

農林水産省 平成 29 年度

海外農業・貿易投資環境調査分析委託事業

**（グローバル・フードバリューチェーン推進官民協
議会事務局業務及び東南アジア諸国との政策対話等）**

（５）海外展開取組事例集の作成

平成 30 年 3 月

株式会社大和総研

注意事項

- ・本事業は、農林水産省大臣官房国際部の委託により、株式会社大和総研が実施したものであり、本報告書の内容は農林水産省の見解を示すものではありません。

免責事項

- ・農林水産省及びその委託事業者である株式会社大和総研は、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、派生的、特別の、付随的、あるいは懲罰的損害及び利益の喪失については、それが契約、不法行為、無過失責任、あるいはその他の原因に基づき生じたか否かにかかわらず、一切の責任を負うものではありません。これは、たとえ、農林水産省及び委託事業者である株式会社大和総研がかかる損害の可能性を知らされていた場合も同様とします。
- ・本報告書の記載内容は、委託事業者である株式会社大和総研による聞き取りによるものですが、その正確性、完全性を保証するものではありません。

目次

1. 調査概要	1
1-1. 背景・目的	1
1-2. 調査内容	1
1-3. 調査方法	1
2. 各国基礎情報	3
2-1. 各国統計	3
2-2. 外資規制	7
3. 海外展開取組事例集	9
4. まとめ	37
4-1. 日本の食産業の強み	37
4-1-1. コールドチェーンの技術	37
4-1-2. 生産技術・品質管理技術	38
4-1-3. 日本食	38
4-2. 成功のポイント	39
4-2-1. パートナー	39
4-2-2. 人材育成	40
4-2-3. 他国での事業経験	40
4-2-4. 官による経済協力	40
4-3. 課題	41
4-3-1. 外資規制・制度（食品の規格・基準を含む）	42
4-3-2. 人材育成	42
4-3-3. インフラ整備	43
4-3-4. 業種ごとの強み、国ごとの課題や可能性	43

図表

図表 1： 調査スケジュール	2
図表 2： 調査実施国と訪問先	2
図表 3： 各国の基本情報	3
図表 4： 産業別名目 GDP 構成比の比較（2016 年）	4
図表 5： ASEAN 諸国における在留邦人数（2016 年）	5
図表 6： 進出企業数	6
図表 7： 各国、各業種の外資規制	8
図表 8： ヒアリング実施事例一覧（27 事例）	9
図表 9： 業種ごとの強み	43

1. 調査概要

1-1. 背景・目的

平成 26 年 6 月にグローバル・フードバリューチェーン推進官民協議会（GFVC 官民協議会）が発足し、農林水産省では産学官の連携による農業生産から加工・製造、流通、消費に至るフードバリューチェーン（FVC）の構築を推進している。協議会発足から 3 年が経過し、同協議会のメンバーの数は 373 社、機関、団体（2018 年 2 月 1 日時点）となり、協議会メンバーが関わる具体的な取組が形成されつつある。

本調査では、GFVC 官民協議会のメンバーやその他日系企業が関与する海外でのフードバリューチェーン構築に関する取組について、情報を収集・整理・公表することで、協議会の成果、今後の取組に係る検討材料、同協議会メンバーの海外展開に資する参考資料として活用することを目的としている。

1-2. 調査内容

GFVC 官民協議会のメンバーその他日系企業が関与する海外での FVC 構築に関する取組について、50 事例程度情報を収集し、リスト化するとともに、当該リストの中から、20 事例程度を対象に、当該事例において中心的な役割を担う企業の担当に直接取材を行う。それらの情報を基に、公表用の事例集を作成する。取り上げる取組事例の例としては、コールドチェーン等の食のインフラ整備、ICT 等の高度な農業生産・食品製造・流通システム、産学官の連携による人材育成、官による経済協力と民間投資の連携、などが挙げられる。

1-3. 調査方法

協議会メンバーその他日系企業が関与する海外における FVC の構築に関する取組について、国内外の報道情報、企業の広報資料、官民交流フォーラム、農林水産省が保有する資料及びその他の情報ソースから情報収集し、リストを作成した。リストは、計 70 事例となった（別添 1. 非公開）。

その中から、農林水産省との協議を踏まえてスクリーニングを行い、コールドチェーンなど日本の食産業の強みを活かしている事例、先進的な技術を導入する事例など、今後日本企業が海外展開するに当たり参考となる事例などを選定した。

ヒアリングは、農林水産省の実施する二国間政策対話、官民ミッション等の機会に合わせて現地で取材を行うこととなっており、2017 年度に実施が計画されていたベトナム、フィリピン、タイ、カンボジア、ミャンマー、インドネシアで現地調査を行った。国ごとの食産業の発展度合いや、日系企業の集積度合いなども考慮して事例を選定し、計 27 事例に訪問した。スケジュール等の関係で、一部、日本国内にてヒアリングを実施した事例もある。調査スケジュールと国別のヒアリング先は図表 1～2 の通りである。

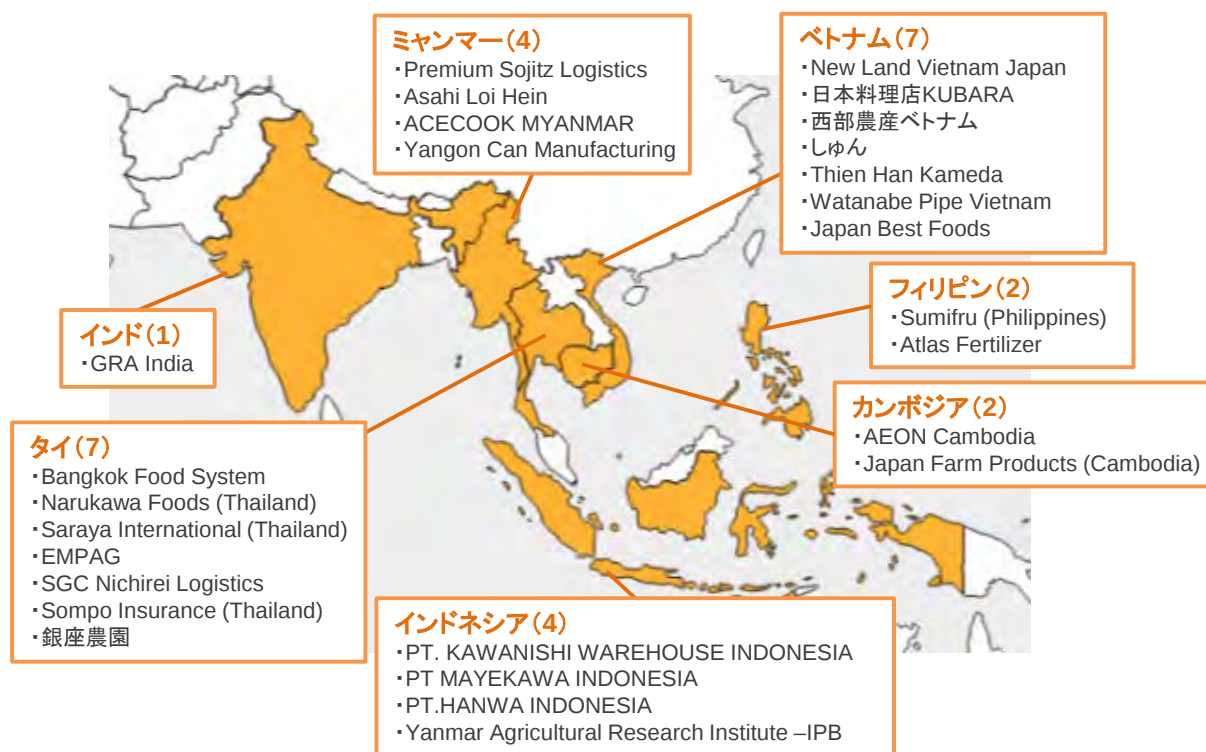
訪問した企業では、取組の概要（活動内容や施設整備等）について以下の調査項目に沿ってヒアリングを実施した。

- ・ 取組を始めたきっかけ
- ・ 取組の実施状況（活動の規模や施設の利用状況等）
- ・ 取組を進める中で生じた課題と対応結果
- ・ 取組を実施した国の規制で苦労した点
- ・ 取組による効果（実績又は見込み）
- ・ 今後の予定

図表 1： 調査スケジュール

	現地調査	国内調査
ベトナム	2017 年 8 月 28～9 月 2 日	2017 年 9 月 7 日、10 月 17 日
フィリピン	2017 年 9 月 14 日	2017 年 9 月 5 日
インド	—	2017 年 11 月 17 日
タイ	2017 年 12 月 12～14 日	2017 年 12 月 27 日
カンボジア	2018 年 1 月 22～23 日	—
ミャンマー	2018 年 1 月 29～30 日	—
インドネシア	2018 年 2 月 20～22 日	—

図表 2： 調査実施国と訪問先



注：国名の右の（）内はヒアリング実施事例数

出所：大和総研作成

2. 各国基礎情報

各事例を把握するための基礎情報として、各国の統計と外資規制をまとめる。

2-1. 各国統計

IMF の統計を基にすると、2016 年の ASEAN10 カ国を合算した人口は約 6 億 3,700 万人、経済規模（名目 GDP）は約 2 兆 5,500 億ドルで、所得水準（1 人あたり GDP）は約 4,000 ドルである。但し、図表 3「各国の基本情報」にみられるように、当該 10 カ国は人口、面積、経済規模、所得水準のそれぞれでの格差は大きく、人口では 612 倍、経済規模では 82 倍、所得水準では 43 倍もの格差がある。

