

# 2章：ネスレのグローバル経営における 統合機能の解明

井上麻美 川村友視 栃本和可奈  
松倉寛 松本佳子

はじめに

I 統合とは

II ネスレの概要とビジネスマネジメントモデル

2.1 ネスレの概要

2.2 ネスレのビジネスマネジメントモデル

III 人的資源管理

3.1 共通する価値観と多国籍性

3.2 日本市場におけるネスレと GFC の人的資源管理比較

3.2.1 駐在員の担当職能

3.2.2 海外駐在員の滞在期間

3.2.3 海外駐在員の位置づけ

3.2.4 本社と日本法人との連携

3.3 ネスレにおけるコース別管理

IV ブランド・マネジメント

4.1 ネスレ広告の基礎

4.2 戦略ブランドと3つの目標

4.3 ブランド毎のガイドライン

4.4 まとめ

V ネスレ製品誕生の背景

5.1 ネスレの研究開発

5.2 研究開発ネットワーク

5.3 厳しい試験体制

5.4 まとめ

VI 考察

おわりに

謝辞

## はじめに

企業の統合とはどのようなものか。我々は企業が行う「統合」にスポットを当て、研究を続けてきた。というのも、現在欧州の多くのビジネススクールで教材として扱われている『イノベーションの経営学』という本を読み進める中で、統合の重要性を認識し、統合が経営上の主要な課題であることを学んだからである。

そこで我々は、企業がいかにして統合を行っているのかを調査するために、グローバル企業の成功例としてネスレを研究対象とし、「ネスレの統合力」を明らかにすることで、グローバル経営に必要な要件、また課題を検討していきたい。

本稿の構成は以下のとおりである。まずⅠでは、我々の考える統合とはどういったものなのかを簡単に説明し、統合が企業の持続的成長に欠かせないことを確認する。次に、Ⅱではネスレの概要、ビジネスマネジメントモデルを説明する。Ⅲ・Ⅳ・Ⅴではネスレを人的資源管理、ブランド・マネジメント、研究開発の項目ごとに分け、ネスレの統合力を明らかにしていく。最後に以上の5節をまとめた上で、今回の論文における課題を指摘すると同時に、今後日本企業がグローバル経営をしていく上で必要な事や課題をまとめ、Ⅵとする。

## Ⅰ 統合とは

『イノベーションの経営学』を読み、“企業が持続的成長を続けていくために統合は欠かせない”と理解することができた。まず我々の考える統合について説明する。

基本的に企業は、垂直的に見れば、本社と現地子会社、水平的に見れば、事業部ごと、管理部門やマーケティング部門、技術部門などさまざま部署に分かれて存在し、それらが相互に関わり合いを持ちながら一つの企業として存在している。そのため事業部ごとや現地子会社には多かれ少なかれ、権限が委譲されている。つまり、分権されている状態である。結果、一つの企業としてまとまってはいるものの、各部門の仕事に対する考え方や行動に違いが生まれ、ズレが生じる。そこで、分権によって生まれたズレを減らし、企業全体の方向性を維持するためには、本社による統一的管理、つまり集権が必要である。分権によって現地や事業部に権限を委譲しながらも、本社による統一的管理、その両者の最適なバランスをとることが我々の考える企業内の統合である。また集権と分権のバランスがとれている状態を統合力があるということができる。

次節以降ネスレの統合力を集権と分権に焦点を当て、明らかにしていきたい。

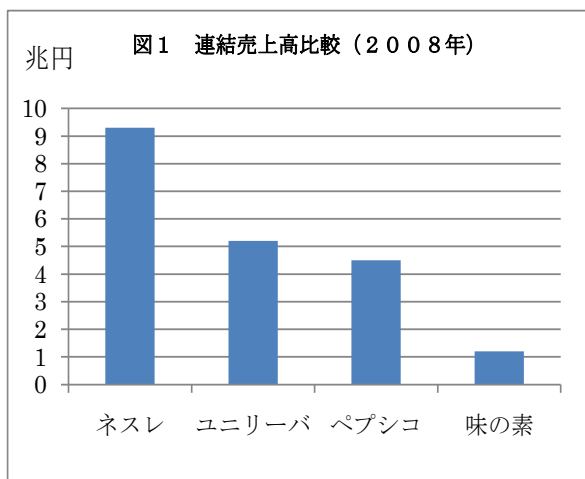
## Ⅱ ネスレの概要とビジネスマネジメントモデル

### 2.1 ネスレの概要

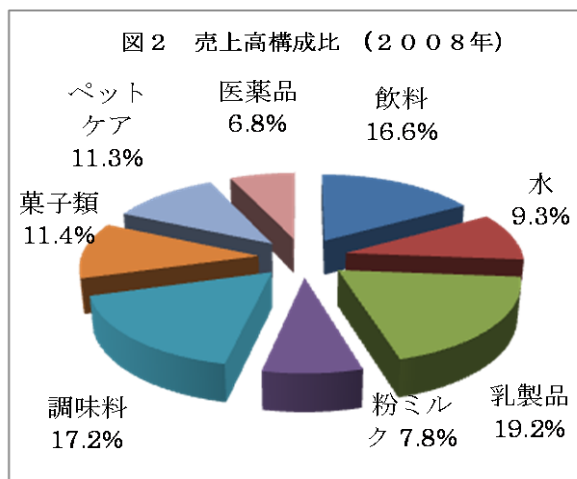
日本の消費者は、品質やブランドなど、商品を購入する際のこだわりが非常に強い。特に、自分の口に入れる食品となると、その嗜好は様々で、消費者の心を掴むことは非常に難しいと言える。そのような、極めてローカルな市場である日本の食品市場において、長年にわたり成功を収めている企業がネスレである。

