

## 穀物メジャーに関する一考察（1）

小 澤 健 二

### 目 次

はじめに一課題と構成一

#### I 穀物メジャーの邦文研究レビュー

##### 1. 1980年代まで

- (1) ダン・モーガン『巨大穀物商社』
- (2) 石川博友『穀物メジャー』
- (3) リチャード・ギルモア『世界の食糧戦略』
- (4) 宮崎宏・服部信司ほか『穀物メジャー』

##### 2. 1990年代から2000年代初頭まで

- (1) ブルースター・ニーン『カーギル』
- (2) 中野一新編『アグリビジネス論』
- (3) 磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』
- (4) 茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの成長』

##### 3. 2000年代前半以降

- (1) 小池洋一「ブラジルの大豆産業」
- (2) 農林中金総研グループなどの研究成果
- (3) 久野秀二「多国籍アグリビジネスの事業展開と農業・食料包摂の今日的構造」
- (4) 三石誠司「最近の穀物メジャーの動向とGMO」

##### 4. 既存邦文研究の成果と残されている課題

#### II 2000年代における主要穀物メジャー企業の事業動向

##### 1. 食品産業における穀物メジャーの地位

##### 2. 主要穀物メジャーの企業成長

##### 3. 2000年代のカーギル社、ADM社の事業展開

###### (1) カーギル社

- 1) カーギル社の事業領域
- 2) カーギル社の企業経営体としての特質
- 3) 2000年代のカーギル社の事業展開

(2) ADM社

1) ADM社の事業領域

2) 事業領域別の売上高、純利益の構成

3) 2000年代のADM社の事業展開

(3) カーギル社、ADM社のそれぞれの事業展開の特質

おわりに一残されている課題—

## はじめに—課題と構成—

少し時期が遡るが、1970年代にはソ連の大量穀物輸入に示されるように、世界の穀物貿易構造に大きな変容が生じるなかで、穀物巨大商社＝穀物メジャーに世界的な関心が集まるようになった。穀物の国際取引に果たす穀物メジャーの役割が大きく、それゆえに穀物の国際市況に穀物メジャーが大きな影響を与えているとみなされたためである。一部では穀物メジャーが穀物の国際市場を支配している、との極論も生み出されたほどである。しかし、世界の穀物貿易が1980年代に一転して不振に陥ると、穀物の国際取引に関する穀物メジャー支配論は影を潜め、穀物メジャーへの関心も著しく薄らぐようになった。

だが、1980年代以降、カーギル社に代表される穀物メジャーは穀物・油糧種子の国際取引のシェアを拡大させる一方、食品・農業関連事業の多角化を進め、その動きは海外への事業進出をともしつつ、1990年代以降、最近になるほどダイナミックである。後論にみるように、主要な穀物メジャー企業は食品原料の生産を中心に食品・農業関連の多分野への事業拡大を続け、世界の食料貿易動向にも大きな影響を及ぼしている。そして、世界の穀物・油糧種子の調達、供給のうえで大きなシェアを保持しつつ、食品・農業関連の多方面への事業拡大、とくに需要が伸張する加工食品原料の主要供給者によって、穀物メジャーは世界の食料供給システムの中心に位置するものとして、2000年代に入ると穀物メジャーへの関心が再び高まっている。このため、穀物メジャーの近年の事業展開は世界の食料貿易動向と関連しつつ、世界的な食料消費趨勢にも潜在的には大きな諸影響を与えている。こうした状況をふまえて、本稿は1990年代以降のとくに2000年代の主要穀物メジャー企業の事業展開を考察、検討すること

を課題とする。

もっとも、主要穀物メジャー企業はいずれも食料・農業関連の広範な分野を事業対象とする巨大多国籍企業である。とくに2000年代に入ってから、事業活動は海外進出を中心に急速に拡大し、その実態把握は現実の変化に追いつかないのが実情である。また、穀物メジャーの中心をなすカーギル社の企業経営に関する基礎統計、資料の収集は、周知のように同社が非公開の同族会社ゆえに極めて困難である。こうした事情もあって、本稿の課題設定には大きな制約がともなわざるをえない。それゆえ、本稿では、次のような方法で課題への接近を試みる。

まず、穀物メジャーに関する既存邦文研究のレビューに重点を置く。これによって、穀物メジャーに関する日本での既存研究成果およびそこでの残された課題を整理、確認することに努めたい。レビューはそれぞれの研究成果の要旨紹介を兼ねるが、それは当該時期の穀物メジャーの事業展開とその特徴を把握するための一次接近でもある。と同時に、穀物メジャー研究の残されている課題を確認するものでもある。既存研究の要旨紹介は、当該分野の専門家には屋上屋を架す感も免れず、やや旧聞に属するかもしれない。しかし、穀物メジャーの企業としての特徴、およびその時期を追った事業展開を確認し、それにもとづいて明らかにすべき事業および経営活動にともなう諸問題を整理するための避けて通ることのできない作業でもある<sup>1)</sup>。

次に、以上の既存研究成果にも一部依拠しつつ、本稿では入手可能なデータ、資料を通して、とくに2000年代の主要穀物メジャー企業のそれぞれの特徴的な事業展開の追跡、整理を試みる。この際に、情報源としては電子ジャーナルに主として依拠している。しかし、入手可能な統計、資料類などの制約もあって、主要穀物メジャー企業の事業動向についての検討は2000年代を中心とする概要の域を出ない。こうした事情に加えて、既存邦文研究のレビューを中心に構成するゆえに、タイトルを「穀物メジャーに関する一考察」（1）とする。

## I 穀物メジャーの邦文研究レビュー

穀物メジャーに関しては、日本の研究者も様々な側面から調査、研究に取り

組んできた。また、近年の穀物メジャーの事業展開を簡潔に紹介した論文も、最近、あいついで発表されている。これらを通して、最近の穀物メジャーの事業展開の概要に関して、我々はある程度共通な認識を得られるようになった。

本稿は、1990年代以降の動きと関連させつつ、とくに2000年代の穀物メジャーの事業動向を対象とする。このため、研究レビューの時期区分もこれに対応させる。それは、1980年代末までの前史、1990年代以降2000年代初頭まで、およびそれ以降の三つの時期区分である。上記の時期区分は、既存の研究成果が発表された時期にも配慮している。例えば、2000年代初頭までとそれ以降に分けたのは、この時期を境に発表される研究成果の性格に明らかに変化がみられるためである。それは、主要穀物メジャー企業の事業展開ともある程度相応するものである。それぞれの時期の主要研究成果の要旨紹介を通して、当該時期の穀物メジャーの事業展開を把握する手がかりとしつつ、同時に現時点でみた各々の研究成果、およびその残されている諸課題を確認、整理したい。

なお、邦文研究とするのは、以下に紹介する外国人による著作の翻訳書も研究レビューの対象に含めるためである。これらの翻訳書は内容的に優れ、日本人の研究成果もこれに依拠するところが大きい。それを代表するのは、ダン・モーガン『巨大穀物商社』、リチャード・ギルモア『食糧戦略』、ブルースター・ニーン『カーギル』の各著作である。なかでも、日本人研究者の穀物メジャーに関する記述はダン・モーガンの著作に多くを負っている。同書は穀物メジャー研究の嚆矢でもあり、以後の研究の基礎をなしている。なお、1980年代までの著作に関する研究レビューは、90年代以降の穀物メジャーに関する研究の先行史に位置づける<sup>2)</sup>。

## 1. 1980年代まで

1970年代には世界的に穀物需給が逼迫し、世界の食料問題が重大化し、穀物貿易をめぐる様々な問題が一挙に噴出した。70年代の食糧危機を背景とする世界の穀物貿易をめぐる動きは、石油危機と並ぶ重大な世界の政治経済問題として大きな関心を集めるようになった。なかでも、1970年代に世界の穀物貿易構造を変容させる契機はソ連の大量穀物輸入であり、それは穀物メジャーによって秘密裏に取引仲介されたゆえに、穀物メジャーに対する関心が俄に高まった

のである。この関心に、最初に応えたのがモーガンの著作である。

(1) ダン・モーガン『巨大穀物商社』<sup>3)</sup>

ダン・モーガン『巨大穀物商社』が日本で翻訳・出版されるのは1980年であり、原著は前年の1979年にアメリカで刊行された。本書は、世界の穀物貿易・取引のなかでの巨大穀物商社の事業活動とその果たす役割を複雑に展開する1970年代の穀物の国際市場動向と関連させて明らかにしている。巨大穀物商社の実像に迫ると同時に、穀物メジャーの歴史的系譜を辿るなかで、穀物の国際取引を行う主要企業の特徴を抉り出している。

70年代の世界の穀物貿易は60年代までと一変するが、その契機となったのは、すでに言及したように、72年のソ連によるアメリカからの穀物の大量買い付けである。国際価格に比して安値の秘密裏での穀物の大量取引であった結果、アメリカ国内で「穀物奪取」として大きな政治問題となった。と同時に、72年を皮切りに頻繁に繰り返されたソ連の穀物輸入は70年代の穀物の国際市況を左右する最大の条件をなしたのである<sup>4)</sup>。

それだけに、ソ連の大量買い付けとそれを仲介する穀物メジャーの穀物取引は世界的な関心を集めた。本書もそこに最大の焦点を当て、穀物メジャーの穀物取引の仕組み、とくにソ連との取引交渉が成功裏に遂行される諸条件を追跡している。これを通して、世界の穀物貿易をめぐる様々な問題が穀物メジャーの取引方法といかに関連しているか、この課題の解明を試みている。

72年のソ連の大量輸入について、本書では、ソ連が大量の穀物輸入を決定する経緯、穀物メジャーのソ連側の穀物輸入担当者との接触、輸入価格をめぐる交渉、それに見合う穀物量の確保、輸送船舶の手配、などの全ての過程が一つの物語のように叙述される。それは、ソ連との取引交渉で先行したのは、1960年代からソ連との穀物取引関係を有するコンチネンタル（ファーブリー家）社であるものの、輸入交渉を有利に進めると同時に大量の輸入量をソ連は確保するために他の穀物メジャーとも同時進行で交渉したこと、さらにソ連への穀物輸出はアメリカ国内の複雑な政治問題となるためにアメリカ政府の諸機関も様々な介入するが、その間隙を縫って穀物メジャーは穀物買い付けと積み出し、輸送用船舶の手配などを講じたこと、などの興味深い数々の事実の発掘である。

以上の事実を通して、穀物輸入の可能性に関する情報入手、円滑な取引交渉、

輸送船の遅滞なき手配、穀物確保の流通チャンネルの活用、それに要する資金調達、などが穀物メジャーの穀物取引にとっていかに重要な要素であるかが示される。要するに、穀物を輸入相手の顧客に届けるまでの過程を一定の時間差をもちつつ競争業者に先行して、いかに遅滞なく進めるかが穀物取引の成約、実現の鍵になることが、ソ連との穀物取引に関与する穀物メジャーの具体的対応を通して明らかにされる。とくに取引関係の情報入手と取引交渉には輸入担当者と穀物メジャーとの人的関係が決定的な役割を果たすこと、すなわち、人的要素を含めた複雑な取引ノウハウの蓄積が穀物の国際取引に要請されることが随所に記され、このことが穀物メジャーの企業特質に反映される事実が示唆される。

こうした穀物メジャーの企業としての特質に迫るために、巨大穀物商社の各々の歴史的系譜、それぞれの企業発展史に本書は相当なスペースを割いている。この点も、本書の穀物メジャー研究への大きな貢献である。本書で巨大穀物商社として取り上げられるのは、カーギル社、コンチネンタル社、ルイ・ドレフュス社、ブング社、アンドレイ社の5社であり、1970年代までの各々の歴史的発展が第1章から第5章まで取り上げられている。興味深い史実が手際よく物語風に紹介され、それぞれに固有な歴史を通して穀物メジャーとしての地位が築かれ、企業の独自性が培われてきた経緯が明らかにされる。

それは、中世から近世までの何世紀にもおよぶ穀物貿易の特質が現在まで継承されたことに由来するものであり、穀物貿易の営みは買い入れ資金を用立てる金融業者と、物資を運ぶ船の持ち主と、商業冒険家に依存する、とされる<sup>5)</sup>。この結果、ヨーロッパでの穀物貿易・取引は、資金調達を中心に様々な取引ネットワークに長けるユダヤ系穀物商人を中心に発展することになった<sup>6)</sup>。そして、情報収集とその保持、および取引条件に関する迅速な決断が事業成否の重要な要素をなすために、穀物取引・貿易は同族事業として展開され、それが穀物メジャーの企業特質にもつながる<sup>7)</sup>。

要するに、創始者をスコットランド人とするカーギル社を除くと<sup>8)</sup>、大部分の穀物メジャーはユダヤ系民族を出自とし、非公開の同族会社との企業特質が歴史的に形成され、穀物貿易の地理的拡大と貿易規模の増大にしたがって、穀物の国際取引には穀物保管、輸送のインフラ整備が取引の効率性の観点から重



要な要件となる経緯が説明される。この点で、本書は1970年代末まで綿々と続く巨大穀物商人の起源、成長と、国際的な穀物取引をめぐる興味つきない物語でもある<sup>9)</sup>。

ソ連による「穀物奪取」以外に、穀物の国際取引をめぐる穀物メジャーが関与する問題として取り上げられるのは、アメリカの食料援助計画（とくにPL-480による食料援助計画）に関してである。PL-480が穀物メジャーの収益確保に役立つ一方で<sup>10)</sup>、穀物貿易の不正の温床になってきた事実を、食料援助計画による韓国向け米輸出の仲介者朴東宣が得た不正資金がアメリカの政治家に還元された「コリアンゲート」などを事例に紹介される<sup>11)</sup>。とくに1970年代に開発途上諸国がアメリカの穀物輸出の新しい相手国となることによって、穀物の国際取引に相手諸国の取引慣行（取引契約を確保するための賄賂の横行など）がそのまま取り入れられ、穀物の国際取引に不正、腐敗が蔓延し、それに穀物メジャーも関与する事実が強調される<sup>12)</sup>。

また、穀物貿易・取引は当初から投機的要素を有したが、この傾向は70年代にはソ連の「穀物奪取」を契機に一層強まったとし、投機が穀物メジャーの穀物取引を特徴づけること<sup>13)</sup>、また穀物の国際取引は国境を超えるゆえに穀物メジャーは取引上有利な「域外」（オフショア）に本拠を置き、「為替管理がなく、法人税が安い」スイスに事業拠点が置かれ、書類、帳簿上の穀物取引が複雑さを増すこと<sup>14)</sup>、なども穀物メジャーの穀物取引の特徴として指摘される。

以上のような70年代の世界の穀物貿易、穀物の国際取引にもとづいて、穀物メジャーの企業特質は、本書の表現を借りると、“すべての一流会社（穀物取引に関わる）が、その最後の株券にいたるまで、一族が所有し一族が運営する私的な会社であるようなものは穀物業界のほかになく<sup>15)</sup>、……その巨大な物的資産に加えて、世界的な穀物企業はスピード、機動性、さまざまな時間帯を越えての即刻のコミュニケーション、優れた情報といったような、無形の資産を持っている<sup>16)</sup>”と要約している。

このように、本書は、70年代を中心とする穀物メジャーの企業特質と穀物の国際取引の実態を関係者からのインタビュー情報をベースに明らかにしたものである。とくに、秘密のヴェールにつつまれて外部者が容易に接近できない穀物取引の成否を左右する諸条件を、穀物メジャーの事業活動の特質と関連させ

て摘出したこと、および、丹念な文献研究によって巨大穀物商社の歴史的な発展過程をたどったこと、この二点に本書の穀物メジャー研究の成果が集約される<sup>17)</sup>。この意味で、本書は当該分野の先駆的業績であり、その後の穀物メジャー研究も本書を基準とし、そこに依拠しながら進められることになる。穀物メジャーの歴史的発展過程、穀物取引と穀物の国際市場との関連、そのなかで情報収集、資金調達、迅速な穀物手配と輸送を中心に果たす穀物メジャーの企業としての役割と特質を克明に分析した研究として、本書に匹敵するものは2010年現在まで発表されていない。

もっとも本書が対象とするのは、穀物メジャーの歴史的系譜に関連させつつも、1970年代の世界の穀物貿易に関与する事業の特徴的な動きに関してである。70年代には、世界の穀物貿易が第二次大戦以降最も急激に拡大し、穀物の国際価格も大幅な変動を繰り返したが、穀物メジャーによる穀物取引事業もそれに対応するものである。巨大穀物商社の穀物取引は、1950年代の余剰穀物期には「経費プラス手数料」で何とか工面を立てるサービス業と大差ないものであったとされる<sup>18)</sup>。この事実を示されるように、穀物メジャーの事業活動は穀物の国際需給動向と密接に関連して変化している。1980年代には70年代と一転して、穀物の国際需給は再び過剰基調に陥った。それにともない、主要穀物メジャーの企業経営にも変化が生じ、穀物メジャーに関する研究もその動きを反映することになるのである。

## (2) 石川博友『穀物メジャー』

80年代に入ると、日本人による穀物メジャーに関する著作も刊行される。その嚆矢となったのが、穀物メジャー登場の背景、五大穀物メジャーの実態、国際穀物市場のメカニズム、国際政治と穀物メジャー、穀物メジャーと日本、の五部構成をとる本書である。モーガンの著作も取り上げた70年代の穀物の国際取引に関する主要事件、ソ連の大量穀物買い付け＝”大穀物強盗事件”、および穀物の不正輸出事件（量目を誤魔化す輸出に関わる詐欺事件）への穀物メジャーの関与を導入として、穀物メジャーが社会的注目を集めるようになった背景とその国際市場への支配力が最初に説明され、次に、同族企業の五大穀物会社のそれぞれの特徴が整理して叙述されている。

そのうえで、穀物メジャーの国際的な市場支配力を支えるものとして、アメ



リカ国内の穀物流通システム、70年代に国際商品投機が急増した背景とも関連させた穀物の投機取引、アメリカ政権と穀物メジャーとの人事交流による密着な連携関係、およびそれによるアメリカの食糧・農業政策への影響などに言及し、これらを通して穀物メジャーの穀物の国際市場における支配力が強いことが強調される<sup>19)</sup>。この結果、穀物輸入依存度が高いわが国の穀物供給は五大穀物メジャーによって死命を制せられるとし、これとの関連で70年代末から80年代初頭に日本の総合商社の三井物産は“和製穀物メジャー”への第一歩を踏み出した事実も紹介される<sup>20)</sup>。ただし、“和製穀物メジャー”は、穀物の一貫流通システムのいくつかの点を一本の線で結んだにすぎず、面をもって流通網をカバーする穀物メジャーの市場支配力に遠く及ばないとしている。

本書には、アメリカの雑誌記事などによる情報も含まれるものの、「あとがき」にも記されるように、モーガンの「巨大穀物商社」などに主として依拠し、穀物メジャーの市場支配力の視点からそれらを整理した内容が大部分であり、新たな事実が提示されるわけではない。そのなかで、各々の穀物メジャーを企業別に整理し、読みやすく再構成していること、日本の総合商社のアメリカ国内の穀物流通業務への参入を穀物メジャーと対比して紹介していること、などの諸点を評価しうるかもしれない。

ただし、石油メジャーと類似、対比させて穀物メジャーの市場支配力に読者の注意を喚起するために、穀物メジャーは国際市場の”陰の支配者”などの表現にみられるように、その穀物の国際市場での支配力が過度に強調される<sup>21)</sup>。しかし、“陰の支配者”の内実は必ずしも明示されるでも、データで検証されるわけでもない。このため、本書は“穀物メジャー”を日本で人口に膾炙させ、その理解に資する一面を有したものの、同時に誤解を生じさせる側面もあったのである。

### (3) リチャード・ギルモア『世界の食糧戦略』<sup>22)</sup>

著者のR. ギルモアは1970年代前半にアメリカの上院外交委員会多国籍企業小委員会のスタッフを務めた。彼は、ソ連の「穀物奪取」に関する公聴会などを通して穀物メジャーの事業活動の実態に触れるにしたがい、穀物の国際取引に内在する諸問題がいかに重要であることを痛感した。この著者の関心が、本書に結実している。このため、本書はアメリカを中心とする主要諸国の穀物貿易政

策を穀物メジャーの穀物取引と関連させて検討し、その反省のうえに世界の食糧（穀物）貿易のあるべき方向性を提示することを課題としている。この課題に即して、穀物メジャーの穀物取引の実態が究明されるのである。

本書では、穀物メジャーを構成する個々の企業に即して、その事業活動の特徴が第3章で論述される。そこでは、穀物商社をビッグ・リーガーとマイナーリーグとに分け、カーギル、コンチネンタル、ドレフューズ、ブンゲ、ガルナック、三井クックの6社を前者に含んでいる。そして、ビッグリーグはアメリカ産小麦、トウモロコシ輸出のそれぞれ96パーセント、95パーセントを取扱い、穀物の国際貿易を支配し、穀物の国際貿易は高度に集中された産業であると位置づける。各々の企業の特徴は、カーギル社は西ヨーロッパに設立した子会社（トレーダックス・グループ）を収益の中心的な稼ぎ手とするが<sup>23)</sup>、それは当社が制約のきびしいアメリカの税法に対処するためであり<sup>24)</sup>、コンチネンタル社はヨーロッパの大手銀行との密接な関係など国際的な上部構造の要衝をおさえ、カーギル社に次ぐ世界の穀物取引の第二位の地位を占める<sup>25)</sup>。第3位のルイ・ドレフューズ社はフランスの法律と政府の施策によるさまざまな優遇措置を与えられ、パリの本社とアメリカの子会社との間の「買い戻し」などによって1975年に多大な収益を計上し、ブンゲ社はアメリカ国内に広く傘下の子会社を持つが、ブラジルのサンパウロが管理の中心をなす<sup>26)</sup>、などのモーガンの著作を補う穀物メジャーを構成する個々の企業の特徴が紹介される<sup>27)</sup>。そして、以上6社は世界の穀物流通の60パーセントを扱い、この穀物調達のための巨額の短期資金への依存も穀物商社の事業活動の特徴である<sup>28)</sup>と指摘している。

また、マイナー・リーグのなかではビッグ・リーガー入りをねらう企業として、モーガンの著作では取り上げられなかったADM社、テプファー社を挙げている。このうち、前者は数々の特許を活用した多数の大豆製品の生産、トウモロコシ加工による異性化糖、ガソール生産で優位な体制を整えているとし<sup>29)</sup>、後者は東西両ドイツ政府との間に培ってきた広範な個人的つながりによって成長してきた<sup>30)</sup>、とする。

また、穀物メジャーがアメリカ、ECの食糧援助計画や農業政策をいかに巧みに活用し、穀物取引に関わる公的規制の隙間を縫って穀物取引を行っているかを詳細に紹介することも本書の特徴である。モーガンの著作では、食糧援助計

画などを穀物メジャーが収益源とし、また、それを不正利用する事例の紹介にとどまっていた。これに対し、ギルモアの著作では穀物輸出入に関わる主要諸国の諸施策を穀物メジャーがいかに巧みに活用するか、その複雑な仕組み、メカニズムが解明される。その一例として、アメリカの輸出補助金やECの輸入課徴金が発動される穀物の国際価格指標は、現実には穀物メジャーの操作によるものとされる<sup>31)</sup>。これは、著者の世界の穀物貿易のあり方に関する問題提起とも関係している。

この結果、アメリカの食糧援助計画、とくにPL-480にもとづく取引履行に民間企業の役割は常に不可欠であったとし<sup>32)</sup>、ソ連への穀物禁輸などに代表されるアメリカの食糧戦略は、穀物メジャーの海外子会社による取引への介在によって最終輸出差し向け地が不明となり、そのほとんどが不首尾に終わっているとも指摘している。以上を総合して、穀物業界の高度の集中化と運用形態からして、この業界における最大級企業の何社かは相場を支配し、他社の市場参入を制限し、自社のマージンを効果的に隠すことができる立場にあるとし、ビッグリーグは巨大なリヴァイアサンであると結論づける<sup>33)</sup>。

以上のごく簡単な要旨紹介に示されるように、多国籍企業に関する上院小委員会の聴聞会の資料、情報などに依拠して、アメリカ、ECなどの穀物貿易政策と関わる穀物メジャーの穀物取引の実態、とくに市場の公的規制を摺り抜ける複雑な仕組み、方策を明らかにしている。この点が、穀物メジャー研究としての本書の最大の成果である。なかでも、海外子会社を通して穀物取引所が活用され、穀物の最終仕向地を不明するメカニズムに関する論述は、モーガンの著作にみられない穀物メジャーの取引実態の一面を明らかにするものである。

ただ、ギルモア氏が強調する穀物メジャーに支配される穀物の国際取引の不透明性は説得的であるものの、ビッグリーグが相場を支配し、それをリヴァイサンに喩える点は、穀物メジャーの穀物取引の支配力を過度に評価するものであろう。これとも関連して、穀物の国際取引の透明性、安定性を増すように輸出ライセンス制度、国内および国際的な穀物備蓄を兼ねた食糧銀行制度や公的規制の導入が対抗措置として提示される。しかし、1980年代以降の穀物の国際市場をめぐる推移は、本書で提示される著者の見解とはまさに正反対の方向をたどった。本書で縷々紹介される穀物の国際市場への穀物メジャーの関与、対

応は、1970年代から80年代初頭の穀物の国際市場の特殊的諸条件を反映し、そこに多分に条件づけられたものである。

しかし、ギルモア氏によって強調される主要諸国の穀物貿易政策と穀物メジャーの穀物取引との密接な関連は現在まで続いており、貿易財としての穀物の特性および世界の穀物貿易に影響を与える諸要因を理解するうえで重要な条件でもある。この点で、ギルモアの著作はモーガンの著作を補強する、穀物メジャーに関する基礎文献に位置づけられる。

#### (4) 宮崎宏・服部信司ほか『穀物メジャー』<sup>34)</sup>

1980年代の日本人による穀物メジャーに関するより着実な研究成果は、1988年に刊行された本書である。「食糧戦略と日本侵攻」の副タイトルに示されるように、穀物メジャーの食糧戦略とその日本進出の動きを主題とし、これとの関連で1980年代後半の穀物メジャーの事業展開を世界の穀物市場動向や今後の日本の穀物需給をめぐる諸問題と関連させて取り上げている。

