

# 日系食用油脂企業の海外展開

大 島 一 二  
チ ョ ウ サンサン  
金 子 あき子

## 1. 課題の設定

本稿の主要な目的は、日系食品企業の海外戦略について、いくつかの代表的企業を事例に、その特徴と到達点、さらに直面する課題を明らかにすることである。本稿ではとくに食用油脂業界に注目した。それは、食用油脂業界がかなり早い時期に海外展開を開始し、比較的豊富な研究対象となる事例を有しているからである。

また、本稿では大阪府に本社を置く、F社に注目した。これはF社が、取り扱う原料確保のために、食用油脂業界の中でも比較的早期に海外展開をとげたからである。

一般に、食用油脂業界企業の多くは、主原料の一つであるパーム油調達のために早期から東南アジア諸国へ進出しており、F社も、後述するようにブラザ合意以前から世界各地に生産・販売拠点を設立している。さらに、F社は、1990年代後半から2000年代においては、中国・東南アジアを含めたアジア地域における生産・販売を強化するなど、日系食品企業にとっての海外進出において常に先進的な事業展開をとげてきた。

そこで、本稿では、このF社を事例に、食用油脂企業の具体的な海外戦略の展開の実態と課題について明らかにする。その際の主要な論点は以下の通りである。

---

キーワード：日系食用油脂企業、海外展開、パーム油

- ①F社の海外進出から現在の海外事業展開に至るまでの経緯に着目する。
- ②F社のアジア地域を中心とする海外戦略を明らかにする。
- ③F社において海外戦略を可能にした条件を明らかにし、F社の世界戦略の現状と課題について明らかにする。

なお、本稿作成に当たって、F社の実態調査を2013年8月、11月、2014年4月に実施した。

## 2. F社の概要

### (1) F社の事業内容

F社は、1950年に大阪府で創業した、植物油脂とその加工製品を扱う大手植物油脂メーカーである。主要製品は、食品用加工油脂、業務用チョコレートおよび大豆たん白であり、植物性油脂の分野では国内トップシェアを有する、日本有数の油脂メーカーである。F社は多様な用途別機能性油脂を生み出し、個体脂では国内トップ、また特に、チョコレート用油脂は、世界でもトップクラスのシェアを有している。

大阪府に所在する本社を中心に、子会社・関連会社は31社あり、従業員数は1,162名、グループ全体で4,034名である。資本金は約132億円、連結売上高は、約2,300億円、単体売上高は約1,360億円に達している。

F社の事業内容としては、パーム、ヤシ、大豆等の植物から搾油し、精製、加工販売する事業が主である。油脂加工食品の主な生産製品は、パーム油と大豆たん白製品であり、うち、パーム油およびヤシ油を利用した、①油脂製品、②製菓・製パン素材製品と、大豆原料を利用して、大豆たん白を抽出または加工し、③大豆たん白製品の製造・販売を行っている。①～③の売上高構成比は、それぞれ①39.1%、②45.0%、③15.9%である。①～③の具体的な製品を表1に示した。

F社は、大阪南部の事業所を油脂加工食品および大豆たん白加工食品の生産拠点とし、その他、関西に3ヶ所、関東に3ヶ所の事業所を保有する。また、大阪南部の事業所およびつくば市に研究開発センターを保有するなど、

東西に研究開発拠点を設け、基礎研究および製品開発を行っている。また、顧客への提案や最新情報の発信を行い、応用開発をするために、ショールームを、大阪南部事業所、東京都、つくば市、さらに、アジア地域を中心とする海外に数カ所設置している。

F社の経営方針は、「安全・品質・環境を最優先する。」というスローガンを掲げ、食品安全、環境保全に注力している。その具体的取り組みとしては、以下の3点があげられる。

#### ①品質保証体制の設置

各事業部に品質管理グループを設け、原料調達から生産、出荷までの各工程で、F社が定めた規格・基準をクリアしているかを審査する方式を採用している。また、品質保証部を設置し、全社を横断的に品質保証する体制を構築している。

#### ②品質保証システムの設置

仕入れ・生産・在庫・販売段階をデータベース化し、原材料から流通までの個々の製品を管理するトレーサビリティシステムを確立した。同時に、原材料の品質情報および個々の製品規格書をデータベース化した品質情報システムを確立した。これら2つのシステムを連携させる独自の品質保証システムを確立した。

