

# コンフェクショナリー企業と対外市場戦略についての比較研究 ——チョコレートをめぐる国際競争の展開を中心にして——

澤田 貴之

## 目次

1. チョコレートと経営領域の研究について
2. チョコレートと欧米日のビジネスストーリー
3. 欧米企業と対外市場戦略
4. 日本のコンフェクショナリー企業と対外市場戦略
5. 結論

### 1. チョコレートと経営領域の研究について

コンフェクショナリー（キャンディ、チョコレート、ビスケットなどの菓子類）は通例、食品・飲料（アルコール飲料を含む）産業の中に分類される業種であり、一般に消費者にとってなじみの深い商品である。日用品なども含めてFMCG（First Moving Consumer Goods）にも分類されるものである。First Movingとは文字通り素早く消費され、商品そのものの回転速度が速いという特質を持つ。

こうした特質から食品・飲料、日用品（広くアパレル製品も含む）、そして菓子類を製造する企業は、消費者に最も近い目線で自社製品の販売を促進するために、様々なマーケティング戦略を展開してきた。それらは時として消費者に対して、コカ・コーラやハーシーチョコレートなどのように、特定商品が食生活と食文化に定着することで示されてきた。

こうした商品の形成は、一つのナショナルティ（国籍）から発し世界商品となっていくのだが、それらは長らく西欧、米国に属す企業から発せられていた。キットカット（スイス）、コカ・コーラやハーシーズ、マースのチョコ

レート、チョコレート菓子、ケロッグのシリアルなど商品名を挙げればきりが無いが、1970年代以降にはカップヌードルやポッキーなど日本発の特定商品も登場している。

本稿では、こうした世界商品を世界的ブランドとして発信してきたコンフェクショナリーを製造販売する企業に焦点を当てて、欧米日のリーディングカンパニーだけでなく、後発の新興諸国の企業事例も取り上げていくことにする。先行して世界ブランドを築いた欧米企業の間においても、国内市場が狭隘であれば、国外販路の拡大や多国籍化の進展が速いことは言うまでもないが、ここでは後発国企業における国際化プロセスについても注目していくことにする。

以上の考察上の前提から、コンフェクショナリーの中でもここでは考察対象を主にチョコレート、およびチョコレート菓子類を製造する企業に絞り込むことにする。その理由はチョコレートの歴史が古く、世界有数のコンフェクショナリー企業の看板商品になっていることと、これら企業が世界市場に進出する上での「世界商品性」と「付加価値性」が高いという特質から、比較・類型化の考察が相対的に容易であ

るためである。

近年においてチョコレートと企業経営をめぐる研究は、対外市場戦略、マーケティングなどの企業側の一面的な収益性に関する考察だけでなく、古くは企業倫理、最近においてはCSR (Corporate Social Responsibility), SDGs (Sustainable Development Goals) などの観点から関連業界に対する批判的な考察も多い。このため、国際的なサプライチェーン、バリューチェーンの中に、そうした要素を構築し入れ込んでおくことが企業側にも求められている。

企業倫理という観点から、特定企業にとってそのイメージを社会・消費者に対してどう浸透させていくのかというインプレッションマネジメントは、とりわけチョコレートを主要商品とする企業にとっては無視できないものである。社会学を系譜とする Goffman [1959] の流れを引き継ぎ、企業倫理面から環境と社会に対して、ネスレのインプレッションマネジメントによる企業イメージの二面性形成を強調した Perkiss [2017] や Doherty and Sophi [2005] によるガーナのカカオ農家を株主として企業側が取り込み、フェアトレードを実現させたことや, Djarum I. S. V. and others [2019] による有機原料を用いたネスレなどのケーススタディが典型的な研究となっている。

中南米・アフリカ諸国からのカカオ原料供給というグローバルサプライチェーンの最川上では、児童労働や生産者に不利な価格買い付けなどに対し、1990年代にナイキなどをターゲットとした不買運動や国際的な批判と類似したケースが続いており、その意味では世界市場でのジャイアントであるネスレが上述のような研究アプローチから考察対象となる場合も少なくない。その背景にはチョコレートとカカオ豆に対する世界的需要増が関係していることは言うまでもなからう。

最川上のカカオ豆生産とサプライチェーンに

ついては、川下におけるチョコレート需要と消費の拡大に対して、妹尾 [2014] が世界的なカカオ豆生産国の変化を詳細に追っており、インドネシアなどの新しい原料供給国も形成されつつある。チョコレートの原料メーカーやカーギルなどの商社からコンフェクショナリー企業、川下の流通に至るまでの包括的なサプライチェーンにも変化が見られ、原料(カカオ豆)獲得をめぐる競争も厳しくなっている。

もう一つの主流であるチョコレートと経営をめぐる研究アプローチの一つは、ビジネスヒストリー(経営史)と、そこから派生するケーススタディである。この延長線上に事業戦略と対外市場への進出についての考察が位置している。前者だとベルギーの企業を考察対象とした Garrone, Pieters and Swinnen [2016] など個別の企業を考察した研究も少なくない。

日本からはネスレのグローバル経営を取り上げた高橋 [2019] や米国のハーシーとマースの経営組織を考察した Pataling, Jason C. [2016] など、個別企業のケーススタディも徐々に積み上げられている。さらにグローバル展開に伴って多国籍化が進展すると、欧米企業間のマーケティング戦略を比較した Ramli [2017] や Bynens [2005] のように、ゴディバの韓国や日本などへの進出に伴う対外市場戦略に焦点を当てる研究も登場するようになった。

以上の関連・先行研究を概観した場合、考察対象が欧米企業中心であることに気がつくわけだが、実際には日本にも歴史の古い大手コンフェクショナリー企業が存在するために、相対的に後発であっても対外市場戦略を先発欧米企業と比較することは可能である。ただし、それには欧米日企業の類型化を通じた作業が必要とならう。

幸いなことに、日本では大手メーカーについての先行研究には一定の蓄積がある。ただし現時点まででは中心的な研究は経営史の形態を

とっている。コンフェクショナリー企業が基本的に内需型であるため、市場戦略はまず国内市場の問題として取り扱われてきたからである。森田 [2000] はその代表的な研究であり、江崎グリコ創業者の江崎利一という経営者に対象を絞った宮本 [2018] もこの範ちゅうに属するものであろう。

宮下 [2008] のように、国内市場の限界から海外市場への戦略転換を求める研究も存在するものの、実際の対外市場進出と戦略面におよぶ研究、および欧米企業との比較を扱った研究は少ない。本稿ではこうした研究上の空白の部分と原料加工メーカーも含めた欧米日企業に新興国トルコの事例を加えた比較考察を行ない、日本企業の国際市場におけるポジショニングと対外市場戦略の特徴と限界について考察を加えていくことにする。

## 2. チョコレートと欧米日のビジネスヒストリー

### 2-1 チョコレートの登場と欧米企業

コンフェクショナリーと呼ばれる菓子類の中でも、王様な存在とされているのはチョコレートである。むろんコンフェクショナリーの中にはクッキーやビスケットなど、早くから欧州で紅茶、コーヒーとともに定着していたものがある。欧州のコンフェクショナリーもそうした意味では日本の和菓子同様、喫茶文化とともに定着・発達した菓子類だと言えそうである。

チョコレートの原料カカオ豆の産地は、第一次大戦以降、それまでの中南米からアフリカにシフトするが、これはアフリカが欧州列強の植民地となっていたことと深い関係がある。日本でも製品名に用いられているように、カカオといえばガーナというイメージが強いことから、主にアフリカが原産地と思われることが多い。正確には欧州向けの輸出地域のシフトであり、フランス、ベルギー、英国など欧州各国で

のチョコレートの普及は、少なからず、こうした「チョコレート帝国主義」によって成立していた部分があったことは否定できない。

18世紀前半を迎えるまでチョコレートはまだ固形化されておらず、基本的には飲み物であった。ホットチョコレートのような飲み物は紅茶と並んで欧州で定着していくことになるが、長い間、王侯貴族などの上流階級のための飲み物であった。1828年にカカオ豆からココアパウダーとココアバターを分離製造する圧縮機がオランダのファン・ハウテンによって開発されると、チョコレートの固形化が可能になった<sup>(1)</sup>。

しかし、この時点でもチョコレートは相変わらず飲み物であった。抽出したココアバターの使い道がなく、この発明は当時期待されたほどの普及を見せなかった。ココアと言えばバンホーテンのように、ファン・ハウテンはその創業者であったが、バンホーテンに示されるように、その後もしばらくは「チョコレート＝飲み物」の時代が続いた。他方で産業革命の真ただ中で、チョコレート製造用の機械や製法も開発が進展していた。固形チョコレートの普及はオランダではなく、産業革命の中心地であるイギリス、そしてスイスで始まることになる。

1847年にイギリスのJ・S・フライ・アンド・サンズが、カカオバターを再混入して固形チョコレートを製造するのに成功した。ただ味の点でまだ課題が多く、商品として人気が出るまでには至らなかった。

その後も固形チョコレートの改善に当時の多くの中小企業が挑んでいた。スイス人フランソワ・ルイ・カイエもその一人だった。そして今日のコンフェクショナリーの王様としてのチョコレートの地位を確立させた革新がスイスからもたらされた。1875年カイエの娘婿で事業を継承したダニエル・ペーターとチョコレートと粉ミルクを混ぜ合わせる技法を開発したアンリ・ネスレとの出会いがそれであった。ミルク

チョコレートの誕生である。

ミルクチョコレートの誕生から4年後、同じくスイスの地でルドルフ・リントがローラーでチョコレート原液を混ぜながらゆっくりと熟する精練方法（コンチング）を開発し、それまでのざらざらした食感からなめらかで舌触りの良いチョコレートを製造するのに成功した。こうした発明と製造手法の改善はチョコレートの大量生産につながることであり、スイスではネスレやリントを創業者とするリント&シュブルングリーが世界的な企業となっていった。

携帯しやすく滋養のあるチョコレートは、産業革命によって生み出された膨大な労働者による需要や軍隊の携行品として重宝されるようになり、欧州各国において多くのチョコレートメーカーの市場参入をもたらすこととなった。こうしてホットチョコレートのように、かつては上流階級の飲み物であったチョコレートは、固形チョコレートの普及と大量生産の実現によって大衆化していくことになった。20世紀に入って大量生産を担ったのは、ネスレを筆頭としたスイスのメーカー、イギリスのキャドバリー、ロントリー、米国のハーシー、マースなどだった。

他方でベルギーやフランスなどではゴディバなどに代表されるように、クラフトマンシップを受け継いだ高級チョコレートを製造販売するショコラティア型企業が発達し、量産型メーカーとショコラティア型の二つのタイプのメーカーが併存するようになった。ただし価格が下がり大衆化しつつも、ギフト需要なども念頭に置きながら欧州各社は、引き続きラグジュアリー製品としてのイメージを重視していた。

パッケージの美しい装飾箱の普及や第一次大戦後のキャドバリーの広告に示されるように、「白人世界の中流家庭」を理想的な購買層とされていたようで、こうしたターゲット層を広告的に利用することで、当時の労働者階級に対して

も強い訴求力を発揮したと思われる<sup>(2)</sup>。

この時期にキャドバリーはフライを買収しているが、メーカー同士の統合やM&Aは盛んで、1960年代以降になると米国と欧州の間でのM&Aも進展していくことになる。例えば、キャドバリーは1824年創業の老舗メーカーだが、1969年に飲料大手シュウェップスと合併した後、2010年米国の食品・製菓大手クラフトフーズに買収されている。

ヨーロッパにおけるチョコレートの普及においても、ネスレによるミルクチョコレートの開発が契機になったように、米国においてもハーシー（ハーシーズ）が同様の役割を果たしている。ハーシーはペンシルベニア州でミルトン・S・ハーシーによって1894年に創業し、ミルクキャラメル製造販売からスタートし、ミルクチョコレートは1900年から製造・販売している。

一方のマースはハーシーよりは後発だが、 فرانク・マースによって1911年に創業している。カルカンなどのペットフードブランドも有するが、後述するように、これらは買収によるものである。マースのチョコレート商品のラインナップはM & M、スニッカーズなどで、日本では商品名の認知度は企業名以上に高い。そしてハーシーとの決定的な違いは、現在でもマース家が経営支配する同族企業（非公開企業）である点である<sup>(3)</sup>。

