アメリカ紙・パルプ産業における企業展開の歴史 (3)

A History of the Enterprises Development in the U.S. Pulp and Paper Industry (3)

興銀産業調査部 岡 本 国 彦

Kunihiko Okamoto Research Department, The Industrial Bank of Japan, Ltd.

Ⅵ. 他産業企業の紙・パルプ進出

第3次合併ブーム(1954年～)の最大の特徴は複合併(conglomerate merger)にあることは先に述べたとおりであり、紙・パルプ企業が複合併の主体となった事例は無いことも既に記した。

しかし、この時期には逆に他産業企業が紙・パルプ企業を併呑して複合企業となる事例、更にはコングロマリットがその触手を伸ばしたケースがかなり見られる。

その第一の場合は、U.S. Plywood Corp., Weyerhaeuser Co., Georgia Pacific Corp., Boise Cascade Corp. など木材・合板メーカーの紙・パルプ産業参入である。

第二の場合は、Montgomery Ward & Co., Inc. (大手小売業者)による Container Corp. of America 合併に見られるような異種産業企業との結合である。

第三の場合は、コングロマリットの紙・パルプ企業買収である。これには、International Telephone & Telegraph Corp. (ITT)による Rayonier Inc. 吸収合併(1968年4月)、Gulf & Western Industries Inc. による Brown Co. 買収工作(1968年2月23%買占め、4月にテンダー・オファー)、Radio Corporation of America (RCA)による St. Regis 合併交渉(不成立)などがある。

《Weyerhaeuser》

わが国に対する有力な木材チップ供給者であり、先般クラフト・ライナーを持ち込んで話題をまいた Weyerhaeuser は1900年ワシントン州で Weyerhaeuser Timber Co. の名称を持つ木材会社として設立された。

Weyerhaeuser の紙・パルプ進出時期は詳らかでないが、同社の Annual Report に掲載された図表から判断すれば意外に早く、1931年にその第一段階としてパルプ生産に乗り出しているようである。パルプ生産は1950年代に入って大幅に拡張され1950年には55万ST程度であったものが1957年には120万STへと僅か7年の間に2倍以上の成長を遂げている。

第二段階として板紙生産に進出しているが、その時

期は明らかでない。ちなみに1953年の全売上高に占める板紙売上高は木材(60.8%)、パルプ(18.8%)に次いで8.1%を占めていた。

第三段階は、1957年の Kieckhefer Containers Ltd. および Eddy Paper Corp. の吸収合併に始まる段ボール、紙器部門への進出である。「この合併によって当社は20州に工場を持つ全国的な製造組織となり、17の段ボールおよびソリッド・ファイバー箱工場とミルク容器の10工場と折たたみ箱工場2カ所を加えた」のであるが、1960年には Corrugated Containers Ltd. を合併して紙容器部門を拡充している。

この一見唐突とも思える一足跳びの板紙二次加工部門進出について、1957年の Annual Report は次のように説明している。

「当社は、将来に備えて絶えることのない木材の供給を準備し、その山林の収穫を可能な限り活用して安定した妥当な収益を挙げうるような経営政策をとってきた。この政策が木材以外の製品、特にパルプ、板紙の生産の増大をもたらししたのである。Kieckhefer Container と Eddy Paper の合併は、当社に大きく急速に成長する重要な産業部門即ちコンテナ産業への確実な販路を与えたのである」。

この記述の中に、木材企業の紙・パルプ進出の必然性と後発企業の二次加工部門統合の必要性が簡潔に表現されているといつてよいであろう。

第四段階は、白色紙分野への進出である。1962年 Weyerhaeuser は印刷用紙の名門 Crocker Burbank & Co. Association を買収し、前年に支配下に入れた Hamilton Paper Co. と合体させて Crocker Hamilton Paper Ltd. を傘下に組み入れた。

このようなステップを経て第11図に見るように紙・パルプと製材・合板等が程良く調和した売上高構成が作られてきたのである。

1960年代に入って Weyerhaeuser は第五段階ともいふべき積極的海外進出を開始している(後述)。

《Georgia Pacific》

1962年ジョージア州オーガスタにおいて、24歳の若さで Georgia Hardwood Lumber Co. を設立した Owen R. Cheathan はその先見性と巧みな financial

engineering を駆使して企業買収の手を南部から太平洋岸、東北部にまで広げ、次々に製材合板企業を傘下に組み入れるとともに全国的な販売組織を擁する一大木材企業 Georgia Pacific Corp. (1956 年改称) を作り上げたのであった。

