

2009

インベスト イン カナダ  
穀物加工



## カナダにおける近年の投資例

- » ミシガン州の**Kellogg Company**が2007年、オンタリオ州に工場(9,700万ドル規模)を新設して、100人(推定)の雇用を創出。
- » **Louis Dreyfus Mitsui Foods**が、2009年秋の操業を目指し、サスカチュワン州にカノーラ搾油工場(9,000万ドル規模)を建設中。
- » **James Richardson International**が、2010年夏の操業を目指し、サスカチュワン州にカノーラ搾油工場(1億ドル規模)を建設中。
- » ベルギーの**Puratos**が2007年、オンタリオ州の自社製造事業を拡大。
- » マサチューセッツ州に本拠を置く**Twin River Technologies**が2008年、1億5,000万ドルを超える資金を投じて、ケベック州に新たな施設(カノーラ種子と大豆の搾油工場)を建設。

## カナダに投資する世界的な大企業

Archer Daniels Midland Co.  
Bunge  
Grain Millers Inc.  
Jungbunzlauer  
Meiji Seika Kaisha  
Natraceutical Group  
日清製粉グループ

## カナダの大手企業

BioNeutra Inc.  
Can-Oat Milling  
Canada Bread Company Limited  
Commercial Alcohols Inc.  
Permolex Ltd.

コストの優位性を持つ熟練労働者、良質な原料の入手が容易に出来るカナダは、食品・飲料加工産業での成功に欠かせない適切な材料を世界の投資家に提供できる。

食品・飲料加工産業は、カナダの製造業で第2番目の規模を誇り、全製造品出荷額のおよそ14%を占める。2007年には、総従業員数が28万6,000人、出荷額が837億ドル\*に上った。同年、カナダからおよそ180カ国に、184億ドル相当の加工食品や飲料品が輸出されている。カナダではこの産業への2006年～2007年の投資で、3,700人(推定)の雇用が新たに創出された。

## 穀物と油糧種子の加工

小麦、オート麦、トウモロコシを扱う商社は、カナダ全体で約50社ある。カナダでは毎年、350万トン程の小麦、オート麦、トウモロコシ、大麦が製粉され、小麦粉、セモリナ粉など穀物を原料とした粉製品が30カ国を超える国々に輸出されている。

製粉、でん粉製造、トウモロコシの湿式粉碎を含む、カナダの穀物分別部門は2006年に、雇用者数が5,000人弱、総出荷額がおおよそ14億ドルに達した。穀物製粉・油糧種子搾油部門全体では、2007年の出荷額が約60億ドルに上っている。

多種多様な穀物、穀類を入手できるカナダでは、穀物分別産業が、数々の画期的な食品原材料、自然健康食品、一般および機能性家畜飼料、粉類、エタノールの生産だけでなく、小麦グルテン、生理活性化化合物やバイオ技術を用いた工業用途品など、人気が高まりつつある最終製品の原材料の製造も手がける。

## 主な利点

カナダでは、トウモロコシ、オート麦、小麦、大麦、ライ麦などの主要穀物や雑穀をはじめ、作物の収量が安定しているため、多様な穀物産品が豊富で、簡単に入手できる。また、品質保証システムが充実しているため、小麦など良質の農作物を入手できる体制は、世界のどの国よりも整っている。

**革新的な製品作り**：質の高さで世界的に知られる国産の穀物を使用しているカナダ企業は、新たな食品原材料の開発のリーダーとなっている。機能性食品、栄養補助食品、自然の健康食品など特定分野に的を絞って、農産物の原材料への加工を行い、高まる消費者のニーズに対応している。

**研究開発**：カナダは、いかなる食品加工産業においても、研究開発が重要な要素であることを認識している。カナダでは、原種生産技術、加工技術、画期的な健康・ウェルネス製品の開発・商品化をはじめとした分野の研究開発を促進できる官・民の研究センターと連携する機会が豊富にある。

※：Statistics Canada, 2007.  
特に注記がなければ、金額はすべてカナダドル。

## アルバータ州

アルバータ州は、カナダの総農産物生産量の25%を占め、国内の小麦、大麦、カンノーラのおよそ3分の1を産出している。食品・飲料産業が多様化している上に、きれいな空気と水に恵まれているお陰で、他ではなかなか見られない作物、飼料、家畜も多い。州の安定し、かつ、企業に優しいビジネス環境に対する国際的な食品加工会社大手の信頼は厚く、この5年間でその投資額は10億ドルを超えた。

民間部門と公共部門による研究に重点が置かれ、アルバータ大学のAgri-Food Discovery Place にはこの5年間で、760万ドルの研究費が投入された。Alberta Agriculture and Rural Developmentが運営するFood Processing Development Centreは、最新の設備が整ったパイロットプラントと製品開発研究施設、両方の機能を併せ持つ。国、州政府ともに州内で複数の研究施設を運営して、農場から加工会社に至るサプライチェーンの競争力の確保を図っている。