1896年に創業され、スイスに本社を持つネスレは、約9兆3420億円の年間売上高(2008年)を誇る、世界最大の食品メーカーである。図1からも読み取れるように、2位以下の企業と、その売上高において大きな差をつけている。また、乳製品や飲料などの多様な商品カテゴリーの売上高をバランスよく展開させている。(図2参照)

約8500種類という膨大なブランドを保有しながら、世界84カ国もの国で事業を展開させているネスレは、どのようにして、世界中で行われているビジネスを管理しているのだろうか。



出所：日経ビジネス 2009年11月号



出所：ネスレ ホームページ

## 2.2 ネスレのビジネスマネジメントモデル

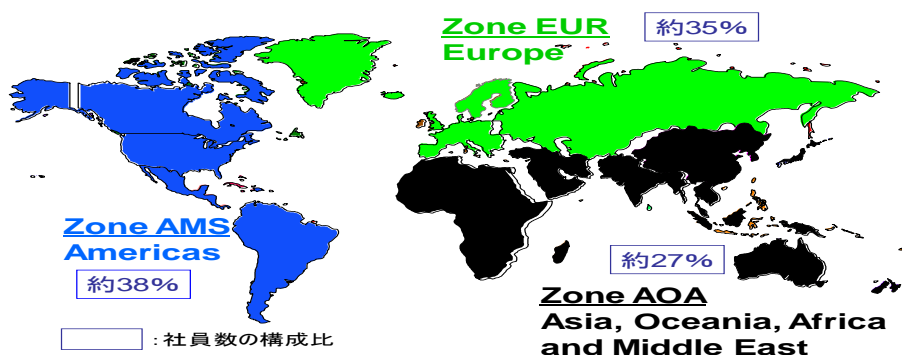
ネスレは、世界中に広がる市場を、Zone AMS(アメリカ大陸全土)、Zone AOA (アジア、オセアニア、アフリカ、中東)、Zone EUR (欧州圏) の3つの地域に分けて管理しており、ネスレ日本はゾーン AOA に所属している。(図3参照) ネスレが、どのように事業を管理しているのかを、ネスレ日本から頂いた資料である図4を用いて紹介したい。

ネスレが日本国内で展開している事業は、図4の最下段に書かれているように、さまざまである。そして、これらの事業は(1)国別(2)地域別(3)グローバル(本社)の3つのゾーンに分けて管理されている。つまり、「事業によって、損益の責任を負うところを変えている」のである。例えば、液体飲料本部であるならば、ネスレ日本がその損益の責任を負うことになっている。また、ペットケア事業であるならばネスレ日本が所属しているゾーン AOA のトップが責任を負い、ウォーター事業ならば本社の社長が損益の責任を負うことになっている。このように、行われている事業によっては、現地法人に責任を負わせ、多くの権限を委譲している。ウォーター事業のように、地域による嗜好のバラつきが少な

い商品は本社が管理を行っている。それに対して、現地の嗜好に合わせる必要がある商品は、現地法人が中心となりながら経営を行っているのである。このように、事業をゾーンに分けて管理することで、ネスレは、より現地に根ざした商品提供を実現しているのである。

以上のような事業管理の下、ネスレはどのようにして、集権と分権の調整を取っているのだろうか。次節以下、(1) 人的資源管理 (2) ブランド管理 (3) 研究開発の三つの分野に焦点を当てて、ネスレの統合力を探っていく。

図3 3つのゾーン管理



出所：ネスレ日本株式会社 提供資料

図4 ネスレのビジネスマネジメントモデル



(出典/Source : Organisation Principles 2008)

出所：ネスレ日本株式会社 提供資料

### Ⅲ 人的資源管理

#### 3.1 共通する価値観と多国籍性

ネスレは人を大切にすることを徹底して貫いている。「ネスレにとって人材が最大の財産」<sup>1</sup>と考えられており、人材の育成は重要視されている。

ネスレの人材は国際性が豊かであるという大きな特徴がある。ネスレは全世界 100 カ国以上に事業を展開しており、従業員は約 27 万 8 千人である。また、スイスの本社で働く社員 1600 人の国籍は 80 カ国以上、また 13 人の経営陣の国籍は 9 カ国からなる。

国籍が様々であることによって、従来からの企業内の枠（制度・考え方・慣習）にとらわれず、社員一人ひとりの持ち味を認め、他にない新しいアイデアを生み出し、それを実現できる競争力ある組織を築くことができる。

