

第3章 フードバリューチェーンに関する優良事例:事例集

3.1 農林水産省におけるグローバル・フードバリューチェーン戦略

急速な成長が見込まれる世界の食市場を取り込み、我が国の食産業の海外展開と途上国等の経済成長の実現を図るため、農林水産省は官民が連携した高品質・健康・安全等の我が国の「強み」を活かしたグローバル・フードバリューチェーン戦略を2014年6月に官民連携の下で策定した。農林水産省におけるグローバル・フードバリューチェーン戦略の基本戦略並びに地域別戦略の概要は下記の通りである。

基本戦略

1. 産学官連携による戦略的対応
2. 我が国と相手国の産学官連携の枠組みの構築
3. 経済協力の戦略的活用
4. コールドチェーン等の食のインフラ整備
5. ビジネス投資環境の整備
6. 情報収集体制の強化
7. 人材の育成
8. 技術開発の推進
9. 資金調達の円滑化
10. 関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備等

地域別戦略

1. アセアン戦略

- (1) 東西・南部の経済回廊等の物流ネットワークとの連携
- (2) 食品加工団地、コールドチェーン等の整備
- (3) マレーシア等を拠点とするハラール食品の生産・流通販売網の整備等による FVC の構築

2. 中国戦略

- (1) 沿岸・内陸の大都市をターゲットとした高品質食品の FVC の構築

3. インド戦略（南西アジア）

- (1) 灌漑、農業機械導入、食品加工団地、コールドチェーン等の整備等による FVC の構築

4. 中東戦略（中東・北アフリカ）

- (1) 乾燥地農業生産、ICT、植物工場等の先進技術の導入
- (2) ドバイ等を拠点とするハラール食品の生産・流通販売網の整備等による FVC 構築
- (3) ビジネス投資環境整備

5. 中南米戦略

- (1) 中間層をターゲットとした健康・高品質食品及び養殖水産物の FVC の構築

6. アフリカ戦略

- (1) TICAD と民間投資の連携による農業生産の増大や 6 次産業化等による FVC の構築

7. ロシア・中央アジア等戦略

- (1) 寒冷地農業生産、ICT、植物工場等の先端技術の導入等による FVC の構築

3.2 本邦事例企業の海外事業展開

我が国の食市場規模は将来的に人口減少により横ばい又は縮小傾向にある中で、日本の有力な農林水産・食品企業は国外に成長の舞台を見出している。これまで自国市場を中心に事業を展開してきた企業が、今後、海外進出を本格化し、成長させる上では、海外進出を成功させてきた同分野の企業の先行事例を学ぶことは大きな意味を持つ。そこで、本稿では、既に海外進出を行っている農林水産・食品企業の 20 件を優良事例として抽出し、その事業展開を見ていく。

農林水産・食品関連の日系企業の海外展開概況は第 1 章で触れたが、本章ではその各地域のトレンドにあう進出事例（表 3-1）も含めつつ、進出企業数が少ない地域においては先駆的事例を取り上げる形で整理を行った。

表 3-1 日系食品企業の各地域のトレンド

地域	日系食品企業の動向
アセアン	人・物・サービスの市場統合と連結性強化に対応した展開
中国	都市部を中心とした高付加価値食品に対応した展開
南西アジア	先進技術導入による高付加価値食品に対する展開
中東・北アフリカ	先端技術導入、高付加価値・ハラール食品に対する展開
中南米	健康・高品質食品及び水産物に対する展開
アフリカ	農業生産の増大、市場志向型農業に対する展開

また、20 事例には農業インフラ、種苗、食品バリューチェーンの全ての分野を各 2 事例以上含むものとし、事例として扱う分野、関係する本邦企業の業種等のバランスに配慮した。

これらの整理手順を踏まえて、日系食品企業の事業展開の整理を行ったものが表 3-2 である。

事例企業の事業展開の整理

進出の背景と目的は、各企業により様々であるが、人口減等を理由に、日本市場が縮小傾向にある中で、今後の市場としての開拓が最も多く挙げられた。また、特に中国、アセアン地域においては、日系食品企業のトレンドにもあるように、以前より海外での事業展開を原料調達や日本向け製品製造のために行っていたものの、日本市場の縮小が懸念され始めたことを切掛けに、現地市場をターゲットとした事業展開に方針転換した、もしくはこれまで輸出で対応してきた国に製造拠点を設け、市場拡大を図ることになったという事例が多く見られる。これらはまさにアセアン、中国における生産拠点から市場統合という日系企業の動向に即したものとみなすことが出来る。

また、その進出形態としては、自社の方針で海外展開に至ったものの他に、これまでの国内の顧客が海外進出することを切掛けとしてビジネスを継続する上で一緒に進出した事

例、以前より海外進出を検討しており日本政府の資金面の支援プログラムを活用できたために進出に至った事例もある。

進出形態

それらの企業の進出形態を整理してみると、日系の農林水産・食品企業が海外に進出する際、一企業での単独展開は様々な制約要因があることから、事例企業の多くが合弁設立による進出となっていた（11社）。この主な理由としては、現地での経験が乏しい日系企業が単独で進出するのはリスクが大きいことが挙げられる。特に海外進出においては、進出先の申請手続き、法制度への対応、現地での交渉、原料調達、流通ルートの確保等、現地ならではの各種対応が必要とされることから、現地パートナーを選定することでこれらの複雑な対応を容易にしている。

また、進出国に応じて、外資規制に対応するためにあえて合弁を組んだ事例もある（9社）。タイ、インドネシア、中国での進出事例企業の多くがそれにあたるが、現地資本との合弁でないと拠点の設立が出来ない等の経緯から、現地パートナーを得ることで海外拠点での事業を安定したものとしている。なお、合弁企業設立の場合には日系商社が合弁に関わった事例も見られる（3社）。日系商社と連携する場合は、現地での事業経験やノウハウの情報提供、調達面等で容易になることがその理由であった。

但し、上記のような合弁進出が多い一方で、アフリカにおいては、現地企業の基盤が不十分であることから、日系企業の進出は単独での進出になる場合が多い。その他の形態としては、M&Aが挙げられるが、条件に合った案件を見つけるのが困難なこともあり、本事例では2社のみの該当となっていた。

表 3-2 本邦事例企業 20 社の事業展開

地域	No.	企業名	事業	進出形態	進出国例	業種				
						A. 種 苗	B. 農 業イ ンフラ	C.食品バリューチェ ーン		
								食 品 製 造	流 通	外 食
アセア ン	1	タイワ精機(株)	農業機械製造	2) 日本政府の経済協力	カンボジア		X			
	2	(株)クボタ	農業機械製造	1) 一企業での展開	香港、シンガポール		X			
	3	イセ食品(株)	鶏卵生産販売	2) 日本政府の経済協力	インドネシア、シンガポール			X		
	4	亀田製菓(株)	製菓販売	6) 現地企業との連携、他	タイ、ベトナム、中国			X		
	5	(株)極洋	食品加工	6) 現地企業との連携	タイ			X		
	6	共栄フード(株)	業務用パン粉	5) 日系・現地企業との連携	タイ、ベトナム			X		
	7	日本通運(株)	流通業	1) 一企業で展開	中国、アセアン				X	
中国等	8	井関農機(株)	農業機械製造	3) 現地政府事業、6) 現地企業との連携	中国		X			
	9	ハウス食品グループ本社(株)	食品製造	5) 日系・現地企業との連携	中国			X		
	10	森永製菓(株)	菓子製造	6) 現地企業との連携	中国			X		
	11	国分(株)	食品・酒類卸売業	5) 日系・現地企業との連携	中国				X	
	12	(株)モスフードサービス	卸売業	6) 現地企業との連携	中国、アセアン					X
	13	(株)吉野家ホールディングス	飲食業	6) 現地企業との連携	香港、中国					X
南西ア ジア	14	(株)雪国まいたけ	緑豆生産	2) 日本政府の経済協力、3) 現地政府事業（財団）との連携	バングラディッシュ			X		
	15	(株)サカタのタネ	種苗事業	6) 現地企業との連携	インド、中国	X				
中東・ 北アフ リカ	16	カゴメ(株)	種苗事業・食料品製造業	6) 現地企業との連携	トルコ	X				
中南米	17	(株)前川製作所	産業用冷蔵機	1) 一企業での展開	メキシコ		X			
アフリ カ	18	ヤマハ発動機(株)	農業機械製造	1) 一企業での展開、他	セネガル		X			
	19	味の素(株)	食品、バイオ・ファイン	1) 一企業での展開	ナイジェリア、コートジボアール			X		
	20	川商フーズ(株)	缶詰食品製造、販売	1) 一企業での展開、他	ナイジェリア、ガーナ			X		
合計						2	5	9	2	2

進出形態例：1)一企業での展開、2)日本政府の経済協力、3)現地政府事業との連携、4)日系企業の連携、5)日系・現地企業との連携、6)現地企業との連携

事例 1. 株式会社タイワ精機 （カンボジア）

優良事例としてのポイント

- ODA 案件化等を有効活用し、カンボジアにて精米機製造・販売のビジネスモデルを構築。日本の精米技術の導入による高付加価値、食の回廊構築に繋げる取組。

株式会社タイワ精機は、日本において中・小型精米機の製造・販売に 37 年の実績を持つ精米機の専門メーカーである。

同社は「低温精米・使いやすさ」を技術の柱とし、精米機の構造及び風力の調節による低温精米技術を確立している。しかしながら、日本における精米機の需要は縮小傾向にあることから、世界のコメの 85%を占める長粒米市場に進出することを決意し、1994 年から継続的な交流活動を行ってきたカンボジア国へ

2010 年に進出した。進出に当たり、JICA の中小企業連携促進調査（F/S 支援）、及び外務省の海外展開支援事業案件化調査を活用し事業展開の足掛かりとした。

政府の海外展開支援を効率的に利用し、日本の精米技術を生かしたカンボジアでの精米機製造・販売事業のビジネスモデルを構築したことで、「メイド・イン・カンボジア」の精米機メーカーとしてカンボジアのコメ産業の高度化への貢献を実現している。また、将来的には、周辺国及びアセアン地域への輸出を視野に入れた事業展開を目指している。

さらに、カンボジア政府が掲げるライスポリシー（2015 年迄に百万トンの米を輸出するとともに、農家・農村の生活レベルアップを目指す）の実現に少しでも寄与するため、2013 年に JICA より受託した ODA による民間提案型普及・実証事業を通して、カンボジアの 2 ヶ所の農協に精米プラントを設置し、2014 年秋より本格稼働を開始する。



写真：プノンペン経済特区の工場
出所：株式会社タイワ精機

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社タイワ精機 農業機械（精米加工業） カンボジア 独自資本（子会社設立） 長粒種用精米機の製造・販売	
海外進出概要	● 1995 年、カンボジア フンセン村へミニ精米プラントを 1 式寄贈。（短粒種用） ● 2008 年、カンボジア大使の訪日の際に、カンボジアの精米技術の現状、課題を認識。 ● 2010 年、カンボジアの進出に当たり長粒種対応精米機の開発に着手し、カンボジアでの 1 トン精米機の性能試験を開始。 ● 2012 年、JICA の中小企業連携促進調査（F/S 支援）に応募、採択。 ● 同年、外務省の ODA を活用した中小企業等の海外展開支援事業の案件化調査に応募、採択。 ● 2013 年、カンボジアのプノンペン経済特区に精米機製造工場を設立、生産稼働の開始。 ● 同年、ODA による民間提案型普及・実証事業を受託。 ● 2014 年、ODA 実証事業でカンボジア 2 ヶ所の農協に精米プラントを設置。	
海外進出の主な理由	● 日本における精米機の需要が縮小傾向であることから、世界のコメの 85%を占める長粒種市場への進出を決意。	
バリューチェーン	部品調達	● ベトナムやタイから精米機の一部部品を輸入、基幹部分は日本の本社からの調達。
	製造	● カンボジア国内工場にて精米機の組立。
	販売	● カンボジア国内への精米所へ販売。技術者を派遣し、精米所への保守点検も実施。
海外展開の工夫・示唆等	● カンボジア展開においては、社長を始め、社員もすべてカンボジア人とした。 ● “メイド・イン・カンボジア” に意義があると考えるが、カンボジア国内では部品調達が難しく、近隣国での調査に苦労をした。その際に F/S 調査が非常に役に立った。	
現地展開の課題 （参考情報）	● 金融システム（ローン・リース等）の充実の必要性	
参考資料	● 企業ヒアリング ● 平成 24 年度政府開発援助 海外経済協力事業委託費による 「案件化調査」 ファイナル・レポート カンボジア国 精米機製造・販売事業に基づく ODA 案件化調査 （http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kanmin/chusho_h24/pdfs/a29.pdf） ● 日本経済新聞 （http://www.nikkei.com/article/DGXNZ063610800U3A201C1LB0000/）	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 26 日）

事例 2. 株式会社クボタ（香港・シンガポール）

優良事例としてのポイント

- 一企業での農家支援のための事業展開でアセアン、中国の大市場に向けた生産→輸出→加工(精米)→消費にいたる米の高付加価値バリューチェーンの構築を実現。地方自治体とも連携し、「ジャパンプランド」として売り込んでいる。

