

2025 年度夏期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
<p>自社食品メーカーにおけるグローバル戦略考察</p> <p>～後発・中堅食品企業の資源活用を軸とした新興国市場戦略提案～</p>	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8823103	氏名	山田 泰史
------	---------	----	-------

教 員	
主 査	青木 英彦 教授
審査 委員 担当	中山 裕香子 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「 自社食品メーカーにおけるグローバル戦略考察

～後発・中堅食品企業の資源活用を軸とした新興国市場戦略提案～ 」

目 次

第1章 はじめに

1. 1 研究背景
1. 2 研究目的および意義
1. 3 本G Pの構成

第2章 自社をとりまく環境変化と解決すべき課題

2. 1 日本国内における食品業界及び農業の状況
 2. 1. 1 日本国内における食品業界の現状
 2. 1. 2 農業および馬鈴薯の状況
2. 2 農業変化による自社への影響～取引コストの変化～
2. 3 海外展開における現状と課題

第3章 先行研究

第4章 グローバル企業のケーススタディ

4. 1 フリトレー社のケーススタディ
 4. 1. 1 企業概要と財務状況
 4. 1. 2 フリトレー社における競争力の源泉
 4. 1. 3 まとめ
4. 2 モンデリーズ社のケーススタディ
 4. 2. 1 企業概要と財務状況
 4. 2. 2 モンデリーズにおける競争力の源泉
 4. 2. 3 まとめ
4. 3 ユニ・チャーム社のケーススタディ
 4. 3. 1 企業概要と財務状況
 4. 3. 2 ユニ・チャーム社における競争力の源泉
 4. 3. 3 まとめ
4. 4 ケース企業から得られた海外展開の成功要因

第5章 自社競争優位の変化と資源獲得の経緯

5. 1 はじめに、本章のねらい
5. 2 各期において獲得した強みの把握
 5. 2. 1 創業期 1949年～1974年
 5. 2. 2 成長期 1975年～1986年
 5. 2. 3 転換期 1987年～1999年

5. 2. 4 基盤再構築期（変革期） 2000年～2008年

5. 2. 5 拡大期 2008年～

5. 3 まとめ 自社のコア資源

第6章 ビジネス企画提案：インドネシアにおける事業展開について

6. 1 本章の狙い

6. 2 対象国の選定と市場環境

6. 2. 1 インドネシア市場状況とその魅力

6. 2. 2 インドネシア市場における自社・競合状況

6. 2. 3 インドネシア市場環境の変化と当社の機会

6. 3 自社への提案 具体策について

6. 3. 1 海外展開の成功要因と自社コア資源の組み合わせ

6. 3. 2 戦略の具体策詳細検討

6. 3. 3 実施ロードマップ

6. 4 まとめと今後の課題

第7章 本GPの結論および自社への貢献と課題

7. 1 結論

7. 2 自社への貢献と課題

参考文献

謝辞

第1章 はじめに

研究目的および意義

自社を含め日本の食品企業にとって海外展開は今後の利益成長のためには不可欠であり、グローバルでの競争力を高めることを迫られている。しかし、これまでに海外展開で成功している企業はごく一部である。

自社のように日本発の商品や技術を持たず、資本金にも限界がある後発・中堅の食品企業が海外市場、特に新興国において持続的な競争優位を築いた事例はほとんど見当たらない。

本GPでは、「後発・中堅の食品企業は、蓄積したリソースをどのように活用すれば、海外（新興国）において持続的な競争優位を獲得できるのか？」をリサーチクエスションに設定し、自社の海外展開戦略を考察する。

本GPの構成

本論部の構成は、以下の通りである（図1-1）。

第2章では当社を含む食品企業が直面している国内市場の環境変化や海外展開の課題について整理する。第3章では、食品業界の新興国展開や資源活用、後発企業に関する先行

研究をレビューする。第4章ではグローバル企業における海外展開ケーススタディを行い、成功要因の分析とそこから得られる示唆を抽出する。第5章では、自社に着目し、自社がこれまで獲得してきた強みやコア資源を整理する。第6章ではインドネシアを対象として、ケーススタディから得られた示唆を自社の強みと組み合わせ、ビジネス企画提案を行う。第7章では、本 GP のまとめと今後の課題について総括する。

