

日本の食品企業が海外で成功する理由

1150458 日浅 桃子

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

現在、日本国内市場は少子高齢化や消費財増税などの課題に直面している。さらに、国外市場は急速なグローバル化により、市場競争が激しく企業を取り巻く環境が日々変化している。これに対して、日本企業は M&A や海外事業展開といった対策を講じているが、業界によって取り組む姿勢が異なっている。

本研究では、食品業界を取り上げ、日本食品企業が海外事業展開を成功させた理由を明らかにし、変化が激しい市場で生き残るための改善策の提案を試みた。その結果、日本食品企業が海外事業展開を成功させた理由は、現地に根差した企業になることであった。そのため企業には、M&A といった海外進出に対する積極的な取り組みや海外の常識に柔軟に対応する能力が必要となることがわかった。

2. 目的

幼い頃から持っていた海外の文化や歴史の興味と、大学で日本のロングセラー商品の多くが海外でも愛されていることを学んだことで、日本企業の海外事業展開について研究することにした。

本研究では、国内市場と国外市場の特徴と現状を調査・分析するとともに、日本食品企業の海外事業展開のケーススタディを通して、日本食品企業が異文化社会に受け入れられた理由を明らかにしていく。

3. 背景

現在、世界全体でグローバル化が急速に進行している。日本国内でも、多様な業界が積極的に海外事業展開に踏み出している。例えば、自動車業界や家電製品業界が有名である。しかし、日本企業は海外企業と比較すると、海外事業展開の規模が小さく参入スピードも遅れており、国外市場でのポジション確立が上手くできず海外企業に押されている。国内外で、事業領域拡大を狙った買収を行う動きが増えたとはいえ、日本食品企業も例外ではなく、グローバルな大型再編への積極的な取り組みを行う海外食品企業との成長の差は大きい。

国内市場が縮小傾向にあることや、海外企業の参入による

市場競争の激化から、新たな需要を獲得するための行動を積極的に行う必要がある。

4. 研究方法

日本国内市場と国外市場の現状について、参考文献・資料を基に調査・分析し、国内外市場の特徴や課題を明らかにする。課題については、改善策を検討していく。

日本食品企業の海外事業展開の比較については、ケーススタディを通して進めていく。

最後に、「日本食品企業が海外事業展開を成功させた理由」について検討していく。

5. 結果

5.1 国内市場と国外市場の現状

国内市場は、少子高齢化の影響を受け、縮小傾向にある。さらに、単身世帯の増加による量目の減少（特に高齢者の単身世帯）や、所得の二極化による商品のブランド化とコモディティ化、収入(デフレの進行、消費税増税、年金不安等)の減少による食品への支出減少も起こっている。さらに、新興国での消費拡大により激しく原料価格が変化していることや、消費者の食の「安全・安心」に対する意識が強くなっていることから、食品企業はコスト面で見通しを立てることが困難になることも増加している。そのような状況にも関わらず、食品業界は、国内の安定した市場への依存、食や味覚が持つ「地域性」「保守性」が強調され、国内で蓄積した武器がありながらも、海外事業展開や IN-OUT といった業界再編が進んでいない。

国外市場は、世界的に人口が増加傾向にあるため拡大している。特に新興国市場(BRICs やアジア圏)の成長は著しい。その中でも、アジア諸国は世界の人口の約 5 割を占めているとともに、ブランド志向の強い人種という特徴を持つ。日本製品は、高品質・高性能というブランドを確立しているため、そこを上手くアピールして新市場への参入をしていくべきである。新市場への参入競争は激しく、先進国企業のみならず新興国企業も積極的に参入しているため、ポジションを獲得するためにはスピーディーな行動が必要となる。

以下では、キッコーマンと味の素のケーススタディを取りあげる。

5.2 キッコーマンの海外事業展開

キッコーマン株式会社 (会社概要)
創立 1917年(大正6年)12月7日
資本金 11,559百万円(2014年3月31日現在)

醤油の“海外進出”は、江戸時代に中国、東南アジア、インド、スリランカ、一部オランダへの輸出を持って開始された。1881年に「東京醤油会社」という醤油販売の会社を7代茂木佐平治が興し、1883年にヨーロッパに向けた輸出を開始した。その後、1925年に初代茂木啓三郎が1905年に設立した「日本醤油株式会社」と合流し、アジア市場に展開した事業を受け継いだ。

