

食品関連産業の将来展望

－アジア市場の動向と食品関連産業が海外展開する際に
考慮すべきポイントを中心として－

食品関連産業の将来展望研究会

平成22年4月

目次

はじめに	1
------	---

第1章 アジア市場をめぐる動き

1 我が国の食品関連企業のアジア市場への展開	
(1) 海外生産・販売の現状	2
(2) 輸出の現状	4
(3) 進出目的・形態	
① 海外展開の目的	6
② 出資比率	6
2 アジア市場の現状と将来展望	
(1) アジア市場の現状	7
(2) アジア市場の将来展望	
① 急激に成長する市場	11
② 連携による市場の拡大	13
③ 都市化の進展による都市部への顧客の集積	15
④ 高度化する食品市場	15
ア 加工食品へのシフト、乳製品・肉類の消費の増加	16
イ 新しい食品や料理への需要の高まり	18
ウ 食の外部化	18
エ 健康志向・食の安全への関心の高まり	19
オ ブランド感応度が高い「都市部中間層」の共通市場	19
3 アジア市場に展開しているグローバル企業等の現状と特徴	
(1) アジアに展開する企業の状況	21
① 食品製造業	21
② 小売業	21
③ 外食業	23
(2) 欧米、アジア、日本企業の戦略の違い	24
① 欧米企業	24
② アジア企業	26
③ 日本企業	26

第2章 食品関連産業が海外展開する際に考慮すべきポイント －食品関連企業に共通する課題－

1 企業戦略の明確化

(1) 企業理念の確立と海外展開の位置づけの明確化	
① 企業理念の確立	27
② 海外展開の位置づけと役割分担の明確化	28
ア 海外展開の意義と位置づけ	
イ 現地と本社の役割分担	
(2) ターゲット市場の選定	29
① 進出国・地域に関する留意事項	30
② 商品に関する留意事項	30
③ 拠点の設置に関する留意事項	31
(3) 進出形態の選択	31
① 輸出	31
② ライセンス・フランチャイズ	32
ア ライセンス	
イ フランチャイズ	
③ 合弁	33
④ 100%独資	33
⑤ 狭義のM&A	34
(4) 品質管理等の標準化	
① 品質管理の標準化	34
② 店舗展開・管理システム等の標準化	35

2 現地の実情への対応

(1) 進出地域の嗜好に合わせたマーケティング・商品開発（現地化）	
① 現地の顧客ターゲットの選択	36
② 商品の現地化	37
③ 店舗作りの現地化	37
(2) 知的財産の保護・模倣品対策	37
(3) 現地の実情に精通したパートナーの活用	38
(4) マネージメントのできる人材の育成	40
(5) 環境の変化への迅速かつ柔軟な対応	41
ア 迅速かつ柔軟な意思決定システムの確立	
イ 危機管理への対応方針の明確化	

おわりに－課題解決に向けた協働の取組の推進－	42
-------------------------------	----

はじめに

我が国食品関連産業が今後も持続的に成長し、国民への食料の安定供給という重要な社会的役割を果たしていくためには、経営基盤を強化し、収益性を向上させる必要がある。

国内市場は成熟化しつつあるとはいうものの、今なお1億2,700万人余（世界第10位の人口）を抱える大きな市場であり、商品開発力や商品訴求力を強化し、消費者の需要に応え、新たな価値を提供することにより、多様性に富み、質の高い市場を維持・活性化していくことが重要である。また、農林水産業との結びつきを強める等地域資源を最大限に活用し、特色ある商品開発や店舗づくりを行い、ニッチ市場を開拓することにより安定した顧客を獲得することも、国内市場活性化に有効な方策である。このようなイノベーションの活力を維持していくことが我が国食品関連産業の強みとなる。

しかしながら、国内人口の減少、高齢化の進展に伴い、長期的に見れば国内の市場規模の縮小傾向は明らかである。また、過当競争等により食品関連企業の収益性が低い構造となっており、国内需要に依存したままでは成長どころか現状を維持することも難しくなっている。

規模的成長の鍵となるのは経済成長・顧客となる人口であるが、展開すべき市場としては、規模と成長性に加えて、我が国との地理的・文化的な近さを考慮すると、特にアジア市場(注1)が有望と考えられる。アジア市場は急速に拡大し、魅力的な市場となっているが、国によって文化や制度、経済発展段階が異なる多様な市場であり、この多様性と今後の発展の道筋を的確に捉えた戦略的な対応が必要である。その際、我が国とアジア諸国の共有できる部分のメリットを活かしながら、アジアの食生活の向上等に寄与するとともに、切磋琢磨し、相互に発展する環境を形成していくことが重要である。

我が国の食品関連産業がアジアで広く事業展開を行うことは、原料の調達リスクが顕在化する中、我が国だけではなくアジア諸国の旺盛な需要を背景にした地域全体での原料調達力の向上や原料調達の共通化を進め、我が国はもとよりアジア全体の食料の安定供給の確保に資するものである。

本研究会においてはこのような基本認識の下、人口で世界の約2分の1にあたる31億人、GDPで13%に当たる8兆ドルとなり、今後も引き続き成長が見込めるアジア市場の動向分析を行うとともに、海外展開に積極的に取り組んでいる企業や学識経験者からのヒアリングを行い(注2)、今後の食品関連企業の海外展開に資するよう、考慮すべきポイントを取りまとめた。

なお、取りまとめにあたっては、できるだけ客観的な統計データの分析とそれに基づく予測に努めたが、ヒアリング等で得た経験知の含意をできるだけ損

なわないうよう盛り込んだため、定性的・主観的な表記となった部分もあることにご留意頂きたい。

(注 1) 本報告書において「アジア」とは、特に注がない限り、中華人民共和国（香港を含み、以下「中国」という。）、インド、韓国、台湾、ASEAN10 の 14 の国及び地域を指すものとする。

(注 2) 農林水産省補助事業「東アジア食品産業海外展開支援事業」として、みずほコーポレート銀行産業調査部及び野村総合研究所が行った調査を含む。

第 1 章 アジア市場をめぐる動き

1 我が国の食品関連企業のアジア市場への展開

(1) 海外生産・販売の現状

我が国の食品関連企業の海外展開は、1990 年代半ばまでは、日本への中間加工品や最終加工品の供給が目的の中心であったといわれているが、今世紀に入ってからアジア市場をターゲットにした現地生産・販売を目的とする海外展開が本格化している（(3)－①参照）。

図表－1 食品産業のアジアにおける現地法人数〔業種別〕

	製造業	卸売業	小売業	外食業	合計
2000	293	36	94	51	474
2001	298	38	89	43	468
2002	298	41	91	34	464
2003	298	46	88	32	464
2004	318	52	95	40	505
2005	327	50	112	41	530
2006	326	56	123	48	553
2007	357	62	112	46	577
2008	379	65	91(注)	53	588

出所：東洋経済新報社「海外進出企業総覧」

注：2008 年から業種が細分化された。2007 年までは小売業の全体数。2008 年は食品を扱う小売業の法人数。

図表-2 食品産業のアジアにおける現地法人数 [国別]

年	アジア計	中国		台湾	韓国	ASEAN 計 (注)	インド
		本土	香港				
2005	530	276	239	52	22	177	3
2006	553	292	252	57	24	175	5
2007	577	317	269	57	25	172	5
2008	588	331	297	51	20	175	11

出所：東洋経済新報社「海外進出企業総覧」

注：ベトナム、タイ、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、カンボジア

また、これまでの大企業に加え、中小企業においても近隣の東アジア地域を中心に海外展開の動きが活発化しており、アジア全体で 2008 年には 588 社になっている。中でも、中国本土へは 2005 年以降新たに 58 社が進出しており、中国市場開拓が積極的に行われていることがうかがわれる（図表-2）。

しかしながら、国内法人数に対するアジアの日系現地法人数の比率をみると、食品製造業がアジアに展開している割合は、その他製造業と比較して、3分の1と低くなっている（図表-3）。

図表-3 国内法人数に対する現地日系法人数の比率

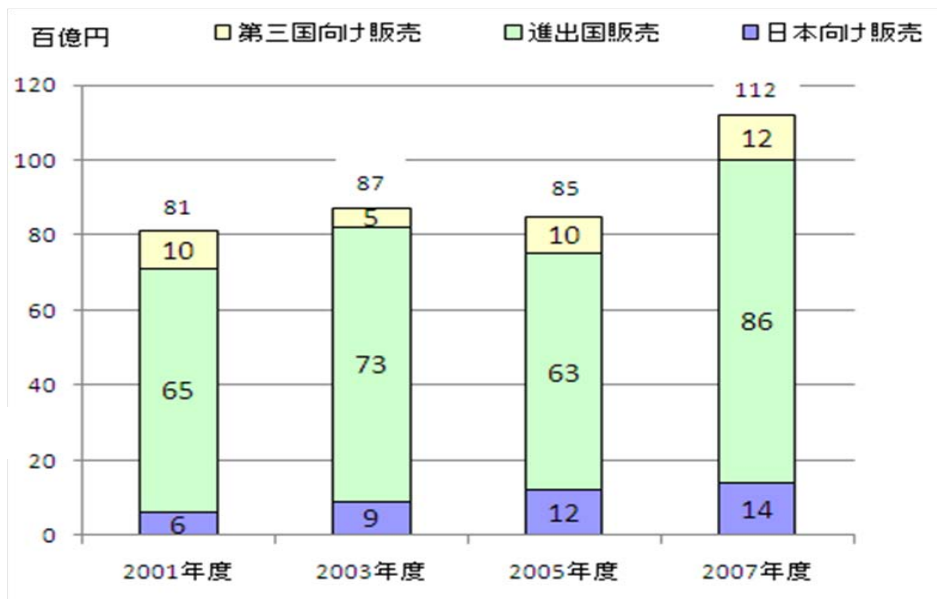
	国内法人数 (a)	現地日系法人数		比率	
		世界 (b)	アジア (c)	(b/a)	(c/a)
食品製造業	33,146	463	379	1.4%	1.1%
その他製造業	199,634	8,743	6,346	4.4%	3.2%

出所：国内法人数は、経済産業省「工業統計表（企業統計編）（2007年）」、現地日系法人数は、東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2009」（2008年実績）。

アジア地域における食品製造業の総販売額は、2001 年度から 2007 年度までの間に 8,100 億円から 1 兆 1,200 億円へと伸びるとともに、進出先国や第三国向けの販売額も 7,500 億円から 9,800 億円へと拡大しており、現地市場の開拓が進んでいる。（図表-4）。

第三国も含む現地での調達額も 7,000 億円となっており、地域の食品産業などの発展に貢献していると見ることができる（図表-5）。

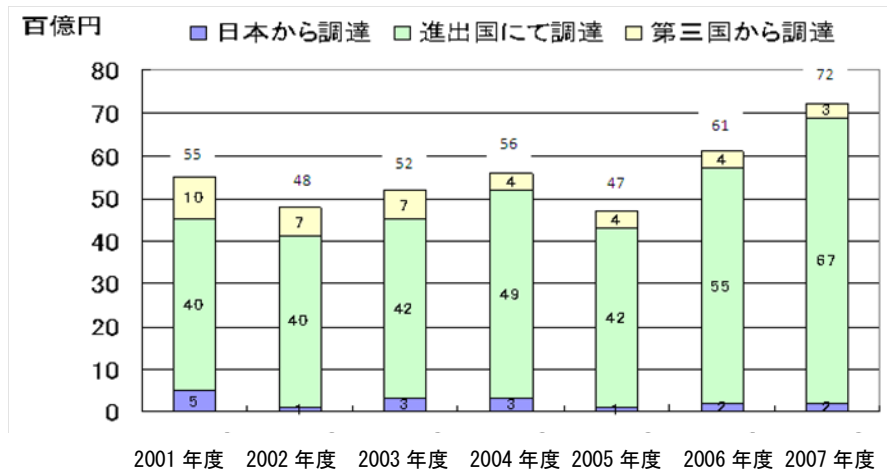
図表-4 アジアにおける食品製造業現地法人の販売額の推移



出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」

注: 対象国・地域は、中国、シンガポール、台湾、韓国、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア、ベトナム、インド

