

【研究ノート】

中国の日系食肉加工企業における販売戦略の転換： 対日輸出から内販へのシフトを中心に

佐藤 敦信・大島 一二

【キーワード】 食肉加工企業，輸出，内販
【JEL 分類番号】 L66，Q13

1. はじめに

周知のとおり，これまで日系企業は安価で豊富な労働力の活用による低コスト生産を目的に，中国への進出を図ってきた。進出した日系企業は主に対日輸出を目的とした輸出志向の企業であり，内需志向の進出企業は自動車産業など一部の産業・企業に留まってきた。しかし，①将来的に予想される人民元高や，近年の件費の高騰，外資系進出企業の所得税に対して適用されていた優遇政策の二免三減が2007年に廃止されたことなどの影響により，従来からの輸出志向のメリットが減少していること，さらに②中国の経済成長に伴い，1人当たりの所得が特に都市部を中心に増加していることから，近年では新たに中国消費市場に注目し，従来の輸出から内販へと事業を転換する企業がみられる¹。

このような中国進出企業の事業展開における輸出から内販への転換は，食品製造業でも一部の事例を中心に本格化している。これまで日本の食品製造企業・輸入商社は開発輸入を主目的として中国に進出し，同国で低いコストで生産した冷凍野菜などの加工食品を日本に輸出してきた。しかし，対日輸出を取り巻く環境をみると，2002年に残留農薬問題が発生し，その後，対日野菜輸出企業では企業農場制を基礎とした品質管理システムの構築が不可欠になったこと²，さらに，2006年には日本のポジティブリスト制度が施行されたこと，などにより対日輸出企業に対する規制は強化されつつある。このように対日輸出企業にとっては，輸出にかかる取組みが増加するとともにコストやリスクも増加した。その一方で，中国国内の消費者においては高品質食品への需要が高まっている。このことから一部の対日輸出企業では自社製品について，輸出は継続するものの，新たに内販にも力点を置き，徐々に増大しつつある中国の消費者の需要に対応し始めている。これまで冷凍野菜をはじめとする日本の食品輸入において中国産

1 高村（2009，72ページ）では，食料品，日用品，大衆製菓，家電などが内需型企業の代表であるとしながらも，必ずしも輸出型企業と内需型企業は同一企業であるとは限らないと述べている。また，これまで中国で活躍した日系企業は輸出型であるとした上で，中国における可処分所得向上の影響を受けて冷蔵庫や洗濯機，エアコンなどの販売量の急増が見込まれることから，家電メーカーについては輸出型から内需型へのシフトが比較的容易であるが，他産業では内需型に切り替わる際，中国で活躍する企業の顔ぶれが大幅に変わると指摘している。しかし，

近年では本稿で述べるように食料品についても同一企業で輸出型から内需型へのシフトがみられる。

2 中国の対日輸出企業における品質管理に関する研究としては大島（2003）や大島（2009），菊地（2008）などが挙げられる。

は大きなシェアを維持してきた。そのため、中国産食品の対日輸出から内販へのシフトといった動向は、日本の食品供給に大きな影響を与える可能性が指摘できる。

中国における食品企業の内販に関する先行研究をみると石塚（2011）、菊地（2011）、成田（2010）、根師（2010）などが挙げられる。石塚（2011）は日系食品企業の中国進出状況を踏まえた上で、自社でアンテナショップを開設することによる内販への着手の課題などについて明らかにしている。また菊地（2011）では、中小規模の野菜生産企業に注目し、大都市における高級ホテルを主な顧客とした事例対象企業の販売戦略の課題について言及している。成田（2010）では対日輸出企業が上述の輸出環境の変化に伴い新たに内販に着手した経緯と自社の宅配事業などを通じた販路拡大に関する課題について言及されている。根師（2010）は複数の対日緑茶輸出企業における原料調達から販売までのシステムに注目し、輸出経営権の開放や日本の中国産緑茶需要減少が、事例企業の対日輸出からの撤退や内販の拡大に繋がったと指摘している。

しかし、これらの研究は内販と従来から継続されている対日輸出との相互補完については明らかにされていない。実態としては、後述するように対日輸出企業が内販に着手し徐々に内販にシフトしている場合でも、内販と対日輸出双方に取り組むことになる。それは、内販に特化した販路拡大戦略には依然として課題が残されており、安定的な販路を維持・拡大するためには、内販と対日輸出双方の相互補完が重要になるからである。

