Ⅳ－11. 加工食品 ～ローカル適応から同質化・標準化対応へのパラダイムシフト～

【要約】

◆ 加工食品産業は、元来ローカルな適応力が競争力の根幹であるが、グローバリゼーションの進展に伴う嗜好同質化や、ボーダレスな製品・サービスの標準化は、食品メーカーが 2020 年を展望するにあたって見逃せない潮流。

◆ アジア富裕層の嗜好同質化や、国内食品サプライチェーンの標準化の動きは、価値訴求を追求する食品メーカーにとって大きな事業機会を生む。

◆ 一方、新興国地場企業の製品・サービスの急速なキャッチアップには留意が必要であり、伝統的流通市場や BOP 市場への取組みなどへの早期着手が求められる。

1. グローバル化の文脈における食品産業

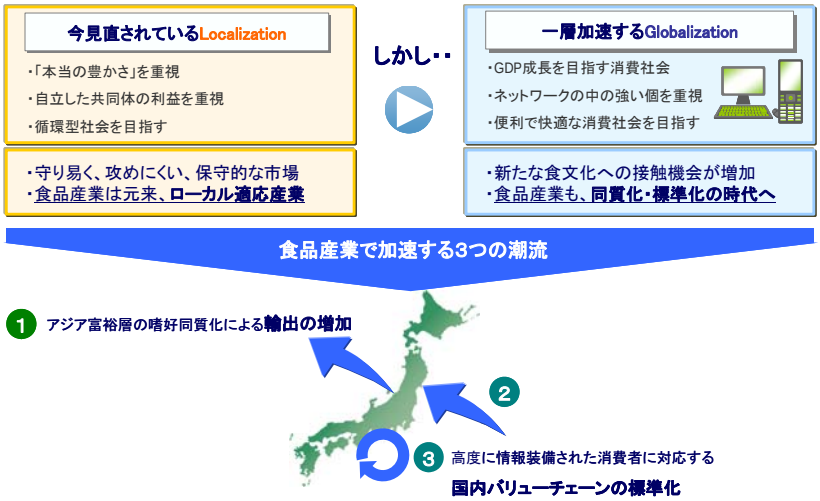
ライフスタイルの同質化と、製品・サービスの標準化が進む

大航海時代に起源を発するグローバリゼーションは、時折ローカリズムによる‘調整’を受容れつつも、ヒト・モノ・カネのボーダレス化を着実に実現してきた。そして近年加速するグローバリゼーションの主役は、革新的な情報通信技術を装備した世界中の「消費者」であり、一個人が、世界で最も競争力のある製品・サービスを見て、体験し得る時代になった。つまりグローバリゼーションは、ボーダレスな製品・サービスの体験を次々と生み、人々のライフスタイルの‘同質化’や、製品・サービスの‘標準化’をもたらす力を強烈に内包している。

ローカル適応が原則の食品産業も、同質化・標準化対応が重要に

対して加工食品産業は、気候・風土、宗教、習慣などに根ざした保守的な嗜好性を相手にする「ローカル適応産業」の代表格であった。しかし、2020 年の同産業の姿を展望した場合、急速に進展する同質化と標準化の潮流に対応することが、加工食品産業にとっても極めて重要な意味を持つ。本稿ではまず、グローバリゼーションが同産業にもたらす中期的な潮流の変化として、①アジア富裕層の嗜好同質化による輸出の増加、②国内外の品質格差縮小による輸入の増加、③高度に情報装備された消費者に対応する国内バリューチェーンの標準化、の 3 点をとりあげ、食品メーカーにとってのビジネスチャンスとリスクを述べることにしたい。

