

Ⅱ-1-5. 食品 「標準化」と「現地化」の組み合わせとパートナーシップ戦略

【要約】

- ◆ 欧州のグローバル食品企業は、オープンイノベーションに積極的であり、大学や研究機関だけでなく異業種やサプライヤー企業等と R&D 分野含めて幅広く連携している。
- ◆ 食品安全マネジメント規格では、日本も強みが発揮できる独自の規格を制定し、世界の食品安全に関する議論に日本固有の考え方を反映させていく必要がある。
- ◆ ネスレやユニリーバは、事業環境に応じて柔軟にパートナー企業と連携しており、R&D 及び製造分野は自前主義が多い日本企業も、パートナーの活用を検討すべきである。
- ◆ ブランド戦略については、日本企業はコーポレートブランドを重視する傾向にあるが、グローバル展開や収益管理面ではカテゴリーブランド単位での戦略が有効となりうる。
- ◆ 日本企業は製品群が限定的なこともあり、特定製品でアジア中心の海外展開を行っているが、ネスレやユニリーバは豊富な製品ポートフォリオを背景に、各国の市場特性を踏まえた最適な参入戦略を立案し、先進国と新興国にバランス良く進出している。
- ◆ 以上より、欧州食品企業の強みは、規格制定やブランド管理といった「標準化」と、市場特性を踏まえた参入戦略立案に見られる「現地化」の巧みな組み合わせ、そして、柔軟な「パートナーシップ戦略」にあると言える。日系企業には、グローバル企業の取り組みから学ぶべき点を学び、スピーディーに海外展開を進めていくことが求められよう。

1. はじめに

グローバル食品
企業としてのネス
レとユニリーバ

世界の加工食品メーカーの売上高ランキングを見ると、主に欧米系メーカーが上位を占めている（【図表 1】）。今回、調査対象としたネスレ、ユニリーバはグローバル 1 位、3 位の売上規模を誇り、欧州のみならず世界を代表する食品企業と言える¹。以下では、ネスレ、ユニリーバを中心とする欧州企業の戦略を分析し、日本企業のグローバル展開における示唆を導きたい。

【図表1】世界の加工食品メーカー（売上高上位 50 社、上場企業）

順位	会社名	国	売上高 (USD,m)	順位	会社名	国	売上高 (USD,m)
1	Nestle SA	Switzerland	92,197	26	Grupo Bimbo SAB de CV	Mexico	12,690
2	PepsiCo Inc	USA	66,683	27	Meiji Holdings Co Ltd	Japan	11,148
3	Unilever	Netherlands, UK	58,610	28	BRF SA	Brazil	10,912
4	Anheuser-Busch Inbev SA	Belgium	47,063	29	NH Foods Ltd	Japan	10,896
5	The Coca-Cola Co	USA	45,998	30	Pernod Ricard SA	France	10,878
6	JBS SA	Brazil	45,320	31	CJ Cheiljedang Corp	S. Korea	10,646
7	Tyson Foods Inc	USA	37,580	32	Suntory Beverage & Food Ltd	Japan	10,487
8	Mondelez International Inc	USA	34,244	33	Carlsberg A/S	Denmark	10,482
9	Danone SA	France	25,585	34	Tingyi Cayman Islands Holding Corp	Cayman Islands	10,239
10	Heineken NV	Netherlands	23,302	35	Coca-Cola Femsa SAB De CV	Mexico	9,993
11	SABMiller PLC	United Kingdom	22,311	36	Ajinomoto Co Inc	Japan	9,626
12	WH Group Ltd	Cayman Islands	22,243	37	Dean Foods Co	USA	9,503
13	ASSOCIATED BRITISH FOODS PLC	United Kingdom	21,005	38	Hormel Foods Corp	USA	9,316
14	Fonterra Co-Operative Group Ltd	New Zealand	18,906	39	Inner Mongolia Yili Industrial Group Co Ltd	China	8,774
15	Kirin Holdings Co Ltd	Japan	18,314	40	Pilgrims Pride Corp	USA	8,583
16	Kraft Foods Group Inc	USA	18,205	43	Saputo Inc	Canada	8,365
17	General Mills Inc	USA	17,910	44	Yamazaki Baking Co Ltd	Japan	8,299
18	Fomento Economico Mexicano SAB de CV	Mexico	17,873	45	Campbell Soup Co	USA	8,268
19	ConAgra Foods Inc	USA	17,709	46	Coca-Cola Enterprises Inc	USA	8,264
20	DIAGEO PLC	United Kingdom	17,540	47	China Mengniu Dairy Co Ltd	Cayman Islands	8,067
21	Asahi Group Holdings Ltd	Japan	14,892	48	Coca Cola HBC AG	Switzerland	7,878
22	Kellogg Co	USA	14,580	49	Suedzucker AG	Germany	7,627
23	Ambev SA	Brazil	14,325	50	Hershey Co	USA	7,422
24	Uni-President Enterprises Corp	Taiwan	13,454				
25	Charoen Pokphand Foods PCL	Thailand	12,950				

（出所）ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

（注）2015 年 5 月時点、本社所在地基準（ただし、本社がケイマン諸島である場合は事業母体国とした）

¹ ただし、ユニリーバはヘアケア用品や石鹸等、食品以外の売上も半分以上あり、食品も含む消費財メーカーと言える。

2. イノベーション事例とそれを生み出す産官学連携

欧米諸国中心に
オープンイノベ
ーションが拡大

近年、オープンイノベーションという考え方が欧米諸国中心に急速に拡大している。背景には、研究開発に携わる人材が増加し、世界中に分散する傾向にあるため、最適な技術を探し出すためには世界中をカバーしなければならないことがある。また、アメリカのシリコンバレーに見られるように、世界各地で技術を有する有望なベンチャー企業が設立されており、こうした会社を仲介する仕組みが発展してきていることもある。

世界各国に R&D
拠点を有するネ
スレ

ネスレは、スイスのローザンヌに食品と栄養の研究機関「ネスレリサーチセンター」を有するほか、世界各国に R&D センターを保有し、研究開発部門に従事するスタッフは約 5,200 人にのぼる。日本においても、2009 年 6 月に東京大学内に「ネスレリサーチ東京」を設立し、高齢化やメタボリックシンドロームなど健康と栄養に関するさまざまなテーマで研究に取り組んでいる。

外部企業とも積
極的に連携

また、当社は 2006 年には、「Innovation Partnerships Approach」を開始し、大学や研究機関をはじめベンチャー企業やグローバルで展開するサプライヤー企業等にまで連携を拡大している。例えば、穀物大手カーギルは 2007 年にネスレの R&D 経営会議に外部パートナーとしては初めて参加し、ブラジルにおいてトランス脂肪酸や粉ミルクの栄養素、乾燥野菜等に関する研究開発を共同で実施している。また、近年では 2014 年にシンガポール科学技術研究庁と食品科学・技術分野における共同研究で提携し、栄養素や包装技術、食品加工、発酵食品等の分野で研究開発を実施している。さらに、日本においても 2010 年より千葉大学、東京藝術大学、多摩美術大学と「ネスレアートスクールプロジェクト」を開始し、主にパッケージング分野でデザイン開発を実施している。

