

3. アンケート調査

3. アンケート調査

(1)食品産業へのアンケート概要

東洋経済が発刊する海外進出企業総覧から抽出した企業リストを作成の上、個社へアンケートフォームを送付し、調査を実施した。

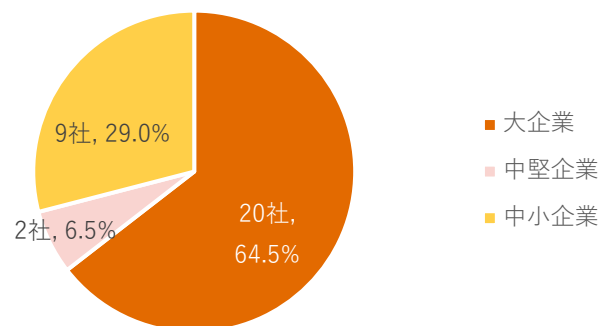
項目	概要
対象企業	食料品分野の海外進出企業に出資している企業のうち、一部企業を除く企業216社を対象に実施 【内訳】 ➤ 食料品における海外展開企業への出資企業(海外進出企業総覧)230社 (うち、重複 1社、親会社/子会社重複 8社、問い合わせ先不明 1社、回答不可/対象外 4社)
実施方法	WEBアンケートフォームにて実施
アンケート項目	1. 海外展開方式 2. 海外子会社の業種 3. 対象地域 4. 海外子会社の事業動向 5. 海外子会社の事業見通し 6. 直接投資の意義やメリット 7. 資金還流方針 8. 課題
実施期間	2024/11/25～2024/12/20
回答数	31社

3. アンケート調査 (1)回答企業の属性

回答企業のうち、大企業が64.5%と最も多い。また、回答企業の海外進出を開始した年代や進出国数は偏りなく多岐にわたり、様々な進出段階にある企業からの回答が得られた。

企業規模*

(n=31)



*海外事業活動基本調査の定義に従い分類

大企業

- 資本金10億円超

中堅企業

- 製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他：資本金 3億円超 10億円以下

- 卸売業：資本金 1億円超 10億円以下

- 小売業、サービス業：資本金 5千万円超10億円以下

中小企業

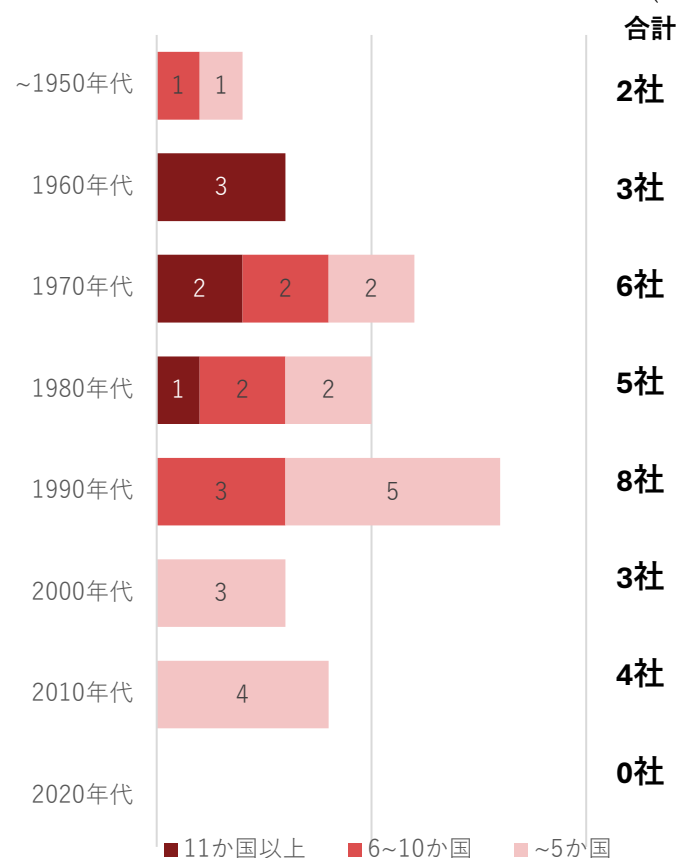
- 製造業、農林漁業、鉱業、建設業、その他：資本金 3億円以下

- 卸売業：資本金 1億円以下

- 小売業、サービス業：資本金 5千万円以下

海外進出開始年代と進出国数

(n=31)

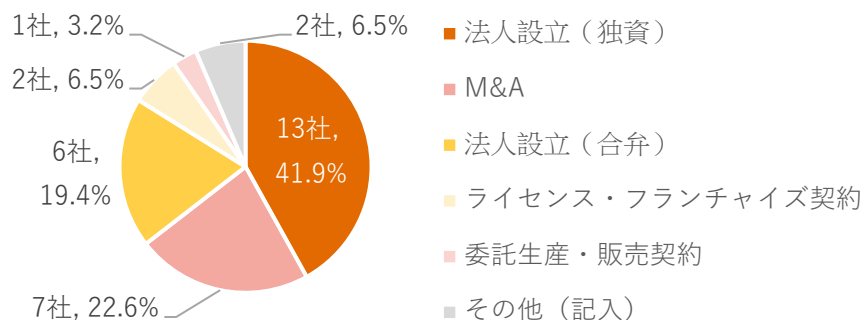


3. アンケート調査 (2)アンケート結果(1/8)

海外展開方式は法人設立(独資)が42%と最も多く、業種は食料品製造業が58%と最も多い。売上の最も多い地域は、業種問わず東南アジア、北米、東アジアが多い傾向がある。

