

2017年9月26日
みずほ銀行 産業調査部

Mizuho Industry Focus Vol. 198

新興企業が活気をもたらす米国加工食品市場 ～日系メーカーが採るべき戦略とは～

安藤 裕之
川辺 容平

〈要 旨〉

- 米国の加工食品市場は、大手食品メーカーの寡占化により永らく硬直的な競争環境が続いてきたが、2010年頃を境に中小の新興企業が数多く台頭し、大手のシェアを奪いながら急成長する傾向が見られている。
- この背景には、まず需要面において、世代・人種・地域・所得といった様々な面で進行する米国消費者の変化が、ソーシャルメディアやスマートフォンといった情報通信技術の発展を通じて、新たな需要を喚起している点が挙げられる。
- 供給面においても、コパッカーやディストリビューターといった、新興企業のバリューチェーンを補完する周辺プレーヤーの存在や、マスマーケティングの代替となるデジタルマーケティングの進展などが、新興企業の台頭を後押ししている。
- 新興企業は、単独成長のみならず、大手の販路活用や新興企業同士でのアライアンスにより、更なる成長を試みている。対する大手企業も、従来の統合型経営に限らず、新興企業の取り込みや変化の最前線へのネットワーキングに取り組んでいる。
- こうした流れの中、市場の多様化に適応したポートフォリオをコントロールし、成長力と収益力のバランスをとることが、米国企業の足下の課題となっている。
- 一方、日系メーカーの米国事業は、日本由来の商材による独自参入とM&Aの活用によるメインストリームへの参入に分かれる。前者は顧客層の拡大、後者は成長力の確保が求められ、いずれもこれからポートフォリオの拡大に臨む段階にある。
- その際、日系メーカーは、日本における顧客志向の徹底を通じて得たノウハウや技術を活用することで多様なポートフォリオをコントロールし、米国市場の本格攻略に向けた成長機会を得られる可能性がある。
- 但し、その実現に向けては、ブランド構築のスピード不足やコーポレートブランドへの依存といった課題を克服する必要がある。

目次新興企業が活気をもたらす米国加工食品市場
～日系メーカーが採るべき戦略とは～

I. はじめに	2
II. 米国加工食品市場の特徴と現状	3
1. 世界の加工食品市場における米国の位置づけ	3
2. 大手企業のシェア減少と新興企業の台頭	5
3. 新興企業によるスペシャルティ市場の形成	8
III. なぜメガブランドの機能は低下したのか	10
1. 多様な変化が進む米国消費者	10
2. 新たな需要を喚起するテクノロジーの進展	14
IV. 新興企業の事業は如何に成り立っているのか	16
1. バリューチェーンを補完する周辺プレイヤー	16
2. テクノロジーの活用による補完	21
V. 新興企業の成長ストーリーと大手企業の変革	25
1. 新興企業の成長パターン	25
2. 変革への挑戦を始める大手企業	29
VI. 日系メーカーの米国攻略法	33
1. 2つの市場における日系各社の現状	33
2. 本格攻略に向けて求められる対応	37
VII. おわりに	42

I. はじめに

重要度は高いがハードルも高い米国市場

米国の加工食品市場は、世界最大の規模を有し、且つ安定的な成長を続けていることから、海外事業強化を進める日系メーカーにとって、重要度の高い市場と位置づけられる。一方で、予てより米国内の大手企業による寡占化が進み、硬直的な競争環境が形成されてきたため、日系メーカーの本格的な事業拡大はハードルが高いと考えられてきた。

競争環境は転換期にあり、多くの新興企業が台頭

しかしながら、近年は中小の新興企業が数多く台頭し、大手企業のシェアを奪う傾向が見られており、競争環境は大きな転換期を迎えている。背景には、米国消費者の多様な変化が情報通信技術の進展を通じて顕在化し、新たな需要を喚起している点がある。この需要を一早く捉えた新興企業が、外部のリソースや進展するテクノロジーを活用しながら、大手企業の先手を打って素早い成長を見せている。

日系メーカーは顧客層の開拓に時間を要している

一方、日系メーカーの動きに目を移すと、日本やアジア由来の商材を用い、長い年月をかけて顧客層の開拓を続ける中、健康志向の高まりや日本食ブームが追い風とはなっているものの、事業拡大のスピードは米国新興企業に及んでおらず、米国での成長機会を捉えきれないと言われている。

日系にとっての戦略インプリケーションの導出が目的

この状況を踏まえ、本稿では、まず足下の米国市場で起きている変化を整理し、新興企業の成長要因を分析する。その上で、新興企業と大手企業それぞれの動向を踏まえ、日系企業にこれから求められる対応と米国市場の本格攻略に向けた戦略についてのインプリケーションを導出する。

大手のシェア減少と新興企業の台頭を確認

各章の構成としては、まず「II. 米国加工食品市場の特徴と現状」において、大手企業のシェア減少と新興企業の台頭についての現状を確認する。その上で、新興企業が形成する新たな市場（スペシャルティ市場）を概観する。

新興企業の成長を可能としている背景を分析

続く「III. なぜメガブランドの機能は低下したのか」と「IV. 新興企業の事業は如何に成り立っているのか」では、新興企業の台頭をもたらしている背景について、それぞれ需要面と供給面から考察する。需要面では、世代、人種、地域、所得といった様々な点で進行する消費者の変化が、如何にして大手メガブランドの影響力低下につながっているのかを分析する。供給面では、新興企業のバリューチェーンを紐解き、資本力がなく十分な事業基盤を持たないスモールプレーヤーが如何にして大手企業に対抗し、優位性を発揮できているのかを解明する。

新興企業と大手企業それぞれの動向を類型化

「V. 新興企業の成長ストーリーと大手企業の変革」では、メインストリームの更なる侵食を試みる新興企業の成長戦略と、スペシャルティ市場の高い成長力を取り込もうとする大手企業の取り組みについて、代表事例を用いて類型化し、米国企業の足下の動向を整理する。

日系企業に求められる対応と米国戦略を考察

最後に「VI. 日系メーカーの米国攻略法」において、米国における日系加工食品メーカーの現状を確認し、米国企業の動向を踏まえて今後必要となる対応を検討する。更には、日系企業の米国戦略を、その強みを活かした成長機会と克服すべき課題を抽出することにより考察する。

Ⅱ. 米国加工食品市場の特徴と現状

1. 世界の加工食品市場における米国の位置づけ

世界最大の市場
を有する米国

2016年の世界加工食品市場は、前年比+4.5%となる総額 4.4 兆ドルへと達した。この内、米国市場は 8 千億ドルを占め、世界第一位の規模となっている。食品の市場規模は「胃袋の数」に比例すると言われ、特に一定程度経済が成熟している先進国においては、人口により凡その市場規模が定まるとされる。現に、日本や西欧諸国を含む先進国においては、人口一人当たりの加工食品消費額が年間 2,500 ドル前後で概ね共通しており、この中で最も多くの人口を抱える米国が最大の市場規模を有する構造となっている(【図表 1】)。

新興国は依然として一人当たり消費額が小さい

中国をはじめとしたアジア諸国や、ブラジル、メキシコなどの中南米諸国といった新興国には、既に多くの人口を有する国が少なからず存在するものの、いずれも一人当たり消費額が未だ年 1,000 ドル以下にとどまっており、結果として、現時点では米国を凌駕する市場規模には至っていない。

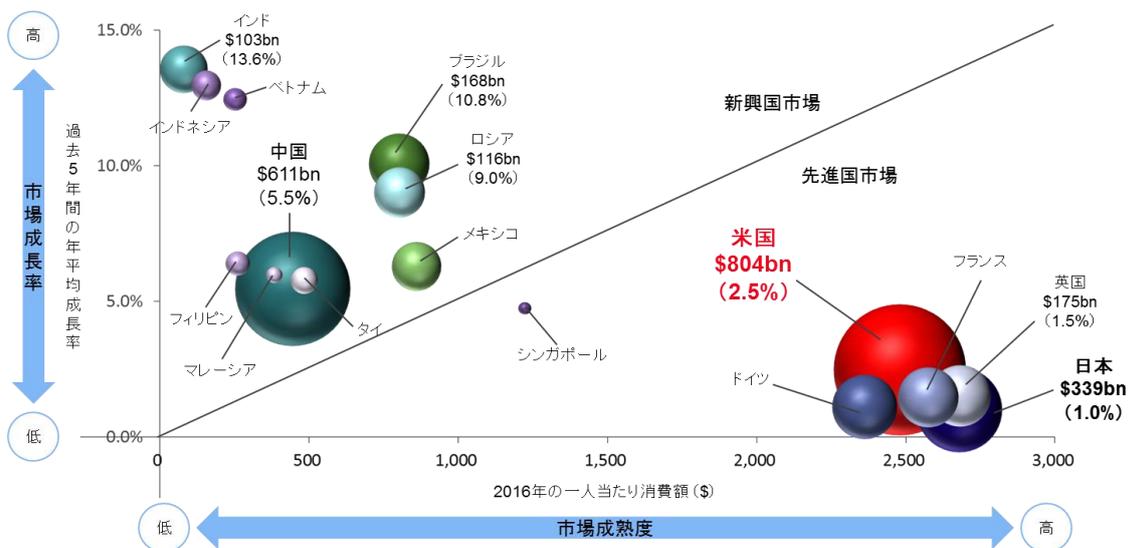
人口増加が続く米国は、成長性も見込まれる

市場の成長率をみると、他の先進国がいずれも年 1%台前半にとどまる中、米国は年 2.5%を維持しており、今もなお相応の成長を継続している。年 5%成長を超える新興国ほどではないにせよ、先進国の中で米国のみが成長を続けられている要因は、堅調な人口増加にある。各先進国の 2011 年から 2016 年までの人口増加率を比較すると、米国が+4%と最も高くなっている。この人口増加は今後も続くと見られ、2100 年には現在の 1.4 倍に当たる 4.5 億人にまで達する見通しとなっている(【図表 2】)。

日系メーカーにとって米国の重要度は高い

このように、足下の市場規模に加え、今後の成長性という観点からも、米国は世界的に有望なマーケットと言える。とりわけ、人口が減少し国内市場が縮小に向かう日系メーカーにとって、海外事業の拡大が求められる中、重要度の高い市場であると言える。

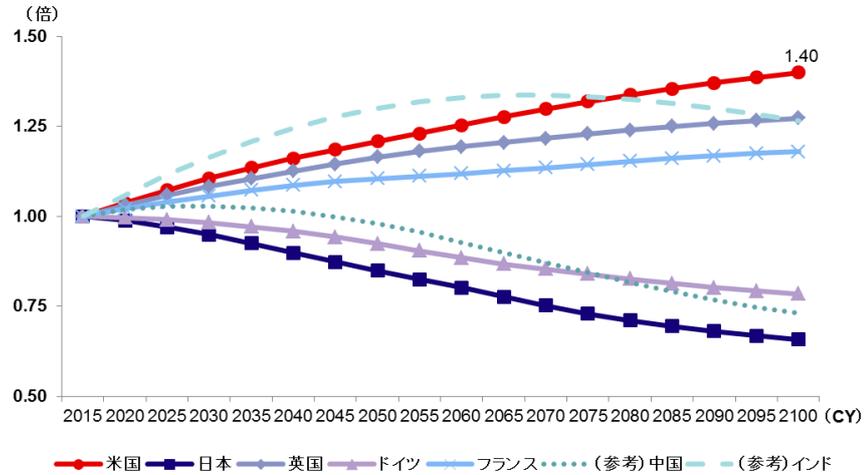
【図表 1】 各国の加工食品市場



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 円の大きさは市場規模を表す。カッコ内は 2011 年から 2016 年までの年平均成長率

【図表 2】各国の人口見通し

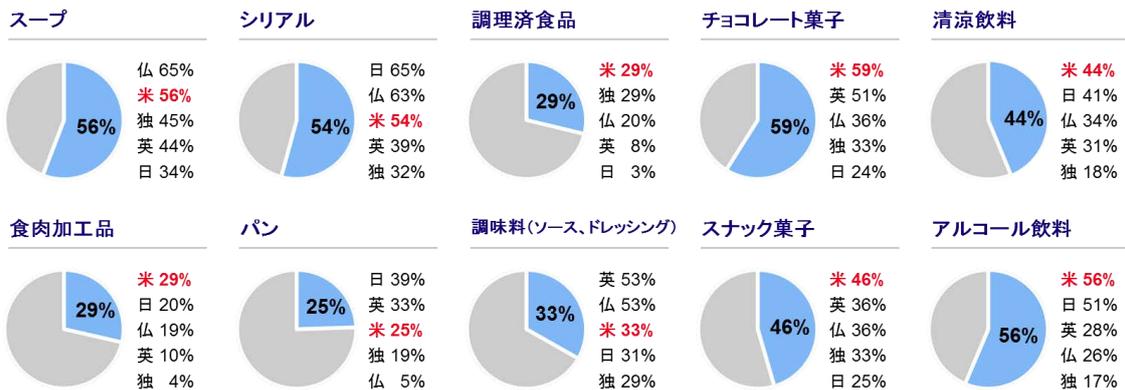


(出所)国際連合 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

メガブランドを有する大手企業によって、市場は寡占化されてきた

一方、競争環境という点では、既に米国内大手企業による寡占化が進んでおり、各カテゴリーで上位企業が占めるシェアは、他の先進国と比べて高くなっている(【図表 3】)。これらの大手企業は、スープの Campbell Soup、シリアル Kellogg と General Mills、調味料の Kraft Heinz、チョコレートの Hershey と Mars、清涼飲料の Coca Cola と PepsiCo(スナックでも最大手)、アルコール飲料の Anheuser-Busch InBev (ABI) と Molson Coors といったように、いずれも古くから米国消費者に愛されてきた伝統的メガブランドを有し、長きに亘ってカテゴリートップの座に君臨している。

【図表 3】カテゴリー上位 2 社のシェア(2016 年)と大手各社の代表ブランド



企業	ブランド	カテゴリー	ブランドシェア(2016年)	発売開始年	
Campbell Soup	Campbell's	スープ	36%	1895年	
Kellogg	Kellogg's	シリアル	22%	1914年	
General Mills	Cheerios	シリアル	9%	1941年	
Kraft Heinz	Kraft	調味料(ソース、ドレッシング)	8%	1927年	
	Heinz	調味料(ソース、ドレッシング)	7%	1876年	
Hershey	Hershey's	チョコレート菓子	13%	1900年	
Mars	M&M's	チョコレート菓子	11%	1941年	
Coca-Cola	Coca-Cola (Diet Coke等を含む)		清涼飲料	12%	1886年
	Pepsi (Diet Pepsi等を含む)		清涼飲料	6%	1898年
PepsiCo	Lay's		スナック菓子	13%	1932年
	Budweiser (Bud Light等を含む)		アルコール飲料	22%	1876年
Molson Coors	Coors (Coors Light等を含む)		アルコール飲料	7%	1874年

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

メガブランドは、資本力を活かした大規模なマーケティングを展開

これらのメガブランドは、米国で大量生産、大量消費というシステムが大きく発展した二度の世界大戦期には既に販売されており、生産者優位のメカニズムの下で市場を寡占化していった。そして、その後の高度経済成長の下で拡大した中間所得層や、この成長期に生まれたベビーブーマー世代(ブーマーズ)に対して、マスメディアを通じた大々的なマーケティングを展開してきた。

米国攻略のハードルは高いと考えられてきた

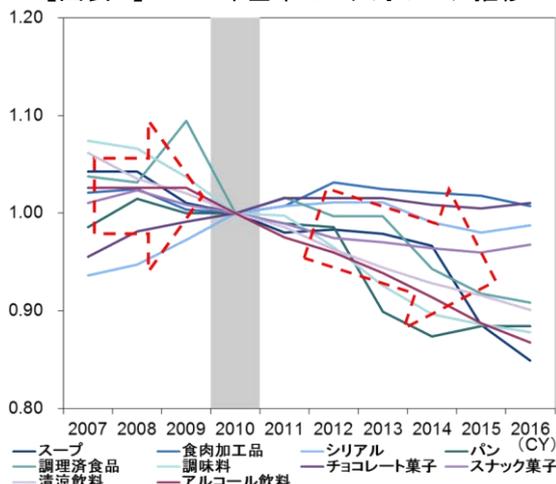
こうした経緯に鑑みると、いずれの時代においても資本力が物を言う構図が崩れることなく続き、新参者のスモールプレーヤーが付け入る隙は見出し難かったと言えるであろう。このことから、日系メーカーをはじめ、これから米国に参入しようとするプレーヤー、若しくはこれから米国での事業拡大を目論むプレーヤーにとって、攻略のハードルは高いと見なされてきた。

2. 大手企業のシェア減少と新興企業の台頭

一転、2010年頃から大手のシェアは軒並み減少

魅力的な規模や成長性と裏腹に硬直的な競争環境を有する米国市場だが、近年はこの状況に大きな変化が現れている。2010年前後を境に、前述の大手企業のカテゴリー内シェアが軒並み減少し始め、じりじりと足下が揺らいできている(【図表4】)。市場全体が拡大する中、足下5年間でシェア減少により大手企業が潜在的に喪失した(獲得できなかった)市場は、上位15社だけで累計209億ドルに上ると推定される(【図表5】)。

【図表4】2010年基準での大手シェア推移



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2010年のカテゴリー上位2社のシェアを1とし、2007年から2016年までのシェア変化を指数化

【図表5】大手が喪失した推定市場規模

米国売上上位15社		5年累計売上理論値(A)	5年累計売上実績値(B)	5年累計喪失市場(B)-(A)
1	Anheuser-Busch InBev	88.6	80.3	▲8.3
2	PepsiCo	57.2	54.2	▲3.0
3	Coca-Cola	53.1	49.5	▲3.6
4	Molson Coors Brewing	54.0	46.5	▲7.4
5	Nestlé	30.0	30.6	▲0.5
6	Kraft Heinz	21.3	20.6	▲0.7
7	Constellation Brands	13.7	18.9	▲5.2
8	Dr Pepper Snapple	14.4	13.8	▲0.6
9	General Mills	11.9	10.8	▲1.2
10	Kellogg	11.2	9.6	▲1.6
11	Mars	9.7	9.3	▲0.4
12	Unilever	8.2	8.9	▲0.7
13	ConAgra Brands	10.1	8.3	▲1.8
14	Mondelez International	7.8	8.1	▲0.2
15	Hershey	7.1	8.0	▲0.9
合計		398.3	377.4	▲20.9

(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 5年累計は2012年から2016年までの5年間の累計を指す

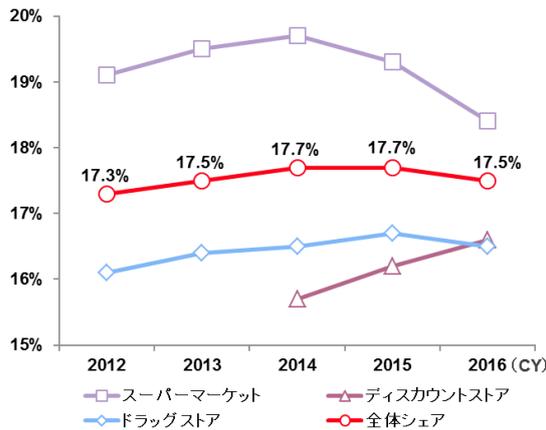
リテーラーによるプライベートレーベルの存在

減少する大手企業のシェアを奪っているのは誰か。大手食品メーカーへの対抗軸としてまず思い浮かぶ存在には、小売業者が独自のブランドとして販売するプライベートレーベルがある。米国におけるプライベートレーベルの歴史は古く、20世紀初頭には当時の食品スーパー大手 A&P などが自ら製造事業へと進出し、プライベートレーベルの販売を開始している。現在も、小売最大手 Wal-Mart の Great Value をはじめ、主要なリテーラーが独自のプライベートレーベルを展開している。

