

氏 名	郭 万 里
学位（専攻分野の名称）	博 士（農業経済学）
学 位 記 番 号	甲 第 792 号
学位授与の日付	令和 2 年 3 月 20 日
学 位 論 文 題 目	政策目標未達成下における日本産加工食品の輸出打開策に関する実証的研究—「伝統食品」と「食肉加工品」を対象に—
論 文 審 査 委 員	主査 教 授・博士（農学） 大 浦 裕 二 教 授・博士（農学） 堀 田 和 彦 教 授・博士（農学） 佐 藤 和 憲 准 教 授・博士（農業経済学） 野 口 敬 夫 博士（農業経済学） 菊 地 昌 弥*

論文内容の要旨

I 問題意識と考察の視点

1 問題意識

少子高齢化社会の進展とともに、日本国内の食市場の規模縮小が懸念される。一方、中国をはじめとした新興国を中心に、世界の食市場は拡大が見込まれている。そのため、日本の食品産業が維持・発展のためには輸出の強化が不可欠である。

農林水産省は、2019年までの農林水産物・食品の輸出目標額を1兆円に掲げ、その達成のために「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」（以下、「2013年戦略」）を策定した。この戦略では、「重点8品目」を設け、それぞれの輸出目標金額と示すとともに、輸出拡大が見込まれる国・地域を示した。このうち加工食品は最大の5,000億円を占め、特に重要な位置にある。そして、首相官邸も2016年に「農林水産業の輸出強力化戦略」（以下、「2016年戦略」）を打ち出し、加工食品の輸出拡大に関して、ア.世界の料理界での日本食材の活用推進および日本の「食文化・食産業」の海外展開との一体的な推進、イ.輸出先国・地域の食品安全規制や表示規制等に関する情報提供、ウ.事業者による対応の推進、重点品目（みそ、醤油、ソース混合調味料、清涼飲料水、菓子）に関する戦略的な取り組みの支援という3点の方向性を示した。

ところが、目標の達成年次が近づくなか、「重点8品目」の中で目標達成する品目が出現する一方、牽引役を期待された加工食品は2018年で3,101億円（目標達成率62%）と、達成できない可能性が高い。この実情を踏まえると、2016年戦略において日本政府が打ち出した加工食品に関する輸出戦略（以下、ビジョン）には、評価できる一方、不十分な部分も

*桃山学院大学 経営学部ビジネスデザイン学科 教授

存在することが一因になっていると考えられる。とりわけ、上記の戦略の内容をみると、みそ、醤油等の調味料に代表される伝統食品（以下、伝統食品）と食肉加工品に代表される近代食品において顕著と推察される。それは、後述するように、両品目には大きな可能性が秘められているものの、有益な言及がなされていないからである。例えば、ビジョンでは、伝統食品に関連する項目として調味料の部分で言及があるものの、「日本食レストラン等の業務用需要での強みを生かし、日本食・文化の普及と一体となってプロモーションを強化する」との内容がわずかに明示されているだけとなっている。そして、食肉加工品については目標金額さえ示されていない。

輸出拡大を実現するには、多くの輸出主体ならびに潜在的輸出主体の多くが参考にする国の指針たるビジョンの内容をより有益かつ説得力あるものにすることが不可欠である。そのためには大きな可能性がある品目を対象に、有益と考えられる具体的な企業行動の内容を明示すると共に、なぜそのようになっているかの理由や対応策も明示することが望まれる。

2 品目的意義と研究対象

2013年戦略ではFBI戦略が明示された。この戦略は、①世界の料理界で日本食材を活用推進してもらうための「Made From Japan」、②日本の食文化・食品産業の海外展開である「Made By Japan」、③農林水産物・食品の輸出促進を目指す「Made In Japan」を一体的に推進し、食文化・食産業のグローバル展開を行うものである。FはBとIの推進に寄与する役割を担うが、味噌や醤油等の伝統的な調味料は日本の食の特色を示す位置づけにあり、Fの役割を果たす食品と考えられる。したがって、他の日本食材の輸出拡大にも波及的影響を与える可能性が考えられる。しかも地域特性があるうえ、地域経済でも雇用維持や地元食材利用の観点からもメリットがあるので、輸出の推進が特に期待される。なお、伝統食品はビジョンで対象とされているうえ、先行研究も存在する。それゆえ、輸出を増やすために何をすべきかに着眼し、そのことに資する具体的内容に言及することで、問題意識に示したビジョンの有益化に取り組む。

近代食品のうち、ハム・ソーセージに代表される食肉加工品も輸出に大きな可能性を有す。それは、近年の世界的な好景気に伴い、輸出対象国でも所得が向上していることに関係する。先行研究では所得が向上すると畜産物消費量が増加すること、食の簡便化志向が高まることが明らかにされている。にもかかわらず、ビジョンでは項目が存在しない。それどころか、農林水産省（2007）では輸出の目標金額さえ示していない。つまり、日本国からは一貫して重視されていない。そのため、なぜこのようになっているかの現状を実態から明らかにする

