

第6回食品産業戦略会議 議事概要

○日 時 平成29年10月5日（木）7：30～9：30

○場 所 食料産業局第1・2会議室

○出席者 新井委員代理（片桐委員）、加藤委員、中嶋康博委員、中嶋康晴委員、西井委員、西野委員、林専門委員、弘中専門委員
井上食料産業局長、新井大臣官房輸出審議官、丸山大臣官房審議官、横島食品製造課長、牧之瀬課長補佐、日坂課長補佐、添野課長補佐、佐藤課長補佐

概 要

（議事）

（1）有識者からの発表

- ひかり味噌株式会社林代表取締役社長より、自社の海外戦略について、①エリア戦略は、穀物をベースにした発酵食品が存在しないため発酵食に対する評価が高く、現地の販売価格が高いため採算性が合う米国・EU市場を重視していること、②商品戦略は、コア商品として有機商品に力を入れており、早期にNOPとEUの有機認証を取得し、一部PBも提供していること、また付加価値商品としては液体味噌で、白人マーケットを対象に英文対応のパッケージでレシピを記載していること、③チャネル・物流戦略は、ブランド志向で収益性の高い小売業とのパイプを重視しており、コンテナ単位の輸送で効率的な物流を構築していること、④今後の競争戦略として、韓国を中心とするアジア系企業が米国・EUの日本食品市場にスピード展開しているため、野菜だしやしいたけエキスなどを使用した調味味噌等、ベジタリアン、ビーガン、グルテンフリーに対応した付加価値商品への転進や、日本の味噌の食味の良さをアピールするコミュニケーション活動を推進すること、等の紹介があった。
- テクノバ株式会社弘中代表取締役より、①日本の食品製造業の生産性の現状として、先進諸国のなかでも生産性が低く、大規模工場の生産管理技術の不足が要因の一つであること、食品製造業が高生産型と低生産型に二極化しており、給与と生産性との相関性が高いこと、②その原因として、1950～1960年代に海外派遣を積極的に行った自動車関連産業に比べて食品製造業は消極的だったため経営工学の発想への転換が遅れたこと、1970年代にトヨタ生産方式やIE3.0に対応した数値制御の導入が遅れたこと等、③生産性向上にIoT・AI等を活用する際の問題点として、産業用ロボットの多くが自動車産業用の仕様のため、形状や硬度、速度、画素への対応が食品製造業に適合していないこと、食品製造業の工場が安全管理面でロボット導入に対応した設計になっていないこと、多品種少量バッチの食品製造業に適合したスケジューラーが少ないこと等、④日本の食品製造業の生産性向上のポイントとして、製造・技術において常に問題を顕在化する仕組み作りと問題に取り組む意識を持つこと、労働負荷と仕事量、供給労働量を合理的にスケジューリングすること等の紹介があった。

