

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—

2020年3月20日

東京農業大学大学院農学研究科  
農業経済学専攻 博士後期課程

郭 万里

# <目次>

## 序章 問題意識と考察の視点

第1節	問題意識	1
第2節	品目的意義と研究対象	2
第3節	研究対象国の選定	4
第4節	課題設定と考察の視点	5
第5節	本研究の構成	9

## 第1章 縮小懸念がある日本の食品産業と中国食品市場の拡大

第1節	縮小懸念がある日本の食品産業	14
第2節	日本の農林水産物・食品の輸出戦略の変遷	16
第3節	中国人の食生活の変化	18
第4節	中国の食品市場の拡大	23
第5節	小括	24

## 第2章 香港市場における伝統食品の輸出拡大に関する日系小売チャネルの役割

第1節	本章の目的	26
第2節	先行研究のサーベイと事例企業の位置付け	26
第3節	事例企業の販売促進	30
第4節	アイテム数と価格からみた日系小売チャネルの優位性	33
第5節	小括	36

## 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ネルを対象に—

第1節	本章の目的	44
第2節	中国の食品小売業界の構造変化	44
第3節	企業行動とその成果	48

第4節	本章で取り上げた方策の意義と限界	53
第5節	小括	55
<b>第4章</b>	<b>中国系対日食肉加工品輸出企業の中国国内販売に参入する背景と実態</b>	
第1節	本章の目的	58
第2節	中国系大手食肉加工企業の脅威	58
第3節	事例企業の選定と内販の参入背景	64
第4節	事例企業の内販売の実態	70
第5節	小括	75
<b>第5章</b>	<b>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</b>	
第1節	本章の目的	82
第2節	「Made By Japan」戦略の重要性と考察の方法	82
第3節	事例企業の選定と流通経路の概況	84
第4節	N社の企業行動の実態	87
第5節	N社の企業行動の成果	91
第6節	小括	94
<b>終章</b>	<b>結論</b>	<b>97</b>
<b>Summary</b>		<b>100</b>
<b>謝辞</b>		<b>104</b>

## 序章 問題意識と考察の視点

### 第 1 節 問題意識

食品製造業は地域の農林水産業と深く結び付き、地方の税収および雇用の提供といった役割も有しているため、地域経済を支える重要な産業である。しかし近年、少子高齢化社会の進展とともに、今後、日本国内の食市場規模が縮小する懸念がある。一方、人口増加や経済成長に伴い、アジアを中心の新興国の食市場規模は、82兆円から229兆へと約3倍増になると見込まれている<sup>1)</sup>。日本の食品製造業が持続可能な発展を達成するためには、これらの国に向けて輸出を強化していくことが不可欠である。

こうしたなか、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1兆円と掲げ、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、水産物、加工食品、コメ・コメ加工品、林産物、花卉、青果物、牛肉、茶という「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などに関する情報提供、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、醤油とみそなどの調味料に代表される「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、「日本食レストランなど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のみとなっている。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のが不可欠である。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ともに、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。

## 第2節 品目的意義と研究対象

### 1 醤油とみそを代表とする「伝統食品」について

友田（2010）により、「伝統」とは「その土地という固有の地域環境のなかで、その土地という固有の時間の流れのなかで生まれ、形づくられてきたもの」ということである。また、広辞苑（2018）により「食品」とは、「食べ物、特に、主食以外の野菜、魚介類・肉類などを指すこと」である。したがって、本研究で対象とする「伝統食品」の定義は、「日本で固有の時間の流れのなかで生まれ、形づくられてきた日本風の食べ物」である。また、農林水産省（2013）により、狭義における日本食文化とは「19世紀の明治維新（1868年）までの米を中心とする穀類、野菜、魚介類と海藻が主たるもので、これを調理するについて醤油とみそが日本独自の味わいをつくっていたこと」である。つまり、醤油やみそを代表とする伝統的な調味料は日本の食の特色を示す重要な品目である。

こうしたなか、「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 **F**rom Japan」戦略、②日本の食文化・食品産業の海外展開である「Made **B**y Japan」戦略、③農林水産物・食品の輸出促進を目指す「Made **I**n Japan」戦略を一体的に推進し、食文化・食産業のグローバル展開を行うものである。そのうち、「Made **F**rom Japan」戦略は「Made **B**y Japan」戦略と「Made **I**n Japan」戦略の推進に寄与する役割を担うが、上記の醤油とみそを代表とする伝統的調味料は日本食の特色を示す位置づけにあり、「Made **F**rom Japan」戦略の役割を果たす食品と考えられる。他の日本食材の輸出拡大にも波及効果をもたらす可能性と考えられる。しかも、醤油とみそは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。

## 2 ハム・ソーセージ類を代表とする近代的な「食肉加工品」

広辞苑（2018）により「近代」とは、「今に近い時代。一般的には封建制社会の後をうけた資本社会」ということである。また、上岡（2010）は、1960年以降、所得が上昇により日本の食生活の特徴はコメを中心とする穀類需要量の減少と肉類、乳製品類、油脂類を中心とする畜産物需要量の増加により「洋風化」に変化するとともに、女性の社会進出や世代規模の縮小により食生活の多様化・簡便化に進展していることを指摘している。そのため、本研究で対象とする「近代食品」の定義は、「1960年以降、日本の食生活の洋風化、多様化・簡便化の進展により、消費量が著しく増加している畜産物や食肉加工品」である。

「近代食品」のうち、ハム・ソーセージ類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。上記のように、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されていない。つまり、日本政府からは一貫して重視されていないといえる。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可能性がある課題を先んじて把握できることや、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など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・清水（2016））。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。これは、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3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からである。

### 第3節 研究対象国の選定

本研究では中国（香港市場および大陸市場）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、簡便化に進展しているなか、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<sup>2)</sup>。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、更なる輸出拡大の余地があると考えられる<sup>3)</sup>。

#### 第4節 課題設定と考察の視点

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みそ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、日本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、本研究は醤油とみそを代表とする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ともに、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<sup>4)</sup>。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。香港は日本産農産物・食品の最大の輸出先である。また、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ン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ンネルを対象に、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も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<sup>5)</sup>。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。「中国食品工業年鑑」により、2013年から2017年にかけて中国の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<sup>6)</sup>。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みると、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、日本国内の肉類調製品の生産額が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。また、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（両チャン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みると、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系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大陸市場に参入し、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 考察の視点

上記のように、伝統食品に設定した課題 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。ここで企業行動の視点を利用する理由は、農林水産省は新規に輸出に取り組もうとする日系食品企業に向けて情報を提供するため、2016 年から輸出に取り組む事業者のうち、加工食品製造企業を中心に特に優れた事業者に対して表彰を行い、その優良な事業者の企業行動をホームページで紹介しているからである<sup>7)</sup>。つまり、加工食品の輸出拡大において、企業行動の視点は特に重要だと考えられる。

しかし、紹介している優良事業者の輸出拡大に関する企業行動は、1 事例あたりわずか A4 用紙で 1 ページや 2 ページ程度しか取りまとめてないので、情報量は限定的である。また、紹介した優良事例では対象市場の特徴を詳しく分析してないし、どのような規模の企業がどのような方策を講じれば良いのか、またその方策を講じるためにはどのような要素が必要なのかを踏み込んで言及していない。そのため、新規に輸出に取り組もうとする日系食品企業に対して、今後、どのような方策を講じることが有益なのかを推測さえできない状況にあると推察される。ゆえに、本研究では、対象市場の特徴や関連業界の特徴の分

析を踏まえながら、企業行動の視点からを解明・考察する。なお、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ともに、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ーを用いる。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。

## 第5節 本研究の構成

本研究の構成は以下の通りで構成されている。

第1章は農林水産省の資料から、日本の食品産業の変化と日本における輸出戦略の変遷を説明する。そして、中国政府の公的統計資料を通して、中国人の食生活の洋風化、多様化、簡便化の変化と食品市場規模の拡大を説明する。

第2章は香港市場における伝統食品の輸出拡大に関する日系チャネルの役割を実証的に明らかにする。本章は政府の公的統計資料を基づく、香港に存在する大手日系食品小売企業イオンへの実地調査を加え、新たに中小企業が輸出に着手するのであれば、このチャネルに向けて取り組むことが有益なのかを解明する。

第3章は中国系食品小売チャネルを対象に、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を明らかにする。本章は、中国政府の公的統計資料を通して、中国の食品小売業界の構造分析を行う。そして、商品差別化を重視している中国系食品小売企業チャネルを活用することで輸出金額（売上）が近年倍増している熊本県の優良な日系食品加工企業の事例を取り上げ、熊本県の本社と上海市の営業所、主要な販売先で実地調査を行い、取扱いアイテムの特徴、流通経路の特徴、営業所の営業マンの特徴などの企業行動を解明する。そして、

この結果を踏まえたうえで、事例企業の成功要因、意義、限界をフードシステム論の主体間関係の視点で考察する。

第4章は、経済産業省や貿易統計をもとに、近年、日本産食肉調製品とハム・ソーセージ類の輸出状況を把握したうえで、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に関する仮説を立つ。そして、この仮説を検証するため、中国山東省での実地調査に加えて、統計資料、株式公開時の公的資料を通して、日本向け冷凍食品を輸出している中国の大手食品企業が中国国内販売に参入するようになった背景を述べるとともに、同企業の中国本土市場向け販売の実態とその販売について、どのような特徴にあるのかを解明する。

第5章 経済産業省の資料を利用し、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、日本食肉加工企業は現地生産・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大陸市場に参入し、事業を維持・拡大できる可能性があるかを検討する。そして、仮説を検証するため、中国政府の公的統計資料をもとに、中国山東省萊陽市で実地調査を加えて、これらについて考察を行う。

終章では、本研究で明らかにしたことを整理する。

## 注

- 1) 農林水産省（2014）「攻める農林水産業の実現に向けた新たな政策概要」を参考。
- 2) 首相官邸（2016）「国・地域別農林水産物・食品の輸出拡大戦略」を参考。
- 3) 2018年度大陸市場は加工食品（第四類食品；飲料，酒，酢，たばこおよびたばこ製品）の輸入額は1,599億元（2.5兆円，たばこおよびたばこ製品を除く）（1元＝15.65円 2019年12月19日相場）。中華人民共和国海関総署（2019）を参考。
- 4) 佐藤（2012）では、輸出や海外への事業展開に関するマーケティングを国際マーケティングとし、その発展段階論について整理している。同成果を引

用すると、「①輸出を行わず国内生産・販売だけの段階（国内段階Ⅰ）、②国内生産・販売を主体としながら一部を輸出する段階（国内段階Ⅱ）、③国際的な標準品を生産し直接輸出段階（国際段階Ⅰ）、④相手国のニーズに適応した製品について現地チャネルを利用して輸出する段階（国際段階Ⅱ）、⑤世界的な標準品を生産しグローバルな販売チャネルで販売する海外事業重点企業の段階（グローバル段階Ⅰ）、⑥世界の生産拠点で世界的な差別化商品を生産しグローバルな販売チャネルや現地の販売チャネルで販売する多国籍企業の段階（グローバル段階Ⅱ）」の6段階に区分されている。

- 5) 日本のハム・ソーセージは、1872年（明治5年）に長崎の片岡伊右衛門が米国人のペンスニより食肉加工を伝授され、工場を建設して製造を開始する。日本ハム・ソーセージ共同組合を参照。
- 6) 2017年日本の食肉加工品製造業者の製造品出荷額は9,223億円。経済産業省「工業統計表 産業別（0912）」を参照。
- 7) 「平成28年度輸出に取り組む優良事業者表彰」の合計受賞した16事業者（農林水産大臣賞5社、食料産業局長賞11社）のうち、加工食品製造企業は3社（19%）が含まれている（旭酒造株式会社、株式会社ヤマト醤油とみそ、オリオンビール株式会社）。平成29年には、合計15受賞事業者（農林水産大臣賞5社、食料産業局長賞10社）のうち、加工食品製造企業は8社（53%）に増えている（株式会社スギヨ、西山製麺株式会社、株式会社南部美人、株式会社新丸正、株式会社北雪酒造、株式会社鈴木栄光堂、白鶴酒造株式会社、三島食品株式会社）。平成30年には、合計15受賞事業者（農林水産大臣賞6社、食料産業局長賞9社）のうち、加工食品製造企業は5社（33%）存在している（株式会社などとかち製菓、Wismettacフーズ株式会社、金印株式会社、筑野食品工業株式会社、株式会社長沼あいす）。農林水産省「輸出関連事例の紹介」を参照。

## 引用・参考文献

菊地昌弥「日系農業企業の中国展開の共通点と対象市場の現段階」大島一二・菊

- 地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』筑波書房，2015年，p.17～21
- 菊地昌弥「加工食品の輸出拡大に関する企業行動－大手みそ製造企業を事例に3Esと国際マーケティング論の視点から－」『流通情報』48巻4号，2016年，p.43～51
- 上岡美保「わが国の食料消費構造の変化」『食料環境経済学を学ぶ』筑波書房，2010年，p.18～19
- 経済産業省「工業統計表 産業別（0912）」，<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/gaiyo/sonota/bunrui/index26.html>（2018年11月27日参照）
- 広辞苑「広辞苑第7版」新村出編，株式会社岩波書店，2018年，pp.804，1468
- 首相官邸（2016）「国・地域別農林水産物・食品の輸出拡大戦略」，<http://www.kantei.go.jp/>（2018年6月25日参照）
- 董「企業のグローバル化と食文化交流」『日系食品産業における中国内販戦略の転換』大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』，筑波書房，2015年
- 日本ハム・ソーセージ共同組合，<http://hamukumi.lin.gr.jp/>（2019年8月2日参照）
- 佐藤和憲「農産物輸出におけるマーケティングの課題－台湾向けリンゴ輸出を事例として－」日本フードシステム学会監修，斉藤修・下渡敏治・中嶋康博編『東アジアフードシステム圏の成立条件』，農林統計出版，2012年，p.61～96
- 首相官邸（2016）「農林水産物の輸出力強化戦略」，<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/nousui/yushutsuryoku.html>（2017年11月26日参照）
- 農林水産省（2007）「我が国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」，[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e\\_senryaku/](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_senryaku/)（2017年11月26日参照）
- 農林水産省（2013）「和食日本人の伝統的な食文化」，<http://www.maff.go.jp/j/keikaku/syokubunka/culture/>（2019年11月26日参照）
- 農林水産省（2014）「攻める農林水産物の実現に向けた新たな政策概要」，[https://www.maff.go.jp/j/pr/annual/pdf/semep\\_kaitei2.pdf](https://www.maff.go.jp/j/pr/annual/pdf/semep_kaitei2.pdf)（2015年11月26日参照）。
- 農林水産省「輸出関連事例の紹介」，[https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi\\_zirei/index.html](https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/torikumi_zirei/index.html)（2018年11月26日参照）

中華人民共和国海関総署「2018年12月進出口商品類章総値表」, <http://www.customs.gov.cn/customs/302249/302274/302276/2278785/index.html> (2019年12月7日参照)

高橋正郎・清水みゆき『食料経済(第5版)フードシステムからみた食料問題』オーム社, 2016年

友田清彦「第6章 食の社会史」『食料環境経済を学ぶ』東京農業大学食料環境経済学科編,筑波書房, 2010年, p.63~75

JETRO「香港基本情報」, <https://www.jetro.go.jp/world/asia/hk/> (2019年12月7日参照)



## 第 1 章 縮小懸念がある日本の食品産業と中国食品市場の拡大

### 第 1 節 縮小懸念がある日本の食品産業

食品産業は、農林水産業と消費者の間に存在し、食料の生産から消費までの各段階において、食品の品質と安全性を確保した上で安定的に供給するとともに、消費者ニーズを農林水産業者に伝達する機能を持ちながら、第 2 次産業（関連製造業）と第 3 次産業（関連流通業・飲食業）で構成される産業の総称である。また、食品産業は各地域の農林水産業と深く結び付き、さらに雇用の提供といった役割も有しているため、地域経済を支える重要な産業である<sup>1)</sup>。

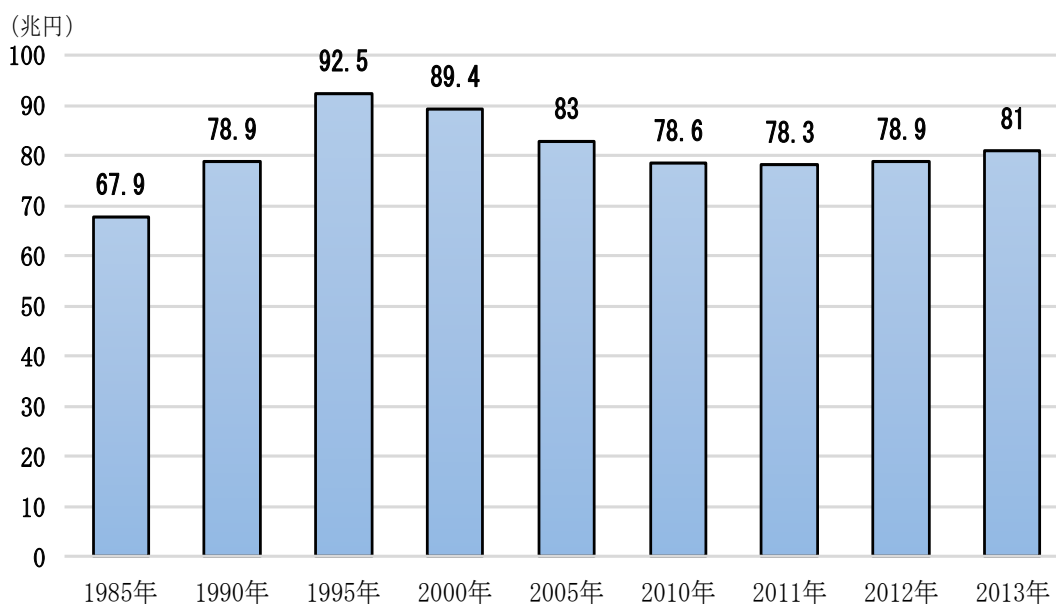


図 1-1 日本の食品産業の市場規模の推移

資料：農林水産省平成 27 年と平成 28 年「食料・農業・農村白書」から作成。

注：1) 食品産業は食料の加工，流通，外食等のサービスを提供する産業。

2) 食品産業の生産額は，食品工業，関連流通業，外食産業による産出額を合計した値。

しかし、1990年代後半から少子高齢化や低価格の消費傾向などの影響で日本の食品産業が縮小している。農林水産省の「食料・農業・農村白書」によると、日本の食品産業（国内生産額）は1995年の92.5兆円をピークに減少傾向にあり、2013年では81兆円となっており、12.4%を減少している（図1-1）。

また、表1-1 日本人の年齢区分別にみた将来人口の推計を示している。これによると、日本の総人口は2010年の1億2,800万人であったが、2055年までに9千200万人へと28%減少している。これにともなって、総人口に占める0～19歳の若い人口の割合は2010年の17.9%から2055年には13%へ、75歳以上の高齢者人口の割合は2010年の11.1%から2055年の26.1%へ大幅に上昇する

しかも、厚生労働省「平成26年国民健康・栄養調査報告」により、日本人の年代別にみた1日あたり摂取エネルギーを示している。これによると、1～6歳の1日あたり摂取エネルギーは1,249 kcalから、15～19歳の2,064 kcalのピークとなった後、エネルギーの摂取量は減少しはじめる。一方、50～69歳の1日あたり摂取エネルギーが微増するものの、70歳以上になるとエネルギーの摂取量が減少する状態が続けて、ピーク時期の摂取量より14%縮小している（図1-2）。したがって、少子高齢化社会の進展の影響により、今後、日本国内の食品産業の市場規模は縮小する懸念がある。

表 1-1 日本人の年齢区分別にみた将来人口の推計

	2010年		2025年		2035年		2055年	
総人口（千人）	128,057	100%	120,659	100%	112,124	100%	91,933	100%
0～19歳	22,932	17.9%	18,492	15.3%	15,620	13.9%	11,995	13.0%
20～64歳	75,642	59.1%	65,593	54.4%	59,096	52.7%	43,682	47.5%
65～74歳	15,290	11.9%	14,788	12.3%	14,953	13.3%	12,246	13.3%
75歳以上	14,194	11.1%	21,786	18.1%	22,454	20.0%	24,010	26.1%

資料：総務省「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」より作成。

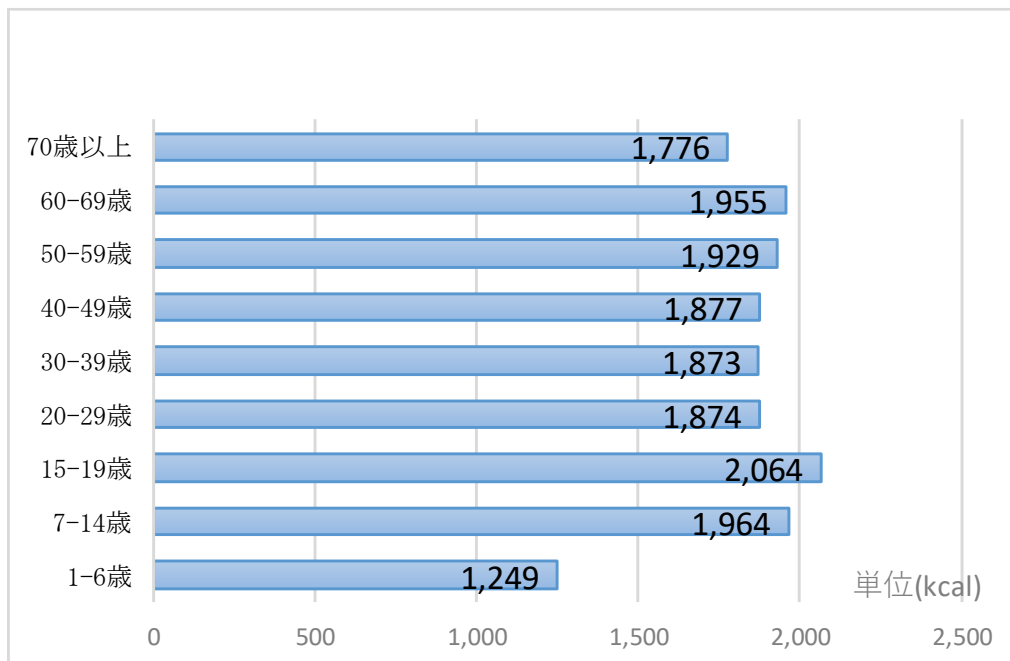


図 1-2 日本人の年代別にみた 1 日あたり摂取エネルギー

資料：厚生労働省「平成 26 年国民健康・栄養調査報告」より作成。

## 第 2 節 日本の農林水産物・食品の輸出戦略の変遷

1980 年代後半のプラザ合意の影響により、日本は急速な円高が進展していた。その結果、海外の安い農産物の輸入がいっそう拡大し、貿易収支では大きな赤字構造になった。そして、2000 年代からアジア諸国の経済成長と所得の増加により、高品質と安全な食品のニーズが増えている。しかも、WTO 体制の下で国際貿易の自由化や FTA・EPA 交渉の進展などにより、農林水産物輸出の外部環境が整備されている。そうしたなか、農林水産省は海外に輸出する「攻め」の農政を転換しはじめる。

