日本農業研究所研究報告『農業研究』第24号（2011年）p. 87～178

穀物メジャーに関する一考察（２）
－２大穀物メジャー（カーギル、ADM社）の企業特質－

小　澤　健　二

目　　次

はじめに－課題と構成－
Ⅰ　カーギル社の事業展開と企業経営をめぐる問題
１　カーギル社の事業展開と企業経営をめぐる動き
(1) 1990年代以前のカーギル社の企業経営
(2) 1990年代の事業展開をめぐる新たな動き
(3) 2000年代のカーギル社の事業展開と経営動向
1) 2000年代の事業展開の特徴
2) 持株子会社、モザック社をめぐる動き
3) 経営収支の動き
２　カーギル社の海外事業展開
(1) 中南米など
1) ブラジル
2) アルゼンチン
3) その他、中米諸国など
(2) ヨーロッパ
1) トラダックス社の事業活動
2) 西欧の主要事業
3) 東欧、旧ソ連地域
(3) アジア
1) 台湾、韓国、日本
2) 中国
3) インドネシア、マレーシア、タイ
３　カーギル社の経営問題－コーポレイト・ガヴァナンスとも関連する－
(1) 経営管理組織の再編と経営戦略の策定
1) 北米組織プロジェクト（NAOP）の発足
2) 新たな経営戦略構想－戦略的意図（SI)を中心に－

3）SIと2000年代の事業展開の関連
(2) 企業統治をめぐる問題－従業員持株制度（ESOP）の導入と関連した－
1）同族内部での世代間軋轢の増大
2）ESOP導入の経緯
3）ESOP導入の影響
(3) カーギル社の企業経営に内在する諸問題
Ⅱ　ADM社の事業動向、および経営をめぐる諸問題
1 ADM社の企業発展とその事業展開
(1) ADM社の創業から1950年代までの動き
1）創業から1930年代まで
2）第２次大戦期の企業発展
3）1950年代までの事業活動の特徴
(2) 1960年代から1980年代まで
1）1960年代の事業転換
2）トウモロコシ加工業の拡大
3）穀物メジャーへの成長
(3) 1990年代以降
2　ADM社の海外事業展開
(1) 中南米および北米
(2) ヨーロッパ
(3) アジア
3　ADM社の企業経営の特質と企業経営をめぐる諸問題
(1) ADM社の企業発展の特徴
(2) 企業経営の特質－積極的なロビー活動および不公正取引－
(3) ADM社の企業特質と経営をめぐる諸問題
Ⅲ　２大穀物メジャーの企業特質－カーギル社とADM社の企業経営の同質性－
1　カーギル社とADM社の事業構造
2　２大穀物メジャーの収益構造
3　M&Aによる企業成長パターン
おわりに

はじめに－課題と構成－

巨大多国籍穀物会社の消長をともないながら、穀物メジャーは2000年代末にはカーギル、ADM、バンゲの３社に収斂されるようになった。なかでも前２社は国際穀物取引だけでなく、1980年代半ばを契機にトウモロコシ・油糧種子の

加工を中心に急速に事業を多角化させつつ、90年代以降は海外事業展開を積極的に進めている。この結果、世界の食料供給システムにおける穀物メジャーの地位は一段と高まっている。これらの事実を昨年度の「穀物メジャーに関する一考察(1)」(以下、前稿と表記する)は明らかにした[1)]。また、カーギル社、ADM社の２大穀物メジャーは、2000年代に入って消費者向け食品生産、バイオエネルギーなどバイオ関連分野などへの進出を積極的に追求する一方、中国など新興諸国などでの事業比重が急速に高まっている。このように、両社の事業活動は多様化かつグローバル化しているが、その様相についても紹介した。

これらの事実は、穀物メジャーの企業経営の特質を明らかにし、世界の食料供給システムにおけるその地位をいかに評価するか、このことを益々重要な研究課題にしている。それは、1990年代以降、カーギル、ADMの２社の事業発展を支えた穀物・油糧種子の加工事業、およびそこから派生するバイオ関連事業の市場機会をいかに評価するか、との課題とも重なる。換言すれば、食品原料および各種の中間食品製品の製造・販売(穀物・油糧種子の加工製品の大半は食品生産向けの中間原料に相当する)が、グローバルな食料供給システム、あるいはフード・チェーン・システムのなかでいかなる地位を占めるか、これに関わる問題である。前稿は、上記の諸問題が今後の穀物メジャー研究の課題として残されていることを確認するものであった。

前稿でも、2000年代のカーギル、ADMの２社の事業動向を取り上げた。しかし、その考察は両社のホームページおよび電子ジャーナルの関連記事の整理を中心とする、概略の域をいまだ出ていない。また、既存邦文研究のレビューを通してカーギル社の企業特質もある程度明らかにされた。しかし、カーギル社の企業経営の時系列的な発展を追跡し、それを通した企業経営の特質、および経営をめぐる諸問題の検討にはいたっていない。ADM社に関しては、その企業経営の特質などへの論及は断片的な域を出なかった。

このため、前稿をふまえた本稿は、事業多角化が急速に進展する1990年代以降を中心に、カーギル、ADMの巨大穀物メジャー２社の事業展開と関連させて、それと表裏一体の企業経営の動向、およびそれをめぐる問題の検討に重点を置くことにする。企業経営をめぐる問題は時系列的な企業発展の経緯を前提とする。それゆえ、前稿では対象としなかった90年代以前の経緯も考察対象に含め

ねばならない。もっとも、すでに前稿でも記したが、両社の事業活動は2000年代以降にさらにダイナミックであり、企業経営をめぐる動きも複雑である。このため、２社の企業経営の全容把握は至難である。

こうした制約のなかで、本稿では巨大穀物メジャー２社の事業展開とできるだけ関連させて企業経営の特徴とそこに内在する諸問題を検討したい。要するに、２大穀物メジャーの事業展開と企業経営をめぐる諸問題を連結させ、それを通して穀物メジャーの企業としての特質を探ること、このことを本稿は主題とする。それは、両社の事業展開および企業経営の同質性を明らかにすることでもある。２大穀物メジャーの企業経営の同質性の特定化は、穀物メジャーの企業特質は何かを理解するうえで不可欠であろう。

こうした課題設定のもとに、２大穀物メジャーの企業特質に接近するために、まず両社の企業発展の経緯と関連させ、時系列的な事業展開を追跡する。次に、両社のそれぞれの海外事業の展開の様相を考察する。これは、90年代以降の両社の経営対応はともに海外事業を中心とし、そこに最近の２大穀物メジャーの経営戦略も見出せるからである。そのうえで、両社の企業経営の特質、およびそれをめぐる諸問題を取り上げる。２大穀物メジャーの企業経営をめぐる諸問題の検討は、穀物メジャーの企業特質を理解する前提となるものである。

ただし、依拠する文献、資料の制約によって、カーギル社とADM社を整合的に比較、対照するようには必ずしも論述できない。例えば、カーギル社の企業発展の経緯は既存文献である程度紹介される。このため、80年代までのカーギル社の事業展開はごく概略にとどめる。これに対し、ADM社の企業成立、発展の経緯はほとんど紹介されていない事情に鑑み、それに関しては創業から1960年代までに遡って、ある程度のスペースを割いている。また、各々の企業経営をめぐる諸問題も両社間では相違する。このため、両社をめぐる経営問題に関しては、各々に即して重要とみられる問題を取り上げる。また、Ⅲでは、Ⅰ、Ⅱを通して明らかにされた事実にもとづいて両社の事業構造、収益性、企業成長パターンに集約して両者に共通な企業特質を整理する。

以上の構成を通して、２大穀物メジャーの企業特質を探る本稿の課題に応えたい。そのうえで、２大穀物メジャーの企業特質の検討は世界の食料供給システムにおける穀物メジャーの地位の評価とも関連する。それゆえ、最後に世界

の食料供給システムにおける穀物メジャーの地位をいかに評価するか、これに関わる論点、課題を指摘する。この際に、２大穀物メジャーの事業展開としてサプライ・チェーンのコンセプトが重視されることに留意し、サプライ・チェンの視点からの世界の食料供給システムにおける２大穀物メジャーの地位をいかに評価するか、この点をとくに意識している。

Ⅰ　カーギル社の事業展開と企業経営をめぐる問題 [2)]

１ カーギル社の事業展開と企業経営をめぐる動き

(1) 1990年代以前のカーギル社の企業経営

既存邦文研究によると、カーギル社の1970年代までの中心事業は国際穀物取引であり、事業多角化の動きは80年代半ば以降とされる。これは概ね正しい理解とは言える。しかし、90年代以降の同社の中心事業に発展するトウモロコシ・油糧種子の加工事業は、すでに70年代までにその基礎が築かれている。例えば、同社のトウモロコシ加工事業、なかでも湿式生産方式への参入は1967年に遡る。同社の創業から70年代前半までの最も大規模な投資も、オハイオ州における湿式生産方式のトウモロコシ加工工場の建設である。このように異性化糖、スターチ類、および飼料用のトウモロコシ加工事業は70年代半ばまでに本格化している [3)]。

カーギル社は大豆搾油事業にも比較的早期に参入している。77年までに小麦製粉、亜麻仁・向日葵・落花生の加工事業も進展し、加工対象となる穀物・油糧種子の品目を増加させていた [4)]。これ以外に、70年代の穀物取引による巨額利潤を資金源に、砂糖、棉花、塩、ココア、エネルギー、糖蜜などの産品取引にも進出し、牛肉の生産・加工処理および肥料、鉄鋼の生産にも参入するようになった [5)]。

国際穀物取引を中心事業に位置づけつつも、取引対象の農産品の品目を拡大させ、同時に関連産品の加工、および飼料生産と連結する畜産物の生産・加工、さらに製塩、鉄鋼、金融など、農業・食料関連以外の異業種分野への事業進出も図っている。これら穀物以外の産品取引は、穀物貿易にともなう船舶の返り

荷の確保、すなわち輸送効率の観点からも追求された。この結果、穀物以外の農産品取引・加工事業は、ブラジルでの濃縮オレンジ生産に示されるように海外事業の進出をともなったのである[6)]。

このように取引分野の拡大は船舶輸送などの効率化、そのロジステック機能と密接に関連した。この点で、事業多角化の一角を占める様々な農産品取引の拡大、および同社の中心事業に発展する穀物･油糧種子の加工事業は、ともに原料調達、保管、輸送など同社のロジスティック機能の比較優位に支えられるものであった。

70年代までの事業多角化をベースに、穀物取引が極度な不振に陥る80年代に、邦文研究に示される事業多角化がさらに積極的に推進されたのである。なかでもトウモロコシ加工事業は飛躍的に拡大し、スターチ類･異性化糖の生産が本格化した[7)]。これには、コカ･コーラ、ペプシ･コーラなどの巨大飲料メーカーが異性化糖を本格的に使用する市場条件も影響している[8)]。カーギル社は、巨大飲料メーカーの需要に対応しうる品質の異性化糖を生産しうる数少ない企業とみなされ、80年代半ばにアメリカ国内の異性化糖生産の15％のシェアを占めるにいたった。この結果、1986～87年には同社の利潤総額の実に60％はトウモロコシ加工部門で生み出されたのである[9)]。

買収を通して開始された肉牛肥育も、川下の肉牛の屠殺・加工処理会社の買収による垂直統合をともない、エクセルの社名のもとに肉牛肥育・加工処理の一貫企業として発展した。子会社のエクセルは国内有数の牛肉生産企業に短期間に成長した[10)]。これも、80年代のカーギル社の事業多角化を示す代表例である。しかし、穀物取引の巨額利潤によって資金が豊富だった70年代に対し、穀物取引が不振に陥った80年代には、事業拡大に必要な資金は不足した[11)]。このため、経営不振の企業を安価に買収し、長期視点のもとに独自のノウハウで買収企業を再建することが事業多角化の実態でもある。そこに、80年代のカーギル社の事業多角化と結びついた経営対応の一つの特徴を見出しうる。しかし、買収企業の経営改善は必ずしも容易ではなく、事業多角化は予想外の困難をともなうものであった。

このなかで穀物取引を中心とする既存事業分野に、買収事業をいかに円滑に統合させるかが重要な経営課題とされた。このため、80年代後半には新たな経

営戦略が試行錯誤的に追求され、この過程で”コア・コンピタンス”のコンセプトも導入された。しかし、買収を通じた事業多角化が進む80年代後半には、経営戦略の絶えざる是正も余儀なくされた[12)]。また、80年代には穀物取引の事業不振の打開のために、農業保護政策の変更を求める政府へのロビー活動も積極的に行った。それは、市場メカニズムを活用するようなアメリカの農業政策の抜本的な転換を政府に迫るものであった[13)]。

(2) 1990年代の事業展開をめぐる新たな動き

90年代前半までにカーギル社はトウモロコシ加工では、国内最大生産者の一つに発展し、その事業規模が同社の収益性と深く連結する経営構造が生み出された。また、93年までに油糧種子の搾油事業もアメリカ全体の搾油能力の25%を占め、国内第２位の搾油業者に位置するようになった。さらに飼料生産、家畜飼養、家畜・家禽の加工処理事業も拡大し、農業関連分野の事業多角化は著しく進展したのである[14)]。

同社の穀物・油糧種子の加工事業のアメリカ国内における生産シェアは90年代初頭までに相当の高水準に達するようになった。このため、90年代の農産品加工を中心とする事業拡大は海外が中心となった。このうち、トウモロコシ加工はヨーロッパ、油糧種子の搾油・加工はヨーロッパ、アジア、南米などを中心にそれぞれ事業拡大が追求された。後者は植物油の生産を中心とするものである。(2)の3)でみる91年のマレーシアでのパーム油精製施設の買収も、植物油生産拡大の一部を構成している[15)]。この際、成長分野のトウモロコシ・油糧種子加工事業を拡大する一方で、収益性が低下した子会社については、これらを積極的に売却、処分したのである[16)]。

同時に、80年代後半に不振に陥った穀物取引部門でも、90年代には事業拡大の動きがみられた。それは、当分野の最大の競争相手企業のコンチネンタル・グレイン社の穀物部門の90年代末の買収に代表される。コンチネンタル・グレイン社は、当時、国際穀物取引ではカーギル社に次ぐ世界第２位の地位を占めていた。それゆえ、カーギル社の買収劇は大きな話題となった。コンチネンタル・グレイン社の穀物部門の買収を通じて、カーギル社は新たにアメリカ国内の65の取引施設と海外の19の穀物エレベーターを取得した。この結果、カーギル社

はシカゴ周辺地域の穀物貯蔵施設を事実上、支配するようになった[17]。コンチネンタル・グレイン社の穀物部門の買収を通して、穀物取引におけるカーギル社の国際的な地位は一段と高まったのである。

これ以外の分野でも、90年代には新たな動きが見出される。カーギル社は、新規分野などへの進出と撤退を80年代以上に繰り返している。その一例は、製塩業での買収を通した事業拡大であり、また後にみるように早期に撤退する遺伝子組換を中心とする種子産業への参入である[18]。また、消費者向け食品分野の事業拡大も注目される。この中心事業に位置するのは、すでに言及した牛肉、家禽などの食肉生産･販売である。これ以外に、シリアル類の生産と関連する精米業、およびコーヒー、ココアの加工事業の拡大も目立っている[19]。表１に示されるように、90年代末にはカーギル社の売上げ高全体に占める食品産業の比率は40％を上回るにいたった。

さらに90年代のカーギル社の事業活動を特徴づけるのは、金融サービス事業をめぐる動きである。すでに70年代までに、カーギル社は「貨幣も取引財」の標語のもとに、保険、リースを含む様々な金融サービス業に関与するようになっていた[20]。加えて､83年には保険､リース業の監督を担う金融サービス部(Financial Services Division＝FSD) が新たに組織され、同部門が他の事業部門の顧客向け金融サービス業を次第に引き継ぎ、世界的規模の開発商人的な金融業務を中心に、様々な金融サービス業に責任を負うようになった。

金融サービス部は、多大な損失を計上した保険業を80年代にいち早く売却し、90年代初頭には成長分野として高収益を計上した。新たな金融業務への進出の過程で、金融関連事業の組織再編も図られた。90年には年金、財団向けの投資管理サービス部門も加え、93年には新たに金融市場部（the Financial Markets Division＝FMD、以下、FMDと表記する)が設立された。FMDはウオール街からの人材登用によって、本社から独立する自立的な事業組織の様相を一時的に呈したのである[21]。

しかし、FMDは93～94年に１億ドル弱の多額の利潤を計上したものの、多方面の金融サービス業務への進出は、結局、カーギル社の収益性を変動させる最大の要因となり、90年代末の収益性悪化に帰結した。とくに金融サービス業務は90年代後半に投機性を強め、国内での低所得者向け不動産融資の増大は債務

表１　1990年代後半のカーギル社の純利益額（単位：100万ドル）

年度	純利益額
1990	370
1995	671
1996	902
1997	814
1998	468
1999	220

出典：W.G.Broehl, *Cargill, From Commodities to Consumers*, pp.220-222
なお、99年度の純利益額は営業利益であり、モンサント社への種子部門の売却益を加えると、5億9700万ドルを計上している。

不履行の増加に帰結した。それ以上に金融サービス業務に打撃を与えたのは、アジアの通貨金融危機、それと踵を接する98年のロシアのルーブル崩落、ブラジルの通貨金融危機である。一連の国際金融危機によって、同社の金融業務は一時的に大きな損失を被り、この過程で金融サービス業務に関わる組織も再編されたのである[22)]。

金融サービス事業の損失に加えて、90年代の穀物・油糧種子を中心とする農産品の国際市況の頻繁な変化も同社の収益性を変動させる一因であった。中国での需要増、グローバルな世界経済の成長基調、農産品価格の強含みの推移、および好調な金融サービス業などの諸条件に支えられて、90年代前半のカーギル社の売上高、純利益は、80年代後半から一転して増大し続けた。95年度の純利益額は6億7,100万ドルを記録し、翌年度にはさらに増大した。しかし、97年には不作による原料価格の上昇、および穀物・油糧種子加工業の過剰投資によって、トウモロコシ、油糧種子の加工部門の収益性も急速に低下した[23)]。

これら収益性の変動、低下は、新興諸国などを中心とする海外事業の展開、および農産品取引の中国など新興市場向け比重増大も一因であった。収益性の変動、低下は、世界経済のグローバル化にともなう新興諸国の経済動向に過度に依存する事業展開の所産でもあった。この結果、同社の97年の純収益は8億1,400万ドルへと減少に転じ、さらに98年の純利益は4億6,800万ドルと対前年比で43％の減少に陥り（表１）、その後３年間は６億ドルの水準で停滞し続けた。97年度からの３年間、同社の経営は厳しい試練に直面したのである[24)]。

表２ アメリカの上位食品企業－食品売上高でみた－

（1998 年、単位：100 万ドル）

	食品売上高	売上高全体	食品売上高の比率（%）
1 Philip Morris Companies,Inc	31,527	71,592	44
2 Conagra,Inc	28,840	28,840	100
3 Cargill,Inc	21,400	51,000	42
4 Pepsico,Inc	20,917	20,917	100
5 The Coca-Cola Company	18,800	18,868	100
6 Archer Daniels Midland Company	16,109	16,109	100
7 Mars Inc	14,000	14,000	100
8 IBP,Inc	13,259	13,259	100
9 Anheuser-Busch Companies,Inc	12,832	12,832	100
10 Sara Lee Corporation	10,800	20,000	54

出典：Ronald W. *Cotterill,Continuing Concentration in Food Industiries,* Food Marketing Policy Center Research Report No.49,1999,p.11

しかし、90年代後半の収益性の低下にもかかわらず、アメリカの食品産業に占めるカーギル社の地位は、98年の売上高でみるとタバコ会社のモリス社を除くと図抜けて大きい。同社の売上高は、それ以下のコナグラ、ペプシのほぼ２倍の水準である（表２）。(3)でみるように、高付加価値部門として消費者向け食品生産を位置づけ、そこを重視する経営対応は90年代には時期を追って強まり、多様な事業多角化のなかでも消費者向け食品分野に一層の重点が置かれたのである。

(3) 2000年代のカーギル社の事業展開と経営動向

1) 2000年代の事業展開の特徴

2000年代のカーギル社の事業展開の特徴に関しては、その事業領域とも関連させて前稿で紹介した[25)]。それは簡単に要約すると、１つには海外への一層の進出をともなった、穀物･油糧種子加工が事業の中心になる動きの一層の強まりである。これは、90年代の事業展開の延長に位置するが、2000年代には技術開発による食品・飼料の新規原料成分、添加物の生産がとくに重視されている。２つには、１とも関連するが、食品原料、食品成分（飼料添加物も含む）などと関連する消費者向け食品生産に一層、事業の重点が置かれていることで

表３　主要食肉事業におけるカーギル社の生産シェア 2007 年

（単位：%）

１　牛肉の加工処理

Tyson	30.9
Cargill	24.3
Swift &Co	14.5
National Beef Packing Co	11.2

２　豚肉の加工処理

Smithfield	26.4
Tyson Foods	18.6
Swift& Co	11.8
Cargill	9.2

３　七面鳥の加工処理

Butterball LLC	20
Homer Foods	17.8
Cargill	13.5
Sara Lee	3.7

M.Hendrickson &W.Heffernan , *Concentration of Agricultural Markets,* Department of Rural Sociogy, Univ.of Missouri,2007

ある。農業サービス領域、農産物調達、食品原料の加工、消費者向け食品生産、これらを連結、統合する、同社が強調するサプライチェーンのコンセプトに沿った事業展開である。

このうち、消費者向け食品に関して補足すると、カーギル社は90年代までに牛肉・家禽の食肉を中心に、各種シリアル、植物油、コーヒー、ココアなど広範な食品分野に進出したが、とくにアメリカの食肉市場では大きなシェアを確保するようになった。2000年代には食肉類の生産シェアは一層上昇している。これは、表３に示される通りである。加えて、2000年代には原料のカカオ豆の取引と結びつくチョコレート、菓子類の生産を積極的に拡充している。この動きと、2000年代の砂糖取引への積極的な関与とが関連する[26)]。砂糖の生産、取引が2000年代に拡大するのは、チョコレート、菓子類の生産、販売を重視する経営対応の一環である。

３つには、完全子会社Future Worksの設立に示される、バイオプラスチック分野への進出である。バイオプラスチック生産は、穀物・油糧種子加工の副産

物を主要原料とし、同時にバイオエネルギー事業とも関連する。バイオプラスチックの開発、生産は、穀物･油糧種子加工の派生事業であり、また、新たなバイオ化学の技術開発による新素材・原料の開発も目標としている[27)]。

2）持株子会社、モザック社をめぐる動き

2000年代のカーギル社の事業活動をめぐっては、以上の前稿の要約にとどまらない新たな動きが見出される。それを代表するのは、前稿でも簡単に言及したIMC Globalとの合弁による燐酸メーカー､モザック(Mosaic)社の設立である。これは次の２点で注目された。１つは、カーギル社がモザック社の設立に巨額資金を必要とし、公開株式市場で資金を調達し、モザック社が公開の株式会社として組織化されたことである。非公開の同族会社であるカーギル社の歴史のなかで､その持株子会社が公開会社として設立されたのは始めての試みである。

もう１つは、モザック社を通してカーギル社は世界最大の燐酸メーカーの地位を確立したことにより、世界の肥料生産における同社の地位が著しく高まったことである｡同社が高い生産シェアを有する燐酸は重要な資源物資でもある。肥料生産は、中国、インドなどの新興諸国を中心に今後の世界の農業生産に大きな影響を与えると予想される。モザック社の設立は、さきに指摘した川下の高付加価値の食品生産分野とともに、川上の農業生産におけるカーギル社の地位を一段と高めるものである。

しかし、2011年にカーギル社はモザック社の株式を突然、売却した。これによって、同社は一時的に115億ドルの巨額の売却益を確保した。だが、その株式売却がいかなる同社の経営戦略にもとづくかは判然としない[28)]。いずれにせよ、一大燐酸メーカーのモザック社の設立と売却は、2000年代のカーギル社の事業展開の１つの特徴を示すものであろう。

モザック社以外にも、90年代末から2000年代初頭の種子開発部門の売却、コーヒー取引やゴム事業の売却、加えて2000年代末にはブラジルの食肉事業からも撤退している[29)]。2000年代の売却による事業の撤退、整理の動きは、90年代と対比しても際立っている。事業の収益性だけでなく、有力企業との競合も事業撤退の事由とされる。一方で、2000年代以降もM&Aを通した新規分野への事業進出や既存分野の事業拡大も積極的に進めている。例えば、09年だけで合弁事業を含めて17の新規の事業施設を開設（工場の拡充を含む）し、その投資

表４　カーギル社の主要経営指標

（単位：10億ドル,モザック社関係は100万ドル）

	粗収益	純利益	純利益率	モザック社関係の利益、損失
2002	50.8	0.83	1.6	
2005	70.6	2.1	2.8	578
2006	75.2	1.73	2.3	- 190
2007	88.3	2.34	2.7	
2008	120.4	3.64	3	
2009	116.6	3.33	2.9	
2010	107.9	2.07	1.9	530
2011	119.5	2.69	2.3	

出典：*Cargill News, Financial Information,* August,9,2011,など。
年度は会計年度。例えば、2011年は2010年４月～2011年３月末まで。
純利益は、モザック社関係などの事業売却に伴う事業外収益を除いている。

額は11億ドルを上回った。さらに、2010年の買収などに要する投資額は30億ドルを超えている[30)]。買収による事業拡大、および売却を通した事業撤退の動きは、90年代よりもさらにテンポを早めている。

3）経営収支の動き

こうした2000年代の事業展開は、同社の経営収支といかに関連するだろうか。ホームページによって公表されている経営収支から、これにも簡単に接近しておこう。そこに、カーギル社の企業経営をめぐる問題の一端が示される。

表４にみるように、2000年代の同社の売上高、純利益額の増加率は、いずれも90年代後半をはるかに上回っている。90年代後半、とくに90年代末には純利益額は大幅に減少し、経営収支は悪化した。ところが、2002～05年会計年度に売上高は39％、純利益額は153％も増加した。とくに純利益額の伸びは際立って高い。

2000年代後半にも売上高および純利益額は増加し続け、08年会計年度の売上高は1,204億ドル、純利益額は364億ドルと、それぞれ同社の史上の最高水準に達している（表４）。ただし、リーマンショックを契機とする世界的な経済不況の影響を、カーギル社も免れることはできなかった。同社の売上高、純利益額は08年をピークに減少に転じている。売上高の減少率は小幅で、2011年には反転しているものの、2010年の純利益額は対08年度比で45％も減少した。08年

以降の純利益額の大幅減少とともに、年ごとの純利益額の変動幅が大きいことも特徴である。2000年代末以降、カーギル社の経営収支は明らかに不安定化している。

このように08年を境に、同社の経営収支をめぐる動きに大きな変化がみられる。そのなかで、事業領域ごとの経営収支への寄与度が年ごとに大きく変化している。例えば、06、07年に高収益を計上した金融・リスク管理領域の利潤額は08年に減少した。09年には金融市場の混乱によって大幅損益に陥ったのである。同社の事業の中心に位置する農産品調達･加工領域の収益性は06 ～ 08年には好調であり、とくに08年の純利益額の増加は顕著である。しかし、その純利益額は09、10年と連年減少し、11年に入って漸く回復している。

また、農産品調達・加工と並ぶ重要な事業領域である食品原料・食品生産の純利益額は06年に下落した後、07年以降には着実に増加を続けている。これ以外に、農業サービス領域の収益性は比較的安定しており、鉱工業領域に属する肥料製造は高収益を計上している。

