

### 3. 日本及び海外の食品製造業におけるM&A等の動向把握

(1) 国内事例

(2) 海外事例

# 食品製造業におけるM&Aの概観

- 食品製造業では、市場縮小に伴う競争激化や新興国の経済発展を背景とした原料価格の高騰、また後継者不足を背景に業界再編が進行
- 大手メーカーは、国内の市場縮小を想定して積極的に海外にクロスボーダーM&Aを推進。国内外のブランド力を持つ企業を傘下にする活動が活発化。中小メーカーでは、川下からの値下げ圧力と原材料価格の上昇を背景に、付加価値の低い業種での事業再生型のM&Aが増加

## 日本の食品製造業によるM&A例

時期	概要	目的	類型例
1 2008年2月	キッコーマンと紀文フードケミファはキッコーマンを完全親会社、紀文フードケミファを完全子会社とする株式交換に関する基本合意書を締結	チルド飲料やチルドスープの共同開発などで協業。健康食品やバイオ分野など新たな分野におけるシナジーを創出するため	主力事業の強化
2 2007年 2011年	伊藤園は、コーヒー飲料強化を目的にタリーズコーヒーブランドを買収。乳製品市場に参入するため中堅乳業メーカーのチチヤスを買収	総合飲料メーカーとしての地位を確立するために品揃えを充実させる目的	商品ポートフォリオの強化
3 2014年1月	キューピーはアヲハタの連結子会社化に向けたTOBを実施	同根のアヲハタとの連携を高めて事業体制を強化し、多角的に競争力を高めるため	商品ポートフォリオの強化
4 2016年3月	ピククルスコオペレーションが、フードレーベルホールディングスの全株式を取得	グループの事業領域の拡大や効率化を図り、グループ全体の成長加速を目指すため	主力事業の強化
5 2016年9月	サッポロホールディングスは、味噌・即席味噌汁・フリーズドライ製品の製造販売を手掛ける宮坂醸造の株式51%を取得	グループ各社とのシナジーを最大限に引き出し、食品領域の拡大を通して、グループ全体の成長戦略を加速させる狙い	商品ポートフォリオの強化
6 2017年5月	オーケー食品工業は、債務超過・赤字のベジプロフーズを5.5億円で買収し、子会社化	今後の業容拡大と取引先への製品供給を円滑にするため、関東圏内に生産拠点を確保する目的	主力事業の強化 拠点の獲得
7 2019年2月	亀田製菓株式会社による株式会社マイセンの子会社化	アレルギー対応を含む健康志向の食品の需要は高まりを背景として、米菓以外の食品事業(グルテンフリー食品)の製造販売の強化が狙い	高付加価値化 商品ポートフォリオの強化
8 2019年3月	日清製粉グループ本社は、関連会社のトオカツフーズの普通株式51%を日清製粉グループ本社以外の既存株主から取得	中食・惣菜事業及び冷凍食品事業の強化によって事業拡大を推進	商品ポートフォリオの強化
9 2019年5月	ハウス食品グループ本社は、豆腐製造販売やまみと資本業務提携	米国で豆腐事業を展開するハウス食品のノウハウと、やまみの豆腐製品の国内での販売網を活かし、健康志向で需要が高まる大豆製品や豆腐を活用した新たな食品の開発や販売で連携を強化	商品ポートフォリオの強化
10 2019年10月	ブルドックは、広島風お好み焼ソースを主力とするサンフーズの全株式を取得	主力であるソース事業の拡充	主力事業の強化

(出所)各社HPより抜粋

### 3. 日本及び海外の食品製造業におけるM&A等の動向把握

(1) 国内事例

(2) 海外事例

## シナジーのスピードアップを図るために、連結子会社から完全子会社へ

- 2008年2月、キッコーマンと紀文フードケミファはキッコーマンを完全親会社、紀文フードケミファを完全子会社とする株式交換に関する基本合意書締結。これまでの両社の関係をさらに強化し、築き上げてきた資本・業務提携のスピードアップを図るために、完全子会社化を行うもの
- 両社は、2004年より協業での飲料事業の強化を目的に資本と業務提携関係を構築。相互の経営資源を有効的に活用することで両社の事業拡大、新商品の共同開発、効率化を図ってきた。
- 両社は、特にチルド飲料やチルドスープの共同開発など、キッコーマンのデルモンテ事業と紀文フードケミファの豆乳飲料分野を中心とした取り組み強化を軸に事業面での協業を進めており、2006年には紀文フードケミファがキッコーマンの連結子会社となったことにより、飲料事業分野にとどまらず、健康食品やバイオ分野など新たな分野におけるシナジー創出に努めてきた

