

### 第3章 中国食料企業による海外投資の動向

#### 【要 旨】

中国の農業・食品企業の海外展開は、2007年頃から国の政策として始まった。農業・食品事業の海外進出の主役となったのは民間企業と地方政府である。

海外展開の方式としては大きく①海外の農場や牧場で生産活動を行うもの、②海外の大手企業に対するM&Aによってサプライチェーンを確保しようとするもの、の2つがみられる。また時系列でみると、企業の海外展開は、はじめのうちは農場や牧場で生産活動を行う方式が中心であり、次第にサプライチェーンの確保に比重が移っている。

現地ヒアリングの結果などによると、中国食料企業による海外投資の実態は以下のようによまとめられる。まず、中国企業の海外での農地取得は東南アジアや中南米を中心にかなりの規模に上るが、今日ではこうした土地を取得して農場・牧場を経営するという形態は少なく、また、規模が小さい案件であるとみられる。これに対して目立つのは、直接的に穀物生産や畜産を行うのではなく、飼料などとしてのサプライチェーンの確保を狙ったものである。しかも、進出先で加工することが行われている。また、必ずしも中国への持ち帰り（輸入）を目指すのではなく、現地の流通に乗せた現地販売がかなりの比重を占める。

このように、中国の食料企業の海外展開の全体としての特徴をみると、生産にも携わりつつ、それぞれの企業の特性に合わせてサプライチェーンを確保する方向に移りつつあると言える。もっとも、穀物メジャーを目指すような動きとまでは言い切れない。

今回の調査で実施した中国の企業や大学などに対するヒアリングの結果をまとめると、次の点が指摘できる。

- ・そもそも、企業の戦略は各社が独自に決めており、国の施策に基づくことはない。
- ・中国の米と小麦の自給率は既に98%程度に達しており、わずか2%のために政府が農業関連企業を海外に進出させる必要はないか、あっても重要ではない。
- ・食料安全保障問題を解決するために政府が民間企業の海外進出を後押しするという考え方は成り立たない。東南アジアなどでは米を生産するための資源は揃っているが、資金や技術などが無い。これら問題は、単純に企業が海外進出することでは解決できない。
- ・中国の現在の資金力や支援能力は国内農業を支援するのにかなり力不足であり、政府として海外進出した農業関連企業まで支援する余裕はないという見方もある。

このように、中国政府の政策は、中国の食料企業の海外展開を主導するものではなく、せいぜい方向性を示す程度のものである。

## 1. 文献資料にみる中国企業の海外展開

本節では、中国のウェブ情報を含めた文献資料から、中国企業による農業関連の対外投資の動向について概観する。

### (1) 農業・食糧に関する中国の海外投資政策

#### 1) 食糧確保を狙った海外展開

中国農業関連企業の海外進出は、2000年代初頭からアフリカやロシア極東地域において農場の開設が行われてきた。対象となる作物は米、大豆、パーム油の原料となるアブラヤシなどである。しかし、この時期に実施された対外投資のほとんどは対外協力政策の下での農業資源開発や農業技術の支援として行われたものであり、中国の食糧政策、特に食料安全保障政策から出たものとはいえない。

以下では、食糧確保を目的とした中国企業の海外展開の動向を概観する。

中国の農業・食品企業の海外展開は、2007年頃から国の政策として開始されたとみられる。高屋和子<sup>72</sup>によると、「2007年9月に『トウモロコシ高度化工業の健全発展促進に関する指導意見』が、2008年8月には『大豆加工業の健全発展促進に関する指導意見』がいずれも国家発展改革委員会から出され、……それぞれ対外進出についても触れている」としている。そして、トウモロコシについては、「トウモロコシ加工業の対外進出と国際資源の開拓、特に周辺国やアフリカ、ラテンアメリカなどでのトウモロコシ生産基地建設を促進する」としている。また、大豆については、「(海外)産地での大豆購入と埠頭リース、倉庫や輸送システムの建設、現地農業関連企業への株式参加や、借地による栽培を行う、……更に条件を整えば、中国企業が海外で大豆加工工場を建設することを奨励する」とのことである。

その裏づけとなっているのは、2008年に公布された『国家食糧安全中長期計画綱要(2008~2020年)』である。ここでは、国家食料安全保障に関していくつかの政策が示されているが、その中で「農業の海外進出による食糧輸入確保」が掲げられている。こうした政策の背景には、第1章で述べたような中国の食糧需給に関する問題と、それに対する国家食料安全保障のための政策がある。

#### 2) 公開情報にみる海外展開の状況

中国の週刊経済情報誌である「経済観察報」は、2001年から現在までの中国農業関連企業の海外展開についての状況を以下のように述べている。

---

<sup>72</sup> 資料：高屋和子「中国の食糧政策と対ロシア農業投資」『立命館経済学』第63巻3.4号、2014年11月から引用

【事例：「経済観察報」の記事】

2001年以降、現在までの中国の海外農業関連投資や合併事業の対象国は100カ国に達し、海外で農業関連投資を行っている企業は600社を超えている。その状況は以下のとおりである。