図表-5 アジアにおける食品製造業現地法人の調達額の推移



出所: 経済産業省「海外事業活動基本調査」

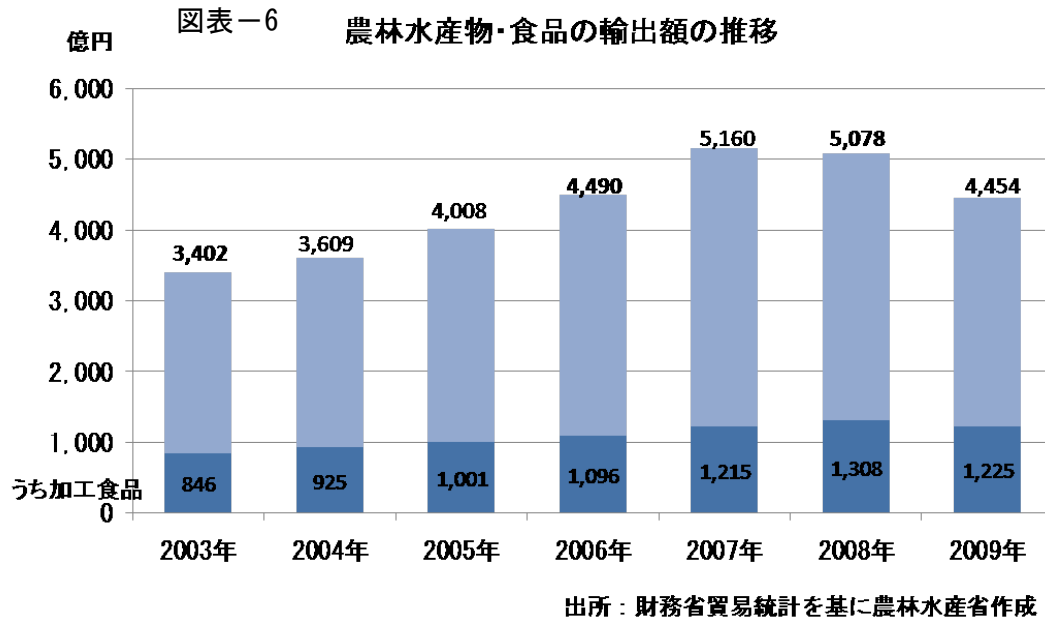
(2) 輸出の現状

輸出による市場開拓も海外展開の一形態であり、輸出の経験を踏まえて現地に生産拠点を設置するケースも多い。

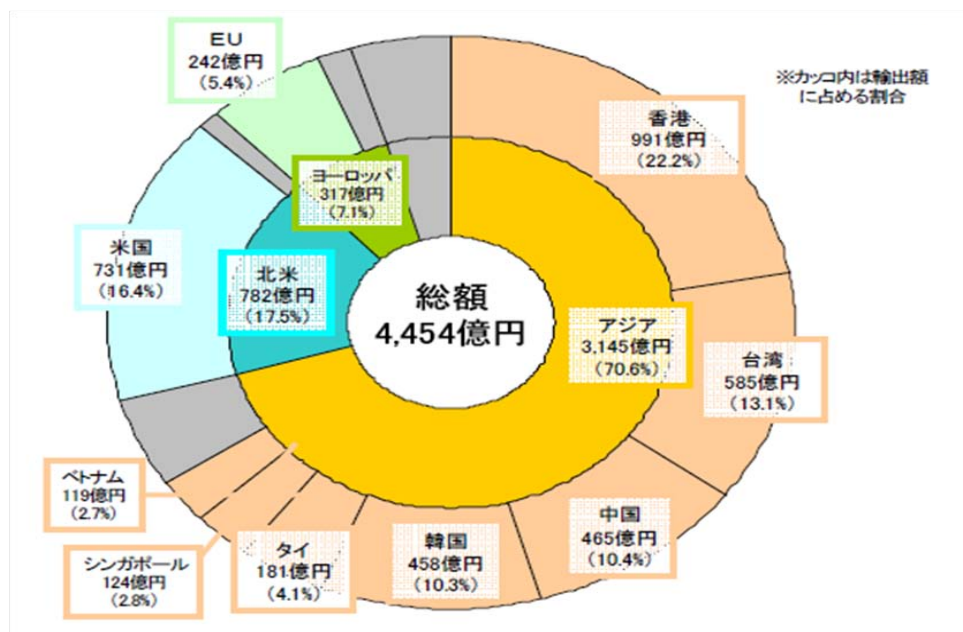
日本からの農林水産物・食品の輸出は、2008年までの5年間で40%増加するなど順調に拡大を続けた。2009年には円高や経済危機に伴う需要の減退に伴い減少したものの、4,454億円となっている。うち加工食品（水産調

製品を除く)は1,225億円で、27.5%を占めている(図表-6)。

農林水産物・食品の輸出を地域別で見ると、香港 22.2%、台湾 13.1%、中国(香港を除く)が10.4%、韓国が10.3%とその他アジア諸国と合わせ、アジア全体で70.6%となっている(図表-7)。



図表-7 農林水産物・食品輸出実績(2009年)
国・地域別内訳



(3) 進出目的・形態

① 海外展開の目的

食品関連企業のアジア地域での展開の目的は、「現地市場の確保」が96件と全体の33.1%を占め一番多い。次いで、「海外生産ネットワークの構築」53件、「ロイヤリティ取得、情報収集」30件、「第3国への輸出」「労働力の確保・利用」23件となっている。「日本への逆輸入」は5件に留まっており、アジアを市場と捉えて進出する企業が主流となっていることがわかる（図表-8）。

業種別に特徴があり、それぞれ下記の目的が多くなっている。

食品製造業：「現地市場の確保」「海外生産ネットワーク構築」

食品卸売業：「現地市場の確保」「ロイヤリティ取得、情報収集」
「海外流通ネットワーク構築」

飲食・外食：「現地市場の確保」「労働力の確保・利用」

図表-8 食品産業のアジア地域への投資目的

目的	食料品製造業	食品卸売業	飲食・外食	合計
現地市場の確保	62	17	17	96
海外生産ネットワーク構築	53	0	0	53
ロイヤリティ取得、情報収集	7	15	8	30
第三国への輸出	19	4	0	23
労働力の確保・利用	12	0	11	23
新規事業への進出	8	6	2	16
海外流通ネットワーク構築	3	12	1	16
資源・素材の確保・利用	11	1	0	12
国際市場向け商品の開発・企画	1	6	1	8
日本への逆輸入	2	2	1	5
その他	2	1	0	3
現地政府の優遇	1	1	0	2
資金調達・運用・為替リスク対策	0	1	0	1
地域統括機能の強化	0	0	1	1
取引先や関連企業に随伴	0	1	0	1

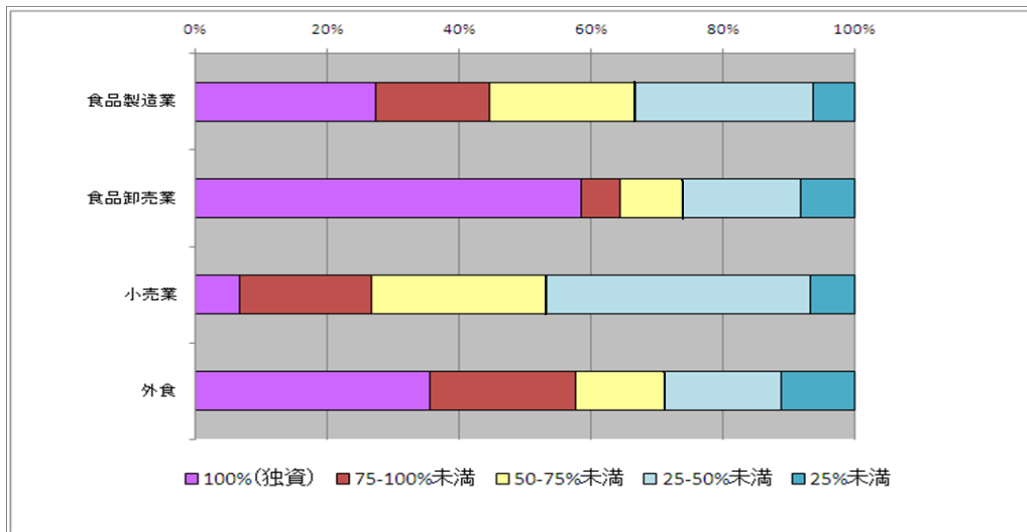
出所：東洋経済新報社「海外進出企業総覧2009」を基に集計。

注：食品小売業については、調査を実施したものの、回答が得られなかった。

② 出資比率

日本側が経営権を確保する50%以上の出資比率のケースが過半以上を占めているが、業種別に見ると、食品製造業で66%、小売業で54%、外食業で71%とばらつきがある（図表-9）。各国の投資規制や外資企業となるリスクを回避する等の理由で、出資比率をやむを得ず50%未満としているケースもある。

図表－9 日本側出資比率（業種別）



出所：東洋経済新報社「海外進出企業総覧 2009」（2008年実績）

2 アジア市場の現状と将来展望

（1）アジア市場の現状

- ① アジア地域は、人口で世界の約2分の1にあたる31億人、GDPで13.4%にあたる8.1兆ドルを占め、名目貿易総額も7.1兆ドルまでに成長している（図表－10）。経済危機が発生した2008年においても実質GDPで6.6%の成長率を維持している。

図表－10 アジアの経済規模と世界シェア（2008）

国数	①14ヶ国・地域		（参考）①+日本	
	人口	世界シェア	人口	世界シェア
人口	31億人	46.3%	32.2億人	48.2%
GDP	8.1兆ドル	13.4%	14.7兆ドル	21.5%
貿易額	7.1兆ドル	21.8%	8.9兆ドル	26.6%

出所：The world Bank Data & Statistics

- ② 最近の経済成長の結果、一人当たりGDPは大きく上昇している。特に、中国の1人当たりGDPが、消費活動が活発になるといわれている3,000ドルを2008年に超えたのが特筆される（図表－11）。

図表－11 アジア諸国の一人当たり GDP 比較

国名	2009年 (ドル)	3,000ドル を超えた年	10,000ドル を超えた年
日本	39,116		1984
シンガポール	37,170		1989
韓国	14,946	1987	1995
マレーシア	7,654	1992	
タイ	4,005	2006	
中国	3,622	2008	
インドネシア	2,030		
フィリピン	1,699		
ベトナム	1,019		
インド	982		
ラオス	876		
カンボジア	853		
ミャンマー	490		

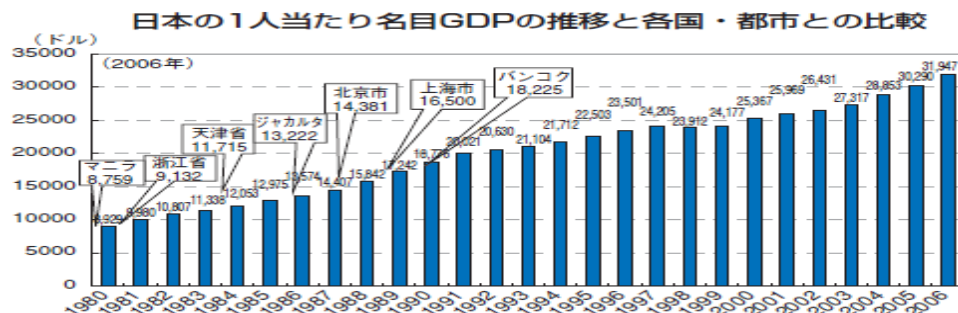
出所：IMF「World Economic Outlook Database April 2009」

③ さらに都市部の一人当たり名目 GDP は、購買力平価ベースで既に日本の 80 年～90 年に当たる都市が見られるようになっており（図表－12）、消費者の購買行動や今後の市場の動向が予測しやすい状況となりつつある。

例えば、バンコクの消費行動は 1990 年の日本の状況と類似性が見られ、今後の動向も日本の過去の 20 年間の動きからある程度推測できるという見方がある。

しかしながら、都市内部の格差も拡大傾向にあることから（図表－13）、平均のデータにとらわれることなく、所得層のばらつきにも留意する必要がある。

図表－12 日本の一人当たり名目 GDP（購買力平価ベース）の推移と各国・都市との比較

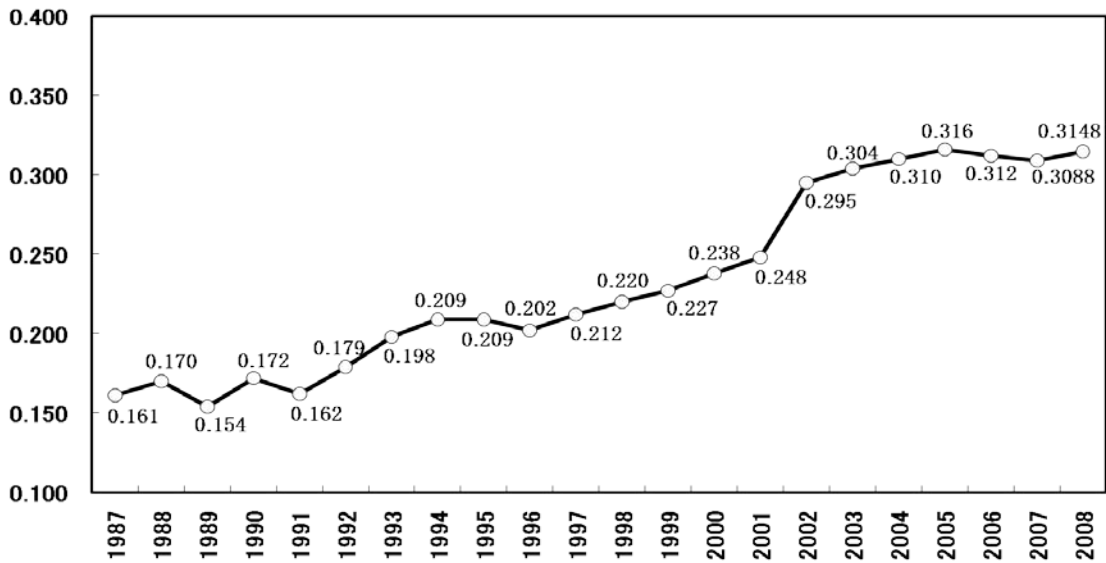


出所：経済産業省「平成 20 年版 通商白書」

資料：WDI、CEIC Database、中国国家统计局「中国統計年鑑」

注：ジャカルタの GDP は実質値。マニラの人口は 2007 年データを使用。

図表-13 中国の都市家庭所得のジニ係数の推移(1987~2008年)



出所：「中国統計摘要」2009年版

- ④ またアジア地域においては都市間、都市と農村間の格差が大きいことが知られており、市場を細分化して捉えていく必要がある。

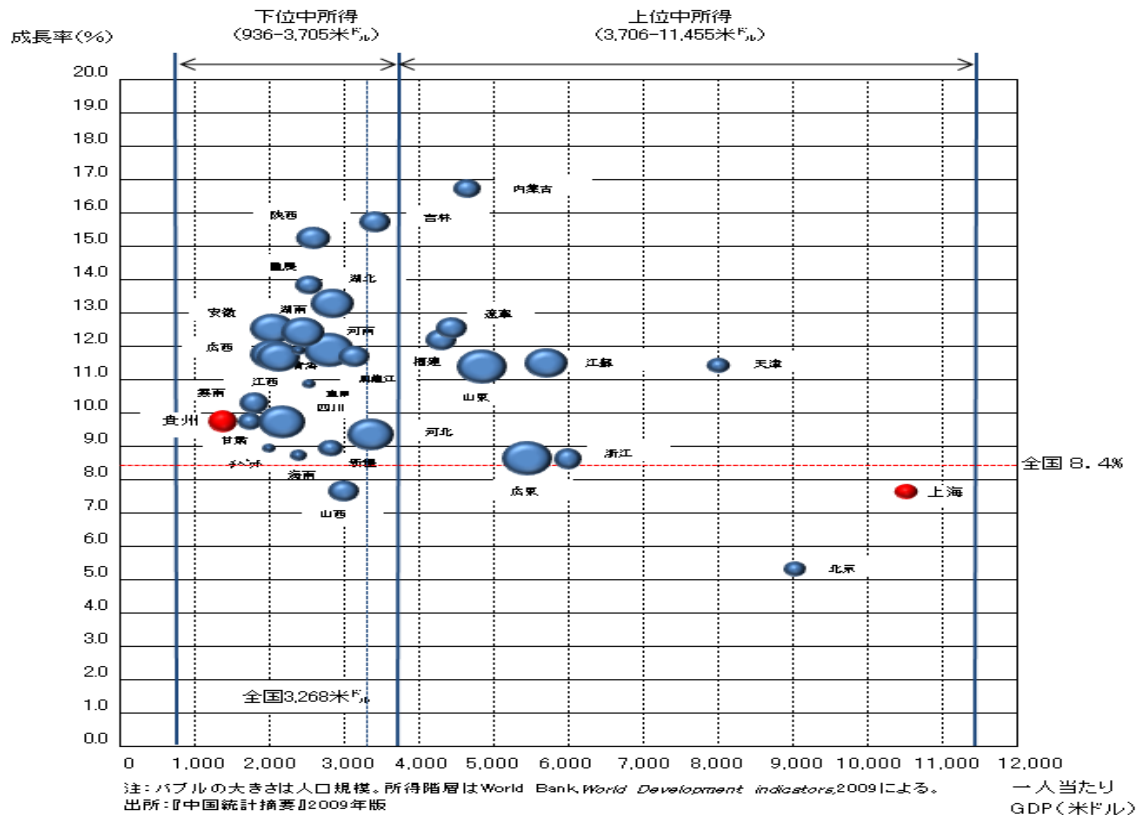
(参考) 中国市場における所得格差

ア 都市間の格差

沿海部と内陸部間、省市間などに見られる地域間の格差は、沿海部中心の経済開発によるものである。これは、1978年以降の改革開放政策により、沿海部を中心に経済特別区を設けて対外開放と工業化を進めたことがある。しかしながら、この結果、内陸の諸地域の経済発展は遅れたままとなる中で、沿海部と内陸部の格差を拡大させるに至っている。