【図表Ⅳ－11－1】 グローバリゼーションの加速がもたらす食品産業への影響

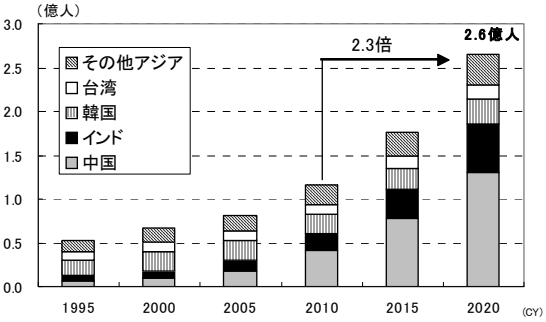


（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

アジア富裕層の嗜好同質化におけるビジネスチャンス

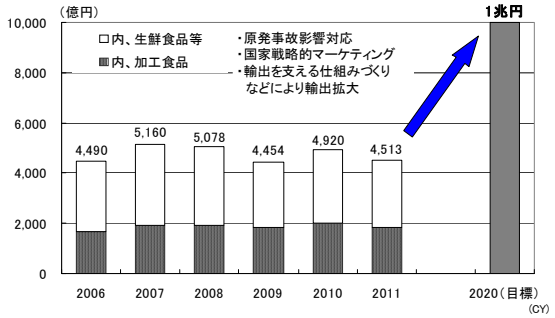
所得の向上は、購買力アップのみならず、ライフスタイルや食生活の同質化を招く傾向がある。中国で輸入食品を扱うバイヤーによれば、中国の多くの小売店が‘健康に良い’イメージがある日本食を店頭に並べたがっており、 日本からの供給不足分は、他国の企業が製造した日本食で補っている状況だ（日本企業は既にビジネスチャンスを取りこぼしている）という。2020 年のアジアでは富裕層だけでも約 2.6 億人誕生し（【図表Ⅳ-11-2】）、こうした日本製食品の輸入ニーズはますます拡大するとみられることから、政府が掲げる食品輸出額目標 1 兆円（【図表Ⅳ-11-3】）は、十分達成可能な水準と言えよう。

【図表Ⅳ－１１－２】 アジアの富裕層推移



（出所）Euromonitor よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
（注）可処分所得 USD35,000 以上の人口を、可処分所得別世帯構成比×総人口で算出、その他アジアはマレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、香港、シンガポール

【図表Ⅳ－１１－３】 農林水産物・食品輸出額の推移



（出所）農林水産省「農林水産物輸出統計」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

国内外の品質格差縮小が、輸入食品の増加を招く可能性も

逆に、海外製品の品質向上による輸入食品の増加は、日本国内の食品メーカーにとって大きな脅威になりつつある。これまで、消費者の国産ブランドへの信頼感や、関税・非関税障壁の存在により、加工食品の輸入は限定的なものに留まってきた。しかしグローバリゼーションの加速は地場企業の製造技術に‘先進国並みへの標準化’をもたらし、行過ぎた国際競争の調整弁である関税・非関税障壁は、グローバリズムからの圧力をかけ続けられている。2011 年に輸入が急増した韓国製ビール系飲料は、価格だけでなく味も消費者から評価されている様であり、菓子では 1 箱 298 円と、比較的高価格帯に入る韓国製品が、20～30 代の女性の間で人気だ。このように製品品質の向上に成功した新興国地場企業は、大手小売業者の PB 開発の受け皿にもなり、中期的に、国内メーカーがこれまでにない規模で市場を失う懸念がある。

消費者ニーズの高度化が、国内サプライチェーンの標準化を促す

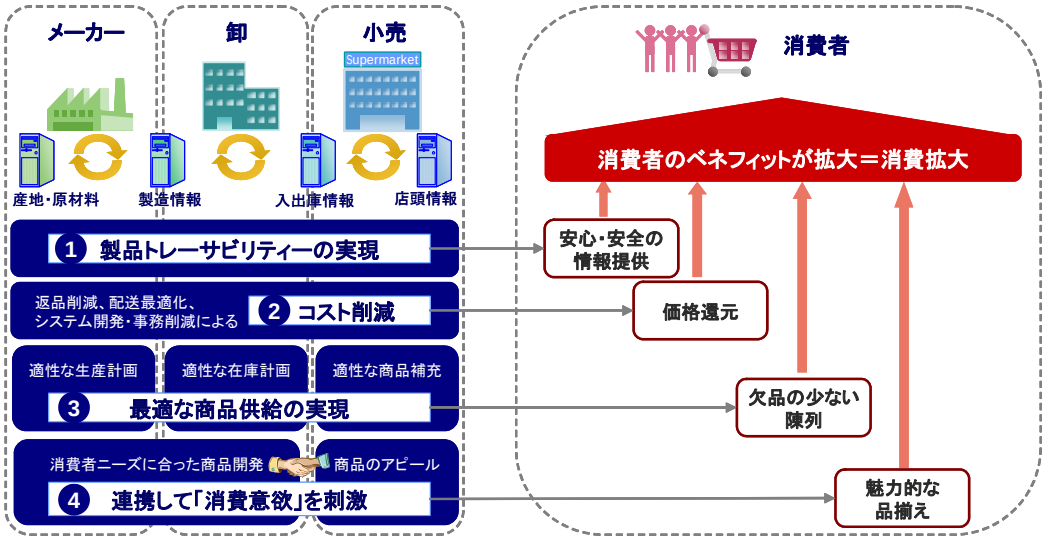
一方で、高度に情報装備した消費者の食品に対する要求はますます高くになってきており、食品サプライチェーンの担い手企業は、消費者ベネフィットに直結しないバックヤードの無駄を徹底的に省く必要に迫られている。例えば 2011 年 5 月に製・配・販の各業界トップ企業 43 社の加盟で発足した「製配販連携協議会」や、2012 年 1 月末現在 1,196 の企業・団体が参加する「フードコミュニケーションプロジェクト」は、サプライチェーン全体の標準化を目的としている点で共通しており、これらの取組みは着実に前進をみせている。

