

ネスレの国際経営戦略

江森正文

スイスに本社を置くネスレは、連結売上高が約5兆円にも達し、83カ国に509の生産拠点を配置している、世界有数の国際的食品・飲料メーカーである。海外進出や企業買収によって規模を拡大してきたが、その背景には一貫した5つの経営原則が存在していた。ネスレでは、この経営原則のもとに、マルチナショナル型の組織編成、多層的なブランド管理、多国籍化と現地化を両立させる人材育成・活用などが展開されている。なお、本稿の記述は、ネスレの経営報告書、マウハー会長の著書、プラベックCEO（最高経営責任者）の論文、およびその他の公開情報に基づいている。

■ 巨大企業ネスレ

ネスレの1999年度の経営報告書によれば、同年度の連結売上高は746.6億スイスフラン（約5兆円）で、グループ全体では83カ国に509の生産拠点を持っている。

この連結売上高約5兆円という規模は、キリンビール（約1兆5000億円）、雪印乳業（約1兆2000億円）、マルハ（約9000億円）、味の素（約8000億円）、日本ハム（約8000億円）という日本の大手食品・飲料メーカー5社の連結売上高の合計に匹敵する。

事業分野別の売上比率は、飲料（コーヒー、ミネラル水等）27.9%、乳製品（粉ミルク、アイスクリーム等）26.0%、調理済み食品（固形スープ、冷凍食品、ペット

フード等）27.0%、菓子（チョコレート等）13.7%、医薬（眼科製品等）5.4%となっている。

また、地域別等の売上比率は、欧州36.3%、アメリカ大陸29.5%、アフリカ・アジア・オセアニア18.2%、および食品・飲料以外の活動が16.0%となっている。米国、フランス、ドイツの3大市場で、全売り上げの約4割を占める一方、ブラジル、メキシコ、フィリピンといった発展途上国が売り上げ上位国にあがっている。

■ 一貫した5つの経営原則

このようにネスレはまさしく巨大企業であるが、これまで闇雲に規模の拡大を推し進めてきたわけではない。海外進出や企業買収に

よる成長の背景には、以下のような経営原則があった。

→ コングロマリットにはならず、あくまで食品メーカーとして事業を展開する。

→ かつてのコカ・コーラと違って、食品以外の分野には参入しない。ただし、戦略的な観点から、医薬事業には限定的に参入している。

食品事業では、加工食品分野に特化する。自社内での垂直統合には拘泥しない。

→ 上流の農業経営、原料流通、あるいは下流の食品流通、外食には参入しない。

加工食品分野の主要カテゴリーにおいて、世界的なブランドを保有する。

→総合食品メーカーとして、流通業者に対し強いセリングパワー（販売力）を発揮する。参入したカテゴリーでは、自社傘下のブランド群によって高いシェアを獲得する。

→自社の既存ブランドに加えて、ローカルの有力ブランドも、（買収により）自社の支配下に置く。

安定的な業績が残せるよう、事業・地域間のバランスを重視する。

→事業の運営に当たっては、特定の事業分野や国・地域に過度に依存しない。事業構成の急激な変化も避けている。

■「マルチナショナル・オペレーション」

（１）地域本部とSBUを中心に全社を組織編成

ネスレは、製品またはブランド別の事業本部制はとっておらず、地域別に収益責任を負う担当役員を配置している（地域本部制）。管理単位としては、「欧州」「アメリカ大陸」「アジア・オセアニア・アフリカ」の３本部が置かれている。いわゆる地域本社はなく、担当役員とそのスタッフは、全員スイス本社に在籍している。

ネスカフェ（インスタントコー

ヒー）、マギー（調味料等）といった各製品分野の主要ブランドについては、それぞれSBU（戦略的事業ユニット）を設け、専任スタッフが担当ブランドに関するマーケティング戦略を策定するとともに、現地法人による戦略の実行を調整・支援している。SBUはあくまでコストセンターであり、収益責任は負っていない。

（２）現地法人の自律経営

ネスレの国際事業において特筆すべき点としては、現地法人に最大限の裁量を与えながら、それぞれを自律的に運営させる「マルチナショナル・オペレーション」があげられよう。

この仕組みのもとでは、本社の役割は下記の事項に限定されるため、企業規模に比べて本社の規模が小さい（1600人の陣容で、全社員の１％未満）。なお、本社スタッフの大半は各国現地法人からの派遣社員により占められている。