この格差に関しては、現在、是正が進められつつあるものの、省市自治区別1人当たりGDPデータを見ると、2008年で上海市(沿海部)は貴州省(内陸部)の8.3倍(2008年)になっている。日本の都道府県別格差(1人当たり県民所得の格差)が戦後最大でも2.9倍(1961年、東京対鹿児島)であったことを考慮すると、かなり大きくなっている。

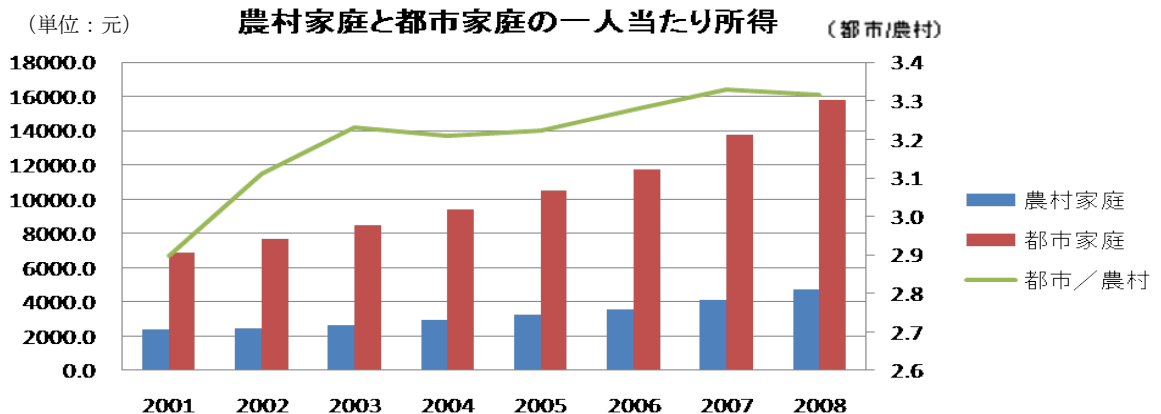
図表-14 31 省市自治区の一人当たり GDP (2008 年)



イ 都市・農村間の格差

都市部と農村部の所得格差は拡大傾向にあり、一人当たりの可処分所得を比較すると、2008 年は 3.3 倍まで広がっている。この結果、中国の消費は、4 割を占める都市人口が国内消費全体の 4 分の 3 を支えるという構造となっている。

図表-15

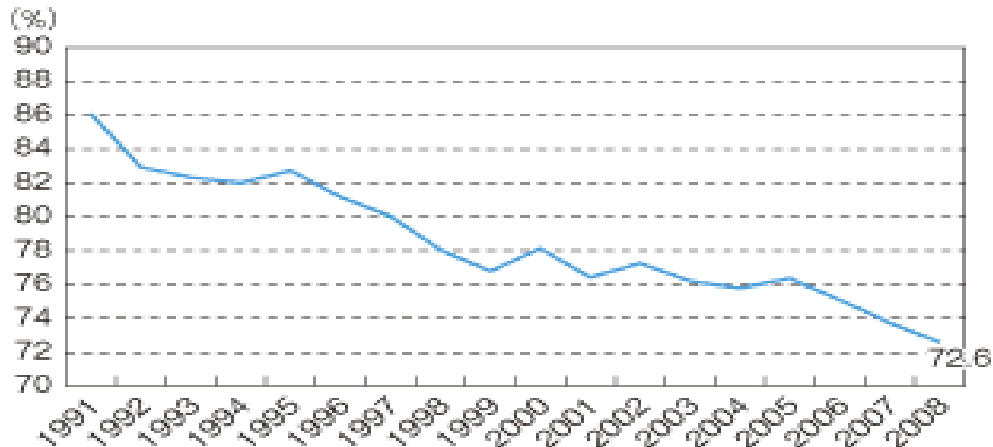


出所: 『中国統計摘要』2009 年版より農林水産省作成。

このように中国経済が更に消費を拡大し成長を続けていくためには、農村部7億2千万人の所得の底上げと可処分所得を消費に向けた政策が重要となっており、政策動向を注視していく必要がある。

図表－16

中国の消費性向の推移



備考：消費性向は可処分所得に占める消費支出の割合。

資料：CEIC Database から作成。

出所：経済産業省「平成21年版 通商白書」

(2) アジア市場の将来展望

① 急激に成長する市場

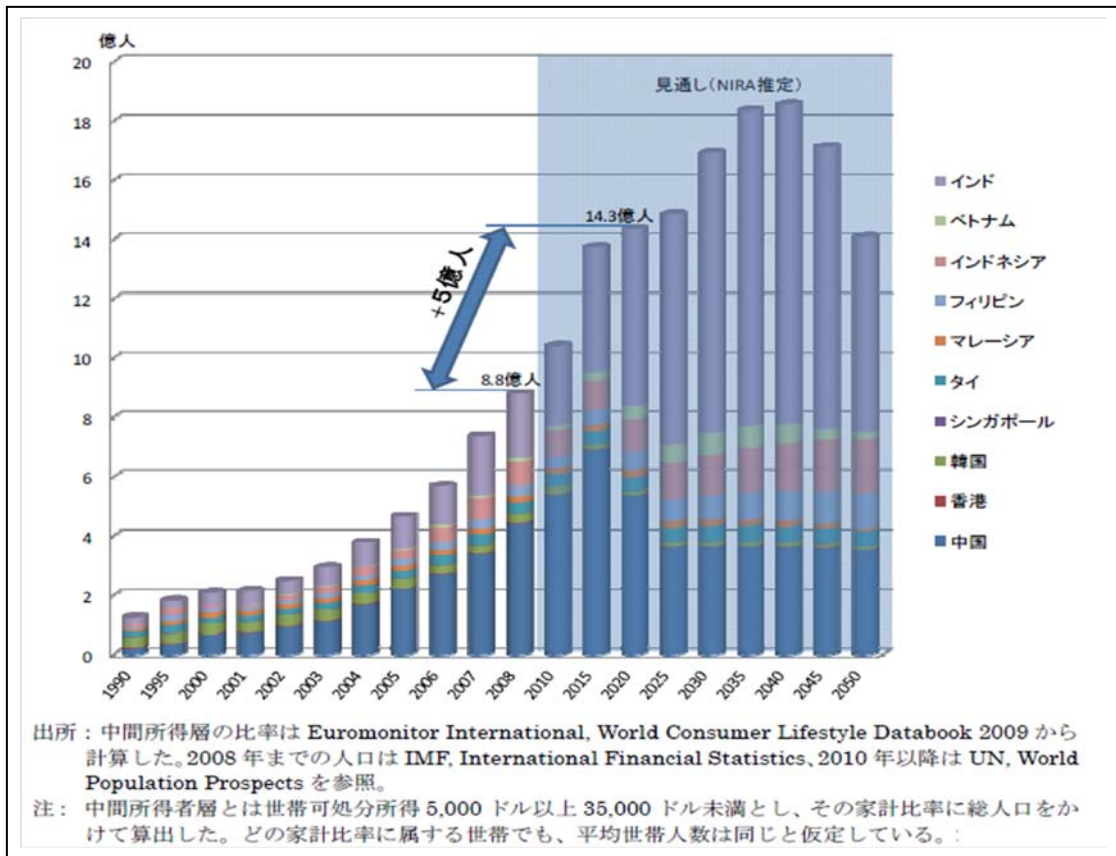
アジア地域では、近年日本を大きく上回る経済成長を続けてきており、成長率は鈍化するものの、IMFの推計によれば2014年にかけても実質で年平均6.7%の成長を維持するとされている。

特に、市場規模に大きな影響を与える中・高所得者層は、(財)総合研究開発機構の予測によると、世帯可処分所得が\$5,000以上\$35,000未満の中間所得者では10年程度で1990年の10倍に相当する約14億人に増加するとともに(図表-17)、世帯可処分所得が\$35,000以上の高額所得者層も含めると10年程度で約10億人増加し、現在の2倍以上に急速に膨れ上がるとされている(図表-18)。

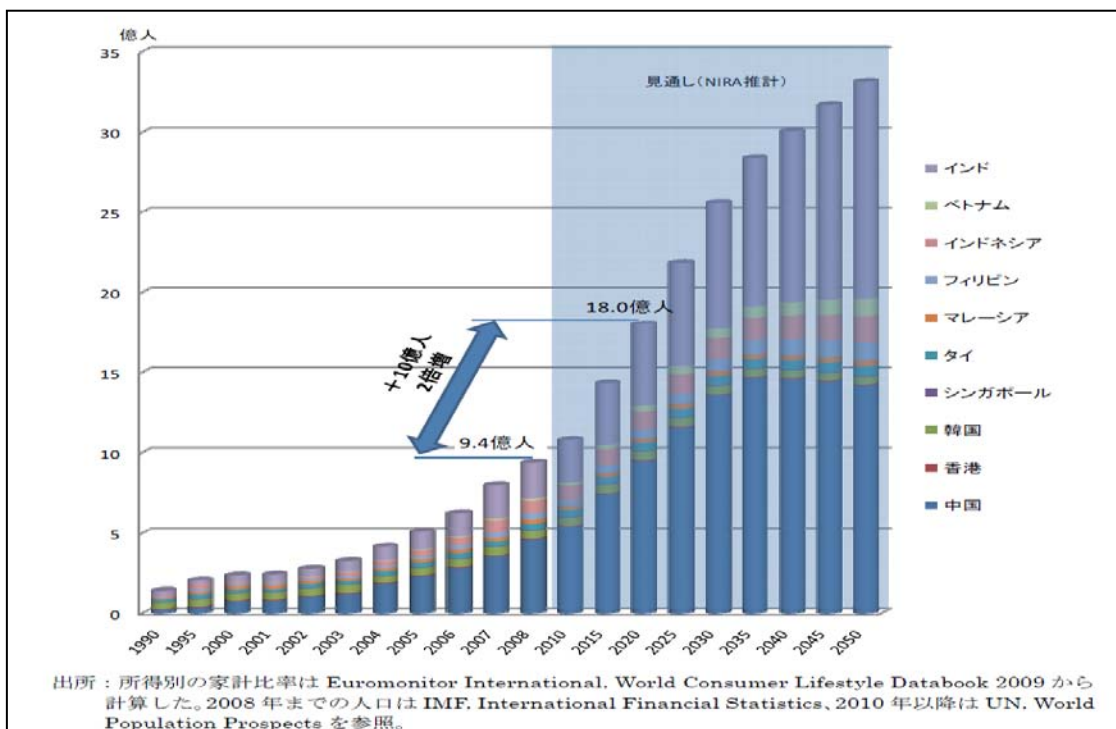
このように急速に成長するアジア市場をターゲットに、各国企業が本格的な参入を始めており、日本企業も市場の成長と競合する各国企業の事業展開との両方のスピードに対応していくことが求められている。

図表-17

中間所得人口（世帯可処分所得 5,000 ドル以上 35,000 ドル未満）の推移

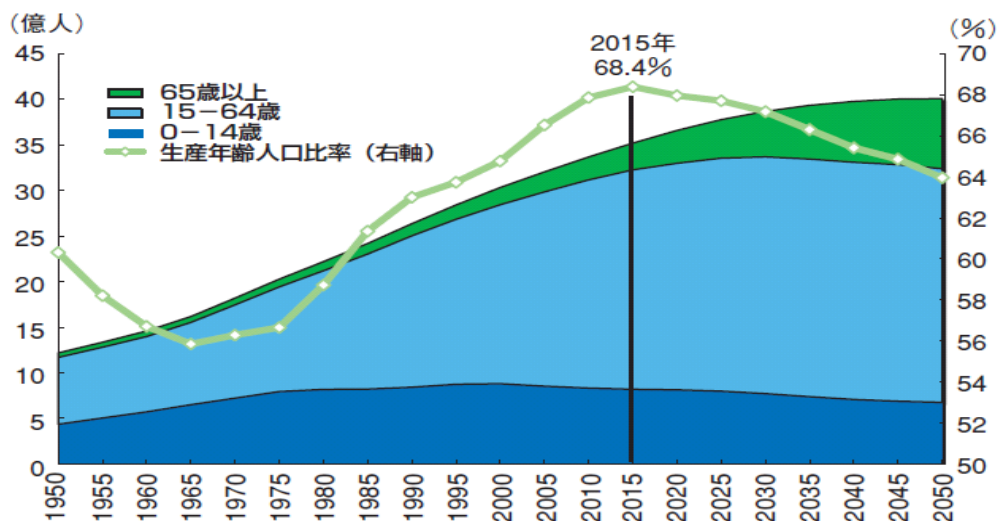


図表-18 世帯可処分所得 5,000 ドル以上の人口の推移



ただし、アジア全体としてみると、出生率の低下により2015年以降は、生産年齢人口の減少とともに急速な高齢化が始まると見込まれている（図表-19）。このような人口動態の変化が経済成長と消費に及ぼす影響を注視する必要があるが、現在、我が国の食品関連産業が直面している高齢者向け商品の開発や供給サービスの経験が将来アジア市場で活用できる可能性も高く、チャンスと捉えることもできる。