表 1-2 で示しているように、2003 年時点において農林水産物・食品の輸出促進の担い手は主に地方レベルの自治体（都道府県）であったが、2005 年から農林水産省、経済産業省、外務省のほか、地方自治体、農協、JETRO、経団連、食品メーカーなどの官民共同の農林水産物など「輸出促進全国協議会」が設立

され、日本政府は本格的に支援を行うようになった。そして、2007年には同協議会は「我が国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」を打ち出した。これを受けて、第1次安倍内閣では、2013年までに農林水産物・食品輸出額を1兆円とする目標を設定した。しかし、2008年のリーマンショックの影響で世界経済が不況に陥ったため、当時順調に増大していた農林水産物・食品の輸出金額が2008年と2009年に2年連続で減少した。さらに、2011年3月に、東京電力株式会社福島第一原子力発電所の事故の影響で2011年と2012年にも輸出金額が減少していた。こうしたなか、農林水産省は1兆円の輸出目標を2013年から2019年（当時2020年を設定）に延長した。

2013年3月、同省はこの目標を達成するために、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**」戦略、日本の食文化・食品産業の海外展開である「**Made By Japan**」戦略、農林水産物・食品の輸出促進を目指す「**Made In Japan**」戦略を一体に推進とする「**FBI**」戦略を打ち出した。そして、同年8月には「**FBI**」戦略のうち、「**Made In Japan**」戦略の展開に関する「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」が策定した。そして、2014年6月にも「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」をすみやかに実行するための輸出戦略実行委員会を設置した<sup>2)</sup>。2016年、首相官邸は「2013年国別・品目別輸出戦略」を発展させ、「農林水産物の輸出強化戦略」を打ち出した。この戦略は、輸出の主体である農林漁業者や食品事業者のチャレンジや創意工夫が一層引き出され、意欲的な取組が行われるよう、側面から支援していくことを目的とし、「品目別の輸出強化に向けた対応方向」（以下、「2016年品目別戦略」）と「国・地域別の農林水物・食品の輸出拡大戦略」（以下、「2016年国・地域別戦略」）の2つの戦略を策定した。

「2016年品目別戦略」のなかでは、「加工食品の輸出強化に向けた対応方向」を策定され、今後、加工食品の輸出拡大において、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などに関する情報提供、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点の方針を指摘している。なお、「2016年国・地域別戦略」には意欲ある農林水産業者・食品事業者

の海外展開を助けるために、それぞれの国・地域に関する現地の消費者の嗜好、日本や他国からの輸入の状況の分析、輸出拡大に向けた課題と具体的な取り組みを個々の民間主体に情報を提供している。

表 1-2 農林水産物・食品輸出戦略の変遷

	機構の設置と政策の発表	内容
80年代後半	プラザ合意	急速な円高が進展し、農産物の輸入がさらに拡大
2003年	農林水産物ニッポンブランド輸出促進 都道府県付近協議会	鳥取市で発足した自治体が連携しながら主導して国産農林水産物の輸出の拡大目標を策定した
2005年	農林水産物等輸出促進全国協議会	日本食を通して日本文化の発信し、製品の産地である地域経済活気を呼び起こす
2007年	わが国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略	2013年までに農林水産物・食品輸出額を1兆円とする目標の設定
2013年	「FBI」戦略	1兆円目標の達成期間を2013年から2020年へ延長「Made From Japan」戦略、「Made By Japan」戦略「Made In Japan」戦略
2013年	「Made In Japan」戦略の具体的な対策 「農林水産物・食品国別・品目別輸出戦略」	それぞれの国・地域ごとに、現地の消費者の嗜好、日本や他国からの輸入の状況等を分析し、直接輸出拡大向け課題と具体的な取り組みを明示
2014年	輸出戦略実行委員会	司令塔として、関係府省および事業団体の輸出促進
2014年	グローバル・フードバリューチェーン戦略	産地の「こだわり」を消費者につなげるため、コールドチェーン、商流販売網等輸出環境整備等を推進
2016年	農林水産物の輸出強化戦略	輸出の主体である農林漁業者や食品事業者のチャレンジや創意工夫が一層引き出され、意欲的な取組が行われるよう、側面から支援していく

資料：石塚・神代（2013）「わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望」、  
農林水産省 HP より作成。

### 第3節 中国人の食生活の変化

近年、発展途上国を中心とした人口の増加や経済成長による所得向上に伴い、世界の食品市場の規模が拡大している。農林水産省の「食料・農業・農村白書」による世界人口の予測をみると、2000年に61.3億人であったが、2050年には95.5億人に増加することが見込まれている。これに伴い、世界全体の食料需要も2000年の45億tから2050年の69億tへ35%大幅に増加すると見込まれている。そのため、日本の食品産業では海外、特に本研究の対象国である中国に向けて輸出を強化していくことが有益と推測される。

## 1 景気変動と人口構成の概況

中国では1978年の改革開放以降、経済が大きく発展している。図1-3は世界および中国の実質GDP成長率の推移を示している。これをみると、1978年から2017年にかけて大きく3つの局面を読み取ることができる。1つは、改革開放初期の1980年から1990までの乱高下期である。2つは、1990年から2006年までの高速成長期である。この期間の成長率は3.9%から12.7%へと8.8%上昇し、年間の平均成長率は9.9%となっている。3つは、2006年から2017年までの低下期である。この期間に中国のGDP成長率は12.7%から6.7%へと半減している。ただし、2008年のリーマンショックの影響によりアメリカやEU、日本などの先進国の成長率がマイナスとなっている一方、中国は9.2%の高水準で維持されている。さらに、2009年から2017年にかけて、中国の平均成長率は8.1%となっており、世界全体の成長率（3.7%）より2倍以上高く、成長しているASEAN諸国の5.0%よりも高い。

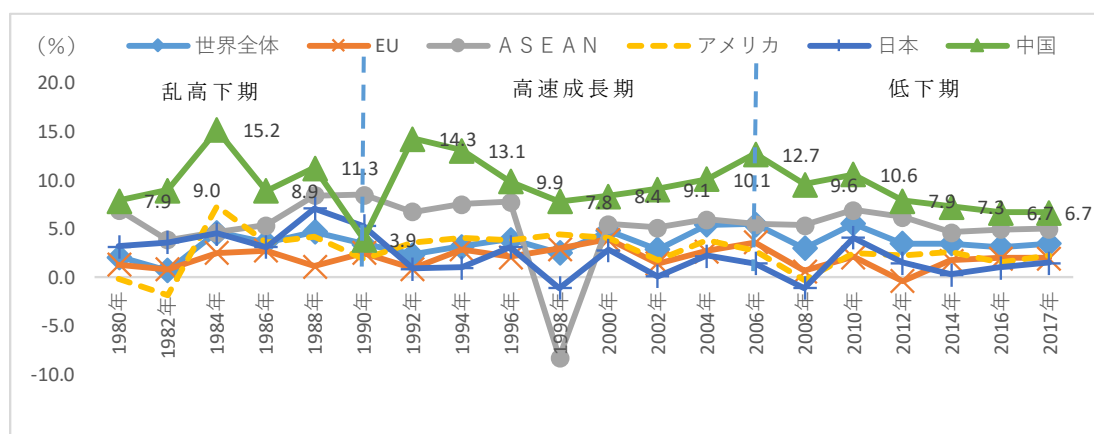


図1-3 世界および中国の実質GDP成長率の推移

資料：IMF「World Economic Outlook Database July 2017」より作成。

また、表1-3は中国における年齢層別人口・割合と平均寿命の推移を示して

いる。これによると、1982年から2015年にかけて、中国の総人口は10.2億人から13.7億人へと3.5億人増加している。その内訳をみると、0-14歳年少人口の割合は総人口の33.6%から16.5%へと半減している。そして、15-64歳の生産年齢人口は61.5%から73%へと11.5%増加している。高齢層人口は4.9%から10.5%へと5.6%も拡大し、平均寿命は67.8歳から76.3歳へ伸びており、高齢化社会に突入している。一方、2015年の時点で中国の人口は日本の10倍に相当する13.7億人である。また、国連の「World Population Prospects: The 2017 Revision. (世界人口予測)」により、2030年までに中国の人口はピークの14.4億人と予測され、15-64歳の生産年齢人口は9.7億人を有り、日本総人口の8倍（総務省「日本の将来推計人口」により、2030年1.2億人）となっている。さらに、中国政府は2013年に「一人っ子政策」が廃止したため、人口をさらに増やす可能性があると考えられる。このように、経済成長よび人口増加により、中国の発展は今後も続けられると見込まれる。

ちなみに、「中国統計年鑑」により、2000年から2015年にかけて、農村人口対総人口の割合63.8%から43.9%へと19.9%減少しているが、先進諸国（例えば、2016年にアメリカは18.7%、日本は3.7%、韓国は17.6%）と比較して極めて高い状況にある。そのため、今後、中国では経済成長、人口増加、都市化の推進によって、食品の需要がますます拡大していくと予測される。

表 1-3 中国における年齢層別人口・割合と平均寿命の推移

	1982年		1990年		2000年		2010年		2015年		2030年	
	億人	(%)	億人	(%)	億人	(%)	億人	(%)	億人	(%)	億人	(%)
0-14歳	3.4	33.6	3.2	27.7	2.9	22.9	2.2	16.6	2.3	16.5	2.2	15.3
15-64歳	6.3	61.5	7.6	66.7	8.9	70.1	10.0	74.5	10.0	73	9.7	67.4
65歳以上	0.5	4.9	0.63	5.6	0.88	7.0	1.2	8.9	1.4	10.5	2.5	17.4
合計	10.2	100	11.4	100	12.7	100	13.4	100	13.7	100	14.4	100
平均寿命(歳)	67.8		68.6		71.4		74.4		76.3		—	

資料：「中国統計年鑑」と「World Population Prospects, the 2017」より作成。

## 2 所得の上昇により食生活の変化

中国は経済成長による所得の水準と消費水準が上昇している。1990年から2017年にかけて、中国都市部住民一人あたりの所得は1,510元から3万6,396元へと24倍、農村部住民は686元から1万3,432元へと約17倍も大きく上昇している。また、同期間中、都市部住民のエンゲル係数も54.2%から28.6%で、農村部住民は58.8%から31.2%に低下している（図1-4）。国際連合食糧農業機関（FAO）の基準により、エンゲル係数60%以上は貧困層、50～59%はやや貧困の層、40～49%はややゆとりのある層、30～39%は富裕層、30%未満は超富裕層とされる。これを参考にすると、中国の都市部住民は富裕層に位置することになった。

所得の上昇により、食生活が大きく変化している。表1-4によると、2013年から2017年にかけて中国一人あたり糧食（穀物、豆類、芋類）の消費量は

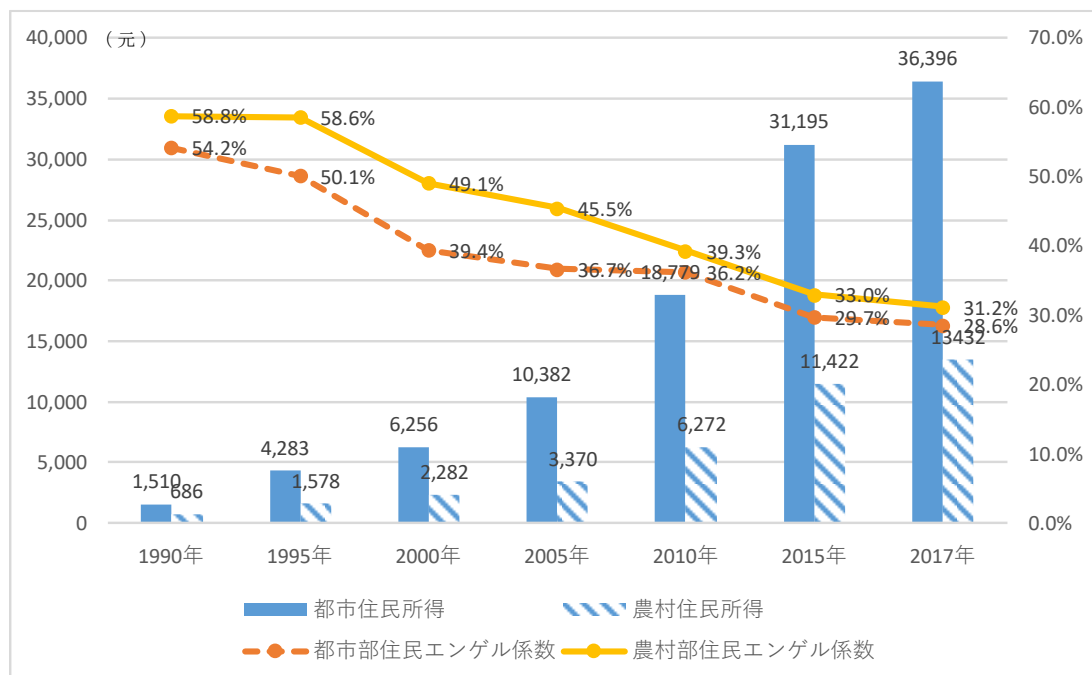


図1-4 中国都市部住民と農村部住民の所得とエンゲル係数の推移

資料：「中国統計年鑑」各年版より作成。



148.7kg から 130.1kg へ 12.5%減少している一方、肉類（豚肉，牛・羊肉，鳥肉）の消費量は 29.4kg から 32.2kg へ 9.5%増加している。また，水産品は 10.4 kg から 11.5 kg へ 10.6%，卵は 8.2 kg から 10 kg へ 22%，牛乳は 11.7kg から 12.1kg へと 3.4%増加している。したがって，中国人は所得の上昇により，穀類の購入量が減少し，肉類，水産物，卵，牛乳の消費量が増加し，食生活の洋風化が進んでいることが読み取れる。

また，肉類の内訳をみると，中国人の主要なタンパク質の供給源にある豚肉

表 1-4 中国全国一人あたり年間食品消費量の推移

(単位：kg)

	2013	2014	2015	2017	増減率
糧食	148.7	141	134.5	130.1	-12.5%
油	10.6	10.4	10.6	10.4	-1.9%
野菜	97.5	96.9	97.8	99.2	1.7%
肉類	29.4	30.5	31.3	32.2	9.5%
豚肉	19.8	20	20.1	20.1	1.5%
牛肉	1.5	1.5	1.6	1.9	26.7%
羊肉	0.9	1	1.2	1.3	44.4%
鳥肉	7.2	8	8.4	8.9	23.6%
水産品	10.4	10.8	11.2	11.5	10.6%
卵	8.2	8.6	9.5	10	22.0%
牛乳	11.7	12.6	12.1	12.1	3.4%
果物	40.7	42.2	44.5	50.1	23.1%
生鮮	37.8	38.6	40.5	45.6	20.6%
ナッツ	4	2.9	3.1	3.5	-12.5%
砂糖	1.2	1.3	1.3	1.3	8.3%

資料：「中国統計年鑑」各年版より作成。

注：糧食は穀物，豆類，芋類である。

の消費量がほとんど変わっていないが、単価が比較的に高い牛肉や羊肉の消費量は大きく増えている。具体的に、牛肉の消費量は 26.7%，羊肉の消費量は 44.4%，鳥肉の消費量は 23.6%へ大きく拡大している。また、生鮮果物は 37.8 kg から 45.6kg へと 20.6%，砂糖は 1.2 kg から 1.3 kg へ 8.3%増加している。つまり、食生活の多様化が進んでいることがわかる。

#### 第 4 節 中国の食品市場の拡大

中国人の食生活の洋風化と多様化の進展により、食品産業も大きく発展している。「中国統計年鑑」により、2015年に食品産業の総生産額 7万 2,355 億元となり、同年度工業総生産額の 7%を占め、経済を支える大きな柱の 1 つとなった。中国「国民経済工業分類 2017」により、中国の食品産業日本の食品産業と異なり主に、①食品加工業（小麦・稲などの穀物加工業、飼料、植物油、製糖、と畜・肉製品、野菜・果物、水産物の加工業など）、②食品製造業（製パン、お菓子製造、インスタント食品、乳製品製造、缶詰、調味料・発酵食品、栄養・保健・アイス・塩蔵食品加工業など）、③酒・飲料・茶製造業（アルコール酒製造業、ソフトドリンク製造業、製茶業など）、④タバコ製造業の 4 種類に分けられる。そのうち、食品加工業と食品製造業の異同は後者の加工程度が高いことである。表 1-5 をみると、2015年の農副食品加工業と食品製造業の生産額は 4万 7,565 億元、食品産業全体の半分以上を占めている。しかも、2000年から 2015年にかけて、加工程度が最も高い食品製造業の生産額は 1,443 億元から 1兆 4,677 億元へと 10.1 倍も拡大し、中国の食品産業全体の中で最も成長し

表 1-5 中国における食品産業の事業別生産額と割合の推移

	合計	農副食品加工業		食品製造業		酒・飲料茶製造業		タバコ製造業	
		金額 (億元)	割合 (%)	金額 (億元)	割合 (%)	金額 (億元)	割合 (%)	金額 (億元)	割合 (%)
2000年	8,368	3,722	44%	1,443	17%	1,752	21%	1,451	17%
2005年	20,324	10,615	52%	3,779	19%	3,089	15%	2,841	14%
2010年	61,275	34,928	57%	11,351	19%	9,153	15%	5,843	10%
2015年	72,355	32,888	45%	14,677	20%	15,600	22%	9,190	13%

資料：「中国統計年鑑」各年版より作成。

ている業界となっている。したがって、加工食品の消費量が増えることによって、中国消費者の食生活は簡便化に進んでいる。

なお、中国における外食産業も成長している。表 1-6 は中国における外食産業の概況を示している。これによると、2000 年から 2015 年にかけて外食産業の企業数は 3,508 社から 2 万 5,947 社へと 7.4 倍拡大し、販売額は 4,123 億元から 4,864 億元へと 1.2 倍増加している。したがって、中国の外食産業の発展により、食生活の外部化も進展していることがわかる。

表 1-6 中国における外食産業の概況

項目 形態別	2000年			2015年		
	企業数 (社)	従業員数 (万人)	販売額 (億元)	企業数 (社)	従業員数 (万人)	販売額 (億元)
合計	3,508	66.4	4,123	25,947	222	4,864
<b>大陸資本 (%)</b>	82.0%	75.1%	-	95.8%	76.5%	72.9%
国有企業	25.5%	31.1%	-	1.6%	1.7%	1.4%
集体企業	18.1%	11.8%	-	0.7%	0.4%	0.5%
合作企業	5.1%	4.0%	-	0.4%	0.3%	0.3%
共同所有企業	1.1%	1.1%	-	0.0%	0.0%	0.0%
有限責任会社	9.4%	10.4%	-	25.6%	25.3%	22.7%
株式会社	3.0%	5.2%	-	1.6%	2.5%	2.6%
私有企業	19.6%	11.4%	-	64.0%	45.2%	44.4%
その他	0.1%	0.1%	-	1.8%	1.1%	1.1%
<b>大陸外資本 (%)</b>	18.0%	24.9%	-	4.2%	23.5%	27.1%
華僑資本企業	10.8%	13.3%	-	2.4%	8.7%	8.9%
外資企業	7.2%	11.7%	-	1.8%	14.8%	18.2%

資料：「中国統計年鑑 2001」，「中国統計年鑑 2016」より作成。

## 第 5 節 小括

上述のように、少子高齢社会の進展により、今後、日本の食品産業は縮小する懸念がある一方、膨大な人口を抱えている中国では、経済成長、一人っ子政策の廃止、都市化の進展により、食品市場の規模はますます伸ばすことができると見込まれる。また、所得の上昇により、食生活は洋風化、多様化、簡便化、外部化に変わっている。序章で述べたように、中国消費者は日本産食品に対する認知度が高いことから、日本産加工食品の輸出にとって魅力的な市場と判断される。

## 注

- 1) 農林水産省「平成 28 年食料・農業・農村白書」
- 2) 輸出戦略実行委員会とは、輸出の司令塔として関係府省および事業者団体などにより構成された委員会。

## 引用・参考文献

- 石塚哉史・神代英昭（2013）「わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望」,  
日本農業市場学会研究叢書 No.14, 筑波書房, p.23～25
- 国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人」, [http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/db\\_zenkoku2017/db\\_zenkoku2017gaiyo.html](http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/db_zenkoku2017/db_zenkoku2017gaiyo.html) (2019 年 8 月 26 日参照)
- 厚生労働省「平成 26 年国民健康・栄養調査報告」,  
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/eiyou/h26-houkoku.html> (2017 年 8 月 26 日参照)。
- 総務省「国勢調査」, <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/> (2019 年 8 月 26 日参照)。
- 農林水産省「食料・農業・農村白書」農林統計協会, 2016 年, p.72
- 中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」, <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/>  
(2015 年 7 月 15 日参照)
- 中華人民共和国国家統計局「国民経済工業分類 2017」, [http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjbz/hyflbz/201710/t20171012\\_1541679.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/tjbz/hyflbz/201710/t20171012_1541679.html) (2015 年 7 月 15 日参照)
- IMF「World Economic Outlook Database July 2017」, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2017/07/07/world-economic-outlook-update-july-2017>  
(2015 年 7 月 15 日参照)
- United Nations (2017)「World Population Prospects, the 2017」, <https://www.un.org/development/desa/publications/world-population-prospects-the-2017-revision.html>  
(2015 年 7 月 15 日参照)

## 第2章 香港における伝統食品の輸出拡大に関する日系小売チャネルの役割

### 第1節 本章の目的

序章で述べたように、ビジョンでは伝統食品の輸出拡大にあたり業務用チャネルの活用に着目しているものの、市販用チャネルには言及してこなかった。そのため、本章では、このことを踏まえ、香港向け輸出において日系食品小売チャネルは有益か否かを明らかにすることである。

### 第2節 先行研究のサーベイと事例企業の位置付け

#### 1 先行研究のサーベイ

「2016年国・地域別戦略」により、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。また、農林水産省（2019）によると、2018年の香港向け輸出は2,155億円となっており、昨年実績比で12.7%も増加した。その結果、連続で日本最大の食料品輸出先地域となっている。このように近年においても香港向け輸出額が急成長しているものの、在香港日本国総領事館が香港政府統計局「Hong Kong External Merchandise Trade」および「Hong Kong Merchandise Trade Statistics-Imports」をもとに作成した統計資料から香港の国別の食品輸入額の推移を捉えると、2015年の第1位は中国本土で23.5%、第2位は米国で16.7%となっており、日本のシェアはわずか4.8%と第6位となっている。この低いシェアおよび輸出が近年にも増加していることを踏まえると、日本はまだ香港向けに輸出を拡大できる余地があると考えられる。

こうした意識の下、先行研究をみると、香港において中国が最大の供給先であることも関係し、中国の香港向け輸出に関する成果はいくつか存在する。こ

れらは、日本が香港向けに農林水産物・食品をさらに輸出拡大するための方策の検討や本章での課題設定において参考になると考えられるため、主要なものを取り上げると、牛・孫（2000）、陳（2006）、王（2011）の成果がある。

