

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割 : 日系卸売企業による戦略的買収を中心に

著者	李 素熙
雑誌名	関西学院商学研究
号	77
ページ	25-47
発行年	2020-03-15
URL	http://hdl.handle.net/10236/00028573

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

— 日系卸売企業による戦略的買収を中心に —

李 素 熙

- I. はじめに
- II. 食材調達システムとは
- III. 食材調達における日系卸売企業の役割の重要性
(大戸屋の例)
- IV. 日系卸売企業による戦略的買収の実態
- V. 買収戦略の種類と市場ごとの特性
- VI. 結びにかえて(残された課題)

I. はじめに

近年、日系¹⁾外食チェーンの海外進出が増加している。多店舗展開を前提とする外食チェーンが海外展開を行う際に乗り越えないといけない課題には様々なものがあるが、川端(2013a, 2013b, 2016)は、(A)食材調達システム、(B)店舗開発システム、(C)人材育成システムの3つのサブ・システムから成る「オペレーション・システム構築」が、外食チェーンの海外市場参入の成否を決定づけ、安定的かつ継続的に利益を出すことを可能にすると主張してきた。ただし、(B)と(C)については、進出した企業が自力では解決することが難しいため、現地のパートナーに依存して克服する傾向がみられるが、(A)については、自力での解決が可能であるともされる。

つまり、進出企業が主体的に構築に関与し、現地に進出している日系企業(以下、現地日系企業)のネットワークを活かすことで、比較的容易に諸問題を克服する可能性があるとしているのである。より現実的というなら、海外進出をする

1) 一般に、日系企業とは、「ア. 現地法人化されていない日系企業(海外支店や駐在員事務所などを指す)」と「イ. 現地法人化されている日系企業」に大別し、後者のイ. 現地法人化された日系企業は、また、「①本邦企業が海外に設立した現地法人と、②日本人(邦人)が海外に渡って興した企業」に分類される。したがって、本稿では、日系企業の海外進出を、①のみと定め、この場合を現地日系企業と呈する。言い換えると、後者の日本人(邦人)が海外に渡って興した企業については、現地日系企業と呈しない。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

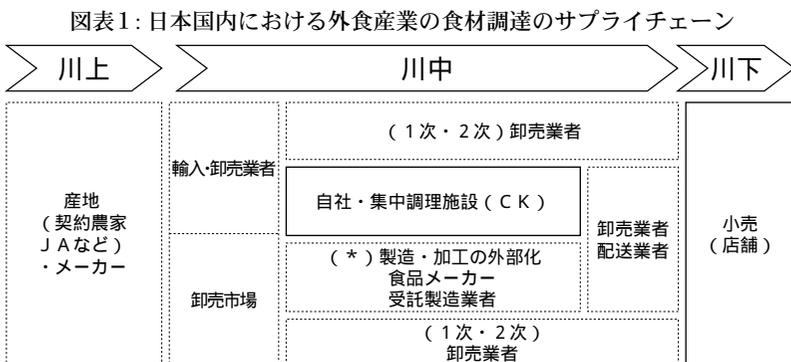
外食企業は、資本金や海外事業経験の少ない中小企業が多いため、現地に進出している日系の食品卸売企業を利用せざるを得ないのが実態である。

とはいえ、日系卸売企業はすべての食材を扱っているわけではないため、日本の外食企業のニーズに十分には応えられていない。そのため、近年では品揃えの内容を充実させて食材供給機能を高めるために、日系卸売企業が現地資本の卸売企業の戦略的買収を積極的に行う現象が多数見られるようになってきている。

そこで本稿では、これまで着目されてこなかった日系卸売企業による海外での戦略的買収行動に焦点をあて、それが日本の外食企業の国際化にどのような役割を果たしているのかを解明したい。具体的には、日本から進出した外食企業が実際にどれくらい現地の日系卸売企業を利用しているのかを明らかにした上で（Ⅲ章）、日系卸売企業がどのような買収行動をとることで、自身の食材供給機能を向上させようとしているのかを明らかにする（Ⅳ章）。また、その買収行動が、市場ごとにどのような特性を有しているのかについても、事例分析により解明する（Ⅴ章）。

Ⅱ. 食材調達システムの構築とは

分析に入る前に、外食企業による海外での食材調達システムの構築とはどのようなことをさすのかについて、確認しておきたい。食材調達システムの構築とは、図表1のごとく、食材が、川上の生産地から、輸入業者や卸売業者、加工業者、配達業者など様々な中間業者を通し、最終的に川下の店舗に届くまでの一連の流れ、つまりサプライチェーンを構築することを意味するものである。



出所：筆者作成

注：実線(太い罫線)は、社内および内製化したものであり、点線は、外部業者を意味している。

このサプライチェーンには多様なプレイヤーが存在するが、中でも、川上と川下の中間段階を担う中間業者（川中の点線で囲まれている部分）は、様々な産地から食材を調達し、加工し保管し、配送するまでの長い工程を担っており、この食材調達システムの構築に、中間業者が果たす役割は大きいと考えられる。

ところが、アジア全域で見ても、食材加工や卸売り、あるいは配送という中間段階を担う企業は、日本と比べると量も質も大きく不足している²⁾。そのため、日本と状況の異なる海外市場に進出した際に課題となるのは、食材を、安定的に調達し、衛生的に加工し保管して、効率的に各店舗に配送するシステムをいかに構築するかであるとされる³⁾。

一方、図表2は、海外市場におけるコア食材の調達システム構築に中間業者のサプライヤーがどのように関わっているのかを表したものである。

図表2：海外市場におけるコア食材の調達システム構築に関わるサプライヤー（外部業者）

		<メーカー・生産段階>	<卸・流通段階>
【コア食材】	a.日本からの輸入		現地日系の輸入・卸売業・配達業者
			現地資本の輸入・卸売業・配達業者
	b.進出先における委託生産	現地日系メーカーに委託生産	
		現地資本のメーカーに委託生産	

出所：筆者作成

注：外部業者からの調達を対象にしているため、自社関連会社の卸売企業を有している場合や現地に自前の加工工場を有している場合は除く

ここで言うコア食材とは、看板メニューの柱となる食材（肉や野菜、麺など）と、味の決め手となる調味料系食材（調味料、スープ、タレ、ソースなど）を指す⁴⁾。しかし、このコア食材は、企業ブランドを体現する存在である味を決定づけるファクターであるため、味の再現（標準化）、レシピや製法の秘匿を守るシステムをどのように構築するのが重要な課題となる⁵⁾。

このコア食材の課題を最も素早く解決できる手法としては、a.日本からの輸出が考えられる。この場合は、①現地に進出している日系企業を経由するか、または、②現地の地元企業の輸入・卸売業者や配達業者を経由して調達することになる。しかしながら、この場合は、輸送中の品質劣化や、輸入規制および法的制限

2) 川端 (2016) p.165

3) 川端 (2016) p.120

4) 川端 (2016) p.123

5) 川端 (2013b)、p.327.

