

海外展開における最新トレンドと課題

(食産業の海外展開に関する ネットワーキング会合資料)

Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd
株式会社野村総合研究所

連絡先

- (1) 9 Raffles Place, #21-03 Republic Plaza, Singapore 048619
- (2) Nomura Research Institute Singapore Pte. Ltd
コンサルティング部門、部長
- (3) 佐野 啓介
- (4) +65-9730-7533 / +81-90-7420-0985
- (5) keisuke.sano@nrisg.com / k3-sano@nri.co.jp

令和8年2月20日

NRI

Envision the value,
Empower the change

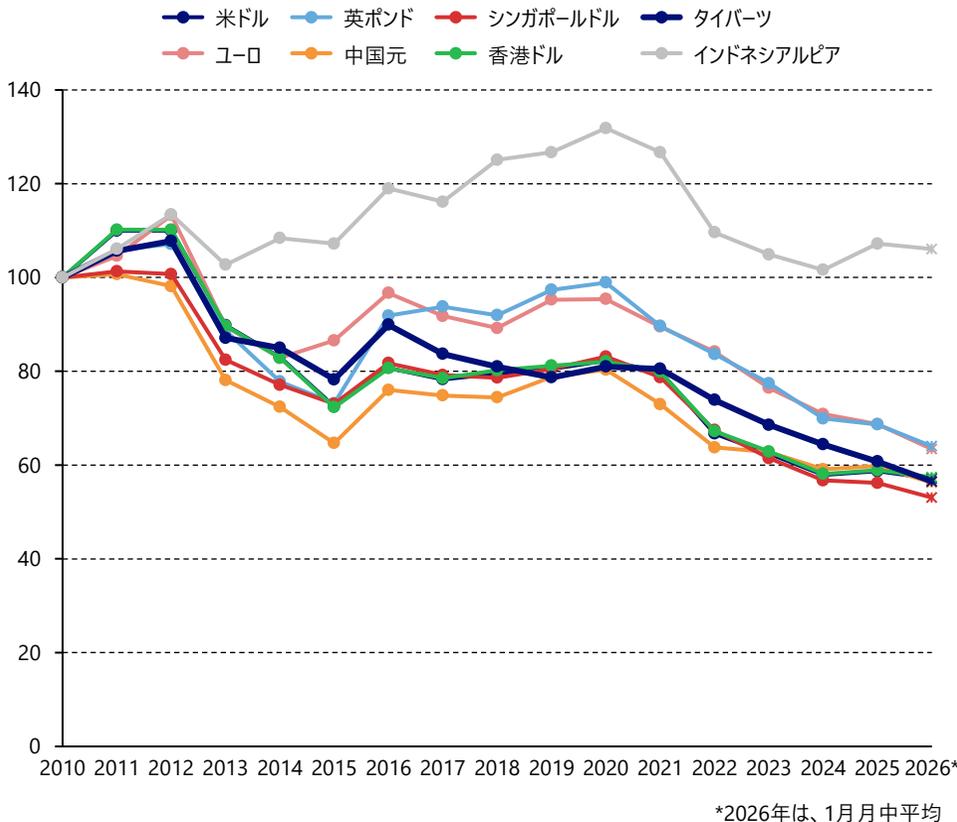


海外展開における最新トレンド | 日本マーケットの魅力低下

歴史的な円安/経済低成長が続く中、日本人の消費力はグローバルのなかで順位を下げている。将来予測も同様の傾向にあり、海外の消費力を視野に入れた事業展開が事業継続/成長の1つのポイント

- アメリカ、ユーロ、ポンド、中国元、香港ドル、シンガポールドル、タイバーツなど多くの通貨に対して、日本円の相対的な価値が低下。
- 結果として、日本の経済規模は相対的に縮小する状況にあり、アジア圏では、シンガポール、マカオ、台湾、韓国に続き5位の一人あたりGDPとなっている。

対円為替相場の推移 (2010年を基準とした相対変化)



出所) 三菱UFJリサーチ & コンサルティング外国為替相場情報

一人あたりGDPランキングの推移

凡例：日本 アジア

#	2000年	2010年	2020年	2025年	2030年
1	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein	Liechtenstein
2	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg	Luxembourg
3	Japan	Norway	Ireland	Ireland	Ireland
4	Switzerland	Switzerland	Switzerland	Switzerland	Switzerland
5	Norway	Qatar	Norway	Iceland	Iceland
6	United States	San Marino	United States	Singapore	Singapore
7	Iceland	Denmark	Iceland	Norway	Norway
8	United Arab Emirates	Australia	Singapore	United States	United States
9	Denmark	Sweden	Denmark	Denmark	Denmark
10	Qatar	Netherlands	Netherlands	Macao SAR	Qatar
11	Sweden	Macao SAR	Australia	Netherlands	Macao SAR
12	United Kingdom	Andorra	Sweden	Qatar	Netherlands
13	Bahamas, The	United States	Qatar	Australia	Australia
14	Netherlands	Ireland	Finland	San Marino	San Marino
15	Ireland	Canada	Austria	Sweden	Sweden
16	Hong Kong SAR	Singapore	Germany	Austria	Austria
17	Austria	Austria	Hong Kong SAR	Belgium	United Kingdom
18	Finland	Finland	Belgium	Israel	Israel
19	Canada	Japan	San Marino	Germany	Germany
20	Germany	Belgium	Israel	Hong Kong SAR	Belgium
21	Singapore	United Arab Emirates	Canada	United Kingdom	Hong Kong SAR
22	Belgium	Iceland	New Zealand	Finland	Canada
23	France	Germany	United Kingdom	Canada	Finland
24	Israel	France	Japan	United Arab Emirates	United Arab Emirates
25	Australia	United Kingdom	France	Andorra	Malta
26	Brunei Darussalam	Kuwait	United Arab Emirates	New Zealand	New Zealand
27	Italy	Italy	Macao SAR	Malta	France
28	Aruba	Brunei Darussalam	Andorra	France	Cyprus
29	Kuwait	New Zealand	Republic of Korea	Italy	Andorra
30	Puerto Rico	Hong Kong SAR	Puerto Rico	Cyprus	Italy
31	Taiwan Province of China	Cyprus	Italy	Puerto Rico	Taiwan Province of China
32	Bahrain	Israel	Malta	Bahamas, The	Guyana
33	Spain	Spain	Taiwan Province of China	Aruba	Aruba
34	Cyprus	Bahamas	Cyprus	Spain	Slovenia
35	New Zealand	Greece	Spain	Taiwan Province of China	Puerto Rico
36	Republic of Korea	Puerto Rico	Brunei Darussalam	Slovenia	Spain
37	Barbados	Republic of Korea	Bahamas	Republic of Korea	Czech Republic
38	Antigua and Barbuda	Slovenia	Kuwait	Saudi Arabia	Lithuania
39	Greece	Portugal	Slovenia	Czech Republic	Estonia
40	Portugal	Aruba	Bahrain	Japan	Republic of Korea
41	Saudi Adabia	Saudi Adabia	Saudi Adabia	Estonia	Bahamas
42	Malta	Malta	Estonia	Brunei	Japan
-	Malaysia (65)	Malaysia (71)	China (66)	Malaysia (77)	China (73)
-	Thailand (91)	Thailand (97)	Malaysia (67)	China (78)	Malaysia (74)
-	Philippines (121)	China (105)	Thailand (84)	Thailand (100)	Thailand (101)
-	China (130)	Indonesia (119)	Indonesia (120)	Indonesia (121)	Indonesia (118)
-	Indonesia (133)	Philippines (138)	Vietnam (129)	Vietnam (126)	Vietnam (122)
-	Vietnam (153)	Vietnam (148)	Philippines (133)	Philippines (130)	Philippines (123)

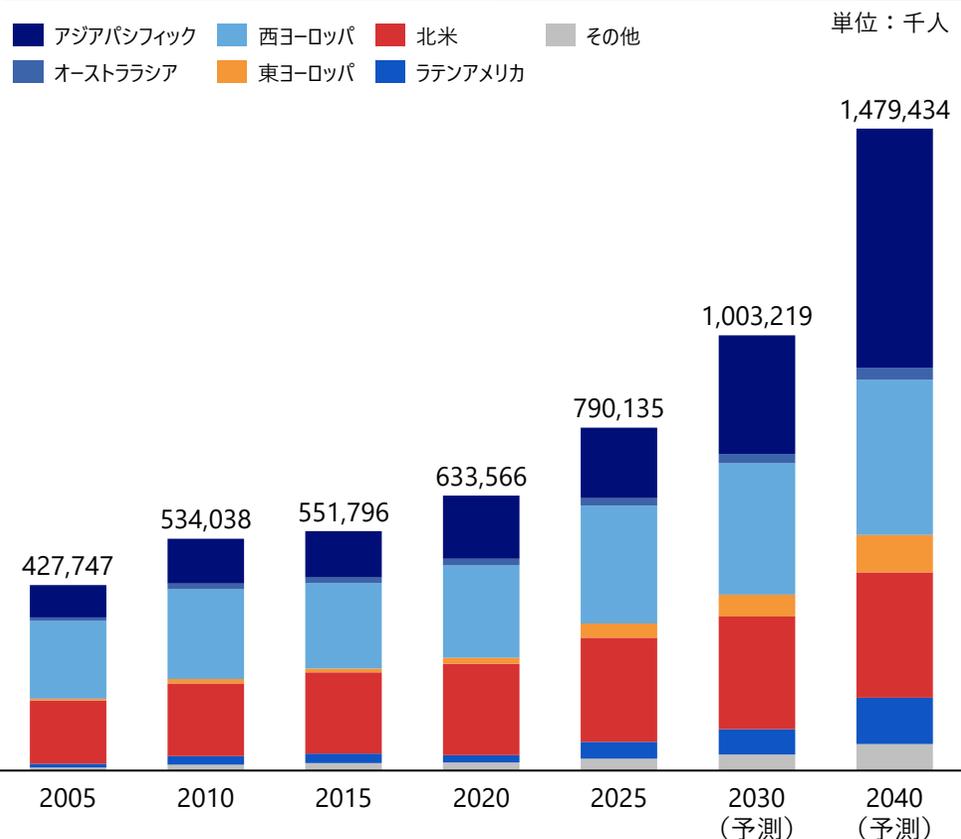
出所) IMF (2026/1/25データ取得)

海外展開における最新トレンド | 日本マーケットの魅力低下

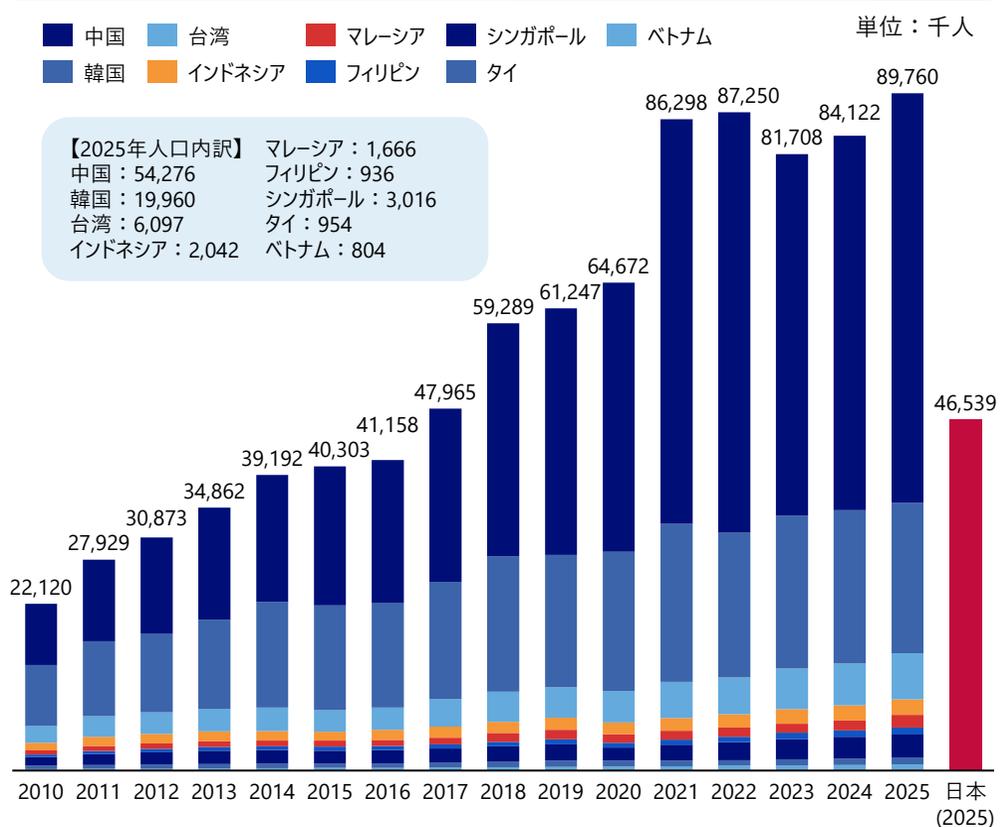
日本の一人当たりGDP相当（以上）の人口は、世界で見れば増加傾向。 東アジア・東南アジアのその数を合計すると、その規模は日本以上となっている

