

20. 食品業界が注目すべき外部環境の変化

ー外部環境の変化を踏まえ食品メーカーがとるべき戦略とは何かー

【要約】

- ◆ 食品業界が注目すべき外部環境変化として、①人口動態の変化と消費者ニーズの多様化、②サプライチェーン(小売業)の構造変化、③食料需給の逼迫化と貿易自由化の進展、が挙げられる。
- ◆ ①「人口動態の変化と消費者ニーズの多様化」は、縮小する国内市場と拡大する海外市場に対して、また、多様化する消費者ニーズに対して、どう対応していくかという観点である。大手メーカーには、積極的な海外進出・M&A とそれを支える国内事業の再編が求められる。中堅メーカーは、生き残りに向けた戦略を早期に打ちたてると共に、大手メーカーとの提携や出資・技術提供を通じた海外企業育成による海外戦略を検討する必要がある。多様化する消費者ニーズへの対応は、国内だけでなく海外事業拡大においても重要となる。
- ◆ ②「サプライチェーン(小売業)の構造変化」は、寡占化により価格交渉力を強め、PB 商品を更に強化し、また、地域密着・多様化を進める小売チェーンへの対応についてである。食品メーカーは、重点ブランドへの集中投資や、業界再編により小売チェーンに対抗していくと共に、地方食品メーカー・食品卸と連携して地域密着・多様化の動きに対応していく必要がある。
- ◆ ③「食料需給の逼迫化と貿易自由化の進展」は、食料需給と貿易自由化がもたらす影響についてである。食料需給は逼迫化する虞があり、食品メーカー間での原料調達共同化や、海外生産工程への共同投資などが想定される。貿易自由化の進展はメリット・デメリット双方あり、想定される影響を予見し対応策を講じると共に、食品輸出拡大の好機として活かすことも重要であろう。
- ◆ 想定される外部環境の変化を克服するためには、業界再編や提携・アライアンスの推進が有効と思われ、食品メーカーの取り組みに期待したい。

1. 人口動態の変化と消費者ニーズの多様化

2025 年にかけて、6.2 百万人の人口が減少する見通し

我が国の総人口は既に減少に転じており、2008 年の 128 百万人をピークに、足元(2015 年 3 月)迄に 1.2 百万人減少している。最新の国立社会保障・人口問題研究所の推計によれば、10 年後の 2025 年には千葉県の人を上回る 6.2 百万人(▲4.9%)減少する見通しである。

2025 年には総人口の約 3 割が高齢者に。また、単身世帯が増加し世帯構成も変化

人口減少と併せて高齢化も進展する。2025 年の 65 歳以上の人口は 36.6 百万人と、2014 年対比 3.6 百万人増となり、総人口の約 3 割に達する見通しである。加えて、単身世帯の増加により世帯構成が変化していく。高齢化や未婚率の上昇などにより 2014 年に 17.4 百万世帯だった単身世帯は 2025 年には 18.6 百万世帯となり、全世帯に占める割合は 36%となる見込みである。

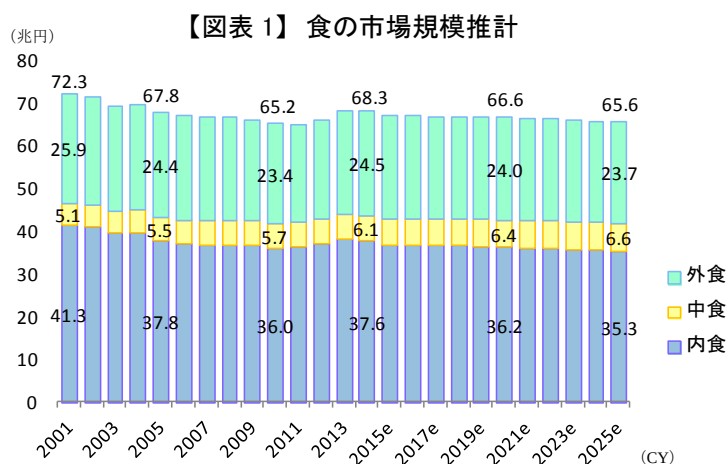
高齢者や単身世帯は一人当たり食料支出が大きく、縮小する市場を支え

一般に高齢者は単価の高い高付加価値商品や少容量商品を好む傾向にあり、高齢者世帯の一人当たり食料支出は若年層世帯に比べて高額となっている。また、単身世帯も 2 人以上世帯に比べて食料支出が大きく、また、食の外部化率(食料支出に占める中食・外食の割合)が高いという特徴がある。食品