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

の問題、物流費や関税などのコストが嵩むことによる原価率上昇といった問題が生じる。

一方、コア食材の調達については、b. 進出先におけるメーカーや受託製造業者に生産を委託する手法もある。ただし、この場合、④現地資本の業者に生産を委託するに際しては、「レシピの機密漏洩問題」や「品質や調達量の不安定性」などが大きな問題（リスク）となることが多いとされる。

そこで、このようなリスクを避けるために、③現地に進出を果たした日系メーカーを活用することが重要となる。実際に、日系外食企業が海外において現地の日系メーカーからコア食材を調達しているケースが多く見られる⁶⁾。この問題については、川端（2015, 2016）でも取り上げられているが、本稿では、これまで注目されて来なかった①現地の日系卸売企業が果たす役割に注目して実態を解明していきたい。

III. 食材調達における日系卸売企業の役割の重要性（大戸屋の例）

海外での食材調達における、現地の日系卸売業者の役割について、定食チェーンの大戸屋（本社：東京）を例に、具体的に検討してみたい。

大戸屋は、1958年に「大戸屋ごはん処」の原型である「大戸屋食堂」を開店して以来、国内で約350店舗を展開している。海外においても、2005年のタイ進出を皮切りに現在は世界8カ国において115店舗の出店（2019年11月末時点）を達成し、グローバル化を果たしている企業である。図表3は、大戸屋が海外展開している8カ国のうち、香港、ベトナム、シンガポール、インドネシア、米国（ニューヨーク）の5カ国における食材調達状況を表したものである。

この表から分かるように、大戸屋は、「コア食材」の多くを現地の日系卸売業者が担っている。大戸屋は、食材の輸入規制が強いインドネシアを除くアジア市場で魚やタレ・ソースなどの標準化を進めており、メニューの共通性（標準化）に関してもインドネシアを除いて高くなっているため⁷⁾、どこの市場においても必要とされるコア食材は同じである。しかし、図表3からは、国ごとに利用する卸売業者がバラバラであることから、市場ごとに卸売業者がローカルな存在であること

6) 例えば、大戸屋がタイでヤマサにタレ類を生産してもらっている。また、モスフードはシンガポールで使用するマヨネーズをマレーシアのキュービーに委託している。さらに、フレナスもタイのシンガポールのやよい軒のタレ類を現地の宮島しょう油に委託している。

7) 川端（2016）p.81

が伺える。

実際に、図表3からわかるよう、看板メニューの魚の定食に使用されるサバやホッケ、アジなどの魚(海鮮食材)や、定食に使われる特製ソース⁸⁾、めんつゆなど同社独自に開発した秘伝のソースやタレなどのPB商品⁹⁾を複数の異なる日系卸売業者を通して調達していることが見てとれる。

また、コア食材以外の米や野菜など大量に使用する食材に関しては、現地資本の卸売業者から調達する機会が多いため、金額ベースで見ると、現地資本の卸売との取引が多くなるが、品目ベースで見ると日系卸の方が多という特性も見られた(筆者のヒヤリングによる)。

以上のように、現地の日系卸売業者が、コア食材の調達に重要な役割を果たしていることが伺えることから、日系卸売業者は、味やメニューの再現・標準化の実現に不可欠な存在となっていると考えられる。

8) 定食メニューの「鶏と野菜の黒酢あん定食」の黒酢ソース

9) PB商品とは、ソースやタレを中心に、大戸屋が独自開発し、大戸屋のお店でしか使用されていない食材を広く「PB品」と総称する。調味料だけでなく、大戸屋独自である製品のそば、うどん、パン粉なども含まれる。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

図表3：㈱大戸屋の海外における日系サプライヤーからの食材調達の内訳（企業、品目）
および日系サプライヤーと現地資本サプライヤーから仕入金額の割合（2019年11月末時点）

	香港		バトナム		シンガポール		インドネシア		NY	
	食材・食品の仕入れ先(品目)	金額ベース	食材・食品の仕入れ先(品目)	金額ベース	食材・食品の仕入れ先(品目)	金額ベース	食材・食品の仕入れ先(品目)	金額ベース	食材・食品の仕入れ先(品目)	金額ベース
日系 サプライヤー	① PB 輸入 西本貿易		① PB 輸入 西本貿易		① PB 輸入 西本貿易		① PB 輸入 ますや		① PB 輸入 西本貿易	
	② 現地購買 ・近藤貿易(輸入PB、食材、調味料、酒) ・ウイズメタック ※西本貿易現地子会社(輸入PB、食材、調味料) ・JFC(味噌、調味料) ・久保田米業(米) ・西原商芸(海鮮食材) GO GO FOODS(海鮮食材) 現地資本の企業 ・帝エンタープライズ(海鮮食材) 現地資本の企業	15%	② 現地購買 ・日本ハム(豚、豚、牛) ・KOME88(刺身用食材) ・Angimex-Kitoku(米) ・Kato sangyo(小麦粉、うどん粉、amaya(アイスクリーム)) ・UCC(コーヒー) ・JPS(消耗品)	14.5%	② 現地購買 ・ウイズメタック(食材、調味料) ・カメイ商事(食材、調味料) ・麻布茶房(アイスクリーム、調味料) ・伊藤園(飲料品) ・静岡産業(消耗品) ・日本ハム(豚、鶏、牛) ・岡田珈琲(食品) ・岡村食品工業(海鮮食材) ・竹葉亭(海鮮食材、冷凍品) ・トロー産業(消耗品)	80%	② 現地購買 ますや(日本NB品)	15%	② 現地購買 ・ウイズメタック(輸入PB、食材、酒) ・共同貿易(食材、酒) ・セントラル貿易(食材) ・アキヤマ(野菜) ・ライスファクトリー(米) ・JFC(酒、飲料) ・ワインオブジヤパン(酒、ワイン) ・昭和マリン(魚) ・トウルワーールド(魚)	
現地資本 サプライヤー		85%		85.5%		20%		85%		

注：タイと台湾は、日本人が海外で興した企業(日本人経営の現地資本企業)や区分不明の内容があったため、分類から除外した。また、中国(上海)は、進出はしたものの、現在閉店しているため含まれていない。
出所：大戸屋からのヒヤリングに基づいて筆者作成

IV. 日系卸売企業による戦略的買収の実態

前章では、日系外食企業の海外展開における食材のサプライチェーン構築に海外の日系卸売企業が重要な役割を担っていることが確認できた。ところが、近年、図表3から分かるよう、日系卸売企業が、現地資本の食品卸売業および物流企業を買収する事例が増えている。以下では、まず、年代別の買収件数¹⁰⁾および被買収企業の国・地域を概観した上で、買収側企業の業種特性に注目して、買収動向を整理してみたい。

1. 買収行動の概要

筆者が管見する限り、日系企業による海外現地資本の食品卸売企業を買収は、2010年から2019年12月までの間に35件もの買収行動が確認できた。時期別に見ると、2010年から2014年までの5年間では7件しか見られず（2010年2件、2011年1件、2012年1件、2013年1件、2014年2件）、散発的な動きに留まっていたが、2015年を境に買収件数が急増し、2015年から2019年までの5年間では、28件もの買収が見られた（2015年4件、2016年8件、2017年8件、2018年2件、2019年6件）。

一方、この10年間に行われた35件の買収は、日系企業13社により実施されたものであった。すなわち、2件以上の買収を行った企業が複数存在することを意味しており、中には、トーホー（本社：兵庫）や宝ホールディングス（本社：京都）のよう、6件もの積極的な買収行動をとった企業が2社見られた。このことから、日系企業による海外卸売企業を対象とする買収行動は、とりわけ2015年以降に増加・加速化していることが見てとれる。