ことで、単にリストから漏れているだけなのか、それとも輸出にあたり看過できない課題に直面しているためなのかを学術的（行政的解釈ではなく）に検討することで、上述の問題意識に示したビジョンの説得力の向上に取り組む。なお、大きな可能性があるものの単に漏れているだけの品目が存在するのであれば、他の品目を含めてその精査の必要性を示唆する点で役立つ。またそうでない場合でも、重点品目に位置づけられている品目がいずれ直面するかもしれない課題を先んじて把握できる可能性や、国内でニーズがあるものの輸出の重点品目に位置づけられていない品目の理由の存在等についても学術的知見から把握できる可能性がある。

本研究では、伝統食品について中小企業に焦点を当てる。それはこの食品の場合、高い中小零細性を有しているからである（高橋正郎監修・清水みゆき編（2016）『食料経済』オーム社）。換言すれば、一般的担い手であると同時に、日本の食品製造業の大半が中小企業であるなか、輸出拡大にはその層の底上げ（取り組む主体の数を増やし、輸出金額の増加を目指すこと）が不可欠なためである。そして、近代食品の食肉加工品については大手企業に焦点を当てる。それは、上位集中度が高く一般的担い手だからである。2017年度において日本の肉加工品製造業は400社（4人以上の事業所）が存在し、製造品出荷額は9,222.5億円（食料品製造業全体の14%）である。そのうち、日本ハム株式会社を筆頭とする大手4社のハム・ソーセージ類の合計売上（2017年）だけをみても4,034.5億円と、肉加工品製造業の約半分を占める。

3 対象国の設定

本研究では中国（香港市場&大陸市場）向けを対象とする。それは、近年、膨大な人口を抱えている中国では、経済発展とともに国民の所得の上昇により、食生活が洋風化、多様化、高度化を伴って進展しているなか、高品質な日本産食品への評価と認知度が高く、大きな需要が見込まれるからである。また、農林水産省の「農林水産物・食品の輸出実績」をみると、2018年の日本産加工食品の対中国への輸出額は1,056億円（香港市場：657億円、大陸市場：399億円）と、前年より41.7%も上昇している。しかも、輸出先国・地域の第1位となっているものの、中国側の農林水産物・食品の輸入額に占める日本のシェアは、わずか数%程度（香港市場は約5%、大陸市場は1.6%）であり、さらなる輸出拡大の余地があると考えられる。

II 本研究の目的と課題の設定

伝統食品の輸出に関する先行研究をみると、醤油とみその輸出拡大に関する先行研究がい

くつか存在する。董（2015）は日本の醤油製造最大手キッコーマン株式会社を対象に、中国における日中両国の食文化の国際交流事業の実施することで、自社製品の知名度が一定程度高まることを明らかにした。また、菊地（2016）は農林水産物・食品輸出拡大に向けた日本政府の支援の方針である 3Es を対象に、みそ業界で輸出に特に成功しているひかり味噌株式会社の事例を用いて、3Es で段階的に示されている取り組みの内容から成功要因を説明できることを実証し、その有益さを明らかにした。また、3Es で示される段階的な方策がわが国の農林水産物・食品の輸出の現状に即しているかを国際マーケティング論の視点から考察し、わが国の現状には即しておらず、高いところに方針が設定されていることを示唆した。これらの先行研究は、大手企業の加工食品輸出に関して有益な知見を示している。しかし、伝統食品の中心的な担い手である中小企業は対象にしておらず、課題が残っている。そして、食肉加工品の輸出に関しては先行研究が存在せず、輸出目標が設定されていない理由も不明である。

そこで、本研究は伝統食品の輸出量を増加させるための具体的内容を明らかにすると共に、近代食品に位置づけられる食肉加工品がビジョンに組み込まれていない理由を明示したうえで、その理由の背景にある課題の解決に資する方策を検討・提示することを目的とする。

1 伝統食品部門における課題の設定

ここでは中小規模を対象に、香港を含んだ中国向けに対して、新規に輸出に着手する際と輸出経験後にさらに拡大させる際に有益な企業行動を想定する。このように段階的に捉えるのは、輸出額を増加させるためには、両方の取り組みが重要であるうえ、国際マーケティング論の分野でも輸出の発展段階論が提示されており、学術的にもセオリーとなっているからである。

このような意識の下、本研究では参入に当たってのチャンネルに香港を、そして、さらに拡大させるためのチャンネルに中国大陸を選定する。そして、それぞれに次の課題を設定する。

第1課題（第2章）は、ビジョンでは伝統食品の輸出拡大にあたり業務用チャンネルの活用に言及しているものの、市販用チャンネルには言及してこなかったことも踏まえ、香港向け輸出において日系食品小売チャンネルは有益か否かを明らかにすることである。香港は日本最大の輸出先である。香港には所得が高い、日本からの距離が近い、日本食の浸透度が高い、輸入規制が比較的緩いといった特徴がある。そして、菊地（2015）の先行研究（「日系農業企業の中国展開の共通点と対象市場の現段階」『日系食品産業における中国内販戦略の転換』）では、日系食品企業間で取引することにより、シナジー効果が生まれていることに言及して