プライベートレーベルは食品大手の脅威とまでは至っていない

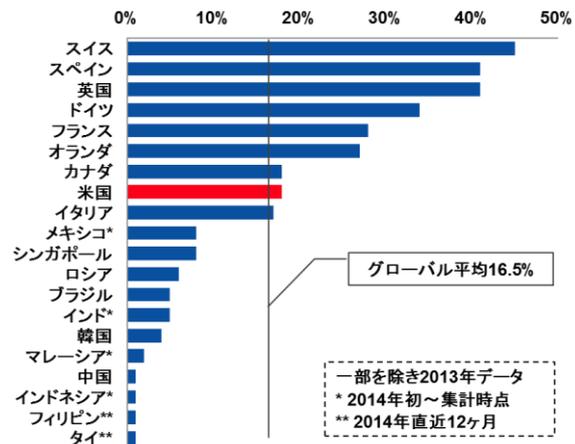
しかしながら、米国におけるプライベートレーベルの売上シェアは 20%に届かないまま頭打ちとなっており、40%を越える国もある欧州などには遠く及ばない(【図表 6、7】)。これは、国土の広い米国では小売業のシェアが分散しており、欧州に比べると小売の影響力が強くないためとされる。また、プライベートレーベルが未だナショナルブランドの下位互換として開発される傾向がある一方で、Wal-Mart の EDLP¹に代表されるような、ナショナルブランドを低価格で販売するディスカウント業態が強いことから、プライベートレーベルは大手食品メーカーのシェアを減少させるまでには至っていない。

【図表 6】米国プライベートレーベル売上シェア



(出所) Private Label Manufacturers Association, Private Label Yearbook よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 7】各国プライベートレーベル売上シェア



(出所) Nielsen, The State of Private Label around the World よりみずほ銀行産業調査部作成

中小の新興企業が数多く台頭し、大手のシェアを侵食

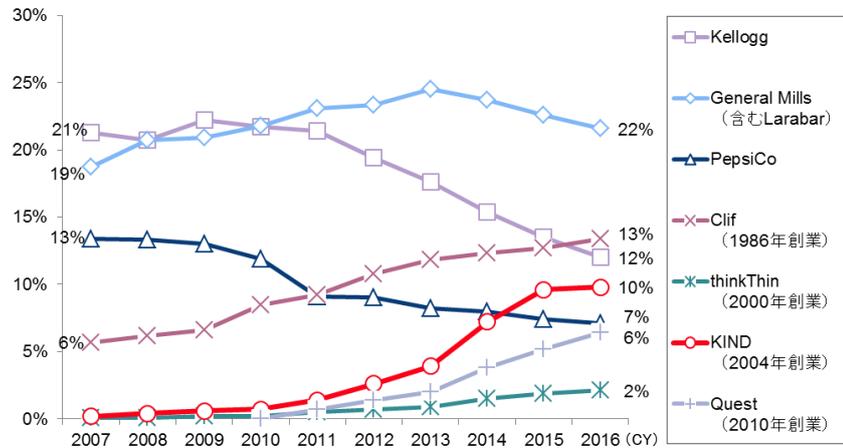
したがって、大手メーカーでも小売業者でもないプレーヤーが市場全体を上回る成長を遂げていることになる。その存在こそが、近年の米国の加工食品市場で勃興している中小の新興企業である。前述の通り寡占化された米国市場では中小プレーヤーの成長余地は見出し難かったが、足下では各カテゴリーで大手メガブランドのシェアを侵食する新興企業が数多く台頭している。新興と言っても必ずしも創業間もないとは限らず、数十年前から地道に事業を継続する中、近年になって急速に規模を拡大させているケースもある。総じて2000年前後から現れ始め、2010年以降に大きく伸びている企業が多く、更にこれらの成功を追うように、今もなお新たな新興企業が次々に生まれている。

KIND の登場により、スナックバー市場の競争環境は一変

新興企業のイメージを具体化するため、スナックバーブランドの KIND を例に挙げる。米国におけるスナックバーは、従来シリアル延長線上に位置づけられ、シリアル大手の Kellogg と General Mills がトップシェアを争ってきた。そこに2004年創業の KIND が天然素材のフルーツとナッツを組み合わせたバーで頭角を現し、2010年以降、瞬く間にシェアを拡大させた。アウトドア向けのエナジーバーという切り口で一足早く成長した Clif、更にはどちらも2000年創業の Larabar (2008年より General Mills 傘下) と thinkThin も含め、近年のスナックバーカテゴリーは群雄割拠の様相を呈している(【図表 8】)。今や小売店の棚一面を埋めるほどにまでカテゴリー全体が拡大する中、2010年創業の Quest など、後続の新興企業も後を絶たない。

¹ Everyday Low Price の略。特売日などの特定日を設けず、毎日一貫した低価格戦略を採用する価格政策を指す。

【図表 8】 スナックバー企業別シェア



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

2010 年以降、爆発的に増加しているクラフトビール

増加する新興企業の数をも定量的に把握することは難しいものの、近年興隆を極めるクラフトビールを例にイメージを確認する。1994 年時点でのクラフト醸造所は全米で 500 を超える程度であったが、2000 年に近づくにつれて増え始め、暫く 1,500 前後で推移した後、2010 年以降になって爆発的に増加している（【図表 9】）。2016 年には 5,000 を超え、ビール市場におけるクラフトの販売量シェアは 12% にまで拡大している。前掲した【図表 4】の通り、ビール大手の ABI や Molson Coors はこれと逆行して 2010 年頃から急速にシェアを失っており、クラフトがメガブランドのシェアを侵食している様子が見取れる。クラフトほど極端な数ではないにせよ、同様の現象が加工食品全般で起きている。

【図表 9】 クラフトビール推移



(出所) Brewers Association HP よりみずほ銀行産業調査部作成

3. 新興企業によるスペシャルティ市場の形成

増加する新興企業は、新たな市場を形成

新興企業の規模的な拡大や数量的な増加に伴い、従来型のメインストリームに対抗するオルタナティブな市場としての認知が広まり、定着化してきている。この市場は、ヘルス&ウェルネス市場やナチュラル&グルメ市場など、定義や呼称は様々だが、大手企業のメガブランドをはじめとした従来型商品に対し、何らかの付加価値を訴求している点で共通していることから、本稿においてはスペシャルティ(高付加価値)市場と呼ぶこととする。

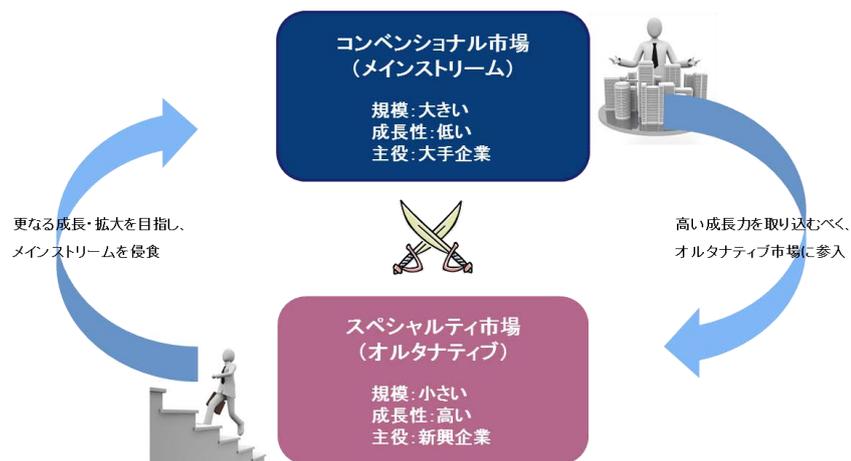
規模は小さいが、高い成長性を有するスペシャルティ市場

足下のスペシャルティ市場の規模は、その定義によって異なるものの、概ね1,500億ドル前後とされる場合が多い。凡そ8,000億ドルの加工食品市場全体に対しては、2割弱を占めることになる。スペシャルティ市場の範囲を商品性で区切る限り、大手企業による高付加価値商品も含まれることにはなるが、市場の主役は依然として新興企業である。また、スペシャルティ市場は足下で年8~10%程度の成長を続けているとされる。これらを踏まえると、コンベンショナル市場と呼ばれる従来型のメインストリームは、スペシャルティ市場の4~5倍の規模を有するものの、成長性では年1%前後の伸びにとどまっていることになる(【図表10】)。

2つの市場を巡るせめぎ合いがもたらすダイナミズム

スペシャルティ市場で頭角を現した新興企業は、更なる成長を求めてコンベンショナル市場の侵食を続け、コンベンショナル市場を寡占化してきた大手企業は、高い成長力を取り込みシェア減少に歯止めをかけるべくスペシャルティ市場への参入を試みる、というのが、現在の米国市場の縮図となっている。この2つの市場を巡るせめぎ合いが、永らく硬直的であった米国市場に大きなダイナミズムをもたらしている。

【図表10】2つの市場を巡ってせめぎ合う新興企業と大手企業

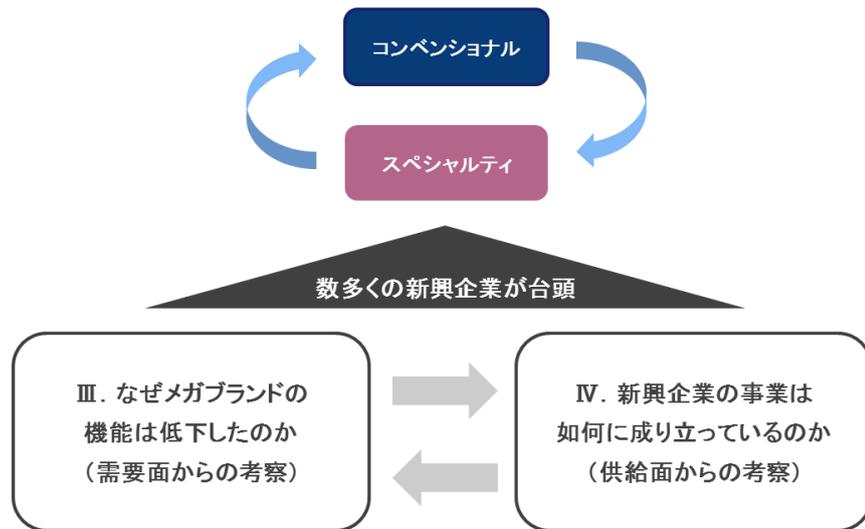


(出所) みずほ銀行産業調査部作成

新興企業の台頭
をもたらしている
背景とは

では、大手の誇るメガブランドは、なぜその影響力を弱め、新興企業の台頭を許すこととなったのだろうか。そして、新興企業は如何にして大手企業に対抗し優位性を発揮し得るだけの事業を実現させているのだろうか。続くⅢ章とⅣ章では、新興企業の台頭をもたらしている背景について、需要面と供給面とに分けて考察する(【図表 11】)。

【図表 11】 新興企業の台頭をもたらしている背景とは



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

Ⅲ. なぜメガブランドの機能は低下したのか

1. 多様な変化が進む米国消費者

消費者の変化が
大手の苦戦を招
いている

大量生産、大量消費を前提としたメガブランドの機能が低下した要因として、規模の経済に基づく画一的なマーケティングでは現在の米国消費者に対応しきれなくなっている点が挙げられる。PepsiCoのCEOであるIndra Nooyiが、決算発表の場で『我々は、今日ほど分かりにくくなった消費者を見たことがない』とコメントするなど、消費者の変化が大手企業の苦戦を招いている様子が窺える。米国消費者に、どのような変化が起きているのだろうか。

(1) 世代の移り変わり

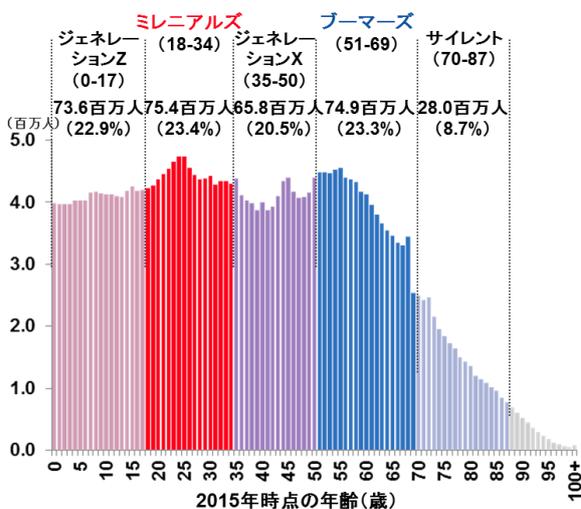
ブーマーズに替
わってミレニアル
ズが最大人口に

まず1つ目に、世代の移り変わりがある。これまでの米国では、ブーマーズと呼ばれる1946年から1964年生まれ世代が最も多くの人口を有し、消費の中心を担ってきた。しかしながら、ミレニアルズと呼ばれる1981年から1997年生まれ世代の人口が2015年にこれを上回り、最大となった(【図表12】)。ブーマーズの減退とともに、新たな消費特性をもつミレニアルズの台頭が、象徴的な変化として注目を集めている。

1980年代以降、
米国の消費はブ
ーマーズが牽引
してきた

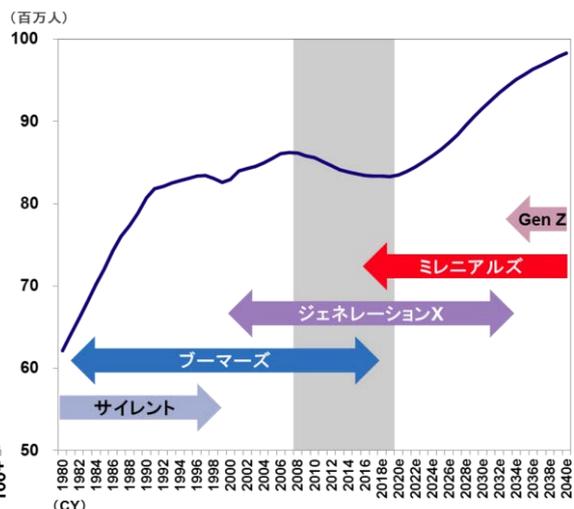
そもそもブーマーズは、これまでの米国の歴史上で最も人口が多かった世代であり、1981年以降、35歳から54歳までの最も購買力が高いとされる多消費世代に突入した。当時の米国経済は、1980年代初頭こそ石油危機後の大きな後退局面にあったものの、その後は回復を続け、1990年代を通じて拡大していった。1950年代に普及したテレビと共に育ったブーマーズは、この環境下で多消費世代を担い、マスメディアを通じた大手企業の大々的なキャンペーンと強く結びついていった。そしてその後、2001年から55歳になり始めると、ブーマーズに支えられていた多消費世代人口は2008年に一旦ピークアウトしている(【図表13】)。入れ替わるようにして2016年からミレニアルズが35歳になり始めたため、米国の多消費世代は2020年より再び拡大に向かう見通しとなっており、今まさに新たな消費の牽引役が生まれようとしている。

【図表12】 2015年の世代別人口



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行
産業調査部作成

【図表13】 多消費世代(35歳~54歳)の担い手



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行
産業調査部作成

ミレニアルズは、初のデジタル・ネイティブ世代

ミレニアルズの大きな特徴として、10代から20代の時にインターネットやソーシャルメディアが普及したことから、初のデジタル・ネイティブ世代と言われる点がある。この世代は、後述するテクノロジーの進展を一早く取り込み、以前の世代よりも強い影響を受けている。このため、欲しい情報を能動的且つ瞬時に収集し、更にはそれを自ら発信し他者と共有できることが生活の前提となっている。これに伴い、ブーマーズのようにテレビなどを通じたマス広告から情報を受け取るのではなく、知人や友人を含む SNS 上での口コミ評価などを介した、よりパーソナルな価値観に基づく消費が中心になっているとされる。

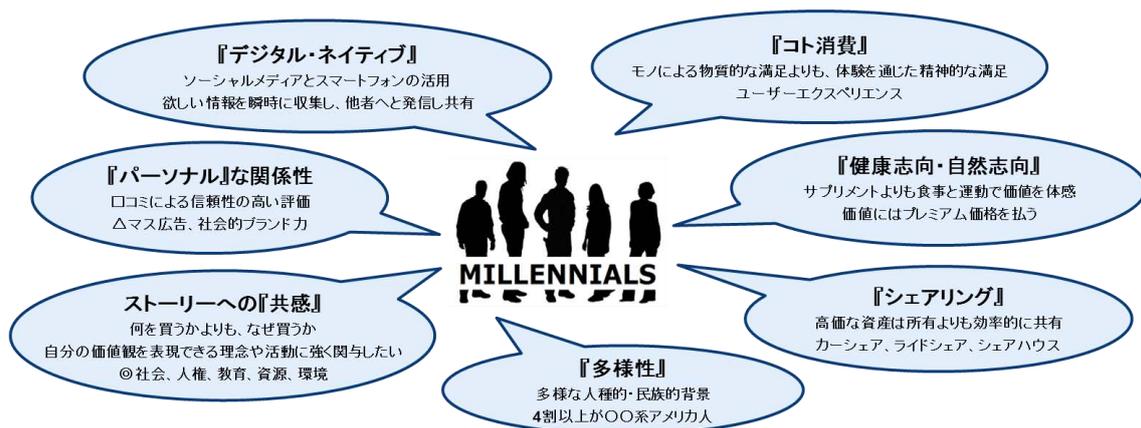
モノよりも体験・体感できる価値を重視

また、ミレニアルズは、2000年代のITバブル崩壊や金融危機といった厳しい経済環境下で、資産価値の下落を目の当たりにしながら育ってきた。これには家族への影響のみならず、自身の就職難や若年期の失業といった直接的な影響も含まれる。加えて、大学授業料の飛躍的な高騰などもあり、多額の学生ローンを抱えて就業するケースも珍しくない。このため、高価なモノを購入し所有することよりも、旅行や食事、運動といった体験に、より大きな価値を見出す傾向にあるとされる(【図表14】)。コト消費や健康志向など、体験・体感する価値を重視する一方、家や自動車などの高額な資産については、シェアリングという概念が急速に普及してきている。

ミレニアルズは、これから影響力を強めていく

ミレニアルズは未だ若く、現時点での一人当たりの購買力ではブーマーズ等に及ばないものの、ブーマーズの子どもがほぼ独立し終えた時期に当たる一方で、ミレニアルズはこれから子どもを抱え多消費世代としての影響力を一層強めていくことになる。SNSのFacebookやシェアリングサービスのAirbnbなど、ミレニアルズが創業した企業も増えてきており、様々なかたちで新たな消費を牽引していくものと見られる。