## 総合飲料メーカーとしての地位確立に向け、中堅飲料メーカーを買収

- 伊藤園は、お茶製品、野菜飲料、コーヒー飲料を扱う飲料メーカー。1980年に世界初の「缶入りウーロン茶」を開発。1989年に「お〜いお茶」に名称変更したことで販売数が増加し、2003年には茶系飲料の中で販売量No.1ブランドに
- 総合飲料メーカーとしての地位を確立するため、品揃えを充実させることを目的にM&Aを行っている。すでにコーヒー飲料市場には参入していたが、2007年にコーヒー飲料強化を目的にタリーズコーヒーを経営する会社を買収した。2011年には乳製品市場に参入するため中堅乳業メーカーのチチヤスを買収した。

## 互いの競争力・販売力強化のため、同根の企業が連携

- 2014年1月、キューピーはアヲハタの連結子会社化に向けたTOBを実施。買付総額は24億円
- キューピーは調味料・加工食品の製造販売を手掛け、アヲハタは農畜水産缶詰の製造販売や佃煮、漬物、乾燥食品、冷凍食品、畜産加工、ソースその他各種食料品の製造加工販売などをコア事業とする
- キューピー側は事業環境が厳しくなる中で、同根のアヲハタとの連携を高めて事業体制を強化し、多角的に競争力を高めたいとする思惑があった。一方、アヲハタは、1998年には缶詰業界では初めて株式上場を果たし、今後は、高品質原料調達技術、缶詰技術、フルーツ加工技術、ゲル化技術の4つのコア技術に集中特化して商品開発を進め、キューピーのマーケティング力・販売力に期待していたと推測

出所：<https://maonline.jp/articles/hottopics0425>

## 事業領域の拡大や効率化を目指し、外食分野に強い同業を取得

- 2016年3月、ピックルスコーポレーション(埼玉県)は、フードレーベルホールディングス(東京都台東区)の全株式を取得すると発表。取得取得価格11億円
- ピックルスコーポレーション(埼玉県)は、漬物業界のリーディングカンパニーとして、サラダ感覚で食べられるあさづけ、キムチ、惣菜などの商品を開発・販売。2019年2月期の売上は406億円。セブン&アイ・ホールディングスグループのPB商品の製造を手掛け、売上は2019年2月期で26.3%を占めている。東海漬物の子会社であったが、現在は、漬物業界では東海漬物を上回るシェア1位(12.7%、2018年)
- フードレーベルホールディングスは、牛角ブランドを使用したキムチや醤油だれ等を企画・製造している。企画・製造を行うにあたり、多数の協力工場ネットワークを構築している。
- ピックスルは、今回の株式取得により、グループの事業領域の拡大や効率化を図り、グループ全体の成長加速を目指す。

## ブランド名を活かし、大手グループの成長戦略の傘下に

- 2016年9月、サッポロホールディングス(東京都渋谷区)は、味噌・即席味噌汁・フリーズドライ製品の製造販売を手掛ける宮坂醸造(東京都中野区)の株式51%を取得し、グループ傘下に加えたと発表。
- 宮坂醸造は、長年慣れ親しまれている「神州一ブランド」をコアとして3つの事業領域を有し、外食産業から大手流通を含めた家庭用まで幅広い顧客との信頼関係を築いてきた。2018年12月の売上高は約60億円。2017年7月には、ブランド名を活かして神州一味噌株式会社へ社名変更
- サッポログループの傘下に入ることで、グループ各社とのシナジーを最大限に引き出し、食品領域の拡大を通して、サッポログループ全体の成長戦略を加速させる狙いがあった

## 東日本へのエリア拡大を狙い、債務超過・赤字の同業を子会社化

- 2017年5月、オーケー食品工業(株)は、債務超過・赤字のベジプロフーズ(株)を5.5億円で買収し、子会社化
- オーケー食品工業(福岡)は、味付け油揚げ製造業のリーディングカンパニー。味付いなりあげ、味付きつねあげ、油あげ、冷凍きざみあげ、寿し具材料、おでん種、惣菜、和菓子を手掛ける。当時の売上高は約91.7億円。
- ベジプロフーズ(埼玉)は、業務用味付け油揚げ等の製造・販売する会社。当時の売上高は約7億円。
- オーケー食品工業(株)は、今後の業容拡大と取引先への製品供給を円滑にするため、関東圏内に生産拠点を有するベジプロ社の株式を取得したと見られる