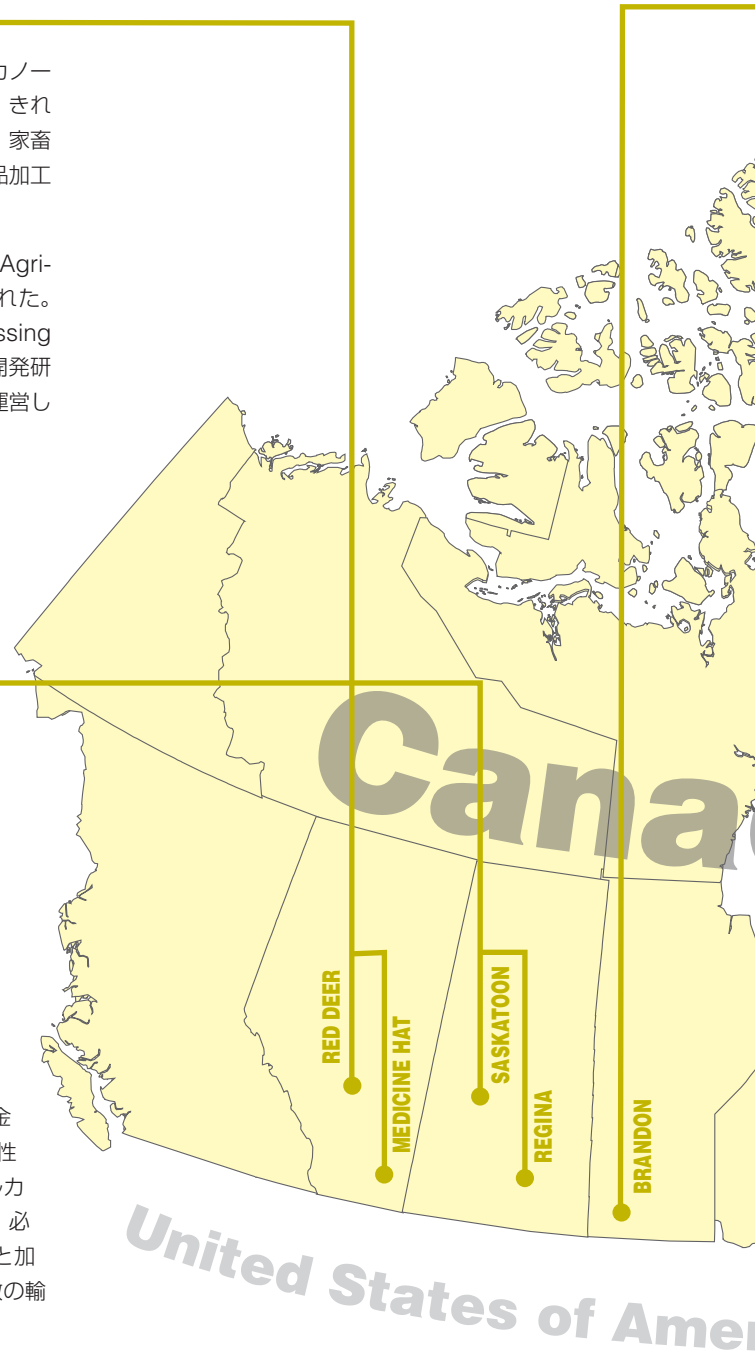
## サスカチュワン州

サスカチュワン州の食品・飲料加工産業は、23億ドルの市場規模を誇る。300社を超える加工会社で、6,100人近くの従業員が働いている。穀物製粉業と油糧種子搾油業は、州内最大の食品部門カテゴリーの1つ。州の農産物全体の輸出額は2008年に、97億ドルを超えた。

サスカチュワン州は、耕作農地面積が4,780万エーカー、穀物と油糧種子の栽培農家が1万8,500戸以上あり、穀物の一大産地。また、輸出も盛んで、世界の小麦輸出量の10%を占める。州内で栽培される穀物としてはほかに、デュラム小麦、オート麦、大麦、ライ麦などが挙げられる。

2007年に州内の6つの製粉・搾油会社が製造し、輸出された製品の金額はおよそ7,600万ドルに上る。同州では、自然健康食品部門と機能性食品部門が非常に好調で、オート麦由来の成分、オート麦ベータグルカン、大麦ベータグルカン、パルス（乾燥豆類）、ローストアマニ粉末、必須脂肪酸、ヘンプシード製品やハーブ製品など、多彩な製品の供給と加工を行っている。サスカチュワン州は有機穀物・油糧種子製品の有数の輸出地で、カナダ産の有機製品の35%を生産している。

