

第2回 グローバル・フード・バリューチェーン戦略検討会  
～ 食品産業の海外展開に向けたみずほの取組みについて～

---

2014年5月15日

みずほ銀行

産業調査部

# 目次

---

- ▶ 食品産業の海外展開
  1. 輸出
  2. 現地生産・現地販売
  3. インクルーシブビジネス
  
- ▶ APPENDIX 小売産業(CVS)の海外展開

# 食品産業の海外展開

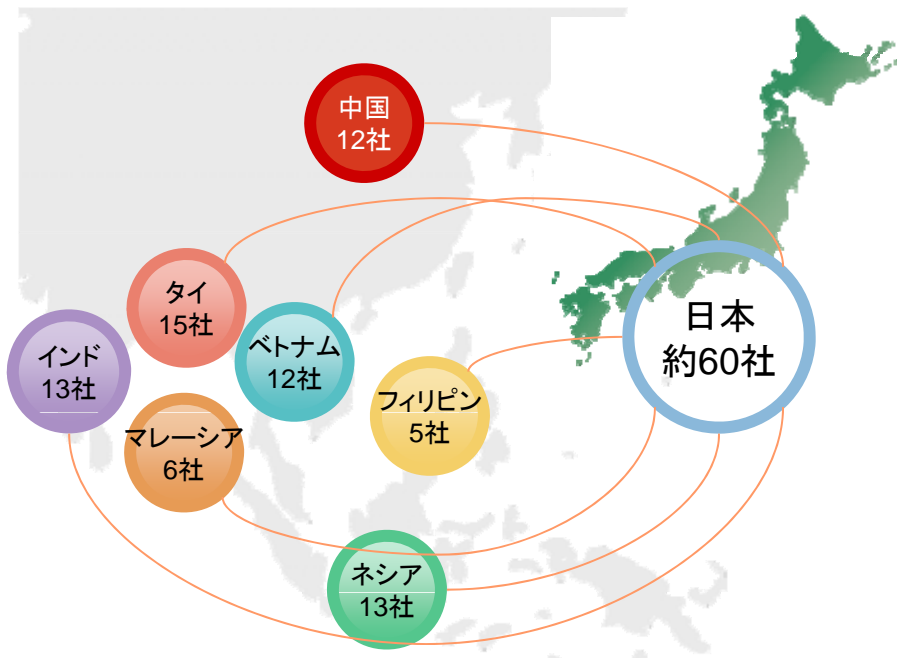
---

# みずほ産業調査部の食品産業海外展開サポートの位置づけ

▶ みずほ銀行産業調査部では、日系食品産業のアジア展開には、地場の有力食品メーカー(兼ディストリビューター)とのパートナーシップ形成が不可欠であるとの仮説のもと、2009年10月より「アジア食品プロジェクト」を始動。