サプライチェーンの標準化は、消費者ベネフィットを拡大する

製配販連携協議会の取り組みの中で特に注目されるのが、流通 BMS（ビジネスメッセージ標準の略）である。これまで各社各様であった小売・卸・メーカー間の受発注システムを標準化することで、①製品トレーサビリティー、②システム開発費や事務コストの削減、③最適で透明性の高い商品供給、④製・配・

販連携による商品アピールなどを実現し、消費者ベネフィットを更に拡大させる狙いがある。コスト削減分は、おそらく消費者に価格還元されるため事業者のメリットにはなりにくいが、【図表Ⅳ-11-4】に表すように、食品サプライチェーン全体の価値向上は、トータルでは食品消費の拡大に寄与するであろう。

【図表Ⅳ－11－4】 サプライチェーン標準化による消費者ベネフィットの拡大

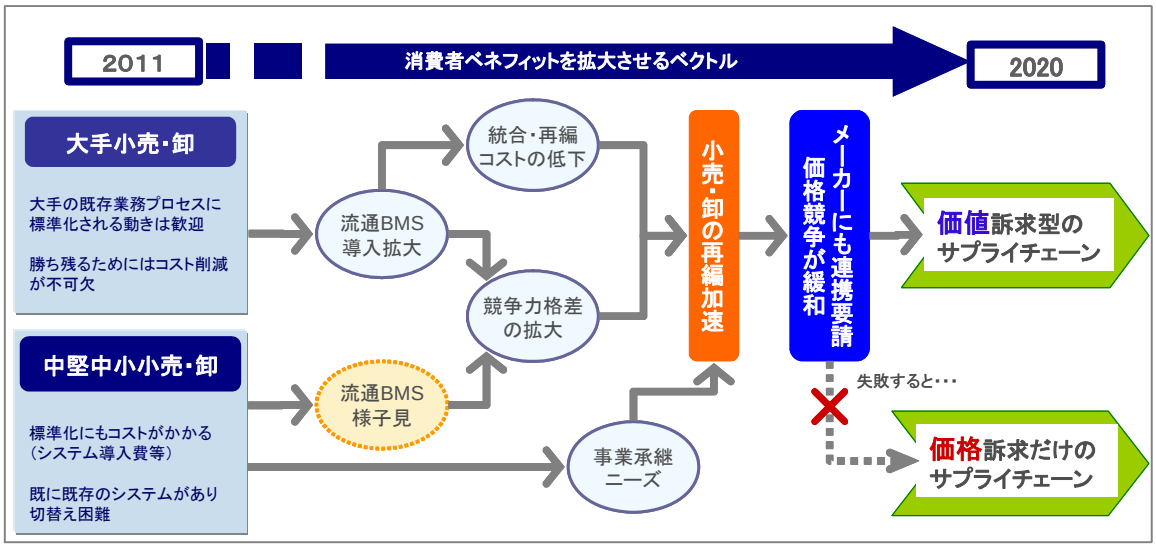


（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

サプライチェーンの標準化は、食品メーカーにもメリットを生む

流通 BMS をはじめとする食品サプライチェーンの標準化は、【図表Ⅳ-11-5】に表すように、中期的に小売・卸の再編を加速させ、ひいては食品サプライチェーン全体の過当競争を緩和させる可能性があるとみている。このことは、食品サプライチェーンが消費者の低価格志向を自ら招くような価格競争から脱却し、食が持つ情緒的な価値を適正価格で提供する価値訴求型のサプライチェーンが誕生する契機となる。加工食品産業にとっては、製品が人の五感に与える全ての価値を最大限に高めることにより、消費者と食品メーカーの双方が WIN-WIN の関係を築くチャンスが拡大することになろう。