株式会社クボタは農業機械市場において国内トップのシェアを持つ産業機械（農業機械、建設機械等）のメーカーである。

「長年、農家に育てられ、ともに歩んできた。農家があるからクボタがある」との認識のもと、農業機械メーカーとして農家を支援するプロジェクトとして「玄米輸出と現地精米」という日本のコメ輸出に対する新たな発想のビジネスモデルを構築した。



写真：クボタの精米設備
出所：株式会社クボタ

2011年に香港、2013年にシンガポール、モンゴルに日本米の輸入精米販売業の子会社を設立し、日本米を現地で精米して販売することで、安全・新鮮で美味しい状態での安定的な供給体制（保冷輸送・保冷貯蔵システム）を確立している。事業展開においては、日本と同等以上の検査、精米加工をすることで、高品質な精米にこだわり、さらには、現地において自社製業務用自動洗米炊飯器等を用いて、おいしく日本米が提供できるサービスも提案し、日本米のブランド力（付加価値）の向上を実現している。

現地で精米されたコメは、日本料理等の外食産業、スーパー等の小売りに卸され、おいしい日本米が現地消費者に届けられている。

これまで、新潟、山形、熊本、愛知、北海道、福井等の集積地からの輸出実績があり、日本産米輸出拡大の取組のために地方自治体とも連携し、現地では知事によるトップセールス等も行っている。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社クボタ 農業機械製造 香港、シンガポール、他 独自資本（子会社設立） 日本産米の輸出精米販売	
海外進出概要	2011 年、香港に日本米の輸入精米販売会社を設立（久保田米業（香港）有限公司）。 2013 年、シンガポールに日本産米の輸入精米販売会社を設立。（Kubota Rice Industry (Singapore) PTE Ltd）	
海外進出の主な理由	日本でのコメの消費量が減少する中、海外に販路を拡大することで農家へ恩返し、更には日本の農業の活性化を図るため。	
バリューチェーン	仕入	クボタの国内ディーラー（新潟クボタ等）による生産農家の取り纏め、並びに JA 熊本経済連等の農業組合とも連携している。集荷に際しては、主食米の需給に影響を及ぼさない「新規需要米契約（輸出用）」を活用している。
	流通・販促	- 生産地の港湾を優先的に利用した農業地域貢献事業の位置づけ。 - 海外現地精米販売子会社での玄米の放射能濃度、不良米の混入率、重金属含有量検査等の品質管理を実施。 - 同子会社の保冷倉庫での玄米保管、注文を受けてからの現地精米。
	販売	現地子会社による直接販売活動（日本料理店等の外食産業、日系大手スーパー等の小売業、インターネットを通じた一般消費者への直接販売）。
海外展開の工夫・示唆等	- 農家の販路を拡大するために農業機械メーカーの総合力を生かしたビジネスを展開。輸出用米の「現地精米」という新たな発想により輸出先で美味しく、安全な日本米の普及を促進。 - 日本と同等以上の検査、加工で高品質な日本米の供給体制を実現した。 - 食品管理安全の国際認証である ISO22000 も取得し、徹底した安全・安心を確保する設備、体制を整えた。 - 日本農家支援のための日本産米輸出拡大の取組に賛同した地方自治体と連携し、現地では知事によるトップセールスも行われた。 - 現地子会社を設立、マーケット・インを行う事で現地消費者の求める物を把握し、日本国内へのフィードバックが可能となる。	
現地展開の課題 （参考情報）	- 現地ではコメの炊き方や食べ方、コメに鮮度があることを知らない消費者が多い。 - 現地のスーパーでは日本米でも古米が大量に出回っており、風味が劣化している上、高価格である。 - 小売店の店頭には中国、台湾、タイ、オーストラリア産等の様々な米が販売されており競争が厳しい。 - 外食産業の比率が高く、業務用炊飯設備等との連携が不可欠である。	
参考資料	- グローバル・フードバリューチェーン戦略検討会資料 - 企業ヒアリング - 株式会社クボタ ウェブサイト（Global Index 2013） （http://giweb.kubota.co.jp/）	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 6 日）

事例 3 イセ食品株式会社（シンガポール・インドネシア）

優良事例としてのポイント

- 業界トップの卵生産技術、食品衛生管理ノウハウを日本政府の公的支援を有効活用して開発途上国へ導入するビジネス展開。シンガポールを拠点として更なるアジア展開を目指している。

イセ食品株式会社は、鶏卵の販売や加工卵の製造等を行う日本の鶏卵業界最大手の企業である。

世界で初めて一羽あたり年間356個という卵生産記録を達成した高度な生産技術を有し、安心・安全な卵生産で海外でも高い評価を得ている。これまで同社は、アメリカ、中国、シンガポールに海外拠点を設け、海外展開を行ってきた。



写真：海外でのイセ食品の商品
出所：イセ食品株式会社

特にアセアン展開においては、2011年にシンガポールに東南アジアでのハブ拠点として機能を設けた後、更なる展開として、同社の優れた卵生産技術やノウハウを活用しながら、開発途上国へのビジネスを通じた経済振興展開として、2012年にJICAのBOPビジネス連携促進調査を活用した、インドネシアへの事業展開準備を行った。

同社として、現時点ではまだインドネシアへの本格進出には至っていないものの、同調査はインドネシアにおける初の日本資本の参加による鶏卵事業調査となり、インドネシア国に対する養鶏農場運営進出への大きな足掛かりになった。今後、同社の事業に対する政府からのソフト面の補完、現地に強い販売網を有するパートナーの開拓が必要となるが、同社としては前向きに事業展開を見込んでいる。

さらにアジアにおける事業展開として、関係諸機関を巻き込むアジア諸国に対する鶏卵業界の発展を目指した「アジア卵サミット」を民間企業として企画をする等、アジア地域の養鶏事業のフードバリューチェーンに関する取り組みを積極的に行っている。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	イセ食品株式会社 採卵養鶏 中国、シンガポール、インドネシア 独自資本 採卵養鶏事業
海外進出概要	● 1962 年、シンガポール、フィリピン、タイ、スリランカへ種鶏雛を輸出。 ● 1997 年、イセアメリカが採卵養鶏業者として中国進出。 ● 2003 年、鶏卵業界として初めて中国山東省へ進出。 ● 2007 年、三井物産と鶏卵の生産・販売を行う合併会社「伊勢農業有限公司」を中国で設立。 ● 2011 年、イセシンガポールを設立。 ● 2012 年、インドネシア進出の足掛かりとして JICA による BOP ビジネス連携促進調査に応募、採択。
海外進出の主な理由	● 少子高齢化における食品業界としての対応。 ● インドネシア等における市場規模、成長性。
バリューチェーン	● 進出国において、飼料作りから種鶏の育成、雛のふ化、育雛と育成、採卵、選別・包装、出荷まですべてを自社一貫管理するイセ・インテグレーションシステム（垂直統合）によるバリューチェーン構築。
海外展開の工夫・示唆等	● 飼料づくりから育成、出荷まですべてを自社一貫管理するシステムの導入。 ● アセアンにおける中間、高所得層をターゲットにしたブランド卵の展開。 ● シンガポールにおける鶏卵関連事業のハブ拠点の設置。 ● JICA による BOP ビジネス連携促進調査を活用したインドネシアへの事業展開準備。
現地展開の課題 (参考情報)	● 開発途上国における未熟な鳥インフルエンザ対策。 ● 現地穀物飼料の高コスト。 ● 道路等のインフラ設備、流通経路の不足。 ● 現地に強い販売網を保有するパートナー探し。
参考資料	● 企業ヒアリング ● イセ食品株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.ise-egg.co.jp/)

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 16 日）

事例 4. 亀田製菓株式会社（タイ・ベトナム）

優良事例としてのポイント

- 進出地域に応じた現地企業との連携方法で日本の米菓製造技術による高付加価値の米菓を世界に広める事業展開。食の回廊でのクロスボーダーによる高付加価値の創出を目指している。

亀田製菓株式会社は主にせんべい、あられ等の製造を手掛ける日本最大の米菓メーカーである。

米菓事業を中心とした「グローバル・フード・カンパニー」をビジョンとして掲げ、現在、北米 3 拠点、アジア 3 拠点の計 6 拠点にて海外事業を展開している。

2003 年には、中国山東省に「青島亀田食品有限公司」を設立し、日本への輸出のみならず、現地での商品開発等を通じ、現地スーパーへの販促等、中国市場の開拓にも取り組んでいる。

また、2009 年にはタイの「SMTC CO., LTD（現 THAI KAMEDA CO., LTD）」を連結子会社化、2013 年には 100%子会社化により、クロスボーダー取引の中心として世界各地に供給する機能を強化した。

2013 年にはベトナムに現地大手米菓企業との合弁企業を設立、亀田製菓の技術を活かしながら現地の嗜好に合わせた米菓の製造販売を開始した。さらに同年には、アジア大手最大流通企業との代理店契約を結び、アジア展開を加速させている。

今後は、タイを生産拠点とした欧米市場での販売基盤の整備を進めつつ、進出国においての現地販売機能の強化、クロスボーダー取引の拡大で世界米菓市場でのリーディングカンパニーとなることを目指している。



写真：ベトナムでの店頭販売
出所：亀田製菓株式会社

(概要)

企業名	亀田製菓株式会社
業種	食品製造
進出国・地域	中国、タイ、ベトナム他
進出形態	独自資本（中国、タイ）、合併（ベトナム）
事業概要	せんべい、あられ等の米菓製造
海外進出概要 （中国・アジア）	● 1993 年、タイ・SMTC CO., LTD（現 THAI KAMEDA CO., LTD）に資本参加。 ● 2003 年、中国、青島亀田食品有限公司を設立。 ● 2009 年、タイ・SMTC CO., LTD（現 THAI KAMEDA CO., LTD）を子会社化。 ● 2013 年、ベトナム・THIEN HA KAMEDA JSC. 合併会社設立。
海外進出の主な理由	● 国内米菓市場の成長鈍化傾向に対する対応。 ● 亀田製菓製品の製造拠点としての展開。 ● タイ及びアジア各国の高い経済成長率によるスナック・米菓市場の拡大。
バリューチェーン	● 中国子会社では、現地にて原料調達、生産・加工を行い日本及び中国国内市場へ出荷。日本輸出分は日本で再包装し、全国の卸・小売店へ出荷。 ● タイ子会社では、現地にて原料調達、生産・加工後、日本及び北米、欧州、タイ国内市場、アセアン市場へ出荷。 ● ベトナムでは合併会社設立後、現地企業の生産・加工・販売機能を活用したベトナム国内市場への展開。
海外展開の工夫・示唆等	● 日本の技術導入した、現地の嗜好に合わせた味の開発。 ● アジア大手流通業者と現地販売代理店契約を結びタイの国内市場への本格的な展開。ベトナムでは現地大手米菓企業と合併会社を設立、合併先が有する現地営業網を活用した展開。
現地展開の課題 （参考情報）	● 当社がこれまで得意としてきた製造分野から海外マーケティング展開に対する内部人員の対応。（現地社員の育成） ● 海外進出における現地パートナー発掘の難しさ。 ● お米をはじめとした原料調達の難しさ。（安全性、品質、トレーサビリティ）
参考資料	● 企業ヒアリング ● 亀田製菓株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 （http://www.kamedaseika.co.jp/）

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 9 日）

事例 5. 株式会社極洋（タイ）

優良事例としてのポイント

- 日本の技術と現地企業の強みを最大限に活かすための対等な連携によるフードバリューチェーン構築。現地での地域的な利点を活用し、アセアン諸国への市場拡大を目指している。

株式会社極洋は水産物を中心とした総合食品会社である。

1970 年代よりタイから冷凍エビ（ブロック）の買付をスタートし、1982 年頃から合弁パートナーとなるユニオンフローズンプロダクツ社（UFP 社）と取引をするようになったことを切掛けとして、1991 年に同社にて寿司海老加工事業を開始、単なる買付事業から、協力企業として日本の技術提供を行いつつ寿司ネタ加工事業を拡大してきた。

その上で、施設の老朽化に伴う工場の立替を

切掛けとして 2005 年に世界的な日本食需要拡大を見据え、日本の大手回転寿司チェーン及び量販店向けの寿司種と、欧米向けの冷凍寿司の専門工場として両者の優位性を集約した合弁企業 K&U エンタープライズ社の設立に至った。

UFP 社とはこれまでの事業で 30 年以上の付き合いがあり、設立当初から “Together as One” をビジョンとして、当社と UFP 社が 50% ずつを出資し、お互いの強みを十分に把握した上での対等な合弁企業の設立であった。

生産技術や品質保証体制においては自社内に品質管理部を設けるとともに、品質管理専門の日本人スタッフを現地駐在員事務所に配置することで、本社と連携しながら直接指導・管理の下、加工・製造を行い商品の安心・安全確保にも努めている。特に衛生管理に関しては、最新の衛生設備を備えるだけでなく、社員に対する研修を頻繁に開催し、現場の社員一人一人への教育を繰り返す等、徹底している。

合弁企業では現在、日本や欧米向けの輸出が主であるが、今後は、タイに今年開設した Kyokuyo(Thailand) Co.,Ltd.(極洋 100 %出資)を Regional Head Office として位置づけ、潜在的に可能性があるタイ国内やアセアン諸国での市場拡大も目指している。