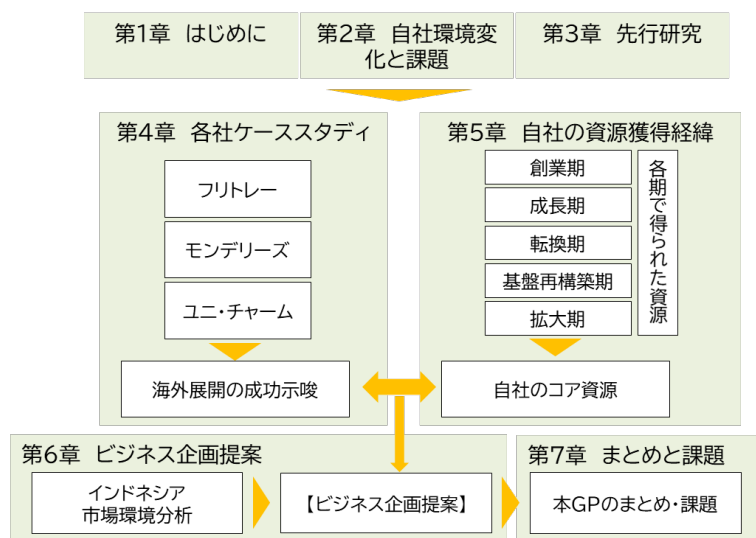


図1-1 本GPの構成 筆者作成

第2章 自社をとりまく環境変化と解決すべき課題

国内食品需要の縮小と農業基盤の弱体化という環境変化が当社の主要原材料である馬鈴薯調達リスクやコスト増大に大きな影響を与えている。食品業界の利益率は低く、人口減少・高齢化や気候変動により今後も調達リスクの増加が見込まれる。一方、海外市場は人口増加・所得拡大を背景に高い成長が継続している。こうした中で、当社は海外展開による調達リスク回避と成長力強化が不可欠であるが、「規模不足と低収益性」「技術横展開の不足」「サプライチェーン・人材育成の仕組み不足」という課題を抱える。第4章以降で他社事例を分析し、今後の成長戦略の糸口を探る。

第3章 先行研究

「食品企業の海外展開」については、味の素、ハウス食品、キッコーマンなどの事例研究があるが個々の事例研究、特に各企業の実行した事実を詳細に記した論文がほとんどで、成功の要素を抽出した論文は見当たらない。下渡（2012）は、日清食品など独自の技術や製品を持ち国内市場で一定の地位を築いた企業が海外したとし、日本発の技術力・独自製品といった自社資源が海外競争力の源泉になり得ると述べている。一方で、日本発ではない食品で海外に進出する場合の事例については触れられていない。

先行研究を踏まえ、本 GP では、中堅・後発食品企業が自社のリソースをどのように活用し、新興国市場において競争優位を構築できるのか、自社への具体的な戦略提案やそのプロセスを明らかにすることを目的とした。

第4章 グローバル企業のケーススタディ

フリトレー社のケーススタディ

フリトレー（親会社ペプシコ）は、世界最大級のスナック菓子メーカーであり、グローバル 200 カ国超で展開、営業利益率 19%という高収益体質を誇る。競争力の源泉は「DSD（Direct Store Delivery）の活用」による物流の効率化だけでなく、需給バランスと利益向上を同時に実現している。「国別の事業参入方法の選択」により国別で M&A・合併・自販など最適手法を柔軟に使い分ける参入戦略、そして「製品戦略（技術横展開の容易さ）」により現地適応・スピード展開を両立する生産ラインのモジュール化にある。フリトレーの戦略は、自社の資産を最大限活用しつつ、どこまで内部化し、どこを外外部化するかを国ごとに適切に設計し、技術横展開によって世界中で利益と成長性を確保する点にある。中堅後発企業にとっても重要な示唆を与える。