海外展開方式

Q2 貴社の主な海外展開の形式を選択してください。(n=31,SA)



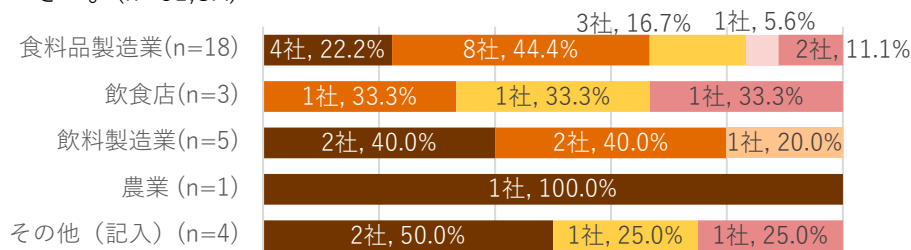
自由記述：

- 法人設立(合併と独資)
- 既存のお取引先経由での海外での販売

売上の最も多い地域(業種別)

Q3 貴社の海外子会社等の業種を以下の選択肢から1つご回答ください。複数に該当する場合、最も当てはまる選択肢をお選びください。(n=31,SA)

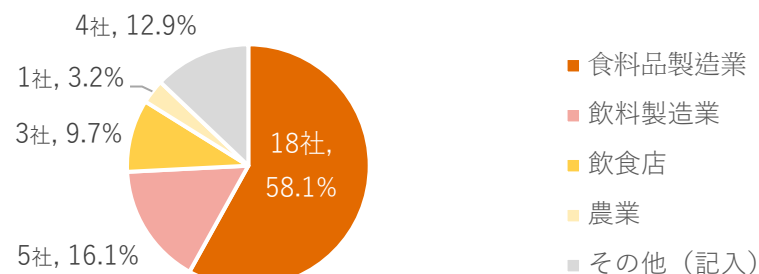
Q4 貴社の海外子会社等の最も売上額が多い所在地域を選択してください。(n=31,SA)



■ 北米 ■ 東南アジア ■ 東アジア ■ 中南米 ■ 大洋州 ■ 欧州

業種

Q3 貴社の海外子会社等の業種を以下の選択肢から1つご回答ください。複数に該当する場合、最も当てはまる選択肢をお選びください。(n=31,SA)



自由記述：

- 食品加工機械製造業
- 水産物の売買、加工
- 日本食品輸入卸売業
- 海外展開形式による投資先はなし

補足：選択肢ごとの対象国

- ◆東アジア
中国、韓国、台湾、香港、モンゴル
- ◆東南アジア
インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、東ティモール、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス
- ◆南アジア
インド、スリランカ、ネパール、パキスタン、バングラデシュ、ブータン、モルディブ
- ◆大洋州
オーストラリア、キリバス、クック諸島、サモア、ソロモン諸島、ツバル、トンガ、ナウル、ニウエ、ニュージーランド、バヌアツ、パプアニューギニア、パラオ、フィジー、マーシャル、ミクロネシア

3. アンケート調査 (2)アンケート結果(2/8)

大洋州を除く全地域で直近3年の利益は増加しており、要因として販売活動や輸出の好調が挙げられた。一方、コスト増加、輸出不調が要因として、利益が減少した地域も見受けられた。

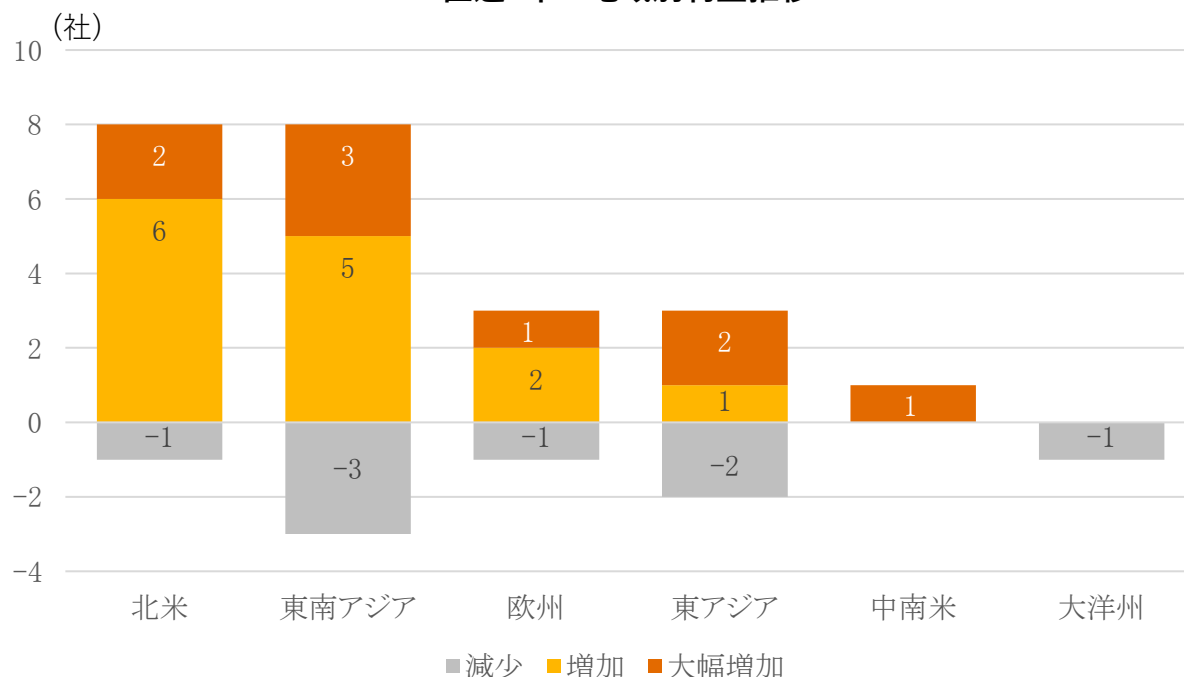
直近3年の利益推移(地域別)とその要因

Q5 貴社の海外子会社等における直近3か年の当期純利益の推移を以下の選択肢から1つご回答ください。(n=31,SA)