写真：合弁会社 K&U エンタープライズ
リミテッド 外観
出所：株式会社極洋

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社極洋 食品製造・販売 タイ、他 合併企業 冷凍寿司、寿司ネタ、刺身製品の生産・販売（イカ、鯖、スモークサーモン、 鮭、海老等）	
海外進出概要	● 2005 年、冷凍寿司等水産加工品の製造・販売を目的にタイに合併会社 K&U ENTERPRISE CO., LTD 社設立。 ● 2006 年、K&U ENTERPRISE CO., LTD 新工場竣工。 ● 2014 年、タイに KYOKUYO (THAILAND) CO.,LTD を設立	
海外進出の主な理由	● 水産物買付事業からの加工による付加価値商品の展開 ● 日本食の需要増を見越した海外進出	
バ リ ユ ー チ ェ ー ン	原料調達	● 合併提携先の The Union Frozen Products Co.,LTD 社（UFP）を介したローカル原料調達と極洋グループのネットワークを通じた海外原料の調達
	加工	● 合併工場での加工
	流通・販促・販売	● (株)極洋と UFP 社のそれぞれのネットワークを生かした得意地域への販売 ➢ 日本市場 70% ➢ 海外市場（タイ国内を含む） 30%
海外展開の工夫・示唆等	● 合併企業設立までに提携先と 30 年の付き合いを持っており、お互いの強みを十分に理解した合併会社を設立した。 ● 現地企業との出資比率を 50%対 50%にすることで、現地企業と同じベクトルで事業を進めていくことが出来る。 ● 現地工場設立においては日本のゼネコン型の一括施工請負方式を採用し、施工においてのスケジュール管理を行った。 ● 工場従業員は UFP 社の従業員を採用し、UFP 社の協力の下、教育も十分に行った。 ● 日本の規格、衛生基準順守のために、日本人の品質管理者が常駐している。 ● アセアン展開に向け、タイ工場でのハラール認証を取得している。	
現地展開の課題 （参考情報）	● タイ国内で人件費が向上し、技術職の採用が難しくなっている。 ● タイにおける投資委員会（BOI）での法人税への対応。 ● 同じ商品でも原料の産地別で関税が異なり日本搬入時の障害となっている。	
参考資料	● 企業ヒアリング ● 株式会社極洋 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.kyokuyo.co.jp/index.html)	

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 5 日）

事例 6. 共栄フード株式会社（タイ）

優良事例としてのポイント

- 日本の顧客の冷凍食品メーカーの海外進出に合わせての現地食品加工団地への展開。現地のフードバリューチェーン構築強化と共に第3国への事業拡大に至っている。

共栄フード株式会社は 1967 年に創立されたパン粉の製造メーカーである。

日本で生まれ、日本で育った日本独自の食材であるパン粉に対する美味しさを追求し続け、現在ではパン粉業界トップクラスのシェアを誇る。海外へは、フライ食品の広まりや 1970 年代以降の冷凍食品の急速な普及に伴い 1988 年に同社の日本での顧客だった冷凍食品メーカーが海外進出した際に、副資材（パン粉）のメーカーとして進出した。



写真：製販一体の製造ライン
出所：共栄フード株式会社

冷凍食品メーカーでは、それまでタイのエビ等は冷凍して輸入し、日本での解凍後、加工していたが、より鮮度を保つため、フライ類をタイで現地加工、パック詰めをしたいという関連企業の要請に応じた形での進出であった。

タイへの進出は、大手小麦粉メーカーである現地企業、日系商社との合弁であるが、日本側が経営権を確保できるよう出資比率が工夫された。その後、1997 年にはタイ国内販売を行うために第2工場を設立し、更に 2004 年にはベトナム国へも進出した。タイ国内では顧客のほとんどが、日系企業の食品加工会社であることから、同社のパン粉は冷凍食品メーカーを通じて日本への逆輸入が中心であるが、タイの第2工場の設立後はタイ国内への販売に加え、アジア諸国の経済発展に伴い、インドネシア、中国、マレーシアへの輸出も増加してきている。

(概要)

企業名	共栄フード株式会社	
業種	食品製造	
進出国・地域	タイ・ベトナム他	
進出形態	現地による合併、ベトナムは独自資本	
事業概要	事業用パン粉の製造	
海外進出概要	● 1988 年、タイに合併会社（UKF）設立。 ● 1997 年、タイ国内向け販売を行うため第 2 工場となる「サイアム UKF」設立。 ● 2004 年、ベトナム国にビナ・フーズ・キョウエイ（VFK）設立。	
海外進出の主な理由	● 同社の日本での顧客だった冷凍食品メーカーの海外進出に合わせる形での進出。	
バ リ ユ ー チ ェ ー ン	原料調達	● パートナー UFM（United Flour Mill）が原材料の小麦粉の供給。
	製造	● 工場でのパン粉の製造・加工
	販売	● 販売先は食品冷凍メーカーを通じて日本への逆輸入が中心であったが、タイの第 2 工場設立後はタイ国内への国内企業、レストランへの販売、インドネシア、中国、マレーシアへの輸出。
海外展開の工夫・示唆等	● 海外展開においては日本の顧客の冷凍食品メーカーと一緒にした海外進出。 ● 合併企業においては、各得意分野を生かし、原材料調達を現地パートナー企業、生産を同社、事業立ち上げを商社という分担を行った。 ● 日本側が経営権を確保できるよう出資比率を工夫した。	
現地展開の課題 （参考情報）	● タイ投資委員会 B0I の制度更新。	
参考資料	● 企業ヒアリング ● 共栄フード株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.kyoeifood.co.jp/)	

企業ヒアリング日 (2014 年 9 月 18)

事例 7. 日本通運株式会社（アセアン、中国）

優良事例としてのポイント

- 日本の国内食品企業の顧客ニーズに応じた低温物流等の日本型物流システムを活かした食の回廊の構築。「ハラル物流」にも日系企業としていち早く取り組み、環インド洋経済圏を見据えた展開をしている。

日本通運株式会社は、総合物流において国内最大手の物流業者である。

日本を始め、米州、欧州、更なる発展が見込まれる東アジア、南アジア・オセアニアの5極体制を展開し、陸・海・空の多彩な輸送モードを駆使し、国や地域を超えたサービスを展開している。

特に、世界の生産工場であり、巨大市場に成長してきたアセアン地域においては1973年に現地法人を設立し、日本通運グループの品質基準を堅持しながら、地域特性や顧客のニーズに合わせたサプライチェーンを構築している。

その特徴的なサービスの一つが香港、シンガポール、バンコク、上海、北京を中心とするアジア低温物流展開であり、アセアン各国の人口増加や所得水準、国内消費の増加に伴う本邦企業の進出に合わせて、日本で培ったニーズに応じた業務（三温度帯倉庫、保冷容器を利用した低温配送、日本発輸出、現地宅配、国際一貫輸送等）を展開している。

また、アジア戦略の要としての「ハラル物流」にも日系物流企業として、いち早く取り組み、アセアンでの更なる成長に加え、環インド洋経済圏も見据えた展開を目指している。



写真：ハラル物流の取組
出所：日本通運株式会社

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	日本通運株式会社 総合物流業 中国、シンガポール、マレーシア、ベトナム、タイ他 独立資本 利用航空運送事業、船舶利用運送事業、内航海運業、鉄道利用運送事業、倉庫業等
海外進出概要 (アセアン・南アジア)	● 1967 年、台北、シドニーに駐在員事務所を設置。 ● 1968 年、バンコクに駐在員事務所を設置。 ● 1970 年、シンガポールに駐在員事務所を設置。 ● 1973 年、シンガポール日通を設立。 ● 1979 年、香港日通を設立。 ● 1989 年、タイ日通を設立。 ● 1994 年、上海日通と日通深センを設立。 ● 1995 年、フィリピン日通を設立。 ● 1996 年、ハノイ、ホーチミンに駐在員事務所を設立。 ● 2011 年、カンボジアに駐在員事務所を設立。 ● 2014 年 3 月現在、東アジア地域で 22 会社、1 事務所、127 拠点、南アジア・オセアニア地域では 29 会社、3 事務所、139 拠点のグローバルネットワークを駆使した輸送サービスを実現。
海外進出の主な理由	● 本邦企業の海外進出に合わせた物流ビジネスのサービス展開。 ● 内需依存型運輸業の国内市場縮小に対する危機感。
バリューチェーン	● “Nippon Express “Quality による アジアにおける生鮮食品、チルド食品の低温物流展開。 ● 生鮮食品を対象とした「NEX-FOOD フレッシュ・コンテナ」、「海上冷凍混載サービス」等のグローバルネットワークを駆使した一貫輸送サービスを用いた日本の農林水産物の物流展開。
海外展開の工夫・示唆等	● 農業支援機関（農林漁業成長産業化支援機構）との業務連携によるフードバリューチェーン構築連携強化。 ● 本邦企業の海外進出に合わせた物流ビジネスの海外展開 ● 日本で培ったノウハウ（物流品質、ミルクラン集荷、ジャスト・イン・タイム納品）の展開。 ● 生鮮食品専用保冷コンテナの利用による生産地から海外着地までの高品質なコールドチェーンの維持、コンテナ積み合わせ（小口貨物の合い積み）による物流費の圧縮。 ● 大イスラム経済圏への進出を見据え、マレーシアにて日系物流企業として初のハラール物流認証を取得申請。 ● 日通グループ（日通商事、日通キャピタル）の商流仲介（貿易手続きの簡素化、物流の見える化、低コスト化）によるビジネス展開。
現地展開の課題 (参考情報)	● 海外における低温物流（保税倉庫・配送）の整備 ● 物流に関する技術開発（鮮度維持、高品質な輸送手段の担保） ● 一定量の商材が安定的に確保できる供給プラットフォームの確立 ● 販路確保（買手と売手のマッチング）の必要性
参考資料	● グローバル・フード・バリューチェーン戦略検討会資料 ● 企業ヒアリング ● 日本通運株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.nittsu.co.jp/index.html)

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 26 日）

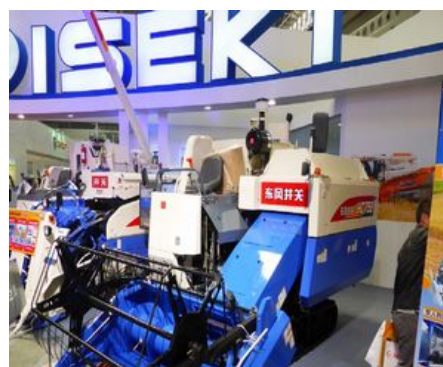
事例 8. 井関農機株式会社（中国）

優良事例としてのポイント

- 現地政府の「農業機械化推進法」を追い風とした現地企業との連携による事業展開。日本の農業機械技術の導入による農作物の高付加価値化に繋がっている。

井関農機株式会社は、トラクター、田植機、コンバイン等の農業機械を製造する農業機械の総合専門メーカーである。

海外事業展開においては中国市場を重要な柱の一つとして据えており、2003年、江蘇省常州市に井関農機（常州）有限公司を設立した。2004年に「農業機械促進法」が制定され、田植機、コンバインの需要が拡大し、急激に農業機械の普及が進むことになった。



写真：中国での展示会
出所：井関農機株式会社

2011年には東風汽車グループとの合弁会社である東風井関農業機械（湖北）有限公司を設立し、中国農業機械化市場への事業展開を図ってきた。

更に、グローバル展開を加速させ、次ステージに向けた取組を推進するため、2014年に井関常州と東風井関を事業統合し、東風井関農業機械有限公司を設立した。東風井関農業機械有限公司では、東風汽車グループの中国における知名度、ブランド力に加え、部品調達力等を活用する。

また、2012年には、インドネシアに欧米、東南アジア向け低価格製品の製造拠点となる合弁会社を設立し、中国、タイ、インドネシアの製造、販売拠点連携のシナジー効果により井関農機の持つ農業機械製造の品質、技術、販売、企画力を強化しつつ国際的な市場拡大を目指している。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	井関農機株式会社 農業機械製造 中国、タイ、インドネシア他 合併 農業機械・ガーデントラクタの製造・販売、農業用施設、農業関連商品の販売	
海外進出概要	● 1980 年代、ODA の一環で田植機 3,000 台を輸出。 ● 2003 年、中国江蘇省に井関農機（常州）有限公司を設立。 ● 2011 年、中国湖北省に東風井関農業機械（湖北）有限公司を設立。 ● 2012 年、インドネシアに PT. 井関インドネシアを設立。 ● 2013 年、タイに ISEKI SALES (THAILAND) CO., Ltd を設立。 ● 2014 年、井関常州と東風井関を事業統合し、東風井関農業機械有限公司を設立。	
海外進出の主な理由	● 日本および欧米等の市場だけではなく、海外展開の拡大に向けて、中国や東南アジア等新たな市場を見出す必要性を認識。 ● 中国においては 2004 年の「農業機械推進法」により、政府が農業機械の購入補助金を給付し、田植機、コンバインの需要が拡大したことから、事業拡大のきっかけとなることを確認。	
バリューチェーン	部品調達、製造	● 部品の現地調達は、現地進出済みの日系部品メーカーを含め、製造する機種等により異なるが、50%程度から 90%超の現地調達率を達成している。 ● 東風井関農業機械有限公司での高機能、高品質の田植機、コンバインの製造。
	流通・販促	● 東風汽車グループの保有する知名度、ブランド力を用いた農機展示会、実演会の実施。
	販売	● 東風井関農業機械有限公司、及び代理店による中国全土への販売、及びアフターサービスの展開。
海外展開の工夫・示唆等	● 中国政府、各省、各県の農業機械に対する補助金を追い風とした海外展開。 ● 中国展開においては井関農機自身の持つ農機製造や品質、技術、企画等のノウハウに東風汽車グループの中国における知名度・ブランド力、部品調達力を活用している。また、コストダウンのために、中国国内から部品を調達して日本へ輸出する業務も展開している。 ● 2005 年に市場拡大が見込まれるタイのバンコクに東南アジアの販売拠点となる駐在員事務所の開設、2012 年にはインドネシアに東南アジア、欧米向け低価格製品の製造拠点となる合併会社を設立し、中国、タイ、インドネシアの製造、販売拠点連携のシナジー効果を発揮している。	
現地展開の課題 （参考情報）	● 中国、東南アジア市場では、品質、耐久性、価格等、日本市場と求められるものが異なっている。現地での用途も異なることも多く、日本の農業機械が現地でそのまま導入できるわけではない。（製品規格の問題等） ● 販売ノウハウ、アフターサービス等、販売代理店に対する教育を十分に行う必要がある。 ● 中国、東南アジアでは農業機械の用途もまだ限定的（インフラの未整備、豊富な労働力等）である。 ● 現地政府のサポート（補助金、政府入札、一括買上等）がないと、購買力や信用面（資金回収）の問題等から販売が難しいところもある。 ● 現時点の東南アジアにおいては農業機械の中古市場が中心のところもあり、新製品の市場が十分に成熟していない。	
参考資料	● 井関農機株式会社 ウェブサイト（http://www.iseki.co.jp） ● 企業ヒアリング	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 4 日）

