

グローバル企業における ローカライゼーション経営モデルに関する一考察 —ネスレ (Nestlé S.A.) の CSV 経営を中心として—

小 原 久美子

A Study on Localization Management Model in Global Companies:
A Case Study of CSV Management Based on Nestlé S.A.

Kumiko OBARA

I. 研究の背景と問題提起

日本企業において、熾烈なグローバルビジネス時代を生き残るためには如何なるマネジメント戦略が必要なのかを考える、いわば、日本のグローバル企業経営の再生が注目され、特に家電業界のパナソニックやソニーは、ようやく経営業績の回復がみられた。その矢先に新型コロナウイルスが猛威をふるい始めた。新型コロナは、3年連続過去最高益を更新しているソニー、赤字部門の見直しを行いこれからの飛躍が期待されているパナソニックなど業界大手2社にも大きな被害を与えている。ソニーはゲーム、映画などエンタメ事業、そして最高益の立役者となるほど好調な半導体事業など多岐にわたる事業を展開している。しかし、今回の新型コロナウイルスの拡大で、外出自粛による巣ごもり需要があったゲーム事業以外は大きな痛手を負っている。映画事業では、メイン市場であるアメリカ、欧州の都市がロックダウンしたため、映画館が閉鎖され作品が上映できず、制作中の作品も中断という、非常に厳しい状態に立たされた。これに対してソニーの吉田憲一郎社長は、「今後、リモートを推進する」といったコメントを出しており、リモート撮影による作品の制作や、動画配信サービスを使った作品公開に切り替わっていくことが予測されるとした¹⁾。

それにも増して深刻なのは、世界中至る所で、そして、東京のみならず日本全域に広がる新型コロナウイルスの猛威であり、地域の中小企業や飲食業界が現在も尚、多くの打撃を受けている。今回の我々の経験は、新型コロナ感染を防ぐために企業の経済活動を自粛するか、もしくは、新型コロナ感染の影響を犠牲にし、企業の経済活動を選ぶといった、二者択一的方法が成り立たないということに気づいたことにあるだろう。人の命を守り、個々の人間の尊厳・尊重を優先するか、企業の経済的利益を優先させるかといったところで、二者択一的に対処されがちであった企業の労務問題も、今であれば、「個々人の安全第一、人間の命を守る、われわれは人の安全や命を守るために協力するのは人間として当然のことである」と胸を張って言えるのではないだろうか。

ところで、「互いに矛盾する事柄に柔軟に対処し調和させながら、相矛盾する事柄を同時に同等に満たす」という考え方は、コロナ時代の新しい考え方、つまり、「コロナ時代に先駆けて、企業

はこれからの未来に輝ける企業になるために、「コロナ時代に適合した新しい事業イノベーションと働き方改革を同時に満たす」という考え方は決して新しい考え方なのではない。それは、19世紀末期に誕生したアメリカ経営学（アメリカ経営管理学）における基本的・根本問題であるとされてきた、「企業という組織における合理性と人間性の調和による統合の問題」であり、わが国においても、これまでの経営学説史の理論の中において論じられてきた問題である。さらに、グローバル企業においては、「企業の多国籍化の過程において、グローバル化と同時にローカル化を達成していかなければならない課題」を追っている。グローバル企業は、グローバル化とローカル化という、一見、相反する事柄を同時に満たすという宿命にあるといってもよいであろう。

ところが、日本企業のグローバル化そのものがうまくいっていないとの見方が強い²⁾。

世界の最大手コンサルティンググループのアクセンチュアによると、グローバリゼーションがもたらす巨大な価値の前で、地域経済や保護主義が意味を失うというものである。一般的にグローバリゼーションがもたらすメリットは、あらゆる社会階層で共有されると考えられてきた。しかし、調査結果からは、最大の利益を手に入れているのは、富裕層およびアジアの中流層の上位1%であることが明らかになっている（2016）。しかし、昨今の急激なデジタル化の波はその様相を激変させるような勢いであり、新たなパラダイムシフトにより、企業はデジタルでつながる世界での競争に勝ち抜き、成長を加速しなければならなくなっているのである。

日本のグローバル企業においては、グローバル化のよりよい進展はもちろんのことであるが、それと同時に国内でのローカル化における発展をも促進し、グローバル企業の存続要件であるグローカル経営を成功させていかなければならない。したがって、本稿での筆者の問題意識は、日本のグローバル企業は、どのようにしてローカライゼーションをなし、そこから（地域から）のグローバル化をいかに促進するのか、という問題の解明にある。

そこで、本稿においては、日本のグローバル企業が真にグローカル経営を実現するために、グローバル企業のローカライゼーションに着目し、ネスレのCSV（Creating Shared Value）経営の事例を中心として考察を試みることにする。

II. グローバル企業のグローカル経営及びCSV経営の概念と定義について

まず、本考察するに当たり、本稿でのグローバル企業、グローカル経営、CSV経営、それぞれの言葉の概念と定義について明らかにする。

グローバル（global）とは、「地球規模の・世界的な」という意味の英単語であり、グローバル企業とは世界規模で事業を展開し、サービスを顧客に提供している企業のことを指している。一般に、国際化（internationalization）が国内から海外へと活動舞台を拡大・進出することを指すのに対し、グローバル化（globalization）は世界規模で経済経営活動の相互依存化が進んだ状態を意味しているのである。

しかし、より狭義には、世界市場を単一市場と捉え、付加価値活動を1箇所ですべて集中的に行い、経済効率性や規模の経済性を享受する戦略を指す（Porter 1986; Bartlett and Ghoshal 1989）。同様に「いくつかの機能（ファンクション）領域において世界規模のオペレーションを標準化し、かつ世界中のオペレーションを統合するマネジメント」（Ball and McCulloch 1999）といった定義が与えられる。

