FABEX関西2026 セミナー

海外展開の最新トレンドと戦略的アプローチ

株式会社 野村総合研究所

アーバンイノベーションコンサルティング部
プリンシパル
永島 裕理

2026年10月15日

Envision the value,
Empower the change



01 海外展開のトレンド

02 海外展開に際する戦略的アプローチ

03 GFVC推進官民協議会の支援

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

①海外展開のトレンド

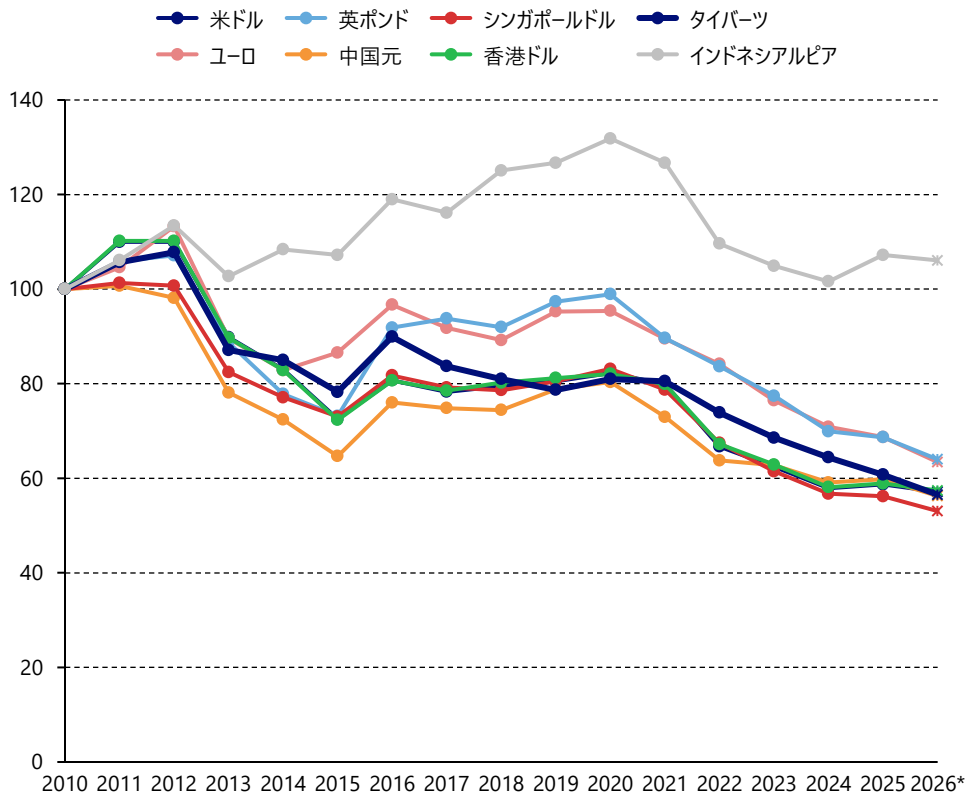
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

①海外展開のトレンド｜日本マーケットの魅力度低下

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

- 米ドル、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位の一人当たり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）



*2026年は、1月月中平均

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）

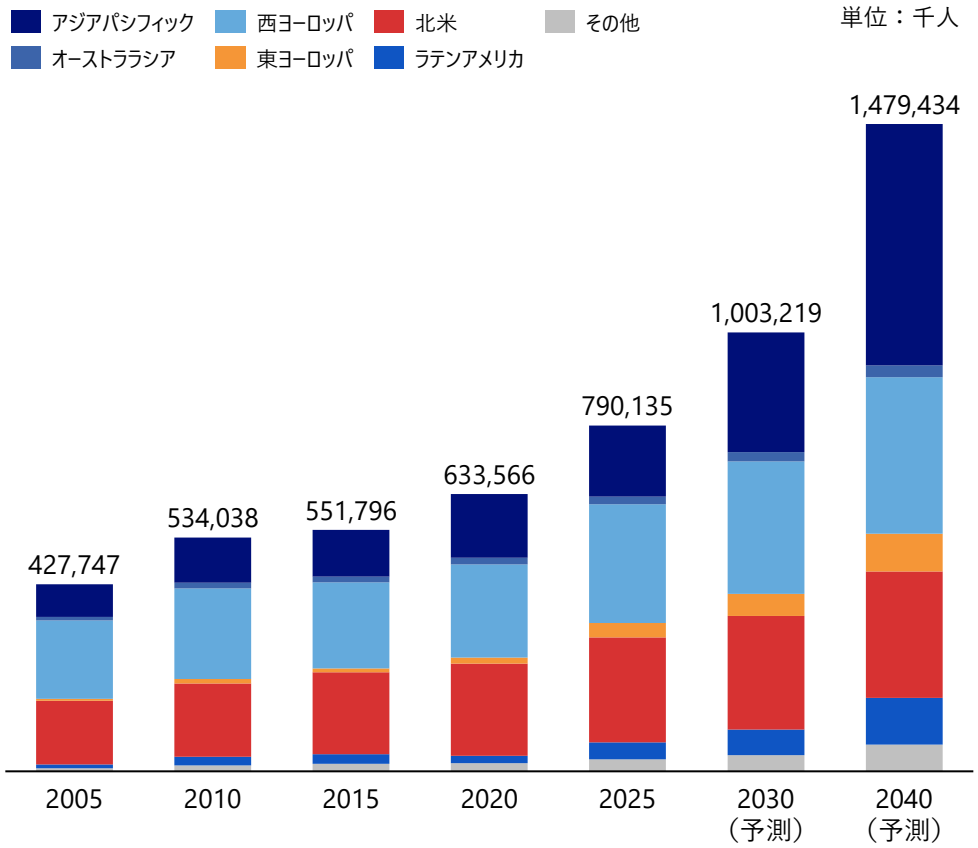
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