2. 被買収企業の国・地域の特徴

図表4は、買収を行なった日系企業13社が、子会社化した被買収企業の国および地域を表したものである。これによると、最も多く見られた国・地域は、アジア圏（24件）であることが分かる。アジア圏といっても様々な国があるが、中でもシンガポールが最多となっており、シンガポールにおいて集中的に買収を行っているのが特徴的である。例えば、前述のごとくトーホーは6件の買収を行

10) 買収「件数」については、被買収企業の株式の過半数を保有している親会社を基準に数えるため、連結子会社化される会社数は2～3社の場合でも、それら企業の株式のマジョリティを取っている親会社1社を基準に、買収1件とカウントしている。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

なった企業であるが、そのうち5件がシンガポールに集中している。また、ヨシムラ・フード・HD（本社：東京）の買収については、3件すべてがシンガポールの企業であることが分かる。

一方、ヨーロッパ地域においては9件しか見られなかったが、内訳は英国が4件と最も多く、次がフランスで2件、オランダ、スペイン、ポルトガルについてはそれぞれ1件ずつとなっている。その他には、米国1件、豪州1件が見られた。ヨーロッパ地域での9件の買収は、4社によるものであったが、宝ホールディングスによる買収が4件と最多で、JFLA ホールディングスによる買収の3件がそれに続いた。多くの企業がアジア地域を中心に買収を行なっているのに対し、この2社はヨーロッパを中心に買収を進めたことが分かる。

図表 4：日系企業 13 社の被買収企業の国・地域（買収側の企業別）

	アジア (24)										ヨーロッパ (9)					オセアニア (1)		北米 (1)
	カンボジア	シンガポール	中国	ベトナム	香港	マレーシア	イタリヤ	英国	オランダ	スイス	スペイン	フランス	ポルトガル	ポーランド	豪州	北米		
加藤産業		●		●		●●												
カメイ		●																
国分グループ			●●●			●												
双日				●														
トモシア HD				●														
トーヨー		●●●●●			●	●												
西本 Wismetac HD					●●		●	●										
キョコーマン		●			○	○												
宝 HD							○	●	○	●	●	●	○	●	●			
ヨシムラ・フード HD		●●●																
JFLA ホールディングス								●			●							
海外需要開拓支援機構					●													
JA 全農								●										

注：買収件数の数え方は、子会社化された企業が複数の場合でも、親会社を基準にカウントしたため、図表 4 は、被買収企業が保有する子会社も含めてカウントしているため、買収件数より多く表示されることがある。

注：●は、被買収企業の本拠地、○は、被買収企業の子会社（孫会社）

出所：各社リリース情報に基づき、筆者作成

3. 買収側企業の業種から捉えた買収行動

図表5は、日系企業による買収行動の内容を、業種別に整理したものである。ただし、殆どの企業が複数事業を営んでいることから、業種の分類は単純にはできない。そのため、ここでは買収側企業の親会社の中核事業の業種に従って、①食品メーカー、②輸出入・卸売企業、③外食企業、④その他に区分することにした。以下では、買収企業の特徴を買収時期の前半5年間（2010年から2014年までの期間）と後半5年間（2015年から2019年までの期間）とに大まかに分けて見てみる。

(1) 食品メーカー

既に述べたよう、海外での卸売企業買収の草創期である前半5年間は、7件の買収が散発的に見られる程度であった。この時期、最初に海外卸売企業の買収を行った企業は、日本国内の清酒市場においてトップブランドの地位を確立してきた宝ホールディングス（本社：京都）であった。同社は、2010年5月に、フランスの最大規模の日本食輸入卸売業のフーデックス社の買収を皮切りに、2010年から2015年の間、3件の海外卸売業の買収を行なった。また、2010年10月には、日本国内の醤油メーカーであるキッコーマン（本社：東京）が、子会社のJFCを通じ、シンガポールにおいてキッコーマン醤油の正規販売代理店であったヤマカワトレーディング社の買収を行なった。

要するに、前半5年間に行われた買収7件の内、4件が食品メーカーによる買収であることが伺える。前述の2社に限って考えると、食品メーカーが、他業種に先駆けて、海外卸売業の買収に踏み込めた背景には、主力商品の輸出および生産、販売拠点として早くから海外市場に目を向けていたことや、昨今の日本国内での原材料費高騰および人件費増加などの環境変化による収益性悪化などがあると考えられる。

(2) 卸売業

2015年から2019年までの後半5年間に、最も買収を多く行なった業種は、卸売業であり、海外の地元卸売業の買収は主に同業の日系卸売業によって行われていることが分かる。この時期、卸売業による買収は17件が見受けられ、全35件の約半数を占める。とりわけ、買収件数が急増した2015年の買収4件の内、3件は以下の卸売企業3社による買収であった。

まず、トーホー（本社：兵庫）は、2015年に、日本食卸売業を営むシンガポ-

ルのマルカワ・トレーディング社の買収により、海外初進出を遂げ、2015年から2019年までの間、6件の買収を行い、買収が見受けられる後半5年間に最も積極的に海外卸売業の買収を行なった企業であった。

次に、多くの買収を行った企業が、加藤産業（本社：兵庫）である。同社は、2007年の中国の食品卸売企業への出資により、海外進出を遂げ、2015年には、シンガポールの卸売企業の買収を皮切りに、2019年までの間に、ベトナムとマレーシアの卸売企業を買収し、合わせて4件の買収を行った。

また、西本ウィズメタック社（本社：東京¹¹⁾）は、1960年に米国における現地企業を設立して早くから海外進出を行い、これまでに世界中に現地子会社や駐在所の設立を行なってきた企業である。同社の買収による事業拡大は、2015年の日本食材卸売企業である日進食品（香港）の買収を皮切りに、2015年から2016年までの3年間に3件の買収を行なうかたちで進められてきた。

このような日系卸売企業による海外の地元卸売企業の買収が増加した最大の要因は、日本国内の卸売業を取り巻く流通環境の変化にあると考えられる。すなわち、多段階の卸売を経由する日本的流通経路の短縮化と、卸売を経由せずに小売業と製造業が直接取引を行うことによる流通の中抜きビジネスモデルが拡大したということである。したがって、このような環境変化が卸売業の収益性を圧迫させる一因となり、海外事業に活路を見出すことにつながったと考えられる。

また、2013年から続く円安進行による輸入食品の値上げによる原価率の増加や、ドライバーや倉庫人員の人手不足を背景とする輸送費の上昇、さらには、多頻度小口配送への対応による物流コストの上昇¹²⁾なども、海外企業の買収に拍車をかける要因であると考えられる。要するに、現地資本の卸売業買収は、日本国内の流通構造の変化をはじめ、原材料の上昇や輸送コストの上昇、物流コスト上昇といった環境変化による、収益性悪化を見据えての取り組みであると考えられる。

(3) 外食業

3つ目の業種は、外食業である。外食業による買収件数は、3件見られるが、3件ともに、JFLA ホールディングス（本社：東京）による買収であった。JFLA ホールディングスは、1995年に設立された後、「牛角」や「とりでん」などの飲食

