

グローバル化と少子・高齢化時代の日系食品企業の海外進出

中国への進出動向、地域分布と資本出資率の変化を中心に

誌名	京都大学生物資源経済研究
ISSN	13418947
著者名	沈,金虎
発行元	京都大学大学院農学研究科生物資源経済学専攻
巻/号	16号
巻号補足	
掲載ページ	p. 55-74
発行年月	2011年3月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター

Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



グローバル化と少子・高齢化時代の 日系食品企業の海外進出

—— 中国への進出動向、地域分布と資本出資率の変化を中心に ——

沈 金虎

Jinhu SHEN : Globalization, Declining Populations and the FDI of Japanese Food Industry : Focus on the Trends, Geographical Distribution and the Capital Rate Changes of the Concerned Local FDI Food Corporations in China

Since the period of rapid economic growth, especially after the G5's Plaza Accord in 1985, the levels of FDI (foreign direct investment) of the Japanese food industry have significantly increased. However, as the principal objective of FDI is to buy or produce agricultural and other processed foods, then export to Japan, taking advantage of the gap in resource prices, it can be argued that the increase in FDI has actually contributed to the decline of Japanese self-sufficiency in food supply.

But since the new century began, the Japanese population has begun to decline, and food markets have begun to reduce in size. Meanwhile, the neighboring Asian countries, especially China, have been experiencing rapid economic growth. For many Japanese food companies, this situation will provide good business opportunities, and a number of structural changes will be needed in the FDI of the Japanese Food Industry.

In this paper, we will first conduct a brief review of the transformation of nature of the FDI being carried out around the world by the Japanese food industry.

Then we will be focusing on China, the country that has attracted the largest amount of FDI by Japanese food companies, and discuss the following three issues: the quantitative change, geographical distribution, and changes of the capital rate occupied by Japanese FDI in the concerned local food corporations.

Finally, we will introduce a case study of two Japanese food companies located in Shanghai, in order to examine the history and the current condition of their FDI businesses there, and the problems they have faced and their future businesses prospects.

1. はじめに

景気低迷と少子・高齢化の進行を背景に、日本の食品産業はかつてない厳しい局面に立たされている。これまで、特にバブル経済崩壊後の1990年代から、円高傾向と経済グローバル化の進行により、日本農業は海外輸入品から激しい市場競争の試練を受けてきたが、食品産業は比較的安泰であった。しかし、21世紀に入った今、経済の持続的な低迷と総人口の減少により、国内の食品市場全体の規模も相対的縮小から、絶対的縮小時代に突入した。総務省などが推定した「産業連関表」のデータによると、日本の食品関連産業の市場規模はピーク時の1995年に80.4兆円に達したが、それ以降は、しばらくの低迷期を経て、21世紀に入って

から急速に減少し、2005年時点での市場規模はすでにピーク時より1割弱減となった(表1を参照)。

表1 消費者最終飲食費からみる日本の食品消費市場規模の変化

単位:兆円

年次	中間構成			最終消費額			
	農水生産	輸入	流通・加工	生鮮食品	加工食品	外食	合計
1985	13.4	2.8	41.8	14.6	27.9	15.5	58.0
1990	14.1	5.7	48.3	16.0	33.1	19.0	68.1
1995	13.0	6.3	61.1	16.1	40.6	23.7	80.4
2000	12.1	5.6	62.6	15.1	41.5	23.7	80.3
2005	9.4	6.5	57.7	13.5	39.1	20.9	73.6

資料：農林水産省『農業白書』、各年版による。

かつて、高度経済成長期以降、国内の農産物需要拡大と供給不足を背景に、米以外の穀物と油料類農産物の輸入が急増し、その時から多くの食品商社と食品企業が安定的な原材料の供給先を求めて、海外進出を始めた。以来、1980年代半ばころからの為替自由化と円高傾向、そして1990年代以降の経済グローバル化の進行と近隣アジア諸国の経済発展を背景に、日本の輸入農産物の範囲も最初の穀類、油料類から、次第に畜産物・熱帯果物類、そして生鮮野菜、加工食品へと拡大し続けてきたが、そのビジネス・チャンスを求めて、日本の食品関連企業の海外進出も一層加速した。言うまでもなく、その際の海外進出の目的は、主として円高傾向と内外生産費の差を利用して、海外で安く生産した商品を日本に輸出することであり、その意味で、食品企業の海外進出は、日本の食料自給率の低下に一層拍車をかけてきたと言える。

だが、その局面も大きく転換する時期に来ている。少子・高齢化の進行で、日本国内の食品市場が縮小する中、近隣アジア諸国は急速な経済発展に支えられて、国民の所得水準が向上し、食生活の質的な改善と多様化・簡便化が急速に進んでいるので、食習慣が類似し、品質と品揃えの良さ、消費者ニーズへの対応の細さに定評のある日本食品と食品企業にとって大きなビジネス・チャンスが巡ってきた。実際、近年、すでに海外進出した企業の商品販売は従来の「単純の日本輸出」から、「日本輸出+現地販売」に変化しつつある一方、完全に現地販売を事業目的とする新規の海外進出も急速に増え続けているのである。

その典型的な例の一つは、中国に進出した食品関連企業である。周知のように、日本の食品関連企業が中国に進出し始めたのは1980年代半ば頃で、本格的に進出し始めたのは1992年の早春、例の「改革・開放を加速せよ」という旨のトウ小平の「南巡講話」が発表された以降である。にもかかわらず、僅か十数年の間に、中国はすでにアメリカに代わって、日本の食品産業の最大の海外進出先となった。

以下、第2節ではまず1980年代以降、日系食品関連企業の海外進出の全体動向と進出先の地域分布の変遷について振り返ってみる。次に第3節と第4節では中国に進出した日系食品企業の概況、すなわち、進出した現地企業数の変化やその地域分布、そして業種、出資比率、並びに進出目的の変貌などについて概観する。そして、第5節では、上海周辺に進出した2

つの代表的な日系食品企業の経営状況と今直面している経営課題について紹介する。

2. 日系食品関連企業の海外進出の全体的動向：現地企業数と地域分布の変化

まず、日系食品企業の海外進出状況に関する情報源について、若干説明しておく。

2.1 日系食品企業の海外進出状況に関する幾つかの情報源

日本は、企業情報に関して比較的統計が揃っているが、食品企業の海外進出状況に関する継続的・意識的な政府統計は実施されていない。1985年に為替の自由化を実施する前までは、企業の海外投資に関して許認可制を取っていたので、日本政府は各産業の海外投資件数、投資額を調査・登録していた。しかし、通貨の自由化を実施した後、そのような情報は得られなくなった。近年、少子高齢化と人口減少、そして景気低迷などにより、日本国内の食品産業が規模縮小傾向に転じたので、それを受け、政府は食品産業の海外進出を積極的に推進する戦略を打ち出した。その戦略推進の一環として、主に農林水産省が中心に、日系食品企業の海外進出に関して、以下のような実態調査を行った。

