

図表 2-30 : 乳製品市場の企業別占有率 (2013 年)

国名	トップシェア企業名	シェア (%)	シェア (%)			
			2位	3位	4位	5位
ベトナム	Vietnam Dairy Products JSC (Vinamilk)	55.5	19.7	3.9	2.1	1.8
フィリピン	Nestlé S.A.	43.5	20.1	8.3	6.1	5.9
マレーシア	Nestlé S.A.	28.2	14.5	10.8	9.9	8.5
インドネシア	Royal FrieslandCampina NV	20.3	19.7	15.1	8.1	7.6
シンガポール	Nestlé S.A.	17.1	16.3	13.3	10.3	9.3
インド	Gujarat Co-operative Milk Marketing Federation Ltd	14.9	11.2	7.9	6.2	6.0
タイ	Royal FrieslandCampina NV	14.3	13.5	11.2	8.1	7.2

出所 : Euromonitor International より大和総研作成

図表 2-31 : スーパーマーケットに並ぶ Vinamilk の商品群 (ベトナム)



出所 : 大和総研撮影

## 第3章 日本企業と欧米企業との比較分析

### 1. 企業の規模・収益性

#### (1) 売上高上位企業の特徴

売上高上位50社中、日本企業は8社

世界の食品メーカーの2012年度売上高上位50社の国籍をみると、日本企業は8社と米国企業の14社に次いで多い。この他では欧州企業が多く、英国4社、オランダ2社、フランス2社、スイス、ベルギー、デンマーク、ドイツが各1社であった（ユニリーバはオランダでカウント）。カテゴリー別では、特に酒類、食肉加工、飲料を展開する企業が多い。

日本企業では、最も高い順位が12位の麒麟ホールディングスで、以下、15位にアサヒグループホールディングス、24位に味の素等が続いている。

欧米企業とは営業利益率に大きな差がある

売上高では日本企業は上位にあるものの、利益率では相対的に劣っている。上記50社について営業利益率を比較すると、欧米企業の中には20%以上の利益率を有する企業が複数いるのに対して、日本企業は最も高い麒麟ホールディングスでも7%の利益率に留まっている。欧米企業のうち、利益率上位5社は、アンハイザー・ブッシュ・インベブ（32.1%、ベルギー）、ディアジオ（31.7%、英）、ペルノ・リカール（25.7%、フランス）、SABミラー（23.9%、英）、コカ・コーラ（22.4%、米）で、酒類と飲料で占められている。

図表 3-1 : 世界の食品メーカー売上高ランキング上位 50 位 (2012 年度)

(単位: 100万ドル)

	企業名	国籍	カテゴリー	売上高	営業利益	営業利益率
1	Nestlé S.A.	スイス	乳製品、菓子	95,949	14,284	14.9%
2	Archer Daniels Midland	米	穀物、油脂	90,559	1,958	2.2%
3	The Unilever Group	英・オランダ	飲料、調味料	65,996	8,987	13.6%
4	PepsiCo	米	飲料、菓子	65,492	9,112	13.9%
5	Bunge Limited	米	家禽飼料、油脂	60,991	1,010	1.7%
6	The Coca-Cola Company	米	飲料	48,017	10,779	22.4%
7	Wilmar International	シンガポール	油脂	45,463	1,509	3.3%
8	Anheuser-Busch InBev	ベルギー	酒類	39,758	12,765	32.1%
9	JBS	ブラジル	食肉加工	38,902	1,398	3.6%
10	Mondelēz International	米	菓子	35,015	3,683	10.5%
11	Tyson Foods	米	食肉加工	33,055	1,286	3.9%
12	キリンホールディングス	日本	酒類、飲料	27,406	1,918	7.0%
13	Danone	フランス	乳製品	26,835	3,804	14.2%
14	Heineken Holding	オランダ	酒類	23,638	4,813	20.4%
15	アサヒグループホールディングス	日本	酒類、飲料	19,796	1,359	6.9%
16	Associated British Foods	英	パン、菓子	19,286	1,656	8.6%
17	Kraft Foods Group	米	乳製品、飲料	18,339	2,811	15.3%
18	Fomento Economico Mexicano	メキシコ	飲料	18,130	2,224	12.3%
19	Diageo plc	英	酒類	17,048	5,410	31.7%
20	SABMiller plc	英	酒類	16,713	3,987	23.9%
21	General Mills	米	ベーカリー、菓子	16,658	2,664	16.0%
22	AMBEV SA	ブラジル	酒類	16,564	7,123	43.0%
23	FONTERRA	ニュージーランド	乳製品	15,827	756	4.8%
24	味の素	日本	調味料、インスタント麺	15,174	920	6.1%
25	BRF	ブラジル	食肉加工、冷凍食品	14,656	702	4.8%
26	統一企業(ユニ・プレジデント)	中国/台湾	インスタント麺、乳製品	14,457	648	4.5%
27	Kellogg	米	ベーカリー、菓子	14,197	1,562	11.0%
28	明治ホールディングス	日本	乳製品	14,059	256	1.8%
29	ConAgra Foods	米	冷凍食品、調味料	13,368	829	6.2%
30	Grupo Bimbo	メキシコ	パン、菓子	13,172	801	6.1%
31	日本ハム	日本	食肉加工、冷凍食品	12,962	398	3.1%
32	サントリー食品インターナショナル	日本	飲料	12,438	733	5.9%
33	MARFRIG	ブラジル	食肉加工	12,194	597	4.9%
34	山崎製パン	日本	パン、菓子	11,928	310	2.6%
35	中国糧油控股(チャイナ・アグリインダストリーズHD)	香港	油脂	11,772	138	1.2%
36	The Carlsberg Group	デンマーク	酒類	11,609	1,647	14.2%
37	新希望集団	中国	家禽飼料、食肉加工	11,604	159	1.4%
38	Charoen Pokphand Foods	タイ	食肉加工、冷凍食品	11,498	260	2.3%
39	Dean Foods	米	乳製品、飲料	11,462	484	4.2%
40	Coca-Cola Femsa	メキシコ	飲料	11,240	1,616	14.4%
41	Pemod Ricard	フランス	酒類	11,000	2,829	25.7%
42	マルハニチロホールディングス	日本	食肉加工	10,343	208	2.0%
43	Suedzucker AG	ドイツ	冷凍食品	9,683	1,055	10.9%
44	康師傅控股(ティンイー)	香港	インスタント麺、菓子	9,212	633	6.9%
45	Coca-Cola HBC AG	英	飲料	9,059	571	6.3%
46	CJ第一製糖(CJチェルジエダン)	韓国	製糖	8,773	547	6.2%
47	Hormel Foods	米	食肉加工	8,231	726	8.8%
48	Pilgrim's Pride	米	食肉加工、冷凍食品	8,121	259	3.2%
49	Coca-Cola Enterprise	米	飲料	8,062	928	11.5%
50	Grupo Modelo	メキシコ	酒類・飲料	7,555	1,910	25.3%

注: たばこ会社を除く。網掛けは日本企業

出所: Bloomberg より大和総研作成

## (2) 企業の海外展開と利益率（収益性）の関係

海外売上高と収益性には正の相関関係がある

図表 3-2 と図表 3-3 は、欧米や日本の代表的なグローバル食品企業の、2012 年度の営業利益率（収益性）と海外売上高比率を示したものである。これらからは、海外進出と収益性との関係は一様ではないものの、概して海外売上高比率の高い企業は営業利益率が高い傾向にあり、両者には正の相関関係があることが窺える。

中でも、特に、酒類を展開する企業（例：アンハイザー・ブッシュ・インベブ[ABI]、ディアジオ、SAB ミラー、ハイネケン・ホールディング）は営業利益率、海外売上高共に高い傾向にある。欧米の乳製品等の加工食品メーカーでは、概して利益率が 10% 台に集中している。このような傾向の中でも、欧米企業と日本企業を比較すると、日本企業は海外売上高比率が高い企業であっても、収益性が欧米企業の半分程度となっており差が目立つ。

図表 3-2：主な食品企業の営業利益率と海外売上高比率（2012 年度、単位%）

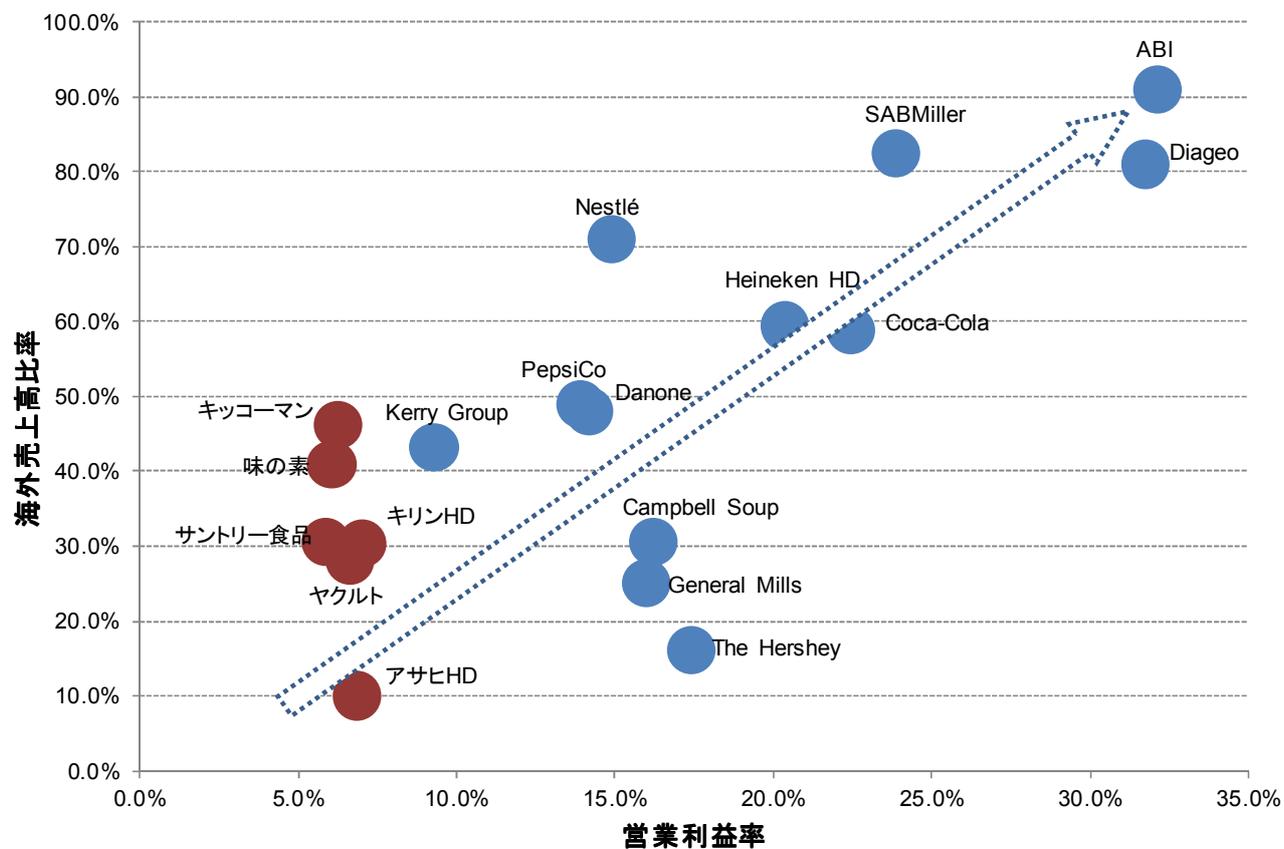
企業名	国籍	カテゴリー	営業利益率	海外売上高比率
外国企業				
Anheuser-Busch InBev	ベルギー	酒類	32.1	90.9
Diageo plc	英	酒類	31.7	81.0
SABMiller plc	英	酒類	23.9	82.5
The Coca-Cola Company	米	飲料	22.4	58.9
Heineken Holding	オランダ	酒類	20.4	59.4
The Hershey	米	菓子	17.4	16.1
Campbell Soup	米	スープ	16.2	30.5
General Mills	米	ベーカリー、菓子	16.0	25.0
Nestlé S.A.	スイス	乳製品、菓子	14.9	71.0
Danone	フランス	乳製品	14.2	48.0
PepsiCo	米	飲料、菓子	13.9	49.0
Kerry Group	アイルランド	缶詰、冷凍食品	9.3	43.3
日本企業				
キリンホールディングス	日本	酒類、飲料	7.0	30.4
アサヒグループホールディングス	日本	酒類、飲料	6.9	10.0
ヤクルト本社	日本	乳製品	6.7	28.0
キッコーマン	日本	調味料	6.3	46.1
味の素	日本	調味料、インスタント麺	6.1	41.0
サントリー食品インターナショナル	日本	飲料	5.9	30.6

注 1：営業利益率の高い順に記載

注 2：欧州企業の中には自国セグメントを「欧州」、「西欧」としている企業があり、その場合の海外売上高比率はそれらの地域以外での比率を指す

出所：各社決算短信、Annual Report 等より大和総研作成

図表 3-3 : 主な食品企業の営業利益率と海外進出状況の相関関係



注：■ 日本企業、■ 欧米企業。海外売上高比率、営業利益率は共に 2012 年度のもの  
 出所：各社決算短信、Annual Report 等より大和総研作成

## 2. グローバル企業の海外展開の歴史と戦略

### (1) 代表的なグローバル企業の海外展開の歴史

欧米のグローバル企業は海外展開の歴史も古い

海外売上高比率が高い欧米企業は、海外展開の歴史も古い。図表 3-4 が示すとおり、ネスレ、コカ・コーラ、ハインツ等、1900 年代初頭に海外進出を開始している企業が複数ある。日本企業の中では、味の素が古くから海外へ進出を果たしている企業のひとつである。この他、海外展開を比較的早期に実施した企業にはキッコーマンやヤクルト本社等がある。

欧州企業の多くは、自国市場の規模が小さいことから、早い時期から海外進出を視野に経営を行っている企業が多い。そのため、日本企業と事情も異なるため単純な比較はできないが、海外展開の歴史が古いことにより、進出国でのブランドの定着率が高い傾向にある。第 2 章でもみたように、アジア新興国の加工食品、飲料のシェアをみると、欧米企業が上位に名を連ねており、市場に広く浸透している。

図表 3-4：主な食品企業の海外展開の時期

企業名	自国市場	海外進出の時期	
Nestlé S.A.	スイス	1900年代	(米国等へ進出)
The Coca-Cola Company	米国	1906	(キューバ、カナダ、パナマへ進出)
H.J. Heinz	米国	1909	(カナダへ進出)
味の素	日本	1910	(台湾、韓国等へ進出)
The Unilever Group	オランダ	1920年代	(英国等へ進出)
Heineken Holding	オランダ	1932	(マレーシアへ進出)
Danone	フランス	1942	(米国へ進出)
キッコーマン	日本	1957	(米国へ進出)
ヤクルト本社	日本	1964	(台湾へ進出)

注：網掛けは日本企業

出所：各社ウェブサイト、Annual Report より大和総研作成

## (2) 具体的なグローバル企業の戦略

次に、M&A 等を通じて、事業領域や海外拠点の拡大を図っている企業の例として、ネスレとハイネケン・ホールディングの歴史を取り上げる。

### ① ネスレ

#### 近年、成長市場を狙ったM&Aを活発化

ネスレは、1866年創業のスイスの食品企業である。1900年代前半から海外進出を開始し、1913年には日本支店を開設している。2012年時点の主要製品は、飲料（構成比：21.7%）、水（同：7.8%）、乳製品・アイスクリーム（同：20.1%）、栄養関連（同：11.6%）、調理用食品・調味料（同：15.7%）、チョコレート・菓子（同：11.3%）、ペットケア（同：11.7%）である。

同社は古くより欧米をはじめとする外国企業の買収を実施してきた。2000年以降は、特に水、栄養関連、アイスクリーム事業の買収を積極的に展開している。栄養関連では、2007年に米国のガーバー・プロダクツから乳幼児食品部門を買収（55億ドル）し、北米及び南米市場の取り込みに成功。また、2012年11月には、米国ファイザー・ニュートリションの買収（118.5億ドル）により、成功著しい新興国における乳児用栄養食品事業の拡充を実現した。このように、買収により収益性の高い市場への参入や事業拡張を着実に実施してきている。

図表 3-5：グローバル食品企業の海外展開と M&A 実績（ネスレ）

年号	歴史と主なM&A
1866	前身の「Anglo-Swiss Condensed Milk Company」設立
1867	前身の「Société Anonyme Farine Lactée Henri Nestlé」設立
1905	両社合併。「Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Company」と改称
1900年代前半	第一次世界大戦後までに米国を初めとする海外での事業に着手
1929	ペーター・カイエ・コーラー・チョコレートを買収合併
1960	イギリスのクロス & ブラックウェル（調理用食品）を買収
1973	米国のストウファー（冷凍食品）を買収
1977	「Nestlé S.A.」と改称
1985	米国のカーネーション・カンパニー（乳製品、アイスクリーム等）を買収
1988	イタリアのブイトーニ・ペルジーナグループ（パスタ、調理用食品等）を買収
1988	イギリスのロントリー（チョコレート、菓子）を買収
1992	フランスのペリエグループ（ミネラルウォーター）を買収
1993	イタリアのフィタルジェル（アイスクリーム、冷凍食品）を買収
1994	米国のアルポ（ペットフード）を買収
1998	イギリスのスピラズ（ペットフード）を買収
2001	米国のラルストン・ピュリナ（ペットフード）を買収
2002	米国のシェフ アメリカ（冷凍食品）を買収
2003	米国のドライヤーズ（アイスクリーム）を買収
2004	フィンランドのバリオからアイスクリーム事業を買収
2005	ドイツのワグナー（冷凍食品）を買収
	オーストラリアのムサシ（エナジー飲料）を買収
	フランスのプロティカ（プロテイン食品）を買収
2006	アンクル・トビー（スナック、スープ、シリアル）を買収
2007	スイスのノバルティスのヘルスケアニュートリション事業を買収
	米国のガーバー・プロダクツ（ベビーフード）を買収
	スイスのヘニエ（ミネラルウォーター）を買収
2008	韓国のブルムウォンウォーター（ミネラルウォーター）を買収
2009	米国のスウィートリーフティー（紅茶）を買収
2010	米国のクラフトフーズの冷凍ピザ事業を買収
2012	米国のファイザー・ニュートリション（乳幼児栄養製品）を買収

出所：ネスレ社ウェブサイトより大和総研作成

図表 3-6 : 商品棚を占めるネスレの商品



(左) フィリピン、(右) マレーシア、  
出所：大和総研撮影

## ② ハイネケン・ホールディング

### 新興国のビール事業 買収を積極的に実施

ハイネケン・ホールディングは、1864 年創業のオランダのビールメーカーである。2012 年時点で、同社は 178 カ国で商品を展開し、70 カ国に拠点を有している。

