

サービス産業の国際展開調査

国分 株式会社
(国内)

2012年3月

独立行政法人 日本貿易振興機構（ジェトロ）

海外調査部

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

Copyright©2012 JETRO. All rights reserved. 本レポートの無断転載を禁ず。

【会社名】国分 株式会社

【事業内容】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

【進出国・地域】中国、韓国、ベトナム

※ 韓国ではカレー店を展開。

【インタビュー相手】取締役 経営企画部長兼事業開発部長 奥村 恆弘様
事業開発部兼営業本部 部長 物井 敦様

【インタビュー地】国内

【日時】2011年9月14日

Q. 御社が海外進出された理由を教えてください。

現在の日本は国内市場が縮小していく中で、座して死を待つか、海外市場に挑戦するかの瀬戸際です。出張先の上海やホーチミンから帰国すると、日本の「元気のなさ」に対し危機感を覚えます。今後の日本が一定の市場規模になることも考えられず量的な限界を感じますが、海外に目を転じれば日本の品質は世界でも高く評価されています。海外へ展開する際は日本の高品質を発信していくと共に、前提条件として進出先の人々に役立つものを展開していこうと考えています。

当社には海外進出に係る3原則があります。第1に、「エマージングマーケット」であること。日本で同じスタイルのビジネスを続けるだけでは今以上の成長は難しいからです。第2に、信頼できるパートナーがいること。海外進出先の知見は当社には不足しており、文化の違いもあることからパートナーの存在は大きな意味を持ちます。第3の最も重要な点として、当社が保有している「優位性」を活かせる市場であること。海外市場ではゼロから挑戦するのではなく、優位性を活かした戦略を練ることが肝要です。

今、注目されているインドやミャンマーには可能性を感じるものの、当社としてはまだ進出先として時期尚早と考えています。市場調査にもう少し時間をかけ、その後FS(feasibility study)を検討しようと思います。

Q. 御社の優位性を具体的に教えてください。

当社の優位性は、仕入先企業9,500社と得意先企業35,000社との多対多をつなぐ関係性に支えられた、川上と川下を繋ぐオペレーションです。海外への「問屋モデルの輸出」が当社の意図するところです。日本の卸売業は我が国でも流通の効率化に寄与したことから、当社が中国進出することにより非効率な現在の中国の流通構

造を改善出来るのではないかと考えています。

しかしながら、中国では「優位性」の活用の点では当社も非常に苦勞しています。日本型卸売業の「問屋」の概念は「Kaizen」や「Mottainai」と同様に海外には存在せず、該当する訳語也没有。さらに、そもそもインフレ状況下の中でいざ商品を調達しようとしても代理権の確保が困難であったり、小売店に納入する際に高額の入場料を請求されたり、また市内の配送許可を取るのも簡単ではありません。このように中国の流通環境は日本の卸にとって三重苦の状態です。日本国内では60万点にも及ぶ豊富な取扱商品と多様性のある取引先企業、広範な物流網の3点を強みとする当社であっても、三重苦の問題から中国では思うようにいっていないのが実態です。

一方で、現在の中国はウォルマートやカルフルといった欧米型のメガリテーラーが勢力を拡大しており、製配販の三層分業を前提とする日本型流通システムは市民権を得ていません。しかし、中堅企業を含めた中国の流通全体の発展を考えるならば日本型流通システムが必要になるのは間違いありません。今後どちらが中国に定着するかの岐路と言えます。ある種、西洋と東洋のせめぎ合いの様相を呈しているのです。日本型が定着すれば日本のメーカー・流通業は今以上に中国展開が容易となります。そのような現況を踏まえ、日本はオールジャパンで中国展開する必要があります。逆に西欧型システムが支配的になれば日本の多くの企業は中国進出の機会を失うことになると同時に、中国における中堅以下のメーカー・流通業も早晚立ち行かなくなるでしょう。

当社の目的は中国に東洋（日本）型卸売システムを根付かせることであり、自社の市場獲得に主眼を置くものではありません。中国では規制問題等多くの課題も立ちはだかりますが、インフレとデフレの違いも大きな意味を持っています。日本では「需要をいかにして掘り起こすか」が課題であるのに対し、中国では「いかにして供給するか」が問われています。日本でも過去代理店モデルを取り入れていた経験から、インフレ下の状況は理解できています。将来的には中国も需要者優位の構造になるのですが、いまだ供給サイドが交渉力を持っていることから、供給品が必ずしも消費者のニーズに沿っているとは言いがたい状況です。この点にも卸売業のニーズがあります。

そのため、文化や経済等のステータスに違いはあるものの、日本型卸売業の需要は今後高まるでしょう。今後は中国企業ともさまざまアライアンスを組み、中国展開を進めていこうと検討しています。

Q. 現地での運営はいかにして進めていきますか。

中国のイトーヨーカドーの店内清掃員は皆中国人ですが、お客様が通行する際は

全員が道を譲っています。また、イオンでは中国人スタッフでさえ営業売り場からバックルームに退室する際は一礼しています。同価格ならば消費者はホスピタリティの高い店舗を選択するはずであり、このようなホスピタリティは中国や西欧にはない日本ならではの特徴です。

ホスピタリティが海外でも受け入れられるよう下地を作ることが卸売企業の仕事であり、その意味で当社事業は「機能の輸出」というよりも「文化の輸出」に近いものです。日本文化の輸出によって日本型卸売業の定着も容易になることから、個人的には中国語の堪能な日本人の活用が適当と考えています。日本人には以心伝心で理解できる点も、異なる文化のもと育った人材では難しいからです。業務書や判断に係るものさし、マニュアル等もなく、まさに文化に関したことであることから、当社も悪戦苦闘している状況です。