このうち、穀物メジャーの事業、経営動向は、第1章の穀物メジャーの食糧戦略で主に対象とされる。そこで、穀物メジャー（穀物商社と表現されている）とされるのは、カーギル、コンチネンタル、ブнге、ドレフェーズ、ガーナック、ADMの6社であり、ギルモアの著作の三井クックが抜け、そこではマイナーリーグとされたADMが加わっている。1970年代から一変して80年代に世界の穀物貿易が停滞、不振に陥るなかで、70年代末から80年代初頭に穀物流通業界の国際的な再編が部分的に進展したことを反映している。

本書では、モーガンの著作をベースに、ギルモアの著作によっても補強して、穀物メジャーの各々の素顔を簡潔に紹介したうえで、アメリカの農産物の生産・貯蔵・流通・加工システムを考察し、穀物貯蔵・流通・加工への穀物商社の関与がいかに大きいかが示される。そのうえで、1970、80年代の穀物の国際市況のなかで穀物メジャーの中心をなすカーギル社がいかなる経営対応を図ったかを中心に論述される。その内容は、70年代の穀物ブームのなかでカーギル社は高収益を達成したが、80年代の穀物の国際市況によって大きな打撃を受け<sup>35)</sup>、そのなかで穀物流通業以外の飼料加工などへの経営多角化を買収活動を通じて積極的に推進するようになったこと<sup>36)</sup>、この結果、1980年代後半にはカーギル社は油糧種子およびトウモロコシの加工処理分野で世界各地に多数の加工プラ

ントを有し、さらに肉牛、ブロイラーなど畜産部門でも有数のシェアを有するようになったこと、などの事実の紹介である<sup>37)</sup>。要するに、加工事業分野がカーギル社の収益の中心に位置するようになった事実が明らかにされる。

また、穀物商社として収益成長率が高いADM社を邦文としては始めて本格的に取り上げている<sup>38)</sup>。ADM社は大豆、トウモロコシの加工処理から穀物分野へと進出し、カーギル社とは逆方向から多角化路線を推進したが、これは有力な穀物農業協同組合の買収によるものである<sup>39)</sup>。そして、農協系の穀物集荷・出荷事業とADM社の穀物事業への進出が連動する事実とも関連して、農業協同組合系の穀物集荷、流通事業の動きも言及される。それは、70年代の穀物ブームのなかで高揚した農協系の穀物取引事業は、穀物市況が悪化した1980年代初頭に不振に陥ったこと、すなわち穀物流通業界における農協系の穀物事業の後退とその組織再編が余儀なくされる事実の確認である。80年代の穀物不況のなかで穀物集荷・出荷に従事する農協系の一部組織は穀物メジャーに買収され、この結果、穀物取引における穀物メジャーの比重が増大する経緯を、我々は本書を通じて理解しうるのである。

この他、第3章では1987年の鹿児島県志布志湾工業用地への配合飼料加工工場の建設によるカーギル社の日本への進出の動きが、現地の農協、畜産農家の対応などに関連してドキュメント風に同時進行形で紹介され、併せてハイブリッド小麦などの種子産業、および北九州に同社が化学肥料工場などを建設、操業する動きも、穀物メジャーの日本進出として描いている<sup>40)</sup>。むしろ、穀物メジャーのカーギル社の日本進出が大きな懸案となった80年代後半の状況下で、穀物の国際市場動向とも関連してカーギル社の日本、アジアへの進出をいかに把握、評価するか、このことが本書の主要テーマをなしている。この視点から、穀物メジャーの穀物の国際市場における支配力に迫ることを本書は課題としている。ただし、穀物メジャー研究としてはドキュメント的に取り上げられるカーギル社の日本、台湾への進出よりも、1970、80年代の穀物の国際市況と関連させてカーギル社の事業活動の実態を検討した点に意義が認められる<sup>41)</sup>。とくに、穀物の国際市況が悪化する1980年代に、農協系とは対照的なカーギル社の経営多角化が強調されるが、この指摘が以後の穀物メジャーの事業展開をみるうえでの重要なポイントであり、本書の穀物メジャー研究としての成



果でもある<sup>42)</sup>。

もっとも、本書はカーギル社を中心とする考察であり、穀物メジャーの食糧戦略、即、カーギル社の食糧戦略とも解釈される。新たにADM社も取り上げられ、穀物の流通・取引機構も説明されるため、カーギル社が単独で国際食糧戦略を遂行できないことは自明の前提とされるのかもしれない。しかし、本書の構成、叙述は、穀物メジャーの全てがカーギル社で代表されてしまう印象を与えかねない。

こうした問題点を指摘しうるが、80年代の穀物の国際市況が穀物メジャーの経営転換を迫り、カーギル社を中心に事業多角化が急速に進展している事実を明らかにし、さらに経営戦略として重視される事業多角化が、中核的事業の穀物取引・流通業といかなる有機的連関を有するか、などの論点も指摘もされる。これらの点で、本書は穀物メジャー研究として意義を有するのである。

## 2. 1990年代から2000年代初頭まで

1980年代以降、先進国を中心とする「食の成熟化・簡便化」が強まるとともに、世界的な食料消費趨勢、食料消費パターンに及ぼす食品産業の影響も時期を追って強まった。これにともない、食品産業を中心にアグリビジネスの事業、経営動向に関する研究は国内外で拡がりをみせるようになった。しかし、80年代と同様に90年代にも穀物メジャーを単独で取り上げ、これを研究対象とする邦文文献は多くはない。世界的に穀物需給動向が過剰基調で推移する80年代以降には、穀物の国際取引、貿易動向が1970年代のように世界の食料問題と密接に関連する重要問題とならなかったことが、その背景をなすと考えられる。また、90年代に主要穀物メジャー企業が経営多角化を一段と進めるなかで、たんなる穀物取引・貿易業者よりも、農業・食料関連の多分野に関与する一大アグリビジネスの性格を強めたことも、その一因であろう。そのなかで、1990年代の穀物メジャーに関する邦文研究として、ブルースター・ニーン、中野一新監訳『カーギル』、中野一新編『アグリビジネス論』の二冊を取り上げる。後者はアグリビジネス全体を対象とし、その一部に穀物メジャーに関する記述も含まれる。

これに対し、2000年代初頭には日本人による穀物メジャーに関する本格的な



著作も発表され、穀物メジャー研究の深化に寄与している。それを代表するのは、磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』、茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの成長』である。

#### (1) ブルースター・ニーン『カーギル』<sup>43)</sup>

本書は、90年代の穀物メジャーに関する邦文研究としてとくに注目される。原著のタイトルに示されるように、株式非公開の同族会社カーギルを「見えざる巨人」とし、世界の食料、農業分野で日々影響力を増す、国境を越えるカーギル社の世界戦略の解明を意図する意欲的な著作だからである。カーギル社が関わるほぼ全ての地域、国と多様な事業活動を取り上げ、それを通して同社の経営戦略が追跡され、アグリビジネスの巨人の実態に迫っている。

本書は、19章との多数の章から構成される。最初の1、2章で、カーギル社の見える部分と見えざる部分を区分したうえで、主要指標によって同社の事業および企業規模が具体的に示される。それは、世界最大の株式非公開会社、1994年に合衆国で販売額第11位に位置し、穀物取引、大麦モルト製造、油糧種子加工のそれぞれの分野で世界最大、牛肉処理、肉牛肥育のいずれでも合衆国第三位であり、それ以外の農業関連、食料加工でも有数の事業規模を誇るなど、事業領域が農業・食品関連の多分野におよぶいかに巨大規模企業であるか、この事実を数字で確認するものである<sup>44)</sup>。

このように1990年代半ばに、カーギル社は穀物・油糧種子・畜産物の取引、およびそれら加工事業における世界最大の企業の地位を確立している。「穀物メジャー」の言葉では表現し尽せない、多数の農畜産物と多方面の関連加工・輸送分野を対象とする一大農業・食品関連企業、いわばアグリビジネス・食品関連の巨大コングロマリット企業と呼称されるべき存在に成長しているのである<sup>45)</sup>。この点は、収益性に焦点を当てると一層鮮明となる。1970～90年に同社の純利益に占める商品販売（穀物などのバルク財の販売額）の比率は37%から18%に低下し、90年に各種加工、工業製品、金融サービスなどからの利益が純益総額に占める比率は8割以上に達している<sup>46)</sup>。

そのうえで、第3、4章で、同社の事業拡大を可能とする蓄積メカニズムの特質とその経営戦略を、第5章で、それとも関連する組織的起源と組織的構成を、第6章で蓄積メカニズムを支える輸送・保管を、第7章で公的政策をい

かに活用してきたか、などをそれぞれ考察、検討する。それぞれの章は、1990年代半ばのカーギル社の事業展開および経営戦略を知るうえで、いずれも重要な内容である。それゆえ、煩瑣を恐れずに、各々の章の要旨をごく簡単に紹介しておこう。第3章の経営戦略と関連する蓄積メカニズムとしては、創業後80年近くを経て、飼料製造、家畜飼養・家畜解体処理、油糧種子加工など「川下」事業部門への展開を開始したが、これまでの異性化糖を主力製品とするトウモロコシの湿式生産方式<sup>47)</sup>に加えて、1993年に乾式生産方式にも進出し<sup>48)</sup>、このトウモロコシの加工処理が油糧種子の加工処理とともに新たな蓄積メカニズムを支える事業として重要性を増している、第4章では税管理（税負担の可能なかぎりの軽減）とリスク管理を蓄積メカニズムを支える方策として同社はとくに重視し<sup>49)</sup>、投資サービスを行う金融部門も同社の不可視性を強めるリスク管理の視点から事業の一部を構成する、などが主要な内容である<sup>50)</sup>。

第5章は、グローバルな事業展開と組織機構の再編との関連性をテーマとするが、世界企業としてのカーギルとアメリカ国内の事業との間の混同に終止符を打つ1992年の機構再編が重大な意義を有するとし、それを通して将来の事業展開の方向、道筋が探られ<sup>51)</sup>、第6章では、1990年代前半のカーギル社が所有・保有する穀物輸送・保管施設の規模がいかに大きいかを紹介したうえで<sup>52)</sup>、今後の事業発展の中心地と予想されるブラジルでの港湾および水路関連施設などをブラジル政府からの多額の公費を利用しつつ建設し、輸送インフラでの支配権の維持・強化を追求する経営戦略が強調される<sup>53)</sup>。さらに、第7章では、カーギル社は回転ドアの表現に代表される政府機関との人脈を通じた高度なロビー活動によって公的政策の活用する仕組みが説明され、これも同社の経営戦略の一部を構成すると位置づける<sup>54)</sup>。

以上を踏まえ、以下の第8章から第18章では、カーギル社の経営戦略の特徴が典型的に見出される事業部門、およびそれぞれの事業活動が地域、国に即して取り上げられる。事業部門としては、飼料と食肉、果汁・果物・野菜、棉花とピーナッツ、肥料、種子、製塩などであり、地域、国としては、ブラジル、メキシコなどを中心とする南北アメリカ、および台湾、韓国、日本・香港の各々が環太平洋地域のⅠ～Ⅲとして、それぞれ独立の章として扱われる。それは、当該地域、国で政治・経済的な懸案、話題をなす諸事例と各々の事業部門、事

業活動とを組み合わせる紹介であり、それを通して同社の経営戦略が追跡される<sup>55)</sup>。

このうち、台湾、韓国、日本に関する各々の章で紹介されるのは、いずれもカーギル社の現地事業活動として注目、関心を集めた事例である。また、香港については将来の中国市場への進出との関連性、種子事業はインドの市場としての可能性にそれぞれ焦点が当てて論述される。今後、益々重要性を増すと予想される市場と話題性に富む事業活動を、カーギル社の経営戦略を探る視点から摘出する内容である。以上の第8章から第18章で取り上げる世界を横断するカーギル社の事業展開を、ニーン氏は均一な食料原料の大量供給と新規市場の開発と特徴づけ、それは経営戦略としては「規模の経済性の最大限の追求」と結論づける。

この結果、カーギル社の世界の食料・農業分野での影響力、支配力は、今後、益々増大すると予想され、終章の19章で同社への対抗力を何処に求めうるかに関するニーン氏の見解が提示される。それは、「規模の経済」による工業的モノカルチャの深化をカーギル社は経営戦略とするため、それに代替する多角的小規模農業、食糧の地域自給体制の発展、共有地の再生などに抵抗戦略を求めるものである<sup>56)</sup>。

以上の簡単な要旨紹介に示されるように、本書は当時、話題を集めていた事業展開の事例に即して、多くの事業分野と様々な地域・国におよぶカーギル社の事業活動を追跡し、1990年代半ばにおける同社の経営戦略への接近を試みている。世界の食料、農業分野における影響力を増大させる一方で、非公開の同族会社ゆえに外部からは不可視のベールに覆われがちなカーギル社の実像が様々な情報を駆使して明らかにされる<sup>57)</sup>。世界の食糧・農業問題をテーマとして一貫して追求し続ける著者のジャーナリトとしての執念によって、始めて可能となった著作である。本書を通じて、固有の企業風土のなかで形成、内実化されたカーギル社の巧妙かつ堅実な経営戦略を我々は具体的に知ることができる<sup>58)</sup>。また、同社の2000年代の事業展開の方向性も、1990年代半ばまでの本書で紹介された事業活動を基準にして始めて把握しうるものである。この意味で、本書は穀物メジャー研究として現在まで続く価値を有すると評価できるものである。

もつとも、本書は各々の事業分野とそれぞれの地域、国に即して話題性に富む事例を取り上げ、そこに焦点を当てる論述構成をとっている。このため、記述内容が挿話かつ断片的な章も多く、カーギル社の事業活動も網羅的に紹介されがちであり、体系的な論述、分析に欠ける問題も残している。これは、モーガンの著作と同様に、本書が研究書として意図されたものでないことに由来する。しかし、本書で示される同社の経営戦略が2000年代にも継承されているか否か、新たな経営戦略が導入されたとすれば、それは同社の事業活動をめぐるいかなる市場条件の変化にもとづくか、これらの論点を中心に2000年代のカーギル社の事業動向を検討する際の有益な分析視点も提示している。それは、他の主要穀物メジャー企業の事業展開、経営戦略をカーギル社と対比して洞察するうえでの有益な指針になりうるものでもある。

## (2) 中野一新編『アグリビジネス論』<sup>59)</sup>

1990年代には、農業の生産過程や農産物を原材料とする食品工業、食品小売り・サービス業、さらには外食産業へ大手資本が大挙して進出するようになった。本書は、こうした認識にもとづいて現代アグリビジネスの一般的特徴を把握するために、様々な分野の多国籍アグリビジネスの動向を分析したものである。その一部として、穀物取引に従事する穀物メジャーの動きも取り上げられる。

穀物メジャーが主題とされるのは、第4章「穀物メジャーのカナダ進出と小麦ボードの空洞化」である。そこでは、米加自由貿易協定が調印された1988年前後からカーギル社、ADM社、コナグラ社などアメリカに本拠をもつ多国籍アグリビジネス企業の、カナダの穀物取引、加工部門への進出が穀物エレベーター事業の合理化、統合化とあいまって本格化した事実が紹介される。この動きを、地域経済統合が国境を越えた直接投資を促進し、それが穀物メジャーの支配力の強化、カナダ小麦ボードの空洞化・解体につながるとの論理のもとに説明している。カナダに即して、1980年代末以降90年代前半の米加自由貿易協定とNAFTAによる地域経済統合が、穀物メジャーの穀物取引支配力に帰着する事実とその経済的メカニズムを明らかにしたことが、本書の穀物メジャー研究として評価しうる点である<sup>60)</sup>。

これ以外に、第12章「多国籍アグリビジネスの日本市場進出」では、カーギ

ル社の配合飼料、肥料、果汁、食肉のそれぞれの部門の日本への進出の様相、および96年の飼料工場、97年の肥料工場の工場売却による撤退などの動きも紹介される<sup>61)</sup>。ニーンの著作内容とほぼ重なるが、カーギル社の「経営資源の有効利用というグローバル戦略」が日本でいかなる展開、経緯をたどったかが示される。このように、本書はカーギル社を中心に穀物メジャーが米加間の経済地域統合を契機にいかなる事業展開を図ったかを検討し、同社の経営戦略の一環としての日本進出の様相も紹介される。ただし、本書は多国籍アグリビジネス全体を対象とするため、穀物メジャーの事業動向に関しては90年代半ばまでの特定分野に限定され、穀物メジャー研究としては断片的な域を出ない。

2000年代初頭には、日本人の穀物メジャーに関する研究も増加し、その研究領域も多様化し、拡がりを見せる。それを代表するのが、磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』、茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの成長』である。

### (3) 磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』<sup>62)</sup>

本書は、アメリカの穀物セクターとそこで活動する諸資本の蓄積形態を分析対象とする。それは、「穀物メジャー」とされる主要プレイヤーが80年代から90年代にかけて大幅に入れ替った事実注目し、その背後でいかなる事態が進行したか、その解明の必要があるとの問題意識にもとづくものである。このため、穀物メジャーの表現はとらないものの、穀物メジャーの蓄積様式を主題とする穀物メジャーに関する本格的な研究書でもある。

本書は、穀物関連産業を構成する様々な部門の主要企業の蓄積様式とその変遷だけでなく、穀物市場の構造、そのなかでの農協の位置づけなども対象とするが、分析の中心は穀物メジャーの蓄積様式に置かれる<sup>63)</sup>。そこでの蓄積様式の特質は、穀物産業の共通性をベースに穀物種類別の複数産業系列に沿って、それぞれ多角化かつ垂直的な統合化がみられるとする。そして、ここから「穀物複合体」のコンセプトを導入する<sup>64)</sup>。要するに、穀物流通・加工セクターでは、主要企業は複数商品分野（複数の産業系列）にまたがって多角化し、同時に各分野について流通から加工まで垂直的に統合し、さらにその主要段階で寡占的な上位シェアの掌握を目指す、ここに穀物メジャーの蓄積様式の特質を見出すものである。この意味で、多角的で寡占的な垂直統合体への収斂傾向が検出



され、そうした集積形態によって穀物複合体が成長、発展することになる<sup>65)</sup>。

そして、穀物輸出が停滞する一方で、食品加工業向け需要が伸張する1980年代には、穀物関連企業は垂直的な多角化を追求したが、それは、第一に穀物取引やそのバルクの第一次加工事業は循環的な不安定性を有するので、その前方(川下)加工部門への垂直的統合を行うこと、第二にそのように展開したそれぞれの加工部門において最上位の寡占的シェアを占有し、当該市場における主導権を掌握すること、第三に特定産業系列だけに依存するのではなく、複数系列にわたる多角化を展開すること、などによるものである。この結果、多角的・垂直統合体の形成が、穀物流通・加工セクターにおいて収益性の優位を実現して競争戦に勝ち残るために重要になるとの結論が導かれる<sup>66)</sup>。

やや晦渋な表現で論述されたため、本書の要旨の正確な要約は難しい。しかし、穀物関連の複数加工部門における寡占的シェアの占有とそれによる多角的・垂直的統合体の形成が穀物メジャーの蓄積様式であり、この結果、穀物メジャーを「穀物複合体」と名称するのが適当であり、そこに穀物メジャーの蓄積様式の特質も求められるとする。このことが著者の含意とみてよい。

以上の要約に従うと、1980年代から90年代に穀物メジャーが穀物関連加工分野で多角化を遂行し、企業組織としては垂直的統合体の形態をとるようになった事実を明らかにし、そのような経営戦略を積極的に追求する諸条件を整理したこと、ここに穀物メジャー研究としての本書の意義を見出すことができる<sup>67)</sup>。同時に、穀物関連産業の系列、構成を明確にしつつ、それぞれの加工産業分野における主要企業の事業展開を具体的に紹介することも、本書の研究成果の一つとして評価しうる。

もっとも、「穀物複合体」の類型化、主要穀物加工分野での各々の「穀物複合体」の地位(市場シェア)は理解しうるものの、「穀物複合体」としての個々の企業の特徴は逆に見出しにくいとの問題も内在させる。いかなる事業展開のなかで、個々の「穀物複合体」は多角化・垂直的統合体に組織発展したか、その経緯については企業を類型化して丹念に追跡している。しかし、企業組織あるいは事業活動を多角的・垂直統合体と一括して抽象化すると、個々の企業に特有な事業活動の特徴が逆に見出しにくくなる、との問題も内在している。このことは、「穀物複合体」のコンセプトの有効性にも帰着する。このコンセプ



トに論理を過度に集約させれば、90年代以降の穀物メジャーの事業展開を具体的に把握することが難しくならないか、との疑問である。

これは、後に問題とするフード・チェーンの視点からすると、食品産業のそれぞれの分野の巨大企業と穀物メジャーとはどのような相互関連のもとに事業展開をし、その結果、穀物メジャーはフード・チェーンのなかでいかなる地位を占めるのか、との問題に関わっている。

#### (4) 茅野信行『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの成長』<sup>68)</sup>

本書は、アメリカの穀物輸出政策、穀物輸出動向と関連させて穀物メジャーの事業展開を主題とする、日本人による「穀物メジャー」に関する初めての本格的な著作である。本書の全編を通して穀物メジャーに関して論及される。なかでも、穀物メジャーがとくに分析対象とされるのは第3章「穀物流通の覇権をめぐる穀物メジャーの攻防」である。1998年11月のカーギル社によるコンチネンタル社の穀物部門の買収を紹介し、そこを導入部分として1960年代以降のアメリカの穀物輸出、穀物取引をめぐる主要な動きと関連させて、「穀物メジャー」の事業展開とその企業戦略が考察される。

このうち70年代までの動きは、主としてモーガンの著作に依拠し、とくに新たな事実の紹介はない。ただし、80年代以降については、穀物業界再編とそれを促進する諸条件を通して穀物メジャーの事業展開と経営戦略の特質が探られ、いくつかの興味深い論点も提示される。なかでも、カーギル社のコンチネンタル社の穀物部門の買収問題が比較的克明に紹介される<sup>69)</sup>。それは、両者の経営戦略が対照的であり、そこに成長の岐路を分ける穀物メジャーの経営戦略が典型的に見出されるからである。要するに、1981年から始まった穀物不況の苦境を切り抜けるために薄利の穀物事業に過度に依存する体質から抜け出し、事業の多角化を積極的に追求する必要性に穀物メジャーは迫られたが、カーギル社はそれに成功したのに対し、コンチネンタル社は経営多角化に立ち後れ、このことが両者の分岐をなしたとの認識である<sup>70)</sup>。

この論点は、すでに宮崎・服部ほか、磯田のそれぞれの著作でも示されたものである。ただし、本書ではそのプロセスがより具体的に明らかにされる。それは、80年代から始まった穀物不況のなかで穀物事業から撤退した企業のエレベーターを主要穀物メジャーが買収し、穀物事業の規模拡大を図ると同時に事

業の多角化を積極的に追求する過程であった。この結果、穀物メジャーは事業の多角化と小麦やトウモロコシなどの穀物業界の寡占化を同時に実現させたのである<sup>71)</sup>。磯田氏の著作で示された「穀物複合体」による多角的垂直統合体形成のプロセスをより詳細かつ具体的に説明している、と言ってもよい。

さらに事業多角化をともなった業界再編は、穀物メジャーの海外事業の再編と拡大に向けた積極的な先行投資の開始でもある。それは、欧州から始まりさらに南米に向かったが<sup>72)</sup>、穀物メジャーの南米への進出は台湾、韓国、香港、シンガポールに始まり、マレーシア、タイ、中国に波及した小麦、次いでトウモロコシへと続く新しい穀物市場としての東アジア諸国での穀物需要増の趨勢を背景とするものとされる。

これは、穀物メジャーの経営戦略、事業展開に関わる注目に価する認識である。穀物メジャーは東アジア市場での食糧需要に応えるために、新たな穀物供給基地の南米に進出し、北米、南米での穀物の一貫供給による世界穀物市場への年間を通じた穀物輸出体制を築くことが穀物メジャーの経営戦略である、との論拠にもとづいている<sup>73)</sup>。この結果、80年代以降の穀物事業の不安定な収益性のなかで、穀物メジャーは「規模拡大」と「事業多角化」を進めるが、それは世界の穀物需要が将来拡大する見通しのもとに、成長を続ける穀物市場でのシェア拡大による市場支配力の強化を目指すものであり、そのことが世界の穀物市場で覇権を競う穀物メジャーの企業成長戦略の柱になる、との結論が導かれる<sup>74)</sup>。

もう一つ本書で注目されるのは、会社設立の経緯や事業発展の経過による穀物メジャーの類型化である。それによると、穀物メジャーは、伝統商社型、加工業者型、生産者団体型、および異業種参入型に4分類でき、カーギルは伝統商社型の代表であり、バンゲ、ドレイフューズもここに含まれが、ADMやコナグラは加工業者型に含まれる。後者は、製粉や搾油などの食品加工会社として設立され、自社工場への原料穀物供給の集荷網を作り上げたが、この過程で余った穀物の国内販売や輸出によって穀物流通事業を発展させたと位置づける。そして、2000年代初頭までに「生産者団体型」、「異業種参入型」は消滅し、結局、穀物メジャーは伝統商社型と加工業者型に収斂されることになる<sup>75)</sup>。

こうした本書で明らかにされる、80年代以降の穀物業界の再編、およびそれ

と並行する「規模拡大」（規模の経済）と「事業多角化」（範囲の経済）に特徴づけられる穀物メジャーの企業戦略および事業展開は、すでに先行研究で紹介される内容と重複するものである。しかし、南米への進出と東アジアの穀物需要の増大を関連づけ、そこに「規模の経済」と「範囲の経済」を同時に追求する穀物メジャーの長期的な企業戦略を探ること、および穀物メジャーの類型化を試みることは、本書の独自の成果である。それは、先行研究が対象にしえなかった1990後半以降の穀物メジャーの新たな事業展開を研究対象に組み入れた所産でもある。