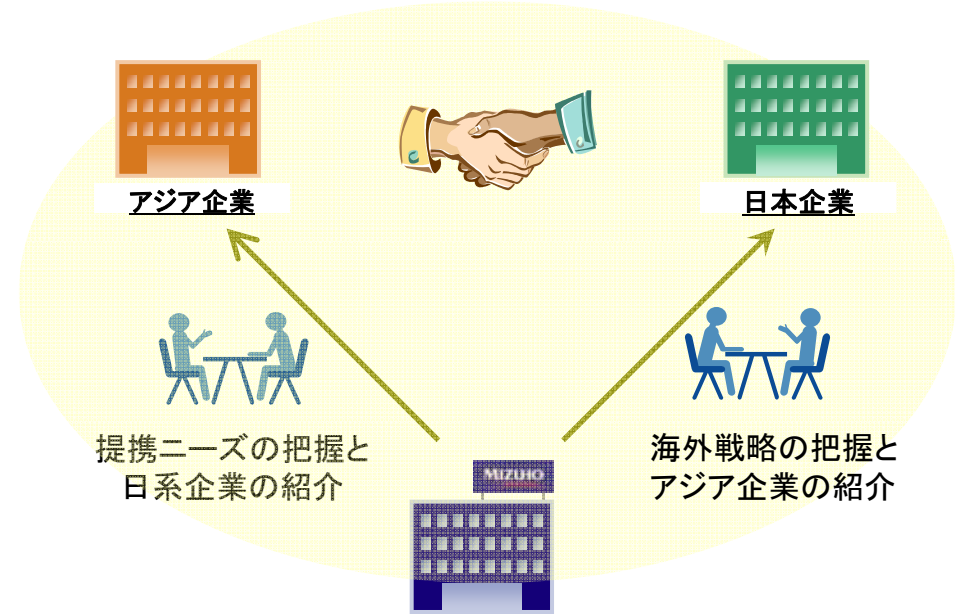
## 産業調査部のアジア食品プロジェクト概要

現地企業とのディスカッション



日本企業・現地企業と成長戦略をディスカッション  
双方のアライアンスニーズを整理

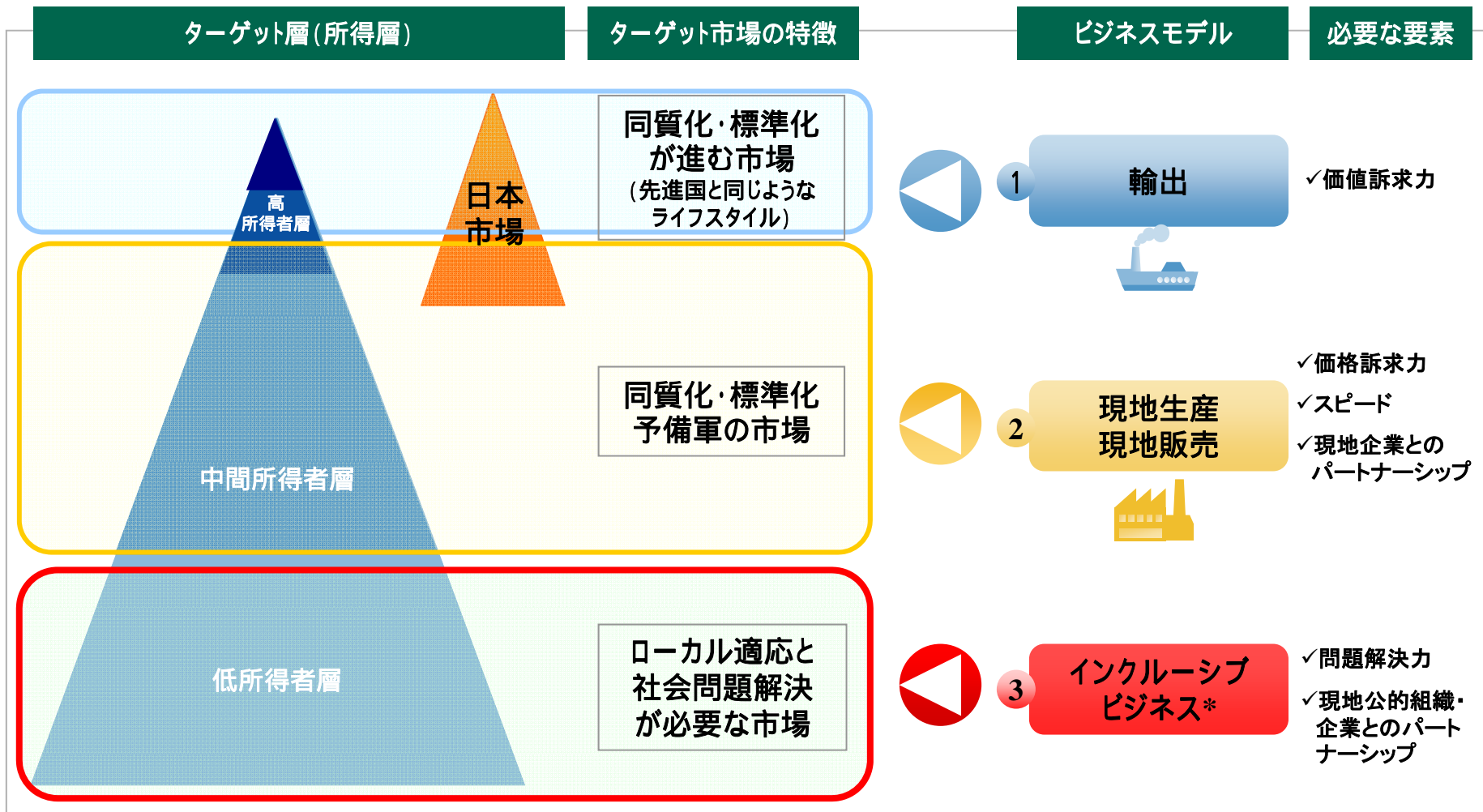
活動概要



食品カテゴリーや対象地域ごとの共通要素を整理

# 食産業の海外展開におけるビジネスモデル

- ▶ ターゲットとする市場により、戦略は異なる。
- ▶ 同質化・標準化が進む市場では食品のコモディティ化に備えた「価値訴求力」、同質化・標準化予備軍の市場にはボリュームゾーンを早期に捉える「スピード」、ローカル適応が必要なBOP市場では「問題解決力」が重要に。



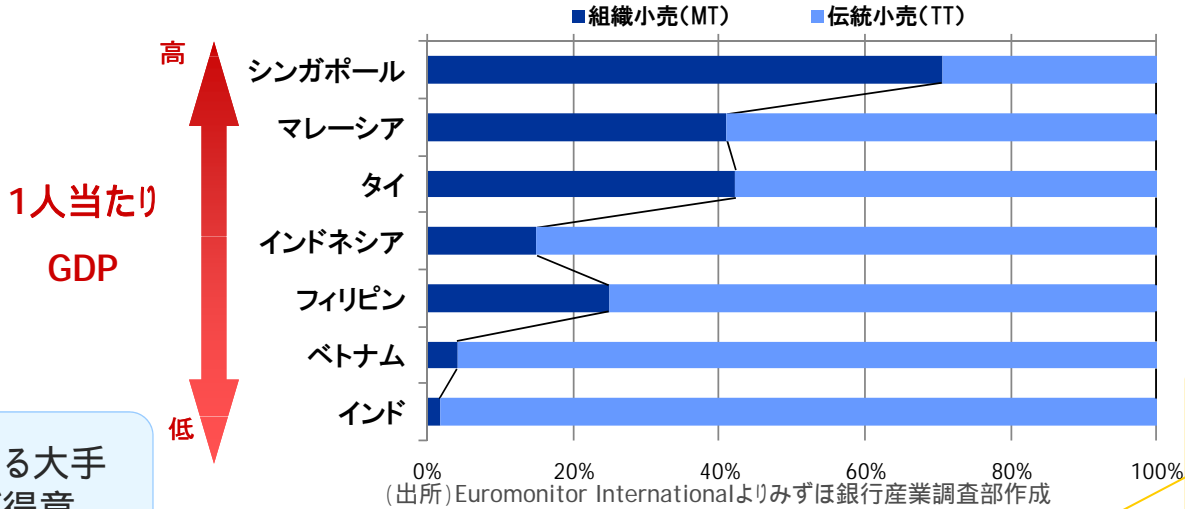
(注) インクルーシブビジネス: 発展途上国の経済構造の底辺 (BOP, Base of the Pyramid) で生活する人々を、消費者、生産者、或いは流通者として位置づけ、様々な付加価値の創出プロセス (バリューチェーン) に参加を求めていくビジネス形態

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

# アジアの食品小売市場～組織小売 (MT) と伝統小売 (TT) ～

▶ アジア新興国市場は、組織小売 (Modern Trade) と、伝統小売 (Traditional Trade) の2つが存在。

アジア諸国のMTとTTの比率 (2012)



資本力のある大手  
外資系が得意

新興国市場で凡そ共通  
MT・TT両方への取組みが  
理想的

アジア新興国のMTとTTの市場特性

	MT: Modern Trade スーパーマーケット、CVSなど	TT: Traditional Trade 所謂パパママショップと呼ばれる 家族経営の小規模商店
顧客層	アッパーミドル以上	ローワーミドル以下
商品スペック	大きく変更せずとも可	小袋・ワンコインが基本
販売	TVC Mなどの広告宣伝	店頭陳列シェア
物流	容易	困難
収益性	小売のリベートが高く利益確保が課題	量を売れば利益が出る