では、ネスレではこのように多国籍な人材をどのように束ねているのだろうか。ネスレで働く 27 万人の社員は、国籍・文化・宗教は様々である。彼らを束ねるために、ネスレでは理念の共有を徹底的に行っている。世界中どこに行っても共有すべき原則を設け、3 つの小冊子にまとめている。それが、『経営に関する諸原則』『マネジメント及びリーダーシップの諸原則』『行動規範』である。これは、以前からネスレで浸透していた考えを 1990 年代後半に明文化して、各国の言語に翻訳し、社員一人ひとりに配布されている。ネスレは、このような「規則にしばられているのではなく、原理原則で組織が結びついている」<sup>2</sup>のだ。このように経営理念を具体化・可視化し、分かりやすい言葉に落とし込むことで、グローバル化が進んでも 1 つにまとまることができている。

このような本社による理念を共有させるという集権のもとで、どのように分権しているのだろうか。桑原先生の論文に書かれていた『日本のインスタントコーヒー市場参入期における駐在員政策』に焦点を当てて見ていく。

#### 3.2 日本市場におけるネスレと GFC の人的資源管理比較

ネスレは日本の高度経済成長期に、乳製品事業からインスタントコーヒー事業へ多角化しインスタントコーヒー市場での地位を確立した。1960 年代後半に入ると、ネスレは日本の食品企業を代表する企業のひとつへと成長した。日本の市場に参入し成功するためには、経営資源における優位性だけでなく、そうした経営資源を日本に適応させ、新しいシステムを作り出していかなければならない。ここで重要となるのが、こうした技術移転の担い手である、本社からの派遣された一時的あるいは長期に駐在する社員である。先ほど述べた原則や制度のもとで、ネスレが日本のインスタントコーヒー市場への参入に成功した要因を考察する。その際、当時同じグローバル企業として競合していたゼネラルフーズ（以下 GFC と略記）と比較する。

### 3.2.1 駐在員の担当職能

ネスレはマーケティング・宣伝広告・流通・技術にわたり、ただ技術を移転するのではなく、日本人社員を育成していった。ネスレは流通部門を最重視し、小売店に対する営業活動を積極的に行い、マーケティング、広告、営業の担当者は駐在社員全体の6割を占めた。これは、日本の複雑な流通システムを理解するためであった。対照的にGFCは、販売にはあまり関心を持たなかった。日本における営業を日本人企業2社が作る販売会社に委ね、営業に関わりを持たなかった。このため、日本における流通を理解することができず、マーケティングと営業を展開できる人材は育てていなかった。

### 3.2.2 海外駐在員の滞在期間

ネスレが日本の複雑な流通部門を理解し、人材を育成できたのは、派遣社員を長期間駐在させる政策を採っていたからである。事例を挙げると、インスタントコーヒー市場導入期である1960～1965年では、駐在員11名のうち8名が、日本に駐在した期間が10年以上に及んだ。そして、インスタントコーヒー市場成長期である1966～1972年では、駐在員19名のうち14名が日本に駐在した期間が6年以上、そのうち12名が10年以上に及んだ。まとめると、1960～1972年にかけて21名の駐在員が日本に派遣され、14名が6年以上滞在し、そのうち12名が10年以上滞在していた。それら駐在員は、ネスレ内外で親しい人間関係を築いていった。GFCは、対照的に短期間駐在の政策を採っていた。1960～1972年にかけて駐在社員13名のうち、日本に駐在した期間が6年以上であったのは、1名だけであった。

図5 海外駐在員の滞在期間比較

	ネスレ	GFC
海外駐在員の滞在期間	<u>長期滞在</u> ●1960-72年 (インスタントコーヒー市場導入期・成長期) 派遣社員21名→うち、14名が6年以上 12名が10年以上	<u>短期滞在</u> ●1960-72年 (インスタントコーヒー市場導入期・成長期) 派遣社員13名→うち、1名が6年以上

出所：桑原哲也『多国籍企業の現地経営と駐在員政策—高度成長期の日本におけるネスレ—』とともに筆者作成

### 3.2.3 海外駐在の位置づけ

ネスレとGFCの駐在員の滞在期間に違いが生じた原因は、社内での駐在員の位置づけが関係している。ネスレでは、海外に駐在することはキャリアアップと昇進に必要なプロセスと考えられているのに対し、GFCでは海外事業は国内事業の周縁的な位置づけであった。このため海外駐在はキャリアの行き止まりを意味すると捉えられていた。日本の子会社で

ネラルフーズ株式会社(以下 GFL と略記)での経営者への就任が、決して GFC での将来を約束された地位ではなかったため、駐在を終えて本社に戻れることは例外であった。このような違いから、ネスレでは長期的な滞在を実現することができたが、GFC には出来なかったのである。