ハーシーとマースが米国国内市場でジャイアント企業であることと、その後のグローバルな事業展開を可能にしてきた背景には軍需も欠かせなかった。これは欧米の多くの大手企業に共通していることである。敗戦直後の日本で子供たちが「ギブミーチョコレート」と米兵に群がって手に入れたチョコレートはハーシーだった。マースも米軍御用達だったが、米軍が世界各地で配ったハーシーの板チョコは甘さに飢えていた派遣先の子供たちを魅了した。Brenner

[1999] は、ハーシーと米軍との関係について次のように表現している。

「ハーシーは大戦終結までさらに4回軍から表彰され、米兵に届けたチョコレートは10億個に達した。その功績によりハーシーの名はアメリカ全土に浸透する。戦後、消費者にとってハーシーはチョコレートの代名詞となり、ハーシーのチョコバー購入は忠誠の誓いとと同じく愛国的行為と見なされた。野球といえばアメリカ、ハーシーチョコといえばアメリカ。アメリカで7月4日を知らないものがないように、ハーシーを知らぬ者もいなかった<sup>(4)</sup>。」

## 2-2 日本におけるコンフェクショナリー企業の形成

日本における国産チョコレートの販売は1878年の風月堂まで遡ることができるが、カカオ豆からの本格的なチョコレートの一貫生産は、1918年の森永製菓（1989年設立）が初めてであった。そして、基本的に戦前におけるチョコレートは、チョコボール、棒チョコの形状が主流であった。1910年には不二家、1916年には明治が設立され、第一次大戦以後、江崎グリコ、モロゾフなどがチョコレートの製造販売に参入していくことになった<sup>(5)</sup>。

明治は1926年にミルクチョコレートを販売し、グリコはこれに続くことになった。森永と明治の板チョコは現在も販売されている超ロングセラー商品として知られているが、現在のチョコレート市場シェアを反映して、店頭で見かける板チョコは明治とロッテの製品で占められている。

チョコレートは戦後において4社の中核商品となったが、戦前においてはそうではなかった。チョコレート自体、戦後も含めてしばらく高価な商品という時代が続いたからである。実は戦前創業の3社の主力商品はキャラメルやビ

スケット類だった。また戦後創業のロッテは差別化ということでチューインガムの製造販売で成長を遂げるきっかけを得ている。

戦前においてすでに森永、明治、グリコ、不二家などにおいてチョコレートは製造販売されていたが、基本的に一般的な消費者にとってはまだ高価な商品であった。このためこれらメーカーでは中核商品がキャラメル類の時代が長く続くことになる。転機は高度経済成長期に入った1960年代に訪れることになる。国民の所得水準の上昇によって、チョコレートの需要が高まったのである。60年代に先立って明治は「チョコレートは明治」のキャッチフレーズを浸透させ、ロッテもこれを急迫することになった。チョコレートにおいて明治とロッテが今日の一般流通市場の2強となったのは、この頃のチョコレートの増産体制に対応できたことが大きな要因であった。

明治が増産体制に対応できたのは、60年代に先行して50年代に工場増設による新規投資が行われたからで、他方、森永はそれができなかったことで以後明治の後塵を拝することになった。それに加えて、森永にとって1955年に森永ミルク中毒事件が発生し、森永製菓と森永乳業が事実上経営面で一体化していたために、大きな影響を受けていたことと、それまでキャラメルの量産販売が成功していたために、キャラメルからチョコレートへのシフトにうまく対応できなかったこと、またテレビ時代の幕開けに対応した明治のようなマーケティング戦略に乗り遅れたことなどの理由が挙げられる<sup>(6)</sup>。

チョコレートの国内市場については明治とロッテが拮抗しており、この他にチョコレート菓子のような駄菓子的な低価格商品を製造する中小メーカーも多数存在している。さらに伝統的にOEM生産に特化した中小メーカー、また後述する原料加工チョコレートメーカーなどがあるために、チョコレート菓子業界の参入障壁

は比較的低い。

マースのブランドM & Mは敗戦後、子供たちが米兵に群がった「ギブミーチョコレート」のハーシーと同様、第二次大戦前から米軍御用達を契機にして、世界的に普及したブランド菓子である。それでも国内市場では、日本のチョコレート、チョコレート菓子に隠れて目立った存在とは言えない。ハーシーにいたっては戦後の森永、明治、グリコ、ロッテの安価なチョコレート販売攻勢と小売流通網の壁によって小売店で見える機会は少ない。明治のマーブルチョコレートはM & Mと似ており、流通市場での優位に加えて、完全に欧米メーカーのブランドの代替品として国内消費者の間に定着したものとなっていった。

以上の経緯を要約するならば、戦後すぐの段階から日本のコンフェクショナリー企業は、チョコレート製品については輸入代替と国産化を達成していたことがわかる。言い換えるならば、一般小売流通におけるチョコレート市場は事実上、国内企業によって占められていたということになる。

### 3. 欧米企業と対外市場戦略

#### 3-1 拡大するチョコレート市場と世界のコンフェクショナリー企業

チョコレートの主たる消費地は伝統的に欧州、北米に集中しているが、インドや中国も含めた新興国市場の拡大を見すえた場合、世界的な消費増は今後も継続することが複数の調査会社によって予測されてきた。Technavioは、2020-2024年の間にチョコレート市場は410億ドル以上拡大し、年率で5%成長を見込んでいる。別の調査会社(KBV Research)は2026年までに世界市場は1710億ドルに達し、毎年5.3%成長するであろうと予測している。

他方でICCO(The International Cocoa

Organization)のデータによれば、原料であるカカオ豆生産量は直近5年間で470万トン水準にとどまっており、毎年の生産量と加工された量を示す磨砕量との間には慢性的なギャップが顕在化しており、不足分はストック分で補われているのが現状である。

以上のチョコレートをめぐるマクロ指標が示す通り、年々世界のチョコレート需要と消費は拡大しており、しかも消費者の健康志向を反映して、カカオ含有量の高い高価格帯の製品も増加している。このため世界の大手コンフェクショナリー企業は、対外市場開拓にしのぎを削っているのが現状である。

欧米メーカーにとって、速い速度でチョコレートの需要拡大が見込まれる新興市場は、Sumathi and others [2018]によるインド市場に関する欧米企業間のプロダクトミックスやSWOT分析に示されるように、早い段階で酪農・牛乳生産などでインドに進出したネスレや欧州企業を中心に競争が激しくなっている。近年本格的にインド市場攻略に取り組んでいるマースを除けば、新興国市場での競争優位は欧州企業に顕著であって、後述するように日本企業は影が薄い、進出していない新興国市場も数多いことがわかる。

川下(コンフェクショナリー企業、小売り)における需要の拡大は、川上のカカオ豆の生産・供給を含めたサプライチェーンの拡大・変化を伴うため、まずこの一次的な拡大局面に対応する関連企業の市場戦略を見ておかなければならない。カカオ豆の需給ギャップに対応するためには、妹尾[2014]が指摘したように、新しいカカオ原産地が加わる必要がある。言い換えれば原料供給地の多様化である。

図1に見るように、川上のサプライチェーンにおいて、ガーナ、コートジボワール、ブラジルなどの主要原産国の生産者、輸出業者などが存在するが、国際貿易において主要な役割を果

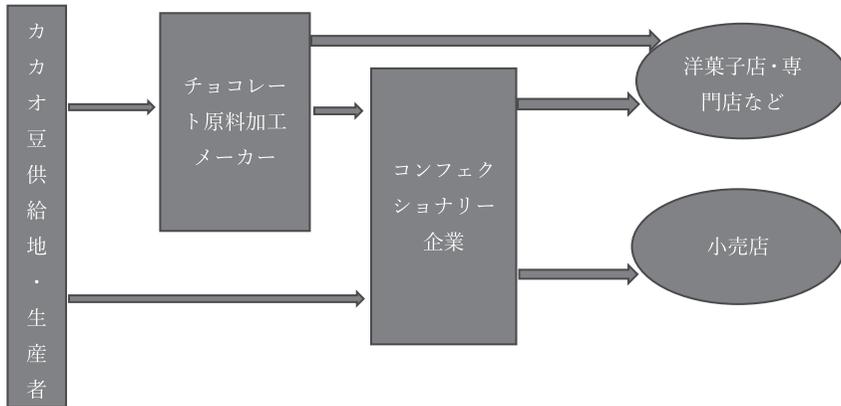


図1 チョコレートのグローバルサプライチェーン

出所) 筆者作成。

注) 簡略化のため輸入業者, 仲介業者, 卸売り業者などは省略した。

たしているのは伝統的にチョコレートの原料加工メーカーである。グローバル上位のコンフェクショナリー企業も独自に供給ルートを開発するか、持っている場合も少なくないが、カカオ豆からチョコレート原料のサプライルートと生産においては、スイスのバリーカレポーを筆頭に、農産物商社のカーギル（米国）、米国のプロマー（日本の不二製油傘下）などが主要なプレイヤーである。

原料メーカーのチョコレートの販売先は、コンフェクショナリー企業、ショコラティエ、専門店などであり、いわゆる B2B ビジネスであるため、原料加工メーカーが需要拡大の恩恵を川上側で受けるプレイヤーとなっている。他方でこれらプレイヤーたちは、市場のボラティリティ（変動）としてカカオ豆の収穫量（供給）と、これに比例した価格変動から自由ではない。こうした市場の不安定さに対して、Boyarskaya T., E. Ushakova and M. Schwaninger (Supervision) [2014] は、バリーカレポーの事例から、上述したように需給ギャップに対しては原料供給地の多角化、カカオ豆価格の上昇については、主にココアバター含有量 32% 以上のクーベルチュール

(couverture) と呼ばれる業務用ハイエンドチョコレートを供給し、川下の販売先に価格転嫁してきたと指摘している<sup>(7)</sup>。

チョコレート全体のサプライチェーンについては、コンフェクショナリー企業だけでなく、グローバル上位の原料加工メーカーの対外市場戦略も同時に見ておく必要があるのは言うまでもない。最初に結論だけ述べておけば、上述の戦略に加えて原料加工メーカーの場合、統合と M&A が急速に進展していることである。

この点については、欧米コンフェクショナリー企業の M&A を取り上げたときに再び論じることになる。なお日本の原料加工メーカーについても同様に後述することにする。

図2は世界市場におけるチョコレート輸出額の各国シェアを示したものである。伝統的に輸出国は欧州に集中しており、上位 10 カ国で欧州以外は米国だけである。輸出上位国は消費上位国とも重なっており、図の統計には原料チョコレートの輸出も含まれると考えられる。その他の欧州各国も含めれば、世界の輸出シェアの優に 70% 以上は欧州が占めていることになる。

東欧諸国も含め、欧州がチョコレート貿易において比較優位を發揮しているのは、既に見た

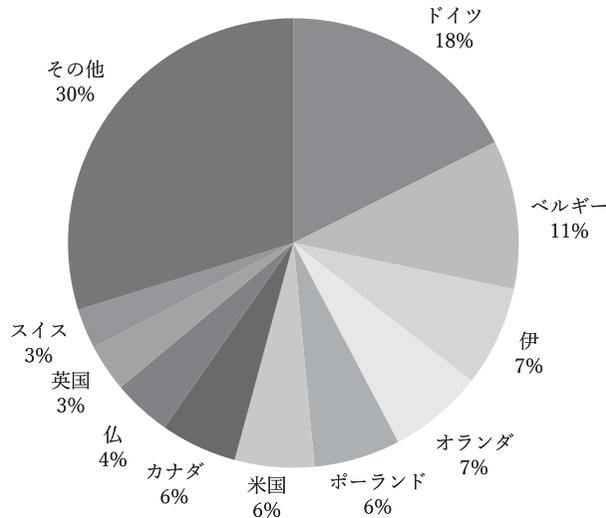


図2 世界市場における国別チョコレート輸出額シェア (2019年)  
 出所) Tridge, Chocolate global export and top exporting countries より作成。  
<https://www.tridge.com/intelligences/chocolate/export> 2020.11.20 閲覧  
 注) 輸出シェア%は四捨五入。

