業の所有は、現在でもマニュエルとその８人の息子のみである。財務は自己資本も豊富で、債券格付け機関から高い評価を得ている（Feller Rate[2004])。

表6　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・パイコ
ブロイラー出荷	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箇所

（出所）アリスティア社ホームページ（http://www..ariztia.cl/ ー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。

アリス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、トウモロコシの50%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Cob500を導入し、養鶏場は800ha程度の規模で12箇所所有している。特徴的であるのは、肥育農場の中で飼料も栽培していることである。農場を自前で所有しているのは、市場サイズが小さく資金的に可能であること、社会経済制度が安定しているため投資のリスクが少ないためである。処理加工工場はオチャガビアにあり、そこで用いられる処理･加工機械は、オランダのMeyn社、冷蔵施設はイギリスのStarfrost社の最新のものが導入されている。

労働者は直接雇用となっている。下請け（サブコントラクト）ではないのは、熟練労働者が必要であるためである。また長期終身雇用が多いのもアリスティア社の特徴である。労働者は一人で 10 の養鶏舎を担当し、一棟に、2000～2300 羽の鳥を飼育している。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である[13]。輸出については、メキシコが主でウォールマートを除く全てのスーパーに卸している。日本向けはこれまで三井物産でスカイラーク、エーム・サービスに卸していたが、現在は日本の市場価格が低すぎるため、輸出を停止している。

（3）ドン・ポージョ社

鶏肉生産で第 3 位のドン･ポージョ社は鶏卵生産から開始した企業である。創業者のラモーン・コバルービアス（Ramón Covarrubias Vives）が 1969 年にピルケとメリピージャで鶏卵の共同生産を始めたが、これを拡大させて 1974 年にアグリコラ・チョロンボを創設し、同時にブロイラー生産も開始している。1980 年代には、90 万羽のレイヤー（採卵鶏）を所有し最大規模の鶏卵生産者となっている（表 7)。

表7 ドン･ポージョ社概要

養鶏業開始	1986年（鶏卵は1969年から）
創設者	ラモーン･コバルービアス
現社長	ラモーン･コバルービアス
本社所在地	ラ･ピンタナ市（首都圏州）
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･チョロンボ
鶏肉処理･加工工場所在地	サン･ベルナルド（首都圏州）
処理能力	月間100万羽
ブロイラー出	1300万羽
他事業	豚　鶏卵

（出所）ドン･ポージョ社ホームページ（http://www.donpollo.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。

しかし 1980 年代には鶏卵生産に転機が訪れている。２度のオイルショックによる生産費の高騰と、業界の付加価値税の脱税行為による不公正競争、そして米国より広まった鶏卵の高コレステロール問題などにより、鶏卵消費は低迷した。市場の変動も大きく、参入障壁が低いことから小規模生産者参入による過当競争状態といえた。この状態を打開するため、ブロイラー生産を本格化させると同時に養豚業に参入を決め、1986 年にドン・ポージョ社を設立し、100 万ドルを投入してサンティアゴ首都圏州南部のサンベルナルド市に加工工場を建設している。1990 年代から鶏肉産業の競争も激化しているが、2001 年には第Ⅱ州アントファガスタ市のラ・カルトゥハとクトゥラスの養鶏農場を買収し、2007 年の年間生産量は 1300 万羽、市場シェアは７％を獲得するに至っている。コバルービアス家のドン・ポージョ社所有持分は当初 40%であったが、1994 年にさらに 800 億ドルで持分を拡大し出資比率は 95%になっている。創業者のラモーンが 62%、残りは兄弟のラファエルとハビエールの所有となっている。

ドン・ポージョ社の鶏肉事業戦略は、他の２社と異なっている。スーパーなど小売大手ではなく、遠隔地の小規模市場を主たるターゲットとし、露天や小規模食品店、小規模雑貨店での販売が売上全体の 70%を占めている。このために、120 台のトラックを所有し遠隔地への流通網を形成している。このような戦略は、ニッチ市場に注力することで、業界大手２社との競合を避け、市場の棲み分けと共存を図る戦略といえる[14]

まとめ

チリの鶏肉産業は、近年成長を遂げている。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。

チリの鶏肉産業は、世界的にみても特殊である。それは、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いることである。また市場が非常に寡占的であり、3社で約94%という高い市場支配率を有する点も特徴的である。産業立地でも、大消費地である首都圏州とその南の第Ⅵ州に集中している。