【図表Ⅳ－11－5】 サプライチェーン標準化の行方と加工食品産業への影響

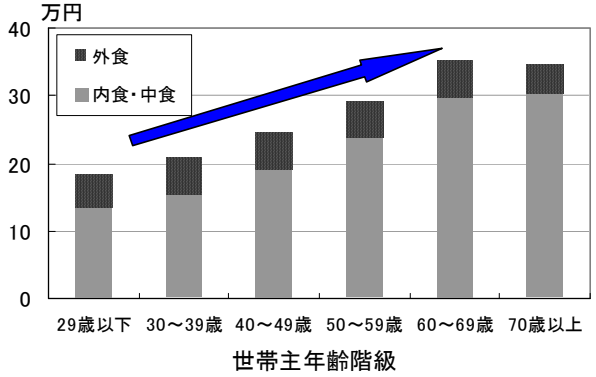


（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

価値を認める高齢者市場は、食品メーカーにとって魅力的

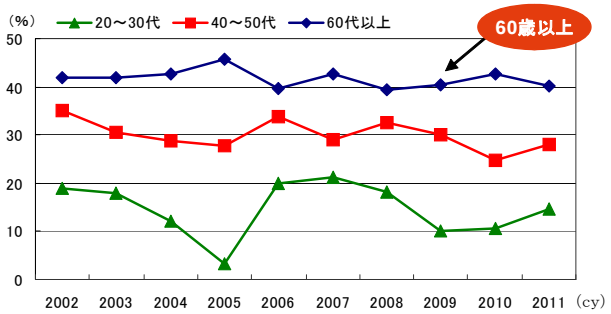
前述の価値訴求型のサプライチェーンの実現は、逆説的ではあるが、国内の超高齢社会においても加工食品産業が中期的に成長する機会をもたらす。高齢者世帯の方が食料支出は多いこと(【図表Ⅳ-11-6】)は、加工食品産業にとって高齢者は好ましい消費者であることを示しているし、内閣府の「国民生活に関する世論調査」によれば、モノの豊かさより心の豊かさを求める傾向は、60 歳以上の世代において顕著に高いことが読み取れる(【図表Ⅳ-11-7】)。また、ここでは詳しく述べないが、高齢者は若年層に比べ資産ストックがあり、その分毎月の収入が年金だけでも、食料支出では若い世代に比べ無理に節約しようという傾向はみられない。これらの事実は、高齢者の方が食事に対してエネルギー摂取以外の情緒的価値を求める傾向が強く、またその経済力があることを示しており、食品メーカーが高齢者の心に響く価値提案をきちんと行うことができれば、今後の国内市場は十分魅力的なものとなろう。

【図表Ⅳ－１１－６】 高齢世帯の一人当たり食料支出



(出所)総務省「家計調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注)　2 人以上世帯の食料支出額を、世帯主年齢階級別の世帯人員で除して作成

【図表Ⅳ－１１－７】「心の豊かさを求める」から「モノの豊かさを求める」を引いた割合



(出所)内閣府「国民生活に関する世論調査(2011.10)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

