

ペルーにおける製糖業の変遷と製糖会社の現状 ーサンハシント製糖会社の事例ー

大 貫 良 史

2008 年 2 月 4 日から 7 日までの 3 日間、ペルー北部海岸地域のアンカッシュ県ネペーニャ河谷にあるサンハシント農業株式会社（Agroindustria San Jacinto S. A：以下サンハシント社）を訪ねる機会に恵まれた。以下、その視察内容をレポートしていきたい。

1. 砂糖産業を取り巻く環境

世界の砂糖を取り巻く長期的トレンドは、長い間供給過剰状態が続き 80 年代以降はほぼ横ばいである。ペルーの砂糖輸出力、シェアは、ともに 80 年代に入ると急減し、以後現在に至るまで低水準にとどまっている（表 1）。一方で世界のサトウキビ作付面積の長期的トレンドは、緩やかな右肩上がりを示しており（表 2）、特にインドにおいて砂糖生産量が急激に増加し、2008 年度中にブラジルを抜いて世界最大の砂糖生産国となる見通しである。このため世界の砂糖在庫はいっそう増加するものと考えられている¹。

しかしながらサトウキビ栽培量の増加は、同時にサトウキビの潜在的なポテンシャルをも示している。近年では、温暖化の問題や長引く原油高の影響からますますバイオ燃料の注目度が高まってきている。砂糖は、元来副産物としてアルコールを生産してきた。トウモロコシをはじめとする穀物類からのアルコール生産は、食料としての穀物類の不足、価格高騰を引き起こしかねないとの懸念があ

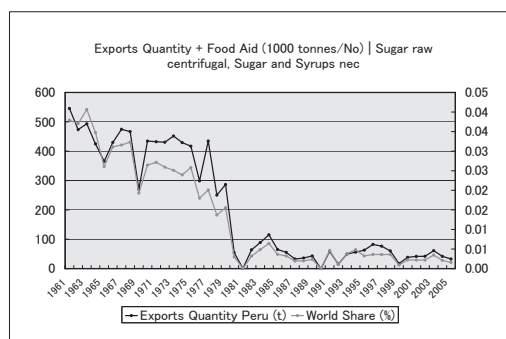


表 1 Sugar Export Quantity Peru 出典：FAO データベースより作成

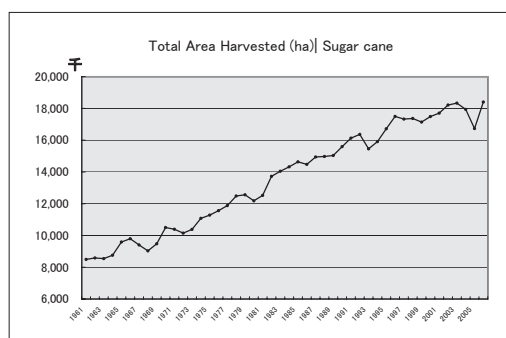


表 2 World Total Area Harvested 出典：FAO データベースより作成

る中、サトウキビは現在世界的に過剰生産の状況にあり、また主生産物の砂糖生産量を減らすことなくアルコール類を製造できるというメリットがある。

またサトウキビは、栽培に手間がかからず、糖汁からは砂糖、分蜜後の廃糖蜜からはアルコール、圧搾後のバガスは工場動力の燃料になる。またさらに化学工業分野では、バ

ガスからレーヨンなどの合成繊維やイオン交換樹脂、ビニル樹脂、インク、ボール紙などを生産するなど、一本のサトウキビを余すことなく利用できるといった点からも、サトウキビ栽培は非常にエコロジーな産業であるといえる。

世界市場におけるペルーの砂糖輸出量とシェアは、コーペラティーバ以前には高い水準を示すものの 80 年代以降は低い水準にとどまっている。80 年代以降の輸出量低下の要因は主に、コーペラティーバの経営破綻によるものであり、また近年においては砂糖輸出を抑え、国内需要に振替えることによって砂糖輸入量を減らそうという政策によるものである。サンハシント社の資料²によれば、2003 年は過去 50 年間で最も砂糖価格が安く、50 キロ袋当たり三温糖、白糖は、それぞれ 52 ソーレスと 63.5 ソーレスであった。このため、利益を確保するため大幅に生産量が伸び、国内の砂糖生産は 95 万 5307 トンに達した。この生産量は、国内需要を満たすのに十分であり、その結果 2003 年の砂糖輸入量は前年比 92% 減少した。

