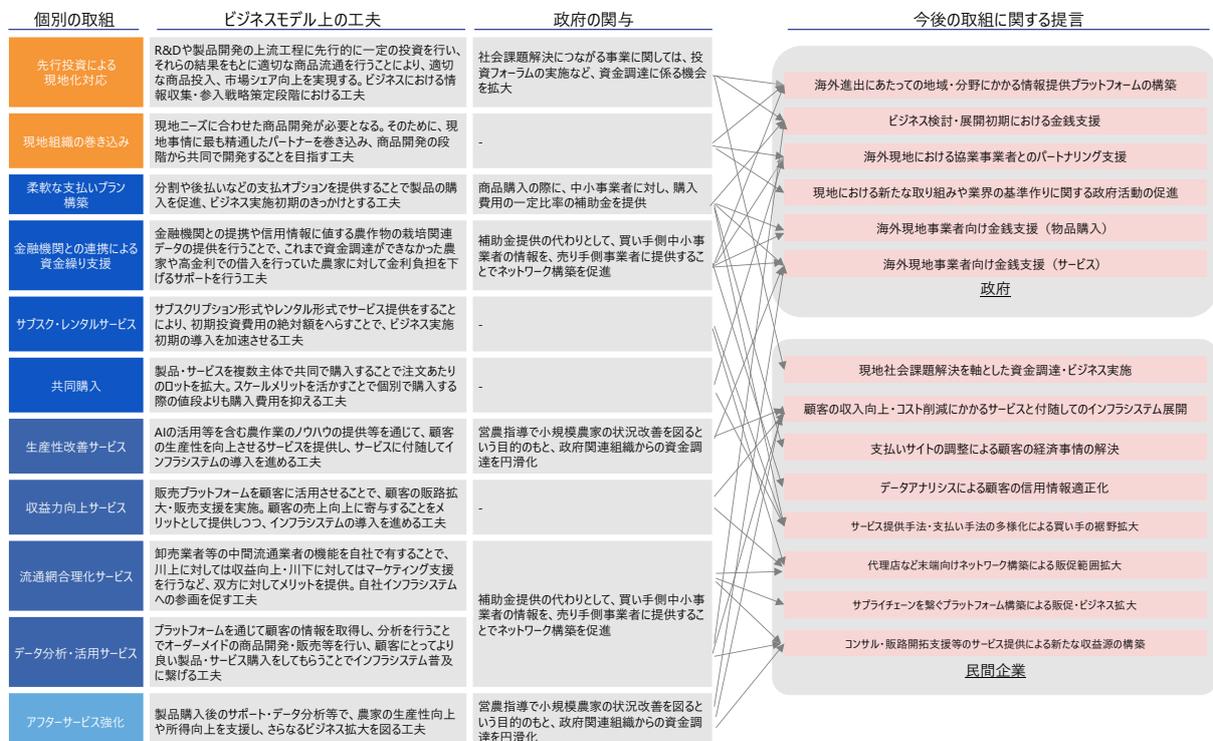


5. まとめ

前章までの結果を踏まえ、本章においては農業・食品分野におけるインフラシステムの海外展開を推進するうえで重要となる、企業及び政府の取組について提言をとりまとめる。本章では、成功事例収集・成功要因分析・成長分野地域の把握から得られた示唆を一覧とした後、日本政府による支援に関し、今後必要とされる支援内容を取りまとめることとする。

① 本調査において得られた示唆及び提言の一覧

示唆を取りまとめるにあたって、第二章・第三章までで整理を行った企業によるアクションを起点とし、それぞれのアクションから得られた示唆（ビジネスモデル上の工夫・政府の関与）を整理した。そのうえで、各々の示唆から導き出される、今後のインフラシステムの海外展開を推進する上で重要となる取り組みに関する提言を、政府・民間企業のそれぞれについて整理を行った。整理の結果は以下の図のとおり。



出所：本調査結果より NRI 作成

上記のとおり、インフラシステム展開に向けたアクションと、今後の取組に関する提言を整理した。提言を設定するにあたっては、政府としての取組にかかる提言と、民間企業による取組にかかる提言との2分類で整理を行った。具体的には、

