

2013 年 4 月 26 日

Mizuho Industry Focus Vol.127

8 重苦時代を勝ちぬく、食品メーカーの経営モデル ～ローコストバリュー経営のすすめ～

田中 真吾

shingo.tanaka@mizuho-cb.co.jp

要 旨

- わが国の加工食品メーカー、とりわけ消費者向け製品を扱う BtoC 企業の事業環境は、所得減少、消費者ニーズの多様化、小売の過当競争、製品の供給過剰、原料高騰、といった既存のマイナス要素に、人口減少の本格化、消費税増税、円高から円安への転換、の新たな 3 要素が加わり、「8 重苦時代」に向っていく。
- 成熟市場においても利益率を大幅に伸ばしている企業の事例や、2011 年になってわが国でも本格化してきた「製配販連携」の取り組みテーマに注目すると、両者の共通項は、調達・製造・配送・プロモーション・営業活動といったあらゆる事業活動のローコスト化によって創出された価値—本稿ではこれを「ローコストバリュー」と呼ぶ—を消費者に還元しようとしている点にある。
- 8 重苦時代を迎える食品メーカーには、この「ローコストバリュー」の創出を目指す経営（ローコストバリュー経営）への転換が有効であると考えられ、早期の生産能力削減、非主力事業の整理・売却の検討、外部リソースの活用、といった、これまでややもするとタブー視されてきた施策に取り組むことが求められている。
- そして、上記のようなオーソドックスではあるが実際の経営では必ずしも積極的に採用されていない施策に取り組むためには、定量目標を「売上高規模」ではなく主力事業の「オーガニック成長率」に切替えること、自社の経営資源を客観的に評価して外部リソースと比較可能な状態にしておくことなど、新たな経営上の仕掛けが必要となる。
- 事業環境が厳しさを増しても、新しい顧客セグメントの開拓余地や、安価な介護食品の開発などの社会ニーズの高まり、そしてアジアを中心とする新興国でのビジネスチャンスなど、食品メーカーがチャレンジできる事業フィールドは幅広く存在する。8 重苦市場を勝ちぬいていくためには、ローコストバリューの創出によってそうしたアーリーステージ市場にも果敢にチャレンジしていく経営が求められる。

目 次

8 重苦時代を勝ちぬく、食品メーカーの経営モデル

～ローコストバリュー経営のすすめ～

I	はじめに	2
II	わが国食品メーカーの事業環境変化の推移と今後の展望	2
	1. 過去の加工食品市場規模の増減要因	2
	2. カテゴリー別の食料支出内訳の変化	3
	3. 食品メーカーの業績動向	4
	4. 食品メーカーの事業環境の将来展望 —8 重苦時代の到来—	5
	5. 2012 年に相次いだ小売事業者による「値下げ」と「PB 拡大」の発表	13
III	8 重苦時代に対応する経営モデルのヒント	16
	1. カルビーの事例	16
	2. 食品サプライチェーンにおける製配販連携の潮流	17
	3. カルビーの事例と製配販連携の潮流の共通項	21
IV	8 重苦時代に求められる経営モデルチェンジの処方箋	21
	1. ローコストバリュー経営に転換するための処方箋	23
	2. ローコストバリュー経営に立脚した新たなビジネスへのチャレンジ	29
	(補論)PB 拡大の背景と、食品メーカーにとっての取組み意義	32
	1. PB 食品市場規模の推移	32
	2. PB 食品市場拡大の背景	32
	3. PB 取組みに対するメーカーの変化	33

はじめに

国内食品市場が人口動態や所得環境の影響により大きな方向感としては縮小トレンドを辿る中で、加工食品メーカーはこれまで生鮮食料品からの需要シフトや付加価値向上による単価引上げ等で何とか堅調な業績を維持してきた。

しかし、2012 年度は大手小売チェーンによる大型値下げが相次いで発表され、これまで PB(プライベートブランド、小売企画商品)に消極的であった NB(ナショナルブランド、メーカー企画商品)メーカーによる PB 参入も相次ぐなど、メーカーを取り巻く環境変化が一層厳しさを増しているように見受けられる。また、2012 年度上半期の大手食品メーカーの決算説明会では、「東日本大震災の影響が一巡し、経営環境が大きく変化した」との声が複数の企業から聞かれた。

国内市場の成熟に直面する食品メーカーにとって、海外市場開拓が重要な経営イシューであることは言うまでもないが、今一度国内市場に焦点を当て、加工食品メーカー、とりわけ消費者向け製品を扱う BtoC 企業の事業環境変化をあらためて整理してみたい。そして、長年のあいだ低収益性に喘ぐ食品メーカーが、今後も厳しさを増すと思われる事業環境の中でどのように収益性を維持・向上させれば良いのかについて、読者に何らかの示唆を提供することが本稿の目的である。

なお本稿執筆時点では、安倍政権が推し進めるアベノミクスへの期待感から株価の上昇や輸出産業には追い風となる円安が進んでおり、一部の企業ではボーナスアップや給与のベースアップが発表されている。また 2013 年 3 月 15 日には安倍総理が TPP 交渉への参加表明を行っている。こうした安倍政権による一連の取組みによってわが国の経済情勢は大きく変化する可能性があるが、現時点では食品メーカーへの影響を予見するだけの材料がないため、本稿における事業環境変化の考察においては過去の事業環境分析から予見される要素と、円安や消費税増税など、既に顕在化されている要素のみを考察の対象とした。アベノミクスの進捗如何では、本稿で述べる事業環境の前提が大きく変わる可能性があることに留意されたい。

わが国食品メーカーの事業環境変化の推移と今後の展望

1. 過去の加工食品市場規模の推移と増減要因

わが国の加工食品産業の将来を展望する前に、過去の加工食品市場規模の推移とその主な増減要因について確認してみよう(【図表 1】)。

加工食品市場規模のトレンドは、大きく 3 つの時期に分けられる

メーカー出荷額ベースの加工食品市場規模(たばこ、飼料を除く)のトレンドは、大きく 3 つの時期に分けて捉えることができる。一つは人口、所得、世帯数の増加を背景に市場規模が拡大した 1998 年までの時期で、この年のメーカー出荷額 31.9 兆円が加工食品市場規模の過去ピークである。次は、1998 年から減少傾向が顕著になった所得環境と、折りしもの穀物原料相場安と円高を背景とした食品価格の値下げ競争時代であり、同市場規模が 28.7 兆円と過去最低となった 2006 年までの時期である。この時期は食品市場のボリュームを規定する 総人口 が僅かに増加していたものの、きたるべき人口減少時代を予想したメーカーによる過当競争が激しさを増し、価格下落による市場規模縮小が続いた。そして第三ス

ージは、2006 年後半から始まった穀物原料相場の高騰を契機として各食品メーカーが価格競争の流れを見直し始めた 2006 年後半から、2012 年までの時期だ。

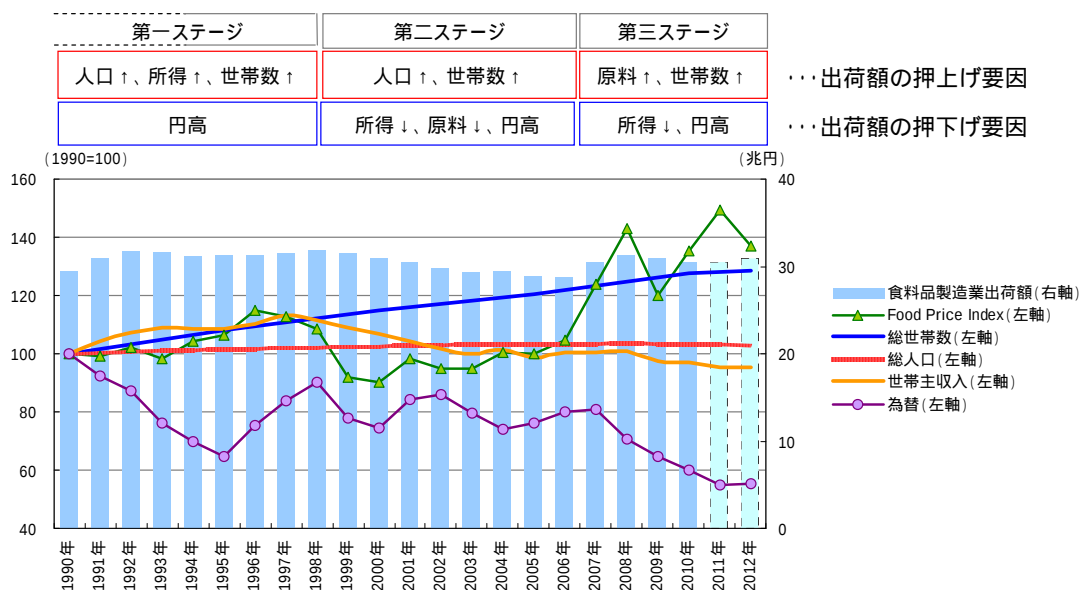
第三ステージでは、市場規模は微減・微増で推移

第三ステージでは、2008 年に市場規模が 31.4 兆円まで回復したものの、わが国がいよいよ人口減少時代に突入して数量面での市場規模下押し圧力がかかり始め、価格面でもリーマンショックで更に悪化した所得環境を受けて、穀物原料相場の一層の価格転嫁が困難な情勢が続いている。2011 年には東日本大震災の影響で一時的に食品・飲料の需給がタイトになったが、2012 年には、価格競争が再び激しさを増している。一方で、単身世帯の増加に牽引された総世帯数の増加が、小容量商品需要の拡大と単価引上げ効果を生んでいること、増加する高齢世帯層の平均的な食料支出が若い世代よりも高め(より健康価値や利便性を求める傾向がある)であること、が価格競争のインパクトをある程度中和しているとみられ、市場規模は 2009 年から 2012 年まで微減・微増のレベルで推移している。

今は、人口減少・超高齢化時代到来前の踊り場の状況

このように、加工食品全体でみた場合には、市場規模の押上げ要因と押下げ要因が時代によって変化しながらも、結果的にそれぞれが相殺される関係にあった。2012 年までの市場環境は、総じて本格的な人口減少・超高齢化時代到来前の、踊り場の状況であったとみることができよう。

【図表 1】 加工食品市場規模(出荷額)の推移と増減要因



(出所) 食料品製造業出荷額: 経済産業省「工業統計調査」、FAO「The FAO Food Price Index remaining steady Release date: 07/02/2013」、人口問題研究所「人口統計資料集 2012 年度版」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」、(2013(平成 25)年 1 月推計)、総務省「家計調査」(1 世帯当たり年平均 1 か月間の収入と支出 / 二人以上の世帯のうち勤労者世帯)より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 為替レートは月末スポットレートの年平均値

2. カテゴリー別の食料支出内訳の変化

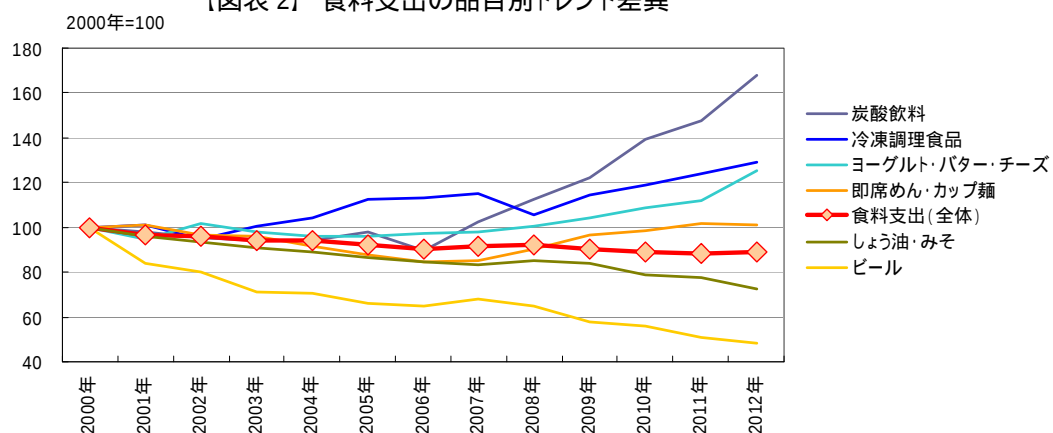
カテゴリー毎にトレンドは異なる

加工食品・生鮮食品・外食を含む家計の食料支出について、総世帯ベースで時系列に比較できる 2000 年以降の推移をみると、緩やかな減少トレンドがみられるものの加工食品市場規模(出荷額ベース)と同様、大きな変動はなく安定して推

移しているといえる。ただし、加工食品の消費支出の推移を品目別にみても、品目によってトレンドに大きな差異があることがわかる（【図表 2】）。

例えば、ビール、しょう油・みそは支出の減少が続いているが、即席麺・カップ麺は 2007 年の減少傾向から転じて足下では 2000 年の水準に戻している。炭酸飲料も 2006 年まではややダウントレンドであったが、2007 年以降はカロリーゼロタイプのコーラ飲料が市場を牽引し、2012 年にはさらに健康機能性を付加した大型新商品が相次いで登場したことから消費支出は高い伸びを示している。冷凍・調理食品やヨーグルト等乳製品も、消費者の調理簡便化ニーズや健康志向に加えて商品価値の向上が消費者に受け容れられ、消費が伸びているカテゴリーだ。

【図表 2】 食料支出の品目別トレンド差異



(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

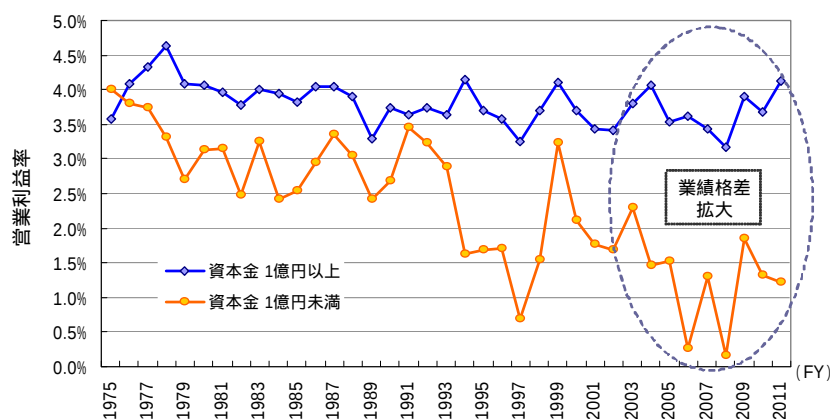
(注) 1世帯当り食料支出と品目別支出(総世帯ベース)を、2000年を100として指数化

3. 食品メーカーの業績動向

企業規模による業績格差が拡大している

メーカーの企業業績も、格差が広がっている。1975年度から2011年度までの食品製造事業者の平均営業利益率を、資本金1億円以上の企業群と同1億円未満の企業群に分けて推移を確認すると、期間当初は両者とも3%～4%台であり大きな差は見られない。しかし、近年は後者だけが1%前後にまで落ち込んでおり、企業規模による業績格差が広がっていることが読み取れる（【図表 3】）。

【図表 3】 食品製造業の平均営業利益率推移

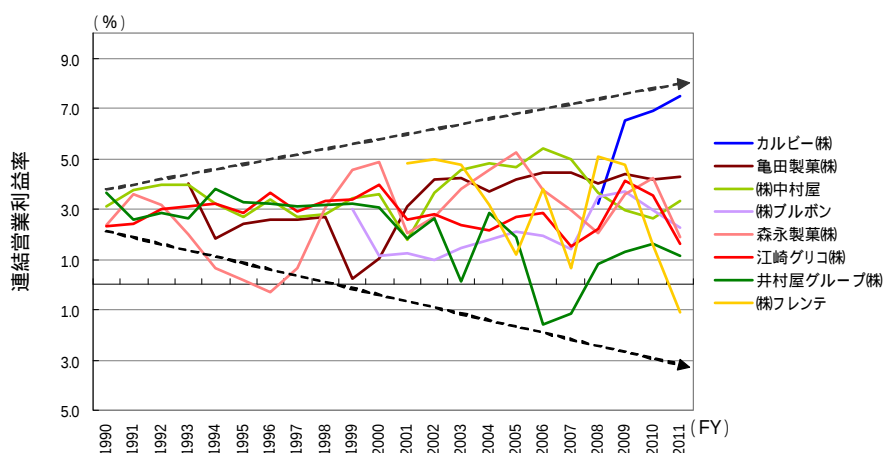


(出所) 財務省「法人企業統計」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

同一カテゴリー内においても、業績格差は拡大傾向

製品カテゴリー毎のトレンドの違いがあることは品目別の消費支出の差異から確認したが、同一カテゴリー内で競争するメーカー間の業績トレンドにも格差がみられる。例えば菓子製造業をみると(厳密にはスナック菓子やチョコレートなど更に細分化してみる必要があるが)、食品市場全体が成長期にあった 1990 年では 3%前後に収斂していた有力上場菓子メーカーの営業利益率が、近年はマイナスから 7%台まで格差が広がっている(【図表 4】)。