11) 同社は、設立当初から兵庫県神戸市に本社を置いていたが、2019年9月24日をもって東京都中央区に本社移転をした。

12) 物流コストは、食品の商品特性（単価あたりの大きさ、温度管理の必要性、配送頻度の高さ等）を要因に、他の卸売業と比較しても高い傾向にある

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

店のエリアフランチャイズ本部およびフランチャイズ本部としての機能を果たしており、今では、国内外において843店舗（直営店216店舗、フランチャイズ店627店舗）を運営する大規模な外食企業となった。同社は、外食事業を中核事業としつつも、農業から、食品加工、流通、販売に至る幅広い事業に携わっており、いわゆる食のバリューチェーン機能を実現している企業である。

同社による海外の地元卸売企業の買収は、2015年に英国で高級食材卸や日本食料理店を運営する現地企業3社を子会社化することから始まった。また、2016年には、オランダにおいて日本食料品や包装用品などを販売する卸売事業と小売事業を展開するSBE社とAH社を買収、2017年には、フランスにおいて、ケータリング事業、食材卸事業、弁当事業に携わるRB社を買収するに至る。

一方、仙台市を拠点とする中堅総合商社であるカメイは、親会社の主力事業が卸売業¹³⁾であるため、図表5には、卸売業として区分されているものの、東南アジア地域のエリア・フランチャイザーとして外食チェーンを営む企業でもある。

同社が、本格的に外食事業に乗り出したのは、2009年に、アブ・アウト（本社：北海道）の「らーめん山頭火」の東南アジア地域を統括するエリア・フランチャイザーとして、シンガポールに現地法人を設立（サントウカ・カメイ・シンガポール）したことに始まる。その後、2011年に、シンガポールにおいて日本食卸売企業の最大手であるIMEI社から食材を調達している関係にあったことから、IMEI社の買収に至ったとされる¹⁴⁾。

外食企業による買収は、件数こそ少ないが、川下の外食企業が、川中の機能を有する卸売業の買収は、注目に値する事例であろう。

(4) 官民連合体

最後は、クールジャパン機構やJA全農（全国農業協同組合連合会）のように、官民で構成された組織による買収であり、2件が見受けられる。この代表的例としては、2016年に、JA全農と農林中央金庫による、英国の食品卸会社SFGホールディングス社の子会社化がある。買収金額は約10億円と小さいながらも、JAグループが初めて海外の食品卸会社を買収したケースであった。被買収企業は、生鮮や冷蔵（凍）食品の輸入・卸売業を営んでいる企業であり、英国のエスニッ

13) 同社は、1903年に創業し、石油などのエネルギー関連ビジネスや酒類販売を中心とし、国内外における輸出入事業を行い、また、1973年には、米国における現地法人の設立を行うなど早くから貿易関連事業に仕掛けてきた企業である。

14) アジア経済ニュース、「商社カメイが地場食品買収、海外貿易拡大へ」。NNA、2011年12月20日（最終閲覧日：2019年12月30日）<https://www.nna.jp/news/show/343655>

ク食品市場において長い歴史と優位性を持っており、全土に高級レストラン等2500社以上の顧客を持っているとする。JA 全農は、農林水産品・食品の輸出面の強化に力を入れており、日本の農産物の輸出拡大のための買収であったことがうかがえる。

また、2019年6月には、クールジャパン機構(海外需要開拓支援機構)¹⁵⁾が、中国でワイン卸売事業を展開する「EMW」(本社：上海)の親会社である「トリオ」(本社：香港)を22億で買収した例も見受けられる。EMWは、中国主要都市に6拠点を構え、中国150以上の都市に高級ホテルやレストランを中心とする3,500以上の販売チャネルとの強固なネットワークを確立している中国有数のワイン卸売業者である。

中国への日本酒輸出額は、過去5年間で約5倍に拡大しているものの、多くの日本全国の蔵元は信頼できる現地パートナーを見つけるのが困難なことや、継続的に販売・マーケティングを行うための拠点、人的リソースの不足などから中国輸出に踏みとどまっている現状があったとされる¹⁶⁾。このような背景から、クールジャパンは、EMWの事業ノウハウを活かし、中国進出の足がかりとなる流通・販売プラットフォームを提供することで、日本酒の輸出拡大に貢献し、業界全体の中長期的支援を図ることがうかがえる。

