

東アジア食品産業投資研究会
～東アジア投資基礎コース～

食品産業の海外進出に当たっての パートナーシップ形成方法

2010年10月06日

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
上席コンサルタント

名取 雅彦

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル



Contents

1. アジアに活路を求める日本企業

2. パートナーシップは諸刃の剣

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

4. 戦略的パートナーシップに向けて

Contents

1. アジアに活路を求める日本企業

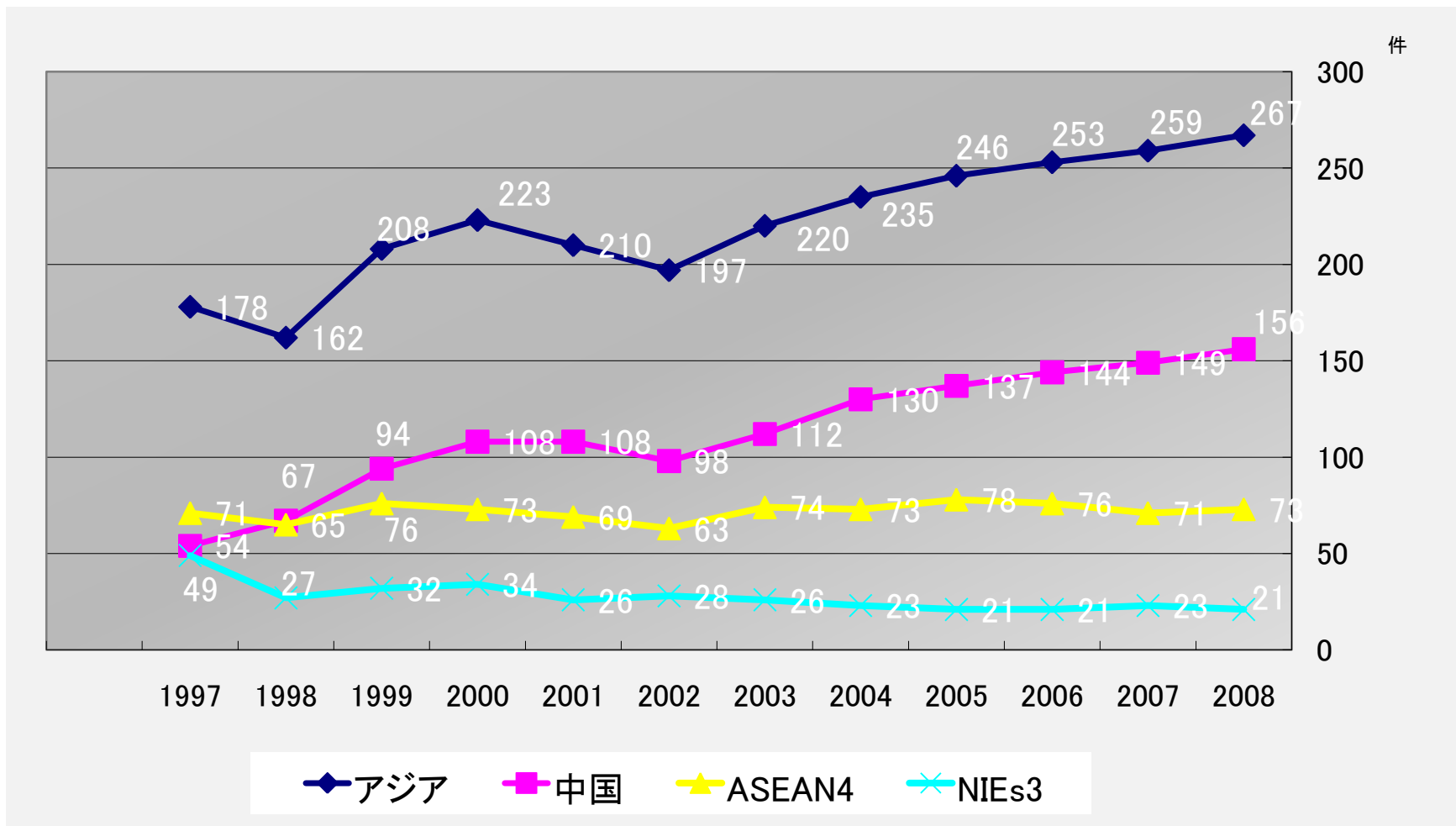
2. パートナーシップは諸刃の剣

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

4. 戦略的パートナーシップに向けて

1. アジアに活路を求める日本企業 増加するアジアへの立地(食品製造業)