- ・対象地域については、中国企業の海外農業関連投資が最も集中しているのはアジア地域であり、以下、アフリカ、欧州、大洋州、北米、南米の順になる。
- ・主要企業として、中糧集団、中農発集団をはじめとする中央政府の国営企業、及び重慶糧食集団、黒龍江省農墾などの地方政府の国営企業が挙げられる。
- ・これらの国営企業のほか、天津聚龍集団、浙江卡森集団、青島瑞昌棉業公司、新希望集団などの民営企業による海外農業関連投資も以下に示したように、規模的にある程度の実績がある。

- (事例)
- ・天津聚龍がインドネシアで10数万ヘクタールのパーム油農場を建設
  - ・浙江卡森がブラジルで27万ムーの大豆栽培農場を建設
  - ・青島瑞昌棉業がアフリカで綿花農場を建設(生産能力10万トン/年)
  - ・新希望集団が毎年少なくとも海外で8社の農畜関連企業を設立

(資料)<http://www.eeo.com.cn/2014/0507/260161.shtml>

## (2) 農業・食品関連投資の事例

### 1) ウェブ情報を含む文献情報

以上のような中国政府の方針の下、中国では農業・食品関連事業の海外進出が始まった。その主役となったのは民営企業と地方政府である。顔ぶれをみると、民営企業としては、農業関連企業、食品企業、飼料メーカーなどのほか、不動産開発企業や家具製造など多彩である。また、地方政府については、重慶市、黒龍江省、吉林省などが含まれる。地方政府の国営農業関連企業の多数が集団で海外に展開する場合もある。

ジェットロ資料、新聞報道、ウェブなどの公開情報によって時系列でみると、以下の図表に取りまとめたような海外進出事例がみられる。

一方、最近目立つ事例がみられなくなったが、中国企業の海外での農地取得はかなりの規模に上っている。具体的な情報は限られているが、中南米について中国とその他の国を比較したデータがある。内多充<sup>73</sup>によると、NPO 法人 GRAIN (本部：バルセロナ) が2012年1月時点で集計した国籍別農地取得状況では、ブラジル、アルゼン

<sup>73</sup> 資料：内多充「中南米における外資による農地取得の状況」『季刊国際貿易と投資』2013年夏号

チンをはじめとする中南米で最も大きいのはアメリカ企業の 139 万 5,100ha である。第 2 位は中国企業による取得で 115 万 500ha である。第 3 位以下はアルゼンチン、フランス、ドイツ、サウジアラビア、インドとなっており、日本はこれらに続く第 8 位である。

図表 3-1 中国企業の海外進出事例

年	海外進出事例
2010	上海の不動産会社である上海鵬欣集団(後述事例 1)が 2,720 万ドルを投資して、ボリビアで国営農場を買収。
	重慶市の農業関連国営企業のグループである重慶糧食集団(後述事例 2)がブラジルで大豆栽培基地を建設。2012 年にはアルゼンチンで同様の事業を展開。
2011	中国最大の民営飼料メーカーである新希望集団(四川省成都市)が 2 億ドルでニュージーランドで 2 番目に大きい農業関連上場企業である PGG Wrightson(種子、畜産業関連)を買収。
2012	吉林省海外農業投資集団がロシアで投資を行い、現代化農場を建設。
	上海鵬欣集団がニュージーランドの酪農業者であるクラファー・ファームズを買収(後述事例 1)。
2013	食肉生産大手企業である双匯国際(後述事例 3)がアメリカのスミスフィールド・フーズ(バージニア州)を買収(全株式の取得)。
	中国の新疆建設兵団はウクライナの KSG 農業関連企業と 300ha の農地(食糧と食肉関連)を提供してもらう契約を締結。投資金額は 26 億ドル。
2014	光明食品がオーストラリアの Manassen Foods、イスラエルの Tunva(イスラエルの最大食品グループ)を買収。
	伊利集団がアメリカ最大の乳業企業である DFA と戦略的提携を行うことに合意。
	上海鵬欣集団がニュージーランドの Synlait Farms を買収。
	中国漁業集団がペルーの Copeinca(ペルーの漁業業界第 2 位)を買収。
	中糧集団(後述事例 4)が香港に本拠を置く資源・農産物商社宝来集団(ノーブル・グループ)の農業取引部門及びオランダの穀物商社ニデラの株式を取得(いずれも株式の 51%)。
新希望集団(後述事例 5)はオーストラリアの食品産業への投資に積極的で、5 億豪ドルを投資する計画を発表。	

(資料) ジェトロ資料、新聞報道、ウェブ情報等

これらのうち、主だった事例の概略は以下のとおりである。

【事例 1：上海鵬欣集団】

企業名 (概要)	上海鵬欣集団 (上海で設立された不動産開発を行う民営企業)
投資対象地域	ボリビア、ニュージーランド
対象食糧	大豆、トウモロコシ、モロコシ等
投資等の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2010年に2,720万ドルを投資して、ボリビアで国営農場を買収。農場の面積は1万2,488haで、主要農作物(大豆、トウモロコシ、モロコシ等)の年間生産量は4.5万トン。</li> <li>・その他の海外投資としては、ニュージーランドで16の畜産農場を有するクラファー・ファームズを買収(2012年)。さらに、ニュージーランドのSynlait Farmsに対する買収に成功(2014年)。</li> </ul>

