

17. 加工食品 – Health & Wellness 市場の取り込みによるグローバルプレゼンスの獲得

【要約】

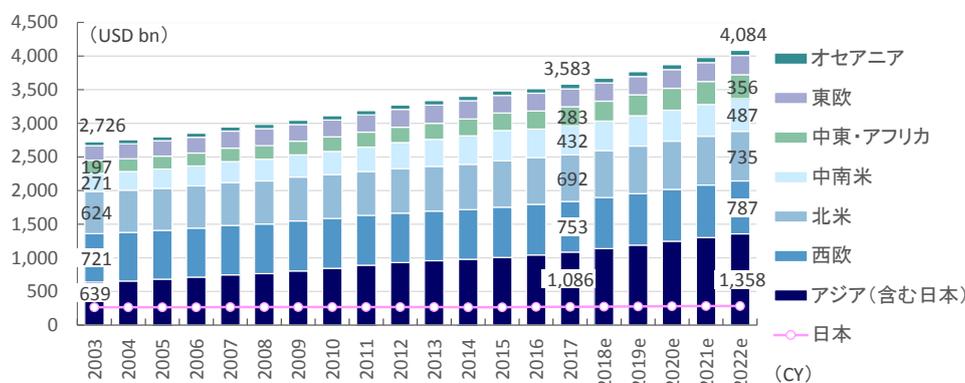
- ◆ 将来的に日本の食品市場が縮小に向かう中、日本企業の海外展開は不可避であり、成長著しい新興国市場と、健康分野などの拡大が期待されるカテゴリーを多く有する先進国市場、それぞれの戦略がカギとなる。中でも市場成長性や収益性が高く、工夫次第で獲得可能なホワイトスペースを有する Health & Wellness 市場の取り込みが重要になる。
- ◆ 海外展開に成功している日本企業は、新興国では現地パートナーを活用したアライアンス戦略を展開し、先進国においては M&A を活用してグローバルブランドや販路を獲得しているケースが多い。加えて健康プロダクトに着目した取り組みも見て取れる。しかしながら、このような取り組みは多くの日本企業にとって緒に就いたばかりである。
- ◆ グローバルトップクラス企業に目を移すと、新興国では現地の流通事情に応じたディストリビューション網の構築を自ら積極的に行うと共に、先進国においては健康プロダクトを中心とした M&A を積極的に展開している。また、一部の新興企業においても健康プロダクトを武器にグローバルシェアを急拡大させている事例も見受けられる。
- ◆ 日本企業のグローバルプレゼンス獲得に向けて、海外での Health & Wellness 市場を意識した、各企業の状況や海外進出先に応じた現地パートナーとのアライアンスや、M&A によるプラットフォーム獲得等の戦略オプションを柔軟に選択することが求められよう。

1. 拡大するグローバル食品市場を取り込めていない日本企業

グローバル食品市場は拡大する一方、日本企業のプレゼンスは低下傾向

グローバル食品市場は、米国市場の安定成長に加え、人口増加・所得の上昇・都市型ライフスタイルの変化などを背景とした、中国や ASEAN などの新興国市場での高成長が見込まれ、拡大傾向にある（【図表 1】）。このような状況下、欧米企業は、M&A や柔軟なアライアンス手法を通じて企業規模を拡大する一方、新興国企業も母国市場の需要拡大を取り込むことで、グローバルプレゼンスを大きく高めてきた。他方、日本企業においては、積極的に海外展開に取り組む事例も一部で見られるものの、全体としては海外展開が加速しているとはいえ、グローバルプレゼンスは低下傾向にある（【図表 2】）。

【図表 1】世界の地域別食品市場規模推移



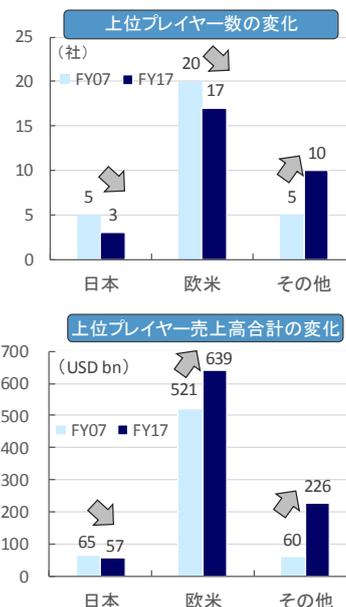
(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) Euromonitor の Packaged Food、Alcoholic・Soft・Hot Drinks を合算した小売販売額(実質値)

2018 年以降は Euromonitor の予測値

【図表 2】グローバル食品企業の売上高ランキング(上位 30 社)

順位	会社名	国	売上高(USDmn)
1	Nestle	スイス	92,159
2	PepsiCo	米国	63,525
3	Archer Daniels Midland	米国	60,828
4	Unilever	米国	60,575
5	Anheuser Busch Inbev	ベルギー	56,444
6	JBS	ブラジル	49,265
7	Bunge	米国	45,794
8	Wilmar International	シンガポール	43,846
9	Tyson Foods	米国	38,260
10	Coca-Cola	米国	35,410
11	Danone	フランス	29,603
12	Heineken	オランダ	26,257
13	Kraft Heinz	米国	26,232
14	Mondelez International	米国	25,896
15	Fomento Economico Mexicano	メキシコ	23,435
16	WH Group	香港	22,379
17	Sunory Holdings	日本	21,481
18	Associated British Foods	英国	20,872
19	Asahi Group Holdings	日本	18,504
20	Kirin Holdings	日本	16,541
21	Diageo	英国	15,695
22	General Mills	米国	15,620
23	CJ Cheiljedang	韓国	15,452
24	Charoen Pokphand Foods	タイ	15,407
25	Ambev	ブラジル	14,462
26	Fontterra Co-Operative Group	ニュージーランド	14,449
27	Grupo Bimbo	メキシコ	13,615
28	Uni-President Enterprises	台湾	13,481
29	Coca-Cola European Partners	英国	13,270
30	Kellogg	米国	12,923



(出所)トムソン・ロイター社よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注)2018年6月時点での直近期売上高

母国市場縮小が見込まれる日本企業にとって、海外展開は避けて通れない道

日本では少子高齢化、人口や世帯数減少時代の本格的な到来によって、食品市場の頭打ちが現実化しつつある中、長期的な目線でみた場合の市場縮小は不可避の情勢となってきた。また、インバウンド需要や輸出増加が期待される一方、いずれも効果は限定的とされることから、グローバルプレゼンスの維持・向上のためにも、日本企業は従来以上にスピード感を持って海外展開を実行に移していく必要がある。

海外展開にあたって、新興国向け、先進国向け、それぞれのアプローチが重要

海外展開にあたっては、新興国と先進国それぞれのアプローチが重要である。新興国は、所得向上に伴う食の加工度上昇が期待され、今後も市場の拡大ポテンシャルが大きい(【図表 3】)。また、一般に食品産業では味と価格のスタンダードを決めることのできる先行者メリットがある中、早期の市場参入も求められる。他方、先進国は、相対的な成長率は高くないものの、ライフスタイル変化や多様な価値観を持った消費者の台頭により、「健康志向」「こだわり志向」「本物志向」といった新たなトレンドや分野での市場拡大が大きく期待されている。

