

農業長者

ビル・ゲイツを超えた！ 33人の成功ストーリー日本初公開！！

No. 3



Sukanto Tanoto
スカント・タノト

 インドネシア

事業 / パーム油、バルブ
資産高 / 3,800,000,000 \$

No. 5



Liu Yonghao
劉永好 (リュウ・ヨンハオ)

 中国

事業 / 飼料、酪農・畜産製品
資産高 / 2,700,000,000 \$

No. 6



Liu Yongxing
劉永行 (リュウ・ヨンシン)

 中国

事業 / 飼料、酪農
資産高 / 1,900,000,000 \$

No. 10



Kuok Khoon Hong
クオック・クーンホン

 シンガポール

事業 / 油ヤシ、パーム油
資産高 / 1,300,000,000 \$

No. 12



Liu Hanyuan
劉漢元 (リュウ・ハンユアン)

 中国

事業 / 養魚飼料、ペットフード
資産高 / 1,000,000,000 \$

No. 12



Rubens Ometto Silveira Mello
ルーベン・オメット・シルヴェイラ・メロ

 ブラジル

事業 / サトウキビ生産、バイオエタノール
資産高 / 1,000,000,000 \$

INDEX

- 18 13人の農業ビリオネア！—— 10億ドル突破への道のりと野望、これから
- 22 “新興” 農業長者17人の立身出世物語 —— 中国、ロシア、ブラジル、英国、ニュージーランド
- 28 農業長者の老舗・米国5富豪の素顔 —— 穀物王、ポテト王、ピスタチオ王、農地王



16の「長者に学ぶ成功への鍵」付

特集

世界の

総資産9兆、

No.1



Robert Kuok
ロバート・クオック

 マレーシア

事業 / 米、砂糖、油ヤシ、パーム油
資産高 / 9,000,000,000 \$

No.2



Lee Shincheng
李深静 (リー・シンチェン)

 マレーシア

事業 / 油ヤシ、パーム油
資産高 / 5,700,000,000 \$

No.3



John Simplot
ジョン・シンプロット

 米国

事業 / ジャガイモ、ポテト製品、肥料
資産高 / 3,800,000,000 \$

No.6

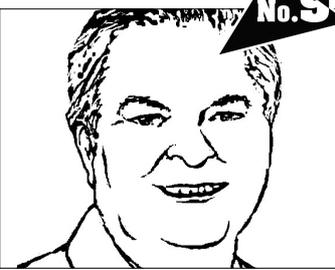


Martua Sitorus
マルチュア・シトラス

 インドネシア

事業 / 油ヤシ、パーム油
資産高 / 1,900,000,000 \$

No.9



Dennis Albaugh
デニス・アルポー

 米国

事業 / 除草剤、農場経営
資産高 / 1,500,000,000 \$

No.10



Dhanin Chearavanont
タニン・ジラワノン

 タイ

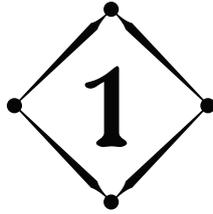
事業 / 飼料
資産高 / 1,300,000,000 \$

農業の時代だ！と言われつつ、農業がどれだけ儲かるのか誰も知らない。
ITの時代が来たのは、IT長者が突如現れて世界中の優秀な若者達が憧れ、次は我こそと高みを目指したからにほかならない。
頂が高ければ裾野は広がる。「儲からないけど、農業は大事だ」では、孤高の精神しかうまれない。
精神論をビジネスにしても、誰も寄り付かない。世界の頂はどこにあるのか、はっきりさせようじゃないか。
農業をもっとメジャーにするために！

構成 本誌副編集長・浅川芳裕
まとめ 鈴木工

出所：米フォーブス社「The World's Billionaires 2008」をもとに、農業界の長者を抽出し編集部作成

Part



13人の農業ビリオネア！

——10億ドル突破への道のりと野望、これから

個人資産10億ドル（約1兆円）以上の長者を指す「ビリオネア」は、世界に1125人いる（米フォーブス誌調べ2008）。農業ビジネス界からは13人がランクイン（遺産相続を加えると21人）しているが、彼らはいかにしてこの大台を突破したのだろうか？ その道のりと野望、これからを一挙網羅する。

毎年3月、世界のビリオネア長者番付を発表する米国の経済誌『フォーブス』。2008年のランキングでは、この十数年の間、1位の座に座り続けたマイクロソフト会長のビル・ゲイツ（総資産580億ドル）が首位から転落し、代わって投資家のウォーレン・バフェット（総資産620億ドル）がトップに躍り出たことで話題になった。また時代の趨勢を反映して、インド人経営者4名がトップ10に顔を出し、ロシア、中国系の躍進なども目についた。

本誌は「長者番付に農業長者が含まれているに違いない」という不確かな根拠をもとに、1125人の事業内容と経歴をつぶさにみてみた。ビリオネアなんてコッコツとモノづくりをする農業には縁遠い話……と思うだろうか。実は資産10億ドル以上の資産家に農業長者は13人いるのである。経営戦略の参考として、いや次は我こそはという気概を持って、彼らが富を築いた歴史を読んでいただきたい。

13人中9人がアジア系

まず13人のリストを見て驚かされるのは、アジアの圧倒的強さだろう。米国3人、ブラジル1人を除いた9人はアジア国籍で、1位と2位はマレーシアが占めている。

その1位であり、農業経営者で唯一、世界長者番付のトップ100に入ったロバート・クオック（郭鶴年、総資産90億ドル）は、マレーシアの農園王として知られる。戦後間もない1949年、ロバートはコメ、砂糖、小麦などの売買を現地でスタートし、53年にはシンガポールに進出。現在は中国やインドとの貿易で仕入れた商品を販売したり、サトウキビやヤシ油のプラントেশションを管理している。事業は多岐に渡り、農園から製油所までを所有する一方で砂糖を精製し、マレーシアとインドネシアにおいて、原料から商品に至るまでのビジネスを一貫して展開している。これまでに儲けた資金で、07年に別の大手ヤシ油会社を買収し、東南アジア最大のヤシ油会社へののぼり詰めた。さらにその富で不動産やホテルチェーンを買収し、高級ホテル「シャンゲリラ」を運営するなど、事業は拡大の一途をたどるばかりだ。

2位の通称「マレーシアのヤシ王」こと、李深静（リー・シンチェン、総資産57億ドル）は、もともとヤシ農園の雇われ管理人だったが、一気に世界最大級企業の経営者へと成長した。現在、事業の中心はヤシ油の原料生産と精製で、オランダのアムステルダムにはヨーロッパで最大の

世界の農業長者

Part 1 13人の農業ビリオネア!



世界“農業”長者番付

——13人の資産総額 3兆1000億円、ニッポンの農水省予算を超える！

番付	世界長者番付	氏名	億ドル (07年)	億ドル (08年)	会社名	国籍	主な事業	子供数	学歴	年齢	住居
1	97	 ロバート・クオック	70	90	クオックグループ	マレーシア	米、砂糖、油ヤシ、パーム油	8人	大卒	84	香港、オーストラリア
2	173	 李深静 (リー・シン・チェン)	26	57	IOIグループ	マレーシア	油ヤシ、パーム油	6人	不明	68	マレーシア、オーストラリア
3	284	 ジョン・シンプロット [08年死去] (シンプロット家が相続)	36	38	シンプロット	米国	ジャガイモ、ポテト製品、肉牛、農業資材	4人	中学中退	享年99	米国アイダホ州
3	284	 スカント・タノト	47	38	RGMグループ	インドネシア	パーム油、パルプ	4人	不明	58	シンガポール、オーストラリア
5	428	 劉永好 (リュウ・ヨンハオ)	11	27	新希望集団	中国	飼料、酪農・畜産製品	2人	大卒	56	中国、オーストラリア
6	652	 劉永行 (リュウ・ヨンシン)	15	19	東方希望集団	中国	飼料、酪農	2人	不明	59	香港、オーストラリア
6	652	 マルチュア・シトラス	21	19	ウィルマーグループ	インドネシア	油ヤシ、パーム油	1人	不明	48	シンガポール、オーストラリア
8	743	 ブラッド・ケリー	15	16	コモンウェルス	米国	農場管理、タバコ	13人	不明	51	米国テネシー州
9	785	 デニス・アルポー	12	15	アルポー社	米国	除草剤、農場経営	2人	短大卒	58	米国フロリダ州
10	897	 タニン・ジラワノン	24	13	CPグループ	タイ	飼料	5人	不明	68	タイ・バンコク、オーストラリア
10	897	 クオック・クーン・ホン	10	13	ウィルマーグループ	シンガポール	油ヤシ、パーム油	4人	不明	59	シンガポール、オーストラリア
12	1062	 劉漢元 (リュウ・ハンユアン)	5	10	通威集団	中国	養魚飼料、ペットフード	0人	大卒	44	中国、オーストラリア
12	1062	 ルーベン・オメット・シルヴェイラ・メッコ	20	10	Cosan S.A.	ブラジル	サトウキビ生産、バイオエタノール	0人	不明	不明	ブラジル・サンパウロ市