ユニリーバは
WEB 上に自社の
課題とニーズを
公開

ユニリーバは、2010 年に「ユニリーバ・サステナブル・リビングプラン」を策定し、その中でオープンイノベーションの取り組みを強化している。当社は、環境への負荷を削減しながら、同時に事業規模を 2 倍にするという野心的な目標達成のために、積極的にオープンイノベーションを活用している。当社の特徴的な取り組みとして、自社が抱えている課題とパートナー企業に求める要件を WEB 上に一般公開していることが挙げられる。例えば、1リットル1セントで安全な水を製造する Low Technology、多目的に使い軽量で低コストな包装技術、食品を新鮮な状態に保持できる抗菌性のある植物エキスを成分等、現在 12 の分野で課題等を公開している。

オープンイノベ
ーションによる開
発事例

ユニリーバのオープンイノベーションの取り組みが商品化にまで至った事例として、デオドラントスプレー「AXE」が挙げられる²。当社の市場調査で 10 代の少年のポケットの中に、女性に会う前に身だしなみを整えるため、高い確率でリップクリームスティックが入っていることが分かった。そこで、リップクリームスティックの代替として「AXE」を小型化するため、小型の噴霧技術を社外に求めた結果、インクジェットプリンターに使用されている技術を採用したというエピソードがある。また、他にもインドで展開する小型浄水器「Pureit」の開発などもオープンイノベーションの成果の一つと言われている。

一方、オープンイノベーションに積極的に取り組んでいる日本企業としては、味の素が挙げられる。当社は、中期経営計画の中でも、研究開発推進力を強

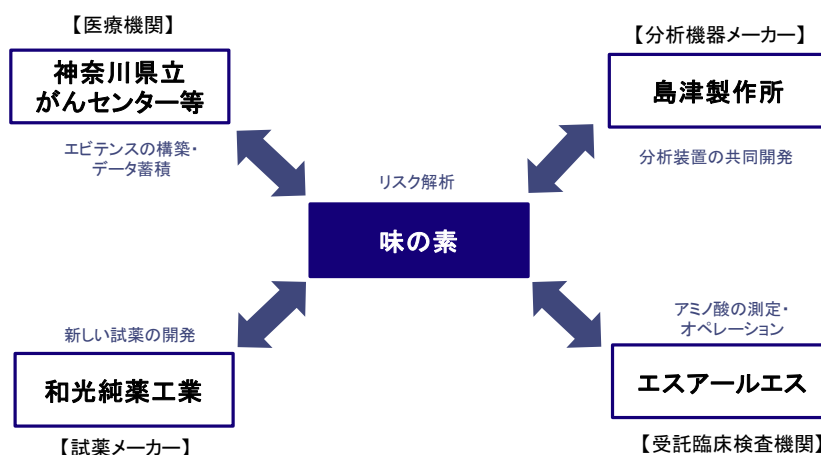
² 星野 達也「オープンイノベーションの教科書」(2015)ダイヤモンド社

化するためオープンイノベーションに取り組むと言及しており、社長自らオープンイノベーションの重要性を外部に発信している³。

味の素の「アミノインデックス事業」

また、当社は血液中のアミノ酸濃度を測定することで、健康状態や病気の診断を行う「アミノインデックス事業」を2011年より展開しているが、この事業化においては、様々な機関や企業と連携を行っている（【図表2】）。リスク解析におけるエビデンスやデータ構築では複数の医療機関、アミノ酸濃度を測定する分析装置の開発は島津製作所、分析時間短縮化のための新試薬開発では和光純薬工業、そして検体の回収や診断結果の説明、検査料の請求や回収等のオペレーションでは受託臨床検査機関であるエスアールエスと連携することで、構想からわずか9年という短い期間で事業化を実現している。

【図表2】 味の素の「アミノインデックス事業」



（出所）清水 洋「一橋ビジネスレビュー」（2014年冬号）東洋経済よりみずほ銀行産業調査部作成

日本企業も自前主義から脱却し、オープンイノベーションを積極的に推進すべき

このように、日本企業の中にもオープンイノベーションを積極的に活用する動きが出てきているが、欧米企業と比較すると一部企業の限定的な取り組みにとどまる。これには、日本企業に、技術流出やコスト増加といったオープンイノベーションの負の側面ばかりを大きく捉えてしまう傾向があることも指摘されている。しかしながら、オープンイノベーションは新しいアイデアや技術を吸収する取り組みでもある。コストについても、必要な技術を外部導入することで、自社でゼロから研究開発するのに比べてコストパフォーマンスを上げることにもつながる。競争環境が激化して研究開発にもかかつてないスピードが求められる中、日本企業も自前主義だけの研究開発から脱却する必要があるだろう。オープンイノベーション実現にあたっては、味の素のようにトップ自らが社内外に強くメッセージを発信することが重要になると思われる。

3. 標準化

EU における食品安全行政

EUでは、1990年代後半のBSE問題等による食品安全に関する意識の高まりを受け、2000年に「食の安全性に関する白書」（以下、「食品安全白書」）が公表され、2002年には「食品法の一般的な原則と要件及び食品安全に関する諸手続きを定めるとともに欧州食品安全機関を設置する規則」（以下、「一般食品法規則」）が制定された⁴。これらは、世界の食品安全行政に大きな影響

³ 「日本経済新聞」（2012年7月23日朝刊）でも、東レとの植物原料からナイロンを作る共同研究や、花王との健康診断による生活習慣病予防、ブリヂストンとも植物由来の合成ゴムの共同開発等について紹介している。

⁴ 樋口 修「EU 食品安全政策の展開と動向－中・東欧諸国等への EU 拡大の影響を中心に」『レファレンス』（2006年9月）

を与えており、日本が2003年に食品安全制度改革の中で制定した、「食品安全基本法」の参考になったと言われている。その狙いは、「農場から食卓まで」というスローガンの下、食品生産のバリューチェーン全てをカバーして食品安全を確保していくこと、「食品安全白書」に謳われているとおり、EUが国際的な食品安全行政において役割を果たすことにより、EU産食品の国際競争力を高めることにある。また、「一般食品法規制」では、2002年に設立された欧州食品安全機関(EFSA)⁵の任務や課題、組織機構等を規定している。