牛・孫（2000）は、香港特別行政区政府統計処「香港統計年鑑」にもとづき、比較優位（Revealed Comparative Advantage：RCA）分析を通して、中国の香港向け輸出農産物の競争力が低いことを解明した。また、実態調査を通して中国産農産物の品質が低いこと、および流通段階の廃棄率が高いなどの課題を明らかにするとともに、その解決策として、生産段階では消費者ニーズに合わせて新品種の開発・栽培を行うこと、そして流通段階では包装・貯蔵などの技術革新を実現する必要があることを指摘した。

陳（2006）は、香港の場合、輸入品への依存が高く生産段階が見えづらいため、香港の消費者は輸入食料品に対して安全性を特に重視していることを明らかにした。また、今後、中国産農産物を香港向けに輸出する際、品質と安全を重視することはもちろんのこと、現地での販促活動も強化し、商品のブランド化戦略を推し進める必要があることなどを指摘した。

王（2011）は、2005年から中国大陸で頻発している食品安全問題の影響により、香港の消費者は中国産農産物への不信感を高めていることを明らかにした。また、中国大陸部と香港の通関制度の不具合により、取引コスト上昇などの課題が生じていることも明らかにした。そして、今後香港向け輸出を円滑に拡大するには、広東省と香港のCEPA協定に基づき<sup>1)</sup>、検疫制度の共通化や非関税障壁の撤廃、通関制度の簡易化などを通して両地域の農産物市場の一体化を推進する必要があることを指摘した。

これらの研究について、日本側の視点からみると、先述したように中国産の食料品が香港内で最大のシェアを有し流通しているものの、消費者は安全面を含めた品質に不安を抱えていることや注意を払っていることが確認され、日本産はこれらの面に強みを発揮していくことの重要性を再認識できる点で有益である。だが、一方で、これらの研究では消費者に直接商品を販売する重要な役割を担う「川下」段階については考察を行なっておらず、これらの主体が輸出拡大にどのように関与しているかを把握することができない。

こうしたことから日本の先行研究で、川下段階に位置する食品小売企業と外食企業の海外での展開に関する研究をみると、西野（2015）と口野（2015）、石塚ら（2013）の成果がある。

外食企業に関する成果について、西野（2015）では、日系の CoCo 壺番屋が日本国内の外食市場の縮小により中国に進出するとともに、カレールーを供給し、同社とつながりが深いハウス食品と合弁企業を設立し多店舗展開していることや、現地の店舗の食材の仕入れは現地の日本メーカーから直接調達していることを解明している。そして、口野（2015）では、日本の外食企業サイゼリヤの中国進出の事例を取り上げ、食材調達について中国の流通業者は商品の取り扱いが粗雑で問題がある一方、近年、現地に進出した日系の物流企業や農業企業を利用することによって改善が進んでいることを論じている。

この 2 つの成果からは、現地での展開において日系企業間で連携し取引関係が構築されるに伴い、日系企業が生産した商品が流通していることや現地で直面した課題が解決されているなどのメリットが生じている実態を把握できる。また、菊地（2015）でも外食企業だけに留まらず、他の分野でも日系企業間で連携することによりシナジーが生まれ、それによって相互に競争力が強化されることを論じている。これらを踏まえると、日本から香港への輸出拡大においても同様のことが期待できると考えられる。

一方、食品小売企業に関する成果は極めて少なく、わずかに石塚ら（2013）があるに過ぎない。この成果は、ロサンゼルス市内の日系および日系以外の量販店での日本産こんにゃくの取扱いを調査している。輸出分野における同主体に関する研究が少ないなかで、調査対象として先駆的に取り上げている点は注目に値するが、この研究は同製品の販売の状況と現地の消費者の嗜好を明らかにすることを主眼に置いているので、輸出チャネルとしての細かな考察は一切行っておらず、触れた程度にすぎないものとなっている。そのため、先述の中国の先行研究の現段階と同様に、日本でも現地の食品小売店が輸出拡大にどのように関与しているかは明らかになっていない。したがって、川下の主体では外食企業よりも研究が遅れているこの主体に焦点を当てる必要があるが、先述の先行研究で示されている日系企業間の連携によるメリットの存在を踏まえる

と、日系食品小売企業が特に重要な役割を果たしていることが推測される。

そこで、本章では香港に存在する日系食品小売企業のなかでも大手に焦点を当て、日本食品の販売に関する現状分析を行い、このチャンネルが実際に輸出の拡大に寄与しているかを明らかにする。そして、今後日本から香港への輸出を増加させるにあたって同チャンネルが有益と考えられるかを、上記の課題の考察結果と実態調査の結果をもとに製品ライフサイクル論の視点から検討する。

ここで同論を用いるのは、対象市場を導入期、成長期、成熟期、衰退期と段階的に分けて市場の構造や企業行動の特徴を整理しているため、今後の対象市場の段階を推察することができれば、その段階で必要とされる企業行動の視点と調査結果から得た事態を照らし合わせることで、対象チャンネルの有益性を検討できると考えたからである。

## 2 事例企業の位置付け

本章で対象とした企業はイオン株式会社（以下、イオン）である。イオンは1926年9月に日本で設立された。同社は、小売業、デベロッパー、金融、サービスなどの事業を営み、それぞれの事業において大きな規模を有している。2015年3月1日から2016年2月29日までを対象とした「2016年2月期決算補足資料（第91期）」によると、営業収益8兆1,767億320万円、営業利益1,769億770万円、経常利益1,796億740万円と、その経営規模は日本国内の小売業で最大手となっている。

また、同資料によると、総合スーパー（以下、GSM）事業、スーパーマーケット（以下、SM）事業、ディスカウントストア（以下、DS）事業の営業収益は5兆8,915億3,700万円となっており、グループ内で規模が最も大きな事業部門である。同社は2016年2月末までに日本国内のGMS・MS・DS事業合計3,013店舗を保有し、これらの店舗の当期純利益は316億7,200万円であるため、1店舗あたりの純利益は1,050万円となっている。

イオンでは国内事業を展開するとともに、国際事業も積極的に行っている。



「2016年2月期決算補足資料（第91期）」によると、2014年1月から2015年1月の期間にかけて、国際事業営業収益は3,771億1,200万円から4,264億8,200万円へと11.6%上昇している。そのうち、香港も対象となっている中国事業は、同期間中に1,703億2,400万円から2,032億円へと16.2%上昇しており、国際事業のなかで最も上昇率が高い国・地域となっている。

こうしたなか、イオンの香港子会社「永旺（香港）百貨有限公司」（以下、イオン香港）は、2014年度時点で41店舗を保有し<sup>2)</sup>、中国事業の中で最大の出店地域となっている。2014年1月～2015年1月の期間にかけて、営業収益は1,401億と、中国事業の営業収益の約7割を占めている。この資料のなかで香港地域のGMS・MS・DS事業別の当期純利益の記載は存在しないものの、香港全地域41店舗の当期純利益は16億1,600万円であるため、1店舗あたりの純利益は3,941万円となる。この水準は日本国内のGMS・MS・DS合計した店舗あたりの純利益より3倍以上大きい。

以上のように、本章で事例とするイオン香港は日本国内最大手の食品小売業イオンの国際事業のうち、営業収益の伸び率が最も高い中国事業のなかでも、売上が半数以上を占め、さらに、店舗あたり純利益も日本より高いという位置にある。

### 第3節 事例企業の販売促進

#### 1 コーンヒル店の仕入の概況

本章では、2016年2月20日にイオン香港康怡店（以下、コーンヒル店）でヒアリング調査を実施した。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である。同店は香港の中心部東区にあり、地下鉄港島線の太古駅に直結している。この店舗はイオン香港の各店のなかで売場面積（2万3,000m<sup>2</sup>）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。

同店には日本食品は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、最低ロット数や商品の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。日本からの輸入については、空輸と船便の両方を使って輸入している。商品によって多少異なるが、空輸の送料は300円/kgとなっており、船便の10倍の費用が必要となる。空輸では鮮度を重視する生鮮食品が中心となっており、毎日、那覇空港などを中心に香港へ配送している<sup>3)</sup>。その際の最低ロットは300kgである。一方、船便ではメロン、イチゴ、ブドウなどの果物を載せることもあるが、賞味期限が長い加工食品が中心となっている<sup>4)</sup>。このルートでは主に40フィートのコンテナを利用している(図2-1)。

## 2 日本食品の販売促進

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。2010年から2015年にかけて日本食品が総アイテム(食品)に占める比率は10%弱から20%(2,500アイテム)に増加している。なかでも特に増加しているのは果実、野菜、肉類である。また、2,500アイテムのうち10%強が大手菓子メーカーのNB商品である。また、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倍に増加している。

コーンヒル店の取り組みとして特筆されるのは、定期的に日本の地方・県・市町村単位と連携し、特産物の農林水産物・食品の販売促進フェアを行っていることである。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<sup>5)</sup>。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る。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、日本人販売員による消費者への販促を直接行ってい

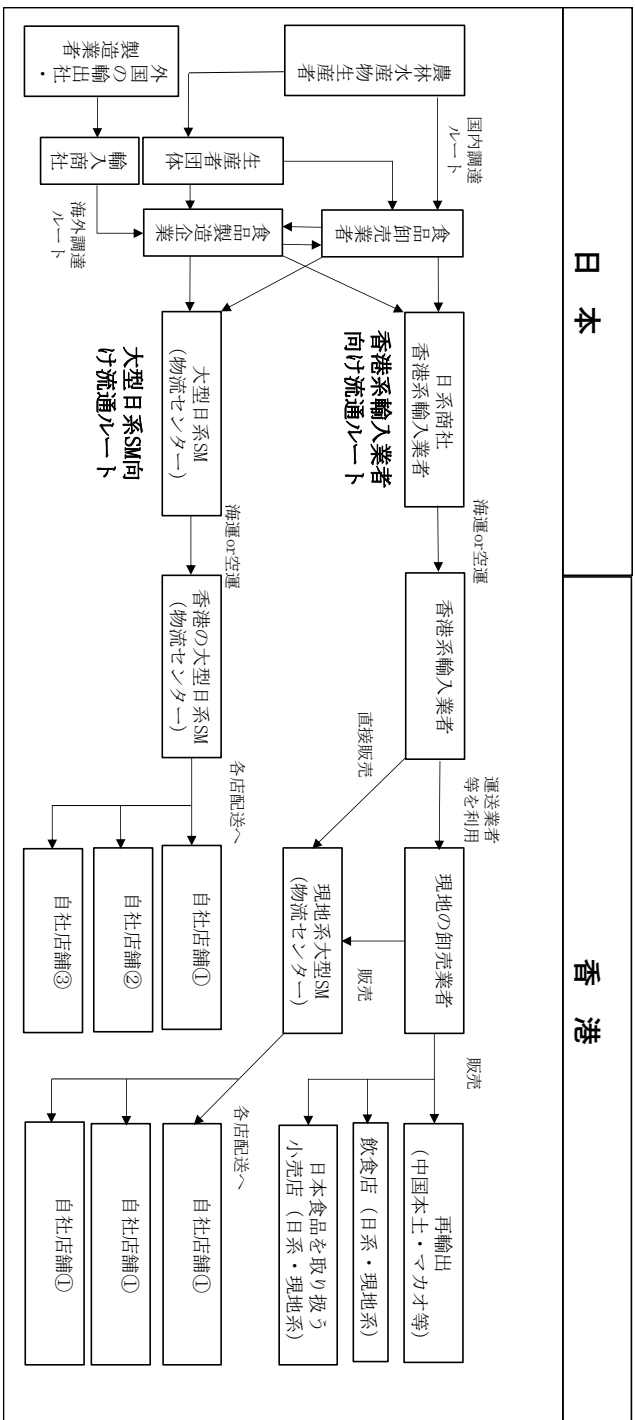


図 2-1 日本産農林水産物・食品香港向け輸出ルート

資料：JETRO (2014) とヒアリング調査をもとに筆者ら作成。

る。2011年から2015年にかけて、九州と北海道を中心に全国の25県がこのフェアに参加した。

こうしたフェアによって、期間中において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～3,000万円となっており、なかには通常販売の100倍も増加するケースも存在する。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ことがある<sup>6)</sup>。このうち売れ行きが良好な商品は定番商品となり、2015年時点で米、イチジク、タマネギをはじめとする200アイテムが対象となっている。

以上のように、日本のローカルの中小伝統食品製造企業は、輸出を拡大するには、現地の日系大型食品小売企業と連携したうえで、人的な販売促進を行うことが有益となっている。そして、その成果を経て更なる商機を得ている商品が存在している。

#### 第4節 アイテム数と価格からみた日系小売チャネルの優位性

前節では、事例企業と日本の地方・県・市町村との連携とそれによるメリットを論じたが、本節では、事例企業と現地の他の食品小売企業との間で日本産伝統食品の取扱いにどの程度違いがみられるかを把握することで、日本の食品製造業にとって現地の日系大型食品小売企業は有益なチャネルになっているかを考察する。

本節では、調査対象商品としてひかりみそ株式会社（以下、「ひかり社」）のみそを選定した。この品目の選定理由は、農林水産省（2013）で輸出重点品目の中に位置づけられていることに加え、同資料で近年、加工食品の輸出額が伸び悩んでいることが指摘されているが、みその輸出は比較的順調に拡大しているため、現地の食品小売店でも広く取扱いがあると考えたからである<sup>7)</sup>。

また、ひかり社を選定した理由は、神代・石塚（2013）において高価格の日本産農林水産物・食品が輸出先国で受け入れられるには、商品の希少性もしくは差別化（高品質・高付加価値）が必要十分条件になると指摘しているなか、

同社の商品はそれに合致しているため、輸出されているみその中でも取り扱っている食品小売店が特に多く、比較しやすいと考えたからである。ちなみに、ひかり社は日本のみそ製造業において第3位の大手企業であり、2013年のみそ総輸出量1万1,816tのうち、同社は約3,000tと25.3%を占めている。しかも、差別化の程度が高い有機みその生産量では全国の54%、保存料や調味料などの添加物を一切使用しない無添加みその生産量でも14.6%を占める国内最大手となっている<sup>8)</sup>。

表2-1は香港の大規模な食品小売店におけるひかり社の商品のアイテム数と販売価格を、日本国内のイオン品川シーサイド店のものも参考にして示している<sup>9)</sup>。YATAとCity superは現地系高級SMである。これらの店舗では、商品の種類と規格が異なるため直接比較することができないものの、次の2つの傾向が読み取れる。

第1に、コーンヒル店の取り扱っている商品のアイテム数が最も多い。この表によると、同店のひかり社の品揃え数はYATA旺角店とCity super時代広場店より多いだけでなく、日本国内のイオン品川シーサイド店よりも多く、9アイテムに上る。その内訳について商品規格をみると、500gが1アイテム、375gが4アイテム、750gが4アイテムとなっている。そして、YATA旺角店の品揃え数は4アイテムで、すべてが375gのものである。City super時代広場店は750gの商品がわずか1アイテム存在するだけとなっている。

第2に、同じアイテムの場合はコーンヒル店の販売価格が最も低い。例えば、375gの「無添加国産みそ」の場合、コーンヒル店の単価は575円/個で1.5円/gとなっているのに対して、YATA旺角店では689円/個、1.8円/gとコーンヒル店よりもgあたり16.6%高い。また、同じ375gの「無添加みそ田舎」の場合でも、コーンヒル店の単価は483円/個、1.3円/gであるのに対し、YATA旺角店は613円/個、1.6円/gとなっており、これもコーンヒル店の競争力が高いことがわかる。このような背景には、図2-12に示した日本の大型SMを介した輸出ルートを利用していることに伴い、流通コストを削減できていることが関係していると考えられる。

以上のように、他のチャネルよりも取り扱うアイテム数が幅広く、しかも消

費者に魅力ある価格で販売している現状に鑑みると、日本の伝統調味料製造企業にとっても現地の大型日系食品小売企業は有益なチャネルとなっていることが示唆される<sup>10)</sup>。

表 2-1 香港および日本国内の食品小売店におけるひかり社の商品の販売状況

商品名	イオン（香港）康怡店			YATA（香港）		Citysuper（香港）		イオン品川シーサイド店	
	規格	価格（円）	円/g	価格（円）	円/g	価格（円）	円/g	価格（円）	円/g
無添加 こだわっています	500g	764	1.5	—	—	—	—	—	—
	750g	—	—	—	—	—	—	513	0.7
無添加 円熟こうじみそ	375g	657	1.8	—	—	—	—	—	—
	750g	—	—	—	—	797	1.1	354	0.5
無添加 国産	375g	575	1.5	689	1.8	—	—	—	—
無添加味噌特撰こうじ	375g	412	1.1	—	—	—	—	—	—
無添加味噌 田舎	375g	483	1.3	613	1.6	—	—	—	—
無添加 だし入り有機味噌	375g	—	—	764	2	—	—	—	—
	750g	673	0.9	—	—	—	—	—	—
無添加 有機味噌	375g	—	—	764	2	—	—	—	—
	750g	673	0.9	—	—	—	—	—	—
ひかり 田舎味噌	750g	636	0.8	—	—	—	—	—	—
ひかり だし入り味噌	750g	611	0.8	—	—	—	—	—	—
アイテム数：	9			4		1		2	

資料：2016年2月20日香港現地及び日本で調査から作成。

注：1) 為替レートは税関の週間平均値（2016年2月14日～2月20日），

1 香港ドル = 15.32 円。

2) 各店舗の商品欄に色を付けた。また、イオン（香港）康怡店と直接

比較できる商品に下線を引いた。

## 第5節 小括

### 1 小括

これまでの結果を小括すると、次の3点が明らかになった。

第1点は、事例企業において日本食品の売上は2012年から2015年にかけて1.5倍に増加しており、食品の総アイテム数に占める同食品の割合も2010年から2015年にかけて倍増している。

第2点は、日本食品の売上やアイテム数の拡大の一因として、仕入れのキーマンが日本人のため、九州物産展などの日本の地方・県・市町村と定期的にフェアを行う連携が存在しているため、ローカルの中小規模の食品製造企業は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。しかもそれらの場面で日本人が人的販売を行うことで通常よりも売上が100倍も増加するケースが存在する。そして、こうした成果を踏まえて、定番商品となる商品が出現している。

第3点は、加工食品のなかでも輸出が順調に増加しているみそについて、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SMの品揃え数が最も多く、価格も最も競争力があり、日系伝統調味料製造企業にとっても現地の大型日系食品小売企業は有益なチャネルとなっている。すなわち、これらの考察結果からは、同販路の存在が香港向けに輸出が増加している一因となっていると判断される。

### 2 新たな動向

ところが、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。そうしたなか、イオン香港ではこの2~3年の近年で、韓国産の牛肉やナシ、イチゴなどの果実が中国産と日本産の間の価格帯で売り込みに入ってきており、しかも販売促進策として陳列する際の電気代を負担するなどの対応を講じていることもあって、徐々に取り

扱いが増えている。さらには、イオントップバリュー中国の商品を 500 アイテム程度扱うようになっており、「Made By Japan」（現地生産・現地販売）の商品とも競合する新たな動向が生じている。

なお、「Made By Japan」の場合、日系企業が現地で展開するため、日本から原材料となる農林水産物やその半製品が輸出させる可能性があり、競合したとしても国内産地にプラスの効果が働く可能性がある。それゆえ、食料品製造業を対象に<sup>11)</sup>、中国の現地法人の輸出入先別の売上高・仕入高の変化を経済産業省「海外事業活動基本調査」より捉えることでそのことを確認する。まず、中国の位置づけを述べる。2014 年度の全地域における海外現地法人数のうちアジアが占める割合は、2,029 法人中 1,203 法人と 59.3%と最も高いが、その中でも中国は 1,203 法人中 640 法人と 53.2%とアジア半分以上を占め、最大となっている。また、売上もアジアで 3.5 兆円となっているなか、中国は 2.6 兆円と実に 73.9%を占めており、食料品製造業の海外現地法人の進出先として重要となっている。

食料品製造業の海外現地法人において、企業数および売上をみると、日本では 2008 年度以降に活発化している。このため、本節では同年度と 2014 年度を対象に輸出入先別の売上高・仕入高の変化を概観すると、この期間中、中国に進出した現地法人数は 156 法人から 175 法人と増加しているにもかかわらず、表 2-2 によると、日本からの輸入額は 550 億円から 170 億円へと激減した結果、仕入高に占める現地のシェアは 78.9%から 98.6%へと一層上昇している。また、売上高に占める現地のシェアも同様に 91.9%から 97.8%へ上昇しており、中国で活動する食料品製造業の現地法人は、日本からの輸入はほとんど行わずに現地から仕入を行い、それを加工後、現地で販売する傾向を強めている。つまり、この統計資料からは中国における食料品製造部門において、「Made By Japan」の場合は農林水産物の日本国内産地にプラスの効果は与えるとは言い難いと考えられる。

冒頭で述べたように、日本産農林水産物・食品の香港向け輸出額が急成長しているが、日本のシェアはまだ低く、しかも日系大手食品小売企業においてさえも総取扱品目に占める日本食品の比率が 20%に過ぎないことから、今後も輸



出量を増加させることができる余地はあると考えられる。だが、外国産品との競合や「Made By Japan」との競合はイオン香港だけに限定されないことを踏まえ、全体動向として競争の厳しさが増すことが予測され、そうした下で日本が輸出を増加させ続けていくことは容易ではない。

表 2-2 中国における日系食品製造業の現地法人の輸出入先別売上高・仕入高の変化（2008/2014 年度）

項目 年度	売上高 (10億円)	日本向け輸出額 (10億円)	現地向け販売額 (10億円)	第三国向け輸出額 (10億円)	売上高に占める 現地の割合 (%)
	2008年度	640	47	588	6
2014年度	2,593	38	2,535	19	97.8
増減(倍)	4.1	0.8	4.3	3.2	1.1
項目 年度	仕入高 (10億円)	日本からの輸入額 (10億円)	現地から調達額 (10億円)	第三国からの輸入額 (10億円)	仕入高に占める 現地の割合 (%)
	2008年度	431	55	340	36
2014年度	1,647	17	1,624	6	98.6
増減(倍)	3.8	0.3	4.8	0.2	1.2

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」より作成。

### 3 今後の展望

製品ライフサイクル論による成熟期では、競争がいつそう激化することから販売促進、低価格戦略、製品差別化戦略などが講じられる。そのようななか、日系大型小売企業であれば、本章で述べたように連携できることから互いの経営資源を利用し合うことでシナジー効果を発揮させ、現地の消費者ニーズに適した有益な戦略を講じることができると考えられるので、一定の成果を得ることが推測できる。実際、現状において日本の各産地の特産品を取り扱っている点で製品差別化が図られているが、それ以外にもイオン香港では、日本の店舗で販売していない日本の大手食品製造企業日清食品グループとのダブルチョップの商品（日清意粉「パスタ」）を現地仕様で販売するといった程度の高い差別化戦略も導入している。

ただし、競争は激化していくと考えられるだけに、今後も香港に向けて輸出を増やしていくには、このような連携をさらに強化し、現地の消費者ニーズを

より満たすための企業行動を講じていくことが不可欠になると考えられる。例えば、現地の日系大型小売業企業が有する POS データなどの情報を共有し、受け入れられる価格帯やニーズを把握したうえで、日本の食品製造業企業は現地の消費者の味覚に適応した特別仕様で、しかもその原材料となる日本産の農林水産物の安全性やストーリー性が伝わる加工商品を開発するといったことがあげられる<sup>12)</sup>。ちなみに、こうした企業行動は、日系大型小売業企業にとっても香港の食品小売市場で競合する他社に対抗する戦略になる可能性があるだけに、同主体にもメリットになると考えられる。

