

ネスレ—巨大食品会社の事業戦略と社会的責任

久野秀二(京都大学大学院経済学研究科・助教授)

前身の会社が創設されて140年目を迎える多国籍食品企業ネスレ(本社・スイス)は、世界84カ国に500の工場を展開し、24万7千名を雇用、2004年の売上高は約700億ドル、償却前利益は約88億ドルにも達する超巨大企業である(表)。

表 多国籍食品企業トップ10 (2004年、百万ドル)

会社名	飲食品売上高	総売上高
1 ネスレ	63,575	69,862
2 ADM	35,944	35,944
3 アルトリア(クラフト)	32,168	69,963
4 ペプシコ	29,261	29,261
5 ユニリーバ	29,205	52,267
6 タイソンフーズ	26,441	26,441
7 カーギル	24,000	62,907
8 コカコーラ	21,962	21,962
9 マース(マスターフーズ)	18,000	18,000
10 ダノン	17,040	17,040

出所) ETC Group, Communiqué 91, Nov/Dec 2005

世界ブランド戦略と圧倒的な市場シェア

地域別売上構成比をみると、地域分類の異なる水事業18%を除き、欧州33%、米州32%、アジア・オセアニア・アフリカ17%となっている。製品グループ別構成比では、飲料25%、乳製品・栄養食品・アイスクリーム27%、調理用・調理済食品18%、チョコレート・菓子類12%、ペットケア11%、医薬品6%と多角的な事業戦略を進めていることがわかる。社名自体が一つの世界ブランドだが、それ以外にネスカフェ、ブイトーニ、マギー、ピュリナ、キットカットなど約50の世界ブランド、ヴィッテルなど約140のリージョナル・ブランドを擁するほか、地域や国ごとのローカル・ブランドを含めると8千近くの製品群を数える。その多くは、同社の発展史を特徴づける数々の企業買収によって獲得してきたものである。さらに、コカコーラ、ゼネラルミルズ、乳業大手フォンテラとそれぞれ飲料、シリアル、乳製品部門で合弁事業を立ち上げ、資本参加もしている化粧品大手のロレアルとは美容栄養事業の新規開拓を進めている。

表にみられるように総売上高で他の食品企業を大きく引き離しているが、各事業部門でも圧倒的な市場シェアを誇っている。

—コーヒー豆取扱量(2000年)では、クラフトと並んで13%、上位5社で44%にもなる寡占市場の一角を占めている。ネスカフェはインスタントコーヒーの代名詞となっている。

—カカオ豆取扱・加工ではカーギルやADMなどの商社系食品企業には及ばないものの、チョコレート市場(2003年)ではキャドベリー、マースに次いで第三位(20%)、やはり上位3社で8割を超える寡占市場を形成している。キャドベリーの資料によると、菓子類50品目のうち、ネスレ一位は5品目、二位が11品目もある。

—アイスクリーム市場では、2001年時点でユニリーバに次いで二位(10%)だったが、ドライヤーズ(2003年)とデルタ(申請中)の買収により、17%を超え第一位、米国市場では23%に達する見通しである。

—上位6社で7割になる粉ミルク市場(2002年)でも第一位、26%を占める。成長著しい栄養補助食品市場でも、パワー・バー(2000年買収)を通じて、世界全体の6割を占める米国市場(2002年)で37%に達している。なお、これら機能性食品事業は今後のネスレの最重点領域に位置づけられている。

—ヴィッテルとペリエという世界的ブランドを擁するボトルウォーター市場(2003年)では16%を占め、ここでもダノン、コカコーラ、ペプシコを含む4社で4割の寡占市場を構成している。

—ペットフード市場でも、アルポ(1994年買収)やピュリナ(2001年買収)などの子会社ブランドを通じて米国市場(2003年)の3割を占め、第一位。やはり上位7社で86%を占める寡占市場である。

相次ぐ社会的批判

こうした高い市場シェア、とくに発展途上国市場での圧倒的な存在感は、そのアグレッシブな販売促進活動と相まって、国際社会からの批判を誘発した。

途上国での粉ミルク販売とボイコット運動

1977年(翻訳は84年)に出版された『なぜ世界の半分が飢えるのか—食糧危機の構造』のなかで、著者のスーザン・ジョージは「世界でもっとも悪質なアグリビジネスを選ぶとしたら、その候補になりうる企業は数多い。(中略)だが、私は、熟慮の末、広告戦略によってアフリカで乳幼児の栄養失調を増やすことに直接貢献したネスレに第一位の栄冠を贈りたいと思う。ネスレはまた、労働争議、相手国