【図表 3】新興国地域及び先進国地域の食品市場の拡大ポテンシャル

単位: USD bn	2017年	2022年e	拡大見込	構成比
新興国地域	1,530	1,915	386	77%
中南米	432	487	54	11%
中東・アフリカ	283	356	73	15%
アジア(除く日本)	814	1,073	258	52%
中国	476	645	168	34%
ASEAN・インドほか	338	428	90	18%
先進国地域	2,053	2,169	116	23%
欧米	1,712	1,808	96	19%
日本	272	285	13	3%
オセアニア	69	76	7	1%

(出所)Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注)2022年はEuromonitorの予測値

そして、海外展開を強化する上で、有力な手段の一つとして考えられるのが、Health & Wellness 市場の取り込みである（【図表 4】）。同市場の取り込みが注目される理由としては、大きく 2 点あげられる。

【図表 4】 Health & Wellness 市場の主な構成要素

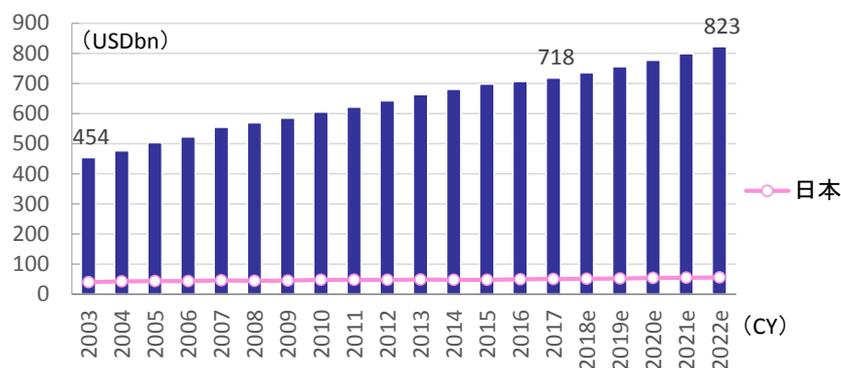


（出所）みずほ銀行産業調査部作成

Health & Wellness 市場が注目される理由の一つ目は、市場の規模と成長性

1 点目は Health & Wellness 市場に既に一定の規模があり、これからも高い成長性が見込まれる点である（【図表 5】）。Health & Wellness 市場の取り込みについては先進国市場の取り込みが活発化しているが、新興国においても当該市場の取り込みは十分に狙える。というのも、「食市場においては、消費者の所得が上昇すると、それに伴って食品の加工度合いが高まり、その後、肥満等の社会問題が増加し、健康の維持に資する食品を求めていくようになる」という、先進国が辿ってきた歴史に裏付けされたある種の構造的なサイクルが想起されるからである。実際に、中国や ASEAN の一部の国において肥満や糖尿病等が社会問題化し、各国政府や食品企業が対応を急いでいるといった事例も見受けられる。

【図表 5】 世界の Health & Wellness 市場規模の推移



（出所）Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

（注）Euromonitor の HW Beverages、HW Packaged Food を合算した小売販売額（実質値）
2018 年以降は Euromonitor の予測値

注目される理由の二つ目は、付加価値を価格に転嫁しやすく収益を高める機会が存在している点

2 点目として、「健康への対応」「体によいもの」といった付加価値は価格に転嫁しやすく、結果として企業の収益力を向上させる効果をもたらす点である。一つの例として、Health & Wellness 市場に注力するグローバル食品製造業と一般的な食品製造業の収益性を比較してみると大きな差があることが確認できる（【図表 6】）。勿論、グローバル食品企業が、元来有する地力の差や、企業体力があるからこそ Health & Wellness 市場に取り組んでいる点を考慮する必要はあるが、消費者の目線に立ったときに一般的なコモディティ商品と比し

て、高い価格帯での販売が許容される点は、収益性の観点でポジティブに捉えられるべき要素であると考えられる。

【図表 6】 Health & Wellness 分野に注力する企業の営業利益率推移



(出所) Euromonitor、SPEEDA よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) Euromonitor の Packaged Food と HW Packaged Food の 2017 年における企業シェアで財務情報を公開している上位から 10 社の平均営業利益率を算出

国内外企業の海外戦略や Health & Wellness 市場の取り込み事例を採り上げる

本章では、国内市場の縮小が避けられない日本企業にとって重要なカギとなる海外戦略にフォーカスをあて、海外展開に成功している日本企業及びグローバルトップクラス企業の新興国・先進国戦略事例や、海外を中心とした Health & Wellness 市場の取り込み事例を踏まえて、日本企業への示唆を導くこととする。

2. グローバルに展開する日本企業の海外戦略

味の素とサントリーの海外戦略を考察する

日本企業の中でもグローバルに展開している企業は多数あげられるが、食品と飲料の分野において積極的に海外展開し、グローバルプレゼンスを発揮している味の素とサントリーホールディングス(以下、「サントリー」)を採り上げ、各社の海外戦略について考察を行う。

(1) 味の素の海外戦略

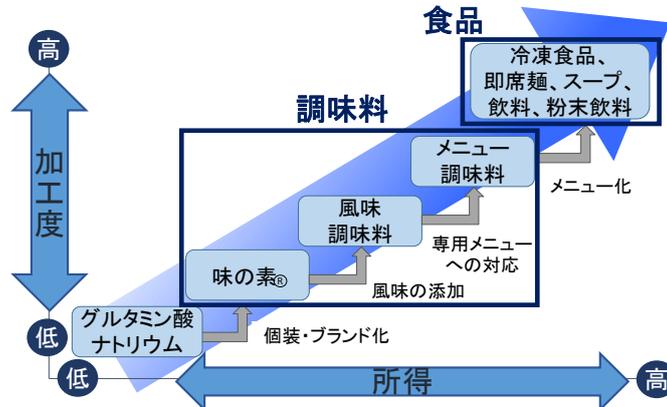
味の素は売上高の半分以上を海外で稼ぐ日本を代表するグローバル企業

うま味調味料を 100 カ国以上で販売する味の素は、売上高の半分近くを海外で稼ぐグローバル企業であり、海外食品事業の売上高は 2017 年度約 4,647 億円に達している。海外展開を進めていくにあたり、味の素は「うま味」を起点に世界の多様な食文化を調査し、各地の食のニーズを捉え、使い勝手のよい手頃な価格の商品を提供することで各国の豊かな食生活に貢献している。