この内、人口（1 カ国あたり平均人口：6,370 万人）と所得水準（ASEAN 平均：約 4,000 ドル）からみると、ASEAN 諸国は①高所得・小人口（シンガポール、ブルネイ、マレーシア）、②低所得・大人口（インドネシア、フィリピン、ベトナム）、③低所得・小人口（ラオス、カンボジア、ミャンマー）、④中所得・中人口（タイ）の 4 つのタイプに分類することができる。

一般的には、①高所得・小人口の国々では、所得水準が高く経済発展も進んでいるため国内の道路インフラやコールドチェーン等の物流面での問題は少ないが、既に市場参入している先行企業もあり、人口が少ないために「規模」を企図したビジネスチャンスは小さい。他方、②低所得・大人口や③低所得・小人口の国々では、物流面の問題が多いために先行企業が少ない。しかし、これらの国々の経済成長スピードは総じて先進国より高いため、今後の経済発展に呼応して物流面での制約が解消されれば、まだ参入していない日本企業にとって魅力の高い市場になり得る。

図表 3： 各国の基本情報

	人口 万人	面積 1,000 km ²	名目 GDP 億ドル	1人あたり GDP ドル
インドネシア	25,871 (1)	1,911 (1)	9,324 (1)	3,604 (5)
フィリピン	10,418 (2)	300 (6)	3,049 (3)	2,927 (6)
ベトナム	9,269 (3)	331 (4)	2,013 (6)	2,172 (8)
タイ	6,898 (4)	513 (3)	4,071 (2)	5,902 (4)
ミャンマー	5,225 (5)	677 (2)	644 (7)	1,232 (10)
マレーシア	3,163 (6)	330 (5)	2,965 (5)	9,374 (3)
カンボジア	1,578 (7)	181 (8)	202 (8)	1,278 (9)
ラオス	659 (8)	237 (7)	158 (9)	2,394 (7)
シンガポール	561 (9)	0.7 (10)	2,970 (4)	52,961 (1)
ブルネイ	42 (10)	6 (9)	114 (10)	26,935 (2)
合計（平均）	63,684	4,486	25,510	4,006
【参考】				
日本	12,696	378	49,365	38,883
米国	32,330	9,834	186,245	57,608
中国	138,271	9,600	112,321	8,123
インド	129,980	3,287	22,638	1,742
EU28	50,877	4,375	164,475	32,328

注： 面積は 2015 年、その他は 2016 年。（）内の数字は ASEAN 諸国の中での順位
出所：IMF、国連より大和総研作成

産業別 GDP 構成比 (2016 年) を ASEAN 諸国間で比較してみると、全般的な傾向として、①低所得国ほど農業を中心とした第 1 次産業の比率が高い傾向にあること、②所得水準が 3,000 ドルから 1 万ドルの範囲にある国では製造業の比率が 2 割程度に達していることが窺える。①では、ミャンマー (26.8%)、カンボジア (24.7%) が経済規模の約 4 分の 1 が第 1 次産業で占められており、ラオス (17.2%) やベトナム (16.3%) の水準も高い。②では、タイ (27.4%)、マレーシア (22.3%)、インドネシア (20.5%)、フィリピン (19.6%) 等、自動車や電機を中心に日本をはじめとした外国企業の進出がみられる国が該当している。外務省の「海外進出日系企業統計表」(2016 年 10 月 1 日時点) でみても、これら 4 カ国では製造業で現地に進出している日系企業は 600 社強から 900 社強の水準にある (フィリピン : 632 社、マレーシア : 709 社、タイ : 853 社、インドネシア : 938 社)。

個別でみれば、石油・天然ガス資源に恵まれたブルネイでは鉱業の比率が 4 割強と高く、地理的特性から物流・調達・金融の「ハブ機能」に強みのあるシンガポールでは、運輸・倉庫業、金融・保険業、ビジネス・サービス業の比率が高い。なお、運輸・倉庫業の構成比では、ミャンマーが 11.3% と ASEAN 諸国の中で最も高く、同国の主要産業のひとつとなっている。

図表 4 : 産業別名目 GDP 構成比の比較 (2016 年)

国名 1人あたり GDP (2016年)	シンガポール 52,961	ブルネイ 26,935	マレーシア 9,374	タイ 5,902	インドネシア 3,604	フィリピン 2,927	ラオス 2,394	ベトナム 2,172	カンボジア 1,278	ミャンマー 1,232
名目 GDP	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
第1次産業	-	1.2%	8.7%	8.3%	13.5%	9.7%	17.2%	16.3%	24.7%	26.8%
第2次産業	24.5%	57.3%	38.3%	35.8%	39.3%	30.8%	28.8%	32.7%	29.5%	34.6%
鉱業	-	42.3%	8.5%	2.8%	7.2%	0.8%	6.5%	8.1%	1.5%	6.3%
製造業	18.4%	11.5%	22.3%	27.4%	20.5%	19.6%	7.8%	14.3%	16.0%	20.7%
公益業	1.4%	1.0%	2.7%	2.8%	1.2%	3.1%	8.9%	4.7%	0.6%	1.4%
建設業	4.7%	2.5%	4.9%	2.8%	10.4%	7.2%	5.6%	5.6%	11.4%	6.1%
第3次産業	65.0%	43.0%	51.7%	55.8%	43.7%	59.5%	42.5%	40.9%	39.9%	38.7%
卸・小売業	13.3%	5.5%	15.9%	15.4%	13.2%	18.3%	11.5%	10.5%	9.5%	18.9%
ホテル・フードサービス業	2.1%	1.1%	3.1%	4.7%	2.9%	-	2.8%	3.8%	4.7%	-
運輸・倉庫業	7.1%	1.9%	3.5%	7.2%	5.2%	6.3%	1.4%	2.7%	8.2%	11.3%
情報・通信業	4.0%	1.7%	5.5%	-	3.6%	-	1.6%	0.7%	-	2.1%
金融・保険業	12.2%	6.4%	6.4%	7.8%	4.2%	8.0%	2.5%	5.5%	1.9%	0.2%
不動産業	-	4.1%	1.5%	-	2.8%	-	5.8%	5.1%	-	-
ビジネス・サービス業	14.8%	2.4%	2.9%	6.4%	1.7%	13.1%	1.3%	1.3%	6.7%	-
その他サービス	11.5%	19.8%	12.8%	14.4%	10.0%	13.8%	15.6%	11.3%	8.9%	6.2%
帰属家賃	4.1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
純間接税(*)等	6.4%	-1.5%	1.3%	-	3.6%	-	11.5%	10.0%	5.9%	-

注 : (*) 生産・輸入品に課される税金から補助金を控除した額

出所 : 各国統計資料を基に大和総研作成

外務省の「海外在留邦人数調査統計」に拠ると、2016 年 10 月時点、ASEAN 諸国に滞在する日本人は 19 万人を上回っている。これらの多くは、駐在員をはじめとした民間企業関係者である (13 万 2,000 人)。

邦人総数を国別でみると、タイが 7 万人強と最も多く、次いでシンガポール (3 万 7,500 人)、マレーシア (2 万 3,700 人)、インドネシア (1 万 9,300 人)、フィリピン (1 万 7,000 人)、ベトナム (1 万 6,100 人) が、それぞれ 1 万人を上回って続いている。他方、カンボジア (3,000 人)、

ミャンマー (2,300 人)、ラオス (800 人)、ブルネイ (200 人) は、他を大きく下回っている。

これらの在留邦人数の ASEAN 諸国内での順位は、日系企業の現地進出との連動性の高い民間企業関係者のそれと基本的には同じであるが、フィリピンとカンボジアでは民間企業関係者の人数が相対的に少ないことが窺える。フィリピンの場合は、永住者の数が 5,207 人と ASEAN 諸国内で最も多い。また、カンボジアの場合は、ミャンマーに比べて民間企業関係者は 300 人ほど少ないものの、自由業関係者や留学生・研究者・教師の数が多いため、在留邦人数ではミャンマーを上回っている。

図表 5：ASEAN 諸国における在留邦人数（2016 年）

No 国名	総数 (人)	永住者 (人)	長期滞在者 (人)	民間企業関係者 報道関係者 自由業関係者 留学生・研究者・教師 政府関係職員 その他					
				民間企業 関係者	報道 関係者	自由業 関係者	留学生 研究者 教師	政府関係 職員	その他
1 タイ	70,337	1,429	68,908	52,510	258	2,729	3,135	749	9,527
2 シンガポール	37,504	2,527	34,977	27,669	87	1,366	1,276	298	4,281
3 マレーシア	23,693	1,584	22,109	16,152	32	787	893	281	3,964
4 インドネシア	19,312	1,145	18,167	13,794	49	800	343	779	2,402
5 フィリピン	16,977	5,207	11,770	6,253	23	1,071	578	615	3,230
6 ベトナム	16,145	239	15,906	12,689	9	668	698	482	1,360
7 カンボジア	3,049	96	2,953	1,206	1	514	200	258	774
8 ミャンマー	2,315	8	2,307	1,529	5	122	94	204	353
9 ラオス	812	11	801	252	-	101	73	196	179
10 ブルネイ	180	4	176	74	-	3	29	21	49
合計	190,324	12,250	178,074	132,128	464	8,161	7,319	3,883	26,119