産業の市場規模は人口との相関が高く、人口減少による市場縮小が避けられないものの、食料支出額が相対的に大きい高齢者と単身世帯が増加するため、市場の縮小ペースは一定程度緩和されるだろう。

2025 年の食市場
は 65.6 兆円とな
る見通し

これらを踏まえ食品市場の規模(内食・中食・外食の合計)を推計すると、2014 年の 68.3 兆円(推計)から、2025 年には 65.6 兆円と 3 兆円程度縮小する見込みである(【図表 1】)。高齢化や単身世帯の増加が市場を下支えするものの、食の外部化率の上昇などにより内食の減少幅が大きくなる見通しである。このことは、内食を主なターゲットとする加工食品メーカーにとって、食品市場全体の動向以上に需要が縮小することを意味する。



(出所) 公益財団法人食の安心・安全財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省「家計調査」、観光庁よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2014 年以降は人口推計・世帯数・食の外部化率・訪日外国人数などよりみずほ銀行産業調査部推計

海外では、人口増加や所得増加により食品市場の拡大が見込まれる

一方、海外に目を転じると、食品メーカーの進出事例が多い東アジア・東南アジアの人口は、2025 年には 2014 年対比でそれぞれ 3.9%・11.2%増加する見通しである。これらの国々では同時に経済成長による所得増加も見込まれ、生鮮食品から加工食品への需要シフトなどにより、加工食品市場の拡大が見込まれる。また、北米や EU など巨大な市場を抱える先進国地域でも、人口は増加する見通しである(同 8.9%・1.4%)。

成長機会は海外にあり、積極的な海外進出・M&A が必須。加えて、国内の業界再編を更に推し進めることも必要

大手食品メーカーは、来るべき国内市場の縮小に備え海外展開を強化してきたが、未だに多くの食品メーカーが利益の大半を国内市場に依存している。国内市場が縮小トレンドにある中、成長機会は海外にあり、積極的な海外進出・M&A は必須である。一部では海外大手による寡占化が進みつつあるセグメントもあり、時間的猶予も限られてきている。今後は、従来中心であったアジア新興国の市場開拓に加えて、北米や EU など安定したキャッシュフローが期待できる先進国でのブランド買収がより重要となってくる。また、進出形態もマジョリティ出資に固執するのではなく、市場の成長性や競争環境を考慮して、場合によってはマイノリティ出資やライセンス販売などを許容し、早期に味・ブランドを市場に根付かせていく必要性もあろう。併せて、海外展開を加速するには、基盤となる国内事業の利益の安定化や、グローバル企業との投資競争に耐え得る事業規模や財務体質が必要となる。海外の成長機会を逃さずグローバル競争に打ち勝つためにも、国内の業界再編を更に推し進めることが求められよう。

中堅メーカーは
生き残りに向けた
戦略を早期に打
ちたてる必要

他方、国内市場縮小は国内依存度が高く有力なブランドを持たない中堅メーカーにより厳しいものとなろう。自社の事業領域を大手メーカーや PB 商品に侵食され、また業界全体で生産能力が過剰となり、収益性も厳しくなっていく。自社のポジショニングを改めて見直し、有力販売先との関係強化や地域に根差した商品開発など、生き残りに向けた戦略を早期に打ちたてる必要がある。

大手メーカーとの
提携や、海外企
業への出資等海
外戦略も必要に

また、中堅メーカーは自社単独では海外展開が困難なケースが多く、海外展開を切り口として、大手メーカーとの提携を進めていくことも検討に値しよう。他にも、自社で海外展開する代わりに海外企業に出資し、自社の技術・ノウハウを提供することで海外企業を育成し、持ち分利益や配当収入を得る手法も想定される。高い技術・ノウハウはあるが、自社による海外展開に耐え得る規模を持たない中堅メーカーの海外戦略として有効であると思われる。

消費者ニーズの
多様化により生じ
る新たな需要を、
成長分野として
育成していく必要
性

人口動態の変化と併せて、消費者ニーズが多様化していく点も見逃せない。例えば、健康志向の高まりを受け、健康志向食品が既存商品に取って代わる形で需要を獲得していくだろう。機能性表示食品制度により、生鮮食品を含めた様々な食品に健康機能が表示可能となることで、消費者の購買動機に占める健康機能のウェイトが益々高まり、市場の拡大が見込まれる。また、高齢者のニーズを満たす商品を開発し、高齢者向け食品市場を創出していくことも必要となろう。例えば、咀嚼力が弱い高齢者向けに料理にとろみをつける素材や、少量でも栄養密度の高い食品、食べて老化を防止する機能性食品などが挙げられる。消費者ニーズの多様化により新たに生じる需要を的確に捉え、縮小する国内市場で新たな成長分野を育成していくことが求められよう。

