

# 食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資

齋藤 高宏

1. はじめに
2. わが国のヨーロッパ諸国への直接投資
  - (1) 1992年の EC 市場統合に向けて急増
  - (2) マイナーな製造業部門
  - (3) 非製造業部門が主体のイギリス
  - (4) 製造業部門が主体のスペイン、中間的存在のフランス
3. 食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資
  - (1) 遅れたヨーロッパ諸国への進出
  - (2) 食品の最大の投資市場フランス
  - (3) 加速する飲料製造業への投資
  - (4) 一部の企業はグローバル化
4. ケーススタディ——サントリーのヨーロッパ進出とグローバル化——
  - (1) 難しかった戦前の海外展開
  - (2) 出遅れた戦後の海外展開
  - (3) 拡大する海外ブランド製品の輸入販売
  - (4) 意欲的な M&A
5. EC 市場統合とわが国食品産業の対応
  - (1) 市場統合の意味
  - (2) 市場統合の経済効果
  - (3) 域内外企業への影響
  - (4) わが国食品産業の対応
6. おわりに

## 1. はじめに

直接投資に関して、現在、わが国企業ももっとも関心を示している地域はヨーロッパ諸国である。これには、いくつかの理由が考えられる。まず第1に、ECが1992年末を期して、加盟12か国間の経済的障壁を撤廃して、その市場を統合しようとしていることである。それによって、その市場は確実に拡大することになるからである。第2に、EC諸国が、EFTA諸国など近隣諸国との連携を強化し、その経済的地盤を一層強固なものとしつつあることである。これは、同時にこうした近隣諸国の経済をも強化することになり、ヨーロッパ経済を活性化させるからである。第3に、東西ドイツの統一をはじめ、東ヨーロッパ諸国の民主化の影響も無視できなくなっていることである。したがって、わが国企業はビジネスチャンス到来と踏んでいるのである。

もっとも、こうした前向きな対応ばかりではない。アメリカなどと同じく、その対象は主として製造業部門の業種であるが、わが国

と EC 諸国との膨大な貿易不均衡が原因となって生じている経済摩擦——その端的な例として、ローカル・コンテンツ問題、アンチ・ダンピング問題、原産地証明規制問題などがあげられる——の解決策の一つとして、この直接投資がこれまでになく重要なものとして位置付けられているからである。

ところで、食品産業の多くの企業もその例外に漏れず、ヨーロッパ諸国への直接投資に無関心ではない。ただ、食品企業の場合には、そのニュアンスが若干異なる。なぜならば、食品企業の場合には、いくら円高によってジャパンマナーの威力が増したからといって、電機、輸送機などの企業のようにヨーロッパ企業と競争するほど国際競争力がないため、前者の市場拡大のメリットを享受することができるとは思えないし、後者の経済摩擦の解決策として海外直接投資に関心を示すには、その輸出は皆無と断言する程あまりにも微々たるものに過ぎないからである。

もちろん、食品企業の場合にも、現地に根を下ろしてヨーロッパ企業に競争を挑んでいる企業が皆無というのではない。ヨーロッパ

諸国で製造から販売までこなし、すっかり現地に根付いてしまっている企業も一部とはいえ存在するし、次第にこうした企業が増加しつつあるからである。しかし、その多くは、製造はするけれども販売は日本市場で、あるいは製造せずに販売のみ、といった企業であり、その意味では、食品企業のおかれている状況は大きく異なっているのである。

ともあれ、こうした状況を背景として、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資は、このところ大幅な増加を示している。また、その計画を予定している企業も少なくない。もちろん、前述のように、その意味するところは必ずしも同じではないが、食品産業の企業についても同様である。したがって、この分野に関する情報へのニーズも著しく高まっている。しかし、わが国においては、このヨーロッパ諸国への直接投資に関する研究、分析は概して手薄であった。いわんや、食品産業のそれについてはいうまでもない。

本稿では、はじめに、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資の全体の動きについて触れ、次いで、食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資、さらには、ヨーロッパ諸国においてもっとも積極的な展開をしている日系食品企業の一つであるサントリーをケーススタディとして取り上げて、その海外展開の歴史を検討する。そして、最後に、EC市場統合とわが国食品産業の対応について若干考えてみたい。

## 2. わが国のヨーロッパ諸国への直接投資

### (1) 1992年のEC市場統合に向けて急増

わが国のヨーロッパ諸国への直接投資は、第1表にみるように、1988年度には、件数が692件、金額が91億1600万ドルに達した。前年度がそれぞれ537件、65億7600万ドルであったから、この1年間で、それぞれ28.9%、63.5%も増加したことになる。したがって、わが国の海外直接投資に占める件数、金額のシェア

もそれぞれ11.4%、19.4%となり、前者は北アメリカ(41.9%)、アジア諸国(28.6%)に次ぐ、そして、後者は北アメリカ(47.5%)に次ぐきわめて重要な投資市場となった。

1960年代には、ECの成立を背景にして「アメリカの挑戦」といわれる程アメリカのヨーロッパ諸国への直接投資が目覚ましい勢いで増加したが、これに例えるならば、このところのわが国のヨーロッパ諸国への直接投資の急増は「日本の挑戦」といっても過言ではなからう。

しかし、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資は、数年前まではむしろ低調であった。それは、距離的な問題以外に、厳しい産業保護、成熟した市場、言語・制度・習慣の違いなど、北アメリカやアジア諸国など以上に難しい問題が山積していたからである。現にわが国よりもヨーロッパ諸国への直接投資に長い歴史をもち、現地化が進んでいるアメリカであつてもさまざまな難しい問題を抱えてい

第1表 わが国のヨーロッパ諸国への直接投資

(単位: 件, 100万ドル, %)

年 度	実 数		構 成 比	
	件 数	金 額	件 数	金 額
1951—72	693	1,659	10.8	24.5
1973—76	752	1,196	9.1	9.5
1977—80	1,089	1,617	11.7	9.5
1981—82	501	1,674	9.4	10.1
1983—84	585	2,927	11.1	16.0
1985—86	717	5,399	12.4	15.6
1987	537	6,576	11.7	19.7
1988	692	9,116	11.4	19.4
1951—88	5,553	30,164	10.9	16.2

資料: 大蔵省「大蔵省国際金融局年報」(各年度版)。

大蔵省「財政金融統計月報」(1989年12月号)他。

注(1) 許可・届出ベース。

(2) 1980年12月以降は出資比率10%以上(それ以前は25%以上)。

(3) 構成比はわが国の海外直接投資全体に対してのもの。

るといわれている。したがって、わが国がそれ以上に躊躇するのも当然といえば当然であった。ちなみに、1976—80年度の件数と金額の平均シェアはそれぞれ11.0%、9.5%に過ぎなかったし、同様に、1981—85年度についてもそれぞれ10.6%、13.9%であった。これは、北アメリカ、アジア諸国はもちろんのこと、中南米諸国をも下回っていた。したがって、わが国の海外直接投資が開始された1951年度から1988年度までの累計でも、それぞれ10.9%、16.2%にとどまっている。

問題は、近年、ヨーロッパ諸国への直接投資がどうして増加することになったのか、ということである。それは、貿易収支の不均衡などに起因する経済摩擦の影響も無視できないが<sup>(1)</sup>、より重要なことは、いうまでもなく1992年に EC 諸国の市場統合が実現することになったからである。この市場統合によって、後述のように、EC 諸国の経済は飛躍的に拡大するといわれているが、その一方で、域外諸国からの直接投資については、相互主義の導入などによって規制が強化されるのではないかと、ということもあって、それをにらんで増加しているのである<sup>(2)</sup>。

したがって、ヨーロッパ諸国への直接投資が増加しているといっても、実際に増加して

いるのは EC 諸国である<sup>(3)</sup>。ちなみに、第2表にみるように、1988年度までの累計でみると、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資のうち、件数の上位5か国は多い順からイギリス、フランス、西ドイツ、オランダ、ベルギーであり、これら諸国でその77.5%を、同様に、金額では、イギリス、オランダ、ルクセンブルグ、西ドイツ、フランスで82.7%をそれぞれ占めている。これら諸国はいずれも EC 加盟国である。もちろん、こうしたことは、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資ばかりでなく、わが国以上に EC 諸国と密接な経済関係にあるアメリカのそれについても同様である。

もう一つ無視できないことは、近年の東ヨーロッパ諸国の民主化が及ぼす影響である。アメリカやわが国の企業は、いわばその処女地ともいふべきこれら諸国への直接投資に関心を示しつつあるからである。しかし、実際のところそれが実現に結びつくかどうかについては、現在のところその政治経済に関してあまりにも不確定要素が多く予断を許さないものとなっている。その意味からも、これら諸国と地理的かつ政治経済的にもきわめて密接な関係にある EC 諸国への直接投資の重要性が再認識されることになっている<sup>(4)</sup>。

第2表 わが国のヨーロッパ主要諸国への直接投資

(単位：件、100万ドル)

国名	1951—86年度		1987年度		1988年度		1951—88年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
イギリス	1,190	4,125	178	2,473	211	3,956	1,579	10,554
オランダ	354	2,337	71	829	105	2,359	530	5,525
ルクセンブルグ	99	2,308	18	1,764	13	657	130	4,729
西ドイツ	817	1,552	50	403	67	409	934	2,364
フランス	742	970	99	330	148	463	989	1,764
スイス	220	753	22	224	27	454	269	1,432
スペイン	163	601	24	283	32	161	219	1,045
ベルギー	249	793	12	70	13	164	274	1,027
その他	490	1,032	63	200	76	903	629	1,724

資料：大蔵省「大蔵省国際金融局年報」(各年度版)。

大蔵省「財政金融統計月報」(1989年12月号)他。

## (2) マイナーな製造業部門

しかし、一概に直接投資といっても製造業部門の業種もあれば非製造業部門の業種もある。ここでは、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資の部門別、業種別の動向とその特徴についてみてみよう。それを示したのが第3表である。

はじめに、部門別についてみると、ヨーロッパ諸国の場合には圧倒的に非製造業部門への投資が多い。これは、わが国の海外直接投資の特徴の一つでもあるが、製品輸出を増加させるために、現地でのマーケティング機能を拡充することが避けられなかったからである<sup>(5)</sup>。しかも、ロンドンのような国際金融セ

クターの存在も無視できなかった。一方、製造業部門は、1988年度までの累計でみると、件数の26.7%、金額の16.1%を占めるに過ぎないきわめてマイナーな存在である。特に、金額のシェアの低さには目を見張るものがある。ちなみに、同じ先進地域の北アメリカの場合、それは31.9%である。

もっとも、非製造業部門といっても、すべての業種への投資が多いわけではなく、それは一部の業種に集中している。件数の61.6%は商業<sup>(6)</sup>、金額の61.6%が金融・保険業とかなり偏ったものとなっている。やはり、北アメリカの場合も、やはり件数は商業がもっとも多いが、それは、件数の51.8%にとどまって

第3表 わが国のヨーロッパ諸国への部門別・業種別直接投資

(単位:件, 100万ドル, %)

部門・業種	実数		構成比(I)		構成比(II)		構成比(III)	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
製造業部門	1,481	4,857	100.0	100.0	26.7	16.1	9.8	9.7
食品	68	171	4.6	3.5	1.2	0.5	4.6	8.7
繊維	188	303	12.7	6.2	3.4	1.0	12.9	11.4
木材・パルプ	7	5	0.5	0.1	0.1	0.0	1.1	0.2
化学	144	594	9.7	12.2	2.6	2.0	8.5	9.1
鉄・非鉄	343	328	23.2	6.8	6.2	1.1	20.2	4.3
機械	240	626	16.2	12.9	4.3	2.1	12.4	13.3
電機	220	1,261	14.8	26.0	4.0	4.2	8.4	12.4
輸送機	56	913	3.8	18.8	1.0	3.0	6.7	13.1
その他	215	656	14.5	13.5	3.9	2.2	7.7	0.9
非製造業部門	3,683	24,098	100.0	100.0	66.3	79.9	11.6	18.3
農・林業	9	7	0.2	0.0	0.1	0.0	0.8	0.7
漁・水産業	9	7	0.2	0.0	0.1	0.0	1.3	1.1
鉱業	21	1,103	0.6	4.6	0.4	3.7	1.9	7.9
建設業	26	59	0.7	0.3	0.5	0.2	2.7	4.1
商業	2,269	3,955	61.6	16.4	40.9	13.1	17.7	19.8
金融・保険業	608	14,853	16.5	61.6	10.9	49.3	33.1	35.5
サービス業	327	1,570	8.9	6.5	5.9	5.2	9.1	12.3
運輸業	65	101	1.8	0.4	1.2	0.3	7.9	0.8
不動産業	115	1,386	3.1	5.8	2.1	4.6	3.8	6.7
その他	234	1,056	6.4	4.4	4.2	3.5	7.5	14.4
支店	209	1,171			3.8	3.9	15.9	29.7
不動産	180	38			3.2	0.1	7.1	6.4
合計	5,553	30,164			100.0	100.0	10.9	16.2

資料:大蔵省『財政金融統計月報』(1989年12月号)。

注(1) 1951—88年度までの累計。

(2) 構成比(III)はわが国の海外直接投資全体に対するもの。

いるし、同様に、金額についても不動産業の31.6%が最高である<sup>(7)</sup>。

もちろん、これら以外の非製造業部門の業種への投資も決して少なくない。件数では金融・保険業、サービス業、不動産業などがいずれも100件を上回っているし、金額では商業、サービス業、不動産業、鉱業などがいずれも10億ドル台の水準を維持している。したがって、金額では、上位4業種が非製造業部門で占められている。