【図表14】ミレニアルズの特徴



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

(2) 人種構成の多様化

ヒスパニックの増加を筆頭に、人種構成の多様化が進む

続いて、人種構成においても変化が見られている。2000年時点までは約7割を保っていたホワイトの比率が、2015年には62%まで低下し、代わってヒスパニック比率が2割弱まで上昇している(【図表15】)。これは米国の人口増加が移民の受け入れに裏付けられていることと密接につながっており、今後も同様の傾向が続く見通しとなっている。2050年にはホワイトが半数を割り、4分の1以上がヒスパニックになるとされる。同時にアジア系の比率も高まり、より一層、人種構成の多様化が進行する見込みとなっている。

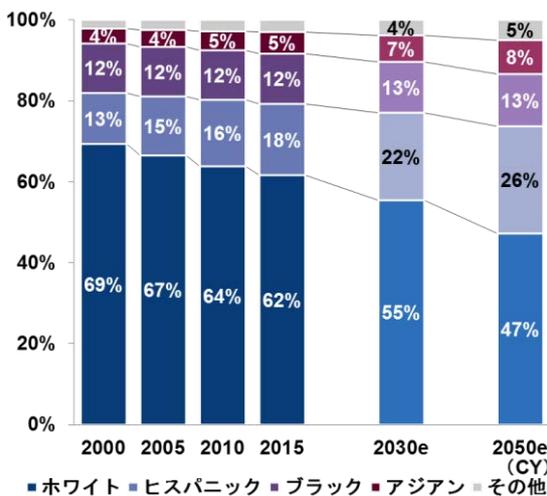
戦後の労働力不足を補うべく、中南米からの移民を受け入れてきた

元々、移民の国として誕生した米国だが、20世紀初頭までは、ドイツ系、アイルランド系、イタリア系など、欧州系のホワイトが移民の中心を成してきた。その後1924年移民法によって国別の移民枠が導入される中、南北アメリカ大陸からの移民には上限が定められず、第二次世界大戦時の労働力不足を受けてのブラセロ計画²(1942~1964年)など、中南米からの労働力の受け入れが進んできた。1965年の新移民法及び1976年の修正法により南北アメリカ大陸からの移民にも各国2万人という枠が設けられるも、結果として1970年代以降、ヒスパニック系移民が不法移民となって急増するに至った。

10代以下の世代は、既にノンホワイトが半数に達している

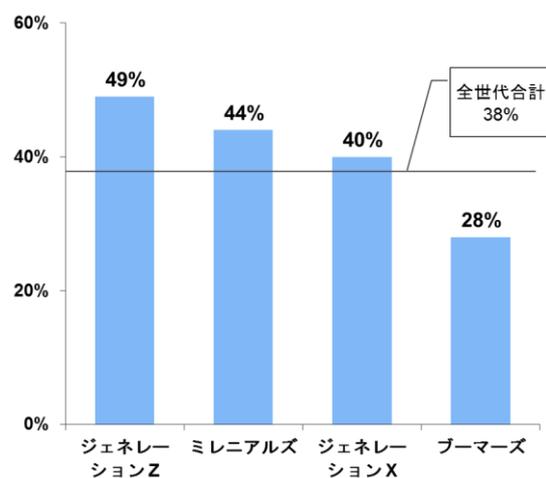
ヒスパニックをはじめとした移民の多くが、若くて安価な労働力として米国に流入していることから、世代別の人種構成では、若年世代になるほどノンホワイトの比率は高くなっている(【図表16】)。ミレニアルズのノンホワイト比率は44%と、ブーマーズに比べて16%も高い。更に、10代以下のジェネレーションZに至っては既に半数がノンホワイトであり、10年後にはこの世代が購買力をつけ始める。世代と人種が掛け算の関係を成すことで、実態的には2050年という目線を待たずしてホワイトが半数以下という世代に対応する必要がある。

【図表15】 人種別人口構成



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行 産業調査部作成

【図表16】 世代別ノンホワイト比率(2015年)



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行 産業調査部作成

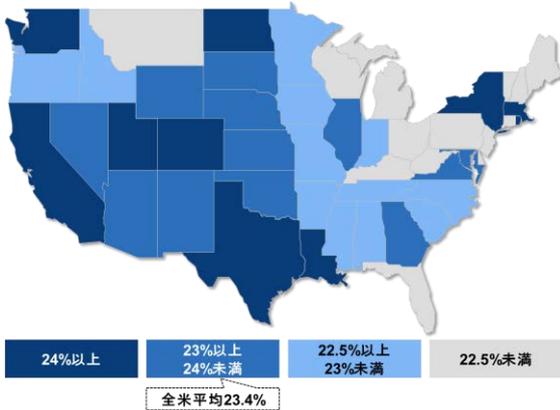
² ブラセロとはスペイン語の「腕」に由来し、転じて肉体労働者を指す。戦時の労働力不足を補う緊急政策として、米国政府とメキシコ政府の合意により実施された。期間中、延べ500万人に上るメキシコ人契約農業労働者が米国南西部を中心とした農村に導入されたほか、これに伴って約500万人の非合法移民が米国へ流入したとされる。

(3) 地理的分散の進行

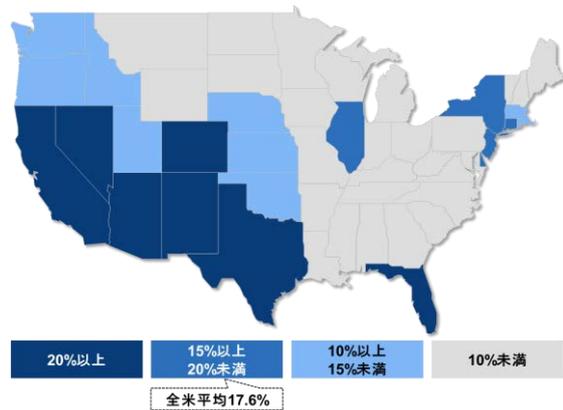
ミレニアルズもヒスパニックも、地域的な偏りが見られる

このような世代や人種構成の変化は、米国全土で均一に進行しているわけではない。ミレニアルズにもヒスパニックにも地域的な偏りが見られ、大きくは南部から西部で共に高い比率となっているものの、ヒスパニックの方がより集中度が高い(【図表 17、18】)。また、フロリダ州のようにミレニアルズ比率は低いがヒスパニック比率は高い地域もあるなど、それぞれに異なった特徴がある。

【図表 17】 州別ミレニアルズ比率(2015 年)



【図表 18】 州別ヒスパニック比率(2015 年)



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行 産業調査部作成

(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行 産業調査部作成

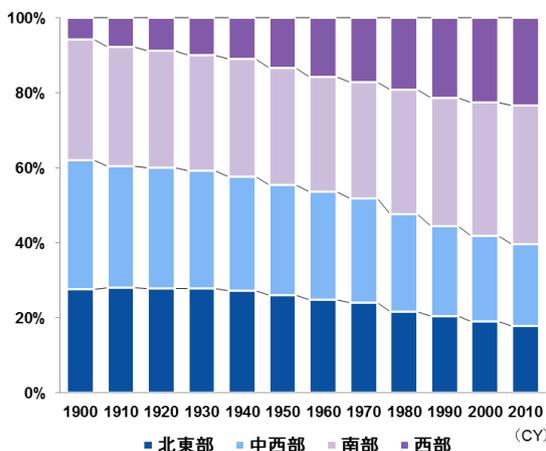
米国の人口分布は、今なお地理的分散が続く

米国は歴史的に北東部と中西部から発展が進み、西部開拓を経て 1890 年頃にフロンティアラインが消滅したと言われる。しかし、その後も南部と西部の人口の伸びが北東部や中西部を上回る状況にあり、今なお人口分布の分散が続いている(【図表 19】)。一方、一人当たり個人所得などでは、各地域が競い合うように順調な伸びを見せている(【図表 20】)。加えて、シリコンバレーやボストンのルート 128、オースティン、ピッツバーグといったような大学を基盤とした産業振興をはじめ、特徴ある発展を見せるローカル経済も点在している。

地域特性に応じたマーケティングが必要に

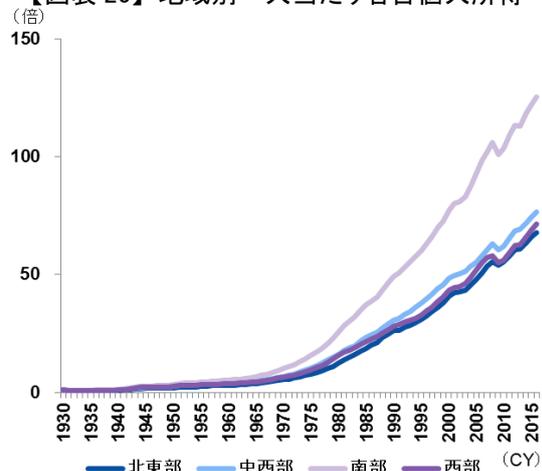
このように地理的分散が進行した結果、かつてのように、古くからの大都市で支持されれば自ずと全米に波及していく構図にはなくなっており、地域特性に応じて細分化されたマーケティングが求められるようになっている。

【図表 19】 地域別人口シェア



(出所) U.S. Census Bureau HP よりみずほ銀行 産業調査部作成

【図表 20】 地域別一人当たり名目個人所得



(出所) Bureau of Economic Analysis HP よりみずほ銀行産業調査部作成

(4) 中間所得層の減少

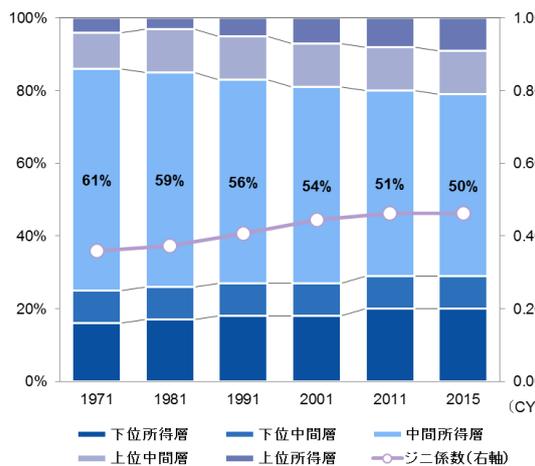
所得層の二極化が進み、学歴別賃金でも格差が拡大

戦後、中間所得層の拡大がメガブランドによる市場の寡占化を支えてきたが、1970年代以降は一転して中間層の減少が続いており、上位中間層以上と下位中間層以下への二極化が進んでいる(【図表 21】)。それでもブーマーズ世代が消費の中心にあった内は、マスマーケティングが相応の機能を維持し、メガブランドを支えていたと見られるが、近年その牽引力が失われつつあることで、この二極化の影響がより鮮明になっている。更に 2000 年前後からは、情報技術の発達に伴う高スキル偏重型の雇用環境や、経済のグローバル化に伴う新興国への雇用流出なども起きており、労働スキルの異なる大卒者と高卒者の賃金の差が拡大すると同時に、米国内の製造業雇用者数が大きく減少している(【図表 22】)。

メガブランドは、下位層に対する影響力は相応に維持

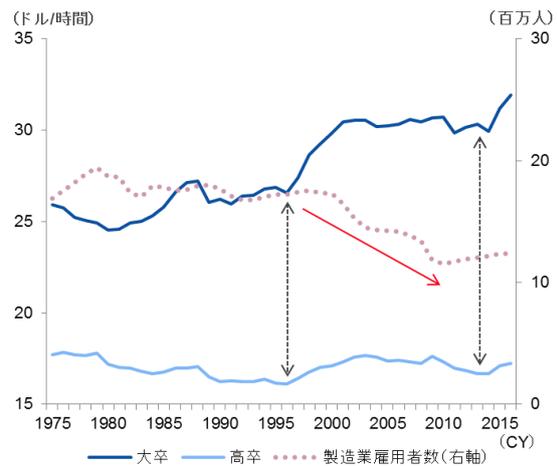
規模の経済を追求しコスト競争力を強める大手メーカーに加え、バイイングパワーの強化によるディスカウントを推し進める大手小売によって、下位中間層以下に対しては一定程度メガブランドの影響力が維持されていると見られるものの、その一方で、同時に拡大する上位中間層以上まで合わせてカバーすることは難しさを増していると言える。

【図表 21】 世帯所得別の成人数シェア



(出所) Pew Research Center, U.S. Census Bureau HP
よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 22】 学歴別賃金と製造業雇用者数



(出所) Economic Policy Institute HP よりみずほ銀行産業調査部作成

2. 新たな需要を喚起するテクノロジーの進展

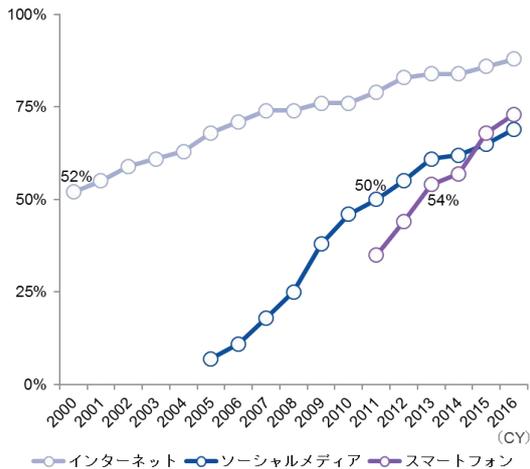
情報通信技術の発展が引き金となり、市場の風向きが変化

ここまで挙げてきた変化には、必ずしも近年に限らず、長い年月をかけて徐々に進行してきたものも少なくない。にもかかわらず、2010 年前後を境に市場の風向きが変わり、安定を保ってきたメガブランドの機能が低下し始めるに至った引き金として、情報通信技術の進展、とりわけソーシャルメディアとスマートフォンの普及による影響が大きいと考えられる。インターネット自体は 2000 年には既に普及率 50%を超えており、広告媒体としてのウェブの活用や自社サイトの開設による情報発信が可能となっていたが、その後ソーシャルメディアとスマートフォンの普及が急速に進み、2011 年と 2013 年にそれぞれ普及率が 50%に達している(【図表 23】)。

個人レベルでの情報の収集と拡散を通じ、多様な需要を喚起

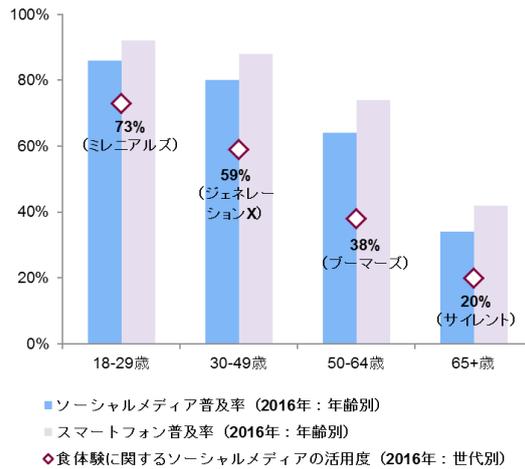
これにより、社会的相互性を通じた個人レベルでの情報の収集と拡散が容易に可能となった。特に若年世代になるほど浸透度は高く、食への活用においても、ミレニアルズの7割超が食体験の計画・購入・閲覧・共有などにソーシャルメディアを活用している(【図表 24】)。食に関する様々な情報が、より影響力の強い口コミとして消費者間で広く拡散され、多様化した消費者一人ひとりの需要を喚起する役割を果たしている。

【図表 23】 ソーシャルメディアとスマホの普及



(出所) Pew Research Center HP よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 24】 世代別の普及率と食への活用度

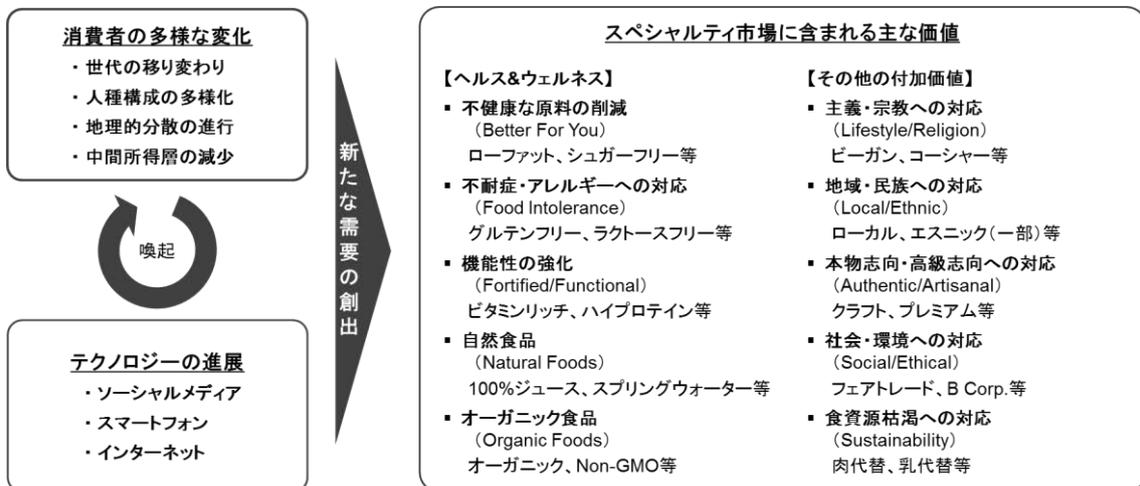


(出所) Pew Research Center HP、Food Marketing Institute, *U.S. Grocery Shopper Trends* よりみずほ銀行産業調査部作成

多様な需要の創出により、スペシャルティ市場の価値は広範に及ぶ

消費者の多様な変化とテクノロジーの進展を通じて生み出された新たな需要は既に広範に及んでおり、結果として、足下のスペシャルティ市場に含まれる付加価値も多岐に亘っている(【図表 25】)。その範囲は、健康志向に対応したヘルス&ウェルネスの領域のみにとどまることなく、ライフスタイルや宗教、地域、社会、環境といった幅広い需要に対応した価値を含んでおり、今後ますます広がりを見せていくと考えられる。

【図表 25】 需要面における変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

IV. 新興企業の事業は如何に成り立っているのか

1. バリューチェーンを補完する周辺プレイヤー

新興企業のバリューチェーンとは

新たな需要が生まれ、メガブランドの影響力が低下しただけで、中小の新興企業が大きく成長できるわけではない。商品の企画・開発に始まり、調達、製造、物流、販路、販売・マーケティングといった一連のバリューチェーンを成立させ、大手に対抗し得る事業基盤を構築できなければ、競合することもままならない。資本力で劣る新興企業は、長い年月をかけて規模の経済を追求してきた大手企業に対し、如何にして優位性を発揮しているのだろうか。

商品企画では、創業者個人のバックグラウンド等を活用し差別化

まず、商品の企画・開発においては、新興企業はそもそも「大手がやれていないこと」の中からアイデアやコンセプトを生み出す必要がある。その上で、創業者個人の価値観やライフスタイルを裏付けとすることで、パーソナルな共感を重視する消費者を惹きつけているケースが少なくない。創業者とブランドを深く結びつけ、企業論理に基づいて活動する大手との差別化を図ることによって、より信頼性の高いストーリーをブランドに持たせている。この点において、創業者が食品の専門家である必要はなく、実際、大手で経験を積んでから独立したという創業者は多くない。むしろ、一消費者として「自分が欲しい商品が無かったから自分でつくることにした」というパーソナルなストーリーの方が共感を呼び易い状況にある。こういったアプローチは、大手の既存商品に対抗する個人という立場でこそ有効と言え、大手が採りづらい手法である。

