

新興国企業が生み出す新たな経営モデル ～何が日本企業に欠けているのか

デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 ごとう まさし 後藤 将史

近年、「経営のグローバル化」が日本の消費財企業でも盛んに議論される。欧米グローバル企業に学び、あるべきハウツウの「型」を学習する熱が高まっている。しかし、こうした検討では、特定の欧米企業を神聖視して、そのモデルを真似ることで手一杯になり、かえって視野が狭くなることもある。偏った視点で無理やり新しい制度と形ばかりを作りこんでも、「大企業度」がさらに高まり、グローバルで勝てる組織にはならない。本当に大切なことは、国籍を問わず実際に結果を出している組織から謙虚に学び、競争力につながる行動を起こすことである。

本稿では、食品・飲料セクターを題材に、日本企業と全く違うDNAでグローバル化を進める、普段注目されない新興国発の企業から、日本企業への示唆を整理する。

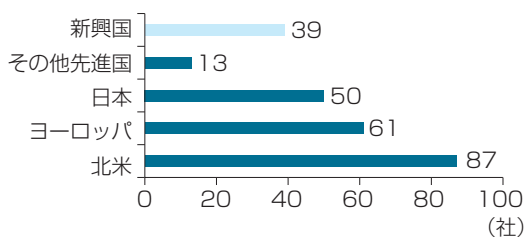
いま、新興国からグローバルにインパクトを持つ

消費財企業がどれほど生まれているだろうか？

その数は想像以上に多く、そして着実に増え続けている。デロイトでは、世界の消費財企業^{*1}を売上が多い順にトップから250社リストアップし、毎年定点観測している。2014年の調査では、世界のトップ250社のうち、新興国^{*2}に本拠地を置く企業が39社（全体の15.6%）に上る。同じランキングで日本企業は50社（20.0%）を占めているが、企業数の比率は徐々に逆転に近づいている。

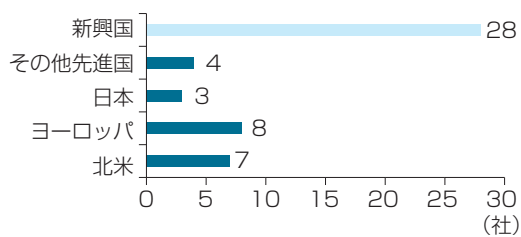
さらに、同じ250社の中で売上成長率が高い、成長率トップ50社を見ると、そのうち半分以上（28社）は既に新興国企業になっている。これら新興国企業は、過去5年に年平均19.3%の売上成長を記録し、2013年の売上高純利益率は平均12.5%と高い。ちなみに、売上成長率トップ50社に入る日本企業は3社しかない。

図1 消費財関連企業上位250社の国籍別内訳



出所：各企業が公表したデータを元にデロイトが作成

図2 消費財関連の急成長企業50社の国籍別内訳



*1 ファッションアイテム、エレクトロニクス製品、食品・飲料・タバコ、家庭用家具・設備、住宅改装用品、レジャー用品、パーソナルケア・家庭用品、タイヤのセクターに含まれる企業

*2 アフリカ・中東（トルコ含む）、ラテンアメリカ、中国（香港含む）、インド、東南アジアを含む。なお台湾・韓国は除く。

新興国企業は、グローバルでの勝ち組消費財企業の中で、相当のシェアを占めるようになってきている。そしてこれらのうち相当数が、自国を出て海外に事業展開をスタートさせている。グローバル展開という新しいステージに入ると、新興国企業も日本企業と同じように新しい壁にぶつかる。食品・飲料のセクターを例に取れば、グローバル化には次のような難しさがつきまとう。

●食文化・嗜好の違い：

食品・飲料は国ごとに嗜好性が違い、しかもその好みは簡単には変わらない。ある国で有効な食材やフレーバーも、別の国ではそのまま受け入れられないことが多い。

●ブランド認知の違い：

ある国で成功したブランドも、別の国では無名だったりネガティブな捉えられ方をする。新興国企業の場合、海外ではブランド認知が無く、また「安かろう悪かろう」のイメージに苦戦することも多い。

●異文化・遠隔マネジメントの難しさ：

海外のオペレーションや組織を遠隔コントロールするには、それなりの手法や仕組みが必要になる。相手の文化が違う場合は、さらにその複雑性は増す。多くの新興国企業は、企業としても海外展開についても、歴史が短く経験も浅い。

●不確実性の高さ：

新興国では、法制度・消費者（所得や年齢構成）・流通構造は常に変化するため、成功の方程式が常に大きく変わり続ける。新興国企業にとっても、自国の成功モデルが他の新興国全てに通用するわけではない。また、先進国市場で成功しようとするれば、これとは全く別の勝ち方を開発する必要がある。