「地道に商品の市場浸透度を上げていく」のが味の素の新興国戦略の勝ちパターンだが、長い年月がかかるのが弱点

味の素の新興国戦略については、大きく二つに分けられる。一つは「地道に商品の市場浸透度を上げていく戦略」である。うま味調味料というエントリー商品の販売でディストリビューション網を始めとした営業基盤の整備を行い、うま味調味料の浸透度と消費者の所得や生活水準の上昇に合わせて、加工度の高い風味調味料を投入し、更に加工度の高いスープ等の食品を投入していく(【図表 7】)。この地道な新興国戦略は、「日本企業にとってのお手本」といわれることが多い。一方で、地道であるが故に、事業が軌道に乗るまでに長い年月がかかるという欠点もある。タイでの食品事業展開を例にとると、初めてうま味調味料を投入したのが 1962 年であるのに対し、風味調味料は 1979 年、コーヒー飲料の投入は 1993 年と、数十年に亘る取り組みであることが分かる。

【図表 7】新興国における味の素の戦略



(出所)味の素 IR 資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

ケースによっては柔軟なアライアンス戦略で対応

市場拡大のスピードが速く地道なアプローチが通じない場合や、既に競合他社が高いシェアを有している場面で重要になってくるのが、二つ目の「柔軟なアライアンス戦略」である。

マイナー出資によるアライアンス戦略でありながら市場シェアを拡大しているパキスタンとインドの事例

例えば、パキスタンでは、先行する中国企業に追いつくべく、現地の有力財閥で小売店への強い配荷力を有する The Lakson Group が 80% 出資し、味の素が 20% 出資する合弁会社を 2016 年 7 月に設立する形で、風味調味料を展開している。また、世界有数の即席麺市場であるインドにおいては、現状一人あたりの年間喫食頻度が低いものの、今後急速な成長が見込まれることから、東洋水産が 51% を出資して即席麺の製造を担い、それまで 10 年以上かけてうま味調味料やチャーハン調味料を販売していた味の素が 49% を出資して販売・流通を担う、というコンセプトの下 Maruchan Ajinomoto India を 2014 年に設立し、2016 年より製造・販売を開始している。一般的に日本企業が新興国を中心とした海外展開を進めるにあたって、日本企業と現地企業が折半出資乃至は日本企業がメジャー出資の合弁会社を設立し、製造を日本企業が、販売を現地企業が担うというケースが多くみられる。しかしながら、味の素は海外進出先の状況に応じてマイナー出資等の柔軟なアライアンスの形式を採るだけでなく、日本の食品製造業でありながら、インドの即席麺事例のように自社販路の効果的な活用を意図した戦略を採り上げることができているのは特筆すべき点といえよう。

味の素の代表的な先進国戦略は M&A による現地プラットフォームの獲得

味の素の先進国戦略については、「M&A による現地プラットフォームの獲得」が代表的な戦略としてあげられる。先進国は新興国とは異なり、既に食品市場が成熟しているため、地道な戦略による事業基盤の構築が非常に難しい。それ故、現地企業の買収を通じた加工食品のプラットフォームの獲得が重要になる。

味の素による米ウインザーや、仏 LTS に対する M&A の事例

例えば、2014 年に味の素は米国におけるアジア食の冷凍食品市場シェア 1 位である Windsor Quality Holdings (以下、「ウインザー」) を約 8 億米ドルで買収した。味の素は、ウインザーの米国消費者に精通したマーケティング力、全米に広がる流通ネットワークと営業力、全米をカバーする生産拠点を獲得し、米国における日本食・アジア食の冷凍食品市場でトッププレイヤーとして地位確立を目指している。また、2017 年にフランスの冷凍食品会社 Labeyrie Traiteur Surgelés (以下、「LTS」) の買収を行っている。同社は家庭用冷凍食

品を手がけており、味の素は同社の販路を活用してギョーザなどの冷凍食品を販売することで、欧州での冷凍食品事業の基盤強化につなげようとしている。

米国では、2017年より食と健康の観点から成長性の高いメディカルフード市場に参入している

尚、味の素は米国において2017年に医療食品会社 Cambrooke Therapeutics (以下、「キャンブルック」)の買収を通じて、年率10%以上で伸長しているといわれるメディカルフード市場への本格参入を実現した。味の素としては、従来有していた付加価値の高い加工食品、健康ケア食品、サプリメント等を同プラットフォームに乗せて展開することを企図したものと考えられる。加えて、味の素は、キャンブルックの医療食品事業の知見を、上述の食品群に掛け合わせることで、高付加価値な健康・栄養関連製品の更なる製造・販売も見込まれ、食と健康を通じた事業の拡大を展望している。

このように、味の素は、新興国では「地道に商品の市場浸透度を上げていく戦略」と「柔軟なアライアンス戦略」を使い分ける一方、先進国では食と健康の分野も視野に入れつつ「M&Aによる現地プラットフォーム獲得戦略」を行うことで、グローバルプレゼンスを獲得できているといえよう。

(2) サントリーの海外戦略

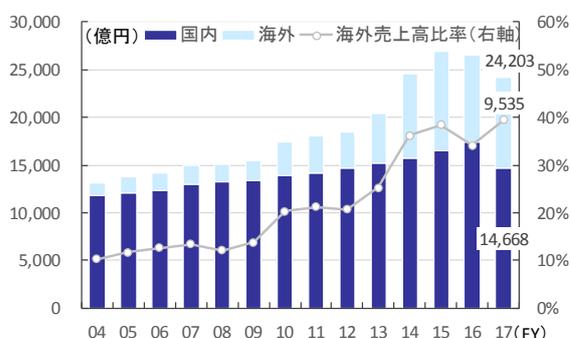
サントリーは、M&A などにより売上高の約4割を海外で稼ぐグローバル企業に

サントリーは、1899年のぶどう酒製造・販売を出発点として、ウイスキー、ビール、清涼飲料といったM&Aなどを積み重ね、事業ポートフォリオを多角化することで、2017年度は売上高24,203億円まで事業規模を拡大させている(【図表8】)。現在、海外売上高は9,535億円、海外売上比率は39%に達し、地域別の売上高構成比は米州14%、欧州13%、アジア・オセアニア12%となっている。

サントリーの海外戦略は、潤沢なキャッシュ等に裏付けされた積極的なM&Aが中心

サントリーの海外戦略は、グループの潤沢なキャッシュ、意思決定の速さに裏付けされた積極的なM&Aにより進められてきた。元々サントリーはMade in Japanのウイスキーを海外に普及させていくことを基本戦略としていたものの、各国の嗜好の壁は厚く、現地に販路などのプラットフォームを有する企業を買収する方針に変更した。例えば、1980年の米PepsiCo(以下、「ペプシコ」)系ボトリング会社であるPepCom Industries買収では、当時の日本企業による買収案件としては最大規模である1億ドルで買収を行うなど、特に1980年代以降M&Aを加速させている(【図表9】)。

【図表8】 サントリーの売上高の推移



(出所) サントリーIR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表9】 サントリーの主なM&A一覧