多様化する消費
者ニーズへの対
応は海外事業拡
大にも有効

健康志向の高まりは日本や欧米など先進国のみならず、新興国でも同様のトレンドにある。世界的に肥満や糖尿病患者の増加が問題となっており、健康志向食品市場はグローバルベースでも成長分野である。安心・安全に「健康」を日本食品の新たな付加価値として、海外需要取り込みも展望していく必要があろう。また、高齢者向け市場は世界的にも潜在的に大きなマーケットながら、高齢者向けの食品市場が確立されているとは言い難い。高齢者向け食品の技術・商品開発で先行することは、縮小する国内市場で新たな需要を生み出すだけでなく、グローバルな高齢者マーケットを開拓するキラーコンテンツとなる可能性を秘めている。

2. サプライチェーン(小売業)の構造変化

小売業界は合従
連衡が進み大手
の寡占化が進展
するも、厳しい競
争環境が続く見
込み

食品メーカーの競争環境に与える影響が大きい、小売業の構造変化も重要なポイントである。小売業界では、国内市場の縮小が予見される中、生き残りに向けた合従連衡が活発化している。この動きは、スーパーやコンビニなど食品の主要な販売先において当面続くと見られ、食品小売市場における大手チェーンの寡占化が更に進展し、食品メーカーに対する価格交渉力は益々強まっていくと推察される。しかしながら、参入障壁の低さやディスカунターによる価格競争の継続などにより、寡占化進展は小売業界の競争環境緩和には結び付かず、むしろ競争環境は厳しさを増していくだろう。

PB 商品は NB 商
品の代替品とし
て定着。NB 商品
の領域を更に侵
食していく

また、小売の寡占化の進展に伴い、食品小売に占める PB 商品の割合がより高まっていくことが予想される。我が国の PB 市場は、品揃えの豊富さや幅広い価格帯、中堅メーカーからトップブランドメーカーまで多岐に渡る担い手などにより、NB 商品の有力な代替商品として消費者に認知されるに至った。小売サイドは商品ラインアップによる差別化やストアロイヤリティ向上による来客

増を狙い、今後更に PB 商品開発に注力していくと思われ、PB 商品は今後益々NB 商品のシェアを侵食していくことになる。

NB 商品は上位ブランドとニッチトップ以外は生き残りが困難に

このような環境下、厳しい競争で疲弊する小売による食品メーカーに対する価格引き下げ圧力は更に強まろう。加えて、PB 商品のシェア向上により売り場における NB 商品の棚は減少していくため、下位ブランドは PB 商品にシェアを奪われるか、値下げなどの厳しい取引条件を受け入れざるを得なくなろう。結果的に、NB 商品は品質面で消費者の強い支持を受け、価格競争を回避し得る上位ブランドかニッチトップしか生き残ることが出来なくなるものと思われる。

食品メーカーは、重点ブランドへの集中投資により商品価値を高める必要。また、業界再編を更に進めていくべき

食品メーカーは自社の重点ブランドに経営資源を集中投下し、商品鮮度向上や機能性の付加、品質改善など、PB の価格優位性に負けないブランド価値向上に努めることが必要である。また、NB 商品の戦える領域が今後更に狭まっていくことを認識し、競争力の低いブランドへ投資する代わりに積極的に PB を受託するなど、製品戦略の転換・再構築を進める必要性もあろう。加えて、小売が寡占化により価格交渉力を増す一方、食品メーカーの再編・集約は進んでおらず、メーカーもまた厳しい同業者間競争に晒されている。再編により過当競争から脱し、規模を拡大して価格交渉力を高めることが求められる。

大手小売による地域密着・多様化の動きが本格化

他方、大手小売はこれまで本社に権限を集中し、一律のチェーンフォーマットや本社主導の商品開発によりオペレーションを標準化し、効率的な多店舗展開を図ってきた。しかしながら、標準化されたフォーマットでは地域毎に多様化・細分化する消費者ニーズへの対応が困難になりつつあり、マーケティングや商品開発の機能・権限を本社から地方に委譲し、地域専用商品の開発や地産地消の推進など、より地域密着・多様化を図る方向性にシフトしつつある。米国でもクラフトビールのシェアがビール市場の 1 割を超えるなど消費者ニーズの多様化・細分化が進んでおり、大手小売チェーンは対応策として地域密着・多様化を進めている。足元では、セブン&アイやイオンなども従来のチェーンストア展開に代わる戦略として打ち出し始めており、業界への影響が注視される。

