

經濟論叢

第156卷 第5号

哀 辞

故平田清明名誉教授遺影および略歴

日本型経営システムにおける労働管理……………	吉 田 和 男	1
ネットワーク外部性とシステム互換性……………	依 田 高 典 廣 瀬 弘 毅 江 頭 進	17
フィリピンにおける現地系大手食品企業による 養鶏インテグレーションの形成……………	大 江 徹 男	38
労働市場の時間と人数に関する非定常推定……………	宮 崎 憲 治	59

追 憶 文

平田清明さんを偲ぶ……………	菱 山 泉	82
永遠に学問の灯かがやけ……………	八 木 紀 郎	86

平成7年11月

京 都 大 学 經 濟 學 會

フィリピンにおける現地系大手食品企業による 養鶏インテグレーションの形成

大 江 徹 男

I は じ め に

1980年代以降，アジア諸国は，緑の革命による増産効果もあって，ある程度の食糧自給体制を確立した。しかし，その後，米以外の商品作物や畜産物あるいは水産加工品に代表される付加価値の高い，新しい一次製品の生産が急伸びし，米を含めた伝統的作物の生産高を凌駕しつつある¹⁾。

このような新しい一次製品生産が大きく伸びてきた背景には，内外の大手農業関連企業（アグリビジネス）の存在がある。なかでも，近年注目されているのが，東南アジアにおける現地系アグリビジネス資本の動向である。たとえば，タイにおけるCPグループのように，外国企業と提携せざるをえないという一面はあるものの，現地系資本がまがりなりにも農業関連産業におけるイニシアチブを取っている。また，生産及び輸出規模でみるとタイに見劣りするとはいえ，このような傾向は本稿が対象とするフィリピンのアグリビジネスについても検出しうることである。特に，フィリピンの場合，製造業における農業関連産業の比重がまだに高いため，アグリビジネスが国内産業において果たす役割は非常に大きい。

アジアにおける現地系資本の農業関連産業における事業展開，なかでもインテグレーションに注目した研究は少なく，タイのプロイラーについての末廣昭

1) 新藤政治「アジアにおける農業の多角化；『緑の革命』の後に」国際農林業協力協会『国際農林業協力』Vol. 17, No. 2, 1994。

氏の研究があげられる程度である²⁾。もっとも、末廣氏の分析もプロイラーという特定部門を対象とした考察であり、農業関連産業の複数部門で広範囲にわたって多角化している現地系資本の全体像をとらえているとは、必ずしもいえない。

筆者は、すでにフィリピンの新しい輸出用一次産品である養殖エビにおける現地系資本のインテグレーションについて考察している³⁾。そこで、今回は養殖エビに参入している同じ企業がプロイラー産業にも早くから携わってきている点に注目し、プロイラー産業の現状を明らかにすることで、少数の現地系資本が農業関連産業の複数部門で、契約生産を含めたインテグレーションを確立している事実を検証する。そうすることで、フィリピンのアグリビジネスの活動をより包括的にとらえることが可能になるであろう。

本稿でもうひとつ注目したいのが多国籍企業と現地系資本との関係である。末廣氏は、タイのプロイラー産業における多国籍企業の技術的優位を認めながらも、プロイラー生産の諸工程を同列におき、多国籍企業とタイ系財閥との関係をそれぞれが得意分野に特化し、相互補完関係を保っていると位置づけている⁴⁾。本論文では、その当否を問うだけの資料が入手できていないが、フィリピンのプロイラー産業における多国籍企業の役割を明らかにしたうえで、フィリピンとタイの両国にまたがる多国籍企業の事業展開という視点から、その一端を紹介したい。

本稿では、まず2章で国内総生産に占める家禽部門（鶏肉を含む）のシェア

2) タイの養鶏インテグレーションについては、末廣昭「タイにおけるアグリビジネスの展開——飼料・プロイラー産業の6大グループ——」滝川 勉編『東南アジアの農業技術変革と農村社会』アジア経済研究所、1987年が詳しい。

3) 拙稿「フィリピンにおける養殖エビの台頭とアグリビジネス——フィリピン系資本の展開を中心に——」『経済論叢』第154巻第2号、1994年。

4) 末廣氏は、タイにおける多国籍企業の経済支配の度合いは、受入れ国の政府、民族資本、生産労働者・農民や消費者との強調・対抗関係の中で決まってくるとしたうえで、4つのパターンに分類している。そのなかで、プロイラーに代表されるアグロインダストリー分野においては、多国籍企業とタイ系財閥の間に相互補完関係があると規定している。末廣昭「多国籍企業と経済変動」坂本義和編『世界政治の構造変動3 発展』岩波書店、1994年、60ページ。

をもとに、第一次産業内における同部門の伸長を確認する。そのうえで、プロイラー産業におけるインテグレーションの形成とその具体的な構造について考察する。続く第3章では、インテグレーションの各部門において、大手現地系資本による寡占状態がすでに形成されている現況を確認したうえで、最大手であるサン・ミゲル社のインテグレーションについて具体的に検証する。また、フィリピンにおいて養鶏の中心となっている契約生産について、ピュアフード社の事例を紹介しながら、詳細に分析していく。

II フィリピンにおける養鶏インテグレーションの形成

(1) 家禽生産の発展

フィリピン経済のなかで、農業などの第一次産業の果たす役割はいまだに大きいのが、その内実は急速に変化しつつある。そこで、フィリピンの第一次産業の部門別付加価値額の推移を表1をもとに簡単にみておこう。