図表-19 アジアにおける生産年齢人口比率の推移



出所：経済産業省「平成20年版 通商白書」
資料：国連「World Population Prospects ; the 2006 Revision」

② 連携による市場の拡大

アジアの成長はかつては、日本が他の国を牽引する雁行型成長モデルであったが、今や中国やインド、韓国やASEANまで、それぞれの個性を活かして、水平・垂直に結びつき、相互に連携しながらダイナミックに成長するモデルへと変化している。

2010年から2015年にかけて関税障壁が撤廃されるAFTA(ASEAN自由貿易地域)、アジア域内各国間で進むEPA(経済連携協定)やFTA(自由貿易協定)がこの動きを加速させることになる(図表-20)。

これらの物やサービス、人の往来の自由化は、進出する企業にとっても、①進出国ばかりではなく、広くアジア一円からの原料や中間加工品の調達が可能になり、安定的かつ的確な品質の原料調達が可能となる②労働力や原材料が安価な地域に生産拠点を設け、所得水準の高い近隣国の市場に輸出することが可能となる等のメリットがある。

図表－20 ASEAN 各国との地域協定、二国間協定合意・署名・発効状況

	ASEAN	タイ	ベトナム	マレーシア	シンガポール	ブルネイ	インドネシア	フィリピン
日本	08年12月発効	07年11月発効	09年10月発効	06年7月発効	02年11月発効 07年9月改訂	08年7月発効	08年7月発効	08年12月発効
中国	05年物品分野発効 07年7月サービス分野発効				09年1月発効			
韓国	07年物品分野発効 09年5月サービス分野発効				06年3月発効			
インド	10年1月発効				05年8月発効			
豪州	10年1月発効	05年1月発効			03年7月発効			
NZ		05年7月発効			01年1月発効			

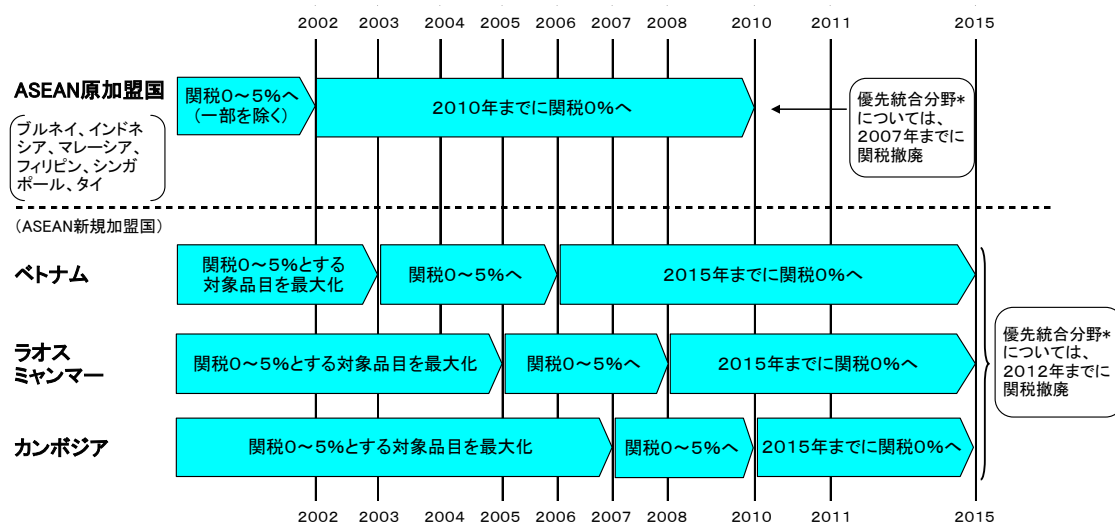
その他東アジア地域における主な2国間貿易協定等の発効状況

中国－香港	06年1月から実施
中国－マカオ	04年1月発効
中国－NZ	05年1月補充協定発効
中国－NZ	08年10月発効
豪州－NZ	83年1月物品分野発効 89年1月サービス分野発効
韓国－インド	10年1月発効

出所：外務省ホームページ（3月時点）

AFTA (ASEAN 自由貿易圏) における CEPT (共通効果特惠関税) の実施状況

CEPT : Common Effective Preferential Tariff



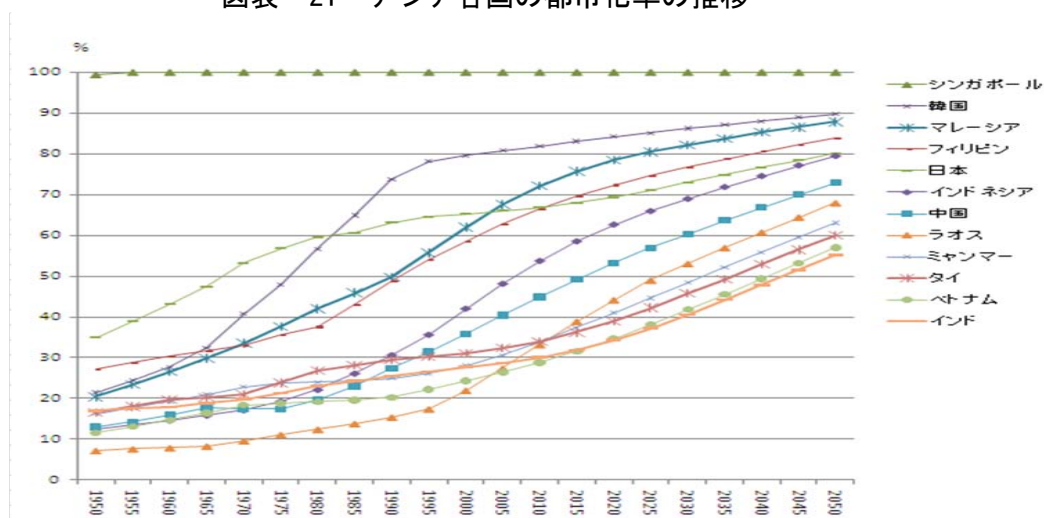
* 優先分野：自動車、エレクトロニクス、IT、航空、木材ベース産業、農業ベース産業、漁業、観光、ゴムベース産業、繊維・アパレル、ヘルスケア商品（計11分野）
 これに新たに12番目「物流」が追加されることが検討されている。

③ 都市化の進展による都市部への顧客の集積

アジア地域では都市と農村部において、所得やインフラ整備に大きな格差がみられる。国連の統計によれば経済発展に伴い、国によるレベルの差はあるものの、今後とも都市化が進展すると見込まれている（図表-21）。

都市化の進展に伴い、都市部特有の消費行動を生み出す（④オ参照）とともに、生産性の向上や、ターゲットとする顧客層を集積し、モダントレードへの移行が加速される等、集積経済のメリットが発揮されるようになり、小売業や外食業にとって必要となる事業基盤が形成される。

図表-21 アジア各国の都市化率の推移



出所：国連「World Urbanization Prospects:The 2007 Revision Population Database」

④ 高度化する食品市場

一般的に、一人当たり GDP が 3,000 ドルを超えると消費活動が活発になるといわれている。

他方、一人当たり GDP が 3,000 ドル以下であっても、経済成長が持続する見込みがあり、国の平均年齢が若い国（図表-22）においては、所得に比べて消費意欲が高いといわれている。

図表-22 主なアジア諸国の平均年齢

国名	ラオス	カンボジア	フィリピン	マレーシア	インド	ベトナム	インドネシア	タイ	中国	日本
平均年齢 (2009年)	19.3歳	22.1歳	22.5歳	24.9歳	25.3歳	27.4歳	27.6歳	33.3歳	34.1歳	44.2歳
一人当たりGDP (2009年ドル)	897	782	1,721	7,469	1,033	1,052	2,224	3,973	3,566	39,573

出所：CIA「THE WORLD FACT BOOK」、IMF「World Economic Outlook Database October 2009」

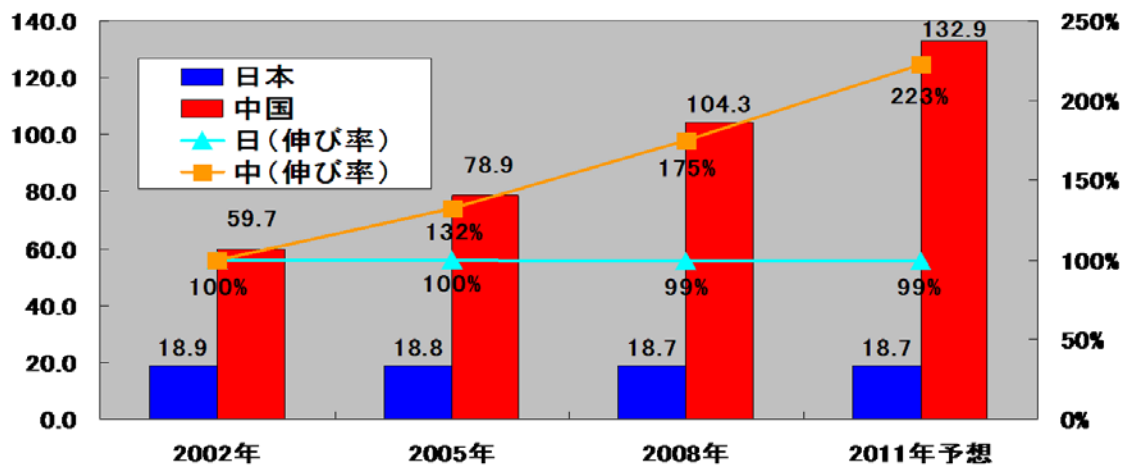
注：IMF 推計値。

アジア地域でもいわゆる食の高度化が進んでいるとみることができるが、経済発展段階も異なり、所得水準のばらつきも大きいことから、食生活の変化のいくつかの潮流が複層的・同時並行的に進行しているといわれる。

ア 加工食品へのシフト、乳製品・肉類の消費の増加

経済成長に伴い食生活の構造変化が進んでいる。主な特徴は、生鮮食品から加工食品へのシフト（図表－23、24）、肉類・乳製品の消費の増加（図表－25、26、27）である。

（単位：百万人民元） 図表－23 日本・中国加工食品市場規模推移

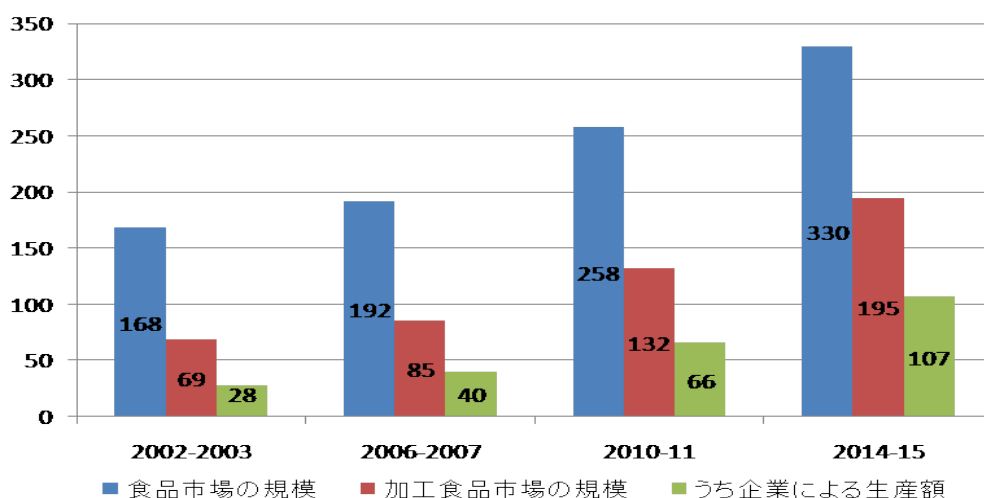


出所：Euromonitor

図表－24

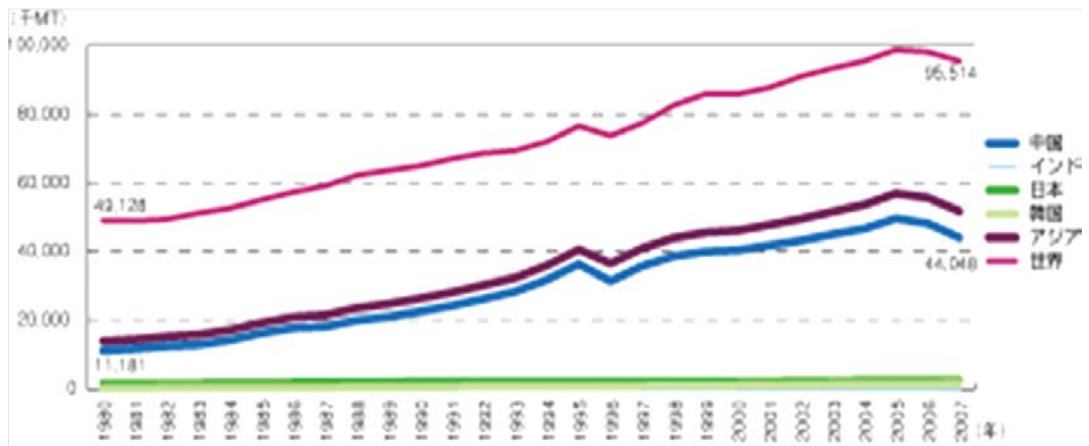
インドの食品市場規模

(10億US\$)



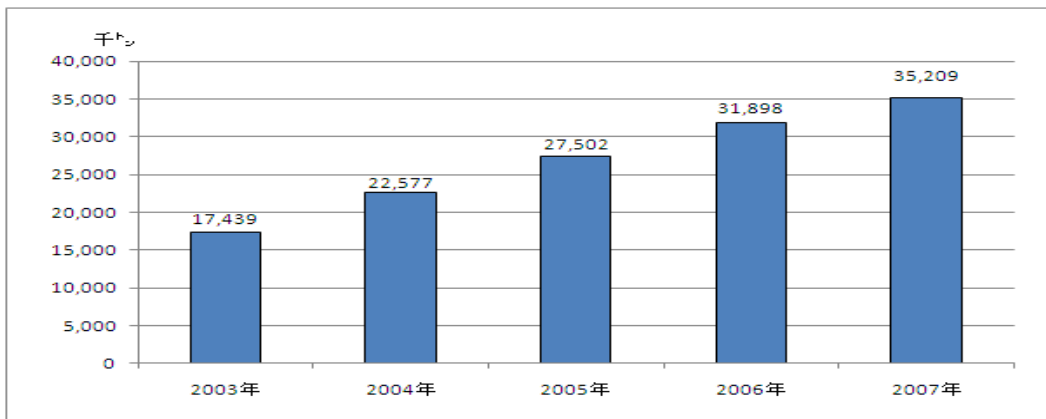
出所：Indian Ministry of Food Processing Industries 2015(2005), Rabo India Finance The Indian Food Industry (2008), Technpak/Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry

図表-25 各国・地域の豚肉消費量の推移



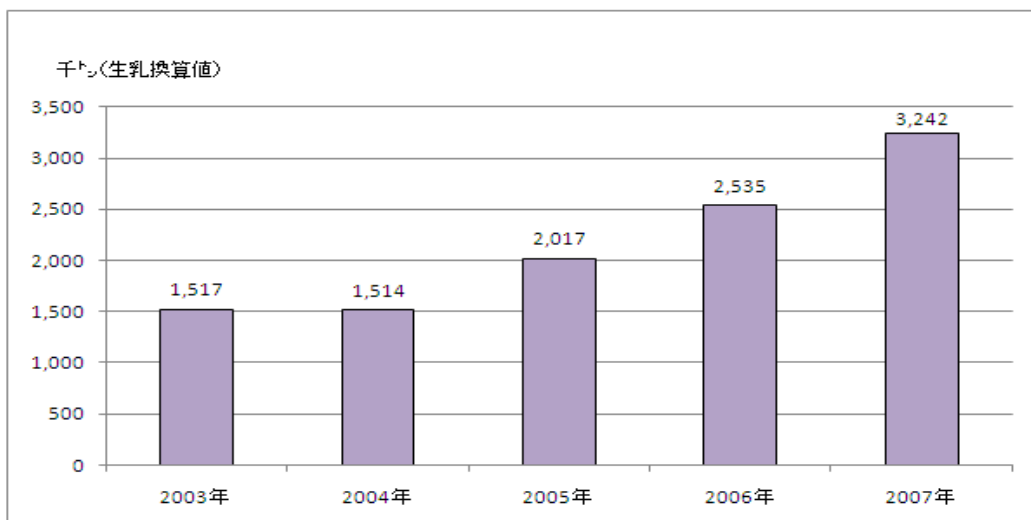
出所：経済産業省「平成20年版 通商白書」
 資料：USDA「PS&D」
 注：アジアはASEAN+6を指す。

図表-26 中国における牛乳の国内消費量推移



出所：独立行政法人 農畜産業振興機構ホームページより作成

図表-27 インドネシアにおける牛乳・乳製品の国内消費量推移



出所：独立行政法人 農畜産業振興機構ホームページより作成

イ 新しい食品や料理への需要の高まり

また、地域の食文化を残しつつも、新しい食品を貪欲に受け入れる風土がある。地域により差はあるものの、消費者が世界各国の食品や料理にアクセスできる機会が増加しつつある。

現地に既にある食品の場合には、現地商品との差別化をどう図るかが販路拡大にとって重要であるが、当該国で新たに市場を形成しなければならない目新しい商品の場合には、商品の食べ方（家庭のレシピ集の配布、主要食材との共同販売、外食へのメニュー提案等）や効能を地道に説明することにより、商品を理解してもらうことが先決である。

【例】

アジアの日本食レストランは、6,000～9,000 店舗といわれている（農林水産省推計）。

【例】

大学生へのサンドウィッチのレシピ集の配布、カット野菜とのセット販売等を行い、現地では目新しい調味料の定着を図る。（中国；調味料）

【例】

外食と加工品を販売するメーカーとの提携により、相乗効果を狙う。（中国；カレー）

【例】

商品特性を実需者に直接説明して販売することにより、類似商品との差別化を図る。（アジア各国；調味料、乳飲料）

ウ 食の外部化

我が国においては経済成長に伴い、食の外部化が徐々に進展したが、アジアでは屋台形態の外食業が発達している地域が多く、3食とも外食という食生活も珍しくないというほど、食の外部化が進んでおり、外食率が既に日本を上回る国もある（図表-28）。このような食習慣の地域では、所得水準の上昇に伴い、中食や外食の中味が変化し、家庭で調理せずそのまま食べることのできる惣菜や弁当類等の中食や店舗での外食へという移行が見られるといわれている。

我が国よりも高い中食・外食率を前提に、その需要をどう取り込むかという視点からみると、外食業の展開と小売業での調理食品の販売やこ

これらの業態に商品を供給する食品製造業の進出が期待されるという見方がある。

図表-28 日本・タイ・ベトナムの食料消費支出の構成比

	内食	中食	外食	飲料（酒類を除く）
日本	64.6%	12.1%	17.9%	5.5%
タイ	59.1%	15.5%	20.9%	4.4%
ベトナム	72.5%		20.7%	6.7%

出所：総務省「家計調査年報(2008年)」、National Statistical of Office Thailand「Household Socio -Economic Survey(2007年)」、General Statistics Office of Vietnam 調べ（都市部、2006年）

【例】

日本の惣菜製造の技術（きめ細かさ、品数の多さ、商品開発力等）を活かして現地で品質の高い惣菜を供給する。（タイ、中国；惣菜）

エ 健康志向・食の安全への関心の高まり

所得水準の向上とともに、都市部高所得者層を中心に、健康志向や食の安全への関心の高まりも見られる。

健康に関連する食品の制度としては、タイ、シンガポール、中国等における栄養表示の義務や、中国、台湾及び韓国において導入されている我が国の特定保健用食品に類似した制度が挙げられる。都市部では、「低カロリー」「低脂肪」といった商品も見受けられる。また、中国で「Quality Safe（品質安全）マーク」制度の対象品目が拡大される等、食の安全への関心の高まりも見られる。

このような健康志向に訴えるためには、健康に良い、安全に配慮している等具体的な商品価値（イメージ）を明確にするとともに、売り場の選択が重要である。

【例】

健康上の効能を明確にし、現地商品と差別化を図るため、日本、中国、台湾、韓国で健康表示認証（日本の特定健康保健用食品制度に類似）を取得し、植物油の分野で健康志向の高まりを捉える。

オ ブランド感応度が高い「都市部中間層」の共通市場

アジア地域においては、国ごとの経済格差は大きいですが、都市部に住む一部の所得階層に限定すると、その所得格差は大きくない。

この都市部の一部の所得階層には、親の世代とは著しく違う生活と意

識をもち、ビジネスの国際性、趣味の点で、国や地域を越えて共通する要素をもつ豊かな人たち（いわゆる都市部中間所得層）が登場しているといわれる。この層は、情報や流行に敏感で、海外旅行や留学の経験を持ち、中にはファッション、音楽、日用雑貨等幅広い分野で日本ブランドへの憧れをもつ人も多い。

日系コンビニエンスストアはこの層への訴求で成功している例である。このような都市部中間層には、食品の分野でも、日系企業の商品であることがブランドになるケースが見られるとともに、「日本直輸入」の商品が高い価値をもつことも知られている。今後輸出品の市場としても期待される。

【例】

“日本製品への憧れ”が強い東南アジア諸国等では、菓子等の現地生産商品のパッケージにひらがなやカタカナを用いるなど日本らしいパッケージ・デザインを採用している。（タイ、ベトナム、中国；菓子、飲料）

【例】

現地生産の商品と日本からの輸入品が並べて販売され、価格に基づいて選択されている。（タイ、中国；菓子、即席めん）

なお、中国の富裕層における日本産食品（生鮮品を含む）のイメージでは、「品質が良い」、「見た目が良い」という面での評価が高い（図表－29）。

図表－29 産地別の食品に対する中国富裕層のイメージ（複数回答）

（単位：%）					
産地	おいしい	産地	品質がよい	産地	見た目がよい
中国産	46.1	日本産	35.3	日本産	50.2
台湾産	44.3	EU産	35.0	香港産	47.4
香港産	35.0	香港産	34.6	台湾産	46.1
日本産	29.8	アメリカ産	33.3	韓国産	42.1
韓国産	28.5	中国産	30.9	アメリカ産	31.0
アメリカ産	21.1	台湾産	26.3	EU産	29.4
EU産	19.7	オセアニア産	21.3	オセアニア産	20.5
他のアジア産	18.2	韓国産	20.9	他のアジア産	18.5
オセアニア産	16.2	他のアジア産	13.2	中国産	8.0

出所：日本政策金融公庫「平成20年度第2回消費者動向等に関する調査結果を基にみずほコーポレート銀行産業調査部作成。

注：上海・北京における年収67,000元（約100万円）以上の富裕層に対するインターネット調査。

3 アジア市場に展開しているグローバル企業等の現状と特徴

(1) アジアに展開する企業の状況

アジア地域に展開している企業の網羅的な調査はないため、主な企業の状況を例示する。

① 食品製造業

いわゆるグローバル企業の海外展開の歴史は古く 1900 年代から始まり、アジア地域のほぼすべての国で事業展開している企業もある。

この結果、各国・地域でバランス良く収益をあげる構造となっており、これがリスクの平準化と成長につながっている（図表－30）。

図表－30 欧米の主な食品メーカーの地域別売上高構成比

単位：百万（ドル）

企業名	国名	ヨーロッパ	北米	中南米	アジア・太平洋	その他	分類不能	売上高	営業利益	営業利益率
ネスレ	スイス	27.5%	32.4%		16.7%		23.4%	94,310	13,174	14.0%
ユニリーバ	イギリス/オランダ	31.7%	32.6%		35.7%			59,192	10,466	17.7%
ペプシコ	アメリカ	13.9%	62.2%	12.3%	11.6%			39,474	7,272	18.4%
ザ コカ・コーラカンパニー	アメリカ	17.1%	24.4%	11.3%	20.7%		26.5%	31,944	8,446	26.4%
ダノン	フランス	62.6%			12.2%	25.2%		22,231	3,242	14.6%

出所：各社ディスクロージャー資料（2007/2008 年）を基に農林水産省作成。

注：売上高、営業利益、営業利益率は企業全体の値。

② 小売業

各国の投資規制もあり、小売業の海外展開は製造業に比べれば後れをとっている。ウォルマートやカルフルー、テスコ等の大手小売は世界 10 カ国以上で展開しており、アジア地域での出店スピードも速い（図表－31、32）。

日本の小売業はコンビニエンスストア（CVS）業の出店が多くなっており、ショッピングセンター（SC）、総合スーパー（GMS）、スーパーマーケット（SM）業の本格的な展開はこれからである（図表－32）。

図表-31 売上高上位3企業(GMS)の進出先国

企業名	進出先国・地域(店舗数)	その他(店舗数)
ウォルマート・ストアーズ(米)	アメリカ(4,258)、メキシコ(1,197)、中央アメリカ(502)、日本(371)、英国(358)、ブラジル(345)、カナダ(318)、 <u>中国(243)</u> 、チリ(197)、プエルトリコ(56)、アルゼンチン(28) 【11か国・地域】	
カルフルー(仏)	フランス(5,517)、スペイン(3,073)、イタリア(1,608)、ギリシャ及びキプロス共和国(888)、トルコ共和国(760)、ベルギー(627)、アルゼンチン(589)、ブラジル(536)、ポルトガル(498)、 <u>中国(456)</u> 、ポーランド(330)、 <u>インドネシア(73)</u> 、コロンビア(59)、 <u>台湾(59)</u> 、ルーマニア(41)、 <u>タイ(31)</u> 、 <u>マレーシア(16)</u> 、 <u>シンガポール(2)</u> 【18か国・地域】	フランチャイズ又はライセンス供与を行っている国: サウジアラビア(9)、バーレーン(1)、ベルギー(65)、海外におけるフランス領土(111)、エジプト(4)、アラブ首長国連邦(13)、日本(7)、ヨルダン(1)、クウェート(1)、オマーン(2)、カタール(3)、ドミニカ共和国(1)、スロバキア(4)、チュニジア(45) 【14か国・地域】
テスコ(英)	英国(2,306)、 <u>タイ(571)</u> 、ポーランド(319)、 <u>韓国(242)</u> 、ハンガリー(149)、日本(135)、アイルランド(116)、アメリカ(115)、チェコ(113)、トルコ共和国(96)、 <u>中国(70)</u> 、スロバキア(70)、 <u>マレーシア(29)</u> 【13か国・地域】	

出所：各社アニュアルレポート2009を基に農林水産省作成

図表-32 小売業(GMS・SM・CVS)のアジア進出状況

進出先国・地域	ウォルマート	カルフルー	テスコ	セブン&アイ		イオングループ(注3)		ファミリーマート(注2)	ローソン
				GMS・SM(注1)	CVS(注2)	GMS・SM(注1)	CVS		
中国	243	456	70	12	1,512	20		269	294
香港						10			
台湾		59			4,800			2,384	
韓国			242		1,995		1,091	4,512	
インドネシア		73							
マレーシア		16	29		1,013	25			
シンガポール		2			435				
フィリピン					368		240		
タイ		31	571		4,778	9		551	
日本	371		135	331	12,298	1,792	1,939	7,602	9,527

出所：アニュアルレポート2009又は各社ホームページを基に農林水産省作成(2009年10月時点調査)。

注1：GMS業、SM業を合算したもの。

注2：海外においては、エリアライセンスの店舗数も含む。

注3：連結子会社及び持分法適用関連会社のうち、GMS業態、SM業態として報告されているもの。

③ 外食業

米国を本拠地としている大手外食チェーンは、全世界に展開している。合弁やフランチャイズビジネスの手法を活用し、急速に店舗数を増加させている地域がある一方、撤退している地域もある等選択的な展開が行われている（図表-33、34）。