事例 9. ハウス食品グループ本社株式会社（中国）

優良事例としてのポイント

- **Made By Japan の日式カレーの普及にこだわったビジネス展開。地道に価値・コンセプトを現地で理解させ、流通販売網を利用した沿岸部・内陸の大都市をターゲットとした販促を行うことで、食文化の普及に繋がっている。**

ハウス食品グループ本社株式会社は、カレー、シチュー等の加工食品、レトルト食品、健康食品等の製造・販売を行う総合食品メーカーである。

「バーモントカレー」に代表される日本式のカレーを普及させ、日本の食文化を中国に広めたいというミッションの下、人口増加や経済成長が著しい中国に進出した。



写真：居民区内広場での試食イベント
出所：ハウス食品グループ本社

1990 年代後半の進出当初は、上海の繁華街に、富裕層を対象にしたカレーのアンテナショップを開店し、好評を得た。その後、レトルトカレーの生産販売、ルーカレーの販売、ココ壱番屋の開店と徐々に日本式カレーを浸透させていった。

中国人が持つカレーのイメージに合致した色味や味を開発し、販売にあたっては、スーパーでの試食会、団地の中庭でのカレーの試食会等、多岐に亘る営業活動を行った。特に次世代を担う子どもたちに対する、学校給食や工場見学を用いた啓蒙活動に力を入れている。家庭向け以外にも、日系企業の従業員食堂へも販路を拡大し、日本のココ壱番屋と共同で上海市内等で 30 店舗以上を展開しているカレーレストランチェーンも店舗レイアウトやメニュー等、ターゲットとする 20~30 代女性のニーズに合致する店づくりの工夫で業績を順調に伸ばしてきた。

進出以来の地道な営業活動が功を奏し、ルーカレーの生産開始 8 年目に事業の黒字化が実現した。現在は中国全土に家庭用、業務用のカレーを販売、ココ壱番屋も 41 店舗を構え、Made BY Japan の美味しいカレーを届ける仕組み作りを行っている。

(概要)

企業名	ハウス食品グループ本社株式会社
業種	食料品製造業
進出国・地域	中国、アセアン、北米等
進出形態	独自資本、合併（味の素株式会社）
事業概要	加工食品事業、機能性飲料事業、豆腐・豆腐関連事業
海外進出概要	● 1997 年、上海に日本式カレーのアンテナショップを開店 ● 2001 年、上海ハウス味の素食品有限会社設立 ● 2004 年、上海ハウス食品有限会社設立 ● 2004 年、上海ハウスカレーココ壺番屋レストラン有限会社設立 ● 2013 年、中国事業統括会社である好侍食品（中国）投資有限公司を設立
海外進出の主な理由	● 人口増加、経済成長が著しいことに加え、中国は日本と同様に短粒米を用いる米食民族であったため。
製造	● 中国（上海）工場でのルウの製造。
バリューチェーン 流通・販促	● 日本式カレーを普及させるため次のような活動を展開：店頭での試食会、子どもを対象にした学校給食や工場見学におけるカレーの普及活動、団地の中庭を用いた販促活動。 ● ココ壺番屋における、ターゲット層（20～30 代女性）が入店しやすいような店舗レイアウト等の店づくり。
販売	● 小売大手（カルフルー、Walmart 等）の商品棚を用いた主力製品の販売。 ● 大手 CVS、コーヒーチェーン店、外食チェーン店等、外食・中食における業務用カレーの販売。
海外展開の工夫・示唆等	● 日本の食文化を中国に普及させたいという思想に根付いた事業展開。 ● 日本式カレーの普及に際しては、まずはアンテナショップを開店、その後レトルトカレーの販売、ルーカレーの販売、と段階を踏んだ展開を進めた。 ● 自社製カレーの本質（飽きのこないおいしさ等）は変えずに、中国人のニーズに合うカレーにカスタマイズ（色、味）を行った。 ● 自社の生産リソースと、JV 先の販売力を生かした展開を行った。 ● 日本式カレーに馴染みのない中国人に対する試食会等の地道な営業活動を実施した。 ● 富裕層ではなく、今後拡大する中間層に手の届く価格帯での商品提供を行っている。
現地展開の課題 （参考情報）	● 頻繁に変わる法令や規制、煩雑な許認可制度。 ● 中国の小売店における高額な流通コスト、商品販売のための棚代コストの存在。 ● 近年の中国における人件費の上昇。
参考資料	● グローバル・フード・バリューチェーン戦略検討会資料 ● 企業ヒアリング ● ハウス食品グループ本社株式会社 ウェブサイト （http://housefoods.jp/company/information/group/subsidiary/housefoods-group.html）

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 23 日）

事例 10. 森永製菓株式会社（中国・インドネシア）

優良事例としてのポイント

- 大都市市場への訴求力のある独自商品の投入と現地有力企業との販売店契約、合併会社設立による事業展開。現地企業に対する価値、コンセプトを理解させつつ、事業規模拡大を行っている。

森永製菓株式会社は 1899 年に森永西洋菓子製造所として創業され、菓子、食品、冷菓、健康の製造、仕入れ及び販売を主要事業とする菓子メーカーである。

当社では特に世界に通じる味わいと技術的強みを持つ「ハイチュウ」を世界戦略商品と位置付け、グローバル展開を行っている。

グローバル展開の推進においては、米国・中国・インドネシアを中心とした東南アジアの 3 地区を重点エリアとして位置づけている。



写真：中国店頭での販促
出所：森永製菓株式会社

中国では、森永食品（浙江）で「ハイチュウ」を製造し、上海森永を通じて上海・華東地区を中心に販売している。また、戦前からの事業歴史の長い台湾森永製菓は、台湾市場だけでなく、アジア、米国を中心としたグローバルな製造拠点としての役割を担っている。

森永グループの海外事業スタートは、戦前にまで遡る。台湾においては、1925 年に台北に販売所を置いたことを切掛けとして 1961 年に日台合併の台湾製菓（1980 年に台湾森永製菓に社名変更）が設立された。以後、半世紀にわたる歴史を通じて、本社所管の量販店チャンネル、全国約 30 の代理店チャンネルの密なネットワークにより、台湾では現在までシェアは競合メーカーの追従を許さない状況となっている。

また、中国本土では現地に流通販売網を持つ卸売業者と代理店契約を結び、これまで中国東部を中心としていた販売地域を順次拡大中である。さらに経済成長が著しいインドネシアでは、2013 年に生産・販売を担う合併子会社を設立し、東南アジアだけでなく、中近東等も視野に入れた事業拡大を図っていく。

(概要)

企業名	森永製菓株式会社
業種	食品製造
進出国・地域	米国、中国、インドネシア他
進出形態	独自資本（米国、中国）、合併（台湾、インドネシア）
事業概要	菓子、食品、冷菓、健康の製造、仕入れ及び販売
海外進出概要 （中国・アジア）	● 1961 年、日台合併の台湾製菓（1980 年、台湾森永製菓）設立。 ● 2003 年、摩利哪呷（上海）食品有限公司（2008 年、上海森永有限公司）設立。 ● 2004 年、摩利哪呷（上海）食品有限公司、生産開始。 ● 2010 年、森永食品（浙江）有限公司設立。 ● 2012 年、森永食品（浙江）有限公司生産開始。 ● 2013 年、中国・上海の現地企業と販売代理店契約締結。 ● 同年、インドネシアにて現地企業と合併で PT. Morinaga Kino Indonesia 社設立、生産開始。
海外進出の主な理由	● 日本の少子高齢化、及び市場の成熟化の中での企業間競争への対応。 ● 事業規模拡大のため、成長市場への進出。
バリューチェーン	● 台湾：台湾森永製菓での製造、本社、営業所を中心とした販売。 ● 中国：森永食品（浙江）での原料調達・菓子製造、上海森永での上海・華東地区への流通・販売。 ● インドネシア：現地合併先の資産を利用した製造・販売。
海外展開の工夫・示唆等	● 当社の独自技術を活かした「ハイチュウ」を中心とした海外展開。 ● 海外展開加速のための企業理念、価値観を共有できる現地企業との M&A、アライアンスの手段の検討。 ● 海外拠点での製造・販売の連携。 ● 合併による現地企業の菓子等の製造・販売に関わる資産及びビジネスノウハウの継承と当社技術の融合。 ● 東南アジアだけでなく、中近東を中心とする「イスラム市場」を見越したハラル承認菓子生産拠点としてのビジネス展開（インドネシア）。
現地展開の課題 （参考情報）	● 香料等における各国の異なる規制基準 ● 日本国内製造品の輸入制限 ● 海外進出先での企業間の市場競争 ● 日本人、現地社員のグローバル人材の育成・活用
参考資料	● 企業ヒアリング ● 森永製菓株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.morinaga.co.jp/company/cinfo_014.html)

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 11 日）

事例 11. 国分株式会社 （中国）

優良事例としてのポイント

- 日本型卸機能の導入により日本の中小メーカーが安心して輸出できる流通網の構築。日系・現地企業と連携しつつ、日本産食品の高付加価値フードバリューチェーンを実現している。

国分株式会社は創業 300 年を超える日本を代表する食品・酒類卸売業である。9500 社の食品・酒類メーカーの商品 60 万アイテムを取扱っている。

2010 年、中国青島に三通国分商貿易を合併にて設立し、日本型卸売事業をスタートした。あわせてコールドチェーンを担う子会社三慧物流を設立。

そして本年 5 月、日本から食品・酒類を輸入して中国全土に流通させるために上海国分商貿を独資にて設立した。



写真：上海で主催した商談会
出所：国分株式会社

プラットフォームとして、1) 中国全土をカバーする流通網の提供、2) 展示商談会による日本のメーカーと中国全土のバイヤーへのマッチング機会の提供、3) 輸出・輸入業務に加え、現地法規やニーズに基づくアドバイス等、日本のメーカーに対する輸出のトータル支援、4) 日本国内での取引により、在庫負担や為替リスク、通関リスクもなく、安心して中国へ商品を輸出できる機会を提供する。またこれにより、中国の消費者に安全・安心、高品質でおいしい、多種多様な日本の食品・酒類を提供することができる。

将来的には、このスキームを他の国、地域にも展開し、安全・安心、高品質でおいしい日本の食品・酒類を世界に届けることを目指している。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	国分株式会社 食品・酒類卸売業 中国、ベトナム、ミャンマー 独資、合併 酒類・食品・関連消費財にわたる卸売業およびそれらに関する資材の販売業、貿易業、パン粉の製造業他
海外進出経緯	● 2010年 中国での卸売業の合併会社三通国分商貿（青島）有限公司を設立。 ● 2012年 双日㈱とベトナム食品流通分野で業務提携。 ● 2013年 イボウ三慧物流有限公司（中国山東省）を子会社化。 ● 2014年 上海国分商貿有限公司（上海）を設立。
海外進出の主な理由	● 日本の国内市場が収縮していく中で、アジアは成長マーケットであった。特にその中で中国は小売業の寡占化が進んでおらず、今後の発展に日本型卸機能が不可欠であることを認識。 ● 進出において中国の市場では会社が保有している「優位性」（日本型卸機能のノウハウ、ネットワーク、人材等）を活かせる場であることを確認。
バ リ ユ ー チ ェ ー ン	仕入 ● 問屋の目利き力と調達力を生かして、現地のニーズに合った商品を国内ネットワークを通じて調達。将来的には現地専用商品の開発も行う予定。
	流通・販促 ● 現地における展示商談会の実施。 ● 国分㈱国際事業部、上海国分商貿有限公司連携により輸出入コストを削減し、リーズナブルな価格を実現。
	販売 ● 中国での各省代理店を通じた中国全土への販売。 ● 代理店との定期的な全国の売れ筋情報、販売情報、販促企画等の共有。
海外展開の工夫・示唆等	● 経産省の日中流通対話により中国への卸売業の海外展開を具体的に促進するきっかけを作った。 ● 現地にて展示商談会を実施し、ビジネスチャンスの創出を行っている。日本のメーカーと現地のバイヤーを結ぶ、プラットフォームの役割を果たしている。 ● 販売段階では、各省に代理店を設置して中国全土に流通網を構築。 ● 各代理店の共同仕入れによるロットの最適化により、輸出入コストを削減。
現地展開の課題 (参考情報)	● 多くの中小メーカー、地方メーカーは輸出の経験が少ないため、中国で輸入通関の際に原材料の不適合（中小企業が原材料の産地を十分に把握できていない）等の問題が発生することが少なくない。 ● 代金回収リスク。小売店からの高額のリスティングフィーの要求。クレマーの増加、専門化。 ● 中国国内において日本産食品・酒類の並行輸入品が多数出回っている。関連法規が突然変わる。
参考資料	● 企業ヒアリング ● グローバルフードバリューチェーン戦略検討会資料 ● 国分株式会社 ウェブサイト (http://www.kokubu.co.jp/business/overseas.html) 他