2. 加工食品産業の 2020 年の見通し

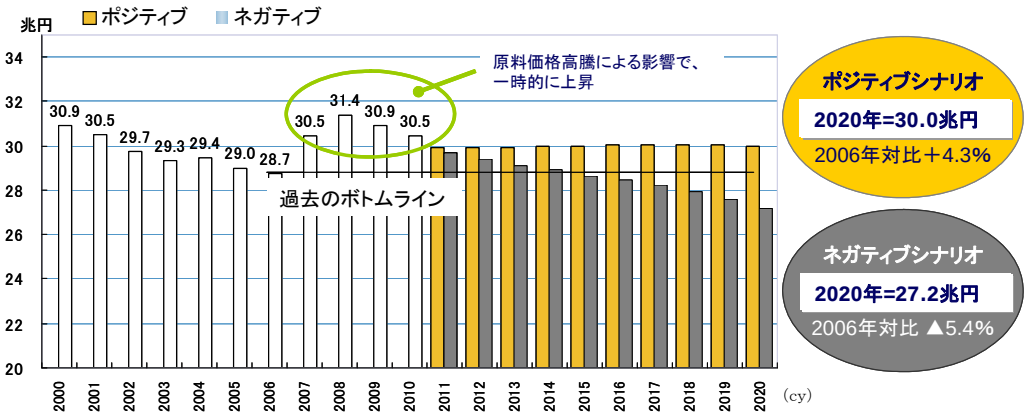
加工食品産業の市場規模見通しは、2つのシナリオが想定される

以上の中期的な加工食品産業の潮流を踏まえ、2020 年に向けた加工食品出荷額の推移を【図表Ⅳ-11-8】のように 2 つの前提シナリオを置いて予測した。ポイントは、前述の価値訴求型サプライチェーンが実現するか否かであり、この挑戦に成功して価格競争から脱し、輸出機会を取りこみ、輸入食品の流入を排除できる、とするシナリオがポジティブシナリオである。ネガティブシナリオはその逆で、低価格の輸入 PB が国内市場を奪う可能性を大きくみている。これらに加えて、観光庁が掲げている訪日外国人目標がどの程度達成されるかについても、外食産業向けの出荷額に大きな影響を与える要素であると考え、シナリオの前提に加えた。

ポジティブシナリオなら、2020 年も 30 兆円の大台もキープ可能

加工食品出荷額(たばこ・飼料を除き、飲料を含む)は、穀物原料相場の高騰を背景としたメーカーの値上げが奏功し、2010 年までの直近 4 年間は 30 兆円を超えて推移した。しかしネガティブシナリオでは、1998 年のピーク時以降では過去最低となる 2006 年の水準を▲5.4%下回る可能性がある。一方、ポジティブシナリオでは、2006 年対比＋4.3%となり、何とか 30 兆円を維持する見通しである。

【図表Ⅳ－１１－８】 加工食品出荷額の推移と見通し（2020 年）



	価格要因	数量要因		
	企業物価指数（食品）	輸出	輸入	訪日外国人
ポジティブシナリオ	企業の価値創造努力が奏功	輸出目標1兆円達成（内50%が加工食品に）	輸入は殆ど増えない	2,500万人（観光庁目標達成）
	単価 ±0%	＋3,170億円	±0億円	＋5,240億円
ネガティブシナリオ	メーカー利益を失う迄価格競争	輸出は殆ど増えない	輸入PBが増加（PB比率20%、内20%が輸入に）	1,000万人（自然体で伸びる水準）
	単価 ▲3.2%	±0億円	▲1.1兆円	＋1,050億円

（各数値は、2020年の加工食品出荷額に及ぼす影響を2010年対比で記載したもの）

（出所）経済産業省「工業統計表」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」、観光庁「出入国者数」、FAO「OECD FAO Outlook 2020」、財務省「貿易統計」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. アジア市場の同質化・標準化がもたらすチャンスとリスク

2020 年の先を見据えれば、新興国開拓は持続的成長の条件

ここまで、国内市場に視点を置いて加工食品産業の今後のシナリオを述べてきた。食が持つ情緒的価値に注目すれば、国内の加工食品メーカーの中期的な事業環境は意外に明るい、というのが筆者の主張である。しかし、2020 年の先には本格的な人口減少時代が待っており、数量面での成長が見込める新興国市場の開拓は、持続的成長の条件であることは言うまでもない。

アジア富裕層の食の同質化は、日系食品メーカーのチャンスに

消費者の所得向上が食の同質化を招くことは既に述べた通りである。今や納豆ですら、脳血管疾病予防に効果がある健康食品として中国の小売店に並んでいる。敢えて誇張して述べれば、水戸の食文化は、大阪人よりも中国富裕層の方が受容しているということである。一般論としては、食品産業の海外展開では現地食文化へのカスタマイズが必須となるが、今後のアジア富裕層の増加により、日系食品メーカーの既存製品が食文化の壁を越えて受容される可能性が拡大する。