公表年	概要	金額
1980年	米ペプコム(ペプシのボトラー)を買収	約220億円
1983年	仏ワイン製造のシャトー・ラグランジュを買収	約25億円
1989年	仏コニャック製造のルイ・ロワイエを買収	非公表
1994年	英ウイスキー製造のモリソン・ボウモアを買収	約150億円
2007年	タイ飲料製造のティプコF&Bに資本参加	約40億円
2009年	ニュージーランド飲料大手のフルコアを買収	約750億円
2009年	仏飲料大手オレンジナを買収	約3,000億円
2013年	米ペプシコのベトナム現地法人に資本参画	非公表
2013年	英グラクソ・スミスクラインの飲料事業を買収	約2,100億円
2014年	米ウイスキー大手ヒームを買収	約16,500億円
2017年	米ペプシコのタイ現地法人に資本参画	約330億円

(出所) Merger Market 等よりみずほ銀行産業調査部作成

サントリーの新興国戦略は、パートナー企業のディストリビューション網獲得・活用が軸

海外展開のうち、サントリーの新興国戦略の特徴は、パートナー企業との協働によるディストリビューション網の獲得・活用の強化といえる。サントリーは、成長著しい ASEAN 各国の飲料市場への進出、強化を展望する中、非炭酸飲料の強化が課題となっていたペプシコとの協業ニーズが合致し、2013 年にペプシコのベトナム現地法人に 51% 出資、2018 年には同タイ現地法人に 51% 出資し、合弁形態での買収を実行している。特にタイでは、2007 年からタイ食品企業である Tipco Foods Thailand の子会社で、果汁飲料を中心とした清涼飲料事業を展開する Tipco F&B (以下、「ティプコ」) に 50% 出資していたが、ティプコとの合弁を解消し、ペプシコとの協働に切り替えている。その背景として、果汁飲料に強みを有するティプコの販路が当初想定ほど機能せず、ベトナムで協働実績のあるペプシコを新たにパートナー企業として選択したと考えられる。同時に、出資比率を 51% とすることで、より経営をコントロールしようとする意向も窺える。以上のように、新興国では、地場で販路を有し、信頼関係のあるプレイヤーと協働し、ディストリビューション網の獲得・活用をしながら、飲料事業の拡大を進めている。

獲得したディストリビューション網を活用し、健康価値を高めた製品も展開している

また、先述のベトナム、タイにおいては、ウーロン茶の「TEA+」を獲得したディストリビューション網に乗せて展開している。一般的にベトナムやタイなどの ASEAN 地域においては、砂糖を加えた甘い茶飲料が定番であるものの、ベトナム、タイにおいても食の欧米化が進むにつれて肥満や糖尿病などが社会的問題となる中で、食事の脂肪吸収を抑えることができるウーロン茶が消費者に受け入れられた。

サントリーは 2015 年に研究所を設け、国ごとの味、健康食品・飲料の素材を探求し始めた

サントリーが清涼飲料などで市場開拓を進める ASEAN を始めとした新興国では、先進国と比して国ごとに大きく味覚と嗜好が異なっていることが多く、マーケティングに非常に時間がかかる。例えば、上述の「TEA+」は約 1,000 人を対象に、糖度・香り・味わいを細かく調整した試飲調査を行って徹底的な分析を行った。このような状況下、サントリーは、2015 年に研究所として、サントリーワールドリサーチセンターを設立し、各国の市場に馴染む美味しさの追及や成分の解析を進めている。

サントリーの先進国戦略は、「M&A によるグローバルブランド、販路の獲得、クロスセルの展開」がカギ

次に、先進国戦略については、M&A によるグローバルブランド、グローバル販路の獲得に加え、PMI¹を通じたシナジーとして、同ブランド・販路を活用したクロスセルがあげられる。これは、①買収企業商品の既存販路への展開に加え、②既存主力商品のグローバル展開といえる。以下、具体的な事例として、当社最大規模の M&A である Beam (以下、「ビーム」/ 現「ビームサントリー」) 買収について採り上げたい。

サントリーは、グローバルブランド、販路を有するビームを買収

サントリーは、2014 年に当時、蒸留酒市場世界第 4 位のビームを約 160 億ドルで買収した。ビームは、ジムビームのように確立されたグローバルブランドを保有し、更に地域別売上高をみると約 6 割を北米が占めるが、残り 4 割は欧州、中東、アフリカ、アジア、南米などであり、グローバルな販路を有している。

ビーム買収で、グローバルの販路を獲得し、日本産ウイスキーも拡大させていく方針

買収シナジーの拡大に向けて、「山崎」「響」といった日本産ウイスキーを含めた蒸留酒事業の海外展開について、ビームの販売網を活用し拡大させていく方針である。加えて、サントリー、ビームサントリー両社で、海外展開を見据えた高級ジンの共同開発や、日本のウイスキー人気復活の原動力となったハイボールの北米展開にあたり、両社で飲食店を訪れ、飲み方の提案をする等、

¹ Post Merger Integration の略で、M&A 成立後の統合プロセスを指す。

グローバルなブランドや販路に対し日本での成功事例を組み合わせた方法で協働が進められている。更には、ビーム社のグローバルブランド展開を通じて築いてきた新興国販路の活用、強化も期待されよう。

このように、サントリーは、健康志向などのトレンドが高まりつつある中、新たな健康食品・飲料素材の探求を通じ、海外市場進出に向けて地道な商品開発力の強化を行い、新興国では「パートナー企業との協働によるディストリビューション網の獲得・活用」、「現地の嗜好に合ったブランド・商品の投入」、先進国では「M&Aによるグローバルブランド、販路の獲得・活用」を行う戦略で、グローバルプレゼンス拡大に注力している。

日本企業の Health & Wellness を意識した海外市場の取り込みは緒に就いたばかり

以上のように、味の素やサントリーを含めた一部の日本企業は、新興国・先進国を問わず、積極的に海外進出を行うとともに、Health & Wellness を意識した海外市場の取り込みを行っている。しかしながら、多くの日本企業にとってみると、このような取り組みは緒に就いたばかりであり、次節で触れるグローバルトップクラスの企業と比べてみると、規模や地域も未だ限定的な状況にある。

3. グローバルトップクラス企業や新興企業の海外戦略

ネスレ、コカ・コーラ、All Market の海外戦略を採り上げる

グローバルトップクラス企業における海外戦略を考察するにあたり、日本企業同様に食品と飲料の分野から、それぞれ、圧倒的なグローバルプレゼンスを獲得している Nestlé(以下、「ネスレ」と The Coca-Cola Company(以下、「コカ・コーラ」)を採り上げることとする。また、市場が急成長するココナッツウォーター市場で存在感を高めている新興企業 All Market(ブランド名: Vita Coco)の海外戦略についても併せて考察することとする。