①海外展開のトレンド｜日本マーケットの魅力度低下

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

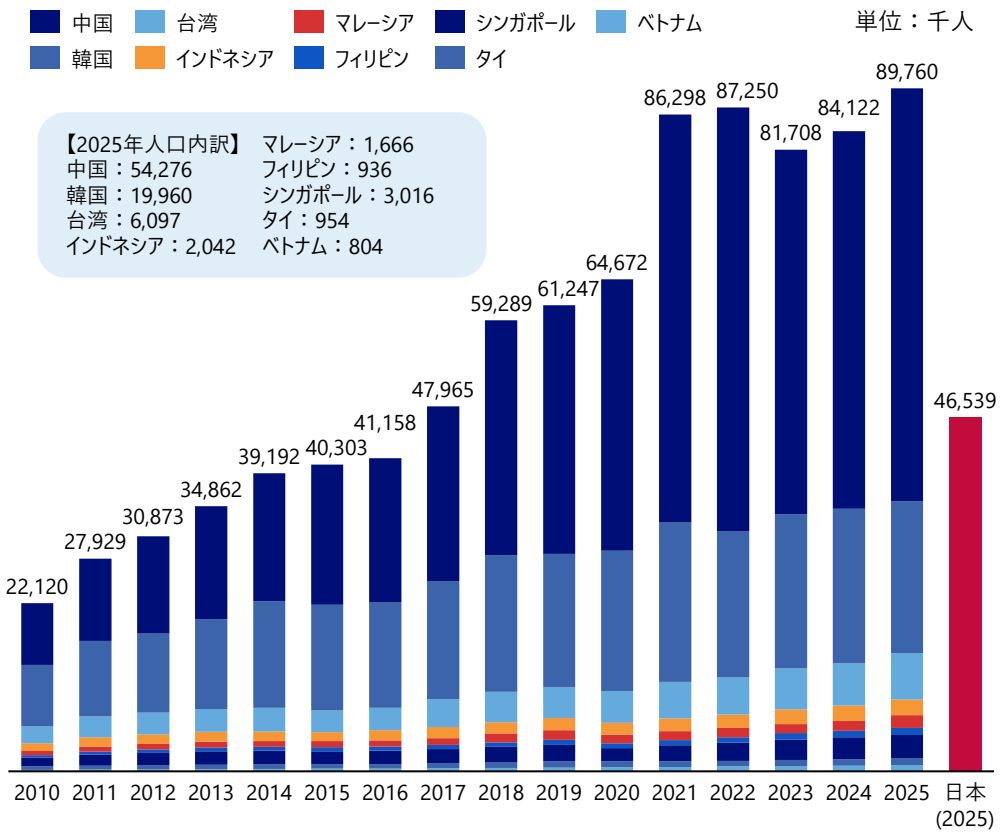
- 日本の平均所得相当（30,000米ドル）以上の人口は世界的に増加傾向。特に、アジアパシフィックでは今後も大幅な増加が予想される。
- 2025年時点の東アジア・ASEAN地域をみると、その人口規模は、中国を中心に日本のおよそ1.9倍に相当する数が存在する状況にある。
  - ただし、ASEANのその数は、まだ少なく、日本の1/4程度の規模感。

個人総所得*30,000米ドル以上人口の推移



*）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

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

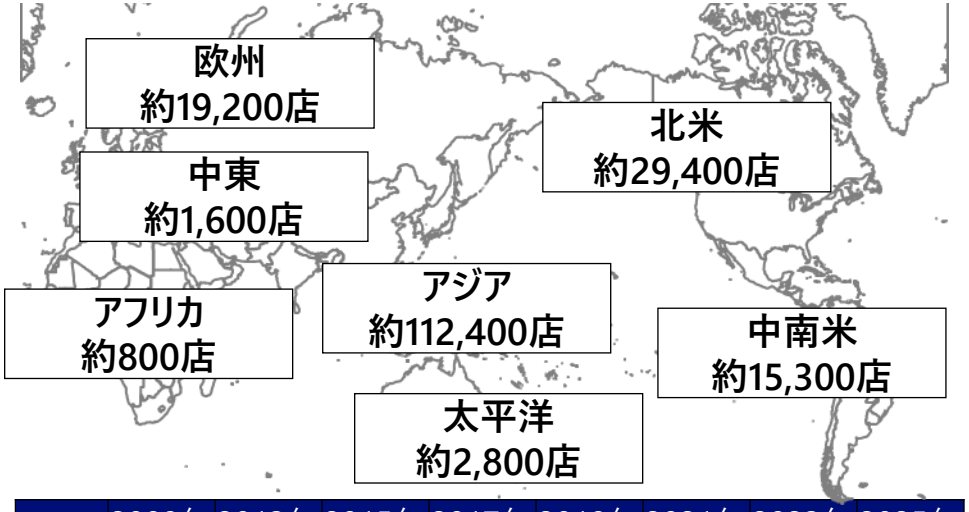


出所）Euromonitor

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本食ブームは世界的なトレンドとなっており、日本からの食品輸出も増加している

海外における日本食レストランの数(2025年)



	2009年	2013年	2015年	2017年	2019年	2021年	2023年	2025年
店舗数	4.8万	5.5万	8.9万	11.8万	15.6万	15.9万	18.7万	18.1万