ように、歴史的にネスレなどを中心としたプロダクトイノベーションの発祥地であり、多くのチョコレートを主力商品とするコンフェクショナリー企業が立地しているためである。そしてTridgeのデータでは、フェレロ（伊）やゴディバの輸出単価の高さも示されており、小売価格にも表れているように商品そのものの付加価値が高いこととも関係している。

こうした事実から欧州企業がグローバルブランド商品を多数擁して、多国籍化の道を歩んできたことは容易に想像できよう。ここでは、まず多国籍企業のロールモデルの一つとも称されるネスレを取り上げる。そして congromarit タイプのネスレとは別に、チョコレート、チョコレート菓子への事業集中度の高い欧州企業の対外市場への対応とラグジュアリーチョコレート の代名詞であるゴディバのケースに焦点を絞って見ていくことにする。

### 3-2 ネスレ チョコレート部門の対外市場戦略

ネスレと言えば、おそらく年配の日本人はインスタントコーヒーを、若い層は「キットカット」などのチョコレートなどの商品を思い浮かべるかもしれない。また最近では「ネスカフェ・アンバサダー」（ネスレ・ジャパン）を思い浮かべる人も多いかも。ネスレはドイツ語の鳥の巣を意味しており、一時期、日本では英国と同じネスルと呼称されたこともあるが、1994年以降、日本でも世界共通のネスレの呼称となっている。

ネスレの創業は1866年で、これだけでも老舗企業と言えるわけだが、規模で見てもフォーチュンやフォーブスのグローバル500の100位以内の常連となっている。また表1に見るように、キャンディインダストリー（Global Top 2020）ではハーシーに次いで6位である。このランキングはコンフェクショナリー部門のみの売上高であるため、食品 congromarit であるネスレは、実際にはペプシやコカ・コーラー

表1 世界のコンフェクショナリー企業 2020 ランキングと新興国企業

	企業名	販売額 (100 万ドル)	工場数
1	マース(マース・リグリー・コンフェクショナリー, マースのコンフェクショナリー部門) シカゴ, 米国 (2013 年 1 位)	18,000	n/a
2	フェレログループ, ルクセンブルク, イタリア (2013 年 6 位)	13,000	25
3	モンデリーズ・インターナショナル, デアフィールド, 米国 (2013 年 2 位)	11,800	150
4	明治 (2013 年 7 位)	9,721	7
5	ハーシー, 米国 (2013 年 5 位)	7,986	12
6	ネスレ, ヴヴェイ, スイス (2013 年 4 位)	7,925	413
7	リンツ & シュブルングリー, スイス (2013 年 10 位)	4,574	12
8	ブラディス, 英国 (2013 年 ランキング 外, ゴディバを買収したトルコの食品大手ユルドゥスが 2016 年に設立した子会社)	4,574	34
9	ハリボ, ボン, ドイツ (2013 年 9 位)	3,300	16
10	江崎グリコ, 大阪 (2013 年 22 位)	3,156	24
13	オリオン, ソウル, 韓国	1,767	14
16	森永	1,120	9
17	ブルボン, 新潟	1,080	10
20	アーカー, アルゼンチン	1,005	46
22	クラウン, 韓国	939	5
23	カカウ・ショウ, ブラジル	909	4
26	ロッテ, 韓国	894	35
27	ロッシェン, ウクライナ	800	8
41	エンプレーサス・カロッツイ, チリ	475	5
42	デルフィ, シンガポール	475	2
44	コンパニア・ナシオナル・デ・チョコレートス, コロンビア	466	5
46	ユニバーサル・ロビーナ, フィリピン	455	22
48	コロムビーナ, コロンビア	419	4
49	マヨーラ・インダ, インドネシア	400	6
52	チャンネルズ SA・デ・CV, メキシコ	390	3
53	ソーレン・チコラータ・ギダ・サ・ベティック, トルコ	380	6
55	デルセス・デ・ラ・ロサ, メキシコ	355	4
56	ミラノグループ, ポーランド	351	3
59	エンバーレ・ベロ, ブラジル	336	1
その他新興国企業			
60. プロダクトトス・リコリノ, メキシコ 62. エルバングループ, トルコ 65. AVK コンフェクショナリー, ウクライナ 67. ビファ ビスケット & フード, トルコ 68. コリアン SP.z.o.o. ポーランド 74. ミレニウム・チョコレート・ファクトリー, ウクライナ 78. ドリ・アリメントス, ブラジル 80. コンチグループ, ウクライナ 87. クラス・フードインダストリー, クロアチア 90. タイガーブランド, 南アフリカ 93. ワウエル, ポーランド			

出所) Candy Industry, 2020 Global Top 100 Candy Companies.より筆者作成。2020. 10. 25. 閲覧。(https://www.candyindustry.com/2020/global-top-100-candy-companies)

注) コンフェクショナリー部門の売上高, 原料加工メーカーは除く。

をも凌ぐ世界トップクラスの食品飲料企業であることは言うまでもない。

ネスレの場合、乳製品を中核製品とした後に、1920年代以降チョコレートも同様に中核製品になっていくわけだが、ネスレはいわゆるチョコレート、菓子類に特化したメーカーではなく、上述したように、総合的な食品コングロマリットに属す企業であり、米国でいえばクラフトフーズに近いと言える。このタイプの企業は巨大であり、M&Aの買収側に位置する。M&Aを繰り返すことで製品レンジが広くなり、食品コングロマリット化する傾向が見られる。

スイス自体は内需が限定されるために、ネスレは工場をまず欧州各地に建設し欧州市場全域に進出していくことになる。いわば多国籍企業のプロトタイプの一つであるとともに、現代においてはその組織や事業戦略も含めて多国籍企業のロールモデルとなっている。早熟の多国籍企業であることをネスレの第一の特徴とすれば、第二の特徴はインスタントコーヒーの開発・販売をはじめとするプロダクトイノベーションと多様な製品ラインナップを備えていることである。そのラインナップは実に多彩で、グローバルブランド以外にも地域・国限定の製品も多数ある<sup>(8)</sup>。

多くのオリジナル自社ブランドがある一方で、日本でもおなじみの「キットカット」は、1988年の英国のロントリー・マッキントッシュの買収によって自社ブランド化したものである。ネスレの多彩なブランド商品群の多くは、特に1980年代以降、M&Aによって他社から取り込んだ結果でもある。なお「キットカット」はハーシーが米国内においてネスレとライセンス契約を結んでいる。「キットカット」自体、国、地域ごとに異なった製品を販売しており、ネスレの現地子会社が現地市場に根差した事業戦略（ローカリゼーション）を展開していることで知られている。

Djaruml S. V. and others [2019] は、マーケティングミックスとSWOT分析を用い、企業倫理面から「キットカット」のオーガニック製品が開発販売された場合のチョコレート市場とサプライチェーンへの影響力の大きさを考察しており、こうした研究アプローチが出てくるほど、単一ブランドとしての「キットカット」の世界市場における影響力が大きいことがわかる。

ネスレの各市場に根差した製造販売を可能としている源泉は、「連邦経営」と呼ばれる現地法人の独立性にあるわけだが、それを可能としている背景には製品・事業群と世界の各市場における運営において卓越したマネジメント能力があるからである<sup>(9)</sup>。現代の多国籍企業の大きな特徴は、同じミッションと組織能力を持つ本社から枝分かれした現地法人だけでなく、世界的なM&Aによってミッションや組織能力が異なる子会社も全体組織に編成されていることである。

多国籍企業による多くのクロスボーダーM&Aは、国内のM&A同様、結果的には成功よりも失敗が多く、当初意図されたシナジー効果も発揮されない場合が多い。実際には買収先企業への経営介入（ハンド・オン）やモニタリングも限定的になりがちである。むろんネスレもこうした問題から自由ではない。にもかかわらず、現地法人の組織能力と買収した海外子会社のブランド力は、この国際的な食品コングロマリットのマネジメント能力を毀損することがほとんどなかった。

その理由の一つは、クロスボーダーM&A後の買収ブランドの定着とシナジー効果が高いことであろう。ここではチョコレート部門だけに限定するが、Hyde Dana, Peter Killing and James Ellert [1991] は、上述のロントリー買収を、買収先のR & D、経営管理、販売力、規模の経済においてシナジーを発揮した画期的な買収案件として評価しており、このクロス

ボーダー M&A の成功は、その後の買収先との関係に学習効果をもたらしたと考えられる。

現地法人だけでなく、輸出パフォーマンスにおいても特定地域・新興国市場へのアプローチでは、コンフェクショナリーに限定されないが、Lotfifard Shohreh, Peyman Nouri [2018] によれば、マーケティングミックス自体が現地適応していることも注目されよう。彼らによるイランの特定地方（カズビン県）のケーススタディは、緻密なマーケティングミックスを通じて、輸出パフォーマンスへの正の相関関係を立証している。

ネスレの本社機能に注目するならば、常に選択と集中および製品ポートフォリオの見直しを図る上でのシステムの存在を挙げておかねばならない。かつてボストンコンサルティングの PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）は、自社製品を「花形」、「問題児」、「負け犬」、「金のなる木」の4つに分類して事業面での力の配分を区別したが、企業が国際的にコングロマリット化した場合、製品レンジは広くなり、分類は PPM 以上に複雑になることは容易に予想されよう。

高橋 [2019] が紹介しているのは、ネスレが用いているシステムとは、副社長だったワン・リン・マルテロの主導によって開発された「アトラス」と呼ばれるポートフォリオ分析ツールである。187 カ国での多様な事業・製品を約 2,500 の地域とカテゴリーのセルに分け、社内で蓄積されたビッグデータを基礎にして、過去と将来における成長、利益などの各項目を評価し、最終的に縦軸に過去の経済採算性、横軸に将来の経済採算性をとったグラフから「金のなる木」、「花形」に該当するグリーンゾーンとそれ以外のレッドゾーンに分類して、新しいポートフォリオを構築することを目的としている。

ただし、レッドゾーンに属しても問題児にとどまり、将来性が見込まれれば売却や撤退はな

い。柔軟な運用が行われる反面、過去の M&A で蓄積された事業の大胆な売却も行われており、世界全体での事業の新陳代謝が効率的に進められてきた。例えばコーヒーマシンや医療事業分野の強化を図る一方で、2015 年には日本の缶コーヒーからの撤退をはじめ、大胆な事業売却が行なわれてきたのである<sup>(10)</sup>。

このように分散独立型の組織力を支える背景には、ネスレ本社の強力な食品コングロマリットとしての新陳代謝機能を支える、本社発の評価システムが存在していることも大きいと思われる。

以上のごとく、ネスレの有する組織力と戦略は、チョコレートをはじめとするコンフェクショナリー部門にも活かされてはいるが、チョコレート、チョコレート菓子というセグメントに収まらない食品コングロマリットという企業形態であることが、他の欧州企業と大きく異なっている点であろう。

### 3-3 欧州企業の対外市場戦略 ゴディバの場合

チョコレートの発祥地であると同時に、欧州は世界最大の消費地でもある。英国、フランス、ドイツ、スイスなど西欧だけでなく、東欧も大きな消費地であると同時に多くのローカル企業が存在している。食品コングロマリットであるネスレを別格として、Lamli [2017] によれば、欧州企業の場合、フェレロ、キャドバリー、シュプリングリーの創業者たちが築き上げた、何を、どこで売り、どうやって売るかというビジネスオペレーションがその後も脈々とビジネス哲学とブランド遺産として残され、それが欧州企業の競争優位を形成しているという<sup>(11)</sup>。

また言うまでもなく、欧州企業間においても様々な戦略面において違いがあり、製品レンジ・ブランド数や重点的な国外市場やマーケティングミックス（プロダクト、プライス、プロモーション、プレイス・流通）なども異なっ

てくる。他方で、特定の対外市場・マーケティング戦略の分析整理について、ゴディバが韓国市場に進出した際に、Bynens [2005] が、先験的にRamli [2017] のマーケティングミックスとほぼ重なる要素を既に提唱していたことは興味深い。

表2は欧州の代表的企業4社のブランディングとマーケティングミックスを比較したものである。これら4社はネスレほど製品レンジが広くなく、チョコレート、チョコレート菓子に特化しており、米国のハーシーやマース、明治などと比較しても高級・高価でありながら、販路としての対外市場の数は非常に多いことを特徴としている。