(1) ネスレの海外戦略

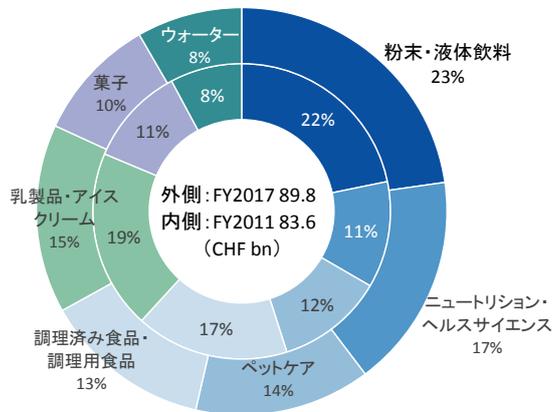
ネスレは幅広い製品カテゴリーで2,000を超えるブランドを展開

ネスレは、1867年創業の新生児のためにベビーフードを手がける「アンリ・ネスレ乳幼児食研究所」を出発点としている。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ーで、2,000を超えるブランドを展開している(【図表 10】)。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。

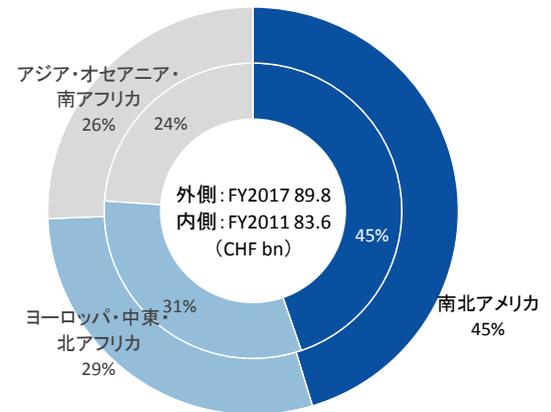
先進国と新興国のバランスをとりつつ 189 カ国で販売

地域ポートフォリオの観点では、ネスレは、グローバル食品市場の地域別シェアに類似したポートフォリオを展開し、欧州やアジアのみならず、北米を中心とする米州市場にも注力し、先進国と新興国のバランスをとりながら、グローバル展開を図っている(【図表 11】)。その結果、現在では、85 カ国、413 工場で生産の上、189 カ国で販売している。

【図表 10】ネスレの事業別売上高構成比



【図表 11】ネスレの地域別売上高構成比



(出所)【図表 10、11】とも、ネスレ IR 資料よりみずほ銀行産業調査部作成

ネスレの新興国戦略の強みは、「地域ごとに最適な製品を投入し、手頃な価格で普及させている」点である

ネスレの海外戦略についてアジアなどの新興国戦略から触れてみる。ネスレの新興国進出の歴史は古く、ロシア(1871年)を始め、中国、フィリピン、インド、マレーシア、ベトナムなど、100年以上前に事業を始めた国が多く存在する。特徴的な進出方法として、インスタントコーヒーである「ネスカフェ」などの主力製品に加え、永年に亘り繰り返してきた M&A により獲得した多くの製品の中から、参入対象となるマーケット特性に応じて、最適な製品を選択し展開している。また、アジアなどの新興国では、所得水準が先進国比で低水準にある中、製品を1杯分のパックに小分けの上、購入しやすい価格での販売に取り組んできた。同時に、地域ごとに複数のディストリビューターと契約し、スーパーやコンビニなどの MT²(モダントレード)から露店や移動販売を含めた TT³(トラディショナルトレード)まで、現地の状況に適した販売方法での販路開拓に努め、幅広い層への製品の普及に注力している。加えて、現地適合理化に向けた取り組みとして、例えば、インドに 2012 年に研究開発拠点を設けるなど、市場が成長し、製品カテゴリーが拡大するにつれて、現地ニーズにより合致した商品をよりスピーディーに現地で開発する動きもみられる。

長期的な目線での BOP ビジネスにチャレンジをしている

また、ネスレは、2008 年からアフリカ事業の拡大に乗り出し、生産拠点や販路開拓などに投資をするなど、低所得者向けの BOP⁴ ビジネスを強化している。具体例として、麦芽配合粉末チョコレートドリンク「ミロ」について、ガーナでは低所得層の子供も購入できるように「ミロ」の価格を半額に抑えた「チョコリム」という商品名にして販売してきた。但し、当初想定比で、経済発展に伴う所得向上が進まず、中間層向け商品へのシフトが進展しなかったこともあり、2015 年に、アフリカでの労働力の 15%を削減するなどの事業の縮小が発表された。現在は途上にあるものの、経済発展に伴う豊かさの進展による将来的な高価格帯商品へのシフトを見据えた地道な戦略の一つといえる。

先進国の戦略は、「健康」「こだわり志向」への対応強化

次に、先進国戦略について、ネスレは、日本企業と同じ M&A という手段を採りつつも、収益力向上を目指し、①成長分野とされる「栄養・健康・ウェルネス」分野に加え、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」に対する分野への取り組みを強化し、プレゼンス拡大を図っている。

² スーパー・コンビニエンスストアといった、近代的流通形態の小売。

³ 所謂ババママストアのような、伝統的流通形態の小売。

⁴ Base of the economic pyramid の略で、低所得層を対象とする国際的な事業活動。

「栄養・健康・ウェルネス」をキーワードに積極的なM&A

ネスレは「栄養・健康・ウェルネス」分野強化の取り組みとして、2012年に製薬最大手の米Pfizerから幼児向け栄養補給食品事業を118億ドルで買収した(【図表12】)。乳幼児食品市場は、足下約680億ドルと推計される中、トッププレイヤーとしての地位確立を企図した動きである。また、2017年にヘルスケア会社からネスレCEOに就任したシュナイダー氏の下、ベジタリアン向けの調理済み食品事業を手がける米新興企業Sweet Earth、カナダ栄養補助食品企業Atrium Innovationsなど、健康をキーワードとした新たな有望市場獲得を目的としたM&Aを積極化させている。一方、2018年に競争が激しい米国菓子事業をチョコレート製造世界大手の伊Ferreroに売却するなど、同時にポートフォリオの入れ替えを進めている(【図表13】)。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、同じカテゴリー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。

【図表12】ネスレの主な買収一覧(2012年以降) 【図表13】ネスレの主な売却一覧(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Serres 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み食品会社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)【図表12、13】とも、Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

北米では、「こだわり志向」をキーワードにプレゼンス強化を狙う

次に、多様な価値観を持った消費者の台頭に伴う、「こだわり志向」に着目した事業拡大の動きとして、2017年に米高級コーヒー製造・ショップ運営企業である、Blue Bottle Coffeeを買収した。Blue Bottle Coffeeは、オーガニック認証を取得した厳選コーヒー豆から1杯ずつ店舗で丁寧に上質なコーヒーを作り、「こだわり志向」を有する消費者から支持をされている。米国では、多様な価値観を有し、オーガニックなどの健康に関心の高いミレニアル世代が消費の中心となる中、定番商品だけでは満足しない「こだわり志向」が高まっている。また、ネスレは、北米コーヒー事業の強化に取り組む中、2018年に約72億ドルで米Starbucksから小売店での商品販売権取得についても合意した。これは競合相手との連携を意味するが、ネスレは世界コーヒー市場でトッププレイヤーである一方、米国でのシェアは5%未満と苦戦する中でStarbucksのブランド力を活かすことを狙いに行っていると考えられる。