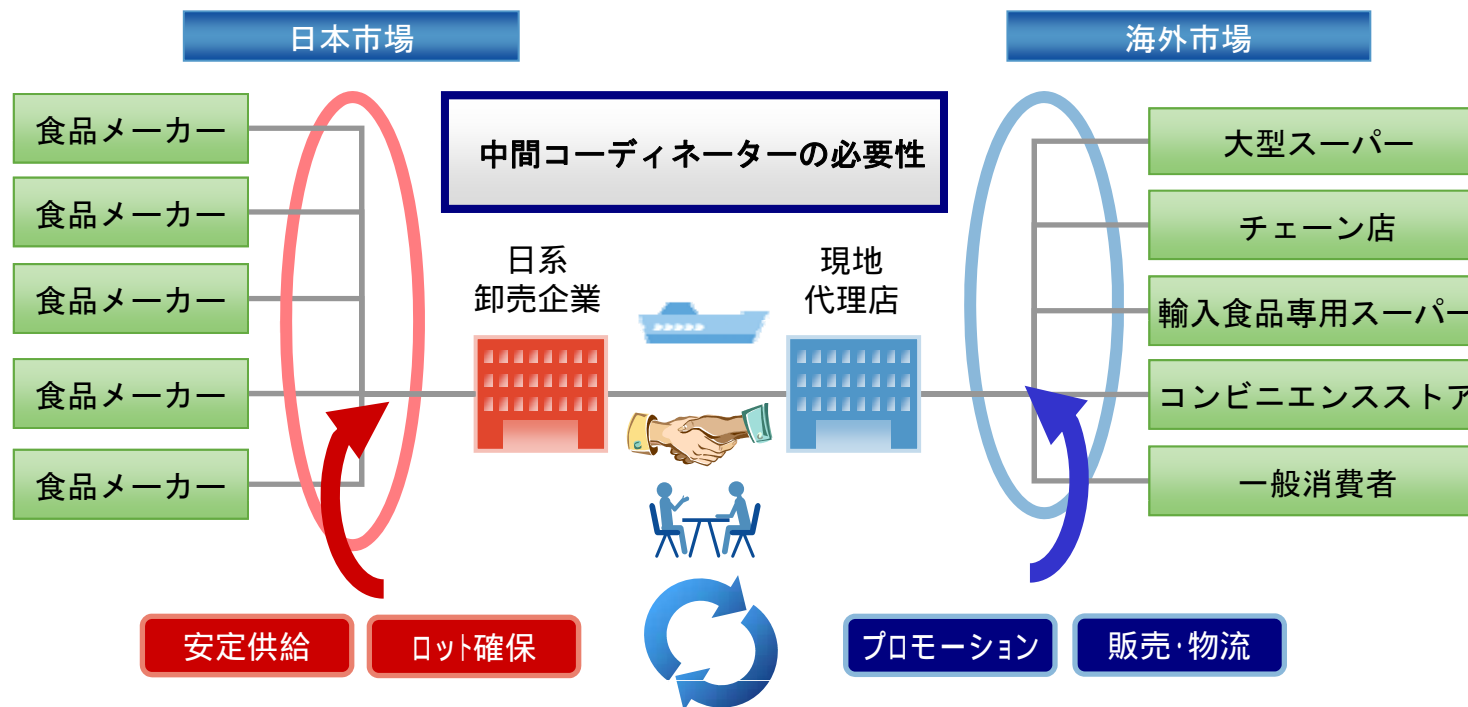
地場企業が得意

# 1 輸出

## 輸出ビジネスに必要な仕組み

- ▶ 日本市場側では、少量多品目の商品を安定供給し一定程度のロットを確保するために、各食品メーカーをコーディネートする事業者が必要。
  - ▶ また、海外市場側でも、馴染みの薄い日本食品について継続的なプロモーションを展開しMTを中心とした小売店への販売ネットワークを持つ事業者が必要。
- ➡ 日本・海外市場ともに、中間コーディネーターの役割を担うプレイヤーが必要

### 食品輸出をボリュームある事業にするために必要なこと



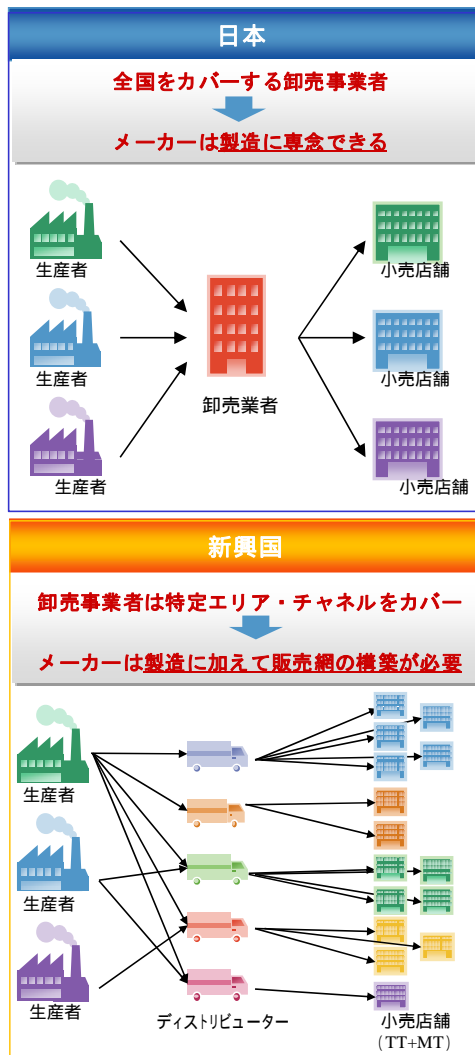
(注) 実際は、現地代理店に日系卸売企業が一部出資するケース等も想定されるが、ここでは、単純化した概念を図示