15) 日本の商品やサービスの海外需要開拓支援を行う官民ファンド・海外需要開拓支援機構

16) クールジャパンのリリースによる。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

図表5：買収側企業の業種から捉えた買収行動

＜輸入・卸売業＞					
買収を行う主体	発表日	会社名	業種	進出国・地域	買収先の企業特徴
加藤産業 (本社：兵庫県)	2015年1月28日	Naspac Marketing Pte.Ltd.	食品卸売業	シンガポール	シンガポールにおいて、32のブランドの独占販売権を所有するとともに、主要な小売業との強い取引関係を築き上げたことで、本国において確固たる地位を確立している有力食品卸売企業である。
	2016年1月8日	Toan Gia Hiep Phuoc Tradingand Food Processing Joint Stock Company	食品	ベトナム	ホーチミンおよびハノイに営業拠点をもち、ベトナムにおいて主要な小売業者との強い取引関係を築き上げたことで、本国における確固たる地位を確立した有力食品卸売企業である。
	2017年8月9日	Lein Hing Holdings Sdn Bhd	日用雑貨・加工食品卸売業	マレーシア	創業以来40年の業歴を有し、クアランブルおよびマレーシア北部を中心に本国において主要な小売業者との強い取引関係を築き上げたことで、マレーシアにおいて確固たる地位を確立している有力卸売企業である。
	2019年12月12日	Merison (M) Sdn.Bhd.	日用雑貨・加工食品卸売業	マレーシア	マラッカやジョホールバルを中心としたマレーシア半島部中南部を営業地域とする卸売企業であり、主要な仕入先、得意先との強い取引関係を築き上げたことで、本国において確固たる地位を確立している有力卸売企業である。
カメイ (本社：宮城県)	2011年12月16日	Imei(Exim) Pte.Ltd	食品輸入卸売業	シンガポール	日本より食料品を輸入し、シンガポール国内のスーパーマーケット、レストラン等に販売するほか、シンガポールにより他の東南アジア諸国へ日本の食料品を輸出していた企業である。 また、シンガポールへ食品を輸入している30-40の会社の中でも、IMEIは物流体制に対する評価が高いとされる。さらに、業務用食材の販路に加え、小売用食材の販路を豊富にあり、シンガポールで日本食品を取り扱う食品商社としては最大手である。
国分 (本社：東京)	2016年3月1日	低温物流会社の上海恒孚物流有限公司	低温物流会社	中国(上海)	
	2017年4月4日	深圳市一番食品有限公司	輸入卸売業、小売業	中国(広東省深圳市)	食品・酒類・米等輸入および卸売業(輸入食品卸)、小売業である。
	2017年10月30日	Focal Marketing	食品卸売業	マレーシア	
	2019年1月10日	北京必愛喜食品营销有限公司(BIX 社)	輸入卸売業	中国(北京)	同社は、食品・飲料・酒類等の輸入及び卸売業である。 北京市・成都市を中心に、広く日系・中系メーカーの商品を取り扱うことで、日系小売業・日系メーカーとの取引を拡大してきた。
双日 (本社：東京)	2012年4月3日	Haong Thuy Manufacture Service Trading Corporation (HT 社)	食品卸売業	ベトナム	ベトナムの大手食品卸売企業である。 同社の買収は、双日(51%)と国分(19%)の共同出資により、双日の連結子会社となった。
トモシア HD (本社：東京)	2014年1月22日	SAKURA FOOD CO.,LTD.	業務用水産加工食品の製造・販売、輸出	ベトナム	日本の寿司チェーン向けの寿司ネタの製造を行なっている企業である。 旭食品(本社：高知県)子会社の株式会社大倉(寿司ネタ専門商社)として、2011年に旭食品グループ(入り)の調達機能強化による販売機会の拡大を図る。
トーヨー (本社：兵庫県)	2015年12月14日	Marukawa Trading(S)Pte.Ltd. (マルカワ・トレーディング)	日本食の食材等の業務用食品卸売事業	シンガポール	シンガポールで、ホテル・日本食レストラン等を主な取引先として日本食の食材等の業務用食品卸売事業を営む企業である。
	2017年1月16日	Tomo-Ya Japanese Food Trading Pte. Ltd. (トモヤ)	日本食の食材等の業務用食品卸売事業	シンガポール	シンガポールで、ホテル・日本食レストラン等を主な取引先として日本食の食材等の業務用食品卸売事業を営む企業である。
	2017年11月27日	Shimaya Trading Pte.Ltd. (シマヤ)	日本食の食材等の業務用食品卸売事業	シンガポール	シンガポールで、シマヤマレーシアは主にクアランブルで、それぞれ日本食の食材等の業務用食品卸売事業を営む企業である。
		Shimaya Trading Sdn.Bhd.	日本食の食材等の業務用食品卸売事業	マレーシア	
2018年8月21日	Fresh Direct Pte Ltd (FD 社)	業務用青果卸及び青果加工品販売	シンガポール	同社は、青果卸売業を営んでおり、同社傘下の子会社である Onla Pte Ltd (ONLA 社) および Bread N Better Pte Pte Ltd (BNB 社) は、其々、不動産管理業とケーキ・パンなどの製造・卸売業を営んでいる。	
	Kitchenomics Pte Ltd (KITO 社)	青果などの加工業	シンガポール	青果加工業を営む目的で設立された会社であり、事業開始に向けて準備中であった。	
	2019年8月20日	Golden Ocean Seafood(S) Pte Ltd (GOS 社)	業務用水産食品卸売事業	シンガポール	シンガポールにおいて、ホテル・レストラン等へ、主に活き水産品(活きロブスター、活きオイスター等)を販売する業務用水産品卸売会社である。
2019年12月23日	Suitfit Company Limited(社名: Tai Fat Hong Provision Company)	日本惣務の業務用食品卸売事業	香港	香港において、日本食材等の業務用食品卸売事業を営んでいる企業である。 トーヨーは、香港において、すでに2018年11月に日本食材などの業務用食品卸売事業を営む TOHO FOODS HK CO., LTD. を合併で設立しており、本件買収により、香港でのさらなるシェア拡大を実現できると判断し、今回の決定に至った。	
西本 Wismettac ホールディングス (本社：東京)	2015年9月	香港日進食品有限公司	日本食材輸入卸業	香港	* 2017.4 日本食品有限公司を存続会社とし、香港日進食品有限公司は消滅会社とする吸収合併を実施された。
	2016年1月	Harro Foods Limited (Harro 社)	日本食材輸入卸業	英国(ロンドン)	英国で20年以上の活動実績をもち、日本食を中心としたアジア食材・食品の輸入卸売会社である。
	2016年10月	日本食品有限公司	日本食材輸入卸業	香港	香港で25年以上の実業実績を持つ、日本食材・食品卸売会社である。

李 素 熙

食品メーカー

買取を行う主体	発表日	会社名	主な取扱品目	進出国・地域	買取先の企業特徴
キッコーマン (本社：東京)	2010年10月15日	Tye Soon Limited (タイ・スーン社)	食品卸売	シンガポール、マレーシア(子)、香港(子)	シンガポールの食品卸売会社ヤマカワトレーディング(シンガポール)と香港の食品卸売会社のヤマカワ社の(香港)全株式を取得することで、両者の親会社であるシンガポールのタイ・スーン社と合意し、本件買取に至ったとする。 ・Yamakawa Trading Co. (Pte) Ltd. ヤマカワトレーディング社は、シンガポールにおけるキッコーマンしょうゆの正規販売代理店であり、食品、酒類やヘルスケアなどの種貨を扱う卸売会社で、特に菓子類に強い販売力を持っている。菓子類小売店のyamakawa super Pte. Ltd. マレーシアに食品卸売会社のYamakawa (M)Sdn Bhd(ヤマカワマレーシア社)の2つの100%子会社を有している。 ・Yamakawa (H.K.) 香港 ヤマカワ香港は、香港で、主にスーパーなど小売店に菓子類を販売
宝ID (本社：京都)	2010年5月6日	Foodex S.A.S (フードエクス)	日本食料輸入卸業	南フランス、スイス(子)、イタリア(子)	フランスで最大規模の日本食料輸入卸会社で、米、清酒、調味料などをホテル、レストラン、カフェなどに販売している。
	2013年9月24日	T.Tazaki & Company Limited (タザキ・フーズ)	日本食料輸入卸業	英国(ロンドン)	1975年にロンドン在住の日本人向けに様々なサービスを提供したことから事業を開始し、1978年の設立以来、お客様の「日本への身近な窓口」になることを使命と考え、日本食料の調達・供給を通じ、イギリスの日本食市場の創造に貢献してきた企業である。 また、1996年から自社で日本食料のプライベートブランド「Yutaka」を販売し、イギリスのスーパーマーケットのみならず、EU18ヵ国以上で取り扱われるブランドである。
	2014年3月26日	Cominport Distribución S.L. (コミンポート・ディストリビューション)	日本食料輸入卸業	スペイン(マドリッド)、ポルトランド(子)	2010年設立以来、スペインのマドリッドに本拠を置く、同国最大規模の日本食料卸会社です。 バルセロナ、アリカンテにも支店を持ち、2012年にはポルトランドにも拠点を開設した。
	2016年7月27日	Keta Foods,Lda	日本食料卸売	ポルトガル(リスボン近郊)	日本食レストランや小売店に寿司ネタや米をはじめとした日本食料や清酒、調味料などを販売している。2007年の設立以来、ポルトガルの日本食市場を開拓している同国最大規模の日本食料卸会社である。
ヨシムラ・フード ホールディングス (本社：東京)	2016年11月10日	Mutual Trading Co., Inc. (ミューチャルトレーディング)	日本食料卸売業	米国	1926年に米国西海岸、カリフォルニア州ロサンゼルス市に設立された米国でも有数の歴史を持つ日本食料卸会社です。設立以来、日本食文化の広がりとともに東海岸やハワイなど全米各地に営業拠点を開設し、米国における日本食料卸のパイオニアとして市を切り拓いてきた。 現在では日本の食材、調味料、酒類などのほか、レストランの調理器具や食器類に至るまで、6,000種を超える幅広い商品を提供している。 2016年には創立90周年を迎え、米国8州9拠点を展開している日本の食文化の普及・拡大に貢献しています。北米のみならずハワイや南米(ペルー)でも事業を展開しています。
	2017年1月16日	Nippon Food Supplies Company Pty Ltd	日本食料卸売業	豪州(シドニー)	オーストラリア最大の都市シドニーに本社を置き、メルボルン、ブリスベン、パースに支店を設置し、全豪で事業を展開する同国有数の日本食料卸会社である。
	2017年11月21日	JSTP SINGAPORE PTE. LTD.	水産品製造小売事業・外食事業・食品卸売事業	シンガポール	・製造小売業：日本から魚介類等を仕入れ、主に自社工場で寿司等に加工し、シンガポール大手スーパーにおいて販売している。また、シンガポールで10社しか取得していないAVA (Agri-good and Veterinary Authority of Singapore /農畜産・家畜庁) による「サーモン及び生魚全般の処理・加工から最終製品まで製造できる許可」を取得した、高い品質管理能力を持つ工場を保有している。 ・外食事業：日本から輸入した新鮮で高品質な魚介類を提供する「Kai sushi & robatayaki」という日本食レストラン1店舗を運営している。 ・食品卸売事業：自社で製造した商品や日本から輸入した日本食料等をシンガポール内の日本食レストラン等へ販売している。
2018年9月6日	SIN HIN FROZEN FOOD PRIVATE LIMITED	冷凍水産品の輸入、製造小売り、卸売業	シンガポール	・卸売業：アジア各地の有力な水産物会社から冷凍水産品および冷凍加工品を仕入れている。 ・小売業：シンガポール国内の大手スーパーにおいて調理済冷凍食品を小売り販売している。 ・販路：ホテルやレストラン向けの卸売業者、シンガポール最大のスーパーチェーン、シンガポール機内食大手などへ販路を構築している。 ・仕入：タイ最大の財閥チャック・ボ力バク(CP)グループなどアジアの有力企業と長年にわたり強固な取引関係を構築している。	
	2019年4月19日	PACIFIC SORBY PTE. LTD (シンガポール)	冷凍水産品の加工・卸売業	シンガポール	冷凍水産品や鮮魚を仕入れ、自社にて加工もしくは卸売にてシンガポールのホテルや病院等へ販売を行っている会社です。主な取扱商品は、カニ、ロブスター、エビ、サーモン等の冷凍水産品及びシンガポール近海で漁獲される鮮魚である。