① 農林省「東アジア食品産業活性化戦略策定に係るアンケート調査」

- ・調査目的：東アジア各国・地域に拠点を持つ日本の主な食品製造・流通・販売事業者及び外食事業者を対象に、国・地域別に具体的な課題等を詳細に把握し、「東アジア食品産業活性化戦略基本方針」及び「東アジア食品産業活性化戦略実行計画」の方向付けに活用することを目的とする。
- ・調査年次：2006年8月
- ・調査対象：東アジア各国・地域に拠点を持つ日本の主な食品製造・流通・販売事業者及び外食事業者の現地法人106社
- ・調査項目：
 - ①事業展開の状況（進出時期、1995年前後の事業目的の変化、出資比率）
 - ②事業活動の状況（2005年の売上げ規模と2010年売上げ目標額、国別仕入割合、現地販売のターゲット消費者層）
 - ③製造設備の状況（敷地用土地の所有形態、設備の設置、メンテナンス、設備の輸入規制等）
 - ④電力・燃料・用水の確保の状況
 - ⑤原材料の調達状況（現地調達、日本から輸入、第3国から輸入、それぞれに係わる課題）
 - ⑥食品の小売り、外食産業の出店状況（1社当たりの出店店舗数、直営・フランチャイズ店舗数の割合、出店許可を得るまでの努力とトラブルなど）

- ⑦資金調達・送金の状況（法規制、トラブルなど）
- ⑧決済の状況
- ⑨物流、販売の状況（物流、販売の実施主体、それらに関する各種の規制）
- ⑩その他の要望事項
- ⑪日系企業との連携状況
- ⑫知的財産権の侵害などの状況
- ⑬技術研究開発の状況
- ⑭従業員数及び人材確保の状況
- ⑮部門ごとの将来計画

② 農林省「食品産業活動実態調査：食品企業の東アジアへの進出状況の調査」

- ・調査年次：2007年
- ・調査対象：東アジア14か国に進出した日系食品企業
- ・調査項目：進出先の国別、業種別の
 - ①食品部門の売り上げと日本向け輸出額
 - ②現地法人数の売上規模別、日本側出資率別、工場、店舗・事業所数別、就業者数別の分布
 - ③前年度比の売上高の変化

しかし、これらのアンケート調査の結果は、一時点の状況しか反映しておらず、それを使って日本の食品企業の海外進出状況の変化をみることができない。

政府の統計情報の不足を穴埋めしたのは、東洋経済新報社が1973年から毎年出版してきた『海外進出企業総覧』である。東洋経済新報社は、日本の上場企業のデータブックなどを出版しているので、その一環として、毎年海外進出企業の情報を取り纏めて出版し続けている。但し、当該『海外進出企業総覧』に収録・集計されているのは、上場企業を中心に比較的規模の大きい会社とその海外進出の現地法人であり、日本の全ての企業の海外進出状況が反映されているとは言い難い。特に食品関連産業の中の外食業は、個人、零細企業による海外進出も盛んに行われているので、その動向は反映されていないと思われる。

にもかかわらず、東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』が、日本の食品産業の海外進出の現状と経時的な変化を最もよく反映しているのは確かであり、その情報を使って、全体的な概況と時間的なトレンド変化をみるには充分だと考えられる。

以下、その情報を基に、1985年以降、海外に進出した日系食品企業の動向とその特徴についてみてみよう。

2.2 世界各地に進出した日系食品関連企業の現地法人数の変化

表2は、1985年以降農林水産業、食品製造業、食品卸売業、および外食産業別に世界各地に進出した食品関連企業の現地法人数(出資率10%以上の現地法人)の変化を示している。

a. 農林水産業

まず農林水産業で海外進出した日系現地法人数は、1985年から1994年まで150社前後で推移していたが、1995年から急増し、いまは300社弱までに増加した。そのうち、中国に進出した農林水産業関連の現地法人数は、1990年の10社から2007年現在は42社まで増加したもの

表2 業種別にみる日系食品企業の海外進出地域別現地法人数の推移

1. 農林水産業							
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007
世界計	153	130	230	267	290	294	297
アジア	55	46	90	100	112	114	115
中国	8	10	24	35	41	42	42
NIES	8	2	6	6	5	5	5
他のアジア	39	34	60	59	66	67	68
ヨーロッパ	2	5	14	19	20	20	19
北米	18	20	30	34	33	34	34
中南米	34	30	40	43	50	51	53
オセアニア	30	24	44	57	62	62	62
その他	14	5	12	14	13	13	14
2. 食品製造業							
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007
世界計	175	301	503	657	793	815	848
アジア	81	143	281	404	509	529	552
中国	3	22	97	182	263	282	299
NIES	34	59	76	81	87	86	86
他のアジア	44	62	108	141	159	161	167
ヨーロッパ	11	16	28	32	42	42	42
北米	53	101	142	158	176	177	181
中南米	22	23	23	25	26	27	28
オセアニア	6	17	28	37	39	39	41
その他	2	1	1	1	1	1	4
3. 食品卸売業							
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007
世界計		133	221	250	357	365	386
アジア		30	49	61	97	105	115
中国		2	6	12	18	23	25
NIES		20	32	36	54	57	66
他のアジア		8	11	13	25	25	24
ヨーロッパ		19	37	50	65	65	66
北米		63	97	95	128	128	138
中南米		12	19	24	33	33	33
オセアニア		9	18	19	26	26	26
その他		0	1	1	8	8	8
4. 外食産業							
	1985	1990	1995	2000	2005	2006	2007
世界計		125	168	200	237	253	264
アジア		39	56	87	115	123	129
中国		12	20	42	53	56	58
NIES		22	24	31	45	50	52
他のアジア		5	12	14	17	17	19
ヨーロッパ		19	26	31	32	33	35
北米		53	68	65	73	78	80
中南米		4	4	4	4	4	4
オセアニア		10	14	13	13	15	16
その他		0	0	0	0	0	0

資料：東洋経済新報社、『海外進出企業総覧』（国別編）、各年版による。

の、全体に占める割合は依然13%と比較的に少ない。ちなみに、農林水産業に関して、日本企業が最も多く進出しているのは、第1に中国とNIES諸国を除く他のアジア地域（主として東南アジア）、第2にオセアニアと中南米地域である。いうまでもなく、これらの地域は、農業自然資源が豊富であるのが共通の特徴である。

b. 食品製造業

また食品製造業での海外進出に関して、これまでにおおそ二つのピーク期があった。すなわち、第1のピーク期は、1980年代後半である。それは1985年のプラザ合意を受けた円高の進行に伴うもので、より安い原材料と生産費を求めて、アジア地域だけでなく、欧州各国、北米、そしてオセアニア諸国への企業進出が共に急増したのは、その時期の特徴である。そして第2のピーク期は、1990年代後半以降である。この時期の最大の特徴は、欧州、オセアニア、北米への企業進出数は緩やかに増加したのに対して、対アジア、特に対中国の企業進出数は急速に拡大し続けたことである。食品製造業で中国に進出した日本企業の現地法人数は、1985年にまだ数えられるほど少なかったが、1990年の段階でも依然22社に留まった。しかし、1992年早春にトウ小平氏が中国上海、広州などの南方地域を視察した時に発した「南巡講話」を契機に、日本企業の中国進出は本格的に拡大し始めた。トウ小平氏の「南巡講話」の主旨は、もっと大胆に各種の改革を実施し、改革・開放のペースをさらに加速させることであつたが、それを受けて、中国の市場経済改革が後戻りすることはもはや無いと信じられたことと、中国政府による外資誘致と税制優遇政策が一段と強化されたことで、大勢の日本企業がその時期から本格的に中国に進出し始めた。食品製造業もその一例で、その現地法人数は1992年の29社から、93年41社、94年67社、95年97社、そして96年には151社へと加速的に拡大した。特に1998年のアジア金融危機以降、日本の食品製造業のオセアニア、NIES、他の東南アジア諸国への企業進出は低迷状態に転じた中、中国への企業進出は一時ペース・ダウンしたものの、近年再び急拡大し始めた。2007年に中国に進出した日本の食品製造企業の現地法人数は299社となり、アメリカの165社をゆうに上回って、最大の海外進出先となった。世界全体に進出した日系食品製造業の現地法人総数（848社）に占める割合も、35%までに上昇した。

c. 食品卸売業

次に、食品卸売業の現地法人数の推移についてみよう。表2に示すように、同現地法人総数は1990年の133社から、2007年には386社へと2倍ほど増えたが、その増減ペースは、食品製造業とほぼ平行して変動しているように見える。背景として、食品卸売業が主に海外進出した食品製造業の原材料調達と製品販売の役割を担うことがあるからと思われる。

