

バナナ産業と多国籍企業 (1) : 1990年から2006年に おけるバナナ産業構造の変化とチキータの対応

北 西 功 一

Banana Industry and Transnational Companies (1): Change in Banana Industry
Structure and Management of Chiquita from 1990 to 2006

Koichi KITANISHI

(Received September 28, 2007)

1. はじめに

バナナは北の国々において最も身近で安価な果物の一つとなっているが、そのほとんどは熱帯地域の国々で生産されている。店頭で見かけるバナナの多くにはラベルが貼られており、それには、チキータ、ドールといったブランド名が表記されている。これらのラベルのついたバナナはバナナ多国籍企業によって輸入されたものである。さらにその一部は多国籍企業自身の農場で栽培されている。このようにバナナの生産と流通には多国籍企業が大きな役割を果たしている。

本稿では1990年から2006年までのバナナ産業とバナナ多国籍企業を見ていく。この時代、バナナ産業及びバナナ多国籍企業は大きな変革のときを迎えていた。特に大きな影響を与えたのはEUの市場統合に伴ってヨーロッパのバナナの輸入体制が1993年に変更されたことである。このバナナ輸入体制に関しては、EUとバナナ多国籍企業、合衆国や中南米のバナナ生産国の政府、さらにWTOやNGOなどを巻き込み激しい議論がなされ、制度が何回も改定されながら現在に至っている。EUの新しいバナナ輸入体制に対してバナナ多国籍企業はそれぞれが異なった対応をとった。チキータは、少なくとも2001年までは、この輸入体制から最も不利益を被った多国籍企業である。チキータ（および合衆国とラテンアメリカの政府）とEUの間での貿易紛争はBanana Warsとも呼ばれている（Josling & Taylor 2003）。

本稿ではまず、現在の世界全体におけるバナナ生産、輸出、輸入の概要を述べる。次にバナナ多国籍企業がバナナ産業に果たしている役割について見ていく。バナナ多国籍企業の歴史を簡単に紹介したあと、多国籍企業による生産、輸出、輸入、さらにEUのバナナ輸入体制が多国籍企業に与えた影響を述べる。次に1990年から2006年までのチキータの経営戦略を分析する。チキータをとりあげたのは、バナナ多国籍企業の中で最も歴史があり、また長期間にわたってバナナ産業をリードしてきた会社で、さらに90年代から2000年代前半にかけて外部からの影響を受けて大きな変化を遂げたと考えられるからである。なお、資料の関係上、生産地としては中南米、消費地としては北アメリカとヨーロッパが分析の中心となる。

2. バナナの生産、輸出、輸入の概要

バナナは世界中の熱帯地域で栽培されており、多くの国で経済的に重要な役割を担っている。

バナナ生産国ではバナナが数多くの人々の食生活を支えているとともに、ローカル・マーケットでの売買によりたくさんの農家が現金収入を得ている。一方、エクアドル、ホンジュラス、グアテマラ、カメルーン、コートジボアール、フィリピンなどの国々では輸出作物としても重要であり、バナナは最も輸出量の多い（金額的にも重量的にも）生鮮果物である（Arias et. al., 2003）。

輸出のためのバナナの栽培と、自給もしくはローカル・マーケットでの販売のための栽培では、技術面、経済面で大きく異なっており、同列に扱うことは適当ではない。自給もしくはローカル・マーケットのための栽培では、地域ごとに多様な品種が栽培され、栽培方法も地域の環境や文化に合わせた多様な方法が用いられ、機械化や農薬の投入が比較的進んでおらず、主に人間の労働に頼った栽培がおこなわれている（小松他、2006）。一方、輸出用の栽培ではごくわずかの限られた品種のみを大規模で機械化された農場で栽培している。現在、輸出用に栽培されているのはキャベンディッシュ（Cavendish）という品種群である。

世界全体における一年あたりのバナナの生産量は、1998年から2000年の平均で9200万トン、2001年は9900万トンであった。ただし、これは推定値である。バナナは小さな農地や田んぼの畦、家の裏などでも栽培され自家消費されるものも多いので、正確な生産量を把握することは不可能である。世界で生産されているバナナの47%がキャベンディッシュ、12%がキャベンディッシュ以外の生食用バナナ、41%が料理用バナナである（98-00の推定値、Arias et. al., 2003）。

輸出されるバナナはバナナ生産全体の13%程度で、そのほとんどをキャベンディッシュが占めている。輸出量は1995年から2004年の10年間でほぼ140万トン程度増えて、1300万トン近くになっている（表1）。地域別に見ると、2004年では、ラテンアメリカ¹⁾が80%、カリブ海地域¹⁾が1.6%、アジアが15%、アフリカが4%である。95年から04年の10年間で、ラテンアメリカは輸出量を上下させつつも増加傾向にあるがシェアは減少気味であり、アジアとアフリカは輸出量、シェアとも増加している。一方、カリブ海地域の輸出量及びシェアの減少は著しく、2004年の輸出量は1995年の57%に過ぎない。ラテンアメリカではエクアドル、コスタリカ、コロンビア、グアテマラが、アジアではフィリピンが、アフリカではコートジボアールとカメルーン

表1 地域別のバナナの輸出量（上・重量、単位1000トン 下・世界全体に対する割合）

地域	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ラテンアメリカ	9310.6	9404.4	9986.8	9548.5	9658.3	9479.1	9182.3	9682.8	10193.7	10188.9
カリブ海	372.7	359.8	280.0	270.0	245.7	244.8	260.9	256.8	243.9	211.2
アジア	1367.6	1471.7	1319.0	1349.5	1512.0	1703.8	1687.6	1782.7	1941.7	1907.2
アフリカ	371.0	392.7	408.9	383.1	409.6	494.1	488.9	503.0	560.7	531.8
オセアニア	0.5	0.4	0.3	0.2	0.3	0.3	0.1	0.1	0.1	0.1
世界合計	11,422.3	11,629.0	11,944.9	11,551.2	11,825.8	11,922.1	11,619.8	12,225.5	12,940.1	12,839.2
地域	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ラテンアメリカ	81.5%	80.9%	83.6%	82.7%	81.7%	79.5%	79.0%	79.2%	78.8%	79.4%
カリブ海	3.3%	3.1%	2.3%	2.3%	2.1%	2.1%	2.2%	2.1%	1.9%	1.6%
アジア	12.0%	12.7%	11.0%	11.7%	12.8%	14.3%	14.5%	14.6%	15.0%	14.9%
アフリカ	3.2%	3.4%	3.4%	3.3%	3.5%	4.1%	4.2%	4.1%	4.3%	4.1%
オセアニア	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
世界合計	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

出典：FAO（2006）。なおFAO（2006）ではドミニカ共和国がラテンアメリカに入っているが、カリブ海に入れることとし、計算しなおした。

表2 地域別のバナナの輸入量 (上・重量、単位1000トン下・世界全体に対する割合)