出所）農林水産省「日本食レストラン数の推移」

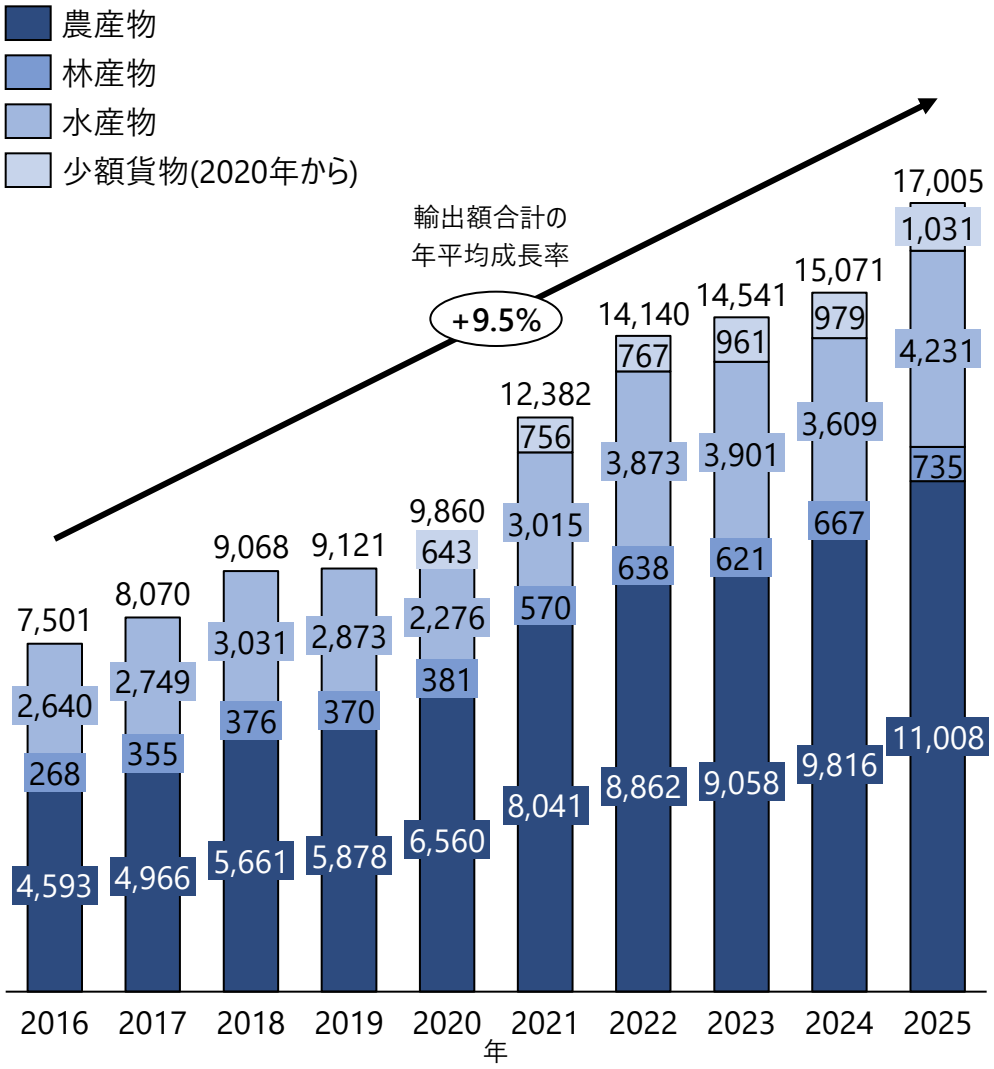
日本の食材・食品に関するコメント

- （食品卸A）日本製食品は、信頼性が高く、人気。タイミング次第では、独占企業になれる
- （食品卸B）日本品質は武器になりうる
- （商社C）日本の技術という点では、ニーズがある
- （外食D）日本の一次産業の繊細さやノウハウなどは世界に通用する。また、経済成長の中で、色々な業態が求められ、日本の高級な食材を使った高級店があってもおかしくない

出所）有識者インタビュー

農林水産物・食品の輸出額推移

単位：億円

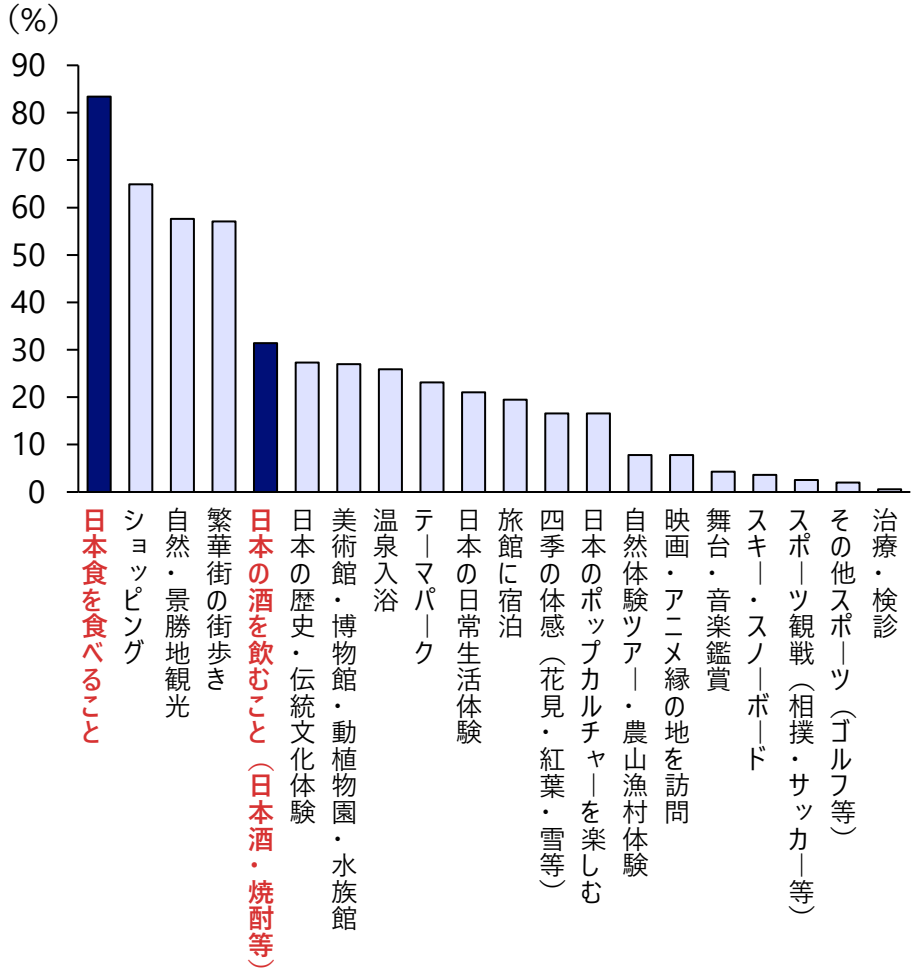


出所）「2025年 農林水産物・食品の輸出額」

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

訪日外国人からも日本の食への期待は大きい。
また、訪日時に日本食に触れることにより、帰国後の日本食の喫食頻度が向上している

訪問前に期待していたこと（2024年）



出所）観光庁「インバウンド消費動向調査（2024年）」

訪日前後の在住国での日本食喫食頻度（月あたり喫食回数）

	寿司	刺身	和牛	ラーメン	うどん・そば	天ぷら	6品目計*1
訪日経験無 (n=199)	1.5回	0.6回	0.4回	1.1回	0.7回	0.7回	4.9回
	＋6%	＋42%	＋60%	＋23%	＋23%	＋3%	＋22%
訪日経験有 (n=101)	1.6回	0.9回	0.6回	1.3回	1.0回	0.7回	6.0回