(資料) <http://business.sohu.com/20120130/n333137996.shtml>

【事例 2：重慶糧食集団】

企業名 (概要)	重慶糧食集団 (2008年に重慶市の国営食糧企業370社が合併して設立された企業グループ。中国食糧関連企業の中でも海外投資規模が最大)
投資対象地域	ブラジル、アルゼンチン、カナダ、オーストラリア、カンボジア、マレーシア
対象食糧	大豆
投資等の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2010年に57.5億ドルを投資して、ブラジルで20万haの大豆栽培農場を開設。</li> <li>・2012年に12億ドルを投資して、アルゼンチンで大豆栽培農場を開設。同社におけるその他の投資先・品目としては以下がある。</li> <li>・カナダ：アブラナ農場</li> <li>・オーストラリア：アブラナ農場</li> <li>・カンボジア：優良米の生産農場</li> <li>・マレーシア：パームヤシ農場</li> </ul>

(資料) <http://cq.sina.com.cn/news/snews/2012-02-02/19832.html>、  
<http://www.ncpqh.com/detail.jsp?id=150455>

【事例 3：双匯国際】

企業名 (概要)	双匯国際 (河南省に本拠を置く中国食肉大手企業)
投資対象地域	アメリカ
対象食糧	食肉
投資等の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年に負債を含め総額71億ドルで世界最大規模の食肉加工企業の米スミスフィールド・フーズ買収。中国企業による海外企業のM&amp;Aで</li> </ul>

	<p>は過去最大規模。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・双匯国際は中国の民営企業であるが、大株主がアメリカ人であるため、アメリカ政府の許可を得て企業買収に最終的に成功したとされる。双匯国際の買収目的は利益の追求であり、中国に持ってくる食肉はかなり少ないと考えられる。</li> </ul>
--	--

(資料)「グローバル展開で食の安全保障を図る中国」『農林金融』2015年2月；現地調査での聞き取り

【事例4：中糧集団（COFCO）】

企業名 (概要)	中糧集団(英文略称:COFCO)
投資対象地域	オランダ その他
対象食糧	大豆等
投資等の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2014年3月、10億ドルでオランダのニデラ(Nidera)の51%の株を取得。</li> <li>・2014年4月、中糧集団傘下の中糧国際が、香港に拠点を置く農産物資源専門商社である宝来集団(ノーブル・グループ:Noble)の農業取引部門(中糧宝来農業)の株式51%を15億ドルで取得。中糧宝来農業は南米、アフリカ、欧州、アジア、オーストラリアなどで穀物、砂糖、綿花、コーヒーなどを取扱っている。</li> <li>・2015年には中糧集団が中糧宝来農業の残りの株式49%を取得することで合意し、中糧宝来農業は中糧国際の完全子会社となることが決定。</li> <li>・2010年に今後5年間で最低100億ドルの海外投資を行うと発表。重点投資国・地域はアメリカ、オーストラリア、東南アジアとしている。</li> </ul>

(資料) <http://news.nna.jp/cgi-bin/asia/aisa> 他

【事例5：新希望集団】

企業名 (概要)	新希望集団 (中国最大の農業関連企業(主として飼料生産)で、三井物産とも提携)
投資／輸入 対象地域	アメリカ、アルゼンチン、ウクライナ、オーストラリア等
対象食糧	トウモロコシ、乳製品
投資等の状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新希望集団はこれまでトウモロコシを主にアメリカから輸入していたが、今後はアルゼンチン、ウクライナなどからも輸入する計画。</li> <li>・東南アジアを中心に、アフリカ、南米、中東等への海外投資を推進。南アフリカ、エジプト、トルコで海外投資プロジェクトが既にスタート。</li> <li>・飼料工場、養鶏場、食肉加工等の分野で、100%出資だけでなく、アメリ</li> </ul>

	<p>カ、日本等の外国企業との合併も検討。</p> <p>・2014年11月、新希望集団はオーストラリアの食品産業へ5億豪ドルを投資すると発表。2015年4月には、オーストラリア企業と共同で、同国最大の乳業企業 Moxey Farms の買収に参加することを発表。</p>
--	--

(資料) [http://wwtnews.windin.com/home/stocks/NewsDetail.aspx?id=\[6ec2e4b2-02ac-47da-a59f-47b094ad2ee2\]](http://wwtnews.windin.com/home/stocks/NewsDetail.aspx?id=[6ec2e4b2-02ac-47da-a59f-47b094ad2ee2])、NNA「新希望、オーストラリアで5億\$投資=乳業強化」2014年11月21日、NNA「新希望、オーストラリアの牧場買収に参画」2015年4月28日

【事例（その他）：浙江卡森集団】

企業名 (概要)	浙江卡森集団 (1995年設立。主に家具、革製家具の研究開発、生産、販売に従事)
投資対象地域	ブラジル
対象食糧	大豆
投資等の状況	・27万ムーの大豆農場を購入。