全体的な傾向として、伝統的な農作物部門と畜産・家禽部門とは対照的な動きを示している。フィリピンの代表的作物である米やとうもろこしを含む農作物部門の比重が依然として高いとはいえ、そのシェアは1986年の63%から90年には57%まで減少し、相対的地位を下げているのに対して、畜産部門が同時期に8%から11%へ、家禽部門もやはり9%から12%にまでシェアを伸ばしている。

表1 総付加価値の農林水産部門別推移 (単位：%)

	1986	1987	1988	1989	1990
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
農作物	63.0	61.0	59.5	58.7	56.8
畜産	8.4	9.1	9.6	10.1	10.7
家禽	9.4	10.2	11.0	11.5	12.4
水産	16.8	17.3	17.4	17.4	18.1
林業	2.4	2.4	2.5	2.2	2.0

(出所) National Economic Development Authority, Philippine Statistics Yearbook の各年版

表2 製造業全体に占める食品・飲料部門のシェア (単位: 百万ペソ)

	1988	89	90
総 額	207,236	233,192	271,406
食品・飲料部門	97,845	108,113	124,678
構成比 (%)	47.2	46.4	45.9

(原出所) National Statistical Coordination Board, The National Account of the Philippines.

(出所) 鈴見満喜「フィリピンの食品産業」フィリピン日本商工会議所報, 1992年6月号 (No. 85)

これを91年のデータで地域別にみると、農作物部門では南タガログを中心としたルソン島南部とミンダナオ島がほぼ同じ比率を占めているのに対して、畜産と家禽部門では中部ルソンと南タガログだけで半分近くに達するなど、農作物とは異なりマニラ首都圏周辺の特定期域に集中しているのが特徴的である。

また、製造業部門をみても、1990年の製造業の総付加価値のうち食品・飲料部門が50%近くを占めていること(表2)、1993年の全産業を対象とした売上高企業ランキングをみると、ビッグ・ビジネスの関連企業を中心に、上位50社のなかに食品・飲料関連企業が11社入っていることなどから(表3)、製造業と第一次産業との間に深い連関があることは明らかである。その意味では、第一次産業、とりわけ最近次第にシェアを伸ばしてきている畜産及び家禽が、フィリピン経済において果たす役割は比較的大きいといえよう。

それでは、次に家禽の代表ともいえるチキン、なかでもプロイラーのインテグレーション形成の推移とその構造に焦点を当てて、さらに詳しくみてみよう。

(2) インテグレーション形成の推移と構造

フィリピンでは、マルコス及びアキノ政権下におけるたびかさなる政治的混乱もあり、同国経済は容易に低迷状態を脱することができず、所得は伸び悩み、鶏肉消費量は他の東南アジア諸国と比べると、相対的に少ない⁵⁾。そのため、

5) 他の東南アジア諸国と比べると、フィリピンの鶏肉消費量は少ない。たとえば、シンガポール、マレーシア、タイの1人当たり年間消費量(1990年)が、それぞれ35.8、19.4、9.1 kg なの

表3 1993年の全産業における主要食品メーカーの売上高順位（上位50位まで）
（単位：百万ペソ）

順位	企業名	売上高	純利益	備考
5	San Migue	28,276	3,595	サン・ミゲルグループ
9	Coca-Cola Bottlers	13,899	1,765	サン・ミゲル+コココーラ(70%)
10	Nestle Philippines	13,322	1,645	サン・ミゲル+ネスル(45%)
21	General Milling	6,147	216	地場系
28	RFM	5,349	302	コンセプション財閥
30	Pure Foods	5,216	172	アヤラ財閥
34	Universal Robina	4,611	445	ゴコンウエイ財閥
35	San Miguel Foods	4,552	197	サン・ミゲルグループ(100%)
43	Del Monte Philippines	3,794	259	外資系(RJRナビスコ)
46	Dole Philippines	3,596	4	外資系
49	Victorias Milling	3,466	116	地場系

(出所) Mahal King Philippines Foundation, Inc, Philippines Best 1000 Corporations Edition, 1993.

(注1) 金融機関を含めた全産業を対象としている。

(注2) 備考の括弧内数値は、出資比率。

周辺諸国に比べて商業的プロイラー生産の形成も遅れており、いまだに地鳥が地方のマーケットでは取引されているのが現状である。

もっともフィリピンでのプロイラー生産そのものの開始は比較的早く、1950年代にすでに外国産の種鶏が輸入され、近代的なプロイラー生産が始まっている。60年代になると大企業（現地系資本が中心）がプロイラー・インテグレーションの一環として契約生産を導入することで、プロイラー生産が刺激されることとなった⁶⁾。なかでも、生産拡大のきっかけとなったのが、マニラやセブなどの大都市及びその周辺部を中心にしたスーパーマーケットやファーストフード店の急速な展開と、それによる加工食品の浸透である。たとえば、1989年時点で393のスーパーマーケット、7,275のレストラン（そのうち5,197がマ

ゝに対し、フィリピンではわずか4.7 kgである。しかし、フィリピンの消費量は近年増加傾向にある。Philippine Association of Broiler Integrators, Inc. の資料より。

6) Center for Research and Communication (CRC), Agribusiness Monitor, April, 1992, p. 5.