モンデリーズ社のケーススタディ

モンデリーズはチョコレート・ビスケットを中核とした世界有数のグローバル菓子メーカーである。同社の高収益性は、「事業ポートフォリオの集中と隣地拡大」および「市場参入戦略と生産戦略の連携」によるものとする。競争力の源泉は、チョコレート・ビスケットへの集中と、隣地カテゴリーへの段階的な拡大戦略にある。また、市場ごとに需要やトレンドを精緻に分析し、商品投入や生産体制を最適化する「市場参入戦略と生産戦略の連携」を行っている。「選択と集中」だけでなく、市場ごとの適応力と資源活用のバランスを重視した展開が、グローバル競争力の鍵となっている。

ユニ・チャーム社のケーススタディ

ユニ・チャームは、P&G 等の先発大手が競う中で、アジア No.1 の衛生用品メーカーに成長した。海外売上高比率は 65%超。最大の特徴は、①市場参入タイミングの見極めと現地アセットの活用、②現場主導の迅速な意思決定・経験豊富な人材の長期投入、③ミドル市場から段階的にシェアを拡大し、後にハイエンド市場へ展開する戦略にある。現地パートナーとの連携やニーズに応じた柔軟な戦術で競争力を発揮し、経営資源の最適配分によって成長を実現した。後発企業でも、現地密着型で競争優位を築くモデルは、自社の海外展開にとっても示唆を与えるものとする。

ケース企業から得られた海外展開の成功要因

本章ではフリトレ、モンテリーズ、ユニ・チャーム各社における競争力の源泉を分析した。この分析から何故この3社が海外展開で成長したのか、その要因を本節では整理する

これらの企業に共通する海外展開の成功要因は、

- 1) 自社の強みを明確にし、それを起点とした海外戦略の構築
- 2) 市場ごとにリソース投入や参入手段を調整する柔軟な戦略対応
- 3) 技術・ノウハウの横展開を通じた現地対応力と展開スピード
- 4) 市場ポジショニングと販売タイミングの戦略的設計

の4点に整理できると考える（図4－7）。

これらの知見は、後発・中堅企業が海外展開で成功する上での重要な示唆となる。当社においても、まず自社の強みを改めて理解し、どのような形でグローバル市場に活用できるかを検討する必要がある。次章では、これら成功要因を踏まえつつ、当社の競争力やコア資源について再認識し、海外展開に活かせる点について考察したい。

