

アグリビジネスの多国籍化（久野秀二）

キーワード — ○アグリビジネス／○多国籍企業／○企業買収／○ブランド戦略／○食品産業

用語解説 — 多国籍企業

推奨文献 — 中野一新編『アグリビジネス論』有斐閣、1998年／大塚茂・松原豊彦編『現代の食とアグリビジネス』有斐閣、2004年

◎アグリビジネスの姿

農業・食料関連産業における企業の存在形態は多様である。私たちは「アグリビジネス」や「農業・食料システム」等の概念を用いて一括りに扱うことがあるが、実際には、商品・価値連鎖を通じて複雑に連関し合いながらも、それぞれ別個の論理に基づく産業部門によって構成されており、個々の産業部門は水平的統合や垂直的調整の傾向を伴いながらも、それぞれ異なった顔ぶれの企業によって構成されている（表*）。したがってまた、それらアグリビジネス企業の多国籍化も一様ではない。

カーギル、ブンゲ等の穀物メジャーや、ドール、ユニリーバ等の熱帯一次製品の流通・加工を出自とする企業にみられるように、世界に偏在する農業資源の確保とその世界大での供給網支配を企図しての海外進出がかなり早い段階から行われてきた。これに対し、食品加工部門のアグリビジネスは、一部の例外を除き1980年代後半から、食品小売企業は90年代から急速に多国籍展開を強めてきた。その背景には国内市場の成熟・飽和化と企業の寡占化が進み、価格競争を通じた市場獲得にも限界が見え始めたことがある。つまり、成長市場（販売拠点）と低廉労働力（生産拠点）を求めての多国籍企業展開である。

◎農業生産財部門

農薬・種子や化学肥料、農業機械といった農業生産財部門では、北米に次ぐ農産物生産・輸出基地として成長著しい南米諸国への直接投資が活発である。1980～90年代の業界再編を経て、現在では農薬市場の8割、商品種子市場の5割を占めるバイオメジャー6社にとっても、生産拡大余力のあるBRICs等の新興経済大国での事業拡大は、バイオテクノロジーを活用した高付加価値化とともに重要な戦略となっ

ている。例えばモンサント社（米）は販売額に占める北米と中南米の割合が98年に62%と15%だったが、08年にはそれぞれ54%と21%に推移し、シンジェンタ社（スイス）も中南米での販売額を99年の13%から08年の19%へと増やしている。

農業機械産業でも、最大手の米国ディーア社は90年代に海外事業を拡大し、08年には建設機械を除く農業機械事業で初めて販売額の過半を北米以外で占めた。とくにブラジル、ロシア、東欧での売上げが伸びたとされる。また、伊フィアット社が米フォード・ニューホランド社の買収（95年）と米ケースIH社との合併（99年）で業界2位のCNHグローバル社（本社オランダ）を誕生させ、同3位のAGCO社も米独間の合併（85年）およびカナダ（94年）とドイツ（97年）の企業買収によって誕生したように、大西洋を跨いだ業界再編も顕著である。

◎食品加工部門

世界食料総販売額の約4分の3にあたる32兆^{ドル}が加工食品であるが、原料農産物の貿易割合が16%であるのに対し、加工食品のそれは6%にとどまる。対外直接投資を通じた食品加工企業の多国籍展開は他の産業部門と同じく企業内貿易の拡大を特徴としているが、その比率は相対的に低い。また、食品加工やフードサービスの場合、各国・各地域で定着してきたナショナルブランドやリージョナルブランドの競争力が強く、米国消費文化の代名詞でもあるコカコーラやマクドナルド等の例を除き、多国籍企業のブランドがそのままグローバルに通用するわけではない。そのため、食品加工・サービス企業の多くは既存のブランド企業を買収することによって事業を拡大し、また海外進出を果たしてきた。その典型が、ネスレ社（スイス）、ユニリーバ社（英蘭）、クラブフーズ社（米）の三大食品加工企業である。ネ

スレは欧州だけでなく米国でも企業買収を繰り返し、欧州域外の販売比率を97年の63%から08年の74%へと高めている。ユニリーバも、95年に52%を占めていた欧州での販売比率を08年には38%まで減らし、南北アメリカを28%から33%へ、アジア・アフリカを20%から36%まで増やしている。

◎食品小売部門

相対的に多国籍化が遅れていた小売業界でも状況は同じである。仏カルフル社は早くも75年にブラジル、82年にアルゼンチンに進出していたが、さらに89年に台湾、94年にマレーシア、95年に中国へ

進出し、2000年に94だったアジア地域のグループ店舗が08年末までに624に達している。94年には米ウォルマート社が、蘭アホールド社と独メトロ社は96年、英テスコ社は98年にそれぞれアジア進出を果たしており、事業規模は拡大の一途をたどっている。とくに中国は販売市場だけでなく原料・商品の調達基地としても重視されており、例えばウォルマートの調達額は180億^{ドル}（2004年、食品以外を含む）、中国にとって6番目に大きな輸出相手「国」に相当する額に達している。

