



畜産業振興事業

平成22年牛乳乳製品消費拡大特別事業

平成22年度牛乳乳製品消費拡大特別事業  
海外市場実証調査事業

---

# 国産チーズの中国国内での サプライチェーン戦略策定のための調査

---

## 報告書

平成 23 年 3 月

社団法人 日本酪農乳業協会

---

## はじめに

平成18年度にはじまった牛乳乳製品消費拡大事業の最終年度に当り、平成22年度の海外市場実証調査では、国産チーズの対中国輸出のための戦略的情報収集を行った。

平成21年度の当該調査事業の結果から、中国の最新の法律、規制、規格、政府諸機関の通達と運用に合致するチーズ製品を、日本の乳業者が新たに開発することが、対中輸出には不可避であることが判明した。それを前提に、平成22年度の海外市場実証調査では、日本製チーズによる中国市場攻略を目的に、中国での通関から店頭販売に至るまでのサプライチェーンに関し、その商流、物流、ブランドオーナーの営業拠点と営業態勢、販売マーケティング等について、調査研究することとした。

平成20年から平成21年初頭までは、業務用中心の市場で、それまでは欧米ブランドが主流であったが、市場規模が小さかったため、欧米ブランドは収益面からマーケティング投資に消極的で、営業面でも現地に専任部隊を置かずに、現地販売代理店に輸入から販売までの商流物流の全てを委ねる傾向が強かった。

そのため、現在、輸入チーズで大きな機能を果たしているのは、通関から量販店等の小売店店頭陳列までの手続き、各店配送、本部と店舗の商談までを担う、輸入食品卸売業者と、自社チーズと輸入チーズを併行して扱う乳業企業である。

特に輸入食品卸売業者は、大都市部単位で有力企業が存在するものの、広域をカバーする業者はみられず、北京地域、上海地域、広東地域など、商圈単位での商流物流が必要となっている。

中国では、将来の本格的なチーズ需要期を前に、既に中国産プロセスチーズの原料不足が深刻化しており、広く欧州、オセアニアから原料目的で輸入されたナチュラルチーズが利用されている。

したがって、わが国乳業者にとっても、将来の需要期に向けた中国市場への適切なアプローチが先行投資的に必要となってくるとみられている。

さらに今後は、国境を越えた広角的な視野と長期的観点から、わが国が蓄積してきた有形無形の優れた資産を国際的に活かし、それをわが国乳業界の利益とする道を、自在な発想で探っていくことも必要だと思われる。

過去5年間の本事業の成果によって、進展していくであろう中国等のアジア諸国の乳製品市場の現在像と将来像を把握し、些かなりとも、わが国乳業者の海外戦略のビジョン策定の一助となれば、大いに幸いである。

社団法人 日本酪農乳業協会

会長 本田 浩次

---

## <調査概要>

### I. 調査テーマ

#### 『国産チーズの中国国内でのサプライチェーン戦略策定のための調査』

### II. 調査目的

- ① 日本酪農乳業協会の平成 21 年度当該事業では、我が国の乳製品、とりわけプロセスチーズが中国市場で有望であることが判明した。しかし同時に、添加物に対する我が国との規格・規制の違いから中国専用商品の開発が必要であることが明らかになった。
- ② プロセスチーズでは、我が国の製造技術能力、味覚・商品形態・包装・デザインなどの商品設計能力、及び物流面等での品質管理能力が、欧米オセアニア諸国と比しても競争優位にあるとの見方が、中国の有力乳業企業や中国政府から寄せられているものの、販売ルートの解明や、輸出商品の原価戦略や商品設計、販売計画に必要な営業情報など、未解決の課題が山積している。
- ③ 一方では、量販店、CVS とともに国内大手流通は、今後 3 年間で国内事業を大胆に効率重視に再編する反面、成長市場を求め、アジア市場、とりわけ中国市場への本格進出が加速するとみられ、多くの食品企業と包装資材業界が追随するとされる。
- ④ そこで、輸出採算が有望なチーズの対中輸出戦略を描くため、中国市場でのサプライチェーンの実態と課題を解明する。

### III. 調査対象品目

- ① 中国産(中国国内製造)チーズ、輸入チーズ
- ② ナチュラルチーズ、プロセスチーズ

### IV. 調査対象企業

- ① 中国国内乳業企業
- ② 海外チーズ企業
- ③ 外資系量販店、国内量販店
- ④ CVS
- ⑤ 代理店、物流業者
- ⑥ レストラン等外食業態

---

## V. 調査内容

### ① チーズの流通構造の解明

- A) ナチュラルチーズ・プロセスチーズの市場概況
- B) 中国産プロセスチーズの市販用と業務用との商流と物流
- C) 輸入チーズの市販用と業務用との商流と物流
- D) チーズの都市別有力ディーラーの概要
- E) 小売業者や業務用大口ユーザーとの商談内容

### ② 中国産チーズと輸入チーズのコスト構造解明

- A) 中国ブランド製品の生産者価格と店頭価格(市販用と業務用)
- B) 欧米オセアニアブランドの輸入価格と店頭価格(市販用と業務用)
- C) チーズの中間流通マージン(市販用と業務用)
- D) 市販用における小売業態別マージン

### ③ 中国と欧米ブランドのマーケティング戦略

- A) ブランド戦略の立案主体と手法
- B) 販売網の構築手法
- C) 中国側のブランド戦略のマーケティング、営業、販売促進の実践主体
- D) 小売、外食産業、ホテルが日本ブランドに求める商品像、価格帯

---

## 目 次

1. 中国産チーズと輸入チーズの商流実態解明	6
1) チーズ種別による参入メーカー動向	6
2) 輸入チーズと中国産チーズの展開動向	7
(1) 中国国内に参入する主なチーズブランド一覧	
(2) 中国国内に参入する中国産チーズメーカーの市場参入タイミング	
(3) 中国国内に参入する中国産チーズメーカーの事業展開の比較	
(4) 中国国内チーズ参入各社のポジショニング分析	
(5) 中国産チーズメーカーのマーケティング政策の概要	
3) 輸入チーズの展開	12
(1) 輸入チーズの原産国別の動向	
(2) 輸入代理店の特性による分類	
(3) 複数ブランドを取り扱う輸入チーズ総代理店例	
(4) 複数ブランドを取り扱う輸入チーズ総代理店の比較	
(5) 先行海外企業の販売網構築事例	
(6) 主な輸入チーズ総代理店の日系チーズメーカーへの見解	
(7) 日本メーカーに想定される将来の販売網	
4) 業務用・市販用市場の比較分析	20
5) 中国産チーズの販売展開先とメーカーシェア動向	22
2. 中国産チーズと輸入チーズの物流実態	23
1) 中国におけるチーズ流通フロー	23
(1) 中国におけるチーズ全体の流通フロー	
(2) 市販用流通フロー	
(3) 業務用流通フロー	
2) 輸入チーズが販売されるまでの物流フロー	26
3) 中国産チーズと輸入チーズの物流状況比較	29
4) 北京および上海の主な物流業者の概要	30

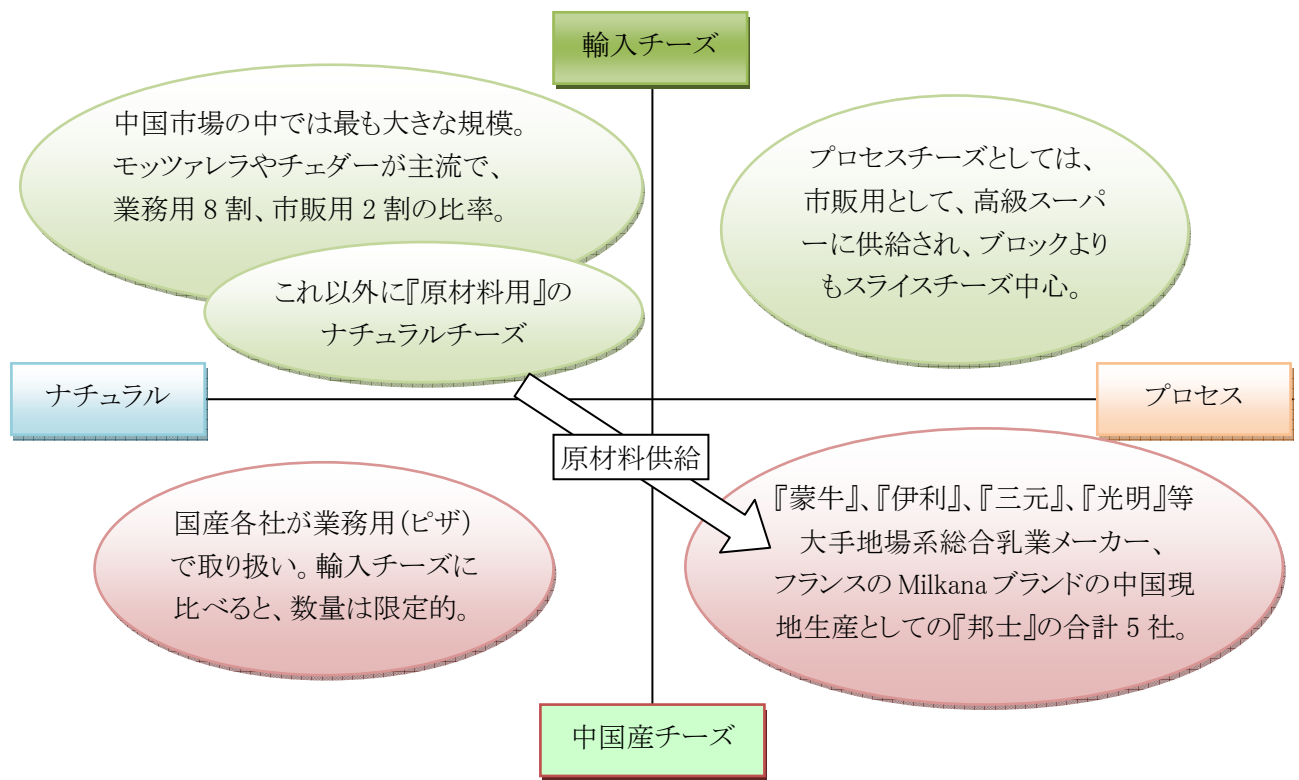
---

5) 輸入チーズが販売されるまでのコスト試算	.....38
6) 中国国内乳業メーカーにおける小売マージンの具体例	.....40
3. 北京市と上海市におけるバイヤー分析	.....41
1) 市販用流通ルート	.....41
(1) 北京市と上海市における SM・CVS 比較	
(2) 市販用業態別バイヤーの調達フロー	
(3) ローカル SM に商品配荷される一般的フロー	
(4) 市販用市場におけるメーカー負担	
(5) 中国大型スーパー向けの納品フロー具体例	
2) 業務用流通ルート	.....48
(1) 北京市と上海市における業務用チャネル比較	
(2) 業務用業態別バイヤーの調達フロー	
3) 業態別の物流配送状況	.....50
(1) 業態別の物流配送の流れ	
(2) 業態別の物流配送の条件	

## 1. 中国産チーズと輸入チーズの商流実態解明

### 1) チーズ種別による参入メーカー動向

- ① 中国におけるチーズ市場は、1～2年前までは輸入チーズを中心とした市場様相を呈していた。2009年頃から、地場ローカル系の手合総合乳業メーカー各社が市販用市場において低価格を武器に参入し、活発なシェア獲得合戦を展開している。結果、現在では、地場ローカル系が市販用市場の80%を中国産チーズが占めるようになっている。
- ② 中国産チーズの展開は、大手総合乳業メーカー各社が2007年頃から手がけ始めているが、ナチュラルチーズでは、輸入チーズが市場の大半を占めている。しかしながら、中国産チーズの展開は、輸入チーズとは直接競合しない展開であり、輸入チーズは品質やバリエーションの違いから、小売店舗の売場において一定のポジションを確保している。



- ③ 市販用、業務用ともにチーズの受容性がある地域は極めて限られ、中国の中でも経済発展エリアである北京市、上海市、広東省が中心となっている。そのため、輸入チーズの代理店による出荷エリアの範囲も、これらの経済発展エリア商圈に集中した展開に限られている。
- ④ 特に業務用では、販売チャネルとしても、レストラン(ピザ)やファストフード(ハンバーガー)に対する販売比率が高く洋食や欧米系ファストフードなどの外食産業の発展に拠るところが大きい。
- ⑤ 海外からの輸入チーズは、輸入元エリア別では、ニュージーランド、オーストラリア、ドイツ、フランスなどのエリアで生産されている。ブランドとしては、Suki、President、Kraft、Fonteraなどがメジャーな存在となっている。それ以外のチーズ生産国としては、アイルランド、ウルグアイ、インドネシアなどがある。

2) 輸入チーズと中国産チーズの展開動向

(1) 主な輸入ブランドの一覧

	輸入チーズ			中国産チーズ		
	ブランド	原産国	ブランドロゴ (中国語表記)	ブランド	読み方 (英語表記)	ブランドロゴ
主な参入 ブランド	Suki	(ドイツ、オランダ、 オーストラリア、 オーストリア等)	 (多美鮮)	蒙牛	モンニュウ	
	President	フランス	 (総統)	締芝特	ディジイト (Distingue)	
	Bongrain	フランス	 (保健然)	伊利	イーリー	
	Arla	デンマーク	 (安拉)	三元	サンユエン	
	Frico	オランダ	 (福瑞客)	光明	グアンミン	
	Anchor	ニュージーランド	 (安佳)	邦士	バンシー (Milkana)	
	Emborg	デンマーク	 (爱博)			
	Main Land	ニュージーランド	 (美蘭)			
	Happy Cow	オーストリア	 (快樂牛)			
	Comte	アメリカ	 (伯爵)			
	Land O`Lakes	アメリカ	 (藍多湖)			
	Bega	オーストラリア	 (必佳)			



## (2) 主要中国メーカーの市場参入タイミング

	～2000	～2005	～2007	～2010
<b>蒙牛</b> (モンニュウ) 	1998年に伊リの副総経理がスピンアウトで設立。 2006年に伊りを抜いて乳業業界シェアトップに。		<b>☆ チーズ事業参入</b> 2006年末から技術開発着手、2007年にチーズ専業の事業部門を設立し、市場参入。	チーズ事業の拡大を期待している。黒字化を目指しつつ、新工場の建設を検討中。
<b>伊利</b> (イーリー) 	1993年に国有企業として再編された。 2006年に蒙牛に抜かれるまでは、国内最大手。		<b>☆ チーズ事業参入</b> チーズ事業には、2006年に参入。蒙牛より早いタイミングでの参入。	一部、他社からOEM供給を受け。今後は、自社製造能力を拡大。3.8億円の投資で天津市武清にヨーグルトとチーズの生産工場を建設中。生産能力は9万t
<b>三元</b> (サンユエン) 	1980年代から『北京干酪』という伝統食品としての中華風チーズは手がけているが、西洋のチーズとは似て非なるもの。現在も取り扱いはある。	<b>☆ チーズ事業参入</b> 1990年代からは、McDonald's に対する乳製品(チーズを含む)の供給を開始している。	2009年には、メラミン混入事件で廃業した『三鹿』の主要工場を買収し、引き継いだ。	主に、McDonald's への供給を軸にした業務用ビジネスの展開を継続。
<b>光明</b> (グアンミン) 	<b>☆ チーズ事業参入</b> 1998年から輸入チーズの代理販売を行っている	2005～2006年からは、市販用チーズの自社製造を開始している。	主に市販用での展開であり、主力はベビー用プロセスチーズ。 市販市場におけるトップシェアを維持する戦略。	
<b>邦士</b> (バンシー) 	<b>☆ チーズ事業参入</b> 1997年にフランスのMilkanaの製造拠点として設立。子供向けの市販用チーズでの展開。	2006年からは、業務用でも展開を拡大。モッツアレラやスライスを製造。	2007年9月にはアメリカSchreiber社からの出資を受けている。	市販用での一定のポジション(子供向けチーズ)を確保しつつも、業務用での拡大に注力する。

- ① 中国国内のチーズ市場への国内メーカーの参入タイミングは、各社の本格的な動きとして見ると、2005～2006年と考えることができる。業界最大手を争う蒙牛と伊りの参入は、他のメーカーと比べて比較的遅い。
- ② 各社のチーズ事業担当者の認識としては、中国における食シーンが洋食化の方向性へと変化することで、今後、市場成長が進むと見ている。特に国産メーカーでは、市販用を中心とした展開に注力している。
- ③ また、実際に各社は、互いの製品や参入カテゴリーを意識しあって競合している。次ページ以降では、中国産チーズメーカー各社の市場展開状況を整理することで、各社が進めている具体的な戦略を分析する。

### (3) 中国国内に参入する中国産チーズメーカーの事業展開の比較

- ① 中国産チーズに関しては、蒙牛(縮芝特ブランドでの展開を含む)、伊利、三元、光明などの総合乳業メーカーの新規事業としての展開となっている。他に、中国産チーズとしては、フランスの Bongrain 社の出資と技術供与によって国産化に成功した邦士(Milkana)も含めた定義としている。また、店頭調査では、それ以外にも、中粮創新のチーズ加工食品(チーズ鱈)などが見られた。