製油所を所有する。石鹼、洗剤、化粧品、食品添加物など、生活用品の素材を作る技術を持ち、なかでも得意としているのは高級加工素材。農業生産や加工で得た資金を基に不動産に参入し、マレーシアにショッピングモールやリゾート施設を建設した。奨学金や教育基金を運営するなど、社会活動にも携わっている。

3位のスカント・タノト（総資産38億ドル）は、マレーシアのお隣であるインドネシア国籍。22歳で油ヤシ農場の仕入れ業者になると、木材業界を経て、製紙業に参入。そこで築いた資産は、パルプ生産のための山林とヤシ農園の買収に活用した。今はインドネシア屈指の油脂生産ならびに製紙会社を経営している。

さらに6位のマルチュア・シトラス（総資産19億ドル）と10位のクオック・クーンホン（総資産13億ドル）

も、東南アジア国籍だ。マルチュアは10代の時にエビの販売を始め、油ヤシ業界へと進路を変更。そして1位のロバート・クオックの長男である10位のクオックと共同でスマトラに油ヤシ園を購入すると、二人の会社はロバート・クオックの会社と統合し、新たに設立されたウイルマインターナショナル社は上場を果たした。マルトゥアがCOO、クオックがCEO兼会長を務めている。

5人が油ヤシ長者

ここまで紹介した5人の事業内容に類する作物が、油ヤシである。日本ではあまり馴染みのないヤシは茶や栗などの永年作物と同じで、長期投資の必要な作物だ。植え始めた当初は収量が低く、安定生産に入るのは7年目から18年目ぐらいにかけて。その後、収量が落ちはじめ、25年で再び新しい苗を植えるのが基本のサイクルになっている。収穫後は石鹼や食用油、農薬などの油脂化学品が作られるなど、用途が大変広く、農業長者にとっては「金のなる木」の役割を果たしている。

東南アジア以外の農業経営者でもっとも資産を多く持つのは、米国のジョン・シンプロット。通称「ポテト王」、自称「ジャガイモ野郎」を名乗る彼は昨年亡くなったが、生涯をかけて事業を改革し続け、ポテトビジネスの礎を築いた（33頁参照）。

5位と6位に並んだ中国の劉兄弟は、決して裕福でない家族がなければならぬ10000元をかき集め、そこからの起業が成功した立身出世の人物。兄弟は永好、永行を含めて全部で四人おり、それぞれが「希望集団」の名のついた企業を経営して、「中国でもっとも裕福な兄弟」と呼ばれている（23頁参照）。

長者世界一（資産620億ドル）
投資家ウォーレン・バフェット

最初の投資は農業

中学時代、落ちコボレだったバフェット少年。放課後、デパートでスポーツ用品をくすね、それをコレクションするのを楽しみにしていた。万引きを見つけた父親は息子に「改心して勉強しないと、新聞配達のパイトをやめさせるぞ」と最終通告。パイト代がなくなっただけでなく、と勉強に打ち込むことに。

新聞配達でコツコツ貯めたお金は1200ドル、1940年代当時でみれば大金だ。単純に貯金していたわけではない。確定申告をきっちり行ない、13歳にして還付金を得た（経費計上したのは商売道具の「自転車と時計」）。それを元手に高校2年で初めて投資したのがネブラスカ州の農場だ。規模は16ha、農家を雇いオーナーに。彼は当時、ワシントンDCに住んでおり、7000kmも離れた農地を経営していたことになる。

世界一の長者となった60年後の現在も、バフェットは同農場のオーナーとして取引を行なう。投資の王道「長期保有で富を築く」は、最初の農業投資から一貫している。

8位の「米国のタバコ農家主」こ

※参考文献：ウォーレン・バフェット公認の自伝『The Snowball: Warren Buffett and the Business of Life』

長者に学ぶ成功への鍵

シンプルな
直観を信じる。

——ブラッド・ケリー

とブラッド・ケリー（総資産16億ドル）は、51歳という年齢が物語るように、成功をつかんだのはここ最近のこと。90年、フィリップモリスなどの大手タバコ会社との安い契約価格に嫌気の指したタバコ農家組合の代表ケリーが、「タバコ農家がタバコを作れば儲かるはず！」と勢いで作った会社だ。宣伝を打たずコストを大幅に削減したオリジナルブランド「USAゴールド」「マリブ」を売り出したところ、極安価格が消費者の支持を受けて大ヒットした。そして2001年、会社を売却して10億ドルを手に入れると、そのお金でテキサス、フロリダ、ケンタッキーなどに60万haの牧場を購入。手元にあった10億ドルが15億ドルに増え、さらには米国の有名な競馬レース「ケンタッキーダービー」を所有、開催するまでになった。最近では次

世代の代替エネルギー会社に投資したことから、株価も上昇。野生動物の保護、稀少動物を増やす社会活動にも貢献している。

続く9位の座に座るのは、除草剤プリンス「ことテニス・アルポー（総資産15億ドル）だ。父親は農家だったが、長男が後を継いだため、次男のアルポーは農業大学を卒業後、地元の農協に就職。肥料や種を販売する仕事に励んだ。その生活を7年間送った79年、奮起して自宅を売り、トレーラーハウスとトラックを購入。トラックに除草剤を積みこんで、南ダコタまで行商の旅に出かけた。最初の行商で除草剤を無事売り切ったことに自信をつけたアルポーは、2台目のトラックをレンタルし、メーカーから信用買入れた農薬を売り切ることになった。

90年代に入ってから、モンサント社の農薬であるグリフォサート（商標はラウンドアップ）を売ってトップセールスに躍り出るが、モンサント社の特許がなくなると、2001年からアルゼンチンで自らグリフォサートの製造を開始。顧客もたくさん抱えていたことから、自家製の格安製品は一気にブレイクし、さらにはブラジルにも工場進出した。その資金でアイオワ州に440haの土地を購入し、農家の俵としてずつ

長者に学ぶ成功への鍵

売り切れるまで
売り続ける。

——デニス・アルポー

と憧れていた農業に、ようやく参入を果たしたのだ。10位のタニン・ジラワノン（総資産13億ドル）は、タイの大手財閥、チャロン・ポカバン・グループを率いる飼料業者。25歳の時に家族経営の種屋を継ぎ、その後、経済発展とともに伸びる餌に目をつけ、飼料ビジネスに参入。さらに養鶏業も開始した。タニンにとって幸運だった出来事は、中国で猛威を振るった鳥インフルエンザ。世界的に中国産チキンを避けるようになった影響で、感染が軽微だったタイ産に需要が集中し、その年の売上が23%も飛躍した。そこからベトナム、カンボジア、ブルネイ、インドなど、アジアの新興国にも事業を拡大し、また鶏に対する感謝の念か、趣味で闘鶏のスポンサーも務めている。飼料と養鶏双方の収益を小売業や通信業に投資し、

現在、事業を多角化させている。

最年少（44歳）で農業長者入りした養魚の餌生産で急成長した劉漢元（リュウ・ハンユアン）だ。魚飼料に続き、動物飼料、ペットフードに参入。餌ビジネスを横展開しながら、動物薬品市場に投資するなど、専門分野で手堅く富を蓄積している（25頁参照）。

そしてアジアと米国が独占する農業長者番付で、唯一の他国籍がブラジル人のルーベン・オメット（総資

高齢牧場主、タナボタ長者に？ 農場で油田発見！

60年間、農場で働きづめだった米ノースダコタ州の牧場主（74歳）が、突然引退表明した。彼の農地で巨大油田が見つかる可能性があるとして、石油会社が現在、試し掘りを進めている。今は月1万ドルをもらい、悠々自適の生活を送っているという。見つければ30〜40億バレルの埋蔵量といわれ、米国最大級となる。本当であれば、牧場主には1日2000ドルの小切手が送られる予定。

本人は「いまさらいくらお金があっても私の人生は変えられない」とコメントしている（地元テレビ局ウェブ版）。

オバマ大統領

億万長者への農業補助金削減を示唆

米国会計検査院の報告書は、農務省が年収250万ドル以上の者に5000万ドルの農業補助金をつぎ込んでいると指摘。うち、ロックフェラー財閥は大豆畑だけで50万ドルの補助金を受け取っていることが判明した。米国の農業法では「所得が250万ドル以上の者への補助金支給は違法」と決まっている。報告を受け農務省は、「我われが持っているのは農地保有者リストだけ。補助金対象者の所得を確認するためのファイルを見る権限が与えられておらず、どうしようもない」と開き直る。