戦時中から戦後すぐにかけては、醤油の海外輸出ができなかったが、昭和30年代に入りキッコーマンでは、事業の国際化と多角化を推進した。

多角化は、デルモンテ社との提携によるトマトケチャップやトマトジュースの製造販売(吉幸食品工業)、マンズワインというブランドを立ち上げワイン事業を開始(勝沼洋酒)、医薬品関連事業として原料の販売、利根飲料株式会社の設立が挙げられる。

国際化は、アメリカへの進出が第一歩となった。日本は戦後(約7年)アメリカをはじめとする連合国の占領下にあったこともあり、様々な国・職種の人達が日本の食文化を生活の中に取り入れた。そこに注目したキッコーマンは、アメリカへの醤油輸出を開始することにした。

醤油を多くのアメリカ人に知ってもらうために、様々な宣伝活動を行った。1つ目は、「All-Purpose Seasoning」(万能調味料)というラベルを輸出用の醤油瓶に貼る+「Delicious on Meat」(肉に合う)というキャッチフレーズの考案である。2つ目は、アメリカ大統領選挙の高視聴率を利用したテレビCM放送である。これを行うことにより、消費者だけでなく、スーパーマーケットのバイヤーたちの目にも止まり興味・関心を獲得した。3つ目は、スーパーマーケットで醤油で味付けした肉を客の目の前で焼き味わってもらうというデモンストレーションである。醤油の香りや味を知った多くの客は商品を手に取った。4つ目は、ホームエコノミスト(大学で家政学部を卒業した家政学士)によるレシピの考案である。主

婦の目線に立って醤油を使ったアメリカ料理のレシピを作り、新聞の家庭欄への掲載、レシピ本の出版、商品のおまけといった方法で広めていった。そして5つ目は、地元の人々に愛されるブランドを目指したことである。「キッコーマンはアメリカのブランドである」ことを定着させるため、「日本製」の製品として販売しなかった。

キッコーマンはアメリカに生産拠点(American Plant 構想)を置き、現地法人「キッコーマン・フーズ」を設立することで、地域に溶け込む企業(企業市民)を目指した。

メリット	デメリット
輸出時の海上コスト削減	陸上輸送費の増大
関税が掛からない	設備投資費が多額である
原料費を安くできる	—

アメリカに生産工場を造るメリット・デメリットを比較検討して、「真の国際化戦略を図るためには、アメリカに工場を造るほうがよい」(『キッコーマンのグローバル経営 日本の食文化を世界に』P57、9~10行目)という結論に至ったのである。

醤油は装置産業であるため、一定の需要がなければ成り立たないという特徴を持つ。そのため、投資額が高額であり、企業が負うリスクが大きく構想はなかなか前進しなかった。しかし、アメリカでの安定した需要獲得により構想は現実へと進み始めた。工場建設のために、アメリカ人のコンサルタントを導入し、現地とのズレがないよう徹底的に調査を行った。しかし、地元住民の反対という大きな課題に直面した。それを解決するために、地域に溶け込む努力を行った。現地の人を積極的に雇用する、アメリカの国旗である星条旗を工場に掲げる、地元企業との取引を優先的に実施する、日本人従業員達の居住区を固めない、といった行動である。その結果、現地工場は無事に稼働を開始し地元住民にも受け入れられた。現在、アメリカ国内での醤油生産量は、工場稼働開始当時の9000klから140000klに増加し、売り上げもキッコーマン全体の売り上げを支える大きな柱となっている。また、「醤油を使った料理は何料理」という市場調査を現地法人が行った結果、アジア料理に次ぎアメリカ料理となった。これは、醤油がアメリカの食文化に溶け込むことができた証と言える。(『国境は超えるためにある』P126、13行目~P127、2行目)

アメリカ進出に成功したキッコーマンは、その知識と経験を生かして、ヨーロッパ圏（ドイツや北欧）やオーストラリア、アジア圏（シンガポール）への進出を積極的に行っていた。