#### 3.2.4 本社と日本法人との連携

ネスレは本社で決められた根幹となるルールの下で、現地法人に権限委譲し、それぞれの社長に日常業務のほとんどを任せている。しかし、最終的な決定の際には、本社の了解を得なければならない。このような仕組みは、本社と現地法人がコミュニケーションを取らなければ成り立たない。ネスレでは、海外で経験を積んだ人材が本社の幹部になるため、その国の歴史的背景を頭に入れて、現地の実情や情報を総合的に判断することができる。つまり、部下の中途半端な報告は露見するため、現地法人はいい加減な報告書を提出することはできない。

先述したように、GFC では長期の日本駐在は嫌われており、こうした人的資源管理の下で、日本法人である GFL において日本の市場を理解できる人材を育てることはできなかった。また、GFC 本社にも日本事業を理解できる人はいなかったため、日本法人は外部企業から適任と思われる人材を採用せざるをえなかった。実際に外部企業からの採用を行い、1965 年に社長に就任している。ここで問題となったことは、外部企業から採用された社長には GFC 本社の経営陣に人脈がなかったことである。本社に対して日本における厳しい事態を説明しても、理解してもらうことは難しかった。また、本社に現地の事実や情報といった日本特有の文化を理解する姿勢がなかったため、業績を数値のみで説明しなければならなかった。

GFC が海外駐在を軽視していたのに対して、ネスレでは長期的な視野を持ちながら現地法人に権限委譲(分権)し、現地化した経営を行うことができていたということが言える。次に、ネスレでは人材管理がどのようにされているのかを見ていく。

### 3.3 ネスレにおけるコース別管理

ネスレの雇用形態は、①センターベース、②ローカルベース、③ホームベースの 3 つに分かれる。これらは、集権的な管理と、分権的な管理に分けられる。まず、集権的に管理されている①センターベースから見ていく。彼らは、スイス本社で採用され、世界中どこで勤務するか分からず、経歴の大半をスイス以外で過ごす。将来は経営幹部となる人材である。次に分権的に管理されている②ローカルベース③ホームベースについて見ていく。彼らは、現地法人で採用される。ローカルベースの人材は、グローバルに活動する可能性はあるが、ホームベースの人材は、グローバルに活動することはない。

ネスレの人材の採用は、各国に権限委譲しており分権を進めているが、要となる重要なポストの人材は本社が管理(集権的機能)している。また、この重要なポストに就くこと

のできる人材は①センターベースの人材だけと思われがちであるが、ネスレでは②ローカルベースの人材にも経営幹部になる可能性はある。このような柔軟な人事システムもネスレのグローバル化を支えている要因であると考えられる。

以上から、ネスレは本社が企業理念・文化を浸透させるという基盤づくりをしっかりと行うため、各国で人材の育成をすることができるということがわかった。また、ネスレの価値観を共有している人材が世界各地にいるからこそ、国籍・経歴に関係なく世界中から幹部を雇用することができるという、柔軟な人事システムを築くことができるのだ。このように、集権と分権の連携を取ることで、現地化されたネスレ人が世界中にいるという状態をつくりだしている。

## IV ネスレのブランド・マネジメント

### 4.1 ネスレ広告の基礎

この章でのブランド・マネジメントとは主に消費者との視覚的・感覚的なコミュニケーションを指す。

まず、ネスレのCM等を含む広告について、どのような共通する決まりごとがあるのかについて述べたい。それは現在のネスレ名誉会長のヘルムート・マウハー氏がまとめた「広告に関する考察」（資料1）というものに記されている。これは8項目に分かれており、小冊子にまとめられ、翻訳されてスイスの本社から全世界のマーケティング担当者に配布されている。

そしてこれが世界中のネスレ広告の基礎になっているのである。

#### 資料1

##### 「広告に関する考察」

- ① 独自のブランド資産を活用せよ
- ② 息の長いキャンペーンを創造せよ
- ③ 広告にはブランドのライフ・ステージを反映させよ
- ④ 広告はトップ・マターである
- ⑤ できるだけ数少ない広告代理店を使うことを目指せ
- ⑥ 品質に投資せよ
- ⑦ 最適なメディアバイイングの重要性を認識せよ
- ⑧ 広告の基本原則に従え

出所：百瀬伸夫『良い広告とは何か』

このネスレ広告の基礎をネスカフェ・ゴールドブレンド（以下、ゴールドブレンド）という商品の事例にあてはめて考えてみたい。



日本でのゴールドブレンドのCMといえば「ダバダ〜」というCM曲で大体の日本人なら知っているだろう。ゴールドブレンドは1970～1980年代頃には「違いがわかる男」、1990年代頃には「上質を知る人」、2000年代以降は「違いを楽しむ人」という同じようなキャッチコピーでプロモーションが展開された。その期間ずっと、同じCM曲を使用し、CMに様々な文化人（小田和正、大沢たかお、熊川哲也等）を起用し続けた。

このゴールドブレンドのCMを資料1の「広告に関する考察」に当てはめて考えてみると、まず、「①独自のブランド資産を活用せよ」に関しては、ゴールドブレンド独自のブランド資産であるCM曲やキャッチコピーをずっと強調し活用してきたことや、ゴールドブレンドという商品名自体を強調していたことから当てはまっているとわかる。