いる。これらを踏まえると、新たに中小企業が輸出に着手するのであれば、既に実績があり、さらには大きな成果を得ている地域で日系企業のチャネルに向けて取り組むことが有益と考えられる。

第2課題(第3章)は、製品差別化戦略を志向している中国系食品小売チャネルを対象に、中国大陸で輸出を拡大させるために有益な企業行動を明らかにする。香港の2018年の1人当たりGDPは4万8,517ドルと日本の3万9,304ドルよりも若干高い。しかし、人口は748万人と東京の1,375万人よりも大幅に少なく、香港の市場規模は限定的である。そのため、中長期的に右肩上がりで推移していくとは想定できない。したがって、更なる輸出額の増加を目指すには、中国大陸に向けての輸出も重要となる。ところが、日本産食品は国際的にみて価格に優位性があるわけではない。したがって、高い品質や特徴的な商品の取り扱いに強みを有した主体を主な販路として意識し、輸出拡大を図っていくことが有益と考えられる。

2 近代食品部門における課題の設定

食肉加工品は元々欧米より日本に伝来した近代食品である。そのため、これらの国・地域に向けて多くの数量を輸出するのは困難と考えられる。しかし、日本産食品の最大の輸出先エリアとなっているアジアは別である。中国では2013年から2017年にかけて食肉加工品製造業の出荷額は、6兆1,856円から7兆3,553へと1兆1,697億円も増加しており、この増加の程度は2017年における日本の食肉加工品製造業者の製造品出荷額合計よりも大きい規模となっている。この点から中国国内には大きなチャンスが存在する。ところが、食肉加工品の代表的品目であるハム・ソーセージ類の輸出状況を見ると、中国に最大規模で再輸出をしている香港向けがほぼ全てであるものの、日本の製造品出荷額に対する輸出額は1%にも満たない。2017年を対象にすると、製造品出荷額が8,834億円であるのに対して、輸出額は0.41億円と輸出比率はわずか0.005%である。すなわち、大きなチャンスが生じている近隣国に向けてさえアクセスできていない現状にある。BSEや鳥インフルエンザ、豚の口蹄疫などの問題発生により、日本から中国に向けて食肉加工品は直接輸出できないが、最大の輸出先である香港向けで中国大陸への再輸出が15%程度存在することを勘案しても（両チャネルを念頭に置いたとしても）、このような輸出量の少なさにある。一方で日本の中国からのハム類の輸入状況を見ると、2017年で44.8億円輸入している。この規模は日本の輸出額の実に100倍以上に上る。

第3課題(第4章)は、こうした現状に鑑みると、ビジョンで一貫して食肉加工品を取り上げられていない理由として、香港向けにも出荷できる中国企業に対して日本企業の競争力

が劣っていること、換言すれば、潜在的輸出先国における競合者の脅威が考えられるため、中国の大手食肉加工品製造企業を対象にその実態を明らかにする。この課題の解決は、輸出にあたり看過できない課題の存在の有無を学術的に検討するものである。

第4課題（第5章）は、ハム・ソーセージ類に代表される食肉加工品の輸出が極めて少ない現状にあるものの、現地生産・現地販売（**Made By Japan**）においてどのような企業行動を講じることで中国市場に参入し、事業を維持・拡大できる可能性があるかを検討する。この内容は輸出そのものではない。だが、問題意識部分で触れたように、ビジョンでは加工食品の輸出戦略上、食産業の海外展開と一体的に推進することに言及しているため、本研究では両形態を関連付けて考察する。そうすることで、ビジョンにおいてこのことに言及している意義が明確になると考えられ、それによりこの内容の説得力が増す可能性がある。また、それ以外にも隣国に有望市場が存在するものの輸出できないことによってアクセスできていない問題に対して、この展開形態が解決策になり得るかを検討するうえでも有益である。

3 考察の方法

上記、伝統食品部門に設定した課題1と課題2の解明を通し、中小企業を対象に香港を含めた中国向けの輸出拡大に寄与する発展段階論において有益と考えられる企業行動を明示する。そして、近代食品部門に設定した課題3と課題4を通して、輸出困難な品目の現地での競争構造の一端と輸出（**Made In Japan**）が現地生産・現地販売（**Made By Japan**）と連動する意義およびこの形態での販売拡大に有益と考えられる企業行動を明示する。本研究ではこれらの考察結果を通して、ビジョンの内容をより有益かつ説得力あるものにするために必要な示唆を与えることによって、研究目的を遂行すると共に、今後の日本の加工食品の輸出増加に貢献する。