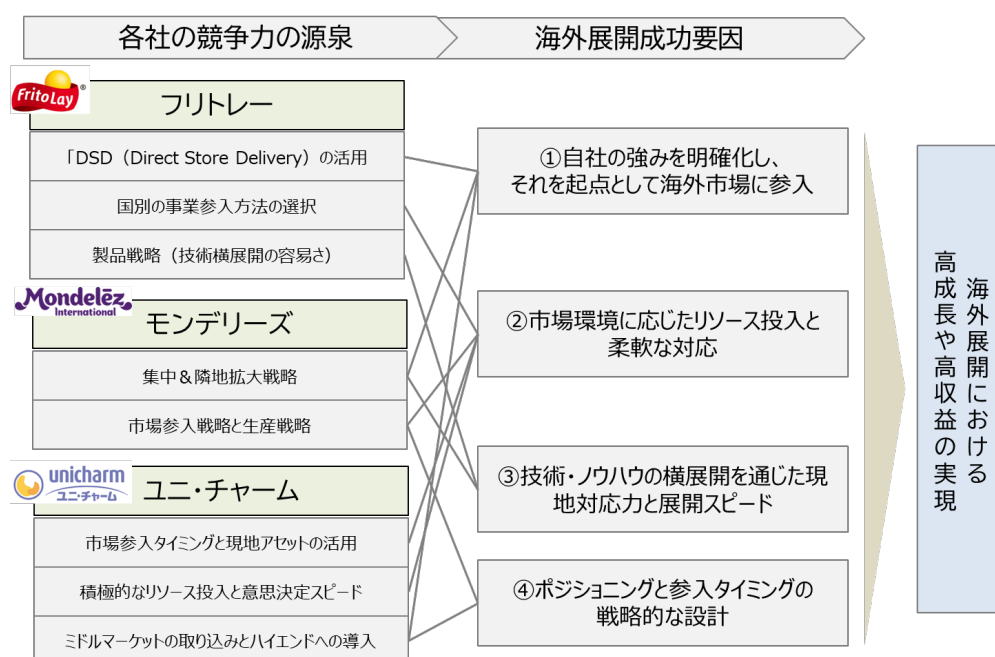


図4－7 各社の競争力の源泉から得られた海外展開成功要因 筆者作成

第5章 自社競争優位の変化と資源獲得の経緯

第5章では、当社がこれまでの成長過程でどのように競争優位を築き、模倣困難なコア資源を蓄積してきたのかを時系列で整理・分析した。創業期から拡大期まで、各ステージごとに経営判断や事業転換の背景を検証し、コア資源がどのように形成されたかに着目した。

創業期には、未利用資源を事業化できた先見性や技術応用力、かっぱえびせん製造技術・冷凍技術といった模倣困難な強み、また流通改革・工場分散など環境変化への対応力を蓄積

した。成長期では馬鈴薯の垂直統合による調達力・品質管理力、分散型工場体制や鮮度政策、外部環境変化を捉えた新規事業展開（ポテトチップス）など、強固な調達網・生産体制を構築した。転換期にはシリアル事業への参入や独自製法開発、営業組織改革による流通管理体制の変革など、多様なコア資源を拡大していった。再構築期～拡大期では、食品安全最優先の経営体制・ブランドチャネル拡大、既存資産×外部アセット活用による成長力強化、アライアンス戦略による事業拡大が進んだ。

各期で獲得された強みを再整理し、模倣困難な技術や提携力などをコア資源として特定。「独自技術の応用力による未利用資源から差別化商品を創造する力」「農家・サプライヤーを巻き込む提携力・交渉力」「流通改革・組織変革を導く構築力」「過去アセットのレバレッジ&外部アセット活用による収益拡大力」などが、海外展開でも差別化と持続的競争優位の基盤となる資源であると結論づけた。今後は、これらのコア資源をいかに海外展開で進化・活用させていくかが重要なポイントとなる。本章の分析をもとに、次章ではグローバル企業の成功要因と自社の強みを対比し、インドネシア戦略の具体化を検討する。

時代	各期に得られた強み
創業期	<ul style="list-style-type: none"> ・未利用資源を事業化できた先見性/技術応用力 ・模倣困難なかつばえびせん製造技術と冷凍技術 ・工場分散・流通改革に対応する能力
成長期	<ul style="list-style-type: none"> ・馬鈴薯の垂直統合による調達力と品質管理力 ・分散型工場体制による生産・物流の効率化 ・鮮度政策と技術革新によるブランド価値向上 ・外部環境の変化を捉えた事業（ポテトチップス）の拡大
転換期	<ul style="list-style-type: none"> ・シリアル事業への参入と独自製法による品質差別化 ・独自商品開発力と育てる文化によるロングセラー創出 ・営業組織改革による自社の流通管理体制の変革
企業形成期	<ul style="list-style-type: none"> ・食品安全最優先の企業文化と経営体制 ・新商品開発とブランド・チャネル拡大
拡大期	<ul style="list-style-type: none"> ・既存資産に外部の視点を組み合わせによる収益力向上 ・アライアンス戦略による事業拡大

第6章 ビジネス企画提案：インドネシアにおける事業展開について

対象国の選定と市場環境

現在、当社はアジア各国や欧米に生産拠点を有するが、特にインドネシアは人口 2.7 億人、2040 年には 3.2 億人規模に拡大見通しがあるなど、東南アジア最大の消費市場であり、今後も高い成長が期待できる有望な新興国市場である。