一方、製造業部門についてみると、件数ではかなりの水準を維持している業種が少なくない<sup>(8)</sup>。鉄・非鉄をトップにして機械、電機、繊維、化学などいずれも100件を大きく上回っており、バランスのとれたものとなっている。しかし、金額では、10億ドル台を維持しているのは電機の僅か1業種にとどまっている。ただ、極端に多い業種がない反面、極端に少ない業種も少ないのが特徴である。したがって、紙・パルプを除くすべての業種で1億ドル台となっている。こうしたことから、製造業部門への投資規模は小さく、非製造業部門の平均654万ドルの50.2%の328万ドルに過ぎない。もちろん、これは、北アメリカの製造業部門の平均613万ドルに比べても小さい。

なお、日本貿易振興会の調査によると、1990年1月末現在、ヨーロッパ諸国における日系製造業の企業は529社である。それを主要国別にみると、イギリスは132社、フランス95社、西ドイツ89社、スペイン55社、オランダ34社、イタリア28社、ベルギー25社、ポルトガル13社、オーストリア12社、スウェーデン6社、スイス5社、ギリシャ3社などで、イギリス、フランス、西ドイツの3か国で全体の60%弱を、また、業種別では、電子・電機・同部品139社、化学83社、一般機械66社、輸送機械・同部品38社、精密機械22社などで、これら5業種で全体の70%弱を占めている<sup>(9)</sup>。

ここで、わが国の海外直接投資に占めるヨーロッパ諸国の非製造業部門業種の位置付け

をみると、注目すべきは依然として国際金融・情報センターとして重要なイギリス、オランダ、ルクセンブルクなどがあるために金融・保険業が唯一件数、金額の双方で北アメリカを上回って最大の投資市場となっていることである。ただ、それ以外の業種については、たとえヨーロッパ諸国では過半を占める商業の件数でも北アメリカはもちろんのこと、アジア諸国を下回っているし、金額でも商業だけが北アメリカに次ぐくらいで、特に取り上げるに値するようなものはない。もう一方の製造業部門の業種については、北アメリカはもちろんのことアジア諸国を上回っている業種は皆無である。金額では中南米諸国やオセアニアを下回るものすらある。したがって、このところヨーロッパ諸国が増加しているといっても、わが国の海外直接投資といえ、先ず北アメリカとアジア諸国といわれるのも当然のことなのである。

### (3) 非製造業部門が主体のイギリス

次に、主要国の部門別、業種別の動向について、いくつかのグループに分けてもう少し詳しくみてみよう。それを示したのが第4表である。

はじめに、極端に非製造業部門が多い国を第1グループとする。スイス、オランダ、ルクセンブルク、イギリス、ソ連、ノルウェーなどである。これら諸国のうち、たとえば、イギリスについてみると、前述のように、ヨーロッパ諸国のなかで最大の投資市場である。ただ、長期的にみると、イギリスへの直接投資は相対的には低下しつつあるといわねばならない。1972年度までの累計でみると、件数が188件、金額が14億700万ドルで、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資のそれぞれ27.2%、84.8%を占めていた。つまり、件数ではそうでもないが、金額ではイギリスは圧倒的な存在であった。

もちろん、わが国の海外直接投資全体にお

第4表 わが国のヨーロッパ主要諸国への部門別・業種別直接投資——グループ別——

(単位: 件, 100万ドル)

部門・業種	第1グループ				第2グループ				第3グループ			
	イギリス		オランダ		スペイン		イタリア		フランス		西ドイツ	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
製造業部門	422	1,107	74	938	116	800	72	162	382	544	171	468
食品	15	36	3	22	6	3	3	8	28	81	7	9
繊維	32	27	4	4	3	30	24	17	94	91	-	-
木材・パルプ	-	-	1	1	1	-	-	-	1	-	-	-
化学	16	43	14	252	42	77	8	23	21	31	18	105
鉄・非鉄	133	57	10	39	24	43	4	3	151	62	2	-
機械	74	172	18	135	3	12	11	30	29	116	66	98
電機	74	431	6	375	16	81	7	19	35	79	42	165
輸送機	18	188	5	51	10	547	4	45	5	29	3	9
その他	60	152	13	58	11	6	11	17	18	53	33	82
非製造業部門	974	9,258	443	4,582	85	119	116	131	547	949	710	1,508
農・林業	1	-	-	-	1	-	-	-	4	4	-	-
漁・水産業	1	-	-	-	2	1	1	-	-	-	-	-
鉱業	8	844	-	-	-	-	-	-	5	56	-	-
建設業	6	20	6	17	3	1	-	-	3	2	6	18
商業	466	894	233	810	56	75	96	104	369	441	616	1,107
金融・保険業	252	5,732	130	2,494	2	2	4	12	18	228	18	292
サービス業	98	182	19	872	12	21	10	10	91	142	39	26
運輸業	15	28	8	9	1	-	1	-	3	4	13	5
不動産業	35	850	23	332	8	19	1	-	30	56	2	2
その他	92	708	24	49	-	-	3	5	24	17	16	58
支店	101	175	10	4	85	125	10	75	19	256	34	383
不動産	82	13	3	-	7	1	10	1	41	15	19	5
合計	1,579	10,554	530	5,525	219	1,045	208	370	989	1,764	934	2,364

資料: 大蔵省『財政金融統計月報』(1989年12月号)他。

注(1) それぞれを四捨五入したので、合計と一致しないものもある。

(2) 1951—88年度までの累計。

(3) 各グループの主要2か国を示した。

ける位置付けも、件数では、アメリカ(1713件)、台湾(478件)、香港(457件)、韓国(406件)ブラジル(347件)、タイ(331件)、シンガポール(223件)、オーストラリア(212件)などを下回り、そのシェアも2.9%にとどまっていたが、金額では、20.8%を占めてアメリカ(12億7300万ドル)をも上回る最大の投資市場であった。イギリスがきわめて魅力的な投資市場であったことを物語っている。

しかし、イギリス経済の停滞ともなっており、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資は次第にECとして目覚ましい経済発展を遂げつつ

あるフランス、西ドイツ、オランダなどの大陸諸国に向けられることになった。たとえば、1972年度までの累計では、これら諸国への直接投資の件数は80件、176件、42件、金額は7300万ドル、5600万ドル、1700万ドルであり、件数はともかくとして金額はイギリスと比較するまでもない低水準であったが、1986年度までの累計では、それぞれ742件、817件、354件、9億7000万ドル、15億5200万ドル、23億3700万ドルにまで増大した。この間に、イギリスへの直接投資は、金額が2.9倍になったが、フランスは13.3倍、西ドイツは27.7倍、

オランダに至っては、137.5倍になったことになる。したがって、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資におけるフランスの金額のシェアは4.4%から6.7%に、同様に、西ドイツは3.4%から10.7%に、オランダは1.0%から16.1%に、いずれも拡大することになった。

ところが、近年、ふたたびイギリスへの直接投資が増加している。これをどうみるか、ということであるが、まず第1に、イギリスは、サッチャー政権のもとで経済改革に積極的に取組んできたが、そのもとで産業活性化の一環としてわが国からの直接投資の導入にも意欲的な姿勢をとっていること、第2に、1973年にはECに加盟することになり、イギリスへの直接投資はフランスやイタリアなどのきびしい規制から逃れてEC市場に橋頭堡を築くことを可能にしたこと<sup>(10)</sup>、第3に、こうしたことに拍車をかけることになったのが、このところの円高のもとでのわが国の海外直接投資の急激な増大である。ジャパンマネーはイギリスにも押し寄せたのである。そして、第4に、しかも、前述のように、1992年の市場統合によって規制が強化されるのではないかといわれている。

こうしたことが相まって、駆け込み進出といわれながらも、そして、その集中的な投資に対するフランスやイタリアなどからの厳しい批判にもかかわらずEC諸国のなかでも言語などであまり悩む事がなく、しかも、それに長い歴史をもつイギリスに進出することになった。したがって、1988年度までの累計では、件数が1579件、金額が105億5400万ドルにも達している。これは、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資のそれぞれ28.4%、35.0%を占めている。もちろん、全体でも、金額は、アメリカ(38.6%)、パナマ(6.9%)に次いで5.7%を占める3番目の重要な投資市場となっている<sup>(11)</sup>。

ところで、わが国のイギリスへの直接投資の特徴についてであるが、特に、非製造業部

門が主体で、1988年度までの累計でみると、件数の61.7%、金額の87.7%を占めている。1972年までの累計では、それぞれ72.8%、99.2%であったから、若干低下しつつあるが、それにしても依然としてかなり高い。

また、非製造業部門の件数では、商業、金融・保険業、サービス業の上位3業種でその80%強も占めているし、金額でも、金融・保険業だけで過半を占めており、以下の商業、不動産業、鉱業、サービス業などはそれに比べるとマイナーな存在である。もう一つの特徴として、近年、不動産業の拡大、鉱業の縮小が特に目立つことである。ちなみに、1972年度までの累計では、金額だけでみると、鉱業は非製造業部門の最大の業種でその34.8%を占めていた<sup>(12)</sup>。一方、製造業部門については、件数では鉄・非鉄がトップで、以下、機械・電機、繊維、輸送機などがつづいており、金額では電機、輸送機、機械、鉄・非鉄などの順となっている。

#### (4) 製造業部門が主体のスペイン、中間的存在のフランス

一方、少なくとも件数、金額の何れかで製造業部門が非製造業部門を上回っている国を第2グループとする。アイルランド、イタリア、スペイン、オーストリアなどがそれに該当する。これらのなかで、スペインは双方とも前者が後者を上回っているが、アイルランドは件数のみ、残りのイタリア、オーストリアは金額のみである。また、これら諸国のうち、当初からECを構成していたイタリアを除けば、アイルランドは1973年に、そして、スペインも1986年にそれに加盟することになったが、どちらかといえばそのほとんどがヨーロッパではマイナーな存在ということもあって、わが国からの直接投資は近年増加しているとはいえ決して多いとはいえない。これら諸国のすべての件数、金額を合計しても、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資のそれ

ぞれ10.1%、6.5%に過ぎない。

しかし、これら諸国のうち、スペインへの直接投資の伸びには注目する必要がある。その理由としていくつかあげると、外資の規制緩和に加えて、労働力が豊富で、ヨーロッパ諸国のなかでは賃金コストの水準も低く、しかも、その一方では、国内需要は大幅に伸びているし、加えてECに加盟したことによって他のEC諸国への販売を促進する意味からも生産拠点としてすぐれている、などの好条件を備えているからである。したがって、スペインへの直接投資が特に目立つようになったのは、EC加盟後のここ数年のことである。ちなみに、1988年度までの累計の件数、金額のうち、1987年度と1988年度の2年間でそれぞれ25.6%、42.5%を占めている。

もちろん、その主体は製造業部門であり、それは、件数の53.0%、金額の76.5%を占めている。過渡的なことなのかもしれないが、前述のように、ヨーロッパ諸国のなかでは双方が過半を占めている希有な存在である。また、この製造業部門の件数は、化学をトップに鉄・非鉄、電機、輸送機など平均しているが、金額については、輸送機だけで過半を占め、電機、化学、鉄・非鉄などは特に多くはない。どこの国でも、業種に偏りがあることは否定できないが、スペインもその例外ではない。ただ、輸送機だけで過半を占めているケースはヨーロッパ諸国に限らずスペインにおいて他に見当たらない。なお、こうした業種の偏りは、非製造業部門についても同様でそのほとんどが商業である。

最後に残されたのが、中間に位置する国であり、それを第3グループとする。その端的な例として、ベルギー、フランス、西ドイツなどをあげることができる。たとえば、フランスについてみると、イギリスの影響もあってイタリアなどと同様に外資の規制を緩和したため、投資環境は好転しつつあるといわれており、現に1987年度、1988年度のわが国の

直接投資の件数はイギリスに次ぐ存在となっている。もちろん、フランスでも、やはり貿易不均衡の拡大を背景として経済摩擦が深刻化しており、わが国企業としてもその解決策の効果的な手段の一つとして位置付けざるを得なくなったことも無視できない。

もっとも、こうした、いわば「強制された直接投資」ばかりではないことはいうまでもない。それは、食品やアパレルなどのようにわが国への輸入を目的としたものが中心であるが、むしろ積極的に投資している企業も少なからず存在するし、また、わが国製品の販売市場としてもイギリスや西ドイツなどに勝るとも劣っていないからである。ただ、こうした直接投資は概して金額が少ないこともあって、前述のように、1988年度までの累計でみると、投資件数はやはりイギリスに次いでいるが、金額はヨーロッパ諸国のなかではイギリスはもちろんのこと、オランダ、ルクセンブルク、西ドイツをも下回り5番目と低迷している。

ところで、その部門別、業種別の特徴であるが、中間的存在としたように非製造業部門が件数の55.3%、金額の53.8%にとどまっております。やや非製造業部門のウエイトが高い。しかし、以前からこうした状況ではなかった。1972年度までの累計でみると、それは、それぞれ91.3%、98.5%であった。つまり、1970年代以降、製造業部門が著しく拡大したのである。この間、件数が909件、金額が16億2290万ドル増大したが、前者の40.9%、後者の33.2%が製造業部門の増加である。

また、商業が非製造業部門の件数、金額双方の最大の業種で、それぞれの67.5%、46.4%を占めている。前者では、以下、サービス業、不動産業、金融・保険業などの順、後者では、同様に、金融・保険業、サービス業、不動産業などの順となっている。ちなみに、1972年度までの累計をみると、金額では、鉱業が非製造業部門の52.5%を占めていたから、この



点ではイギリスと似ている。一方、製造業部門については、件数では、鉄・非鉄、繊維、電機、機械、食品など、金額では、機械、繊維、食品、電機などがそれぞれ目立っている。特に、繊維や後に詳しく述べるが、食品に重点が置かれていることは他のヨーロッパ諸国にはみられない特徴といえよう。