【図表 4】 同業者間(菓子製造業)の平均営業利益率推移



(出所)パシフィックデータよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注)比較対象企業は、連結売上高 300 億円以上の上場菓子製造企業
明治ホールディングス(株)は、連結売上高に占める乳業事業のウエイトが大きい為対象外とした。

成熟市場においては、経営戦略の巧拙が業績格差につながりやすい

このように、加工食品 という広い括りで捉えた市場のトレンドは安定推移しているが、その中身は、カテゴリー別、企業規模別に大きく異なり、個社別の企業業績動向は一樣ではない。人口増加を背景に成長期にある現在の新興国市場では、内外問わず多くの食品企業が需要拡大の追い風を受けて業績拡大を謳歌しているが、わが国のような成熟市場では、経営戦略の巧拙やその実行力によって企業間業績に格差が生じ易くなっているといえるだろう。

成熟から縮小に向かう市場では、優勝劣敗が鮮明に

そして「胃袋産業」である食品市場は、国内人口の減少に伴って少なくとも数量面では成熟 から 縮小 に向う。それに伴ってより多くの企業がダウントレンドに入り、一方で市場環境変化に対応した企業は着実に業績を伸ばすような、企業間業績格差のさらなる拡大も予想される。

4. 食品メーカーの事業環境の将来展望 —8 重苦時代の到来—

ここからは、1. でみた過去の加工食品市場規模に影響を与えた要素(人口動態、所得、穀物原料価格、為替)と、加工食品の 価格 に強い影響を及ぼすと考えられる他のいくつかの論点について言及し、食品メーカーの事業環境の将来を展望する。各要素について定量的な推計を行うことは本稿の目的ではないが、厳しくなるとみられる国内市場を要素分解して考察することで、より具体的に食品メーカーの事業環境変化を認識してみたい。

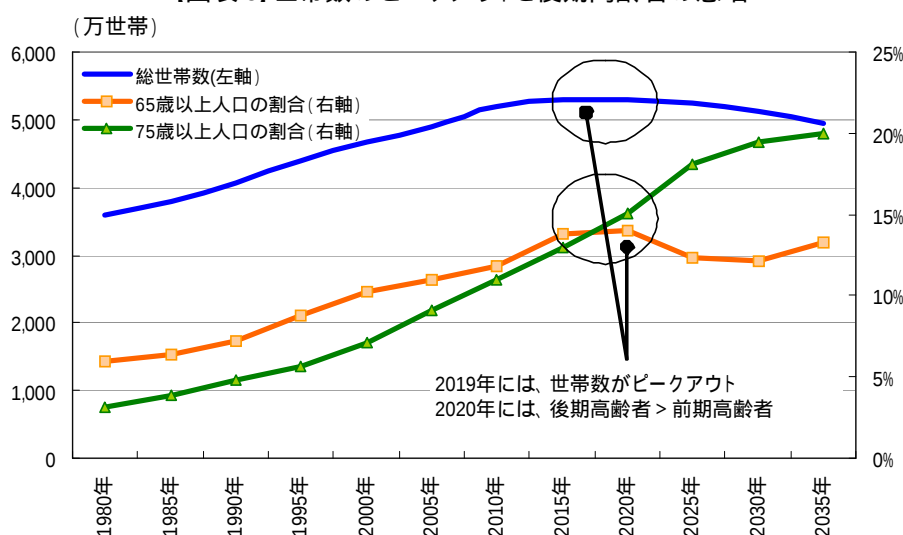
総人口は減少するが、2025年までは変化率は大きくない

まずは総人口である。国立社会保障・人口問題研究所の最新の推計によれば、わが国の総人口は2010年に比べ、2020年には▲3.1%減、2030年には▲8.9%減、50年後の2060年には▲32.3%と、長期でみると急傾斜で減少する。ただし、現在の企業経営者層が何とか自身の現役時代の責任として認識できそうな2025年までは、総人口はまだ120百万人の大台をキープしている見通しであり、毎年の変化率も必ずしも大きくない。

より近くにある問題は、総世帯数減少と後期高齢者増加

より近くにある問題は、総世帯数の変化と高齢者人口の内訳だ。この2つは、これまでは小容量商品需要の拡大や高付加価値商品の購買を生み、総人口の微減や所得環境の悪化を打ち返す、食料支出の押し上げ要因であった。しかし、国立社会保障・人口問題研究所による最新の推計によると、総世帯数は2019年にはピークアウトし、高齢者の内訳も、支出性向が高い前期高齢者(75歳未満、いわゆるアクティブシニア世代)と、消費活動や摂取カロリーが顕著に減退する後期高齢者(75歳以上)の人口が2020年に逆転する(【図表5】)。つまり、今後加工食品業界は、これまでの2つの単価押し上げ要因を、7~8年後には失うことになる。

【図表5】世帯数のピークアウトと後期高齢者の急増



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」
(2013年1月推計)より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 出生中位・死亡中位ケース

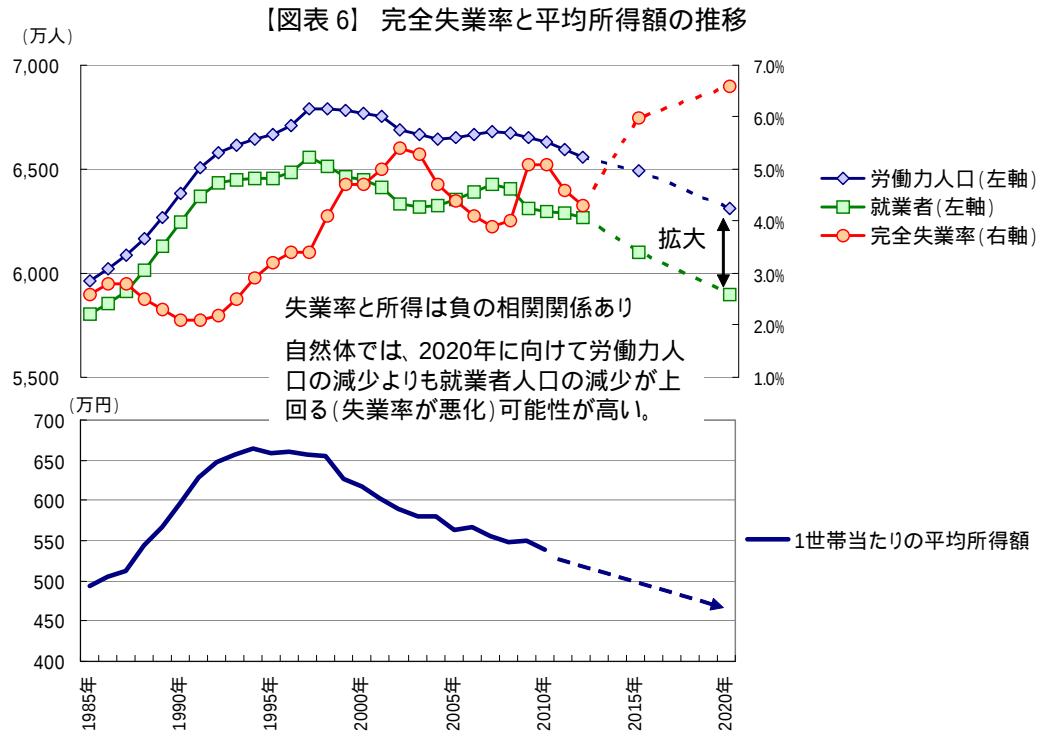
平均所得額は、失業率の拡大と共に減少してきた

次に、これまでも加工食品市場の押し下げ要因であった所得環境の展望についてみてみる。【図表6】の通り、1世帯当たりの平均所得額は、完全失業率の増減と負の相関関係がみられ、特に1997年から2002年にかけては完全失業率が3.4%から5.4%まで急上昇したことに伴い、同期間の平均所得額は1割以上も減少した。2003年以降の完全失業率と平均所得額の推移は必ずしも完全な負の相関関係にはないが、2010年の平均所得額は538万円と、ピーク(1994年)の664万円に対して、金額で▲126万円、率にして▲19%にまで落ち込んでいる。

2020年は「人不足」ではなく「人あまり」が問題になる

今後の完全失業率の展望については、株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所が2011年にレポートした「成熟期のパラダイムシフト」に詳しい分析がある。経済成長率や人口動態に関する一定の前提のもとで将来の労働力人口と業種別就業者数の推移が予測されている。これによると、2020年の労働

市場は就業者人口の減少カーブ(10 年間で▲5.7%)が労働力人口の減少カーブ(同 ▲4.2%)よりも大きくなるため、「『人不足』ではなく『人あまり』が大問題」になり、完全失業率は 6.6%まで拡大するという。



(出所) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「平成 23 年国民生活基礎調査」、リクルートワークス研究所「成熟期のパラダイムシフト」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 2015 年、2020 年の労働力人口、就業者数、完全失業率は、リクルートワークス研究所の推計より引用

所得の減少により現在の消費水準維持は困難に

この予測のとおり 2020 年に向って労働力需給の緩和(完全失業率の上昇)が現実のものとなれば、完全失業率と負の相関がみられる平均所得額は、一層低下が進むであろう。そして就業者数の減少(▲5.7%)に平均所得の減少を掛け合わせると、わが国全体の労働所得のボリュームはより大きく減少することとなり、現在の消費水準を維持することが困難になることが予想される。

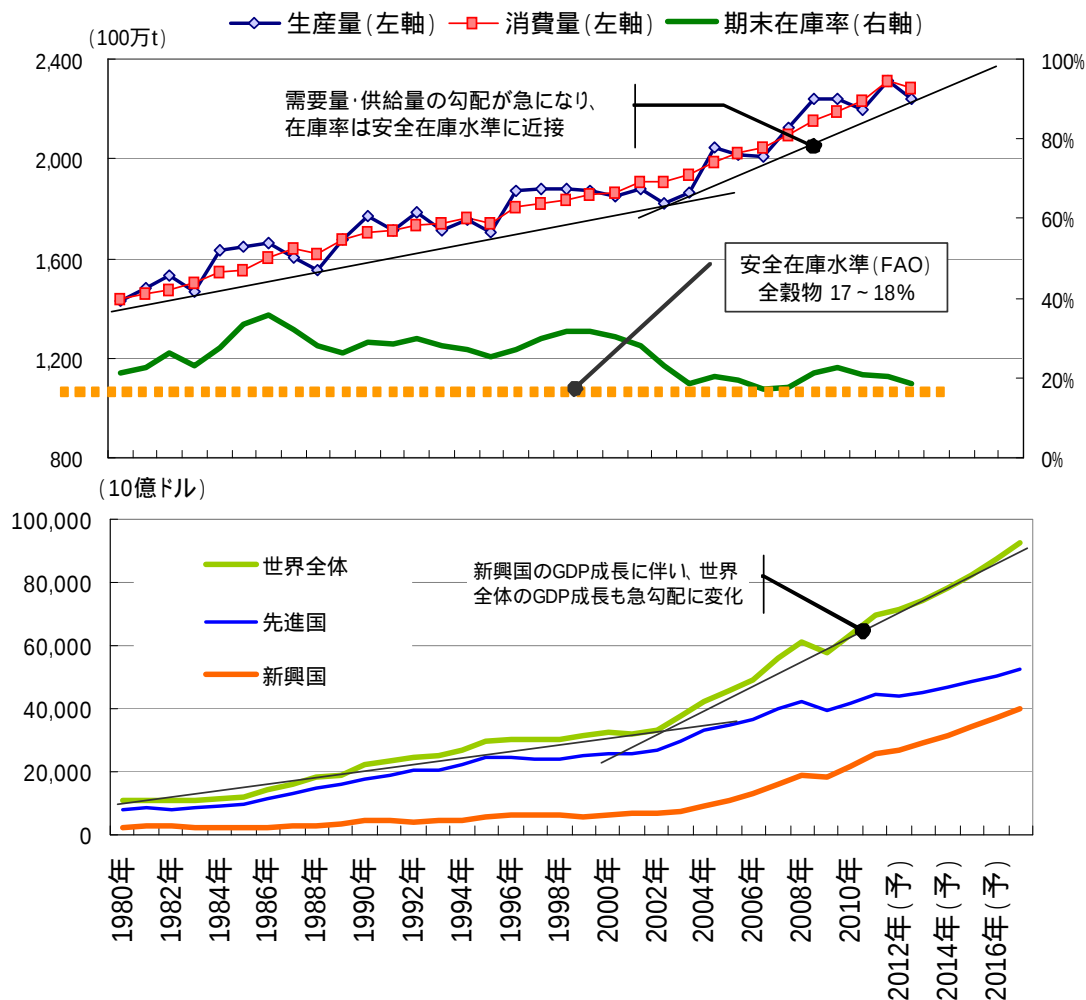
3 点目は、2007 年以降の加工食品市場トレンドに大きく影響を及ぼしている穀物原料価格の動向について考えてみたい。

世界の GDP の高成長により、穀物価格も高い水準を維持

【図表 7】は農林水産省がまとめている世界の穀物需給推移と、IMF が公表している世界の GDP 推移と将来予測をリンクして表している。世界の GDP は新興国の GDP 拡大に伴い 2003 年から 2 桁成長時代に入り、今後も成長スピードは急勾配のまま推移することが予想されている。一方、穀物需給の過去実績をみると、やはり 2003 年頃から需要と供給の増加が急勾配になっており、在庫水準は従来の 25～30%前後の水準から、FAO が 1974 年に設定した全穀物の安全在庫水準である 17～18%をギリギリで上回る水準に張り付いて推移している。

穀物価格には、ほかにもバイオエタノール需要の拡大や、穀物相場への投機資金流入など、複数の要因が影響しているとみられるが、このようにしてみると、新興国のGDPが急速な成長を遂げていることが、近年の穀物価格の高値推移の主要因であると考えられる。今後も世界的なGDPの高い成長が趨勢を維持するならば、穀物価格は少なくとも近年の高い水準を維持していくと予想される。

【図表 7】 世界の穀物需給(上図)と名目 GDP(下図)の関係



(出所) 農林水産省 HP 掲載資料、及び IMF「World Economic Outlook Database, October 2012」より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成

穀物価格の高騰分を価格転嫁しにくい状況もみられる

ただし注意しなければならないのは、この穀物価格の高値推移が、今後の食料消費支出の押上げ要因になるか、という点である。【図表 1】でみたように、足下では穀物価格の高騰分をストレートには製品価格に転嫁できていない状況も見受けられ、今後、天候要因によって穀物需給が短期的にでもタイト化した場合には、その分がそのままメーカーの企業収益を圧迫すること考えられよう。

消費者ニーズ
多様化も製品
単価下落要因

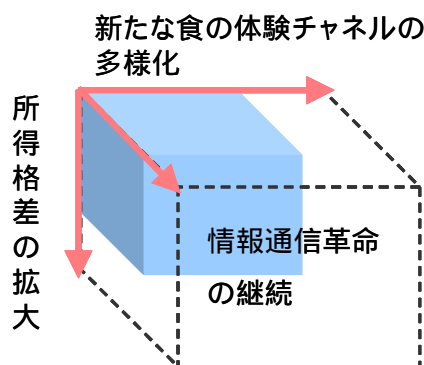
4点目に、消費者ニーズの更なる多様化、を挙げたい。消費者ニーズの多様化は食料支出の増減には直接的には関係ないと思われるが、筆者は間接的には個々の製品単価の下落を招く重要なファクターであると考えている。