*1:各品目の喫食回数を合計した数値
*2:訪日者へのアンケート調査を実施。初訪日の方の訪日前の喫食頻度を「訪日前」

出所）NRI「訪日外国人へのアンケート調査」

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

参考）日本ブランドに関するロイヤリティは他国産に比べて高い

■ 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）

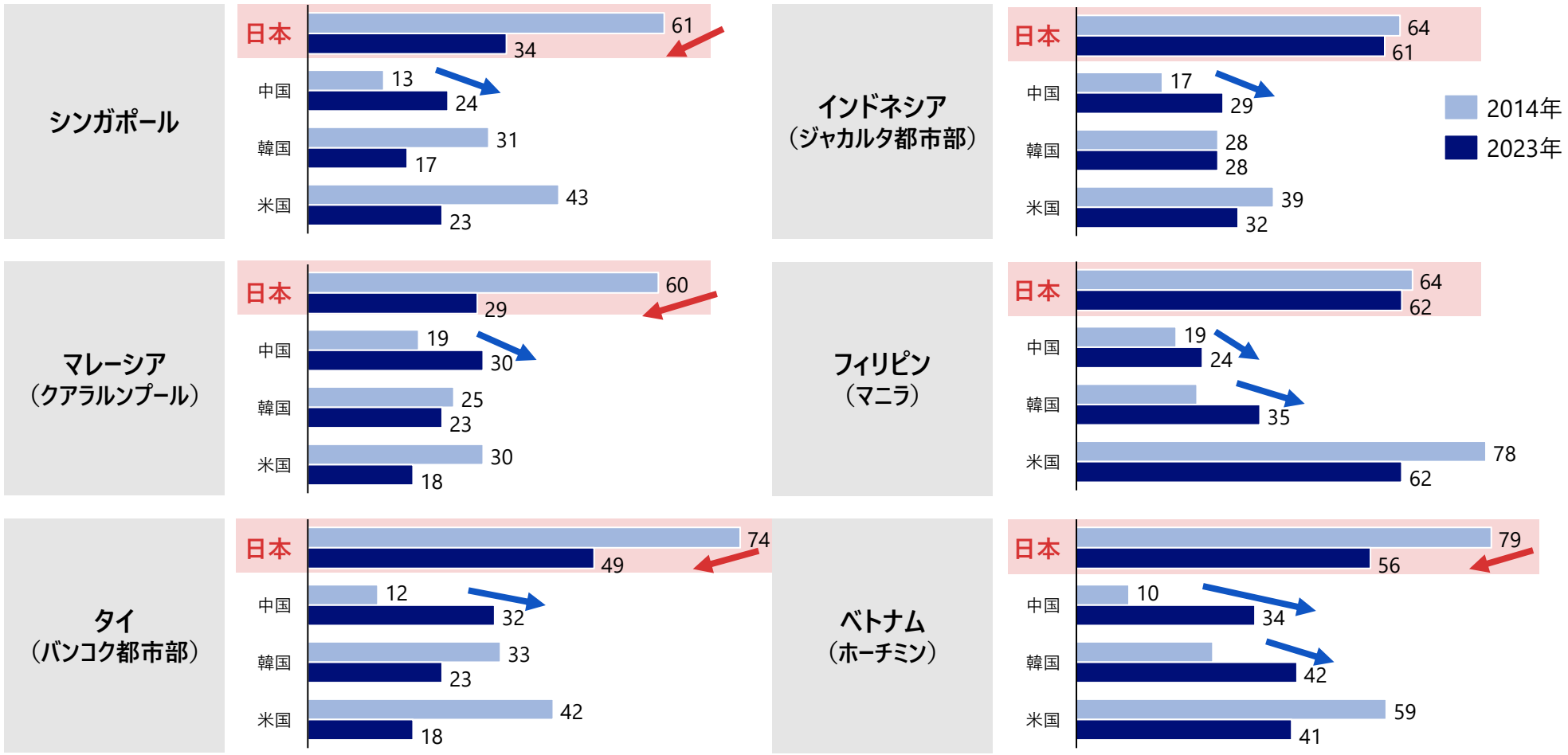
	自国のブランドの商品	中国ブランドの商品	日本ブランドの商品	韓国ブランドの商品	米国ブランドの商品	欧州ブランドの商品
加工食品・飲料	77%	20%	49%	34%	30%	23%
生鮮食品	75%	16%	46%	26%	20%	16%
日用雑貨（家庭雑貨・トイレタリー）	63%	34%	54%	34%	34%	26%
健康食品・市薬品	59%	23%	46%	32%	45%	30%
化粧品	43%	15%	47%	60%	33%	30%

出所） NRI ASEAN5000人消費者調査（2023年）

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

日本が良いイメージの国であることには変わりないものの、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。今が正念場