- 日本の平均所得相当（30,000米ドル）以上の人口は世界的に増加傾向。特に、アジアパシフィックでは今後も大幅な増加が予想される。
- 2025年時点の東アジア・ASEAN地域をみると、その人口規模は、中国を中心に日本のおよそ1.9倍に相当する数が存在する状況にある。
 - ただし、ASEANのその数は、まだ少なく、日本の1/4程度の規模感。

個人総所得*30,000米ドル以上人口の推移



中・韓・台・ASEAN6カ国における個人総所得*30,000米ドル以上人口の推移

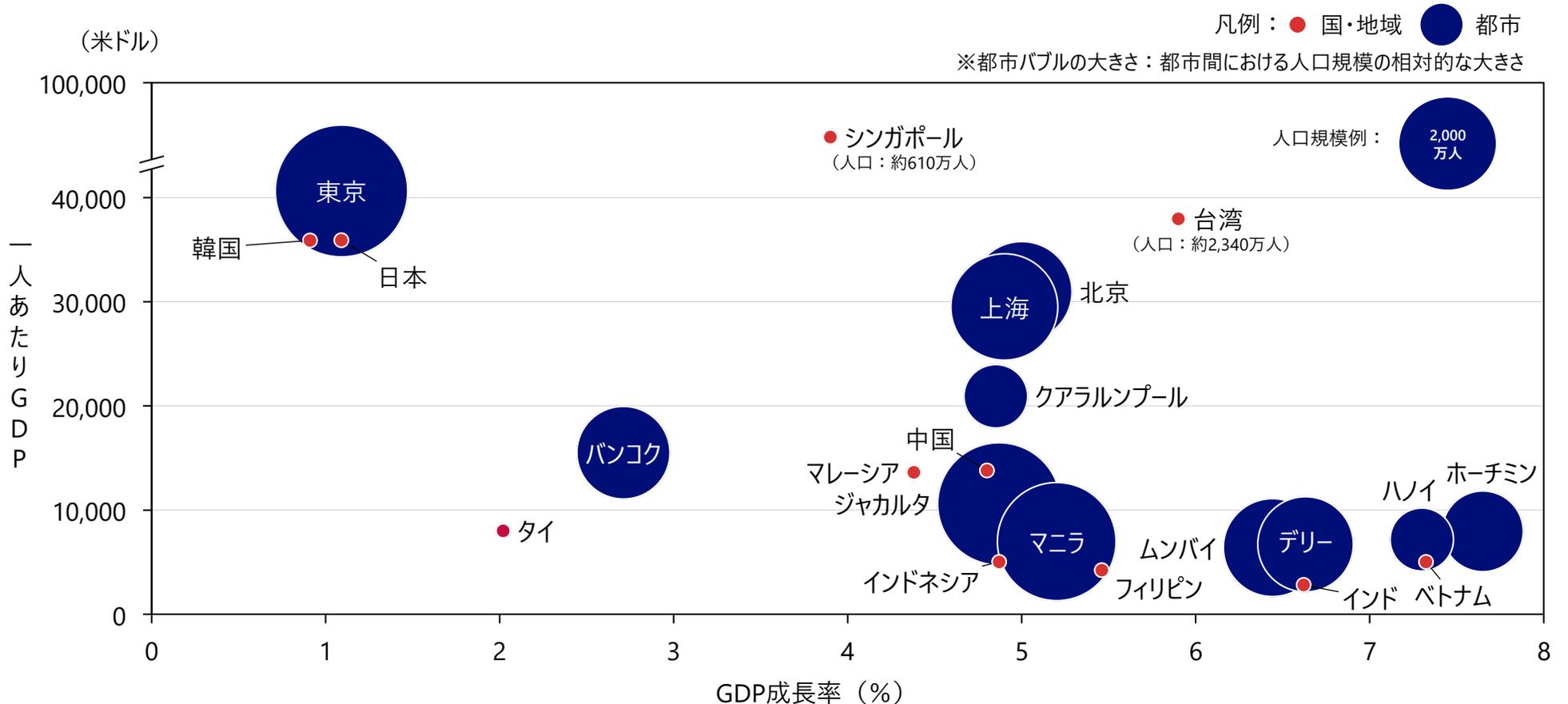


*) 給与収入、投資収入を含むすべての収入源から、税金および社会保障拠出金控除前の個人所得。
 出所) Euromonitor

参考) 東アジア・東南アジア・インドの主要国・都市別のGDP成長率及び一人当たりGDP

- 東南アジア・インドでは、GDP成長率が高く人口規模も大きい都市が複数見られるが、依然として一人あたりGDPは10,000米ドルに満たない。
 - マレーシア全土そしてクアラルンプール、また、バンコクは10,000米ドルを超えている状況にある。
- 一方、上海・北京といった中国主要都市やクアラルンプールでは、GDP成長率の高さや人口規模の大きさに加えて一人あたりGDPは20,000米ドルを超える。

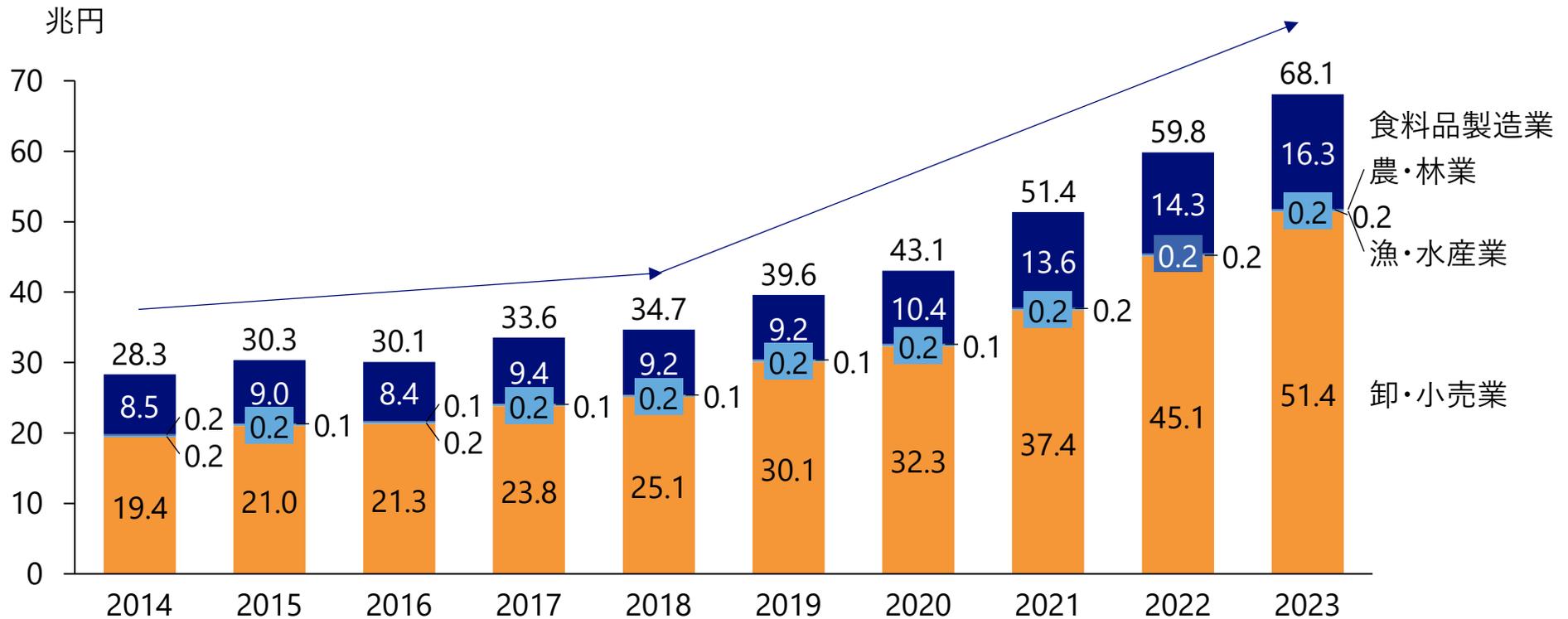
東アジア・東南アジア・インドの主要国・都市別GDP成長率および一人当たりGDP (2025年)



所得増の中で消費の多様化も進み、結果として日本食マーケットも拡大。 そのような下で、日系の食産業関連事業者の対外直接投資残高は増加傾向にある

- 食品品製造業並びに卸・小売業の対外直接投資残高は、2018年頃まで漸増であったが、直近数年は増加幅が増えている。
 - 注) 卸売・小売業には、食品以外を取り扱う卸売・小売業が含まれているため、数値として大きくなっているものと考えられる。
- 他方、農・林業についてはほとんど海外投資が見られない状況にある。