地域	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ラテンアメリカ	412.1	468.3	409.3	470.9	551.7	636	603.1	500.6	609.9	613.1
アジア	1759.3	2069.3	2185.5	2218	2341.6	2652.7	2204.1	2102	2467.2	2281.3
アフリカ	84.1	390.7	38.4	32.3	47.6	44.1	125.6	273.7	262.3	278.9
EC	3125.2	3239.8	3138.6	3015.8	3170.4	3264.6	3169.1	3252.1	3356.4	3398.1
その他ヨーロッパ	1460.8	1309.9	1919.9	1474.0	1482.3	1518.6	1593.9	1698.6	1880.0	1957.0
北アメリカ	3665.9	3776.3	3771.2	3913.2	4291.8	4028.9	3838.7	3907.2	3873.8	3864.9
ニュージーランド	71.6	70.4	74.1	72.7	69.5	67.6	72.2	67.3	67.2	66.2
世界合計	10578.8	10974.8	11567	11196.8	11955.1	12212.4	11606.7	11801.5	12516.9	12459.4

地域	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ラテンアメリカ	3.9%	4.3%	3.5%	4.2%	4.6%	5.2%	5.2%	4.2%	4.9%	4.9%
アジア	16.6%	18.9%	18.9%	19.8%	19.6%	21.7%	19.0%	17.8%	19.7%	18.3%
アフリカ	0.8%	3.6%	0.3%	0.3%	0.4%	0.4%	1.1%	2.3%	2.1%	2.2%
EC	29.5%	29.5%	27.1%	26.9%	26.5%	26.7%	27.3%	27.6%	26.8%	27.3%
その他ヨーロッパ	13.8%	11.9%	16.6%	13.2%	12.4%	12.4%	13.7%	14.4%	15.0%	15.7%
北アメリカ	34.7%	34.4%	32.6%	34.9%	35.9%	33.0%	33.1%	33.1%	30.9%	31.0%
ニュージーランド	0.7%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%

出典：FAO (2006)。

が主要な輸出国である (FAO, 2006)。

バナナの輸入が最も多いのは、北アメリカ地域であり、30%強のシェアを占めている (表2)。ただし、輸入量は1999年をピークにわずかに減少気味である。それに次ぐのがEUであり、30%弱のシェアである。輸入量はわずかに増加傾向にある。3番目が日本で100万トン程度輸入している。近年、ロシアや中国が輸入を増やしている。

3. バナナ多国籍企業

(1) 成立に至る歴史

バナナが大規模に輸出されるようになったのは19世紀末のことである。1870年代、バナナは合衆国において「新奇なもの」として高い値段で売られていたが、1894年にはリンゴと同じような日常品になったという (Soluri, 2003)。バナナを大量に輸出することを可能にした技術的要因は、蒸気船、冷蔵設備、鉄道の発達だろう。バナナは傷つきやすく、また放置しておくとなんと勝手に成熟し、さらに時間がたつと腐ってしまう。蒸気船の登場はバナナの大量輸送だけではなく、風に左右されることのない予定通りの運航をも可能にした。鉄道は輸送における揺れに弱いバナナの品質維持にとって重要であった。冷蔵設備は船や鉄道で用いられ、輸送中の成熟を抑えることを可能にした。

初期のバナナ貿易には数多くの会社が参入した。1899年には合衆国のバナナ貿易に関わる会社が114社あったという。しかし、この状況は1899年にできたユナイテッド・フルーツ社 (United Fruit Company) の登場によって大きく変化する。この会社はバナナの輸送会社であったボストン・フルーツ社とコスタリカ、パナマ、コロンビアで鉄道を建設しバナナを栽培していた Minor C. Keith の会社が合併してできたものである (Moberg & Striffler 2003)。

ユナイテッド・フルーツ社は、20世紀はじめに大量の土地をホンジュラス、コスタリカ、ニカラグア、グアテマラ、パナマ、コロンビア、キューバ、ジャマイカなどで獲得しバナナのプランテーションを作るとともに、鉄道、港、船といった輸送手段、さらに合衆国の果物の流通ネットワークも確保していった。このように垂直的に統合した会社となることによって、傷つきやすくまたハリケーンや洪水など気象条件に生産が左右されやすいバナナを、高い品質で安定的に供給できるようになった。このように有利な立場を占めたユナイテッド・フルーツ社は競争相手を吸収するか打ち負かすことにより、合衆国へのバナナ輸出市場で大きなシェアを獲得した (Raynold, 2003)。

このユナイテッド・フルーツ社にバナナ事業で対抗できる会社はなかったが、合衆国の反トラスト法によってユナイテッド・フルーツ社は分割されることになった。1909年の分割の結果生まれたのがスタンダード・フルーツ社 (1964年にドールが買収) である。また、1972年には反トラストの圧力によってデルモンテ生鮮食品会社にバナナのプランテーションを売却した (Raynold, 2003)。ユナイテッド・フルーツ社は1970年にユナイテッド・ブランド社、さらに1990年にはチキータ・ブランド・インターナショナルに社名を変更している。この3つ、チキータ、ドール、デルモンテが合衆国に基盤を置く三大バナナ多国籍企業となっている。

ヨーロッパ市場では上記3社に Fyffes を加える必要がある。この会社の最初の事業は1890年代のカナリア諸島からイギリスへのバナナの輸出である (Moberg & Striffler 2003)。1900年代初め、イギリスではバナナの需要が増し、また冷蔵設備を供えた船の出現によって大西洋を超えたバナナの輸送が可能になったため、イギリス政府は植民地であるジャマイカをバナナの供給国とする政策をとり、Fyffes にバナナの輸送と流通をおこなわせた。ところが、ユナイテッド・フルーツ社は1913年に Fyffes を子会社にしてしまった。ただし、会社名とカリブ海地域からヨーロッパへバナナを輸出という役割はそのまま変わらなかった。一方、イギリス政府は合衆国の会社の子会社である Fyffes がカリブ海とのバナナの貿易を独占することを望んでいなかったため、アンティル諸島やウィンドワード諸島からのバナナの輸出を1950年にできた Geest に独占させた (Raynolds, 2003)。1986年にユナイテッド・フルーツ社は他の会社との合併に必要な費用を確保するために Fyffes を売却し、その結果 Fyffes はアイルランドの会社となった (Moberg & Striffler 2003)。さらに、Fyffes は1995年に Geest を買収し、三大多国籍企業と並ぶシェアをヨーロッパで獲得した (Arias et. al., 2003)。

