

2007年2月19日

Mizuho Industry Focus

Vol.53

食品メーカーのアジア諸外国におけるアライアンス戦略

堀 千珠

03-5222-5046

chizu.hori@mizuho-cb.co.jp

要 旨

国別に見た食品産業の市場規模は、人口規模や1人当たり食料消費水準に左右される。アジア主要国の中で、日本は他国に比して格段に高い1人当たり家計消費支出の水準を達成しており、その食品産業市場規模は人口13億人の中国の2.4倍にも及ぶと推計されるが、人口及び1人当たり食料消費の伸び悩みを背景に、今後の市場拡大余力は中国やインドを始めとするアジア諸外国に劣後するものと推測される。こうしたなか、近年は日本の食品メーカーがアジア市場の開拓を主な成長戦略として位置付ける傾向が強まっている。

一方、アジア諸外国では既に統一企業、韓国ロッテ、華潤創業等の現地有力食品企業グループが存在する。上記3社の展開事例に共通するのは、以下の3点である。

(1)事業ポートフォリオの幅広さ

食品産業内の複数セグメントでバランスのとれた事業展開を行っている他、非食品部門への多角化も日本企業に比べて顕著である。

(2)小売業・物流業への進出

日本のように広域できめ細かく効率的なサービスを提供できる食品卸が少ないなかで、自ら販路を開拓したり、物流網整備を図るために小売業・物流業への進出が進んだものと考えられる。

(3)外国企業との協調戦略

統一企業が多数の日本企業と親密な関係にあるのを始めとして、競争回避や事業近代化の推進といった観点から外国企業との協調戦略を取る傾向が見られる。

日本の食品メーカーのなかには、アジアの有力食品企業とアライアンスを結ぶことにより、現地での流通面での参入障壁を乗り越える動きが見られる。こうした動きは、日本企業の高度な商品開発・品質管理技術と現地企業の販売網の相互機能補完や、買収圧力が強い欧米企業との戦略差別化の観点から有望と考えられる。

現地企業とのアライアンス戦略を展開していくうえでは、グリーン・フィールド戦略や買収戦略とメリット・デメリットを比較して適切に使い分けることや、関係の長期安定化を図るべく、対等な役割とメリットを分け合える体制を維持・構築し、欧米企業のアジア展開に対応し得るレベルのスケール・メリット発揮を図っていくこと等が主な課題となろう。

目次

食品メーカーのアジア諸外国におけるアライアンス戦略

I. 拡大するアジアの食品市場	
1. 人口の増加と経済の成長	2
2. 国別に見た食品産業の市場規模	4
II. アジアにおける有力加工食品企業グループの事業展開例	
1. 統一企業	5
2. 韓国ロッテ	6
3. 華潤創業	7
4. まとめ	9
III. 日本の食品メーカーにとってのインプリケーション	
1. アジア展開における地元有力企業とのアライアンス	12
2. アジア有力企業とのアライアンスにおける課題	13

I. 拡大するアジアの食品市場

1. 人口の増加と経済の成長

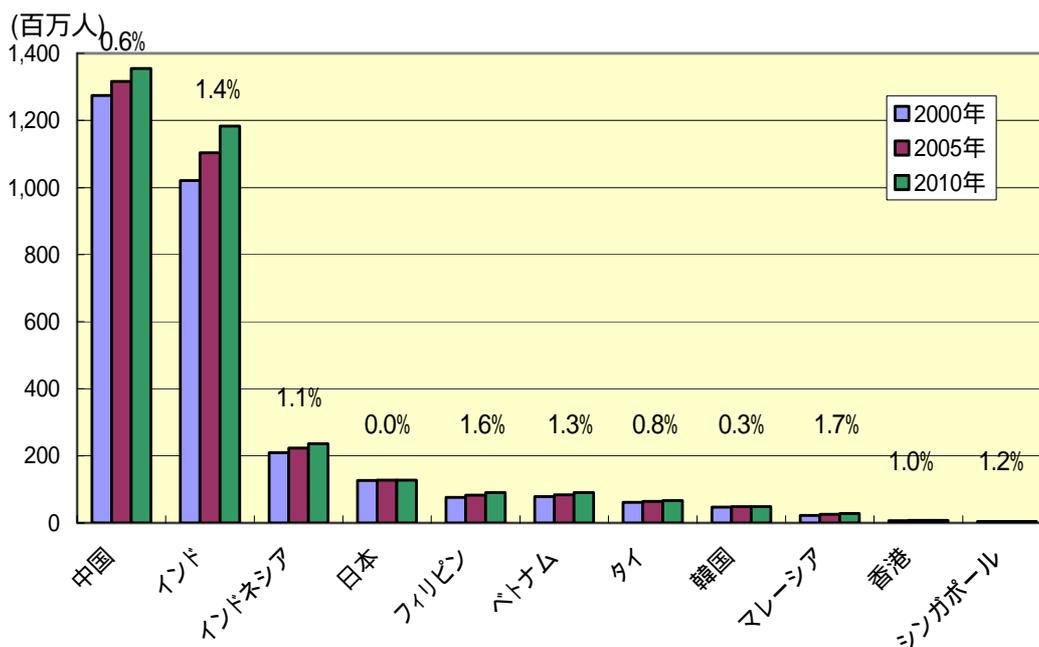
食品市場を左右する主な要因

世界の人々が口にする「食」の市場規模は、「人口×1人当たり食料消費金額」といった数式に分解される。このうち、自給自足で賄われているものや、加工を経ないで販売される生鮮品(例:肉、魚介類、野菜、果物等)等を除いた数字がいわゆる食品産業の「パイ」の取り分(=加工食品及び清涼飲料・酒類といった有価飲料の市場規模)ということになる。