#### ③食品安全分析センターの設置

主に、原材料や製品の安全・安心を確保する、食品安全分析センターを設置した。遺伝子組み換え大豆、アレルギー物質、異物（有機・無機）、病原性微生物、食品添加物に関する高度な分析・調査を行うとともに、2006年に施行された「残留農薬等ポジティブリスト制度」への対応に取り組んでいる。

表1 F社の事業内容

油脂事業	油脂	チョコレート用油脂 製菓用油脂 冷菓用油脂 乳化油脂 フライ用油脂 クリーム用油脂 粉末油脂 等
製菓・製パン素材事業	チョコレート	カラーチョコレート アイスチョコレートコーティング 等
	乳化・発酵食品	クリーム類 マーガリン類・ショートニング 発酵風味素材 フィリング類 練り込み用素材 等
	食品素材輸入	冷凍生地 調理用素材 等
大豆たん白事業	大豆たん白素材	粉末状大豆たん白 粒状大豆たん白 大豆イソフラボン 等
	大豆たん白機能剤	水溶性大豆多糖類 大豆ペプチド 等
	大豆たん白食品	豆腐、油揚げ 等

資料:筆者作成

## (2) F社の沿革

つづいて、F社事業の沿革についてみてみよう。F社設立の前身は戦後、カイコのサナギから油を搾油する会社であった。生糸相場の暴落により、経営不振に陥ったのち、日系商社I社の100%出資により大阪工場が独立を果たし、1950年に資本金300万円従業員41名で創業した。

その当時の創業理念が、①会社は規模の大小に関わらず、個性的に育てよ、②南方にコプラがある、ヤシ油をめざせ、である。この理念がF社のその後の方向を示すこととなった。

日本で初めて圧抽方式によるコプラ搾油に成功し、ヤシ油は洗剤等食用以

外で日本の市場に受け入れられた。同時期にパーム核油の搾油を開始する。日本でいち早く、油脂からチョコレート用油脂やマーガリン等の製菓材料への加工を手がけた。また、西アフリカ原産のシアナッツから油脂を抽出しチョコレート用油脂製品を発売する。その後、ヒマワリ等の原料転換や新技術を開発し、競争力を高めてゆく。

1960年にはココア豆からの搾油を開始し、チョコレート素材の全国の洋菓子店へ販売を開始する。そのため、支店・販売網の整備を行う。1970年代には、チョコレート、クリーム、マーガリンの製菓3品を自社製造することが可能となり、製菓・製パン素材の事業を開始する。

大豆たん白事業は1961年の大豆輸入の自由化を契機に、1960年代に大豆たん白事業を開始する。独自の精製技術により特許を取得し、大豆たん白技術における第一人者の地位を築き、独自の加工技術を確立する。1973年には大豆たん白の最終製品化をはかり大豆たん白食品の生産を開始し、後に大豆ペプチド等の機能食材を発展させてゆく。

F社は技術力および提案営業により、独自の技術を開発してきた。1977年に消費者へ提案営業および消費者と共同開発をする目的でショールームを東京に設立し、1980年に大阪南部の事業所にも開設した。提案営業の成果としては、1986年に販売を開始したティラミスの原材料である植物性のフレッシュタイプのチーズ風味素材「マスカルポーネ」があげられる。この商品は生産が追いつかない状況になるほどのヒット商品となり、優秀ヒット賞を受賞する。現在、提案営業の拠点となるショールームは国内と中国、東南アジアを中心に5カ所となり、現在も拡大しつつある。

また、F社は新製品の開発に注力しており、研究開発に多くの費用と研究者を投入している。特許等出願件数は、創業当時から今までで国内2,751件、海外では1,847件、計4,598件に達している。2009年には、知財功労賞（経済産業大臣表彰）を受けている。