- 注(1) 萩野典宏「日欧経済摩擦と日本企業の対欧進出」(竹田志郎編／多国籍企業研究会著「経済摩擦と多国籍企業」, 同文館, 1988年), 47～75頁。
- (2) 石川謙次郎著「ECの挑戦 日本の選択—1992年の展望—」(中央公論社, 1990年), 188～204頁。
- (3) ただ、EC諸国への直接投資には、ローカル・コンテンツ、つまり、部品の現地調達比率問題をはじめ、アンチ・ダンピング課税問題、原産地認定規制問題などが山積している(佐藤さちえ「1992年 EC市場統合と日本」(東洋経済新報社編「海外進出企業総覧」(1989年版), 東洋経済新報社, 1989年), 41～43頁)。
- (4) 石原秀夫「魅力増す西独直接投資」(「日本経済新聞」, 1990年2月10日付)。
- (5) 若杉隆平著「貿易・直接投資と日本の産業組織」(東洋経済新報社, 1989年), 138頁。
- (6) ただ、注意しなければならないことは、商業への投資はもっとも摩擦の多い分野の投資で、しかも、地域的な集中をひき起こしやすく、心理的な反発をひき起こす原因となろう(関口末夫著「海外投資の新展開—強まる日本の衝撃—」, 日本経済新聞社, 1979年), 134～135頁。
- (7) 小島 清は、わが国の対ヨーロッパ諸国直接投資は、その業種別分析から対北アメリカ型、対アジア諸国型でもない独自の中間型と位置付けている(小島 清著「海外直接投資のマクロ分析」, 文真堂, 1989年), 124頁。
- (8) わが国のヨーロッパ諸国への製造業部門の直接投資については、池田正人「わが国の対欧州直接投資—製造業向け投資を中心として—」(「海外投資研究所報」, 1984年5月号), 1～36頁を参照のこと。
- (9) 日本貿易振興会「在欧日系製造業経営の実態」(1990年版), 1990年, 4頁。
- (10) たとえば、大岡忠久「英国・ウェールズにおける日本の製造業直接投資」(関口末夫著「前掲書」), 153～155頁を参照のこと。また、同著, 130～132頁にも詳しい。
- (11) イギリスにとっても無視できないものとなっており、1987年中にIBB(対英投資局)が承認したわが国企業の新規、追加投資件数は40件で、アメリカ、西ドイツに次いで第3位となっている。これら投資計画による雇用規模はアメリカの7040人に次いで6741人となっている(日

本貿易振興会「世界と日本の海外直接投資」(1989年版), 1989年), 180頁。

(12) これは、中近東の石油開発投資を欧州に設立した仲介企業を経由して行なったためである(小島 清著「前掲書」), 129頁。

### 3. 食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資

#### (1) 遅れたヨーロッパ諸国への進出

わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資は、アジア諸国や北アメリカなどと比較するときわめて少なく、1986年度までの累計で見ると、件数が43件、金額が9300万ドルにとどまっている。したがって、わが国食品産業の直接投資に占めるシェアもそれぞれ3.6%、7.6%に過ぎない。

長期的にみても、ヨーロッパ諸国市場はマイナーな存在であった。1972年度までの累計では、件数は僅か8件に過ぎなかったし、金額は750万ドルであった。当時、すでにアジア諸国はそれぞれ72件、3500万ドルであったし、同様に、北アメリカ26件、1200万ドル、中南米諸国22件、1850万ドル、オセアニア18件、2220万ドル、アフリカ15件、390万ドルであった。したがって、件数は皆無の中近東諸国に次いで、また、金額もやはり皆無の中近東諸国と僅少のアフリカに次いで少なかった。

では、どうしてわが国の食品産業はヨーロッパ諸国への直接投資を敬遠してきたのであろうか。それは、食品産業の海外直接投資の主たる目的は、原材料・製品の輸入あるいは製品の現地・第3国市場への販売などであるが、これまで、ヨーロッパ諸国の場合、前者については農産物価格ばかりでなく、遠距離なこともあって輸送コストも割高であるなどといったことから、また、後者については在来品は競争力、伝統品は市場規模などの面から、それぞれ考慮の対象外となっていたからである。加えて、EC諸国の場合についてみると、食品産業はその農業政策と関連してきわめて重要な位置を占めていたから、規制も少

なくなかった<sup>(1)</sup>。その意味では、北アメリカやアジア諸国以上に難しい市場であった。小島清は、わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資パターンは、北アメリカやアジア諸国へのそれとも異なっている、としている<sup>(2)</sup>。

にもかかわらず、ここで取り上げたのは、近年、わが国食品産業のこれら諸国への直接投資にも変化が生じつつあるからである。その変化とは、まず第1に、EC諸国を中心に原材料・製品の輸入を目的とした直接投資が増加していることである。その端的な例が飲料製造業である。1989年、EC諸国からの強硬な要求を背景に、わが国はアルコール飲料の税制を改正したが、その結果、当然、その輸入は増加することが想定されており、それを見越して多くの企業が進出することになった<sup>(3)</sup>。第2に、在留邦人の増加、日本食ブームなどを背景に、レストランなどを含めて販売を目的とした進出も目立って増加していることである。第3に、1992年のEC市場統合を見越しての企業の進出も無視できないことである。これによって、食品産業に対しても、やはり前述の相互主義の導入などによる規制強化が適用されるのではないかと懸念されているからである。もちろん、これらのいずれにも膨大なジャパンマネーの存在が係わっていることは否定できない。ちなみに、日本貿易振興会の調査によれば、食品産業の場合、ヨーロッパ諸国進出の動機・目的としてもっとも重視されているのは、「グローバル化戦略の一環として」(24.0%)で、以下、「生産コスト削減」(20.0%)、「需要拡大に対応し、輸出から現地生産に転換」、「安価な原材料の確保」、「消費者ニーズへの対応」(各12.0%)、「税制面などでの投資優遇措置」(8.0%)などとなっている<sup>(4)</sup>。

こうした変化を裏付けるかのように、このところわが国食品産業の直接投資は目覚ましい勢いで増加しており、第5表にみるように、1988年度までの累計では、件数が68件、金額

第5表 わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資

(単位：件、100万ドル、%)

年 度	実 数		構 成 比	
	件 数	金 額	件 数	金 額
1951-72	8	8	5.0	8.1
1973-76	9	29	3.8	13.5
1977-80	13	6	4.5	2.2
1981-82	2	1	1.3	0.5
1983-84	5	17	3.2	8.7
1985-86	6	32	3.3	14.8
1987	9	19	6.7	5.8
1988	16	59	9.5	14.1
1951-88	68	171	4.6	8.7

資料：大蔵省「大蔵省国際金融局年報」(各年度版)。  
大蔵省「財政金融統計月報」(1989年12月号)他。

注。構成比はわが国食品産業の海外直接投資全体に対してのもの。

が1億7100万ドルとなった。つまり、この2年間に件数が25件、金額が7800万ドルも増加したことになる。これは、1986年度までの累計のそれぞれ58.1%増、83.9%増であり、これまでに経験しなかった伸びである。ちなみに、北アメリカはそれぞれ21.6%、62.7%であったし、同様にアジア諸国28.6%、81.7%、中南米諸国8.1%、12.1%、オセアニア66.0%、86.7%であった。したがって、1991年の牛肉の自由化を見越して多くの企業が進出したオセアニアに次いでその伸びは大きかった。もちろん、わが国食品産業の直接投資のシェアも拡大しており、件数の4.6%、金額の8.7%にまでなった。しかも、こうした傾向は1989年度に入ってもつづいている。

## (2) 食品の最大の投資市場フランス

もちろん、ヨーロッパ諸国といっても、そのほとんどがEC諸国への投資であることはいうまでもない。ただ、EC諸国といってもすべての国がその対象となっているわけではない。食品産業の直接投資環境は、国によって大きく異なっており、必ずしも条件の良い国ばかりでないからである<sup>(5)</sup>。では、いずれの国

がもっとも多いのであろうか。それを示したのが、第6表である。

これによると、1988年度までの累計では、件数及び金額の双方でフランスがもっとも多く、わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資のそれぞれ41.2%、47.4%を占めている。前述のように、わが国のフランスへの直接投資は、概して製造業部門と非製造業部門とのバランスがとれ、しかも、前者のなかで、食品産業及び繊維産業のシェアが相対的に高いことを特徴としていたが、特に、食品産業への直接投資は他の追随を許さないものとなっている。フランスでは、食品産業は工業部門のなかでもきわめて重要な産業で、イギリス・オランダのユニリーバ社やスイスのネスル社ほどではないにしろ世界的に名の通った伝統のある食品企業が少なくないが、業務提携などによってこうした企業が所有しているノウハウの取得ばかりでなく、企業そのものの買収にまで積極的に乗り出しているからである。特に顕著なのがワインなどアルコール飲料を中心とした飲料製造業への投資である。

ただ、こうした直接投資の増加にともなって、たとえば、アサヒビールのパリの高級レ

ストラン、ルカ・カルトンの買収や高島屋の高級ワイン生産販売会社、ルロワ社への資本参加などの場合にみられたように、食品産業でも他の業種と同じく投資摩擦が表面化しつつある<sup>(6)</sup>。フランスへの EC 域外諸国からの直接投資は、1988年に規制が緩和され、フランス大蔵省の事前許可から届出のみで子会社を設立できることになったが、投資額が1000万フランを超えるフランス企業の買収、資本参加については、従来通り大蔵省の事前許可が必要とされており<sup>(7)</sup>、外国の企業にとっては必ずしも自由ではない。

しかし、わが国食品産業のフランスへの直接投資の歴史はそれほど古くはない。1972年度までの累計でみると、8件の件数のうち、イタリア3件、西ドイツ2件、イギリス・アイルランド・スペイン各1件で、フランスは皆無であったからである。フランスへの直接投資はその後、特に1970年代半ばに大幅に増加することになった。1976年度までの累計では、件数が3件、金額が900万ドルであったが、1981年3月末にはそれぞれ14件、1400万ドル、1983年3月末には15件、1500万ドル、1985年3月末にはそれぞれ16件、3000万ドル、そして、1989年3月末にはそれぞれ28件、8100

第6表 わが国食品産業のヨーロッパ主要諸国への直接投資

(単位：件、100万ドル)

国名	1951—72年度		1951—86年度		1987—88年度		1951—88年度	
	件数	金額	件数	金額	件数	金額	件数	金額
フランス	0	0	18	47	10	34	28	81
イギリス	1	1	7	13	8	23	15	36
西ドイツ	2	-	6	5	1	4	7	9
スペイン	1	-	6	3	0	0	6	3
イタリア	3	6	3	8	0	0	3	8
オランダ	0	0	1	8	2	14	3	22
その他	1	-	2	9	4	3	6	12
合計	8	8	43	93	25	78	68	171

資料：大蔵省「財政金融統計月報」(1989年12月号)他。

注. 1951—72年度の金額は、厳密には753万9000ドルで、それを四捨五入した。なお、その内訳は、イタリアが621万6000ドル、イギリスが74万6000ドル、アイルランドが20万1000ドル、西ドイツが19万ドル、スペインが18万6000ドルであった。

万ドルにまでなった。

もつとも、これは食品に限らないし、また、ヨーロッパ諸国に限らないが、直接投資によって生産された製品の販売に関していうと、わが国への販売を目的としない場合でも必ずしも当該国の国内だけで販売されているわけではなく、第3国への輸出を考慮に入れている場合も少なくない。たとえば、当初からそうであったかどうか疑問がないわけではないが、食品ではアメリカで生産された醤油がヨーロッパ諸国へ輸出されている例が見受けられるからである。ここで言いたいことは、ヨーロッパ諸国の場合にはそれが特に顕著であるということである。もちろん、フランスでもその例外ではないし、西ドイツ、イギリスの場合でも同様である。なぜならば、ヨーロッパの場合には、一つ一つの国がアメリカのように広大でない上に、各国間の輸送網も整備されているからである。また、コスト面からもその配慮は無視できない。したがって、各国で生産した食品をさまざまな規制をくぐりぬけヨーロッパ各国へ輸出、販売している企業が少なからず存在している。その意味では、すでにヨーロッパは一つであるといっても過言ではない。

いま一つ重要なことは、日本貿易振興会の調査によると<sup>(8)</sup>、フランスへの直接投資といっても、フランスの場合には名の通った伝統のある食品企業が多いこともあって、わが国食品企業にとっての主たる関心事は、どちらかといえば①フランス食品の買付け、わが国への輸入、②フランス企業との提携によるブランド食品のわが国での販売、③フランス企業との提携によるわが国でのライセンス生産、④これらに付随する情報収集などが中心であって、実際に現地生産、販売をしているケースは前述の事前許可以外に多くの難しい問題もあってむしろ少ないことである<sup>(9)</sup>。したがって、現地生産、現地販売を主とするアメリカや現地生産、わが国での販売を主とするア

ジア諸国とは異なっていることは否定できない。

2番目はイギリスである。1986年度までの累計では、件数が7件、金額が1300万ドルで、フランスに比べればマイナーな存在である。しかし、わが国食品産業のイギリスへの直接投資は着実に増加しており、1987年度には件数が3件、金額が322万ドル、同様に、1988年度にはそれぞれ5件、1922万ドルの投資があったことから、僅かこの2年間に件数はこれまでの114.3%増となったし、金額も174.1%増となった。したがって、わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資のシェアも件数は16.3%から22.1%に、金額も14.0%から20.8%に、それぞれ大幅に拡大することになった。

ただ、前述の日本貿易振興会の調査によると<sup>(10)</sup>、同じヨーロッパでも、イギリスの場合にはその目的はフランスの場合とは若干異なっている。なぜならば、イギリスの場合には①わが国向け原料・製品の調達、②第3国向け原料・製品の調達、③わが国製品の輸出、④食品製造技術（ライセンス）の供与などとなっているからである。その意味では、アメリカへの直接投資とあまり変わらないといえよう。また、これはイギリスに限ったことではないが、取扱う食品によってその重点は異なっており、たとえば、水産食料品製造企業や菓子製造企業の場合には、ライセンス供与や現地生産及び販売に重点をおいているが、肉製品製造企業や乳製品製造企業の場合には、わが国向け原料・製品の調達を重点的に行なっている。もつとも、このところ目立って増加しているアルコール飲料が主体の飲料製造企業の場合には、業務提携あるいは買収のいずれの形態であれブランド製品の輸入が目的であり、その意味ではフランスの場合と何ら変わらない。