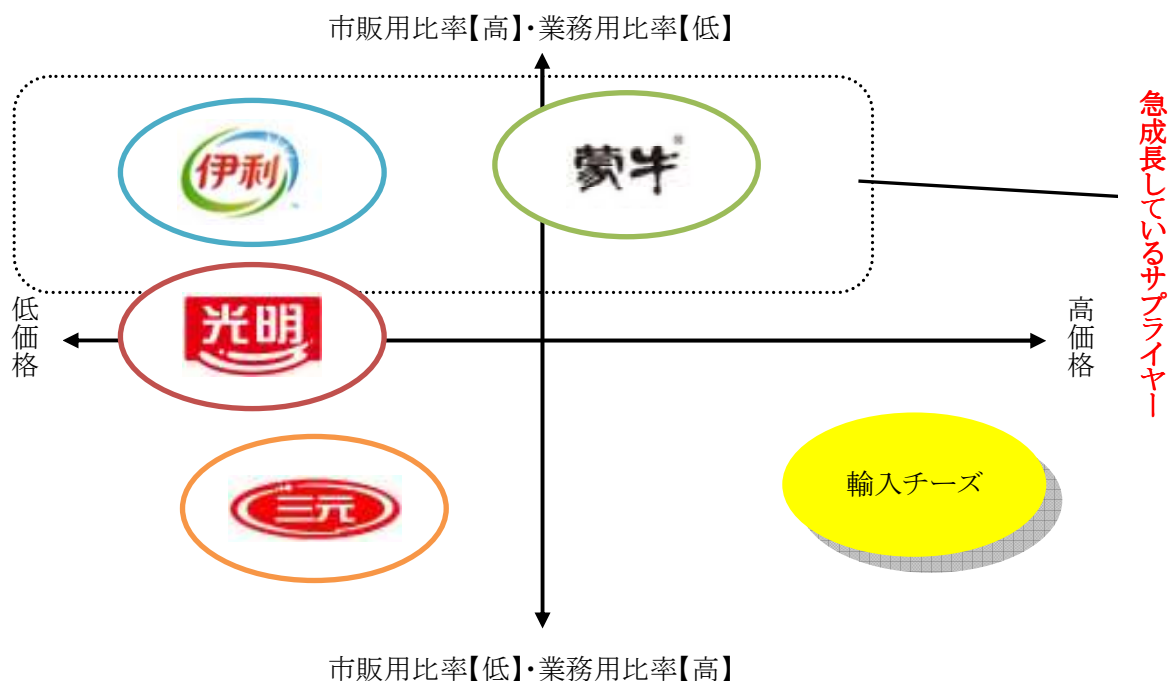
中国産チーズメーカー/ブランド		業務用		市販用		事業の概要
		N	P	N	P	
蒙牛 モンニュウ		-	△	○	○	乳業メーカー最大手。蒙牛でのチーズの商品展開としては、二つのブランドを使い分けている。一つは、既に消費者にも浸透しているメインブランドとしての『蒙牛』、もう一つはサブブランドの『縮芝特』での展開である。
縮芝特 ディジイト						
伊利 イーリー		△	-	○	○	市販での展開で、ナチュラルでは蒙牛と同様のヨーグルト風味の『妙芝』。プロセスチーズは、邦士からの OEM 供給を受けている。
三元 サンユエン		△	◎	△	△	McDonald's 向けの業務用のプロセスチーズが事業の軸となっている。 市販用は、他社のような明確なブランド展開はない。
光明 グアンミン		◎	-	-	◎	市販用プロセスチーズの最大手であり、『小小光明』(ベビーチーズ)は邦士と競合している。業務用は、輸入チーズの代理販売。
邦士 バンシー		△	△	-	◎	天津市に製造拠点を置き、プロセスチーズの製造を手がける。乳幼児向けのフルーツ風味の甘みのあるチーズでの展開が特徴。

※表中記号は、事業売上規模を示しており、ここでは、各社の注力度を解説するのに用いている。

「◎」は販売実績 1 億元以上、「○」は 1 億元以下～数千万元、「△」は 1 千万元以下であることを示している。

- ② ここでは、各社の取り組みを整理しているが、蒙牛や伊利、邦士が市販用を中心とした展開である。光明は、二分化しているが、業務用での展開は、海外チーズの輸入販売であることを考えると、自社製品での展開は、やはり市販用ということになる。国内チーズメーカーの展開は、市販用を優先した展開であると言える。

(4) 中国国内チーズ参入各社のポジショニング分析



※ 価格は末端の小売価格 20 元を基準に、市販用比率・業務用比率は 50%を基準としている。

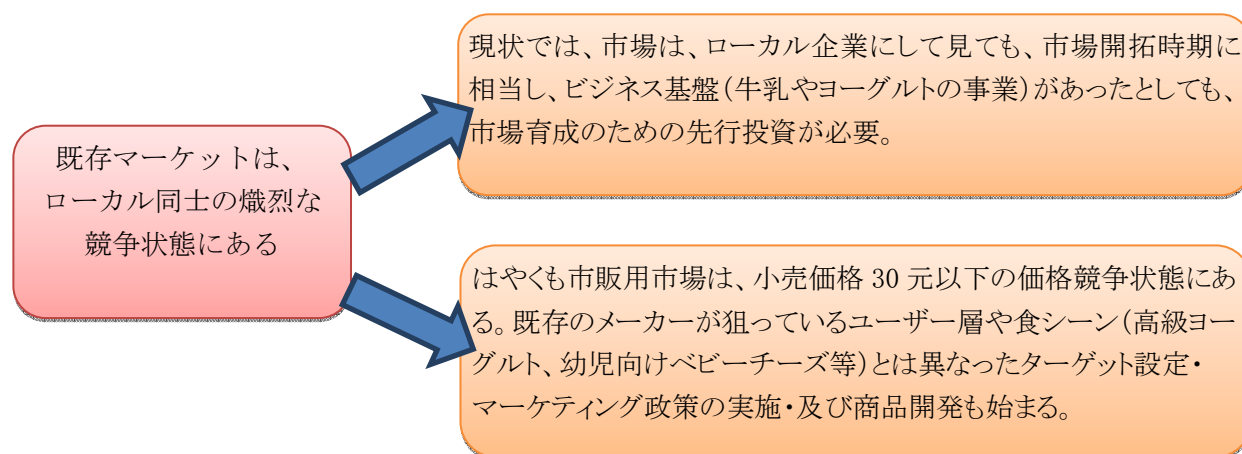
- ① 中国国内における主なチーズ市場への参入社は、上記のマトリクスに分類することができる。上記のマトリクスでは、縦軸を用途別の展開状況を示している。上側には、市販用への展開比率が高いプレイヤー、下側には、業務用に対する展開比率が高いプレイヤーを配置した。また、横軸には、製品の価格帯戦略を示した。左側に寄るほど、低価格帯を中心とした製品戦略であることを示し、右側は、高価格帯での製品展開を行っていることを示している。
- ② これらの状況を踏まえて、各社の立ち位置をプロットすると、伊利、光明、蒙牛などが上部に配置される。特に、これらのメーカーは、伸長傾向にあり、後発でありながらも、市場拡大が期待できる市販分野向けの展開を注力しているといった傾向が見られる。
- ③ 対して、マトリクスの下側にプロットされる輸入チーズや三元の成長は鈍い。 主な要因としては、中国国内においては、業務用チーズの成長は、外食マーケットの拡大とともに一定の成長を見せているが、それ以上に、市販用チーズの成長率の方が高まっていることに起因していると思われる。例えば、業務用チーズにおいてプロセスチーズの採用は、大手ファストフードに限られている。三元の例を挙げれば、前述したように McDonald's に対しての供給に留まっている。McDonald's の出店計画は、決して遅いものではないが、

三元自身としては、積極的な営業展開を行なっているわけではなく、あくまでもユーザー企業である McDonald's の店舗展開状況に左右される状況にある。

- ④ また、輸入チーズは、中国国内のチーズ市場が本格的な成長期に入るには時間がかかるとの見方が強いこともあり、欧米およびオセアニア勢では、チーズ以外の乳製品や加工食品(ビスケット・クッキー、ジャム等)を優先させた展開を行なっていることは、欧米企業やオセアニア企業等の大手海外メーカーから見て取れる。これら企業の事業展開を見ると、取り扱い製品の市場規模感はチーズと比較して一桁以上異なってくるため、グローバルマーケットでのチーズの取り扱いがあったとしても、プライオリティは低く、企業としての注力度は他のカテゴリーに向けられているのが実態である。

(5) 中国産チーズメーカーのマーケティング政策の概要

	蒙牛	伊利や光明
各社の市販用展開の概要	フレッシュチーズを高級ヨーグルトの位置づけで展開。既存のヨーグルト消費のハイエンドニーズを獲得。	蒙牛の急成長による猛迫を見て、シェアを死守すべく、限界を超えた価格政策を実施することで対抗。
チーズの取り扱い部門	チーズは独立事業部	チーズは低温事業部の一部



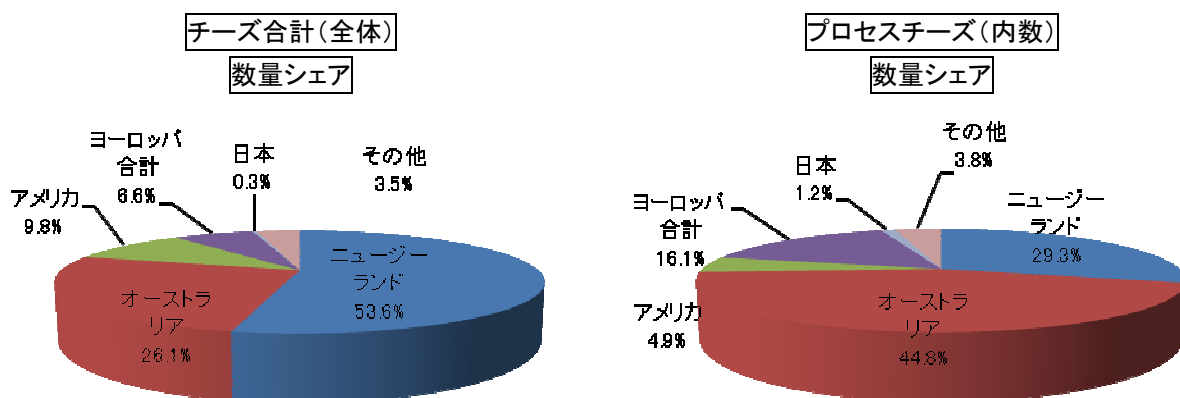
### 3) 輸入チーズの展開

#### (1) 輸入チーズの原産国別の動向

- ① 輸入チーズのブランドとしては、欧米では、アメリカやヨーロッパのフランス、ドイツ、デンマーク、オランダなど、ニュージーランドやオーストラリアなどオセアニアの生産国からの輸入がある。輸入統計から見ると、ニュージーランドやオーストラリアなどオセアニアからの輸入比率が圧倒的に大きい。

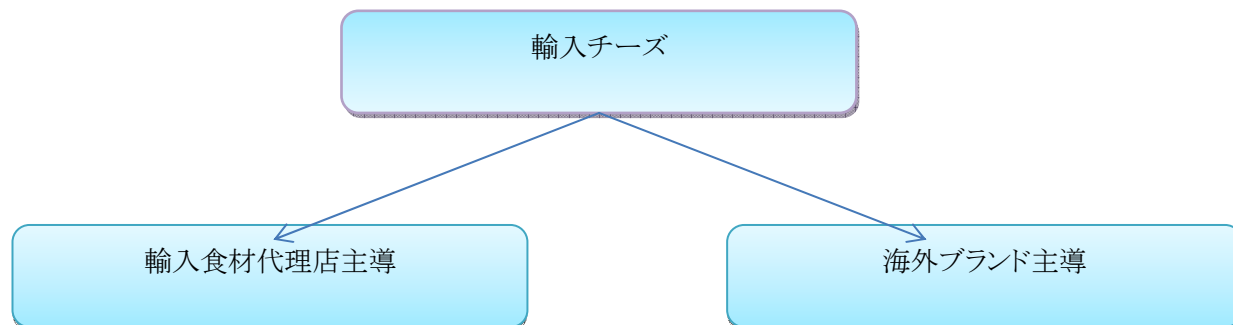
チーズ原産国		チーズ合計(全体)		プロセスチーズ(内数)	
		数量(t)	金額(万円)	数量(t)	金額(万円)
ヨーロッパ	オランダ	418.5	1,432.2	60.2	237.5
	フランス	378.9	2,651.8	275.2	1,856.0
	イタリア	242.8	1,549.1	82.7	587.5
	ドイツ	169.4	652.3	66.2	253.9
	デンマーク	139.1	929.5	39.5	277.3
	オーストリア	96.4	286.7	68.3	193.1
	スウェーデン	60.7	143.0	10.7	68.4
	スイス	56.4	421.6	40.5	297.5
オセアニア	ニュージーランド	9,265.2	21,972.8	1,171.6	3,593.5
	オーストラリア	4,513.2	11,155.5	1,792.6	5,184.8
その他	アメリカ	1,695.2	5,272.2	198.1	739.8
	アルゼンチン	247.4	468.9	0	0
	シンガポール	76.2	286	3.6	19.5
	日本	56.8	431.6	48.2	352.3
	その他	286.2	1,060.8	146.8	604.2
合計		17,702.4	4,8714.0	4,004.2	14,265.3

※ 2009年貿易統計より抜粋



- ② 輸入チーズの多くでは、海外のブランドホルダー個別のブランドとして、自主的な展開(独自に中国支社を設置)は行っていないため、中国国内に対する輸入チーズの展開は、輸入食品代理店が司っている。

(2) 輸入代理店の特性による分類



輸入チーズの取り扱いには、主に代理店を経由して販売展開されている。主に、2つのパターンに大別できるが、全て輸入食材代理店が関与しているパターン、代理店主導とブランド主導のパターンがある。

(3) 複数ブランドを取り扱う輸入チーズ総代理店例

会社名	設立時期	所在地	備考
上海高夫龍惠食品有限公司 Shanghai Gaofu Foods Co., Ltd. <a href="http://www.gaofufoods.com/">http://www.gaofufoods.com/</a>	1992年	上海市	① 本社が上海にある乳製品(チーズ以外に牛乳やバター)の専門輸入代理業者。北京にも事務所があり、物流配送拠点を設置している ② 主要顧客は、ホテル、レストラン、航空会社、菓子屋、ピザ店チェーン、食品加工工場、大型スーパーマーケット、デパート等。
西諾迪斯食品(上海)有限公司 Sinodis(Shanghai)Co.,Ltd. <a href="http://www.sinodis.com.cn">http://www.sinodis.com.cn</a>	1996年	上海市	① 輸入食品全般を取り扱う代理店。牛乳、バター、チーズ、クリームなどの乳製品以外に、パスタ、香辛料、調味料等を取り扱っている。 ② 主要顧客は、大型スーパー、高級百貨店、ホテル、レストラン、ケーキ屋等である。
大昌三昶(上海)商貿有限公司 Goodwell China Marketing Service Co., Ltd. <a href="http://www.goodwellchina.com/">http://www.goodwellchina.com/</a>	1993年	上海市	① スナック、パスタ、オリーブオイル、香辛料、ジャム、アイスクリーム、肉、冷凍食品などの輸入食品全般を取り扱う代理店。 ② 上海、北京、深センに拠点を設置し、全国展開している。主な顧客は、小売用と業務用
安得利北京食品貿易有限公司 Angliss Beijing Food Service Limited <a href="http://www.angliss.com.hk/">http://www.angliss.com.hk/</a>	1995年	北京市	① 香港を拠点とする安得利が北京賓華麗盈商貿有限公司を買収して設立。 ② 安得利グループの中で、肉や乳製品を取り扱っており、チーズは、Fonterraグループの傘下のAnchorの乳製品を代理している。

(4) 複数ブランドを取り扱う輸入チーズ総代理店の比較

概要	高夫龍恵	西諾迪斯	大昌三昶	安得利
人員規模	100名	260名	-	140名
設立時期	1992年	1994年	1993年	1995年
チーズの開始	2000年頃	2000年頃	2005年	1997年
本社所在地	上海	上海	上海	北京
カバーエリア	上海が主力	全国カバー	華東が主力	華北が主力
華北	北京(自社)	北京(自社)	北京(華澳)	北京(本社)
華東	上海(自社)	上海(自社) 杭州(自社)	上海(自社) 江蘇省、浙江省	上海
華南	広州	深セン(自社)	深セン(易豊)	広州(自社) 深セン(自社)
上記以外の注目エリア	天津、成都等	昆明、ウルムチ等	四川、成都等	青島、大連等
取り扱いチーズのブランド	Suki Happy Cow Main Land Land O`Lakes Frico	President Bongrain Dodoni Emmi Bega	Arla HappyCow EntreMont Kiri Parmareggio Millel Coon Boursin	Kraft Arla Anchor The Laughing Cow Mainland milkana
注力分野	スーパーマーケット等	高級ホテル、高級レストラン、ケーキ店等	スーパーマーケット等	ケーキ店、レストラン等
市販用	◎	○	◎	○
業務用	○	○	○	◎
チーズ以外の取り扱い製品	チーズ以外の乳製品が中心で、牛乳、バター、ヨーグルトなどに注力。	牛乳、バター、ヨーグルト、パスタ、ジャム、オリーブオイル、香辛料、調味料、チョコレート、冷凍ピザ、冷凍野菜など、60ブランド/2000種。	スナック、パスタ、オリーブオイル、香辛料、ジャム、アイスクリーム、肉、冷凍食品など 80ブランド/1000種。	40～50ブランド、アイテム数は数百品種。チーズ以外にも、パスタ、トリュフ、フォアグラなどの取り扱いがある。牛肉(松坂牛)の取り扱いもある
販売戦略(チーズ及び全般)	輸入チーズの中でも、あえて、中～低価格帯で展開している。	他社に先駆けた新規製品展開を進めている。最近では、冷凍食品(冷凍ピザ)に注力している	チーズだけでなく、事業全般に該当するが、利益率を確保することを重視する戦略である。	マージンを抑えることで、販売数量規模の拡大を重視する。