また、グローバルという場合、各国の市場や経済を統合する過程に関係する。例えば、グローバル製品という場合には、全世界の市場に通用するような製品という意味合いで使われる（Wild and

Han 2001)。つまり、これらの共通の見方は、世界の市場や競争環境を単一に捉える戦略的見方である。しかし、ここで疑問が生じてくる。それは、現代のコロナ時代の世界の経済が標準化された世界の一元化されたルールでうまく機能するかということと必ずしもそうではないのではないかという疑問からである。多様化する人々の価値観、さまざまな儀式や宗教そして文化、スポーツや芸能、地域特有の伝統文化に象徴される手作りの良さまでもがグローバル化した製品に否定されてしまっただけでは、本当の世界の繁栄が得られるかどうか疑問である。そこで、グローバル企業のグローカル経営を志向することになる。

1. グローカル経営を志向する企業の特徴

グローカル (glocal) とは、グローバル (global: 地球規模の, 世界規模の) とローカル (local: 地方の, 地域的な) を掛け合わせた造語で、「地球規模の視野で考え、地域視点で行動する (Think globally, act locally)」という考え方である。グローバル化とローカル化を同時並行的に進めて、現地化しなければならないという日本企業の海外戦略の理念・ポリシーとして1980年代に発祥し、現在では世界的に環境問題、地域開発、政治、経済といったあらゆる分野で用いられてきてはいるが、グローバル化もさることながら、ローカル化の部分でまだまだ未開拓の挑戦課題は多いように考えられる。それでは、グローカル経営をめざすグローバル企業は、具体的にはどのような点が特徴とされるのであろうか³⁾。

(1) 国際的に事業を展開する大企業で、地域別の特性に合わせて設立した現地法人を有する企業である。本社はグローバル戦略と同時に、各国や各地域の言語、文化、法制度などに対応した戦略を持つ。

(2) 国際的に事業を展開する地方の中小企業で大都市ではなく地方に本社を持つ企業で、世界的水準で事業を展開しながらも、地域密着性が高いことが特徴である。

例えば、代表的なグローカル経営を行っている企業として、小売業のイオンは、2000年代初頭にグローカル企業を標榜し、その経営方針でも「グローバルレベルで通用する経営水準と地域に根ざしたベストローカル、その双方を高いレベルで実現する企業」を目指すとしている。また、ケンタッキーフライドチキンやマクドナルドは、アメリカ本社で展開し基本メニューに大きな違いはないが、味やサイズなどは地域に合わせて変えている。さらに、家具・雑貨を中心に世界展開しているスウェーデンのIKEAもグローカル経営を行っているといえる。IKEAが最初に日本に出店したのは1970年代だが、欧米向け商品をそのまま展開してうまくいかず、撤退した。しかし、2006年の日本再出店に当たっては、失敗を活かして日本市場について詳しく分析することから始め、本社内に日本の間取りを取り入れて販売する商品のサイズ・仕様を決定したと言われている。

2. グローバル戦略とマルチドメスティック戦略

次に、ポーター (Porter, M.) による、ストラテジー・コンテンツから見たグローバル戦略とマルチドメスティック戦略の概念を見てみる⁴⁾。

企業が世界に向けての経営戦略を構築するとき、自らの属する産業の特徴によって、取るべき戦略の中身も異なってくる。ここではグローバル産業とマルチドメスティック産業という対照的な産業を比較してみる。

グローバル産業とは、競争環境が世界的規模に拡大し、企業は絶えず世界市場を念頭に置いた競争戦略を立てなければならない産業を示す。主な競合相手も世界の競合各社であり、世界の共通市

場におけるシェア確保をめくりしのぎを削る。このようにグローバル産業においては、顧客・市場、競合他社も世界規模の広がりを持っており、グローバル対応が必要である。世界を単一市場とみなすことができる産業なので、標準化した製品を全世界に投入することができる。場合によっては現地適応を行うこともあるが、効率を犠牲にしてまで決して行う必要がない。いわゆる価値連鎖（バリューチェーン）の配置を最適な場所1箇所に集中することにより、規模の経済性を追求できる。

それに対して、マルチドメスティック産業とは、競争環境が各国ごとに異なり独立しているタイプのもので、市場戦略も各国ごとにまちまちな産業である。世界的な規模での標準化製品を一律に投入することなど、決してありえない。いくら一国内で競争優位を確立したといっても、他国ではまったく通用しない。なぜなら、各国において競争相手や顧客だけでなく、供給者、購買者、関連産業、政府といった各要素が異なるからである。それぞれの国で努力を積み上げなければならない産業なのである。こうした条件のもと、価値連鎖の全活動を各国別に配置することが必要とされる。

こうした異なった産業の特徴は、企業のグローバル戦略構築にも影響を及ぼす。一見同じように海外展開している多国籍企業各社も、その戦略ロジックは異なっているのである。ある企業は、世界中の潜在顧客を視野に、世界で認められるためにはどうしたらよいかを考えている。一方、他の企業は、特定の国々におけるビジネスの成功を目標に置き、いかにすればそれぞれの国の潜在顧客に愛される製品を作り、売り上げを伸ばせるかに挑戦している。

つまり、両社とも海外でのビジネスに高い優先順位をもって取り組んでいるものの、前者は世界市場での成功、後者は各国市場での成功を目標としている点で大きく異なるのであり、前者をグローバル戦略、後者をマルチドメスティック戦略と呼ぶのである（図表1参照）。