## 2 現地生産・現地販売

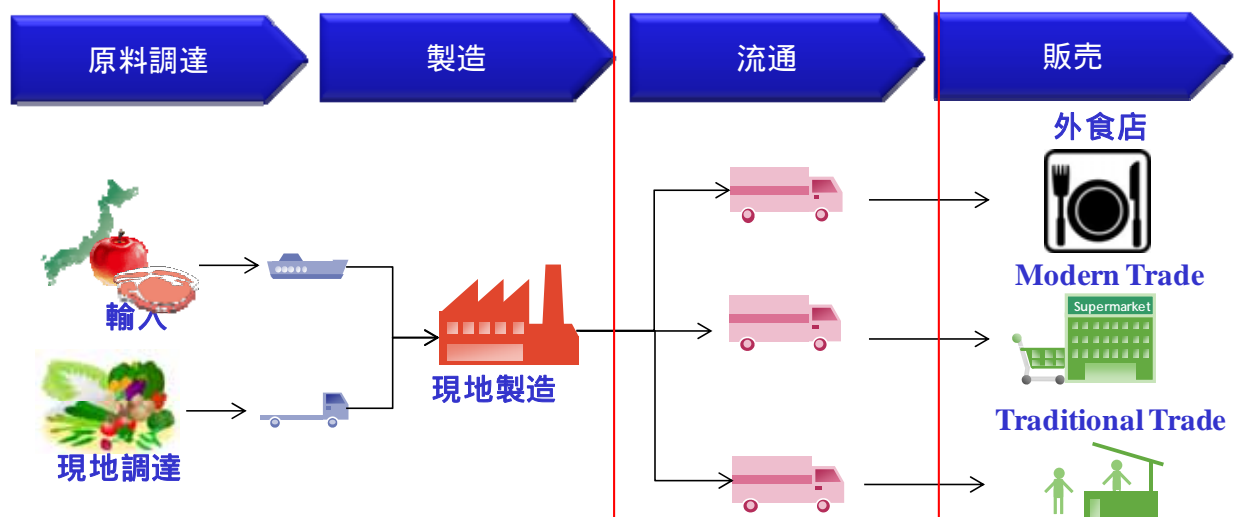
### 現地生産・現地販売のバリューチェーン

- ▶ 多くのアジア新興国では、全国をカバーするディストリビューターが少なく、日系メーカーは販売網の構築が課題（特にTTチャンネル比率が高い新興国）
- ▶ 現地製造・現地販売においては、参入当初は原料調達・流通・販売を現地パートナーに求める傾向

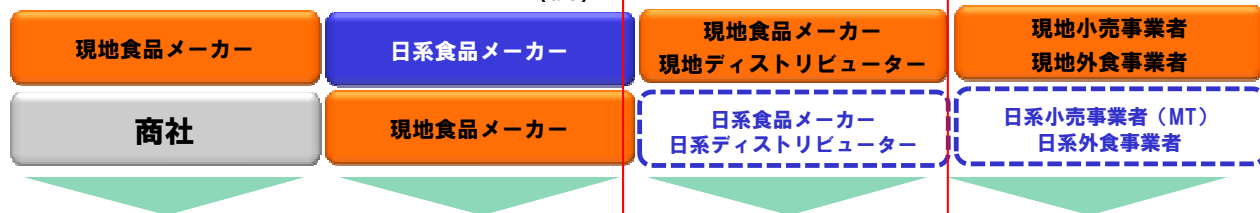
【日本と新興国における流通網(イメージ)】



【新興国におけるバリューチェーンと主なプレーヤー(イメージ)】



【バリューチェーンにおける主なプレーヤー(例)】



✓販売網を持つ現地パートナーに原料調達面でもサポートを依頼するケースが多い。  
 ✓一次製品の品質や安定調達に課題

✓日系食品メーカー主導。  
 ✓現地食品メーカーと販売面で提携するケースでは、現地メーカーも製造への関与を志向する傾向。製造と販売でコンフリクトが起るケースも

✓販売網を持つ現地パートナーとの提携事例が多い  
 ✓提携相手は流通系とメーカー系の2パターン。相手がメーカーの場合はコンフリクトが課題となるケースも (詳細次ページ)

✓TTの開拓には地場ネットワークが必須。  
 ✓近年MTチャンネルの拡大により市場が変化しつつある。  
 ✓外資規制によりMTの拡大が制限されている点が課題

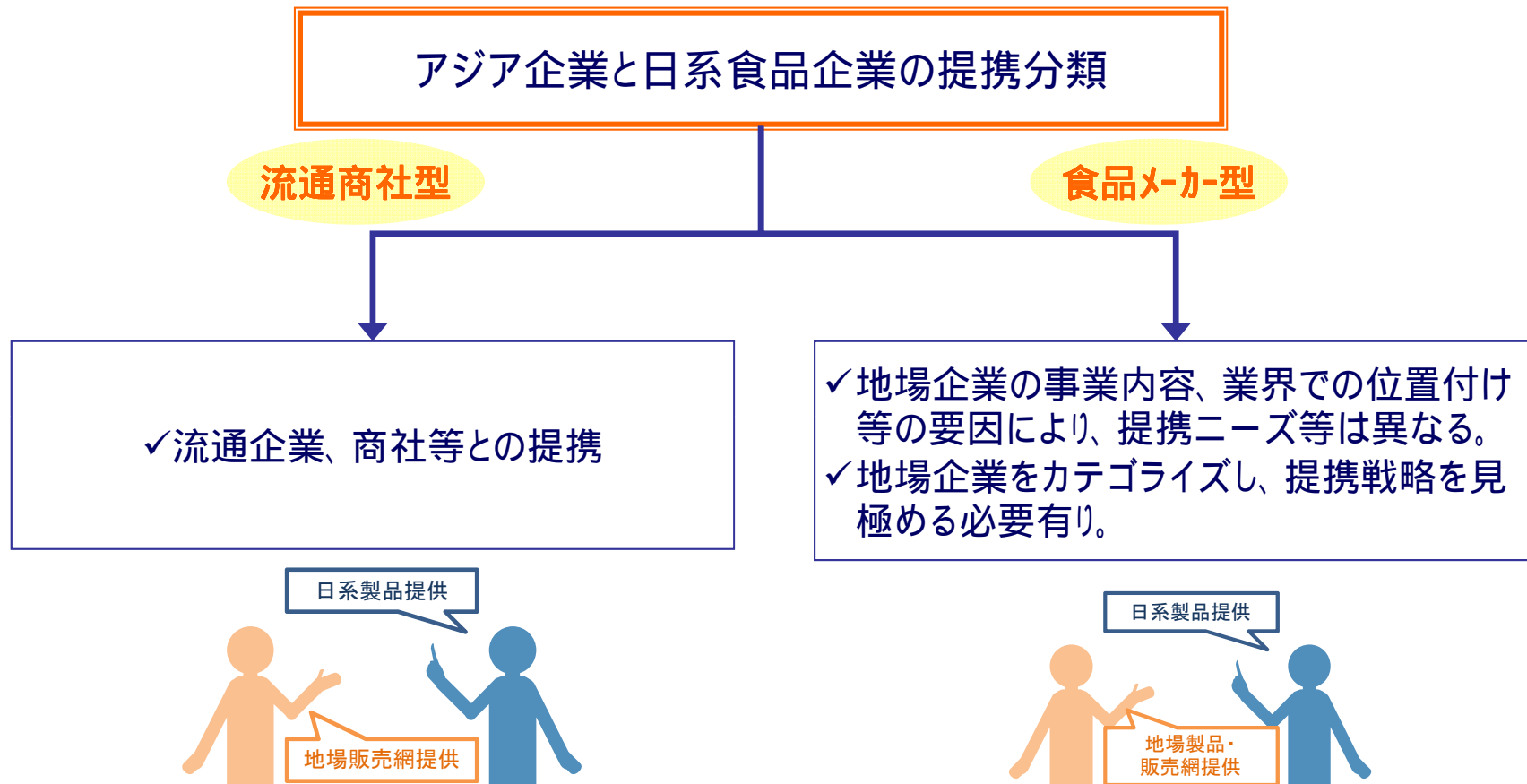
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