GFSIは食品安全
マネジメント規格
の収斂を目指す

一方、欧米の民間企業主導の標準化に関わる取り組みとしては、各国で異なる食品安全マネジメント規格の収斂を目指すGFSI(Global Food Safety Initiative)⁶がある。食品安全に関する規格・認証の重要性が増す一方で、各国で独自の食品安全マネジメント規格が乱立し、企業にとっても複数の規格に対応するコスト負担が大きな問題となっていた。そこで、GFSIが既存の規格を審査・認定し、承認された認証スキーム間に互換性を持たせることで、重複監査等の無駄なコストを省くことを目指している。

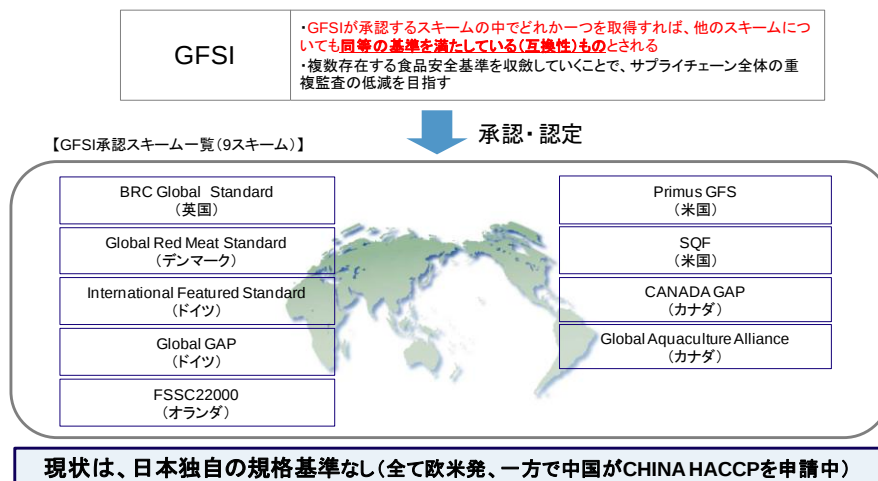
GFSIは欧州を拠
点に、各地にロー
カルグループを
設立

GFSI理事会メンバーは、グローバルに展開する食品・小売関連企業16社で構成され、地域別には日本1社、欧州5社、米国8社、中国2社となっている。ちなみに、日本企業はイオンが参加しており、2014年からはアジア初の議長となっている。また、GFSI本部は欧州にあるが、2012年に日本、2013年に中国、北米、メキシコにそれぞれローカルグループが設立され、各地で普及活動に取り組んでいる。

GFSIに承認され
た日本独自の規
格はなし

GFSIは、現在世界で9つの認証スキームを承認しているが、これらは全て欧米発の基準となっており、アジアでは中国が認証スキーム(CHINA HACCP)を申請し、審査中となっている(【図表3】)。一方、日本においては、自治体や業界団体等が推進するHACCPなどの食品安全マネジメント規格があるが、現状では国際的に認められ通用する日本発のスキームは存在しない。

【図表3】 GFSI の概要



(出所)GFSIのWEBサイトよりみずほ銀行産業調査部作成

⁵ 正式名称は、European Food Safety Authority。EU域内の食品・飼料の安全性に影響を及ぼす全ての事項に関して、専門家による評価を行い科学的根拠を提供する機関。欧州委員会などEUの機関からは独立して運営されている。

⁶ 2000年に世界70カ国、400社以上の小売・製造業が参加する会議「CIES(The International Committee of Food Retail Chains)」の傘下として設立された組織。

日本においても、
官民で国際標準
化に向けた議論
がスタート

このような中、2014 年には、農林水産省や食品関連企業が集まり「食料産業における国際標準化戦略検討会」が開催され、同年 8 月には報告書が取りまとめられた。その中でも、日本が国際的に認められた認証スキームを有していないため、海外の認証スキームを活用するにあたり、「①規格策定の背景が異なる等のため理解が難しかったり、スキーム改定時に翻訳のタイムラグが生じたり、海外から審査員を招聘することもあるなど、中小食品事業者にとって認証のハードルが高い」、「②自ら規格・認証スキームを有していないため、日本の強みが評価されず、国際的な標準化の過程に十分参画できない」等の課題があることが指摘されている。

認証スキームの
欠如は、日本企
業のグローバル
展開において足
かせとなる恐れ

日本企業のグローバル展開においては、特に 2 点目の課題が大きな足かせとなる恐れがある。なぜなら、海外の認証スキームは生食や発酵食に見られる日本の食文化に適応した評価方法となっていないからである。これでは、食品のグローバル展開を進める際に日本固有の強みを十分発揮することができない上、食品安全規格の国際標準化の過程に日本が参画できないことで、その状況が固定化する懸念もある。

GFSI は将来的に
各国の法規制に
まで影響力を及
ぼす可能性あり

さらに、GFSI は将来的には企業の食品安全マネジメント分野だけでなく、検査基準や添加物規制等、各国の法規制にまで影響力を及ぼす可能性もある。実際に、GFSI のワーキンググループの中では、グローバル法規制問題についても議論されており、WTO や FAO、国際的な食品の衛生基準や添加物基準等の指標となる CODEX 等にも積極的に関与する姿勢が見られる⁷。現状でも、日系食品メーカーの海外展開や輸出に際して、各国で異なる検査基準や添加物基準への対応が課題となっており、日本もこれらグローバル法規制に積極的に関与する術を確保しておくことが重要と考えられる。

官民が連携して
いち早くグロー
バルの標準化過
程に参画していく
べき

国内では、2015 年 1 月に食品事業者および農林水産省による「食品安全マネジメント等推進に向けた準備委員会」が立ち上げられ、今後は 3 つのワーキンググループ（「規格・認証スキーム WG」、「人材育成 WG」、「情報発信戦略 WG」）を中心に検討が進められる予定である。グローバルな食品安全規制の標準化に遅れをとらないためにも、官民が連携し、早期にこれらの取り組みを推進することが重要であり、食品メーカーにも主体的な関与が求められよう。

4. クロスボーダーVC、SC

欧米企業は製造
分野においても、
他社と積極的に
連携

日本企業は、海外進出において、調達、物流、販売面では現地企業と連携するケースが比較的多いが、R&D や製造面では自社単独で取り組むケースが多い。また、現地企業等と提携して海外市場に参入する場合も、マイノリティ出資やライセンスビジネス等には消極的な企業も多く見られる。一方、欧米のグローバル企業はオープンイノベーションの項で見た通り、R&D においても他社と積極的に連携する姿勢が見られるほか、製造面でも柔軟な対応をとっている。

例えば、グローバル企業の日本市場への参入事例を見ると、ネスレのように全て自前で手掛けるケースもあるが、商慣習が特殊で収益率が低い日本市場の特性に鑑み、ライセンス契約で参入するケースが多い。アメリカのクラフトフーズは、ナビスコブランドで展開する菓子の生産販売のライセンスを山崎製パ