(2) バナナ多国籍企業とバナナ生産

ここからは1990年から2006年におけるバナナ多国籍企業の活動を農場での栽培から消費者の口に入るまでの流れに沿って見ていく。

バナナの栽培にどれだけ多国籍企業が直接関わっているかは地域や国によってかなり異なる。例えば、2001年の時点ではカリブ海地域のバナナ栽培に多国籍企業は直接関わっていない。一方、ラテンアメリカでは国によって違いが見られる (表3)。グアテマラ、ホンジュラス、パナマ、コスタリカなど中央アメリカの国々ではかなり高い割合である。一方、エクアドルとニカラグアにはほとんど多国籍企業のプランテーションは存在しない。この二つの国では多国籍企業の投資が法律で制限されている (Arias et. al., 2003)。

表3 ラテンアメリカの主要バナナ輸出国における多国籍企業の輸出用バナナ生産の割合 (2001年)

国	輸出量 (1000トン)	割合 (%)
コスタリカ	1739.3	50
グアテマラ	873.8	80-100
ホンジュラス	431.8	80
パナマ	321.1	73
ニカラグア	44.1	0
エクアドル	3990.4	1
コロンビア	1516.3	40

出典：輸出量は FAO (2006)、割合は Arias et. al. (2003)

アフリカでは、多国籍企業はプランテーションに対して何らかの力を持っており、合弁企業という形態をとることが多い。デルモンテはカメルーンに、ドールはフランスの Compagnie Fruitière と共同出資でカメルーンとコートジボアールに進出している (Arias et. al., 2003)。フィリピンでも、チキータ、ドール、デルモンテは合弁企業を設立したり契約栽培をおこなっている。ただし、フィリピンでは日本の大手総合商社である住友商事も参入している。

生産に多国籍企業がどのように関わるかは次第に変化しつつある。80年代後半に、多国籍企業は自身で所有する農場での生産を増大させたが、90年代には自身の農場を減らしている。特に Fyffes はカリブ海地域にプランテーションを所有していたが、現在すべて撤退した。Fyffes は生産者との契約によってバナナを購入している (Arias et. al., 2003)。

(3) 多国籍企業とバナナの輸出

多国籍企業は生産におけるシェアよりも輸出におけるシェアのほうが高い (表3、4)。これは、会社自身のプランテーションに加えて、地元資本の農場や小規模農家と長期間の契約を結び、バナナを購入しているためである。例えば、ニカラグアでは多国籍企業はほとんど自身のプランテーションを持っていないが、チキータが Bananaic という会社を通してほとんどのバナナを輸出している。中央アメリカでその割合は高く、平均して80%のバナナが多国籍企業を通して輸出されている。一方、南アメリカでは特にエクアドルで多国籍企業の割合が低い。エクアドルでは、多国籍企業3社が合計で27%のシェア持つ一方、エクアドルの企業である Noboa が23%のシェアを獲得している (Arias et. al., 2003)。

表4 バナナ輸出国ごとの三大多国籍企業による輸出量とその割合（2000年）

地域、国	チキータ	ドール	デルモンテ	3つの計	輸出割合
中央アメリカ	79	39	42	160	80%
コスタリカ	28	27	32	87	84%
グアテマラ	14	4	10	28	63%
ホンジュラス	9	8	0	17	100%
パナマ	26	0	0	26	88%
ニカラグア	2	0	0	2	91%
南アメリカ	24	53	28	105	33%
エクアドル	8	37	13	58	27%
コロンビア	16	16	115	47	51%
アジア	14	23	19	56	60%
フィリピン	14	23	19	56	64%
アフリカ	0	2	6	8	29%
その他	2	2	2	6	66%
世界全体	119.3	119	97	335	56%

出典：Arias et. al. (2003)、輸出量の単位は100万箱。バナナは一般的に一箱40ポンド（ほぼ18kg）入りの箱で輸出される。

フィリピンでは、多国籍企業は合弁企業を立ち上げ、地元の農家や輸出業者と提携を結んで、輸出市場のほぼ3分の2を確保している（Arias et. al., 2003）。日本向けの輸出では、3つの多国籍企業に日本の住友商事を加えると94%のシェアで、かなり寡占が進んでいる。内訳は、デルモンテ26.3%、ドール34.8%、チキータ18.8%、住友商事20.1%である（藤木，2001、1993年のデータ）。

カメルーンとコートジボアールにも多国籍企業はあるが、そのシェアは3分の1に満たない。これらの国ではすでにEUの輸入業者が進出している。また、カリブ海地域でも3つの多国籍企業のシェアは低いが、それはFyffesが支配的な地位を築いているためである（Arias et. al., 2003）。

世界のバナナ輸出に占める三大多国籍企業の割合は、1980年では65.3%であるのに対して、2000年前後では56～59%の間であり、長期的に見ると低下したといえる（表5）。この中でもチキータが1980年に比べてかなりシェアを減らしている一方、ドールとデルモンテのシェアにはあまり変化はない。

表5 1980-2002における多国籍企業の世界全体のバナナ輸出に占めるシェア（％）

	1980	1999	2000	2001	2002
チキータ	28.7	21.5	20.0	21.4	22.5
ドール	21.2	20.4	19.8	21.6	20.1
デルモンテ	15.4	18.2	16.0	15.8	15.7
上位3社	65.3	60.1	55.8	58.9	58.3
Noboa	<5	9.5	7.5	7.3	7.6
Fyffes	—	2.4	3.3	4.0	4.1
上位5社	<70	72.0	66.7	70.2	70.0

出典：Arias et. al. (2003)

（4）多国籍企業とバナナの輸入

多国籍企業によるバナナの輸入のシェアは輸出のシェアよりも高い。これは多国籍企業自身の輸出に加えて、独立した輸出業者からバナナを購入するためである。バナナの輸入のシェアの推定にはかなりばらつきがあるが、Arias et. al. (2003) に従うと表6のようになる。1972年における三大多国籍企業のシェアは47%だったが、1980年には65%に増えた。さらにそこにNoboaとFyffesが加わり、90年代終わりには5社で85%を占めている。90年代だけを見ると、チキータは90年代初めに最大となった後は減少傾向、ドールは着実に成長し、デルモンテはあまり変化せず、NoboaとFyffesはシェアを伸ばしている。97年にドールはチキータを追い抜き、初めて世界一となったが、その後両社の差は広がらず、両社とも25%程度のシェアを維持しながら競争している。

表6 1980-2002における多国籍企業の世界全体のバナナ輸入に占めるシェア（％）

	1980	1992	1995	1997	1999
チキータ	29	34	>25	24-25	25
ドール	21	20	22-23	25-26	25
デルモンテ	15	15	15-16	16	15
上位3社	65	69	62-64	65-67	65
Noboa	5?	8	12	13	11
Fyffes	—	2-3	7-8	6-7	7-8
上位5社	70	80	82	86	84

出典：Arias et. al. (2003)