アジア諸外国での人口拡大

上記を踏まえたうえで、まず、アジアの主要国における人口を見てみると(【図表1】)、日本が少子高齢化の進展に伴い人口増加が見込めない一方で(予想では微減)、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム、マレーシア、香港、シンガポールといった国々では2005年から2010年にかけて年率1%以上の人口増加が予想されている。また、中国についても伸び率は1%未満ながら、実数では5年間で約387万人増える計算となる等、増加ぶりが顕著である。

【図表1】 アジア主要国における人口予想



(注)棒線上部の表記は2005～2010年にかけての年平均伸び率。

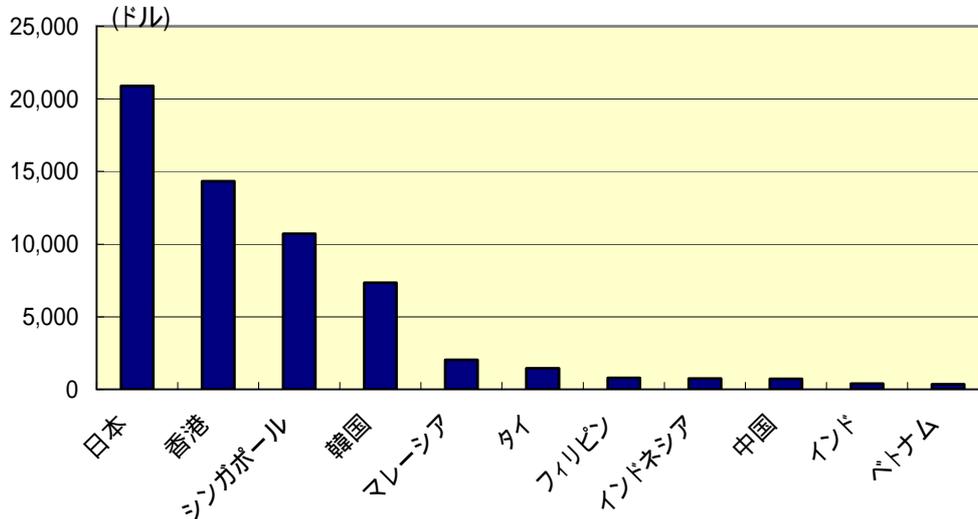
(出所)United Nations、(社)人口問題研究所資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

高水準ながら伸び悩む日本の食料消費

一方、「1人当たり食料消費金額」は、人口と違って数字で捉えることは困難であるため、ここでは、参考までに、経済水準を把握する助けとして1人当たり家計最終消費支出を見ている。米ドルベースで見た2004年の日本の実績は約2万1千ドルと、韓国の3倍弱、中国の29倍に達する等(【図表2】)、他国との格差が顕著であるが(但し、アジア諸国では国内の所得格差が大きいことも認識しておく必要あり)、一方で、現地通貨で見た過去10年の伸びは殆ど無く、

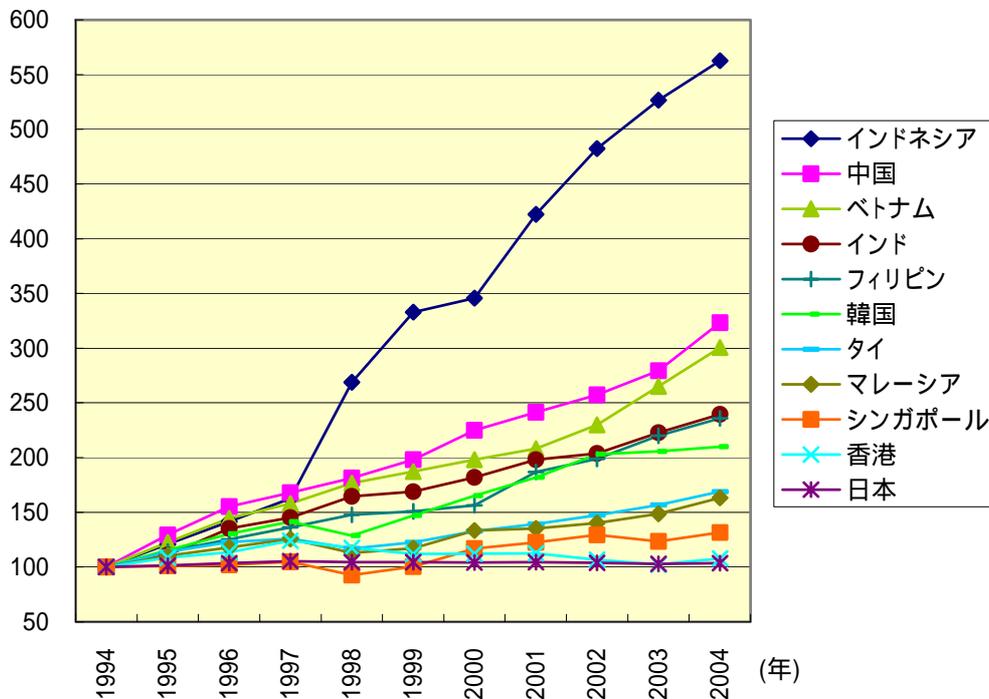
過半数の調査対象国で1人当たり家計最終消費支出が倍増以上となっているのは対照的である(【図表3】)。

【図表2】 1人当たり家計最終消費支出(名目・米ドルベース、2004年)



(出所)世界銀行及び内閣府資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表3】 1人当たり家計最終消費支出の伸び(名目・現地通貨ベース、1994年=100)