2. ペルーにおける製糖産業とサンハシント社

ペルーにおける製糖産業の中心は、北部海岸地域である。リマ県以北の河谷には、小規模の砂糖農園が点在しているが、規模、生産量ともに最も大きいのはラ・リベルタ県、ランバイェック県の主要河谷である。これらの地域では、植民地時代以降、伝統的にサトウキビ栽培が行われていたが、1860 年代を境にアシエンダと呼ばれる大農園の開発が進み、栽培面積、生産量も極端に大きなものとなっていった。アシエンダの拡大は、独立以後のグアノブームで資本蓄積を果たした外国系商会や商人による開発が大きく、特に北部地域でこうした現象は顕著であった。1880

年代以降、ペルーは輸出多角化の時代を迎え、様々な品目の輸出品が勃興するが、輸出品の中で高いシェアを示していたのが砂糖であった。この意味で砂糖は、同時代のペルー経済をリードする重要な品目であった。

またこの時期、砂糖輸出の 65% が北部地域に集中していたが、それでも国内消費の約半分はアンカッシュ、リマ県といった中央海岸で生産されていた³。しかしながら第一次大戦による綿需要の増加や、その後の砂糖価格下落から、中央海岸部では中小規模の生産者を中心に砂糖から綿へのスイッチが行われていった。一方で大プランテーションでは、容易に他作物へのスイッチができず、効率性改善のためさらなる再投資をし続けなければならないという、市場価格変動に対する硬直性を露呈する結果となった。

1880 年から 1920 年までを、ペルー製糖業の好況期と呼ぶことができる一方で、1920 年から 1960 年代のペルー製糖業は迷走を続けた。というのもペルー製糖業は、第一次大戦を始め、第二次大戦、朝鮮戦争と戦時物資不足に起因する需要増加に恩恵を受けながらも、戦後の供給量回復による価格下落で、再び不況に見舞われるというパターンを繰り返した。そして 1960 年代には、人口増加による土地圧力の高まりや都市部におけるスラムの形成、貧困問題が顕在化し、こうした社会的問題が資本独占的なアシエンダ解体の根拠となっていった。

1960 年代の革新軍事政権による農地改革により、大規模製糖会社は接収され協同組合経営（コーペラティーバ）に移行した。初期のコーペラティーバは、政策的な理由から成功を収め 1974 年には生産量は 99 万 2000 トンに達し、60 年代のアシエンダ平均生産量 77 万トンを大きく上回った⁴。しかしながらコーペラティーバ内部での労働者と

経営部の確執や未熟な経営、高コスト体制、人材の流失などの問題や、1976 年以降の砂糖価格下落などの外部要因から次第に経営難に陥り生産量は減少していった。その結果、1980 年には、史上初めて砂糖の輸入が行われ、1987 年にはコーペラティーバの累積債務は 1 億ドルに達した⁵。

こうした状況の中、1990 年代に入るとコーペラティーバの解体が始まり、多くのコーペラティーバで協同組合経営が廃止され株式売却が始まった。主要製糖会社は、一般株式会社化され継続したが、中にはリマ県北部のスペ河谷にあるサンニコラス製糖会社（CAP San Nicolas Ltda No. 17 Casa Cooperativa）のように中規模以上の製糖能力を備えながらも製糖工場は解体・売却され、土地も分割されてしまったものもあった。とはいえ、コーペラティーバ解体後、ペルーの砂糖生産量は確実に増加しつつある。

サンハシント社の歴史は、植民地時代の 1581 年にスペイン国王がイエズス会に現在のモトカチとラ・カピーヤを含んだ一帯の土地を与えたことに始まる。17 世紀には、アシエンダ・モトカチとその付属地プエンテ・ピエドラ、ワルカンボンがフスト・サラス・イ・オルドーニェスに貸し出され、1870 年にはグラハム・ロウ商会の援助を受け、テオドリコ・テレイ・デル・レアルとマルコ・アウレリオ・サラス・デル・レアルがアシエンダ・サンホセを借り受け農業を行っていた。

一方で、スコットランド出身のエンリケ・スウェインは、アシエンダ・サンハシントを 1860 年に借り受け、イギリスから最新式の真空結晶缶や圧搾機を持ち込み、この谷で初めて砂糖の生産を開始した。その後、1872 年にこのアシエンダを買い取りブリティッシュ・シュガー・カンパニー（The Brithish Sugar Compay）を設立した。1877 年のスウェ

イン死去後、その娘婿であったアウグスト・B・レギーアは、以後大統領に選出されるまでこの会社の支配人を勤めていた⁶。

1916 年この会社は、アシエンダ・サンホセを買い取り 1920 年に筆頭株主ロケット兄弟のもとでソシエダ・アグリコラ・リミターダ（Sociedad Agrícola Limitada）を設立。そして 1947 年には、フェリペ・ベルトラン・エスパントソを筆頭とするペルー人とイギリス資本によってネゴシアシオン・アスカレーラ・ネペーニャ株式会社（Negociación Azucarera Nepeña S. A.）となり、1969 年には農地改革により接収されコーペラティーバ・アグラリア・アスカレーラ・リミターダ（Cooperativa Agraria Azucarera Limitada No. 40）として協同組合経営会社に移行した。その後、1992 年に協同組合経営は解体され、コーポラシオン・アグロ・インドゥストリアル・プログレソ株式会社（Corporación Agro Industrial Progreso S. A.）を筆頭株主にアグロインドゥストリアス・サンハシント株式会社（Agroindustrias San Jacinto S. A.）となり現在に至っている。