このような産業の集中という特徴は、大規模インテグレーターによる少数養鶏家との契約飼育が主である米国と比較すると、次の5点にまとめることができる。すなわち、大企業に対し法的な参入規制がないこと、小規模養鶏家優遇政策がないこと、税制面での中立性、市場規模が小さいこと、歴史的に経済・制度変動が大きかったということである。

鶏肉産業で高いシェアを誇る3社をみると、対象的であることがわかる。いずれも閉鎖企業で保守的な社風を有するという共通点があるが、企業の発展経路や経営戦略は異なっている。最大手のアグロスーペル社は創業者企業で、1955年に家禽商から始まった比較的若い会社である。その後積極的に中小の養鶏業者を買収して拡大し、豚をはじめ、1980年代には果物、加工肉、サーモンなど幅広い農産品分野に多角化し成功を収めている。一方、業界2位のアリスティア社は、1793年に移民し農業に従事して以来の歴史の長いファミリー・ビジネスである。多角化については、従来からの穀物生産を継続しているものの、豚以外の分野には進出していない。業界3位のドン・ポージョ社は、鶏肉市場のなかでも遠隔地のニッチ市場を主たるターゲットとし大手企業と共存戦略をとっている。

本研究より、チリの鶏肉産業の現状と、完全垂直統合と寡占化という特徴について明らかにすることができた。しかし、なぜ特定の3社に集中したのか、これらの企業の強みが何であったのか、という点については今後の検討

課題としたい。

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5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キロメートル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43万羽の全てが処分されている（『畜産の情報』2002年8月）。
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。
3 Reyes y Andrade[2004]参照。
4 2007年9月13日APAでのインタビュー。
5 これは養豚でも同様で、アグロスーペル社の養豚部門のラ・マンガ工場では、1700頭の雄と1600頭の雌が飼育される養豚豚舎1棟あたりに飼育作業員は1人である。
6 養鶏業では、近年労働争議が相次いでいる。2007年8月からロ・ミランダ工場での労働ストがあったが、これは昼食手当代支給の廃止が原因で、8月31日に工場閉鎖通告を行った経営者側に労働者が折れる形で和解している。
7 Reyes y Andrade[2004]参照。
8 日本の輸入企業での聞き取り（2007年8月30日）。
9 APAでののインタビュー。
10 Que Pasa誌2005年12月17日号。
11 2006年11月に主力の加工工場であったサン・ビセンテ工場の火事での焼失により、輸出をストップする事態になっている。
12 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）より。
13 アリスティア社での聞き取り（2007年9月11日）。
14 エルメルクリオ紙(Revista del Campo)2007年4月16日。

〔参考文献〕

＜日本語文献＞

杉山道雄[2001]　「農業資材市場の国際化と農業支配－飼料＝畜産インテグレーションの新展開」(中野一新・杉山道雄　編　『グローバリゼーションと世界農業市場』　筑波書房)。

＜外国語文献＞

CICE [2005] "Comportamiento empresarial-caso: Agrosuper y Ariztía," (http://www.ciceenlinea.cl/ － 2007 年 12 月 9 日閲覧）.

Carla Valdivia[2004] "Sector avícola chileno: destino exportador," , *Vision de Riesgo*, Santiago: Feller Rate.

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

--[2007b] "Informe: Evolución, Situación Actual y Perspectivas de la Producción Pecuaria Nacional , Período 2001 – 2006 y Primer Semestre 2007," Santiago:INE.

--[各年度版] “Estadística pecuaria,” Santiago:INE:

Reyes, Aldo y Margarita Andrade [2004] "Mercado avícola chileno", Santiago: Clasificadora de Riesgo Humphrey Ltda.

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 investigacion Agraría*, Vol.31, No.2, mayo-agosto.

Vukina, Tomislav [2001] "Vertical Integration and Contracting in the U.S. Poultry Sector," *Journal of Food Distribution Research*, July.

調査研究報告書
地域研究センター　2007－IV－14
ラテンアメリカの畜産インテグレーション研究会

2008 年 3 月 31 日発行
発行所　独立行政法人　日本貿易振興機構
アジア経済研究所
〒261-8545　千葉県千葉市美浜区若葉 3-2-2
電話　043-299-9500

無断複写・複製・転載などを禁じます。