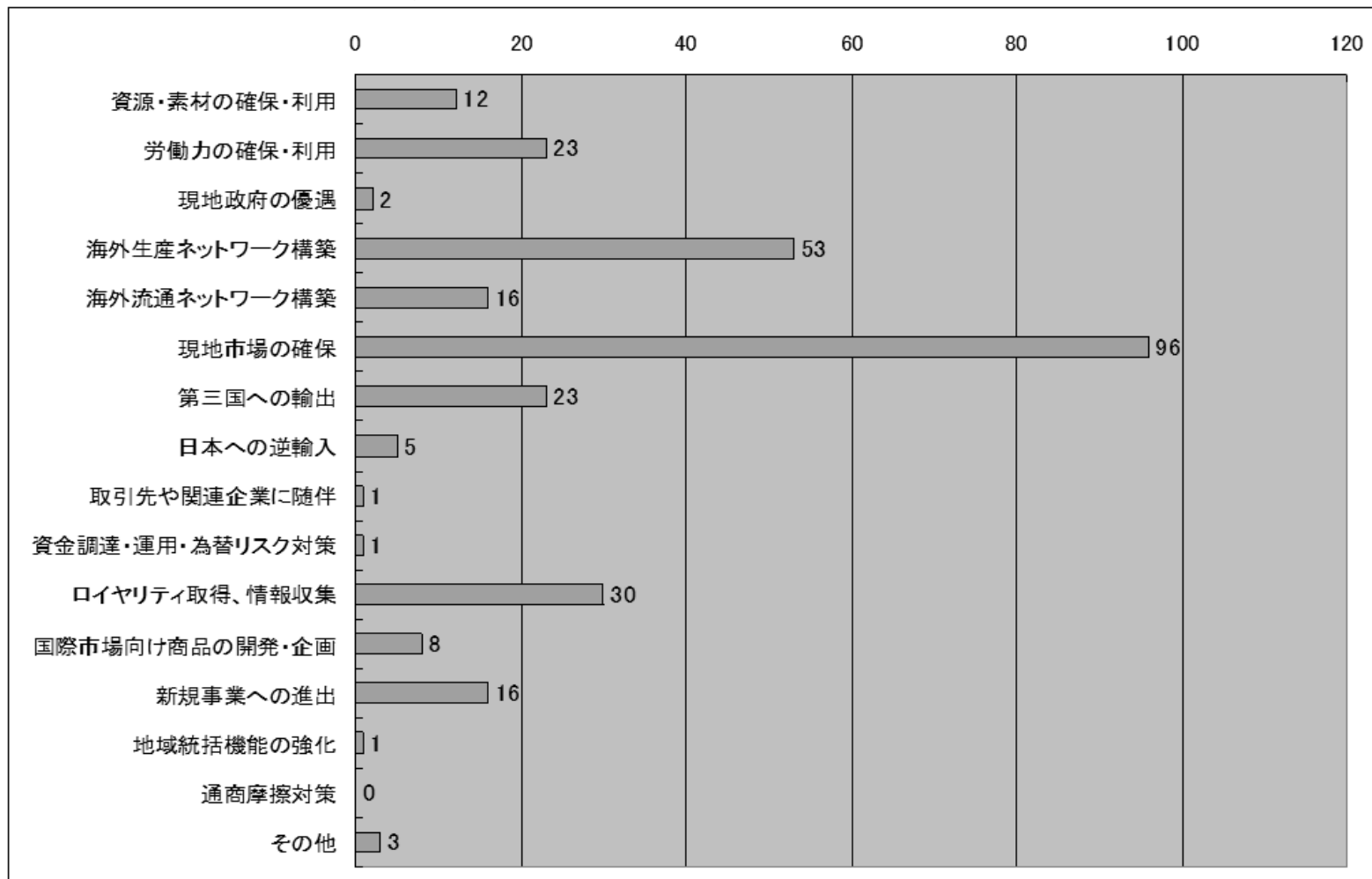
アジアにおける食品製造業の立地動向



出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」
注) 中国は、中国本土と香港の合算値である。

1. アジアに活路を求める日本企業 進出の主な理由は現地市場の確保

食品産業のアジア地域への投資目的



Contents

1. アジアに活路を求める日本企業

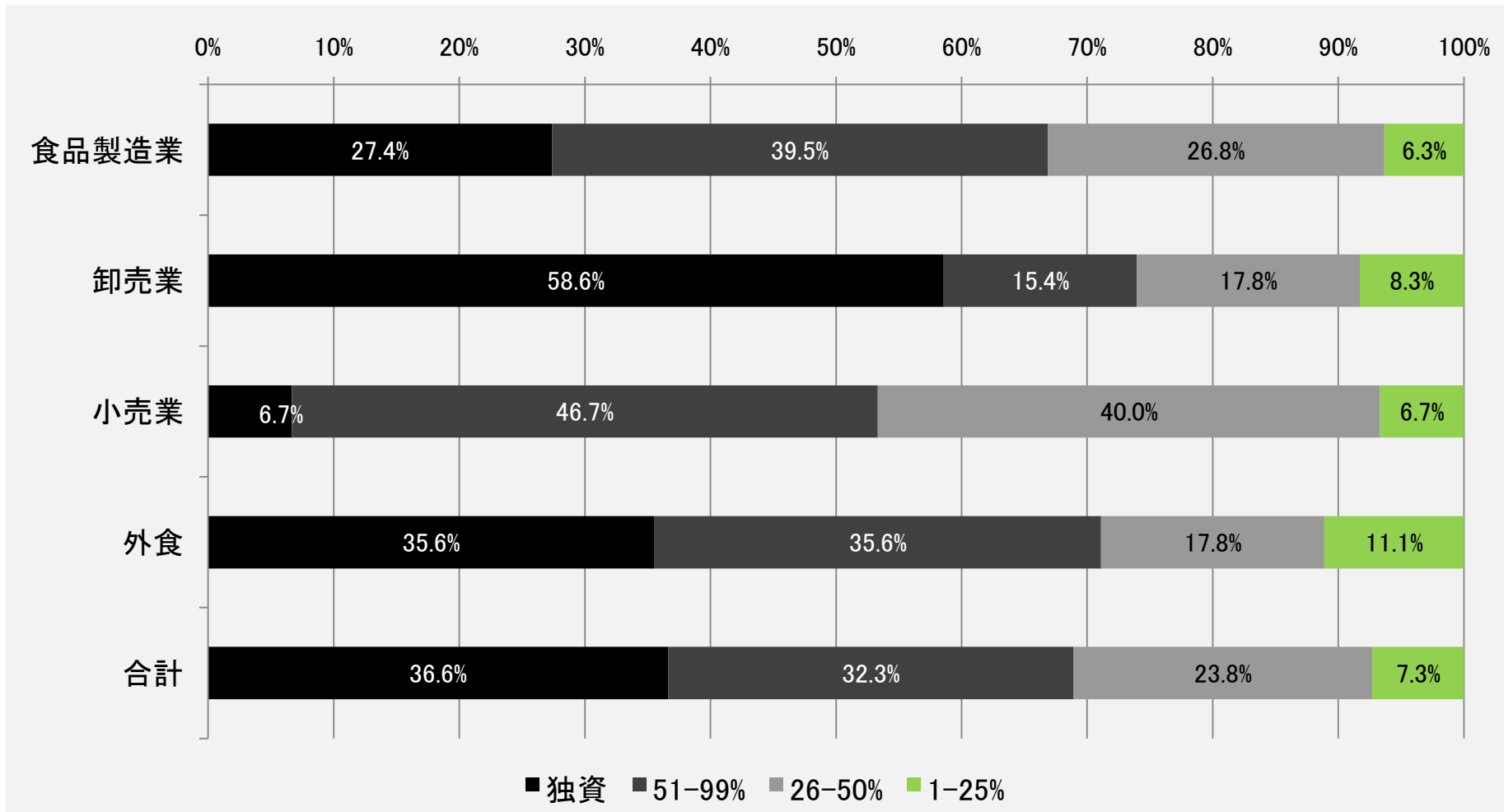
2. パートナーシップは諸刃の剣

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

4. 戦略的パートナーシップに向けて

2. パートナーシップは諸刃の剣 多くの企業が、パートナーシップのもとで進出

アジア進出食品産業の業種別出資比率



2. パートナーシップは諸刃の剣

合併・提携のねらいは、ノウハウ・ネットワークの共有、法規制への対応等

◇現地企業のノウハウ・ネットワーク活用

- 原料集荷、業益権を専有していたことから、中国国営企業を合併相手とした。
- 想定する諸問題の解決力がパートナーに備わっていた(企業品質レベル、資金含めた総合力、オーナーの性格等)。中国
- 本事業運営、及び中国事業戦略上メリットがある。中国
- 既に現地展開していたパートナー企業の先取性、将来性に着目し合併企業を設立。中国

- 現地企業の資源と当社の技術とのシナジー効果を狙う。中国
- 現地企業とのノウハウの共有。台湾
- 有力販売との関係を強化するため、2008年に投資から現地企業との合併に移行。台湾

- 海外ではパートナーが必ず要る。主力販売先をパートナーに選び、合併関係となることで、より強固な関係に。台湾
- 現地企業の所有するインフラ及び販売網を活用するため。台湾

◇法規制への対応

- 進出時(2001年)は独資。国内販売(100%)中国形態では進出できなかったため、現地企業と合併進出。
- タイにおける法規制。タイ資本が50%超必要。タイ
- 設立投資当時の外資規制と現地流通に強いパートナーを選択。タイ