に不利な契約を押しつけるといった分野でも部門賞を受ける資格がある」と痛烈に批判した。

粉ミルクと乳児の栄養失調・死亡率との関連性が国際社会で問題にされ始めたのは1970年代初頭である。当時、世界市場で半分近くを占め、発展途上国での「非倫理的なマーケティング」が市民団体や小児栄養の専門家らの批判を集めていたネスレは、自社利益の防衛と社会的批判への対決姿勢を強めたため、1977年の米国を皮切りに世界中で不買運動を招くことになった。同社はPR会社やメディアを利用した攻撃的な広報活動や運動団体への圧力、資金供与を通じた専門家やジャーナリストの懐柔、政策形成過程での露骨なロビー活動を展開したが、国際世論の趨勢を変えることはできなかった。1979年のWHO・ユニセフ合同国際会議で行動規範づくりが開始され、81年の世界保健総会で「母乳代替品の販売流通に関する国際基準」が採択(米国は反対、日本は棄権)され、同社はすぐにはこれを受け入れなかったが、不買運動が世界中に拡大するなかで、84年に国際基準に合意、対決姿勢から対話姿勢へと方針転換し、ようやく不買運動が終結した。ところが、国際基準の遵守状況を監視していた市民団体によって国際基準違反が発覚し、88年に不買運動が再開した。その後、再三にわたる世界保健総会決議にもかかわらず違反事例は後を絶たない。国際基準や決議自体に法的拘束力がなく、それを国内法化する各国政府の裁量に任されていることも、根本的解決を遅らせている原因である。なお、同社は「国際基準アクション・レポート」(1999年～)や第三者機関への監査依頼(2004～05年)などを通じて、国際基準への遵守姿勢を強調、市民団体からの告発にも反論している。

#### コーヒー豆の国際価格暴落問題

コーヒー豆の国際価格は2002年、危機的ともいえる大暴落に直面した。実質ベースで1960年の4分の1という水準である。2500万人もの途上国コーヒー生産者の大半が小規模零細経営で、外貨収入の相当部分をコーヒー豆輸出に依存する国も多いため、市況悪化の影響は甚大だった。2005年に90年代末の水準に戻ったが、長期的低落傾向に変わりない。低価格の直接的な原因は、輸出割当と価格安定帯の設定によって需給調整に大きな役割を果たしてきた国際コーヒー協定が1989年に破綻し、価格形成が先物市場に左右されるようになったこと、先進国での需要が伸び悩む一方で、ベトナムの新規参入とブラジルでの大規模増産、焙煎技術の向上にともなう低品質豆の

市場流入などによって供給過剰状況に陥っていることにある。だが、需給バランスの崩壊だけで、途上国生産農家の苦境は説明できない。過去10年間でコーヒーの市場総価額は2倍に拡大したが、生産国の取り分は3割から1割に低下、生産農家の受取価格はコーヒ一杯の値段の1%以下、コーヒパックの数%でしかない。その背景にある、ネスレをはじめとする焙煎企業の圧倒的な市場支配力に、自ずと批判の目が向けられることになった。実際、コーヒーの利益率はきわめて高く、インスタント(ネスレ)で26～30%、レギュラー(サラ・リー)でも17%あるとされている。

#### カカオ栽培と児童労働問題

カカオ豆の国際価格も低迷している。西アフリカを中心とする主要生産国では、1990年代まで国内輸出業者とともにマーケティング・ボードが機能していたが、IMF構造調整プログラムの導入と先物市場の拡大、アジア地域での増産が重なるなかで、ほぼ崩壊してしまった。コートジボアールでは、80年代に50社あった国内輸出業者が2002年までに2社に減り、カーギルやADMが影響力を拡大、カカオ輸出の8割以上をこれら外国企業が掌握するに至っている。カカオ豆の取引・加工におけるネスレのシェアは小さいが、カカオ産業界およびチョコレート産業界の中心メンバーとして、社会的批判は免れていない。だが、それ以上に、カカオ栽培で問題視されている児童労働の存在が、同社をはじめとする多国籍企業に対する国際的批判を加熱させている。産業界は2001年に共同声明を発表し、生産現場における児童労働の根絶に向けて昨年7月までに具体的戦略を構築することになっていたが、実現には至らず、目標期限も3年間後退したことを受けて、国際人権団体が米国連邦法を根拠にネスレ、カーギル、ADMを提訴している。

#### 水資源の囲い込みと偽装表示問題

1970年代に取引量が10億リットルだったボトルウォーター市場は2000年までに840億リットルに達し、急成長市場の一つとなっている。平均して通常の水道水の千倍以上の値段で販売されており、市場規模は460億ドル(2003年)に達している。先進国市場の飽和化にともない、近年はインド、東南アジア、中南米への進出が目立つが、取水の是非めぐり、地域住民との間で摩擦が生じている。また、ネスレが北米での事業を拡張し始めた1999年以降、ミシガン、テキサス、フロリダ、イリノイ、カリフォルニア等の諸州でも、違法取水や偽装表示などをめぐって住民・消費者による集団訴訟が相次いでいる。水道水加工を基本と