インドネシア市場は近年、急速な経済成長や都市化といった社会構造の変化が進んでいる。特に伝統的小売のワルンからスーパーやコンビニといった近代的流通へのシフトが顕著であり、これは日本市場における1970～80年代の駄菓子からスナック菓子への転換期と酷似している。こうした流通構造の変化や消費者ニーズの多様化は、当社が過去に日本で経験し、成長のドライバーとなったポイントである。実際、コンビニ最大手 Indomaret は10年で約1万店から2万店に拡大、一人当たりGDP上昇もスナック消費拡大に直結している（図6-3）。さらに、食品業界特有の「4つの壁」（技術・ブランド・消費者・流通それぞれの壁）も変化期においては突破しやすく、後発企業が新たな競争優位を築く好機となる。日本市場で蓄積したノウハウと差別化資源を活かし、インドネシア市場での競争優位確立を目指すべきタイミングである。

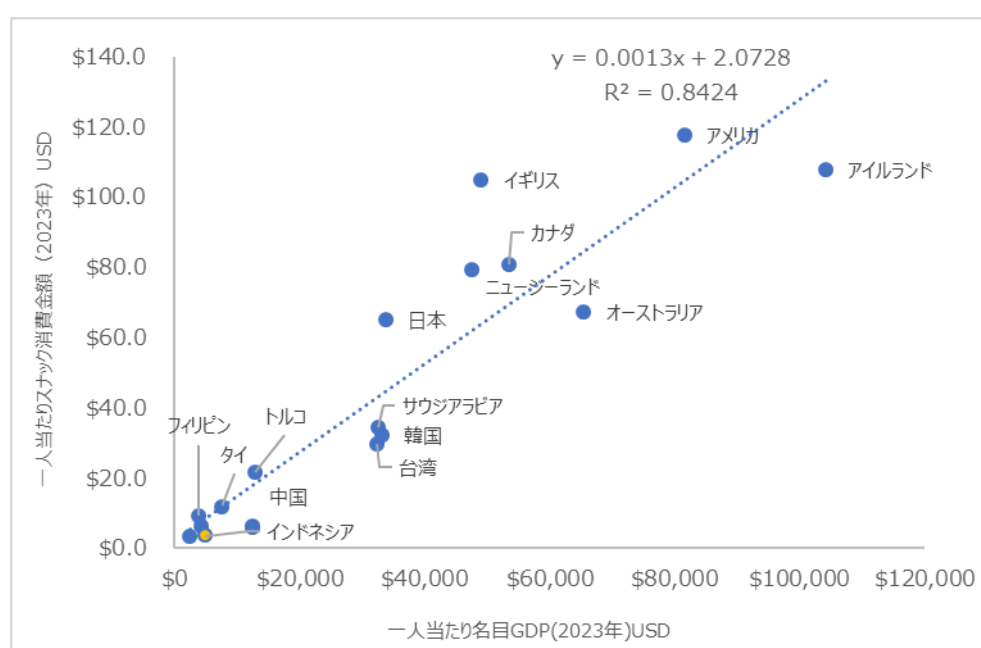


図6-3 一人当たり名目GDPとスナック消費金額(2023) Euromonitor International 2023 を元に筆者作成

自社への提案 具体策について

前章までで分析した「海外展開の成功要因」と「自社の強み・コア資源」を組み合わせ、インドネシア市場での具体的な成長戦略を描く。インドネシア市場はスナック菓子市場の変遷期にあり、高付加価値や健康など新たな成長市場が生まれると推測される。こうした市場環境の変化に合わせて、当社は「日本発独自スナックの早期投入」「現地農家との協働による原材料調達体制の確立」「流通チャネル別の最適なオペレーション」「生産拠点ハブ化によるアジア・オセアニア地区の展開スピードの向上」を柱に戦略を提案する。