このように事業領域ごとに収益性が大きく相違することが特徴である。とくに金融・リスク管理は高収益･高リスク分野であり、農産品調達・加工の収益性も頻繁に変動を繰り返している。後者の重要な一因は、主要原料の穀物などの価格変動に求められる。これに対し、食品原料･食品生産領域の収益性は比較的安定している。これは、原料を中心とするコスト管理の徹底と食品構成の高付加価値化によるものである[31)]。

しかし、比較的安定している食品原料・食品生産の収益性も原料の価格変動の影響は免れない。このように、カーギル社の経営収支は一次産品の国際価格動向と密接に関連する。そして､08年のように金融･リスク管理､調達･加工処理､食品原料･食品生産の３事業領域の収益性が同時に上昇する際には巨額の利潤を計上する。しかし、世界経済の基調変化は、同社の経営収支に直ちに反映される構造となっている。

もう１つ収益性で注目されるのは、本業の事業活動以外の財務処理に関わる経営対応が経営収支動向に大きく反映されることである。例えば、05年にはモザック社の設立に関係して５億7800万ドルの財務収益を確保した。これは、同社の純利益額の30％弱に相当する。一方で、06年にはモザック社の事業再建に

関連して１億9,000万ドルの特別損失を計上している。さらに、08年には撤退事業の売却によって３億1,000万ドルの利益額を計上している。

以上のように、同社の経営収支には事業活動以外の財務処理に関するものが大きな割合を占める。これは、2000年代の事業活動がM&Aに依拠することと表裏一体の現象である。撤退、整理する事業の売却益をいかに処理するかは、租税対策のうえからも経営上の課題とならざるをえない。同社の財務問題は、事業展開だけでなく財務面からM&Aをいかに位置づけるか、この問題の検討を要請している[32)]。M&Aに依拠する2000年代のカーギル社の事業拡大は、同社の財務問題に波及する経営構造を生み出していると言えるだろう。

２　カーギル社の海外事業展開

カーギル社は、とくに1990年代以降、海外を中心に事業展開している。それは世界の広範な地域、諸国におよび、地域、諸国ごとに事業活動は多様である。その全てを把握できないが、ここでは、海外事業を中南米、ヨーロッパ、アジアの３つに地域区分し、それぞれの地域（および地域の主要諸国）の事業にどのような特徴が見出され、それは同社の経営戦略といかに関連するかをみておこう。地域ごとの事業活動は、同社の時系列的な海外事業の展開とある程度対応している。

(1) 中南米など

1) ブラジル

中南米のカーギル社の事業展開に関してはブラジルの動きがとくに注目される。このため、同社の中南米事業はアルゼンチンに起源を有するが、最初にブラジルを取り上げる。ブラジル事業は1960年代半ばに遡り、ハイブリッド種子の生産販売、穀物集荷･取引、および飼料生産、これら三事業を組み合わせたものとして開始された[33)]。

そして、70年代以降、時期を追って農産品の集荷、輸送のインフラ整備、とくに輸出と関係する輸送戦略地点における集荷施設の建設、整備に努め、コーヒー、ココア、大豆、なかでも大豆の集荷・出荷事業を拡大してきた。2000年代後半までに農産品取引のための30にのぼるエレベーターと農産品の取引施設

を経営している。取引の中心は大豆であり、その重要性が高まるにしたがい、大豆生産にも関与するようになった。それは、農民への生産金融によるものであり、生産金融は種子、肥料の販売事業とも一体化し、輸出向け大豆の集荷に役立っている。信用供与を大豆の集荷、輸出業務と結びつけている点で、カーギル社は商業金融を行う開発業者の役割も果たしている[34)]。

とくに90年代後半以降、中国の大豆輸入の増大にしたがい、輸出用大豆の確保のための集荷事業は、ブラジルにおける最も重要な事業となっている。それは、他の穀物メジャーとも共通する。同時に、バンゲ社、ADM社に後れをとるものの、現地の大豆搾油事業も拡大させている[35)]。とくに大豆を原料とする植物油生産は品質面での商品差別化に成功しており、高付加価値生産の追求という同社の経営戦略に沿うものでもある。

大豆集荷、取引に次いで重要な地位を占めるのは、飼料生産および家畜飼養とその屠殺加工事業である。ブラジルでの飼料生産は、急速に成長を続ける家禽飼養への飼料供給を目的に開始されたが、80年代半ばに養豚向けの飼料生産を加え、その事業再編が図られた。大豆搾油事業も、家禽･養豚向け飼料生産の原料に、搾油副産物の大豆ミールを使用することを一つの目的としている[36)]。

これ以外に、ブラジル事業としてカーギル社は冷凍濃縮オレンジジュースにもいち早く関与した。これは、冷凍濃縮オレンジジュースの現地生産とバルク輸送による効率的な輸送・配送システムの活用を組み合わせた事例である。この点で、カーギル社が有するロジステック機能の比較優位性が活用されている。これ以外に、需要の伸びが期待されるトウモロコシ加工、および砂糖生産、取引にも関与するが、後者は砂糖を原料とするエタノール生産と関連している[37)]。

このようにブラジル事業は広範な分野におよび、同社の海外での国別従業員数もブラジルが最大である。このなかで、最近の注目される動きは、すでに１の(3)で言及した、2005年の冷凍濃縮ジュース、コーヒー事業、および2000年代末の家禽･養豚の畜産事業の売却である[38)]。ブラジルでの不採算部門などの大胆な売却、整理を積極的に進めている。ブラジルでの新規分野への参入は主として買収に依拠したが、事業の整理、撤退も事業売却によるものである。

M&Aによる事業拡大は事業の撤退、整理を容易にし、それを通して急速な事業の集中化と再編を図っている。

2) アルゼンチン

カーギル社のアルゼンチン事業は第二次大戦前に遡る。ブラジルの場合と同様に、種子の生産･販売から始まり、それと穀物出荷、飼料生産の三者を組み合わせるものである[39)]。ただし、アルゼンチン事業はブラジルよりも古い歴史を有するものの、アルゼンチンの不安定な政情による経済変動、とくにしばしば生じたハイパーインフレーションによって事業活動は絶えず影響を被り、事業は損失を被ることも多かった[40)]。そのなかで、カーギル社はハイパーインフレによる財務危機を防ぐリスク管理のノウハウを学んだとされる。この結果､1990年代以降､同社のアルゼンチン事業も安定し､拡大に向うようになった。

2000年代現在、カーギル社のアルゼンチン事業は、種子、肥料など農業資材の生産販売、小麦など穀物類の出荷、家禽を中心とする畜産事業、および大豆搾油から構成される。なかでも、90年代後半以降、時期を追ってヨーロッパ向け大豆搾油事業が重要性を増している。有利な輸出地点を戦略的に選択して大豆搾油工場を建設し、アルゼンチンの大豆搾油工場は同社のなかでも最大規模を誇っている。ブラジルと相違し、アルゼンチンの大豆搾油事業は輸出向けを中心とし、そこにカーギル社の経営戦略の一端を見出すことができる。

3) その他、中米諸国など

中米諸国などへのカーギル社の事業進出としては、地域的には北米に属するNAFTA域内のメキシコでの事業活動が活発である。メキシコでの大豆搾油工場の建設によって、カーギル社はメキシコの大豆搾油シェアの40％前後を占めるにいたった。それは、メキシコで急速に拡大し続ける養豚業向け飼料生産とも連動している。さらにメキシコで生産されるデュラム小麦の製粉、加工などを通して、メキシコでの高付加価値産品の開発にも努めている[41)]。これ以外の中米諸国でのカーギル社の投資は、主とし高蛋白含有の飼料生産に集中している[42)]。これは、中米諸国での食肉消費の増加にともない、家禽、豚などの畜産業が当該諸国で発展するとの見通しにもとづいている。

このように中南米のカーギル社の事業展開は、ブラジルを中心にアルゼンチン、メキシコへと順次、周辺諸国に拡大している。ただし、それぞれの国ごと

の固有の条件にもとづいて事業展開のパターンは相違する。そのなかで一つの特徴は、原料の供給確保のために信用供与が事業展開の一部に組み入れられること、および当地での消費趨勢を重視した事業活動を行っていることである。前者は、すでに記したようにブラジルでの大豆集荷に代表される。また、消費趨勢を重視する動きは、メキシコおよび中米諸国での大豆搾油と結びついた飼料生産の拡大に示される。

(2) ヨーロッパ

1) トラダックス社の事業活動

1980年代まで、カーギル社の穀物貿易はスイスのジュネーブを拠点とする子会社のトラダックス(Tradax) 社が担ってきた。トラダックス社は、傘下に貿易、輸送、海外事業など多くの部門、子会社を有し、その組織および事業構造は複雑であった。しかも、３の(1)で論及するように、トラダックス社は本社と独自の経営管理体制のもとで穀物取引、およびその他の貿易業務を行ってきた。カーギル社の経営管理の組織体制は、事実上、二元的体制をとっていたのである。経営管理組織の二重構造は、同社が租税回避を重視してきたことに主として起因する。租税回避を重要な経営課題とした結果、穀物貿易・取引の実態だけでなく、経営管理体制も複雑なものとなったのである[43)]。

このようにカーギル社のヨーロッパ事業は、80年代まではトラデックス社が穀物取引を中心に枢要な地位を占めていた。この結果、ヨーロッパ事業は穀物取引、貿易にみられるように域内では完結せず、南米、アフリカ、アジアなど世界各地の周辺地域に及んでいた[44)]。しかし、二元的管理体制を解消する本社方針のもとに、90年代初頭までにトラデックス社の抜本的組織改編がなされた。それは、カーギル国際部門 (Cargill International in Geneva=CISA)に再編され、その組織と事業領域は大幅に縮小された。この過程で、ヨーロッパ事業の農産品取引および加工部門の各々が事業主体となり、トラデックス社を引き継いだCISAの事業は、穀物、砂糖取引を残しながらも、金融、石油取引、海上輸送など周辺事業に組み入れられるようになった[45)]。

2) 西欧の主要事業

上記のような管理組織体制の再編をともないつつ、西欧の主要事業は穀物･油

糧種子取引、モルト製造、酪農品、ココア・コーヒー、糖蜜の取引・加工、製粉などの従来からの事業と80年代以降の事業多角化を代表する農産品加工で構成された。90年代初頭にヨーロッパ事業は4560万ドルの純収益を計上したものの、90年代にはECの共通農業政策（CAP）改革のなかで収益性が徐々に低下した[46]。そのなかで、アメリカの場合と同様にトウモロコシ加工の事業比重が高まった。それを代表するのが、2002年の多国籍スターチ会社、セレスタ(Cerestar)社の買収である[47]。

また90年代以降には、油糧種子搾油事業も年ごとに重要性を増した。この際、西欧の搾油事業としては、大豆以外に菜種、向日葵の比重が相対的に高いことが特徴である[48]。さらに90年代後半以降、チョコレートを中心とする製菓・食品分野、および加工食品の需要増に対応する食品原料（添加物、成分）の生産拡大も目立っている[49]。とくに西欧の食品生産事業としては、植物油、チョコレートに重点が置かれる。全体としては、西欧事業はアメリカ国内の事業動向に一定のタイムラグをもって類似する構造となっている。

3）東欧、旧ソ連地域

90年代以降のヨーロッパ事業の特徴は、体制が崩壊した東欧、旧ソ連地域への積極的な進出である。すでに70年代後半以降、カーギル社はトラデックス社を通じて東欧諸国、ソ連地域に事業拠点を確保していた。この結果、ベルリンの壁の崩壊と同時に、東欧、旧ソ連地域への事業進出が直ちに開始された。最初の本格的な事業はポーランドの国営企業との合弁による飼料工場への投資であり、またロシア最大のトウモロコシ加工工場の買収である[50]。この例に示されるように、企業買収や直接投資を通して、カーギル社は90年代以降、東欧、旧ソ連地域に様々なルートで事業進出している[51]。

東欧および旧ソ連地域における主要事業は、トウモロコシ加工、油糧種子搾油、およびそれぞれの国ごとの主要農産品の取引などを組み合わせたものである。また当該諸国の農業再建に必要な種子、飼料など農業資材の供給、販売も重視された。例えば、ポーランドでは飼料、種子の生産販売、ウクライナでは穀物と砂糖の取引、ロシアでは向日葵搾油と種子の生産販売などを主要事業としている。さらに、トラダックス社のかっての取引ネットワークを活用して、旧ソ連地域では穀物取引とともに石油、鉄鋼取引および海上輸送も行っている。

もっとも、90年代の東欧、旧ソ連地域での事業活動は特有な政治・経済情勢の不安定性ゆえに必ずしも順調ではなかった[52)]。

しかし、2000年代に入ってロシアの経済成長が軌道に乗るにしたがい、これら地域の事業活動は、油糧種子、なかでも向日葵搾油事業を中心に活発化している。それは、旧国営企業の買収を通したものが中心であり、ウクライナ、ルーマニアの向日葵搾油事業も着実に拡大している[53)]。さらに2000年代半ばまでに、ロシアでも飼料供給、穀物集荷と製粉、食品生産を垂直統合する、いわゆるサプライチェーン的な農業・食品関連の事業活動も追求されている[54)]。

これは、ロシアなどでパン・菓子類、食肉などの消費が増大する見通しにもとづくものである。さらに、同社が重視するバイオプラスチックおよび解氷財（道路、橋梁などのインフラ建設、整備に関わる）の市場としてもロシアは期待される[55)]。この結果、同社傘下の西欧の食品原料および食品生産に関係する系列会社は、従来の西欧市場に加えてロシアの市場などにも照準を当てるようになっている[56)]。

このように体制変革が急速に進んだ東欧、旧ソ連地域への1990年代以降の積極的な事業進出はヨーロッパ事業にも変化を生み出している。東欧、旧ソ連地域における事業活動は、西欧での従来の事業活動と連携するものの、旧社会主義体制下の国営企業の買収を中心としている。このことは、1970年代から80年代までのソ連などへの穀物輸出を通して構築された、旧社会主義諸国との政治・経済的諸関係に支えられたものであろう。政治・経済環境が激変するなかでも、カーギル社は以前に培った旧社会主義諸国との諸関係を巧みに活用しうるノウハウを有しているのである。

(3) ア ジ ア

カーギル社のアジア事業は90年代以降、時期を追って拡大し続けるが、その事業活動は国ごとに多様である。カーギル社は新規市場の開拓を重要な経営戦略とし、その事業展開の格好の対象地域にアジアを位置づけている。それは、東アジアが世界経済の成長の中心に位置するためである。もっとも、東アジア諸国は雁行的な経済成長パターンをとり、また東南アジアの主要特産物は国ごとに相違する。これらの諸条件によって、当該諸国に応じて事業展開のパター

ンも相違している。

1）台湾、韓国、日本

アジアのなかでもカーギル社が最も早期に事業活動に着手したのは台湾および韓国であり、それは、第二次大戦後の冷戦体制下でのアメリカのPL-480による食料援助と密接に関係する[57]。台湾へのPL-480による同社の穀物輸出は1950年代後半に開始された。そこで培われた取引関係を通して、60年代後半に飼料工場を台湾に建設し、70年代半ばに飼料生産に着手した。飼料生産は台湾製糖会社との合弁事業として順調に拡大し続け、90年代初頭までに台湾の飼料生産をカーギル社は独占するにいたった[58]。

さらに90年代後半には、飼料生産の場合と同様に台湾製糖会社との合弁による豚肉加工事業を開始し、その事業も発展を続けた。この背景には、持続的な経済成長による台湾での豚肉の消費増大、および台湾からの日本向け豚肉輸出の増加が影響している[59]。同社の台湾事業は、PL-480による食糧援助を出発点とし、飼料生産から豚肉加工へと連鎖的に事業領域を拡大させ、並行して台湾へのアメリカの小麦、飼料穀物、油糧種子の輸出増大につながった。この点で、東アジアを高付加価値食料、農産物輸出市場に位置づけるアメリカの食料農産物輸出政策とカーギル社の経営戦略とは合致し、台湾はそのモデルケースにも位置づけられる。

韓国へのカーギル社の事業進出も台湾の場合に類似する。1950年代後半のPL-480による穀物輸出を起点とし、80年代半ば以降韓国の飼料生産に参入し、一定のシェアを占めるにいたった[60]。また、需要が伸張する大豆搾油事業にも進出し、これ以外に、金属・皮革取引、金融サービスなど様々な事業分野への参入も試みている。同社の韓国事業の領域は台湾より広範におよんでいる。しかし、韓国事業は必ずしも順調に進展しているとは言えない。進出した分野では韓国の財閥系企業の市場支配力がすでに強いことに加え、韓国民の外資への反発があるためである。国内産大豆などを優先する韓国の農業政策も、カーギル社の事業展開を妨げている[61]。

日本でのカーギル社の事業進出も韓国と同様なパターンをとってきた。周知の1950年代後半以降の食生活の欧米化、それにともなう畜産物消費の急増を背景に日本国内では飼料需要は大幅に増大した。しかし、飼料生産への参入障壁

によって、同社が日本の飼料生産に参入（鹿児島の志布志湾への工場建設によって）するのは80年代後半のことである。カーギル社の日本進出は日本の農業関係者に大きな衝撃を与え、農業界を中心に強力な反対に遭遇した[62]。加えて日本固有の農業資材の流通システムによって、カーギル社の日本での飼料生産は結局、挫折したのである。

この失敗にもかかわらず、日本は東アジアの事業活動のカーギル社の組織管理の拠点に位置する[63]。日本商社による穀物輸入の割合が大きいため、日本の穀物輸入に占めるカーギル社の比重は大きくはない。しかし、90年代末の東食買収とその事業再編を通して日本の食品市場に一定の地位を保持している[64]。また、2010年には帝人への資本参加を通して合弁事業を開始した。これは、先進的なバイオ技術開発による市場開拓を目指す同社の経営戦略にもとづくものである。このように、カーギル社の日本事業は成熟市場における新たな食品事業の追求、およびバイオ関連の技術開発による新製品開発に重点が置かれている。アジアの後発諸国に日本の経験をいかに活用するかをカーギル社は重視しているとみられる。この点で、日本事業は東アジアでの同社の事業展開の１つの戦略ケースに位置づけられる。

2）中　国

カーギル社は、将来性のある市場として中国に早くから着目してきた。それは、1972年のニクソン訪中直後に同社が中国との穀物取引を開始し、中国産トウモロコシの主要輸出業者の地位をいち早く築いた事実に示される[65]。さらに中国との貿易を、肥料、棉花、穀物、油糧種子など多数の品目に拡大し、農業資財を中国に輸出する一方、中国の鉄鋼輸出にも関与するようになった。

しかし、中国での現地事業は必ずしも早期には実現しなかった[66]。最初の現地進出は、89年の山東省の油糧種子搾油の国有企業との合弁事業である。それを嚆矢に、98年までにモルト製造工場、および２つの飼料工場を上海で経営するようになった。だが、中国現地の事業活動は試行錯誤を重ねる忍耐をともなった[67]。それは、山東省の合弁搾油事業が軌道に乗るのに、工場建設から10年が経過した90年代末である事実にも示される。しかし、2000年代に入ると中国の現地事業は飛躍的に前進した。これは、いくつかの諸条件が相乗した結果である。

１つは、カーギル社は中国国内での農産品取引、流通事業への参入権－中国国内で様々な農産物を自由に購買、販売しうる認可を政府から与えられる－を他社に先行して確保したことである[68]。２つには、中国におけるスターチ、異性化糖の需要増にともない、上海などでのトウモロコシ加工の合弁事業が順調に拡大したことである[69]。３つには、中国での油糧種子搾油事業の飛躍的な拡大である。なかでも、同社のトウモロコシ加工、油糧種子搾油事業への中国投資は中国国内での需要増と相応し、このことがカーギル社の中国事業に有利に作用したのである。

これは、同社の中国進出が早期に開始され、有力国有企業との合弁事業が他社に先行したことが大きい。このことは、穀物取引から始まって各種農業関連事業への参入に際して、同社が中国との政治関係をいかに築き、活用してきたかとの、同社の中国事業を検討するうえでの重要な問題とも関わっている。いずれにせよ、中国との間に培われた諸関係を最大限に活用し、カーギル社の中国事業は2000年代に飛躍的に発展し、事業組織の新たな再編も図られたのである[70]。

中国と並ぶ成長市場のインドにも、カーギル社は種子生産および製塩を中心に1980年代以降、事業進出を試みてきた。それは、地域農民の激しい抵抗によってしばしば挫折を重ねた[71]。しかし、この挫折にもかかわらず、カーギル社はインドへの事業進出を諦めなかった。結局、砂糖取引、小麦製粉に参入し、2000年代半ばにインドの原糖輸入の50％を占めるにいたった。また、インドでの植物油の需要増にも着目し、その生産、販売事業の拡大にも努めている[72]。さらに、インド国内の穀物取引事業を地域密着型モデルとして開始し、その試みも注目される[73]。中国と対比すると、インド事業の展開は後れをとるものの、いくつかの分野ではインド市場でカーギル社は橋頭堡を築くことに成功している。ただし、それがいかなる成果をあげるかは今後の課題である。

3）インドネシア、マレーシア、タイ

同社のインドネシアなどの東南アジアにおける事業は、当該諸国の特産物の生産、取引、および加工を中心とする。なかでもインドネシアおよびマレーシアでは、プランテーション経営と結びついたパーム搾油を中心事業としている。90年代半ばに開始された同社のスマトラ島でのパームプランテーションは、70

マイルの道路、26村落を含む６万6700エーカーにおよぶ大規模なものである。2000年代前半のプランテーション完成に7年を要し、そこでのパームを原料に搾油事業が開始された。また、シンガポールの投資会社との合弁によりカリマンタン島のプランテーションも買収し、これ以外に資本参加を通して４つのプランテーションの経営に関与している[74]。このようにカーギル社は買収および資本出資によるプランテーション経営を通して原料のパームを確保し、インドネシアでのパーム搾油事業を拡大している。

同社のマレーシア事業は、特産物のゴム取引から始まった。次いで、パーム搾油、特殊油脂、飼料添加物の生産、および穀物輸入、流通業に参入するようになった。とくにマレーシア事業の拡大は、91年のロンドンの投資会社からのパーム搾油業の買収を契機とする[75]。以後、パーム搾油はマレーシアでの同社の最大事業となっている。カーギル社は、東南アジアの商取引の要衝地の、シンガポール、クアランプールでのパーム油取引には大きな影響力を有するとされる。

タイへの事業進出は、上記２カ国より早期の60年代末に遡る。同国の特産物の米、糖蜜の仲介取引を行い、80年にはタピオカ・ペレットのEU向け生産も開始した。しかし、特産物取引やタピオカ事業からは順次、撤退し、種子、肥料、飼料、家禽処理などの事業分野に重点を置くようになった。なかでもタイ事業を代表するのは、日本、EU向け輸出の家禽肉の加工処理であり、強い国際競争力を有している[76]。

上記３カ国以外に、ベトナム、フィリッピンでも類似の事業を展開する。アメリカ政府がベトナムを公的承認する1995年の直後に、カーギル社はベトナムに進出し、コーヒー、米、ゴムなどの特産物取引に取り組むようになった。さらにベトナムの経済成長にともなう今後の家禽肉の消費増を見込んで、97年に飼料工場を建設し、鶏、ブロイラーの世界的規模の孵化、飼養経営も開始した[77]。フィリッピン事業も特産物のコプラ加工が出発点であり、そのうえに油、糖蜜、種子関係の事業に関与し、90年代末以降には飼料生産に重点を置いている[78]。

このようにインドネアシ、マレーシア、タイなどの事業活動は、それぞれの国の特産物、地域資源、および安価な労働力を最大限に活用するものである。

そして、パーム油に代表される世界的な植物油需要の急増が東南アジア事業を急速に拡大させてきた。タイの家禽肉の加工処理も現地での需要増に加えて、海外での販路確保を通した「規模の経済」を追求するものである。そして、原料確保のためにプランテーション経営に乗り出している点で、カーギル社のインドネシアなどの事業は商人資本的な植民地経営に類似するものである。

また、事業拡大の多くはM&Aなどの金融操作を駆使しており、この点では典型的なアメリカ的企業経営を現地に導入するものでもある。それは、生産金融による生産者の組織化を通して大豆供給を確保し、大豆搾油と輸出事業を結びつける同社のブラジル事業と類似する経営対応でもある。特産物を有する諸国での融資を活用した商人資本的蓄積は、カーギル社の企業経営の一つの特徴でもある。

同時に、アジア事業は当該諸国のアメリカとの政治的関係に配慮し、それを最大限に活用した事業活動をすることにも留意すべきである。それは、台湾、韓国のPL-480による取引が当該諸国での事業展開の契機となった事実にも裏付けられる。中国、ベトナムのアメリカとの国交回復とほぼ同時に事業進出を試みることも同様な事情である。各々の諸国の政治諸的条件に配慮し、そこを巧みに利用してアジアでの事業進出を図っており、そこにカーギル社の政商的特質も見い出される[79]。

3　カーギル社の経営問題――コーポレイト・ガヴァナンスとも関連する――

(1) 経営管理組織の再編と経営戦略の策定

1) 北米組織プロジェクト（NAOP）の発足

1980年代までカーギル社は穀物取引を主要事業とし、そこを中心とする経営体制が確立していた。しかし、80年代半ばの穀物流通業における多大な損失に加え、トウモロコシ加工を中心とする事業多角化、および海外事業の進捗によって新たな企業組織の再編が要請されるようになった。この企業組織の再構築を課題として、北米組織プロジェクトが（以下、NAOPと表記）89年に発足したのである[80]。

80年代後半までカーギル社の事業は地域的には北米を中心とし、穀物流通(取引・輸出）業が同社の粗収益全体のほぼ60％を占めていた。この結果、同社の経営管理は、組織的には子会社のトラダックス社を除くと、北米事業を中心に組み立てられていた。そのなかで、世界各地に展開する事業組織の水平化を図りつつ、同時に管理体制の垂直的統合をいかに実現するかが課題とされたのである。トレードオフの要素を含むだけに、企業組織の全面的再編は困難な課題でもあった[81)]。

NAOPでは、伝統的に企業組織の中心に位置してきた穀物出荷部門（Commodity Marketing Division=CWD)を主要な検討対象とした[82)]。CMDは1984～85年に多額の損失を計上し、1988～89年には厳しい財務状況に陥った。財務面からも、穀物部門の再編が要請されたのである。また、穀物取引に関わる重要な経営問題は、子会社のトラダックス社とCWDとの二元的な事業組織をいかに是正するかであった。

穀物の国際取引、貿易業務を行う子会社のトラダックス社は自立的な事業活動を展開し、穀物関連事業に緊張と紛糾を生じがちであった[83)]。こうした穀物取引分野の二元的管理体制が、企業組織をめぐる最大の問題であった。そして、NAOP発足を契機に、トラダックス社の解消が決定されたのである。この結果、91年初頭に新たにカーギル穀物部門（Cargill Grain Division=CGD)が設立され、92年までに従来のCMDに代わって、CGDが北米での穀物調達には全面的な責任を負うようになった[84)]。この過程で、穀物・油糧種子加工を担う事業体は原料調達を同社だけに限定されなくなった。これによって穀物などの加工部門の原料調達は著しく効率化し、弾力的な事業遂行が可能になったのである。

NAOPのもう１つの成果は、新たな経営組織としての企業センターの設立である。企業センターは役員会に直属し、同社の事業目標、経営管理に責任を負い、カーギル社の企業文化、企業理念の明確化を使命として組織された[85)]。財務指標にもとづく経営方針だけではなく、良好な経営環境および柔軟な事業推進に必要な企業組織の構築も目標とされた。これによって、80年代までの事業部門、地域別の横断的な管理体制に代わって、企業センターが部門別、地域別事業の水平かつ垂直的統合の経営体制の構築に責任を負うようになった。しかし、NAOPによる経営体制の構想が実質的な機能を発揮するのは、98年以降に新たに