そこで本稿では、食肉製品を製造し、対日輸出と内販双方に取り組むつつ、内販の比重を

徐々に高めているNI社を事例にして、中国の食肉加工企業において対日輸出から内販へとシフトしている現状とその課題について明らかにする。

2. 中国産畜産物の消費拡大と対日輸出

中国産食品の対日輸出では、輸出品目が多岐にわたっている。しかし、前述のとおり本稿での事例対象企業は主に食肉製品を取り扱っていることから、まず中国産畜産物の消費量と輸出金額の推移について整理する。

表1 畜産物の1人あたり年間消費量の推移
単位：kg

年次	都市部	農村部
1990年	25.16	12.59
1995年	23.65	13.12
2000年	25.50	17.22
2001年	24.42	17.37
2002年	32.52	17.78
2003年	32.94	18.28
2004年	29.22	17.89
2005年	32.83	20.76
2006年	32.12	20.54
2007年	31.80	18.74
2008年	30.70	18.30
2009年	34.67	19.58
2010年	34.72	22.15

資料：中華人民共和国国家統計局編『中国統計年鑑』各年版より作成。

注：表中の数値は、都市部については「都市住民家庭における主要商品の平均1人あたり年間購買量」における「豚肉」「牛肉・羊肉」「家禽類」の合算値、農村部については「農村住民家庭における主要食品の平均1人あたり消費量」における「肉及び肉製品」のものである。

表1は、中国における豚肉、鶏肉、牛肉、羊肉の1人当たりの年間消費量を合算し整理したものである³。同表から、近年は1990年代と比

3 同表の数値は、国家統計局住戸調査弁公室による城鎮住戸調査と農村住戸調査の結果である。前者については、都市部の世帯（2001年までは非農業世帯）を対象としたサンプリング調査で、2010年末において調査世帯は6万5,000戸である。後者については、農家を対象としたサン

リング調査で、調査村は7,100以上、調査対象農家は合計で6万8,000戸以上になる。さらに調査内容としては、前者では主要商品の購買量、後者では主要消費品の消費量がそれぞれ含まれている。中華人民共和国国家統計局編（2011, 326頁）による。

較すると増加してきており、各年で僅かに増減しているものの、概ね都市部では32kg前後、農村部では20kg前後で推移していることが分かる。また生産量についても、2000年以降は増加傾向にあり、FAOSTATによると、豚肉、鶏肉、牛肉、羊肉の生産量は、それぞれ2000年が4,075.1万t、906.4万t、479.5万t、147.8万tであったのに対して、2009年には4,987.9万t、1,144.5万t、611.6万t、209.0万tとなっている。近年、中国では所得向上に伴い、とりわけ都市部の高所得者層において畜産物をはじめとする動物性タンパク質の摂取が拡大しているのである。

表2 中国の畜産物総輸出額と対日輸出額の推移
単位：億ドル

年次	総輸出額	対日輸出
1995年	13.47	5.50
2000年	12.43	7.79
2001年	14.57	8.23
2002年	13.60	7.41
2003年	13.97	7.03
2004年	15.97	7.23
2005年	19.22	9.34
2006年	19.63	9.50
2007年	20.60	10.43
2008年	19.02	8.25
2009年	19.10	8.14
2010年	24.41	10.26

資料：中華人民共和国海関総署編『中国海関統計年鑑』各年版より作成。

注：表中の数値は、「02肉及び食用のくず肉」「1601ソーセージその他これに類する物品（肉、くず肉又は血から製造したものに限る。）及びこれらの物品をもととした調製食料品」「1602その他の調製をし又は保存に適する処理をした肉、くず肉及び血」を合算したものである。

次に、輸出額の推移についてみてみる。表2は中国の畜産物輸出について総輸出額と対日輸出額の推移を表したものである。この表をみると中国の畜産物の総輸出額は1995年の13.47億ドルから2010年の24.41億ドルへと増加している一方、対日輸出額については1995年の5.50億ドル（総輸出額の40.8%）から増加したものの、2005年以降は9億ドル前後で推移しており、

2010年は10.26億ドル（同42.0%）となっている⁴。つまり、畜産物の輸出が拡大している中で、依然として日本は輸出先として大きなシェアを占めていることが分かる。しかし、対日輸出のシェアは大きく拡大しているわけではなく、生産量の増加からみると、内販を含めた日本以外への供給が拡大しており、その重要性も増してきていると言えよう。

さらに、日本貿易振興機構が2010年に日系企業を対象として実施したアンケート調査では、中国における食料品製造業の現地市場開拓へ向けた今後の取組み方針に対する回答として、「現地市場開拓を（輸出よりも）優先する」が65.9%、「現地市場開拓と輸出に同じ優先度で取り組む」が25.0%となっており、約9割の食料品製造企業において内販への高い意識がみられる⁵。