Q6 Q5でご回答いただいた利益推移の要因として考え得る要因を以下の選択肢からご回答ください。(複数回答可) (n=31,MA)

Q7 Q6でご回答いただいた当期純利益の推移の要因として考え得る社会情勢等を以下の選択肢から上位3項目までご回答ください。(n=31,MA)

直近3年の地域別利益推移



推移要因

増加

推移の要因

- ・ 所在国における販売活動が順調
- ・ 所在国から他地域への輸出が順調

背景となる社会情勢等

- ・ 市場の成長
- ・ 消費者ニーズの変化
- ・ 現地の嗜好に対応した製品の販売・サービスの拡大

減少

推移の要因

- ・ 製造/販売時のコスト増加
- ・ 所在国から他地域への輸出が不調

背景となる社会情勢等

- ・ 経済的環境の変化
- ・ 消費者ニーズの変化

自由記述(Q6)：

- ・ コロナ禍によるマーケットの変化
- ・ コロナ禍からの需要回復
- ・ 本格的に海外取引を指向しておらず、今後に期待
- ・ 景気悪化、消費動向変化

自由記述(Q7)：

- ・ 既存の国内お取引先さまのご意向による
- ・ 品質課題

3. アンケート調査

(2) アンケート結果(3/8)

現地向け製品を中心に展開している企業が約半数を占める。回答企業30社のうち、原材料の日本からの仕入割合が70%以上は2社、30%以上50%未満は3社、10%以上30%未満は1社、10%未満は24社。日本から仕入れる理由は日本産が高品質な点や現地での入手困難な点が挙げられ、仕入れない理由はコスト削減や規制が多く挙げられた。

販売製品の割合

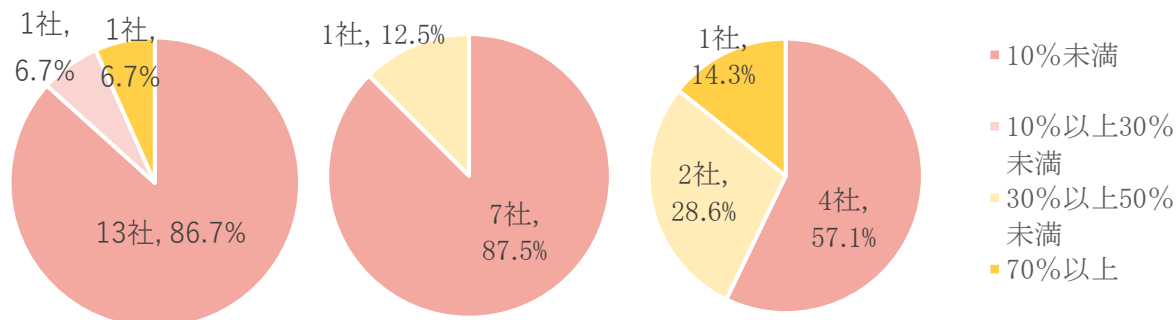
Q8 貴社の海外子会社等が所在国で販売する製品について以下の選択肢から1つご回答ください。(n=31,SA)



- 現地向けの商品を中心に製造・販売している。
- 日本と同じ商品を中心に製造・販売している。
- 日本と同じ商品を中心に製造・販売しているが、今後は現地向けの商品も製造・販売する予定である。

販売製品別の仕入れ割合(販売製品別)

Q9 貴社の海外子会社等が所在国で販売する製品について、原材料の日本からの仕入割合(金額ベース)を以下の選択肢から1つご回答ください。(n=30,SA)



現地向けの商品を中心に製造・販売(n=15)

日本と同じ商品を中心に製造・販売(n=8)

日本と同じ商品を中心に製造・販売しているが、今後は現地向けの商品も製造・販売予定(n=7)

仕入れている/いない理由

Q10-1. Q9で回答頂いた仕入割合に関連して、原材料を日本から仕入れている理由を1つご回答ください。(n=30,SA)

Q10-2. Q9で回答頂いた仕入割合に関連して、原材料を日本から仕入れていない理由を1つご回答ください。(n=29,SA)

日本から仕入れている理由(上位2位)

- ・ 求める品質を満たす原材料等が日本産のみであるため
- ・ 現地では入手困難であるため

日本から仕入れていない理由(上位2位)