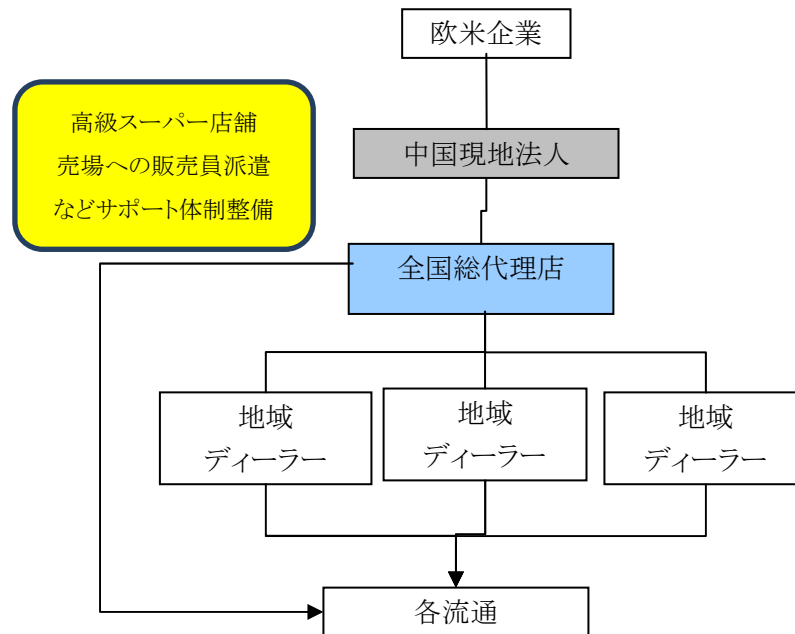
- ① 前ページまでは、主要 4 社の代理店として、高夫龍恵、西諾迪斯、大昌三昶、安得利に関しての詳細をまとめている。これらの代理店は、チーズ以外にも輸入食材を取り扱っており、チーズは、数多くある輸入食材アイテムの内の一つの位置づけである。特に、これらの 4 社は、輸入食材代理店の中でもチーズの取り扱い金額規模が比較的大きく、海外のメジャーなチーズブランドの取り扱いがあり、いずれの代理店でも特定のブランドのチーズのみではなく、複数のブランドを取り扱っている。
- ② これ以外にも、チーズの取り扱い規模は、他の海外輸入食品のアイテムに対して付随的に取り扱っているレベルの代理店は、地域代理(二次代理)レベルまで含めると数百社以上あると言われている。

会社名	設立時期	所在地	備考
上海愛普食品科技有限公司 Apple Flavor & Fragrance Group Co., Ltd <a href="http://www.cnaff.com/">http://www.cnaff.com/</a>	1996 年	上海市	① 愛普香料集团股份有限公司による設立された輸入食品の代理店。 ② 上海愛普食品科技有限公司では、主に、Fonterra グループの傘下の Anchor の業務用チーズを取り扱っている。
上海愛普迅誉食品配料有限公司 <a href="http://blshwo.21food.cn/">http://blshwo.21food.cn/</a>	2006 年	上海市	
北京華澳永盛商貿有限責任公司 Gourmet Morgan Co.,Ltd.	-	北京市	① 主にフランスやオーストラリアなどのチーズ/バター、フランスの冷凍野菜、ニュージーランドの牛乳等を扱っている輸入食品代理店である。 ② 顧客は北京、上海、天津の各高級なスーパー、ホテル、レストラン等。
泛亜乳品(上海)有限公司 Pacific Dairy Ingredients (Shanghai) Co., Ltd.	1996 年	上海市	① 1996 年から輸入代理販売を手がける。主に、チーズやクリーム等乳製品を取り扱っている。 ② EU、アメリカ、オーストラリア、ニュージーランド等の食品メーカーと提携関係を構築している。
北京市三叶明誠商貿有限責任公司 Beijing April Gourmet Co.,Ltd. <a href="http://www.aprilgourmet.com/">http://www.aprilgourmet.com/</a>	2004 年	北京市	① 専門の食品輸入代理業者である。 ② 主に、オーストラリアの輸出業者と提携してビジネスを展開しており、優良かつヘルシーな食材を取り扱っている。
上海飄雲実業有限公司	1998 年	上海市	① 総合輸入代理業者(商社)として、食品以外にも、電器設備、アパレルを取り扱っている。 ② チーズは、食品事業部として担当している。現状では、上海地域のみで展開している。



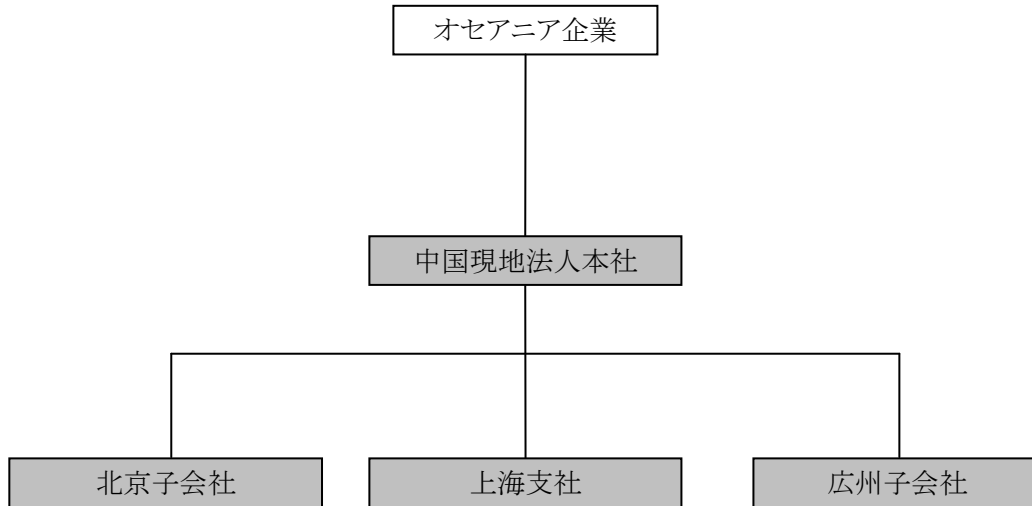
(5) 先行海外企業の販売網構築事例

例 1) 総代理店方式



- ① この欧米企業は、中国現地法人を設置しているが、中国国内では、現在はまだ非乳業製品が主力で、複数の常温食品カテゴリーでの売上拡大、シェア獲得を優先課題としている。これらは市場規模が大きく、成長力も高い品目であるため、各地域にエリアマネージャーを配置して、販売管理に当たっている。
- ② それに対して、チーズはビジネス規模が小さいため、担当者を常駐させるコストが見合わないことに加えて、低温物流が必要であり管理に手間がかかるため、あまり効率的なビジネス展開ではないと認識されている。そのため中国現地法人には、チーズの専任担当者を置いていない。中国国内での商品認知度はまだ低いとの認識のもと、商品ラインナップも充実させていない。市販用では、各流通店舗においてスライスチーズ程度しか取り扱いがなく、また、業務用での展開も小さいとして、注力していない状況である。
- ③ 実際の販売管理に関しては、現地の総代理店にブランド管理を一任している。総代理店の構築する物流網、販売網に頼る形での展開となっている。総代理店では、地方への展開では、基本的に各地域のディーラーに任せつつも、自身でも販売員を各流通に派遣するなどの体制が見られる。

## 例 2) 地域別管理方式



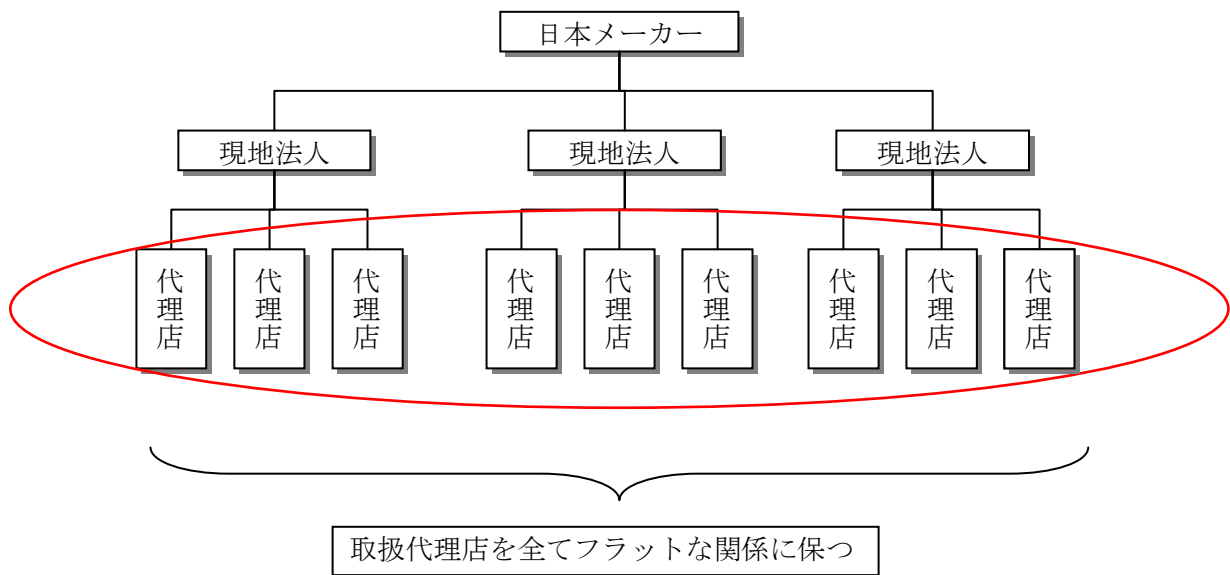
- ① 2005 年このオセアニア企業は上海に現地法人を設立した。現在は広州、北京に子会社を設立している。このオセアニア企業は中国国内においては、商品の販売以外には、乳製品の加工原材料、牧場の運営、レストラン経営などまで業務を展開している。
- ② 主軸な粉ミルク事業に関しては、基本的には、北京、上海、広州における事務所がそれぞれの地域ディーラーを管理し、各近辺のエリアの開拓を行っている。また、一部自社による直販も行っている。
- ③ ただし、チーズの場合はマーケットが小さいため、それぞれの地域支社による代理店の開拓は行っていない、直販もない。代理店に関しては、市販用と業務用に分けて置いている。北京地域では、従来の販売代理店は 1 社であったが、現在は製品を限定しつつも、同じ北京地域に代理店を追加して販売力強化に努めている。業務用に関しては、上海で 2 社の代理店を同時起用しているほか、超ハイエンド製品については、中国現地法人本社自身の販路として、別途異なる代理店を起用するなど、末端チャネルを見据えた柔軟なチャネル戦略を自ら展開している。
- ④ このオセアニア企業に関しては、売上の約 7 割以上は業務用向けとなっており、さらにその内の 60% はレストラン、外食チェーン向けである。

(6) 主な輸入チーズ総代理店の日系チーズメーカーへの見解

- ① ここでは、今回、中国国内の輸入チーズの市場環境を理解するための情報収集において、ヒアリング対象とした主要代理店に対して、『日本のチーズの中国進出』に関する問いかけに対する回答をまとめている。
- ② 基本的には、輸入食材の代理店であるため、いずれの担当者も、自社で取り扱えるかどうか、また、中国一般に受け入れられるかどうかの2つの観点からコメントを得ているが、総じて言うと、進出は容易ではないとの共通した回答が得られている。各代理店の具体的な回答内容に関しては、下記にまとめている。

主要代理店	興味関心	代理店の方針と見解
A社	あまり興味がない。	<p>① 日本製チーズに関しては、日本の原材料は、それほど豊富ではないという認識と、日本製であるため、コストが高いと思われる。</p> <p>② 現在、メインで取り扱っている SUKI 等のブランドよりも高くなつては本末転倒であり、チーズが誰でも食べられる製品というコンセプトから外れてしまうと思われるため、あまり興味がない。</p>
B社	安価で小型サイズ製品を期待したい	<p>① 中国人は、あまりチーズを食べ慣れていないという前提で考える必要がある。ベーシックなチーズとして、誰にでも受け入れられるチーズが必要である。キーワードは、『小型サイズ』である。</p> <p>② 例えば、チーズではないが、President 社に依頼して、中国市場向けに小分けタイプの『6 ピース(合計 100g)のバター』を投入したが、大好評であった実績がある。バターにしても、チーズにしても、現状の市場では、150g や 200g の製品しかない。また、小型タイプに小分けることで、販売価格も 10 元以下に抑えられる。</p> <p>③ この他の、今後のチーズ市場に関するキーワードとしては、『スナック』、『ヘルシー』、『冷蔵』、『メジャー』などを挙げている。</p>
C社	日本とは、チーズというイメージが結びつかない	<p>① 現在、ラインナップに揃えたい製品としては、例えば『子供向け』や『女性向け』といったターゲット層を明確にしたチーズであると考えている。キュートなパッケージ、持ち運びに便利などのポイントも必須である。間食代わりに食べられるチーズに期待している。</p> <p>② 日本のチーズそのものに対しては、あまり印象が強くない。チーズというと、ニュージーランドやオーストラリアが想起される。</p> <p>③ 日本のブランドとして、『雪印』や『明治』などのブランドイメージはある程度の認知がある。特に、上海地区の富裕層向けには、この他に『北海道』などのキーワードも通用する。ただし、会社の経営方針として日本や韓国などアジアの食品を代理することはない。</p>
D社	日本製チーズのイメージが薄い	<p>① チーズのイメージは、欧州やオセアニアが強いため、日本製チーズといっても直接的なイメージがない。</p> <p>② 『北海道』などのキーワードも認知度はあると思うが、チーズを連想させるのは難しい。北海道は、ツアーなどでの認知度はあるが、観光地やスキーとしての連想であり、多くの中国人が『北海道は、乳製品(酪農)で有名である』という認識を持ち合わせてはいないのではないかとと思われる。</p>

(7) 日本メーカーに想定される将来の販売網



日本メーカーが、国内製造で現地に輸出し販売を行う際は主要販売エリアごとに現地法人事務所を設置し、ある程度の人員を割り地域ごとに力を持つ代理店を可能な限りコントロールすることで、取扱代理店をフラットな関係に保つことが重要となる。現状では先発欧米ブランドでさえも、現地法人はチーズを管理する体制になく、あくまで全国総代理店1社の裁量が許される販売体制を敷いている。そうになると、中国ほどの広大な土地・市場性を考えれば管理しきことは難しく、代理店の力関係に伴って各地域のシェアに格差が生まれてしまう。

どの産業分野においても同様のことが言えるが、出来る限りメーカー側が情報・販売網・納入条件を管理できる体制にあることが健全な状態であり、このシステムを作り上げることが中国で展開する外資の最大の目標といえる。

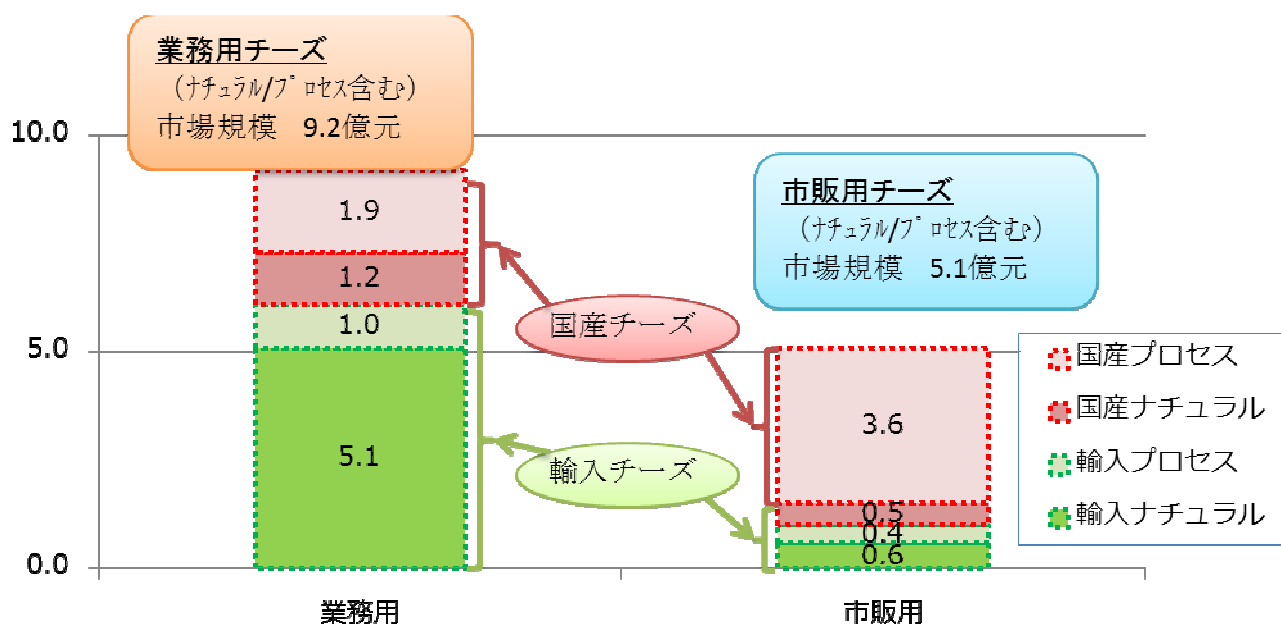
乳製品カテゴリーでは、乳業専門系の欧米資本で、この形に近づけようとしている企業があり、大きな市場性を有する地域に現地法人を設置し、その土地ごとに総代理店と繋がることでエリアごとでの力を強めることが重要となる。

しかし、現状ではその土地ごとの総代理店に頼りきっている状態であり、メーカー側が総代理店を管理する立場にない。あくまで最低限の取り決めでの繋がりであり、土地ごとの総代理店同士でも差が生じており、全てが同じとはいえない状況で、それだけに、中国主要拠点単位でのきめの細かい対応が不可欠になると想定される。

#### 4) 業務用・市販用の比較分析

	輸入チーズ (7.1 億円)				中国産チーズ (7.2 億円)			
	ナチュラル		プロセス		ナチュラル		プロセス	
販売ルートと市場展開の注力度合	業務用	市販用	業務用	市販用	業務用	市販用	業務用	市販用
市場展開の注力度合	◎	△	△	○	△	○	○	◎
市場規模感 (推定)	5.1 億円	0.6 億円	1.0 億円	0.4 億円	1.2 億円	0.5 億円	1.9 億円	3.6 億円

① 2010年の市場規模は、業務用で9.2億円、市販用で5.1億円となり、合計で14.3億円の市場規模であった。市場規模としては、業務用が市販用を上回っている。現状では、国産メーカーによる積極的な販売展開の取り組みの中で市販用が急成長しており、2011年以降は、業務用と市販用が拮抗してくると見られる。