一方、進出先の地域分布に関して、食品卸売業の現地法人数が最も多いのは、第1に北米、第2に欧州とNIES4国である。中国に進出した食品卸売業の現地法人数は1990年の2社から、1997年10社、そして2007年25社へと急増した。しかし、絶対数はまだ少なく、総人口が数百万人の香港、シンガポールと、数千万人の韓国、オセアニアとほぼ同レベルに留まって

いる。

考えてみれば、食品卸売企業にとって、現地市場への卸売りが主な業務の一つであり、また現にその現地法人が多く分布しているのは大抵経済発展が進んでいる先進国や高所得の途上国に属している。中国に進出した食品卸売業の現地法人数がまだ少ないのは、一面ではこれまでに中国を市場として捉えている企業がまだ少ないからであり、他面において、中国の食品産業全体が、生産段階の製造業と流通段階の小売業が相対的に発達していて、両者を繋ぐ卸売業が未発達状態にあるという構造的な特徴を反映しているかもしれない。

いずれにせよ、今後、中国に進出する日系食品企業にとって、食品卸売業の強化は一つの重要な課題と言えるかもしれない。

d. 外食産業

食品関連産業といえば、飲食店等の外食産業もそれに含まれるべきである。表2の最下段は、全世界及び主要地域に進出した日系外食企業の現地法人数の推移を示している。

いうまでもなく、飲食店などの外食企業は、農林水産業、食品製造業及び食品卸売業と違って、その成果物の販売は全く言えるほど国を超える貿易とは無縁で、もっぱら現地在住の消費者や旅行客を相手にする商売である。それ故、日本の外食産業の海外進出は伝統的に先進国である北米のアメリカ、カナダ、オセアニアのオーストラリアや欧州各国に集中していた。1990年に北米、オセアニア、欧州の3地域に進出した外食業の現地法人数は全世界に進出した日系外食現地法人総数の2/3弱を占めていたのは、その証である。しかしそれ以降、アジア各国の経済発展に伴って、まずはN I E S諸国、次は中国への企業進出が拡大し、2007年現在、アジア地域に進出した外食業の現地法人数は129社に数え、全世界に進出した日系外食現地法人総数の半分弱を占めるに至った。

そのうち、中国本土に進出した日系外食関係の現地法人数は1990年の12社から1997年に40社、2007年現在は58社までに増えた。しかしそれは日本に本社のある比較的大きな企業による中国進出の現地外食法人数であり、日本に本社のない個人、或いは日本に親会社があっても、無名で小さな会社が出資する日系飲食店の数はその数倍あると思われる。

外食産業、特に日本の食材、調味料など多く使う寿司、刺身、日本風居酒屋などの日本料理店の海外進出は、店、企業そのものの営業と企業業績だけでなく、日本の食材、日本の味覚を海外の一般消費者に知ってもらい、覚えてもらうためにも重要な役割を果たしているから、いまその海外進出の全貌や今後の動向が注目されている。

3. 中国に進出する日系食品関連企業の地域分布

さて、2007年の時点で中国に進出した日本の食品関連産業の現地法人数は、トータルで424社に数えるが、それらの企業はいったい中国のどの地域に分布しているのか。

その全体像を示す資料はないが、毎年刊行されている東洋経済新報社の『海外進出企業総覧』では、主な企業についての現地進出先の地域情報も含まれているので、それを使えば、ある時点で中国に進出している日系食品関連企業の省・市・自治区別の地域分布を見ることができる。

表3 2008年中国に進出した日系食品関連企業の地域分布

単位：社

地域	農林水産業	食品製造業				食品卸売り	食品小売り	外食業	計
		計	A型	B型	AB型				
上海	1	28	0	27	1	6	1	11	47
北京	1	13	0	12	1	6	0	4	24
天津	0	7	2	4	1	0	0	0	7
広東	1	9	4	5	0	1	0	3	14
江蘇	2	21	13	7	1	1	0	0	24
浙江	1	8	4	4	0	0	0	0	9
福建	0	8	5	3	0	0	0	0	8
山東	1	45	39	5	1	1	0	0	47
遼寧	0	15	12	2	1	0	0	0	15
吉林	0	2	1	0	1	0	0	0	2
黒竜江	0	0	1	1	0	0	0	0	2
河北	0	3	1	1	1	0	0	0	3
河南	0	2	1	0	1	0	0	0	2
陝西	0	1	1	0	0	0	0	0	1
新疆	0	2	1	0	0	0	0	0	2
湖北	0	1	1	0	0	0	0	0	1
海南	0	1	1	0	0	0	0	0	1
広西	1	1	1	0	0	0	0	0	1
四川	0	2	1	1	0	0	0	0	2
合計	8	170	90	71	9	15	1	18	212

資料：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（国別編）、2009年版に基づき、筆者が集計。

注：A型は製品が主として日本に輸出するタイプの会社、B型は主に現地販売が経営目的の会社で、AB型は両者を兼ねる会社を指す。但し、その判別は、企業側からの回答結果によるものではなく、各企業の製品内容とそれぞれの商品が日本輸出が多いか、現地販売が多いかをみて、筆者が判断して決めるものである。

表3は、2009年版の『海外進出企業総覧』（国別編）に収録されている中国に進出した日本の食品関連企業（農林水産業、食品製造業、及び食品卸売業と外食産業）の現地法人の個票情報をもとに集計した地域分布を示している。

同表と中国地図とを対比して分かるように、中国に進出した日系食品企業の圧倒的な多数は東部沿岸地域に分布している。内陸の中西部地域には日本の食品関連企業の現地法人が一つもないか、あったとしても、1社、2社程度の省と自治区がほとんどである。これは、食品関連産業に限らず、中国に進出した他の産業の日系企業でも共通してみられる傾向であるが、これほど特定の地域に集中して分布しているのは、やはり珍しいである。

のみならず、日系食品関連企業が多く進出している地域間には、明らかな「役割分担」か、「地域特化」の傾向が見受けられる。とりわけ、冷凍・乾燥野菜、肉・水産加工食品、ノリ、お茶製品、漬け物など、中国で現地生産し、製品を日本に逆輸出する食品企業は、大体山東省を始め、江蘇、遼寧及び浙江、福建などの農水産物の産地に集中している。それに対して、ビール、清涼飲料、菓子類、日本の調味料など現地市場販売が主目的の食品製造業と食品流通業は、圧倒的に上海、北京、広州とその周辺地域に配置されている。

両者、それぞれを最も代表する山東省と上海市を例に、その状況を詳しくみてみよう。

まず表4は、山東省に進出した日系食品関連企業のリストである。同リストを見て分かるように、これらの企業は、第1に野菜、水産物、畜肉を加工・冷凍し、或いはそれらの農水産物を原料にして、消費者が購入後に加熱して直接食用出来るレトルト食品を製造する企業は非常に多いのが特徴である。1990年代以降、つい最近まで中国から多くの冷凍野菜やその