キッコーマンが、異文化社会に受け入れられ成功した理由は、現地に生産拠点や法人を設立するとともに、現地の食文化に溶け込む努力を行い、現地に根差した企業になったからである。

5.3 味の素の海外事業展開

味の素株式会社（会社概要）

創業 1909年5月20日

設立 1925年12月17日

資本金 79,863百万円

味の素の海外事業展開は、創業（1909年）から1年後の1910年に当時日本の植民地であった台湾と朝鮮に始まり、中国やアメリカへと拡大していった。「味の素」は、海外市場でも今までにはなかった画期的な製品であった。積極的な普及や宣伝活動により、大正時代には輸出量が増加（一時は全生産量の25%を占めた）し販売も拡大した。

味の素は戦後、3つの段階で海外進出を積極的に行った。第1段階は、1960年代～70年代の「味の素」の海外展開期、第2段階は、1980年代～2000年の風味調味料拡大期、第3期は、1980年代以降の加工食品導入期である。海外事業を進める中で、味の素はできる限りビジネスは現地語で行い、「現場」「現物」「現金」を重要視する「三現主義」を原則している。これは、製品開発事業現地に根差して行うことが結果として「その国のお客様に貢献するのだ」という意味が込められたメッセージとなっており、現在も継承されている。また、各地域によって異なる事業展開も行っている。アジア圏（ASEANを中心として事業を展開）では、味の素、風味調味料、スープ、即席麺等の加工食品、コーヒー、乳飲料等の多角化を進め、海外食品事業の大きな柱となっている。中南米（ブラジルとペルーに生産拠点）では、味の素、風味調味料の生産・販売を進めている。特に、ブラジルではアミノ酸事業の生産拠点とし事業を拡大してきたが、風味調味料の成功により、粉末飲料、スープ等の多角化を続けている。欧米では、調味料、甘味料を食品製造業向けに原料等して販売している、さらに、消費者向けとしては、2000年に日系企業を買収して設立した冷凍食品の事業を本格的にスタートさ

せた。欧州では、リテール食品事業はまだ歴史が浅く2008年にフランスに拠点を置き、今後の事業展開を構築していく。アフリカ（西アフリカ諸国）では、今後の成長が期待されており、ナイジェリアに生産拠点を置き味の素を拡大していく。（『食品企業のグローバル戦略 成長するアジアを拓く』P181 2行目～P182 1行目）

味の素は、各国の調味料市場に参入するポイントを3つ挙げている。1つ目は、参入する国の人口が多いこと、または今後の人口増大が見込まれること（同前P182 16行目）である。これは、安定的な事業を確立させるためには、ある程度の市場規模（胃袋の数）が必要だと言えるからである。2つ目は、進出国が醬などの発酵調味料を受け入れる食文化であること（同前P182 21行目）である。穀類・魚等を発酵させて作った調味料を料理に用いる東・東南アジアについては、「うま味」という考え方が浸透しやすい基礎ができている地域であると言える。3つ目は、経済発展の段階（同前P182 27行目）である。進出国の外国資本に対する規制等の法環境も大変重要と言えるが、参入を検討する国・地域での事業機会を探索し、経済成長の可能性を見極めていくうえでも経済指標を参考にしているからである。

さらに、海外事業の基礎を築くためには、ブランドの確立、セールスチャネル（自社による現金直売体制の構築）をつくる、セールスフォース（人材育成・従業員教育）を強化するという3つの過程が重要であると述べている。

味の素が、異文化社会に受け入れられ成功した理由は、現地に生産拠点や法人を設立するとともに、日本の常識を押し付けるのではなく現地の常識を重視することで、現地に根差した企業になったからである。

6. 課題と改善策

日本食品業界が抱える課題は、大きく3つ存在すると考える。1つ目は、「胃袋の量」の減少と「胃袋の質」の変化である。これは、少子高齢化による人口の減少とライフスタイルの多様化によるものである。2つ目は、巨大で安定した国内市場（内需型産業）への依存度が高いことである。巨大な国内市場の下で、安定した産業の基盤を構築してきたことや、食という「地域性」「保守性」が強く意識されていることが理由と言える。3つ目は、国内外でのM&A(IN-IN、IN-OUT)を行う際に制約があることである。国外では、日本企業が海外で上場していない場合は、株式交換型買収ができず、現金