Georgia Pacific の紙・パルプ進出は、1958 年に子会社の Georgia Pacific Paper Co. がオレゴン州トレドに日産 250 ST のクラフト紙・板紙の工場を建設したことに始まる。木材事業で強力な販売網 (1942 年から 67 年の間に 102 カ所の販売センターを設置) を組織するなど極めて market-oriented な同社は、ク

(注)

- 1962 年 Crosset Co. (包装用紙, カートン, ミルク容器, ティッシュ, 紙タオル)
 1963 年 St. Croix Paper Co. (新聞用紙, 65 年に市販用 BKP 500 ST/D を新増設)
 同年 Vanity Fair Paper Mills Inc. (薄葉紙)
 同年 Puget Sound Pulp & Timber Co. (USP オフセット紙, 筆記用紙, ティッシュ, 紙タオル等)
 1965 年 3 つの製紙工場を George La Monte & Son から買収
 同年 Bestwall Gypsum Co. (石膏ボード, 石膏ボード原紙)
 1967 年 Kalamazoo Paper Co. (コート紙)

約 10 年の間に積極的な拡張政策をとった結果、紙・パルプ部門は Georgia Pacific の最も成長率の高い部門となり、第 12 図に示すように 1966 年には総売上

高の 34% に達して合板部門で肩をならべるに至ったのである。

《Boise Cascade》

Georgia Pacific と良く似た企業展開をしてきた木材企業に Boise Cascade Corp. がある。Boise Cascade の 1967 年の売上高は 769,160 千ドルでフォーチュン誌のランクでは Crown Zellerbach に次ぎ、St. Regis を抜く地位を占めている。

Boise Cascade は 1931 年にデラウェアで Boise Payette Lumber Co. として設立され、1957 年に Cascade Lumber Co. と Potlatch Yards Inc. を買収して現社名に改めている。

Boise Cascade の紙・パルプ進出は 1958 年ワシントン州 Wallula に子会社 Cascade Kraft Corp. (1960 年に吸収合併) の手によってクラフト・ライナーとセミ芯の工場 (150 ST/D) を建設したことに始まる。原紙工場の建設とともにアイダホ州の Cascade と Burley に段ボール工場を自ら建設する一方、1959 年に Schmidt Litograph Co. の所有し

第 11 図 Weyerhaeuser Co. (子会社を含む)
の売上高構成の変化 (1942~67)

資料: Annual Report ほか

ラフト紙・板紙をそのまま販売することはせず、生産の拡大とともに二次加工企業を買収を進めていったのである。

(注)

- 1960 年 Midland Container Corp. の資本金の 1/4
 1961 年 Royal Container Co.
 同年 White Containers Inc.
 同年 Imperial Bag Co.
 1962 年 National Box Speciality Co.
 同年 Oshkosh Corrugated Box Manufacturing Co.

紙・パルプ部門にエントリーを果たした Georgia Pacific は、1962 年以降自ら BKP など市販パルプ工場を新設 (1965 年カリフォルニア州) するかわり、既存紙・パルプ企業を買収のうえ増強して製品の多様化をはかってきた。

ていたサンフランシスコの段ボール事業部を買収して直ちに二次加工体制を整えたのである。

段ボールによって紙・パルプ産業への突破口を開いた Boise Cascade は Georgia Pacific と同じように既存紙・パルプ企業を買収して製品の多様化を進めていった。

(注)

- 1962 年 Columbia River Paper Co. (持株会社) 子会社の Columbia River Paper Mills (ワシントン州) と Oregon Pulp & Paper Co. で高紙印刷・筆記用紙と製材、窓枠などを製造している。
 1963 年 Columbia Envelope Co. (封筒)
 1964 年 St. Helens Paper 事業部を Crown Zellerbach から買収 FTC により Crown Zellerbach から分割された (前述) 資産は 2 台の晒特殊紙マシンと大型ティッシュ・マシンとパルプ設備で総額 42 百万ドルに達した。
 1965 年 Minnesota & Ontario Paper Co. (新聞用紙, 特殊紙, インジュレーション, ボード)

第12図 Georgia Pacific Corp. (子会社を含む) の1966年の売上高構成比

資料: Moody' Industrials

Boise Cascade の売上高は、紙・パルプ進出を開始した1958年の72,734千ドルから1965年には420,059千ドルへ僅か7年の間に約5.8倍の急成長を遂げているが、その担手となったのは上記の紙・パルプ企業買収であった。

更に注目すべきは、急膨脹した紙・パルプ部門の販路を確保し付加価値を高めるべく紙販売・二次加工企業を買収し、包装資材部門では packaging industry 的色彩を強めつつある点である。