「②息の長いキャンペーンを創造せよ」に関しては、30年以上に渡りコンセプトを大きく変えずに宣伝を展開していたことから、この条件を満たしていることがわかる。③～④に関しても同様に満たしているが、本稿では割愛する。

#### 4.2 戦略ブランドと3つの目標

ネスカフェなどのブランドはネスレの中でどのような位置づけなのだろうか。冒頭でも述べたように、ネスレは非常に多くのブランドを所有している。約8500種のブランドを大きく分けると、ローカルブランド7000種と戦略ブランド1500種に分けることができる。

ローカルブランドとは、ある国でしか販売されていないローカルなブランドで、その国の現地法人が責任を持っているブランドである。それに対して、戦略ブランドとは世界各地で販売されているネスカフェやキットカットなどのブランドで、スイスの本社で一元的に管理されている。

その戦略ブランドには4-1の「広告に関する考察」の他に、3つの目標が掲げられている。

一つ目は、「戦略ブランドに関しては分権制を廃止する(=集権化する)」というものだ。本社が集権的に管理することで世界でブランドイメージも統一化され、効率化にも繋がる。二つ目は、「広告代理店を限定し効率化する」である。およそ1ブランドを1社の広告代理店が継続的に担当するので、代理店側はそのブランドを熟知することができる。そうすることで、効果的な広告政策を打ち出すことができ、同時に効率化にも繋がる。三つ目は、「各ブランドイメージを統一化するためのブランド毎のガイドラインを作成し配布する」である。全世界で販売している商品のイメージに統一感をだすため、各ブランドについての説明書のようなものを本社で作成し、各国の担当者に配布する。ネスレではブランドを重要視しているため、戦略ブランドについてはこのように目標を設定し、管理を行っているのである。（参考文献：レイン・ライケンス『実例多国籍企業のヨーロッパ広告戦略』）

#### 4.3 ブランド毎のガイドライン

前述のブランド毎のガイドラインの内容は大きくわけて3つに分かれる。

一つ目は、「レーベリング基準」である。強制的な内容で、パッケージに占めるロゴの

大きさや色番号の指定、ロゴのフォントが指定されている。二つ目は、「パッケージデザインマニュアル」である。柔軟性のある文書で、パッケージ基準を印刷する素材や形態に合わせてどう応用するかの使用例が示されている。三つ目は、「ブランディング基準」である。最も重要な文書で、そのブランドのバックグラウンドやブランドの属性、イメージが記されている。つまり、そのブランドがどのようなニーズの下で生まれたのかということや、親しみやすいや高級感があるというようなイメージが細かく記されている。(参考文献：レイン・ライケンス『実例多国籍企業のヨーロッパ広告戦略』)

以上のような内容が書かれた文書がそのブランドの分厚い説明書のような役割を果たす。このガイドラインを各国の担当者が自由に解釈して一度試作品を作る。そして、本社がその試作品をガイドラインに即しているかチェックする。そのチェックをクリアすれば実際にその商品は市場に出回るが、チェックをクリアできなかったものはもう一度試作品を作るように指示を受ける。

この本社と現地法人とのやり取りの例を挙げると、日本での「ご当地限定のおみやげキットカット」が挙げられる。お土産用のキットカットはキットカットのパッケージ基準にあるロゴの大きさや色の指定から外れていた。つまり、お土産用のパッケージは、キットカットのロゴが小さすぎたり、赤色使う範囲が狭すぎるといった点でパッケージ基準を満たしていないのだった。従って、当初の試作品が本社のチェックを受けた際、チェックを通過することができなかった。しかし、日本の担当者が本社の担当者に、日本独自の「お土産」という文化を説明し、説得することでようやく本社側の理解を得ることができ、商品化に至った(ネスレ日本株式会社コーポレートアフェアーズ本部広報室長 嘉納未来氏 談)。

このような事例から、実際の商品等がガイドラインから外れていたとしても本社側はそれをただ却下するのではなく、本社と現地法人が密にコミュニケーションをとって、よりよい方法を探っていることがわかる。

#### 4.4 まとめ

以上の流れをまとめると、まず本社が広告の基礎やブランド毎のガイドラインを作成し(集権的機能)、それをもとに各国の担当者はその基礎やガイドラインの範囲内で試作品を作る(分権的機能)。その後、再び本社側がその試作品が本当に基礎やガイドラインに則しているかチェックする(集権的機能)。そして、そのチェックが無事通過すれば実際に各国で商品化し、CMが放送される(分権的機能)、という流れになる。

ネスレはこのようにして、本社と各国が連携をとり、世界でブランドイメージを統一しつつも、地域の嗜好に合った商品を提供しているのである。

## V ネスレ製品誕生の背景

### 5.1 ネスレの研究開発

研究開発は企業が長期的に成長していく上での最重要課題のひとつである。研究開発は、企業の生命線であり多額の投資が必要である。ただし、ただ単に投資を行うだけでは不十分である。市場のニーズに沿う研究開発を行い、企業内における研究の重複を防ぐために、しっかりとした統合に基づき研究開発を行う必要がある。