本章の目的は、ビジョンでは伝統食品の輸出拡大にあたり業務用チャネルの活用に着目しているものの、市販用チャ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ネルは有益か否かを明らかにすることである。具体的には、日本の香港向け輸出が成長期にあるなか、香港の大手日系小売企業イオンに焦点を当て、日本食品の販売に関する現状分析を行い、同チャネルが実際に輸出の拡大に寄与しているかを明らかにした。詳細は前節で小括しているが、イオン香港の旗艦店であるコーンヒル店でのヒアリング調査および同店と現地の他の食品小売店での価格調査の結果、同チャネルは香港向けに輸出が増加している一因となっていた<sup>13)</sup>。

また、本章では今後日本から香港への輸出を増加させるにあたってこのチャネルが有益と考えられるかを、上記の考察結果と事例企業に行った実態調査の結果をもとに製品ライフサイクル論の視点から考察した。外国産品との競合や「Made By Japan」との競合が生じはじめていることから、今後も輸出を増加させていくのは容易ではないが、日系企業間での連携を強化することでいっそう現地の消費者に魅力ある商品を提供できる可能性が存在しており、これが機能すれば農林水産物・食品の輸出拡大基調を維持できる余地がある。したがって、今後も同チャネルを重視しながら展開していくことが望まれる。

本章では、これまで輸出分野ではほぼ手が付けられていなかった現地の食品小売企業に焦点を当て、上記のことを解明するとともに、それ以外にも輸出ルートにおいて日本の大型 SM を介した輸出ルートが存在する実態や、「Made By Japan」との競合が生じはじめている実態を初めて解明したが、残された課題も

少なくない。これらの実態との関連でいえば、図 2-1 に示した 2 つの輸出ルートと「Made By Japan」のルートには取引条件や価格にどの程度の差が存在し、日系大型食品小売企業はそれらをどのように考慮して仕入れルートを選定しているのか、また、その結果、これらのルート別のシェアはどのように変化しているのか、さらには、これらのルートに介在している商社や食品卸売業者が日本産あるいは日系企業が現地生産した農林水産物・食品の取扱いにおいて、注目すべき機能や役割が存在しているか否かといったことがあげられる。これらについては、今後の課題としたい。

## 注

- 1) CEPA 協定とは「中国本土と香港の経済貿易緊密化協定」(Mainland and Hong Kong Closer Economic Partnership Arrangement) であり、中国本土と香港の自由貿易協定。JETRO (2012) を参照。
- 2) イオン香港の 41 店舗のうち GMS 店は 13 店舗である。イオン (2016) を参照。
- 3) 海運と空運については、根師 (2016) を参照。
- 4) 国内では加工原料となる野菜の供給力があまり高くないことや価格面での課題もあり、加工食品に外国産の原材料を使用するケースが少なくない。菊地 (2016) が指摘するように、国産原料を使用していない加工食品を輸出したとしても国内産地にメリットは生じないので、食品製造業と農林水産業者が一層深く連携し、図 2-1 に示す国内流通ルートを中心的なものにするのが加工食品輸出における課題の 1 つとなっている。
- 5) この 2 名は日本の本社の指示を受けて香港に赴任しており、イオン香港の役員にもなっている。
- 6) 中国での日本産リンゴの販売価格は 68 元～1,800 元/個である (2016 年 2 月, 1 香港ドル=0.83 人民元)。成田 (2013) を参照。
- 7) 全国みそ工業協同組合連合会の資料によると、みその輸出は 2005 年に 7,755t であったのが、2015 年には過去最高の 1 万 3,044 t へ増加している。
- 8) 菊地・林 (2016) を参照。

- 9) 日本の「大規模小売業立地法」によると、1,000 m<sup>2</sup>を超える店舗は大規模小売店に位置付けられる。これに基づくと、本章を取り上げた YATA 旺角店の売場面積は 1,333m<sup>2</sup>、City super 時代広場店の売場面積は 3,901m<sup>2</sup>なので、両店とも大規模小売店に位置する。また、イオン品川シーサイド店の売場面積は公表されてないが、GMS となっている。同形態はハードビル法で建築面積が 2,000 m<sup>2</sup>以上となっているので、これも大規模小売業店である。
- 10) このようなことに加え、香港は地理的にも近いので、日本の食品製造業者の営業担当者が月に 1 回程度は現地の日系小売店に足を運んでいる傾向にある。
- 11) 本節では農林水産省の政策などで食品という用語を使用しているため、食品製造業という表現を使用しているが、この統計資料では食料品製造業となっているので、ここではこのように明記している。
- 12) 現地化対応した商品を投入することの重要性については、菊地（2016）を参照。
- 13) この結果を通し、海外市場における日系企業間の連携が食品小売業分野でも大きなメリットを発揮することが裏付けられた。

## 引用・参考文献

- イオン「2016年2月期決算補足資料（第91期）」、<http://www.aeon.info/>  
（2016年5月16日参照）
- 石塚哉史・数納朗・杉田直樹「農産物加工品における米国輸出の展望と課題－こんにゃく製品の事例を中心に－」石塚哉史・神代英昭編『わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望』筑波書房、2013年、p.145～156
- 牛宝俊・孫良媛「努力扩大对香港农产品的出口」『国际贸易问题』第1期、2000年、p.56～62
- 王海燕「Research on the Integration of Agricultural Product Market Between Guangdong Province and Hong Kong」『広東商学院硕士学位论文』、2011年
- 郭万里・菊地昌弥・根師梓・林明良「香港における農林水産物・食品の輸出拡大の一因と今後の展開に関する一考察－日系食品小売企業の実態をもとに－」『農業市場研究』第26巻第1号、2017年、p.29～35

- 菊地昌弥「日系農業企業の中国展開の共通点と対象市場の現段階」大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』筑波書房，2015年，p.17～21
- 菊地昌弥・林明良「わが国の農林水産物・食品の輸出拡大の方向性に関する考察－ケーススタディーと国際マーケティング論の視点から－」『農業市場研究』第25巻第1号，2016年，p.62～68
- 菊地昌弥「農産物・食品輸出の現段階の成果と展望に関するコメント－加工食品の輸出を中心に－」『農業市場研究』第25巻第3号，2016年，p.39～42。
- 口野直隆・大島一二「日系外食産業の海外進出戦略サイゼリヤの事例」大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』筑波書房，2015年，p.168～178
- 経済産業省「海外事業基本調査」，  
<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/>（2017年6月参照）
- 神代英昭・石塚哉史「あとがき」石塚哉史・神代英昭編『わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望』筑波書房，2013年，p.157～159
- 全国みそ工業協同組合連合会「輸出実績」，<http://www.zenmi.jp/>（2016年5月参照）
- 在香港日本国総領事館「香港の国別食品輸出額の推移」，原資料は「Hong Kong External Merchandise Trade」および「Hong Kong Merchandise Trade Statistics-Imports」，2015年
- 陳戎杰「日本农产品出口中国香港动向及其启示」『世界农业』第6期，2006年p.42～45
- 成田拓未「農業法人主導による果実の輸出システム－中国りんご消費市場の実態と片山りんごの輸出マーケティング戦略－」石塚哉史・神代英昭編『わが国における農産物輸出戦略の現段階と展望』筑波書房，2013年，p.37～71
- 西野真由「外食企業のグローバル化と海外進出戦略－株式会社壺番屋の中国展開の事例－」大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』筑波書房，2015年，p.154～167
- 根師梓「日本産農水産物の海外向け産地直送システムの現状－香港を事例として－」『中国経済』7月号，2016年，p.29～39
- 農林水産省（2015）「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」，

[http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/pdf/130829\\_1-02.pdf](http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/pdf/130829_1-02.pdf) (2016年6月参照)

農林水産省『食料・農業・農村白書』, 農林統計協会, 2014年

農林水産省(2018)「農林水産物・食品輸出実績(国別・地域別)」,

<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/160202.html> (2016年6月参照)

JETRO「CEPAに関する制度情報」,

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jfile/report/07000981/reportcepa.pdf#search=%27cepa%27](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jfile/report/07000981/reportcepa.pdf#search=%27cepa%27) (2017年5月参照)

JETRO「香港の外食・小売業の状況」,

[https://www.jetro.go.jp/ext\\_images/jetro/japan/okinawa/report/outline\\_hongkong\\_market\\_food\\_retailing\\_industry.pdf](https://www.jetro.go.jp/ext_images/jetro/japan/okinawa/report/outline_hongkong_market_food_retailing_industry.pdf) (2016年6月参照)

### **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ネルを対象に—**

#### **第1節 本章の目的**

本章では、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、大陸市場に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。

#### **第2節 中国の食品小売業界の構造変化**

第2章で述べたように、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、膨大な人口を抱えている大陸市場では、高品質な日本産食品の評価と認知度が高く、大きな需要が見込まれるため、大陸市場に向けての輸出も重要となる。

農林水産省の統計によると、2017年度の日本産農林水産物・食品の対大陸市場の輸出額は1,007億円と、昨年より12.1%も上昇し、輸出先国・地域の第3位となっている。しかし、輸出品目別内訳をみると、加工食品の輸出額はわずか251億円であり、第1位の香港(494億円)や第2位の米国(457億円)より大幅に少ない。この状況および中国の人口の多さ、そして日本産農産物・食品の認知度が高いことを踏まえると、大陸市場に向けてまだ拡大できる余地があると考えられる。

また、輸出拡大のためにはマーケットインの視点に立つことが重要と考えられる。その理由は後述するが、日本政府が打ち出した「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」のなかでも、加工食品の輸出拡大に向けて、主要な担い

手である民間企業は海外市場のニーズを敏感につかみ、積極的な市場開拓・市場展開および商品の開発・供給に努めるといった方針が示されている。

JETRO (2016)によると、中国系チェーンストアの売上規模上位 10 社のうち、食品関連の小売企業は 4 社(華潤万家有限公司, 高鑫零售有限公司, 聯華超市股份有限公司, 永輝超市股份有限公司)存在する。これら企業の総売上は 3,270 億元, そして総店舗数で 8,112 店舗に上る。この規模は、日系食品小売企業で最大手のイオンの中国子会社—永旺中国投資有限公司(売上 107 億元, 54 店舗)よりも売上で 30.6 倍, そして、店舗数でも 150 倍も大きい規模にある。これらの点を踏まえると、日本産加工食品の中国向け輸出の拡大を実現するにあたり、やはり中国系の食品小売企業を活用することは欠かせないと考えられる。

中国では、経済発展に伴う国民所得の上昇により、一人当たりの食品支出額が上昇するとともに、食品市場の規模が大きく拡大している。そうしたなか、2004 年に中国政府は外資系小売業に対して出店数、立地、出資割合などの規制を緩和した。その結果、アメリカのウォルマートやフランスのカルフルに代表されるように、外資系食品小売企業の出店が加速している。

表 3-1 外資系および中国系の食品小売業の売上高・店舗数・売上規模順位の変化  
単位：(億元, 倍)

会社	項目	売上高			店舗数			売上規模順位	
		2004年	2015年	増加幅	2004年	2015年	増加幅	2004年	2015年
華潤万家有限公司		110	1,094	9.9	476	3,397	7.1	15位	➡ 3位
沃爾瑪(中国)投資有限公司(ウォルマート)		76	735	9.6	43	432	10.0	20位	➡ 5位
家樂福(中国)管理諮詢有限公司(カルフル)		162	401	2.5	62	234	3.8	5位	➡ 11位

資料：神谷(2010)と独立行政法人日本貿易振興機構(JETRO)(2016)より作成。

注：1) 売上規模順位は家電製品、食品、外食、アパレル、石油製品等のすべてのカテゴリーが含まれる順位である。

2) 財務省貿易統計「外国為替相場(課税価格の換算)」適用期間：平成30年11月11日から平成30年11月17日までの相場より、1人民元 = 16.22円。



表 3-1 は外資系と中国系小売業の売上高の変化について、店舗数と売上規模順位の変化を踏まえながら示している。これによると、2004 年から 2015 年にかけてウォルマートの売上高は 9.6 倍に、また店舗数は 10 倍に拡大している。そして、カルフルの場合、売上高は 2.5 倍、店舗数では 3.8 倍に拡大している。

一方、中国系に着目すると、業華潤万家有限公司(以下、華潤)の売上高は 110 億元から 1,094 億元へと 9.9 倍に、また店舗数は 476 店舗から 3,397 店舗へと 7.1 倍も拡大している。この間、華潤は 2014 年にイギリスのテスコ中国事業を買収したこともあり、上記の外資系大手両社の売上を超え、中国小売業界で第 3 位(食品小売業界では首位)となった。反面、カルフルは第 5 位から第 11 位に順位を落とした。このように、中国の食品小売業界では激しい競争が発生している。

こうした状況において、市場に属する企業は競争優位を得るための戦略を講じる。その内容は嶋口ほか(2006)でも示されるように、競争地位によって異なるものの、代表的企業行動として価格戦略と価格以外の面での差別化戦略があげられる。いうまでもないが、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。そのため、高い品質や特徴的な商品の取扱いに強みを有した差別化戦略を講じる中国系の食品小売業者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効と考えられる。したがって、本稿ではこうしたチャンネルを研究対象とする。

先述のように、日本政府はマーケットインの視点に立つことの重要性に言及している。ところが、農林水産省(2018)によると、日本の中小食品メーカーは輸出したい商品のみ輸出している現状にある。この報告書では、日本の中小食品メーカーは「作れば売れる」、「出展すれば売れる」という認識が強く、「輸出先のニーズに合う商品製造が不十分のため、輸出に適する商品の発掘が困難」といった調査結果を取り纏めている。また、こうした傾向について下渡(2018)は、生産者たちにある「いいものさえ作れば買ってもらえる」との考え方は、現地市場の富裕層や駐在外国人等少数の消費層には該当する可能性があるものの、規模が限定られることに言及している。ゆえに、今後、輸出拡大において、

現地の一般的な消費層に受け入れられる商品を生産し、購入可能な水準を意識して価格設定する必要があると言及している。

以上を踏まえ、本研究ではマーケットイン論の視点に立つことが重要なことから、この研究も同じ視点に立ち、考察を加える。浅見・佐藤(2012)によると、食品産業分析の方法には「構造→行動→成果」の分析枠組みが依然として有効であり、特段「構造⇔行動」の枠組みからの検討が必要であることが提示されている。そして、「構造」は伝統的な水平的な競争構造だけでなく、垂直的な関係にまで分析を含めることに言及している。

本研究では商品差別化戦略を志向している中国系食品小売企業が導入している商習慣や特徴を市場構造と位置づけ、それらに対応し輸出額を拡大させるための方策を企業行動とし、その内容に着目する。

「構造⇔行動」(マーケットイン)の視点に基づき、加工食品の中国向け(香港含む)輸出の拡大に関する先行研究を確認したところ、日本および中国において具体的に考察を行っている成果は存在しない。どちらも触れた程度に留まっている。日本側では、石塚(2013)がりんごジュースを生産する日系食品メーカーの中国向け輸出の事例を取り上げ、輸出する際に、日系商社 6 社と香港系商社 1 社を経由し、富裕層向けの量販店・百貨店への販売が可能となったことを論じた。だが、これらの商社が現地の顧客のニーズや商習慣等の市場にどのように対応しているかを一切分析しておらず、なぜ成果を得えられたのかを理解できない。

また、中国側では、徐・陳(2010)と劉(2014)が食品小売業者を対象に中国国内での加工食品の販売拡大に寄与する企業行動について考察している。前者の徐・陳(2010)は外資系食品小売企業の中国進出が拡大しているなか、中国系は生き残るために、消費者のニーズを踏まえて、低価格の商品を提供するとともに、旧正月等の伝統的な祭りの時期に差別化できる商品やサービスを提供する必要があることを指摘した。だが、具体的な考察は一切行っていないので説得力がない。そして、後者の劉(2014)も同じく、具体的な分析を行っていないにも拘わらず、中国系中小食品小売業者は、外資系や中国系大手と競争するにあたり特定の高所得客層にターゲットを絞り、高品質な商品を取扱う差別

化戦略を講じることの必要性を論じた。

そこで、本研究は商品差別化戦略を志向している中国系食品小売企業を対象に、そのチャネルへの輸出を拡大させるために有効な企業行動を、市場構造を踏まえて明らかにすることを目的とする。

### 第3節 企業行動とその成果

#### 1 事例企業の選定理由

本章では、課題の解明にあたり、株式会社フンドーダイ五葉(以下、F社)を事例として取り上げる。その理由は、F社は上記の戦略を志向する中国系食品小売チャネルに向けて主に輸出することによって、その金額が大きく増加している企業だからである。

先述した中国系食品小売業者の最大手である華潤は、上記のM&A以外にも、外資系大手企業に対抗するために、取り扱う商品の差別化戦略を実施している。その一例をあげると、2004年(外資系小売業進出緩和の元年)に、同社は「自然的・健康的な生活方式を提唱し、現代的なライフスタイルを求めている。それとともに、差別化している商品と高度的なサービスを顧客に提供することによって、他国の文化と風土を追求していること」を経営理念に、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、OLE精品スーパー(以下、O社)の第一号店舗を中国深圳市に設立した。

O社の取り組みとして特筆されるのは、売り場は食品の販売だけではなく、ワインバー、パン作りスペース、チョコレート作りスペースなどの設置によって、消費者の体験性を重視するとともに、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。ちなみに、郭ら(2017)によると、香港イオンの旗艦店でさえ1万5,000アイテムであったので、これはかなりのアイテム数であることがうかがえる。しかも、立地する地域によって異なるが、各店舗ではこれら商品のうち40%~70%が輸入商品(8,000アイテム~1万4,000アイテム)で

ある<sup>1)</sup>。このように、O社の取り扱いアイテム数の多さおよび、総アイテム数に占める輸入商品の割合の高さを踏まえると、同社は一般的なスーパーでみられるNB商品を品揃えするだけではなく、輸入商品に力を入れることで、他社との差別化を行っている特徴がある。

事例企業のF社は、2007年に上海市に百思福食品貿易(上海)有限公司(以下、B社)を設立した。B社はF社の子会社として、F社から商品を輸入し、現地で販売している。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(6,555万元)へと倍増しているが、この多くはO社への販売によってもたらされている。B社の売上高の規模は、中国財政部の「中小企業划型標準規定」により、中型卸売企業と位置付けられる<sup>2)</sup>。また、このように短時間で成果が出ていることから明らかなように、同社は対象チャネルへの販売企業として優良事例と判断される。

本章では、目的の解明にあたり、以下の2つの事項に着目する。それは、本稿で設定する市場構造に該当するものであり、これらに対応する企業行動を講じることができれば、輸出拡大に大きな役割を果たすと考えたからである。

1つ目は、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という商習慣が各国共通で存在する。これに遭遇した場合、経営にマイナスの影響を与える。しかし、輸出においても現地の市場動向およびニーズを踏まえたうえで、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。2つ目は、現地で子会社を設立することが有効と推測される。それは、劉(2014)において大手中国系小売企業は中国内陸部への出店を加速させているという特徴を明らかにしているので、現地法人が存在する場合、市場動向やニーズをすばやく把握するだけでなく、それらの地域で定期的に多数の商談を行うことができ、その結果、売上が伸び、輸出量も増えると考えられるからである。

本章では、以上の事項に狙いを定め、2018年1月に東京でF社社長に事前調査を行った。そして、3月26日に上海市で本調査を実施し、同年6月8日にも熊本市の本社で追加調査も行った。以下ではこれらの調査結果をもとに考察し

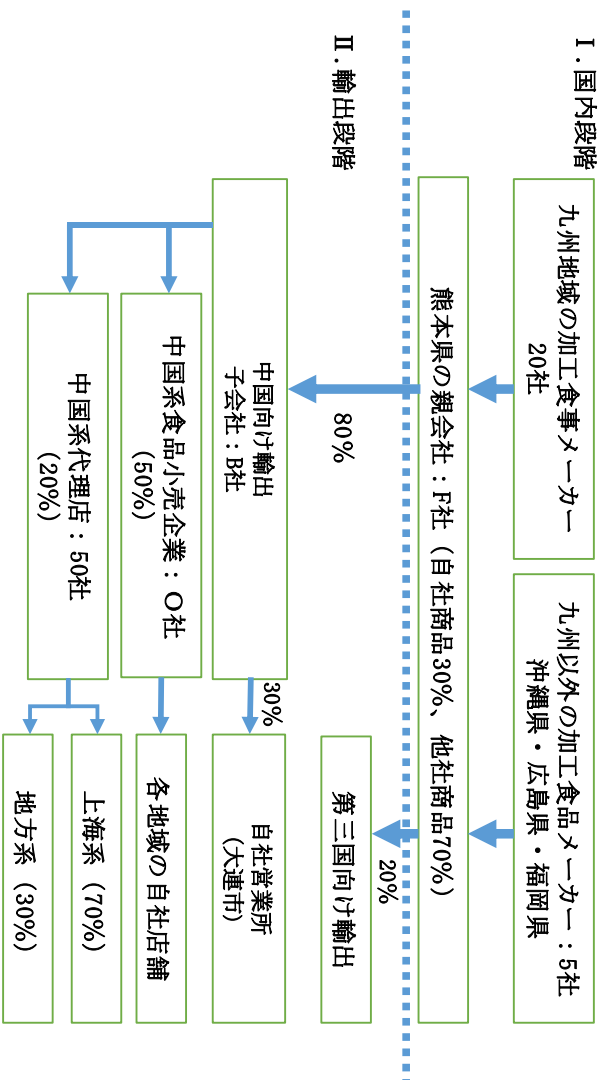


図 3-1 F 社の輸出経路

資料：F社とB社とへのヒアリング調査から作成。

ていく。

なお、事例企業について、上記以外の概要は次の通りである。事例企業のF社は、醤油、みそなどの和風調味料の製造・販売を主業としている。2020年1月時点で、従業員数は130人、資本金1億円である。これらの指標を中小企業庁の定義に照らし合せると、F社は中小の食品製造企業に位置する<sup>3)</sup>。そして、

その取引先であるO社は、北京市、上海市、広州市といった中国の代表的な都市での展開にはとどまらず、成都市、杭州市、瀋陽市、重慶市、西安市、濟南市など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店舗となっている。

## 2 事例企業の企業行動とその成果

F社およびその関連会社では輸出拡大のために、先述した視点の企業行動に関して、次の具体的対応を講じている。

### (1) 問屋機能の発揮による在庫回転率の向上

前述のように、中国食品小売業界の取り巻く環境が厳しくなっているなかで、中国系食品小売企業O社は輸入商品を用いて差別化戦略を講じている。こうしたなか、F社はこの特徴を踏まえて、醤油、みそなどの自社商品だけを取り扱うだけでなく、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、輸出する企業行動を同社との取引開始以降に新たに講じている。これらの商品は焼き肉タレや鍋スープなどの和風調味料類、飲料・日本酒、うどん、ふりかけ、アイスクリームなど多岐に渡る。取り扱う商品の輸出金額をみると、F社の自社商品は30%となっており、他社商品が実に70%占めている(図3-1)。つまり、F社は食品製造業者および輸出業者としての機能だけではなく、同社への輸出開始以降、問屋機能も有するようになっており、しかもその機能を金額ベースで見ると輸出拡大にあたり重要な役割を果たしている。その結果、2014年に開始したB社のO社向け販売額は、2017年で6,500万円に達し、同年において川下最大の取引先

