

経営戦略の違いがグローバル化に与える影響とは

——ペプシコの事例で考える——*

入澤侑規子、醍醐沙耶
桑名芳美、佐藤莉衣

1. 研究の概要

本グループ研究の目的は、食品・飲料業界において多国籍企業がグローバルに成功するためにはどうしたらよいのかについて、解明することにある。

研究にあたってまず3年次では、実際にさまざまな国に進出し成功を収めている企業の実例を調査し、その企業がどういった戦略や考えをもって海外進出し、それがどういった結果へと繋がったのかを見た。今回の研究ではペプシコ社に絞って、経営戦略の差が業績にどのような影響を与えるのか、をテーマとし、研究を進めていく。研究にあたって、まずは収益推移にそってペプシコの創業から現在までの大まかな歩みについて調べる。その後、ペプシコが力を入れて展開してきている清涼飲料と菓子の2つの事業それぞれに焦点をあてて詳しく見ていきたい。菓子事業においては比較の対象として、クラフトフーズの事例についても見ていきたい。また、ペプシコ社の競合他社としてザ コカ・コーラ カンパニー（以下、コカ・コーラ社）についても調査し、両社の戦略の比較を行うことで、ペプシコの強みや戦略の特徴などについてより浮き彫りにしていく。

2. ペプシコの概要

2-1. ペプシコの歩み

(1) 概要

ペプシコは1965年アメリカのノースカロライナ州にて創業し、現在はアメリカ合衆国ニューヨーク州パーチェスに本社を置く食品・飲料会社である。全世界200ヶ国余りで活動する多国籍企業で、売上高で見ると、スイスのネスレに続く世界第2位の食品会社であ

* 早稲田大学社会科学総合学術院長谷川信次教授の指導の下に作成された。

る。世界全体で 30 万人以上の従業員を持つ。代表的なブランドとしてはペプシコーラ、フリトレー、トロピカーナなどがある。日本では「ペプシコ」と言えばペプシコーラの印象が強いのに対し、世界的にはスナック菓子をコアとする菓子業界で強く、収益の 63% を食品が、37% を清涼飲料が占めている。

1965 年にペプシコーラ・カンパニーとスナック菓子を主力とするフリトレー・インクの合併により、ペプシコ・インク (PepsiCo, Inc) が誕生した。その後は 1977 年にピザハットを、1978 年にはタコベルを、そして 1986 年にはケンタッキー・フライドチキンを買収などにより傘下に納め、レストラン事業にも着手する。このように 70 年代後半からは、清涼飲料・食品 (菓子)・レストランの 3 事業で多角的な経営を行っていく。

(2) 事業再編成

1990 年代後半、ペプシコは事業再編成に着手する。

〈レストラン事業〉

1997 年、レストラン事業をスピノフする。理由は利益率の低さであった。1995 年時点でのペプシコの売上高・営業利益の内訳において、レストラン事業の全体売上に占める割合は 37% とさらなる伸びを見せ依然として高いままだが、営業利益に占める割合は 14% と極端に低くなっているのだ。このスピノフの結果、ペプシコは現在に至るまで清涼飲料と菓子の 2 つの事業での展開を行うようになる。

〈菓子事業〉

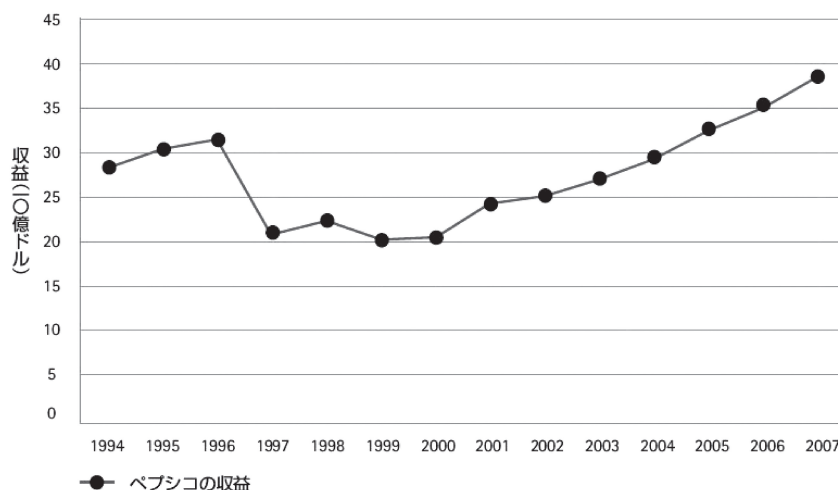
菓子事業においても事業の再編成を行う。1997 年、イギリスのユナイテッドビスケットから欧州やオーストラリアで展開しているスナック事業を買収し、一方でビスケット事業はユナイテッド社へ売却した。こうすることで、菓子事業の中でもスナック菓みに特化し、ほかはマーケット・シェアに関わらず分離するという経営方針をとるようになる。