「ハイネケン」ブランドのビール製造は 1873 年に遡る。同社は 1900 年にアフリカ向けの輸出に着手し、海外向けの販売を開始した。1931 年には、シンガポールの Fraser & Neave とマレーシアに合弁企業の Malayan Breweries (後の Asia Pacific Breweries) を設立した。翌年にはアジア地域で高いシェアを誇るタイガービールの製造を開始した。その後、同社は欧州を中心に各国のビールメーカーを次々を買収し、欧州でのシェアを拡大。また、2010 年には、中南米最大の飲料大手であるフォメント・エコノミコ・メヒカーノ (FEMSA) のビール事業を買収し、中南米の新興国市場へ事業を拡張した。

### APB買収によりアジア 各国でのシェアが上 昇

さらに、2012 年 8 月には同社も株式を保有していたマレーシアの Asia Pacific Breweries (APB) の買収を完了。これまで、アンハイザー・ブッシュ・インベプ等の大手酒類メーカーから後れをとっていたアジア新興国における売上シェアを伸ばすべく、本買収に踏み切った。Euromonitor によれば、APB 取得後の 2012 年のハイネケンのシェアは、アジア各国で劇的に上昇している (図表 3-8)。同社のターゲットブランドを絞り込んだ戦略的な買収の実践が奏功した結果といえる。

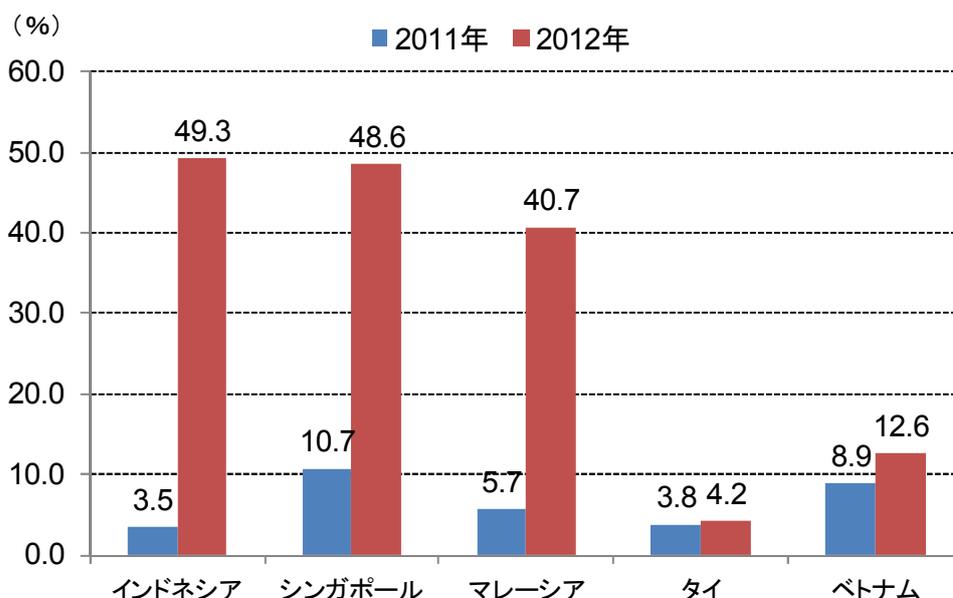
図表 3-7 : グローバル食品企業の海外展開と M&A 実績 (ハイネケン)

年号	歴史と主なM&A
1864	Gerard Adriaan Heinekenがアムステルダムでビール会社を買収
1873	ハイネケンとしてビール製造を開始
1900	アフリカへの輸出を開始
1931	Fraser&Neave(シンガポール)との合併でマレーシアにMalayan Breweries <sup>注</sup> を設立
1932	Malaysia BreweriesがTiger Beerの製造を開始
1933	アメリカへの輸出を開始(アルコール禁止令の解禁)
1937	インドネシアでハイネケンの製造を開始
1939	オランダ証券取引所(現 アムステルダム証券取引所)へ上場
1946	ナイジェリアへ進出
1968	オランダの大手ビール会社Amstelを買収
1974	イタリアのビール会社Dreher Groupを買収
1985	アイルランドのビール会社Murphy'sを買収
1991	ハンガリーのビール会社Kamarom Breweryを買収(マジョリティー取得)
2003	オーストリアのBrau Unionの東欧諸国での事業を買収
2004	オーストラリアで合併設立
2007	チェコのKrusovice Breweryを買収
2008	チェコのDrinks Unionを買収
	ルーマニアのBere Muresを買収
	スコットランドの酒類メーカーScottish & Newcastleを買収
2009	インドで合併設立
2010	メキシコ飲料大手FEMSAのビール事業を買収
2011	ナイジェリアで5社、エチオピアで2社を買収
2012	マレーシアのAsia Pacific Breweriesの全株式を取得

注 : Asia Pacific Breweries の前身

出所 : ハイネケン社ウェブサイト、Annual Report 等より大和総研作成

図表 3-8 : ハイネケンのアジア諸国における企業占有率の変化 (2011年→2012年)



注1 : データはビール市場におけるハイネケン社の企業占有率の変化を示したもの

注2 : ハイネケン社は、2009年までインドネシアにおいて50%以上のシェアを有していたが、アジア事業の再編策として APB へのビンタンビールの株式売却を実施したこと等により、2010年にはシェアを下げていた

出所 : Euromonitor International より大和総研作成

## 第4章 クロスボーダーM&A や合併による海外展開

第1章と第2章では、日本の食品業界を取り巻く環境は厳しいこと、その一方で、アジア各国市場の潜在的成長力は高いこと、第3章ではグローバル食品企業は積極的なM&Aを通じて海外展開を進め、高成長を遂げてきたことを述べてきた。本章では、世界のM&Aの動向（1節）と、その中で日系食品関連企業の国境を越えた（クロスボーダー）M&Aや合併による進出の動向（2節）について概観する。

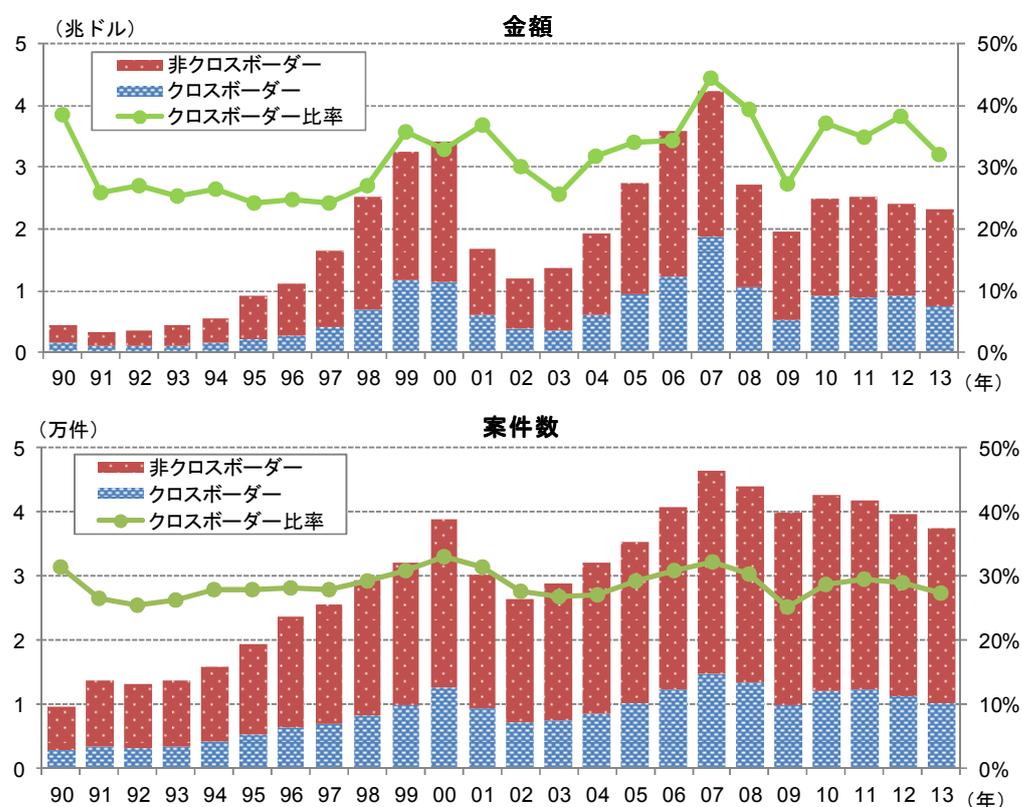
### 1. 世界におけるM&A（合併・買収）の動向

#### (1) 世界のM&A（全セクター）

世界のM&Aは、1990年以降、2000年と2007年にピーク

1990年以降の世界のM&Aの推移をみると、2度のピークがある。最初のピークは1999～2000年で、2000年には3兆3,970億ドル（38,865件）に達した。この時期、通信・メディアやヘルスケアなどのセクターにおいて巨額買収が相次いだ。特に注目されたのは、取引金額が過去最高規模となった1999年の英ボーダフォンの独マンネスマン買収（2,028億ドル）や、2000年の米インターネット大手アメリカ・オンライン（AOL）の米メディア大手タイム・ワーナー買収（1,647億ドル）などである。しかし2000年のITバブルの崩壊により、一旦M&Aは減少した。

図表 4-1：世界のM&A 推移（1990～2013年）



注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額

注3：クロスボーダー比率は、案件全体に占めるクロスボーダー案件（買収側最終親会社と被買収会社の国籍が異なる）の比率

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

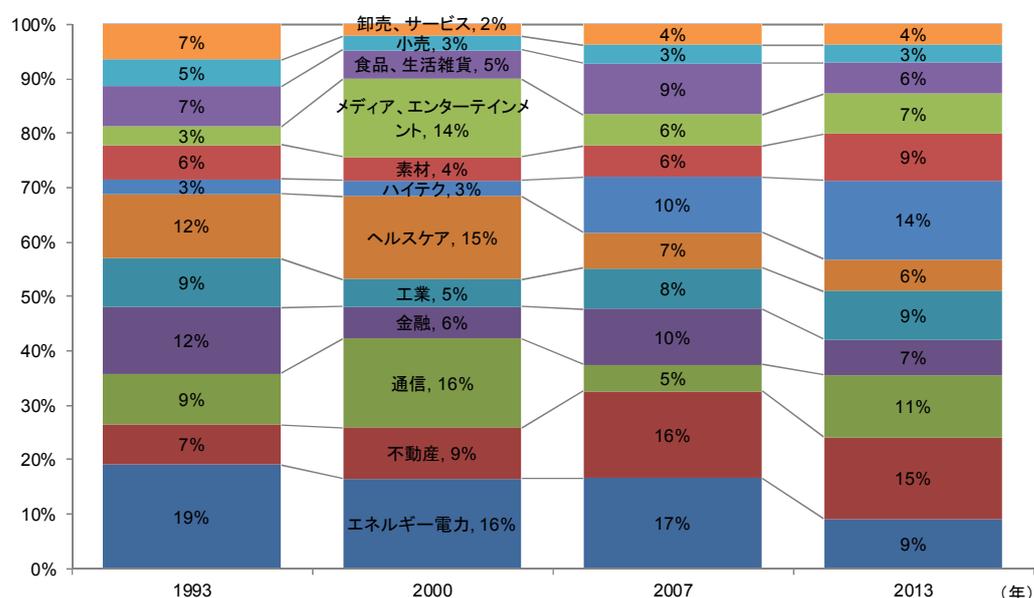
世界のM&Aは、2008年の金融危機で急減

次のピークは2006～2007年で、2007年には4兆2,283億ドル（46,596件）と過去最高額を記録した。この時期は、不動産やエネルギー・電力セクターのシェアが最大となった。しかし、2008年以降は世界的な金融危機の影響で急減し、2009年には1兆9,450億ドルと、2007年の半分以下まで落ち込んだ（件数は14%減）。直近の2013年は前年比3.0%減の2兆3,104億ドル（37,504件）で、1度目のピーク時（2000年）の約68%、2度目のピーク時（2007年）の約55%に留まっている。

世界のクロスボーダーM&Aは、M&A全体の3割程度

国境を越えた取引（クロスボーダー取引）は、全てのM&Aの3割程度となっている。直近の2013年には7,411億ドル（10,226件）で、金額ベースでM&A全体の32.1%、案件数ベースで27.3%を占めた。

図表 4-2：世界の M&A 業種別シェア推移（被買収側・金額ベース）



注：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外  
出所：Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-3：世界の M&A ランキング（金額ベース）

順位	公表日	買収側		被買収側			取引金額 (百万ドル)
		企業名	所在国	企業名	所在国	業種	
1	1999年 11月	Vodafone AirTouch PLC	英国	Mannesmann AG	ドイツ	通信・メディア	202,785
2	2000年 1月	America Online Inc	米国	Time Warner	米国	通信・メディア	164,747
3	2013年 9月	Verizon Communications Inc	米国	Verizon Wireless Inc	米国	通信・メディア	130,298
4	2007年 8月	Shareholders	スイス	Philip Morris International Inc	スイス	たばこ	107,650
5	2007年 4月	RFS Holdings BV	オランダ	ABN-AMRO Holding NV	オランダ	金融	98,189
6	1999年 11月	Pfizer Inc	米国	Warner-Lambert Co	米国	ヘルスケア	89,168
7	1998年 12月	Exxon Corp	米国	Mobil Corp	米国	エネルギー・電力	78,946
8	2000年 1月	Glaxo Wellcome PLC	英国	SmithKline Beecham PLC	英国	ヘルスケア	75,961
9	2004年 10月	Royal Dutch Petroleum Co	オランダ	Shell Transport & Trading Co	英国	エネルギー・電力	74,559
10	2006年 3月	AT&T Inc	米国	BellSouth Corp	米国	通信・メディア	72,671

注：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外  
出所：Thomson Reuter より大和総研作成

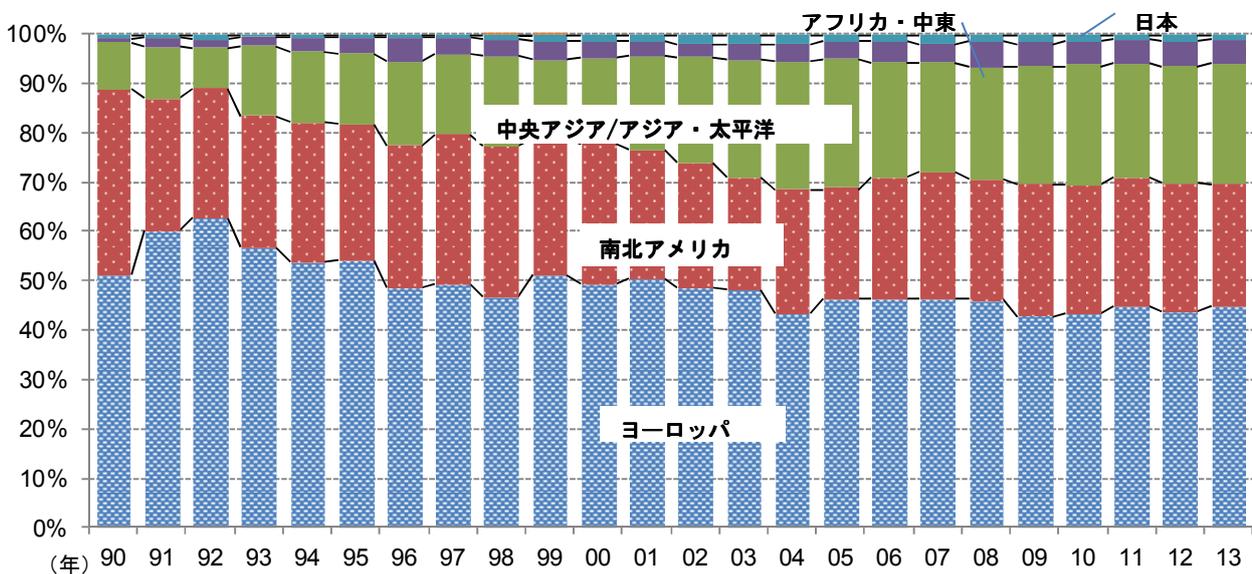
クロスボーダーM&A  
は、欧米が中心で8割

クロスボーダーM&Aの地域別シェアはヨーロッパが最大で、次に南北アメリカが多く、1990～2013年累積では両地域を合わせて8割強を占める。ヨーロッパにおいては、通信、電力、金融など各分野での規制緩和や、市場統合と通貨統合による国境の希薄化などを契機とし、域内市場でのシェア拡大を狙う企業によるM&Aが活発化したと考えられる。しかし近年に限ってみると、アジアが絡む案件が増加している。被買収側の案件数で見ると、中央アジア/アジア・太平洋地域は1990年時点では9.6%であったが、2013年には24.4%へと約14.8%ポイント増加している。なお、2013年における日本のシェアは1%と少なく、世界における存在感は小さい。

食品セクターのシェアは4%程度

業種別にみると、金融や資源関連が上位となっている。買収側も被買収側も食品は4～5%程度である（1990～2013年累積）。

図表 4-4：世界のクロスボーダーM&A 地域別シェア推移（被買収側・案件数）



注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外  
注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額  
出所：Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-5：世界のクロスボーダーM&A、業種別シェア（1990～2013年累積）

	買収側 業種	金額		案件数	
		(百万ドル)	構成比	(件)	構成比
1	その他金融	2,663,028	17.3%	26,864	12.8%
2	石油、ガス	1,004,725	6.5%	7,627	3.6%
3	金属、採鉱	792,261	5.1%	12,979	6.2%
4	銀行	763,662	5.0%	5,541	2.6%
5	オルタナティブ投資	703,121	4.6%	6,657	3.2%
6	食品	674,518	4.4%	8,354	4.0%
7	電力	663,076	4.3%	2,939	1.4%
8	通信サービス	634,478	4.1%	2,680	1.3%
9	無線	628,505	4.1%	1,515	0.7%
10	医薬品	550,049	3.6%	3,322	1.6%
	その他	6,340,924	41.1%	131,869	62.7%
	合計	15,418,347	100.0%	210,347	100.0%

	被買収側 業種	金額		案件数	
		(百万ドル)	構成比	(件)	構成比
1	石油、ガス	1,207,554	7.8%	8,666	4.1%
2	金属、採鉱	952,201	6.2%	15,412	7.3%
3	銀行	917,645	6.0%	4,607	2.2%
4	食品	810,110	5.3%	9,355	4.4%
5	電力	776,156	5.0%	3,315	1.6%
6	無線	773,880	5.0%	1,628	0.8%
7	通信サービス	657,788	4.3%	2,862	1.4%
8	保険	562,767	3.6%	4,457	2.1%
9	医薬品	465,998	3.0%	3,418	1.6%
10	交通、運送、インフラ	460,500	3.0%	6,716	3.2%
	その他	7,833,747	50.8%	149,911	71.3%
	合計	15,418,347	100.0%	210,347	100.0%