(出所)世界銀行資料及び内閣府資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

中国やインド等を
中心とする市場
拡大

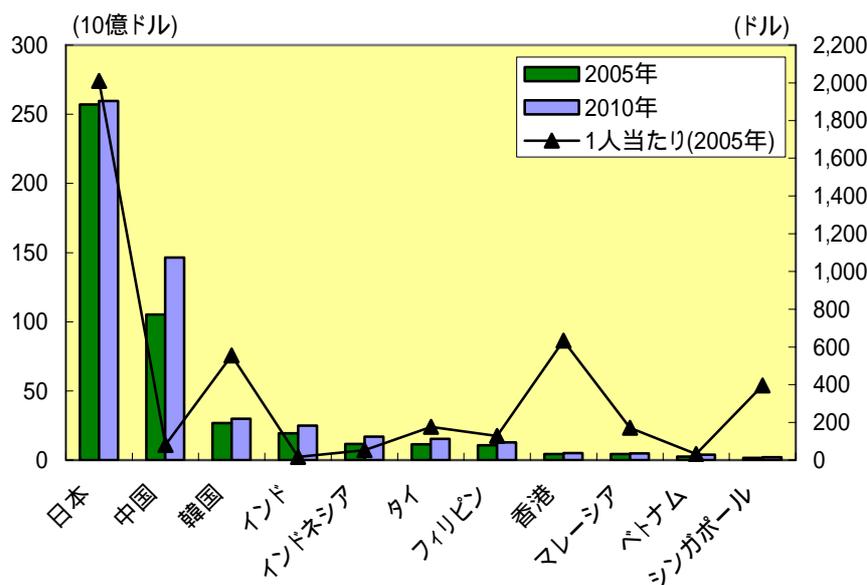
人口の伸びと 1 人当たり家計最終消費支出の組み合わせで見ると、今後の「食」の市場規模拡大は、アジア地域においては主に中国、インド、インドネシア、フィリピン、ベトナム等の国々を中心に進むと予想される。

2. 国別に見た食品産業の市場規模

既に高い日本の
「食」充足感

米ドルベースでアジア主要国における食品産業の市場規模を推計すると、日本は2,600 億ドル弱と、1 人当たりの消費水準の高さを背景にアジアでは突出しており、13 億人の人口を有する第 2 位の中国と比べても 2.4 倍の大きさとなっている(【図表 4】)。しかし、2010 年までの年平均成長率は 0.2% 程度に留まるとみられ、中国、インド、インドネシア、タイ、ベトナムで 5~9% の成長が予想されるのは対照的である。食品産業の成長は、「食」に対する消費者の充足度合いに左右され、総じて、1 人当たり需要が既に高水準にある国ほど市場拡大ペースが鈍化していく傾向にある。

【図表 4】 食品産業の推定市場規模



(注)市場規模全体は棒グラフ(左軸)、1 人当たり換算は折れ線(右軸)。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

アジア市場開拓
に向けて

日本の食品メーカーは、国内事業における収益が伸び悩むなかで近年、中国を始めとするアジアの有望市場開拓を主な成長戦略として位置付ける傾向が強まっているが、アジア地域では地元で強い販売力を持つ一部の有力企業が存在しており、これら企業といかに競争・協調を図るかが各社の課題となっている。そこで、次章以降では、有力企業数社の事例を取り上げながら、日本企業から見た地元有力企業との関係の可能性を探っていくこととする。

II. アジアにおける有力食品企業グループの事業展開例

1. 統一企業

台湾の総合食品
メーカー

統一企業は1967年に設立された台湾最大の食品メーカーで、創業時は飼料や小麦粉といった食品素材分野のみを手掛けていたが、その後、多様な食品セグメントへと事業を拡張し、現在では【図表5】に見られる幅広い事業ポートフォリオを保有している。

【図表5】 統一企業の食品事業ポートフォリオ

	主要製品	台湾国内 シェア	当社 売上構成
食品素材部門	飼料	9.5%	31.3%
	小麦粉	14.7%	
	食用油	13.9%	
即席麺部門	即席麺	47.5%	11.0%
乳製品・飲料部門	コーヒー飲料	21.2%	41.6%
	茶系飲料	46.8%	
	牛乳	26.8%	
	乳飲料	45.6%	
	乳酸菌飲料	43.6%	
	豆乳	51.5%	
加工食品部門	しょうゆ	32.1%	8.0%
	肉製品	27.1%	
	チキン・エキス	17.4%	
	冷凍食品	17.3%	
	アイスクリーム	25.0%	
	プリン	65.5%	
その他部門	健康食品・パン等	NA	8.1%

(出所)当社アニュアルレポートより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

子会社による多
角的小売チェー
ン展開

また、当社グループは食品製造以外の事業多角化も進んでおり、特にチェーンストア事業については事業規模が食品製造を上回るレベルにまで成長している(【図表6】)。当社グループの主なチェーンストア事業としては、子会社の統一超商の傘下における台湾での「セブン・イレブン」(事業開始1978年、2006年9月末時点の店舗数は4,322)、ドラッグストア「COSMED(康是美)」(事業開始1995年)、コーヒー・チェーン「スターバックス」(同1997年)、自動車用品店「イエロー・ハット」(同2001年)、衣料品チェーン「良品計画」(同2003年)、外食チェーン「ミスター・ドーナツ」(同2004年)に加え、共同出資による台湾での「カルフルー」(事業開始1989年、2006年9月末時点の店舗数は46)等が挙げられる。また、食品製造事業及びチェーンストア事業をサポートする形で物流事業も発達しており、常温では捷盟行銷(事業開始1990年)や低温では統昶行銷(同1999年)といったグループ企業を抱えている。

【図表6】 統一企業の連結売上高構成(2005年)

(単位:百万台湾ドル)