グローバル展開では、多くの日本企業も同じような課題に苦勞している。これに対して、新興国企業

はどうやって海外展開を含めた急成長を実現しているのだろうか？売上トップ250社から、海外展開も含めて成功が著しい新興国企業をいくつか見てみると、興味深い特徴が浮かび上がってくる。

事例1：JBS S.A.(売上10位(433億ドル)、売上成長8位(5年平均+25.1%))

JBSはブラジル・サンパウロに本社を持つ、売上高で世界最大の食肉加工メーカーである。1953年にゴイアス州で小さな肉屋から創業した家族経営の企業だが、現在は拠点20カ国以上、販売先150カ国以上、従業員20万人以上をかかえ、牛・豚・鶏・皮革に加え関連消費財にも展開を広げる、世界トップメーカーに成長した。売上の大半は海外であり、輸出額は約1.5兆円にも上り、日本も中国・メキシコに次ぐ3位の主要市場となっている。

JBSの成功のポイントは、その苛烈かつ恐るべきスピードのM&A戦略と実行にある。同社は2005年にアルゼンチンの牛肉加工大手を2億ドルで買収して以来、10数件のM&Aによって国際展開を本格化させた。その成長スピードは驚異的で、2004年時点では数千億円に満たない売上しかなかったが、2007年には1兆円を超え、それから7年でさらに売上を3倍以上に増やしている。

JBSのM&A戦略には2つのポイントがある。

第一に、同社は明確な目的を持って、金額が多少高くても最も欲しいタイプの企業にフォーカスし、未来を見据えた大胆な海外投資を行っている。同社の海外買収案件は、一部欧州などを除くと、食肉加工の主要先進供給地である、米国と豪州の上位企業である。今後も世界的に人口は増え、所得が上がり、食肉需要は増え続ける。そのメガトレンドを見据え、同社は現在を「果敢な投資で規模を確保するステージ」と捉えている。先々まで競争優位を作るために重要となる、高付加価値ブランドと安定品質管理のエコシステムを、今しか買えない優良企業の買収で囲い込もうとしているのである。

図3 JBSグループの主な買収先対象企業（ブラジル国外）

日付	買収先企業名	買い手	取得価格（\$MM）
11/21/2014	P&M Quality Smallgoods Pty Ltd	JBS Australia Pty Ltd	1,256
07/28/2014	Tyson de Mexico SA de CV	Pilgrim's Pride Corp	400
07/09/2014	Andrews Meat Indust Pty Ltd	JBS Australia Pty Ltd	-
06/10/2013	Grupo Zenda	JBS SA	-
04/04/2013	XL Foods Inc	JBS USA Holdings Inc	-
10/17/2012	XL Foods Inc	JBS USA Holdings Inc	100
04/23/2012	Independencia-Certain Assets	JBS SA	164
03/12/2012	Pilgrim's Pride Corp	JBS USA Holdings Inc	107
03/04/2011	Rigamonti Salumificio SpA	JBS SA	-
09/16/2009	Pilgrim's Pride Corp	JBS USA Holdings Inc	728
03/05/2008	Smithfield Beef Group Inc	JBS SA	565
03/05/2008	Tasman Group Services	JBS SA	149
12/06/2007	Inalca SpA	JBS SA	424
05/10/2007	Swift & Company	JBS SA	1,425
09/07/2005	Swift Armour SA Argentina	JBS SA	200

出所：各企業が公表したデータを元にデロイトが作成

第二に、同社は非常に明快で世界共通の、シナジー創造のロジックを持っている。それは、仕入れから加工・流通までの規模の経済によるコスト削減と、確立されたオペレーション改善手法を買収先に投入することでの、生産性の向上である。実際に、同社は苦境にある競合から買った、オペレーションに課題のある生産拠点の改革と再生を得意技としている。

JBS創業者の息子であるジョゼリー・パチスタ CEOは、米国的な経営感覚と、ブラジル特有のおおらかさを併せ持つと言われる。株式の4割超を持つ創業家が強いリーダーシップを発揮し、リスクを伴う意思決定を迅速かつ矢継ぎ早に行うことで、骨太の成長戦略ストーリーを強力に実現していくことが、JBSの強みとなっている。

事例2：Savola Group Company (売上111位（70億ドル）、売上成長 36位（5年平均+8.1%））

Savola Groupはサウジアラビアの港湾都市ジェッダを本拠とする、中東最大規模の民間企業である。同社は1979年に食用油メーカーとして設立されたが、現在の事業は幅広い。食品事業では食用油で本国シェア50%以上を持ち、海外展開先（湾岸諸国、トルコ、エジプト、アルジェリア、スーダン、モロッコ、カザフスタン）でも高いシェアを持つ。合わせて中東最大の製糖メーカーとして本国市場の

