

【飲料F社（フィリピン）】

日本企業の技術に絶対的な信頼を置いている。日系企業との提携のメリットはその技術である。F社は日系飲料企業からの技術供与により、商品の原材料の見直しを図り品質向上を実現した。また、パッケージング企業との提携で、耐久性に優れた瓶を使用することでコスト削減に繋がった。日本の技術と現地市場を理解するパートナーの力を融合することで展開の可能性は広がると思われる。一部の日本企業とはその他のアジア諸国でも提携を継続している。アドバイスは、高い品質を維持することは重要だが、まずは進出先の市場・文化に合わせる点が重要という点である。

【飲料G社（フィリピン）】

マーケットごとに性質が異なるということを理解しておくべきである。そして、忍耐強く取り組むこと。フィリピンは、若い人が多く、マーケットとして優れている。ただし価格については、日本価格だとどうまくいかないだろう。

【外食H社（タイ）】

合弁先・FC先とのマッチングの失敗例が散見される。日本の外食企業とタイ企業とで、投資回収期間に対する考えが違うこと等が要因のひとつ。日本企業は、3年で単年度利益の達成、5年で累損の解消、7年で投資回収ができれば成功と考えている。タイ企業の期待は「5年以内での投資回収」とハードルが高い。日本企業は、「ブランドを大切にしたいタイ人にも喜んでもらいたい」との考えが多いが、タイ人は不動産、株式、その他の投資商品と同じように外食事業をみているところが多い。

【外食I社（タイ）】

1店舗目が成功するとの前提に基づいた計画をする企業が多い。当初目標の立て方に課題がある。1店舗目で躓いてしまうと多店舗展開の余資がなく、出店が止まってしまう。タイ人は飽きやすい面もあり、根気強く消費者の嗜好に応える努力が欠かせない。



【コラム】フィリピンの San Miguel Corp の M&A 事例

San Miguel Corporation(SMC)は、フィリピンを代表する財閥系コングロマリットの一つである。コアビジネスは、食品・飲料、包装・パッケージングであるが、2007年に経営の多角化戦略を打ち出し、食料・飲料、包装の他、石油、インフラ、不動産、エネルギー、航空と多岐にわたる事業展開を行っている。

海外展開も積極的に進めており、1948年に香港、91年に中国とインドネシアへ（資産の買収）、96年に中国（2拠点目）とベトナムへ（資産の買収）、04年にタイへ進出（資産の買収）した。同社がこれまで順調に事業を拡大してきたポイントは、①既存商品をもとに、新分野の商品へと事業を拡大してきたこと、②M&Aをうまく活用してきたこと、③合併を活用してきたこと、にある。

具体例を挙げると、同社は1890年に麦芽をもとにビール事業を始め、その絞り粕から動物飼料の事業へと展開し、さらにそこから鶏肉、豚肉へと展開を進め、今やこれらの製品の最大のサプライヤーかつ最大のブランドとなった。さらに、1925年にアイスクリーム、ソフトクリーム、バターなどの生産を開始し、1996年にはマーガリン製品事業を米P&Gより買収した。そして、2001年には最大のM&Aとして食肉加工会社Purefoodsを買収した（San Miguel Purefoods）。

同社は、商品改良や新商品開発を行うR&D機能も重要視している。社内にイノベーション部門のほか、料理センターも設置している。さらに社内にインハウス型の食品大学も設けており、講義が受けられる。

2008年、SMCよりSan Miguel Brewery（SMB）が分社化されたが、キリンビールがこのSMBに出資している（現在の出資比率は48%）。この出資は、SMC側からすると、キリンの有する技術獲得というメリットがあり、キリンにとってはフィリピンにおけるビールのマーケティングノウハウを獲得できた。提携により、キリンからの紹介を受けた原材料（麦芽など）を導入した。現在、キリンのビールは、フィリピン国内販売量としてはまだ少ないが、日本食レストランで販売されている。

同社のパートナー企業に対する考え方は、パートナーが何をもたらししてくれるかで考える。例えばタイの酒事業は、規制が厳しく、ライセンス取得が難しい（ライセンスは、地場企業にのみ与えられる）。このため、ライセンスを持っているパートナーが必要であり、選択肢はおのずと限られてくる。お互い補完し合うような関係が理想的であり、ビジョンが同じであることも重要である。