日本の業種別対外直接投資残高推移

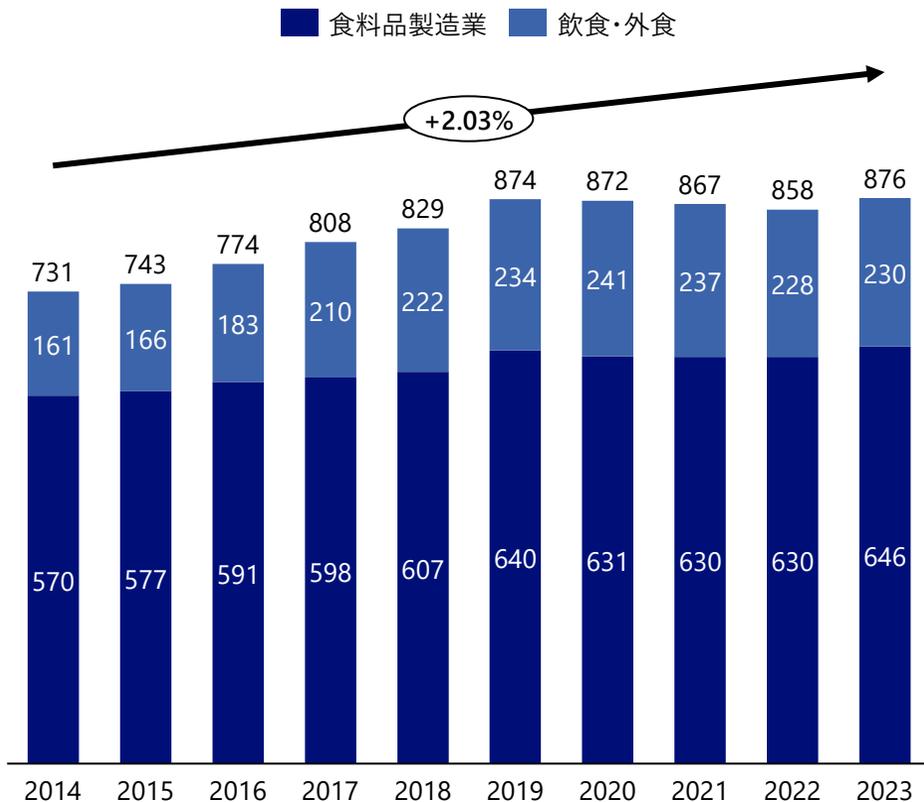


法人数の伸びは海外投資残高ほどではないが、基本的には増加傾向

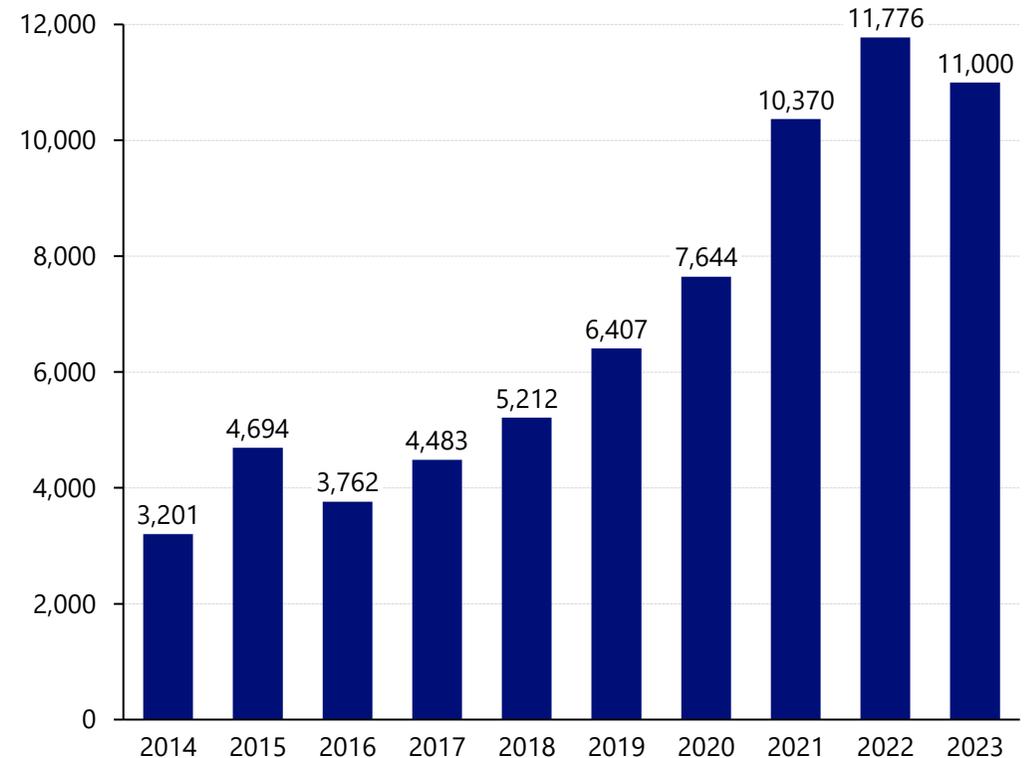
対外直接投資収益額が伸びる中で、特定の企業が海外の成長を取り込んでいる状況と予想される

- 食品製造業も飲食・外食も2019年（コロナ）以降は、おおむね横ばいで推移。他方、対外直接投資収益額は増加。
- 対外直接投資収益額の高まりを背景に今後海外展開を進める事業者や現地法人数が増えていくことが期待される。

食品産業の世界における現地法人数（業種別）



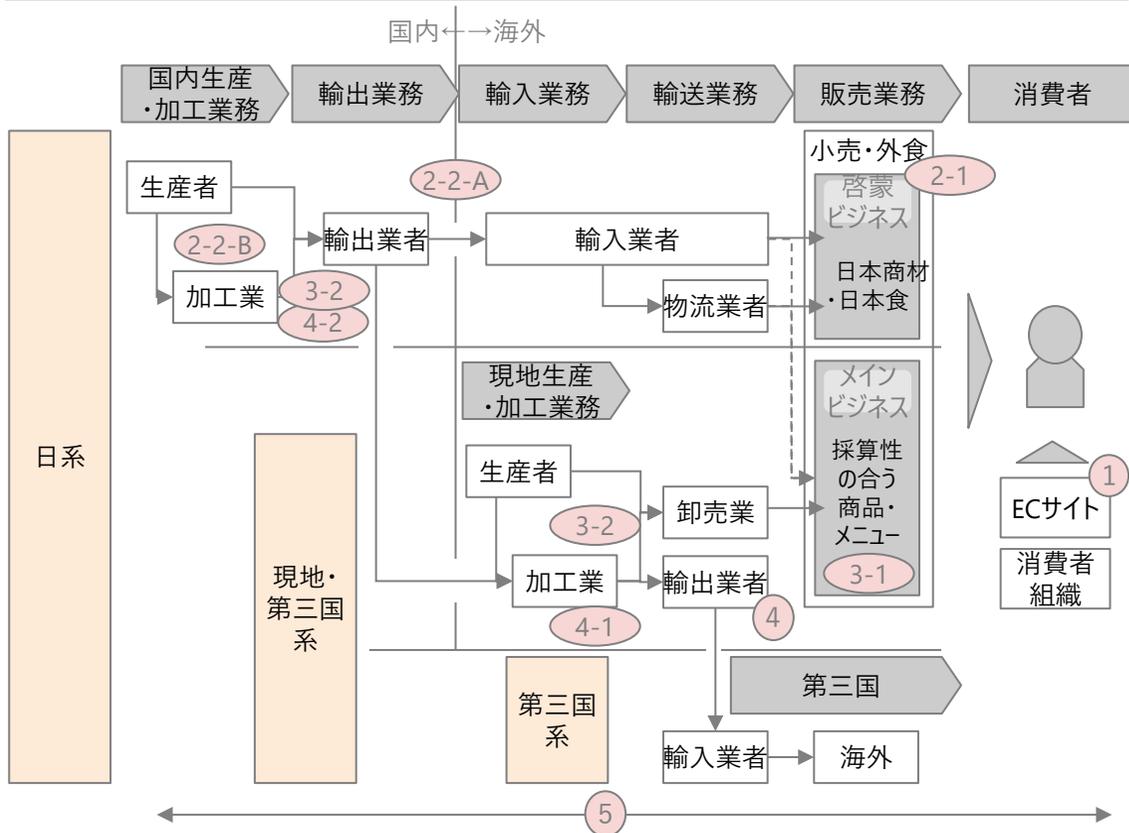
製造業（食料品）の対外直接投資収益額の推移



弊社が考える食分野の海外展開領域として、以下の①～⑤があると想定 実際にそれぞれの事業領域で直近も様々な動きが存在する (1/2)

- ①：現地消費者は少なからず日本食に対する興味関心を有している。ただ、購買層は限られるため小さいマーケットに対して如何にデジタルの力も活かしつつ、効果的にアクセスできるかが1つのポイント。
- ②③：食料品のEC比率は低いため、実際に日本食消費が可能な高・中間所得層に適切にリーチできるサプライチェーンを構築・拡大していくことがポイント。
- ④⑤：日本食×現地マーケットはまだまだ限られた事業範囲。事業成長や事業採算性を目指すためにも多面的な事業展開を視野に入れる必要がある。

日本からの輸出 + 海外展開の視点で考えるビジネス領域



各ビジネス領域の事業成立のポイント・課題

- ① 消費者接点をリアル接点以外で構築 (EC/越境ECなど)
 - 1-1: EC事業の立ち上げ (EC事業者との連携)
 - 1-2: ECサイトにおけるラインナップ、商品供給体制
 - 1-3: 日本ファン向けの经济圈/ポイントプログラム運営
- ② 日本からの輸出を中心とした展開 (例：日系店舗や輸入専門店、現地輸入商社の展開)
 - 2-1: 現地で採算性の合う日本からの商材の発掘
 - 2-2: 低価格で調達できる輸入体制・販売体制の構築
 - A: 一定ボリュームを持った低価格輸送ルート構築
 - B: 日本国内での生産基地確保
- ③ 現地消費者でも継続的に購入可能な現地体制の構築 (例：ローカライズされた大衆向け店舗の展開)
 - 3-1: 現地で採算性の合う業態・ビジネスの開発
 - 3-2: 採算性の合う日本+現地商材の発掘 / 現地での食材調達体制の構築
- ④ 現地輸出拠点としての育成・第三国輸出拡大
 - 4-1: 採算性の合う日本+現地商材の発掘
 - 4-2: 上記を支える食材生産・供給体制の構築
- ⑤ 現地流通全体を抑えるフードチェーンビジネスの展開
 - 5-1: バリューチェーンにおいて強化すべき領域の見極め
 - 5-2: 事業時に連携する日系・現地の発掘

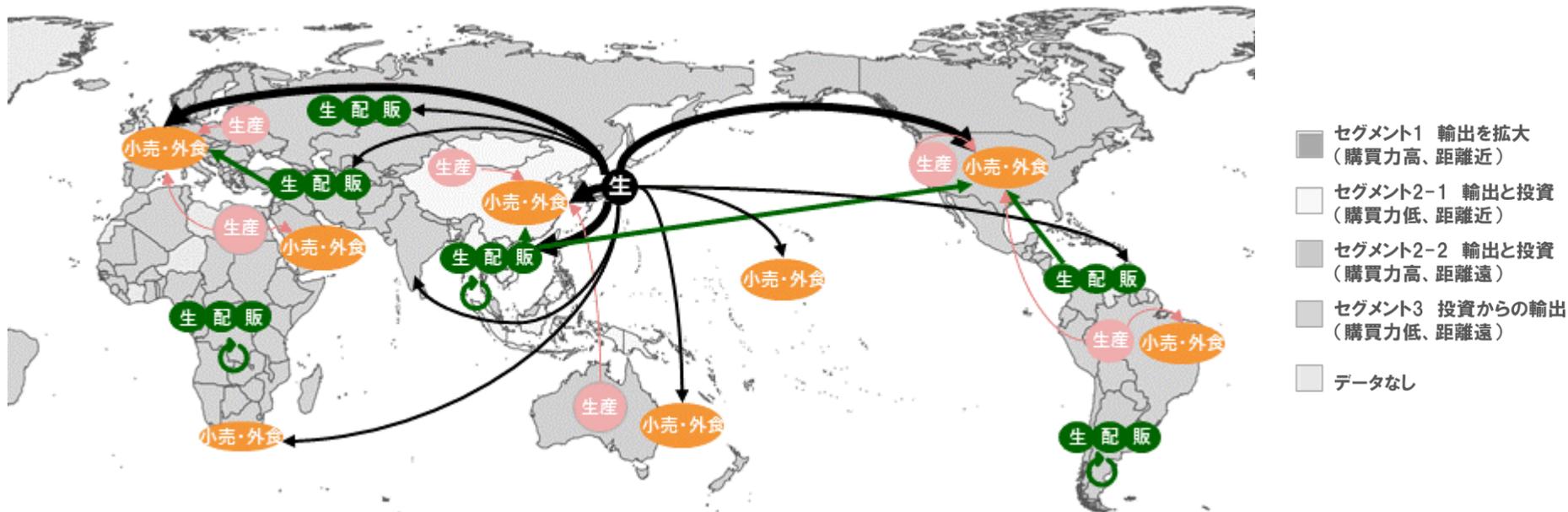
弊社が考える食分野の海外展開領域として、以下の①～⑤があると想定
実際にそれぞれの事業領域で直近も様々な動きが存在する (2/2)

ビジネス領域	企業名	国	報道年月	取り組み概要
①消費者接点をリアル 接点以外で構築 (EC/ 越境ECなど)	ICHIGO	北米、欧州など 180カ国	2024年12月	菓子販売の「GOOD IDEA COMPANY」を完全子会社化。既存ECサービスの商品カテゴリ拡充、日本の観光地との連携強化を見込む。また、中長期的には海外への店舗展開なども視野に入れる。
	JETRO	米、中、ASEAN、 韓、インド等	2025年10月	海外ECバイヤーの調達を支援し海外でのプロモーションを通じて、日本商品の認知度向上および販売促進に貢献することを目的としたJAPAN MALL事業を展開。
	日本青果物輸出 促進協議会	シンガポール	2025年3月	既存ECを活用した輸出強化事業の一環として、シンガポールAmazonにマーケットプレイスをオープン。熊本県産果実ゼリー『熊本彩果』を販売。
②日本からの輸出を中 心とした展開	国分グループ	シンガポール	2024年8月	食品卸売会社San Sesan Globalを子会社化。この買収によりシンガポールでの卸売事業の拡充をはじめ、国内外のグループ各社との連携に取り組み、海外事業の基幹事業化を加速する狙い。
	DON DON DONKI	タイ	2025年12月	バンコクに隣接するノンタブリー県の大型ショッピングモール内に国内8店舗目となるDON DON DONKI Central Westgate店をオープン。新鮮な日本の食材や総菜などを広く取り扱う。
	ロピア	タイ	2026年2月	バンコク郊外に1号店を出店。物流網の効率化によりコストを抑え、タイで関心の高まる輸入日本食を現地最安水準で販売する戦略。年内に5店舗体制を目指し、これを足掛かりに世界への事業展開を加速する狙い。
③現地消費者でも継続 的に購入可能な現地地 体制の構築	イオンモール	ベトナム	2024年9月	ベトナム中部の古都フエに進出。惣菜・プライベートブランド・寿司を現地開発するなど徹底したローカル最適化を推進。総菜・デリカの一人当たり売上は日本を上回る。
	アグリツリー	ベトナム	2026年1月	メコンデルタ地域で農地の上に設置した太陽光パネルを発電・遮光に活用する農法によりショウガ・ゴマ栽培、エビ養殖の実証を進めている。日系すしチェーンがガリの新たな供給源として検討中。
	グリーンハウス	マレーシア	2026年2月	ケータリングや学校給食を手掛けるグリーンハウスがマレーシアの同業企業「SHFグループ」買収を発表。マレーシアを含む東南アジアにおける事業拡大を目指す。
④現地輸出拠点として の育成・第三国輸出拡 大	シャトレゼ	インドネシア、ベ トナム	2024年2月	現地農家のカカオ生産を支援し、チョコレート原料の調達・加工体制を新たに築く。インドネシアで2カ所目の菓子工場を設け、2025年度末までに販売店を現在の10倍超の450店に増やす。
	ハウス食品	インドネシア	2025年4月	インドネシアで製品工場を新設し、家庭用・業務用のハラルカレールを製造する。新工場は2027年の生産開始を予定、製品はインドネシア国内に加えて世界のハラル市場へ販売する計画。
	ニチレイ	タイ	2026年1月	タイ冷凍食品加工生産会社「Surapon Supreme Foods Company」を子会社化。手作りによる高付加価値・高品質な製品づくりを強みに鶏肉事業の強化を目指す。
⑤現地流通全体を抑え るフードチェーンビジネス の展開	双日	ベトナム	2023年11月	業務用食品卸最大手DaiTanViet Joint Stock Companyを買収。小規模小売店・量販店～中高級ホテル・飲食店までを網羅する総合食品卸形成を狙う。グループ会社の取り扱う水産加工品の販促に活用するなどグループ事業との相乗効果でバリューチェーンを強化を目指す。
	双日	ベトナム	2024年12月	ベトナム最大級の牛肉加工工場が稼働開始。2025年には工場隣接地で農場の稼働も予定。肥育から加工・販売までの一貫体制により良質な国産牛肉製品を安定供給する。2023年買収のDaiTanViet Joint Stock Companyの得意先の中高級ホテル・飲食店への販売も予定。