事業部門	売上	構成比	事業部門	売上	構成比
飼料	20,765	6.4%	レジャー開発	1,853	0.6%
食品	86,783	26.6%	物流	66,498	20.4%
国際貿易	2,339	0.7%	その他	18,110	5.6%
家電製品	8,817	2.7%	小計	325,862	100.0%
チェーンストア	102,907	31.6%	(全社消去)	93,330	-
ブリキ板	17,789	5.5%	連結売上高合計	243,492	-
給油所	10,960	3.4%			

(注)斜字は食品製造・流通事業を示す。

(出所)当社アニュアルレポートより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日本を含む「外国
ブランド」の活用

当社グループの成長過程においては、日本企業を始めとする外国企業との積極的なアライアンス戦略が大きな役割を果たしており、既に述べたチェーンストア事業においてもいわゆる「外国ブランド」の知名度を活かした展開が顕著である。また、本業の食品製造においても歴史的に親しい三菱商事との関係等を通して、1960～1970年代にかけて日清製粉、日清製油、明治乳業、山崎製パン等の日本の食品メーカーから技術供与を受けてきた他、1990年代以降は、キッコーマンと統萬(1990年設立)、日清オイリオグループと統清(1991年設立)といった合弁企業を設立し、既存の自社ブランドと棲み分ける形で日本の製造技術やブランドを活用した高付加価値型しょうゆ・食用油の生産・販売に取り組んできた実績がある。また、1999年には惣菜メーカーの武蔵野と統一武蔵野を設立して、台湾の「セブン・イレブン」向けファストフードの生産体制効率化や品質向上を図っている。統一企業としては、これらのアライアンス戦略によって、主に日本企業の高度な製造・品質管理技術やブランド力を活用できるというメリットを歴史的に享受してきたものと考えられる。

2. 韓国ロッテ

食品事業以外への
多角化が顕著

ロッテグループは日本と韓国に跨る食品業界の有力企業であるが、両国での事業展開を比較すると、韓国における多角化がより顕著である(【図表7】)。日本での菓子製造開始が1947年に遡るのに対し、韓国での事業展開は1970年代以降、急速に拡大していった。食品事業の事業規模を見ると、日本ロッテに比べて韓国ロッテの売上はやや大きいものの、韓国ロッテでは同事業が占める割合は韓国ロッテ全体の約1割に留まっており、流通や重化学工業といった事業部門のウェイトがより大きい状況にある。

菓子の日韓シナ
ジーと各種小売
業態の展開

各事業部門における主要グループ企業は【図表8】の通りで、食品部門では菓子、清涼飲料、アイスクリームを中心に幅広い事業ポートフォリオを保有している。菓子については、「ガーナ(チョコレート)」、「コアラのマーチ」、「ロッテキシリトールガム」等、日本ロッテで開発されたヒット商品が韓国ロッテでも取り扱われているケースが多く、日韓の事業シナジーが顕著である。また、ロッテブランジェリーの展開に当たっては敷島製パンからの技術指導を受けている。

一方、韓国で独自に発展を遂げた流通部門は、ロッテショッピングによって百貨店(2007年1月末時点の店舗数23)、大型量販店「ロッテマート」(同52)、地域密着型スーパー「ロッテスーパー」(同53)が展開されている他、コリアセブンが韓国内における「セブン-イレブン」(2006年9月末時点の店舗数1,381)のフランチャイザーとなっている。

【図表7】 日韓ロッテグループの部門別事業規模(2005年)

<日本>

(単位:百万円)

区分	事業部門	売上	構成比
食品	菓子	157,520	37.4%
	冷凍	56,818	13.5%
	飲料	-	-
その他	飲食	43,774	10.4%
	流通	-	-
	観光・レジャー	6,596	1.6%
	工業	4,492	1.1%
	貿易・サービス	151,596	36.0%
合計		420,796	100.0%

<韓国>

(単位:百万ウォン)

区分	事業部門	売上	構成比
食品	菓子	794,025	2.7%
	冷凍	751,317	2.5%
	飲料	1,196,867	4.0%
その他	飲食	1,132,783	3.8%
	流通	10,667,901	35.8%
	観光・レジャー	1,526,191	5.1%
	工業	10,139,030	34.0%
	貿易・サービス	3,570,377	12.0%
合計		29,778,491	100.0%

(注)斜字は食品製造・流通事業を示す。

(出所)当社グループ公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表8】 韓国ロッテグループの事業部門別主要企業

事業部門	主要企業名(事業内容)
食品	ロッテ製菓(ガム、菓子、アイス) ロッテ七星飲料(清涼飲料) ロッテハム・ロッテ牛乳(畜産加工) ロッテサンガン(氷菓、乳製品、加工食品) ロッテフレッシュデリカ(調理食品) ロッテブランジェリー(菓子・パン)
外食	ロッテリア(ファストフード) フードスター(「T.G.I. Friday's」) (この他、ロッテショッピングのKKD事業本部がドーナツ店「Krispy Kreme」を展開)
流通	ロッテショッピング(百貨店・ディスカウントストア・スーパー) ロッテロジスティクス(物流) コリアセブン(「セブン-イレブン」)
観光	ホテルロッテ(ホテル・免税店・映画館、テーマパーク) ロッテ産業(ゴルフ場開発)
重化学・建設・機械	湖南石油化学(石油化学) ロッテ大山油化(石油化学製品) ケイピーケミカル(石油化学) ロッテ建設(土木建築) ロッテアルミニウム(アルミ加工)
その他	ロッテカード(クレジットカード) ロッテキャピタル(リース金融)