実施される経営戦略構想によってである。

2）新たな経営戦略構想－戦略的意図（SI)を中心に－

創業者はもとより、その後の経営を担った同族経営者も独自の個性を有し、カーギル社への強い忠誠心のもとに、”カーギル文化”を培ってきた[86)]。1960～77年に、ケルム（Kelm）氏が、同族者以外で始めてCEO就任したが、彼も”カーギル文化”を遵守しつつ新たな経営指針を絶えず導入し続けた。それは、事業多角化の進展にともなう一層のグローバルな経営志向である。この動きは、ケルム氏を継承したマクミラン（MacMillan）氏のもとで、1980年代以降一層強まるようになった[87)]。

そこでは、「コア・コンピタンス」に焦点を当てた新しい経営コンセプト、それと関連づける企業統治の新しい方向性が模索された。その１つが、次に記すESOPの導入と役員会の構成変化である。それは、ファミリーの株主と経営体制との調整問題であり、次にみるようにカーギル社の企業統治の中心に位置する問題でもあった。NAOPも、経営戦略策定に向けた組織変革の重要な一歩に位置づけられていた。ただ、NAOPは北米事業に重点を置く組織再編を目的としたため、海外事業を加えた部門別計画にもとづく経営戦略が必要とされたのである。このなかで、カーギル社の長期的な経営戦略（カーギル社に固有な経営哲学、あるいは文化とも表現される）の再構築が重要な課題とされた。

それに応えたのが、98～2000年に取り組まれた「戦略的意図」(SI)である[88)]。SIは、すでに(1)で言及した90年代後半の収益性の悪化を背景としていた。90年代後半には、不作によって穀物価格がしばしば上昇し、それが過剰投資に陥っていた加工部門の収益性を圧迫するようになった。さらに、すでにみたようにアジアの通貨金融危機を契機に金融市場グループが多額の損失を被り、カーギル社は90年代末に厳しい財務問題に直面していた。こうした状況下で、新たにCEOに就任したW.スタンレー（Stanley）氏のもとで98年にSIが開始されたのである。

SIは、多くの点でカーギル社の新しい事業方向を提唱した。それまで、同社はアメリカを中心に先進諸国を主要な事業活動の対象地域としてきたが、成熟市場ゆえに先進諸国では大幅な事業拡大は望めなくなっていた。また、事業多角化にともない事業組織にも重複がみられ、組織間の摩擦も生じがちであった。

さらに資金調達面の制約も加わって、焦点を絞った事業展開が一層重要な経営課題となったのである。これらの課題にSIは応えようとしたものであり、それは競合企業にいかに効果的に対処するかの課題でもあった[89)]。

結局、SIはダイナミックに成長しつつある市場の顧客ニーズにいかに応えるかに焦点を設定した。新興諸国などの成長市場の顧客ニーズを先取りし、そこを重視する事業展開の追求である。このことは、SIのキータームが「顧客への解決志向」に集約された事実にも裏づけられる[90)]。

「顧客への解決志向」の経営視点から事業分野が見直され、南米事業が最初に俎上に挙げられた。早くも99年に、南米の事業再編が図られ、立地や投資規模から適正な収益を期待できない事業が洗い出された。さらに、2001年までにSI推進のために各々の事業部門の過剰能力などの諸問題も検討され、主要競争企業ならびに買収･合併の対象とする企業の詳細な分析も行われた[91)]。その１つの具体的な成果が、すでに指摘した02年初頭の多国籍スターチ会社セレスタの買収である[92)]。

3）SIと2000年代の事業展開の関連

SIにもとづく「顧客への解決志向」が主として適用されるのは、以下の３事業領域とされる。第１は、サプライ・チェーンを一層重視する事業であり、同社の優れたロジステック機能をさらに効率的に活用して消費者ニーズに迅速に対応するものである。サプライ・チェーンの強調は、新たな消費者ニーズに応えるような伝統的な中核事業の再構築も意味する。第２は、新たな食品需要への対応である[93)]。これは､技術開発を含む新規の機能食品や食品原料･成分（添加物）の生産・開発に相当する。この領域は、80年代後半以降、同社の事業拡大を牽引してきた穀物･油糧種子の加工業の延長に位置づけられる。第３は、上記の事業領域と部分的に重なる保健･健康分野の重視である。高齢者の栄養･食事問題を中心に、健康、栄養問題に関わる事業機会が拡大するとの予測にもとづいている。こうした事業機会を、バイオ関連の技術開発を通して最大限に活用しようと意図したのである。

このようにSIによる経営戦略は、従来より一層消費者に焦点を当て、新たな消費者需要に応える革新的な事業展開を重視するものである。前稿および本稿の１、２で考察したように、2000年代のカーギル社の事業活動としては最終消

費者向け食品生産を重視し、地域的には中国、インド、東欧・旧ソ連地域などの新興諸国に重点を置くようになった。同社の事業拡大を支えてきた穀物･油糧種子加工分野、とくに各種スターチ類、異性化糖、植物油などの消費は新興諸国では急増しつつあった。この意味で、中国など新興諸国への事業展開の重視も、SIが提唱する「顧客への解決志向」に沿うものである。

このような文脈から、2000年代のカーギル社の事業展開は90年代末に策定され、2000年代初頭に実施される「顧客への解決志向」をキータームとするSIにもとづくものとも評価できる。

(2) 企業統治をめぐる問題－従業員持株制度（ESOP）の導入と関連した－

1) 同族内部での世代間軋轢の増大

周知のように、カーギル社は非公開の同族会社である。この点に、同社の最大の企業特質が求められる。このことが、外部者には同社の経営実態を不可視なものにしている。創業者の同族血縁者（以下、ファミリーと表現する）が株式の大部分を所有し、経営の中心的な役割を担う一方で、株式配当は低水準に抑制されてきた。このような配当政策は同社の迅速な企業成長を可能にしてきたと、一般に評価される。利潤の大部分は株式配当より投資向け資金に活用され、それによって旺盛な投資活動が生み出されたからである。また、利潤の投資への活用は免税対策からも有効であった。節税追求が、同社の重要な経営戦略の１つとされるゆえんでもある[94]。

しかし､企業成長を通して事業領域が多分野に拡がるにつれ､事業部門の各々の責任者が経営管理の中心的な役割を担う一方、ファミリーの株主数も増加するようになった。このことは、同社の企業統治、いわゆるコーポライト･ガヴァナンスに様々な問題を発生させた。それは、ファミリーの株主利害と経営体制をどのように調和させ、長期的な経営体制をいかに確立するかの問題である。(1)のNAOPも、この問題と関連して発足したのである。

企業統治をめぐる問題は、収益が大幅に減少した80年代後半に、ファミリーの若い世代による問題提起を契機に表面化した[95]。若年齢世代は、年長世代が中心となる経営管理体制への懸念を表明し、株主の役割に関する意見書を提出した。この意見書は経営方針をめぐる新たな論争を役員会内部で生み、それ

が従業員持株計画（Employee Stock Option Plan=ESOP、以下、ESOPと表記する）の導入につながることになる。ESOPの導入は、カーギル社の企業統治をめぐる問題の所在を具体的に示している。それゆえ、ESOPその導入の経緯をカーギル社の経営問題と関連させて簡単に紹介しよう。

2）ESOP導入の経緯

創業者の次世代（セニュア・ファミリーと呼ばれる）が経営管理に責任を負う頃には、経営管理をめぐる組織体制および株式所有構造に多くの変化が生じていた。経営責任者には、役員会の決定により経営普通株が与えられた。一方、普通株の所有はファミリーの第三世代、第四世代に分散され、普通株の一部は信託形態でも保有された[96]。1970年代、80年代を通して純利益額に占める配当支払率は上昇したものの、その水準自体は低位で推移した。この結果、何人かのファミリー株主は配当引き上げを要求したが、それは普通株主と経営者株主の利害関係をいかに調整するかの問題提起でもあった[97]。

こうした事情を背景に、若年齢世代の意見書を受けて役員会は株式放出権に関する委員会を組織し、89年初頭に様々なオプションを検討し始めた。意見書は、株主による株式取得、放出の規則をいかに定めるかを中心に、役員会の構成にもおよんでいた。非公開の同族会社に固有の困難性は、株式自体に流動性がない問題に帰着する。ファミリー株主もそこに関心を持ったのである。ただし、株式放出（売却）権の認可は、カーギル社の資本基盤と経営体制を損なう恐れもあった。このことへの警戒が、カーギル社が株主の株式売却権を制限してきた基本的な背景でもあった。

このなかで、諮問を委託された上記委員会は資本基盤を確保し、同時に株式の流動性を改善させる方策を模索し、次の目標を同時に達成する課題を追求した。それは、１つには現金化したい個人株主に焦点を当てること、２つにはそれを費用効果的にすること、３つには会社の持続的成長力を損なわないこと、この３つの課題である。これらを同時に達成する方策としてESOPが考案された。この際、普通株のどの程度の割合を従業員に提供するか、そのESPOの規模が最大の問題となった。それは、経営役員の選出方法に関係する企業統治の中心に位置する問題だからである。

90年に、役員会は委員会が答申したESOPを積極的に支持することを表明し

表５　カーギル社の発行株式数とその種類別構成額の構成比

（単位：％）

	株式数	株式額別構成比
		%
普通株	42,776,584	83.2
ESOP株	4,609,718	15.1
経営株	1,251,540	1.5
優先株	195,762	0.2
特別優先株	6,000	0

出典：W.G.Broehl, *From Commodities to Customers, op.cit.*, p,192
なお、経営株、特別優先株の原語は、それぞれ
management stock, special preferred stock である。

た。そのうえで、ESOPに配分される普通株の規模は株式全体の30％を上回らない計画を立案するように委員会に要請し、同時に経営責任者の地位も明確にした[98]。この過程で、役員候補の指名プロセスも弾力化されたのである。

91年に、ESOP普通株発行を認めるように定款が修正された。懸案のESOPの配分規模も普通株全体の10％を下回らず、30％を上回らない水準に決定され、ESOPが正式に発足したのである[99]。この過程で、カーギル社の経営管理体制にとって最も重要な要件だった、ファミリーによる株式の売却、交換の限度枠も確認された[100]。ESOPの実施は関係業界の大きな話題となり、”カーギル社の一時代の終焉″、あるいは”126年の歴史を有するカーギル社に一時代を画するもの”とも報道された[101]。

3）ESOP導入の影響

しかし、ESOPの導入はカーギル社の企業特質を変化させるものではなかった。それは、表５の同社の株式の所有構成に端的に示される。ESOPの導入２年後にも、全体の株式額面に占めるファミリーが所有する普通株の保有額比率は83％と、圧倒的な割合を占めていた。ESOPによる保有株式の額面は全体の15％にとどまった。同社の株式の大半はファミリー内部で保有され、ESOPへの放出には厳しい限度が設定され、株式は結局公開されなかったのである。しかし、ESOP導入にともない経営管理の組織体制は見直され、ファミリーへの株式配当も配慮されるようになった。

ESOPの導入は、問題発生の端緒に裏づけられるように、同族会社が企業成長

するにしたがい、ファミリー内部の株主の増加、分散化によって経営責任者と株式配当のたんなる受取者への分化が生じ、それに付随する企業統治の問題が発生することを示している。それは、カーギル社の場合、80年代後半以降の同社の経営管理をめぐるファミリー内部の世代間の軋轢増大に代表された。非公開の同族会社にとって、ファミリー内部での株主と経営責任者間の利害調整がいかに困難か、この事実はファミリーの会社への忠誠心が強いとされるカーギル社にも該当するのである。

(3) カーギル社の企業経営に内在する諸問題

NAOP、SI、およびESOPをめぐる動きは、カーギル社が直面する、管理体制を中心に様々な経営問題を浮き彫りにしている。それは、事業展開に内在する諸問題および同社の企業特質とも密接に関連している。まず、NAOP、SIの企業組織および事業展開に有した意義を簡単に整理しておこう。

NAOPは、穀物取引を中心とする伝統的な管理体制が、80年代後半以降の同社の事業活動の実態といかに乖離するようになったか、この事実を端的に示すものである。それまでの穀物取引、輸出を中心とする事業体制から急速に事業多角化を進展させたことの帰結でもある。事業の多角化および世界各地への事業展開に適応するように、いかに柔軟かつ効率的な経営組織を構築するか、これが多国籍企業のカーギル社の経営課題とならざるをえなかった。とくに、カーギル社は農業・食品関連事業を事業の中心に、他の同業企業と比較しても異業種を組み合わせるコングリマリットの企業特性を有している。それだけに、事業展開に即した企業組織の見直しが迫られたのである。

穀物取引の子会社トラデックスとの二元的管理体制の解消にみるように、NAOPは一定の成果を上げた。しかし、80年代以降に収益面で大きな比重を占めた金融サービス業務の経営管理に、NAOPは有効に対応できなかった。同プロジェクトが北米事業の組織再編を主要課題としたことの限界でもある。

90年代末から構想されたSI、すなわち「戦略的意図」は、地域および事業領域の両面で、カーギル社が急激に事業を拡大させたことへの対応でもある。それは、90年代末の経営収支の悪化、それによる財務問題とも関連する。拡散した事業分野をより限定し、事業活動の焦点を絞る経営戦略の策定が求められた

のである。それは、「顧客への解決志向」に示される。事業比重を高める消費者向け食品生産、および事業地域として新興諸国を重視するものである。SIは、事業成果（収益性）の検証も主要な経営課題とし、経営戦略としてはコア・コンピタンスの一層の強調でもある[102)]。

この結果、低収益性あるいは長期戦略に適合しない事業の売却が積極的に追求された。「顧客への解決志向」のスローガンのもとに、2000年代にはM&Aによる大規模買収と同時に事業売却も追求された。この点では、SIは事業売却、整理を進める経営論理でもあった[103)]。

この結果、SIが実施された2000年代のカーギル社の業績は、少なくとも2000年代後半まで好調に推移した。2005年に純利益額は21億ドルに達し、SIが開始される99年の10倍弱に増大した。また、SI実施の７年間に同社の純資産価値も倍増した[104)]。この点で、経営戦略としてのSIは一定の経営成果を達成したのである。

以上をふまえて、1990年代から2000年代のカーギル社の企業経営の特徴と企業統治に関わる諸問題を、SIで強調される「企業理念」、「企業文化」と関係させて３点だけ指摘しておく。

１つは、SIの金融的操作、すなわちM&Aを重視する経営手法に関係する。90年代までの事業多角化もM&Aによるところが大きい。しかし、SIのもとでは金融操作による事業再編の動きを一段と強めている。同時に、ブラジルでの生産金融による大豆集荷事業、および高収益性を求めるインドネシアなどでは特産物のプランテーション経営も推進された。SIのもとでの高収益性の追求は、途上諸国の経済資源の最大限の効率的活用および買収・売却による事業再編を両輪としている。このことは、カーギル社は金融操作に依拠しつつ商人資本的な資本蓄積を2000年代にさらに強めたことを意味する。

２つには、SIは新たな企業理念も提唱するが、これと同社の企業経営とはどのように対応するかの問題である。SIでは、“世界の人々が健康な食生活を確保できるような食品供給の主導企業になること、これをカーギル社の使命とする”、との地球規模の高邁な企業理念が提唱される[105)]。その高邁な企業理念にもとづいて、カーギル社は社会的慈善活動にも積極的に取り組んでいる。

一方、パーム・プランテーション経営に代表される経営戦略は、多国籍企業

による資源収奪とみなされ、環境問題も派生させがちである。当然なことに、現地での政治的反発も強まらざるをえない。こうした現地住民の反応に対処するためにも、高邁な企業理念の提唱と現地での慈善的な社会活動が要請される。高邁な企業理念と高蓄積を目指す事業活動は、本来、相反する要素を胚胎する。高邁な企業理念を提唱するカーギル社の2000年代の企業経営は、このパラドックスの問題を強く内在させている。

もう１つは、SIはカーギル社の固有の企業文化も強調しているが、これに関わる問題である。これは、ESOPに示めされる企業統治にも関係している。ESOPは、創業者ファミリーを代表し、経営最高責任者の地位に長期に君臨したマクミラン氏が、引退に際して固有の企業統治問題、すなわち経営責任者と株主の利害調整の困難性の解消のために導入し、企業統治に部分的に成功したとも評価される[106]。

しかし、ESOPの導入と90年代前半の業績回復にもかかわらず、一部のファミリー株主と経営責任者間の緊張関係は減退しなかった。この事実に、カーギル社の企業統治をめぐる問題の困難性が示される。結局、非公開の同族会社に内在する問題は、ESOPの導入によっても解消しなかった。ファミリーの世代交代が進み、ファミリー株主の増加と分散化が強まると、経営責任者と株主利害との内部調整問題は、今後、さらに錯綜した形態をとる可能性も否定できない。

また、2000年代の買収、売却による絶えざる事業再編は、企業組織の維持のためにも、カーギル社の独自の企業文化の確認を要請する。同時に、創業時に遡った同社固有の「企業文化」[107]をSIが強調するのも、伝統的な企業文化はファミリーの同社への強い忠誠心に集約されるだけに、企業統治に関わる問題を意識したものとみてよい。それは、あまりにも巨大化したカーギル社が、同族の非公開の企業形態を依然として維持する問題に帰着する。独自の「企業理念」および「企業文化」が強調されることを、こうした文脈で我々は理解する必要があるだろう。

Ⅱ　ADM社の事業動向、および経営をめぐる諸問題

１　ADM社の企業発展とその事業展開

(1) ADM社の創業から1950年代までの動き

ADM社の創業から1970年代までの企業発展の経緯は、既存邦文研究では明らかにされない。前稿で取り上げた穀物メジャー研究を代表する、モーガン、ギルモアの著作でも、ADM社の1970年代までの事業発展への論及はない。わずかに後者で、テプファー社（後に同社がその株式の過半を取得する）と並んで、1980年代初頭に穀物取引業者としてADM社が台頭しつつある事実が紹介されるにすぎない。それゆえ、ADM社の企業としての特質を検討するためにも、創業以来2010年現在までの企業成長の歴史をややスペースを割いて紹介する必要があるだろう。

1）創業から1930年代まで

当社の創立は1902年に遡る。それぞれに亜麻仁の搾油事業に従事するアーチャー（Archer）とダニエルス（Daniels）の２人が協同して Archer-Daniels Linseed Coを1902年に設立した。これによって当社は発足した[108)]。同社は、主に灯油、ペイント用の亜麻仁搾油会社として創業後も順調に発展し続けた。それは、亜麻がアメリカの中西部フロンティアへの入植に不可欠の作物であり、亜麻仁搾油は入植者の生活に密接に根ざす事業活動だったからである[109)]。会社設立10年後の1911年に、同社の資本額は100万ドルに達し、第１次大戦の勃発を契機に東部へも進出するようになった。さらに次の1920年代は、全国規模の事業発展期となったのである[110)]。

なかでも1923年は、会社組織が現在のADM社に編成される画期となった。1923年に同社と同様に亜麻仁搾油に従事する主要企業の１つのミッドランド氏が経営する亜麻仁搾油会社（Midland Linseed Products Company）との合併が成立した。合併を通して、全米最大の亜麻仁搾油企業に成長し、社名も現在のADM社に変更されたのである。そして、さらに買収、合併を重ねて20年代末までに搾油能力を50％も増大させた[111)]。なかでも、20年代末に亜麻仁搾油工場の一部を大豆搾油向けに転換させたことが重要な意味を有するようになる[112)]。

大豆搾油が、第２次大戦期から戦後の事業発展の基盤となったからである。また、20年代にはエレベーター経営にも進出した。エレベーター経営も、同社の事業基盤を拡大させる一条件となった。

周知の1930年代の大不況期にも、ADM社は新規事業へ参入し続け、事業を拡大させた。それは、大豆搾油の本格化、搾油副産物の飼料生産への活用、製粉事業への進出、および穀物・油糧種子の貯蔵能力の増強などに代表される[113)]。とくに34年に、大豆からの溶剤抽出に成功し、亜麻仁油を原料とする合成油の生産も開始し、植物油を原料とする各種の工業原料を生産する化学産業分野に参入したのである。亜麻仁搾油を中心事業としつつも、その事業領域を着実に拡大させた。このように経済不況期にも、ADM社は製品開発による新規市場への参入により順調に事業を拡大し続けた。この結果、アメリカが経済不況の底から脱却した1935年に、同社の売上高、純利益額はそれぞれ5,700万ドル、250万ドルの水準に達したのである。

2）第２次大戦期の企業発展

第２次大戦の勃発は、30年代に開発した新製品を中心に大量の戦時需要をADM社にもたらした。大戦のなかで、油、脂肪、小麦粉、各種化学製品の大量の政府調達がなされ、これらの政府調達にADM社は迅速に対応しえた。30年代の技術開発による新規分野への進出の成果でもある。当社が生産する植物性粗油の大部分は精製、化学処理され、数多くの軍需製品に転換された。民需向けの原料・半製品の生産・販売は縮小、停滞したものの、軍需用の新製品、特殊製品の売上高は民需用をはるかに上回り、1939 ～ 49年に売上高は４倍にも増大した[114)]。

また、軍隊向けを中心に食肉需要も大幅に増大し、これにともない効率的な家畜飼養が要請され、各種配合飼料の需要も増大した。これにも、大豆ミールの最大生産者としてADM社は迅速に対応しえた[115)]。とくに第２次大戦の終戦直前に飼料用の製粉工場を建設して、飼料生産を拡大した。これには、当該事業分野での新工場の建設に加え、他社の工場買収によるところが大きかった。このように第２次大戦は、食品および植物油を原料とする戦時需要を通して当社の事業発展の大きな機会となり、企業発展の方向にも大きな影響を与えたのである[116)]。戦後のADM社の事業発展は、戦時需要を民需用に切り替えるものであり、

それが新たな市場創出につながったのである。

3）1950年代までの事業活動の特徴

第２次大戦期の事業拡大を背景に、1950年代の事業展開は大豆搾油･加工による溶剤、樹脂などの新素材、原料の開発とその製品化、植物油生産の増大、および配合飼料の生産などを中心とした。新規の原料、素材は、スターチ、熱処理樹脂、各種ペイント類、洗剤、油井掘削向け添加物など、新用途向けの原料･半製品の生産が多数を占めた[117]。そして、50年代の事業拡大も油糧種子を中心に農産品の化学処理･加工による工業用原料・素材を生産する類似企業の買収によるところが大きかった[118]。50年代半ば以降には海外への事業進出もみられるが、それも海外企業の買収あるいは資本参加に主として拠っている。アメリカ国内での事業拡大の場合と同様に、海外への事業進出も企業買収によるところが大きく、このことがADM社の企業成長パターンを特徴づけている[119]。

この結果、50年代末までにはADM社は各種製造業への植物油、船舶用油脂、合成油、亜麻繊維、大豆加工製品などを生産する、最大の植物油加工業者に位置づけられた。ADM社は多様な工業用原料・中間製品を開発、生産する化学企業であり、それが企業としての特徴であった。工業用原料・中間製品は新規市場向けを中心とし、製品構成の多様化にともない事業も多角化し、企業経営の安定化にも寄与した。こうした原料生産の一部に食品原料や配合飼料の生産も含まれ、そのなかで原料農産物の調達、確保にも事業上の関心が以前よりも強く払われるようになったのである。

(2) 1960年代から1980年代まで

1）1960年代の事業転換

50年代まで、ADM社の製品のほとんどは一般の小売市場向けではなかった。このため、60年代初頭に従業員5,000人、会社純資産額も9,400万ドルの規模に達したものの、工業原料メーカーゆえにADM社は社会的にはほとんど無名の企業であった。このなかで、60年代は同社の事業活動が抜本的に変化する画期に相当したのである。

それは、１つには艀、トラック、輸送貨車、穀物エレベーターなど、穀物輸送･貯蔵用のネットワークの構築を本格的に開始したことである。農産品原料

の調達力を強化するためには、生産地から農産品加工の工場までの原料農産物の輸送効率化を図らねばならない。新たな事業展開のために、原料農産物の輸送、保管部門の重要性が経営方針として認識されたのである。この結果、穀物輸出用エレベーターの建設とともに、中西部に拠点を有するエレベーターを買収した。中西部での穀物集荷・調達とメキシコ湾での穀物貯蔵、輸出を結びつけるネットワークの形成も追求された[120)]。

これ以上に重要なのは、食品、とくに大豆製品の生産工場の大規模な拡充である。これは、大豆油精製施設の拡張と植物性繊状蛋白(TVP)生産を中心とした[121)]。これによって、同社の事業は、食品産業向け農産品加工事業に集中するようになった。これと並行し、化学事業の大胆な売却、整理に踏み切った[122)]。こうした経営対応は、世界的な需要趨勢を見通し、食品産業向け食品原料・成分（添加物を含む）が大きな潜在需要を有するとの判断にもとづいている。一方で、化学産業の原料の中心は化石燃料に移行すると予想された。

この結果、ADM社は農産品の加工施設の建設、拡張に多額の資金を投資し、農産物輸送用に多数の艀も購入した。同時に、原料調達地に近接する立地条件を活用するために、1969年に本社と研究試験所をイリノイ州のデケイター(Decator）に、製粉部門の中心をカンサスシティにそれぞれ移転した。同時に、カーギルの以前の副社長であったD.アンドレス(D.Andreas)氏を60年代半ばに招聘し、同氏が1970年代初頭から90年代半ばまでCEOとして経営責任を負うようになった。このCEOをめぐる人事が、同社の企業経営に大きな影響を与えた。アンドレス氏のもとで、ADM社を世界的な一大アグリビジネス企業に成長、転換することが構想されたのである[123)]。

2) トウモロコシ加工業の拡大

ADM社の企業経営の転換にとって、とくに重要だったのは湿式生産方式によるトウモロコシ加工、すなわちスターチ、異性化糖の本格的な生産開始である。Ｉで指摘したように、カーギル社も70年代に開始されたトウモロコシ加工が80年代には重要な収益源となった。だが、当該分野ではADM社はカーギル社に先行し、アメリカでのパイオニア的な役割を果たしたのである。このパイオニア的役割は、71年のトウモロコシを原料に甘味料を生産する既存企業の買収、それに新規の工場建設と独自の技術開発を組み合わせた所産である[124)]。これ

表６　トウモロコシの湿式生産方式(corn wet milling)による出荷額とその伸び率

（単位：100 万ドル、％）

	1977	1987	1992	2007	1977 ～ 1987年	1992 ～ 2007年
					%	%
トウモロコシ湿式生産方式の出荷額	1,946	4,997	6,416	12,117	157	89
食品製造業出荷額	192,912	329,725	406,963	649,056	71	59

出典：USDC,1992 Census of Nanufacture,1-10　http:/factfinder,census.gov.2010,
なお、食品製造業全体の出荷額の 2007 年の数字は 2008 年のものである。

までのトウモロコシの湿式生産方式に、70年代初頭にADM社は新たな技術開発を加え、異性化糖の商業化に成功した[125)]。コーンスターチに酵素を作用させ、ブトウ糖を高品質の甘味料に変換する工程の開発である。これによって、ソフトドリンク業界も同社の異性化糖を使用するようになった[126)]。

また、スターチ類からは製菓を中心に各種食品加工業向けの多種類の食品原料･成分が開発、生産され、スターチ類は食品原料生産の重要な分野となった。これら中間製品を含む食品原料の生産は、加工食品の消費増のなかで拡大し続け、同社のトウモロコシ加工業の中心分野を構成した。さらにスターチ類は、製紙、包装紙、ダンボールなどの原料用にも販路が拡大した。湿式生産方式によるトウモロコシ加工の出荷額が70年代から80年代にいかに急増したかは、アメリカの製造工業センサス統計に示される。統計数値の入手可能な1977 ～ 87年に、その出荷額は150％以上も増加し、食品製造業全体の出荷額の伸びをはるかに上回っている（表６）。