参考) 日本企業による現地マーケット攻略に向けた海外展開マップ

- 本図はエリア単位での概ねの投資分野や主要な輸出ルートの関係を示した概観図。
- 海外における食ニーズを大きく以下3つに分類し、さらに日本企業の進出状況や輸出の組み合わせにて、海外投資促進マップの検討を進めた。
 - タイプ1：東南アジア、南アメリカ、ロシア、東欧 →食生活やカロリー取得変化に対応した大量生産で安価な商品・サービスへの期待・ニーズ
→新たな価値を提供する商品・サービスへの期待・ニーズ
 - タイプ2：東アジア、南アジア、中東、中央アメリカ →食糧不足に加え、食生活やカロリー取得変化に対応した、大量生産で安価な商品・サービス
→新たな価値を提供する商品・サービスへの期待・ニーズ
 - タイプ3：北アメリカ・西欧・豪州・ニュージーランド →新たな価値を提供する商品・サービスへの期待・ニーズ
 - その他：アフリカ →食糧不足を解消するための低価格な食材への期待・ニーズ

海外投資促進マップ



※本図に表現された形以外の投資の流れも投資促進のスコープから外すものではない。

参考) 外食事業者の直近の海外展開情報

年	東アジア	東南アジア	欧州	北米	その他
2023年	<ul style="list-style-type: none"> ・はま寿司（香港）：香港1号店を開業。 ・サンパーク（香港）：高木珈琲など3ブランドをFC契約により香港出店。 	<ul style="list-style-type: none"> ・すし店「弁慶」（越）：海外1号店を開業。本格的な和食やすしを提供。 ・ロイヤルHD（星）：双日と現地法人を設立。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ゼンショー（英・米）：すしチェーン会社を買収。 ・ダイニングイノベーション（英）：ロンドンに「焼肉ライク」をオープン。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ワタミ（米）：「焼肉の和民」展開を発表。初の米国進出。 ・ラウンドワン（米）：和食店開業発表。富裕層ターゲットに2030年までに30店舗を狙う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・KUURAKU（インド）：ビーガン向けラーメンの提供を開始。
2024年	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥貴族（台湾、韓国、香港）：合併会社を設立し台北に1号店を開業。ソウル、香港にも出店。 ・ミスタードーナツ（香港）：2023年シンガポール出店に続き香港1号店を開業。 	<ul style="list-style-type: none"> ・松屋（越）：1号店を開業。東南アジア初進出。 ・トリドールHD（タイ・マレーシア）：丸亀製麺再進出発表。 ・まぐろグループ（タイ）：自社ブランド3店を集めた飲食店街「ザ・フレイバーフード」をバンコクに開業。 	<ul style="list-style-type: none"> ・小僧寿し（英）：すしを販売開始、ラーメン店開業も検討。 ・一風堂（欧州）：欧州での店舗展開加速のため子会社設立を発表。 ・吉野家（英）：スコットランドにラーメン店をオープン。欧州発進出。 	<ul style="list-style-type: none"> ・トリドールHD（カナダ）：バンクーバに丸亀製麺初出店。 ・焼肉トラジ（米）：NYに米国2店舗目をオープン。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナイド（UAE）：ドバイに「牛角」出店。 ・麺庄（豪）：シドニーで「Mensho Tokyo」オープン。
2025年	<ul style="list-style-type: none"> ・吉野家（中国）：上海にラーメン店を開業。 ・トリドールHD（韓国）：丸亀製麺1号店をソウルに開業。ロッテとのFC契約により拡大予定。 ・くら寿司（中国）：中国本土より撤退。 ・すかいらーくHD（台湾等）：24年買収の「資さんうどん」の海外進出を検討していると発表。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロイヤルHD（越）：洋食店「ザ・ロイヤル」、和食居酒屋「博多いねや」ホーチミンに開業。 ・スシロー（マレーシア）：KLに出店。東南アジア4カ国目。 ・うなぎ四代目菊川（星）：香港、中国等に続き新店舗開業。 ・プレナス（インドネシア）：ジャカルタに「やよい軒」1号店開業。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ギフトHD（スイス）：家系ラーメン「町田商店」を開業。 ・トリドールHD（英・アイルランド）：Karali GroupとFC契約締結。丸亀製麺の英国、アイルランドにおける事業拡大を見込む。 ・一風堂（スペイン）：バルセロナに1号店を開業。 	<ul style="list-style-type: none"> ・CoCo壱番屋（米）：米国発フランチャイズをオープン。12月までにシリコンバレー店をオープン予定。 ・鳥貴族（米）：カリフォルニア州に1号店をオープン。 ・パンとエスプレッソと（米）：カリフォルニア州に1号店「BREAD, ESPRESSO &」をオープン。 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナイド（豪）：ステーキレストラン運営会社を買収。 ・サイゼリヤ（豪）：2025年度中に現地法人を設立、メルボルンに1号店を出店予定と発表。 ・サンマルクHD（豪）：「京都勝牛」シドニーに開業。 ・サンパーク（インド）：ベンガルールにラーメン店を開業。 ・重光産業（バネズエラ）：「味千拉麺」を首都カラカスにオープン。 ・トリドールHD（UAE）：ドバイに丸亀製麺をオープン。中東市場への初出店となる。
2026年	<ul style="list-style-type: none"> ・スシロー（中国）：上海で新たに3店舗を開業。（2025年12月に上海初進出） ・サイゼリヤ（中国）：武漢に初出店。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大戸屋（比）：マニラ出店を発表。8カ国目の展開となる。 ・ONODERA（タイ）：高級すし店「廻転鮨 銀座おのでら」をバンコクに出店予定と発表。 ・日乃屋カレー（インドネシア）：スラバヤに1号店開業。 	<ul style="list-style-type: none"> ・サンマルクHD（欧州）：牛カツ店で仏、伊、西への進出を狙う。28年までに1号店を開業、1カ国あたり10店舗の展開を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロイヤルHD（米）：「SUSHI NIGIRIBA」米国2号店を1月開業予定。（25年に1号店開業） 	

海外展開における最新トレンド | 日本発の海外展開の拡大

参考) その他フードチェーンで見た海外展開機会

ASEAN・南アジアの事業機会

日本のトレンド (ナレッジ)

① 農業担い手変化

② 川下・川中主導の業界再編

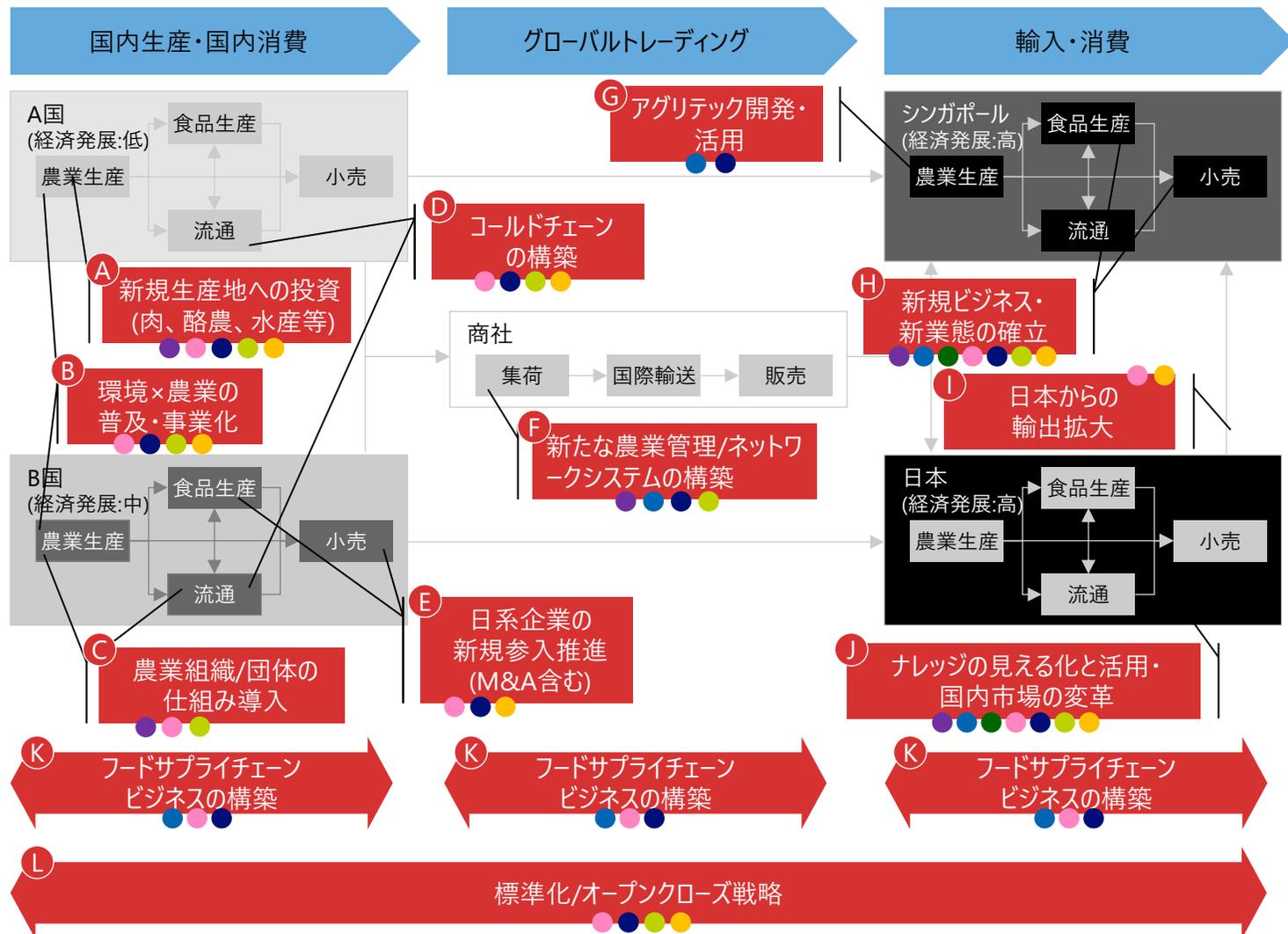
③ 海外産品拡大の可能性

④ 海外展開への取り組み

⑤ デジタル活用による生産性向上

⑥ SDGsの潮流対応

⑦ 国内政策の変化



参考) 日本ブランドに関するロイヤリティ (品目別)