サスカチュワン州は、世界有数の農業バイオ技術研究の中心地としても知られる。サスカトゥーンのInnovation Placeは、北米で最も進んだ農業研究団地の1つ。サスカチュワン大学の農業ゲノミクスセンター（サスカトゥーン）と、National Research Council傘下のPlant Biotechnology Instituteは、カナダで最先端の作物と穀物の研究を行っている。





## マニトバ州

食品加工業は、マニトバ州で最も活力ある産業の1つで、年間出荷額が35億ドルを超える。なかでも穀物加工業は、州の農産食品部門の重要なセグメントとなっている。州内には、小麦、オート麦、飼料の製粉と油糧種子の搾油に携わる大規模な事業者が多く、また、規模的には小さいがアマニの搾油会社もある。オート麦製粉の一大産地であるマニトバ州は、年間20万トンの製粉能力を誇る。また州内には、油糧種子の搾油工場も3つある。州の穀物製粉・油糧種子搾油産業の総輸出額は2008年に6億4,200万ドルに上った。大手企業には、Can-Oat Milling、Emerson Milling、Bunge Canada、Associated Proteinsなどがある。

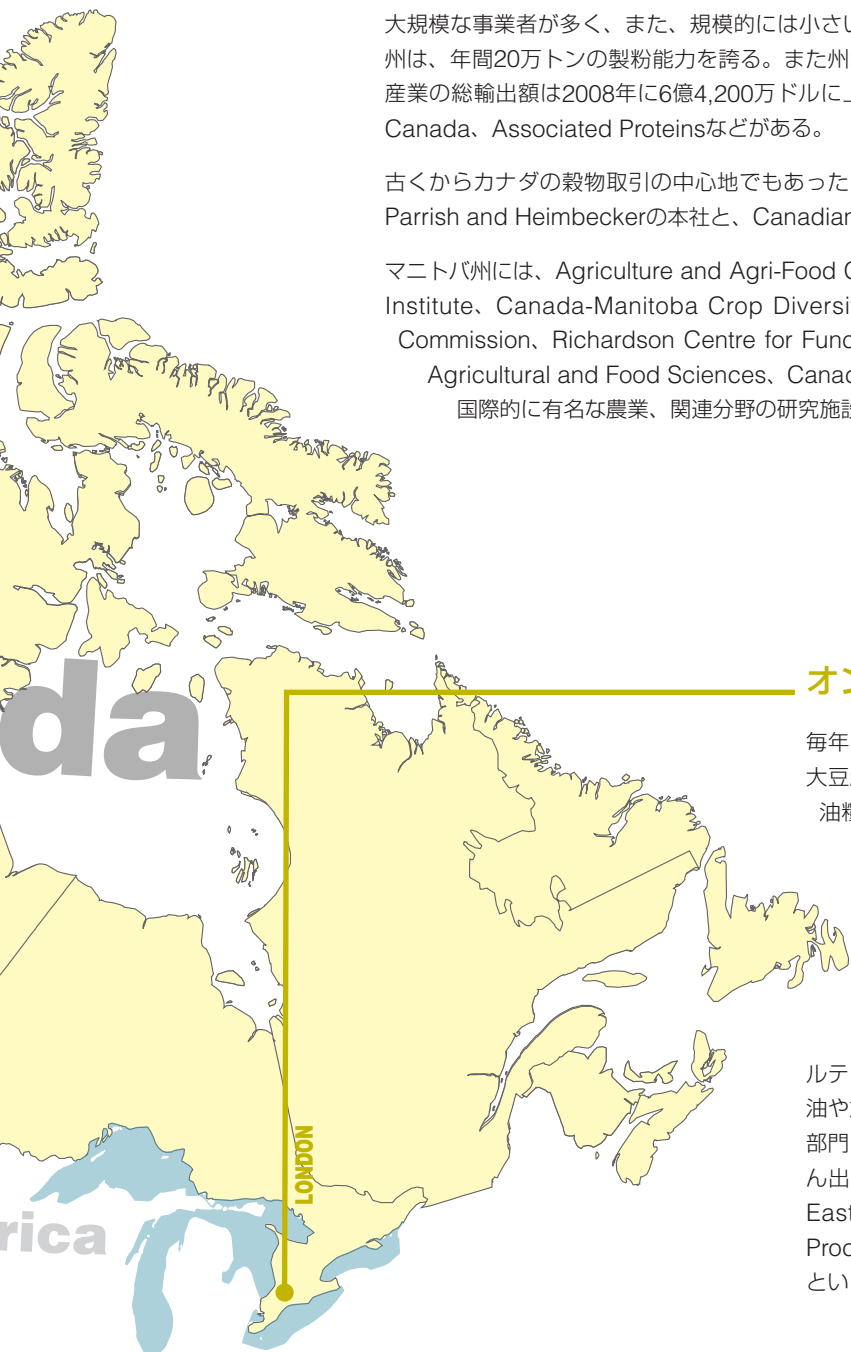
古くからカナダの穀物取引の中心地でもあったマニトバ州には、James Richardson and Sons、Cargill Limited、Parrish and Heimbeckerの本社と、Canadian Wheat Boardの本部が置かれ、また、カナダ商品取引所もある。