これらのことから、内需の拡大と外需の堅持によって、中国における豚肉を中心とした畜産物の加工製造業も今後、さらに成長すると推測される。

3. 事例企業における内販への取組み

3.1 事例企業の概要

本稿で事例とするN I社は、2002年に中国資本の食品製造企業R社⁶と日本の食品メーカーN社が山東省に設立した合弁企業である。2010

4 総輸出金額に占める各肉の比率をみると、農業部農産品貿易弁公室、農業部農業貿易促進中心（2010、71頁）では、『中国海関統計年鑑』との数値の誤差が若干みられるものの、2009年では、家禽産品10.2億ドル、豚肉産品9.0億ドル、牛肉産品1.7億ドル、羊肉産品0.4億ドルとなっていることが示されている。

5 日本貿易振興機構（ジェトロ）海外調査部（2011、137ページ）による。中国の調査対象企業数と回答企業数はそれぞれ1,359社、806社となっており、有効回答率は59.3%である。その中で、食料品製造業の回答企業数は44社となっている。

6 R社は1986年に山東省萊陽市に野菜加工企業として設立された。このことから、現在においても食品加工業が核心事業となっており、R社

年の時点で資本金は500万ドルで、従業員数は400人（そのうち工場作業員数は350人）である。

N I社の取扱品目についてみると、同社ではN社の主力商品であるハムやソーセージだけではなく、豚肉を使用した炭火焼き製品やフライ食品などの食肉製品も生産している。そして、近年の取扱比率をみると、ハムやソーセージは17～18%に留まっている一方で、他の食肉製品の生産は拡大している。ただし、それらの食肉製品は特に多品目化が指向されており、いずれの製品もN I社の主力商品となるまでには至っていない。

2010年時点での輸出と内販双方の年間販売額をみると、ともに約4,000万元となっている⁷。N I社では2005年に内販に着手しており、それ以前は輸出のみであったことから、2005年以降に同社において内販の比率が大きく拡大していることが分かる。この状況下でN I社においては、人件費の高騰⁸と、工場作業員の確保⁹が内販と対日輸出双方に共通する課題として内在し

ている。

3.2 内販への着手

対日輸出に特化して原料調達加工基地を設立する日系食品製造企業が少なくない中で、N I社は対日輸出基地としてだけではなく中国における内販も視野に入れた上で設立された。これはN社が、対日輸出だけではなく、今後さらに拡大すると推測される中国市場への参入によって中国の消費者も獲得することを狙ったからである。そのため、設立当初から所有している製造工場3棟のうち、1棟は内販用製品を製造することを想定して建設された¹⁰。

図1はN I社における原料調達から出荷までの過程を表したものである。R社は品質保証センターを設置しており、N I社を含めR社傘下の系列企業は全て同センターで原料・製品についての獣医薬・抗生物質など（野菜の場合は残留農薬）の有無を検査される。N I社の場合、豚肉をはじめとする調達された原料は品質保証センターで検査された上で同社の原料用冷蔵倉庫で保管される。その後、輸出用と内販用はそれぞれの専用工場であるA棟とB棟で加工され、両者共通の製品用冷蔵倉庫で保管され輸送される。C棟については、パン粉製造専門工場であり、同工場で製造されたパン粉は、A棟とB棟双方に搬入され食肉製品の製造に使用されるが、とりわけ内販用製品の製造での使用量が多い。製品段階でも品質保証センターでの検査を受けることが規定されており、同センターでは原料から製品に至るまで計2回の検査をすることになる。以上のように、N I社では輸出用と内販用をそれぞれ異なる工場で製造しているが、

傘下の系列企業は生鮮・冷凍野菜、果実、フリーズドライ食品、水産品、食肉製品、調味料などを取り扱っている。系列企業は2010年の時点で27社であり、そのうち日本との合弁企業はN I社も含めて16社になる。そのため、R社傘下の系列企業では対日輸出の比率が高く、日本の他にも韓国、米国、ドイツなど20カ国以上に自社製品を輸出している。

7 輸出先については、これまでタイへの試験的輸出はあったものの、設立当初から概ね日本に限定されている。対日輸出については2002年設立時から開始されている。

8 工場作業員の賃金は作業能率や経験などによって異なるが、平均賃金は2002年に1,200元/月であったのが、2010年には1,500元/月と上昇している。

9 N I社は内販用製品の大部分を手作業で生産しており、販路拡大に伴う生産量増加という状況に対して、現在の工場作業員数を維持する必要がある。これまで、N I社では同じR社系列の人材派遣企業に自社作業員の調達を委託していたが、同社以外にもR社傘下の複数の系列企業が同様に委託しているため、安定的な作業員調達は困難になりつつある。そこで、現在の賃金水準を維持した上でより安定的に作業員を確