(2) 専門委員からの発表を踏まえた全委員による意見交換の主な内容は以下のとおり。

- ・ 日本企業が日本食の現地マーケットを作っても、中国・韓国企業が入ってきて、市場シェアを広げていくとのことだが、中国・韓国企業はビジネスがうまいとか、安く製造できるとか、要因は何だと考えているか。
- ・ 企業の意思決定のあり方が違う。日本では事業が成功してから設備投資を行うが、中国・韓国企業は、まず大型の設備投資をしてからフル稼働の原価計算した販売価格を設定して事業を行うことで、概ね日本の商品と同品質で販売価格が半分程になる。Made in Japanにこだわりがない地域や人にとっては、安い方が売れる。特に外食産業では顕著である。実務的にはアジアの中で日本人は英語が苦手な語学の壁がある。
- ・ 品質面の差はものによるかと思うが、うどんは、韓国が席卷している。また、水産物でサーモンについては均一化されて、北欧やチリにおいて席卷されている。味噌については、日本に競争力があると考えている。固体のための輸送問題、品質劣化対応、発酵管理など海外企業ではできていないため、技術障壁となっている。また、規格認証に日本は弱く、HACCP など後手になっている。
- ・ 電機産業の場合、アメリカでは、まず商売として商品スペックを準備し、バイヤーが安く作ってくれるところを探して回る。食品もそのようになっているのではないか。
- ・ 日本の食文化固有のものが海外に広がっているが、それらを製造しているのが日本企業でない状況もある。日本食とそれを構成する素材、調味料をパッケージとして「日本の食文化」として認識してもらうアプローチも必要。
- ・ 商品を差別化しても、マーケットがそれを認めなければ意味がなく、安いものへ流れてしまうのであれば、同じコストで出せるように日本の生産体制を変えろといった発想の転換が必要ではないか。
- ・ コストの競争力もあるが、品質の競争力も高める必要がある。
- ・ いかに関値が分かる形で商品に反映され、商品が作られているかが重要であり、それができれば他国の企業に真似されても負けない状況を作ることが可能ではないか。そのような取り組みが成功し、ASEAN 地域など、関値が価格に反映されていても買って頂ける地域もある。ただ、北米・EU 等、発酵食品になじみがない地域については関値や品質の差が理解されにくく、差別化するのが難しいと感じている。そういった地域では、見た目似ていて安い商品に消費者が流れる傾向があると感じている。家庭用商品でもブランディングがしっかり確立されていればこのような状況を凌駕しているかと思うが、一般的には難しいのではないか。
- ・ 欧米では発酵食品への関心が高いとの話だったが、欧米では、消費者は味の違いは分かっているといった認識はあるか。
- ・ 市場が成熟するにつれて、味に敏感で関心の高い消費者が増え、品質が高いも

のを買ってくれている認識である。日本食や味噌についてなじみが少ない地域においては、品質より相対的に価格が安いものに価値がシフトしている印象である。アメリカでも品質重視の味噌のニーズが高いため、輸出はすべて冷蔵で行っている。

- ・ 工業製品と食品で大きく違う点は価値評価の部分で、食品は価値評価がなじみの有無等の経験依存である点であると感じた。工業製品と違い価値を数値化することが難しく、味噌を食べたことのない人は、それが日本産かどうか関係ないとなってしまう。食文化の浸透が進めば解決する問題のように思えるが、食文化の浸透が進むにつれて、模倣する海外企業の製品のクオリティも高くなってきており、競争が激しい状況は変わらないといった状況が生まれ、企業努力だけでは難しいと感じた。価格が安いと価格競争が激しくなり、その結果収益が上がらないので設備投資ができず、生産性や賃金は低いままで、改善活動にならないといったネガティブスパイラルに陥っている日本企業が多く、顧客に対する付加価値といった観点で考える余裕がなくなっているのではないかと感じた。そのスパイラルから抜け出すための手段として、海外に販路を見いだすといったやり方もあると思う。ただ、日本固有の食品については、その価値の説明などを政府として働きかけていかないと、日本食の価値が崩れてしまう恐れがあるのではないか。
- ・ 味噌業界の企業は約900社であるが、売上は工場出荷額ベースで、全体で1千億であり、この数字は大手企業1社の売上高にも満たないもので、中小企業が多い業界である。これが中々設備投資に向かわない大きな原因であると考え。ISOやBRC認証取得といった取り組みも、中小事業者では難しいので、業界団体がサポートするような体制があれば良いと感じる。認証を取れていないと、輸出の話がストップしてしまうことが多い。また、日本企業が作る英語の商品紹介パンフレット等のクオリティが低いことも問題で、食品に特化した通訳や翻訳家を集めることも大切であると思う。輸出に当たっては、商品の説明や会社の説明等の資料を英語で作成する必要があるが、特に商品の説明等テクニカルな面の英語は、単に英語が堪能な日本人に書いてもらっても、クオリティの低いものになりがちで、専門家による英訳が必要である。英語能力の基礎環境の整備の必要性を感じている。
- ・ 付加価値でいうと、味など形として示しにくいものや、認証の取得といった形として示しやすいものの2つがある。どちらも重要であり、国としては、認証については、動画等による普及推進、取得のサポートといった支援ができるが、味等、形として示しにくい品質について、こういったアプローチをすると日本産のアピールとなるか。
- ・ メイドインジャパンの優位性をアピールして行く際に、地理的優位性をアピールするよりも歴史を語ることの方が効果がある。商品についての歴史だけでなく、食品についての歴史も語ると説得力がある印象。固有名詞を出し、具体的なストーリーを持たせると尚良い。この傾向は欧米で特に顕著である。アジア地域には立派な発酵食の文化があり、汁物の文化があることから、欧米ほどはうけない印象。
- ・ チョコレートは日本オリジナルではなく、ヨーロッパ起源の食品であるが、オ