これ以外に、1970 ～ 80年代にADM社のトウモロコシ加工業の発展に寄与したのは、エタノール生産である[127)]。ADM社は、1970年代後半にトウモロコシの加工処理から派生する廃棄物をエタノールに転換する工場に資本投下した[128)]。この結果、79年のイラン革命を契機とする第２次石油危機に、ADM社は迅速に対応できた。アメリカ国内の燃料、ガソリン不足のなかで、ADM社は１万を数える多数のガソリンスタンドに直ちにガソホールを供給し、エタノール生産は同社のトウモロコシ加工部門の重要な一環を構成するようになった。

80年代のアメリカの穀物過剰問題への政策的対応として、アメリカ政府はトウモロコシを原料とするエタノール生産に多額の政府補助金を供与した。この政策措置に支えられ、また積極的な買収活動を通して同社のエタノール生産は80年代に拡大し続けた[129]。ADM社は88年までに年間3億2,500万ブシェルのトウモロコシを原料とする8億2,500万ガロンのエタノールの生産能力を有し、この分野での寡占的地位を確立した。スターチ、異性化糖、エタノール生産を中心に、当該分野への参入から10年余の1980年代前半までに、ADM社は世界最大のトウモロコシ加工企業に成長したのである。この際の事業拡大の方法もこれまでと同様に企業買収を中心としたが、80年代にはさらに積極的にM&Aを活用したのである[130]。

トウモロコシ加工の生産工程の革新によるトウモロコシを原料とする各種製品の商業化は、アメリカの豊富な農産物の消費者向け食品原料への転換を意味した。この点で、アメリカの穀物市場の拡大に重要な意義を有した。また、ADM社は大豆搾油・加工も依然として中心事業に位置づけていた。70年代～80年代にも、脂肪および蛋白源として大豆の搾油、加工を通して、各種食品成分の開発の経営努力を続けた。この結果、健康食品の開発でもパイオニア的な地位を占めた。それは、大豆を原料とする食品加工業向けの安価かつ高品質の蛋白素材の開発、生産に代表される[131]。油糧種子搾油を伝統的に中心事業と位置づけ、その技術開発に先行したことが、大豆を原料とする食品原料・成分の生産にも有利に作用したのである。

3）穀物メジャーへの成長

このようにADM社は、アメリカの農業と食品産業の２大産業の架け橋の役割を果たすようになった。90年代初頭までに食品産業向けの原料、中間製品の売上高は300億ドル前後の規模に達した[132]。しかも、同社の販売市場はアメリカ国内の食品産業にとどまらなかった。世界的な加工食品の消費増とともに、アメリカ以外の先進諸国を中心に海外市場向けの販売比重も増大し続けた。これは、アメリカ農産物の海外市場の開発をも意味した。

80年代の事業展開をめぐるもう１つの重要な動きは、アメリカ国内で不振に陥った農協系エレベーターの集中的な買収、あるいはそれとの共同経営の動きである。これは、83年のドイツの有力穀物企業、A.C.トッファー社（Toepfer

International)への資本参加（その株式の85％を取得）と踵を接した動きでもある。こうしたエレベーターの大規模買収や海外の有力穀物商社への資本参加を通して、80年代にADM社は穀物流通業界での地位を急速に高め、穀物メジャーの一角を占めるにいたったのである[133]。

(3) 1990年代以降

ADM社は、1990年までに年間売上高80億ドル以上、純利益５億ドルを計上する一大農業･食品関連企業に成長した[134]。企業成長は､後に言及する事情によって90年代後半に一頓挫するが、90年代以降にさらなる事業拡大を続けている。それは、次の２にみるように、新興諸国を中心とする海外各地での農産品加工業のグローバルな事業展開に主としてよるものである。

すでに前稿で、2000年代のADM社の事業展開の概要を紹介した。そこで、本稿では80年代までとの関係を中心に、90年代以降の事業活動の特徴を整理しておこう。それは、以下の６つに集約できる。

第１は、トウモロコシ、大豆などの加工に関連する一層の技術開発とその成果としての高付加価値の新製品の開発、生産である。これは、食品、飼料および工業向けのいずれにも該当する。なかでも、健康･機能食品向けの新規成分、添加剤などの開発、生産が重視される。それは、各種乳化剤、溶剤、ヴィタミンE､合成植物性蛋白などから構成されるが､トランス酸を含まない油脂の開発、生産は、その代表例である[135]。そのなかには飼養効率の高い配合飼料の添加剤も含まれ、当社の配合飼料の事業拡大につながっている。

第２は、穀物・油糧種子の集荷・出荷事業の拡大である。これは、農産品加工業と並行している。農産品加工業の拡大には、原料の効率的な調達、確保のための穀物流通業の事業拡大が要請される[136]。また、農産品の輸送・貯蔵施設の増強は、施設の効率的使用のうえからも穀物取引、貿易業務の拡大を必要とする。買収による穀物流通事業の拡大は80年代に顕著であるが、90年代以降にも引き続いている。これは、2000年代初頭のFarm Landの買収やカナダのAgricoreへの資本参加の動きに代表される[137]。

第３は､80年代に政府補助金に支えられて､ADM社はアメリカ最大のエタノール生産者となったが、2000年代半ばまでその生産拡大に努めている。90年代に

表７　アメリカの農業関連事業におけるADM社の市場シェア（2007年）

１．製粉業（製粉能力のシェア、単位：％）

Cargill/CHS	19.6
ADM	18.7
ConAgra	14.8

２．家畜飼料製造能力（単位；100万トン）

Land O'Lakes LLC/Purina Mills	12.5
Cargill Animal Nutrition	8
ADM Alliance Nutrition	3.2
J.D.Heskell&Co	2.8

３．エタノール生産シェア（単位：％）

ADM	19.1
US Biofuels	4.5
VeraSun Energy Corp	4.1

出典；M.Hendrickson & W.Hefferson, *Concentration of Agricultural Markets, op, cit.*

も国内業者の買収を通じてエタノール生産の国内シェアは上昇し続けた。とくに他の同業者が経営困難に陥った2000年代初頭に有力企業の買収によって、02年のADM社のアメリカ国内でのエタノール生産のシェアは46％にも達した[138)]。しかし、2000年代後半にアメリカでエタノール生産がブーム化するなかで、その国内投資には逆に慎重となった。また、90年代以降のエタノール生産の拡大は、副産物（残渣）の飼料向け活用につながり、同社の飼料生産拡大の一因となっている。

第４は、大豆など油糧種子搾油の一層の事業拡大である。とくにヨーロッパにおける植物油需要の増大を背景に、デイーゼル油の混合用に2000年代後半以降、油糧種子の搾油事業をさらに拡大させている。インドネシアでのパーム搾油事業も、その一部をなしている。後にみるような中国へのADM社の事業進出もカーギル社の場合と同様に大豆の搾油事業を中心としている。

第５は、１とも関連するが、消費者向け食品生産の拡大である。なかでも植物油生産は、健康に配慮する高品質植物油の開発、生産に努めており、その一部は医療用途向けのものである[139)]。食品生産は、農産品加工の派生関連事業にも位置づけられる。80年代までに、製粉事業は同社の農産品加工事業の重要

な一部となった。90年代以降、製粉業とトレリーヤおよびシリアル類の生産は一層密接な連関を有している。また、飼料事業と関連して90年代以降、食肉分野への進出も目立っている。これ以外に、2000年代にはココア取引と関連するチョコレート加工、製菓事業も拡大している。このうち、チョコレート加工は同社がチョコレート生産に不可欠な乳化剤のレスチン（大豆加工の工程で抽出される）の世界最大の生産者であることとも関連する。なお、ADM社がアメリカ国内の製粉業などで高いシェアを有するのは、表７にみる通りである。

第６は、前稿で指摘したバイオ・プラスチック分野への進出である。トウモロコシ加工の深化、および再生資源原料によるエタノール生産の拡大は、その副産物の活用を事業化させる。バイオ・プラスチックの開発、生産はその一部に組み入れられる。

以上の６分野は、それぞれに相互関連する事業である。いずれも、80年代までの農産品加工業を技術開発によって深化、拡大したものである。加工食品、健康食品などの潜在需要の増大、再生可能エネルギーの新規需要などを背景に、当該分野の市場は急速に拡大してきた。こうした市場動向に同社は迅速に対応して事業活動を行なっている。それは、将来の潜在需要を先取りする、市場創出的な事業活動とも評価できる。90年代以降、バイオ関連の技術革新のテンポの早まりのなかで、農産品加工を中心事業とする同社は関連領域で、技術開発の成果を最大限に活用して事業拡大を追求してきた。以上のように、ADM社の企業成長の経路を要約しうる。この結果、同社の売上高が90年～ 2009年に９倍にも増加している。この大幅な売上増は市場が急拡大を遂げる海外での事業展開を中心とするものである。

２　ADM社の海外事業展開

(1) 中南米および北米

ADM社の海外事業はヨーロッパを中心に開始された。しかし、1990年代に入るとブラジルを中心とする南米に海外事業の重点を置くようになった。大豆生産国としてのブラジルの急速な台頭のなかで、大豆搾油･加工を中心事業とするADM社にとって南米への事業進出は自然の流れであった。

すでに1974年にADM社はブラジルの大豆搾油工場を買収し、大豆関連事業を徐々に拡大させていた[140]。しかし、ブラジル事業が本格化するのは、97年のGlencore's Brazilian Grainの買収による、90年代後半以降のことである。この買収を通して、ブラジルでのADM社のエレベーター貯蔵能力は増強され、化学肥料生産にも本格的に参入するようになった。この直後に、河川輸送の輸送船、艀を有する現地企業を買収し、大豆輸送のためのインフラ施設も整備されたのである。

これによって、ADM社は2000年代初頭までにブラジルでの大豆搾油・加工と大豆の集荷、輸送、貯蔵のネットワークを一挙に構築した[141]。この結果、2000年代半ばのブラジルでのADM社の大豆集荷量はバンゲ社に次いで18％前後のシェアを占めるにいたった。大豆搾油量も業界３位の11％前後のシェアを有した。ブラジルを拠点とするバンゲ社にはおよばないものの、カーギル社の大豆集荷、搾油のいずれのシェアを上回ったのである[142]。バンゲ、カーギルの穀物メジャー２社と比べると、ADM社のブラジルの大豆産業への進出は遅れをとった。しかし、積極的な買収活動を通して、同社はブラジルの大豆の集荷、輸出および搾油業において短期間に有力な地位を築いたのである。

ブラジルに次いで、積極的な事業進出を図ったのはメキシコである。これにはNAFTAの発効が影響している。1990年代に入って、ADM社はメキシコでの小麦製粉と異性化糖の生産を開始した[143]。さらに96年にはメキシコ最大のトウモロコシ製粉とトルティーヤ生産に関係するGruma SAの資本の一部を取得した。これによって、ADMとGrumaの両社は事業活動の提携を図ることになった。Gruma社のアメリカ国内のトルティーヤ生産とメキシコのトウモロコシ製粉をADM社が引き受ける一方で、Gruma社はアメリカ国内のADM社のトウモロコシ製粉とメキシコの小麦製粉の事業をそれぞれ肩代わりした。一種の事業バーターであり、それぞれの経営戦略にもとづくものである[144]。こうした事業提携を通して、アメリカ国内で需要が急増しているトルティーヤやトウモロコシ製粉からの食品成分でのADM社の支配的地位は一層強化されたのである。

また、2001年にボリビアの搾油企業を買収し、搾油事業と同時にエレベーター経営も開始し、中米での事業拠点を確保した。また同年の合衆国、キューバ間の通商関係の改善にともない、ADM社はキューバと貿易契約をする最初の企

業となり、04年にキューバへのトウモロコシ輸出も開始した[145]。さらに、ADM社は90年代末から2000年代半ばのカナダの穀物流通業界の再編に、カナダ国内の有力穀物流通業者や小麦プール系組織への資本参加および取得した株式売却を通して積極的に関与している[146]。このように中南米、北米での事業進出は、基本的には企業買収や事業提携によるものである。戦略的に重要なブラジルへの急速な事業進出は企業買収によって可能となった。また、メキシコでの事業バーターにみるように、有利に事業展開を図るための様々な方策も追求している。一方、カナダの穀物流通事業への資本関与は、キャピタルゲインの取得を最優先し、状況に応じては事業を迅速に整理している。ADM社の中南米および北米の事業展開には、このような特徴が見出される。

(2) ヨーロッパ

ADM社のヨーロッパ事業は、1983年のヨーロッパの巨大穀物会社A.C.トッファー社の買収を通して本格化した[147]。トッファー社を拠点に、80年代後半以降、穀物・油糧種子取引を中心に同社のヨーロッパ事業は拡大を遂げるようになった。86年には、巨大食品企業のユニリヴァーが所有する西ドイツのハンブルグおよびオランダのエレベーターも買収した。さらに、80年代末にはソ連の搾油事業に参入し、油糧種子搾油、植物油精製のそれぞれの工場、および貯蔵施設の建設に着手した[148]。ソ連邦崩壊以前の80年代末にソ連で事業を開始した背景には、トッファー社がソ連、東欧諸国で広範な取引ネットワークを有したことも影響するとみられる。

90年代に入ると、ヨーロッパでの油糧種子搾油、および大豆加工事業はさらに拡大した。92年にドイツでカノーラ搾油によるバイオディーゼルへの混合事業を、96年にはオランダで大豆加工による植物繊状肉、TVAの生産をそれぞれ開始した[149]。このようなヨーロッパでの搾油事業などへの進出は直接投資による工場建設もあるが、それ以上に既存関連企業の買収によるものが中心である。とくに2000年代のヨーロッパの搾油および植物油生産の拡大は、そのほとんどが企業買収か既存企業への資本参加によるものである。例えば、2000年代前半にイギリスの有力油脂会社を買収したが、これを通してADM社はイギリスの植物油生産の30%のシェアを確保している[150]。

ADM社のヨーロッパ事業は、農産品取引および油糧種子の搾油事業に限らない。すでに言及したように、同社はアメリカ国内のトウモロコシ加工ではパイオニア的な企業である。このため、時期はやや遅れたもののヨーロッパでもトウモロコシ加工業を開始した。90年代には、とくにトウモロコシ加工から派生する食品原料、および配合飼料の添加物の生産に積極的に取り組んでいる。その中心は、いわゆるバイオ関連製品のクエン酸、リジン、グルタミン酸、および各種ヴィタミン類などの製造である[151)]。

このようにヨーロッパ事業も、90年代以降にはバイオ関連分野が重要な地位を占めるようになった。トウモロコシ・油糧種子の加工、搾油から派生するバイオ関連事業の一部は、後にみるように90年代後半には不公正取引とされ、同社の経営に大きな打撃を与えた。これは、ヨーロッパ事業にも該当した。2000年代初頭に、ADM社はEC委員会からリジン、クエン酸のカルテル価格設定を事由に多額の制裁金を科せられた[152)]。この事実は、バイオ関連分野が同社のヨーロッパ事業としていかに重要性を増したかを示すものである。

上記以外の2000年代のヨーロッパの事業分野では、ココア加工・チョコレート生産を中心とする食品生産への進出が目立っている。すでに90年代にココアの取引、加工に参入したが、2000年代後半にはイギリス、ドイツのココア加工、チョコレート生産の有力企業を相次いで買収した[153)]。チョコレート生産を中心に、各種の製菓、食品分野に意欲的に進出している。だが、カナダの穀物流通業への関与と同様に、一旦取得した食品企業の持株を売却する動きも一部にはみられる。

食品以外の分野では、再生可能エネルギーの開発、生産に向けた動きも活発である。再生可能エネルギーの使用は、2000年代にEUでは一段と強まった。ADM社は、すでに90年代に植物油のディーゼル油混合事業で先行していた。それは、ヨーロッパでの油糧種子搾油事業の一環として取り組まれた。ヨーロッパでのADM社の再生可能エネルギーの生産は、2000年代にはさらに拡大している。04年には次世代のクリーンな再生可能燃料の開発事業をフォルクスワーゲン社と共同で開始したのは、その代表例である。アメリカ最大のガソホール生産者としての同社の経験は、ヨーロッパの再生可能エネルギー事業にも有利に作用している。

また、再生エネルギーの関連事業として、再生資源を原料とするバイオ・プラスチック生産も、2000年代にはヨーロッパ事業として重視されている。これも、ヨーロッパの既存企業への資本参加あるいは買収によるものが中心である。このようにヨーロッパ事業、なかでも西欧事業の動きは、同社の全体的な事業動向とほぼ相応している。西欧市場は、先進市場としてアメリカとほぼ同様な市場動向に特徴づけられる。このなかで、再生可能エネルギーおよびバイオ・プラスチック事業がヨーロッパでいかなる成果をあげうるかは、今後の課題である。

(3) ア ジ ア

ADM社はすでに1960年代後半に中国からの大豆輸入を試みた[154]。また、日本支社も1978年に設立された。しかし、同社のアジア事業が活発化するのはトッファー社の株式取得と時を同じくする、ADMアジア太平洋社（ADM Asia Pacific Ltd）を香港に設立する84年以降のことである。とくに、アジア事業が本格的に拡大するのはシンガポールを本社とし、多様な商取引、貿易活動を展開する華人資本のウイルマー社に資本参加した94年を契機とする。その資本参加によって、ウイルマー社の商圏のインドネシアなどの東南アジア諸国、および中国への事業進出が容易になったとみられる[155]。

この結果、2000年代に入ると大豆搾油工場の建設を中心に中国で集中的な投資活動を行っている。例えば、2000年だけで中国で５つの大豆搾油工場を建設した。ADM社による積極的な中国への投資は、中国における植物油および大豆粕の飼料用需要の急増が背景となっている。それは、中国の大豆輸入の急増と並行する動きである[156]。そして、大豆搾油を中心とする中国進出は、中国の国有企業への直接的な資本参加とウイルマー社を媒介する２ルートによっている。

前者は、2003年の中国最大の食品企業の中国糧油食品公司への資本参加の動きに代表される[157]。これ以外に、2000年代にはいくつかの国有企業との間で様々な合弁事業に着手している。ウイルマー社を介するものは、ウイルマー社による中国での農産品加工事業にADM社が関与するものである。この結果、2004年にはADM社は中国最大の大豆搾油会社に成長するにいたった[158]。

この２ルートによる大豆搾油を中心に、ADM社はそれ以外の農産品加工業、とくに食品・飼料の原料生産、さらにはエタノール生産などの事業を中国で展開しつつある[159]。ウイルマー社との提携は、さらにインドネシアでのADM社のパーム搾油事業にも道を拓いている。2000年代半ば以降、インドネシアでのプランテーション経営と結びついたパーム搾油事業は過熱化しつつある。ADM社もその一翼を担っている。とくに、比較優位を有するバイオ燃料生産にパーム搾油を関連づけるのが、同社のインドネシア事業の１つの特徴である[160]。

先進市場である日本での事業活動は、中国、インドネシアの場合とは様相を異にする。ADM社は70年代後半の比較的早い時期に日本に進出した。日本では穀物取引とともに、大豆蛋白、飼料用アミノ酸、その他の食品原料など、同社が独自に開発したバイオ関連製品の取引を中心事業としている[161]。2000年代にはココア加工・チョコレート生産に不可欠な、乳化剤のレスチンなどの食品原料・添加物の販売比重も増大している。とくにレスチン生産では同社は比較優位を有し、日本のチョコレート関連業者向けにレスチンを輸入販売している。また、技術開発力を有する日本企業との合弁事業を通して、食品添加物の新製品、および高品質植物油の開発にも取り組んでいる[162]。

このように、ADM社のアジア事業は成長市場の中国に重点を置き、様々なルートを通じた事業拡大を追求している。他方で、先進市場の日本ではバイオ関連を中心とする新製品の開発、生産を重視し、新たな事業機会の創出に努めている。こうした同社のアジア事業は、カーギル社と極めて類似するものである。

３　ADM社の企業経営の特質と企業経営をめぐる諸問題

(1) ADM社の企業発展の特徴

企業紹介の専門業界誌は、“ADM社は、亜麻仁から始まり、大豆、トウモロコシ、小麦など加工対象農産品の品目を増加させつつ、加工処理の技術開発、革新を通じて粗末な植物からいかに富を搾出するか、その方法を最もよく知っている企業である”[163]、と同社を評するものである。これは、ADM社の企業特性を最も簡潔に表現している。植物からいかに富を搾出するかを経営目標に、ADM社は創業以来、発展し続けてきた。この結果、2010年現在、世界に240の工場と

430の穀物･油糧種子の調達･保管施設を有し、２万9,000人の従業員を数え、売上高617億ドル、純利益額19億ドルを計上する一大企業に成長している。ADM社は、カーギル社と並ぶ、穀物･油糧種子加工を中心とする世界最大のアグリビジネス企業の１つである[164]。

前稿でも明らかにしたように同社の中心事業は、大豆、トウモロコシ、小麦など各種農産品の加工・処理による食品、飲料、化学会社向け原料の生産、販売であり、油糧種子の搾油・加工、トウモロコシ加工、および農業サービスの３つを主要事業領域とする[165]。なかでも2000年代の最近時に、油糧種子部門の収益性が高まっているが、上記の３事業領域への集中的投資を通して、急速な企業成長を遂げてきた。その企業成長率のテンポがいかに早いかは、1990年代初頭以降の最近20年間に売上高、純利益額はそれぞれ9倍、4.5倍にも増加している事実に裏づけられる。

やや長期的な視点でみると、同社の創業以降第２次大戦期をはさんで1960年代までも、同社の売上高は着実に増加し続けた。だが、70年代以後、なかでも80年代以降の売上高および純利益額の増加率は際立っている。これは、同社の事業活動の中心をなす油糧種子・トウモロコシ加工による食品原料、関連製品の市場拡大と同社の事業拡大の時期が一致したことによっている。こうした市場条件が、同社の事業拡大を支えている。要するに、ADM社の急速な企業成長は市場機会に敏速に対応しえた結果であり、それにはADM社の企業経営のあり方が大きく影響している。そこに、同社の企業特質を我々は見出すことができる。

それは、関係有力企業の買収、あるいは競合企業への資本参加による積極的な事業拡大の追求である。企業発足以降から1960年代までにも、関連企業の買収、合併を通じてADM社は事業拡大を遂げてきた。しかし、70年代以降のM&Aなどに依拠する事業拡大の傾向はさらに強まっている。例えば、同社の中心事業の１つのトウモロコシ加工への参入も、異性化糖を生産する企業の買収を通してである。70年代半ばの始めてのヨーロッパへの海外事業進出も企業買収によっている[166]。

この動きは、80年代以降に一層、顕著となる。前稿でも紹介したように、80年代にADM社は穀物メジャーの一翼に位置づけられる。それは農協系エレベー

ターの集中的買収および有力国際穀物商社トッファー社の株式取得によるものである。90年代以降、同社の事業活動は海外に重点を移すが、その際の事業展開もM&Aあるいは有力企業への資本参加、および合弁事業などを中心とする。とくに、トウモロコシ加工などの新規分野、および新たな地域、国々への事業進出は、関連有力企業の買収および資本参加による合弁事業が大部分を占めている。

それは、カーギル社などに後れをとったブラジルへの事業進出、および2000年代に積極化する中国の事業活動のいずれにも該当する。この際、有力企業の買収、あるいは資本参加によって、短期間に一挙に事業拡大を図ることがADM社の経営対応の１つの特徴である。海外現地での着実な直接投資によるよりも既存有力企業の買収、あるいはそれとの事業提携が企業成長に有利である、との経営戦略にもとづいている。中国、東南アジアを中心に急速な企業成長を遂げるウイルマー社への資本参加、および中糧グループとの事業提携、あるいは90年代末のカナダの穀物取引で大きなシェアを占めたAgricoreの株式取得、などはいずれも上記の事実を裏づけている。

そして、M&Aなどに依拠する急速な企業成長は、先にも指摘したように70年代初頭から20余年にわたってCEOのを務めたD.アンドレス氏の役割とも密接に関連すると考えられる。アンドレス氏が最高経営責任者に君臨した時期とADM社の急激な事業拡大の時期はほぼ一致する。買収活動などによる急速な企業成長を遂げるADM社の企業文化は、その攻撃的かつ野心的な経営方針ゆえに、しばしば“カウボーイ文化”とも評される。この“カウボーイ文化”と、アンドレス氏の経営者としての役割はいかに関連するか、この問題はADM社の企業成長を考えるうえでの大きな課題である。次にみる90年代後半の不祥事によって、アンドレス氏は99年にCEOの地位を辞任した[167]。しかし、同社の“カウボーイ”的な企業文化は2000年代にも継承されたとみられる[168]。

(2) 企業経営の特質－積極的なロビー活動および不公正取引－

ADM社の企業経営を“カウボーイ文化”に特徴づけると、それは企業成長に手段を選ばない野心的経営を意味する。80年代以降の同社に関する新聞記事は、こうした企業経営のあり方を裏づける。それを代表するのは、１つにはアメリ

カの政界、とくに有力議員への積極的なロビー活動であり、もう１つはカルテル価格設定に示される不公正な取引行為である。

アメリカ政界への熱心なロビー活動は、穀物取引事業がアメリカの食料･農業政策に大きな影響を受けることを主要な要因とする。それゆえ、ロビー活動は穀物メジャーに共通であり、ADM社に固有なものではない。この点は、前稿のカーギル社の「回転ドア」に示される政府との間の巧妙な人事、および穀物メジャーの政商的性格としてすでに指摘したところである[169]。しかし、ロビー活動はADM社の経営にとくに大きな意味を有した。それは、80年代初頭以降、同社がアメリカ国内の最大のエタノール生産者であることと密接に関連する。エタノール生産はガソホールへの政府補助金に全面的に支えられているためである。

これを裏づける１、２の例を挙げておく。80年代後半には石油価格が大幅に下落するなかでエタノール生産の収益性も悪化し、ガソホールへの補助金政策を見直す動きも強まった。しかし、ガスホールに対する政府補助金の打ち切りは、ADM社のエタノール事業には致命的である。アメリカでのガソホールへの政府補助金の半分以上をADM社が受給していたからである。このため、当時のCEOのアンドレス氏はリーン農務長官に直接的に働きかけ、それもあってガソホールへの補助金政策は継続された[170]。

また、ADM社はシカゴの穀物取引所での不正取引行為の嫌疑も受けたが、この影響もロビー活動によって最小限に食い止めたとされる。さらに異性化糖の価格設定でもカルテル容疑をかけられた。これについての反トラスト法適用の訴追も免れることができたのである[171]。これらの免訴を勝ち得たのは、アンドレス氏の強い政治影響力に負うところが大きく、同社の有力政治家への多額な政治献金に支えられている[172]。このようなロビー活動が同社の80年代の企業成長を支える一因となったのである。

ただし、異性化糖の価格カルテルの嫌疑は免れたものの、同社の有力製品のリジン、クエン酸の価格設定には関連業界からの要求もあり、アメリカ政府も90年代半ばに本格調査に乗り出した。リジンはトウモロコシ加工の工程で抽出される糖分を発酵させて生産されるアミノ酸製品である。飼料穀物に不足しがちな蛋白成分として、リジン需要は急増していた。このため、ADM社はリジン

生産に集中投資し、トウモロコシの調達・貯蔵・輸送および飼料生産の垂直統合による一貫経営に支えられて、ADM社はリジン生産で高いシェアを短期間に確保した[173]。同様に、飲料の芳香用に使用されるクエン酸についても、高い市場シェアを有したのである。