企業ヒアリング日（2014年7月30日）

事例 12. 株式会社モスフードサービス（中国、アセアン）

優良事例としてのポイント

- Made By Japan の美味しさの価値・コンセプトにこだわった事業展開。大都市を中心に現地企業との合併により幅広い流通販売網によるフードバリューチェーンの構築を行っている。

株式会社モスフードサービスはフランチャイズチェーンによるハンバーガー専門店である。

モスバーガーの海外展開は、1990 年に台湾の大手電機メーカー、東元電機と合併会社を設立したことに始まり、シンガポール、香港、タイ、インドネシア、中国、オーストラリア、韓国と 8 か国、9 エリアに事業展開し、店舗数は 323 店にのぼっている。



写真：上海のモスバーガー店舗
出所：株式会社モスフードサービス

モスバーガーは創業当初から「おいしさ」にこだわり、他社との明確な差別化を図ることで独自のブランドを形成してきた。アフターオーダーシステムの採用で作りたてのおいしさを提供し、醤油や味噌といった日本の食材を使ったテリヤキバーガー、ライスバーガーの開発や四季の旬の食材を取り入れる等の工夫により、アジアを中心に高い人気を有している。

モスバーガーの中核メニューは全ての国で提供されているが、現地法人と協力しながら、各国、地域の食文化に合わせた独自メニューの開発も行われている。また、「おいしさ」の提供だけでなく、日本の良質なサービスを提供するために日本本部からの駐在員を常駐させ、自社の理念や企業目標を海外店舗に浸透させる等、従業員の教育にも力を入れている。

一貫して日本のおいしさ、安心、安全、健康を守るという海外展開におけるスタンスの下、独自のノウハウを蓄積し、これらの強みを生かすことで、他のアジア各国、欧米への更なる事業拡大を目指している。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社モスフードサービス 卸売業 台湾、中国、シンガポール、他 現地による合併、シンガポール・香港では独自資本 フランチャイズチェーンによる「モスバーガー」の展開
海外進出概要	● 1990 年、台湾台北市に合併会社、ANSHIN FOOD SERVICES, CO, LTD 設立。翌年、台湾台北市にモスバーガー1 号店をオープンさせ、同年、MOS FOOD INDUSTRY CORP を設立。 ● 1993 年、シンガポールに1 号店オープン。 ● 2005 年、モスフード・シンガポール社が環境マネジメントシステムの国際規格“ISO 14001”の認証を取得。 ● 2006 年、香港に1 号店オープン。 ● 2007 年、タイ・バンコクに1 号店オープン。 ● 2008 年、インドネシア・ジャカルタに1 号店オープン。 ● 2010 年、中国・福建省に1 号店オープン。 ● 2011 年、オーストラリアに1 号店オープン。 ● 2012 年、韓国に1 号店オープン。
海外進出の主な理由	● 海外の現地企業から自国でやりたいとの熱烈的なオファーを受けたこと。 ● 日本市場が頭打ちになることが予想される中、アジア市場拡大の将来性及び将来的なモスバーガーとしてのブランド拡大の必要性を認識したこと。
バリューチェーン	原材料調達 ● メイン食材については、株式会社モスフードサービスが台湾に工場を設立し、日本と同様の美味しさ、安心、安全、健康にこだわった食材を調達する体制が整っている。 ● 野菜について、日本と同様の生産者履歴が確認できるトレイサビリティ体制の完備（台湾モス）（但し夏場等、輸入品に頼らざるを得ない場合は除く）
	メニュー作り・販促 ● 日本本部に確認を取り、現地スタッフが主体で現地にあったメニュー作り及び販促。（現地化） ● 一部の国での店舗の運用効率化を図るための富士通株式会社のフードサービス業向けクラウドを導入した売上管理業務。
海外展開の工夫・示唆等	● JETRO、大使館等を活用した基礎情報入手及び現地でのフィージビリティ調査、現地での体感調査の実施。 ● 日本の味、品質を実現するという、同社の考え方に共感し、資金力を有するパートナー選び。 ● 現地人材の教育、育成の十分なフォロー。 ● マニュアル、研修会を活用した現地職員に対する日本流の良質なサービス提供の徹底。
現地展開の課題 (参考情報)	● 食肉等の輸入が禁止・制限される場合が多い。 ● 高率関税等が科せられる商品は輸入品が使えない場合がある。 ● 日本からの輸入でクオリティーは維持できるが、原価高になる。 ● 日本製品の原発対応の輸出証明書・検査証明書手続きに時間手間を要する。 ● 輸入許可を取るのに長期間要することがある。 ● 日本と同様の品種・クオリティー・安心安全な野菜を入手することが難しいケースが多い。 ● 野菜や原材料のトレイサビリティ管理体制のシステムが日本と比較すると確立されていない。 ● 野菜に関して、商品価値に繋がる原材料が現地にはない、又は品質

	が満たされない等の場合がある。 ● 冷凍と常温の配送のみでチルド配送がない国がある。 ● 進出初期は店舗数が少なく、少量生産となり生産ロットの問題が生じ、製造を受けてくれるメーカーが限られる。
参考資料	● 企業ヒアリング ● グローバルフードバリューチェーン戦略検討会資料 ● 日台アライアンス特別インタビュー (http://www.japandesk.com.tw/pdf/200p6-7.pdf) ● 経済産業省 我が国企業の海外事業活動の展開 (http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2012/2012honbun/html/i3320000.html)

企業ヒアリング日（2014年8月18日）

事例 13. 株式会社吉野家ホールディングス（中国、アセアン）

優良事例としてのポイント

- 日本の食文化、サービスの展開をコンセプトとし、地域の状況に合わせて直営店方式(合併)、フランチャイズ方式の両モデルを採用した展開。日本の味を守りつつ、現地の味として工夫することで幅広く受け入れられている。

株式会社吉野家ホールディングスは牛丼を主力商品とする「吉野家」の他、子会社事業として、回転寿司、ステーキ、うどん店等も展開する外食産業企業である。

1975 年に米国にて海外展開をスタートさせ、その後、1980 年台後半、台湾を皮切りにアジアへと進出を果たした。1991 年には香港 1 号店をオープン、1992 年には北京、フィリピン、その後、インドネシア、タイ、韓国、シンガポールと意欲的に出店し、海外の店舗数を順調に伸ばしてきた。しかし、1997 年のアジア通

貨危機の影響で一部の国においては撤退を余儀なくされ、その間、様々な試行錯誤の中で海外展開におけるノウハウを蓄積してきた。

2000 年代になると進出した国や地域でようやく吉野家ブランドが広く認知されるようになり、アジア展開を積極化させる目的で吉野家インターナショナルが設立された。

アジア展開は、台湾の店舗を運営する「台湾吉野家」、上海、江蘇省及び浙江省を運営する「上海吉野家」、広東省で深圳市を主に店舗を運営する「深圳吉野家」、福建省の店舗を運営する「福建吉野家」においては現地企業との合併による直営店方式で進出しているが、その他の国々においては現地の有力パートナーと契約してフランチャイズ方式で戦略的に進出をしている。現地展開での食材は吉野家で基準を決めているが、一定の基準内の食材は現地オーナーが現地調達できるようになっており、日本の吉野家のブランドを守りつつも現地味に工夫がされている。

現在、同社では「日本初の食のグローバルブランドを目指す」を掲げ、2015 年度末の海外店舗数 1,500 店達成に向けて急速な海外出店を進め、グローバルに展開する企業グループとしての地位確立を目指している。



写真：台湾の吉野家店舗

出所：株式会社吉野家ホールディングス

(概要)

企業名	株式会社吉野家ホールディングス
業種	外食産業
進出国・地域	中国、アセアン
進出形態	中国（台湾、上海、深圳、福建）：合併による直営店方式、その他：フランチャイズ方式
事業概要	牛丼を主力商品としたレストラン展開
海外進出概要 （中国・アジア）	● 1987 年、アジア市場での店舗展開を目指し、合併会社 台湾吉野家股份有限公司設立。 ● 1988 年、台北に台湾 1 号店オープン。 ● 1991 年、合併会社ヨシノヤファストフード香港設立、香港 1 号店オープン。 ● 1991 年、合併会社ヨシノヤフィリピンズインク設立。 ● 1992 年、北京 1 号店オープン。 ● 同年、フィリピン 1 号店オープン。 ● 1993 年、インドネシア大手企業とフランチャイズ契約締結。 ● 同年、フィリピンフランチャイズ契約解消。 ● 1994 年、タイ大手企業とフランチャイズ契約締結。 ● 同年、（中国）遼寧 1 号店、インドネシア 1 号店オープン。 ● 1995 年、タイ 1 号店オープン。 ● 同年、韓国大手企業とフランチャイズ契約締結。 ● 1996 年、韓国 1 号店オープン。 ● 1997 年、シンガポール 1 号店・2 号店同時オープン。 ● 1998 年、タイ、韓国、インドネシアでのフランチャイズ契約解消。 ● 2001 年、フィリピン Century Pacific Yohinoya Inc. とフランチャイズ契約締結。 ● 2002 年、合併会社上海吉野家快餐有限公司設立後、上海 1 号店オープン。 ● 2003 年、呼和浩特 1 号店（維特利店）オープン。 ● 同年、マレーシア Yoshinoya Food System Malaysia Sdn Bnd とフランチャイズ契約締結。 ● 2004 年、クアラルンプールに 1 号店、2 号店のオープン。 ● 同年、合併会社深圳吉野家快餐有限公司設立後、深圳 1 号店オープン。 ● 2008 年、合併会社福建吉野家快餐有限公司設立後、福建 1 号店オープン。 ● 2009 年、アジアにおける吉野家事業の更なる飛躍を目指して、株式会社吉野家インターナショナル設立。 ● 同年、インドネシア Multirasa Nusantara Co., Ltd とフランチャイズ契約締結。 ● 同年、マレーシアでのフランチャイズ契約解消。 ● 2010 年、インドネシア再上陸。 ● 同年、タイ Central Restaurants Group Co., Ltd とフランチャイズ契約締結。 ● 2011 年、タイ再上陸。 ● 2012 年、海外 500 店舗達成。 ● 2013 年、カンボジア Meas Development Co., Ltd とフランチャイズ締結後、カンボジア 1 号店オープン。
海外進出の主な理由	● 米国での成功を機にアジアも展開をしてみようという企業のチャレンジ精神。 ● アジア人としてコメを食べる食習慣、文化へのビジネスチャンスに対する認識。
バリューチェーン	● 牛丼のたれの供給、現地食材は吉野家で基準を決めているが、一定の基準内の食材は現地オーナーが現地調達。

海外展開の工夫・示唆等	● 現地パートナーに対する吉野家のビジョンの共有。 ● 現地の経営を現地パートナーに任せる運営。 ● 吉野家の牛丼の基準を活かしつつも現地の食文化にあったメニュー、提供方法の工夫。 ● 長い目でみた日本の食文化の普及（アジアにおける10年以上の進出、撤退の経験）。 ● 失敗を重ねながらもノウハウ蓄積、出店国の文化の理解を深めていく企業文化。 ● 日系企業を含む物流等の現地ネットワークの構築。 ● ハラル認証によるイスラム圏への進出。
現地展開の課題 （参考情報）	● 現地の有力なパートナーがいないと物件開発、出展許可等に大きな困難が生じる。 ● 日本におけるビザ免除、法律改正等の研修生受入体制の整備。 ● 途上国におけるインフラ物流網の不備。 ● 現地店舗のレシピの盗難。
参考資料	● 企業ヒアリング ● 株式会社吉野家ホールディングス ウェブサイト・会社案内資料 他 (https://www.yoshinoya-holdings.com/index.html)

企業ヒアリング日（2014年9月19日）

事例 14. 株式会社雪国まいたけ⁸（バングラデッシュ）

優良事例としてのポイント

- 現地財団との連携によるビジネス展開。日本の生産技術を導入し、日本政府の経済協力事業を有効活用することで、ソーシャルビジネスによる農産物バリューチェーンの構築に繋がっている。