本研究で設定した課題1～4は、先行研究で解明されたことの無い内容であるうえ、ビジョンでも言及されていない内容である。そのため、実態を深く掘り下げて理解する必要があることからこれら全ての課題に対してケーススタディを用いる。ただし、課題1～4は内容が異なるため統一した理論やフレームワークを導入できない。したがって、個別課題の要約部分でどのような方法で考察するか言及する。

III 各章の要約

1 第2章 香港における伝統食品の輸出拡大の一因―日系食品小売チャネルを対象に―
本章では第1課題に取り組んだ。課題の解明にあたり、イオンの香港子会社の永旺（香港）百貨有限公司（以下、イオン香港）を選定した。同社は2014年度時点で41店舗を有す。イ

オン香港は日本最大手の食品小売業であるイオンの国際事業のうち、売上の伸び率が最も高い中国事業のなかで売上が半数以上を占め、店舗あたり純利益も日本より3倍以上高い特徴がある。

課題の解明にあたり、イオン香港康怡店（以下、コーンヒル店）でのヒアリング調査と香港の食品小売店頭での価格調査を実施した。コーンヒル店はイオン香港の第1号店舗として1987年11月にオープンしたGMSで、売場面積(2万3,000㎡)が最も大きい旗艦店である。顧客の年齢層は主に40～60歳であり、そのうち香港人が95%、韓国人4%、日本人1%である。コーンヒル店で取り扱う食品は生鮮部門、加工食品部門、日配部門に区分される。それぞれの部門の売上は総売上の40%、40%、20%である。同店で取り扱っている食品は約1万2,500アイテムである。日本食品の場合、香港の卸売業者から仕入れるルートと日本から直接輸入するルートがある。香港域内から仕入れるルートについて、利用している企業数は10社程度となっている。このように企業数が多いのは、各社によって得意とするメーカーが異なることに伴い、最低ロット数や価格に違いが存在すること、および商品の配送圏内の違いから余分に配送費が発生するケースが存在するからである。

調査の結果、次のことが明らかになった。第1に、事例企業において日本食品の売上は2012年の40億円から2015年の60億円に1.5倍に増加していた。そして、食品の総アイテム数に占める日本産食品の比率も2010年から2015年にかけて10%弱から20%(2,500アイテム)に倍増していた。第2に、日本食品の売上やアイテム数の拡大の一因として、日本の地方・県・市町村と定期的にフェアを行う連携が存在していた。こうした対応が可能になっているのは、同店の仕入れのキーマンが2名の日本人だからである。この取り組みは年間5回(2月、5月、7月、9月、11月)で、1回あたり1週間～2週間の期間となっていた。その際、特別販売コーナーの設置(ワゴン20個ほど)、試食、日本食品の調理方法を中国語で明記したチラシの配布、中国語の堪能な日本人販売員による消費者への販促を直接行っていた。2011年から2015年にかけて九州と北海道を中心に全国の25道県がこのフェアに参加しており、期間中の売上は市町村単位で300～400万円、地方単位で最大の九州物産展では2,000万円～3,000万円となっていた。このうち通常販売の100倍も増加するケースが存在した。また、「水曜日」という名称の特売では、10香港ドル/個で日本産リンゴを3万～4万個の規模で廉価販売するようなケースもあった。これらを通して売れ行きが良好な商品は定番商品となり、2015年時点で200アイテムに上っていた。なお、このフェアには中小規模の食品製造業も参加していた。第3に、伝統食品のみそについて、日本食品を取り扱う各小売

店の価格を同一メーカーの複数商品で比較したところ、事例の日系スーパーの品揃え数が最も多く、しかも価格も最も競争力があつた。同店のひかり味噌の品揃え数は、店頭調査した YATA 旺角店と Citysuper 時代広場店よりも多いだけでなく、日本国内のイオン品川シーサイド店よりも多く、9 アイテムに上っていた。そして、価格については、375 g/個の「無添加国産味噌」の場合、コーンヒル店の単価 1.5 円/g に対して、YATA 旺角店では 1.8 円/g となっていた。また、375g/個の「無添加味噌田舎」についてもコーンヒル店の単価が 1.3 円/g であるのに対して YATA 旺角店は 1.6 円/g となっていた。

以上から確認できるように、日系食品小売チャンネルが香港向け輸出の増加の一因になっていた。そして、日本の地方・県・市町村との定期フェアが存在するように中小企業が着手しやすい環境にもある。ゆえに、香港向け輸出にあたり日系食品小売チャンネルは有益と判断した。