まず、当社の独自製品は、他社が真似できない模倣困難な技術に基づいた製品差別化、現地競合やグローバル大手も保有しないポジショニングを築くことが可能である。本商品

は、発売当時日本でもコンビニ店舗数の拡大と比例して売上を伸ばした実績があり（図 6－6）、インドネシアの近代流通の拡大と親和性が高いと考える。また、原材料調達では現地農家やサプライチェーンのパートナーと連携し、技術供与などの枠組みを活用することで、原料の安定確保と高品質化を両立し、差別化ポイントを強化する。加えて、ワルン向けには合弁企業の営業・物流ネットワークを最大限活用し、現地化・コスト最適化を追求。一方、スーパー・コンビニといった近代流通には自社主導で新商品投入やブランド強化を推進する。さらに、モンデリーズ等のグローバル企業を参考に、ハブ工場としてインドネシアを位置付け、「原材料・中間製品・完成品」の 3 つのハブ機能を持たせ、コスト削減とグローバル供給網の中心拠点化を狙う（図 6－7）。これらの複合戦略により、現地競合との差別化と持続的な成長、そして自社のコア資源のグローバルな進化を同時に実現できるものとする。

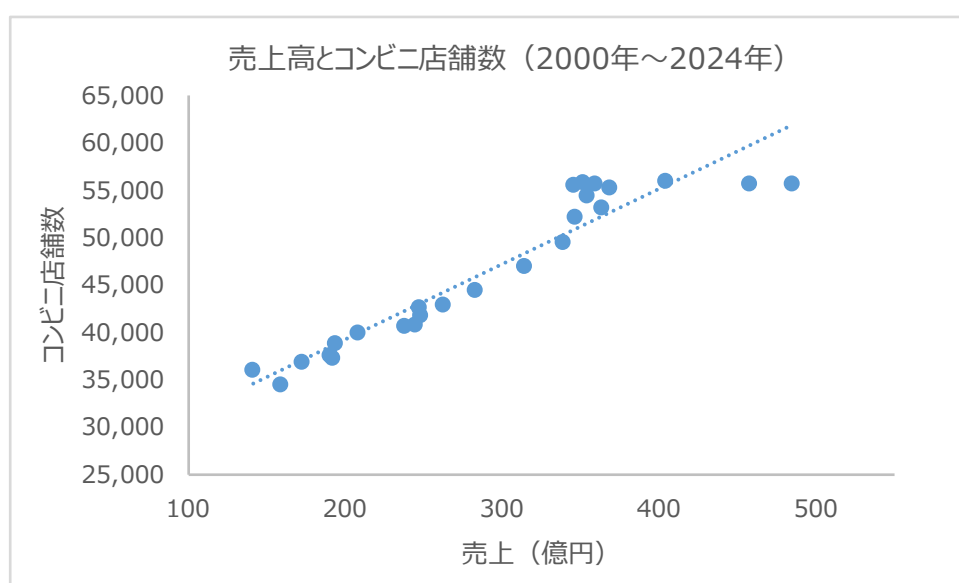


図 6－6 売上高とコンビニ店舗数（2000 年～2024 年）筆者作成

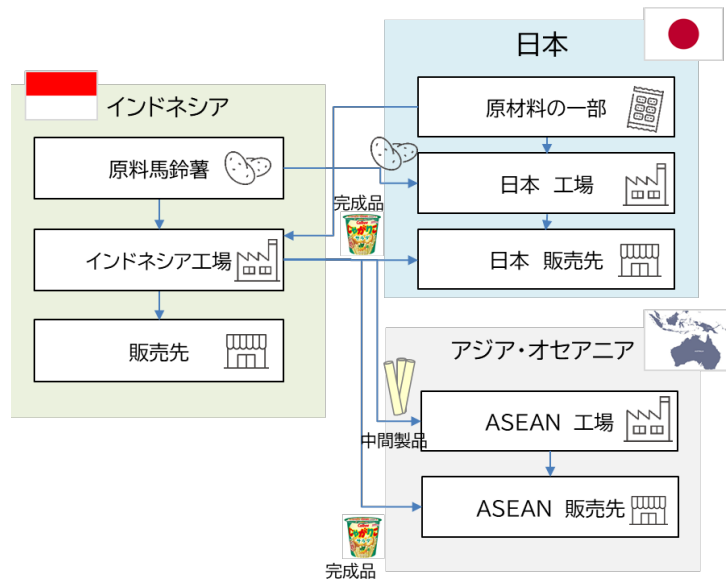


図 6 - 7 筆者作成

本ビジネス企画提案の全体像をビジネスモデルキャンバスで整理する（図 6 - 1 1）。

【キーパートナー】 <ul style="list-style-type: none">・提携先・現地農家・サプライヤー(包装資材、原材料)・小売 トラディショナル/モダン・現地行政・ハラル認証機関・共同進出する日本側パートナー企業・デジタルマーケティング	【主な活動】 <ul style="list-style-type: none">・現地工場の設置・運営・現地向け商品開発・現地サプライヤーとの協働・マーケティング活動・仲介者育成・DOJO運営など現地人材教育・健康志向商品導入 【キーリソース】 <ul style="list-style-type: none">・日本発ブランド・パートナーの接点(小売、政府)・馬鈴薯調達、貯蔵技術・契約農家ネットワーク・生産ノウハウ/DX自動化技術・ブランド資産(日本発・品質イメージ)・仲介者や現地人材育成の仕組み(DOJO等)	【独自の価値提案】 <ul style="list-style-type: none">・他社にはない独特な食感とおいしさが楽しめるスナック菓子の提供・持ち運びやすいカップ型パッケージでどこでも手軽に食べやすい利便性・日本ブランドの高品質/安心感を、現地の味覚や好みに合わせて提供	