保するため、N I社はR社系列以外の人材派遣企業にも委託を開始することで人員を補充している。

10 N I社では現在まで製造工場数の増減はない。また、棟ごとで製造される製品は異なり、各製造工場は2003年にISO9001とHACCPを取得している他、内販用工場のみ内販に必要なQS認証を得ている。

N社及びN I社では特に内販、つまりB棟での生産をこれまで徐々に拡大してきた。そのため以下の取組みを実施している。

1) 日本側の出資比率の引き上げ

N社が中国での内販に着手するにあたってまず取り組んだのが、N I社における自社出資比率の引き上げである。前述のとおり、N I社はN社とR社の合弁企業であり、同社が設立された2002年時点での出資比率は、N社が19%で、R社が81%であった。つまり、設立当初はR社が経営方針の決定を主導しており、N社にとってはN I社の事業展開を対日輸出から内販へシフトさせることは困難であった。そこで、N社はN I社を内販へ志向させるという自社の経営方針を十分に反映させるために自社の出資比率を高めた。2005年6月にN社は出資比率を60%に高め、同年8月には内販に着手している。さらに2008年には現在の出資比率であるN社85%、R社15%の状況にまで引き上げている¹¹⁾。これによってN社主導の経営が確立し、内販拡大の基礎条件が形成されたと言える。

2) 系列企業内での提携と独自販路の構築

R社傘下の系列企業のうち、N I社のように食肉製品を主に製造している企業はN I社を除いて6社存在し、それらの製品の一部は複数企業においてはほぼ同様のものが取り扱われている。またR社傘下の系列企業の中には養豚事業に着手している畜産関連企業があり、N I社はこの

企業から原料となる豚肉を調達しているが、他の系列企業も同様に調達している¹²⁾。つまり、原料調達においても傘下の系列企業間で競争関係が成立している。N I社では同じR社系列の畜産関連企業から原料となる豚肉を調達している一方で、販売面については自社独自で販路を構築している¹³⁾。系列企業とは異なる独自の取組みを可能にした要因の1つとして先述の出資比率の引き上げが挙げられると考えられる。N I社は、原料調達時においてはR社系列企業から調達しR社傘下としての利点を活用しつつも、自社製品の販売については独自に販路を拡大させていると捉えることができる¹⁴⁾。

2010年時点でN I社の製品は上海市、北京市、山東省で販売されている。年間販売額でみると、概ねそれぞれ1,500t、1,200t、300tとなっており、特に上海市と北京市に集中していることが分かる。これは、両都市圏では中国人の高所得者層と外国人消費者が多く存在し、かつそれに伴い主な取引先である日系小売店や外食産業も多く立地しているためである¹⁵⁾。

量がN I社の需要量に満たなかった場合、もしくは新たに製品を開発した際に系列企業内で製品に合致する肉質が望めない場合については、カナダなどから原料を輸入することもある。

11 外資系の定義として、例えば経済産業省の「外資系企業動向調査」では、「外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している企業」「外国投資家が株式又は持分の3分の1超を所有している持株会社が出資する企業であって、外国投資家の直接出資比率及び間接出資比率の合計が3分の1超となる企業」とされている。これに基づくと、2002年時点でのN I社は日系（外資系）の範疇には入らないが、後に出資比率を高め範疇に入ったため、本稿では日系との表記で統一する。