2000年に参入するも05年に撤退して話題を呼んだカルフルの例に見られるように、様々な商慣行が「参入障壁」となって外資参入が軽微にとどまってきた日本でも、ウォルマートが西友を05年に完全子会社化し、03年に企業買収で国内参入したテスコも首都圏を中心に約130店舗を展開している。

◎日系アグリビジネスの多国籍化

日本の食品関連企業も海外事業を強化しているが、本項の対象外部門であるキリンビールとアサヒビールを除くと、販売額で欧米多国籍企業と肩を並べる企業は少ない。1980年代半ば以降の円高期やバブル経済期に多くの食品関連企業が工場や事業所を国外に設立し、合弁や生産委託を含め現地生産を増強したものの、海外売上高比率が32%になる味の素、30%のキッコーマン、28%のヤクルト、20%の日本水産、14%の日清食品など、多国籍化と呼ぶに相応しい事業展開を志向する企業は限られている。他方、食品小売部門ではイオングループとセブン&アイの多国籍化が著しい。イオングループの海外売上高比率は11%にとどまるものの、アジア地域の事業が急速に拡大している。セブン&アイは米国セブンイレブンの子会社化の効果もあって、コンビニエンスストア事業では世界15カ国に約36,000の店舗を展開し、海外売上高比率も40%を超えている。

忘れてはならないのが、三菱商事、三井物産、伊藤忠商事、丸紅、住友商事、双日といった総合商社の存在と役割である。総合商社の食料関連部門は長い歴史をもち、海外原料の調達だけでなく、情報・調査機能を駆使しながら海外の産地や市場を開拓し、食品加工企業や卸売企業と一体となって、わが国食品産業の多国籍化に重要な役割を果たしてきた。

(久野秀二)

表 部門別の主な多国籍アグリビジネス

産業部門	主要企業(国籍, 売上高:億ドル)
農薬	Syngenta (スイス, 92.3) Bayer CropSciences (ドイツ, 78.5) BASF (ドイツ, 50.1) *植物バイオテクノロジー部門を除く Monsanto (米国, 50.0) Dow AgroSciences (米国, 45.4) DuPont (米国, 26.2) *食品添加物部門を除く
種子	Monsanto (米国, 63.7) DuPont (米国, 39.8) Syngenta (スイス, 24.4)
化学肥料	Yara International (ノルウェー, 119.6) Mosaic (米国, 98.1) Bunge (米国/パミューダ, 58.6) *肥料部門のみ
農業機械	John Deere (米国, 165.7) *農機部門のみ CNH Global (オランダ, 129.0) *農機部門のみ AGCO (米国, 84.2)
穀物取引加工	Cargill (米国, 1,204.4) *肥料部門や金融部門を含む総売上高 Archer Daniels Midland (米国, 698.2) Bunge (米国/パミューダ, 467.1) *肥料部門を除く Louis Dreyfus (フランス等, 200) *農産物取扱部門のみ推計
食肉加工	Tyson Foods (米国, 268.6) Smithfield (米国, 113.5) Pilgrim's Pride (米国, 85.3)
製糖	Südzucker (ドイツ, 86.3) *製糖以外の加工部門を含む Tate & Lyle (英国, 68.8) *製糖以外の加工部門を含む
青果物取引	Dole Food Company (米国, 76.2) Chiquita Brands Intl. (米国, 36.1)
飲食品製造 (アルコール主体の 企業を除く)	Nestlé (スイス, 880.0*) *医薬品部門を除く PepsiCo (米国, 432.5) Kraft Foods/Altria (米国, 422.0) Unilever (英国/オランダ, 322.3) *日用品部門を除く Coca-Cola Company (米国, 319.4) Mars, Inc. (米国, 300) *非公開のため推計 Groupe Danone (フランス, 223.7) Groupe Lactalis (フランス, 136.7) General Mills (米国, 136.5) Kellogg Company (米国, 128.2) Dean Foods (米国, 124.5) ConAgra Foods (米国, 116.1) Sara Lee (米国, 109.2) *日用品部門を除く
食品小売 (2007年、食料雑 貨部門のみ)	Wal-Mart (米国, 1,806.2) Carrefour (フランス, 1,041.5) Tesco (英国, 729.7) Schwarz Group (ドイツ, 587.5) Aldi (ドイツ, 559.7) Kroger (米国, 520.8) Ahold (オランダ, 505.6) Rewe Group (ドイツ, 496.5) Metro Group (ドイツ, 494.8) Edeka (ドイツ, 454.0)
フードサービス	McDonald's (米国, 235.2) *フランチャイズ収入を含む Compass Group (英国, 229.9) Sodexho Alliance (フランス, 204.5) Yum! Brands (米国, 112.8) *フランチャイズ収入を含む

資料) 各社年次報告書を参照して作成。売上高は食品小売部門を除き2008年度。