日系企業向けのアドバイスとしては、良いパートナーと組んで参入することを挙げている。市場をよく理解しているパートナーと日本の技術力を融合させて展開していくことが理想的である。高い品質を維持することは重要だが、まずは進出先の市場に合わせる必要があるとしている。



出所：大和総研撮影



【コラム】フィリピンの Alliance Select Foods 社の M&A 事例

Alliance Select Foods International Inc は、フィリピンでツナ缶及びスモークサーモン製品の製造販売・輸出を行う企業である。商品の輸出先は、英国、ドイツ、その他欧州、米国、ニュージーランド、日本、韓国、シンガポール、香港、アフリカ、南米など、世界 60 カ国にのぼる。

同社は 2008 年に、インドネシア北スラウェシの加工工場を買収し、PT International Alliance Foods Indonesia を設立。マグロの加工とツナ缶製造を行う。買収当時、買収先の工場では 3 年間ほど加工は行われておらず、放置されていた状態であった。買収後、古い工場を一度取り壊し、新しい工場を建設した。漁業免許を申請し、2010 年より操業開始した。同社は自社の船を有してマグロ漁をする一方、漁師からも買い付けている。

買収企業には創業者などがいるが、同社は基本的には解雇しない方針である。例えば同社が行った米国での買収の場合、経営者は 45 年もの経験のある人であり、解雇する必要性はない。また米国では、現地に多くいるフィリピン人海外就労者を雇用している。

買収ターゲットの候補となる企業は、常にアンテナをはり探している。銀行などの金融機関から候補企業の提案を受けることもある。候補先企業があれば、時間とお金をかけてデュー・デリジェンスを行い、最終的にボードメンバー（7 名）で議論し決定する。

評価基準としては、以下の 4 点がある。①海産資源（原材料）の近郊にあること。例えば、ツナの産地ということであると、日本は該当しない。キングサーモンなら、ニュージーランドが該当する。②トラックレコードがあること。例えば操業 1 年の歴史の浅い若い会社でなく、10～20 年にわたって事業を行い、うまくいっていること。③長期負債がないこと。短期の事業資金の負債などであれば問題ない。④収益性がある会社であること。

日本企業向けのアドバイスとしては、マーケットごとに性質が異なるということを理解しておくべきである。そして、忍耐強く取り組むこと。例えば、インドネシアへの参入は、買収後、操業までに当初思っていた以上に時間がかかり、工場を立て直すのに 8 カ月かかった。インドネシアでは物事がスケジュール通りに進まない。

フィリピンは、若い人が多く、マーケットとして優れている。ただし価格については、日本価格だとあまりに安いだろう。マニラは夫婦共働きも多く、インスタント麺などの加工食品は今後有望な食品カテゴリーではないだろうか。

第6章 総括

1. アジア進出の成功のためのポイント

日系食品企業はこれまで、クロスボーダーM&A を利用したアジア進出を積極的には行ってこなかったものの、スピーディーな事業立ち上げを目的に、従前より地場企業との合弁企業設立を行ってきた。これらの企業へのヒアリングを踏まえ、アジアにおいて他社と連携して事業展開をしている食品関連企業の成功のためのポイントとして、(1)十分な事前調査を基に明確な進出戦略を描くこと、(2)自社の成長戦略の中で取れるリスクに見合う進出形態の選択、(3)機能補完できるパートナー企業との協業及び信頼関係の構築、(4)迅速な意思決定体制の構築、が挙げられる。

(1) 十分な事前調査を基に明確な進出戦略を描く

各企業はアジアへの進出を検討する場合、明確な目的をもって参入地域や形態を判断するものである。成功するか否かは国が異なれば予測が難しい側面があり、どの層をターゲットとするのか、投入する商品が参入したい市場で本当に受け入れられるのかなど、十分な事前調査を行った上で慎重に見極めることが大切である。事前調査が不足し、勇んで進出したものの見込み違いにより苦戦することのないよう留意が必要である。なお、法律・規制の煩雑さや分かりにくさは参入を躊躇させる要因のひとつとなることもあるが、事前に懸念していたほどは、主要な障害にはならない場合が多いようである。

(2) 自社の成長戦略の中で取れるリスクに見合う進出形態の選択

進出形態の選択肢として、①100%独資、②マイノリティ出資、③マジョリティ出資、④100%買収、などが挙げられる。それぞれのメリットとデメリットを勘案し、自社の戦略と取れるリスクに見合った形態を選択することが重要である。