図表-33 世界の外食チェーンの店舗数と進出地域（2007年度）

ランク	企業名	国名	売上高	店舗数	進出地域
1位	マクドナルド	アメリカ	635.54億 ^{ドル}	31,377店 (うち日本3,746店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
2位	ケンタッキーフライドチキン	アメリカ	145.75億 ^{ドル}	14,892店 (うち日本1,152店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
3位	バーガーキング	アメリカ	132.00億 ^{ドル}	11,283店 (うち日本8店)	北米、中南米、ヨーロッパ、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
4位	スターバックス	アメリカ	129.00億 ^{ドル}	15,011店 (うち日本776店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア
5位	サブウェイ	アメリカ	113.00億 ^{ドル}	28,546店 (うち日本157店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
6位	ピザハット	アメリカ	95.00億 ^{ドル}	12,877店 (うち日本351店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
7位	ウェンディーズ	アメリカ	90.25億 ^{ドル}	6,577店 (日本から撤退(2009))	北米、中南米、ヨーロッパ、中東、アジア、オセアニア
8位	タコベル	アメリカ	64.00億 ^{ドル}	5,820店 (日本から撤退)	北米、中南米、ヨーロッパ、中東、アジア
9位	ドミノピザ	アメリカ	54.37億 ^{ドル}	8,624店 (うち日本165店)	北米、中南米、ヨーロッパ、ロシア、中東、アジア、オセアニア、アフリカ
10位	ダンキードーナツ	アメリカ	52.20億 ^{ドル}	7,988店 (日本から撤退)	北米、中南米、ヨーロッパ、中東、アジア、オセアニア

出所：Restaurant & Institutions「2008 R&I Top400 Restaurant Chains」、各社ホームページ

図表-34 主な外食企業の海外出店状況

社名	中国		東アジア(中国別掲)	
	進出地域	店舗数	進出国・地域	店舗数
吉野家ホールディングス (牛丼チェーン)	北京、上海、福建、深圳、香港	215	台湾、シンガポール、フィリピン、マレーシア	81
すかいらーく (ファミリーレストラン)			台湾	34
重光産業 (ラーメン専門店)	北京、上海、香港(ほか54地域)	326	台湾、シンガポール、フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア	38
モスフードサービス (ファストフード)	香港	11	台湾、シンガポール、タイ、インドネシア	186
ワタミ (居酒屋)	香港、深圳、上海	23	台湾、シンガポール	9
サイゼリヤ (ファミリーレストラン)	北京、上海、広州	41	台湾	1
香番屋 (カレーハウス)	北京、上海、蘇州	12	台湾、韓国、タイ	14
大戸屋 (定食屋)	香港	2	台湾、シンガポール、タイ、インドネシア	33
元気寿司 (回転寿司)			台湾、(クウェート)、インドネシア	43 (香港含む)
グリーンハウスグループ (とんかつ)			台湾、韓国、タイ	53
ハチパン (ラーメン)	香港	8	台湾、タイ	90
家族亭 (うどん)			シンガポール	2
チムニー (日本料理)	大連	1		
セブン&アイ・フードシステムズ (ファミリーレストラン)	北京	1		

出所：各社ホームページを基に農林水産省作成

(2) 欧米、アジア、日本企業の戦略の違い

アジア市場には、日本企業の他にも欧米、アジア（台湾・韓国等）等各国の企業が進出して、市場獲得に向けての競争が激しくなっている。

業種や進出時期、進出国により個別企業の戦略に相違があることは当然であるものの、投資のスタンスや、展開方法等には一定の共通性があるのではないかと考えられる。

① 欧米企業

欧米企業は早くから本拠地以外での事業展開（例えば北米の企業は南米・欧州、欧州の企業は北米等）を行っており、長い経験に基づいて形成された商品の現地化や、品質管理、マネージメント手法、現地パートナーとの関係等に関するノウハウを、新たな国に進出する場合に活用する横展開のスキームが確立している。

このため、M&A を含めた大規模投資によるスピードのある展開が特徴となっている（図表－35）。ブランド確立のための広告活動等にも積極的である。

図表－35 グローバル企業の M&A の状況

○ ネスレ

買収実績（2005年以降）

買収時期	国	事業
2009年	米国	紅茶
2008年	米国	食肉代替品
2008年	韓国	水
2008年	イスラエル	ベビーフード
2008年	ロシア	菓子（チョコレート）
2007年	スイス	水
2007年	米国	ベビーフード
2007年	スイス	医療用栄養食品
2007年	オーストラリア	ペットフード
2006年	米国	ダイエット食品
2006年	トルコ	水
2006年	オーストラリア	シリアル
2006年	ギリシャ	アイスクリーム
2006年	米国	アイスクリーム
2005年	オーストラリア	エネルギー飲料
2005年	フランス	プロテイン食品
2005年	フランス	ダイエット食品
2005年	アルジェリア	水
2005年	ドイツ	冷凍ピザ

売却実績（2005年以降）

売却時期	国	事業
2008年	オーストラリア	乳製品・ヨーグルト
2008年	イタリア	パスタ
2008年	インドネシア	水
2008年	ドイツ	水
2008年	オランダ	冷凍パン・冷凍菓
2007年	ドイツ	冷凍食品
2007年	カナダ	乳製品
2007年	フィリピン	水・清涼飲料
2006年	日本	自動販売機
2006年	ドイツ	アイスクリーム
2006年	フィリピン	チョコレート・砂糖
2005年	オランダ	粉ミルク
2005年	オランダ	牛乳・乳製品
2005年	イタリア	パスタ
2005年	ポーランド	菓子

○ クラフトフーズ

買収実績（2000年以降）

買収時期	国	事業
2009年	イギリス	菓子
2007年	フランス	ビスケット・シリアル
2006年	スペイン	ビスケット
2003年	エジプト	栄養食品・ビスケット
2003年	トルコ	スナック菓子
2002年	オーストラリア	ビスケット・クラッカー
2002年	ハンガリー	菓子
2001年	モロッコ	コーヒー

売却実績（2000年以降）

売却時期	国	事業
2008年	スペイン	ビスケット
2007年	スペイン	クリームチーズ
2007年	ジャマイカ	市販食品
2006年	米国	米
2005年	トルコ	植物油脂
2005年	米国	ヨーグルト
2005年	イギリス	デザート
2003年	イタリア	チーズ
2003年	ドイツ	米
2002年	米国	水飴
2002年	ブラジル	パン材料・酵母
2002年	メキシコ	パスタ
2002年	メキシコ	ベーカリー
2001年	ブラジル	乳製品
2000年	フランス	ガム・キャンディー

出所：Merger Market を基に、みずほコーポレート銀行産業調査部作成

また、所得水準が未だ低い状況下で、BOP ビジネス（注：Bottom of Pyramid）を展開し、地域農業や生活の支援と合わせてブランド確立（ブランドインストール）を行っている例が見られるが、我が国の企業にとっても参考になる。

BOP ビジネス：主として途上国の低所得階層（年収 3,000 ドル以下、全世界の人口の約 7 割、40 億人）を対象とした持続可能な、現地での様々な社会課題（水、生活必需品・サービスの提供、貧困削減等）の解決に資することが期待されるビジネス。国連開発計画（UNDP）の支援スキームがある。

【例】

ダノンは、バングラディッシュにおいて酪農の指導と、低所得者でも十分な栄養摂取ができる栄養価の高い乳製品や小分け商品の開発・製造を手がけ、さらに工場半径 25 km において農村女性を組織して商品の配達販売を実施することにより、農村女性の所得確保にも貢献。

【例】

ユニリーバは、タンザニアにおいて、マーガリンや石けんの原料としてパーム油の代替として有力視されるアランプラッキア・ナッツ油の確保のため、農業組合の設立、農民の研修、販売網の構築等への投資により、同油の長期安定的な供給を確保。

② アジア企業

アジア企業は、アジア各国に広がるネットワーク（特に華僑系において顕著）を活用し、海外企業の技術を取り込んで現地の嗜好や価格帯に合わせた商品をすばやく投入することに優れている。近代的な流通業のみならず、地方の伝統的な流通販路も活用して、地方の隅々まで商品を供給し、市場をいち早く席捲する例が見られる。

【例】

投資、労働コストが安く、地方政府の優遇も厚い内陸部で、1992年に米菓を中心とする事業を開始。日本メーカーの技術協力も得て、各地に小規模工場を建設して、伝統流通販路を開拓。

低価格商品を投入し、類似メーカーを圧倒。中国での米菓のシェア7割。総売上15.5億ドルの企業に成長。（中国；台湾企業）

③ 日本企業

これに対して日本企業は、慎重かつ段階的に投資を行い、都市部を中心に高付加価値の商品を供給販売している企業が多いと言われている。日本商品に対する品質が良い、安全管理が徹底している、日本食が健康に良いといったイメージを維持しつつ、量より質を重視し、高所得者層にターゲットを絞った事業を展開する傾向が強い。

第2章

食品関連産業が海外展開する際に考慮すべきポイント －食品関連企業に共通する課題－

企業活動を行うにあたって現地の法制度（雇用、税制、環境、衛生、知的財産、食品表示等）を順守することはもちろんである。この上で、海外での事業展開を成功に導くためには、海外事業を国内事業の延長として捉えるのではなく、戦略を明確にした上で現地の実情に適切に対応し、環境の変化に迅速に適応できる体制を構築する必要がある。

本章では、企業へのヒアリングを基に、海外展開を行う食品関連企業が共有することが有益な留意事項について、大まかに本社が行うべきこと（「企業戦略の明確化」）、現地法人が行うべきこと（「現地の実情への対応」）に区分してまとめた。

1 企業戦略の明確化

（1）企業理念の確立と海外展開の位置づけの明確化

① 企業理念の確立

日本国内においては、従業員間の一体感の醸成や関係取引先等との価値観の共有等が比較的容易に達成できるが、グローバルな環境では、明文化し常に意識し続けられない限り達成が困難である。このため、企業理念を確立し、ステークホルダーとの間で共有することにより、一体感の醸成等信頼関係の構築・維持に努めることが不可欠である。

【例】

ネスレにおいては、Good Food Good Life をスローガンに「おいしくて、栄養のある、安全で、高品質な食品・飲料をお届けすることで、すべての消費者のクオリティ・オブ・ライフの向上に貢献することを目指す」という基本理念を明確化し、また、ビジョンに「誰もが認める栄養・健康・ウェルネスのリーダー企業」を掲げている。

長期事業戦略の一つとして全ての製品に「栄養・健康・ウェルネス」の要素を取り入れている。基本理念や価値観、企業文化をはじめ、基本的経営指針は「ネスレの経営に関する諸原則」で示されており、全世界の社員のみならずステークホルダーとの間で共有が図られている。

【例】

「企業の目指すべき信条」を従業員研修や朝礼等の機会を通じて繰り返し表明することにより、従業員にプライドが生まれ、モチベーション及び生産性が向上。（ベトナム；即席めん）

② 海外展開の位置づけと役割分担の明確化

ア 海外展開の意義と位置づけ

海外展開の意義（自社の海外における競争の源は何なのか、どのようなコンセプトでブランディングを行うのか）を確認し、その戦略を企業の長期計画や事業ポートフォリオの中に位置づけることにより、従業員のみならず株主等も含めたステークホルダー間で認識を共有し、中長期的な視点で事業成果が評価できる仕組みをつくることが望ましい。併せて、グローバルな視点からのブランド戦略とブランド管理の基本方針の策定も必要である。

【例】

○ キッコーマンは、グループの将来ビジョン「グローバルビジョン 2020」（2008年4月）において、『キッコーマンしょうゆをグローバル・スタンダードの調味料にする』を掲げ、高収益のビジネスモデルを世界に広げるための基本戦略を策定。2012年度までの海外売上目標は年平均6.2%増（当該戦略に基づく中期経営計画）。

○ 日清食品は、中期経営計画「UNITE FOOD POWERS 2012」（2010年1月）において、計画策定以降の3年間でグループの成長期と位置づけ、国内で培った「技術力」、「マーケティング力」、「収益力」を結集し、海外展開を加速。2012年度における海外での即席めん売上高目標は37.3%増（2009年度比）。

イ 現地と本社の役割分担

日本の企業は、現地法人の組織構成や意思決定システムに統一性がなく、本社が現地法人の状況を把握しにくくなっているという意見がある一方で、現地法人側からは、投資等を行う際に必要な意思決定を現地法人で行うことができないため、経営判断が遅れるという意見もあり、役割分担の不明瞭さが相互不信を招いている状況も見られる。

現地法人を国内事業と同列に捉えるのではなく、本社と現地法人との役割分担を明確化して、現地で必要な経営判断を行うことができる

体制を確立しなければならない。

現地法人への権限付与は、現地の経営陣のインセンティブを高め、優秀な人材の定着・確保につながる。

【例】

グローバル企業では、企業戦略に基づく海外子会社の業績、企業ブランド、品質の管理等を本社が担い、現地法人は現地市場に即した商品の開発やマーケティング等を担うといった役割分担が明確になっている（市場の動向に応じて柔軟に見直し）。

また、現地法人に権限を持たせている事項についても、類型ごとの判断基準を示す等の手法により、独断にならないような仕組みを採っている。

(2) ターゲット市場の選定

ターゲットとなる市場の選定にあたっては、商品、拠点等進出国の状況について総合的に検討する必要がある。

海外展開に必要な情報には、日本で入手・獲得できるものと、現地政府機関と直接折衝しなければわからないもの、現地で一定期間生活しなければわからないもの等色々なレベルがあり、社外のノウハウ等を活用しつつ、収集・分析する必要がある（図表-36）。

特に食品は「食文化」という単語が示す通り、各地域の歴史、文化、風土等に深く根ざしたものであることから、これらの情報を現地の経験で培うことが重要である。

図表-36 海外展開に必要な情報



出所：みずほコーポレート銀行産業調査部

① 進出国・地域に関する留意事項

進出国の政治・経済の動向や、各種の法制度（雇用、税制、環境、衛生、知的財産、食品表示等）について情報を入手し、分析することが前提となる。

また、イスラム教徒が多い地域にあっては、ハラール認証の取得等宗教上の要請にも応える食品を販売する必要がある。

ハラール (Halal) : イスラム法に適合しているという意味である。

ハラール食品は、イスラム教徒が正当に食すことのできるもの。具体的には、イスラム教徒の禁ずる豚肉やアルコール等を含まないものであり、豚肉以外の食肉であっても、イスラム教義に基づいた処理（屠殺）が行われる必要がある。イスラム教徒が安心してハラール食品を入手できるよう各種のハラール認証制度があり、認証された食品にハラールマークが表示されている。