このようにペプシコは複数の事業を扱う多角的な経営を行っていきながらも、その中で、利益率の悪い事業をスピノフしたり事業内でも自社の強みの分野に特化したりすることで、事業における「選択」と「集中」を行ってきた。

(3) 海外進出

事業再編成が終わった後の 2000 年以降、ペプシコは積極的な海外進出を始める。インドやカナダなど、ペプシコが早くから進出しコカ・コーラ社などの競合他社と比較して優位な地位を築いている国はいくつかあったが、ペプシコは創業以来国内依存型の収入形態をとっていた。だが 2000 年以降は積極的な海外展開を進めていくようになる。

図1 ペプシコの業績推移 1994-2007



(出典:「ペプシコ社報告書」アクセンチュア 広報誌 outlook 2008)

2-2. 業績推移

図1は、ペプシコの業績推移を示したものである。業績はV字回復をしている。大まかな推移の流れとしては、1996年から97年にかけて大きく収益が落ち込み、その後2000年までは収益は横ばい、そして2000年以降現在まで継続して収益は上昇している。

また、前述した事業再編成が行われた97年は、収益推移において大きな落ち込みを見せた年と一致する。つまり、97年の収益推移における大きな落ち込みは、何かしらの経営状態の悪化から生じたものではなく、ペプシコの経営戦略の結果によって引き起こされた、当然の結果であったと考えられる。そして、ペプシコが積極的な海外進出を開始した2000年以降業績は上昇傾向にあることにも注目する必要がある。

3. コカ・コーラ社との比較

3-1. コカ・コーラ社概要

コカ・コーラ社は、1919年にアメリカ合衆国ジョージア州アトランタで創業し、現在もそこに本社を構える飲料会社で、多国籍企業である。

「いつでも、どこでも同じ味」を掲げ、商品の標準化と、早くから積極的な海外進出を果たしていった。直接投資や原液提供の形で業務を展開する国や地域は、1985年時点で既に155ヶ国であり、1995年には200近くに増加している。海外の売上高比率も1985年の53%から1995年には82%までに拡大している。

また、コカ社は事業の選択と集中の歴史を辿り今に至っている。コカ社は1970年代に

入り、リスクの分散を目的とし事業の多角化を図るようになった。そうしてワイン事業やプラスチック事業、映画事業に着手する。しかし、どの事業も、売上をあげることはできても、その非効率さ・利益率の低さを理由に最終的には撤退をしてしまう。結果、何度か事業多角化を推進しているが、コカ社は現在まで飲料事業のみを行う単一事業形態をとることとなる。コア事業である飲料にすべてを注ぎ込むことで会社全体の収益としてはペプシコに及ばないが、飲料分野に限ってみると現在に至るまで常にコカ社はペプシコをリードしてきている。

3-2. 両社の相違点のまとめ

このように、両社間で様々な点において戦略の違いが見られる。まず事業についてだが、両社とも経営の多角化を行うが、利益率や効率の悪さから集中戦略をとる。その結果コカ社は効率の良さを何よりも重視し、飲料一筋に、現在まで飲料業界において圧倒的なシェアを誇っている。一方ペプシコは飲料と菓子の2つの事業に絞り、この両方で多角的な経営を行うことで飲料単体ではコカ社に勝てないが、ペプシコ全体の業績ではコカ社を上回ることとなった。また、両社に共通するものとして、どちらもせっかく手を出した新規事業を、効率の悪さや利益率の低さから手放している。

次に海外戦略においてだが、コカ社は早い段階から海外に進出しているが、ペプシコは、2000年代に入るまで国内依存型の収益形態をとっており、コカ社とは対照的である。つまり海外展開においてペプシコはコカ社に大きく遅れをとっている。