となっている。

以上のことを踏まえ、機能の多様化によるF社の輸出面でのメリットを述べる。1つ目は、売上の増加である。先述のように、自社商品以上に仕入商品が多くなっていることから明らかなように、この分による売上の増加の程度は決して小さくない。2つ目は、値引き販売のリスクを回避できる可能性が高まることから、これによる売上額の減少も避けることができる。F社の担当者によると、自社商品だけでコンテナを満載するには数ヶ月分が必要となる。すると、現地で長期間在庫するので、出荷後半の商品は賞味期限までの日数が短くなってしまふ。ちなみに、O社の場合、加工食品の賞味期限が残り半分になると、値引きをメーカーに要求しはじめ、残り1月になると、最大で20%の値引きを要求している。しかしF社の場合、問屋機能の発揮によって取扱いアイテムが100以上にも上っていることから、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)が輸出可能となっている。これによって同社では、値引き対象となる機会が自社商品だけを輸出していた時よりも減少させることに成功している。

## **(2) 現地子会社設立による販売網の拡大**

F社が上記のように機能を多様化することによって、O社もより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る。また、B社を経由して九州を中心としたローカルな商品を一括で仕入れることが可能なため効率的である。

さらに、F社には現地でB社やその営業所が大連に存在することによって、地方都市にあるO社の店舗に容易に足を運ぶことができる。そのため、顧客のニーズを的確に把握することが可能なうえ、何かの際にも迅速にフォローすることができる。加えて、B社の日本人スタッフはわずか事務管理担当の1人だけであり、営業部門の11人はすべて中国人となっている。そして、その部門の部長も中国人であるため、現地の商慣習や文化についても熟知しているので、販売先の中国人と商談を行うことに不便がない。このような特徴を有した現地

子会社を有することでO社にとっても魅力的な仕入先になっており、ひいては同社の店舗拡大とともにF社の輸出額は増加する取引環境が形成されている。

また、上海市に子会社があることで年2回の頻度で同市において開催される大規模な食品展示会に定期的に参加している。さらには、中国の地方都市で開催される展示会や商談会にも参加することが容易になっており、これも新たな販路開拓にあたり有効となっている。その結果、他の中国系チャネルに向けても輸出拡大に成功している。

F社が輸出した商品は上海市で陸揚げされ、子会社のB社を経由して大連市の営業所にも陸路で輸送されている。図3-1よりB社の総取扱額を販売先別にみると、O社向けが50%、大連市にあるB社の営業所向けが30%、上海市の中国系代理店向けが20%(その取引先は50社程度)となっている。このうち現地代理店向けの30%分は地方都市に流通しており、その販売網はチベット自治区にまで及んでいる。このように地方都市向けの規模が主要販路のO社向けと同など規模になっていることを踏まえると、中国において内陸部への出店が加速している特徴に対応するにあたって現地に子会社を有することのメリットは看過できないし、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4節 本章で取り上げた方策の意義と限界**

一般財団法人食品産業センターの資料をみると、日本の中小規模の食品製造業者は全体の90%以上を占めている。したがって、日本の食品産業の発展には中小規模の躍進が不可欠であり、その実現には、輸出を強化していくことも有効である。独立行政法人中小企業基盤整備機構(2015)によると、多くの企業は、輸出にあたっての課題に「現地の市場動向やニーズの把握・情報収集」と「現地におけるマーケティング」、「人材不足」をあげている。

こうしたなか、本研究で取り上げた事例企業の企業行動は、これらの課題の解決に寄与するものである。加えて先にあげた2つの方策により短期間で輸出額を倍増させており、取引先の中小食品メーカーもそのメリットを享受できて



いる。つまり、上記の企業行動はサプライチェーンの各主体間に「ALL WIN」の取引関係をもたらすものとなっている。ただし、本研究で明らかにした方策にも限界があると考えられる。それは限定的な地域と規模で展開することが戦略上の肝となっているからである。

九州地域を大きく超えて、仕入地域の広域化や大規模化を志向すると、既に日本の大手食品メーカーの商品を一定程度取り扱っているJFCジャパン(株)のような専門商社と競合してしまい、価格競争に巻き込まれてしまうためである。したがって、四国や中国地方といった範囲で地域において特色のあるローカルな食品の取扱いに特化し、それを横展開していく余地はあるが、その範囲を超えて取引量、売上を拡大していくことは、戦略上容易ではないであろう。

一方、柳(2012)では、1950年代から日系小売企業は海外展開を始め、90年代前半からイオンを代表とする日系スーパーは経済発展において格差のある東南アジア地域に対して、政府および企業、仲介業者からの誘致をきっかけにして同市場を意識して海外展開を始めたことを明らかにした。そのなかで、木綿(1980)は、日本の百貨店を始めとする大規模小売企業は海外展開する際に、卸売業(問屋)への依存度が高いことを指摘している。また、加藤(2015)は、日系食品企業は新興国市場で日本の商品を販売する場合、現地消費者の情報収集、現地の食文化の適合性、インフラの成熟度の課題に直面しているため、日本の総合商社が持っている商取引、金融、情報提供の機能は重要であることを論じた。したがって、日系大手小売企業や食品企業は海外展開する際に、問屋に依存することがわかる。

しかし、本稿で取り上げたF社は中小企業であるものの、第三者の問屋に依存しておらず、その問屋機能を自ら付加する(内生化)ことにより、在庫回転率の向上と現地での販売網の拡大を実現したことが判明した。したがって、事例企業のような中小加工食品製造企業は輸出する際に、問屋機能の内生化という企業行動によって、大手総合商社への依存をなくす効果があることを示した

## 第5節 小括

本章では、商品差別化戦略を志向している中国系食品小売企業を対象に、その販路への輸出を拡大させるために有効な企業行動を明らかにすることを目的とした。課題の解明にあたり、本稿では構造⇔行動の視点からアプローチを行った。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、そしてそれらへの対応策を企業行動に位置づけた。優良事例へのヒアリング調査を国内外で実施し、その結果を基に考察した結果、次のことが明らかになった。

第1に、顧客が商品差別化戦略を志向している特徴を踏まえ、事例企業は自社商品だけを輸出するのではなく、問屋機能を新たに付加するという企業行動を講じることで、取扱い品目を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だけを輸出していた時と比較して、コンテナでの輸出頻度が高まり、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。

第2に、事例事業の主要な販売先であるO社も例外ではなく、大手中国系小売企業は内陸部の地方都市も含め、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ともに、それ以外の新規顧客の獲得も可能となっていた。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など水準までに達し、販売地域の広域化と特定顧客に依存することのリスク低下を実現している点は、この成果として注目に値する。

上記の解明点は、商品差別化戦略を志向している中国系食品小売企業を販路に据えた際の有効な企業行動であり、その適用範囲は限定的である。また、戦略上の限界もある。だが、これまでの輸出研究では、潜在能力が高いと考えられる中国系食品小売業者を対象に考察を行ったものが皆無であったことを踏まえると、本稿の冒頭で示した輸出目標の達成に向けてこれらを解明することの意義は決して小さくないと思われる。加えて、本稿では大手総合商社を経由しない場合、海外チャネルへのアクセスが容易ではない日本のローカルな中小食品企業にもメリットが生じる内容を取り上げている。そのため、日本の食品産

業はもちろんのこと，地域経済の今後の展開方向において輸出を念頭に置く際に，地域企業がリーダーシップを発揮すれば，さらに輸出拡大の実現に向けた具体策としても活用できると考えられる。

## 注

- 1) 家楽福(中国)管理咨询有限公司(カルフル)は，1店舗あたりの輸入食品の品揃え数が約4,000アイテムとなっている。網易新聞(2014)を参照。
- 2) 中国財政部の「中小企業划型標準規定」により，卸売業の場合，従業員200人以下，売上高4億元以下は中小微型企業である。なかで，①従業員20人以上，売上高5,000万元以上は中型企業。②従業員5人以上，売上高1,000万元以上は小型企業。③従業員5人以下，売上高1,000万元以下は微型企業。
- 3) 中小企業の定義：資本金の額又は出資の総額が3億円以下の会社又は常時使用する従業員の数が300人以下の会社および個人。中小企業庁(2014)を参照。

## 引用・参考文献

- 浅見淳之・佐藤和憲「フードシステム研究のニューウェーブ」『フードシステム研究』19(2)，2012年，p.33～36
- 石塚哉史「加工食品におけるマーケティング戦略の展開と課題」『農業市場研究』22(1)，2013，p.75～80
- 郭万里・菊地昌弥・根師梓・林明良「香港における農林水産物・食品の輸出拡大の一因と今後の展開に関する一考察—日系食品小売企業の実態をもとに—」『農業市場研究』26(1)，2017年，p.29～35
- 加藤孝治「総合商社に期待される機能変化に関する考察：食品分野における事業展開の変化」『目白大学経営学研究』16，2018年，p.1～13
- 神谷涉「チェーンストアランキングに見る中国における小売業の特徴と課題」『流通情報』42(1)，2010年，p.6～11
- 下渡敏治「第4章冷凍枝豆の輸出事業への取り組みとその課題」下渡敏治著

- 『日本の産地と輸出促進』, 筑波書房, 2018年, p.199~211
- 首相官邸 (2014) 「国・地域別農林水産物・食品の輸出拡大戦略」,  
<http://www.kantei.go.jp/> (2018年6月25日参照)
- 徐静・陳静「我国連鎖超市競争戦略研究」『中国物流和採購 China Logistics & Purchasing』13, 年2010, p.72~73
- 中小企業庁 (2014) 「中小企業・小規模企業者の定義」, <http://www.chusho.meti.go.jp/soshiki/teigi.html>(2018年5月11日参照)
- 独立行政法人中小企業基盤整備機構「平成27年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」, <http://www.smrj.go.jp/>(2018年8月5日参照).
- 農林水産省 (2013) 「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」,  
<http://www.maff.go.jp/>(2018年6月25日参照)
- 農林水産省「平成29年輸出戦略実行事業中小食品メーカー商品の輸出に関する地域商社調査報告書」, <http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/ekikaku/attach/pdf/>(2018年11月21日参照).
- 嶋口充輝「第三章競争戦略」嶋口充輝, 和田充夫, 池尾恭一, 余田拓郎著『マーケティング戦略』有斐閣, 2006年, p.41~59
- 木綿良行「国際流通」伊藤文雄・江田三喜男・木綿良行・伊藤公一・川嶋行彦・西村文孝『テキストブック現代商業学』有斐閣, 1980年, p.238
- 柳純「日系小売企業の海外展開と戦略(岩永忠康教授退職記念号)」佐賀大学経済論集 45(1), 2012年, p.193~218
- 劉青「本土超市提昇競争能力的対策思考」『時代金融 Times Finance』13, 2014年, p.72~73
- 網易新聞 (2014) 「进口食品购买量大家乐福扩大采购」, <http://news.163.com/14/0321/03/9NR44A5B00014AED.html>(2018年11月20日参照)
- JETRO「中国チェーンストアランキングトップ100社」『中国データ・ファイル2016年版』日本貿易振興機構, p.263.

## 第4章 中国系対日食肉加工品輸出企業の中国国内販売に参入する背景と実態

### 第1節 本章の目的

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系企業に対して日本企業の競争力が劣っていること、つまり、潜在的輸出先国における競合者の脅威が考えられる。そのため、中国系大手食肉加工品製造企業を対象にその販売の実態と特徴を解明する必要がある。

### 第2節 中国系大手食肉加工企業の脅威

#### 1 中国向けハム・ソーセージ類輸出の低迷

表 4-1 は大陸市場の食肉加工品製造業の概況を示している。これによると、2013年から2017年にかけて中国の食肉加工品製造企業の企業数は1,507社から1,971社へ1.3倍増加している。また、同期間中、出荷額は6兆1,856億円から7兆3,553へと1兆1,697億円も増加している。この増加の程度は2017年にお

表 4-1 中国の肉加工品製造業の概況

	事業所数	製造品出荷額 (億円)
2013	1,507	61,856
2014	1,598	66,095
2015	1,720	69,068
2016	1,832	77,203
2017	1,971	73,553

資料：『中国食品工業年鑑 2017』「2.2 屠宰及肉類加工」と搜狐網

「肉製品加工業発展概況及市場前景分析」より作成。

注：事業所は年商 2,000 万元以上の大手企業。

ける日本の食肉加工品製造業者の製造品出荷額の 9,223 億円よりも大きい規模となっている（表 4-2）。この点からみると，大陸市場には大きなチャンスが存在することがわかる。

表 4-2 日本の肉加工品製造業の概況（4人以上の事業所）

	事業所数	従業者数 (人)	製造品出荷額 (億円)
2013	417	33,502	7,849
2014	416	33,948	8,414
2015	524	38,843	11,182
2016	402	34,882	9,080
2017	400	36,074	9,223

資料：経済産業省「工業統計表 産業別（0912）」各年版より作成。

表 4-3 日本の肉類調製品の輸出概況（4人以上の事業所）

	国内生産額 (億円)	肉類調製品の輸出額 (億円)		輸出比率 (%)
			ハム・ソーセージ類	
2013	7,396	0.39	0.37	0.0053
2014	7,858	0.52	0.46	0.0066
2015	10,311	0.39	0.38	0.0038
2016	8,706	0.51	0.47	0.0058
2017	8,834	0.49	0.41	0.0055

資料：財務省「貿易統計」と経済産業省「平成 30(2018)年工業統計表品目別統計表」より作成。

注：肉類の調製品は（2017年版：0210.20-000，0210.93-000，0210.99-000，1601.00-000の合計），（2016年版：0210.12-000，0210.19-000，0210.99-000，1601.00-000の合計）（2015年版：0210.99-000，1601.00-000の合計），（2014年版：0210.19-000，0210.93-000，1601.00-000の合計），（2013年版：0210.93-000，1601.00-000の合計）。

ところが、大陸市場は大きなチャンスが存在す一方、2017年の日本産肉類調製品の輸出額は0.49億円となっており、国内の生産額が8,834億円の0.005%しか占めていない。ちなみに、日本産肉類調製品の輸出額の8割以上はハム・ソーセージ類である（表4-3）。つまり、日本産肉類調製品の輸出に対して大きなチャンスが生じている大陸市場に向けてさえアクセスできていない現状にある。

一方、大陸市場では、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、日本から食肉加工品の直接輸出元々できないが、香港日本国総領事館（2015）によると、日本の肉類調製品の最大輸出先であり香港は農林水産物・食品の全輸入額の約3割を第三国や地域に再輸出し、その再輸出先国・地域のうち、大陸市場は最大15%を占めている。

具体的には、表4-4で表示しているように、2017年において日本は香港に向けて肉類調理品の輸出金額は0.46億円（うちハムソーセージ類は0.41億円）となっており、同年度の肉類調製品の総輸出額（0.49億円）の94%を占めて日本

表4-4 日本の香港向けの肉類の調製品の輸出額

（単位：百万円，%）

	肉類調製品	ハム・ソーセージ類	輸出比率
2013	35.4	35.1	99.2
2014	49.0	44.0	89.8
2015	37.2	37.2	100.0
2016	47.2	45.8	97.0
2017	46.2	40.7	88.1

資料：財務省「貿易統計」各年版より作成。

注：肉類の調製品は（2017年版：0210.20-000，0210.93-000，1601.00-000の合計），（2016年版：0210.12-000，0210.19-000，0210.99-000，1601.00-000の合計）（2015年版：1601.00-000），（2014年版：0210.19-000，0210.93-000，1601.00-000の合計），（2013年版：0210.93-000，1601.00-000の合計）。

最大の輸出先地域である。ところが、上記のように、日本は大陸市場へ最大規模で再輸出をしている香港市場向けがほぼ肉類調製品の輸出額の全てであるものの、日本の食肉加工品製造業者の製造品出荷額に対する輸出額は1%にも満たない状況である。ゆえに、日本はこの品目について、香港市場向けの輸出および香港から大陸市場への再輸出が存在することを勘案しても（両チャンネルを念頭に置いたとしても）、このような輸出額は極めて少なさにある。

### 3 中国系大手食肉加工企業の脅威

日本は中国（香港市場および大陸市場）向けのハム・ソーセージ類の輸入額が極めて少ない一方、日本は中国からのハム類の輸入額は大きい。表 4-5 は中国の日本向けの肉類の調製品の輸出額を示している。これによると、2017 年に

表 4-5 中国の日本向けの肉類の調製品の輸出額

（単位：千円）

	2013	2014	2015	2016	2017
肉加工品	112,059	208,299	96,109	367,385	519,437
ハム・ソーセージ類	9,496,821	9,225,628	8,511,301	4,657,314	4,482,545
合計	9,608,880	9,433,927	8,607,410	5,024,699	5,001,982

資料：一般財団法人日本冷凍食品協会と財務省「貿易統計」各年版より作成。

注：肉類の調製品は（2017年版：0210.19-020，0210.93-000，0210.99-020，0210.99-090，1601.00-000の合計），（2016年版：0210.19-020，0210.93-000，0210.99-020，0210.99-090，1601.00-000の合計）（2015年版：0210.19-020，0210.93-000，0210.99-020，0210.99-090 1601.00-000），（2014年版：0210.19-020，0210.93-000，0210.99-020，0210.99-090，1601.00-000の合計），（2013年版：0210.19-020，0210.93-000，0210.99-020，0210.99-090，



において日本は中国からハム・ソーセージ類の輸入額は 44.8 億円である。この規模は同年度の日本のハム・ソーセージ類輸出額の 0.49 億円と比べると実に 100 倍以上に上る。このことを踏まえると、日本で販売可能な品質水準の食肉加工品を中国系食肉加工企業において生産できる現状にある。

いうまでもないが、大陸市場は日本と比べると、原材料費や人件費が低いため、製造要素の面で優位性がある中国系企業はこうした商品を安く生産できると考えられる。また、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（表 4-2）、中国側が 37.3 億円と 1.6 倍の差が生じている（表 4-1）。さらに、2017 年において日本の食品製造業において食肉加工品製造業の 1 人当たり有形固定資産は 632 万円（表 4-6）で、食品製造業平均 756 万円（表 4-7）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 700 万円と国内食品製造業の平均を下回っている（表 4-8）。

表 4-6 日本の食肉加工製造業の有型固定資産の推移

	事業所数	従業者数 (人)	有型固定資産 (百万円)	有型固定資産/人 (万円)
2013	182	30,239	154,506	511
2014	186	30,619	167,850	548
2015	237	35,089	239,628	683
2016	182	31,694	195,134	616
2017	193	33,108	209,359	632

資料：経済産業省「工業統計表 産業別」各年版より作成。

注：1) 従業員 30 人以上の事業所

2) 有型固定資産は年末現在高である。

表 4-7 日本の食品製造業全体の有型固定資産の推移

	事業所数	従業者数 (人)	有型固定資産 (百万円)	有型固定資産/人 (万円)
2013	7,243	856,664	5,942,007	694
2014	7,239	870,809	6,059,150	696
2015	7,561	876,768	6,569,869	749
2016	7,408	904,754	6,691,078	740
2017	7,497	918,876	6,942,655	756

資料：経済産業省「工業統計表 産業別」各年版より作成。

注：1) 従業員 30 人以上の事業所

2) 有型固定資産は年末現在高である。

表 4-8 日本における主要な大手食肉加工企業の概要

(単位：百万円，人)

	日本ハム	伊藤ハム	プリマハム
売上高	1,269,201	831,865	394,534
食肉加工品売上	380,504	287,502	269,380
ハムソー売上	140,363	176,931	86,158
従業員数	17,359	7,792	3,164
有型固定資産	307,558	89,735	22,258
有型固定資産/人	17.7	11.5	7.0

資料：日本ハム株式会社「有価証券報告書」、伊藤ハム米久ホールディングス株式会社「有価証券報告書」と「決算補足資料」、プリマハム株式会社「有価証券報告書」と「決算説明会資料」各年版より作成。

注：1) 日本ハム株式会社の食肉加工品売上は加工食品とハム・ソーセージの売上の合計の数値。

2) 日本ハム株式会社の有形固定資産は【連帯貸借表】の有形固定資産-減価償却累計額控除後の数値。

なお、表 4-5 から中国から日本向けの食肉調製品の輸出状況を捉えると、2013年に96億円を輸出していたものの、2017年には50億円へと激減した。つまり、中国系食肉加工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、同国で中国系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。

以上のように、ビジョンが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系大手食肉加工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あると考えられる。

本章では、上記の考察の下で設定した仮説を検証すべく、中国山東省に存在する大手食品企業「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」）を対象とした。

### 第3節 事例企業の選定と内販の参入背景

#### 1 事例企業の選定

龍大グループは前身である山東省萊陽市果菜保鮮総会社が1986年に設立された。同企業は1991年に日本向けの冷凍野菜の輸出に着手した。その後、1993年に龍大グループとして生まれ変わり、新しく野菜栽培事業、豚肉加工事業、植物油事業を創設した。同グループはそれぞれの事業において大きな規模を有している。その一例として輸出用の冷凍野菜をあげると、生産量が5,000tを越えると一般的に大手企業として位置づけられるが、龍大グループの生産量はその2倍の約1万tを誇る。これらの事業で取り扱う商品を合計すると総生産量は約6万tに上り、その売上規模は山東省内の食品加工企業で最大手となっている。

2002年に、日本で発生した残留農薬問題やそれに伴って導入された2006年のポジティブリスト制度によって、中国の食品企業の多くが日本への輸出を断念することになった。だが、その一方で日本へ継続して輸出している企業の製品は、中国の中でも安全性が最も高い製品として認知され、中国の消費者の中で人気がある。こうしたなか、龍大グループは20年以上にわたる日本への輸出経験を持ち、その経験を活かして2003年に豚肉製品を主力とした子会社「龍大肉食」を設立した。

設立当初、龍大肉食は日本向け食肉加工品の輸出を中心として展開しているが、2010年頃から中国国内市場向け販売（以下、内販）を開始した。同社は、「自然の源頭から新鮮を伝える」を経営理念とし、製品の品質を重視している。同社では飼料の生産から、養殖、と畜、加工、検疫、物流、販売までの工程をすべて一元化している。また、親会社の長年の食品輸出経験とノウハウも活用し、短期間で中国国家実験室国際認可委員会(CNAS)認証<sup>1)</sup>、山東省CIQ検査能力認証<sup>2)</sup>、日本冷凍食品協会確認工場認証、農林水産省「偶蹄類肉」、「家禽類肉」加熱処理施設認証<sup>3)</sup>、ISO9001、14001、22000、HACCP認証、アメリカのFDA認証、BRC認証<sup>4)</sup>などの中国国内のみならず国外での認証も数多く取得し、世界中で認められる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31.58億元、中国国内での食肉加工業界第4位に入り、国内有数の大手食肉内販企業に成長した。