表4 山東省に進出した日系食品関連企業のリスト

現地法人の企業名	日系資本 出資率(%)	業務内容の概要	類別
康愛食品(青島)	51	すし用食材、総菜類の製造・販売	食品製造 (A型)
安丘安富食品	51	食品の製造・販売	食品製造 (A型)
来陽恒明食品	25	冷凍野菜の生産	食品製造 (A型)
神戸物産安丘食品	100	食品の製造	食品製造 (A型)
泰安京日丸善食品工業	100	液体天然調味料の製造	食品製造 (A型)
来陽伊天果汁	100	リンゴ果汁の生産・販売	食品製造 (A型)
青島亜是加食品	57	冷凍野菜、加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島旭松康大食品	90	即席みそ汁の生産・販売	食品製造 (A型)
青島カルビ食品	100	菓子の生産・販売	食品製造 (B型)
青島フジッコ食品	100	農水産物食品の加工・製造・販売	食品製造 (A型)
青島福生食品	100	冷凍加工食品の生産・販売	食品製造 (A型)
青島固力果食品	40	ビスケット、小豆あんの生産・販売	食品製造 (AB型)
青島国際種苗	50	種苗の生産・販売	農林水産業
青島石垣食品	100	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島胶東食品開発	40	冷凍野菜の生産	食品製造 (A型)
青島京西食品	30	冷凍野菜の生産	食品製造 (A型)
青島鴨井食品	100	冷凍野菜の生産・販売	食品製造 (A型)
青島加藤吉食品	100	冷凍水産物の製造・販売	食品製造 (A型)
青島極洋貿易	100	水産物の現地販売と第三国輸出	食品卸売業
青島協和万福食品	50	凍結乾燥野菜の生産・販売	食品製造 (A型)
青島丸魯大食品	100	レトルト食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島野村進口葡萄酒商貿	60	ワインの製造・輸入	食品製造 (B型)
青島普徳食品	67	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島東冷食品	100	速凍調理食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島豊和食品	60	ゴマ、落花生の加工・販売	食品製造 (A型)
青島万協食品	40	冷凍食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島有明食品	100	天然調味料の生産・販売	食品製造 (A型)
青島万福食品	30	鶏肉食品の製造・販売	食品製造 (A型)
青島日魯榮信食品	51	水産加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
山東安吉丸食品	100	カンピョウの生産・販売	食品製造 (A型)
山東凱加食品	45	鶏肉食品の製造・販売	食品製造 (A型)
山東竜藤不二食品	76	油揚げ食品の製造・販売	食品製造 (A型)
山東美好食品	57	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
山東日冷食品	65	冷凍食品の製造・販売	食品製造 (A型)
新日清製粉食品	100	小麦粉の生産・販売	食品製造 (B型)
青島秀愛食品	100	農産物の加工・輸出	食品製造 (A型)
維坊石垣食品	100	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
維坊美城食品	41	肉鶏の一貫生産・加工	食品製造 (A型)
威海威東日総合食品	88	調理食品などの生産・販売	食品製造 (A型)
烟台ビール朝日	53	ビールの製造・販売	食品製造 (B型)
烟台カルビー商貿	100	農水産物の加工・販売	食品製造 (B型)
烟台竜榮食品	35	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)
烟台緑美食品	88	農水産物の加工・販売	食品製造 (A型)
烟台魯星食品	80	冷凍、チルド総菜の加工	食品製造 (A型)
烟台日魯大食品	45	調理冷凍食品の製造・販売	食品製造 (A型)
烟台市晟成食品	45	ピーナツの生産・現地販売と輸出	食品製造 (A型)
諸城ブリマ食品	56	肉加工食品の製造・販売	食品製造 (A型)

資料：表3と同じ。

表5 上海市に進出した日系食品関連企業のリスト

現地法人の企業名	日系資本 出資率(%)	業務内容の概要	類別
アロマ珈琲（上海）	75	珈琲の加工・販売	食品製造（B型）
朝日ビール投資	100	投資窓口	統括企業
波路夢（上海）商貿	100	菓子、飲料、食品原材料の販売・輸出入	食品卸売業
美露餐飲管理	100	レストラン経営	外食業
伊藤食品商貿（上海）	100	畜肉製品の販売	食品卸売業
麒麟生物農業（上海）	100	種苗の生産・品種登録と販売	農林水産業
明治乳業貿易（上海）	100	粉ミルクの販売	食品卸売業
美仕唐納滋（上海）食品	100	ドーナツ店の運営	外食業
小川香料（上海）	100	食品・香料の製造・販売	食品製造（B型）
東醇（上海）商貿	100	飼料・食品・原料の購入・販売	食品卸売業
上海盛賀美餐飲	84	麵店の運営	外食業
上海味の素調味品	100	調味料・スープの製造・販売	食品製造（B型）
上海廈門食品	97	調味料の製造・販売	食品製造（B型）
上海愛実得飲食管理	100	飲料・食品の自販機経営	食品小売業
上海大徳多林克商貿	100	飲料・食品の卸売り	食品卸売業
上海江崎格力高食品	100	菓子の製造・販売	食品製造（B型）
上海好侍味の素食品	100	カレー調味料の製造・販売	食品製造（B型）
上海一番屋餐飲	100	レストラン	外食業
上海好侍食品	100	香辛調味料の製造・販売	食品卸売業
上海愛徳健餐飲管理	100	ケーキ、飲料の製造・販売	食品製造（B型）
上海錦江麒麟飲料食品	58	清涼飲料の製造・販売	食品製造（B型）
上海ニチレイ食品	50	冷凍食品の製造・販売	食品製造（AB型）
上海日清食品	100	即席麵の製造・販売	食品製造（B型）
上海日清油脂	100	食用油の製造・販売	食品製造（B型）
上海大塚食品	100	食品の製造・販売	食品製造（B型）
上海日申食品	51	穀粉、穀物加工品の製造・販売	食品製造（B型）
上海サリア餐飲	100	レストランチェーン	外食業
上海申万醸造	不明	食品の製造・販売	食品製造（B型）
上海三得利食品貿易	100	食品の製造・販売	食品製造（B型）
上海宝酒造貿易	100	酒、食品の輸出入	食品卸売業
上海旭洋緑色食品	95	豆腐等の生産・販売	食品製造（B型）
上海益力多乳品	100	ヨーグルトの製造・販売	食品製造（B型）
上海養樂多貿易	100	ヨーグルトの製造・販売	食品製造（B型）
養樂多中国投資	100	中国事業の統括	統括企業
上海山崎パン	100	パン、菓子の製造・販売	食品製造（B型）
上海吉野屋	100	飲食店	外食業
上海雪国高容生物技術	100	エノキの生産・販売	食品製造（B型）
上海中しん宮商発展	75	食品の総合卸売り	食品卸売業
上海秀愛国際貿易	100	製菓原材料の輸出入・販売	食品卸売業
三得利ビール（上海）	86	ビールの製造・販売	食品製造（B型）
三得利光明ビール（上海）	100	ビールの製造・販売	食品製造（B型）
三得利東海ビール（上海）	74	ビールの製造・販売	食品製造（B型）
三得利（上海）食品	100	食品の製造・販売	食品製造（B型）
東食貿易	100	貿易・卸売り	食品卸売業
上海太陽食研貿易	100	食品原料の販売・貿易	食品卸売業
明治製菓（上海）	100	菓子の販売	食品卸売業
明治製菓食品工業（上海）	100	菓子の製造・販売	食品製造（B型）