⁷ GFSI News (2014 年 9 月)によると、「戦略的に重要な WTO の会議に GFSI が出席する道を探る」、「戦略的に重要な食糧農業機関 (FAO) の会議、たとえば、Codex、IPPC (International Plant Protection Convention: 国際植物防疫条約)、IOE (Independent Office of Evaluation: 評価のための独立オフィス) などに GFSI が出席する道を探る。」となっている。

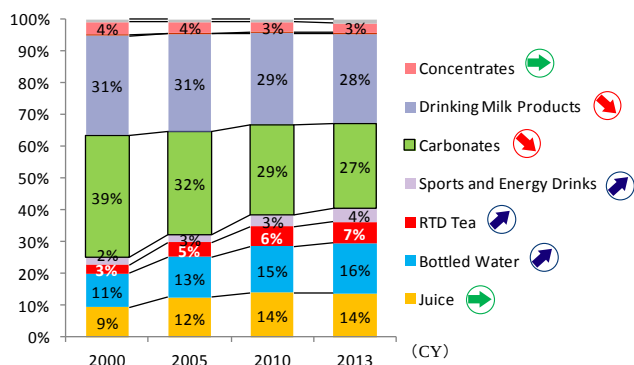
ンに供与しており、他にも、ペプシコはサントリー（飲料）、デルモンテはキッコーマン（ケチャップ）に自社製品の生産販売のライセンスを供与している。また、欧州メーカーについても、ユニリーバはリプトンブランドで展開する紅茶飲料の販売について、サントリーや森永乳業にライセンス供与している。

RTD-Tea 市場で 2 大ブランドを有 するネスレとユニ リーバ

欧州企業の製造分野における提携事例として、日本市場への参入以外でも、ネスレとユニリーバの米国における RTD-Tea 飲料⁸事業の展開が挙げられる。RTD-Tea 飲料は、新興国中心に市場拡大が見込まれるカテゴリーであり、巨大な中国市場を押さえる中資系企業の存在感が大きいものの、グローバルに展開しているブランドは、ユニリーバのリプトンとネスレのネスティーとなっている（【図表4、5】）。ネスレとユニリーバの北米展開を見ると、それぞれコカコーラ、ペプシコと合弁会社を設立して製造・販売を行っている。

【図表4】

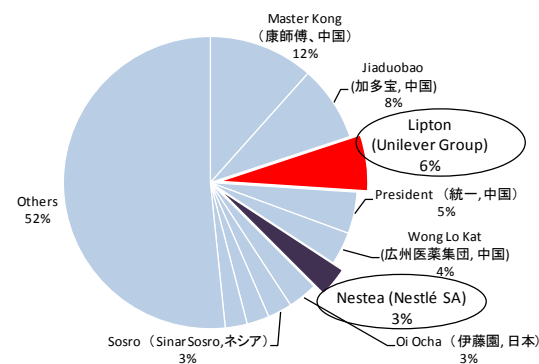
飲料カテゴリー別の構成推移（新興国 49 カ国）



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表5】

RTD-Tea ブランドシェア（2014 年、数量ベース）



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)先進国 36 カ国、新興国 49 カ国を対象

ネスレとユニリーバは、業績の成否に応じて柔軟にパートナーとの関係を見直し

米国での両社のプレゼンスを比較すると、近年、ネスレがシェアを下げる一方、ユニリーバはシェア上位を維持している。これを受け、ネスレはコカコーラとの米国合弁事業を解消し、逆にユニリーバはペプシコとの合弁の対象エリアを拡大している。ただし、ネスレも、カナダ、ロシア、フランス等、事業が好調な地域では引き続きコカコーラとの提携関係を継続している。このように、ネスレ、ユニリーバともに特定のパートナーと固定的な協業関係を構築するのではなく、マーケット毎に業績の良否に応じて、パートナーとの関係を柔軟に見直していることが分かる（【図表6】）。

⁸ Ready To Drink Tea の略で、缶やペットボトルなど開封後そのまま飲めるお茶飲料のことで、リーフ茶等と区別するための用語。

【図表6】 RTD-Tea におけるネスレとユニリーバの北米展開

Nestle-Coca Cola連合	V.S.	Unilever-PepsiCo連合
世界6位ブランド (シェア3%) Nestea	ブランド	世界3位ブランド (シェア6%) Lipton
ネスレ	ブランドオーナー	ユニリーバ
コカコーラ (1991年提携、2001年JV50:50)	製造・販売パートナー	ペプシコ (1991年JV50:50 当初米国)
4位(12%)→8位(3%)	米国におけるポジション 2005→2014	2位(19%)→2位(16%) 1位Anizoneとの差を3%から1.4%に詰める
2012年にJVを一部解消 提携解消: USA 提携継続: カナダ、ロシア、フランス等 cf. カナダ 1位(46%)→1位(48%)	提携の見直し	2003年、2007年に 対象エリアを拡大

自社で製造販売するのか、他者とのアライアンス(JV・ライセンス販売)かは、
対象マーケットとその競合環境に応じ柔軟に選択、結果により逐次見直し

(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

その他事業においても他社との連携で展開

また、ネスレは、乳製品分野では、自らが世界第3位のメーカーであるにも拘わらず、2003年に南米市場を対象として同4位のニュージーランドのフォンテラ社と合併会社を設立したり(2014年に対象エリアや事業を再整理)、2005年に欧州市場を対象として同2位のラクタリスとネスレマイノリティの合併会社を設立している。このような当社の積極的なパートナーシップ構築の背景には、「当社は大企業であるが、全てを自社でやれるほどの大企業ではない」⁹という考え方がある。ネスレがグローバルトップの食品メーカーであることに鑑みると、この言葉の重みは大きい。

日本企業も状況に応じて、バリューチェーンに聖域を設けずパートナーシップを推進していくべき

日系食品メーカーの中には、ヤクルトのように他社が真似できないオンリーワン技術を持つ企業も存在するが、多くはグローバルベースで見ると外国メーカーとの厳しい競合に晒されている。食品産業は、地域毎に特性のある嗜好や食文化への対応が非常に重要な産業であり、現地の消費者から支持を受けたブランドを後から覆すことは容易ではない。このため、グローバル展開にあたっては他社よりも早く市場参入しマーケットシェアを確保することが極めて重要となる。グローバル企業と比較して、海外展開の経験が限られる日系食品メーカーがスピード感を持って海外市場に進出するためには、バリューチェーンに聖域を設けず現地企業との連携を検討することが必要となろう。