ADM社がリジンの高い市場シェアを占めると、それまで変動を繰り返してきたリジン価格は急上昇し、同社に巨額の収益をもたらした[174]。同様な価格設定の動きは、クエン酸市場でもみられた。こうした事情を背景に、飲料などの関連業界はクエン酸の価格カルテルでADM社を告訴し、アメリカ政府もリジンの価格設定に関する調査に乗り出した。結局、ADM社の反トラスト法違反は裁判で認定され、この種の制裁金としては史上最高額の支払いを余儀なくされた[175]。アメリカに後れたものの、同様な制裁措置をカナダ、EUも同社に科したのである[176]。

90年代後半のADM社の経営動向に関する報道記事の大部分は、このリジンおよびクエン酸に関する価格カルテルをめぐる訴訟と制裁金支払いで埋められている。急成長路線を追求する積極的経営は、政界へのロビー活動とカルテル価格設定の動きにつながったのである。比較優位を有する分野における最大限の収益確保の追求は、不正取引行為にも帰着したと言える。

業界の大きなニュースとなった巨額制裁金の支払いは、同社の経営に大きな打撃を与え[177]、アンドレス氏もCEOを辞任した。株価も下落し、財務面での問題に直面するなかで同社の経営体制は一新された。しかし、制裁金などの影響も一時的なものにとどまった。すでにみたように、90年代と同様に2000年代にもM&Aなどに依拠して、ADM社は海外を中心に一層の事業拡大を続けている。むしろ、その企業成長のテンポは新興諸国を中心に事業展開したこともあり、90年代をはるかに上回っている。

(3) ADM社の企業特質と経営をめぐる諸問題

ADM社の企業経営をめぐる諸問題への接近として、同社の経営収支を検討しておく。同社の売上げ高は1990年代後半に停滞し、純利益額も96年をピークに減少し続けた（表８）。90年代後半に同社の経営収支は悪化し、こうした状態は2000年代初頭まで続いた。しかし、2002年を境に売上高は再び大幅増に転じ、

表８　ADM 社の主要経営指標

（単位：100 万ドル、％）

	1989	1996	1997	1998	1999	2000
売上高およびその他収益	7,929	17,981	18,105	19,832	18,509	18,612
純利益額	425	696	377	404	266	301
利益率	5.4 %	3.9	2.1	2	1.4	1.6

出典：*2005 ADM Annual Report* pp.51～57など。

表９　ADM 社の主要経営指標

（単位：100 万ドル、％）

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
売上高およびその他営業収益	18,612	19,483	22,612	30,708	36,151	35,944	36,596	44,018	69,816	69,207	61,682
純利益額	301	383	511	451	495	1,044	1,312	2,152	1,780	1,684	1,930
利益率	1.6	2	2.3	1.5	1.4	2.9	3.6	4.9	2.5	2.4	3.1

出典：*2011 ADM Annual Report* pp.21など。

2010年の売上げ高は617億ドルと02年の2.7倍の水準に達している。同様に、純利益額は02年の5.1億ドルから2010年には19億ドルへと3.7倍にも増加した（表9)。純利益額の増加率は、売上高増加率をはるかに上回り、同社の利益率は2000年代には上昇し続けている。

このように、ADM社は2000年代に入って80年代から90年代前半を上回る企業成長を続けている。その事業拡大は、(2)でみたようなブラジル、中国を中心とする新興諸国での積極的な事業活動に支えられる。しかし、経営収支に関する主要指標を子細にみると、財務問題を含めて同社は様々な経営問題を内在させている。それは、売上げ高、純利益額および事業部門別の収益構成が、それぞれの年ごとに大きく変動する事実に示される。

例えば、08年まで売上げ高は大幅な増加を続けたが、09年以降、減少あるいは停滞に陥っている。純利益額も、03 ～ 07年に急伸張した後、08年以後の２年間には連続して減少している。2010年に純利益額は回復するものの、07年の水準には達しない。08年を境とする経営収支の悪化は、リーマンショックによる世界的な経済不況、および主要農産品の価格動向の影響によるところが大き

い。これは、同社に固有な経営問題とは言えない[178]。しかし、2000年代の積極的な事業拡大は、世界経済の動向の影響をとくに受けやすい収益構造を生み出していることは間違いない。

年ごとの収益性の振幅をともなった変動は、事業部門別の収益構成に反映される。2000年代前半を例にとると、油糧種子加工部門の営業利益は02～04年に３億8,800万ドルから２億9,100万ドルへと25％も減少し、同部門の純利益全体に占める比率は19％へと低下した。対照的に、トウモロコシ加工部門の営業利益は同期間に3.4倍も増加し、04年には同社の純利益総額の42％を占めた[179]。しかし、08年以降には油糧種子加工部門の純利益額の純利益総額に占める比率は再び上昇し、09年には過半に達している。これに対し、09年のトウモロコシ加工部門の純利益総額に占める比率は10％未満に急落し、トウモロコシ加工は低収益部門に位置するようになった。

トウモロコシ加工部門の急速な収益性の悪化は、08年以降のトウモロコシ価格の急騰によるエタノール生産などバイオ関連分野の営業損失の影響である[180]。このような事業部門ごとの収益性の頻繁かつ大幅な変動は、外的な経済的諸条件の影響を受けやすい同社の経営収支構造を意味する。リスク諸要因に相対的に脆弱な経営、財務構造とも言える。この一因は、農産品を原料とする食品産業向け原料・中間製品の生産に固有なものである。新製品の開発に鎬を削る食品産業向け原料・中間製品の生産は、食品小売業とともに食品産業のなかでも厳しい価格競争にが展開される産業分野である[181]。一方で、原料の農産品価格も、2000年代後半以降価格急騰を基調としつつ、頻繁かつ大幅な変動を繰り返している。

このように原料・農産品価格の不安定性が、食品の原料・中間製品の製造事業の特性と相乗し、同社の経営収支を短期に大幅に変動させている。加えて、M&Aを通じて急速な企業成長を遂げた同社の経営戦略も、外的な経営環境に脆弱な構造を生み出す一因である。2000年代の同社の売上高の大幅増は、財務構成における長期負債や株式発行残高の大幅と対応する。例えば、社債発行、借入にともなう長期負債残高は05～09年に35億ドルから76億ドルへと２倍以上に増加した。対外借入、社債、株式発行などによる資金調達を通して、事業拡大を追求した結果である。

表 10　ADM 社の主要持株会社

企業名	主要事業分野	持株比率	本社所在地
Wilmar International Ltd.	油糧種子の加工、食品関係	16.40%	シンガポール
Edible Oils Ltd	食用油	50	イギリス
Stratas Foods LLC	食用油･食品	50	同上
Almidones Mexicanos S.A	スターチ・異性化糖	50	メキシコ
Eaststarch C.V.	同上	50	オランダ
A.C.Toepfer	農産品･加工食品貿易、取引	80	ドイツ
Kalama Export Co.	穀物輸出用エレベーター経営	23.2	アメリカ
Guruma S.A	トウモロコシ製粉・トルティーヤ生産	27	メキシコ
Golden Peanut Co.	落花生の取引･加工	50	アメリカ
Tells,LLC.	バイオプラスチック	50	同上
Reds Star Yeast Co.	イーストの生産･販売	45	アメリカ、カナダ

出典：*2010 ADM Annual Report*,pp.5-7
なお、ADM社には2010年の連結財務会計に含まれない、73の系列会社(unconsolidated affliates)を有する。(ibid.,p.58)

このことは、同社の経営問題として財務問題の重要性が増大することを意味する。同社の企業成長と負債増は表裏一体である。経営の安定化には、債務の積極的な償還が要請される。同社の経営収支には、いかに負債を返済するかの財務対応も反映される[182)]。06年のCEOの交代も、それまでの放漫な財務構成への規律の導入を一因とされる[183)]。また、事業拡大を追求する積極的な経営対応は(2)でみたような不正取引にもつながり、結局、同社の経営には不利に作用した。法的訴訟に関する内部留保金の積み立て、あるいは取り崩しが経営収

支に反映される構造は2000年代にも続いている[184)]。

このようにM&Aを通じた積極的な事業拡大は急速な企業成長を可能にする一方で、財務を中心に不安定な要因を経営内部にもたらしている。これとも関連して、資本参加による事業拡大の経営問題への影響をもう一点だけ記しておこう。株式取得などによって同社が資本参加する主要企業は、表10に示される。これら企業は、ウイルマー社に代表されるようにADM社の資本参加にもかかわらず自立した経営のもとで、独自の事業活動を行っている。ADM社は資本参加する系列企業の経営には実質的には関与せず、持株比率に応じて営業利益の配分を受ける関係にある。この結果、資本参加による企業成長の追求は、同社が経営関与しない系列企業の経営問題を同社の連結の経営収支に反映させることになる。この点でも、外部的諸条件が同社の経営問題に影響を与える度合いは強まらざるをえない。こうした傾向は、急成長を遂げるADM社の経営対応の中で生み出され、同社が持株会社としての特性を強める動きと並行するものである。

Ⅲ　２大穀物メジャーの企業特質
――カーギル社とADM社の企業経営の同質性――

以上Ⅰ、Ⅱの考察を通して、２大穀物メジャーのカーギル社とADM社の事業展開をふまえた企業経営の同質性および企業経営をめぐる問題を整理、確認しよう。それは、穀物メジャーの企業特質を特定することでもある。ただし、既存邦文研究のレビューおよび両社の2000年代の事業動向を対象とした前稿で、穀物メジャーの事業展開の変遷と現状については、すでにある程度明らかにした[185)]。このため、前稿との重複をなるべく避け、両社の事業展開および事業構造の同質性に関しては要点の整理にとどめ、前稿で論及しなかった企業経営をめぐる問題に重点を置く。両社の企業経営の同質性とその企業特質の整理を通して、世界の食料供給システムにおける穀物メジャーの地位を理解する１つの手掛かりとしたい。

(1) カーギル社とADM社の事業構造

２大穀物メジャーの企業経営の同質性を特定する前提として、経営体としての両社の異質性にも留意しなければならない。この異質性は、両社の成立、発展の経緯に明らかである。周知のように、カーギル社は穀物取引会社として発足し、エレベーター経営を中心に保管、輸送施設の拡充を通して1970年代までに世界最大の穀物取引会社に発展した。そして、70年代以降に穀物流通業をベースに農産品加工業に進出し、80年代には農産品加工を中心に事業多角化を積極的に図った。さらに90年代以降には海外事業に重点を置き、農業･食品関連の事業領域を拡大させつつ、畜産物、製菓など消費者向け食品生産にも事業活動の重点を置いている[186)]。

一方、ADM社は亜麻仁搾油会社として出発し、搾油品目を大豆などに広げつつ1930年代までにアメリカ最大の油糧種子搾油会社に発展した。搾油事業による植物油の生産・加工は一部に食品原料も含むものの、工業用原料の生産を中心とした。1950年代までは、工業用原料を生産する化学企業として発展したのであり、食品原料の生産に事業転換するのは1960年代初頭のことである。70年代初頭にトウモロコシ加工にも参入し、同社の油糧種子・トウモロコシ加工業は70、80年代に急速に拡大した。この過程でエレベーター、輸送施設の買収を通して穀物取引、流通業へ進出し、穀物流通と農産品加工を統合し、さらに90年代以降はカーギル社と同様に農産品加工関連の事業領域を広げつつ、海外事業に重点を置くようになった。ただし、油糧種子搾油による工業原料の生産を起源とするため、食品産業向け原料、中間製品生産の事業全体に占める比重はカーギル社よりも高く、エタノールなどバイオエネルギーの生産を重視することも、ADM社の企業経営の特徴である。

このように創業から1960年代までは、農産品を扱うことを除いては両社の事業に共通性はほとんどみられない。しかし、70年代以降には両社の事業活動に類似性がみられるようになり、80年代にはその傾向は一層強まった。コア・コンピタンスの独自性によって両社の事業構成は相違するものの、90年代以降の事業展開はほぼ同一方向に収斂される。ここに、両社の事業展開および企業経営の同質性が存在し、２大穀物メジャーの事業活動の特質を見出すことができる。

それは、Ⅰ、Ⅱを通して明らかにした、カーギル、ADMの２大穀物メジャーはトウモロコシ・油糧種子加工をともに中心事業に配置し、それが最大の事業分野を構成することである。そして、トウモロコシ・油糧種子加工から派生、関連する領域に事業を拡大する一方、穀物・油糧種子流通業は原料調達によって農産品加工事業を支え、同時に穀物流通業の関連分野も重要な事業対象に組み入れる。また、トウモロコシ・油糧種子加工は食品産業向け原料・中間製品の生産を主体とするため、その関連事業として高付加価値の消費者向け食品生産も重要事業に位置づけされる。

そして、２大穀物メジャーがトウモロコシ・油糧種子加工を中心事業とする結果、海外の事業拠点も、食品原料・中間製品の消費需要が急増する中国など新興諸国、および原料供給地のブラジルを中心とする南米が最近になるほど重視される。このような事業構造および海外事業の展開におけるカーギル社、ADM社の類似性は極めて顕著である。ここに、穀物メジャーの事業構造の同質性が存在する。

以上を要約すると、トウモロコシ･油糧種子の加工事業を中心に、原料調達の穀物などの流通業および農業資財を含む各種農業サービス業を川上に、飼料生産､消費者向け食品生産､副産物活用のバイオエネルギー､バイオ･プラスチック生産など各種事業を川下に配置する、これが２大穀物メジャーの事業の基本構造となる。それは、カーギル社が経営戦略として強調するサプライ・チェーンのコンセプトに合致するものである。そして、両社はともに時期を追って消費者向け市場に近接する川下の多様な事業分野へ進出を図りつつある。

以上のように２大穀物メジャーの事業構造を要約すると、世界の食料供給システムにおける両社の地位はいかに位置づけられるだろうか。食品供給の川上から川下までの垂直統合によって、世界の食料供給システムにおける両社の地位が一段と強化されていることは間違いない。しかし､2000年代に入って両社、とくにカーギル社は分野によっては事業の整理、撤退も積極的に進めている。それは、両社の経営問題あるいは経営戦略に関わっている。それゆえ、世界の食料供給システムに占める２大穀物メジャーの評価には、2000年代の両社の経営収支および経営をめぐる諸問題の検討が必要とされる。

(2) ２大穀物メジャーの収益構造

２大穀物メジャーのの経営実態の把握は、その事業領域が多岐にわたることもあって至難である。そこで、公表される経営収支に限定して両社の経営問題に接近してみたい。この点で、カーギル社、ADM社の収益性が時期に応じて大きく変動していること、ここに両社の経営動向をめぐる１つの特徴が見出せる。70年代にはカーギル社の利潤は大幅に増大した。しかし、80年代後半には収益性は著しく低下し、業績が回復するのは90年代前半のことである。そして、90年代後半にはカーギル社の収益性は再び悪化し、その後、2000年代末のリーマンショックによる世界経済の不況到来まで好調な業績を継続している。

一方、ADM社の収益性は粗収益、純利益額は、70年代から90年代前半まで長期にわたって好調に推移し、それが悪化するのは90年代後半の一時期にとどまる。2000年代には再び売上高、純利益額はともに大幅に増大し、好調な経営収支を続けている。ただし、2000年代末以後直近には両社の純利益額が減少する年も多く、収益性はともに不安定性を増している。

このような時期に応じた両社の収益性変動は、事業活動といかに対応するものだろうか。事業部門別の収益収支については、カーギル社に関する公表数字は入手できない。そこで関連文献に依拠すると、70年代のカーギル社の利潤の大幅増と80年代の収益性低下は穀物の国際価格、およびそれと関連する穀物貿易動向に基本的に依存することが分かる。70年代の価格上昇をともなう穀物貿易の急増が大幅な利潤増の源泉であり、80年代の穀物の国際市場をめぐる70年代とは対照的な動きが収益低下に帰結した。それは、80年代まで穀物取引、輸出がカーギル社の中心事業に位置した事実と相応する。

これに対し、70年代以降のADM社の好調な収益性の持続は、大豆搾油・加工に加え、トウモロコシ加工の高収益性に起因する。トウモロコシ、油糧種子加工による食品の原料・中間製品の多くは市場での新規商品であるが、その需要は新たな食料消費趨勢のなかで急増し続けた。このことを背景に、当該分野のパイオニア企業のADM社は先行者利得を確保できたのである。80年代に穀物流通業は深刻な不況に陥り、倒産する企業も相次いだ。このなかでカーギル社の収益性も低下したが、全体の純利益額はさほど減少しなかった。これも、80年代にカーギル社の事業多角化がトウモロコシ加工を中心に進展し、異性化糖に

代表されるトウモロコシ加工部門が多大な収益を計上した結果である。

トウモロコシ・油糧種子加工におけるアメリカ国内市場での先行者利得を、カーギル社、ADM社はともに90年代前半まで確保した。その事実が、両社の収益性に反映されたとみられる。とくに、トウモロコシ加工から製造される特定原料成分における寡占的地位は、リジンにみるように巨額利潤を一時的にADM社にもたらした。だが、高収益性分野には他社も迅速に参入し、市場競争の激化は避けられない。この結果、90年代後半にはアメリカ国内のトウモロコシ加工業における過剰投資傾向も顕在化した[187)]。反トラスト法の適用も加わり、トウモロコシ・油糧種子の加工業における高収益性は先進国市場では保障されなくなった。このことが、90年代後半に両社の収益性が低下する基本要因である。

さきの表６にみるように、1990年代から2000年代にはアメリカ国内でのトウモロコシの湿式生産方式の製品出荷額の増加率は、70、80年代と比較すると著しく低下している。食品製造業全体の出荷額の増加率をやや上回る程度にすぎない。このことは、トウモロコシ加工の市場はアメリカ国内では拡大するものの80年代までのような急成長を期待できないことを意味する。加えてカーギル社の場合、金融サービス業務の事業比重が高かったために、アジアの通貨･金融危機などの一連の国際通貨・金融危機のなかで収益性は多大な影響を被ったのである。

先進国市場でトウモロコシ・油糧種子加工の先行者利得が失われるなかで、中国などの新興諸国では両社は技術優位性を依然、発揮することができた。しかも、これら諸国の食料消費パターンは経済成長のなかで急速に変化し、食品産業向けの食品の原料・中間製品の需要は急拡大した。このことが、２大穀物メジャーの事業展開が新興諸国を中心に海外に移行する基本的な背景である。

しかし、トウモロコシ加工、油糧種子搾油の基本技術、あるいは生産工程は平準化しつつある。このため、中国など新興諸国における２大穀物メジャーのトウモロコシ･油糧種子の加工分野の先行者利得も次第に失われ、その収益性も次第に低下することが予想される。だが、２大穀物メジャーは依然としてトウモロコシ･油糧種子加工を中心事業に位置づけ、その事業拡大を海外を中心に続けている。それでは、当該分野で２大穀物メジャーが比較優位を確保しう

る諸条件は何処に存在するのだろう。

それは、１つには両社が当該分野の先行者として後からの参入企業と対比して事業規模が圧倒的に大きく、「規模の経済」が働く余地が大きいことである。このことは、取引および生産の両面で該当する。この結果、生産および流通コストの点で両者が比較優位を有することは間違いない。もう１つは、両社が原料調達で圧倒的に有利な地位を占めることである。これも２つの側面を有する。１つは、穀物生産大国のアメリカに両社が立地することに加え、ブラジルでの生産金融を通した生産者との直接取引、およびインドネシアなどでのプランテーション経営によって原料調達面での有利な地位を確保していることである。両社の生産者との直接的な結びつきは、原料確保と原料の調達コストの引き下げに有利に作用する。もう１つは、２大穀物メジャーが保管、輸送施設で圧倒的な優位性を保持することである。穀物･油糧種子の一大流通業者としての穀物メジャーの企業特質は、輸送、保管を中心に原料の調達、配送コスト面で同業他社よりはるかに有利にしている。

このように、２大穀物メジャーのトウモロコシ・油糧種子加工事業の比較優位は､生産者と密着あるいは近接する原料供給条件､および効率的なロジステック機能に支えられる原料調達、輸送面でのコスト引き下げの優位性に求められる。この点で、穀物メジャーの伝統的な穀物・油糧種子の流通業は、その事業の中心が食品の原料・中間製品生産に移るなかでも両社の企業経営の不可欠な部門をなしている。

(3) M&Aによる企業成長パターン

ロジスッテック面を中心とする競争力にもかかわらず、食品原料・中間製品の生産は激しい価格競争が展開される食品産業向け事業分野である。それゆえ、トウモロコシ･油糧種子加工の収益性には隘路が存在する。そこから脱却するために、高付加価値の消費者向け食品生産にも重点を置く経営対応に２大穀物メジャーは迫られている。しかし、消費者向け食品生産は消費嗜好が絶えず変化する消長が激しい領域である。この分野への事業進出は、企業経営にリスク要因を抱えることも意味する。それだけに事業拡大はM&Aによる買収に依存し、経営見通しが予測を外れると直ちに事業の売却、整理につながることになる。

それは、2000年代のカーギル社が、「顧客への解決志向」をキータームとする戦略的構想のもとで、事業の買収と売却を同時に進めるその経営戦略に示される通りである。

ADM社も、創業以来、同業企業の買収・合併によって企業成長を遂げてきた。新規分野への事業参入の大部分も企業買収によってきた。この点はカーギル社の歴史にも該当し、企業成長の１つの梃子として買収、合併を積極的に活用してきた。カーギル社は典型的なコングリマリット企業であるが、それも買収を企業成長の方策に位置づけてきた結果である。こうしたM&Aあるいは金融操作による事業買収の動きは、カーギル社、ADM社のいずれについても80年代以降さらに強まっている。90年代以降の海外事業展開も、買収あるいは現地企業との合弁事業に基本的に依拠している。

とくに2000年代に入ると、M&Aを駆使するアメリカ的な企業経営は経済のグローバル化の深化のなかで世界を席巻するが、こうした経営手法をADM、カーギルの２社はともに早くから活用した点では際立っている。この結果、ADM社はトウモロコシ・油糧種子加工の本業に加えて、多数の関連企業の株式を所有する持株会社の性格も持つようになっている。持株による事業外収益が同社の収益源の一つでもある。ここに、ADM社の企業経営の一つの特徴を見出せる。このことは、カーギル社にも該当する。カーギル社も他企業の資本取得による事業外収益への依存を高めているからである。

このように買収による企業成長、およびブラジルやインドネシアなどでの生産者金融を活用する原料調達が両社の事業として重要性を増す事実を考えると、2大穀物メジャーは金融操作と商品資本的蓄積を組み合わせた企業経営を強めているとも評価できる。これは、川上から川下までの農業・食品産業の統合化を図る、いわゆるサプライ・チェーンを重視する経営志向に対応する動きでもある。サプライ・チェーンを志向する企業経営は、川上から川下の１次、２次、および３次的産業のそれぞれの結合を企業経営の最大の特徴とする。それぞれを結合するのは、流通に関わる商業とそれを補完する信用業務である。商業と信用供与は、サプライ・チェーンを目標とする経営ではとりわけ重要な役割を果たす。経営戦略としてのフード・サプライ・チェーンのコンセプトの重視は、金融操作を組み合わせた商人資本的な蓄積に依拠する経営対応を強め、

そこに２大穀物メジャーの企業経営の最近の特質を我々は見出しうる。以上のように２大穀物メジャーの企業経営の同質性を整理することができよう。

おわりに

２大穀物メジャーの事業活動は多様であり、その事業領域は多岐におよぶ。この点では、両社のなかでもカーギル社でとくに際立っている。カーギル社の事業が５領域から構成され、そこに組み入れられる事業体の数は、買収および売却によって絶えず変化しているが、2010年に75を数える事実にも明らかである。こうした多様な事業活動と企業経営のあり方は密接に関連し、企業の経営対応も複雑とならざるをえない。Ⅲで整理した２大穀物メジャーの企業特質も、1990年代以降の企業経営をめぐる諸側面を抽出して整理したものである。

こうした留保をつけたうえで、世界の食料供給システムにおける２大穀物メジャーの地位、位相を評価する際の若干の論点を提起し、いくつかの課題を指摘したい。この際、フード・サプライ・チェーンのコンセプトからの評価に１つのポイントを置く。穀物メジャーをフード・サプライ・チエーンの視点からいかに評価するか、これに対する関心が強まっているためである。また、このコンセプトにもとづいて、カーギル社は自らの経営戦略を語っている。

こうした関心にもとづくと、穀物を中心に各種農産品の調達・取引、農産品加工による食品原料・中間製品の生産、および最終食品の生産・販売、などのそれぞれの段階における穀物メジャーの地位をいかに評価するかがポイントとなる。この評価は、原料調達から消費者向け食品生産･販売までのそれぞれの段階における穀物メジャーの市場取引力の評価とも重なっている。

まず､農産品の調達･取引ではアメリカ国内のエレベーターの保管能力のシェアなどからして、２大穀物メジャーの農産品保管力は巨大である。両社が同業他社と対比して、隔絶した農産品の調達力を有することは明らかである。ただし、それは穀物調達･販売に際しての価格交渉力を必ずしも意味しないだろう。農産品の国際価格は穀物などの国際需給をめぐる様々な諸条件が合体して変動し、これら諸条件は穀物メジャーの市場対応力をはるかに凌駕する。しかも、2000年代の穀物の国際価格の大幅変動は、こうした傾向を益々強めている。

食品の原料・中間製品の生産でも、穀物メジャーは大きな市場シェアを有する。しかし、世界的に需要が増大する当該分野へは多数の企業が参入し、しかもその顧客は多種多様な食品加工企業を中心とする。消費趨勢の変化のなかで食品生産をめぐる企業間競争は激化し、それは食品原料の価格条件にも反映される。それゆえ、特定の食品原料では技術開発力によって穀物メジャーは優位性を保持するものの、食品原料・中間製品分野の全体を通して２大穀物メジャーが強い市場取引力を保持するとは言えないだろう。

もう１つの、2000年代に事業活動の１つとして重視される消費者向け食品生産は、変動する消費趨勢を先取りしつつ極めて多数の企業が市場競争を展開する分野である。ここでは、２大穀物メジャーも多数の企業のなかの点の存在にすぎない。当該分野では、２大穀物メジャーが市場取引力で他の企業に優位性を有する余地はごく限定される。このように農産・食品産業分野の川上の農産品調達および中間段階の食品原料生産では２大穀物メジャーは高い地位を占めるものの、それは市場取引力の強さに必ずしも直結するものではない。それでは、サプライ・チェーンのコンセプトからみた２大穀物メジャーの事業活動の優位性は何処に求められるだろうか。

その優位性は、Ⅲで指摘したロジステック機能を活用する原料調達を食品原料の生産に統合すること、この点に求められるであろう。原料調達および供給コスト面での優位性が、トウモロコシ･油糧種子の加工による２大穀物メジャーの食品原料・中間製品生産の比較優位を支える主要条件をなしている。この点で、企業経営の観点からは、サプライ・チェーンのコンセプトは川上から中間段階には有効に作用すると考えられる。ただし、中間段階の食品原料・中間製品の生産から川下の食品生産に関しては、取引チャンネルを含めて輸送・配送面における優位性の余地はごく限られざるをえない。

このようなサプライ・チェーンのコンセプトにもとづく、世界の食料供給システムにおける２大穀物メジャーの地位の評価は、穀物メジャー研究における残された課題を示唆している。それは、１つは穀物メジャーの事業活動と穀物などの国際市場との関連性をいかに評価するかの問題である。両者の相関性は、穀物メジャーの事業活動の中心が穀物取引、貿易から農産品加工に移行したことによって、80年代までと90年代以降で大きく変化している。カーギル社に示

されるように、穀物取引、貿易が中心事業であった時期には、穀物貿易の増大をともなう穀物価格の国際的な上昇は、同社の収益性を高める最大の要因をなした。しかし、事業の中心が農産品加工に移行するとともに、農産品の価格上昇は原料コストの引き上げを通して事業の収益性には不利に作用している。これは、90年代後半の２大穀物メジャーの収益性低下にも裏づけられる。２大穀物メジャーの事業構成の変化は、穀物を中心とする農産品の国際市況が企業経営に有する意味を変化させている。ただし、２大穀物メジャーの事業活動と農産品の国際市場の動向との関連性は、さらに掘り下げた分析が必要とされる。