即ち、白色紙分野では1964年に Honolulu Paper Co. (事務用品の製造販売)、Associated Stationers Supply Co. (事務用品の卸売・小売) を買収して事務用紙製品の加工販売に進出し、1965年には紙商であり特殊紙の輸出入も営む Andrews-Nelson-Whitehead Inc., 1966年には Orchard Paper Co. の小売部門をそれぞれ買収して販売網を組織している。

包装資材部門では、1963年に Waterbury Corugated Container Co. を買収して段ボール部門を強化したほか、1964年には包装用プラスチック・フィルム製品とその機械メーカーの Thermoplastic Industries Inc., 1967年には R.C. Can (金属端を持つファイバー缶) を買収して総合パッケージング会社としての機能を形成しつつある。

木材、砂利、生コン等建築資材メーカーから紙・パルプ、住宅産業企業として成長してきた Boise Cascade の1967年の売上高の構成は第13図に示すとおりである。

《U.S. Plywood と Champion Papers の合併》

アメリカ最大の合板会社 U.S. Plywood と創業73

第13図 Boise Cascade Corp. (子会社を含む) の1967年の売上高構成比

資料: Annual Report

年の歴史を持つ Champion Papers は、1966年8月両社の合併計画案について合意に達したと発表した。

1967年2月28日 U.S. Plywood (66年売上高552百万ドル) は Champion Papers (1966年売上高477百万ドル) の普通株1株に対して1.20ドル累積転換優先株1株と普通株4 $\frac{1}{10}$ 株を発行して株式交換により後者を吸収合併して一躍ビリオン・ダラー会社となった。

U.S. Plywood の説明によれば、両社の資源の「より完全な活用」が合併の原動力となったと述べている。又、Annual Report は「合併にともなってカロライナからカナダBC州に至る広大な森林地区を持つことになった。これらの木を、合板や紙やパーティクル・ボード、木材など最大の価値になるように変えることが出来る。合併に本当に重要なことはこれらの天然資源を活用する知識や植林したものを開発して完全に販売できるようにする知識にある」と述べ両社の物的人的資源の活用と製品の多様化による資源の有効利用のメリットを説いている。

しかし合併の真の狙いは何であったのであろうか。推測の域を出ないが、U.S. Plywood 側には紙・パルプ企業買収などによって急速に抬頭してきた Georgia Pacific, Boise Cascade などの新興企業にその地位を脅されて失地回復を計りたかったという事情があり、Champion Papers 側には近年になって積極経営に転じたものの印刷用紙に偏した消極的経営によって低成長をかこっていた事情があり、新興二社に倣って木材—紙・パルプ両企業の合同によって一挙挽回を狙ったものと考えられるのではなからうか。

第 10 表

(単位: 千ドル)

	Marcor Inc.			Montgomery Ward			Container Corp.		
	売上高	税引利益	利益率	売上高	税引利益	利益率	売上高	税引利益	利益率
1957年	(1,301,883)	(50,434)	3.87%	1,045,767	35,844	3.43%	256,116	14,590	5.70%
1962	(1,768,233)	(39,086)	2.21	1,425,188	20,416	1.43	343,045	18,670	5.44
1967	(2,342,144)	(51,396)	2.19	1,879,009	17,425	0.93	463,135	33,971	7.34
1968	(2,500,705)	53,810	2.15	1,985,564	33,313	1.68	469,359	30,578	6.51

資料: Annual Report, Moody's Industrials

(注) () 内は単純合計である。

《Montgomery Ward と Container Corp. of America の合同》

1968年7月12日の Time は大手小売企業 Montgomery Ward の異色合併として次のように報じている。

「Montgomery Ward の会長 Robert E. Brooker は同社の長年の低収益から脱皮するため多角化政策を打ち出し、7月(合同したのは10月31日である)にアメリカ最大の紙器包装メーカー Container Corp. of America の合併を決定した。両社は新しく持株会社をつくりそれぞれ子会社となる。(中略) この合併は Ward にとって有利である。Container Corp. の昨年の利益は3,290万ドルで Ward の約2倍である。売上高は Ward が1,880百万ドル、Container Corp. が460百万ドル、合計2,340百万ドルとなり(第10表)、Ward はアメリカ小売業界で Sears Roebuck と J.C. Penny に次いで第3位にランクされることになる。

Marcor Inc. (新持株会社) の1968年の Annual Report はこの二つの全く異なる産業に属する企業が結びついた理由を次のように述べている。