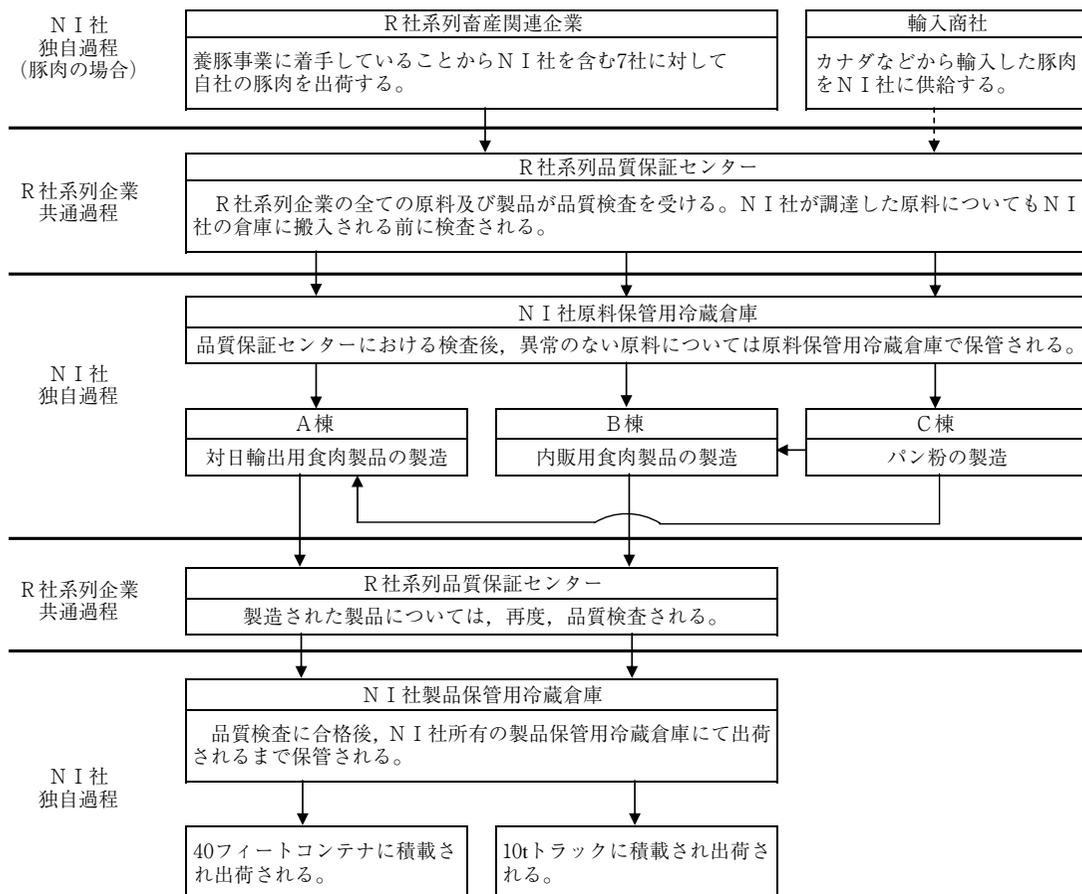
12 仮に他の系列企業との競争が激化し調達可能

13 N I社は製品に印字されるロゴなどに表されるブランドについてもR社とは異なっている。R社では自社ブランドを既に形成しており、系列企業についても同ブランドを使用している。このR社ブランドは2002年に中国を代表するブランドとして国家工商行政管理総局から認定を受けている。さらに、R社は中国国内35カ所で事務所を開設し、山東省などでR社ブランド食品の専門販売店を設置している。しかし、N I社ではR社ブランドとしてではなくN I社ブランドとして自社製品を販売しており、R社の専門販売店では販売していない。

14 N社はN I社の他にも天津市・威海市・煙台市に現地法人を設立している。しかし、N I社へのヒアリング調査によると、これらの現地法人はR社以外の中国資本とN社との合弁企業であり、一部製品が重複しているが、N I社よりも輸出比率が高いことからN I社との競争関係はほとんどないとのことである。

15 例えば、N I社と取引している外食チェーン

図1 N I社の原料調達から出荷までの過程



資料：N I社におけるヒアリング調査により作成。

注1：図中の破線は、必要に応じて不定期にみられる過程である。

注2：図中の最上段については豚肉の調達における過程を示したものであり、パン粉の原料については全て他のR社系列企業から調達される。

3) 業務用製品の重点化

N I社の取扱品目数は、輸出用製品が15品目で、内販用製品が約100品目となっており、内販では特に多品目化が指向されている。その要因としては、小売店で販売される市販用製品よりも外食・中食産業を対象とした業務用製品¹⁶⁾の方が、需要が拡大していることが挙げられる。

のS社は、2003年に中国に進出し、現在では85店舗展開している。立地している地域をみると、全店舗のうち80店舗以上が上海市・蘇州市・北京市に立地している。

16) N I社における業務用製品としてはとんかつ

N I社では内販用製品の販売額において業務用製品が9割で市販用製品は1割に留まっている。

N I社の市販用製品を取り扱っている小売店は概ね日系に限定されている一方で、業務用製品を取り扱っている外食・中食産業には日系だけではなく中国系やその他の外資系も含まれる。業務用製品の取引先の方が多岐にわたっており、N I社では取扱製品を多品目化することによ