注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外  
注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額  
出所：Thomson Reuter より大和総研作成

## (2) 世界のM&A（食品セクター）

世界の食品セクターのM&Aでも、2000年と2007年にピーク

世界の食品セクターのM&Aの推移をみると、全セクターと同じ時期に2度のピークがある。最初のピークは2000年の1,583億ドル（1,656件）である。この時期、英蘭ユニリーバが経営悪化した米国の食品会社ベストフーズを251億ドルで買収した案件、米たばこ会社フィリップ・モリスが米食品企業ナビスコ（主要ブランドは菓子の「オレオ」）を193億ドルで買収し傘下のクラフトフーズと合併させた案件、米ペプシコが米食品会社クエーカー・オーツ（主要ブランドはスポーツ飲料の「ゲータレード」）を144億ドルで買収した案件など、事業規模拡大やブランド獲得などを目的とした大型買収が目立った。

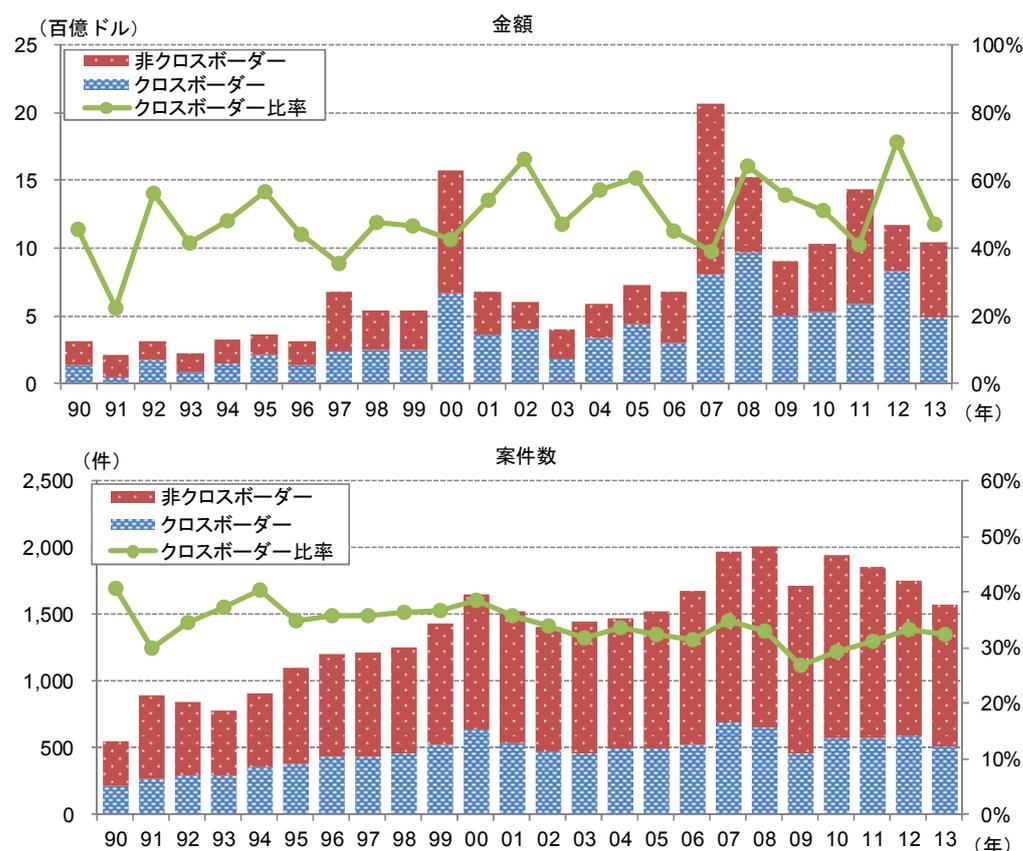
2007年は2,000億ドル強で過去最高を記録

2007年のピーク時には2,071億ドル（1,980件）となり、過去最高となった。この時期は、仏ダノンが蘭ベビーフード会社ヌミコを150億ドルで買収、米クラフトフーズが仏ダノンのビスケット部門を72億ドルで買収した案件などがみられる。

2013年のM&Aは、2007年時の約半分（金額ベース）

直近の2013年は1,047億ドル（1,578件）で、1度目のピーク時（2000年）の約66%、2度目のピーク時（2007年）の約51%に留まっている。またクロスボーダーM&A案件は、M&A全体の3割程度を占めている。

図表 4-6：食品セクターにおける世界のM&A推移（1990～2013年）



注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額

注3：食品セクターは、買収側もしくは被買収側

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

国別では、米国が首位で、英国が2位

国別シェアでは、食品セクターのクロスボーダーM&A は、買収側も被買収側も米国が首位で、2位が英国（金額ベース、案件ベース双方）である。日本は、買収国側としては7位（金額ベース、371億ドル、4.0%）であり、欧米諸国に比べその存在感は小さい。被買収国側としては39位（金額ベース、26億ドル、0.2%）であり、買収ターゲットとなるケースは限定的である。

酒類業界で、大型買収が頻繁に行われてきた

食品セクターの世界のM&Aをみると、酒類業界で大型案件が頻繁に行われてきたことが分かる。例えば、2008年のベルギーのビールメーカーであるインベブが、「バドワイザー」ブランドで知られる米アンハイザー・ブッシュを522億ドルで買収・合併した案件は、ビール業界で過去最大規模の買収案件である（合併後アンハイザー・ブッシュ・インベブへと社名変更）。この買収により、同社は世界最大のビール会社となった。同社はさらに2012年に、メキシコのビール最大手グルポ・モデロ（代表ブランドは「コロナ・エクストラ」）の株式を180億ドルで追加取得し完全子会社化した。これもビール業界で2番目に大型の買収となっている。

買収によりSABミラーに

また、2002年には英国のSouth African Breweries (SAB)が米国のビール大手ミラーを56億ドルで買収し、SABミラーとなった（2013年時点で、世界売上高第2位、主要ブランドは、「ピルスナー」など）。2011年には、英SABミラーが豪ビール大手のフォスターズ・グループを108億ドルで買収し、オーストラリアのビール市場のシェアを獲得した。

図表 4-7：食品セクターにおける世界のクロスボーダーM&A、国別シェア（1990～2013年累積）

	買収側 所在国	金額		案件数	
		(百万ドル)	構成比	(件)	構成比
1	米国	148,077	16.1%	1,580	13.9%
2	英国	131,780	14.3%	1,000	8.8%
3	フランス	83,483	9.1%	747	6.6%
4	ベルギー	82,528	9.0%	233	2.0%
5	オランダ	77,238	8.4%	654	5.7%
6	スイス	61,133	6.6%	357	3.1%
7	日本	37,121	4.0%	410	3.6%
8	オーストラリア	32,975	3.6%	342	3.0%
9	メキシコ	32,478	3.5%	100	0.9%
10	ブラジル	24,780	2.7%	186	1.6%
11	カナダ	24,019	2.6%	380	3.3%
12	デンマーク	15,070	1.6%	297	2.6%
13	ドイツ	12,210	1.3%	517	4.5%
14	シンガポール	12,017	1.3%	380	3.3%
15	香港	11,161	1.2%	243	2.1%
16	スペイン	9,807	1.1%	271	2.4%
17	イタリア	9,795	1.1%	224	2.0%
18	ギリシャ	8,827	1.0%	69	0.6%
19	中国	8,741	0.9%	184	1.6%
20	バミューダ	8,213	0.9%	15	0.1%
	その他	90,391	9.8%	3,187	28.0%
	合計	921,843	100.0%	11,376	100.0%

	被買収側 所在国	金額		案件数	
		(百万ドル)	構成比	(件)	構成比
1	米国	249,879	27.1%	1,056	9.3%
2	英国	128,056	13.9%	750	6.6%
3	オランダ	51,154	5.5%	285	2.5%
4	オーストラリア	45,035	4.9%	429	3.8%
5	フランス	43,546	4.7%	631	5.5%
6	メキシコ	39,672	4.3%	141	1.2%
7	ブラジル	34,848	3.8%	330	2.9%
8	カナダ	32,969	3.6%	326	2.9%
9	シンガポール	26,144	2.8%	142	1.2%
10	ロシア	22,735	2.5%	382	3.4%
11	イタリア	20,025	2.2%	262	2.3%
12	中国	19,017	2.1%	567	5.0%
13	スペイン	16,640	1.8%	408	3.6%
14	デンマーク	15,923	1.7%	161	1.4%
15	スウェーデン	12,848	1.4%	197	1.7%
16	ドイツ	11,798	1.3%	557	4.9%
17	フィリピン	8,629	0.9%	95	0.8%
18	インド	8,050	0.9%	228	2.0%
19	コロンビア	7,331	0.8%	27	0.2%
20	香港	6,838	0.7%	150	1.3%
	その他	120,704	13.1%	4,252	37.4%
	合計	921,843	100.0%	11,376	100.0%

注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

これらの大型買収の背景には、先進国におけるビール需要の伸びの鈍化や、厳しいコスト競争がある。一連の大型再編により巨大ビール企業が誕生し、世界のビール業界は寡占化が進んでいる。しかしこれら 2 社のアジア市場でのシェアはまだ低く、近年はアジア市場開拓を進めつつある。

## ネスレはM&Aを積極活用

酒類以外の食品では、前述の 2000 年の英蘭ユニリーバによる買収案件の他、スイスの食品・飲料大手ネスレが買収や事業譲渡を通じた組織再編を積極的に行っている。例えば、2012 年には、製菓最大手米ファイザーの幼児向け栄養補給食品部門であるファイザー・ニュートリションを買収（119 億ドル）、2007 年に米ベビーフード会社のガーバー・プロダクツを買収（55 億ドル）、2001 年にペットフードの米ラルストン・ピュリナ社を買収（105 億ドル）すると発表した。一方、2008 年と 2010 年には傘下の眼科薬品・医療機器大手の Alcon 社をスイスの製薬大手 Novartis に売却している。このように、ネスレは、M&A を活用して、優位性の高い部門の強化や新ブランドの獲得を進める一方、非中核事業や低収益事業は売却して経営資源の選択と集中を図ることで企業価値を高めてきたといえる（ネスレの事例については、図表 3-5 参照）。

図表 4-8 : 食品セクターにおける世界のクロスボーダーM&A、超大型案件（1990～2013 年）

公表日	買収側					被買収側			取引金額 (百万ドル)	
	最終親会社	最終親会社 所在国	業種	企業名	所在国	企業名	所在国	業種		
2013年	3月	Donata Holdings SE	オーストリア		Oak Leaf BV	オランダ	DE Master Blenders 1753 BV	オランダ	食品卸	8,281
2012年	9月	Thai Beverage PCL	タイ	酒類	TCC Assets Ltd	イギリス領ヴァージン諸島	Fraser & Neave Ltd	シンガポール	不動産・飲料	6,896
	6月	Anheuser-Busch Inbev	ベルギー	酒類	Anheuser-Busch Mexico Holding	メキシコ	Grupo Modelo SAB de CV	メキシコ	酒類	17,996
2011年	4月	Nestle SA	スイス	食品・飲料	Nestle SA	スイス	Pfizer Nutrition	米国	子供用食品	11,850
	6月	SABMiller PLC	英国	酒類	SABMiller Beverage Investments	オーストラリア	Foster's Group Ltd	オーストラリア	酒類	10,793
2009年	1月	DuPont	米国	化学	DuPont Denmark Holding ApS	デンマーク	Danisco AS	デンマーク	食品	7,206
2008年	9月	Kraft Foods Inc	米国	食品・飲料	Kraft Foods Inc	米国	Cadbury PLC	英国	食品	18,769
	6月	Slichting Interbrew SA	ベルギー	酒類	InBev NV	ベルギー	Anheuser-Busch Cos Inc	米国	酒類	52,178
2007年	3月	Pernod Ricard SA	フランス	酒類	Pernod Ricard SA	フランス	Vin & Sprit AB	スウェーデン	酒類	8,888
	10月	L'Arche Green NV	オランダ	持株会社	Sunrise Acquisitions Ltd	ジャージー島	Scottish & Newcastle PLC	英国	酒類	14,900
	7月	Groupe Danone SA	フランス	食品	Groupe Danone SA	フランス	Koninklijke Numico NV	オランダ	子供用食品	15,017
	7月	Kraft Foods Inc	米国	食品・飲料	Kraft Foods Inc	米国	Groupe Danone SA-Biscuit	フランス	食品	7,214
2005年	4月	Pernod Ricard SA	フランス	酒類	Goal Acquisitions Ltd	ガーンジー島	Allied Domecq PLC	英国	酒類	14,118
	4月	Nestle SA	スイス	食品・飲料	Nestle SA	スイス	Gerber Products Co	米国	子供用食品	5,500
2004年	3月	Ambev	ブラジル	酒類	Ambev	ブラジル	John Labatt Ltd	カナダ	酒類	7,758
2002年	5月	South African Breweries PLC	英国	酒類	South African Breweries PLC	英国	Miller Brewing(Philip Morris)	米国	酒類	5,574
2001年	1月	Nestle SA	スイス	食品・飲料	Nestle SA	スイス	Ralston Purina Co	米国	ペット用食品	10,479
2000年	5月	Unilever PLC	英国	一般消費財	Unilever PLC	英国	Bestfoods	米国	食品	25,065
1995年	4月	Seagram Co Ltd	カナダ	酒類	Seagram Co Ltd	カナダ	MCA Inc(Matsushita Electric)	米国	娯楽	5,704

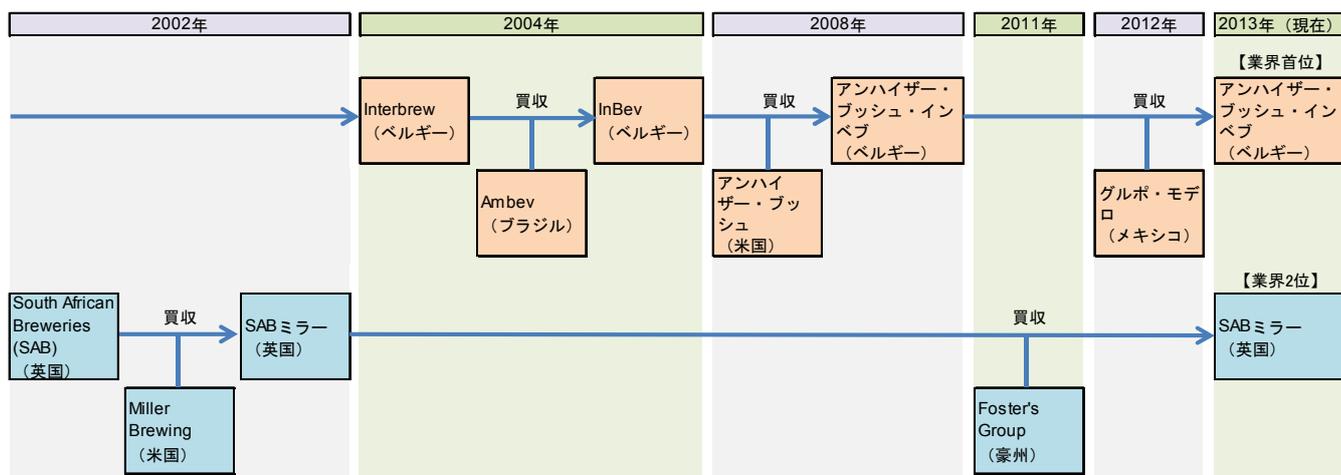
注 1 : 公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注 2 : 金額は、被買収側の純負債を含む

注 3 : 網掛けは、酒類関連の買収

出所 : Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-9 : 世界のビール業界における主な大型買収



出所：各社ウェブサイトなどを基に大和総研作成

## 2. 日系企業による M&A（合併・買収）や合弁設立の動向

### (1) 日系企業の M&A による海外展開（全セクター）

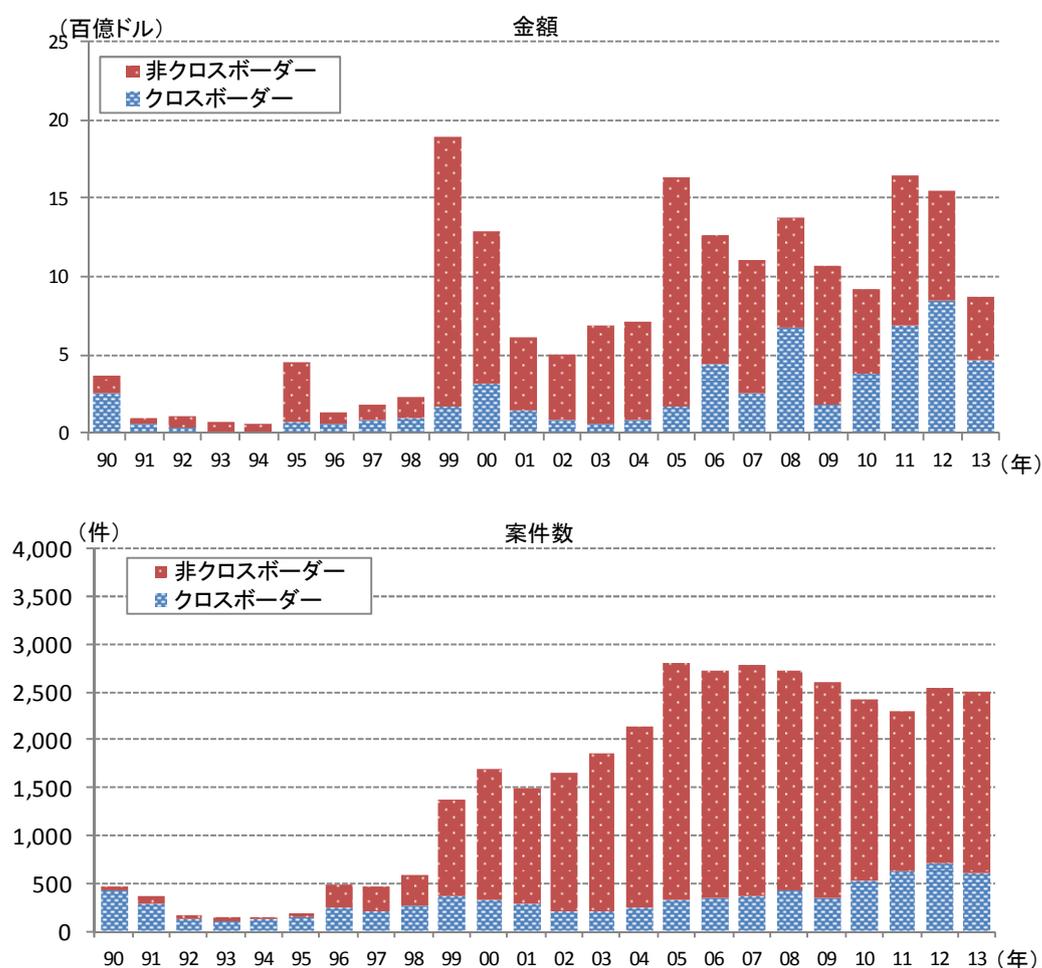
日本のM&Aは90年代後半以降大きく増加

日本企業が買収側となる M&A の案件数は、90 年代後半から大きく増加している。金額ベースでは 1999 年に 1,891 億ドルと過去最高を記録したが、背景には、IT バブルがある。しかし、2000 年の IT バブルの崩壊により、2002 年には 503 億ドルとピーク時の 26%程度までに落ち込んだ（但し案件数ベースでの減少はわずか）。直近の 2013 年は前年（1,551 億ドル）比 4 割減の 876 億ドルで、ピーク時の約 46%となった。