この点とも関係して、２つには２大穀物メジャーの農産品取引、流通事業が当該農産品の国際取引にいかなる影響を及ぼすかである。農産品の国際需給をめぐって絶えず新たな変化がみられる現状では、この問題は複雑さを増している。穀物メジャーの農産品取引、貿易事業は基本的に「薄利多売」である。そのうえに、主要農産品が投機対象の商品、財になるにしたがって、取引価格の操作を穀物メジャーが利潤源とする余地はさらに限られるとみてよい。一方で、2000年代後半以降の穀物などの国際需給基調が頻繁に変動し、需給が逼迫する局面では、集荷、保管能力で圧倒的なシェアを有する穀物メジャーの国際取引力が一時的に強まることも想定される。とくに主要農産物が国際需給動向と関連して資源財の特性を増すと、穀物メジャーのロジステック機能が農産品の国際市場に及ぼす影響力が強まることも予想される。穀物の集荷・取引を強化する最近の穀物メジャーの経営対応をみると、こうした可能性も排除できないのである。

もう１つの課題は、前稿でも指摘したことと関連するが、食品生産･販売を中心とする食品産業分野の業界再編が２大穀物メジャーの事業展開にいかに影響するかである。カーギル社、ADM社はともにM&Aに依拠して事業拡大を追求してきたが、これは２大穀物メジャーに限らない。とくに1990年代後半以降、M&Aによるアメリカの食品産業における業界再編はドラスチックである。この結果、それぞれの食品産業分野の巨大企業による生産集中度は一様に急上昇している。このことは、２大穀物メジャーの食品原料･中間製品、および消費者向け食品生産の市場取引力にも大きな影響を与えることになる。

しかも､食品産業界のM&Aによる業界再編はアメリカにとどまらない。例えば、

ユニリヴァー、ネスレなどの世界最大の食品企業も2000年代にはM&Aによる事業拡大を積極化させ、その一部にはカーギル社、ADM社間との事業買収、売却をめぐる取引も含まれる。それぞれの巨大企業は、独自の経営戦略にもとづいて食品産業における各々の比較優位分野の確保に努めている。これら巨大食品企業の経営対応を通して、食品産業の各々の分野での巨大企業間の事業の棲み分けが進展している。このため、２大穀物メジャー以外の巨大食品企業の事業再編の実態解明は、世界の食料供給システムにおける２大穀物メジャーの地位を評価する際の重要課題となっている。

ここでは、とくにサプライ・チェーンのコンセプトにもとづき、世界の食料供給システムに関わる論点、課題を指摘した。これらはいずれも大きな問題である。２大穀物メジャーの事業展開および企業経営を対象とした本稿も、これらの諸課題に対する部分的な接近の試みである。しかし、今後の世界の農業・食料問題の行方に及ぼす２大穀物メジャーの影響を評価する際には、これ以上に重要なのは本文で取り上げた両社の海外事業展開に関わる諸問題である。なかでも中国、ブラジルなどの新興諸国における両社の事業活動がいかに持続性を持って拡大していくか、この問題の検証が要請される。

これは、インドネシアなどでのパームプランテーション経営にも該当する。２大穀物メジャーは、当該諸国との政治･経済的諸条件を最大限に活用して海外現地での事業拡大を進めている。この際に、２大穀物メジャーが有する特有な取引ネットワークが、当該諸国の政治･経済的条件との関係で重要な意味を有している。前稿でみた、穀物取引の発生期から情報収集力および取引ネットワークを事業成否の要件とした、穀物メジャーに個有な企業特質と関連する問題である。

こうした固有の条件を有するだけに、穀物メジャーの新興諸国などでの事業活動の実態とそれに関わる諸問題の検討は、とくにその現地事業の定着性を考えるうえで重要である。これを抜きに、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語れないだろう。しかし、これらの新興諸国などでの２大穀物メジャーの事業活動の実態、とくに合弁事業を拡大させるうえでの政治経済的条件の分析は現地での事情に通じなければ困難である。とくに、この点は２大穀物メジャーの中国での合弁事業の行方をみるうえで重要である。資本の持

分関係を含めた合弁事業の実態が個々のケースごとに明らかにされねばならない。しかし、こうした問題の検討は、穀物メジャーの進出相手国の当該諸国の専門研究者が始めてなしうる課題である。

最後に、穀物メジャー研究の課題として企業組織(企業の組織問題)の究明が、益々重要な課題となっていることに留意したい。これは、２大穀物メジャーの事業再編がM&Aを主要方策とすることとも関連する。本文で、カーギル社は非公開の同族会社ゆえに固有の企業統治問題を内在させていることを指摘した。企業統治に関わる問題は、経営管理体制とも密接に関連し、企業経営の方向性を決定する重要な条件である。

カーギル社を例にとると、事業領域を構成する各々の事業体 (business unit)による裁量の余地が大きく、そこがそれぞれの事業の経営主体をなしている。この意味では、企業組織としては事業部制を基本としている。しかし、AMD社も同様であるが、M&Aを事業再編の主要方策とするため、そこに責任を負う組織に企業経営の全体方針は集約される。と言うことは、財務を所管する組織が企業経営の中心に位置し、企業経営に及ぼす財務部門の果たす役割が増大していることを意味する。企業組織の実態に外部者は容易に接近できない。しかし、企業組織の実態こそ、２大穀物メジャーの事業展開を方向づける最も重要な要素であることを、最後に付記しておく。

注

１）小澤健二「穀物メジャーに関する一考察(1)」(日本農業研究所『農業研究』号、2010年)。以下では前稿と表記する。なお、ADM社の正式社名は、Archer Daniel Midland Company である。しかし、ADM社が通称となっているので、これで表記する。

２）Wayne.G.Broehl,Jr.は、カーギル社の創立から2000年代半ばのカーギル企業史に関する大部の三冊を著述している。それらは、*Carill:Trading the World's Grain, 1992, Cargill :Going Global*, 1998, *Cargill: From Comdities to Customers*, 2008、の三冊である。いずれも、Univ.Press of New Englandから刊行されている。三冊を併せると1880頁弱に及ぶ大著である。詳細な論述ゆえに、「あまりにも詳細なので、同社の全体像を覆い隠すのに役立っている社史」と、これらの著作をB.ニーン氏は揶揄している (B.ニーン『カーギル』大月書店、1997年、10頁)。社史と呼ばれるのは、ブロエル教授の一連の著作はカーギル社からの委嘱による成果だからである。しかし、同社の内部資料が外部に公表

されないなかで、第三者が接近できない資料類を駆使した教授の研究は、カーギル社の企業発展の経緯および時々の同社の企業経営をめぐる諸問題を知る貴重な内容に富んでいる。日本では教授の著作の内容は、あまりに大部ゆえにであろ、ほとんど紹介されていない。こうした事情があるため、ブロイエル教授の著作に依拠してカーギル社の経営問題を論及することには意義があると考えられる。

なお、教授の分析視点は、チャンドラー教授の企業経営論を踏襲し、企業の複雑な経営問題を分析する際に経営者の役割を重視し、それを企業経営史の重要な要素としている。この研究視点にもとづいて、各々の時期ごとの経営者の経営対応、組織指導力を通して、カーギル社の企業経営史を分析している。その研究視点については、W.G. Broehl,Jr. *Cargill,Going Global* ,p.xvを参照。ただし、教授が重視する個々の経営者の資質、役割にまで立ち入ると煩瑣である。そこで、本稿では同社の事業展開と経営問題に主として限定して教授の著作に依拠する。

3）1967年のカーギル社のトウモロコシの加工事業への参入は、アイオワ州の小さな工場の買収を契機とする。湿式生産方式によるトウモロコシ加工分野への参入は、同社にバイオ関連の技術開発をもたらす契機となった(*Cargill,From Commodities to Customers*, pp.71-77)。なお、すでに1960年代までに、カーギル社には飼料、油脂などの事業部門(division）が存在する(*Cargill,Trading the World Grain*, pp.868-870)。

4）カーギル社の油糧種子の搾油事業は、飼料生産と関連した最初の大豆搾油工場を1943年に建設したことが出発である。このため、古くから同社の事業の一部として、主に飼料、マーガリンおよびサラダ油向けに大豆搾油事業に着手していた。とくにECが大豆および大豆製品を無税あるいは低関税品目とし、1970年代に飼料用に蛋白質に富む大豆の使用量（飼料成分としてはタピオカ類の輸入需要も増大したが）がECで急増した(*From Commodities to Customers,op.cit.,*pp.163-164)ことも大豆搾油事業が発展した一因である。

5）1972～76年の記録的高収益を背景に、企業買収による事業多角化に8億ドル弱もの巨額資金をカーギル社は投資した。それが、製粉、棉花取引、肉牛肥育への参入につながった。鉄鋼メーカーのNorth Star Steelなどを買収した1965～72年の事業多角化向けの年間平均投資額が3290万ドルである。この点から､70年代前半の投資額がいかに巨額だったかが示される。これについては、*Going Global, op.cit.*,pp.350-351。

6）国内と海外との投資額をいかに調整するかは、同社の経営上の重要な課題であった。76年までは国内と海外向けの投資比率は6対4の割合であったが、次第に海外向け投資比率が高まった。これには、後にみる海外事業を担当する子会社のトラダックスと本社との間の利害調整問題も関係する（ibid.,pp.351-352)。また、事業多角化の一環として、70年代に子会社のカーギル投資サービス（Cargill Investors Services、以下、CISと表記）が顧客相手に為替取引を含む金融ブローカーのサービス業務を行なった（*From Commodities to Customers,op.cit.*, p.1)。

7）湿式生産方式は、トウモロコシを亜硫酸への浸漬によって胚芽と繊維類を分離されたスターチの濁液が生成され、それをスターチと異性化糖に処理するものである。スター

チ濁液の液状デキストラナーゼからも様々な中間製品が精製される。その生産方法、仕組みに関しては、日本スターチ・糖化工業会『コーンの世界は限りなく』(平成12年) が有益である。なお、当工業会はコーンウエットミリングの用語を使用している。

80年代に食品担当責任者がCEOに就任した事実も、カーギル社の事業多角化の進展を裏付けるものである。トウモロコシ・大豆の加工事業以外に、マクミラン (MacMillan) 氏がCEOに就任していた時代に小麦製粉も急速に成長した。例えば、74年のカンサス州の3製粉工場の買収によって製粉業に参入したが、さらに82年の大規模買収によって日産製粉能力6万トン以上の有力製粉企業にカーギル社は発展した。同社の製粉事業の一つの特徴は消費者の近くに工場を立地したことでである (*From Commodities to Customers ,op.cit.*,pp. 81-82)。

8) カーギル社がトウモロコシの湿式生産方式に参入した直後に、コカコーラが異性化糖 (トウモロコシ甘味料) の使用を発表した。コカコーラ社が異性化糖の使用を決断した背景は、1978 ～ 79年の砂糖価格の高騰と異性化糖の高品質化である。コカコーラ、ペプシによる異性化糖の購入は巨額にのぼった。異性化糖の砂糖に対する意味は、マーガリンのバターに対する関係に類似する。カーギル社の異性化糖生産は、ソフト飲料メーカー社の異性化糖使用により稼働率90%以上の状態が続いた。86年のカーギル社の異性化糖の年間生産量は15億ポンドに達し、巨額な富を同社にもたらした (New York Times, March 30,1986: For a Grain Giant,No Farm Crisis)。

9) 異性化糖による利益が、塩、飼料、家禽、コーヒー、金融サービスと並んで、カーギル社の税引き前営業利益を大幅に上昇させる一因である。1985年上半期の営業利益は対前年同期比で39%増の2億110万ドルに達した(ibid.)。

10) カーギル社は74年にテキサス州のフィードロットを買収し、次いで79年にIBPに次ぐ牛肉パッカー業界第2位のMBPXLを買収し、牛肉の加工処理事業に参入した。この過程で、牛肉の加工処理による標準化された部分肉の箱詰め (boxed beef) 出荷によって効率的な牛肉加工、販売を実現した。80年には消費者向け牛肉の70%は標準化された部分肉の箱詰めでスーパーに配送された。MBPXLは、82年にエクセル (Excel) に社名を変更したが、アメリカ国内の牛肉消費減のなかで数年間にわたって経営不振が続いた。しかし、この間にもエクセルの経営効率化のために何百万ドルもの投資を続け、その忍耐が実って80年代後半に年間26億ドルの粗収益が見込まれるようになった (ibid.)。

11) この結果、80年代後半に収益性は低下し、例えば、87年の純利益額は前年の2億3000万ドルから1億7100万ドルへと大幅に減少した (*From Commodities to Customers,op.cit*. p. 51)。

12) 1960年代初頭以降、いかなる経営戦略を策定するかは同社の重要な関心事であり、このため、外部の様々な経営コンサルタントを登用してきた。この結果、80年代後半には同社の企業目標と課題を、コア・コンピタンスのコンセプトに関連づけるようになった (*Going Global,op.cit.*,p. 374)。

13) カーギル社は、穀物取引部門の経営不振は融資単価を高水準に設定するアメリカの農

業政策によるところが大きいと認識した。このため、同社は農政改革のキータームとして”デ・カプリング”を強く提唱し、政府に強く働きかけたのである。このカーギル社の主張は、1980年代後半以降のガット農業交渉におけるアメリカの主張にも反映されている（ibid.pp.61-63)。

14) 1990年代前半までのカーギル社の事業多角化の様相は、B.ニーン氏の前掲著作が要を得ている。なお、油糧種子加工業者としてのカーギル社の地位はアメリカ国内で第2位であり、93年に第1位のADM社、第3位のブンゲ社のシェアはそれぞれ28%、16%である。

15) カーギル社は90年代に海外での油糧種子の加工事業を積極的に進めるが、すでに91年にマレーシアで2つのパームオイルの精製施設を買収した（B.ニーン前掲書36～47頁)。植物油需要の急伸とともに、大豆以外の油糧種子の需要も急増するようになったことが、その背景である。なお、80年代初頭までの20年間に世界の油糧種子貿易は1200万トンから5400万トンへと大幅に増大し、とくに西欧、日本などの先進諸国の油糧種子の輸入量が飛躍的に増大した。ただし、80年代末までには植物油のトランス酸が健康問題として浮上するようになり、カーギル社はマクドナルド社のような顧客と協力してトランス酸の少ない植物油開発などに取り組むようになった（*From Commodities to Constomers,op.cit.*,pp.168-169)。

16) カーギル社は、乾燥飼料、穀物・油糧種子加工に重点を置くために、糖蜜を原料とする液状飼料の生産施設をロンドンを拠点とするED&Fに売却する（New York Times,Feb.27,1997,Company News: Cargill To Sell Liquid-Feed Unit to ED&F Man Group)。

17) この買収によって、カーギル社はアメリカ国内で300の穀物取引施設を有し、アメリカの農場から出荷されるほぼ10%の穀物を支配するようになる（Wall Street Journal,New York ,Nov.11: Cargill to Buy Continental Grain Assets in Deal to Expand Control of Supplies)。

18) 同社は、97年にAkzo Nobel's North Americaの製塩部門を購入し、アメリカ第2位の製塩会社に発展した。一方で、ライバルのパイオニア社から6億5000ドルで買収した遺伝子種子事業を99年にドイツの農化学会社、AgrEvoに売却した（Financial Times, London, Sep29,1998: Cargill sells N American seed business)。

19) 90年代初頭に、カーギル社は直接にスーパーマーケットにブランド力のある肉、パッケージ食品の販売を開始した（Hoover's Company Records、Nov.17,2009)。

20) 1983年に新しい事業体として創設された金融サービス部（FSD）の最初の業務は、保険、リース業の監督、監視であったが、他の事業体が行う顧客向け金融サービス業を引き継ぎつぐようになった。このうち、開発商人的な金融業務を中心とする多様な金融サービス業の展開は、農産品取引に固有の金融リスク管理と融資に長ける専門家が同社に多数存在していたことによる。リース業は、トラック、貨車、事務所用ビル、ジェット機、などの重機類に集中してCargill Leasingが、保険業は、Summit Nationa Life InsuranceとFirst Horizon Insurance Companyがそれぞれ行った。また、金融サービス業を主に担ったのはCISである。このうち、資産・災害再保険事業は欠損を計上

し、86年に売却された。また、金融サービス部門の金融市場部門(Financial Markets Department)への組織再編も行われた。金融市場部門は成長を続け、90年代初頭に多額の利益を計上し、一時的にはトウモロコシ加工部門と同様に同社の主要な収益源とみなされた。(*From Commodities to Constomers,op.cit.*, pp. 159-160)

21) 投資管理会社はCargill Assets Management(CAM)と呼ばれ、いくつかのファンド設立によって資金調達し、抵当証券など様々な金融派生商品を中心とする金融取引を行った。しかし、これらのファンドは短期間に多額の資金を蓄積したものの多大な損失を被ったものが多く、その多くはすぐに清算された。90年代のカーギル社の金融サービス業の拡大にともなう組織再編は、複雑かつ錯綜している。83年に設立された金融サービス部門は90年には金融市場部門に再編され、さらに93年には本文で指摘した同社の投資金融業務を中心的に担う金融市場部 (FMD)が組織された。

FMDはウオール街からの人材を登用し、彼らに特別の給与体系を適用した。さらに、そのオフィスも本社から移動し、本社とは独自の経営体制をとったのである。94年までにFMDはアムステルダム、ジュネーブ、ロンドン、東京など16カ国に営業所と475人のスタッフを擁し、同社のグローバルなネットワークがFDMの金融事業を迅速に成長させた。FMDの主要業務は、投資金融、資産管理、新興諸国向け金融サービス、開発金融を含むマーチャント・バンキング、リース業などであった。ただし、カーギル社の内部でFMDがウーオル街的タイプになることへの批判が強まり、98年に同社の役員会はFMDを投資と取引活動だけに限定することを決定し、FMDの金融事業をカーギル社の他のグローバルな事業により密接に関連づけるようにした(ibid., pp. 159-164, p. 222)。

22) なお、カーギル社の金融サービス事業、およびそれに関わる組織再編は註21にみたように複雑であり、本稿での考察範囲を超える。

23) 同社の社内向け年報は、収益低下の要因として、1.数年間の高価格と好収益によって形成された過剰生産施設、2.取引量を弱含みに、予測を困難にしたエルニニョー現象、3.アジアの通貨金融危機によるアジア13カ国の為替レートの大幅下落をともなった経済危機、4.収益性を圧迫する新たな競争と業界再編、などを列挙している(ibid. pp. 220-221)。

24) なお業界紙によると、1998 ～ 99年の事業収益は5億9700万ドルを計上したものの、実質的な営業利益は2億2000万ドルにすぎない。残りは国際種子事業の売却益によるものである。しかし、収益性が悪化した98 ～ 99年にコンチネンタル・グレイン社の穀物部門を買収し、穀物取引のネットワークを拡充している。このことは、同社の財務体質の強さ、および長期的視点にもとづく経営戦略を示すものとされる。

25) 前稿50 ～ 51頁および56 ～ 59頁参照。

26) 2000年代前半に、カーギル社はアメリカ北西部のミネソタ、ワイオミングの各々の州のビート砂糖の農業協同組合と出荷協定を結んだ (Hoover's Company Records, Nov. 17, 2009)。

27) カーギル社は、100%所有の子会社Nature Worksを2000年代前半に設立した。Nature Worksは、再生可能資源を原料とするバイオ・プラスチック製品の開発・生産に特化し、

その設立はカーギル社がバイオプラスチック分野を重視する事実を示している。もっとも、バイオプラスチック事業の採算性には問題を抱えている。

28) Cargill;News, Financial Information,August 9,2011

29) 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のブロイラー・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)。また、2000年代には90年代に続いて鉄鋼部門からも撤退した。

30) 2010年には、オーストラリア小麦ボード(AWB)の穀物経営部門とユニリヴァーの香辛料部門を買収した。また、中国、ロシア、ベトナムでの事業を積極に拡大している。09年、2010年の買収などにともなう投資額は、Cargill News, Financil Information,2010,2011による。

31) この点についても、Cargill News,2010による。

32) 2008年に、同社のCEOのペイジ氏は、「過去2年間に会社経営に平均155億ドルの資産追加を必要とし、それゆえに財務諸表に注意を払うことが重要である」ことを強調している(Cargill News,Finanncial Information,2008,Aug.19)。このことは、カーギル社にとって財務問題が経営上の重要問題に位置することを示している。この財務問題が、2011年のモザック社の株式売却につながった可能性も否定できない。

33) カーギルのブラジル子会社のCargill Agricolaは、1966年にサンパウロ州の中央部にハイブリッド種子生産、翌年に飼料の生産工場を建設し、同時に内陸部に6つの穀物買入施設を完成させた。当初3年間は巨額な稼働コストと集荷不足によって経営不振が続いた。しかし、カーギル社の種子の評価が定まるにしたがい、70年代初頭までに収益を計上するようになった(*Going Global,op.cit.*, pp.151-153)。

34) カーギル社など穀物メジャーのブラジルでの生産金融の仕組みについては、前稿で紹介した小池洋一「ブラジルの大豆産業」（星野妙子編『ラテンアメリカ新一次産品輸出経済論』、2007年、アジア経済研究所、所収）が詳しい。ただし、大豆貿易をめぐるアメリカとブラジルの競争関係のなかで、カーギル社がどのような対応をとるかは難しい問題であった。97年にはアメリカ国内で大豆不足が生じ、国内の搾油能力の3分1を稼働できない状況で、カーギル社はブラジルの大豆輸入を決断し、97 ～ 98年にはアメリカへのブラジルからの大豆輸入量はアメリカの中南米への大豆輸出量は上回る事態も生じた(*From Commodities to Constomers,op.cit.*, pp.152-153)。この動きは、アメリカ国内で同社への政治的反発を招きかねなかった。

35) ブラジルでの大豆搾油シェアでは、2005-06年にカーギル社は9.7%であり、バンゲ、ドレヒューズ、ADM社に次いで第4位である（前掲小池論文、57頁参照)。

36) カーギル社の最初の2つの大豆搾油・精製工場は高品質植物油の生産によって他社との商品差別化に成功した。そこでは、飼料事業向けの大豆ミール生産も重視された。なお、高品質化による商品差別化は、ブラジルでのココア取引・加工事業にも該当する。

37) ブラジルでは砂糖の出荷・取引は、92年まで政府によって規制されていた。規制が撤廃されると直ちにカーギル社は砂糖取引、加工に参入した(*From Commodities to Customers,op.cit.*, p. 153)。

38) コーヒー取引事業の売却は、他社との競争に事業規模の点で勝ち残れないとの判断による(ibid., pp. 150-151)。また、04年にブラジル第3位の家禽会社、Sera Alimentos SA を買収し、畜産事業の拡大を図ったものの、2000年代末には畜産部門は競合企業に売却した。なお、カーギル社のブラジルでの事業拡大は環境問題と関連して様々な論議を呼んでいる。それは、前稿でも紹介したアマゾン河の上流域500マイルに位置するエレベーター建設、および大豆生産と関連する国道沿いの土地開発による熱帯雨林消失の問題である。カーギル社の海外事業のなかで最も政治的論議を呼ぶのは、ブラジル、インドおよびインドネシアなどの国々での事業である。

39) *Going Global, op.cit.*, pp. 144-147。アルゼンチン事業は、子会社のトラデックスとの組織問題とも関係している。

40) アルゼンチン農業に関わる主要問題は農産物輸出に課せられる重税に起因し、農民受取価格が世界水準を下回ることである。政府は、課税と融資によって国内の穀物・油糧種子の加工事業を促進したが、これは国内での過剰生産能力を生み出した（*From Commodities to Customers,op.cit.*, pp. 148-149)。

41) カーギル社はメキシコのデュラム小麦を原料とする高付加価値製品の生産を、メキシコの7農協と協同で進めている。農民はエレベータを所有し、カーギル社は市場分析、ロジステックと販売のノウハウを提供している。現地生産者の反対に遭遇しないように、現地農民への配慮に努めている。

42) Ibid. pp. 155-157。

43) カーギル社は、第二次大戦後、すぐに海外で穀物取引、貿易を行う子会社の組織化を考えるようになった。穀物取引の海外子会社の設立は、1930年代のニューディール期のアメリカ政府の課税措置にカーギル社は怒りを持っており、いかに課税措置を免れるかを重要な経営課題としたこと、およびドレヒューズ社など競争相手の有力穀物会社はヨーロッパを拠点とし､それに対抗する必要があったこと､などを主要背景とした。この結果、1954年にカナダのモントリオールでトラダックス社は設立された。しかし、モントリオールはヨーロッパでの穀物取引に立地的に適さなかったため、1956年にスイスのジュネーヴに移動し、それとともにトラダックス社は、独立の子会社として穀物取引、貿易業務を開始するようになった。

しかし、ジュネーヴに移動するとともに、現地スタッフは投機的要素を含めた穀物取引にも熱心に取り組み、また穀物取引にともなう複雑な為替勘定もあってトラデックス社の事業活動に際しての裁量の余地が大きくなり、経営の自立性も強まった。とくに、穀物取引では堅実な手法を重視する本社との間で穀物取引方法をめぐって軋轢が生じ、子会社であるもののトラデックス社は次第に自立的な事業活動を行うようになった。これについては、*Trading the World's Grain,op.cit.*, pp. 768-798。トラダックス社の海外での設

立には、カーギル社の租税回避を重視する経営対応が密接に結びついていたことに留意する必要がある。

44) 1970年代にはトラダックス社がカーギル社のいかに大きな収益源であり、重要な組織的地位を占めていた。これについては、*From Commodities to Customers,op.cit*. pp176-179。1956年以来、トラダックス社グループの諸関係会社はスイスのジュネーヴにあったが、78年にジュネーヴの郊外に移り、従来の農産品貿易、海上輸送、各種先物取引に加え、東欧、ソ連、中東、アフリカでのカーギル事業の経営責任の地位を確保してきた。また、石油・石油製品、外国為替を含む取引、貿易も行ったが、これはジュネーヴに立地することが外国為替取引に最適であったことも影響している。

45) Ibid.,pp.137。また、B.ニーン氏によると、トレダックスは租税回避用の「郵便箱」にすぎず、いつの間にかその社名は消えてしまった（B.ニーン前掲書、59-60頁）。このため、カーギル社の組織再編のなかでトラデックス社の組織自体は90年代初頭に消滅したと考えられる。

46) ヨーロッパ事業の1990年代初頭の収益に関しては、F*rom Commodities to Customers,op.cit*.,pp.134-136。

47) 2002年に カーギル社はヨーロッパとアメリカで事業を行う多国籍スターチ会社、セレスタを買収した。これにより17の工場と3,900人の従業員が加わり、10億ドルの資産が追加された。それは、同社の資産価値全体の10％に相当する。当時のCEOのW.スタンリー氏によると、セレスタ買収はカーギル社の137年の歴史でも最大のものである（ibid.pp.275-277）。なお、セレスタ社は、もともとはカーギル、ADM社と並ぶアメリカの有力なトウモロコシ加工会社のCorn Products International がヨーロッパで所有・経営していたいくつかのトウモロコシ加工工場であった。それを1987年にフランスの砂糖会社が買収し、セレスタ社に社名を変更したのである。このように、トウモロコシ加工業における企業再編も国境を越えて複雑である。

48) ヨーロッパの油糧種子搾油事業としては、原料を大豆をとするものの比重は高いものの、菜種の比重は低下し、代りに向日葵搾油が増大した。これは、東欧および旧ソ連諸国への事業進出とも関係している。