さらに本書の評価しうる点は、著者の実務経験にもとづいて穀物メジャーの穀物取引の実態を具体的に紹介し、また穀物相場が形成される取引メカニズムが詳細に解説されることである<sup>76)</sup>。それは、穀物の国際取引は薄利であり、穀物メジャーといえども価格リスクを管理し、堅実な流通マージンを確保せざるをえず、そこから経営戦略として「規模の経済」が追求される<sup>77)</sup>、とするものである。それは、石川氏の著作で語られる穀物メジャーの市場支配力とは相当に相違する。

ただし、本書では穀物メジャーの時々々の穀物取引、事業展開を、アメリカの穀物輸出動向、輸出政策などと関連させて必ずしも時系列的に整序されて考察されてはいない。また、時々話題となった穀物取引に関する事象が挿話的に多々紹介されるが、これら興味深い事実も穀物メジャーの事業展開との視角から必ずしも統一的に整理された論述とはなっていない。こうした印象も拭えず、そこに本書の研究書としての限界も見出される<sup>78)</sup>。

### 3. 2000年代前半以降

2000年代半ば以降の穀物メジャーに関する研究は、2000年代初頭の磯田、茅野の両氏に代表されるものと、課題の設定に相違がみられる。それは、穀物メジャーの事業動向を全体として問題とするよりも、特定の新興諸国における事業展開に焦点を当てる研究が主流をなすからである。新興諸国のなかでも、南米のブラジルおよび中国での穀物メジャーの事業展開に関心が集中している。こうした研究志向は、茅野氏の著作による穀物メジャーの経営戦略とある意味では合致する。同時に、「穀物メジャー」に関する研究レビュー的な論文も三石、

久野の両氏によって、最近、相次いで発表されている。これらは、穀物メジャーの現状を理解するうえで有益である。ここでは、ブラジル、中国に焦点を当てる研究成果と併せて上記二論文を取り上げる。

#### (1) 小池洋一「ブラジルの大豆産業」<sup>79)</sup>

本論文はブラジルの大豆産業を主要テーマとし、第1節でブラジルの経済および輸出に占める大豆産業の比重とその競争力などを統計数字を通して明らかにし<sup>80)</sup>、第2節でブラジルの大豆生産、大豆産業がセラード開発などを通して発展してきた経緯が、輸送網の整備などを中心とする政府の諸政策と関連してそれぞれ考察される。そのうえで、第3節「穀物メジャーの大豆産業コンプレックス編成」で、大豆生産、加工、輸出に果たす穀物メジャーの役割を取り上げ、ブラジルでの穀物メジャーの事業展開を検討している。とくに、この点が日本ではこれまで紹介されなかった穀物メジャーの事業展開に関する新しい研究成果として注目される。

それは、ブラジルの大豆産業、とくに大豆取引は穀物メジャーに支配されるとし、その支配を可能にする諸条件、仕組みを解明するものでもある。その大豆取引の支配は、サイロなどの保管・貯蔵施設、輸出ターミナル施設の建設を穀物メジャーが主導したこと、および穀物メジャーの農家への生産金融とそれに結びつく取引契約を通してであり、とくに後者が重要な役割を果たしているとするものである。穀物メジャーが大豆生産農家に種子、肥料、農薬などの投入財購入の資金を前貸し、それを通じて農家の大豆生産を促し、その安定的な供給確保を図ることが穀物メジャーのブラジルの大豆産業支配のメカニズムである。この結果、穀物メジャーによる生産金融の仕組みと取引方法との結びつきが重視され、代表的なものとして”青田貸し”と呼ばれる生産金融方式を中心に、それと関連する取引方法の諸類型が紹介される<sup>81)</sup>。

このように本論文は、穀物メジャーのブラジル産業への関与とそれによる大豆取引支配のメカニズム、とくに生産農家といかなる関係を穀物メジャーが構築してブラジルに進出しているかを知るうえで興味深い事実を提示する。これと関連して、個々の穀物メジャー企業の事業展開も紹介されるが、これも各々の穀物メジャーのブラジルでの事業動向を把握するうえで有益である。例えば、穀物メジャーのなかでもブラジルの大豆取引、大豆搾油を最も大規模に展開す

るバンゲ社は、農家への生産金融を通してブラジルの大豆産業にいかに深く浸透しているかが示される<sup>82)</sup>。また、カーギル社はブラジル有数の食肉メーカーの買収を通して、大豆を中核に穀物輸出、搾油、肥料、食肉などから構成される産業コンプレックスを編成し<sup>83)</sup>、進出が遅れたADM社も1997年に大手食品会社のサディアの大豆部門買収によって2000年にはブラジル第3位の搾油メーカーに成長している事実が紹介される。

本論文の興味を惹くもう一点は、中国で大豆需要が増加しつつある中国商社のブラジルでの事業に穀物メジャーが関わる一方、中国の搾油事業に中国企業との合併方式をとって穀物メジャーが進出する事実の紹介である。中国の商社はブラジルの大豆確保に努めるものの、農家との直接取引までにはいたらず、すべてを穀物メジャーから購入している。他方、穀物メジャーは中国企業あるいは在外華人系企業との合併で、中国沿岸に次々に搾油工場を建設している<sup>84)</sup>。

このように、本論文は大豆生産新興国のブラジルで穀物メジャーがいかに大きな市場支配力を有するかを生産農家との関係にもとづいて検証し、また、ブラジルと最大の大豆輸入国の中国が穀物メジャーを介して通商関係を構築する構図も示している。それらを通して、2000年代の穀物メジャーの経営戦略、および事業活動の重点がどこに置かれるかが明らかにされる。それは、世界の主要農産品貿易の先端的な動きに穀物メジャーがいかに関与するか、その一端を示すものでもある。以上の諸点で、本論文は2000年代の穀物メジャーの事業展開を理解するうえで有益な事実、視点を提示している。

もっとも、本論文ではブラジルでの穀物メジャーの事業展開を大豆産業コンプレックス編成と集約する一方で、大豆を中核としながらも肥料、食肉など多方面のアグリビジネスの展開を図るカーギル社の事業展開を産業コンプレックスと表現する<sup>85)</sup>。このため、大豆産業コンプレックスの内実は、穀物メジャーの各々の企業ごとに相違するとみられる。個々の企業に即した大豆あるいは産業コンプレックスの実態、およびそれが各々のいかなる経営戦略に由来するか、この点までは明らかにされない。また、大豆の生産国のブラジル、消費国の中国のそれぞれでは穀物メジャーの事業展開パターンは相違するが、それは各々の相手国とのいかなる政治・経済関係に起因するか、この点の究明も今後の課



題として残される。

## (2) 農林中金総研グループなどの研究成果

穀物メジャーのブラジルへの事業展開は、農林中金総合研究所のグループによっても『変貌する世界の穀物市場』<sup>86)</sup>などを中心に紹介される。それは、小池氏の研究にも多分に依拠し、それを継承する阮蔚氏などのものである。阮蔚氏は、上記著作に先行する論文のなかで、[ABCD]と呼ばれる4大穀物メジャーは、ブラジルへの進出時期をそれぞれ異にするものの、2000年にすべてが搾油能力で上位5社に入り、5社の搾油能力の合計はブラジルの全搾油能力の約60%に相当すると、そのブラジルへの進出の活発化を指摘している<sup>87)</sup>。そして、世界的販売経路を持ち、先物市場でのヘッジに長けている穀物メジャーにとって、その貿易チェーンによる利益を実現するにはブラジル産大豆を確実に確保することが必要であるとし、その意味で、パッケージ融資を通して大豆の現物を確保することは穀物メジャーの経営戦略に適うとする。

そのうえで、カーギル社に代表される穀物メジャーはモンサント社のような大手種子・農薬会社との連携、およびブラジル系の肥料・種子企業のM&Aを通して、川上から川下までのチェーン強化と市場競争の優位性を確保しつつある、と結論づける<sup>88)</sup>。そのなかで、食肉、種子、化学肥料、農業機械等アグリビジネスの多国籍企業が一様にブラジルへの投資を増やしている様相も紹介され、具体例として最大の穀物メジャーのカーギル社がモンサント社との事業提携の過程で、パッケージ融資を通して農家にGMOなどの新品種の種子と新技術を導入する事実も強調される<sup>89)</sup>。

また、穀物メジャーのブラジルの大豆産業への関与増大とともに、中国の大豆輸入の8割を穀物メジャーが押さえるようになったとし、アメリカ、ヨーロッパの大豆搾油における穀物メジャー4社への集中度の高さとともに、ブラジルの大豆生産と中国の搾油事業を結びつける穀物メジャーの役割に注意を喚起している<sup>90)</sup>。さらに、アルゼンチンの大規模農家の農業資金調達も、ブラジルと同様に穀物メジャーに依存する度合いが大きく、穀物メジャーによる大規模農家への「農業資材の現物支給と作物による回収」スキームは、アルゼンチンでも同様に該当すると指摘する。要するに、穀物メジャーの大豆産業支配がブラジルを中心に、アルゼンチンなど南米の周辺諸国に拡大する様相が示されるの



である<sup>91)</sup>。

阮蔚氏などを中心とする農林中金総研グループの成果は、独自の調査・研究にもとづくものではない。激変する2000年代後半の世界の穀物市場に焦点を当てて、前記の小池氏などを中心に関連する分野の既存研究成果を手際よく纏め、そのなかで穀物メジャーの事業展開に論及したものである。ただし、世界の穀物需給変動に影響を与える主要諸国を対象とすることによって、2000年代後半以降の穀物メジャーの経営戦略あるいは事業活動が浮き彫りにされる。それは、2000年代後半には穀物、とくに油糧種子の国際需給基調の激変を背景に、農産品としては油糧種子（大豆）、地域、国としては新興諸国のブラジル、中国を中心に穀物メジャーの事業が展開する構図と合致する。

農林中金総研グループなどの研究と並行して、穀物メジャーの全体動向に関する、研究レビューを兼ねた論文も発表されている。それを通して、我々は2000年代の穀物メジャーの新たな事業展開を俯瞰しうるが、その一つはグローバル規模で進展する市場再編の視点に立脚する久野氏の論考である。

### **(3) 久野秀二「多国籍アグリビジネスの事業展開と農業・食料包摂の今日的構造」<sup>92)</sup>**

久野氏は、多国籍アグリビジネス分野でもバイオ産業をとくに専門対象とする。このため、本論文は最初にバイオ産業の再編について論及し、遺伝子組み換え作物（GM0）の開発競争とM&Aを通じて農薬・種子産業の寡占化が進展し、一握りの多国籍農薬企業がバイオ産業を支配しつつある事実が紹介される<sup>93)</sup>。

バイオ産業の再編を導入部分として、穀物メジャーの事業展開についても論述される。それは、穀物メジャーが穀物流通事業から穀物加工事業（小麦製粉、大豆搾油、配合飼料等）や食肉事業（肉牛肥育、牛肉パッキング、養豚、豚肉パッキング等）へと1990年代以降から2000年代に水平的・垂直的な多角化戦略を追求し、多角化戦略は海外でのM&Aを通して現在も進展中である、との周知の事実の確認である<sup>94)</sup>。このなかで、カーギル社の1997年のダウ・ケミカル社との合併による容器包装資材や繊維への加工可能な植物性ポリ乳酸への事業拡大<sup>95)</sup>、2004年のモンサント社との合併による低リノレン酸大豆の開発<sup>96)</sup>を指摘し、これ以外にヨーロッパでの澱粉・糖化製品（グルコース、異性化糖、家畜飼料添加物等）事業への進出に注意を向けている<sup>97)</sup>。

また、M&Aによる多角化をともなう海外でのADM社の事業展開は一層顕著であり<sup>98)</sup>、さらにバンゲ社も2003年にデュポン社との合弁企業の設立を通して、大豆タンパクやレシチンなどの植物性高機能食品素材の開発に取り組んでいるとする<sup>99)</sup>。以上は、主としてバイオ産業と関係する穀物メジャーの経営多角化の動きであり、筆者の専門が活かされる興味深い事業展開の事例紹介でもある。

以上の穀物メジャーを含む多国籍アグリビジネスの経営戦略は、本論文では、商品連鎖の拡張・多元化と垂直的調整の強化、対外投資を通じた生産・輸出拠点の多元化、およびイノベーションとブランド戦略を通じた消費者対応型の事業展開、これら三つのコンセプトに集約しうるとする。このうち、商品連鎖の拡張・多元化と垂直的調整は先の磯田氏、対外投資を通じた生産・輸出拠点の多元化は、茅野氏の見解とそれぞれ共通性を有し、先行研究を踏襲するとも考えられる。

そのなかで多国籍アグリビジネスの経営戦略として、イノベーションとブランド戦略を通じた消費者対応型の事業展開のコンセプトを提示し、また著者の専門分野のバイオ産業と関連させて穀物メジャーの事業多角化の様相が紹介されること、この二点に穀物メジャーに関する久野氏の見解の独自性を見出しうる。もっとも、イノベーションとブランド戦略を通じた消費者対応型の事業展開は、消費者向け最終食品を生産する食品企業や大規模食品販売業者を中心に想定される多国籍アグリビジネスに共通する経営戦略である。食品生産向けの中間製品・原料生産を主要事業分野とする穀物メジャーに必ずしも直接に該当するとは言えない。

このため、多国籍アグリビジネスの経営戦略を語る際には、穀物メジャーの多国籍アグリビジネスにおける位置づけ、あるいは穀物メジャーの企業経営ないし事業活動の特質をより限定し、明確にする必要がある。本論文で紹介される穀物メジャーの事業展開の事例は、バイオ産業との関連を中心とする。そして、そこからは商品連鎖の拡張・多元化と垂直的調整の強化の経営戦略も導出される。しかし、後にみるように穀物メジャーのバイオ産業への進出、主要バイオ企業との事業連携は、主要穀物メジャー企業の事業活動のごく一部を構成するにすぎない。しかも、その事業活動は試行錯誤的な紆余曲折を経ている。このため、バイオ企業との連携を中心とする穀物メジャーの川上分野への進出

の積極的評価は、1990年代以降の穀物メジャーの事業展開をはたして的確に把握したことになるか疑問である。

以上のように、本論文は穀物メジャーを含めて多国籍アグリビジネスの関連研究を広く渉猟し、それを通して多国籍アグリビジネスの経営戦略を三つの要素に集約している。それ自体は示唆に富む見解である。しかし、経営戦略に関する三要素は多国籍アグリビジネス全体を対象とするなかから導き出されるものである。このため、上記の三つの経営戦略が穀物メジャーに一律に適用しうるか否かを考える際には、多国籍アグリビジネスのなかでの穀物メジャーの位置があらためて問われなければならない。

#### (4) 三石 誠司「最近の穀物メジャーの動向とGMO」<sup>100)</sup>

本論文も穀物メジャーのGMOへの関与を主題とし、前記の久野氏の問題関心と多分に重なっている。ただし、穀物メジャーを構成する主要企業を特定し、そのうえで個々の企業の事業動向、経営戦略を手際よく紹介、整理しており、穀物メジャーの現状を理解するうえで有益なものである。このため、その要旨をやや丁寧に紹介しておこう。

まず、最初に穀物メジャーの変遷が簡単に整理される。それによると、1990年代半ばから後半までの穀物メジャーの構図は、ADM社、カーギル社の二強を中心に、両社と対比すると相対的に低い地位にあるコナグラ社、バンゲ社から成り立つものであった<sup>101)</sup>。しかし、2000年代にはコナグラ社は食品企業へと特化した結果、カーギル社、バンゲ社、ADM社の3社で主要穀物メジャーは構成される<sup>102)</sup>。このように2000年代の穀物メジャーの変遷を明らかにしたうえで、上記3社は国際的な穀物取引だけでなく、種子の開発・生産から穀物取引を経て、加工、販売へと繋がるフード・システムのなかで極めて重要な地位を占め、このことを穀物メジャーの特質として評価している<sup>103)</sup>。

以上を前提に、カーギル社、ADM社、バンゲ社の各々の事業展開の特徴が、とくに独自の企業文化を背景とするカーギル社の経営戦略に重点を置いて簡潔に紹介される。それは、カーギル社が独自の企業文化<sup>104)</sup> にもとづく明確な「戦略性」、とくに経営学分野の「戦略的意図 (strategic intent)」を有するものとされる。この「戦略性」のもとに、同社のコア・コンピタンスは「世界中に各種のスキルと知識を移転する能力」であり、そのビジネスの実態は、穀物

取引、加工、リスク管理、関連工場の建設、ロジステック等に上記スキルを活用することである<sup>105)</sup>。そして、2000年末現在の経営戦略は、第一にグローバル・サプライ・チェーン企業、第二にアグリ・フード分野の強化を目指す企業、第三にフードアプリケーションを中心とする企業志向、第四に栄養・健康食品企業の方向、この四つを目指すものと集約される<sup>106)</sup>。この結果、消費者と生産者の二種類の顧客にそれぞれいかに解決策（ソリューション）を提供しうるかが、フード・チェーンの観点に立脚するカーギル社の今後の経営課題であると指摘している。

ADM 社については、営業利益の約半分がトウモロコシ加工部門で構成され、そのトウモロコシ加工部門も甘味料・スターチからリジン、エタノールなどバイオ製品へと売上高構成比を変化させているとし<sup>107)</sup>、同社の成長戦略をコアとなるビジネス・モデルを地理的に拡大すること、飼料原料の多様化、およびバイオ成長分野の成長、などの三つに設定する<sup>108)</sup>。

さらにバンゲ社に関しては、同社の事業がアグリビジネス（穀物取引）、食品（油）、肥料（製粉）の3部門に分類でき、顧客はヨーロッパと南北アメリカ、資産の6割近くが南米、とくにブラジルに偏在することが最大の特徴である<sup>109)</sup>。これと関連して、同社は「油糧種子」を中核にするグローバルなフード・アグリビジネスのロジステックを担う企業を目指すとし、今後の世界の食料・飼料需要がどこまで伸びるかを十分考慮し、対応可能な地域は南米以外にないとの判断のもとに資産をブラジルに「集中投資」しており、この事実と同社の経営戦略を見出している<sup>110)</sup>。

以上の2000年代の3社の事業展開をふまえて、主要穀物メジャー3社の経営戦略の特徴と各々の相違点が指摘される。それは、上記の事業展開と部分的に重複するが、カーギル社は複数の事業領域における自社の競争レベルを見極めながら常に先行投資を行い、競争相手が参入する前に十分な参入障壁を築く戦略を確実に踏襲してきたこと、ADM社はトウモロコシ加工を中心としつつバイオ燃料分野を基本戦略の中心に据えること、バンゲ社は南米への集中投資に示されるように自らの経営資源を戦略的かつ大胆に動かすこと、などに要約される。そして、それぞれの経営戦略にもとづいて、穀物メジャー3社のGMO種子に収斂されるバイオ産業との関係、提携が最後に展望される。

このように、三石氏の論文は1990年代以降の「穀物メジャー」の変遷を整理し、各々の経営戦略に焦点を当てて穀物メジャー3社の事業展開の現状を包括的に紹介したものであり、穀物メジャーの現状の理解に役立つものである。しかし、「カーギル社、バンゲ社、ADM社の3社について、近年の経営動向と戦略を概説する」との断り書きにみるように、その論述が概要の域にとどまることも否定できない。このことも関係して、主要3社の経営戦略と事業動向は必ずしも統一的視点で紹介されるわけではない。カーギル社については、「企業文化」と結びついた「戦略的意図」が強調され、コアコンピタンスも「戦略性」から説明される。これに対し、ADM社に関しては事業動向の概要と関連させて成長部門を指摘し、それを直線的に「成長戦略」に位置づける。バンゲ社についても、同社の資産および顧客分布の偏在の事業展開の特徴が、同社の大胆な経営戦略に置き換えられる。

このように統一的視点に欠けるために、主要穀物メジャー企業に共通する特質はフード・サプライ・チェーンとして重要な地位を占めること以外には、必ずしも特定されない<sup>111)</sup>。三石氏も、グローバル・サプライ・チェーンの企業コンセプトを穀物メジャーに適用するがものの、この論点を深く探求しているわけではない。あえて穀物メジャーの共通性を求めれば、いずれの3社の企業経営にとっても、輸送、保管などのロジステックが一様に重要であるとの事実に着く。しかし、そこに穀物メジャーの共通性を求めれば、3社ごとの事業展開の特徴は、ロジステックの対象となる農産品の種類、あるいはロジステックの施設が重点的に設置される地域、国々がそれぞれに相違する、との域を出ないことになりかねない。

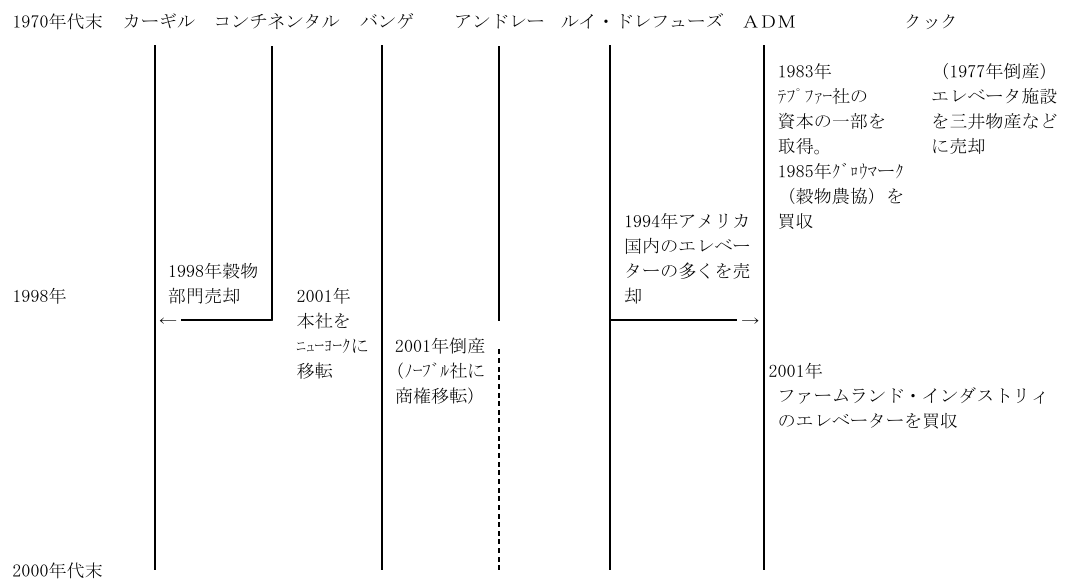
ところで、統一的視点で穀物メジャーの事業展開、経営戦略が論述されないことには、後にも指摘する3社の事業、経営動向に関する共通な統計数字、資料類の入手が困難なことが影響している。これは、非公開の同族会社のカーギル社に該当する周知の問題である。モーガン、およびニーン氏のそれぞれの二著作でのカーギル社の事業動向も、関係者からのヒアリングおよび各種雑誌類の関連記事に主として依拠していた。三石氏も、入手可能な統計資料類にもとづいて穀物メジャーの事業動向を説明しようとするものの、この障壁の大きさは本論文にも示めされる<sup>112)</sup>。これは、Ⅱの3で2000年代の主要穀物メジャー

の事業動向を取り上げる本稿の課題でもある。

4. 既存邦文研究の成果と残されている課題

穀物メジャーに関する既存邦文研究の成果は、三つに区分した時期の代表的著作、論文のレビューによってある程度明らかであろう。部分的な重複も免れないが、既存研究によって明らかにされた成果、事実を箇条書き的に整理、確認しておこう。

第一に、1970年代末から2000年代末までの穀物メジャーを構成する主要企業の変遷を把握しうることである(図1参照)<sup>113)</sup>。モーガンの著作では、カーギル、コンチネンタル、ルイ・ドレフューズ、バンゲ、アンドレー、の5社が巨大穀物商社とされ、その投機的取引方法によってタック社も取上げられていた<sup>114)</sup>。ところが2000年代末には、穀物メジャーはカーギル、ADM、バンゲの3社に限定される。早くも1977年に倒産したクック社は、ギルモアの著作では1980年代初頭に三井クックに組織再編され、穀物メジャーの一角を占めたものの80年代の穀物不況のなかで淘汰された。アンドレー社は、ギルモアおよび宮崎・服部ほかの著作では、80年代初頭以降、子会社ガルナック穀物会社として穀物メジャー



2000年代半ばの北米地域における各社別の穀物・油糧種子の保管能力は表1に示される。

図1 穀物メジャーの変遷



に組み入れられていたが、2001年のアンドレー社の倒産にともなって、その地位を失った。カーギル社に次ぐ穀物メジャーとされたコンチネンタル社も、1998年に穀物部門をカーギル社に売却し、以後、畜産関係を中心に企業の組織再編を図るようになった。また、レイ・ドレフューズ社は穀物取引事業を継続するものの、現在では穀物メジャーとは呼ばれない。

これに対し、バンゲ社はブラジルを拠点に穀物メジャーの地位を維持し<sup>115)</sup>、また、ギルモアの著作で80年代初頭に穀物メジャーに次いで注目されたADM社が、83年のテプファー社、85年の有力穀物農協のグロウマーク、ファーマーコのそれぞれの買収を通して90年代初頭までにカーギル社に対抗する有力穀物メジャーに位置づけられるようになった。この間に、90年代に新興企業のコナグラが穀物取引業界に参入して穀物メジャーと称されたものの、2000年代前半には食品企業に再編される動きもあった<sup>116)</sup>。なお、2000年代半ばの北米地域における穀物・油糧種子の保管能力は、ADM社、カーギル社、バンゲ社が上位3社の地位を占めている（表1）。

以上のような穀物メジャーを構成する企業変遷は、穀物取引および関連事業が1970年代から2000年代にいかに変化、発展したか、また、穀物メジャーと呼ばれる主要企業が穀物取引以外の分野でどのように事業の多角化を達成してきたかを具体的に示すものである。既存邦文研究は、それぞれの画期における主要穀物メジャーの事業展開についての特徴的な動きを、全てではないにして