【顧客との関係】 <ul style="list-style-type: none">・広告(TV、SNS)、店頭プロモ・Wings社との協働開発・現地消費者教育・啓蒙活動 【チャンネル】 <ul style="list-style-type: none">・小売 トラディショナル/モダン・インドネシアから東南アジア、オセアニア輸出	【顧客セグメント】 <ul style="list-style-type: none">・都市部の中間所得層・若年層・ファミリー層を幅広くターゲット・小売 トラディショナル/モダン利用者・将来は近隣諸国への輸出も視野
【コスト構造】 <ul style="list-style-type: none">・原材料コスト・生産/流通コスト・現地工場建設コスト(設備投資・DX投資)・人材育成・仲介者研修コスト・マーケティングコスト・R&Dコスト・営業マージン		【収益の流れ】 <ul style="list-style-type: none">・自社ブランド商品の販売・健康軸商品の段階的投入・将来的な近隣諸国への輸出売上		
プロダクト		マーケット		

図 6 - 1 1 インドネシア事業におけるビジネスモデルキャンバス 筆者作成

第7章 本 GP の結論および自社への貢献と課題

リサーチクエスション「後発・中堅の食品企業は、蓄積したリソースをどのように活用すれば、海外（新興国）において持続的な競争優位を獲得できるのか？」について、自分なりの答えをまとめると以下の通りである（図7－1）。

- 1, 自社資源を分解し、自社のコアの強み・弱みを把握する
→現時点で自社が保有するコア資源を抽出・明確化し強みと弱みを正確に把握する
- 2, 進出先でその資源が本当に活きるのかを確かめる
→抽出した強みが自社単独で通用可能であるかを評価し、不足している資源を明確にする
- 3, 足りない部分は現地パートナーを見つけ、提携等をする
→中堅企業の場合は、その資源を補うために、こういったパートナーと組むべきかを戦略的に選択する
- 4, 市場環境を分析し、参入チャンスがある市場なのかを見極める
→後発企業においては、進出先の市場環境と消費者ニーズの変化をいち早く把握し、先発企業よりも先に変化の兆しを捉えて参入チャンスを確認する
- 5, 現地ニーズに適応し、コア資源を進化させ、他社と異なる現地の強みに変換していく
→現地の市場ニーズに合わせて、これまで培ったコア資源を進化させていく。さらに現地や他国でも容易に展開できよう技術移転の体制を整備する
- 6, この取り組みの中で、新たな資源を蓄積し、次の成長サイクルに挑んでいく

