

わが国食品産業のアメリカへの 直接投資とM&A

斎 藤 高 宏

1. はじめに
2. わが国のアメリカへの直接投資
 - (1) アメリカ市場の位置付け
 - (2) 部門別・業種別の動向
 - (3) 地域別・州別の動向——日本貿易振興会の調査から——
3. 食品産業のアメリカへの直接投資
 - (1) 食品産業の海外直接投資とアメリカ市場
 - (2) 業種別・企業別の動向
 - (3) 地域別・州別の動向
4. 食品企業のアメリカにおけるM&A
 - (1) アメリカのM&A
 - (2) わが国企業のM&Aとアメリカ
 - (3) 食品企業のアメリカにおけるM&A
5. ケーススタディ——キッコーマンの海外展開とアメリカ進出——
 - (1) 戦前の輸出と海外展開
 - (2) 戦後の輸出再開とアメリカ進出
 - (3) 海外新展開とグローバル化
6. 食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的と問題点——いくつかのアンケート調査から——
 - (1) 動機・目的と問題点に関する調査
 - (2) 動機・目的
 - (3) 問題点
7. おわりに

1. はじめに

1980年代半ば以降の円高経済への移行のもとで、わが国経済は大きく変わろうとしている。それを、対外関係に絞ってみれば、もっとも顕著なものの一つとして海外直接投資の増大をあげることができる。しかも、重要なことは、それが、わが国の経済構造を大きく変化させるまでになっていることである。

ところで、わが国の直接投資の市場としてもっとも重要な位置を占めているのがアメリカである。しかも、わが国のアメリカへの直接投資は、たんにもっとも多いというだけではなく、それが突出している。特に、近年の増加は著しく、さまざまな意味でそれが及ぼす影響を無視できなくなってきた。ただ、

その目的は経済環境の変化にともなう自ずと変化していることを忘れてはならない。1960年代から1970年代にかけては主として輸出増大が目的であったし、近年の円高、貿易摩擦のもとでは現地生産の推進が重視されているからである。

ともあれ、わが国の海外直接投資に関する研究、分析は少ないといわれながらも、アメリカについては、こうした重要性からさまざまな視点から取り上げられてきた。しかし、食品産業については、若干様子が異なる。これまで食品企業が積極的にアメリカに直接投資をしなければならない状況になかったからである。したがって、この分野の研究、分析はきわめて少ない。

しかし、今や状況は大きく変化することになった。円高や農産物の市場開放などによって、その目的は必ずしも同じではないが、他の業種と同様に海外直接投資が脚光をあびることになったからである。したがって、食品産業についてもアメリカへの直接投資が避けられないものとなっており、それへの積極的な取組みが課題となっている。

本稿では、はじめに、わが国のアメリカへの直接投資の全体の動きについて触れ、次いで、食品産業のアメリカへの直接投資、食品企業のアメリカにおけるM&A、さらには、食品企業のアメリカ進出の嚆矢となったキッコーマン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、いくつかのアンケート調査から食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的と問題点について若干考えてみたい。

2. わが国のアメリカへの直接投資

(1) アメリカ市場の位置付け

わが国の海外直接投資を国別にみると、最大の市場がアメリカである。第1表にみるように、1988年度のアメリカへの直接投資の件数は2,434件、金額は217億139万ドルであったから、それぞれ全体の40.1%、46.2%も占めていることになる。もちろん、わが国の海外直接投資が開始された1951年度か

第1表 わが国のアメリカへの直接投資

(単位: 件, 100万ドル, %)

年 度	実 数		構 成 比	
	件 数	金 額	件 数	金 額
1951~72	1,713	1,273	26.7	18.8
73~76	2,719	2,808	33.0	22.2
77~80	3,808	4,797	41.0	28.1
81~82	1,751	5,092	32.9	30.6
83~84	1,613	5,925	30.7	32.4
85~86	2,153	15,560	37.1	45.1
87	1,816	14,704	39.6	44.1
88	2,434	21,701	40.1	46.2
1951~88	18,007	71,860	35.5	38.6

資料: 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。

ら1988年度までの累計でみても、それぞれ全体の35.5%、38.6%も占めている。以下、件数では、パナマ(6.7%)、香港(6.2%)、シンガポール(4.4%)、台湾(4.2%)、オーストラリア(3.8%)など、また、金額では、パナマ(6.9%)、イギリス(5.7%)、インドネシア(5.3%)、オーストラリア(4.4%)、香港(3.3%)などとなっているから、いかにアメリカがわが国の直接投資の市場として大きいかを窺い知ることができる。

ちなみに、1988年末の主要国のアメリカへの直接投資残高についてみると、トップはその31.0%を占めるイギリスであるが、第2位が前年末の第3位から浮上した16.2%を占めるわが国で、以下、オランダ(14.9%)、カナダ(8.3%)、旧西ドイツ(7.2%)、スイス(4.8%)などとなっている。1980年代はじめには、イギリス、オランダ、カナダはもちろんのこと旧西ドイツをも下回りせいぜい6%強を占めるに過ぎなかったから、アメリカからみてもその急増ぶりは目を見張るものがある。

しかし、以前からアメリカが最大の投資市場であったわけではない。たとえ

ば、1972年度までの累計でみると、たしかに件数では全体の26.7%を占めトップであったが、金額ではイギリスに僅かながら及ばなかったからである。特に、製造業部門への投資については、件数および金額のいずれもがブラジルはもちろんのこと、韓国にも及ばなかった。こうしてみると、わが国のアメリカへの直接投資のほとんどは1970年代に入ってからで、それが今日の市場をあらしめたといっても過言ではない。

では、どうして1970年代に入って、アメリカへの直接投資がこれ程までに増加することになったのであろうか。その理由としていろいろ考えられるが、まず第1に、これはアメリカに限ったことではないが、わが国の経済環境の好転によって、それまで海外直接投資の最大のネックであった国際収支問題の制約がなくなり、そのほとんどが自由化されたことである⁽¹⁾。しかも、現在では、膨大な国際収支の黒字を背景に、むしろ海外直接投資について積極的な取組みが求められつつある。

第2に、1970年代初めの変動相場制への移行によって円の対USドルレートが切り上げられたことである。しかも、それは1985年秋のプラザ合意によって決定的なものとなった⁽²⁾。また、これと歩調を合わせるかのようにわが国の金利水準が大幅に低下したことも無視できない。わが国では、自己資金が豊富な企業が少なくないから、必ずしもその投資資金を市場で調達することもないが、たとえそうした場合であっても、アメリカに比べてかなり金利水準が低く——ただし、このところ、それはかなり引き上げられ、格差が縮小しつつある——、企業の負担が少なくて済むからである。

第3に、1970年代以降の対アメリカ貿易不均衡の拡大にともなって、貿易摩擦がさまざまな分野で表面化したため、それまで中心となっていた貿易商社などの非製造業部門の企業に加えて、製造業部門の輸出企業を中心に海外直接投資——いわば「強制された海外直接投資」⁽³⁾——をその打開策の一つとして位置付けていることである⁽⁴⁾。その端的な例が、電機や今やほとんどの企業が進出した輸送機である。

第4に、アメリカが高所得で膨大な人口をかかえたきわめて魅力のある市場

で、しかも、外国企業への制限も同じ先進国のヨーロッパ諸国に比べると概して少ないことである。

また、労働力は豊富で、メキシカンなどのヒスパニック系であってもアジア諸国など開発途上諸国のそれと比べると質も悪くないし、原材料も豊富でその価格は割安である。もちろん、インフラについても十分整備されているし、政治不安などの心配もなくカントリーリスクも少ない。つまり、市場としてばかりでなく、原材料の供給先としてもすぐれている。

こうしたことが相俟って、国内産業の空洞化による雇用不安⁽⁵⁾やアメリカ議会および産業界などの一部からの批判⁽⁶⁾——投資摩擦——にもかかわらず、アメリカへの直接投資が大幅に増加しているのである。

(2) 部門別・業種別の動向

ここで、その内容に立ち入ってみよう。わが国の海外直接投資の特徴の一つとして非製造業部門のウエイトが高いことが指摘されている。第2表はわが国の主要国への直接投資の部門別構成をみたものであるが、やはりほとんどの国で非製造業部門が主体である。かつては製造業部門が主体であったアジア諸国ですら、近年、非製造業部門のウエイトが高まりつつある。もちろん、アメリカへの直接投資もオーストラリアやオランダほどではないにしろ、非製造業部門への投資が主体である。これは、わが国の海外直接投資が輸出とのかかわりのなかで、増加してきたからである。特に、先進諸国のアメリカ、ヨーロッパ諸国の場合には、近年それが是正されつつあるとはいえ依然としてその傾向が強い。したがって、貿易のための投資とまでいわれている⁽⁷⁾。その意味では、海外生産そのものが目的のアメリカなどとは大きく異なっている。

もう一つ重要なことは、その規模があまりにも大きいことである。全体が大ききから当然といえば当然であるが、1988年度までの累計で見ると、アメリカのそれは、件数の37.9%、金額の36.5%を占め、以下、件数では、パナマ(10.6%)、香港(7.5%)、オーストラリア(5.0%)など、金額では、パナマ(9.7%)、イギリス(7.0%)、インドネシア(5.2%)などとなっているか

第2表 わが国の主要国への直接投資の部門別構成比

(単位: %)

	1951～72年度		1988		1951～88	
	製造業 部 門	非製造業 部 門	製造業 部 門	非製造業 部 門	製造業 部 門	非製造業 部 門
ア メ リ カ: 件数	7.3	86.0	23.0	76.0	20.4	66.8
金 額	13.8	84.2	40.7	59.1	31.3	67.1
パ ナ マ: 件数	1.8	94.7	—	100.0	0.2	99.4
金 額	0.7	97.2	—	100.0	0.0	99.9
イ ギ リ ス: 件数	5.3	72.9	29.4	69.2	26.7	61.7
金 額	0.3	99.2	8.5	91.2	10.5	87.7
インドネシア: 件数	51.1	47.3	41.7	58.3	56.4	40.7
金 額	27.9	72.0	50.9	49.1	30.1	69.8
オーストラリア: 件数	20.3	78.8	11.2	87.4	12.9	83.7
金 額	13.4	86.5	8.7	89.9	17.1	82.4
香 港: 件数	22.5	60.8	21.2	77.6	19.0	75.3
金 額	36.2	60.3	5.1	90.5	8.0	90.0
シンガポール: 件数	50.7	36.8	40.6	57.9	48.2	45.5
金 額	83.4	13.1	23.2	76.3	52.5	45.9
台 湾: 件数	87.7	4.4	42.3	47.4	74.5	17.8
金 額	93.1	4.3	70.6	24.0	82.2	13.9
オランダ: 件数	7.1	78.6	18.1	81.9	14.0	83.6
金 額	8.0	90.7	29.8	70.2	17.0	82.9
世 界: 件数	32.5	60.0	29.6	68.9	29.9	62.5
金 額	25.9	69.8	29.4	69.4	26.7	70.8

資料: 大蔵省『財政金融統計月報』(1973年9月号, 1989年12月号)他。

注(1) 上記の製造業部門, 非製造業部門以外に支店設置・拡張および不動産がある。

(2) 1951～72年度の非製造業部門は, 合計—(製造業部門+支店)である。

ら, アジア諸国はもちろんのことヨーロッパ諸国が束になってもかなわない存在である。

ただ, アメリカの場合には, 製造業部門の増加についても目を見張るものがあることを忘れてはならない。ここがパナマなどとは大きく異なる点である。アメリカは, 非製造業部門ばかりでなく製造業部門の投資市場としても, さまざまな好条件を備えているからである⁽⁸⁾。ちなみに, 1972年度までの累計では, 製造業部門は件数の僅か7.3%, 金額でも13.8%を占めるだけであった

第3表 わが国のアメリカへの直接投資——非製造業部門——

(単位: 件, 100万ドル, %)

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
農 ・ 林 業	190	290	1.6	0.6	1.1	0.4	17.3	27.5
漁 ・ 水 産 業	86	152	0.7	0.3	0.5	0.2	12.2	24.1
鉱 業	184	1,138	1.5	2.4	1.0	1.6	16.6	8.2
建 設 業	256	687	2.1	1.4	1.4	1.0	27.0	47.6
商 業	6,267	11,350	52.1	23.5	34.8	15.8	48.8	56.7
金 融・保 険 業	354	11,954	2.9	24.8	2.0	16.6	19.3	28.5
サ ー ビ ス 業	1,521	4,725	12.7	9.8	8.4	6.6	42.4	37.0
運 輸 業	213	234	1.8	0.5	1.2	0.3	6.1	1.9
不 動 産 業	2,041	15,597	17.0	32.4	11.3	21.7	68.2	75.7
そ の 他	917	2,068	7.6	4.3	5.1	2.9	29.3	28.2
計	12,029	48,196	100.0	100.0	66.8	67.1	37.9	36.5

資料: 大蔵省『財政金融統計月報』(1989年12月号)。

注(1) 構成比(Ⅰ)は非製造業部門全体, 構成比(Ⅱ)はアメリカへの直接投資全体, そして構成比(Ⅲ)はわが国の海外直接投資全体, に対してのもの。

(2) 件数, 金額は1951~88年度までの累計。

が, 1988年までの累計では, それぞれ20.4%, 31.3%とむしろ拡大している。しかも, 1970年代以降のわが国の製造業部門への直接投資の半分弱はアメリカを市場としていた。

もちろん, アメリカが突出しているのは非製造業部門ばかりではなく, 製造業部門についても同様である。1988年度までの累計でみると, アメリカのそれは, 件数の24.2%, 金額の45.1%を占め, 以下, 件数では, 台湾(10.5%), 韓国(9.0%), シンガポール(7.1%)など, 金額ではブラジル(7.3%), インドネシア(5.9%), シンガポール(4.0%)などとなっているから, やはり製造業部門についても多くの国が束になってもかなわない存在といえよう。

次に, 各部門のなかの業種についてみてみよう⁽⁹⁾。はじめに, 主体をなす非製造業部門の業種についてであるが, 第3表にみるように, 1988年度までの累計でみると, 件数では, 商社ばかりでなく, 電機などの製造会社がこぞって独自に販売子会社の設立・増強に走ったこともあって, 商業への投資がもっと

も多く、その過半数を占めている。以下、不動産業、サービス業などが1,000件台を維持しており、これら3業種でその80%を上回っている。したがって、これら以外の金融・保険業、建設業、運輸業、農・林業などはマイナーな存在である。前述のように、貿易のための投資といわれても当然の業種構成となっている。ただ、商業への投資は1件当たりそれ程大きくないから、金額では大きく後退し、不動産業、金融・保険業を下回っている。また、これら業種に加えて、商業、サービス業、鉱業などについてもすべて10億ドル以上を維持しているから件数に比べると分散化しているといえよう。一方、これら以外の建設業、農・林業、運輸業、漁・水産業などについてはやはりマイナーな存在であることには変わりがない。なお、1972年度までの累計では、件数、金額の双方で商業が過半を占めていたが、金融・保険業も現在以上に重要な存在であった⁽¹⁰⁾。

もう一つ無視できないことは、ここ数年、不動産業の増加が特に目立つことである。不動産業ばかりでなく、金融・保険業などがこぞってそれに進出することになったからである。したがって、1987年度には、件数が対前年度比108.5%増、同じく金額が18.5%増にも上った。両者とも非製造業部門のなかでもっとも多い。さらに、1988年度にはこれが加速され、件数は対前年度比47.4%増、同じく金額も28.2%増となった。アメリカが最大の投資市場で、1988年度までの累計でみると件数の68.2%、金額の75.7%を占めた。ただ、この不動産業の直接投資については、その市場を安定させるばかりでなく、アメリカ経済を活性化させる効果もあるとする意見がある一方で、一部地域への集中以外に、それがあまりにも短期間に増加したということで、レシプロシティの問題とともに非難の対象となっている⁽¹¹⁾。

参考までに、非製造業部門の業種のなかで、鉱業（トップはインドネシア、以下、同様）、運輸業（パナマ）と金融・保険業および漁・水産業の件数を除いて（前者はイギリス、後者はインドネシア）アメリカが最大の投資市場である。

一方、製造業部門の業種についてはどうなのであろうか。それを示したのが

第4表 わが国のアメリカへの直接投資——製造業部門——

(単位: 件, 100万ドル, %)