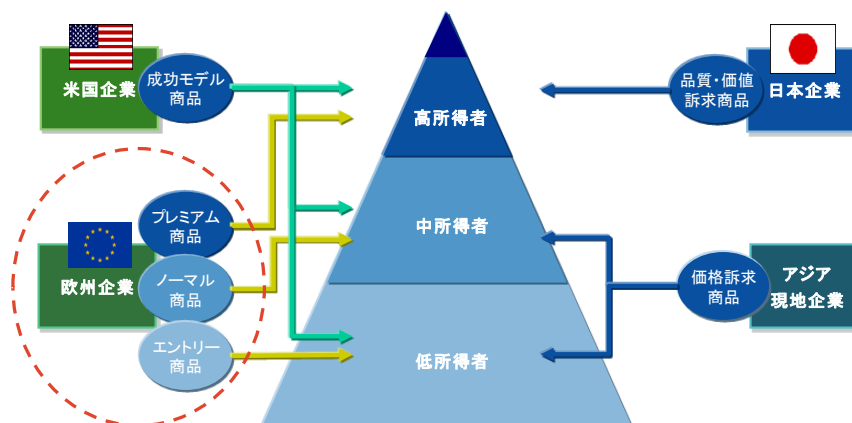
5. ブランド戦略

欧州企業の「オールプライス戦略」

欧州企業のブランド戦略には、所得階層に応じて異なる商品ブランドを展開する「オールプライス戦略」という特徴がみられる。最近こそ日本企業の中にも、ボリューム層獲得のため低価格セグメントに参入するケースが見られるようになったが、日本企業のブランド戦略は、現地企業との差別化を重視した品質・価値訴求型商品による高所得者層をターゲットとした高級戦略という傾向がある(【図表7】)。

⁹ Nestle, Nestle the year in review 2013 (http://storage.nestle.com/YR_2013/files/assets/basic-html/page40.html)

【図表7】 米国、欧州、日本、アジア企業の所得階層別戦略



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

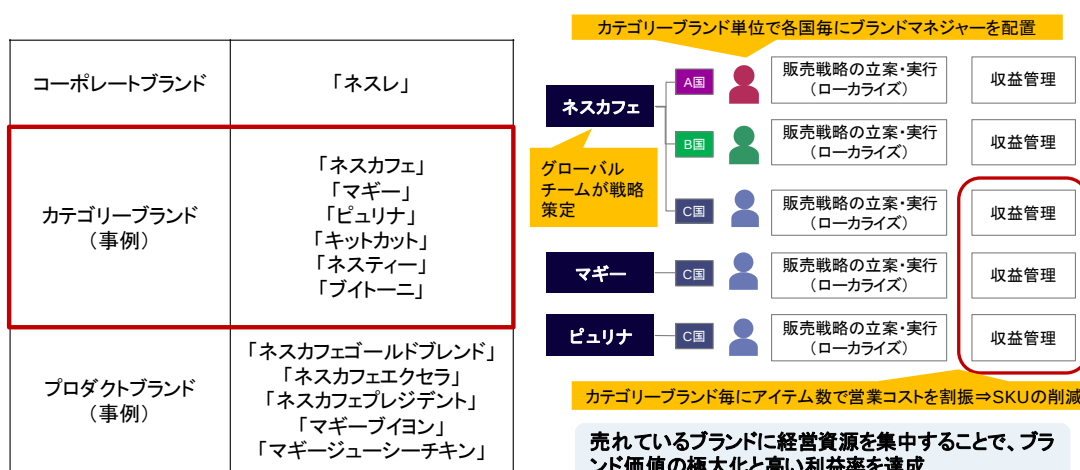
ネスレ、ユニリーバは所得階層別に異なるカテゴリー・プロダクトブランドで展開

ネスレは、「ネスレ」というコーポレートブランド、コーヒーの「ネスカフェ」や調味料の「マギー」というカテゴリーブランド、個別商品であるプロダクトブランドという3つのブランドを使い分けている（【図表8】）。このうち、ネスレのブランド戦略の中心となるのはカテゴリーブランドであり、マーケティングにおいてはコーポレートブランドよりもカテゴリーブランドを積極的にアピールしている。ネスレ、ユニリーバは消費者の所得階層別に異なるカテゴリーブランドやプロダクトブランドを展開することで、ブランドのアイデンティティを明確化し、ブランドの価値極大化を目指している。

ネスレはグローバルのガイドラインと現地適用を組み合わせたブランド展開

ブランド管理面では、ネスレ本社のグローバルチームが各カテゴリーブランドのガイドライン¹⁰を策定しているが、具体的なマーケティング戦略は各市場に配置されたブランドマネジャーが、ガイドラインに従いつつ裁量を持って策定実行している。また、収益管理は、カテゴリーブランド毎に厳格に行われており、各カテゴリーブランドに賦課できない営業コストはアイテム数を配賦基準として配賦することで、カテゴリーブランドに対して収益貢献していないアイテムを削減するインセンティブを持たせている。

【図表8】 ネスレのブランド戦略



(出所) 高岡 浩三「ゲームのルールを変えろ」(2013)ダイヤモンド社よりみずほ銀行産業調査部作成

¹⁰ 例えば、レイン・ライケンス「実例多国籍企業のヨーロッパ広告戦略」(1993)電通によると、レーベルのデザインに関する要素（活字タイプやカラー等）を定める「レーベル基準」、パッケージに関する素材や形態に関する「パッケージ・デザイン・マニュアル」、ブランドに関するバックグラウンドと主要属性（ブランドの特性、望ましいイメージ等）に関する「ブランディング戦略」がある。

コーポレートブランド偏重の日本企業

欧州企業と比較すると日本企業はコーポレートブランドの浸透に傾注する傾向が強い。その背景には、文化的に同質で所得格差が比較的小さい日本市場は単一ブランドによるマーケティングが適していたこと、組織への帰属意識の高い日本人にとってカテゴリーや商品名よりも企業(コーポレート)名の方が浸透力が高かったこと等があるのかもしれない。

コーポレートブランド偏重の見直しも必要

地域によっては、日本企業のコーポレートブランドが消費者に対する商品の安全性訴求という点で意味を持つケースもあろう。しかしながら、単一のコーポレートブランドのみでは、グローバル展開に際して、文化、嗜好、所得階層等の多様性に対応しにくいこと、カテゴリーやプロダクト毎の収益管理が曖昧になりやすいというデメリットがあろう。日本企業では、江崎グリコが数年前よりブランドと収益管理体制を、チョコレート、ビスケット、アイスクリーム等、商品カテゴリー単位に変更している。このことは、他の日本企業にも参考になるものとして注目される。