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、%）



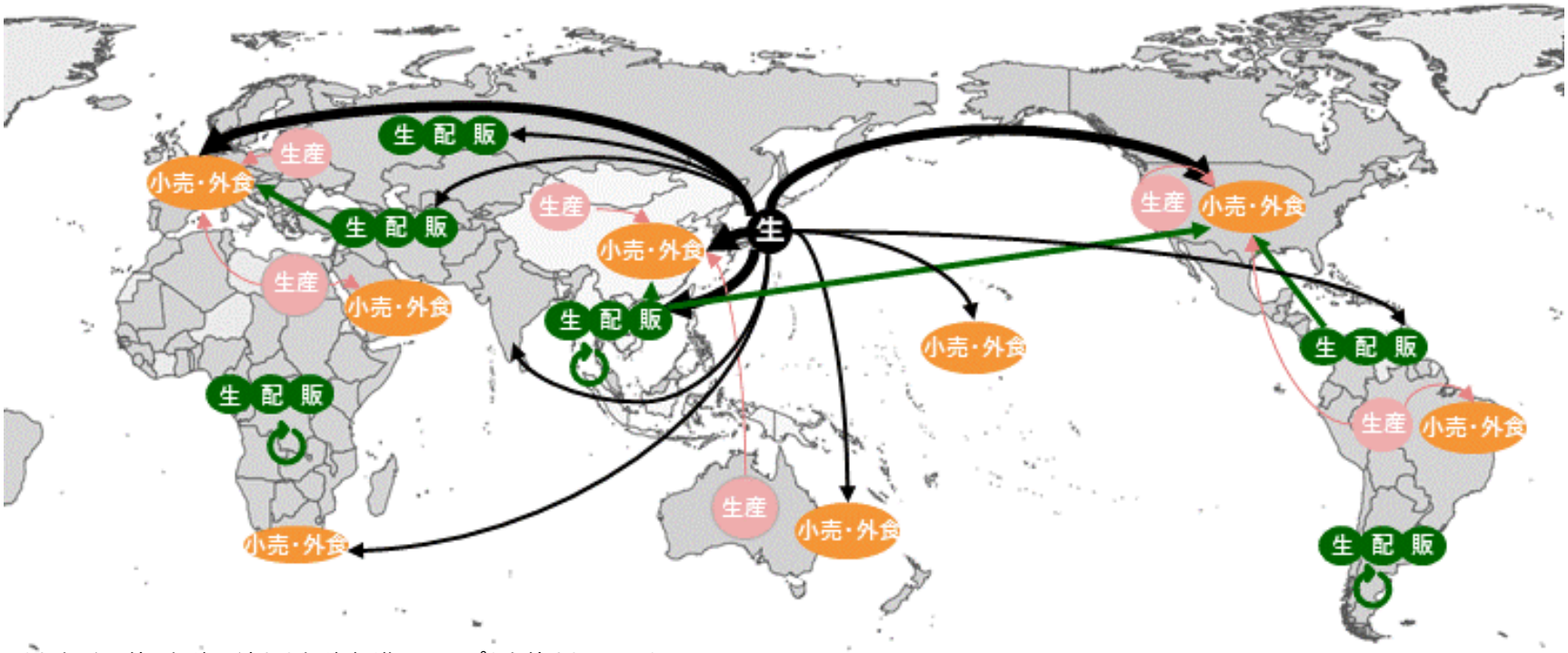
出所：NRI「ASEAN5000人消費者調査」（2014年、2023年）

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

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。

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

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	•**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。	•**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。	•**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。	•**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。	•**KUURAKU（インド）**：ビーガン向けラーメンの提供を開始。
2024年	•**鳥貴族（台湾、韓国、香港）**：合弁会社を設立し台北に1号店を開業。ソウル、香港にも出店。 •**ミスタードーナッツ（香港）**：2023年シンガポール出店に続き香港1号店を開業。	•**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・フレーバーフッド」をバンコクに開業。	•**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。	•**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。	•**コロワイド（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	•**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。	•**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。	•**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。	•**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。	•**コロワイド（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（ベネズエラ）**：「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	•**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。	•**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。	•**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か国あたり10店舗の展開を目指す。	•**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）	

出所）各社発表資料

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

②海外展開に際する戦略的アプローチ

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

②海外展開に際する戦略的アプローチ｜求められる取組（検討期）

海外展開を目指す上では、まずは戦略・体制の構築が重要。日本と事業環境が異なる中で、市場環境や自社の強みを踏まえて戦略を検討し、検証、事業立ち上げを進める必要がある

■ 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

	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・声がけ	✓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・声がけ	✓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・パートナリング設計 ✓事業立上チーム組成	✓パートナリング ✓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

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

②海外展開に際する戦略的アプローチ｜求められる取組（検討期）｜注意点

陥りがちな注意点として、情報収集・戦略検討が十分に行われず、事業拡大がスムーズに進まないことが挙げられる。また、提携先の選定・交渉段階でも、選定の難しさ等が存在

海外展開検討時の注意点の例

戦略の検討



情報収集	**農林水産A社** 現地における種子の品種登録の方法がわからず、海外に展開する機会を逃した
ニーズ細分化	**食品製造B社** 海外ではLGBT※・多様な人種など、日本にはない細分化が必要であり、ニーズにあった商品企画ができなかった
ターゲティング	**食品製造C社**　⇒解決方向性の例について次ページ参照 日本から商品を輸出したが、低所得国では消費者の求める価格帯に合わず、販売がふるわなかった
自社の位置付け明確化	**飲料D社** シェア1・2位の強豪企業に対し、自社の独自位置付けを確立できず、収益が悪化した
事業展開方法の企画	**飲食店E社** 現地に店舗を出店したものの、品質・価格ともに現地の屋台店に勝てずに撤退した

提携先の選定・デューデリジェンス等の実施



提携先の選定	**食品製造F社** ビジネスマッチングを使用し、提携先を選定しようとしたが不適切な現地企業が多数存在し、うまく選定できなかった
デューデリジェンス	**飲料G社** M&A時のデューデリジェンスを十分に行わなかったことで買収先のお家騒動に巻き込まれた
企業価値評価	**飲料H社** 競合他社が買収を見送るような高値で買収してしまい、結果的に大きな特別損失を計上した

※LGBT：性的少数者 (セクシャルマイノリティ) を表す言葉の一つ

出所）農林水産省「農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン」

Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

例えばターゲティング課題の解決に向けては、現地業界構造や食ニーズに関する情報収集・分析を踏まえて、「マーケットイン」で商品・サービスを企画していくことが挙げられる

マーケットインとは

マーケットインとは、”消費者や顧客のニーズを出発点として、商品・サービスを企画し、提供すること”を指す。
例えば商品・サービス企画で考慮すべき要素としては、下記があげられる

マーケットインの商品・サービス企画で考慮すべき要素

商品	質	味	ターゲットとなる層の味覚
		鮮度	鮮度への期待値
		成分	健康志向、食の安全性
		匂い	ターゲットとなる層が好む匂い
		食感	ターゲットとなる層が好む食感
		見た目	ターゲットとなる層が好む見た目
		包装資材	環境意識（脱プラスチックなど）
	量	包装サイズ	ターゲットとなる層が商品に求める量
		カロリー	ヘルシー志向/大量摂食志向
価格			高価格帯/低価格帯

マーケットインで商品開発を進めた事例

調味料の使われるシーンを創り出すことを念頭に、各地で現地に赴き調味料を使うシーンを調査・分析し商品を開発

調味料製造A社の海外展開事例

- 海外では必ずしも日本の調味料と同じ使われ方をされるとは限らず、調味料を使うシーンを創る必要があった
- 現地で調味料を使われるシーンを分析したところ、「フルーツサラダに甘いソースとしてかける」、「酸味の強さが忌避される」ことが判明
- 分析を踏まえ甘いタイプの調味料を販売した結果、現地の一部地域でトップシェアを獲得