出所：外務省「海外在留邦人数調査統計」を基に大和総研作成

民間企業の内、「食関連産業に係る日本企業」に絞ってみると、タイの進出数が多い。東洋経済新報社の「海外進出企業総覧（国別、2017 年版）」より、低所得国であるインドネシア、ベトナム、フィリピン、カンボジア、ミャンマーと中所得国であるタイの 6 カ国について、①農林水産業、②製造業（食料品）、③倉庫・物流関連、④食料品卸売、⑤スーパー・百貨店、⑥飲食・外食の分野で進出日本企業をみると、タイ（194 社）が最も多く、次いでインドネシア（104 社）、ベトナム（88 社）が続いている（※ラオスは低所得国であるが、データがないため対象外とした）。

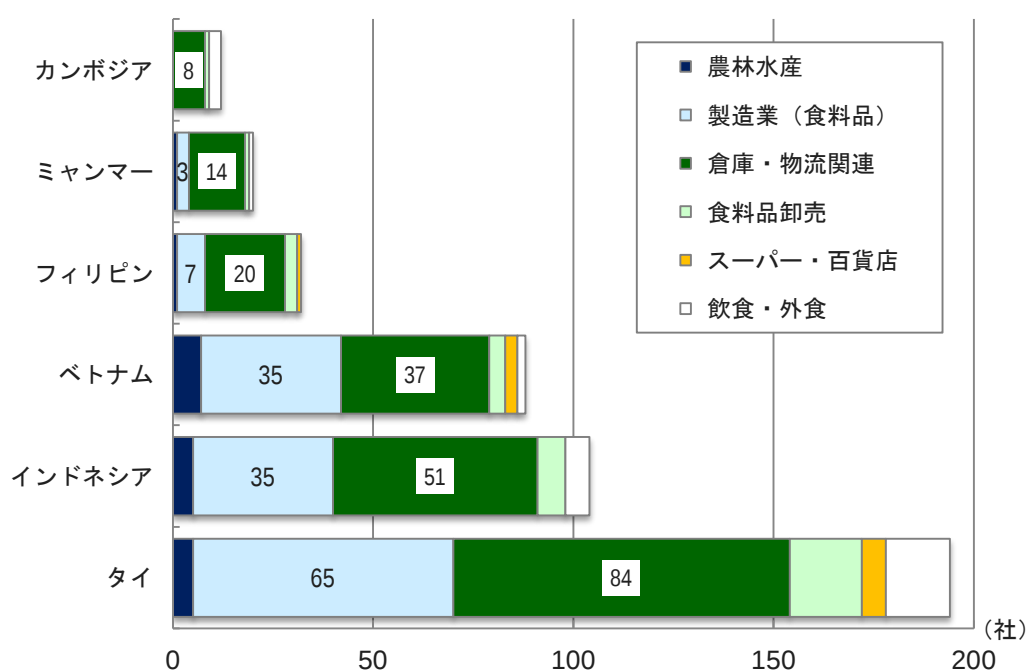
業種別でみると、①農林水産業が 19 社、②製造業（食料品）が 145 社、③倉庫・物流関連が 214 社、④食料品卸売が 34 社、⑤スーパー・百貨店が 10 社、⑥飲食・外食が 28 社の合計 450 社となっている。

国別でみると、進出企業数の多い②製造業（食料品）では、タイ（65 社）、インドネシア、ベトナム（ともに 35 社）が多い。また、③倉庫・物流関連では、タイ（84 社）、インドネシア（51 社）、ベトナム（37 社）以外でも、フィリピン（20 社）、カンボジア（14 社）、ミャンマー（8 社）と、ミャンマー以外は 10 社以上の日系企業が進出している。

倉庫・物流関連の特徴として、日本の完成車メーカーが進出して自動車産業のサプライチェーンが構築される中で、日本の倉庫・物流関連企業の進出数も増える傾向にある。特に、過去のアジア諸国・地域での経験則からは、所得水準（1人あたり GDP）が 3,000 ドルから 5,000 ドルの範囲に入ると、国内市場での自動車の普及が加速しており、これらの需要拡大を見越した自動車関連企業の進出も進んできた。このため、倉庫・物流関連企業数の多くは食関連産業ではないと見る向きもある。しかし、コールドチェーン構築に関わる日本企業へのヒアリングに拠ると、「自動車の普及率が加速する所得水準になると、食品市場の規模も拡大する」との見方もある。

図表 3 の「各国の基本情報」から、同 6 の「進出企業数」で取り上げた 6 カ国の中で 1 人あたり GDP が 3,000～5,000 ドルの範囲を上回っているのがタイ（5,902 ドル）のみで、インドネシア（3,604 ドル）、フィリピン（2,927 ドル）、ベトナム（2,172 ドル）、カンボジア（1,278 ドル）、ミャンマー（1,232 ドル）の 5 カ国は、現在または今後、食関連市場の拡大が期待される国々である。

図表 6：進出企業数



出所：東洋経済新報社「海外進出企業総覧（国別）2017 年版より作成

2-2. 外資規制

今回の主な調査対象国 6 カ国（タイ、インドネシア、フィリピン、ベトナム、カンボジア、ミャンマー）について、外国資本の参入規制の比較を行った。事業別でみると、雇用創出や技術の取り込みにつながる食品加工業では規制対象が比較的少なく、地場の中小零細企業が多い小売業で外資規制が厳しい傾向にある。また、国別にみると、投資環境が整備途上であるミャンマーが最も厳しく、外資誘致に積極的なカンボジアが最も少ない傾向にある。

農業分野では、カンボジアにおいては、外資の参入に制限がない。またベトナムにおいても、一部の例外を除き、概ね禁止・制限されていない。タイ、インドネシア、フィリピンにおいても制限が少ないが、例外として、コメなど自国の主要農作物に関しては、禁止もしくは外資の出資比率に上限が定められている。ミャンマーはさらに厳しく、農地での作物栽培に関して外資比率は上限 80%となっており、地場企業との合弁事業が義務付けられている。

食品加工業では、カンボジアとベトナムにおいて、外資の参入が禁止・制限されていない。一方、タイ、インドネシア、フィリピンにおいては、主要作物の加工や酒類などで、禁止もしくは制限されている。ミャンマーについては、農業と同様に、様々な食品加工において地場企業との合弁が義務付けられている。

小売業では、カンボジアを除き、いずれの国においても参入は容易ではない。特に、ミニマートやコンビニエンスストアなど小規模な小売業の参入は禁止されている。これは、小売業には特に小規模・零細規模の個人事業者が多く、彼らの事業を保護するためと考えられる。ベトナムにおいては、外資 100%可となっているが、2 店目以降の出店に、**Economic Needs Test (ENT)** と呼ばれる審査が求められる。また卸売業では、ミャンマーで運用上、外資の参入が一部の例外を除き認められていない一方、タイ、フィリピン、ベトナムにおいては条件付きではあるが、外資 100%での進出が可能となっている。

物流業では、ベトナムの利用運送などで外資 100%での進出が可能となっている一方、インドネシアの国際・国内物流やベトナムの道路運送などで外資比率の上限が定められている。また倉庫業については、ベトナムやカンボジアで外資 100%での進出が可能だが、他国では外資の比率に上限が定められている。

図表 7: 各国、各業種の外資規制

	農業	食品加工業	卸売・小売業	物流・倉庫業
タイ	・稲作、耕作、果樹園の農作等、は禁止	・製糖、製塩、精米、製粉は禁止（条件付）	・小売業は、資本金1億パーツ以上かつ1店舗あたり資本2,000万パーツ以上であれば外資100%可 ・卸売業は、資本金1億パーツ以上で、外資100%可	・陸海航空輸送は原則として外資マジョリティでの参入禁止（条件付。一部事業形態は投資奨励の対象）、国内陸運は上限49% ・倉庫業は上限49%
インドネシア	・25ha以下の農園は不可 ・25ha以上の基本食用作物（稲、トウモロコシ、大豆等）については上限49%可 ・園芸（果物や野菜など）は、外資30%可	・酒類産業、麦芽飲料産業は外資不可 ・水産加工業、粉ミルク・コンデンスミルクの加工業は、地場中小企業とのパートナーシップ義務	・SMは売場面積1,200㎡以上の場合100%まで可 ・HMIは売場面積2,000㎡以上の場合100%まで可、400～2,000㎡の場合、一定の条件のもとで上限67% ・CVSは不可 ・卸売業は上限67%	・陸運、海運（国内・国際）は上限49% ・倉庫業は上限67%
フィリピン	・米・コーン産業は、外資上限40%（条件付）	・米・コーン産業は、外資上限40%	・小売業は、資本金250万ドル以上かつ1店舗あたり投資額83万ドル以上で可能 ・卸売業は外資100%可（ただし、払込資本金額が20万ドル未満の国内市場向け事業であれば、外資上限40%）	・外資100%可（ただし、払込資本金額が20万ドル未満の国内市場向け事業であれば、外資上限40%）
ベトナム	なし	なし	・100%可（ただし、2店目以降の出店は要審査。500㎡未満の小売店舗は審査不要）	・海運（国際）、利用運送は100%可、道路運送は上限51%、航空運送は上限49% ・倉庫業は外資100%可
カンボジア	なし	なし	なし	なし
ミャンマー	・農地での作物栽培は、外資上限80%	・各種食品加工は、外資上限80%	・ミニマート、CVS（店舗面積が929㎡未満）は外資不可 ・卸売業は商業省の認可が必要で、運用上認められない可能性（一部、例外有）	・運輸通信省の許可が必要