- ② 輸入チーズと中国産チーズごとの売上規模から見ると、輸入チーズでは、主に業務用での展開の比率が大きい。チーズの種別としては、ナチュラルチーズとしてのモッツァレラが大半となっている。売上規模としても、5.1億円となっており、市場規模も最も大きいカテゴリである。販売先としては、主にイタリアンレストラン(ピザ店)におけるピザ用チーズの需要となっている。従来からの中国国内におけるチーズ需要のベースとなっている市場であり、今後も外食産業の発展拡大に準じて、需要は堅調に推移し続けるものと見られる。
- ③ 対して、中国産チーズでは、順調にウェイトを拡大させているカテゴリとしては、プロセスチーズの市販用である。こちらは、本格的なチーズ(塩気のある味)ではなく、甘みのあるデザート風味のベビーチーズ中心の展開となっている。蒙牛、伊利、三元、光明といった国産総合乳製品メーカーや邦士が参入している。

- ④ 業務用と市販用のいずれも、販売エリアが経済発展を遂げた沿海部を中心とした大都市部に限られているため、販売チャネルもそれに伴って限定的である。国内外のチーズメーカーによる販売エリアの拡大によって、将来的には急速な発展拡大が期待されているが、時期的な見通しはついていない。業界関係者(内外のチーズメーカー、流通関係者等)の見解としてのコメントをまとめると、チーズの味覚に慣れるまでには一定の時間経過が必要であり、まだ現在はその時期ではないという見方が大多数となっている。

	輸入チーズ				中国産チーズ			
	ナチュラル		プロセス		ナチュラル		プロセス	
主な販売先	ピザ店	スーパー	ファストフード	スーパー	ピザ店	スーパー	ファストフード	スーパー
市場展開の注力度合	◎	△	△	○	△	○	○	◎
主なチーズ種別/形状	モッツアレラ チェダー		スライス		モッツアレラ	フレッシュ	スライス	ベビー
製品単価(仕入値)	25~65 元 /Kg	150 元 /Kg	30~50 元 /Kg	150 元 /Kg	35~45 元 /Kg	※ ヨーグルト風味	40~45 元 /Kg	80~100 元 /Kg

- ⑤ 上表の中で、◎の記号で示した注目市場(輸入ナチュラルチーズ(モッツアレラ)⇒ピザ店(業務用)、国産プロセスチーズ(ベビーチーズ)⇒スーパー(市販用)以外の展開としては、国産ナチュラルチーズに注目できるが、この売上規模には、注釈を加える必要がある。このそれはカテゴリーに該当する製品は、塩気のあるチーズではなく、デザート風味の製品となっている点である。具体的には、前述の『輸入チーズと中国産チーズの参入ブランド一覧』の項目で、前述した蒙牛の高級品用のサブブランドである『締芝特』や伊利の『妙芝』で展開されているヨーグルト風のチーズデザートが該当する。食品分類のカテゴリ上、ナチュラルチーズに分類されており、また、蒙牛の事業展開のカテゴリーとしても、チーズ関連の事業部門が担っている製品であるが、一般に輸入チーズの代表格であるモッツアレラやチェダーなどとは、明確な区別をして捉えなければならない。尚、伊利では同タイプの商品はヨーグルト事業部としての取り扱いとなっている。
- ⑥ 特に、輸入チーズとしては、ナチュラルチーズの市販用の展開がある。代理店からの話では、ワインのつまみ用や洋食の自炊調理といった利用シーンが想定できるが、チーズは自宅で楽しむ食文化には達していないのはでないかと考えられている。実際に、輸入食材の取り扱いのあるスーパー店頭で販売されているチーズ(モッツアレラやチェダーなど)のパッケージは、一般家庭での利用を想定した分量ではなく、2~3回で使いきれぬ分量でなく、開封後に使い切る前にカビてしまうことが懸念されている。一般的な中国人家庭料理のレパートリーを考えると、急速な拡大は考え難いカテゴリーである。

5) 中国産チーズの販売展開先とメーカーシェア動向(2010年)

	中国産チーズ			
	ナチュラル		プロセス	
販売展開先 と展開製品、 注力度合	業務用ナチュラル	市販用ナチュラル	業務用プロセス	市販用プロセス
	ピザ店	スーパー	ファストフード	スーパー
	ピザハットなど全国チェーンやイタリアン料理のレストランなどの個人店	Carrefour や Wal-Mart 等の外資系スーパーでの輸入食品コーナー	McDonald's 等	Carrefour や Wal-Mart 等以外にも地場系のスーパーでも取り扱いもある
	モッツアレラチーズ	フレッシュチーズ	スライスチーズ	ベビーチーズ
	△	○	○	◎
中国産チーズ 市場規模	1.2 億元	0.5 億元	1.9 億元	3.6 億元

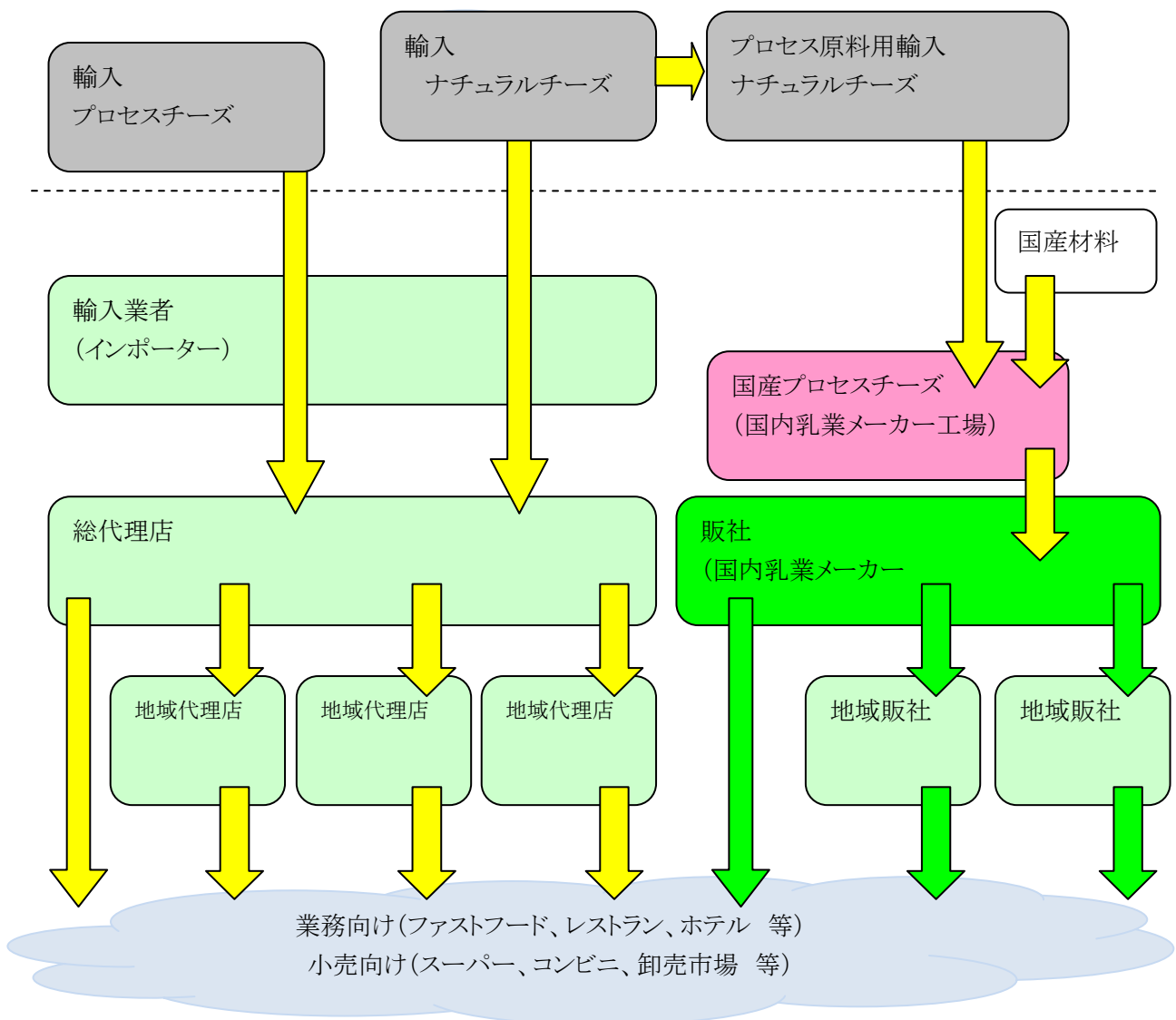
- ① まずは、業務用分野に関しては、ナチュラルとプロセスでの展開それぞれで、ピザ店やファストフード等の外食チェーンでの利用が想定できる。ピザ店での展開では、三元や光明がある。特に光明のシェアが高いのは、大手ピザチェーンに対する納入実績が大きいことによる。
- ② ファストフードについては、スライスの業務用プロセスチーズが多く、三元のシェアが高い。三元は、McDonald's への出資関係があるため、McDonald's に対して優先的に供給する権利があり、売上が安定しているが、供給余力は少なく、他企業への販売は限られる。
- ③ その他のファストフードとしては、中国においては店舗数では最大手のケンタッキーフライドチキン(KFC)があるが、チーズの利用は朝食用メニューの一部に限られている。尚、KFC 向けには邦士が納めている。邦士では、Burger King への納入実績もある。
- ④ 市販用では、ナチュラルチーズとプロセスチーズとしての展開である。両者ともに、共通することとしては、業務用や輸入チーズ全般に該当する塩気のあるチーズではなく、甘みのあるデザートとしてのチーズでの展開となっている。その点に注意が必要である。ナチュラルチーズでは、前述の通り、蒙牛の「縮芝特」ブランドでの展開による『高級ヨーグルト』としての展開があり、プロセスチーズでは、光明や邦士による幼児向けの『ベビーチーズ』が想定できる。いずれの製品も、チーズ特有の臭みがないことから、参入メーカーの担当者としても、消費者からは『チーズとして認識されていない』と見られている。

## 2. 中国産チーズと輸入チーズの物流実態

### 1) 中国におけるチーズ流通フロー

#### (1) 中国におけるチーズ全体の流通フロー

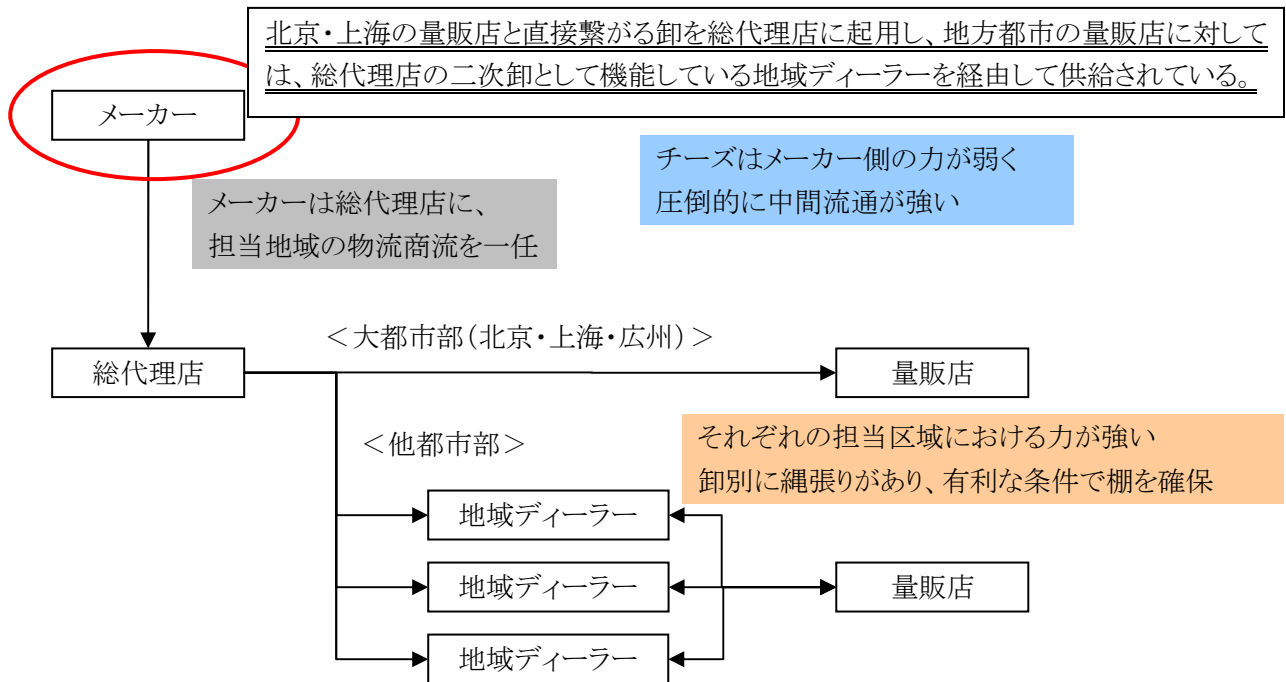
- ① 輸入チーズは、主に、『業務用』、『市販用』、『原材料用』に分けられる。主に、業務用や市販用では、輸入業者が介在し、海外ブランドチーズを輸入する構図となっている。チーズの種別は、プロセスチーズもナチュラルチーズも含まれる。いずれのチーズも同じブランドであれば、同じ輸入業者や総代理店が取り扱っている。製品や販売の特徴は異なるが、プロセスチーズとナチュラルチーズの流通の流れ自体は同じである。



- ② これ以外に、国内で加工するプロセスチーズの原材料用としての輸入もある。大手乳業メーカーである蒙牛や三元では、自社の原乳を利用している。それ以外の、国産のプロセスチーズの製造には、原材料の一部に輸入チーズを調達している。また、一方で中国産の原乳を安定的に確保するのは難しい。中国産原乳の価格は1kgあたり3.5元前後で取引されているが、最近では価格が上昇傾向で推移しており、4.0元近くでの取引も見られ、乳業メーカーであっても、プロセスチーズの製造に一定量の輸入チーズを使用している。

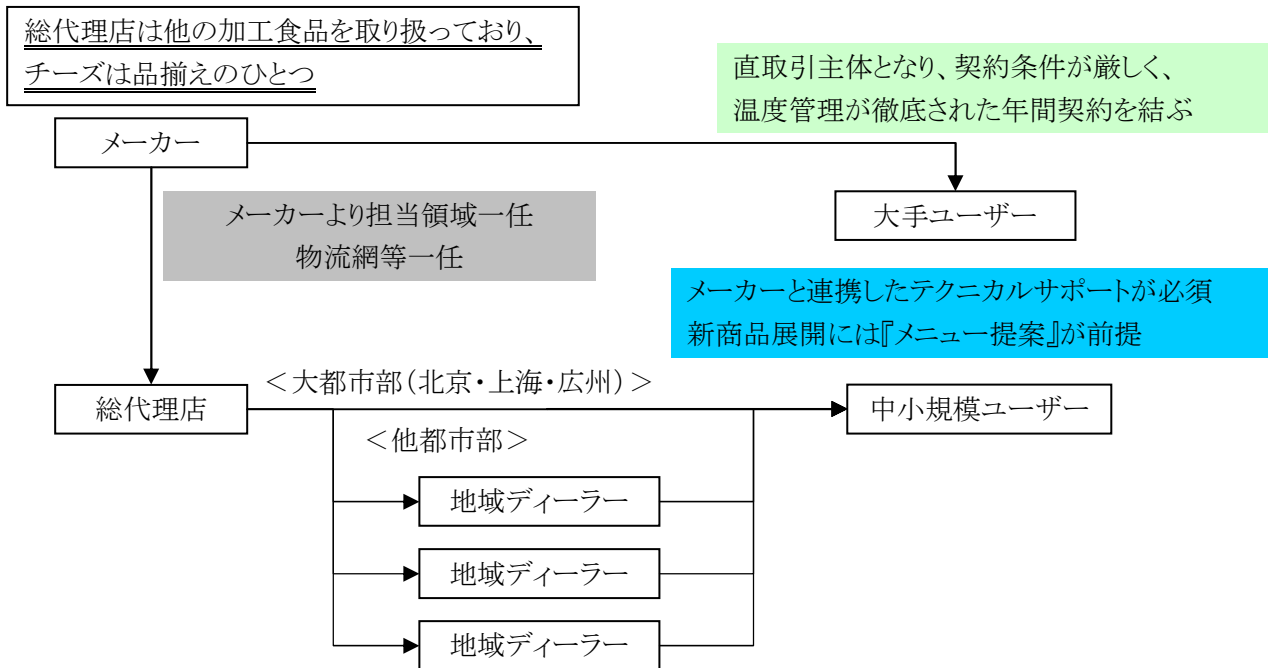


(2) 市販用流通フロー



- ① 中国の市販用のチーズ販売の展開では、大前提として中間流通の力があまりに強大であるという特徴がある。牛乳、ヨーグルトのような主力の乳製品では、量販店としても売上の大半を占める主力製品であり、バイヤーも知識があることから、商談で決定権を発揮しているが、売場で売上貢献度の低いカテゴリーに含まれるチーズ製品は、バイヤーの知識も少ないことから、相対的に帳合卸の力が強くなっている。
- ② 流通側が非常に強い影響を持っている状況は、中国の都市部における量販店(大型スーパーマーケット等)の立地条件に起因する。中国におけるチーズ販売は、現在都市部に集中しているが、中国の都市部は人口密度が非常に高い反面、量販店の絶対数が少ないことが背景となっている。量販店で日常的に見られる状況として、毎日の朝の開店から夜の閉店時間まで、途切れることなく、レジに長蛇の列が出来るほどの状況がある。流通サイドとしては、特に何も施策を打たなくてもモノが売れる、という認識が強く、結果として商品を置けば売れるという認識が染み付いている。このような状況の中で、メーカーのポジションは、非常に弱くなっており、いわば「商品を置いてもらっている」という立場になっている。
- ③ このような背景もあり、中国における食品市場での展開では、食品メーカーは、テスト販売を行うことができていない。あくまでも、流通サイドの主導する年間契約によってのみ配荷が可能となっているためである。結果として、仮にメーカーが新商品を開発したとしても、多額の契約金を支払うことが求められることになる。メーカーにとっては、より売れる商品を試行錯誤を重ねるマーケティング活動が出来ていない。販売の現場では、「確実に売れるという実績のある商品が何年も継続して配荷され続ける」という現象が常態化している。