- ・ コスト削減を図るため
- ・ 規制等があり日本からの輸出が困難であるため

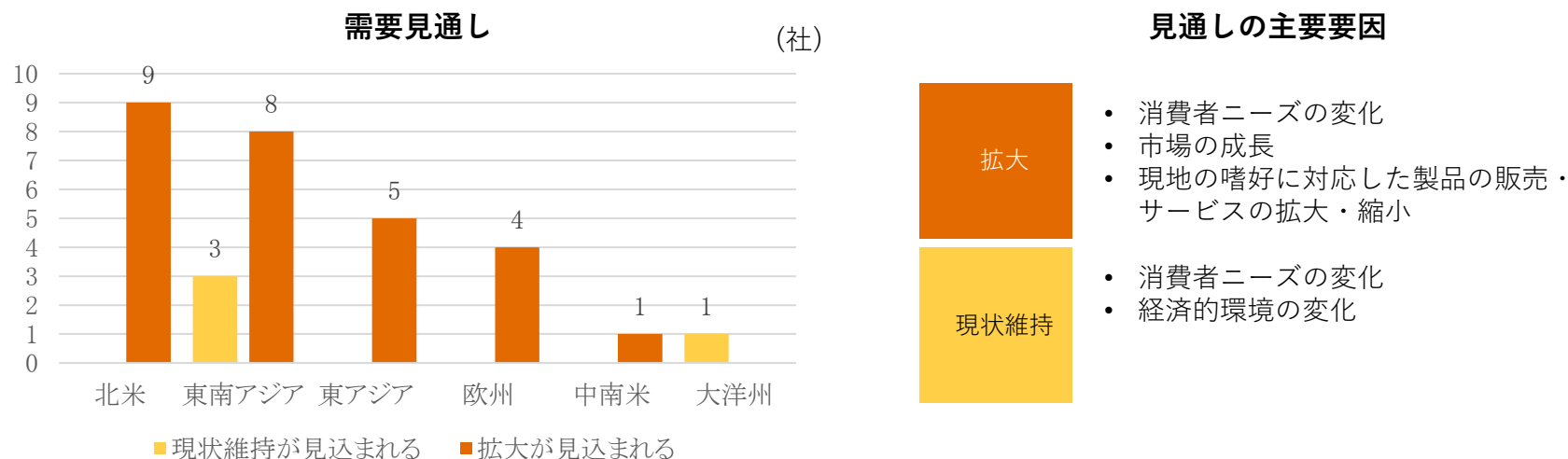
3. アンケート調査 (2)アンケート結果(4/8)

今後の需要は、消費者ニーズの変化や市場の成長等を背景として、大洋州を除く地域で拡大するとの見通しが多い。進出予定地域は、東南アジアと南アジアが多い。

今後の需要見通し・要因

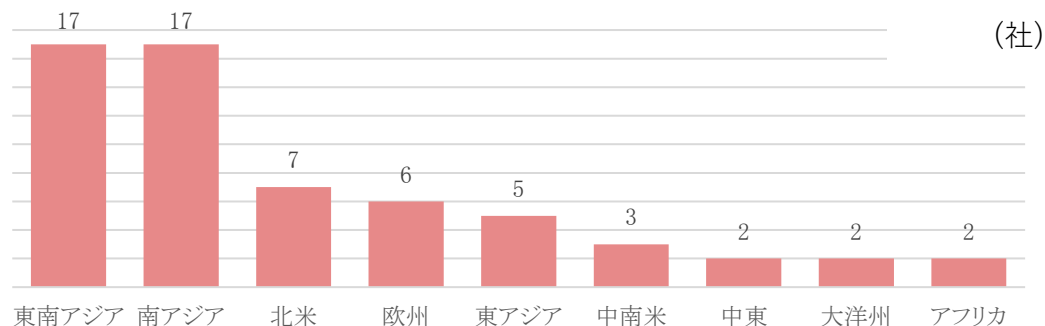
Q11 貴社の海外子会社等の所在国で販売する製品について、今後の需要見通しについて以下の選択肢から1つご回答ください。(n=31,SA)

Q12 Q11でご回答いただいた需要見通しの要因として考え得る社会情勢等を以下の選択肢からご回答ください。(複数選択可)(n=31,MA)



進出予定地域

Q13 今後、投資計画がある場合において、進出予定の地域を以下の選択肢からご回答ください。(複数回答可)(n=22)