■ 以下は、2023年にNRI自主調査として実施したアンケート結果の一部

- 対象者：ASEAN5000人
 - シンガポール、マレーシア（クアラルンプール）、タイ（バンコク都市部、バンコク郊外、チェンマイ）、インドネシア（ジャカルタ都市部、ジャカルタ郊外、スラバヤ）、フィリピン（マニラ）、ベトナム（ホーチミン、ハノイ）の生活者それぞれ500名にアンケートを実施
 - なお、ASEAN5000名として全体分析を行うにあたり、ウェイトバックは行っていない
- 対象条件：満20歳以上の男女、世帯所得1,750米ドル以上
- 実施時期：2023年8－9月
- 実施方法：Web調査

どの国の商品を購入しているか (複数回答、全体)

	自国のブランドの商品	中国ブランドの商品	日本ブランドの商品	韓国ブランドの商品	米国ブランドの商品	欧州ブランドの商品
加工食品・飲料	77%	20%	49%	34%	30%	23%
生鮮食品	75%	16%	46%	26%	20%	16%
日用雑貨 (家庭雑貨・トイレタリー)	63%	34%	54%	34%	34%	26%
健康食品・市薬品	59%	23%	46%	32%	45%	30%
化粧品	43%	15%	47%	60%	33%	30%

海外展開における課題 | 海外展開に求められる取組

海外展開事例が増加している事実はある一方、事業環境が異なる見知らぬ地でゼロからネットワークを作り、事業を立ち上げていくことは容易ではない (1/2_初期海外検討)

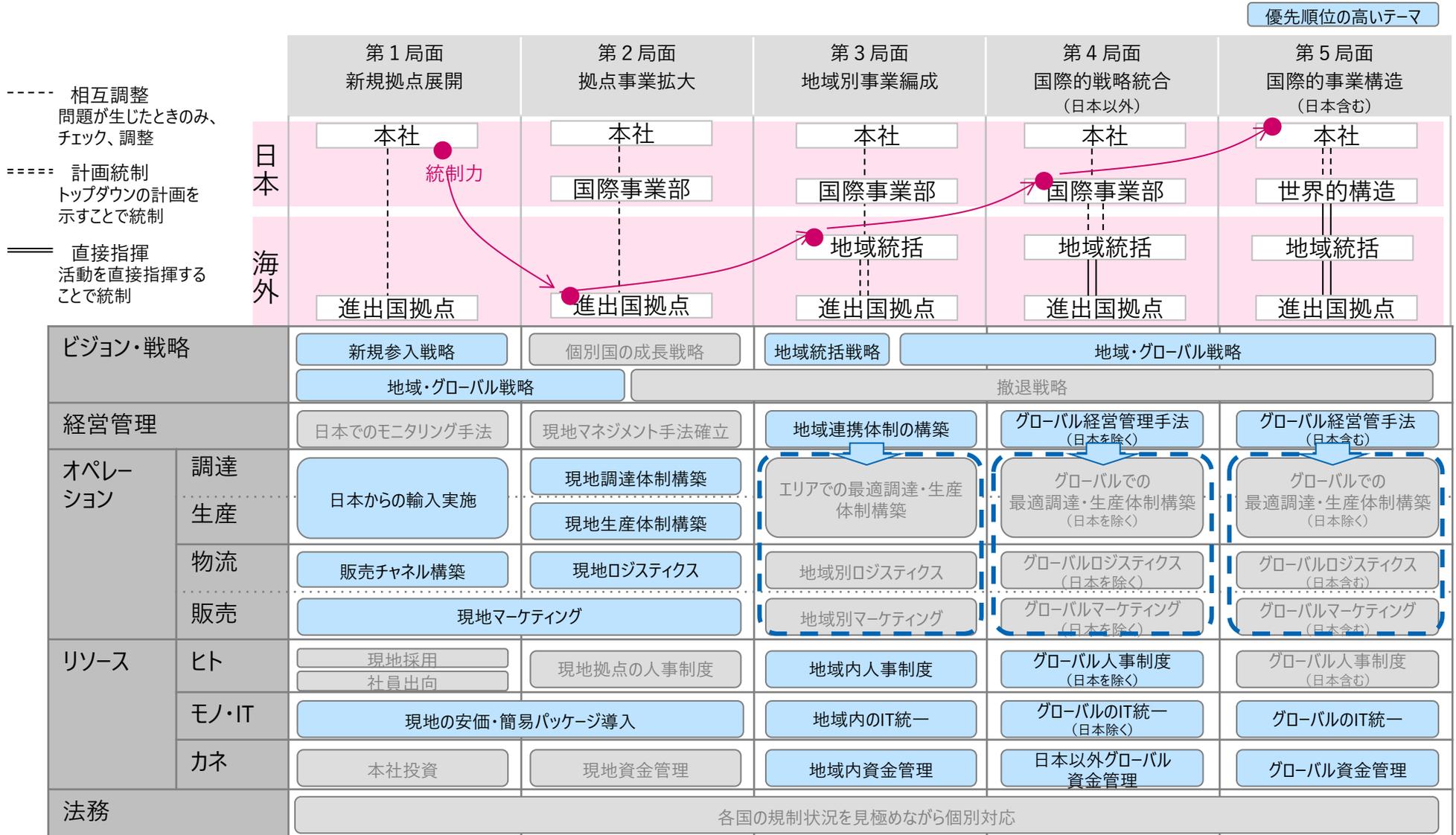
- 日本と事業環境が同じと勝手に想定し、日本のビジネスをそのままコピーする前提で事業進出をした結果、事業がとん挫という事例も多数存在する

凡例) 赤字：人材関連

	海外展開検討			事業検証 (必要に応じて)		事業立ち上げ		事業運営
	社内意思決定	海外展開の大方針	特定国の具体戦略・体制案	実証実験計画策定	実証実験・検証実施	事業構想具体化	ビジネス/資金チーム作り	事業推進・経営管理
ミッション・ビジョン・バリュー	✓自社の置かれている環境。ありたい姿から見た海外展開の必要性	✓参入を後押しするグローバルトレンド	✓現地市場での後押しとなる個別トレンド ✓自社の現地展開の意義			✓現地事業の設立趣旨の明文化	✓主旨見直し (必要に応じて)	✓- (数年に一度見直し)
セグメント・ターゲット・ポジショニング		✓有望国候補 ✓日本と現地環境の主な差分理解	✓現地市場規模、市場構造 ✓ターゲット顧客、業種、企業 ✓競争環境、差別化余地	✓ 連携パートナーの選定・声かけ	✓戦略見直し	✓事業計画 (売上) ✓ターゲットに対する営業・ポジショニング方針	✓事業計画見直し (必要に応じて)	✓年度計画 ✓予実管理 ✓計画直し (必要に応じて)
商品戦略・価格戦略・流通戦略・販促戦略	✓既存事業から考え得る海外展開の切り口・自社の強みの初期イメージ	✓現地市場規模感 ✓類似商品の有無	✓主たる顧客ニーズ ✓自社商品優位性 ✓想定価格 ✓各種マーケティング戦略案	✓検証項目の明確化 ✓実験設計	✓実験実施 ✓結果確認 ✓戦略見直し	✓商品戦略 ✓価格戦略 ✓流通戦略 ✓販売戦略	✓戦略見直し (必要に応じて)	✓各種業務推進 (仕入、製造、販売等) ✓戦略見直し (必要に応じて)
バリューチェーン (VC) 構築・経営基盤構築	✓ 海外事業推進者の有無 ✓経営層における海外展開検討に関する合意	✓想定される海外展開時の課題	✓構築したいVC仮説 ✓ 推進体制における課題 ✓ 想定パートナー	✓検証項目の明確化 ✓実験設計 ✓ 連携パートナーの選定・声かけ	✓実験実施 ✓結果確認 ✓今後のアクション具体化	✓VC案構築 ✓ 組織・パートナーシップ設計 ✓ 事業立上チーム組成	✓ パートナーシップ ✓資金調達 ✓ 体制見直し (必要に応じて)	✓ 社員教育 ✓ 業務見直し ✓ 新規パートナー探索等

海外事業を更に大きなものにしていくにあたり、新たな検討事項が増えていく (2/2_中期海外検討)

- 個別国展開から面的展開、更には、グローバル企業として成長していくにあたり、事業体制やオペレーション体制、必要なリソースは変化する。



参考) 食産業の海外展開 (輸出/海外進出) 時に把握すべき事項

P: 政治的要因

法規制

- 農産品・加工食品に関する規格化の動向
- 食品輸入規制の厳格化or緩和可能性
- 輸入に係るハラール認証等の厳格化or緩和可能性
- 出資/会社存続に伴う規制 (土地所有、資本金)
- 食品小売・外食、中間流通事業に関する外資規制・ガイドライン
- 雇用制度 ・ 商標、特許、育成者権取得の規制

税制

- Sugar tax等健康志向の流れを受けた税制
- 外資、内資に関する税制優遇等の変化

政策・外交

- TPP発効による税率低減可能性
- 低自給率を背景とした外国食品の相対的な政策的劣後

新規参入の脅威

新たに日本食を取り扱う事業者の登場

- 他食品卸業者の日本食材取り扱い拡充
- 食品以外を専門とする卸売業者の食品分野参入

デジタルを活用した新規参入

- B2B、B2Cのプラットフォーム (生鮮EC、フードバンク等) の台頭
- C2Cマーケットの拡大

業界としての垂直統合、流通経路絞り込み動向

- 現在財閥や総合商社による垂直統合
- 大手小売によるPB等を通じた垂直統合
- 大手生産者・メーカーによる直販拡大

E: 経済的要因

景気動向

- 経済成長鈍化リスク (人口構造変化)
- 国内経済成長戦略、関連政策 (金融、税制など)
- 為替リスク、外貨準備高

消費動向

- 所得増、エンゲル係数の変化

賃金・労働者動向

- 人件費の高騰
- 外国人労働者受け入れ動向

生産・物流拠点動向

- 工業団地、流通団地の整備
- 物流費 (車両・倉庫・燃油等) の高騰

供給者の圧力(メーカー・生産者など)

日本の事業者動向

- 食品輸出・ブランド向上活動拡大 (日本政府の後押し含む)
- 担い手不足、災害・異常気象等による生産量減、輸入コスト増
- JA・漁協を通さない独自法人設立による交渉力の向上
- ASEANへの工場進出によるチャネル変更

現地の事業者動向

- 現地企業・生産者による日本クオリティー製品の開発
- 日本産以外の高級・高品質食品や安全・健康食品の伸長

その他・共通

- ハラールニーズ対応、食品ロス対応、SDGs対応
- デジタル活用、物流高度化など

業界内の課題・動向

資金調達・管理

- 資金調達
- 資金回収
- 現地専門家の発掘

情報

- 情報取得が困難
- 提携企業の発掘
- 情報管理に関する法規制

物流

- 港湾、空港
- コールドチェーン

技術

- 技術保護手法の整理
- 商標
- 特許
- 育成者権の取得

人事・提携企業

- 人材確保
- 人材管理 (人事異動、休暇などの勤務要件等含む)
- 人材育成
- 提携企業の発掘

ユーザーの圧力(小売・外食・ECなど)

小売

- 小売店舗の構造の変化 (コンビニの数の増加など)
- 取扱商品の変化 (GAP、Haccpなど含む)

外食

- 日本食レストランの増加・トレンドの変化 (総合型から専門型へ)
- 高級志向、健康意識向上に伴う日本産食品の取り扱い増加

EC

- EC市場の伸長
- 食品専門EC市場の伸長

その他・共通

- フードデリバリーサービスの興隆
- ハラールニーズへの対応
- 食品ロス、SDGsへの対応

T: 技術的要因

生産・製造技術進展

- スマートアグリ、スマートファクトリーの進展

流通・販売技術進展

- EDIやPos端末や各種IT機器の導入進展
- 冷凍技術発達による高付加価値製品輸送
- 顧客管理高度化 (B2Bキャッシュレス、会員制度など)
- 自動運転の普及

技術起点のビジネスモデル改革

- サプライチェーンの高度化進展
- マッチングプラットフォームの発達(原産者-顧客)

代替品の脅威

商流機能の代替品

- 営業代行業の拡大
- デジタルを活用した営業ツール (マッチングプラットフォーム) の台頭

金流機能の代替品

- 与信、売掛・買掛、資金回収等代行企業の成長

物流機能の代替品

- 3PL、低温物流事業者の進展
- メーカーによる共同輸送の進展

情報流・SCMの代替品

- B2B、B2Cのプラットフォーム (生鮮EC、フードバンク等) の台頭
- C2Cマーケットの拡大

S: 社会的要因

慣習

- 宗教・文化の変化
- 販売チャネルの違い (近代小売りが少ない)