地方の地場食品メーカー・食品卸と連携して効率的に多様化するニーズに対応

小売の地域密着・多様化の流れは、地域特性にあった商品開発ニーズへの対応コストや、地域専用商品の投入による少量多品種生産・SKU 増加などにより、食品メーカーの生産性を悪化させかねない。また、地域特産品や観光資源の発掘など、地域に根差した営業力が求められることとなる。このような観点から、大手食品メーカーは 1 社単独ではなく、より地域に根差した地場の食品メーカーや食品卸とアライアンスを組み、小売のニーズに効率的に対応していくことが求められよう。大手食品メーカーの開発力と、地場食品メーカー・食品卸の小回りの効いた営業力・地域に関する知見とを組み合わせ、きめ細かい消費者ニーズに対応していく必要がある。

3. 食糧需給の逼迫化と、貿易自由化の進展

世界の穀物・食糧需要は、人口増加を上回るペースで拡大する見通し

まず、食料需給の逼迫化を挙げる。世界的な人口増加や経済成長などを背景に食料需要の拡大は続く見込みである。農林水産省農林水産政策研究所の予測によれば、2024 年の主要穀物・食糧の推計消費量は、2011～2013 年平均実績対比で小麦が+18.5%、とうもろこしが+19.1%、大豆が+27.8%と人口増加を上回るペースで拡大する見通しである（【図表 2】）。また、牛肉が+20.1%、豚肉が+20.6%と、食の西洋化の進展により食肉需要の拡大も見込まれる。このうち、とうもろこしや大豆、牛肉では世界全体の需要増のうち 2～3 割

を、豚肉では約 7 割を中国一国で占めると予測されている。

【図表 2】 主要食糧の需要見通し

	2011-13年	2024年	増減		2011-13年	2024年	増減
小麦	694.0 123.8	822.1 136.5	128.1 12.7	牛肉	59.2 5.7	71.1 8.0	11.9 2.3
とうもろこし	899.4 200.2	1070.9 240.9	171.5 40.7	豚肉	108.9 53.7	131.3 68.9	22.4 15.2
大豆	264.9 77.6	338.5 99.4	73.6 21.8				

(単位: 百万トン)

(出所) 農林水産省農林水産政策研究所「2024 年における世界の食料需給見通し」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 上段は世界合計、下段は中国の数値

足下は安定しているものの、偶発的な事象が食糧争奪戦を誘発する懸念も

拡大する食糧需要に対応するためには、収穫面積の拡大や単収の増加など供給能力の拡大が不可欠であるが、豊作と言われた 2014/2015 年度でも小麦やとうもろこしの供給余力は 2%程度に留まる。足下では豊富な在庫水準により価格は安定しているものの、単収の減少や天候不順等により在庫率が低下した場合には、数量・価格両面で供給が不安定になる局面も想定され、偶発的な事象が世界的な食糧争奪戦を誘発する懸念も拭えない。

原料調達のコスト削減や、海外生産工程への共同投資等、購買力の維持と産地囲い込みが求められる

このような中、食糧の輸入依存度が高い我が国食品メーカーにとり、食糧需給の逼迫化が原料の安定調達に与える影響は大きく、食糧獲得競争に打ち勝つために、国内では同業者間で原料調達を共同化するなど、バイイングパワーを維持・強化することが求められよう。また、海外の産地や集荷事業に投資を行い、川上の生産工程を囲い込んでいくことも想定される。川上分野は政治リスクや天候リスクなど相対的にリスクが高く、食品メーカー単独で投資を行うことは難しいため、商社との連携を強化し商社の既存のネットワークを活用・強化したり、商社や他の食品メーカーとの共同投資によりリスクをシェアしながら、食糧資源を囲い込んでいく必要がある。

貿易自由化は、メリット・デメリット様々

次に、貿易自由化の進展である。現在、TPP 交渉が大詰めを迎えているが、先に合意・発効された日豪 EPA や、年内合意を目指しているとされる日欧 (EU) EPA など、貿易自由化の流れは今後益々加速していくものと思われる。食品メーカーにとっては、貿易自由化の進展は輸入原材料の調達コスト削減といったメリットがあるものの、安価な輸入原材料・製品の流入や農畜産業者からの間接的な影響も考慮する必要がある。

牛・豚肉の関税引き下げにより、製粉・製油業界が打撃を受けるなど、貿易自由化による間接的な影響にも留意要

例えば、TPP における米国との 2 国間交渉では、牛肉の関税が現行の 38.5% から段階的に 9%程度まで、豚肉についても安い部位に係る関税を 482 円/kg から 50 円/kg 程度に引き下げる方向で協議されていると報道されている。仮にこの報道が正しければ、輸入食肉を原料とする食肉加工メーカーは調達コスト低下のメリットを享受し得るが、輸入食肉との価格競争に晒される国内畜産業界が打撃を受けることで、国内の飼料需要が減少する虞がある。製粉メーカーや製油メーカーにとって、主原料の副産物であるふすまやミールといった飼料原料の販売は、小麦粉や植物油と並ぶ基幹事業であり、間接的に貿易自由化による影響を被ることになる。