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
食 品	504	900	13.7	4.0	2.8	1.3	33.8	45.8
織 維	139	434	3.8	1.9	0.8	0.6	9.5	16.3
木 材・パ ル プ	94	592	2.6	2.6	0.5	0.8	14.2	28.2
化 学	306	2,304	9.8	10.3	2.0	3.2	21.3	35.2
鉄 ・ 非 鉄	272	2,448	7.5	10.9	1.5	3.4	16.1	31.9
機 械	614	2,588	16.7	11.5	3.5	3.6	31.6	54.9
電 機	720	5,866	19.6	26.1	4.0	8.2	27.5	57.5
輸 送 機	260	2,692	7.1	12.0	1.5	3.7	31.2	38.7
そ の 他	706	4,657	19.2	20.1	3.9	6.5	25.4	66.2
計	3,669	22,431	100.0	100.0	20.4	31.3	24.2	45.1

資料: 大蔵省『財政金融統計月報』(1989年12月号)。

注(1) 構成比(I)は製造業部門全体, 構成比(II)はアメリカへの直接投資全体, そして構成比(III)はわが国の海外直接投資全体, に対してのもの。

(2) 件数, 金額は1951~88年度までの累計。

第4表である。はじめに, 件数では, 電機がもっとも多い。もちろん, 前にも触れたが, これも貿易摩擦と無関係ではない。以下, 機械, 食品, 化学, 鉄・非鉄, 輸送機, 繊維などが100件台を維持しており, 非製造業部門に比べて多くの業種に分散している。また, もう一つの特徴として, 後で詳しく述べるが, 先進諸国のなかでは食品の件数が際立って多く, 3番目にランクされていることである。アジア諸国のなかではもっとも多いタイでも161件にとどまっているし, ヨーロッパ諸国のなかではもっとも多いフランスでも28件である。

金額でも, やはり電機がもっとも多いが, ただ, それ程抜きでいるわけではなく, これにつづく輸送機, 機械, 鉄・非鉄, 化学なども10億ドル台を維持している。一方, 食品, 木材・パルプ, 繊維などは上記の業種に比べればマイナーな存在である。また, これらのなかで, 特に注目すべきは, 木材・パルプである。なぜならば, 1972年度までの累計では, その過半を占めていたからである。以下, 電機, 機械がつづいていたが, 鉄・非鉄は食品はもちろん

のこと繊維をも下回っていたし、輸送機に至っては僅か0.2%に過ぎなかった。一概に製造業部門といっても、1970年代以降、その業種構成は大きく変化している。

また、これら製造業部門の業種の世界の位置付けであるが、電機、輸送機、機械、鉄・非鉄、化学、食品などについてはアメリカが最大の投資市場である。したがって、アメリカが最大の投資市場でない業種は繊維と木材・パルプだけということになる。なお、前者についてはインドネシアが、後者についてはカナダが最大の投資市場となっている。

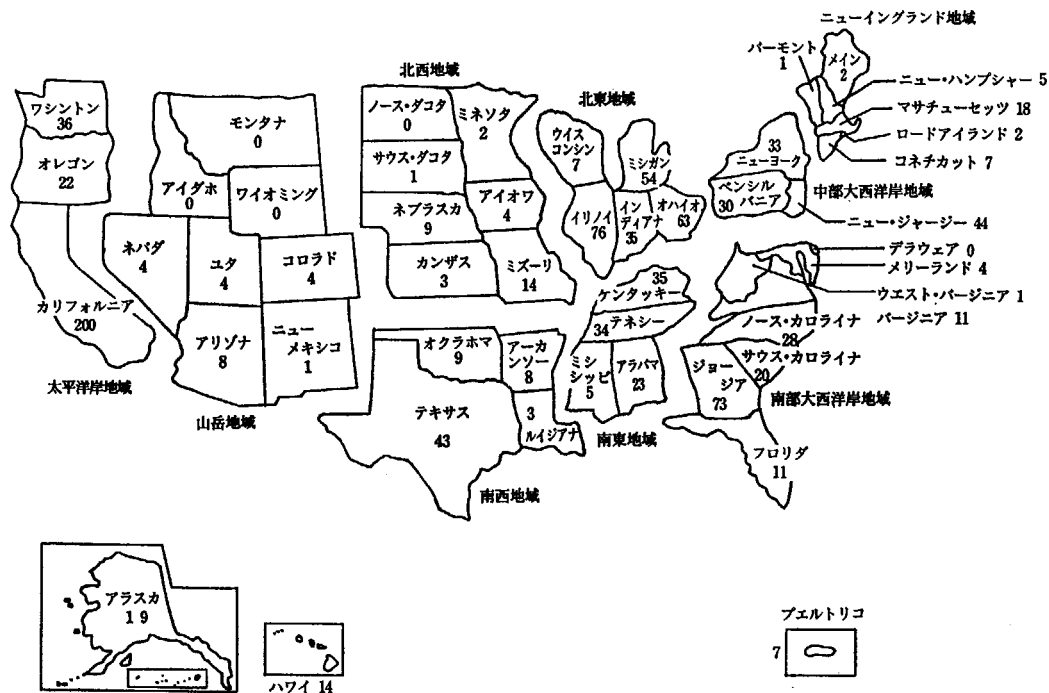
(3) 地域別・州別の動向——日本貿易振興会の調査から——

最後に、日本貿易振興会の調査から、アメリカにおける製造業部門の地域別、州別の直接投資動向をみてみよう⁽¹²⁾。なお、これは、アメリカの日系製造業の企業（工場）について調査したものである。

はじめに、アメリカにおける日系製造業の企業数についてであるが、1989年9月現在、1,037社である。前年の1988年5月の同じ調査では837社であったから、この1年間に200社も増加したことになる。ちなみに、1985年3月時点には348社、1987年5月時点には550社であったから、このところの急ピッチな増加には目を見張るものがあるといえよう。

次に、その業種別構成であるが、もっとも多いのが電気・電子機械の18.2%で、以下、一般機械(16.9%)、化学(11.6%)、食品・タバコ(9.6%)、金属製品(8.4%)、ゴム製品(7.8%)、輸送機械(7.2%)などとなっており、これら7業種で79.7%を占めている。ただ、この調査には、前述の企業数と異なり、回答拒否などがあることに注意しなければならない。1989年調査の有効回答率は64.4%であった。

さて、問題の地域別、州別の立地動向であるが、それは第1図に示されている。はじめに、その地域別の立地動向についてみてみよう。ここでは、プエルトリコを別にして、ニューイングランド地域、中部大西洋岸地域を含む大西洋岸北東部、北東地域、北西地域を含む中西部、南部大西洋岸地域、南東地域、



第1図 アメリカにおける日系製造企業の生産拠点（工場）（単位：工場）

資料：日本貿易振興会『在米日系製造業経営の実態』（1990年版），1990年。

注．1989年5月現在の工場数。

南西地域を含む南部、山岳地域、太平洋岸地域を含む西部の4地域に分けてみているが、もっとも多いのが全体の30.1%を占めている西部で、以下、南部(29.7%)、中西部(25.8%)、大西洋岸北東部(13.7%)などとなっている。また、地域をもう少し狭くしてみると、太平洋岸地域が28.1%でもっとも多く、以下、北東地域(22.7%)、南部大西洋岸地域(14.3%)、中部大西洋岸地域(10.3%)、南東地域(9.4%)などとなっており、これら5地域で全体の84.2%を占めている。

さらに、州別にみると、もっとも多いのが19.3%を占めるカリフォルニア州で⁽¹³⁾、以下、イリノイ州、ジョージア州、オハイオ州、ミシガン州、ニュージャージー州、テキサス州、ワシントン州、インディアナ州・ケンタッキー州などとなっており、これら10州で全体の63.5%を占めている。ただ、この残りの30数%の州には35州とプエルトリコが含まれており、日系製造業の企業(工場)はほぼ全米的に展開されているといえよう。

また、いかなる地域に、いかなる業種が立地しているか、ということについては、ニューイングランド地域では一般機械(25.0%)、化学(18.8%)、電気・電子機械(18.8%)、金属(12.5%)などが中心であるし、以下、同様に、中部大西洋岸地域では電気・電子機械(19.6%)、化学(17.6%)、食品・タバコ(11.8%)、一般機械(9.8%)など、北東地域では輸送機(21.8%)、金属(17.6%)、一般機械(17.6%)、電気・電子機械(9.2%)など、北西地域では化学(22.2%)、家具・装備品(16.7%)、一般機械(11.1%)など、南部大西洋岸地域では電気・電子機械(27.1%)、一般機械(14.3%)、金属(10.0%)など、南東地域では輸送機(32.5%)、電気・電子機械(20.0%)、金属(15.0%)など、南西地域では電気・電子機械(24.0%)、化学(24.0%)、食品・タバコ(14.0%)、金属(14.0%)など、太平洋岸地域では食品・タバコ(26.1%)、電気・電子機械(23.9%)、金属(8.7%)、化学(6.5%)などとなっている。また、これら地域のうち、太平洋岸地域では多くの業種がバランスよく立地している⁽¹⁴⁾。

注(1) 海外直接投資の自由化については、拙稿「食品産業の直接投資」(並木正吉編

『日本の食品産業(Ⅱ)経営・経済』, 農山漁村文化協会, 1987年, 201~205頁)を参照のこと。

- (2) 「海外進出——摩擦対応から円高対応へ——」(『週刊東洋経済』, 1986年7月12日号, 14~21頁)。
- (3) 藤原貞雄「日米関係と対米直接投資」(佐藤定幸編『日米経済摩擦の構図』, 有斐閣, 1988年, 45~51頁)。ただ, 近年の円高のもとでそうした性格は失われているとしている。また, 藤原貞雄著『日米貿易と対米直接投資』(山口経済研究叢書第20集, 山口大学経済学会, 1981年, 132~133頁)も参照のこと。
- (4) 森田雅祥「米国経済と日本の直接投資」(関口末夫・日本経済研究センター編『環太平洋圏と日本の直接投資』日本経済新聞社, 1982年, 185頁)。
- (5) 後藤純一著『国際労働経済学——貿易問題への新しい視点——』(東洋経済新報社, 1988年, 166~177頁)によると, 1980年代前半における製造業の海外投資の加速による雇用機会喪失効果(波及効果を含む最終効果)は, 製造業部門が24万人の減少, 経済全体では約33万人の減少と計測されている。また同様に, 1980年代後半についてはそれぞれ23万人, 約32万人である。なお, 食品産業については, それぞれ1,600人, 1,700人で, 全体からすればマイナーである。
- (6) たとえば, ①良質で, しかも, より安い製品を消費者が入手可能になる, ②企業間競争を通じて産業を活性化させる, ③雇用機会を提供し, 高い失業率を改善させる, ④共同開発などを通じて技術移転を促進させる, などのような好意的な意見と同時に, ①競争相手のアメリカ企業から仕事を奪っている, ②進出企業は生産性が高く, 雇用の増加をもたらさない, などといった批判的な意見もある
(総合研究開発機構『日本の直接投資に対するアメリカの世論』, 総合研究開発機構, 1989年, 26~36頁)。なお, 島田晴雄著『ヒューマンウェアの経済学——アメリカのなかの日本企業——』(岩波書店, 1988年, 246~267頁)も参照のこと。
- (7) 日興リサーチセンター『日本の対米直接投資に関する研究』(1979年, 41頁)。
- (8) 武 和輝「わが国の対米直接投資——製造業向け投資を中心として——」(『海外投資研究所報』第9巻第3号, 1983年3月, 19頁)。また, 州政府や地方自治体の日本企業誘致熱も無視できない(長銀経営研究所『アメリカ進出にかかわるアンケート調査報告——21世紀へ向けて日本の製造業のアメリカへの進出および立地選定要因——』1988年3月, 39頁)。
- (9) 中原秀登「わが国企業の対米進出戦略の実態(上)」(『世界経済評論』1986年1月号, 81頁)。
- (10) 商業・サービス業のウエイトが高いのは, わが国企業がアメリカ市場の開拓のため現地に販売会社の設立が必要であったこと, 銀行による現地法人に対する投

資が多かったことなどによるものである（武 和輝「前掲論文」，8頁）。

- (11) 美野川慶一「居住者の米国への不動産投資」および小林幹司「我が国の対外不動産投資の現状」（大蔵省内国際金融研究会編『我が国 資本輸出をめぐる 諸問題について——外国為替等審議会「国際金融取引における諸問題に関する専門部会中間報告」——』，金融財政事情研究会，1990年，282～292頁および293～312頁）。また，同書の46～49頁にも詳しい。
- (12) 日本貿易振興会『在米日系製造業経営の実態』（1990年版，1990年，1～13頁）。
- (13) 長銀経営研究所『前掲書』（16～18頁）によると，カリフォルニア州は生産拠点としてばかりでなく，販売拠点，研究・開発拠点としてもすぐれているとしているが，その理由としては，①市場・顧客があること，②日本からのアクセスが良好であること，③アメリカ市場の核であること，④大学・研究機関の利用が可能であり技術者が豊富であること，などがあげられている。
- (14) ただし，ここでは，日本貿易振興会『在米日系製造業経営の実態』（1989年版，1989年，14頁）を利用した。なお，通産省『我が国企業の海外事業活動』（第18・19回，1990年，53頁）には1989年3月現在のアメリカにおける州別現地法人分布が示されている。これによると，全体で1,957社で，そのうち製造業696社，商業702社，その他559社などとなっている。また，もっとも重要なカリフォルニア州の場合，それぞれ191社，231社，157社である。

3. 食品産業のアメリカへの直接投資

(1) 食品産業の海外直接投資とアメリカ市場

わが国食品産業の海外直接投資は，戦後それが再開された1951年度から1988年度までの累計で，件数は1,489件，金額は19億6,500万ドルに達している。そのうち，1951年度から1972年度までの約20年間の累計が，件数で161件，金額で9,900万ドルであったから，やはりそのほとんどが1970年代以降ということになる。たしかに，1970年代に入ってから増加はめざましく，たとえば，その金額をみると，1979年度，1981年度，1984年度，1986年度，1987年度，1988年度はすべて単年度で1億ドルを上回るまでになっている。つまり，これらの年度は，20カ年分以上の投資があったことになる。特に，円高が定着しはじめた1987年度，1988年度の増加は注目に値する⁽¹⁾。

もちろん，それは，あらゆる地域，国で増加したことはいうまでもないが，

第5表 わが国食品産業のアメリカへの直接投資

(単位: 件, 100万ドル, %)

年 度	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
1951~72	24	11	19.2	6.3	1.4	0.9	14.9	11.1
73~76	60	44	18.1	7.0	2.2	1.6	25.4	20.5
77~80	105	129	17.1	10.3	2.8	2.7	36.0	47.3
81~82	87	153	17.0	8.7	5.0	3.0	55.4	69.5
83~84	66	96	15.6	4.5	4.1	1.6	42.6	49.2
85~86	70	109	11.5	3.3	3.3	0.7	38.0	50.5
87	49	150	9.8	3.4	2.7	1.0	36.3	45.7
88	43	208	7.7	2.4	1.8	1.0	25.4	49.6
1951~88	504	900	13.7	4.0	2.8	1.3	33.8	45.8

資料: 大蔵省『財政金融統計月報』(1989年12月号) 他。

注(1) 構成比(I)はアメリカの製造業部門全体, 構成比(II)はアメリカへの直接投資全体, そして構成比(III)はわが国食品産業の海外直接投資全体, に対してのもの,

(2) 4捨5入のため金額の合計が一致しない。

なかでも群を抜いて増加したのがアメリカである。この間にわが国食品産業の海外直接投資は、件数で1,328件、金額で18億6,600万ドル増加したが、アメリカはそれぞれその36.1%、47.6%を占めたからである。また、1988年度までの累計でみても、件数では、アメリカが全体の33.8%でトップの座を占めており、次のタイは10.8%に過ぎないし、それ以下の韓国(5.2%)、ブラジル(4.9%)、インドネシア(4.6%)などは1桁台にとどまっている。

また、金額でも、やはりアメリカが45.8%をも占めている。したがって、それにつづくブラジル、タイ、インドネシアなどでもそれぞれ7.7%、5.4%、4.9%に過ぎないし、ヨーロッパ諸国ではもっとも多いフランスでも僅か4.1%にとどまっている。食品産業の直接投資についても、アメリカは最大の市場であり、アジアやヨーロッパの多くの国が東になってもかなわないといえよう⁽²⁾。特に、1980年代に入ってから増加は目覚ましく、第5表にみるように、1981~82年度には食品産業のアメリカへの直接投資は、件数では世界全体の55.4%、金額では同じく69.9%を占めた。その後若干低下しているが、