ライフスタイル変化

- 所得増に伴うニーズ多様化・日本食への関心向上
- 肥満率上昇など健康志向の高まりに伴う日本食への関心向上
- 美容意識などその他要因の高まりに伴う日本食への関心向上
- 内食から外食・中食/food deliveryへのシフト

社会課題への対応

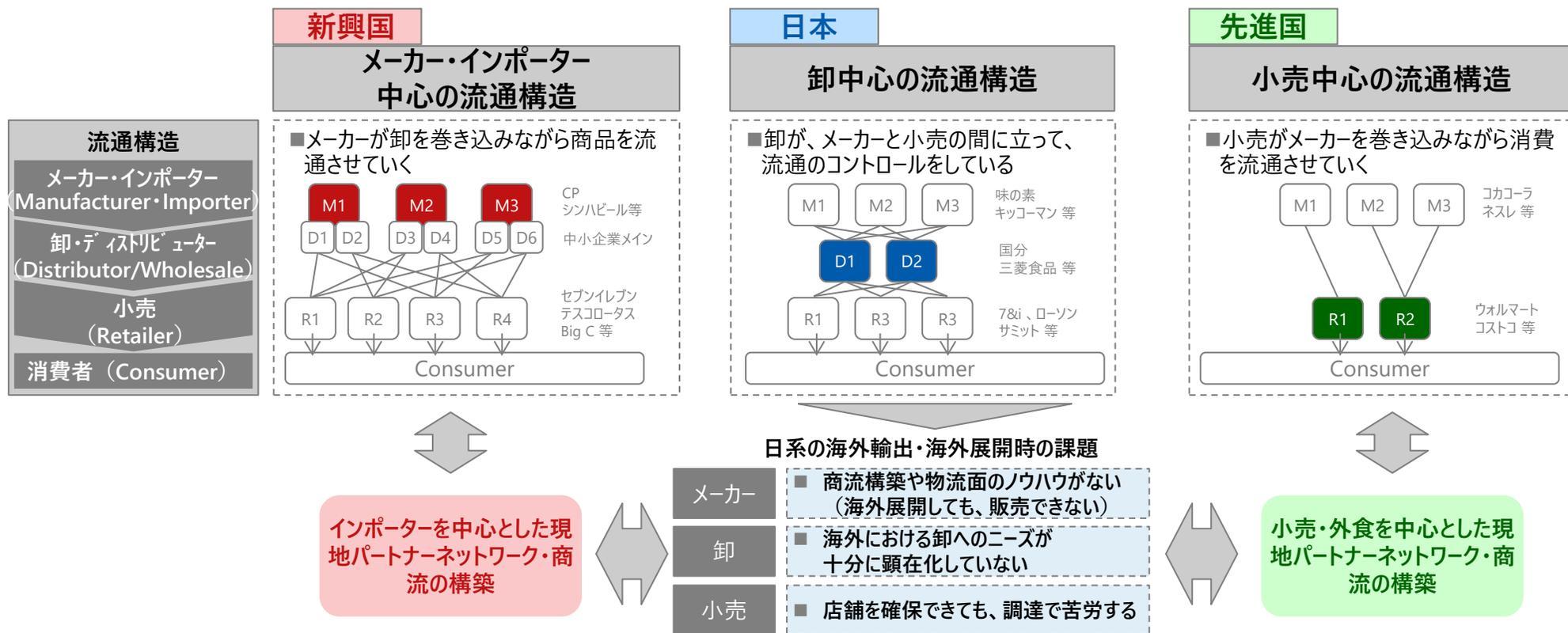
- ESG投資の高まり ・ SDGsの高まり
- 労働者不足 ・ カーボンニュートラル

海外展開における課題 | 各主体毎の海外展開課題（日本食産業全体）

日本の食産業全体としての課題は流通構造の違いへの対応/対策。日本企業の多くは、食品卸に良いものを提供すれば売ってくれる/持ってきてくれるという習慣からの脱皮ができず、海外展開につまずく

- 世界の食品流通構造は、大きく“①メーカー（インポーター）主導型”、“②卸主導型”、“③小売主導型”の3つに整理される。日本企業は、海外も日本と同じ流通構造（“②総合卸主導型”）であると勘違いし、現地側と日本側の役割分担の認識などが一致せず、商流の構築まで至らないケースが多い。
- そのため、輸出時には、現地パートナーの声を十分吸い上げ、その意味を咀嚼し、どのような連携をしていくべきかを考えていくことが、海外展開の成功確率を高めるために必要であると想定される。

流通構造の3パターン

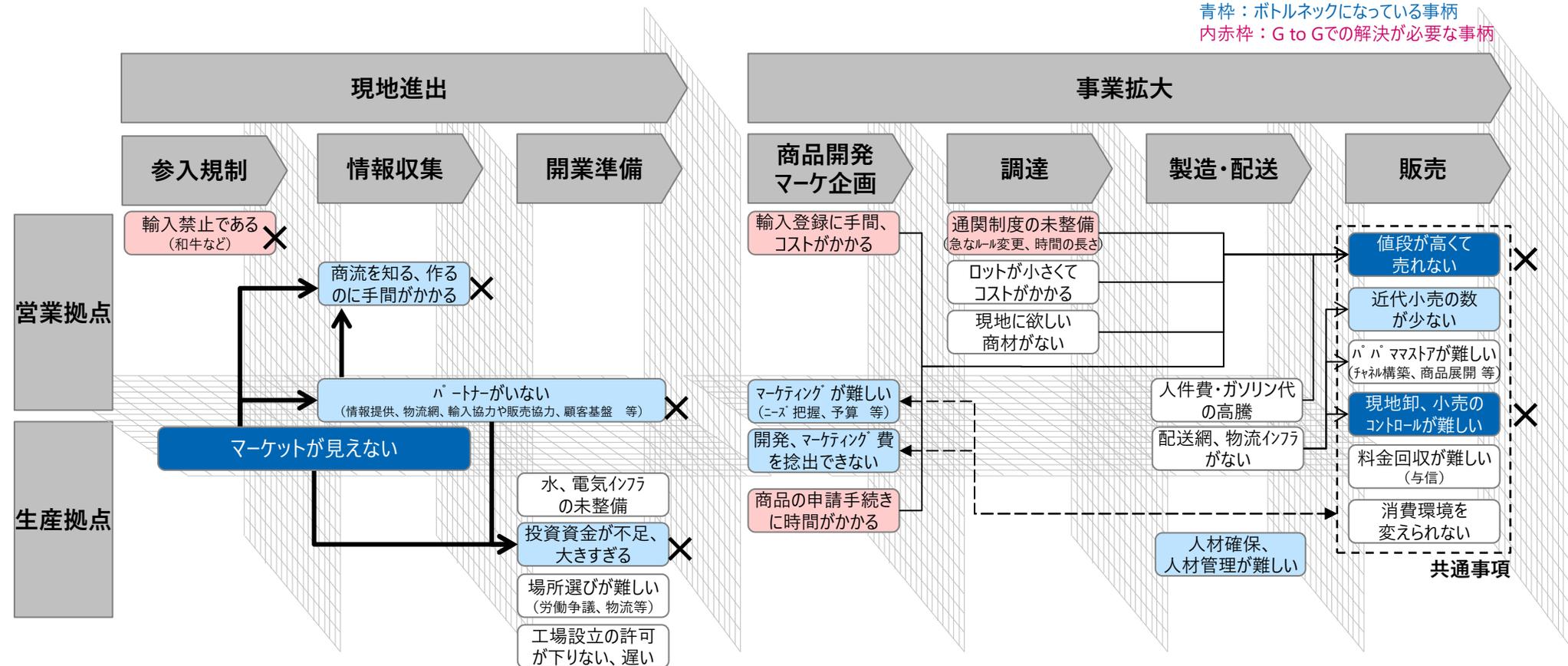


海外展開における課題 | 各主体毎の海外展開課題（生産者/食品メーカー）

生産者や食品メーカーの場合は、顕在化していないマーケット、もしくは非常に限られたマーケット/顧客を効率的に効果的に開拓していくことに課題がある

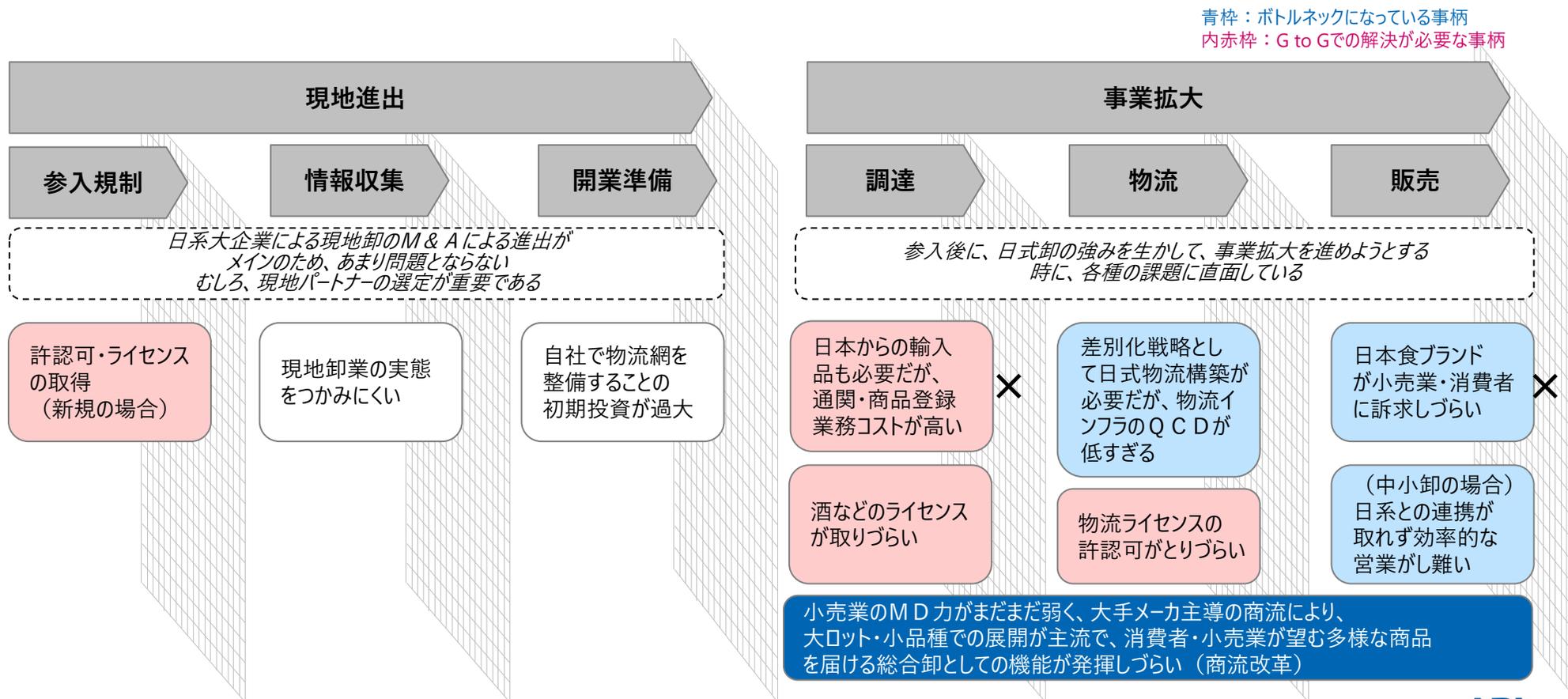
- メーカーの目指していく市場は、未開拓の市場が多く、現時点では顕在化していないマーケットが中心となる。
- そのため、マーケットサイズが小さいと判断し、現地進出（≒工場設立）に値しないという認識にある。
- 一方で、現地進出済みの企業は、現地での事業拡大を目指しているものの、販売面において十分な対応ができていない状況にある。

青枠：ボトルネックになっている事柄
内赤枠：G to Gでの解決が必要な事柄



食品卸の場合、日式卸の特徴である商流・物流・金流・情報流の全てをマネージするという点が付加価値であると現地プレイヤーになかなか理解されないところに課題がある

- 食品卸の現地進出にあたっての海外での許認可は取り易い。また、「日系大企業による現地卸のM&A」による参入が取られるため、現地進出は容易。
 - M&Aを行う背景としては、多様なメーカーと多様な小売の間をつなぐ食品卸の特性と販売チャネルや物流網を一から構築することの難しさがある。
- 一方で、現地での事業拡大にあたっては、輸入の通関・商品登録の煩雑さ、現地での物流インフラのQDCの低さ、日本食品のブランド訴求の難しさ、現地の商慣行など、様々な課題に直面している。