するコココーラやペプシコと異なり、地下水・湧水を原料とするネスレの場合、とくに環境影響の懸念と地域水資源保護の観点から、社会的批判の矢面に立たされる格好となっている。なお、こうした問題を告発したNGOの報告書(2005年1月)に対し、業界団体が反論のコメントを発表したが、同NGOは即座に再批判を行ったという経緯がある。

### 労務管理と国際労働協約違反

ネスレ日本法人(ネスレジャパン)の不当解雇・遠隔地配転強要・賃金差別・労働組合敵視など数々の不当労働行為の実態が一連の裁判闘争を通じて暴露され、その労務性質はすでに多くの人の知るところとなっている。ネスレ日本労組は国連人権委員会へも報告書を提出し、さらに昨年8月、全労連とともに日本法人およびネスレ本社を「OECD多国籍企業行動指針」違反で提訴した。程度の差はあれ、ネスレの労務管理をめぐる問題は世界各地で頻発しており、とくにコロンビアやフィリピンでは労組関係者の殺害事件にまで発展している。フランスや米国、英国、韓国でも賃金差別や工場閉鎖をめぐる労使対立が顕在化している。

### 「企業の社会的責任」への対応と残された課題

以上にみられるように、ネスレは数々の問題をめぐって国際社会から強烈な批判を浴び続けているが、その一方で「企業倫理」や「企業の社会的責任」に積極的に取り組んできたのも事実である。1997年に採択されたILOの「多国籍企業及び社会政策に関する原則」や、2000年に改訂されたOECDの「多国籍企業行動指針」をはじめ、「企業の社会的責任」の制度化を目指す動きが国際的に強まっている。ネスレも、社会的批判への敵対的姿勢がもたらした負のイメージを払拭する必要から、1998年に「ビジネス原則」(2004年に改訂)を定め、消費者・農業生産者・雇用労働者・地域社会への責任、環境配慮、水資源の持続的利用、乳幼児の健康・栄養問題や児童労働問題への対応など、同社の法令遵守姿勢、社会的対話姿勢を印象づけた。

農業生産との関わりでは、例えば「国際カカオ・イニシアチブ」(2001年)を通じたカカオ生産者の労働・生活条件の改善努力のほか、翌年にダノン、ユニリーバとともに「持続的農業イニシアチブ(SAI)プラットフォーム」を立ち上げ、農業生産者、流通業者、研究者、NGO、行政など広範な利害関係者の参加と対話、技術と情報の共有を通じ、自然資源・地域社会・農業経営の持続可能性を追求して

いることが注目される。とくにコーヒー作業部会における同社の主導性が顕著である。環境保全的農業の実現というよりは、川上・川下への垂直的統合を意識的に避けてきた同社にとっては、むしろ企業競争力を持続的に成長させるための「原料農産物調達上のリスク管理」に主眼がおかれるくらいはあるが、それでも、原料作物価格の低落を解決するためには品質の改善と代替作物への転換が必要であるとして、一部の生産国で生産者支援プログラムを実行していること、コーヒー豆については農家からの直接買い入れを増やして生産者価格の向上に努めていることなどは評価される。ただし、同社広報資料で紹介されているタイやフィリピン、メキシコの事例は、コーヒー事業全体の規模と比較するとなお限定的であり、同社に対する一定の社会的評価を導き出すためには、第三者的な実態調査を含む慎重な検証が必要である。

こうした「企業の社会的責任」方策が、結局は新手のPR活動に過ぎないのではないかと疑念は小さくない。例えば、現在ではマクドナルド、ドール、コココーラ、クラフトなど他の大手食品企業も参加するSAIプラットフォームの取り組みが、多国籍企業と農業生産者・消費者との非対称的な関係ゆえに引き起こされてきた社会経済的・環境的な諸問題を全体としてどこまで改善しうるのか、楽観できる状況からはほど遠いのが現実である。また、国連のアナン事務総長が1999年に提唱した「グローバル・コンパクト」は、労働基準や人権、環境などの諸原則から構成される多国籍企業行動基準として注目されている。ネスレも2004年に参加を認められたが、人権・労働・環境・開発などの諸分野で活動する数多くのNGOから批判されている主立った多国籍企業が「グローバル・コンパクト」への支持を自己正当化とPRに利用している実態があり、これを揶揄して「ブルー・ウォッシュ」と批判する向きもある。

国際的な行動基準の遵守が真に企業原則として実行に移されるなら、社会的に批判されている前述の諸問題は起こらないはずである。ネスレをはじめとする多国籍企業の「有言実行」が求められている。

### <キーワード>

ネスレ、ブランド戦略、粉ミルクの不買運動、コーヒー・カカオの国際価格、ボトルウォーター、企業の社会的責任