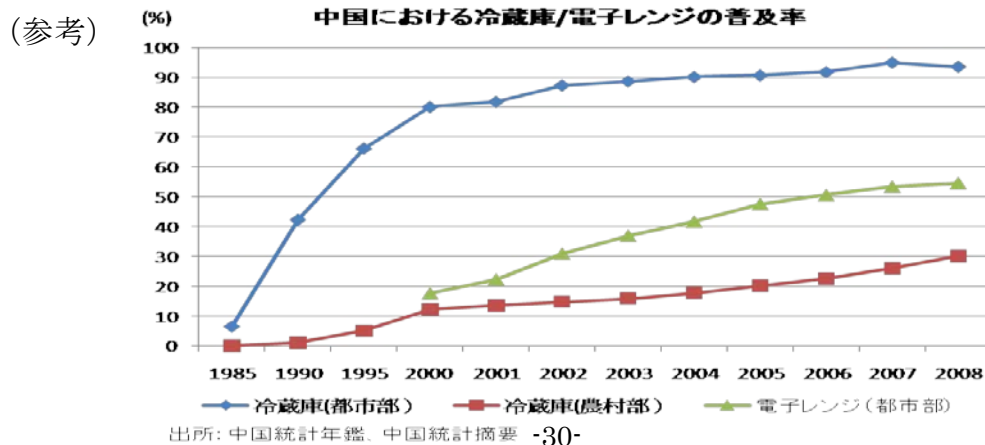
【例】

味の素は、東南アジアにおいてハラール認証を受けた製品の生産を手掛けているが、マレーシアではイスラム開発局 (JAKIM) の認証を受け、当該国内に加え、湾岸協力機構 (GCC) 加盟国を中心に中東向けに輸出。特に過去5年の伸びが著しく、中東での販売量は04年比で2倍強の伸び。

② 商品に関する留意事項

自社のコア商品以外も含め、商品が現地の食文化や嗜好、経済の発展段階に合致するか、競合商品の有無等について幅広く市場調査を十分に行い、選定することが必要である。特にデータだけでは必ずしも十分に把握することができないライフスタイルや小売の動向、購買行動等については、現地に一定期間滞在すること等により、足で現地調査を行うことが有益である。

経済の発展段階の観点からは、所得水準のみならず現地の家電製品の普及率も視野に入れることが重要である。



③ 拠点の設置に関する留意事項

食品製造業においては、現地に製造工場を設ける段階において、水・原材料や従業員等の確保だけではなく、電力の供給事情、消費市場へのアクセス状況（例えば、交通網やコールドチェーン等のインフラ整備状況）を十分確認する必要がある。

小売業や外食業においては、(ア)郊外型大型店舗或いは市街地における多店舗展開によるドミナント戦略など自社が得意とする展開戦略が、現地のボリュームゾーンを含む層の購買行動に合致しているか、(イ)自動車の普及状況や交通網等を踏まえ、消費者のアクセス状況を確認し、商圈をどう設定するか、(ウ)競合する店舗の状況を踏まえて自社店舗の特色をどう構築していくのか等の検討が必要であるが、基本的には日本国内の出店調査と変わらない。

(3) 進出形態の選択

リスクの大きさや関与の度合いに応じて、具体的には①輸出、②ライセンス・フランチャイズビジネス、③合弁、④100%独資が選択肢として考えられる。この他、現地企業の人材、技術・特許、ブランド力等を一括して獲得する手法（狭義の⑤M&A）がある。

また、まず輸出で市場を開拓して独資として進出、出資比率50%未満の合弁から50%以上の合弁、さらに独資（合弁解消）へといった例もあり、状況変化を考慮し、柔軟に形態を変更することも必要である。また合弁にあたっては、現地企業のみならず、日本企業同士のアライアンスも視野に入れ、ノウハウの集積を図ることも有益である。

輸出以外の手法を選択した場合においては、(ア)できるだけ詳細に取決めを行うこと、(イ)進出国によっては子会社・合弁会社等からの配当等の海外移転規制が厳しい場合があるため、技術供与契約やライセンス契約の締結等により確実に利益を本社に還元できる体制を整備することが重要である。

① 輸出

輸出は、新たな生産拠点の設立が不要であるため初期投資を抑えられる、技術流出の恐れがない、撤退が容易である点はメリットであるが、日本製造であることに加えて関税がかかるため高コスト構造となりやすく、市場拡大に限界がある点はデメリットとなる。このため、市場参入時には輸出を選択し、市場の反応を見た上で海外に生産拠点を設ける事例が見られる。

他方、「日本からの輸入品」であること自体が商品価値を形成してい

る場合には、現地生産に切り替えない方が良いケースもある（第1章2(2)④オ参照）。

【例】

まず輸出で現地の需要をつかみ、一定量の需要が確保できた段階で現地生産にシフト。

【例】

輸出によって中流層以上で一定のブランドを形成した後、ボリューム層への販売を視野に現地での生産を開始。

② ライセンス・フランチャイズ

ア ライセンス

ライセンスビジネスは、新たな生産拠点の設立が不要であるため初期投資を抑えられるとともに、現地パートナーが生産拠点を市場の近くに有することから、タイムリーな商品投入が可能となるので、スピードが求められるアジア市場においてはメリットが大きい。

他方、生産技術・ノウハウの流出や外国市場での流通に関するコントロールを失う可能性があるため、ライセンス契約の終了後に類似商品を元パートナー企業等が製造販売を開始する可能性や当該市場におけるノウハウの蓄積に支障が生じる恐れがある等のデメリットがある。このため、知的財産権、生産技術のブラックボックス化等により、参入障壁を構築する等の配慮が必要となる。

【例】

市場の特殊性が高い我が国の市場においては、安定的な収益を得るためにライセンスの手法をとる欧米企業の例がある。

イ フランチャイズ

小売業や外食業においては、バックヤードの管理や店舗オペレーション等も含むビジネスの仕組そのものにより差別化を図っているため、ライセンスビジネスではなく、フランチャイズビジネスを選択することが一般的となっている。

フランチャイズビジネスでは、現地市場を熟知したパートナーに事業フォーマットを提供することにより、少額の初期投資で素早い現地展開が可能となる。

他方、フランチャイズビジネスを通じて、進出国の消費動向や企業

経営のノウハウを蓄積したとしても、自社事業のノウハウ等の流出に繋がる場合も多く、後に独資で市場参入を行う上での困難を生じる可能性があるので注意が必要である。

注) 本報告書において、「ライセンスビジネス」とは、商標、ブランド、商品名、特許等の使用を認める代わりにライセンス料を受け取る事業手法を、「フランチャイズビジネス」とは、フランチャイザーがフランチャイジー（加盟店）に対し、名称や商標の使用を認め、事業経営に関するノウハウを提供する代わりに、ロイヤリティー等を受け取る事業手法をいう。

③ 合弁

販売チャネル、マーケティングのノウハウや現地政府との密接な関係を有する現地パートナーと組む事により、①現地の情報をいち早く入手することができ、様々なリスクを回避できる、②販売チャネルの確保や現地ニーズに合った商品開発や店舗の現地化が容易になる等のメリットがある。

他方、①生産技術やノウハウの流出の可能性があるため、合弁解消後に類似商品を元パートナー企業等が製造販売を行う恐れがある、②意思決定システムが複雑になり、迅速さを欠くことになりかねない等のデメリットがある。このため、生産技術のブラックボックス化やブランド確立等により、参入障壁構築に配慮する必要がある。

特に小売業や外食業にとって、都市部の良好な立地は限られていることから、現地の状況に明るく、資本力を持ち、すばやい店舗展開が可能なパートナーとの合弁は重要な選択肢となる。

50%以上の出資比率を確保しないと、経営の主導権を握ることは難しい。ただし、外資系企業にとって制度リスクが高い国においては、出資比率を50%未満にすることによって、このリスクが回避できるというメリットがある。

【例】

合弁相手を投資家ではなくパートナーと捉え、目標を共有した上で役割分担を明確にする（曖昧さを残さない）ことが重要。（中国；飲料）

④ 100%独資

100%独資を選択した場合には、合弁と異なり技術やノウハウの流出の可能性が低く、独自の経営判断ができることから、タイムリーな商品投入が可能となる、特に当該市場において新たな価値を訴求する商品の

場合、商品の価値を説明しながら販売網を構築できる等のメリットがある。

他方、海外展開のノウハウが無い場合又は当該市場の状況について十分な情報を有していない場合には、これらの把握や販売チャネルの開拓に期間を要し、迅速な展開が期待しがたい、初期投資が多額になる傾向があるとのデメリットがある。

【例】

海外展開の経験を踏まえ、商品の持つ特徴を消費者に直接に訴えていくことが販売増加に繋がることから、アジアでも独資で展開し、販売網も自前構築。（アジア各国；調味料、乳飲料）

⑤ 狭義の M&A

M&A は、現地企業の人材、技術・特許、ブランド力等を一括して獲得することになるため、迅速な事業展開に有効な手法であり、ブランド確立に時間を要する食品産業界では、世界的にみると大型買収が相次いでいる。M&A には、技術やノウハウの流出の恐れがないこと、管理部門や販売拠点の統合等による重複コストの削減、人材、技術、ブランド等の活用によるシナジー（相乗）効果の発揮が期待できる等のメリットがある。

しかしながら、投資リスクが大きいことや外資へのアレルギー等の現地感情や現地の競争当局との関係等 M&A 前の課題に加え、M&A 後に期待していた有能な人材の流出や企業風土の融合にマネジメントの労力を要する等のデメリットがあるとされている。

（4）品質管理等の標準化

① 品質管理の標準化

国内では当たり前となっている各従業員の自主的で高度な品質管理・品質向上に向けた取組は、海外では必ずしも期待できない。品質管理を徹底するためには、日本では暗黙知に基づき行われてきた取組を明文化し、知見を共有することや、監査システムを導入する等により従業員の資質に過度に依存しない品質管理システムを構築し、進出地域の状況に応じて現地化することが重要である。

このような品質管理の標準化は、人材育成期間の短縮や、商品の品質安定化により収益向上に貢献するほか、他地域における新工場の立ち上げに応用することにより、迅速な事業展開ができる等メリットが大きい。

【例】

コカ・コーラにおいては、市場変化や法規制の変更に合わせた規格・基準の柔軟な改訂を行うとともに第3者審査登録機関監査による実行状況の客観的確認を基本コンセプトとしたコカ・コーラ品質システムを全世界的に共通して適用し、品質管理を行っている。

なお、コカ・コーラ品質システムにおいては現地法令で規制された規格・基準と独自のものを比較し、より厳しい規格・基準を採用している。

具体的には、原料調達から最終製品の販売に至るまでの各段階で基準を定めるとともに、その遵守のサポートを行っている。

原料調達：法令遵守、児童労働の禁止、安全で健康な職場環境、原材料の品質に関する検査証の提出等サプライヤーが満たすべき基準を定めるとともに定期的に第3者機関による監査等厳密なガイドラインの策定とともに、サプライヤーに関する技術指導や環境対策、労務管理等によるサポートの実践

製造：工場の建屋・レイアウト・壁や床の材質・配管、機械のスペック確認、工場従業員の健康状態のチェック、リスクアセスメントの実施、ISO9001、ISO22000、ISO14001をはじめとした国際規格の認証取得等品質に関するコカ・コーラ要求事項の策定

物流：賞味期限の管理、地球環境に配慮した物流計画

販売：製品が販売される加温・冷蔵条件の温度検証、各ディビジョンの主要製品を実際に第3者が市場から購入し、R&Dセンターで統一基準により品質を評価し、本社に報告、本社で各種品質指標の管理等を実施

② 店舗展開・管理システム等の標準化

小売業や外食業の場合、販売する商品だけではなく、商圈設定、店舗の立地及び設計、店舗オペレーション等事業全体をパッケージとして捉えて管理しなければならない。このような意味での店舗設計・管理システムの標準化が必要であり、できるだけ明文のマニュアルを作成し、現地語のテキストとし、従業員教育にも活用することが望ましい。

米国の外食チェーンや欧米の小売では、このようなマニュアル化・標準化により、世界全体で知見やノウハウを共有し合う仕組が構築されており、一定の水準を満たした店舗展開を迅速に行うことが可能となっている。

2 現地の実情への対応

(1) 進出地域の実情に合わせたマーケティング・商品開発（現地化）

① 現地の顧客ターゲットの選択

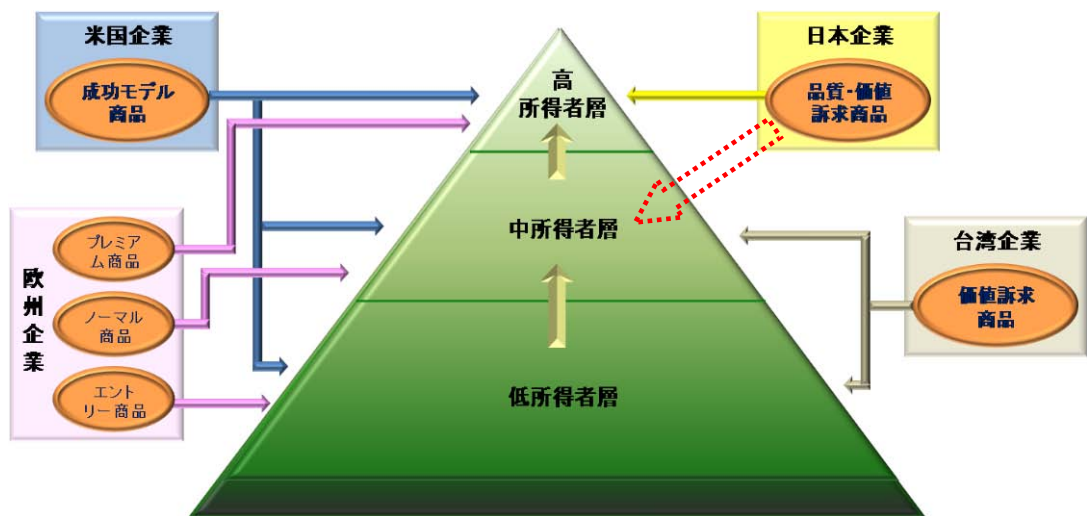
所得のばらつきの大きいアジア地域においては、自社ブランドの戦略の中で現地の顧客ターゲットを明確に設定する必要がある（1 ② ア 参照）。

我が国の食品関連企業は、これまで、主に高所得者層をターゲットに品質・価値訴求商品を投入してきた（第1章3(2)③参照）。

しかしながら、急速な経済成長を遂げているアジア諸国においては、現在はそれほど所得の高くない低・中所得者層（いわゆるボリュームゾーン）への浸透が、今後の高付加価値市場における占有率にも大きな影響を及ぼす（将来の高所得者予備軍に種をまく）ことが考えられるため、高所得者層への品質・価値訴求商品に加えて、これらの層に求められる価格訴求商品やエントリー商品の開発・普及に取り組むことが重要となる。