(出所)当社グループ公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 華潤創業

香港系の中国多角化企業

華潤創業(China Resources Enterprise)は、1950年代から輸出入業務を行ってきた中国華潤総会社の傘下にある香港の上場企業で、1980年代以降、食品部門と流通部門を同時並行的に急発展させるとともに、石油化学、繊維など

の事業への多角化を図り、今日に至っている(【図表9】、【図表10】)。

【図表9】 華潤創業の部門別事業規模(2005年)

(単位:百万香港ドル)

区分	事業部門	売上	構成比
食品	飲料	6,855	12.7%
	食品加工・物流	5,624	10.5%
その他	流通	16,202	30.1%
	紡績	4,291	8.0%
	石油関連	20,540	38.2%
	不動産	299	0.6%
小計		53,811	100.0%
(全社消去)		227	
連結売上高合計		53,584	

(注)斜字は食品製造・流通事業を示す。

(出所)当社公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表10】 華潤創業グループの事業部門別主要企業

事業部門	主要企業名(事業内容)
食品	五豊行:冷凍食品・各種農水畜産品等 華潤ビール[中国]:ビール
流通	華潤萬家:百貨店、スーパー等 蘇果超市:スーパー、コンビニエンスストア等
繊維	華潤軽紡集団
石油化学	華潤石化集団

(出所)当社公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

英国企業とビール事業を展開

食品部門への進出は、冷凍食品や各種農水畜産品等の製造を手掛ける香港の総合食品メーカー・五豊行への出資(1983年)により本格化した。さらに、1994年には、英国の大手ビールメーカーSABミラーとの共同出資(当社出資比率は51%)により中国本土で華潤ビール(主力ブランド「雪花」)を設立し、現在では約40ヶ所の工場と年間580万キロリットルの生産能力を保有するに至っている。同社は他の中国内大手ビールメーカー(例:青島ビール、燕京ビール)に比べて早い段階から欧米の経営手法を取り入れ、積極的なM&Aや生産・販売体制の効率化による収益力強化に成果を挙げており、華潤創業にとってSABミラーとのアライアンス戦略は十分なメリットをもたらしたと言える。

中国本土での小売り事業も拡大

流通部門においては、1984年に華潤萬家が香港でスーパー事業を開始し、五豊行から一部の商品を仕入れることにより、グループ内シナジーを図ってきたと見られる。1990年代に入ると、グループ内シナジーの対象地域は中国本土にまで拡大し、華潤萬家は南部を中心に本土での出店を拡大していった。その後、主に中国東部でスーパーやコンビニエンスストア等を展開する蘇果超市を傘下に収めたこと(2002年)等により、流通部門は食品部門を上回る規模にまで拡大し、グループ全体で中国第2位と言われる売上を誇るまでに至っている(フランチャイズ店を含む店舗数は2006年月末時点で香港99、中国2,083)。

4. まとめ

以上、BtoC 分野¹での食品事業展開が顕著な台湾・韓国・中国における大手食品メーカーの事例を見てきたが、共通点として以下の3点が挙げられる。

食品事業内外での多角化親展

(1)事業ポートフォリオの幅広さ

日本の食品メーカーが巨大市場の中でセグメント毎に棲み分けを図ってきた歴史的背景から食品産業内の特定セグメントに事業が集中する傾向が強いのに比べて、事例に挙げた3社は複数のセグメントでバランスのとれた事業展開を行っており、特に統一企業については多くのセグメントで高いシェアを保有している。上記3社の他にも、フィリピンのサン・ミゲル、韓国のCJ、香港の中国糧油国際等が幅広いセグメントでの食品事業を手掛けている(【図表11】)。

また、非食品部門への多角化についても日本企業に比べて進んでおり、各社の食品部門のシェアは統一企業が25.8%、韓国ロッテが9.2%、華潤創業が23.2%に留まっている。この背景には、アジアの諸外国において歴史的に、食品製造を始めとする一次加工業で成功した企業が重工業やサービス業等のより高度な産業に先行して投資することで、巨大企業グループを形成する傾向が強かったという事情があるものと考えられる。

【図表11】 アジアにおける大手加工食品メーカーの食品事業展開事例

	所在地	連結売上高	(うち食品)	主な食品事業
サン・ミゲル	フィリピン	2,267億ペソ	2,181億ペソ	ビール、清涼飲料、食肉加工品、調味料、乳製品、小麦粉、油脂等
CJ	韓国	2兆4,600億ウォン	1兆6,010億ウォン	食用油、小麦粉、砂糖、調味料、食肉加工品等
中国糧油国際	香港*	175億8,800万香港ドル	NA	ワイン、清涼飲料、食用油、小麦粉、チョコレート等

(注)売上高は2005年実績。中国糧油の主要事業拠点は中国。
(出所)各社公表資料より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

