

第9回食品産業戦略会議 議事概要

○日 時 平成30年3月16日（金）7：30～9：00

○場 所 食料産業局第1・2会議室

○出席者 井上委員、片桐委員、加藤委員、佐治委員、中嶋康博委員、中嶋康晴委員、西野委員、西本委員、新井審議官、横島食品製造課長、牧之瀬課長補佐、添野課長補佐、佐藤課長補佐

概 要

（議事）

「食品産業戦略」の策定に向けた委員からの主な意見は以下のとおり

- ・ 国内市場においては、積極的なM&Aにより中堅、中小企業が文化や地域を越えて統廃合することで規模の経済が働き、ロボット導入等のコストがいち早く抑えられる。中堅企業の再編が必要で、さらに生産性向上に必要な投資原資については、株式資本調達については食品産業への投資に関心の高いプライベート・エクイティ・ファンド等の民間投資家、借入資本については公的な融資を組み合わせ活用することも有効なのではないか。
- ・ 海外市場においては、世界中の市場が成熟化するなかで、中国のアフリカ進出の事例のように、参入する地域・国をフォーカスし、国や総合商社と連携して流通体制を整備し、地域リスクについて相手国と交渉可能な体制を構築することが必要である。また、各国の産業の発展状況を踏まえ、生産性、効率性の観点で、海外企業を含むM&Aが有効であり、その場合はM&Aの繰り返しによる経験の積み上げや、自社の価値を一方向的に押しつけるのではなく相手企業の良い点を日本企業自身に取り込むこと等が重要となる。
- ・ 戦略の方向性として、日本が得意とする細かい作業を生かしつつ、IT等の新たな技術を活用して、魅力ある商品を多品種かつ大量生産することがポイントだと思う。
- ・ JAS規格の啓発や普及よりも、JAS規格を強化して日本製の品質を向上させる方向性の方が共感を得られるのではないか。
- ・ 電子商取引の普及については、インターネット販売の切り口以上に、サプライチェーン全体での情報交換で活用されている局面も多いことから、メーカー側の切り口も追加すべきではないか。
- ・ 事業承継については、企業を集約化して効率化を図る場合と、企業や商品が持つ歴史を付加価値として差別化する場合の、2パターンに分けたほうが中小規模の事業者には伝わりやすいのではないか。また廃業率についても明記したほうがよい。
- ・ 需要創造については、顧客情報を生かした製・配・販一体の協調による取組が重要であり、その支援策も含めて示したほうが戦略の道筋及び方向性として明確なのではないか。

- ・ 付加価値を上げるという面では、どれくらいの金を使ってどれくらいの価値を上げたかという価値の見える化が重要。ブランドマネージャーがそれぞれの尺度でどう価値を上げたか、それをつないでいくことが必要で、価値を上げるとともにそれをどう算定していくかを考える必要がある。
- ・ 労働集約的なところの労務費と物流費のコストアップは各社共通の大きな課題で、戦略に盛り込んでもいいのではないか。
- ・ 「強み」の部分は高コストの裏側であると感じた。日本の食文化は多様性が強く、季節性があり、多様な食材を活用して様々な調理法で食べるといった繊細さがあるが、その結果としてある意味過度なコストもかかっていることも理解する必要がある。
- ・ 海外売上高比較は、グローバル企業と比べるよりも、日本の食品全体での輸出について、日本と同様に完成品を輸出しているような国と比較するやり方もあるのではないか。
- ・ 将来性を期待できる「機会」のところには、国内市場に限らず海外市場も含めてよいのではないか。
- ・ 戦略の方向性で目指す項目を付加価値の創造と需要創造にすると内容が重複しているように感じる。
- ・ 戦略の方向性で目指す項目として付加価値、労働生産性、輸出・海外の3つの増を挙げるならば、具体的な取組もこの3つで整理するとよいと思う。労働生産性だけでなく全要素生産性も、また、国内市場に関する事項と海外市場に関するものを並列させてよいか検討する必要がある。需要創造については、海外の新しい市場を求めるとも、既存市場で新しい価値を作ることも需要創造である。
- ・ 他国に追随ができない特徴をわかりやすく紹介できる規格という面では、日本固有の食文化に関わることは日本に結びつけて世界の人々が理解できるようになればよいと思う。
- ・ 生産性の向上について、ロボットやIoTの記載もあるが、これらに限らず設備投資一般についてまずはお金をどこに使うかを判断することが基本ではないか。
- ・ 付加価値は、売上高を上げてコストを下げて上がるもので、それと労働生産性の向上の両立を謳うのは概念的におかしい。売上を上げるための需要創造といっても、海外という目線と国内事業で市場を開拓するというパターンに分けられる。一方、コストを下げるのも社外と社内に分けられ、社内では生産性を上げ、コストを下げるができるが、流通との交渉力や他社との競争など社外でコストがかかっている場合もある。したがって、売上に係る問題とコストに係る問題を整理した方がよいのではないか。
- ・ 規模を追うと利益率を阻害するので、新規事業の創出と成長は両立できないと考えている。成長するパターンを見ると、最初はニッチトップで利益を確保し、それを新事業や生産性に投資して競争力の高い新商品を生み出し、その後自動化を進めてコストを下げるといったことがある。「弱み」で列挙されている項目は相互依存関係のある概念だが、まずは高く売れる新しいものを作って、そこから生産性を上げるという