クロスボーダー案件数は2012年に過去最高に

日本企業が外国企業を対象とするクロスボーダーM&A については、2012 年に過去最高の 729 件（848 億ドル）を記録した。件数ベースでは全体の 28.7%だが、金額ベースでは 54.7%となり、案件が大型化している様子が窺える。2013 年時点では 470 億ドルで、金額ベースで 54%、件数ベースで 24%を占めている。

図表 4-10：日本企業が買収側となる M&A 推移（全セクター）



注 1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注 2：金額は、被買収側の純負債を含む

注 3：買収側最終親会社の国籍が日本

注 4：株式 50%未満の資本参加や資本拡大も含む

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

日本の買収ターゲットは主に米国

国・地域別にみると、金額ベースでは米国が2,315億ドル（構成比40.9%）と圧倒的の首位で、英国（同12.6%）、オーストラリア（同5.6%）、スイス（同3.4%）などが続く。一方で、タイやインドネシアなど東南アジア、インドなどをターゲットとする案件もある。

業種別にみると、金融が最も多く、医薬品や食品がこれらに続く。

図表 4-11：日本が買収側となるクロスボーダーM&A（全セクター）、国・地域別（1990～2013年累積）

	被買収側 所在国	金額			被買収側 所在国	案件数	
		(百万ドル)	構成比			件数	構成比
1	米国	231,465	40.9%	1	米国	2,360	29.0%
2	英国	71,402	12.6%	2	中国	611	7.5%
3	オーストラリア	31,884	5.6%	3	英国	481	5.9%
4	スイス	19,230	3.4%	4	オーストラリア	425	5.2%
5	オランダ	19,043	3.4%	5	ドイツ	323	4.0%
6	ブラジル	18,313	3.2%	6	タイ	306	3.8%
7	インド	14,079	2.5%	7	インド	278	3.4%
8	ドイツ	11,348	2.0%	8	韓国	275	3.4%
9	チリ	11,065	2.0%	9	香港	262	3.2%
10	シンガポール	10,758	1.9%	10	フランス	230	2.8%
11	インドネシア	10,747	1.9%	11	インドネシア	197	2.4%
12	中国	9,354	1.7%	12	シンガポール	184	2.3%
13	カナダ	9,233	1.6%	13	台湾	175	2.2%
14	フランス	9,203	1.6%	14	カナダ	172	2.1%
15	フィリピン	9,074	1.6%	15	マレーシア	169	2.1%
16	タイ	8,947	1.6%	16	ブラジル	132	1.6%
17	香港	8,612	1.5%	17	オランダ	119	1.5%
18	韓国	7,525	1.3%	18	フィリピン	112	1.4%
19	マレーシア	6,727	1.2%	19	スイス	76	0.9%
20	台湾	5,160	0.9%	20	チリ	29	0.4%
	その他	42,452	7.5%		その他	1,217	15.0%
	合計	565,622	100.0%		合計	8,133	100.0%

注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額

注3：買収側最終親会社の国籍が日本 注4：網掛けはASEAN+インド

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-12：日本が買収側となるクロスボーダーM&A、業種別（1990～2013年累積）

	買収側 業種	金額		案件数			被買収側 業種	金額		案件数	
		(百万ドル)	構成比	件数	構成比			(百万ドル)	構成比	件数	構成比
1	その他金融	109,631	19.4%	745	9.2%	1	金属、採鉱	47,689	8.4%	492	6.0%
2	無線	45,664	8.1%	77	0.9%	2	医薬品	47,498	8.4%	145	1.8%
3	医薬品	41,091	7.3%	155	1.9%	3	食品	31,459	5.6%	326	4.0%
4	食品	35,288	6.2%	411	5.1%	4	通信サービス	28,418	5.0%	66	0.8%
5	銀行	29,574	5.2%	150	1.8%	5	石油、ガス	28,161	5.0%	258	3.2%
6	金属、採鉱	26,614	4.7%	436	5.4%	6	たばこ	28,029	5.0%	15	0.2%
7	電気機器	26,392	4.7%	508	6.2%	7	電力	23,359	4.1%	121	1.5%
8	その他サービス、卸売	20,898	3.7%	453	5.6%	8	保険	21,175	3.7%	126	1.5%
9	保険	20,607	3.6%	140	1.7%	9	銀行	18,491	3.3%	116	1.4%
10	通信サービス	20,435	3.6%	82	1.0%	10	無線	17,737	3.1%	52	0.6%
	その他	189,427	33.5%	4,976	61.2%		その他	273,605	48.4%	6,416	78.9%

注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、被買収側の純負債を含む

注3：買収側最終親会社の国籍が日本

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

## (2) 日系企業の M&A による海外展開（食品セクター）

日本の食品セクターの M&A も 90 年代後半から増加

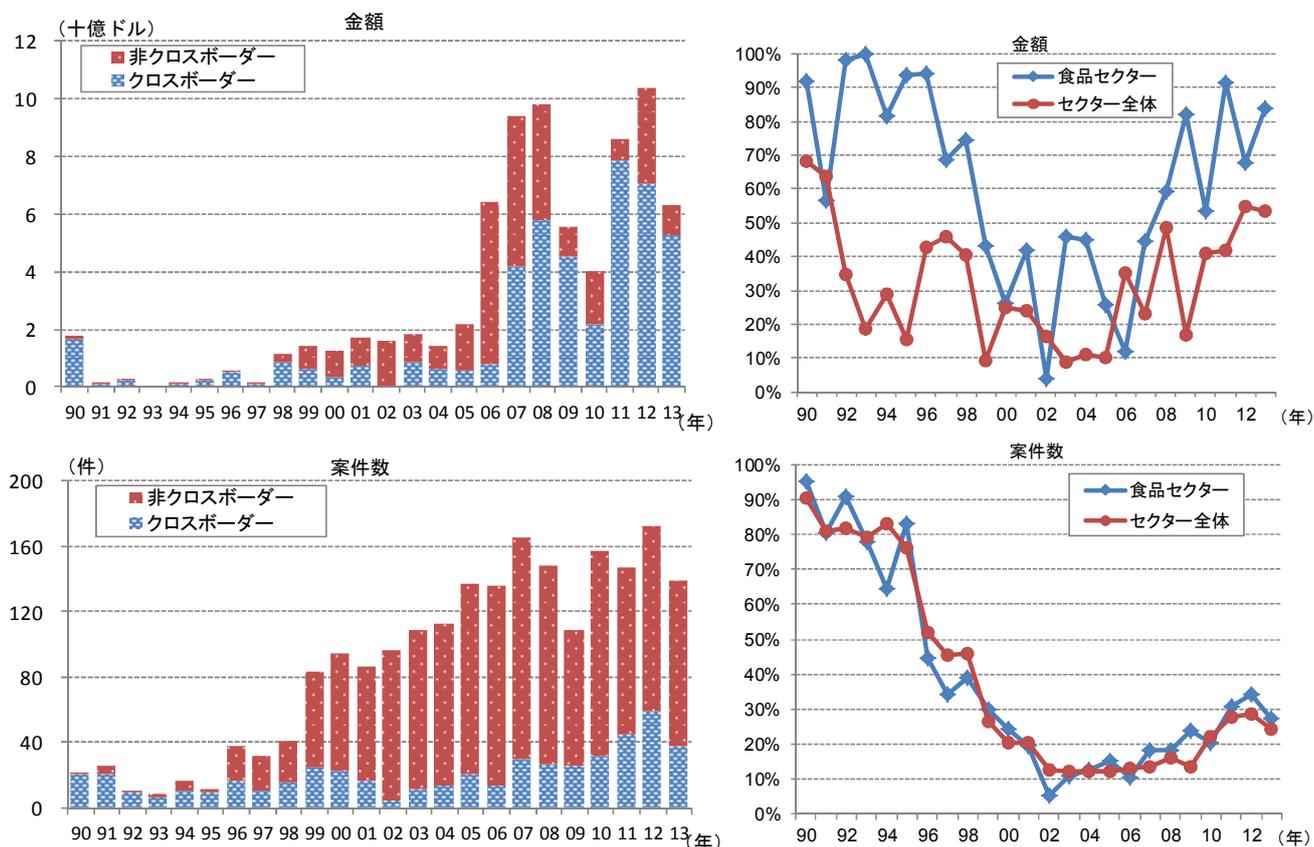
日本の食品セクターのクロスボーダー M&A は、90 年代後半以降、急速に拡大している。直近の 2013 年には 63 億ドル（139 件）で、件数ベースで M&A 全体の 26%、金額ベースで 32.2% を占めた。

近年のクロスボーダー案件数は全案件の 3 割程度

M&A の増加に伴い、大型のクロスボーダー案件の数も増加している。近年の食品セクターのクロスボーダー比率は、件数ベースでは他のセクターと同様、全体の 3 割程度を占める。一方、金額ベースでは、食品セクターは全セクターに比べて高い傾向にある（2013 年時点で、食品セクター 8 割、全セクター 5 割）。

日本において、食品企業のクロスボーダー M&A が増加している理由は、① 少子高齢化の進展や市場の成熟化が進んでいること、② 成長著しいアジア新興国などにおいて消費増が見込まれること、などにより、海外諸国への事業展開の必要性が増加しつつあることである。

図表 4-13：食品セクターにおいて、日本が買収側となる M&A（左図）とクロスボーダー比率（右図）



注 1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注 2：金額は、被買収側の純負債を含む

注 3：買収側最終親会社の国籍が日本

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

日本のターゲットは、豪州、米国が主

M&Aのターゲットを国・地域別にみると、米国が117件（構成比22.9%）と圧倒的首位で、オーストラリア（47件、同9.2%）、中国（46件、同9.0%）と続く（1990～2013年累積）。ASEAN諸国では、ベトナム25件、タイ20件、インドネシア17件が上位10カ国にランクインしており、ASEAN10カ国では95件と中国を上回る。2000年代後半以降、ASEANをターゲットとしたM&Aが増加傾向にあり、2012年には過去最高の19件に急増するなど、ASEAN諸国の存在感が高まっている。但し、案件数ベースでは構成比は18.6%であるのに対し、金額ベースでは12.7%と、やや規模は小さい。

一般に、M&Aを行う目的には、規模の拡大、ブランドの獲得、新技術の獲得など様々なものがあるが、東南アジアの企業に対するM&Aの場合、新興国市場への参入をスピーディーに行うことを目的とする場合が多いようである。

図表4-14：食品セクターにおいて日本が買収側となるクロスボーダーM&A、被買収国

	被買収側 所在国	金額			被買収側 所在国	案件数	
		(百万ドル)	構成比			件数	構成比
1	オーストラリア	9,510	21.0%	1	米国	117	22.9%
2	米国	8,338	18.4%	2	オーストラリア	47	9.2%
3	ブラジル	4,130	9.1%	3	中国	46	9.0%
4	英国	3,228	7.1%	4	英国	32	6.3%
5	フィリピン	2,492	5.5%	5	ベトナム	25	4.9%
6	ニュージーランド	2,199	4.9%	6	フランス	22	4.3%
7	シンガポール	2,182	4.8%	7	タイ	20	3.9%
8	中国	2,060	4.6%	8	インドネシア	17	3.3%
9	チリ	1,738	3.8%	9	ブラジル	15	2.9%
10	フランス	1,248	2.8%	10	香港	14	2.7%
11	ロシア	1,208	2.7%	11	ニュージーランド	13	2.5%
12	ジャマイカ	1,082	2.4%	12	ドイツ	12	2.3%
13	台湾	934	2.1%	13	フィリピン	11	2.1%
14	香港	927	2.0%	14	シンガポール	11	2.1%
15	スイス	691	1.5%	15	マレーシア	11	2.1%
16	カナダ	534	1.2%	16	韓国	11	2.1%
17	ポルトガル	512	1.1%	17	オランダ	11	2.1%
18	マレーシア	412	0.9%	18	台湾	8	1.6%
19	韓国	398	0.9%	19	インド	7	1.4%
20	インドネシア	342	0.8%	20	スペイン	6	1.2%
21	ベトナム	179	0.4%	21	ロシア	5	1.0%
22	タイ	144	0.3%	22	チェコ	5	1.0%
	その他	768	1.7%		その他	46	9.0%
	合計	45,255	100.0%		合計	512	100.0%

注1：累積期間は1990年1月1日より2013年12月31日で、公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

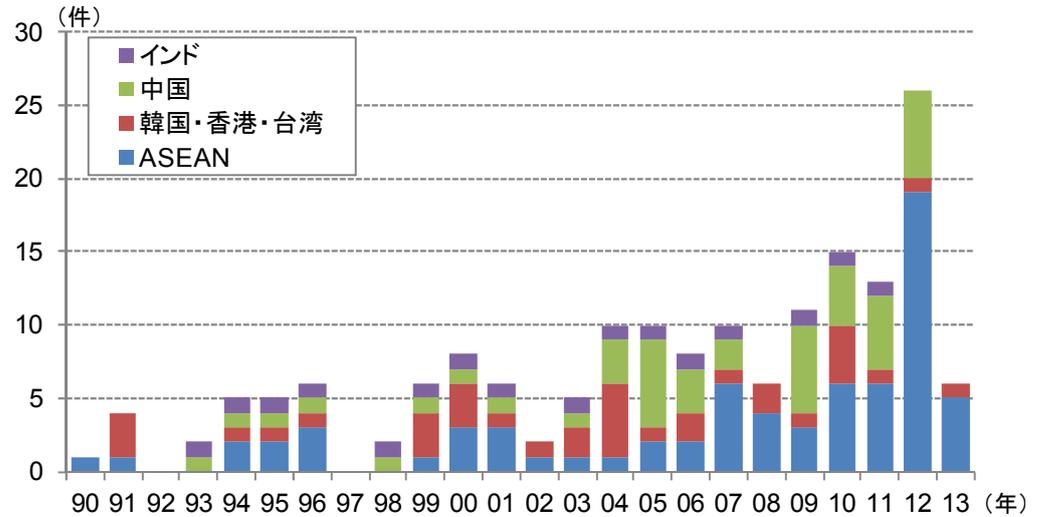
注2：金額は取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額

注3：買収側最終親会社の国籍が日本

注4：網掛けはASEAN+インド

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-15：食品セクターにおける日本のクロスボーダーM&A 推移、案件数ベース



注1：公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2：金額は、取引金額から被買収側の純負債を差し引いた額。

注3：買収側最終親会社の国籍が日本

出所：Thomson Reuter より大和総研作成

#### ① 酒類・飲料

##### 日本企業の買収も、酒類・飲料分野が多い

日本企業のアジア各国をターゲットとした大型の M&A 案件は、これまでのところ酒類・飲料が多い。特に酒類業界は、若者のアルコール離れ等で国内市場が縮小傾向にあり、潤沢な手元資金を元に、各社ともグローバル市場で積極的に M&A を取り入れた事業展開を進めている（国内の酒類の市場規模と成長性については図表 1-9 を、飲料については図表 1-10 を参照）。以下、飲料及び酒類企業のアジアにおける主な展開事例を示す。

##### アサヒはマレーシアなどへ参入

アサヒグループホールディングスは、2011 年 7 月にマレーシア第 2 の飲料会社で米 PepsiCo の独占ボトラーである Permanis 社を 2.7 億ドルで買収し完全子会社化すると発表した。この買収により、アサヒはマレーシア飲料市場の拠点を確立するとともに、東南アジア市場全体への進出の足がかりとする模様である。

##### 麒麟はフィリピンへ出資

麒麟ホールディングスは、フィリピンの San Miguel 社傘下のビール会社 San Miguel Brewery への資本参加を発表した（2008 年、2009 年）。これにより、フィリピン及び東南アジアでの事業基盤を固める意向である。

##### サントリーは、タイ、シンガポール、インドへ

サントリーは 2007 年、タイで果汁飲料の「Tipco」ブランドを有する大手飲料会社 TIPCO F&B 社への資本参加（3,100 万ドル）を発表した。この資本参加によりサントリーは、タイ清涼飲料市場への参入を果たした。さらにサントリー食品インターナショナルは 2012 年にインドの地場食品・飲料企業との合弁会社設立を発表しており、インドでの積極的な飲料事業の展開にも着手している。

##### サッポロは、日系で初めてベトナムでビールの製造・販売

サッポロホールディングスは 2009 年に、ベトナム・ホーチミンを拠点とするビール製造の合弁会社 Kronenbourg（ベトナムたばこ総公社とカールスバーグが出資）の持分 65%を 2,500 万ドルで買収すると発表。翌年子会社化してサッポロ・ベトナムへ社名変更した。日本のビール会社としては初めてのベトナムでの製造拠点設立となる（工場は 2011 年竣工）。

② その他の加工食品

酒類・飲料以外では、乾麺・菓子・パン類、調味料・ドレッシング、漁業・水産、食材などの分野でクロスボーダーM&Aが行われている。

日清オイリオは、M&A  
でマレーシアのパー  
ム油事業に参入

大型案件の例として、日清オイリオグループは2005年、マレーシアのパーム油会社 Intercontinental Specialty Fats (ISF社) を5,800万ドルで子会社化、2011年には株式を6,900万ドルで追加取得し100%子会社化した。同社はこれにより、パーム油生産設備を獲得し、いち早く東アジアの市場開拓に着手している。

図表 4-16 : 食品セクターにおける日本によるアジアのクロスボーダーM&A、主な大型案件 (1990~2013年)