◇その他

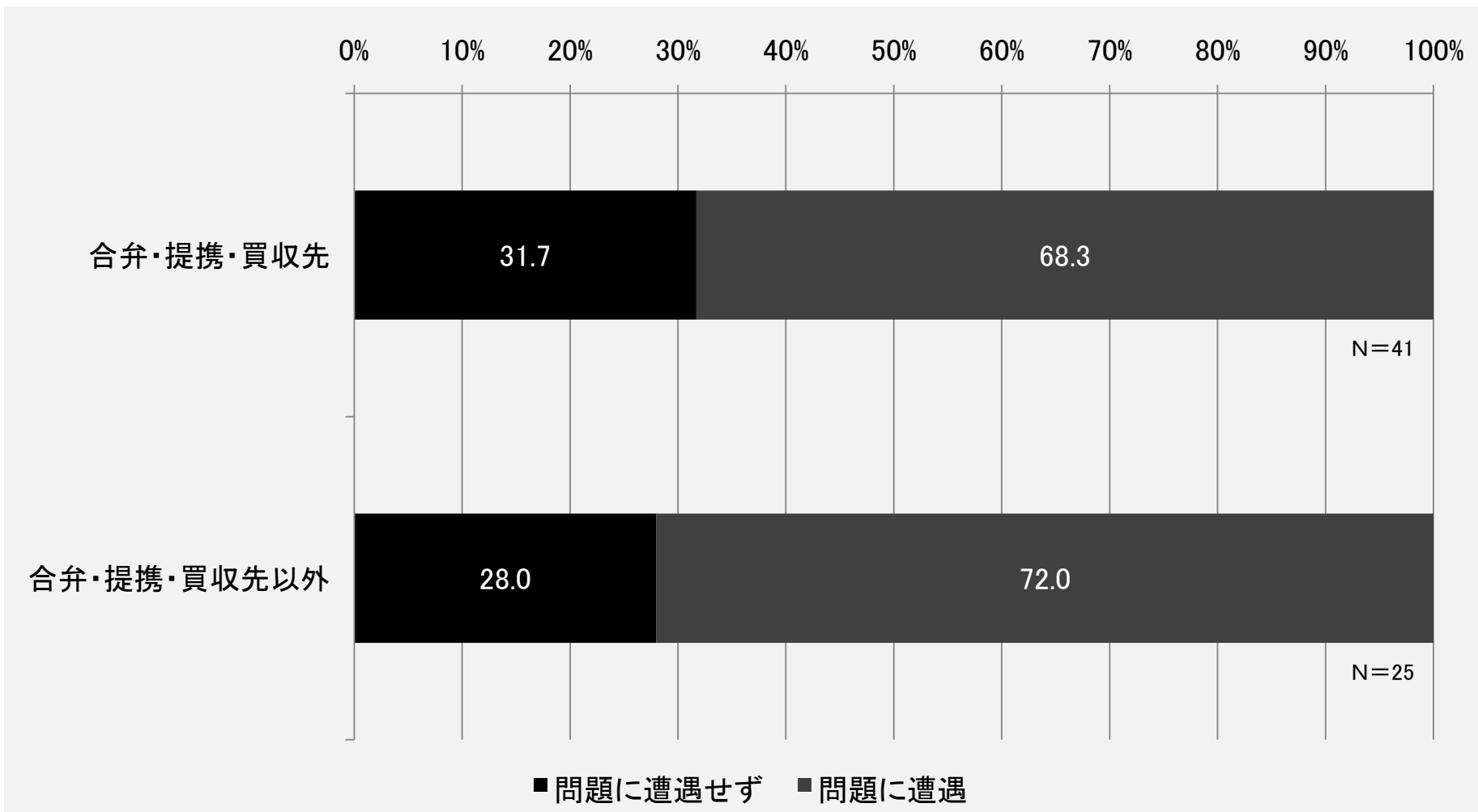
- 製造・販売を開始するに当たり、その土地とそこに暮らす人々の意識、価値観、考え方を正しく理解することを重視。そのために地元有力者を中心とする現地側パートナーとの合併事業を選択。香港

- 合併先とは、20年来の信頼関係にあり、旧工場が老朽化したことにより、次世代につなぐ世界戦略拠点として発展させたいとの事由。タイ

2. パートナーシップは諸刃の剣

しかし約7割の企業関係者はパートナーシップの問題に遭遇

パートナーシップにかかる問題との遭遇体験



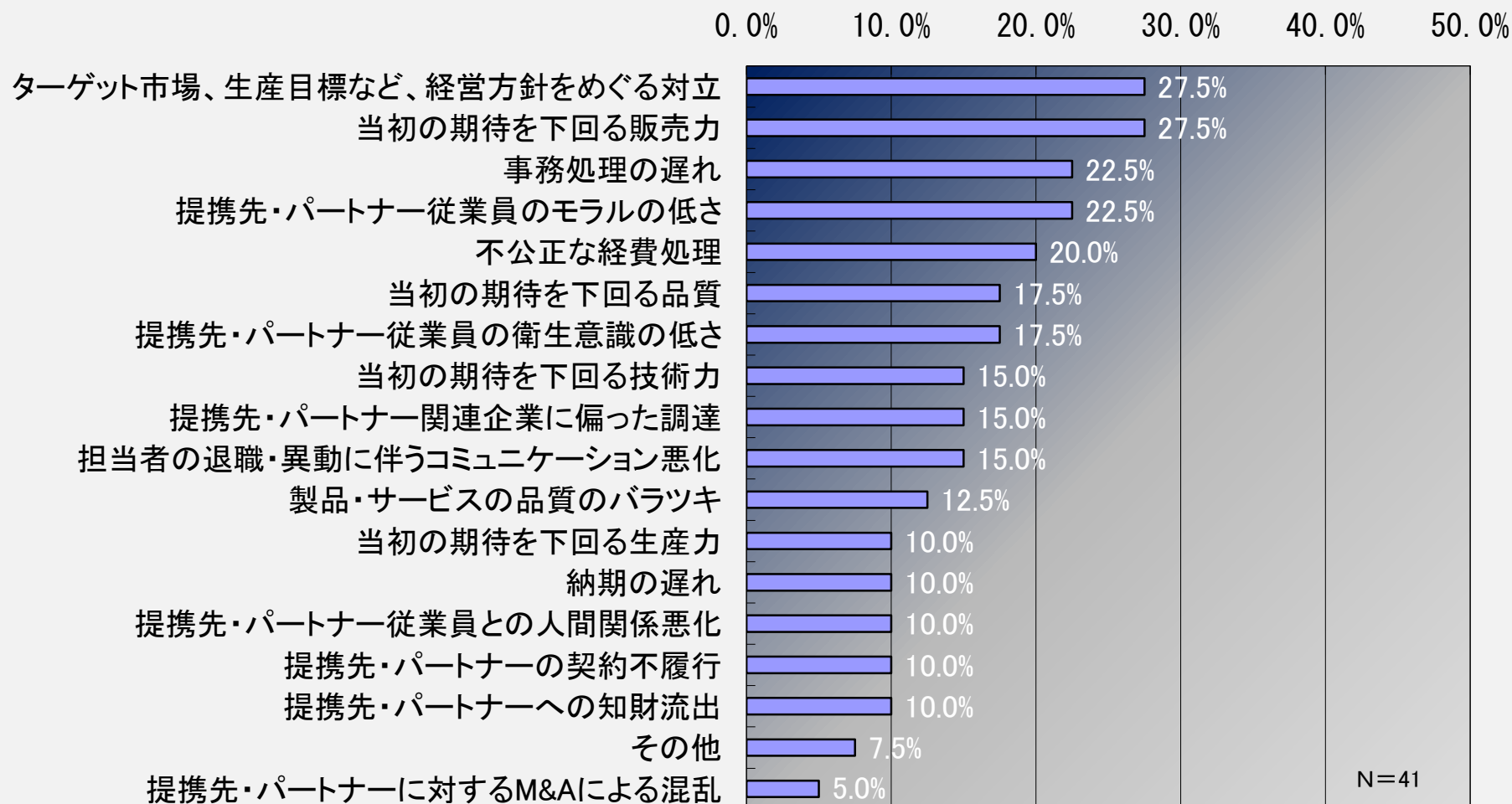
出所) 食品産業の海外におけるパートナーシップ形成に関するアンケート調査 (2009年9~10月)