それでも1985～86年度には38.0%, 50.5%, 1987年度, 1988年度には36.3%, 45.7%および25.4%, 49.6%を占めている。

しかし、食品産業の直接投資にとっても、以前からアメリカが圧倒的な存在であったわけではなく、他に魅力的な市場が少なくなかった。たとえば、1972年度までの累計では、件数では、タイとほぼ変わらなかったし、金額では、むしろタイ、オーストラリアなどが上回っていたからである。つまり、食品産業にとって、アメリカを今日の投資市場にあらしめたのは、その後の大幅な増加なのである。ちなみに、1988年度までの累計では、その件数は504件、金額は9億ドルであるが、前者の95.2%, 後者の98.8%は1973年度以降のものである。年平均でみても、1972年度までは件数は1.1件、金額は50万ドルに過ぎなかったが、それ以降は前者は30件にも達したし、後者も6,000万ドルを上回ったことになる。

ただ、ここで注意しなければならないことは、こうした増加にもかかわらず、わが国のアメリカへの直接投資あるいはその製造業部門に占める割合、主要国食品産業のアメリカへの直接投資に占めるわが国のその割合が依然として高いことである。たとえば、前者については、1972年度までの累計では、わが国のアメリカへの直接投資に占める割合は、件数が1.4%, 金額が0.9%で、その製造業部門に占める割合についても、それぞれ19.2%, 6.3%であったが、1985～86年度には3.3%, 0.7%と11.5%, 3.3%, 1988年度には1.8%, 1.0%と7.7%, 2.4%でむしろ低下しているものとみられる。他の業種の増加に比べれば、食品産業のそれはあまり目立たなかったことになる。

一方、後者については、把握できるのは金額だけだが、1988年末の主要国食品産業のアメリカへの直接投資残高についてみると、トップはその35.6%を占めるオランダで、以下、イギリス(31.7%), 旧西ドイツ(3.9%)などのEC諸国がつづき、これらEC諸国が全体の75.6%——その他のヨーロッパ諸国を含めると90.7%——を占めている。わが国は、これらEC諸国やカナダ(3.2%)などにつづいて6番目で、全体の1.8%を占めるに過ぎない⁽³⁾。したがって、前述した主要国のアメリカへの直接投資のなかでのわが国の飛躍

的な躍進ときわめて対照的である。ちなみに、オランダの場合、アメリカへの製造業部門の直接投資のうち、食品産業は34.0%を占めているし、また、同じくイギリスも14.1%を占めており、わが国とは比較できないほど直接投資に関する戦略的産業として位置付けられている。

ところで、問題は、どうして食品産業のアメリカへの直接投資がこのように増加したのか、ということである。鉄鋼、電機などの業種についてはかなり以前から、また、輸送機については1980年代初めから、それぞれ貿易摩擦への対応の観点から輸出代替として積極的に直接投資がなされてきた。しかも、前述のように、その後1985年秋のプラザ合意によって大幅な円高となり、現在は、こうした一部の業種にとどまらず、むしろ直接投資をしていない業種を探すのが難しい状況にまで変化している。もちろん、食品産業も、この円高の影響を大きく受けた。その目的が、わが国への製品、半製品の輸入あるいは現地、第3国市場への販売のいずれであるにせよ、円高は主要原材料の農水産物の価格ばかりでなく、賃金コスト、工場建設コストなどを引き下げるからである⁽⁴⁾。

また、農産物自由化の決定とその実施に先立って行なわれることになった輸入枠拡大の影響も無視できない。わが国は、アメリカからの強い要求によって、1988年2月に非柑橘果汁など8品目の農産物の自由化を決定したのにつづいて、同年6月には牛肉、オレンジ、オレンジ果汁などの自由化をも決定した。しかも、自由化までの暫定措置として多くの農産物の輸入枠も拡大した⁽⁵⁾。こうした措置による輸入増加を見越して、できるだけ早期に輸入チャンネルをつくっておくことがビジネスチャンスにつながるとの判断により、食品産業のいくつかの業種が競ってアメリカへの直接投資を展開させることになったからである。その端的な例が、肉製品製造業の肉牛生産の委託、食肉加工会社の買収、牧場の経営、飲料製造業の果汁飲料の生産委託、農園の買収などである⁽⁶⁾。

さらに、漁業資源をめぐる国際環境の変化の影響も大きい。その端的な例が、200海里漁業水域の設定である。これによって、各沿岸国は自国漁業の振興を図る観点から入漁国に対してさまざまな厳しい要求を突き付けることになったからである。もちろん、アメリカもその例外ではなく、1976年に「漁業保存管

理法」を制定したのにつづいて、翌1977年には200海里漁業水域を設定した。これにともなう、日米漁業協定が締結されたが、アメリカが自国水域の漁業資源の自国による利用を急速に推進することにしたため、結果としてわが国への漁獲割当では大幅に削減されつつあるし、洋上買付けなどについても厳しさを増している。したがって、資源確保の観点からも水産食料品製造業の多くの企業は、直接あるいは現地企業との合併でアメリカに水産加工会社などの建設を進めることになっている。

しかも、忘れてならないことは、アメリカは世界一の農業国であって、農産物が豊富でその価格も割安なことである。もちろん、漁業資源も豊富である。また、食品産業も著しく発達しており、合併や買収の機会にも恵まれているし、工場などの建設についてもヨーロッパ諸国などに比べると概して規制が少ない。一方、加工食品を中心に食料消費の水準はきわめて高いし、ブームになるほど日本食に対するニーズも強い。つまり、食品産業にとっても、あらゆる意味でアメリカは直接投資の市場として魅力的な存在といえよう⁽⁷⁾。したがって、食品産業についても、やはり国内産業の空洞化が懸念されながらもアメリカへの直接投資が著しく増加している⁽⁸⁾。

(2) 業種別・企業別の動向

ところで、食品産業のアメリカへの直接投資を業種別にみるとどのようなことがいえるであろうか。それを示したのが第6表である。

これによると、1960年代末までは、業種といってもパン・菓子製造業、調味料製造業、水産食料品製造業、飲料製造業、その他食料品製造業などで僅かにみられるだけであり、あえてそれを分類する程のことでもなかった。しかし、1970年代に入ると、その数が次第に増加しはじめると同時に、業種も多様化することになった。ただ、前半の動きをみているかぎりでは、依然として水産食料品製造業、調味料製造業、飲料製造業などが主体であり、それぞれ全体の21.4%、21.4%、28.6%を占めていた。ところが、1970年代の後半になると、その数も大幅に増加すると同時に、業種の多様化も本格的になり、油脂製造業、

第6表 わが国食品産業のアメリカへの業種別直接投資

(単位: 社)

	～1964年	1965～69	1970～74	1975～79	1980～84	1985～	累計
水産食料品	1	1	3	6	4	22	37
農産食料品	—	—	—	2	—	8	10
肉製品	—	—	1	2	—	6	9
乳製品	—	—	—	1	—	3	4
油脂	—	—	—	—	—	2	2
調味料	2	—	3	3	5	10	23
パン・菓子	1	2	1	4	4	5	17
めん	—	—	2	1	2	3	8
砂糖	—	—	—	—	—	—	—
飲料	—	1	4	3	7	37	52
その他食料品	—	1	—	1	2	1	5
飼料	—	—	—	—	—	—	—
合 計	4	5	14	23	24	97	167

資料：東洋経済新報社編『海外進出企業総覧』（1989年版，1990年版），『日本経済新聞』（～1990年6月末），『JETRO 農林水産ウィークリー』（No.1770，1990年2月20日号）などからまとめた。

注(1) 一部計画中のものも含む。

(2) 複数企業による合併の場合にはそれぞれ別のものとした。

(3) 支店，支社，駐在員事務所の開設は除く。

砂糖製造業，飼料製造業を除いてすべての業種が出揃うことになった。もっとも，1980年代の前半には，その数は1970年代の後半を維持したものの，業種多様化のペースは若干ダウンし，飲料製造業，調味料製造業などで増加しただけであった。

1980年代の後半になると，状況は一変することになった。その数がこれまでにない水準になったばかりでなく，業種多様化のペースも回復することになったからである。特に，大幅な伸びとなったのが水産食料品製造業，飲料製造業である。1980年代の前半に比べてそれぞれ5.5倍，5.2倍にもなった。また，業種についても，砂糖製造業，飼料製造業を除いてすべてで投資されるまでになっており，食品産業の直接投資も業種別にみるとその内容がかなり変化していることがわかる。

ただ、累計でみると、業種の多様化がかなりみられるようになったといっても、主体となっているのは飲料製造業、水産食料品製造業であり、それぞれ全体の31.1%、22.2%を占めている。つまり、これら2業種だけで過半を占めていることになる。この飲料製造業のシェアの大きさは、食品産業のアメリカやヨーロッパ諸国への直接投資の特徴の一つである⁽⁹⁾。ちなみに、アジア諸国の場合には、水産食料品製造業がもっとも多く、以下、調味料製造業(13.8%)、パン・菓子製造業(10.2%)、農産食料品製造業(6.0%)、肉製品製造業(5.4%)、めん製造業(4.8%)などがつづいている。

一方、砂糖製造業、飼料製造業は皆無であるし、乳製品製造業、油脂製造業もそれぞれ2.4%、1.1%に過ぎず、マイナーな業種にとどまっている。したがって、業種によってかなりの偏りがあるといえよう。

次に、実際に投資をしている主な食品企業をあげてみよう。はじめに、飲料製造業では、アサヒビール、大関酒造、キリンビール、サッポロビール、サントリー、三楽、宝酒造、月桂冠、辰馬本家酒造、盛田、薩摩酒造などの酒製造企業、カルビス食品工業、ポッカコーポレーション、上島珈琲、北陸ココロラなどの清涼飲料等製造企業があげられる。ただ、酒製造企業であっても、必ずしもアルコール飲料の製造・販売ばかりを目的に投資しているわけではない。たとえば、人工種子の生産・販売、観葉植物の組織培養、医薬品の研究開発・製造、ベンチャービジネスへの投資、レストラン経営、食料品の輸入・販売、飲料水の製造・販売、清涼飲料の製造・販売、石油ガス採掘、映画の制作、米国産品の輸出、リゾート事業の経営、農園の経営など、その投資の対象は多岐にわたっているからである。

また、水産食料品製造業では、大洋漁業、ニチロ(旧日魯漁業)、日本水産、極洋、東洋水産、ニチレイ、ハウスイ、鈴広蒲鉾工業、紀文、海王水産、宝幸水産、佐藤水産などがあげられる。もちろん、これらの企業の投資目的の中心は水産物の加工・製造・販売・輸出などであるが、これ以外に、めんの製造・販売、レストラン経営、農畜産物の輸出入・加工・製造・販売、貿易業、金融業などにも幅広く投資している。さらに、調味料製造業では、キッコーマン、

味の素、エスビー食品、キューピー、ハウス食品工業、中壱酢店、サンジルス醬油、マルカン酢、タマノイ酢、エバラフード、山印味噌など、パン・菓子製造業では、江崎グリコ、カルビー、敷島製パン、中央軒煎餅、不二家、明治製菓、ロッテ、第一屋製パン、東急フーズ、文明堂日本橋店、岡山木村屋、ユアサ・フナシヨクなど、農産食料品製造業では、カゴメ、加ト吉、日清製粉、マルサンアイ、ジャパンロイヤルゼリーなど、肉製品製造業では、伊藤ハム、日本ハム、センチュなど、大企業ばかりでなく中小企業にまでおよんでいる。また、水産食料品製造業、飲料製造業、調味料製造業などの企業では、複数の現地法人を所有している企業も少なくない。

(3) 地域別・州別の動向

最後は、食品産業の直接投資の重点がいかなる地域、州におかれているのか、ということである。

食品産業の場合、これまでアメリカの半数強の州において投資されているが、特に、重視されているのが、西部・太平洋岸地域のカリフォルニア州、ハワイ州、ワシントン州、大西洋岸北東部・中部大西洋岸地域のニューヨーク州などである⁽¹⁰⁾。ちなみに、全体の40%弱がカリフォルニア州であり、以下、ハワイ州が10%台半ば、ワシントン州が11%強、ニューヨーク州が10%強などとなっている。つまり、これらの地域で全体の70%を上回っている。一方、南部・南東地域は極端に少なく、大西洋北東部・ニューイングランド地域、中西部・北西地域、南部・南西地域などもあまり多くない。食品産業のアメリカへの直接投資は、業種ばかりでなくその地域にもかなりの偏りがあることがわかる。

問題は、どうしてこれらの地域に投資が偏ったのか、ということである。もちろん、それぞれの地域にはそれなりの理由がある。たとえば、もっとも投資が多いカリフォルニア州については、アメリカ最大の農業生産地帯であるため農産物が豊富であり、しかも、日系人や日系企業も多く、わが国の食品企業にとってハワイ州とともに親しみ易い地域といえよう。さらに、地域的にみて、

その経済的發展は特にめざましく、全米平均を上回る伸びとなっていることも無視できない。したがって、わが国食品企業の直接投資も、戦後いち早く1950年代から再開されており、その業種も飲料製造業をはじめ、肉製品製造業、パン・菓子製造業、調味料製造業、水産食料品製造業、乳製品製造業、農産食料品製造業などきわめて多様化している。ちなみに、日本貿易振興会の調査によると、1988年4月現在、カリフォルニア州に進出している日系食品企業は41社にも上っている⁽¹¹⁾。特に、近年注目すべきは、果汁の輸入枠拡大と自由化を見越して、飲料製造企業の投資が増加していることである。たとえば、1988年以降の動きだけをみても、カルピス食品工業、ポッカコーポレーション、宝酒造など多くの企業がわが国への輸入を目的として乗り出しはじめた。

また、ワシントン州については、その豊富な漁業資源が目的である⁽¹²⁾。したがって、食品企業といっても、その業種はほとんど水産食料品製造業である。もちろん、わが国の大手水産加工企業のほとんどが投資している。たとえば、極洋、大洋漁業、ニチロ（旧日魯漁業）、日本水産、東洋水産、ニチレイ、宝幸水産などがその端的な例であり、しかも、1社で複数の現地法人の所有も珍しくない。もう一つ重要なことは、その過半が1970年代半ば以降の投資であるということである。これは、前述のように、漁業資源の管理が厳しくなり、わが国の漁船がアメリカの沖合で自由に漁をすることができなくなったことが大きく影響している。

一方、ニューヨーク州やハワイ州については、若干様子が異なる。なぜならば、カリフォルニア州やワシントン州などのように、農産物や水産物が特に豊富とはいえないからである。したがって、これらの州については、その業種もカリフォルニア州と違った意味で多様化している。もちろん、その目的も異なっている。カリフォルニア州やワシントン州については、近年の円高を背景に、その目的の一つとしてわが国への輸入が重視されているケースが少なくないのに対して、これらの州については、わが国への輸入を考慮に入れたケースはほとんどなく、日系人、在米邦人、わが国からの観光客などばかりでなく、現地人をも対象とした、主として現地での販売を目的としているからである。し

たがって、レストランの経営、食料品の輸入販売などが特に目立っている。たとえば、前者については、ニューヨーク州では日清製粉、ハワイ州ではサントリー、サッポロビールなど、後者については、それぞれキリンビール、サッポロビール、サントリー、明治製菓およびキッコーマン、キリンビールなどがその端的な例である。

- 注(1) 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合併号、4～12頁)。
- (2) わが国食品産業のアジア諸国およびヨーロッパ諸国への直接投資については、拙稿「食品産業のアジア諸国への直接投資」(『明日の食品産業』1989年9月号、21～28頁)、拙稿「食品産業のヨーロッパ諸国への直接投資」(『農総研季報』No.7、1990年9月、29～59頁)を参照のこと。
- (3) USDC, *Survey of Current Business*, August 1989.
- (4) 拙稿「円高と農産物輸入」(『農業と経済』、1986年9月号、27～28頁)。
- (5) 拙稿「農産物12品目問題とウルグアイ・ラウンド交渉」(『貿易と関税』、1988年2月号、17～22頁)および拙稿「農産物輸入自由化の推移と現状」(日本農業年鑑刊行会編『日本農業年鑑』、1991年版、1990年、41～50頁)。
- (6) これらのうち、たとえば、肉製品製造業の海外進出については、農政調査委員会『牛肉の消費・流通の現状と自由化への対応——ヒアリングの記録——』(牛肉自由化時代のわが国牛肉生産振興調査：1、1990年、125～148頁)および土屋圭造「牛肉産業の海外立地」(『農林水産図書資料月報』、1990年3月号、1頁)などに詳しい。
- (7) 「最近の食品・飲料分野における日系進出企業実態(米国)」(『JETRO 農林水産ウィークリー』、No.1770、1990年2月19日号、2～4頁)では、進出の特徴を、①自由化対応型進出(畜産・同加工品、青果、果汁などの飲料)、②輸出代替型進出(醤油、即席めん、味噌、調味料、パン・菓子、漬物、酢)、③原材料確保型進出(水産加工、大豆加工、油脂)、④その他(ミネラルウォーター・メーカーの買収、米の生産、精米所の建設・運営)に分けている。
- (8) 経団連農政問題懇談会『食品工業の実情に関する報告書』(1986年12月、Ⅱ—13頁)。また、同食品工業政策部会『食品工業白書』(62年版、1988年5月、2頁および73～75頁)も参照のこと。
- (9) USDC, *op. cit.* によれば、1988年末の主要国食品産業のアメリカへの業種別直接投資残高についてみると、穀粉・パン製品8.6%(穀粉製品3.7%、パン製品4.9%)、飲料45.2%、その他46.2%(乳製品4.3%、肉製品1.2%、果実・