- 財務事項（買収や設備投資などの投資案件の決裁、現地法人の予算の承認、採算管理）
- マーケティング・研究開発活動の調整（全社的なマーケティング・研究開発活動に関する基本戦略の策定、現地法人の活動の調整）

- 各種経営管理（人事、財務、広報、その他全社共通サービス）

一方、現地法人の社長は、事業運営に関する決定権を有している（その国でどの商品に重点的に予算を配分するか、あるいはどの商品をいつ市場に導入するか等）。

現地法人の事業計画については、年間計画と３カ年のローリングプラン（中期の計画を情勢変化に合わせて毎年見直す）がある。計画の決定に際しては、本社から地域担当マネジャーとともに、財務部門やSBUからもスタッフが参加して、各国の事業の中長期的方向性を討議する。

■7000超のブランドの多層的管理

ネスレは全世界で7000を超えるブランドを擁している。これらはコーポレートブランドと、ワールドワイド・ストラテジック、リージョナル・ストラテジック、ローカルの３段階にわたる個別製品ブランドとに体系化されている。

ネスレ、ネスカフェ、マギー、ブイトーニ（イタリア食材のみ）、ペリエ（ミネラル水のみ）などのコーポレートブランドは、全製品にいずれかが付与されている。

キットカット（チョコレート）

などのワールドワイド・ストラテジックブランドは、世界市場を対象としており、SBUとトップマネジメントが統括する。SBUは、ブランドポジショニング、ラベル基準、コミュニケーション方針、パッケージング手引などを作成し、現地法人に提示する。

リージョナル・ストラテジックブランドは、地域市場を対象としており、SBUと地域担当重役が統括する。ワールドワイド・ストラテジックブランドと同等の手順で管理されるが、各種基準は地域担当重役の承認にとどまる。

ローカルブランドは、特定国市場だけを対象としており、各国の現地法人が統括する。戦略は各国のブランドマネジャーが立案し、SBUがモニターする。

なお、2カ国以上で展開しているブランドは750程度、10カ国以上で展開しているブランドは80程度にとどまり、大半はローカルブランドである。ただし、ローカルブランド群の連結売上高への貢献は小さい。不振ブランドは、比較的短期間に見切りが付けられ、売却される。

■国際要員、上級スタッフの育成と活用

現地法人のトップマネジメント

は、複数回の海外勤務経験を有する「国際要員」が担っている。国際要員は、世界各国の現地法人を任地とするネスレの中核社員で、現在約800人いる。大半は20代に本社で採用され（国籍などは一切不問）、採用後の大半の期間を現地法人の幹部社員として勤務する。現役員陣も、発展途上国を含め、豊富な海外勤務経験を有している。

現地法人において勤務成績が特に優秀な社員については、本社の人事部が継続的にCDP（キャリア開発プログラム）を見守っている。多くはゼネラリストというより、財務などの特定分野の専門家である場合が多い。彼らは本社に数年間出向し、その後上級スタッフとして母国に戻る。現地法人から本社への出向者は、常時300人前後となっており、本社スタッフの中核となっている（サポート職を含めた本社勤務者の20%弱）。

これら2つの制度により、本社経営陣・スタッフの多国籍化が実現されるとともに、各国オペレーションにおける現地化（トップは国際要員だが、他の上級管理職は現地採用社員）が可能となる。商品レベルで国ごとに微妙な調整が要求される食品メーカー（一般消費財メーカー）では、さまざまな

市場への対応経験を有する経営陣・スタッフを擁することは、重要な競争優位要因となろう。

■日本企業への示唆

最後に、日本の消費財メーカーに対する示唆として、「総合化の必然性」について触れたい。

欧米の流通業界では、上位企業への集中と上位企業による海外進出が顕著になっている。その結果、巨大流通企業のメーカーに対するバイイングパワー（購買力）が強力になっている。ネスレは食品・飲料の主要カテゴリーにおいて、世界的ブランドを擁しており、巨大流通企業に対抗しうるセリングパワーを有している。

翻って、日本の消費財（特に食品）メーカーは、特定カテゴリーの専門が多い。このため、巨大流通企業との取引が前提となる海外事業では、著しく不利になっている。カテゴリーを超えた戦略提携、あるいは業界再編が求められるゆえである。

『NRI Research NEWS』

2000年9月号より転載

江森正文（えもりまさふみ）

国際コンサルティング部副主任コンサルタント