2. パートナーシップは諸刃の剣

合併・提携・買収先との確執

経営方針をめぐる対立、期待を下回る販売力、事務処理の遅れ、モラルの低さ……

合併・提携・買収時に体験した問題

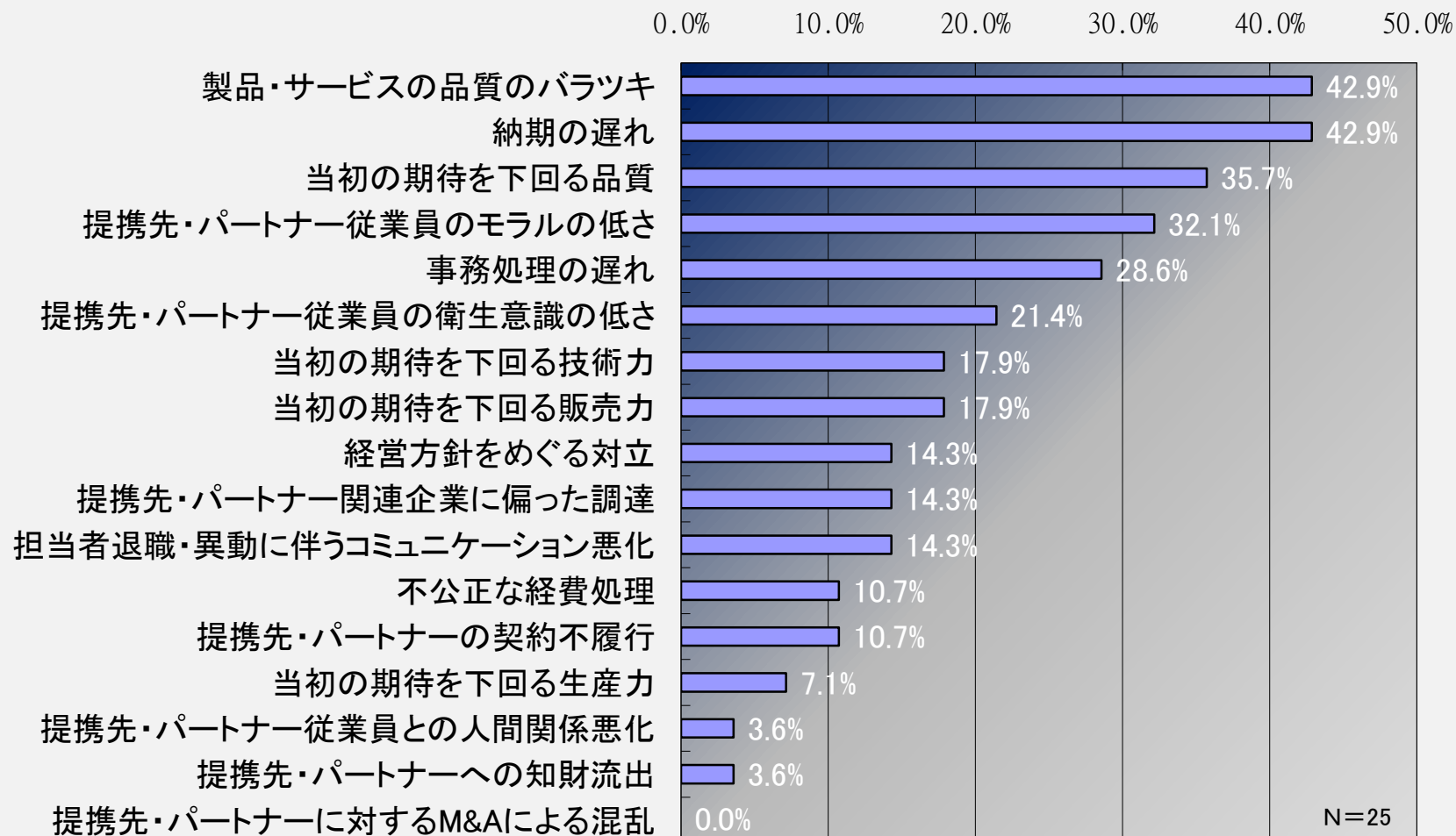


N=41

2. パートナーシップは諸刃の剣 サプライヤー等との確執

品質のバラツキ、納期の遅れ、期待を下回る品質、モラルの低さ……

合併・提携・買収以外のパートナーとの問題



Contents

1. アジアに活路を求める日本企業

2. パートナーシップは諸刃の剣

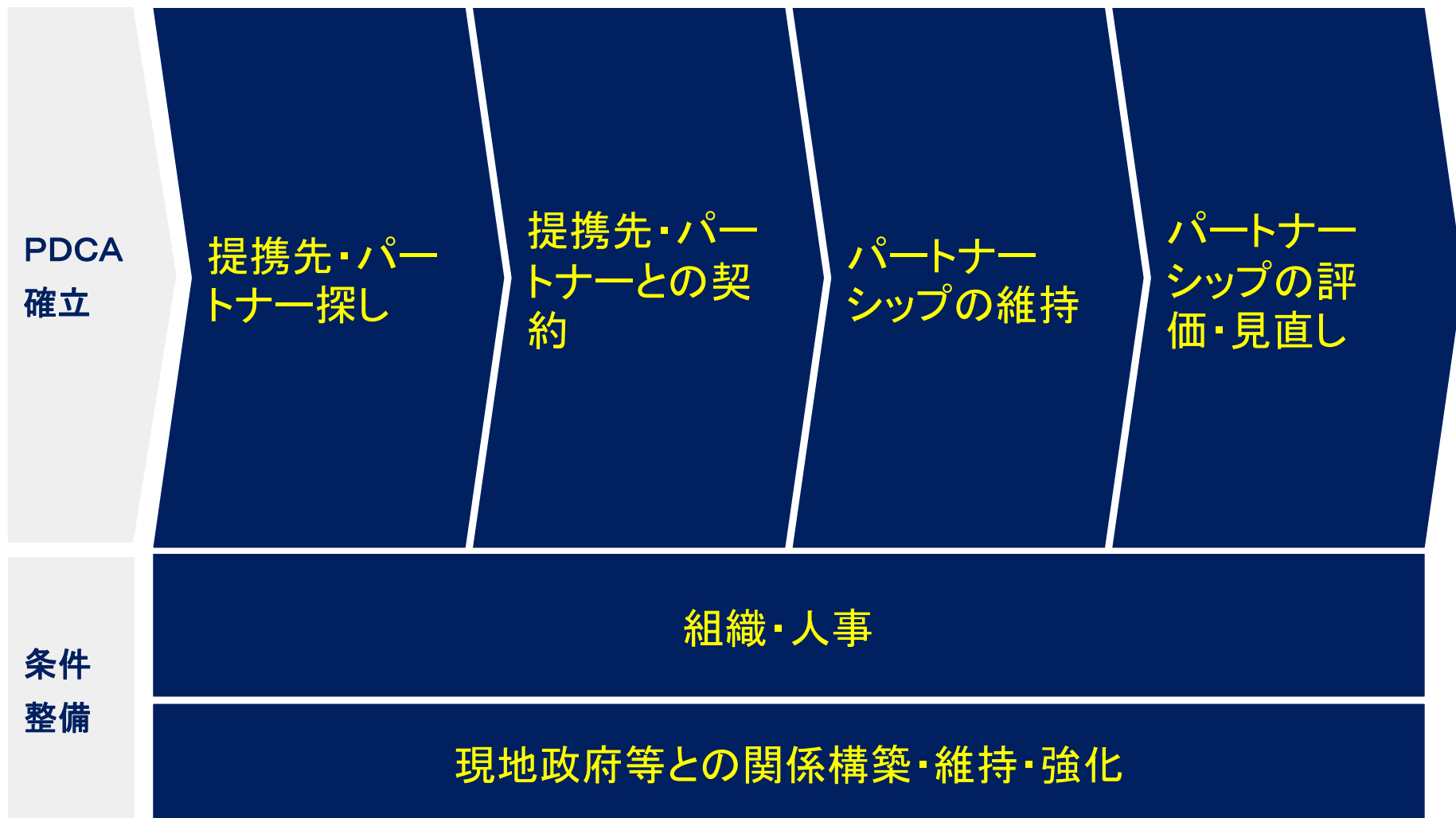
3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