但し、アジア地場企業の技術・管理面での急速なキャッチアップには留意が必要

一方で、地場企業がこのような自国の消費者の変化に敏感に反応し、先進国企業からの製造技術・管理ノウハウの入手に注力している点には留意が必要だ。2011 年 12 月にフランスの大手乳業メーカーダノンは、2007 年に買収したヨーグルト工場（「達能（ダノン）」ブランドを生産）の操業停止を発表した。地場大手乳業メーカーが十分に高品質なヨーグルトを製造する力をつけ、品質だけではダノンが競争優位性を保てなくなったことが背景にあるとみられる。ちなみに中国地場最大手の蒙牛乳業は、2000 年に初めて自社工場を保有した若い企業であるが、2009 年には中国国営テレビの広告枠を、全スポンサー中最高額で落札するまでに急速な成長を遂げている。

4．日系食品メーカーに求められる戦略

僅か 10 年で先進国企業に追いつくアジア企業に対し、どう闘うか

このように、アジア市場やその次の新興国市場に事業展開を図る際には、「僅か 10 年で追いつく地場企業に対し、どう闘っていくか」という視点が重要になってくる。製造技術やプロモーションなどバリューチェーンのあらゆる構成要素が急速に標準化されるグローバル市場では、後から市場参入した外資系食品メーカーは、莫大な広告宣伝費や販促費を投入しない限り勝ち目がない。

‘時間’は日系企業にとって必ずしも味方ではない

実際に、日系食品メーカーのアジア市場展開は、独資での進出から M&A まであらゆる方法で挑戦されてきたが、筆者が知る限り‘成功している’と自認している企業は稀である。そして海外事業の難しさを経験するほど、‘時間をかけるしかない’という結論に至っていく。しかし、グローバリゼーションは、短期間で事業環境を標準化させるものであるから、時間は日系企業にとって必ずしも味方とは言えない。

現地製造販売を目指す食品メーカーが採り得る2つの戦略

では、どうすればいいか。勿論、日本の特色ある食品を敢えてメイドイン・ジャパンで輸出することは、富裕層が一定のボリュームで台頭してきた今こそ有効な戦略であり、国内雇用の維持にもつながる重要な取組みである。しかし、その国の日常食としてブランド認知されることを目指すなら、仮にターゲットが富裕層であっても、地場製品と比べてある程度値ごろ感のある価格設定が必要であり、現地製造拠点を持つことが必須となってくる。以下では、現地製造販売を目指す食品メーカー向けに、2 つの戦略を提言したい。

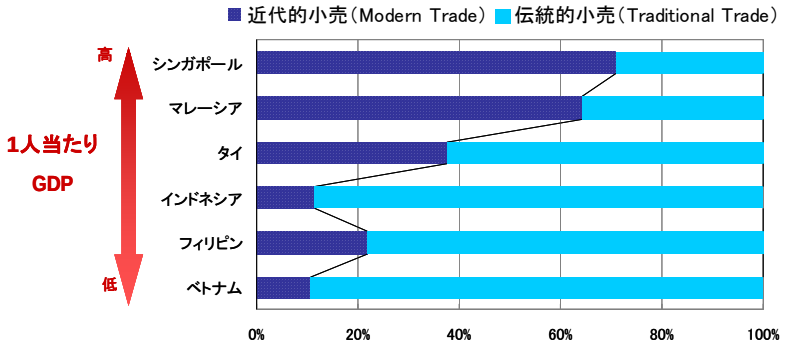
第一は、MT 市場と TT 市場の一体的な販売戦略の早期実施

第一は、スーパーやコンビニなどの組織化された近代的流通市場（以下、MT 市場という）をターゲットしたこれ迄の戦略から、アジア新興国市場の太宗を占めている個人商店や屋台などの伝統的流通市場（以下、TT 市場という）にも軸足を置いた戦略への転換である。