Copyright © 2014 Mizuho Bank, Ltd.



## アジア企業と日系食品企業との提携分類

- ▶ アジア企業との提携は大きく以下の二つに分類される。
  - 流通商社型 - 流通卸、商社との提携
  - 食品メーカー型 - 食品メーカーとの提携
- ▶ 食品メーカー型は、地場企業の事業内容、業界ポジショニング等に応じた提携戦略の見極めが肝要。

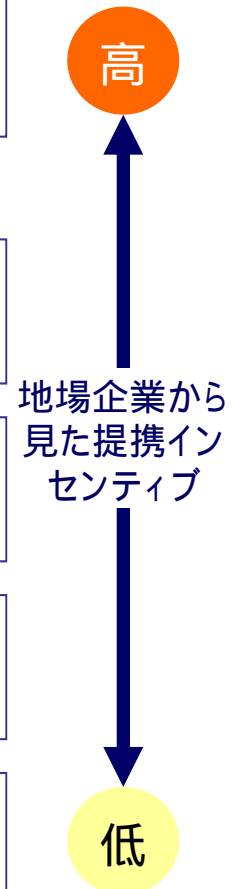


## 2 現地生産・現地販売

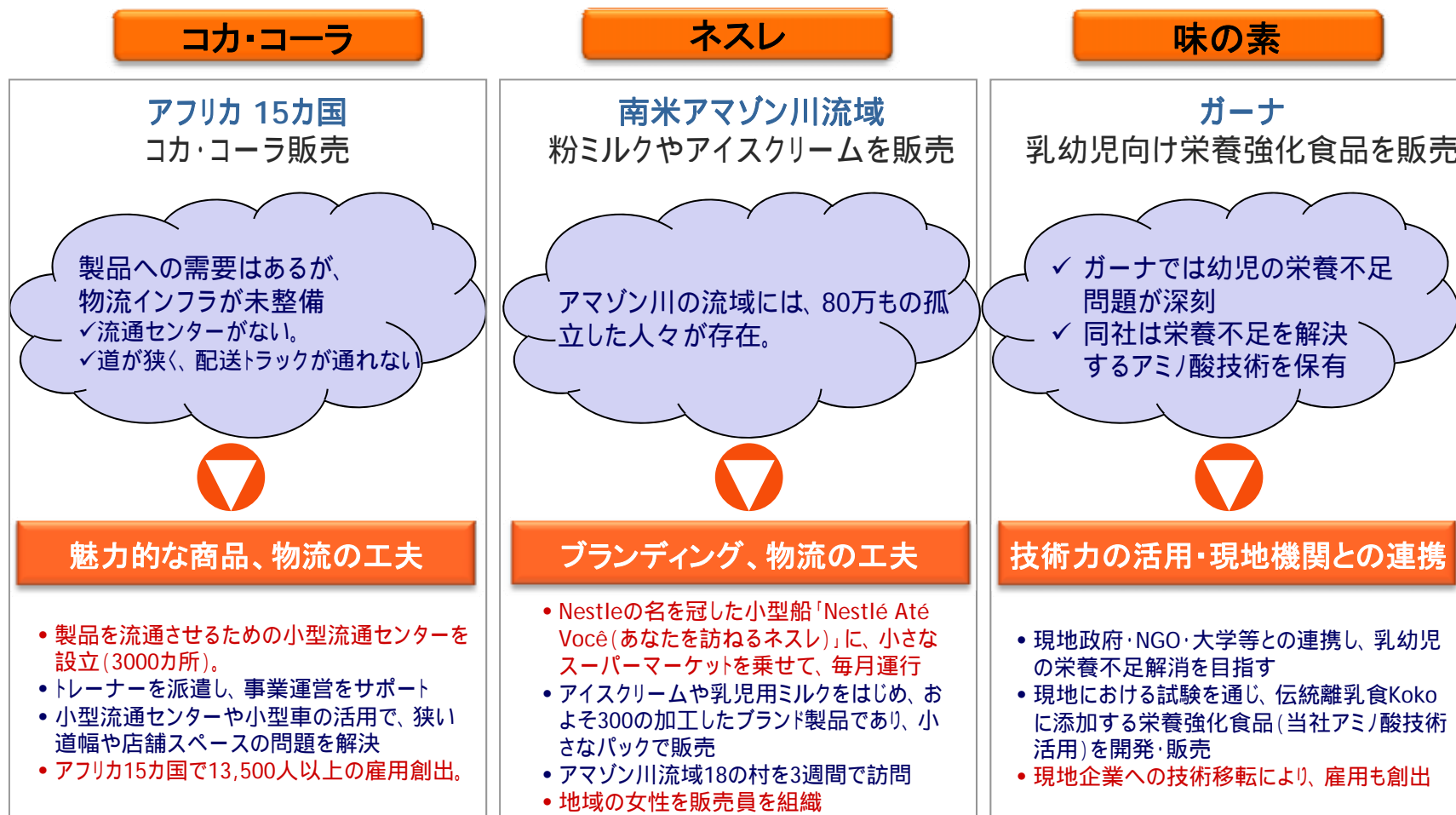
### 各提携パターンにおける地場企業分析

▶ 地場企業のニーズ把握とニーズのアップデートが必須

	地場企業の強み				地場企業の特徴	地場企業の日系企業に対するニーズ
	R&D	生産	物流	販売 マーケティング		
<b>流通商社型</b>						
1 流通商社型提携	×	×			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 低い製造ノウハウ</li> <li>✓ 流通に強み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 分野問わず、強いブランドの商品の取り扱い</li> </ul>
<b>食品メーカー型</b>						
2 カーブアウト型提携					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多角化経営</li> <li>✓ マーケットシェアが低い (≒ブランド力が弱い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 地場企業の弱い事業分野を日系ブランド &amp; 技術を用いて梃子入れ</li> </ul>