オバマ次期大統領（当時）は2008年11月、「国は財政危機だが削れる金はいくらでもある」とし、その筆頭として億万長者への農業補助金を挙げ、削減を示唆した。米大手紙からは「農業予算は3000億ドル。その中の5000万ドルを削ったぐらいでどんな効果があるの？」との皮肉も。

表、33頁参照。次頁の表を見ればわかるように、8名の総資産額は380億ドル。これは06年、ジェームズ・カーギル（5代目）が死亡し、その未亡人、子息、いとこの8人で資産を70億ドルと25億ドルに分散した結果なの



米国“農業”長者番付

——10人中8人がカーギル家の親族で総資産4兆円！

番付	全米長者番付	氏名	(億ドル) 資産高	年齢	事業	住居
1	42	ポーリン・マックミラン	70	74	相続 (カーギル家親族)	ミズーリ州 セントルイス
1	42	カーギル・マックミラン・ジュニア	70	81	相続 (カーギル家親族)	ミネソタ州
1	42	ウイットニー・マックミラン	70	79	相続 (カーギル家親族)	ミネソタ州 ミネアポリス
1	42	マリオン・マックミラン	70	75	相続 (カーギル家親族)	バミューダ諸島
5	105	デニス・アルポー	35	58	殺虫剤	フロリダ州 マルコ島
6	163	オースティン・カーギル2世	25	5	相続 (カーギル家親族)	モンタナ州 リビングストン
6	163	ジェームズ・カーギル2世	25	59	相続 (カーギル家親族)	ウィスコンシン州 バーチウッド村
6	163	マリー・ジャネット・カーギル	25	84	相続 (カーギル家親族)	ミネソタ州 ミネアポリス
6	163	マリアン・リーブマン	25	55	相続 (カーギル家親族)	モンタナ州 ボーズマン
10	301	ブラッド・ケリー	16	51	タバコ、 農地管理	テネシー州 ナッシュビル

産10億ドル）だ（29頁参照）。世界最大のサトウキビ生産者であり、加工業者でもあるオメットは、36年にサトウキビ精製所を設立したのが事業のスタート。パイオエタノール人気から21世紀になって一気に成長し、05年にはそれまで家族経営だったコサン社を上場させた。生産量では2位だが、エタノールビジネスでは初めて10億ドルの資産を突破した人物である。

隠れ1位はカーギル

ここまで触れてこなかったが、実は10億ドル以上の資産家のなかに、このほかにも農業関係者が存在する。全米の農業長者番付10傑のうち8人を占める、穀物メジャー、カーギル社の関係者であり親族だ（上

である。農業関連であるには違いないが、苦勞の末に富を築いた経営者とは毛色が異なるため、今回のランキングからは除外した。ただし5人の資産を足した380億ドルは、農業長者1位のロバート・クオックの資産の4倍以上に該当し、ぶつちぎりの実質1位。政治の世界同様、農業も「世襲」にはかなわない世界なのか。日本からも穀物メジャーに對抗する世界の農業企業家、資産家の登場を望みたい。

富豪の寄付文化、
一般農家にも根付く

綿農家、大学に100万ドル寄付

オクラホマ大学は、地元の綿農家が100万ドルをオクラホマ州立大学の農学部寄付したと発表した。本人は中規模農家で、大学のOBでもないという。寄付した理由として、「自分の資産にするより、次世代の若者が農業の進化に貢献できるように使ってほしい。農業は変化対応産業。私がこれまで経験した変化よりこれからはスピードは早まる。それにしっかり対応できるように、実践的な研究、とくに土壌管理の技術開発に役立ててほしい」と話す。

“新興” 農業長者 17人の立身出世物語

経済発展と農ビジネスの国際化を背景に、中国、ロシア、ブラジルで農業長者が次々と登場している。欧米農業経営者も負けじと果敢に新天地に進出し、ビリオネアへの道を進む。国は違えど新興長者の「成功の鍵」は共通する。勇気と技術と近代経営だ。

中国

11人の中国農業長者が持つ総資産は1兆円を突破する

鶏10羽が200億元に！ 中国農業富豪列伝

長

者の平均年齢55歳、11人で資産総額1兆円超！
2008年の中国長者番付で首位に輝いたのは、資産30億ドルを保有する劉永行（リュウ・ヨンシン）だった。彼が代表を務める東方希望集団は中国で最大、アジアで2番目の規模を誇る飼料メーカーで、子会社140社を含めた従業員数は1万5000人。全国に100以上の飼料加工工場を開設し、年間300万tの飼料を製造販売している（1999年）。飼料の売上高は12億ドル（01年）、利潤は1億ドルに達し、世界の動物飼料市場で占めるシェアは6%だ。中国人が肉食や乳製品をたしなむようになったのをきっかけに飼料ビジネスが成長。近年は業務を電子、不動産、銀行、保険業へと広げている。

09年の目標として「中国に1000の工場を作り、生産能力1000万tで世界最大の飼料メーカーになること」を掲げる劉には3人の兄弟がおり、4兄弟の資産は02年で80億元

（約1200億円）を突破。3年連続して『フォーブス』誌が発表する世界富豪500人に入り、現在中国でもっとも裕福な兄弟として認知されている。しかしその富を極める歴史は、わずか1000元（1元は現在約13円）から始まった。

四川省の教師の子供として生まれた劉兄弟は、名前をつなげると「永遠に言行がすばらしい」という意味になることから、永言（ヨンユウ）、永行（ヨンシン）、永美（ヨンメイ）、永好（ヨンハオ）と命名された。しかし父親が亡くなり、体の弱い母親が病気がちだったため、貧しい生活を余技なくされる。そして70年代末に中国が改革・開放の時代に入ると、劉兄弟は学校を卒業。それぞれ国営のコンピューター室や教育機関などかたい仕事に就いていたが、82年に家族会議を開いて、兄弟で農業に挑戦することを決意。腕時計や自転車など、手元の売れるものを換金して1000元の資金を作ると、農業技術員だった永美が中心になって

ウズラとニワトリの飼育場を設立した。

そこに入ったのがニワトリ10万羽の注文だ。しかし卵から孵ったひな2万羽を先行して送ると、輸送の最中、暑さのために半分が死亡し、半分が火災で焼死してしまった。養鶏所が破綻し、残った8万羽のひなの処分が悩んでいたところ、20km離れた市場でひなを求めている情報を入手。兄弟は毎日、朝4時に起きて3時間自転車をこいでは市場に向かい、自家製の竹かごに入れたひなを夜まで売って回った。この生活が十

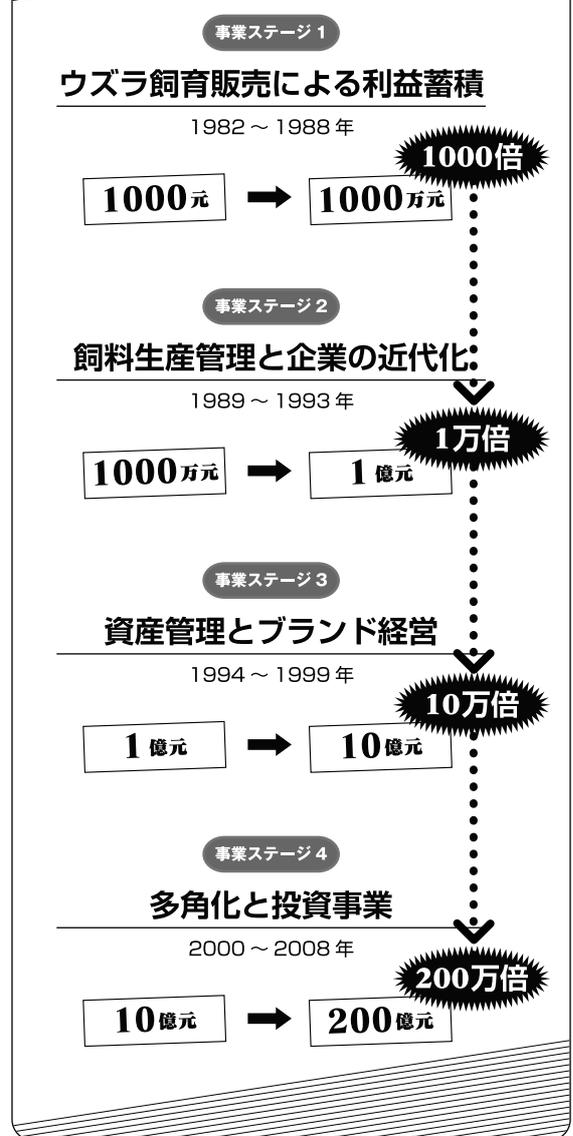
長者に学ぶ成功への鍵

- 1は勇気、
- 2は技術、
- 3は資本、
- 4はマーケティング、
- 5は近代経営。

— 劉永行



劉永行氏の事業ステージと資産の増殖スピード



数日も続いた後、全員が痩せ細った代償としてひなを完売。土壇場から10万円の利益を上げた。

トラブルを乗り越え、永美が中心になって組織した科学研究グループが、生産性の高いウズラの育成と新しい飼料の開発に成功する。さらにコンピューターで飼料の配合を検討した結果、ウズラの糞で豚を飼い、その豚の糞で魚を飼うという循環飼育法を発見。ウズラの卵の生産コストを二ワトリと同レベルに引き下げたことで、市場を一気に占有した。