買収しかできない。これは、莫大な金額の現金を必要としてリスクもあるため、そう簡単には行えない。また、国内では食品内同業種同士（『食品企業飛躍の鍵 グローバル化への挑戦』P123 15行目）が事業拡大のために買収（水平的統合）を行おうとしても、独占禁止法に触れる恐れがあり、なかなか事業拡大や業界再編が行えない。この3つの課題が、日本食品企業を国内外で成長させようとする動きの足枷となっている。

この課題に対する解決策を3つ挙げることにする。

1つ目は、新市場（新興国市場）への参入である。特に、アジア諸国への事業展開をするべきである。なぜなら、アジア圏は、食文化や地域性が日本と似た特徴を持つ国が多いからである。しかし、新興国市場への参入には、生産コスト、特に賃金の上昇（同前 P37 22行目）やアジア全体の高齢化（同前 P38 6行目）というリスクが発生する可能性があるため、対策を考えておく必要がある。高齢化というリスクは、日本企業にとって大きなビジネスチャンスになりうる。なぜなら、高齢化社会に受け入れられる商品開発、提供が急速に進んでいる日本は、知識や経験を蓄積し、今後訪れるアジア全体の高齢化に活かすことができるからである。さらに、世界の人口の約5割を占める巨大な市場であり、ブランド志向の強い人種であることから、日本の高品質・高性能というブランドと「日本食＝健康」というイメージが強いため受け入れられやすいと考えたからである。

2つ目は、業界の再編である。日本食品企業は、国内市場が堅固な事業基礎となっているため、IN-IN（日本企業が日本企業を買収すること）への動きが活発である。これは、事業領域の拡大を目的としたもので、なかなか IN-OUT（日本企業が外国企業を買収すること）まで繋がっていない。そこで、業界全体で企業統合から海外展開へと繋がる環境づくりが必要である。

水平的統合	同業種同士の統合
垂直的統合	他業種との統合 ※総合商社や医薬、トイレタリー企業等

3つ目は、企業統合による規模の拡大と資金力を活かしたクロスボーダーの実施である。国外市場で激しい企業間競争に勝つためには、海外企業を買収し事業展開・領域の拡大を図る必要があるからだ。

7. 最後に

世界全体でグローバル化が急速に進む中で、日本企業はその波に乗りきれず、新たな需要を獲得するチャンスを逃している。さらに、食品業界は国内市場に依存するとともに、食という地域性が高い分野であることから、保守的な動きしかとっていないように見える。

国内市場が縮小傾向にあり、国外市場が拡大傾向にある今こそ、新市場に積極的に参入しポジションの確立をしていくべきである。日本企業には、高い技術力や人材教育、品質管理等の知識や経験といった武器があるのだから、それを最大限活用して他国企業との差別化を図っていくべきである。

本研究を通じて、日本食品企業が海外事業展開を成功させた理由は、「現地に根差した企業になること」という結論に至った。これは、日本の常識ではなく現地の常識に柔軟に溶け込むことを重視している。この結論は、食品企業だけでなく様々な企業にも言えるのではないだろうか。

日本企業が、激しい市場競争に勝ち生き残るためには、いかに蓄積してきた武器を活かしながら、現地に溶け込むための行動がとれるかにかかっているとと言える。

引用文献

- [1] キッコマン株式会社 ホームページ
<http://www.kikkoman.co.jp> 参照
- [2] 味の素株式会社 ホームページ
<http://www.ajinomoto.com/>参照
- [3] Weblio 辞書 <http://www.weblio.jp/>参照
- [4] 国境は越えるためある
「亀甲萬」から「KIKKOMAN」へ 茂木友三郎
- [5] キッコマンのグローバル経営
日本の食文化を世界に 茂木友三郎 著
- [6] 企業家に学ぶ 日本経営史
テーマとケースでとらえよう 宇田川勝・生島敦 編
- [7] 食品業界のグローバル戦略 成長するアジアを拓く
新井ゆたか 編著
- [8] 食品業界 飛躍の鍵 ―グローバル化への挑戦―
新井ゆたか 編著