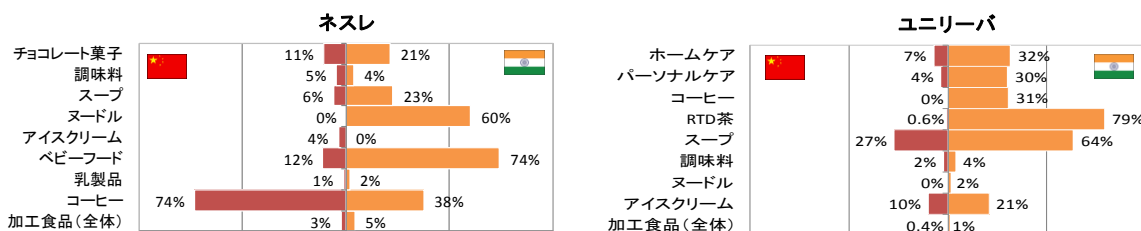
6. ポートフォリオ戦略

(1) 製品ポートフォリオ

ネスレとユニリーバはマーケットに応じた多様な製品で参入

ネスレ、ユニリーバは、巨大な人口を有する中国とインドの2大市場に多様な製品カテゴリーで参入している(【図表9】)。ネスレの国・カテゴリー別の販売シェアを見ると、国によって様々なプロダクトで参入しているのが分かる(【図表10】)。ネスレとユニリーバは、永年に亘り繰り返してきた買収を通じて、多様な製品ポートフォリオを構築しており、参入対象となるマーケットの特性に応じて最適な製品を選択して、進出戦略を立案することが可能となっている。

【図表9】 ネスレ・ユニリーバの中国・インド事業(カテゴリー別販売シェア、2013年)



【図表10】 ネスレの国・カテゴリー別の販売シェア(2013年)

	中国	インド	インドネシア	タイ	シンガポール	トルコ	ナイジェリア	UAE	UK	ドイツ	フランス	米国	ブラジル
加工食品	5位(2.5%)	2位(4.5%)	2位(5.3%)	1位(7.1%)	1位(6%)	14位(0.8%)	2位(7.1%)	1位(7.5%)	6位(2.4%)	1位(4.5%)	2位(3.5%)	3位(4%)	1位(8.9%)
コーヒー	1位(74%)	1位(38%)	1位(27%)	1位(81%)	1位(40%)	1位(50%)	1位(88%)	1位(28%)	1位(38%)	3位(9.5%)	1位(35%)	5位(3.4%)	3位(11%)
ベビーフード	1位(12%)	1位(75%)	2位(27%)	1位(38%)	2位(16%)	6位(1.6%)	1位(54%)	1位(48%)	2位(11%)	2位(25%)	2位(25%)	3位(21%)	1位(81%)
チョコレート菓子	3位(11%)	2位(21%)	6位(2.6%)	1位(23%)	4位(12%)	3位(10%)	2位(22%)	2位(16%)	3位(16%)	6位(5.7%)	4位(11%)	4位(4.6%)	1位(44%)
砂糖菓子	1位(7.7%)	5位(8.8%)	5位(8.6%)	13位(1%)	10位(2.1%)	12位(1.2%)	—	1位(18%)	3位(12%)	—	—	6位(2.9%)	18位(0.1%)
乳製品	11位(1.3%)	13位(1.9%)	2位(19%)	3位(11%)	1位(17%)	9位(1.3%)	3位(13%)	2位(13%)	16位(0.7%)	15位(1.4%)	8位(1.2%)	7位(2.9%)	1位(18%)
即席麺	—	1位(60%)	—	—	2位(9.2%)	—	—	2位(24%)	—	1位(27%)	4位(8%)	—	3位(13%)
アイスクリーム	4位(3.7%)	—	—	2位(17%)	3位(12%)	5位(0.2%)	—	—	2位(5.1%)	2位(14%)	2位(19%)	1位(30%)	2位(10%)
冷凍食品	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3位(7.6%)	4位(3.7%)	1位(15%)	—
調味料	3位(4.7%)	7位(4%)	10位(1.5%)	9位(2.9%)	3位(7.6%)	14位(1.4%)	2位(15%)	4位(6.5%)	—	1位(13%)	4位(6.8%)	—	8位(3.5%)

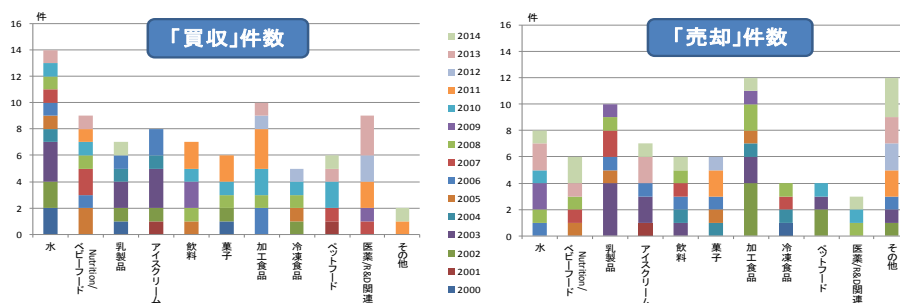
(出所)【図表9、10】とも、Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

M&A によってポートフォリオを積極的に入替

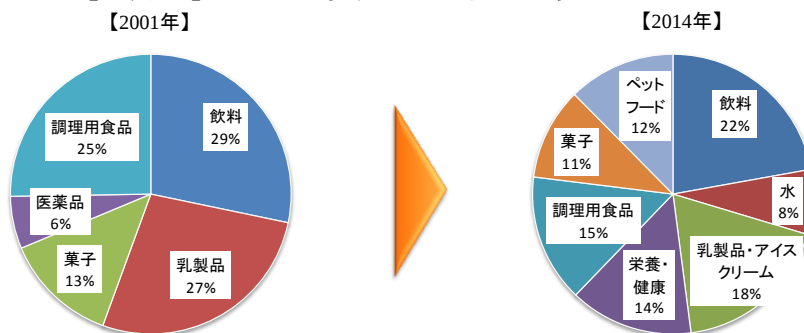
また、ネスレとユニリーバは、M&A を通じたポートフォリオの入替も積極的に進めている(【図表11~14】)。ネスレは、主力事業だから売却しないという考え方はせず、事業の価値を見極めて、同じカテゴリーでも買収と売却を同時に進めている。ユニリーバは、新興国への投資を加速させるため、2000 年以

降は特に先進国で調味料事業の売却を積極的に進めている。日本のミツカンがユニリーバから北米で高いシェアを誇るパスタブランド「ラグー」と「ベルトーリ」を買収したことは記憶に新しい。