4. 戦略的パートナーシップに向けて

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップ形成・維持の枠組み

パートナーシップにかかるPDCAの確立／パートナーシップを支える条件整備

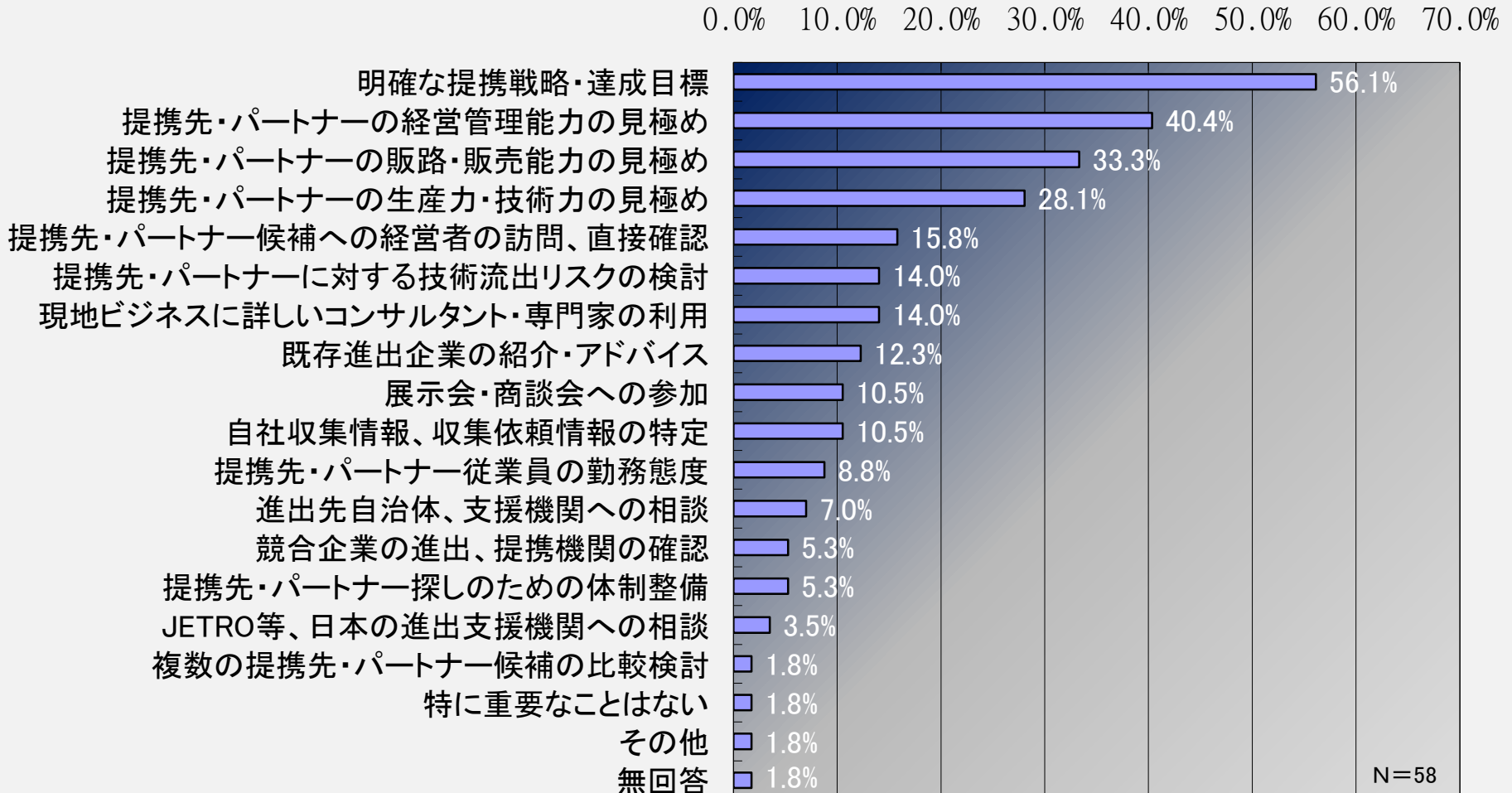


3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

提携先・パートナー探しのポイント

明確な提携戦略・達成目標／提携先・パートナーの能力の見極め……

提携先・パートナー探しで重要なこと



3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

提携先・パートナー探しのポイント

「明確な提携戦略・達成目標」の取組例

役割分担の明確化と企業秘密の厳守 (コカコーラ)

- 中国で炭酸飲料等を製造・販売するグローバル飲料製造業
- コカコーラ社とボトリングパートナーとの位置づけは明確。
- 1988年上海に自社が100%支配権を有する原液工場を設立(工業省と地元企業SITCOが100%支配権を持つ併設ボトリング工場とセットで2つの工場を1企業として設立:形式的には折半の出資)。
- 原液は企業秘密として製造できる体制を中国国内に構築した。

ビジネスモデルと目標の明確化 (B社)

- タイでフランチャイズ方式のラーメンチェーンを展開する飲食業
- フランチャイズ方式による店舗展開を基本的なビジネスモデルとしている。
- セントラルキッチン方式にすることにより、効率化と品質管理の徹底を狙った。
- 採算ラインとして50店舗進出するという目標を当初から設定。
- パートナーは単なる「投資家」ではなく、自らが当事者として真剣に問題に取り組んで自立して事業を推進する「事業家」であることが重要である。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

提携先・パートナー探しのポイント

「提携先・パートナーの能力の見極め」の取組例

取扱商品の多様性と全国規模の直販網

(E社)

- 台湾において酒類、飲料・食品等の販売を行う飲料製造業
- 当初は現地乳飲料メーカーと代理店契約を締結していたが、レストラン等の業務用のネットワークが弱く、業績が低迷した。
- そこで強力な販路がある台湾の総合商社にパートナーを変更した。
- パートナーは、酒類、飲料・食品を幅広く取り扱い、台湾全国に直販網を張り巡らし、主に飲食店が必要とする商品を一括提供できるノウハウを有している。

環境や品質に関する検査の実施

(KFC China)

- 最も早く中国に進出したファーストフードチェーン(1987年に北京市第1号店開店)
- サプライヤー選びには、農場の環境、鶏肉の質などに関して、検査を行い、時間を掛けて考察している。
- 一回の契約は約3年となっている。延長はしない、長期取引しない。3年間一回サプライヤーを変えているケースも多い。(担当者とのサプライヤーを癒着するのは避けるためでもある。)

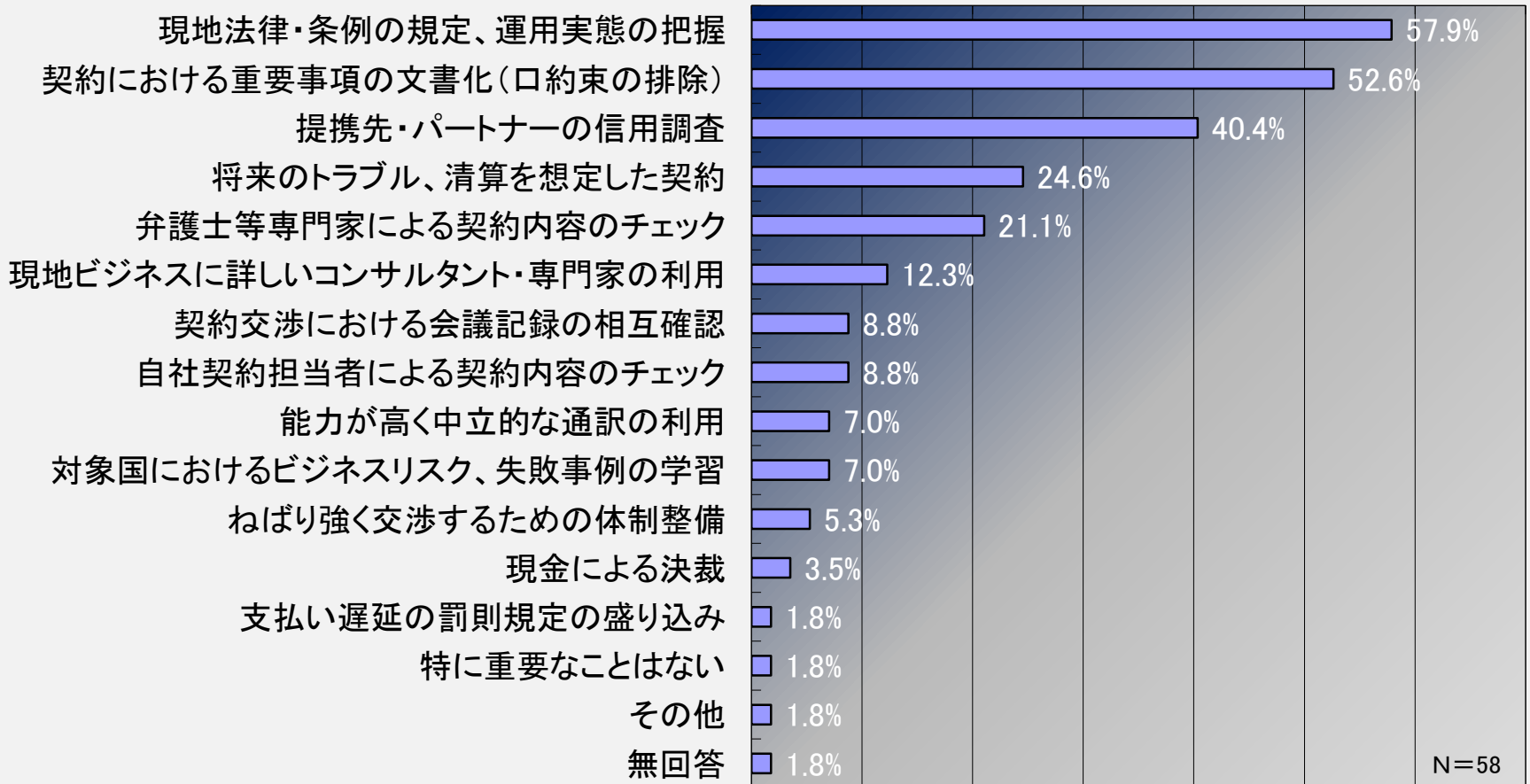
3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