## 2 内販の参入背景

### (1) 日本向け輸出の減少

1980年代中頃以降、日本では著しい経済発展に伴い、所得水準向上、女性の社会進出等により、消費者は食生活の利便性を求め、食事を家庭内の「内食」から、総菜、弁当等調理済み食品等を利用する「中食」及び、調理から配膳、後片付け、サービスまでを外部に依存する「外食」へ移行している<sup>5)</sup>。それとともに、調理方法が簡単な冷凍食品のニーズが野菜、肉、魚と品目の幅を増やしながら大きく伸びていった。こうしたなかで、日本の開発輸入業者は生産コ

ストを削減するため、賃金が安い中国に進出し、現地での資本投入や技術指導を通じ、日本様式の製品を生産するための開発輸入の体制を確立させた<sup>6)</sup>。そうしたこともあり、2001年以降、日本は中国から毎年25万t以上の冷凍野菜、10万t以上の調理冷凍食品を輸入している。ところで、近年日本向けの輸出量が停滞しているからである。

中国における農産物貿易は、1978年に改革開放政策<sup>7)</sup>が始まって以来、急速に発展した。図4-1は中国産農産物の輸出金額と日本向けシェアの推移を示している。これによると、これまで販路のなかでも日本向けが重要であったことから2002年の段階で30%を超えるシェアを有していた。ところが、日本で2002年に中国産冷凍ほうれん草を中心に残留農薬問題が発生し、日本で検疫時の検査が厳格になるとともに、中国政府も輸出先国で違反が出た場合の罰則を強化したため、同国向けを回避する企業が出てきた。しかし、同年に中国はWTOに加盟したため、日本向け以外の国への輸出が進展したことから2002年から2014年にかけて中国産の食料品の輸出額は180.2億ドルから713.4億ドル

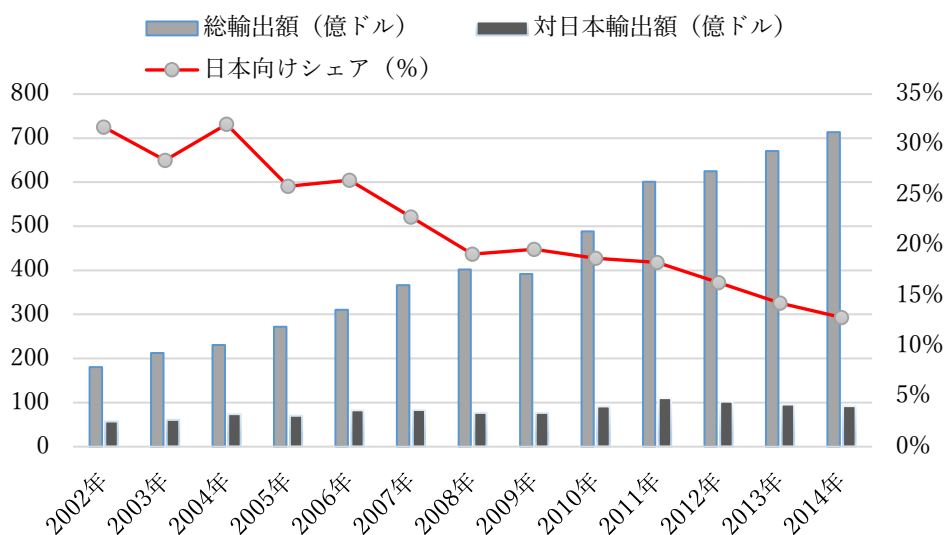


図 4-1 中国産農産物の輸出金額と日本向けシェアの推移

資料：中華人民共和国商務部対外貿易司「中国進出口月度統計報告」  
各年版より作成。

へと約4倍も増加している。この期間中、日本向けの輸出額も57.2億ドルから91.5億ドルへと37.4%増加するものの、近年は停滞していることもあり、総輸出額に占める日本向けのシェアは32%から13%へと半減している。

## (2) 所得向上により食品安全性に対する高い意識

近年、中国系対日冷凍食品輸出企業（以下、中国系輸出企業）は日本市場に輸出するだけでなく、中国国内市場でも販売事業を手がける傾向にあると考えられる。それは、中国の経済発展に伴う国民所得の上昇により富裕層と中間層が拡大するとともに、食料品に対する安全性を求めるニーズが高くなっているからである。

河原（2012）の「食品安全に対する中国都市部住民の意識調査」により、2011年度に中国全土で起こっている食品安全問題について、「失望している」との回答が71%を占めた。その他に、「現在最も安全性を不安に思う食品はあるか」との質問には加工食品における添加物の違法使用と農作物の残留農薬があげられていた。この調査の結果からもわかるように、多くの中国都市部の住民が自国の食品に対する安全性に失望や不満を持っており、中国国民は中国国内で生産された食品に信頼、安心感を抱くことができない状況にある。

こうしたことから、近年中国国内では上述のように所得が上昇していることもあり、品質と安全性が高い食品へのニーズが高まっている。ここで中国の食品輸出企業が内販している各製品の数量や金額を明示できればよいが、そうした統計資料が存在しないため、以下ではその一例として「绿色食品」市場をあげる。绿色食品とは2012年に可決された中国農業部「绿色食品標志管理方法」により、「汚染されていない優良な環境での栽培、绿色食品生産標準で生産、なおかつ国が認める全面的な品質管理の実施および認証機構の認証によって、そのマークを使用することが許される安全・高品質・健康的な食品」である。なお、绿色食品制度は、1993年にIFOAM（国際有機農業運動連盟）へ登録されて以来、中国国内で歴史が最も長く、認知度が高い食品認証制度である。

表4-9は中国における绿色食品の発展状況を示している。これによると、

2009年から2014年にかけて中国の緑色食品の認証企業数は6,003社から8,700社へと6年間に1.4倍増加している。同期間中、認証製品数は1万5,707件から2万1,153件へと1.3倍、売上高は3,162億元から5,480億元へと1.7倍増加している。そして、認証面積も1.9億ムーから3.4億ムーへと約1.8倍増加している。

以上のことを踏まえて、所得の向上や食品安全問題の頻発により、中国国内では緑色食品の発展にみられるように安全・安心的な食料品のニーズが高まっている。以上のことを踏まえて、中国系食肉加工品輸出企業は従来の主要な販売先国への輸出が伸びないことから、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高まっているので参入するようになってきていると推測されるためである。

表 4-9 中国における緑色食品の発展状況

	認証企業 (社)	認証製品 (件)	売上高 (億元)	輸出 (億ドル)	認証面積 (億ムー)
2009年	6,003	15,707	3,162	21.6	1.9
2010年	6,391	16,748	2,823	23.1	2.4
2011年	6,622	16,825	3,134	23	2.4
2012年	6,862	17,125	3,178	28.4	2.4
2013年	7,696	19,076	3,625	26	2.6
2014年	8,700	21,153	5,480	24.8	3.4

資料：中国緑色食品発展センター「緑色食品統計年報」各年版より筆者作成。

注：1ムーは約6.67アール。

一方、第1章の表1-4で示しているように、2013年から2017年にかけて中国人一人あたり糧食（穀物、豆類、芋類）の消費量は148.7kgから130.1kgへ約12.5%も減少している。同期間のうち、肉類（豚肉、牛・羊肉、鳥肉）の消費量は29.4kgから32.2kgへと9.5%も増加している。また、同表によると、2017年に対象に肉類の消費量のなかで、豚肉は62%を占めている。さらに、米国農務省の資料によると、2014年の世界豚肉生産量は約1.1億tであるが、中国の豚肉消費量が世界第1位の0.54億tに上り約半分を消費している状況にある。つまり、豚肉は中国人にとって主要なタンパク質の供給源として重要な役割を發揮していることがわかる。

ところが、中国では豚肉でも安全問題が頻発しており、消費者は国産豚肉に不信感を抱いている状況にあると考えられる。表 4-10 はそうした問題の一例を示したものである。これをみると、2009 年から 2014 年にかけて、赤身肉での不正、重量の水増し、病死した豚の食用化など様々な問題が生じている。中国に裏づけとなる統計資料は存在しないものの、以上のことを踏まえると中国の食品企業は多数取り扱う製品のなかでも取引規模の大きさ（消費量の多さ）や中国産での食品安全問題の存在から豚肉を対象に内販に着手しているケースが多いと考えられる。そのため、本章では龍大肉食の豚肉商品を焦点にあてる。

表 4-10 中国における豚肉の食品安全問題の一例

	名称	内容	影響
2009年	肉赤身化剤 〔瘦肉精〕	豚肉では脂身肉より赤身肉のほうが高価なため、出荷前の10～20日間に肉赤身化剤（化学名：塩酸クレンブテロール）を使用。赤身肉タイプの豚の飼養はコストがかかるため、利益は大きい。	広東省を中心に広範囲に中毒事件が発生。呼吸困難、動悸、重症の場合は死亡することもある。
	注水肉	重量の増加のために出荷前に水が注入された食肉（豚肉、牛肉等）。重量は10数kg増加する（豚の場合）が外観上はほとんど区別がつかない。	不衛生な水を用いるため、食中毒を起こしやすい。中国全土で問題になった。
2010年	病死肉	病気や有毒餌を食べて死んだ豚の肉を、農家が低価格で屠殺工場に販売し、工場で偽造の安全認定を取って正常の豚肉として販売。あるいは、ソーセージなどの肉加工品として製造した。	病死した豚の肉は有害細菌や重金属残留、農薬などの有害物を含むため、口にした消費者は病気や中毒症状を起こす。
2014年	不衛生・賞味期限切れの肉	工場では、素手で肉を扱ったり、半月ほど期限が過ぎた肉を製造ラインに通したり、床に落ちた肉を機械に入れて、そのまま製造して出荷された。中には半年の期限が過ぎたものも含む。	同工場を有する食品加工企業との取引を日本以外も含めて多くの企業が解消した。

資料：河原（2012）および各種新聞記事より筆者作成。



## 第4節 事例企業の内販売の実態

龍大肉食の内販の現段階の実態を解明するため、2015年8月17日に山東省萊陽市食品工業園の「龍大肉食株式会社」にヒアリング調査を実施した。

### 1 製品の概要

龍大肉食が内販において展開する製品は、大きく分けると3種類である。

第1に、「冷鮮肉」に代表される生肉製品である。「冷鮮肉」とは、検疫が合格した豚肉を-18℃の環境で1～2時間を冷凍し、それから0～4℃の環境で酸素を排出し、細菌の活動を抑制するように取り組み、その後にパーツに解体し、チルド状態で販売する製品である。この製品はまだ現地で青空市場などの温度管理がなされていない環境で生肉が販売されているなか、鮮度を中心とした品質が高い特徴がある。一方で、品質管理が厳しいため、そうした製品に比較して価格が10～15%程度高く、2013年の平均単価は16.1元/kgである。「冷鮮肉」は加盟店を中心に販売されており、総売り上げの7割以上を占めている<sup>8)</sup>。

第2に、「冷凍肉」に代表される業務用製品である。「冷凍肉」は前述した冷鮮肉を-18℃で再凍結し、そのままの形状で販売する。細菌が活動できない冷凍状態のため長期保存できるメリットがあり、食品加工企業を中心に販売している。2013年の平均単価は12.3元/kgである。

第3に、ハム、ソーセージ、ベーコンに代表される「加工豚肉製品」である。これらは味付けされているものが多く、調理も簡単なので利便性を求める消費者に人気がある。これらは加盟店やスーパーを中心に販売している。加工の程度が高いことから2013年の平均単価は24.9元/kgとなっている。

### 2 販売チャネルの概要

龍大肉食は、山東省内において加盟店、食品加工業者、スーパー、卸売業者、小売業者と主要なチャネルに製品を供給するとともに、河北省でもこれらのチ

チャネルに一部で販売している。表 4-11 は龍大肉食の内販分の売上とチャネル別の構成比を示している。これによると、2011 年から 2013 年のわずか 3 年間で売上は 21.6 億元から 31.6 億元へと 10 億元も増加している。その内訳をみると、卸売業者向けが 4.9 億元、食品加工業者向けが 2.5 億元、加盟店向けが 1.6 億元、小売業者向けが 1.2 億元も増加している。このようにチャネルが拡張していることに伴い、最大のシェアを占める加盟店は 44.1% から 35.4% へと低下している。だが、このチャネルで売上が増加している上、まだ 35% 以上のシェアを占めている点からも明らかのように、龍大肉食において依然として最も重要なチャネルとなっている。そのため、以下では豚肉を対象とした内販について、加盟店に焦点を当てる。

事例企業における加盟店の展開は 2006 年にスタートした。山東省と河北省を中心に展開しており、全店の総売上に占める両省の合計は 7 割を占めている。加盟店制度の下では、看板の設置、店舗のデザイン、製品の陳列、店員の制服、品質の管理、接客の方法まで龍大肉食が細く指導する<sup>9)</sup>。店舗立地上の特徴は、大型スーパーや青空市場、卸売市場周辺以外で人が密集している住宅地などに存在していることである。これは加盟店の主要な客層を家の近隣で買い物をしたい、調理上の利便性、食の安全性を意識している都市住民に設定しているためである<sup>10)</sup>。加盟店の店内には豚肉の生産段階から、加工段階、検疫段階に至るまでの工程に関するパネルや、グループ企業が有する国家レベル水準の検査

表 4-11 龍大肉食の内販分の売上とチャネル別構成比の変化

販売チャネル	2011年		2012年		2013年	
	金額 (億元)	%	金額 (億元)	%	金額 (億元)	%
食品加工業者	4.9	22.8%	5.9	23.1%	7.4	23.4%
加盟店	9.6	44.1%	9.5	37.5%	11.2	35.4%
スーパー	4.9	22.8%	4.7	18.6%	4.7	14.9%
小売業者	1.2	5.7%	2.1	8.4%	2.4	7.5%
卸売業者	1	4.6%	3.1	12.3%	5.9	18.8%
合計	21.6	100.0%	25.3	100.0%	31.6	100.0%

資料：中国証券監督管理委員会「山東龍大肉製品有限公司—首次公開發行招股書」より作成。

所での検査結果および取得している認証制度のコピーなどが展示されている。これも中国都市住民の間で高まっている食の健康や安全に関する意識に対して自社製品の「高品質と安全性」をアピールするためである。このような特徴を有する加盟店は、2013年までに山東省と河北省の合計で2,670店もある。さらに、2017年11月に香港で独資香港龍大发展有限公司を設立され、香港向けの販売も本格的に展開している。

### 3 サプライチェーンの概要

前述のように、龍大肉食は生産段階、加工段階、販売段階を一元化している。そのため、精度および信頼性が高いトレーサビリティシステムを導入することが可能となっている上、販売段階に加盟店が存在することによって、そこから得た情報を活用して生産段階、加工段階をコントロールできる体制となっている。また、こうしたなかで龍大グループには山東省内に高度な検査設備と能力が備わった検査員が常駐し、日々自社製品の衛生などの検査を行なっている。その検査所は水準の高さから国家レベルの検査所として認定されている。事例企業の豚肉製品の安全性の高さが国内で認知されているのは、こうした体制を有していることも関係していることが考えられる。

この状況を示したのが図4-2である。生産段階は主に河南省と山東省で行なっている。自社の豚生産農場では飼料の調達および配合、種豚繁殖、疾病予防を行なっている。また合弁で設立した豚生産農場や契約農業からも豚を調達している。日本向けは自社農場から調達し、内販向けは一部自社農場もあるが、基本的には合弁農場、契約農場、豚供給商から調達している。加工段階は山東省に存在する。ここではと畜後に部位別に解体し、それから各種製品に加工する。販売段階は前述のように、加盟店が山東省および河北省を中心に2,670店存在しており、それらが総売上高に占める割合は35.4%となっている。なお、近年では卸売業者への販売が増加している。これは所得向上とともに安全性を求める消費者のニーズの高まりを背景に、山東省や河北省だけでなく、卸売業者を介してそれ以外の省にも販売圏内が広がっているからと考えられる<sup>11)</sup>。

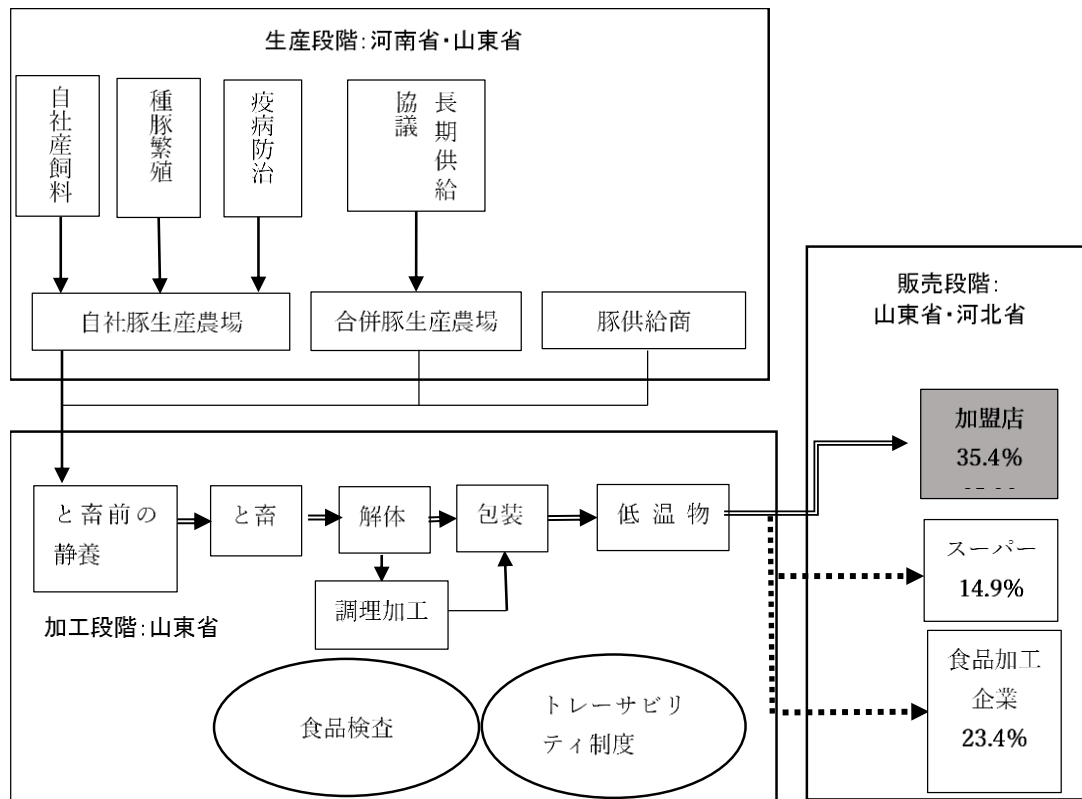


図 4-2 龍大肉食のサプライチェーンの概要

資料：中国証券監督管理委員会が公開した「山東龍大肉製品有限公司—首次公開発行招株書」をもとに加筆修正。

#### 4 青島市内の加盟店における内販の実態

中国証券監督管理委員会が公開している「山東龍大肉製品有限公司—首次公開発行招株書」を参照すると、2013年に加盟店の出店数の上位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。本章ではこの3つの地域のうち、経済発展が最も進み、所得も最も高い青島市を対象に内販の実態について論じる<sup>12)</sup>。青島市内でも所得状況が異なる地域を選定し（市南区、嶗山区、城陽区）、2015年8月に3つの店舗（市南区店、嶗山区店、城陽区店）にてヒアリング調査を実施した。

まず、青島市内の調査対象地域の概況を説明する。(1) 市南区は人口 54.7 万人である。青島市の政治、文化、金融の中心であり、青島人民政府の所在地でもある。青島市統計局「2014 年青島市統計年鑑」によると、一人あたり年間平均所得が 5 万 9,359 元と、市内で所得が最も高い地域である。今回調査した市南区店の周辺は、外資系企業と大学が多く、それらに勤務する高所得者が多く住んでいる地域である。(2) 崂山区区役所は青島人民政府所在地から約 10 km の位置にある。崂山区は 1994 年以前においては青島市外の農村部であった。だが、1994 年に青島市都市部の拡大により、都市部に組み込まれることになった。こうしたこともあり、この区に住んでいる住民は元農民が多い。それは、都市部の拡大によって農地が宅地に転用されたので離農した者が続出したからである。この地区に住む住民の一人あたり年間平均所得は市南区より 3,000 元少ない 5 万 6,222 元である。(3) 城陽区区役所は青島人民政府所在地から約 37 km の位置にあり、比較する地域において最も郊外にある。同区も 1994 年以前は農村であったが、1994 年の青島市都市部の拡大により、市内の工場が城陽区に移転し、青島市の工業地域になった。ここで住んでいる住民は、工場で働く農民工<sup>13)</sup>が多い。一人あたり年間平均所得は 4 万 9,607 元と比較する 3 地域において最も低い。

次に、これらの地域に存在する事例企業の加盟店での調査の結果を述べる。表 4-12 には店内で陳列している冷鮮肉製品数と加工豚肉製品数を示している。これをみると、3 つの地域内で所得が最も高い住民が住む市南区店では冷鮮肉製品数が 14 アイテム、加工豚肉製品数が 12 アイテムとそれぞれ最も多く、所得が低い城陽区店では冷鮮肉製品数が 9 アイテム、加工豚肉製品数が 5 アイテムと最も少ない。なかでも価格が高い加工豚肉製品において 2 倍以上の差が存在している。

また、販売している製品についても地域によって若干の違いがある。例えば、市南区の場合、冷鮮肉製品（豚肉）と調理済みの加工豚肉製品の品揃えが多く、崂山区店の場合、冷鮮肉製品の品揃えが市南区と同様に多いものの、豚の内臓（肝臓、大腸など）や豚足の製品の品揃えが多い特徴がある。そして、城陽区の場合、扱っている冷鮮肉製品および加工豚肉製品は売れ筋製品だけに留まり、店舗も小型店となっている特徴がある。すなわち、地域間の所得の高さ、買い

物行動，食生活などの違いに応じてこれら品揃数や品揃えの内容が異なっている。これは，サプライチェーンを一元化しているため，加盟店から周辺地域の住民に関する情報や販売の情報が本社に集約され，それに応じたマーチャндаイジングがされている結果と考えられる。

表 4-12 青島市内の事例企業加盟店の製品取扱い数と地域の特徴

	市南区店	崂山区店	城陽区店
地域の特徴	青島市の中心街で人民政府も存在。大学教員やサラリーマンが多く住んでいる。	青島市人民政府から約10 kmの距離。従来は農村。元の農民が多く住んでいる。	青島市人民政府から約37 kmの距離。工業地域。農民工が多く住んでいる。
一人あたり年間所得	5万9,359元	5万6,222元	4万9,607元
冷鮮肉製品	14アイテム	12アイテム	9アイテム
加工豚肉製品	12アイテム	5アイテム	5アイテム