MT 市場をショーケースとし、TT 市場を利益の源泉にする

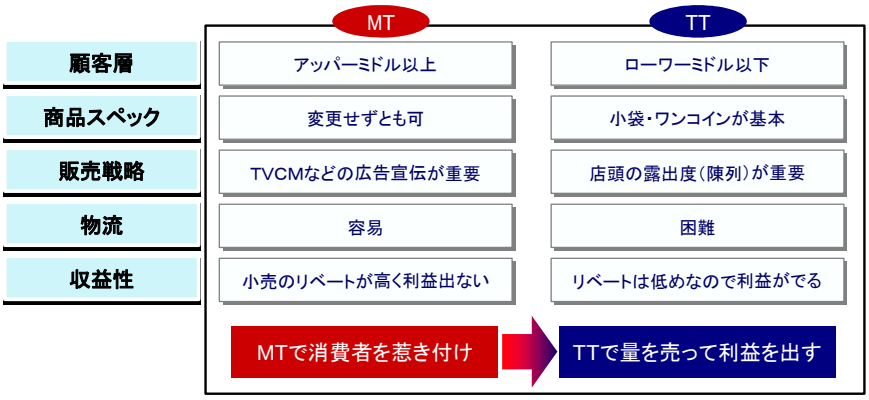
アジアの食品市場は、ほぼ共通して MT 市場と TT 市場に大別され、その構成比は一人当たり GDP の高低に凡そリンクしている（【図表Ⅳ-11-9】）。MT 市場は流通フォーマットが凡そグローバルに標準化されたものである故に、メーカーの参入は容易で競争が激しい。広告宣伝費や小売業者への高水準のリベートも必要である為、この市場だけをターゲットにした日系企業の多くが赤字経営に陥った。この状況を打破するには、MT 市場をショーケースとしながら、TT 市場で量を稼ぎ収益を捻出するという、MT・TT 両市場での一体的な販売戦略が必要となる（【図表Ⅳ-11-10】）。こうした取組みは日用品や食品業界の一部企業では既に取組まれており、有名な事例もいくつかあるが、未だ多くの企業が‘試行錯誤’若しくは‘事例研究’の段階である。

【図表Ⅳ－１１－９】 アセアン諸国の MT と TT の比率（2010 年）



（出所）Euromonitor よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表Ⅳ－11－10】MT と TT 市場の一体的取組み



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

第二は、注目される BOP への取り組み

第二は、BOP（ボトム・オブ・ピラミッド、即ち貧困層）市場への取組みである。既に業界を問わず注目されている事業領域であり、コカ・コーラやネスレといった多くのグローバル企業が多くの国や地域で BOP ビジネスに取組んでいるが、日系食品メーカーには、味の素やヤクルトなど一部の企業を除き、積極的に取組もうという動きは今のところみられない。

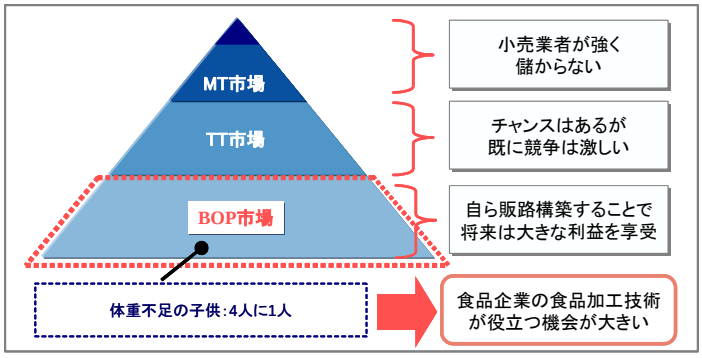
BOP ビジネスは‘市場創造’の困難さ故に、将来の利益も大きい

BOP 市場と書いたが、厳密に言えば BOP では最初は‘市場’は存在しない。BOP ビジネスの本質は、栄養失調などの社会問題を解決しながら、原料生産から販売に至るサプライチェーンに貧困層を組み込むことで、新しい市場を企業自らが創造することにあるといえる。したがって社会問題の解決能力や、高度なビジネス構築力がなければ取組むことは出来ない。それ故に、もし BOP ビジネスに成功すれば、企業ブランドは広く浸透し、道なき道に築かれた自社販売網は強力な資産となる。

BOP では、日系食品メーカーが持つ問題解決能力が強みに

アジア新興国市場の MT 市場や TT 市場は、人口・所得の伸びが期待できる点では国内市場よりもチャンスは大きいといえるが、企業間競争の観点からは地場や欧米系が入り乱れるレッドオーシャンである。TT 市場も今や多くの欧米企業がターゲットとしており、日系企業に残されたチャンスは少なくなりつつある。一方 BOP 市場では、日系食品メーカーが持つ高い食品加工技術が貧困層の食事改善に役立つ機会は大きいと考えられ、そうした問題解決能力の方が、広告宣伝や設備投資の体力（欧米系の強み）よりも重要であるという点において、日系食品メーカーが優位性を発揮し易いともいえる。

【図表Ⅳ－11－11】食品産業にとっての BOP 市場



（出所）国際連合広報センター「ミレニアム開発目標報告 2010」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