株式会社雪国まいたけは新潟県に本社を置く食品会社で、まいたけ、エリンギ等の加工食品の製造販売、もやし、カット野菜等の販売を主な事業としている。

同社は 2010 年、JETRO における「開発輸入企画実証事業」を切掛けにバングラデッシュでもやし事業を開始し、その後、2011 年に JICA による「協力準備調査（BOP ビジネス連携促進）」にて、同国の市場調査や農民指導方法・栽培方法を確立した。



写真：GYM 社での緑豆収穫作業
出所：株式会社雪国まいたけ

これらの公的支援を有効活用した上で、現地財団との共同出資で合弁会社の **Grameen Yukiguni Maitake Ltd. (GYM 社)** を設立し、農家にもやしの原料の緑豆の生産委託、7 割を日本に輸出、3 割を国内で販売・利益の再投資という、貧困層をターゲットにしたビジネスモデルを構築し「世界初の農業ソーシャルビジネス」として世界中から注目を浴びている。また、事業展開においては、市場を熟知する現地団体との連携による事業展開で、参入リスクを軽減しながら、途上国に対する Win-Win 関係の構築にも繋がる事例としても示唆を与えてきた。

今後、同事業は同じくバングラデッシュでソーシャルビジネスを行う株式会社ユーグレナに 2014 年 10 月 1 日付で事業譲渡されるが、ビジネスモデルを継続しつつ、GYM 社から輸入した緑豆を日本国内のもやしメーカー等に販売することを見込んでおり、譲渡先企業の経営と共に事業の更なる発展が期待されている。

⁸ 2014 年 10 月 1 日付で株式会社雪国まいたけより Gramin Yukiguni Maitake Ltd. (GYM 社)の株式等を株式会社ユーグレナが取得予定。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社雪国まいたけ 農林水産業 バングラデッシュ 現地財団と合併会社の設立 バングラディッシュでの緑豆の栽培及び販売、日本への輸出	
海外進出概要	● 2010 年 JETRO「開発輸入企画実証事業」に応募、採択。 ● 2011 年「グラミン雪国まいたけ Grameen Yukiguni Maitake Ltd」設立。 ● 2011 年 JICA「協力準備調査 BOP ビジネス連携促進」に応募、採択。	
海外進出の主な理由	● 日本の緑豆の輸入元の 9 割以上を占める中国産の緑豆の価格が上昇していることから、価格上昇による安定供給の危機、また政治的なリスク分散のための供給先の多様化を進めるため。	
バ リ ユ ー チ ェ ー ン	仕入	● グラミン雪国まいたけ、グラミン・クリシ財団による緑豆契約農家へのマイクロクレジット及び技術指導（栽培、収穫、選別） ● 同社、同財団による農家からの緑豆買上げ。
	流通・販促	● グラミン・クリシ財団のネットワークによる現地業者を通じた緑豆のバングラデッシュ国内流通 ● グラミン雪国まいたけによる緑豆の日本輸出（丸紅株式会社への輸出業務委託）⁹
	販売	● (株)雪国まいたけによるもやしとしての日本国内販売¹⁰
海外展開の工夫・示唆等	● 現地財団のグラミンとの連携が、海外市場への参入リスクを軽減し、農民へのアプローチを容易にした。 ● 適切な農業技術指導を行い、緑豆の増収を実現。増収した緑豆を買い取ることで、農民の所得向上に寄与。 ● ビジネス展開の初期段階において、JETRO 及び JICA の支援制度を活用。支援制度を活用したことで社内調整（社内ベンチャー設立）がスムーズに進んだ。 ● 利益と継続性を確保するために、両国にとって Win-Win となるビジネスモデルを構築した。 ➢ バングラデッシュ：農村地区における貧困層への雇用創出、現地にて安価な緑豆の販売、日本の農業技術及びハイテクシステムの導入。 ➢ 日本：安定的な供給源の確保、価格上昇リスクの回避、「雪国まいたけ安全システム」を活用した安心安全な緑豆の供給の確保。 ● 日本輸出用以外の緑豆は低価格で現地販売をすることで、現地に裨益するソーシャルビジネスを作り上げた。	
現地展開の課題 （参考情報）	● バングラデッシュでの栽培に適した種子の確保、日本のもやしに適した大ぶりの緑豆の安定的な収穫、害虫防除等。	
参考資料	● 企業ヒアリング ● 株式会社雪国まいたけ ウェブサイト (http://www.maitake.co.jp/csr/) ● 株式会社ユーグレナ ウェブサイト (http://www.euglena.jp/news/2014/0827.html)	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 5 日）

⁹ 2014 年 8 月時点における状況

¹⁰ 同上

事例 15. 株式会社サカタのタネ（インド、中国）

優良事例としてのポイント

- 優れた品種の育成、研究開発に重点をおき、現地での種子の研究、生産、物流、品質管理、卸売の一貫体制を構築したビジネス展開。海外拠点において日本の品種作りの技術を導入し、高付加価値産地を形成している。

株式会社サカタのタネは野菜や花等の種子・苗木の生産及び販売をはじめ、育種・研究・委託採種技術指導等、種苗商社と研究開発の総合的な事業展開を行う日本を代表する種苗会社である。

研究開発力を強みとする同社は国内のみならず、海外 19 カ国で研究、生産、営業の各拠点を連動させたグローバルネットワークを構築し、世界 170 カ国に商品を提供している。アジア地域では 1996 年にタイ、1997 年に韓

国、1998 年に中国、2008 年にインドに進出し、各地で研究開発、生産、販売を行っているが、種子販売では特に潜在需要の高いインドと中国に力を入れている。

両国においては、現地で普及している固定種に対し、色や形、味等に優れ病気に強く収穫量も上がる「F₁ 品種」の種子の普及に注力しており、インドでは販売優先で代理店拡大を行い、従来の日本からの輸入に加え、現地で研究開発したものは現地で種子生産し、販売するモデルを確立している。一方で、中国国内での種子販売については、他国で作った種子を輸入し、代理店を通じて販売する方法を取っている。

国、地域によって求められる性質が異なるので、一つの作物でも多種多様な品種を用意し、その地域に密着したマーケティング活動、営業活動を行いながら、その地域にあった品種の開発と普及に努めている。

2013 年に創業 100 周年を迎えた同社は、環境変動や人口増加への対応、生物多様性の保全、より高いレベルでの安全・安心の確保、野菜の機能性向上等、種子を通じて次世代の課題へチャレンジし、国内のみならず海外でも更なるグローバル展開による豊かな暮らしへの貢献を目指している。



写真：サカタ・シード・インディア本社
出所：株式会社サカタのタネ

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社サカタのタネ 種苗卸売業 インド、中国 インド（独自資本）、中国（合併） 種子・苗木・球根・農園芸用品の生産及び販売、育種・研究・委託採種技術指導、他
海外進出概要 （アジア地域）	● 1996 年、AG ユニバーサル社と合併でサカタ・サイアム・シード（タイ）設立。 ● 1997 年、青源種苗（現・サカタ・コリア）買収、韓国事務所設立。 ● 1998 年、坂田種苗（蘇州）有限公司（中国）設立。 ● 2008 年、サカタ・シード・インディア（インド）設立。
海外進出の主な理由 （アジア地域）	● 創業時から海外に目を向け、輸出を行っていた経緯。 ● 種子販売市場として潜在需要が高いため。
バリューチェーン	● インドでは販売優先で代理店拡大を行い、日本からの輸入に加え、現地で開発した品種は現地で生産し、代理店を介して販売している。 ● 中国では、国内での種子販売について、他国で生産された種子を輸入し、代理店を通じて販売する方法を取っている。
海外展開の工夫・示唆等	● 試験圃場や研究施設を設立し、現地にて種子の研究、生産、物流、品質管理、卸売の一貫体制を構築したビジネス展開。 ● 海外 8 カ国、10 か所で行われている育種の研究開発。 ● 個人ではなくチームプレーによる品種づくり（育種）。 ● 国、地域によってニーズの異なる現地にあった多種多様な品種の研究・開発。 ● 世界中に張り巡らされた営業ネットワークを活用した種子販売。 ● 現地法人のトップには現地事情を熟知している現地人を起用している。 ● 現地スタッフが担当するマーケットへの訪問を行い、現地の種苗店、流通業者、生産者からのニーズのくみ取り。 ● それぞれの国に合わせたリスク管理（知財管理等）の対応。
現地展開の課題 （参考情報）	● 進出国における人件費の高騰。 ● 中国における利権保護に対する未熟な法整備（品種保護、知的財産）。 ● 外資系種子会社に対する政策的な規制。 ● 複雑な現地の販売流通階層。 ● パッケージ等を真似た偽物品種の存在。 ● 現地技術者の流出。 ● 流通インフラの改善。
参考資料	● 企業ヒアリング ● 株式会社サカタのタネ ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.sakataseed.co.jp/)

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 18 日）

事例 16. カゴメ株式会社（トルコ）

優良事例としてのポイント

- 日本の種苗技術の導入による垂直統合型バリューチェーンの最上流からのビジネス展開。日本政府支援を利用し、現地企業を子会社化することで一層のグローバル展開を進めている。

カゴメ株式会社は飲料、食品、調味料の大手総合メーカーである。自然に根ざし、農業から生産、加工、販売と一貫したバリューチェーン戦略の中でグローバル展開を行っている。

トマトの調達先の分散化、トルコにおける人口増加、経済発展により拡大する国内需要に目をつけ、トルコ TAT 食品社に 1980 年代初旬にいち早く技術供与を行い、ビジネスにおける関係を構築してきた。1987 年にはトルコ TAT 食品社と日本の企業連合で TAT 種苗社を設立し、以来、TAT 食品社他のトルコ国内向け種苗販売、及びカゴメ、カネコ種苗に対する野菜種子の生産供給を行ってきた。



写真：UGT 社の種苗事業
出所：カゴメ株式会社

その後、グローバル種子事業の成長を見込み、2013 年に米国 United Genetics Holdings LLC（以下、UG 社）を子会社化し、同年、トルコにおいて垂直統合型バリューチェーンの最上流にある種子事業のグローバル展開を本格化させるため、TAT 種苗社（現 United Genetics Turkey 社、以下 UGT）の株式を追加取得し連結子会社化した。両社の連結子会社化によりトマト品種を含む農業資源開発技術を取り込むとともに、その地理的優位性を活かし、今後、種子市場の成長が見込まれる中東、アフリカ、CIS、東欧諸国への販売拡大を目指す。また、将来的には自社の強みを活かしながら、種苗生産、加工、製造に至るまでの一連のバリューチェーンを、対象地域のニーズに応じて構築しつつ、農を基盤とするカゴメのグローバル・トマト事業全体の成長戦略として品質、価格面で競争力のあるトマト原料およびトマト加工最終製品の開発と安定供給を図ることを目指している。

有力なトマトの新産地として期待されるアジア、アフリカ等の特定地域で、現地の土壌、気候、病害に適合し、競争力のある商業的栽培を可能にするトマト種子の開発により、トマト産業の新産地形成への貢献も行おうとしている。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	カゴメ株式会社 種苗事業及び食料品製造業 トルコ、他 合併後、連結子会社化 トルコでの種苗販売、日本向け野菜種子の生産供給事業	
海外進出概要	● 1984 年、トルコ TAT 食品社と技術供与契約 ● 1987 年、トルコ TAT 食品社と（カゴメ、カネコ種苗、住友商事）の JV により、種苗の合併会社（TAT 種苗社）設立。 ● 2013 年、米国の種苗会社である UG 社を連結子会社化。 ● 同年、TAT 種苗社（現 UGT 社）の株式追加取得による連結子会社化。（JBIC「海外展開支援融資ファシリティ」による株式取得資金融資を利用）	
海外進出の主な理由	● トマトの調達先の分散化の必要性。 ● トルコはトマト生産に適した気候と地理的条件に恵まれており、更に急増する若者人口や経済発展による拡大する国内需要が見込めることを認識。 ● 親日国でもあり、地理的優位性を活かし、将来的に中東、アフリカ、CIS、東欧諸国へのグローバル展開を見込む。	
バリューチェーン	種子生産	● トルコにおける加工用トマト種子販売第 1 位である UGT 社（旧 TAT 種苗社）による種子生産。
	種子・苗流通	● TAT 食品社、UGT 社（旧 TAT 種苗社）を通じたトマト加工メーカー、農家への種子、苗の販売。 ● カゴメ、カネコ種苗に対する野菜種子の供給。
	加工・販売	● TAT 食品社等による加工、販売
海外展開の工夫・示唆等	● 30 年に亘り TAT 食品社と資本関係、人的関係、取引関係を築くことで TAT 種苗社を連結子会社化し、グローバル展開を本格化する足掛かりとした。 ● 連結子会社化によりトマト品種を含む農業資源開発技術を取り込むとともに、今後、種子市場の成長が見込まれる中東、アフリカ、CIS、東欧諸国への地理的優位性を活かし、種子事業から販売に至る垂直統合型バリューチェーンの強化に繋げている。 ● UGT 社（旧 TAT 種苗社）の株式追加取得に至っては日本の公的金融機関である JBIC の「海外展開支援融資ファシリティ」を利用した（日本企業の海外 M&A 支援）。 ● 基本戦略として、種苗生産から、農業、加工、販売に至るまでの各リソースを垂直統合で保有し、トマトに関する商品やサービスを総合的に提供する体制の構築を目指している。	
現地展開の課題 （参考情報）	● トマト生産では小規模生産が主体で狭い農地と断片化された土地構造で構造的な問題がある。 ● 苗の植え付けや収穫において機械作業はあまり普及しておらずほとんど手作業で行われる。 ● ドリップ灌漑も普及しておらず、借地経営が多いために灌漑設備の導入も遅れている。 ● 小規模農家であるため、運転資金の不足、教育や訓練が不足しているため、品質コントロールが重要となる。 ● 現地食品における法規制、工場用地認可に様々な手続きがあり、認可が下りるまでに時間を要する。	
参考資料	● カゴメ株式会社 ウェブサイト (http://www.kagome.co.jp/) ● 企業ヒアリング	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 12 日）