4. ペプシコ社の清涼飲料事業について

4-1. 清涼飲料市場の特性

この章では、ペプシコ社の清涼飲料事業について詳しくみていきたい。まずは、清涼飲料市場の特性について先進国と新興国に分けて確認する。先進国のアメリカでは、1990年代ごろから健康志向の高まりにより、炭酸飲料の消費が減少した。日本においても健康志向は年々高まっており、近年ではカロリーオフや糖分ゼロをうたい文句にした商品が売り上げを伸ばしている。つまり、先進国の清涼飲料市場の特徴は、1. 健康志向の高まりによる炭酸飲料の消費の落ち込み、2. 各会社間の競争が激しく商品の入れ替わりも多い、ことだろう。

それに対し新興国においては、炭酸飲料の消費量は年を追うごとに増加している。これは、一人当たりの所得の上昇や都市化の進行が要因として考えられる。また、新興国市場全体の特徴として、1. 食料・飲料に対する支出割合が高い（エンゲル係数が高い）2. 若年層の影響力が強い、ことが挙げられる。つまり、清涼飲料事業では、炭酸飲料の消費量

の増加が見込まれる新興国でのシェア獲得が収益増加への鍵となる。

4-2. ペプシコ社の清涼飲料事業の状況

2006年時点でのペプシコーラとコカ・コーラを比較した国別シェア状況では、ヨーロッパとカナダを除くアメリカ、日本ではコカ・コーラが優勢で、カナダやインド、アフリカはペプシコーラが優勢とすることができる。アメリカ本国におけるシェアはコカ 41% ペプシが 31.3% となっている。

4-3. 中国における海外展開戦略の比較

ここでは、両社が取る海外展開戦略について具体的な国を挙げてみていきたい。両社が中国を世界市場のなかで非常に重要視している点、中国の清涼飲料市場自体が今後更なる拡大が見込まれる点、などを考慮し中国を取り上げる。中国の炭酸飲料市場でのペプシコのシェアは、約 33%。対してコカ・コーラは半分を占めている。

まず、コカ・コーラ社の場合、政府・政府系企業との関係構築力や、コア部分を「ブラック・ボックス」化したうえでの関係先に対する積極的な技術・ノウハウ開示の点に特徴がある。コカ・コーラ社は、優れたブランド・マーケティング戦略やボトラー体制による資産効率の高い経営を国際的に展開することを特徴とするが、中国では、1980年の工場建設時に工場を中国政府に寄付するという異色の戦略を採った。これは、政府及び政府系企業との良好な関係を築く上で布石として有効に作用し、その後の中国内ボトラー体制確立や現地消費者向け広告活動の展開といった動きに間接的に貢献したものと考えられる。また、同社が、現地のボトラー、容器メーカーなどの関係先に対して、積極的に技術・ノウハウを開示することで現地企業の商品・サービスレベルの底上げを図ってきた点も注目に値する。関係先のレベル底上げによるサプライチェーン整備や効率化のメリットをより重視したものと考えられる。ただし、同社の事業のコア部分である原液生産の部分のみは、現地の共同出資企業やその他関係先が情報を知り得ない「ブラック・ボックス」とした。コカ・コーラ社の中国進出における成功要因としては、1. 政府及び政府系企業との関係構築力、2. コア部分を「ブラック・ボックス」化したうえでの関係先に対する積極的な技術・ノウハウの開示、3. 親欧米的な英国・マレーシア華人系企業の主力ボトラー化、4. グローバルなマーケティング戦略の応用、の4つを挙げることができるだろう。コカ・コーラ社の対中国投資額は2003年に11億ドルを超え、その後も1億5000万ドルを追加投資している。

一方のペプシコ社の中国展開はどうだろうか。同社は、1982年に深センで工場を設立して以来、中国大陸部で40以上の合弁企業や協力企業、全額出資企業、プロジェクトを持っている。2004年には、広東省の広州市に3000万ドルを投資した清涼飲料水工場を建