政府としての取組に係る提言は、

- 海外進出にあたっての地域・分野にかかる情報提供プラットフォームの構築

- ・ ビジネス検討・展開初期における金銭支援
- ・ 海外現地における協業事業者とのパートナーリング支援
- ・ 現地における新たな取り組みや業界の基準作りに関する政府活動の促進
- ・ 海外現地事業者向け金銭支援（物品購入）
- ・ 海外現地事業者向け金銭支援（サービス）

が挙げられる。政府の果たす役割として、情報収集段階・参入戦略策定といった、ビジネス展開初期における事業者に対する情報提供、そして金銭的支援が主な役割として期待される。

一方、民間企業による取組に係る提言は、

- ・ 現地社会課題解決を軸とした資金調達・ビジネス実施
- ・ 顧客の直接の収入向上にかかるサービスと付随してのインフラシステム展開
- ・ 支払いサイトの調整による顧客の経済事情の解決
- ・ データアナリシスによる顧客の信用情報適正化
- ・ サービス提供手法・支払い手法の多様化による買い手の裾野拡大
- ・ 代理店など末端向けネットワーク構築による販促範囲拡大
- ・ サプライチェーンを繋ぐプラットフォーム構築による販促
- ・ コンサル・販路開拓支援等のサービス提供による新たな収益源の構築

等が挙げられる。民間企業としては、ビジネス実施・ビジネス拡大段階において、新興国における価格・品質水準とのミスマッチを防ぐためのポイントが上記となる。その解決に向けた提言として、顧客の直接の収入向上にかかるサービスと付随してのインフラシステム展開やコンサル・販路開拓支援等のサービス提供による新たな収益源の構築などの「顧客の収入を上げる」ための施策、支払いサイトの調整による顧客の経済事情の解決・サービス提供手法・支払い手法の多様化による買い手の裾野拡大といった「顧客の短期的支払い額を下げる」ための施策、更には、代理店など末端向けネットワーク構築による販促範囲拡大・サプライチェーンを繋ぐプラットフォーム構築による販促などの「顧客の幅を広げる」ための施策が必要だと考えられる。また、全体に共通する視点として、資金調達という観点からは、現地社会課題解決を軸にビジネス参入・実施を図ることで、政府や関連機関・ファンドからの資金調達の効果を上げることを企図することも有用ではないかと考えられる。

また、より具体的な個別の企業の参入戦略という観点については、前章で抽出した国におけるビジネス展開のポイントが参考になると考えられるため、分野別に改めて下記のとおり整理を行った。

分野別のビジネス展開のポイント

分野	ビジネス展開のポイント
生産	Covid-19への対策として、ワークフロムホームの今後一層の加速・定着が見込まれる。それに伴い、食品の家庭消費需要増が続き、需要に応えるための生産・輸入量確保が必要とされている状況。食品需要を支えるため、現地における農産物生産の強化が加速し、また、生産性向上のための農業高度化の取組も進む。そのため、農業生産をサポートし高度化を支援する周辺領域（資材・集荷等）においてビジネスチャンスを探索することが求められる
物流（コールドチェーン）	フードデリバリーやECなど、オンラインチャネルの需要増加に伴い、物流に関する労働力制限の中で納期および品質を管理するため十分なリソースを確保する必要性が生じているのが現状である。コスト削減効果を考慮すると農家にとってもメリットが大きいため、今後もオンライン流通の利用率が上がっていくことが想定される。その中で拡大する物流需要に短期・長期双方の視点から対応できる物流サービスを展開しながら、ビジネスチャンスを探索することが求められる
加工	コロナ禍においては、保存型食品の需要が拡大し、生産に需要が追いつかず苦戦するケースが存在するとともに、食材の安全性確保への関心も高まっている。そのため、衛生管理・トレーサビリティ確保といった安全性確保に関連したテーマに関して投資が進む可能性が高い。その中で、食品製造過程において、品質を保ったまま殺菌・加工する技術、画像認識・AI技術での異常検知といった、個別具体的な安全確保が求められるとともに、FVC全体で上記安全性を確保するための、食の安全性を見える化するプラットフォームの構築といった分野でビジネスチャンスを探索することが求められる
小売	外出規制により、実店舗の閉鎖が相次ぐ状況のなか、食品小売大手は、オムニチャネルやECによる販売方式へのシフトを加速している。上記デジタル化対応を進めていく上で、まずはデジタル基盤整備が求められる。その上で、データ分析やマーケティング施策のブラッシュアップに取り組む企業が増加しており、Google アナリティクスへの導入や使い方といったデジタル分析・施策のサポートや、オウンドメディアの改善、その先にあるデジタルマーケティング課題の解決に向けたPDCAサイクルの運用をサポートするようなソフト面のインフラ対応で小売企業をサポートし、ビジネスチャンスを探索することが求められる
外食	Covid-19の影響により、外食事業者は閉店・閉業が目立った一方で、フードデリバリー・セルフサービス・クラウドキッチン形態など、デジタル化により事業を拡大する事業者も存在する。持ち帰り用ホームキットやデリバリーなど、コロナ禍においても適応可能な業態を展開することにより、日本食需要の拡大に応えることで事業を拡大する機会を探索することが求められる。具体的には、店舗のDXにかかるインフラ技術（デジタルメニュー・アプリ・POS・QRコード支払連携・クラウドキッチンシステム等）の活用を軸として日系企業の事業拡大に寄与することでインフラシステムを展開していくチャンスが存在する