資料：2015年8月中に筆者の現地調査より作成。

注：製品数は筆者訪問時点のアイテム数である。季節や食習慣の変化により増減する可能性がある。

## 第5節 小括

本章では，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あるという仮説を立てた。この仮説を検証するため，中国山東省萊陽市に存在する大手対日食品輸出企業龍大グループの子会社「龍大肉食」を事例に選定し，内販に参入するようになった背景を述べるとともに，その内販の実態についてはどのような特徴にあるのかを解明することを目的とした。この解明にあたり，豚肉を選定し，その製品を取り扱う事例企業への実態調査に加えて，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は，中国の食品企業が内販に参入するようになった背景には，従来の主

要な販売先国日本への輸出が伸びないことから、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とともに増加していることがある。

第 2 は、事例企業が手がける内販の実態について、自社内農場で統一生産、統一加工・検疫、統一加盟店で販売することによって、サプライチェーンを一元化している。さらに、販売段階に加盟店が存在するため、そこから得た情報を活用して、生産段階、加工段階をコントロールできる体制を有している特徴があった。また、加盟店制度の下では、親会社は各加盟店の細部までの指導により、販売段階もコントロールすることが可能となっている。事例企業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、大衆を網羅するかたちでチャンネルを拡張している。さらに、香港で子会社を設立し、香港市場に進出している。こうした特徴を活用することで、売り上げは 2011 年から 2018 年にかけて 21.6 億元から 87.8 億元へと 4 倍も増加させている。

本章は龍大肉食の一例をあげているが、サプライチェーンを一元化し、生産から販売までをコントロールできる体制を有している特徴があった。また、前で述べたように、龍大グループでは、野菜栽培事業、植物油事業等のそれぞれに事業について大規模を持っている。今後、日系食品企業はこうした企業のこととも念頭に中国（香港市場および本土市場）で展開する際に、食肉加工業界だけではなく、野菜栽培業界や植物油業界等の様々な業界で、巨大資本と日本式の生産技術が持っている中国の食品輸出企業と現地で競合する可能性があり、そうした場合は不利な局面に陥る恐れがある。

以上の考察結果より、中国（香港市場および本土市場）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。

## 注

- 1) CNAS (China National Accreditation Service for Conformity Assessment Laboratory Accreditation Certificate) は、国際標準化機構 (ISO) および国際電気標準会議 (IEC) が定めた試験所に関する基準 (ISO/IEC 17025) の要求事項に適合しているかどうかを中国合格評定国家認可委員会が審査を行い試験事業者として認定される制度である。(中国合格評定国家認可委員会ホームページ参照)
- 2) CIQ (China Entry-Exit Inspection and Quarantine Bureau) 検査とは、商品の目録に掲載されている品目や、法律・行政法規で法定検査を経ることが義務付けられている品目は、輸出入検閲検疫局 (CIQ) の検査を受ける必要がある。(中国国家質量検閲検疫総局ホームページを参照)
- 3) 一般社団法人日本冷凍食品協会は、会員の製造する冷凍食品の品質および衛生管理の向上に関する継続的な指導を行うために冷凍食品認定制度を設け、冷凍食品製造工場で一定基準以上に達していると認めた工場で製造され、品質、表示および衛生の基準に適合した製品について、その製品に対し協会の定める格付の表示を付すことを認めることにより、冷凍食品産業の発展および消費者の信頼性の確保を図るとともに、食品の安定供給と食料資源の有効利用により、国民の豊かな食生活に寄与することを目的とする。(日本冷凍食品協会ホームページを参照)  
また、家畜伝染病予防法において、悪性の家畜伝染病の発生地域から輸入される偶蹄類動物の肉などは、輸入が禁止である。しかし、農林水産大臣の指定した施設で一定の加熱処理がなされており、輸出国政府機関の検査証明書のあるものに限り輸入できる。(農林水産省ホームページを参照)
- 4) 「ISO9001」は、製品やサービスの品質保証を通じて、顧客満足向上と品質マネジメントシステムの継続的な改善を実現する国際規格である。「ISO 22000」は、HACCP の食品衛生管理手法をもとに、消費者への安全な食品提供を可能にする食品安全マネジメントシステムの国際規格である。「ISO 14001」は、サステナビリティ (持続可能性) の考えのもと、環境リスクの低減および環境への貢献と経営の両立を目指す環境マネジメントシステムの国際規格である。「HACCP」認証制度とは、特定の規格・基準に対する適合



性を第三者が評価して認証を与えることである。この内容については、JQA 一般財団法人日本品質保証機構ホームページを参照した。「FDA (Food and Drug Administration)」は、米国で販売される食品、飲料、化粧品、医療機器、薬品、放射線機器、獣医動物関係製品は FDA の管轄にある。米国でこれらの製品を販売するには事前に、FDA に適切な通知・登録、または FDA からの許可取得が必要である。この内容については、国際ビジネスアドバイザーホームページを参照した。「BRC(British Retail Consortium)認証」とは、1996 年に英国小売協会により開発され、その後も同協会により運営されている食品安全規格である。HACCP 手法に基づく食品安全性および品質管理プロトコルであり、あらゆる種類の食品の製造業者向けに設立された。(農林水産省ホームページを参照)

- 5) 上岡 (2010)
- 6) 菊地 (2013) 開発輸入は自社の規格・仕様に基づき海外で製品開発を行い、その製品を輸入した場合をいう。
- 7) 改革開放政策は中華人民共和国の鄧小平の指導体制の下、1978 年 12 月に開催された中国共産党第十一期中央委員会第三回全体会議で提出され、その後実施された中国国内体制の改革および対外開放政策のこと。
- 8) 『山東龍大肉製品有限公司—首次公開発行招株書』 p.284 による。
- 9) 『山東龍大肉製品有限公司—首次公開発行招株書』 p.41 による。
- 10) 『山東龍大肉製品有限公司—首次公開発行招株書』 p.147 による。
- 11) 現在、事例企業では中国の全国ネットでテレビ CM を行なっている。
- 12) 山東省統計局ホームページによる。
- 13) 農民工は農村出身の出稼ぎ労働者である。

## 引用・参考文献

- 伊藤ハム米久ホールディングス株式会社「有価証券報告書」と「決算補足資料」  
[www.itoham-yonekyu-holdings.com](http://www.itoham-yonekyu-holdings.com) (2019 年 7 月 18 日参照)
- 一般社団法人日本冷凍食品協会「統計資料」, <https://www.reishokukyo.or.jp/statistic/> (2019 年 11 月 26 日参照)
- 大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未『日系食品産業における中国内販戦

略の転換』大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』, 筑波書房, 2015年, p.7~10

上岡美保「わが国の食料消費構造の変化」『食料環境経済学を学ぶ』筑波書房, 2010年, p.18~19

河原昌一郎『中国の食品安全問題-食品安全に関する中国の現状と取組-』農林水産省, 2012年, p.41~72

菊地昌弥「経済環境の変化と食品企業の食材調達行動の新たな動きー中国からの冷凍野菜の輸出の事例を中心にー」『フードシステム研究第』20巻2号, 2013年, p.108~119

経済産業省「工業統計表」, <https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/index.html> (2019年11月26日参照)

国際ビジネスアドバイザーホームページ, <http://eureka-global.net/fda.html> (2015年11月26日参照)

佐藤敦信「中国の食肉製品輸出企業における中国国内販売へのシフト要因ー対日輸出に関する規制の観点からー」『ICCS Journal of Modern Chinese Studies』Vol.4(2), 2012年, p.161~168

財務省「貿易統計」, <https://www.customs.go.jp/toukei/info/index.htm>, (2019年7月18日参照)

山東省統計局ホームページ「山東省統計年鑑 2014年」, <http://www.stats-sd.gov.cn/> (2015年9月2日参照)。

人民網日本語版「都市部世代のエンゲル係数は36.3%」, <http://j.people.com.cn/76/7852299.htm> (2015年9月2日参照)

中国証券監督管理委員会「山東龍大肉製品有限公司ー首次公開發行招株書」, [www.csrc.gov.cn/](http://www.csrc.gov.cn/) (2015年11月26日参照)

中国食品工業年鑑編集委員会, 「中国食品工業年鑑」, 中華書局, 各年版

中華人民共和国国家統計局「中国統計年鑑」, <http://www.stats.gov.cn/tjsj/nds/> (2015年9月2日参照)。

中華人民共和国商務部對外貿易司「中国進出口月度統計報告」, <http://wms.mofcom.gov.cn/aarticle/Nocategory/200609/20060903268986.html> (2015年7月18日参照)

中華人民共和国農業部「2012年綠色食品標志管理方法」, <http://www.moa.gov.cn>

/index.htm (2015年7月18日参照)

中国緑色食品発展センター「緑色食品統計年報」, <http://www.moa.gov.cn/sydw/lssp/> (2015年7月18日参照)

中国証券監督管理委員会「山東龍大肉製品有限公司一首次公開發行招株書」, [http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306202/201404/t20140421\\_247457.htm](http://www.csrc.gov.cn/pub/zjhpublic/G00306202/201404/t20140421_247457.htm) (2015年7月18日参照)

中国合格評定国家認可委員会ホームページ, <http://www.cnas.org.cn/#> (2015年7月18日参照)

中国国家質量檢驗檢疫総局ホームページ, <http://www.aqsiq.gov.cn/> (2015年11月26日参照)

青島市統計局ホームページ「青島統計年鑑2014年」, <http://www.stats-qd.gov.cn./statsqd/pic/201508/20150819152155250.pdf> (2015年7月18日参照)

成田拓未「中国産対日輸出量減少と中国野菜輸出企業の事業再編－中国有機野菜・緑色野菜市場における内販の現状と課題」『農業市場』第18巻第4号(通巻72号), 2010年, p.48～49

成田拓未「中国における日系野菜輸出企業の内販事業への進出」『日系食品産業における中国内販戦略の転換』大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未編『日系食品産業における中国内販戦略の転換』, 筑波書房, 2015年, p.35～52

日本ハム株式会社「有価証券報告書」, <https://www.nipponham.co.jp/ir/library/report/> (2019年7月18日参照)

農林水産省ホームページ「畜産物の輸出入」, <http://www.maff.go.jp/aqs/tetuzuki/product/> (2015年7月18日参照)

農林水産省ホームページ「食料産業レター」, [http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/letter/pdf/letter\\_rinji0301.pdf](http://www.maff.go.jp/j/shokusan/kikaku/letter/pdf/letter_rinji0301.pdf) (2015年7月18日参照)

農林水産省ホームページ, [http://www.maff.go.jp/j/budget/yosan\\_kansi/sikkou/tokutei\\_keihi/seika\\_h22/syouan\\_ippan/pdf](http://www.maff.go.jp/j/budget/yosan_kansi/sikkou/tokutei_keihi/seika_h22/syouan_ippan/pdf) (2015年7月18日参照)

フィリップ・コトラー, ゲイリー・アームストロング『マーケティング原理』イヤモンド社, 2001年, p.395～396

プリマハム株式会社「有価証券報告書」, 「決算説明会資料」, <https://www.primaham.co.jp>, (2019年7月18日参照)

JQA 一般財団法人日本品質保証機構ホームページ <http://www.jqa.jp/> (2015年7月18日参照)

USDA 「米国農務省」 「Livestock and Poultry: World Markets and Trade」  
[http://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock\\_poultry.pdf](http://apps.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf) (2015年7月18日参照)

## 第 5 章 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

### 第 1 節 本章の目的

本章では、ハム・ソーセージ類に代表される日本産食肉加工品の中国向け輸出が極めて少ない現状にあるものの、日系食肉加工企業は現地生産・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大陸市場に参入し、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。

### 第 2 節 「Made By Japan」戦略の重要性と考察の方法

上記のように、日系食肉加工企業は「Made By Japan」戦略をもとに、現地生産・現地販売の方法は有効と考えられる。それは、日本産食肉加工品は中国本土市場向け輸出の制限が存在しているだけでなく、経済産業省「海外事業活動基本調査」により 2017 年まで海外の日系食料品製造業総法人数 456 社が存在しているなか、中国は 144 社を占め（31.6%）、日系食品企業の最大の進出先国となっているとともに、近年、同国における売上高が大きく拡大しているからである。

表 5-1 中国における日系食料品製造企業の概況

	日系食品製造企業 (社)	売上高 (億円)	内販の売上高 (億円)	内販率
2005	137	3,990	3,315	83.1%
2010	171	6,158	5,786	94.0%
2015	179	26,828	26,338	98.2%
2017	164	17,969	17,479	97.3%

資料：経済産業省「海外事業活動基本調査」各年版より作成。

表 5-1 は中国における日系食料品製造企業の概況を示している。これによると、2005 年から 2017 年にかけて中国における日系食品製造企業の数 は 137 社から 164 社へと 27 社増加するとともに、売上高も 3,315 億円から 1 兆 7,969 億円へと 4.5 倍に上昇している。特に、売上高を占める中国国内向けの販売額は 3,315 億円から 1 兆 7,479 億円へ拡大し、内販率は 83.1%から 97.3%へ上昇している。こうしたように、日本産食肉加工品は大陸市場に対して直接輸出が制限されたなかで、現地生産・現地販売を通して、大陸市場への開拓や販売拡大に対して有益と考えられる。

また、本章では中国系企業と連携する形態で大陸市場に参入することが有益と考え、このケーススタディーを行った。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、中国系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。具体的には、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。この成果は、日系食品企業の大陸市場での現地生産・現地販売の研究分野で同主体に関する研究が少ないなかで、中国系企業を細分化し、これらの企業との提携のメリットを明らかにしたことは意義があるものの、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大陸市場に参入し、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。

そこで、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、中国系企業と連携し成果を

得ている優良事例だからである。

### 第3節 事例企業の選定と流通経路の概況

#### 1 事例企業の選定

N社では、日本の食肉加工業界の最大手—日本ハム株式会社（以下、日本ハム）と第4章で取り上げた龍大食品集团有限公司（以下、「龍大グループ」）と共同出資によって、2002年11月に山東省萊陽市に設立した合弁会社である。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。2005年から日本ハムの出資比率を60%高め、主導の経営が確立した。2018年までにN社の資本金は1,200万ドルである。そのうち、日本ハムは60%、龍大グループは40%を占めている。つまり、日本ハムは合弁形式の導入によって大陸市場に参入した。

調査によると、2018年までN社の従業員数は523人、うち、管理職の日本人は3人、中国人社員は70人、工場の作業員数は450人である。営業所は北京市、上海市、広州市、青島市に4箇所存在している。また、年間生産能力4,000tであり、中国の食品安全認証QS認証を含めて、ISO9001認証、HACCP認証、FSC22000認証、日本農林水産省偶蹄類肉加熱処理施設認証などの国際的な食品認証も数多く取得し、ハム・ソーセージ、フリーズドライ、冷凍食品などの食品の生産・加工と販売事業を営んでいる。

2013年から2017年にかけてN社の生産量は2,173tから3,427tへと連年増加するとともに、総売上高も7,321万元から1億3,000万元へと1.8倍増加している。この売上高の規模は、中国財政部の「中小企業划型標準規定」により、N社は中規模の工業企業と位置付けられる<sup>1)</sup>。また、事例企業の内販の売上金額は3,676万元から1億1,310万元へと3.1倍拡大している。これは表5-1の日系食品製造企業の平均内販金額の上昇幅の3.0倍より高いため、中国で現地生産・現地販売が順調に拡大している優良な日系食品製造企業と判断される。

N社の現地生産・現地販売が順調に拡大できる要因を解明するため、筆者は

2018年3月31日に東京で事例企業の日本人総経理に対して予備調査を行った。2018年9月17日に中国山東省萊陽市の本社で本調査を実施した。その後、アンケート表を加えて、2019年9月6日にN社の市販用商品の主要の販路である青島永旺東泰商業有限公司（以下、「青島イオン」）で追加の現地調査を行った。

## 2 流通経路の概況

N社の仕入・流通経路は図5-1のように示される。まず、仕入段階をみると、主要な原材料である豚肉の重量ペースの80%は龍大グループの子会社龍大肉食株式会社（以下、「龍大肉食」）から仕入れる。それ以外には、現地系や外資系商社から20%程度調達している。仕入れた豚肉は龍大肉食の検疫センターで全量検査を受けて、N社で加工される。

また、販売段階は、内販向けと輸出向けに分けられている。2017年度N社の総売上は1億3,000万元のうち、内販向けは1億1,310万元（87%）、輸出向けは1,690万元（13%）となっており、輸出先は主に日本、香港などの国・地域である。そのうち、内販向けはB to BとB to Cが存在している。前者の場合、内販金額の97%（1億971万元）を占めている。その金額の6割は自社営業所経由、4割は中国系と日系問屋（中国系は3社、日系は1社）を経て、北京市、上海市、広州市、青島市などの中国の大都市圏を中心に販売している。内販の内訳をみると、地場系ベーカリー屋は40%（4,388万元）で、日系と中国系コンビニは40%（4,388万元）で、日系外食企業は17%（219万元）と分けられている。一方で、後者のB to Cでは、339万元（3%）を占めており、主に日系小売のイオンを経て販売している。



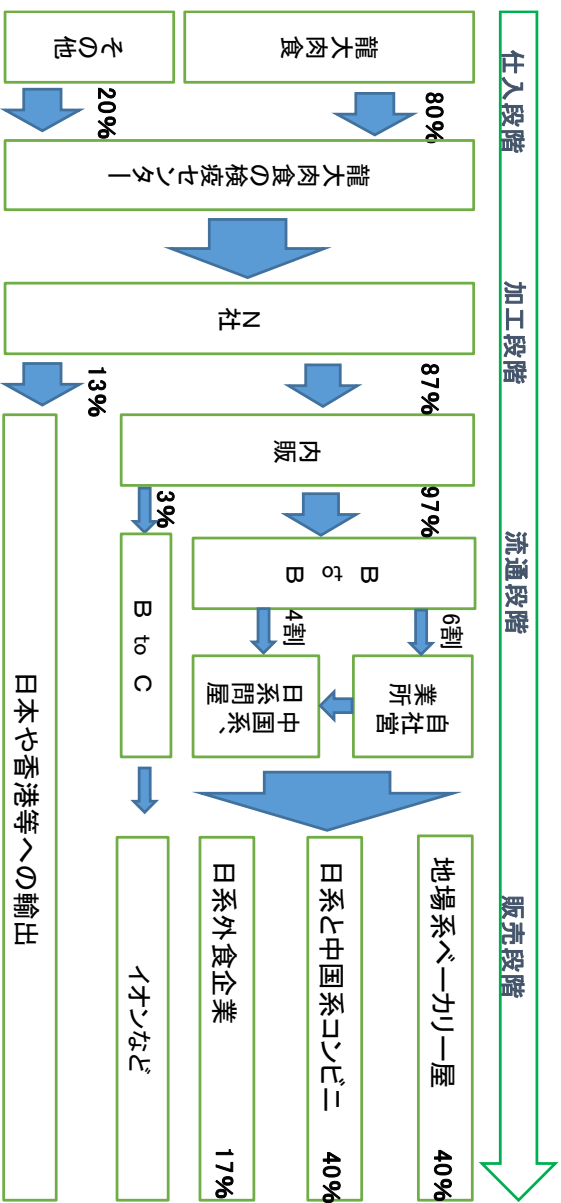


図 5-1 N社の仕入・流通経路

資料：ヒアリング調査により作成。

注：仕入段階で表示している数値は 2017 年度豚肉の総仕量を占める重量のパーセンテージ。

## 第4節 N社の企業行動の実態

### 1 龍大肉食との提携により汚水処理施設の投資削減

大陸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、第4章の述べたように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。こうしたなか、N社は龍大肉食との提携により、汚水処理設備と検査設備を共同利用することによって、汚水処理設備と検査機器への設備投資が削減することが可能となり、龍大肉食から安全性が高い豚肉を安定的に調達することができる。

まず、汚水処理施設について、N社は龍大肉食の施設を共同利用している。それは、両社は提携関係があったうえで、N社の工場は龍大肉食の工場と約500メートルで隣接している（山東省萊陽市食品工業園）ため、汚水は両社間のパイプを通して龍大肉食の処理施設に流れ、無料で処理することが可能だからである。こうしたなか、N社は生産量の拡大とともに、2016年に20万円の汚水処理施設を導入したが、拡大している生産量に対して汚水処理が追いつかない課題が発生している。残された汚水を処理するため、N社は新たに70万円の処理施設を追加投資する必要がある。その一方、龍大肉食はN社の残された汚水の処理を引き受けることで、70万円の処理施設の投資を削減した。

2016年からN社の工場が存在する山東省政府は「山东省各級党委・政府及有关部门环境保护工作职责（试行）」政策を打ち出し、省内の各市町村の政府担当者が環境を守る責任を明確化し、環境汚染が著しい地域ではこの地域の担当者に責任を迫及する制度を策定した。結果として、2016年6月までに萊陽市で基準が満たせない117社の企業が生産停止、または閉鎖された。冒頭で述べたように、2017年に同社の売上高は1億3,000万元であることを踏まえると、1

日の生産停止の場合、35.6 万元の損失が発生する可能性がある。しかし、N 社は上述の龍大肉食との提携により、汚水処理施設は生産量の増加に追いつかないものの、萊陽市政府から生産停止や閉鎖などの指示を受けていない。つまり、提携の効果を発揮しているといえる。

また、汚水処理施設以外、龍大肉食の検疫センターの残留農薬・動物用医薬品の検査用機械（液体クロマトグラフ：LC-MS システム）を利用することにより、3,000 万元の設備投資を削減した。農林水産省の HP によると、LC-MS システムは、食品のなかの重金属、農薬、有毒物質などの有害物質を精密検出できる機械である。N 社の担当者によると、この機械は中国での販売価格は約 1,500 万元/台である。食品輸出を行う企業では、最低 2 台は必要であり、さらにこの高度な検疫に関する専門知識がある職員を雇用することが不可欠である。しかし、N 社の場合、龍大肉食との提携により検疫機械を 3,000 万元の設備投資を削減と専門職員の人件費を削減した。ちなみに、N 社は龍大肉食以外の第三者の間屋から仕入れた豚肉は龍大肉食の検疫センターで全量検査を行っている。それは、中国国内の第三者問屋から仕入れ豚肉は「重金属残留」の検査を受けたうえで、「安全」という認証のマークを有していたものの、龍大肉食の検疫センターでもう一度検疫を受けたところ、重金属やアレルギーの安全基準値を超えるケースが数回発生したからである。そのため、N 社は自社の商品の安全性を守るため、第三者問屋から仕入れた肉は必ずもう一度龍大肉食の検査センターのチェックを受けるプロセスを経ている。

さらに、第 4 章で述べたように、龍大肉食は長年の日本向け輸出経験が有り、中国国内の認証だけではなく、国際的認証も多く獲得し、世界中で認められる品質の高い豚肉を生産することができる。こうしたなか、N 社は豚肉の安全問題が頻発している中国であっても、龍大肉食から安全性が高い豚肉を安定的に調達することができる。

一方、龍大肉食側からみると、N 社の現地生産・現地販売の売上高の拡大と伴い自社の売上高も拡大している。また、日本向けに食肉製品の加工・輸出を行っている龍大肉食は、N 社の精肉方法、商品開発の方法などの日本式のノウハウと知識を学んだことができる。その結果、龍大肉食の日本向け輸出や大陸

市場向けの新商品の開発に対して、役に立つと考えられる<sup>2)</sup>。こうしたことによって、N社は龍大肉食とのWIN-WINの関係性を有することが、この提携の導入・成立の鍵となる。