出所：大和総研作成

3. 海外展開取組事例集

下記の 27 事例についてヒアリングを行い、海外展開取組事例集を作成した。

図表 8： ヒアリング実施事例一覧

No.	国	企業名	日本法人	進出年	事業内容	ポイント、効果
1	ベトナム	New Land Vietnam Japan	双日、国分	2016	コールドチェーン	日本企業とベトナム企業の強固なパートナーシップにより、高品質なコールドチェーンを提供
2		日本料理店KUBARA	久原本家	2015	外食	「上質な和食を親しみやすく」をコンセプトに鍋を中心とした日本食を提供し、「本物の日本食文化」を発信
3		西部農産ベトナム	西部開発農産	2015	農業生産	高品質な野菜を栽培し、技術移転と市場活性化に貢献
4		しゅん	多古町旬の味産直センター	2012	農業生産・流通	日系事業者が生産する野菜を取り扱い、衛生的な集荷センターで加工。安心・安全な野菜を提供している
5		Thien Ha Kameda	亀田製菓	2013	食品加工	ベトナムでの新ジャンルの米菓「揚げせんべい」を開発。日本の技術を用いた商品を買いやすい価格で提供
6		Watanabe Pipe Vietnam	渡辺パイプ	2012	農業資材	日本品質のグリーンハウスを導入し、ベトナム農業の生産性向上に貢献
7		Japan Best Foods	日東ベスト	2016	食品加工	高品質で安心安全な日配惣菜品を製造し、コンビニエンスストアが提供する食品のイメージ向上に貢献
8	フィリピン	Sumifru (Philippines) Corporation	住友商事	2003	農業生産	高品質で安価なバナナを日本などへ一年中安定供給する体制を構築し、現地の雇用創出にも貢献
9		Atlas Fertilizer Corporation	双日	1995	農業資材	高品質な肥料を国内供給する体制を構築し国内市場シェアNo.1、農家の単収増や労働力軽減に貢献
10	インド	GRA India	GRA	2013	農業生産	日本の水耕栽培技術を活用した美味しく安全な食の提供、雇用創出による農村地域社会の貧困削減
11	タイ	Bangkok Food System	アライドコーポレーション	2004	流通	先進的な輸送・保管技術の導入と優れたマーケティングにより、日本産農産品のさらなる普及に貢献
12		NARUKAWA FOODS (Thailand)	鳴川食品	2015	食品加工	タイをはじめとしたアジアにおける「日本と同じ味」の提供で、日本食の普及と認知度向上に貢献
13		Saraya International (Thailand)	サラヤ	2004	サービス	衛生管理技術の普及・衛生教育の提供を通じ、現地の衛生環境改善に貢献
14		EMPAG	REAPRA	2014	流通	採れたてで新鮮、安全な野菜を適正な価格で提供し、野菜摂取量不足を解消。農家の所得向上にも貢献
15		SCG Nichirei Logistics	ニチレイロジ	2013	コールドチェーン	保管・通関から輸配送までをセットにし、洗練された設備とオペレーションで農産品物流の高度化に貢献
16		Sompo Insurance (Thailand)	損害保険ジャパン日本興亜	1997	損害保険	タイの干ばつリスクを対象とした天候インデックス保険を開発、天候不順に伴う稲作従事者の損害を緩和
17		銀座農園	銀座農園	2015	農業生産	高付加価値・高品質な果物の生産・販売により、タイ農業の高度化とタイ国民の生活向上を目指す
18	カンボジア	AEON Cambodia	イオン	2012	小売	従業員・サプライヤーへの指導による衛生水準の向上と、近代小売業における人材育成
19		Japan Farm Products (Cambodia)	ジャパン・ファーム・プロダクツ	2012	農業生産	栽培指導によりカンボジア産農産物の品質を向上し、国内の市場へ流通させる仕組みを構築
20	ミャンマー	Premium Sojitz Logistics	双日	2015	コールドチェーン	地場流通最大手と連携してミャンマーにおける近代的なコールドチェーン構築を実現
21		Asahi Loi Hein	アサヒグループHD	2014	飲料製造	日本や他国での経験やノウハウ、技術を活かし、ミャンマーでの経営の効率化や飲料の品質向上に寄与
22		ACECOOK MYANMAR	エースコック	2014	食品加工	ミャンマーの味を再現した即席麺を製造・販売し、即席麺市場の拡大を目指す
23		Yangon Can Manufacturing	東洋製罐	2016	その他製造	タイ拠点で経験を積んだタイ人スタッフの活用により、効率的な人材育成が実現
24	インドネシア	KAWANISHI WAREHOUSE INDONESIA	川西倉庫	2012	コールドチェーン	食品を中心とした温度管理が必要な貨物に対して、日本と同様の倉庫品質を提供
25		MAYEKAWA INDONESIA	前川製作所	1985	農業資材	コールドチェーンへの高効率冷却装置導入で二国間クレジット制度を利用し、省エネ効果を実証
26		HANWA INDONESIA	阪和興業	1973	商社	食品卸の少ないインドネシアで日系食品スーパーや外食向けに寿司ネタ等を販売し、当該産業をサポート
27		Yanmar Agricultural Research Institute - IPB	ヤンマー	2014	農業資材	インドネシア最大の農業大学との共同研究・調査を実施。ソリューション提供が農家の生産性を高める

出所：大和総研作成

1-1. New Land Vietnam Japan



ベトナム

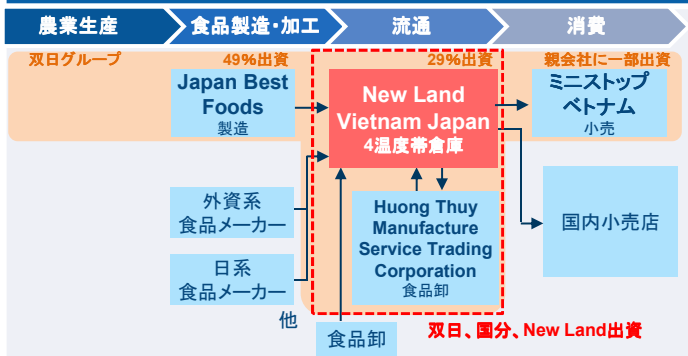
日本企業とベトナム企業の強固なパートナーシップにより、高品質なコールドチェーンを提供

1 企業概要

事業内容	4 温度帯物流事業(常温、定温、冷蔵、冷凍)、物流加工
日本法人	双日株式会社(東京都千代田区) 総合商社 国分グループ本社株式会社(東京都中央区) 酒類・食品・関連消費財の卸売業・流通加工など
進出形態	合併(双日29%、国分20%、New land社51%)
所在地	ベトナム ビンズン省 Binh An Garment and Textile Industrial Zone
設立	2016年6月、同年12月操業開始
従業員数	約80名(2017年12月末時点)



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

- **自社で手掛ける食品卸事業の冷蔵・冷凍物流を補完するために設立**
双日、国分と地場物流大手New Land社(NL社)の3社は、大手食品卸であるHuong Thuy Manufacture Service Trading Corporation(HT社)を共同運営している。HT社は1990年代に設立され、2007年より双日が出資。2012年3月には双日が51%を取得、連結子会社化し、国分が19%出資。飲食料品・生活雑貨品の卸売を行っている。
- **コールドチェーン物流へのニーズが高まっていた**
HT社では取扱商品の大半が常温商材であった。経済成長によってベトナム国内では小売店が発達しつつある中で、コールドチェーンの対応が十分にできるインフラが不足していた。HT社の冷蔵・冷凍食品の取り扱いを増やすべく、自社でコールドチェーンサービスを構築することにした。
物流業には外資規制が設けられており、顧客から荷を預かって運ぶ貨物輸送サービスを外資企業では行えない。同状況下において、双日が出資参画したミニストップベトナム事業の展開サポート、及びHT社主要取引先の乳製品メーカーからのリクエスト等もあり、NL社が51%を保有し、地場企業の扱いとなることでコールドチェーン参入を決めた。

4 取組内容

■ 4温度帯のコールドチェーン物流サービスを提供

常温、定温、冷蔵、冷凍の4温度帯に対応する物流センターを保有し、近代的な日本品質のコールドチェーン保管・配送サービスを提供する。
同社の倉庫はホーチミンの主要港であるカットライ港に近く、国道1号線沿いで、国内外へのアクセスが良い。ホーチミン市内を中心に、取り扱い商品によっては全国へ配送している。



6段に積み重ねたパレット(常温倉庫)

1-2. New Land Vietnam Japan

操業初年度の稼働率は、4割程度。常温倉庫が6割程度、冷蔵倉庫が15%程度、冷凍倉庫が10%弱。

ミニストップベトナム等の配送センターとしての機能も担う。その他、外資系企業の乳製品やフルーツなどを保管し、日系企業に限らず高品質な低温物流サービスを提供している。



急速冷凍機

施設概要

敷地面積 20,000㎡、延床面積 11,000㎡
保管容量最大15,500パレット(常温9,200 冷蔵4,200 冷凍2,100)
マイナス45℃の急速冷凍機(空気噴射冷却器。冷凍食品向け)
2017年12月時点で、トラックは保有していない