(資料) <http://www.eeo.com.cn/2014/0507/260161.shtml>

2) 中国の研究者の著作

中国農業関連企業の海外展開を取扱っている文献として胡志軍「中国民営企業海外直接投資（2015年）」がある。ここでは、中国の農業関連の民営企業の海外投資の代表的事例として以下を掲げている。

図表 3-2 主要農業関連企業の海外進出の事例

企業名	企業形態	企業規模	投資地域	投資領域
中糧集団	国営企業	大	ブラジル、アメリカ、インドネシア、マレーシア、フランス、オーストラリア、香港	大豆、稲、パーム油の種などの加工、貿易
黒龍江省	国営企業	大	ロシア、フィリピン、ブラジル、アメリカ、モンゴルなど	大豆、稲、トウモロコシ、パーム油、野菜、小麦の栽培、加工、貿易、関連物流
広西農懇集団	国営企業	大	ベトナム、ミャンマー、ベネズエラ、ロシア、インドネシアなど	サイザルアサ、キャッサバ等の農産物の栽培、加工、物流
重慶食糧集団	国営企業	大	アルゼンチン、カナダ、オーストラリア、カンボジア、マレーシア、ブラジル等	大豆、稲、トウモロコシ、パーム油等の栽培、加工、物流
中農発集団	国営企業	大	スペイン、ミャンマー、ドバイ、セネガル、ギニアビサウ	大豆、稲、トウモロコシ、パーム油等の栽培、加工、物流
天津聚龍集団	民営企業	大	インドネシア	油料作物の栽培、油脂加工、

				物流
新希望集団	民営企業	大	ベトナム、フィリピン、バングラデシュ、インドネシア、オーストラリア、カンボジア、スリランカ、シンガポール、エジプト等	飼料、原料添加物、飼料加工機械、農産物、食品などの生産、加工、販売;栽培、畜産業の開発、運営
青島瑞昌棉業	民営企業	中	ザンビア、マラウイ、モザンビーク、ジンバブエ	棉の栽培、買付、加工、販売

(資料)胡志軍「中国民営企業海外直接投資」2015年より引用

以上のような中国企業による海外展開は、下図表のように整理される。

図表 3-3 中国企業の海外展開のまとめ

項目	代表的事例
投資主体	農業関連民営企業による海外投資が急増しているが、大半が中小企業による。
投資国・地域	農業関連民営企業の海外投資の向かう国・地域は主にアジアとアフリカ等である。
投資分野	農業関連民営企業の海外投資の分野は、主に食糧、野菜、油料作物の栽培、農畜産物の畜産・加工、貯蔵、物流などである。
投資形態	農業関連民営企業の海外投資モデルは、新しく法人を設立するグリーンフィールド型と既存企業を買収する M&A 型の両方がある。
課題	農業関連民営企業の海外投資は、グローバル企業としての経営能力の不足、企業規模の小ささ、投資スピードの遅れ、海外投資経験の不足、農業に詳しい国際人材の不足、国際的に知名度の高い農業ブランドの少なさ等の課題を抱えている。

(資料)「胡志軍」中国民営企業海外直接投資」2015年より引用



### (3) 海外展開の傾向と実態

#### 1) 海外展開の傾向

以上のような実際の事例から、中国企業の海外展開の方式として大きく次の2つが挙げられる。

第1は、海外の農場や牧場で生産活動を行うことである。この形態については、さらに、農場・牧場を経営する農業生産法人などの企業を取得する場合（M&A型）と、土地の段階から取得して農業生産法人を設立するなどの場合（グリーンフィールド型）がある。

第2は、海外に進出した中国企業が直接農業を行うのではなく、海外の大手企業に対するM&A（吸収合併・買収）によって農産品のサプライチェーンを確保しようとするものである。この場合は、さらに食料生産企業に対するものと、流通の確保を狙った貿易商社の買収の2つがみられる。

また、時系列に並べた事例をみると、企業の海外展開は、はじめのうちは農場や牧場で生産活動を行う方式が中心であり、次第にサプライチェーンの確保に比重が移っている状況がみられる。

#### 2) 公開情報にみる海外展開の状況

以下の報道にみられるように、国務院発展研究センター・国際合作局長の程国強氏は、2015年に行った講演の中で、「2015年は中国農業海外投資の元年」ではあるが、「中国の農業海外投資は全体的にみると楽観的ではない」と述べている。

同氏は、この理由として、『中国対外農業投資提携報告』を引合いに出し、「海外に展開した443社の企業のうち正常な経営活動を行っている企業は359社で、残りの企業は自社の能力不足、対象国の法規制、政治経済のリスク、異文化への適応困難などの要素の影響を受け、現在、設立の準備または経営を停止している状態である」として、海外で農業生産を行うことの難しさを挙げている。

【事例：国務院発展研究センター国際合作局長・程国強氏の講演】

国務院発展研究センター・国際合作局長の講演に関する公開資料からは、中国が自国の食糧需給ギャップを埋めるために、中央アジアの潜在的な食料生産力の活用やアジア、アフリカの発展途上国と大洋州を中心とした農業投資を重視していることが推測される。その概要は次のとおりである。