3 日系ブランド活用 & 多角化型提携					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モノライン経営</li> <li>✓ マーケットシェアが低い (≒ブランド力が弱い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日系ブランド &amp; 技術を用いて、既存分野の強化、周辺事業への参入</li> </ul>
4 多角化型提携					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ モノライン経営</li> <li>✓ マーケットシェアが高い (≒ブランド力が強い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 日系技術 &amp; 既存商品を用いて、周辺事業への参入</li> </ul>
5 海外進出型提携					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多角経営</li> <li>✓ マーケットシェアが高い (≒ブランド力が強い)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 国内は自社リソースで十分</li> <li>✓ 提携ニーズは海外進出、新規事業展開等に限定</li> </ul>



## BOP市場参入事例とインプリケーション

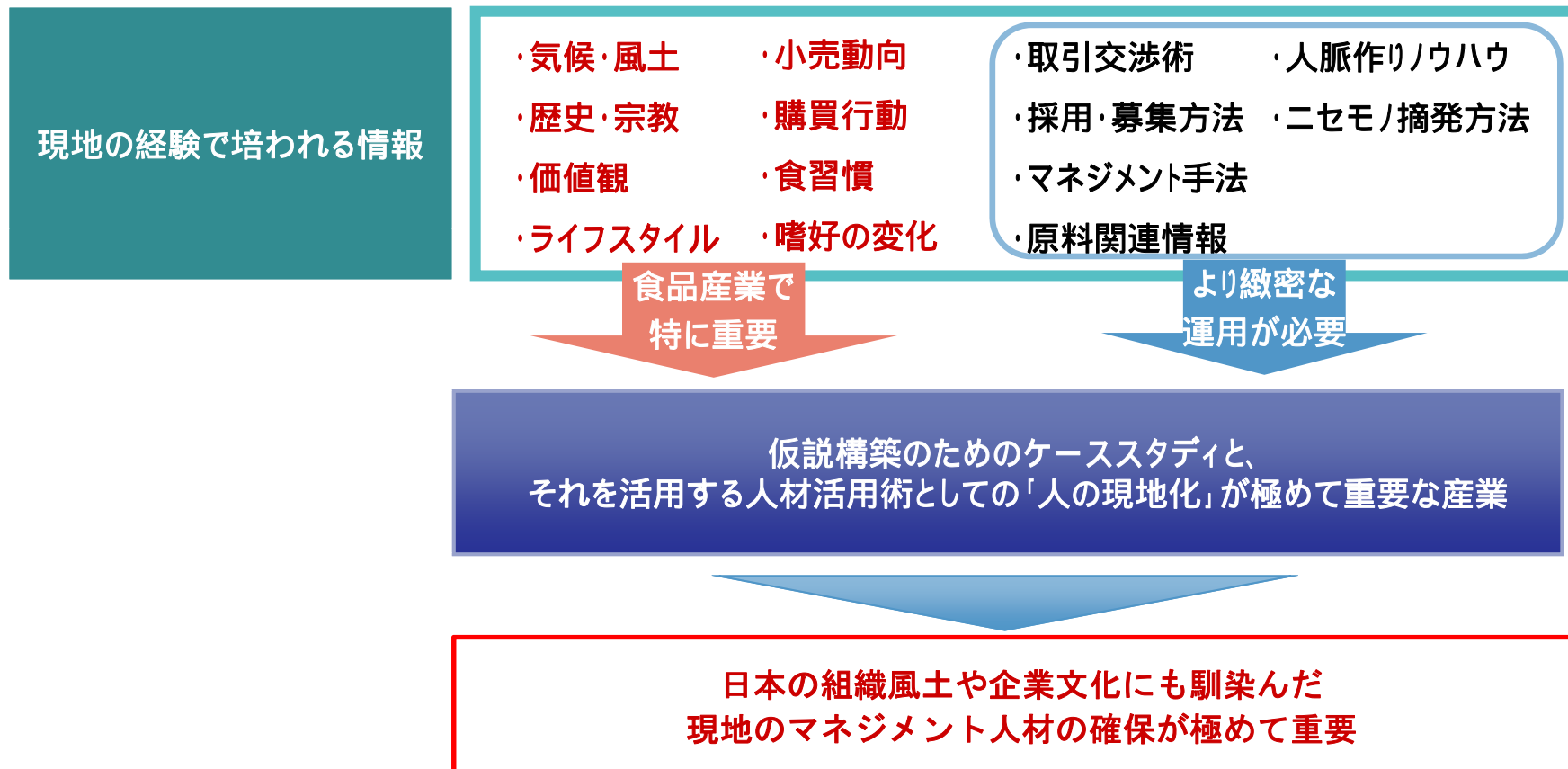


CSRとは一線を画し、BOP層をバリューチェーンに取り込んで市場を創造 → 強力な販路が財産に

(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

## 食品産業の海外展開における共通課題～現地のマネジメント人材の確保

- ▶ 事業展開や商品開発に必要な情報は、どの産業でも多岐にわたるが、食品産業では、生活習慣、食習慣、嗜好の差が地域レベル(国レベルよりも細かい)で異なること、それらが人口構成や家族構成の変化で変動する点にも対応する必要がある。
- ▶ これらの要素に対応するためには、日本人では限界があり、日本の組織風土や企業文化に馴染んだマネジメント能力のある現地人を確保することが重要