「Marcor はアメリカ産業界に新しく登場した最大の会社の一つである。名前においても、組織と概念としても Marcor は新しい。Marcor は、現代産業の必要とする流通に奉仕するマーケティング・システムであり、……わが国で最も消費者志向型マーケティングを尊重してきた二つの会社を結合した数十億ドルの会社である。Marco という社名は、第一に Marketing Corporation であるという理由で採用されたのである。二つの子会社は共に、生産者から最終消費者へ至る製品の動きの中において、又、物を取り扱うシステムの開発と使用について、消費者にマーケティング・サービスを提供することにかけては第一人者である。」

Marcor は、Montgomery Ward を通じて468店の小売百貨店、804のカatalog販売代理店、695のカatalog販売店等の販売組織のほか25のコンクリート

製品工場、6つのペンキ工場、キャンプ・トレイラー工場、テレビ・ステレオ工場、生命保険会社、アメリカ第11位の銀行等々を支配し、Container Corp. of America を通じてアメリカ国内に29の段ボール工場、14のカートン工場、10のファイバー罐工場、6つのプラスチック包装資材工場と14の板紙工場を持ち、オランダ、イタリア、南米に43の板紙・紙器工場を操業している。

VII. 企業間競争の激化と海外進出

既に見たように、アメリカ紙・パルプ企業の展開には反トラスト法が大きな影響を及ぼしてきた。

反トラスト法は、まずカルテル行為を強く規制して間接的に紙・パルプ企業の流通・二次加工部門統合を促進する効果をもたらしたが、近年この種の企業買収が激しさを加えるにつれて逆にこれに対する規制を強化し、木材、合板企業を始めとする他産業資本の紙・パルプ産業の参入を促した。

この結果、企業間競争はますます激化し、既存紙・パルプ企業にとって流通・二次加工企業買収による市場拡大政策の続行は更に困難を加えた。

このような反トラスト法による規制の強化と企業間競争の激化がもたらしたものが、先に述べた多角的企業展開と新市場獲得のための海外進出であった。

アメリカ紙・パルプ企業の海外進出を促した要因は、従って、第一に国内企業間競争の激化であった。1950年代後半以降紙・パルプ分野に本格的参入を始めた Weyerhaeuser, Georgia Pacific, Boise Cascade などの木材、合板企業は急速に勢力を拡大してきた。特にコングロマリットの成長政策をとる Georgia Pacific と Boise Cascade の急成長は著しく、第11表に示したように既存企業との間に格段の差をつけている。

第二は、反トラスト法の規制強化である。先に見たように企業買収によるフォワード・インテグレイションが1950年代のアメリカ紙・パルプ企業の主要な経営戦略であった。流通・二次加工企業の買収は、単に

第11表 Georgia Pacific および Boise Cascade の高度成長 (1957~67年)

(単位: 千ドル, %)

会 社 名		1957年(A)	1967 (B)	B/A 倍率	A～B年平均 伸び率
Georgia Pacific Corp.	売上高	147,649	812,700	5.50	18.5
	税引利益	8,532	56,550	6.63	20.8
	利益率	5.78	6.96	—	—
Boise Cascade Corp.	売上高	53,032	769,160	14.50	30.7
	税引利益	2,141	28,351	13.24	29.5
	利益率	4.04	3.69	—	—
Weyerhaeuser Co.	売上高	420,601	886,579	2.11	7.8
	税引利益	53,425	60,293	1.13	1.2
	利益率	12.70	6.80	—	—
International Paper Co.	売上高	941,678	1,414,495	1.50	1.4
	税引利益	78,388	88,786	1.13	1.2
	利益率	8.32	6.28	—	—
紙・パルプ6社 平均	売上高	423,824	811,517	1.91	6.7
	税引利益	32,813	46,700	1.42	3.6
	利益率	7.74	5.75	—	—

(注) 紙・パルプ6社は International Paper, Crown Zellerbach, St. Regis, Kimberly-Clark, Mead, Scott Paper の平均値である。

第12表 カナダ資本のアメリカ進出

カナダ企業	買収または新設企業	年次	生産品種等
Consolidated-Bathurst Ltd.	Doeskin Products, Inc. (デラウェア州)	1965	生理用ナプキン, バスルーム・ティッシュ等
同子上会社 Concel, Inc.	A.P.W. Products Co. (バーモント州)	1967	トイレット・ペーパー, 紙タオル等
	Ashland Paper Mills, Inc. (ニューハンプシャー州)	"	ティッシュ, ナプキン, トイレットペーパー
	Orchids Paper Products Co. (カリフォルニア州)	"	紙ナプキン
MacMillan Bloedel Ltd.	Mead の Baltimore 工場 (メリーランド州)	1965	段ボール箱 (注1)
	社名不明 (ニュージャージー州)	"	"
	MacMillan Bloedel United, Inc. (アラバマ州)	1967	ライナーボード 27万 ST/Y (注2)
Abitibi Paper Co., Ltd.	Cox Newsprint, Inc. (ジョージア州)	1968	新聞用 37%ST/D
	Cox Woodlands Co. (")	"	紙パルプ
Price Co., Ltd.	社名未定 (ルイジアナ州)	1970	材新聞用紙 15万ST/Y (注3)