食品製造A社の海外事業担当者のコメント

“ 調味料が使われそうなシーンや食の嗜好を調査員が現地現物で調査した

“ そもそも新しい調味料が必要とされておらず、アジアでは新たに市場を作っていく必要があった

出所）農林水産省「農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン」

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

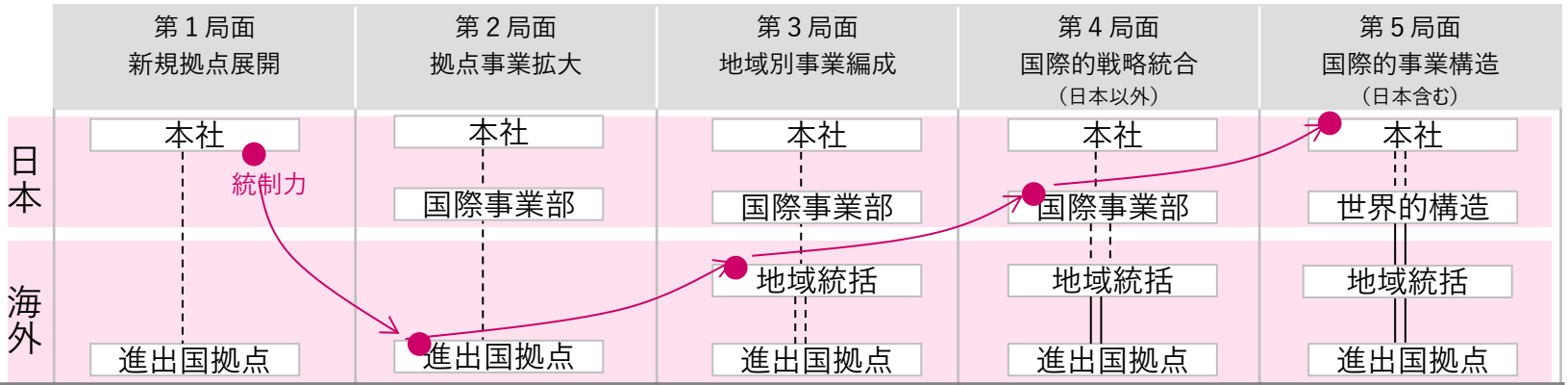
②海外展開に際する戦略的アプローチ｜求められる取組（拡大期）

海外事業の拡大にあたり検討事項は変化し、現地に様々な権限移譲を図ることが必要となる。具体的には経営管理や主要な事業活動、リソース管理を現地に委ねていくことになる

■ 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。

優先順位の高いテーマ

- ----- 相互調整
  問題が生じたときのみ、チェック、調整
- ===== 計画統制
  トップダウンの計画を示すことで統制
- ═══ 直接指揮
  活動を直接指揮することで統制



ビジョン・戦略		新規参入戦略 地域・グローバル戦略	個別国の成長戦略 撤退戦略	地域統括戦略	地域・グローバル戦略	
経営管理		日本でのモニタリング手法	現地マネジメント手法確立	地域連携体制の構築	グローバル経営管理手法（日本を除く）	グローバル経営管手法（日本含む）
オペレーション	調達	日本からの輸入実施	現地調達体制構築	エリアでの最適調達・生産体制構築	グローバルでの最適調達・生産体制構築（日本を除く）	グローバルでの最適調達・生産体制構築（日本除く）
	生産		現地生産体制構築			
	物流	販売チャネル構築	現地ロジスティクス	地域別ロジスティクス	グローバルロジスティクス（日本を除く）	グローバルロジスティクス（日本含む）
	販売	現地マーケティング		地域別マーケティング	グローバルマーケティング（日本を除く）	グローバルマーケティング（日本含む）
リソース	ヒト	現地採用 社員出向	現地拠点の人事制度	地域内人事制度	グローバル人事制度（日本を除く）	グローバル人事制度（日本含む）
	モノ・IT	現地の安価・簡易パッケージ導入		地域内のIT統一	グローバルのIT統一（日本除く）	グローバルのIT統一
	カネ	本社投資	現地資金管理	地域内資金管理	日本以外グローバル資金管理	グローバル資金管理
法務		各国の規制状況を見極めながら個別対応				

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved

本社と地域の連携のためには、本社の意向を現地に合わせて翻訳・実行を行うマネジメント人材が重要。他方で、現地での事業開拓を同時に行う器用さが求められる

- 海外で事業を立ち上げ、拡大していくためには、戦略を立案し、組織を牽引し、戦略を実行するようなスキル・能力・価値観を持った管理職層人材（マネジメント人材）の確保が必須である
- マネジメント人材だけでなく、自社からの派遣、パートナー企業の活用や現地採用を通じて、人材を強化していく

マネジメント人材とは

企業によって現地マネジメント人材に求められる要件は異なるが、共通的な要素として組織における役割と個人の素質の2点があり、具体的には下記のような項目が挙げられる

現地マネジメント人材に求められる要件

組織における役割	戦略	現地市場を理解し、自社ビジネスモデルを構築する
	組織の牽引	戦略に基づき、現地の組織・人を動かして成果に繋げる
	実行	経営上の判断において適切に決断し、結果に繋げる
個人の素質	職務行動・スキル	戦略、組織の牽引やその実行を遂行する力を持っている 特にコミュニケーション能力や胆力等
	保有能力・知識	事業に関する知識や学習・改善意欲を持っている 特に現地市場の知識等
	価値観	求心力が強く、自社の強みとなる価値観を重視できる 特にグローバル志向等

現地における人材採用

**自社派遣、パートナー活用と現地自社採用の3手法あるが、コスト面や実行難易度面でそれぞれメリットとデメリットが存在する
状況に応じて、下記の手法を組み合わせて人材を確保すべき**

自社派遣

- 立ち上げ期には自社からの派遣が必須となる
- 現地理解やコミュニケーション能力はもちろん、事業立ち上げ期の想定外の事象にも対応できる胆力や気力のある人材が望ましい
- また、既存・固定概念にとらわれない柔軟性も重要な要件の一つ

パートナー活用

- 現地にパートナー企業がいる場合、人材を紹介してもらえることがある
- 例えば、合弁会社の場合、人事・労務管理や総務については現地パートナー企業に任せるケースが存在する