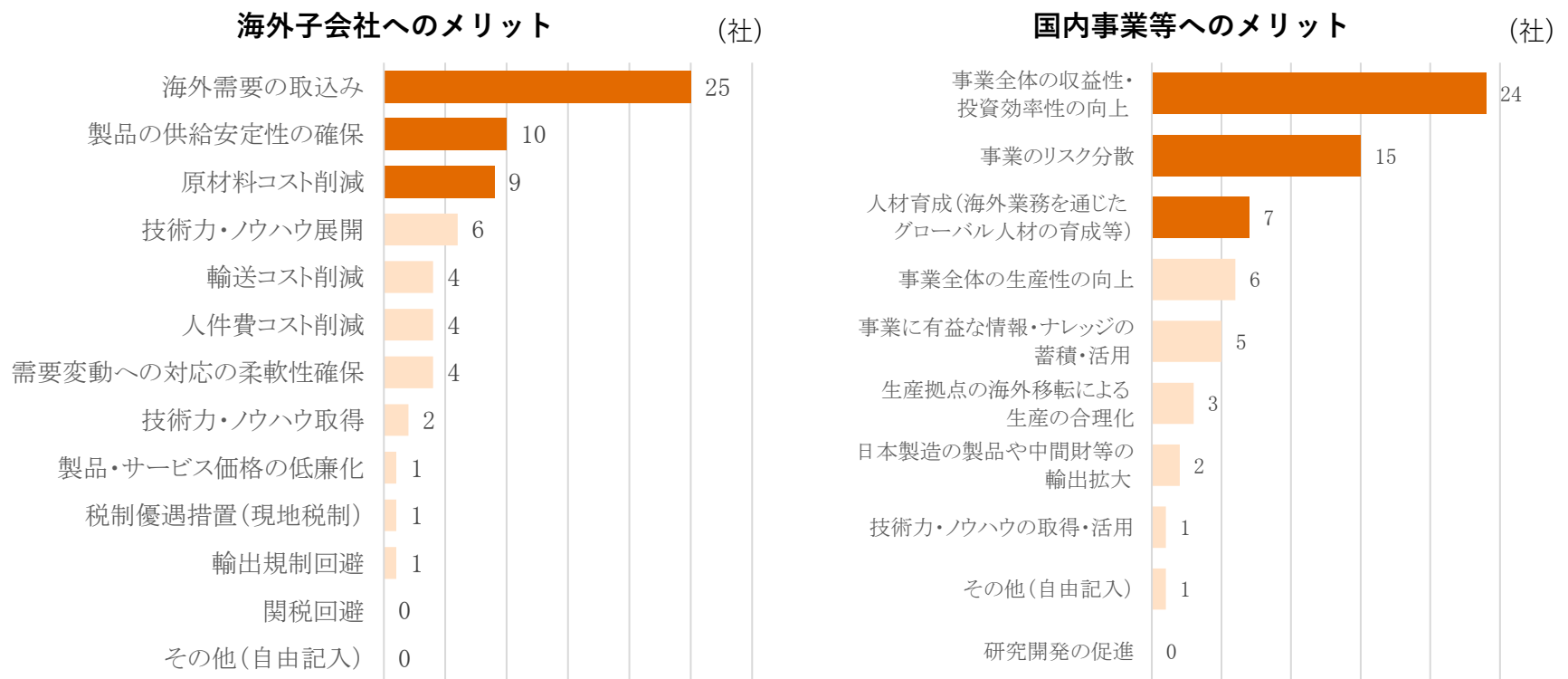
3. アンケート調査 (2)アンケート結果(5/8)

海外子会社の観点では海外需要の取込みや供給安定性の確保、コスト削減などがメリットとして挙げられる一方、国内事業の観点では事業全体の収益性向上や事業リスク分散など、全社視点でのメリットが多く挙げられた。

海外直接投資の海外子会社/国内事業等へのメリット

Q14 海外子会社等に対する投資は、どのようなメリットがあると考えますか。以下の選択肢から上位3項目までをご回答ください。なお、メリットについては海外子会社等の事業活動の観点からご回答ください。(n=31,MA)

Q15 海外子会社等に対する投資は、出資元である貴社や、日本国内での事業活動、企業グループ全体にどのようなメリットがあると考えますか。以下の選択肢から上位3項目までをご回答ください。(n=31,MA)



自由記述：

- 優位性のある海外原材料の開発、獲得

3. アンケート調査 (2)アンケート結果(6/8)

資金還流方法は配当金が最も多く、還流額の決定要因は税制・法規制、国内親会社の財務健全性の確保、為替レートの水準の順に多い。

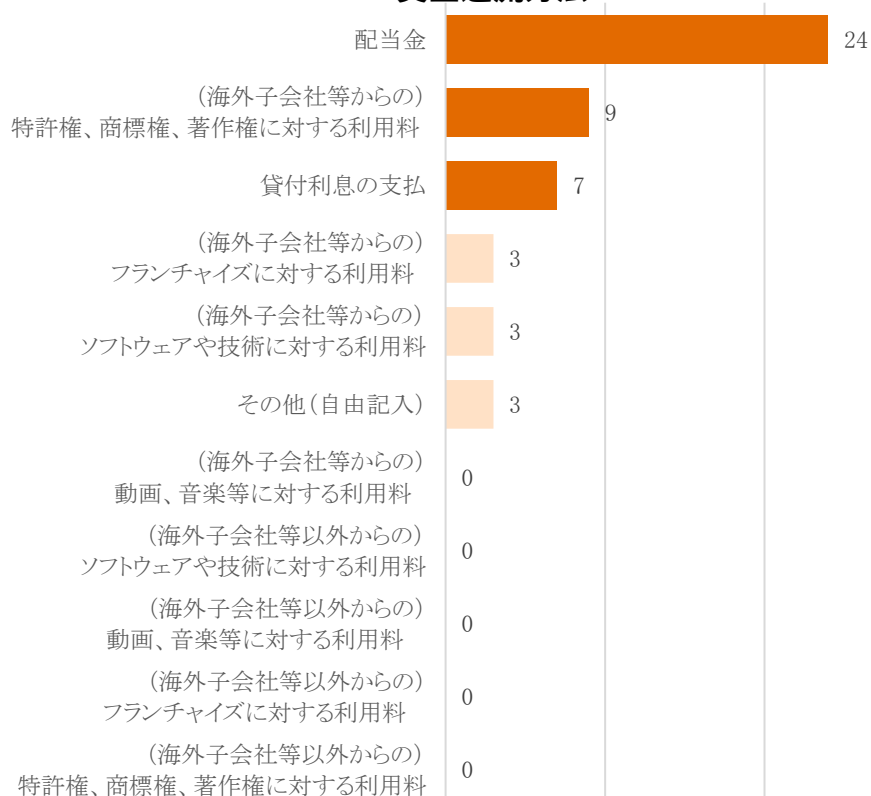
海外子会社等からの資金還流方法・還流額決定要因

Q16 海外子会社等からの資金還流方法について、以下の選択肢からご回答ください。(n=30,MA)

Q18 Q17でご回答頂いた資金還流方法のうち、国内親会社への還流額の決定に影響を及ぼす要因について、以下の選択肢から上位3項目までご回答ください。(n=28,MA)