野菜缶詰 0.3%, その他 40.4%) などとなっており, 飲料がもっとも重視されている。なお, アメリカ食品産業の業種別海外直接投資の場合には, 穀粉・パン製品 31.5% (穀粉製品 24.3%, パン製品 7.2%), 飲料 18.8%, その他 49.7% (乳製品 7.7%, 果実・野菜缶詰 5.3%, 肉製品 1.8%, その他 34.9%) で, 穀粉製品がもっとも重視されている。

- (10) 「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, 2～19頁) に詳しい。
- (11) 前掲『JETRO 海外農林水産情報』(2)頁。なお, 業種(主要取扱品)でもっとも多いのが酒類の10社で, 以下, カレー・調味料・味噌9社, パン・菓子および即席めん各6社, 飲料4社などとなっている。
- (12) 水産食料品製造業以外で目立つのは飲料製造業である。もちろん, 果汁の自由化などを見越してのものであり, 1988年以降の新しい動きである。企業としては, アサヒビール(果実飲料の生産委託), ポッカコーポレーション(同), 北陸コカコーラ(ワインの製造, 販売), サッポロビール(ぶどう園合弁経営) グリコ協同乳業(リンゴ果汁の生産, 販売)などがあげられる。

4. 食品企業のアメリカにおけるM&A

(1) アメリカのM&A

このところ, M&A(企業の買収・合併)についての論議がかまびすしい。企業の活性化や規模の経済の追求などを目的として, アメリカではM&Aが日常茶飯事のものとなっているが, その一方で, その行き過ぎがかえって企業の活力をそぐことになるのではないかと問題になっているし, ECでは, 1992年の市場統合を控えて域内企業ばかりでなく, 多くの域外企業を巻き込んで空前のM&Aブームとなっているからである。特に, アメリカのM&Aの動向は, わが国の海外直接投資の最大の市場だけに無視できないものとなっている。

ところで, 長期的にみると, アメリカのM&Aには4つの波があったといわれている⁽¹⁾。はじめに, 第1の波は1895年から1905年の好況期にかけて起きたもので, 全製造業部門の雇用と資産の約15%を巻き込み, 多い時でその件数は年間1,200件を上回る程であった。しかも, これを称して「独占へのM&A」といわれるように, 同一産業内の水平統合により市場に強力な力を持つ

ことを目的としたものが多くみられた。したがって、現在、石油、鉄鋼、機械、電機などの業種で巨大企業といわれている企業の多くはこの時期に誕生した。食品・タバコでは、数少ないがユナイテッド・フルーツ、アメリカン・タバコの誕生がこの時期である。ただ、こうした市場支配力を持つ企業の出現は、一方では、価格決定や企業の新規参入などに関して消費者の利益を損なうとの反発を招く結果となり、議会は、1914年に1890年シャーマン法を強化したクレイトン法を可決することになった。これによって、独占が大幅に規制されることになった。

第2の波は、1920年から1929年にかけて起こり、約1万に及ぶ企業がその対象となって消えていったといわれている。しかし、その市場構造へのインパクトはそれ程大きくはなかった。その理由の一つは、約3分の1が電気、ガスなどの公益事業を対象としていたことである。なぜならば、こうした公共的なセクターについてはすでに規制が強化されていたからである。いま一つは、第1の波になぞらえて、これを称して「寡占へのM&A」といわれるように、ナンバーワン企業ないし中堅企業を創りだしたことである。特に、その中心となったのが食品、化学、鉱業などで、これらの業種で製造部門の60%をも占めた。たとえば、ゼネラルミルズ、ゼネラルフーズ、クラフトなどの食品企業も垂直統合によりこの第2波の時期に誕生した。

第3の波は、1960年から1971年にかけて起こり、2万5,000の企業がその対象となって消えていったといわれている。しかも、その約70%は異業種に参入して企業経営の多角化を図るコングロマリットで、一般にはコングロマリット合併の時代といわれている。これは、1950年に前述のクレイトン法を強化したセラー・キーフォーバー修正法によって水平的ないし垂直的統合が難しくなったからである。ただ、このブームは、1960年代に突如起こりはじめたのではなく、第2次大戦後の経済成長と軌を一にしており、1950年代から徐々に増加していき、1960年代末から1970年代はじめにかけてピークを迎えたといったほうが適切である。ちなみに、1967年から1969年だけで約1万の企業がその対象となったといわれている。その意味では、「成長へのM&A」と

して特徴づけることができる。

第4の波は、現在のM&Aブームであり、1970年代半ば以降のその急激な増加を指す。その主体は巨大企業であり、したがって、特徴の一つとしてそれが大型化していることがあげられる。また、異業種のM&Aも珍しくないし、また、それまでは友好的なものが主体であったが、これに加えて敵対的なものも公然と行なわれるようになった。しかも、1960年代にはもっとも多い年でその件数は2,000件を超えることはなかったが、1986年以降は年間4,000件を上回るまでになっており、空前の規模となっている。

このブームに関して、加えて重要なことは、それは本節の課題でもあるが、外国企業もそれに積極的に参入しはじめたことである⁽²⁾。『*Mergers & Acquisitions*』誌によると、1980年にはそれは全体の10%強の165件であったが、1988年には13%弱の447件にまでなっており、絶対的にばかりでなく相対的にも増加している。ちなみに、1988年のアメリカ企業による外国企業の買収は158件であった。また、アメリカ企業を買収した外国企業のうち、もっとも多いのはアメリカへの直接投資に長い歴史をもつイギリス企業であり、1988年現在、全体の42.1%の188件にも達している。以下、カナダ46件、日本45件、西ドイツ27件、フランス26件などがつづいているが、これらのなかで、わが国の増加には目を見張るものがある。ただ、その割りにはアメリカ企業によるわが国企業の買収はきわめて少なく、カナダ企業とイギリス企業で過半を占めている⁽³⁾。

最後に、その業種別動向であるが、1988年現在、アメリカのM&A全体の件数では、これはこのブームを通しての特徴でもあるが、銀行をトップにして、小売、流通・卸売などのサービス業が主体となっており、これに機械・コンピューター、持株会社・投資会社、通信などがつづいている。食品は件数では10番目とあまり多くはないが、金額では小売に次いで2番目となっている。イギリスのコングロマリッド、グラント・メトロポリタン社による食品メーカー、ビルズベリー社の買収をはじめ、タバコ・飲料メーカー、フィリップ・モリス社による乳製品メーカー、クラフト社の買収、買収専門の投資会社、コールバ

ーク・クラビス・ロバーツ（KKR）社による食品・タバコメーカー、RJRナビスコ社の買収、カナダの酒造メーカー、シーグラム社による果汁飲料メーカー、トロピカーナ社の買収など、大型買収が相次いだからである。また、外国企業によるアメリカ企業の買収については機械・コンピューターがもっとも多く、これに出版・印刷、写真・医薬・光学機械、化学・化学関連、卸売などがつづいている⁽⁴⁾。一方、アメリカ企業による外国企業の買収については、化学・化学関連がもっとも多く、以下、卸売、食品、鉱業・石油・ガス、機械・コンピューターおよび電気・電子機器などとなっている。

（２） わが国企業のM&Aとアメリカ

では、こうしたM&Aをわが国側からみればどうなのであろうか。山一證券の調査によると、第7表にみるように、1989年のわが国のM&A件数は全体で660件で、ここ数年で40%以上も増加した。特に増加したのはわが国企業が外国企業を買収する、いわゆる「内一外」型で2倍近くにもなり、全体の61.4%をも占めるまでになっている。それと対照的なのが外国企業がわが国企業を買収する「外一内」型で、ここ数年増加どころかむしろ減少している。

第7表 わが国企業のM&Aの動向

(単位：件)

	1986年	1987	1988	1989	1990
内 一 内	226	219	223	240	81
内 一 外	204	228	315	405	126
ア メ リ カ	126	120	167	190	71
E C	28	35	52	103	34
オーストラリア	3	16	27	28	5
外 一 内	21	22	17	15	2
ア メ リ カ	15	13	11	7	0
E C	2	8	2	6	1
ス イ ス	1	0	1	1	0
計	451	469	555	660	209

資料：山一證券(株)企業開発部・情報課より提供された。

注：1990年の数字は3月31日までのもの。

たとえば、アメリカ企業によるわが国企業の買収は半分以下の7件になってしまった。したがって、わが国企業による外国企業の買収が大きな関心事となる一方で、外国企業による買収を許さないわが国企業の対外的閉鎖性がクローズアップされるまでになっている。

その理由としてよくあげられるのが、わが国の経営者および従業員の意識、わが国の高い株価、株式の企業間相互持ち合い、制度的障壁——たとえば、証券取引法、外国為替および外国貿易管理法、独占禁止法など——などであるが⁽⁵⁾、日米構造協議では、これらのうちの株式の相互保有を通じた企業間の系列取引が対日投資障壁として指摘され、その制限を強く要求されたことは記憶に新しい。

ところで、1992年のEC市場統合を目前に控えて、このところEC企業を対象とした買収が特に注目されている。実際、それは大幅に増加している。しかし、わが国のECとアメリカへの直接投資の規模の違いだけからでもうなずけることであるが、その数からいえばやはりアメリカ企業を対象としたものが圧倒的に多い。具体的には、1989年にはアメリカ企業が190件で、EC企業が103件であった。1986年当時と比べてその差はしだいに縮小しつつあるが、依然として半分近くはアメリカ企業が対象となっている。ちなみに、アメリカ企業の買収は1984年には33件であったから、ここ数年で6倍弱になったことになる。しかも、その1件当たりの規模が著しく大型化しているために金額もこれまでになく増加している⁽⁶⁾。なお、これら以外では、オーストラリア(28件)、カナダ(19件)、台湾(12件)、香港(8件)などが目立っている。

次に、その業種別動向であるが、東洋経済新報社の調査によると、1987年1月以降の買収企業165件のうち、買収したわが国企業の業種がもっとも多いのは商業で、それは全体の20.0%の33件であった。以下、化学・石油19件、食品18件、機械17件、電機10件、不動産8件などであったから、商業を除けば製造業部門の業種が上位を占めていたことになる。買収された外国企業の業種でもやはり商業がもっとも多く、それは全体の15.2%の25社であった。以下、その分類は上記と若干異なるが、化学15社、ホテル13社、食品12社、

その他サービス 11 社、電機 9 社、飲料 8 社などとなっている。また、そのほとんどが同業種やその関連業種の企業の買収であるが、主要業種では商業だけはその例外で、半分以上が異業種企業の買収であり、食品、飲料などもその対象となっている(7)。

また、若干古くなるが、1987 年のわが国のアメリカへの直接投資を形態別にみると、もっとも多いのが件数の 19.8 %、金額の 40.4 %を占める買収・合併で、それらのいずれについてもイギリスに次いで多い。これ以外では、件数では、工場新設 (19.4%)、不動産 (13.5%)、合併 (12.0%)、工場拡張 (8.8 %) などが、金額では、不動産 (33.1 %)、工場新設 (13.1 %)、合併 (6.3 %)、工場拡張 (5.5%) などが目立っている。もう一つ注目すべきは、イギリスの場合には、アメリカへの長い直接投資の歴史を物語るように、増資が過半を占める買収・合併に次いで 40.0 %に達しているが、わが国の場合にはそれは皆無とっていいほど少ないことである。もちろん、主要国のなかでももっとも少ない(8)。なお、東洋経済新報社の調査では、1988 年 9 月末現在、それは 214 件であるが、その約 30 %の 68 件がカリフォルニア州の企業を対象としたもので、以下、ニューヨーク州 20 件、イリノイ州 17 件、ハワイ州 16 件などとなっている(9)。

(3) 食品企業のアメリカにおける M&A

前述のように、わが国企業による外国企業の買収のなかで、食品企業は上位にランクされ無視できないものとなっている。

ところで、こうした食品企業の買収ブームの背景であるが、もっとも重要なことは、すでにはじまった一部果汁の自由化や残すところ僅かとなった牛肉・オレンジ・オレンジ果汁の自由化などによるわが国の農産物輸入の拡大に効果的に対応できることである。たとえば、工場などを新設する場合に避けられないさまざまな難しい問題をクリアすることができるし、買収が「時間を買う」戦略であるといわれていることから理解できるように、それに要する時間も大幅に節約することができる。したがって、買収ならばこのまたとないビジネス

スチャンスをものにすることができるのである。

また、現地・第3国市場での販路拡大にも効果的である。なぜならば、買収ならばそのブランドを変えることもないため、それを重視する消費者に安心感を与え、不慣れな外国でのとかく難しいといわれている販売活動を側面から助けることになるからである。食品の場合には、特にこのブランドにその消費が大きく影響されるためことさら重要である。

しかも、概して徹底的な事前調査が難しい海外直接投資の場合には、特に問題なのがその立ち上がりであるが、その点、現に軌道に乗った企業の買収はこうした心配をすることもない。もちろん、新規進出に比べて先発企業との摩擦も少なくて済むし、立ち上がった後の販売網づくりなどの時間、労力も半減させることができる。ジャパンマナーの威力はすさまじく、食品企業にとっても買収が海外直接投資の大きな武器となったのである。

こうした食品企業による海外企業の買収のなかで、特に重要な位置を占めているのがアメリカ企業である。前述の東洋経済新報社の調査の18件のうち、10件がアメリカ企業であった。残り8件のうち、目立つのがやはり牛肉の自由化をにらんだオーストラリアおよび1989年のわが国の酒税法の改正と1992年のECの市場統合を目前に控えたフランスの3件で、あとはオランダ1件、台湾1件である。したがって、食品企業の買収についてもアメリカは抜きんできた存在といえよう。

しかも、その後、食品企業によるアメリカ企業の買収に拍車がかかり、それはこれまでにない水準になっている。たとえば、日本貿易振興会の調査によると、1988年1月から1990年1月までにアメリカに進出した53社の食品企業のうち、進出形態としてもっとも多いのがこの買収で、それは、全体の35.8%を占める19社にも達した。以下、生産委託・業務提携15社(28.3%)、生産設備独自建設12社(22.6%)、合併7社(13.2%)、などとなっており、近年、食品企業についても買収が特に目立っている⁽¹⁰⁾。参考までに、第8表は、1988年1月以降のわが国の主要食品企業によるアメリカ企業の買収例を示したものである。

第8表 わが国主要食品企業によるアメリカ企業の買収

買収会社	被買収会社(州)	業種
サントリー	ブル・キャピタル (オハイオ)	ボトルウォーター製造
キリンビール	ノーザン・ニューイングランド・コカ・コーラ (メイン)	飲料製造
日清食品	カミノ・リアル・フーズ (カリフォルニア)	冷凍食品製造
ゼンチク	セルカーク牧場 (モンタナ)	肉牛繁殖牧場
三楽	ステルズナーぶどう園 (カリフォルニア)	ぶどう園
ニチレイ	シー・ウォッチ・インターナショナル (デラウェア)	水産冷凍食品
加藤化学	ハイアット・リージェンシー・シカゴ (イリノイ)	不動産(ホテル)
ニチレイ	テング・カンパニー (カリフォルニア)	食肉加工
海王水産	ペリカン・シーフード (アラスカ)	水産加工
盛田	シッカモア・クリーク・ビンヤーズ (カリフォルニア)	ワイナリー
ポッカコーポレーション	柑橘類の果樹園 (カリフォルニア)	果樹園
ポッカコーポレーション	エドー・ファーム (カリフォルニア)	飲料製造
ニチレイ	ペレルソン (カリフォルニア)	食品販売
キュービー	ヘニング・フード (ニューヨーク)	鶏卵加工
日本ハム	レドンド (ハワイ)	食肉加工
加ト吉	カネリィ・イウィレイ (ハワイ)	食品加工
江崎グリコ	MEI (ミネソタ)	菓子製造