設した。この工場は、非炭酸飲料を製造する工場として中国最大となっており、炭酸飲料以外にもペプシコ社が力を入れていることがうかがえる。中国全土において認知度を向上させるため、巨額の市場開拓費を投入し、「サッカー＋音楽」をテーマに中国の有名歌手とスポーツ選手を宣伝モデルに起用する戦略を取っている。2011年11月には、台湾系総合食品大手の康師傅控股と中国での戦略的業務提携を締結した。康師傅控股が中国におけるペプシコ社のライセンス契約ボトリング会社となったのである。

4-4. 考察

これまで、海外展開におけるペプシコ社とコカ・コーラ社の戦略の違いを、中国を例に見てきた。この比較により、両社の海外展開の戦略に、商品の供給方法という決定的な違いがあることが判明した。コカ・コーラ社は、どこの国に進出するにしても、ボトラー制度という独自のフランチャイズシステムを基本としている。コカ・コーラ社はアトランタに本社を構え、世界各地に地域本部に相当するブランチを配置する。ブランチの機能は原液の供給とマーケティング（宣伝）である。そして実際にコカ・コーラの生産・販売を行うのが、各地のボトラーである。ブランチとボトラーの間に資本関係はない。

それに対しペプシコ社は、現地の企業と提携して（資本提携や事業・業務提携など）、その提携先の企業の販売ネットワークを通じて商品を流通させることが多い。一般的に業務提携の場合、比較的容易に提携を結ぶことができる。その一方で、解消もしやすいがゆえに提携がいつか解消されるかもしれないというリスクや機密情報などの情報開示をどの程度とするか明確にしておく必要がある、などの特徴がある。また資本提携では、資本を多く出した側が強い力を持つこととなり、その力の均衡、バランス関係に難しさがある。しかしながら、効率的に経営資源の獲得や補完を進めることができる。提携という方法は時間を要するものの、ペプシコ社のサプライチェーンは世界的にも評価されている。

また、海外展開を推し進めるうえで両社のブランド力の差も大きく影響していることが推測できる。コカ・コーラ社は、「コカ・コーラとは何なのか?」ということ伝えるブランド・ステートメントを時代に合わせて開発してきた。コーラを飲むことによって得られる体験や「飲むという行為」を情緒的に促すことを「言葉」で表現することで、人々の記憶に残りやすくなっているのである。また、「コカ・コーラ」「コーク」という言葉やボトルを商標登録することによってブランドを守ることに對しても先駆けて行動してきた。ブランド力の構築には、時間がかかる。しかし、一度強固なブランドの確立に成功すると、競合他社からの追従を簡単には許さないため、最も効果の大きい差別化戦略であると言えるだろう。

以上より、ペプシコ社が海外市場でシェアを更に拡大させるためには、以下の3つのことが必要であると考えられる。1. 現有の合資、合作企業を通じて、味などの面で進出先の消

費者に選択の余地をできる限り提供すること。つまり炭酸・非炭酸飲料問わず積極的に商品展開をしていくこと。2. サプライチェーンの強みはそのままに、スピード感をもった市場開拓に力を入れ、生産の利潤獲得能力を向上させること。3. ブランド力を強化するために、味のみにとどまらない世界観の徹底的な浸透戦略を通じて、コカ・コーラ社との差別化を図ること、である。

5. ペプシコ社のスナック菓子事業について

5-1. スナック菓子事業の現状

1 節で触れたように、菓子事業の再編成により、スナック菓子に特化するようになった。この事業は、利益率の高い中核事業であり、アメリカやヨーロッパでは売上が好調である。しかし、近年先進国のスナック菓子市場では「健康志向の高まり、少子高齢化によるスナック菓子消費者の減少及びメインターゲットとなる若年層の減少」が問題として考えられる。さらなるアメリカ国内及びヨーロッパ地域でのスナック菓子市場拡大は難しく、国内依存度の高い収益構造であるペプシコ社にとって、それは痛手である。またアメリカ国外でも、ペプシコ社のスナック菓子事業は、メキシコにおいても 80% 以上、オーストラリアやイギリス、スペインでも 40% 以上のシェアを占めており、アメリカ国外の先進国でも高いシェアを誇り、各国でリーダー企業として位置していることがうかがえる。一方で新興国及びその他の地域はどうだろうか。販売量の地域別比率を見ると、アジア・太平洋の販売量は他の地域に比べると極端に少なく、わずか 4% である。人口が集中し、今後の経済成長が期待される国が多く存在する魅力的な市場にも関わらず、ペプシコ社はなぜアジア市場で販売量、売上高が伸ばせていないのだろうか。先進国に比べ新興国の方が人口や GDP の成長率が高いという点から、新興国市場はペプシコ社が成長し続けるための大きな機会をもたらすと考えられる。そこで我々は、「なぜペプシコ社の菓子事業は、アジアにおける販売量が極端に少ないのか」というリサーチクエスションを立て、ペプシコ社のスナック菓子事業を研究した。仮説として①新興国の市場規模が小さく、未成熟であること②先進国のニーズ変化による苦戦、この 2 点を考えた。