外食企業

買取を行う主体	発表日	会社名	主な取扱品目	進出国・地域	買取先の企業特徴
JFLAホールディングス (本社：東京)	2015年5月18日	英国法人3社が連結子会社 ・T&S Enterprises(London)Limited、(T&S社) ・S.K.Y. Enterprise UK Ltd.(S.K.Y.社) ・Sushi Bar Atari-ya Limited(Atari-Ya社)	食材加工・卸売、小売業	英国	英国で高級食材卸や日本食料店を運営する企業である。 ・T&S エンタープライゼス社：水産物の加工卸を担う ・SKY エンタープライズ社：食材の輸出入卸 ・スバーアタリヤ：寿司店および水産物の小売店運営
	2016年9月20日	・「Showa Boeki(Europe)B.V.(SBE社) (現 Atariya Foods Netherlands B.V.) ・「Aki Horeca B.V. (AH 社) (現 Atariya Horeca B.V.)	日本食料輸入卸、小売	オランダ	・SBE社は、日本からドライ製品、冷凍食品などの食品品および包装容器などの原材料を輸入し、オランダ・アムステルダム市を中心に業務用卸や小売事業を展開している。 ・AH社は、アムステルダム市において日本食材や飲料を販売する店舗を運営している。
	2017年12月15日	Riem Becker SAS (RB 社)	ケータリング事業、食料卸売業、弁当事業	フランス	

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

官民連合

買収を行う主体	発表日	会社名	主な取扱品目	進出国・地域	買収先の企業特徴
クールジャパン機構 (海外需要開拓支援機構)	2019年6月1日	Trio Corporation International Limited (トリオ社)	酒類の卸売	(中国・本社は香港)	中国主要都市に6拠点を構え、150人以上の従業員を擁し、過去15年間で順調に売上を拡大。現在では中国有数のワイン卸売業者へと成長した企業である。世界15ヶ国80ワイナリーと独占販売契約を結び、中国150以上の都市に高級ホテルやレストランを中心とする、3,500以上の販売チャネルとの強固なネットワークを確立している。
全国農業協同組合連合会 (JA 全農)	2016年11月1日	SFG HOLDINGS LIMITED (SFG 社)	食品輸入・卸売会社	英国(スコットランド)	1967年創業の生鮮・冷蔵・冷凍食品の輸入・卸売会社 SCOTCH FROST OF GLASGOW LIMITED の持株会社です。欧州・アジアを中心に35ヶ国から1,000品目以上の食材を調達し、英国およびアイルランド内の飲食店および小売・卸売会社等に販売する、アジア・エスニック食材の輸入・保管・物流・販売事業者として安定した実績を築いている。

注：発表日は、各企業が買収情報をリリースした日付に即する。

出所：各社の HP を参考に筆者作成

V. 買収戦略の類型と市場ごとの特性

本章では、前章で検討した日系卸売企業の戦略的買収の動向と筆者が行なったヒヤリング調査を踏まえて、買収戦略の狙いを類型化することを試みる。その上で、進出先の市場ごとに見出された買収戦略の相違を検討してみたい。

なお、ヒヤリング調査は、図表5に示した、海外の卸売企業を買収した企業3社の本社に対して筆者が行ったものである。調査期間は2019年11月から12月であった。

1. 買収戦略の類型

日系卸売業の海外進出には大きく2つの手法が見受けられる。第一に、海外に現地法人をゼロから設立し、独資または合弁¹⁷⁾で進出する手法と、第二に、現地資本の卸売企業の買収により進出を図る手法である。

一般に、前者は、事業が立ち上がるまで多大な時間を要する一方で、後者は、短期間で時間と市場を獲得できるというメリットを有する。

つまり、ゼロから進出する自前進出と比較すると、現地資本の卸売業の買収による海外進出は、買収先企業の既存のネットワークを活かすことで、事業の立ち上げや拡大の時間を大幅に短縮し、海外進出や海外マーケットの開拓をスピーディーに展開することができる。また、買収先がすでに持っている顧客（仕入先および販売先の取引企業）や市場といった商権を確保することができ、一気に市場シェアの拡大につなげることができる。

結論的から言うと、買収戦略には、①規模の経済追求型買収と、②範囲の経済追求型戦略があると考えられる。以下では、実際の日系卸売業による買収のケースを、この2つの戦略的視点から理解していきたい。

17) 日系企業と、海外企業ないしその他の経済組織の共同出資により設立される企業を指す。

①規模の経済追求型買収

一般に、規模の経済性とは、規模拡大によって取引量が增大すると共に単位当たりのコストが低下し利益率が改善することを意味する。したがって、ここで言う規模の経済追求型の買収戦略とは、同一の商品群を取扱う現地資本の卸売業の買収もしくは事業内容が重複している複数のグループ会社を経営統合することにより、仕入や販売規模の拡大を実現し、それによって利益＝スケールメリットを得ようとする戦略である。

スケールメリットには、例えば、大量の商品を一度にまとめて仕入れることにより、商品の仕入交渉力が向上し、仕入コストの削減を果たすことができ、結果として価格競争力の向上に繋げることが可能となる。また、同じ方向に向かう商品を混載させることによる単位あたりの運送コストや物流コストの削減といった効果を得られる。

したがって、このような様々なコスト削減により、収益力の向上につなげる効果が期待できるのが、規模の経済追求型の買収戦略なのである。

②範囲の経済追求型買収

一般に、範囲の経済性とは、製品やサービスの多様化を通じて、そうでない場合よりシナジー効果で販売額と利益率が高まり、より経済的な事業運営が可能になることを意味するが、広範囲に事業展開することによって効果を生み出すことから範囲の経済性とも呼ばれている。