ネスレは乳幼児から高齢者まで、健康状態の人から病気の人にいたるまで、すべての消費者のために栄養・健康・ウェルネス上の利点を持つ食品と飲料を開発してきた。「約 5000 人の社員で構成される私的機関としては世界最大の栄養研究開発組織を基盤とし、消費者のニーズに対応し、新たな栄養・健康・ウェルネスのソリューションを届けている。また、科学者向けの栄養情報の最大の出版社であり、外部とのパートナーシップの形成によって、研究開発と科学分野への最大限の露出が可能となっている」<sup>3</sup>。ネスレは研究開発に多額の投資をしている。2009 年、ネスレは約 1700 億円を研究に投資し、この投資額は食品業界では最大である。ちなみにユニリーバは約 980 億円（業界 2 位）、味の素は約 340 億円（業界 10 位）を投資しており、これらの比較からもネスレが研究開発に力を入れていることが分かるだろう。（参考文献：ネスレ、ユニリーバ、味の素各ホームページ／栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書 2008）

## 5.2 ネスレの研究開発ネットワーク

ネスレの研究開発ネットワークは世界的に広がっている。その仕組みを見ていこう。図 6 のように、

- ・ネスレリサーチセンター（NRC）
- ・製品技術センター（PTC）
- ・R&D センター
- ・応用開発グループ

から成り、基本的には矢印に従い研究開発が進められていく。NRC、PTC、R&D センターは本社主導（集権的機能）で研究が進められ、応用開発グループは各国に委譲（分権的機能）され研究が進められるという特徴がある。では以下それぞれがどのような役割を担っているのか説明していこう。

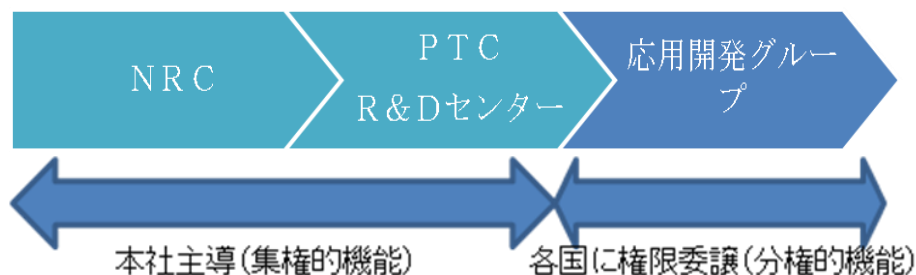
まず、ネスレリサーチセンター（NRC）はスイスのローザンヌに唯一位置する機関である。「300人以上の科学者をはじめ、48の国籍におよぶ700人の常駐スタッフがおり、栄養関連の研究を行う私的機関としては世界最大のものである。ネスレの世界中の研究開発組織の中心拠点であり、世界的規模と各国の地域性をつなぐ役割を担っている。NRCは毎年200以上の外部との科学的提携や大学との協力案件に関わっており、変化する消費者のニーズに応えるための知識基盤を築き続けている」<sup>4</sup>。ここではどの成分にどのような効果があるのか等学会で発表されるような基礎的な研究、例えば、コーヒーやチョコレートの成分について・香り成分についてなどの基礎研究が行われている。特定のネスレ製品の基礎研究は行っていない。

次の製品技術センター（PTC）は、基礎研究から得た知見を実際に製品化するための研究開発拠点である。PTC は製品カテゴリー（コーヒーカテゴリー、チョコレートカテゴリー、調味料カテゴリー等）ごとに存在しており、何かを商品化する際必要となる新しい技術を研究している。例えば、インスタントコーヒーに用いるカプセルの最適な形はどのようなものか等である。

そして R&D センターは世界に 27 ヶ所存在し、PTC のもとで、カテゴリー内の異なるフォーマット専門の研究開発をしている。例えば、インスタントコーヒーカテゴリーについての PTC があり、その下にネスカフェの研究に特化した R&D センターがおかれる。つまりここでは NRC と異なり、特定のネスレ製品の基礎研究を行っている。

最後に応用開発グループでは、各国の法律や文化、嗜好にあわせて修正を加えたり、実際に各国の工場での製造（工業化）を実現するための工場ラインを思考したりする。この機関は世界各国に 280 ヶ所存在している。前述したように、NRC・PTC・R&D センターは本社が主導であるのに対し、応用開発グループでは各国がある程度の権限を持つ仕組みになっている。

図 6 ネスレの研究開発



出所：嘉納氏から頂いた資料を元に筆者作成

以上から分かるように、ネスレの研究ネットワークの特徴としては、本社と支社の役割が明確であり、また、連携しあっている点にある。

では、具体的に上記のネットワークがどう機能していくか例を挙げて見ていく。日本のインスタントコーヒー市場において、「詰め替え用パックが欲しい」という顧客からのニーズが出た例をとりあげる。詰め替え用という概念は、エコ意識が強い日本独特のものである。そこで、詰め替え用パックを日本で販売したいという提案が PTC へ報告された。PTC は R&D センターと密接に関わりながら研究を進める。ここでは例えば、「詰め替えたときに香りが逃げないための手法や容器の形状」等が研究されたという。それらの研究成果を日本の応用開発グループに持っていき、彼らが日本の嗜好・工場ラインに適するよう修正を加える。このようにネスレのネットワークは各国に権限を与えており、その国の嗜好にあった商品づくりを可能にしている。（参考文献：嘉納氏談／栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書 2008）