首都圏における進出は、1980年代後半に入って積極的に行われた。1990年代から2000年代にかけて関東圏内に研究所、生産工場を設立した。2007

年に東京支店から東京支社に変更し、一連の首都圏ネットワークが整備された。

F社の海外展開は、1980年代にマレーシアおよびフィリピンへパーム油・ヤシ油の原材料調達のために合弁会社を設立したことに端を発する。またこの時期には、東南アジア、アメリカに関連会社を設立した。1990年代には、ヨーロッパ、そして中国への進出をはたし、中国および東南アジア地域へ多角的な事業展開を開始した。2010年にはブラジルへ南アメリカの販売拠点となる販売会社を設立した。2011年には、アフリカのガーナにシアナッツを搾油しチョコレート油脂を製造する工場を設立し、2013年にはインドでの生産・販売拠点として現地企業との合弁企業を設立している。

### 3. F社の海外展開

ここでは、F社の海外展開について詳しく見てみよう。

F社は、南方系油脂原料を調達する目的から、比較的早期から海外に進出してきた。現在F社は世界10ヶ国にグループ会社を展開している。具体的には、中国7社、東南アジア8社、インド1社、南北アメリカ2社、ヨーロッパ1社、アフリカ1社を展開し、計20社に達している。

大別して、中国、マレーシア、インドネシア、シンガポールをはじめとするアジア地域、ベルギーを中心に事業を展開するヨーロッパ地域、および米国・ブラジルに拠点を置く南北アメリカ地域に分類される。

売上高別にみると、2012年において、海外部門の総売上高は628億円で、内、中国が約100億円(15.9%)、東南アジア地域237億円(37.7%) (アジア地域全体では53.6%)、南北アメリカ地域176億円(28.0%)、ヨーロッパ地域115億円(18.3%)であった。これにたいして、日本国内の売上高は1,646億円であり、売上全体の約3割が海外部門から得られていることがわかる。

この海外事業の売上高は近年急速に増加傾向にある。その背景としては、とくにアジア地域の経済発展による食の洋風化に伴い、植物性油脂の供給が

増大していることがあげられる。F社は早期から積極的な海外展開を行ってきた企業であるが、どのような海外戦略をとったのか、詳しくみてゆこう。

#### (1) 東南アジア戦略初期（創業～1970年代末）

F社が早期から進出してきた東南アジア戦略についてみてみよう。F社は、日本において後発の製油メーカーとして発足した。戦後の搾油原料の配給規制制度により、戦前に創業した先発搾油企業には大豆や菜種といった原料が配給されたが、F社はその配給が十分に得られなかった。そのため、創業当初から主要油脂の代替品としてヤシおよびパームに注目し、日本企業では先駆的な搾油技術を開発してきた。ヤシやパームといった南方系植物は生産地域が赤道付近と限定的なため、原料産地に拠点をもち会社の方針により海外進出がはじまったのである。

まず、F社は、1950年代にマレーシア、フィリピンに原材料調達を目的として進出を開始する。両国でパーム油脂原料を購入するために現地企業との資本提携により進出を果たした。しかし、この時期は各国の政情不安定期であったため、輸出品が没収されるなど、生産・輸出がしばしば不安定となった。このような生産国の諸問題により一時撤退を余儀なくされるなど、1970年代までの東南アジアでの海外戦略は、ごく限られた範囲にとどまっていた。

#### (2) 油脂原料生産拠点の確保と日本への輸出（1980年代～1990年代）

その後、1980年代に入り、F社は本格的に海外進出を開始した。1970年代後半以降マレーシアのパーム油のプランテーションが盛んになり、生産量が増加したことにより、パーム油脂等の原料調達および精製、1次分別のために東南アジアへの進出を強化した。1981年には、パーム油を2次分別し、スペシヤリティファットを生産・販売するFOS社をシンガポールに設立し、続いて1985年には、原料からパーム油とパーム核油製品を生産するPAL社をマレーシアに設立した。さらに、1988年、日本輸出向けに2次分別した製油を利用した製菓・製パン素材を生産・販売するWSF社をシンガポール