資料：『東洋経済統計月報』（1988年11月号）、『日本経済新聞』他。

注：1988年1月以降に発表されたもの。

ここで、これらを含めたわが国食品企業によるアメリカ食品企業の買収の特徴についていくつかあげてみよう。まず第1に、1980年代半ば以降の増加が著しいことである。1970年代ははじめから行なわれるようになったが、現在までの買収件数の4分の3は1980年代半ば以降のものである。この点ではヨーロッパ諸国と変わりがない。第2に、その業種が多様化していることである。ヨーロッパ諸国の場合は飲料製造企業が中心であるが、それはもちろんのこと、肉製品製造業、パン・菓子製造業、水産食料品製造業、調味料製造業、めん製造業、農産食料品製造業などほとんどの業種の企業が乗り出し始めている。第

3に、こうした業種の多様化を背景に、その対象企業の所在地も全米的に拡がりつつあることである。カリフォルニア州やハワイ州以外に、モンタナ州、オハイオ州、デラウェア州などでも現地の食品企業がわが国の食品企業によって買収された。

問題は、この買収がどうしてアメリカで顕著なのか、ということである。まず第1に、買収の対象となるすぐれた企業が多いことである。アメリカの食品企業は豊富な農業資源を背景に、その商品特性、市場特性にマッチしたマーケティング戦略、企業や事業部門の合併・買収および撤退・売却などによるビジネスポートフォリオのダイナミックな見直し、などを通じて高成長を維持している。ちなみに、大手20社の過去10年間平均の利益成長率は12.4%で、全産業平均の4.7%を大きく上回っているし、全米利益ランキングトップ100社に食品企業が9社も含まれている⁽¹¹⁾。

第2に、1950年国防生産法を修正した1988年包括・競争力法の、いわゆるエクソン・フロリオ条項に触れる国防産業などの企業を別にすれば、その買収に関して規制が少ないことである。もちろん、上場、非上場を問わず株式の10%以上を取得した外国企業は商務省に届ける義務はある。しかし、同じ先進国のヨーロッパ諸国の場合には、政府などの介入によって計画倒れまではいかなくてもゴーサインがでるのに長時間を要することが少なくないのに対して⁽¹²⁾、アメリカの場合には、それ自体、自由で公開の株式市場を前提とした経済行為であるという理解が徹底しており、特に珍しくないビジネスポートフォリオの一つとして位置付けられているし、加えて、従来の厳格すぎた反トラスト政策が企業の国際競争力を弱めたとの認識から、1980年代に登場したレーガン政権はそれを緩和させることになったからである。それを端的に物語っているのが1983年9月に発表された「国際投資政策に関する大統領声明」である⁽¹³⁾。また、「1985年版アメリカ経済白書」もM&Aの有益性を認めた⁽¹⁴⁾。折しも、アメリカの1970年代後半からのM&Aは、前述のように、第4次ブームといわれるほど大規模なものとなっている。

ただ、1990年代に入って、こうした加熱気味な企業買収に対して、アメリ

カ企業を買収ないしそれに資本参加しようとする外国企業に、詳細な情報の報告義務を課す外国投資公開法案、いわゆるブライアント法案が議会に提出されるまでになっているし、また、これとは別に州政府レベルでも、州民の雇用と州の税収入を守るという観点から特に敵対的買収についてブレーキをかける動きが相次いでおり、その行き過ぎに対して批判的な声がではじめている⁽¹⁵⁾。

- 注(1) ここでは、主として佐藤隆三著『M&Aの経済学』(TBSブリタニカ、1990年、72～97頁)、奥村 宏著『企業買収——M&Aの時代——』(岩波書店、1990年、40～56頁)、小野崎恒夫著『M&A——成長へのシナリオ——』(同友館、1989年、21～39頁)などを利用した。
- (2) ただ、外国企業といえども反トラスト法によって規制されていた。外国食品企業の反トラスト法の適用例については、スイスのネスル社のリビー・マックネイル・アンド・リビー社の買収がある。これについては、小野崎恒夫著『前掲書』(31頁)を参照のこと。
- (3) 山本哲三「解題2 各国の合併動向」(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——』(OECD, *Merger Policies and Recent Trends in Mergers*, October 1984.), 日本経済評論社、1989年、291～294頁)。
- (4) 食品を含めた外国企業のアメリカ企業を対象としたM&Aの具体例については、ノーマン・J・グリックマン/ダグラス・P・ウッドワード著、叶 芳和監訳『Yes or No?——買われる米国・買う日本——』((Norman J. Glickman & Douglas P. Woodward, *The New Competitors: How Foreign Investors Are Changing the U.S. Economy*, Basic Book, Inc., New York, 1989.), 日本経済新聞社、1990年、91～119頁)に詳しい。
- (5) 研究情報基金・国際的企業買収問題研究会『国際的企業買収の展開と日本市場の将来』(1990年、108～110頁)。
- (6) 伊藤邦雄「M&Aと日本企業の意識変革」(『ESP』1990年5月号、28頁)。
- (7) 「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、16～17頁)。
- (8) 中本 悟「日米貿易摩擦と対米直接投資」(中川信義編『アジア新工業化と日米経済』東京大学出版会、1990年、267～269頁)。
- (9) 前掲『東洋経済統計月報』(15～16頁)。
- (10) 前掲『JETRO 農林水産ウィークリー』(2～4頁)。
- (11) 柴沼修一「米国食品企業のダイナミズム——その高成長戦略をさぐる——」(『財界観測』第52巻第8号、1987年8月、32～59頁)。また、杉本研一「ブラン

ド・ダイナミズム——米国食品企業の成長パラダイム——」(『財界観測』第54巻第12号, 1989年12月, 36~69頁)も参照のこと。

- (12) たとえば, アメリカの企業買収は2カ月で完了するが, ヨーロッパ企業の場合にはそれに2カ年も要し, 遵守困難な労働法などの法的規制もある。また, 外国企業による企業買収が国益に反するとの恣意的な判断が政府によって下されることが少なくない。さらに, 国内企業には, 歓迎しない企業買収をほぼ100%防止する方法として, 既存株主の発言権を高める投資が認められている(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))。
- (13) 声明では, ①国際的な直接投資は, 国際経済の中で重要な役割を果たす, ②したがって, 米国は外国の直接投資を歓迎する, ③米国政府は資金の流れを阻害する外国政府の行動に反対していく, ④米国はOECDの投資, 資本自由化措置を支持し, このような措置を非OECD諸国へも拡大するよう米政府は努力するなど, あくまで自由貿易主義の立場に立って国際投資の拡大を目指すとの方向が明確にされている(通商摩擦問題研究会編著, 福島栄一監修『米国の88年包括通商・競争力法——その内容と日本企業への影響——』, 日本貿易振興会, 1989年, 100頁)。なお, 司法省は, シャーマン法第1条やクレイトン法第7条の適用を受けるM&Aに関して, 1968年に「合併ガイドライン」を定め, 主として同業種間(水平)の企業合併を制限する観点からそれを規制してきたが, レーガン政権下の1982年および1984年の2度の改正によって緩和された。
- (14) たとえば, 第1に, 合併・買収取引が反競争的な値上げの原因となったことを示す証拠がまったくないこと, 第2に, 企業買収は合併した大企業にとって税金の節約をもたらす場合があること, 第3に, 企業合併活動は生産的な活動であり, 国全体の資産を増加させること, 第4に, 企業合併は企業の長期的な投資を減少させないこと, などを指摘した(United States 編, 経済企画庁監訳『1985年版アメリカ経済白書——1985年アメリカ大統領経済諮問委員会年次報告——』(United States, *Economic Report of the President: Annual Report of the Council of Economic Advisors*, United States Government Printing Office, Washington, 1985.), 1985年, 244~248頁)。
- (15) 佐藤隆三著『前掲書』(67頁)。ここでは, インディアナ州法の規制が紹介されているが, 同様のものがイリノイ州, メリーランド州, ペンシルベニア州, ニューヨーク州, デラウェア州などにもある。なお, 通産省『我が国におけるM&Aの現状と課題(要約)——産業金融と企業組織に関する研究会中間報告書——』(1990年8月)では, M&Aに関する国際比較を行なっているが, そのなかでアメリカの州政府によるその規制にも触れられている。

5. ケーススタディ——キッコーマンの海外展開とアメリカ進出——

(1) 戦前の輸出と海外展開

わが国の醤油は、何時頃から輸出されるようになったのであろうか。史料が乏しいこともあって、それについて正確にフォローすることはきわめて難しい。ただ、かなり古く、鎖国の除外品目としてすでに1600年代半ば過ぎにはオランダ商人によって、ヨーロッパや現在のインド、スリランカなどのアジア諸国に輸出されていたといわれている⁽¹⁾。

醤油の輸出は、近代に入って本格的なものとなるが、それに、野田、つまり現在のキッコーマンの醤油が少なからず含まれていたことはいうまでもない⁽²⁾。特に、当初その中心となったのが、現在のアメリカのハワイ州や西海岸のサンフランシスコなどである。移民が推奨されたハワイ州には、醤油の需要がかなりあったし、カリフォルニア州でも1879年に日本人がすでにキッコーマン醤油の商標登録をうけ、やはり移民向けの販売の実績があったからである。もちろん、海外との関係が深まるにつれ、その輸出はしだいに増加し、アメリカばかりでなく上海、香港などアジア諸国にまで拡がった⁽³⁾。加えて、海外生産も計画され、結局のところ失敗に終わったが、1900年代初めにはアメリカのコロラド州デンバーにつづいて、カナダのトロントでも工場が建設された⁽⁴⁾。このように、キッコーマンの海外展開は、1917年に高梨、茂木、堀切など一族八家が合同して設立された野田醤油⁽⁵⁾のかかなり以前から積極的に推進されていたのである。ただ、こうした海外展開も、その後のわが国のアジア政策の変化にともなう中国、東南アジア諸国などへの進出に比べればまだささやかなものであった。

キッコーマンは、1925年、朝鮮の仁川に本社および工場があった日本醤油⁽⁶⁾を合併して大陸進出を果たしたが、翌1926年には、先に日本醤油⁽⁶⁾から独立したはまれ味噌⁽⁷⁾も買収し京城、奉天でも生産を開始することになった⁽⁷⁾。また、1938年には天津に駐在員を派遣して華北への進出をもくろみ、1941年

に北京に新工場を建設することになったし、さらに、1942年には国策会社の満州の東満殖産物醸造部門を担当することになり、牡丹江省寧安県の梅林にも味噌と醤油の工場を建設した。したがって、この段階で、キッコーマンはすでに大陸の数工場で現地生産をしていたことになる。もちろん、そこで生産された醤油のほとんどは、植民地経営や長期化する日華事変などによって、当時、著しい増加をみせていた朝鮮、満州、中国などにおける軍関係を含めた在留邦人によって消費されていたことはいうまでもない。一方、輸出も、円ブロックの在留邦人の増加が著しく、特に華北において需要が急激に増加したことから、1937年から1939年の僅か2年間に20倍にも膨れ上がった⁽⁸⁾。

しかし、輸出は、しだいに先細りとなってしまったのである⁽⁹⁾。なぜならば、円ブロックへの輸出にも統制が実施されることになったからである。具体的には、1939年に円ブロックへの輸出の統制が開始されたが、さらに、翌1940年には数量統制が実施されることになり、従来の実績の約70%にまで輸出許容数量が減少させられてしまったからである。加えて、その輸出機関である日本東亜輸出組合の統制手続きがきわめて厳重であったことも無視できなかった。また、その後円ブロックへの輸出は、日本東亜輸出組合へ一度販売し、再びそれより委託を受けて輸出するという形式となったので一層複雑となった。もちろん、委託統治下の南方諸国への輸出も日本南洋雑貨輸出組合のもとで統制されることになったし、最後まで統制されていなかったアメリカ本土および現在のハワイ州への輸出も、1941年の日米通商条約の破棄により、終わりを告げるようになってしまった。

一方、海外生産は、第2次大戦の長期化にともなう戦線の南方への拡大により、しだいに大陸以外の諸国でも計画されることになった。軍関係はもちろんのこと、委任統治下にあった国々を含めて南方諸国への邦人の進出が目立って増加することになったからである。たとえば、1943年には、昭南、現在のシンガポール、インドネシア（スマトラ）のメダン、マレーシアのクアラルンプールなどで、さらに、翌1944年にはインドネシア（スマトラ）のシボルカでも、それぞれ仕込みを開始することになった。シンガポール工場では、醤油、味噌、

ソースばかりでなく、粉味噌、濃縮醤油なども生産したが、それ以外の工場は味噌が中心で、醤油は少なかった⁽¹⁰⁾。こうしてみると、キッコーマンは、第2次大戦末までに、現在の韓国、中国、シンガポール、マレーシア、インドネシアなどに工場進出していたことになり、当時のわが国の食品企業としては珍しく多国籍化していた⁽¹¹⁾。

このように、キッコーマンの海外展開は、輸出にはじまって現地生産へと順調な発展を遂げてきたといっても過言ではなからう。しかし、こうした海外展開にも問題がなかったわけではない。最大の問題は、その製品の主体をなす醤油をはじめ、味噌、ソースなどのいずれもが、日本食がブームとなっている現在とは大きく異なり、商品としての国際性に欠けていたことである。もちろん、前述のように、当初はアメリカにも輸出されたし、1930年代初めにはヨーロッパでも、かつてのオランダ商人による輸出の再来を期待して、現地人に販売を委嘱してまで輸出の拡大を図った。しかし、前者の場合は、その需要の多くが在留邦人などによるものであり、日米関係がしだいに悪化するなかではそれにも自ずと限度があったし、後者もそれが現地に十分受け入れられるまえに日華事変の勃発により中止されてしまった。したがって、その海外展開も、旧植民地の台湾、朝鮮、南樺太などや中国、南方諸国といった、当時わが国ときわめて密接な関係にあった諸国にとどまったのである。もちろん、醤油などがわが国の食生活に欠かせないこともあって、こうした諸国への軍の派兵とそれともなう在留邦人の増加がそれに密接に関連していたことはいうまでもない。

(2) 戦後の輸出再開とアメリカ進出

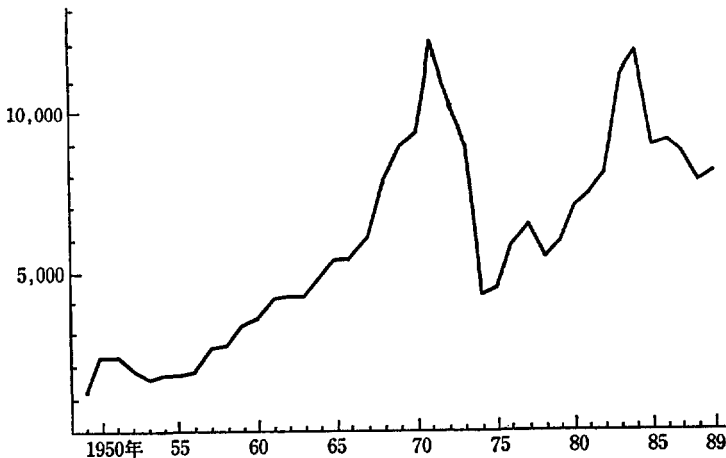
もちろん、こうした海外展開も第2次大戦の終戦によって振り出しに戻ったことはいうまでもない。しかし、その輸出機会は意外と早く訪れることになった。1947年に制限付きながら民間貿易の再開が許可されることになったからである。

しかし、戦前と当時ではその環境は大きく異なり、大幅な増加を期待できる状況になかった。その理由としていくつかあげられるが、まず第1に、輸出可

能地域が限定されていたことである。戦前の主要輸出地域であったアジア諸国は皆無となったし、輸入禁止をしている国も少なくなかったからである。第2に、当時の輸出のほとんどがアメリカの日系人向けであったことである。戦後、日系一世はしだいに減少しつつあったし、加えて、それを含めて日系人の食生活も変化することになったからである。第3に、不安定な国際情勢、在外邦人の引き揚げなどによる影響も無視できなかったことである⁽¹²⁾。