こうして養殖業で成功を収めた劉兄弟だったが、早くも次なる構想を膨らませていたのが永好だ。当時、

中国の飼料市場はタイのチャ・タイ・グループが独占していて、養豚が盛んな四川省では同グループの飼料を求めてあちこちで農民が列を作る状況だった。その光景を見た永好は、「飼料の発展がなければ、中国の養豚業が飛躍的に発展することはできない」と主張。88年、養殖業から飼料業への転換を図って「希望飼料」を創業すると、400万円を投じて研究所と飼料工場を作り、試験場に専門家を招いては飼料開発を進めた。

そして翌年、希望印の豚用飼料が出荷されるや、チャ・タイ・グループの飼料と比べても質は劣らず、価格も安かったため、希望印の飼料は

一躍メジャーになった。中国全土の道路に「希望の飼料を買えば、あなたの飼う豚は肥えて丈夫になる」という広告を大量に露出したことも功を奏したといわれる。

4兄弟に会社を分割

やがて戦略の方向性が変わってきた兄弟は、伝統的な家族経営から現代企業へ脱皮するために分家を発表。創業企業の財産は均等に、多角化した部分は各自の希望に沿って分割する方針で、長男・永言はセントラルクーリングを中心に据えた「大陸希望集団」、次男の永行は上海に渡って「東方希望集団」、飼料ビジネスを発展させた三男・永美はホテ



ル業を営む「華西希望集団」、四男の永好は飼料・食品業の「新希望集団」を設立し、相互が関わりあいながら発展を目指すことにした。その後、次男・永行の活躍で、「東方希望集団」を中国最大の飼料企業にするとともに、アルミ金属業に参入。飼料を柱に食品、ハイテク、金融、不動産、生物・化学工業事業にも着手している。同社は現在、中国の私企業ランキングにおいて「売上」「貿易収入」「製造部門」「飼料部門」「総資産額」の5部門でトップに君臨する。

栄 枯盛衰の循環が早い中国の民間企業は、一部で「産むだけで成長せず、老けるだけで大きくならない」と陰口を叩かれてきた。そうした厳しい

世界で、事業を大きく発展させた永行は、成功の道程を以下のように総



括する。「中国で成功するには、市場開放から始まったビジネスのサイクルを全部で5段階通過しないとイケない。1は勇氣、2は技術、3は資本、4はマーケティング、5は近代経営。現在、私の会社は5まで到達している」

永 行は経営理念を「農家を金持ちにすることを助け、都市住民のニーズに対応し、国家の建設に貢献すること」と語っている。

また中国における「農業長者」は劉兄弟だけではなく、中国の長者番付では、農業・食品事業主を何人も確認することができる。売上高36億ドルを誇る飲料メーカー大手「娃哈哈集団（ワハハグループ）」の創業者・宗慶后（ゾン・チンホウ、総資産13億ドル・中国長者番付16位）と、

スナック大手のキンキンフードを買収した「スナック王」許連捷（フイ・リンチー、総資産8億1000万ドル・番付37位）の食品関係者を除けば、農業関係者で劉兄弟に次ぐ存在は祝義才（チュー・イーツイ、総資産9億7500万ドル・番付25位）だ。中国食肉加工組合会長を務める通称「牛肉王」は、生と冷凍の精肉をデパートやスーパーに流通させ、その売上は同社の総売上高13億ドルのうち87%を占めている。

劉漢元（リュウ・ハンユアン、総資産5億4500万ドル・番付87位）は、魚の飼料を生産する中国最大企業、通威集団の社長。魚の消費量が増えるトレンドをつかんで、小さな養殖場を作ったことからそのキャリアをスタートした。魚の飼料ビジネスで得た金はペットフード事業

に注ぎこみ、そこで得た金をさらに半導体と不動産に投資して企業を成長させた。

現在、会社は従業員30000人、売上高6億ドルの規模で、豚、鳥、ダチョウ、ウサギを専門にした濃厚飼料にくわえ、動物薬品市場にも参入している。

総 資産4億6000万ドルで107位に輝く郭浩（グオ・ハオ）は、「超大現代農業」を率いて中国の有機農業をリードするキーパーソンだ。最終学歴が中卒の郭は、80年、家庭用品と雑貨の販売店を創業。94年には停滞した農業を活性化させるビジョンを抱いて、農業界に参入した。7万2000ドルを投資して肥料と殺虫剤を生産し、有機でサクランボやトマトを作りながら、企業を多角化させ

てヤギの飼育にも着手。97年に超大現代グループを設立し、00年に香港株式市場に上場した。

「中国最高の青果生産者」

従業員数1万8600人に及ぶ同社の本社は福州にあり、農場は北から南まで15省市に股をかけ、全部で34カ所、3万3000haという規模だ。経営の特徴は、全農場の管理計画を立て、均一のビジネス慣習でマネジメントしていること。中国全土の土地を扱うことで、農作物の天候災害リスクは分散。同時に厳しい品質管理やスタッフ訓練プログラムの充実に年間供給体制を実現させて、収益をキープしている

「中国最高の青果生産者になり、世界の人々に栄養価が高く健康的な青果を提供する」という経営理念を持

英国のウェストミンスター公爵

祖先はキャベツ農家の娘婿？ 現在は優良酪農家！

英国の第6代ウェストミンスター公爵であるジェラルド・グロスブナー（資産高140億ドル、世界46位）の資産形成は、数世代前にさかのぼる。17世紀後半、祖先がキャベツ畑を所有する女性と結婚したが、その場所は現在、宮殿に近いロンドンの中心地、ウェストミンスター地区と呼ばれているところだ。

公爵は今でも500もの区画にビルや各種不動産を保有しており、英国で最も裕福な貴族である。世界中に所有する不動産はグロブナー・グループが管理しており、日本でも優良中古マンションをリニューアルして証券化するなどの不動産ファンドを運用している。

農業分野では、公爵家御用達の農産物を提供する農場が、英国酪農界が注目する存在に成長している。「2500haで4000頭の牛を飼い、牧草などの飼料を100%を自前で賄っている。品質・乳量も良好で、高乳価で販売し、独立採算できている」（同農場の報告書）。

外国品種に押されがちな英国酪農界で、公爵の農場は品種改良にも精力的で、自国の環境に合った有望品種の育成に成功している。



中国“農業”長者番付

——長者の平均年齢55歳、11人で資産総額1兆円超！

中国長者番付	氏名	資産高 (億ドル)	年齢	会社名	本社所在地
1	劉永行 (リュウ・ヨンシン)	30	60	東方希望集団	上海
2	劉永好 (リュウ・ヨンハオ)	22	57	新希望集団	四川省成都市
3	祝義才 (チュウ・イーツイ)	9.75	44	中国雨潤食品集団	江蘇省南京
4	劉漢元 (リュウ・ハンユアン)	5.45	44	通威集団	四川省成都
5	郭浩 (グオ・ハオ)	4.6	57	超大現代農業	福建省福州
6	郭占春 (グオ・ツァンチュン)	3.2	54	内モンゴル奈倫集団	内モンゴル自治区 呼和浩特
7	孟慶山 (メン・チンシャン)	2.9	不明	梅花集団	河北省霸州市
8	孫少鋒 (スン・シャンフェン)	2.4	42	中国緑色食品	福建省廈門市
9	官学斌 (ゴオン・シュウビン)	2.05	71	龍大集団	山東省萊陽市
飲料	宗慶后 (ソン・チンホウ)	13	63	娃哈哈集団	浙江省杭州
スナック	許連捷 (フィ・リンチー)	8.1	55	江恒安集団	福建省晋江

つ同社は、売上高のうち9割が青果事業によるもので、生態系にとって健全なアプローチをすることがモットー。そのかいあってか、ワールドブランド研究所が発表する「中国で価値のあるブランド500」では5

年連続で選ばれ、農業界ではもっとも価値あるブランドとして認知されるようになった。実際、北京五輪では関連施設における半分相当の野菜を担当し、選手村には117種類の野菜を提供した。