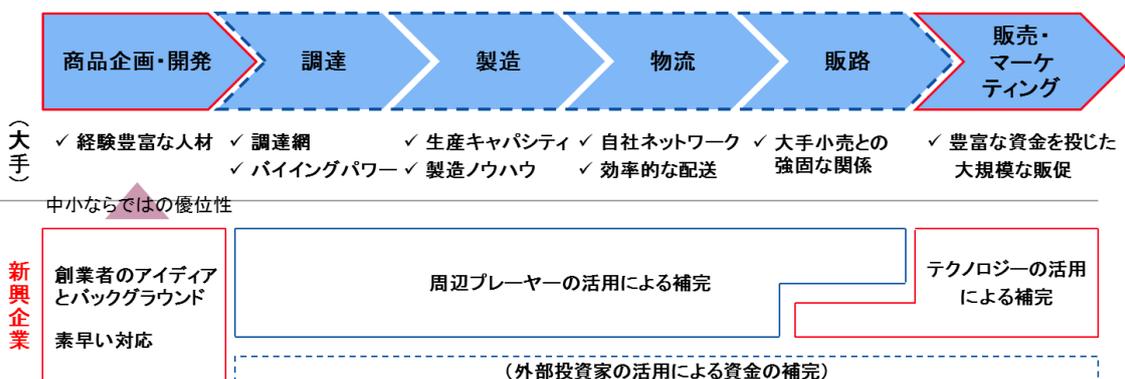
中小ならではの素早い対応で先手を打つ

また、商品の企画・開発では、大手を含む競合他社の先手を打つことが特に重要となる。この点においても、中小であるが故の素早い対応が新興企業の優位性につながっている。前述の通りスペシャルティ市場の価値は多岐に亘り、今なお新しい需要が生まれている。これらを一早く取り込むことで、大きな成長が得られる。大手各社は豊富な知識と経験をもつプロを数多く抱えるものの、新商品の承認に多くの社内プロセスと時間を要する。また、大手は徹底して効率化された既存商品を持つため、これを毀損しかねない新商品を自ら率先して出すのは難しく、新興企業の後手に回った対応となりがちである。

大部分は、周辺プレイヤーやテクノロジーの活用により補完

但し、これら以外に中小ならではの強みと言える点は、決して多くない。大手と同等の事業基盤を構築するにはやはり多額の投資が必要となるため、新興企業にとっては、これを補完するため、周辺プレイヤーのもつリソースやテクノロジーの活用が重要となっている(【図表 26】)。

【図表 26】 新興企業のバリューチェーン



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(1) 原料調達先の確保

原料は価値形成の前提となるほか、情報の透明性も求められる

第三者機関による認証制度を活用したソーシングが可能に

視覚化された認証は、マーケティングにおいても必要不可欠

スペシャルティ市場のプレーヤーにとって、原料の選定は極めて重要な意味をもつ。特に、オーガニックや非遺伝子組換え (Non-GMO)、グルテンフリーといった健康志向や、コーシャーやハラールといった宗教、ビーガンやベジタリアンといった主義などに基づく価値を訴求する上では、これを満たす原料を確保することが価値形成の前提となる。また、自然志向により加工度の低い商品が求められていることから、差別化を図る上でも原料が重要となる。更には、消費者の食に対する意識の高まりを受け、商品に含まれる原料に関しての透明性や情報開示、トレーサビリティを確保することが、ますます重要になってくる。

このような状況下、それぞれの価値を保証するための第三者機関による認証制度が普及しており、既存のサプライヤーネットワークを持たない新興企業が自らのアイデアを具体化するための原料を確保する上で役立っている。例えばオーガニックであれば米国農務省 (USDA)、Non-GMO であれば The Non-GMO Project、グルテンフリーであれば Gluten-Free Certification Organization (GFCO) といったように、認証機関となる官庁や NPO がデータベース上で認証取得企業を公開しており、これを通じて、探している原料の生産者に辿り着くことができるようになっている。USDA のオーガニック認証は 2002 年、Non-GMO Project は 2007 年、GFCO は 2005 年にそれぞれスタートしており、いずれも 2016 年時点で数万点の商品 (原料となる 1 次加工品と、消費者向け 2 次加工品を含む) が認証を取得している。

更に、主要な機関による認証がラベルとして視覚化されており、要件を満たす原料で製造すれば、自らの商品でも認証を取得しパッケージに認証ラベルを貼ることができる (【図表 27】)。これは消費者とのコミュニケーションにおいても非常に有効に機能しており、商品を一見ただけで訴求している価値を伝えることが可能となる。スペシャルティ市場の商品では、パッケージに幾つもの認証ラベルが並べられていることが少なくなく、健康志向などを訴求する上での必要不可欠なツールとなっている。

【図表 27】 主な認証機関と認証ラベル

認証種類	オーガニック	Non-GMO	グルテンフリー	ビーガン	コーシャー
ラベル					
認証制度	National Organic Program	Non-GMO Project	Gluten-Free Certification Organization	Vegan Action	OU Kosher
設立時期	2002年	2007年	2005年	1995年	1923年
運営機関	米国農務省	Non-GMO Project	Gluten Intolerance Group	Vegan Awareness Foundation	Orthodox Union
組織形態	官庁	NPO	NPO	NPO	NPO
認証商品数	33,300+	43,000+	30,000+	N/A (企業数 600+)	800,000+

(出所) 各機関 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) 製造の外部委託

与えられたレシピに基づき少量の製造を受託するコパッカー

続く周辺プレーヤーとして、製造における Contract Manufacturer (コパッカー) の存在が挙げられる。その名の通り、契約に基づき製造を請け負う外部委託業者であり、基本的にはレシピも開発しなければ原料の選定も行わない。顧客となる食品企業は、使用する原料を指定し、製造後の出荷手配を行う。コパッカーは与えられたレシピに基づき指定された数の商品を製造し出荷することで、これに応じた加工賃のみを受受する。同様の製造委託にはプライベートレーベルの OEM 業者もあるが、プライベートレーベルの場合はレシピの所有権が OEM 業者側にあるという点で大きく異なり、レシピ開発のケイパビリティが必要となるため、プレーヤーの顔ぶれも必ずしも一致しない。

複数のコパッカーを使い分け、多額の設備投資を回避

コパッカーが表舞台に現れることはまず無く、個別の産業として注目されることも少ないため、プレーヤー数や市場規模を特定することは容易ではない。但し、サイレントパートナーなどと表現されることもあるように、いきなり自前の製造設備に投資することが難しい新興企業にとって、個別契約により少量の製造をフレキシブルに請け負ってくれるコパッカーの存在は非常に重要となっている。コパッカーによって保有する製造ラインの種類やキャパシティも異なることから、商品や地域に応じて複数のコパッカーを使い分けるケースが多い。

高まる需要を受け、コパッカーのロールアップ戦略も登場

コパッカーのリストを掲載しているウェブサイトなどは幾つも存在しており、掲載社数は多いもので 700 に及ぶ。コパッカーという業態自体は、1950 年代から 1960 年代には既に存在していたとされ、その多くは小規模な家族経営企業であり、その後 30 年以上に亘って試作品の受託製造などニッチなサービスを細々と提供してきたと見られる。2000 年代に入って新興企業が現れ始めると徐々に需要が高まり、足下では米国食品製造売上上の 10% から 20% を占めるとする調査もある。この流れの中、統合による規模の経済を追求するプレーヤーも見られており、米国最大規模のコパッカーとされる Hearthside Food Solutions は、2009 年の設立当初からコパッカーのロールアップを目的としている。その後、焼き菓子やスナックバーなどの製造設備を中心に買収を続け、現在は 24 ヶ所(内、米国は 21 ヶ所)の製造拠点を有している(【図表 28】)。

【図表 28】Hearthside Food Solutions の米国内拠点



(出所)Hearthside Food Solutions HP よりみずほ銀行産業調査部作成

(3) 多品種小ロットの物流

スペシャルティ市場はディストリビューターを介した三層構造

物流においても、重要な役割を果たす周辺プレーヤーが存在する。そもそも米国の食品流通では、大手メーカーと大手小売がそれぞれ自前の物流網を構築し、卸売業者などを介さずに直接取引を行う二層構造が主流となっている。しかしながら、ことスペシャルティ市場においては、中小の新興企業のみならず、小売側も大手との差別化を図る中小の自然食品店などが多いため、いずれも自社ネットワークを持ち得ず、両者をつなぐディストリビューターを介した三層構造が多く見られる。

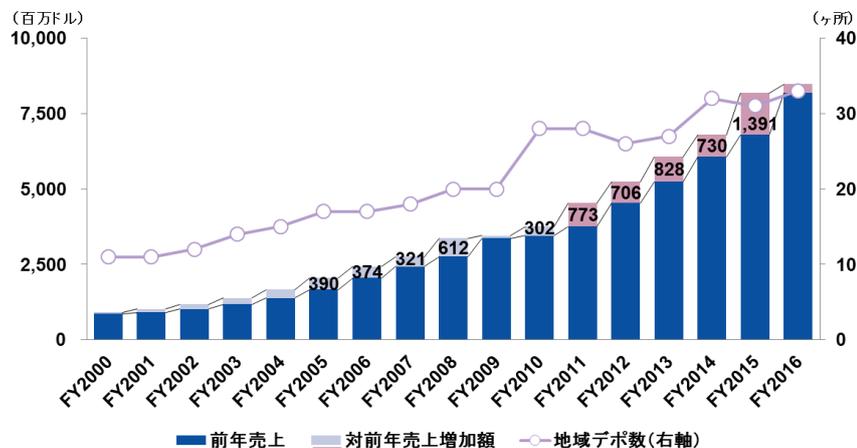
UNFI や KeHE などの専門ディストリビューターが細かい配送に対応

特に、スペシャルティ市場に特化したディストリビューターの代表例として、United Natural Foods (UNFI) と KeHE Distributors (KeHE) が挙げられる。これらの専門プレーヤーが、多数の新興企業が供給する多品種小ロットのスペシャルティ商品をまとめて配送することにより、中小リテーラーへの細かい配荷を可能としている。また、年商数千万ドル規模のローカル新興企業であっても、UNFI や KeHE を使うことで東西両岸の大都市にも局地的な配荷が可能となるなど、必ずしも順に面を広げていくだけとは限らず、市場を点で攻略していくケースも少なくない。

スペシャルティ市場の拡大に伴い、物流ネットワークを強化

UNFI と KeHE は、それぞれ 1976 年と 1952 年の創業と歴史は長いものの、近年のスペシャルティ市場の隆盛を受けて、多くのディストリビューターを買収しながら業容を拡大させている。UNFI を例に足跡を辿ると、1976 年に西海岸で創業した Mountain People's Warehouse と 1977 年に東海岸で創業した Cornucopia Natural Foods という 2 つのローカルディストリビューターが 1996 年に合併し、UNFI を設立した。これと同時に NASDAQ に上場、以降 20 年に亘って成長を続けており、前年比二桁成長を割ったのは僅かに 4 年のみとなっている。また、2011 年度を境に前年比の増収額が拡大しており、買収効果に加えてスペシャルティ市場の盛り上がり追い風となっていることが窺える(【図表 29】)。その間、地域デポと呼ばれる配送センターの増加と増床も続けており、足下では 33 の配送センターに 870 万平方フィートの倉庫スペースを有している。新興企業は、コパッカーの工場などから地域デポまで商品運ば、その先は UNFI のネットワークが利用可能となる。

【図表 29】 UNFI の売上と地域デポ数推移



(出所) UNFI 決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(4) 品揃え重視のリテラー

小売チェーンの棚割り確保は最大の課題

豊富な販売実績のない新興企業にとって、小売チェーンの販路開拓は何よりの課題となる。米国ではディストリビューターに営業機能は無く、食品企業はブローカーを駆使して小売バイヤーへの営業を行うことでリテラーの棚割りを確保する必要がある。まして従来型スーパーの多くでは、棚枠を確保するだけで生じるスロットリング・フィーをはじめ、多額のコスト負担が生じる。

スペシャルティ小売を足がかりにブランド認知度を向上

この状況下、Whole Foods Marketをはじめとしたスペシャルティ小売の果たしている役割は大きい。自然食品・オーガニック食品の品揃えを中心に、新興企業の商品も積極的に取り扱うことにより、従来型スーパーとの差別化を図ってきた。新興企業の側も、Whole Foods で知名度を上げ、他のリテラーへの足がかりとしているケースが少なくない。全米展開しているスペシャルティ小売は Whole Foods のみと言えるが、西部中心の Sprouts Farmers Market や、東部の The Fresh Market、中部の Natural Grocers など、各地域でスペシャルティ商品にフォーカスした食品小売業者が存在する。

Whole Foods は、品質と品揃えを重視し、スペシャルティ市場の拡大に貢献

中でもやはり Whole Foods は、リテラーの立場でスペシャルティ市場を牽引してきた存在と言える。1978 年の創業以降、自然食品スーパーや専門店の買収も活用し成長してきた。スペシャルティ市場の成長を受け、2011 年度からは対前年の売上増加額と店舗増加数が拡大している(【図表 30】)。背景には UNFI との強いつながりもあり、商品の 3 分の 1 を UNFI を通じて仕入れているとされる。また、スロットリング・フィーを徴収せずに品質と付加価値を重視した品揃えを追求する中、2007 年には Local Producer Loan Program (LPLP) と呼ばれる融資制度を立ち上げ、基準を満たす食品メーカーや農家に対し低金利でのローンを直接提供するなど、新興企業の育成までも手がけている。

リテラーの競争環境は厳しく、Amazon 傘下での変化に注目

足下では、従来型スーパーによるスペシャルティ商品の取り扱い増加や、プライベートレーベルに特化して価格と品質のバランスをとるスーパーの伸張などにより、Whole Foods の苦戦が取り沙汰されている。遂には Amazon による買収が発表され、オンラインとの融合に大きな注目が集まる状況となった。Amazon Prime と Whole Foods の顧客層が重複することから、品揃えに大きな変更は無いとする向きもある一方、コスト効率の観点から新興企業商品の取り扱いに影響を及ぼす懸念も指摘されている。新興企業の側からは、登竜門と言える存在として、今後も従来方針の継続を望む声が強まっている。

【図表 30】 Whole Foods の売上と店舗数推移



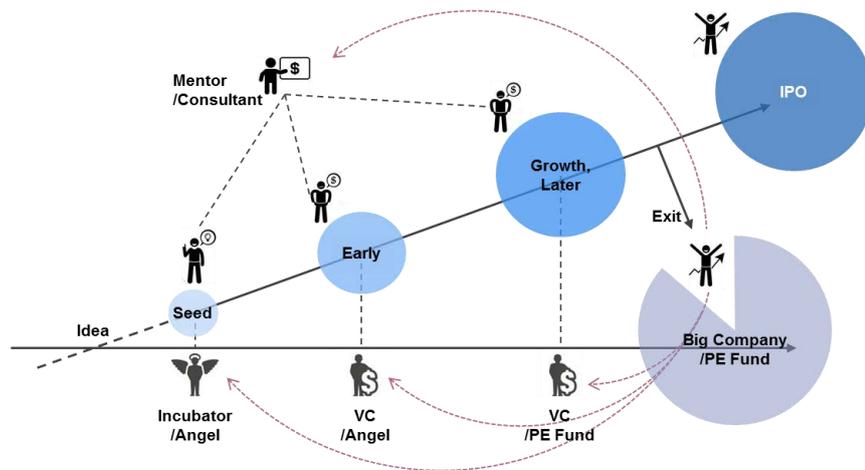
(出所) Whole Foods 決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(5) 外部投資家の資金

外部投資家からの資金調達を通じ、コミュニティ的なネットワークを形成

周辺プレイヤーの活用によって多額の投資負担を回避したとしても、商機を捉えた素早い成長を図る上で、創業者の個人資金や内部留保のみで賄える資金では限界がある。これを補う方法として、新興企業の多くが外部の投資家から積極的に成長資金を調達する傾向にある。新興企業が、時として食品スタートアップとも呼ばれる所以であり、資金の出し手には成長ステージに応じてエンジェル投資家やベンチャーキャピタル (VC)、プライベートエクイティ (PE) などが存在する。加えて、比較的早くに成功を収め、大手企業への売却などで経営を退いた元・新興企業創業者などが、後を追って事業を立ち上げた創業者に対して、投資家やメンターといった立場で成長をサポートしている場合もある (【図表 31】)。このような資金と人的ネットワークを含めた循環システムが、新興企業同士の距離も近づけ、ある種のコミュニティやインナーサークルを形成するような動きにもつながっている。シリコンバレーに代表されるような新興企業の成長を促す循環システムが、インターネットやハイテクノロジーといった先進分野のみならず、加工食品のような伝統的分野においても、そのニーズと可能性をとらえて即座に構築されるところに、米国の企業活動のダイナミズムが垣間見られよう。

【図表 31】 資金的・人的ネットワークの形成



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. テクノロジーの活用による補完

テクノロジーの進展は、企業と消費者のつながりにも影響

新興企業のバリューチェーンでは、周辺プレイヤーに加えて、テクノロジーの活用もまた重要となっている。テクノロジーの進展は、消費者間のつながりだけでなく、企業と消費者とのつながりにも大きな影響を及ぼしている。中でも、ソーシャルメディアを活用したデジタルマーケティングは、多額のコストを投じてのマーケティングが困難な新興企業にとって、必要不可欠とも言える役割を果たしている。

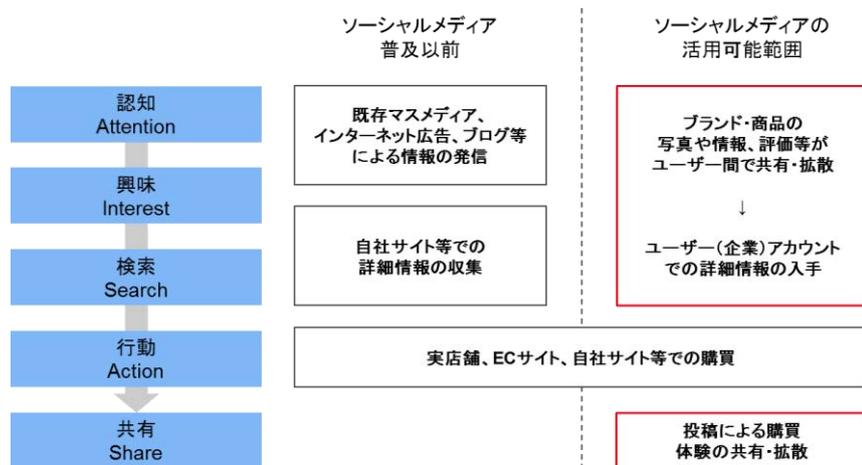
ソーシャルメディアを通じたマーケティングにより、パーソナルな共感を取り込む

企業がソーシャルメディアにユーザーとして参加することで、消費者との直接的なコミュニケーションが可能となっただけでなく、コストをかけずに大きな情報拡散効果を得られるようになった。しかも、デジタル・ネイティブとして育ち、大企業に懐疑的な意識を持つとされるミレニアルズのような世代にとって、ソーシャルメディアを通じて身近な存在から共有される情報はより信頼性が高く、影響力が強い。新興企業からすれば、大手とのハンディを埋めるだけでなく、パーソナルな共感という自らの強みを活かせる、うってつけのツールと言える。

