

わが国大手食品メーカーの経営環境の変化と海外展開の方向 —欧米との比較の観点から—

1 わが国食品メーカーで急増するM & A

昨年以降、日本の大手食品メーカーの国内における企業買収・合併（M & A）、再編が急速に進行している（第1表）。

こうした動きの背景にある主な要因としては、少子高齢化・人口減少により食品市場の縮小が長期的に続くとの見通し、川下の流通業界での集約が進み、大手小売のバイイング・パワー強化に対抗していく観点から食品メーカー側も規模拡大が迫られている、外資を中心とする買収ファンド等の活動が挙げられよう。

従来、わが国の食品メーカーはM & Aや業界再編の動きの少ない業種であったが、今後国内市場を中心にした成長戦略を描くのが難しくなる中で、M & A等による市場シェアの引上げ、事業ポートフォリオの再構築等を図る動きが活発化するとみられる。

他方、成熟化が進む日本市場に対して、海外市場での製造・販売強化の重要性が、食品メーカーにとりいちだんと大きくなってきている。日本の食品メーカーは、大手でも国内

市場向けが大半を占めており、欧米の大手メーカーに比べ海外での事業展開は大きく立ち遅れているのが実情である。

以下、本稿では日本の大手食品メーカーを取り巻く経営環境の変化と今後の海外展開の方向性について、欧米メーカーとの比較を含め考えてみたい。

2 M & Aを通じ巨大化した欧米の食品メーカー ～日本の大手メーカーとの比較

第2表は、海外の食品メーカー（除く酒類・清涼飲料）の売上高上位5社とわが国の主要食品メーカーについて比較、概観したものである。

欧米大手メーカーは日本の主要メーカーに対して、売上規模、利益率で圧倒しており、海外売上げ比率が高く、国際的なブランドを数多く持つ「総合食品メーカー」であるといえる。こうした海外の巨大メーカーと比較すると、日本を代表する食品メーカーでも、日本というローカル市場における「専門メーカー」の性格が色濃いといえよう。

欧米の大手メーカーは、いずれも内外でのM & Aを通じた垂直的・水平的多角化を進めることで総合食品メーカー（または生活関連財のコングロマリット）、多国籍企業へと進化してきた。こうした流れは、特に90年代以降、EUと米国企業が相互の市場に進出し合う形で急速に進展した。

92年のEUの市場統合に向けて、食品製造に関する規格・ガイドライン、流通制度等の標準化が行われ、米国企業の対EUへの進出加速の契

第1表 最近の大手食品企業による合併・買収、再編の動き

2006年 3月	イオン	オリジン東秀を買収
4月	サッポロHD	キッコーマンから焼酎事業を買収
5月	アサヒビール	ベビーフード最大手の和光堂をTOBで買収
6月	すかいらーく	経営者による企業買収（MBO）
7月	山崎製パン	東ハト買収
10月	キューサイ	経営者による企業買収（MBO）
	伊藤園	フードエックス・グループ（「タリーズコーヒー」を運営）を買収
	ニチロ・マルハ	経営統合を発表
11月	レックスHD	MBOを実施、傘下に牛角、am/pm等を持つ
12月	JT	英たばこ大手ガラハー社買収
	麒麟ビール	メルシャンをTOBで買収
	日清食品	明星食品をTOBで買収
2007年 2月	味の素	ヤマキに33.4%出資し、資本・業務提携
	アサヒビール	カゴメに株式10%余出資し、資本・業務提携

資料 新聞報道等から作成

第2表 海外およびわが国の主要食品メーカーの比較 (2004年、単位：百万米ドル、%)

		売上高	純利益	利益率	海外売上比率	主 な 製 品	主なブランド
1	ネスレ (スイス)	72,976	6,406	8.8	61.3	コーヒー・飲料	ネスカフェ、ベリエ、ヴィッテル、マギー
2	ユニリーバ(英・蘭)	47,771	4,945	10.4	61.1	マーガリン、紅茶	リプトン、クノール、ラマ、ラックス、ボンズ
3	クラフトフーズ(米)	32,168	2,665	8.3	19.4	乳製品、コーヒー	クラフト、オレオ、マキシム、ブレンディ
4	サラ・リー (米)	19,254	719	3.7	43.9	パン・パイ生地・冷凍食品	サラ・リー、ボールパーク
5	ダノン (仏)	15,423	1,979	12.8	37.2	乳製品	ダノン、エビアン、ボルビック
	味の素	9,580	400	4.2	27.8	調味料、飼料用アミノ酸	
	キューピー	4,063	49	1.2	-	調味料	
	明治製菓	3,250	-74	-2.3	-	製菓・医薬品	
	キッコーマン	3,077	85	2.8	23.8	調味料	
	日清食品	2,830	148	5.2	13.8	即席麺	