- ・中国の西南地域のいくつかの省における食糧需給のギャップは 2,500 万トン程度であるが、これらの省に隣接している周辺国の食糧生産の潜在力は 2,000 万トンに達する。従って、これら周辺国の農業生産と貿易問題が解決できれば、中国の西南地域の食糧の需給バランスを均衡させることができる。例えば、中央アジア地域は土地は広いが農業生産効率が低い。カザフスタンの場合、中央アジアで耕地面積が最大であるが、小麦の単収は 1 トン/ha 程度で中国の約 5 分の 1 と非常に少なく、改善の余地が大きい。
- ・「一帯一路」構想における関係国との農業提携による潜在力は、食糧生産で少なくとも 5,000 億元、畜産業で 2,000 億元、種子関連分野で 500 億元程度と大きい。中国には研究開発、資金、技術、人材派遣などの能力があり、農業の対外投資を推進することは非常に重要である。
- ・『中国対外農業投資提携報告』によると、2013 年末までの中国農業の対外投資累積額は 39 億 5,600 万ドルで、合計 377 社が海外で投資を行い 443 社の農業関連企業を設立した。そのうち、中央政府直轄の大型国営企業による投資金額は 1 億 6,100 万ドルで全体の 4.1%を占めている。その他は地方政府直轄の国営企業、農墾集団、民営企業である。
- ・中国の対外農業関連投資はアジア、アフリカの発展途上国と大洋州に集中しており、東南アジア、ロシア、一部のアフリカ諸国は重点投資対象地域である。
- ・2010～2014 年にかけて、中国の対外農業関連 M&A 金額は約 185 億ドルに達し、私募ファンドで投資を行う事例が多数出現した。海外で設立した企業 443 社のうち、独資企業が 278 社、合併企業が 127 社、提携企業が 38 社である。
- ・2015 年は中国農業海外投資の元年とも呼ばれ、今後、海外投資規模は大幅に増加することが予想される。ただし、中国の農業海外投資は全体的にみると楽観的ではない。

(資料) <http://www.bizreview.cn/archives/31562>

## 2. 海外展開の具体的な状況

上述したように、中国企業の海外事業展開は、①製造・販売を目的とした飼料メーカーなどによる近隣諸国への展開から始まり、②南米などにおける農地買収などの資源確保へと拡大し、現在は③国際穀物メジャーの買収などによる物流部門への参入へと進んでいる。

①の代表的な事例としては、1990年代後半に始まった新希望集団による海外事業展開が挙げられる。飼料メーカーによるアジア地域を中心にした、主に畜産、水産飼料の製造・販売の展開である。また、近年の③の実例としては、M&Aの形態による代表的事例として、2013～2014年にかけての双匯国際によるアメリカ食肉加工企業大手のスミスフィールド・フーズの買収や、中糧集団によるオランダに本社があるニデラ（Nidera）やシンガポールで上場している宝来集団（ノーブル：Noble）の買収などが挙げられる。

海外事業展開において、当事者企業がどのようなことを目指し、また、そこに政策の後押しがあったのかについて、以下では、中糧集団と新希望集団の事例を取り上げ、文献資料と中国での現地取材によって聴取した有識者の意見をもとに考察する。

### (1) 事例研究1：中糧集団の海外進出と企業戦略

#### 1) 中糧集団（COFCO）の概要

ここでは、韓俊<sup>74</sup>の記述を中心に、中糧集団の海外展開の動向を概観する。

中糧集団は1949年に設立された対外貿易国営企業であり、設立された当初は中国政府機関として油糧や食品の輸出入に携わり、国営貿易の主なチャネルであった。輸出による外貨獲得と、それによる中国国内の経済発展への貢献を主たる目的として、農産物の輸出貿易を行った。

改革開放後は中国政府の外国貿易体制の改革に沿って、中糧集団も自らの改革発展を加速し、油糧食品加工業務を中心に事業化、国際化を加速し、海外でも多くの子会社を設立した。また、改革開放後は国内の農産物の需給バランスを調整する目的で食糧の輸入を一手に担った。

21世紀に入って食糧の輸出が徐々に減少する一方で輸入は拡大を続け、中糧集団もこの食糧需給バランスの変化に応じて事業展開を進めてきた。

---

<sup>74</sup> 資料：韓俊「中国食糧安全と農業海外進出戦略研究」2014年

## 2) 中糧集團の海外展開の狙い

中糧集團は、2010年時点において、アメリカ、オーストラリア、東南アジアを重点地域として、今後5年間に最低100億ドルの海外投資を行うとしている。現在、中糧集團は海外進出の目的を2つに分けて考えている。一つは、4大食糧（米、小麦、トウモロコシ、大豆）と砂糖などの商品の確保で、もう一つは品質の良い食品の確保である。