## アレルギー対応など健康志向食品の需要獲得のために子会社化

- 2019年2月、亀田製菓は株式会社マイセンの株式のうち90%を取得して子会社化
- 亀田製菓は「柿の種」や「ハッピーターン」などの米菓を製造、販売。連結売上高は約1,000億円(2018年度実績)。海外売上比率30%以上のグローバル・フード・カンパニーを目指している
- マイセンは、玄米パンやベジタリアンミートなどのグルテンフリー食品の製造販売を主に行う企業。売上高568百万円。アレルギー対応工場を保有
- 近年のアレルギー対応を含む健康志向の食品の需要は高まりから、亀田製菓は米菓以外の食品事業の強化を目的として子会社化を実施。具体的には玄米などを使った新商品の開発を進めるほか、販路や製造ノウハウなども両社で共有する。

## 中食・惣菜・冷凍食品事業を主力化させるために関連会社を買収

- 2019年3月、日清製粉グループ本社(東京都千代田区)は、関連会社のトオカツフーズの普通株式51%を日清製粉グループ本社以外の既存株主から取得することを発表
- 日清製粉グループ本社は、中食・惣菜事業を成長分野の一つと位置付けグループの主力事業に育てるべく取り組んでいる。2012年12月にトオカツフーズと資本提携を行い、2016年1月に調理麺等のサプライヤーであるジョイアス・フーズを子会社化した。
- トオカツフーズは、1968年に設立され、総合中食サプライヤーとして、コンビニエンスストアを中心としたデリカ惣菜事業と、宅配ルートを中心とした冷凍惣菜事業を展開。
- 日清製粉グループ本社は、中食・惣菜事業及び冷凍食品事業の強化によって、一層の事業拡大に資するものと判断し、今回の買収に至った

## 国内シェア拡大に向けて、西日本での販売に強みがある同業と提携

- 2019年5月、ハウス食品グループ本社は、豆腐製造販売の(株)やまみと資本業務提携を締結と発表。やまみの発行済み株式の3.5%を5億～10億円で取得
- 米国で豆腐事業を展開するハウス食品のノウハウと、やまみの豆腐製品の国内での販売網を活かし、健康志向で需要が高まる大豆製品や豆腐を活用した新たな食品の開発や販売で連携を強化。共同出資会社の設立も検討
- ハウス食品は1983年に米国で豆腐事業に参入。現在は年間100億円規模の売上高を保有。米国でしらすに豆腐を混ぜた健康志向の商品や、麺入りのスープなどの需要に対応。約40億円を投じ、20年秋をめどに現地で豆腐製品を増産する計画を打ち出している
- (株)やまみは広島県三原市に本社を置く豆腐メーカー。厚揚げや油揚げ、水産練り製品なども製造し西日本向けを中心に出荷している。両社は主に国内市場向けに豆腐や大豆食材を活用した食品の開発や販売を計画。両社で共同出資会社を設立後、ブランド展開や販路などの詳細を詰める予定

(出所: <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO44742890T10C19A5XQH000/>)

## ソース事業のエリア展開を狙い、同業ローカルブランドを獲得

- 2019年10月、ブルドックは、広島風お好み焼ソースを主力とするサンフーズ(広島市)の全株式を取得。買収金額は非公表。
- サンフーズは1916(大正5)年に創業した老舗。「ミツワソース」「ヒガシマル」のブランドで商品を提供しており、ソース類のほか、食酢、焼き肉のたれなども手がけている
- ブルドックの狙いは2017年度にスタートした中期経営3カ年計画で掲げた課題である「主力であるソース事業の拡充」。2005年には関西に強みを持つイカリソース(大阪市)を買収。今回、サンフーズを買収したことで、東京、大阪、広島の3地域のソース文化並びにお好み焼き文化を支える構成となった。ローカルブランドを傘下にするすることで、事業基盤の安定と一層の企業成長の実現につなげる意図
- 2018年2月には、新ブランド「&BULL-Dog」を立ち上げ、新たな事業領域としてドレッシング・たれに進出するなど、ソース事業の強みを生かして多角化を推進