やハンバーグなどが挙げられ、図1で示したように、とんかつなどで使用されるパン粉も自社工場内で生産している。

て外食・中食産業の要求に合致した製品を供給することが求められている。

4. 内販着手に伴って派生する課題への対応

4.1 内販による利点と課題

以上のようにN I社では設立当初から続く対日輸出は堅持しつつも中国における内販に力点を置きつつある。その結果として、内販については、新たに上海市や北京市といった大都市圏に販路を拡大でき、対日輸出に匹敵する規模に成長しつつある。すなわち、N I社にとって中国における内販に着手したことは、従来の対日輸出と同程度の有力市場を新たに獲得したと位置付けることができる。そして、中国市場において畜産物の需要が拡大していることを踏まえれば、今後、内販は対日輸出以上に拡大することも考えられる。

しかし、R社傘下の系列企業として対日輸出から内販へのシフトを図るN I社では同時に課題も出現している。その課題としては、Q Sマークの取得にかかるコストが高額になることや、商標権の出願から授権登録まで長時間必要になることもあり模造品が出現する要因になっているといったことなどが挙げられるが¹⁷、特にN I社では以下の2点が深刻化している。

1) 代金回収

市販用製品と業務用製品の双方で発生する可能性があるのが代金回収問題である。業務用製品は、先述のとおり、すでに取引先が日系以外にも多岐にわたっていることから、代金回収問題が発生する可能性は比較的高いと考えられよう。また今後は、市販用製品についても業務用製品と同様に注視する必要がある。なぜなら、

現在、N I社において市販用製品の取引先は日系小売店に限定されているが、今後、内販を拡大していく場合には日系小売店以外の販路も開拓していく必要があるからである。これまでN I社では代金回収問題は発生していないが、市販用製品についても取引先が拡大した場合、同問題が発生する可能性は高まると考えられる。N I社では代金決済について原料調達時には調達先企業から1ヶ月以内の決済を求められる一方で、販売先企業からは製品を納めてから概ね3ヶ月後に代金が支払われている。つまり、代金回収までの期間が比較的長期にわたることもある。今後、販路を拡大させるにしたがって代金回収問題はさらに深刻な課題となることも想定される。

2) 入店料の負担

さらに、内販を拡大させる場合に不可避となるのが小売店で販売する際に要求される入店料などの中国の特徴的な商習慣への対応である。中国小売店で販売する場合、食品メーカーに対して棚代やバーコード登録費、販売促進費などの多岐にわたる入店料が課せられる¹⁸。これまでの急速な市場経済化により価格競争が激化して以降、小売店では販売製品の低価格化に対応するため食品メーカーに要求する入店料を多様化させつつある。N I社においても日系小売店が自社製品を取り扱う場合には、入店料や店内での販促人員の配置が求められてきた。要求される入店料は各小売店によって異なり、今後取引先を拡大していくにあたり、より販路拡大にかかるN I社の負担が大きくなっていくと考えられる。そのため、内販拡大段階のN I社にとっては市販用製品だけではなく業務用製品についても販路を拡大していくことがさらに必要になっていく¹⁹。

17 荒木（2009，30-33ページ）による。また，黄（2009，173-174ページ）は，内販の課題として物流インフラの構築の必要性も挙げており，同課題に対して伊藤忠商事は中国及び台湾の食品・流通最大手の頂新グループと提携し，資源開発から小売までの戦略的統合システムの構築を図っていると指摘している。

18 荒木（2009，31-32ページ）による。

19 業務用製品の販売については，市販用製品とは異なり入店料のように別途請求される経費や人的制約もないためN I社にとっては販路拡大

4.2 内販拡大下における輸出の位置付け

NI社では内販が拡大したことによって従来から継続されている対日輸出のシェアは低下しつつある。しかし、対日輸出の重要性までも低下しているわけではない。なぜなら上述した内販によるリスクの担保及び負担軽減の手段として、一定程度の輸出は継続されると考えられるためである。このことから、対日輸出の継続のため、NI社では2005年の内販開始後に、ハムやソーセージなどの対日輸出に不可欠となっている偶蹄類加熱処理施設の認可を2008年に申請し、同年合格している²⁰。この認可を受けたことによって、ハムやソーセージなどの食肉製品の対日輸出が可能になっている。これまで、中国における対日輸出用食品の生産では、冷凍野菜などについて品質管理にかかる法規などが制定され規制が強化されてきたが、畜産物についても対日輸出にあたっては規制が強化されている。このような規制強化に対応していることで、NI社にとっては対日輸出が依然として重要な位置付けにあると言える。

4.3 内販と対日輸出のリスク分散

NI社は現在、内販と対日輸出双方に取り組んでおり、同社のように内販へシフトする企業にとっては、安定的に内販の販路を構築・拡大させるために、以下のような対応が必要になると考えられよう。