資料：表3と同じ。

他レトルト食品が日本に輸入されたから、恐らく現地生産の供給者がこれらの企業であることは容易に想像できる。第2にこれらの現地企業の法人名やその出資者名からみて、日本の大手食品会社の出資企業が比較的に少なく、中小食品企業が出資して作られた会社が大多数を占めている。そして第3に、関連して上海、北京に進出した日系食品企業は日本側の資本出資率が100%、つまり、日系単独出資の会社が殆どであるのに対して、山東省に進出している日系食品企業は現地企業との共同出資が依然多く見受けられる。

次に、表5は上海市に進出した日系食品関連企業のリストである。それを見ると、前記山

東省での進出企業とは対照的に、現地販売が主目的の会社は圧倒的に多いことが分かる。それは、もっぱら現地の消費者をターゲットとする外食業や、現地販売が主目的の食品卸売業の企業数が多く見受けられるだけでなく、食品製造業に関しても、ビール、その他の清涼飲料、乳製品、菓子、洋風調味料など、日本への輸出ではなく、現地市場でも充分販路が期待できる食品メーカーが多く見られる。しかも、朝日ビール、キリンビール、明治乳業、明治製菓、日清食品、日清油脂、味の素、グリコ、ハウス食品、ヤクルトなど日本の代表的な食品メーカーを始め、大手食品会社が出資して作られた現地法人が多く、また日本企業の単独出資か、出資率が3/4以上の企業は圧倒的に多いのが特徴である。

4. 中国に進出した日系食品関連企業の業種、出資率の変化

ところが、1980年代半ば日系食品企業が中国に進出し始めてから数えれば、もう20数年間、1993年頃本格的に中国に進出してから数えても、すでに10数年間の歳月が経った。その間、現地法人数が大幅に増加したのは、前述のとおりであるが、その一方、中国に進出した日系食品企業には、どのような構造変化が起きたのか。本節では、この問題に着目して、見ていきたい。

表6は、日本側からの資本出資率と進出企業の経営目的という二つの視点から、中国に進出した日系食品関連企業の構造的変化を見たものである。

同表から言えることは、次の3点である。すなわち、第1に中国に進出した日系食品企業は最初に現地資本との合弁企業が圧倒的に多く、しかも日本側の出資率は50%以下が多かった。しかし、時間が経つにつれ、まず日本側の出資率は51%以上、即ち、日本側が経営の主導権を握る企業の絶対数と割合が増加し、そして21世紀に入ってから、日本側の単独出資、つまり、資本出資率100%の企業が主流となりつつある。それは、近年、資本力のある日本大手食品企業が本格的に中国進出し始めたことや、2003年にWTOに加盟した後、中国国内で外国資本に対する規制緩和が進められたこと、などが背後にあったかもしれないが、最大の要因はやはり日本側の企業と現地資本との間に元々経営方針、経営哲学などに関して隔たりがあり、中国の事情が余り分からない内は、現地資本の協力を借り、またリスク分散のため、現地資本と組んでいたが、中国の経済事情が熟知し、また中国での企業経営に関して確信が得るにつれ、合弁のメリットは次第に薄れ、代わりに意志決定には時間がかかり、或いは経営の主導権が取れないなどのディメリットは逆にクローズアップされる。要するに、投資側の日本企業にとって、自分の意のままに経営していくためには、単独出資の企業形態のほうが、都合がもっと良いからである。

第2に、中国に進出した現地法人のうち、最初は現地の安い原材料と安い労働力を利用して、製品を作り、日本に輸出するのが主な経営目的の企業は割合的に非常に多かった。例え

表6 中国に進出した日系食品関連企業の資本出資率と経営目的の変化

単位：社

項 目	1992	1995	2000	2005	2008
日本資本の出資率	100%	2	4	21	50
	51～99%	6	23	49	66
	～50%	31	31	29	30
	不 明	0	8	5	3
進出企業の経営目的	日本輸出	21	26	44	67
	日本輸出+現地販売	8	8	11	14
	現地販売	8	30	49	68
	不 明	2	0	0	0
集計企業数	39	64	104	149	212

資料：東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（国別編）、各年版に基づき、筆者が集計。

注：進出企業の経営目的の判別は、表1と同じく、企業側からの回答結果によるものではなく、各企業の製品内容とそれぞれの商品の日本輸出が多いか、現地販売が多いかをみて、筆者が判断して決めたものである。

ば、1992年の時点で現地販売が目的の企業は一応8社ほど数えたが、その殆どが北京、上海の大都市に進出した日本料理店などの外食企業であった。現地の消費者と日本人駐在員、旅行者を相手に商売する外食業を除けば、当時主に現地市場で商品を販売することによって経営を成り立とうと考えた日本の食品企業は殆どなかった。しかし、1995年から日本輸出が目的の企業も増えつつあったが、現地販売が目的の企業も少しずつ増え、特にここ数年間は中国経済の好調な成長が背景に、その数は急速に伸び始めている。

第3に、表6では数字的な集計を取っていないが、諸般の事情から判断して、現地市場販売が目的の企業が増えるにつれ、中国に進出する日系食品企業の目指す進出先も、従来の野菜、水産物、畜・禽肉の産地である山東省、福建省などから、人口が集中し、購買力のある大都市圏、特に上海、北京に移りつつある一方、進出企業の親会社も従来の中小食品企業が主役の状況から、次第に大手食品企業が主役の時代に変わりつつあることである。

つまり、より多くの進出企業は、上海、北京などの大都市を目指し、また進出企業の主役は大手食品企業に取って代われているのである。

5. 上海近辺に進出した日系食品企業の事例調査

以上は、中国に進出した日系食品関連企業の全体的な状況と構造変化についてみたが、この節では、上海近辺に進出した代表的な日系食品企業を2つ取り上げ、それぞれ中国に進出した経緯や、いまの経営状況と直面する経営課題などについて、現地でのインタビュー調査を元に紹介していく。

5.1 A社の（上海）有限公司とその関連企業

1) A社の中国進出経緯

A社が中国に進出し始めたのは1993年である。同年4月に、まず香港にある子会社を通じ

て、広州にある菓子メーカーと広州開発区輸出入貿易有限公司との合弁で、某製菓有限公司を設立した。工場は廣州経済技術開発区の中にあり、主に中国本土と香港向けに「ヤンヤン」「グミチョコ」などのチョコスナック類商品を製造・販売し、いまでもその生産と経営を継続している。

広州に進出した当該現地企業の経営が順調に進んでいることと、中国経済が好調な成長をし続けているのを受け、A社は2002～2004年間に中国市場で日本製のチョコレート食品のテスト販売を実施すると共に、社内ではチョコレート食品に対する中国の消費者の嗜好と購買動向に関する調査を行って、中国市場への更なる進出を準備していた。

その上、2004年にA社の単独出資で、上海市に中国事業を統括する上海有限公司（販売会社）を設立し、中国で菓子、健康食品の輸入販売・マーケティングを行う一方、中国産業務用食材の開発・日本への輸出業務を行い始めた。しかし最大の目的は、やはり中国事業の統括と自社ブランド商品の販売・マーケティング活動を通じて中国でそのブランドを確立することにある。

以上を経て、2006年8月には、さらに上海市松江工業区内にA社食品工業（上海）有限公司を設立し、操業を始めた。上海松江工場では日本と同等の基準で「おいしく安全」な商品を生産し、中国の消費者に幸せな食生活と健康に貢献することをモットーに、アーモンドチョコ、マカダミアチョコとメルティーキスなどのチョコレート商品を生産している。