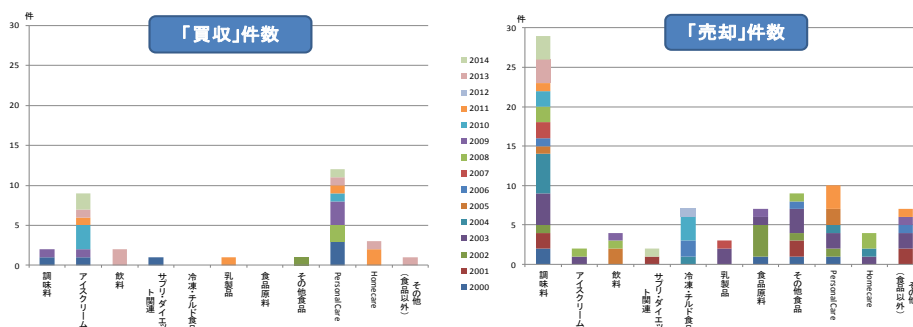
【図表11】 ネスレの事業カテゴリー別買収・売却件数(2000年以降)



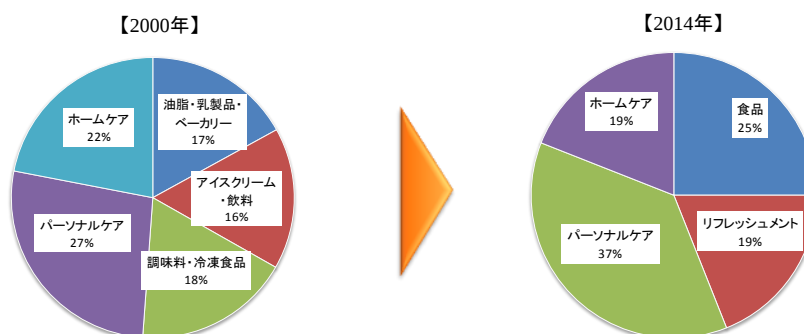
【図表12】 ネスレの事業ポートフォリオの変化(2001-2014)



【図表13】 ユニリーバの事業カテゴリー別買収・売却件数(2000年以降)



【図表14】 ユニリーバの事業ポートフォリオの変化(2000-2014)



(出所)【図表11～14】全て、Merger Market、ネスレ・ユニリーバ「Annual Report」よりみずほ銀行産業調査部作成

日本企業も一部で製品ポートフォリオの拡大や事業の新陳代謝に取り組む動き

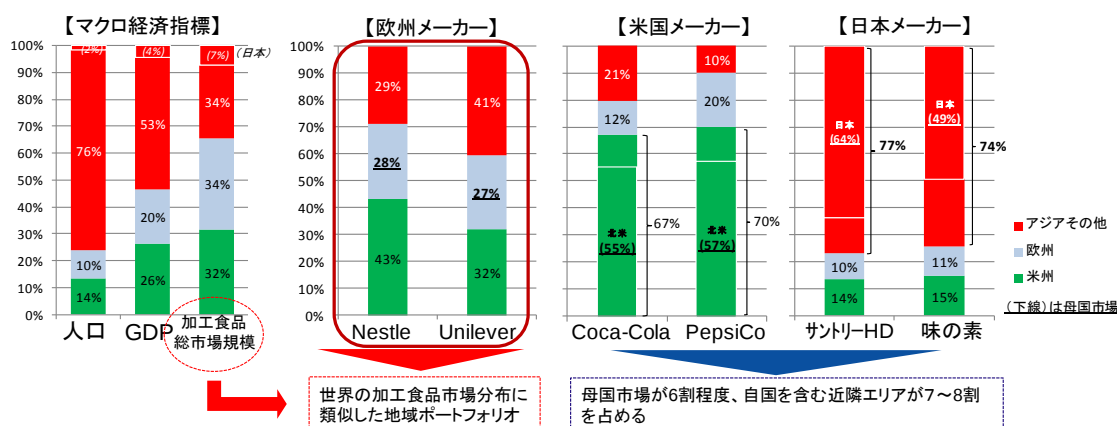
多くの日本企業は製品ポートフォリオが限られるため、海外市場参入に際して取り得る選択肢が少ない。グローバル展開で先行し、複数の製品ポートフォリオを持つ味の素ですら、従来は基礎調味料「味の素」の自社販路を独資で開拓した後に、風味調味料、加工食品等に商品カテゴリーを拡大する戦略を採っていた。しかしながら、近年は、インドやナイジェリアで東洋水産と即席麺事業の合併を手掛けたり、米国の冷凍食品会社を買収する等、参入対象となるマーケットの特性に応じて戦略を柔軟に選択している。また、利益率や資本効率を改善するため、安定した業績をあげていたカルピスを売却する等、事業の新陳代謝にも積極的に取り組んでいる。国内即席麺最大手の日清食品も、2012年にスナック菓子メーカーのフレンテへ20%出資(その後2014年には33.4%まで引き上げ)し、共同で海外事業を進めているほか、2014年には米菓メーカーのぼんちにも30%出資するなど、菓子事業の強化を進めている。

(2) 地域ポートフォリオ

グローバル展開は、成長市場と安定市場のバランスが重要

地域ポートフォリオの観点では、日米の食品メーカーが母国及びその周辺市場への依存割合が高いのに対して、欧州メーカーであるネスレとユニリーバは加工食品市場の地域別シェアに類似したポートフォリオとなっている(【図表15】)。日系メーカーが母国市場に近接し、成長が期待できるアジア市場開拓に注力することは妥当な戦略と言えるが、ネスレやユニリーバが欧州やアジアのみならず北米も含む米州市場にも注力していることは一考に値しよう。グローバル展開とは、先進国と新興国のバランスを取って、世界市場全体におけるプレゼンス向上を図ることである、という両社の考え方を窺うことができよう。

【図表15】 グローバル食品メーカーの地域別売上高比率(2014年)



(出所) IMF, *Economic Outlook 2014*, UN, *World Population Prospects: The 2012 Revision*, Euromonitor, ロイター社データ、各社 IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) GDP は PPP ベース、

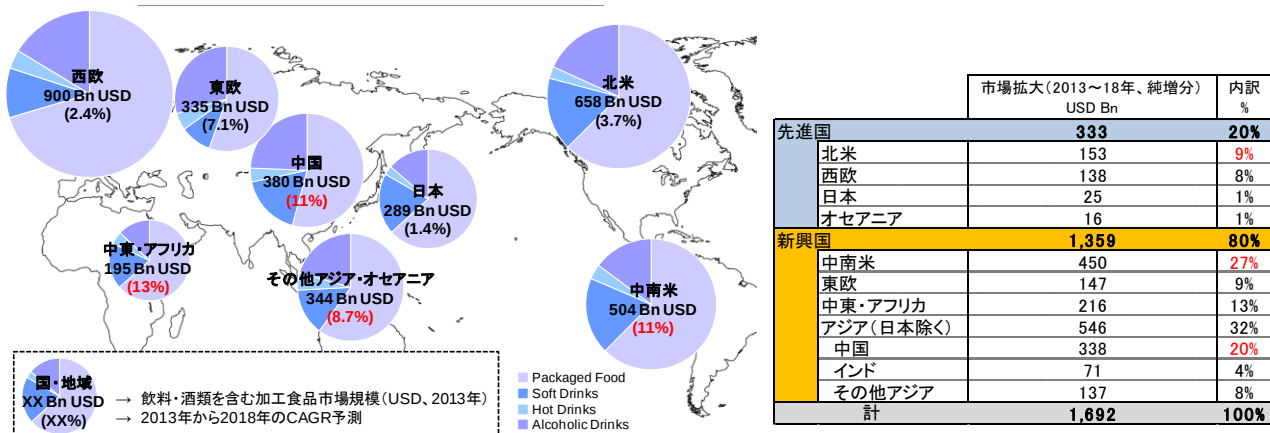
(注2) 加工食品総市場規模とは加工食品、清涼飲料、ホット飲料、アルコール飲料の合計