事例 17. 株式会社前川製作所（メキシコ）

優良事例としてのポイント

- コールドチェーン構築を担う冷凍・冷蔵・保存技術を武器に国内食品企業の顧客との信頼関係の構築で海外進出の際にパートナーとして進出。可能な限り自社での展開を基本とし、中南米を皮切りに全世界で事業を行っている。

株式会社前川製作所は産業用冷凍機を始め、各種ガスコンプレッサーやそれらの周辺機器、食品加工機械等を製造・販売する総合エンジニアリングメーカーである。

創業後、90年の歴史を持ち海外事業展開においては1964年のメキシコ進出をはじめとして、現在では36か国、93カ所の海外拠点と6カ所の生産拠点を持つ。

これまでM&Aや合併で急激に海外展開する手法ではなく、可能な限り自社で展開を行ってきた。経済産業省や環境省、新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）等、国のプロジェクトにも積極的にに関わり、最先端の研究を通じた技術力を磨くと同時に早い段階から海外展開への足掛かりにもしてきた。海外展開においては、日本のモノ作りの技術を生かして、海外で原料加工することにより冷凍回数の減少、品質の向上、設備投資軽減を実現し、現地工場の地理的状況を活かし世界各地へ展開してきた。同社のコア技術は冷凍・冷蔵・保存であり、水産加工、低温物流、農産・畜産、飲料、乳業等幅広い顧客に対し、顧客ニーズに合わせたソリューションを提供している。産業用冷蔵機では国内トップシェアを占め、バナナ運搬船やマグロ漁船、漁港に隣接した倉庫設備等では高い競争力を誇る。海外での高い市場シェアの理由の一つには、顧客への高付加価値サービスの重視で、各地に営業所を配置し、顧客の工場で冷凍機のトラブルが発生すれば直ぐにサービスマンが駆けつける現地に根付いたサービス体制を構築している。更にトラブル発生時のアフターサービスのみならず、技術的なフォローアップも展開し、トラブルの原因解明・再発防止対策まで踏み込んだ提案等、ビフォーサービスにも力を入れている。

今後も独自での事業展開と共に国内の日系食品企業の海外進出にパートナーとして連携する形での海外展開の拡大を目指す。



写真：株式会社前川製作所本社
出所：株式会社前川製作所

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	株式会社前川製作所 機械製造業 メキシコ、ブラジル、他 独立資本 産業用冷蔵機の製造・販売等の冷却エンジニアリング、食肉加工ロボットの製造
海外進出概要 (中南米)	● 1964 年、初海外拠点であるマエカワ・デ・メヒコ（メキシコ）設立。 ● 1968 年、ブラジル・サンパウロにマエカワ・ド・ブラジル設立。 ● 1973 年、ブラジル・マエカワ・ド・ブラジル工場操業開始。 ● 1979 年、アルゼンチン・ブエノスアイレスにマエカワ・アルゼンチン設立。 ● 1983 年、コロンビア・ボゴタにマイコン・コロンビア設立。 ● 1986 年、メキシコ・クエルナバカ工場設立。 ● 1988 年、メキシコ・クエルナバカ工場でコンプレッサー工場を建設。 ● 2003 年、ブラジル・ケミカル工場操業開始。 ● 2008 年、ブラジル・ユニット工場、ケミカル工場を統合し、アルジャに新工場設立。
海外進出の主な理由	● 食文化の発展に伴う、冷却・冷凍ニーズに対する迅速な対応 ● 日本の優れた食品の冷蔵・冷凍技術の普及展開
バリューチェーン	● 冷凍機の鋳物から完成品まで工場での一貫製造 ● メキシコ工場では国内市場だけでなく、北米及び中南米諸国、日本、欧州、アジアへの輸出も開始。 ● 30 年をかけてメキシコ製冷凍機の国際市場への認知を確立させた。
海外展開の工夫・示唆等	● 主要顧客である食品メーカーのニーズ対応を最優先し、工場のメンテナンスサービスから得た情報を事業展開に活用。 ● 経済産業省や環境省、新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) 等の支援事業に積極的に応募し、最先端の研究を通じた技術力を磨きつつ、世界各地での展開への足掛かりとした。 ● 国内食品企業の顧客との信頼関係を醸成し、海外進出の際にパートナーとして展開。 ● 丁寧なアフターサービス、トラブルを前もって解明するビフォーサービス、様々な顧客に対し一つずつ仕様を変える丁寧な対応による、現地に根付いたビジネスを展開。
現地展開の課題 (参考情報)	● 冷凍機単体だけでなく生産設備を考慮した「総合エンジニアリングシステムへ」の対応。 ● 熟練技術者等の優秀な現地人材の育成や確保。 ● 鮮度保持輸送に関し、コンテナの電源確保、輸送時の取り扱い、検疫制度が大きな課題となっている。 ● 海外の生産拠点や販売拠点の運営維持が難しい。
参考資料	● グローバル・フード・バリューチェーン戦略検討会資料 ● 企業ヒアリング ● 株式会社前川製作所 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.mayekawa.co.jp/ja/info/overseas/)

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 21 日）

事例 18. ヤマハ発動機株式会社（セネガル）

優良事例としてのポイント

- 農業生産の増大、生産コストの低下に特化した BOP 層への農業ポンプ導入による農業支援に対するビジネス展開。地道な農業展開を行うことで、二輪車事業に対する現地でのブランド力、知名度向上に繋がっている。

ヤマハ発動機株式会社は、オートバイを中心とした輸送用機器を製造するメーカーである。

最後の巨大市場と言われるアフリカ市場において、既にインド、中国企業が大きな影響力をもつ中で、農業ビジネスの展開により既存事業の差別化および売り上げ拡大を図りつつある。

農業の機械化を進めることによって、ヤマハ発動機が得意とするエンジンや発電機等の需要が高まることを見込み、農業ビジネスで先んじて独自の流通網やメンテナンス網を構築するとともに、品質の良い日本製品の使用が所得向上に繋がることを農業従事者に意識づけることで、インド、中国企業の製品に対する競争優位性を高めることを意図した戦略的な事業展開を行っている。

セネガルでは、農地にチューブを張り巡らせ、ポンプを利用し、チューブに空けた特殊な穴から農作物に点滴のように水やりする仕組みを普及させることで、農作物の生産効率向上や長期的な生産コストの削減に寄与してきた。また、事業においてはポンプ活用だけでなく、NGO や現地政府等とも連携し、農民への説明・指導、販売代金の回収のシステムも構築している。

これらの地道な事業を通じて、現地での同社のレピュテーション（評価・評判）の向上を図り、物流網やメンテナンス網を構築することで、二輪車事業の継続的な事業拡大も視野に入れたビジネス展開を行っている。



写真：セネガルでの農業ポンプ利用
出所：ヤマハ発動機株式会社

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	ヤマハ発動機株式会社 農業機械 セネガル、他 独資、合併他、開発事業としての進出 農業用ポンプの販売、漁船動力の販売
海外進出概要 (アフリカ)	● 1963 年、本格的に発展途上国のビジネス開始。 ● 1967 年、セネガルとモーリタニアにて漁業開発支援活動の開始。 ● 1977 年、海外プロジェクト室が発足し、アフリカ各地（南イエメン、タンザニア、スーダン、ナイジェリア、マダガスカル）にて漁業開発支援の実施。 ● 1991 年、海外市場開拓事業部の設立。 ● 2010 年、ソマリアを除くアフリカ全土に販売網の構築。
海外進出の主な理由	● 成長するアフリカ市場への事業拡大。 ● アフリカにおける独自の流通網、メンテナンス網の構築。
バリューチェーン	● ポンプ灌漑による生産性の向上。
海外展開の工夫・示唆等	● ODA 無償資金を活用することにより、未開拓であった市場へ進出する足掛かりとした。 ● アフリカで農業を営む BOP 層への農業支援（点滴灌漑普及）を行うことで、自社の知名度、評価をあげビジネス展開へ活かす（ブランドイメージの拡大）。 ● 早期のアフリカ市場への参入、商品導入を通じて、充実したラインナップのアフリカでのビジネス基盤を構築した。 ● アフリカでの経験を活かし、他の途上国での市場開拓に繋げている。
現地展開の課題 (参考情報)	● ウォーターポンプ等は中国製の価格の安い製品や日本ブランドの類似品が出回っている。
参考資料	● 企業ヒアリング ● ヤマハ発動機株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.yamaha-motor.co.jp/)

企業ヒアリング日（2014 年 9 月 12 日）

事例 19. 味の素株式会社（ナイジェリア・コートジボワール他）

優良事例としてのポイント

- 現地料理のキーメニュー提案等によるジャパンブランドの BOP 市場開拓。徹底した現地適合を行うことで、現地に即したビジネスに繋がっている。

味の素株式会社はうま味調味料「味の素®」を中核とした調味料・食品メーカーである。1909 年にうま味調味料「味の素®」を発売、1910 年には台湾へ輸出を開始し、今では世界有数のアミノ酸・調味料企業として世界規模で事業を展開している



写真：ナイジェリア市場での営業
出所：味の素株式会社

【ナイジェリア】

「人口の多い国に進出する」という方針の下、最後の巨大市場と言われるアフリ

カ大陸に、新興市場開拓のパイオニア企業として 1991 年にナイジェリアにウエスト・アフリカン・シーズニング社（WASCO）を設立し、20 年以上にわたって「味の素®」の販売を行ってきた。アセアン地域各国で築き上げてきた「現金直売」という地道な営業スタイルをベースに、買いやすい価格での小袋販売、現地のキーメニュー（米、イモ類、スープ等）における「味の素®」を使ったメニュー提案等、徹底した現地適合による事業展開で「味の素®」を普及させ、現在の売上高は 100 億円を超えるまでに成長している。

【コートジボワール】

2011 年には同じ西アフリカのコートジボワールにコンシューマー向け調味料販売の現地法人を設立し、WASCO 社と同様、「味の素®」の原料をブラジル味の素社から輸入し、現地の消費者ニーズに合わせて現地の包装工場で小袋包装し販売している。

西アフリカでの「味の素®」の普及、販売をベースとし、アフリカをアセアン、南米に次ぐ、将来の成長市場の一つとして位置付け、風味調味料から加工食品までを見据えた製品展開等の積極的な事業計画を打ち出し、今後の更なるジャパン・ブランドとしての展開拡大を目指している。

(概要)

企業名	味の素株式会社	
業種	食品、バイオ・ファイン	
進出国・地域	ナイジェリア、コートジボワール、エジプト、トルコ他	
進出形態	独自資本	
事業概要	調味料、加工食品の製造及び販売	
海外進出概要 （アフリカ・中東地域）	● 1991 年、ナイジェリアにウエスト・アフリカン・シーズニング（WASCO）社を設立。 ● 2006 年、WASCO 社に「味の素®」包装工場建設。 ● 2011 年、イスタンブール味の素食品販売社設立。 ● 同年、エジプト味の素社設立。 ● 2012 年、コートジボワールに西アフリカ味の素社を設立。 ● 2013 年、西アフリカ味の素社に「味の素®」包装工場建設。 ● 同年、トルコの調味料・加工食品製造・販売会社キュクレ食品社の株式の 50% を取得。 ● 同年、ナイジェリアでの東洋水産社と合併での即席麺製造・販売会社の設立に合意。	
海外進出の主な理由	● 「人口の多い国に進出する」という方針のもと、人口 1 億人以上の国ほぼ全てに進出。 ● 進出地域における人口増加と経済発展に伴う消費市場の拡大。 ● 貧困層や新興中間層の需要に寄り添った事業活動の徹底により、各国の市場におけるコンシューマー食品事業の急拡大のチャンス。	
バ リ ュー チ ェ ー ン	原材料調達	● ブラジル味の素社から原料調達（ナイジェリア、コートジボワール） ● ブラジル味の素社から小袋製品輸入（エジプト） ● 欧州味の素食品社/ポーランド味の素社から小袋製品輸入（トルコ）
	メニュー開発・販 促	● リパック工場（ナイジェリア、コートジボワール）での現地消費者ニーズに合わせた小袋包装および販売。 ● 現地ニーズに合わせた仕様での小袋製品を輸入し販売（エジプト、トルコ） ● 現金直売の営業スタイルによる伝統市場を中心とした販売
海外展開の工夫・示唆等	● 経済発展の度合いに応じた製品を次々に提供することで成長を継続 ● 徹底した現地適合＝途上国・新興国の需要、商習慣に合わせ、現金直売、買いやすい価格での小袋販売、現地のキーメニューに自社調味料を利用したメニュー提案等の徹底 ● ワンコインの小袋単位で販売し、取扱い店の拡大と、徐々に大きいサイズも販売していくことで事業を拡大 ● 小売店オーナーや消費者と直接会い販促を行うことを通して、多くの人の目に触れ手に取って使ってもらうことで、食文化に浸透させてきた	
現地展開の課題 （参考情報）	● 各国でのコピー商品の流通 ● 進出国における社員の安全な職場・生活環境の確保 ● 進出国における許認可手続きの煩雑さ	
参考資料	● 企業ヒアリング ● 日本貿易会月報 2009. 09 ● 味の素株式会社 ウェブサイト 他 (http://www.ajinomoto.co.jp/company/)	