なぜなら、1人の人間が食べることのできる食品の量が限られている以上、胃袋の中に入る食品の種類が多様化するということは、1品目あたりの消費量の減少や製品ライフサイクルの短期化を意味し、個々のメーカーにとっては既存製品の生産ラインの稼働率が下がることに繋がるからだ。固定費を回収しようと価格競争をしかけるメーカーが続出する背景には、少なからずこの消費者ニーズの多様化が関係しているものと思われる。

3つの要因が、
今後も消費者
ニーズ多様化
を促してい

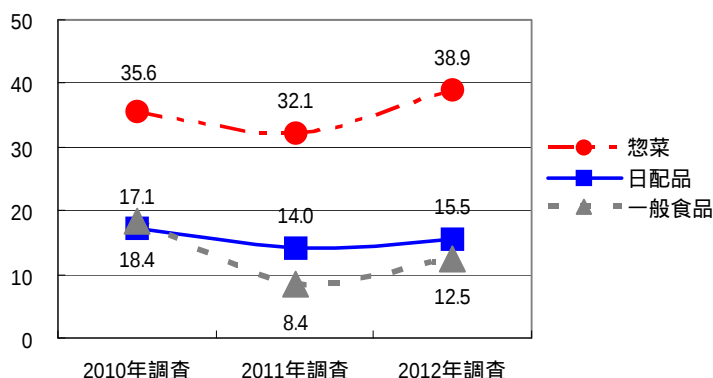
消費者ニーズが多様化している背景としては、低所得者層の増加を主要因とする所得格差の拡大、ネット通販や弁当宅配、コンビニでの惣菜販売など新たな食の体験チャネルの多様化¹、スマートフォンなど革新的な情報媒体を手にした消費者が容易に食関連情報を入手できるようになったこと、などが考えられる（【図表8】）。

【図表8】 消費者ニーズ多様化の背景



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表9】 小売業者の食品SKU数の増減認識指数



(出所) 新日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット年次統計調査」(平成22年・23年・24年)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) グラフ中の各数値は、上記年次調査のアンケート調査で、前年よりSKU数が増加したと回答した小売業者の比率から、減少したと回答した小売業者の比率を差引いたもの。

小売業者が扱う食品SKU数は毎年増加

【図表9】では、消費者ニーズが多様化していることを定量的に裏付けるデータとして、小売業者が扱う食品SKU²数の増減状況を確認している。正確には各小売事業者のバイヤーの内、前年に比べて食品SKUが増えたと認識している比率から、減ったと認識している比率を引いた指数(プラスであれば増えたと認識した人が多いことを示す)を捉えたものであるが、東日本大震災に見舞われた2011年を含め、直近3年間は惣菜、日配品、一般食品とも全てプラスとなっている。

このような食品SKU数の増加は、【図表8】のような消費者の所得やライフスタイル変化の継続とともに今後も続いていくと考えられ、ひいてはメーカーによる価格競争の間接要因であり続けると予想される。

¹ 東日本大震災直後の店頭品薄期に、消費者が「やむを得ず」普段買わない食品を購入することになった結果、食の多様化は以前にも増して加速した、との声がヒアリングした複数の事業者から聞かれた。

² SKUはStock Keeping Unitの略。同一品目を、色、サイズ、形状によっても分けてカウントする、商品の最小管理単位数。

国内小売市場
はオーバース
トア状態

5 点目は小売事業者の過当競争が続く問題だ。経済産業省の商業統計調査(最新データは2007年)によれば、小売販売額は1997年の約116兆円をピークに減少に転じ、2007年には106兆円となった(食品売上高はこのうち約43兆円)。しかし、売り場面積については販売額のピークアウト後も拡大が続いており(【図表10】)、売り場面積当たりの販売効率が低下するオーバーストア状態がみられる。

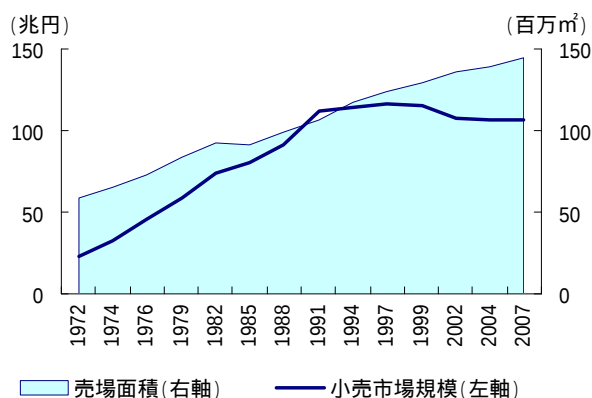
実際、大手小売チェーンを中心に店舗数拡大の手は緩めておらず、例えば大手コンビニエンスストアチェーンのセブン-イレブンでは、2013年2月28日に国内店舗数が1万5,000店を超え、同3月1日には四国地方への出店を開始した。

小売事業者間
の過当競争が
続き、「価格」
は常に重要

このように、小売事業者は店舗数を拡大することでより多くの消費者を獲得しようとしているが、大手小売チェーン上位2社であるイオンとセブン＆アイ・ホールディングスの売上高を合計しても小売販売額全体に占めるシェアが依然として約1割に過ぎない状況では、小売事業者が新たな出店によって地域単位の顧客シェア獲得を目指す動きは今後も激しさを増していくであろう。

地域毎の顧客獲得競争において、価格 は消費者にとって分かりやすい店舗選択基準の一つであり、オーバーストア状態が継続する限り、小売事業者にとって商品価格を如何に競争力あるものにするかは、常に重要な 이슈となる。

【図表 10】 小売市場規模と小売事業者の売り場



(出所) 経済産業省「商業統計調査」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

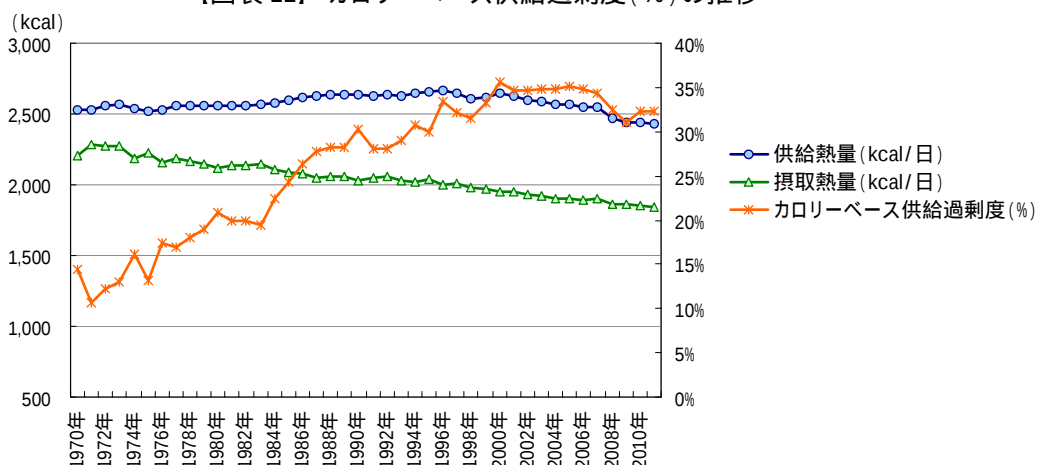
カロリーでみる
と、食品は供
給過剰にある

小売事業者だけでなく、メーカーの過当競争も続いており、これが6点目の問題である。まず、加工食品業界全体の需給バランスを【図表11】のようにカロリーベースの供給量と摂取量の差異で確認してみた³。

国民1人当たりの供給カロリーと摂取カロリーの差は、食品の生産工程で生じる食品残渣や、小売店や家庭で生まれる食品廃棄ロスであると考えられる。そしてこの差異を一人当たり摂取カロリー(すなわち需要)で除した比率を、カロリーベースでみた「供給過剰度(%)」と捉え、1970年代には10%台であったが、1990年代後半からは30%台まで上昇し、わが国の食品サプライチェーンは恒常的な過剰供給構造になっている可能性を示唆している。

³必ずしも数量ベースの需給を表すものではないが、食品は品目が多種多様で容量や重量などの単一単位で需給を把握できないため、おおよその食品需給バランスの傾向を掴む代替的なデータとしてみている。

【図表 11】 カロリーベース供給過剰度 (%) の推移



(出所) 農林水産省「食料需給表」、厚生労働省「国民健康・栄養調査」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) カロリーベース供給過剰度は、1人1日当たり供給熱量と摂取熱量の差を摂取熱量で除して算出した比率。

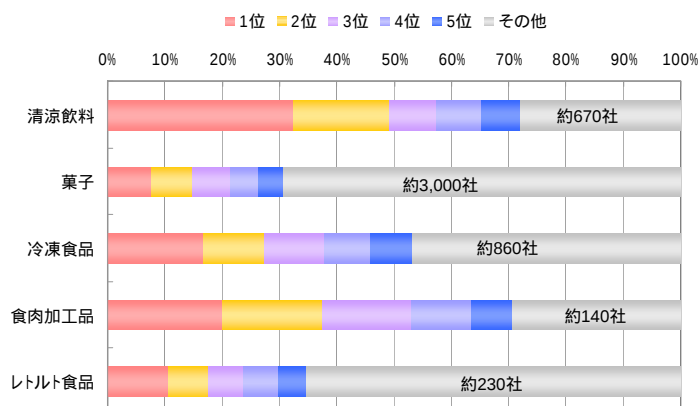
メーカー数も多く、設備投資による競争力強化の動きも

次に、メーカー数と売上高上位 5 社による市場寡占度の状況について、具体的にいくつかの категорияについてみてみよう(【図表 12】)。

例えば、菓子メーカーは(和菓子や洋菓子の個人経営店舗等は除く)、上位 5 社で市場の約 3 割しか寡占しておらず、約 3,000 社で残り 7 割の市場を担っている。これら 3,000 社の中には、大手小売チェーンの PB の製造を担う企業も含まれる。清涼飲料業界は比較的大手による寡占が進んでいるが、大手の OEM や小売の PB 製造を受託するような飲料メーカーが多数存在しており、各社が最新設備の導入を図るなどして競争力を競っている状況だ。

食料品、清涼飲料、酒類の製造事業者数全体は減少傾向にある⁴が、企業数の多さに対して業界再編・淘汰のスピードは緩やかであり、小売事業者同様、メーカーの過当競争も当面は継続するものと思われる。

【図表 12】 食品カテゴリー毎の上位企業による市場寡占度(例)



(出所) 日刊経済通信社「酒類食品産業の生産・販売シェア」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 菓子は 2009 年、それ以外のカテゴリーは 2010 年のデータ

⁴ 経済産業省「工業統計表」によると、食料品、清涼飲料、酒類の製造事業者は、2002 年の 35,235 社から、2010 年には 29,685 社に減少している。

円高のフォローが消え、円安は消費者の生活防衛意識を高める

7 点目には、これまで食品メーカーにとっては総じてフォローの風であった円高が、アベノミクスによって円安に転じている点を挙げたい。穀物原料価格の高騰による影響を緩和していた円高が(【図表 1】)が 2012 年 11 月から円安に転じたことで、短期的には食品メーカーからは企業収益圧迫への懸念の声が聞かれる。電気料金値上げやガソリン代の高騰など他の支出項目の値上がりは、消費者の生活防衛意識を一層高める要因にもなり兼ねない。

どの程度の水準まで円安が進むのか、そして輸出企業の業績回復による消費活性化の恩恵を中長期的にどの程度食品業界が享受できるのかが注目されるところだ。

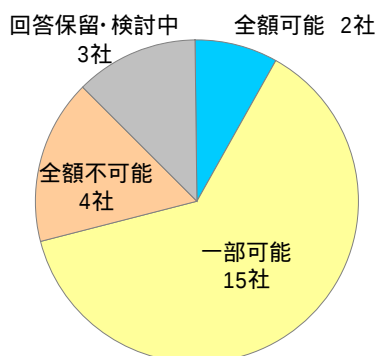
消費税増税の影響は、緩和はできても、なくなるはない

最後に、2012 年 8 月に法案が成立した消費税増税の問題である。政府・自民党は 2014 年 4 月の消費税増税による消費へのマイナス影響を抑制するため、本体価格と税額を別に示す「外税方式」を一時的に認め、消費税還元セールを禁止することを決めた⁵。特に外税方式が認められる点については、小売業界や食品メーカーからも強い要望が出ていたもので、消費者に製品価格が値上がりした印象を持たれないようにする効果が一定程度期待できる。ただし、消費税増税が実施された場合に、消費者がより生活防衛意識を高めることは間違いないだろう。

小売事業者は、全額価格転嫁可能とは考えていない

食品メーカーにとっての最大の関心事は、そうした消費者心理に対して、小売業界がどのような対応を採るのか、であるが、【図表 13】にみられるように、小売事業者の経営トップの大半が、増税分の価格転嫁は「一部可能」か「全額不可能」と考えている。また全国の生活協同組合は「プライベートブランド(PB = 自主企画)」で、主力商品の消費税込みの販売価格を来年 4 月の消費増税後も据え置く」と発表している⁶。こうした動きから、小売事業者による価格表示が「外税方式」になったとしても、増税分の一部について製品価格の値下げで対応し、メーカーに対しても納入価格の引下げを要求する小売業者が増えることが予想される。

【図表 13】 消費税増税への主な小売事業者の対応意向



(出所) 国際商業出版「激流」2013 年 2 月号特集「スーパー、コンビニ 24 社の経営者に聞く 2013 年の行方」掲載の主要小売企業経営者回答内容を引用し、図表はみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁵ 2013 年 3 月 13 日付日本経済新聞朝刊

⁶ 2013 年 3 月 1 日付日本経済新聞朝刊

これまでみてきた食品メーカーの事業環境に関する重要な要素が、これまでと今後で食品メーカーへの作用の仕方がどのように違うのか、をまとめて表した概念図が【図表 14】だ。

過去は、アゲインストとフォローの風が打ち消しあっていた

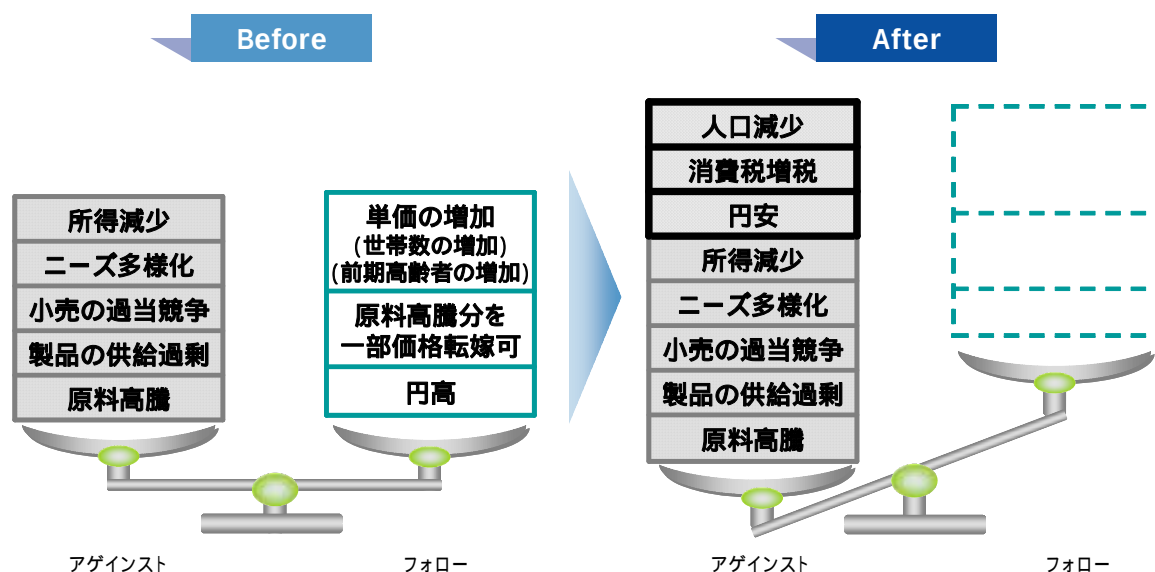
これまでも食品メーカーの事業環境はアゲインストの風(所得減少、ニーズ多様化、小売の過当競争、メーカーの過当競争、原料高騰)が吹いていたが、それをフォローの風(消費者の購買単価の増加、原料高騰分の価格転嫁を一部許容する消費者心理、円高)が打ち消してくれていた(【図表 1】)。