提携先・パートナーとの契約にかかるポイント

現地法律・条例の規定・運用実態の把握／重要事項の文書化／信用調査……

提携先・パートナーとの契約締結時に重要なこと

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0%



3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

提携先・パートナーとの契約のポイント

「現地法律・条例の規定・運用実態の把握」「重要事項の文書化」等の取組例

会社の資産が個人資産に (B社)

- タイでフランチャイズ方式のラーメンチェーンを展開する飲食業
- 信頼できるパートナーであっても、現地の商習慣や税制(相続税なし、所得税率が低い)等の違いから、土地や建物の名義が個人の名義になっていたことがあった。
- また、進出当初、管理会計の実績と先方の実績があわずびっくりすることもあった。財務諸表を銀行用、取引先用、税務申告用、内部用など複数持っているタイ企業が多いといわれている。

代理店は排他独占契約を明記 (JETROタイ)

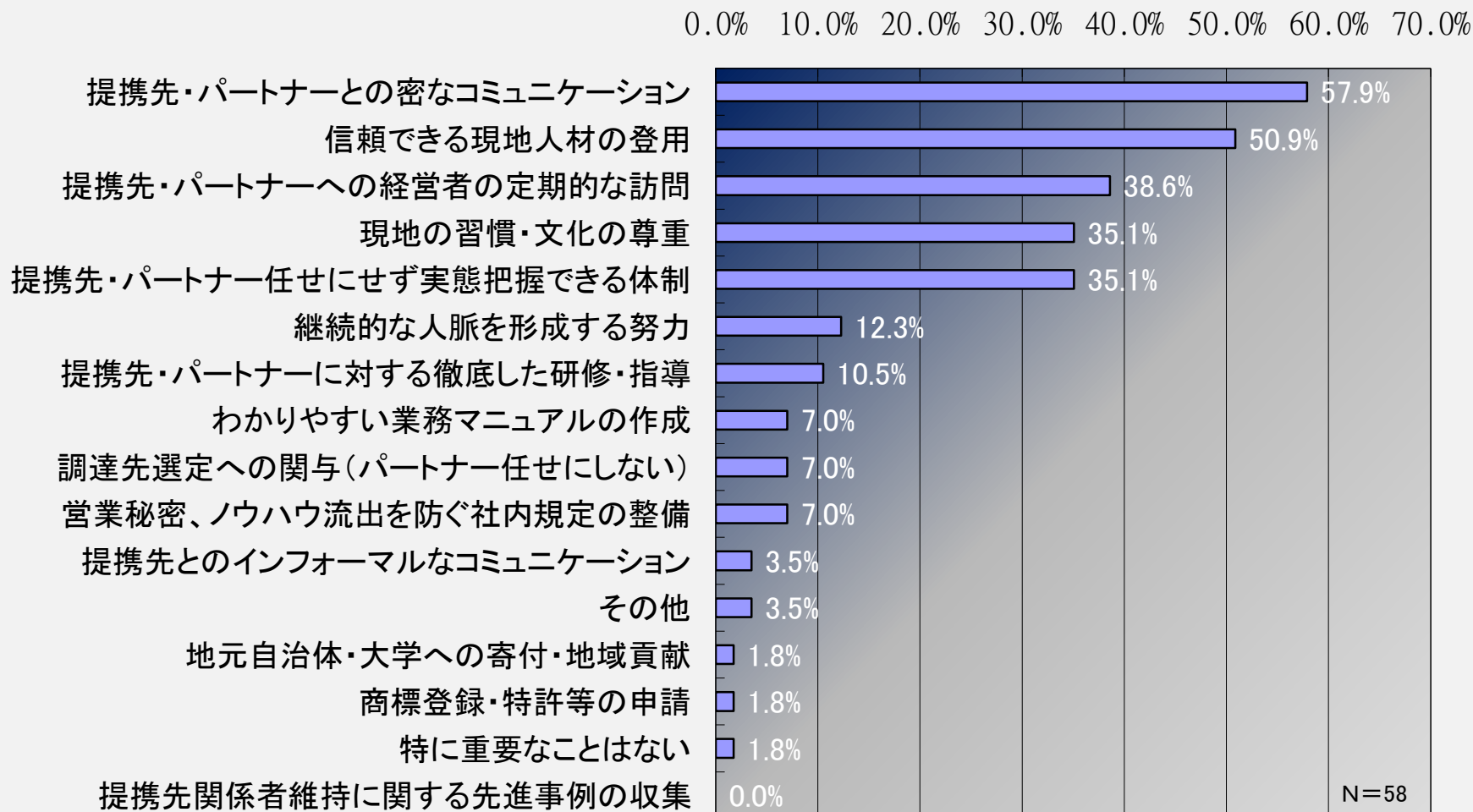
- 進出企業に対するコンサルティングを実施
- 契約に当たっては文章化が不可欠。例えば、代理店利用の場合は、排他独占的な契約条項を入れることが重要である。
- 儲かると思えば、競合会社の販売もどんどんやってしまう場合がある。
- 信用調査は重要であるが、信用調査があてにならない場合もある。過信しすぎると失敗する可能性がある。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの維持にかかるポイント

提携先・パートナーとの密なコミュニケーション／信頼できる現地人材の登用・・・

パートナーシップの維持のために重要なこと



N=58

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの維持にかかるポイント

「提携先・パートナーとの密なコミュニケーション」「経営者の定期的訪問」の取組例

パートナーとの定例ランチミーティング (L社)

- タイで冷凍食品の生産・販売する食品製造業
- パートナー企業のCEO、COOとは週1回のランチミーティングを行っており、そこで問題を含めコミュニケーションをとるようにしている。
- また、社内では毎日役員昼食会を行っている。顔を合わせることは重要である。

日本語のできるパートナーとのリレーション (H社)

- タイでパン粉を生産・販売する食品製造業
- トップの間のリレーションが成功するうえで極めて重要である。先方のトップは日本の大学を出ており、日本語でコミュニケーションをとることができた。直接トップ同士が話せることによって、信頼関係を円滑に構築することができた。
- 創業者は、株主総会時を含めて少なくとも年4回はタイに来ている。その際に、パートナー企業のオーナーとも会うようにしてきた。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの維持にかかるポイント