一連の購買行動が全てオンライン上で可能に

ソーシャルメディアの普及に伴い、購買行動における「認知」「興味」という、従来はマス広告で賄われていたプロセスの代替が進み、現在はこれに「検索」機能までもが備わっている(【図表 32】)。その上で、EC サイトや自社サイトを通じた「行動(購買)」を経て、その行為が再びソーシャルメディアで拡散され「共有」されていくなど、今や一連の購買行動が全てオンライン上で可能となっている。また、ソーシャルメディアを通じた消費者とのコミュニケーションは、企業から顧客への一方通行の情報発信ではなく、互いがユーザーという同じ立場で双方向に関わることを意味する。このような企業と消費者との関係性の変化を受け、従来のブランドに対する「ロイヤルティ(忠誠)」よりも、「エンゲージメント(愛着)」という表現が多く用いられるようになっている。

【図表 32】 購買行動におけるソーシャルメディアの活用範囲



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

クラウドファンディングを通じて消費者の愛着を強める手法も

テクノロジーを活用して消費者のエンゲージメントを高めるマーケティングには、クラウドファンディングも含まれる。初期段階での外部からの資金調達という点では前述の資金ネットワークの一端とも位置づけられるが、資金提供者が一般消費者であることを踏まえると、マーケティングという側面も強い。現状、米国では報酬型(購入型)のクラウドファンディングが主流となっており、金銭的リターンが目的ではなく、ブランドの立ち上げや商品化よりも前から支持者となることで、共にブランドをつくり上げていくような強い愛着へとつながっている。

食品でのクラウドファンディングは相応に認知されている

米国並びに世界最大規模のクラウドファンディングサイトである Kickstarter では、食品関連で約 5,600 のプロジェクト(米国以外も含む)が資金調達に成功しており(成功率 25%)、全 15 カテゴリー中 8 番目の成功数を占めるなど、食品でのクラウドファンディングは相応に認知されていると言える(【図表 33】)。

【図表 33】Kickstarter のカテゴリ別成功プロジェクト数

	カテゴリ	成功プロジェクト数	成功調達額	総プロジェクト数	成功率
1	Music	25,217	\$175.20 M	50,720	49.7%
2	Film & Video	22,634	\$310.62 M	60,902	37.2%
3	Publishing	10,981	\$98.06 M	36,345	30.2%
4	Games	10,366	\$564.35 M	30,144	34.4%
5	Art	10,310	\$69.90 M	25,412	40.6%
6	Design	8,763	\$541.88 M	25,574	34.3%
7	Theater	6,174	\$36.61 M	10,252	60.2%
8	Food	5,581	\$93.30 M	22,307	25.0%
9	Technology	5,577	\$502.90 M	28,161	19.8%
10	Comics	4,914	\$57.77 M	9,328	52.7%
11	Fashion	4,691	\$97.26 M	19,506	24.0%
12	Photography	3,058	\$29.48 M	10,088	30.3%
13	Dance	2,189	\$11.32 M	3,502	62.5%
14	Crafts	1,818	\$9.73 M	7,679	23.7%
15	Journalism	935	\$9.44 M	4,340	21.5%

(出所) Kickstarter HP (2017年4月18日閲覧)よりみずほ銀行産業調査部作成

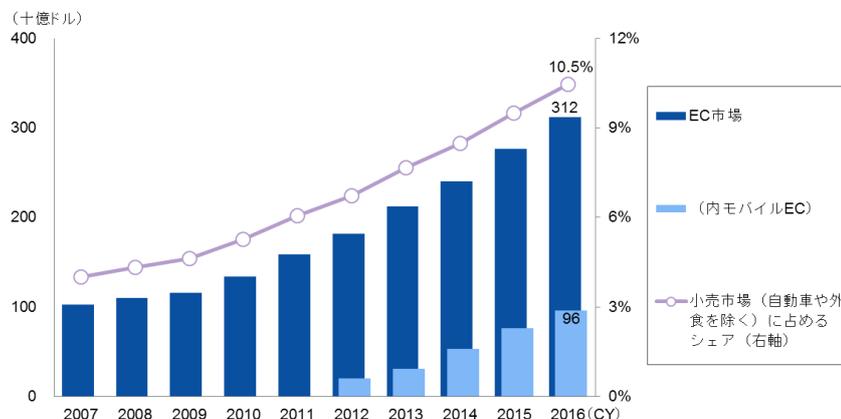
Eコマースも有効な販路となり得る

新興企業によるテクノロジーの活用は、マーケティング領域にとどまらない。米国に限らず世界各地で拡大するEコマース(EC)だが、Amazonに代表される米国のEC市場は既に小売市場全体の10%を上回っており、3,000億ドルを越える大きな市場が存在している(【図表 34】)。このECチャネルもまた、有用な販路のひとつとして、新興企業の事業を補完する働きをしている。

実店舗の販売網における劣勢を、Eコマースで補完

前述の通りスペシャルティ小売を足がかりに販路拡大を進める新興企業だが、Whole Foods、Sprouts、Fresh Market、Natural Grocersの4社を合わせても、店舗数は1,000店程度にとどまる。これに対し、従来型スーパー最大手のKrogerは1社で3,500店、小売最大手のWal-Martに至っては5,000店を超える。これらのリテーラーとの強固な関係性を持つ食品大手に対し、実店舗の販売網で対抗することは困難を極める。一方、AmazonなどのECサイトでは、若年世代ほど利用率が高く、健康志向関連のワードによる検索頻度も高いことから、これを利用した販売活動に力を入れる新興企業も見受けられる。現に、新興企業の代表例として挙げたスナックバーのKINDは、Amazonの食料品カテゴリでベストセラーに輝いている。

【図表 34】EC市場規模



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

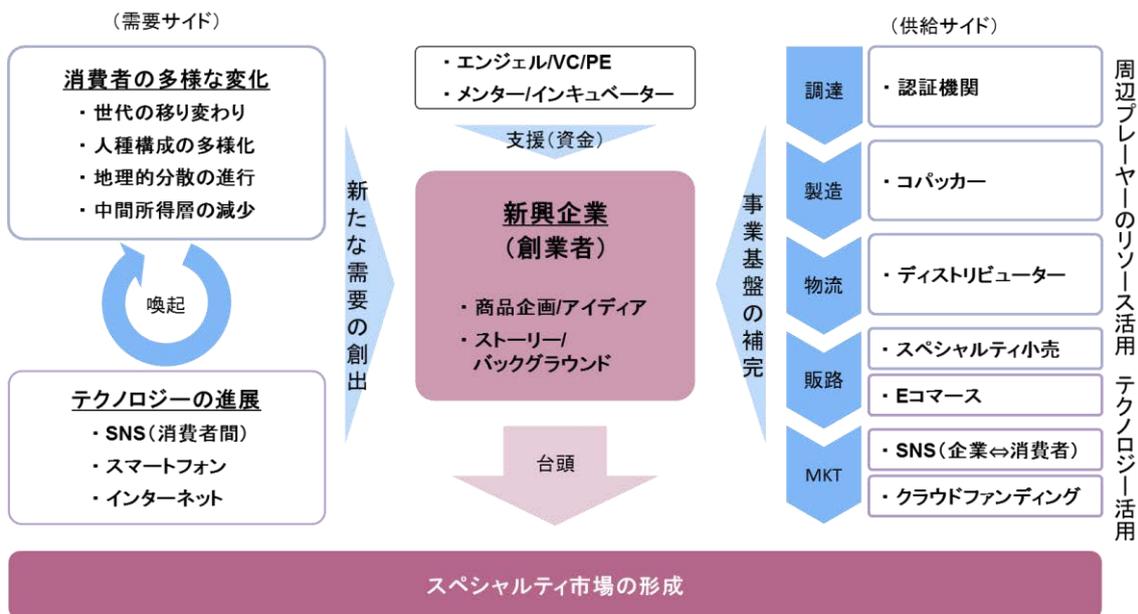
食品 EC の本格化を受け、予め EC を見据えた商品開発も

食品の EC 化率はまだ日用品ほど高まっておらず、鮮度や安全性の課題もあるため、実店舗販売網での大きなハンディを埋めるというより、販路確保のためのオプションという域を出ていない。しかしながら、Amazon は Amazon Fresh や Amazon Go といった食品分野での取り組みや Whole Foods 買収を通じて、より本格的に食品の EC 化に乗り出す姿勢を鮮明にしている。この流れの中、新興企業をはじめとしたメーカー側でも、予め EC を見越して商品のデザインやパッケージを開発するプレーヤーも出てくるなど、EC での優位性を築こうとする動きは強まっており、販路としての重要性はますます増していくだろう。

エコシステムを活用し、素早い成長を実現

ここまで述べてきたように、新興企業のビジネスは、商品企画など自らの強みとなる部分のみで成り立っているのではなく、調達・製造・物流・販路・マーケティングに資金調達も含め、周辺プレーヤーやテクノロジーを活用することによって成立している。そして、これがⅢ章で述べた需要面での変化と組み合わせることによって、創業者のアイデア次第で即座に成長の可能性を得られるような、ひとつの生態系をつくり上げている（【図表 35】）。このため、中には自社ではブランドとレシピだけを保有し、それ以外の殆どをアウトソースで賄っている企業も少なからず見受けられる。一方、資本力が無いが故に周辺プレーヤーの力を借りなくてはならないのも事実であり、多額の投資を先送りにしたとしても、やはりそこには相応の-margin が存在する。これらのコストは、ブランドの付加価値に基づく高い小売単価で回収するというビジネスモデルとなっている。需要と供給の双方から成るエコシステムが多くの新興企業の台頭をもたらす中、各社は大胆なアウトソース活用などを通じて最大限のマーケティング投資を捻出し、素早い成長と強いブランドの構築を優先的に進めている。

【図表 35】 スペシャルティ市場形成のエコシステム



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

V. 新興企業の成長ストーリーと大手企業の変革

1. 新興企業の成長パターン

新興企業の成長パターンは3通りに分かれる

スペシャルティ市場で頭角を現した新興企業は、メインストリームを侵食し更なる成長を遂げようとしている。この成長段階における先行事例では、自社での単独成長により準大手と言える規模まで拡大している企業と、他社とのパートナーシップを活用して成長を加速させている企業とに分かれる。また、他社とのパートナーシップにおいては、大手企業のグループ傘下入りと新興企業同士によるマルチブランド化とに更に二分化することができる。この計3通りの成長パターンについて、具体例を通じて、それぞれの特徴を考察する。

(1) 単独成長を継続

Chobani と Vita Coco の事例

まず単独成長を継続しながら規模を拡大させている事例として、ギリシャヨーグルトの Chobani と、ココナツウォーターの Vita Coco を採り上げる。

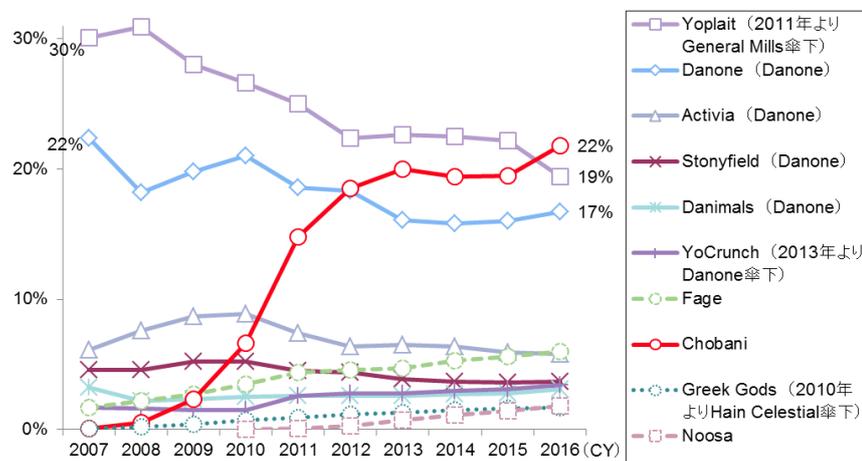
Chobani は、ヨーグルト市場の No.1 ブランドに

Chobani は、留学生として米国入りしたトルコ人の Hamdi Ulukaya が、2005 年に創業した。故郷のギリシャ(水切り)ヨーグルトを米国に持ち込み、人工原料を用いない健康志向で且つ高タンパクなヨーグルトとして、瞬く間に消費者の支持を集めた。工場の購入から事業をスタートさせた点や、販路としてスペシャルティ小売ではなく従来型スーパーに注力した点などは、前述の典型的な新興企業のビジネスモデルとは一部異なるものの、Facebook や Twitter といった SNS やブロガーを駆使したマーケティングをひとつの強みとして急成長した。2016 年には遂に米国ヨーグルト市場の No.1 ブランドとなり、企業ベースでも Danone に次ぐ第 2 位となっている。今やすっかりお馴染みのブランドとなった感があるが、最初の商品は 2007 年発売と未だ 10 年しか経っていない。

大手の強化や後続の登場により競争は激化

その間、Chobani の急成長を受け、ヨーグルト市場の競争環境は大きく変化した。General Mills が伝統的ブランドの Yoplait を 2011 年に買収し新たに参入すれば、最大手 Danone も 2013 年に YoCrunch を買収し強化を図っている。更には欧州の老舗 Fage や新興企業コングロマリットの Hain Celestial もギリシャヨーグルトで Chobani の後を追うなど、市場規模が 10 年間でほぼ倍増する中、カテゴリー内の競争環境は激しくなっている(【図表 36】)。

【図表 36】ヨーグルト市場ブランド別シェア



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

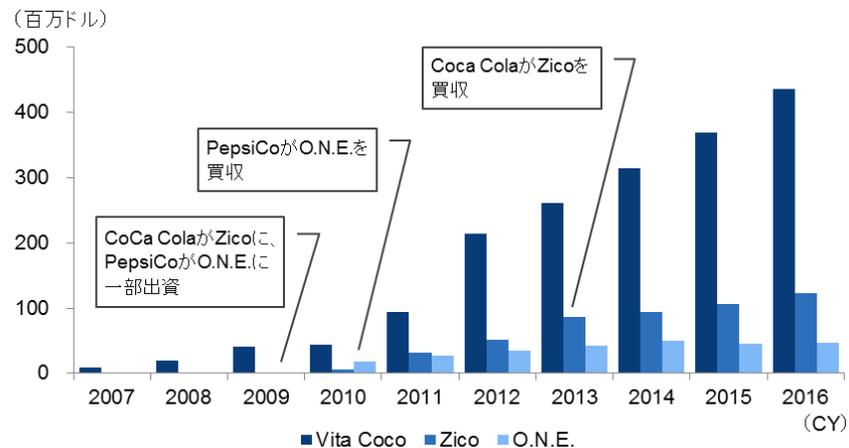
Vita Coco は、ココナツウォーターの棚を創出

Vita Coco は、ソフトウェア関連の起業家であった Michael Kirban と友人の Ira Liran が、ブラジルで浸透していたココナツウォーターを米国に持ち込み、2004 年に創業した。ミネラルや電解質を豊富に含む天然由来の飲料として Whole Foods での取り扱いが始まると、マドンナやリアーナなどセレブリティの愛飲アイテムとしても情報を拡散し、知名度を上げていった。同時期に創業した ZICO とのライバル争いも話題を呼び、スーパーに大きなココナツウォーターの棚が設けられるようになるなど、新たなカテゴリーの創出に成功した。

独自の流通網で Coca Cola と PepsiCo に対抗

この成長を大手が放っておくはずもなく、Coca Cola と PepsiCo は ZICO と後進の O.N.E. をそれぞれ一部出資を経て買収し、ココナツウォーターに参入した。カテゴリー内の競争が激しくなる中、Vita Coco は Dr. Pepper Snapple やその他の独立系ディストリビューターを何十社も組み合わせることで独自の流通網を構築することでリードを保ち続けている(【図表 37】)。

【図表 37】ココナツウォーター主要 3 ブランドの売上推移



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

瞬時にパイオニアとなれる事例は限定的

Chobani と Vita Coco には、どちらも新たな(サブ)カテゴリーの創出に成功したパイオニアという特徴がある。また、全米各地で若者が集まるスポットに出向き無料サンプルを大量に配布するなど、口コミによる情報の拡散を狙ったマーケティングに徹底的に投資し、ブランド構築のスピードを追求してきた点なども共通している。但し、ここまで急激な単独成長には、既存の商品に何らかの付加価値を持たせただけでなく、全く新しいものとされながらも瞬時に消費者に受け入れられる必要があり、実現できている事例は決して多くない。先に挙げた KIND などを含めても、数えられる程度と言ってもいいだろう。

競争激化により他のカテゴリーや米国外に活路を見出す動きも

また、これまでフレーバーの拡充を中心に新商品を導入してきた両社だが、競争激化に伴って足下の成長は徐々に緩やかになっており、ブランドエクステンションを使った他のカテゴリーへの進出も図っている。Chobani はディップやドリンク、Vita Coco はココナツミルクやココナツオイルを相次いで発売するなど、成長維持に向けて試行錯誤している。加えて、同様の理由で米国外の販路拡大に取り組む動きもあり、Vita Coco は中国での Red Bull のディストリビューションを担う Reignwood から 2014 年に一部出資を受け入れ、中国での拡販を進めている。

(2) 大手傘下に入り成長を加速

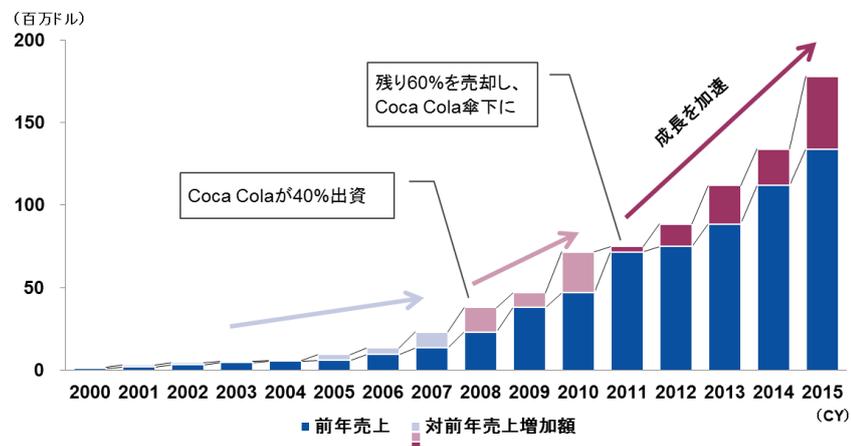
Honest Tea の事例

続いて、大手企業とのパートナーシップを通じて成長を加速させている事例として、オーガニック Ready To Drink (RTD) ティーの Honest Tea を採り上げる。Honest は、1998 年の創業の後、2008 年の一部出資を経て 2011 年に Coca Cola の傘下に入った。

Coca Cola の販路を活用しつつも、独自性も維持

従来、Coca Cola 傘下に入るということは、経営も含め全てを委ね、Coca Cola の一商品として単に同じ棚に並ぶことを意味していた。Honest の創業者である Seth Goldman も、Coca Cola の傘下入りは販路の拡充が目的であり、スペシャルティ小売の域を超え従来型スーパー等での棚割りを確保するためとしている。しかし、Honest の場合、Coca Cola の販路は活用するものの、今も Goldman が経営を続け、独立したマーケティングによってブランドのアイデンティティを維持しながら、配荷店数を飛躍的に増加させている(【図表 38】)。