図表1：グローバル戦略とマルチドメスティック戦略

グローバル戦略	マルチドメスティック戦略
・世界を単一市場と捉える	・市場は各国ごとに独立
・世界規模での競争優位の確立が目標	・各国ごとの競争優位の確立が目標
・価値連鎖（バリューチェーン）の各機能をもっとも有利なロケーションに配置（国別に集中）	・価値連鎖（バリューチェーン）の各機能を各国別に配置
・グローバル・カスタマーを対象に製品の標準化を行う	・各国市場ニーズを反映した現地適応戦略
・本社主導の海外子会社コントロール	・現地への権限委譲

出所) 浅川和弘『グローバル経営入門』日本経済新聞出版社、2016年、25頁より引用。

グローバル戦略においては、世界全体を単一市場と捉え、各国別ではなく全社的な経営成果の向上を第1義的目標とする。地元業者ではなく、グローバルレベルでの競合相手との競争戦略が重要となる。そのために最も有利になるように価値連鎖（競争優位を生み出す源泉を診断するための企業分解）の各機能を国別に集中し、ロケーションの利点と規模の経済を享受する。潜在顧客はグローバル・カスタマーであるので、国別に過剰な現地適応は行わず、あくまで標準化製品の投入を行う。

オペレーションは中央集権し、本社による海外コントロールが行われる。

マルチドメスティック戦略においては、各国ごとに市場は独立し、個別の国における競争優位の確立が重要課題となる。競争環境も各国ごとに異なり、価値連鎖の各機能を各国別に配置する。また、グローバル標準化製品は意味をなさず、各国市場ニーズに反映した現地適応戦略を取る。こうした現地化政策を有効に遂行するためには、本社からの強いコントロールは効果を発揮せず、むしろ海外子会社への大きな権限委譲が行われる。

一般的には、企業は産業特性に適合した戦略を取るのが適当だと考えられ、NohriaとGhoshal (1993)によれば、その戦略によって、企業の間で最も高い企業収益を確認できたとする実証結果を報告している。

本稿では、グローバル企業のローカライゼーション経営の考察を試みようとしているのであるから、グローバル企業の戦略はここで、グローバル戦略というよりも、マルチドメスティック戦略を志向することになるだろう。

次に、本稿でのCSV経営の概念と定義について述べる。

3. CSV経営の概念と定義

本稿でCSV経営の概念について論じようとするのは、グローバル企業におけるローカライゼーション経営モデルを考察する上で、地域社会とのパートナーシップが重要であると考えからである。また、今日のグローバル企業においては、確固たるCSR理念に基づき、社会との共存と繁栄をなさしめるCSV経営こそ、グローバル企業のローカライゼーション経営の新しい経営モデルになりうるのではないかと考えたからに他ならない。

(1) ポーターとクラマー (Kramer, M.R.) によるCSRとCSVに関する見解

ポーターは、ハーバード・ビジネス・レビュー誌に2011年に、論文“Creating Shared Value”を発表した。それ以降、日本でもCSVという言葉が多用されるようになったと言われている。彼は、CSVを説明するに当たり、論文の冒頭で次のように述べている⁵⁾。

Shared value is not social responsibility, philanthropy, or even sustainability, but a new way to achieve economic success. It is not on the margin of what companies do but at the center.

つまり、「CSVは、社会的責任でもなく、慈善活動でもなく、サステナビリティでさえなく、経済的な成功を達成するための新たな道である」という表現から、CSVと既存のCSRやサステナビリティとを対立概念として置こうという意図が伺える。ポーターはなぜ、CSRとCSVを対立概念として切り離すのであろうか。しかも、ポーターは一方において、「——対照的に、共通価値 (CSV) の概念は、従来の経済的ニーズだけでなく、社会的ニーズによって市場は定義されるという前提に立っている。また、たとえばエネルギーや原材料の無駄、大事故、教育の不備を補う再教育の必要性など、企業に『内部費用』が生じるのは、社会の害悪や弱点があるという認識でもある。ただし、このような害悪や制約に対処することが、企業にとってコスト増になるとは限らない。なぜなら、企業は、新しい技術、あるいは業務手法や経営手法を通じてイノベーションを生み出せるからであり、その結果、生産性を向上し、また市場を拡大できる⁶⁾」と主張しているのである。

これに対して、岡田正大は、次のように述べている⁷⁾。

マイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーが2011年に発表した論文「Creating Shared Value」により、CSV（共有価値の創造）という考え方が広く知られるようになった。CSVとは、営利企業が本業を通じて経済的利益と社会的問題解決の両立を目指すという、企業戦略の新たな考え方である。ネスレ、GE、ダノン、キリンなど、さまざまな企業がCSVに取り組み始めている。

伝統的な戦略理論では、利益追求と社会的問題解決はトレードオフの関係にあると考えられてきた。新自由主義を提唱した経済学者ミルトン・フリードマンは、企業の社会的責任は利益の極大化であり、経営者が社会問題の解決に1ドルでも投資すれば、それは株主に対する許されざる課税であると述べ、社会や環境への貢献は、あくまで納税を通じて政府などの専門家に委ねられるべきだと主張した。

それに対してポーターらは、利益追求と社会問題解決の間に相乗効果が存在するケースを指摘し、経済性と社会性は同時に追求できると主張した。そのケースは「インサイド・アウト（内から外へ）」と「アウトサイド・イン（外から内へ）」の2つに大別される。前者は、本業での製品・サービスや事業プロセスが社会的問題の解決に資するケースである。例えば、トヨタ自動車のプリウスは、売れば売れるほどガソリン車に比べてCO2排出量を減らせるため、結果として環境負荷を低減できる。後者は、本業の競争環境を改善するために、社会問題の解決に取り組むケースである。米シスコは、貧困地域でのプログラミング教育を無償で行うことにより、低所得者層の職業能力を向上させると同時に、優秀な人材の優先的な確保を可能にした。