2 第3章 大陸市場における伝統食品の輸出拡大に関する企業行動の一考察—中国系食品小売チャンネルを対象に—

本章では第2課題に取り組んだ。課題の解明にあたり、醤油、味噌などの伝統食品の製造・販売を主業としている株式会社フンドーダイ五葉（以下、F社）、F社の子会社で2007年に上海市に設立された百思福食品貿易（上海）有限公司（以下、B社）、中国の現地系食品小売業者の最大手である華潤のグループ会社のOLE精品スーパー（以下、O社）のサプライチェーンを事例に選定した。理由は、このチャンネルに向けて輸出金額が大きく増加しているためである。O社は、北京市、上海市等の中国の代表的な都市での展開にとどまらず、成都市、杭州市等の中国の地方都市にも参入している。その数は2018年6月時点で合計26都市73店舗である。この企業は食の安全性と鮮度を重視する中・高所得層の中国人消費者と現地駐在する外国人をターゲットとしている。1店舗あたり2万アイテム以上の豊富な商品を取り扱っているなか、輸入商品は40%~70%（8,000アイテム~1万4,000アイテム）にも上る。2014年から2017年にかけて、B社の売上は6,500万円から1億3,000万円へと倍増しているが、この多くはF社から仕入れた（輸入した）日本産食品のO社への販売によってもたらされている。

本研究では、産業組織論の「構造⇔行動」の視点からアプローチを行なった。市場構造には輸出先国の食品小売業者の商習慣と出店動向を位置づけ、それらへの対応策を企業行動に位置づけた。そして、次の2つの事項に着目した。1つは、食品は工業製品と異なり、賞味（使用）期限が短く、それが近づいたら販売段階で値引きせざるを得ない商習慣が各国共通

で存在することである。これに遭遇した場合、経営にマイナスの影響を与える。ゆえに輸出でも現地の市場動向を踏まえたうえで、小ロットで高頻度に出荷し、商品の回転率を向上させることができれば、値引き販売の回避が可能と推測される。もう1つは、現地で子会社を設立し、その機能を活用することが有益と推測されることである。それは、劉（2014）において大手現地系小売企業は中国の内陸部への出店を加速させている特徴を明らかにしているので、現地法人が存在する場合、現地の市場動向やニーズをすばやく把握するだけではなく、各地で定期的に多数の商談を行うことができ、その結果、輸出量も増えると考えられるからである。

これらの事項に狙いを定め、F社とB社へのヒアリング調査を国内外で実施した結果、次の有益な企業行動が明らかになった。第1に、問屋機能を新たに付加する企業行動である。F社では九州地域の中小規模の加工食品メーカー約20社と、沖縄県、広島県、福岡県の加工食品メーカー約5社の商品も仕入れ、取扱品目を100以上へと大幅に増やすことが可能となった。これによって自社商品を含めたそれぞれの商品を小ロットで混載するだけでコンテナを満載でき、毎月2本以上のコンテナ（20フィート）の直接輸出が可能となっていた。コンテナの輸出頻度を高めることで、賞味期限の関係で値引きが行なわれる商習慣を回避できる機会が増え、さらには輸出額も拡大した。一方、O社側も九州地域を中心としたローカルな商品を扱うことで高度な商品差別化が実現でき、新たな顧客獲得や既存顧客への販売アイテムの拡大を通して売上拡大のメリットを得ていた。しかもB社を経由して一括で仕入れることが可能なため効率的となっていた。第2に、事例企業もそうであったように、中国の大手現地系小売企業は内陸部の地方都市も含めて出店を加速しているなか、F社は現地に子会社を設立し、中国人スタッフだけが営業を担当するという企業行動を講じることで、既存顧客のそうした動向に対応できようになると共に、それ以外の新規顧客の獲得も可能となっていた。この企業行動によって、2017年時点において主要販路以外の地方都市向けが主要販路と同等水準までに達し、販売地域の広域化と特定顧客に依存することのリスクの低下も実現した。この成果は現地子会社を設立することの戦略的メリットとして注目に値する。

3 第4章 中国系対日食肉加工品輸出企業の中国国内販売への展開の背景と実態

本章では第3課題に取り組んだ。ここでは課題をより明確にすべく予備考察を行ない、仮説を立てた。その内容は、「日本国内で販売できる高い品質水準の商品を相対的に安く生産できる中国企業が香港・中国大陸内で販売を行っており、それが脅威となっているのではないか」というものである。貿易統計をみると、2017年で727億円と日本は中国から食肉加

工品を一定規模輸入している。この規模をみると、日本で販売可能な品質水準の食肉加工品を中国において生産できる現状にある。中国企業はそうした品質水準にある商品を安く生産できると考えられる。経済産業省「工業統計表 産業別」と「中国食品工業年鑑 2018」より食肉加工品製造業の1事業所当たりの製造品出荷額を比較すると、2017年において日本側が23億円であるのに対して、中国側が37.3億円と1.6倍の差が生じている。元々原材料費や人件費が低く、中国企業に製造要素の面で優位性にあるうえ、企業規模も日本企業が小規模なので規模の経済性を発揮できずコストが相対的に割高になると考えられる。経済産業省「工業統計表 産業別」の2017年の数値によると、日本の食品製造業において食肉加工品製造業の資本装備率は6.32百万円と食品製造業平均7.56百万円と比較して高くないうえ、東証一部に上場している業界大手のプリマハムでさえもIR情報をみると7百万円と国内食品製造業の平均を下回っている。