現地採用

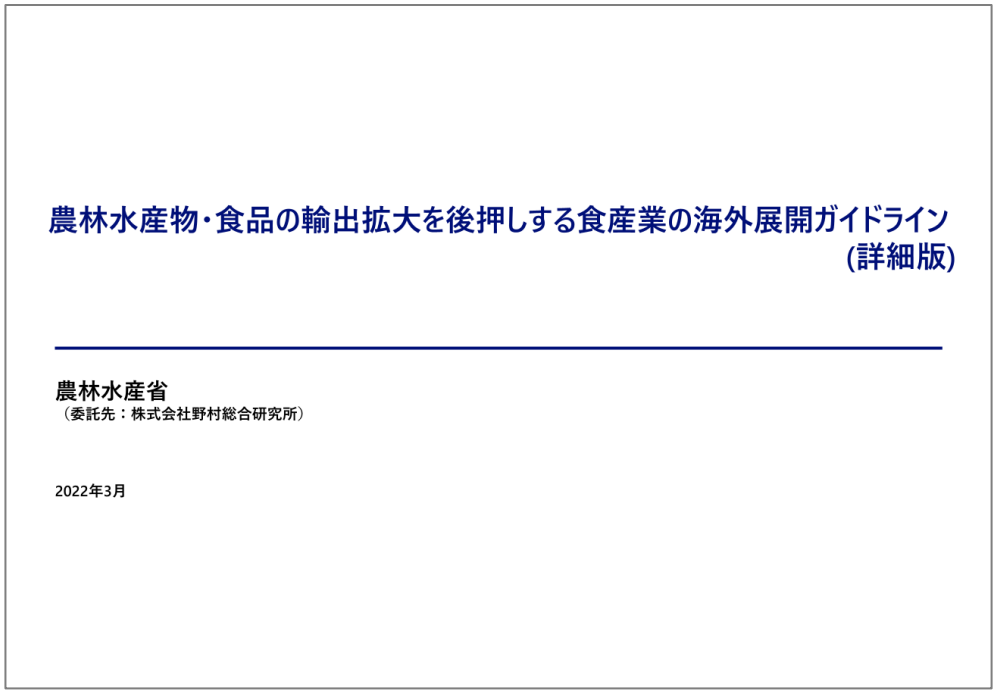
- 現地の人材紹介会社やパートナーを活用し、採用を行うことが多い
- 国・地域にもよるが、インターネットサイトでの求人等を用いることもある
- 特に途上国では条件に合致する候補が多くないこともあり、採用に難航するケースもある

出所）農林水産省「農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン」

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

参考）農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドラインもご活用ください

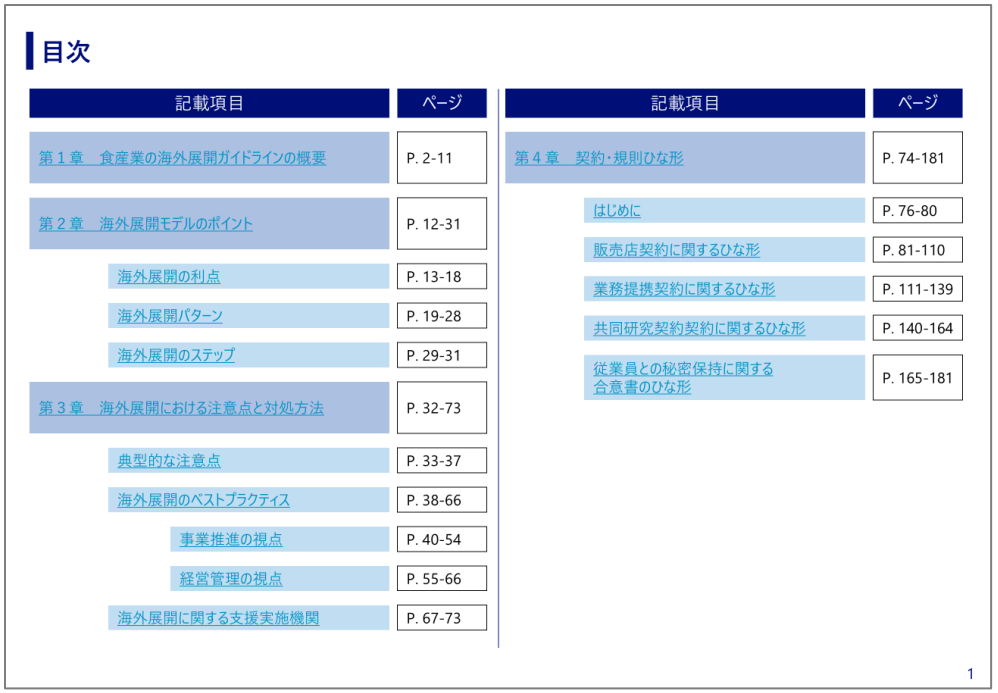
海外展開ガイドラインURL
https://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokkyo/guideline.html



農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン
(詳細版)

農林水産省
（委託先：株式会社野村総合研究所）

2022年3月



目次

記載項目	ページ
第１章　食産業の海外展開ガイドラインの概要	P. 2-11
第２章　海外展開モデルのポイント	P. 12-31
海外展開の利点	P. 13-18
海外展開パターン	P. 19-28
海外展開のステップ	P. 29-31
第３章　海外展開における注意点と対処方法	P. 32-73
典型的な注意点	P. 33-37
海外展開のベストプラクティス	P. 38-66
事業推進の視点	P. 40-54
経営管理の視点	P. 55-66
海外展開に関する支援実施機関	P. 67-73

記載項目	ページ
第４章　契約・規則ひな形	P. 74-181
はじめに	P. 76-80
販売店契約に関するひな形	P. 81-110
業務提携契約に関するひな形	P. 111-139
共同研究契約契約に関するひな形	P. 140-164
従業員との秘密保持に関する合意書のひな形	P. 165-181