表1 北米における穀物・油糧種子の保管能力  
(単位：1000ブッシェル)

| 企 業 名             | 保管能力    | 順位 |
|-------------------|---------|----|
| ADM               | 773,058 | 1  |
| カーギル              | 575,933 | 2  |
| バンゲ               | 241,691 | 3  |
| CHS               | 166,226 | 4  |
| Peavy Grain       | 132,642 | 6  |
| ConAgra Foods, In | 60,561  | 13 |
| General Mills     | 59,000  | 14 |
| ドレフューズ            | 36,000  | 26 |

出典：Grain & Milling Annual, 2005pp. 22-23

当該社の保管能力には子会社のものも含む。

も少なくともその一部を明らかにしている。

第二に、主としてモーガンの著作による成果であるが、穀物メジャーの企業特質が国際穀物取引の発展史に即して明らかにされることである。穀物メジャーの企業経営と穀物の国際取引の仕組みは表裏一体である。穀物取引事業にとって、迅速な情報収集、穀物の供給確保と備船のための資金調達、および輸送チャンネルの活用などが必須要件をなしている。この結果、情報収集、資金調達のためのネットワークを最大限効率的に活用することが穀物メジャーの企業経営の特質とされる。このことと、主要穀物メジャーの多くが非公開の同族会社の企業形態をとってきた事実が対応する。

第三に、穀物メジャーの穀物取引にはアメリカを中心とする主要穀物輸出諸国の食糧・農業政策が大きな影響を及ぼすことである。とくに、アメリカの輸出補助金措置や食糧援助計画などへの穀物メジャーの対応がいかに巧妙か、また、そのことが穀物取引事業の成否に関わる事実が、主としてモーガン、ギルモアの両著作によって明らかにされる。これは、穀物の国際市場の動向とも関連する時々の穀物輸出に、主要輸出諸国の政策的条件が果たす役割が大きいことの所産でもある。この事実とも関係し、世界の穀物需給基調が激変する際には穀物貿易は国内外での重要な政治問題となり、それにともない穀物メジャーも政治的関心の対象となりがちである。カーギル社に代表される、「回転ドア」を通した政府との密接な人的関係、および穀物メジャーが政商的性格を有することも、穀物貿易に果たす政策的条件の役割がいかに大きいか、この事実と密接に関係している。

第四に、国際的な穀物需給動向に穀物メジャーの収益性は大きく依存し、穀物メジャーの事業展開もその影響を強く受けることである。穀物の国際需給基調の大幅変動をともなつた70年代の穀物輸出の急増は、穀物メジャーに多額の収益をもたらした。しかし、70年代を例外とすると、1960年代までと80年代以降には穀物取引事業は「薄利多売」を特徴とする。穀物メジャーの穀物取引事業も、穀物の保管・輸送施設の効率的運用と取引の量的拡大を追求する「規模の経済」を特徴とする。このなかで、世界的に穀物過剰問題が重大化し、穀物メジャーの収益性が悪化した1980年代には、ダイナミックな業界再編がみられ、穀物メジャーの事業展開に新たな動きが生じたのである。それが、主要穀物メ

ジャー企業による急速な事業多角化の動きであり、それにともない穀物・油糧種子の加工事業が拡大し、畜産分野への進出もみられるようになった。こうした世界的な穀物需給基調の変化と穀物メジャーの事業多角化との関連性、とくに80年代半ばを契機とする主要穀物メジャーの本格的な事業転換の動きに関しては、宮崎・服部ほかの著作などが明らかにしている。

第五に、穀物メジャーの事業活動の多角化の動きは、1990年代以降一層顕著なことである。従来からの穀物取引を軸としつつも、穀物・油糧種子の加工処理、各種食品加工業に代表される農業・食品関連分野への事業展開が積極的に推進された。この広範な農業・食品関連分野における穀物メジャーの事業拡大を、磯田氏は「穀物複合体」による多角化・垂直的企業への展開とみなし、その概念にもとづいて企業経営体としての穀物メジャーの変容に迫っている。

またニーン氏は、穀物メジャーの中心をなすカーギル社が1990年代に事業活動の地域的拡大をともないつつ、農業・食品関連の多分野に進出する様相を紹介している。カーギル社の農業・食品関連事業が1990年代に海外諸国にいかに拡大し、新興諸国を中心にその影響力が増大したことを、我々はニーン氏の著作を通して理解できる。それは、90年代の穀物メジャーの経営戦略は供給地をブラジルを中心とする南米、消費市場を中国を中心とする東アジア、この両地域を連結するものとの茅野氏の指摘とも符合する。

第六に、主要穀物メジャーはブラジル的大豆生産の潜在的拡大余力にいち早く注目し、保管・輸送のインフラ建設・整備ばかりでなく、大豆生産者への生産金融を通してブラジル的大豆産業に80年代以降深く関与してきた事実が、小池氏などの論文を通して明らかにされる。ブラジル的大豆生産の拡大への関与の域を超え、生産、流通、搾油・加工など、川上から川下までの穀物メジャーによる大豆産業の組織化であり、それを通してブラジル的大豆産業への穀物メジャーの影響力がいかに増大したかが示される。また、それと一定のタイムラグをもって、大豆搾油・加工事業を中心に主要穀物メジャーによる合弁方式による中国への事業進出が活発化したことも農林中金総研グループなどによって示される。こうした事実は、2000年代の主要穀物メジャー企業がいかなる地域、分野に重点を置いて事業展開を進めているかを明らかにしている。

第七に、上記の90年代以降の事業領域の積極的な拡大に2000年代には一部の

穀物メジャーによるGM0種子産業への参入も加わって、穀物メジャーがグローバル・サプライ・チェーン企業として世界の食料供給システムに重要な地位を占めることが、久野氏、三石氏によって言及されることである。主要穀物メジャーはそれぞれの経営戦略にもとづく農業・食品関連分野での事業拡大を通して、世界の食料供給システムへの影響力を2000年代に著しく強めている。こうしたなかで、世界の今後の農業・食料問題を考える際に、穀物メジャーの事業展開をいかに評価するかが益々重要なことを、我々はあらためて確認できる。

ここでは、既存邦文研究の成果として以上の7点を指摘する。本稿で取り上げた著作はその時々々の主要穀物メジャーの経営・事業動向を対象としている。このため、当時は大きな話題を呼んだものの、予期された成果を達成しないまま挫折、撤退した穀物メジャーの事業例の紹介もそのなかには多々含まれる。しかし、事業展開の失敗、挫折の事例も、各々の穀物メジャーの経営戦略を知る一つの手がかりを与える。既存研究を通して、時々々の市場動向および経営環境の変化とも関連して、穀物メジャーの事業活動がいかに転換、変容を遂げてきたかを我々は把握できるのである。

ところで、既存研究成果の確認は、穀物メジャー研究として残されている課題を同時に示すものでもある。この点も簡単に整理しておこう。一つには、穀物メジャーとされる企業の消長は激しいが、2000年代末現在の穀物メジャーを構成する企業の特徴は何かを確認することが必要となろう。この点は、三石氏の論文である程度論及されるものの、穀物メジャーの企業の共通性は何か、および経営戦略を含めて各々の企業ごとの経営戦略、事業内容の特定化は必ずしも十分にはなされていない。穀物メジャーの企業としての共通性を明示するためにも、主要穀物メジャー企業のそれぞれの最近の事業動向の検討が要請されるのである。

二つには、一とも関連するが、80年代半ばを契機に90年代以降、主要穀物メジャーの農業・食品関連分野での経営多角化、すなわち多方面におよぶ事業展開が一層進展するが、これらの経営転換を生み出す市場的諸条件の考察、分析が不十分なことである。1980年代の世界的な穀物貿易不振による穀物取引業の収益性悪化とカーギル社の経営多角化との因果関係は既存研究でも示され、それが穀物メジャーの経営多角化の基底をなしたことは明らかにされる。しかし、

90年代以降の穀物メジャーの事業活動の多角化と、関連する主要農産品、加工食品の国際的な需要動向および消費趨勢との相関は十分には分析されていない。これは、主要穀物メジャーの経営戦略を裏づけ、評価する際に必要とされる課題であり、この点を「おわり」で再び取り上げよう。

三つには、90年代の穀物メジャーの事業の多角化は海外への事業進出と並行するが、海外への事業展開に際して、それぞれの相手国ごとにいかなる特徴が見出されるか、この問題をより具体的に検討することである。それは、今後の穀物メジャーのグローバルな事業展開がどの程度持続性を有するか、また、進出相手国での穀物メジャーによる事業の定着化を評価するうえからも要請される。このことは、穀物メジャーの海外事業が進出相手国の政治経済的諸条件のなかでどのような問題を内在させているか、とほぼ同義の問題でもある。

四つには、穀物メジャーに関する既存邦文研究がカーギル社を中心とすることに関わる。既存研究の多くは、穀物メジャーをカーギル社に代表させ、その事業活動、経営戦略をそのまま穀物メジャーの事業展開、経営戦略とみなしがちである。しかし、穀物メジャーを構成する主要企業の事業領域は相互に重なりながらも、個々の企業ごとに独自の競争力を発揮しうる分野を有し、それをコアコンピタンスとして企業成長を遂げてきた。このため、カーギル社以外の主要穀物メジャー企業の事業展開、経営戦略はカーギル社と対比していかなる独自性、特徴を有するか、この検討が要請される。これは、すでに指摘した第一の問題とほぼ共通するが、既存研究がカーギル社を中心とするゆえに、この点にあらためて注意を喚起する必要がある。これに90年代以降に穀物メジャーの地位から撤退、脱落した企業の経営対応、企業戦略のあり方を併せて検討すれば、穀物メジャーとして生き残りうる諸条件も自然に浮き彫りにされるであろう。

ここでは、以上の四点を既存研究の残された課題として指摘しておく。以上の諸問題とともに、久野、三石氏などが提起する世界の食料供給システムのなかで穀物メジャーが占める地位をいかに評価するか、とのより大きな問題については、Ⅱの主要穀物メジャーの1990年代以降の事業展開を考察したうえで、最後に取り上げよう。以上、指摘した既存研究の残された課題への接近のためにも、主要穀物メジャー企業の2000年代の特徴的な事業動向を追跡することが

要請される。

## Ⅱ 2000年代における主要穀物メジャー企業の事業動向

### 1. 食品産業における穀物メジャーの地位

現在、穀物メジャーとしての地位を確立しているのは、カーギル、ADM、バンゲ<sup>116)</sup>の3社である。これら3社は食品産業のなかでいかなる地位を占めるだろうか。3社の本社はいずれもアメリカに所在する。このため、アメリカの食品産業に占める穀物メジャーの経済的地位からみておこう<sup>117)</sup>。その前提として、アメリカにおける食品産業の経済的比重を確認しよう。

食品産業は、食品加工業、食料品の卸・小売業、外食産業を中心とする食品サービス業など多様な業種、分野を含んでいる。このため、アメリカのGDPに占める食品産業の産出額比率を正確に算出することは困難である。もっとも、各種センサスを通して、各々の食品産業分野ごとの当該分野全体に占めるそれぞれの比重は把握可能である。それによると、2007年の製造業の産出高に占める食品加工業の産出高比率は10.8%、2008年の卸売業、小売業全体の出荷額に占める食品卸売業および食品小売業（外食など食品サービス業を含む）の出荷額比率は、それぞれ16.9%、23.6%である（表2、3、4）。統計上、外食を含む食品サービス業は食品小売業に含まれる結果、後者の数字が比較的大きく表示される。

以上のセンサス統計を通して、食品関連産業は末端の食料消費に関与する分野ほど産出高比率が高く、食品製造から卸、小売り、外食など川下の消費者に接近するに従って、その比重が高まる裾野が広い構造を有することが示される。こうした食品産業の構造的特性のため、アメリカ農務省経済調査局は食品関連産業のアメリカ経済に占める比重を食品マーケティング・システムの概念のもとに算出している。それによると、やや時期が遡る2001年の食品マーケティング・システムの産出高、雇用者のアメリカの国内総生産、雇用者総数に占める比率は、それぞれ12.3%、16.7%（雇用総数にすると2,370万人）である<sup>118)</sup>。各種統計を総合すると、原料生産の農業から末端の食料消費にいたる食料関連産業のアメリカ経済に占める産出高、雇用者比率はそれぞれ12～13%、16～



表2 アメリカの製造業産出高および食品加工業の産出高

(単位：10億ドル、%)

|          | 1990  | 1995  | 2000  | 2005  | 2007  |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 製造業全体    | 1,041 | 1,289 | 1,426 | 1,481 | 1,617 |
| 食品製造業    | 96    | 121   | 155   | 159   | 175   |
| 食品製造業の比率 | 9.2   | 9.4   | 10.9  | 10.7  | 10.8  |

出典：USDC, *Statistical Abstract of the US, 2010*, p. 428ほか

表3 アメリカの卸売業に占める食料雑貨店の販売高比率

(単位：10億ドル、%)

|           | 1990  | 1995  | 2000  | 2005  | 2008  |
|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 卸売業全体     | 1,793 | 2,271 | 2,751 | 3,575 | 4,501 |
| 食料雑貨店・関連  | 272   | 294   | 383   | 428   | 524   |
| 農場産品・原料   | 108   | 120   | 106   | 119   | 235   |
| 食料・農産品の比率 | 21.2  | 18.2  | 17.8  | 15    | 16.9  |

出典：USDC, *Statistical Abstract of the US, 2010*, p. 641ほか

表4 アメリカ小売り業の売上高全体に占める食料品店および飲食店の売上高とその比率

(単位：10億ドル、%)

|            | 1990  | 1995  | 2000  | 2005  | 2008  |
|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 小売り業全体     | 1,845 | 2,359 | 3,294 | 4,081 | 4,413 |
| 食料品店       | 368   | 403   | 446   | 515   | 588   |
| 飲食店        | 179   | 217   | 306   | 394   | 453   |
| 食料店・飲食店の比率 | 29.6  | 26.3  | 22.8  | 22.3  | 23.6  |

出典：USDC, *Statistical Abstract of the US, 2010*, p. 645ほか

17%前後と推定される。この数字は1990年代以降、比較的安定している<sup>119)</sup>。

このような食品産業構造のなかで、穀物メジャー3社はどのような位置を占めるだろうか。穀物メジャーの伝統的な穀物取引事業は、広義の卸売業に分類される。しかし、Iの4でみたように、主要穀物メジャー企業は80年代半ばに事業多角化を図り、食品産業向け原料生産が事業の中心となっている。すぐ後

にみるように、アメリカの主要経営誌も上記3社を食品生産企業に分類している。このため、アメリカの食品産業における穀物メジャーの地位は、食品製造業と関連づけて考察する必要がある。

すでに指摘したように、2000年代末のアメリカの製造業産出額に占める食品製造業の比率は10.8%である。この比率は、1990年代以降、若干の上昇趨勢を示しつつ比較的安定的に推移してきた<sup>120)</sup>。このため、食品製造業はアメリカ製造業のなかでは若干の成長部門と評価してよい。もともと、食品製造業の出荷額の増加率は品目ごとに大きく相違する。食品製造業は、生産される品目（あるいは使用される原料農産品の種類）に応じて9部門に分類される。2008年に出荷額が大きいのは、上位から食肉、酪農製品、穀物・油糧種子、野菜・果物、製パン類、砂糖・菓子類の順である。上位3部門で食品製造業出荷額全体の56%を占める。このなかで、1997～2008年に出荷額増加率が最大なのは穀物・油糧種子部門である。それに、酪農製品、食肉が次ぐ<sup>121)</sup>。出荷額が大きい部門で出荷額の増加率が高いことも特徴である（表5-1）。

このうち穀物・油糧種子部門では、スターチ・植物油関係の出荷額増加率がとくに大きく、さらに細分類すると、大豆加工、スターチ、異性化糖の出荷額の伸びが際立っている（表5-2）。穀物・油糧種子の加工処理は穀物メジャーの主要事業分野であり、なかでもスターチ、異性化糖、大豆加工における穀物メジャーの生産集中率は際立っている<sup>122)</sup>。要するに、主要穀物メジャーの生産集中率が高い食品製造業部門の出荷額の伸び率がとくに大幅である。部門別の食品製造業の出荷額動向は、アメリカ国内における穀物メジャーの事業が順調に拡大し続ける事実を示している。

次に、アメリカの主要経営誌、フォーチュン（Fortune）、フォーブス（Forbes）の二誌による食品産業界における穀物メジャーの地位を紹介しよう。両誌は、食品産業を消費者向け食品、食品生産、食料小売業、食品サービスの4分野に分類し、財務内容、売上高などにもとづいて、世界およびアメリカのそれぞれの分野ごとの企業のランク付けをしている。表6が2009年の世界の、表7、8が2009年および2005年のアメリカにおけるそれぞれのランク付けである。

売上高に加えて財務・経営内容を考慮した2008年の世界の優良企業のランク付けは、最終食品の生産分野では、上位からネスレ、ペプシコ、ジェネラル・

表 5-1 アメリカの食品製造業の業種別出荷額

(単位：100万ドル)

|          | 1997    | 2008    | 1997～2008年の増加率 |
|----------|---------|---------|----------------|
| 食品製造業全体  | 421,737 | 649,056 | 53.90%         |
| 動物食品     | 27,732  | 47,857  | 72.6           |
| 穀物・油糧種子加 | 52,075  | 93,999  | 80.5           |
| 砂糖・菓子類   | 24,114  | 26,648  | 10.5           |
| 果物・野菜・特殊 | 46,618  | 63,187  | 35.5           |
| 酪農製品     | 58,670  | 98,118  | 67.2           |
| 肉類       | 112,979 | 169,925 | 50.4           |
| 水産物      | 6,919   | 10,211  | 45.6           |
| 製パン類     | 43,723  | 58,700  | 34.2           |
| その他食品    | 48,905  | 80,409  | 64.1           |

出典：http://factfinder.census.gov. 2010, 8

表 5-2 穀物・油糧種子加工業の分野別出荷額

(単位：100万ドル)

|          | 1997   | 2008   | 1997～2008年の増加率 |
|----------|--------|--------|----------------|
| 製粉・モルト   | 11,141 | 17,236 | 54.7%          |
| スターチ・植物油 | 31,835 | 66,015 | 107.4          |
| 異性化糖など   | 8,455  | 15,321 | 81.2           |
| 大豆の加工処理  | 14,036 | 31,165 | 122.0          |

出典：http://factfinder.census.gov. 2010, 8

ミル、原料・加工品を中心とする食品生産分野では、ADM、バンゲ、チキタ、食品サービスでは、マクドナルド、スターバックス、などの順である。いずれの分野も著名な多国籍巨大企業が上位に並んでいる。このうち、原料加工を中心とする食品生産分野では、穀物メジャーのADM社、バンゲ社が世界のそれぞれ1位、2位を占める。カーギル社は非公開会社ゆえにランク付けの対象外とされるが、非公開会社のランク付けではカーギル社は一貫して1位の地位を保持している。非公開会社を含めると、食品生産分野でカーギル社が最上位に位置することは間違いない<sup>123)</sup>。

アメリカ国内の食品産業分野別の粗収益額に応じた企業順位も、世界全体の場合とある程度一致する。アメリカ国内の2009年の粗収益額別の企業順位は、消費者向け食品の生産分野では、ペプシコ、クラフト、ジェネラル・ミル、コ

表6 フォーチュン社による世界の分野別企業のランクの順（2008年）

|          |               |              |                           |                       |             |
|----------|---------------|--------------|---------------------------|-----------------------|-------------|
| 消費者向け食料品 | 1. Nestle     | 2. Pepsico   | 3. General Mills          | 4. Groupe Danone      | 5. Unilever |
| 食品生産     | 1. ADM        | 2. Bunge     | 3. Chiquita Brands Inter. | 4. Seaboard           |             |
| 食品サービス   | 1. McDonald's | 2. Starbucks | 3. Yum Brands             | 4. Darden Restaurants |             |

出典：Fortune, 3/16/2009, Vol. 159, なお、企業のランクは、経営管理および財務分析によってなされている。企業名は正確を記すために原語の表記とする。

表7 フォーチュン社によるアメリカ国内の販売額別企業の順位

（単位：100万ドル、％）－2009年

| 企業名      |                    | 粗収益    | 純 益   | 収益率  |
|----------|--------------------|--------|-------|------|
| 消費者向け食料品 | Pepsico            | 43,232 | 5,946 | 13.8 |
|          | Kraft Foods        | 40,386 | 3,021 | 7.5  |
|          | Genral Mills       | 14,691 | 1,304 | 8.9  |
|          | ConAgra Foods      | 12,981 | 978   | 7.5  |
|          | Sara Lee           | 12,881 | 364   | 2.8  |
| 食品生産     | ADM                | 69,207 | 1,707 | 2.5  |
|          | Tyson Foods        | 27,165 | 537   | 2    |
|          | Smithfields Food   | 14,191 | 190   | 1.3  |
|          | Pilgrim's Pride    | 7,114  | 152   | 2.1  |
| 食品サービス   | McDnald            | 22,745 | 4,551 | 19.8 |
|          | Yum Brands         | 10,636 | 1,071 | 10.1 |
|          | StarBucks          | 9,775  | 391   | 4    |
|          | Darden Restaurants | 7,218  | 372   | 5.2  |

出典：Fortune, 5/3/2010, Vol. 161, Issue6.

ナグラの、原料・加工などの食品生産分野では、ADM、タイソン、スミスフィールドの、また食品サービスでは、マクドナルド、ユム、スターバックスの順位である。消費者向け食品の生産分野でヨーロッパ企業のネスレ、ユニリーバが欠け、また、原料・加工などの食品生産では食肉分野での近年のM&Aによる企

表8 フォーチュン社によるアメリカ国内の販売額別、企業順位

(単位：100万ドル、%) - 2004年

|         | 企業名                | 粗収益    | 純 益   | 純利益率 |
|---------|--------------------|--------|-------|------|
| 消費者向け食品 | Pepsico            | 29,261 | 4,212 | 14.4 |
|         | Sara Lee           | 19,566 | 1,272 | 6.5  |
|         | ConAgra Foods      | 18,179 | 880   | 4.8  |
|         | General Mills      | 11,070 | 1,055 | 9.5  |
|         | Dean Foods         | 10,822 | 285   | 2.6  |
| 食品生産    | ADM                | 36,151 | 495   | 1.4  |
|         | Tyson Foods        | 26,441 | 403   | 1.5  |
|         | Pilgrim's Pride    | 5,364  | 128   | 2.4  |
|         | Chiquita Brands    | 3,071  | 55    | 1.8  |
| 食品サービス  | McDonald           | 19,065 | 2,279 | 12   |
|         | Yum Brands         | 9,011  | 740   | 8.2  |
|         | Starbucks          | 5,294  | 392   | 7.4  |
|         | Darden Restaurants | 5,003  | 231   | 4.6  |

出典：Fortune, 4/18/2005, Vol. 151, Issue8.