### (3) 業務用流通フロー



- ① 中国の業務用チーズは、全国規模での多店舗展開を繰り返すチェーン店、中小規模ユーザーに大別することができ、それぞれの流通フローが異なっている。前者の代表例としての McDonald's などのファストフードでは、チーズメーカーに対して直取引を行っている。年間契約を締結し、北京・上海・広州などのエリア商流ごとに物流網を構築して流通を行なっている。具体的には、McDonald's に対しては、三元がチーズを提供しているが、北京では、北京三元食品本部に対して、McDonald's 側の物流会社が集品に向かい、各店舗に配送するシステムを採用する。上海や広州に対しては、北京三元食品グループが運営する物流会社がセンター納品を行い、各地域に McDonald's の自社物流で店舗配送している。
- ② その一方で、中小規模の業務用ユーザーとなる個人経営や数店舗のチェーン店舗などでは、大都市部（北京・上海・広州など）では、総代理店を通じて取引を行なっている。チーズを取り扱っている総代理店の多くは、チーズ専業でなく、ワインや他の乳製品、輸入食材全般を取り扱っていることが多く、チーズは数多く取り扱っているカテゴリの中のひとつに過ぎない。既存商品の積極展開、新商品の採用には、メニュー提案が必要。その上でテクニカルサポート体制を敷き明確なバックアップを行わない限り採用は難しい。
- ③ また、中規模ユーザーとなると専門店が多いため、これら店舗では、ナチュラルチーズの採用が多い。そのため、フレッシュ感と本格感を求められる。その他に、パルメザンチーズのバルクタイプなどの存在感を訴求するなどの差別化を追求するなどの戦略が見られる。大都市以外の都市に対する展開においても、そのエリアごとのチーズを活用している外食店と繋がりが強いディーラーを確保することが必要となってくる。

2) 輸入チーズが販売されるまでの物流フロー

物流フロー		運送	備考
(A) 輸入業者	海外チーズメーカー工場	海外製造拠点 からの海運 	輸入業者からの発注を受けて輸出出荷 対応となる。発注を受けてから、海外工場 を出荷し、中国に到着するまでには、お よそ 1～1.5 ヶ月かかる。具体的な日数 は、輸出元国などにも拠り異なっている。
	港湾(倉庫)	<u>頻度 1回/月</u>	
(B) ディーラー	一次倉庫(総倉庫)	国内における 長距離陸運 	積荷が届く港湾倉庫から遠くない地点 に、総倉庫(保税倉庫)が置かれている。 総倉庫から、支店や支社のあるエリアに 対して、長距離物流が行われる。 主に、トラックによる陸運であり、大抵の場 合、1～2 日程度の時間がかかる。
	二次倉庫(地域倉庫)	<u>頻度 1回/週</u>	
(C) 小売店	配送センター	各都市ごとの 市内配送 	大手流通(GMS や CVS)では、ディーラ ーから流通側の配送センターへと納入さ れる。小売店によっては、直接納入のパ ターンも見られる。
	各店舗	<u>頻度 1回/日</u>	

---

## (A)輸入業者～(B)ディーラーまで

- (1) 前ページでは、主に、市販用チーズを想定して流通のフローを示している。海外メーカーの場合は、中国国内に販売拠点(支社や事務所)を設置している場合と、総代理店が主導で販売しているケースがある。いずれの管理体制の場合でも、実際の販売までのフローは、総代理店および地域代理店に任せている。
- (2) ただし、海外チーズメーカーの展開でも、チーズ単独では、各地域に子会社を設立するまでには達していない。例えば、クラフトの場合は、中国国内にチーズ製品の専任拠点は設置していない。主事業は、旧ナビスコ社製品などのクラッカーが中心であり、チーズに関しての販売管理は、現地総代理店に任せている。  
このオセアニア企業に関しては、チーズ以外の自社製品を中国国内で展開させているため、北京、上海、広州に子会社を設置しているが、チーズの専任担当者はいなく、他のアイテムの担当者が兼務している。
- (3) チーズの輸入には、食品輸入事業者(インポーター)のライセンスが必要となる。この登録がある輸入業者としては、数百社程度が確認できている。また、食品輸入事業者と代理店はイコールの関係ではなく、全ての代理店が輸入ライセンスを保有している訳ではないため、食品輸入事業者が、代理店に代わってチーズの通関手続きを行っている場合も少なくはない。輸入代行の費用としては、CIF 価格の 3～5%程度を徴収している。大手のディーラー(海外大手ブランドの総代理)が 5～6 社程度あるが、大手ディーラーは扱い高が多いため、輸入業務にまで業際を拡大することで自社の利幅を高くしている。
- (4) インポーターの手続きを経て、中国国内へ輸入されてからの物流の流れとしては、一旦、総代理店や輸入事業者が契約している保税倉庫に保管されてから、そこから各地の地域のディーラーに分荷されていくことになる。総代理から地域ディーラーへの出荷物流の契約形態には、2 種類のタイプがある。費用を『距離で計算』と、『店頭設定売価を基準に数%の定率で計算』する場合がある。一般的には、前者の契約形態が採用されているが、一部で、大手物流事業者では、後者の形態での契約を結んでいる場合もある。
- (5) 保税倉庫での商品所有権が食品輸入事業者の場合でも、基本的には、港から各地域のディーラーまでの運送は、総代理店が担当していることが多い。総代理店から地域ディーラーまでは、ストックポイントを含めた自社物流網がある場合と、第三者物流(3PL)に委ねる場合とがある。地域ディーラーから各店舗への配送は、エンドユーザーである小売量販店ごとの管理システムに合わせて、配送センターまでの配送、または、各店舗までの配送の場合がある。
- (6) また、チーズの場合は、よほどの物量がないと専用便が組めないため、基本的に、他の乳製品、チルド製品

---

との混載で配送されることが多い。混載される他のチルド製品としては、ハム・ソーセージなどの畜肉製品もあるが、混載条件としては、それぞれの荷主からの要求で、製品同士が相互に匂いが移らないことが求められている。実質的に、物流の現場では、あまり考慮されていない模様であり、運送事業者の自主的な判断に委ねられていることが多い。

- (7) 中国ローカルのチーズメーカー(総合乳業メーカー)の場合、既に、他の製品アイテムで自社物流を構築しているため、上記の輸入チーズでの事例で示した。(B)のパターンの港から各地域ディーラーの倉庫まで物流フローのほとんどを自社物流で手当てできる。中国メーカーで、チーズ事業に参入するのは、いずれも乳業界大手であるため、全国規模の販売ネットワークを構築している。輸入チーズを取り扱っている総代理店では、北京、上海、深センなどの経済発展エリアとしての大都市圏を自社でカバーしているに留まる。これらの地域の消費者は、一定の経済力があり、食文化としても西洋化が進んでいることや、外国人消費者などがある。市販用では、輸入食材を取り扱う高級スーパー等においてチーズの取り扱いもあり、これらの店舗での販売に集中している。
- (8) 大都市部以外の内陸部では、絶対的な需要量自体が期待できないため、必然的に自社での流通展開は弱い。特に、注力度が低く、コネクションが弱い販路に関しては、各地域にある二次ディーラー、三次ディーラーの活用で商品供給しながら、各地域でスーパー、CVS、レストラン、ホテルに対してチーズ製品を卸している。各地のディーラーでは、地元スーパーとの協力関係から、配荷に際して必要となる棚代費用や陳列スペースの確保、イベントの費用に関してなどの交渉も担当するなど、ディーラーのMD力と小売本部や店舗への発言力が強いのが特徴となっている。これらの点は、日本における1980年代までの食品流通業界の状況と非常によく似た様相となっている。

### 3) 中国産チーズと輸入チーズの物流状況比較

物流状況	中国産チーズ	輸入チーズ
自社物流の有無	乳業メーカー自社物流、それ以外では第三者物流が多い	総代理店自社物流が多い
物流業者との契約形態	1年間ごとの契約	1年間ごとの契約
輸送費の計上方法	グループの他の乳製品と同じ扱いとして、グループ全体での年間契約となる。一般的には、距離などで計算される。	距離ではなく、出荷金額に一定の比率を課すケースが主流。
メーカー出荷金額に占める物流金額	2%前後	5%前後
温度管理	2～8℃のチルド温度	温度管理が出来ていない場合も少なくない。例えば、冬季は、温度管理を行っていないことも珍しくないのが実態。
保管倉庫の実態	2～8℃の温度管理されている。工場内に自社倉庫がある。他の地域にも関連製品があるため、倉庫は共用できる。	第三者の賃貸倉庫を利用している。2～8℃の温度管理がない場合、0～4℃の他の生鮮食品と一緒に保管される。
配送時混載品目	チーズのみで配送されるか、自社のヨーグルトと混載されることが多い。	第三者物流が混載する品目を決める。条件としては、商品の間で、匂いが移らないことが求められる。
トラブル、事故率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・0.2%前後の誤配率。</li> <li>・長距離輸送時の運転事故</li> </ul> 第三者物流会社による保険も適用され、事故などがあっても保障してくれる。 バーコードによる製品の賞味期限は管理されているが、管理ミスもたまにある。 この場合も運送会社の責任となる。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・0.3%前後の誤配率</li> <li>・長距離輸送時の運転事故</li> <li>・賞味期限切れの配送事故</li> <li>・運搬の不注意による品物の破損</li> <li>・店頭の返品による品物の管理不備</li> </ul>

出典：北京市、上海市におけるチーズ製造、輸入、卸売、小売等業界関係者への聞き取り調査による

---

#### 4) 北京および上海の主な物流業者の概要

- ① 中国の物流業界は発展途上段階にあり、衛生管理、温度管理ともに、急速に進歩しているものの、残された課題は多く、チーズ等の乳製品の物流を担える業者は限られているのが実態である。ここに示す物流業者の一覧は、北京市と上海市を中心として、チルド運送を行うことができる有力な物流業者をピックアップしている。現時点でのチーズの運送の取り扱いは不明であるが、いずれも温度管理を行うことができる事業者だとみられている。
- ② 物流業者との契約は、1年間契約が基本となっている。途中で契約違反が発見された場合は、即刻契約を中止し、他の業者に変更することができる。輸入チーズを取り扱う代理店からの話では、頻繁に物流業者を変更している。既に、チーズが普及しているような大都市では、第三者物流事業者を探すのは、それほど困難なことではない。
- ③ 物流費用の場合は、国産ローカルメーカーは、乳製品グループ全体としての契約となるため、比較的に優位な契約条件が設定されている。輸入チーズの場合は、チーズの取扱量自体が少ないため、チルド運送ができる物流業者としても、あまり歓迎されていない。そのため、条件は厳しい場合が多く、国産メーカーが運送距離や配送拠点ごとに料金を設定しているのに対して、運送するチーズの出荷金額に一定の比率で料金が課せれることが多い。また、物量が少ないことから、他の商品との混載も避けることはできない。また、大型スーパーへの配送に際しては、時間厳守や返品などのトラブルも頻繁に生じる可能性が高いため、輸入チーズを取り扱っている代理店では、自社配送体制を構築している例も少なくない。

<事業者概要一覧>

会社名	設立時期	連絡先	所在地
康新物流(天津)有限公司 KXL <a href="http://www.kxlogistics.com">http://www.kxlogistics.com</a>	2003年	022-24895588	天津空港物流加工区航空路 152号
<b>配送品目</b>	アイスクリーム、芋関連製品、乳製品、チョコレート、チルド食品/飲料、果物、野菜及び医薬品など。		
<b>主要顧客</b>	主な顧客には、外資ではPepsi、Siemens、Nestle、国内企業では蒙牛、伊利、光明などが含まれる。		
<b>カバーエリア</b>	主に環渤海経済区を中心にして、長江デルタ、珠江デルタを含む全国エリア(チベット以外)でチルド運送を提供できる。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
山東榮慶物流有限公司 (傘下の北京榮慶冷鏈物流公司) Rongqing Group <a href="http://www.logisticsrq.com/">http://www.logisticsrq.com/</a>	1999年 (北京)	0539-5451632 010-61263388	山東省蒼山県向城鎮 北京市大興区黄村
<b>配送品目</b>	食品配送が中心		
<b>主要顧客</b>	光明、蒙牛、伊利、旺旺、Nestle、Pepsi、Rittal、Danon、3M など		
<b>カバーエリア</b>	上海、北京、広州、武漢、ウルムチなどを含む、長江デルタ、珠江デルタにおける都市及び西北都市を中心とする配送ネットワークがある。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京市東方友誼冷鏈物流事業部 Beijing East Friendship Food Supply&Delivery Co.,Ltd. <a href="http://www.effood.net">http://www.effood.net</a>	1955年	010-63303335	北京市豊台区南三環西路85号
<b>配送品目</b>	肉製品、水産製品、各種類の乾物、卵製品、糖、お茶、タバコ、中華/洋食用調味料、飲料など		
<b>主要顧客</b>	Wal-Mart、Carrefour、JIAN MART、WU MART(物美)など多くの大型スーパーマーケットなど		
<b>カバーエリア</b>	華北、東北、西北までをカバーする。主に北京市と北京市郊外での配送サービスを提供している。		



会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京三新冷蔵儲運有限公司 Beijing Sanxin Refrigeration Logistics Co.,Ltd. <a href="http://www.bjsxlc.com">http://www.bjsxlc.com</a>	2001 年	010-60221819	北京市大興区南苑福利農場
配送品目	主に、冷凍、冷蔵の加工食品を中心とした取り扱いである。生鮮水産品の取扱いは非常に少ない。		
主要顧客	McDonald's、Metro、セブンイレブン(北京)、Yakult、CJ(希捷)、康大食品、正大食品、Ito Yokado、益力多、面愛面など		
カバーエリア	北京、上海、広州、武漢、福州、青島に事務所がある。現在、大連と成都に事務所設立準備中。長距離輸送では、全国への温度管理運輸を提供できる。地域物流では、北京市内の店舗配送。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京傳瑞物流有限公司 FOR Physical Distribution <a href="http://www.for56.com/">http://www.for56.com/</a>		010-81648160	北京大興区西紅門鎮
配送品目	冷凍/冷蔵食品などが中心		
主要顧客	蒙牛、伊利、正一味、雨潤、艾狄士食品(上海)、三全食品、北京吉祥餛飩など 蒙牛からは、「優秀物流商」の評価を受けている。		
カバーエリア	北京、上海、済南、合肥、長春、ウルムチに子会社を設置した。配送ネットワークが全国各省会都市をカバーしている。都市配送では、600km 以内の小型車(4.2/5.2/6.2メートル)で配送する。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京恒運天鴻物流有限公司 <a href="http://www.bjhy521.com">http://www.bjhy521.com</a>	2001 年	010-68663625	北京市石景山区京源路 7 号
配送品目	牛乳製品等		
主要顧客	光明乳業、大旺食業、海尔工貿など、2006 年に、同社は光明乳業会社に連続五年間の優秀物流業者と評価された。現在では、光明乳業が華北地区の唯一配送者(独家承运商)となった。		
カバーエリア	北京市を中心にして、華北地区をカバーしている。このエリアにおけるスーパーマーケットやコンビニエンスストアなど 9,000 社以上への配送をカバーしている。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京華日飛天物流有限責任公司 Sinosun Logistics Co.,Ltd. <a href="http://www.sinosun56.com">http://www.sinosun56.com</a>	1997 年	010-87396860	北京市亦庄經濟技術開發區 東區華日飛天物流中心
配送 品目	食品の配送が中心。顧客には、複数のアイスクリームなどを含んでいる。		
主要 顧客	Wan Chai Pier、Nestle、KRAFT、京客隆、Hormel、和路雪、Heineken、Haagen-Dazs、光明、Dove、DHL、麦当劳、八喜、通用磨坊(中国)等		
カバー エリア	上海、広州、成都、武漢、天津、西安、瀋陽などに事務所があり、全国範囲をカバーしている。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京京隆偉業物流有限公司 <a href="http://www.jlwywl.com/">http://www.jlwywl.com/</a>	1998 年	010-61538129	北京市通州区工業開發區 143 号
配送 品目	食品配送が中心。		
主要 顧客	全聚徳、八喜、Nestle、東来順、DHL、天坛生物、栗源、Bongrain、立高食品など		
カバー エリア	広州、上海、武漢、天津に子会社に子会社があり、東北全体、華北、華東、西北までをカバーする。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
北京衆徳冷鏈物流有限公司 <a href="http://www.ccclm.com/">http://www.ccclm.com/</a>	-	010-67881769	北京市亦庄經濟技術開發區 宏達北路 10 号万源商務中心 C 区
配送 品目	チルド食品配送		
主要 顧客	-		
カバー エリア	主に北京及び周辺地域向け配送サービスを提供している。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海新天天大衆低温物流有限公司 Shanghai Xintiantian Dazhong Cold Logistics Co.,Ltd <a href="http://www.xtt.com.cn/">http://www.xtt.com.cn/</a>	2003 年	021-64084580	上海市徐匯区龍漕路 22-24 号
<b>配送品目</b>	チルド食品配送、冷凍食品配送		
<b>主要顧客</b>	光明、ヤクルトなど		
<b>カバーエリア</b>	上海を中心とする華南地域が中心となる。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海領鮮物流有限公司 Shanghai Lingxian Logistics Co.,Ltd <a href="http://www.speedfresh.com.cn">http://www.speedfresh.com.cn</a>	2003 年	021-50567887	上海市浦東成山路 777 号
<b>配送品目</b>	牛乳関連製品が中心		
<b>主要顧客</b>	光明、梅林正広和、良友、南京聯華、上海旭洋綠色食品、南京雨潤食品、万威客食品、上海避風塘食品、上海垂太国際等向け配送サービスを提供する。		
<b>カバーエリア</b>	上海、杭州、紹興、嘉興、湖州、寧波、金華、南京、蘇州、南通、無錫、鎮江、揚州、常州等に冷蔵センターを設置。特に、上海及び華東地区における小売流通に対する物流を完備している。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海鮮冷儲運有限公司 Freshline <a href="http://www.freshline.cn">http://www.freshline.cn</a>	2004 年	021-33505558	上海市閔行区虹梅南路 3509 弄 8 号
<b>配送品目</b>	食品配送が中心		
<b>主要顧客</b>	主に、上海華聯羅森などの毎日の配送が必要なレストラン飲食チェーン、ホテル、大型売場、スーパーマーケット、百貨店など。上海では、ローソンの配送も担当。		
<b>カバーエリア</b>	海市内を中心として配送サービスを提供する。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海波隆集団/BoLong <a href="http://www.bolon-cn.com">http://www.bolon-cn.com</a>	2006 年	13818615151	上海市松江区中心路 550 号
<b>配送品目</b>	冷凍食品、肉類、アイスクリーム、果物/野菜、飲料、新鮮牛乳製品、菓子、チョコレート、各種類食品原材料、製菓関連など。冷凍、冷蔵、常温配送サービスを提供できる。		
<b>主要顧客</b>	Starbucks、KFC、Pizzahut、Cold Stone、Dairy Queen、Papajohn's に対する店舗配送		
<b>カバーエリア</b>	華東地域を中心にして、全国への冷凍/冷蔵物流サービスを提供できる。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
三果樹冷蔵運輸有限公司/SKS <a href="http://www.sks-cn.com">http://www.sks-cn.com</a>	2002 年	021-64523907	上海市閔行区通海路 333 号
<b>配送品目</b>	チルド食品配送、冷凍食品配送		
<b>主要顧客</b>	高夫龍夫、中国ローカル食品メーカーが中心となる。		
<b>カバーエリア</b>	上海に立脚して、全国までカバーする物流ネットワークを構築する。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
中外運上海冷鏈物流有限公司 中外運裕和冷鏈物流有限公司/ Sinotrans Coldchain <a href="http://coldchain.sinotrans.com">http://coldchain.sinotrans.com</a>	2006 年	021-39117111	上海市嘉定区解放島環路 468 号
<b>配送品目</b>	総合的な物流会社で、快速消費製品、ハイテク電子製品、自動車関連デバイス、家電製品等の運送を提供する。		
<b>主要顧客</b>	和路雪、Nestle、光明、Danon、亜太食品などの食品。Kodak、Bayer など化学品。 百勝餐飲集団 (KFC、ピザハットなど)、Wal-Mart、Metro、喜事多など。		
<b>カバーエリア</b>	上海を中心にして、北京、広州、厦門、、漳州等に支社を設置して、珠江デルタ、長江デルタ、京、津区域でのチルド運送をカバーしている。		