資料 農水省資料に加筆修正

(注) 1ドル=112円で換算

機となった。一方、北米でもN A F T Aの成立(94年発効)を機に、欧州企業の参入が数多く起きた。

巨大化した多国籍食品メーカーは、グローバルな調達・販売体制と企業内取引による価格・税のコントロールを最大限活かすとともに、M & A等を通じた事業再編→生産性・収益上昇→高株価維持という戦略を不断に追求している。

また、彼らは卓越した政治力を活用し貿易自由化交渉の方向に強い影響力を行使しており、それは単にボーダーレスな経済を一方的に指向するのではなく、時には国境措置や地域協定を巧みに取り込み成長の源泉としているといわれる。

3 日本の食品メーカーはなぜ欧米と異なる行動をとったか

欧米メーカーは内外のM & A等や海外進出など外向きのベクトルを企業発展の原動力にしてきたのに対し、日本の場合、大手食品メーカーにおいても基本的には製品セグメント内での商品力向上や多様化によって国内市場を掘り起す競争に経営資源の多くを投入してきたといえる。

なぜ、日本の食品メーカーの経営戦略が欧米と大きく異なるものとなったのだろうか。

主要な要因として、国内市場の大きさ、輸出競争力の低さ、食品流通の違い、食文化の違い等があり、これらが相互に補完性を持ち日本的なフードシステムが形成されたことで説明は可能であろう。

第一と第二の要因は、相補的な条件である。日本市場は単一市場としては、米国に次ぐ規模を持ち、戦後の人口増加と所得上昇で市場のパイは急拡大した。一方で、原料農産物、人件費等の生産コストの面から、わが国の食品メーカーが輸出産業化する余地は乏しく、戦後「食の洋風化」の流れの中で、海外から安価な農産物を調達することの方がより重要であった。また、日本の加工食品が欧米やアジアの食文化に浸透する可能性は、近年になるまで想定し難かったといえる。

第三の要因として、流通機構の制度も欧米と日本とは大きく異なっている。

欧米、とりわけ欧州では大型小売店を中心にした食品小売業の寡占化が早くに進み(現在、大手5社の市場占有率は米国約25%、英独仏は60%程度)、食品メーカーとの直接取引が一般的となっている。これに対して、日本では集約化が進んでいるとはいえ、大手5社の市場占有率は6.3%(04年、単体ベース)である(「日本食糧新聞」2006.3.27)。

また、日本では、流通機構における卸の役

割も健在であり、変質しつつも食品メーカーの食品卸に対する特約店制度や建値制度は維持されている。

第四の要因として挙げたわが国の食文化、食習慣が、日本の食品メーカー、小売業が欧米とは異なった発展を辿った根底的な要因ではないかと思われる。

端的には、わが国の食消費は欧米、特に米国と比べて、生鮮品、魚食指向が強く、また加工食品も伝統的、地域的なものを含め多種多様である。日本では、「多品種・小ロット」で鮮度を重視する食消費・購買行動（多頻度）とそれに対応したサプライチェーンとしての食品流通がセットで機能してきたといえる。

このような日本のフードシステムの構造は、例えば米国においてクラフト・フーズ社とウォルマートの間で食品の標準化が一挙に進むような構造と大きく異なるものである。

また、以上みてきた諸要因は、外資が日本の食品メーカー等に参入する際の一種の「障壁」として作用した。加えて、日本の食品メーカーはオーナー企業が多いこともあって、株式市場を通じた企業再編圧力は近年になるまで大きなものではなかった。

日本の大手食品メーカーは、こうした日本型のフードシステムの下で、国内の消費者に

アピールする商品の開発・販売を成長戦略の要としてきた。バブル崩壊後の長期の消費不況期に、多くの企業は単に「低価格」を追求するだけでなく、「利便性」、「安全・安心」、「健康・自然」等の付加価値を積み上げることで活路を見出そうとしたといえる。

このような企業行動は、フードシステムの川中・川下に位置する従業員数が、円高～長期不況期にかけて、他の製造産業とは対照的に増加していることからもうかがえる（第1図）。従業員数の増加は、食品メーカー以上に中・外食、食品小売業で大きい（04年の食品メーカー従業者数は144万人、小売業777万人である）。

しかし、縮小する市場のパイを巡る企業間での熾烈な競争は食品メーカー、小売業等に低収益性をもたらし、企業体力の低下と将来の業界再編を避けられないものにしたともいえる。