以上のフランスとイギリスで、わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資の件数及

び金額の過半を占めているので、残された国はマイナーな存在に過ぎないが、ここでは、そのなかのあえて目立つ国をいくつかあげてみよう。1988年度までの累計でみると、件数では、西ドイツ、スペイン、イタリア、オランダなど、金額では、オランダ、西ドイツ、イタリア、スペインなどがそれである。ただ、西ドイツの場合には、最近の2年間に件数の増加は1件にとどまっているし、金額も370万ドルの増加に過ぎない。同様に、オランダの場合には、2件、1440万ドル、イタリアの場合には双方とも皆無である。1992年の市場統合をにらんで、わが国の食品産業もEC諸国への直接投資を増加させていることは事実であるが、それはフランス、イギリスなど一部の国に偏っているといえる。

### (3) 加速する飲料製造業への投資

では、わが国食品産業のいかなる業種がヨーロッパ諸国へ直接投資をしているのであろうか。ここでは、東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』、日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態』などを利用してみたい。

それを示したのが第7表である。ただ、これらの資料はすべてのケースをフォローしていないこと、また、前述の件数はわが国の食品産業以外の企業がヨーロッパ諸国の食品産業に直接投資したケースも含んでいることに注意しなければならない。したがって、前述の件数とは必ずしも一致しない。

1960年代末までについてみると、わが国食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資はきわめて低調であり、僅かに調味料製造業でみられるだけであった。ところが、1970年代に入って、調味料製造業に加えて、乳製品製造業、砂糖製造業、飲料製造業などでの投資があり、件数及び業種が大幅に増加することになった。なかでも、飲料製造業は現在に至るまで順調に増加しつづけたが、特に、1980年代半ば以降のその伸びは大きく、累計でみると全体の36.6%を占める最大の業種となっている。もちろん、その中心となったのはワインなどアルコール飲料の主要生産地であるフランスであるが、それにかぎらずイギリス、西ドイツ、オランダなどでも積極的な展開をみせることになった。なぜならば、イギリスはウイスキ

第7表 わが国食品産業のヨーロッパ諸国への業種別直接投資

(単位：社)

業 種	—1969年	1970—74年	1975—79年	1980—84年	1985年—	累 計
水産食料品			1	3	11	17
農産食料品					2	2
肉 製 品					2	2
乳 製 品		1			1	2
油 脂				1		1
調 味 料	1	1	2	3	2	9
パン・菓子			2	3	1	6
め ん						
砂 糖		1				1
飲 料		1	4	5	17	27
そ の 他		1		1	3	5
飼 料						
計	1	5	9	16	39	70

資料：東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』（1990年版）、日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態』（1990年版）などからまとめた。

注。共同出資の場合には、それぞれ別のものとして計算した。

一の、西ドイツはワインのそれぞれ主要生産地であるし、オランダは資金調達・情報収集には格好の地であったからである。また、飲料製造企業はレストランなどの経営にも積極的であった。

これにつづくのが、水産食料品製造業である。ただ、水産食料品製造業の投資の歴史は浅く、はじまったのは1970年代半ば以降である。ところが、当初はそれほど目立たずむしろマイナーな存在であった。本格的な展開をみせることになったのは1980年代半ば以降である。特に、漁業資源の豊富なイギリス、ソ連、また、前述のように、資金調達・情報収集のためばかりでなく、物流基地としてもすぐれているオランダへの投資が目立っている。ちなみに、累計でみると、水産食料品製造業は全体の21.4%を占めている。

残された業種のなかで目立つものといえば、調味料製造業、パン・菓子製造業をあげることができる。前者は、オランダ、フランス、西ドイツ、スイス、ベルギーなどで着実な実績をあげ、累計では12.8%を占めるまでになっている。もちろん、調味料のみを扱っているわけではなく、レストランの経営をはじめ、飼料添加物、人工甘味料などその事業内容は広範なものとなっている。一方、後者は、1970年代半ば以降からはじまり、累計で8.6%を占めるまでになっている。しかも、特徴的なことは、そのほとんどがフランスへの投資であるということである。

一方、農産食料品製造業、肉製品製造業、乳製品製造業、油脂製造業、砂糖製造業などはきわめてマイナーな存在であるし、めん製造業に至っては皆無である<sup>(11)</sup>。しかも、肉製品製造業の企業が必ずしも肉製品関連事業をしているわけではなく、ワインの製造・販売をしているケースもあるし、油脂製造業の企業も食品関連事業へ投資しているわけではない。また、不動産へ投資している食品企業もある。ヨーロッパ諸国においても、わが国食

品企業の直接投資の多角化が著しく進展しているのである。

#### (4) 一部の企業はグローバル化

最後に、実際に直接投資をしている食品企業をあげてみよう。ここでは、東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』、日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態』に加えて、最近の『日本経済新聞』なども利用した。

はじめに、飲料製造業についてみると、サントリー、宝酒造、サッポロビール、辰馬本家酒造、アサヒビール、三楽、キリンビール、ニッカウキスキー、ヤクルト本社（計画中）などがあげられる。これらのなかで、後述するように、もっともグローバル化が進展しているのがサントリーである。サントリーは、イギリスをはじめとして、オランダ、フランス、西ドイツ、スイス、スペイン、イタリアなどに進出しているし、しかも、いくつかの国では複数の法人を設立している。また、事業内容も、資本参加を含めると、レストラン経営（イギリス、フランス、スペイン、イタリア）をはじめとして、酒類の販売・輸出（イギリス、デンマーク）、ファイナンス・センター（オランダ）、ワインの製造・販売（フランス）、シャトーの経営（フランス）、ぶどう園の取得・開発（西ドイツ）、金融証券取引業務・コンサルタント（スイス）、ブランデー・アルコールの製造・販売（スペイン）などにもみるようにきわめて多彩である。ちなみに、サントリーの海外子会社・関連会社は味の素に次いで多く、40数社を数えるまでになっている<sup>(12)</sup>。

次に、水産食料品製造業についてみると、大洋漁業、ニチレイ、日本水産、極洋、ニチロ、北洋合同水産、大伸水産、北洋協同漁業、紀文などがあげられる。しかし、サントリーほど多国籍化している企業はなく、せいぜい大洋漁業がイギリス、スペイン、スイス、日本水産がオランダ、ソ連、ニチレイが西ドイ

ツ、オランダ、にそれぞれ進出しているに過ぎない。もちろん、その事業内容も、一部の企業を除いて水産物関連となっている。

これら以外では、パン・菓子製造業では明治製菓（イギリス）、江崎グリコ（フランス）、東急フーズ（フランス）、虎屋（フランス）、ユーハイム（西ドイツ）、加藤化学（イギリス）、山崎パン（フランス）など、調味料製造業ではキッコーマン（オランダ、西ドイツ、スイス）、味の素（フランス、西ドイツ、スイス、オーストリア、ベルギー）など、食肉製造業では日本ハム（イギリス）、伊藤ハム（フランス）など、乳製品製造業では森永乳業（フランス、西ドイツ）、雪印乳業（西ドイツ）、農産品製造業ではカゴメ（トルコ2）、砂糖製造業では日本甜菜糖（フィンランド）とその企業は大企業から中小企業まで広範である。

注(1) 津守英夫「ECの食品産業政策」（加藤 譲編著『食品産業経済論』、農林統計協会、1990年）、208～210頁。

(2) 小島 清著『前掲書』、124頁。

(3) たしかに、わが国のアルコール飲料の輸入は急増している。たとえば、ワイン（ぶどう酒）の場合、1986年には3万4000K<sup>2</sup>強であったが、1989年には9万K<sup>2</sup>強となった。もちろん、その多くがフランスを中心とするヨーロッパ諸国からの輸入である。しかし、こうした輸入の増加は、わが国の加工用ぶどう生産に影響を及ぼし始めており、山梨県の代表的な晩生のぶどうである甲州の場合、ワイン向けは現在8000tばかりであるが、洋酒メーカーの抑制希望もあって、生食向けへの転換が急務な課題となっている。

(4) 日本貿易振興会「前掲書」（1990年版）、1990年、70～71頁。ちなみに、同書の1989年版では、「生産コスト削減」（50.0%）がトップで、以下、「海外情報収集力強化」、「新市場開拓」、「消費者ニーズへの対応」（各40%）、「安価な原材料の確保」（30.0%）などとなっていた。

(5) 日本貿易振興会「前掲書」、72～73頁によれば、進出先を決めた理由・要因としてもっとも重視されたのは、「原材料の入手条件が良好」（25.0%）で、以下、「物流の観点からの条件が地理的によい」（15.0%）、「鉄道・高速道路・飛行機など交通網が整備」（10.0%）などとなっている。

(6) 『日本経済新聞』、1988年9月17日、1989年1月7日付。また、拙稿「進展するわが国食品産

業の海外直接投資」（『大豆月報』、1989年6/7月合併号）、9頁を参照のこと。なお、当時、フランスのナレ農相は「ロマネ・コンティ（ルロワ社が所有するブルゴーニュ地方の名門ワイン園一筆者注）は大聖堂建築と同様に、フランスの貴重な文化資源であり、外国に譲り渡すことは絶対にできない」と語った（『フランス農業省、日本企業による名門ワイン園買収に反発』（『ジェトロ農林水産ウィークリー』、1988年9月19日号）、7頁）。

(7) 「外国資本の進出に対するフランスの食品産業政策」（『ジェトロ農林水産ウィークリー』、1988年10月31日号）、7～8頁。

(8) 「わが国食品企業の海外進出実態」（『JETRO海外農林水産情報』、VOL.22、1988年11月）、38頁。

(9) その少ない例のうち東急フーズ、虎屋については、石原信一著『企業移民』、小学館、1988年、9～110頁に詳しい。そのなかで、たとえば、東急フーズが直面した問題としては、自由に出店できなかったこと、日本人スタッフと現地人スタッフの労働意識に大ききギャップがあったこと、治安がきわめて悪かったことなどがあげられている。これについては、『農業総合研究』（第43巻第1号、1989年1月、107～113頁）所収の拙稿の書評を参照のこと。

(10) 「前掲論文」、42頁。

(11) 日清食品が1981年に西ドイツのビルケル社と折半出資の合弁会社を設立してカップ入りの即席めんを生産を開始したが、2年後の1983年にライセンズ生産に切り換えた。それはヨーロッパ全体の需要が年間60万ケースで、現地生産の採算単位である100万ケースに満たなかったからである。ちなみに、1985年現在、アメリカ工場での生産規模は1000万ケースである（上野 明「世界の中の日本企業（24）—日清食品—」（『財界観測』第51巻第11号、1986年11月）、86～91頁）。

(12) 東洋経済新報社編『業種別海外進出企業』（1990年版）、東洋経済新報社、1990年、44頁。

#### 4. ケーススタディ——サントリーのヨーロッパ進出とグローバル化——

##### (1) 難しかった戦前の海外展開

サントリーの海外展開の歴史は、味の素やキッコーマンなどよりも新しく、1931年の当時の満州、朝鮮、東南アジアなどへの輸出がその第一歩であった。次いで、1933年には台湾の台北に台湾出張所を開設し、さらに、1934年には禁酒廃止後のアメリカへ166ケースのウイスキーを輸出するまでになった。サント

リーは、ぶどう酒や缶詰類を商う鳥井商店として1899年の創業であったから、それは、僅か創業32年後のことである<sup>(1)</sup>。しかし、サントリーの海外展開は、二重の意味で困難に直面した。当初は、販売が中心で、製造といってもせいぜいスペイン産ぶどう酒と香料および甘味料とを調合した甘味ぶどう酒の製造で、オリジナルなものではなかったし、ウイスキーの製造にしても、免許が下りたのが1924年、販売がその5年後の1929年であったことから明らかなように、経験不足は否めず、したがって、出来上がったウイスキーはスコッチウイスキーとは似ても似つかないもので、それを洋酒の本場に輸出することにはどうしても無理があった。

また、海外市場といっても、当時は、現在以上に酒といえば日本酒が中心の在留邦人であったし、ウイスキーなどの洋酒にしてもあえて積極的にわが国から取り寄せることもなかった。したがって、このアジア諸国やアメリカへの輸出のその後については、特に記されていないから、おそらくは一時的なものか、たとえ継続的なものであったとしても数量的にはそれ程多くはなかったのではないかと考えられる。これ以外に、戦前については、軍の要請により、1944年にインドネシアのスラバヤにジャワ工場を建設し、航空燃料を製造したこともあったが、そのターゲットは赤玉ポートワイン、ウイスキーなどを主力にあくまでも国内市場であった。

## (2) 出遅れた戦後の海外展開

戦後についても、やはり出遅れた<sup>(2)</sup>。それは、1955年のアメリカへの赤玉ポートワインの輸出まで待たなければならなかったからである。しかし、一旦立ち上がった後の展開には目を見張るものがあった。たとえば、アメリカについては、1962年のウイスキーの輸出につづいて、1963年にはロスアンゼルス事務所の開設(1967年廃止)、1967年にはニューヨ

ーク事務所の開設(1985年廃止)及びサントリー・インターナショナル社の設立と、それは他の食品企業では決して真似ができないほどスピーディであったし、それ以外でも、1962年のフィリピンのラフェルサ社への技術指導・現地瓶詰販売及びメキシコでのサントリー・デ・メヒコ社の設立につづいて、1964年からメキシコでトリスウイスキーの現地生産販売に乗り出すことになったからである。ただ、1960年代末までのサントリーの海外展開は、こうした諸国にとどまり、ここで問題としているヨーロッパ諸国はまったく手付かずの状況であった<sup>(3)</sup>。