こうした輸出環境の変化によって、その戦略も根本的に見直さなければならなくなった。つまり、政治的かつ経済的に強大なアメリカへの輸出を最優先することになったのである。しかも、先行きその需要の拡大が期待できない日系アメリカ人ではなく、アメリカ人を対象とすることになった。ちなみに、1949年にドル地域への醤油の輸出枠が設定され、主要原料である大豆、小麦などをアメリカ、カナダなどより輸入して、その製品を輸出する加工貿易としてようやく再開の運びとなったのである。敗戦の混乱で国内では食料が極端に不足していたことからとられた措置であった。

ところで、わが国の実際の醤油の輸出はどうなっていたのであろうか。それ
(単位：kℓ)



第2図 わが国の醤油輸出量

資料：大蔵省『日本貿易統計』。

注。固形醤油を除く。

は、第2図にみるように、輸出が再開された1949年には1,000kl強であったが、1965年には5,000klを上回り、ピーク時の1971年には1万2,000kl強にまでなった。なお、1950年代前半に若干の落ち込みは、醤油の原料の大豆が、当時、敵対関係にあった中国産であるとの疑いにより、アメリカ財務省外国資産管理局の指令で1952年10月より翌年4月まで通関が中止されたことが、また、1970年代前半の急激な落ち込みは、円高と最大の輸出市場であるアメリカでキッコーマンが現地生産を開始したことが、それぞれ大きく影響したことは否定できない。これらのうち、前者については、日米双方での原産地証明手続きの覚書をかわすことで解決され、1953年5月から輸出が再開されてその後順調な増加をみせることになったが、後者については、あまりにも影響が大きく、その後の一層の円高もあって、現在に至っても1972年時の水準を上回ることができない。もちろん、こうして輸出された醤油のうち、キッコーマンは、1949～52年平均では全体の83.7%も占め、その僅かな残りを丸金醤油(株)、大久保醤油(現在のフンドウダイ)(株)、ヤマサ醤油(株)、銚子(現在のヒゲタ)醤油(株)など数社で分けることになった⁽¹³⁾。

一方、醤油の国内需給は、しだいに緩和することになった。1950年代後半に入り、その生産が大幅に回復する一方で、消費は伸び悩みはじめ、戦後の混乱による不足がようやく解消されることになったからである。したがって、キッコーマンでも、こうした状況に対する先行きの不安からいくつかの対策が講じられることになったが、その一つが国際化である。たとえば、国内では、1963年に三井物産、デルモンテ、キッコーマンの3社合併で日本カルパック(株)が設立され、トマトケチャップ、トマトジュースなどの生産、販売に乗り出すことになったが、海外でも、それに先立って1957年にアメリカのカリフォルニア州サンフランシスコに販売会社、KIKKOMAN INTERNATIONAL INC. (KII)が設立されたのにつづいて、翌1958年には、同じカリフォルニア州のロスアンゼルスにもその支店が置かれることになった。アメリカ人を対象とすることになったものの、やはり当初の海外展開は日系人など東洋人が多く、リスクの少ない西海岸地域からはじめられることになったのである。

しかし、いつまでも西海岸地域に留まっていたのではなかった。そのターゲットは東海岸地域にも向けられ、1961年にはニューヨークにも支店が設置された。1960年代後半になると、中部地域にも進出が計画され、1965年の伊利ノイ州のシカゴ支店がつくられ、さらに、その後しばらくして1977年には南部地域のジョージア州のアトランタ支店がつくられることになった。こうして、キッコーマンの全米における醤油の販売網がK I Iの設立以来10年でほぼ整備され、現在ではすべての州で販売されるまでになっているが、加えて重要なことは、1967年にカリフォルニア州のレスリー・ソールト社と提携したことから、大型容器で輸出し、現地で小型容器に詰め替えが可能になったことおよび同時にテリヤキ・ソースの生産も開始することになったことである。こうしたこともあって、その輸出はK I I設立以来10年間に5倍にも増加することになった。

もっとも、醤油は、アメリカだけに輸出されていたのではない。たしかに、戦後はアメリカがその皮切りとなったが、その後は第9表にみるように、しだいにアジア諸国、ヨーロッパ諸国、カナダ、オーストラリアなどへと拡がりつつあったからである。ただ、アメリカが最大の輸出市場であることには変わりがなかった。

第9表 醤油の主要国別輸出量の推移

(単位:kl)

国名	1965年	1970	1975	1980	1985	1988	1989
アメリカ	3,261	5,105	1,780	2,567	4,712	4,924	4,657
台湾	—	—	159	636	290	408	422
オランダ	49	134	187	197	536	352	153
カナダ	90	159	71	156	244	297	333
イギリス	9	33	72	131	210	235	235
オーストラリア	23	150	128	433	150	194	224
MMカロリン諸島	130	210	166	325	447	142	20

資料：大蔵省『日本貿易統計』。

注(1) kg表示の099—044(1965年は044—045)のその他の醤油については1リットル=1.2kgで換算した。

(2) MMカロリン諸島は、マリアナ・マーシャル・カロリン諸島のこと。

もちろん、これは、キッコーマンの醤油についても同様で、1965年現在、その60.6%はアメリカ向けであり、以下、東南アジア諸国27.1%、南洋諸国6.0%、ヨーロッパ諸国2.3%、カナダ1.5%、中南米0.3%、オーストラリア0.2%、その他2.0%などとなっていた⁽¹⁴⁾。したがって、そのアメリカにおける市場占有率も高く、現在、スーパーマーケットにおいて40%強にも達しているといわれている⁽¹⁵⁾。ちなみに、キッコーマン以外では、アメリカの大手乳製品会社が37~38%、同じく大手タバコ会社などその他が22~23%となっている。

キッコーマンが、こうした高い市場占有率を維持しているもう一つの理由として無視できないのが、現地生産の推進である。前述のように、キッコーマンは、すでにテリヤキ・ソースの生産をはじめていたが、ただ、それは、輸出した醤油を主原料として調合生産したものであって、そのすべてが現地で生産されたものではなかった。大型容器による輸出と現地での詰替えのメリットも無視できなかったからである。たとえば、輸送コストはもちろんのこと、関税も割安となったし、現地での詰替えでも現地生産とされることになったため、BUY AMERICAN 政策にも左右されることがなくなった⁽¹⁶⁾。もっとも、こうしたシステムにも問題がなかったわけではない。需要の増加にともなって、大型容器をこれまで以上に確保しなければならなくなり、その建造コストがかさむことになったし、港湾労働者のストライキの影響なども受け易かったからである。しかし、輸出に代えた醤油の現地生産の開始は、1970年代初めまで待たなければならなかった。

1973年、キッコーマンにとって戦後初めての醤油の海外工場がウィスコンシン州のウォルワースに完成することになり、アメリカ産の醤油が誕生することになった⁽¹⁷⁾。したがって、その海外展開も新たな段階を迎えることになった。なぜならば、現地生産にはメリットも多い反面、デメリットも少なからずあり、さまざまな意味でこれまでとは異なった対応が求められることになったからである。

しかし、実際のところ、そのメリットはデメリットを上回るものであった。

わが国からの輸送コストはもちろんのこと、関税もかからなくなったし、加えて、その主要原料の割安な大豆と小麦が手近にあり、輸送コストおよび在庫コストも削減されるし、禁輸の不安に脅かされることもなく、安定的な供給が確保できることになったからである⁽¹⁸⁾。たしかに、当時の賃金コストはわが国を上回っていたが、現在の円高のもとではむしろわが国を下回っているし、一部の業種で表面化しているような投資摩擦もない。したがって、その生産も当初の6,000 klから現在では3万5,000 klと順調に伸びており、いまや、アメリカの需要に応えるばかりでなく、一部はヨーロッパ諸国に輸出されるまでになっている。

(3) 海外新展開とグローバル化

しかし、キッコーマンの海外展開は、いつまでもアメリカに固執していたわけではなかった。醤油の需要は、アメリカにとどまらずヨーロッパ諸国、アジア諸国、オセアニアなどでもしだいに増加しつつあり、新たな展開が求められることになったからである。

こうした各国での需要の増加に対応して、1970年代に入ると、まず第1に、醤油を主体とした東洋食品の販売に乗り出すことになった。それは、1972年のハワイを皮切りにして、1973年にはカナダで、1979年には旧西ドイツで、1984年には香港で、1986年にはオーストラリアで、それぞれ矢継ぎ早にはじめられることになった。ちなみに、キッコーマンの醤油は、現在では、アメリカを含めて80カ国で販売されるまでになっている⁽¹⁹⁾。これに関連して、第2に、醤油を使用したレストランの経営にも手を染めることになった。それは、1973年の旧西ドイツのデュセルドルフにはじまって、その後ハンブルク(1975年)、ミュンヘン(1978年)、ケルン(1978年)、ベルリン(1981年)、フランクフルト(1987年)などでも展開されてきたが⁽²⁰⁾、1989年には新たにスイスのチューリッヒでも出店することを明らかにした。海外展開の拡大にともなって、その中身もしだいに変化しつつあるといえよう。ただ、これらのなかには、アメリカのサンフランシスコで以前から展開中の JFC INTERNATIONAL INC.

のケースと同じく⁽²¹⁾、キッコーマン単独ではなく、他社との合併ではじめてのものも少なくなかった。

もう一つ注目すべきは、アメリカ工場建設以来僅か10年強で2つ目の海外工場の建設が計画されることになったことである。しかも、それは、シンガポールに建設されることになった。キッコーマンの醤油は、数10年ぶりにふたたびアジアで生産されることになったのである⁽²²⁾。もちろん、この1984年のシンガポールへの進出は、オーストラリアやアジア諸国における需要の増加を背景としたものであったが、それには当地を含めて多くのアジア諸国に進出しているわが国の、たとえば、即席めん製造業、米菓製造業などの食品企業の需要も少なからず含まれていた。しかも、その後の需要の伸びは大きく、3度の増設によって現在では年産6,000klを生産するまでになっており、こうした状況を踏まえて、1990年には、新たに販売子会社を設立することになった。

また、ブラジルでも、1985年から地元メーカーの工場の敷地と労働力を借り受けて、醤油の生産を軌道に乗せているし⁽²³⁾、1989年には、輸出の伸びの著しい台湾でも、地元の企業と合併で生産を開始することを明らかにした。醤油という商品の性格上、これまでその海外生産は、味の素㈱などに比べてかなりの遅れをとっていた。しかし、いまや、キッコーマンの醤油の海外生産も以前には想像できなかった程グローバル化しつつあるといっても過言ではない。ちなみに、キッコーマンの海外における醤油の生産量は年産約4万klを上回るまでになっているし、その海外子会社もいまでは10数社を数えるまでになっている。なお、醤油以外の海外事業としては、1979年にわが国の酒造会社などとの合併で、アメリカのカリフォルニア州に清酒とみりんの工場を建設し、現地市場向けに販売を行なっている。

最後に、1989年のアメリカ大手食品加工会社からのその極東地域加工食品部門の買収について若干触れよう⁽²⁴⁾。それは、前にも若干触れたが、1988年にアメリカの企業買収グループのコールバーク・クラビス・ロバーツ(KKR)社が、1985年に大手食品会社のナビスコ社を買収した大手タバコ会社R J レイノルズ・タバコ(R J Rナビスコ)社を手中にしたことが契機となった。な

ぜならば、それが、買収先の資産を担保にした借入金による買収（Leveraged buyout—LBO）で、しかも、前述のように、キッコーマンは、1963年以来、わが国でデルモンテ社とともにトマト加工品を生産しているが、そのデルモンテ社がすでに1979年にR J レイノルズ・タバコ社に買収されていたからである。したがって、いまやR J R ナビスコ社の一部門となったデルモンテ関連事業が他の日本企業に売却され、キッコーマンがその中止を余儀なくされるのではないかと危惧されるまでになった。

このコールパーク・クラビス・ロバーツ社の資産の切り売りは、キッコーマンがその極東地域における加工食品部門の営業権、商標権の買収に加えて、アメリカにシティコープ・キャピタル・インベスターズ、メリルリンチ、デルモンテ・マネジメント・グループによって新設されることになった新デルモンテ社とその傘下のフィリピンのデルモンテ（フィルバック）社にそれぞれ資本参加することによって事なきをえ、わが国での事業の継続とともに、新たに東南アジア諸国、オセアニアなどでの缶詰・加工食品事業への足掛かりの道を切り開くことになった⁽²⁵⁾。ここにきて、キッコーマンの海外事業は急展開しつつあり、しばらくはその動向に目が離せないといっても過言ではなからう⁽²⁶⁾。

キッコーマンは、1964年にそれまでの野田醤油(株)からキッコーマン醤油(株)と社名を変更したが、さらに、1980年にはキッコーマン(株)とした。特に、この戦後2度目の社名変更の持つ意味は大きい。なぜならば、キッコーマンが本格的に醤油以外の分野へ乗り出すことを意思表示したからに他ならないからである⁽²⁷⁾。しかも、それは、国内にはじまって、これまでみてきたように、いまでは海外でも具体化されつつあるが、これらのなかで特に注目すべきは、アメリカ、ヨーロッパなどで吹き荒れている食品企業のM&A旋風の余波ともいふべきこの東南アジア諸国、オセアニアなどでの加工食品事業の行方であろう。これへの対応の如何が、醤油という、いわば「日本にサイクルの起点をもつ製品」⁽²⁸⁾を基軸としたものから転換を図りつつあるキッコーマンの今後の海外展開を大きく左右するのではないかと考えられるからである。その意味では、キッコーマンの海外展開はいまその正念場を迎えたといえるのではなからうか。

- 注(1) これについてのエピソードは、松本延昌著『しょうゆ物語』(キッコーマン醤油株式会社, 1976年, 45~56頁)に詳しい。
- (2) 当時、アメリカには野田の醤油としては、亀甲萬(キッコーマン)印以外に、キハク印、上十印、水上印などが輸出されていた。なお、1921年に輸出醤油をキッコーマン印に統一した。
- (3) ちなみに、わが国の醤油輸出は、1889年には僅か284klであったが、1900年には2,520klになり、さらに、1909年には7,740klにまで増加している(東洋経済新報社編『大日本外国貿易56年対照表』, 東洋経済新報社, 1925年, 61頁)。
- (4) 醤油がはじめて海外で生産されたのは、1902年のことである。当時、ケンビシ醤油を製造していた飯田本店(現在の千葉醤油㈱)の飯田良太郎(後の5代佐次兵衛)がハワイのホノルルで製造に成功した(キッコーマン醤油株式会社編『キッコーマン醤油史』, キッコーマン醤油株式会社, 1968年, 78頁)。なお、千葉醤油㈱の飯田敏一氏によれば、飯田佐次兵衛は醤油の製造に成功したが、本格的生産のため桶職人を探しに戻ったところ父親に反対されて断念した、とのことである。
- (5) これについては、市山盛雄編『野田醤油株式会社20年史』(野田醤油株式会社, 1940年, 139~149頁)を参照のこと。
- (6) この日本醤油㈱も、1905年に初代茂木啓三郎が奥田貞次郎などと設立したものであった。
- (7) この奉天での生産については、市山盛雄編『前掲書』(674~676頁)を参照のこと。
- (8) 1937年時点でキッコーマンの最大の醤油輸出拠地はホノルルで、以下、奉天、大連、サンフランシスコ、ロスアンゼルス、ヒロ、マニラなどとなっていた(市山盛雄編『前掲書』付録統計図表)。
- (9) もっとも、移出を含めても輸出はそれほど多くはなく、1930年代後半には、全生産量の2~3%台であった(東洋経済新報社編『昭和産業史(第2巻)』, 東洋経済新報社, 1950年, 450~451頁)。
- (10) これら全海外工場の生産能力は、年産で醤油が1万350kl, 味噌が1万8,751トンにも達した。
- (11) 戦前の食品企業の海外進出については、東洋経済新報社編『昭和産業史(第2巻)』(東洋経済新報社, 1950年), 中島常雄編『現代日本産業発達史(18)——食品——』(現代日本産業発達史研究会, 1967年), 笹間愛史著『日本食品工業史』(東洋経済新報社, 1979年)などを参照のこと。
- (12) 野田醤油株式会社編『野田醤油株式会社35年史』(野田醤油株式会社, 1955年, 567頁)。