実は、この論文には2つの考え方が混在している。1つはポーターの考え方で、あくまでも経済的利益を最大化する手段として社会的価値（顧客、サプライヤー、被雇用者、地域コミュニティなど、株主以外の利害関係者に対する価値）を追求するものである。経済的パフォーマンスの最大化をゴール（評価基準）とする伝統的戦略理論に則った方法と言える。

一方、非営利組織のコンサルティングをしているクラマーは、経済的価値と社会的価値の合計を最大化することがCSVであるとしている。経済的価値のみを追求する従来の考え方からは大きく逸脱している。このように、CSVの理論はまだ明確に定まっておらず、どちらを選択するかは企業次第と言える。

筆者は、クラマーの立場を取る。経済的価値と社会的価値の合計を最大化することがCSVであり、それこそがCSR（企業の社会的責任）理念の上に進化する現代企業の経営の在り方であると考えている。

次章からは、CSVを実践しているネスレの事例を考察し、グローバル企業におけるローカライゼーション経営モデルの探究を進めたい。

Ⅲ. ネスレのローカライゼーションとCSV経営

スイスに本拠地を置き、グローバルな規模で食品ビジネスを展開する世界最大の食品メーカーであるネスレグループは、世界約187か国でビジネスを展開し、約30万人の社員を抱える欧州ないし世界を代表するグローバル企業である。

1. ネスレの歴史

ネスレは、アングロ・スイス煉乳会社がスイスでヨーロッパ初の煉乳生産工場を開業した1866年に始まる。アンリ・ネスレは1867年に画期的な乳児用食品を開発し、1905年にはアングロ・ス

イスと合併。これが現在知られているネスレグループとなる。この時期には都市の発展が進み、鉄道や汽船の普及により物価が下がり、消費財の国際貿易が飛躍的に拡大する。米国人のチャールズ & ジョージ・ページ兄弟がアングロ・スイス煉乳会社設立を支援。スイスで豊富に出回る新鮮なミルクを使用し、母国で得た知識からスイスのカムにヨーロッパ初の煉乳製造施設を設立した。新鮮なミルクの代わりとして、安全で長期保存のきく製品であるとうたい、「ミルクメイド」ブランドのもと、ヨーロッパ工業都市へ製品の供給を開始する。ネスレの創業者であり、ドイツ生まれの薬剤師であったアンリ・ネスレは、スイスのヴェヴェーで「乳児用乳製品」の生産を開始した。これは牛乳、小麦粉、砂糖を混ぜ合わせたもので、母乳での育児が難しい乳児も摂取できる。アンリ・ネスレは、乳幼児の高い死亡率を解決する取り組みとしてこの製品を開発した。現在もコーポレートロゴとして使用する鳥の巣マークを使い始めたのもこの頃である。

アンリ・ネスレは、会社とヴェヴェーの工場を3人の地元事業家に売却。生産・販売拡大のため、化学者や優秀な労働者が雇われる。ネスレとアングロ・スイスは、互いに相手のオリジナル製品である煉乳や乳児用乳製品に競合する製品を販売するようになり、両社の間で競争が激化する。両社はともに海外での生産と販売を拡大。1882年、アングロ・スイスは米国に進出。しかしジョージ・ページの死により失敗に終わる。

1902年、米国の事業を売却、これがその後のネスレとの合併につながる。ネスレはペーター & コーラーの輸出版売を請け負い、初めて、チョコレートの販売を開始する。1875年からはミルクチョコレートの開発でアンリ・ネスレ自身も重要な役割を果たす。その頃ヴェヴェーで近隣に立地していたダニエル・ペーターに煉乳の供給を行い、それをペーターが使用して1880年代に初のミルクチョコレート製品を開発するのである。

2. ネスレの経営に関する諸原則について

ネスレの経営に関する諸原則は、150年という歳月をかけてネスレが築いてきたものであり、いまやネスレの企業文化の礎となっている。

アンリ・ネスレが乳児用乳製品「ファリーヌ・ラクテ」の開発に成功してから現在に至るまで、株主の皆さまの期待に応える業績を長期にわたって継続していくためには、まず法律を順守し、すべての活動において持続可能性を確保し、その上で社会に価値あるものを生み出していかなければならないという基本理念の下、ネスレはその事業を構築してきた。

これをネスレではCSV「共通価値の創造」と呼んでいるのである。この「ネスレの経営に関する諸原則」は刻々と変化する世界情勢に対応して発展し続け、ネスレの基礎は会社の起源からまったく変わることなく、公正さと誠実さ、そして人々とかかわる基本的な考え方を反映している。

3. ネスレのビジョン

「食」は栄養や満足感だけでなく、喜び、健康、幸せ、安らぎの源と考えられている。食品や飲料の選択が、自らのクオリティ オブ ライフや周りの人の生活に影響を及ぼすことについても意識が高まっている。

創業当初からネスレの中核にあるのは、イノベーションである。乳児死亡率の低下を目指して、アンリ・ネスレが乳児用乳製品を開発して以来、ネスレはお客様の生活改善に力を注いできた。ネスレは、よりおいしく健康的な製品をお届けすることで、お客さまご自身とご家族の健康管理において皆さまのお役に立てるよう、日々努力を続けている。これは、卓越した研究開発能力、栄養