戦略実行の順序立てが示せるといいのではないか。

- ・ 健康・医療等に資する食の機能性への世界的関心の高まりが日本企業にとって強みを活かす上でどのような機会になるのか盛り込むべきではないか。
- ・ 具体的な取組（戦術）が必要ではないか。付加価値の向上、新規需要の開拓、生産性の向上、安定した食料の供給と事業継続の確保について、どう戦術的に組み合わせられているのか具体的な展開策が必要だと考える。日本の強みを活かして海外での優位を確立できる商品を効率よく生み出す力をつけることが大事で、それをサポートする、そして、それを海外展開できるよう海外インフラの整備を支援することが求められている。そのためにも、国内の企業が自力をつけ、日本が世界の食市場の拠点になるために必要な投資を行えるようになることも大事。国内の企業を育成しながら、目的として日本の強みを活かして世界へ働きかけていき、それをしっかりサポートするというような戦術を含めて、具体策に記載する必要があるのではないか。
- ・ 成熟経済において内需は同じパイの食い合いになってしまうので、海外を取り入れることが必要。そのためには国内の足腰を強くしないといけない。具体的な取組等に、産業構造の適正化のような視点を取り入れられないか。ある程度の統合をして上のランクを目指す、国内の強い企業には海外に出ていただく。海外市場に取組むことは絶対的条件。フォーカス市場を作ってはどうか。日本に対して親和性、地盤があるような、そういうところを選択して集中投資する戦略もあるのではないか。
- ・ 食品産業には国内向けや海外向けなど様々な商品分野があり、具体的な取組を記載する上で、最初に論点整理をし、区切りを作って、それぞれに対応した具体的な取組が求められるといった一言が入ると整理がしやすい。
- ・ 国内の顧客の利便性を高めて需要を創出していくという戦略がある一方で、日本の食品産業が世界の中心となってやっていくという戦略があり、日本国内とグローバルの両方を語るのか議論すべき点。
- ・ グローバルに発展するための課題と、BCP等国内のみに関連する課題を、この戦略の中にどう入れるか議論が必要と思う。また、インフラ整備についても、日本の強みを活かせるインフラでなければならない。海外におけるインフラ整備についても、全て日本の強みをどう活かせるのかという観点で考えるべき。
- ・ 食品産業を画一化させるのか、ある種パターン化させるのか。距離の問題、地域性やニーズの細かさなどで食品産業は少なくとも2バイ2で分けられるし、グローバル、グローバル、ローカル、ローカルの軸も援用できる。そうすれば食品製造業が持つ多様性を変に一律化せず、過度に多様化せずに、ある種のパターンに属する企業の参考となるものになるのではないか。
- ・ この報告書の主は大企業なのか中小企業なのか。グローバル企業のことを申し上げたが、それは一つの産業特徴として比較する必要はないのではないか。全ての企業が海外進出する必要はない。
- ・ 規模の経済や産業構造の視点は集中的に議論していないが、企業再編については、既に農業競争力強化法で官民ファンドを使って出資するというツールがある。それにつ

いては、報告書に入れてメッセージを送った方が良いと思っている。

- ・ 海外の成功事例についても載せられないか。最初は小さな事業が徐々に大きくなって国際的な事業に展開した事例も載せれば良いと思う。
- ・ 国産原材料の供給は大丈夫なのかとの心配があり、食品産業から産地に働きかけることが必要ではないか。

(以上)