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

- **物流業の外資規制** **規制**
陸上貨物輸送サービスは外資比率が51%以下に制限されている。地場企業であるNew Land社が51%を保有し、ベトナム企業として設立した。
- **ホーチミン市内の車両通行規制に苦慮している** **規制**
2t超のトラックの市街地への進入は全面的に禁止、2t以下でも6～8時、16～20時は走行禁止であり、小売店等への効率的な配送が困難である。深夜～早朝帯に営業しないスーパーの朝方の需要が取り込めない。
朝の需要を取り込むため、小売店より日配品(惣菜含む)を5～8時に配送してほしいという依頼が来ることもあるが、5～6時の1時間しか配送できない。規制がなければ10店舗回れるところ、2店舗に留まってしまう。特にスーパーは24時間営業でないためにその影響を受けやすい。
- **ドライバーへの教育は時間をかけて取り組む** **人材**
温度管理の徹底が必要である。商品の破損や配送先ミスを含め、ドライバーは顧客と対面する機会も多いため、教育が重要である。

7 今後の事業展開

- **小売店の顧客基盤を強化**
双日グループに限らず、小売店向けの荷物の取り扱いを増加させる。
- **サービス提供エリアの拡大**
南部での事業が軌道に乗れば、将来的には北部にも拠点を設立することも視野に入れている。
- **細かな温度帯への対応の可能性**
顧客からの細かな温度要求に対応するため、商材、顧客ごとに冷蔵・冷凍室に部屋を設けることも検討したい。現状、大きな冷蔵冷凍室を一部屋借りる顧客は少なく、コスト上昇要因となっている。



倉庫内観

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ コンビニ出店拡大に寄与

ミニストップベトナム向けの物流センターとして集荷、仕分けなどの作業が行えるようになり、定期的な日配品配送が実現した。それにより、コンビニエンスストアの物流面での品質が向上した。出店拡大にも寄与している。

集配センターでは、5つのサプライヤより夕方に同社倉庫に惣菜を含む日配品が集められ、約100店舗へ仕分け、トラック7台で配送している。店舗へは深夜帯の22:00～翌3:00に配送する。

■ 日系企業・現地企業へ日本品質の物流を提供

双日グループ企業を中心に、食産業の川上と末端の小売店舗を繋ぐ役割を果たし、豊かな食生活を提供している。

2-1. 日本料理店KUBARA



ベトナム

「上質な和食を親しみやすく」をコンセプトに鍋を中心とした日本食を提供し、「本物の日本食文化」を発信

1 企業概要

事業内容	本格和食料理店の展開、調味料の販売
日本法人	株式会社久原本家グループ本社（福岡県） 化学調味料・保存料無添加の和風だしパック「茅乃舎だし」などをはじめとする調味料や食品を製造・販売
進出形態	100%出資
所在地	ベトナム ホーチミン市 サイゴンセンターⅡ
設立	2015年10月 (2016年7月30日オープン)
従業員数	正社員35名、アルバイト8名



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

■ 店舗展開は海外で注力したい

日本国内では量販店向けの「くばら」や直販の「茅乃舎」のブランドで調味料を全国的に展開しており、知名度も得てきた。今後国内では通販事業に注力し、新規店舗は海外に展開していく。

■ ベトナムは日本食への理解があり水産資源が豊富

海外進出にあたっては、日本人が在住しており、日本食への理解のある場所を選定した。米国、フランス、ベトナムのうち、米国ではだしの通信販売を開始しており、フランスを含むEUでは日本産海産物にかかる規制が厳しく断念した。ベトナムは今後の経済成長が見込まれ、労働力、水産資源、野菜が豊富であることが選定の理由である。

■ 日本の調味料の味へのなじみがまだ薄い

他の東南アジア諸国（シンガポール、タイ）や台湾、香港などすでに日本の調味料が浸透している国・地域と比べ、まだなじみが薄いと考え、調味料販売ではなくレストランを出店することを選択した。

4 取組内容

■ 自社の調味料を使用した日本食を提供し、日本食文化を発信

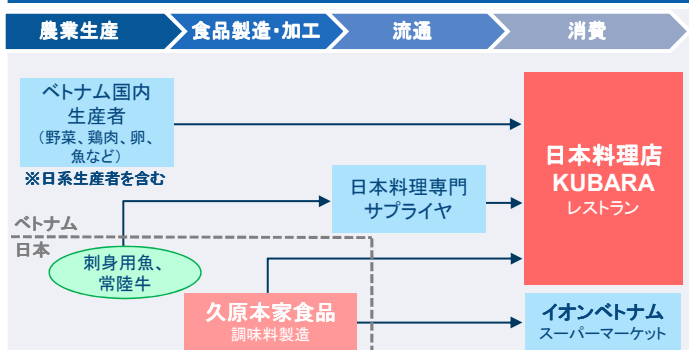
「上質な和食を親しみやすく」をコンセプトに鍋料理を中心にうどん、てんぷら、刺身などの日本食を提供している。味の現地化はせず、自社で製造する調味料を日本から輸入している。店舗には製麺機を導入し、コシや小麦感のある日本のうどんを再現している。



鍋料理
(写真提供：久原本家)

レストランの店頭で「くばら」や「茅乃舎」の鍋つゆ、だし、ドレッシング等の調味料も販売している。2017年12月からはイオンベトナムで調味料の販売を始めた。

2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



2-2. 日本料理店KUBARA

施設概要

レストラン席数：70席、個室2室
メニュー：水炊き、もつ鍋、刺身、巻き寿司、サラダなど
客単価：ランチ 2,000円
ディナー3,000円程度

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ 所得の高い若者に人気を得ている

富裕層に人気があり、毎週末来店するベトナム人客もいるほど、リピーターが多い。特に若い層に人気が高い。なお、売上の半数はクレジットカード払いである。

客層は、ベトナム人が6割を占めており、日本人は3割程度、残りの1割はその他の外国人。日本人は、夕食の利用や、昼食会の会場になることも多い。



店内の様子(午後3時頃)

■ 食材にこだわり、本物の日本食の普及に貢献

調味料は、全て日本の親会社工場から輸入。なべのつゆは濃縮スープを減塩だしのばすことで、味の変化が起こらないように工夫している。

「本物の日本食」を提供するにあたり、食材にもこだわっている。日本料理専門のサプライヤを通じて、刺身用の魚や常陸牛などを週1回日本から空輸している。その他の食材は国内で調達している。例えば、生食用の野菜は、ベトナム中部高原地域にあるダラットから仕入れ。水耕栽培のレタス、日本品種のダイコン、ニンジン、キュウリなどの野菜、ハーブを飼料にした鶏肉、生食用卵などを日系生産者から調達し、安全で美味しい日本食を再現している。



店頭

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

■ 高離職率の対策や人材育成 **人材**

離職率が高いということで、従業員にヒアリングを実施。①社会保険、②残業手当、③休日、を改善して離職を防ぎ、技術も向上している。店舗には定期的に日本から料理長クラスが長期で訪れ、味を維持。おもてなし研修や、ベトナム人幹部の日本での研修も行っている。

■ 増資に伴うライセンス書き換え、海外送金 **規制**

増資の際は企業登録や投資証明書の修正などに約2ヵ月を要した。また、海外送金は返済計画の中銀提出など手間や時間がかかる。資本金は運転資金も含め、3年分ほどを設定しておくことよと感じた。

■ 内臓輸入検疫 **規制**

提供する「もつ鍋」では日本産和牛のもつを使用したいが、輸入検疫が厳しいことから、ベトナム産のもつを使用している。

■ コールドチェーンの未整備 **インフラ**

食材の水産品、青果品は、店舗到着時に2〜4割程度が傷んでしまっていることがある。今後の整備に期待している。

7 今後の事業展開

■ 新店舗として、専門店の展開

既存の旗艦店を総合和食店とし、同社の調味料を利用した専門店（飲食）の展開を計画。2017年12月に2号店として天ぷら専門店を出店。天ぷらや浅漬けなどに同社製品を利用。味覚テストと調味料普及を目指す。

■ ベトナムでの原材料調達

ベトナムは魚介類の産出が豊富であるため、将来的には原材料を調達する可能性がある。低関税率を活かしたアセアン向けや、日本への輸出も考えている。



店頭で販売する調味料

3-1. 西部農産ベトナム

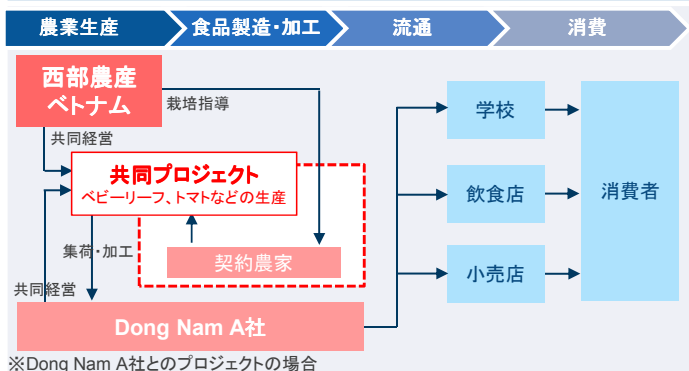
高品質な野菜を栽培し、技術移転と市場活性化に貢献

1 企業概要

事業内容	野菜の生産・販売
日本法人	農業生産法人 西部開発農産(岩手県) コメ、大豆、小麦などの生産、肉用牛の生産
進出形態	100%出資
所在地	ベトナム ハノイ市
設立	2015年
従業員数	6名(DNA社との共同プロジェクトの従業員を含めると20名前後)