企業ヒアリング日 (2014 年 8 月 21 日)

事例 20. 川商フーズ株式会社（ガーナ、ナイジェリア）

優良事例としてのポイント

- 産地と消費地をつなぐ世界的な供給体制によるフードバリューチェーン構築。現地では、地道な営業活動により、現地のニーズに合わせたジャパンブランドの加工品の普及に繋げている。

川商フーズ株式会社は缶詰製品・水産物・加工食品等の仕入れ、製造、加工、販売を行う食品商社である。

1999年に野崎産業（1893年設立）と川鉄商事（1954年）が合併して発足し、ノザキのコンビーフ、プライムドラフト、GEISHA 缶詰を主力商品として、日本をはじめ、中近東、西アフリカ、欧米、東南アジア等、世界の様々な国の食卓に商品を届けてきた。



写真 ガーナ市場でのGEISHA缶販売
出所：川商フーズ株式会社

同社の西アフリカにおける歴史は約 60 年と古い。1950 年代にはいち早く、ロンドン支店の駐在員が GEISHA ブランドの缶詰を入れたリュックを背負い、西アフリカで売り歩いたと言われており、地道な販売によりガーナとナイジェリアでは国民食となっている。

1960 年代までは日本で缶詰を製造し、米国、中南米、欧州、中東、アフリカへの供給体制を取っていたものの、人件費の高騰、原材料の安定確保が難しくなったことから、現在では原材料を中国、中南米等から調達し中国、タイで加工することでへの効率的な供給を行う体制を構築している。GEISHA ブランドと日本品質を維持するため、品質管理体制も確立されており、生産工程では業務委託した専門家が品質チェックに当たり、工場へは社員も常駐させる等の対応を取っている。

また、西アフリカでの販売においては現地代理店と共同で市場調査の実施や、地道な販促プロモーションを通じて、ジャパン・ブランドとしての「Made by Japan」から「Made by 川商」として認知度を高めるための努力が続けられている。

(概要)

企業名 業種 進出国・地域 進出形態 事業概要	川商フーズ株式会社 缶詰食品製造、販売 ガーナ、ドバイ、タイ、マレーシア、中国、米国他 独自資本 ノザキのコンビーフ、プライムドラフト、GEISHA 缶を主力商品とする缶詰食品の製造、販売。	
海外進出概要 （中東・アフリカ）	● 1912 年、自社ブランドとして GEISHA を米国にて登録。 ● 1950 年代、欧州、中東、アフリカに輸出開始。 ● 1981 年、ナイジェリアで GEISHA 販売 3 億缶達成。 ● 1993 年、東京本社の販売機能をバンコク店に移転。中東・アフリカ向けの販売を行う。 ● 2004 年、中東川商フーズ社設立（バンコク店から販売機能を移転） ● 2011 年、ガーナ・アクラ事務所設立。 ● 2012 年、浙江海興食品有限公司、保定天川食品有限公司を中国に設立。	
海外進出の主な理由	● 戦後の政府による缶詰産業振興プロジェクトの一環としての展開。	
ンバ リ ユ ー チ ェ ー ン	原料調達	● 原料の青魚、トマトペーストを中国、欧州、中南米（メキシコ）より調達。
	加工	● 中国の複数の工場で効率的な缶詰加工。
	流通・販売	● ガーナ、ナイジェリアを中心とした西アフリカでの販売。
海外展開の工夫・示唆等	● 1960 年代までの日本からの供給から、タイ、中国に共有拠点を移行し、世界的な供給体制の構築の下、効率的な缶詰加工を行っている。 ● 2011 年には JICA の「BOP ビジネス連携促進」プログラムに応募、採択されビジネス展開の調査に繋がった。 ● 零細小売店が主力の市場となる中で、現地のニーズに合わせた小口販売を行っている。 ● ブランド展開の上で、特にアフリカでは偽物・密輸品が多く出回るが、現地で「偽物注意」の看板を提示する等の対策が必要となる。	
現地展開の課題 （参考情報）	● アフリカ事業においては中国製等の偽物・密輸品が多く出回る。 ● 西アフリカでの地産地消は、現状では鮮度が保たれた魚の安定確保が困難。 ➢ 漁獲高は油田開発や違法漁法により急減。 ➢ 西アフリカでは漁獲高のばらつきがあり、船舶にはクーラーボックスがなく、製氷機は大型漁港のみにしかない。 ● ガーナで地産地消を検討する上では、現地にて入手可能な原料を使った製品の開発が必要となる。 ● トマトの単位面積あたりの収穫量はカリフォルニアの 20 分の 1 程度。 ● 商業規模でトマトを加工する工場が稼働していない。 ● 保存設備不足のため、余剰分は廃棄処分される。 ● トマトの販売先が、缶詰加工でなく販売価格の高い生鮮市場優先となる。 ● 空缶に関しては、現地缶詰工場で調達はできるが、コストは中国産とほぼ同じとなる。	
参考資料	● グローバル・フード・バリューチェーン戦略検討会資料 ● 企業ヒアリング ● 川商フーズ株式会社 ウェブサイト・会社案内資料 他 (http://www.kawasho-foods.co.jp/index.html)	

企業ヒアリング日（2014 年 8 月 28 日）

3.3 本邦事例企業の各地域への海外進出と GFVC 戦略の関連性

1). アセアン地域進出事例企業と GFVC 戦略

アセアンにおける事例企業の GFVC 戦略との関連は、日本の精米技術、精米事業、卵生産技術、米菓加工技術、品質管理体制、低温物流技術の導入による高付加価値化、食の回廊による市場の連結強化が挙げられる。約 6 億人の人口を抱える巨大市場に対する日本食を基盤とした「強み」によるこれらの事例企業の海外展開が日本政府の GFVC 戦略の中で十分に発揮できることが望まれている。

表 3-3 アセアン地域進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集・集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達の円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
1	タイワ精機(株)	✓	✓	✓		✓			✓	✓	✓	食の回廊、高付加価値化
2	(株)クボタ	✓	✓		✓	✓			✓		✓	高付加価値化
3	イセ食品(株)											高付加価値
4	亀田製菓(株)	✓				✓	✓				✓	食の回廊、高付加価値化
5	(株)極洋	✓			✓	✓						食品加工団地、高付加価値化、ハラル
6	共栄フード(株)	✓			✓	✓					✓	食品加工団地、高付加価値化、ハラル
7	日本通運(株)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	食の回廊、高付加価値、ハラル

2). 中国進出事例企業と GFVC 戦略

中国における事例企業の GFVC 戦略との関連は、日本の農業機械技術、安心・安全・健康・

美味しさにこだわった日本の食文化、日本型卸機能の導入による高付加価値化、また北京や上海等の沿岸部及び内陸部の主要都市の裕福層をターゲットにした事業展開が挙げられる。巨大市場に対する各企業の日本食、ジャパンプランドとしての展開と政策との連携が強く求められている。

表 3-4 中国進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
8	井関農機(株)	✓	✓			✓	✓	✓	✓		✓	高付加価値化
9	ハウス食品グループ本社(株)	✓	✓					✓			✓	大都市、高付加価値化
10	森永製菓(株)	✓			✓	✓		✓	✓		✓	大都市、コールドチェーン、高付加価値化
11	国分(株)	✓			✓	✓	✓				✓	大都市、コールドチェーン、高付加価値化
12	(株)モスフードサービス	✓			✓	✓	✓	✓			✓	大都市、コールドチェーン、高付加価値化
13	(株)吉野家ホールディングス	✓			✓	✓	✓	✓			✓	大都市、コールドチェーン、高付加価値化

3). 南西アジア事例企業と GFVC 戦略

南西アジアにおける事例企業の GFVC 戦略との関連は、中国に次ぐ世界の巨大市場に対し、生産、育苗等の日本の技術導入による高付加価値産地の構築の展開が挙げられる。GFVC 戦

略としても同地域における高付加価値化を目指していることから、今後、日本政府と連携を強化した生産技術、品種作りの技術の導入による事業展開が期待される。

表 3-5 南西アジア進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達の円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
14	(株)雪国まいたけ	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	高付加価値産地
15	(株)サカタのタネ	✓		✓		✓	✓		✓	✓	✓	高付加価値産地

4). 中東・北アフリカ事例企業と GFVC 戦略

中東・北アフリカにおける日系企業の GFVC 戦略との関連は、乾燥地気候の特徴を生かした育種等の日本の先端技術を導入した高付加価値産地が挙げられる。中東は地理的にもアフリカ、欧州への玄関口となることから、政策との連携による高付加価値フードバリューチェーンの拡大が期待される。

表 3-6 中東・北アフリカ進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達の円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
16	カゴメ(株)	✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓	高付加価値産地

5). 中南米事例企業と GFVC 戦略

中南米における事例企業の GFVC 戦略との関連は、高い成長力を有する巨大市場に対する水産業のコールドチェーン構築による高付加価値化が挙げられる。企業の冷凍技術等の先進技術を拡大する形での政策との連携が今後の展開として望まれている。

表 3-7 中南米進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達の円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
17	(株)前川製作所	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	高付加価値産地

6). アフリカ事例企業と GFVC 戦略

アフリカにおける事例企業の GFVC 戦略との関連は、農業開発支援等による農業生産の増大と生産コストの低下、産地と消費地をつなぐ流通販売網の整備等を通じた高付加価値化が挙げられる。政治の不安定、インフラ未整備等の理由により他の地域と比べ日系企業の進出はまだ少ないが、TICAD に基づく民間投資と経済協力の連携によるプロジェクト等による進出の増加が期待される。

表 3-8 アフリカ進出事例企業と GFVC 戦略との関係

No	企業名	企業活動と基本戦略との関連										地域戦略との関係
		産官学連携による戦略的対応	我が国と相手国の産官学連携の枠組みの構築	経済協力の戦略的活用	コールドチェーン等の食のインフラ整備	ビジネス投資環境の整備	情報収集体制の強化	人材の育成	技術開発の推進	資金調達の円滑化	関係府省・機関の連携強化と推進体制の整備	
18	ヤマハ発動機(株)	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	農業生産増大、生産コスト低下
19	味の素(株)	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	流通販売網整備
20	川商フーズ(株)	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓	流通販売網、高付加価値

7). まとめ

本章では数ある日系農林水産・食品企業の中から、海外進出として各地で先行的な取組を行う企業を 20 件抽出し、その取組事例を検証してきた。今回取り上げた事例企業は、進出地域によって企業のアプローチは様々であり、各社の海外事業に対する展望もそれぞれ

特徴が見られる。しかし、どのような進出形態であっても、本邦事例企業としての海外進出において成功を収めている企業の特徴には、訴求力のある独自商品をいち早く海外展開するという先駆的な点が顕著に見られている。日本の食産業の基盤である高度な農業生産・食品製造、日本型食品流通システムは、進出国には存在しない訴求力のある商品、サービスである場合が多く、それを武器として投入していくことは非常に有効な手段となっている。

例えば、事例として扱ったハウス食品のカレー、森永製菓のハイチュウ、モスフードのモスバーガー、吉野家ホールディングスの牛丼のように従来、日本にあった商品を現地化しつつ、現地での日常食として普及させている事例もあれば、亀田製菓の米菓のように米菓としては進出国市場にありふれた商品であっても、日本の技術による加工は日本ブランドとしての高付加価値商品として現地で訴求力のある商品となっている例もある。日本では独自商品としては珍しくない商品を、先駆的に海外に展開することで、海外にはない独自商品としてその価値を顕在化させることが大きな成功に繋がる要素となっている。

また、国分、前川製作所、日本通運、共栄フードのように海外展開を日本の顧客の海外進出に合わせて行った場合も同様に、日本の技術による訴求力のある商品、日本品質のサービスを展開することで付加価値の向上によるビジネスを確立させている。

その他、タイワ精機、クボタは日本の高度な精米技術、イセ食品は卵生産技術、亀田製菓は米菓加工技術、極洋は冷凍及び品質管理体制、井関農機は日本の農業機械技術、雪国まいたけは緑豆の生産技術の導入により、それぞれの地域で商品の高付加価値化を実現している。サカタのタネ、カゴメは種子生産、育苗の日本の先進技術の導入でバリューチェーンの川上の生産段階で同様に付加価値向上に繋げている。アフリカにおいてはヤマハ発動機、味の素、川商フーズがそれぞれ農業生産増大、流通販売網の構築で現地ではこれまで存在しなかった設備、流通システムを導入した。

事例企業もその多くが海外進出に当たり試行錯誤で対応してきた。特にこれまで海外経験が少なかった企業は、進出ノウハウ不足による様々な問題に悩みながら現在の事例の状況に至っている。しかし、事例企業を通しての大きな示唆として、訴求力のある商品を先駆的に展開すること、そしてその価値・コンセプトを現地に十分に伝え、日本の食品産業の強みを生かした展開を行うことが重要であるのは明確である。