

ネスレの国際経営

国際コンサルティング部

江森 正文

本稿では公開情報を用いながら、世界有数の国際企業「ネスレ」の経営原則、組織編成、ブランド管理、人材育成・活用に関する基礎情報を整理している。特に海外事業の再編を検討されている、消費財メーカーの企画担当の方々の参考になれば、幸いである。

巨大企業ネスレ

ネスレの“Management Report 1999”によれば、99年度の連結売上は746.6億スイス・フラン(約5兆円、ただし1SF=¥67)に達し、83カ国に509の生産拠点を配置している。この連結売上5兆円という規模は、キリンビール(約1兆5,000億円)、雪印乳業(約1兆2,000億円)、マルハ(約9,000億円)、味の素(約8,000億円)、日本ハム(約8,000億円)といった、日本の大手食品メーカー5社の連結売上合計に匹敵する。

事業分野別売上比率は、飲料(コーヒー・ミネラルウォーター等)が27.9%、乳製品(粉ミルク・アイスクリーム等)が26.0%、調理済み食品(固形スープ・冷凍食品・ペットフード等)が27.0%、菓子(チョコレート等)が13.7%、医薬(眼科製品等)が5.4%となっている。

地域別売上比率は欧州が36.3%、アメリカ大陸が29.5%、アフリカ・アジア・オセアニアが18.2%、食品以外の活動が16.0%となっている。米国・フランス・ドイツの3大市場で、全売上の約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上上位国に上がっている。

経営原則

上記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訳ではない。海外進出や企業買収による成長の背景には、以下に挙げるような経営原則が存在してきた。

コングロマリットにはならず、あくまで「食品メーカー」として事業展開する。

かつてのコカコーラのように、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。

食品事業においては、「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、流通業者に強いセリング・パワーを発揮する。

参入したカテゴリーにおいては、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。

事業の運営に当っては、特定の事業分野や国・地域に過度に依存しないようにする。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

全社の組織編成

ネスレは製品あるい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、Zone EUR(欧州)、Zone Americas(アメリカ大陸)、Zone AOA(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設けておらず、担当役員及びそのスタッフは、全員スイス本社に在籍している。

ネスカフェやマギー等、各製品分野の主要ブランドについては、それぞれStrategic Business Unit(SBU)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。

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」が挙げられよう。

この仕組みのもとでは、本社の役割は以下の事項に限定されるため、企業規模に比して本社の規模が小さくなっている(1,600人の陣容で全社員の1%未満)なお、本社スタッフは各国現地法人からの派遣社員によって、大半が占められている。

財務事項:

買収や設備投資等の投資案件の決裁、現地法人の予算の承認、採算管理

マーケティング・R & D活動の調整:

全社的なマーケティング・R & D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ヶ年のローリング・プランがある。計画の決定に際しては、本社から地域担当マネージャーとともに、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。

多層的ブランド管理

ネスレは全世界で7,000を超えるブランドを擁している。これらのブランドは、コーポレート・ブランドと3段階(Worldwide Regional Local)にわたる個別製品ブランド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、ペリエ等のコーポレート・ブランド(Worldwide Corporate Brands)は全ての製品にいずれかが付与されている。

キットカット等のWorldwide Strategic Brands 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は方針書・ラベリング基準・ポジショニング・コミュニケーション方針・パッケージング手引等を作成し、現地法人に提示する。Regional Strategic Brands は地域市場を対象とし、SBUと地域担当重役が統括する。Worldwide Strategic Brands 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留まる。Local Brands は特定国市場のみを対象とし、各国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程度に留まり、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。

人材育成・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(国籍等一切不問)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をフォローしている。多くはジェネラリストというより、財務等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)。

上記の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(トップは国際要員であるが、他の上級管理職は現地採用社員)が可能となる。商品レベルで各国毎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)においては、様々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。