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

■ 日本で成功した大規模栽培をベトナムでも実現させたい

西部開発農産は、岩手県で狭小な農地を集約化、機械化を行うことで、収益性の高い大規模栽培を実現させた。しかし、自由貿易が進められる中で、日本国内での成功モデルが立ち行かなくなる可能性を想定し、海外展開を検討。ベトナムを選定したのは、同社でベトナムからの技能実習生を受け入れていることがきっかけだった。

JICAの2014年度中小企業連携促進案件(ベトナム国高品質米のバリューチェーン構築事業調査)に採択され、コメを含めベトナムでの事業機会をうかがっていた。

■ 現地パートナーと野菜栽培を開始

圃場、集荷・加工施設、倉庫、販売先(スーパー、レストラン、学校)を持つDong Nam A社(DNA社)が設備投資をしており、西部農産の栽培技術で支援することにした。2017年9月より、野菜の栽培を開始(※取材は8月に実施)。

4 取組内容

■ 地場企業との共同経営による野菜生産

ベトナム国内向けの野菜生産を地場企業と行う。事業は事業協力契約(BCC)に基づく共同経営の方式で、法人を設立せずに事業を共同で行い、利益や債務を共有する。DNA社の他にも2〜3社と共同プロジェクトを実施する予定。

DNA社とはベビーリーフとトマトを栽培し、ベトナム国内で安心・安全野菜のニーズが高い富裕層向けに販売する。



DNA社と栽培するトマト
(写真提供: 西部農産ベトナム)

3-2. 西部農産ベトナム

■ 日系の資材を導入し、品質を高める

圃場では、一部日系の資材を導入し、品質を高める。ハノイ近郊(フンイエン省)に進出する渡辺パイプベトナムにグリーンハウスの建設・施工を依頼。ベトナムでは基本的にグリーンハウスを建てないが、雨や虫による害を防ぎ、高品質で安全な野菜を栽培するためにも、特に果菜向けに利用する予定である。



グリーンハウス
(写真提供: 西部農産ベトナム)

施設概要

圃場面積(共同経営) 1,000㎡(ベビーリーフ、トマトを栽培)

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ 栽培指導と多様な品種の取り扱いで、農家の所得向上に貢献

契約農家には、栽培指導を行う。現在栽培されているベトナム品種は販売価格が安く、農家の収入も増えにくい。そのため、ベビーリーフ、アスパラガス、ゴボウなど流通量が少なく、ベトナムにない品種の作物の作り方を指導し、高い価格で販売をしたい。結果として、農家の所得向上にもつながると考えている。

■ 認証を取得し、安心・安全を提供

ハノイ市では「安全野菜」の基準が設けられている。生産、収穫、加工・包装を政府が定める基準に則って行うことで、「Rau An Toan」(ベトナム語で「安全野菜」)を掲げることができる。同プロジェクトではこの「安全野菜」と、農業農村開発省がASEAN GAPを参考に定めた生産管理基準VietGAP(Vietnam Good Agricultural Practice)を取得して安全性を確保し、安心・安全な野菜を提供する。同プロジェクトで利用するDNA社の加工・集荷場は設備が整っている。



「Rau An Toan」のラベルをつけた野菜

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

■ 農地取得が容易でない **規制**

ベトナムでは国が土地を管理しており、外資企業は土地を保有することができない。そのため、地方政府を経由して土地使用権を取得するか、農地を保有する地場企業からリースする必要がある。さらに、農地の使用権に関する手続きは不明瞭である上、省によってルールが異なるため、苦労も多い。現在は、共同プロジェクトにおいて、パートナー企業が保有する土地の一部の提供を受けることで、土地取得の困難は生じていない(一方で西部農産ベトナムは、新規の設備投資や生産ノウハウの提供を行う)。

■ 不透明な財務体制 **その他**

ベトナムでの事業開始にあたり、当初は合併事業を含めて進出形態を検討していたが、ベトナムの企業は財務諸表を作成していないケースもあるため、企業価値が分かりにくいこと、デューデリジェンスの際にプレミアムを乗せてくること、などの理由で断念した。

7 今後の事業展開

■ Facebookを活用したマーケティングを実施

ベトナムではSNSの利用者が多く口コミ効果が大きいことから、Facebookのショップ機能を利用して販売することも考えている。別のパートナー企業とは有機野菜の事業を行っており、生産現場などを投稿すると、シェアされて情報が広がり、売れやすい。数年前に食品偽装が多く発生した背景から、知り合いや個人的な繋がりを信用して安心な商品を買っているようだ。

■ 契約農家を中心に面積を拡大

2017年はDNA社との共同プロジェクト向けの圃場を1haに広げ、その後は毎年2〜3haずつ増やしていく計画である。

契約農家の圃場は、2017年に5ha、その後毎年5〜10haの拡大を期待。共同プロジェクトごとに契約農家の数や面積を増やしていく。



予冷库で保管される野菜

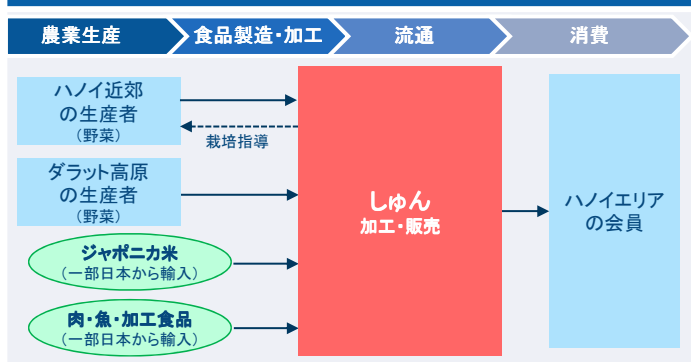
日系事業者が生産する野菜を取り扱い、衛生的な集荷センターで加工。安心・安全な野菜を提供している

1 企業概要

事業内容	野菜販売、ベトナム人技能実習生受け入れ支援
日本法人	農事組合法人多古町旬の味産直センター(千葉県) セツ野菜販売、学校給食、生協産直、市民農園運営など
進出形態	N.A.
所在地	ベトナム ハノイ市
設立	2012年4月設立
従業員数	13名(うち2名日本人)



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

■ セツ野菜の販売や産直センターの運営で農家を支援

日本では、セツ野菜の販売や産直センターの運営、外国人技能実習生の受け入れ先探しを行っている。生産者が選んだ7品目ほどの旬の野菜などをボックスに入れて消費者に届ける方式は、同法人から始まったスタイルである。

■ 当初、外国人技能実習生事業のために進出

当初ベトナムへは、外国人技能実習生の渡日前の研修を行うことを目的に進出した。ハノイ東にあるハイズオン省に研修用の畑100haを保有していたが、研修生事業が計画通り進まず、その畑で生産していた野菜を売り始めた。投資した資金の回収という目的もあった。

■ 安心・安全な野菜を求める声に応えるため、販売を開始

進出当初、スーパーでさえも鮮度管理された、見た目がきれいな野菜はほとんどなかった。日系生産者の野菜を購入したいという要望もあり、野菜ボックスの方式で会員に販売、配達するビジネスを開始した。

4 取組内容

■ 野菜ボックスの販売

「しゅんの野菜BOX」には、葉菜、根菜、果菜7~8品目がバランス良く入っている。分量は3~5人家族の1週間程度。ミニサイズや1~2家族分のご近所セットなどのラインナップもある。

配達エリアは、ハノイ市内、ハイフォン市内、ハイズオン省の一部。毎週、顧客が登録した曜日に届けられる。顧客は、家族帯同の日本人駐在員家庭が多く、一部韓国人、台湾人、米国人もいる。



野菜BOXイメージ(3~5人分)
(写真提供:すべてしゅん)

4-2. しゅん

取扱品目は野菜のほかに、肉、魚、卵、コメ、加工食品などがある。浄水器のリースも行う。インターネットで注文を受け付けている。

■ 安心・安全な野菜を調達し、衛生的な集荷センターで加工

野菜は、ハノイ近郊で日本人が栽培指導を行う農業生産団体や、JA茨城中央会が取り組む安心・安全野菜のプロジェクト、野菜の産地であるダラット高原の日系生産者から仕入れている。

ハノイ市内に集荷センターを設けており、収穫後の野菜に洗浄やカットなどの加工を施し、包装、検品、予冷を行う。配達時には、保冷効果のある専用のボックスに野菜を保冷剤と共に詰め、二輪車で積んで運んでいる。



収穫後の加工場

施設・商品概要

設備: 集荷センター(ハノイ市ドンアイン区)
商品: しゅんの野菜BOX: 52万ドン(約2,400円)
しゅんの野菜BOX(ミニ): 39万ドン(約1,800円)
ご近所しゅんの野菜BOX(ミニ): 62万ドン(約2,900円)

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

■ 生産者の野菜栽培に対する意識 技術

生産者の栽培に対する意識や、技術レベルが低い。例えば虫よけ、日よけのネットを丁寧にかけなかったり、農薬の危険性を理解していなかったりする。使用・管理方法を厳しく指導しても、改善に時間がかかる。同社では過去に、現地事業者と有機のオクラを栽培していたことがあったが、農薬を使用されてしまい、契約を解除したことがある。また、重量で買い取り価格を計算するため、必要以上に大きく栽培して出荷してることがあり、美味しさに影響が出る。葉物野菜は、茎を束にする際に縛りすぎて傷がつくことも多い。