マニトバ州には、Agriculture and Agri-Food Canada Cereal Research Centres、Canadian International Grain Institute、Canada-Manitoba Crop Diversification Centre、Food Development Centre、Canadian Grain Commission、Richardson Centre for Functional Foods and Nutraceuticalsや、マニトバ大学のFaculties of Agricultural and Food Sciences、Canadian Centre for Agri-food Research in Health and Medicineなど、国際的に有名な農業、関連分野の研究施設が多い。

## オンタリオ州

毎年、南西部を中心に小麦100万エーカー、トウモロコシ190万エーカー、大豆220万エーカーの作付面積を誇るオンタリオ州は、カナダの穀物製粉と油糧種子搾油の中心地として最適。州内では多種多様な作物が栽培され、加工会社、そして、カナダと米国にまたがる五大湖盆地に集中する消費者市場のニーズを満たしている。原材料の供給が豊富な上に、製造インフラが充実し、熟練労働者に恵まれているために、穀物製粉・油糧種子搾油部門は、年間の出荷額が32億ドルに達する。

州内には規模が比較的大きく、中心的な役割を果たす穀物・油糧種子加工会社が5社あるほか、35社の加工会社があり、特にスペシャリティ市場を巡る競争は激しい。オンタリオ州で穀物と油糧種子の製粉・搾油や加工を行う事業者の数が、近年、確実に増えていて、有力で活力のある部門と位置づけられている。オンタリオ州は農産物関連の研究開発でも抜きん出ており、Southern Crop Protection and Food Research Centre、Eastern Cereal and Oilseed Research Centre、Greenhouse and Processing Crops Research Centre、Guelph Food Research Centreといった4つの農業・農作物関連の国内研究センターがある。



## 手法の説明

ここでは、カナダの様々なクラスターの競争力を、外国のクラスターと比べることで、ベンチマーク評価を行う。投資家の視点を基本として、代表的な投資のモデルプロジェクト（小麦の分別によってパン小麦、家畜飼料、エタノールやその他の副産物を製造する事業—5ページのプロフィールを参照）を使って、調査、分析を行い、対外投資の候補地を評価する際に、企業の意思決定者が通常精査する審査基準を評価する。

今回の国際的な投資候補地のベンチマークは、世界的に有名な投資先調査コンサルティング会社IBM-Plant Location International (IBM-PLI) に委託して実施した。IBM-PLIが行ったのは、企業の投資プロジェクトで候補を審査する時に、投資家が用いるアプローチをシミュレーションし、様々な場所での事業コストと質を比較・評価する調査。サブセクター別に、250から300項目の財務的、質的な投資先指標を検討した。

各対象地の事業運営環境の質を評価するために、5ページの運営環境表にある各カテゴリーのサブ要素別に、多彩な情報源からデータを集め、ウェイト付けスコアボード・アプローチで、カテゴリー別、サブ要素別に比較可能なスコア（0から10まで）に換算している。投資先の各カテゴリーと各サブ要素をウェイト付けし、場所の選定プロセスでの相対的な重要度を示した。この重要度は、各サブセクター固有の値で、場所の選定で戦略的決定を下す投資家の手助けをしてきたIBM-PLI の経験に基づいたもの。

高度な財務分析も、代表的なプロジェクト・プロフィール別に、場所に左右される主な投資コスト、営業費、収入を対象項目として実施した。10年間の予測キャッシュフローを、予想インフレ率を加味して算出し、その正味現在価値を求めるとともに、ベンチマークの対象地別に、プロジェクトの収益性を評価した。



世界の様々な場所で  
事業を運営した場合のコストと  
質の比較をベンチマークする

# INVESTMENT LOG

# 投資先のベンチマーク

## 代表的なプロジェクトのプロフィール



### 事業の概要

小麦の分別にともなうパン小麦、家畜飼料、エタノールなどの副産物の製造

### プロジェクト推進のための主要なポイント

- » 生産資材（小麦の供給元）に近い
- » 顧客にアクセスしやすいか
- » 食品エンジニア・科学者の活用による、経験に裏打ちされた研究開発力があるか

### 営業費の分析

#### プロジェクトの財務モデルの要件

#### 労務

（総員数=31人）  
 現場作業員：15人  
 メンテナンス担当者および技術者：5人  
 研究開発担当の科学者（食品エンジニア/科学者）：3人  
 一般管理部門：4人  
 営業：1人  
 主任・監督者/エンジニア（工程・電気技師）：3人