今後は食品メーカーの 8 重苦時代が到来

しかし今後は、人口の緩やかな減少、消費税増税による消費者の生活防衛意識の高まり、円安、といった新たなアゲインストの風が吹き、それらに呼応してこれまでのフォローの風が消滅することになる。今後の食品メーカーの事業環境はフォローの風がない「8 重苦」時代に向っていくといっている。

円安は足下で既に起こっている事象であるが、世帯数の減少は 2019 年以降に顕在化する課題というように、全ての重荷が 2013 年から一気に襲ってくるわけではない。既に述べたように個別のカテゴリー企業にとっては当てはまらない問題もあるであろう。しかし経営の舵取りにおいては、最悪の事態に備えて今のうちから必要な手を打っていくことが求められる。

【図表 14】「8 重苦」に向う食品メーカーの事業環境



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

5. 2012 年に相次いだ小売事業者による「値下げ」と「PB 拡大」の発表

「値下げ」と「PB 拡大」で事業環境に対応する小売業界

食品メーカーの「8 重苦」(【図表 14】)は、小売事業者にとってもほぼ同様に当てはまる事業環境の要素だ。大手小売チェーンはこの厳しい環境変化に対応すべく、「値下げ」と「PB 売上高拡大」という 2 つの大きな施策を相次いで打ち出している。特に 2012 年 8 月 10 日に消費税増税法案が可決した後は、数百～1,000

品目単位の値下げを発表する小売チェーンが相次ぎ、ダイエーや西友の場合は、半年間で3回にわたり値下げ宣言を実施した(【図表15】)。

【図表15】消費税増税法案可決後の主な「値下げ」の発表

小売チェーン名	発表年月	発表内容
イオン	2012年11月	1,000品目を最大3割値下げ。格安PBを拡充。
イトーヨーカ堂	2012年12月	NB商品を1,000品目を一斉値下げ(値下げ幅は1~4割)
ダイエー	2012年9月	NB商品を1,700品目値下げ(値下げ幅は最大47%、平均で1~2割)。
	2012年11月	2,000品目追加値下げ(値下げ幅は3~44%、平均15%)。
	2013年1月	1,000品目を平均12%値下げ。
西友	2012年9月	700品目追加値下げ(値下げ幅は従来より2~26%)。
	2012年11月	1,100品目追加値下げ(中心値下げ率5~10%)。
	2013年2月	2013年度中に計2,000品目以上を値下げ。
バロー	2012年8月	700品目追加値下げ(値下げ幅は数%~40%)。

(出所)各社プレスリリースより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

イオンとユニー
は低価格PB
の開発に注力

【図表16】は主な小売事業者のPB売上高実績と将来計画をまとめたものだ。各社ともPB品目数ならびに同売上高の拡大を計画しており、特にイオンとユニーは、低価格PBの開発に注力する方針を明らかにしている。

【図表16】主な小売事業者のPB売上高実績と計画

	2011年度 実績	2012年度計画 カッホは前年度比	将来目標	左記の目標年度	今後の方向性
イオン	5,273億円	7,000億円(32.7%増) 約6,000品目	1兆円 品目数は現在の6,000から若干増	2013年度	格安PBの品目数を1.5倍(400品目から600品目)に
セブン&アイ	4,200億円	4,900億円(16.7%増) 約1,700品目	1兆円 品目数は2,400へ増やす	2015年度	PB売上高に占めるセブンゴールドの割合を現在の2%から15%(11品目から約300品目)に
CGCジャパン	2,790億円	2,900億円(3.9%増) 約1,200品目	-	-	-
ユニー	1,426億円	1,722億円(20.7%増)	食品PBの品目数を1,200品目に拡大(現状の7割増)。スーパーとコンビニ双方で扱える共同開発PBも現状の約200品目から800品目へ	2017年度	低価格PBに力を入れると同時に利益率の高いIPBの拡充も計画
ローソン	1,000億円	1,800億円(80.0%増)	主力PB「ローソン・セレクト」を1.5倍強の350品目前後、売上げは11年度比4倍の800億円規模に育てる	2012年度	-
ファミリーマート	1,000億円	1,200億円(20.0%増) 約500品目	1,500億円	2013年度	-

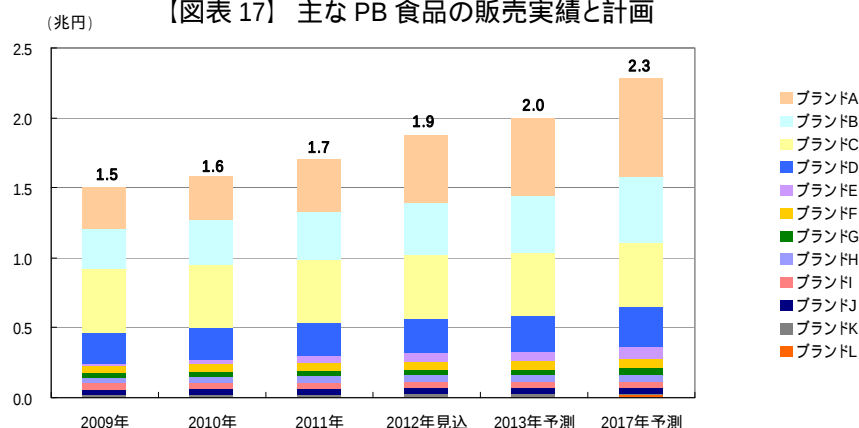
(出所)各社プレスリリースより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

株式会社富士経済の調べによれば、このうち食品に限定した主要小売事業者のPB⁷の売上高は、2011年には1.7兆円に達しており、2017年には2.3兆円にまで拡大すると予想されている⁸(【図表17】)。

⁷ ここでいうPBの定義は、流通チェーンが商品開発に携わり、独自のブランドを商品パッケージに表記した商品。製造者名、販売者名の表記の有無は関係なし。

⁸ 株式会社富士経済が調査対象とした小売事業者のPB売上高の合計。

【図表 17】 主な PB 食品の販売実績と計画



(出所) 株式会社富士経済「PB 食品市場の最新動向と将来展望 2013」より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 上記グラフに含まれる PB は、CGC、V マーク、おいしくたべたい!、くらしモア、コープ、コープス、スタイルワン、生活良好、セブンプレミアム、トップバリュ、マーケットプレイス、無印良品の 12 ブランド(アルファベット、五十音順)

食品小売価格の値下げについては、既に述べた出店競争によるオーバーストア状態にある小売業界の中でも、コンビニエンスストアの攻勢に顧客を奪われているスーパー業態中心の取組みといえる。現状の小売・メーカーの過当競争と、将来不安から節約志向を強める消費者が増えるとの見通しから、消費者に最もわかりやすい 価格 を訴求して生残りを図ろうとする施策だ。

PB については、スーパー業態を中心とする小売事業者が低価格 PB に注力する一方で、コンビニエンスストアを中心とする小売事業者は高価格帯 PB の発売に注力しており(【図表 18】)、業態別に特色ある取組みになっている。特に後者については、商品の差別化によるストア・ロイヤリティの確保によって、単なる価格競争に巻き込まれないようにする取組みの必要性が高まってきたことの表れであると捉えることができる。

【図表 18】 高価格帯 PB の発売例

セブン&アイのPBブランド「セブンゴールド」

発売年月	品目	単価	製造メーカー
2010年9月	チルド食品(ハンバーグステーキ)	398円	日本ハム
	(ビーフカレー)	348円	日本ハム
	(チキンカレー)	298円	日本ハム
	(ビーフシチュー)	398円	アリアケジャパン
2011年10月	冷凍食品(海老チリソース)	248円	フジフーズ
	(黒酢豚)	398円	マルハニチロ
2012年6月	冷凍パスタソース(2品)	248円	フジフーズ
2012年8月	緑茶飲料(400ml ペットボトル)	138円	伊藤園
2012年11月	カップラーメン(3品)	268円	日清食品

ファミリーマートのオリジナルスイーツブランド「Sweets+」

発売年月	品目	単価	製造メーカー
2012年5月	ジェラート	250円	ロッテアイス

(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

このように、小売業界では 8 重苦時代を先取りしているともいえる施策が既に打ち出されている。食品メーカーとしても、こうした小売業界の動向への適切な対応に迫られているとともに、厳しい経営環境の中でも着実に収益を維持・拡大を図るための戦略的な取組みが、これまで以上に求められている。

8 重苦時代に対応する経営モデルのヒント

1. カルビーの事例

カルビーの営業利益率は3年で急上昇

食品メーカーが今後も収益性を維持・向上させる方策を考えるにあたり、【図表 4】でみた菓子製造業の中で利益率を顕著に伸ばしているカルビーに注目してみたい。創業家から経営を託された松本昇会長兼 CEO が、ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人社長を経て当社トップに就任してから、カルビーの営業利益率は2009年3月期の3.2%から、2012年3月期には7.5%へ上昇した。この間、連結売上高も拡大している。

実施したのは顧客視点での徹底的なコスト削減

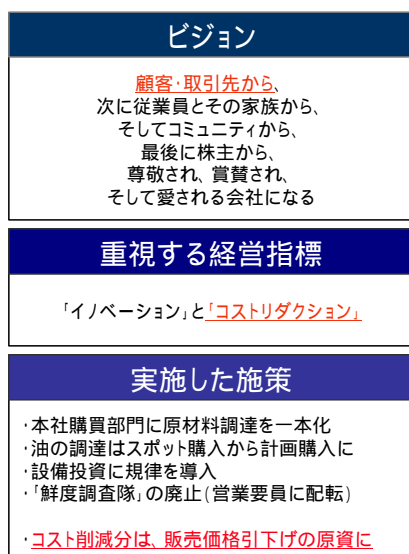
この間に実施された報道記事等で知られるカルビーの施策を、筆者の視点でまとめたものが【図表 19】である。まずビジョンとして「顧客・取引先」が他のステークホルダーに優先して重要であることを明確に示し、重視する経営指標はイノベーションとコストリダクションに関する指標とした。伊藤秀二代表取締役社長兼 COO は「品質は絶対に落とすわけにはいかないと考えています。しかし、そのためにコストが2番目以下の目標になってはいけません」⁹と、お客様視点による徹底的なコスト構造の見直しに取組んだ。

会長と社長以外は全員社外取締役、という経営体制で取組んだコストリダクションの具体的な施策は、本社購買部門への原材料調達一本化や、製造から45日以上経過した商品なるべく店頭には置かないことを目的に店頭チェックをしていた「鮮度調査隊」の廃止（営業人要員への配置転換）などだ¹⁰。消費者が求めている価値に対して過剰と思われるものを徹底してそぎ落としたといえる。

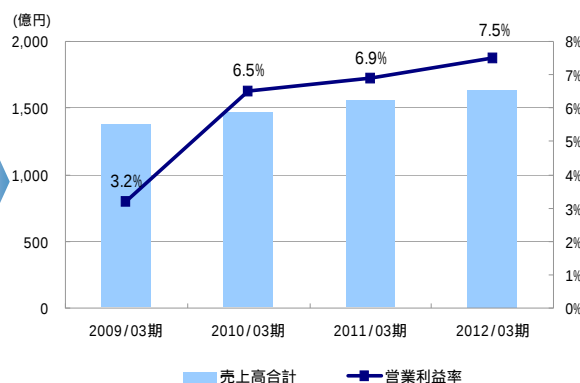
コスト削減分の消費者への還元が奏功

その結果として、コスト削減分を消費者に価格を下げることで還元したのでシェアが上がり、シェアが上がると工場の稼働率も上がる（同社松本会長¹¹）という好循環が生じ、カルビーの営業利益率改善に大きく貢献したとみられる。

【図表 19】 カルビー(株)業績拡大の要因



カルビー(株)の連結業績推移



（出所）日経ビジネス 2010.7.26 および 2013.2.25、日経情報ストラテジー 2010.5.29のカルビー(株)松本 昇会長兼CEOインタビュー記事を参考に、業績推移はバシフィックデータより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁹ 日経情報ストラテジー2010年5月29日号

¹⁰ 日経ビジネス2010年7月26日号

¹¹ 日経ビジネス2013年2月25日号

もちろん、カルビーの好業績はコストダウンだけが理由ではない。この間、野菜スナック「ベジップス」や、シリアル「フルーツグラノーラ」といった商品の育成によって、じゃがいも原料価格の影響を受けやすい事業構造からの転換を進め、地域・チャネル別の販売強化の取り組みを強化するなどの施策も奏功している。

カルビー好業績の要諦は、ビジョンと経営指標の設計思想にある

だが、カルビーの新たな商品開発やきめ細かい販売施策、はたまた個々のコストダウン施策については、決して奇策ではなく、むしろ他の食品メーカーにも日常的にみられる地道な取組みだ。ここで他の食品メーカーがカルビーの好業績から今後の経営戦略にヒントを得ようとするならば、それは新経営陣が定めたビジョンと経営指標の設計思想（経営モデル）そのものにある。

カルビーの新経営陣は、「顧客・取引先」を最上位のステークホルダーと明確化した上で、消費者価値の向上につながらない既存の取組みを徹底的に見直し、コスト削減分を既存製品の値下げという形で消費者に還元した。通常、コスト削減は仕入先や社内役職員といった既存業務の関係者に負担や痛みを強いるし、既存商品の値下げはブランド価値を毀損する懸念があるため、メーカーの対応は慎重になりがちだ。しかし、カルビーは「鮮度調査隊」のような、かつての発展を支えた伝統的組織にもメスを入れ、安さを求める消費者には、値下げで応えた。

「消費者価値の向上」の概念を置きかえ、「コスト削減」はよりシビアに

こうしたカルビーの経営モデルが、外部環境の改善に頼らない好業績—成熟化した食品業界ではあまり例をみない—の根本にあったと考えると、8 重苦時代を迎える他の食品メーカーにとっても、同様の経営モデルへの転換を検討してみる価値がある。具体的には、消費者価値の向上を単に付加価値の向上ととらえずに、より積極的な低価格実現を含めた概念に置きかえ、コストについては業務そのものの削減にも大胆に踏み込んで消費者価値に還元していくことが、8 重苦時代を勝ちぬくひとつの解になると考えられる。

2. 食品サプライチェーンにおける製配販連携の潮流

サプライチェーンの非効率性は、メーカー単独では解決できない

次に注目するのは、国内食品バリューチェーンにおいて最近になって活動が活発になってきた製配販連携の動きだ。わが国の消費者が食品に求める高い価値に対応するには、サプライチェーンにおける非競争分野のコストダウンが不可欠であり、もはや 1 社単独の取組みでは限界がある、との考え方が食品サプライチェーンを構成する小売、卸、メーカーの各事業者に広がっている。先述のカルビー(株)松本昇会長兼 CEO も、「日本の食品企業は製造と流通段階で利益が 6 ポイントずつ削られている、だから日本メーカーは、海外勢の 15% よりずっと低い平均 3% 程度の営業利益しかあげられない」¹²と述べている。

2011 年 5 月に製・配・販連携協議会が発足

このような問題意識から、2011 年 5 月には製・配・販の各業界トップ企業 43 社が加盟する「製・配・販連携協議会」が発足した。ビジョンとして「製配販の協働によるサプライチェーン全体の無駄をなくす」ことが掲げられており、2012 年にかけて具体的には「流通 BMS」（流通ビジネスメッセージ標準の略）の推進と、3 つのワーキンググループで検討が行われた。