## 日本政府としての支援策～現地のマネジメント人材の育成

- ▶ 香川大学では、国内の食品企業とも連携し、海外より留学生を受け入れ食品産業界で活躍する優秀な人材を育成するプログラムを実施
- ▶ こうした取り組みに対して、将来の現地でのマネジメント人材を育成することを目的に、国の政策支援も求められる

### 人材育成事例 – 香川大学「日本の食の安全」留学特別コース –

- 経済産業省と文部科学省の共同事業「アジア人財資金構想」からスタート。参加した23大学のうち、香川大学は唯一食品に特化したコースを設置
- 海外より修士課程の留学生を受け入れ、企業とのインターンシップを含めた協同事業であり、卒業後の多くは日本企業に就職
- 日本語能力や日本文化を正しく理解した優秀な国際人、かつ経営感覚を身に付けた企業幹部となりうる人材を育成
- 四国経済産業局などとの連携のもと、味の素やニチレイフーズなど約10社の日本企業が参加し、コンソーシアム形式で活動

### プログラム参画企業

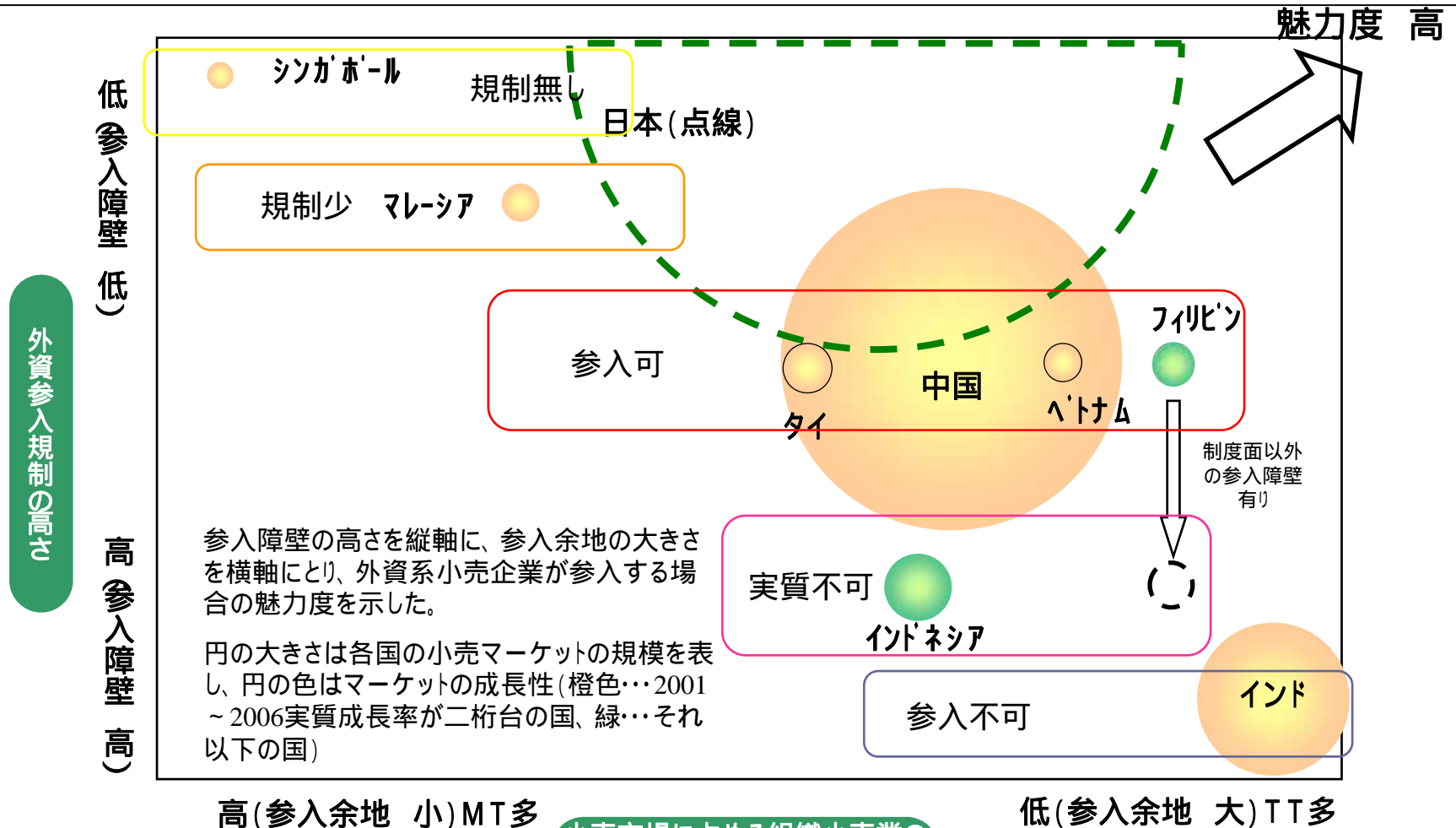
- |                   |               |
|-------------------|---------------|
| ・味のちぬや            | ・テーブルマーク      |
| ・味の素              | ・ニチレイフーズ      |
| ・伊勢丸食品            | ・日清食品ホールディングス |
| ・オープン(2009～2013年) | ・日本食研         |
| ・おたふくソース          | ・ハマダフードシステム   |
| ・キング醸造            | ・ホワイトフーズ      |

## APPENDIX 小売産業（CVS）の海外展開

---

## アジア各国の小売マーケットの概要（概観図）

- ▶ 小売市場の進出先を検討するに当たっては、外資参入規制及び現地市場の成熟度がポイントとなる。加えて、現地のマーケットの大きさ、成長性も重要な指標。
- ▶ こうした観点からは、下図に示す通り中国、タイ、ベトナムなどが魅力的な市場と考えられる。