に設立した。1994年にはフィリピンに原料からヤシ油を精製するNLO社を設立する。

### (3) 現地での生産・販売拠点設立期（1990年代～現在）

1990年代に入ると、東南アジアにおける現地市場の拡大に伴って、現地市場向け販売の強化を図った。1995年にインドネシアに業務用チョコレートを生産・現地販売するFBI社を設立したことを皮切りに、2000年代に入り、東南アジア諸国の経済成長を背景に、東南アジア市場向けの製品を販売する海外の子会社を次々と設立する。2003年油脂製品、製菓・製パン素材、大豆たん白素材の販売会社であるFSF社をシンガポールに設立した。2010年には油脂、製菓・製パン素材等、東南アジア向け製品を生産するFOT社をタイに設立、さらに、2010年には製菓・製パン素材を生産し現地販売するMMF社をインドネシアに設立した。

### (4) 地域統括本部の設置と新たなインド市場開拓

アジア地域の製造・販売統括本部として、シンガポールのFSF社を、2012年にアジア地域統括FOA社として再編した。FOA社の事業目的は、アジア地域の事業促進、新規事業の企画及び統括対象会社への事業支援と域内グループ会社の連携推進である。同時に、東南アジア開発センターを開設した。ここでは、市場のトレンド・ニーズをつかみ、製品開発、マーケティング、提案営業を通しての新たな市場づくりを目的とし、組織体制の強化を図るためである。FOA社が統括の対象とするのは、パーム油とパーム核油製品を生産する、マレーシアのPAL社と、スペシヤリティファットを生産・販売するFOS社、製菓・製パン素材を生産・販売するWSF社の3社である。PAL社の製品をFOS社で加工し、WSF社へ供給するというサプライチェーンがあったが、非効率な部分があり、FOA社が販売面も含めて効率化を総合的に図っている。

FOA社の役割は、①各社の販売、マーケティング、開発の方向性を決定

すること。②原料調達，購買，資金調達などの財務面も一体となって運営することでコストダウンと効率化を図る。③東南アジア独自の条件を踏まえた戦略の立案，新規事業を創出することである。

ASEAN地域では2015年に経済圏として，域内の関税を撤廃する方向である。そのため1国に工場を持つ必要はなく，域内であれば自由に物資を移動できるため効率的なサプライチェーンをつくることが重要となってくる。どこに何を生産する拠点を設立すれば効率がよいかを今後さらに考察する必要があるという。

さらに新たな市場開拓として2014年インドに製菓・製パン素材の現地生産・第三国輸出拠点としてTF社を現地企業と合弁で設立した。インドは独自の複雑な税制度があるため合弁企業を慎重に選択したという。

インドは現地販売向けの安価な商品生産だけでなく，ヨーロッパ向けの高品質商品の拠点ともなり，将来的にアフリカ向けの輸出拠点にもなりえる可能性を持つ。また，インドはパームヤシの生産をしているため，パーム油の調達にも有利となる。

#### (5) F社の東南アジア戦略

ここまでみてきたように，F社は，創業当初から1980年代まで，南方油脂原料を調達するために積極的に東南アジアへ進出した。1980年代にはパーム油を精製，1次分別および2次分別するグループ企業を設立し，日本への輸出を行った。その後，1990年代から現在までは，東南アジア諸国の経済発展に伴う食の洋風化が進み製菓・製パン素材およびチョコレート油脂の消費が増加していることを背景に，現地での販売を目的としたグループ企業を各国に相次いで設立した。そして2010年以降は，東南アジア圏の中心であるシンガポールにFOA社を設立することで，更なる効率化を図っている。また，インドへ新規販路を求めて進出しており，F社の東南アジアを中心とする事業は拡大しつつある。

F社の現地からの垂直統合的なパーム油調達の利点としては，①精製段階

から食用加工油脂製造までの流通チャンネルを短くすることで、安価なパーム油製品の販売が可能となること、②自社内で生産された副産物の消費・販売による費用の逓減と収益の増加が見込まれること、③多様な仕様のパーム油関連製品が製造できることの3点が挙げられている。

しかしながら、現在、東南アジア地域はパーム油、ヤシ油の原材料供給拠点としてだけでなく、精製、1次分別、2次分別をする加工拠点、そして販売拠点として重要な役割を果たしている。

中国現地法人のFC社も当初は、優先的に品質のよい油脂をシンガポールやマレーシアから購入していたものの、現在は中国で購入した方が安価なため、地場で購入する方式をとっている。今後は、東南アジア地域の工場は現地販売を目的にシフトしているため、従来なかった設備を導入し、よりスケールメリットが得られる場所へ工場を移転することを目指している。