欧州のチョコレートといえば、まずベルギーのチョコレートを思い浮かべるであろうが、国

内のメーカーの中でも、とりわけゴディバの名声は高く、世界の空港免税ショップでは定番のお土産として定着している。「世界の」と表現したのはベルギーの空港だけでなく、どこへ行っても高級なお土産・ギフト品としてゴディバが通用することを示している。いわばラグジュアリーブランドとしての地位を確立しており、世界に進出し輸出を行っている多国籍企業でもある。

これだけのブランドを有しているのは、ゴディバはあくまでもショコラティエ型企业であって、そのプロダクトが一般小売流通のチョコレートとは異なっているためである。従って企業そのものがグローバルブランドでありながらも、規模を反映したキャンディインダストリーの100位企業に顔を出すことはない。チョコ

表2 対外市場戦略の比較（欧州企業4社）

マーケティング戦略	フェレロ	キャドバリー	リンツ & シュプリングリー	ゴディバ
製品レンジ・ブランディング	4ブランド(Nutella, Kinder, TicTac, フェレロブラーリンズ)	アメリカ9ブランド, 英国・アイルランド・中東・アフリカ12ブランド, 欧州11ブランド, アジア太平洋9ブランド	3ブランド (Lindt, Ghiradell, Russel Stover)	ゴディバ
対外市場	フェレログループは53カ国に進出, 160カ国以上で販売	米国, 英国, アイルランド, 中東, アフリカ, 欧州, アジア太平洋	北米, ブラジル, 欧州, 日本, 南アフリカ, オーストラリア (店舗)	オーストラリア, 中国, インドネシア, 韓国, マカオ, サウジ, トルコなど新興市場を含む世界32,000箇所の販売網
マーケティングミックス	フェレロ	キャドバリー	リンツ & シュプリングリー	ゴディバ
Product	チョコレート, パン用スプレッド	チョコレート, 飲料, アイスクリーム, ビスケットなど	チョコレート, マカロン, ケーキ, アイスクリーム	チョコレート, 飲料, ベストリー
Price	高価	原料により価格レンジは広い	高価	高価
Promotion	TV広告, インターネット, 雑誌	TV広告, インターネット, 雑誌, セールスプロモーション, 広告板	テニス後援大使, ディスカウント, セールスプロモーション	オンラインキャンペーン, 広告板
Place・流通	専門店, スーパー, モール, 空港	代理店, モール, 専門店, スーパー, 空港など	リンツ・カフェ, モール, リンツ専門店, 空港	カフェ・ゴディバ, モール, ゴディバ専門店, 空港

出所) Ramli [2017] table 4, 5より筆者作成。

チョコレート製造には幅広い一般流通向けのプロダクトラインを持った企業以外に、多くのショコラティエ型企業が存在している。ショコラティエ型自体も大小さまざまだが、ゴディバは規模とラグジュアリブランドの観点から「ショコラティエ型の巨人（ジャイアント）」と言って差し支えなからう。

まずその歩みに触れてみることにしよう。ジョセフ・トラップスが1926年にショコラトリー・ドラップスをブリュセルで開業し、この会社名はしばらく使われていたが、1956年にゴディバに社名変更している。それから2年後パリに進出しており、ゴディバの国外進出は1960年代以降盛んになる。ちなみにゴディバの由来は、イングランドの伝説に由来する馬に乗った裸のゴディバ婦人である<sup>(12)</sup>。

対外進出に眼を向けて見ると、ショコラティエ型の中でも規模が大きいとはいえ、グローバルな食品・コンフェクショナリー企業とは比較にならず、単独での進出は困難だったため、1966年にキャンベル・スープ・カンパニーの支援を得て米国への進出に成功している。キャンベルのブランド獲得という目的でニューヨークに進出すると同時に、1972年に正式にキャンベル社の傘下に入った。

1972年にゴディバは日本橋三越に出店し、日本進出を果たし、その後1994年に日本法人のゴディバ・ジャパンが設立された。2010年代後半までに日本国内での店舗数は約300店に達し、日本市場で確固たるブランドを構築するのに成功している。チョコレートに限らず、20世紀第4四半期において、欧州のラグジュアリブランドにとって日本市場は最も有望な市場と見なされていた。

1885年、当時のベルギー国王レオポルド二世によって、アフリカのコンゴがベルギー王室領地となってから急速にカカオプランテーションの開発が進められた結果、ベルギーではまず

チョコレートの中間原料生産が盛んとなり、ノイハウスなど王室御用達のショコラティエが誕生することになった。こうした歴史的背景を考えると、まさにベルギーのチョコレート産業の発展史は「チョコレート帝国主義」という表現がふさわしいのかもしれない。

ベルギーといえば、ナッツを混ぜたチョコやトリュフチョコがすぐに思い起こされるが、ゴディバの事例に見られるように、輸出や海外進出は意外と遅かったのである。ベルギーがチョコレート輸出に転じたのは1960年代のことで、80年代になってベルギー産のチョコレートは世界的名声を勝ち得ることになる。こうした名声の背景には4大メーカーであるノイハウス、コート・デ・オール、バリーカレポー（現在の本社はスイス、1996年フランスのカカオ・バリーと合併する前のカレポーはベルギー企業だった）、そしてゴディバの多国籍企業化があった<sup>(13)</sup>。

意外と思われるのが、ゴディバが2007年にキャンベルからトルコの大手食品グループ、ユルドゥス・ホールディングスの傘下に移ったことであろう。ユルドゥスはトルコ最大のコンフェクショナリー企業ウルケルの親会社であるとともに、食品コングロマリット・財閥である。ユルドゥス自体は国際的なブランドを手に入れることで、さらに世界進出を容易にするだけでなく、ゴディバ側からすれば、サウジを中心としたユルドゥスの持つ中東市場への販路を得ることができるというwin-winのM&Aであった。

トルコのウルケルについては、後述するように、新興諸国特に立地的に欧州に近いコンフェクショナリー企業の対外進出意欲は強い。トルコの場合、日本のスーパーでも、近年大手メーカーであるエルヴァンのトリュフ、アソートチョコレートや輸入専門店ではエリートのラグジュアリチョコレートを販売するようになっていく。今後は欧米メーカー（特に米国メーカー）

だけでなく、新興国メーカーによる欧米ブランドメーカーの買収も増えていくものと考えられる。

ゴディバの世界戦略において、特筆しておかなければならないのは日本法人の経営戦略である。G・J（ゴディバ・ジャパン）は1994年に設立されたが、ユルドゥスの傘下に入った後、2019年に投資ファンドMBKパートナーズ株式会社に売却されている。MBKはコメダ珈琲を買収したことで知られており、ファンドのもう一つの拠出先である韓国の市場も視野に入れた買収だった<sup>(14)</sup>。それまでも日本国内に約300店舗の専門店を擁していたが、店舗のほとんどは片岡物産と運営契約されていた。他方で2010年にジェローム・シュシャンが代表取締役役に就任するとG・Jは独自のローカル戦略を次々と打ち出していった。

ジェローム社長は就任と同時にテレビCMを開始し、バレンタインのパッケージデザインに世界の有名アーティストを起用し、翌年からコンビニエンスストアでバレンタイン商品を販売するようになった。そしてチョコレートに加えてアイスクリームもラインナップに加えた。その結果、2010年以降G・Jは売上を順調に伸ばしてきた<sup>(15)</sup>。

重要な点はG・Jの採用したマーケティング戦略が、日本の大手メーカーと共通していることである。製品の現地化として正鵠を射た販促活動とともに、ラグジュアリブランドというイメージを壊すことなく、コンビニ限定・数量・期間限定の新作を店頭に並べ、ゴディバ専用の袋も提供した。顧客に対してコンビニとゴディバの組み合わせをミスマッチではなく、むしろ新鮮な組み合わせと見なせるようにしたのである。しかも大都市の専門店に行くまでもなく、ファミリーマートなどの全国のコンビニで購入できるわけだから、売上が伸びないわけがなかった。

コメダ珈琲同様、こうしたG・JのパフォーマンスをMBKが見逃すわけがなく、2015年に片岡物産との店舗運営契約が終了し、2019年のMBK買収後、G・Jは世界中のゴディバの中でも異彩を放った存在になっている。

### 3-4 米国企業の対外市場戦略

欧米企業の対外市場戦略における共通した特徴は、企業間の統合やM&A、分離が繰り返されることで、グローバル企業が形成されていったことである。例えば、クラフトフーズ自体はキャドバリーを買収した時点で世界のコンフェクショナリー企業となったが、2012年に北米部門をクラフトフーズグループ、グローバル市場部門をモンデリーズ・インターナショナルの2社に分離し、これによってキャドバリーはモンデリーズの傘下企業となっている。

さらに3年後に、クラフトフーズグループはハインツと合併しクラフト・ハインツとなっている。合併の背後にはパークシャー・ハサウェイなどの投資会社が関与しており、大株主となっていることである。このように個別に老舗メーカーの軌跡をたどると、M&Aが繰り返されていることを大きな特徴としている。

先に見たように、キャンディインダストリーの2020年グローバルトップの1位はマースだった。長年の間マースのライバルと目されていたのは5位につけているハーシー（ザ・ハーシーカンパニー）である。米国国内でのライバルとしてもう1社挙げるとすれば、モンデリーズ・インターナショナルということになるだろう。しかし、少なくともチョコレート、チョコレート菓子という商品カテゴリーでは、マースとハーシーは長年の間、ライバル関係にあると言っても過言ではなく、J・G・ブレナーの傑作ノンフィクション『チョコレートの帝国』（1999年）の中で描かれたことで、そのライバル関係は広く知られるところとなった。

ハーシーやマースに限らず、米国のチョコレートを食べたことのある消費者であれば、ヨーロッパのそれとの違いは明白である。ヨーロッパの主流がカカオ含有量の多いチョコレートであるのに対して、米国のチョコレートは伝統的にカカオ含有量を少なくし甘味が強い。米国人向けにこうした嗜好を定着させた功績はハーシーにあると言ってもよい。こうした米国とヨーロッパの嗜好面での差異は、互いの市場に進出する上での一つの壁になっている。

ハーシーの運営するハーシーパークは、ディズニーのようなアミューズメント施設として米国の子供たちにとって知られており、大人たちも十分楽しめる施設となっている。米国だけでなく、日本を含め世界には企業が運営するテーマパークは少なくないが、チョコレートという一商品だけで人々を魅了する施設は珍しく、それだけチョコレートの持つ魅力の大きさを物語っているようである。

クラフトフーズ、モンデリーズをはじめ、食品やコンフェクショナリーの大手企業は国外も含めて他社ブランドを吸収し、M&Aを繰り返すことでグローバル企業となった。いかにも米国企業らしいと言えばそれまでだが、ハーシーもマースもそうした米国企業の事業伝統を継承しつつも、欧州企業とは明らかに異なった対外市場戦略を示している。

まずハーシーとマースは米国のコンフェクショナリー、チョコレート市場において互いにライバル関係にあるが、チョコレートにおいてはハーシーが約43%のシェアなのに対してマースは約30%で、コンフェクショナリー全体で互いに約30%であるのに対して、マースはチョコレートでは水をあけられた形となっている（フェレロは7%、チョコレート市場で3位、2018年）<sup>(16)</sup>。この開きは以前から固定しており、この米国市場での開きが近年のライバル同士に対外市場戦略の違いを生み出している。

2010年代に入って、世界のチョコレート需要に対応してハーシーもマースも当初は対外市場を重視してきた。特に中国やインドのような新興国市場の伸びが著しかったため、ハーシーは2014年に上海ゴールデンモンキーを買収していた。しかし、4年後の2018年に同社を売却し、同じ年に米国企業B & Gフーズの製品ブランド（Pirate）を買収し、翌19年にも米国のワンブランド（One Brands）を買収している。ハーシーは、上海ゴールデンモンキー売却の時点で明確に米国市場重視を打ち出していた<sup>(17)</sup>。

ハーシーにとって北米市場以外のメキシコ、ブラジル、インド、中国などの海外売上高比率は2019年時点において20%前後で、決して高い比率ではなかったことと、米国市場の特異性とハーシーの国内市場シェアの大きさが、米国市場へのテコ入れと国内重視策へ向かわせた主な要因であったと思われる<sup>(18)</sup>。