49) カーギル社はドイツのDegussa AGからDegussa Food Ingredientsを06年に6億6980万ドルで買収した。被買収会社は食品香料・添加物の生産会社である（The Dealermaker's Journal, Jun.2006;Vol.41,Issue 6 :Mergers & Acquisition）。

50) ロシアで最初に買収した工場は1000人の従業員を有し、グルコース、甘味料、発酵用デクストローゼ、家畜飼料用のコーングルテンミールなどを生産していた。カーギル社が当工場の経営に責任を負ってから、それまで河に廃棄されていたトウモロコシ加工の副産物、残渣は有効利用され、環境問題にも配慮されるようになった（*From Commodities to Consumers,op.cit*.,pp.146-148）。

51) 96年までに、カーギル社はロシアで1,300人の雇用者を有し、石油製品および鉄鋼の輸出、冷凍濃縮オレンジジュース、植物油、砂糖などの輸入を行う70の事務所をモスクワ

で経営している。

52) 政治情勢は同社の経営に影響を及ぼし、東欧、旧ソ連の諸国を併せると90年代前半には損失を計上した（ibid.pp.135-136)。

53) カーギル社はウクライナの搾油事業を拡大しつつあり、ウクライナの食品会社、Chumakの向日葵搾油施設を取得した。向日葵はウクライナ最大の植物油の原料作物（植物油全体の67％を占める）である。他の穀物メジャーのADM社, バンゲ社も同様にウクライナの搾油部門に参入し、ウクライナの向日葵種子の搾油能力は2005～06年までに520万トンに達すると見込まれる（Chemical Market Reporter,Jun.19,2005, :Cargill beefs up crush capacity in Ukraine)。

54) カーギル社はロシア西部の農業地帯にあるエフレモフ工業団地内に牛や豚向けの飼料工場を新設する。投資額は1000万ドルを見込み、年産25万トンの計画で07年の生産開始を目指す。06年にはロシア南部で穀物倉庫を買収し、原料調達から製品までの一貫事業に着手しており、小麦粉からパンの材料を作る工場を新設している。ロシアへの食品・農業分野への投資額は累計で3億ドルを超える予定である（2006年11月27日、日経産業新聞；カーギル、ロシアに飼料工場)。

55) カーギル社はロンドンを拠点とする、各種化学品および解氷財のメーカーのジラックス（Zirax）社にロシアおよびCIS10カ国での表面被膜技術の独占販売権を与える協定を締結した。この技術は、道路、橋梁用に樹脂類を接着するものである（www.chemical.week.com.,May30/June6,2007：Cargill Gives Zirax Marketing Rights)。

56) 90年代にチョコレート製品に対する東欧、旧ソ連諸国の需要が急増し、経営不振に陥っていた同社のヨーロッパのチョコレト事業の回復に役立った(*From Commodities to Constomers,op.cit.*,p.135)。1990年代以降、ヨーロッパ事業の市場として東欧、旧ソ連の旧社会主義地域が重要となったのである。

57) 子会社のトラデックス社が56年に設立されると同時に、PL-480を活用して韓国、台湾での穀物貿易が開始された。また、91年代初頭までにカーギル社は台湾の飼料生産を独占する。この経緯に関しては、B.ニーン前掲書、229頁参照。

58) 最初の飼料生産工場の建設は70年に政府系有力企業の台湾製糖との合弁事業として行われた（*From Commodities to Constomers, op.cit.*, p.240)。台湾製糖との合弁がカーギル社の現地事業が台湾政府から認可される条件になったとみられる。

59) 豚肉加工会社を設立し､それが順調に発展した経緯も､B.ニーン前掲書229～233頁参照。飼料生産の拡大によって、90年代にカーギル社は年間200万トン以上にのぼる穀物を台湾に輸入している。

60) カーギル社の韓国での穀物取引、飼料生産などの事業は、Cargill Trading, Limited（CTL）の創設を通して行われた。CTLはカーギル社の代理業者の役割を果たし、年間100万トン以上の穀物を韓国に輸入し、カーギル社の韓国における飼料事業の基礎を築いた(*From Commodities to Constomers, op.cit.*,p,239)。

61) これについては、B.ニーン前掲書238-245頁参照。

62) カーギル社の志布志湾への飼料製造工場の建設、それによる飼料分野への参入が日本の農業界に強い警戒を引き起こした。これらの動きについては、宮崎宏、服部信司ほか『穀物メジャー』(家の光協会、昭和63年) 第3章参照。

63) カーギル社の日本支社は、長年にわたってCargill North Asia,Limitedの本社機能の役割を果たしてきた (*From Commodities to Constomers, op.cit.*, p239)。

64) 「カーギル社は破産した食品販売会社の東食を買収し、日本での事業拡大を図る計画である。この取引は、破産した日本企業を外国企業が援助する最初の例であり、同社は東食を完全子会社とする」(New York Times, Oct. 13,1998 :Cargill Seeks Deal for Japanese Company)。

65) 1971年にニクソン大統領は「敵対国との貿易法」による制限対象国から中国を外した。これにより、カーギル社の中国事業は可能となり、早くも73年にカーギル社は44万6000トンの小麦を中国に売却し、中国のトウモロコシの主要輸出業者 (中国のトウモロコシ輸出の40%のシェアを確保) の地位を確保した (*From Commodities to Constomers, op.cit.*, pp. 89-90)。

66) 当時のCEOのマクミラン氏のもとでのカーギル社の方針は、同社の純資産の1%に相当する100万～ 150万ドルを中国への戦略的投資に割当てるものである。このように中国への投資は長期視点にもとづいている(ibid. p94)。

67) 山東省の搾油事業はカーギル社が資本の60%を出資する国有企業との合弁での工場建設によるが、この合弁搾油事業は非効率な零細企業を整理する中央政府の動きにカーギル社が対応したものである。しかし、天安門事件と時期が重なり、工場建設、現地での事業展開は順調には進まなかった。地方政府が合弁事業に関与したため、約束していた小規模工場の閉鎖をできず、現地幹部が協力しない事態も生じた。

なお、苦難を続けたカーギル社の中国事業のなかで、90年代後半の数少ない明るい動きの一つは、燐酸肥料の輸出であった。96年のアメリカの中国への燐酸輸出額は10億ドル以上とアメリカの中国への総輸出額の1割弱に達し、カーギル社は燐酸肥料の主要輸出業者の地位を確立した (ibid. p. 236)。

68) 90年代末のコンチネンタル・グレイン社の穀物部門の買収は、カーギル社に中国の国有企業との合弁事業をもたらし、それによって現地通貨での販売・購入が可能となった。この結果、2005年までにカーギル社は中国国内で自由に穀物取引を行える唯一の外国企業となった(ibid., p. 95)。

69) 上海のバイオ化学企業集団との合弁による異性化糖工場の建設によって、カーギル社の低コストと高技術の利点が活かされたこと、および同様な合成エステルや合成潤滑油を生産する上海企業との合弁事業の成功が、中国の広範な食品関連分野でカーギル社が事業を展開するうえで重要な条件となった(ibid., pp. 236-237)。なお、カーギル社の中国での事業活動は中国のWTO加盟以降、とくに強まった。また、カーギル社の中国での搾油事業への参入と背景については、前稿の98頁、注(146)を参照。

70) 2004年までに、中国でのカーギル社とその合弁企業の従業員は3,289人に達した。同社の中国での事業体としては中国・韓国向け穀物・油糧種子供給チェーン（Grain&Oilseeds Supply Chain for Great China&Korea)、および中国スターチ・異性化糖（Starches and Sweetner China）の2つが組織された。さらに05年には、これ以外の事業体によって新規の3飼料工場が建設された。中国での事業展開にとっては、”良い従業員の雇用、訓練が鍵になる”、というのが同社の見解である（ibid.,p.95)。

71) インドでのカーギル社の種子および製塩事業が激しい抵抗にあったことの詳細は、B.ニーン前掲書、298-309頁、318-326頁参照。ブロエル教授によると、インドのガンジー主義者がカーギル社を「新しい東インド会社」とみなし、抵抗運動を組織した（*From Commodities to Constomers, op.cit*, 140-143)。

72) 種子、製塩業では挫折したが、砂糖ではカーギル社は成功をおさめ、インドに100万トンの原糖を輸入し、輸入全体の50％のシェアを確保した。さらに、200年の歴史を有するインド企業のEID Parryを含むいくつかの砂糖工場と密接な関係を有し、砂糖の精製、販売を通して砂糖市場での地位を高めつつある。同様な動きは小麦製粉業にも該当する。カーギル社のインドでのもう一つの有望な事業分野は植物油であり、同社のブランドは次第に市場に浸透しつつある。また、肥料、とくに燐酸輸入でも同社の地位は高まっている（ibid.pp,237-238)。

73) これは、農民と直接に取引する農家戸口取引センター（farm gate center）－ヒンズー語で"saathi"center（パートナーによる取引所）－と呼ばれる地場取引である。カーギル社は2005年までに85の"saathi" centerを組織した（ibid.pp144-146)。

74) このプランテーション建設の完成にカーギル社は4500万ドルを投資している。同社がプランテーションの資本の3分1を、残りを村落の農民がそれぞれ所有している。また、農民はプランテーションの労働者であると同時に自分で生産するパームをカーギル社に販売している。これも同社のプランテーション経営の特徴である。これは、地域農民に配慮すると同時に、プランテーション経営のリスク回避の方策でもある。また、シンガポールの投資会社との合弁によってカリマンタン島での大きなプランテーションを買収した以外に、同社は他の4プランテーションの最大の資本所有者でもある。この結果、カーギル社はインドネシアでは6つのプランテーションの経営に関与している(ibid.,pp238-239)。

75) このロンドンの投資会社はWoodhouse, Drake&Careyであり、同社はマレーシアにおけるパーム油加工事業、およびシンガポール、クアランプールにおけるパーム油取引の権益を有していた(ibid.,p.240)。

76) タイでは金融取引にも参入し、ニッチ市場戦略にしたがって養豚業向けの特殊飼料、エビ生産者への独自の液状飼料を販売し、成功を納めている。なお、同社がタイで経営する家禽処理会社はSun Valley Thailandと呼ばれ、その処理工場は2000人余の従業員を効率的に配置し、日本、EU向け輸出を着実に増やしている。また、マクドナルド社のアジア事業との連携に努めており、カーギル社は香港のマクドナルド社への家禽肉の唯一

の供給業者の地位を確立している(ibid.,p.240-243)。

77) 95年のベトナムへの産品取引による進出を契機として、当国で迅速に事業を展開し、95年以降の10年間に5000万ドルを投資した。とくに飼料生産を重視し、4飼料工場を経営する。2000年にはカーギル社はアメリカ国務省から、ベトナムでの農民への援助および各種慈善事業などに最も貢献するアメリカ企業と認められた（ibid.,pp.242-243)。

78) 同社のアジアとの最初の結びつきは、1948年のフィリッピンとそのコプラ搾油事業を通してである。現在も、同社のフィリッピンでのコプラ関連事業は拡大している。

79) アメリカ政府は1950年以降、敵対法令のもとで北朝鮮との貿易を禁止していたが、1995年に貿易禁止措置を品目に応じて解除した。その直後の1996年にカーギル社は北朝鮮に穀物と錫とのバーター取引を試みた（結局､北朝鮮の約束反故によって実現しなかった)。このことも、本文の記述を裏付ける事例である(ibid.,pp.229-231)。

なお、アジアへの食料供給の点では、オーストラリアは地理的に最大の利点を有する。カーギル社は72年にオーストラリアに綿実油工場を開設し、カノーラ、向日葵を加えてオーリトラリア最大の搾油業者に発展している。また、オーストラリアでの牛肉加工事業もアジアでの牛肉消費増を背景に拡大し(ibid.,pp.234-235)、2010年にはオーストラリア小麦ボードの事業も買収した。こうした事実は、カーギル社がアジアへの食料供給基地としてオーストラリアを戦略的に重視することを示している。

80) 北米組織プロジェクトの原語は、the North America Organization Projectである。

81) カーギル社は1980年代までも、外部の経営学の研究者をコンサルタントに活用し、効率的な経営管理組織の構築を追求してきた。その際のキータームとして使用されたのが「ソフトマトリックス（soft matrix)」である。これは、横断的な管理体制を主軸とし、それに地域別、部門別の管理組織を組み合わせた弾力的な経営管理体制の構築を目標としていた。

82) 多額の損失を計上した厳しい財務状況は、CMDの管理体制に問題があると認識されるようになった。これと、NAOPの発足が時期的に重なっている(*From Commodities to Customers, op.cit.*, p.123)。

83) 子会社のトラダックス社の事業縮小を目的に、カーギル本社はすでに1980年代半ばにカーギル・ヨーロッパ部門（ロンドンを拠点とする）を設立した。しかし、事業分野と統括地域の責任分担をめぐって両者間の調整は困難に陥った（ibid.,p.86)。さらに、これに加えて穀物取引事業に関する本社の管理権限をいかに強化するか、この三重の経営管理組織をめぐる調整問題が生じていた(ibid.,p.122)。

84) 91年のCGDの組織化は、アメリカの穀物事業の国内顧客に対するサービスを重視するものであった。この過程で、同社の穀物･油糧種子加工、飼料生産などに関わる各々の事業体は自らの裁量による原料調達が可能となり、原料調達をめぐってCMDと競合する事態も生じた。このなかで、北米の穀物調達はCGDに一元化されるようになった(ibid.,p.124)。

85) 企業センターの原語はCorporate Centerである。その組織としての役割は、同社の事

業がカーギル社の基本的理念に支えられることを明確にするものと抽象的に表現される。しかし、5～7年に同社の純資産を倍増する、という極めて具体的な経営目標を設定していることも特徴である（ibid.,p.126)。なお、B.ニーン前掲書では、Corporate Centerを企業中枢部と訳出し、企業中枢部は経営戦略と資産配分と人事を決定する中枢的組織（B.ニーン前掲書72-73頁)、と解釈している。

86) 創業者のW.カーギル氏を始めとする、歴代のカーギル社の経営責任者はいずれもそれぞれに個性的な人物であり、そのもとで固有の「カーギル社の文化」が形成されてきた。これについては、*Trading the World Grain,op.cit.*,chap.19,Cargill's Culture(pp.845-878)が克明である。

87) これについては、*Going Global,op.cit.*,pp.339-341。

88) 戦略的意図の原語は、Strategic Intent Workである。以下ではSIと略記する。SIが主要な経営課題としているのは、以下の6つである。1.生産者と消費者との架け橋から顧客に解決を提供する方向に焦点を移し、そこにカーギル社の独自の位置づけを見出すこと、2.カーギル社は眞のグローバル企業になる必要性があり、個々ばらばらの事業体からの組織構築を必要とすること、3.カーギル社はより焦点を定めた新規の競争者に直面しており、新しい種類、質の競争者と成功裏に競争するために非競争力分野を整理するか、可能ならば他の企業と合弁で事業統合に取り組むこと、4.”知識を分けあう価値の確保”にもとづく新たな事業発掘のための知識と経験を蓄積すること、5.事業経営を単純化し、意志決定を迅速にすること、6.核となる競争力を強化するために、インフラ、ネットワーク（これまでの130年間に構築してきた）を最適にする必要性、などである（*From Commodities to CUstomers,op.cit.*,pp.295-296)。高付加価値部門の事業拡大は、食品・付加価値サプライチェーンの一層の推進と表現される。なお、急激な収益減少のなかで、CEOはE.ミーク氏からW.スタンレー氏に交代した（ibid.,p.228)。

89) SIで提起された経営課題は、価値チェーン(value chain)の引き上げとも表現された。なお、90年代後半に新たに経営責任者になった上級管理者間では、カーギル社は管理しうるにはあまりに巨大かつ複雑になりすぎたとの認識がひろく共有された。また、企業の経営評価をするムーディ社も、2001年に、”農産品と肉処理における同社の巨大な市場シェアは、これら市場を中心にこれ以上の買収を通して同社が成長するのを困難にしている”と評価している（ibid.,p.244)。こうした事情からも、経営戦略の策定は差し迫った課題であった。

90)「顧客への解決志向」の原語は、customer solutionsである。なお、顧客解決志向に最も合致する事業例の一つとして推奨されるのは、香港のマクドナルドを主要顧客とするタイの家禽加工肉処理事業(子会社のSun Valley Thailandによる)である(ibid.,p.246)。

91) SIにもとづく南米事業の見直しの結果、コーヒー、ヘーゼルナッツ、ゴムなどの事業が売却されるようになった。なお、2000年代初頭には食品産業界で吸収・合併による企業統合がとくに進展していた。例えば、ペプシはQuaker Oatsと提携し、ケロッグはKeeblerと結びつきを強め、General MillsとPillsburyとの合併の動きも浮上していた。

さらにタイソンとIBP、Land O'LakesとPurina Millsとの間にも同様な動きがみられた。SIも、こうした食品産業界の激しい業界再編に対応するものであった。以上については、ibid.,pp269-271。

92) セレスタ社の買収は、SIによる「顧客への解決志向」を目標としたものとされた。しかし、両社の企業文化の差異は想定よりも大きかった。カーギル社は、事業体（BU)内部で円滑なコミュニケーションを図れると考えたが、現実にはそうではなかった。それぞれの多国籍のスターチ事業とその組織は統合を容易にする面と同時に困難な面も有した。合併にともなう最大の問題は、「両立しえない企業文化」、とされる（ibid.,pp.275-277)。

93) 新たな食品分野への対応は、原語のfood applicationを、その次の保健・健康分野はhealth and wellnessを、それぞれ訳出したものである。この3つの「顧客への解決志向」が適用される事業分野については、ibid.,p.296。

94) 歴史的にカーギル社の配当政策は保守的であり、配当を控えめにし、収益の大部分を事業発展のために再投資した。それは、次世代の同族経営者に継承され、次世代も企業成長の「再投資」の哲学を保持した。これは、ファミリーの男子に会社との緊密な関係を保持させることを意図していた（ibid.,p.113)。このなかで1950～70年には株式配当は収益の10％に維持された(ibid.,p.192)。同社が税負担の回避をできるかぎり追求してきたことは、B.ニーン前掲書61～62頁参照。

なお、カーギル社の株式は同社の発展とともに、カーギル、マクミランの2ファミリーの関係者、ファミリーの親しい知人、および経営に重要な役割を果たすスタッフに配分されてきた。例えば、1917年のカーギル社の株式数は全体で3万6,596株であるが、カーギル、マクミランのファミリーがそれぞれ1万298株を所有し、残りの1万6000株はファミリー以外の者が所有した。ただし、ファミリー以外の株式所有者のうち、経営スタッフは退職時に保有する株と引換に現金が給与された。このために、カーギル社の株式所有はファミリーとその知人に集中するようになった（*Trading the World's Grain,op.cit.*,pp.212-214)。

95) 同社の創業者の子息が次世代、あるいは"senior family"、"senior management"" と呼ばれ、彼らは保守的な配当政策を保持した。次世代の子息は、若い世代（第三世代）と呼ばれたが,この若い世代のファミリーの年長世代による経営管理への懸念が1980年代後半に強まり、会社の経営方針と株主の役割に関して「期待と基準」の意見書が提出された。(*From Commodities to Customers,op.cit.*,pp101-105)。なお、経営体制をめぐるファミリー内部の対立は、過去にも経営方針をめぐってしばしば生じた。とくに、1925年には内部対立は激化し、J.マクミランの対応によって危機を回避できた（*Trading the World's Grain,op.cit.*,pp.297-308)。

96) すでに1970年にファミリーの株主は41人（うち22人は女性）を数えた。なお、経営普通株の原語はmanagement common stockである。1940年代末から50年代初頭に、当時の経営責任者は、ファミリー以外の役員の経営意欲を高める誘因として経営普通株を発行し、彼らに配分する必要性を痛感するようになった。この結果、1956年に同社の株式構

成が大きく変化した（ibid.,pp,816-819)。このことが、経営普通株が発行、配分される経緯である。ただし、経営普通株の発行、配分方法などは特別優先株やそれまでの普通株との関係で複雑であり、本稿はそこにまで立ち入ることはできない。

97）同社の89年の配当率は8.3％であり、主要競争企業のADM社、タイソン社の同年の配当率の6％、3％を若干上回った。しかし、同業企業のコナグラ、パイオニアの両社の配当率はそれぞれ42％、34％であり、カーギル社の配当率をはるかに上回っていた。なお、80年代初頭に同社の役員会は配当政策をより明確にし、90年には配当政策の基本原則を決定した。それは株式配当を平均純益の10％をベースとし、過去3年間の純益増加分を配当に反映させる、というものである。90年の役員会による配当原則の決定は、ファミリー株主からの配当引き上げ要求に対応するものであった。以上については、ibid.,pp.114～193参照。

98）89年11月の役員会までに、ESOPの導入に関して同意が得られた。ただ、ESOPの規模は、全てのファミリーメンバーが平等の資格で決定に関与し、経営役員の選出方法に影響を及ぼす可能性がある重要な問題であった。なお、経営役員は経営普通株を保有し、以前には経営株主が経営役員を選出する権限を有した。ESOPは経営普通株には影響を及ぼさないが、ESOPの規模によっては経営者から役員選出権を奪う可能性があるとみられた(ibid.,p.116)。

99）役員選出に関して、CEO、COOは自動的に役員会のメンバーであり、経営株主、普通株主、ESOPを保有する信託機関がそれぞれ参加する選挙で、その他の経営役員を決定するように定款が修正された。なお、連邦のESOP法では発行株式総数に占める従業員の持株比率が10％を下回るとESOPは無効となる。同社の普通株は全体で5200万株を若干上回ったが、このうちESOPによる申込株式数は1600万株に限定することが役員会で決定された。これは残存普通株の30.8％に相当し、経営支配権に重要な変更をもたらさないための措置である。これとの関係で、個々のファミリーメンバーがオファー条項のもとで売却する株式も保有数の40％を上回ってはならないと決められた(ibid.,pp.117-119)。

100）結局、ESOPの導入とそれにともなう同族関係者の株式放出オファーの制限は、様々な株主間の利害と同社の経営体制をいかに調整するかの措置であった。そして、ファミリー関係者の株式売却はその保有株式の17％にとどまり、同社の経営体制は基本的に維持された。1991年12月13日までに「交換へのオファー」が公表され、92年1月の定められた日までにオファーがなされた。結局、1600万の普通株を一株当たり80.20ドルで交換することが公表された。なお、ESOPオファーで普通株を購入した従業員には、退職後の医療保険に関する優遇措置が与えられた。

101）カーギル社の”一時代の終焉”と論じたのは、経営専門誌のフォーブスである。ウォールストリートジャーナルは、ESOPの導入と関係して、カーギル社の将来の株式公開の可能性の問題を提起した。これらに関しては、ibid.,p.120。

102）SIが事業レベルで目標とし、具体的に実施されたのは次の3つであるとされる。1つは、収益性を健全な水準に回復すること、2つは、同社の事業に適合しないか、あるいは競

争に勝ち残るにより多くの資本を要する事業を売却し、資産の組替えを図ること、3つは、食品、添加物、サプライチェンにおける新しいスキルをカーギル社が取得し、その能力を強化すること（ibid.,pp.298-299)、である。

103) アジア市場向けのオーストラリアの製塩事業は売却され、North Star Steelの製管部門も2003年に売却された。カーギル社の伝統的な事業のスリム化、重点化につれて、いくつかの穀物関連資産も売却されるか、合弁事業に移管された(ibid.,p.302)

104) Ibid.,pp.305-306.

105) 98年に、同社の企業理念について論議を重ねた結果、SIは同社の使命を「世界の人々を滋養させるグローバルな先導者」と定義した。それは、「たんなる食品供給にとどまらない、生活、健康、成長に必要な財とサービスの提供」である。原文では、"Our purpose is to be the global leader in nourishing people"と表現される(ibid.,pp278-281)。この高邁な企業理念は、2011年の同社年報のタイトルにも反映される（2011 Cargill Annual Report,*Working to Feed the World*)。また、CEOのG.ペイジ氏が、「途上諸国の農村社会の発展、食料の安全保障をカーギル社は重視する」との2011年2月のスタンフォード大学で行った講演も、同社の同様な企業理念を示すものである(Cargill:News Center,2011,4/8,Speech;Food Security)。

106) ESOPの導入によって、同社の経営管理は94年までに5人の外部の独立理事、5人の会社役員、残りが普通株を保有する理事で構成される体制となり、経営責任者とファミリー株主の利害の調整が図られた（ibid.,p.112)。

107)「カーギル社の文化」の独自性は、ファミリーのカーギル社への強い忠誠心にもとづく同社の自立性に集約される。同社への強い内部結集力を重視するために、外部には秘密主義的にもなる。同時に、カーギル社の資産価値をできるだけ高めることも同社の「企業哲学」をなすが、これはファミリーの同社への忠誠心、結集力を強めるうえからも要請される。これについては、*Trading the World Grain,op.cit.*,pp871-878。

108) 1902年に、A.アーチャーとW.ダニエルスの二人の友人によって亜麻仁搾油会社が設立され、当社が発足した。二人は、それまでにオハイオ渓谷で亜麻仁油業に携わり、例えば、アーチャーの家族は1830年代以来亜麻仁搾油に従事してきた(Archer Daniels Midland Company, *The Nature of What's to Come: A Century of Innovation* ,2002,p.11)。亜麻仁油は食用にも使用されたが、灯油および乾性油として塗料に主として使用された。なお、*The Nature of What's to Come : A Century of Innovation*は同社編纂の社史に相当する。以下、断りがないかぎり、本文の記述は同書によっている。

109) 最古の歴史から、亜麻はロープ、網、衣類を作る重要な原料であった。とくにアメリカでは1793年に棉繰器が発見されるまでは、亜麻は衣料の重要な原料であり、フロンティアの土壌に実りある収穫をもたらした。このため、フロンティアへの入植者はリネンの原料として亜麻の実を携え、亜麻はアメリカの入植活動と一体化した作物であった。ちなみに、ミネソタ州のダルースに立地したカーギル社の主要エレベーターでも、20世紀初頭前後に取引された穀物は小麦を中心としたが、この他に大麦、雑穀に次いで、亜麻

仁も取引された（*Trading World 's Grain, op.cit.*, pp. 110-111）。

110） 第一次大戦の勃発を契機に、アメリカは亜麻仁の輸入関税を削減した。この結果、東部の亜麻仁搾油工場は西部よりも安価な原料による搾油が可能となった。これを契機に、当社は1915年にはニューヨークのバッファローに製油工場を設立し、1917年に搾油会社を買収した。さらに1920年代に入ると、アメリカへの亜麻仁輸入の急増のなかでニュージャージー州に亜麻仁油搾油工場を1922年に建設し、他社の搾油工場もリースして搾油能力の増強を図った。

111） 1920年代初頭まで、アメリカの亜麻仁搾油のシェアは四大企業間で分割されてきた。しかし、ミッドランド社の吸収によって、ADM、Spencer Kellogg and Sons、American Linseed Oil Co.の3社で亜麻仁搾油事業は占有され、さらに1928年にADMとSpencer Kelloggとは共同でAmericanを買収し、二大企業が聳立した(*The Nature of What's to Come,op.cit.*, p. 15)。

112） 1929年にADM社は事業面で二つの重要な動きに乗り出した。一つは、トレドとシカゴの工場を大豆搾油に転換させたことである。大豆はアメリカでは新規作物であり、第一次大戦以前にはほとんど作付されなかった。しかし、1930年代に大豆の経済価値が急上昇した。農業不況期の30年代にも大豆の生産量は増加し、40年には生産量は1億ブッシェルに達した。これには、アメリカ中西部でトウモロコシと大豆の輪作体系が導入されたことも影響している（Buruce L. Gardner, *American Agriculture in the Twentieth Century*, Harvard Uni. Press, 2002, p. 19. p. 30）。もう一つの重要な動きは、世界最大の合成油製造業者、W. G. Smith Coの買収である。様々な工業目的に転換しうる合成油の製造業者の買収によって、ADM社は植物油の相当部分を完成品として売却できるようになり、高い収益性を確保することができた。