5-2. アジアの新興国と先進国の事例

中国やインドの事例から、アジアの新興国におけるスナック菓子市場は規模が小さいため、スナック菓子を食べる習慣が欧米の先進国ほど浸透していないという現状がわかった。インドでも中国でも、その国の宗教や嗜好に合わせた商品を開発販売し、かつ 2012 年には大規模な研究開発センターを設立していることから、今は投資段階でありスナック菓子事業の売上にあまり貢献できていないと言えよう。将来的な市場成長を見込んで、ア

ジアに積極的な投資をしている。つまりアジアの新興国はペプシコ社にとって非常に魅力的な市場なのだ。人口は多いが、物価が安く、また一袋当たりの量も少ないため、他の地域と比較すると、アジアはまだ消費量が少ないと言える。だが、市場成長性は大きく、将来性がある市場なので、ペプシコ社にとっては今後魅力的かつ主要な市場となるだろう。アジア市場の多くは未開拓ということもあり、新たなスナック市場の獲得、シェア拡大の可能性は大いにある。一方、アジアの先進国日本のスナック菓子市場で、ペプシコのシェアはわずか2~3%である。ペプシコは日本市場において成功を収めているとは言えない。日本市場での苦戦の要因は何なのだろうか。

日本のスナック菓子市場規模は、緩やかにではあるが右肩上がり成長しつつあるが、カルビーが日本国内のスナック菓子市場シェアの半分近くを占め、独占といった状況であることがわかる。2009年にカルビーは、ペプシコ社の日本でのスナック事業を買収している。一方でペプシコ社は、カルビーの株式を約20%保有する大株主となっており、この2社は戦略的提携を結んでいる。現在カルビーの北米事業売上高はグループ全体の売上高の1%にも満たない。カルビーは海外戦略に遅れをとっている。カルビーとペプシコ社の戦略的提携を実現させたことで、ペプシコ社は、自社のスナック菓子事業をアジア市場で本格的に浸透させる基盤形成につながり、カルビーにとってもペプシコ社の強力なグローバル販売ネットワークを活用して、苦戦する北米事業の拡大が見込めるという利点がある。ペプシコ社は、成長の見込みがなく、シェアも相当低い日本市場は足かせになっていると考え撤退し、収益の得られない市場よりも、将来性があり魅力的な市場の強化に図っていることがわかる。カルビーとの提携でアジアに基盤を作り、アジア新興国への投資を強化し、市場の「選択」と「集中」を行ったと言えるだろう。スナック菓子事業の主力商品である「レイズ」の強みは味のバラエティーであり、多くの先進国で、各国の嗜好にあったオリジナル商品を販売している。しかし日本では、日本独自の味展開等を行っていない。またサイズ感も日本にはマッチしていない。以上のことから、ペプシコ社は日本での事業展開にどちらかと言うと消極的であったと言えるだろう。

5-3. 考察

仮説①「新興国の市場規模が小さく、未成熟であること」に関しては、現段階では投資段階にあるため、まだ売上や販売量にはさほど貢献出来ていないという結論に至った。中国やインドの市場成長性やペプシコ社のこれら地域への積極的投資から、ペプシコ社がスナック菓子企業のリーダーであり続けるには、また、さらなる成長をし続けるには、アジア新興国への積極的な参入が今後のカギとなる。現地化戦略（価格、サイズ、商品の味やラインナップ）によりある程度のシェアは獲得できているが（インドではシェアの半分近くを占め、中国においても2番手）、アジアの新興国ではスナック菓子を食べる習慣があ