日本への輸出状況を貿易統計より捉えると、中国は日本に対して2013年に772億を輸出していたものの、2016年には616億円へと激減した。それゆえ、中国の輸出企業にはこの期間中に生産余剰が顕著に生じる状況にあったと考えられる。そうしたなか、中国では所得上昇に伴い食肉の国内消費量の拡大が生じるなか、主に高所得者層を中心に安全かつ高品質な食肉を簡便的に食すニーズが高まったので、この減少分を中国国内で販売することで補おうとする行動の契機を招き、それが結果として、競合者の脅威に直面することになっていると考えられる。

本章では、上記の考察の下で設定した仮説を検証すべく、中国山東省萊陽市に存在する大手企業「龍大食品集团有限公司」（以下、「龍大グループ」）の子会社「龍大肉食株式会社」（以下、「龍大肉食」）を事例に選定した。龍大グループは20年以上にわたる日本への輸出経験を生かして2003年に豚肉製品を主力とした子会社「龍大肉食」を設立し、2010年頃から中国国内市場に本格的に進出した。同社は親会社の長年の食品輸出経験とノウハウを活用し、ISO9001、14001、22000、HACCP認証、アメリカのFDA認証、BRC認証などの国際認証を数多く取得しており、品質の高い豚肉製品を生産・販売している。2013年の売上高は31.6億元で中国国内での食肉加工業界第4位に入り、わずかな期間で国内有数の大手食肉内販企業に成長した。龍大肉食最大の販路は売上の70%を占める加盟店であり、2013年における上位3位の地域は、煙台市（690店舗）、淄博市（377店舗）、青島市（322店舗）である。

事例企業へのヒアリング調査に加えて、統計資料、株式公開時の公的資料を通して考察し

た結果、次の2つが明らかになった。第1に、2010年前後より龍大肉食は中国の食品企業が内販に参入するようになった背景は、従来の主要な販売先国日本への輸出が伸びないため、アクセスしやすい自国市場で現在取り扱っている製品のニーズが所得の向上や安全性に対する意識の高まりに伴って増加していたからである。第2に、同社が手がける内販は、自社内農場で統一生産⇒自社施設内だと畜・解体⇒自社工場で統一加工・検査⇒加盟店での販売となっており、サプライチェーンを一元化していた。このメリットは消費者ニーズを生産段階、加工段階に反映させることが可能な点にある。また、各加盟店の細部まで指導が可能となっており、商品の特長を消費者に正確に伝えることもできる環境にあった。こうした強みを生かし、加盟店は中心街の高所得者だけではなく、郊外の元農村に住む住民や工業地域に従事する労働者も顧客対象とし、顧客のニーズに合った商品を投入することで大衆を網羅するかたちでチャンネルを拡張していた。こうしたサプライチェーンマネジメント導入の結果、売上は2011年から2013年にかけて21.6億元から31.6億元へと1.5倍も増加していた。

以上の考察結果より、中国国内市場には食肉加工品の分野で脅威となる潜在的競合者が存在していたことが明らかになった。この分野に関する先行研究が無いなか、この解明点によって食肉加工品の輸出が進展しない厳しい現状の新たな側面を浮き彫りにした。

4 第5章 中国大陸市場における日系食肉加工企業の現地生産・現地販売の実態と成果

本章では第4課題に取り組んだ。本研究では中国企業と連携する形態で中国市場に参入することが有益と考え、このケーススタディを行った。その理由は、大島ら(2015)の先行研究で日系食品企業が中国事業で成功する要因について言及しており、中国企業と連携することのメリットが看過できないと考えたからである。その内容は、日本技術に基づく高品質・高機能製品の生産・販売という共通の強みを生かしたうえで、①中国系企業との提携による市場シェアの拡大、②香港・台湾系企業との提携による市場リサーチ、対応能力の獲得といったものである。ただし、この成果では、食肉加工品を対象にどのような企業行動を講じることで中国市場に参入し、事業を維持・拡大できる可能性があるかには触れてさえいない。そのため、本研究では山東日龍食品有限公司(以下、N社)を事例として、これらについて考察を行なった。この事例を選定した理由は、中国企業と連携し成果を得ている優良事例だからである。

N社は、日本ハム株式会社(以下、日本ハム)と第4章でとりあげた龍大グループとの共同出資によって、2002年11月に山東省萊陽市に設立された合弁会社である。設立当初、龍大グループの出資比率は81%で、日本ハムは19%であったため、同社は龍大グループの子

会社であった。しかし、2005年から日本ハムが出資比率を60%へと高め、経営主導権を握った。つまり、日本ハムは合弁形式の導入によって市場に参入した。2013年から2017年にかけて同社の食肉製品の生産量は2,173 tから3,427 tへと、そして売上高も7,321 万元から1億3,000 万元へと1.8倍増加している。2017年度の売上高の内訳は、内販向けは1億1,310 万元(87%)、輸出向けは1,690 万元(13%)である。輸出先は主に日本と香港である。同社はハム・ソーセージを中心とした豚肉製品の取り扱いが中心である。