米国市場の特異性として、元々巨大な国内市場を米国企業同士が激しい競争を展開していたことと、大衆的な価格設定のハーシーやマースに対して、高価格帯の製品ブランドが主力の欧州企業は、こうした激しい競争市場への参入を忌避してきたことを指摘することができる。典型的な例はネスレで、キットカットの販売権をハーシーに譲渡し参入していない。米国企業が欧州ブランドの販売権を持つことは珍しいことではないのである。

他方、マースは欧州企業と同じく対外市場戦略を重視しており、これはハーシーとは逆に国内チョコレート市場の競争圧力が高いためと考えられる。インド市場での5社の企業間競争を考察したSumathi N, Akshaya E M, Palaniappan R, Silpa Suresh, Sowmya C F. [2018] の論文には、マースが主要なコンペティター（競争相手）として登場するが、ハーシーはその中に含まれていない。重点的な市場

として2014年にサウジに製造工場を完成させ、クロスボーダー M&A においても、メキシコ企業 (Turin) を買収しローカルブランドを手に入れ、対外市場戦略を緩めていない。

マースの国際的なブランド戦略の効率性については、Lane, D and Sutcliffe D [2005] が、英国とアイルランドに関するケーススタディにおいて、ジグソーブランドマトリックスを用いたポートフォリオ戦略を使い検証しており、新興国市場だけでなく、マース製品の欧州市場での有効性も確認されている。これに対して、国際的なブランド戦略についてのハーシーに関する先行ケーススタディは、どちらかというとながティブな結論を導き出してきた。

Kızıl C., Valorie Eddy, Laura Clary and Katrina Crowell [2013] は、マースがオーストラリア市場に新製品を投入するに際して、SWOT と 4P 分析を通じて、ハーシー製品が新興市場ではその認知度を含め劣位に立ち、既存コンペティターの競争圧力によつて苦戦していることを明らかにしている。

米国市場ではハーシーに水をあけられているものの、チョコレートの世界市場シェアではマースは、2016年時点で14.4%と首位で、モンデリーズ (13.7%) やネスレ (10.2%) がこれを追う形となっている。ハーシーは、7.2%でフェレロ (9.5%) に次いで世界5位のシェアだった。また6位はリンツ・スプリングリーだった。上位6社の1位と2位は米国企業で、近年対外市場戦略を後ろ向きに変更したハーシーでさえ5位で、半分は欧州企業であるものの、米国企業の世界市場でのプレゼンスが大きいことがわかる<sup>(19)</sup>。

以上の市場概観から、現行の世界のチョコレート市場においては、競争圧力の強い米国市場で高いシェアを得ている企業は、同時に世界市場においても上位のシェアを得ていることになる。ネスレは例外だが、米国以外で伝統的に

強みを発揮しているからで、フェレロは米国市場でマースに次ぐシェアを得ているため、これにあてはまると考えられる。

ハーシーはマースとは対照的に対外市場戦略と世界市場への参入については消極的だが、他方で米国市場でのポジショニングを堅牢なものにしており、2020年のコロナ禍の中でも、Forbs 誌 (Aug 25, 2020, online) がハーシーの豊富なフリーキャッシュフローと営業利益の高さに示される財務面での優位性を特集していることは注目されよう。過去の M&A においては買収と売却双方を展開しており、国内外の M&A については、むしろ米国企業の中では最も行使能力を備えていることも忘れるべきではなかろう。

欧米企業にとっての対外市場戦略は、資本提携 (合弁)、ライセンスなどの業務提携、そして M&A が主流だが、短期的に製品供給量、販売ルート、複数ブランド製品の獲得という点からも M&A が中心的な推進力となっている。食品・飲料系企業にとって伝統的に M & A は定着した対外市場戦略であり、この点は後述する日本企業との違いとして改めて論じることになる。国際的な製品ブランドを有しない後発・新興国では当初は合弁やライセンス生産のような業務提携に力を入れる傾向があり、そうした傾向に応じて欧米系の食品・飲料メーカーは多国籍化を進めてきたが、コンフェクショナリー企業においてはさらに拍車がかかっているようである。

端的に言えば、グローバル上位コンフェクショナリー企業の対外市場戦略は、M&A & A と製品レンジ (ブランド数) の拡大に集約されている。直近各社の動向をまとめたものが表3である。コンフェクショナリー企業だけでなく、とりわけ原料加工メーカー世界最大手パリーカレポー (スイス) による近年におけるクロスボーダー M&A は、水面下において見え

表3 欧米コンフェクショナリー企業の対外市場戦略の事例（2016-2020年）

資本・業務提携 企業名	概要
2019年7月 マース	DKSH ビジネスユニット・コンシューマーグッズのインドネシア現地子会社との連携を強化し、スニッカーズをはじめ、より多くの同社製品の販売を計画。
M&A 企業名	概要
2019年9月 ハーシー	低糖・ハイプロテインバー製品で著名なワン・ブランド LLC (米国) を買収、ブランドポートポートフォリオを拡大。
2019年2月 バリーカレポー (スイス) ※カカオ豆とチョコレートの原料加工メーカー	ロシア有数の原料加工メーカーインフォラムを買収、ロシア市場での B2B 販路と製品レンジを拡大。
2018年9月 ムーンストラック・チョコレート (米国, 1993年設立)	同じオレゴン州を拠点とするチョコレート専門小売りのアルマ・チョコレートを買収、販路網を拡大。
2018年4月 フェレロ	ファニーメイ・コンフェクションズ (米国) とハリーロンドン・チョコレートのブランド買収。
2018年3月 フェレロとグループ子会社	ネスレから米国のコンフェクショナリー事業を買収、この買収によって米国市場において規模では3番目のコンフェクショナリー企業となった。
2016年12月 バリーカレポー	モンデリーズ・インターナショナルのベルギー工場を買収。
2020年7月 バリーカレポー	オーストラリアの GKC フード買収。
新製品・製品レンジの拡大 企業名	概要
2020年2月 バリーカレポー	100% 乳製品を含まないミルクチョコレートが発売。植物由来の製品レンジを拡大。
2020年1月 ネスレ	新製品キットカットゴールド発売。 キャラメル味のホワイトチョコレート
2019年12月 ネスレ	キットカットのカカオフルーツチョコレートが発売。カカオ豆とホワイトカカオパルプを原料として使用。
2019年12月 マース	スニッカーズの製品レンジの拡大。 ホワイトチョコレート
2019年10月 モンデリーズ・インド	キャドバリーのダークミルクを発売。インド市場にプレミアム製品投入。
2019年7月 ネスレ	砂糖不使用のチョコレートバーを発売すると発表。 カカオフルーツ使用のダークチョコレート
地域的な拡大	概要
2019年7月 バリーカレポー	インドのパラマティに新工場をオープン。 大手から地方の顧客まで対応できる製造ラインと物流網の構築。
2020年1月 バリーカレポー	英国バンベリーにチョコレートアカデミーを設立。顧客、職人、業界関係者に製造訓練と施設を提供、最新トレンドと技術、レシピの探索を行うハブとして位置付けている。
2020年6月 バリーカレポー	シンガポール工場に生産ライン増設。

出所) KBV Research [2020] summary 版, Barry Callebaut, News and our stories  
<https://www.barry-callebaut.com/ja-JP/group/investors> より筆者作成。

にくい、サプライチェーンの強化に関連した大きな動きだといえる。

バリーカレポーはチョコレートの世界消費の四分の一を供給しており、過去に大型買収として、2007年に米国のフードプロセッシングイン

ターナショナル、2013年にはカカオ豆原産国のインドネシアのペストラフードを買収している。日本の森永ともチョコレート原液供給の長期契約を締結しており（後述）、B2B企業としての対外市場戦略は、原料調達から川下への供

給も含めて非常に幅広いものとなっている<sup>(20)</sup>。

### 3-5 台頭する新興国企業 ウルケル(トルコ)の場合

先の Tridge のデータによれば、チョコレート輸出額において直近 2017-2019 年間の成長率で、図 2 の上位 10 カ国以外で数カ国が高い成長率を示していることがわかる。上位 10 カ国ではイタリアとポーランドが各々 + 26.9%、+ 17.6%、11 位から 15 位に位置しているロシアが + 49.8%、トルコ + 39.4%、シンガポール + 25.1% となっている。上位国全体ではフランスを除けば、いずれも輸出額を増加させており、イタリアを除くロシア、ポーランド、トルコ、シンガポールなどの新興国の伸長が著しい。

ここから世界全体の消費需要・輸出増には、既存の輸出国に加えて新興国の輸出増も貢献していることがわかる。著しい伸長を見せている新興国は、シンガポールを除けば、ロシアもトルコも欧州市場に近いことで共通している。

チョコレートをはじめとしたコンフェクショナリーは、比較的内需の大きい自国市場があれば、新興国メーカーにとっても発展の大きな機会が提供されてきた。なぜならば、保護関税によって外資系商品に対して価格競争力を発揮することが可能であるだけでなく、自国市場における消費者の所得水準が低いため、たとえ外資系商品がブランド力や品質で優っていても、消費者は安価な国内メーカー品を選好するからである。

先の表 1 のランキングからトップ 10 以外のランキングでは、西欧、米国などの先進諸国以外に数多くの新興国のメーカーが名前を連ねている。ランキング分布の特徴としては、カカオ原産地かこれに近い中南米諸国のメーカーが多いことがわかる。ブラジルのカカオ・ショウ、アルゼンチンのアーカーなどが代表的である。メルコスールのように関税同盟のある南米市場では、

こうしたメーカーは国内市場以外にもより規模の大きな地域市場を商圏とすることができる。

このような地域市場圏については EU や ASEAN も同様である。インドネシアのメーカーは国内市場も大きく、コンフェクショナリー製造にはコスト面も含めて有利である。また東欧のメーカーも同様である。ウクライナのロッシェンなどは東欧タイプに近く、このタイプには大きな国内市場を持つロシアの老舗企業クラスニー・アクチャーブリも入る。トルコはウルケムをはじめ大手メーカーが多く、中東、EU 市場に強みを発揮している。

東アジアではロッテ以外にクラウン、オリオンの韓国三大コンフェクショナリー企業がランク入りしている。こうした韓国メーカーは 1950 年代後半以降誕生しており、クラウンは 2005 年にヘテ製菓を吸収している。クラウンは内需向けで他社の模倣製品が多いことで有名で、海外進出についてはロッテ同様、オリオンも中国・東南アジア市場に工場を有している。クロスボーダー M&A については、パキスタン、ミャンマーなど新興国市場でロッテが存在感を示している<sup>(21)</sup>。

ここではチョコレート新興国の事例として、対外市場戦略に積極的なトルコの最大手企業ウルケム（イスタンブール証券取引所上場）を取り上げることにする。前節で見たようにウルケムの親会社はゴディバをグループ傘下に置いたことでも知られており、同社の対外市場戦略を概観することで、先進国の既存企業との相違を明らかにできると思われるからである。

残念ながら、ここで触れる新興国のコンフェクショナリー産業と企業については、韓国など一部を除けば、先行研究が見られないのが実情である。従ってウルケムの事例については、同社の年次報告書と開示資料を通じて以下見ていくことにする<sup>(22)</sup>。

ウルケルは、クリミア半島からの移民を両親

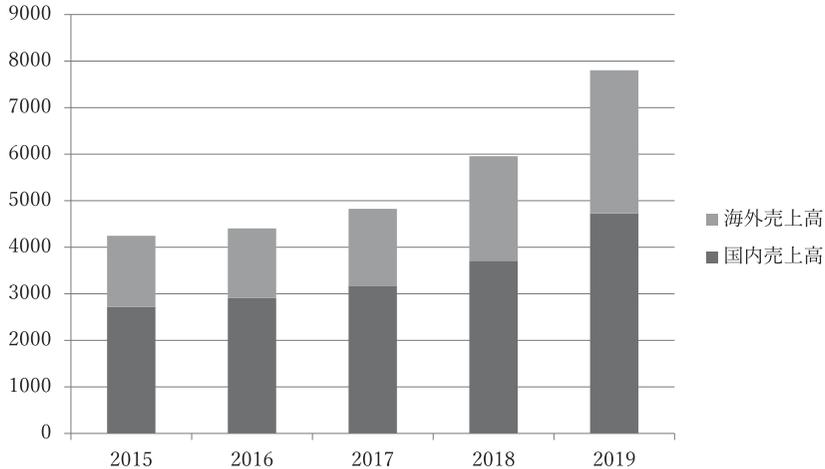


図3 ウルケル社の海外売上高の推移 (100万トルコリラ)