¹² 日経ビジネス 2013 年 2 月 25 日号

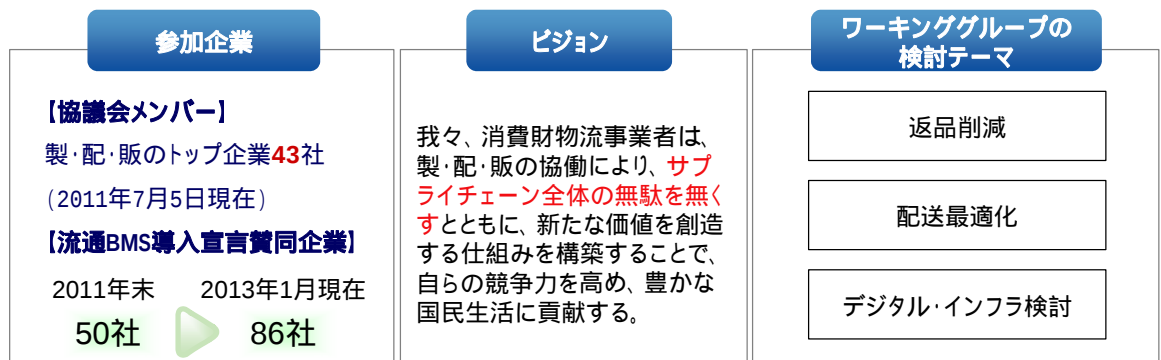
「流通 BMS」の導入拡大が進んでいる

「流通 BMS」の推進とは、EDI(商取引に関する情報を企業間で電子的に交換する仕組み)における、発注、出荷、受領、返品、請求、支払に関するデータの通信手段とフォーマットを標準化しようとするもので、小売事業者、及びその対面にいる卸、メーカー毎にシステム構築がバラバラである問題に焦点を当てた取り組みである。流通 BMS 導入計画を公表する企業は 2012 年末時点で 86 社、それらの取引先で流通 BMS を導入した企業数は約 4,700 件にのぼっている。導入件数は 2014 年末には 12,000 件に拡大する予定だ¹³。

返品削減・配送最適化などの調査・シミュレーションも行われている

また 3 つのワーキンググループでは、より実効性の高い返品削減の方策を提言する「返品削減」、納品トラックの実態解明と改善策を検討する「配送最適化」、製配販での情報基盤のあり方や情報共有の効果等を検討する「デジタル・インフラ検討」について製・配・販企業の参加による調査やシミュレーションが行われた(【図表 20】)。

【図表 20】 製配販連携協議会の概要と主な取り組み

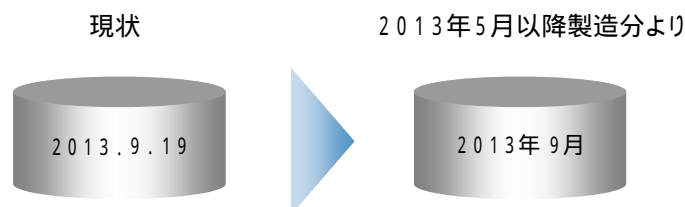


(出所)製配販連携協議会ホームページ、及び(財)流通経済研究所「製・配・販連携協議会レポート」(2012 年 6 月発行)より、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

日本 TCGF では清涼飲料の賞味期限表示の変更を決定

製配販の共同取り組みを行う組織としては、ほかにも消費財流通業界の大手企業 17 社が参加する日本 TCGF¹⁴ がある。日本国内での非競争分野における共通課題の解決を目的とする組織で、2013 年 2 月には取り組みの一つとして「清涼飲料の賞味期限の「年月日表示」から「年月表示」への移行を決定したと発表した(【図表 21】)。

【図表 21】 日本 TCGF による清涼飲料の賞味期限表示の変更



(出所)キリンホールディングス㈱ニュースリリースより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注)本取り組みは実験段階であり、当面は国産水、国産ミネラルウォーターの 2L ペットボトルのみが対象とされている。

¹³ 一般財団法人流通システム開発センター・財団法人流通経済研究所ニュースリリース(2013.1.16)

¹⁴ 日本 TCGF は、グローバルな消費財流通業界の組織体である TCGF(The Consumer Goods Forum)の理事会に参加している日本企業のメンバーが発起人となっている。TCGF とは組織上の関係はない。

期待される効果としては、賞味期限をもとに配送や保管、店頭陳列を日別に管理していたものを、月別に管理することで、サプライチェーン上の環境負荷(物流拠点間の転送および転送に由来する CO2 排出等)や非効率(物流倉庫の保管スペース、店頭の先入先出作業等)を軽減できる、としている。

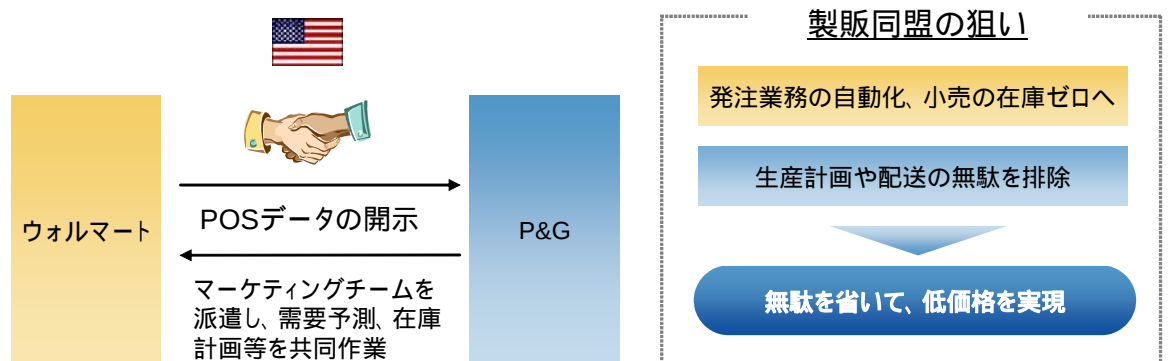
製配販連携は
1990 年代の米
国で ECR とし
て広がった

このような、サプライチェーン全体のローコスト化に製配販が連携して取組む動きは、米国で先駆的に進んできた。1990 年代の前半には、米国の食品流通業で ECR(Efficient Consumer Response)がブームとなった(村越 1994)。ECR とは、消費者の視点に立ってメーカー、卸業者、小売が緊密に連携し、サプライチェーン内の余剰コストの削減を目的とする取組みのことで、製品補充、販売促進、品揃え、新製品導入の効率化が具体的な対象活動だ。

ウォルマートと
P&G の製販連
携がサプライ
チェーンのロー
コスト化を実現

この ECR のモデルとなったのが、ウォルマートが導入した QR(クイックレスポンス)という自動発注システムであり、クイックレスポンスは 1981 年から始まったウォルマートと P&G による製販連携に端を発している¹⁵。ウォルマートは P&G に店舗ごとの POS データを開示し、P&G はウォルマート本社にマーケティングの専門チームを送り込んで需要予測や在庫計画を担当させることで、製造原価、配送、販売促進といったサプライチェーン全体のローコスト化を図った(【図表 22】)。ウォルマートの EDLP(エブリディ・ロープライス)と呼ばれる「恒常的な低価格化」は、このようなメーカーと小売の連携による緻密なコストダウンの取組みによって実現しているといえる。

【図表 22】 ウォルマートと P&G の製配販連携事例



(出所) 日経ビジネス 1994.9.5 および、日本経済新聞 2002.5.6 記事を参考に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

欧州でもサプ
ライチェーンの
ローコスト化がイ
シューに

欧州でも、大手メーカーが大手小売チェーンと連携して、サプライチェーンのローコスト化を図る動きがある。ネスレは「Collaboration is a game changer (連携が競争を変える)」として、英小売大手のTescoと情報を共有し、サプライチェーンにおいて消費者に対する価値を生まない無駄な活動を洗い出す取組みを始めている¹⁶。ウォルマートと P&G 同様、小売とメーカーの共通目的である「消費者価値の向上」が最終的な狙いだ。

¹⁵ 日経ビジネス 1994 年 9 月 5 日号

¹⁶ Nestle Europe 「ECR EUROPE CONFERENCE&MARKETPLACE」(2012.5.9)

製配販連携の目的は、ローコストオペレーションによる消費者価値の向上

このように、製配販による連携でサプライチェーンの共通課題を解決する取組みはグローバルな潮流だ。そして、ウォルマートと P&G、ネスレとテスコ、日本で 2011 年に発足した製配販連携協議会、の各取組みに共通するコンセプトは、事業活動の「ローコスト化」による「消費者価値の向上」だ。

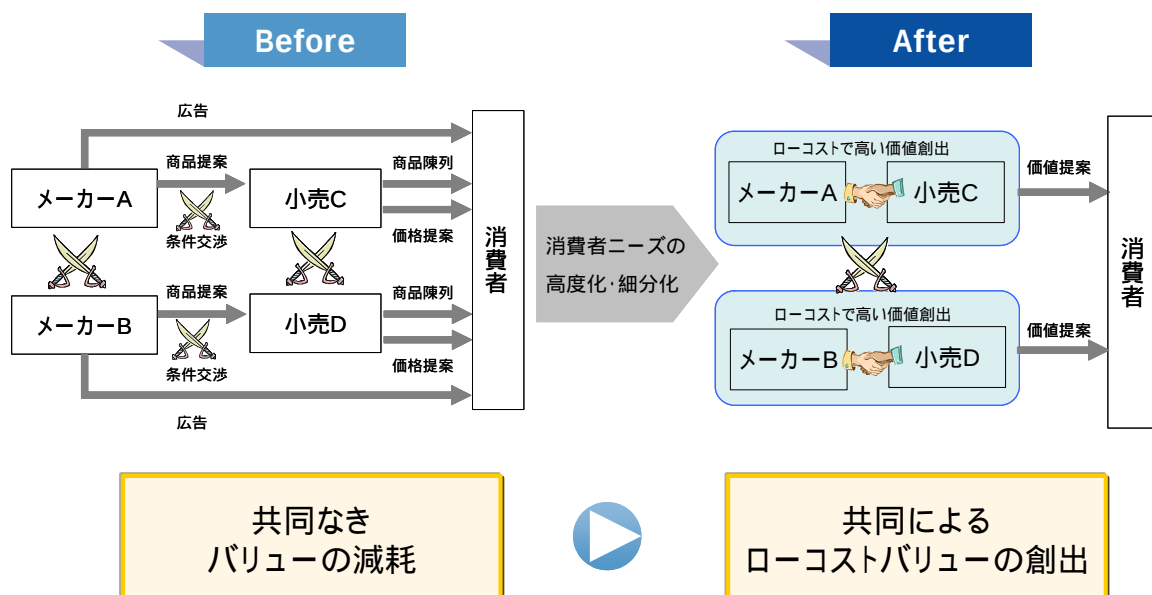
この 2 つのテーマは、普遍的な経営のテーマであり、いわば企業の存続要件でもある。ゆえに個社毎には日々の経営課題として取組まれており、先述のカルビーのように経営ビジョンや経営指標の最上位に位置付けて好業績に結び付けている事例もある。しかし、製・配・販の連携によりこれを成し得ようという動きはわが国では最近のことであり、国内の事業環境が 8 重苦 に近づいていることが、各事業者の背中を押していると考えられる。

「共同なきバリューの減耗」から、「共同によるローコストバリューの創出」へ

すなわち、先述の 8 重苦時代における事業環境の特色が色濃く現れてくるに従って、従来のメーカー間競争、或いはメーカーと小売の取引条件競争ではなく、大手小売チェーンを起点に「製配販ネットワーク」が形成され、製造から販売までの総合的な価値創出力を如何にローコストで実現するかを競い合う、新たな競争構造に転換していく可能性がある。

バリューチェーンの性質という視点で換言すると、従来の競争構造においては、メーカーが より高く 小売に販売してもらおうと考えても、小売事業者が より安く売ることを望むため、結果的にバリューチェーン全体では「共同なきバリューの減耗」が生じていた。一方、新しい競争構造においては、製配販連携のコンセプトに沿ってバリューチェーン全体で「共同によるローコストバリューの創出」を目指していくことになる(【図表 23】)。

【図表 23】 食品産業の競争構造とバリューチェーンの性質変化の可能性



(注) 一般的に小売とメーカーの間には卸売業者が介在し、実際の流通構造は複雑であるが、ここでは小売とメーカーの直接取引にフォーカスし、単純化した概念を図示

(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. カルビーの事例と製配販連携の潮流の共通項

「ローコストバリュー経営」の実現が8重苦時代を勝ちぬく条件

以上、近年の好業績が他の食品企業からも注目されるカルビーの事例と、わが国では2011年から本格化してきた製配販連携の潮流をみてきたが、両者の共通項は、調達・製造・配送・プロモーション・営業活動といったあらゆる事業活動の「ローコスト化」に裏付けられた「消費者価値の向上」—すなわち「ローコストバリューの創出」を目指していることである。

単独でにせよ、外部との連携でにせよ、消費者価値向上につながる事業活動の原資を、徹底的な無駄の排除からローコストで創出する経営（以下、「ローコストバリュー経営」と呼ぶ）を実現していくことが、メーカーが8重苦時代を勝ちぬくための条件になる。

8 重苦時代に求められる経営モデルチェンジの処方箋

1. ローコストバリュー経営に転換するための処方箋

食品業界では今こそ求められる経営モデルチェンジ

ここからは、様々なカテゴリーの食品メーカーに共通して適用できそうな、ローコストバリュー経営を実現するための処方箋を3つ、戦略的な観点から提示したい。

汎用的に使える処方箋の提示を目指そうとすると、何れも広く認識された教科書的な内容になるが、本稿では、そうしたオーソドックスな処方箋が実際の経営ではなかなか採用されていない背景についても言及し、処方箋採用に向けた考え方の整理や、一歩手前の施策についても提示することを試みたい。

また、国内市場への外資参入や技術革新による業界構造変化がほとんどなく、比較的安定した市場規模推移（【図表 1】）を辿ってきた食品業界では、他業界に比べて大胆な経営モデルチェンジが不要であったことも付言しておきたい。食品業界では8重苦時代（【図表 14】）に向う今こそ、経営モデルチェンジのための処方箋が求められるタイミングだ。

ローコストバリュー経営の処方箋 - 1 つ目は早期の生産能力削減

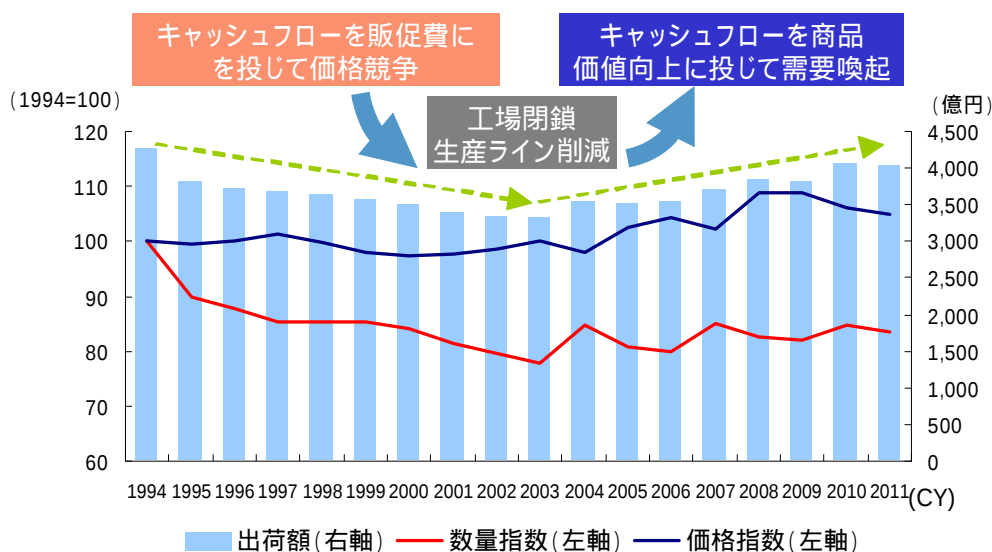
1 つ目は、稼働率が低下した工場や生産ラインを「早い段階で」閉鎖・削減することである。生産能力を大幅に落としたことで、逆に市場（メーカー出荷額）を上向きに転じさせることに成功したのがアイスクリーム業界だ（【図表 24】）。