中国市場も例外ではなく、事業を維持・拡大していくうえでコストに強みを有することは有益である。しかし、それを追求するあまり中国では病死肉の使用をはじめ、豚肉で重大な食品安全問題が頻発した。このため、加工品の製造・出荷にあたり、厳格な管理の下で飼育された豚を原料として使用し、製品そのものも精度の高い検査を受けることが実需者や消費者の信頼を得るうえで必要となっているが、それには一定のコストがかかる。また、商品の特性上、商品の製造段階で生じる汚水にかかるコストも無視できない。これらの事項についてN社では資本関係にあることから龍大グループの経営資源を活用することが可能となっており、それによって最低でも70 万元の汚水処理設備と3,000 万元の検査機器への設備投資が削減されていた。また、日本向けの商品に使用するノウハウで飼育された豚を安定的に調達することも可能となっており、N社ではその原料に日本ハムが有する商品開発力や技術力を付加して商品を生産していた。こうした結果、市販向けと業務用向けの両方で内販額が増加していた。なお、市販向けの分について、青島イオン東部店の食肉加工品コーナーで販売している36商品のソーセージを対象に、低価格帯(3~8 元/100 g)、中価格帯(9~14 元/100 g)、高価格帯(15~20 元/100 g)に区分して価格帯と商品数の関係性を調査した結果、低価格帯に14商品、中価格帯は15商品、高価格帯は7商品存在するなか、N社の商品は中価格帯にだけであるが、15商品中3商品(20%)存在し、同社が外資系企業として唯一棚を確保していた。また、この価格帯には龍大食肉(第4章の事例企業)の商品が存在しており、同社と競合できている現状が確認できた。販売額の増加に加え、市販向けのこの価格帯で脅威として捉えた企業と競合し、しかも一定のポジションを獲得していた実態より、本研究では合弁企業として中国市場に参入する企業行動が現地生産・現地販売において有益であると判断した。

IV 結論

本研究は伝統食品の輸出量を増加させるための具体的内容を明らかにすると共に、近代食品に位置づけられる食肉加工品がビジョンに組み込まれていない理由を明示したうえで、そ

の理由の背景にある課題の解決に資する方策を検討・提示することを目的とした。この遂行にあたり、伝統食品部門に設定した課題1と課題2の解明を通し、中小企業を対象に香港を含めた中国向けの輸出拡大に寄与する発展段階論において有益と考えられる企業行動の明示を、そして、近代食品部門に設定した課題3と課題4を通して、輸出困難な品目の現地での競争構造の一端と輸出が現地生産・現地販売と関連することの意義および現地生産・現地販売の形態において販売拡大に有益と考えられる企業行動の明示を試みた。これらの課題に対して優良事例ないし先駆的事例を用いて考察を行なった結果、得られた新知見は次の3点に集約される。

第1に、伝統食品の主要な担い手である中小企業を対象に、中国市場向けの輸出拡大に寄与する発展段階論の一端を明示した。これについて本研究では、香港（STEP1）⇒中国大陸沿岸部都市（STEP2）⇒中国大陸内陸部都市（STEP3）と段階的な販路拡張を伴って輸出額が拡大していく過程をイメージし、各STEPにおいて有益な企業行動を示した。輸出拡大を目指すにあたり、マーケティングおよび中国市場の重要性を指摘する論者は数多くいるものの、伝統食品のみならず他の加工品を対象とした輸出研究では、中国市場を細分化し、そのマーケットを発展段階的に捉え、さらにそれぞれでどのような方策を講じることが有益かを併せて提示した成果は存在しないなか、本研究ではこの課題解決に貢献した。この解明点について、本研究では輸出に着手する担い手層の底上げにつながるSTEP1の段階として香港の日系食品小売チャンネルが有益であることを示した。このチャンネルは販売金額が増加しているうえ、日本の地方・県・市町村との定期フェアが存在しているので、比較的容易に参入が可能で外国企業に比較するとビジネス上のリスクもそれほど高くないメリットがある。そして、STEP2とSTEP3については、伝統食品製造業であっても問屋機能を新たに付加する企業行動と現地に子会社を設立し、中国人スタッフが営業を担当するという企業行動が有益であることを示した。前者の企業行動において本ケーススタディでは、当事者と現地の中国系食品小売業のみならず、直接輸出に関与していない取引先の中小食品製造業も輸出によるメリットを享受できており、関係主体がAll-Winとなっていた点が注目される。また、後者の企業行動については、交通網が発達している沿岸部の大都市上海に現地子会社を設立することによって、中国国内各地で開かれる商談会や展示会に参加が可能となり、その結果として地方都市向けが主要販路と同等水準にまで達し、販売地域の広域化と特定顧客に依存するリスクが低下する大きなメリットが確認された。