地域別に見ると、北アメリカでは三大多国籍企業が90%近くのシェアで、日本とEUではかなり低い。日本では住友商事、EUではFyffesがある程度シェアを持っているためである。ドールは合衆国と日本でトップ、チキータはヨーロッパでトップ、デルモンテは合衆国で3位、日本で2位、ヨーロッパで4位である (Arias et. al., 2003)。

このような多国籍企業の地位の変化にはさまざまな要因が関わっているが、その中で重要なのは、ヨーロッパにおける統一市場としてのEUの誕生とその拡大およびEUのバナナ輸入体制とWTO (World Trade Organization) を中心とする自由貿易主義とのかかわりである。

(5) EUのバナナ輸入政策の変遷と多国籍企業の対応

(i) 多国籍企業にとってのヨーロッパ市場の重要性

バナナ多国籍企業にとって、売上高で見ると北アメリカとヨーロッパはほぼ同じくらいの大さきの市場であるが、利益面ではヨーロッパの市場が重要である。合衆国では以前からバナナに関税や輸入割当が存在せず、全くの自由貿易である。バナナの輸入は三大多国籍企業の寡占状態であるが、この3社の競争が非常に激しい。1985年から2001年までの平均のバナナの価格を見ると、フランスの小売価格は合衆国の1.75倍、日本の価格は1.88倍となっており (Arias et. al., 2003)、合衆国では厳しい価格競争が存在することが示唆される²⁾。チキータの北アメリカでの営業利益 (損失) は94年から97年まで、-837万ドル、+3120万ドル、+1086万ドル、-2780万ドルと年ごとの変動が大きく、時には赤字となっている。一方、それ以外の地域では同じ年で、+7375万ドル、+9310万ドル、+8452万ドル、+1億3457万ドルというように安定した営業利益をあげており、この利益の中心がヨーロッパである (CAR1997³⁾)。

利益の出るヨーロッパ市場では、EUの統一市場ができるにあたって、バナナの輸入体制が大きく変化した。EUにおけるシェアは多国籍企業の収益に直接影響を与えた。時代を追ってみていこう。

(ii) 統一市場形成以前 (1992年以前)

EUの統一市場ができる以前、ヨーロッパの国々のバナナ輸入政策にはかなりの違いがあった。ドイツには関税がなく、ヨーロッパでバナナが最も安い国だった。ベルギー、デンマーク、アイルランド、ルクセンブルク、オランダは一律20%の関税を課していたが輸入量の割当はなかった。これらの国の自由なバナナ市場は三大多国籍企業による寡占状態であった。フランス、スペイン、ギリシャ、ポルトガルは国内でバナナを生産しつつ、ACP諸国⁴⁾とドル・バナナ国⁴⁾から輸入し、20%の関税を課していた。イタリアとイギリスはACP諸国から輸入する一方、ドル・バナナは輸入割当によって量が制限された上に20%の関税が課せられていた (Arias et. al., 2003)。ACP諸国からの輸入はFyffesやGeestなどのヨーロッパの会社が握っていた。

(iii) 統一市場の形成 (1993年から1999年)

EUの統一市場が93年に完成すると、それまで各国が別々におこなっていたバナナの輸入政策も調整する必要性が生まれた。そこでEUはCOMB (Common Market Organization for Bananas) を作り、新しいバナナ輸入政策を決定した。それはEUの統一市場ができる前に存在したロメ協定に基づく保護貿易主義的な政策をEU全体に広げるという結果になった。その内容は関税割当制と輸入ライセンス制の二つからなる (Arias et. al., 2003)。

関税割当制では

- ・ EU の国内生産者（フランスの海外県であるカリブ海のマルティニクやグアドループ、スペインのカナリア諸島など）からは EU すべてに対して無税で輸入を認める。
- ・ 伝統的 ACP 国（アフリカのカメルーン、コートジボアール、カリブ海のジャマイカ、ウィンドワード諸島の国々など）からは年間85万7700トンまで無税で輸入を認める。割当は各国のそれまでの実績に基づいて決める。
- ・ 非伝統的 ACP 国（ACP 国であるがそれまで EU にバナナを輸出してこなかったため輸出の実績がなく ACP 国の割当が得られなかった国・ドミニカ共和国など）と ACP 諸国以外の国（ドル・バナナ国）からの輸入は合計年間200万トンまで、非伝統的 ACP 産バナナについては無税、ドル・バナナについては1トン当たり100エキュ（ユーロ以前のヨーロッパ通貨単位）を課す。
- ・ 前項の200万トンを越える部分は、非伝統的 ACP 産バナナは1トン当たり750エキュ、ドル・バナナについては850エキュの関税を課す（この関税はこの時期のバナナの価格の2倍程度であり、実質的に輸入は不可能である）。

輸入ライセンス制は、輸入業者に非伝統的 ACP 国とドル・バナナの200万トンの輸入についてライセンスを与えるものである。ただし、ほとんどのライセンスは売買できる。

この COMB の体制は当初から、ドル・バナナ国と ACP 諸国の扱いが異なるということが、GATT において議論されていた。異議を申し立てたのは、5つのラテンアメリカの国、コロンビア、コスタリカ、ニカラグア、ベネズエラ、グアテマラだった。1995年に EU は、この枠組みを部分的に変更することによって、グアテマラを除く4カ国と合意に達した。この合意の内容は、バナナ枠組み協定（Framework Agreement on Bananas）と呼ばれている。変更点は、非伝統的 ACP 国とドル・バナナ国の割当を220万トンにすること（ただし、実際にはオーストリア、フィンランド、スウェーデンの EU 加盟に伴い35万3000トンが加わり、255万3000トンとなった）、割当内の関税を1トン当たり75エキュ、割当を越えた関税を680エキュにすること、関税割当のほぼ半分（49.3%）は四つのラテンアメリカの国に国別に割り当てること（コスタリカ23.4%、コロンビア21%、ニカラグア3%、ベネズエラ2%）である（Arias et. al., 2003）。

ACP 諸国とヨーロッパの海外領土は比較的大きなシェアを得ることができたのでこの新しいバナナ貿易体制を支持した。この新しい体制によって ACP 国産バナナは1992年から1997年の間に EU におけるシェアを37%から39%に上昇させた（Raynolds, 2003）。

この新しい EU のバナナ輸入体制によって多国籍企業が受けた影響やこれに対する対応は企業によって異なる。

表7 1992-2003における多国籍企業の EU のバナナ輸入に占めるシェア（%）

	1992	1995	1997	2003
チキータ	>30	19	15-16	21-22
ドール	12	15-16	18-19	13
デルモンテ	7-8	8	10-11	9-10
Fyffes-Geest	9-11	17-18	16-17	20

出典：Arias et. al. (2003)