業再編のなかで粗収益の企業順位に変化が生じている<sup>124)</sup>。しかし、2005年のフォーチュン誌による粗収益別企業順位も2009年と基本的に同一である。アメリカの食品産業における主要企業の地位は、食肉分野における企業再編は進行中であるものの、2000年代初頭までにはほぼ確立したとみられる。

そのなかで、原料・加工の食品生産分野の穀物メジャーの粗収益額は、消費者向け食品生産、食品サービスの分野の1位の企業を上回っている。例えば、2004年、2009年のADM社の粗収益は消費者向け食品生産で1位のペプシコ、食品サービスの1位のマクドナルドをそれぞれ凌駕する。カーギル社の粗収益はADM社を相当に上回るし、バング社も他の食品産業分野の巨大企業と対比しても粗収益では上位に位置する。この事実からみて、売上高規模では主要穀物メジャー企業はいずれもアメリカの食品産業のなかで最大規模企業に位置することが示される<sup>125)</sup>。

ただし、ADM社などが計上する純益、利益率は、他の食品産業分野の巨大企業を相当に下回ることにも留意が必要である。2009年のADM社の純利益率は、食品サービス分野のマクドナルドの7分の1ほど、消費者向け食品分野のペ

プシコと比較しても5分の1弱にすぎない。主要穀物メジャー企業の収益率は他の食品産業分野の巨大企業に相当の後れをつている。原料加工、食品生産への急速な事業多角化にもかかわらず、1980年代に「薄利多売」とされた穀物メジャーの収益性構造には基本的な変化がないのである。

こうした収益構造を含めて、主要穀物メジャー企業のアメリカの食品産業における地位が問われねばならない。この前提として、2000年代の主要穀物メジャー企業の成長力を検討しよう。

## 2. 主要穀物メジャーの企業成長

最初に主要穀物メジャーの企業成長を、売上高（粗収益）の推移によって確認しておこう。3社に共通な指標は、データの制約によって2002～2008年に限られる。それによると、2000年代に3社の売上高はいずれも大幅に増加している。2002～08年にカーギル社の売上高は508億2600万ドルから1,165億7900万ドル、ADM社は226億1200万ドルから698億1600万ドル、バンゲ社は139億600万ドルから525億7000万ドルへと、それぞれ2.8倍、3.1倍、3.8倍に増加した（表9）。売上高増加率は、大きい順にバンゲ社、ADM社、カーギル社の順位である。

この際の一つの特徴は、売上高下位の企業ほど増加率が大きいことである。もう一つは、2005年以降に3社の粗収益はいずれも大幅に増大していることである。3社の2005～08年の売上増加額は、いずれも2002～05年を大幅に上回る。これは、07年を契機とする穀物・油糧種子の国際価格急騰の影響が大きいとみられる。価格上昇分だけ、穀物メジャー3社の売上高は嵩上げされるからである。

また、2000年代の3社の売上高増加率は、同期間のアメリカ国内の食品製造業の産出額増加率をはるかに上回っている。2000～07年の飲料を含むアメリカの食品製造業の産出高の伸び率は13%弱である。また、穀物メジャーが中心をなす穀物・油糧種子部門の1997～2008年の産出高増加率も80%にとどまる。要するに、2000年代の穀物メジャー3社の売上高増加率はアメリカ国内の食品製造業、および穀物メジャーが中心をなす食品製造業部門の産出高増加率をはるかに上回っている。このことは、穀物メジャーの粗収益の増加は、その多くが海外事業に負うことを示している<sup>126)</sup>。



表9 カーギル、ADM、バンゲ3社の主要経営指標

(単位：億ドル, %)

| カーギル社 | 粗収益 | 純利益  | 純利益率 |
|-------|-----|------|------|
| 1990  | 419 | 3.7  | 0.9  |
| 1995  | 512 | 6.7  | 1.3  |
| 2002  | 508 | 8.3  | 1.6  |
| 2005  | 752 | 21.0 | 2.8  |
| 2009  | 883 | 33.3 | 3.8  |
| ADM社  | 粗収益 | 純利益  | 純利益率 |
| 1989  | 79  | 4.2  | 5.3  |
| 1996  | 133 | 7.0  | 5.3  |
| 2002  | 235 | 5.1  | 2.2  |
| 2005  | 359 | 10.4 | 2.9  |
| 2009  | 692 | 17.1 | 2.5  |
| バンゲ社  | 粗収益 | 純利益  | 純利益率 |
| 2002  | 139 | 2.8  | 2.0  |
| 2005  | 244 | 5.3  | 2.2  |
| 2008  | 525 | 10.6 | 2.0  |

出典：B. ニーン前掲書2頁、ADM社ホームページ、三石前掲論文、43頁など

時期を少し遡るが、2001年のアメリカの食品企業（食品産業に分類される企業）の海外子会社の売上総額は2010億ドルに達した。アメリカの食品企業の海外売上高はアメリカの食品輸出額をはるかに上回る。その海外子会社の売上総額の77%、すなわち1,550億ドルは食品製造企業によるものである。1990年代にアメリカの食品製造企業の海外直接投資額は急増したが、このことが、海外子会社の現地売上高の大幅増に帰結している<sup>127)</sup>。そして、穀物メジャーの海外事業の拡大も海外子会社の売上高の大幅増に反映されると考えられる。

穀物メジャー3社の海外事業にもとづく粗収益は、最近のバンゲ社を除くと入手できない。バンゲ社の2005年の地域別売上高は北米地域が30%弱を占め、ヨーロッパ、ブラジルがそれぞれ37%、21%の構成である<sup>128)</sup>。バンゲ社の場合、ブラジルを中心とする中南米の事業活動の比重が伝統的に大きく、このことが海外の売上高比率を押し上げている。バンゲ社の例にみられるように、2000年

代のカーギル社、ADM社の売上高の大幅増も主として海外事業の拡大によるとみて間違いない。この点を、統計データを利用する1990～2002年のカーギル社、ADM社のそれぞれの売上高および収益率でみておこう。

1990～2002年に、カーギル社、ADM社の売上高は419億ドルから508億ドルへ、78億ドルから226億ドルへとそれぞれ増大した。90年代に両社の売上高はいずれも大幅に増加したが、両社間の売上高の伸び率には大きな格差も存在する。カーギル社の21%増に対し、ADM社の売上高は200%弱も増加した。カーギル社の売上高には、90年代の同社の事業拡大を支えた合弁事業の売上高が含まれない。このため、上記の数字だけの両社の単純な比較は正確さを欠く。しかし、表9は、穀物メジャーの二大巨人とされるカーギル、ADMの両社間の企業成長に、大きな格差が存在することを示している。90年代以降の穀物メジャーの事業多角化に関しては、Iでみたように既存研究はカーギル社を主として対象とし、その経営戦略に注目してきた。しかし、1990年代以降のADM社の企業成長力はカーギル社をはるかに上回り、こうした趨勢は2000年代にも継続している。

一方、企業の財務内容を反映する純利益率（粗収益額全体に占める純利益の割合）に注目すると、カーギル社の純利益率は90年代の1%台から2000年代には上昇趨勢をたどり、09年には3.8%に達している。これに対し、ADM社の純利益率は90年代には5%前後と相対的に高かったものの、2000年代には2%台に低下している。両社の粗収益でみた企業成長力と純利益率は必ずしも並行していない。とくに、ADM社の粗収益の大幅増は純利益率の低下傾向をともなっている。こうした両者の粗収益、純利益率の推移は、2000年代の両者の事業展開の特質を反映するものとも考えられる。それゆえ、スペースの関係で本稿では2000年代に限定して、カーギル社、ADM社のそれぞれの経営戦略と関わる特徴的な事業動向を次に考察する。これを通して、巨大穀物メジャー2社の事業展開の方向性を探る手がかりとしたい。

### 3. 2000年代のカーギル社、ADM社の事業展開

#### (1) カーギル社

##### 1) カーギル社の事業領域

最初に、カーギル社の事業活動の概要をその事業領域からみておこう。

ホームページによる同社の事業活動は、表10に示される。事業領域は<sup>129)</sup>、農業サービス (Agriculture Services)、食品・食品原料 (Food Ingredients & Applicatin)、調達・加工 (Origination & Processing)、リスク管理・金融 (Risk Management & Financial)、鉱工業 (Industrial) の5つに分類される。一見して、事業領域がいかに広範かが示される。このことは、各々の事業領域を構成する事業体に立ち入ると一層鮮明である。例えば、農業サービスは5事業体から成るが、畜産業者への飼料・添加剤・医薬品の生産・販売、農業生産向け肥料など各種投入財の生産・販売、農業経営や穀物出荷に関する情報供与、作物保険の提供、および穀物エレベーター経営、などから構成される。当領域は、農業生産および畜産経営向けの各種サービス事業を実施するが、そのなかには子会社、合併会社の形態をとる事業体も多いのである。

食品・食品原料は、同社内で最も多数の事業体を包含する事業領域であり、食肉類などを食品サービス・小売り業向けに生産、販売する食品、および食品・飲料製造業者向けの食品原料に大別される。食品は全米第二位の牛肉パッカーのエクセル<sup>130)</sup>を中心に、ヨーロッパ、ブラジル、アジアでの牛肉、家禽類の処理・加工を行う14事業体から構成され、食品原料はトウモロコシの加工処理による澱粉・糖類、甘味料、植物油などの生産、販売を中心とする。その最大の事業体は北米部門であるが<sup>131)</sup>、トウモロコシなどの加工・処理事業を行う多数の子会社、合併会社を海外各地に有し、食品原料だけで24の事業体を含んでいる。事業体の数からみて、食品・食品原料はカーギル社の最大の事業領域とみられる。

表10 カーギル社の事業領域

| 1. 農業サービス                                           | 2. 食品・食品原料                                                                                                                       | 3. 調達・加工                                                         | 4. リスク管理・金融                                           | 5. 鉱工業                                                    |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Cargill Ag-Horizon, Cargill Animal Nutrition、など5事業体 | Cargill Beef, Cargill Pork, Cargill Meat, Canada Cargill, Corn Milling North America, Cargill Starches & Sweeteners Asia、など38事業体 | Cargill Cotton, Cargill Sugar, Grain&Oilseed Supply Chain、など3事業体 | Black River Asset Management, Cargill Investor、など9事業体 | The Mosaic-Co, BiOH Polyois, Ocean-Transportation、など10事業体 |

調達・加工領域は、棉花、穀物・油糧種子、砂糖の3事業体から成る。上記農産品の購買（調達）、保管、輸出、販売など全ての流通業務を担う領域であり、その中心は穀物・油糧種子部門である。同部門は、各種穀物・油糧種子の購買・販売事業をサプライ・チェーンのコンセプトのもとに、同社が内陸部、港湾に多数所有するエレベーター、貨車、バージ、船舶などを活用して行っている。ロジステック、サプライ・チェーンの二つのコンセプトがその事業活動の特徴づけ、穀物・油糧種子の保管、輸送業務を効率的に遂行している。この意味で、穀物メジャーとしてのカーギル社の伝統的部門であり、その経営戦略を体現してきた領域である。

リスク管理・金融の領域は、農産品以外の鉱物、鉄鋼、ガス、石油などの輸送・貿易業務、および資産管理、金融業務に関わる多様な事業体から構成される。また、鉱工業の領域はバイオプラスチック、工業用スターチ、製塩、鉄鋼、海運輸送、肥料製造・販売などから成り、なかでも製塩、肥料製造は世界有数の地位を占める。なお、上記の2領域は、他領域に比しても子会社、合併会社によって事業が担われる度合いが大きい。例えば、カーギル社は世界最大の燐酸、カリ生産メーカーであるが、それは同社の唯一の公開独立子会社によるものである。また、固有の金融商品を扱う投資金融業務も独立子会社によっている<sup>132)</sup>。

## 2) カーギル社の企業経営体としての特質

1) でみたように、カーギル社の事業活動は5領域を構成する多数の事業体によって担われ、その事業活動は広範である。こうした多様な事業展開を行う同社の企業経営体の特質を我々はいかに理解すべきであろうか。しかし、これに関しては不明な点が多い。まず、個々の事業体の概要は同社のホームページを通して把握しうるが、それだけでは事業の実態には必ずしも接近できない。最大の問題は、非公開会社ゆえに各々の領域とその構成事業体の財務に関する資料、統計が公にされないことである。この結果、各々の事業領域、および個々の事業体のカーギル社の経営に占める比重、その果たす役割は数値にもとづいて確認できないことになる。また、事業領域の相互関連性についてもホームページで提供される資料、情報では多くの不明の点が残される。例えば、1～3の領域はいずれも農業あるいは農産物を事業対象とし、それぞれの事業には直接か間接かの相違はあれ、相互連関性が存在する。しかし、4～5の事業の多

くは1～3の事業といかに相互に関連しているか不明であり、4～5の領域の事業は肥料製造を除くと農業・食品分野とはほとんど関係がないとも考えられる。

また、各々の領域を構成する事業体には、類似の事業も多々見出される。農業サービスと調達・加工の領域にはともにエレベーター経営、調達・加工と鉱工業の領域にはいずれも海上輸送の事業がそれぞれ含まれる。このように領域をまたがる事業活動の重複は、同社の事業の多くが子会社、合併会社によって担われ、また、類似の事業を世界各地で展開する所産であろう<sup>133)</sup>。この事実が、同社の領域間の事業の相互関連の把握を困難にし、企業経営の実態を複雑にしている。

それは、カーギル社は産業分類のうえではいかなる分野に属するか、との問題を生じている。穀物メジャーの伝統的な穀物取引は、第三次産業の流通業に分類される。しかし、1980年代半ば以降、トウモロコシの加工処理を中心に食品とその原料生産を中心に事業多角化を進展させた結果、同社の事業としては製造業の比重が著しく増大したと考えられる。事業領域のうちの2は製造業、1、3は流通・サービス業をそれぞれ中心とする。一方、4、5の領域に含まれる事業体は産業分類が困難なものが多数を占める。あえて分類すれば、製塩、肥料製造は鉱業と製造業の両面を有し、それ以外の各種財の取引は商社的活動に類似する流通・サービス業、資産管理と金融業務は金融サービス業に分類しうる。

このようにカーギル社の事業活動は、農業・食品関係の製造、流通サービス業を中心に、鉱工業、輸送業、金融業および多様な各種サービス業と多岐にわたり、特定産業への分類が困難である。むしろ、農産品関連の流通、製造を中心に分野の異なる多数の事業を複合的に構成するところに、カーギル社の企業経営体の特質を見出すことができる。それゆえ、同社は食品・農業コングリマリットとの呼称が相応しい企業である。コングロマリット的な異業種の事業を非公開の同族企業形態のもとで展開するゆえに、事業活動にともなうキャッシュフロー、財務内容は外部者には不可視の世界となる。ギルモア氏は同社をリヴァイサンに喩えたが、それから30年を経た2010年にもこうした同社の特質には変化はみられないのである。本稿では、カーギル社の企業特質を以上のよう

### 3) 2000年代のカーギル社の事業展開

2000年代のカーギル社の事業動向を、2000～09年のとくに話題とされたものを中心に時系列的に整理しておこう。依拠するのは、電子ジャーナルで検索した、カーギル社に関する主要な雑誌、新聞記事である。まず、2000年にはいくつかの事業部門の売却が目立つ。なかでも種子開発の訴訟事件に関わる北米のハイブリッド種子事業の売却が最大のニュースである<sup>134)</sup>。種子部門の処分は、カーギル社の事業展開の方向にも関わるものである。これ以外に、コーヒー取引部門、ゴム事業も売却される一方で、海外の有力な家畜飼料会社 (Agribands International) を買収し、飼料部門の拡充が図られた。

2001年には、七面鳥・ブロイラー加工業者 (Rocco Enterprises) を買収する一方で、鉄鋼子会社 (North Star Steel) の一部門を売却した。2002～2003年の事業活動としては、トウモロコシの加工処理による新原料を開発し<sup>135)</sup>、健康・機能食品、製菓向け新規添加剤、原料生産が開始された。また、同社の市場開発に役立つとみられるイタリアの有力企業を2003年後半に買収し、ヨーロッパでのトウモロコシ加工処理事業を拡大した<sup>136)</sup>。さらに、アメリカ、ヨーロッパでのチョコレート事業、および砂糖を中心とする甘味事業を拡張する動きも注目される。

2004年の最大の動きは、IMC Global との共同によるリン酸肥料メーカー、モザイク (Mosaic) 社の設立であり、これによってモザイク社の支配権を実質的に確保した。これは、同社が公開企業に参入する初めての動きでもある<sup>137)</sup>。また、引き続いてスターチ類を素材とする新甘味料、健康食品原料の生産工場を建設し<sup>138)</sup>、飼料・栄養および食肉、ココア・チョコレートを中心に食品部門を拡充する一方<sup>139)</sup>、食品事業の一部や鉄鋼工場を売却している。また、モンサント社との合併による低リノール酸大豆の開発も話題を集めた<sup>140)</sup>。

2005年の新規事業は、プラスチック分野への参入<sup>141)</sup>、油糧種子の搾油事業のロシア、東欧諸国への進出<sup>142)</sup> などである。これ以外に、2004年までと同様に、M&Aによるヨーロッパでの穀物・油糧種子の加工処理事業<sup>143)</sup>、牛肉、チョコレート、製菓を中心とする食品事業の拡充も続き、農民向け医療保険事業にも着手した<sup>144)</sup>。2006年には中国でのトウモロコシの加工処理関連事業の拡大<sup>145)</sup> に加えて、大豆搾油事業への進出、拡充が注目される。2004年以降、中国の大豆搾



油事業への進出は主要穀物メジャー 3 社が鎬を削るようになった。そのなかで、2006年にカーギル社は中国の大豆搾油事業への投資を積極化させ、主要穀物メジャー 3社間でのシェア競争がさらに激化している<sup>146)</sup>。さらにバイオディーゼルの生産を本格化し、大豆蛋白の新合成品（肉代替品）の生産にも着手した。また、M&Aを通じてヨーロッパでの食品添加物事業の拡大を続け<sup>147)</sup>、工業用プラスチック部門の一層の拡充も図っている<sup>148)</sup>。この他、独自の金融商品の販売による金融事業も注目を集めている。

2007年には、汚染問題による回収騒動もあったが<sup>149)</sup>、合衆国全域の食品小売店にカーギル社は独自ブランドの牛挽肉を導入し、始めて全国ブランドによるハンバーガー市場への進出を果たした。これは、消費者志向の食品事業を推進するとの同社の経営戦略に沿うものである。さらに引き続いて、工業用プラスチック部門の事業拡大も目立っている<sup>150)</sup>。

2008年以降の最近時のカーギル社の事業活動としては、2000年代半ばを契機にエタノール生産に積極的に取り組むようになったが、市場環境の変化によってエタノール生産工場の建設を延期したことが報じられる<sup>151)</sup>。また、ブラジルの食肉事業も売却<sup>152)</sup>した。こうした事業撤退の一方で、2008年にカカオ取引への介入<sup>153)</sup>、投資金融業務などが同社をめぐるニュースとなっている。一方で、2007年までの延長として、プラスチックを中心とするバイオ化学部門、スターチ、糖類から抽出、生産される食品・飼料の新規添加剤、成分の開発、生産に関するものが多数を占める<sup>154)</sup>。とくに食品添加剤、成分の開発としては、医療、健康に効果を有する微粒素材および機能食品の開発、生産が話題を集めている。以上の2000年代の主要雑誌、新聞などで取り上げられるカーギル社の事業活動を通して、我々は同社の事業展開の特質を何処に求めうるであろうか。この点には、ADM社の2000年代の事業動向をみた後で、もう一度立ち返ることにしよう。

## (2) ADM社

### 1) ADM社の事業領域

ホームページによる同社の事業活動は、トウモロコシ、油糧種子、小麦、ココアを世界各地から調達し、その一部を輸出し、残りを保管・輸送施設を活用して世界各地の工場で、食品、飼料、化学、エネルギー向けの何百種類におよぶ製品、生産物に加工生産し、飲食料品産業および消費者向けに出荷、販売す

ることである。そして、生産、販売される当社製品は、最終的には食品、飼料、燃料、工業用原料の4分野に分類される。食品を例にとると、製粉、油脂、甘味料、および様々な食品添加物など12種類以上から構成され、それぞれの種類の食品はさらに多数の品目を含んでいる。

このようにADM社は、食品、飼料を中心に多種類かつ多数の製品、品目を生産、販売する。年次報告書による同社の事業領域は、油糧種子の加工・処理、トウモロコシの加工処理、農業サービス、および「その他」<sup>155)</sup>に分類される。各々の事業領域は、原料農産品およびサービス提供のそれぞれの特性に応じて分類され、事業遂行に必要な加工処理工場、調達・保管施設（エレベーター）をアメリカ国内および海外に多数所有している（表11）。以下、それぞれの事業領域の特徴をごく簡単に紹介しよう。

油糧種子の加工・処理は、大豆、カノーラ、落花生、亜麻など多種類の油糧種子を食品、飼料産業向けに加工処理するものである。生産される主要製品は、粗植物油、粗植物油を精製する（漂白、脱臭など）サラダ油、さらにそれらを高度加工処理した（水素処理などによる）マーガリン、ショートニング、その他食品などである。精製油の一部は、さらに精製処理してペイント、その他工業品、さらにバイオディーゼルに加工される。加工処理の副産物としてのミールは家畜飼料の混合物、棉実油の副産物の綿実粉は化粧産業向けにそれぞれ販売される。これ以外に、植物油の精製処理の工程でレスチンなどの食品乳化剤、各種飼料混入物、さらに加工肉、製菓、栄養食品、乳製品向けに使用される多

表11 ADM社の事業領域、および加工処理工場、調達・保管施設

|          | 加工処理工場 |      | 調達・保管施設 |      |
|----------|--------|------|---------|------|
|          | アメリカ   | 海外諸国 | アメリカ    | 海外諸国 |
| 油糧種子加工処理 | 48     | 112  | 15      | 101  |
| トウモロコシ加工 | 13     | 13   | 5       |      |
| 農業サービス   | 30     | 7    | 177     | 24   |
| その他      | 37     | 40   |         | 8    |
| 合計       | 128    | 111  | 197     | 133  |

出典：2010 ADM Annual Report, PP. 14～16,

調達・保管施設は同社が経営するエレベーターの数である。

様な大豆蛋白製品なども生産される。そのなかには、健康食品向けビタミンEや各種サプリメントの原料、添加剤も含まれる。

なお、同社はブラジルを中心とする南米で大豆の集出荷・保管用のエレベーターおよび輸送用の輸送・港湾施設も経営する。これも、同社が一定比率の資本を所有する世界最大のパーム搾油業者の一つのウイルマー社とともに<sup>156)</sup>、当事業領域に含まれる。

トウモロコシの加工処理の事業領域は、スターチ類・異性化糖、製粉、エタノールの生産に分けられるが、スターチ類、異性化糖などの食品・飲料産業向け原料生産が中心である。スターチ類、異性化糖をさらに発酵、分解してアルコール、アミノ酸、その他の特殊食品・飼料の混入物（添加物）も生産する。とくにリジンのようなアミノ酸は豚・家禽の重要な飼料添加物として<sup>157)</sup>、当社が高い市場シェアを有している。トウモロコシの加工処理事業を営むメキシコ、オランダ、東欧諸国のいくつかの有力企業の株式のほぼ半分を所有し<sup>158)</sup>、これらの海外合併事業も当事業領域を構成する。

農業サービスは、アメリカ国内に多数所有する穀物エレベーター、輸送施設を利用して穀物・油糧種子を購入、保管し、飼料メーカーや農産品加工業者向けに再販売する領域である。穀物・油糧種子などの調達、輸送ネットワークは、効率的な原料調達を通して当社の穀物・油糧種子の加工処理事業に不可欠な役割を果たしている。この他、食品添加物に使用する食用豆の調達・配送、畜産向け配合飼料の生産、肥料の製造・販売も当領域に含まれ、同社が80%の資本を所有するテプファー社も海外事業の有力な担い手である。

上記の三事業以外は、「その他」に含まれる。「その他」は、小麦など各種穀物の製粉を中心とする事業領域である。小麦粉は、製菓業者、食品加工会社、食品サービス・小売業者向けに、コーン・ミール、粉末は、シリアル、スナック、製菓業者向けにそれぞれ生産、販売する。この他、主として製菓業界向けに、製菓品、ミックス、小麦スターチ、グルテンなどを生産し、また世界最大のトルティーヤ（トウモロコシ粉）の生産・販売会社<sup>159)</sup>を通して、アメリカ、中南米、ヨーロッパでのトルティーヤの生産、販売事業も展開している。また、ココア豆の販売と加工処理も当領域に含まれる。これ以外に、砂糖、エタノール用にブラジルで砂糖黍栽培の合併事業を行ない、アメリカ国内では農民向けに作物

保険も提供している。こうした事業も、「その他」の事業領域に含まれる<sup>160)</sup>。

## 2) 事業領域別の売上高、純利益の構成

同社の年次報告書には、最近年次の事業領域別の純売上高、純益が示される（表12）。2008年、09年のいずれも農業サービスの売上高が最大である。次いで、油糧種子の加工処理、トウモロコシの加工処理、その他の順位である。2009年の売上高全体に占める構成比は、農業サービス45.6%、油糧種子加工処理35.4%、トウモロコシ加工処理11.2%、その他7.8%となっている。08年の売上高全体に占める農業サービスの比率は09年を上回るものの、領域別の売上高比率には大きな変化はない。

このようにADM社の売上高からみた最大の事業領域は、保管、輸送業務を含めた穀物・油糧種子の調達、販売（それに飼料製造・販売も加えた）である。穀物・油糧種子などの原料調達と販売は、その取扱規模の大きさゆえに高い売上高構成比を占める。しかし、純利益に関しては油糧種子の加工処理と農業サービスの地位は逆転する。2009年の同社の純益額全体に占める農業サービスの比率40.5%に対し、油糧種子の加工処理の比率は52.2%に達する。油糧種子の加工処理事業の純益は農業サービスを上回るが、それは2008年についても同様である。一方、トウモロコシの加工処理事業の同社の純益額全体に占める比率は、08年の27.9%から09年には7.5%へと大幅に下落している。

09年のトウモロコシ加工処理事業の大幅減益は、トウモロコシの価格急騰に

表12 ADM社の事業領域別純売上高、純利益額、および構成比

(単位：100万ドル、%)

|            | 2008           |               | 2009           |              |
|------------|----------------|---------------|----------------|--------------|
|            | 売上高            | 純利益額          | 売上高            | 純利益額         |
| 油糧種子加工処理   | 23,279 (33.3)  | 1,040 (30.2)  | 24,518 (35.4)  | 1,280 (52.2) |
| トウモロコシ加工処理 | 7,137 (10.2)   | 961 (27.9)    | 7,723 (11.2)   | 185 (7.5)    |
| 農業サービス     | 33,968 (48.7)  | 1,017 (29.6)  | 31,584 (45.6)  | 994 (40.5)   |
| その他        | 5,432 (7.8)    | 423 (12.3)    | 5,382 (7.8)    | - 6          |
| 合 計        | 69,816 (100.0) | 3,441 (100.0) | 69,206 (100.0) | 2,453 (99.8) |

出典：2010 Annual Report, p. 23, 括弧内は構成比。

よるエタノール生産の収益性の低下の影響である。ADM社はアメリカ国内のエタノール生産では最大シェアを有し、その収益性は同社の収益全体に反映される。以上のように、農業サービス、油糧種子の加工処理が二大事業であり、トウモロコシ加工処理がそれに次いでいる。ただし、事業領域ごとの収益性は大きく相違し、年ごとに同社の純利益率も大幅に変動している。この事実、どの分野にADM社が重点を置いて事業展開するかが収益性に大きく影響することを示している。

### 3) 2000年代のADM社の事業展開

2000年の事業活動として注目されるは、中国で搾油事業を実施する5つの工場の新規建設である。また、EU委員会はリジンの価格カルテルに関してEUの反トラスト規則に違反するとして、1億1000万ユーロの罰金をADM、味の素、および他の諸会社に科した。これも、2000年の同社の事業活動をめぐる大きな事件である<sup>161)</sup>。2001年には 有力穀物エレベーター経営会社ファームランド社 (Farmland Industries) の一部資本を取得し、エレベーターの保管能力を増強させ、農業サービス分野の事業拡大を図っている<sup>162)</sup>。また、日本の株式会社花王と協力して健康に良い食用油成分の生産、販売の合併事業にも乗り出している<sup>163)</sup>。さらにエタノールの最大生産業者として、東部諸州での需要増大を見込んでニューヨーク州におけるエタノール販売も開始した<sup>164)</sup>。

2002年には、エタノール市場での最大ライバル企業を買収し、エタノール生産の増強を図った<sup>165)</sup>。これ以外に、大豆、亜麻仁から健康食品のサプリメント成分を抽出する特許を取得し、これを利用した医薬品、健康食品向けの事業も拡大させている<sup>166)</sup>。2003年にも、同社はエタノールの販売事業を東部地域およびカリフォルニア州で拡大させた<sup>167)</sup>。また、ブラジルでのエレベーター経営を増強し、農業サービス事業の拡充を図っている。この他、穀物・油糧種子の加工処理の副産物<sup>168)</sup>、およびココアの販売取引、加工事業を大幅に拡大したが、これも同社の収益向上に寄与している<sup>169)</sup>。