1970年代に入って、サントリーの海外展開はより一層目覚ましく進展することになった。もちろん、その中心は、アメリカであったが、1960年代にはまったく振り向きもされなかったオセアニア、ヨーロッパ諸国などもその対象として浮上することになった。その道では先駆者的存在の味の素につづいて、サントリーもグローバルゼーションに向けて本格的に始動することになったといっても過言ではなからう。たとえば、ここで問題としているヨーロッパ諸国についてみると、輸出活動については、1977年に西ドイツのチャールズ・ホジ社と提携して赤玉プラムワインの現地瓶詰を開始することになったし、1990年にはデンマークのカールスバーグ社と共同でビールの販売網づくりに着手することを明らかにした。また、海外事務所については、1971年のイギリスのロンドンにはじまって、1975年にはスペインのマドリッド、1976年にはフランスのパリ及びイタリアのミラノ(1986年廃止)と矢継ぎ早に開設することになった。さらに、1974年にはサントリーオーバーシーズUK(1984年のサントリーUK社設立により解散)も設立された<sup>(4)</sup>。

サントリーの海外展開のなかで、もう一つ見落とせないことはレストラン経営である。それは、1970年のメキシコにはじまって、い



まや世界10数か国にまで手を拡げるまでになっている。ちなみに、ヨーロッパ諸国では、現在までにイタリアのミラノ(1973年)、フランスのパリ(1975年)、イギリスのロンドン(1977年)、スペインのマドリッド(1988年)の4か所で開店しているし、近くオーストリアのウィーンでも開店が予定されている<sup>(5)</sup>。

### (3) 拡大する海外ブランド製品の輸入販売

しかし、1970年代のサントリーの海外展開で重きをなしていたのは、どちらかといえば企業自体の進出よりもむしろ海外企業との提携による海外ブランド製品の輸入販売であった。もちろん、サントリーの海外ブランド製品の輸入相手国は、全世界に及んでいることはいうまでもないが、そのなかで特に目立つのはやはりその分野で評判の高いヨーロッパ諸国のものである。ただ、創業当初の甘味ぶどう酒の原料となったスペイン産ぶどう酒を別にすれば、サントリーの海外ブランド製品の輸入販売は以外に遅く、1965年にイタリアのガンチア社と提携し、ガンチア・ベルモットを瓶詰販売したのがその第一歩であった。サントリーに関しては、1960年代はこれ以外に1967年のデンマークのツボルク社のツボルビール、1969年のソ連のソユーズプロド・インポート社のロシアウオッカ、ストロワヤ、ストリチナヤと数えるだけであったから、提携の時代といわれるほど海外ブランド製品が氾濫している現在とは異なり、依然として国産ものがその中心であった。

こうした状況に変化が生じるのが1970年代である。1970年にはフランスのマーテル社との提携によるコニャックブランドのマーテルの輸入販売を手始めに、イギリスのハーベイ・オブ・プリストル社との提携によるシェリー酒のプリストル・クリームなどの輸入販売、イギリスのドランプイリキュール社との提携によるドランプイの輸入販売などを手掛けることになった。また、デンマークのピー

ター・F・ヒーリング社との提携によるチェリーヒーリングやカルーアコーヒーリキュールの輸入販売、フランスのコアントロー社との提携によるコアントロー・ホワイト・キュラソーの輸入販売もこの年であった。もちろん、これらは来るべき自由化に備えてのものであったことはいうまでもない。

1971年、スコッチウイスキーの輸入が自由化されることになった。サントリーの海外ブランド製品の輸入は雪崩を打って押し寄せることになる。ここでは、『サントリー90年史』により、その提携年、提携国、提携企業、販売品目などを列記すると以下のようになる<sup>(6)</sup>。すなわち、

- |       |   |
|-------|---|
| 1971年 | イギリス、ジェームズ・パロー社<br>ロンドンジンのビーフィーター<br>イギリス、ジョン・ヘイグ社、スコッチウイスキーのヘイグ、ピンチ<br>イギリス、ザ・グレンリベット社、スコッチウイスキーのザ・グレンリベット<br>フランス、カルベ社、カルベワインなど |
| 1972年 | 西ドイツ、ファルケンベルク社、マドンナなど<br>フランス、ランソン社、ランソン・シャンパン・ブラックラベルなど  |
| 1973年 | スペイン、アヘ・ボデガス・ウニダス社、シグロワイン、リアルサンタリアなど<br>イタリア、ルフィーノ社、キャンティ・ルフィーノなど<br>ポルトガル、ソグラベ社、マテウス・ロゼなど<br>ポルトガル、ヴィニコラ社、グラン・ヴァスコなど             |
| 1974年 | ブルガリア、ヴィニムベックス社、ブルガリアワイン  |
| 1975年 | ユーゴスラビア、ヴィノプロダク   |

- ト社, ユーゴルラピアワイン
- 1976年 アイルランド, アイリッシュ・ディ  
スティラーズ・インターナシ  
ョナル社, アイリッシュウイスキー  
のタラモア・デュー  
イタリア, ダビデ・カンパリ・ミ  
ラノ社, リキュールのカンパリ  
フランス, ジャノー社, アルマニ  
ャックブランデーのジャノー  
フランス, バルクール社, フレン  
チブランデーのバルクール
- 1977年 英領バミューダ, バカルディ社,  
ラム酒のバカルディ
- 1978年 スペイン, カステルブランチ社,  
スパリングワイン  
フランス, ロバン社, コニャック  
ブランデーのロバン
- 1979年 アイルランド, アイリッシュ・デ  
ィスティラーズ社, アイリッシュ  
リキュールのアイリッシュ ベル  
モット
- 1980年 イタリア, イルバ・サローノ社,  
リキュールのアマレット ディ  
サローノ (ただし後年)
- 1981年 オーストリア, オグマ社, オース  
トリアワイン
- 1982年 イタリア, プレオヴィーニ社, コ  
ンテッサ・マルチデ・ワインなど  
(ただし後年)  
フランス, ソース ベリエ社, 天  
然発泡ミネラルウォーター  
フランス, ルジェ ラグート社,  
リキュールのルジェ カシス
- 1983年 ポルトガル, コバーン社, ポート  
ワイン  
イギリス, フィンズベリーディ  
ィスティーラリー社, ジンジャー  
ワインのストーンズジンジャー  
フランス, ドップ オ ムーラン  
社, フリュイ ド メールなど(た  
だし後年)
- 1984年 フランス, ヴーヴ アミヨ社, ヴ  
ァンムスー (ただし後年)  
デンマーク, ピーター・F・ヒー  
リング社, リキュールのウツ, アシ  
ヤンティゴールド  
フィンランド, オイアルコ社, フ  
ィンランドウオツカのフィンラン  
ディア
- 1985年 フランス, シードレ ディスディ  
ィラズ レユニーズ社, シードル  
チェコスロバキア, クースボル社,  
リキュールのベシエール  
ノルウェー, ヴィンモノボレット  
社, アクアビットのギルドタッフ  
ェル, リニア  
ポーランド, ポルモス社, ポー  
ランドウオツカのビボロワ
- 1986年 フランス, ドナシャン・バユオー  
社, ミュスカデ, アンジェーロゼ  
(ただし後年)  
フランス, ジャン・パニス社, レ  
スタンドンワイン  
フランス, ジェット・フレール社,  
ペパーミントリキュールのジェ  
ット  
フランス, フランセーズ・デ・グ  
ラン・ヴァン社, スパリングウ  
ィン (ただし後年)  
イタリア, マローロ社, ブラン  
デーのマローロ・グラッパ
- 1987年 スペイン, オズボーン社, スパニ  
ッシュブランデーのコンド・デ  
・オズボーン
- 1988年 アイルランド, アイリッシュディ  
ィスティラーズ社, アイリッシュウ  
ィスキーのジェムソン  
スペイン, トーレス社, サングレ  
・デ・トロなど  
イタリア, アンтониオ・アマート

社、パスタ製品  
1989年 イギリス、アライド・ライオンズ  
社、コニャックブランデーのクル  
ボアジェ、スコッチウイスキーの  
バラントイン、アンバサダー、オ  
ールドスマグラ、コニャックブ  
ランデーのサリニャック、アルマ  
ニャックブランデーのデ・マリア  
ック、フレンチブランデーのマル  
ティノー、スパニッシュブランデー  
のテリーズ・センテナリオ、テ  
キーラのツーフィンガー・テキー  
ラ(メキシコ)、ウオツカのクリス  
タルパレスウオツカ(アメリカ)、  
エッグブランデーリキュールのワ  
ニックス・アドヴォカート(オラ  
ンダ)、ハーブリキュールのハイラ  
ムウォーカー・サンブーカ(アメ  
リカ)  
イギリス、ジェームズ・バロー社、  
スコッチウイスキーのロング・ジ  
ョン  
フランス、ソシエテ・ルモワーズ・  
デ・ヴァン社、クワジェ・ピーチ  
ワイン

などである。これからも明らかなように、その数は膨大であり、他の追随を許さないものとなっている<sup>(7)</sup>。

ここで、これらサントリーの提携相手国を示すと、第8表のようになる。これから、いくつかの特徴を指摘することができる。まず第1に、提携相手国の70数%がヨーロッパ諸国であること、第2に、ヨーロッパ諸国のみならずフランス企業との提携がもっとも多くその約30%を占め、以下、イギリス、イタリア、スペイン、デンマーク・ポルトガル・アイルランドなどがつづいていること、第3に、ヨーロッパ諸国以外では、アメリカが特に目立つこと、第5に、当然のことながら、そのほとんどがアルコール飲料であること、第6

に、1970年前半と1980年代後半に特に多いこと、などである<sup>(8)</sup>。

しかし、こうした海外ブランド製品の輸入にも問題がないわけではない。世界の酒類市場では、ここ数年M&A(企業の合併・買収)などを通じて大型企業の再編が進展しており、その余波がわが国にも押し寄せているからである。その端的な例が、海外企業による独自の販売ルートづくり、提携企業の交代などである。もちろん、サントリーもその例外ではなく、イギリスのアライド・ライオンズ社との提携によってバラントイン(1989年)の輸入販売権を得ることになったが、その一方では、これまで長期間にわたって育ててきたハーパー(1988年)、マーテル(1988年)、ヘイグ(1989年)、ピンチ(1989年)などを手放さなければならなくなってしまう。たとえば、ハーパーだけでもその取扱高は20万ケースに上っていたからその影響はきわめて大きいと言わざるをえない。グローバリゼーションが急がれているとはいえ、その怖さを改めて思い知らされることになった<sup>(9)</sup>。

#### (4) 意欲的な M&A

こうした海外ブランド製品の輸入とともにヨーロッパ諸国への進出が本格化するのが1980年代である。そのなかで、特に目立つのがM&Aである。たとえば、欧米以外ではじめてフランス政府がグランクリュシャトーの買収を認可したことで話題を呼んだ、1983年のフランスのシャトー・ラグランジェ社の買収にはじまって、1984年にはスペインのブランデー・アルコール製造会社のアルビザ社、1988年には西ドイツの名門ワイナリーのロバート・ヴァイル社、1989年にフランスのコニャック製造会社のルイ・ロワイエ社など、アルコール飲料製造会社を軒並み傘下に収め、ヨーロッパ市場への手がかりを掴むとともに、わが国への輸出拡大に積極的に乗り出すことになった。

第8表 サントリーの海外ブランド製品輸入の提携相手国

(単位：社)

国名	—1969年	1970—74年	1975—79年	1980—84年	1985—89年	合計
ヨーロッパ諸国	3	16	9	11	16	55
フランス		4	2	4	6	16
イギリス		5	2	1	2	10
イタリア	1	1	1	2	2	7
スペイン		1	1		2	4
デンマーク	1	1		1		3
ポルトガル		2		1		3
アイルランド			2		1	3
ソ連	1					1
西ドイツ		1				1
ブルガリア		1				1
ユーゴスラビア			1			1
オーストリア				1		1
フィンランド				1		1
ノルウェー					1	1
チェコスロバキア					1	1
ポーランド					1	1
その他諸国	1	6	1	4	7	18
アメリカ		3	1	3	3	10
カナダ		1			1	2
韓国		1			1	2
中国					2	2
オーストラリア		1				1
チリ				1		1
メキシコ	1					1

資料：サントリー株式会社『夢大きくサントリー90年史』、1990年より筆者がまとめた。

注(1) 国内ライセンス生産を含む。

(2) 同一企業でも提携年が異なっている製品の場合には、別のものとして計算した。

(3) 提携を破棄したものも含む。

もつとも、サントリーにとっては、このM&Aをここで殊更とりあげる程のことではないかもしれない。なぜならば、サントリーはこれまでにいくつかのM&Aを成功させているからである。たとえば、1978年にはブラジルのパスタ等めん類製造会社のブルカニア社、1980年にはアメリカの大手清涼飲料ボトルのペムコム社、1983年にはオーストラリアの中堅酒類製造会社のカレドニア・ボンド社、1984年にはアメリカのカリフォルニア州の高級ワイナリー、シャート・セント・ジーン社、メキシコのりんご酒製造会社のマンサナル社（1987年5月、営業活動停止）とその関連会社である酒類・食品販売会社のニバ

ル社（1985年5月、メキシコ販売社に社名変更）、1985年にはアメリカのルイジアナ州のボトルウォーター会社、ケントウッド・スプリング・ウォーター社、1987年にはアメリカ最大の保険会社プルデンシャル・グループのボトルウォーター部門、1989年にはアメリカのコカコーラ社よりボトル・ウォーター会社のベルモント社、1990年にはシンガポールの大手食品会社のセレポス・パシフィック社、オーストラリアの中堅ワイナリー、ザ・ワイン・カンパニー社、などがその端的な例である。こうしてみると、サントリーはたんに食品企業としてではなく、わが国の企業全体からみてもM&Aに関してはもつとも意欲的な企