Fyffesはこの体制の変化によって最も利益を得た多国籍企業であろう。Fyffesは従来からACP国のバナナを輸入しており、関税の免除されたバナナをEU市場に供給して利益をあげた。ヨーロッパでのバナナの輸入のシェアを90年代前半と後半で比較すると、10%から17%程度まで拡大している(表7)。このシェアの拡大はヨーロッパの流通部門への投資も一因である。Fyffesは1990年代前半にEU各国の会社を買収し、さらに1995年にはイギリスのGeestをウィンドワード諸島の会社との合弁事業を通して獲得した(Arias et. al., 2003)。

1990年代、ドールはうまく立ち回ったようである。ドールはEU市場がドル・バナナに開放されないと予想して、EU内での売買や流通の強化を図り、大規模小売店との協力関係を発展させた。また、ドールはACP国産のバナナを輸入するために、ACP国やEUの会社に投資をした。例えば、Compagnie Fruitièreというフランスの会社でカメルーンやコートジボアールでバナナを生産しフランスとスペインに供給している会社の株の49%を購入した。97年には年間10万トンのバナナをEUに輸出しているコートジボアールのプランテーションを買収した。また、ACP諸国のジャマイカ、カメルーン、コートジボアールやEUの海外領土のマルティニク、グアドループ、カナリア諸島の生産者とバナナの供給の契約を結んでいる。その結果、ドールはEU市場でのシェアを92年の12%から97年の18%まで伸ばした(表7)。

デルモンテがEUの新しいバナナ貿易体制に対してとった戦略は基本的にはドールと同じである。ただし、デルモンテの対応は自身の会社の分割、倒産、売却などがあったため、十分ではなかった。しかし、96年に会社が安定して以降、EUへの輸入のシェアを92年の7%から97年の10%に伸ばし、利益もあげている(Arias et. al., 2003)。

チキータは、EUの統一市場ができるとそれまで存在したバナナの輸入規制が緩和され、ドル・バナナの輸入が増えると予想し、ヨーロッパ市場でのシェアを増すために生産能力及び輸送能力を拡大した。生産の拡大に伴い、チキータは1992年にはECの市場の30%のシェアを占め(表7)、ヨーロッパで他を大きく引き離して第一位のバナナ輸入業者になった(Arias et. al., 2003)。

しかし、EUのバナナ市場はチキータの思い通りにはならず、93年のEUにおけるシェアはCOMBによって19%にカットされてしまった。1990年代の間にEUにおけるシェアは15%まで下がった。さらに、余剰のバナナを他の市場にまわしたため、世界全体でバナナの価格が下落した(Arias et. al., 2003)。

チキータのとった対応は、ドールやデルモンテのような柔軟なものではなく、徹底抗戦であった。EUの規制はチキータに4億ドルの損害を与えているとしてチキータはCOMBを非難し、本格的な貿易紛争へと発展していった。チキータは合衆国で強力なロビー活動をおこない、合衆国政府にCOMBをWTOに提訴するよう迫った。合衆国政府はチキータの主張を認め、EUの規制が合衆国のバナナ会社と特恵的貿易割当を与えられていないドル・バナナ生産国に対する差別であるとWTOに提訴した。ドールとデルモンテはこの提訴に加わっていない(Raynolds, 2003)。

WTOの審査会の裁定は1997年に出された。その内容は、1995年に結ばれたバナナ枠組み協定は3つの点でWTOのルールに従っておらず、1999年1月までにバナナ枠組み協定を改定しなければならないというものだった。この3つの点とは、1: ACP諸国からのバナナの特恵的輸入権は他のWTOのメンバーの国に対する差別であり、WTOによって認められているEUによるACP諸国との貿易の優遇の度合いを超えている、2: ラテンアメリカにおけるバナナ輸出国の関税割当の配分を決めるために参考にされた以前の輸入量は時代遅れであり、現

状を正しく反映していない、3：輸入ライセンスの配分は古くて差別的なシステムに基づいている、である（Arias et. al., 2003）。

（iv）1999年のバナナ輸入体制の変更

1997年のWTOの裁定によって、EUは1999年1月までに新たなバナナ輸入枠組み協定を作ることになった。新しい協定では、これまでの関税やACP国産バナナとドル・バナナごとの割当を維持しつつも、94～96年の実績を参考にして、上位のバナナ輸出国に新しい国別割当を、主要な流通業者には輸入ライセンスを配分した。その結果、エクアドル、コロンビア、コスタリカ、パナマがEUへ輸出されるドル・バナナの90%を獲得した（Arias et. al., 2003）。

ただし、この改定でチキータは輸入ライセンスを多く手に入れることができず、改定はEUの企業に有利に働いた（Arias et. al., 2003）。そのため、チキータはこの改定を拒否し、合衆国政府に働きかけ、新しい協定を再びWTOで裁定するように求めた。合衆国の提訴に対してWTOは再び、COMBはWTOのルールに反していると裁定し、合衆国とエクアドルはそれぞれ1億9100万ドルと2億2000万ドルの貿易制裁をEUに課すことをWTOに認められた（Raynolds, 2003）。

（v）2001年のさらなる改定とその後

EUは数百万ドルの報復関税を支払った後、2001年4月11日に合衆国とエクアドルとの合意に達し、両国による貿易制裁は中止になった。この合意内容は2006年までの過渡的な貿易体制と2006年からの抜本的な改定の二つからなっている。

過渡的な貿易体制における最も重要な変更は、輸入ライセンスに関するものである。ドル・バナナの輸入ライセンスの83%は「伝統的輸入業者」に配分されることになったが、「伝統的輸入業者」の定義が変更になった。新しい定義は「生産国でバナナを栽培しているか船で輸送している会社のみ」というものである（Raynolds, 2003）。この新しい「伝統的輸入業者」の定義によってチキータは93年以前のレベルにある程度近いシェアを得ることが可能になり、2003年にチキータの輸入におけるシェアは21-22%まで回復した（表7）。

2006年1月1日からの新しい貿易体制では、割当をなくし関税のみの規制がおこなわれるということになった。ただし、関税におけるACP諸国の特惠待遇は認められた。しかし、この時点では関税率は決まっていなかった。また、輸入ライセンス制は廃止されることになった。

EUは2005年1月に2006年からのバナナの関税を1トン当たり230ユーロにすることを提案した。しかし、これに対してドル・バナナ輸出国がWTOに仲裁手続きを申請した。2005年8月にWTOの仲裁案が出されたが、その内容は1トン当たり230ユーロという関税は高すぎるというものだった。EUはこの裁定を受け、2005年9月に1トン当たり187ユーロという案を出したが、これもWTOによって高すぎるとされ、2005年11月に1トン当たり176ユーロという案で決着を見た。なお、ACP諸国については77万5000トンの無税の枠が認められている。チキータはこの税率も高すぎると不満を示しているが（CAR2005）、2006年1月1日からこの仕組みが動き出している。