①内販のみに特化するのではなく、内販を拡大しつつも同時に対日輸出を堅持していき双方

が比較的容易になる。この点も業務用製品の販売が拡大しつつある要因の1つとも捉えられる。

²⁰ 現在、日本では家畜伝染予防法に基づき、悪性の家畜伝染病の発生地域から輸入される偶蹄類の食肉については、農林水産省の認可を受けた施設で加熱処理し、輸出国の政府機関が発行した検査証明書を添付することが義務付けられている。なお、認可を受けた施設の所在地域は2010年時点で中国、台湾、韓国、タイ、マレーシア、ブラジル、アルゼンチン、ウルグアイである。中国ではNI社も含めて113社が認可を受けている。

におけるリスクを担保し合う取組みを強化する。

さらに、②内販についても市販用製品と業務用製品双方の販路を拡大していき、それに伴う代金回収や市販用製品にかかる入店料などのリスク・負担を補填し合う取組みが求められる。

そこで、最後に①と②のリスク分散構造について整理したい。

図2 内販と対日輸出のリスク分散構造

	利点	課題
対日輸出	<ul style="list-style-type: none"> ・比較的高い販売単価 ・不必要な代金回収などの問題への考慮 	<ul style="list-style-type: none"> ・対日輸出の規制が強化された場合の生産コスト及びリスクの上昇
内販	<ul style="list-style-type: none"> ・高品質食品の需要増大と市場の獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・代金回収問題や入店料の増加

資料：NI社におけるヒアリング調査により作成。

図3 市販用と業務用のリスク分散構造

	利点	課題
市販用製品	<ul style="list-style-type: none"> ・高い販売単価 ・独自ブランドの形成 ・比較的低い代金回収問題発生の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ・限定された小売店 ・入店料の考慮の必要性
業務用製品	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な販路と大量販売 	<ul style="list-style-type: none"> ・低い販売単価 ・形成困難な独自ブランド ・比較的高い代金回収問題発生の可能性

資料：NI社におけるヒアリング調査により作成。

まず①についてみると、図2はNI社の事業展開をもとに内販と対日輸出のリスク分散構造について表したものである。内販における課題としては市場拡大に伴う代金回収問題や市販用製品に発生する入店料の増加などが挙げられる。この点については両問題が発生せず比較的高単

価での販売が可能となる対日輸出を堅持することで補填が可能となる。その一方で、対日輸出では日本の規制が強化された場合、さらに生産コスト及びリスクが高まる可能性が指摘できる。先述のとおり、畜産物についても対日輸出にあたっては偶蹄類加熱処理施設に対する農林水産省の認可の必要性が生じている。この課題に対しては、仮に対日輸出におけるコストが増加しても、高品質食品の需要が高まっている中国において内販を拡大し、対日輸出に加わる新たな市場を確保することで補填できる。

次に②についてみてみる。図3はN I社の内販における市販用製品と業務用製品のリスク分散構造について表したものである。市販用製品の課題としては、販売される小売店が限定され取扱量が少量になっている点や入店料の負担などが挙げられる。しかし、この課題については、販路の多角化が比較的容易で大量販売が可能な業務用製品で補填できる。その一方で、業務用製品にも市販用製品と比較して販売単価が低いことや、取引先について日系以外が多いことから代金回収問題発生の可能性が比較的高いといった課題が指摘できる。この点については、主に代金回収問題発生の可能性が比較的低い日系小売店において販売されている点や、独自ブランドとして比較的高価格で販売されている点が特徴として挙げられる市販用製品で補填できる。

すなわち、N I社のように内販の拡大を図る企業にとっては、対日輸出と内販双方に取り組むことによって両者のリスク分散を図ることと、内販の中でも市販用製品と業務用製品の利点と課題を捉え両製品のリスク分散を図ることが不可欠になると言える。

5. おわりに

今後、中国では経済発展の進展により食品市場の需要はさらに拡大し、かつ高級品へのシフトも順次進行するものと推測される。また、メラミン混入事件などを背景に、都市部を中心に日本の技術・基準で製造され安全・安心が確保

された食品の需要もますます高まることが予想される。以上のことから、これまで対日輸出に特化してきた日系食品製造企業にとっては、今後、さらに拡大する中国国内市場への取組みを強化することによって、より高いレベルの販売戦略の構築が可能になるものと考えられる。

こうした状況の中で、本稿で述べてきたように、従来から対日輸出と内販双方に取り組んでおり、中でも内販の拡大に力点を置きつつあるN I社の実践と課題は、いくつかの重要な示唆を与えていると考えられる。