08年の決算によれば、売上高は前年比31%増の約50億元（700億円）で、純利益は13%増の約20億元。投資の失敗が足を引っ張り、野菜の販

業の種類を増やして、お茶や果物の生産面積を拡大したこと。土地の使用権売買が緩和していく中国では、超大現代農業の拡大するチャンスはますます広がっていくだろう。

郭

占春（グオ・ツァンチュン、総資産3億2000万ドル・165位）は、内

モンゴルの肥料会社「内蒙古奈倫集団」の経営者で、会社の総資産は37億5000万元。15の子会社と1600人の社員を抱える同社は、国際的な品質保証システムの規格であるISO9002や、環境マネジメントシステム規格ISO14001を取得している。

数学教師から実業家へ

郭占春は内モンゴル大学の数学科から大学院を卒業すると、大学で数学教師や技術開発グループの副代表を務めた後、90年になって内モンゴルで最初の民間農業企業を創業。96年にはスウェーデンとデンマークの合弁会社である、ジャガイモのデンブン会社・工場を設立し、海外の技術を積極的に導入した。00年に中国最大規模のデンブン加工工場を建てたことが地元経済に貢献し、その工場は2年後には4つに分かれ、現在5つ目の工場を建設している。年間36万tのデンブンを生産するだけで

なく、300万tの石炭生産、30万tの合成アンモニア生産、52万tの尿素生産も行なっている(04年)。

孟

慶山(メン・チンシヤン、総資産2億9000万ドル・191位)が率いる

のは、北京から約100km離れた河北省霸州市に本社を構え、大規模なトウモロコシの加工業を行なう「梅花集団」だ。そこで生産される飼料は国内の肉食化を推進し、中国の食生活を近代化させている。94年に企業を設立し、ソーダ水の生産から事業を始めると、99年、トウモロコシ生産に参入。現在ではトウモロコシ60万t、コーンスターチ40万tを柱に、ソーダ水、飼料イースト、有機肥料などの生産も手がけ、世界40カ国に輸出する。

弱冠41歳で2億4000万ドルの資産を保有するのは、孫少鋒(ス

ン・シヤンフェン、272位)で、

経営する「中国緑色食品」は農産物からカップラーメンまで幅広く生産する。ギョーザ問題で輸出が停滞する中国冷凍食品業界のなかで、緑色

食品の株価は市場平均を上回り、08年の決算では売上高(12億7000万元)が前年比38%増。純利益は47%増を記録した。中国はもちろん香港や英国領バークレー島にも工場を構え、支社は主力輸出先の日本のほか、欧州、豪州にも展開している。国内と海外の売上比率は半々で、野菜の生産はタマネギの比率が高く、加工食品は煮物、缶詰、漬物にも着手。最近ではアイルランドに進出し、農産物の輸出に留まらず、アイルランドから中国進出へのコーディネーターも行なっている。

現在は生鮮農産物が主力商品だが、10年には自社ブランド食品を36%、カット食品など加工用素材を39%の比率に引き上げる予定。加工度を高めて農産物生産業から食品企業へ移行しようとしていることも、株式市場から高い評価を得ているようだ。

官

学斌(ゴオン・シユウビ、総資産2億ドル・39位)は、山東省にある「龍大集団」の経営者。同社の資

本金は約7000万元(約10億円)、

売上は26億元(約370億円)だ。

1937年生まれの官は、当初、レングとタイトルを作る町工場を設立。中国政府から優秀都市企業家や優秀工場長として表彰されていたが、輸入野菜・フルーツの値段の高さを知り、農産物加工の事業モデルを思いつく。生鮮品の物流会社を手がけた後、大規模な加工品会社を展開していった。

日本に学ぶ

今では16に及ぶ外資・合弁会社と、直営する11の子会社を持つっており、「中国の有力な食品企業50社」に選ばれるなど、中国の冷凍食品において重要な位置を占めるまでになった。日本や韓国、最近では米国や東南アジアへの輸出を順調に伸ばし、官は「日本や韓国、東南アジアの人々は、当社の食品を日常的に食べているはず」と語るほど。マネジメントの質を高めるため、日本やドイツ、カナダから30名の専門家を招聘し、日本との合弁会社は日本から駐在員を呼んで管理を任せている。社員数は2万人で、契約栽培の農家、運送関係、加工のパートも合わせれば、雇用効果は40万から50万人に及ぶ。産地は中国で70省市あり、取引のある農家だけで10万人以上と、とにかくスケールが大きい。最

近は西中国に参入して余剰労働者を吸収する活動も行ない、社員の9割は貧しい農村の出身だという。

また97年に日本を訪問した際、「有機」と記された農産物が高価だったことから、新たに着想を得て有機栽培にも着手。01年には有機認証の食品工場ラインを完成させ、有機用の品種開発や生産、加工に2億元を投資した。06年には伊藤忠商事と合弁会社「アクリフーズ」を設立し、冷凍食品のノウハウを吸収。さらに07年には冷凍食品会社のヤヨイ食品と業務提携し、08年にはニチロと設立した合弁会社「黒龍江日魯北大食品」で、枝豆や業務用カット野菜を生産するなど、日本との関係も深い。

「中国のルーツは農業、そして黄土にある。私は近代ビジネスを創造して、龍大の農業世界を作りたい」と官は将来像を描いている。

長者に学ぶ成功への鍵

思い立ったら
起業する。

大学数学教師から実業家に転身

——郭占春

学斌

(ゴオン・シユウビ

ン、総資産2億ドル・3

9位)は、山東省にあ

る「龍大集団」の経営者。同社の資

本金は約7000万元(約10億円)、

長者に学ぶ成功への鍵

自分より優れた
パートナーを
仲間に入れる。

——官学斌

ロシア

共産主義「コルホーズ」から資本主義「アグリビジネス」へ

成り上がり新興企業が農地買収、企業化

経

済が好調で、マクドナルドやペプシなど世界的な食品メーカーが参入しているロシア。近年の政治システムの改革に乗じて、大金を手にしたが、その代表格がロシア長者番付4位のファイドル・キルンカ（総資産2億1000万ドル）である。

その経歴は農業経営者としては異色だ。国営の鉄鋼会社社長だったキルンカは、2000年に「農業が好きで性に合っている」という理由から会社を辞め、農業管理会社を設立。

現在、同社は28万haの農地を持ち、ロシアにとつて小麦の安定した供給源になっている。しかしどうやってこれだけの土地を手に入れたのか。

その頃のロシアは混乱期で、政府はコルホーズのような小規模農家集団に対して、ほとんど放任の姿勢を取っていた。しかしそれまで国頼りだった生産者は、農場を管理する能力や経済力が不足しており、借金まみれに。そこで「私の会社にコルホーズの権利を譲ってくれば、借金を帳消しにしましょう」と現れたのがキルンカである。

なかった地方政府もこれで大喜びである。

かつてロシア革命では農地を国有化し、富農から土地を奪い分配することが至上命題だった。100年経って結局、農地を経営者が管理した方が、農業は円滑に機能するという世紀の皮肉だ。

このほか、ロシアの農業長者で目を引く存在は、弱冠37歳ながら総資産3億2000万ドルのバディム・モシユコビッチ。売上5億ドルを誇る「ルス・アグロ」の創業者は、95年に精製砂糖の流通を始めると、99年には全ロシアのマーケットシェアを19%占めるまでに至った。今では

この提案は農家から支持を受け、農場の所有権を次から次へと手に入れたキルンカは、事実上タダで65のコルホーズを吸収。国がそれまで長年に渡って投資してきた関連設備も掌中に収めてしまった。経営者が国からキルンカ氏に代わっただけというわけだ。財政逼迫で農家に所得補償ができ

ビート、酪農、養豚を網羅する38の農業関連企業を持ち、各種の食品工場や、農業開発を目的とした建設会社も所有。下院の国会議員を務め、ビンバンク銀行のトップでもある。また、ロシア長者番付上位組のエドアード・コイアングロ（総資産5億4000万ドル）は、ロシア最大の食品飲料会社の社長。大統領選の出

馬経験もあり、政府からは「会社を乗っ取った」と訴えられている。政治との癒着が見え隠れして、なにやらキナ臭いロシアの農業界だが、天然ガスなどの資源高から経済発展し、全体の食糧需要は拡大。食品産業が動き出し、食品加工の高度化も求められている状況だ。しかしそれに応える農業技術や近代的な契約栽培はまだ未整備のため、大金を稼ぐチャンスが多く転がっている。実際、ここに商機を求めた欧州の農家や機械メーカーが続々と参入している。たとえばオランダの農業機械メーカー5社が一致団結してロシアに乗り込み、各種作物の貯蔵庫から選別ラインまでを売り込むケースも。他業種からの参入者、他国からきた企業、現地の生産者が三つ巴となって、明日の農業長者を目指しているのだ。