(注3) 味の素は2014年3月期、その他は2014年12月期

新興国市場ではアジアや中南米、先進国では米国市場が有望

日系食品メーカーは、成長が期待されるアジアの新興国市場開拓に注力しているが、ユーロモニター社の予測によれば、アジアと並び中南米も新規需要の約3割を生み出す有望市場と言える(【図表16】)。また、移民の受け入れ等により市場拡大が安定的に続く米国市場は、先進国市場の中では高い成長が期待できる有望市場である。日系食品メーカーにとっては、アジアに加えて、これらの地域を如何に攻略していくかが重要な課題であると言えよう。

【図表16】世界の加工食品市場規模(2013年)と地域別市場拡大予測



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

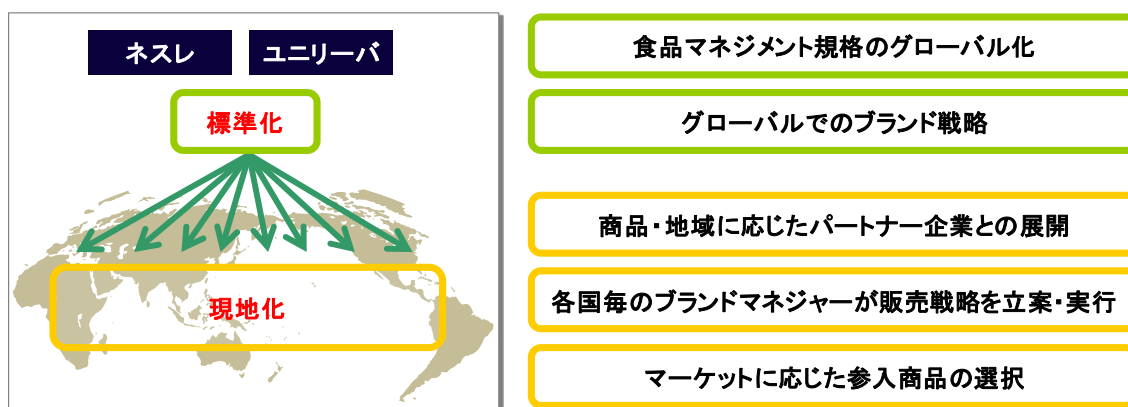
7. まとめ

欧州企業の強みは、「標準化」と「現地化」の組み合わせと「パートナーシップ戦略」

これまで見てきた通り、欧州食品産業およびネスレやユニリーバに代表される欧州食品企業の強みをまとめると、「標準化」と「現地化」を巧みに組み合わせた事業展開、ならびに、事業環境に応じた「パートナーシップ戦略」の2点にまとめられる。

「標準化」については、欧米勢の GFSI に見られる食品安全マネジメント規格のグローバル化と、ネスレのブランド戦略で見たグローバルでのブランドガイドラインをベースとする戦略が挙げられる。また、「現地化」については、ネスレのコカコーラ、ユニリーバのペプシコとの連携に見られる商品・地域に応じた展開、ブランド戦略で見たネスレのローカライズ戦略、ネスレとユニリーバのマーケットに応じた参入商品の選択、等が当てはまる(【図表17】)。

【図表17】「標準化」と「現地化」を巧みに組み合わせるネスレとユニリーバ

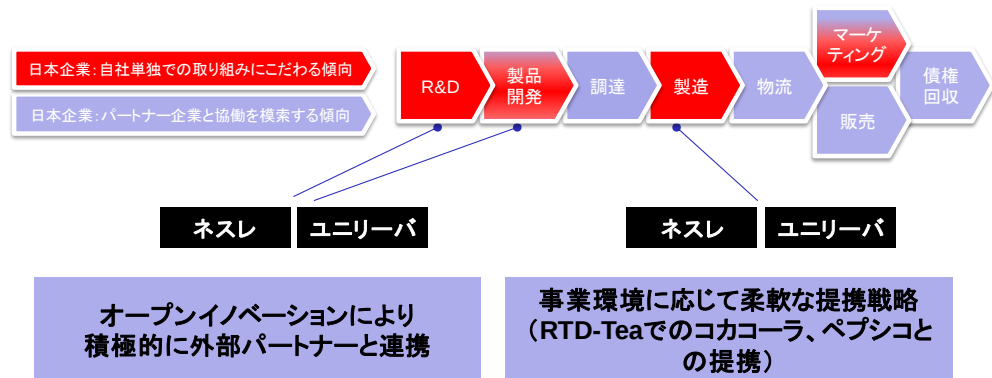


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

「パートナーシップ戦略」については、ネスレ、ユニリーバ共に、日本企業が単独で取り組む傾向にある R&D・製品開発や製造分野についても、オープンイノベーションや RTD-Tea 飲料でのコカコーラ、ペプシコとの合併事例のように、

積極的かつ柔軟にパートナー企業と連携すると同時に、事業環境に応じた見直しも随時実施している(【図表 18】)。

【図表 18】積極的かつ柔軟にパートナー企業との連携を推進するネスレとユニリーバ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日本企業も戦略の組み合わせと柔軟なパートナーシップでスピーディーな展開を

ネスレやユニリーバのようなグローバルで展開する欧州食品企業と比べて、日系食品企業のグローバル展開は依然遅れている。しかしながら、近年は成長するアジア新興国中心に積極的に事業展開を図る動きに加えて、一部企業は欧米企業の買収にも取り組み始めている。一方、グローバル人材の不足により、日本企業単独のグローバル展開には限界があることも事実である。日本企業がグローバル企業に追いつくためには、「標準化」と「現地化」を巧みに組み合わせ、自社リソースのみに依存することなく、バリューチェーン全てにおいて現地企業との連携を検討し、スピーディーにグローバル展開を行っていくことが求められよう。

(流通・食品チーム 松永 智之／穂苅 由紀／大沼 洋平)
 tomoyuki.matsunaga@mizuho-bk.co.jp
 yuki.hokari@mizuho-bk.co.jp
 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。