### 5.3 厳しい試験体制

これまで説明してきた研究開発ネットワークで開発された製品は、全てがすぐに販売出来るわけではない。ネスレの世界中のベストセラー製品を対象に、独自の厳しい試験を行っている。これに合格して初めて販売できるのだ。その試験プロセスは「60/40+（シクスティフォーティプラス）」と呼ばれている。「60/40」は味を表し、「+」は栄養価値を表す。この試験プロセスの目的は、美味しさと栄養的価値の両方を向上させることであり、以下2点を達成すれば、商品として販売することができる。①主要な競合製品と比べる目隠し味見テストで少なくとも6割の消費者がネスレの製品を支持すること。②世界的によく知られた健康関連機関により推奨される基準や、食生活における特定の製品の役割、および現地の公衆健康上の優先項目に基づく栄養面での「プラス」の要素をもらうこと。この試験プロセスに合格出来なければ、何度も改良を重ね、合格してから市場に出す仕組みになっている。このようにベストセラー製品等の大切なブランドを本社がしっかりと管理することにより、「60/40+」を効果的に進めると共に、地元の人々の嗜好に合い栄養が強化された製品が誕生する。「2007年度には、売上総額146億スイスフラン（約1兆4300億円）に達する数々の製品がテストされた」<sup>5</sup>。

以上のようにネスレには、地域のニーズに合わせて製造した製品を、それが本当に良い製品であるかを本社が定めた試験プロセスで確認する（集権的機能）仕組みが存在している。（参考文献：栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書2008）

### 5.4 まとめ

5.2で述べたように、ネスレの研究開発は、本社主導（集権的機能）の部分とある程度地域に委譲する部分（分権的機能）が互いの役割を明確にし、また連携し合いながら機能している。そうして出来た製品はすぐに市場に出されず、5.3で述べた本社主導の厳しい試験を受ける。この試験に合格させることで、地域のニーズに適した商品を生んでいるのだ。つまり、ネスレの研究開発には現地に根ざした商品づくりが可能な体制が整っている。

## VI 考察

企業内の統合力とは一体何なのか、という観点からネスレの統合力を明らかにしてきたが、それは集権と分権のバランスである。どの項目においても本社と現地子会社の役割が徹底されていて、自分たちがやるべくことがはっきりしている。事細かくルールが明文化されていて、いつ、どこで、誰が見ても、共通の理解が可能な体制が世界中で整っている。これがネスレの統合力である。具体的なプロセスとしては、以下のようになる。

・活動項目ごとに本社からの明確な基準(ルール)が存在する

↓

・ 基準の範囲内で各国が最大の成果を出そうと努力する



・ 各国からの提案を本社が承認する



・ 各国で実施、実践

全てが上記の流れになるわけではなく、時には基準を超えた提案が承認されることもあるが、大切なのは本社と現地子会社が連携し合い、最適なバランスを見つけ出そうと努力することである。そのために、本社は、世界中で統一した基準作りや、現地からの意見を標準化し、他の国にも応用できるような仕組みを作る等、大きな枠組みで物事を捉えなければならない。一方で現地子会社は市場のニーズや文化、嗜好、習慣等を理解し、その地域に最適な方法を模索し続けねばならない。この両者の最適なバランスがとれている、つまり集権と分権による統合がうまく行えているからこそ、今日のネスレが世界規模で経営を行い、毎年確実に成長を続けている大きな理由とすることができる。

## おわりに

本論文では企業内における統合力の重要性をネスレを事例に挙げ、人的資源管理、ブランド・マネジメント、研究開発において論じてきた。そこから日本企業が今後グローバルに経営を行っていく上で必要なこと、又課題とは何なのか、を我々で考察する。

今後、日本企業が国際競争を勝ち抜き、経営を進めていくためにまず、「現地化」を考えなければならない。従来の国際経営では日本の技術やノウハウをそのまま海外に移し、日本での戦略を踏襲するのが普通であったが、それでは日本では最適な戦略であっても他地域ではそうではなく、地域ごとのニーズを満たしきることはできないからである。そこで現地市場に密着したバリューチェーンの構築が必要だ。例えば、管理職でのヒトの現地化である。その土地に精通したヒトを採用し、経営幹部に置くことは、長期的な戦略を考える上で欠かせない。言葉の壁という問題もあるが、ネスレの経営幹部の国籍がさまざまであるように、日本企業も今後は人材の多様性に関して学ぶべき所が多くある。