ファイドル・キルンカ

資産/2億1000万ドル

事業/小麦、製粉

会社名/ストワレンシユカヤ・ニヴァ

Fyodor Kiyuka

バディム・モシユコビッチ

Vadim Moshkovich

資産/3億2000万ドル

事業/ビート、砂糖、酪農、養豚、ウオッカ

会社名/ルス・アグロ



長者に学ぶ成功への鍵

性に合っている
分野に投資する。

—ファイドル・キルンカ



ブラジル



農業超大国ブラジルで国際的な農地争奪戦が始まった

勝ち取った3万ha、日系2世ホリタの商機

米 国の前国務長官が「世界で農業超大国が誕生した」と称えるブラジル。

現在、牛肉、大豆、オレインジユース、砂糖、チキンといった品目において、世界でも指折りの輸出国となっている。どんな農業長者が誕生しているのだろうか。

バイオエタノールの増産に沸くなか、ブラジルの農業長者筆頭はバイオ燃料業界で初めてビリオネアになったルーベン・オメットだ（21頁参照）。サトウキビの1精製所に過ぎなかつたオメット家はエタノール・ブームに乗り、2000年から各地の工場を次々と買収。05年に上場、巨万の富を手にした。06年には売上が12億ドルを突破。しかし、年20億

ワルテル・ユキオ・ホリタ
Walter Yukio Horita
資産/推定6000万ドル(土地のみ)
事業/綿花、大豆、トウモロコシ
会社名/ホリタ農業会社
役職/バイア州綿花生産者協会会長

ドルあつた資産も、砂糖やエタノール価格の下落、収益悪化で買収されるのではという噂が流れて株価が大幅に下落。08年には半分の10億ドルになった。現在はリストラを敢行し、グローバルエネルギー企業に成長するべく経営体質強化に励んでいるという。

そ

んなオメットをよそ目に、ブラジル新興農業長者が現れつつある。綿と穀物を生産するホリタグループの帥、ワルテル・ユキオ・ホリタだ。ブラジルの綿花生産者協会や農民生産者協同組合の会長を務める、日系2世の農業経営者である。

1937年、ホリタの父親はブラジルに渡り、家族と農業を開始。当初は移民の綿花農場で働いてコーヒ豆を生産し、50年にはパラナ州北部の原生林が茂る72haの土地を購入した。やがてトラクタを手に入れると、大豆、小麦、トウモロコシも導入していく。

その子供として63年に生まれたホ

リタは、サンパウロ大学を卒業し、84年に農業を開始。サバンナで「こは俺の土地だ」と宣言するものもの、道路も電話も水道もなく、周囲に山賊が出没しては近隣住民を殺害するような環境だった。

そんな境遇にもめげず、20代の若者だったホリタはバラック小屋に住みこみ、168haのサバンナを開墾して大豆とコメの生産に着手する。大豆やコメが育たないといわれる農地でも、「開発が不十分なだけで、最適な技術と品種で生産すれば可能性はある」と判断すれば購入。農地への投資を続けて、栽培面積を拡大させていった。

やがて家族と仲間を中心に生産者団体を設立し、99年からは大豆、トウモロコシ、コメ、豆の生産にぐわえ、綿の栽培も始めて事業を多角化し

図1 ホリタ農業会社の面積拡大推移

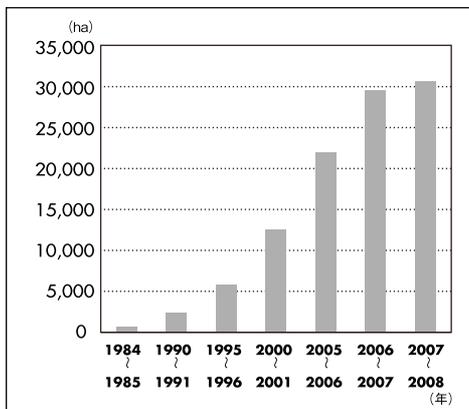
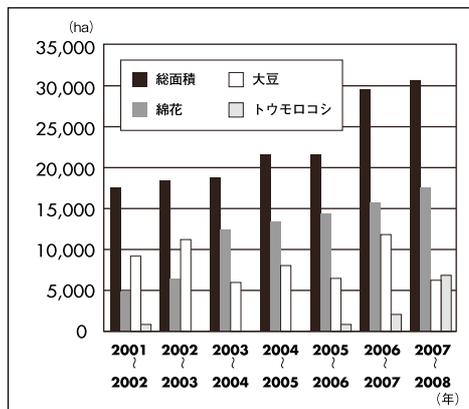


図2 ホリタ農業会社の作物別面積



(上) 両親が入植した当時。(中) ホリタが開墾した新天地。初期の荒れた様子。(下) 今ではブラジルを代表する巨大綿畑に変貌。ジョンディアが連隊を組んで収穫している。(URL: www.horita.com.br)

た。そして就農してから四半世紀が経った現在、グループは総面積3万6000haの土地を所有するまでになった。現在の主力商品は、グループの売上高の78%以上を占めるのが綿だ。ホリタが率いる生産者グループは大量の大豆と綿花を出荷し、生産量の約40%が輸出されるという。

今、ジェットエンジンつきの自家用機で上空から土地を眺め、ホリタは「いい買い物をした」と感じているかもしれない。というのも98年にホリタが6800haの土地を購入した当時は、1haの価格が150ドルだったのが、今は1haが700ドルまで跳ね上がり、これからまだ上がる余地すらあるのだ。

米国中西部の綿地帯は1haの土地価格が1万〜1万2500ドルであり、米国の綿農家は補助金で生計を立てる必要があるが、ブラジルは補助金なしでも約35%の利益が出る。また1haあたりの一般的な生産コストは米国では600ドルだが、ブラジルは400ドル。ブラジルで栽培した場合、大豆の粗利が51%、コーンが44%、綿が39%という研究発表もある。こうした要因もあって、今では自国の農地を売り、ブラジルの農地を買い漁る米国農家が増加中だ。

「とにかく農地が安くていい。生育期に適量の雨が降り、収穫期にきっちりやむ。収量も抜群だ。大豆農家にとって夢の大地とはこのことだ」（ブラジルに進出した米国農家のコメント・米国農業誌記事より）。優良農地が北半球から南半球へと移動しているのである。

農業生産が絶好調のブラジルは、米国政府を「我われは農家と農家の競争を求めているのであって、米国の財務省と戦うわけではない」と、補助金政策が不公平な競争をとおっているとしてWTOに提訴。その結果、米国の綿とヨーロッパの砂糖（ビート）は敗訴し、補助政策の見直しを余儀なくされた。殺人発生率が米国の9倍といわれ治安も悪いブラジルだが、文字通りのリスクを乗り越えれば、農業で成功する道が待っている。

英国



自由化、農産物輸入急増で岐路に立つ英国農業経営

農家の海外進出が生き残り成功への道

農業が盛んであるのに、長者番付入りがなかったEU。しかし食料輸入国の英国では、自国消費者の要望を満たすために海外進出し、事業拡大を実現している農業経営者がいる。

その経営者の名は、ジョン・シロプシャー。彼が率いるグループは英国、スペイン、チェコの3カ国で、青果用の野菜6000ha、小麦とビート1000ha、ジャガイモ900ha、合計7900haの耕地面積を展開する。英国で1億5000万ポンド、他国で5000万ポンド、計2億ポンド（約240億円、2007年）を売り上げている。

国際的に活躍するシロプシャーは、英国農業界を代表する顧客としても知られる。彼がメディアに登場するのは、プロの経営者として農業に対する

する社会の風潮を変えるためだ。

シロプシャーによれば、英国では小規模農場が「環境や社会において健全で安心な食の担い手」で、大規模農場は「合理化のために環境や安全性に配慮していない」といった否定的なイメージが常識になっているという。「農業にとって大事なものは規模の大小ではなく、顧客への責任を果たすプロフェッショナルリズムである。結果的に多くの責任を果たしているのは、有能なマネージャーとスタッフのいる大規模農場だ」と主張する。

長者に学ぶ成功への鍵

早い者勝ち。

「俺の土地だ」とサバナナにいち早く入植した

——ワルテル・ホリタ



ジョン・シロプシャー
資産／不明
事業／野菜・畑作物生産
会社名／シロプシャーズ

John Shropshire

長者に学ぶ成功への鍵

自分のためでなく、 広い世界を代弁して 発言する。

——ジョン・シロプシャー



ニュージーランド



補助金ゼロで
農業強国のビジネススタイル

小学中退のアイルランド農家、新天地酪農で長者

農

家としてニュージーランドで初めて総資産10億NZドルを突破した酪農家、イーモン・クリアリー（48歳）は、同国3番目の資産家である。

アイルランド出身のクリアリーは、11歳の時、家族の農場を助けるため小学校を中退。15歳でレンガを積む仕事に弟子入りし、17歳で佐官業、20歳で板金業を経験した。お金を貯め20代前半で起業、農業資材卸を始めた。それから10数年後、彼の会社はアイルランド最大級の農業資材販売業者にまで成長した。