#### 売上

15,000,000カナダドル

#### 機械設備

35,000,000カナダドル

#### プロパティ

土地：5エーカー（約6,121坪）  
 建物：40,000平方フィート（約1,124坪）

#### 水道光熱

電気（1カ月の使用量）：68,043 kWh  
 ガス（1カ月の使用量）：1,566百万BTU  
 水道（1日の使用量）：375,000ガロン（約1,705立方メートル）

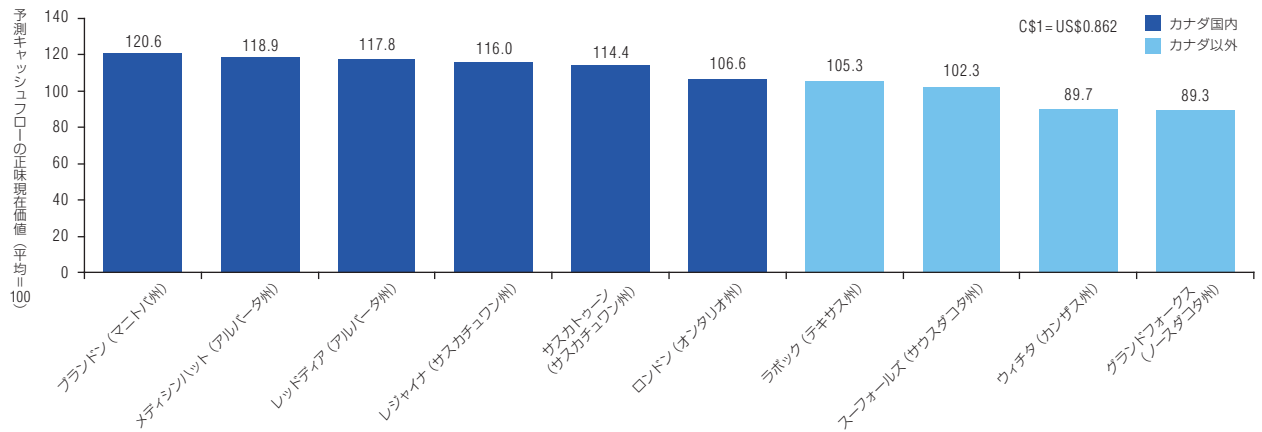
## 事業運営環境

|                              |   |
|------------------------------|---|
| 一般的なビジネス環境<br>» 10%*         | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 営業許可の手続き</li> <li>» 資金援助・奨励策の有無</li> <li>» 地方自治体・地元開発局による支援の質</li> <li>» 経済的・財政的安定性</li> <li>» 政治的安定性</li> </ul> |
| 地元で熟練スタッフを採用できる可能性<br>» 25%* | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 製造関連を含め、穀物加工産業の経験を持つ従業員の存在</li> <li>» 労働市場全体の逼迫状況（失業者数）</li> <li>» 労働力プール全体の規模</li> <li>» 学生の多さ</li> </ul>       |
| 産業力/クラスターの存在<br>» 30%*       | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 原材料の入手の容易さ</li> <li>» 市場への近接性</li> <li>» 研究開発の重要性</li> <li>» 産業基盤の存在</li> </ul>                                  |
| 労働と規制の弾力性<br>» 10%*          | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 労働時間に関する法規</li> <li>» 雇用と解雇の自由度</li> <li>» 労使関係/労働組合の姿勢</li> <li>» 就労許可</li> </ul>                               |
| インフラと通信<br>» 10%*            | <ul style="list-style-type: none"> <li>» ハイウェイ網と渋滞状況</li> <li>» 公共交通機関</li> <li>» 水路・運河と港</li> <li>» ITと通信の質と安定性</li> <li>» 電力供給の安定性</li> </ul>           |
| 不動産<br>» 10%*                | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 大規模な工業用地の有無</li> </ul>   |
| 生活環境<br>» 5%*                | <ul style="list-style-type: none"> <li>» 生活費</li> </ul>   |

# カナダのバリュー・プロポジション

カナダには、穀物加工部門の世界トップレベルの魅力的なクラスターが多いため、数多くの企業と多様な関連会社が集まる。しかも、原材料の供給先が近くにあり、研究開発力も高いカナダの都市は、米国やヨーロッパの評価対象となった都市よりも収益率が高い。