出所：本調査結果より NRI 作成

② インフラ輸出の推進に向けた提言

前節で抽出した個別提言の一覧を基に、本節では、日本政府による支援に関し、今後必要とされる支援内容を取りまとめることとする。具体的には、前節で挙げた政府に関する提言それぞれについて、より具体的な取組内容を書き下すことで、提言のまとめとしたい。また、各提言について、企業の海外展開のステップのどの段階にあって必要とされる取り組みなのかも合わせて以下では記載する。更に、本節の最後に、前節までで整理を行った重要成功要因（取組）の類型に合わせ、具体的に進めていくにあたっての例を付すことで、本レポートの締めくくりとする。

- 海外進出にあたっての地域・分野にかかる情報提供プラットフォームの構築：情報収集・参入戦略策定・ビジネス実施・ビジネス拡大段階で求められる取組

情報提供プラットフォームの構築にあたっては、地域・分野に関するマクロ的な情報の提供はもちろんのこと、課題解決のための主要なアクションである「先行投資による現地化対応」「現地組織の巻き込み」「流通ネットワークの構築」のために必要な情報の提供が必須であると考えられる。すなわち、「先行投資による現地化対応」においては、社会課題解決としてどのようなテーマが現在着目されているのかといった点を情報として提供することで先行投資にむけた資金調達を助け、情報収集・参入戦略策定にむけて企業をサポートするといった役割が期待される。また、「現地組織の巻き込み」については、商品・サービス開発に向けて組むべき地場企業・研究機関といった情報を提供することで共同開発の機会の拡大を支援すると行った役割が期待される。更に、「流通ネットワークの構築」については、補助金提供とセットで現地事業者の情報を取得・リスト化して情報共有することなどを通じて、より具体的なインフラシステム展開を行う企業にとっての顧客情報を提供し、ビジネス実施・拡大を支援する役割が期待される。

インフラ輸出を進めるにあたっては、上記のとおり、どの国やテーマをターゲットして定めるか、また、バリューチェーンのどこへ参入するか、さらには、具体的な顧客はどのような企業・事業者なのかといった、大きな目線からより小さく具体的な領域を探していく必要がある。企業は、そのプロセスに沿って情報を収集していくことが求められるが、既存の情報公開状況からは、情報を共通で取得することのできる仕組が限られており、情報収集が非常に困難な状況にある。そのため、選択と集中が難しく、日系企業の海外展開リソースを有効活用しづらい。その点を是正するためにも、データベースあるいはプラットフォーム等の共通の土台で情報を収集することを可能にすることで、日系企業の情報収集をより効率的なものとし、海外展開の一層の推進につなげていくことが求められる。