クリアリーがニュージーランドを初めて訪問したのは1991年のことだ。「ここにはビジネスチャンスがある」と確信すると、故郷で経営していた会社を売却し、ニュージーラ

イーモン・クリアリー
Eamon Cleary

資産 / 21億NZドル
事業 / 酪農、不動産
会社名 / アスラム・イー農場、イーモン・クリアリー家族信託



ンドの農地を購入し始めた。北島と南島に分かれるニュージーランドで、クリアリーはまず北島に着手。もともと酪農地ではなかった農地を安く買って酪農を始めたところ、予想以上に乳量があがり利益を確保。その後、生産性の高い南島へと事業を拡大していった。その一方で93年にはニュージーランドの国籍を取得し、96年には移住を果たした。

国際的な乳価高騰を受けて、移住後5年ばかりでクリアリーが購入した土地は価格が3倍近くまで跳ね上がった。それに伴い資産も増加。すでに17の農場において5000頭の牛を飼っていたが、さらに約2万2000haの土地を購入した。

酪農に成功した後は、不動産業へ参入。観光客に人気のクイーンズタウンの土地を積極的に買う一方、豪州の農業や南米の通信業、バイオ燃料などにも投資した。2006年に2億8000万NZドルだった総資産は、農地と不動産価格の上昇により、08年に21億NZドルにまでなっ

た。また趣味の延長で馬主を始め、現在、所有する競走馬は各レースで好成績を収めている。日本の中山大障害にも出場した実績がある。

とはいえ、酪農経営者として何もしていないわけではない。搾乳は60ユニットのロータリーパーラーを採用し、最新鋭の給餌機を装備。投資としては十分すぎるほど見合うという。1ガロン（約4.5ℓ）あたりに換算するとわずか10円弱の経費で、1年で回収できるからだ。乳量を最大化するために設備を整備した結果、高乳量・高品質を実現することに成功した。

ア

イルランド出身者が60万人生活するニュージーランドでは、クリアリーのほかに、ビジネスを始めたアイ

ランド出身の酪農家が数名いる。ニュージーランドでは約60000万円で、60haの土地と180頭の牛が買えるが、アイルランドで同じ規模を手に入れるにはその3倍の元手がかかるからだ。アイルランドの酪農専

門誌によれば、ニュージーランドの酪農の特徴とは、「アイルランドより農地の売買が盛んで、事業の価値を高めることで早くリタイヤできる（大規模農家でも家族に後を継がせず、引退と同時に売る傾向がある）」。「アイルランドでは農家同士が酪農技術の優劣にこだわるが、ニュージーランドではビジネスの結果が最優先。農家がメーカー主導の機器購入の誘いに踊らされることはない」「アイルランドはEUの補助金がない。ければ乳価で国際競争できないが、ニュージーランドは世界で勝負できる」など、分析は「圧勝」の様子。クリアリーの成功に続けと、同誌はニュージーランド進出を奨励している。ただ最近、クリアリー氏は不動産の買い漁りが祟ってか、地権者らから訴えられ何度も敗訴。膨大な賠償金を支払っている。

長者に学ぶ成功への鍵

新天地に
飛び込む。

イーモン・クリアリー

農業長者の老舗 米国5富豪の素顔

アジア、新興国勢に押されざみだが、農業長者の老舗・米国アグリビジネスは健在だ。穀物王、ポテト王に続き、ピスタチオ王が誕生。メディアやIT長者は農地を買い漁り、農業勢力図を変える存在までに……。野心に満ち溢れた5富豪の実態に迫る。

穀物王

Cargill

カーギル家……弱小穀物倉庫業から世界最強の穀物メジャーに

同族企業で売上13兆円、遺産相続額4兆円

世

界66カ国に擁する従業員数は15万人。年間の売上は13兆円で、世界の市場シェア40%を占めると言われる世界最強の穀物メジャーのカーギル社。世界最大の同族企業として知られる。米国の農業長者ベスト10では、5位以外の8名をカーギル・ファミリーが独占するほどの富豪ぶりだが、今もなお株主は一族90%、従業員が10%を保有する非上場企業の家族経営であり、その内幕は厚いベールに包まれている。

歴史を紐解くと、南北戦争が終わった1865年、ウイリアム・W・カーギルが、アイオワ州に穀物倉庫を入手したことから事業は始まった。90年にはアイオワを含む4州に100カ所以上の施設を保有し、14

カーギル家

Cargill Family

資産 380億ドル(推定)

事業 穀物、塩、生肉、コーヒー、カカオ、青果、油ヤシ、肥料、サトウキビ、他

会社名 カーギル

年にはウイスコンシン州で穀物エレベーターを買収。その間、名家であるマクミラン家と婚姻関係を結び、09年には創業者の娘婿であるジョン・H・マクミランが社長に就任する。この新社長の手腕によって、30年代後半からは、カナダ、イタリア、オランダなどに事務所を開設し、海外市場へ参入を果たすと、カーギル社は多国籍企業化していった。

65年には鶏肉加工品から、塩、化学製品、保健業にまで進出し、さらに飼料生産、製粉業、運輸、鉄鋼生産にも手を広げるなど、事業を多角化。70年代には5大メジャーが形成され、世界の穀物取引で最大シェアをとる位置まで成長を遂げると、90年代には各州でエレベーターを買収し、他の穀物メジャーを傘下に収めて業界を再編した。20世紀を通して資産は6000倍に跳ね上がったと言われている。現在、取扱作物は、青果、牛肉、サトウキビ、コーヒー、カカオ、油ヤシなどまで広がり、その勢いはとどまるところを知らない。

08年5月の決算では、穀物高の影響を受けて、純利益が前期比69%増の39億5100万ドルを記録。過去最高益をはじきだした。とはいえ、これだけの大企業でありながら、関係者は仕事も私生活も秘密主義を貫き、富豪ランキングに姿を見せた一族の顔、血縁関係もほぼ謎のまま。「NASAと組んで衛星から全世界の耕地を監視し、収穫状況を分析する」ほどの執念でマーケットを支配しようとする、カーギル家の世界戦略が地球の食料の将来を左右することとは間違いない。

長者に学ぶ成功への鍵

大切なことは
すべてずっと
秘密にする。

—カーギル家



ポテト王

Simplot

ジョン・シンプロット……裸一貫からポテト農家、野心と商才でポテト王へ

「アジア人の主食をコメからジャガイモに変えてやる！」

ジ

ヤガイモ生産・加工・農業資材販売企業シンプロット社（2006年度の売上高33億ドル）の創業者、ジョン・シンプロットは、08年にこの世

を去った。全米富豪トップ400の最高齢記録を長年キープしていた彼が、家族に残した遺産は38億ドル。1世紀にも渡る彼のポテト一筋の人生を振り返る。

1909年、アイオワ州で生まれたシンプロットは、父親との喧嘩が原因で家出すると、14歳でアイダホ州でジャガイモ生産を開始。20年代にアイダホの農家として初めて選別機を導入し、改良を重ねて現在も使用される機器の原型を作りあげた。この選別機を使って良品、普通品、規格外品に分けて出荷したところ、



ジョン・シンプロット
John Simplot
資産/38億ドル
事業/ジャガイモ、ポテト製品、肉製品
会社名/シンプロット

注文が殺到。さらに近郊農家の選別を請け負ったことから、出荷業者としても成長した。各地で倉庫を買収・建設するかたわら、貯蔵庫に投資し安定供給体制を整備したことが、アイダホ産ジャガイモの需要を高め、世界的なブランドとして流通させることになる。また、ほとんど普及していなかった検疫済み種イモにも注目すると、ジャガイモの不安定な品質と収量を見かねて、仕入れ農家のために検疫種を購入。買い上げを前提に栽培を指導し、米国における契約栽培の礎を築いていった。40年代には出たばかりの化学肥料の栽培実験を開始。そこで最高の結果が出たため、燐鉱山に投資して自ら化学肥料工場を建設し、肥料ビジネスも拡大させた。さらにカリフォルニアで乾燥タマネギ加工場が稼いでいることを知り、「ジャガイモも加工すればもつと儲かるはずだ」と確信。乾燥ポテト工場を設立すると、米軍御用達の供給工場に指定され、事業は拡大の一途をたどった。

戦後には乾燥ポテトが下火になったが、新たに冷凍イモに注目。ブラチング（湯通しによる灰汁抜き）と深揚げの技術によって調理作業不要の冷凍フレンチフライを開発すると、これが大ヒット。一般家庭だけでなく、レストラン業界からも圧倒的な支持を受けた。この大量需要に応えるため、50年代には工場のラインを革新し、近代的な冷凍工場の原型となった。67年には米マクドナルドとの取引に合意し、そのほかのファーストフードチェーンへの供給量も増加したことで、「ポテト業界の第一人者」の評価をゆるぎないものにしたシンプロット。80年代にマクドナルドの役員に就任すると、「アジア人の主食をコメからジャガイモに変えてやる！」とアジア進出を積極的に主張。アジア向けの輸出拠点を上海に、92年にはフレンチフライ工場を北京近郊に設立した。