サンハシント社では、コーペラティーバ解体後の生産力回復に力を入れてきた。その結果、耕作地面積は 1996 年の 1938 ヘクタールから 2003 年には 8285 ヘクタールへ増加した。砂糖生産量も 2003 年には 7 万 7012 トンを達成し、さらに主力商品を従来の三温糖からより付加価値の高い白糖へ切り替えてつあり、03 年にはそのシェアを 74% にまで増やしている。またアルコール生産については、現在一日あたり約 1 万 3000 リットルの生産だが、今後 2 年以内にエタノール生産を増加させることを計画しており、新プラントの建設と合わせ、一日あたり生産量 30 万リットルを目指している。

企業価値を高めるための取り組みとして

は、品質管理面では、ISO 等の国際基準を取得したり、また内部にコーポレートガバナンス委員会を設置するなど、健全な経営と信用性の向上に努めている。またサンハシント社は、労働者、地域住人の社会福祉の向上を目指しており、雇用面のみならず医療、教育分野、さらには文化財保護等を通じて地域社会への貢献に積極的に取り組んでいる。

3. まとめ

ペルー海岸地域にあった砂糖農園は、1960 年代の農地改革により解体されコーペラティーバとして協同組合経営に移行した。その後コーペラティーバは、経営失敗や組合員の利害の絡み合いなどが元になり解散に追い込まれていった。サンハシント社も例外ではなく、コーペラティーバ末期には同様の問題を抱えていた。しかしながら一般株式会社化された後、秩序ある経営が行われた結果、現在までに大きな成功を収めつつある。サンハシント社の例は、単に営利企業の成功としてだけではなく、地域社会への貢献という意味でも大きな意味を持っている。また、現在世界的に逼迫する原油需要、温暖化問題などのエネルギー、環境問題に対しても、バイオフューエルというアドバンテージを有しており、グローバルな視点からもその可能性は大きいといえる。

しかしながら指摘すべき点もいくつかある。例えば加工部門においては、先進国のそれと比べ機械類の旧式化、老朽化は否めない。耕作部門においても機械類の問題は同様に指摘できる。だがこうした問題は、新たな資本の注入によって解決でき、むしろ重要なのはサンハシント社が高い労働モラルと労働レベルを有し、意欲的かつ革新的経営体制を有することによって企業価値を高めていることだろう。例えば、耕地において刈り取りが

手作業なもの、一つには機械による刈り取り時のサトウキビ損傷を防ぐためであるが、もう一つには地域の雇用を生み出すためという理念を持っていることである。安易なコスト削減に走ることなく、地域への貢献と企業利益をうまくバランスさせた経営を行っていることは、高く評価できる点である。さらに教育、医療、福利厚生の実施など地域住民の生活レベルの向上、労働意欲の向上のため、積極的な活動を行っており地域への貢献度は非常に大きいといえる。

ペルーでは、都市部と地域の経済格差が大きく、サンハシント社の経営、各種の取り組みは、とりもなおさず貧困問題、地域開発、そして内部発生的な自立的成長という長年の命題に直結する一つの回答を示しているといえる。このような、地域全体を活性化させ、高い労働意欲を育ませることは、会社の発展へつながると同時に、最終的には都市部との経済格差を減らすことにもつながっていくはずである。今後ペルー国内において、サンハシント社を例に、こうした企業モデルがさらに発展していくことを期待していきたい。

(おおぬき・よしふみ 東京大学大学院)

-
- 1 ALIC 海外市場の動向 2008 年 1 月 http://sugar.ling.go.jp/world/w_market/w_market0801a.htm
 - 2 Agroindustrias San Jacinto, Memoria Anual 2003, Lima, 2004, p. 17.
 - 3 P. F. Klaren, "The Sugar Industry in Peru", Revista de Indias, 2005, vol. LXV, núm. 233, 2005, p. 38
 - 4 H. R. Senisse, "Situación actual de la industria azucarera en el Perú", Primer seminario internacional sindical azucarero, Instituto de Apoyo Agrario, Lima, 1986, p. 130.
 - 5 P. F. Klaren, (3), p. 46.
 - 6 Agroindustrias San Jacinto, (2), p. 17.
-