まり浸透しておらず、アメリカやヨーロッパ地域と比べると市場規模が小さいため、地域別販売量で見ると、アジア地域は極端に少ないことがわかった。今は投資段階にあり、将来的にはペプシコ社にとって主要な市場となるだろう。

次に、仮説②の「先進国（ここでは日本とする）市場の苦戦」に関して、ペプシコ社は日本市場から既に撤退済みであった。日本人消費者のニーズは多様化しており、ダイエット志向、健康志向が強く、また日本市場には圧倒的シェアを誇るカルビーの存在が大きく、ペプシコ社自身もあまり日本への積極的な投資をしていなかった。やはり、アジア先進国日本では成功していなかったという結論に至った。

6. 他社に見る海外展開と現地化戦略の重要性

本節では、海外展開の拡大、中でも新興国市場開拓と現地化戦略の2点が今後成長していく上で重要であり、注力していこうとするペプシコ社の菓子事業に対して、同じく菓子事業へ集中投資を行う食品大手の米クラフトフーズ（旧キャドバリー、現モンデリーズ）を挙げ、この2点から両社の戦略を比較する。

6-1. M&A による海外進出

クラフトフーズのクロスボーダーM&Aの動向について見ていきたい。同社は2000年以降、菓子事業への集中投資と事業リストラクチャリングを進めており、ナビスコブランドを活用できるビスケットなどの菓子事業に集中投資し、食品素材や乳製品事業などは売却している。

そして2010年、イギリス食品大手のキャドバリーを買収した。特徴として、世界の大手食品会社の中でもとりわけ新興国市場に対する食い込みで先行している企業であるという点が挙げられる。売上高の半分は英国と米国であり、残りを世界中の新興国市場が占める。

この買収の目的は、クラフトフーズの海外市場でのプレゼンスを更に高めることだと考えられる。クラフトフーズはヨーロッパ全域でも販売を展開しているが、ロンドンを拠点とするキャドバリーはイギリス市場を独占し、インドやオーストラリアのようにイギリス植民地時代のマーケットにも進出している。クラフトフーズはキャドバリーに比べ、従業員数で約2倍、売り上げで約8倍の規模だが、海外進出の面では、クラフトフーズは45カ国、キャドバリーは60カ国と遅れをとっている。つまり、キャドバリーのチョコレートやガムなどの事業を獲得することで、菓子業界でのポジションを高め、新興国での事業においても優位に立つことを狙ったのだ。キャドバリーのお膝元である、市場規模が大きく収益性も高いが低成長というイギリス市場での圧倒的シェアを手に入れられるだけでな

く、インド、ブラジル、ロシア等の弱点となっている未開発マーケットをも獲得し、旺盛な菓子需要によって2ケタ成長を続ける新興国市場での足場を一気に強化できる。結果、欧州と新興国の売上高は大幅に増えた。特にブラジルや中国、インドネシアでクッキー「オレオ」などクラフトブランドの主力商品の出荷数量が伸び、キャドバリーブランドではインドなどのアジア各国でチョコレートの売れ行きが好調である。

以上より、クラフトフーズはペプシコ社と同様に、新興国を始めとした今後成長が見込まれる海外市場を非常に重視していることがわかる。両社に限らず、米国内の成長鈍化に見られるような先進国市場の成熟・成長の鈍化に伴い、積極的な海外展開へ乗り出すという世界的な潮流の中で、新興国市場における競争はますます激しさを増すだろうと考えられる。

6-2. 現地化戦略

先に挙げたオレオの成功の鍵となったのが味の現地化だ。例えば中国では、中国人の好みに合わせて甘さを控えたオレオが同国で最も売れる包装クッキーとなっており、既にアメリカに次ぐ世界第2位のオレオ市場となっている。

インドでのキャドバリーの成功にも現地化戦略が功を奏している。同社は2009年、インドでの低価格チョコレートの販売を開始した。このチョコレートは低所得者層をターゲットとしており、パッケージサイズや価格をローカライズしての販売であった。具体的には、①一袋5gという小さなサイズで販売②労働生産性を上げることによるコスト削減③工場を地価の低い立地に移転させることによるコスト削減④流通経路を効率化することによるコスト削減⑤インド国内産のカカオの使用比率を高めることによるコスト削減、の5つを果たすことで低価格設定を実現した。結果、インドにおけるキャドバリーのチョコレートは市場占有率第1位を達成している。