2004年には、トウモロコシおよびその他再生可能資源を原料とする光沢紙、フィルム、型紙用の新世代プラスチックの開発・販売を有力化学企業 (Metabolix) と共同で行うことを発表し<sup>170)</sup>、バイオ・プラスチック部門の拡充が図られた。バイオ・プラスチックの生産拡大は、2000年代後半のADM社の

事業展開を特徴づけるものの一つである。また、アメリカ国内のエタノール生産のブーム化にともない、2006年のエタノール生産向け投資を対前年比で50%も増大させ<sup>171)</sup>、収益増の一因となった<sup>172)</sup>。

ただし、ADM社はエタノール生産の先駆者であるものの、エタノール生産のさらなるブーム化のなかで、2007年以降には慎重な投資対応に終始している。この結果、2002年にアメリカ国内のエタノール生産の46%を有した同社のシェアは2010年央現在、10%強に低下している。2006年以降、ADM社は国内のエタノール生産よりも、海外でのパーム油やバイオディーゼルの生産増強を重視する経営対応を明確にしている<sup>173)</sup>。

2006年以降の海外でのバイオ燃料の生産拡大と並んで、各種食品産業向け新規添加物、成分の開発と生産拡大にも努めている<sup>174)</sup>。また、ココア・チョコレート事業の積極的な拡大も注目される<sup>175)</sup>。こうしたココア・チョコレート事業の拡大と再生可能資源を原料とする工業用プラスチック分野への進出が、ADM社の事業活動として新聞記事、雑誌で話題とされている。このうち、ココア・チョコレート事業の拡大は、ガーナおよびヨーロッパの海外におけるものである。2000年代後半の同社の事業活動も、海外での事業展開にさらに重点が置かれているのである。

### (3) 2000年代のカーギル社、ADM社の事業展開の特質

(2) の3) でみた、2000年代のカーギル社の事業動向は、同社がどの分野に重点を置いて事業展開しているかを示唆している。それは、トウモロコシの加工処理を通して生産されるスターチ類、糖類の食品原料への活用、あるいはスターチ類をさらに分解・発酵するなかで抽出される新規原料、添加物（飼料添加物も含まれる）の開発、生産である。このことが、食品産業向け原料、添加物（原料成分を含む）生産の拡充、すなわち食品・食品原料の事業領域の拡大につながっている。とくに、食品原料としては医療・健康に有効な機能食品向け特殊成分、添加物の開発に重点が置かれている。

また、砂糖、甘味料、ココア、チョコレート、製菓などいくつかの食品企業をM&Aによって積極的に取得している。すでに高い比重を占める牛肉などの食肉に加えて、チョコレート・製菓などの食品分野への進出と砂糖生産の事業拡大が目立っている。消費者向け食品生産の重視は、消費者需要の趨勢、嗜好を



重視する当社の経営戦略にもとづくものである。カーギル社は経営理念として、食品・食品原料の事業領域における「解決」(Solution)をキーコンセプトとして強調している。これは、消費者嗜好を重視する経営理念を体現するもので、この経営理念のもとに消費者向け食品生産分野への一層の進出が追求される。

同時に、2000年代のカーギル社の事業展開を特徴づけるのは、工業用バイオプラスチック原料の開発、生産である。新聞、雑誌に記載される同社の事業活動としては、化学会社との合併事業によるバイオ原料の新規プラスチック原料、素材の開発、生産に関するものが多数を占める<sup>176)</sup>。とくにトウモロコシを原料とする工業用素材の開発に重点を置かれる。要するに、トウモロコシの加工処理の残渣、生産物、副産物の全てを活用して各種素材、新規成分、添加物を開発し、それらを武器に食品および工業向けの事業拡大が図られる。ただし、バイオの技術開発で同社が比較優位を有するのは、食品、飼料類の原料、添加物および工業用バイオプラスチックの原料である。一方で、90年代後半に注目された種子開発事業からは撤退している<sup>177)</sup>。

世界的に需要拡大が進む大豆を中心に油糧種子の同社の搾油事業も、2000年代には中国、東欧諸国を中心に拡大している。また、異業種展開としては鉄鋼、船舶輸送などからの撤退、整理が進む一方で、肥料製造およびリスク管理・金融関連の事業を拡大させ、また各種サービス分野への事業進出も目立っている。ニーン氏の著作が明らかにした1990年代半ばまでの事業活動と対比しても、2000年代のカーギル社の事業展開はトウモロコシの加工処理にともなうバイオ技術開発を中心に、食品原料、食品および工業用バイオプラスチックの事業比重を明らかに増大させており、同時に異業種部門の選択的拡大も進んでいる。

2000年代のADM社の事業展開にも、カーギル社との共通性が見出される。それは、穀物・油糧種子の調達・販売事業以外に、ADM社も穀物・油糧種子の加工処理、それによる食品・飲料産業向け原料生産を中心事業とし、その工程で生成されるスターチ類、糖類からさらに新規添加物、成分を開発し、それを梔子に事業拡大を図ることである。とくに医療・健康に有効な成分、添加物の開発を重視し、それを素材に新規の機能食品・飲料商品の導入、生産に努めている。また2000年代には、ADM社もカーギル社と競争するようにココア・チョコレート事業、製菓など消費者向け食品生産分野に積極的に進出している。さらに先

駆者的地位を利用して、エタノールおよびバイオ・ディーゼルなどのバイオ燃料分野の事業をとくに海外で拡大している。

要するに、穀物・油糧種子の加工処理を中心事業に位置づけ、そこでのバイオ化学関連の技術開発を通して生成、開発される新成分、素材を活用して食品産業やバイオ・プラスチック分野に進出していること、消費者向け食品生産、バイオ燃料分野での海外事業の拡大を進める点で、2000年代の両社の事業展開は共通する。むしろ、バイオ関連の技術開発による新規の成分、素材の開発とそれを活用した新規市場の開拓に両社は鎬を削る競争を展開している、と云うべきであろう。

しかし、穀物・油糧種子の加工処理事業に関しては、カーギル社がトウモロコシにより重点を置くのに対し、ADM社は大豆を中心に油糧種子の加工処理事業の比重が高い、とのそれぞれの特徴を有している。それは、ADM社の売上高の3分1が、植物油を含む油糧種子作物、副産物の家畜飼料、乳化剤、および各種機能製品（ビタミンE、合成植物性蛋白、綿繊維パルプなど）で占められる事実に明らかである。これは、亜麻仁種子の搾油を出発点として油糧種子の搾油事業を中心としてきた、当社の起源と発展の経緯に由来するものである。

もともと、トウモロコシの加工処理事業でもADM社は比較的早期に異性化糖生産に取り組み、エタノール生産でも先駆的企業に位置する。すでに紹介した三石氏の論文では、2000年代半ばにトウモロコシ加工処理が同社の営業利益の半ばを占めるとされた。とくに2000年代半ば以降のアメリカ国内のエタノールブームが同社の収益性を高め、同時にバイオ燃料生産の積極的な海外進出を可能としている。要するに、2000年代にはADM社の事業展開は、比較優位を有する穀物・油糧種子の加工処理事業分野、とくに搾油、エタノール生産などを中心に中国、ブラジル、ヨーロッパなどの海外事業に重点が置かれ、それが市場条件にも合致して、2000年代の同社の急速な企業成長を可能としたと考えられる。

このように穀物・油糧種子の加工処理事業の内部でも、カーギル社、ADM社がそれぞれに比較優位を有する分野が存在する。しかし、ともに2000年代に事業活動を積極化させた消費者向け食品生産の事業分野では、両者間の事業規模

には隔絶した格差が存在する。ADM社の食品生産事業はココア・チョコレート以外には、製粉、トルレーヤなどの特定分野に限られ、食肉などで高い比重を占めるカーギル社と比較しえない。また、ともにバイオ・プラスチックに積極的に進出しているが、この分野でもカーギル社が先行しているとみられる。

さらに食品・農業関連以外の異業種分野でも、カーギル社と比較しうる規模、水準には達していない。ADM社は、食品分野を含めて異業種分野への参入、展開に関して、カーギル社と対比してはるかに後れをとっている。これに対し、カーギル社は2000年代には異業種分野でも選択的な拡大を積極的に推進し、コングリマリット企業としての特質を一層強め、2000年代のその企業経営の内実にはさらに複雑さを増しているのである。

## おわりに―残されている課題―

IIで検討したように、2000年代のカーギル社、ADM社の穀物メジャー2社は、穀物・油糧種子の加工処理事業を中心に、関連する新規事業分野への参入などにみられるように、ダイナミックな事業展開を遂げつつある。そこでは、Iで紹介した既存邦文研究によるものとは、部分的に相違する動きさえ見出される。例えば、三石氏が営業収益面からADM社についての事業の中心と位置づけたトウモロコシ加工処理事業は、2000年代後半には油糧種子の加工処理事業と地位を交代させている。これには、中国を中心とする世界的な植物油需要の大幅増、および再生可能資源を原料とする燃料需要をめぐる世界的な新たな動きなど、同社が事業対象とする関連市場の急速な変化が影響している。

こうした2000年代の動きをみると、穀物メジャーの企業経営体としての特質を、各々の事業活動の実態に即していかに特定化するか、この問題は益々重要性を増している<sup>178)</sup>。こうした視点から、本稿のおわりとして、Iの(4)で指摘した課題とも重複するが、穀物メジャー研究の残された課題を整理しておこう。

一つには、穀物メジャーの企業特質を考える際には、既存研究成果およびIIの2000年代の穀物メジャーの事業動向をふまえると、少なくとも次の二点が課題として残される。一つは、穀物メジャーの穀物・油糧種子の調達・販売の伝統

的事业は、それぞれの穀物・油糧種子の加工処理事業にいかなる意義、役割を果たしているか、この点をより具体的に検討することである。本稿は、この問題に立ち入れなかったが、穀物・油糧種子の取引・物流事業とそれら製品の加工処理事業との有機的関連性が、カーギル、ADM、バンゲの3社の企業ごとにいかに共通し、またそれぞれに相違するか、この点を検討することが求められる。これは、穀物メジャーとされる主要企業の企業経営体としての類似性と差異を明らかにすることでもある。穀物メジャーの企業特質を特定するうえで、最小限要請される課題であろう<sup>179)</sup>。

二つには、穀物メジャーの事業として穀物・油糧種子の加工処理事業が中心となるなかで、穀物・油糧種子の加工処理事業に関わるバイオ関連の技術開発の今後の可能性、およびその成果としての新素材、成分を原料（再生可能資源の工業用原料の可能性を含めて）とする新規事業とその市場機会をいかに評価するかの問題である。90年代から2000年代のカーギル、ADMの両社の企業成長は、穀物・油糧種子の加工処理事業にともなうバイオ関連の技術開発に依存する度合いが大きい。それだけに、今後の穀物メジャーの企業戦略、事業展開をみるうえからも、バイオ関連の技術開発による新規事業機会をいかに評価するかが重要であろう。

同時に、穀物・油糧種子の加工処理事業に関連する技術水準および規模の経済性はどの程度のものか、この点も確認しなければならない。それは、この事業分野への参入障壁をいかに評価するかの問題でもある。穀物メジャー3社、とくにカーギルとADMの2社はこの分野で圧倒的な市場シェアを有するが、これは原料調達面での優位性に加えて、先行者利得にも支えられている。今後の穀物メジャーの事業展開を考えるうえからも、上記事業分野への参入障壁の評価が求められる。

以上、穀物メジャーの企業特質、今後の事業展開に関わる二つの問題を指摘したが、これは次のさらに大きな問題にもつながっている。久野、三石の両氏は穀物メジャーをグローバルなフード・システムあるいはグローバルなフード・チェーン・システム<sup>180)</sup>の視点から論じている。それは、農業・食品関連の多方面におよぶ事業多角化を通して、穀物メジャーの世界の食料供給システムに占める地位が以前に比して格段に高まり、川上から川下までの市場支配力を強

めている、との認識にもとづくものである。この認識の当否には立ち入らないが、世界の食料供給システムにおける穀物メジャーの評価は、今後の世界の食料・農業諸問題を考える際に避けて通ることができない課題である。

ただし、その重要性は明らかなものの、統計的検証あるいは実証が困難な課題でもある。それゆえ、この課題への接近には、最小限、以下の問題を検討対象としなければならない。一つは、Iの4でも簡単に指摘したように、世界的な食料の消費趨勢、食料品をめぐる市場動向を、世界の品目別の食料貿易動向を中心に分析し、品目別の食料消費趨勢が穀物メジャーの事業動向といかに関連するか、この点をさらに綿密に検討することである。

カーギル社およびADM社の、とくに1990年代以降のそれぞれの事業展開が、アメリカを中心とする先進諸国の食料消費趨勢に対応することは間違いない。それは、穀物・油糧種子の加工処理を通して生産されるスターチ類、異性化糖、植物油、飼料は、先進諸国の品目別消費趨勢としてとくに消費増が目立つ食肉、甘味飲料、食用油の主要原料である事実にも裏づけられる。とくに穀物・油糧種子の加工処理の生産物の多くは、急速に消費が拡大している加工食品の製造に不可欠な原料、成分である。世界の品目別食料貿易のなかでも、加工食品の貿易の伸びは際立っている。

こうした加工食品貿易の急速な拡大は、先進諸国を中心とする「食の簡便化、食の外部的化」の途上諸国、とくに新興諸国への急速な普及、拡大と並行する動きでもある<sup>181)</sup>。このように、食肉、甘味飲料、食用油、さらに加工食品の消費拡大およびその大幅な貿易増大は、穀物メジャーの事業展開と明らかに相関している。本稿の「はじめ」の課題設定では、穀物メジャーの事業展開と世界の食料消費趨勢との対応関係の検討の必要性に言及した。世界の食料供給システムに占める穀物メジャーの地位を評価する際には、品目別食料貿易動向に反映される世界的な食料消費趨勢と穀物メジャーの事業展開の関連性についてさらに分析を深めねばならないのである。

第二に、世界の食料供給システムにおける穀物メジャーの地位に関しては、食品産業の各々の分野と穀物メジャーがいかなる取引関係あるいは事業連関を有するか、この点の考察も要請される。フォーチュンなどによる食品産業分野ごとの巨大企業の地位には、2000年代に大きな変化は生じていない。食品産業

の各々の分野ごとの巨大企業の棲み分けはある程度確立している。しかし、食肉分野では企業再編が進み、また食料品の小売業分野を中心に分野ごとの巨大企業の取引関係、取引交渉力には変化も生じている。例えば、アメリカの食品小売業界には、雑貨などを扱う大規模量販店が参入し、このことが専門食料小売りの量販店のシェア低下につながり、同時に食品産業分野間の価格交渉力に変化を生み出している<sup>182)</sup>。

また、食品産業の分野ごとの収益性にも大きな格差が存在する。消費者向け食品生産の収益性は、食料品の原料および中間財生産の収益性を大きく上回っている。2000年代のカーギル、ADMの2社の消費者向け食品生産分野への進出も、食品産業の各々の分野ごとの収益性の相違を一因とすると考えられる。こうした食品産業の各分野ごとの収益性を含めて、穀物メジャーと他の食品産業分野との事業連関、取引交渉力が検討されねばならない。

以上の課題、とくに第一の穀物メジャーの企業特質に接近するには、穀物メジャーを構成する個々の企業に即して、その事業発展の経緯と事業発展を可能にさせた諸条件をより綿密に研究する必要があるだろう。他分野の巨大食品企業と対比しても、穀物メジャーの企業成長力はとくにADM社に代表されるように際立っている。そこに穀物メジャーの企業としての独自性を、我々は見出すことができる。この企業成長力の根拠を、個々の企業の歴史的発展の経緯に即して明らかにしなければならない。従来は、カーギル社に焦点を当てた穀物メジャー研究が支配的であった。それだけに、他のADM社、バンゲ社に範囲を拡大させて、穀物メジャーに関する企業研究の深化が要請される<sup>183)</sup>。

本稿は、穀物メジャーの企業としての特質および世界の食料供給システムに占めるその地位を中心に、残されている諸課題の指摘にとどまっている。ここで指摘した課題は、それ自体、いずれも大きな独自の研究課題である。このうちの一部を選んで、次の機会の課題としたい。



## 注

- 1) 本稿は、それぞれの時期の邦文研究を通して明らかにされた事実、および何が課題として残されているか、このことを明確にすることが穀物メジャー研究の第一歩となるとの問題意識に基づいている。
- 2) なお、穀物メジャーに相当する言葉は英語にはなく、アメリカでは major multinational grain companyなどとされる。しかし、日本では一般に多国籍企業の巨大穀物商社を穀物メジャーと呼び、それが通称となっている（石川博友『穀物メジャー』、岩波書店、1981年、212頁）。このため、本稿でも穀物メジャーの通称を使用する。
- 3) 原著作は、Dan Morgan, *Merchants of Grain-the power and profits of the five giant companies at the center of the world's food supply*, The Viking Press Publishers, New York, 1979、である。
- 4) ソ連はアメリカの輸出補助金も利用して（アメリカの納税者負担のもとに）安値で大量の穀物を買付け、それが穀物価格急騰をもたらし、多額の消費者負担となった。このため、アメリカ国内では「穀物奪取」と呼ばれ、議会の公聴会開催にいたる大きな政治問題となったが、本書はこの経緯を詳細に記述している。ソ連は、それまでは1963年を例外として、穀物輸入国としては国際市場に登場しなかった。
- 5) 同書、58頁。
- 6) フリブール家やルイ＝ドレフュズ家はユダヤ人であり、アンドレイはスイスの小さな山村、ブンゲはバルト海の小島とそれぞれ特殊な地域の出身であるが、ブンゲの経営は1920年代からユダヤ人のヒルシュとなっている（同書、64～76頁）。
- 7) 取引条件が外部に漏洩すると、取引のメリットがそれだけ失われる特性を穀物貿易あるいは穀物取引は有する。この結果、穀物取引に適合的な企業形態は私的な同族会社となった。
- 8) なお、カーギル社の創始者のウィル・カーギルの父親はスコットランドの出身である。ゾンバルドによると、スコットランド人も特有の商才に長けているとされる（ヴェルナー・ゾンバルド、金森誠也訳『ブルジョワ』、中央公論社、1990年、140～143頁、199～200頁）。
- 9) 経済史の視点から、本書で紹介される穀物メジャー形成に関わる興味深い事実をごく簡単に紹介しておく。それによると、カーギル以外の4社は、いずれもライン川に沿ってスイスやマルセイユへと伸びる西ヨーロッパの細い带状の地域を出身とする穀物商人として出発し、発展した（モーガン著前掲書、62頁）。それは、当時の輸出用穀物買付けの中心地ウクライナや中・東欧地域と主要輸入地のヨーロッパの主要大都市との商業中継地域に位置したからである。各々の穀物商人の穀物取引開始の時期はそれぞれ相違するが、穀物輸入が増大する19世紀に穀物の売買差益を求めて穀物貿易に関与するようになったこと、これら業者の多くがユダヤ系の出自であり、同族関係者の事業として穀物貿易が展開されたことを共通な特徴としている。

この点では、フロンティア開発にともなうアメリカの小麦生産とともに穀物取引に着手し、19世紀末までにピーヴィなどの主要製粉会社と並んでアメリカの穀物取引で重要な位置を占めるようになった穀物業者カギールの場合も類似し、スコットランド出身と出身民族は相違するが、穀物取引は同族事業として開始され、発展した（同書92～95頁）。また、各々の穀物メジャーの企業経営にとって重要な転機となるのは、1930年代の大不況期から第二次大戦期にかけてである。この時期のそれぞれの企業の対応についても、例えば、ドルフューズ家のナチス侵出によるヨーロッパからの脱出劇、あるいはアメリカのヨーロッパへの救援食料の大部分は、カーギル社とコンチネンタル社の穀物保管施設を経ている（同書136～152頁）、など多くの興味深い事実が紹介される。しかし、本稿ではスペースの関係でこれらについては省略する。

- 10) カーギル社の売上高は1955年～65年に8億ドルから20億ドルに増加した。このうちPL-480によりカーギル社は10億ドルちかい助成金を得ており、コンチネンタル社の場合も同様であった（同書、191-193頁）。
- 11) これは、1971年にPL-480の食糧輸入借款が韓国に与えられたことが発端である。韓国のニューヨーク事務所が朴東宣をPL480の対韓米取引の唯一の仲介者と決め、これによって高額の資金を得た朴東宣が現金供与などを通してアメリカ米の購入費の融資額を増やすようにアメリカの有力議員などに働きかけ、アメリカ・韓国間の米取引を自分の手に確保し続けた事件である（同書、443-462頁）。
- 12) こうしたスキャンダルは、1977年3月に、カーギル社が合衆国とその他38カ国での「特殊な支払い」に500万ドル使った内国税収入局の証拠などから明らかだとされる（同書、477～482頁）。
- 13) その例証として、シカゴ穀物取引所の会員権は1976年には15万ドル以上になり、ニューヨーク株式取引所の会員権を上回るものとなったこと、大胆な投機によって急成長したクック産業がとくに価格変動が激しい大豆取引で投機的取引に失敗して1976～77年度に多額の損失を計上し、破産に追い込まれていく事実、などが挙げられている。
- 14) 「域外」拠点の利用などにより、現実の取引と書類上の取引に乖離が生じ、そのことが取引に関わる帳簿上の恣意的な操作を可能とするものである。
- 15) 同書、279頁。
- 16) 同書、310頁。なお、穀物メジャーの企業としての特質は、“穀物商として成功するには、魅力と、鋭い本能と、運と、大胆さー賭博者とセールスマンと、起業家の資質を一つにしたような資質ーが必要だった”（同書、109頁）、との穀物商人の起源に由来する。
- 17) これまで穀物の国際取引に関与する主要穀物商人、穀物会社の企業発展史に関する本格的な研究は存在しなかった。本書は、その経済史研究の空隙を埋めるものとも云える。
- 18) 同書、161頁。
- 19) 石川氏の著作は注（2）に記したように、1981年に岩波書店から刊行された。なお、同書で穀物投機に関しては、穀物メジャーの一角を一時的に占めたクック産業の破綻とも関連づけて言及されている。また、その優れた情報収集力は、70年代にソ連との穀物取

- 引に際して穀物メジャーが三回にわたってアメリカ政府を出し抜いた事実を示されるとする。これらを根拠に、国境を越えて商取引する穀物メジャーの市場支配力は農業大国アメリカ政府を凌駕する（石川著、186頁）、としている。
- 20) 三井物産がガルフの港頭エレベーター、中西部の内陸エレベーター 7基を一挙に買収した事実などを指している（同書、208頁）。
- 21) そこでは、穀物メジャーと石油メジャーは経営の多角化と多国籍化の点で瓜二つであるものの、国際市場への影響力では五大穀物メジャーのパワーは石油メジャーを凌駕し、その情報力はCIAを上回る（同書、45～53頁）とする。しかし、この検証がなされていない。
- 22) 同書は、中山善之訳でTBSブリタニカ社から1982年に刊行されている。原著作は、Richard Gilmore, *A Poor Harvest, The Clash of Policies and Interests in the Grain Trade* Longman, N. Y, 1982, である。
- 23) トレーダックスは平均してカーギル社全体の収益の30パーセントを占め、最終的には国外での収益が親会社の収益を上回るとされる。
- 24) カーギル社の組織は、税負担を最小限度に抑える努力を反映し、組織は変転きわまらない利害と政策を利用するうえで最適の形を備えているとされる。今日の国際的穀物産業は、政府の管理と規制のもとでもっともよく機能するとの立場をカーギル社は堅持する（同書、43～45頁）、とも指摘する。
- 25) コンチネンタル社の年商は少なく見積もっても70億ドルに達し、資産の65ないし70パーセントは穀物やその他の商品の在庫で占められる。ただし、膨大な資金を要するために、借入金の総額はほぼ3億4000万ドルにも達する（同書、52～53頁）。なお、コンチネンタル社は正式にはコンチネンタル・グレイン社と呼ばれるが、本稿ではコンチネンタル社と表記する。
- 26) 同書、56～58頁。
- 27) なお、ガルナック社は持株会社アンドレが全額出資するアメリカに籍をおく企業で穀物メジャーのなかでは最も小規模だが、販売、投資、国際的な系列化、資本額からして、代表的な国際穀物商社に位置する。
- 28) それは、優良企業のカーギル社も例外ではない。ただし、カーギル社は膨大な資金融資を必要とするが、同社に対する融資は無担保で行われ（同書、39～41頁）、そこに他社との差別化が見出せる。
- 29) ADM社の正式名はアーチャー＝ダニエルズ＝ミッドランド社である。同社はアメリカ最大のガソール生産業者で、垂直かつ水平的統合の必要性を見越しつつ、その企業成長は穀物業界における拡大の古典的パターンをとっている（海外に子会社の組織網、税回避国に子会社の設置など）、と指摘している。その一例として、ブラジルでの大豆の加工と大豆油の精製プラントのネスレ社との合弁事業を挙げている（同書、65～66頁）。80年代初頭の早い時期にADMの成長戦略に注目している点で、本書は先見性を有している。
- 30) 同社は原語ではA. C. Toepferと表記される。ドイツ、東欧を中心とする一大穀物会社