資金還流方法

(社)

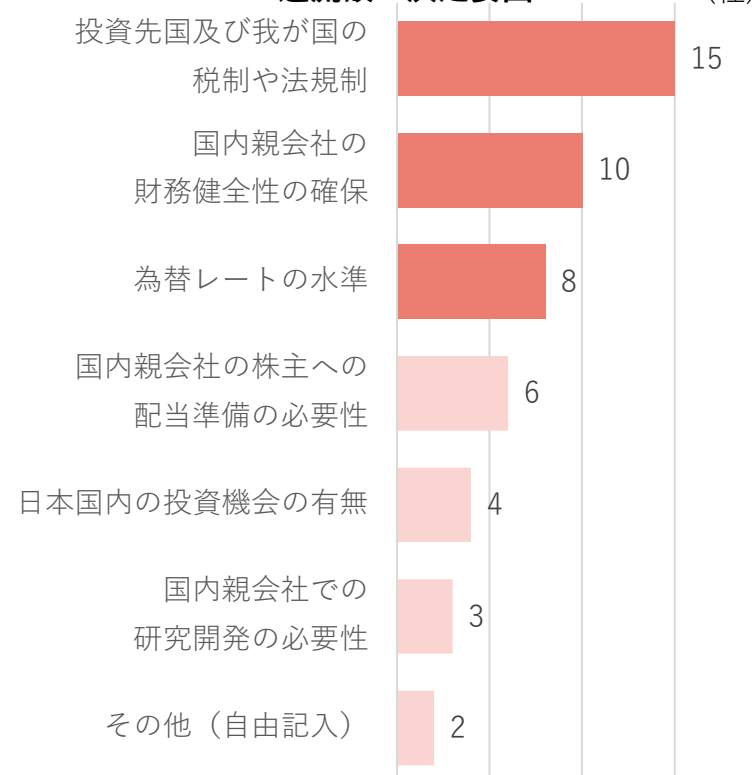


自由記述：

- 経営指導料/輸出益/特にせず

還流額の決定要因

(社)



自由記述：

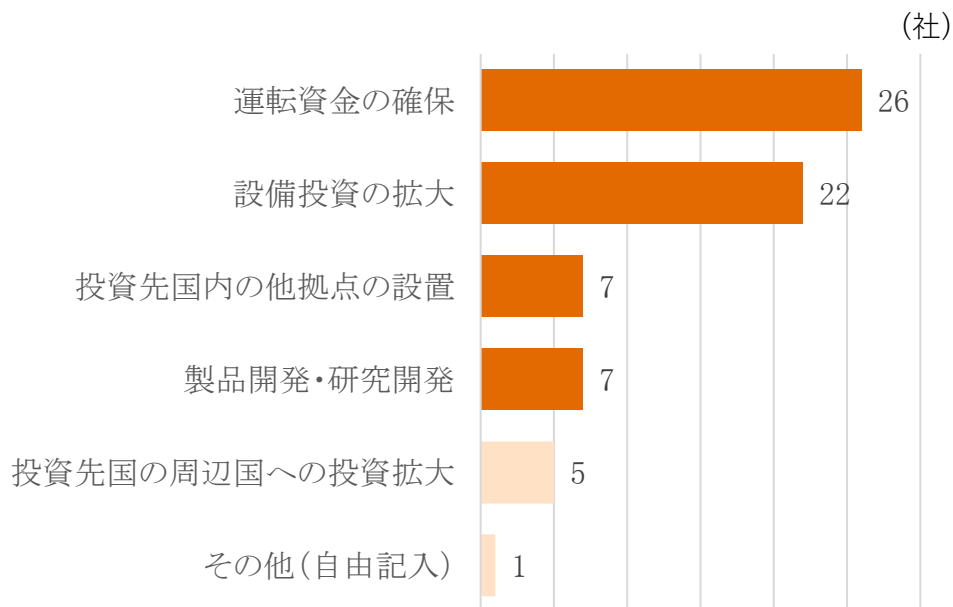
- 海外に現金を残す場合の為替変動その他のリスク/海外関係会社の税引前利益額/子会社の利益

3. アンケート調査 (2)アンケート結果(7/8)

内部留保は運転資金の確保、設備投資の拡大を用途に挙げる企業が大半である。また、海外展開に係る社内指標としては、利益及び売上高の両方を用いるとの回答が大半である。

内部留保の用途

Q19 海外子会社等の再投資収益(内部留保)について海外子会社等における用途を以下の選択肢からご回答ください。(n=31,MA)