4 日本の食品メーカーの海外進出

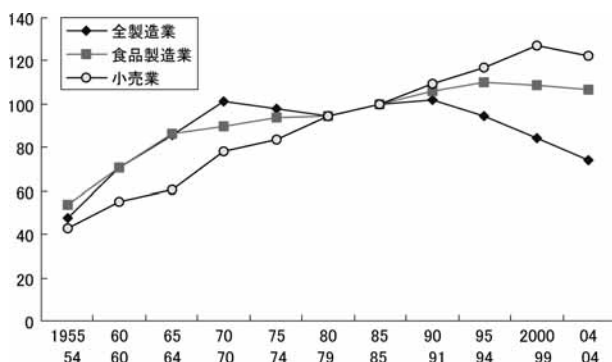
円高とその後の不況過程において、日本のフードシステムの川中・川下部門では、雇用の空洞化は起こらなかったが（または出来なかった）、その反面で原料となる食料の輸入調達を大幅に増加させることで、グローバル化・自由化に対応した。

わが国の食品メーカーの海外進出は80年代半ば以降の円高期に増大したが（第2図）、進出目的では輸入先の多元化を目指したものが多くのが特徴である。

例えば、食品メーカーの直接投資先としては米国とアジア向けが中心を占めるが、米国では水産食料、肉製品、果汁等、アジアでは水産及び農産食料など、日本への逆輸入を念頭においた進出分野の比率が高い。

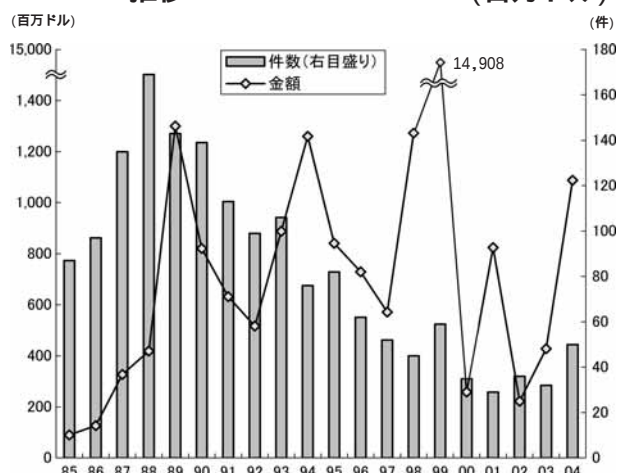
しかし、日本の海外からの食料調達という点では、主役は商社、量販店等の開発輸入が

第1図 全製造業と食品製造業、小売業における従業員数の変化（85年＝100）



資料 食品産業センター「食品産業統計年報」（平成18年度版）より作成
（注）調査年の違いから、小売業の年次は下段に対応。

第2図 わが国食料品企業の対外直接投資の推移 (百万ドル)



資料 財務省統計から作成

中心を占めた。また、食品メーカーの直接投資も90年代以降は全体に縮小傾向となった(金額ではビールメーカーの投資動向による変動が大きい)。

食品メーカーの直接投資のうち、現地市場の開拓をねらった動きとしては、ビールを中心とする飲料メーカーの他、特定製品(うま味調味料、醤油、即席麺等)の割合が非常に高いといえる。

ビール等の飲料メーカーの現地市場向け進出が多いのは、国内市場での消費の飽和感と業界の寡占度の高さ、また「食文化の壁」の面でビール等飲料は、加工食品に比べると低いことが影響していると思われる。進出先では、アジア、オセアニア向けが中心である。

5 わが国食品メーカーの今後について

～フリードマンのフード・レジーム論を手掛かりに

国内市場の制約が強まる中で、日本の大手食品メーカーの今後の戦略は、やはり「総合食品メーカー」と「多国籍化」がキーワードといえよう。その中で、国内外で事業展開し総合食品メーカーを指向する企業と、国内市場向けに差別化された食品の開発・販売に特

化する企業へと分化する動きが強まると予想される。

しかし、今後の日本の大手食品メーカーの展開は、欧米の巨大メーカーの形成過程とは相当異なったものになると考えられる。

国内的な条件からみると、食品メーカー、小売業とも今後一層集約化が進むにしても、日本人の食習慣に根ざしたフードシステムが持っている「頑健さ」もあり、欧米のように一挙に寡占化が進む状況は予想し難い。また、食品メーカーの再編も同一もしくは関連製品セグメント間が中心で、「専門メーカー」的性格は残ると考えられる。