- であり、その強味も東西両ドイツにまたがるマーケティング技術にある（同書、67～69頁）、とされる。
- 31) 例えば、ECのCAPは課徴金によって穀物輸入を制限しているものの、現実には国際穀物商社に大きな利益を与える制度となっている。それは、課徴金の指標価格を設定する能力を巨大穀物商社は有し、課徴金制度が最大級の輸入業者による市場の独占を許すからである。また、課徴金とほぼ同じように商社は特定量の穀物に対する輸出補助金を事前に設定しうる（同書、91～96頁）。
- 32) 例えば、PL-480の契約に対し、6大穀物商社、とりわけカーギル、コンチネンタル、それにブンゲの各社は、常時もっとも積極的に入札を行ってきた。またPL-480を通して商業ベースの輸入国となった発展途上国は、同一の供給業者を頼りにする傾向があるが、ビッグリーグは相互に縄張りを尊重した（同書、107～112頁）。
- 33) 同書、79～81頁。
- 34) 本書は、1988年に家の光協会から刊行された。
- 35) カーギル社の純益は1980年12月のシカゴ商品取引所の穀物相場の暴落によって81年の2億680万ドルから83年の1億3690万ドルまで下落し続け、そこを底に上向くようになった（同書、101頁）。
- 36) カーギル社の経営多角化へのいち早い着手は、70年代の高収益を資金源とする（同書、85頁）、とされる。
- 37) この結果、1980年代後半現在、加工分野が収益を生み出す中心となり、全世界で39の油糧種子プラントを有し、トウモロコシ加工、小麦製粉の分野でも大手の一角を占める他、家禽部門での有力なインテグレータであり、さらに完全子会社エクセルは肉牛屠畜数300万頭の全米第二位の牛肉パッカーでもある、とその経営多角化の実態を紹介している。また、穀物取引の収益性が低迷する80年代半の85年のフロリダのリン採鉱の買収もカーギル社の経営多角化の一例とされる。それとともに、カーギル社の事業多角化も個々の製品の次元では、小売り製品までは手を伸ばさず、バルキーな中間財のところにとどめてるといとし、カーギル社の多角化は一定の基準と有機的関連のもとに行われる（同書、16-19頁）。この点の指摘も重要である。
- 38) 石川『穀物メジャー』でもADM社については簡単に言及されが、本格的に取り上げられるのは、宮崎・服部ほか著の本書である。
- 39) ADM社の穀物取引への進出は、ADM社の1985年のグロウマークからのエレベーター買収を通してであり、それは両者の穀物事業における一層の協力・統合を前提として行われ、カントリーエレベーターとして機能しているグロウマークの末端農協は、ADM社への穀物出荷を担うことになった（同書、26-30頁）。
- 40) これとも関連して、台湾に一足早く進出したカーギル社の配合飼料加工業が養鶏、養豚業向けを中心に台湾国内で最大の販売シェアを80年代半ばに有するとし、穀物メジャーのアジア攻略の足がかりとしている事実を、日本進出の先行例として紹介している。

- 41) 後知恵になるが、志布志湾へのカーギルの配合飼料工場の建設は一過性のニュースであった。
- 42) また、アメリカ国内の穀物流通構造やアメリカの農業政策を穀物メジャーの事業活動と関わらせて、石川氏の著作よりはるかに克明に論述している。アメリカ農業を専門とする著者の研究蓄積が本書に反映されていると評価できる。ただし、本書は数人の筆者による共著であるため、記述内容の重複が多々散見される。
- 43) B. ニーン著『カーギル』は1997年に大月書店から中野一新鑑訳として刊行された。原著は、Brewster Kneen, *Invisible Giant: Cargill and Its Transnational Strategies*, Pluto Press, 1995、である。
- 44) これ以外に、合衆国第6位の七面鳥飼育会社、カナダ最大の牛肉処理加工会社、合衆国第2位の製粉会社、世界第2位のリン酸肥料会社であり、また、製塩、ピーナッツ、棉花、コーヒー、トラック輸送、河川・運河輸送、家畜飼料、鉄鋼、ハイブリッド種子、糖蜜、および柑橘類の事業などでも相当の比重を有する（同書、29～30頁）。
- 45) この点は、1990年の”わが社は自らをしだいに食品会社と定義するようになっている……”との同社マクミラン会長の談話にも示される（同書、55頁）。
- 46) 1992/93年度に最大の収益を計上しているのは北米のトウモロコシ加工処理部門であり、二番目に大きい収益部門は金融市場部（31～33頁）である。このように、本書では1990年代前半時のカーギル社の事業分野とその事業規模が、探索可能な資料、統計数字によって明らかにされる。非公開会社の事情ゆえにカーギル社の経営、財務関係の数字の入手はとくに困難である。このため、同書で示される1990年代前半の収益などに関する数字は貴重である。
- 47) トウモロコシの湿式生産方式の原語はcorn wet milling、乾式生産方式はcorn dry millingである。湿式、乾式の生産方式については、手塚真「米国およびブラジルにおける燃料エタノールの経済と政策」（『平成17年度、米州地域食料農業情報調査分析検討、事業実施報告書』、国際農林業協力・交流協会、平成18年、所収）50～52頁が有益である。なお、次に紹介する磯田著では湿式生産方式はトウモロコシ化工と表記される。本稿ではトウモロコシの湿式、乾式およびエタノール生産を含めて、トウモロコシの加工処理と単純化して表記している。なお、トウモロコシの加工処理は、corn wet milling、corn dry milling、エタノール生産から成り、wet millingはスターチ類、異性化糖の生産、dry millingは製粉（corn gritsの生産）である。このため、それぞれに分けて表現する必要がある場合には、上記の内容に即して表記する。なお、カーギル社のトウモロコシ加工処理事業では、異性化糖の収益性が最も高いとされる（同書、44頁）。
- 48) これは、世界の二大トウモロコシ製粉会社のひとつのイリノイ・シリアル・ミリング社の買収を通じてである。異性化糖、スターチ生産に加えて、1991年までに世界全体で40以上の加工施設を経営する油糧種子加工部門、およびモルト製造、精米にまでおよぶ製粉事業部を世界的規模で展開している（同書、45頁）。
- 49) カーギル社によるリスク管理の重視は堅実な貸借対象表に裏づけられ、同社の事実上

の社史に相当するとされる、W.G. ブロールのカーギル社史でたびたび取り上げられるのも税管理の問題である（同書、61～63頁）。

- 50) これは、外部の顧客から手数料を取って金融業務を行なう、1972年に設立されたカーギル・インベスター・サービス会社（CIS）を指す（同書、66頁）。
- 51) 第5章では、機構再編と今後の同社の進みうる三つの道筋との関連性が最高経営責任者のマクミランの言葉を借りて紹介されている。それは、一つには、現在活発に活動していない地域に基幹事業部門を移転させる道、二つには現在の基幹事業部門を活かしつつカーギルにとって有利な別の事業を見つけ出す道、三つには食糧チェーンの川上へ「ぎりぎりまで」さかのぼる道、この三つの方向性（同書、74～76頁）である。ここで示される三つの方向性は、2000年代末の同社の経営戦略を考えるうえでも重要な論点である。
- 52) カーギル社は、1993年末に穀物保管総能力の点で合衆国最大の穀物会社であり、1992年までに8隻から11隻のタグボートと682隻のバージ船隊を所有ないし保有する世界最大級の乾貨物船会社に位置づけられる（同書、92頁）。ただし、1994年にADM社は第10位のルイ・ドレフューズ社所有の合衆国のほとんどの穀物エレベーターの「経営所有権」を握った。このことにより、ADM社の穀物保管能力はカーギル社を追い抜くようになった（同書、86-87頁）。
- 53) ブラジルでの港湾、水路関連施設における同社の支配権維持には、その建設だけでなく、借用、維持管理にも配慮しつつ、輸送インフラ活用を重視する経営戦略に本書は注意を喚起している。穀物取引・流通業において地勢に留意する輸送・補給などの軍事戦略と類似する経営戦略をカーギル社は追求してきたとし、90年代前半の経営戦略を事業展開とも関連させて、ブラジルの水運関連に焦点を当てて紹介される。
- B. ニーンのブラジルでのカーギル社の大豆輸出関連のインフラ整備は1990年代前半を対象とする。しかし、その後もブラジルの大豆生産の拡大によって道路、河川での積み出し施設を中心に輸出用のインフラ整備が急速に進んでいる。そして、道路建設などは2000年代半ばについてであるが、カーギル社など穀物メジャー3社とブラジル最大の大豆生産者であるマドクソン州のマッギ州知事などに大きな収益をもたらす一方、アマゾン流域の熱帯雨林の消失による環境破壊の大きな要因となっている。この事実の紹介については、ジョン・ヘミング著、国本伊代、国本和孝訳『アマゾン、民族・征服・環境の歴史』（東洋書林、2010年）454～458頁が有益である。
- 54) ギルモアの著作などに示されるように、カーギル社が食料援助計画による穀物輸出など、公的政策を積極的に活用することは周知の事実である。その際の本書で言われる公的機関との回転ドアの活用とは、具体的には、カーギル社のスタッフが政府の諮問機関や政治的地位に一定期間就任するために会社を離れ、任務が完了した時点で会社に復帰することによって、自社に有利な公的政策が策定され、その活用が可能となるものである（同書、114頁）。
- 55) 例えば、飼料と食肉では、事業活動の中心をなす合衆国内の動向と並んでインドネシア、



タイでの動きを、果汁・果物・野菜では、ブラジルとヨーロッパとを横断する事業活動の様相がそれぞれ紹介される。また、地域、国別の主題のそれぞれの章では、台湾については飼料加工と豚肉の加工処理事業の展開、韓国の場合にはPL-480を活用したカーギル社の韓国への各種農産物輸出事業と現地財閥との関係が取り上げられる。日本の同社の事業活動としては、濃縮オレンジの果汁以外では一定の市場シェアの確保が困難であるとし、挫折した配合飼料工場をめぐる動きを中心に記述される。そこでは、きめ細かい多頻度におよぶ小口配送を求める日本の食料品関係の流通システムの要求を、カーギル社は必ずしも満たせない事情にも言及される。

- 56) 本文で示したように、本書では均一のもをくり返し生産する工業的モノカルチュアをカーギル社の生産方式の特徴として捉え、こうした生産方式のもとではそれ以下では活動しえない最低事業規模が存在するとする。そこに代替案の追求や抵抗の手がかりが潜んでいる（同書、333-334頁）、とするのが著者の見解である。本稿では、この抵抗戦略までは立ち入らない。
- 57) 同社の内部資料、雑誌類に掲載された記事・統計数字以外には、本書もモーガンの著作と同様に関係者へのインタビューからの情報を最大限に活用している。こうした手法に依拠する以外に、カーギル社の実像に迫る方策はないのである。
- 58) 本書で提示されるカーギル社の経営戦略は、監訳者が「あとがき」で要を得た要約をしている。それは箇条書きにすると、1. スタート時は小口の投資に徹し、事業が軌道に乗り現地での”理解”がえられるにつれて事業規模を拡大していく手堅い経営手法、2. 事業が順調に展開し採算が十分とれていても、同社のトータルな見地からみて経営資源の最適な利用とみなされなくなると、躊躇なく事業を撤退させる自在な経営判断力、3. 自由化、規制緩和を声高に叫ぶ一方で、各国政府の手厚い保護を独占的に享受するしたたかさ、4. カーギル幹部が政府の要職に就いたり、政府高官がカーギルに天下るといった「回転ドア」やロビー活動の積極的活用（同書、338頁）、などである。カーギル社の経営戦略がいかに巧妙かつしたたかであるかが示されるが、これらの経営戦略が、2000年代の同社の事業展開にいかに関与されているかが課題である。
- 59) 本書は1998年に有斐閣から刊行。
- 60) 中野一新編、80～85頁。なお、本章を担当した松原氏には『カナダ農業とアグリビジネス』（法律文化社、1996年）の著作があり、その成果が本書に活用されている。このため、松原氏の著作も穀物メジャーに関する研究成果の一部をなすが、内容が重複するため、松原氏の著作の紹介は割愛する。
- 61) 同書、217-219頁。
- 62) 磯田氏の著作は、2001年に日本経済評論社から刊行された。
- 63) 本書の分析対象は穀物関係の多分野におよぶため、本稿のように穀物メジャーの蓄積メカニズムに限定すると、要旨の要約としては単純化の謗りを免れないかもしれない。しかし、ここでは穀物メジャーの蓄積メカニズムに関する内容に限定する。
- 64) 同書、67頁。

- 65) 同書、68頁。
- 66) 同書、72頁。
- 67) 本文の指摘と重複するが、「穀物複合体」の概念によって、80年代から90年代の穀物メジャーの蓄積様式の解明を試みたことが、穀物メジャー研究としての本書の独自性である。また、本書では宮崎・服部ほかの著作で取り上げられるようになったADM社を、カーギル社と並ぶ多角的・垂直的統合体を推進する穀物メジャーの二大有力企業と位置付けていることも重要である。
- 68) 茅野氏の著作は2002年に中央大学出版部から刊行された。なお、同氏は2004年に『アメリカの穀物輸出と穀物メジャーの発展』の新版も刊行している。新版は旧版の一章、四章を、それぞれ四章、二章に組み替え、新たに「21世紀の世界穀物市場」を第5章に設定するなど章別構成を変更し、内容に関しても若干補足している。しかし、基本的には旧版と同一内容である。このため、本稿では2002年刊行された本書（旧版）を取り上げる。
- 69) コンチネンタル社が所有するエレベーターの所在地はカーギル社と重複せず、カーギル社はコンチネンタル社が南米で所有する輸出用エレベーターを所有、経営できる。このメリットが買収の背景とされる（同書、100～103頁）。
- 70) 新版では、コンチネンタル社の穀物部門が買収された背景として、内部の統括責任者の言説に依拠して、コンチネンタル社が新規投資に及び腰になり（投資分析による麻痺－paralysis by analysis－と表現される）、経営陣が多角化に躊躇してきた事実を、とくに重視している（新版、124頁）。
- 71) 穀物流通部門の再編は買収を通して1980年代に本格的に開始されるが、それは80年代の農業不況期の買収が相対的に格安だったためである。同時に、食品加工部門は穀物流通事業よりも付加価値が高いことが注目され、製粉、大豆搾油、配合飼料の加工・生産、食肉加工、肥料販売、種子販売、畜産など多くの事業分野への穀物メジャーの進出となったと、事業多角化の条件、背景が説明される。この結果、カーギル社の1990年度の年間売上高400億ドルのうち、穀物流通部門の売上高に占める比率は20%に低下し、同社の収益構造は大きく変化したとされる（同書、138頁）。
- 72) それは、穀物メジャーが欧州に製油工場を建設し、原料大豆をアメリカから輸出して現地で搾油し、大豆油、大豆ミール販売での有利な地位確保を目指すものであり、さらに新たな穀物供給基地の南米にも進出するようになった。南米への進出は、ADM社のグレインコアー穀物部門買収によるブラジルでの輸出拠点の確保、バンゲ社によるアルゼンチン系の大手穀物会社セパール買収による傘下への組み入れ、などが紹介される。なお、バンゲ社はそれまでに紹介した著作ではブンゲ社と表記されていたが、茅野氏の著作以降ではバンゲ社の表記が一般的になる。本稿も、それに応じてブンゲ社とバンゲ社の表記を使い分けている。
- 73) ブラジルやアルゼンチンでは、慢性的に穀物保管能力が不足するので、収穫された穀物は一時期に集中して市場に出回り、新穀が大幅に値下がりすることが多い。この事情

- も、穀物メジャーの南米への進出の一つの背景とされる（同書、142頁）。
- 74) 同書、107-109頁。
- 75) 生産者団体型はアメリカの地域農協を母体とする穀物会社であるが、地域農協を母体とする穀物会社は穀物メジャーには含まれないので、このタイプは穀物メジャーには存在しない。また、異業種参入型としては綿花商として設立されたクック社が挙げられる。しかし、クック社もすでに淘汰されたので、このタイプの穀物業者も2000年代初頭には穀物メジャーとしては存在しない（同書、149-155頁）。
- 76) 本書はコンチネンタル社で穀物取引に携わった著者の経験に立脚して論述されるが、それはコンチネンタル社関連の穀物取引のエピソードとともに、内部の実務者だけが知りうる穀物取引の世界を生々しく伝える、興味深いものである。それは、本書の穀物相場形成のメカニズムの解説にも活かされている。
- 77) 穀物メジャーの機能は、小口の穀物を規格通りの等級に仕立て、貨車や船で全米に点在する加工工場や畜産業者へ販売し、また輸出港のエクスポーターから世界中へ輸出することである。彼らは、穀物流通事業における流通コストを削減してそのマージンを向上させること、大量一貫供給体制を構築し、国内外で増加する穀物需要に即応する供給を行うこと、市場獲得のための価格競争力を強化すること、などの戦略を推進して「規模の利益」を追求する（同書、142頁）、としている。
- 78) 旧版と比較して、新版で新たに補足されている内容は、注70の内容に加え、アメリカ政府と穀物メジャーとの親密な関係をカーギル社を例に、「回転ドア人事」として取り上げていること、コンチネンタル社の買収劇に際しての同社の内情、および穀物メジャーの諸類型のバンゲ社に関する叙述がより詳細になっていること、などである。
- 79) 本論文は、星野妙子編『ラテンアメリカ新一次産品輸出経済論』（IDE-JETRO、アジア経済研究所、2007年）に所収される。
- 80) ブラジルの輸出全体に占めるアグリビジネス部門の割合は40%～45%であり、アグリビジネスの輸出全体に占める大豆粒・粕・油の割合は1990年代半ば以降20%前後で推移する（同書、36～37頁）。このようなブラジル経済に占める大豆産業の意義、比重が明らかにされる。
- 81) ただし、取引契約の重要な要件をなす大豆売却価格の値決め方式は、条件によって一律ではない。例えば、“青田貸し”は前渡し金取引とバーター取引の二つと結びつき、前貸しは将来の大豆売却によって相殺する（担保として前渡し金の1.5倍程度の不動産、倉荷証券などが必要となる）金融方法であり、バーター取引は前渡し金取引の現金の代わりに商品（肥料、農薬、種子）を前渡しして、それを大豆引き渡しによって相殺する取引方法である。
- 82) 同社の2004年12月末でのブラジルの農家に対する融資残高は9億3200万ドルに達した（同書、58～62頁）。
- 83) それは、2004年のブラジル第三位の食肉（鶏肉、豚肉、牛肉）メーカー、セアラの買収である。この買収はバンゲ社からのものであり、穀物メジャー相互間でM&Aが実施さ

れることが示される（同書、56頁）。

- 84) 本論文には、中国での主要企業の搾油能力を示す表も示される。それによると、中国で最大の搾油能力を有するのはADM社であり、その際の同社の中国進出は様々なアグリビジネスに関与するシンガポールの華人系企業ウイルマー（Wilmar）社を通してである。また、カーギル社も中国企業の統一グループをパートナーとし、さらにタイを拠点とするブローラーなどを中心とする一大アグリビジネス企業のCPも、中国でブローラーの他に、大豆などの植物油工場を多数所有しつつあることが注目される。このように穀物メジャーなどの中国の搾油事業への進出は、中国と強い政治経済的関係を有する華僑系企業や現地企業と提携することが特徴である。
- 85) 同書、56頁。
- 86) 農林中金総合研究所編著『変貌する世界の穀物市場』（家の光協会、2009年10月刊）。
- 87) 阮蔚「世界最大の農産物輸出国に向かうブラジル」（『農林金融』第61巻第9号、2008年9月）。なお、「ABCD」のAはADM社、Bはバンゲ社、Cはカーギル社、Dはドレフューズ社の頭文字をそれぞれ示している。
- 88) 農林中金総合研究所編著前掲書、92頁。なお、同書のなかで阮蔚氏の記述は、上記小池氏以外に、邦文研究として清水純一、佐野聖香氏のそれぞれの論文に主として依拠する。
- 89) 07年にカーギル社のブラジル国内での従業員は2万5000人にまで増大し、アメリカ以外の海外諸国では最大の従業員を有する。また、ブラジルでの販売額は07年に同社の販売総額の7%の70億ドルに達する。なお、2007/08年度にブラジルでのGM大豆の栽培比率は57%とされる（同書、96頁）。
- 90) 2002年にカーギル、ADM、バンゲの3社のアメリカの大豆搾油シェアは71%であり、ヨーロッパの大豆搾油の80%も上記3社に集中する。なお、中国が大豆輸入を増大する過程で穀物メジャーへの依存を強める事実には、池上氏も論及している。同氏によると、07年に中国の大豆輸入依存率（大豆油輸入を含む）は79%に達したが、07年の中国国内における大豆搾油量の48%は外資系の油脂加工業によるもので、主に多国籍アグリビジネスにより構成される外資系油脂加工企業は、中国の搾油工場を自社のグローバルな大豆買い付、輸送、油脂加工、販売のネットワークに組み込んでいるとする。そして、中国の大豆輸入依存は一面で多国籍企業（穀物メジャー）への依存にほかならないとする（池上彰英「大きく変化した世界の食料・農業情勢—中国農業の動向と世界の穀物需給への影響」、『日本農業年報55—食料自給率向上へ—』2009年、農林統計協会所収、51頁）。
- 91) アルゼンチンでの穀物メジャーの農業生産資金融資は「交換取引」と呼ばれ、金融機関の貸出金利8%に対して穀物メジャーの金利はそれを上回るものの利便性は高いという。アルゼンチンでも穀物メジャーが、大豆、トウモロコシの供給確保のための方策に生産金融を活用することが推測される（農林中金総合研究所編著、前掲書、104頁—藤野信之執筆担当）。
- 92) 久野氏の論文は、農業問題研究学会編『グローバル資本主義と農業』（2008年、筑波書房）

に所収される。

- 93) 農薬・種子産業は、折からのバイオテクノロジー産業の興隆と金融自由化にも触発されて世界的なM&Aブームの渦中にあり、1990年に農薬業界の上位4社の市場集中度は35%であったが、2000年に54%、2005年には65%に上昇した。そして、世界農薬市場の8割以上を占める、バイエル、ダウ・ケミカル、デュポン、モンサント社などバイオメジャー6社は、傘下の種子企業やライフサイエンス部門を通じて遺伝子組み換え作物（GM0）の商品開発に邁進し、この結果、除草剤耐性や害虫抵抗性にほぼ集約される栽培特性型の第1世代GM0から、高オレイ酸や低リノレン酸、高リジンなど飼料用途や食品用途として有用な成分を調整した高機能性型の第2世代GM0、さらには植物由来の医薬品原料や工業原料を産出する第3世代GM0へと事業が拡大しつつある（同書、89頁）、ことが強調される。
- 94) この結果、2000年代半ばのカーギル社のアメリカ国内の市場シェアは、穀物製粉1位、大豆搾油3位、牛肉パッキング2位、七面鳥の処理・加工1位、家畜飼料生産2位となっている。
- 95) これはカーギル社とダウ・ケミカル社の合弁企業（Cargill Dow PLA）設立による事業であり、石油プラスチックへの代替が有望視される。
- 96) 1998年のカーギル社とモンサント社との合弁会社（Renessen）の設立による成果としている。
- 97) これは、欧州のスターチ、異性化糖を生産する主力企業（Ceresstar）の2001年の買収を指す。
- 98) ADM社の海外子会社の販売シェアは1988年にわずか3%にすぎなかったが、1994年に27%、2007年には45%に上昇している。
- 99) 同書、90頁。なお、久野氏はグローバル資本主義下での多国籍アグリビジネスの事業展開をフリードマンの「フード・レジーム」論などと関連づけて論じ、同論文の最大の目的は多国籍アグリビジネスへの対抗戦略を何処に求めるかに置かれる。このため、同論文のなかの穀物メジャーに関する記述だけを抜き出すレビューは、やや公平に欠けるかもしれない。この点も付記しておく。
- 100) 本論文は、『フードシステム研究』（第14巻3号、2008年2月）に所収される。
- 101) この構図は、同論文にも記されるように磯田前掲書に依拠している。
- 102) 同論文、36～37頁。コナグラ社は食品企業への特化により、社名をコナグラフーズ社へと変更した。
- 103) かつての5大メジャーの一つのドレフュス社（LDC）は主要穀物メジャーのなかでは唯一、伝統的な穀物取引および関連した輸送・傭船の領域に事業を集中させている。しかし、三石氏は同社を穀物メジャーに含めない。それは、穀物メジャーと呼びうる事業規模に達しないためか、フードシステムのなかで重要な地位を占めないことによるかは判然としない。これは、すぐ後に問題とする穀物メジャーをいかに定義するかの問題と密接に関係する。



- 104) カーギル社の企業文化は、非公開・独立、A+（プラス）の企業各付け、それに独特の企業文化の保持に要約されるとする。しかし、独特の企業文化の内容は特定されず、上記の二要素を保持するだけか否かも不明である。また、それは筆者の印象とされる点にも留意する必要がある。
- 105) ここで示されるカーギル社の「企業文化」、「戦略性」は、2003年のセミナーでの同社の幹部が述べた内容から三石氏が得た印象として再構成したものである。そして、1998年当時から同社の経営陣は、経済成長やフードシステムのグローバル化、さらに遺伝子組み換え技術、最近の環境問題や消費者の健康問題への関心、などにいかに対応するかを構想、論議し、その「戦略性」は2000年代末現在に活かされている。これが、三石氏の見解である。
- 106) 第三のフードアプリケーションは、従来以上に消費者重視の方向であり、コモディティから特定商品への動きを示している。こうした事業展開、企業発展の方向に結実する（同論文、38頁）ことを、カーギル社の「戦略性」あるいは企業の特質と三石氏は評価する。
- 107) ADM社の2006年の売上高は366億ドル、当期純利益は13億ドルであり、トウモロコシ加工が最大の収益部門であった。ただし、2002年度までは油糧種子加工部門が最大の営業利益をあげていた。また、加工部門の個々の製品は単独で機能しているわけではなく、同社全体としてのプロダクト・ミックスの結果としている。
- 108) この成長戦略は2006年11月に発表されたもので、同社が最も競争力を有するのは加工部門である（同論文、40頁）ためである。また、北米での同社の穀物保管能力は最大であるものの、カーギル社やバンゲ社と正面から競争する農業サービス（穀物取引）部門で優位に立つのは厳しい、と評価する。
- 109) 2006年のバンゲ社の売上高は263億ドルである。同社は、世界中に約300のエレベーターを所有するが、そのうち約200が南米、約80が北米に立地する。
- 110) バンゲ社の2006年の穀物取扱量は9,500万トンであり、業界関係の見積もりによると、バンゲ社はブラジルの穀物輸出の概ね4分の1の程度を扱い、ブラジル国内の大豆調達・輸送に関しては、地域によっては4～5割程度を担っている（同論文、37～41頁）。
- 111) 本論文から、1970年代、80年代を通して「穀物メジャー」と呼ばれた企業のなかで多角的な事業展開に成功し、さらに現在も大規模に穀物取引事業を継続するものを「穀物メジャー」とする、これを三石氏の含意としてよいだろう。
- 112) 本論文でも、ADM社、バンゲ社の事業動向は年次報告書の統計を使用して説明するが、同様な統計指標をカーギル社については使用できない。この結果、本論文で重視されるカーギル社の「企業文化」、「戦略的意図」も、セミナーでの同社の経営幹部のレクチュア的印象を再構成するものである。
- 113) なお穀物メジャーの変遷に関しては、正確を期すために既存の邦文研究以外に、海外の雑誌、新聞からの関連記事も参照にする。一例としてアンドレーを事業継承したノーブル・グループ（Noble Group）に関する雑誌記事によると、同社はシンガポールに本社を有し、世界35カ国で営業するが、その主要業務は金属、食品を中心に様々な財の