アイスクリーム市場は、1994年から2003年まで9年間に渡り縮小の一途を辿っていた。この間メーカー各社は、既存の生産ラインを稼働させるために価格競争に追われ、新商品開発を積極的に行なわなかった。このため商品の魅力低下による消費者離れが起き、販促費投入による安売りも消費者の需要を喚起できず、市場が更に縮小するという負の循環に陥っていた。

アイスクリーム業界では、市場拡大への転換に成功

ところが、各メーカーが生産能力を大幅に落とし、販管費投入による無理な売上拡大路線から、商品開発による消費者価値向上路線に転換すると、2004年から市場規模は拡大傾向に転じた。製造・販売の両面で削減したコスト分を、香りや口どけ、といったアイスクリームの商品価値向上に投じたことが、再び消費者の需要を喚起する結果を生んだ。

【図表 24】 アイスクリーム市場規模推移と市場活性化の背景



(出所)アイスクリーム流通新聞社「ICE CRÈME DATA BOOK」、日本アイスクリーム協会ウェブサイトより
みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注)市場規模はメーカー出荷額ベース

事業リストラは
早い段階であ
れば、事業の
再拡大を展望
できる

アイスクリーム業界が、主要メーカーから倒産企業を出すことなく、このような事業リストラチャリングを実施できた背景には、雇用や資金の問題を企業グループ全体で吸収できた—アイスクリーム業界は、菓子事業や他の乳製品事業を抱える企業グループが主なプレーヤーである—からだと推察される。リストラチャリングは痛みを伴うため容易ではないが、まだ企業体力があり、リストラチャリングの費用や時間を十分にかけることができる「早い段階で」で実施すれば、再び事業の拡大を展望できる可能性がある。

処方箋の 2 つ
目は非主力事
業の整理・売
却の検討

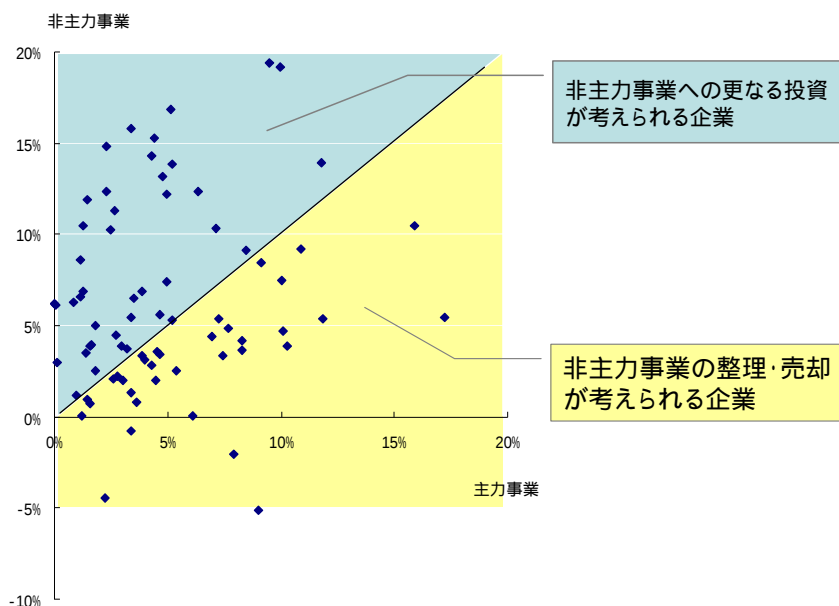
2 つ目は、非主力事業の整理や他社への事業譲渡による、全社あるいはグループベースの採算性向上と成長事業への集中投資だ。もちろん、新規ビジネスへの挑戦が奏功して非主力事業が成長し、場合によっては非主力事業への事業構造転換が進みつつある食品メーカーもあるだろう。そのような場合はむしろ非主力事業への経営資源シフトが検討されるべきである。

他社が経営し
た場合の事業
価値をみる視
点が重要

しかし、例えば非主力事業が主力事業よりも利益率が低い場合、グループに占める売上高構成比や主力事業との関連性にかかわらず、それが将来的に真に競争力を発揮する事業であるかを今一度見極める必要がある（【図表 25】）。その際に重要なことは、「非主力事業を自社が保有し続けた場合と他社が経営した場合とで、どちらが将来的に事業価値を高めるか」という視点を持つことだ。

わが国では事業譲渡については経営者の心理的抵抗感が未だに強いように思われるが、他社が経営することで事業価値が高められるなら、そこに所属する従業員もより力を発揮するフィールドを得ることに繋がり、自社にとっても事業譲渡で得た資金を、自社の強みをより強くするために使うことができる。

【図表 25】 上場食品メーカーの主力事業と非主力事業の営業利益率分布



(出所) パシフィックデータより、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

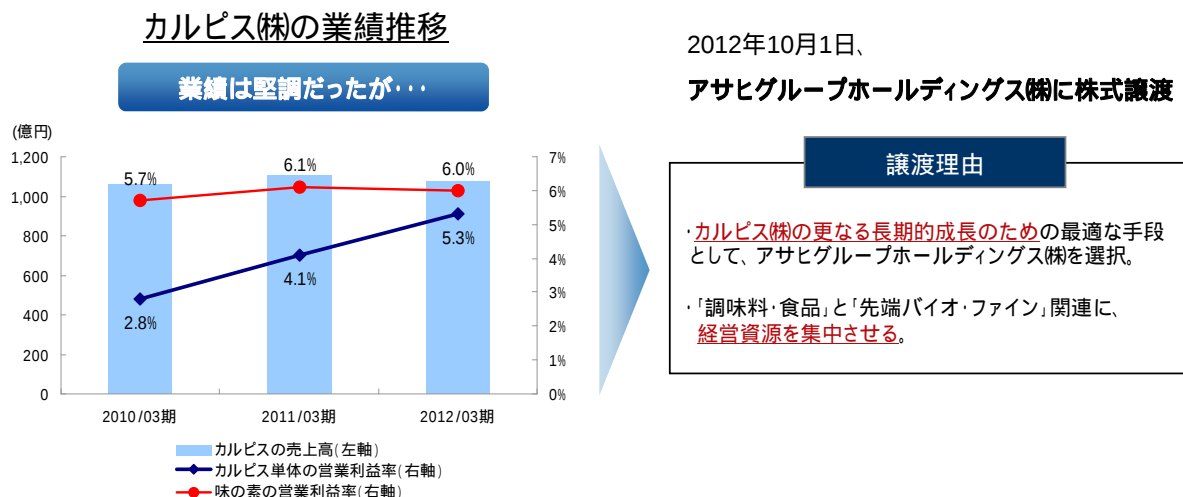
(注1) 対象は2011年度の売上高が100億円以上の上場食品製造企業。営業利益率が±20%超の場合は異常値として対象外とし、主力事業が赤字であった1社も対象外としている。

(注2) 主力事業 = 最も売上高構成比が大きい事業、非主力事業 = 主力事業以外の事業の合計

味の素は業績
堅調な子会社
を売却

このような考え方に近い理由により、業績堅調な子会社を売却して業界関係者を驚かせたのが味の素だ。味の素は2012年10月、完全子会社であったカルピスの株式をアサヒホールディングスに譲渡した。カルピス(株)単体の2012年3月期の営業利益率は5.3%と味の素の連結営業利益率の6.0%と比較して大きな開きはなかったが、味の素は「カルピス(株)の更なる長期的成長のため」、既にカルピスと自動販売機事業で提携関係にあったアサヒホールディングスに売却することを選択した。また、もう一つの譲渡理由を「『調味料・食品』と『先端バイオ・ファイン』関連に、経営資源を集中させる」としており、今後カルピス売却で得た資金は、これら味の素のコア事業強化のために使われるとみられる(【図表26】)。

【図表 26】 味の素によるカルピス株式譲渡について



(出所) 味の素(株)ニュースリリース及び決算説明資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

製配販連携では、メーカーの強みを更に強くすることが重要

食品産業に対する社会ニーズ（〔図表 27〕）は、普遍的に「よい商品が、安く、どこでも手に入る」ことであり、8 重苦時代に求められる食品メーカーの役割は「よい商品」を創るイノベーションと、製配販連携によるローコストバリュー創出の一翼を担うことだ。製配販連携のもう一方の一翼を担う小売事業者がビックデータの活用で消費者分析力を更に高めてくるとすれば、食品メーカーは自社の強い分野に特化して、圧倒的なブランド力や技術力を磨き、なおかつ経営全般のローコスト化を実現することが求められる。

保有事業の定期見直しが企業の社会的責任を果たすことに

欧米のグローバル食品メーカーには総合食品化よりも、酒類のみ、清涼飲料のみ、菓子のみという風にカテゴリー特化を進める事例が多くみられる。わが国の食品メーカーにおいても、リスク分散 や 新規事業の育成 といった名目のもとに保有している事業が、自社にとって、そして対象事業にとって、現状のまが最適な状態であるかを定期的に見直していくことが、企業としての社会的責任を果たすことにもつながっていくであろう。

〔図表 27〕 外部との連携による新たなビジネスへの挑戦事例



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

わかっているけどできない処方箋を実行に移す施策とは

ここで、処方箋の1つ目と2つ目について、実際に実行に移すための施策を一段掘り下げて提示したい。どちらの処方箋も、グローバル食品企業においては経営戦略を実現する日常的な手法であり多くの事例がみられるが、わが国では買収ニーズはあっても、売却については採算が悪化して買い手がつきにくい段階になってからやむなく検討されることが通例である。

このような日本の食品企業の経営硬直性の根底にある大きな要因は、経営管理指標として「（グループ連結）売上高の規模」を設定していることにあと筆者は考えている。近年では日本の食品企業も売上高よりも収益性を重視する傾向を強めているが、売上高の規模を定量目標として設定している限り、主力事業よりも低採算で成長性も低い周辺事業や関連事業があったとしても、一定規模の売上高構成比を占めていれば事業売却について社内のコンセンサスを得るのは難しい。

グローバル食品メーカーは売上高規模を目標としない

一方、欧米の主要なグローバル食品メーカー（時価総額順で上位 10 社）がステークホルダーにコミットしている定量目標を、投資家向けプレゼンテーション資料から拾い出してまとめてみると、売上高のオーガニック（＝M&A や為替の影響を控除した）成長率、オペレーティングマージン（凡そ営業利益に相当）の成長率または改善幅、といった「成長性」指標が、中長期的に継続すべき目標水準として示されていることが分かる（【図表 28】）。

例えばダノンは、売上高オーガニック成長率 5～7%を中長期的に実現することをステークホルダーに約束している。その上で、1996 年当時は主力の乳製品以外にビスケット、調理済食品、チーズ、ビールなど多くの事業を抱えていたが、わずか 15 年後の 2011 年には世界的に市場成長率が際立っている乳製品、幼児用栄養食品、医療用栄養食品、水、の 4 分野に事業ポートフォリオを整理した。このような既存の事業ドメインに囚われない大胆な経営判断により、ダノンは売上高オーガニック成長率 5～7%を毎年達成しつつ、営業利益率は欧州経済危機の影響を受けながらも 13～15%台と 2 桁水準を維持している。

【図表 28】 欧米の食品メーカー（時価総額トップ 10）の経営指標

日本の食品企業では一般的な定量目標												
	売上高	販売数量	売上高の オーガニック 成長率	営業利益	営業利益の 成長率 または改善幅	当期利益	ROE	フリー・ キャッシュフロー	ROIC(投下資本 利益率)の 増加	Net Debt/ EBITDA	EPS(一株当たり 当期利益)成長率	配当 自己株取得
ネスレ			5-6%									
ザ・コカコーラカンパニー		3-4%	5-6%		6-8%						1桁後半の成長率	
ユニリーバ												
ペプシコ			1桁台半ば の成長率		+0.3-0.5%/年				0.5%以上/年			
アンハイザー・ブッシュ・インベプ												
クラフト・フーズ			市場を上回る 成長率		1桁台半ば の成長率			純利益の 85%以上			1桁半ば～後半の 成長率	一桁半ばの 成長率(配当額)
SABミラー												
ディアジオ			6%		2014年末迄に +2%						2桁の成長率	
ダノン			5-7%		-0.5%			€2B				
ハイネケン								3年間で€500m コスト削減		2.5倍以下		配当性向 30-35%
		…中長期的定量目標				…単年度の定量目標						

■…中長期の定量目標 □…単年度の定量目標

(出所) 各社投資家向けプレゼンテーション資料(2012 年 11 月時点公表分)よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) 中長期と単年度の定量目標が両方記載されている項目は、中長期の目標を記載

わが国でも「売上高規模」を定量目標から外す事例が登場

わが国でも、定量目標から「売上高規模」を外して成長性指標を前面に掲げる食品メーカーが登場してきた。キリンホールディングスは 2012 年 10 月に発表した新中期経営計画における定量目標として EBITDA と EPS の「成長率」を設定し、売上高と営業利益の規模はこれらの定量目標を達成した時の「ガイダンス」として示すに留めるといふ、日本の上場食品企業の定量目標としては画期的な変更を行った。サントリー食品インターナショナル、アサヒグループホールディングスも、新中計においては売上高の金額基準を定量目標から外しており、グローバル食品企業に近い経営指標の設定をしたといえよう（【図表 29】）。

【図表 29】 新しい中計目標のタイプ(事例)

発表年月	社名	中計名称	定量目標	補足内容
2012年10月	キリンホールディングス㈱	2013年-2015年 中期経営計画	【定量目標】 平準化 EBITDA: 年平均1桁台半ば(%)の成長 平準化 EPS: 年平均1桁台後半(%)の成長 平準化: 特別損益等の非経常項目を除外し、より実質的な収益力を反映させるための調整	< 定量ガイダンス > 2015年グループ連結売上高23,000億円以上、営業利益1,800億円以上 なお、本中期経営計画より売上高・営業利益ガイダンスについては1年毎にアップデートする
2012年12月	サントリー食品インターナショナル㈱	2013年-2015年 中期計画	【数値目標(既存事業)】 いずれも2012年比 売上高: 平均年率1桁台後半の成長(5%以上) EBITDA: 平均年率1桁台後半以上の成長	
2013年2月	アサヒグループホールディングス㈱	「長期ビジョン 2020」 & 「中期 経営計画2015」	【重要業績評価指標(KPIs)】(2015年目標) ROE: 10%を目標(のれん償却前 12%を目標) EPS: 年平均成長率 10%以上	< KPIsの前提ガイドライン > 売上高 年平均成長率 3%以上 EBITDA 年平均成長率 6%以上 当期純利益 年平均成長率 7%以上 営業利益率 8%以上 配当性向 30%を目標 総還元性向 50%以上

定量目標としては、連結売上高の金額は設定していない。

(出所) 各社 IR 資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

3 つ目の処方箋は外部リソースの活用

3 つ目の処方箋は、マーケティング(対顧客活動全般)と研究開発における外部リソースの活用である。食品メーカーを構成するバリューチェーンの内、調達、生産、物流については外部リソース活用によるコスト削減は既に日常的な取組みとなっており、調達については商社と、生産については協力工場と、物流については3PL サービスを持つ物流専門事業者との協力関係が一般化している。

マーケティングと研究開発に外部リソース活用余地あり

マーケティングについても、食品メーカーの主要販売チャネルが卸売業者で、一次卸から2次卸、さらには全国の末端の小売事業者まで商品が配荷されてきた、という意味では、外部リソースを十分に活用してきたといえるかも知れない。しかし、販促活動や広告宣伝活動に自社リソースを最大限投入して、その負担は重たくなっている(補論 P34 の【図表 36】)。例えば広告費では、食品工業製品出荷額の全製造業に占める割合は2010年で11.7%¹⁷であるが、同年の「食品・飲料・嗜好品」の広告宣伝費の産業別構成比は18.2%¹⁸で全産業ダントツの1位だ。