## 2 日本ハムの販売・生産のノウハウの活用により業務用販路の拡大

N社の担当者によると、2015年から2017年までの3年間、N社は既存のコンビニチャンネルと日系外食チャンネルを維持したうえで、地場系ベーカリーチャンネル向けの販売額が1.5倍拡大し、最も拡大したチャンネルである。このように短時間で成果が出ていることから、本研究はこのチャンネルに関する有効な企業行動とその成果を着目する。

### (1) 中国のベーカリー業界の競争激化

中国におけるベーカリー業界は②食品製造業に所属している。『中国食品工業統計年鑑 2018』によると、2016年度ベーカリー業界の市場規模は1,316.2億元である。

近年、中国人の食生活の洋風化と多様化の進展によって、ベーカリー業界も大きく拡大している。表 5-2 は中国ベーカリー業界の概況を示している。これによると、2015年から2017年にかけて企業数も700社から902社へと29%増えているとともに、生産量は362万tから470万tへと30%、売上高は1,013.7億元から1,316.2億元へと30%大きく成長している。しかし、参入企業、生産量、市場規模が拡大している一方、同期間中の1社あたりの売上高は1.45億円から1.46億円へとわずか0.8%しか増加していない。すなわち、同業界のなかで商品を低い価格で設定・販売していることが読み取れ、激しい価格競争が生じることが読み取れる。

なお、この業界は価格競争だけではなく、『中国食品工業統計年鑑 2018』は「中国のベーカリー企業は、技術、管理、専門人材の蓄積などの面で不十分な部分が存在するため、新商品の開発能力が弱く、 심각한同質化問題が多く存在

している」ということを指摘している。こうした状況において、この市場に属する企業は競争優位を得るための戦略を講じ必要がある。その内容は嶋口ほか(2006)でも示されるように、競争地位によって異なるものの、代表的企業行動として価格戦略と価格以外の面での差別化戦略があげられる。上述のように、中国のベーカリー企業は激しい価格競争と厳重な商品の同質化問題がある。そのため、企業は競争優位を取るため、差別化戦略を講じることは不可欠と考えられる。

表 5-2 中国のベーカリー業界の市場規模の推移

	企業数 (社)	生産量 (万t)	売上高 (億元)	売上高 (億元/社)
2015	700	362	1,013.7	1.45
2016	829	431	1,205.9	1.45
2017	902	470	1,316.2	1.46

資料：中華人民共和国国家統計局『中国食品工業年鑑』「中国  
 焙烤食品糖制品業界經濟運行狀況統計」各年版より作成。  
 注：企業は年商売上高 2,000 万元以上の大手企業。

## (2) N社の日本式の販売・生産技術の利用

近年、N社の営業部門は上述の差別化が重視している地場系ベーカリー企業を主要なターゲットとして営業活動を展開している。N社の営業部門は2016年から萊陽市から上海市の日本ハムの子会社一日邦食品（上海）有限公司（以下、「NB社」）へ移転し、製販分離をしている。

販売段階では、NB社の中国人営業マンが担当している。これらの営業マンは現地の商慣習や文化について熟知しているので、販売先の中国系企業との商談を行うことに不便がないため、実需者のニーズがすばやく把握することができる。また、これらの営業マンは定時的に日本ハムで研修を受けているため、N社の商品だけではなく、日本式の販売ノウハウや日本での人気商品や生産技

術に関する専門知識も豊富である。

NB社の営業マンは、上海で年2回に開催される大規模な食品展示会に積極的に参加している。その際には、新商品を開発したい地場系ベーカリー企業に対して、その新商品に関する要望を聞き取る。そして、その要望を踏まえて、N社のハム・ソーセージ類や開発力などの強みを顧客に説明したうえで、具体的な案を提出する。次に、営業マンは顧客の要望をN社にフィードバックするとともに、顧客の開発担当者をN社に誘い、生産ラインの見学や共同開発活動を実施する。その際、20年以上の食肉加工経験がある日本人総経理もトップセールスを行って、顧客の要望を再確認することができ、信頼関係も構築されている。

また、生産段階では、N社は親会社の日本ハムが蓄積されたノウハウを活かし、顧客の要望をハイスピードかつ正しく具現化できる開発活動を実施している。具体的には、N社は顧客の要望を踏まえて、日本ハムは既に開発・発売された商品をベースに修正し、1週間以内で十数種類のサンプルを試作することができる<sup>3)</sup>。これらのサンプルを通じて、ベーカリー企業の新たな商品開発につながるといったメリットも挙げられる。その後、契約が成立すれば、サンプルを最短1週間で量産化することも可能である。加えて、最低1t単位の小ロットの注文も対応することができる。

## 第5節 N社の企業行動の成果

事例企業は龍大肉食との提携により、設備投資を削減するとともに、安全性が高い豚肉を安定的に調達することも可能となっている。また、親会社の日本式の販売・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、業務用向け（B to B）の販売額と販路が拡大するとともに、市販向け（B to C）の商品の価格的な差別化を実現することができた。

まず、業務用向けの分（B to B）について、2015年から2017年にかけてN社の地場系ベーカリー屋向けの売上は2,925万元から4,388万元へと1.5倍上昇している。また、同期間中、地場系ベーカリーチャンネルの販売先をみると、

2016年の30社から2017年の80社へと50社に増えた。新開拓した50社のうち、競争他社の商品からN社の商品を選択されたケースが35社（7割）となっている。

次に、市販向け（B to C）の分について、筆者は青島永旺（イオン）東部店（以下、「青島イオン東部店」）で販売しているN社のB to C商品の特徴と価格設定の追加調査を通して、中国系企業やそのほかの外資系企業の商品の平均価格を比較したうえで、企業行動の効果を検証した。具体的に以下の通りである。

図5-2は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アイテムのソーセージを対象に、100gあたり単価の階級の違いを5元程度で分けられ、日系と中国系、アメリカ系食肉加工企業を踏まえながらその製品数の分布を示したものである。そして、階級を便宜的に低価格帯（3～8元/100g：該当する階級は1つ）、中価格帯（9～14元/100g：該当する階級は1つ）、高価格帯（15～20元/100g：該当する階級は1つ）の3つに区分した。また、低価格帯に14アイテム、中価格帯は15アイテム、高価格帯は7アイテムが存在している。具体的に、A.低価格帯（3～8元/100g）の内訳をみると、中国系の煙台喜旺肉類食品有限公司（以下、「喜旺肉類」）の9アイテム（平均6元/100g）、青島波尼亚食品有限公司（以下、「波尼亚」）の4アイテム（平均5元/100g）、河南双汇投资发展股份有限公司（以下、「WH Group」）の1アイテム（平均8元/100g）が存在している。B.中価格帯（9～14元/100g）は、N社の3アイテム（平均12元/100g）、中国系の喜旺肉類の8アイテム（12元/100g）でアイテム数は全体の53.3%、龍大肉食の1アイテム（平均10元/100g）で全体の6.7%、波尼亚（平均10元/100g）の3アイテムで全体の20%が存在している。高価格帯（15～20元/100g）では、日系のTOPVALU 永旺特惠优国际贸易（上海）有限公司（以下、「TOPVALU」）の1アイテム（平均15元/100g）、伊藤食品商貿（上海）有限公司（以下、「伊藤食品」）の5アイテム（平均17元/100g）、とアメリカ系のHormel 荷美尔食品公司（以下、「荷美尔」）の1アイテム（平均15元/100g）がある。一方、N社の商品は、「熏煮香肠（原味）スモークソーセージ」、「熏煮香肠（无皮奶酪味）スモークソーセージ（チーズ味）」、「熏煮香肠（辣味）スモークソーセージ（辛口）」の3アイテムがあり、平均価格は12元/100gとなって

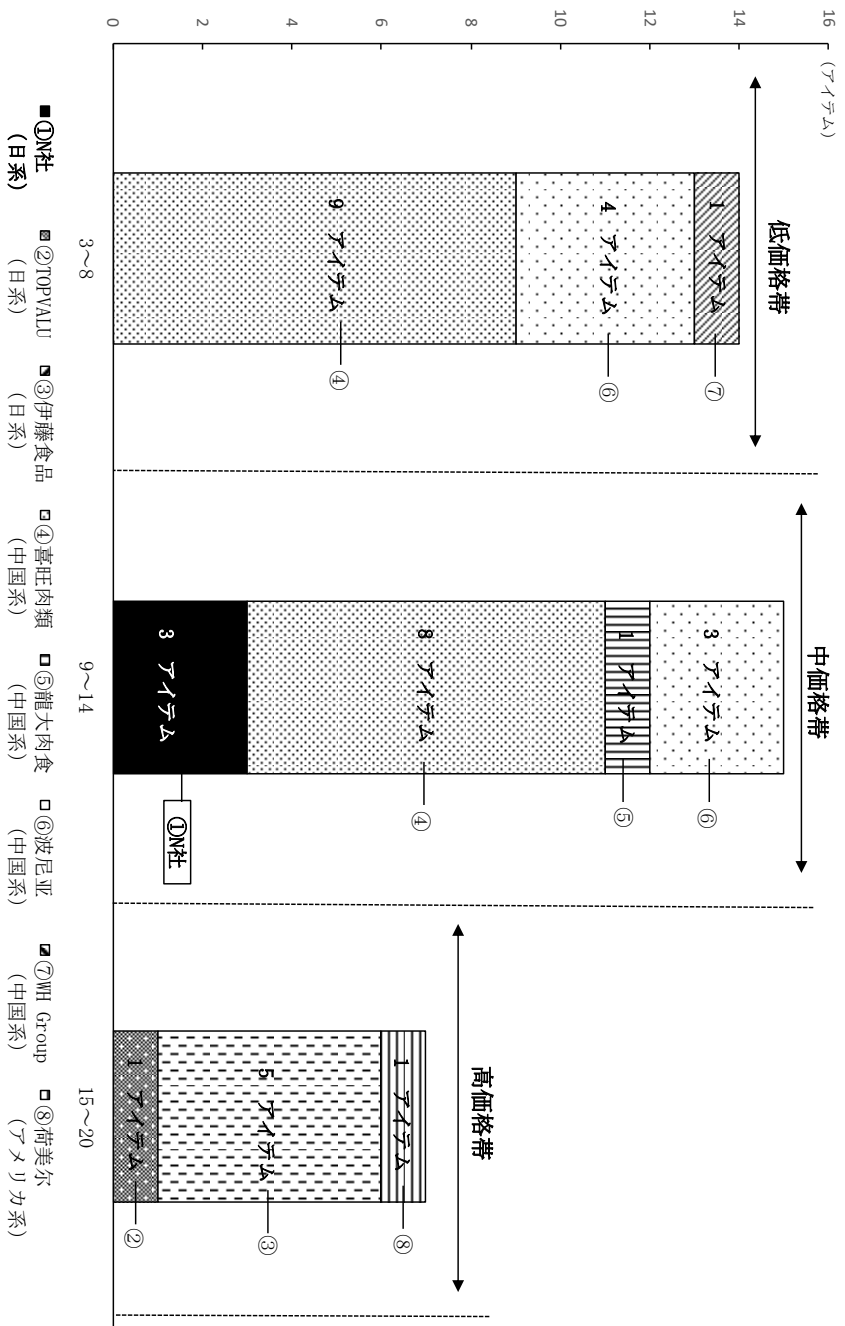


図 5-2 青島イオン東部店におけるソーセージ類商品の価格帯の分類 (元/100g)

資料：2019年9月9日に中国山東省青島市での調査より作成。調査により作成。



おり、中価格帯の 15 アイテムのなかで、3 アイテム（20%）が存在し、外資系企業として唯一中価格帯の棚を確保していた。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。このように、事例企業は市販向けの中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。

## 第 6 節 小括

本章では、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大陸市場に参入し、事業を維持・拡大できる可能性があるかを検討することを目的とした。この解明にあたり、大陸市場における現地生産・現地販売が順調に拡大している日系食肉加工企業の N 社に焦点を当て、実態調査と公的統計資料を通して分析を行った結果、以下の 2 点が明らかになった。

第 1 に、日系食肉加工企業は、現地生産・現地販売（Made By Japan）を通して中国大陸市場に参入する際、日本向け輸出を行なっている大規模な中国系企業との合弁企業の設立といった企業行動とその提携関係を維持することは、食肉加工品の分野において、70 万円の汚水処理施設と 3,000 万円の検疫機械などの高額な設備投資に関する部分を削減できた。また、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豚肉を安定的に調達できるとメリットがある。

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。中国系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。

第2に、上記の取組により、事例企業はB to B向けの内販額が2015年から2017年にかけて既存のコンビニチャンネルと日系外食チャンネルを維持したうえで、N社の地場系ベーカリーチャンネル向けの販売額が2,790万元から4,186万円へ1.5倍拡大した。また、同期間中、地場系ベーカリーチャンネルの販売先は2016年の30社から80社へと50社増えた。そして、新開拓した50社のうち、競争他社の商品からN社の商品を選択されたケースが35社（7割）となっている。なお、B to C向けの販売額について、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/100g）、中価格帯（9～14元/100g）、高価格帯（15～20元/100g）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中価格帯棚を確保していた。しかも、この価格帯存在する龍大食肉の商品も存在しており、同社と競合できている現状が確認できた。

**注：**

- 1) 中国財政部「中小企業划型標準規定」により、工業の場合、従業員1,000人以下、売上高4億元以下は中小微型企業である。そのうち、①従業員300人以上、売上高2,000万元以上は中型企業、②従業員20人以上、売上高300万元以上は小型企業、③従業員20人以下、売上高300万元以下は微型企業。
- 2) 2016年に龍大グループの調査によると、2013年の売上高は12.9億ドル、うち龍大肉食の食肉加工品を含む輸出金額は2.7億元（21%）を占めている。

食品産業新聞社によると、「2018年度伊藤ハム株式会社はハム・ソーセージ類の新製品24アイテムを投入した」ことを報道した。2018年を52週とすると、伊藤ハム株式会社のハム・ソーセージ類の平均開発時間は52週/24アイテムとなり、2.1週間/アイテムを開発できると算出される。この数値はN社の新

商品の投入より遅い。(食品産業新聞社を参照)

## 引用・参考文献

大島一二・菊地昌弥・石塚哉史・成田拓未『日系食品産業における中国内販戦  
略の転換』日本農業市場学会研究業書 No. 15, 筑波書房, 2015年, p.7~10  
経済産業省「海外事業活動基本調査」,

<https://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kaigaizi/index.html> (2019年12月27日参照)  
食品産業新聞社「18年伊藤ハム春の新商品商談会、新商品はハム・ソーセージ  
24、調理品 52 アイテム」, <https://www.ssnp.co.jp/news/meat/2018/01/2018-0126-1323-14.html> (2019年12月27日参照)

中華人民共和国国家統計局『中国食品工業年鑑』「1.4 中国食品工業発展 問題  
と発展の傾向」中国統計出版社, 2018年, p.10~12

中華人民共和国国家統計局『中国食品工業年鑑』「中国焙烤食品糖制品業界経  
済運行状況統計」中国統計出版社

中華人民共和国商務部「商務予報」[www.mofcom.gov.cn](http://www.mofcom.gov.cn) (2019年12月27日参  
照)

中華人民共和国中央人民政府「关于印发中小企業划型標準規定的通知」  
[http://www.gov.cn/zwgk/2011-07/04/content\\_1898747.htm](http://www.gov.cn/zwgk/2011-07/04/content_1898747.htm) (2020年2月7日参照)  
搜狐網「莱阳这场攻坚战力度空前, 关停企业 117 家 !」, [http://www.sohu.com/a/153158107\\_671360](http://www.sohu.com/a/153158107_671360) (2019年10月17日参照)

## 終章 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ともに、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、大陸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大陸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、大陸市場を細分化し、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ネルが有益であることを示した。このチャ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というメリットがある。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ーでは、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することが可能となり、その結果として地方都市向けが主要販路と同など水準にまで達し、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などを原因に成長を続ける大陸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・現地販売を通して大陸市場に参入する際、食肉加工品の分野では、検査機器や汚水処理システムなどの高額な設備

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系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。中国系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、この知見は中国系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参照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弁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。

## **Summary**

### **New Perspectives on the Underperforming Policy Objectives Pertaining to the Export of Japanese Processed Food: A Study on Policies Targeting Traditional Food Products and Processed Meat Products**

The Japanese economy is facing challenging circumstances based on an aging population and declining birth rate. Among some of the chief concerns is that the food market in Japan will go into decline. On the other hand, the global food market is expected to expand, especially in emerging countries such as China. In order for the Japanese food industry to continue to grow, It is imperative that it strengthens exports. Recognizing this need, in 2016, The Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries (MAFF) of Japan set a target of one trillion yen for exports of agricultural, forestry and fishery products by 2019. This strategy (hereinafter to be referred to as “the 2016 Strategy”) highlights processed food products as a key priority for increasing exports of food products, setting a target for processed food products at 500 billion yen. However, at the end of the 2018, with the export of processed food products falling far short of expected targets (310.1 billion yen, or 62% of the target set by the strategy), the need to re-visit and re-evaluate what has led to this shortcoming. Specifically, there is a need to clarify and specific corporate actions and highlight specific products for export that show the greatest potential for growth.

The FBI strategy developed in 2013, outlined three areas of promotion for the Japanese food processing industry: ① Made From Japan (F), ② Made By Japan (B)and ③ Made In Japan(I). F addressed the promotion of Japanese ingredients and Japanese culinary culture globally. B aimed to promote the expansion of Japanese food manufacturing in other countries, while I aimed at promoting the export of Japanese food products that were manufactured in Japan. While all three

areas of promotion within this strategy are inter-related, in particular, the success of F is particularly important in increasing demand for Japanese food products, which in turn will lead to greater success for B and I.

This dissertation examines two categories of processed foods that are overlooked in the 2016 Strategy. The first is traditional foods (miso, soy sauce etc.) while the other is processed meat products. In the 2016 Strategy, traditional foods were only mentioned in one sentence in the context of promoting the use of these products in Japanese restaurants and in conjunction with the greater aim of promoting Japanese cuisine. Processed meat products are not mentioned at all in the 2016 Strategy. This study focuses on exports to the Chinese market (Hong Kong and Mainland China) due to the increasing population, changing dietary habits, economic development and rising national income. Furthermore, there have been large gains in exporting to the Chinese market, with exports in 2018 up 41.7% from the previous year, at 105.6 billion yen. With importation of Japanese food products only accounting for 5% of Hong Kong's imports and 1.6% of imports in Mainland China, there is room for expansion of Japanese food products to be sold in the Chinese market. Previous studies on the export of processed foods from Japan have mostly focused on oil and rice. However, there has not been much research pertaining to the export of traditional foods and processed meat products. The objective of this study is to determine 1) what type of export strategy would be most effective for the export of Japanese traditional food products 2) why there has been no proposed strategy for exporting Japanese processed meat products, and 2b) whether there is an opportunity to devise a strategy for exporting Japanese meat products in the future. The study will examine these objectives from four perspectives. First, Chapter 2 examines the business approach utilized to market Japanese traditional processed food in Hong Kong. Second, Chapter 3 addresses the opportunities present in the Chinese processed food market for traditional Japanese processed food. Third, Chapter 4 compares the differences in opportunities between the Hong Kong and Chinese markets and effective strategies for marketing processed meat. Lastly, Chapter 5 addresses additional strategies for how Japanese companies can expand



their market share in processed meat products in China.

Through the study of Japanese traditional processed food, expansion of the export industry to Hong Kong and Mainland China should occur in three steps: STEP 1 → Hong Kong; STEP 2 → coastal cities in Mainland China; STEP 3 → inland cities in Mainland China. This is due to the relative ease through which Japanese SMEs can build retail partnerships in Hong Kong. Furthermore Hong Kong retail outlets have formed relationships with municipalities and prefectures in Japan, which has increased sales opportunities and general promotion of Japanese food. For STEP 2 and 3, establishing subsidiaries in China to be run by Chinese staff was found to be an effective strategy for expanding exports into both of these areas in Mainland China. Although the establishment of these subsidiaries was conducted by large corporations, SMEs in Japan were also able to benefit by gaining access to both coastal and inland markets in Mainland China.

The study of Japanese meat processing companies indicated that these companies are not competitive internationally. With regards to the Chinese market, Japanese companies are not able to compete with meat producers in China. However, due to the strong ties between Japanese food processing companies and the Hong Kong food retail channels, there is an opportunity to increase sales of Japanese processed meat products. In Mainland China, expanding exports of Japanese processed meat should focus on promoting production and local sales in addition to promoting exports. Specifically, one large Japanese corporation was able to form a partnership with a Chinese company where Japanese expertise in quality control were shared in exchange for use of sewage treatment facilities and costly inspection equipment. Furthermore, by establishing a processing plant in China, the Japanese corporation was able to process meat that was procured for a lower price and sell that product locally for a higher margin.

In conclusion, findings from this study indicate that there continues to be opportunities for expanding exports of Japanese processed food. In order to expand exports to China, it is necessary to consider the Chinese market in terms of Hong

Kong, Coastal Mainland China and Inland Mainland China. Secondly, there is a need to re-examine previously overlooked processed food that have potential for export. Third, when faced with a competitive marketplace, Japanese corporations should consider local production and local sales of products. Incorporating this strategy into a policy can promote exports and the overseas expansion of the Japanese food industry (Made By Japan). Lastly, Japanese companies should consider partnerships with local companies to utilize the management resources of the partner company and to take advantage of their own strengths in quality control and production value to increase their competitiveness in the local market. This study provides important insight into how Japan can continue to expand the export market for Japanese processed food products.

## 謝 辞

本論文は東京農業大学大学院の博士課程在籍中に学会にて報告させていただいた研究内容と学会誌で掲載された投稿論文をもとに作成されたものです。本論文を作成するにあたり、論文としての枠組から先行研究のサーベイの方法などの細部の表現に至るまで、様々な方面から厳しいかつ温かいご指導を賜りました指導教授の大浦裕二先生と菊地昌弥先生に心から感謝申し上げます。

また、副査の堀田和彦先生、佐藤和憲先生、野口敬夫先生には、論文の方向性、研究意義をいっそう高めるためのご助言・ご指摘を賜りました。厚く御礼申し上げます。さらに、農業経済学総合演習や課程博士学位請求論文公開報告会など大学院生活の数々の場面で、貴重なご助言・ご指摘を賜りました東京農業大学食料環境経済学科の諸先生方にも深く感謝申し上げます。

私は2015年4月に私費留学生として東京農業大学大学院農学研究科に入学しました。その後、2016年4月から2019年3月までの3年間、公益財団法人ロッテ財団奨学会、2019年4月から2020年の3月までの1年間公益財団法人ロータリー米山記念奨学会の助成により勉学に専念できるようになりました。両財団の奨学金のお陰で生活の負担が軽減されただけではなく、財団の活動を通じて、日本文化、習慣、考え方を習得するとともに、他国籍の奨学生との交流もできました。そのため、奨学生として採用してくださった両財団に心から感謝申し上げます。

最後に、2009年10月6日から今日まで、私の日本での留学生活面を支援し、精神面においても支えてくれた両親に心から感謝いたします。

2020年3月20日

郭 万里