### ①4大食糧と砂糖などの確保の必要性

中国では経済の急速な発展に伴い、国民の所得水準が向上している。米、小麦などの主食用食糧の消費が若干減少傾向にあるが、肉、卵、粉ミルクなどの動物性蛋白、食用油、砂糖などの消費は急速に増加しており、大豆、トウモロコシ、糖料などの需要が増加した。また水や土地などの資源条件の制約によって需給が逼迫し、一部品目の輸入が急増している。

中糧集團は、こうした動きが当面続くことを想定し、中国国内の需給ギャップは一層拡大するとみている。そのため、国内供給の不足分を国際市場からの調達で補填しようとしている。グローバルサプライチェーンの確保のために、農業と食糧が「海外進出」することが、中糧集團が海外で食糧、油糧、砂糖などの事業展開を行う基本的な考え方である。

### ②品質の良い食品の「海外進出」の必要性

生活水準の向上に伴い、国民の食の構造が一層改善され、品質の良い食品への需要が拡大している。上記4大食糧のほか、海外の品質の良い特色ある食品をグローバルに調達することが「海外進出」の目的となる。例えば、酒類、飲料、オリーブオイル、菓子、ケーキ、パンなどである。中糧集團が海外でワイン事業を展開したり、海外の高品質の食品を中国に輸入してくることを推進しているのも、こういった考えに基づいている。

## 3) 海外企業の買収の動きと実態

中糧集團はこうした考えの下、上述したように海外の穀物商社のM&Aを進めている。2014年にはオランダのニデラ（Nidera）の51%の株を10億ドルで取得した。ニデラは1920年にオランダのロッテルダムで設立された農産物商社である。また、同年、中糧集團傘下の中糧国際が、香港に拠点を置く農産物・資源専門商社である宝来集團（ノーブル・グループ）の農業取引部門（中糧宝来農業）の株式の51%を15億ドルで取得した。中糧宝来農業は南米やアフリカ、欧州、アジア、オーストラリアなどで穀物、砂糖、綿花、コーヒーなどを取扱っている。さらに、2015年には中糧集團が中糧宝来農業の株式49%を取得することで合意し、中糧宝来農業は中糧国際の完全

子会社となることが決まった。

こうした中糧集団の行動について、中国現地調査における大学や企業などからの聞き取り調査などを総合して、その意図や背景及び実態などをみると、以下の点が指摘される。

### ①企業としての戦略

中糧集団の海外展開の特徴をみると、海外展開をしている中国の多くの企業が現地で飼料加工工場や畜産場を設立して運営しているのに対して、食糧流通の分野で海外に進出していることにある。中糧集団の海外投資の狙いは、今まで ADM、ブンゲ、カーギル、ルイ・ドレフュスといった 4 大穀物メジャーから食糧を調達していたのに対して、食糧貿易企業として徐々にサプライチェーンを拡大し、自らも生産地に行き食糧を確保しようとするところにある。それによって、それぞれの地域で優位性あるチャネルを活用して調達しようとしている。

また、中糧集団は現在サプライチェーンの拡大だけではなく、販売チャネルの拡大にも非常に力を入れている。その理由は、今まで通りの単純な貿易だけでは価格交渉力がなく、競争力を持っていないからである。

買収資金の調達については、ニデラとノーブル・グループ子会社に対する中糧集団の買収金額は合計 28 億ドルとも言われているが、それは国際的な投資ファンドなどと連携して集めた資金であり、自社資金でも政府の財政資金でもないとのことである。

### ②政策との関係

中糧集団は国営企業であるが、その行動は市場原理に基づいている。中国政府も市場を重視している。つまり、中糧集団が積極的に海外に進出しているのは自社の発展のためであり、国の政策よりも中糧集団自身の利益のためというのがヒアリングでの共通した意見である。

### ③M&A の実態と成果

中糧集団がノーブルとニデラを買収して 1 年近く経つが、買収の効果についての具体的な状況は明らかにされていない。中糧集団が中国国内の飼料メーカーなどに提示している価格は 4 大穀物メジャーの提示価格より安くなっていないことなどから、中国の関連業界では疑問を持つところもある。

また、中国民営企業からの聞き取り調査では、中糧集団に限らず中国農業関連企業の海外進出は始まったばかりであり、一般的に海外農業の管理ノウハウを持つ人材が少ないので、簡単には成功しないという意見が聴取された。

## (2) 事例研究 2：新希望集団の海外進出と企業戦略

### 1) 新希望集団の概要

ここでは、胡志軍<sup>75</sup>の記述を中心に、新希望集団の海外展開の動向を概観する。

新希望集団は 1982 年に設立された企業で、中国初の農業産業化国家級リーディングカンパニーの一つである。2011 年に資産再編を経て新希望六和股份有限公司となり、中国最大の農畜産上場企業に変身した。

新希望集団は現在、①農畜産・食品、②ケミカル・資源、③不動産・基礎施設、④金融・投資の 4 大領域に事業展開している。中核事業の農畜産・食品事業の生産能力は、飼料生産能力が 2,000 万トン、家禽加工能力が 13 億羽、豚の加工能力が 850 万匹、牛乳の加工能力が 100 万トンである。