現行の価格維持制度が維持可能かも重要な論点

また、現行の価格維持制度に対する影響も重要なポイントである。例えば、小麦は国内生産者保護のために国家貿易制度があり、政府が輸入し一定の調整金(マークアップ)を上乗せした価格で製粉メーカーに販売されている。また、砂糖は糖価調整法に基づき、輸入粗糖に調整金を上乗せして精製糖メーカ

一に販売されている。貿易自由化の流れの中で、このような制度が今後も維持可能かという点は、重要な論点となろう。

貿易自由化の影響を見据えた対応策を実行していく必要性

食品メーカーには、貿易自由化の進展により競争環境がどう変化するかを予見し、輸入品との価格競争や需要減退への対抗策を先んじて講じることが求められよう。具体的には、積極的な設備投資を通じた生産性改善による対輸入品の価格競争力の向上や、事業多角化、海外事業拡大の推進など、特定分野の需要減退を吸収し得る事業基盤の確保・構築などが挙げられる。

食品輸出拡大の好機として貿易自由化の果実を得ていく

一方、貿易自由化は守りの側面だけでなく、日本産の食品の輸出促進といったメリットも認められる。政府は2020年までに我が国の農水産物輸出金額を1兆円に拡大する目標を掲げており、貿易自由化を一つの好機として、高い品質を有する日本産の食品輸出の拡大を図り、貿易自由化の果実を得る具体的な取り組みも求められよう。

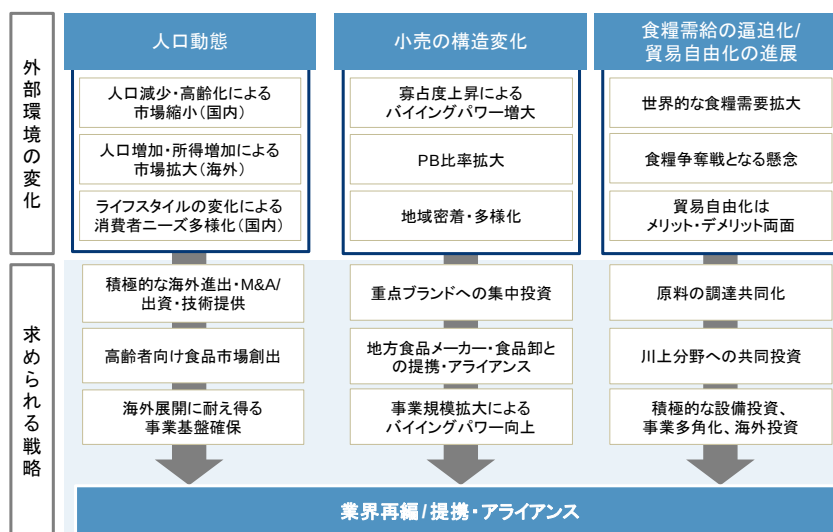
4. 外部環境の変化を踏まえた食品業界のとりべき戦略

求められる戦略に共通するのは国内の業界再編や提携・アライアンスの推進

食品業界に想定される外部環境の変化と求められる戦略はこれまで見てきたとおりであるが、共通しているのは国内の業界再編や他社との提携・アライアンスを更に推し進める必要があるという点である（【図表3】）。積極的な海外展開を支える事業基盤を確保するため、或いは、寡占化により価格交渉力を高める小売に対抗するために、国内の業界再編は避けては通れない。また、多様化する消費者ニーズや小売の地方シフト、食糧需給の逼迫化などに対しても、他社との提携・アライアンスが有効な打ち手となり得る。

食品業界はこれまで、巨大な国内市場と安定した事業環境のおかげで、多くのメーカーがシェアを分け合い生き残ってきた。そのため、再編が進展せず、メーカー数が過剰なまま厳しい同業者間競争に晒されている。想定される外部環境の変化を克服するためには、業界再編や提携・アライアンスによる競争力強化や規模拡大が有効であり、食品メーカーの取り組みに期待したい。

【図表3】（まとめ）想定される外部環境の変化と求められる戦略



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

（流通・食品チーム 大沼 洋平／穂苅 由紀／松永 智之／向井 健）
youhei.oonuma@mizuho-bk.co.jp

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。