公表日	買収側			被買収側		取引金額 (百万ドル)	
	最終親会社	企業名	所在国	企業名	所在国		
2013年	11月	アサヒグループホールディングス	投資家グループ(TSP/TMP)	日本	Tirta Bahagia Group-Assets	インドネシア	189
2012年	12月	投資家グループ(三井物産/三井製糖)	投資家グループ(三井物産/三井製糖)	日本	Khonburi Sugar PCL	タイ	38
	10月	山崎製パン	山崎製パン	日本	PT Yamazaki Indonesia	インドネシア	16
2011年	8月	寿不動産	Suntory Beverage & Food Asia	シンガポール	Cerebos Pacific Ltd	シンガポール	299
	12月	日清オイリオグループ	日清オイリオグループ	日本	Intercontinental Specialty	マレーシア	70
2010年	7月	アサヒグループホールディングス	アサヒグループホールディングス	日本	Permanis Sdn Bhd	マレーシア	274
	10月	キッコーマン	キッコーマン	日本	Yamakawa Trading Co(Pte)Ltd	シンガポール	13
2009年	7月	麒麟ホールディングス	麒麟ホールディングス	日本	Fraser & Neave Ltd	シンガポール	975
	2月	丸紅	丸紅	日本	ACECOOK VIETNAM JSC	ベトナム	56
2008年	12月	サッポロホールディングス	サッポロホールディングス	日本	Kronenbourg Vietnam Ltd	ベトナム	25
	2月	麒麟ホールディングス	麒麟ホールディングス	日本	San Miguel Brewery Inc	フィリピン	163
2007年	7月	麒麟ホールディングス	麒麟ホールディングス	日本	San Miguel Brewery Inc	フィリピン	1,225
	6月	サッポロホールディングス	ポッカコーポレーション	日本	Pokka Corp(Singapore)Ltd	シンガポール	11
2005年	9月	サントリー	サントリー	日本	TIPCO F&B Co Ltd	タイ	31
	6月	双日	双日	日本	Interflour Vietnam Ltd	ベトナム	80
2003年	5月	サントリー	CPL Exports Pte Ltd	シンガポール	Amcor Closures Asia Pacific Inc	フィリピン	12
	9月	日清オイリオグループ	日清オイリオグループ	日本	Intercontinental Specialty Fats	マレーシア	58
2001年	12月	麒麟麦酒	麒麟麦酒	日本	SMC	フィリピン	157
1999年	5月	ヤクルト本社	ヤクルト本社	日本	Yakult(Singapore)Pte Ltd	シンガポール	13
1994年	11月	投資家グループ(三井物産/三井製糖他)	投資家グループ(三井物産/三井製糖他)	日本	Kaset Phol Sugar Ltd	タイ	534
1990年	2月	サントリー	サントリー	日本	Cerebos Pacific Ltd	シンガポール	24
1990年	2月	サントリー	サントリー	日本	Cerebos Pacific Ltd	シンガポール	609

注1: 公表日ベース。公表後に取り下げられた案件や状況不明の案件は除外。自社株買いは除外

注2: 金額は、被買収側の純負債を含む。注3: 買収側最終親会社の国籍が日本

出所: Thomson Reuter より大和総研作成

図表 4-17 : 飲料・酒類以外の日本企業による主なアジアクロスボーダーM&A 案件 (1990~2013年)

業種区分	公表日	買収側		被買収側		取引金額 (百万ドル)
		企業名	企業名	国籍		
乾麺	2013年 9月	日清食品ホールディングス	Capital Foods Ltd	インド	-	
	2000年 5月	日清食品	Saha Pathanapibul Co	タイ	1.86	
	2000年 5月	日清食品	Thai President Foods PCL	タイ	1.49	
菓子・パン類	2013年 10月	亀田製菓	Kameda-STC Co Ltd	タイ	-	
	2008年 12月	亀田製菓	SMTC Co Ltd	タイ	-	
	2012年 1月	江崎グリコ	Kinh Do Corp	ベトナム	-	
	2010年 11月	カルビー	Calbee Tanawat Co Ltd	タイ	1.12	
調味料・ドレッシング	2013年 5月	エバラ食品工業	CareFood Industries Sdn Bhd	マレーシア	0.55	
	2010年 10月	キッコーマン	Yamakawa Trading Co(Pte)Ltd	シンガポール	12.53	
	1998年 3月	味の素	Union Ajinomoto Inc	フィリピン	-	
漁業・水産	2008年 1月	マルハニチロホールディングス	Agrobrest(Malaysia)Sdn Bhd	マレーシア	-	
冷凍食品	2012年 3月	ニチレイフーズ	Cholimex Food JSC	ベトナム	6.25	
	2003年 4月	ニチレイ	Snowman Frozen Foods	インド	1.56	
食材	2011年 6月	J-オイルミルズ	Fuji Oil (Thailand) Co Ltd	タイ	2.47	
	2011年 12月	日清オイリオグループ	Intercontinental Specialty Fats	マレーシア	69.72	
	2005年 9月	日清オイリオグループ	Intercontinental Specialty Fats	マレーシア	58.19	
	2007年 1月	ニッビ	India Gelatine & Chemicals Ltd	インド	0.51	
	1994年 10月	日本製粉	United Flour Mill Co Ltd	タイ	-	

出所: Thomson Reuter より大和総研作成

### (3) 合併設立による日本食品関連企業の進出（東南アジア）

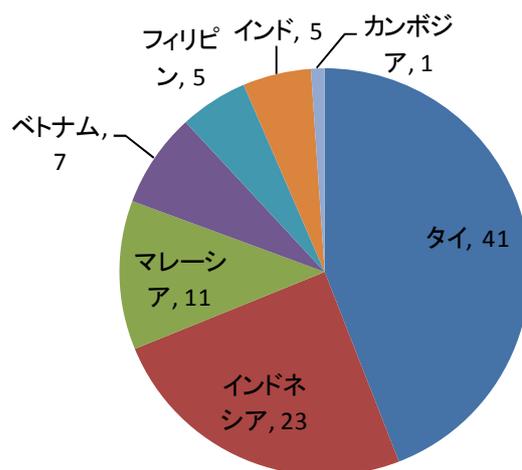
合併による進出が一般的に行われている

日本企業にとって、地場企業との合併事業は、クロスボーダーM&Aと同様に自社にない機能を補完し、シナジーにより企業価値を向上させ、事業立ち上げのスピードを高める（時間を買う）ことができる。日本企業は、これまでクロスボーダーM&Aはあまり積極的に行ってこなかった一方、合併による進出は一般的手法である。

東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2013年）によると、タイ、インドネシア、マレーシア、ベトナム、フィリピン、カンボジア、ラオス、ミャンマー、インドへ合併・出資をしている日系食品関連企業は、93社ある。内訳は、タイ（41社）、インドネシア（23社）、マレーシア（11社）、ベトナム（7社）、フィリピン（5社）、カンボジア（1社）、ラオス（0社）、ミャンマー（0社）、インド（5社）。タイが一番多く、ラオスとミャンマーへの合併進出企業は記載されていない。

これまでM&Aなどの動向を概観した。次章では、M&A及び合併で進出した日系企業にヒアリング調査を行い、重要なポイントや苦労した点などについて、生の声をまとめた。

図表 4-18：各国における合併・出資をしている日系企業の数



注：M&Aにより出資している企業も含まれる

出所：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（2013）より大和総研作成

## 第5章 アジア諸国における進出事例調査

2013年11月～2014年1月にかけて、タイ、フィリピン、インドネシア、マレーシア、シンガポール、インドを訪問した。以下では、既進出の日系企業の生の声を基に、合弁や提携によりアジア諸国へ進出する際の留意点について、①～⑥のポイントに分けてまとめている。

①「海外進出の背景と目的」では、そもそも企業が海外進出に至った理由を、②「進出国・地域の決定理由」では、各企業が進出した国・地域を決定した主な理由についてヒアリングし、国別にまとめている。

③「進出形態」では、進出国別に独資、合弁、M&A等の進出方法の中で何をどのような理由で選択したかについてまとめている。

④「合弁設立やクロスボーダーM&Aでの事業展開」では、合弁でのパートナーやM&Aの対象企業を知ったきっかけ、企業の選定基準と評価方法及び合弁における出資比率割合の考え方等についてまとめた。

⑤「今後のアジア展開」では、各企業が今後のアジアでのビジネス展開をどのように検討しているかについて様々な意見を聞いている。

最後に、⑥「海外展開における留意事項・アドバイス」では、全体を通じて、各企業が特に重視・留意しているポイントについてまとめている。

### 1. 海外進出の背景と目的

#### 日本の市場環境の変化が海外進出の背景のひとつ

日系食品企業の海外展開の背景としては、人口減などを理由に、日本市場が縮小傾向にあり、今後の市場拡大を見込むには限界があるとの声が多く聞かれた（日本の市場環境については「第1章 我が国食品業界を取り巻く環境の分析」を参照）。

従前より海外での事業展開を原材料調達や日本向け製品製造のために行っていたものの、日本市場の縮小が懸念される中、現地市場をターゲットとした事業展開に方針転換したとの声も聞かれた。さらに、輸出で対応してきた国（エリア）に製造拠点を設け、ターゲットの拡大を図ることや、日本市場だけをターゲットにすることで企業業績が踊り場となることを、海外への先行投資により回避するなど経営戦略のひとつとして積極的に海外展開を決定している。

#### 【飲料A社】

日本国内の市場は巨大であるけれども、今後の成長を見込むには限界があるのではないかと判断し、海外展開を企図した。

#### 【外食B社】

日本の外食市場は1997年を頂点に縮小しており、将来を見越して海外展開を図っていった。また、今後20～30年にわたって業績の踊り場を作らずに成長していくための先行投資を積極的に行っていくため。

#### 【外食C社】

日本の外食市場が頭打ちのため、海外に活路を求めた。

**【食品 D 社】**

従前は原材料調達を目的として海外展開を図っていた。近年、市場参入を目指した海外展開に舵を切った。

**【食品 E 社】**

同業他社には、マレーシアの地場企業を買収して、売上が伸びている企業、中国食品大手企業と合弁事業を展開する企業、優れた技術を持ち、既に、海外売上高比率が一定の割合を占めている企業など、海外展開の先行事例が多数存在する。このような中で、E社が今後ドメスティックで生き残れるのかという話になり、中期経営計画で、技術を基にしたアジアでの海外戦略案が挙げられた。また、TPPによる関税撤廃で、販売先の縮小を懸念する考えもあった。

**【食品 F 社】**

製造拠点のリスク分散を検討する中、既に輸出販売を行っている地域で、マーケットになり得るところに生産拠点を構えることとなった。将来的には日本で展開している商品群の全てを ASEAN 地域で販売することが目標。人口の多いインドネシアは進出先候補の中でも魅力を感じる。

**【食品 G 社】**

日本国内でデフレ傾向が高まる中、価格と品質を維持していくため特に業務用商品については海外で日本向け商品を製造する方向となった。

**【飲料 H 社】**

投資実績のある地域内で M&A を含む積極的な追加投資を実施する方針。複数の買収を実施することにより生まれる統合シナジーを活用していく。

## 2. 進出国・地域の決定理由

市場として有望であることが進出先に選定される条件

アジア地域（ASEAN、インド）への進出決定理由には、①日本から距離が近いこと、②親日国が多いこと、③人口規模（潜在的な市場規模）が大きいこと、④近年の経済成長が著しいこと、等が挙げられた。また、現在のアジア各国（特に ASEAN 地域）にはかつての日本と市場環境が重なる部分が多く、今後市場が成熟し、消費者のニーズが変化していく上でも、日本での経験が活かされると判断した企業もあった。

### (1) 国別の進出決定理由

#### ① インドネシア

##### 【食品 A 社】

アジア地域は、日本と同じアジアの国として子どもの発育状況や、栄養状況などが似ていることから、日本の過去（現在の東南アジア諸国と同じ経済規模だった頃）の経験を活かせると考えた。日本から近く、競争環境が少し緩い、参入後に充分戦える市場にビジネスチャンスがあると考えた。

インドネシアにおける投入予定商品の市場は外資系 a 社の 1 強状態であり、a 社に次ぐシェア獲得の可能性があると判断した。また、インドネシアへの進出は、①人口が多いこと、②平均年齢が若いこと、③消費ゾーンとなる中間層が多いこと、④視察当時（2 年半前）の 1 人あたり GDP は 3,000 ドル、経済成長 6% と経済発展が著しいこと、⑤親日国であること、が決め手となった。さらに、人口の 9 割がイスラム教のため、インドネシアでハラール認証を取得することで、世界中のイスラム人口（約 16 億人）をターゲットとすることができるなど、新規事業や他国への展開も視野に入れられることも魅力だった。

##### 【飲料 B 社】

進出国の選定ポイントは、①中間層の数が多く、②投入商品類を購入できる人口が多い国、の 2 点。インドネシア、特にジャカルタは筆頭候補地として挙げた。インドネシアでは、車や二輪車を所有している中間層が増加しており、日用品にもお金が回り始めている。また、路面店にも投入商品（輸入品）が陳列してあり、消費者の購買機会が増えていると判断した。

##### 【商社 C 社】

進出国候補としては中国やタイも挙げたが、中国市場は巨大で、事業を成功させるにはそれなりの規模で投資する必要がある上に、様々なリスク要因が存在したために断念。タイは既に成熟した市場（飲料）であり、比較的参入の余地が少ないと判断した。インドネシアは今後市場の拡大が見込め、チャンスが充分にあると判断し、有力候補となった。

##### 【食品 D 社】

インドネシアでは投入予定商品の消費量が欧州や日本と比較して微量であり、オランダ植民地時代に同商品の消費素地が形成されていること等から、今後伸びる余地があると判断した。インドネシアにはもともと同商品の業務用のマーケットはあまりなかったが、既に浸透している食品と一緒に提供する方法を提案していくことで、マーケットを自ら作っていった。B to B 事業はジャワ島を中心に展開している。ジャワ島ではジャカルタ以外にも地方都市の成長が著しい。また、インドネシア全域で、商品

の原料の生産に適している地域も多い。所得水準が相対的に高い都市部においては、商品の浸透が始まっている。

**【食品 E 社】**

従前の海外進出は、原料調達を目的とするものであったが、近年は現地マーケットの取り込みを念頭においたものである。アジアの中でも人口が多く、経済成長が進む中で市場の伸びが期待できる国としてインドネシアを選択した。

② タイ

**【食品 F 社】**

加工食品（冷凍食品）の品質に係る事件があり、既に進出していた中国への信頼が低下していたことから、中国以外での製造拠点を探していた。タイは親日的であること、宗教上の制約も少ないこと、タイで製造しても商品の価格が中国と変わらないこと、などから進出先に選定した。

**【食品 G 社】**

付加価値の高い製品の販売を計画していた。高付加価値製品を受け入れる市場になっているかどうか（市場の発展状況、中間層の規模等）を検討してタイに決定した。

**【外食 H 社】**

合弁パートナー企業のオーナーが来日した際に H 社の製品を食べ、この味だったらタイでも成功すると判断したことがきっかけとなった。

**【食品 I 社】**

ASEAN 地域の経済が成長する中で、同地域で製品の生産拠点を確保すると共に、現地で原材料の調達をしたい意向があった。当時タイは、ASEAN 内である程度所得水準があり、拠点として進出するための環境が一番整っていたためである。

③ マレーシア

**【飲料 J 社】**

商品の主な販売先でもあるシンガポールでは、商品の需要が大きいものの工場のキャパシティが小さいため、製造を外注している。早期に製造拠点を設ける必要があったものの、シンガポール政府は同国を生産基地としてよりも R&D 大国としたいよう国内に工場を作らせない方針であったため、隣国であるマレーシアに新工場を作ることにした。

④ シンガポール

**【飲料 K 社】**

シンガポールへの進出は、明確な理由があつて同国に決めたわけではなく、創業者が当時、国際化の一環として進出可能な国から選んだものである。小国シンガポールはその後日本並みに発展したが、当時、創業者の直感でシンガポールが今後発展すると分かっていたのではないかと。同社の製品（飲料など）は、国民の所得水準、教育水

準、健康意識が高まらないと売れないのだが、シンガポールがそうなるかと分かっていないのではないか。

**【飲料 L 社】**

シンガポールに地域統括拠点（RHQ）を設けている。同国では政府主導で RHQ の誘致に注力していることに加えて、RHQ の運営に必要な人材が豊富である。また、他国へのフライト数も多く、移動の際にも便利な立地である。将来的にはキャッシュ・マネジメント・システムを活用し、資金を効率的に使用することも視野に入れているが、各国独自の通貨があるため、管理が非常に大変になるのではないかと。

⑤ インド

**【食品 M 社】**

M 社の海外展開は米国で 50 年以上前よりあるものの、インドはこれまで手つかずであった。インドは人口が 12 億人と大きな市場で、まず可能性を見極めたいと思い、拠点を構えた。日本の食品はスパイス料理に馴染んだインド人にとっては全く新しい食べ物であり、その意味で挑戦だと言える。

**【食品 N 社】**

進出エリア選定の際、東南アジアは現地企業の影響力が圧倒的であるので候補から外した。まずは、英調査会社ユーロモニターを用いて、世界の製品市場の分析から着手し、同社の強みや提供できる技術の分析を行った。製品の原材料について、商社などとの取引があったため、各社に声をかけ提案をしてもらい、途上国で技術が通じる国として、インドへの進出提案があった商社と組んで進出の準備を進めた。

**【食品 O 社】**

インドは、人口や成長力などから大きな市場になると感じていた。インドに来て初めて、商品の原料を食べている人が多いことを知り、また原料の廃棄率の高さ（20%）にも驚いた（35%というデータもある模様）。また、製造業が未熟で、今から参入すれば、初期の段階から関与できると考えた。当初、商社と組んで飲料事業を行う案も挙がっていたが、方向転換した。進出を決めた理由としては、2010 年当時、高い経済成長率により中間層が台頭してきたことが挙げられる。

## (2) 進出地域、ターゲット選定におけるポイント

ターゲット顧客層、販売する商品についても事前調査を踏まえた決定が必要

企業へのヒアリングでは、進出国の決定要因として、人口規模や経済成長率を挙げる企業が多かった。但し、国全体の人口規模や1人あたりGDPだけを理由として安易に進出を決定せず、事前の事業環境調査、市場調査が必要である。さらに、各社共に①ターゲット顧客層の所得水準や、②どんな商品から販売を開始するか、③当該商品の参入余地がある市場であるか、等についても十分に熟慮し、進出先と投入商品を決定している。

①ターゲット顧客層の所得水準については、富裕層向けに展開する場合と、中間所得層以下向けに展開する場合では、価格と品質の兼ね合い等、必要となる対応が異なる。中間所得層、低所得層をターゲットに設定する場合は、類似商品の単価が低いため、品質を維持しながらの対応に苦慮しているとの声も聞かれた。

②どの商品から販売するかについては、当該商品に必要な物流（コールドチェーン等）の状況を確認する必要がある。また、各国、地域の食文化や既に浸透している商品の特徴等を把握することも重要。進出先にとって新しいカテゴリーの商品であっても、その商品が浸透する可能性があるか、食文化として拡大する素地があるか等を考慮することで、商品が現地市場で受け入れられやすくなる。ASEANの国には欧米諸国の統治下にあった国も多く、パンやチョコレート等、欧米の食文化が浸透する素地があると言えよう。

③商品の参入余地の有無については、投入商品（類似商品）の市場調査が必要となる。複数のメーカーによる寡占状態が恒常化している市場に新規参入し、シェアを拡大していくことは多くの時間と大変な労力が必要となろう。一方で、トップシェア企業が他の企業とかけ離れたシェアを獲得している市場では、参入余地（強いNo.2とすることができる可能性）があると考えられる企業もあった。