### 2) 海外投資の状況

#### ①これまでの経緯

新希望集団が海外事業展開を開始したのは 1990 年代後半からである。1999 年にベトナムのホーチミン市とハノイ市で飼料工場を設立し、2001 年にはフィリピンで 3 番目となる飼料工場の設立やベネズエラでの「新希望実験農場」プロジェクトの実施など、主に畜産、水産飼料製品の生産、販売業務を行ってきた。

その後、2010 年には他の企業と提携して人民元による新希望産業基金（第 1 期）を立ち上げて中国国内の農林漁業に重点的な投資を行ったのち、2011 年末には世界銀行、三井物産、4 大穀物メジャーの一つである ADM、シンガポールのテマセク・ホールディングス（シンガポール政府が設立した投資会社）と提携して、新希望産業基金（第 2 期）を立ち上げた。これは 2 億米ドルの基金であり、主にオーストラリアの牛肉産業の M&A やマグロ漁などの分野で投資を行っている。

#### ②海外投資の特徴

以上のように、新希望集団は 1999 年に海外で最初の工場を設立して以来、十数年を経て、現在では海外 16 カ国・地域に 40 社近くの工場などの拠点を展開している。その多くは飼料工場、畜産場（肉、鶏）、食肉製品加工企業などで、特に飼料生産における投資が大きい。

投資先国はベトナム、フィリピン、バングラデシュ、インドネシア、カンボジア、スリランカ、シンガポール、エジプト、ロシアなど、発展途上国が中心である。しかし、2011 年末から米ドル基金を立ち上げ、オーストラリアやニュージーランド

---

<sup>75</sup> 資料：胡志軍「中国民間企業海外直接投資」2015 年

などの先進国での投資を始めた。2013年におけるオーストラリアの大手牛肉加工企業の買収、2014年におけるロシアでの飼料生産プロジェクトの立ち上げなどである。

### 3) 海外企業の買収の動きと実態

新希望集団は農業分野における中国企業の海外展開の主要プレーヤーの一つとなっている。民営企業でありながら、中国農業の海外進出において一番早く、20年近くも前から海外に進出している点で注目される企業である。前述したように、飼料生産が中心で、次いで畜産関連の投資が多い。本調査における有識者へのヒアリングでは、この2年間の中国企業による海外買収案件で最も大きいのが新希望集団の案件であるとされている。また、今後も主として飼料工場、養鶏場、肉製品加工などの分野で海外投資に注力すると言われている。一方、トウモロコシの輸入先をアメリカ一極から多元化する動きはあるが、穀物の開発輸入のための農場への投資については報道や文献ではみられない。

こうした新希望集団の行動について、今回中国において実施したヒアリングを総合してその意図や背景及び実態などをみると、次の点が指摘される。

#### ①企業としての戦略

新希望集団は東南アジアと南アジアを中心に海外投資を行っているが、投資先で生産されたものは現地市場で販売するのが基本方針である。海外で生産されたものを再び中国国内に持ち帰ることはしていない。海外市場の収益性が国内市場の収益性よりはるかに高いことが大きな理由であるという意見が聴取された。

一方、新希望集団の海外投資の目的は中糧集団のような貿易商社を通して飼料を輸入することだろうという見方もある。飼料といっても、新希望集団が現在主に輸入しているものはDDGS（トウモロコシ蒸留粕）でトウモロコシよりも多い。

また、新希望集団の海外直接投資は国際ブランドの構築を重要視しているという声もある。

#### ②海外投資の実態と成果

新希望集団がベトナムで投資した飼料加工工場や畜産場などの事業は順調に推移しており、同社の東南アジア進出は、中国の農業関連企業が海外に進出して成功した事例として評価されている。その進出方法の特徴は、新希望集団が資金、技術、経営管理ノウハウなどを提供し、進出国の地元の従業員を使って現地生産を行い、生産されたものは現地市場で販売することにある。こうした取り組みが、成功している理由の一つということが言える。

### 3. 中国食料企業による海外投資の実態

これまで述べてきたことを踏まえ、さらに海外展開の動向に関する現地ヒアリングの結果を基に、中国の食料関連企業による海外投資の実態について総括する。

#### (1) 大きな傾向

「第3省 1. 文献資料にみる中国企業の海外展開」でみたように、中国企業の海外での農地取得は東南アジアや中南米を中心にかなりの規模に上っている。NPO 法人 GRAIN が 2012 年 1 月時点で集計したところでは、中南米において中国企業はアメリカ企業に次ぐ 115 万 500ha の農地を有しているとされる。

このように、近年、中国企業による海外の農地買収などが活発に行われた。しかしながら、最近の事例をみると、こうした海外で土地を取得して農場・牧場を経営するという形態は少ないか、あるいは規模の小さい案件が散見される程度である。これに対して目立つのは以下のような動きである。

- ・ 直接に穀物生産や畜産を行うのではなく、飼料などとしてのサプライチェーンの確保を狙ったもの。
- ・ 農作物をそのまま取り扱うのではなく、進出先で加工するもの（例えば、トウモロコシを中間製品まで加工する）。
- ・ 必ずしも中国への持ち帰り（輸入）ではなく、進出先の流通による現地での販売を目指すもの。