経済成長に伴い低所得者層が中所得者層に、中所得者層が高所得者層に急速に上昇していくアジア市場においては、低・中所得者層へのブランドの刷込み（ブランドインストール）が高所得者層の獲得にも有効であることは、家電商品など食品以外のカテゴリーでもみられる現象である。

欧米企業が高所得者層だけではなく全ての層を対象とした商品ラインナップを揃え、これら低・中所得者層への販売からも収益を上げつつ自社ブランドの浸透・確立に努めていることが参考となる。



② 商品の現地化

食品は国や地域によって提供される商品の種類が異なることはもちろんであるが、同種の食品でも嗜好が異なる。このため、現地の市場調査を踏まえて、「味の現地化」を行うことが必要となる。

欧米企業の世界的なブランド商品も一部例外的なものを除いて、「味の現地化」が行われている。

加えて、量目を含む「パッケージの現地化」も重要である。特にボリュームゾーンをターゲットにする商品では、現地で好まれる色やデザインを柔軟に受け入れる必要がある。

さらに、競合商品との関係に留意しつつ、ターゲットとなる顧客層にとって手頃な価格帯を設定する、いわば「価格の現地化」が必要である。価格の現地化には、品質管理を現地に適合した水準にするとともに、主要原材料の現地調達や現地の需要に見合った品質の原材料への切り替えが前提となる。

【例】

- 進出当初は原材料を日本から輸入したため、進出先国での品質評価は高かったものの、現地品の3倍の価格となり販売が伸び悩んだが、現地製粉工場への新鋭製粉機の導入により原料の現地調達に成功。これにより半額での販売が可能となりトップシェアを獲得。（ベトナム；即席めん）
- 日本の持つ風味調味料の製造技術を使い、現地従業員による現地の食文化/習慣に合った“現地の味”の風味調味料を開発。また、パッケージやネーミングについても現地で親しまれるものを採用。（アジア各国；調味料）

③ 店舗作りの現地化

小売業においても在留邦人や高所得者層だけを対象とした店舗づくりでは、市場規模が限られ、十分な売上を確保することが困難な場合が多い。このため、現地のマスマーケットである中所得者層以上を対象とした店舗づくり、棚作りが求められる。

外食業においては②の商品メニューと③の店舗作りの両方の現地化が求められる。

(2) 知的財産の保護・模倣品対策

合弁契約で生産技術のブラックボックス化を図ることに加えて、特許権

や商標等の知的財産について、各国の法制度に基づく登録を確実に行うとともに、模倣品対策を講じ、ブランドの保護を図る必要がある。

【例】

民間調査会社に市場での模倣品調査を依頼し、その結果発見された模倣品製造工場を現地政府に摘発してもらった。この事件後は容器を改良し、本物か否かを識別する工夫を施している。（中国；調味料）

(3) 現地の実情に精通したパートナーの活用

各国の実情に精通した現地の人材や現地企業あるいは経験を持つ日系企業のノウハウの活用なしには、現地のニーズに合った商品開発や店頭までの流通網の構築を行うことは難しい。このようなノウハウを集積するためには、1-(2)の海外展開に必要な情報の収集・分析における協力体制や1-(3)の進出形態の選択が重要となる。

日本企業のアライアンスの深化

アジアでスピードある事業展開を行うためには、社外のノウハウを有効に活用する必要があり、今後アライアンスを深化させる方向としては、①異業種（横連携）②食品関連企業同士（縦連携）が考えられる。

（日系企業の横連携）

海外に進出する際のパートナーとしては、現地企業との合弁形態を採ることが多いが、現地企業との合弁は、現地政府との関係構築、伝統的な販売網の確保等の点で利点が多いが、意思決定が複雑になる、経営方針が合わない等の理由で合弁を解消する例もある（1）（3）③参照）。

現在では、食品企業のみならず、アジア各地で現地の事情に精通した日系の金融機関やシンクタンク、商社の活動が定着しており、これらの日系企業の販売網・情報網や現地政府・企業等とのつながりを積極的に活用することが有益である。

（縦連携）

製造業－卸売業－小売業－外食業が互いに連携して、いわばフードシステムとして海外に展開することは、日本食や日本発食品の価値を共同で発信することによる相乗効果が発揮され、内食・中食・外食の需要を一体として取り込むことにより、広がりをもった市場の獲得につながる。特に製造業にとって、小売業や外食業との連携は、アジア地域進出のネックとなっている販路の確保が円滑になることからメリットが大きい。

コンビニエンスストアの展開に伴うベンダーや食品製造業の進出、外食業と食品製造業の連携等いくつかの事例が見られるが、より幅広いアライアンスの構築により、日本食や日本発食品の価値を広めるとともに、日本企業全体のプレゼンスを高めていく方向が求められる。

○ アライアンスの例

【商社・小売業・パンメーカーの3社】

上海でのコンビニ展開において、日系商社の調達網を活用して商品を調達。また、PB（プライベートブランド）商品については、我が国食品企業の製造技術及び品質管理システムの供与を受けて現地食品企業に生産委託。

【即席麺と飲料メーカーの2社】

ベトナムへの新規参入に当たり、既に現地マーケットで高いシェアを持つ異業種の日系食品企業との合弁企業を設立し、現地で確立された販売網を活用して商品を販売している。

【外食業とカレーメーカーの2社】

カレー・ルウ製造業とのカレー・レストランチェーンを展開する外食業が、中国で合弁のカレーライスメニューを中心とするレストラン事業を開始。

以前に展開していたカレーレストラン事業で、中国における日本式カレーの高い需要性を認識していたメーカーが、店舗展開やその経営、さらにはフランチャイズ加盟店への商・製品販売等のノウハウを有する外食業と連携した。

(4) マネージメントのできる人材の育成

組織・人事面では、幹部社員への現地人材の登用、公平な人事評価制度とそれに基づく報酬体系の整備が重要である。このような組織・人事面での対応を企業理念とともに浸透させ、従業員のモチベーションを上げ、優秀な人材の定着率を高めていくことが重要である。

特に外食業においては、優秀な店長クラスのマネージャーを確保することが鍵となる。

また、従業員のモチベーションを高めるためには、段階的な社内研修とともに、親睦を深める社内行事も有効である。

【例】

現地社員を幹部に登用している。また、従業員の旅行、懇親会を頻繁に催すことにより、良好な人間関係が構築され、従業員に「居心地の良い職場」といわれるようになった。（タイ；珍味）

【例】

マネージメントの方針を明確に伝える、従業員の目標を設定する、評価するという仕組みを作ることにより、誤解や疑心暗鬼を解消。(タイ；素材)

【例】

中国に進出した米国の外食チェーンでは、教育発展センターで中国用に改訂したカリキュラムを用い、年間 2,000 名以上のスタッフを研修するとともに、現場で 3 段階の実践教育システムを実施（持ち場での基礎訓練、職能部門専門訓練、管理技能訓練）。

また、従業員の親睦を深めるために、パーティーやゲーム大会、旅行等の社内行事を頻繁に実施。(中国；米国系企業)

(5) 環境の変化への迅速かつ柔軟な対応

ア 迅速かつ柔軟な意思決定システムの確立

変化のスピードが速いアジア市場では、これに対応した柔軟な計画変更や迅速な意思決定が必要である。特に立地の制約が大きい小売業や外食業は、スピードある判断ができず、出遅れてしまう事例も見られる。

この場合、迅速さを優先するあまり、現地法人に権限を委譲しすぎると、本社から現地法人の経営状況が把握できなくなる等のリスクがあるので、役割分担や委任の仕方に工夫が必要である (1(1)②イ 参照)。

【例】

合弁相手の現地企業から次々とアイデアを提案され、この提案に対してスピード感のある日本側の意思決定を求められる状況だが、本社決裁を経なければならないので時間がかかる。その間にチャンスを逃してしまうことがある。(タイ；素材)

イ 危機管理への対応方針の明確化

品質管理に万全を期し、事故等が発生しないようにすることはもちろんであるが、万が一事故や事件が発生した場合に備えて、現地の法制度等に基づき的確かつ迅速に対応できるよう危機管理システムを構築しておくことが必要である。これにより、ブランドの毀損が最小限に抑えられる。

加えて、日頃から現地の政治情勢や制度の変更に関する情報を入手する手段を確保しておくことが望ましい。

おわりに―課題解決に向けた協働の取組の推進―

アジア市場の中高所得者層は、今後 10 年間に急速に増加すると見込まれている。我が国の食品関連産業がこの市場で成功するためには、高所得者層のみならず、ボリューム層の需要の取り込みを図り、発展する市場と競合する各国企業の事業展開の双方のスピードに対応した展開が求められる。

食品産業の海外展開による事業基盤の強化は、フードチェーンにおける事業者間の連携した取組の推進や国内市場の活性化とともに、「食品産業の持続的な発展と新たな展開」における今後総合的かつ計画的に講ずべき施策として食料・農業・農村基本計画（2010 年 3 月 30 日閣議決定）に位置づけられている。また、この中で食品産業全体の将来展望やこれらの課題について官民で認識を共有した上で、それぞれの役割分担を踏まえた対応方向を明らかにする「食品産業の将来方向（仮称）」を策定するとされている。

この将来方向の策定にあたっては本報告書等も参考にしつつ、食品産業に関わる幅広い課題について議論が深められることを期待するが、本研究会では特に以下の 2 点を提言する。

（官民の協働の枠組みの構築）

海外展開は個別企業の経営判断により行われるものではあるものの、今後食品関連産業の海外展開をさらに促進するためには、当研究会で提起された食品関連産業に共通する課題について、政府及び関係機関や食品関連企業、さらには業種を越えた知見を結集することにより、解決を図っていくことが重要である。

官民が協働で取り組むべき方策としては、

- ① 海外展開の課題解決のためのベストプラクティスの共有を図り、課題解決を図ること
- ② 日本食や日本発食品の価値の発信や共同プロモーションの実施や、模倣品・商標権侵害対策が挙げられる。

今後、幅広い関係者が連携する枠組みを構築し、これらの方策について積極的に取り組んでいくべきである。

（アジア地域の成長への貢献）

また国においては、国際食品規格や規範の作成作業に貢献するとともに、食品安全や品質管理の専門家の育成や、食品安全に関する指針の作成に協力すること等により、アジア全体で相互に発展していく環境整備を進めていくことが必要である。

(別紙)

「食品関連産業の将来展望研究会」委員

- 秋山 隆司 国分（株）取締役 GMS事業部長 兼 SM・生協事業部長
- 浅田 博 イオンリテール（株）取締役 食品・デリカ商品本部長
- 上垣 清澄 （株）柿安本店 顧問
- 大橋 弘 東京大学大学院経済学研究科 准教授
- 貝塚 寛雪 伊藤忠商事（株）食料カンパニー食料経営企画部長
- 竹田 利明 （株）イトーヨーカ堂 取締役 常務執行役員 商品本部長
- 中野 祥三郎 キッコーマン（株）執行役員 経営企画部長
- 林 俊秀 （株）T e d y 代表取締役
- ◎深川 由起子 早稲田大学政治経済学術院 教授
- 藤田 雅規 （株）日清製粉グループ本社 企画本部本部長補佐 兼 GS（国際化）中国室・室長
- 松本 洋一 サントリー食品（株）常務取締役 食品事業部副事業部長 食品事業部企画部長
- 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科・経済学部 准教授
- 山下 裕子 一橋大学大学院商学研究科 准教授
- 吉峯 英虎 味の素（株）執行役員 食品カンパニー外食デリカ事業部長

(◎：座長、○：座長代理)

議論の経緯

- 第 1 回 平成 21 年 9 月 4 日 (金)
議 題 : 食品関連産業についての現状分析 (農林水産省)
食品関連産業の将来展望にかかる論点 (農林水産省)
- 第 2 回 9 月 29 日 (火)
議 題 : 食品製造業の R & D について ((独) 農業・食品産業技術
総合研究機構食品総合研究所 林所長からヒアリング、
農林水産省)
- 第 3 回 10 月 1 日 (木)
議 題 : 海外展開について① (吉峯委員、藤田委員)
- 第 4 回 10 月 15 日 (木)
議 題 : 海外展開について② (貝塚委員、上垣委員)
- 第 5 回 10 月 22 日 (木)
議 題 : アジア市場の動向 (山下委員)
我が国の食品市場動向 (農林水産省)
- 第 6 回 10 月 29 日 (木)
議 題 : 流通業の変化① (浅田委員)
原料調達 (農林水産省)
- 第 7 回 11 月 5 日 (木)
議 題 : 流通業の変化② (竹田委員、秋山委員)
- 第 8 回 11 月 12 日 (木)
議 題 : 世界企業の戦略 (ネスレ日本 高田専務及び日本コカ・コ
ーラ坂口バイスプレジデントからヒアリング)
- 第 9 回 11 月 26 日 (木)
議 題 : 国際的に見たわが国食品企業の実態調査・分析 (みずほコ
ーポレート銀行からヒアリング)

- 第10回 12月 3日 (木)
議 題 : 食品産業の今後の可能性 (柳川委員)
国際的に見たわが国食品企業の実態調査・分析 (みずほコーポレート銀行からヒアリング)
- 第11回 12月10日 (木)
議 題 : 海外展開について③ (中野委員、ヤクルト久間部長、渡辺次長からヒアリング)
- 第12回 12月17日 (木)
議 題 : 海外展開について④ (松本委員)
CSR／食品事業者の情報共有・標準化の取組み (農林水産省)
- 第13回 平成22年1月22日 (金)
議 題 : 食品関連産業における競争政策的な論点 (大橋委員)
主要論点の意見集約 (農林水産省)
- 第14回 2月 8日 (月)
議 題 : 海外展開について⑤ (日清オイリオグループ 尾上取締役、木村部長からヒアリング)
- 第15回 2月18日 (木)
議 題 : 地域の食品産業① (林委員、オーピーシートレーディング 菅沢社長からヒアリング、農林水産省)
- 第16回 3月 5日 (金)
議 題 : 地域の食品産業② (伊豆沼農産 伊藤社長、おとうふ工房 いしかわ 石川社長、ヤマカ醤油 河村常務からヒアリング)
- 第17回 3月25日 (木)
議 題 : 食品関連産業の将来展望
ーアジア市場の動向と食品関連産業が海外展開する際に考慮すべきポイントを中心として (案) ー