垂直統合による食品流通の近代化

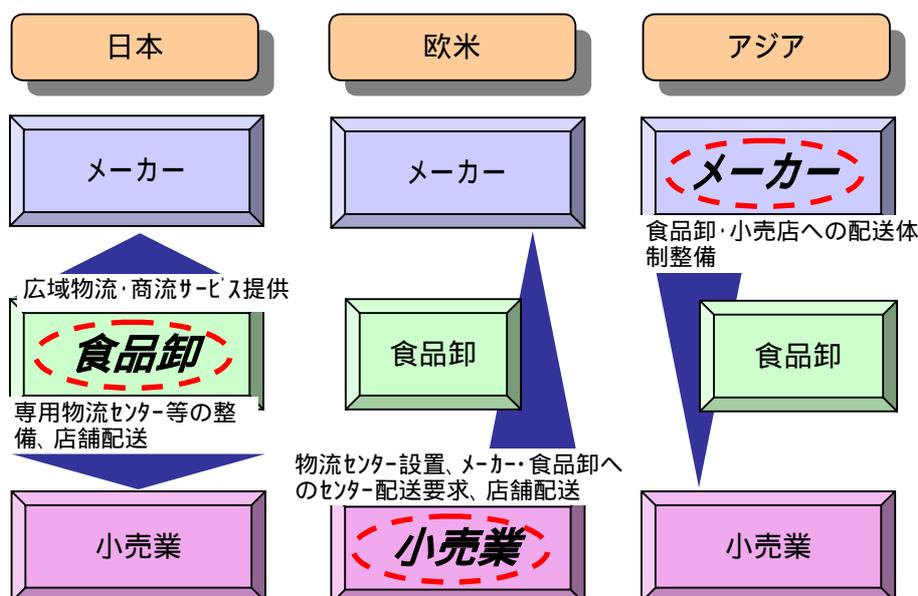
(2)小売業・物流事業への進出

非食品部門への多角化にも関連するが、3社はいずれもグループ企業が小売業や物流事業を手掛けており、小売業については事業規模が食品事業を上回るレベルにまで成長している。これは、日本のように広域できめ細かく効率的なサービスを提供できる食品卸がアジア諸外国には少ないなかで、有力食品メーカーが自ら販路を開拓したり、物流網の充実を図る必要性が強かったためと考えられる(cf.日本の食品流通においては、物流機能だけでなく、金融・情報機能といった面でも、食品卸が果たす役割が極めて大きい)。敢えて類型化するならば、日本では食品卸、欧米ではウォルマートやカルフルーといった大手小売業者が食品流通の近代化に大きな役割を果たしてきたのに対し、アジア諸外国では大手食品メーカーがその役割を担う傾向が強いと言

¹ BtoC 分野の食品は家庭用食品とも言われ、スーパーを始めとする小売店で消費者向けに販売される。食品産業におけるセグメント別では特に、菓子、清涼飲料、即席めん等のBtoC販売比率が高い。これに対し、素材系食品(小麦粉、油脂、砂糖)や農水畜産食材等は、加工用(食品メーカー向け)や業務用(飲食店向け)といったBtoB分野で販売される比率が高い。

えよう(【図表 12】)。特に、小売事業への垂直統合的展開を図ることは、優先的かつ低いマーケティング費用で自社の製品を自社系列の小売業者に販売しやすくなる、系列外の小売業者のコスト構造を推測することで取引交渉力を強化しやすくなる、消費者の購入データを分析し、生産計画や商品開発に活かしやすくなる、等のメリットを食品メーカーにもたらしているものと考えられる²。メーカーとしての販路が極めて多岐に渡るうえ、大手の小売事業者(外資系を含む)の積極的な事業拡大が続くなかで、系列小売業者向け販売額のシェアが圧倒的に高いケースは少ないと見られるものの、食品流通が産業として発展途上段階にあるアジアの一部の国々においては今後も、投資余力の大きい有力食品メーカーが本業とシナジーが大きい小売業や物流事業への進出拡大を図っていくことが予想される。

【図表 12】 地域別に見た食品流通近代化の主な担い手(イメージ)



(注)点線で囲まれた斜字の業態が各地域における食品流通近代化の主な担い手。

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

競争回避や事業近代化を目的とする協調

(3)外国企業との協調戦略

3 社の中では特に統一企業グループが、様々なセグメントの食品を生産するための技術供与を受けたり(主に創業期)、日本企業の海外市場開拓と当社の日本ブランド活用を目的とする合併会社を設置する(主に総合食品メーカーとしての当社のプレゼンスが確立されて以降)等の形で、多数の日本の食品メーカー・小売・外食企業等と親密な関係にある。同社グループは小売事業に多角化するにつれ、カルフルーやスターバックスといった欧米企業とも合併会

² 但し、系列外の小売業者が自社系列の小売業者とのライバル意識から、他の食品メーカーの製品を優先的に取り扱うケースもあり得なくはない。

社による台湾での小売チェーン展開を拡大している。また、韓国ロッテは菓子事業において日本ロッテ、華潤創業はビール事業において SAB ミラーから、それぞれ資本を受け入れるとともに、事業進出時に必要な技術供与や生産・販売ノウハウの指導を受ける形で今日に至っている。

最近ではこの他にも、中国市場で事業を展開する台湾系の頂新グループ(傘下の主な食品メーカーは康師傅[カンシーフ])がサンヨー食品からの出資や伊藤忠商事との業務提携を通して、アサヒビールを始めとする日本の食品メーカーとの合併事業や、小売業・物流事業展開を積極化している。中国等の発展地域においては、事業の近代化を図るための生産・販売ノウハウに対する潜在的なニーズが強いと見られ、外資系企業との競争を回避する観点からも、現地企業が外国企業との協調戦略が有効に働く傾向にあると推察される。

III. 日本の食品メーカーにとってのインプリケーション

1. アジア展開における地元有力企業とのアライアンス

課題が多い日本企業のアジア進出

日本の食品メーカーにとっては、国内市場の成熟化に伴い、企業成長に向けた多角化や国際化が重要な課題となっており、とりわけ高成長が見込まれ且つ食文化の格差が他の地域に比べて小さいアジア諸外国への進出は有望な戦略と見なされている。しかし、日本と異なり、食品流通機能の充実をメーカーが主導的に果たす必要性が強いアジアにおいて、日本の食品メーカーは販路の開拓に苦戦する傾向が強い。例えば中国では、モダン・トレードと呼ばれる量販店向けには工場からの直接配送コストや商品取扱のためのリスティング・フィーといった負担を強いられている一方、トラディショナル・トレードと呼ばれる食品卸経由の零細店向け取引では小口取引による非効率性が顕著である。また、商慣行の違いに加え、規制についても不透明な部分が多い等、日本企業が事業を展開するうえで直面する課題は多い。