表4 主要食料・飲料部門における最大手メーカー —1990年—

部 門	市場規模 (百万ペソ)	主要メーカーとそのシェア (%)
ファーストフード	250	
ハンバーガー	113	ジョリビー (50%), マクドナルド (30%)
チキン	50	ケンタッキー (35%)
ホットドッグ・ソーセージ	70	ピュアフード (45%), R F M (30%)
スナック類	60	
ビール	600	サン・ミゲル (90%)
ソフトドリンク	600	コココーラ(サン・ミゲル+コココーラ, 67%), ペプシ(21%)
インスタントコーヒー	150	ネスル (サン・ミゲル+ネスル)
インスタントミルク	200	ネスル (サン・ミゲル+ネスル)
アイスクリーム	50	マグノリア (サン・ミゲルグループ)

(出所) 鈴木満喜「フィリピンの食品産業」フィリピン日本商工会議所所報, 1992年6月号 (No. 85) 及び1994年7月の現地での聞き取り調査より筆者作成。

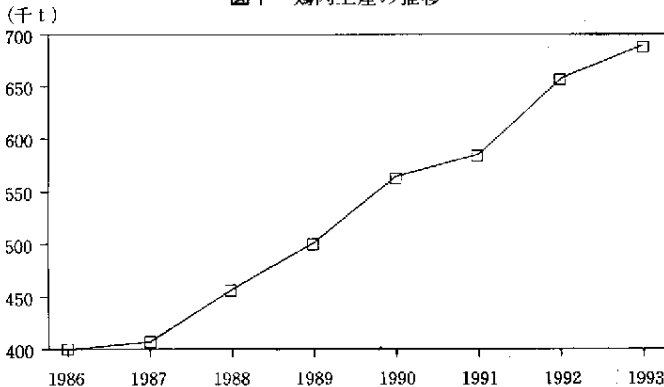
ニラ首都圏), 2,486のファーストフード店 (そのうち1,776がマニラ首都圏) が展開しており, 加工食品の普及には目ざましいものがある⁷⁾。このような加工食品化を象徴しているのがファーストフード産業の代表ともいえるジョリビー社の躍進である。同社は, 1975年の創業以来, 急速に事業を拡大し, 92年時点で107店を所有し, ファーストフード全体 (同社はハンバーガーが中心である) のマーケットシェアの半分を占めるまでになっている⁸⁾。このため企業番付 (売上高) も1985年の319位から, 93年の70位にまで躍進し, フィリピンの代表的な食品企業のひとつに成長している。なお, フィリピン系企業と並んで, マクドナルド社など外資系企業 (ほとんどが米系) の進出も盛んで, マクドナルド社がハンバーガー市場の約30%を, ケンタッキーフライドチキン社がフライドチキン市場の約1/3を占めているといわれている (表4)。

では, フィリピンのプロイラー生産はどの程度なのか, 具体的な数値をみて

7) 「Challenging all odds —The Philippine food industry—」Asian Pacific Food Industry June, 1992.

8) CRC, Agribusiness Monitor, August, 1994.

図1 鶏肉生産の推移



(出所) Philippine Agribusiness Fact & Directory 1992-1993.

(注) 1993年は暫定値。

おこう。フィリピンにおける鶏肉生産は、近年急速に増加している。1980年代中頃に経済の急激な落ち込みなどから一時的に減少するが、80年代後半から再び増産に転じている。たとえば、1986年に40万tであった鶏肉生産も88年ころから急速に上昇に転じ、89年に50万t、92年には60万tを超え、93年には70万t近くまで伸びている(図1)。飼養羽数でみると、88年時点において1億7,400万羽であった食鳥(Dressed Chickin)⁹⁾が、90年には2億羽を超えている。

なかでも特徴的なのが、①比較的高い商業化率と(全飼養羽数のうち、商業的農家(1,000羽以上を飼育している農家)の占める生産比率)、②マニラ首都圏周辺地域への生産集中である。たとえば、商業化率は、鶏肉生産全体の65%、食鳥については約75%に達している(表5)。しかも、表5からも明らかなように、商業化率が80年代後半からのプロイラー生産全体の回復と連動する形で徐々に高まっており、その意味では、いまだに地鶏生産が地方では存在しているとはいえ、少なくとも食鳥に関していえば、商業的生産が果たす役割は急速に強まっている。

9) 具体的には、スーパーで売られている骨つきも肉などがあげられる。

表5 食鳥生産の経営類型別推移 (単位:千羽, %)

	1983	84	85	86	87	88	89	90
合 計	170,862	166,354	147,992	156,123	164,615	173,785	186,707	205,356
庭 先	46,416	44,393	40,269	39,892	42,312	42,065	45,192	52,928
商業用(A)	124,446	121,961	107,723	116,231	122,303	131,720	141,515	152,428
(A)の対前年 増 減 率	-3.4	-2.0	-11.7	7.9	5.2	7.7	7.4	7.7

(出所) 図1と同じ。

(注) 商業用農家とは、1000羽以上飼養している農家。

表6 食鳥の地域別構成比 (単位: %)

	1982	85	86	87	88	89	90
合 計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
中部ルソン	7.8	3.2	3.3	3.6	3.6	10.0	31.9
南タガログ	43.9	63.9	70.7	71.2	71.2	67.2	55.8
西ヴィサヤ	22.1	8.0	5.6	6.9	6.9	6.2	2.8
そ の 他	26.2	24.9	20.4	18.3	18.3	16.6	9.5