日系企業の海外戦略は、輸出促進を含めれば大きく3つ

以上、海外において現地製造販売を目指す日系食品メーカーの戦略を 2 点述べたが、これらにアジア富裕層向けの輸出促進を加えれば、日系食品メーカーにとって有望な海外戦略は3つに分けられる。そしてそれらは‘グローバリゼーションにおける同質化・標準化’の切り口から整理すると、①同質化・標準化が進む市場、②同質化・標準化予備軍の市場、③ローカル適応が必要な市場、の其々に対応する戦略として表すことができる(【図表Ⅳ-11-12】)。

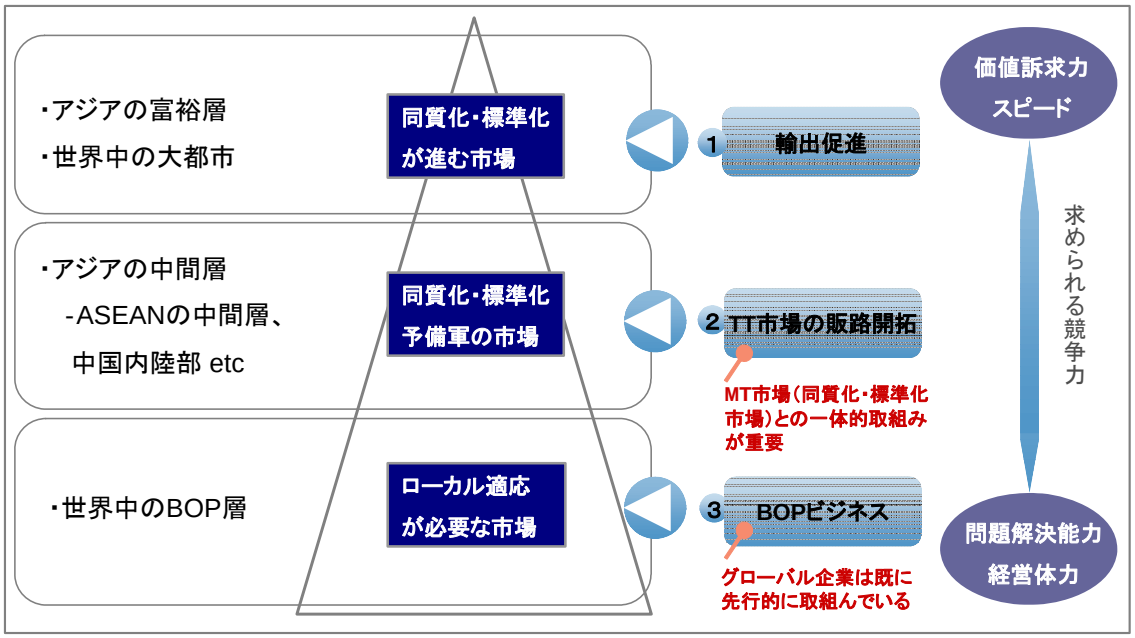
海外事業は、事業規模を問わずチャンスが拡がる

このようにしてみると、加工食品産業にとっての中期的な事業環境は、あらゆる事業規模、経営ステージの企業にとってチャンスをもたらすといえる。規模が小さくても価値訴求力と経営スピードを追求すれば、国内経営資源を輸出促進に傾けていくことが可能であろうし、大企業であれば、自社が持つ研究開発成果を BOP ビジネスに活用し、国内では持ち得なかった強力な自社販売網を構築できるかも知れない。

加速するグローバリゼーションへの対応では、外部連携の巧拙が鍵を握る

但し、何れの戦略においても、自社経営資源だけで対応できることは少なくなっている。目の肥えた消費者の想像を越える商品・サービス創り、地の利のない新興国での TT 市場開拓、水や電力もままならない地域での BOP ビジネスを実現するには、異業種企業、海外地場企業、国際機関や NPO といった外部との連携が鍵を握る。他の企業・組織との連携には技術流出や投資損失など手法によって様々なリスクが発現し得るが、グローバリゼーションが内包する同質化・標準化のスピードに対応するには、将来ビジョンを共有できるパートナーとの連携はもはや不可欠であろう。

【図表Ⅳ－11－12】 日系企業の海外戦略オプションと求められる競争力



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

以上

(流通・生活チーム 田中 真吾／北村 真紀子)
shingo.tanaka@mizuho-cb.co.jp