このように、中国の食料企業の海外展開の全体としての特徴は、生産にも携わりつつ、それぞれの企業の特徴に合わせてサプライチェーンを確保する方向に移りつつあると言える。その背景として、諸コストが高騰している中国国内で飼料生産を行うよりも、現地である程度まで加工したり、中国よりも南米など国外で販売したほうが収益性が高いことが挙げられる。また、個別企業の事情にもよるが、安定しビジネス上も有利なサプライチェーンを確保する必要性が高まっていることも大きな理由である。日本国内では、中国の民営企業が海外企業の買収などを通じて国際物流に大きな影響を与えつつあるという捉え方もされているが、以上の状況をみると、穀物メジャーを目指すような動きとまでは言い切れない。



## (2) 政策との関係

2014年の中央一号文件では中国農業関連企業の海外投資は「流通、加工、貿易などの領域で重点的に行われるべき」という表現がなされている。しかし、それは海外投資に対する中国政府の積極的な姿勢を示すものとは言いきれない。今回の調査で実施した中国の企業や大学などからのヒアリングの結果をまとめると、次の点が指摘できる。

- ・ そもそも、企業の戦略は各社が独自に決めており、国の施策に基づくことはない。
- ・ 中国の米と小麦の自給率は既に98%程度に達しており、わずか2%のために政府が農業関連企業を海外に進出させる必要はない。あっても重要ではない。
- ・ 食料安全保障問題を解決するために中国政府が民営企業の海外進出を後押しするという考え方は成り立たない。それは、東南アジアなどの地域は米を生産するための土地や水などの資源は揃っているが、資金や技術がないからである。まず、これらの問題を解決することが必要であり、単純に中国企業が海外に進出することで解決できる訳ではない。
- ・ 中国の現在の資金力や支援能力は、中国国内の農業を支援するのにかなり不足している状況であり、政府は海外に進出した農業関連企業まで支援する余裕はない、という見方もある。それは、これまでに海外進出をした中国農業関連企業のうち、中糧集団を例外として、ほぼすべてが民営企業ということに表れている。

このように、中国政府の政策は、中国の食料企業の海外展開を主導するものではなく、せいぜい方向性を示す程度のものである。

## 【主要参考文献】

1. 阮蔚「中国における食糧安全保障戦略の転換」『農林金融』2014年2月
2. 阮蔚「グローバル展開での食の安全保障を図る中国」『農林金融』2015年2月
3. 阮蔚「中国における不足払い制度の模索」『農林金融』2015年8月
4. 八木宏典『世界の農業と食料問題のすべてがわかる本』ナツメ社、2013年6月
5. 銭小平「農産物輸入国となった中国と日中農産物貿易」『農業と経済』vol. 81、No. 11、2015年12月
6. 高屋和子「中国の食糧政策と対ロシア農業投資」『立命館経済学』第63巻3.4号、2014年11月
7. 内多充「中南米における外資による農地取得の状況」『季刊国際貿易と投資』2013年夏号
8. 胡志軍「中国民間企業海外直接投資」2015年
9. 韓俊「中国食糧安全と農業海外進出戦略研究」2014年
10. 河原昌一郎「中国の食糧政策の動向」『農林水産政策研究』第7号 2004年
11. 河原昌一郎「中国の食糧」『農林水産政策研究』第7号 2004年
12. 河原昌一郎「中国の食糧需給問題」農林水産政策研究所 報告会資料 2014年12月
13. 河原昌一郎「中国の食糧需給問題」『Primaff Review』2015年3月
14. 巖善平「中国の農産物自給の可能性を探る」『農業と経済』vol. 76、No. 3、2010年3月
15. 巖善平「中国の食糧安全保障と戦略的農業への展望」『日中経協ジャーナル（日中経済協会）』2014年4月
16. 坪田邦夫「新興国等の食料需給動向と日本の農業針路」『農業経済研究』第81巻第2号、2009年
17. 王楽平「中国の食糧備蓄システムについて」『明治大学教養論集』通巻344号、2001年3月
18. 農林水産省『平成22年度海外農業情報調査分析・国際相互理解事業』「中国における農業生産者の所得補償政策と価格支持政策」2011年3月
19. 農林水産省「平成23年度海外農業情報調査分析事業（アジア）」2012年3月
20. 農林水産省「海外農業投資をめぐる状況について」2013年4月
21. 農林水産省「平成25年度海外農業・貿易事情調査分析事業（アジア・大洋州）」2014年3月
22. 農林水産省「平成26年度海外農業・貿易事情調査分析事業（アジア・大洋州）」2015年3月
23. 農林水産省「海外食料需給レポート」2016年2月、3月、4月
24. 農畜産業振興機構「中国の最近の牛肉需給動向」『海外情報 畜産の情報』2015年7月号
25. USDA「China's Growing Demand for Agricultural Imports」Feb. 2015
26. USDA「Grain: World Markets and Trade」March 2016
27. USDA「Oilseeds: World Markets and Trade」March 2016

その他、農林水産省資料、WTO 通報、ジェトロ資料など