- ・ ビジネス検討・展開初期における金銭支援：参入戦略策定・ビジネス実施初期において求められる取組

ビジネス検討・展開初期における金銭支援にあたっては、「先行投資による現地化対応」「政府補助金活用」といった課題解決のための主要なアクションに関連した取組が必要とされる。「先行投資による現地化対応」においては、参入戦略の策定にかかるフィージビリティ・スタディを行うための資金調達や、ビジネス初期に現地化を行うにあたっての研究開発段階における先行投資資金の調達を支援するため、補助金交付といった直接的な資金交付のみならず、投資フォーラムの実施といった形での間接的な資金調達支援などの取組も今後は求められると考えられる。もしくは、民間資金を活用するための民間側のビジネス面以外でのメリット、例えば、現地社会への貢献活動を行っている企業への表彰等を政府として用意する施策も考えられる。

- ・ 海外現地における協業事業者とのパートナーリング支援：参入戦略策定・ビジネス実施・ビジネス拡大において求められる取組

海外現地における協業事業者とのパートナーリング支援にあたっては、前述の情報プラットフォームの部分とは少し異なり、実際にビジネスを実施・拡大していくにあたって協業が必要となる事業者の情報提供・マッチングが必要となると考えられる。商品・サービスを展開するオペレーションを支援してくれる現地事業者などがその対象となると考えられ、彼らの情報を提供することにより、ビジネスをスケールするための体制づくりを支援することが役割として期待される。また、より具体的な情報を取得し、かつ効果的なパートナーリング支援をする方法として、補助金を提供するにあたって、補助金提供とセットで現地事業者の情報を取得・リスト化して情報共有することも有用だと考えられる。また、現地大使館やJETROなど日本政府の出先機関による現地事業者とのネットワーク構築も考えられる。ただし、現地事業者との継続接点を維持するためには、現地事業者とやり取りをするきっかけが必要であり、例えば、日本本国との連携を密にしつつ、定期的に日本側の取り組みを情報発信するなど工夫を図る必要がある。

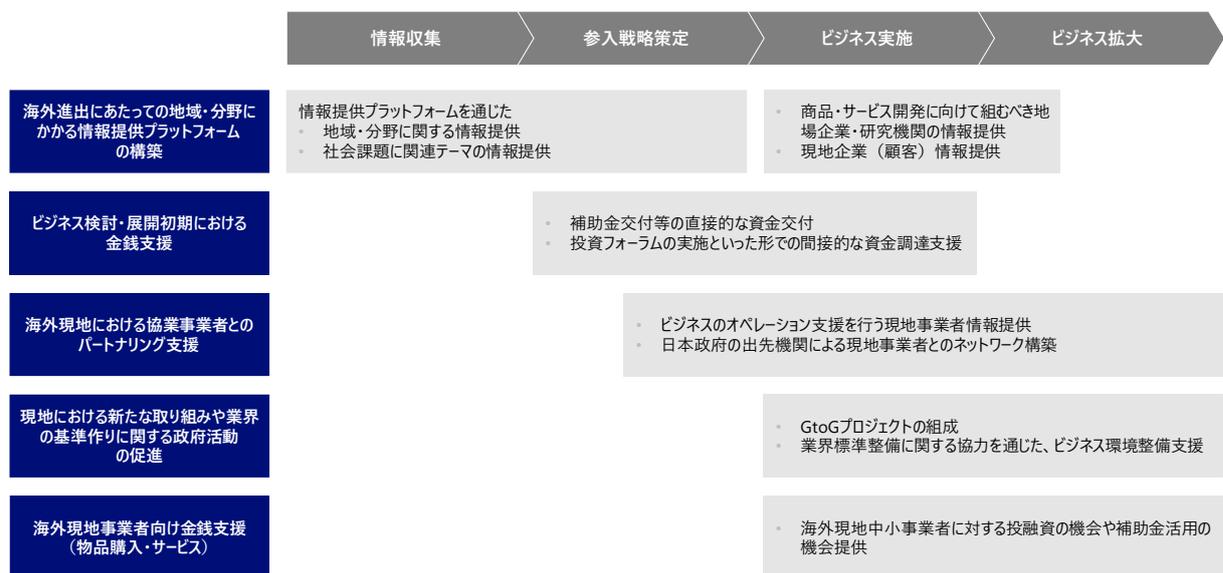
- ・ 現地における新たな取り組みや業界の基準作りに関する政府活動の促進：ビジネス実施・ビジネス拡大において求められる取組