以上のように、新興国では、地域ごとに最適な製品を手頃な価格で普及させ、食文化を創造すること、先進国では、今後拡大が見込まれる「栄養・健康・ウェルネス」や消費者ニーズの多様化に着目した「こだわり志向」をキーワードとしたM&Aを行い、Health & Wellness市場の獲得を通じたグローバルプレゼンスの強化を図っているといえよう。

(2) コカ・コーラの海外戦略

コカ・コーラは新興国、先進国ともに積極的な海外展開を行っている

コカ・コーラの新興国戦略の特徴は、様々な手段でディストリビューション網を構築している点にある

当該ディストリビューション網を活用した BOP ビジネスにも成功している

先進国における「健康志向」を背景にコカ・コーラの炭酸飲料事業の不振が続いていた

先進国では、「非炭酸や健康志向」をキーワードに M&A が増加

コカ・コーラは世界 200 カ国以上の国に 500 以上のブランドを展開する世界最大の清涼飲料水の製造・販売会社である。主なブランドとしては、炭酸飲料の「コカ・コーラ」「ファンタ」「スプライト」のほか、ジュースの「ミニッツメイド」等を有している。2008 年に発表した「2020 年までに事業を 2 倍に成長させる」長期成長戦略 2020 VISION は現在も継続しており、コカ・コーラは新興国、先進国ともに積極的な海外展開を行っている。

上述の 2020 VISION の柱になっているのが新興国への展開であり、2020 年までに成長の 6 割を新興国で賄うことを考えている。その新興国戦略の中でも代表的なアプローチとして、アフリカでの成功事例があげられる。コカ・コーラは 1928 年のアフリカ進出以降、交通インフラが全く整っていない都市や農村においても、現地提携ボトラーのディストリビューション網の活用や、提携ボトラーのネットワークがない場合でも自らが地道にディストリビューション網を構築するなどして、コカ・コーラをアフリカ全土に展開できる体制を構築してきた。

また、現地のディストリビューターの育成にも力を入れて農業以外の就業機会の育成も行い、更には当該ディストリビューション網を活用して医薬品や浄水器などを広く供給・販売するなど、将来のビジネスパートナーの模索も含めた BOP ビジネスを成功させており、アフリカにおける飲料といえばコカ・コーラというポジションを十二分に築くことができている。

一方、先進国においては、コカ・コーラは主力の炭酸飲料事業を中心に近年厳しい局面に立たされている。要因としては、世界保健機構(WHO)の「世界的な肥満人口の増加や糖尿病患者の増加を踏まえ、砂糖の摂取量を下げするために、各国政府は甘味飲料に砂糖税を課すなどして人々の消費マインドを抑制すべき」とする報告があげられ、2013 年頃からフランス・アイルランド・イギリスなど、いくつかの先進国で砂糖税採用の動きがあることが大きい。また、先進国を中心に「食の安全」や「健康」に対する意識が高まり、工場で大量生産された加工食品ではなく、新鮮で健康的なものを消費者が求めるようになったことも大きいといえよう。

このような状況下、コカ・コーラは先進国等を中心に「非炭酸や健康志向」をキーワードに積極的に M&A を行ってきた。例えば、買収した食品企業のうち、健康志向に関連する M&A の割合を比較すると、2020 VISION の発表前後で 56%から 88%へ約 1.6 倍に増えていることが見て取れる(【図表 14】)。

【図表 14】 コカ・コーラによる健康志向関連の M&A の推移



(出所) Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

消費者の新たな嗜好を捉えるため、投資ビークルを活用したスタートアップ企業への投資やネットワークキングに注力している

また、コカ・コーラは、先進国における M&A の前段ともいべきネットワークキングにも力を入れている。代表的なものとして、同社の北米ユニットの一部として設立された Venturing & Emerging Brands (VEB) があげられる。VEB は 2007 年に設立された後、売上高 1~5 千万ドルクラスのスタートアップ企業等に対するマイノリティ出資を中心としていて、投資先の例としては、オーガニック RTD ティーで有名な米 Honest Tea などがあげられる。Honest Tea は VEB による一部出資を経てコカ・コーラの傘下に入り、現在、コカ・コーラの強力な世界の供給網を活用し、先進国を中心とした海外展開を始め、主力ブランドの一つに成長した。また、この VEB モデルによるネットワークキングについては、2017 年に欧州ビジネスユニットでも開始しており、今後も先進国における投資ビークルを活用したスタートアップ企業へのアプローチは継続されるだろう。

新たな成長戦略では「無糖・低糖製品の開発」「成長したブランドの更なるグローバル展開」がカギとされる

尚、コカ・コーラは 2017 年 5 月の CEO 交代に伴い、今後の成長戦略に資するメッセージを発表している。先に述べた「非炭酸」「健康志向」への強化については、より具体的に「無糖・低糖製品開発への注力」と明示するようになり、「コカ・コーラ プラス」のような機能性を持った商品の開発は勿論のこと、「コカ・コーラ ゼロシュガー」をはじめとする無糖・低糖製品を世界中に展開して、ミニ缶のような小型パッケージのラインナップを増やすことを最優先事項に位置づけるようになるなど、Health & Wellness 市場へのアプローチがより鮮明になったといえる。また、そのような消費者ニーズを捉えて大きく成長したブランドを更に成長させるため、「迅速なグローバル展開」を成長戦略の柱の一つとしており、中南米で人気の大豆飲料ブランド「AdeS」や、北米やアジアで成功したお茶ブランド「Fuze Tea」を欧州にて素早く展開できた点は、新たな成長戦略がもたらした一つの成功事例だといえよう。

(3) All Market の海外戦略

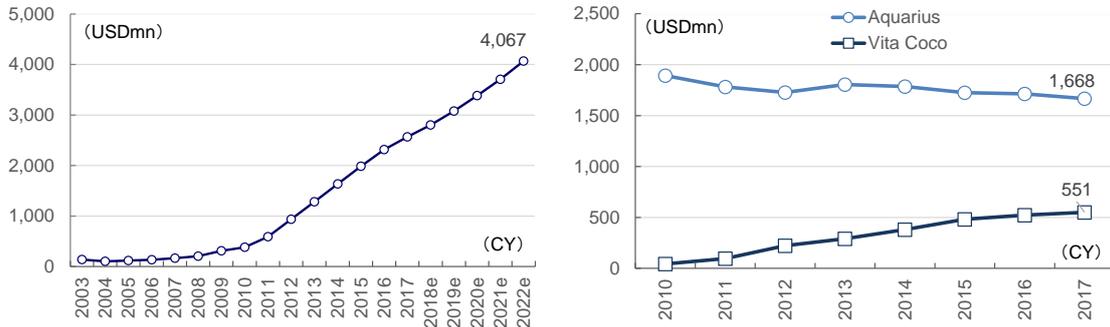
グローバルプレゼンスを発揮している新興企業 All Market の事例

ここまで、グローバルトップクラス企業の海外戦略について述べてきたが、設立して間もない新興企業であってもグローバルプレゼンスを獲得しているプレイヤーが存在している。その一つの事例として、ブラジルで流行していたココナッツウォーターを米国で展開し、Health & Wellness 市場を上手に取り込んだ All Market (主要ブランド: Vita Coco) の海外戦略について着目してみたい。