- ⑬ 野田醤油株式会社編『前掲書』(569頁)。
- ⑭ キッコーマン醤油株式会社編『前掲書』(302頁)。
- ⑮ アメリカのスーパーマーケットにおけるキッコーマン醤油のフェイシングについて、大塚 滋著『しょうゆ 世界への旅』(東洋経済新報社, 1987年, 89～94頁)に詳しい。
- ⑯ 茂木友三郎著『醤油がアメリカの食卓にのぼった日』(PHP研究所, 1983年, 84～86頁)。
- ⑰ 1978年には、サンジルス醸造(株)が、たまり醤油の販売を目的としてバージニア州リッチモンドに進出し、1985年にはカルフォルニア州サンフランシスコに支店を設立したが、さらに、1987年にはその年産3,000klの工場をリッチモンドに建設し、翌1988年から全米への出荷と同時に、一部はヨーロッパ諸国へ輸出もはじめている。したがって、現在、アメリカの日系醤油製造企業は2社である。
- ⑱ 茂木友三郎著『前掲書』(93～94頁)。
- ⑲ 茂木友三郎「醤油の海外普及の歴史」(『食の科学』, 1989年1月号, 通巻131号32頁)。
- ⑳ 茂木友三郎著『摩擦なき国際戦略』(セルネート出版, 1988年, 35頁)。また、佐藤良也著『風味を売る男』(リクルート出版, 1979年, 154～179頁)も参照のこと。
- ㉑ 1958年に設立された JAPAN FOOD CORPORATION (JFC) が1978年に改称した。なお、キッコーマンは1969年にこれに資本参加した。
- ㉒ これについては、横江 茂著『キッコーマンの奇跡』(講談社, 1989年, 141～157頁)に詳しい。
- ㉓ 横江 茂著『前掲書』(189頁)。
- ㉔ 小野崎恒夫著『前掲書』(81～95頁)および『日本経済新聞』(1989年9月26日, 同11月14日付)など。
- ㉕ 具体的には、中国、韓国、香港、台湾、マレーシア、シンガポール、インドネシア、タイ、ブルネイ、オーストラリア、ニュージーランドなどである。
- ㉖ 寺山正一「キッコーマン——計算ずくの大型買収、ブランド力に期待——」(『日経ビジネス』, 1990年1月15日号, 48～50頁)。
- ㉗ 1980年12月現在の売上構成で醤油は62%であったが、1989年6月現在では52%と低下の一途をたどっている。
- ㉘ 衣笠洋輔著『日本企業の国際化戦略』(日本経済新聞社, 1979年, 217～254頁)。

6. 食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的と問題点

——いくつかのアンケート調査から——

(1) 動機・目的と問題点に関する調査

食品産業の直接投資の動機・目的と問題点に関する調査については、これまで、通産省、農林水産省、三菱総合研究所、日本貿易振興会などによって行なわれており、これらによって、それを把握することができる。

ただ、これらのうち、1982年10月に三菱総合研究所が行なった『食品産業国際化動向実態調査報告書』（1983年）、1986年11月に農林水産省食品流通局企画課が行なった『食品製造業の国際化に関するアンケート調査』（1987年）⁽¹⁾、1989年3月に農林水産省食品流通局企業振興課が農林水産関連企業設備投資動向調査の一環として行なった『農林水産関連企業の海外直接投資動向調査』（1989年）などは、海外全体を対象としたものであって、本稿が問題としているアメリカを対象として調査されたものではない。

また、通産省が、これまで3回、つまり、1981年3月時点（第1回調査）、1984年3月時点（第2回調査）、1987年3月時点（第3回調査）で海外において事業活動を営んでいるわが国企業を対象として実施した海外事業活動基本調査、いわゆる『海外投資統計総覧』（1983年、1986年、1989年）についても、やはり問題がないわけではない。なぜならば、これは、食品産業のみを対象とした調査ではないこともあって、前述の三菱総合研究所や農林水産省などの調査に比べて著しく調査対象企業が少ないからである。ちなみに、三菱総合研究所のケースでは251社（ただし、食品工業）、農林水産省のケースでは、それぞれ469社、201社（ただし、各食料品製造業）であるのに対して、通産省のケースでは、食品産業（ただし、食料品製造業）全体でみても第1回調査が87社（ただし、一部休業、未操業を含む）、第2回調査が80社、第3回調査が60社であり、アメリカが対象となっているのはさらにその一部のそれぞれ24社（ただし、北アメリカ）、21社、17社に過ぎない。

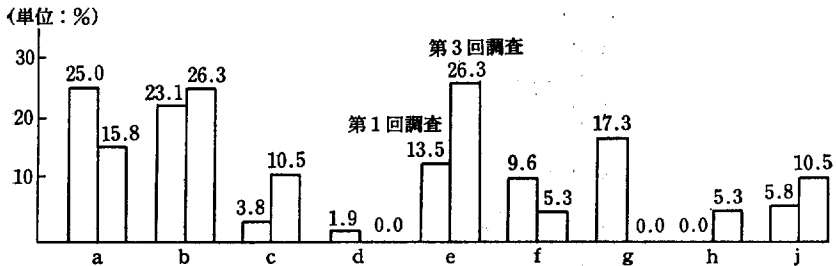
こうした問題があることは否定できないが、ここでは、この通産省の調査については利用することにした。なぜならば、第1に、アメリカがその調査対象となっているからである。前述のように、第1回調査は北アメリカ全体であって、アメリカだけではないが、北アメリカといってもそのほとんどはアメリカ向けの投資なので、ここでは、これを便宜的に使用することにした。第2に、時系列でその変化をみることができるからである。ただ、問題点については、第1回調査から第3回調査まですべてであるが、動機・目的については、第2回調査では地域別まで立ち入ってなされていない。

最後に、日本貿易振興会の調査についてみてみよう。その一つが、1980年度から実施しているアメリカへ進出し、製造業を営んでいる日系企業の経営実態調査、いわゆる『在米日系製造業経営の実態』である⁽²⁾。ただ、これにも食料品製造業が含まれてはいるが、対象が全製造業であるため、その調査対象企業が少ない。ちなみに、1987年調査では55社、1988年調査では、タバコ製造業を含めて64社である。また、問題点についての調査も必ずしも毎回行なわれてはいないが、動機・目的についての調査はそれ以上に少ない。

いま一つは、前掲『JETRO 海外農林水産情報』(Vol.22, 1988年11月)に掲載された「わが国食品企業の海外進出実態」である。この調査は、食品企業を対象としたものであるし、タイ、シンガポール、韓国、フランス、イギリスなどとともにアメリカについても十分スペースを割いている。問題は、ここで分析の対象としているアメリカについて、その一部のカリフォルニア州、東海岸地域しか対象になっていないことである。しかも、後者については、動機・目的および問題点の双方とも調査されていない。ただ、これらは、食品産業のアメリカへの直接投資についての数少ない貴重な調査なので利用することにした。

(2) 動機・目的

はじめは、食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的についてであるが、通産省『海外投資統計総覧』からみてみよう。それを示したのが第3図である。これによると、第1回調査では、「原材料資源の確保」が全体の25.0%ともっ



第3図 わが国食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的(I)

資料：通産省『海外投資統計総覧』（第1回調査，第3回調査），1983年，1989年。

注(1) a～jの項目は以下のとおりである。

a：原材料資源の確保，b：現地資源が豊富で生産が容易，c：現地労働力の利用・労働コストの削減，d：現地政府の産業育成・保護政策上，現地生産が有利，e：現地・第3国市場への販路拡大，f：情報収集，g：配当等収益の受取，h：輸出入に伴う為替リスクの回避，i：貿易摩擦が生じたか又はそのおそれが生じてきたため，j：その他

(2) 第1回調査については，iの項目がない。

(3) iの項目については，第3回調査でも回答がないので省略した。

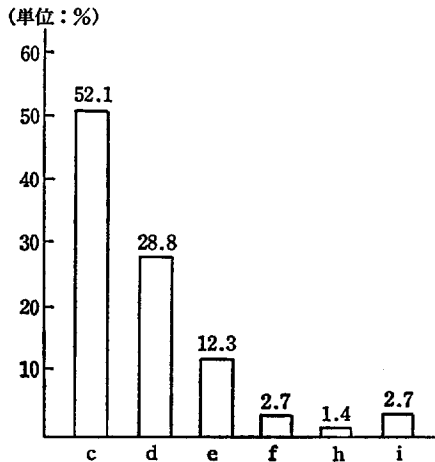
(4) 複数回答である。

(5) 第1回調査は，北アメリカである。

とも重視され，以下，「現地資源が豊富で生産が容易」(23.1%)，「配当等収益の受取」(17.3%)，「現地・第3国市場への販路拡大」(13.5%)，「情報収集」(9.6%)などがつづいていた。一方，「輸出入に伴う為替リスクの回避」(0.0%)，「現地政府の産業育成・保護政策上，現地生産が有利」(1.9%)，「現地労働力の利用・労働コストの削減」(3.8%)などはほとんど重視されなかった。

第3回調査では，「現地資源が豊富で生産が容易」，「現地・第3国市場への販路拡大」がそれぞれ26.3%で，以下，「原材料資源の確保」(15.8%)，「現地労働力の利用・労働コストの削減」(10.5%)などとなっている。一方，「現地政府の産業育成・保護政策上，現地生産が有利」(0.0%)，「配当等収益の受取」(0.0%)，「貿易摩擦が生じたか又はそのおそれが生じてきたため」(0.0%)などはほとんど重視されなかった。

次に、『JETRO 海外農林水産情報』（Vol.22，1988年11月）所収の「わが



第4図 わが国食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的(Ⅱ)

資料：「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)。

注(1) a～jの項目は以下のとおりである。

a：国内市場の限界への対処，b：低廉労働力の活用，c：現地市場の開拓・拡大，d：安い原材料等の確保，e：本場の味，業界の情報収集基地，f：企業イメージの向上，g：為替リスクの回避，h：日本への製品輸入，i：その他

(2) a，b，gの項目については，回答がないので省略した。

(3) 複数回答である。

(4) アメリカのカリフォルニア州に限定したもの。

国食品企業の海外進出実態」についてみてみよう。それを示したのが第4図である。これによると、「現地市場の開拓・拡大」が全体の52.1%と最も重視され，以下，「安い原材料等の確保」(28.8%)，「本場の味，業界の情報収集基地」(12.3%)，「企業イメージの向上」(2.7%)，「日本への製品輸入」(1.4%) などとなっている。一方，「国内市場の限界への対処」(0.0%)，「低廉労働力の活用」(0.0%)，「為替リスクの回避」(0.0%)などは，まったく考慮にいれられていない。ただ，この調査でも触れられているが，実際には，現地生産を行なっている企業のほとんどがヒスパニック系労働力を活用しており，結果的にはわが国に比べてコストの低い労働力を活用している⁽³⁾。

これらの調査結果から、食品企業のアメリカへの直接投資の動機・目的として、いくつかの特徴を指摘することができる。まず第1に、食品産業という産業の性格上、原材料資源に大きく左右されることは無視できないが、たんに原材料資源の確保ではなく、現地（第3国を含めて）市場への販路拡大がもっとも重視されるようになったことである⁽⁴⁾。これを裏付けるように、現地販売率は、第1回調査では65.0%であったが、第3回調査では79.7%にまで上昇している⁽⁵⁾。ちなみに、中南米では原材料資源の確保、アジアでは原材料資源の確保および現地労働力の利用・労働コストの削減が、それぞれ特に重視されている。もちろん、現地販売率も高くなく、それぞれ60.5%から44.8%、59.9%から16.0%⁽⁶⁾へとむしろ大幅に低下している。

第2に、現地労働力の利用、労働コストの削減について重視されるようになったことである。もちろん、これは、円高などによってわが国の賃金コストが国際的にみて著しく割高になったからである。ちなみに、アメリカの製造業労働者の平均賃金コストは、わが国のそれを100として円高が進展する以前の1985年には133.5であったが、1986年には94.8、そして、1987年には81.2にまで低下している。完全にわが国を下回ったことになる。ただ、下回ったといっても、アジアに比べれば依然として高いことはいうまでもない。1987年には、タイが5.3、韓国が18.4、台湾が22.1に過ぎない⁽⁷⁾。したがって、前述のように、アジアの場合には、これがもっとも重視されているのも当然といえよう。

第3に、わが国向け輸出については、あまり考慮に入れられていないことである。もっとも、前述の飲料製造業、肉製品製造業などの企業にみられるように、円高や農産物の自由化などを背景として、こうした動きがないわけではない。しかし、全体としてわが国向け輸出率は、第1回調査では23.6%であったが、第3回調査では19.2%とむしろ低下している⁽⁸⁾。ちなみに、わが国向け輸出率をもっとも高いのはアジアで、第1回調査では30.2%であったし、第3回調査でも31.6%であった。ただ、ここで注意しなければならないことは、他の業種に比べれば依然として高いことである。製造業のなかで食品産業

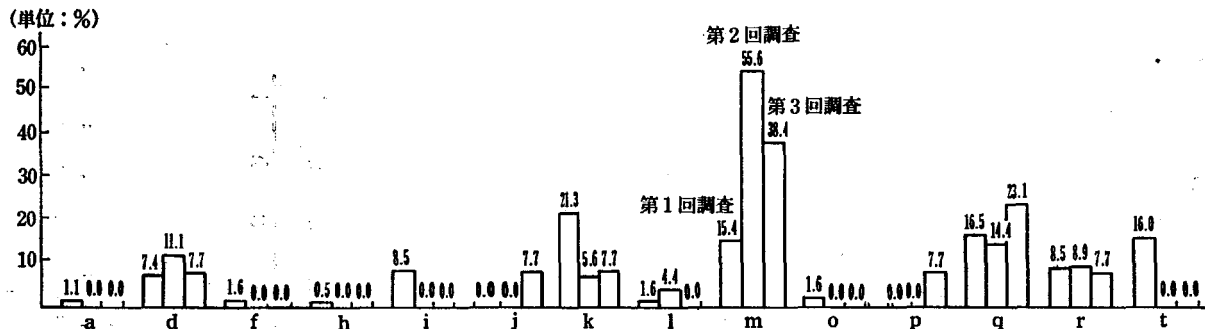
を上回っているのは、木材・紙・パルプ製造業と石油・石炭製品製造業に過ぎない。

第4に、為替リスク・貿易摩擦などの回避、アメリカ政府の産業育成・保護の観点が重視されていないことである。ただ、よく考えれば、これは、当然といえなくもない。なぜならば、食品産業の場合には、前述のキッコーマンなど一部を除けばそのほとんどが輸出代替ではないし、アメリカの食品産業は政府の育成・保護を必要とするほど弱くはないからである。加えて、輸送機械製造業や電機製造業などのように厳しい貿易摩擦の対象にもなっていない。実際のところ、第3回調査によると、これらの業種では、貿易摩擦の回避が現地・第3国市場への販路拡大、情報収集に次いで重視されている。

(3) 問題点

次は、食品産業のアメリカへの直接投資の問題点についてであるが、ここでも、通産省『海外投資統計総覧』からみてみよう。それを示したのが第5図である。これによると、第1回調査では、「インフレの昂進」が全体の21.3%で問題点としてもっとも重視され、以下、「質・量両面の労働力の確保」(16.5%)、「販売競争の激化」(15.4%)、「a～hまでの規制・要請以外の政策変更に伴う問題点」「現地パートナーとの協調」(各8.5%)、「外国人雇用制限及び内国民雇用強制」(7.4%)などとなっている。一方、「現地資金調達制限」(0.0%)、「出資比率に関する現地政府の現地化要請」(0.0%)、「現地産品(原材料等)の使用強制」(0.0%)、「製品の輸出義務」(0.0%)、「政治情勢不安」(0.0%)、「インフラの未整備」(0.0%)、「労働争議」(0.0%)、「操業地周辺の住民運動」(0.0%)などについてはまったく問題視されていない。

第2回調査では、「販売競争の激化」が全体の55.6%で問題点としてもっとも重視され、以下、「質・量両面の労働力の確保」(14.4%)、「外国人雇用制限及び内国民雇用強制」(11.1%)、「現地パートナーとの協調」(8.9%)、「インフレの昂進」(5.6%)、「流通機構の未発達」(4.4%)などがつづいている。また、問題視されていない項目については、第1回調査とほとんど変化してい



第5図 わが国食品産業のアメリカへの直接投資の問題点(I)

資料：通産省『海外投資統計総覧』（第1回調査，第2回調査，第3回調査），1983年，1986年，1989年。

注(1) a～tの項目は以下のとおりである。

a：日本への配当送金の禁止又は制限，b：現地資金調達への制限，c：出資比率に関する現地政府の現地化要請，d：外国人雇用制限及び内国民雇用強制，e：現地産品（原材料等）の使用強制，f：原材料・部品等の輸入制限，g：製品の輸出義務，h：技術援助契約に係る極端な規制，i：a～hまでの規制・要請以外の政策変更に伴う問題点，j：政治情勢不安，k：インフレの暴進，l：流通機構の未発達，m：販売競争の激化，n：インフラの未整備，o：技術面も含めた下請企業の未整備，p：労働争議，q：質・量両面の労働力の確保，r：現地パートナーとの協調，s：操業地周辺の住民運動，t：その他