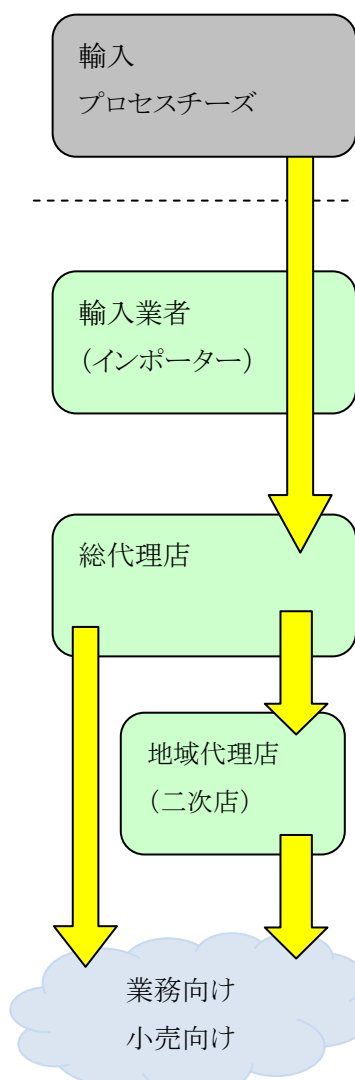
会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海全美物流有限公司 Shanghai Quanmei Logistics Co.,Ltd. <a href="http://www.quanmeilogistics.com">http://www.quanmeilogistics.com</a>	1996 年	021-63062921	上海市虹口区四川北路 525 号 宇航大厦 2306 室
配送品目	飲料、お酒、チーズ等の輸入物流及び配送サービスを提供する。		
主要顧客	-		
カバーエリア	江蘇、浙江、天津、深圳、青島、大連等に子会社や事務所を設置している。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海騰速冷蔵物流有限公司/TSL <a href="http://www.shtslc.com">http://www.shtslc.com</a>	-	13482409866	上海市普陀区真南路 951 号 (西北物流園区)
配送品目	食品、生物医薬、化工電子製品等の低温物流サービスが中心		
主要顧客	蒙牛乳業、三全食品、思念食品、伊利集団、McDonalds、正大食品、雨潤食品、Simplot、BAMA 等の食品関連企業や、崇越科技、SMIC 等電子製品関連企業向け物流サービスを提供する。		
カバーエリア	北京、上海、広州に区域会社及び瀋陽、蘇州、天津、深センに子会社を設立した。全国主要経済区域の低温冷蔵、冷凍配送及び情報サービスネットワークを構築した。		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海騰農冷蔵物流有限公司（冷鏈事業部） TNT <a href="http://www.shtnlc.com/">http://www.shtnlc.com/</a>	-	021-62847962	上海市普陀区真南路 951 号 (西北物流園区)
配送品目	食品(パン等)、乳製品、水産、果物、野菜の低温、常温配送。 製造メーカー向け原材料の運送、販売企業向けの物流サポート、小売店向けの店舗配送など		
主要顧客	パン屋 (Veedoo、Mankattan、East Balt、Sharing Commune)、東方航空食品、宝立、新語、藍蛙など		
カバーエリア	上海市を中心に、北京、深セン、武漢、長沙、成都、重慶、貴陽、福州、厦門、西安、昆明など		

会社名	設立時期	連絡先	所在地
上海交栄冷鏈物流有限公司 <a href="http://www.shjt.net/">http://www.shjt.net/</a>	2002 年	021-64893700	上海市閔行都会路 2385 号
配送 品目	食品、アイスクリーム、乳製品。食品以外にも、医薬製品、電子製品の物流サービスも手がける。		
主要 顧客	良友、可的、聯華快客、喜士多、Starbuck、FamilyMart 等 2000 社以上の CVS 向けチルド/冷凍運送。Haagen-Dazs、Christine、Ganso、蒙牛などの製品を配送する。		
カバー エリア	上海及び華東地区の他省市(6 省)向け配送サービスを提供する。		

5) 輸入チーズが販売されるまでのコスト試算



各段階での マージン	費用名目 (試算例)	物流の流れ
CIF 価格	CIF 価格 (10000 元)	✓ ここでは、輸入チーズに関して、CIF 価格が 10000 元分のチーズを仮定して、流通フローの各過程におけるコスト構造を解説する。
関税は CIF 価格の 12% 増値税は 17%	税金 (+1200 元) (+1904 元)	✓ 関税は CIF 価格の 12% が課せられる。増値税は、関税が課せられた価格 (CIF 価格 × 12%) に対して、更に 17% が課せられる。
CIF 価格の 3~5%	通関費用 (+300 元)	✓ 通関に、専門通関事業者が介在する場合、手間やリスクが解消できる。通関費用は、チーズの CIF 価格の 3~5% 程度が徴収される。
直販の場合、27~30% 二次店経由は合計 40%	代理店 マージン (+4021 元) ※30%換算	✓ 代理店が直接販売を行っている場合には、通常 27~30% 前後のマージンを取っている。間に二次店を活用して流通を行う場合は、通常総代理店と合わせて 40% 前後のマージンにしている。
代理店出荷 価格の 3~5%	運送費用 (+523 元)	✓ 各代理店によっても差があるが、一般的には、販売価格の 3~5% が課せられている。
代理店出荷 価格に対して 15~40%	小売店 マージン (+5384 元) ※30%換算	✓ 小売店でのマージンは、輸入チーズでは、15~40% と幅がある。流通の力が特別大きい場合、30~35% (Carrefour 等のスーパー) の設定。
合計	(23332 元)	✓ 10000 元の価格で海外出荷されたチーズは、実際に、23332 元に販売される。

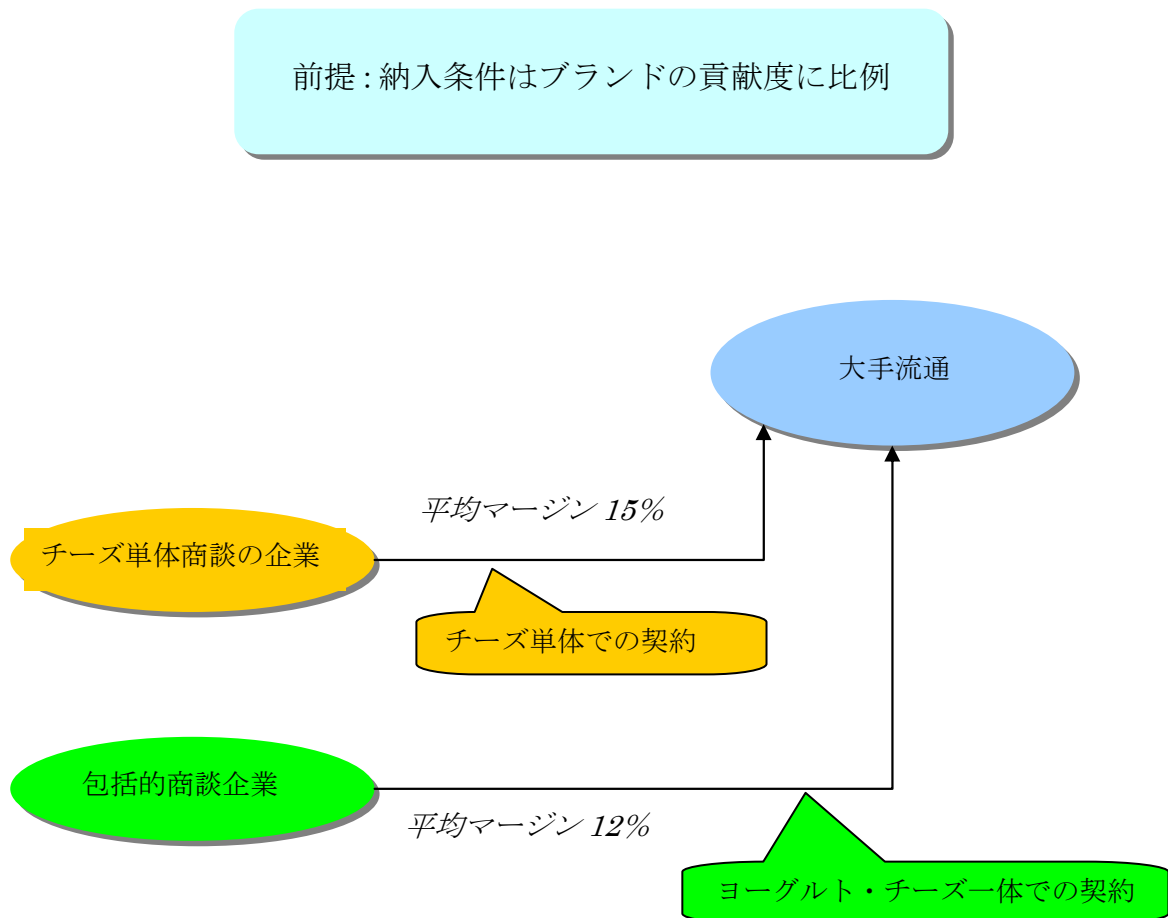
出典: 北京市、上海市におけるチーズ製造、輸入、卸売、小売等業界関係者への聞き取り調査による

- ① 専門の通関事業者を利用する場合には、食品通関であるため、いくつかの煩雑な手続きが生じる。しかし、インポーター機能を持つ代理店を起用すると、一例を挙げると、通常では、14 日かかる通関作業が、10 日に短縮されるなどのメリットが享受できる。

- 
- ② 仮に、チーズ一つあたりで試算した場合、CIF 価格で 10 元で入荷されたとすると、実際の販売の現場では、23.3 元のチーズとして販売される計算になる。ただし、上記の例では、中間代理が直販するケースとして描いているため、最も安い価格の事例となる。中間流通として、地域代理を介する場合には、代理店マーシンの部分で 10%程度が上乗せとなる。この場合、店頭での最終価格としては、25～26 元程度と若干割高な価格が設定されることになる。
- ③ また、上記では、小売店マシンは、某外資系大手量販店の平均マシスが 30%だとされてが、代理店の起用方法や商談次第では、40%以上のマシスとなっているブランドも少なくないのが実情である。また、国内乳業メーカーなどでの優良取引先では 15%程度のマシスも見られるなど落差が大きい。輸入チーズに価格差があるのは、主に二次店を介するかどうかに加えて、末端の小売店の利益確保ポリシー次第で決まってくる。
- ④ この 2 点に関しては、まずは、二次店を使うかどうかに関しては、都市部(北京、上海、広州など)での展開以外では、自社ネットワークが無いため、利用せざるを得ない。その場合、二次店の利益が加算となるが、総代理店としてもマシスを削るなど一定のコスト負担を強いられることになる。また、小売店の利益確保ポリシーに関しては、実際の事例では、某外資系大手量販店の場合、30%となっているが、同様の業態の外資系の中規模量販店では、20%と低めのマシスを設定している。



6) 中国国内乳業メーカーにおける小売マージンの具体例



- ① 前提として、流通側は各メーカーのブランドがどれだけ売上に貢献しているかによって条件を決定する。そのため、チーズカテゴリー自体が貢献度が低いため、例えチーズ製品の中で売れる商品であっても、その位置づけは牛乳やヨーグルトと比較すると低い。この状況が変わるには数年後の市場の成熟化が不可欠であり、現状では多くの乳業メーカーが薄利多売の展開を余儀なくされている。
- ② 中国国内主要乳業メーカー3社はチーズ商品の取扱を契約する際、各々独自の契約形態を採っている。チーズにおいてはブランド力が無いため、特段有利な条件を確保できるわけではなく、平均的なマージンは15%程度の契約を採っている。
- ③ しかし、唯一ヨーグルトとチーズを同一事業部で展開している中国企業の場合には、ヨーグルトは市場も大きく、中国人消費者も好んで食す習慣が根付いているため、流通側としても必要不可欠な商材として有利な条件で配荷される。そのため、チーズもヨーグルトと抱き合わせで他の乳業メーカーよりも有利な条件を約束され、平均では12%程度でのマージン率となっている。

### 3. 北京市と上海市におけるバイヤー分析

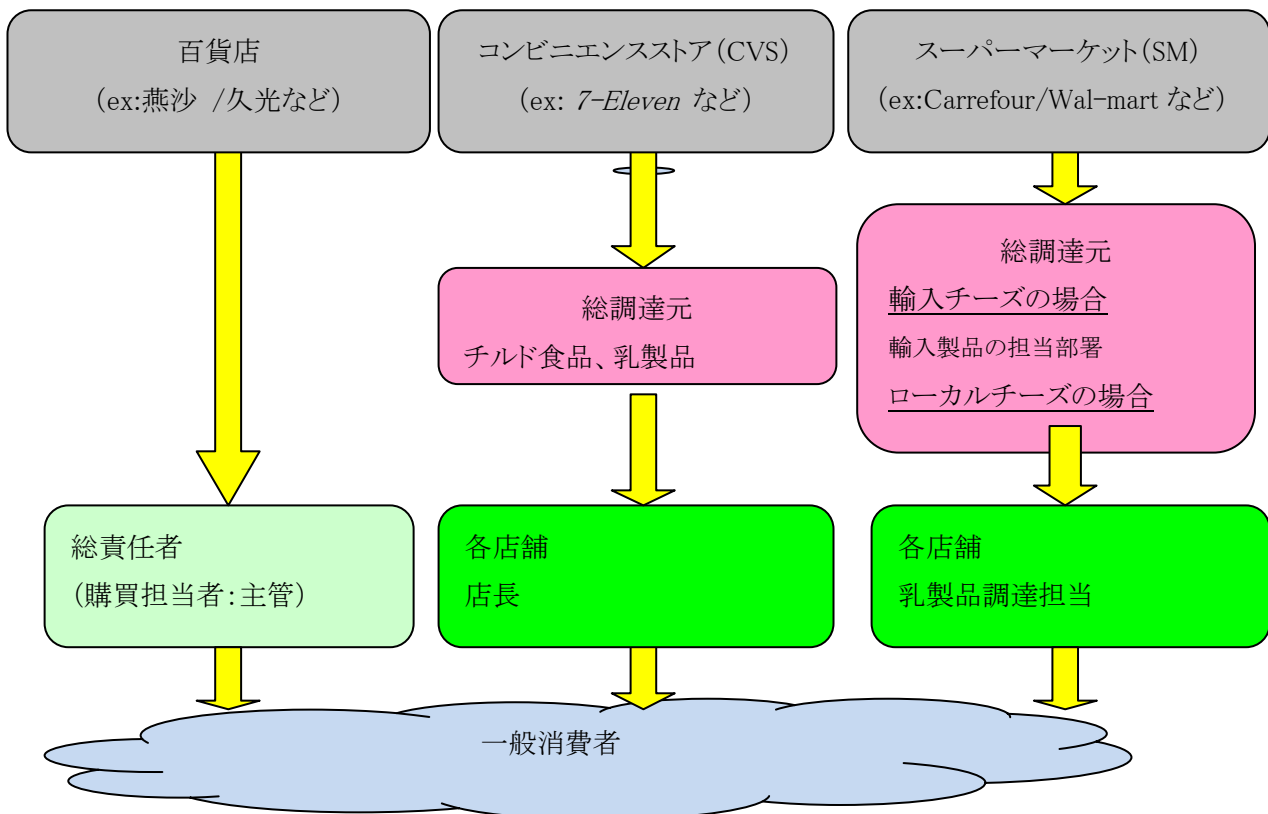
#### 1) 市販用流通ルート

##### (1) 北京と上海における SM・CVS 比較

チャンネル 種別	北京	上海	各チャンネルの特徴と チーズの取扱状況
SM	Carrefour (15 店) Wal-Mart (9 店) 大潤発 (1 店) Wumart (27 店) 華潤萬家 (2 店) OLE (7 店) 等	Carrefour (19 店) Wal-Mart (9 店) 大潤発 (13 店) TESCO (14 店) E-mart (12 店) 世紀聯華 (31 店) 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ プロセスチーズとナチュラルチーズの両方の取り扱いがある。</li> <li>◆ 大型スーパーは、乳製品または輸入食品コーナーに陳列されている。</li> <li>◆ 高級食材スーパーでは、取り扱い品目数も多く、販売も比較的良い。</li> <li>◆ 一般スーパーでは、子供向けプロセスチーズの販売が好調である。</li> </ul>
CVS	7-Eleven (95 店) 物美 (121 店) 好鄰居 (181 店) 京客隆 (159 店) 等	FamilyMart (359 店) Lawson (299 店) 好德/可的 (2500) 快客 (1980 店) 良友金伴 (537) C-store (500 店) 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 上海市には、日系の FamilyMart や Lawson が進出しており、市内のいたるところで見かけることができ、出店具合は、日本に近い感覚である。</li> <li>◆ 北京では、7-Eleven が出店拡大中だが、一部の繁華街やビジネス街に出店するのみで、成熟していない。</li> <li>◆ いずれの都市でも、チーズ取扱は、店舗規模に拠る。取り扱っている自体が少なく、対象は、賞味期限の長いプロセスチーズに限られる。</li> </ul>