## コスト評価※

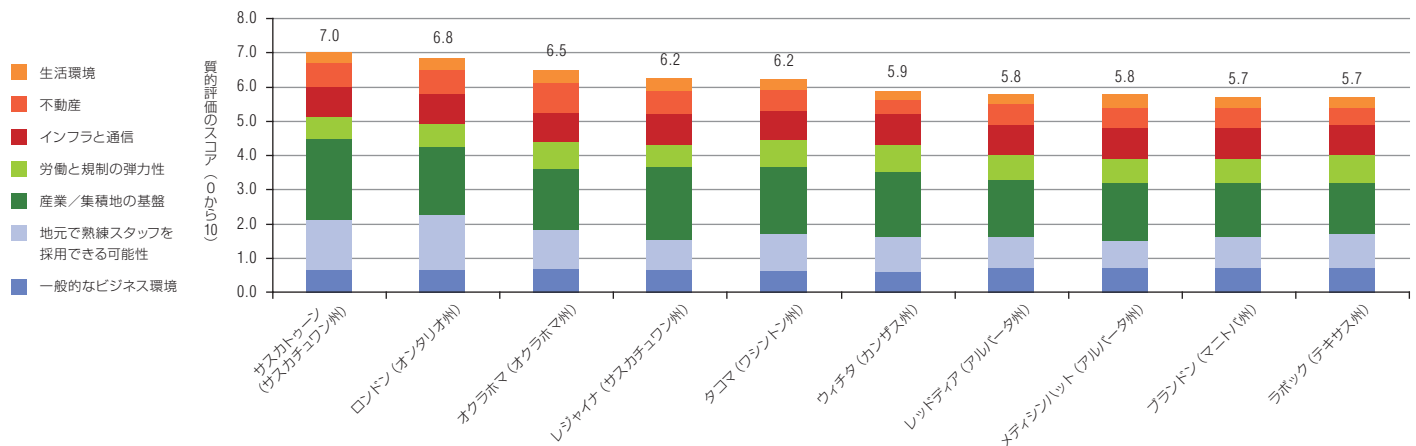


## 投資リターンが大きい

外資を支援する強力な財政政策と、安全で低コストのビジネス環境を兼ね備えたカナダは、成功する絶好の機会を投資家に提供することができる。IBM-PLIの評価で、カナダの対象地は、米国など外国の競合都市を

凌ぎ、特にマニトバ州、アルバータ州、サスカチュワン州の都市が企業の収益性で上位にランクされた。カナダの地域がコスト優位性を誇る、その最大の要因は、低い税率である。

## 事業環境の質的評価※



## 資源が豊富で、有力なクラスター

質的な面から見ても、カナダには穀物分別業を立ち上げるのに世界でも優れた投資先条件を備える都市がある。今回の評価では、カナダの3都市が北米トップ5入りを果たし、サスカトゥーンとロンドンが最高の

スコアを獲得した。レジャイナ、レッドディア、メディシンハットの3都市にも、穀物製粉・油糧種子搾油産業のかなり大きいクラスターがあり、プレーリーに位置しているため、穀物材料を入手しやすい。

※：特に注記がなければ、グラフはIBM-PLIの評価スコア。

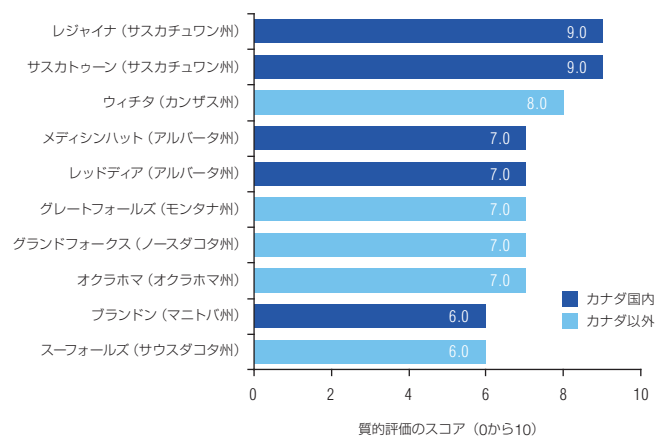


# カナダのバリュー・プロポジション



## 原材料へのアクセス

(上位都市)<sup>※1</sup>



## 資源が豊富

世界第4位の農産物輸出国のカナダでは、安全、かつ、質の高い原材料を安定的に入手できる。分別では穀物の総収穫量と、種類が重要なポイントとなる。加工された製品の質と、種類の豊富さは、投入される穀物に直接左右される。

今回のベンチマーク評価では、原材料の入手の容易さで、カナダの多くの都市が北米の上位にランクインし、とりわけレジャイナとサスカトゥーンはトップに輝いた。小麦は様々な穀物の分別作業に欠かせず、そのため、世界有数の小麦収穫量を誇るカナダのプレーリー地域や都市は、投資先条件に非常に恵まれていると言える。