【図表 38】 Honest Tea の売上推移



(出所) Honest Tea HP よりみずほ銀行産業調査部作成

大手の傘下に入った後も、創業者が残るケースが増加

足下では、Honest のように、新興企業の創業者が大手企業の傘下に入った後も経営を続けるケースが増えている。背景には、前述の通り消費者の共感を得るために創業者とブランドとが不可分につながっている場合がある点や、経営を同じにすると大手の既存商品と同質化し新興企業のブランド価値が損なわれてしまう可能性がある点などが挙げられる。大手にとっても、新興企業の高い成長力を取り込み、自らの販路を使って更に大きく成長させるためには、創業者を残しておいた方が得策という意向が働いている。

新興企業の大手傘下入りが頻発

この場合、新興企業と大手企業の思惑が合致することから、毎月のように新興企業の大手傘下入りが報じられるようになってきている。新興企業の成長パターンとして、少なくとも数の面では間違いなく主流になっており、当初から大手の傘下入りを想定してブランドを立ち上げる創業者も散見されるほどである。

スペシャルティ市場の競争激化が、大手傘下入りを後押し

一方で、大手企業に対抗するオルタナティブな選択肢としてブランドを立ち上げた創業者にとっては、結局はその大手の傘下に入らざるを得ないという苦渋の選択とも言え、スペシャルティ市場における競争が激しさを増す中、理想と現実の間で葛藤する局面も見受けられる。

(3) 新興企業同士によるマルチブランド化

複数の新興企業が集まり大手に対抗

Hain Celestial は健康志向コングロマリットと言える規模に

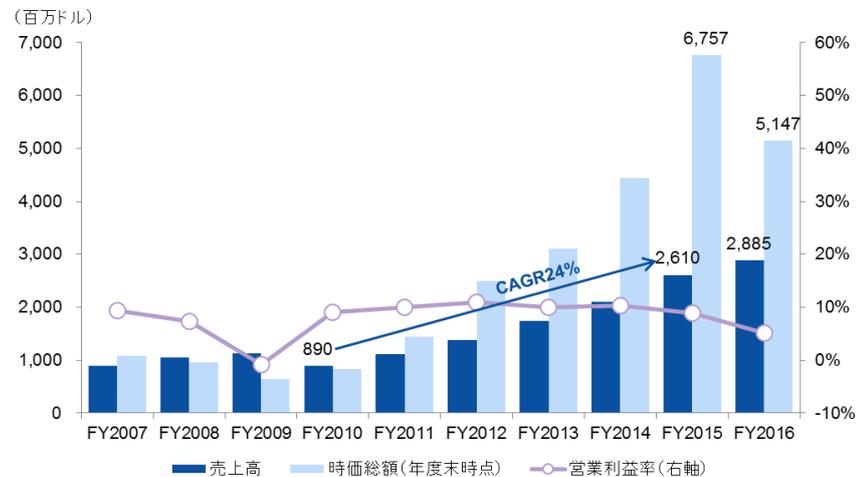
競争が激しくなると、寄せ集め的な弱さを露呈

3 つ目の成長パターンに、新興企業同士によるパートナーシップがある。これは、大手とは一線を画したまま、複数の新興企業によるマルチブランド化を図ることによって、脆弱な資本力を補い大手企業に対抗しようとするものである。

代表例には The Hain Celestial Group が挙げられる。1993 年に創業者 Irwin Simon の個人資金による小規模ブランドの買収からスタートすると、健康志向をコンセプトに新興企業の買収を続け、現在は約 60 ものブランドの集合体となっている。事業領域は食品のみにとどまらず、健康志向であれば化粧品や日用品にも及ぶ。設立翌年には上場し、積極的に資金を調達しながら事業を急拡大させてきた。特に 2010 年度から 2015 年度までの年平均成長率は 24% に及び、足下では売上 30 億ドル規模に達している(【図表 39】)。今や大手に対抗し得る規模の健康志向コングロマリットと言える。

しかしながら、Hain もまた、苦しい局面を迎えている。スペシャルティ市場での競争が激しくなり、2016 年度に売上成長が鈍ると、収益面の課題が表面化し、株主からのコスト削減圧力に晒されている。結果、2015 年度末に 70 億ドル近かった時価総額は、足下 40 億ドル(2017 年 7 月現在)まで落ち込んでいる。規模拡大を優先して追求する中、単なる寄せ集め的な事業構造を脱しておらず、内部統制の向上³も含め、ビジネスモデルに改善余地を残している。

【図表 39】 Hain Celestial の売上と時価総額推移



(出所) Hain Celestial 決算資料、Capital IQ よりみずほ銀行産業調査部作成

後続のプレーヤーも登場し、ビジネスモデルの進化に挑戦

グルテンフリーに特化して新興企業のポートフォリオ化を進めていた Boulder Brands も同様の課題に直面し、結果として 2015 年に大手 Pinnacle Foods に買収されている。スナッキング⁴にフォーカスした Amplify Snack Brands など、特定コンセプトの下で新興企業同士のパートナーシップを主導するプレーヤーは引き続き現れているが、高い成長力を拠りどころとしただけの寄せ集め構造からの脱却が今後の課題と言えよう。

³ 2016 年 6 月期の第 4 四半期に財務報告上の不備が見つかること、会計監査に長期間を要し、1 年以上に亘って決算開示が滞る事態となった。最終的に 2017 年 6 月になって 2016 年度決算と過年度の修正決算を公表。

⁴ こまめに間食を取り入れて空腹状態を作らないことで、食事の総摂取量を抑えるという、健康的食習慣の考え方。

2. 変革への挑戦を始める大手企業

個々の打ち手で遅れをとりがちな大手は、構造的な変革にも挑戦

新興企業が様々なアプローチで次の成長ステージを模索する中、これを迎え撃つ大手企業も、多様化する消費者のニーズに照準を合わせた新商品を開発しマーケティングを強化するなど、当然ながら幾多の手を打っている。しかしながら、前述の通り大手の動きは新興企業の後手に回るケースが多く、引き続き既存ブランドのシェアが減少していることから、個別の打ち手が有効に機能しているとは言い難い。斯かる状況下、個々の商品開発にとどまらず、より構造的な変革に取り組むことで状況を打破しようとする動きが見られている。

(1) 更なる統合と効率化を推進

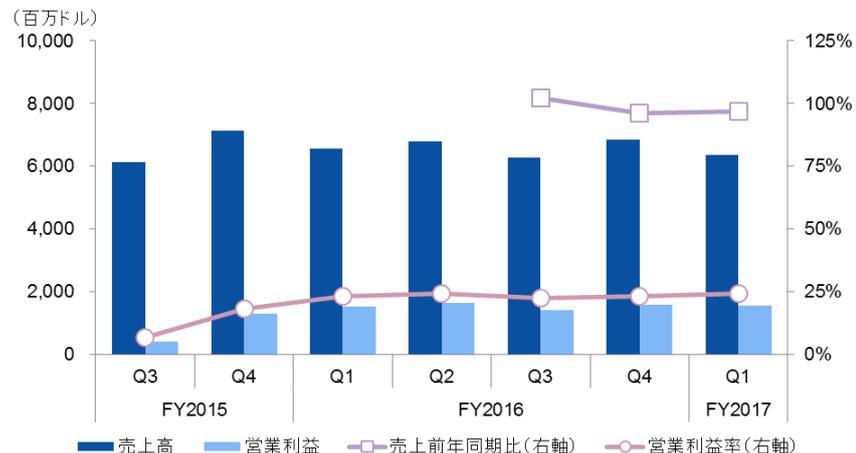
Kraft Heinz は、コスト削減を進め、高い収益性を実現

まず挙げられるのが、従来型の統合と効率化を更に推し進め、新興企業とは一線を画す大手としての強みを追求しようとするものである。その最たる例が、2015年に誕生した Kraft Heinz と言える。旧 Heinz の株主であった 3G Capital と Berkshire Hathaway の主導による Kraft Foods との合併で売上 265 億ドルの巨大企業が生まれた際、最も強調されたのは年間 15 億ドルのコスト削減であった。統合により市場を寡占化し、コスト削減による効率化で競争力を高める手法は、米国大手企業が得意としてきた経営と言え、Kraft Heinz も 2016 年度決算で営業利益率 23% という高い収益力を示している（【図表 40】）。

更なる統合を目指す動きも

Kraft Heinz は、2017 年に入って Unilever に買収提案を仕掛けるなど、引き続き統合と効率化を追求する姿勢を見せている。例えシェアの減少が続こうとも、市場が拡大する中で安定的な売上を確保し、コスト競争力強化による高い収益性と株主還元を維持する経営は、今後も相応に有効であろうと考えられる。

【図表 40】 Kraft Heinz の統合後四半期業績推移



(出所) Kraft Heinz 決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

成長余地は限定的と言え、新興企業に対しては効率化が弊害となる場合も

一方で、こうした統合と効率化は新しい需要の取り込みにつながるとは考えにくく、成長余地は限定的と言え。加えて、こと新興企業の取り込みにおいては、時として弊害にもなる。Kellogg が 2000 年に買収した健康志向シリアル Kashi などは、Kellogg の販路を活用し事業を拡大させていたものの、その過程で新商品の承認権限などの本部機能を Kellogg 本体に統合していったため、独立性や機動力が低下し、一転して近年は売上が大きく減少している。

(2) 新興企業に歩み寄り軸足をシフト

新興企業の取り組みを梃子に、大手自体の変化を促す

General Mills はグループ全体で健康志向へのコミットを強化

Campbell Soup は、Bolthouse の経営者にグループ内の権限も付与

既存事業の高収益性もあって、高コスト事業拡大への懸念も存在

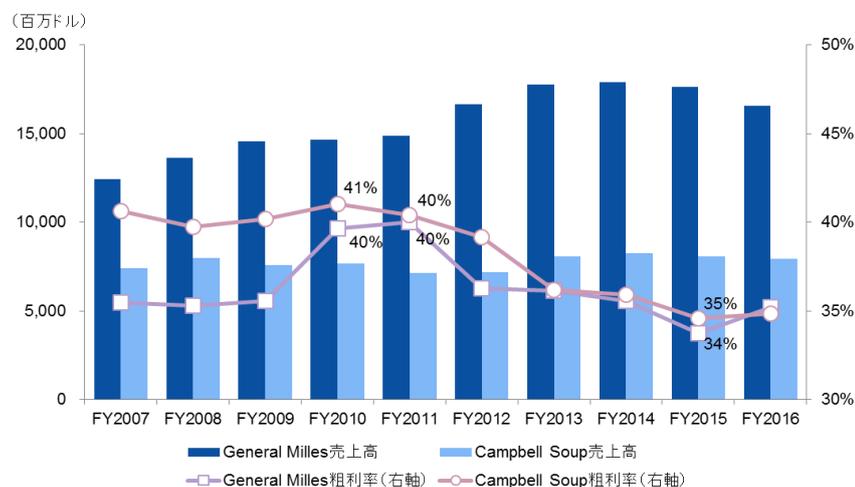
Kashi のような例もあって、前述の通り、大手企業は新興企業を傘下に収めた後も創業者を残すなど、経営の独自性を維持させるケースが増えている。この流れの中、更に一步踏み込み、大手企業そのものが新興企業に歩み寄ること、新興企業のノウハウや人材を梃子に自らの変化を促すケースも見られている。その代表事例として、General Mills と Campbell Soup を採り上げる。

General Mills は、2014 年の Annie's 買収をはじめ、健康志向ブランドのポートフォリオ拡大を進めている。同部門は 2016 年度で既に売上 7.5 億ドルに達しており、2019 年には 10 億ドルまでの拡大を計画している。この中で、Cheerios のグルテンフリー商品など既存ブランドの健康志向商品を開発すると、これを Annie's のブローカーを活用してスペシャルティ小売へと配荷しており、メガブランドのリポジショニングにも挑戦している。更に、2017 年までにグループ内のシリアル製品から人工原料を取り除き、2019 年までにはグループ全体でオーガニック原料の調達量を倍増させるなど、健康志向へのコミットメントを強く発信しており、General Mills そのものの軸足を移そうという姿勢を見せている。

Campbell Soup が 2012 年に野菜・果物ジュースの Bolthouse Farms を買収した際、CEO の Denise Morrison は『Campbell の重心を移す』と語った。その言葉の通り、Bolthouse を既存の事業部に属させることなく、むしろ Packaged Fresh という新しい事業部を設立して迎え入れた。そして、Bolthouse の CEO であった Jeff Dunn をこの新事業部のトップに登用し、Campbell としてのポートフォリオ拡大の権限を与えている。このような取り組みの結果、「加工」が「調理」、「フォーミュラ」が「レシピ」といった具合に、本社内の共通言語にも消費者を意識した変化が見られるようになったとしている。

これらの取り組みは、消費者の変化に正面から向き合うものと言え、一見して好意的に受け止められる部分は少なくない。しかしながら、General Mills も Campbell Soup も、既存のメガブランドが徹底して効率化された高収益事業として成り立ってきたことから、変革への挑戦が必ずしも財務上の好結果に結びついていないとは限らない。両社ともに近年は粗利率が低下傾向にあり、高コスト事業の拡大に懐疑的な見方も残っている(【図表 41】)。

【図表 41】 General Mills と Campbell Soup の業績推移



(出所) General Mills, Campbell Soup 決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(3) 変化の最前線へのネットワーキング

投資活動を通じて、社外からイノベーションの取り込みを図る

それでもなお、多様化する消費者への対応を止めるわけにはいかず、変化への持続的な対応を組織の枠組みとして導入する動きが広がっている。大手企業が投資家として新興企業に成長資金を提供し、必要に応じて事業シナジーも付与することで新興企業の成長を促す一方、変化の最前線へのアクセスを確保し、社外からのイノベーションを継続的に取り込もうとするものである。その代表的な手法として Corporate Venture Capital (CVC) の設立が挙げられる。

Coca Cola は、小規模なマイノリティ出資など、隅々までネットワーキング

食品大手企業による投資専門組織で最も立ち上げが早かったと見られるのが Coca Cola の Venturing & Emerging Brands (VEB) である。VEB は CVC 形態ではなく、あくまで北米ユニット内の一部門との位置づけではあるものの、2007年に設立され、既に数々の投資実績を残している。VEB の投資基準は、売上1~5千万ドルの企業へのマイノリティ出資とされており、売上400億ドルを超える Coca Cola にとって千分の一に満たない規模を対象としている。しかしながら、前述の ZICO や Honest Tea も VEB による一部出資を経て Coca Cola 傘下に入っており、投資後に順調に成長し Coca Cola のポートフォリオに加わった事例も複数ある。また、VEB のミッションにはネットワーキングも掲げられており、Coca Cola は、まだ VEB の投資基準にすら満たない企業に対しても、外部 VC への LP 出資を通じて間接的にアクセスするなど、常に変化の最前線への情報網を張り巡らせている。

幾多の大手が CVC を設立し、広範なネットワークを構築

Coca Cola には遅れるものの、2015年に General Mills、2016年に Campbell Soup、Kellogg、Tyson Foods が相次いで CVC を設立するなど、この数年で大手企業による投資活動は活発になっている(【図表 42】)。また、その多くが、加工食品ブランドのみならずフードテックと呼ばれる食品関連テクノロジーも投資対象としており、周辺領域も含めたより広範なネットワーキングという意味合いが強くなっていると見られる。今後も引き続き新しい変化に晒されていくという前提の下、自前主義による対応だけでは不十分という判断が強まっており、社外からのイノベーションの継続的な取り込みに向けた体制の構築が重要視されている。

【図表 42】大手企業による投資専門組織の概要

設立時期	資金提供	投資組織	ファンド総額	概要	投資実績
2007年	Coca Cola	VEB (Venturing & Emerging Brands)	N/A	・北米ユニット内の一部門 ・①次世代 Billion ブランドの発掘・育成、②Cocaへの起業家スピリッツの導入、③ネットワーキング ・売上10~50百万ドルのブランドへのマイノリティ出資	・ Honest Tea ・ Suja Life ・ ZICO ・ Fairlife 他
2015年	General Mills	301 Inc.	N/A	・新規事業立ち上げを目的に発足(2012年)した組織を、社外への投資活動に切り替え ・『市場は急速に変化し、業界のルールを変えつつある。社外には膨大な機会があり、我々の経営資源を活用』	・ kite hill ・ Rhythm Superfoods ・ good culture 他
2016年	Campbell Soup	Acre Venture Partners	125百万ドル	・本体から独立し、Campbellは唯一のLPとして資金提供 ・『Campbellが業界で起こっている劇的な変化に対応して成長するための新たなイノベーションモデル』	・ Back to the Roots ・ Sample6 ・ Juicero 他
2016年	Kellogg	Eighteen94 Capital	100百万ドル	・ Kelloggのコア及び周辺事業への投資 ・『起業家への直接投資により、ゲームのルールを変えるようなアイデアやトレンドへのアクセスが可能になると同時に、Kelloggの経営資源が成長を強力にサポート』	・ Kuli Kuli
2016年	Tyson Foods	Tyson New Ventures	150百万ドル	・ Tysonのコア事業領域において、食品の持続的な供給を可能にする画期的な技術、ビジネスモデル、製品に投資 ・『食品システムに変化と改善をもたらす起業家と協力し、米国と世界の食糧システムの現状を大きく前進させたい』	・ Beyond Meat

(出所) 各社公表資料、報道資料、Crunchbase よりみずほ銀行産業調査部作成

米国企業の動向からも、メガブランドへの回帰は考えにくい

ここまで見てきたように、新興企業側が更なる成長を目指してメインストリームの侵食を試みているだけでなく、これを迎え撃つ大手企業側も市場の変化を受け入れ、構造的な変革に取り組んでいる。この動向を踏まえると、少なくともかつてのようにメガブランドの寡占化が一方的に進む競争環境に回帰していく様子は見受けられず、需要の多様化に基づく競争環境の変化が今後も続いていくと考えるのが妥当だろう。

新興企業は、スペシャルティ市場の競争激化に直面

但し、新興企業も大手企業もそれぞれに課題を抱えている。新興企業においては、単独で一定以上の規模拡大を実現できるケースが限定的にとどまる中、星の数ほどに増えた新興企業の間での競争は確実に激しくなっている。これまでのように当然の如く年二桁成長を継続する企業は減るかもしれない、淘汰されていく企業も少なくないだろう。この苦しさもあって、大手とのパートナーシップにより一気にメジャーブランドにのし上がろうとする動きが頻発しているが、一方の大手サイドでは収益性の低下も懸念され、無闇にポートフォリオを拡大させるわけにいかない事情も見受けられる。また、新興企業同士のマルチブランド化においても、拡大後のコントロールに課題を残している。