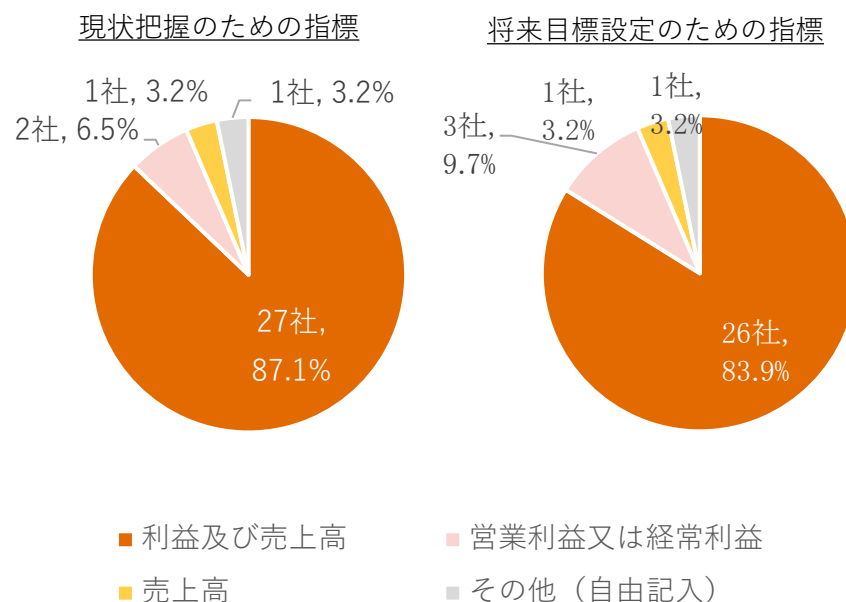


自由記述：
・ 利益はほぼ100%本社に送金するため、内部留保は殆どない

海外展開の現状把握/将来目標設定のための指標

Q20-1 貴社の海外展開の現状把握のために参照している指標を選択してください。(n=31,SA)

Q20-2 貴社の海外展開の将来目標設定のために用いている指標を選択してください。(n=31,SA)



自由記述：
・ 純利益、配当、ROE

3. アンケート調査

(2) アンケート結果(8/8)

対外直接投資に関する課題や政府に期待する支援策としては、貿易・投資協定等の整備を通じた投資環境の整備、輸出入規制への対応等を期待する声が寄せられた。

対外直接投資に関する課題や政府に期待する支援策

Q21 その他、対外直接投資に関する課題、政府に期待する支援策がございましたらご記載ください。(n=5,FA)

- FTAなど投資協定の更なる拡大を目指してほしい。投資先国との法的枠組みを整備し、日本企業の優位性を確保してほしい(食料品製造業)
- 自由貿易相手国の拡大(食料品製造業)
- 輸出、輸入に係る規制など(その他)
- 日本は認定添加物の種類、数が他国と比べて格段に多いが、そのうちの多くは国内でのみ認可されている(クチナシ色素など)。以前からこれら添加物の他国での使用認可における働きかけの要望があると認識しているが、それをより一層加速させてほしい(食料品製造業)
- 製造拠点のBCP対策など(食料品製造業)

4. 検討会での主な意見

4. 検討会での主な意見 (1/3)

(1)食品産業における海外展開の現状と意義(1/2)

内容

<海外展開の意義>

- ・日本のマーケットが頭打ちになる中で、海外マーケットを獲得するため既存ビジネスモデルからのシフトが課題
- ・日本食の海外展開では、現地消費者に受け入れられて拡大するまでに時間を要するため、中長期的視点を持つ必要
- ・有力な産地で生産すること、そこからのサプライチェーンを構築することが大事。最終製品に近い食品で収益規模を大きくするには、マーケットの近くで生産して競争力の維持強化を図ることが必要
- ・海外展開の売上がグループ全体に寄与し、更なる海外展開に繋がる
- ・海外での事業活動は、収益が全てではなく、マーケティングコストをかけ、ブランド発信、ブランド価値の向上を図ることで、インバウンドを呼び込む戦略もある
- ・現地のローカルスタッフをマネジメント層に登用することで、現地に根付いた事業運営につながる。他方、日本人が海外法人での業務を通じて、現地の価値観を理解し、幅広い経験を通じて多様性やグローバル視点を有する人材育成を図ることができる

<海外展開における食品企業の取組>

- ・自社の味を尊重しつつ、現地の嗜好性といかに調和させるかが重要
- ・コアバリューである味、レシピ、ノウハウ等を保持しつつ、現地消費者の嗜好に合わせたオペレーションや組織マネジメント等の管理が課題
- ・海外展開でどのような製品を販売するかも重要。海外市場における日本産食品の展開には、「①日本製品をそのまま販売、②現地に合わせたアレンジ製品を販売、③現地向け製品を販売」の3つのパターンが考えられる
- ・現地パートナーと組みフランチャイズ展開を行うパターン、ジョイントベンチャーとフランチャイズの組み合わせにより進出するパターンなど複数の展開形式を進出先に応じて選択
- ・食品製造業については、海外展開により他国で製造された製品が日本へ輸出されるケースは多くない
- ・現地を理解するための現地市場の徹底調査が必須

4. 検討会での主な意見 (2/3)

(1)食品産業における海外展開の現状と意義(2/2)

内容

<海外展開において食品企業が抱える課題>

- ・品質保証や各国の規制に対応する必要がある、現地スタッフの採用・教育が課題
- ・現地の法規制や税務に詳しいスタッフやパートナーと連携することが必要
- ・ローカライズにあたり現地パートナーを探す場合は、ノウハウをすぐ獲得することができるが、トラブルがないようパートナーをコントロールする必要
- ・原材料については、国産の原材料を使用したくても、関税や規制等の確認に必要な国内メーカーとのやり取り、収益性を考慮して海外産の原材料を使用することもある
- ・流通経路の確保が課題
- ・現地で法人化する場合、多くの海外展開事業は、初期投資の影響や売上が計画通り進まない等により、赤字から始まるケースが多く、また売上不足、支出過多、売掛金回収の遅延、予期せぬ出費などの理由で手元資金が不足し、途中で撤退するケースもある

<日本企業の強み>

- ・日本の品質管理の基準は高く、それが日本ブランドへの強みとなっている事がある
- ・利益創出やコスト管理、労務管理等に関する柔軟性は、日本の食品産業の強み

<輸出、海外展開、インバウンドの相乗効果>

- ・海外拠点で日本食を体験した顧客が本場の味を求めて来日するパターンや、訪日をきっかけとして事業での取扱いに繋がる例など、輸出と海外展開、インバウンドには相乗効果が見受けられる
- ・飲食業の進出を支援することが日本食の認知やインバウンドに繋がる