2) A社食品工業（上海）有限公司の現状

松江工業区内の工場の敷地面積は約100畝（6.67ha）があり、現在はその1/3を使って、3階建ての工場を1棟建設した。残りの土地は、将来の生産規模の拡大に備えられているが、地元政府との土地借用契約書を交わしたのは全敷地面積の半分しかない。

いまは、50品目のチョコレートを生産し、品質は日本国内産と全く同じである。チョコレート生産用の原材料はほぼ100%輸入である。操業当初は、製品を作る直前までのココア原材料も日本の親会社から輸入していたが、いまはコスト削減のため、ココア原材料加工の一部を現地工場内で行えるような体制を整った。しかし、原料の100%が輸入であるから、生産コストも日本とあまり変わらないか、若干高い状況にある。

2010年1月現在、工場のスタッフは日本人4名のほか、現地の常勤職員（正社員）58名と239名の臨時労働者を雇用している。そのうち、現地の常勤職員は、A社食品工業（上海）有限公司が直接雇用しているが、他の臨時労働者は地元の人材派遣会社が雇用し、A社食品工業（上海）有限公司が利用する体制を取っている。通常の勤務時間は午前8時30分から午後5時までだが、繁忙期には2交代制を実施している。臨時労働者を多く雇い入れたのは、チョコレート包装作業が人手に頼っているからで、また直接雇用ではなく、地元の人材派遣会社から借り入れたのはチョコレート販売の季節変動が激しく、製品の製造もON、OFFシーズンがあるからである。臨時労働者は非常に若く、平均年齢は27歳である。中国内陸農村からの出稼ぎ労働者が大半を占め、流動性も非常に高い。A社食品工業（上海）有限公司が創

業して以来、継続雇用している臨時労働者はわずか6名しかいないという。A社食品工業（上海）有限公司が直接雇用していないから、彼らに住宅を提供していない。彼らの平均手取り収入は、月960～1100元だそうです。

3) 中国でのチョコレート販売と市場の将来性について

中国における菓子類食品の主な販売ルートは、大型スーパー、普通のスーパーマーケット、コンビニと農貿市場（主に生鮮食品を取り扱う自由市場）である。A社（上海）有限公司が主にターゲットしている上海市に限って言えば、2010年現在、上海市域内に大型スーパーが120、普通のスーパーマーケットが2000、コンビニが4400、農貿市場が2000ある。

しかし、チョコレートの販売は保冷設備の設置と昼夜連続作動が必要である。そのため、A社（上海）有限公司が商品を出荷しているのは、一部の大型スーパーと普通のスーパーマーケット、そして、600余りの日系資本のコンビニだけである。今後、上海での小売業全体のインフラ整備が進めれば、販売先の拡大が期待できる。

またA社（上海）有限公司自身が行った販売調査によると、中国のお客さんのチョコレート購入目的は、ギフト用が50%、結婚・誕生記念品用が8%で、普通の自家消費用は42%である。また後者の内、普通の箱売り品が22%、バラの量り売り品が20%である。

それに、世界各国のチョコレート1人当たり年間消費量に関する統計をみると、ドイツ、イギリス、スイス、ベルギーなど西欧諸国は10kg前後と一番高い。続いてアメリカは5.5kg、日本は2.2kgであるが、中国はまだ0.07kgしかないである。今後、経済が発展し、国民所得が向上すれば、中国国民のチョコレート消費量は確実に増えていくと予想される。

4) A社食品工業（上海）の将来の中長期戦略

いま、売り上げは年々増えているが、計画の予定額を下回っている。また松江工場の生産量はまた日本国内の一工場当たりの生産規模の2分の1しかないので、経営的にはまだ赤字状態にある。しかし中国市場の将来性を考えれば、いまはひたすらコーポレートブランドの知名度の向上に努めるべき時期にあるという。いま、A社食品工業（上海）のブランド戦略は、企業のロゴ名を、漢字名でも英語名でもない、漢字、英語を同時使用の「明治、Meiji」を使うことと、企業のキャチ・フレーズを「明智選択、選択明治」にすることに現れている。ちなみに、「明智」の中国語の発音は、「明治」の発音と非常に似ているので、上記のキャチ・フレーズが使われたと思われる。

5.2 B社の中国進出企業

B社は、1946年に三重県で創設された食品会社である。元々は油脂関連製品のメーカーであったが、戦後油脂関連市場の貿易自由化と市場競争の激化により、食用乳化剤、卵加工食品などを生産する食品関連製品のメーカーに転身し、現在に至る。主な製品は、食品用乳化剤、安定剤、鶏卵加工品、栄養食品素材、その他食品素材、化粧品原料であり、特色は一貫して研究開発を重視し、常に独自の技術開発に努めていることである。

いま現在、アメリカ1、タイ1、インド1、中国4、計7社の海外進出企業を有している。

そのうち、中国4社は河南省開封市にある食品有限公司、天津市にある食品有限公司、江蘇省無錫市にあるお茶加工品の専門会社と上海市にある国際貿易有限公司である。

1) 中国進出企業の概況

① 開封市にある食品有限公司

開封市にあるB社の食品有限公司は、三重県が中国河南省と姉妹関係を結んだことを背景に、双方の行政からの要請と支援を得て、1995年2月に開封経済開発(集団)公司との合併で設立された会社である。以前は社名を開封金明食品有限公司にしたが、2004年11月に工場の拡張工事の完成を期に、B社の社名を入れた現在の・・食品有限公司に改名した。当初は、即席麺の具材である乾燥ネギ、乾燥ハウレン草、乾燥クラゲ、乾燥タマゴなどを生産していたが、今はイチゴ、マンゴー、サツマイモの加熱乾燥粉末や加熱加糖ペーストなどの加工野菜も生産している。

工場の労働雇用者は350人を超えている。主に原材料である野菜の選別、洗浄に多くの労働者が雇用されている。また原材料も、基本的に地元産か中国他の省で生産された物を使うが、日本の品種を提供すること、農家と栽培契約を結び、トレサビリティ体制を整えることと、徹底した品質管理、安全性チェック体制を構築することなどに努めている。

② 天津市にある食品有限公司

B社の天津食品有限公司は、2004年4月に台湾の飼料メーカーである大成集团公司との合併で設立された鶏卵加工食品の専門メーカーである。場所は天津市北辰科学技術園區にあり、主な製品は冷蔵・冷凍卵液、濃縮卵液、乾燥全卵粉末、乾燥卵黄粉末、乾燥卵白粉末、その他風味の卵製品である。これらの卵加工品の用途は広く、マヨネーズ、ドレッシング、アイスクリーム、冷凍練り食品、パン、ケーキと他の栄養食品などに使われている。

B社の天津食品有限公司は200名の労働者を雇用している。原材料も殆ど現地調達であるが、契約農家からの卵しか使わない。契約農家は地域的に分散している。全ての契約養鶏場に対して、B社の天津食品有限公司と大成飼料の獣医の指導により、稚鳥、飼料、薬剤の統一供給、つまり、①指定鶏種の導入、②指定配合飼料（大成の指定飼料+動物性飼料の不使用）、③指定動物薬品、指定ワクチンの投与、④契約養鶏場の統一環境・衛生管理基準の徹底などを実施したうえ、トレサビリティ体制を整え、その代わりに、契約農家が生産した卵は品質問題がない限り、B社同会社が全量買取することになっている。

その際、飼料供給の段階では、トウモロコシ、大豆粕、綿実粕、米ぬかなどの飼料原料は基本的に華北地域で手配し、合併相手の大成飼料にて配合加工して契約養鶏場に供給する。契約養鶏場は全部の飼料が大成飼料のものを使うことが義務化され、また他社の飼料の使用を未然に防ぐため、養鶏場毎に飼料の納入量が常にチェックされる。