例えば、以前はマレーシアの原料をシンガポールへ輸出し、そこで最終加工していたが、今はマレーシアに油脂製品を製造する設備を導入し、現地販売を目指した体制にしていく予定である。

#### (6) F社の中国事業の展開

つづいて、アジアにおけるF社のもう一つの生産・販売拠点である、中国におけるF社の戦略を見てみよう。

F社の中国進出は、1980年代から大豆加工の技術指導を通じて、大豆たん白事業に関わってきたことに端を発する。それを土台に1990年代から本格的に進出を行った。1994年吉林省に大豆たん白素材を生産し日本へ輸出する目的でKFT社を設立した。1995年上海市に、豆腐等の大豆製品を生産し現地販売する目的でKRS社をM&Aで買収した。また、同年、山東省に大豆たんぱく食品を生産し日本へ輸出する目的でSLT社を設立した。同時に、中国国内販売を目的に製菓・製パン素材、チョコレート素材を生産・販売する目的で、江蘇省にFC社を設立した。

2000年代に入り、2004年に天津市に大豆たん白素材を生産するTFT社を

設立した。2007年には広東省深圳市に、大豆たんぱく食品を現地販売するSKS社を設立する。また、同2007年に北京市にFF社を設立した。

F社の中国事業では、中国国内への積極的な進出により、多数のグループ企業を展開している。現在、油脂、製菓・製パン素材、大豆たん白のF社の主要事業をすべて扱うまでに拡大している。進出地域は主に中国沿海の大都市を中心に、広く南北に工場および販売拠点を展開している。そのほとんどは大豆たん白素材関係の企業であるが、これは、もともと大豆の原料確保を有利に展開するために、日本へ製品を輸出する目的で設立された会社が多いためである。そのため、大豆たん白素材関係を生産する吉林省のKFT社、天津市のTFT社、山東省のSLT社は、現在でも日本への輸出比率は比較的高い。

中国進出の特徴としては、1990年代においては、安くて安価な労働力と大豆たん白原料を確保するための進出であり、その当時設立された企業はいずれも主に日本への輸出が目的であった。その後、2000年に入り中国国内の経済成長と人件費の高騰による輸出メリットの低下を背景に、中国国内への販売へと転換を図っている。この点、江蘇省のFC社が扱う製品がやや異なり（FC社はパーム油脂を原料とした製菓・製パン素材、チョコレート素材の生産・販売）、目的は当初から中国国内販売である。

#### 4. まとめにかえて

ここまで、F社の海外戦略についてみてきた。1980年代以降、F社はまず原材料獲得のために東南アジアへ進出してきた。中国においても、主に安価な労働力と原材料供給を目的に1990年代に積極的に進出してきた。しかしながら、2000年代に入り、アジア地域における経済発展による消費力向上を背景に、日本への輸出から中国国内および東南アジア等の現地での販売を重視する現地販売戦略に戦略を大きく転換させ、海外販売を活発化させている。

F社がグローバル化を成功させた要因は何であったのだろうか。海外戦略

としては、以下の3点が考えられる。

#### ①各地域の実情に対応した販売力の強化

各国別に存在する個々のグループ企業において独自の戦略を立てることにより、エリア内の国々の諸問題に対処する体制をつくりあげた。

#### ②日本における研究技術の活用

F社は日本の研究所で蓄積された技術を海外のグループ企業で応用し、改良することにより、高品質製品の生産を可能にした。日本で蓄積された研究開発および技術は、海外で展開するグループ企業においても現地企業とは異なる多機能・高品質の生産製品をつくることに貢献している。

#### ③研究部門と営業部門の融合

研究開発に顧客（バイヤー）の意見を取り入れて共同開発を進める目的で、日本および海外でショールームを設立してきた。独自の商品開発と提案営業を行うことでいち早く顧客のニーズに対応することが可能となった。また、ショールームでは、顧客にF社商品から製造可能なレシピを公開し、どのようにF社商品が利用できるのかを周知させる役割も果たしている。現在、ショールームは、大阪、東京、つくば、上海、広州、北京、シンガポール、バンコクの8ヵ所で展開しているが、今後消費が拡大する中国・東南アジアを中心とし、さらに拡大する予定である。