現地の状況を実際に確認することも必要

上記3点に加え、国ごとに発表されている統計等の指標では分かりづらい事業環境の実情に目を向けることも必要となろう。例えば、イスラム圏であるインドネシアであっても、イスラム教徒以外の消費者を対象に事業規模を拡大している外食企業もある。また、フィリピンは1人あたりGDPや人口規模は他のASEAN諸国と比べて高水準であるが、中間所得層の多くは海外に居住しており、国内の消費者は実質二極化していることにも注意が必要である。

また、複数の国や地域を進出先候補に挙げている企業の中には、特に進出する順番にこだわることなく、事業開始の準備（パートナー、M&A対象企業の選定等）が整った場所から順次対応しているとの回答も多かった。

消費者ニーズの変化への対応は、技術力を持つ日系企業が優位

なお、日本の食品関連企業は、非常に成熟している日本食品市場で事業を継続しており、多様な消費者のニーズに応えてきた実績がある。今後、アジア地域でも市場環境、消費者のニーズが変化していくことが予測されており、既に健康志向が広まるなど食文化に変化がみられる国もある。日系企業は消費者ニーズの変化への対応力、商品の幅、品質について確かな実績があることから、参入時の戦略でブランドの浸透をいかに図ることができるかが、海外展開成功のためのポイントのひとつと言えよう。

国ごとの事業環境、消費市場の規模や特徴については下図（図表5-1、2）を参照。

図表 5-1 : 各国市場環境比較 (1)

	人口 (万人/2013年)	生産年齢人口 (万人/2013年)	国民年齢中央値 (歳/2010年)	1人あたりGDP (ドル)	実質GDP成長率 (%)	名目GDP (十億ドル)	法人税率
インドネシア	24,987	16,463	26.9	3,592	6.2%	878	25%
フィリピン	9,839	6,096	22.3	2,614	6.6%	250	30%
ベトナム	9,168	6,483	28.5	1,528	5.0%	138	22%
タイ	6,701	4,834	35.4	5,679	6.4%	366	23%
ミャンマー	5,326	3,721	27.8	835	6.3%	53	30%
マレーシア	2,972	2,037	26.1	10,304	5.6%	304	23%
カンボジア	1,514	962	23.5	934	6.5%	14	20%
ラオス	677	413	20.3	1,446	8.3%	9	28%
シンガポール	541		37.3	51,162	1.3%	277	17%
インド	125,214	82,184	25.5	1,492	5.0%	1,738	30% (実効税率33.99%)

出所：IMF、国際連合、JETRO より大和総研作成

図表 5-2 : 各国市場環境比較 (2)

	関連産業 外資規制	消費市場規模	食文化・宗教等	コールドチェーン	日本ブランドに対する 印象・浸透度	産業界の特徴	その他
インドネシア	アルコール飲料卸、 小売、外食	人口規模が巨大 中間層増加中	ハラール認証あり 巨大なイスラム圏	未発達(大手企業を 中心に徐々に展開)	日系に対する信頼は 厚いが、地場企業 の方が身近	強大なNo1企業がい る(強いNo2以下はい ない)	地方都市も成長著しい メリハリのある甘い味が人気 油消費量が多い(5L/月/家庭)
フィリピン	小売、流通、内需向 け産業	人口規模は大きい 国内市場は二極化	キリスト教徒が多い	未発達(大手企業を 中心に徐々に展開)	日系に対する信頼は 厚い	財閥の力が強い(特 に小売、流通)	小分け文化 中間層による強い消費は見込めない 甘い味が人気
ベトナム	流通、外食	人口規模は大きい 中間層が増え始めた	仏教徒が多い	未発達(大手企業を 中心に徐々に展開)	日系に対する信頼は 厚いが、高価	各カテゴリーに強力な No.1企業がいる	8割以上がゼネラルトレード 北部はあっさり目、南部は濃い目、甘口 が人気
タイ	国内運輸、卸・小売、 食料・飲料の販売	中間層が増加してい るが高齢化が始まっ ている	ハラール認証あり 仏教徒が多い	冷凍物流は普及 冷蔵物流の普及は遅 れている	日系に対する信頼は 厚いが、日本品質は 良過ぎる印象	地場企業が成熟(外 資新規参入余地少な い)	売価に対する近代小売業者の影響力が 大きい 甘辛く、すっぱい味が人気
ミャンマー	養殖	人口規模は大きい 中間層は増え始めた	仏教徒が多い	未発達(大手企業を 中心に徐々に展開)	日系に対する信頼は 厚いが、一部商品を 除いて導入段階	財閥の存在感が大き いが、製造業は少な い	油を多用する傾向にある 適度な甘みが好み 過度な味付けは苦手
マレーシア	小売(小規模)、食料 品店、コンビニエンス ストア、外食	人口規模は大きく ないが、可処分所得は 多い	ハラール認証あり イスラム圏	整備されている	日系への信頼度は厚 い。高級商品のみな らず、多様化、大衆化	国内企業が占有 中小企業が圧倒的に 多い	モダントレード比率が50%超 ハラール認証に対する世界的評価が高い 甘い、辛い、濃い、油っぽい、刺激的強い 味が人気
カンボジア	なし	人口規模は大きく ない 中間層は増え始めた	仏教徒が多い	未発達	日系に対する信頼は 厚いが、一部商品を 除いて導入段階	中小企業が多い	零細小売店が多い 棚代、リスティングフィーあり 辛くなく、香草も強くない味が一般的
ラオス	小売(地場との合併 義務)、運輸	人口規模は大きく ない 中間層は増え始めた	仏教徒が多い	未発達	日系に対する信頼は 厚い	中小企業が多い	タイ料理に近い
シンガポール	ビール・スタウトビー ールの製造は事前許可 制	人口規模は小さい が、可処分所得は多 い	多民族で、中華系が 7割弱/世界中の料理 が食べられる	整備されている	日系に対する信頼は 厚い	原材料、製品共に輸 入品が多く、競争が 激しい	健康志向が高まり始めている 日本品質(価格)の理解も得やすい
インド	小売	世界第2位の人口規 模 中間層増加中	ベジタリアン・ノンベ ジ対応が必要な場合も ヒンドゥー教徒が多い	未発達(大手企業を 中心に徐々に展開)	日系ブランドの浸透度 は低い	地方部は非常に保守 的	棚代が高い 単価が低く、薄利多売になりがち 販路を押さえるのが難しい スパイスを多用/野菜食

出所：各種資料、企業ヒアリングより大和総研作成

### 3. 進出形態

#### (1) 進出形態

現地企業との合併設立で規制や現地の課題に対応

日系食品企業がアジア新興国に進出する際、現地企業との合併設立による進出が多い。現地での経験が乏しい日系企業が単独で進出をするのは、リスクが大きいことが理由とされる。進出先の申請手続き、法制度への対応や現地語での交渉、現地の調達・流通ルートの確保などを目的として、現地企業をパートナーとして選定している。特に食品は近年、各国において安全面などでの規制が制定、強化されている。それらひとつひとつにスピーディーに確実に対応するには、現地パートナーの存在は大きい。また、現地パートナーの既存の設備等を活用することで、短期間での立ち上げが可能となることも、合併形態を選択するひとつの要因となっている。

外資規制に対応するために合併を組むケースもある。タイでは、従前は製造業分野の外資 100%の会社設立が認められなかったため、現地資本との合併でないと拠点の設立ができなかった。またインドネシアでは、人事部門を外国人が担うことが認められていないなどの規制が存在する。

合併設立の際、コーディネートを行った日系商社等が合併に加わることも多い。日系商社の現地での事業経験やノウハウの情報提供、調達面などでの役割が期待されている（商社の存在感については、コラム参照）。

M&Aも進出手法のひとつ

短期間での立ち上げという観点では、M&A も手法のひとつである。但し、なかなか条件に合った案件がないのが現状という声が聞かれた。アジアでは非上場の企業、特にオーナー企業が多く、地元の財閥が事業の一つとして食品・飲料事業を保有していることが多い。それらの企業が、他の事業への追加投資のための資金調達や、次世代に経営権を移行する過程で、第三者への一部事業の売却や、自らの出資比率低減のために一部資産の売却を行うケースがある。食品・飲料企業が全て売りに出されるケースは稀のようである。

#### (2) 合併設立の事例

##### ① インドネシア

###### 【食品 A 社】

輸出による商品供給に規制があったため、インドネシアでライセンス供与での生産委託を開始した。その後、安定供給を図るために合併会社を設立し、受託加工を行っている。

###### 【飲料 B 社】

以前から取引のあった商社 a と合併を設立している。B 社ではインドネシアへの進出を計画していたが、独自で海外展開の経験がなかったため、商社 a を含め複数社に相談した。そこで、商社 a でも飲料関係事業でのインドネシア進出を計画していることが分かり、共同でフイージビリティ・スタディ (FS) などを進めることになった。

###### 【商社 C 社】

非食品事業で既にインドネシアでの事業経験がある商社 C は、同国での会社経営リソースや、原料調達網、顧客開拓などの営業支援体制ができていたため、早急に事業を開始することが可能である。また、パートナーとなったメーカー側は進出分野で日

本最大の企業であり、高い技術力を持っている。以上から、両社が合弁で事業展開することに合意した。実際、工場建設と営業活動を同時並行で行うことができた。

#### 【食品 D 社】

D 社は当初、現地パートナー企業に技術支援のみを行うつもりであったが、同社より資本参加の依頼があった。そこで、商社と共にマイノリティ出資を行い、生産・販売拠点を保有している。D 社では、政治的なリスク等の分析、現地での居住環境の整備や現地企業との交渉における通訳等を商社に依頼しており、進出の際には商社に参画してもらうことを条件にしている。

#### 【食品 E 社】

現地最大の同業企業との合弁を設立している。現地マーケットを熟知している現地パートナー企業が経営、販売などを行う。また、インドネシアでは外国人が人事に携わることができないため、労務関係はパートナー企業が担当している。一方、E 社は、技術面での指導を行う。

#### 【食品 F 社】

日系商社と製造・販売の合弁会社を設立している。F 社ではそれまでは現地調達を目的に海外進出していたが、インドネシアへの進出は現地市場の取り込みを念頭に置いたものである。商社には、豊富な事業経験と現地に関する知見を求めている。

#### 【食品 G 社】

パートナーを探していた現地企業が G 社の商品に注目し、合弁を打診された。G 社では、パートナー企業の販売網などを活用するほか今後の商品ラインナップなどの展開を期待している。

#### 【飲料 H 社】

合弁で生産企業と販売企業の 2 社を設立している。飲料は競争が激しいため、消費地で調達・生産するのが望ましい。商品が重く、輸送コストがかかることも消費地に生産拠点を構える理由として大きい。

#### 【飲料 I 社】

インドネシア市場への参入を目指す I 社と、飲料事業を新たに展開したい現地食品企業の双方のニーズが両社のトップ面談にて合致し、合弁を組むこととなった。パートナー企業が既に持っている販路・流通網を活用し、I 社の技術力・開発・品質保持・コスト管理等、製造業として培ってきた経験を活かして事業展開を行っていくことで合意した。現地当局とのやりとりや、現地スタッフの労務管理等も現地パートナー企業が担当している。製造会社と販売会社を 2 社設立している。

#### 【飲料 J 社】

インドネシアを代表する食品・飲料企業 a 社と合弁会社を設立し、a 社から合弁会社に飲料事業を移管している。インドネシアは島国であることやトラディショナル・トレードの比率が高いため、営業力や流通力が欠かせない。そこで、a 社の既存のマーケティング力、生産、物流、販売網を活用し、自社の流通網を構築した。また、J 社の商品開発力、生産技術力、マーケティング力を合わせてインドネシア全域での事業展開を積極的に行う方針である。

## ② ベトナム

### 【食品 K 社】

ベトナムについては生産拠点を設けるには時期尚早であると判断し、現地大手メーカーと資本・業務提携をした。ベトナムでは、パートナーの持つ販売網を活用して製品を販売している。K 社とパートナー企業は同業ではあるが、両社が競合しない製品群を展開することで、双方のニーズが合致している。

### 【飲料 L 社】

ベトナムで合弁会社を設立している。パートナー企業は飲料の一分野で優位性を持つが、不得手とする他分野に L 社は強みを持っている。合弁により補完関係となるため、資本提携している。

## ③ タイ

### 【食品 M 社】

M 社の業務用商品について、日本への輸出ニーズが既にあった。そのため速やかな事業立ち上げが必要であり、タイでのビジネスノウハウを持っている地場企業との合弁という形態で進出することとなった。

### 【食品 N 社】

タイ進出を相談していた商社より現地パートナー企業の紹介を受け、販売拠点を設立している。現地パートナー企業が日系企業との合弁事業に慣れており、合弁相手である日系企業からの評価が高かったことも選定の理由の一つである。現地になじみのない製品の展開となることから、できるだけリスクを取らずに進出するため、設備投資を行わずに済むよう委託生産（OEM）の手法を取った。

### 【食品 O 社】

O 社では、タイに 2 社の関連会社を保有している。タイではかつて外資規制があったため、現地企業との合弁を設立した。現地企業への出資は、地場スポンサーが株式を手放す話が出てきたので参画した。単独での進出はリスクが大きいため、O 社は、地場企業と組んで工場設備や人材を提供してもらうことにしている。

### 【食品 P 社】

タイ国内で生産・販売を行うほか、タイからインドネシア、マレーシア、ベトナムなどの周辺国に代理店経由で商品の輸出販売をしてきた。P 社では、マーケットになりえるところに生産拠点を構える方針で、タイ以外への展開も進めている。

### 【外食 Q 社】

Q 社外食店舗のフランチャイズ展開を行う現地企業のグループ企業より支援の要請があり、出資を決定した。現地パートナー企業のみでは店舗展開がうまくいかず、Q 社の協力が必要となったことが要因。

### 【外食 R 社】

アジア圏を中心に海外進出しており、タイでは直営店とフランチャイズ店舗を展開している。現地企業や食材調達先である日系企業などと合弁企業を設立し、マスターフランチャイジーとしている。合弁の理由として、タイでは外資企業が外食業で過半

数の出資はできないこともあるが、パートナーである現地企業の施設や機能を活用することができ、コスト負担を抑えることができている。

**【飲料 S 社】**

タイ飲料市場の一分野のトップ企業と合弁会社を設立し、飲料の製造・販売を行っている。

**【外食 T 社】**

タイでは、外資企業が外食業で過半数の出資はできないため、T社と邦銀のタイ法人、現地企業などとの合弁でフランチャイズ運営会社を設立し、外食店舗の運営を行っている。

④ マレーシア

**【食品 U 社】**

マレーシアで手掛けたい分野への進出では U 社は後れをとっており、単独で事業を展開することは難しいため、地場企業との業務提携を選択した。両社は、原料の調達や委託生産 (OEM) に関して幅広く業務提携をすることで合意している。それまで日本で商社に依存していた原料調達を、現地企業との業務提携により安定的かつローコストで実現することができた。

**【飲料 V 社】**

マレーシアでは、現地企業オーナーの父が日本のファンで、先方からのアプローチを受け、製造・販売の合弁会社を設立している。製造した商品は、マレーシア国内とシンガポールで販売している。V 社は人材と生産技術を提供している。

⑤ インド

**【食品 W 社】**

W 社、日系商社、地場企業との合弁で進出し、加工品の製造・輸入・販売を行う。パートナー企業については、川下のディストリビューションの役割 (流通力・配架力・卸) を期待している。土地関係 (土地探しから手続きまで) や規制面などで、パートナー企業の存在が大きかった。現地語を話せないことによる限界もあると感じている。

**【食品 X 社】**

アジア進出にあたり、X 社の強みや提供できる技術の分析を行った。その上で商社などに声をかけ、提案を受けた中から商社のパートナーを選出した。合弁の現地パートナーは、当該事業最大手である。同じくパートナーの商社は、日本で不足する関連製品を現地パートナー企業から輸入するなど付き合いがあった。インドでは、法的に拒否権があるのは出資比率 26%以上となっている。X 社では、事業内容が現地パートナー企業の本業であるため、マイノリティ出資で合意した。X 社が技術提供、現地パートナーが販売ネットワークの提供、法的・行政手続きなどを行う。

**【飲料 Y 社】**

インドへの単独進出は難しいと考え、提携ニーズのある現地企業を探し、51%出資。オペレーションはパートナー企業に任せている。

### (3) M&A の事例

#### 【飲料 Z 社】

マレーシアで飲料事業のオーナー企業が飲料事業の売却を検討しているとの情報を複数ルートより入手し、Z 社が買い手として挙手し、選定された。

#### 【食品 AA 社】

買収先の現地企業がアジア金融危機で赤字となり、資金調達に困ってグローバル企業など多数の企業に助けを求めたことから、AA 社が出資した。

#### 【食品 AB 社】

マレーシアにおいて、日系顧客からの紹介のあった原材料の養殖企業を買収している。

#### 【食品 AC 社】

シンガポールの食品企業 a 社の経営権を取得。アジア・オセアニア地域における a 社のブランド力と流通網を活かし、同地域での食品事業分野の積極的な事業展開を目指した。

### (4) フランチャイズの事例

#### 【外食 AD 社】

インドネシアでは、既に他の外食チェーンを展開している企業をフランチャイジーとして選出している。ベトナムでは、食品関連事業を多角的に行う企業の新会社とフランチャイズ契約を締結した。他の日本企業との既存取引もあり、多店舗展開が可能な企業として選定している。フランチャイズは収益が限定的であるため、連結決算ベースでのインパクトを考えると合弁設立にメリットがある。初期はフランチャイズで参入し、その後合弁に切り替えたい。但し、業績が良いほどフランチャイジーが合弁を望まない可能性が高い。

## 4. 合併設立やクロスボーダーM&Aでの事業展開

### (1) パートナー企業を知ったきっかけ

きっかけは、自社調査  
や他社の紹介など

進出日系企業が合併やM&Aを行うパートナー企業を知ったきっかけは、①自社調査、②他社の紹介、③先方からのアプローチ、の3種類に大別できる。

以前より取引関係が  
あった場合も

自社調査については、提携先企業のロングリストを作成し絞り込みを行う場合や、これまでに原料などの取引関係があったために、候補に浮上した場合などがある。日系商社や証券会社などから候補案件が持ち込まれる例もある。特に商社の場合は、原料取引関係のある地場企業を紹介し、取引のあるメーカー・商社・地場企業の3社で合併事業に発展する例も見られる。先方からアプローチがある場合もある。状況として、先方の地場企業の経営陣が日本に来た際、商品などが気に入って、提携を持ちかけられるなどである。

最適なパートナー企業を見つけることができるかどうかは、海外展開の成否に大きく影響する。基本的には自社でアンテナを広げて情報収集に努め、一つずつ入念に精査することが、ベストパートナーに巡り合うための近道であろう。