例えば、先方のリソースを活用し、且つ経営権を握りたいのであればマジョリティ出資の可能性を検討する。日本で展開している自社商品が現地で受け入れられるかを見極めたい場合であれば、初期投資額とリスクを抑えたマイノリティ出資で参入し、状況に応じて出資比率を上げる等の選択肢も考えられる。なお、自社商品を先方の販路で販売したい場合は、先方の営業担当者の販売意欲を高められるように出資比率や商品群のブランド設定、商品パッケージ等に配慮することも必要である。

(3) 機能補完できるパートナー企業との協業及び信頼関係の構築

現地市場参入を目的とする場合、流通網や販路を有する地場企業と協業するメリットは大きい。パートナーの協力で、販路の確保や、現地の嗜好や味覚を踏まえた商品開発・マーケティング、官公庁対応、人事労務などを円滑に進めることが可能になる。ただし、独資100%での参入に比べて運営・意思決定において時間を要したり、利益が出資分に限られるなどのデメリットはある。

パートナー企業と事業を円滑に進める上で、良好な関係を構築することが重要である。信頼関係構築のポイントは、①将来目標や企業理念などが互いにずれていないか確認すること、②自社の強みを明確にした上で、先方にとってのメリットをいかに提

供できるか意識すること、③意見が対立する際には腹を割って話し合い、日頃から信頼関係の構築に努めること、④優れた技術力を持っていたとしても上から目線にならず、対等なパートナーとして相手に敬意を払うこと、などが大切である。

(4) 迅速な意思決定体制の構築

地場企業との交渉の際には、権限のある担当者（キーパーソン）を現地に置くなど、迅速な意思決定体制を構築することが重要である。また、様々な意思決定を行う際には、進出先の慣習にとらわれ過ぎずに、企業理念に立ち返って判断することが重要との声が多く聞かれた。また、シンガポールやタイなど、地域の中心となる拠点に地域統括拠点を設けることで、迅速な意思決定体制を整えている企業もある。

図表 6-1： 参入形態のメリット・デメリット

項目	形態	マイノリティ出資 (~49%)	50%出資	マジョリティ出資 (51%~)	100% (買収)	100% (独資)
自社にない機能の補完			○ (可能)			× (一から自社で構築)
事業立ち上げの迅速さ			○ (迅速)			× (時間を要する)
進出時の設備投資負担		○ (小)	△ (中)		○ (小)	× (大)
経営・運営の裁量		× (限定的)	× (利害衝突時に難有り)		○ (高い)	
撤退の容易さ (JV解消含む)		× (JVで利害衝突時、容易でない)			○ (容易)	

出所：ヒアリング等より大和総研作成

参考・引用文献一覧

[書籍・文献]

- 1 新井ゆたか（編著）（2012年）『食品企業飛躍の鍵 グローバル化への挑戦』ぎょうせい
- 2 松江英夫・篠原学（2012年）『クロスボーダーM&A 成功戦略』ダイヤモンド社
- 3 大和総研（2012年）「大和の事業投資ガイドシリーズ タイ 2012年」
- 4 大和総研（2010年）「大和の事業投資ガイドシリーズ ベトナム 2010年」
- 5 大和総研（2012年）「大和の事業投資ガイドシリーズ ミャンマー 2012年」
- 6 大和総研（2011年）「大和の事業投資ガイドシリーズ 中国 2011年」
- 7 週刊東洋経済（2013年）『海外進出企業総覧』東洋経済新報社
- 8 経済産業省（通商産業省）各年度「我が国企業の海外事業活動」
- 9 農林水産省（平成24年度）「食品産業動態調査」
- 10 農林水産省（平成24年度）東アジア食品産業海外展開支援事業「タイ、ベトナム、ミャンマーにおける食品市場環境調査報告書」

本書は、2014年3月20日時点の情報をもとに作成しております。

本書は投資勧誘を意図して提供するものではありません。

本書記載の情報は信頼できると考えられる情報源から作成しておりますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり今後予告なく変更されることがあります。

(株)大和総研の親会社である(株)大和総研ホールディングスと大和証券(株)は、(株)大和証券グループ本社を親会社とする大和証券グループの会社です。

内容に関する一切の権利は(株)大和総研にあります。無断での複製・転載・転送等をご遠慮ください。