(出所) 図1と同じ。

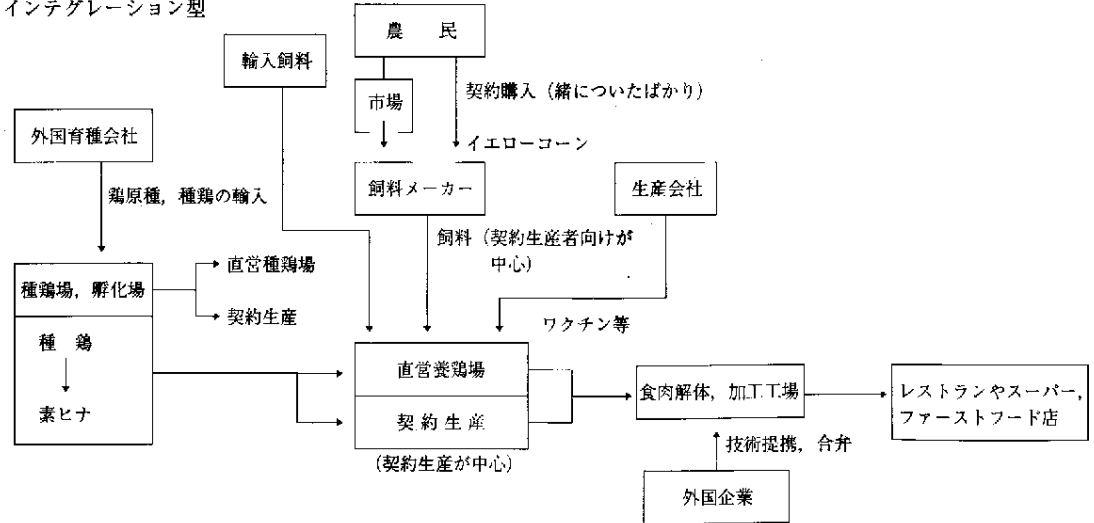
さらに、地域別にみるとその偏りがより鮮明である。食鳥と地鶏の両方を含む全体でみても、中部ルソンと南タガログだけで半分を超えているが、さらに食鳥だけに限定すると、中部ルソンと南タガログだけで80%を超え、マニラ首都圏周辺地域への集中度はさらに高まっている(表6)。つまり、フィリピンの場合、マニラというフィリピン最大の消費市場の周辺地域に、プロイラー養鶏が集中的に展開しているのが大きな特色である。

このように、プロイラー生産において商業化及び首都圏への集中化が進展しているが、結論を先取りしていえば、これは少数の大手資本のインテグレーターによって支配されている結果である。そこで、フィリピンにおけるプロイラー・インテグレーションの全体構造を図2を見ながら確認しておこう。

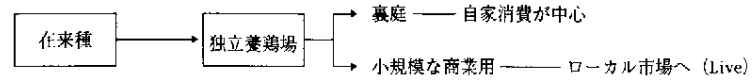
まず、プロイラー生産に必要な不可欠である原種鶏及び種鶏に関しては、自社開発ができないため、そのほぼ全てを欧米の育種企業から輸入している。そし

図2 フィリピンにおける鶏肉生産構造の概況

1. インテグレーション型



2. 在来型



(出所) 末廣昭「タイにおけるアグリビジネスの展開—飼料・プロイラー産業の6大グループ」滝川勉編「東南アジアの農業技術革命と農村社会」アジア経済研究所, 1987年を参考に現地聞き取りから筆者が作成。

て、輸入された原種鶏及び種鶏から素ピナを生産して契約生産農家に供給している。たいていの場合、直営の種鶏場で育成している場合が多いが、RFM社のようにこの素ピナ生産の分野においても契約生産を導入しているケースもある。

次に、インテグレーダーは、通常、契約生産農家に対して、素ピナ以外にも自社製の飼料や薬品など生産に必要な資材を供給し、そのうえで、契約生産者に対して自社の処理加工場への生鶏の出荷を義務づける。契約生産者によって供給された生鶏は、インテグレーダーの処理加工場で解体、加工処理された後、スーパーマーケット等に直接配送される。なお、フィリピンではプロイラーの輸出は皆無に等しいため、タイのように輸出市場のニーズに合わせた細かい加工技術が必要としないが、それでも外国企業などと技術提携をして、国内市場向けの新しい製品開発を進めている。

このように、フィリピンのプロイラーのインテグレーションは、基本的には東南アジアの先進国であるタイを踏襲する形となっている¹⁰⁾。つまり、①飼料生産からスタートし¹¹⁾、②養鶏部門では、契約生産に大きく依存すると同時に、③種鶏など高度な技術が要求される分野では外国企業にほぼ全面的に依存せざるをえないという点でタイと共通している。もっとも、タイのプロイラー産業が輸出向け生産中心であるのに対し、フィリピンでは主に国内市場向けである点が大きな違いである。

III 大手食品企業によるインテグレーションの形成

(1) 大手食品企業による寡占化

これまでプロイラーの生産の推移とその構造についてみてきたが、その大部分は少数の大手企業によって支配されている。サン・ミゲル社¹²⁾やピュアファー

10) タイのプロイラーの構造については、末廣昭、前掲論文、288ページ参照。

11) 大手インテグレーダーであるサン・ミゲル社及びRFM社は、それぞれビールと製粉業を本業としていたが、飼料生産にも携わり、その後、プロイラー生産に参入している。

12) サン・ミゲル社は、従来はスペイン系財閥であるソリアノ財閥の中核企業であったが、株式ノ

ズ社などに代表されるように、大手インテグレーダーは、現地系企業グループの中核企業としてグループ内で最重要な役割を担っている。そこで次にプロイラー生産の工程別に大手インテグレーダーによる寡占状況についてみてみよう。