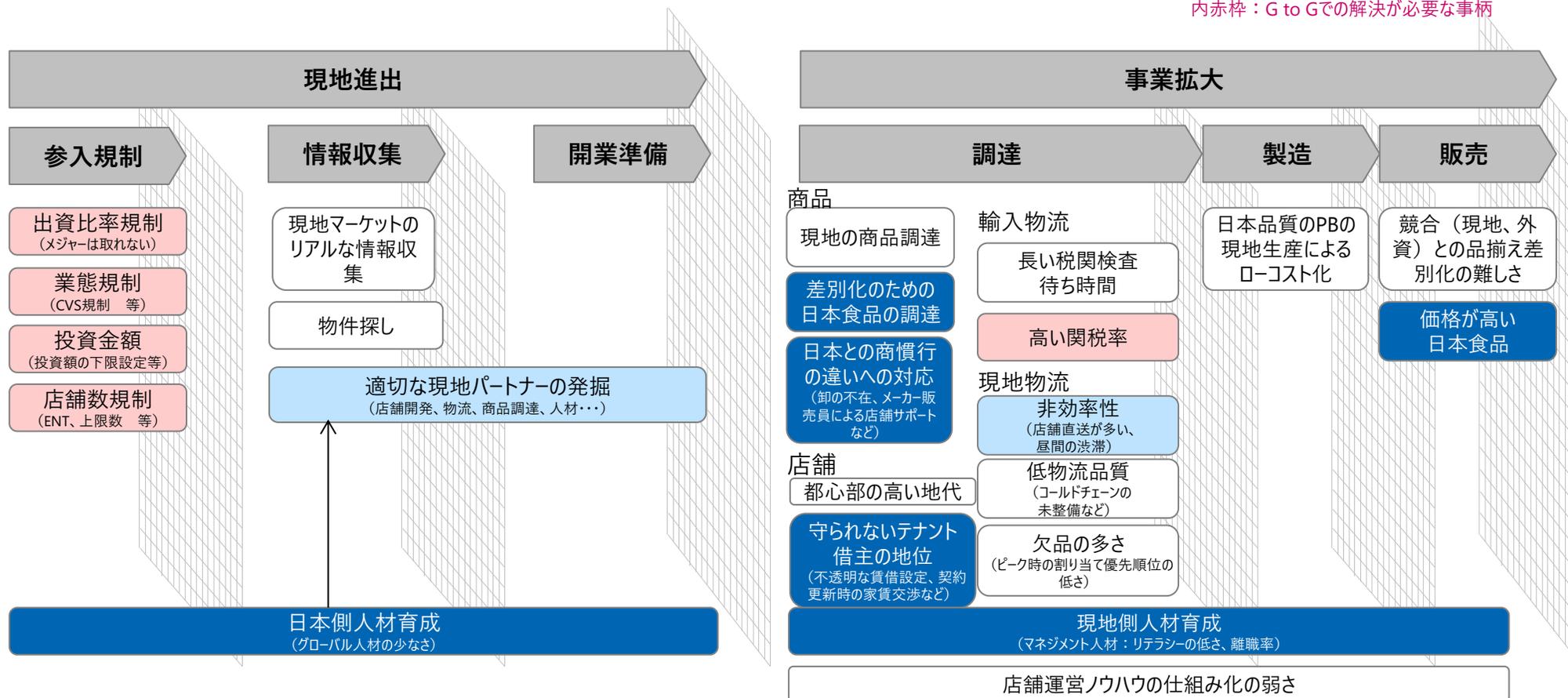


海外展開における課題 | 各主体毎の海外展開課題（小売）

小売のケースは、許認可という入り口での課題に加え、店舗用地の確保にも手間暇がかかる
また、店舗オペレーションを平準化/高度化するための人材育成にも注力していくことが求められる

- 国によって異なるが、小売業の現地進出にあたって、海外での許認可を取得しにくいというケースも多く存在。
- また、海外進出した後は、差別化のための日本食品の調達、物流品質等の商品調達領域、および現地人材の確保等で課題意識がある。
- ただ、それ以前に、海外に打って出るために必要な語学力、交渉力をもつ人材が、大企業レベルでも不足している。

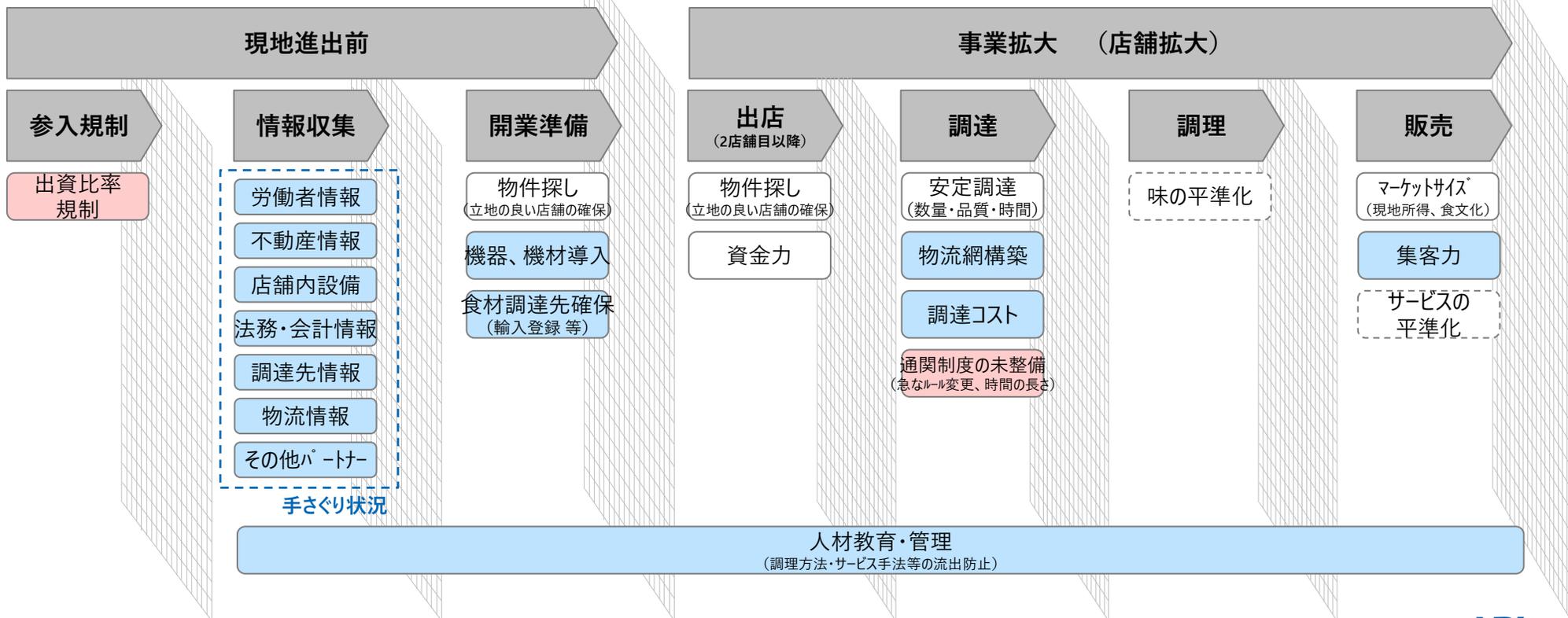
青枠：ボトルネックになっている事柄
内赤枠：G to Gでの解決が必要な事柄



外食の場合、初期進出時の事業規模が小さいものの、進出に係る手間はさほど他の業界と変わらないことが課題。結果として、十分な検討が行えぬまま進出してしまい結果として撤退するというケースが多い

- 食品メーカーや食品卸、小売などに比べて、事業規模の小さい外食企業は、新規参入における各業務（調達先探し、出店先探しなど）の負担が大きく、参入し難い状況にある。
 - 海外進出意向があっても、多くの企業は情報収集にコストをかける時間と体力がなく、足踏みをしてしまう。
 - 進出を決定したのちも、数店舗展開する規模では小ロットの発注となるため、商社等では対応できず、食材や調理機材等の調達が難しい。
- また、多店舗展開できていない状況の場合、食材の調達を効率的に行えない状況に陥ってしまう。

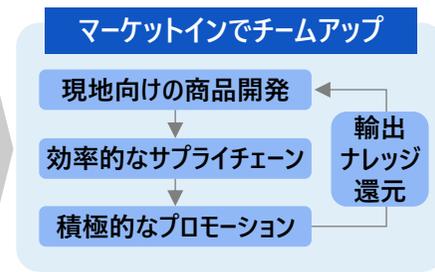
青枠：ボトルネックになっている事柄
内赤枠：G to Gでの解決が必要な事柄



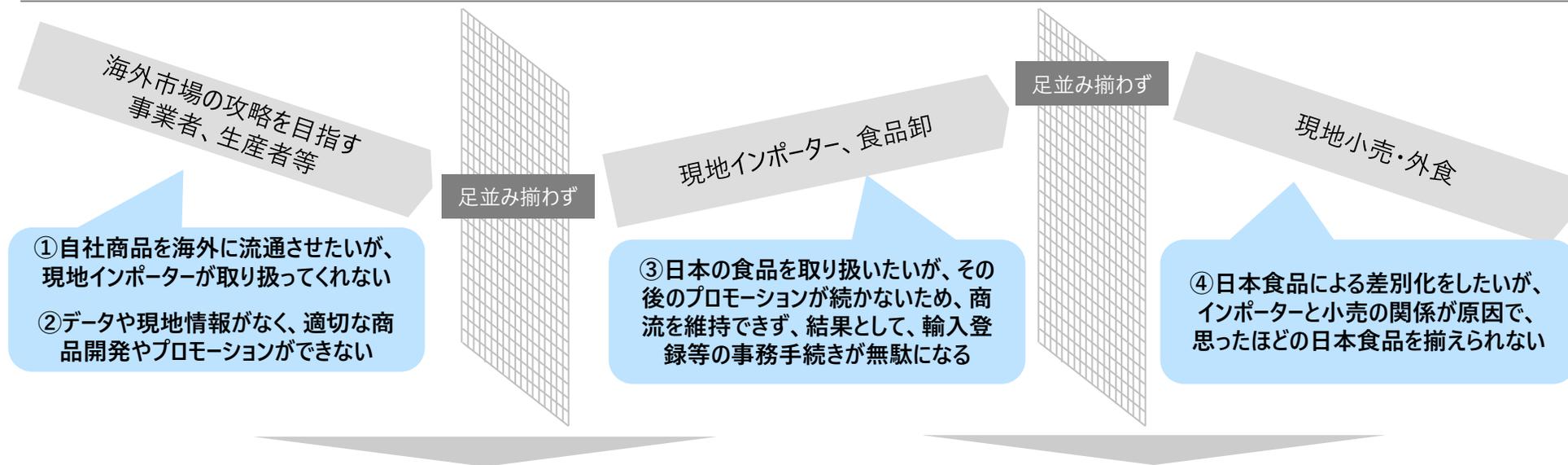
GFVC活動に期待すること①

根本課題は、国内・海外の関連主体の足並みがそろっていないこと。同じ方向性を向くために、輸出における共有課題と共通のゴールを設定し、そのゴールを目指す連携チームの組成が重要

- 【食品メーカー、生産者等】 海外市場の魅力や食品輸出/進出の難しさの知識不足。また、国内が実は優先
→国内向けの産品を海外に輸出するというプロダクトアウトの発想が中心
- 【現地インポーター・食品卸】 調達先の探索や輸入手続き、現地輸送手配など商材1つ流通させるのに手間がかかる
→商品数は増やしたいが、日本からの協力が得られる商品でなければやりたくない
- 【現地小売・外食】 売上の中心は、現地産品や他国産品であり、日本産品に割ける棚・区画は一部のみ
→現地向けの商品でなければ、日本産品は特定コーナーにおけるキラーコンテンツどまり