科学、そしてネスレが取り組むすべてにおける品質への情熱を欠いては実現できない。

また、ネスレは食品産業で世界最大の研究開発ネットワークを有している。世界41カ所に研究開発拠点があり、5,000名を超えるスタッフが研究開発に従事しているのである。

ネスレ製品のひとつひとつに、科学者、エンジニア、栄養士、デザイナー、食品法規のスペシャリスト、お客さま対応の担当者から構成されるチームが関わり、高品質で安全な製品を提供し、お客さまから信頼していただけるよう全力を尽くしている。ネスレは、安全と品質には決して妥協しない。便利さ、健康、喜び、いずれにおいても、ネスレはお客さまのクオリティ オブ ライフの向上に貢献できるよう、信頼性の高い製品、システムやサービスの創造を可能にし、これに専心している。

4. 基本戦略

ネスレの基本戦略は、現地法人に大きな権限を与える連邦経営であり、それが各地になじみ、100年も前から開拓してきた新興国でも存在感を増すことになった。工場は86カ国・地域に447箇所、商品を販売する国・地域は実に196に達する。長期的な視点での経営戦略にこだわり、ここ数年は健康関連分野への投資を拡大、高齢化社会の広がりにも備えている。

(1) 地元の嗜好に合わせる⁸⁾

「栄養も豊富だから重宝しているわ」。ムンバイ在住の主婦、ルチカ・グプタさんは6歳と8歳の子供向けに、ネスレのヨーグルト飲料「ネスル・エブリデー・ダヒ」を自宅の冷蔵庫に常備する。ダヒはヒンディー語でヨーグルトの意味。乳製品を好むインドの消費者の味覚に合うよう工夫した飲料だ。インドには2012年に研究開発拠点を設け、地域のニーズにあった商品開発を進める。

ネスレがインドで営業を始めたのは1912年。チョコレートでは世界的なブランドで「キットカット」に加えて「ムンチ」などインド仕様の商品も販売する。年月をかけて販路を開拓した結果、ネスレの商品を扱う個人商店「キラナ」は300万を超える。

ネスレはインドで商品を小分けにして売っている。店先につるされているコーヒー「ネスカフェ」の1杯分パックの価格は2ルピー（約3.4円）。インド市場で7割のシェアを持つインド風味の即席めん「マギー」も1パック10ルピーで売られている。インドに根付くためには誰でも買える手ごろな値段にすることが欠かせなかった。「マギーはうちで最も売れる商品の1つだよ」。あるキラナの店主は話す。

インドのほかにも中国、ロシア、マレーシア、ベトナム、フィリピンなど、ネスレが100年以上前に事業を始めた国はいくつもある。ポール・ブルケ最高経営責任者（CEO）は成長するアジア市場を攻略するうえで「我々には、とても長くやってきたという特権がある」と自信を見せる。

(2) 現地法人に大きな権限

各地への浸透でもう1つのカギとなるのが、現地法人に大きな権限を与えることだ。商品政策では日本の「キットカット」がその一例である。全国で抹茶味を販売するほか、地域限定でわさび味やほうじ茶味が登場した。焼いて食べることを推奨する商品まで売り出したことは同社内でも話題になった。

5. ネスレのグローバルR&D⁹⁾

ネスレのR&D体制は、きわめてグローバル規模に及び、R&D従事者は世界中で5,000人を超え

ている。スイスのローザンヌ近郊におかれた基礎研究を担当する Nestle Research Center (NRC) といわれる中央研究所は、より長期的な視野のもと基礎研究を遂行する役割を担っている。主な分野としては、栄養学、健康科学、食品科学、品質・安全性、生命科学などがある。また、NECは世界中の大学、民間研究所、病院やベンチャー企業などもネットワークで結ばれ、外部の先端知識や技術を獲得し続けている。

ネスレでは以前は基礎研究をもっぱらスイスのみで行ってきたが、現在は本部であるローザンヌ郊外 (スイス) のほか、セントルイス (米国)、北京 (中国)、東京にも拠点を構え、当社の製品革新に今後寄与できるR&D活動をも視野に展開している。また、2010年に開設したスイスのネスレ健康科学研究所は、専門性の高いバイオメディカルサイエンスの研究所で、その分野で名高いスイス連邦工科大学キャンパス内に位置している。

また、当社は応用、開発よりのR&Dセンター約30カ所を世界各国で運営している。その考え方の背景には、より製品開発に近いR&D活動ほど、世界各国特有の天然資源、食材、気候風土、土壌についての知識を現地で獲得し、それに基づくR&D成果を世界市場向け製品につなげたいという発想がある。各開発拠点はそれぞれ専門領域を担い、各製品開発への技術支援を提供している。

食品ビジネスは、ローカルビジネスともいわれるが、ネスレにとって食品ビジネスはローカルビジネスであると同時にグローバルビジネスでもある。当社は、当初から現地固有市場のみをターゲットとした現地開発ではなく、現地の知識、技術をフルに活かしたグローバル製品に重きをおいてきた。

ネスレは食品ビジネスにおけるグローバル・プレゼンス拡大のため、積極的にM&Aを繰り返してきた。1949年のマギー社との合併を皮切りに、特に、70年代以降、世界各地の企業を買収していった。しかし、買収の際、その本国における強力なR&D能力の存在にもかかわらず、買収先企業の保有する開発センターを閉鎖せず、有効活用していたことがネスレのグローバルR&Dマネジメントのひとつの特徴といえる (De Meyer, 1987)。

このように世界中に広がった開発センターには、それぞれの土地固有の強みを生かした専門性が与えられた。そして、できる限りその専門領域は各拠点の強みを尊重しつつも、開発センター間に重複があまり生じないように工夫がなされた。その調整機能を担ったのがネステック社といわれる全額出資会社である。