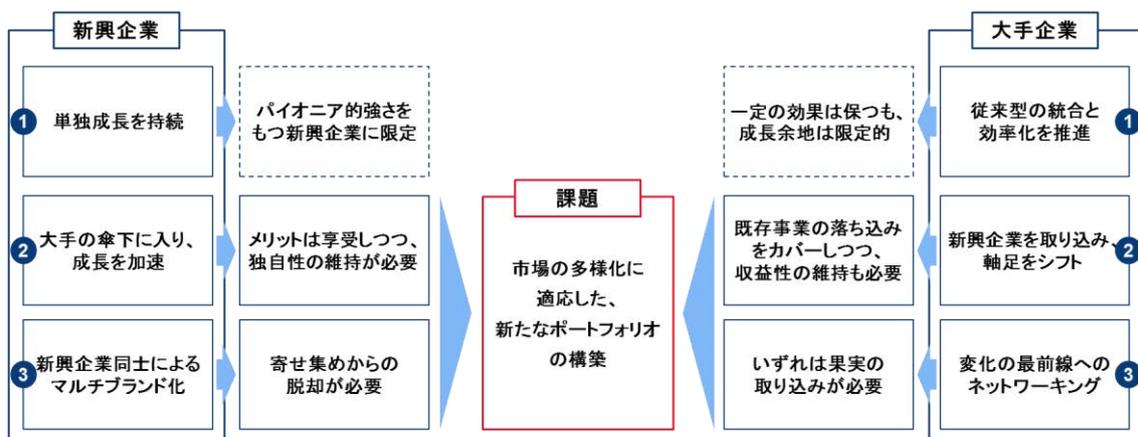
大手企業は、ポートフォリオ拡大後のコントロールに課題

大手企業においては、新たな需要の取り込みを図る上で、これに適応したポートフォリオの構築に課題があり、今はまだ最適なバランスを模索している段階と言える。新興企業の買収やネットワーキングを進めてはいるものの、ポートフォリオ拡大後のコントロールという点では、既存事業の収益力が高いが故に新興企業の取り込みが足かせとなっている部分があり、一方で、統合により効率化を追求すれば新興企業の強みが失われるというジレンマを抱えている。更に、スペシャルティ市場での競争が激しくなるにつれ、今後は取り込んだポートフォリオの入れ替えも必要となるであろう。

戦略の方向性は、多様化に適応したポートフォリオの構築へ

しかしながら、市場が分散していく中で一定以上の事業規模を追求するには、多様なブランドを束ね上げてポートフォリオ化することは避けて通れないと考えられる。大手企業各社が、如何に効率的なメガブランドを育て上げるか、という従来の視点から、如何に多様なポートフォリオを有効に束ね上げてコントロールするか、という方向にシフトしていることは、米国市場の今後の方向性を考える上で、重要な示唆と言える（【図表 43】）。

【図表 43】 環境変化に伴う米国企業の取り組みと課題



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

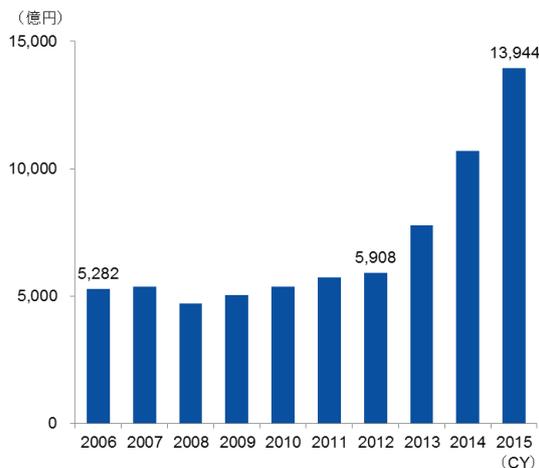
VI. 日系メーカーの米国攻略法

1. 2つの市場における日系各社の現状

日系企業の北米事業は拡大傾向にあり、米国には相応数のプレーヤーが存在

海外市場での事業拡大が重要課題となっている日系食品メーカーは、米国への投資を拡大させており、2012年まで5,000億円内外で推移していた北米現法の売上高合計は、2015年には1兆4千億円まで増加している(【図表44】)。この中で、各加工食品メーカーが主戦場としている市場をスペシャルティとコンベンショナルに分けると、どちらにも相応数のプレーヤーが存在している(【図表45】)。但し、これまで述べてきたように、2つの市場環境は大きく異なり、日系各社についてもどちらの市場を主戦場としているかによって、参入経緯から現状に至るまで異なる特徴がある。

【図表44】 日系食品企業の北米現法売上



(出所) 経済産業省「海外事業活動基本調査」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表45】 市場別の主な加工食品メーカー

【スペシャルティ市場】		【コンベンショナル市場】	
企業グループ	主要商品	企業グループ	主要商品
伊藤園	茶系飲料	味の素	冷凍食品
カゴメ	レトルト食品	大塚製薬	サプリメント
亀田製菓	スナック菓子	サッポロ	ビール、ジュース
カルビー	スナック菓子	サントリー	スピリッツ、清涼飲料
キッコーマン	しょうゆ	東洋水産	即席めん
キュービー	ドレッシング	日清食品	即席めん
ニチレイ	冷凍食品	日本水産	冷凍食品
ハウス食品	豆腐	ミツカン	パスタソース
森永乳業	豆腐	明治	ビスケット
ヤクルト	乳酸菌飲料	森永製菓	キャンディ

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(1) スペシャルティ市場における現状

スペシャルティ市場では日本由来の商材が中心

スペシャルティ市場では、日系企業の多くが日本における既存商品、若しくは日本・アジア由来の商材を用いた新商品で米国に参入し、長い年月をかけて独自に市場を開拓してきた。代表例に、キッコーマンのしょうゆ事業がある。

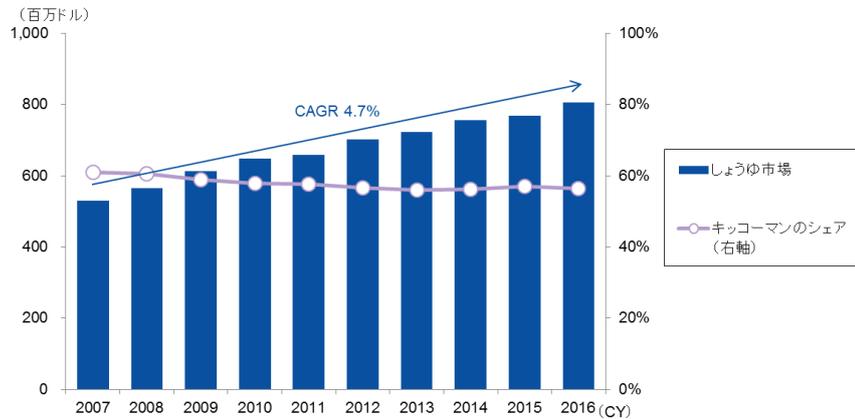
キッコーマンは、半世紀以上前からしょうゆ市場を開拓

キッコーマンは、戦後間もない1949年にしょうゆの輸出を再開すると、1957年にはカリフォルニアに販売会社を設立し米国での本格展開を開始した。肉料理に合うテリヤキソースの開発などを経て1973年に現地生産を開始すると、1983年にはしょうゆ市場でトップシェアとなり、以降、製法に拘った信頼性と高品質を追求し、今もなお過半のシェアを有するカテゴリーリーダーとして市場開拓を続けている(【図表46】)。アジア系消費者は元より、近年の日本食人気の高まりなどもあって、しょうゆ市場は年率5%程度で拡大を続けている。

健康志向などを追い風に、着実な成長を見せている

同様に独自の市場を開拓してきた事例では、ハウス食品や森永乳業による豆腐事業などもある。このほか、伊藤園の緑茶や亀田製菓の米菓など、日本由来の商材の多くが健康志向と関連づけられることもあって、新興企業の一角として足下でも着実に事業を伸ばしているケースが多く、相応の事業規模に達しつつある企業も少なくない。

【図表 46】しょうゆ市場の開拓とキッコーマンのシェア



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

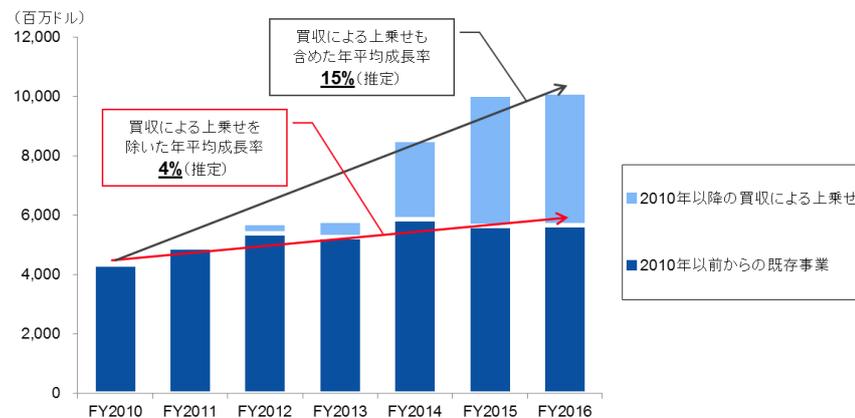
成長スピードは、
米国新興企業に
大きく見劣り

但し、成長スピードという観点では、総じて顧客層の拡大に長い時間を要していると言え、米国の新興企業ほどスピーディな成長を見せているとは言い難い。前述の通り日系各社の北米売上はこの数年で倍増しているものの、M&A等による上乗せを除いたオーガニック成長率は年 4%程度と推定される(【図表 47】)。メインストリームを侵食する勢いを見せているような新興企業は年二桁成長が珍しくなく、スペシャルティ市場における日系各社の現状は、それと比べるとやや物足りないと言わざるを得ない。

事業基盤投資を
優先する中、ニッ
チな顧客層から
抜け出せず

背景として、まずはアジア系小売というニッチなチャネルからスタートし、そこから徐々に健康志向の強い一部の非アジア系消費者へとアプローチしていくため、なかなかメインストリームと競合するステージに至らない点が挙げられる。また、多くの米国新興企業がアウトソースを積極的に活用しているのに対し、日系各社は自社工場をはじめとした事業基盤投資を優先する傾向が強く、マーケティング投資の比重が相対的に低いと見られることなども考えられる。

【図表 47】日系主要企業の推定オーガニック成長率



(出所) 主要上場企業 18 社決算資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 主要 18 社: サントリー、ミツカン、味の素、大塚製薬(医薬品事業を除く)、東洋水産、日清製粉、サッポロ、日本水産(水産事業を除く)、キッコーマン(卸売事業を除く)、ヤクルト、日清食品、伊藤園、亀田製菓、明治、ハウス食品(外食事業を除く)、カルビー、ニチレイ、山崎製パン

(2) コンベンショナル市場における現状

コンベンショナル市場には M&A を活用して参入

一方、コンベンショナル市場に軸足を置いている日系各社は、その太宗が M&A を活用して市場に参入している。大手企業により既に寡占化されているコンベンショナル市場では、独自に新たな事業を立ち上げるには障壁が高く、M&A の活用が有効な手立てとなる。中でも近年は大型買収を活用して一気にカテゴリートップの座を手に入れるケースが多く見られ、ミツカンによる Unilever の北米パスタソース事業の買収などは、その顕著な例と言える。

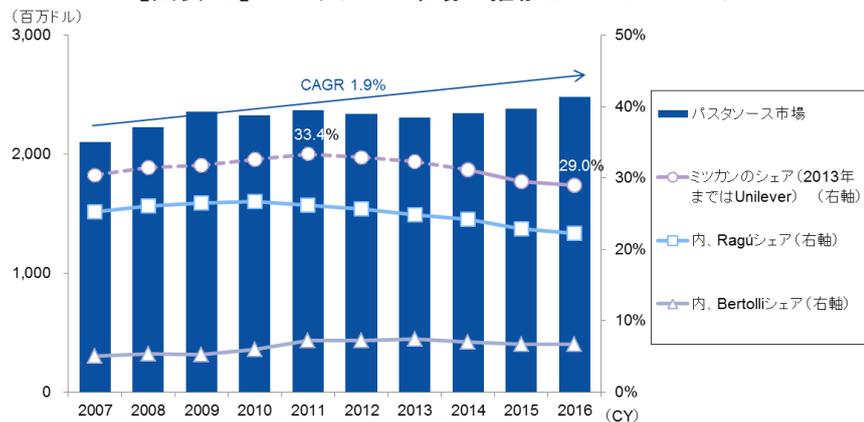
ミツカンは、パスタソースのトップブランドに、日本のノウハウ導入を図る

ミツカンの米国事業の歴史は古く、長く食酢を中心に展開してきたが、2014 年にパスタソースブランドの Ragú と Bertolli を Unilever から 21.5 億ドルで買収し、一挙にパスタソース市場のトップに立った。中でも 1937 年に米国で生まれた Ragú は、80 年に亘ってメインストリームで支持されてきたカテゴリートップのブランドであり、1987 年以降は Unilever により事業基盤の整備も進められてきた。一方、パスタソースでも新興企業の台頭は見られ、Ragú のシェアは近年減少傾向にある。ミツカンは日本で培ってきた調味料の用途開発ノウハウなどを導入することで、安定成長の回復に取り組んでいる(【図表 48】)。

大手の事業見直しもあり、コンベンショナル市場の投資機会が増加

M&A を活用したコンベンショナル市場への参入は、1989 年の大塚製薬による Pharmavite 買収や、2001 年の日本水産による Unilever の北米シーフード事業買収など、以前から幾つかの実例が存在していたが、2014 年には上記のミツカンに加え、サントリーによる Beam 買収や味の素による Windsor 買収などが相次いで成立しており、加速の様相を示している。背景には、市場環境の変化を受けて大手企業が事業ポートフォリオの見直しを進める中、コンベンショナル市場への投資機会が増えていることなどが考えられる。

【図表 48】 パスタソース市場の推移とミツカンのシェア



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成

シナジーの実現により、安定的な体制の整備を優先

カテゴリートップに立った日系企業は、同時に大手企業によって効率化され洗練された事業基盤も合わせて手に入れている。一方で、他のカテゴリーと同様に、足下ではシェア減少に直面しているケースも少なくない。これに対し、特にこの数年で M&A を活用した場合は、日本で培った技術やノウハウの導入、或いは販路を活用した日本の既存商品の導入などにより事業シナジーを実現し、まずは安定成長に向けた体制の整備を優先している段階にある。

日系企業の多くが、第一フェーズをクリアしつつある

このように、スペシャルティとコンベンショナルのどちらに軸足を置くかによって参入経緯や現状は異なり、大型 M&A もあって各社の事業規模も区々ではあるが、戦略的なステップとしては、いずれの場合もようやく第一段階を終えつつある状況と言えよう。スペシャルティに独自参入した企業は、事業基盤拡充も行いながら徐々に顧客層を拡大し、一定規模を確保しつつある。M&A によってコンベンショナルに参入した企業は、PMI とシナジー実現を通じて足下の体制を整えつつある（【図表 49】）。

第二フェーズとなるポートフォリオの構築はこれから

しかしながら、米国市場は多様化を続けており、より本格的な攻略に向けては、V 章で述べたように多様なブランドをポートフォリオ化し、これを有効に機能させていくための戦略策定が求められている。この点においては、日系各社が自らの手でポートフォリオを拡大するというステージには至っていない。勿論、M&A 等を活用した際に複数ブランドを手に入れているケースもあるものの、これらはいずれも同じコンベンショナル市場の中にとどまるブランドであり、多様化する需要に即したポートフォリオとして機能しているものではない。

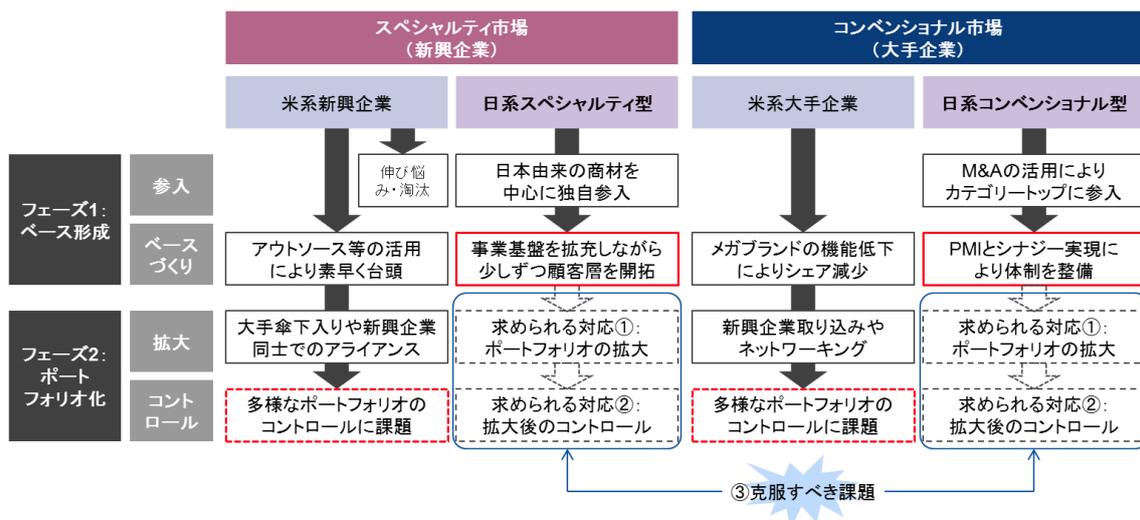
米国企業に追いつき、先行することができるか

米国企業は、既に様々な取り組みを通じてポートフォリオ拡大のアプローチを確立させつつあり、日系より先行してはいるものの、寄せ集め的な事業構造や収益性の高い既存事業などがネックとなって、拡大後のコントロールについて有効な解を見つけるには至っていない。したがって日系各社は、これからポートフォリオの構築に挑戦し、米国企業に追いつき、先行できるかが本格的な市場攻略のカギになると言える。

具体的な進め方と克服すべき課題を、次節で考察

次節では、今後の成長に向けて日系企業に求められる対応を、ポートフォリオの拡大とコントロールとに分けた上で、それぞれの具体的な進め方を検討し成長機会を模索する。更に、その実現に向けて日系が克服すべき課題についての考察を行う。

【図表 49】 日系企業の現在の立ち位置



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

2. 本格攻略に向けて求められる対応

(1) ポートフォリオの拡大: 現状に応じた 2 通りの進め方

スペシャルティ市場では、事業領域の幅出しを優先

一口にポートフォリオの拡大と言っても、その進め方は今いる市場に応じて異なる。まずスペシャルティ市場の日系企業については、元々がスモールスタートからの積み上げとなっている分、これまでに獲得した顧客層や事業基盤は必要最小限と言える。これを踏まえた次のステップとしては、何よりもまず事業領域の幅出しによる顧客層の拡大が優先される(【図表 50】)。この段階で過度に既存事業とのシナジーを求めるのは得策とは言えず、日本若しくはアジア由来の商材が日系にとって最大の武器であることは間違いないものの、近い領域での拡大は結局のところ同じ顧客層にとどまってしまう可能性を否定できない。むしろ、全く脈略のない領域とは言わずとも、より遠くに踏み出すことで新たな顧客層へのアクセスを確保することが必要である。