4. 1990年から2006年までのチキータの経営戦略

ここから、これまで述べてきたバナナ輸入体制の変化に伴ってチキータが具体的にどのような対応をしてきたのか、時代を追って見てみよう（具体的な数値については付表を参照）。

(1) 90年代前半

1980年代後半からチキータの売上高は次第に増加し、1992年までそれは続いた。チキータの総売上高（ただしバナナ以外も含む）は80年代には13-19億ドルだったのが92年には27億ドルにまでなっている。1991年までの営業利益は上下しているものの赤字にはなっていないが、1992年は9700万ドルの損失であり（CAR1997）、1992年の生産拡大は利益を省みずおこなったと推定される。これは、チキータが1993年からの EU 統一市場において規制がある程度緩和されると予想し、これまでの輸入実勢に基づいて輸入ライセンスの配分がなされると考えていたためである。

この生産拡大は多くの資金を借り入れておこなわれた。チキータの長期負債は1980年代では1億ドルから4億ドルの間を推移しているが、91年に急上昇して12億ドル、92年には14億ドルに達している（CAR1997）。この負債と利子の返済が後にチキータを苦しめることになる。

1993年からの新しいバナナ輸入体制ではチキータは予想したほどの輸入ライセンスが得られず、売上は減少した。その結果、チキータは営業利益でこそ黒字であるものの、多額の負債のため総収益では赤字を出し続けた（CAR1997）。

(2) 90年代後半

90年代後半、チキータは合衆国政府やラテンアメリカ諸国を通して WTO に EU のバナナ輸入体制に対する異議申し立てをしていたが、依然としてチキータに有利なものに変更されなかった。また、この時期、ヨーロッパの主要な通貨がドルに対して弱くなり、ドル建てでバナナ貿易をおこなっているチキータにとって厳しい状況だった。バナナの売上と営業利益はともに停滞もしくは減少傾向にあった。

このような中、チキータはリストラと新しい事業の展開を始める。1995年には古い船の売却、食用油事業や肉事業の売却、ジュース事業の閉鎖をおこなった（CAR1997）。その一方で、チキータは新しい事業として1997-98年に野菜缶詰会社を3社買収している（CAR1998）。

チキータはこれまでおこなってきたバナナ以外の事業を売却し、その資金で野菜の缶詰事業に投資をしたのである。1998年から加工食品の売上と営業利益が伸びているが、この野菜缶詰事業によるところが大きい。バナナ事業が不調な中で、この時期の年次報告には野菜缶詰事業へのかなりの期待が記されている。

(3) 2000年代前半

チキータは2000年12月31日の時点で13億ドルの負債を抱え、2001年3月までに支払い義務のある負債を返済することが不可能になった。そのため、2001年1月、連邦破産法第11章⁵⁾に基づく会社の再建を債権者に提案し、11月9日に交渉はまとまった。2001年11月28日にチキータは連邦破産法第11章のもとでの再建プランを裁判所に提出した。この再建プランの概要は8億6100万ドルの負債とその利子1億200万ドルを、新しい負債2億5000万ドルと新しい会社の普通株の95.5%と交換する（つまり、およそ7億ドルの負債から開放される）ことと、年間6000万ドルの利子費用を免除するということである。2002年3月19日、この計画通りにチキータはリストラ計画を完了した（CAR2002）。

チキータ自身はこの事実上の倒産の原因を、EUにおける差別的な関税割当やライセンス制度と、90年代後半のヨーロッパ通貨の弱さであると複数の年次報告で繰り返し述べている。しかし、もともとの原因は、1993年からの EU のバナナ輸入体制をチキータが読み違えバナナの

生産を増やした結果、多額の負債を抱えてしまったことと、バナナの供給過剰によって価格が下落してしまったことであると考えられる。また、野菜缶詰事業も結局チキータを救うまでには至らなかった。皮肉なことに、2001年からはチキータにかなり有利な EU の新しいバナナ輸入体制がスタートしたが、間に合わなかった。

とはいえ、再建したチキータにとって EU の新しい輸入体制は追い風であった。また2002年からはユーロがドルに対して強くなり、この二つがバナナ部門の好調さを支えていた。2001年から2005年にかけてチキータのバナナ部門は順調に売上と営業利益を伸ばしていった (CAR2002-2005)。

この時期、チキータはバナナの生産から部分的に撤退している。チキータは自社で輸出するバナナのうちで自身のプランテーションで生産する割合を下げてきており、84年には64%だったのが、2002年には49%、2006年には33%になる予定である。これは生産性が低かったり問題を抱えていたりするプランテーションの放棄や売却による。例えば、2003年にパナマの Armuelles 地方のプランテーションをその労働者協同組合に売却しているが、このプランテーションはストライキが頻発して生産性が落ちてしまっていた (CAR2003)。また、ホンジュラスでは洪水の被害を受けたプランテーションを一部放棄している。

生産からの部分的な撤退は取引量の減少を意味しない。チキータはバナナの供給を独立した農場や農家との長期間の契約栽培に求めた。例えば、売却したパナマの Armuelles のプランテーションはチキータと長期間の販売と技術指導の契約を結んでいる。生産部門の放棄の利点には、ハリケーンなどの自然災害のリスクを独立した農場・農家に負わすことがあげられる。また、ラテンアメリカ各地の広い範囲で農場・農家と契約を結ぶことによって安定した価格と量の供給が可能になる。

目を生産地から消費地に移すと、チキータはヨーロッパにおけるバナナの流通部門の拡大を目指している。2003年3月にはドイツの Atlanta AG というヨーロッパで最大級の生鮮食品の流通業者を買収した。2003年に80%、2004年に31%、総売上が伸びているが、そのかなりの部分は Atlanta AG の買収による。Atlanta AG はバナナ以外の生鮮食品も扱っており、2003年に他の生鮮食品の売上が急増しているのはこのためである (CAR, 2003)。

その一方、事業の売却もおこなわれた。2003年5月にチキータは缶詰事業を売却し、加工食品事業からほぼ撤退した。加工食品事業は5億ドル弱の売上があったが、利益はそれほどあがっていなかった。チキータは他にも合衆国中西部における農産物の卸の流通会社やカリフォルニアにベースを置くジャガイモとタマネギの流通会社、ホンジュラスのヤシ油の合弁企業の株を売却している (CAR2003)。

チキータは野菜缶詰事業の売却によって一時的にバナナへの依存度が高まったものの、それはチキータの望むところではなかった。2003年の年次報告では、バナナ事業はよいビジネスではあるが不安定でもあり、ブランド価値をあげるとともにバナナ以外の高い利益率で高付加価値の果物に基盤を置いた事業に進出しないと述べている。また、2004年の年次報告では自然災害、2006年からの EU の新しいバナナ輸入体制、ドルとユーロの為替レートなどのリスクに対応するためにビジネスの多様化が必要であると述べている。