① 種 鶏

フィリピンの場合、アジアのプロイラー生産の先進国であるタイと同様、種鶏のほとんどを外国の育種企業に依存している(表7)。たとえば、最大手のインテグレーダーであるサン・ミゲル社の場合、タイの最大手であるCPグループとならんで、アーバーエーカー社から種鶏を輸入している。これは、現時点では、フィリピンの現地系資本自らが新種の開発を行うことが不可能であり、先進国の多国籍企業に頼らざるをえないという現状を示している。なお、アーバーエーカー社は、85年時点で全世界の販売シェアの38%、アジア市場の42%を占めているといわれており¹³⁾、世界最大の種鶏育種企業である。その意味では、タイ、フィリピン両国とも、同じアメリカ系多国籍企業によって、プロイラー生産の技術面において最重要であり、かつコスト的にも大きな意味をもつ種鶏分野¹⁴⁾を完全に牛耳られているといっても過言ではない。

表7 主要インテグレーダーの提携先

企 業 名	種 鶏	食 品 加 工
サンミゲル	Arbor Acres Broiler Strains	Compoorio (西)
R F M	Perterson Industries	Swift's (米)
General Milinig	Pilich-Dekalb	—

(出所) CRC, Agribusiness Monitor, April 1992 その他の資料より作成。

、所有をめぐる政府と元大株主であるコファンコ氏との間で対立が続いており、最終的な所有は決められていない。なお、ソリアノ財閥はマルコス氏失脚後に一応経営権を回復している。小池賢治「フィリピンの財閥」小池賢治・星野妙子編『発展途上国のビジネスグループ』アジア経済研究所、1993年。

13) 末廣昭, 前掲論文, 307ページ。

14) 一例として、年間2,000~2,500羽を生産している農家の経営状況を見ると、経常費(operation cost)のなかで最大のシェアを占めているのが飼料費で(約54%)、その後に素ビナが続いている(約30%)。R. B. Gapuz, Sr, Poultry Management in the Philippines, Parklane Commercial, 1992, p. 35.

また、輸入された種鶏から、インテグレーターの直営種鶏農場もしくは農家との契約生産を通じて、商業用の素ビナが生産され、養鶏の契約生産者に対して供給されている。

② 養 鶏

地方の生鮮食肉市場を除けば、食鳥のもととなる生鶏の大部分は、農家との契約生産によって供給されている。その契約生産者の生産能力をとってみると、サン・ミゲル社、ピュアフード社、RFM社の上位3社だけでも1億2,000万羽と、食鳥生産全体の6割に達している。つまり、養鶏部門において、少数の企業による契約生産が進み、それら企業による養鶏部門における強固な寡占体制がすでに確立している。

③ 飼料生産

プロイラー同様、飼料生産についても、商業化されていない自給的な部分が依然広範囲に存在しているとはいえ、商業化されている部分については、大手インテグレーターによる市場占有率がかなりの比率に達している。企業別の正確な生産量を示すデータが入手できないので、業界団体別にみると、上位10社のほとんどが所属している Philippine Association of Feedmilers, Inc. が商業用生産量の過半を占めている¹⁵⁾。

上位企業については、その生産能力でみると、サン・ミゲル1社だけで、上位10社全体の生産能力の約4割を占めている¹⁶⁾。つまり、飼料生産においてもサン・ミゲル社をはじめとした少数への企業に集中していることが確認できる。

④ 解体・加工

種鶏部門同様に、処理加工部門で外国企業との提携が進んでいるという点では、たしかにタイと似ているが、フィリピンのプロイラーは輸出用ではないの

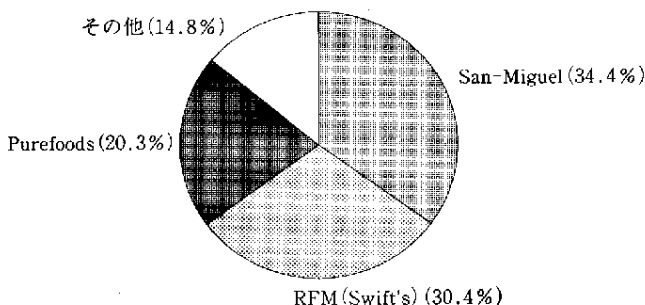
15) Asian Productivity Organization, Farm-Level Animal Feeding System in Asia and The Pacific, 1991, p.333.

16) また、規模別の飼料工場の生産能力をみると、工場数で全体のわずか約15%にすぎない最大規模工場（8時間当たり50tを超える生産能力を持つ工場）が、商業用飼料工場全体の生産能力の75%を占めるなど、大規模工場に生産が集中する傾向にある。Asian Productivity Organization, Farm-Level Animal Feeding Systems in Asia and The Pacific, 1991.

で、タイの骨なしチキンのような先進国市場のニーズに合わせたより緻密な加工技術は必要とせず、あくまでも国内市場向けのそれで十分である。ただ近年になって、RFM社がアメリカ企業（スウィフト社）と、サン・ミゲル社がスペインの大手食品メーカーと提携を結ぶなど、国内市場向けの新製品の開発のために海外企業との提携関係が進展している事実にも注目しておく必要がある¹⁷⁾。

このようにして生産された食鳥市場は、やはり寡占状態を呈しており、サン・ミゲル社を筆頭に、ピュアフーズ社、RFM社の3社で市場全体の85%を支配している（図3）。

図3 食鳥生産の企業別シェア



(出所) Asia Week, August 7, 1992.