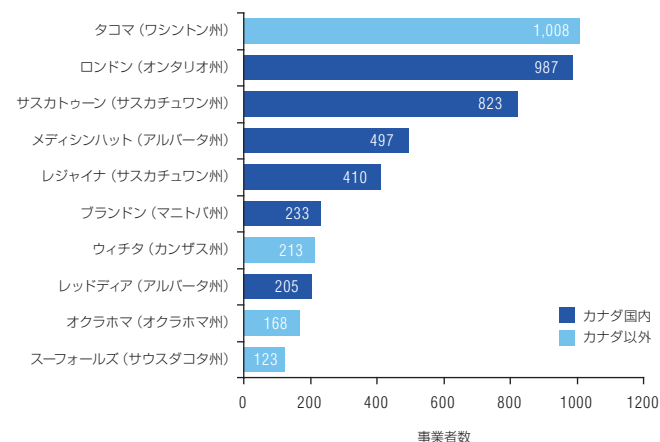
## チャンスのある市場

市場への近接性は、投資や事業拡大を視野に入れる穀物分別会社にとって、鍵を握るポイントとなる。今回の評価では、穀物の分別で生まれた製品の売買ができる地元の販路の数を対象項目とした。販売先としては、食品加工工場、食品卸売業者、バイオ燃料卸売業者や、畜産農家や牧場など、飼料を必要とする畜産事業者などが挙げられる。

市場への近接性で、カナダの都市は北米の上位に入っている。なかでもロンドンとサスカトゥーンには、販売先となり得る企業の種類が多い。

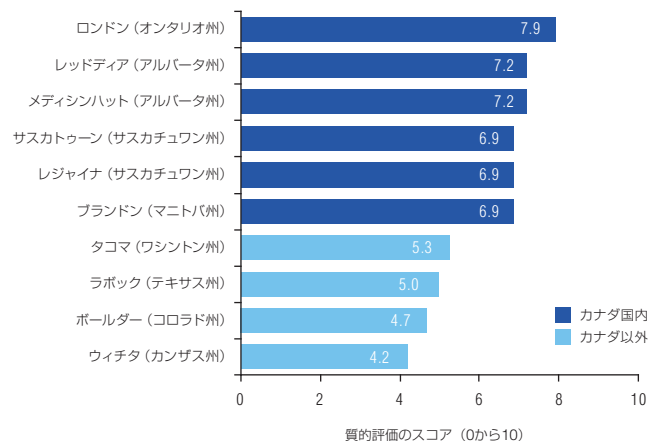
## 穀物分別原料の市場として数えられる企業数

(資料：カナダ統計局、米国センサス局)<sup>※1</sup>



## 研究開発

(上位都市)<sup>※1</sup>



## 最先端の研究開発

穀物の分別は科学・技術の新分野で、この産業では技術革新が企業の成長を左右しかねない。カナダでは毎年、何十億ドルもの資金を研究開発に投じて、世界で最も優れた人材とインフラの整備を図っている。また、カナダでは研究開発税額控除策が手厚いため、世界的な企業は、最先端を走り続けながら、その経費を大幅に節減することができる。

特許の件数と、国内の食品科学を支える学術機関の数が多いことなどから、カナダの対象地は研究開発の評価でトップにランクされている。



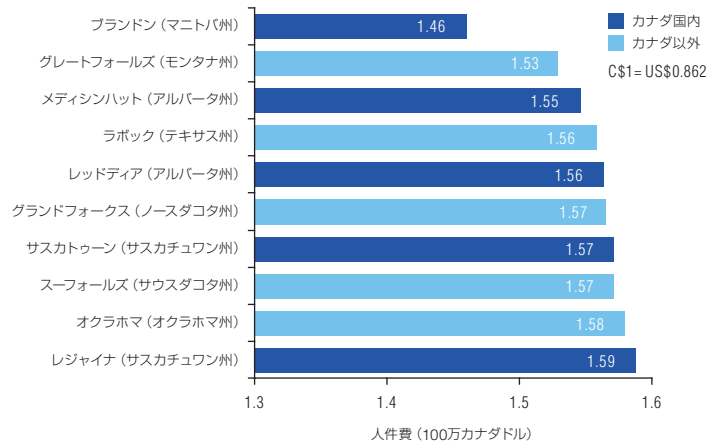
## 競争力のある労働コスト

カナダでは、研究開発担当の研究者、エンジニア、生産現場の作業員など、穀物分別施設に関わる従業員の人件費が低い。ブランドン、メディシンハット、レッドディア、サスカトゥーン、レジャイナなどカナダの一部対象地は、北米で最も人件費が低い。

カナダの人件費が米国に比べて低い最大の要因は、従業員の福利厚生費が低いことにある。カナダでは、医療保険のほとんどが、経営者の負担ではなく、公的資金でまかなわれているため、コストの節減が可能になる。