1

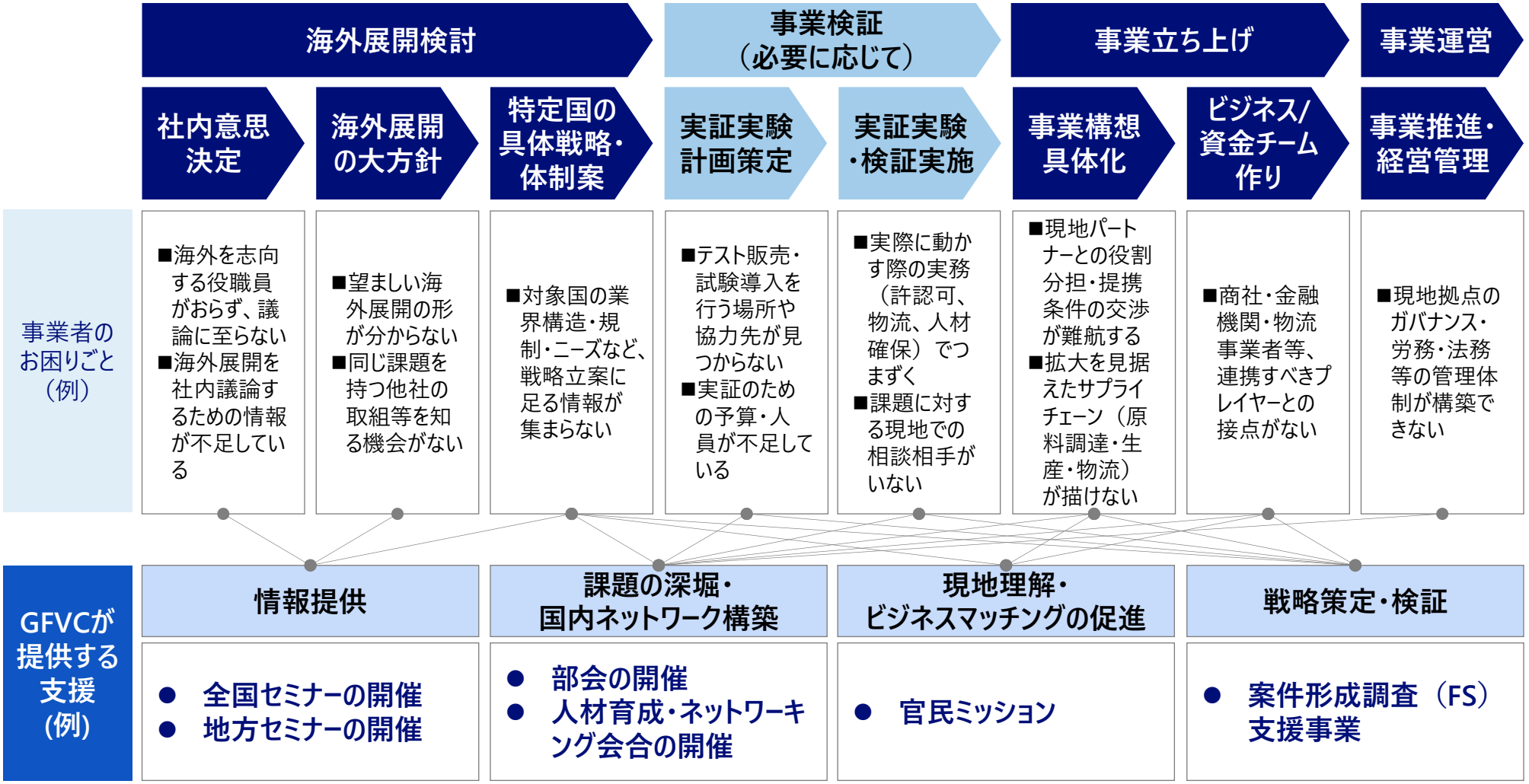
Copyright (C)　Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

③GFVC推進官民協議会の支援

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

海外展開の検討・推進に際して、情報収集～体制構築等の課題が多々発生する。GFVCでは、それらの課題解決に向けて各支援を提供している

海外展開の実行までの流れとGFVCの支援

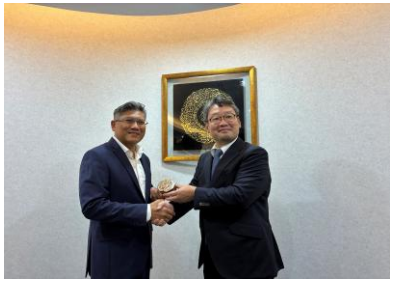


Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

マーケット理解促進や現地事業者とのマッチングに向けて、官民ミッションを開催

- **グローバル・フードバリューチェーン（GFVC）推進官民協議会**（2014～）の取組の一つとして、海外現地でのビジネスマッチングを図る官民ミッションの派遣を実施。
- 令和７年度は、**令和８年２月にインド（10社14名）とインドネシア（15社19名）**へ派遣。
- 令和８年度は、**7月にベトナム（13社15名）と9月にマレーシア（16社19名）**へ派遣。
- 現地での主な用務は、先方政府との**二国間協議**、**輸出支援プラットフォーム**との意見交換、進出済みの**日系企業への施設訪問**、**現地企業とのビジネスマッチング**、**小売店・飲食店視察**等。

主な官民ミッション実施国	
ASEAN	ベトナム、ミャンマー、タイ、 インドネシア、カンボジア、フィリピン
南アジア	インド、ネパール
アフリカ	ケニア、南アフリカ
ロシア・NIS	ロシア、ウズベキスタン
中南米	ブラジル、アルゼンチン
大洋州	豪州
中東	サウジアラビア・UAE
欧州	オランダ、フランス



投資誘致機関との協議



ビジネスマッチングイベント



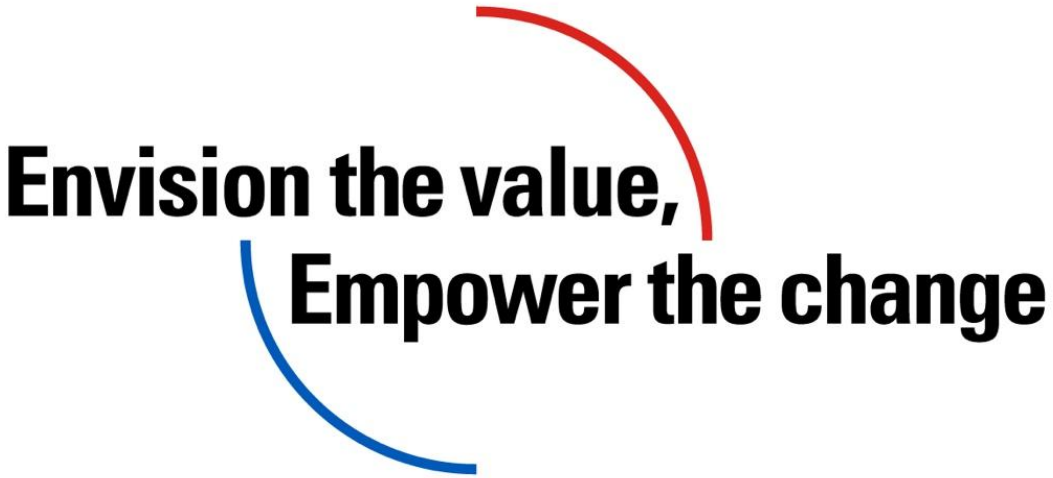
日系企業の施設訪問



現地企業訪問

※いずれもマレーシア官民ミッションの例

Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.


Envision the value,
Empower the change