貿易取引を行うグローバル企業であり、南アメリカから積み出した大豆を搾油する工場を中国、インドに有し、多数の船舶も運用する (Forbes Asia, :Wild Ride on a Supply Chain, Noble Group , 12/8, 2008, Vol. 4, No. 21)。この点では、ノーブル社は穀物メジャーのバンゲ社との類似性が強い企業とみられる。

- 114) モーガンの著作では、巨大穀物商社とされるのはクック社を除く5社である。しかし、クック社にも相当のスペースを割いているため、1図にはクック社を含めている。
- 115) 秘密主義的要素を孕む世界の穀物取引における何十年にわたってカーギル社、コンチネンタル社、ADM社と並ぶ巨大な存在であったバンゲ社は、以前のサンパウロ、ブエノスアイレスの本社に別れを告げ、ニューヨーク株式取引場に上場し、公開されるようになった (Financial Times, : Agri-giant emerges into the daylight: Bunge is waiting for the right moment before going public, London, May22, 2000)。
- 116) アメリカの穀物取引業界における最大10社の穀物会社の貯蔵能力は、1981～1999年に大きく変貌した。1981年には、ADM社、コナグラ社、ファームランド、セネックスなどはリストにさえ入ってなかったが、上記業者は、現在、主要穀物業者として、カーギル、コンチネンタル、バンゲ、アンダーソンなどと並んで著しい成長の途上にある (Farm Industry News :Industry giants, Minneapolis, Mar. 2001, Vol. 34)。しかし、2000年代後半にはコンチネンタル社に加えて、上記の新聞記事のリストに掲載されたコナグラ、ファームランド (CHSによって買収される) の各業者も穀物取引業界から撤退している。
- 117) 穀物メジャー 3社はいずれも多国籍企業である。このため、3社の食品産業に占める地位はアメリカの食品産業だけを対象にしても充分把握できない。しかし、統計データの制約によって、本稿では上記3社の食品産業に占める比重の検討はアメリカに限定する。
- 118) Steve W. Martinez, *The U. S. Food Marketing System:Recent Developments, 1997-2006*, USDA, ERS, Report No. 42, 2007, p. 1。なお、これについては三石氏による要を得た解題と翻訳『のびゆく農業977-978、アメリカの食品マーケティング・システム:最近の変化』(農政調査委員会、2009年)がある。なお、アメリカの食品マーケティング・システムの雇用者数は2001年に2,370万人とされる。
- 119) 産出高比率が雇用者数比率を相当に下回る事実に示されるように、食品マーケティング・システムは総じて労働集約的な低付加価値部門である。なお、食品マーケティング・システムは棉花を含み、上記論文では食料・繊維システムと表現される。
- 120) 日本の製造業産出高に占める食品工業の割合も2007年に10.2%であり、アメリカとほぼ同一水準である (食品産業センター『平成21年版、食品産業の主要指標』、24-25頁)。
- 121) 食肉部門のなかでは家禽類の出荷額の伸びがとくに大幅である。
- 122) S. W. Martinez, *Op. Cit.* p. 23。
- 123) 経営管理の優秀性などを基準とするグローバル企業のランクとして、北米地域でカーギル社は10位に位置し、食品生産分野では唯一10位以内に入る (Fortune: 12/7/2009, : Regional Ranking)。
- 124) 原料・加工食品生産では、バンゲ社は上位順位に入っていない。これは、本社をアメ

リカに移転したものの、事業活動の中心地がブラジルのため、アメリカ企業とみなされないためと推測される。

- 125) ただし、表7にも示されるように純益額の点では、ADM社、バンゲ社など穀物メジャーの純益はペプシ、マクドナルドなどの消費者向け食品生産および食品サービスの企業を相当に下回る。食品産業における穀物メジャーの位置づけを検討する際にも、食品産業のそれぞれの分野の収益性をいかに考慮するかが一つのポイントとなるだろう。
- 126) もちろん、アメリカ国内の当該分野での穀物メジャー3社の生産集中度率が上昇していることも、3社の売上高が大幅に増加している一因である。
- 127) 以上については、S.W.Martinez, *op. cit.* pp. 16-17。
- 128) 三石誠司前掲論文、40頁
- 129) ホームページの原語はsegmentである。事業全体を構成する環節あるいは部門の意味に近いとみられる。しかし、事業部門よりもやや事業範囲が広いとも考えられるので、本稿では事業領域と表記した。また事業領域を構成する事業体の原語はunitである。
- 130) エクセルは年間800万頭以上の肉牛を処理し、そのうえに60万頭の肉牛肥育経営を行っている。B. ニーン氏が紹介した1990年代前半よりも事業規模は相当に拡大している。
- 131) この事業体の原語は、Cargill Corn Milling North Americaである。なお、会社名は日本語名で馴染みがあるものは日本語で表記するが、それ以外については正確を期すために原語で表記する。
- 132) 燐酸、カリの生産を担う独立子会社はモザック社 (Mosaic Co) であり、金融業務は1987年に設立された子会社Carval Investorの事業分野である。
- 133) カーギル社の事業活動は世界の67カ国におよぶ。
- 134) カーギル社はデュポン社の子会社のパイオニア社に1億ドルを支払うこと、およびパイオニア社から盗難したトウモロコシ種子遺伝子物質を破壊することによって、1998年の訴訟を決着させることに同意し、同社は訴訟決着以降に北米の種子事業を売却する、とした。パイオニア社はモンサント社の種子事業部門とも訴訟で争っている。全ての訴訟は、競争企業が開発したハイブリッド種子を他の会社が使用しうるか否かを争点とする。カーギル社のケースは、以前のパイオニア社の研究員が所有権登録のある遺伝物質、細胞質をカーギル社に持ち込んだことを、パイオニア社が非難し、カーギル社は充分な知識を有しないままに、パイオニア社の原種子が持ち込まれたとしている。裁判所は、カーギル社が関係する二訴訟のもう一つは、同社の国際種子事業を買収したモンサント社も関連する、との判断を下した (New York Time, May 17, 2000, :Cargill pays \$100 million to settle suit)。なお、カーギル社の海外の種子事業部門はすでに1998年にモンサント社に売却されている。

主要穀物メジャーとデュポン、モンサント社など主要化学会社の種子開発をめぐる提携関係の1990年代末までの動きに関しては、立川雅司『遺伝子組換え作物と穀物フードシステムの新展開』(農林水産政策研究所、2003年)、52～58頁が有益である。

- 135) コーンスターチから生成される天然状タイプのトレハロース (trehalose) ー二糖類

で他の糖類と対比するとインシュリン反応効果が少なく、食品の匂い、色彩、構成を維持する特性を有する一の開発成功、および天然可溶繊維のオリゴ繊維の一種一体内の有益バクテリアと同時にカルシウム吸収を増加させる効果を有する一の新成分を開発、生産している (Hoover's Company Records, Nov. 17, 2009)。

136) これは、イタリアの農業・エネルギーコングリマットのMontedison SpAのスターチ、飼料部門の買収である。また、チョコレート事業に関してはネスレのアメリカ子会社のチョコレート部門を買収し、2003年にするOCG Cacao S.A (ベルギー、イギリス、フランスでチョコレートの加工工場を経営) の買収により、ヨーロッパのチョコレート産業に参入した。さらに砂糖事業では、2002年にカーギル社は南部ミネソタビート砂糖協同組合 (Southern Minnesota Beet Sugar Cooperatives) と出荷協定を結び、2003年に同様な協定をワイオミング砂糖協同組合とも締結した (以上について、Hoover's Company Records, Nov. 17, 2009)。

137) カーギル社は139年の歴史の中で、その事業のごく一部を始めて公開する計画である。アメリカ最大の肥料会社の一つのIMC Globalを買収して新会社を設立するが、50億ドル以上の買収額の調達するために公開市場で株式を発行する。今回の取引は、カーギル社にとっては公開所有の便益を探查する機会とみなされる。2社が合体すれば、磷酸肥料の市場で巨大なシェア (現在の両社を合わせたシェアは50～60%) を有し、カリでも巨大な生産量を誇る (New York Times Janu. 27, 2004 : Private Giants to Go a Bit Public)。

138) 新甘味料は、砂糖と類似の味覚を有するがカロリー無しのエリトロトールであり、健康食品の成分は食品中の炭水化物を減らし、繊維分を増加させる働きを有するとされる。

139) 食肉部門では、カナダの冷凍牛肉メーカー Caravelle Foodsを買収し、ブラジルの大規模食肉メーカー Seara Alimentosの62%の株式を取得した。また、ココア・チョコレートでは、ネスレのドイツ、イギリスのココア加工事業などを買収している (Hoover, op. cit.)。

140) トランス脂肪を減少させる大豆油生産に使用可能とされる。

141) カーギル社はダウ・ケミカル社と共同で1997年に設立した砂糖の茎を原料とするポリマーの生成、販売の合弁会社の全株式を取得すると発表した (New York Times, Janu. 21, 2005, :Cargill To Buy Dow's Interest In Joint Venture)。

142) カーギル社は、向日葵搾油の二つの製油工場を経営するルーマニアの製油メーカーを買収し ( International News on Fats,Oils and Related Materials, Jan. 2005:16)、ウクライナの向日葵の搾油事業も拡大しつつある (Chemical Market Reporter, Jun. 19, 2005)。

143) イタリアの穀物・油糧種の加工処理会社、Pagnan社の買収による。

144) カーギル社が穀作農民のために健康保険管理計画を創設するもので、トウモロコシ、大豆の収穫量の一定比率を同社に供給することの見返りに、農場の家族世帯員など向け医療保険料の一定比率を同社が拠出する計画である。これは、医療保険費用が農場経営

- を圧迫していることへの対応と同時に、同社による穀物供給確保を目的としている。
- 145) カーギル社は、中国人が特許権を有するキサンタンー炭水化物から生成される水溶性ゴム、食品などの濃化剤、安定剤として使用されるーを使用する中国との合弁会社Zibo Cargill Huanghelongの資本の全額を取得した。キサンタンは、粘性修整剤として食品、化粧品の成分として汎用性がある。
- 146) カーギル社は最近、南通（江蘇州）に日産搾油量5000トンの搾油工場を開設したが、これは総額6000万ドルにのぼる。その目的の一つは中国での飼料および植物油の供給である。同社の中国への投資総額はすでに5億ドルを上回っている。中国での同社の搾油能力は公表されないが、アメリカ農務省によると7000万トンを上回るとされる。主要穀物メジャーによる中国の搾油企業の吸収合併は、2004年の油糧種子の急激な価格変動にともなう中小規模の中国搾油業者の金融的困難によって、彼らが大規模業者への吸収合併を求めたことが契機とされる。バンゲ社は中国での搾油戦略を2004年初頭に開始し、南京の日産2000トンの搾油施設をDalian Huanong Groupから買収し、その中国での搾油量は全体で4140万トンと推定される。他方、ADM社は同社が33%の資本を所有する中国の国有企業COFCO International、およびウイルマー社との合弁会社を通して10の工場を稼働させる中国最大の搾油会社となっている（www.icis.com/publications, 3/6 July 2006, : Cargill expands China oilseed crush）。これらのニュースは、Iで紹介した小池氏、農林中金総研グループの研究成果を、より具体的に裏づけるものである。
- 147) カーギル社はドイツの有力な食品香料・添加物の製造会社（Degussa AGのDegussa Food Ingredients）を2006年に6億6980万ドルで買収した（The Dealermaker's Journal, :Mergers & Acquisition, Jun2006. Vol. 41, Issue 6）。
- 148) カーギル社は弾力性を有するポリウレタン泡沫を自動車、家具、ベッド類用に商業ベースにのる数量ですでに販売し始めた。当社によると、化石原料の合成ポリオール代替品としてのバイオ原料ポリオール生産の主導的地位をさらに強める計画とされる。合衆国全体の産業用ポリオール市場は年間30億ポンドと推定され、ダウ・ケミカル社、ADM社もポリオールの生産を開始する予定とされる（www.chemicalweek.com, March 15, 2006, :Cargill Starts Up Bio-Based Polyol Production for Flexible PU Foam）。
- 149) カーギル社はE. coliバクテリアによって汚染された可能性のある100万ポンド以上の牛挽肉を回収した（New York Times, Nov. 4, 2007 : Company Recalls Million Pounds of Ground Beef）。
- 150) カーギルとアシュランド（Ashland）の両社は、グリセリンから高品質プロピレングリコール、およびバイオディーゼル生産の副産物を活用するバイオ原料の化学品の開発、生産を共同出資で行うことに同意した。当初投資は総額8000万ドルから1億ドルが予定される。両社は、バイオ化学品生産の期が熟しているとの認識のもとに高純度精製グリセリンの大規模精製所を含む事業に取り組み、事業地域としてヨーロッパを選択した。ヨーロッパが選ばれたのは、バイオディーゼル生産の中心地であり、グリセリンの需要が最大なためとされる（www.chemicalweek.com, May16, 2007, :Ashland and Cargill

Team Up to Make Bio-BasedPG in Europe)。

- 151) カーギル社は2億ドルを要するカンサス州でのエタノール工場建設を延期する。これは、同社に限られたことではなく、50にのぼるエタノール工場の新設計画が破棄あるいは延期されている、と投資関係者が語っている。このことは、原料トウモロコシの価格上昇によるもので、事業統合および事業からの撤退が進展するとみられる (Automotive News, 3/3 2008, Vol. 82 Issue 6297, : Maize malaise stalls ethanol)。
- 152) カーギル社のブラジルの食肉事業部門は世界最大の食肉メーカーの一つのMarfrig Alimentos SAに7億620万ドルで売却される予定である。この買収によって、Marfrigのプロイラー・養豚事業の拡張が予想される (Wall Street Journal, 9/15/2009 : Marfrig Alimentos to Buy U.S. Firm's Brazil Business)。
- 153) ココア豆市場では奇妙な現象が生じている。アメリカとカナダのココア市場にカーギル社が登場するとともに、最近数ヶ月に金融投機家が100万トンのココア豆を購入したとされる。この結果、生産者は価格動向を見比べてココア豆を非実需者に売却している。5年間におよぶ低水準の安定価格によって、ココア生産地域の生産者による投資は減少し、病害による生産減と需要増が重なってココアの供給不足も予測されている。カーギル社は生産者がココアの品質認証と保管施設を利用できるように、象牙海岸とガーナに投資している (Candy Industry March 2008, : Speculators a factor in cocoa markets)。
- 154) アメリカ医薬品局は、2008年12月に食品・飲料の添加物としてのスティヴィア (stevia) を承認した。これは、コカ・コーラ社などにスティヴィアの80%を供給するカーギル社に有利なニュースである (BC Business, Apr 2009, Vol. 37 Issue 4, Sweet Success: Food additives)。
- 155) 「その他」は、油糧種子およびトウモロコシの加工処理および農業サービス以外の残りの事業を一括したものである。なお、ADM社のホームページでも事業活動のそれぞれの部門、分野はsegmentと表現されるが、本稿ではカーギル社の場合と同様に事業領域と表記する。
- 156) ウイルマー社については注の84・146でもすでに言及しているが、同社は大規模なパームプランテーションを経営し、中国における最大の搾油業者であり、さらにインドでの最大の食用油精製業者の一つでもある。ADM社は同社の株式の16.1%を所有する。
- 157) リジンは豚の飼養効率性のうえでとくに有用とされる
- 158) ADM社が資本の50%を有するAlmidones Mexicanas S Aは、メキシコでスターチ、異性化糖を生産する工場を経営し、同様に同社が株式の50%を所有するオランダのEaststarch C. Vは、ブルガリア、ハンガリー、ルーマニア、スロヴァキア、トルコでスターチ、異性化糖を生産するいくつかの会社の資本を所有する。また、当社がその株式の40%を所有するRed Star社は、アメリカとカナダでイーストを生産、販売する。
- 159) 世界最大のトルティーヤの生産、販売会社とはGruma S. A. B. de C. Vのことである。ADM社は同社の株式の23%を所有する。

- 160) 作物保険の提供は、同社が過半の資本を有する子会社のAgriServe Incを通してアメリカの中西部を中心に30州以上で行っている。
- 161) New York Times, June 8, 2000 : International Business 105million Lysine Fine Set in Europe 。
- 162) 発表された両社の取り決めによると、ADMが完全に所有するADM/Farmland Inc.の新会社が形成され、新会社はファームランドの1億7400万ブッシェルの保管能力を有する穀物関係資産を所有、経営する (New York Times, April 28, 2001, Company News: Archer Daniels in Deal with Farmland Industries)。
- 163) 両社が共同事業で生産する食用油の成分は脂肪分が少なく、身体中の脂肪分を減らす働きをするジアシグリセロール (diacylglycerol) と呼ばれるもので、大豆、カノーラから製造され、家庭用料理油あるいは冷凍食品、クッキー、マーガリン、スナックなどの成分として使用される (New York Times, Feb. 28, 2001, : KAO and Archer Daniels to Collaborate on Cooking Oil)。
- 164) New York Times, July 30, 2001, :Sales of Ethanol to Be Widened。
- 165) このライバル企業は、Minnesota Corn Processors社である。この結果、アメリカ国内のエタノール市場 (24億8000万ドル) のうち、ADM社のシェアは40%から46%に上昇した。なお、この記事によると、ADM社はその競合企業のカーギル社、バンゲ社とともに1998年からの穀物価格の下落によって打撃を被った小規模の競合事業体を買収し続けた (New York Times, Sep. 6, 2002, :Archer Daniels Wins Vote on Bid for Rivals)。
- 166) これは、血管と前立腺の健康を促進する化学成分を抽出するものである (New York Times, Janu. 9, 2002, :Archer Daniels Patents Health Supplement Process)。
- 167) ADM社はニューヨークおよびコネテカット州におけるメチール系ブチルエーテル (M. T. B. E) の禁止措置の年末までの実効を予想し、東部沿岸部のガソリン精製所とエタノールの供給契約に調印した。同様な動きは、カリフォルニア州でも進展している (New York Times, July 25, 2003, :Archer Daniels Midland sees Growing Need for Ethanol)。
- 168) これらの副産物は、ソルビトールのような特殊甘味料やアミノ酸のリジンを中心とするものである。
- 169) ADM社は、甘味料の液状ソルビトールの生産能力を60%を増大する予定であるが、ソルビトールは歯磨き、口中洗浄、砂糖カット製品を含む消費財に使用される (New York Times, Aug. 12, 2003, :Sweetner Output to Rise)。また、2003年の第一四半期の純益は、前年同期の1億810万ドルに比して1億5020万ドルへ増大したが、収益改善に寄与しているのはココア関連、トウモロコシ加工処理の副産物、および投資部門である。トウモロコシ加工処理の副産物としては家畜飼料に使用されるアミノ酸のリジンが中心である (New York Times, Nov. 1, 2003, :Income Jumps 39% at Archer Daniels)。
- 170) New York Times, Nov. 5, 2004, :Archer Daniels and Metanolix in Plastics Venture。
- 171) エタノール生産による粗収益はADM社の粗収益全体の5%を占めるが、今年度にさら



に50%以上投資を増大させ、ネブラスカ州に年産2億7500万ガロンの工場を建設する計画である。なお、同社は昨年度に10億ガロンのエタノールを生産し、業界のシェアの25%を占めている (BioCycle, June 2006, :New Incentives for Investment in Ethanol Production )。

172) ADM社の主力製品は油糧種子製品であるが、トウモロコシ関連のスターチ、甘味料、エタノールも当社の有力製品であり、とくにエタノールの価格上昇により6月30日までの四半期の純益は1億9550万ドルから4億1030万ドルへと大幅に増大した (Financial Times, London, Aug. 2, 2006, :Ethanol Boosts ADM Agribusiness)。

173) 2010年現在のアメリカ国内でのADM社のシェアは工場の生産能力でみた数字である (Etanol Producer Magazine, June14-17, 2010, pp1-3)。こうしたなかで、ADM社はトウモロコシ以外の原料生産の多角化によって、バイオ燃料での主導権の維持を目指している。このため、ブラジルでの砂糖、インドネシアでのパーム生産向けのそれぞれの投資活動を計画し、インドおよびその他諸国でもバイオ燃料の輸出機会を追求している (New York Times, Nov.9, 2006, : Archer Daniels to Look Beyond Corn for Fuel Sources)。なお、同社はヨーロッパでのバイオディーゼル生産でも最大のシェアを有している。

174) 例えば、新たな油脂成分のNovaLipidの開発によってトランス酸がゼロの水準に近いマーガリン、ショートニングなどの製品の生産が可能となった。また、ソース、パスタ、飲料、シリアル食品への添加剤としてコレステロールを下げる炭酸植物ステロール (CadioAid plant sterols) も開発し、2009年には食品の蛋白質・繊維成分を増加させる乾燥食用豆類の製品も開発された (HooVer's Company Records, Nov. 17, 2009)。

175) 2009年にはヨーロッパのココア事業を強化し、ドイツのチョコレート・ココア粉末メーカー、Schokinag Schokolade Industries Herrmannを買収した (HooVer's Company Records, op. cit.)。

176) 再生可能資源を原料とするバイオ・プラスチック生産は、カーギル社の100%資本出資子会社、NatureWorks LICによって担われが、その本格的な事業活動の開始は2002年である。NatureWorks LICは、ポリマーの主要原料となる乳酸の世界最大の生産工場を2003年にネブラスカ州に建設し、その後もM&Aを通して再生可能資源を工業用原料に活用する事業拡大を図っている (<http://www.natureworksllc.com>)。カーギル社は2009年に日本の帝人の株式50%を取得したが、これもバイオ化学分野を重視する経営戦略にもとづくものものと考えられる (Chemical&Engineering News7/6, 2009, : Cargill BuyOut Teijin Stake)。

177) これは、久野氏がバイオメジャーと穀物メジャーとの連携として強調する事業分野である (久野前掲論文、89～90頁)。ただし、カーギル社もADM社も、2000年代の事業動向からすると、新規バイオ製品の開発・生産に向けては、バイオメジャーとの連携だけを重視しているようにはみえない。また、エタノール生産ではカーギル社はADM社に遅れをとり、2000年代の同社の売上高増加率がADM社を下回る一因になっている。

なお、種子開発をめぐるのは、1990年代後半にM&Aを通じて急激な業界再編が進展したが、業界再編の動きは2000年代前半には一休止し、その後2000年代後半に再び活発化している。この結果、GM0種子の生産、販売に関しては、モンサント、デュポンの二大企業を中心に医薬・化学企業6社による世界的な寡占体制が2000年代末には確立している。この過程で、注134に記したようにカーギル社は種子開発部門をモンサント社に売却したが、久野氏も紹介しているようにモンサント社との合併企業、Renessenを通して、モンサント社の種子販売をカーギル社は中南米などで請け負っている。カーギル社は種子開発事業からは撤退したが、モンサント社のGM0種子の販売を行うことによって、農業・食品産業の川上から川下までの重要な位置を確保している、と評価しうかもしれない。なお、1990年代後半から2000年代末までの種子産業の再編については、Philip H. Howard, *Visualizing Consolidation in the Global Seed Industry, 1996-2008* (Sustainability, 2009) が明解である。

178) これは、I の4の既存研究の残された課題として指摘した問題でもある。かりに磯田氏の見解に従って、穀物メジャーを「穀物複合体」、すなわち、穀物メジャーを穀物・油糧種子の物流事業とその加工処理事業の複合的経営体と理解した場合にも、事業の比重は明らかに後者に移動している。加えて、穀物・油糧種子の加工処理事業から生成、派生する原料、成分を活用する新規事業の重要性も増している。

179) これは、主要穀物メジャー間の穀物保管・取引のシェアにいかなる変化が生じているか、この問題とも密接に関連する。90年代以降、穀物メジャーを構成する主要企業にも変化がみられ、また、アメリカでは新世代農協とされる新たな農協の組織化も進み、農協系のCHSの穀物集荷シェアも上昇している。このなかで、主要穀物メジャー企業の穀物集荷、出荷シェアをあらためて確認して、その穀物取引における国際的な地位を検討しなければならない。

このことは、2000年代に入ってから穀物の国際市況は1990年代までと対比しても様相を異にし、穀物が国際的投機の対象とされる傾向が強まる事情からも要請される。穀物の国際取引に投機的思惑が強まるなかで、穀物メジャーの穀物貿易・取引における役割、位置づけにいかなる変化が生じているかの問題である。この問題は、1970年代末から80年代初頭のモーガン、ギルモアなどの穀物メジャー研究の”古典的な”課題でもある。穀物の国際需給動向をめぐる2000年代後半以降不透明性が増し、世界の穀物貿易がいかに推移するかに関心が集まるなかで、穀物メジャーの穀物取引に関わる”古典的”課題が再び重要性を増していると言ってもよい。

180) グローバルなフード・システム、およびグローバルなフード・チェーン・システムの表現は、様々な研究者がフードシステム論を理論的に論じることにもとづいている。これらの提唱者の理論の概要と論点に関しては、立川雅司前掲書、16～42頁が有益である。

181) これについては、小沢健二「1990年代以降の世界の食料および穀物貿易動向」（日本農業研究所『農業研究』第21号、2008年、所収）参照。

182) S. W. Martinez, op. cit. も、ウォル・マートを中心とする非伝統的食品ストアの食品小

売業への進出の諸影響を一つの主題としている。

- 183) 例えば、カーギル社に限っても、ニーン氏がカーギル社の社史と評している同社の発展に関する克明な研究書であるブローエル (W. G. Broehl) の三冊の著作 (最新の著作は、*From Commodities to Customers*, Dartmouth College Press, 2008) を、本稿でも参照していない。