また養鶏場の段階では、B社の天津食品有限公司の社内基準で契約養鶏場を選び、同会社が指定した雛種、雛数、入雛日で雛を導入し、養鶏場は日常の飼料納入ロット量と給餌量、毎日の採卵数を記録して、B社の天津食品有限公司のトラックで集荷を行う。

そして、加工食品の生産段階では、B社の天津食品有限公司が養鶏場毎に入荷した卵の数量、平均重量・鮮度を測定し、社内基準を逸脱する場合は、受け入れを拒否する。また入荷した卵については、養鶏場毎に週一回ほど、社内で食品衛生検査指針の簡易法に基づき、抗生物質の検査を行い、また製品についてはロット別に保管する。社内で各種の製品について色々な検査分析を行っているが、公正性、信頼性を期して、年一回の頻度で日本の公的機関で残留農薬と残留抗生物質のチェック分析をも実施している。

製品の一部は、輸出向けであるが、近年中国での現地販売が増えている。

③ 無錫市にある緑茶加工食品有限公司

B社の緑茶加工食品有限公司は、無錫市新区碩放工業園区内に設置された緑茶加工品の専門メーカーである。B社と中国国営林場開発総公司との合弁会社で、2004年4月に操業を開始した。製品は主に緑茶を原料とするカテキン、緑茶エキスと抹茶粉末である。

これらの緑茶抽出物は、茶系飲料の他、ゼリー、乳製品、菓子食品、水産・畜肉加工品、健康食品や、化粧品、歯磨き、消臭剤等の日用品、医薬部外品など、幅広い用途がある。

原材料のお茶は、浙江、福建、安徽などの地域で生産されたものを使用する。その品質を保証するため、品種・産地を選択した上、原料供給基地を作り、茶葉生産段階では、農家に対して農薬使用、栽培管理の指導を行い、製茶段階では品質、風味、衛生、有害物質制御などについても指導・管理を行う。また集荷の段階でも、お茶の外観、風味、成分、農薬残留、重金属、微生物含有量のチェック検査を行い、合格したもののみを買い取る方法で、原材料の品質を保証する。

一方、製品は日本への輸出の他、主にアメリカなど第3国に輸出している。

④ 上海市にあるB社の国際貿易有限公司

B社の上海国際貿易有限公司は、2006年1月に従来の駐在事務所を改組したうえ、設立された販売専門の会社である。中国だけでなく、アジア地域全体を対象に、上記3社の生産物が中心の各種加工食品原料とその他機能性食品補助材料を販売するのが、その役割である。

2) 中国での製品販売

日本への輸出、現地日系企業への販売は、日本とあまり変わらない普通の営業活動（会社訪問、商品説明、商談など）を通じて行われている。一方、現地企業への販売は普通代理店を通じて販売している。そのほうが代金回収時のトラブルを避けられるからである。

3) 生産・販売の変化

B社の開封食品有限公司の経営は、2004年まで順調であったので、同年11月に工場の拡張を行った一方、同年2月と4月に江蘇省無錫市と天津市に相次いで、無錫緑茶加工食品有限公司と天津食品有限公司を設立した。しかし近年、日本では中国産輸入食品事件が相次いで発生し、中国産輸入食品の安全性問題に対する消費者の信頼がガタ落ちしている。そのため、日本での中国産食品に対する輸入需要が大幅に落ち込む一方、日本に食品を輸出する際の検査基準も大幅に強化された。その影響で、原材料供給メーカーとしてのB社の現地企業は、

日本への輸出量が大きく減った上、輸出ための検査コストも急増したので、経営を圧迫した。日本への直接輸出、或いは日本向けの輸出企業への原材料提供が比較的が多いB社の開封食品有限公司は黒字経営から赤字経営に転落し、B社天津食品有限公司もまた黒字経営に達していない。一方、アメリカなど第3国への輸出がメインであるB社無錫緑茶加工食品有限公司は黒字経営を実現している。

こうした状況の中、B社の開封食品有限公司も天津食品有限公司も輸出減をカバーするため、中国での現地販売の拡大に努めている。開封食品有限公司は日本品種の新鮮サツマイモの現地販売を開始している。今現在、主な販売先は広州、上海、天津などの大都市に限られているが、広州ジャスコでは一般の中国人客、上海、天津ジャスコでは主に日本人客を相手にそれなりの売れ行きがあるようだ。しかし気温の高い日本の南国産サツマイモは現地の土地柄に相性があまりよくないせいか、河南省で生産する場合に単収は低く、その上、現地品種の単収がかなり高いから、契約農家にかなり高い買い取り価格を提示しないと、原料の確保が難しいのは悩みの種だそう。

いずれにせよ、中国での現地販売は伸び続けており、B社の開封食品有限公司も天津食品有限公司も製品の販売先はかなり変化している。2008年に対日本輸出、中国現地販売と第3国への輸出の売り上げに占める割合はそれぞれ50%、47%、3%であったが、一昨年の2009年には同30%、60%、10%に変わってしまった。日本への輸出のシェアは大幅に減少し、中国での現地販売と第3国への輸出のそれは大幅に拡大したのである。今後も、その傾向が続くと予想されている。

4) いま直面している経営問題

当会社が生産しているものは、日本への輸出が減っても、中国での現地販売と第3国への輸出需要の拡大が見込まれるので、市場の需要についてはあまり心配していない。しかし、日本に輸出するための安全性検査は会社にとって大きな負担である。余計な労力がかかるほか、検査のための費用だけでも、会社の正常な経営利益を食ってしまい、いま赤字経営に陥った大きな原因の一つである。

また、海外で頻発する中国産輸出食品の安全性問題や、一昨年中国国内で大きな被害を出した乳製品のメラニン混入事件の発覚を契機に、中国国内でも食品安全への国民の関心が急速に高まった。それが背景に、中国でも新しい「食品安全法」が実施され始めた。中国国民の食品安全への関心の高まりと政府の食品安全問題に対する規制強化は、長期的にみて、品質、安全性重視の日系食品企業にとって好都合であるが、問題は法の実行段階で以下の問題がある。

一つは、CRQ（中国中国国家質量監督検査検疫局）の残留農薬などに対する検査の厳しさは地方によって異なり、突然高い基準で検査されることがある。

もっと大きな問題は、メラニン事件を契機に、食品添加物に対する政府の管理が非常に神経質になっている。例えば、日本の場合は食品添加物の種類、1日当たり摂取量について厳

しい規程があるが、用途について特別な制限がない。しかし、中国では使用できる食品添加物の種類と数量だけでなく、その用途についても厳しい規程がある。似たような食品に添加する場合は、必ず用途拡大の申請をしなければならない。新「食品安全法」が実施される以前は、用途拡大の申請が比較的簡単で、速やかに許可を得られたが、新「食品安全法」が実施された後は、新しい用途拡大の申請はほぼ100%許可が下りなくなった。これは多くの加工食品の添加物を生産・販売する当該企業にとって大きな問題である。

6. むすび

本稿では、中国に進出した日系食品関連企業の動向とその構造的な特徴を概観したうえ、上海近辺に進出した2つの代表的な日系食品企業の進出経緯、経営状況と今直面している経営課題について紹介した。