リジンではなくても、差別化をする努力をしている。ヨーロッパの真似をしても高コストな商品となるので、質の高いカカオ豆により世界でも例のない製法で作るなど、知恵を絞って付加価値化・差別化を図っている。

- ・ 真似をして安く生産するというのは、欧米の企業もやっている。大きな工場を建て、スケールメリットでコストを削減するといった戦略はあると考える。
- ・ 日本の食品企業は低生産性の罫のようなものに陥っており、生産性向上に取り組めていないといった話があったが、これは日本の食品企業が気づいていないからなのか、それとも、気づいているが取り組むことができないためなのか。
- ・ 多くの食品企業は生産性向上が必要ということに気づいていないと思う。江戸時代まで、味噌や醤油等の食品製造業は国内最大の産業であった。明治に入り、海外からお雇い外国人が日本に来るようになったが、食品製造について技術を持ち込んだ例は少なかった。それでも、戦前までは日本の食品産業は日本国民に食べさせていくだけの体力・生産性があったが、戦後は国内復興には輸出競争力強化による外貨獲得が必要とのGHQの方針から、輸出に向く工業製品についての生産性工業が強化され、生鮮品で輸出を考えていない食品は取り残されることとなった。
- ・ 機械の導入についても、例えば、ネジを掴む機械でもたらこや梅干しは握れないので、機械の導入を躊躇してしまう。中食のような、おにぎり、サンドウィッチは規格が同様で、自動化できる可能性が高い。今は人手不足でやらざるを得ないところまで来ているが、やろうという意識は一部で、全体として到達してはいない。個社の取組だけでなく、行政のバックアップが有ると良い。
- ・ 食品用の機械を作っても、導入する企業が限られ、機械メーカーがコスト回収できなくなる問題が発生する。
- ・ 政府の支援によりロボット会社が汎用性の高いものを開発できればよいが。
- ・ 機械化に関しては、自動車のマーケットは飽和状態で、食品産業、電機の必要性が高いと考えているが、食品のロットは小さい。ロボットを工場に入れるには、本体と工場における仕組みも考えなければならない。
- ・ 機械メーカーは系列になっており、上位の企業が系列の工場に安い原材料を供給し、機械製造の指導も行われるが、食品メーカーは系列ではないので、自ら原料を調達し、最終製品を作る必要がある。豆腐屋も各事業者がそれぞれ原料を買っているので、食品メーカーに安く作って欲しいと言われてもできない面がある。系列では、いい面、悪い面もあるが、情報の伝達が上手くできる。
- ・ 醤油も味噌も事業者数が多いが、現在でも成り立っている。しかし、今後は人の確保がボトルネックとなり、生産性向上に取り組まざるを得なくなる。
- ・ 食品製造業の機械は自動車に比べて圧倒的に少ない。食品製造業が工業と異なるのは、原料から最終製品まで作り、原価から売上げ確保まで自分で責任を負うこと。更に、食品の場合は、ネジ1本無くなっても衛生の問題があり、ライン全てを回収しなければならない。機械メーカーでは、どの業種で何台使ってくれるかという点が重要視される。また、機械だけを議論するのではなく、働く従業員の意識も

変えないとならない。OJTソリューションというトレーナーが系列会社を指導するということがあるが、食品業界でそのようなケースはあるか。

- ・ トレーナーはほぼいない。食品企業がトヨタ型を導入しても上手くいっていないということ。自動車などの組み立て型産業と、蒲鉾などの加工型産業の違いを理解していないと上手くいかない。加工型産業の生産性を上げる支援団体のようなものを作る必要があると考える。例えば、パンではパン生地材料作り、餡子を入れる工程、さらに4コ入りの包装に分けるなど、所々でバッチやユニットが変わる。そこで、どこでまとめて作業をするのかという仕組みを考えなければならない。それをやった上で、トヨタ生産方式が出てくる。

以上