Q. 日本国内で勤務している人材の海外志向はいかがですか。

海外、特に中国に行きたいと希望する人材は多いです。海外志向は中堅社員よりも若手社員に顕著に見られます。新卒者採用活動時に語学を評価項目としたのはおよそ4年前。それ以前は当社が日本国内での事業展開に注力しており、英語や中国語等の語学については「話せるに越したことはない」というレベルでした。

だが、当時の新卒者採用時に学生から海外事業のことを聞かれたことがきっかけとなり、若手社員のモチベーションのため海外チャレンジャー制度を制定しました。今年度で5年目となる本制度も、当初は希望者を2人1組で海外へ派遣していました。最初は2名の女性をカリフォルニアに派遣し、実績を積むに従い、中国希望者が増えるようになりました。今では自費で語学学校に通う人材や、「海外事業をやりたいのになぜ国内事業なのか」と発言する人材もいるほどです。

しかし、チャレンジングな若手社員が多くて嬉しい反面、実際にビジネスとして組成するためには年次を重ねた中堅以上の人材でなければ困難です。中堅以上の社員間で語学に堪能な人材は少ない点が現在の悩みどころです。

一方、昨今の経済状況を鑑みると、やはり若手職員を積極的に海外へ派遣しなければならないのも事実です。当社も深圳には30代前半の人材を派遣しています。現地では同年齢の人材が総経理を務めている企業もあり、日本基準にこだわるのではなく可能性のある人材をどんどん海外へ送り出すべきだと考えています。

当社も海外駐在しやすいように経済的な支援制度を整えると共に、都市・地域によっては1人で駐在している場合もあることから定期的に全ての海外拠点を結んでウェブ会議を実施し、駐在員相互のコミュニケーションの場を提供して一体感を高めています。

Q. 今後も海外事業は拡大させていきますか。

海外事業は一つの柱ですが決して特別な位置付けとするのではなく、ボーダレスな認識のもと、今後は当社の軸（事業射程）を延ばしていくつもりです。すなわち、（経営企画部ないし事業開発部の）我々が海外事業に関して一手に引き受けるのではなく、MD や物流、更には人事・法務等のコーポレート部門も含めて各部署がそれぞれ業務内容を拡大させ、軸を海外にまで延長させていくことが理想です。「ボーダレス」と表現している理由はまさにこのためです。この考えに沿って海外事業に取り組まない限り、日本型卸売システムを根付かせることは困難でしょう。

ドメスティック企業からの脱却は当社文化の改革次第です。3年前の当社では海外事業など考えられないレベルでしたが、2~3年間で急激に社内文化は変わってきています。5年ごとに策定している長期経営計画でも、近年まで「海外」という単語は一切出ませんでした。5年後には海外貢献度を5%にすることが現在の展望です。

Q. 競合企業の海外展開状況はいかがですか。

卸売業界では総合商社と提携していることが一般的であり、これまで海外ビジネスについては総合商社任せにしていたきらいがあります。

一方、国内の小売企業の海外展開に合わせて、自ら進出する場合もあります。当社に先行して海外進出した企業にはこうした事例として小売企業の制約を受けている場合が多く、日本型問屋のモデルとは言えません。だからこそ、昨今の卸売企業には総合商社に任せる事例が多いのでしょうか。

Q. 日本のサービス産業が海外進出すれば、御社に裨益することもあるのではないですか。

外食企業の海外進出は日本食文化の浸透に貢献し、ひいては食品加工企業の海外展開にまで発展し得ます。「味の素」の人气が例示するように、たとえ和食文化の定着は難しくとも、日本の雑食文化は海外で浸透・拡大する可能性を秘めています。

日系のメーカー企業や小売企業からは、卸売企業も海外進出するよう要望を受けています。当社も海外進出の思いはありますが、中国では上述した三重苦がネックとなっており、だからこそオールジャパンで海外攻勢に出るべきなのです。中国ビジネスを検討しているメーカー企業も多いですが、買い手の確証がないことが彼らの足かせとなっています。また、小売企業も含めて、すべての日本企業が海外市場の開拓に向けて協力し合うべきでしょう。

特に、日本政府には情報技術分野へ補助金等を投入し、日本型 EDI (electronic

data interchange) 等を各国に整備することで流通インフラをおさえていただきたいです。ウォルマートは独自にサプライチェーンの情報基盤を構築していますが、情報技術分野では日本企業は強く、日本の流通企業や IT 企業を加え、かつ中国企業とも連携しながら、共通インフラを作ればよいのです。日本政府が中国政府と話し合い、システム構築に踏み出せば欧米企業よりも半歩リードすることが出来ます。

日本の大手企業にはグローバルライセンス取得による世界共通基盤の構築への思いが強く、日本型基盤の構築への思いは薄まっており、日本の企業間で同床異夢の状態となっています。日本国内とグローバルな場の 2 つの次元で調整した上でいかにして事態を好転させるか、非常にセンシティブな問題です。しかし、ソフトウェア等の IT 産業を始め、我々は非常に属地的な業種であることから、日本型システムの導入に着手しない限り、将来的な窮乏化は避けられないでしょう。

Q. 今後の海外展開について教えてください。

海外進出に際しての 3 原則から、ASEAN 内を想定しています。各国間の FTA の締結状況を見ながら、中国を含め比較検討していく予定です。