このように一大ビジネスを開拓した大物でありながらも気さくな人物として知られ、「ジャガイモ野郎」のステッカーをつけた自家用車でマクドナルドに来店しては、ハッシュドポテトやフレンチフライを注文する姿がよく目撃されたという。晩年も「私はただの老いたジャガイモ農家」と出自を誇りにしていた。亡くなる数年前、シンプロット社はクロイン牛の開発で物議を巻き起こしたが、死ぬまで新しい事業領域の開拓をやめなかったということだろう。シンプロット氏の生涯は、立身出世の物語として、今もなお米国で広く語られている。

長者に学ぶ成功への鍵

死ぬまで
野心を隠さない。

—ジョン・シンプロット

ピスタチオ王



レスニック夫妻……買収した企業を時間をかけてすべて一流企業に

夫の投資、妻の商売センス、夫婦で農園を次々とブランド化

カ

リフォルニアに約3万haの土地と1000万本の樹木を所有し、「サンキ

スト・ピスタチオ」「アーモンド・

アクセンツ」を経営するレスニック

夫妻は、世界最大のアーモンドとピ

スタチオの生産加工業者だ。同時に

ジュース会社「サンキスト・シトラ

ス」も展開し、米国最大の柑橘生産

者、加工業者という顔を持つ。その

成功の軌跡は、ユニークかつ戦略的

な企業買収によって描かれてきた。

夫婦の快進撃が始まったのは19

79年。業界2位の花の宅配会社を

買収し、さらにセキリティ会社も

買収すると、二つの会社を統合して

ホールディングカンパニーを設立し

た。それから20年弱の月日をかけ、

全国の花屋2万7000軒をオンラ

スチュワート・レスニック

Stewart Resnick

資産/8億9000万ドル

事業/ピスタチオ、アーモンド、

柑橘類、花宅配

会社名/ロール・インターナショナル



インでネットワーク化し、決済サー
ビス、顧客管理などをパッケージで
提供することで、米国最大の花卉宅
配ネットワークを完成させる。

それと並行して、柑橘農家が集ま
って作ったサンキスト協同組合を81
年に買収。100%のオーナーにな
ると、86年にはピスタチオ農場3万

haを3000万ドルで買収し、さら
に89年には柑橘農場とピスタチオ農
場を統合して一本化した。農場で採

れた作物はネスレやケロッグなど、
大手食品メーカーに卸すことで企業
は成長。93年にはブランドを「サン

キスト」に統一する。そして01年に
はドルから5500万ドルで約1
万haの農場と選果場などを買収。こ

れにより「柑橘といえはカリフォル
ニア」のイメージが世界的にふくら
んでいった。

その一方で、70年代、夫
婦は記念コインを取り扱う
会社を買収。コレクターに

向けて小売業やテーマパー
クを展開するなど、経営を

多角化して成功を収めている。つま
りこれまで夫婦は、専門性に優れた
小さな会社を買収しては、米国最大
か世界最大規模の会社に成長させて
きたのだ。こうした夫の投資センス
と、妻のマーケティングセンスは高
い評価を集めている。

ここ最近、妻の手腕によって大ヒ
ットさせた作物が、ザクロだ。当初
は20000の生産から始まったの
が、米国のみならず英国でも人気に

火がつき、今は1カ月100万以
上も売れるほどに。まず妻は、識者
による「ザクロは抗酸化作用があり、

アンチ・エイジングに効果的」とい
う研究をメディアを通して発表。し
かしすぐにはジュースを売らず、ザ

クロの化粧品や美容液など、高価格
商品をブランド展開して世間の渴望
を十分にあおった。そして機を見て

ジュースを販売すると、これがバカ
売れ。ザクロは一気にカリフォルニ
アの主要作物へと成長した。

社交界に顔を出し、広告塔として
も活躍する妻は、「新しい商品を開

発したら、組織の下の方ではなく、
小売のCEOに売り込みに行く。見
て味わってもらって、今までNOと
いわれたことがない」と独自の営業
方法をつらぬき、ブッシュ前大統領
には「もしアフガンのカルザイ大統
領に会ったら、『大麻なんか作って
ないでザクロを作れば』とアドバイ

スしてよ」と豪快なジョークを口走
るほど、押しの強い人物だ(ブッシ
ュは実際にアドバイスしたとの報道

も)。現在も全部の会社で夫が社長
を、妻が副社長を務め、二人三脚の
経営は安泰のご様子である。

長者に学ぶ成功への鍵

小さいものを
工夫して大きく
育てる。

—レスニック夫妻



農地王

CNN

amazon.com

CNN・Amazon創業者ら……農地保有ランキング上位に。農業界の勢力図が激変？

「メディア・リーパー」長者は農地がお好き」な理由

昔

わが国の金持ちにはNYの5番街で美術品やクラシックカーを買い漁っていた。しかし今、彼らの興味の対象は農地へと変わった」と現地マスコミがいうように、米国では非農業分野の富豪が農地に投資することがブームになりつつある。その証拠に、米国には富豪のための農地売買情報誌がいくつもある。

その代表的存在が、ニュース放送局「CNN」の創始者であるテッド・ターナーだ。テレビ、広告、スポーツ事業などで築いた230億ド

ルの資産で農地を買い漁り、今や民間で最大の農場主となっている。アトランタに農地保有会社を設立し、現在はモンタナ、コロラド、カンザスなど各州に総面積80万haを所有する。なぜこれほど農地を買うのかについて、世間では3つの理由が囁かれている。

①農地の価格が上がることで資産を殖やす②買っているのはどこも地域の水源であり、西部の穀倉地帯で旱魃が起こった時に備えて、いち早く水を押さえている③野生動物・植物の保護区を作り、最終的に国に売却しようとしている

いるのか。世界最大級の野牛オーナ（4万5000頭）であるターナーは、自社農場の肉を使ったステーキハウス「モンタナ・グリル」を19州で54店舗経営。ニューメキシコ州ではエルクが撃てるハンティングビジネスも展開している。意外にちゃんど商売をしており、一概に農地購入が投機目的とは断言できない。「投資家がビジネスで株を買うように、農家だったらビジネスで農地を買うだろう」という発言もただの開き直りには聞こえてこない。たしかに彼は米国最大の農場主なのだ。

ターナー以外にも、「タバコ王」として知られるブラッド・ケリー（21頁参照）が2007年度の米国農地保有ランキングの10位に入り、amazon創始者のジェフ・ベゾスは12万haの農地を保有し、同23位に位置している。ベゾスは自身の土地を宇宙事業の実験会社などで活用しているといわれるが、公式コメントはない。

ほかにもIT長者や株長者が名を連ねている。特に人気なのは大平原で、狩猟や釣りなどのブレイランドに使われているらしい。一方、耕作用の大農地に豪邸を建てるのも流行っており、90年から2001年にかけて、モンタナ、ワイオミングで16ha以上の農地を買った人の農家比率は25%という統計もある。

いずれにせよ、06年に1エーカーで1900ドルだった農地価格は、1年で15%も上昇した。生産者にとって迷惑な状況だが、高騰を機に売りぬいて儲けた農家も数多くいることは間違いない。

<p>テッド・ターナー Ted Turner</p> <p>資産/23億ドル 事業/放送、農地管理 会社名/CNN</p> 	<p>ジェフリー・ベゾス Jeffrey Bezos</p> <p>資産/87億ドル 事業/eコマース 会社名/アマゾン</p>
---	--

これらの推測に対し、ターナーのスポークスマンは「我われは環境保護に関心を持つ、いたって真面目な農場主だ」と否定。しかしターナーは最近テレビ番組に出演し、世界的な食糧不足が今にも起こると危機感を煽るコメントを繰り返し展開。農地価格吊り上げを意図した発言として、ネット上で批判されている。

彼はそんな巨大な農地で何をして

いるのか。世界最大級の野牛オーナ（4万5000頭）であるターナーは、自社農場の肉を使ったステーキハウス「モンタナ・グリル」を19州で54店舗経営。ニューメキシコ州ではエルクが撃てるハンティングビジネスも展開している。意外にちゃんど商売をしており、一概に農地購入が投機目的とは断言できない。「投資家がビジネスで株を買うように、農家だったらビジネスで農地を買うだろう」という発言もただの開き直りには聞こえてこない。たしかに彼は米国最大の農場主なのだ。

長者に学ぶ成功への鍵

**投資家が
株を買うように、
農家は農地を買う。**

——テッド・ターナー——