「パートナー任せにしない経営管理体制」の取組例

コンプラ意識格差の存在と早期問題発見 (D社)

- シーフードミックス、調理製品を製造・販売する食品製造業
- ビジネス展開が現地語のため、詳細が分からず問題を招いたことがあった。
- 例えば、パートナー企業から移籍した現地人の経理課長が不正経理を行っていた。
- 残さ処理にあたり帳簿に載せず、廃棄もせずに事業者に譲渡しているといったことがあった。
- 不透明な取引を繰り返えさせないよう繰り返し説明することが大切である。

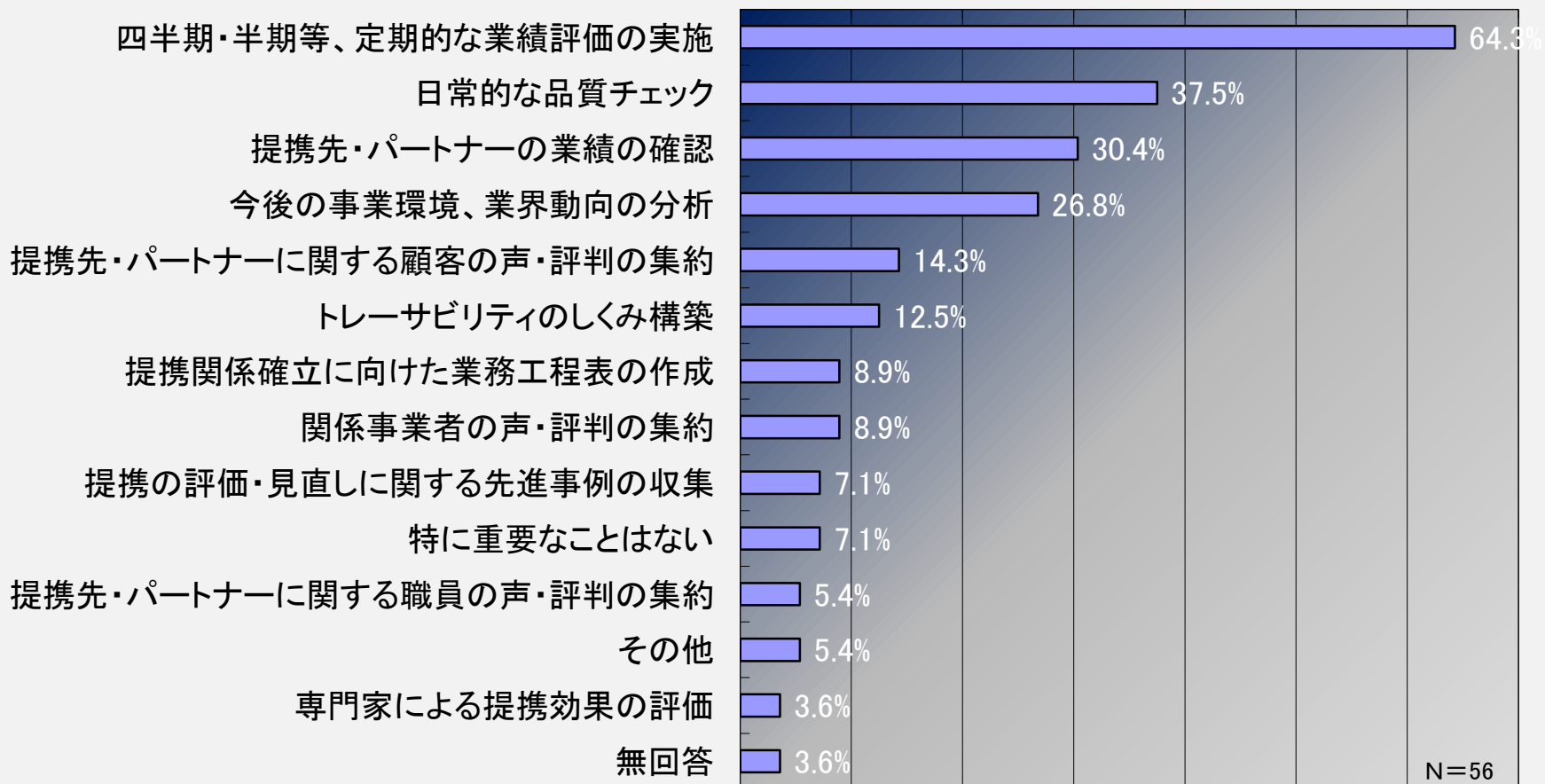
3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの評価・見直しにかかるポイント

定期的な業績評価の実施／日常的な品質チェック……

パートナーシップの評価・見直しのために重要なこと

0.0% 10.0% 20.0% 30.0% 40.0% 50.0% 60.0% 70.0%



3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの評価・見直しにかかるポイント

「定期的な業績評価の実施」「日常的な品質チェック」の取組例

取扱商品の多様性と全国規模の直販網 (E社)

- 台湾において酒類、飲料・食品等の販売を行う飲料製造業
- 毎週月曜日に幹部ミーティングを行い、徹底的に現在の問題点等を議論し、PDCAを着実に実行している。
- また、品質管理を代理店に任せっぱなしにするのではなく、事務所長が自ら週3日はレストランに足を運び業務用市場の状況をチェックするようにしている。

依頼通りでない場合、契約見直しの通告 (N社)

- タイで湯葉、油揚げを生産・販売する食品製造業
- 原材料供給業者に対して監査を実施している。
- 大豆、包装材、薬品などが対象で、チェックシートを作成し、直すべき点を具体化している。
- 当初の依頼通りの成果があがっているかをしつこく確認することが大切。できていないときは、次にやったら契約の見直しを通告する。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

パートナーシップの評価・見直しにかかるポイント

「定期的な業績評価の実施」「日常的な品質チェック」の取組例

徹底した生産現場の確認、指導

地域における信頼感の醸成

(M社)