ネステック社は、買収により拡大した海外開発センター間の役割やプロジェクトの調整をしている。それは、ネステック開発センター所長会議や各開発センターにおける活動レポートを通じて、開発センター間の横の交流を促進し、さらに、同社は、事業部と各開発センターとの仲買役も演じ、事業部が求める新製品開発を開発センターに委託した。そして、開発センターをプロフィットセンターとして優れた技術開発による製品開発の貢献に対して、プラスの評価を与えることの仕組みを作った。いわば、社内の市場開発ともいふべき、社内市場メカニズムの構築をなしたといえよう (De Meyer, 1987)。このような仕組みにより、各開発センターが独自の強みをフルに生かした自律的活動を保ちつつも、全社的に求心力を維持することが可能となったのである。

さらに加えると、ネスレは買収先に対して買収後の文化統合にも極めて熱心なことでも知られている。国籍や人種にかかわらず、能力による適材適所人事を徹底する方針も貫かれている。まさに、「ネスレ・ファミリー」文化の醸成こそ、多様かつ自律的な世界各地での開発を束ねるソフトな管理メカニズムとなっている (De Meyer, 1987)。

それではネスレは、今日の新興国にみられるグローバル化にはどのように貢献しているの

うか。

6. ネスレのCSV経営

今日のネスレのR&Dの特徴として、新興国でのイノベーションの積極的展開があげられる。ネスレの新興国のR&D拠点はシンガポールにあり、中国、メキシコ、アイボリーコースト、チリなどに点在する。またその際、必ずしも自社の開発センター内での活動にとどまらず、積極的に外部とのR&D連携を推進している点があげられる。

ネスレはグローバル企業として栄養不良や健康、医療、水質、持続的な農業といった社会と環境に関わる世界的な問題の解決に寄与する上で、グローバルレベルで取り組むだけでは十分でなく、他者と協力しなければこれを解決することはできないということを認識している。従って、世界中で事業展開するマルチローカルなマルチナショナル企業として、グローバルな問題に対して現地での活動と現地政府、各種機関、NGOとの提携で取り組むとしている。栄養不良の改善を目的とした商品を開発する上で、国により消費者の栄養状況が異なるため、必要な栄養素を提供できるよう、低所得市場の消費者の栄養不良状況を具体的に把握しなければならない。このためには現地の保健当局との共同作業が不可欠である。新興市場の消費者がどのように自分の食生活の栄養ニーズをとらえているかを理解するには、コミュニティやNGOなどの現地活動団体の助けを借りることになるのである。

そして、CSVは経済的価値と社会的価値の両立であり、それは簡単なことではない。それをするからイノベーションになり、CSVとイノベーションは表裏一体であると考えられるのである。

ネスレは、食品メーカーの社会的責任として、高所得層のみならず低所得層に対しても栄養の富む食品を提供すること、インフラが未整備な地域住民にも安全できれいな水を提供すること、そして新興国における辺境地域での生活の質とレベルを向上することを掲げている（JETRO, 2011）¹⁰⁾。

例えば、粉ミルク『ニド』のケースで見ると、粉ミルクブランドの『ニド』を西アフリカ地域に導入するにあたり、同地域の小児の栄養不良を改善する目的で、ネスレ・リサーチセンターとスイスのコノールフィンゲンにあるプロダクト・テクノロジー・センターが商品開発にあたった。その際、この地域の各国保健当局による現地の小児の栄養素欠乏状況に関するデータなどの現地情報が非常に役立った。こうして誕生した『Nido Essentia』は鉄分0.7mg、ビタミンC10.4mgを含有し、1杯分小袋の小売価格が0.30スイスフラン相当という低価格に設定された。現在、ギニアなどで販売されている。このように、新興国の貧困者層への取り組みとして、低所得者層の消費者に対し品質、栄養価の高い製品を需要にマッチした包装サイズや流通方式の採用により安価で販売する取り組みを積極的に推進している。

IV. 結び—今後の課題

本稿での筆者の問題意識は、日本のグローバル企業は、どのようにしてローカライゼーションをなし、そこから（地域から）のグローバル化をいかに促進するのか、という問題の解明にあった。そこで、本稿においては、日本のグローバル企業が真にグローバル経営を実現するために、グローバル企業のローカライゼーションに着目し、ネスレのCSV（Creating Shared Value）経営を中心として考察を試みた。本考察を通じて、まとめとして、日本のグローバル企業はいかにしてローカライゼーションを促進するかの検討を進めることにする。

1. まず、本稿でのCSV（共通価値の創造）とは、広義にはCSR（企業の社会的責任）のより積極的な側面を強調する意味合いで使用しているということである。CSVの目的は局所的に起こった地域社会問題に対して解決を図るために、経済的価値と社会的価値を両立させ、企業の本来の事業として組み込むことでその解決を図ろうとするものである。しかし、それは容易いものではないことから、事業のイノベーションが必要とされ、CSVとイノベーションは表裏一体であると考えられるのである。ネスレの創業時の存在意義は、社会問題の解決のための事業にあり、今でも変わることはない。つまり、1905年代に、ネスレの創業者であり、ドイツ生まれの薬剤師であったアンリ・ネスレは、スイスのヴェヴェーで「乳児用乳製品」という画期的な製品のイノベーションを成功させ、その生産を開始し、母乳での育児が難しい乳児も摂取が可能で、しかも、当時、乳幼児の高い死亡率を解決する取り組みとしてこの製品を開発したのである。まさに、人の健康や命を守る食品を扱う企業の社会的責任の積極的遂行といえるであろう。