アライアンスによる現地企業との相互機能補完

こうしたなか、一部の食品メーカーは、現地有力企業への出資や現地有力企業との合弁会社設立（**【図表 13】**）といったアライアンス戦略によって流通面での参入障壁を乗り越えている。なかには、外資系企業の出資規制が合弁会社設立の背景となっているケースも少なくないと見られるが、結果的には各社の海外進出初期段階において現地企業とのアライアンスは（技術流出のリスクを負う等のデメリットもあったにせよ）日本企業にとって相応のメリットがあったと考えられる。また、アライアンス戦略は現地企業にとっても、日本企業の高度な商品開発・品質管理技術を強みに地元の他社製品との差別化が可能になるというメリットがあり、両者の間には相互機能補完が働いていると言える。

【図表 13】 日本とアジアの食品メーカーによる合弁企業設立実績(抜粋)

合弁企業名	設立年	所在地	日本の食品メーカー	グループ出資比率	アジアの食品メーカー	他の日系出資者
深圳青島啤酒朝日	1994	中国	アサヒビール	29%	青島啤酒	伊藤忠商事、住金物産
康師傅飲品	2004	中国	アサヒビール	40%	康師傅	伊藤忠商事
蓮花味之素	1994	中国	味の素	51%	河南蓮花味精	
Ajinomoto Betagro Frozen Foods (Thailand)	1995	タイ	味の素冷凍食品	50%	Betagro Agro-Group Public	
可果美(杭州)食品	2005	中国	カゴメ	61%	康師傅飲料	伊藤忠商事
Calbee Four Seas	1994	香港	カルビー	50%	四洲集団	
Calbee Tanawat	1980	タイ	カルビー	49%	Tanawat Industrial	ユアサ商事
統萬	1990	台湾	キッコーマン	50%	統一企業	
北京丘比食品	1994	中国	キューピー	65%	北京三元集団	
杭州丘比食品	2002	中国	キューピー	65%	北京三元集団	三菱商事
Surapon Nichirei Foods	1988	タイ	ニチレイ	51%	Surapon Foods	
煙台日魯大食品	2005	中国	ニチロ	45%	龍大食品集団	
統清	1991	台湾	日清オイログループ	44%	統一企業	三菱商事
青島万福普利瑪食品	2002	中国	プリマハム	20%	青島万福集団	伊藤忠商事
山東龍藤不二食品	1996	中国	不二製油	52%	龍大食品集団	伊藤忠商事
百佳四洲(蘇州)食品	1995	中国	ポッカコーポレーション	70%	四洲集団	
P.T.Ceres Meiji Indotama	2002	インドネシア	明治製菓	50%	Petra Foods	
OP-Meiji	1990	タイ	明治製菓	40%	Charoen Pokphand Group	
P.T.Indomeiji Dairy Food	1997	インドネシア	明治乳業	20%	Salim Group	三菱商事
Thai Lotte	1989	タイ	ロッテ	75%	Saha-Pathana Inter-holding	
P.T.Lotte Indonesia	1993	インドネシア	ロッテ	50%	Gudang Garam	丸紅

(注)日本の食品メーカーの五十音順。

(出所)各社公表資料に基づき、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

欧米企業との戦略差別化

近年では、ネスレを始めとする欧米の大手食品メーカーが巨大な資本力を背景に、アジアの有力食品メーカーを傘下に収める傾向が強まっているものの、なかにはオーナー系の非公開企業等、欧米企業による大幅なビジネスモデル転換に対する抵抗感が強いと見られる企業も少なくない。そこで日本の食品メーカーとしては今後、こうした企業とのアライアンス戦略を展開することでアジアにおけるプレゼンスを拡大していく余地があるものと推測される。特に、前項で見たような小売業・物流事業にまで進出している企業とのアライアンスは販路開拓面での効果が大きいと見られることから、積極的に取り組みを検討していくことが求められよう。

2. アジア有力企業とのアライアンスにおける課題

他の進出戦略との使い分け

今後、日本の食品メーカーが現地有力企業とのアライアンスによりアジアでの事業拡大を図っていくうえでは、以下の課題があると考えられる。

第一は、グリーン・フィールド戦略や買収戦略との使い分けである。アジア展開に際して日本企業は、現地有力企業とのアライアンス戦略を、自社単独または商社を始めとする他の日本企業と共同で現地に工場を新設したり、現地企業の買収により経営支配権を掌握するといった選択肢とを比較検討することが必然的に求められる。各戦略にメリットとデメリットがあるなかで(【図表14】)、各社としては投資の機会や資金的余力のある範囲内では経営支配権を前提とするグリーン・フィールド戦略や買収戦略を展開する一方、進出先における「食の文化性」に柔軟に対応しつつ、大量生産・販売による損益分岐点引き下げを狙うケースにおいては、地元大手企業の各種経営資源を活用し得るアライアンス戦略を重点的に採用することが妥当であると考えられる。日本に比べて食品の販売単価が低いアジア諸国では、経営資源流出リスク軽減に取り組みつつ、アライアンスを通して投資コスト節減やスケール・メリットの発揮による採算性向上を図っていく戦略は総じて有効であると言える。多角化や小売への垂直統合が進んだアジアの大手企業とのアライアンスによる効果は特に大きいものと推測される。