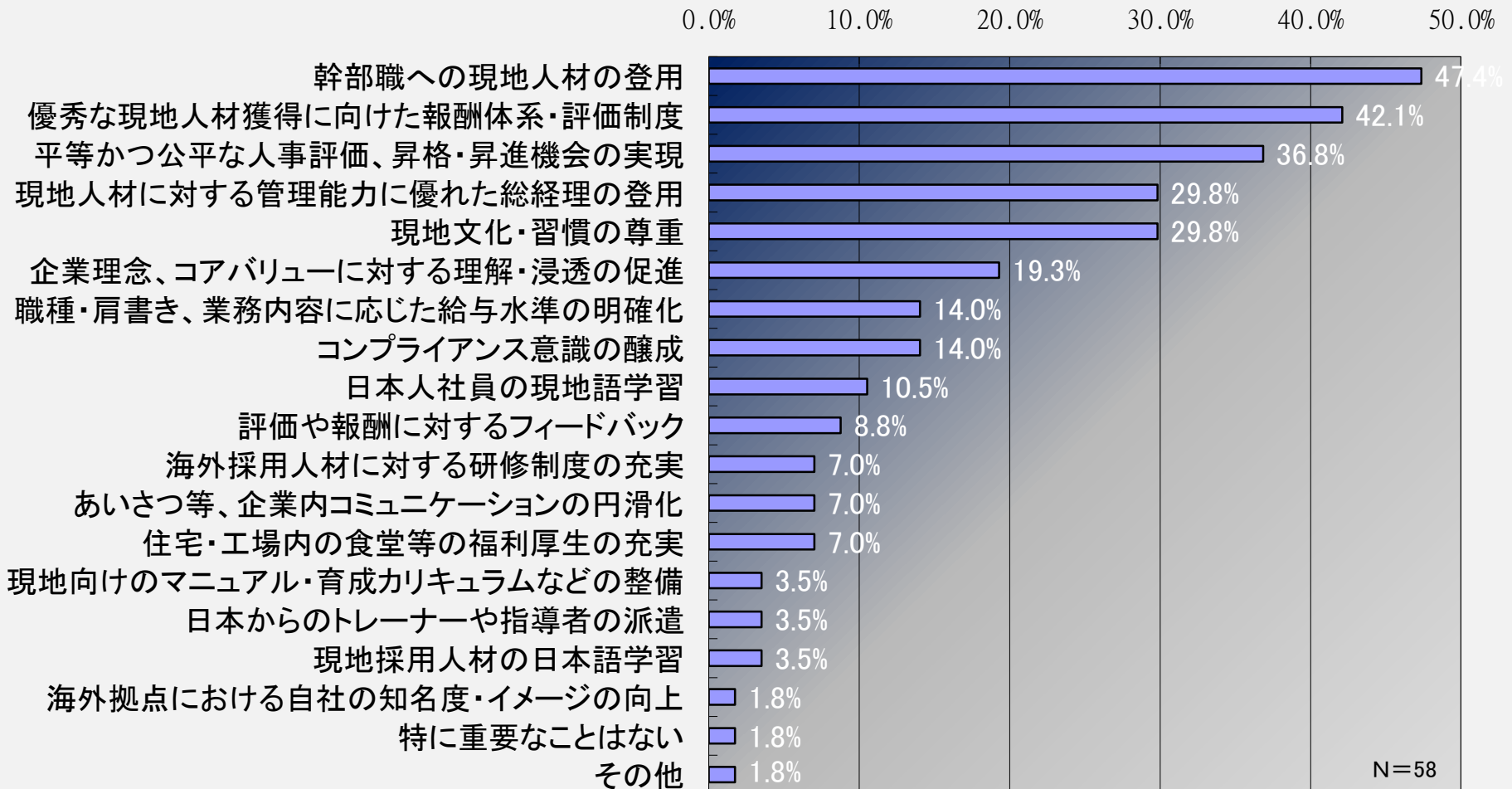
- 中国で油揚げや惣菜、おでんの具等を製造・販売する食品製造業
- 進出初期はいろいろと苦労した。進出当初、契約農家の畑に「相手がいやがるほど」足を運び、水まきの時期、農薬の種類や散布回数など、すべて自分の目でチェックし、指導した。
- そうするうち、農家との間に信頼関係が生まれた。現場を熟知しているので、値段交渉でふっかけられる心配もなくなった。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

組織・人事にかかるポイント

幹部職への現地人材の登用／優秀な人材獲得に向けた人事制度……

組織・人事面で重要なこと



N=58

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

組織・人事にかかるポイント

「幹部職への現地人材の登用」「優秀な人材獲得に向けた人事制度」の取組例

現地人材による運営 (KFC China)

- 最も早く中国に進出したファーストフードチェーン(1987年に北京市第1号店開店)
- 中国では現地人材を中心に業務を実施。個別店舗の店長の他に各地区担当を任命。
- 人材育成に向けて、ファーストフード店のスタッフが持ち場での基礎訓練、ファーストフード店の管理技能訓練を実施。また、飲食管理のためのトレーニングシステムを構築し、毎年教育発展センターで2000名以上のスタッフに対して千回程度のトレーニングを行っている。

やりがいの提供 (H社)

- 1980年代末に冷凍食品メーカーと一緒に海外展開したパン粉メーカー
- タイ人は人に付くといわれており、収入だけで仕事を選択するわけではない。むしろやりがいを与えることによって、会社に定着してもらえる。
- 10人中1人定着し、頑張ってくれるタイ人いると会社がうまく回るといわれている。こうしたタイ人がいてくれる魅力が社内にあったと考えられる。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

組織・人事にかかるポイント

「現地の文化・習慣の尊重」の取組例

会社における仏事の実施

(L社)

- タイにおける冷凍大手事業と50:50の出資で冷凍食品製造事業を展開
- 仏教国であるため、タイでは日常的に寺に行ってお布施をあげる必要があるが、繁忙期にはそれができず、従業員が不満を感じていた。
- こうした問題を解消するため、タイ人役員の提案を受けて、会社で毎月1回坊さん5人を呼び誕生日を迎える従業員を集め仏事を行うようにした。大変、喜ばれている。

新年会・社員旅行の実施

(M社)

- タイで湯葉、油揚げを生産・販売する食品製造業
- 社員を定着させるためには、良好な人間関係を構築することが重要であり。居心地がよければ多少給料が安くても定着する。
- 「サバイ(気持ちよい)」「サヌック(楽しい)」という雰囲気を作り出すためにも、社員旅行、新年会(忘年会)は重要な行事である。組合のような機関との会議の場でも話題になることが多い。

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF 現地政府等との関係にかかるポイント

「長期的関係構築」「トップ官僚との信頼関係の構築」……

政府、自治体、農家との長期的関係構築 (ネスレS.A.)

- 中国で乳製品、インスタントコーヒー、シリアルなどを製造するグローバル食品製造業
- 中国進出以来、牛乳農家、地方自治体との長期的な関係の構築を重視しており、'factory and farmers' と呼ばれるwin-win-winパートナーシップを形成し、道路などのインフラもネスレが整備した。
- 地域の拠点にも、現地政府向けの関係者がおり、政府との関係作りを工夫している。

トップ官僚との信頼関係の構築 (P社)

- 中国で食品、加工食品原料、ビタミン類等を製造・販売する食品製造業
- 官僚と議論ができるように、5カ年計画などの計画経済の基本や、最優先課題の「三農問題」、中国が目指すとしている「和階社会」等に関する基本的な知識の習得など、中国という国を深く理解しようと努めている。
- どんな重要な会議よりも晚餐会の方が重要。美味しい料理の他、おみやげ交換などの慣習にも気を配っている。

Contents

1. アジアに活路を求める日本企業

2. パートナーシップは諸刃の剣

3. 先進事例にみるパートナーシップ形成のKSF

4. 戦略的パートナーシップに向けて

4. 戦略的パートナーシップに向けて 改めてパートナーシップの必要性を確認 トータルな視点に立ったパートナーシップの構築

提携先・パートナー探し

- ◆ 明確な提携戦略・達成目標
- ◆ 経営管理能力の見極め
- ◆ 販路・販売能力／生産力・技術力の見極め

提携先・パートナーとの契約

- ◆ 現地の法律、条例の規定・運用実態の把握
- ◆ 口約束の排除
- ◆ 信用調査／トラブル・清算を想定した契約
- ◆ 専門家による契約内容チェック

パートナーシップの維持

- ◆ 密なコミュニケーション
- ◆ 定期的な訪問／信頼できる現地人登用
- ◆ パートナー任せにしない
- ◆ 現地の習慣・文化の尊重

パートナーシップの評価・見直し

- ◆ 定期的な業績評価の実施／提携先・パートナーの業績の確認
- ◆ 日常的な品質チェック

組織・人事

- ◆ 幹部職への現地人材登用
- ◆ 現地の文化・習慣の尊重
- ◆ 優秀な人材獲得のための報酬体系・評価制度／平等・公平な人事評価、昇給・昇格

現地政府等との関係構築・維持・強化

- ◆ 長期的関係構築
- ◆ トップ官僚との信頼関係構築

4. 戦略的パートナーシップに向けて 互恵を生み出すリーダーシップ

■ “Together as One”

■ 「取引先をサプライヤーと呼ぶな。パートナーと呼べ。」

ありがとうございました。

- 本件に関するお問合せは下記までお願い致します
株式会社 野村総合研究所
コンサルティング事業本部
名取 雅彦
Tel : 03-5533-2943
e-mail : m-natori@nri.co.jp