食品業界では研究開発よりマーケティングへの投資の方が販売拡大に直結しやすい

一方で、2010年の売上高に対する研究費の比率では、食料品製造業は1.07%と2007年の0.99%に比べれば増加しているが、全製造業平均の3.93%と比べると大きく見劣りする¹⁹。これは、食品の商品価値を構成する物的価値(安全性、栄養、味、形状など)はわが国では既に業界全体が高い水準に達していて模倣もされやすいこと、それに対しプロモーションミックスによるブランド価値(情緒的な価値を多分に含んでいる)の向上は、販売拡大に直結しやすいという食品業界の事業特性が背景にあると思われる。つまり研究開発投資よりもマーケティングに投資

¹⁷ 経済産業省「平成22年工業統計表(産業編)より算出。

¹⁸ ㈱電通「2012年日本の広告費」より算出。

¹⁹ 総務省「平成22年科学技術研究調査報告書」。売上高研究比率(研究費÷売上高)は2010年度の商品製造業の平均値。

した方が事業拡大の観点では優先度が高いという考え方が、食品業界における資源配分に関するバランス感覚であったと考えられる。

今後は、従来よりも研究開発の重要性が高まる

だが、最近のヒット商品をみると、「油なし、水なし」で誰でもおいしく焼ける冷凍餃子(味の素)や、「食後の脂肪吸収を抑える」効果を訴求したコーラ(キリンビバレッジ)、「R-1 乳酸菌の機能性」が認知されたヨーグルト(明治)など、食品メーカーの研究開発成果が実った機能性訴求タイプの商品が数多くみられる。今後は食品製造業においても従来以上に研究開発の重要性が高まってくるであろう。

【図表 30】 外部リソース活用が求められる分野



(出所)総務省「平成 22 年科学技術研究調査報告書」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注)3PL: Third(3rd) Party Logistics (企業の流通機能全般を一括して請け負うアウトソーシングサービス)の略

重要なことは、8 重苦時代を生き抜くためのコンセプトである「ローコストバリュー」をどう実現するかである。マーケティングにおいては小売事業者が持つ消費者データを活用したPBへの取組み構成比を拡大したり(食品メーカーのPB取組み意義についてはP32の補論をご参照いただきたい)、活用が緒についたばかりのSNSによるブランドロイヤリティの構築(この場合、外部リソースは情報拡散力を持った消費者サポーター)によって、全体コストの削減を図る余地がある。

そして研究開発についても、経営戦略上の重要性が増しているとはいえ、不確実で変化が激しい市場においては資金や人材を増やせばいいというものではない。味の素は2013年までの現中計において「R&Dのリーダーシップ」をグローバル成長と並ぶ成長ドライバーに掲げているが、研究開発推進力の強化には「オープンイノベーション」を活用し、また「将来の成長を担う全社戦略テーマに40%のR&D資源を傾斜投入」するとしている。外部資源の活用を図りながら、将来的に競争力を発揮できる分野へのメリハリのある資金・人材の配分を行うことが鍵になりそうだ。

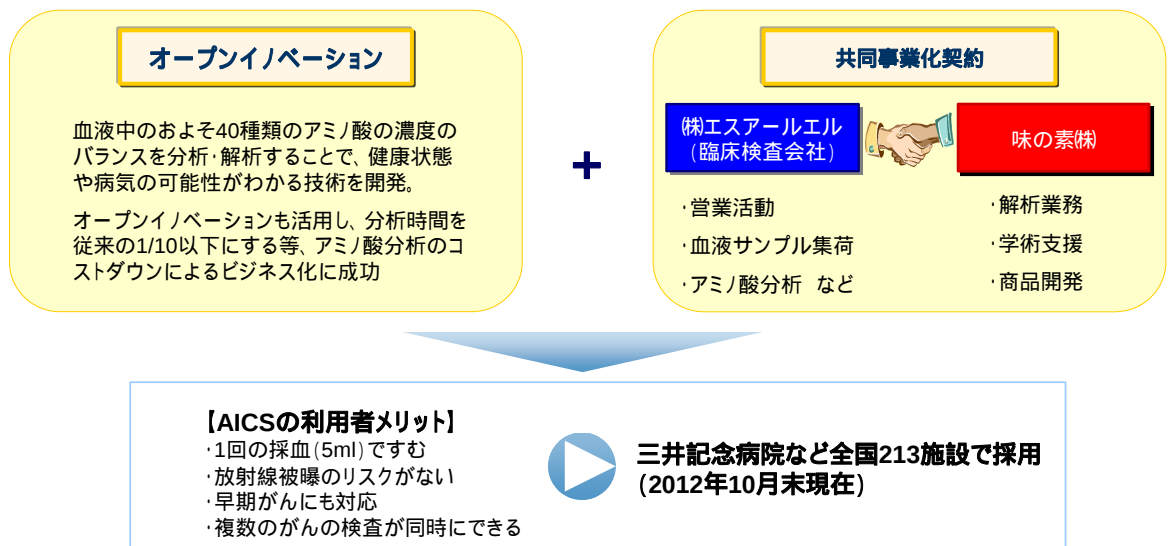
外部リソースの活用で事業化に成功した味の素の事例

マーケティングと研究開発の両面で外部リソースの活用により新規ビジネスの創出に成功した事例が、味の素のアミノ酸に関する基礎研究から生まれた「アミノインデックス®がんスクリーニング『AICS』」だ。分析機器メーカーなどとのオープンイノベーションにより、血中アミノ酸の濃度バランスの分析から健康状態や疾病リスクを明らかにする技術を開発し、2011年4月より「がんリスクスクリーニング検査」から事業をスタートした。事業化にあたっては臨床検査会社の(株)エスアールエルと共

同事業化契約を締結した。パートナーの(株)エスアールエルが医療機関向けの営業活動を担っており、2012年10月末現在で全国213施設のがん検診で「AICS」が採用されている(【図表31】)。

【図表31】 外部との連携による新たなビジネスへの挑戦事例

味の素(株)のアミノインデックス®がんスクリーニング「AICS」

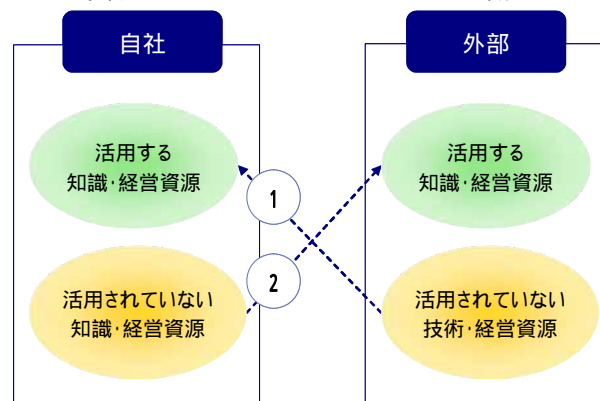


(出所)味の素(株)決算説明資料、島津製作所広報誌「ぶーめらん」を参考に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

オープンイノベーションは注目を集める新しいコンセプト

なお、味の素の R&D 強化を支えるオープンイノベーションは、2000 年代中頃から大きな注目を集めている新しいコンセプトで、グローバル食品企業ネスレの R&D 体制の中核的要素でもあるし、日用品大手の P&G では2015 年までに年間30 億ドル分の売上高をオープンイノベーションで生み出すとしている。オープンイノベーションは、組織の外部で生み出された知識を社内の経営資源と戦略的に組み合わせること、あるいは、社内で活用されていない経営資源を社外で活用することにより、イノベーションを創出すること、を意味している(米倉・清水2012)。

【図表32】 オープンイノベーションの概念



(出所)米倉誠一郎・清水洋(2012)「オープン・イノベーションの衝撃」『一橋ビジネスレビュー』東洋経済新報社を参考に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

ただ、オープンイノベーションの概念は理解していても、実際に行動に移すことを躊躇する日本企業は多い。みずほコーポレート銀行産業調査部による事業者へのヒアリングによると、「については「外部で開発された技術にコストをかけることに、心理的抵抗感がある」、については「他社であれば収益化できる自社にとって必要のない技術はあるものの、その技術をスピンオフしてまで収益化するという決断ができない」との声が聞かれた。

オープンイノベーションには、まず自社経営資源の客観的評価が必要

上記のような企業の悩みは、多分に経営トップの考え方や伝統的な企業文化に強く影響を受けているため、オープンイノベーションへの取組みは一朝一夕にはいかない。一方、そもそも「自社の研究者の技術を、経営者や組織が客観的に評価できていないので、もも妥当性を評価できない」という実務的なレベルの問題もある。

オープンイノベーションで「ローコストバリュー」の創出に取組もうとする企業であれば、特許を定量的・定性的に評価して有効活用策を支援するコンサルティング会社を活用するなど、まずは自社の経営資源の客観的評価に取組むことが考えられよう。

2. ローコストバリュー経営に立脚した新たなビジネスへのチャレンジ

消費者の視点に立って3つの処方箋を実施できるかが鍵

以上、ローコストバリュー経営を実現するための3つの処方箋を、戦略的なレベルから提示した。もちろん、食品カテゴリー毎、企業特性毎には戦術レベルで様々な取組みがあるうし、今後の8重苦時代においては、それら全てがかみ合っこそ業績拡大が望めることは言うまでもない。ただ、どのような戦略、戦術を実施するにあたって、その全てにおいてローコストオペレーションに立脚し、それが新たな取組みへの挑戦と同様、組織から積極的に評価されるようなマネジメントシステムを構築する必要がある、というのが本稿で伝えたいメッセージである。

これまで 聖域 だったマーケティング費用削減や、最後の手段 であったリストラクチャリングや事業売却、そして 消極扱い であった外部リソースの活用を「消費者価値の向上」の視点に立って柔軟に実施できる企業に転換できるかが、8重苦時代を迎える食品メーカーにとって重要な分岐点になると筆者は考えている。

最後に、ローコストバリュー経営に立脚した企業がチャレンジできる、新たなビジネスチャンスの方角性(【図表 33】)を整理して本稿を締めくくりたい。

圧倒的商品ブランドによるロイヤルカスタマー獲得が第一

まず、業界1、2を競う商品ブランドについては、ローコストオペレーションで創出したキャッシュフローを製品改良やマーケティングに活用し、更にネット時代に対応したマーケティング手法も駆使しながら、圧倒的なロイヤルカスタマーを持つNBに育てていくことが可能だ。自動車や家電と異なり、一度ロイヤルカスタマーを獲得したブランドは、その子供の世代になっても引継がれるケースが多い食品の特性は、今後も不変であると考えられる。

新たな消費者獲得や用途提案による新需要獲得の道も

2つ目として、そうした圧倒的なブランド力がある商品については、これまでそのブランドを体験したことがない消費者(例えば異なる年齢層や性別)を誘引したり、新しい用途提案によって新たな需要を創造することが考えられる。例えば、ロッテの「ガーナミルクチョコレート」は、パレンタインデーでの手作りチョコレート材料としての利用を女性に訴求したことで新たな消費者を獲得したと考えられ、赤い

パッケージに母の日のカーネーションを想起させるプロモーションは、チョコレートに母の日のプレゼントとして購入するという新たな需要を生み出したといえる。

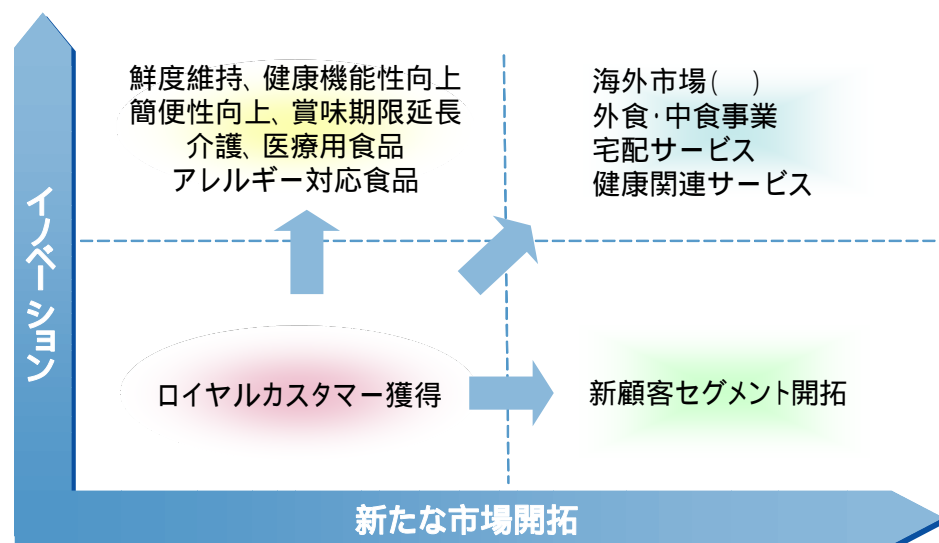
イノベーション
や製配販連携
による社会ニ
ーズの事業化
が求められる

3点目は、最近のヒット商品にみられる「鮮度」、「健康機能」、「簡便性」といった新たな価値を訴求する商品や、災害時の非常食向け、あるいは流通上の商品管理コストを削減に資する「賞味期限」の長い食品の開発など社会的ニーズに応える食品の開発だ。また、介護食品や医療用食品、アレルギー対応食品などの開発も、食品メーカーに期待される社会ニーズである。介護食品は、「手軽に利用できる価格で、宅配サービスや通信販売などを通じて利用したい」²⁰というニーズが強く、またアレルギー対応食品も販売量が少ないために食品メーカーが扱いづらいカテゴリーではあるが、まさにオープンイノベーションや製配販連携によって社会ニーズの事業化を実現したい分野だ。

海外展開は引
続き重要な経
営 이슈

4点目は、海外市場開拓、外食・中食事業、宅配サービス、健康関連サービスなどの全く新しいビジネスへのチャレンジだ。中でも海外市場開拓については、最大の経営イシューとして注力する食品メーカーが増えている。一方で、海外は国・地域毎に食の嗜好や習慣が異なるため、自社の既存商品をそのままでは活用できないケースが多く、食品メーカーにとっては新規ビジネスに取り組むような難しさがある。

【図表 33】 ローコストバリュー経営に立脚した新たな事業展開



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

() 海外市場開拓は、一般的には既存製品による新規市場開拓であると考えられるが、食品の場合は、国・地域毎の食の嗜好や習慣に合わせたイノベーションが必要となる場合が多い。

アジア新興国
では、ローコス
トバリューの提
供が重要

特にアジア新興国を海外市場開拓のターゲットにすることが多いわが国の食品メーカーにとって大きな壁になっているのが、「価格」である。アジアの富裕層が増えてきたことで、日本からの輸出商品でも売れる時代になってきたが、消費者ニーズのボリュームゾーンを捉えるなら、日本での販売価格の10分の1から半分くらいの価格を実現する必要がある。そのためには、現地で製造販売する仕組みを

²⁰ 「食品工業」(光琳、2013年2月28日号)

	現地パートナーと一緒に構築するのが基本的なパターンであり、自社リソースにこだわらず、柔軟にバリューチェーン全体のオペレーションを組み立てる経営力が求められる。
ローコストバリュー経営では、国内外でノウハウを相互利用できる	長期的には国内ではデフレ、新興国ではインフレが進行して内外価格差が縮小すると考えると、国内外ともに安くつくるノウハウを確立した食品メーカーが、その効用を日本国内と新興国で相互利用できる可能性があり、海外市場開拓についても、ローコストバリュー経営に立脚する企業に優位性のある事業分野であるといえる。
食品メーカーはローコストバリュー経営による持続的成長が可能	以上のように、事業環境が今よりも厳しさを増すことになっても、食品メーカーに求められる社会ニーズや新たな市場開拓の余地は大きい。 そうした新たなビジネスチャンスに対して「市場がまだ小さい」、「コストが高くて収益性が確保できない」といった理由で慎重に構えるのではなく、自社のコスト構造改革や外部との連携によるローコストバリューの創出に果敢にチャレンジし、収益性を伴うビジネスを構築していく姿勢が、8 重苦時代を勝ちぬく食品メーカーには求められる。