業といっても過言ではなかろう。

もちろん、サントリーのヨーロッパ諸国への進出はこのM&Aだけでないことはいうまでもない。前述の1984年のイギリスにおけるサントリーUK社の設立をはじめ、1985年にはオランダに海外関係会社間のファイナンス・センター機能としての役割をもつサントリー・ネザーランド社の設立、イギリスのアライド・ライオンズ社への資本参加とともに同社の合併でスイスにアライドライオンズ・サントリー社を設立した。また、1988年には西ドイツにシュロス・フォーラルぶどう園とともに、ぶどう園の取得、開発のためのSGワイナリー管理会社を設立したし、1989年にはフランスの保険会社GMFグループと共同出資でシャトーなどを経営する合併会社、グラン・ミレジム・ド・フランス社を設立し、シャトー・ベイシユヴェルなどのシャトー経営を開始することになった。さらに、同年、イギリスの高級スコッチ・メーカー・モリソン・ディスティラリー社にも資本参加することになった。このように、サントリーのヨーロッパ諸国での展開はいまやほぼその全域に及んでいるし、しかも、いくつかの国では飲料製造業の、いわゆる川上から川下まで網羅するまでになっており、しだいにそれぞれの国にしっかりと根を下ろしつつある<sup>(10)</sup>。

問題は、今後、いかにして海外展開に関しての多角化を進めるか、ということであろう。もちろん、これまでの海外展開もアルコール飲料の分野だけではない。前述のレストランの経営もその一例であるし、これ以外でも、ミネラルウォーター、医薬品、即席めんなど分野でもすでに乗り出している<sup>(11)</sup>。しかし、これらは全体からみれば依然としてマイナーな存在で、その中心はアルコール飲料である。これは、うまみ調味料からスタートしたが、現在では食品、医薬品、化学品など広範な分野で積極的な海外展開をみせている味の素と対照的である。ちなみに、国内売上高につい

てみても、味の素の場合、1990年3月現在、調味料全体では21%であるが、うまみ調味料は僅か5%弱に過ぎない。サントリーの場合は、食品を中心にして多角化を進めてきているが、依然としてその85%はアルコール飲料である。1975年、サントリーは生活文化企業を目指して「超酒類企業への脱皮」を明言したが、それに向けての積極的な取り組みが残された最大の課題であろう。もちろん、これは、海外展開についても言えることではなかろうか。

- 注(1) 創業7年後の1906年に寿屋洋酒店に改称し、さらに、1963年に現在のサントリー株式会社となった。
- (2) 戦後の海外展開については、上野 明「世界の中の日本企業(10)一サントリー」(『財界観測』、第49巻第8号、1984年8月)、76~81頁に詳しい。
- (3) これ以外の輸出活動については、ソ連へのサントリーウイスキーの輸出(1968年)、ブルガリアでのサントリーウイスキーの現地瓶詰(1971年)、タイのタイタム社との技術提携によるサントリーウイスキーの現地瓶詰発売(1975年)、ブラジルでのクラウンサントリーウイスキーの発売(同)、アメリカでの赤玉レッドワイン他の現地瓶詰開始(1977年)、アメリカでのメロンリキュールMIDORIの発売(1978年)、アメリカでのマイルドウオツカ樹氷、ショウグンの発売(1979年)、アメリカでのバンザイウオツカの発売(1981年)、インドネシアのヒーロー社と技術提携し、NCAA、サワーホワイトの現地瓶詰(1985年)、アメリカでのゴールドドラフトの発売(1987年)などがある。
- (4) 海外事務所については、1972年にシドニー、1975年にメキシコ、1976年にホノルル、マニラ(1984年廃止)、バンコック(1985年廃止)、シカゴ、1979年にロスアンゼルス(1985年廃止)、1983年に北京、1985年にシンガポールが、それぞれ開設された。
- (5) これら以外では、サンパウロ(1975年)、シドニー(1980年)、ホノルル(同)、アカプルコ(1981年)、シンガポール(1985年)、バンクーバー(1986年)、ボストン(1987年)、シカゴ(同)、メキシコ2号店(同)、メルボルン(1988年)などですでにオープンしている。
- (6) サントリー株式会社『夢大きくサントリー90年史』(1990年)、166頁。
- (7) たとえば、キリンビールの例については、中田重光著『キリンビールの変身—ライブ・インダストリー革命への挑戦—』(ダイヤモンド社、1988年)および梅沢昌太郎著『日本企業の地球化戦略—世界の企業とキリンビール—』(白桃

書房、1989年)を参照のこと。

- (8) ヨーロッパ諸国以外については(ただし、国内ライセンス生産を含む)、ブラウン・フォーマン社(アメリカ)のテネシーウイスキー「ジャック・ダニエル」、パーボンウイスキー「オールドフォレスト」、[「アーリータイムズ」(1970年)、シェンレー社(アメリカ)のパーボンウイスキーの「I・W・ハーバー」]、「J・W・ダント」]、「エンシェント・エイジ」(同)、ハイラム・ウォーカー社(カナダ)のカナディアンウイスキー「カナディアンクラブ」(1971年)、サザン・カンフォート社(アメリカ)のリキュール「サザン・カンフォート」(1973年)、パロッサ・コオペレイティブ社(オーストラリア)の「カイザースツールワイン」他(1974年)、真露(韓国)の高麗人参酒「秘苑」(同)、ロバート・モンダビ社(アメリカ)のカリフォルニアワイン(1975年)、アンハイザー・ブッシュ社(アメリカ)のビール「バドワイザー」(1981年)、「ミケロブ」(1984年)、コンチャ・イ・トロ社(チリ)のチリワイン(1983年)、ブロンコ社(アメリカ)のカリフォルニアワイン(1984年)、ハワイアンディスティラリー社(アメリカ)のマカデミアナッツリキュール「ベシエル」(1985年)、ユナイテッド・ブルワリー社(アメリカ)の「カールスバーグ」(1986年)、ギブソンディスティラリー社(カナダ)のカナディアンプレミアムウオツカ「サイレントサム」(同)、江蘇三得利食品公司(中国)の「花果山ビール」(同)、中国粮油食品進出国公司上海市食品分公司(中国)の上海老酒「花雕」(1987年)、キャンベル社(アメリカ)の「キャンベルV8野菜ジュース」など4品目(1988年)などがあげられる。
- (9) たとえば、ハーバーは、1987年にイギリスのギネスUDG社がアメリカのシェンレー社を買収し、身内の商品は身内のルートでとの方針により、同社とフランスのモエ・ヘネシー社、わが国のジャーディン・マセソン社の3社が3分の一づつ出資したジャーディン・アンド・スピリッツ社に、またマーテルは、1988年4月にカナダのシーグラム社がマーテル社を買収したために、シーグラム社のわが国の提携企業であるキリン・シーグラム社に、それぞれ移行することになった(『日本経済新聞』、1988年2月11日、同10月15日付)。
- (10) ヨーロッパ諸国以外では、1972年にSIエンタープライズ社設立(アメリカ)、1973年にカエテ醸造社(ブラジル)に資本参加、サントリー・ド・ブラジル社設立(ブラジル)、1974年にサンタ・イネス・ワイナリー設立(アメリカ)、ファイヤーストーンヴィンヤード社に資本参加(アメリカ)、1976年にハウス食品との技術提携で即席めん製造販売(メキシコ)、オーバーシーズ保険社設立(アメリカ)、1978年にサントリー管理開発社設立(ブラジル)、サントリーオーストラリア社設立(オーストラリア)、1979年にメーブルグループウッドプロダクツ社設立(ア

メキシコ)を参照のこと。

リカ)、SI エクスポート社(SI エンタープライズ社合併)設立(アメリカ)、1981年にSI リソーシズ社設立(アメリカ)、1984年に中国江蘇サントリー食品有限公司設立(中国)、1985年に北京サントリー・グリーン食品有限公司設立(中国)、ゴールドノール社(香港)、1987年に北京空港飲食サービス有限公司設立(中国)、ミドリ・リキュールの現地生産(メキシコ)、サントリーウォーターグループ社設立(アメリカ)、ポラーウォーター社設立(アメリカ)、1988年に江蘇三得利有限公司のビール・製麦の新工場完成(中国)、新疆石河子農工商連合企業総公司とぶどう栽培・ワイン醸造合弁事業契約締結(中国)、1990年にクインテック・リゾート社の株式51%取得し、リゾート事業へ進出(アメリカ)、自社のミネラルウォーターの販売網を活用して委託生産により清涼飲料の販売(アメリカ)など。

- (11) 野村総合研究所編「日本企業の世界戦略」(1981年)、389~392頁。

## 5. EC市場統合とわが国食品産業の対応

### (1) 市場統合の意味

ECは、1992年末を期して、加盟12か国間のすべての経済的障壁を撤廃して、単一の統合市場を創設しようとしている。これが実現すると、人口3億2000万人、GNP4兆2257億ドル、貿易(輸出入)額1兆5783億ドルの巨大な市場が誕生することになる。

これに向けて、欧州理事会(EC首脳会議)は、1985年6月に提出された「国境なき欧州一域内市場の完成」(Europe without Frontiers—Completing the Internal Market; White Paper from the Commission to the European Council)と題するEC委員会白書、いわゆる「域内市場白書」を承認したが、このなかで、①動植物の検疫、域内国境での通関規制などに関する物理的障壁をはじめ、②資本や労働力の移動規制、製品規格などに関する技術的障壁、③付加価値税や物品税などに関する財政的(税)障壁など、約300項目に上る(統廃合されて、1988年12月末現在、279項目)非関税障壁を明記し、その除去を法制化していくことを明らかにした。そして、

1987年7月には、ローマ条約を修正することを決めた単一欧州議定書 (Single European Act) が批准され、市場統合は1992年末の目標に向けていよいよ動き出すことになった。

ここで、この EC 市場統合を促進させている背景について考えてみよう<sup>(1)</sup>。それは、まず第1に、1980年代の世界経済の構造変化のもとで、EC 経済の地盤沈下が一層深刻になったことである。アメリカ経済はレーガノミクスによって再生することになったのに加えて、わが国経済やアジア NIES 経済もそれぞれ円高やアメリカへの工業製品の輸出をバネにその体質を強化するとともに、目覚ましく躍進することになったのに対して、相対的に EC 経済が伸びなやみをみせたからである。これは、その成長率の低下をはじめ、スタグフレーションの進行、国際収支の悪化などをみるまでもなく明らかである。したがって、市場統合によってその失地回復を狙ったのである。

第2に、市場統合は、ローマ条約第2条にもあるように、EC の結成当初からの構想であったということである。それは、石炭・鉄鋼や原子力などの共同体ばかりでなく、1968年の域内関税の撤廃から明らかである。しかし、その後は2度にわたる石油危機に起因する経済的困難からの回復に手間取ったことに加えて、1973年のデンマーク、イギリス、アイルランド、1981年のギリシャ、1986年のスペイン、ポルトガルなど加盟国を増加させるだけで、市場統合については大きな進展をみせなかった。しかも、こうした加盟国の増加は、一方では市場を拡大させることになったが、他方では加盟国間のより難しい経済調整問題を引き起こすことになってしまった。したがって、EC 結成当初からの構想である市場統合にすべてを委ねることになったのである。

しかし、市場統合が実現するには、当然のことながら前述のさまざまな障壁がすべて撤

廃されなければならない。問題は、その可能性であるが、結論からいうと東西ドイツの統合という新しい問題を別にしても1992年末までの完全な市場統合はきわめて難しいといわざるをえない<sup>(2)</sup>。なぜならば、障壁の多くは、いわば加盟各国の異なった価値観や利害を反映したものであり、そのすべてを短期間に撤廃することに疑問なしとしないからである。たとえば、通関手続きや検疫の完全撤廃すら難しいといわれているのである。いわんや多岐にわたる製品の規格、認証、規制法などの撤廃についてはいうまでもない。さらに、難しいのが政府調達自由化、加盟各国の税制の統一である。これらは、いずれも各国の国家主権に係わっており、その実施は国家の存立までも危うくすることになるからである。ちなみに、その進捗率は、1989年8月末現在、物理的障壁が31.4%、技術的障壁が56.5%、財政的(税)障壁が16.0%で、全体で46.6%にとどまっている。

## (2) 市場統合の経済効果

ところで、この EC 市場統合はどのような経済効果をもたらすのであろうか。ここでは、1988年5月に EC 委員会より発表された報告書「ヨーロッパの挑戦 1992」(The European Challenge 1992)、いわゆるチェッキーニ報告についてみてみよう<sup>(3)</sup>。この研究では、EC 市場が分裂していることによって生じているコストと市場統合によって予想される利益が推計されている。

はじめに、前者についてみてみよう。前述のように、現在、EC 市場にはさまざまな除去されなければならない障壁があるが、その端的な例が行政的手続きと国境規制である。EC 全域で企業は行政的手続きに75億 Ecu、EC 域内の通関手続きによる遅れに4億1500万～8億3000万 Ecu、をそれぞれ支払っている。しかも、こうしたコストがかかるために企業が見合わせているビジネスが45億～150億

Ecuある。また、これに税関職員への政府支出5億～10億Ecuをも追加しなければならない。もちろん、これらは、最低限に見積もったコストである。さらに無視できないことは、小企業ほどこれらのコストの相対的負担率が高いことである。

また、政府調達にともなうコストも重要である。これについては、80億～190億Ecuにも達するとしている。その内訳は、静態的貿易効果として30億～80億Ecu、競争効果として10億～30億Ecu、再建効果として40億～80億Ecuなどである<sup>(4)</sup>。しかし、実際には、これにとどまらない。これには数量化することが難しい民間部門の購買企業の節約や技術革新、投資および経済成長により激しい競争が及ぼすダイナミックな効果、防衛調達などは含まれていないし、上記のコストはベルギー、フランス、西ドイツ、イタリア、イギリスに限定したものであるからである。