この戦略に従って、チキータはフレッシュ・カット事業に進出した。フレッシュ・カットとは切った果物やサラダをパックに入れたものである。生鮮食品をそのまま売るのではなく、消費者にとって簡単に食べられるように手を加えることによって付加価値を付けた商品である。チキータはこの分野で合衆国最大の会社である Fresh Express を2005年6月に買収した。こ

れによりフレッシュ・カットの売上は2004年の1000万ドルから2005年の5億3900万ドルに拡大した。ただし、Fresh Express の買収に伴い長期負債がほぼ6億5000万ドル増加し、2001年のレベルに近づいている (CAR2005)。

(4) 2006年

2006年にはEUの新しいバナナ輸入体制が始まった。まずこの影響を見てみよう(表8)。2006年のバナナの売上は2005年と比べてほとんど変化はない。一方、営業利益は2005年の1億8200万ドルの黒字から2006年の2060万ドルの赤字になった。EUに対して販売量に変化はないが、バナナの価格がドル建てで10%、ユーロでは11%下がっており、その結果売上高も10%減少した。価格が下がったのは、輸入ライセンスがなくなった結果、他の貿易業者がバナナを大量に輸入しバナナの供給が過剰になったためである。また、関税がトン当たり75ユーロから176ユーロになったことで、輸入ライセンスの支払いなくなったことを差し引いても、7500万ドル負担が増えたという (CAR2006)。

表8 2006年におけるチキータの業績 (単位100万ドル)

売上

	2006	2005	前年比
バナナ	1933.9	1950.6	-0.8%
FreshSelect	1356.0	1353.6	-0.2%
FreshCut	1139.1	538.7	111.5%
その他	70.2	61.6	14.0%
合計	4499.1	3904.4	15.2%

営業利益

	2006	2005	前年との差
バナナ	-20.6	182.0	-202.6
FreshSelect	-27.3	10.5	-37.8
FreshCut	24.8	-3.3	28.1
その他	-4.6	-1.7	-2.9
合計	-27.7	187.6	-215.3

出典：CAR (2006)、Fresh Select はバナナ以外の生鮮食品で加工されていないものを指す。

チキータは2001年のバナナ輸入体制の下で順調に利益をあげてきたが、ここに来てまたEUの新しいバナナ輸入体制に悩まされることになった。いくつかのラテンアメリカのバナナ輸出国政府は現在のEUのバナナ輸入体制が違法であると抗議しており、エクアドルはこの件に関して2007年3月にWTOに調停を要求し、認められている。2007年の後半にWTOの裁定が下る予定である。チキータはこのラテンアメリカの国々の活動を全面的に支援している (CAR2005, 2006)。

一方、フレッシュ・カット事業は順調に売上と利益を伸ばしている。Fresh Express の事業が一年分業績に反映するようになった結果、売上は二倍以上に伸びた。ただし、利益は30%程度の増加にとどまった。これはアメリカで他社のハウレンソウの製品から病原性大腸菌 O157が見つかり、パックされたサラダの安全性に消費者が不信感を持ったことが大きな要因である（CAR2006）。

（5）チキータの経営戦略の変化

チキータは90年代から現在にかけて、単にバナナを栽培して売る会社から、より付加価値の高い商品も扱う会社に変化しようとしている。これはバナナによって利益をあげるのが次第に難しくなったことが原因である。以前は3大多国籍企業による寡占状態により利益をあげることができたのだろうが、現在ではその他の企業、例えば Noboa のように生産コストの低いエクアドルのバナナを安く売る企業の進出によって価格競争が激しくなっている。2006年に EU の輸入ライセンス制が廃止され、自由に輸入できるようになった結果、EU 市場でも価格が下落した。単なるバナナではいかに品質の良さを強調しても他社のバナナとの違いを消費者が意識するのは難しく、結局は価格の競争になってしまう。また、大手小売チェーンの力が増してバナナ多国籍企業との交渉を有利に運ぶことができるようになったこともある。チキータがバナナ以外の事業に進出したのには以上のような背景があった。

チキータはなぜ経営多角化の戦略において野菜缶詰事業ではなくフレッシュ・カット事業を選択したのだろうか。それはチキータがこれまでバナナで作りに上げてきた企業イメージと関係しているだろう。バナナはビタミンや食物繊維など栄養が豊富で健康に良い新鮮な果物というイメージを持っている（そのようにチキータを始めとする多国籍企業は宣伝してきた）。野菜の缶詰は新鮮さのイメージが乏しく、生鮮食品としてのバナナと合わない。それに対してフレッシュ・カットはバナナとイメージが一致し、宣伝や販売においてシナジー効果を生み出しやすいだろう。また北の消費者の食生活の変化も要因の一つである。多少値段が高くても切ったりする手間を省きたいという人が増えてきた。手軽に食べられるというイメージはバナナという果物とも一致する。

ただし、チキータは2006年に会社再建後初めての赤字となった。また長期負債も増えている。フレッシュ・カット部門は利益をあげつつあるもののやはり当面はバナナ部門で黒字にしなければ経営は苦しくなるだろう。WTO において EU のバナナ輸入体制が議論されているが、その結論が再びチキータに大きな影響を与えることは確実である。

5. 最後に

本稿では、バナナ産業とバナナ貿易の構造の全体の変化をまずとりあげた。バナナは、その国際貿易がバナナ多国籍企業によってかなりコントロールされている果物である。そこには、バナナ多国籍企業に加えて、EU、合衆国、バナナ生産国、WTO などが複雑に関わっている。

後半ではチキータの経営を分析したが、一度は事実上の倒産を経験するなどかなり厳しいものであった。チキータはバナナだけではない会社に生まれ変わろうとしている。とはいえ、依然としてバナナの影響は大きい。別稿ではチキータのとした社会・環境問題への対応をとりあげている。それをあわせることによってチキータの現状をより理解できると思われる。