【図表14】 主な海外進出戦略の比較

戦略区分	具体例	メリット	デメリット
グリーン・フィールド	・ 自自主導による現地法人設置・工場新設	・ 経営資源流出リスクが最も低い ・ 差別化商品としてのプレミアムを確保しやすい ・ 進出のタイミングをコントロールしやすい	・ 生産体制整備や販売網構築に時間を要する ・ 投資コストが大きく、量産体制を敷きにくい ・ 現地の食文化に対応しにくい
買収	・ 経営支配権を伴う現地企業への出資	・ 自自主導で現地の既存経営資源をコントロールし得る(経営資源流出リスクを多少軽減) ・ 短期間で現地の販売網が獲得できる ・ 現地の食文化に対応しやすい	・ 買収機会が極めて限られている ・ 相応の効果を得るためには巨額の投資コストが必要 ・ スケールメリットでは、プレミアム化ではの戦略に劣後
アライアンス	・ 合弁会社設立 ・ 経営支配権を伴わないレベルでの現地企業への出資 ・ 出資関係を伴わない業務提携(例:技術・物流面)	・ 投資コストを節減できる ・ 短期間で現地の大規模な生産・販売網を活用し得る状態となる(スケールメリット発揮) ・ 現地の食文化に対応しやすい	・ 経営資源流出リスクが高い ・ 提携機会が比較的限られている ・ 商品のプレミアム化は実現しにくい

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

アライアンスの長期安定化

第二の課題は、アライアンスの長期安定化である。例えば、A社とB社がアライアンス戦略に基づき合弁会社Cを設立した場合、その後のシナリオとして、中長期的に安定継続するケース(A社・B社ともにメリット存続)、A社またはB社がC社を買い取るケース(メリットがA社・B社のいずれかに偏在)、C社清算によりアライアンスが解消されるケース(A社・B社ともにメリット消失)、等が想定される。日本の食品メーカーによるアジアでのアライアンスについては、に比べてやの事例が多いと見られ、具体的にはキッコーマン・日清オイリオグループと統一企業との台湾における設立後15年超の合弁会社()や、外資規制の緩和を背景とする中国での日本企業による独資化()等が挙げられる(【図表15】、一方で稀ではあるが、2003年の味の素によるCP/Ajiグループ7社株式譲渡に見られるように、日本企業が出資を解消するケースもある³⁾)。また、総じて相手先のアジア企業が設立(または当該事業進出)間もない時期に結んだアライアンスはに終わるケースが多いのに対し、食品の複数セグメント展開や食品以外の多角化事業への進出が進んだ段階で結んだアライアンスはの傾向がより多い等、アライアンスの継続性には相手先の成長サイクルも影響している模様である。

【図表15】 日本の食品メーカーによる中国での合弁会社の独資化事例(抜粋)

日本企業名	合弁会社 設立年	企業名 (⇒独資化後社名)	設立当初 出資比率	独資化 した年
江崎グリコ	1995	上海江崎格力高食品	50%	1999
ロッテ	1994	楽天四通食品	NA	2003
サントリー	1996	上海三得利梅林食品 ⇒三得利上海食品	70%	2005
麒麟	1996	珠海麒麟統一啤酒 ⇒麒麟啤酒(珠海)	60%	2006

(出所)各社公表資料に基づき、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

現地トップクラス企業とのスケール・メリット発揮

一般的に日本とアジアの食品メーカーの合弁会社は、日本企業の出資比率が高いケースや日本企業のブランドを用いた製品を生産しているケースにおいて、時間の経過に伴って日本企業の経験・学習を受けてアライアンス・パートナーの果たす役割やメリットが縮小した場合に、日本企業によって独資化される傾向にある。しかし、近年は日本企業による独資化を警戒してアライアンスを躊躇するアジアの有力企業が少なくないと見られる。こうしたなか、日本企業としてはアジア企業との関係において今後、アライアンス期間を経ない買収と長期継続を想定したアライアンスとに戦略を二極化するとともに、後者については、欧米企業のアジア展開に対抗し得るレベルのスケール・メリットを発揮すべく、アジア諸国におけるトップクラスの食品メーカーと対等な役割とメリットを分け合える安定的なアライアンス体制を構築・維持していく必要があると考えられる。場合によっては、第三者的な立場にある日本の総合商社や卸売

³⁾ 本件については、1980年代後半の合弁会社設立当初に味の素がアライアンスを組んでいたCPCインターナショナル社が2000年、ユニリーバに買収されたという特殊事情がある。

業者・物流業者と連携してアジア諸国での食品流通近代化に取り組むことで相手先にとっての提携メリットを高めるといった工夫も有効と見られる。また、今後は惣菜、外食(例:喫茶)、製造小売(例:パン・洋菓子)といった事業において、現地の食品メーカーのみならず小売業者とのアライアンスも検討していく余地があろう。

アジアでのアライアンス戦略の有望性

日本企業によるアジア進出は、円高が顕著であった 1980 年代後半から 1990 年代前半にかけては安価な製品の逆輸入を目的とするものが多かったが、現在では国内市場の飽和に伴い、現地市場開拓のための進出が買収やアライアンス等の形で拡大する傾向にある。「食の文化性」や商慣習の違いといった障壁があるなかで、日本の食品メーカーがアジア投資で安定的な収益拡大を遂げていくのは容易ではない。こうしたなか、地元企業の中から幅広い品揃えを持つ総合食品企業や小売・物流事業への進出により食品流通に対するグリップ力が強い企業等とアライアンスを結ぶことによって、相互機能補完(例:日本企業の技術・開発力と現地企業のマーケティング力)、時間・コスト節減、スケール・メリットの発揮といった効果を狙う戦略は、有望なオプションの一つとして日本の食品メーカーの検討に値することとなる。

以 上

©2007 株式会社みずほコーポレート銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・确实性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、複製、写真複製、あるいはその他如何なる手段において複製すること、弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。

MIZUHO



Channel to Discovery