このようにF社は国際経済の変化に順応し、F社自身の経営戦略を巧みに展開させ、グローバル化を進めてきた。つまり、創業当初は原料立地のために東南アジアに進出し、海外の原料供給基地を開拓してきたが、その後、現地市場の成熟にしたがって、現地販売へと大きくシフトさせている。これを可能にしたのは、日本での経験は言うまでもないが、それにさらに海外展開の中で蓄積されてきた諸外国での経験（進出先国特有の課題への対応経験）がプラスされた成果であったと考えられる。そしてその経験が、現在、進出先国において、それぞれのニーズに適合した製品の多様化、ショールームを核とした提案営業の推進、新たな販売ルートの開拓などという多様な販売戦略を可能にしているのであろう。

今後、F社にはさらなる課題が提起されている<sup>1)</sup>。それは、日本市場および欧米市場の低迷が今後も継続されることが確実である一方で、順調に拡大しつつあるアジア地域におけるサプライチェーンをいかに構築し、中国および東南アジアで販売を拡大するかが課題となっているのである。

とくに、中国では、現在すでに約100億円の売上有るが、今後の経済発展に伴う中国国内の消費が拡大するなか、今後、F社が、現在すでに操業しているグループ企業の中国国内の販売戦略をどのようにしてさらに強化していくかが課題となろう。

今後、F社は、全世界に進出するグループ企業といかに協力し、サプライチェーンを確立し、コスト削減し、販路を拡大していくかが大きな課題となるであろう。そのために、最適生産拠点への移行や域内統括をいかに図るかが課題となる。F社の今後のグローバルな生産・販売戦略にさらに注目してゆきたい。

#### <参考文献>

高楊「中国における日系加工食品企業の展開—山東省の事例を中心に—」『龍谷大学経済学論集』第50巻(1/2), pp 43-54, 2010年。

中村公省『2013年版中国情報ハンドブック』蒼蒼社, 2013年, pp. 390-391。

加納啓良「東南アジア・プランテーション産業の脱植民地化と新展開—インドネシアとマレーシアのアブラヤシを中心に—」『東洋文化研究紀要』第158冊, pp. 221-252, 2010年。

八木浩平「我が国油脂産業におけるパーム油調達の垂直的調整分析—企業のチャンネル選択行動に着目して—」『フードシステム研究』19(4), pp 375, 2013年。

(おおしま・かずつぐ／経済学部教授／2014年11月24日受理)

(ちょう・さんさん／経済学研究科博士後期課程)

(かねこ・あきこ／経済学研究科博士後期課程)

---

1) F社におけるヒアリング結果から。

## Overseas Deployment in Japanese Edible Oil Company

OSHIMA Kazutsugu

DIAO ShanShan

KANEKO Akiko

The main purposes of this paper are to clarify the features of the overseas strategies of Japanese food businesses by examining some representative firms as examples.

This paper focused on edible oil companies, because these companies started overseas deployment at an early stage and provided abundant subjects of research.

In this paper, F Company, which has its head office in Osaka, was chosen as a case study. This is because F Company started overseas deployment early to secure raw materials.

Generally, most edible oil companies had quickly advanced into Southeast Asia for the palm oil supply which is one of the main materials, and F Company also founded production and sales bases all over the world from the Plaza Accord, which will be mentioned later.

Furthermore, F Company has accomplished advanced business deployment in the overseas expansion for Japanese food business, such as strengthening the production and sale in Asia including China and Southeast Asia from the 1950s to 2000s.

F Company first advanced into Southeast Asia for raw materials after the 1980s.

In China, it also has actively advanced for the purpose of the cheap labor force and raw material supply in the 1990s.

However, from after 2000, against the background of the improvement in consumption power caused by the economic development in Asia, the

strategy of exporting to Japan has been greatly converted into the strategy of selling in markets, such as China and Southeast Asia.

The three conditions listed below enabled the success of F Company's overseas strategies.

1. Strengthening of the sales force corresponding to the actual conditions of each area.
2. Practical use of the advanced technology of Japan.
3. Fusion of the study department and the sales department.