既存のスポーツドリンク市場等の代替として急拡大するココナッツウォーター市場

ココナッツウォーターとは、成熟前のココナッツ内部にあるカリウムを豊富に含んだ透明な液体で、水分補給や疲労回復を助ける効果があることから、「天然のスポーツドリンク」と呼ばれている。成熟した実の白い果肉を圧搾して抽出されるココナッツミルクと違って脂肪分がなく、健康を意識する米国の有名人から人気を集めたことで注目を浴びている。しかしながら、ココナッツウォーター市場が急成長したのはごく最近であり、2006 年頃までは略横ばいであった。この市場が急拡大した一番の要因は、既存のスポーツドリンク等に置き換わって「健康的でナチュラルな水分補給の新たな手段」として消費者に受け入れられた点が大きい(【図表 15】)。そして、今や米国に限らず、英国や日本を始めとした先進国や中国、インドネシア等の新興国でも急拡大している状況にある。

【図表 15】 拡大する世界のココナッツウォーター市場と代替されるスポーツドリンク市場



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 左図: 小売・外食市場における販売額。2017 年以前は名目値、2018 年以降は Euromonitor による予測値 (実質値)

(注 2) 右図: 小売市場における販売額 (名目値)

新興企業である All Market の採ってきた注目すべき海外戦略

このように先進国・新興国双方で拡大しているココナッツウォーター市場に対する企業参入は数多くあり、大手企業の資本力を背景とした後発企業等も出てくる中、業界のトッププレイヤーである All Market がこれまで採ってきた特徴的な 3 つの海外戦略について触れておきたい。

「健康的でナチュラルな飲料」という新しいカテゴリーを創造し、「軸をずらすような形でのファーストエントリー」を展開

1 点目は積極的なファーストエントリーの実現である。食品業界においては、味の基準と価格の基準を決めることのできる先行者に強いメリットがあるといわれるが、All Market の場合、数十年以上前からグローバルトップクラス企業による寡占状態が続くソフトドリンク市場に身をおきながら、「健康的でナチュラルな飲料」という新しいカテゴリーを創造し、「軸をずらすような形でのファーストエントリー」を実現することでスポーツドリンクの代替を実現している。実際のところ、米国、カナダ、ヨーロッパ諸国、日本、中国、ニュージーランド等の 30 カ国以上で他の企業よりも先に事業展開を行っており、殆どの国においてトッププレイヤーの位置づけを確保している。

新興国における大胆なアライアンス戦略-中国華彬集団からの出資受け入れ事例

2 点目としては、ディストリビューション網獲得を目的とした大胆なアライアンス戦略があげられる。例えば、米国同様に急拡大する中国マーケットを獲得するために、All Market は 2014 年に中国でレッドブルを製造する華彬集団から発行済み株式の約 25%にあたる約 1 億 6,600 万ドルの出資を受けた。華彬集団は中国全土に 400 万の販売拠点を有しており、All Market はレッドブルの流通網と小売ネットワークを利用することで、スピーディーに中国におけるプレゼンスを獲得することが可能となった。この大胆なアライアンス戦略に基づく中国マーケットの獲得は非常に示唆に富むアプローチといえよう。

消費者ニーズを汲み取って多くの製品を投入する先進国でのアプローチ

最後に 3 点目は、先進国における代表的な戦略として、多様な商品を取り揃え、かつ幅広いディストリビューションチャンネルに当該商品を乗せることで、多様な消費者のニーズに丁寧に対応している点があげられる。例えばイギリスでは Sainsbury、Tesco、Asda、Whole Foods、Waitrose などの一般～高級小売店舗への展開は勿論のこと、カフェやその他の商業施設、スポーツジムなどで展開も行い、ココナッツウォーターにおける多様なフレーバー商品の投入に加え、ジュースのブレンド、レモネード、スポーツドリンク、コーヒー飲料、子供向け飲料も製造している。更には、ココナッツミルクやココナッツオイル等の別ジャンルの商品も投入するなど、様々な角度から常に先手を打ち続けることで後発の企業による攻勢を防いでいる点は参考に値する。

4. 日本企業に向けたインプリケーション

グローバルプレゼンスを發揮している企業は海外における Health & Wellness 市場を積極的に取り込んでいる

拡大し続ける世界の食品市場を捉えていくにあたり、これまでグローバルトップクラスの企業や注目すべき新興企業の海外戦略について触れてきた。そのようなグローバルプレゼンスを發揮している企業の新興国・先進国戦略を振り返ると、ネスレであれば BOP ビジネスを含む栄養プロダクトやオーガニック製品の強化、コカ・コーラであれば機能性・無糖製品やオーガニック製品の開発、All Market であれば天然のスポーツドリンクと呼ばれるようなココナッツウォーターの製造販売といったように、積極的に Health & Wellness 市場を取り込んでいることが見て取れる。

日本企業はどのように海外における Health & Wellness 市場を取り込むべきか

従来の食市場と比して成長性・収益性が高い Health & Wellness 市場における現時点の日本企業のグローバルプレゼンスは、従来の食市場と同様に、足下においては限定的といわざるを得ない。しかしながら、All Market がココナッツウォーター市場を切り開いたように、Health & Wellness 市場には工夫次第でホワイトスペースが十分に残されているものと考えられる。言い換えれば、同市場を日本企業が取り込むことで、グローバルトップクラス企業との差を縮めることは十分可能である。については、最後に Health & Wellness 市場の取り込みに向けて日本企業がとりうる戦略オプションを提示したい(【図表 16】)。

新興国においては、ディストリビューション網の獲得に向けた地場企業とのアライアンスが基本戦略

まず、新興国の展開については、強いディストリビューション網を有している地場企業とのアライアンスが有効な戦略になる。一般の食品市場でも Health & Wellness 市場であっても、各国の流通状況に応じたディストリビューション網を構築できないとプレゼンスを確保することは困難といえよう。先述の All Market の中国展開を見据えた華彬集団からの出資の受け入れのような大胆な資本業務提携までいかずとも、製造を日本企業が担い、販売流通を地場企業が担うといったアライアンスの形でも十分に日本企業がプレゼンスを獲得できることはできるだろう。

単独進出でのアプローチも検討の余地はある

但し、必ずしもアライアンスだけに固執する必要はない。これまでのコモディティな食品市場ではなく、Health & Wellness という市場においては、それまで誰も認識していなかった新しいカテゴリー、新しいコンセプトから生まれた製品によるファーストエントリーアプローチが可能となるため、一部の企業しか実現することができなかった「単独での海外進出」というアプローチ方法も、時間は相応にかかるものの、将来の高い事業収益性を見据えれば、検討の俎上にあがってくるであろう。例えば、ヤクルトがアジアにおいて、他社が模倣することができない乳酸菌シロタ株の機能をヤクルトレディによって地道に伝播して乳酸菌飲料市場を創造したように、Health & Wellness という新たな食市場の創造を日本企業が実現するチャンスは十分にあるものと考えられる。