出所) Ülker, Annual Report 各年次報告書より作成。

注) 2016年「年次報告書」から国内外売上高が記載されるようになった。

に持つサブリ・ウルケムとアシム・ウルケム兄弟によって1944年に創業している。最初は小さなベーカリーだったが、その後、工場の増設に伴い、1970年代には中東市場に製品を輸出するようになった。主力製品はビスケットとチョコレートだったが、規模の拡大に伴い製品レンジもアイスクリーム、コーヒー、コーラ飲料(コーラ・ターカ)などへと広がっていった。

親会社のウルドゥスは2016年に英国に子会社プラディス(Pladis)を設立しており、現在はウルケルをはじめゴディバ、ビスケットブランドで有名な英国のマクビティ、米国のキャンディ大手デメット(DeMets)など複数の国際的ブランドと企業を傘下に収めている。プラディス設立以前にウルドゥスは2013年にデメットを、翌14年にはマクビティの親会社ユナイテッド・ビスケットを買収している。このためプラディスは、2019年時点で11カ国に25製造工場を展開する文字通りの多国籍企業となっている。

以上の多国籍化の経緯から、ウルケルの対外市場戦略を見る前にウルドゥスの事業展開に言

及しておく必要がある。1989年に国内事業の拡大に伴い、持ち株会社ユルドゥスが設立されており、2000年代後半以降にクロスボーダーM&Aが活発になると、さらに国際的なブランド企業を統括するために英国に子会社プラディスが設立されたのである。

中東市場を超えて、コンフェクショナリー企業としての世界市場への参入は後発ではあるが、ユルドゥスの企業グループ組織とクロスボーダーM&Aを通じた多国籍化は、新興・後発国企業の中でも群を抜いていると言っても過言ではなかろう。このような組織化によって、傘下企業の対外市場戦略もゴディバがそうであったように、2010年代後半に加速化していくことになる。そしてトルコ国内のウルケルにも同様のことが言えよう。

ウルケルのクロスボーダーM&Aは2016～2017年に集中しており、ハイフード(エジプト)、FMC(サウジ)、IBC(サウジ)、UIメナ・アミル グローバル(サウジ)、ハミル(カザフタン)と立て続けに5社を買収している。これらの一連の買収によってチョコレートとビス

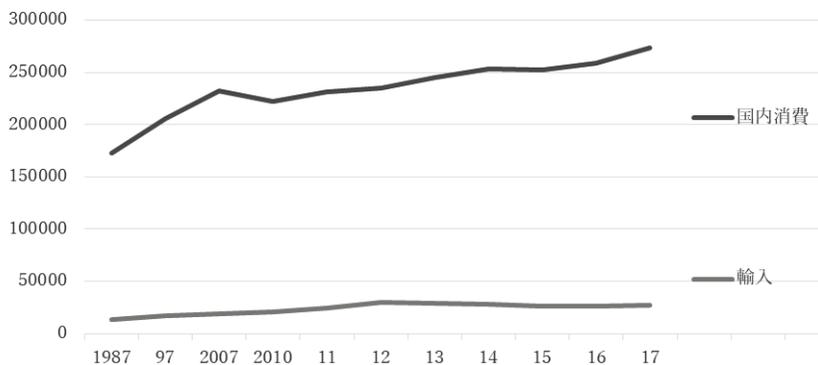


図4 チョコレートの国内消費量と輸入量の推移(トン)  
出所) 日本チョコレート・ココア協会 統計より筆者作成。

ケットの生産・販売を拡大し、図3に見るように、2019年には連結売上高は約78億トルコリラ(約1040億円 20年末レートで換算)に達し、海外売上高比率は40%近くに上昇している。

ウルケルのトップ生産品目はチョコレートであり、次にビスケットであるが、ユルドゥス、プラデイスというグループ全体の再編とその中で、隣接市場の中東・中央アジアという国際市場の中でもリージョナル市場を押さえていく姿が鮮明になっていると言ってよい。このように世界需要に対応した急速な新興国の輸出増の背景には、ウルケルやそのグループ全体のクロスボーダーM&Aに見られる対外市場戦略も深く関係していることが見てとれよう。

#### 4. 日本のコンフェクショナリー企業と対外市場戦略

##### 4-1 日本のチョコレート市場について

コンフェクショナリーと呼ばれるものの中でも、傑出して消費を伸ばしているものにチョコレート、チョコレート菓子がある。2000年代以降、全日本菓子協会の統計によれば、チョコレートの販売額は4000億円台前半で安定的に推移していたが、11年から販売増が目立つよう

になり、10年から17年にかけて市場は3割拡大したという。新聞報道によれば、こうした拡大の背景には大人の消費者による健康志向からハイカカオなどの高価格帯のチョコレートに対する需要増が大きな要因になっている<sup>(23)</sup>。

図4は、1980年代後半以降のチョコレートの国内消費量と輸入量の推移を示したものである。消費量全体の伸びに合わせて1人当たり年間消費量も伸びており、2017年には2.16kgに達している。消費量は国内生産量全体に輸入量を加えたもので、おおよそ輸入量は国内生産量の1割前後で推移し、こちらも伸びている。輸出は輸入の5分の1程度でアジア向け輸出が多く、輸入はベルギー、フランスなど欧州からの高級チョコレートと生産拠点である中国からのチョコレートで占められている。

さらに長期的にチョコレートの生産・消費量を見るならば、高度経済成長期を経て、バレンタインデー商戦が定着した1970年代半ば以降から伸びており、その後もチョコレートはコンフェクショナリー、菓子類の中でも王道を歩んできたと言っても過言ではなかった。

むろんチョコレートのように、戦後から現在に至るまで日本に定着し独自に発展を遂げた例がある一方で、コンフェクショナリーにも製品

ごとに盛衰は存在している。洋菓子業界全体においては、宮下[2008]が指摘しているように、少子高齢化に伴い国内市場が限界にきており、リストラ、内外のM&A、海外市場への進出などが課題になっていることは広く認識されてきた。

流通小売りのチョコレートでは、森永と明治のロゴがすぐ浮かぶくらい日本の消費者にはこれら2社の製品が戦後広く浸透してきたが、現在は明治、江崎グリコ、ロッテのチョコレート製品が小売市場では主流となっている。森永と同様に明治は乳業部門を持っており、江崎グリコも乳製品を製造販売し、幅広い商品レンジを擁している。海外進出においても明治は中国、米国、タイ、インドネシア、オーストラリア、シンガポールに現地法人を持っており、森永も進出国がほぼ重なっている。

日本のコンフェクショナリー企業が、ネスレやクラフトフーズのように規模で見ると、世界有数の規模に達していることが先のキャンディインダストリーにおけるグローバルトップのランキングにも示されていた。しかも明治は、4位でネスレとハーシーよりも上位に位置している。グリコも10位に位置しており、トップ10に日本から2社が顔を並べている。そして森永は16位、ブルボン17位、ロッテ（韓国）26位となっている。2013年グローバルトップでは明治が7位で日本からはトップ10は1社のみだったので、2010年代末までの短期間に日本のコンフェクショナリー企業は世界的レベルで規模を拡大させてきたことがわかる。

ランキングについてはコンフェクショナリーまたは食品事業部門だけが取り上げられているので、明治も森永も企業グループとしての売上規模はさらに大きくなる。明治はさらに伝統的に製菓部門も擁しており、食品コングロマリットとしての規模も大きい。2011年に明治乳業と明治製菓から薬品部門がMeiji Seika ファル

マとして分離した後、それまでの明治製菓は製菓・食品事業と合体して明治となったからである。いずれも親会社は明治ホールディングスである。

ここでは明治と江崎グリコの対外市場戦略に焦点を当てることにするが、その前に先に述べたように、チョコレートの国別輸出シェアを示した図2においては上位10カ国に日本の名前がないことを確認しておきたい。これにはカカオ含有量95%（他の植物油脂は5%まで）をチョコレートとするカカオ含有量の規定に厳しいEUのように、35%以上をチョコレートとして規定する（準チョコレート以下はさらに配合率が減る）日本の格段にカカオ含有量の少ない商品などがチョコレートとして認められていないことも関係している。

EU市場だけでなく、米国市場も既に見たようにハーシーを中心に厳しい競争下にあることから、日本の主な輸出先は東・東南アジアなどに対外市場が限定されることに加えて、東南アジアなど亜熱帯地域では、溶けやすいチョコレート自体の需要が限定されている。このため、明治などのようにグローバル上位やその近辺にランキングを上げていても、少なくともそれはチョコレートの海外売上高増と結びついたものではない。

企業別世界市場シェアにおいてもマース、モンデリーズ、ネスレ、フェレロ、ハーシーなどの欧米企業だけで6割前後を有しており、先のキャンディインダストリーのランキングからすれば、日本企業の国際市場での欧米企業とのギャップが大きいことは否定できない。重要な点として、明治、江崎グリコ、森永において、チョコレートは海外事業において主力商品ではないということである。

残念ながら、このような日本企業の欧米企業に対する対外市場での劣位とその原因について論究した先行研究は見当たらない。海外進出自

表4 日本におけるコンフェクショナリー企業の対外市場戦略の事例（2010年代）

企業名 M&A	概要
江崎グリコ	2018年 米国チョコレート販売会社 TCHO ベンチャーズ（カリフォルニア州、2005年創業）を買収。同社は若者に人気の高級チョコレート「TCHO（チャー）」ブランドを米国で展開する新興企業で、この買収によって米国のクラフトチョコ市場へ進出。
明治	食品セグメント、株式会社明治の海外グループ会社12社 2010年代における海外チョコレートに関するM&A、資本業務提携は確認できなかった。
森永	2013年米国森永製菓設立、ハイチュウが主力販売製品
不二製油 （原料メーカー）	2013年 フジオイル ヨーロッパがインターナショナル オイルズ アンド ファッツ（ガーナ）の株式50%を取得 2015年 ブラジルの業務用チョコレートメーカー Harald 社を子会社化 2016年 マレーシアの GCB SPECIALTY CHOCOLATES を子会社化 2018年 オーストラリアの業務用チョコレートメーカー Industrial Food Services を完全子会社化 2018年 米国の業務量チョコレートメーカー Blommer Chocolate Company を完全子会社化

出所）各社プレスリリース、各社IR開示資料、報道などから作成。

体については、戦前から事業活動を行っていた明治、森永、江崎グリコは比較的早い時期にアジア市場に進出を遂げており、例えば森永の場合、第1次大戦後、中国、インド、南洋方面にビスケット、キャラメルなどを輸出し、1920年代半ば以降、中国、台湾などにも工場を持つようになった<sup>(24)</sup>。

注意しなければならない点は戦前、戦後チョコレートに限定するならば、それは国内外では主力商品ではなかったことである。チョコレートは、当時の国内消費者にとって戦後も依然として高価だったことである。主な需要として戦前から贈答用に購入されることが多く、高度経済成長を経て、バレンタインデーの業界キャンペーンなどもあって、低価格化が進むと国内のチョコレート需要は伸びていくことになった。

ここでの要諦は、日本におけるチョコレート の普及と販売増には低価格が一つの前提条件となっていたことで、明治をパイオニアとして量産体制が実現していったことと、国内基準でのカカオ含有量の少ない形式上のチョコレートやチョコレート菓子が「チョコレート」として消費者から承認を得ていったことである。

従って既に述べたように、チョコレートについては、その消費需要の伸びは、基本的には国

内市場で国内企業によって供給対応されてきたという、今日までの実情を前提として確認しておく必要がある。

#### 4-2 明治と江崎グリコの対外市場戦略

表4は、2010年代における大手企業によるM&Aをはじめとした対外市場戦略の事例を示したものである。最大手の明治においては、チョコレート部門における海外事業活動に目立った進展は見られない。唯一江崎グリコによる米国企業の買収が見られるだけである。