現地における新たな取り組みや業界の基準作りに関する政府活動の促進にあたっては、「現地組織の巻き込み」「トレーサビリティ」といった課題解決のための主要なアクションに関連した取り組みが必要とされる。「現地組織の巻き込み」においては、ODAなどのGtoGプロジェクトにおいて、現地巻き込みの機会を創出することが有用である。また、「トレーサビリティ」においては、情報連携における業界標準整備に関する協力を通じて、トレーサビリティを実現しやすい環境を整備することなどが考えられる。

- 海外現地事業者向け金銭支援（物品購入・サービス）：ビジネス実施・ビジネス拡大において求められる取組

海外現地事業者向け金銭支援としては、商品購入にあたって資金力が不足する海外現地の中小事業者に対して資金調達支援の機会を提供し、インフラシステム普及に向けての資金面での課題解決につなげるとするのが最も直接的に期待される役割である。物品購入にあたっての補助金交付だけではなく、インフラシステムを普及させるに必要な受発注システムや物流網、または、利用者接点を生み出す役割としての営農指導など、農家とインフラ提供を繋ぐ周辺機能についても、実証プロジェクトや場合によっては補助金交付などを行うことで、より複層的に事業者のインフラシステム普及を支援していくことが求められる。

なお、インフラシステムの海外展開を実施する日系企業の展開の度合によって、上記施策の中で有用な施策が異なる可能性があるため、以下チャートにおいては、企業の海外展開のステップに応じて、各施策が何を実施すべきかを整理した。



出所：本調査結果より NRI 作成

以上、個別の取組内容について具体的に書き下した。今後日本政府が個別の支援内容を実施していくにあたっては、その前提として、支援すべき日系企業が、国ごと・業態ごと・海外展開

のステップごとといった各段階における仮説を定め、どのような論拠に従ってインフラシステム展開を進めていくのかを定めることが肝要となる。日本政府としては、それらの情報を蓄積し、実際のインフラシステム展開の状況と照らし合わせチェックを行いながら、支援をしていくことが求められる。そのことを通じ、日本政府としてもインフラシステム展開にかかるノウハウを蓄積・分析することで、よりブラッシュアップされた効果的な施策を実現していくことが可能となるはずである。