また、基準やルールについても世界共通で理解できるように、明文化されたものが必要だ。トヨタ自動車株式会社での成果報告後、社員の方がおっしゃっていた事からもそれは明らかだ。「トヨタにも **WAY** があるけれども、日本向けであって決して海外向けに作られたものではない。これからは何事も海外に目を向けた考え方が必要だ」<sup>6</sup>。

一方、課題も残っている。検証すべきことはまず、本社機能によるルールや基準がどの時代、タイミングで作られたのかである。自然な時代の流れの中で必要に迫られたのか、もしくはネスレの中で何かの出来事をきっかけに急速に展開したのか。現段階の調査ではおそらく前者であると思うが、文献調査、ヒアリング調査を通じて実証するに至っていない

い。また今回はネスレ統合力の成功、強みのみにスポットライトを当て、執筆してきたが、失敗の可能性や、過去から現在の形に至るまでどのような経緯があったのかを調べる必要がある。今後論文を発展させるためには、ネスレを更に深く調べ、多方面からのアプローチを行うと同時に、他の企業と対比しながらも国際経営が陥りやすい過ちや失敗の可能性を探っていくことを考察する必要がある。

いよいよ、グローバル化が顕著になりつつある今、日本の多国籍企業は、企業内の統合、すなわち、集権と分権のバランスをとることに本腰を入れて取り組まなければならない。

## 謝辞

最後に、本論文の執筆においてヒアリング調査にご協力いただいた、ネスレ日本株式会社コーポレートアフェアーズ本部広報室長：嘉納氏には文献からは得ることのできない貴重な情報を頂き、心より御礼申し上げます。またトヨタ自動車株式会社新規事業開発部：滋野公彦氏をはじめとするトヨタグループ調達問題研究会（通称森クマ会）の皆様には、研究内容に関して貴重な意見を頂き心より感謝申し上げます。さらに、本論文執筆の際、先行研究として多いに参考にさせていただいた、神戸大学名誉教授（現福山大学経済学部教授）桑原哲也氏に心より御礼申し上げます。

本研究を卒業論文として完成することができたのは、皆様のご協力の賜物です。ご協力していただいた皆様へ心から感謝の気持ちと御礼を申し上げたく、謝辞にかえさせていただきました。

## 注

- 1 日経ビジネス 2010年4月19日号、p.69
- 2 同上
- 3 栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書 2008  
([http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr\\_pdf/report\\_2008.pdf](http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr_pdf/report_2008.pdf))
- 4 栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書 2008  
([http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr\\_pdf/report\\_2008.pdf](http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr_pdf/report_2008.pdf))
- 5 栄養と食生活ネスレ共通価値の創造報告書 2008  
([http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr\\_pdf/report\\_2008.pdf](http://www.nestle.co.jp/jp.nestle.template/csr_pdf/report_2008.pdf))
- 6 トヨタ自動車株式会社 新規事業開発部 滋野氏 談

## 参考文献

- 1, 「理念の徹底、信頼を守る」『日経ビジネス』日経 BP 社,2010年4月19日号
- 2, 「適任者に国籍はない」『日経ビジネス』日経 BP 社,1996年2月26日号
- 3, 「多様性と求心力の衝突」『日経ビジネス』日経 BP 社,2004年10月11日号
- 4, 「世界企業の国際戦略を語る」『WILL』ワック株式会社,1988年6月号
- 5, 桑原哲也 (2009) 『多国籍企業の現地経営と駐在員政策 - 高度成長期の日本におけるネスレ - 』国民経済雑誌
- 6, Tetsuya Kuwahara (2009) *Unsuccessful Entry of Foreign Multinationals in Japan: General Foods Corporation in the Economic Miracle Days*, Japanese Research in Business History VOL.26
- 7, 『実例多国籍企業のヨーロッパ広告戦略』レイン・ライケンス 著
- 8, 『イノベーションの経営学』 ジョー・テッド 著
- 9, ネスレ名誉会長 ヘルムート・マウハー著 「マネジメント・バイブル」
- 10, 「小さな積み重ねによる大きな発見」『宣伝会議』2004年1月号
- 11, 「世界のトップ企業研究⑩ ネスル」『WILL』1983年11月号
- 12, レイン・ライケンス著、嶋村和恵訳 (1993), 『実例多国籍企業のヨーロッパ広告戦略』
- 13, 百瀬伸夫 (2009), 『良い広告とは何か』ファーストプレス社。
- 14, 片平秀貴, 「ネスレのブランド・エクイティ戦略」『ダイヤモンド・ハーバードビジネスレビュー』1998年2,3月号』ダイヤモンド社。
- 15, 宣伝会議編集部, 「キャンペーン」『宣伝会議 1998年1月号』宣伝会議社。
- 16, 嘉納未来氏ヒアリング記録、ネスレ日本株式会社 コーポレートアフェアーズ本部広報室長、2009年12月22日、2010年11月18日

## 参考 HP

- 1, 「ネスレ経営に関する諸原則」 <http://www.nestle.co.jp/japan/j/message/principles.asp>
- 2, 「ネスレ共通価値の創造報告書 2009 要約版」  
<http://www.nestle.co.jp/japan/j/csr/csv-report.asp>