同社では日本人や日本での栽培経験を持つベトナム人スタッフが農場を訪問、チェックを行う。指導により改善しているものの、栽培・納品が同社の求めるレベルに達しない生産者とは、取引を停止することもある。

■ 交通渋滞による配達の遅延や、商品へのダメージ インフラ

日常的な交通渋滞により、顧客の配達希望時間内に配達ができないことが増えている。輸送時間が長くなることで温度管理が難しくなり、野菜が傷むこともある。同社では配達回数を減らす工夫として、複数軒まとめた配達サービス「ご近所しゅんの野菜BOX」を提供している。

7 今後の事業展開

■ 顧客層の拡大

顧客の多くが日本人であるが、今後は韓国、台湾、欧米系の外国人顧客をさらに取り込もうと考えている。なお、配達エリアの拡大の予定はない。

■ 安定供給を目指す

現在、ハノイ近郊で栽培適地を探している。将来的には自社で農場を保有して野菜を栽培し、商品を安定供給できる体制を構築したい。

ハノイは夏場が暑いので、タイ、オランダの品種など丈夫な作物を栽培し、冬期は寒さを活かし、日本品種をメインに栽培を強化していくことを検討している。

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ 早期に安心・安全な野菜を求める需要に応えた

当初、数人の顧客から始まったサービスだが、「新鮮で安全な野菜が買える」、「傷みなど不良品へのアフターサービスが徹底している」と口コミで人気広がりが、現在では顧客が数百人に上っている。

現在、ハノイではミドリ、ニコニコヤサイ、さかな屋など安心・安全な食材を提供する日系事業者が増えており、同社はその先駆けといえる。



技術指導の風景

5-1. Thien Ha Kameda



ベトナム

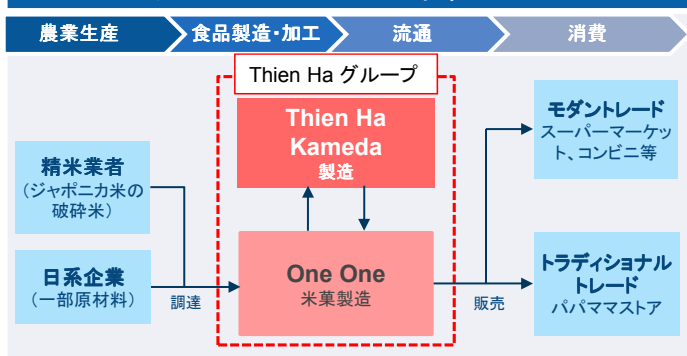
ベトナムでの新ジャンル「揚げせんべい」を開発。日本の技術を用いた商品を買やすい価格で提供

1 企業概要

事業内容	菓子の製造販売事業
日本法人	亀田製菓株式会社(新潟県新潟市) 菓子の製造販売事業
進出形態	合併(Thien Ha グループ:70%、亀田製菓:30%)
所在地	ベトナム フンイエン省
設立	2013年6月設立 同年8月操業
従業員数	約450名(北部:約250名、中部:約100名、南部:約80名)



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

- 「グローバル・フード・カンパニー」を目指す
亀田製菓では日本国内の人口減少などを背景に「グローバル・フード・カンパニー」を目指し、海外展開をしていくという機運が高まっていた。
- 過去の進出時の親交から、日本の製菓技術を求められた
同社は1996年にベトナムに進出したが、売り上げ低迷などに悩み撤退した過去がある。当時、親交のあったベトナム人(現在、THIEN HAグループのマネジメント)から、「亀田製菓に日本の新商品開発や品質管理を期待したい」と新しい米菓製造事業について誘われ、再度の進出を決めた。
- 米菓の種類が限られていた
ベトナムの米菓市場はソフトせんべいが主流。複数あった米菓メーカーの商品は味や食感が似通っており、独自性に欠けていた。

4 取組内容

- 現地の原材料、設備を使った揚げせんべい「ICHI」の製造
これまでベトナムにはなかった揚げせんべい「ICHI」を製造している。ベトナムではソフトせんべいが主流だったが、従業員に試食してもらい、好評だった亀田製菓の揚げせんべいを現地化した。ベトナム人が好むはちみつを加えるなどし、揚げせんべい「ICHI」として2014年4月から販売開始した。現地で生産されたジャポニカ米の破砕米を使用するなど、原材料の9割を現地調達している。
発売当初、北部工場で製造ライン1本から製造を開始したが、当初の想定を上回る売れ行きにより生産が追いつかず、品薄状態になった。このため、2014年11月から2015年1月まで月1本のペースで製造ラインを増やし、生産



人気商品のICHI

5-2. Thien Ha Kameda

能力を増強した。現在ではベトナム国内で北部・中部・南部の3工場で製造。

同グループ内のOne Oneの販売網を利用し、ベトナム全土での販売が可能となっている。

施設概要

敷地面積: 北部工場: 12,000㎡、中部・南部: 各8,000㎡
生産能力: 1ヵ月あたり約500トン(3工場合計)

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

- 煩雑な行政手続きにはパートナー企業が対応 **政府**
行政手続きは現地企業が対応した方がスムーズなことも多いため、パートナー企業に対応を任せている。亀田製菓は開発や製造に専念し、営業や手続き面など製造以外の部分はThien Ha グループが担うことで、効率的な生産体制を実現している。それでも、法律の急な変更や窓口の対応が属人的などで、苦勞することが多い。行政手続きの遅れが製造計画に影響を与えることもしばしばある。
- 機械輸入の際には減税を断念 **規制**
ベトナムでは投資優遇政策として、設備投資用機械の輸入に際して輸入税が免除される。包装機械を日本から輸入した際、関税の優遇を受けようとしたところ、部品1つ1つの原産地証明提出が求められた。手続きに数ヵ月を要し、部品レベルの原産地は複数国にわたっており、一部は税優遇を断念した。

7 今後の事業展開

- 今後、南部での売上拡大が目標
ベトナム大都市ホーチミンを含む南部市場での販売体制強化に取り組む。
- 国内市場の成長に注力
「ICHI」は人気により品薄状態が続いていたが、生産設備の増強により、需給が安定してきた。ベトナム米菓市場の成長を第一に考え、引き続き国内市場に注力していく。その後は、ASEAN市場の中でもコメを主食とする地域向けに輸出にも取り組みたい。
- 新商品の販売
「ICHI」のファミリーパック(小袋10袋入り、計300g)や、ごま味などの新商品を発売予定である。ファミリーパックはすでに一部テスト販売も始まり、順調な滑り出しである(2017年9月取材時)。

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ 日本の米菓製造技術の導入

米菓の品質を一定に保つには原材料であるコメの水分量、気温、湿度を適切に管理する必要がある。同社ではその日の状態を適切に把握し、原材料の配合に微調整を加える等の指導を行っている。1年間程度訓練を積み、ベトナム人スタッフもノウハウを習得できている。これにより、安定した品質の米菓が製造可能となった。



仕上工程(フライ後)
(写真提供: Thien Ha Kameda)

■ 安価でおいしいを提供

「ICHI」は1袋あたり100gで、価格は60~70円程度である。他のベトナムのスナック菓子と同価格帯でおいしいと人気を得ている。

日本の技術やアイデアを取り入れる一方で、工場建屋を現地建築会社に依頼したり、原材料を現地調達することで低価格を実現している。



出荷を待つ ICHIの在庫

6-1. Watanabe Pipe Vietnam



ベトナム

日本品質のグリーンハウスを導入し、ベトナム農業の生産性向上に貢献

1 企業概要

事業概要	農業資材の販売
日本法人	渡辺パイプ株式会社(東京都中央区) 住宅建設資材、農業資材の販売
進出形態	100%出資
所在地	フンイエン省 ホーノイ工業団地
設立	2012年1月 同年4月営業開始
従業員数	12名(2017年9月時点)



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

■ 日本の就農人口の減少・高齢化

日本では就農者の高齢化と減少が今後さらに進行していく。さらに、国内ではグリーンハウスは既に普及しており、需要は買い替えが主流のため、市場の著しい成長は見込めない。新規需要開拓のため海外進出が必要と考えた。

■ 政府がベトナム農業の高度化を推進

ベトナムは人口の7割程度が農村部に住み、農業が非常に重要な産業である。しかし、生産性や収益性が低い。ベトナムの更なる発展のためにも、政府は農業の大規模化や高度化を目指している。

■ グリーンハウス(農業用ハウス)の認知度が低い

農業の高度化に向けて、周年栽培が可能なグリーンハウスの利用に期待がかかる。ハウスを利用すると生産管理が容易になる。現在ベトナムではグリーンハウスはほとんど普及しておらず、認知度も低い。竹を使った日よけ程度のハウスが一部使われている程度である。

4 取組内容

■ グリーンハウスの加工・販売

グリーンハウスのベトナムでの普及を目指し、販売・施工、啓蒙活動を行う。同社のグリーンハウスは資材・施工技術で日本品質にこだわり、他社との差別化を図っている。

■ 高品質・低価格のグリーンハウス

同社のグリーンハウスはパイプと金具を組み立てて作られている。溶接による結束がないため、錆が出にくい。建て替えや移動も容易である。



グリーンハウスの施工例
(写真提供: すべてWatanabe Pipe Vietnam)