資料: Moody' Industrials

(注) 1. Mead の Baltimore 工場は FTC の分割命令を受けていた。

2. United Fruit Co. (40%)——中南米バナナ輸送用段ボールの需要者——と合併設立

3. Boise Cascade Corp. との合併事業である。

製品の販路を確保するという意味に止まらず、最終需要者に密着しているそれら企業が保有する最終市場を取得することを意味する。この意味において、1950年代の流通・二次加工企業の買収ブームは、紙・パルプ企業による最終市場分割戦争であったわけだが、近年の反トラスト法の流通・二次加工企業買収に対する規制の強化はこのような紙パルプ企業による国内市場の深耕を困難にしてきたのである。

第三は、外国資本の参入である。企業間競争を激化させたもう一つの要因はカナダ、イギリスなど外国資本のアメリカ市場への参入である。イギリスの Bowater Paper は1954年アメリカ南部テネシー州 Calhoun に南部松を原料とする Bowater Southern Paper Corp. (新聞用紙) を設立したのを始めとして、ノースカロライナ州にも Bowater Carolina Corp. (コート紙), Catawba Newsprint Corp. (新聞用)

資料: Moody's Industrials, Statistical Abstract of U.S.

第14図 アメリカ紙・パルプ企業の利益率の推移

紙を建設するとともに Bowater Paper Inc. of New York を通じて広くアメリカ市場を中心に販売活動を進めている。

一方、カナダ資本も第12表に示したようにアメリカ市場へ資本進出の歩みを開始しつつあるのである。

第四は、国内における利益率の低下である。第14図に明らかなように1940年代後半から1950年代後半にかけて産業全般に利益率の低下傾向が生じてきたが、紙・パルプ産業企業の利益率の低落は製造業全般のそれに較べても著しいものがある。アメリカ国内における利益率の低下は、EEC 結成を契機として急速に発展を遂げる西ヨーロッパの広域市場への進出意欲を高めたものと推測される。

Ⅷ. アメリカ紙・パルプ企業の海外進出

アメリカ紙・パルプの海外進出は、その時期と性格から三つに分類しうる。

第一は、1920～30年代の原木資源取得を目的としたカナダ東部への進出である。

第二は、近年再び原木資源取得の意図をもって行なわれつつある British Columbia 州などカナダ西部への進出である。

第三は、市場取得型の進出であるが、その主たる目標は西ヨーロッパと中南米である。

1. カナダへの進出

カナダへの進出は、時期的、地理的に二つの段階に分れるが、まず1920～30年代のカナダ東部への進出を振り返ってみよう。

《1920～30年代のカナダ東部への進出》

この時期におけるカナダ進出の背景は、本論第二章第1節の3で述べているので、ここでは当時のカナダ側の企業動向に触れてみたい。

アメリカの新聞用紙輸入関税が撤廃された1913年から1930年にかけて、あたかも新聞用紙生産に行き詰りをみせつつあったアメリカに追討をかけるようにカナダ東部に2つの巨大な新聞用紙トラスト Abitibi Power & Paper Co., Ltd. と Consolidated Paper Corp., Ltd. が形成されていった。

《Abitibi Power & Paper Co., Ltd.》

Abitibi Power & Paper は、オンタリオ州イロコイ滝に新聞用紙工場を建設しつつあった、Abitibi Pulp & Paper Co. (1912年設立) を買収して1914年に設立されたが、1928年5つの新聞用紙メーカーの支配権を取得して一躍カナダの新聞用紙のトップメーカーに躍進するとともにG P生産に使用してなお余りある水力発電会社となった。

(注)

- ① Spanish River Pulp & Paper Mills Ltd. (オンタリオ州)
- ② Manitoba Paper Co., Ltd. (マニトバ州)
- ③ Fort William Paper Co., Ltd. (オンタリオ州) とその子会社の Fort William Paper Co., Ltd.
- ④ Ste. Anne Paper Co., Ltd. (ケベック州)
- ⑤ Marray Bay Paper Co. (ケベック州)