#### ① 自社調査

##### 【飲料A社】

進出に際し、パートナー候補企業について検討した。まずは候補企業のロングリストを作成し、これをショートリスト化した。次に、自社の強みや弱点、何を売り込めるかなどを絞り込んだ。そして実際に面談をして決定した。

##### 【食品B社】

地場パートナー企業は、ロングリストを絞り込み決めた。日系商社とも組んだのは、現地での歴史とノウハウがあり、未知の国で水先案内役が必要であったためである。

##### 【食品C社】

合併会社設立のきっかけは、地場パートナー企業が、合併パートナーである日系商社が商品を購入するなど、以前から付き合いがあったことがある。

##### 【食品D社】

合併会社設立のきっかけは、もともとD社と地場パートナー企業との間では原料調達面でお互いをよく知っていたことがある。パートナー企業には、従来の「B to C（企業対消費者間取引）」から、同社が手掛ける「B to B（企業間取引）」へと事業形態の舵を切り替えたいとの思いがあったようだ。

##### 【食品E社】

E社はパートナー企業の株式の半分を買収した。背景は、同企業の株式を保有していた大手食品企業がアジア金融危機で赤字となり、資金調達に困っていたことがある。この時、英蘭ユニリーバをはじめ多数の企業に助けを求め、新聞にも掲載された。E社の出資は、この掲載がきっかけとなった。

**【食品 F 社】**

海外展開については、事業部ごとに実施するが、経営企画部及び各事業部双方で情報を共有し合って進めている。

**【飲料 G 社、食品 H 社】**

自社調査の他、商社や投資銀行等の複数のルートから情報を収集している。

**【食品 I 社】**

I 社は従前より商社を介してパートナー企業の商品（加工食品）を購入しており、またオーナー同士の繋がりもあり、アジアの知見を求めて合弁を組むことになった。

② 他社の紹介

**【外食 J 社】**

日系商社と契約し定期的に情報提供してもらっている。直近も商社を通じて紹介してもらった企業をパートナーとして選んだ。その他、外部からの引き合いも非常に多い。

**【食品 K 社】**

既に業務提携関係にあった企業から、原料調達取引先を紹介された。

**【食品 L 社】**

日系商社から、同社が原料調達で取引のあった地場企業を紹介され、製造技術を提供してほしいとの依頼を受けた。

**【食品 M 社】**

新規の提携先については、中期経営計画を見て外部（商社、証券会社）から声がかかることも多い。特定の企業とアドバイザー契約を締結することはなく、門戸を広げて様々な企業から持ち込まれた提案について検討している。また、既に展開している自社商品のネットワークや現地法人から情報が集まることもある。

③ 先方からのアプローチ

**【飲料 N 社】**

マレーシアにおける合弁事業のきっかけは、合弁先パートナーの父が日本のファンであり、先方からアプローチがあったようだ。

**【外食 O 社】**

パートナー企業のオーナーが来日した際に O 社の商品を食べ、この味だったらタイでも成功すると判断したことがきっかけとなった。インドネシアについては、商社経由でパートナー企業からの打診を受けた。



### 【コラム】商社の存在感～食品企業の海外展開を先導～

食品企業の海外展開に商社が携わる例が見受けられる。東洋経済新報社『海外進出企業総覧』によると、ASEAN 加盟国とインドに進出している食品企業 197 社のうち、37 社に商社が出資を行っている。

商社各社は、日系企業が進出する際に、原料調達等で関係を築いてきた現地企業をパートナーとして紹介したり、現地の投資環境等の情報提供を行ったりして迅速な事業立ち上げの手助けをしている。

また、商社では近年、地場の原料生産企業や流通企業と業務提携や、合併会社を設立している。この商社の活動には、川上から川下まで包括的にマネジメントを行うことで、①サプライチェーンを構築し、物資（食料品）を安定的に供給すること、②より多くの製造業等の企業と提携することで自らの事業を効率的に拡大すること、を企図する姿勢が窺える。

各国の外資規制においては、卸・流通・小売業などの業種について、国内資本企業を保護する傾向にある。内需をターゲットとする事業展開を行う際には、販路や流通網を確保することが重要となるため、商社は積極的に地場の卸業者や流通網、販路を持つ地場企業と協業している。

商社には、進出を画策する日系企業のみならず、地場企業とも原料調達・供給の取引実績があるため、企業のニーズや事業展開のタイミングを計りやすい。また、従前からの取引を通じて、企業の特徴や対応能力等についても把握している。協業を決める判断を行う際には、トラブル発生時の対応や周囲（同業他社、他の取引先）からの評価が重要なポイントとなる。

進出する日系食品企業側としては、独資やパートナー企業との合併での進出と比較して、①収益に対する自社の取り分（配当）が減少する点、②経営判断を行う者（会社）が多くなる点、等が懸念材料として存在する。しかしながら、商社と組んで進出することで、①パートナーとなる地場企業の紹介、だけではなく、②原料調達面でのサポート、③進出先の商流・文化・投資環境の傾向等の情報提供、④戦略策定サポート、等のメリットを享受することができる。

日系食品企業は、基盤である日本国内市場が巨大なため、比較的海外展開経験の少ない企業が多い。海外で進出先の内需向けに事業を行う際には、地場企業のパートナーと組むことが事業成功のために重要なポイントのひとつでもあり、場合によっては商社の活動が今後の日系食品企業の進出に大きな後ろ盾となるであろう。

役割補完の他、相性も  
大切

## (2) パートナー企業の選定基準と評価体制

選定基準としては、①互いに役割を補完し合うこと、②信用できること、③日系企業との提携に慣れていること、などが挙げられる。単独ではなく合弁や M&A により進出するのは、お互いの企業にとってメリットがあるためであり、互いに不足している機能を補完し合うことが重要である。地場企業は日本企業に技術力などを求めるのに対し、日本企業は地場企業に流通網や販路を求めている。また、品質管理体制や、経営陣を信用できるかどうか、選定基準として挙げられる。最終的には、トップ同士の価値観や相性が合うこと、企業理念や姿勢に共通点があることが重要であるとの声が多く聞かれた。なお、既に日本企業との提携の経験があり、日本企業のビジネス感覚を理解している企業もある。

### ① 選定基準

#### 【飲料 A 社】

パートナー企業は原料の品質管理体制が行き届いており、取り扱う原料自体の信頼性も高いと判断した。また、経営トップ同士がそれぞれの企業理念やモノづくりに対する姿勢等、通じるものがあると判断したため。

#### 【食品 B 社】

信用できることを重視する。財務状況等、テクニカルな信用調査も行うが、日系企業との取引経験がある企業などを選択することは多い。パートナー企業は、日系企業との合弁が多く、安心感があつた。さらに、卸売事業も行っているため、販売ネットワークを保有している。パートナーにはターゲット市場において、自社が持っていない機能を求めることが原則。

#### 【食品 C 社】

パートナーの条件は事業意欲があり、誠実で人間が信頼できること。会社の業績は財務諸表等で確認するが、どんなに業績が良好であっても、信用できるパートナーでないとビジネスはできない。成功の裏にはパートナー企業の努力が欠かせない。

#### 【食品 D 社】

市場にない商品を浸透させていくことに対して理解があつた。腰を据えて一緒にビジネスができる相手であると感じた。また、日系企業との合弁による事業展開にも慣れている企業であるため、交渉がスムーズだった。コンプライアンス面でもグローバルスタンダードで物事を進めることができる担当者がいる点も大きい。

#### 【飲料 E 社】

流通網や販路を既に持っている企業との提携・買収を基本方針としている。独資で進出すると、経営・運営面ではやりやすいが、流通網・販路の構築には時間がかかる。

#### 【飲料 F 社】

早い段階でトップ同士の会合を持ち、価値観や相性が合うかを確認した。その他、先方に F 社の事業を知ってもらい、提携するとメリットがあることをアピールした。先方の視点に立って考えるという点も重視した。

#### 【食品 G 社】

双方のニーズが合致することが大切である。先方が新商品の展開を希望していて、G社の商品を現地で展開することに興味を持っていたことから話が進展した。現地法人の立ち上げは時期尚早と判断した国については、資本提携から始めている。また、インドネシアでは冷凍物流が未発達であるが、パートナーの資本力でインフラ整備も可能であると考えている。

#### 【飲料 H 社】

パートナー企業はスタートアップ会社であり、現地における事業基盤作りにならないかもしれないが、別の候補企業が見つかるまで何年も待つよりは良いだろうと考え、出資を決めた。なお単独進出は、一から始めることになり、無理だろうと考えた。

#### 【食品 I 社】

出資先企業にはブランド価値が何千億あるといわれており、同社は、財務諸表上の価値よりもブランド価値に大きな資金を出したと言える。

#### 【飲料 J 社】

選定基準として、物流と良い商品を有していることは基本事項である。これに加えて、流通の成熟度やモダン・トレードの発達度によって異なる基準を持っている。例えば、タイではモダン・トレードが主流なので、ブランドが必要となるし、ベトナムやインドネシアでは、営業力・流通力が欠かせないので、このような基準で選定する。

### ② 意思決定、評価体制、評価方法

#### 【飲料 K 社】

社内の意思決定は、企業提携部門が事前調査等を行い案件化して、週 1 回開催されている社長直轄の会議に上げて評価を受ける。その後経営会議を経て決定される。

### (3) パートナー企業への提示条件（合併設立時等）やこだわった点

どの程度リスクを取るのか、検討が必要

過半出資により経営権を握りたい企業がある一方、少額出資によりリスクを抑えたい企業もあるなど、出資比率にこだわりを持つ企業がみられた。自社の海外事業経験や方針に照らし、どの程度リスクを取るか事前にしっかりと検討する必要がある。

#### 【食品 L 社】

進出する際の出資比率については、外資規制に左右されることが前提ではあるが、可能であれば過半数出資したいと考えている。ただし、リスクが取れる出資比率を見極めることも必要である。

#### 【食品 M 社】

現地パートナーに提示した条件は、①当社はマイノリティ出資で経営に参画する点、②技術支援に対し、売上歩合のロイヤリティ及び配当金を支払う点、③当社が指定する機械を使用すること、等。安価な海外製の機械を導入するとの提案があったが、技術指導には指定した機械が必須である点を説明し理解してもらった。

地場企業には、販売力や手続き関連を求めている

#### (4) パートナー企業との出資比率、役割分担、人材活用

出資比率については、各社の戦略によって、①過半数を取りたい、②半分ずつがよい、③少額出資がよい、と考え方が異なる。役割分担については、自社で技術を提供する代わりに、地場企業には販売ネットワーク、マーケティング力、法的・行政手続きなどを期待する声が多く聞かれた。

##### ① 出資比率

###### 【食品 A 社】

出資比率については、最初にパートナー企業から、過半数を取りたいとの話があった。このため、A社の機能と責任について説明し、A社が過半数を取ることについて理解してもらった。

###### 【食品 B 社】

出資比率を 50 : 50 で始めることが重要である。経営面、技術面、マーケティング面、など事業を進めていく上で生じる決定事項に対し、お互いがカードを持っていることで、お互いの意見を理解し、話を進めていくことができるのではないかと。

###### 【食品 C 社】

出資比率は、C社 40%、地場 40%、その他 20%。「パートナー」という位置づけでお互いを補完し合って事業を行うことに双方が合意したため、地場企業と出資比率を同率にした。出資比率を決定する際に意見の食い違い等はなかった。

###### 【食品 D 社】

本当は過半数を取りたいが、地場企業の提案に従って 30%としている。長年ライセンス供与による委託生産関係において、特段問題が発生してこなかったからではと推測する。現在は、出資比率を変更する理由になる事象はない。工場は加工賃収入で動いているため、工場の方で過半数を取っても財務諸表に与えるインパクトは小さい。

###### 【食品 E 社】

同社の出資比率は 26%。先に決まったのは、地場企業が 51%で、日本側 (E社と商社合計) が 49%。その後、商社とどう配分するかという話になった。法的に拒否権があるのは 26%であり、何かがあった時に安心だと思い、26%とした。新株発行の拒否権発効も 26%あれば問題ない。本合弁事業は、事業内容が相手先の本業であるため向こうが主体であり、E社は最初からマイノリティ出資でやるつもりだった。

###### 【食品 F 社】

出資比率について、パートナー企業から過半数出資等の主張はなかった。同社は他の日系企業との合弁においても過半数出資は行っていない。

###### 【食品 G 社】

地場企業、日系商社との合弁設立。少額出資での進出。当初は出資する考えはなく技術供与のみを行うつもりであったが、先方から資本参加の依頼があったため、少額出資をすることで落ち着いた。

#### 【食品 H 社】

出資比率について、同社としては商品に対する責任（QC：品質管理、QA：品質保証）を明確にしたいため、筆頭株主であることを希望した。本来であれば過半数出資が理想であるが、タイでの事業を進めていくためには、①流通網、販路、営業、味覚など、パートナー企業の協力が必要であること、②営業担当の販売意欲が低い商品にならないように配慮する必要があったこと、などの理由から、マジョリティに近いマイノリティ出資となる比率を目指した。パートナー企業が特段過半数獲得を主張することはなかった。

#### 【食品 I 社】

出資してもらってはいるが、経営に口出しされることはなく、何か困ったら助けてもらえる関係である。

#### 【外食 J 社】

出資比率は、地場パートナー企業が 51%で、日本企業が残り 49%。日本企業の内訳は、J 社が 37%、同社の持ち分法適用会社であり食材を提供する加工食品メーカー a 社が 5%などである。a 社は、J 社の海外展開で資金面（出資）でもサポートしているが、タイ、シンガポール、マレーシア、インドネシアの ASEAN 諸国での出資比率は限定的である。

#### 【外食 K 社】

出資比率は、K 社（日本）49%、邦銀（タイ法人）2%、持ち株会社 40%、その他タイ企業 9%からなる。

図表 5-3：参入形態のメリットとデメリット

参入形態	メリット	デメリット
100%独資	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営が自社の裁量でできる</li><li>・ 撤退が容易</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 一から自社で行う必要有り (販路開拓、嗜好調査、人事、官公庁対応など)</li><li>・ 事業の立ち上げに時間を要する</li><li>・ 進出時の設備投資負担が大きい</li></ul>
100%買収	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社にない機能を補完できる (販路開拓、嗜好調査、人事、官公庁対応など)</li><li>・ 迅速な立ち上げが可能</li><li>・ 初期の設備投資負担が小さい</li><li>・ 経営が自社の裁量でできる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 適切な案件があるとは限らない</li><li>・ 買収額が大きくなりがち</li><li>・ 買収後の経営統合（人事や企業文化等）が難しい</li></ul>
マジョリティ出資 (50%超)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社にない機能を補完できる (販路開拓、嗜好調査、人事、官公庁対応など)</li><li>・ 迅速な立ち上げが可能</li><li>・ 経営が自社の裁量でできる</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ JV解消や撤退が容易でない（利害衝突時）</li></ul>
50%出資	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社にない機能を補完できる (販路開拓、嗜好調査、人事、官公庁対応など)</li><li>・ 迅速な立ち上げが可能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 迅速な決定が時に難しい（意見衝突時）</li><li>・ JV解消や撤退が容易でない（利害衝突時）</li></ul>
マイノリティ出資 (50%未満)	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 自社にない機能を補完できる (販路開拓、嗜好調査、人事、官公庁対応など)</li><li>・ 迅速な立ち上げが可能</li><li>・ 初期の設備投資負担が小さい</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 経営を管理しにくい</li><li>・ JV解消や撤退が容易でない（利害衝突時）</li></ul>

出所：大和総研作成

## ② 役割分担

### 【食品 L 社】

海外拠点では加工食品事業の原料調達から加工を行っている。内国向け販売は地場企業が、日本向け（輸出）は同社が担当している。R&D やマーケティングは現地で行っている。中国では、資金回収や官公庁への対応などについて、現地スタッフに担当させることが円滑に事業を進めるポイントのひとつではないか（何ができるかよりも人脈が重要）。

### 【食品 M 社】

マーケティングは現地主導。

### 【食品 N 社】

N 社の強みは、開発力、技術力、生産。インドネシアには商品の拠点（販社）もないため、販売力は地場パートナー企業と、原料をインドネシアで調達するのは難しいため、調達力のあるパートナー商社と分担する形の合弁を組んでいる。また、労働問題や当局の許認可申請などへの対応に関しては、パートナーの知見や交渉力を活用している。

### 【食品 O 社】

現地パートナーが経営や販売などを行っている。現地パートナーは加工食品のインドネシア大手企業であり、インドネシアのマーケットを熟知している。労務関係では、インドネシアでは外国人が人事に携わることができないため、現地パートナーが担当している。一方、O 社は、技術面での指導を行う。製品開発の際には、ローカルの感覚を日本の技術で実現している。

### 【食品 P 社】

P 社が技術提供をし、地場パートナー企業はインド市場における販売ネットワークの提供や、法的・行政手続きを行う他、人材面での役割を担っている。技術提供では、負担となるが出張ベースで対応している。

### 【食品 Q 社】

パートナー企業の持つ現地の視点でのマーケティング力、販路、流通網、営業力を活用。当社は技術指導、品質管理を担当。

### 【食品 R 社】

R 社の主要な役割は、工場建設・設備導入に関するノウハウの提供、商品製造・開発に係る技術指導。技術供与にあたっては、主要な製造設備は同社が指定したものを導入。

### 【食品 S 社】

パートナーは流通ネットワークを活用して商品を販売する。営業活動、配送、消費者対応も担当。当社は技術供与、消費者動向調査、ブランド育成のための宣伝等のマーケティング活動全般を行う（宣伝広告にかかる費用は全額負担）。

### 【外食 T 社】

地場パートナーについては、想定していた以上に良いことづくめであった。既存の施設・機能の利用で投資負担を抑えることができる、倉庫・自社物流網を低コストで

利用できる、集客力の高いデベロッパーからの情報が集まる、賃料を比較的安く抑えられる、共通商品を利用することで低価格での提供が可能となる、タイ北部の農場で収穫された食品を安定確保できる、タイ人嗜好のメニューについてもパートナーの経験を活かせるなどである。

### ③ 人材活用

#### 【飲料 U 社】

買収案件：トップ、その他マネジメントにおけるキーパーソンは買収後に残留することを契約に盛り込むこともある。個人の能力が事業に大きな影響を与えることがあるため。買収先のマネジメント層は大変優秀であり、今後は同社の人材を活用して近隣諸国への展開を図ることも考えられる。

#### 【飲料 V 社】

合弁案件：決算へのインパクトを考慮して、製造、販売会社において、それぞれの強みを活かす分野の過半数出資とすることで合意。地場企業が持つ販路、流通網を活用し、当社は技術力・開発・品質保持等を担当。現地の職員の労務管理は双方においてパートナーに任せている。