第2に、ビジョンに食肉加工品が含まれていない理由として、潜在的輸出先国における競

合者の脅威に直面していることが一因であることを明示した。日本の食肉製造業の主要な担い手は大手企業であるものの国際競争力がそれほどあるわけではない。一方で少額ながらも主要な輸出先となっている香港向けをみると、このチャンネルへ容易に販売できる中国国内には、脅威となる大手食肉加工品製造業者が存在していた。この主体は日本向けに食肉加工品を輸出できる能力を活用して内販を行っており、しかもサプライチェーンマネジメントを通して、顧客ニーズに沿った商品を弾力的に導入できる強みや商品特長を消費者に直接訴求できる強みを有していた。この解明点は、食肉加工品の輸出額が依然として低水準で推移している厳しい現状の側面を示すものであり、これも本研究を通して初めて明らかになった。本結果は、輸出に大きな可能性があるもののリストから外れている品目があった場合、その理由を示す根拠あるいは理由を探る手立てとなる視点になり得るものであり、ビジョンをはじめとする指針の内容に説得力を持たせるうえで活用できる。

第3に、競合者の脅威に直面していること等を原因に成長を続ける中国市場にアクセスできていない問題について、成長を続ける中国市場にアクセスできていない問題について、現地生産・現地販売が解決策になり得る可能性があることを明示した。この結論は、輸出(Made In Japan)が現地生産・現地販売(Made By Japan)と一体的に推進することの意義を裏付ける新知見である。また、本研究では現地生産・現地販売を通して中国市場に参入する際、食肉加工品の分野では、検査機器や污水处理システム等の高額な設備投資に関する部分を削減できること、日本向けに商品を輸出できる品質管理能力をもって生産した原料を調達できるメリットの存在を理由に、日本向け輸出を行なっている大規模な中国企業との合弁企業の設立といった企業行動の有益さも明示した。これらのメリットは、安全性の高い商品を値頃感がある価格帯で販売するうえでの背景となっており、事例企業ではこれらをベースに自社の商品の開発力や技術力を加味することで競争力を有し、事業規模を維持・拡大することに成功していた。中国企業が有する経営資源を活用することで設備投資面でのコスト削減のみならず、原料の品質面でも競争力を得ている実態については先行研究で解明されておらず、この知見は中国企業と連携できる範囲の広がりの可能性を示唆するものとして有益である。

上記3つの結果は、ビジョンの内容をより有益かつ説得力あるものにするために必要な示唆を与える。結論の第1は、中国向け輸出の拡大にあたり、広大なマーケットをどのように区分し、それらのマーケットにどのような順番で取り組むのか、さらには、細分化したマーケットにおいて効果的と考えられる企業行動にどのようなものがあるかを連動させて示しており、この内容を盛り込むことができれば、参照する企業は有益な示唆を得ることができ

る。また、結論の第2は、輸出に大きな可能性があるもののリストから外れている品目が存在し、それらはなぜそのような扱いになっているかを説明するための根拠になり、それを追加的に盛り込むことで、目標の実現可能性の観点からビジョンの品目設定の正しさに説得力を持たせることが可能となる。同時に、直面している課題を閲覧者全員で情報共有ができるので、中長期的な展開目標の設定に活用できる余地もある。結論の第3は、競争力不足を一因に輸出による有望市場へのアクセスが困難な場合、現地生産・現地販売の形態であれば参入が可能となることを示しており、この内容を追加的に盛り込むことで輸出と食品産業の海外展開（Made By Japan）を一体的に推進する方針に説得力を持たせることができる。また、日本向けに輸出をしている大手企業と合併企業を設立することで相手企業の経営資源が活用でき、それに自身の強みを加味することで競争力が発揮される可能性があることにも補足的に言及することで、食肉加工業をはじめ、参照する企業は有益な示唆を得ることができる。

審査報告概要

日本の食品産業が維持・発展するためには輸出の強化が不可欠な状況にある中で、農林水産省は2016年度に「農林水産業の輸出強力化戦略」を打ち出したが、牽引役を期待された加工食品は2018年で3,101億円（目標達成率62%）と、達成できない可能性が高い。だが、政府の同戦略に即した企業行動に着目した研究は十分に行われていない。こうしたなか、本論文は、この戦略の中で伝統食品と食肉加工品に代表される近代食品で明確なビジョンが示されていない点に着目し、厳しい現状の打開に寄与するために有益と考えられる具体的な企業行動をマーケティング論の視点などから解明した。主な新知見は次の3つである。第1に、伝統食品部門では、輸出先国に営業所がある製造企業が問屋機能を有することが有効である。第2に、国のビジョンに食肉加工品が含まれていないのは、潜在的輸出先国における競合企業の脅威への直面が一因である。第3に、上記第2を一因に成長を続ける中国市場へアクセスできていない問題について、現地生産・現地販売との一体的推進が打開策になり得る。本論文は、貴重な企業データを扱っている点も含めて独自性は十分にあり、高い学術的価値を有している。よって、審査員一同は、博士（農業経済学）の学位を授与する価値があると判断した。