### 3. 日本及び海外の食品製造業におけるM&A等の動向把握

(1) 国内事例

(2) 海外事例

## 健康価値を訴求するブランドの取得

- 2018年12月、英蘭ユニリーバはオランダのベジタリアン向けの食品販売会社「ベジタリアンブッチャー」を買収。買収金額は不明
- ベジタリアンブッチャーは大豆で作られた肉「フェイクミート」を手掛けており、世界17カ国4000以上のスーパーやレストランで販売。従業員数は約90人
- 近年、健康への関心の高まりや宗教上の理由などから、肉を食べない消費者が増えていることに対応するため。食品業界が値下げ圧力に直面する中、新たな成長の柱として展開する狙いがある
- 両社は2016年から商品を共同開発してきた経緯がある。ベジタリアンブッチャーはユニリーバの世界的な流通網や広告宣伝力をテコに規模の拡大を図る
- フェイクミートの現在の市場規模は195億ドル(約2兆円)。JPモルガンは、この市場規模が15年以内に1,000億ドル(約100兆円)規模にまで拡大すると予測

## 自社のターゲット領域から外れたカテゴリの売却

- ネスレは、1867年創業間もない頃から、様々なM&Aを重ね、現在ではコーヒーやミネラルウォーターを始めとする粉末・液体飲料、食品、栄養補助食品、乳製品・アイスクリーム、菓子、ペットケアなどの幅広い製品カテゴリで、2,000を超えるブランドを展開。そして、買収した製品を自社販路に乗せていくことで、世界的ブランドに育て上げてきた。
- ネスレは欧米でのターゲット領域として、①成長分野とされる「栄養・健康・ウェルネス」分野、②多様な価値観を持った消費者の台頭に伴い拡大する「こだわり志向」に対する分野に対するM&Aを活発化させている
- 一方で、2018年に競争が激しい米国の菓子事業をイタリアのチョコレートメーカーFerrero社に売却。同時にポートフォリオの入れ替えを進めている。このように、ネスレは、主力事業でも売却を厭わず、事業の価値を見極め、同じカテゴリでも買収と売却を同時に進めるなど、M&Aを通じたポートフォリオの最適化にも積極的である

出所：みずほ銀行産業調査部「みずほ産業調査 Vol.59」

### ネスレのM&Aの変遷(2012年以降)

(USD mn)			(USD mn)		
公表年	買収対象	金額	公表年	売却対象	金額
2012年	米ファイザーの乳幼児向け栄養補助食品部門	11,850	2012年	豪アイスクリーム事業を担うPeters Ice Cream	非公表
2013年	米医療用食品会社Pamlab	非公表	2012年	独チルド調理食品事業を担うNestle Wagner	非公表
2013年	イスラエル食品会社Osem Investment	142	2013年	ダイエット支援事業を担うJenny Craig	非公表
2013年	米ペット関連のウェブサイト会社Petfinder	非公表	2013年	デンマークのアイスクリーム事業を担うHjem-IS Denmark	非公表
2014年	米オーガニックペットフード会社Zuke's LLC	非公表	2014年	米冷凍パスタ事業を担うJoseph's Pasta	非公表
2014年	米Dairy Partners Americasの南米事業の一部	非公表	2014年	仏ホームケア事業を担うNestle HomeCare France	34
2015年	米製薬会社Seres Therapeutics	65	2014年	米飲料事業を担うHarvest Hill Beverage	200
2017年	米高級コーヒー製造会社Blue Bottle Coffee	500	2015年	伊飲料事業を担うSan Bernardo	6
2017年	米ベジタリアン向け調理済食品会社Sweet Earth	非公表	2015年	仏冷凍食品事業を担うDavigel	221
2017年	カナダ栄養補助食品会社Atrium Innovations	2,300	2016年	Nestle S.A.(伊菓子事業)	11
			2017年	独飲料事業を担うFuerst Bismarck Quelle	非公表
			2018年	Nestle S.A.(米菓子事業)	2,800

出所：みずほ銀行産業調査部「みずほ産業調査 Vol.59」

## 新興地域への展開

- 2019年7月、アメリカのペプシコは南アフリカの飲料・食品大手パイオニア・フーズを17億ドル(約1830億円)で買収すると発表。
- パイオニアフーズは南アフリカを拠点に朝食用シリアルやジュースなどを製造。アフリカを中心に世界80カ国に輸出。2018年の売上高は14億ドル
- ペプシコは、この買収によってサハラ以南のアフリカ地域全体での事業展開を加速化することが狙い。ペプシコは買収の一環として、サハラ以南のアフリカ地域を担当する新たな事業部門を設立する予定している
- 今回の買収により、ペプシコがアフリカで推進している持続可能な農業プログラムの規模拡大も期待。現地の農家やサプライヤーとの協力を通じて、収穫量の引き上げや人々の生活の向上、貴重な天然資源の保護に対する支援なども強化できると期待されている。

### ペプシコの地域別売上高割合