以上のように、上記の最大手3社を中心としたアグリビジネスによるインテグレーションが、プロイラー生産の各段階においていかに進展しているかが明らかになった。これらの企業のなかでも、飼料生産を含めた全工程において主導的役割を果たしているのが、フィリピン最大の食品総合企業であるサン・ミゲル社である。そこで、次に同社の具体的なインテグレーションの形成とその現状についてより詳細に分析してみよう。

17) CRC, Agribusiness Monitor, January, 1991, p. 16.

(2) 最大手プロイラー・インテグレーダーの事例分析
——サン・ミゲル社の場合——

サン・ミゲル社は、フィリピンを代表する食品企業で、その歴史は1890年のビール事業の開始にまでさかのぼる。同社のプロイラー産業への参入は、ビール製造の副業として、1953年に飼料生産を開始したことに始まる（ブランド名、B-Meg）。飼料生産からインテグレーダーに事業を拡大したという点では、タイのCPグループと同じである。事業の中心は今でもビール等の飲料事業であるが（93年度の売上高の65%が飲料事業で、アグリビジネス事業は27%を占める）、最近ではややアグリビジネスの比重が高くなる傾向（90年度には、売上高の68%が飲料事業で、アグリビジネスは21%にすぎなかった）があり、事業の多角化を促進し真の意味での総合食品企業への脱皮を図っている¹⁸⁾。

同社は、先に述べたアーバーエーカー社から原種鶏または種鶏を輸入し、自社の4つの近代的種鶏場で素ビナを育成し、契約生産者に供給している。同社では、今のところ自前で種鶏を開発して供給することができないため、輸入に完全に依存している。

次に、飼料生産に関しては、6つの直営飼料工場で自社ブランド製品を生産している。自社の契約生産者に対してはもちろん、他の養鶏、家畜、養殖生産者にも販売しており、フィリピンの代表的な飼料生産者としての地位を確立している。ただし、飼料生産のコストダウンをはかるためには、主原料であるとうもろこしをより安く、安定的に確保することが必要不可欠であるが、フィリピンの場合はとうもろこしの主産地であるミンダナオ島から飼料工場が集中するルソン島まで輸送しなければならぬため、コスト高になることは避けられない。そのため、とうもろこし生産者と契約を結んで、安定供給を確保しようとする動きもみせている。

養鶏については、同社も他のインテグレーダーと同様に、契約生産にその多くを依存している。現在、500の農場と契約生産を結んでおり、その生産能力

18) サン・ミゲル社の1990年及び1993年の Annual Report より。

表8 主要インテグレーターの各部門における現状—1992年— (百万羽/年)

企業名	養 鶏		加工処理能力	素ヒナ生産能力
	契約生産者数	生産能力		
R F M	556	50	22	24(契約生産)
General Milinig	164農場	20	4	4.4
サン・ミゲル	500農場	40	36	不明
ピュアフード	300	30	53	27.5
Vitarich Co	不明	20	11	24

(出所) 図1と同じ。

は4千万羽にのぼるといわれている(表8)。もっとも、食鳥のシェアから判断すると、その生産能力はやや過少に評価されているきらいがある。

契約生産それ自体については、後に詳しく述べるが、基本的には、契約生産者は、サン・ミゲル社から同社の飼料(商品名、B-Meg)やワクチンなど生産に必要な資材を供給され、生産技術の指導を受けながら、一定の期間後同社の処理加工場に生鶏を納入することになっている。供給された生鶏は、同社の処理加工場で解体・処理された後、自社の流通網を通じてスーパーマーケット等に直接輸送される(ブランド名、Magnolia Chicken)。なお、サン・ミゲル社は、1971年に初めてプロイラーの処理加工場を設立して以来、現在までに23の工場を設立している。

また、この食肉加工部門において、サン・ミゲル社はスペイン系企業(Campofrio社)と提携を結んでいる。外国企業の持つ高い技術を習得して、新しい製品開発に取り組むためである。他方、同社は、自社の研究機関を有しており、プロイラー関連分野における独自の研究開発も同時に行っている。

このように、サン・ミゲル社は、フィリピンにおける養鶏インテグレーションのバイオニアであり、現在最大手のインテグレーターとしての地位を築いている。また、飼料生産からインテグレーションを形成している点や、インテグレーションの各部門において中心的役割を担っているということなどからみて、タイのリーディングカンパニーであるCPグループとの共通点が数多く見受け

られる。ただ、フィリピンのプロイラーのコストが相対的に高いことや¹⁹⁾、フィリピンの工業化が特定の企業グループによる輸入代替化という色彩がまだに強いことなどから、プロイラーの輸出がむずかしく、今後の可能性があるとしたらどのような形で進められるのか、フィリピン工業化の今後の展開ともかかわって、なおしばらくその動静をうかがう必要があるだろう。

(3) 契約生産の広範な導入

では、フィリピンのプロイラー生産全体の70%以上を占めているといわれている契約生産は、どのような方式で行われているのであろうか²⁰⁾。

基本的な契約生産では、インテグレーダーが、一回当たり、素ビナを5千羽、飼料を13,500~16,200kg、それにワクチン、薬品（無料の場合もある）等を供給する一方、生産者の方は、土地、建物、人件費を自己負担する。なお、プロイラー生産は、インテグレーダーが派遣する技術者の厳格な指導（無料）のもとで行われる。

各部門間の輸送費や輸送時間の節約など効率性の立場から、契約生産者はインテグレーダーの加工・冷凍・貯蔵施設から100km以内に位置することを原則とする一方、病気等の発生した場合にその拡大を防ぐ意味で契約生産者同士は一定程度離れていることが望ましいとされている²¹⁾。