更に同年 Canada Power & Paper Co., Ltd. (後の Consolidated Paper Corp., Ltd.) と合併で General Power & Paper Co., Ltd. を設立して、オンタリオ州の新聞用紙メーカー Thunder Bay Paper Co. を買収 (後に Abitibi の単独所有となる) し、1930年には印刷用紙メーカーの Provincial Paper Ltd. の支配権を掌握し、1933年には新聞用紙販売組織をもつ G. H. Mead Co. を買収して販売網を確保したのである。《Consolidated Paper Corp., Ltd.》

1967年に Bathurst Paper Ltd. を合併して Consolidated-Bathurst Ltd. と改称した当社は、1931年に設立された。

Consolidated Paper Corp. 設立の目的は、持株会社の Canada Power & Paper Corp. とそれを構成する6社を統合 (consolidate) することにあった。

(注)

- ① The Anticosti Corp.
- ② Belgo Canadian Paper Co., Ltd.
- ③ Port Alfred Pulp & Paper Corp.
- ④ St. Maurice Valley Corp.
- ⑤ Laurentide Co., Ltd.
- ⑥ Wayagamack Pulp & Paper Co., Ltd.

これらの大企業に加えて、1920年ケベック州に設立され急速にシェアを拡大してきた Price Brothers & Co., Ltd. などを中心とするカナダ新聞用紙メーカーは、豊富かつ低廉な原木と水力電気を踏み台にしてその生産能力を拡大しつつアメリカ市場に強力な輸出圧力を加えていったのである。

このような国際競争の激化が、1920年代に St. Regis を新聞用紙生産から撤退させ、Crown Willamette Paper をアメリカ西部へ追いやって Crown Zellerbach の成立を促し、独占的地位に安住していた International Paper の地盤を低下させていったのである。

この時期に新聞用紙メーカーとしての地位を保持しえたのは、企業規模を巨大化しそれ故強力な資金調達力を獲得してカナダ資本に先駆けて世界最大の新聞用紙工場をカナダに建設しえた International Paper だけであるといつてよいであろう。第3表で見たようにカナダに進出しえなかった Great Northern Paper のシェアはほぼ半減し、Minnesota & Ontario Paper に至っては新興木材企業 Boise Cascade に吸収される末路を辿ったのである。

《International Paper》

International Paper は、1919年から Three Rivers に8台の抄紙機を持つ世界最大の新聞用紙工場建設を進めつつあった St. Maurice Lumber Co. (1916年ケベック州に設立) を買収し、1925年これを Canadian International Paper Co. (CIP) と改称した。次いで1925年 CIP は Riordon Co., Ltd. の資産を買収し、Kipawa DSP 工場、水力発電所とともに1万平方マイルを越える山林を手中に収めた。1925年この森林資源をもとに Gatineau に4台の抄紙機を備える第二の新聞用紙巨人工場の建設を開始し、New Brunswick International Paper Co. による4台の抄紙機を設置した第三の新聞用紙工場が1931年初めにニュー・ブランズウィック州 Dalhousie で稼動を開始したのである。更に1927年 CIP はニューファウンドランドに International Paper & Paper Co. of Newfoundland Ltd. を設立して、1925年完成以来北米で最低のコストを誇っていた新聞用紙工場 (550ST/D) と水力発電所、山林を所有化していた Newfoundland Power & Paper Co., Ltd. の資産を買収してその業容を拡大した。

《Kimberly-Clark》

1926年 Kimberly-Clark は、有力新聞社 New York Times との共同出資によりオンタリオ州に Spruce Fall Power & Paper Co., Ltd. を設立し、日産250STの新聞用紙と250S/DのSPを生産していた

Spruce Falls Co., Ltd. を買収してカナダ進出の第一歩を達成している。

《Scott Paper》

Scott Paper は1927年ノヴァスコシア州の Nova Scotia Wood Pulp & Paper Co. を買収したが、1949年版 Moody's Industrials によると、このカナダ子会社は生産活動を停止しているようである。

《Crown Zellerbach》

Crown Zellerbach のカナダ進出は、同社の前身 Crown Willamette Paper Co. によって行なわれている。

Crown Willamette Paper は、BC州の Ocean Falls Pulp & Paper Co., Ltd. を継承して設立 (1914年) された Pacific Mills Ltd. の支配権を1915年に取得した。Pacific Mills は1923年実績で新聞用紙69,561ST、包装用紙7,088ST、合計76,649STを生産しており、Crown Willamette の生産高165,834STの5割弱に達していた。Pacific Mills は1955年に改称し、現在の Crown Zellerbach Canada Ltd. となっている。

上述したように、巨大化しつつあるカナダ資本に対抗して、本格的にカナダへ工場進出を達成したのは僅かに東部の International Paper と西部の雄 Crown Zellerbach のみであった。これらを原料取得の地理的移動方向から見て北行型と呼ぶとするならば、その他の企業の多くは南行型と呼んでよいであろう。