113） 1930年代当初、財務危機に陥っていたアメリカの最大の製粉会社の一つの Commander Larabee Corporationを救済し、最終的には買収した。また、31年には特殊な添加物を組み合わせた配合飼料の生産、販売を開始し、さらに1930 ～ 32年には穀物部門の貯蔵能力を1100万ブシェルに増強させた（*The Nature of What's to Come,op.cit.*, p. 16）。

114） 植物油を原料とする新製品向け研究開発は第2次大戦中に活発に行われた。第2次大戦期のADM社の売上増の大部分は、この研究開発による新製品によるものである。

115） 第2大戦期にも小麦は過剰であったが、家禽を含む食肉類は供給不足となった。この結果、1939 ～ 44年の食用穀物の作付面積は3%の拡大にとどまったが、同期間に飼料穀物、油脂作物類（大豆、落花生、亜麻仁）の作付面積はそれぞれ7%、43%も拡大した（*Trading the World Grain, op.cit.*, p. 618）。なお、配合飼料はアメリカでは1920年代に使用されるようになるが、第二次大戦期に飼料工場が族生するまでは飼料生産は重要な事業分野とはみなされなかった。しかし、食肉の戦時需要増を背景に、家畜の効率的飼養にとって蛋白質を含む配合飼料の価値が連邦および州の政府機関によって強調され、家畜用配合飼料の使用量は1939 ～ 43年に1300万トンから2900万トンに急増した。これにより、飼料産業の地位も急速に高まった（*The Nature of What's to Come,op.,cit.*, pp. 23-24）。なお、配

合飼料に使用される蛋白成分は油糧種子の搾油副産物のミール類、および乳製品、食肉の残渣が中心だったが、次第に大豆ミールがその大部分を占めるようになった。このことが、大戦期に大豆を中心とする油脂作物類の作付面積が急速に拡大した背景である。

116) ADM社は、戦時中に多くの領域で様々な計画を企画する企業として台頭した。この過程で、テキサス州で搾油工場をリースし、ミネソタ州の全域を中心にエレベーター経営を拡大させ、大戦期に急成長した。ちなみに、47年に社長に就任したダニエル氏は、戦時期には政府の戦時食料局の脂肪･油脂部門の主任の地位にあった（ibid.,p.24)。

117) 1952年11月の50周年を記念した、ダニエル社長のメッセージによると、”1902年にたんなる亜麻仁油工場として始まった小さな会社は、現在、東部から西部までに拡がる120の工場を有し、亜麻仁油製造だけでなく、大豆、小麦粉、化学製品、各種工業原料、家畜･家禽飼料、アルファルファーミール、穀物など主要12部門から構成されるまでに成長した”(ibid.,p.26)。1950年代にも、研究、開発により大豆などの化学的加工・処理方法の革新によって新製品の開発、実用化を進めた。それによって、56年には900種類を上回る各種原料・製品を生産するようになった。

118) 1950年代には多方面に事業領域を拡大させたが、その一例をあげると、56年には最も古くから合成樹脂を生産していたGEの一工場を買収し、この分野を強化した。また、50年代に植物油を原料とする保護材、ワックス、エナメルなどを含む各種合成樹脂を中心とする多数の新製品を開発、生産した。これは同社独自の研究開発にもよるが、既存企業の買収に負うところも大きかった。

119) 55年には海外部門を設立し、51の海外諸国へADM社の製品を販売するようになった。また、57年にメキシコに配合飼料工場を建設し、オランダの樹脂・プラスチック会社、スペインの油脂加工会社の株式も取得した。この他に、ベルギーで化学、ドイツの樹脂関係の企業経営にも関与するようになった(ibid.,pp.32-33)。

120) 同社は市場趨勢を見通して、1960年代初頭にはミネアポリスの搾油工場とともにミネソタのいくつかのカントリーエレベーターを処分した。しかし、本文に記したように穀物輸送・貯蔵施設の重要性を考慮し、中西部およびルイジアナ州の穀物輸出用エレベーターの買収により、60年代に中西部からメキシコ湾までの輸送・貯蔵拠点を確保した。これに加え、太平洋岸でもターミナルエレベーターを経営するようになった。

121) とくに1965年にイリノイ州、デケターで大豆関係の工場施設と研究開発部門を拡大し、食用大豆油の品質改善、および肉に類似する植物繊状肉(TVA)を食品原料として開発した。TVAはtextured vegetable proteinsの略語であり、植物繊状肉と表記する。

122) 1967年4月､ADM社は化学事業部門を全てAshland Oil&Refining Co.に売却した。この他、アルファルファー部門も売却し、デケイターにマーガリン、ショートニング、料理・サラダ油に使用される高品質の植物油を生産する大豆油精製･水素処理工場を完成させた。

123) 1966年にD.アンドレス氏がADM社に加わり、72年に社長に就任した(ibid.,pp.34-35)。アンドレス氏はカーギル社の油脂部門の責任者として27才というカーギル社史上最年少の副社長となり、その能力と独創性が評価されていた（*Traiding the World*

Grainp,op.cit., p. 682)。しかし、アメリカの油脂作物のソ連への販売を求めて1952年に隠密にモスクワを訪ね、それが原因となって他の経営責任者との確執もあってカーギル社を辞めた（ibid., pp762-764)。このようなキャリアを有するアンドレス氏が、22年間、ADM社の最高経営責任者として辣腕をふるった。彼の経営者としての資質が、70年代以降のADM社の事業展開－とくにカーギル社との競争関係で－に、大きな意味を有したと考えられる。

124) 71年に砂糖価格が高騰し、より安定的な甘味原料への需要が増大した。このなかで、ADM社はアイオワ州にトウモロコシの湿式生産方式の工場を有するCorn Sweetner社の資本の55%（年度末には83%）を取得した。さらに同様な事業を行うUnion Starch社も買収し、そのうえで多額な資本投下によって新工場も建設した。

125) トウモロコシを原料に、スターチ、異性化糖を生産する湿式生産方法は、ADM社の社史によると1969年に日本で開発されたとされる。しかし、日本の業界関係者に問い合わせても確認できなかった。

126) 当社が製品化した異性化糖の改良甘味料は、缶詰および製菓製品では良好な甘味料として受け入れられた。だが、コカコーラ社などは砂糖の代替品として受け入れなかった。しかし、品質改善に努めた結果、コカコーラ、ペプシコーラは、ともにADM社の異性化糖を使用するようになった。

127) アメリカがエタノール燃料の実用化に最初に気付いたのは、70年代末の第二次石油危機の時期である。

128) スターチ、異性化糖生産の廃棄物をエタノールに転換する工場建設に1350万ドルを投下していた。

129) エタノールの自動車燃料の実用化は石油業界からは厳しい抵抗を受けた。しかし、アメリカ農務省を始め、アイオワ州のトウモロコシ生産者団体、再生燃料協会などの強い支持が、ガソホールへの政府補助金供与を支え、ADM社のエタノール生産増強につながった。また、80年にイリノイ州の蒸留酒工場をADM社は買収し、それをエタノール生産工場に転換した。

130) 82年に異性化糖の開発技術の先駆的な企業、Clinton Corn Processingをナビスコから買収した。この買収によって、当該分野への参入後の12年間でADM社は世界最大のトウモロコシ加工企業に成長した。

131) ADM社は、第二次大戦期にすでに言及したように大豆を原料とするTVPの開発に成功した。この品質向上の結果、TVAは食品産業の重要原料となり、その市場も拡大した。これ以外に、大豆を素材とするいくつかの蛋白原料を食品原料として製造し、植物油だけでなく蛋白源として大豆はADM社にとって益々重要な原料農産品となっている。とくに健康食品ブームは、こうした食品原料の需要を増大させた（*The Nature of What's to Come, op.cit*, pp. 40-41)。

132) ibid., pp. 38-39

133) 80年代半ばのアメリカ国内の農協系エレベーターの買収については、前稿(1)13頁お

よび66頁参照。また、トッファー社は50カ国に事業所を有し、小麦、トウモロコシ、大豆、大麦など3000万トンを取扱い、販売額は80億ドルにおよんだ。この買収によって、ADM社の穀物取引網はヨーロッパ、南米、極東の市場で強化された。年間7500万トンの穀物および油糧種子を出荷し、一日当たり500万ブシェルの穀物・油糧種子を購入し、2億ブッシュルの貯蔵能力のエレベーターを経営する事実に、ADM社の穀物流通業者としての規模がいかに巨大となったかが示される。

134) ADM社は、90年までにアメリカ国内の29州に118の加工工場と1万人の従業員を有し、海外60カ国で営業するようになった。

135) 2000年代末に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、その他製品の生産が可能となっている。また、ソース、パスタ、飲料、シリアルなどに添加する、コルステロールを下げる炭酸植物ステリン(CadioAid plant sterols)の開発も、この動きを示すものである (Hoover's,Company Report,Nov.17,2009)。

136) 90年代初頭の同社の穀物・油糧種子の加工事業と穀物流通業の同社内部での事業連関に関しては、磯田宏『アメリカのアグリフードビジネス』(日本経済評論社、2001年) 106-107頁が有益である。

137) 90年代のADM社の穀物流通業者の買収活動については、磯田前掲書、214 ～ 215頁参照。なお、ADM社のAgricoreへの資本参加については、小澤健二「小麦の国際市場の構造とカナダ小麦局をめぐる諸問題」(『農業研究』2009年) 46 ～ 49頁参照。

138) エタノール市場での最大のライバルであるMinnesota Corn Processorsの資本の70%を取得するとのADM社による買収条件は承認され、この買収取引によって24億8000万ドルに達するアメリカのエタノール生産における同社のシェアは40%から46%に上昇した。ADM社は、その競合企業のカーギル社、バンゲ社とともに98年からの穀物価格の下落によって打撃を被ったより小規模の競合事業体を買収し続けている(New York Times Sep.6,2002,Archer Daniels Wins Vote on Bid for Rivals)。

139) ADM社は、大豆、亜麻仁から健康食品のサプリメント成分を生産する方法の特許を得た。その特許は、血管と前立腺の健康に有効な化学成分の抽出方法である(New York Times, Janu.9,2002, :Archer Daniels Patents Health Supplement Process)。

140) *The Nature of What's to Come,op.cit.*,p.51

141) Glencore's Brazilian Grainは、サンパウロに本社を有し、33のエレベーターと化学肥料工場を経営する有力な農業関連会社である。また、後者の現地企業は17の河川輸送船と61の艀を有する農産品関連の輸送会社である(ibid.,p.44)

142) 小池洋一「ブラジルの大豆産業」前掲論文56 ～ 57頁。

143) 1994年のメキシコの通貨危機によりアメリカのベンチュア企業のなかにはメキシコから逃避するものも増加した。しかし、アメリカのメキシコ向けの農産物輸出増のなかで、カーギル社はメキシコシティ近郊に搾油工場を建設し、ADM社も同様にメキシコへの関与を強めている。とくにADM社との連携によって、Gruma社はアメリカ市場で重要な

地歩を築く一方、ADM社はアメリカ国内で急増するトウモロコシ製粉から抽出される食品成分の生産で支配的地位を強化するとみられる(Wall Street Journal Aug.23,1996, :ADM,showing new interest in Mexico,agreements to buy 22% stake in Gruma SA -)。

144) ADM社はメキシコのトウモロコシ産品関連のGruma社の株式の22％を2億5800万ドルで購入すると発表した。Gruma社は、メキシコのトウモロコシ製粉市場の70％を支配するGrupoIndustral Masecaの資本の67％を所有している。Gruma社の株式取得によって、ADM社は急成長しつつあるアメリカのトルティーヤ市場でのシェア拡大を図り、またメキシコのトウモロコシ製粉事業も増強する。両社の取り決めでは、Gruma社はアメリカのADM社のトウモロコシおよびメキシコの小麦の製粉事業を経営する(New York Times: Aug.23,1996,Company News: Archer Daniels to Buy Stake in Mexican Company) 。

145) HooVer's Company Records,Nov.17,2009

146) ADM社はカナダの有力穀物流通業者のUnited Grain Growers(UGG)の株式の45％を取得した。この戦略的提携によって、UGGは世界市場への接近が可能になり、またアルバータ小麦プール、マニトバ小麦プールによる敵対的買収を退けた(New York Times, May30,1997, Archer Daniels Midland to Buy 45% of United Grain)。なお、カナダの穀物流通業では、1990年代後半から2000年代半ばに急激な業界再編が進展し、小麦流通で支配的地位を確保していた協同組合系小麦プールの組織は実質的に消滅した。そのなかで、旧小麦プール系組織を糾合したヴィテラ（Viterra）が発足し、ヴィテラを中心にカナダの穀物流通業界では新たな競争が展開されつつある。これについては、小澤健二「小麦の国際市場の構造とカナダ小麦局をめぐる諸問題」(前掲論文）参照。

147) A.C.トッファー社は、穀物メジャーに関するR.ギルモアの著作で取り上げられる、ドイツの巨大穀物商社である（前稿10頁参照)。トッファー社の穀物を中心とする農産品取引の地域別事業シェアは、80年代末にECが40％前後、東欧・ソ連が20％ほどであり、東欧諸国・ソ連との取引関係が深いことがトッファー社の穀物取引の一つの特徴である。また、83年のトッファー社に対するADM社の持株比率は50％であった（『フィードグレイン』飼料輸出入業界、第27巻3号、1991年、83 ～ 89頁）が、現在は表10に示されるように85％に上昇している。

148) D.アンドレス氏 のもとでADM社はアメリカ最大の農産品加工業者に発展しつつある。89年に同社はソ連と2億5000万ドルの事業を行なうことを決定し、ソ連国内で油糧種子搾油、植物油精製、貯蔵関連施設の建設を交渉中である(Fortune,Oct.8,1990,Vol.122: Oh, How the Money Grows at ADM)。

149) *The Nature of What's to Come,op.cit.*, pp.52-53。

150) 2003年に、ADM社はイギリスの油脂会社のPuraを6900万ドルで買収した。同社はイギリスの植物油市場の30％のシェアを占める(*HooVer's Company Records,nov.17,2009*)。

151) ADM社は各種の添加物を生産し、ヴィタミンE、Cも加えてバイオ関連事業を急速に拡大中である。今や、バイオ関連製品がADM社の収益の4分1を構成する(U.S.News&World Report, July24,1995,Vol.119: Reaping a bitter harvest－ Alleged antitrust

violations by grain processor ADM are disucussed.)。

152) ヨーロッパ委員会は、ADM、味の素、および他の諸会社にリジンの価格カルテルに関して1億1000万ユーロを科すると発表した。4年間の調査にもとづいて、ヨーロッパ委員会はADM社にEUの反トラスト規則違反で4530万ドルを科した。これはEUの反トラスト違反としては史上第4位の罰金額である(New York Times,June8,2000, International Business,:105 Million Dollars Lysine Fine Set in Europe)。

153) 2006年にイギリスのチョコレート会社、Classic Couvertureに続き、09年にはドイツのチョコレート・ココア粉末メーカー、Schoking-Schokolade-Industries Hermanを買収している。以上のこと、および下記のフォルクスワーゲン社との共同事業については、*HooVer's Company Records,nov.17,2009.*。

154) CEOのD.アンドレス氏のもとで、早くも1966年にADM社は中国の余剰大豆を大量に購入した(*The Nature of What's to Come,op.cit.*,p.40)。

155) ウイルマー社への資本参加とともに、1994年に中国への最初の投資によりEast Ocean Oils&Grains(EOGI)を設立した (ADM社ホームペイジ、Company Overview,2010)。

156) 2000年に中国で5つの大豆搾油工場を建設した(*The Nature of What's to Come,op.cit.*,p.44)、なお、ウイルマー社 (Wilmar International Ltd) は、シンガポールに本社を有し、中国、東南アジアでの事業活動を中心に急成長しつつあるアジアの一大アグリビジネス企業である。農産品の調達・加工、食品生産、輸送、貿易を統合する事業を展開する点では、穀物メジャーの事業構造とも類似している。とくに、パーム油生産では世界最大を誇り、2006 ～ 2010年に売上高は70億ドルから304億ドルへと4.3倍に増加している。同社がいかに急成長企業であるかが示される。これは、世界の経済成長の中心地域の中国など東南アジアを事業活動の拠点とすることに拠るとみられる。ウイルマー社の事業展開、企業成長については、Wilmar,Annual Report 2010,を参照。同社の資本の20%を保有するADM社は、1人の役員をウイルマー社に出向させている。このようにアジアの食品産業の今後の動向をみるうえでは、ウイルマー社のような華人資本の食品企業の事業展開にも注目しなければならない。

157) 中国の新聞報道によると、米穀物メジャーのADM社は中国最大の食品商社、中国糧油食品輸出入集団（中糧グループ、北京市）と資本提携の方向で交渉に入った。香港で上場している子会社の中糧国際に出資する予定である。資本提携にともなう資金調達の詳細は不明であるが、ADM社は25%前後の株主になる可能性がある。中糧グループは、1952年に発足した大規模国有企業であり、穀物貿易を中核に金融や情報産業など幅広い分野で事業を行っている。中糧グループの2002年の貿易総額は1435億ドルであり、グループ企業の再編の一環として中糧国際の株式をADM社に譲渡する方針を固めた。中糧グループは、食糧自給率が低下する中国の安全保障を支える中核的企業であるだけに、米国企業による資本参加は波紋を広げるとみられる。ADM社のほかにコカコーラやネスレの資本参加も噂される（2003/7/03　日経産業新聞 － 米穀物メジャーADM、中国糧油食品と提携へ－)。

158) ADM社の中国での搾油能力は330万トンと推定され、同社の搾油能力全体の10%に相当する。ADM社が33%の資本を所有する中国の国有企業の中糧グループ、およびシンガポールを拠点とするウイルマー社を通して、ADM社は10の工場を経営する中国最大の搾油会社である(wwww.icis.com.publications, 3/6 July 2006)。

159) ADM社は中国事業を強化させている。中国事業のパートナーシップの農産加工大手のウイルマー社の資本のほぼ2割に出資し、また、業績拡大の牽引役であるエタノールなど生物燃料の販路拡大を追求している。ADM社はウイルマー社による中国での合弁会社に出資してきた。ウイルマー社への投資によって当社は第2位の株主の地位を確保し、事業提携を深めている。ウイルマー社は企業買収などを通して中国事業を拡大している(2006年12月19日　日経産業新聞－中国で生物燃料をADM社が強化－)。

160) 中国海洋石油は地元財閥シナル・マスと共同でバイオ燃料工場群と大規模農園開発を推進している。スマトラ島、カリマンタン島、パプア州を候補地として総投資額は55億ドルが見込まれる。中国向けを中心にバイオディーゼル燃料やガソリン車用バイオエタノールを輸出する計画であり、カーギル社やADM社もバイオ燃料工場を計画中である。とくにADM社はインドネシアをアジアのバイオ燃料供給センターと位置づけている。日本勢は三井物産、伊藤忠のほか、三菱商事や丸紅、双日なども参入を計画しており、インドネシア政府によると、国内外の企業による07年前期のバイオ燃料の総投資額は計画ベースで170億ドルに達すると見込まれる（2007年9月21日,日経産業新聞；インドネシアでバイオ燃料計画－欧米系メジャー・三井物産・伊藤忠－)。

161) 飼料輸出入協議会『フィードグレイン』前掲書、65頁。

162) 日本最大の家庭用品メーカーの花王は、当社の料理用油の成分を生産、販売するためにADM社と合弁事業を行うと発表した。これは、通常の食用油より肥満しない（脂肪が身体に付きにくい）ジアシルグリセロールの共同生産を目的とする(New York Times, Feb.28,2001,： KAO and Archer Daniels to Collaborate on Cooking Oil)。しかし、ジアシルグリセロールは健康に障害があることが判明し、花王は植物油分野からは撤退した。このようにバイオ関連製品の開発は、その商業化の有効性なども関係して急速な変化を続けている。バイオ関連の技術開発による製品商業化の動きを、正確に追跡することは困難である。

163) HooVer's Company Records , Nov.17,2009

164) *2010 ADM Annual Report*, pp1-4

165) ただし、収益構造からすると最近時は、大豆を中心とする油糧種子の加工事業の収益が同社の収益全体に占める比重がとくに高くなっている。例えば、2010年の同社の純利益総額19億ドルのうち、14億ドルは油糧種子加工部門によるものである。

166) この異性化糖の生産会社はCorn Sweet,Incである。ADM社は71年に同社の株式の83%を取得した（*The Nature of What's to Come, op.cit.*, p.53)。

167) 後でみるように、同社が主導したリジンの価格カルテルによって、アンドレス氏は経営責任が問われることになる。これはすでに96年に明らかになった。その最大の影

響は、”これによって会長のD.アンドレス氏の鉄の支配が弛み、次期後継者にも影響を与え、アンドレス家の会社に対する支配権を失うことである”(The New York Times, Jul.,18,1996 :U.S. Investigation of AD Goes Global)。この記事に示されるように、ADM社に対するアンドレス氏の影響力が非常に強かったことが分かる。

168) 2006年に、大手石油会社シェブロン社からヘッドハンテングしたP.A.ウエッツ(Woetz)女史がADM社のCEOに就任した。この登用は、90年代後半の価格設定スキャンダルと前経営陣の放漫な財務管理に対する批判に応えるものとされる。新たなCEOは会社経営により厳しい財務管理、すなわち”カウボーイ文化”に規律を持ち込むことを期待される(New York Times, Nov.9,2006,: Archer Daniels to Look Beyond Corn for Fuel Sources)。このニュヨークタイムの記事にみるように、ADM社の企業経営は”カウボーイ文化”に特徴づけられる。

169) 前稿、34頁参照。

170) 困難に陥っているガソホール業界への援助を目的とする、論議の多い農務省の補助金の半分以上の2923万ドルはADM社に支払われた。これは、一度の補助金給付として史上最高額である。昨年の農務省報告では、ガソホール業は多額の政府補助金なしには生き残りが難しいとされ、「経済的根拠」にもとづくとガソホール生産は正当化されないと結論づけられた。しかし、ADM社のD.アンドレス社長は、1986年初頭の石油の世界価格の急落のなかで政府補助金がなければエタノール工場を閉鎖せざるをえず、中西部経済に大きな影響が生じることを強調した。その積極的なロビー活動が実って、リーン農務長官はアンドレス氏との会談の後で、石油およびトウモロコシのいずれの価格も急落しているなかでは、エタノール生産の存続のためには補助金は必要であると語った(New York Times, Janu.29,1987 ; Ethanol Producer Reaps 54% of U.S.Subsidy; Archer Daniels Midland Gainers 29.23 million from Controversial Agriculture Program)。

171) 1980年代半ばに遡って、ADM社はシカゴ穀物取引所での疑惑取引の嫌疑がかけられていた。辣腕のFBI職員をトレダーとして雇用したりして嫌疑調査を免れてきたが、89年には多数の訴因を受け、少なくとも9人が拘留された。また、ADM社の収益の39%は異性化糖からとされるが、ADM社,カーギル社,CPC International,A.E.Staley.Manufacturing Co.の4社は異性化糖市場の85%を占有し、価格設定での反トラスト法適用の可能性は絶えず存在した。しかし、91年に連邦政府は異性化糖の反トラスト法の訴追を退けた(U.S.News&World Report, July24,1995,Vol.119 :Reaping a bitter harvest－Alleged antitrust violations by grain processor ADM are disucussed.－)。

172) クリントン大統領は、ADM社から選挙資金を受け取り、共和党のドール候補も選挙資金を同社から受け取り、同社社長のジェット機を使用していた。この他、ドール氏の妻もアンドレス氏から格安でフロリダのアパートを購入した(New York Times,Oct.22,1996, :Ethanol Program Saves Taxpayers' Money:Candidates and ADM)。アンドレス氏は政界で最も影響力のある実業家とされ、過去15年間に1500万ドル以上を民主党に献金し(上院の共和党指導者のドールとの繋がりも深く)、エタノールへの政府補助金を確保して

きた（U.S.News&World Report,July24,1995, op.cit.）。

173）リジンはADM社にとっての新規製品であり、1990年までは日本の二社と韓国関連企業がリジン市場で高いシェアを有していた。しかし､ADM社は91年に世界最大の工場を稼働し、価格攻勢によって飼料添加物市場の50％を占めるにいたった。同社はトウモロコシ加工によるデクストローゼから抽出されるリジンで価格優位性を有している。トウモロコシの購入、貯蔵、輸送、飼料工場経営の一貫体制により、競争相手企業はADM社による垂直統合に匹敵できない(ibid.)。

174）何ヶ月も変動してきたリジン価格は、ADM社を中心とする同業者の会合の後に急上昇した。これは、ADM社に巨額の収益をもたらしたが、この件をアメリカ政府は慎重に調査している（The New York Times, July 8,1996 :U.S.Investigation of ADM goes global－the government's almost four year long investigation into possible price fixing by ADM Co,has expanded into an international inquiry that ranks as one of the biggest of its kind in history－）。

175）株主とクエン酸の顧客のそれぞれによって提訴されていた訴訟に、ADM社は6億ドルの制裁金支払いで決着することに同意した。クエン酸は10億ドルの売上高を有する市場であり、飲料の芳香剤として広く使用されるため、提訴者も関心を有している。1995年7月にはADM社の株式総額は15億ドルに減少した（The Wall Street Journal,Sep.30,1996 : ADM settles two suits for ＄6500milion ,raising hopes for plea in federal probe－）。

176）ADM社はカナダ高官の表現による”価格設定および市場シェアに関する共謀”によって、1600万カナダドルの罰金を受けることになった。これは、多数の消費者製品に使用される飼料添加物のリジンおよびクエン酸のカルテル価格の設定によるものである（Wall Street Journal,May28,1998 : Business Brief - ADM is Fined 1.1 million in Canada Case－）。

177）フォーチュンの最新号は、分野ごとのアメリカの最優秀企業をリストアップしている。これによると、食品産業では10位までの企業ランク付けのなかでADM社は最後尾に位置付けされた。これは、カルテル価格設定の有罪などが影響する(Des Mones Business Record , Mar 2,1998.Vol.94 :Can ADM regenerate its roots)。

178）同社の年次報告では、リーマンショック以後の同社の業績（株価）は他の主要企業より相対的に安定している（2010 Annual Report,p.20）

179）*2004,ADM Annual Report*, pp.6-12

180）*2010,ADM Annual Report*, p.29

181）Ibid.,pp11-14

182）Ibid.,p31

183）石油会社のシェブロンから引き抜かれたウェツ女史は、90年代後半の価格設定スキャンダルと前経営陣の放漫な財務管理に対する批判に応えるために登用された(New York Times,Nov.9,2006 op.cit.)。

184） 同社が04年に実際に計上した純利益総額は7億4700万ドルであり、財務諸表に公表されている純利益額を2億5200万ドル上回っている。これは異性化糖をめぐる訴追に用意した内部留保金を訴訟決着によって純利益に加算したためである（*2005,ADM Annual Report*, p. 6）。

185） 前稿32 ～ 36頁参照。

186） カーギル社の社史とされるブロエル教授の三部作の書名が、その出版の時系列に応じて、*Cargill,Trading the World's Grain,Cargill,Going Global, Cargill,From Commdities to Constomers*であることに、カーギル社の時期を追う事業展開が示される。

187） 過剰投資および原料高によって、97年にカーギル社の加工事業の収益性が悪化した。トウモロコシと油糧種子加工事業の営業収益はともに40％も減少したのである。さらに98年には加工事業部門の営業収益は減少し、同社の純利益額は対前年比で43％もの減少に陥った（*From Commodities to Customers,op.cit.* , pp220-222）。