以 上

(補論) PB 拡大の背景と、食品メーカーにとっての取組み意義

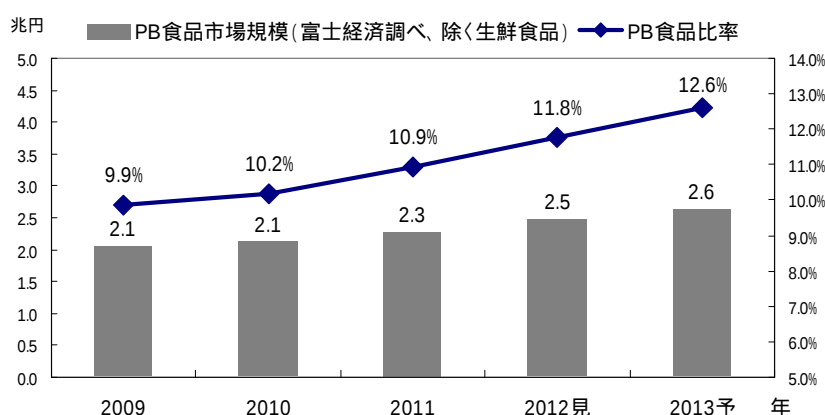
-5 で述べた小売事業者による PB 食品拡大の施策について補足的な説明を加え、食品メーカーからみた PB の取組み意義の変化について整理しておきたい。

1. PB 食品市場規模の推移

PB 食品市場は
拡大している

家計調査をベースに推計した加工食品市場に占める PB の構成比率は、2013 年には 12.6% に達するとみられ、PB 強化のスタンスを鮮明にしている大手小売業者に牽引される形で、PB 食品市場は活況を呈している（【図表 34】）。

【図表 34】 PB 食品市場規模と PB 食品比率の推移



(出所) 株式会社富士経済「PB 食品市場の最新動向と将来展望 2013」、総務省「家計調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計(全国推計)」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

(注) PB 食品市場規模は富士経済調べ、PB 食品比率については総務省「家計調査」の食料支出(除く外食、総世帯ベース)に国立社会保障・人口問題研究所「日本の世帯数の将来推計」の総世帯数を乗じたものを分母としてみずほコーポレート銀行産業調査部にて算出したもの。

2. PB 食品市場拡大の背景

PB 食品市場は
過去 3 回のブ
ームを通じて
拡大

まずは PB 食品市場が拡大している背景を、わが国の PB 市場発展の歴史を振り返りつつ整理してみたい。宮下(2011)は、日本における PB 商品の開発過程について、黎明期から平成までに 3 回のブームがあったとしており、ダイエーが PB 商品普及の牽引役だった 1960～1980 年代、バブル経済崩壊後の円高不況とともに始まった 1990 年代前半～半ば、イオンの「トップバリュ」とセブン＆アイ・ホールディングスの「セブンプレミアム」が市場を牽引し始めた 2007 年前半からのブームに分けて整理している。そしてこの 3 回目のブームが「メーカーも PB 商品の価格を意識して NB 商品の価格を下げてきたことによって PB ブームは既に終焉したという見方が一部にあることは事実である」としている。これは 2008 年 9 月のリーマンショック後に、高騰していた穀物原料価格が下落に転じたことを受け、NB の値下げが顕著になった 2010 年頃の状況を指していると思われる。

2012 年から、PB 食品市場は第四フェーズへ

2007 年前半からスタートした PB ブームが「真に去ったかどうかの判断は難しい」(宮下 2011)が、東日本大震災の影響が一巡した 2012 年に入り、セブン&アイ・ホールディングスの「セブンゴールド」に代表される更に一段上の高価格帯 PB 商品の発売が相次ぎ、一方でイオンやユニーなどが低価格 PB 開発に一層注力する方針を打ち出す(【図表 16】)など、PB の価格階層化がより鮮明になった点において、PB 食品市場が新たなフェーズに入ったといえよう。筆者はこれを第 4 フェーズと位置付けて【図表 35】のように整理してみた。

【図表 35】日本における PB の発展段階とその背景

	第一フェーズ	第二フェーズ	第三フェーズ	第四フェーズ
年代	1960～80年代	1990年代前半～半ば	2007年前半～2009年	2012年～将来
ブームのきっかけ	スーパーの台頭	バブル崩壊後の円高不況	原料高によるNB値下がり・リーマンショック	消費税増税議論
下火のきっかけ		消費者の高品質志向	PL法施行	NBの値下げ
PBの特徴	NBの代替品 低価格・低品質	NBの模倣品 低価格・高品質	プレミアムPBの登場	価格階層化が鮮明 顧客セグメント別PB
小売事業者の狙い	メーカーから 価格決定権を奪取	低価格販売の実現	品揃えの差別化	ストア・ロイヤリティの確保
製造担い手	中小企業	中堅企業	大企業	トップブランドメーカー

(出所)宮下雄治(2011)「日本における PB 商品の開発」、木立真直(2010)「日本における PB の展開方向と食品メーカーの対応課題」、及び事業者ヒアリング内容を参考にみずほコーポレート銀行産業調査部作成

低価格 PB が増える一方で、高価格帯 PB も登場

PB の価格階層化が鮮明になった第 4 フェーズの端緒を「消費税増税議論」としたのは、消費税増税法案可決後に大手小売事業者が相次いで値下げを発表したこと、及びスーパー業態を中心とする小売事業者が低価格 PB に注力する方針を打ち出したことを受けている。またコンビニエンスストアを中心とする小売事業者が高価格帯 PB の発売に注力している(【図表 18】)のは、商品の差別化によるストア・ロイヤリティの確保によって、単なる価格競争に巻き込まれないようにする取組みの必要性が高まってきたことの表れであると捉えることができる。

3. PB 取組みに対するメーカーの変化

トップブランドを商品を持つ企業も、PB に取り組み始めた

PB 市場発展の第 4 フェーズ(【図表 35】)をメーカーの視点からみると、既に第 3 フェーズでみられた大手メーカーによる PB 製造受託の動きが広がり、大手の中でもトップシェアの商品ブランドを保有するような企業までもが PB 製造に取組み始めたことが特徴として挙げられる。

消費者ニーズ多様化が、更なる工場稼働率低下の背景

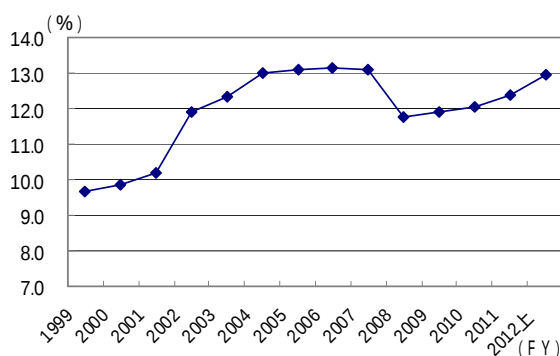
その背景はメーカー毎に多様であるが、共通しているのは「工場稼働率の低下」だ。人口減少期に入った日本市場においては、工場稼働率低下は各メーカー共通の課題だが、小売市場での品目数増加が止まらない(【図表 9】)ことが、更にこの流れに拍車をかけているとみられる。

消費者の食品消費の選択肢が拡大してニーズが細分化すると、新製品とのトレードオフにより既存製品の工場稼働率が下がる理屈は既に述べた。トップシェアメーカーの主力ブランド商品といえども、新たな消費者の支持を獲得できるような強力なブランドでない限りは需要の減少は避けられず、PB 製造による工場稼働率アップが有力な選択肢になっている。

「販促・広告費」
投入によるメー
カー間の体力
勝負が再燃

食品小売市場における品目数の増加は、メーカーの販売経費の増加にも直結する。大手 NB メーカーの販売促進費や広告宣伝費の対売上高比率は、2012 年上期に過去最高水準にまで上がっており(【図表 36】)、東日本大震災直後の 2011 年上期に一時的に落ち着きを見せていた NB メーカー間の体力勝負が早くも再燃している。

【図表 36】 大手食品メーカーの販売促進・広告宣伝費比率の推移



(出所) パシフィックデータ、有価証券報告書より
みずほコーポレート銀行産業調査部作成
(注) 数値は、1999 年～2012 年上期(会計年度ベース)の販売促進に関する費用と広告宣伝費の開示がある食品製造上場企業 14 社について、当該費用の売上高に対する比率を単純平均したもの

PB なら体力勝負
の回避が可能

小売業者の自主企画商品である PB では、メーカーは販促費や広告費を負担しない上、小売業者による全量買取りが基本だ。その為、上位企業との体力勝負の回避や、多品目に渡る欠品や返品への対応コストを抑制する観点からも、NB メーカーによる PB への取組み意義は高まってきている。

メーカーは PB に
利益面でもメリッ
トを見出している

このように、消費者ニーズの多様化に起因する食品品目数の増大は、食品メーカーの収益性を生産・販売の両面で圧迫し、間接的にトップシェアメーカーを PB 製造に向わせる動機を生み出している。社団法人食品需給研究センターが 2009 年度に実施したアンケート調査²¹によれば、食品製造業における PB の利益率は NB と比較して「低い」「やや低い」と回答した企業が合わせて 82.7%であるが、「メーカーにとっては販促費がかからないので PB 商品の利益率の方が高いぐらい」(カルビー(株)の松本昇会長兼 CEO)²²との声もある。

PB 受託の目的と
して「製造販売活
動のローコスト
化」が増えていく

以上のことから、第 4 フェーズにおける食品メーカーからみた PB 製造の動機は、これまで最も大きかった「工場稼働率の向上」²³に加え、「製造販売活動のローコスト化」が増えてくると予想する。消費者の多様なニーズに対して小売と商品開発段階から協働することで、適切な数量の製品を、販促費や広告宣伝費を投じることなく販売し、徹底したローコストオペレーションを実現しようとするものだ。

²¹ 社団法人食品需給研究センター「食品企業財務動向調査報告書 - 食品企業における PB 取組の現状と課題 - 」

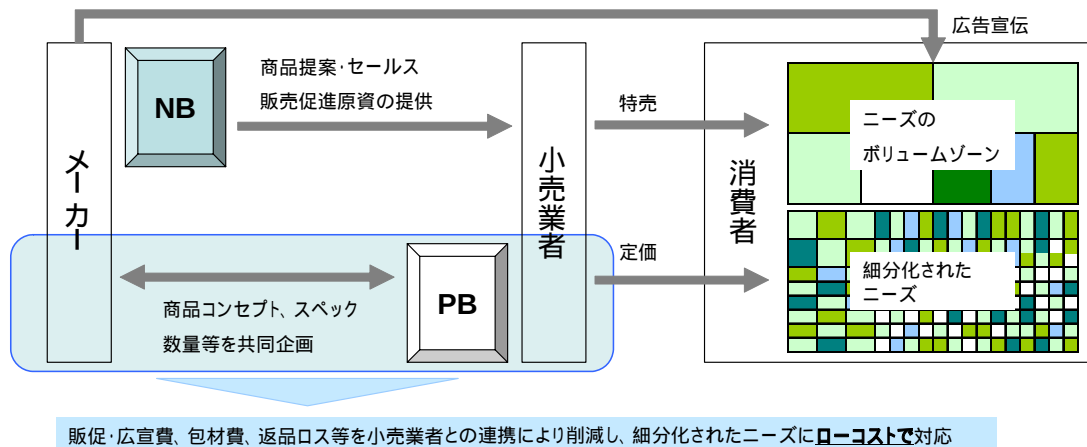
²² 「日経ビジネス」2013 年 2 月 25 日号

²³ 上記の食品需給研究センターによるアンケート調査によれば、「食品製造業における PB 取組の効果・メリット」の 2 大要因は「工場稼働率の向上」と「販路の安定・拡大」となっている。

メーカーは NB と PB のバランスで企業収益の最大化を目指すように

PB への取組みにより、工場稼働率向上による原価率改善と、製造販売活動全般に関する販管費削減が実現すれば、浮いたコスト分の利益は消費者ニーズのボリュームゾーンをターゲットとした NB の開発コストや販売強化の原資とすることができる。今後は PB を 小売の要請でやむを得ず対応するのではなく、NB と PB のバランスで企業収益の最大化を目指す、商品ブランドのハイブリッド型経営が主流になっていくと予想する（[図表 37]）。

【図表 37】 NB メーカーにとっての PB の新たな位置付け



（出所）みずほコーポレート銀行産業調査部作成

PB はローコストバリュー創出の一つの形

このような文脈で考えると、消費者のニッチなニーズに対して小売とメーカーが商品開発段階から共同し、ローコストで適切な数量の食品を、販促費の交渉・実務や欠品・返品ストレスなく製造販売できるという点で、PB は製配販連携によるローコストバリュー創出の一つの形であると評価することが可能であろう。

以上

【参考文献】

1. 書籍・文献

- 木立真直(2010)「日本におけるPBの展開方向と食品メーカーの対応課題」『食品企業財務動向調査報告書』. 社団法人食品需給研究センター
- 宮下雄治(2011)「日本におけるPB商品の開発動向と発展可能性—国際比較の観点から—」『城西国際大学紀要(2011年3月)経営情報学部 第19巻第1号』
- 米倉誠一郎・清水洋(2012)「オープン・イノベーションの衝撃」『一橋ビジネスレビュー』. 東洋経済新報社
- アイスcream流通新聞社『ICE CREAM DATA BOOK 2010』
- 株式会社光琳『食品工業』2013年2月28日号「高齢者向け加工食品の製造・流通推進に向けてガイドライン」
- 国際商業出版『激流』2013年2月号特集「スーパー、コンビニ24社の経営者に聞く2013年の行方」
- 株式会社富士経済『PB食品市場の最新動向と将来展望 2013』
- 財団法人流通経済研究所「製・配・販連携協議会レポート 2012年版」
- 株式会社日刊経済通信社調査部編(2011)『酒類食品産業の生産・販売シェア 2011年度版』
- 社団法人食品需給研究センター(2010)『食品企業財務動向調査報告書—食品企業におけるPB取組の現状と課題—』

2. 雑誌・新聞

- 『激流』. 2013年2月号「スーパー、コンビニ24社の経営者に聞く2013年の行方」. 国際商業出版
- 『日経情報ストラテジー』2010年5月29日「トップインタビュー—カルビー代表取締役社長兼COO伊藤秀二氏—KPIを絞り込んで簡素化 プロセス以上に結果を追求」
- 『日経ビジネス』1994年9月5日号「特集 ウォルマート—米国価格革命の覇者—」
- 『日経ビジネス』2010年7月26日号「特集—“やりすぎ”カルビーの変身—ペプシコの軒借りて世界へ—」
- 『日経ビジネス』2013年2月25日「編集長インタビュー—松本晃氏[カルビー会長兼CEO(最高責任者)] 日本の会社は効率が悪い」
- 『日本経済新聞』2002年5月6日朝刊「ウォルマートの生産性革命—(グローバル経営)」
- 『日本経済新聞』2013年3月1日朝刊「消費税増税後でもPB価格変えず、生協、利益削り吸収」
- 『日本経済新聞』2013年3月13日朝刊「消費税還元セール禁止、政府・自民、外税表示は容認、中小納入企業を保護」

3. Web サイト

- 島津製作所広報誌「ぶーめらん」
http://www.shimadzu.co.jp/boomerang/27/7_8p.html
- 一般社団法人新日本スーパーマーケット協会「スーパーマーケット年次統計調査(平成22年調査、平成23年調査、平成24年調査)」
http://www.super.or.jp/?page_id=4223
- 製配販連携協議会ホームページ
<http://www.dsri.jp/forum/index.html>
- 株式会社電通「2012年日本の広告宣伝費」
http://www.dentsu.co.jp/books/ad_cost/2012/index.html

- 日本アイスクリーム協会「統計情報編」
<http://www.icecream.or.jp/data/04/statistics01.html>
- 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所「成熟期のパラダイムシフト」
<http://www.works-i.com/ebook/>
- 一般財団法人流通システム開発センター・財団法人流通経済研究所ニュースリリース(2013.1.16)
<http://www.dsri.jp/pdf/whatsnew/news-release.pdf>

(本稿に関するお問合せ先)

みずほコーポレート銀行産業調査部

流通・生活チーム 田中 真吾

shingo.tanaka@mizuho-cb.co.jp

©2013 株式会社みずほコーポレート銀行

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、複製、写真複製、あるいはその他如何なる手段において複製すること、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。