先進国においては、M&Aによるプラットフォームの獲得と選択と集中に基づくポートフォリオの入替えが有効

先進国の展開については、M&A によるプラットフォームの獲得と「選択と集中」に基づくポートフォリオの入替えが有効な手立てとなる。グローバルトップクラス企業は Health & Wellness 分野の核となる事業を買収した後、更なる追加買収や収益性の悪い事業を売却することで積極的なポートフォリオの入れ替え・バリューアップを図っている。例えば、仏ダノンが米国におけるオーガニック食品のプラットフォームを獲得するために、米自然食品大手 WhiteWave Foods を買収するとともに、同米子会社 StonyField を売却した事例は記憶に新しい。但し、このアプローチはグローバルトップクラス企業に限った話ではない。

M&Aによるプラットフォームの獲得に成功した大塚製薬の事例

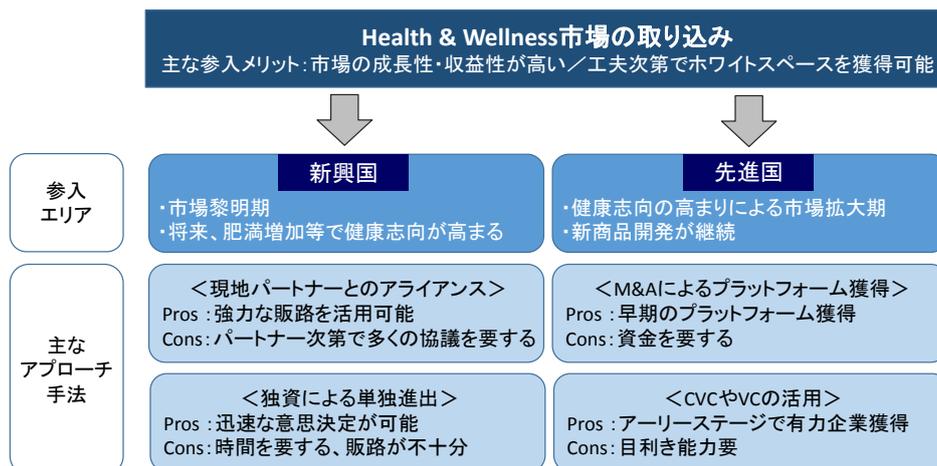
例えば大塚製薬は1989年にNature Madeを有するPharmaviteを買収して北米のプラットフォームを獲得した後、日本発の商品であるSOYJOYの投入や2014年米FoodStateの買収、2017年のカナダDaiya Foodsの買収を通じて、北米のプレゼンスを高め続けた。同様に欧州においても2009年に仏Nutrition & Santeを買収して欧州のプラットフォームを獲得した後、2015年のスペインBiocenturyの買収や、2018年の仏BC BIOの買収を通じて欧州エリアのプレゼンスを高めた。一方で、2016年には中国維維食品飲料の保有株式の一部を売却するなど、メリハリをつけたポートフォリオ入れ替えを行っている。このように日本企業もM&Aを通じたHealth & Wellness市場への参入を実現できている点を改めて認識すべきであろう。

先進国においては、CVCやVCを通じた様々な企業のリーチを確保することも一考

また、先進国におけるHealth & Wellness市場においては、肉代替・乳代替企業のように、将来における食の取り巻く環境を大きく変える可能性のある企業や注目を集めているブランドに対してアンテナを張り巡らせる必要がある。そして、足下ではそのような企業をグローバルトップクラス企業が様々な手段を用いて青田買いをしている状況にある。例えば、先に述べたコカ・コーラに加え、最近では2015年にGeneral Mills、2016年にCampbell Soup、Kellogg、Tyson FoodsがCorporate Venture Capital (CVC)の立ち上げ等、様々な企業・ブランドに対する出資を行う事例が見て取れる。日本企業にとって、このような投資ユニットやCVCの設立だけでなく、食関連企業やブランドへの投資を得意とするVenture Capitalへの出資を通じた間接的な情報収集を行い、他社に先駆けた関係構築を図ることも将来的な観点から有効な一手となるかもしれない。

以上のようなHealth & Wellness市場の取り込みは、日本企業の課題である海外市場強化を通じたグローバルプレゼンスの獲得に大いに資するものと考えられる。

【図表 16】 Health & Wellness 市場の獲得を通じた日本企業の海外展開



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

5. おわりに

Health & Wellness 市場への「単純な」アプローチには留意が必要

Health & Wellness の位置づけは国や地域によって様々であり、入念なマーケティングが必須となる

課題先進国たる日本の食品製造業が有する強みを起点に、柔軟な戦略オプションを通じた Health & Wellness 市場の取り込みが期待される

本章では、グローバルトップクラス企業や新興企業の海外戦略を起点に、日本企業による Health & Wellness 市場の取り込みの可能性について考察を行った。しかしながら Health & Wellness 市場に対して、既存の商品をそのまま横展開する様な「単純な」アプローチについては留意が必要であることを最後に提起したい。

何故ならば、Health & Wellness の位置づけが、国や地域によって全く異なるため、商品の単純な横展開だけでは、当該市場を獲得できない可能性をはらんでいるからである。例えば、日本における Health & Wellness の典型的な商品として、「機能性表示食品」「特定保健用商品」がイメージされるが、米国の場合は「Organic」や「Natural」となる。また、Health & Wellness 関連の商品を展開するにあたり、効能を謳った過剰な広告等で大規模な訴訟問題に発展したケースも各国で見受けられる。商品そのものの観点、リスク管理の観点からも、入念なマーケティングに基づいた Health & Wellness 市場へのアプローチが求められるといえよう。

食品業界は味と価格の基準を決めることのできる先行者メリットが大きい業界であり、海外展開が途上にある多くの日本企業のプレゼンスはどうしても限定的といわざるを得ない。しかしながら、この Health & Wellness というスペシャリティな分野においては、課題先進国たる日本の食品製造業が有する強みである「健康機能を有する商品の開発力」は勿論のこと、「伝統的な発酵食品を製造する過程で磨き上げてきたバイオ技術の活用」や「健康寿命の延伸に向けて今後大きく拡大することが期待されるヘルスケア産業との協業」なども大きな武器となる可能性を秘めている。各企業の状況と海外進出先に応じて、独自戦略、アライアンス戦略、M&A 戦略と、柔軟に戦略オプションを選択し、例えば、All Market のような「軸をずらしたファーストエントリー」が実現できれば、日本企業もグローバルプレゼンス向上を実現することができるのではないだろうか。

みずほ銀行産業調査部

流通・食品チーム 田中 秀侑

加古 惇也

鷹嘴 直子

枘本 康平

大室 健

yoshiyuki.b.tanaka@mizuho-bk.co.jp

©2018 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。