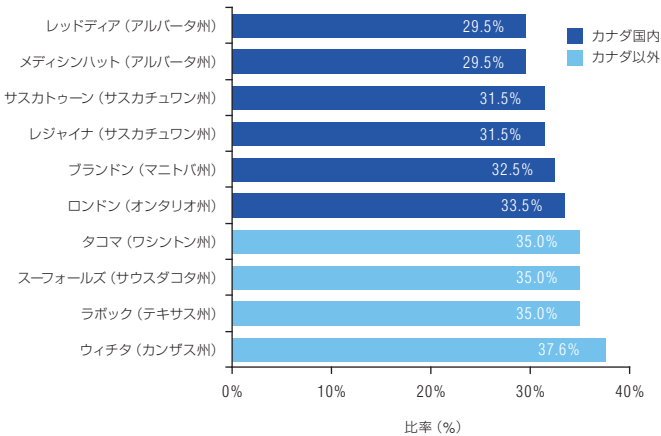
## 推定年間人件費

(上位都市)<sup>※2</sup>



## 法人税

(最低率)<sup>※3</sup>



## 法人税の低さ

多くの競合国と比べ、カナダには、税負担の著しい軽減という、海外投資家の心をつかむメリットがある。カナダの法人所得税率の低さは、投資先を決める際の大きな決め手となり、また、カナダの対象地が収益性の評価で上位にランクされた一因でもある。レッドディア、メディシンハット、サスカトゥーン、レジャイナ、ブランドン、ロンドンはいずれも、米国の同等の都市よりも、税制上の優遇措置が充実し、キャッシュフローの価値が高い。

連邦政府から2007年に発表された法人税軽減策によって、新規事業投資に課せられるすべての税金は2010年までにG7諸国の中で最も低くなり（有効限界実効税率が最も低くなり）、法定税率も2012年までに12%に下がり、G7諸国の中で最も低くなる。

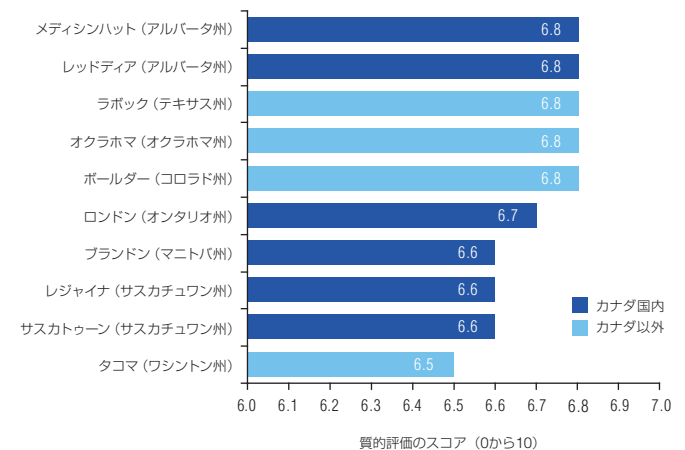
## ビジネスをしやすい環境

安定、かつ、ダイナミックな経済、低い法人税、国および地元開発局による質の面での支援体制、営業許可の手続き、プライバシーに関する法規、情報セキュリティ、知的財産権の保護などによって、カナダは企業が投資し、成長することができるビジネス環境を整えてきた。

過去10年間、G7諸国のなかで最も高いGDP成長率を誇り、かつ、しっかりとした銀行制度<sup>※4</sup>が整備されたカナダだからこそ、安心して事業投資を行い、驚異的な成長を遂げることを可能にする、安定、かつ、強固なビジネス環境を提供し続けることができる。実際、IMD、Economist Intelligence UnitとWorld Economic Forumから発表された尺度を用いて評価した結果、今回の評価の対象となったカナダの全都市がビジネス環境において上位にランクインした。

## 一般的なビジネス環境

(上位都市)<sup>※1</sup>



※2：IBM-PLIの計算はWatson Wyatt 2007/2008およびEconomic Research Institute (ERI) 2008に基づく

※3：アロイト、2008年 ※4：World Economic Forum Global Competitiveness Report 2008-2009、2008年10月

# カナダ投資局が お役に立ちます

## 当局が提供するサービスの一覧：

- 各部門の市場に関する戦略的情報収集
- 政府の主要な意思決定者との直接的なコンタクト
- 民間部門・業界団体の連絡窓口および専門家の紹介
- カナダでの事業立ち上げに関する情報とアドバイス
- 投資に適した戦略的投資先を見極めるお手伝い
- 次の投資決定に役立つビジネスケース作りのお手伝い

事業を成長させるうえで、カナダを選ぶことがなぜ戦略的に有利なのかは、  
当局のグローバル・ネットワークをご覧ください。

[www.investincanada.com/globalnetwork](http://www.investincanada.com/globalnetwork)

お問い合わせの際は下記までご連絡下さい。

在日カナダ大使館 投資・科学技術部

〒107-8503 東京都港区赤坂 7-3-38

電話：03-5412-6419

03-5412-6480

ファックス：03-5412-6254

Email: [tokyo.its@international.gc.ca](mailto:tokyo.its@international.gc.ca)

URL: [www.investincanada.gc.ca](http://www.investincanada.gc.ca)

[www.japan.gc.ca](http://www.japan.gc.ca)

カタログ番号：FR5-38/11-2009J-PDF

ISBN：978-0-662-03250-2