地域の深刻な社会問題を解決するためには、企業とそれを取り巻くより多くのステークホルダーの協力が不可欠であり、この意味でもCSVは広義には企業の社会的責任のより積極的活動としての意味を持つのである。

2. グローバル企業は、その経営を成功させるために、もともと、グローバル経営がなされなければならない課題を背負っているわけであるが、グローバル経営の特徴は、以下の特徴がみられた。

(1) 国際的に事業を展開する大企業で、地域別の特性に合わせて設立した現地法人を有する企業である。本社はグローバル戦略と同時に、各国や各地域の言語、文化、法制度などに対応した戦略を持つ。

(2) 国際的に事業を展開する地方の中小企業で大都市ではなく地方に本社を持つ企業で、世界的水準で事業を展開しながらも、地域密着性が高いことが特徴である。

この特徴は、グローバル企業をストラテジックなコンテンツで見た場合は、どの戦略の分類に相応するのか、本稿では、ポーター（Porter, M.）による、グローバル戦略とマルチドメスティック戦略の概念を考察した。しかし、グローバル企業のグローバル経営においては、いずれの戦略も合致しないことが明らかになった。

まず、ポーターにおいては、企業が世界に向けての経営戦略を構築するとき、自らの属する産業の特徴によって、取るべき戦略の中身も異なってくる。ここではグローバル産業とマルチドメスティック産業という対照的な産業を比較して見ている。

しかし、食品ビジネスは、ローカルビジネスともいわれるが、ネスレにとって食品ビジネスはローカルビジネスであると同時にグローバルビジネスでもある。当社は、当初から現地固有市場のみをターゲットとした現地開発ではなく、現地の知識、技術をフルに活かしたグローバル製品に重きをおいてきたのである。つまり、ネスレは、食品を扱う産業であり、食品はもともとローカルなはずであるが、グローバル製品に重きをおいて展開している点が異なっているのである。

次に、グローバル戦略を取り入れるグローバル産業とは、競争環境が世界的規模に拡大し、企業は絶えず世界市場を念頭に置いた競争戦略を立てなければならない産業を示す。主な競合相手も世界の競合各社であり、世界の共通市場におけるシェア確保をめぐるしごきを削る。このようにグローバル産業においては、顧客・市場、競合他社も世界規模の広がりを持っており、グローバル対応が必要である。世界を単一市場とみなすことができる産業なので、標準化した製品を全世界に投入することができる。場合によっては現地適応を行うこともあるが、効率を犠牲にしてまで決して行う必要がない。いわゆる価値連鎖（バリューチェーン）の配置を最適な場所1箇所に集中することに

より、規模の経済性を追求できるとするものである。ネスレはグローバル企業ではあるが、世界を単一市場とはみなすことのできる産業ではない点、現地適応こそ、犠牲にしない点でありグローバル戦略に適合しないといえる。

他方、マルチドメスティック産業とは、競争環境が各国ごとに異なり独立しているタイプのもので、市場戦略も各国ごとにまちまちな産業である。世界的な規模での標準化製品を一律に投入することなど、決してありえない。いくら一国内で競争優位を確立したといっても、他国ではまったく通用しない。なぜなら、各国において競争相手や顧客だけでなく、供給者、購買者、関連産業、政府といった各要素が異なるからである。それぞれの国で努力を積み上げなければならない産業なのである。こうした条件のもと、価値連鎖の全活動を各国別に配置することが必要とされるというものである。ネスレは、競争環境が各国ごとに異なり独立しているタイプではあるものの、世界的な規模で標準化製品も一律に投入し、他国でも通用するものになっている点で異なっているのである。

このような理由から、ネスレの実際の企業経営事例からみると、グローバル企業のローカライゼーション経営モデルは、新しい経営モデルとして構築されるべきものとして考えられる。

3. グローバル企業のローカライゼーション経営モデルの構築に向けては、ネスレの事例から以下の要件が導き出された。

- (1) 基本戦略は、現地法人に大きな権限を与える連邦経営にあることである。長期的な視点での経営戦略にこだわり、経営理念に通じる本来の事業分野からの領域を拡大し、世界や地域のニーズに絶え間なく対応するイノベーション企業であること。
- (2) ネスレではCSV「共通価値の創造」と呼んでいるのであるが、刻々と変化する世界情勢に対応して発展し続け、会社の基礎は会社の起源からまったく変わることなく、公正さと誠実さ、そして人々とかかわる基本的な考え方を反映しているということにある。
- (3) 地元の嗜好に合わせることと、現地に大きな権限を与えること。
- (4) 当初から現地固有市場のみをターゲットとした現地開発ではなく、現地の知識、技術をフルに活かしたグローバル製品に当初から重きをおくこと。
- (5) 当社の製品革新に今後寄与できるR&D活動をも視野にグローバルな拠点をもつ。
- (6) 当社は応用、開発よりのR&Dセンターを世界各国で運営すること。その考え方の背景には、ネスレでは、より製品開発に近いR&D活動ほど、世界各国特有の天然資源、食材、気候風土、土壌についての知識を現地で獲得し、それに基づくR&D成果を世界市場向け製品につなげたいという発想がある。各開発拠点はそれぞれ専門領域を担い、各製品開発への技術支援を提供していること。
- (7) ビジネスにおけるグローバル・プレゼンス拡大のため、積極的にM&Aを繰り返すこと。しかし、買収の際、その本国における強力なR&D能力の存在にもかかわらず、買収先企業の保有する開発センターを閉鎖せず、有効活用すること。
- (8) 世界中に広がった開発センターには、それぞれの土地固有の強みを生かした専門性が与えられること。そして、できる限りその専門領域は各拠点の強みを尊重しつつも、開発センター間に重複があまり生じないように工夫がなすこと。例えば、その調整機能を担う全額出資会社を設立するなどである。
- (9) 世界中に広がった開発センターの調整機能を担う全額出資会社は、買収により拡大した海外開発センター間の役割やプロジェクトの調整をしていること。また、開発センター間の横の交流を促進し、さらに、同社は、事業部と各開発センターとの仲買役も演じ、事業部が求める新製品開