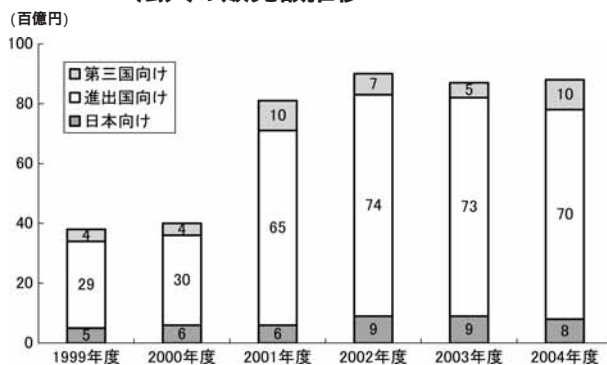
海外市場の条件をみても、わが国の食品メーカーが欧米市場に大規模に進出する可能性は、食文化の壁が大きく、また既に統合が進んだ巨大メーカーが高い市場シェアを持つ中では小さいとみられる。しかし、世界的に日本食への関心が強まっており、「健康」・「自然」等をアピールし、前述のような特定製品ベースで進出が進む可能性はあろう。

海外市場の開拓では、人口規模が大きく高成長が続く東アジア(インドを含む)で生産・販売を増強していくのが、メインシナリオであろう。東アジア諸国には、既に日本の食品メーカーの一定の生産集積が存在している(第3図)。また、食文化に共通性があること(主食、調味料・薬味など)、日本人の往来が多く日本文化への関心が強いこと等も、進出に有利な条件である。

政府レベルでは、農水省は「21世紀新農政2006」に基づいて、「東アジアでのわが国食品産業の現地法人の活動規模を今後5年間で3～5割上昇させる」ことを目標にした「東アジア食品産業共同体構想」を打出している。

しかし、東アジアへの現実の進出では、各国の様々な規制、知財・ブランドの保護、技術開発、人材育成、コールドチェーンの整備

第3図 東アジアにおけるわが国食品製造業現地法人の販売額推移



資料 経済産業省「海外事業活動基本調査」

等の課題も多い。欧米間のように比較的均質なフード・サプライチェーンと制度の収斂化が進み、相互の企業進出が一挙に進むような実体は、日本と東アジア諸国との間には希薄なことに留意を要しよう。

日本の食品メーカーが東アジア進出について企図する際は、今後長期にわたり東アジア諸国の農民や消費者とどう関わっていくかというビジョンが重要であると思われる。こうした点で、「フード・レジーム論」は興味深い視点を提供してくれると思われる。

フード・レジーム論は、国際的な観点から食料・農業生産、流通の背後にある諸関係を考えるアプローチを取る。その代表的論者であるハリエット・フリードマンは、現在を「マーカントイル＝インダストリアル・フードレジーム（直訳すれば、重商主義的・工業的フード・レジーム）」の解体期と捉えている。

このフード・レジームは、米国の補助金による農産物過剰と価格低迷という構造を、米国政府の後押しを受け民間食品企業が利用する、またこうした体制がEUで「複製」され「大西洋経済」を舞台に国際的なフード・レジームの基軸を形成しているとみる。

しかし、このフード・レジームは生態系の単純化と投入を最大化する工業的なモノカルチャー的農業を前提にしており、それは社会

的・生態的な限界に行き当たっている。また、米国型の加工食品を中心とした画一化、工業化された食文化は様々な歪みをもたらしている。

これに対して、巨大食品企業は「富裕者向け」と「貧困者向け」2つのサプライチェーンを区別し、前者には「安全な食品」を供給することで資本蓄積を図ろうとしていると批判する。

フリードマンはこうしたフード・レジームに替えて、ポリカルチャー（混合作）な持続的農業、またポリカルチャーが育む食文化、分化的・生物多様性を尊重するフード・レジームを提唱している。

東アジアの農業や食文化をみると、日本を含め長い歴史の中でそれぞれ風土、宗教、文化等と関連しあいながら、個性的な発展をしたものであり、まさにポリカルチュラルなものといえてよい。また、東アジア諸国は、人口規模（小規模な農民層も多い）も大きく農業余剰は総じて小さいこともあり、農業・食料部門の持つ意義は非常に重い。

日本の食品メーカーが東アジアへの進出を考える際は、欧米を中心とするフード・レジームの持つ問題点を認識し、東アジアの農業や食文化の多様さと積極的に共鳴する関係をいかに構築していくかという「思想」がとりわけ重要であると思われる。また、政府、市民レベルにおいても、東アジアが自らのフード・レジームを打ち出していく対抗力が強く求められている。

（室屋有宏）

参考文献

- 中野一新編（1998）『アグリビジネス論』有斐閣
- 堀千珠（2005）「日本の大手加工食品メーカーの海外市場開拓に向けて」『Mizuho Industry Focus Vol.31』みずほコーポレート銀行
- ハリエット・フリードマン（2006）『フード・レジーム - 食料の政治経済学』こぶし書房