中国に進出した日系食品企業は年々増加しており、いま中国が日本の食品企業にとって最大の海外進出先となっている。2007年農林省が行った「食品企業の東アジアへの進出状況の調査」の中で、回答を得た336の東アジア地域進出中の日系食品現地法人のうち、中国（香港、台湾を除く）が約半分の167社を占めており¹⁾、東洋経済新報社が出版した『海外進出企業総覧』2008年版の全世界に進出した日系食品関連企業の現地法人数の集計結果をみても、2007年末まで農林水産業、食品製造業、食品卸売業と外食産業で世界各地に進出した日本企業の現地法人数は合計1795に数えるが、そのうち、中国での現地法人数は全体の24%に当たる424社に達した。その数は、かつての最大進出先であるアメリカの398社を上回っている。特に食品製造業では、世界各地に合計848社の現地法人企業あるが、そのうち、35%強の299社は中国に進出した現地法人で、その数はアメリカの現地法人数（167社）を優に超えている²⁾。

しかし、中国に進出した日系食品関連企業は、全国各地に分布しているのではなく、主として東部沿海地域に集中している。中でも、山東、遼寧、江蘇、福建省などの野菜、水産物、お茶などの農産物の生産地域と、人口が集中し、経済発展が進んでいる上海、北京等の大都市圏に最も多く日系食品関連企業が進出している。そのうち、前者には主に冷凍・乾燥野菜、肉・水産加工食品、ノリ、お茶製品、漬け物など、中国で現地生産し、製品を日本に逆輸入する食品企業が集中し、また後者にはビール、飲料、菓子類、洋風・和風の調味料など現地販売が主な目的の食品製造業と食品卸売業が集まっている。いわば、中国に進出した日系食品企業の二極化しており、日本への輸出が主目的の企業は山東などの農産物の生産地に集中し、逆に中国現地市場での販売が主目的の企業は上海、北京などの大都市圏に集中している

¹⁾ 農林水産省のHP

²⁾ 東洋経済新報社『海外進出企業総覧』（国別編）、2009年版による。

のである。

日系食品企業が中国に進出してから20数年の間に、進出企業数は勿論増えているが、企業の進出目的、進出形態にも大きな変化が見られた。最初は、現地の安い原材料と安い労働力を利用して製品を作り、日本に逆輸出するのが目的の企業は非常に多かったが、1990年代後半以降、特に21世紀に入ってから、中国経済の好調な成長を背景に、現地市場販売が目的の企業は急速に伸び始めた。その過程で、日本側の資本出資率も、以前と様変わりした。つまり、進出当初は、現地資本との合弁企業が圧倒的に多く、しかも日本側の出資率は50%以下が多かったが、時間が経つにつれ、まず日本側の出資率が51%以上、即ち、日本側が経営の主導権を握る企業の絶対数と割合は増加し、21世紀に入ってから、日本側の単独出資、つまり、資本出資率100%の企業が主流となりつつある。

以上の傾向は、上海近辺に進出した2つの代表的な日系食品企業への聞き取り調査からも確認できる。特に、B社は最初にもっぱら日本への商品輸出を目的に、中国に進出し始めた。先発企業の経営が軌道に乗り始めると、次第に現地販売を目的の企業を中国で作りはじめ、或いは作ろうとしている。また中国産農産物とその加工食品の日本輸出は、近年日本の消費者からの敬遠気味と、日本側の残留農薬の検査基準の強化などにより、輸出量が減る一方、輸出するための検査コストが大きく膨らんだため、日本輸出向けの生産も減少気味である。その穴埋めをするのは、中国での現地販売の拡大である。B社はその努力をしており、しかも効果が現れている。またAも、最初から現地販売を目的に中国に進出し始めたが、その進出形態はやはり合弁企業からスタートした。中国での商売事情が熟知し、本格的な事業展開が可能と判断された時点、100%出資の会社設立に踏み切った。

いずれにせよ、本稿で紹介した二つの会社は、総じて中国での経営は順調に進んでいるか、今は赤字経営であるが、将来の展望が非常に明るいと見受けられている。その背景には、中国経済がいま好調な成長を維持し、国民1人当たり所得水準も年々上昇しているほか、両企業ともその製品に関して需要の伸びが期待できる上、中国本土系の企業の得意分野ではなく、つまり、地元の競争企業があまり無いことが挙げられる。

けれども、問題は全く無いわけではない。第1に、いま日本企業だけでなく、アジアからは香港、台湾の食品企業が、欧米からも多くの食品企業が中国に進出しており、ほとんどの食品に関して企業間の市場競争は日本国内よりも激しい。

第2に、日本企業が生産した製品に関して、直接競争相手がいなくても、元々中国では様々な食品、食材があり、その価格は非常に安い。例えば、日本企業産のチョコレートは品質面の違いにより、高級チョコレートに関して直接競争相手は余り無いが、一袋200グラム5元のピーナツ、一袋1、2元の味付き乾豆腐、1キロ3～8元のリンゴなどは10粒入り一箱14～20元の日本企業産チョコレートにとって、やはり手強い競争相手である。

第3に、現地市場への販売経路の確保である。中国では、日本と違って、全体的に食品関連の卸売業の発達が遅れている。その背景には、社会主義計画経済の時期から、農産食品だ

けでなく、一般加工食品とその原材料の流通を担当していたのは全国各地の地方政府内の商業部門であった。市場経済化の改革が進んだいま、農産物・食品流通に関する政府の役割は大きく後退し、政府の行政部門は基本的に食品流通の直接経営から手を引いた。その過程で、生鮮農産物に関しては、各種の卸売市場が政府に代わって、商品の卸売り機能を果たすようになった。しかし、加工食品に関しては、そのような代役は未だ形成されていない。多くの一般加工食品は、各種の卸売市場でも取引されるが、その取引に参加するのは、メーカー自身か、零細の流通商だけである。つまり、両者の間の卸売商が余りないのである。

一方、いまの中国では、農村地域と人口規模の小さい地方都市は別として、人口規模の比較的に大きい大・中都市において、大型スーパーとコンビニ店の数が急速に拡大しており、小売り段階では大きな市場シェアを占めるようになった。しかし、それらの大型スーパーとコンビニ店は、卸売市場から商品を仕入れることはあまりなく、食品メーカーから直接仕入れるのが殆どである。しかも、大型スーパーも、コンビニ店もチェーン店経営が多く、多数、零細の商品供給商に対してかなりの交渉優位にある。そのため、第1に大型スーパー、コンビニ店の商品仕入れは、普通の意味での仕入れ、つまり、メーカーから商品を仕入れて販売し、差益を儲けるというより、メーカーに売り場を提供し、場所代をとるのが一般的なやり方である。第2に代金の決済はかなり遅いうえ、初取引、新商品入場の際には多額の入場料（一種の保証金に相当するもの）や、行事ごとがある度に、各種の名目でメーカー側に販促金、協賛金を請求してくる。それらの販売コストは、メーカー側に重くのしかかっているのは現状であり、また販促金、協賛金の交渉を巡るトラブル、民事訴訟も度々起きている。同様な局面は、中国に進出している日本の食品メーカーをも悩ませており、高いコストをかけて傲慢の商売相手と商売し続けるか、別の販売経路を開拓するか、その選択に迫られている。

＜本稿は、農林水産政策研究所の研究委託事業による研究助成金に基づく研究成果の一部であり、記して、感謝の意を表したい。＞

参考文献：

- 新井ゆたか編（2010）、『食品企業のグローバル戦略—成長するアジアを拓く—』ぎょうせい、13～50頁。
 黄静・潘文富著（2008）、『経銷商 大卖场攻略』機械工業出版社。
 李華麗編著（2006）、『易初蓮花 全攻略』経済科学出版社。

（受理日 2011年1月13日）