さらに、これら以外の多部門にわたるコストとしては、各国の不統一な製品規制・規格、法的規制などがある。たとえば、前者については、企業のコスト以外に国家当局のコスト、消費者のコストなどがあることを考慮に入れなければならないし、また、後者の端的な例としては、会計監査制度、税制度、産業政策、雇用規制などがあげられる。ちなみに、それは、後者だけで数百億Ecuに達するとされている。

この報告書では、こうしたコストをさらにサービス部門と製造業部門とに分けて推計している。たとえば、前者については、金融サービス、電気通信サービスなどについて、一方、後者については、電気通信機器、自動車、食品、建設資材、繊維・衣料、医薬品などについて、それぞれ推計している。これらのうち、ここでは、食品についてみてみよう。なお、ここで食品というのは、前述のEC5大国のビスケット、ケーキ、チョコレート・菓子、アイスクリーム、ビール、ミネラルウォーター

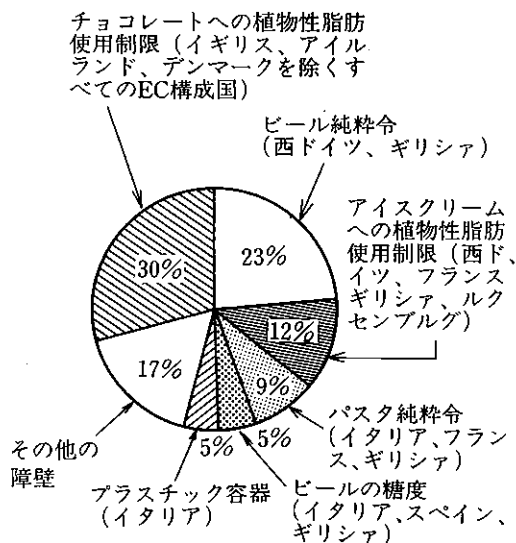
一、ソフトドリンク、蒸留酒、パスタ、スープ、ベビーフードを指している。

まず、これらの非関税障壁として、特殊な輸入規制、包装とラベル表示に関する法令、特殊な添加物制限、内容と名称の規制、税制での差別などがあり、それは、全体で218にも上るとしている。その端的な例が、西ドイツのビール純粹令で、これは、ビールの原料として、水、ホップ、麦芽、酵母しか認めないとするものである。この純粹令は、1987年にEC裁判所からローマ条約違反とされたが、輸入制限の好例ともされる<sup>(5)</sup>。また、ラベルに有害食品検査登録番号の記載を求めたスペインの有害食品検査登録、再利用できない容器に入ったソフトドリンクの輸入を禁止したデンマークの再利用法なども同様である。次に、これらのコストであるが、第1図にみるように、ラベル表示、包装、添加物などの直接的なものだけで5億～10億Ecuに上るとしている。しかも、ここでは推計されていないが、別途これを上回る消費者選択、貿易構造などに関わる間接コストを支払っており、そのコストはかなりのものとなっている。

次に、後者の利益についてみてみよう。はじめに、ミクロ的な利益であるが、それは、全体で1740億～2580億Ecu（12構成国、1988年価格）に達するとされている。その内訳は、第1段階の貿易や第2段階の生産に関する障壁の除去から生じる利益がそれぞれ80億～90億Ecu、570億～710億Ecu、市場統合の利益ともいべき第3段階の規模の経済や第4段階の企業の競争促進からの利益がそれぞれ610億Ecu、460億Ecuである。ちなみに、これらをGDP換算すると、前者の障壁の除去から生じる利益が2.2～2.7%、後者の市場統合から生じる利益が2.1～3.7%に相当する。したがって、全体で4.25～6.5%に相当する。

では、マクロ的な利益はどのようなであろうか。ここでは、中期的な利益についてみてみよう。これについては、支援措置のない場合





第1図 食品部門のコスト

資料：パオロ・チェッキニ著、田中素香訳「EC市場統合・1992年一域内市場完成の利益」、東洋経済新報社、1988年、108頁。

注：5～10億 Ecu の内訳を示したものを。

と支援措置のある場合の2通りのケースが想定されているが、はじめに、前者の場合についてみると、GDPを4.5%押し上げるばかりでなく、消費者物価を平均6.1%引き下げる。また、財政および対外ポジションをも改善させる。前者はGDP換算で2.2%相当改善させ、後者は同じく1.0%黒字の方向に押し上げる。もちろん、雇用も180万人増加させ、失業率を約1.5%引き下げる。ここで、これらをもう少し詳しくみると、GDPの内訳は税関手続きが0.4%、公共調達が0.5%、金融サービスが1.5%、サプライサイド効果が2.1%である。同様に、消費者物価についてはそれぞれ-1.0%、-1.4%、-1.4%、-2.3%、財政収支についてはそれぞれ0.2%、0.3%、1.1%、0.6%、対外バランスについてはそれぞれ0.2%、0.1%、0.3%、0.4%、そして雇用についてはそれぞれ20万人、35万人、40万人、85万人とされている<sup>(6)</sup>。

一方、後者の場合はどのような利益が得ら

れるのであろうか。これについては、さらに①財政上の利益をすべて経済成長へつぎ込む、②対外バランスの悪化に留意し、財政上の利益を一部しか経済成長に振り向けない、③物価下落と財政上の利益によって創り出される政策発動の余地を部分的に活用するが、その際対外バランスの多少の悪化は甘受する、の3通りのシナリオが想定され、まず第1のシナリオでは、GDPの7.5%の成長と570万人の雇用増加が実現するが、対外バランスはGDPの0.5%相当悪化し、第2のシナリオでは6.5%のGDPの増加と400万人の雇用増加、そして最後のもっとも現実的な第3のシナリオでは7%のGDPの増加と500万人の雇用増加、がそれぞれもたされる。そして、この最後のシナリオではGDPの0.7%相当の財政上の利益が留保されるので、財政の均衡回復にそれを振り向けることもできる。

### (3) 域内外企業への影響

問題は、このEC市場統合が域内外企業におよぼす影響である。前述のように、この市場統合は人・物・資本・サービスなどについての自由な移動を実現することである。したがって、これが実現すると、現在、さまざまな規制で保護されている弱小企業は、たとえそれが域内企業であっても企業間競争の激化は避けられず、結果として企業再編を余儀なくされるであろう。その結果、大企業は一層その市場を拡大させることになる。否、すでに市場統合に先立って少しでも有利な足場を築くべくさまざまな業種でそれが現実のものとなっているのである。近年、域内外企業間で著しく増加しつつあるM&Aはその効果的な手段の一つと位置付けられている<sup>(7)</sup>。もちろん、食品企業もその格好の対象となっていることはいままでもない。その端的な例が、アメリカの大手食品メーカー、キャンベル・スープ社によるイギリスの有力冷凍食品メーカー、フレッシュベーク・フーズ社（プリテ

イッシュ・フローズン・グループ) 買収, スイスの大手食品メーカー, ネッスル社によるイギリスの代表的チョコレートメーカー, ラウントリー社買収, イタリアの大手パスタメーカー, ブイトーニ社買収, フランスのミネラル・ウォーターのトップメーカーの一つであるヴィッテル社買収, カナダのシーグラム社による販売量ではコニャック業界第2位を誇るフランスのマーデル社の買収などである。これらは、いずれも域外企業が域内企業を買収した例であるが、同じ域内企業では、1988年だけでビール会社数社と RJR ナビスコ社のフランスとイタリアのクッキー・クラッカー部門, スペインのパスタメーカー, イギリスの調味料メーカー, HP フーズ社とリー&ペリンズ社などを買収し, イタリアのガルバニ・チーズに資本参加したフランスの BSN 社の動きを見逃すことが出来ない<sup>(8)</sup>。たとえば、この同じスイスの菓子メーカーで、その後アメリカの大手たばこ・食品メーカー, フィリップ・モリス社に買収されたジャコブ・スシャル社を振り切ったのネッスル社のラウントリー社買収は、たんに食品企業としてではなく、イギリス企業を対象とした取引では史上最大のもので、これによってネッスル社はイギリス以外のヨーロッパ諸国において業界一のシェアを維持すると同時に、世界最大のチョコレート菓子企業であるアメリカのマース社に十分対抗できる力をつけることになった<sup>(9)</sup>。

わが国企業もこの M&A に決して無関心ではない。否、ブリヂストンのファイアストーン・タイヤ・アンド・ラバー社, ソニーの CBS レコード社およびコロンビア映画社, 三菱地所のロックフェラー・センター管理・運用会社などの買収にみるように、むしろ最近は攻勢にではじめている<sup>(10)</sup>。これを裏付けるように、山一證券の調査によると、わが国企業が外国企業を買収する、いわゆる「内一外」型は1984年には44件であったが、1985年には100

件、1987年には228件、そして1989年には405件と年を追って増加している。なかでも、このところ大幅な増加をみせているのが、概してアメリカ企業に比べて難しいといわれている EC 企業を買収である<sup>(11)</sup>。ちなみに、それは、1985年には僅か10件に過ぎなかったが、1987年には35件、そして1989年には103件にまでなっている。1985年と1989年のわが国企業のアメリカ企業を買収が55件、190件であったから、それは、アメリカに肉薄したとはいえないものの、その差を大幅に縮めたことは否定できない。参考までに、1990年3月末現在では、アメリカが71件、ECが34件である。わが国の企業にとっても、1992年末という限られた時間のなかで生産・販売体制の整備が不可欠の課題となっているが、現実にはヨーロッパ諸国の場合には、言語ばかりでなく、法規制、商習慣、工業規格などもさまざまで、その市場は多様で複雑である。したがって、自前の拠点を一から設けるよりも、既存の生産設備、従業員、販売網などをそっくり利用できる企業買収が注目されているのである<sup>(12)</sup>。

もちろん、わが国食品企業も例外に漏れず、このところヨーロッパ企業を買収に積極的である。それを示したのが第9表である。これからもわかるように、そのほとんどが飲料製造企業である。ただ、1980年代前半までは、飲料製造企業といってもせいぜいサントリーがフランスやスペインの企業を買収した例があったくらいで、全体からみればマイナーな存在であった。しかし、1980年代後半になると、サントリーに加えて、宝酒造、ニッカウキスキー、三葉、アサヒビールなど軒並み M&A に乗り出しはじめている。もう一つ忘れてならないことは、飲料製造企業以外の企業でもみられるようになったことである。たとえば、大洋漁業、ニチレイ、伊藤ハム、味の素などがその端的な例である。

第9表 わが国食品企業のヨーロッパ諸国における M & A

買収会社	被買収会社	事業内容	国名	年
宝酒造	トーマティン・ディストリア	ウイスキー醸造	イギリス	1988
ニッカウキスキー	ベン・ネヴィス・ディスティラリー	スコッチ蒸留酒製造	イギリス	1989
サントリー	シャトー・ラグランジェ	ワイン製造	フランス	1983
三楽	シャトー・レイソン	ワイン製造	フランス	1988
アサヒビール	ルカ・カルトン	レストラン	フランス	1988
サントリー	ルイ・ロワイエ	コニャック製造	フランス	1989
伊藤ハム	ローザード	ぶどう園	フランス	1987
ニッカウキスキー	ドメヌ・ドゥ・フォンセッシュ	コニャック・ブランデー製造	フランス	1989
味の素	オムニケム	化学品製造	ベルギー	1989
ニチレイ	ユーロフリゴ	冷蔵倉庫	オランダ	1988
ニチレイ	テルモトラフィック	運輸サービス会社	オランダ・西ドイツ	1989
大洋漁業	ギル・アンド・ダファスの砂糖部門	商品取引	スイス	1989
加藤化学	ブッシュ・ハウス	不動産	イギリス	1989
サントリー	アルビザ	ブランデー・アルコール製造	スペイン	1984
サントリー	ロバートヴァイル	ワイン製造	西ドイツ	1988

資料：東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』（1990年版）他。

(4) わが国食品産業の対応——長銀経営研究所、日本貿易振興会の調査から——

わが国の食品産業は、EC市場統合をどのように捉えているのであろうか。ここでは、長銀経営研究所（現在の長銀総合研究所）と日本貿易振興会の調査によってそれをみてみよう。(13),(14)。

はじめに、長銀経営研究所の調査によると、「脅威と感ずることがある」との答えは回答数の半分弱で、これは、繊維、紙・パルプ、化学、医薬、ゴム・皮革、鉄鋼、非鉄、一般機械、電気機器、輸送機器、精密機器などの業種を下回るものの、石油、窯業、金属などの業種を上回っている。したがって、食品産業も EC市場統合にかなりの関心をもっていることがわかる。そして、その脅威がどのようなものなのか、という問いに対しては、「競争力企業の出現」をあげた企業が全体の約40%に達した。これは、他の業種に比較してもっとも高い。ちなみに、一般機械、電気機器、輸送機器、精密機器などの業種では「わが国企業に対する各種規制の強化」、金属、鉄鋼などの業種では「保護主義の台頭」、がそれぞれもっとも脅威であるとされた。この結果

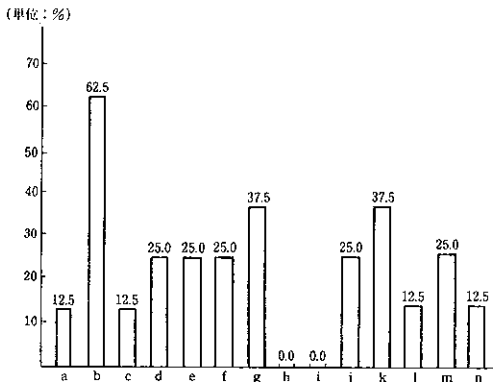
は、それぞれの業種がおかれている状況を如実に示している。つまり、わが国の食品産業の場合、海外直接投資が増加しているといっても、依然として国内市場への依存度が高く、国際競争力のある企業はきわめて少ない。一方、ヨーロッパ諸国には、ユニリーバ社や前述のネスル社のような世界有数の食品企業も多く、しかも、最近のその再編成の動きのなかでそれが一層巨大化しつつあり、わが国市場への進出の機会を窺っている。EC市場統合はそれを助長させるのではないかと、警戒しているのである。