International Paper は南行型企业の中で最右翼であるが、Mead と Scott の Brunswick Pulp & Paper 設立 (1936年、ジョージア州)、Mead と Inland Container の Macon Kraft (1946年、ジョージア州) および Rome Kraft (1951年、ジョージア州) 設立、St. Regis の Florida Pulp & Paper Alabama Pulp & Oaper (1946年) の買収、Champion Paper のノースカロライナ、テキサス進出など多くの例が見られる。

1920～30年代のアメリカ北東部に源を発した原木の不足は、あるものを北行させてカナダに新天地を求めさせ、あるものを西行 (Crown Willamette Paper が相当しよう) させ、又、他の多くを南部の未開発原木資源の開発に向わせたが、あたかもわが国における赤松資源の如く1950年代に入ってからは無尽蔵に見えた southern pine 資源も不足を告げ始めた。

このような背景のもとに起ったのが British Columbia 州を中心とする近年の第二次カナダ進出である。

《近年のカナダ BC 州進出》

近年のカナダ British Columbia 州進出については、

第13表 アメリカ紙・パルプ企業の海外企業への直接投資額の推移 (単位: 百万ドル)

	1950	'57	'59	'60	'61	'62	'63	'64
カナダ	368(97.4)	626(86.7)	687(84.7)	723(84.0)	775(84.0)	817(84.5)	880(83.4)	917(81.4)
ラテン・アメリカ	5(1.3)	39(5.4)	50(6.2)	52(6.0)	50(5.4)	51(5.3)	59(5.6)	66(5.9)
ヨーロッパ	5(1.3)	42(5.8)	54(6.6)	63(7.3)	70(7.6)	72(7.4)	81(7.7)	102(9.0)
その他地域	1(0.3)	15(2.1)	20(2.5)	23(2.7)	28(3.0)	27(2.8)	35(3.3)	41(3.7)
合計	378	722	811	861	923	967	1,055	1,126

資料: U.S. Department of Commerce "Survey of Current Business"

(注) () 内は構成比%, 1965年以降は発表されていない。

第14表 アメリカ主要紙・パルプ企業の地域別進出状況 (1967年) (単位: 百万ドル)

	北米	中南米	ヨーロッパ	オセアニア	アジア	アフリカ	その他	計
International Paper Co.	19	7	15	0	1	1	1	44
U.S. Plywood-Champion Papers Inc	2	4	4	0	1	1	0	12
Weyerhaeuser Co.	3	4	7	1	2	1	0	19
Georgia Pacific	2	2	0	0	1	0	0	5
Crown Zellerbach Corp.,	7	5	3	0	0	1	0	16
St. Regis Paper Co.	3	10	3	2	0	2	0	20
Kimberly-Clark Corp.	5	8	10	1	4	1	0	29
Mead Corp.	3	1	17	1	1	0	0	23
Scott Paper Co.	4	4	10	1	2	0	0	21
Container Corp. of America	0	9	4	0	0	0	0	13
10社計 (構成比%)	48 (23.9)	54 (26.8)	73 (36.3)	6 (3.0)	12 (6.0)	7 (3.5)	1 (0.5)	201 (100)

資料: 付表 (原資料は Moody's Industrial Manual, Annual Report ほか)

(注) 1. 進出件数は現地企業名の明らかなものに限定した。

2. 資料の制約により販売会社の海外支店等については一部に洩れがある。

第15表 アメリカ紙・パルプ企業の中南米進出

	進出開始年次	進出範囲	輸送用段ボール	カートンなど紙函	紙袋等	パルプ・紙	ティッシュ・ペーパー	その他不明
International Paper	1959	5カ国7企業	4	1		1		1
U.S. Plywood-Champion	不明	3カ国				1		
Weyerhaeuser	1961	5カ国5企業	3	(1)	1			1
Georgia Pacific	1965	2カ国2企業						2
Crown Zellerbach	1962	5カ国5企業		(紙加工企業2)		1		1
St. Regis	1964	7カ国10企業	1		3	1		5
Kimberly-Clark	1960	6カ国8企業					8	
Mead	不明	1カ国1企業	1	(1)				
Scott Paper	1955	4カ国4企業					4	
Container Corp. of America	1944	3カ国9企業	2	4		1		2

資料: 付表

興銀調査月報121号(昭和41年19月)「カナダBC州における紙パルプ産業の動向」を参照されたい。

2. 市場取得型海外進出

アメリカ紙・パルプ企業の対外直接投資の推移(第13表)を見れば、カナダに対する主として資源取得型

投資に占める比率が圧倒的に高いことが知られるが、1950年代後半からヨーロッパおよびラテンアメリカに向けられた市場取得型投資のウェイトを次第に高めつつあることも見逃しえない。