ここで言う範囲の経済追求型戦略とは、取り扱い商品の拡大や事業領域の拡大を実現することによって、取引機会の拡大と販売額の拡大を実現することをめざす戦略である。

2. 市場ごとの買収戦略の違い

以上の2つの戦略的方向性は、現実には市場ごとの市場環境特性を反映しつつ使い分けがなされている。そこで、次に具体的なケースを基に、市場ごとの買収戦略の異なりを明らかにしたい。

具体的には、買収件数が最も多く見られるアジア地域と、それに続いて件数が多いヨーロッパ地域における買収戦略のあり方を見ていきたい。なお、アジア地域については、集中的に買収が行われたシンガポールに焦点を当て、検討を行うことにする。

1) シンガポール：規模の経済追求型買収

近年、日系企業のシンガポールの現地資本の卸売業を買収する事例が増加している。その背景には、周知のごとく、シンガポールは、農業基盤および生産基盤がほとんどない産業特性を有することから、食料品のほとんどを海外から輸入により調達する国である。そのため、長年にわたって日本食材を含むあらゆる海外食材を販売する老舗の卸売業が多数存在している。

しかしながら、そのようなシンガポールの地元資本の老舗卸売業は、事業承継や後継者不在に直面している。シンガポールは、日本企業に比べ、事業の継承意識が薄い傾向もあり、その解決策として、売却という選択肢を選ぶのである（ヒヤリングによる）。

したがって、シンガポールには長年にわたって培ったノウハウや技術を有する有数の卸売業を買収するチャンスが多数存在しており、そのような状況に目をつけた日系卸売業の買収が増加したのである。

IV章においてシンガポールで積極的に買収を行なっている企業に、ヨシムラ・フード HD（以下、ヨシムラ・フード）とトーホーがあるとしたが、以下ではこの2社の買収行動から見出される規模の経済追求型買収戦略を具体的に検討してみる。

①ヨシムラ・フードのケース

既に述べたが、シンガポールは食料品の多くを海外から調達するため、加工食品を扱う卸売業のみならず、青果や鮮魚などの生鮮食品を専門に取り扱う卸売業者が多く存在する。そのため、他の市場に比べ、ある特定領域の商品を専門に扱う卸売業を買収しスケールメリットを追求する戦略的買収が見受けられる。

ヨシムラ・フード（本社：東京都）¹⁸⁾は、海外買収によって利益の50%を海外の現地企業から得るに至っており、海外買収の成功例と見なせる企業といえる。

同社のシンガポールにおける買収を見てみると、まず2017年には、シンガポールで大手スーパーである Cold Storage および Giant Hypermarkets（合計33店舗）や、シンガポール国内の日本食レストラン等に販売を行う JSTT 社の買収を行なった。これらは、日本から魚介類などを仕入れ、寿司をはじめとする日本

18) 同社は、日本国内において、食品を扱う中小の卸売業および食品企業を譲り受け、グループ化し、各社の持つ強みで、他の子会社の弱点を補う中小企業支援プラットフォームというビジネスモデルを整えて事業拡大を果たしてきた企業であり、現在は（2019年12月時点）、国内外の卸売業3社、食品製造業15社を抱えている企業である。

食を自社工場で加工していた企業であった。

また2018年には、エビ、ホタテ、サーモン、カニなどの冷凍水産品および冷凍水産加工品を仕入れ、シンガポールおよびアジア諸国、オーストラリアの大手卸売企業、食品製造企業に対して販売を行う SHFF 社の買収を行なった。

さらに2019年には、カニ、ロブスター、エビ、サーモン等の冷凍水産品や、シンガポール近海において漁獲された鮮魚を取扱う SORBY 社¹⁹⁾の買収を行なった。同社は、冷凍水産品や鮮魚を仕入れて、自社にて一次加工もしくはシンガポール国内の4つ星、5つ星ホテルのホテルや病院等へ販売を行なっている企業である。

つまり、ヨシムラ・フードは、買収先の国をシンガポールに絞り、その上、水産品という同一の商品カテゴリーを扱う卸売業を対象に買収を行なっているのである。このヨシムラ・フードの買収戦略は、買収先企業が持っている既存の仕入れネットワークを活かし、取扱量を増やすことで「仕入コスト削減」をめざした「規模の経済型買収戦略」であったと言える。なぜなら、子会社化を進める以前から、SORBY 社の仕入れの約2割を SHFF 社から調達し、冷凍水産原料を共同で仕入、販売する体制を構築していた。そのため、両社を買収して共同購買を進めることで、さらなる仕入価格の削減を図ることが期待できるからである。つまり、大量仕入れ（スケールメリット）によってバイイング・パワーを向上させ、それを用いて仕入コストを削減したのである。

②トーホーのケース

日本貿易振興機構（2016）の調査によると、近年、シンガポールの日本食レストランが急増しているが、それら日本食レストランにおいて使用している調味料や酒類などの加工食品の大半が日本産であると答えたレストランが87%に達するとされる（同書 p.37）。

このように日本産の加工食品への需要が高まる中、トーホー（本社：神戸市）²⁰⁾

19) 近年、シンガポールでのホテルや飲食店における人手不足により効率化が求められており、カット済みのカニやロブスター等の一次加工済み原料へのニーズが増加している。このような中、同社は自社工場を持ち長年培ってきた加工ノウハウを用いてシンガポールでのニーズに対応できることが強みとされる。また、仕入面では、カナダを中心とした海外の水産卸業者等から直接仕入れができることや、競争力のある価格での原料調達が可能なことが強みとなっている。

20) 同社は、1947年の設立後、外食産業向けの業務用食品卸売事業を中核事業とし、業務用 PB 商品の開発、業務用食品現金卸売店舗及び一般消費者向けの食品スーパーの事業、外食ビジネス支援事業を展開している企業である。要するに、商品の開発・生産から物流、小売までの一連のサプライチェーン構築に係る事業において長年の実績とノウハウを有している企業である。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

は日本国内市場の営業強化と並行して、日本食の高級レストランが多いシンガポールへの進出を皮切りに、買収を繰り返したことによって、現在ではシンガポール、マレーシア、香港の3カ国・地域において8社体制を確立している。

結論から言うと、買収を行なった8社の内の3社がシンガポールで日本食などの業務業食材卸売業を営む企業であり、時期を異にして子会社化した同業他社を合併し経営統合することでスケールメリットを獲得することとなった。

具体的には、トーホーはシンガポールにおいて、2015年12月にマルカワ・トレーディングを買収することで、海外に初めて進出した。その後、2017年1月にトモヤを、同年11月にシマヤを買収し子会社化した。これら3社は、シンガポールのホテルや日本食レストラン等を主な取引先として日本食材の卸売事業を営んでいる企業である。この3社のグループ会社化により、シンガポールでの日本食の卸売事業の基盤を固めたのである。

続いてトーホーは、2019年8月にこの3つのグループ会社を合併し経営統合（現、トーホー・シンガポール）を行い、4温度帯の倉庫²¹⁾を設けた新本社を新設した。このことで、物流拠点を1カ所に集約化することが出来、物流コストの低減が図れることとなった。すなわち、これまでに3箇所に分散していた倉庫や物流拠点を一本化することにより、今後は配送物流の大ロット化が進み、配送効率がアップして、物流コストが削減される、というメリットを享受することが可能となるであろう。