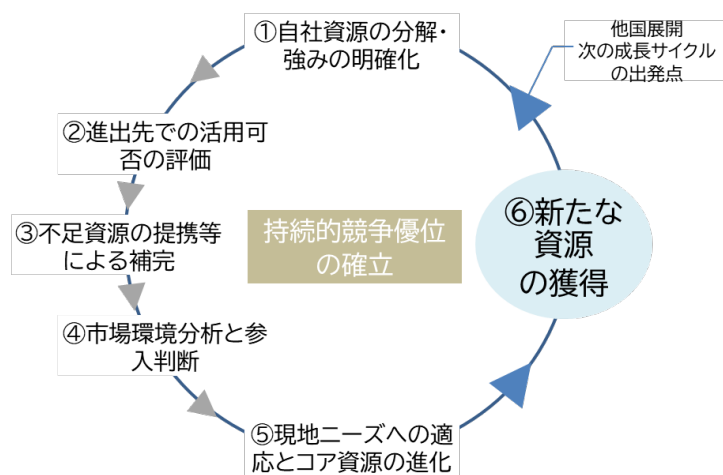


図7－1 筆者作成

自社への貢献と課題

自社への貢献

- ・他社の海外展開事例を調査することで一般的な成功要因を抽出
グローバル菓子企業や日系消費財メーカーについて詳細に調査し、一般的な海外展開の成功要因を導き出すことができた。

- ・ 自社の強みを詳細に把握

社史を見返すことで創業一族の思いや当時の経営判断の軸を改めて認識でき、自社の経営 DNA に触れることができたのは大きな学び。自社の見えざる資産にも光を当てることができた。

- ・ 成功要因と自社の強みからインドネシア事業における戦略を提案

課題

- ・ 海外展開成功要因の確からしさ

失敗要因の深掘りや複数社の研究が必要。今後は現地関係者へのインタビューや現場ヒアリングなど、定性的な情報収集も重視したい。

- ・ 現実とのギャップ、実務上の実行可能性、上層部への説得力

当然計画実行には現実と大きな隔たりがある。多様な関係者をどのように巻き込み、納得させていくかが大きな課題である。

今後は現地や実務での確認・実践を通じて、戦略の精度を上げ、実行にとりつきたい。

以上

参考文献

入山章栄（2019）『世界標準の経営理論』．

今川智美（2018）「ヤクルトレディはなぜ新興国で有効なのか：制度の隙間の視点から」．

外務省「インドネシア基礎データ」．

「自社戦略史」．

経済産業省「カンントリーレポート：インドネシア」．

久保文克（2020）「食品業界における後発企業効果」．

下渡敏治（2012）「食品企業のグローバル化と国際分業の新展開」．

市井茂樹・他（2014）「新興国市場：日本企業の戦い方」ハーバードビジネスレビュー．

庄子太郎（2010）「農産物加工業を中心とした地域産業の連携に関する取引コスト論的分析」．

天野論文（2010）「新興国市場戦略の諸観点と国際経営論」．

農林水産省「令和 3 年度農業白書」．

農林水産省「令和 5 年食品産業をめぐる情勢」．

農林水産政策研究所（2023）「世界の飲食料市場規模の推計」．

財務省）2023 年度法人企業統計調査」．

松本茂（2021）「21 世紀初頭における製造業企業の海外市場依存度と収益性」．

緩鹿泰子（2017）「医薬品メーカーをめぐる経営環境の変化と農業参入」.
ユニ・チャーム株式会社 IR 資料・決算説明会資料、高原社長講演内容
PepsiCo, Inc. IR 資料
Mondelēz International IR 資料