さらに、グリーンハウスを覆うフィルムは複数層構造で高機能、また耐久性が高く5年前後の使用が可能である(中国製は

6-2. Watanabe Pipe Vietnam

2年程度)。

日本品質を維持するために、調達先を限定している。金具は日本の渡辺パイプから、ネットは日本から輸入し、パイプやフィルムはベトナムに進出している日系メーカーから調達している。価格は現地の物価水準に合わせている。

施工は、同社社員であるベトナム人指導員と施工地の周辺から集めた日雇い労働者で行う。

施設概要

工場(フンイエン省)

5 フードバリューチェーンの取組による効果

■ 啓蒙活動によりハウスの認知度向上

進出当時はグリーンハウスの認知度を上げるため農業農村開発省やJETRO、JICA、ハノイ農業大学でハウスのセミナーを多く開催した。現在では日系企業だけでなく、花き農家をはじめとした地場農家・企業からの受注が増えている。

初年度の2013年度は100㎡だった建設面積が2016年度には150倍の1.5万㎡となった。

■ 周年栽培、安全・安心野菜を実現

グリーンハウス導入で周年栽培を実現し、収量が4倍になった例もあり、農家の所得向上に貢献している。さらに、ベトナムでは食の安全に対する関心が高まり、環境制御により農業使用量を減らすことができるグリーンハウスが注目されている。野菜の産地であるダラット高原のGAP認証取得農家や、社員食堂用に野菜栽培を行う日系企業が採用する例もある。



ハノイ農業大学でのセミナー



同社ハウスを利用する花き農家

6 取組を進める中で直面した問題とその対応

■ 全国展開に向けた体制作り

市場

現在は北部の本社が唯一の拠点であるため、ダラットや南部への施工で人件費、移動費等が高まっている。積極的に営業を行うためにも販売代理店や施工業者など信頼のおけるパートナーを探している。

■ 栽培指導の需要が高い

その他

グリーンハウス導入の際に、顧客から栽培指導を求められることがある。これは競合のイスラエル企業が販売と栽培指導をセットにして提供している影響と考えられる。現在、ベトナム国内での栽培指導に対する体制を構築すべく、大学の教授を初めとする有識者との連携や、栽培コンサルタントとの契約を進めている。



大型ハウスの普及



ハウス内見学の様子



メロン栽培の様子

7 今後の事業展開

■ 2年以内に年5万㎡の施工を目指す

価格を現地化している中で、利益を得ていくためには年間5万㎡程度の施工が必要となる。ベトナムでは安全安心野菜への需要の高まりとともに、グリーンハウスの利用も進んでいくと期待される。ベトナム全土へハウスを普及させ、2年以内に年間5万㎡の施工を実現させたい。

■ 東南アジアへビジネス拡大

ベトナムを拠点としてASEAN各国向けに販売、施工員を派遣する構想がある。そのためには各国で販売代理店や施工店のパートナーを発掘、育成する必要がある。現在、カンボジア、ミャンマーではJICAプロジェクトなどで日系企業からの引き合いがある。



グリーンハウス外観

7-1. Japan Best Foods



ベトナム

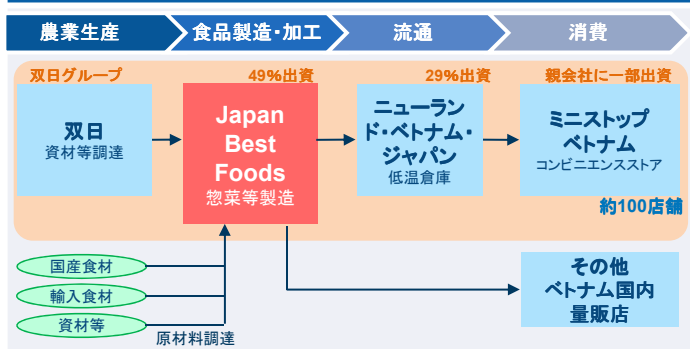
高品質で安心安全な日配惣菜品を製造し、コンビニエンスストアが提供する食品のイメージ向上に貢献

1 企業概要

事業内容	日配惣菜品、畜肉加工品の製造販売
日本法人	日東ベスト株式会社(山形県寒河江市) 冷凍食品、日配食品、缶詰、袋詰・チルド・レトルト食品の製造販売
進出形態	合併(日東ベスト51%、双日食料30%、双日19%)
所在地	ベトナム ドンナイ省 ロンドウック工業団地 (双日が出資する工業団地)
設立	2016年4月 (2017年3月操業開始)
従業員数	70~80名



2 フードバリューチェーンにおける位置づけ



3 フードバリューチェーンの取組を始めたきっかけ・経緯

- **日配惣菜製造業の技術革新の必要性**
ベトナムでは購買力向上に伴い近代的な小売業態の発展が進んでいる一方で、日配惣菜製造業における技術革新が遅れていた。
- **双日のベトナムにおける食のバリューチェーン構築**
双日は2015年にミニストップベトナムに出資する際、双日グループにおける食産業の川上、川中機能を強化すべく、コンビニエンダー事業(川上)に取り組みたいと考えた。そこで、日本国内で原料供給等の取引関係があり、日配食品事業の爽健亭を子会社に持つ日東ベストに日本品質の日配惣菜品の製造について打診した。
- **双日の事業基盤を支えに、ベトナムに進出**
日東ベストでも、国内市場の縮小を受けて海外展開を検討しており、その際は輸出ではなく現地での製造販売を想定していた。双日のベトナムでの事業経験や工業団地を含むインフラなどから、進出にかかる懸念事項が排除されていたことは、進出の後押しとなった。

4 取組内容

- **最新鋭の製造機械を導入し、日配惣菜品を製造**
日配惣菜品では、ミニストップ向けにサンドイッチ、弁当、すし、サラダ、パスタなど多品目生産している。現地の味付けを重視した商品開発を行っている。日本式の高品質な商品を製造している。

惣菜品は、双日が出資するニューランド・ベトナム・ジャパン(NLVJ)社の冷蔵倉庫を経て、ミニストップの店頭と並ぶ。双日が現地企業、日系企業と連携した生産、流通、消費までのバリューチェーンを構築している。

7-2. Japan Best Foods

チェーンを構築しており、日東ベストは其中で、日本品質の食品の供給とその衛生管理の役割を担っている。

■ 畜肉加工品事業を段階的に開始

2017年10月より畜肉加工品事業を段階的に開始。米国から輸入したブロック肉をスライスしてパック販売している。

施設概要

敷地面積: 9,962㎡
建屋面積: 1階 3,629㎡、2階 2,703㎡
生産規模: 惣菜 1日あたり最大10万食、畜肉加工品 1日あたり最大3トン

5 取組の効果

■ ベトナムに合ったおにぎり製造技術を導入

日本ではおにぎりや弁当などは約20℃の定温で配送、陳列されているが、ベトナムでは約5℃でのチルド(冷蔵)配送・陳列が必要である。チルドでの流通や季節により異なるコメの水分量に合った炊飯、成型機を導入することで、チルドの温度帯でも美味しいおにぎりを製造できるようになった。



出荷前の工程

■ 食の安心安全を提供

徹底した衛生管理により「コンビニの食＝清潔で安全」というイメージを与えつつある。特にコンビニの主要顧客である若者は「屋台＝不衛生」という印象を持っていることもあり、差別化が図れている。

■ 小売店の新たな惣菜需要を創出

当初はミニストップベトナムへの供給から販売を開始し、その後現地スーパー等にも販路を拡大中。コンビニ向けに限らず、スーパー向け等の商品も開発しており、様々な需要に対応している。



商品を厳しく確認

6 取組を進める中での問題とその対応

■ コンビニの認知度が低い **市場**

コンビニの出店は都市部に集中しており、全国的にはコンビニの認知度はまだ低い。ミニストップベトナムは店舗拡大によりコンビニの認知度向上を狙っている。また近年、外資によるベトナムコンビニ業界への参入が加速的に進んでおり、認知度の向上がさらに期待される。



点検しながらトラックに積み込む

■ 包装材の種類が少ない **調達**

日本では商品をおいしく見せる工夫がされた食品トレイやパックなどがあるが、ベトナムでは包めればよいという最低限の品質しかなく、調達に苦労することが多い。包装材の調達に関しては、双日ネットワークを活用している。今後、様々な商品の開発において、新たな包装材の開発も必要となる。一方で、包装材の納品が不安定という課題もある。

■ トラック走行規制により、効率的な配送が難しい **規制**

都心部では朝夕の通勤時間帯にトラック走行規制があり、深夜帯の営業がないスーパー等への効率的な配送が困難である。二輪車等、他の輸送方法を含めて、検証を進めていく必要がある。

7 今後の事業展開

■ 販路拡大

双日が資本参画するミニストップベトナムだけでなく、イオンやAEON Citimartへ販売をしていく。またCo.opMartなど日系企業以外の顧客への販路を広げる。

■ 冷凍食品事業への参入

多様化が進みつつあるベトナムのニーズに対応するため、将来的には調理冷凍食品製造にも参入する計画。現時点で設備投資はまだ行っていない。冷凍食品事業では、北部や陸のASEANへの展開も視野に入ってくる可能性がある。