- ① 今回、調査対象とした 2 都市である北京市と上海市は、中国の中でも経済発展が進んでいる都市として定義することができる。外資系スーパーとしては、大型スーパーとして Carrefour や Wal-Mart などが出店している。これらの店舗では、輸入食材の取り扱いが設けられており、その中のチルドコーナーにおいて、チーズが陳列されている。また、周囲にスライスタイプなどの中国産チーズも陳列されている。
- ② 特に、Carrefour を例にとると、北京や上海の市内に出店している各店舗は、立地条件や売上規模によって、A ランク店舗や B ランク店舗と定義されている。特に、チーズの販売は、A ランク店舗での販売が好調であると聞いている。A ランク店舗は、高級住宅街エリアや外国人居住エリアなどへの立地が考えられる。上海では、古北(グーベイ)の店舗などが該当する。

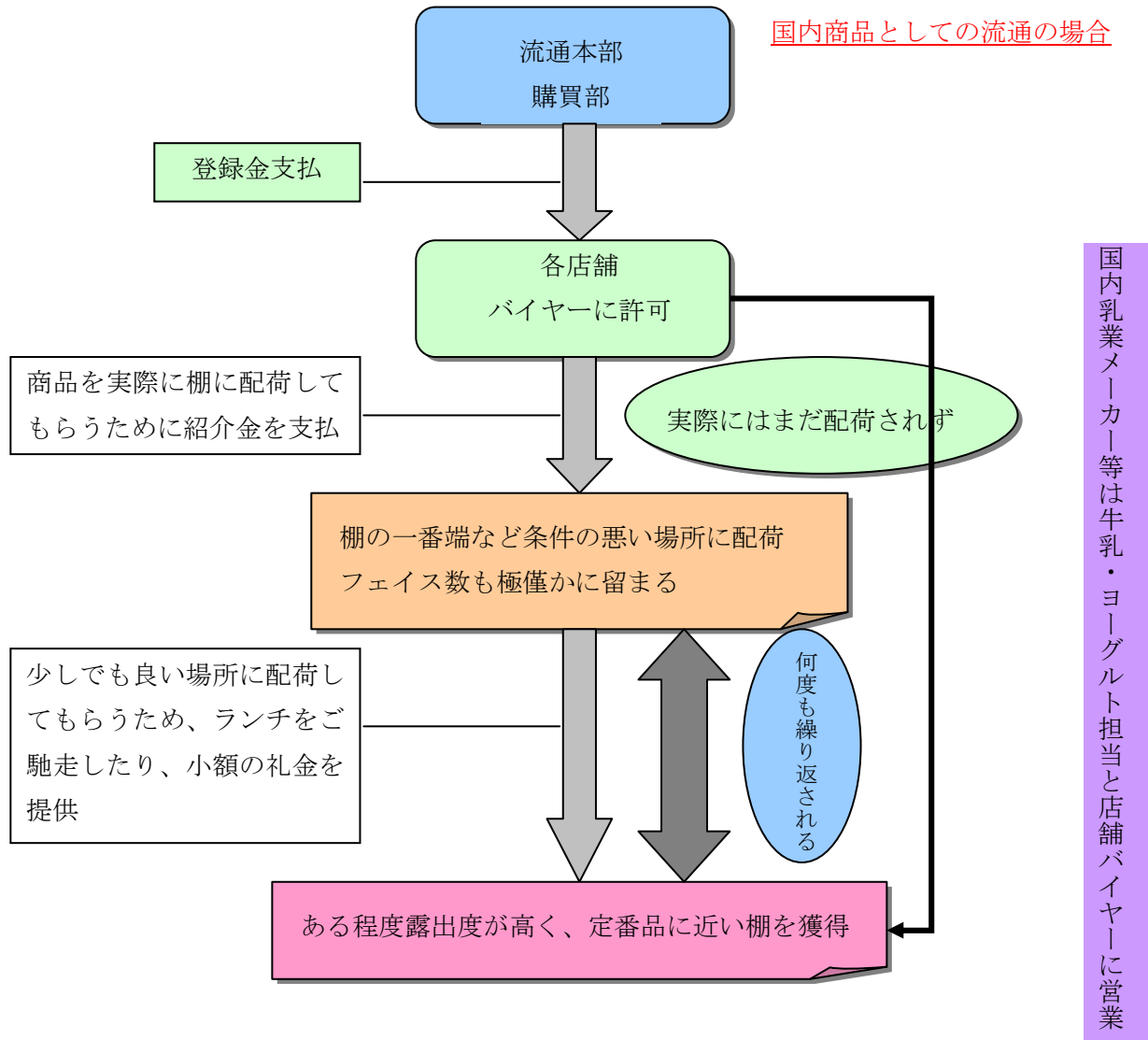
(2) 市販用業態別バイヤーの調達フロー



- ① 市販用のチーズは、前述したようなスーパーマーケットや百貨店を通じて消費者に販売されている。チーズの取り扱いの絶対量が多いのは、Carrefour のような大手スーパーとなっている。陳列導入されるためには、まず、本社組織とのコンタクトが必要となる。本社の購買担当は、国産食品担当と輸入食品担当に大別されている。本社の購買担当との交渉を経て、サプライヤーとして認定されてから、各店舗の購買担当者との交渉が始まることになる。各店舗においては、陳列する場所、物流などに及ぶ内容のより詳細な交渉が進められることになる。条件に関しては、各店舗で異なっている。
- ② また、今回の調査範囲では、コンビニでの販売取扱いはほとんど見られなかった。セブイレブンでは、一部の店舗において販売の取り扱いがあることを確認できているが、取り扱い品目のアイテム数も少なく、売上に対する貢献度も低いため、あまり重視されていない。コンビニは、北京でのセブンイレブンや上海でのローソンやファミリーマートの店舗があるが、コンビニ店舗の陳列風景は日本とほぼ同様であり、冷蔵用陳列棚の面積には限りがある。既に、乳製品コーナーでは、売れ筋製品であるヨーグルトやデザートで占められていることから、チーズが棚を確保することは困難である。

- 
- ③ 百貨店の場合は、地下は食品売り場となっており、フロア責任者(マネージャー)が配置されている。このフロアマネージャーが、チーズを含めた全ての製品の調達を担当している。いずれの製品の場合でも、商品を陳列するためには、フロアマネージャーとの商談が必要となっている。百貨店の客層から考慮しても、海外の輸入製品であれば、比較的陳列しやすい。また、仮に日本ブランドの導入する場合には、特に日本人の居住エリア周辺では、導入が進めやすい傾向がある。
- ④ 中国市場の特徴として、圧倒的な流通側の強さがあるため、チーズのサプライヤーとなる代理店およびメーカーは、SM に対して相対的に弱い立場にあるが、特にチーズに関しては、その中でも市場展開が進んでいないことから、非常に弱い立場であると言える。
- ⑤ そのため、海外ブランドの場合は、比較的輸入食品に強い代理店の力を借りて、SM との交渉を行なっている。海外輸入食品の代理店では、チーズ以外にも、ハム、ワイン、バター等の輸入食材の取り扱いがあり、また、店舗側の購買担当者も同じ責任者が担当している。チーズでの立場は弱い但他的製品も抱き合わせる形で、購買担当者に対して、一定の圧力をかけている。
- ⑥ 中国ローカルメーカーの展開の場合には、総合乳業メーカーということで、牛乳やヨーグルトなどを担当する国産食品の乳製品担当者がチーズの購買も担当することが多い。牛乳やヨーグルトの販売規模は、チーズと比べてもケタ違いに大きいため、従来から展開するメインの乳製品(牛乳やヨーグルト)でのツテを利用してチーズに関する販売交渉を行なっている。
- ⑦ また、後段での流通の個別研究の部分で詳細は解説するが、重要なポイントとして、SM の態度は、上記に紹介したような例として、代理店やメーカーとの力関係次第で全く異なってくる。輸入チーズの場合には、強い代理店と組めるかどうかで、新規取引費用、店舗への陳列場所などの全ての条件が異なってくる。そのため、日系メーカーが参入する場合にも、より力の強い代理店の活用を検討することが必要である。

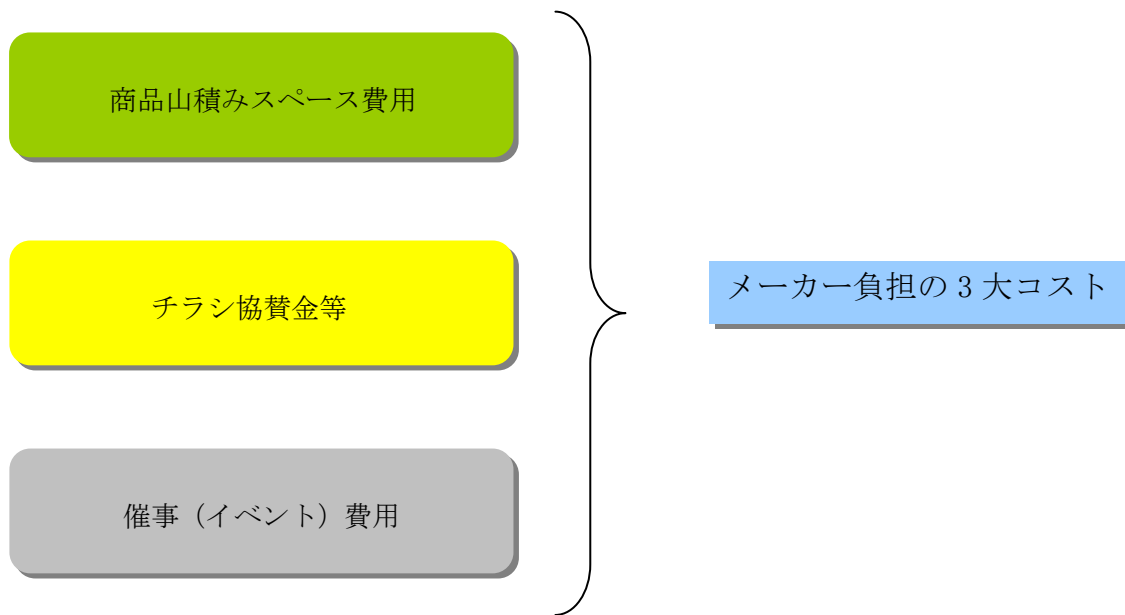
(3) ローカル SM に商品配荷される一般的フロー



①上記のフローは輸入チーズとしての販売方式ではなく、中国国内商品として SM に配荷を図る場合の図式である。輸入食品としての販売と基本的に変わりはないのだが、本部で登録されてから各店舗に配荷を行う場合、店舗のバイヤーとの折衝が困難なケースが多いことが特徴的である。本部登録されても各店舗ではまずバイヤーに設置を許可してもらわなければならない、その為にはバイヤーに礼金としていくらか支払うなど規定外のことを行うケースが見られる。また、礼金以外にはランチなど飲食をバイヤーと共にし、代金をメーカーや代理店が支払うなどまずバイヤーに商品を設置してもらうために規定外の作法が採られている。

②尚、一度の礼金や食事などで定番の棚を確保できるわけではなく、最初はあくまで一応置いている、という程度のフェイスしか獲得できない。その後黙っていても売れる商品であれば認知度が上昇し、露出度も高いフェイスを獲得できるかもしれないが、基本的には良い売場を確保するために、繰り返しバイヤーへの投資が行われることも多い。また、あまりにバイヤーに冷遇される場合、及び初めからフェイス獲得は難しい店舗であると分かっている場合、中国国内メーカーは自分たちの力が強い牛乳・ヨーグルト担当とともに商談へ向かうことも多い。

#### (4) 市販用市場におけるメーカー負担



- ① メーカーにとって、マージン関連よりも負担が大きいと感じているコストは、上記の3つとなる。上記の販促費用は基本契約体系とは別扱いとなっており、その都度請求されるためかなりの負担となっているのが現状である。
- ② 中国では国内の大きな行事が10あり（国慶節など）、そのたびにイベント費用を要求されたり、それに伴ったチラシなど様々な店側の広告宣伝費用への協賛要求や、商品の露出度を高めるための費用負担が日本と比較してもかなり重い。また、各種協賛金、販促費を支払っても、なかなか売場には反映されにくいのが中国流通の実態で、商品供給側に店頭確認責任と改善要求権の行使義務が発生しているのが紛れの無い実情であり、商談後の労力が重くのしかかることを覚悟せねばならない。

(5) 中国大型スーパー向けの納品フロー具体例

スーパー側に支払う費用

本部に対して支払う費用	・配荷費用 (ジャンコード 費込み)	<p>・各店舗によっても異なるが、一般的には一つの品目にかかる配荷費用は500～2000 元となる。さらに、陳列される店舗数によっても費用が異なる。従って、配荷費用は@500～2000 元×品目数×店舗数となる。</p> <p>・ディーラーや代理店、メーカーはスーパー側の責任者との関係しだい、母数となる単品の配荷金額(@500～2000)が変動する。そのため、強力なパートナーを活用することで、初期費用の投資金額が抑えられる。</p> <p>・スーパーの規定によって、単品製ではなく、一括徴収のケースもある。この場合は通常 5 万元前後の一括配荷費用が発生する。製品の種類などはそれほど影響していない。一度、多額な配荷費用を支払った後は、複数の種類の製品が配荷することが可能となる。</p>
	・管理費用など	<p>その他費用として、管理費などはあるが、数百元程度であり、それほど大金にはなっていない。</p>
各店舗に対して支払う費用	イベント費	<p>・1 年間の間には通常 10 回のイベント活動がある。各店舗のイベントに合わせて、各メーカーがイベント費を各店舗へ支払う必要がある。</p> <p>・この金額も各メーカーが店舗に対する貢献度によって決められる。通常は 1 店舗あたり 1000 元発生する。</p>
	チラシ費	<p>・店舗側の都合に合わせて、チラシを作成するときには、中国ローカルブランドメーカーからチラシ費などを徴収している。(輸入製品は少ない)</p>
	堆頭費 (販促費)	<p>・山積みされた商品 (特売) の場合でも、スーパー側が費用を徴収する。(輸入製品は少ない)</p>
	陳列代	<p>・陳列する場所によっては、発生する費用が異なる。数千～1 万元が発生する。</p>

- ① 上記名目は目に見えるものとして、スーパー側がメーカー側に徴収する費用となる。現状、殆どのスーパーには明確な基準がないため、費用の徴収も乱立している。特に店頭側はローカルメーカーに対してあらゆる名目で費用を徴収している。
- ② 海外チーズメーカーの場合は、中国国内に拠点すらないメーカーが多い。殆どは代理店を通して、スーパーに販売しているが、代理店は店頭マージンを高くしている分、その他の発生する店頭費用が少なくなっている。スーパー側はお金持ちのところ謂わゆる中国大手ローカルメーカーからはお金を貰えるが、小さいな代理店からはもらえないという声もある。
- ② ただし、毎年大手スーパーの中でも、各種類の商品に対して査定を行っている。販売順位が下だった製品は来年からの陳列 (契約) が取り消される。最近では、中国ローカルメーカーのチーズ品目数が増えているため、輸入製品に対して、一定の圧力となっている。特に一般消費者向けのスーパーにおいてはこの傾向が強い。

段階	問題	解決方法
店舗側への納品	本社と契約を結んでも、各店舗は既にスペースがないなどのを理由に、なかなか商品を入れてくれない。	この場合は、店舗商談が必要
倉庫への納品	納品時には、決められた時間帯での納品、温度管理(2~6度)のチェックを行う。生鮮食材ということで、コンビニ以外のスーパーは全部店頭への配送が求められる。配送された商品に関しては、スーパー側は無条件による返品ができる。これは必須項目として契約書にかかれてある。無条件で、スーパー側は品物を受け付けない場合もある。	倉庫内の各担当との事前調整が有効
倉庫から店頭 並ぶまで	倉庫へ納品されども、スーパー側はなかなか店頭へ陳列しない。	倉庫から店頭までの各店配送の部門との調整作業が必要
陳列場所	陳列された場所がよくない。	この場合は、売場担当との調節が必要。スペースの有無、陳列したい場所によって条件や費用なども様々となる。
返品	無条件に返品できるため、毎月無くなった品物、箱の損害、賞味期間の期間などに関して全てメーカー側へ返品される。	返品に関しては、今回の取材で、SINODIS に関しては、返品を一切受けないが、基本的には、受けることが多い。一般的には、1 万円の商品であれば、その内の約 2%前後は返品される。