アメリカ紙、パルプ企業の上位10社について海外

進出状況を見たものが第14表であるが、進出件数から見ればヨーロッパが73件で第1位で、次いで中南米54件、カナダ48件となっている。

アメリカ紙・パルプ企業が市場取得の目的をもって海外進出を行なうに至った要因は、前節に述べたとおりであるが、その基礎となったのは主としてアメリカ南部で生産されるクラフト紙・板紙とカナダ子会社の輸出商品である。アメリカは世界最大の紙輸入国であると同時にカナダ、スウェーデンに次いで世界第3位の紙・板紙輸出国でもあり、1966年にはその生産量4,025万トンの4.4%に相当する176万トンの紙・板紙を輸出しており、更にその63.9%はクラフト紙・板紙である。又、アメリカ商務省の調査によれば、アメリカ紙・パルプ企業のカナダ子会社の1965年の売上高1,366百万ドルのうち、カナダ国内販売は40%の546百万ドルにすぎず、46.7%はアメリカへ輸出されているが残りの13.3%はヨーロッパその他の国へ輸出されているのである。

アメリカ紙・パルプ企業の海外進出を考える場合にはこのような二国籍企業としての性格に注意しなければならない。

ヨーロッパ進出については本論に譲るとして、次に中南米への進出について簡単に眺めてよう。

アメリカ紙・パルプ企業の中南米進出の先駆となったのは、恐らく Container Corp. of America (CCA) が1944年パナマに海外投資会社 Carton International S.A. を設立してコロンビアの段ボール、折たたみ紙器などを製造する Carton de Columbia S.A. とメキシコの折たたみ紙器メーカー Cartoenvases de Mexico S.A. にそれぞれ50%の資本参加をしたことであろう。

(注)

その後も CCA は積極的な進出を続けている。

(注)

1954年 Corrugadora de Carton S.A. (ベネズエラ)

同年 Carton de Venezuela S.A. (同上)

同年 Union Grafica S.A. (同上)

1957年 Cartony Papel de Mexico S.A. (メキシコ)

同年 Envases Nacionales S.A. (同上)

同年 Industrias de Carton S.A. (同上)

同年 Litographia Pegaso, S.A. (同上)

これらはいずれも段ボール函、紙器など板紙製品の

一貫又は二次加工メーカーであるが、1960年代に入ると CCA に止まらず主要企業は一斉に紙・板紙の二次加工メーカーの買収又は資本参加を開始している。

1967年現在の主要企業の進出件数は第14表に示し、その詳細は付表に掲げたが、主要企業の進出開始年次と生産品種、進出先の範囲を知りうる範囲で掲げたのが第15表である。

表に明らかなように独特の消費者用ティッシュに特定して世界戦略をしいている Kimberly-Clark と Scott を除けば、その多くは段ボール、カートン、紙袋などの包装資材分野に進出していることが知られよう。

中南米への進出の一つの誘因となったのは、エクアドルのバナナなど中南米開発途上国からの農産物包装の段ボール化、クラフト紙袋化が挙げられよう。1962年および1963年の International Paper の Annual Report は「恐らくこの地域における最も重要な発展はバナナ用段ボール函使用量の増大であろう。International Paper はアメリカ、プエルトリコで製造した容器を供給したり、エクアドルの関係会社からバナナ産地の独立企業に原紙を供給することによってこの成長に加ってきた(1962年)。……エクアドルでは関係会社が最近輸送用段ボール函設備の拡張を終え、急速に増大するエクアドル市場のバナナ函の供給者のこれまでの地位を維持することが可能になった(63年)」と述べている。

中南米進出のもう一つの要因として、北欧3国との輸出市場分割協定も影響しているものと思われる。OECD の報告によれば、北欧カルテルとそのアウトサイダーである北米メーカーとの間には、1957年以来 Canover 会談と呼ばれる秘密交渉が持たれており、1965年に結ばれたパリ協定^(注)の如く、ヨーロッパは北欧、南米は北米が分担するといった世界戦略が影をおしているのではないかと推測される。

(注)

① パルプ、新聞用紙、雑誌用紙、板紙に関する価格管理、生産設備管理の強化および米、カナダメーカーは北欧の価格に追従すること。

② 米、カナダはともに南米に対する輸出をふやして、西欧向け輸出を著しくふやさないようにすることなどを取決めたといわれる。

(原稿受付 昭.45.6.29)