発を開発センターに委託したりする。そして、開発センターをプロフィットセンターとして優れた技術開発による製品開発の貢献に対して、プラスの評価を与えることの仕組みを作ること。いわば、社内の市場開発ともいうべき、社内市場メカニズムの構築をなす。このような仕組みにより、各開発センターが独自の強みをフルに生かした自律的活動を保ちつつも、全社的に求心力を維持する。

- (10) 買収先に対して買収後の文化統合にも努力を積み重ねること。国籍や人種にかかわらず、能力による適材適所人事を徹底する方針も貫かれるようにする。まさに、「当社・ファミリー」文化の醸成こそ、多様かつ自律的な世界各地での開発を束ねるソフトな管理メカニズムとすること、などである。

さて、既に冒頭で述べたように、日本のグローバル企業においては、グローバル化のよりよい進展はもちろんのことであるが、それと同時に国内でのローカライゼーションにおける発展をも促進し、グローバル企業の存続要件であるグローバル経営を成功させていかなければならない。本稿のネスレのローカライゼーションとCSV経営の考察は、これからの日本のグローバル企業にとって新しい経営のモデル要件として意味のある示唆を与えてくれるものであるだろう。筆者の今後の課題は、いよいよ、ネスレ日本のローカライゼーションとCSV経営の考察により、日本グローバル企業のローカライゼーション経営に関する新しいモデルの構築にある。

注)

- 1) プレジデントオンライン「海外依存高いソニーとパナソ…スマホ市場冷え込みと航空不況で苦境の電機業界」2020年7月31日号。 <https://president.jp/articles/-/37658?page=2>
- 2) アクセンチュアホームページ「技術革新を背景に発展するグローバルイノベーション」
<https://www.accenture.com/jp-ja/about/company/japan>
Why the Global 1% and the Asian Middle Class Have Gained the Most from Globalization (2016.5.13)
<https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-and-the-asian-middle-class-have-gained-the-most-from-globalization>
- 3) 戦略ケース「イケア出店攻勢戦略の勝算～4/10立川店オープンと今後の出店拡大」J-marketing.net, 2014年4月。 <https://www.jmrlsi.co.jp/scto/case/2014/ikea2014.html>
- 4) Porter, M., *Competition in Global Industries* (ed) Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986. (土岐 坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年。)
- 5) Porter, M., “*Creating Shared Value*” HBR, 2011
ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー「マイケルE.ポーター 戦略と競争優位」2011年6月号参照。
- 6) 同上書, 12頁。
- 7) 岡田正大「社会問題の解決とビジネスは両立するか」『PRESIDENT』2017年1月2日号。
<https://president.jp/articles/-/22555>
- 8) 「ネスレを世界一にした『連邦経営』 100年間の計略」日経産業新聞2014年8月5日付。
- 9) ネスレホームページ参照 <https://www.nestle.com/randd/research-development-organization>
浅川和弘「国際研究開発とイノベーション IBM, ネスレのケース」吉原英樹他編『ケースに

学ぶ国際経営』第5章所収, 有斐閣ブックス, 1918年, 116-118頁参照。

- 10) ジェトロ「BOPビジネス先行事例 ネスレ—世界中の貧困層の健康向上を目指し, 低価格で栄養食品を提供—」2011年3月。

参考文献)

- 1) アクセンチュアホームページ「技術革新を背景に発展するグローバリゼーション」
<https://www.accenture.com/jp-ja/about/company/japan>
Why the Global 1% and the Asian Middle Class Have Gained the Most from Globalization (2016.5.13)
<https://hbr.org/2016/05/why-the-global-1-and-the-asian-middle-class-have-gained-the-most-from-globalization>
- 2) 浅川和弘「国際研究開発とイノベーション IBM, ネスレのケース」吉原英樹他編『ケースに学ぶ国際経営』第5章所収, 有斐閣ブックス, 1918年。
- 3) ジェトロ「BOPビジネス先行事例 ネスレ—世界中の貧困層の健康向上を目指し, 低価格で栄養食品を提供—」2011年3月。
- 4) 「ネスレを世界一にした『連邦経営』 100年間の計略」日経産業新聞2014年8月5日付。
- 5) ネスレホームページ参照 <https://www.nestle.com/randd/research-development-organization>
- 6) 岡田正大「社会問題の解決とビジネスは両立するか」『PRESIDENT』2017年1月2日号。
<https://president.jp/articles/-/22555>
- 7) Porter, M., *Competition in Global Industries* (ed) Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986. (土岐 坤他訳『グローバル企業の競争戦略』ダイヤモンド社, 1989年。)
- 8) Porter, M., “*Creating Shared Value*” HBR, 2011
ダイヤモンドハーバード・ビジネス・レビュー「マイケルE.ポーター 戦略と競争優位」2011年6月号参照。
- 9) 戦略ケース「イケア出店攻勢戦略の勝算～4/10立川店オープンと今後の出店拡大」J-marketing.net, 2014年4月。<https://www.jmrlsi.co.jp/scto/case/2014/ikea2014.html>