注

- 1) 本稿では、「アメリカ」は南北アメリカ全体を指すものとする。また、「ラテンアメリカ」は大陸部の中央アメリカと南アメリカを指し、カリブ海地域は含まないこととする。アメリカ合衆国は合衆国と表記する。「北アメリカ」は合衆国とカナダを併せたものとする。
- 2) 日本はバナナに10月から3月までが20%、4月から9月までが10%という関税をかけているが、輸入量の制限はない。日本の小売価格が合衆国に比べて高い原因としては、関税に加えて、フィリピンでの生産コストがラテンアメリカよりも高いことや、国内における流通コストが高いことが考えられる。
- 3) チキータの年次報告 (Chiquita Annual Report) からの引用は CAR に対象年を添えた形で表記する。
- 4) ACP 諸国とは、African, Caribbean, and Pacific associates の略で、1976年に結ばれたロメ協定によって、ヨーロッパの旧宗主国がアフリカ、カリブ海、太平洋の旧植民地諸国に援助をし、貿易において特恵的待遇を与えることになったが、その対象国が ACP 諸国である。ACP 諸国のバナナ貿易はヨーロッパの通貨で取引されている。ドル・バナナ国は多国籍企業の影響のもと US ドルでバナナの輸出を決済する国のことで、ラテンアメリカのバナナ輸出国を指す。
- 5) 連邦破産法第11章は、会社の再建を前提にした倒産処理手続きを示したもので、経営権はそのまま維持され、経営陣は債権者の同意を得て更正計画案を裁判所に提出する (財務省・連邦破産法)。

参考文献

- 藤木俊男2001「フィリピンのバナナ貿易と多国籍企業」豊田隆 (編)『アグリビジネスの国際開発—農産物貿易と多国籍企業—』農山漁村文化協会: pp. 200-213.
- Josling T. E. & T. G. Taylor 2003. *Banana Wars: The Anatomy of a Trade Dispute*. Cambridge, CABI Publishing.
- 小松かおり・北西功一・丸尾聡・埜狼星2006「バナナ栽培文化のアジア・アフリカ地域間比較—品種多様性をめぐって」『アジア・アフリカ地域研究』第6-1号: 77-119.
- Moberg, M. & S. Striffler 2003. Introduction. in (Striffler S. & M. Moberg eds.) *Banana Wars: Power, Production, and History in the Americas*. Durham, Duke University Press: pp.1-19.
- Raynolds, L. T. 2003. The global banana trade. in (Striffler S. & M. Moberg eds.) *Banana Wars: Power, Production, and History in the Americas*. Durham, Duke University Press: pp.23-47.
- Soluri, J. 2003. Banana cultures: Linking the Production and consumption of export bananas, 1800-1980. in (Striffler S. & M. Moberg eds.) *Banana Wars: Power, Production, and History in the Americas*. Durham, Duke University Press: pp.48-79.

参考ウェブ

- Arias, P., C. Dankers, P. Liu, & P. Pilkauskas 2003. *The World Banana Economy: 1995-2002* (FAO Commodity Studies 1). <http://www.fao.org/docrep/007/y5102e/y51>

02e00.htm

Chiquita Annual Report 1997, <http://www.chiquita.com/bottomline/annuals/97ar/index.html>

Chiquita Annual Report 1998, <http://www.chiquita.com/bottomline/annuals/98ar/index.html>

Chiquita Annual Report 1999, <http://www.chiquita.com/bottomline/annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2000, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2000annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2001, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2001annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2002, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2002annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2003, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2003annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2004, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2004annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2005, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2005annual.pdf>

Chiquita Annual Report 2006, <http://www.chiquita.com/bottomline/Annuals/2006annual.pdf>

FAO 2006. Banana Statistics 2005

http://www.fao.org/es/esc/common/ecg/109399_en_BAN_STAT_06.pdf

財務省 連邦破産法 <http://www.mof.go.jp/jouhou/kokkin/tyousa/tyou001l.pdf>

付表1 チキータの経営状況1 (単位1,000ドル)

年	総売上	S Fresh	S Process	S Banana	S Other Fresh	S Fresh Select	S Fresh Cut	S Other	総収益	長期負債
1984	1,339,098									225,439
1985	1,346,854									191,227
1986	1,379,222									101,805
1987	1,457,732									120,086
1988	1,679,429									367,714
1989	1,892,657									385,250
1990	2,186,452									494,182
1991	2,604,128									1,202,839
1992	2,723,250								-284,040	1,411,319
1993	2,532,925								-51,081	1,438,378
1994	2,505,826								-71,540	1,364,836
1995	2,565,992								9,212	1,242,046
1996	2,435,248	2,233,902	201,346						-50,566	1,079,251
1997	2,433,726	2,198,939	234,787						343	961,972
1998	2,720,361	2,243,284	477,077						-18,412	1,002,606
1999	2,555,799	2,044,788	511,011						-58,382	1,227,001
2000	2,253,770	1,787,334	466,436						-94,867	1,060,075
2001	2,242,261	1,792,064	450,197	1,242,558	189,413			33,009	-118,768	556,017
2002	1,990,039	1,547,522	442,517	1,341,044	206,479			38,647	-384,628	486,126
2003	2,613,548	2,559,154		1,579,900	979,254	979,065	180	54,403	99,206	385,365
2004	3,071,456	3,012,742		1,714,537	1,298,205	1,289,145	10,437	58,714	55,402	338,247
2005	3,904,361	3,842,805		1,950,565	1,892,240	1,353,573	538,667	61,556	131,440	986,508
2006	4,499,084	4,428,926		1,933,866	2,495,060	1,355,963	1,139,097	70,158	-95,934	973,475

出典：CAR1997-2006、S Fresh・生鮮食品の売上、S Process・加工食品の売上、S Banana・バナナの売上、S Other Fresh・バナナ以外の生鮮食品の売上、S Fresh Select・バナナ以外の生鮮食品で加工されていないものの売上、S Fresh Cut・フレッシュ・カットの売上、S Other・その他の売上

付表2 チキータの経営状況2 (単位1,000ドル)

年	営業利益	OI Fresh	OI Process	OI Banana	OI Other Fresh	OI Fresh Select	OI Fresh Cut	OI Unusual	OI Other
1984	24,469								
1985	69,240								
1986	79,938								
1987	109,645								
1988	114,232								
1989	157,746								
1990	166,180								
1991	197,818								
1992	-96,588								
1993	103,848								
1994	71,185								
1995	175,770								
1996	84,336	66,491	17,845						
1997	100,166	82,562	17,604						
1998	78,609	53,085	25,524						
1999	42,038	14,544	27,494						
2000	27,366	16,886	30,540					-20,060	
2001	35,910	55,071	8,709					-27,870	
2002	74,683	89,475	7,342					-22,134	
2003	140,386	128,750		132,618	-3,868	1,104	-4,972		11,636
2004	112,947	109,757		122,739	-12,982	440	-13,422		3,190
2005	187,633	189,299		182,029	7,270	10,546	-3,276		-1,666
2006	-27,697	-23,109		-20,591	-2,518	-27,341	24,823		-4,588

出典：CAR1997-2006、OI Fresh・生鮮食品の営業利益、OI Banana・バナナの営業利益、OI Other Fresh・バナナ以外の生鮮食品の営業利益、OI Fresh Select・バナナ以外の生鮮食品で加工されていないものの営業利益、OI Fresh Cut・フレッシュ・カットの営業利益、OI Unusual・一時的な事業の損失、OI Other・その他の営業利益