首位をおさえエジプトにも展開する。小売事業では本国とUAEでハイパーマーケットやCVSを展開する。その他に売上は小さいが、パスタ、プラスチック製造、乳製品、外食、不動産と多様な事業を国内外に持つ。

Savolaの成功のポイントは、強いこだわりを持たず、投資家として機会にあわせて事業ポートフォリオを形成し、多様な事業に柔軟に対処する経営手法を持っていることである。そもそも同社の祖業である食用油は、母国の制度的環境が機会としてそろっていたために成長を遂げた。サウジアラビアは70年代以降オイルマネーで経済成長し、生活必需品市場が急成長する一方で、国内産業育成のため食用油などに補助金と関税保護を提供していた。もともと製造に水や高い技術が必要としない特性もあり、食用油は当時の同国ならではの優良事業としての条件をそろえていたのである。

その後の事業多角化と国際展開でも、同社では事業機会の変化に応じ、自社の姿をカメレオンのようにどんどん変え、広げていくスタイルが買われている。例えばプラスチック事業は食用油の容器の製造需要に接して始めたものであり、小売事業はモダントレードが浸透する時代に合わせ、合併相手の事業を取り込んで開始したものである。そこにあるのは、最終的な姿のプランを精緻に描いて、それを一つずつ実現していくやり方ではない。移り変わりの早い新興国市場で、投資の達人として資金を投じ、残った事業こそが自社の強みになる、と考えるスタンス

がそこにある。

より細かいレベルでは、柔軟な対処能力を持つために、Savolaの戦略と組織には3つのポイントがある。

第一に、同社の展開は中東周辺に偏っており、あくまで投資家として目利きが通用しやすい範囲への展開を優先している。経済発展段階、宗教、文化がある程度似通った市場にフォーカスしている点は、投資の期待リターンを一定に保つ上で重要である。

第二に、同社は条件が母国と似通った国への進出であっても、ローカル化を徹底している。具体的には、同社は必ず合併を組むなどして、ローカルパートナーの販路と知見を活用する。また食品事業においては、進出先の国ごとの嗜好の違いに合わせ、同じカテゴリーでもきめ細かく個々にブランドを変えて展開している。

第三に、同社は幅広い事業に投資し実験を続けるために、ふさわしい組織形態を持っている。同社の本社は持株会社で、その下には食品・小売・その他事業の3つに分けて、各グループ企業がぶら下がる。そしてそれぞれの事業特性に応じて、組織の形をたくみに設計している。例えば食品事業（食用油）では、国ごとの流通構造や嗜好性へのカスタマイズが重要となる。そのため性質が異なる成熟市場と発展途上市場で2つの別の統括会社を作り、それぞれに各国単位の組織をぶらさげている。一方で、製糖事業では、企業向けと消費者向けでマネジメントを分ける組織構造となっている。また、3つの事業とは別に、合併への投資だけ行い経営には自らタッチしない事業カテゴリーも明確に分けて持っており、投資家的な企業哲学が明確になっている。

トップ250社に登場しない、もっと小さな企業でも、新興国からグローバル展開を進める例がある。

例えば、フィリピンのJollibee Foodsは典型的な例である。

事例3: Jollibee Foods(ランク外・売上18億ドル、利益1.3億ドル)

Jollibee Foodsは、1975年にトニー・タン現社長がマニラ首都圏で創業した小さなアイスクリーム屋に端を発する。母国フィリピンでは初めて上場した外食企業で、国内では主力のハンバーガーチェーン「Jollibee」がマクドナルドを市場シェアで圧倒的に上回る。その他多様な外食チェーン展開も行い外食業界の国内首位を確保し、1980年代から海外にも進出している。現在は全体で2,800店以上を展開し、うち約600店が中国・米国・東南アジア・中東に展開する。この店舗数は日本の大手ファーストフードチェーンに匹敵する。

よく言われるJollibeeの成功の理由は、その独特な味である。フライドチキンと米を食べるスタイルと甘口ソースをハンバーガーショップに持ち込むことで、その味はフィリピンの国民食と言われるまでになり、世界に散らばる在外フィリピン人に愛されることで国際展開を成功させた側面がある。

しかし、成功の本当のカギは全く別のポイントにある。

第一のカギは、海外展開では1つの手法に固執せず、「攻め方」を自社のステージに合わせて素早く切り替え続けていることである。同社は1980年代なかばには、既に海外展開を開始していた。当初の攻め方は、華僑の人脈を使って出店できる国があれば速やかに出店し、うまくいかなければ1-2年で見切って撤退する高速実験を繰り返すパターンだった。