#### 【飲料 W 社】

合弁案件：合弁事業に対しては、W 社は人材（現地の社長）と生産技術を提供している。

#### 【外食 X 社】

店舗の運営管理は、パートナーのエリアマネージャーを活用している。

### (5) パートナー企業との関係構築や運営上のポイント

コミュニケーション  
などが良好な関係構築の鍵

パートナー企業と良好な関係を構築する上での留意点は、①理念や目的の共有、②コミュニケーションによる意思疎通、③信頼関係の構築、④良好な業績、⑤その他、である。

#### ① 理念や目的の共有

#### 【食品 A 社】

事業開始直後は、短期間で多くの技術を得たい地場企業と早期にある程度の売上実績を求める日系企業側とで思惑の違いがあり、運営面で手間取ることも多かった。しかし、もともと会社同士の理念には通じるものがあることや、合弁企業での目的は共有しているので、着地点は見つけることが可能であった。

#### ② コミュニケーションによる意思疎通

#### 【飲料 B 社】

パートナー企業との意思決定には、文化や慣習の違いにより時間がかかることも多い（販売促進活動の手法、関連会社の運営方針など）。進出から間もない時には意思

疎通や方針の摺り合わせに時間をかけて十分に話し合いの時間を設けることにしている。

#### 【食品 C 社】

パートナーと事業を行う上で、仮に何か問題が生じて話し合いによる解決を図ることにしており、これまでのところ大きな衝突はなかった。双方が自己の主張を押し付けようとせず、じっくり話し合うことが大切である。出資比率も 50 : 50 で始めることが重要である。経営面、技術面、マーケティング面など、事業を進めていく上で生じる決定事項に対し、お互いがカードを持っていることで、お互いの意見を理解し、話を進めていくことができるのではないかと。

#### 【食品 D 社】

パートナーとはコミュニケーションを大切にし、意見を主張し合うことが大切。日本のように「察する」文化はないため、一つ一つ確認する。また、外部から入ってくる情報に対しても、自社で改めて確認することが重要。

### ③ 信頼関係の構築

#### 【食品 E 社】

オーナー企業のトップダウンが全てなので、オーナーの信頼を勝ち取ったことが大きい。合弁契約では、相手が認めてくれるまでに時間がかかったものの、一対一で細かい事まで進捗をお互いに譲歩していった。毎週会議を設けて、進捗や課題を細かく共有し、信頼関係を構築した。最初はテーブルをはさんで対峙型交渉になるが、理解が進むにつれて円卓型に変わり、お互い腹を割って進めた。信頼に至るまでのハードルは高かった。

### ④ 良好な業績

#### 【食品 F 社】

業績が伸びていることもあり、良好な関係を保っている。ただし、これから先の関係については、見通しにくいところがある。

#### 【飲料 G 社】

合弁で意識のずれが生じるのは、例えば通貨危機などで、相手が苦しくなった時である。幸い G 社はもめたことはない。パートナー企業は本業の事業で高収益を上げているなど事業は安定している。問題は起きていない。特に資本構成が 50:50 のような場合で、パートナーとの円満な関係を形成する秘訣は、お互いが欲を出しすぎないことである。

#### 【飲料 H 社】

業績の目標を明確にし、分かりやすく説明することが意思疎通を円滑に進めるポイントのひとつ。方向性を明確に定めて、その他については現地にある程度委ねている。そのため、同一国内の新規 M&A 案件は現地拠点から挙がることも多い。

⑤ その他

**【飲料 I 社】**

M&Aを進める上で工夫したことは、売買が完了する以前からPost Merger Integration (PMI) の準備を進めておいたことが挙げられる。マネジメントの体制や決算書の作成方法、主要な役員の報酬体系等について、売買が完了する以前から先方に伝えて、丁寧に説明をするなどして、事業開始までの時間短縮に努めた。

**【食品 J 社】**

パートナー企業との衝突はこれまで一度もない。教科書的には 50:50 はデッドロックに陥ることが多いとあるが、困ったときはトップ同士が協議する。合弁は、相手との相性が大切である。目利きを行い、JV を提案して乗り気になっても、社長が「人相が悪い」などと言って気に入らないと実現しない。

**【食品 K 社】**

提携に際しては、提携先に望まれることにこだわった。それには、先方が欲しい技術などが、一つでなく複数あることが大事。また、「これがこの国の市場にいい」という押し付けではよくない。押しかけ女房だとうまくいかない。

**【食品 L 社】**

地場の営業部隊に販売意欲をなくされることが L 社にとってのリスクとなる。そのため、現地にスタッフを送り込んで営業部隊に深く入り込み、一緒に販売戦略を検討するようにしている。報償制度を設ける等の取り組みも行っている。

**【食品 M 社】**

M 社の場合、パートナー企業とは双方で同業種メーカーであるので、お互いが競合にならないよう配慮している。具体的には、①商品を価格帯で分けることで棲み分けを図る、②双方の会社のロゴを並列でパッケージに載せる（販売担当者のモチベーションを維持するよう工夫する）、などが挙げられる。

**【食品 N 社】**

商品開発では、日本と現地では味や色彩の好みが異なるため、方針については現地に任せている。

**【食品 O 社】**

買収後、取締役の定数は取るが、マネジメントの総入れ替えは行わない。また、各事業部門に日本人を送るが、5~10年の単位で現地スタッフに引き継ぐ考えである。

## 5. 今後のアジア展開

アジア展開の方向性は企業によって様々

今後のアジア展開について、企業によってその方向性は様々である。ASEAN 諸国では、既に進出している国々での事業基盤を固めた上で周辺諸国への展開を図るという企業が多い。企業の中には、輸出販売により、商品が受け入れられる素地があるかを見極めた上で合弁設立を検討する企業や、リスクを低減させるため少額出資での進出を海外展開の基本方針に据えている企業もある。

食品企業と外食企業では展開スピードに差がある

日本と同程度の高付加価値商品の投入を計画する企業においては、市場の成熟度合いをみながら慎重に進出時期を検討する姿勢が窺える。一方、外食企業の場合には、初期投資費用の負担が製造業と比べると低いため、海外展開にスピード感を持って実施できるという事情があるものと思われる。

アジア新興国市場の今後の課題としては、冷凍、冷蔵の物流やインフラの未整備が挙げられた。裏を返せば、これらのインフラが整うことで飛躍的に市場が発展していく可能性があり、今後のビジネスチャンスが期待されている。

また、アジアへの事業展開を図る上で重要となる現地人材の育成を推進する上で、日本政府の支援を要望する声も聞かれた。

### (1) ASEAN 展開の流れ

#### 【食品 A 社】

進出国であるインドネシアにおいて、今後さらに急ピッチで事業を進めていくつもり。その上で、今後は ASEAN 展開で生きていくべきであると考えている。

#### 【食品 B 社】

現在の注力国はベトナム、インドネシア、マレーシアである。東南アジア各国は単体では州のようなもの。まずはこれらの国で販売効率を高めて次の進出を検討したい。

#### 【飲料 C 社】

今後の進出エリアは、既に拠点を構えているシンガポールから近い国から順番に出るというのがある。バンコクは既に多くの企業が進出済みで競争が厳しい。インドネシアは、ルピア安が気になる。ミャンマーについては状況を見極めている。

#### 【食品 D 社】

まずは商品を輸出し、その後ゆっくり様子を見ながら合弁を組むというスタイルを取っている。地場企業が作れないような高い技術力が必要な商品にはビジネスチャンスがあると考えており、欧米競合企業の動きや地場企業の動向、製品の浸透度を見ながらそれらの隙間を見つけて参入したいと考えている。

#### 【食品 E 社】

これまで、複数のアジア諸国に進出している。進出形態はこれまでと同様に少額出資で技術供与を柱とする方針。進出の際には商社に参画してもらうことを条件の一つにしている。政治的なリスク等の分析、現地での居住環境の整備や現地企業との交渉における通訳等を商社にお願いしている。

#### 【外食 F 社】

今後、外食産業が成熟していないところに進出し先手を打つことで成長を取り込む。今後20~30年にわたって海外において踊り場を作らずに成長していくための先行投資を積極的に行っていく。

#### 【外食 G 社】

2015年のASEAN経済共同体の発足後は、ASEANは北の仏教圏と南のイスラム圏に分かれると想定している。それぞれのエリアでの文化の違いや浸透している商品、競合の様子などを見ながら、展開を検討していきたい。

### (2) インフラ整備が課題

#### 【食品 H 社】

各国の市場や流通、経済状況等のビジネス環境に応じて、事業展開の方法を対応させる。ASEAN諸国では冷凍・冷蔵技術の発展が大きな要因となる。現在は所得水準の高い消費者をターゲットに展開しているが、ターゲットとなる消費者層が拡大すれば、他の商品展開も含め、さらなるビジネスチャンスが生まれると考えている。

#### 【食品 I 社】

コールドチェーンが未発達のため、現在は常温商品が戦略の中心である。今後、モダン・トレード店舗の増加に伴って物流が整備されれば、コールドチェーンも発達するので、様子を見ながら展開を検討したい。

### (3) その他

#### 【食品 J 社】

今後のアジア展開を図る上で、一般財団法人海外職業訓練協会(OVTA)による支援の復活を要望する。以前、OVTAが実施していた支援を利用することで、従業員の現地への派遣・日本への招聘に係る費用が大幅に軽減され、大いに役立った。現在、同様の支援は実施されていないということだが、日本企業の海外展開を後押しする上で、同様の支援を是非実施してほしいと考えている。

#### 【食品 K 社】

撤退する際のルール等は設けていない。現在は当初赤字の事業であっても、「成功するまでやり抜く」という精神で取り組んでいる。

## 6. 海外展開における留意事項・アドバイス

パートナー、事業戦略、現地マーケット、規制・制度が主なポイント

海外展開における留意事項・アドバイスとして、(1)パートナー、(2)事業戦略、(3)現地マーケット、(4)規制・制度について挙げる企業が多かった。

### (1) パートナー

#### 【食品 A 社】

現地企業が欲しいのは、技術とマジョリティ。特に期間限定の合弁の場合は、出資比率にこだわる必要はなく、相互に補完関係があればいい。一般的に、合弁にあたって商社が入るパターンが多い。合弁先とも相談して決めている。

#### 【食品 B 社】

パートナー選定のポイントは、①お互いの企業理念に通じるものがあるか、②モノづくりに対する姿勢が一致しているか、③トップ同士の相性を見極めること

#### 【食品 C 社】

合弁を組むパートナーと、アドバイスをくれるパートナーが必要となる。特に商習慣を認識し、うまく対応してくれる相手が好ましい。ただし、パートナー任せにせず自分で確認すること、独自の視点を持ち、個性（自社の強み）を発揮することは欠かせない。

#### 【食品 D 社】

食品関連企業であれば、パートナーの選定が特に重要なポイントとなる。JV を組んだ後は、対話を続けて関係の醸成に努力すべき。お互いを理解し合うことにどれだけ労力を費やせるかが事業を続けていく上での鍵となる。

#### 【外食 E 社】

投資回収ができる店舗数の目安は国によっても異なる。一般的には、投資回収までの期間は約 7 年程度と見るのが妥当。海外におけるフランチャイズ (FC) 契約については、出店数の目標を FC 契約書に盛り込むが、あくまで目安としている。スピードだけを重視しすぎると問題が起きるため、売上や収益のバランスをみながら進めることが望ましい。業績が良いほど、フランチャイジーが合弁を望まない可能性があるため、合弁設立の際にはタフな交渉となる可能性がある。契約書には、フランチャイズがうまく行かなかったときを想定した条件を明記しておくことが望ましい。

#### 【食品 F 社】

日系企業が東南アジアへ進出する際、進出先の経済規模や所得水準等から上から目線になりがち。日系企業は経験が豊富で高い技術力を持っているが、パートナーになり得る企業とはお互いにリスペクトし合える関係を構築すべき。自社のやり方や考え方を一方的に押し付けると、絶対にうまくいかない。また、パートナーに対して協働で事業展開するビジョンを明確に提示することも重要。

#### 【食品 G 社】

日本の技術を持っていけば、海外でも製造することは可能。いかに売っていくかが重要であり、この点から販売網をしっかりと持っている企業を選ぶことが重要である。

## (2) 事業戦略

### 【食品 H 社】

①進出する目的を明確にすること、②環境の変化が著しいため、意思決定を迅速に行うことが重要。

### 【外食 I 社】

スピード感を持って事業展開することが重要。I 社の場合、1 カ国である程度成功してから次へ行くというのではなく、複数国に並行して進出したのは良い判断だったと思う。国が違えば成功するかどうかはやってみなければ分からない。まずは各国で 3 店舗出してから考えるというスピード感を持つことが重要であると考えている。

## (3) 現地マーケット

### 【食品 J 社】

どこをターゲットにし、何を売るかを明確にすることが重要である。例えば人口が多いから、景気が良いからといった理由で参入してもうまくいかない。自社の製品が、参入したい市場に合っているかを明確にする必要がある。

### 【飲料 K 社】

進出する事業、その長所をしっかりと理解すること。また事業が進出国に適しているか、進出国に顧客が存在しているかを見極める必要がある。顧客側は日系であるとの認識から信頼を持ってくれるが、内需向け商品売り出す事業展開をする以上、進出後はあくまで地場企業であるとの認識を持ち対応していくことが重要。企業として培ってきた企業理念を大切にしながらも、当該国の生活感等に柔軟に適用させることが重要ではないか。今後は日本の経験を追いかけていくことが予想されるので、先回りの商品開発がポイントになる。ただし、先回りしすぎると見向きもされないのが注意が必要である。地場の食品企業は、日本の商品についてよく研究している。

### 【食品 L 社】

各国様々な民族から成るマーケットであり、人口＝消費者ではない。食生活も多種多様である。マーケット参入時にはきめ細かな調査が必要だと痛感した。また、原材料の調達にも配慮が必要。日本と同様のものは手に入らないため、日本の品質に近づけるための努力が欠かせない。日本のように小ロットでの配送は難しく米国では 1 ヶ月分が一度に配送された。日本のようなきめ細やかな対応は海外では得られない。

### 【飲料 M 社】

現地の消費者の嗜好を理解した上で進出することが重要。当社では、商品開発の調査を本社及び現地子会社で実施する他、現地の調査会社も活用している。

### 【飲料 N 社】

進出先は、国ではなく、都市で考えること。都市部と田舎とでは格差が大きい。国の 1 人あたり GDP で考えると見誤るケースがある。教育や清潔に対する意識も大切。これらに強みのある日本の商品価格に対するプレミアムが取れないと、現地進出は難しい。ペットボトル価格はどの国であっても同じなので、売価が現地企業と同じ（ペットボトル飲料が 30、40 円）程度では、日本企業が利益を出すのは難しい。

#### 【飲料 O 社】

次の商品展開は市場のボリュームが増えて以降、タイミング次第と考える。日本での商品開発によるノウハウ、商品の種類は既に数多く持っているため、商品のタイプを増やすか、フレーバーを増やすか、状況を見て判断する。消費者層を拡大し、シェアの上昇を狙いたい。今、市場にないカテゴリーであれば、価格設定はある程度自由である。外食店舗の増加はチャンスだと思う。需給次第では価格を上げることも可能となる。

#### (4) 規制・制度

#### 【飲料 P 社】

インドネシアでは、事業を開始する前の役所での申請手続きに非常に時間がかかる。この点では、現地パートナーの協力が不可欠。

#### 【食品 Q 社】

タイでは、FDI の認可を得るのに数ヵ月を要する。申請の過程ではパートナーの協力が欠かせない。

#### 【食品 R 社】

苦労した点としては、法律の解釈が担当者により異なること。現地のコンサルタントでさえ言うことが違うことがある。申請手続きに要する期間が当初聞いていたものと違い、スケジュールが立てにくく困った。

#### 【食品 S 社】

ハラル認証は国ごとに違いがある。タイ、マレーシア、インドネシアではそれぞれ異なる認証制度があるため、留意が必要。

#### 【食品 T 社】

インドでは、食品輸入の際、商品にラベルのステッカーを上から貼るのは認められないという問題が生じている。ラベルに関する法律は 2 年前からあるが、2013 年 9 月頃にこの話が急に出て輸入が滞っており、困っている。これは一種のインドのコントロールリスクと言えるだろう。

## 7. 地場企業が日本企業に求めるもの

本調査では、アジアにおいて日本企業と合弁設立等を通じて、既にビジネスを実施している地場企業（大手・中堅）へヒアリングをする機会を得た。各社のヒアリングに基づき、地場企業が合弁パートナーに求める条件や日本企業に向けたアドバイスをまとめた。

総じて、日本とは異なるアジアのマーケットをターゲットとする上での覚悟や心構えを求める声が多く聞かれた。日本での成功体験を再現するという気持ちではうまくいかないことが強調されている。地場企業は長期的な視点での関係構築を望んでおり、そのために互いがビジョンや方針を明確にし、時には突っ込んだ話し合いが必要であることを認識している。それらを可能とするため、日本側にも意思決定の権限を有する担当者を現地に配置することを望む声が複数あった。

地場企業は日本企業の技術力を高く評価している。アジア各国への進出において、日本企業の技術力が武器になることは自明のことであるが、その活用方法については、パートナー企業の知見を活用する必要がある。

### 【飲料A社（タイ）】

日本企業のパートナーに対しては、「タイでビジネスをする覚悟」、「一緒に困難を乗り越えられるパートナー関係であること」を求めている。合弁期間は短くても5年、できれば10年以上にわたって維持していきたい。一方、設立までには1年程度の時間がかかってもよいので、「創業精神を持った意思決定権者」を送ってほしい。

### 【食品B社（タイ）】

日本企業に求める最大のポイントは、「B社と一緒にタイ市場で成功していく」との強い意志である。アジア通貨危機のような厳しい時期も一緒に乗り越えていくつもりで来てほしい。また、せっかく合弁をやるのだから、できるだけ長くやっていきたい。そのためには、現地で（一定程度の）意思決定ができる権限を持った人材を送ってきてほしい。

### 【食品C社（タイ）】

日本での成功事例を持ってこようとしても成功しない。サーベイやリサーチを怠って成功できるほど、アジアのマーケットは甘くない。

### 【食品D社（タイ）】

合弁事業を始める前には、「突っ込んだ話」をパートナーとすることが必要。事業の過程ではお互いのビジョンをぶつけ合うことも必要であり、そのような局面を避けるような企業では困る。

### 【食品E社（タイ）】

市場に出荷する商品は日系企業と技術提携を行い、タイで生産している。基本的に日系企業としか提携しない方針。タイにとって日本はプレミアムなイメージ。日本＝良い＝健康というイメージが根強い。カンボジア、ラオス、ミャンマー、ベトナムでは、タイ＝プレミアムというイメージが根強く、タイ製品の売れ行きが良い（日本製品は良過ぎる）。日本企業がアジア新興国へ展開する際には、タイ及び周辺国の感覚を持ち合わせているタイ企業と組んでビジネス展開を行うことが成功の近道であると考えている。