なお、参考までに、大手インテグレーダーのひとつであるピュアフード社の個人契約生産者のなかでも最大規模の契約生産者の生産状況を示せば、次のとおりである。この農家は、6千羽を収容できる鶏小屋を16所有し、年平均約10万羽を生産している。ただ、1991年夏に、病気で一日に4千羽を失うことがあってから、損失率（Mortality）が5%を超えると6万ペソ弁償しなければ

19) 筆者の計算によれば、1992年におけるフィリピンの鶏肉の農家販売価格は約2ドル/kgで、タイの農家販売価格（0.75ドル/kg）の約2倍で、このような傾向はここ数年変わっていない。畜産振興事業団「畜産の振興」とフィリピン農業統計局の統計より計算。

20) CRC, Agribusiness Monitor, February, 1993, p. 16.

21) Ibid., p. 7.

ならないことになり、現在ではひとつの小屋当たり平均5千羽に減らしている（なお、重量当たりの飼料使用率（Conversion Rate）、重量、損失率（5%以内）が規定をクリアした場合には、ボーナスが支給され、生産者の生産意欲を高める措置が講じられている）。

それぞれの鶏小屋には、インテグレーターから派遣された1人の監視役（Poultry Boy）がついており、鶏の病気の早期発見と病気が発生した場合にその拡散を防止する役目を担っている。なお、ワクチンとビタミン剤は有料であるが、会社の獣医による診察、治療（Medical Service、1日おき）は無料である。

このような契約生産のなかでも最も重要なのが価格水準である。基本的には、生鶏の重量に従って行われ、通常は平均45～49日間で生鶏の重量が1.3～1.5kgになれば一定の価格が保証される²²⁾。なお、価格は市場の価格変動とは隔絶された方式で設定され、規定の重量を超えた分に対してはプレミアムが加算され、逆に規定の重量に達しない場合は、その分だけ価格が引下げられる。ただし、規定の重量に達しない場合でも、達するまで飼育期間が延長される方式もとられている²³⁾。

それでは、このようにして決定される価格は、生産者にとって妥当なのであろうか。たしかに、生産者にしてみれば、契約生産を結ぶことで安定した販路を確保できるという意味ではリスクの削減になるし、ある程度の利益が保証される。しかし、価格決定の主導権をどちらが握るかで生産者の利幅が大きく変わってくる。残念ながら生産者の経営コストに関する詳細な資料が入手できないため判断することは難しいが、生産者の中には価格水準に不満をもつものが多いともいわれている²⁴⁾。

22) Ibid., p. 7.

23) 現地での聞き取りより。

24) 現地の聞き取りによると、契約生産の条件によっては、契約生産者は契約相手を変えることもあるといわれている。

(4) 政府の保護策とアグリビジネスの対応

このようなプロイラー生産の伸長に対して、フィリピン政府は積極的に支援する方針を取っている。そのなかから、具体的な動きとして、プロイラー産業と関連する農地改革の動きについてみておこう²⁵⁾。

周知のように、フィリピンにおいて、農地改革は長年の懸案である。現在執行されているのはアキノ政権下で成立した包括的農地改革法で、マルコス政権のように改革の対象となる品目を限定せず、あらゆる品目を俎上にのせている点に、今回の改革の大きな特徴がある。しかし、既得権益をもつ各方面からの圧力が強く、改革は後退を余儀なくされている。家禽・畜産についても例外ではなく、農地改革省は、畜産（牛、豚）、家禽（鶏）の商業用農家に関するガイドライン（農地改革省行政命令第9号——DAR Administrative Order No. 9）を公布して、畜産と家禽を包括的農地改革法の対象外としてしまっている²⁶⁾。

この決定は、畜産と家禽に関する商業用農家については包括的農地改革法の対象外とした1990年の最高裁判決に基づくものである。包括的農地改革法では、商業用農家については10年の猶予期間を設け、その後に改革を実施するとしていたが、今回の措置により、畜産関係農家の最終的な処置が、はやばやと経営者側にきわめて有利な形で決着することとなった。

具体的には、1988年6月15日以前に、専業として、直接、実際に（exclusive, directly, actually）農家経営に携わっていたことが条件となる²⁷⁾。しかし、同日以後に開始した場合でも、新たに申請すれば認められるため、実質的には

25) フィリピン政府は、その他にも農産物の国際競争力強化と関連産業育成のために、全国12カ所に輸出専用団地を建設する構想を明らかにしている。専用団地には、プロイラー処理加工場だけではなく、保存施設や大型倉庫・サイロなどの関連施設が建設される予定である。また、飼料用トウモロコシに課している関税が免除されるなどの税制上の優遇措置も計画されている。これに対して、サン・ミゲル社やR.F.M社など地元大手メーカー4社がこの団地への進出に名乗りを上げ、いずれもアジア向けの豚肉と鶏肉加工を手がけたいとしている。畜産振興事業団「畜産の情報海外編」, 1994年10月号, 12ページ。

26) CRC, Agribusiness Monitor, February, 1993, p. 2.

27) Ibid., p. 2.