もちろん、この EC市場統合をビジネスチャンスと捉えている食品企業も少なくない。同じ調査によると、それは、やはり回答数の半分弱に達した。これは、石油、窯業、鉄鋼、金属などの業種を大きく上回っている。したがって、こうした捉え方が、近年の食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資の大幅な増加の要因の一つになっている。では、そのビジネスチャンスがどのようなものなのか、という問いに対しては、「巨大単一市場(自由貿易地域)の出現」をあげた企業が全体の約30%で、「規格の統一」、「12か国間の法律、租税構

造の接近」,「非関税障壁の撤廃」,「技術供与による EC 市場への参入」などを上回った。もっとも、食品産業にかぎらずほとんどの業種がこの「巨大単一市場（自由貿易地域）の出現」をトップにあげており、その市場拡大効果に大きな期待を寄せている。

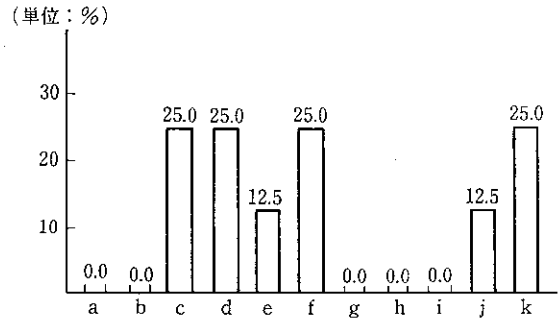
次に、日本貿易振興会の調査についてみてみよう。ただ、この調査は、前述の長銀経営研究所の調査とは異なり、ヨーロッパ諸国における日系食品企業を対象としている。はじめに、EC 市場統合の影響についてであるが、「ある」と答えた企業が全体の80%に達した。これは、一般機械、電子・電気などの業種とほぼ同じで、医薬品、非鉄金属、輸送機械などの業種に次いで高い。ちなみに、全体「あ

る」と答えた企業は73.1%であった。では、どのような影響を受けるのか、という問いに対しては、第2図にみるように、「市場規模の拡大による生産・販売増」をあげる企業ももっとも多く、全体の62.5%に達した。これ以外でも、「情報収集が容易になる」(37.5%)、「税務・基準・認証等の行政手続きの簡素化による経費節減」,「現地人材の効率的活用」,「資金調達が可能になる」(各25.0%)、「市場規模の拡大による生産コスト削減」,「貿易障壁等の撤廃による流通コスト減」(各12.5%)など、好影響をおよぼすとした企業が多かったことは事実であるが、その一方で、「ECがブロック化し、わが国企業への差別が強まる」(各37.5%)、「競争の激化によりマーケット



第2図 わが国食品産業の EC 市場統合の影響  
資料：日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態—加速化した日系企業の欧州進出—』, 1989年。

- 注(1) a~n の項目は以下のとおりである。  
a：市場規模の拡大による生産コスト削減, b：市場規模の拡大による生産・販売増, c：貿易障壁等の撤廃による流通コスト減, d：税務・基準・認証等の行政手続きの簡素化による経費節減, e：現地人材の効率的活用, f：資金調達が容易になる, g：情報収集が容易になる, h：R & D 能力の活用が容易になる, i：知的財産権・工業所有権等の登録手続きの簡素化による経費節減, j：競争の激化によりマーケットシェアを失う, k：EC がブロック化, 日本企業への差別が強まる, l：対日批判が強まり, 相互主義的待遇を求める声が高まる, m：保護主義的傾向が一層強まる, n：その他  
(2) 複数回答である。  
(3) 1989年1月末現在のもの。



第3図 わが国食品産業の EC 市場統合への対策

資料：日本貿易振興会『在欧日系製造業経営の実態—加速化した日系企業の欧州進出—』, 1989年。

- 注(1) a~n の項目は以下のとおりである。  
a：今後の経営戦略の練り直しを図るため、本社等社内に戦略検討委員会を設置した, b：現地部品調達率の向上を一層強化するための下請け関係の構築を検討中, c：欧州企業との買収・合併・合弁化等により、企業の EC 化を検討中, d：市場統合により規模のメリットが期待できることから、生産販売規模の拡大を検討中, e：市場統合のメリットを最大限活用するため、生産・販売・R & D の一貫体制の確立を検討中, f：生産・販売ネットワークの拡充を検討中, g：保護主義への対応として、ロピスト活動の強化を検討中, h：情報収集能力強化のため、弁護士等の専門家のリテインを検討中, i：EC のブロック化が懸念されるので、撤退を検討中, j：その他, k：無回答  
(2) 複数回答である。  
(3) 1989年1月末現在のもの。

シェアを失う」,「保護主義的傾向が一層強まる」(25.0%),「わが国への批判が強まり,相互主義待遇を求める声が高まる」(12.5%)など,その悪影響を懸念する企業も少なくない<sup>(15)</sup>。

こうした,新しい事態に対して食品企業はどのような対策を考えているのであろうか<sup>(16)</sup>。それを示したのが第3図である。これによると,食品企業は,「ヨーロッパ企業との買収・合併・合併化等により,企業のEC化を検討中」,「市場統合により規模のメリットが期待できることから,生産販売規模の拡大を検討中」,「生産・販売ネットワークの拡充を検討中」,(各25.0%),「市場統合のメリットを最大限活用するため,生産・販売・R&Dの一貫体制の確立を検討中」(12.5%)などをあげた企業が多く,他の業種と比較してもひけをとらない積極的なものとなっている。

注(1) 野村昭夫「世界経済におけるEC域内市場—経済「活性化」をめぐる諸問題—」(日本EC学会編「EC市場統合の論理と展望」,日本EC学会年報第9号,1989年10月),31~59頁。

(2) 70~80%が採択されればまずまずとの評価が一般的である(久保広正著「EC「統合市場」のすべで」,日本経済新聞社,1989年),26頁。

(3) ここでは,パオロ=チェッキーニ著,田中素香訳「EC市場統合・1992—域内市場完成の利益—」(Paolo Cecchini, The European Challenge 1992, The Commission of the European Communities 1988),東洋経済新報社,1988年を利用した。なお,チェッキーニ報告には,これ以外に① Commission of the EC, The Economics of 1992, 1988 (Commission of the EC, European Economy, No.35 所収),②「基本報告」と呼ばれる全16巻,6000頁からなる個別部門の詳細な研究,があり,食品産業部門については,後者の第12巻である Commission of the European Communities, The “Cost of Non—Europe” in the Foodstuffs Industry; Research on the “Cost of Non—Europe”, Basic Findings, Vol.12 (I, II), 1988に詳しい。

(4) ここで,静態的效果とは公共当局がもっとも安価な供給者から購入することによるもの,競争効果とは以前は閉鎖された部門の中にあつた国内企業が,市場に参入してきた外国企業と競争しようと価格引き下げ努力するにつれて生じるもの,再建効果としては新たな競争条件の圧力を受けて産業が再組織化を進めるにつ

れて生じるもの,をそれぞれ意味する。

(5) これ以外のフランス・ディジョンのカシスとイタリアのパスタの例については,久保広正著「前掲書」,47~50頁を参照のこと。

(6) これらについて,楽観的過ぎるのではないかと指摘が多い(石川謙次郎著「前掲書」,7頁)。また,田中素香「EC市場統合の基本論理と若干の展望」(日本EC学会編「前掲書」),11頁にはいくつかの批判と問題点が指摘されている。

(7) 最近のヨーロッパ諸国におけるM&Aについては,田中友義「国境越えて広がる「M&A」ブーム」(『エコノミスト』(臨時増刊),1989年3月20日号),62~65頁および小堀深二「吹き荒れるM&Aの嵐の実態」(『週聞東洋経済』,1989年11月25日号),28~35頁などを参照のこと。また,OECD編,山本哲三/平林英勝訳「M&Aと競争政策—合併規制の国際比較—」,日本経済評論社,1989年には各国のM&Aの動向が紹介されている。

(8) 「88年上半期のフランス食品業界トピックス—企業買収が相次ぐ—」(『ジェトロ農林水産ウィークリー』,1988年9月12日号),1~2頁および「目標は全欧制覇—瓶会社からたたき上げたBSNが破竹の進撃—」(『NEWSWEEK』(日本版),1989年9月14日号),32~33頁など。

(9) 金丸知子「どう変わる日本企業のM&A戦略」(東洋経済新報社編「海外進出企業総覧」(1989年版),東洋経済新報社,1989年),48頁。

(10) 奥村 宏著「企業買収—M&Aの時代—」,岩波書店,1990年,178~186頁。

(11) スティーブン・ホール「欧州におけるM&Aの動向と1992年市場統合の影響」(日本貿易振興会「1992年EC域内市場統合—企業戦略のために—」,1989年),75~76頁。

(12) 「急展開/日本企業の海外M&A戦略」(『東洋経済統計月報』,1988年11月号),15~30頁。

(13) 長銀経営研究所「日本の製造業のEC市場への進出動向—アンケート調査報告—」1989年,5~8頁。

(14) 日本貿易振興会「在欧日系製造業経営の実態」(1989年版),1989年,53~55頁。

(15) 日本貿易振興会「前掲書」(1990年版)では,EC市場統合関連の調査回答項目が変わったため,1989年版と比較してその変化をみることができない。1990年版では次のようになっている。はじめに,EC統合の予想される影響については,「相互主義を求める方向にある」,「全般的にビジネスチャンスを広大させる方向にある」,「欧州内での欧米企業との競争が激化しつつある」,「欧州域内のいままでの物流パターンが変化する」,「税関手続きが簡素化される」(各13.3%),「EC企業にバイタリティを与えている」,「安全,衛生,環境基準面で基準規格が統一されて域内流通が容易になる」(各6.7%),

「保護主義的な方向にある」、「日本企業との競争が激化する」、「行政手続きが簡素化する」、「税制の統一化で税制面からのメリットが失われる」(各3.3%)となっている。

- (16) ここでも、これを、日本貿易振興会「前掲書」(1990年版)についてみると、「欧州派遣の駐在員の人材を育成して質・量とも充実される」(41.7%)、「市場が統合されるため、製造・販売・資金調達・技術開発を一元的に統括する欧州地域統括会社を設立あるいは検討」、「欧州の生産を拡充するため、生産能力の増強、未進出国への生産拠点の確立によって、欧州での生産シェアを高める」、「生産・販売面での欧州企業との協力・ノウハウ活用、場合によっては、欧州企業の買収(M&A)をも考えている」(各16.7%)、「部品・原材料調達比率の向上のみならず、経営面での現地人採用、現地社会への貢献を通じて、欧州企業化を進める」(8.1%)など、となっている。

## 6. おわりに

このところ、わが国のヨーロッパ諸国への直接投資は著しく増加しており、その増加率ではオーストラリアに次いで大きい。しかし、ヨーロッパ諸国といっても、それは、EC諸国が中心で、しかも、イギリスがその最大の市場である。ちなみに、1988年度までの累計でみると、件数では、イギリスはわが国のヨーロッパ諸国への直接投資の28.4%、金額では35.0%を占めている。したがって、皆無の国はないにしろ、イギリスとは対照的な国も少なからずあり、それは国によってかなりの濃淡がある。

ただ、濃淡があるのは、投資先ばかりではない。投資部門、業種についても同様である。たとえば、前者については、非製造業部門が件数の66.3%、金額の79.9%を占めているし、後者については、件数では商業が全体の40.9%、同様に金額では金融・保険業が49.2%も占めているからである。ただ、これも、国によって異なっていることはいうまでもない。イギリス、オランダなどはこうした傾向が強いが、その一方でスペイン、イタリアなどでは製造部門が主体となっているからである。

こうしたことは、食品産業の直接投資についても同様である。食品産業の最大の投資市場はフランスであるが、1988年度までの累計でみると、フランスは件数の41.2%、金額の47.4%を占めているからである。したがって、食品産業については、より偏在しているといったほうが適切かもしれない。事実、食品産業の場合には、皆無の国も少なくない。また、その業種についても、飲料製造業、水産食料品製造業が中心で、油脂製造業、砂糖製造業などはきわめて少なく、めん製造業に至って皆無である。

多くの食品企業のなかで、特に目立つのが飲料製造企業のサントリーである。サントリーの戦後の海外展開は、1960年代末まであまり積極的ではなかった。とりわけ、ヨーロッパ諸国は手付かずの状況にあった。しかし、1970年代以降、それまでの遅れを取り戻すかのように積極的になり、海外事務所の設立、レストランの経営、海外ブランド製品輸入のための提携などに乗り出すことになった。特に、海外ブランド製品の輸入の提携相手国の中心はフランスなどのヨーロッパ諸国であった。もちろん、海外生産も開始されることになり、フランス、西ドイツなどの飲料製造企業を買収するまでになっている。

ただ、こうしたわが国のヨーロッパ諸国への直接投資増加の背景には、1992年末のEC市場統合があることを忘れてはならない。これによって、EC経済はもちろんのこと、それ以外のヨーロッパ諸国経済も目覚ましく拡大するであろうといわれているからである。しかし、企業ベースでみると、当然のことながらその競争は一段と激化することは避けられない。否、1992年末を待たずに、すでにそうした動きがみられる。それを端的に示すのがM&Aの増加である。しかも、食品企業はその中心となっている。

わが国企業もEC諸国でのM&Aに乗り出し始めており、それは、食品企業にまで及

んできている。もちろん、その多くは飲料製造企業であるが、近年はそれに加えて他の業種の企業でもみられるようになっており、殊更珍しいものではなくなりつつある。ただ、食品企業のすべてが、この EC 市場統合をビジネスチャンスと捉えているのではなく、むしろ脅威であると感じている企業も少なからずあることを忘れてはならない。これは、すでに示したいくつかの調査からも明らかである。