(2) 以下の項目については，第1回調査，第2回調査，第3回調査のすべてについて回答がないので省略した。

b，c，e，g，n，s

(3) 複数回答である。

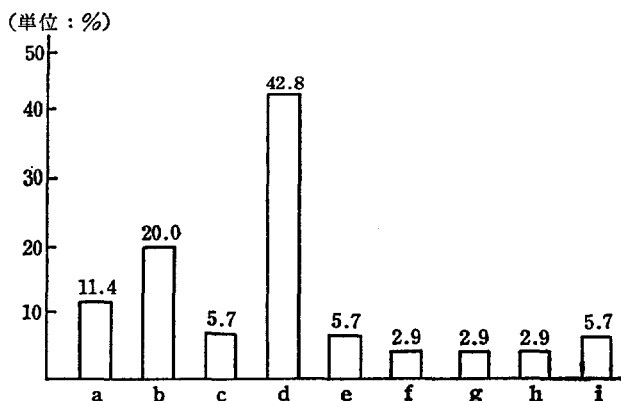
(4) 第1回調査は，北アメリカである。

ないが、ただ、新たに「日本への配当送金の禁止又は制限」、「原材料・部品等の輸入制限」、「技術援助契約に係る極端な規制」、「a～hまでの規制・要請以外の政策変更に伴う問題点」、「技術面も含めた下請企業の未整備」などもそれに含まれることになった。

第3回調査でも、やはり「販売競争の激化」が全体の38.4%で問題としてもっとも重視され、以下、「質・量両面の労働力の確保」(23.1%)、「外国人雇用制限及び内国民雇用強制」「政治情勢不安」「インフレの昂進」「労働争議」「現地パートナーとの協調」(各7.7%)などとなっている。また、問題視されていない項目として、新たに「流通機構の未整備」が加えられることになった。

なお、この通産省『海外投資統計総覧』では、別に最近悪化の問題点についても調査を行なっているが、これについてもほぼ同様な結果が得られた。

次に、『JETRO 海外農林水産情報』(Vol.22, 1988年11月)所収の「わが国食品企業の海外進出実態」についてみてみよう。それを示したのが第6図で



第6図 わが国食品産業のアメリカへの直接投資の問題点(Ⅱ)

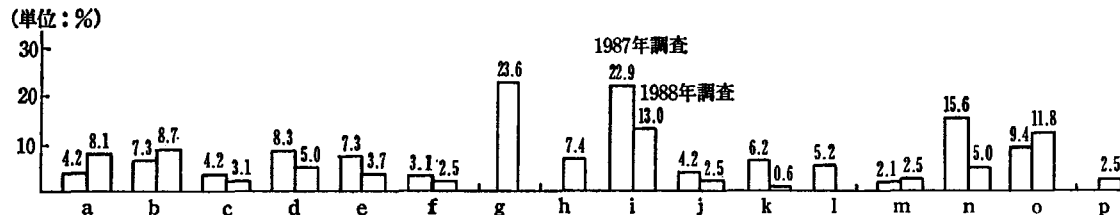
資料: 「わが国食品企業の海外進出実態」(『JETRO 海外農林水産情報』, Vol. 22, 1988年11月)。

注(1) a～iの項目は以下のとおりである。

a: 現地規制, b: 円高, c: 知名度, d: 労務管理, e: 競争,
f: 文化ギャップ, g: 品質管理, h: 業績不振, i: ビザ

(2) 複数回答である。

(3) アメリカのカリフォルニア州に限定したもの。



第7図 わが国食品産業のアメリカへの直接投資の問題点(Ⅲ)

資料：日本貿易振興会『在米日系製造業経営の実態』（1987年調査，1988年調査），1988年，1989年。

注(1) a～pの項目は以下のとおりである。

a：需要構造変化による販売減， b：アジア NIES 等製品との競争激化， c：地域企業との摩擦， d：為替の不安定， e：従業員との関係， f：労働組合， g：良い人材の確保， h：従業員定着率， i：品質管理問題， j：本社との関係， k：Product Liability 問題， l：環境規制問題， m：コミュニティ問題， n：カルチャーの相違から派生する問題， o：その他， p：不明

(2) 1988年調査にはタバコ製造業が含まれる。

(3) 以下については調査項目なし。

1987年調査：g， h， p

1988年調査：l

(4) 複数回答である。

ある。これによると、「労務管理」が全体の42.8%で問題点としてもっとも重視され、以下、「円高」(20.0%)、「現地規制」(11.4%)、「知名度」「競合」「ビザ」(各5.7%)などとなっている。一方、「文化ギャップ」「品質管理」「業績不振」(各2.9%)などについては、あまり問題視されていない。

最後に、日本貿易振興会『在米日系製造業経営の実態』についてみてみよう。前述のように、この日本貿易振興会の調査は、これまでに8回行なわれているが、そのすべてについて業種別の問題点にまで触れられているわけではない。ここでは、1987年調査と1988年調査についてとりあげることにした⁽⁹⁾。それを示したのが第7図である。

1987年調査では、「品質管理問題」が全体の22.9%で問題点としてもっとも重視され、以下、「カルチャーの相違から派生する問題」(15.6%)、「為替の不安定」(8.3%)、「アジア NIES 等製品との競争激化」「従業員との関係」(各7.3%)、「Product Liability 問題」(6.2%)などがつづいている。一方、「コミュニティ問題」(2.1%)、「労働組合」(3.1%)などについては、あまり問題視されていない。

1988年調査では、「良い人材の確保」が全体の23.6%で問題点としてもっとも重視され、以下、「品質管理問題」(13.0%)、「アジア NIES 等製品との競争激化」(8.7%)、「需要構造変化による販売減」(8.1%)、「従業員定着率」(7.4%)、「為替の不安定」(5.0%)などとなっている。一方、問題視されていない項目については、1987年調査とほとんど変わらない。

これらの調査結果から、食品産業のアメリカへの直接投資の問題点として、いくつかの特徴を指摘することができる。まず第1に、インフレの落ち着きにもなって、しだいに販売競争の激化がクローズアップしつつあることである。もちろん、これには、当然、アジア諸国などとの競争激化も含まれる。ただ、これは、アメリカだけの問題なのかもしれない。中南米では依然としてインフレが最大の問題であるし、アジア諸国では質・量両面の労働力の確保が最大の問題となっているからである。これを物語るように、食品産業のアメリカの現地法人の売上高経常利益率は、第1回調査では2.4%（ただし、北アメリカ）

であったが、第3回調査では1.8%に低下している（1960年度以前は5.9%（同）であった⁽¹⁰⁾。また、撤退も少なくない⁽¹¹⁾。

第2に、失業率が高いといわれながらも、良い人材の確保に苦心していることである。品質管理問題、従業員の定着、従業員との関係、カルチャーの相違から派生する問題などもすべて人材の問題である。アジア諸国ばかりでなく、アメリカでも人材の確保は容易ではない。にもかかわらず、食品産業の場合には、機械、電機、化学などの業種と異なり従業員の研修にあまり熱心ではない。ちなみに、第3回調査によると、これらの業種では、現地における社内での研修はもちろんのこと、わが国側出資者への派遣も珍しくないし、その受講者も電機で256人、輸送機で250人に上っている。また、食品産業の場合には、投資先のアメリカへもっとも貢献している点は、雇用機会の創出であって、熟練労働者・管理者の育成についての評価は低い。

第3に、円高など為替の不安定も無視できないことである。なぜならば、概してその原材料の調達について現地に依存することが多い食品産業でも、機械設備などはもちろんのこと、原材料についても、たとえば、わが国独自の食品がその端的な例であるが、現地調達が難しいケースがしばしば見受けられるからである。したがって、食品産業でも、その対策を講じており、1988年調査によると、ドル安・円高には、生産面ではアメリカ国内への調達変更、他国への調達変更などが、また、販売面では価格の引き上げ、わが国以外の国への輸出開始などが、それぞれ目立っている。

第4に、労務管理、外国人雇用制限、内国民雇用強制、労働争議などが重視されている割には、労働組合についてはあまり問題にされていないことである。これは、労働組合の存否が大きく影響している。第3回調査によると、食品産業の場合には、労働組合そのものはもちろんのこと、その結成の動きすらない状況である。もちろん、他の業種でもこうした例が多いことは否定できないが、電機、機械、鉄鋼などでは労使の定期的なコミュニケーションばかりでなく、すでに労働組合も結成されているものもある。こうしたこともあって、食品産業の場合には、役員の任免、利益処分、新規設備投資の決定、子会社の

設立・他社への資本参加などは事前承認事項として重視されているが、従業員の雇用・解雇、賃金引き上げなどについては他の業種にも増して軽視されている。

- 注(1) これについては、拙稿「食品産業と海外直接投資」(食料・農業政策研究センター編『国際化・情報化時代の食品産業(昭和62年版食料白書)』、農山漁村文化協会、1988年、195～205頁)を参照のこと。
- (2) ただし、1984年調査までは、『在米日系進出企業の経営の実態』であった。
- (3) 「わが国食品企業の海外進出実態」(前掲『JETRO 海外農林水産情報』、5頁)。
- (4) 前掲「わが国食品企業の海外進出実態」によると、これをあげた企業は41社中38社と全体の92.7%にも上った。
- (5) ただ、通産省が行なった1989年3月時点の海外事業活動動向調査、いわゆる『我が国企業の海外事業活動(第18・19回)』(1990年)によると、72.4%となっている。
- (6) アジア諸国でも、ASEAN 諸国と NIES では異なる。前掲『我が国企業の海外事業活動(第18・19回)』によると1989年3月時点では前者は14.4%だが、後者は77.9%である。
- (7) 日銀「アジア諸国の発展と日・米・アジア経済の緊密化」(『調査月報』、1988年8月号、14頁)。
- (8) 前掲『我が国企業の海外事業活動(18・19回)』によると、1989年3月時点では25.9%である。なお、アジア諸国の場合、ASEAN 諸国は34.7%、NIES は12.4%で、全体では20.4%である。したがって、アメリカは上昇したがアジア諸国は低下している。
- (9) 1989年調査は、調査回答項目が大きく変わったため、1987年調査、1988年調査と比較してその変化をみることができない。ちなみに、1989年調査では、「特になし」が70.3%で、以下、「良質労働者の確保」(12.5%)、「その他の労働人事管理」(9.4%)、「言葉の問題」(7.8%)、「日米間の習慣、思考の相違」(4.7%)、「労働組合(ユニオン)問題」(3.1%)などとなっている。
- (10) アジア、ヨーロッパの場合には、設立後年数を経るほど利益率が改善していく傾向がみられるのに対し、北アメリカでは進出時期の古い企業でも低収益のままである。これは、アメリカが単一かつきわめて大きな市場であり、アジア NIES などの新規参入による競争も激しく、全米を網羅する市場支配力を確立することが難しいからである(「日本企業の多国籍化—グローバル三極構造の形成と今後の経営課題—」(『財界観測』第55巻第9号、1989年9月、20～21頁))。また、わが国の在米現地法人が日本からの輸入品と現地生産分とを一体にして総合的な

拡販体制をとっているケースが多く、投資収益を主目的としていないことがあげられる（武 和輝「前掲論文」，11頁）。ただし、食品産業の場合には、日本からの輸入品がきわめて少ないので、後者については必ずしも妥当しない。

- (11) 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，9～11頁）。

7. おわりに

これまでの分析から、以下のことが明らかになった。まず第1に、アメリカはわが国の直接投資の最大の市場であるが、その中心は非製造業部門であり、しかも、そのなかの商業に重点が置かれていることである。アメリカは輸出市場としても突出した存在であるが、そのための販売子会社への投資が多いからである。ただ、アメリカの場合に重要なことは、加えて製造業部門への投資も無視できないことである。特に、電機、機械、輸送機などほとんどの業種で最大の市場となっており、例外といえば繊維と木材・パルプに過ぎない。もちろん、非製造業部門の業種についても同様であり、鉱業、運輸業、金融・保険業（ただし件数）、漁・水産業（同）が例外である。

第2に、食品産業についても最大の投資市場で、特に飲料製造業を中心に目立って増加していることである。もちろん、円高や農産物の自由化を見越しての企業の対応であることはいうまでもない。ただ、それは、地域的に大きく偏っており、その約40%はカリフォルニア州に、そしてこれにハワイ州、ニューヨーク州、ワシントン州を加えると70%を上回る。

第3に、わが国企業のアメリカ企業を対象としたM&Aが大幅に増加しているが、それは、食品企業についても例外ではないことである。海外直接投資で問題なのはその立ち上がりであるが、現に実績をあげている企業の買収ならばその心配がないし、間近に迫った農産物の自由化などにも効果的に対応することができるからである。また、優れた企業も多いし、規制も概して少なくない。

第4に、キッコーマンのアメリカにおける醤油生産については、長期間にわたる輸出試験をもとに決定されたことである。その意味では、電機などとあま

り変わりがなく、食品産業のなかでも味の素、日清食品などとともマイナーな存在である。アメリカに次いでシンガポールでも生産を開始することになったし、ヨーロッパ諸国でもレストランの経営に乗り出すことになり、キッコーマンの経営もグローバル化しつつあるが、そのなかで国際食品資本再編の影響をうけ、デルモンテ関連事業に多額の投資を余儀なくされることになった。

最後に、食品産業のアメリカへの直接投資の動機・目的と問題点についてであるが、前者の目的、動機については原材料資源の確保とともに現地（第3国市場を含めて）市場への販路拡大をあげる企業が多いことである。食品産業の性格上、原材料資源の確保は当然無視できないが、アメリカの場合には現地市場への販路拡大が特に重視されている。一方、後者の問題点については販売競争の激化をあげる企業がもっとも多く、良い人材の確保、為替の不安定なども無視できないものとなっている。わが国の食品企業とはいえ、特別な食品を生産しているわけではないし、現地企業ないしアジアNIES企業の参入もあり、市場獲得をめぐる競争が激化しつつあるからである。

〔追記〕本稿は、平成2年10月に開催された秋季特別研究会「90年代の食品産業」（於：農業総合研究所）における報告を加筆、修正したものである。当研究会における有松 晃食品産業中央協議会常任理事・事務局長および当研究所の會田陽久研究員の有益なコメントに謝意を表します。

〔要 旨〕

わが国食品産業のアメリカへの直接投資とM&A

斎 藤 高 宏

本稿の課題は、近年、目覚ましい伸びをみせているわが国食品産業のアメリカへの直接投資に関して、その背景および動向、問題点などをいくつかの視点から明らかにすることにある。

アメリカはわが国の直接投資の最大の市場であるが、その中心は非製造業部門であり、しかも、そのなかの商業に重点が置かれている。アメリカは輸出市場としても突出した存在であるが、そのための販売子会社への投資が多いからである。ただ、アメリカの場合に重要なことは、加えて製造業部門への投資も無視出来ないことである。特に、電機、機械、輸送機などほとんどの業種で最大の市場となっている。もちろん、食品産業についても同様で、円高や農産物の自由化を見越して特に飲料製造業を中心に目立って増加している。ただ、それは、地域的に大きく偏っており、その約40%はカリフォルニア州に投資されている。もう一つ無視できないことは、食品企業によるアメリカ企業を対象としたM&Aの増加が著しいことである。

食品企業のアメリカへの進出の嚆矢となったキッコーマンの場合には、長期間にわたる輸出経験をもとに決定されたものであり、その意味では、電機などとあまり変わりがない。ただ、こうした進出形態は、食品産業の場合には味の素、日清食品などとともにマイナーな存在である。また、アメリカに次いでシンガポールでも醤油生産を開始することになったし、ヨーロッパ諸国でもレストランの経営に乗り出すことになり、経営もグローバル化しつつあるが、そのなかで国際食品資本再編の影響をうけ、デルモンテ関連事業に多額の投資を余儀なくされることになった。

また、アメリカへの直接投資の動機・目的と問題点についてみると、前者の目的・動機については原材料資源の確保とともに現地（第3国市場を含めて）市場への販路拡大をあげる企業が多い。一方、後者の問題点については販売競争の激化をあげる企業がもっとも多く、良い人材の確保、為替の不安定なども無視できないものとなっている。わが国の食品企業とはいえ、特別な食品を生産しているわけではないし、現地企業なしにアジアNIES企業の参入もあり、市場獲得をめぐる競争が激化しつつあるからである。