<海外展開支援のあり方>

- ・従来の海外展開支援は、海外バイヤーと繋ぐ支援が多く、バイヤー依存になっている
- ・生産者や食品事業者自身による現地展開時のフィージビリティスタディやビジネスモデルの検討ができていないことも課題
- ・課題解決のための政策支援も局所的なものになりがちで、全体観を持ち支援をコーディネートする機能が弱い
- ・展開先国におけるサプライチェーン構築・生産販売が必要
- ・中小企業の海外展開には、現地支援チームがあると有用

4. 検討会での主な意見 (3/3)

(2) 海外展開指標の考え方

内容

< 海外展開指標の考え方 >

- ・ 海外展開指標は、企業の実感に対応するものとなるよう、推計にかかるコストとのバランスも考慮して設定することが重要
- ・ 子会社の利益全体を把握する際には内部留保も含めることが適切
- ・ 親会社としては子会社利益が順調に増え、企業価値が向上することを目的としていると思われるため、子会社の利益全体を把握する際には内部留保も含めることが適切
- ・ 親会社は、法的リスク等を踏まえ進出形態を選択しており、支店利益が本社決算に計上されるのと同様、海外子会社についても内部留保を含めた利益全体を捕捉することが適切
- ・ 配当金の決定要因は現地規制等の影響を受けるため、配当金のみ対象とすると海外展開の状況把握を見誤る可能性がある
- ・ 配当金は、企業の戦略だけでなく、各国の送金規制等の制限を受けるため、その数値で海外展開の評価を行うことは難しい

< 指標の算定方法 >

- ・ 海外展開指標の算定にあたり、完全な統計はなく、統計で得られないものに一定の推計を行うことは一般的。推計方法が合理的で、開示されていることが重要
- ・ 海外事業活動基本調査と国際収支統計を用いて推計する方法が、現在日本で使用可能なデータを最大限活用したものであり、この指標に代わるものはない

4. 農林水産省による食品産業からのヒアリング概要 (1/3)

(1)食品製造業(1/2)

内容	業種
• <u>日本国内の人口減少に危機感を持っており海外展開を進めている。近年、海外進出に対する関心度が高まっていると感じる</u> • 基本的に<u>展開先国・地域の宗教や食嗜好に合った商品を開発・販売</u> • <u>海外拠点で生産販売する製品の開発のため、日本にある研究開発機能の活用が促進される。日本が持つ技術レベルは高く、高い技術の取り込みを行いつつ海外展開に対応することが可能</u> • <u>各国の規制により、日本の食材を使用できない場合や、他にない表示が求められる</u>ケースがある。関税障壁よりも規制等の非関税障壁の影響の方が大きい印象である • 製造会社の場合には、<u>現地拠点の増築・増設に係る費用が必要になるため内部留保は一定程度確保している</u>	醤油・味噌・調味料製造
• 進出先は、<u>人口、GDPなど様々な要素をふまえた将来性等を考慮</u>。投資の回収までには時間がかかる • 当初は日本国内への供給を目的に、人件費の安さと原材料調達の容易さを考慮して進出先を決定(現在は、現地での販売が主流)。現在の海外展開の目的は、企業ブランドのついた商品の世界シェア獲得。<u>輸出により現地市場のポテンシャルを判断したうえで、現地生産へ切り替えている</u> • <u>インドネシアで生産することによってハラルに対応</u>することができ、マレーシアへ輸出でき、中東への輸出も視野に入れることが可能	菓子製造

4. 農林水産省による食品産業からのヒアリング概要 (2/3)

(1)食品製造業(2/2)

内容	業種
• <u>海外展開の一番のメリットは人脈</u> 。その人脈より <u>他国への進出へつながった</u> 。海外店舗は <u>広告塔的な役割</u> もある。小売商品のみを店舗で販売しても目立たない。海外展開する際に苦勞する点としては <u>現地の規制対応</u> 。	牛乳・乳製品製造
• <u>日本国内の特定地域で生産というブランドが重要であり、現地生産は考えていない</u>	麵製造
• <u>現地系に食い込む上で、現地に設置する販売拠点の存在が非常に大きい</u> • 海外生産は、地産地消の考えのもと、日本産原料は使用しない。一定の輸出量が確保できれば輸出に切り替える。 <u>付加価値の低い商品は現地生産、付加価値が高く優位性のある商品は日本国内生産</u> 。	アルコール製造
• <u>「日本産」というブランドが重要</u> であり、現地生産で「日本産」を名乗れないのはネック。もし現地生産するのであれば、自社工場よりもOEM生産。	栄養補助食品製造

4. 農林水産省による食品産業からのヒアリング概要 (3/3)

(2)外食業

内容

- 海外展開では、パートナーをどのように探すかが課題。味の決め手になるタレを日本から輸入しブラックボックスとすることで、模倣店舗が真似できない品質とすることができる。肉などは輸出が難しい。
- 直営は原料調達に苦勞するため、現地企業が主体となるフランチャイズ方式を進めている。収益はフランチャイズ加盟店の実力や体力に左右されるため、フランチャイズの見極めが最も重要。海外店舗でも日本と同じ味を再現するため、調味料など一部食材は本社指定の日本産食材を使用するようフランチャイズと契約。今後は指定食材の範囲を拡大していきたい。調味料は、日本と同じ味を再現するのに重要。