ブラジルにおいても、クラフトフーズは近年中間所得層の拡大や投資・インフラ整備の後押しなどから高い経済成長を記録している地区に注目し、工場を稼働させた。そしてパッケージ当たりの菓子の数を減らして価格を抑えたり、ブラジル人の好みに味を合わせたりして同地域の消費者層を取り込む努力をしている。

以上のように、ペプシコ社のみならず、クラフトフーズや旧キャドバリーも各市場特性に合わせた戦略をとっていることがわかる。新市場で展開するにあたって、現地化は成功するための1つの鍵であることは間違いないだろう。

6-3. 考察

まず、海外展開と新興国市場開拓については、両社とも最重要視しており、積極的な進出を果たしていることがわかった。これは両社に限らず、昨今の食品業界全体の動向とし

と言えることである。5節において新興国市場はペプシコ社にとって現在は投資段階にあり、将来的には主要な市場となるだろうとの考察をしたが、米国内の成長鈍化に見られるような先進国市場の成熟・成長の鈍化に伴い、積極的な海外展開へ乗り出すという世界的な潮流の中にあることを忘れてはならない。ますます激しさを増すと考えられる新興国の顧客をいかに獲得できるかが課題である。そんな中、クラフトフーズがM&Aにより一気に新興国市場における優位性を獲得し、効率的にインドや中国に進出、さらに徹底的な現地化を図り成功を収めていることが明らかになった。このことから、ペプシコ社は如何にコストを抑え効率的な海外展開戦略を推し進めるかが課題であると考察する。

また、現地化戦略の重要性も明らかとなった。5節に挙げたペプシコ社の事例をみても、各市場における大きな成功要因あるいは失敗要因となっている。両社とも徹底的なローカライズを行い市場開拓を図っている、あるいは今後図っていくであろうと考えられることから、どのようにニーズをとらえ、それを商品開発へ活かすのか、サプライチェーンや仕組みの部分で各社に差はあるのか、現地化した上で、コストを重視するのか、差別化をするのかなど、他の様々な要素を検討する必要もあるだろう。

7. まとめ

4節より、飲料事業では先進国での需要の頭打ちから今後大きな成長が見込まれる新興国でのシェア獲得が収益増化の鍵であることが明らかになった。そして、コカコーラ社との比較から、ペプシコ社のシェア拡大には積極的な商品展開、スピード感をもった市場開拓と生産の利潤獲得能力の向上、ブランド力の強化の3点が必要であると考察した。さらに5、6節より、収益増化を図るには、収益性は高いが低成長という先進国市場に留まらず、成長市場である新興国への進出が飲料事業同様、菓子事業でも必要とされることが明らかになった。そして、クラフトフーズ社との比較から、如何にコストを抑え効率的な海外展開戦略を推し進めるかがペプシコ社に求められていると考察した。

一方、コカコーラ社やクラフトフーズと比較した際、ペプシコ社の特徴と言えるのが飲料事業と菓子事業という大きな中核事業を2つ持っていることである。したがって、これらのシナジー効果を最大限発揮することがペプシコ社の強みにつながるのではと考える。

以上より、ペプシコ社が業績を伸ばし成長するためには①積極的な商品展開②スピード感をもった効率的な市場開拓と生産の利潤獲得能力の向上③ブランド力の強化が重要であり、かつ市場開拓による規模の経済の享受のみならず、2事業のシナジー効果を上手く活用することが鍵であると考ええる。

参考文献

みずほコーポレート銀行産業調査部『国際的にみた我が国食品産業の実態と今後の戦略』<http://www.shokusan-sien.jp/sys/upload/166pdf39.pdf>（アクセス 2013/03/18）

ペプシコ公式ホームページ Annual Reports<http://www.pepsico.com/investors/annual-reports.html>（アクセス 2013/3/18）

カルビー公式ホームページ <http://www.calbee.co.jp/>（アクセス 2013/3/18）

米ペプシコが中国に研究開発センター―コカ・コーラに対抗 <http://www.bloomberg.co.jp/news/123-MDF0616KLVR801.html>（アクセス 2013/3/18）

台湾系食品大手、中国の「ペプシ」事業取得 <http://www.nikkei.com/article>（アクセス 2013/03/18）