図4 Jollibeeの海外展開（初期の主な進出・撤退）

進出	国	撤退
1985年	シンガポール	翌年
1986年	台湾	2年後
1987年	ブルネイ	
1989年	インドネシア	5年後

初期の手法でも東南アジアではいくつかの国に足がかりとなる拠点を残すことが出来たが、1990年代にはより組織的なアプローチを目指した。先進国で外食チェーンのマネジメント経験ある人材を海外事業トップに採用し、海外事業を国内事業と切り分け、市場分析に基づく計画的出店を目指した。その分析ロジックは、フィリピン人出稼ぎ労働者の多さと、経済水準に対する外食チェーン市場の成熟度で

ある。結果として、米国と中東のフィリピン人が多い都市を中心に、一定のプレゼンスを確保していった。しかしこの方法では、大市場であっても「Jollibee」の味が好まれない国・都市には進出できない。その結果、2000年代からは、自社主力チェーンの海外進出・店舗展開ではなく、内外外食チェーンのM&Aを通じた成長へと大きく舵を切っている。

そして第二のカギは、海外で国ごとに異なる嗜好に合わせて、出店するチェーンそのものを多様化させ使い分けていることである。同社では、「Jollibee」ブランド店舗を出店することで、在外フィリピン人の固定客をつかめる。しかし、同社が行うグローバル事業展開の本質は、もはや本国で成功した「味」の輸出ではなくなっている。むしろその強みは、培った経営ノウハウを活用し、ローカルにあわせた店舗形態や味覚を、各国それぞれに試行錯誤して作り出し広げていくことにある。現に、度重なる買収やパートナーリングを通じ、そのチェーンポートフォリオは国ごとに全く違い、実に多彩な顔ぶれをそろえている。

例えば中国では、独特の巨大な中華料理ファーストフード市場が成長している。そのため、同社の中国での店舗は中華料理チェーンである。同社は2004年に牛肉麺などの「永和大王」、2007年に粥料理の「宏状元」を買収、2011年には「三品王」と合併を組み、以来これらを全国規模で展開し店舗数を増している。同社は母国の経験からチェーンオペレーションを確立しており、中国では上海に情報センターを、安徽省に加工調理工場を新設し、品質を担保し中国内を統括する物流システムを構築した。強みであるオペレーション革新の能力を適用し、店舗増を支えるインフラを構築したことが成功の大きな理由となっている。

日本の外食企業には、「日本の味をそのままに海外に届けたい」という思いが強い企業が多い。そのような企業は、母国のフォーマットと味が通用する市場を慎重に選び、忠実に再現する形でほんの少しずつ出店する。しかし、Jollibee Foodsはそのステージを卒業し、自社の経営ノウハウの本質を結晶化して、ローカルの味と自社のノウハウで新しい市場を共に創り上げ、成長を加速する段階に入っている。

グローバルに展開を始めたこれら新興国の消費財企業から、日本企業が学べることは何だろうか？

ここに挙げた事例に共通するのは、以下のような行動特性ではないだろうか。

●社外の現実とその変化を見る：

新興国企業は内向きにならない。成長市場では、法規制や国際ルールが日々更新され、市場ニーズも経済発展や競争状況に応じてあっという間に変化する。多くの新興国企業が、チャンスを生み出すそのような外部変化に根ざして行動することを徹底している。

●可変性が高い：

新興国企業は過度なこだわりをもたない。現在の姿、現在の商品、現在の得意分野は、未来には作り変えることができる。多くの新興国企業が、特定の形をいかに維持するかではなく、変わっていくことで競争力を高めていくことを信じている。

●失敗への許容度が高い：

新興国企業は、失敗を必要以上に気にしない。変わり続ける世界では、あらかじめ正解を全てブランドすることはとてつもなく難しい。大切なことは仮説を持った実験であり、多くの新興国企業が経営者自らリスクある決断をし、同時に社員の挑戦を鼓舞している。

●ネットワークと他力をうまく使う：

新興国企業は、自社で全てを解決しようとしめない。足りないリソースや経験は、M&Aやアライアンスによって補完することが出来る。新興国企業は政府の制度や他社の力も活用して、目的を実現する。

これらの特性は、起業家精神にあふれた若い組織に見られる特徴でもある。多くの歴史ある日本企業では、伝統あるがゆえに組織が老化し硬直化していることが多い。新興国企業の躍進が突きつける示唆とは、持続的な変化の仕組みを作り、常に自らを若返らせる努力を続ける必要性なのかもしれない。

本文中の意見に関わる部分は筆者の私見であり、デロイト トーマツ コンサルティングの公式見解ではないことを申し添える。

以上

こちらの記事はメールマガジンにて配信いたしております。メールマガジンでの配信をご希望の方は、トーマツメールマガジンのWebサイト (<http://www.deloitte.com/jp/email-magazines>) にある「コンシューマービジネスメールマガジン」にお申込み下さい。