2) 欧州地域： 範囲の経済追求型買収

ヨーロッパ地域における買収は、件数こそ少ないが、買収先の国は、5カ国と、広い地域において買収行動が見受けられるのが特徴的である。

IV-3でも述べたように、宝ホールディングス（本社：京都市）は、他社に先駆けて海外での買収を行なった企業であり、その最初の地はフランスであった。同社は、日本食の人気を追い風に、原材料高騰などで採算が悪化している国内の酒造事業を補おうという狙いは成功を収め、現在は、海外売上高は海外出資前の50億円から700億円超に拡大し、グループ全体2774億円の27.9%を占めるに至っている²²⁾。

21) 北澤裕明・中村宣貴（2016）によると、シンガポールのコールドチェーンシステムに関しては、IT技術の導入などによる高機能化は行われていないものの、農産物の状態は比較的良好な運用がなされている。とはいえ、トラック輸送時および卸売市場内は、基本的に常温であることや、主に水産物や乾物の貯蔵のみに低温倉庫が利用されるという実情である。

22) これらの数値は、2019年3月期を基準にしたものであり、700億円超（77,834百万円）は、宝酒造インターナショナルの売上高の中、タカラバイオグループ除いた数値である（ヒヤリングによる）。

ところで、同社の海外日本食材卸事業の売上高は689億円に達する²³⁾が、同業他社のJFC インターナショナル²⁴⁾は、その約2倍以上の売上規模を有し、とくに北米地域における売上高が同社の約3倍を超えるシェアを占めることから、北米では最大の競合相手となっている。しかし、欧州地域においては、逆に同社がJFC インターナショナルの倍近くのシェアを占めている。その理由は、同社がこれまでに行なった6件の買収の中、4件が欧州地域における買収であり、それによって欧州最大の日本食材卸グループを形成しているからに他ならない。

具体的には、2010年のフランスにおけるフーデックスの買収を皮切りに、2013年にはイギリスのタザキフーズを、2014年にはスペインのコミンポート・ディストリビューションを、2016年にはポルトガルのケータ・フーズを買収したのである。

この4つの買収先企業は、それぞれの国において最大規模を誇る日本食卸売業であり、さらに、これら買収先企業はイタリア、スイス、ポーランドに子会社を有していたことから、結果的に宝ホールディングスは欧州7カ国にまたがる日本食卸のネットワークを買収によって獲得したのである。要するに、欧州地域における広範囲なネットワークの形成が、範囲の経済性を実現できたと考えられる。

実際に、2013年に買収を行ったタザキフーズ（イギリス）は、日本食材のPBブランドである「Yutaka」を有していたが、そのPB商品を2010年に買収を行ったフーデックス（フランス）に販売し、フランスにおける販路を開拓できるといふシナジー効果を得られたとされる（ヒヤリングによる）。また、買収された全ての企業が日本食材を扱っていることから、日本からの食材を共同で購買するといった効果も得られている（ヒヤリングによる）。

つまり、広範囲な地域における事業展開を行うことにより、取引機会の拡大および仕入コスト削減などの相乗効果が、同社の海外における日本食材卸売事業の売り上げの急増に大きな貢献を果たしたと考えられる。

VI. 結びにかえて（残された課題）

本稿では、日本の外食企業の国際化に不可欠な進出先での食材調達サプライ

23) 2019年3月基準、宝HDの海外での日本食卸売事業の売上高は、689億円であり、地域ごとの内訳を見ると、北米は376億円、欧州は266億円、豪亜州は47億円となる（宝HDのIR情報による）。

24) 2019年12月基準、JFC インターナショナルの海外での日本食材卸売事業の売上高は1452億円であり、地域ごとの内訳を見ると、北米は1148億円、欧州は158億円、豪亜州は146億円となる（キックマンIR情報による）。

外食企業の国際化における日系卸売企業の役割

チェーン構築に、海外の日系卸売業が重要な役割を果たしていることが明らかとなった。また、海外の日系卸売業が、その機能強化のために戦略的な買収を積極的に行っている実態を初めて明らかにし、日本の外食国際化のインフラが整備されつつある姿を解明した。

さらには、買収戦略の類型化を行い、それぞれの戦略が市場(アジアと欧州)ごとの環境特性を反映しつつ展開されている実態もケースを通して明らかにした。

しかし、言うまでも無く、外食産業の国際化を実現するオペレーション・システムの構築に関与するアクターは、食材の輸入・卸売業者だけにとどまらない。外食産業の国際化をより包括的に捉えるためには、物流業者²⁵⁾や厨房機器の卸売業者²⁶⁾の動向や買収行動なども含めて検討することが必要と考えられる。それらについては、今後の課題としたい。

【謝辞】

本稿作成課程では、大戸屋(株)執行役員の高田知典氏(2019年11月面会)と宝ホールディングス(株)環境広報部の後藤陽一氏(2019年12月面会)、ヨシムラ・フード・ホールディングス(株)執行役員の河野彰範氏(2019年12月面会)、(株)トーホーの取締役の佐藤敏明氏と同社の人事部の田上玲子氏(2019年12月面会)にお世話になった。

多忙な中、筆者のヒヤリング調査や資料提供に快くご協力いただいたことに厚く御礼を申し上げ、感謝の意を表します。

(筆者は関西学院大学大学院商学研究科博士課程後期課程3年)

25) 図表5からも確認できるよう、2016年に、国分(本社:東京)による中国の低温物流会社の買収がこれに当たる。

26) ヨシムラ・フードは、2019年11月に、シンガポールおよびマレーシアで業務用厨房機器の製造、輸入販売、設計施工などを行う NKR CONTINENTAL (シンガポール)を買収した例が見受けられる。

参考文献

- 川端基夫 (2013a) 「外食グローバル化のダイナミズム：日系外食チェーンのアジア進出を例に」 流通研究 (日本商業学会)、15 (2)、pp.3-23.
- 川端基夫 (2013b) 「日系ラーメンチェーンによる海外での食材調達システムの構築プロセス：国境を超えた味の標準化に対する阻害要因」 商学論究、60 (4)、pp.325-341.
- 川端基夫 (2014) 「日系外食企業の海外進出に果たすサポーティング・インダストリーの役割」 商学論究、62 (1)、pp.41-59.
- 川端基夫 (2016) 『外食国際化のダイナミズム－新しい「越境のかたち」－』新評論.

ウェブサイト

- 日本貿易振興機構 (2016) 『シンガポールにおける日本食レストランの出店状況および日本食材の流通状況調査』 https://www.jetro.go.jp/ext_images/_Reports/02/2016/bf290058d8a77751/rp_research_jpstSingapore201603.pdf (2019年12月30日にアクセス)
- 北澤裕明・中村宣貴 (2016) 『新・包装関連研究「海外の動き」第1回シンガポール共和国における農産物の流通現場』会報 (日本食品包装協会)、152号。
http://shokuhou.jp/kaiho_kouhou (2020年1月3日にアクセス)
- アジア経済ニュース. “商社カメイが地場食品買収、海外貿易拡大へ”. NNA. 2011年12月20日 <https://www.nna.jp/news/show/343655> (最終閲覧日：2019年12月30日)