参入障壁の高さを縦軸に、参入余地の大きさを横軸にとり、外資系小売企業が参入する場合の魅力度を示した。

円の大きさは各国の小売マーケットの規模を表し、円の色はマーケットの成長性(橙色…2001～2006実質成長率が二桁台の国、緑…それ以下の国)

小売市場に占める組織小売業の構成比

(出所)「小売業の国際展開に関する調査報告書」(経済産業省)をもとに、みずほ銀行産業調査部作成

## 小売で先行する日系CVSのASEAN戦略

- ▶ 小売の中でもCVSは日本固有のノウハウであり、他の小売業態に比して積極的に海外進出を進めている。
- ▶ 外資規制対応、現地有力出店場所の確保、商慣習適応等の観点より、CVSの海外展開についてはパートナーとの提携が不可欠であると日系各社は判断している状況。
- ▶ 如何に早く市場参入するかがシェア獲得において重要であり、日系各社は有望市場への早期新規進出を目指し提携パートナーを模索している。

### 日系CVSの海外戦略

(2013年7月時点)

CVS	国名	パートナー	形態	店舗数
セブン-イレブン	中国(北京)	北京王府井百貨店	合弁	1,917
	(大連)	衆地集団	合弁	
	タイ	CPグループ	FC	7,041
	台湾	統一グループ	FC	4,851
	フィリピン		FC	847
	韓国	韓国ロッテ	FC	7,031
	香港	デイリーファームグループ	FC	1,544
	シンガポール		FC	570
	マレーシア	ベルジャヤグループ	FC	1,419
インドネシア	モダングループ	FC	120	
ローソン	中国(上海)	華聯集団	合弁	368
	(大連)	亜恵	合弁	
	インドネシア	Alfaグループ	FC	84
ファミリーマート	タイ	サハグループ	合弁	7
	韓国	BCF retail Co., Ltd.	合弁	7,694
	中国	頂全	合弁	994
	台湾	伊藤忠商事	合弁	2,864
	タイ	セントラルグループ	合弁	877
	フィリピン	アヤラグループ	合弁	7
ミニストップ	インドネシア	SFM Holdings Co., Ltd.	合弁	8
	韓国	味元通商	合弁	1,917
	中国	青島イオン	独資	55
	フィリピン	ゴコンウェイグループ	合弁	345
	ベトナム	チュングウエングループ	FC	17

### 最近のトピックス

**ローソン**  
2012年中の進出報道も、延期。インフラが未整備、中間層の広がり限定等の理由を表明。

**セブン-イレブン**  
アセアン主要国で唯一進出事例が無い国。米国7-11と日本7-11でパートナーを選定中も、決定打なし。

**ファミリーマート**  
13年5月既往合弁先のフータイとの提携解消。フータイへのTCCグループの資本参加が背景。新たなパートナーを模索中。

**ファミリーマート**  
従来サハグループと資本提携を行っていたが、12年9月よりセントラルグループとの新提携開始。セントラルの持つCVS(Daily Tops)もFamily Martブランドへ。

**セブン-イレブン**  
提携先のベルジャヤグループが7-11の運営母体をIPO或いは売却を示唆。他CVSチェーンが興味を示す。

### 事業者コメント



日系CVSの最大の特徴は、QSC(Quality, Service, Cleanliness)に集約される。24時間営業、店舗出店場所ノウハウ、丁寧な接客、ATMや宅配便等の周辺サービス、店内の清潔さ等は圧倒的な差別化が実行済み。一方課題は、Qualityにあたる商品開発力や、きめ細やかな配送サービスによる欠品防止や鮮度管理等。



## 小売の海外展開における課題

▶ **市場参入に関しては、外資規制の緩和が最大の課題**

- ◆ インドネシア、マレーシアは外資規制によってそもそも参入が不可能
- ◆ 外資全面禁止ではなくとも出資比率がマイノリティに留まると日系CVSの強みを主体的に発揮できず
- ◆ 加えて、出店規制等の各種事業規制の運用が不透明であることも参入障壁に

期待する支援

「外資系小売業の参入規制(出資、出店規制)緩和の働きかけ」 (事業者コメント)

▶ **また、参入後の店舗拡大に関しては、地場企業との差別化にむけた①日本からの中小のベンダーの進出も含めたサプライヤーの高度化や②コールドチェーン構築が課題**

期待する支援

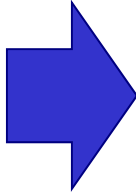
「中小ベンダーでも進出が進む様な資金面・人材面・情報提供面等でのサポート体制整備」 (事業者コメント)  
 「現地道路や電力、コールドチェーン構築の為の一層のインフラ整備支援」 (事業者コメント)

市場参入に関して  
 店舗網拡大に関して

**事業者の課題認識(ヒヤリング結果)**

- ✓ 外資規制によって、日系企業による過半数の確保が困難であり、また、出店規制も多々課されること。更には、規制の見解についても、中央と地方で相違があることも。
- ✓ 日系戦略上パートナーとの提携は不可欠であるものの、各国パートナーとなり得る地場財閥/企業グループの数に限りがある。

- ✓ 地場サプライヤーの不在、日系サプライヤーの進出難度等による商品開発力の低迷や、高品質商品の製造が難しい。
- ✓ 日本からの商品輸入が難しい。
- ✓ コールドチェーン等インフラ未整備によって、欠品防止や鮮度管理等が難しい。



**事業者が期待する支援策(ヒヤリング結果)**

- ✓ 経営自由度向上に向けた外資系小売業の参入規制(出資、出店規制)緩和の働きかけ。
- ✓ 各種規制や法制度の曖昧な運営の是正。

- ✓ 小資本のベンダーでも進出が進む様なサポート体制整備(資金面、人材面、情報提供面等)。
- ✓ 現地道路や電力、コールドチェーン構築の為の一層のインフラ整備支援(ODAの活用等)。
- ✓ 貿易の自由化(日本商品の輸入障壁削減/撤廃)

---

© 2014 株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は、当行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、当行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいませようお願い申し上げます。

本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、複製、写真複製、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、当行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。