輸出に取り組む事業者の足並み不揃いの状況とマーケットインを通じた連携活動促進の必要性



マーケットインでのチームアップに向けて実施すべき事項

(1) ターゲット消費者の具体化・ニーズの把握

(2) 流通構造の見える化と現地パートナー構築

(3) 輸出・現地販売拡大が見込まれる販売戦術の構築

GFVC活動に期待すること②

食産業の海外展開にあたり、国内事業のコピーだけでの展開は難しいケースが多いと想定される。過去に海外展開を進めてきた他産業に比べて、食産業は海外展開の実績やノウハウが足りていない中で、海外展開知見や海外人材の共有/確保など、海外開拓を進める知見/リソース強化を進める必要がある

- なお、ビジネスモデルに合わせた人材や技術、連携ネットワークなどの具体的な実行体制や実行の仕組み構築も重要になる。特に外食事業者が店舗経営までを担うこととの難しさは多数コメントされており、そのため、外食店舗の経営人材に関して、国内外双方での育成/ネットワーク化は急務といえる。
- また、農林水産省が海外展開ガイドラインを発行しているように、外食に特化した形での海外展開ガイドライン（規模別・単価別・業態別）を作成し、外食の海外進出や海外多店舗化の型を整理しつつ、業界関係者の共通言語としていくことが重要なのではないか。

ビジネスモデル化及び、事業計画の策定

外部環境・ビジネスモデル等を踏まえて自社の“競争力の源泉”を言語化し、確度の高い事業計画の策定をその推進、管理をすることが肝要

項目	確認事項
外部環境	市場構造 具体的な市場（顧客の種別、地域等）の内容及び規模
	競合環境 競合の内容、自社のポジショニング、シェア等
ビジネスモデル	事業の内容 商品・サービス内容・特徴（飲食から物販やロイヤリティビジネスへと展開している等）、事業毎の寄与度、今後必要となる許認可の内容やプロセス等
	収益構造 収益・費用構造、キャッシュフローの流れの理解等
競争力の源泉	競争優位性 成長ドライバーとなる技術、知的財産、ノウハウ、ブランド、人材等
事業計画	成長戦略 経営方針・成長戦略、それを実現するための具体的な施策（研究開発、設備投資、マーケティング、人員、資金計画等） 売上・コストの計画、キャッシュフローの計画
	経営指標 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <参考/金融機関の目線感> ・FL比率※ 55~60% ・自己資本比率30~50%以上 ・営業CFが借入返済を上回っているか </div>  <small>※食材費・人件費の売上にもめる割合</small>
	進捗状況 前期比(前月比)からの達成状況のモニタリング体制、PDCAサイクルの体制

体制組織の構築

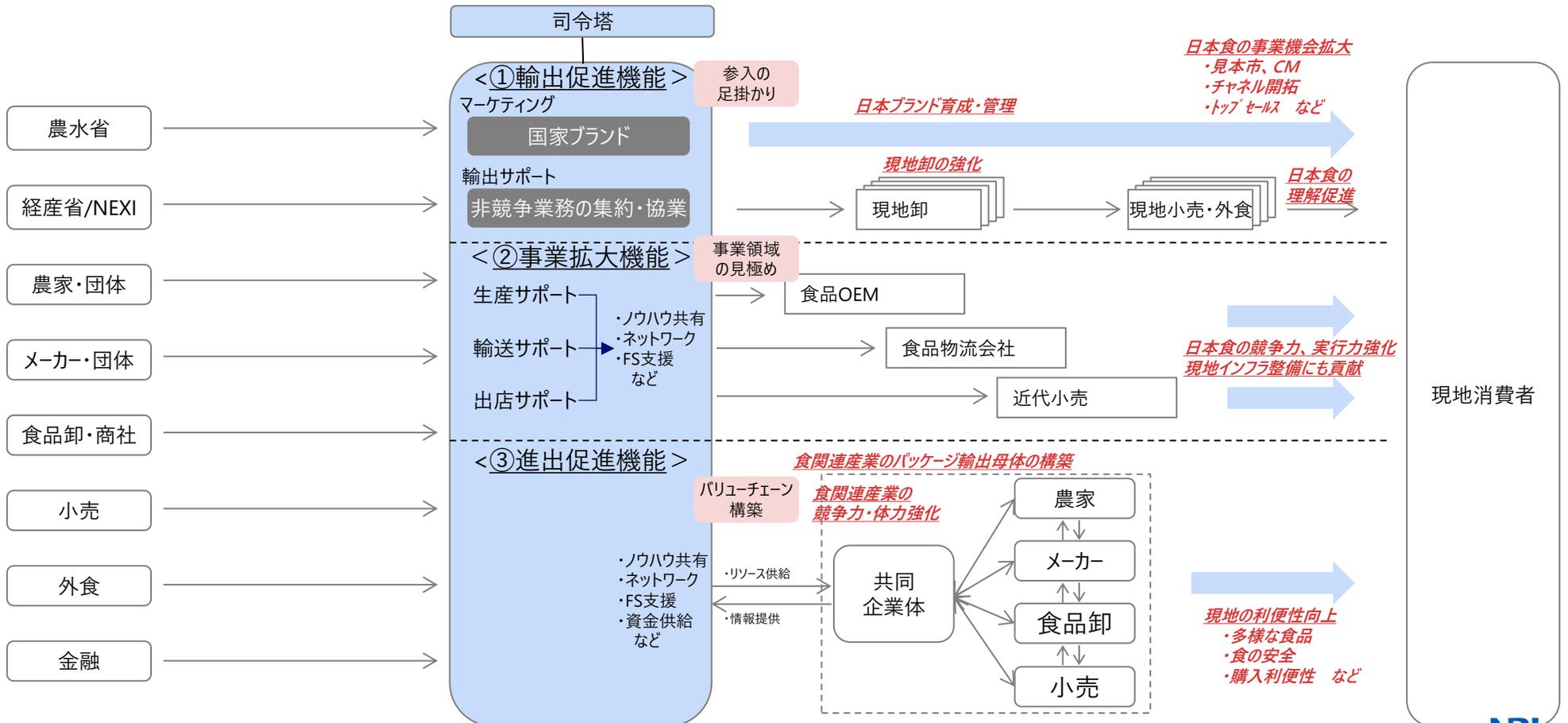
スケールに当たっては、形式知化の徹底のみならず、人財マネジメントや、他社に強みを模倣されないような情報整備といった項目が重要

項目	海外展開・スケールに当たっての重要事項
人材・人事面 	マネジメント人材の確保、現地人財の採用
	従業員やパートナー企業との契約などの整備によるリスクヘッジ 現地従業員・提携先との信頼関係の構築
技術・ノウハウ 	マーケットに求められ、他社が模倣できないレシピやノウハウの獲得
	商標権や特許、育成者権利の取得、技術を流出させない調理工程の管理 調理技術やライセンス活用による事業拡大、高い収益性の維持
情報・ネットワーク 	経営に影響を及ぼし得る外部情報の定期的な調査
	情報流出がないかの定期的な確認 得た経験や実績を活かした業務の改善

GFVC活動に期待すること③

最終的には、各国事業環境が異なることから、多様な戦略オプションが必要であることを理解しつつ、成果が表れるまでを担える組織・チームまで昇華させていきたい

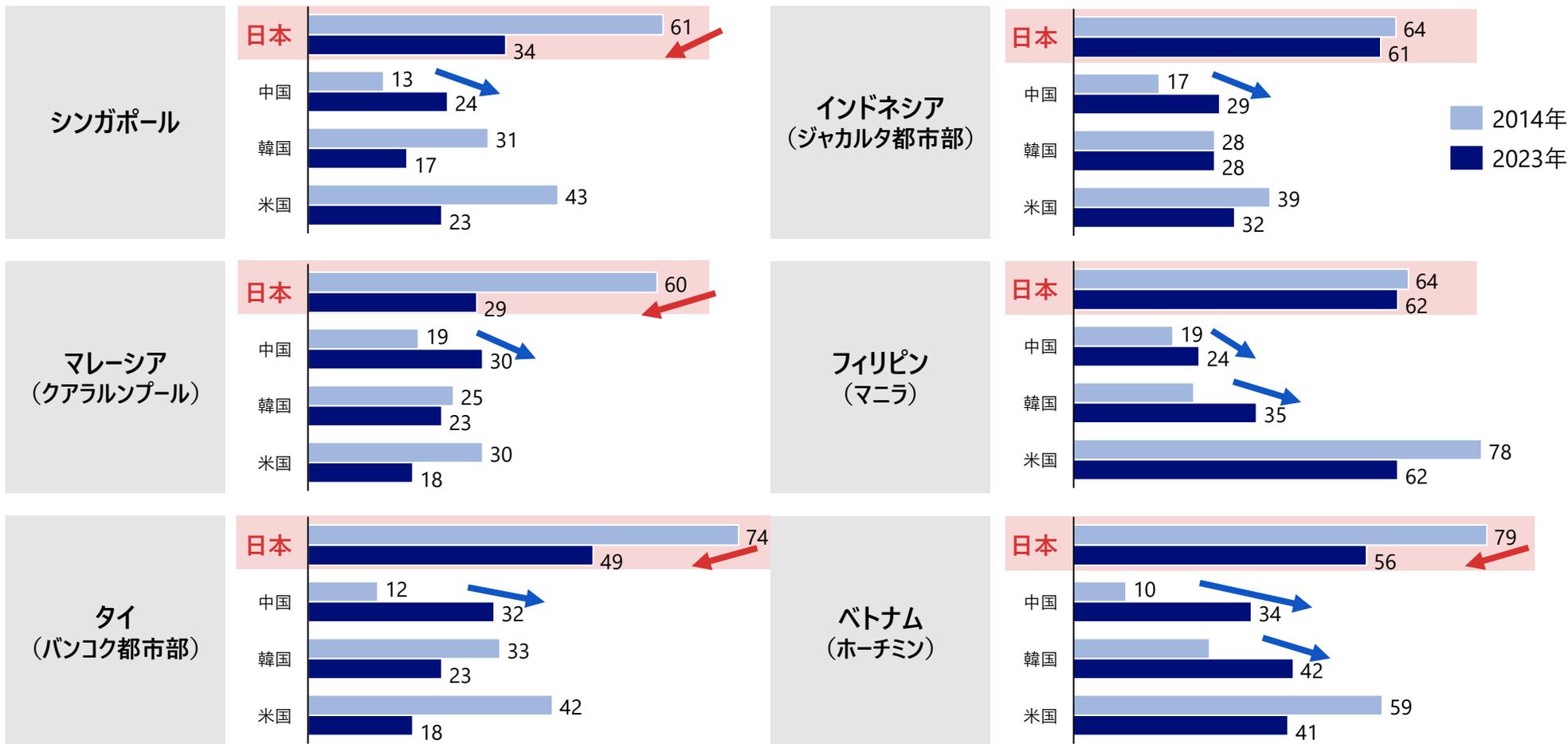
- フードチェーンの構築は、その国が置かれている現状（国力：特に購買力、インフラ整備）に大きく依存する。収益性も加味するとその国力の引き上げに合わせて、段階的に展開されていく必要もあり、特定の主体だけが特定の段階だけを注目して活動するだけでは十分な成果が得られない。そのため、多様な戦略オプションを認識し、多様な主体が適切なタイミングで活動をする必要がある。
- 一方で、その活動リスクを企業単体で背負うことは、収益性の低い食分野の事業者からするとハードルが高い。相互補完、また、国の投入資金との連動も重要である。

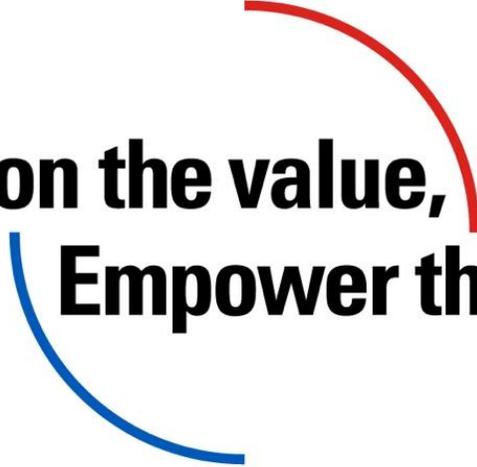


参考) ASEAN各国の日本に対するイメージが低下してきている。残された時間が多くあるわけではない

- 現状も日本が他国より良いイメージの国であることには変わらないが、ただ、約10年で、日本のイメージは低下し、中・韓のイメージが上昇してきた。
- 日本ブランドが今後も通用する前提での事業展開が有効に機能しなくなる可能性がある。

ASEAN消費者が、自国の製品やサービスに良い影響を与えていると思う国
(複数回答、各都市の居住者別集計、%)





**Envision the value,
Empower the change**