特に、その中で注目できるのが、対日輸出と中国における内販、そして内販ではさらに市販用販売と業務用販売に分類できる販売チャネルを適宜組み合わせたりリスク分散戦略である。この戦略は、現在の非常に流動的な世界経済の流れの中で、輸出、内販などと著しく一方に傾斜した企業姿勢ではリスクに対応できないことを示していると考えられる。まさに、食品安全問題に大きく翻弄された食品企業ならではの対応と考えられよう。

N I社にとって内販を拡大させるためには、上述した販売チャネルを維持しなければならず、各チャネルに対応した取組みが今後、一層求められると考えられる。また、生産量を増加させても、その一部は対日輸出用になるため、内販に特化している企業と比較すると、内販拡大が緩慢とならざるを得ない反面、リスクを軽減できる。本稿ではN I社の取組みに焦点を当てたため、今後、日系食品製造企業全体で同社のような戦略が講じられていくのかどうかについては検証していく必要がある。

参考文献

【日本語文献】

- 荒木正明 (2009) 「駐在員の眼 内販を強化する日系食品企業」『中国経済』2009年5月号。
石塚哉史 (2011) 「日系食品企業における中国国内向け販売戦略の今日的展開」『農業市場研究』第20巻第2号 (通巻78号), 9月。
江田真由美 (2006) 「日系企業の食品ビジネス

- 国内市場の開拓』『中国経済』2006年6月号。
- 大島一二(2003)『中国産農産物と食品安全問題』筑波書房。
- (編著)(2007)『中国野菜と日本の食卓—産地, 流通, 食の安全・安心—』芦書房。
- (2009)「中国農業・食品産業の発展と食品安全問題: 野菜における安全確保への取り組みを中心に」『中国経済研究』第6巻第2号(通巻10号), 9月。
- 菊地昌弥(2008)『冷凍野菜の開発輸入とマーケティング戦略』農林統計協会。
- (2011)「上海市における日系野菜製造企業の販売戦略」『農業市場研究』第19巻第4号(通巻76号), 3月。
- 黄孝春(2009)「総合商社における中国ビジネスの進化」杜進編『中国の外資政策と日系企業』勁草書房。
- 高村幸典(2009)「中国における日本企業の今後の動向: 中国を生産拠点から消費市場へ」『中国経済研究』第6巻第1号(通巻9号), 3月。
- 成田拓未(2010)「中国産対日輸出货量減少と中国野菜輸出企業の事業再編—中国有機・緑色野菜市場における内販の現状と課題」『農業市場研究』第18巻第4号(通巻72号), 3月。
- 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部(2011)『在アジア・オセアニア日系企業活動実態調査—中国・香港・台湾・韓国編—(2010年度調査)』同機構。
- 根師梓(2010)「対日緑茶輸出企業による中国国内販売への転換と課題」『2010年度日本農業経済学会論文集』, 12月。

[中国語文献]

- 中華人民共和国国家統計局編(2011)『中国統計年鑑』中国統計出版社。
- 農業部農産品貿易弁公室, 農業部農業貿易促進中心(2010)『中国農産品貿易発展報告2010』中国農業出版社。

(さとう あつのお・
愛知大学国際中国学研究センター)
(おおしま かずつぐ・桃山学院大学経済学部)

The Conversion of Sales Strategy by Japanese Meat Processing Company in China : Shift from Exports to Domestic Sales

Atsunobu SATO (Aichi University)

Kazutsugu OSHIMA (St. Andrew's University)

Keywords: Meat Processing Company, Exports, Domestic Sales

JEL Classification Numbers: L66, Q13

This paper examines the current situation and problems of the Japanese meat processing company in China shifting from exports to domestic sales. Company NI focused in this paper, products meet products, and especially expand to domestic sales. At first, company N which is parent company of NI raised investment ratio to start domestic sales. NI raises materials by using Chinese major company which is another parent company, on the other hands sales by own strategy. In addition, the products of NI are mainly to target catering and meal replacement market. NI's customers of retails are almost Japanese. However, customers of catering and meal replacement market are Chinese, Japanese and others.

There are some problems about starting domestic sales. First, if expand market, cost recovery could become serious problem. Second, costs of entering shops increase too. NI is needed to expand market which is not only retails but also catering and meal replacement. As a result, NI devises following risk diversification strategy. 1. NI expands domestic sales, at the same time, continues to exports to Japan. This approach can compensate risks about each other. 2. About domestic sales, expands both retails and catering and meal replacement market. It can compensate risks and pays such as cost recovery or costs of entering shops.