他方で森永は森永製菓と森永乳業に分離したまま森永グループとして括られている。食品コングロマリットとしての存在感は、明治グループほど大きくはなく、戦前に老舗としてリードしていたにもかかわらず、戦後、高度成長期を経て森永は明治に水をあけられた形になっている。

森永と明治についてチョコレートというセグメントで比較する限り、対国内市場戦略という点では明確な違いが見られる。それは原料供給面である。既述したように、森永はバリーカレポー（日本法人）と戦略的な提携関係を結んでおり、群馬県高崎市の森永工場隣接地に、バリーカレポーはチョコレート原液を供給する工

場を持っている。森永はチョコレートの消費需要増に対応して、原料から中間製品の供給を外資系企業に依存する形にして、自社製品の中間原料確保という道を選択していた<sup>(25)</sup>。

これに対して明治は、それまでよりもカカオ含有量の高い高付加価値・高価格帯のチョコレートを国内市場に投入し、健康志向の高まりに対応した消費者側の需要に対応してきた。カカオ豆の主産地であるアフリカ（コートジボワール、ガーナなど）ではなく、中南米（ドミニカ、エクアドル、ベネズエラなど）で生産支援活動を行うとともに、カカオ豆の加工方法とその組み合わせ研究に取り組み、製品化を目指してきた<sup>(26)</sup>。

以上の明治と森永の差は、戦後のチョコレート量販体制における両社の生産・セグメント組織力の差を反映したものではあるが、森永の場合においてもチョコレートというセグメントでの劣位を埋め、国内需要増に対応するという意味では合理的な選択であったという見方も可能である。そしてより重要な点は、これら日本企業は、チョコレートの世界市場においてコンペティターとして事実上蚊帳の外にいるということである。

チョコレート、チョコレート菓子以外の製造販売も含む日本の大手コンフェクショナリー企業は、過去、アジアを中心に一定の海外進出を果たしてきたが、それでもチョコレート、チョコレート菓子部門を欧米大手と比較した場合、その歩みは非常に遅い。最大手明治（明治ホールディングス）の場合、開示資料によれば、2020年時点での菓子類を含む食品部門の海外売上高比率は4%台にとどまっている。中期計画では10%以上を目指してはいるものの、むしろアジアを中心とした乳製品の拡販に重点が置かれており、チョコレート類では国内ほど市場プレゼンスはなく、内外格差が著しいものとなっている。

チョコレートに関して海外現地法人、海外工場、買取において最も力を入れてきたのが明治であることは確かだが、米国、中国、東南アジアで現地生産を行なっている主力商品は、「ハローパンダ」「ヤンヤン」「チョコベビー」などである。「チョコベビー」を除くとチョコレート菓子というよりもビスケット類の範ちゅうに入れることも可能で、後述するように日本国内の戦略的な商品やマーチャンダイジングとはかなりかけ離れている。

こうした状況は、比較的海外売上高比率が18.5%（2019年）と高い江崎グリコにも当てはまる。欧州、アジアでの主力商品はポッキーやブリッツであり、これはビスケット市場での市場シェアに組み入れられるか、スナック菓子の範疇に入れることも可能である。また東南アジアにおける主力製品は明治同様、乳製品であり、近年の同社開示資料によれば、アイスクリームが中心の商品となっている。

結論のみを先取りすれば、日本の大手コンフェクショナリー企業は、海外事業においてチョコレートを主力商品・ブランドとして戦略的に組み込んでいないということである。より正確に言うならば「組み込むことができなかった」ということになろう。これは国内市場の状況を観察すればより理解しやすい。

明治やロツテは板チョコをスーパーやコンビニなどの小売店において100円以下で販売しており、日本における小売流通チョコレートの普及は、元々こうした低価格が起爆剤になったことと、従来の低価格製品に加えて、世界的な健康志向の高まりに対応して、明治の場合、自社開発のカカオ輸入ルートを通じたカカオ含有量の多いプレミアム製品「ザ・チョコレート」シリーズ（従来の板チョコよりも2倍以上の小売価格）の市場投入によって、国内需要増分を吸収してきた。小売流通面での日本製品優位もあって、外資系製品の一般流通ルートはデパー

トや専門店以外では限られたものとなっているからである。

国内でチョコレートを主力商品とするコンフェクショナリー企業は、チョコレートを用いたチョコレート菓子やオリジナル菓子商品を開発し、各社とも多くの製品ラインナップをそろえてきた。現在のチョコレートが量産体制によって小売価格が低下していく過程で、さらに低価格のチョコレート菓子やオリジナル商品が誕生し、むしろ消費者のチョコレートへの渴望がこうした商品を生み出しロングセラーになっていったという経緯がある。

このため高価なチョコレート原料や国際的なカカオ含有量の基準に縛られないことで、中小メーカーの国内コンフェクショナリー市場への参入も比較的容易になった。名糖産業(名古屋)やカバヤ食品(岡山)などは典型的な例である。大手も国際基準と乖離した国内基準によって低価格を実現させることができたし、キャンディインダストリーランキングに顔を出しているブルボン(新潟)は、主力製品のほとんどがオリジナルのチョコレート菓子である。

以上のことから、世界的な比較・ランキングとして明治などが、チョコレート、チョコレート菓子を主力商品とする欧米企業に匹敵するまでに成長を遂げてきたのは、国内市場での優位性に基づくもので、国際的な比較優位はないということを確認できよう。そして日本のコンフェクショナリー企業は、海外においても国内のオリジナル商品を対外市場向け戦略的商品として投入してきたのである。

#### 4-3 対外市場向け戦略的商品の合理性と限界について

日本の食品メーカーにおいて、ツリーの幹の枝となるロングヒット商品から多様な枝葉商品が生まれ、多角化以前に商品の多様化が戦略的に進展する姿を類型化した畑中 [2017] の研究

は、日本のコンフェクショナリー企業により当てはまると考えられる。新製品、限定品の市場への投入は目を見張るばかりで、ネスレのキットカットは、製品現地化として、こうした投入回数の多さに適合した外資側の事例である。

FMCGと呼ばれる消費財は、元々商品回転率が高いことに由来しているが、この場合の商品回転率とは1種類の商品を想定して、 $\text{商品回転率} = \text{期間中の売上高 (売上原価)} \div \text{期間中の平均在庫高 (平均在庫金額)}$  という数式が用いられる。数式中の平均在庫高は、 $\text{平均在庫高} = (\text{期間開始の在庫高} + \text{期間終了の在庫高}) \div 2$  というように算出される。期間を1年とする場合や食品などのように賞味期限がある場合は、例えば3カ月などのように、もっと短いサイクルで求める場合も多い。

基本的に商品回転率が高ければ在庫リスクを減らし売り上げに貢献することになるが、在庫切れを起こし機会損失を生じさせる可能性もあるので注意が必要である。商品回転率と並んで重要な指標は在庫を全て売却するまでにかかる期間を指す在庫回転期間である。言うまでもなく在庫回転期間が短い方が良いことになる。FMCGの“First Moving”という概念は特に他の財に比較して、具体的には商品回転率が高い食品、菓子、飲料、日用品、アパレルなどを指すが、多種類の商品の回転率や入れ替わりの速さを念頭に置いているわけではなかった。

絞り込まれたライフサイクルが長い看板商品を製造販売することが、欧米コンフェクショナリー企業の特徴とすれば、日本企業は国内で多種類の商品の回転率や入れ替わりの速さを重視するという特徴と傾向があることは明白である。ところで、日本の多くの企業は、なぜこうした手法を取り入れ定着させていったのだろうか。

一つ目の理由として、多種類の新品を短期間(期間限定、季節限定)に投入して個別製品

の商品回転率から売れ筋の新商品を探索することである。ヒット商品は、菓子類に限らずおびただしい新商品の中から生まれるからである。

二つ目の理由は、新商品の投入には意外とコストがかからないことである。多くはチョコレート原料としないか、少量とした最大のボリュームゾーンにある看板商品をベースにした枝葉商品だからである。フレーバーやテイストのみ変えるならば、原料調達コストはそれほどかからないということになる。

最後の理由として挙げられる点は、幹や大枝となっているロングセラーヒット商品自体も、長期においては売上が減少する傾向にあるため、そこから枝葉商品を増やして長期の売り上げ減をカバーすることにある。

いずれにしても、短期的な需要喚起が多くの商品アイテムを増やしてきたことは間違いない。この点については大手から中小まで共通しており、国内の組織・生産体制ゆえに可能になっている点から、海外への事業展開に限界があることも看過すべきではなからう。

明治と江崎グリコの場合、直近の決算資料によれば、新製品・限定品アイテムの投入回数を増やしても、2017年以降のチョコレートの売上高は、既存のロングセラー商品の販売減をプレミアムチョコレートや機能性食品表示の新製品などの販売増でカバーしきれず、全体の売上は停滞気味である。代わって菓子類の海外売上高が伸びつつあるが、伸びつつあると言っても、海外売上高比率が小さい現状は変わらず、スローな伸びにとどまっている<sup>(26)</sup>。

日本企業による海外でのコンフェクショナリー事業の展開は、欧米型のブランド・商品名として知られたチョコレート（標準品）ではなく、国内でヒットしたオリジナル菓子類であるため、さらに現地でのマーケティング戦略を通じて知名度とブランドを築く必要があり、事実上グリーンフィールド型の投資・進出に近くな

る傾向がある。

標準的な製品・商品をすぐに現地展開できるグローバリゼーション戦略に対して、江崎グリコの事例から、上田、竹内、山中〔2019〕が、同社の対外進出の特徴をセミ・グローバリゼーション戦略と呼んでいることは日本企業の実情に合致していると思われる。

この結果、日本のコンフェクショナリー企業のM&Aは、買収によってブランドを増やすのではなく、現地販売会社の買収が中心になることになる。対外市場戦略として「チョコレートなき競争」を選択した日本と伝統的な欧米企業との必然的な違いが、クロスボーダーM&Aの数の違いに反映されているのである。ただし、例外は原料加工メーカー国内最大手不二製油のM&Aに示されるように、原料加工メーカー間のM&Aは、チョコレートの世界需要増とカカオ原産国の供給面でのボトルネックによって、日本・欧米を問わず進まざるを得ない状況にあると言ってよからう<sup>(27)</sup>。

## 5. 結論

これまでチョコレートの世界的な需要増に対応して、コンフェクショナリー、特にチョコレートをめぐるグローバル企業の対外市場戦略を比較考察してきた。特に伝統的に比較優位のある欧州企業と巨大な国内市場を有する米国企業をまず取り上げた。直接的な対外市場戦略を示す主な指標はクロスボーダーM&Aであるが、そこで強調しておかなければならない点は、近年の動向を見る限り、米国企業のトップにまず大きな変化が生じたことであろう。

国内市場でのシェア首位を伝統的に維持し、米国人の消費文化に溶け込んでいるハーシーは対外市場重視から国内市場重視へ転換する一方で、国内市場シェア2位に甘んじているマースは積極的なクロスボーダーM&Aを継続して

きた。欧州企業も同様にクロスボーダー M&A を持続させており、マーケティングミックスの中にブランド数、製品レンジを増やしていることを確認することができた。

こうした世界市場における既存のコンペティター（競争相手）に対して、新興国のコンフェクショナリー企業も同様に M&A を通じて世界市場への参入を遂げている。特にトルコのコンフェクショナリー企業ウルケルの場合、中東市場、欧州市場へと海外売上高を伸ばしつつあるが、主な対外市場戦略はリージョナル市場（中東）における M&A であった。親会社のウルドゥスが英国に持ち株会社ブラデイスを設立し、その傘下にウルケル、ゴディバが再編入されている。欧州という最大規模の消費地において、トルコ企業が欧州企業化してマーケティングミックスにおいて存在感を示そうとしている、そういう実像が見えてこよう。

グローバル M&A において最も忘れてはいけないことは、バリーカレボーのような国際的な大手原料加工メーカーが、コンフェクショナリー企業以上に積極的にクロスボーダー M&A を進めていることであろう。水面下で行われている大規模な統合と再編は、世界的なチョコレート需要増に対応した最も大きな変化であろう。

多くのコンフェクショナリー企業では、特に高級志向を打ち出したプレミアチョコなどを除けば、すべての商品がカカオ豆原料から一貫生産されているわけではない。ネスレやゴディバでさえも原料メーカーであるバリーカレボーから原料用チョコレートを購入しているのである。