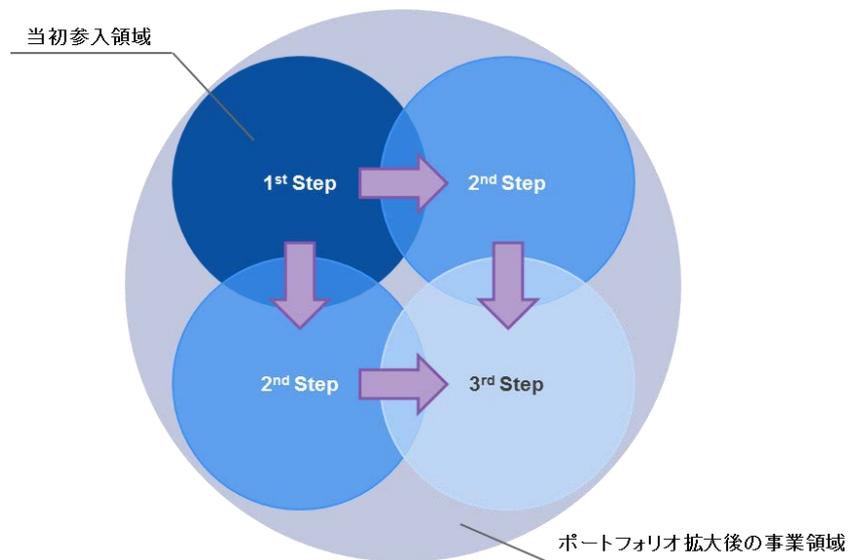
日本商材からの拡大により新たな顧客層を開拓

実際、先行事例と言える動きも見られる。2013 年に亀田製菓が米菓から洋菓子へ、2014 年に伊藤園が緑茶からコーヒーへと進出し、日本商材からのポートフォリオ拡大を進めている。豆腐市場を 30 年以上開拓してきた森永乳業も、2017 年後半にヨーグルト市場へ参入することを発表した。ヨーグルトという全く異なる領域への進出により、新たな顧客層の獲得が期待される。

場合によっては事業基盤への投資は後回しも

この際、ポートフォリオの拡大が経営資源の分散につながるという議論がある。特に、スペシャルティ市場で既存事業を着実に伸ばしている場合、例え年率数%であってもまだ伸び代がある中で、限られた経営資源を新たな領域に振り向けることになる。こういったケースでは、既存領域での事業基盤の拡充を後回しにすることで経営資源を捻出するのも一案と考える。むしろ、当面は事業基盤のアウトソースを活用してでも多様なポートフォリオの構築に向けたマーケティング投資を優先し、その後にポートフォリオを踏まえた最も効率的な製造や物流の拠点を整備した方が、得策とも考えられる。

【図表 50】 スペシャルティ市場での幅出し



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

コンベンショナル市場では、新たな成長力の取り込みを優先

一方、M&A を活用してコンベンショナル市場に参入した日系企業については、獲得した伝統的ブランドに日本のノウハウや技術を導入し安定性を取り戻しても、ブランドそのものが別物に生まれ変わるわけではない。そのようなアプローチは、むしろ既存の顧客層を失うことになりかねず、手に入れた高い収益力と安定したキャッシュフローの維持を前提に戦略を策定すべきだろう。とすれば、次の一手として優先されるのは、新しい成長力の取り込みとなる（【図表 51】）。現在の米国においてコンベンショナル市場のみで勝ち残っていくには、大型買収を繰り返し、統合と効率化をひたすら推し進める以外に考えにくく、これは容易なことではない。やはりスペシャルティ市場の成長力を如何に取り込むかが重要となる。

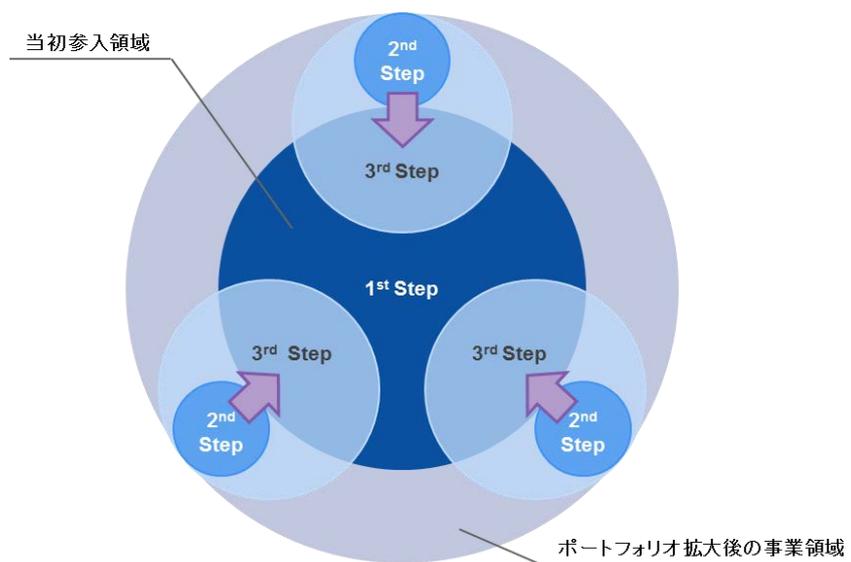
シナジー効果により成長力にレバレッジを効かせる

この場合、第一段階で獲得した事業基盤の活用によるシナジー効果の追求が必要と考える。原料の調達網やバイイングパワーに始まり、製造設備、物流網、営業部隊、販路といった自前の事業基盤は、高い成長力をもつブランドに更にレバレッジを効かせることを可能にする。個々のブランドの独自性を維持するために、あくまで部分的な活用にとどめる必要があるものの、核となる事業基盤を有するアドバンテージは大きい。

大塚製薬は、マスからスペシャルティへと進出

マスからスペシャルティへという進み方は、日系の先行事例だと大塚製薬などが挙げられる。今やサプリメント市場のトップブランドとなった Nature Made を有する Pharmavite を 1989 年に買収し、メインストリームに頑強な事業基盤を構築した上で、2014 年にスペシャルティサプリメントの FoodState を追加買収し、新たな成長力を上乗せしている。このように、このアプローチではポートフォリオを拡大する領域が近いほど、既存の事業基盤を活用できる余地は大きくなる。大塚製薬が FoodState 買収以前に日本から SOYJOY を持ち込んだように、投資コストを考えれば日本の既存プロダクトによる上乗せが優先されるであろうものの、必ずしも米国でのブランド構築に成功するとは限らず、スピードという観点からも米国新興企業の追加買収も早い段階から検討すべきと考えられる。

【図表 51】 コンベンショナル基盤への成長力上乗せ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

(2) ポートフォリオのコントロール: 活かすべき顧客志向の徹底

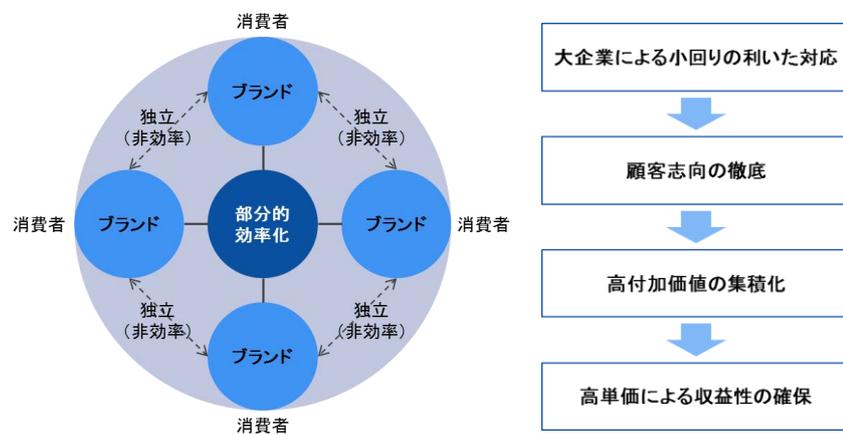
ポートフォリオ拡大後のコントロールこそが米国企業の課題

効率と非効率のバランスを最適化し、顧客志向を徹底

ポートフォリオ拡大の 2 つの進め方は、V 章で述べた米国企業の取り組みにも通じる。スペシャルティ型は Hain Celestial、コンベンショナル型は General Mills や Campbell Soup の戦略に近いと言えるだろう。つまり、ここまでは米国企業も既に取り組んでおり、この先の如何に多様なポートフォリオを有効に束ね上げるかという点こそが、今も課題としている部分となる。

多様化する需要に適したポートフォリオの構築は、ただの寄せ集めではなくひとつの企業体としての効率性を高めながらも、各ブランドがそれぞれターゲットとする消費者と向き合い、高い付加価値を追求するということであり、効率と非効率のバランスを最適化する必要がある(【図表 52】)。これは、大企業でありながら、顧客志向に基づく小回りの利いた対応を積み重ねることとも言える。

【図表 52】 効率と非効率のバランス最適化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

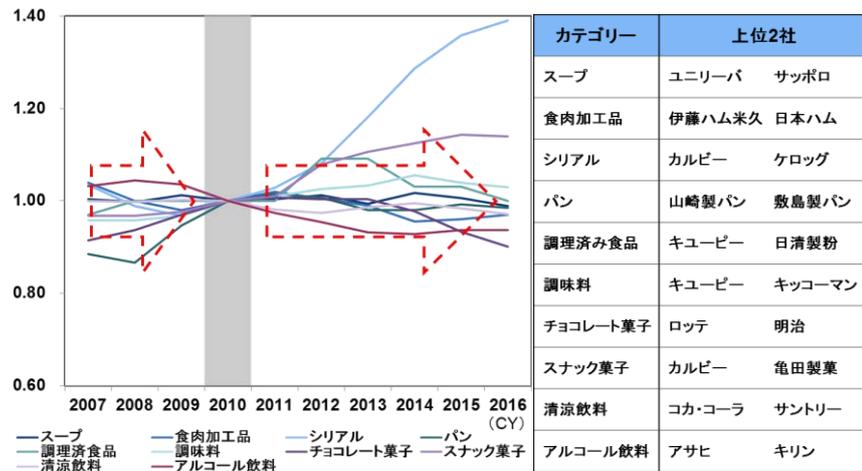
日本市場での顧客志向を通じて培ったノウハウは少なくない

スペシャルティ市場では、付加価値を単価に転嫁し易い

米国企業が総じて苦戦しているこの点において、日系企業の活かせる強みがあると考えられる。なぜなら、多くの日系企業が、母国の日本市場でこれを実践できている部分があるからである。米国ほど急激ではなくとも、日本でも消費の多様化は見られる。消費者の成熟化という意味では、欧州なども含めた先進国に共通する流れと言っていいたいだろう。しかしながら、日本で大手のシェア減少は見られていない(【図表 53】)。これは新しい需要を大手が取り込み続けているからであり、季節性商品の開発、素早い改廃、多品種小ロットの生産技術など、顧客志向の徹底を通じて得てきたノウハウや技術は決して少なくない。

日本では、新商品の増加が商品サイクルの短縮化や総商品数の増加につながり、在庫増や収益性低下を招いているため、足下では商品数を絞る動きが目立っている。米国でも単に新商品を乱発すればよいということではないが、スペシャルティ市場では付加価値を単価に転嫁し易いという利点がある。クラフトビールを例にとると、2016年の数量ベースでのシェア12%に対し金額ベースでは22%と、平均単価で従来ブランドのほぼ2倍となっている。日本のクラフト単価は従来ブランドの数割増しという水準であり、違いは大きい。米国でこそ、高付加価値の集積による収益性の確保を実現できる可能性がある。

【図表 53】 日本市場における上位シェア推移 (2010 年基準)



(出所) Euromonitor よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注) 2010 年のカテゴリー上位 2 社のシェアを 1 とし、2007 年から 2016 年までの
 シェア変化を指数化

(3) 日系が克服すべき課題

マーケティング投資を優先し、スピードを向上させることが必要

ここまで検討してきた進め方を踏まえ、日系企業には米国攻略に向けた成長機会が相応にあると考える一方、克服すべき課題もある。まず挙げられるのが、ブランド構築のスピード不足である。日系のオーガニック成長が年率 4%と米国新興企業に見劣りする点は先に述べた通りだが、このペースでは、新しい需要を早くに取り込んだとしても、参入してくる大手企業はおろか、アウトソースを活用し急速に後を追ってくる新興企業にも瞬く間に逆転されてしまう恐れがある。市場のスピードに遅れることなく、確固たる地位を素早く築くには、事業基盤への投資を後回しにしてでもマーケティング投資を優先し、何よりもまず強いブランドをつくり上げるべきである。まして、複数ブランドのポートフォリオを進める上で、ひとつひとつを事業基盤まで全て整えてから次に進むのでは、この先もまた何十年という時間を要することになるだろう。

これまでの進め方から転換できれば、スピードアップは不可能ではない

課題の克服に向けては、米国新興企業が素早い成長を実現させている背景をよく分析する必要がある。新興企業は、スペシャルティ市場を取り巻く生態系を理解した上で、ブランド構築ありきの戦略を策定し、必要となるアウトソースやアライアンスを有効に活用した戦い方を実践している。これは、個人創業から間もない中小企業が、限られた経営資源の振り分け方に長けていることを意味しており、ここに日系が学ぶべき点があると考えられる。日系各社が、これまでの事業基盤ありきの進め方に捉われることなく、時間がかかる部分はアウトソースやアライアンスで補うスピード重視の戦略に転じることができれば、経営資源に勝るアドバンテージを活かした成長が得られる可能性はあるはずである。

コーポレートブランド重視では、多様なポートフォリオの構築は困難

続いて、より重大な課題となり得るのが、日系に多く見られるコーポレートブランド重視の戦略である。冒頭から述べてきたように、現在の米国で求められているのは、パーソナルな共感と信頼性の高いストーリーである。このため、なぜその価値が必要なのかという必然性を個々のブランドに持たせる必要があり、独立したマーケティングに基づく強いプロダクトブランドの構築が不可欠となる。

多くの新興企業が単一ブランド・単一カテゴリで展開し、創業者個人のバックグラウンドとブランドを結びつけているのもこのためである。新しい需要に大手企業を中心となって対応してきた日本では、コーポレートブランドへの強い信頼が機能しているものの、この延長線上に米国戦略を描くと、多様なポートフォリオの構築は難しくなる。

プロダクトブランドは、ポートフォリオの新陳代謝にも有効

また、プロダクトブランド中心の展開は、将来的なポートフォリオ入れ替えという観点からも必要となる。今後も新たな価値が生まれていく中で、スペシャルティ市場の競争は激しくなり、伸び悩んだり淘汰されたりする価値やブランドも増えると想定される。その際、コーポレートブランドへの依存は、ポートフォリオの新陳代謝を難しくする懸念がある。

米国市場の攻略における最大の課題

そもそもの米国事業の将来ビジョンとして、最終的に自社のコーポレートブランドを米国でも日本と同じように普及させたいと考えている日系企業も少なくなく、このコーポレートブランドからの脱却は、恐らく日系各社にとって最も高いハードルとなるだろう。しかしながら、食品における地域性の高さを乗り越え、米国市場の本格攻略を図る上では、避けて通れない課題である。

新興企業とのアライアンスにより、素早く多様なポートフォリオの構築も可能

日系企業は強いプロダクトブランドの構築が不得手であるという前提に立った場合、この対策として米国新興企業とのアライアンスを活用するという戦略オプションが考えられよう。新興企業＝プロダクトブランドという視点で捉えれば、独自の世界観を有する強いプロダクトブランドに投資することで、スピーディに多様なポートフォリオを構築することも可能となるだろう。新興企業の側にも、日系が長い歴史の中で培ってきた健康や安全といった高い信頼性に対する敬意が存在するほか、Vita Cocoのようにスペシャルティ市場の競争激化を受けて米国外への進出を展望するプレーヤーも出てきている。その際には、米国と共通する消費者の成熟化が見られる先進国が優先され、日本市場も有力な選択肢のひとつとなるだろう。

アーリーステージでの関係構築など、投資検討には工夫が必要

実際の投資検討においては、ブランドとレシピしか保有しない新興企業に対する目利きや、米国大手企業との入札競合による投資コストの高騰などが課題として想定される。これらに対しては、米国大手のようなCVCの設立とまではいかずとも、食品スタートアップへの投資を得意とするVCへのLP出資による間接的な投資などを通じてネットワーキングを行い、アーリーステージでのマイノリティ出資も含めた早期の関係構築を図るなど、投資検討を優位に進めるための工夫が必要になると考えられる。

Ⅶ. おわりに

米国大手の牙城は磐石ではなくなっている

メガブランドの機能低下と新興企業の台頭が目立つようになって以降、米国大手企業がただ手をこまねいてきたとは考えにくい。しかし、企業論理に基づく効率化を徹底してきた経緯から、高い収益性と引き換えに、上位中間層以上を中心とした消費者との間に徐々に距離ができ、そこを新興企業に突かれ、足下を掬われている節がある。一部では大手の商品というだけで工業製品と揶揄され、敬遠されることすらあるなど、もはや磐石の牙城とは言えなくなっている。

米国市場の本格攻略に、もっと目を向けるべき

この状況下、日系メーカーも、難攻不落と見られてきた米国市場での本格的な事業拡大に、現実的な機会としてもっと目を向けるべきだろう。アジア系消費者を中心とした限られた顧客層を相手に細々と事業を続けるのではなく、変化する米国消費者と拡大するスペシャルティ市場を商機と捉え、これまでの発想を変えることによって、事業拡大に向けたあらゆる可能性を追求することこそが、今、日系メーカーがやるべきことと考える。

機会と課題を的確に捉えた、米国ならではの挑戦に期待

具体的な戦略策定に当たっては、日系の成長機会と克服すべき課題として指摘した通り、日本のノウハウを活用すべき点と日本と同じやり方では通用しない点とが存在する。日本で育んできたコーポレートブランドが効果を発揮しにくい米国でこそ、挑戦すべき部分もある。スピード感溢れる米国市場で機会と課題を早期に見極め、プロダクトブランド中心の新たな戦略オプションを身につけることは、その先のグローバル戦略を進めていく上でも、大いに役立つだろう。日系企業各社が米国市場で目指すべき姿を明確に捉え、米国ならではの挑戦に踏み切ることが期待している。

みずほ銀行産業調査部

米州調査チーム 安藤 裕之

hiroyuki.ando@mizuhocbus.com

流通・食品チーム 川辺 容平

yohei.kawabe@mizuho-bk.co.jp

【主要参考文献等】

1. 書籍・業界紙等

流通経済研究所「アメリカ流通概要資料集」(2016年版)

みずほ総合研究所「アメリカ経済」(2005年)日本経済新聞社

経済産業省「海外事業活動基本調査」(第46回調査)

New Hope Network, *The State of the Industry* (2017)

Specialty Food Association, *The State of the Specialty Food Industry* (2017)

Fortune, *The War on Big Food* (2015年3月)

Food Marketing Institute, *U.S. Grocery Shopper Trends* (2014, 2015, 2016)

Nielsen, *The State of Private Label around the World* (2014年11月)

Private Label Manufacturers Association, *Private Label Yearbook* (2014, 2015, 2016, 2017)

2. ホームページ・リリース資料等

United States Census Bureau (<https://www.census.gov/>)

Bureau of Economic Analysis (<https://www.bea.gov/>)

Economic Policy Institute (<http://www.epi.org/>)

Pew Research Center (<http://www.pewresearch.org/>)

New Hope Network (<http://www.newhope.com/>)

Natural Marketing Institute (<http://www.nmisolutions.com/>)

Specialty Food Association (<https://www.specialtyfood.com/>)

Brewers Association (<https://www.brewersassociation.org/>)

©2017 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。

MIZUHO



OneMIZUHO
未来へ。お客さまとともに