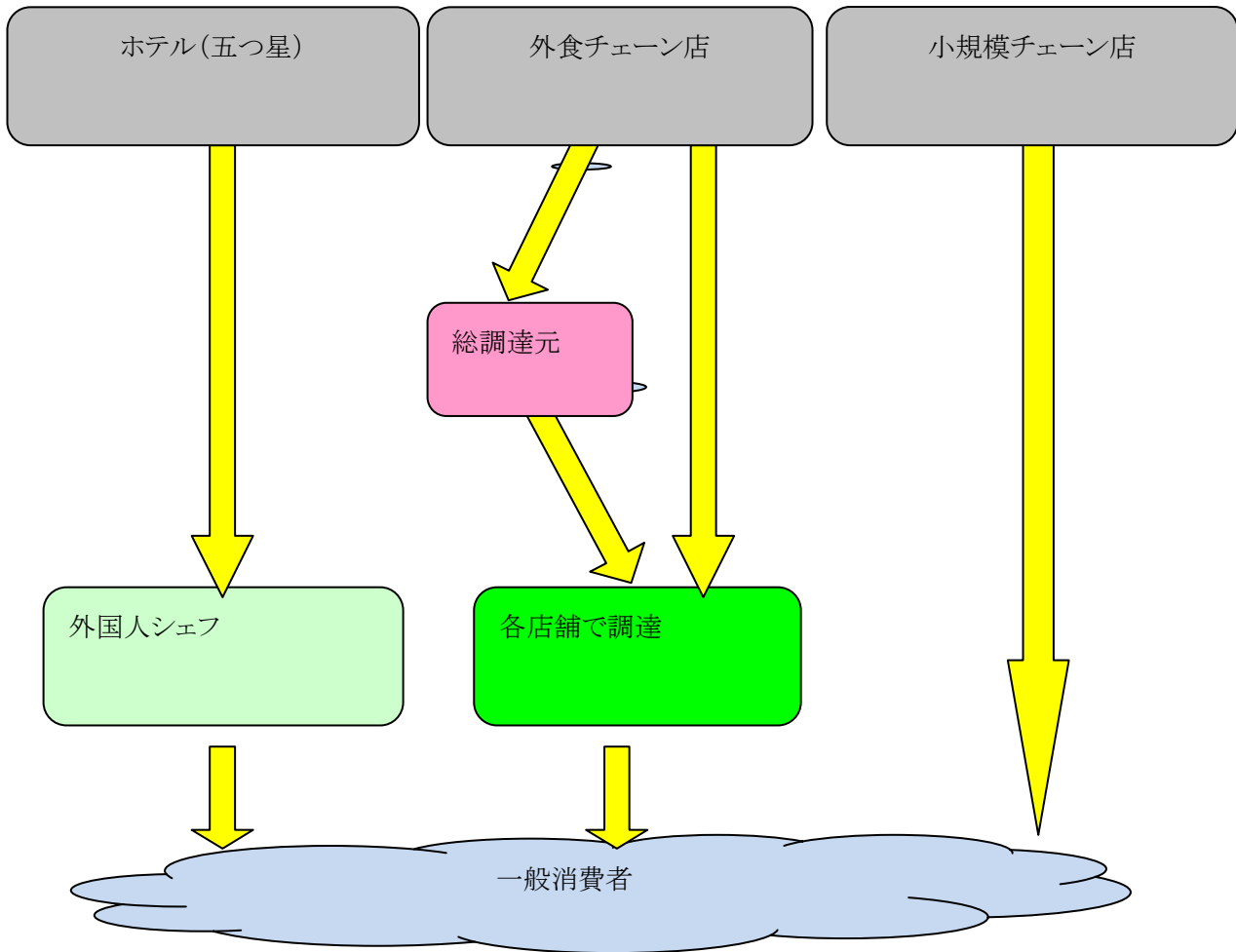
## 2) 業務用流通ルート

### (1) 北京市と上海市における業務用チャンネル比較

チャンネル種別	北京	上海	各チャンネルの特徴とチーズの取扱状況
ホテル	五星ホテル(127店) 四星ホテル(258店) 三星ホテル(328店)	五星ホテル(119店) 四星ホテル(220店) 三星ホテル(229店)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 北京市は 2008 年のオリンピック。上海市は 2010 年の万博のタイミングで、ホテルの新設が進められた。</li> <li>◆ 主に、外国人客を中心に展開している国際ブランドホテルでは、朝食でチーズが提供されている。</li> <li>◆ 三星以下の中国系ホテルでは、あまりチーズの提供は見かけられない。</li> </ul>
外食	KFC(255店) McDonald's(116店) Subway(66店) Pizza Hut(60店+37店) Papa John's(16店) Origus(42店) Big pizza(37店)	KFC(245店) McDonald's(95店) Subway(27店) Pizza Hut(61店+37店) Papa John's(53店) Origus(2店) Big pizza(37店)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 中国では、KFC が McDonald's よりも強いのが特徴的。</li> <li>◆ McDonald's では、チーズバーガー系で三元のプロセスチーズを採用。他には、サンドイッチの Subway があり、輸入チーズを採用している。</li> <li>◆ 最も使用量が多いのは、ピザ店チェーン(PizzaHut 等)。店舗型や宅配型がある。繁華街や住宅地において店舗数は堅調に伸長している。</li> </ul>

- ① 業務用では、輸入チーズの販売展開としては、ナチュラルチーズ(特にモッツァレラが中心)が、ピザ店などの外食産業向けの展開が拡大している。近年では、中国国内においても、ピザハット等のピザチェーンの店舗数が急拡大して食文化としてのピザが定着しつつある。従来、チーズの食経験が無い消費者がピザをきっかけにしてチーズを知るケースも少なくない。チーズが中国の食文化に浸透してゆくことが予想されており、それゆえにチーズが中国全域に浸透する際の大きな制約とみる関係者が多い。
- ② プロセスチーズは、業務用ではファストフード向けが多く、特に、McDonald's では、チーズバーガーやビッグマックといった売れ筋商品でチーズが用いられており、使用量も多い。その他に、ケンタッキー・フライド・チキン(KFC)での採用もあるが、朝食メニューなど一部のメニューに留まっている。ちなみに中国では、McDonald's よりも KFC のほうが店舗数は圧倒的に多く、もっともメジャーなファストフードとなっている。

(2) 業務用業態別バイヤーの調達フロー

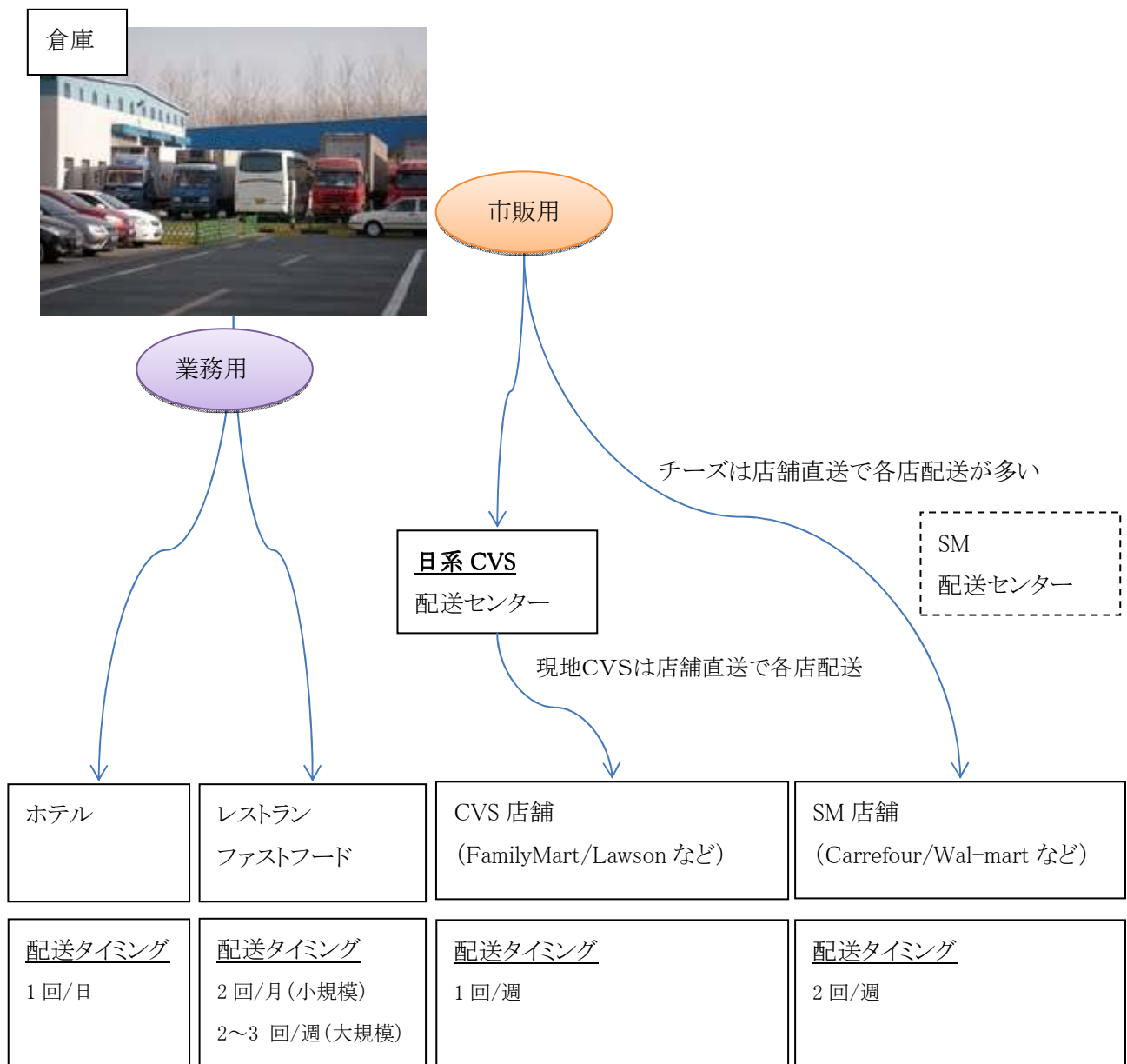


- ① McDonald's, KFC, Subway などのファストフードでは、プロセスチーズが利用されている。ファストフード以外としての業務用では、チーズ種別としては、殆どナチュラルチーズを使っている。McDonald's, KFC に関しては、本社による購買となるが、Subway の場合は各地域で決められる。
- ② それ以外のホテルやイタリアンレストランなどにおいて外国人のシェフが在籍にしている場合には、シェフの好みに合わせて、使い慣れた輸入チーズを使っていることが多い。最近では、洋食の食習慣も中国人の中で定着してきているため、洋食店であっても、中国人シェフが運営する店舗も少なくはないため、調達するチーズに対して固定概念はない。ただし、中国人シェフが運営する店舗に対しては、逆に、積極的にチーズメーカーや代理店から、チーズを使ったメニュー提案が必須となっている。

### 3) 業態別の物流配送状況

#### (1) 業態別の物流配送の流れ

- ① ここでは、市販用と業務用に分けて、市内物流における配送状況を説明する。主に、市販用としては、小売店として、スーパーマーケット (SM) とコンビニエンスストア (CVS) が想定できる。また、業務用としては、ホテルとレストラン (ファストフード) に大別することができる。
- ② 流通ルートや売り先としては、部門や売上目標は区分されているが、配送の現場では、同じトラック車両で行なっている。配送の頻度が高く、時間制限の厳しいスーパーマーケットへの配送が優先され、その間の空いた時間帯で、その他の業務用 (ホテルやレストランなど) に対する配送が行われる。



- 
- ③ まずは、スーパーマーケットに対する配送では、Wal-mart や Carrefour のような大型スーパーでの取り扱いが大きい。例えば、この 2 社の事例で言えば、Wal-mart の場合は、自社で配送センターがあり、一部の製品は、配送センターを経由している。ただし、チーズは、生鮮食品に該当するため、配送センターは経由せずに、直接に、各店舗へと配送されることになる。Carrefour では、もともと配送センターのシステムがないため、各店舗への配送となっている。
- ④ スーパーマーケットへの配送の特徴としては、取り扱い商品が非常に豊富であるため、店舗への配送時間の指定が非常に厳格となっている。例えば渋滞などの理由であったとしても、指定時間に間に合わない場合は、店舗側は、その日は商品を受け取らない。サプライヤーとしては、翌日に、再度配送を手配しなければならない。配送のサイクルとしては、週に 2 回は配送を行なっている。頻度としても最も多い。また、店舗によっては、取扱の有無が異なる。例えば、同じ市内にある Carrefour の店舗チェーンであっても、輸入チーズを主体に取り扱っている場合もあれば、中国産チーズを主体としている場合もある。
- ⑤ CVS は、現状殆どチーズの取り扱いがないことを考えると、チーズの物流フローは小売用、業務用に限らず、店舗までの配送が一般的である。代理店又はメーカーは、自社物流又は第三者物流を生かし、各店舗への配送を行っている。
- ⑥ レストランの場合は、店舗の規模によって、配送タイミングが異なるが、小規模店舗の場合は、1 ヶ月あたり 2 回程度の配送頻度となっている。配送時間もある程度自由であり、開店時間前後での配送が可能となる。McDonald's のような大規模なファストフード店は、2~3 日に一回の配送が求められる。基本的には、メーカー又は代理店による配送が行われるが、三元の場合は、McDonald's と資本関係があるため、McDonald's が直接メーカーの倉庫へ商品を引き取るケースもある。
- ⑦ ホテルの場合は、チーズの取り扱いがあるホテルは殆ど五つ星ホテルとなる。品質、新鮮さにはこだわりがある。基本的には毎日による配送が必要となる。時間に対する指定は特にないが、使う量のわりには、毎日代理店による配送が発生する。

(2) 業態別の物流配送の条件

	ホテル	レストラン	ファストフード	スーパー	CVS
代表的な店舗					
配送優先順位	4	3	2	1	5
取り扱いのチーズ	輸入チーズ	輸入チーズ	中国産チーズ	輸入チーズ 中国産チーズ	中国産チーズ
配送センターの有無	×	×	○	○/×	○
混載配送の有無 (混載対象の商品)	○ (野菜)	△ (チーズのみ)	△ (牛乳、アイス)	×	△ (配送センター)
配送回数	1回/毎日	2回/月	2~3回/週	2回/週	1回/週
配送のタイミング	営業時間外	営業時間外	大まかな指定	詳細指定時間	大まかな指定
配送時の温度検査	△	△	△	○	○
配送時のトラブル	×	×	△	○	△
発注担当者	運営管理者	運営管理者	本部の 調達担当者	店舗ごとの購買 担当者または 販促スタッフ	本部の 調達担当者

- ① それぞれのメーカーや代理店が重視する顧客にもよるが、配送の優先順位がある。例えば、市販用も業務用も取り扱いがある場合には、一般的に、スーパーマーケット向けの配送が最優先される。それ以外の空き時間を活用して、レストラン、ホテルへの配送を行うようにしている。
- ② Carrefourなどの大型スーパーの場合は、詳細な指定時間に指定商品(基本的には混載ではない)を届けるという配送の厳しい規定がある。交通状態が悪く、渋滞が常態化しているような都市部(北京市や上海市の市内)では、通常1台のトラックでは、一日あたりで5~6拠点へ配送するのが限度である。また、大型スーパーでは、配送時間帯の指定だけでなく、商品の温度に関しても厳しく管理されている。具体的には、商品の納品の際に、商品の温度が2~8℃に保たれていることが確認される。これらの条件(配送時間帯や商品温度)が守れなかった場合、翌日に再配送の手配を取らなければならない。
- ③ 特に、スーパーマーケットの中でも、Carrefourの場合は、特に契約条件が厳しい。契約条件は、メーカーごとに異なるが、立場の弱いメーカーでは、Carrefourの店舗側の理由によって、無条件による返品できるな

---

どの条項まで含まれている。商品の発注に関しては、各店舗の担当者(国産乳製品の担当者、輸入食品の担当者)、メーカー/代理店からの販促員が行っている。返品の際は、通常の場合では、20回の配送があったとすると、1回は返品がある。

- ④ ファストフードの場合は、チーズを大量に利用する大手規模のチェーンは限られている。McDonald's はその中でも最大手となっている。配送時間の条件は、スーパーマーケットほど厳しくないが、温度管理に関しては、同様に厳しい。2~8℃のチルド運送が求められる。McDonald's 場合は、全国統一調達で、発注は本部の購買総責任者が統一して行っている。また、McDonald's では、三元が乳製品のメインサプライヤーであるため、混載配送の対象として、牛乳やアイスクリームの原液などがある。
- ⑤ また、別のファストフードとしては、サンドイッチの Subway での利用量も比較的多いと見られる。Subway の場合、中国全体で統一した購買を行なっておらず、地域ごとに調達を行っている。サンドイッチの材料のサプライヤーも地域ごとに異なっている。チーズに関しても、各エリアで異なっていると見られる。
- ⑥ レストランの場合は、ピザ店では、モッツアレラチーズ等のナチュラルチーズの消費が多く、そのほとんどは輸入チーズが採用されている。基本的には、各店舗へと配送されており、配送サイクルは、比較的融通が効き、それほど厳格ではない。逆に、代理店側が強い立場にある。例えば、大量のチーズを使うピザ店では、指定の輸入チーズを購入するためには、納品のおよそ 3 ヶ月前からの注文が義務付けられている。ピザ店では使用量が多いため、それだけ大量の在庫を代理店側が持つことは考え難い。
- ⑦ ホテルの場合は、現状では、中国産チーズの使用例は少なく、輸入チーズが大半となる。プロセスチーズとナチュラルチーズの両方があるが、ナチュラルチーズの使用量が多い。ホテルでの配送の特徴としては、新鮮さを求められるため、毎日の配送が必要となっている。毎日の配送となるため、各地域にあるホテル向けの食品卸が新鮮な野菜や牛乳と一緒にチーズを混載配送している。