以上のように、欧米および新興国のコンフェクショナリー企業の現状を見る限り、新興国のコンフェクショナリー企業の対外市場戦略をめぐるケーススタディの積み上げと同時に、原料加工メーカーによる統合と川上から川下に至るサプライチェーンの再研究と考察が今後の課題として浮上してこよう。

最後に取り上げた日本のコンフェクショナリー企業のケースについては、対外市場戦略として、特にチョコレート、チョコレート菓子については依然として多くの課題があることが判明している。

明治をはじめとした国内大手のコンフェクショナリー企業が、チョコレートの世界的な需要増とともにキャンディインダストリーの上位ランキングに顔を出すようになったのは、チョコレートそのものの海外生産・販売増ではなく、国内におけるチョコレート販売増と海外におけるそれ以外のオリジナル商品や食品の拡販によるものである。

コンフェクショナリーにおいて、チョコレートは国内市場、チョコレート以外のオリジナル商品は海外市場というすみ分けができてきていること、このため同業他社に対するクロスボーダー M&A が少なく、それがチョコレート、チョコレート菓子を主力商品とする欧米企業との対外市場戦略の違いを生み出していることを明らかにした。

## 注

- (1) チョコレートの一般的な歴史については、武田 [2010], Sarah Moss and Alexander Badenoch [2009] (邦訳版) を参照。
- (2) Sarah Moss and Alexander Badenoch [2009] (邦訳版) 第3章参照。
- (3) Mars, History in the Making. Milton Hershey Biography による (ウェブサイト)。
- (4) Brenner [1999] 邦訳版, p. 16。
- (5) 日本のチョコレートの歴史については、森永製菓株式会社 [2000], ウェブサイト森永製菓モリナガデジタルミュージアム, 明治ホールディングス「赤い糸がつなぐ明治グループ100年の歴史」, 明治製菓株式会社 [1968] を参考にした。
- (6) 森田 [2000] pp. 139-148。
- (7) Boyarskaya T., E. Ushakova and M. Schwaninger (Supervision) [2014] pp. 8-9。
- (8) 以下ネスレの歴史、歩みについては同社ホー

- ムページ The Nestlé company history (<https://www.nestle.com/aboutus/history/nestle-company-history>) などによる。2020.10.24. 閲覧。
- (9) 「ネスレを世界一にした「連邦経営」100年間の計略」『日本経済新聞』, 2014.8.10。
- (10) 同システムの詳細については高橋 [2019] pp. 65-68 参照。
- (11) Ramli [2017] p. 9.
- (12) ゴディバの歴史については同社ホームページ参照。
- (13) Cf. Maria Garrone., Pieters, Hannah; Swinnen, Johan F. M. [2016]
- (14) 日本市場におけるゴディバのマーケティング戦略については、ジェローム・シユシヤン [2016] が詳しい。
- (15) ジェローム・シユシヤン [2016] p. 11, p. 20。
- (16) The Hershey Company [2019] Hershy Facts, p. 45.
- (17) Ibid., pp. 28-29.
- (18) ハーシーの海外売上高比率については、次の資料を参考にした。Statista 2020 Global net sales of the Hershey Company 2006-2019 <https://www.statista.com/statistics/1117023/total-global-net-sales-of-the-hershey-company-by-region/> 2020 10.25 閲覧。Hershy Reports First-Quarter 2020 Financial Results.
- (19) 統計については次を参照。Statistia, Market share of leading chocolate companies worldwide in 2016 <https://www.statista.com/statistics/629534/market-share-leading-chocolate-companies-worldwide/> 2020.10.25 閲覧
- (20) Barry Callebaut ホームページ, IR 各種開示資料より。同社は戦略的には北米, 欧州に加えて新興国市場を重視しており, そのために拡大, イノベーション, コストリーダーシップ, サステナビリティの4つの柱を掲げている。
- (21) クロスボーダー M&A という点では, 韓国のロッテ・コンフェクショナリー (ロッテ製菓) は, 2010年にパキスタンのコルソン (Kolson) を買収している。直近ではミャンマーの L & M メイソン (ベーカリー, スナック) を買収している。ただし, チョコレート関連での M&A については確認できなかった。
- (22) 同グループについては以下を参照。Ülker, Annual Report 各年次報告書, Our History, IR, <http://ulkerbiskuviinvestorrelations.com/en/about-ulker/history.aspx>
- Yıldız Holding, Our Story. <https://english.yildizholding.com.tr/our-story/> 2020.11.20 閲覧。
- (23) 「チョコ人気, 溶けぬ勢い 7年連続で販売額最高」『日本経済新聞』2018.3.30。
- (24) 森永製菓株式会社 [2000] pp. 72-73, pp. 112-113。
- (25) 「バリーカレボー・ジャパン, 20.8億円投じ高崎市に新工場開所, 3年以内に増強計画」工場計画情報 (2013年12月3日) <https://www.sangyo-times.jp/article.aspx?ID=875> 2020.11.25. 閲覧。
- (26) 直近3年間で明治のチョコレート売上高は1000億円にとどかず, 江崎グリコは450億円前後で停滞している。明治, 江崎グリコの「2019年度 決算説明資料」より。なお森永も高価格帯市場に参入している。
- (27) 2015年以降のクロスボーダー M&A を通じて, 不二製油は世界3位の原料加工メーカーとなった。この結果, 海外売上高比率は2016年の40%から60%へ上昇し, 海外子会社数も17社から30社に増加した。不二製油グループ [2020] p. 40。

## 参考文献

- 上田隆穂, 竹内俊子, 山中寛子 [2019] 「日系食品企業のセミ・グローバル化戦略～Web調査による仮説探索と江崎グリコ株式会社インタビューによる仮説の議論～」『学習院大学経済論集』第55巻 第4号。
- ジェローム・シユシヤン [2016] 『ターゲット ゴディバはなぜ売上2倍を5年間で達成したのか?』高橋書店。
- 妹尾裕彦 [2014] 「バリューチェーンの視角からみる世界カカオ産業の構造と動態 (1950-2012): コーヒー産業との比較もふまえて」『千葉大学教育学部研究紀要』62。
- 高橋浩夫 [2019] 『すべてはミルクから始まった 世界最大の食品・飲料会社「ネスレ」の経営』同文館出版。
- 武田尚子 [2010] 『チョコレートの世界史』中公新書。
- 畑中艶子 [2017] 「ツリー型戦略視点による食品企業の経営戦略」博士論文 (立命館大学大学院経営学研究科)。

- 宮下史明 [2008] 「成熟する国内市場と日本の洋菓子メーカーの経営戦略」『早稲田商学』第417号。
- 宮本又郎 [2018] 『江崎利一 菓子産業に新しい地平を拓いた天性のマーケター』PHP 研究所。
- 森田克徳 [2000] 『争覇の経営戦略 製菓産業史』慶應義塾大学出版会。
- Boyarskaya T., Evgenia Ushakova and Markus Schwaninger (Supervision) [2014] “A Systems Approach to Business Strategy : The Case of Chocolate Production”. Institute of Management Discussion Paper Nr. 59, University of St. Gallen, Switzerland, Graduate School of Business, Economics, Law and Social Sciences.
- Brenner Joël Glenn [1999] *The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars*, Random House (笙 玲子訳『チョコレートの帝国』みすず書房)。
- Bynens Inge [2005] “Strategic Market Evaluation of the South Korean Market for the Godiva Chocolates”, Eastern Michigan University, Digital Commons@EMU.  
<https://commons.emich.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://search.yahoo.co.jp/&httpsredir=1&article=1048&context=honors>
- Djarum S. V. and others [2019] “The Challenges and the Opportunities of Introducing Organic Kitkat Chocolate by NESTLE”, *Journal of The Community Development in Asia, Vol 2, No 3*.
- Doherty Bob and Sophi Tranchell [2005] “New Thinking in International Trade? A Case Study of The Day Chocolate Company”, *Sustainable Development, 138* (Published online in Wiley, Interscience). [https://www.researchgate.net/publication/227650606\\_New\\_thinking\\_in\\_international\\_trade\\_Case\\_study\\_of\\_The\\_Day\\_Chocolate\\_Company](https://www.researchgate.net/publication/227650606_New_thinking_in_international_trade_Case_study_of_The_Day_Chocolate_Company)
- Garrone, Pieters and Swinnen [2016] “From Pralines into Multinationals: The Economic History of Belgian Chocolate”, LICOS Discussion Paper Series, Discussion Paper 378, LICOS Center for Institutions and Economic Performance.
- Goffman [1959] *The presentation of self in everyday life*, Doubleday Anchor Books.
- Hyde Dana, Peter Killing and James Ellert [1991] “The Nestlé takeover of rowntree: A case study”, *European Management Journal, Volume 9, Issue 1*.
- Kızıl C., Valorie Eddy, Laura Clary and Katrina Crowell [2013] “Hershey’s Entry to the Australian Market with a New Brand: An Accounting and Marketing Perspective”, *Emerging Markets Journal, Volume 3 No 2*.
- Lane, D and Sutcliffe D [2005] “Brand Extensions in Confectionary: The MARS Delight”.: *Academy of Marketing, 5-7 Jul*.
- Lotfifard Shohreh, Peyman Nouri [2018] “Study and evaluate the effect of marketing mix on export performance (case study: Nestle Corporation in Qazvin Province)”, Faculty of Business Economics and Entrepreneurship (Belgrade) *International Review (No. 1-2)*.
- Pataling, Jason C. [2016] “A Case Study of Organizational Form: Hershey versus Mars”, *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business. Vol1, 7, No. 2*.
- Perkiss Stephanie [2017] “A Sticky Chocolate Problem: Impression management and the shaping of corporate image”, Conference Paper, Critical Perspectives on Accounting at Canada.
- Ramli Nur Suhaili [2017] “A Review of Marketing Strategies from the European Chocolate Industry”, *Journal of Global Entrepreneurship Research. 7: 10*.
- Sarah Moss and Alexander Badenoch [2009] *Chocolate: A Global History*, Reaktion Books (堤理華訳『チョコレートの歴史物語』原書房, 2013年)。
- Sumathi N, Akshaya E M, Palaniappan R, Silpa Suresh and Sowmya C. F. [2018] “Management of Chocolate Industry”, *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science, Volume IVV, Issue II*.

報告書・社史・記事・ウェブサイト

江崎グリコ [2019] Annual Report 2019/12.

- 日本チョコレート・ココア協会, チョコレート・ココアの統計・規約 <http://www.chocolate-cocoa.com/statistics/index.html> 2020.10.24. 閲覧。
- 不二製油グループ [2020] 「統合報告書 2020」
- 森永製菓株式会社 [2000] 『森永製菓 100 年史』
- 明治製菓株式会社 [1968] 『明治製菓の歩み 創立から 50 年』
- 明治ホールディングス [2000] 「Meiji 統合報告書 2020」
- モリナガデジタルミュージアム <https://www.morinaga.co.jp/museum/history/detail/>
- 株式会社ロッテ [1998] 『ロッテ 50 年の歩み』
- David Trainer, Competitive Advantages Drive Sweet Growth Opportunities For The Hershey Company, *Forbes*, Aug 25, 2020, online. <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2020/08/25/competitive-advantages-drive-sweet-growth-opportunities-for-the-hershey-company/?sh=5468443c2d3f> 2020.10.24. 閲覧。
- GODIVA. UK, History. <https://www.godivachocolates.co.uk/history> 2020.10.24. 閲覧。
- KBV Research [2020] (summary) Global Chocolate Market By Product By Traditional Chocolate Type By Distribution Channel By Region, Industry Analysis and Forecast, 2020–2026. <https://www.reportlinker.com/p05914545/Global-Chocolate-Market-By-Product-By-Traditional-Chocolate-Type-By-Distribution-Channel-By-Region-Industry-Analysis-and-Forecast.html> 2020.10.24. 閲覧。
- Mars, History in the Making. <https://www.mars.com/about/history> 2020.10.24. 閲覧。
- Milton Hershey Biography (1857–1945) <https://www.biography.com/business-figure/milton-hershey>
- The International Cocoa Organization (ICCO), Statistics. <https://www.icco.org/statistics/> 2020.10.25. 閲覧。