全ての畜産と家禽の商業用農家が包括的農地改革法の対象から外されることになる²⁸⁾。

ガイドライン適用対象となる商業用農家の規模は、豚、馬、水牛が最低21頭、ブロイラーが1千羽、採卵鶏が500羽、羊と山羊が147頭となっている。また、農地・家畜数比率 (land-to-aniamal ratio) を用いて、牧草地の場合は1 ha 当たり1頭、ブロイラーのような装置型の場合には装置の床面積1.7815 ha 当たり21羽と定めている。このため、大規模な農場の方がガイドライン適用対象を受けやすいといわれている²⁹⁾。

以上のように、フィリピン政府は、バナナやパイナップルといった熱帯産品や砂糖等の伝統的な農産品が低迷していることもあり、「新しい」産業としてのブロイラー生産に対して政策的配慮をしている。もっとも、施設型農場が農地改革の対象から外されることによって、どのような具体的なメリット、デメリットが生じるかについては、今後の研究の対象としたい。

IV ま と め

フィリピンのブロイラー生産におけるフィリピンの現地系資本によるインテグレーションの現状について検討してきたが、最後に東南アジアにおけるブロイラーの先進国であるタイとの比較や今後の展望を含めて簡単にまとめておこう。

フィリピンのブロイラー産業も、タイと同じように種鶏の供給から始まって、素ビナの供給、解体・加工段階まで、サン・ミゲル社、ピュアフード社、RF M社の3社を中心とした現地系アグリビジネスによるインテグレーションが進展している点が確認された。また、ブロイラー生産の各段階で各社が競争し、各企業がそれぞれ高いシェアを確保していることや、種鶏及び食肉加工等の分野において外国企業との提携が必要不可欠であること、加工や流通部門だけで

28) Ibid., p. 2.

29) Ibid., p. 2.

はなく、契約生産などを通じて、プロイラーの生産分野にも進出していることなどの点でもタイとの共通点が多い。

ただ、フィリピンの特徴として注目すべきことは、サン・ミゲル社に代表されるプロイラーのインテグレーターが、飼料の成分方式が近似の養殖エビにも参入している点である³⁰⁾。つまり、単独の企業が、飼料生産を軸にプロイラーと養殖エビの両分野において契約生産を含むインテグレーションという形態で、生産・流通・加工部門を包括的に統合するという、アグリビジネスのより積極的な展開が確認されるのである。しかも、プロイラーにしてもエビにしても近年その生産を伸ばしているだけに、アグリビジネスがフィリピンの第一次産業及びその関連産業のなかに占める地位は高まっていることは確かであろう。

それでは、これら現地系資本と多国籍企業との関係がどのようになっているのか。末廣氏は、先にも述べたように農業関連産業における多国籍企業と現地系資本との関係は基本的には補完関係にあると主張しているが、フィリピンでもタイと同じような構造がみられることから、その意味では、フィリピンのプロイラーについても補完関係が成立しているといえるかもしれない。ただ、プロイラー生産が高度に品種改良された種鶏を前提に成立していること、経営のコストに占める種鶏の比率が比較的大きいことなどから、多国籍企業の技術的優位性は認めざるをえない。さらに、問題となるのは、両国の最大手であるCPグループとサン・ミゲル社に種鶏を供給しているのが世界最大の種鶏企業であるアーバーエーカー社であるという点である。つまり、アーバーエーカー社はタイ一国のレベルを越えてフィリピンにおいても影響力を伸ばしているのである。たしかに、現地系資本のダイナミズムは否定できないし、両者の関係が単純な支配-従属関係にあるというわけでもない。しかしながら、仮に両者が相互補完関係にあるとしても、それは多国籍企業の強い支配下にあるものといわざるをえないであろう。

このようなフィリピンのプロイラー産業も、規模の面でタイと比較すると、

30) 拙稿、前掲論文、32～38ページを参照。

見劣りしていることは否定できない。タイにおいては、ブロイラーの輸出は、依然として主要な輸出用農産品であり、たとえば、1993年の飼養羽数、輸出はそれぞれおよそ7億7千羽、15万トンにのぼる。しかも、ブロイラー生産の最大手であるCPグループだけでも1993年にはおよそ2億羽を生産しており、同社だけでフィリピン全体の食鳥生産量をまかなえる勘定となる³¹⁾。その点では、最初に述べたようにフィリピンのブロイラーは明らかに発展途上といえよう。

だが、最近になって明るい材料も出てきている。ひとつは、他のアジア諸国から取り残されていたフィリピン経済が、93年後半ころから回復の兆しをみせはじめ、94年に入ると経済成長率が4%台まで持ち直している点である。これによって、従来購買力が弱かったために低水準にあった鶏肉国内消費が増えるものと期待される。もうひとつは、同時にフィリピン経済のアキレス腱ともなっていた電力不足が解消されてきたために、冷蔵保存が十分にできるようになり、安定供給が可能になってきたことである。つまり、需要と供給の両面における制約状況がある程度解消されつつある。これは、農業関連企業の業績にも反映されており、たとえば、94年上半期の企業業績をみると、サン・ミゲル社をはじめとする農業関連企業の売上高も利益も順調に伸びている。同国のブロイラー・インテグレーターは、輸出を開始する前段階として、当面は国内市場を中心に経済の回復による需要と供給環境の好転を利用しながら、今後も引き続き生産拡大を進めるものと予想される。

最後に、今回は契約生産者側からの分析ができなかったが、これはこのようなインテグレーションの展開の評価に必要な不可欠であり、今後の課題としたい。

31) タイの1993年の鶏肉総生産量は、約6億5千万トンで、92年の9億2千万トンから大きく後退している。総生産量のうちの約40%、約2億7千万トンが輸出されている。総生産量の30%近くをCPグループが占めている。畜産振興事業団『畜産の情報 海外編』1994年8月号、40~58ページ。