最後に、本レポート事例調査にて整理を行った重要成功要因（取組）の類型それぞれに関し、具体的にインフラシステム普及を進めていくにあたっての例を付す。

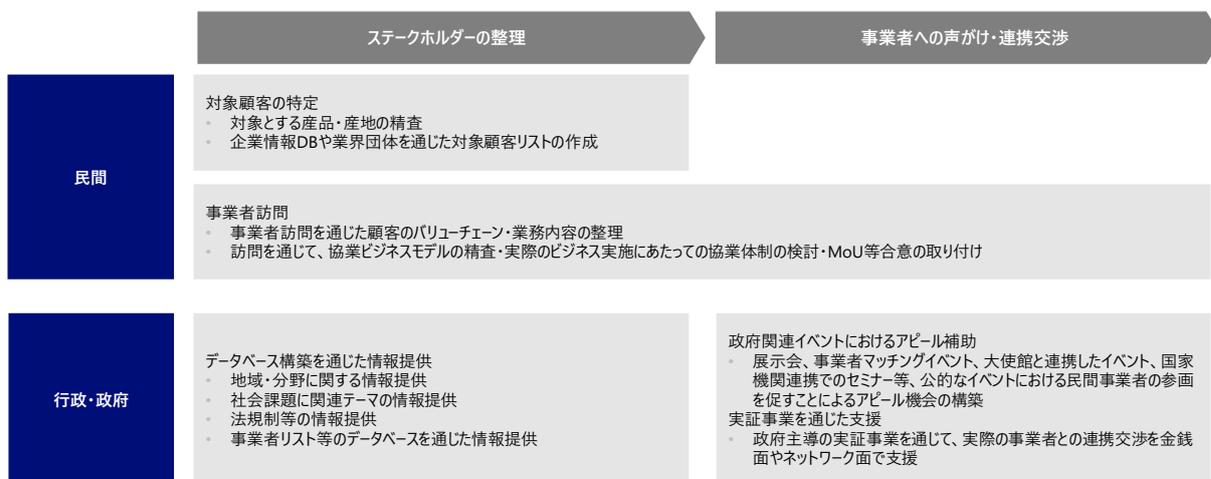
顧客の収益に合わせた導入コスト抑制

	顧客の収益状況の把握	販出手法の設定
民間	<p>対象顧客の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象とする産品・産地の精査 企業情報DBや業界団体を通じた対象顧客リストの作成 <p>事業者訪問</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業者訪問を通じた個別事業者（農家等）の売上・利益構造、一般的なビジネスモデル等についての情報整理 当該商品・サービスに対する支払い可能な金額（月別・総額等）の把握 <p>競合調査</p> <ul style="list-style-type: none"> 類似の商品・サービスを展開する事業者の特定 商品・サービスの概要、販売価格、支払い方法などの整理 	<p>パートナー探し</p> <ul style="list-style-type: none"> リース・融資等の 金融機関（銀行・信販会社・ノンバンク等）への訪問・商品販売 上記パートナーへの訪問・相談を通じて、顧客への融資・金融支援（金融商品の組成含む）に関しての相談（可能であれば）パートナーを通じた販売促進 パートナーからの情報提供を受けての新規顧客の開拓 商品・サービス展開をしていくにあたっての販促計画の策定・実行
行政・政府	<p>データベース構築を通じた情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域・分野に関する情報提供 社会課題に関連テーマの情報提供 法規制等の情報提供 <p>事業者紹介</p> <ul style="list-style-type: none"> 行政機関のネットワーク（イベントを通じたもの、出先機関からの紹介等）による現地個別具体事業者の民間事業者への紹介 	

機能価値ではなく「付加価値」のアピール

	顧客業務に合わせた付加価値の棚卸し	商品・サービスのアピール
民間	<p>対象顧客の特定</p> <ul style="list-style-type: none"> 対象とする産品・産地の精査 企業情報DBや業界団体を通じた対象顧客リストの作成 <p>事業者訪問</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業者訪問を通じた顧客のバリューチェーン・業務内容の整理 バリューチェーンごとでの当該商品・サービスの付加価値紐付け 企画・開発・調達・生産・物流・販売、ヒト・モノ・カネ・情報などの要素に分けて自社の提供できる付加価値を整理 	<p>アピール手法調べ</p> <ul style="list-style-type: none"> 販促の全体像（誰が広告枠を有しているか、広告における商慣習はどのようなものがあるか等） 販促の方法、種類等の概要について現地特有のモノも含めて調査 <p>媒体調べ</p> <ul style="list-style-type: none"> 個別具体の媒体の名称・サービス内容や媒体を運営する主体がどこかを調査 <p>アピール内容制作</p> <ul style="list-style-type: none"> 制作会社とのやりとりを通じて、文章・画像・映像等のメディアについてどのような内容を広告とするか作成 <p>アピールの実施</p>
行政・政府	<p>データベースを通じた情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 地域・分野に関する情報提供 社会課題に関連するテーマの情報提供 <p>調査レポート等を通じた情報提供</p> <ul style="list-style-type: none"> 当該地域における調査、バリューチェーンの整理 	<p>政府関連イベントにおけるアピール補助</p> <ul style="list-style-type: none"> 展示会、事業者マッチングイベント、大使館と連携したイベント、国家機関連携でのセミナー等、公的なイベントにおける民間事業者の参画を促すことによるアピール機会の構築

現地機関や現地実績を通じた信用獲得



以上、重要成功要因（取組）ごとに、民間及び行政・政府が取組を進めていくにあたっての実施具体例を示した。上記はあくまで例ではあるが、今後各主体が取り組みを進めていくにあたっての参考としていくことのできる項目であると考える。

以上