

東南アジアにおける食産業のビジネスチャンス

NRI シンガポール Department Head 佐野 啓介

NRI シンガポール Senior Consultant 人見 智子



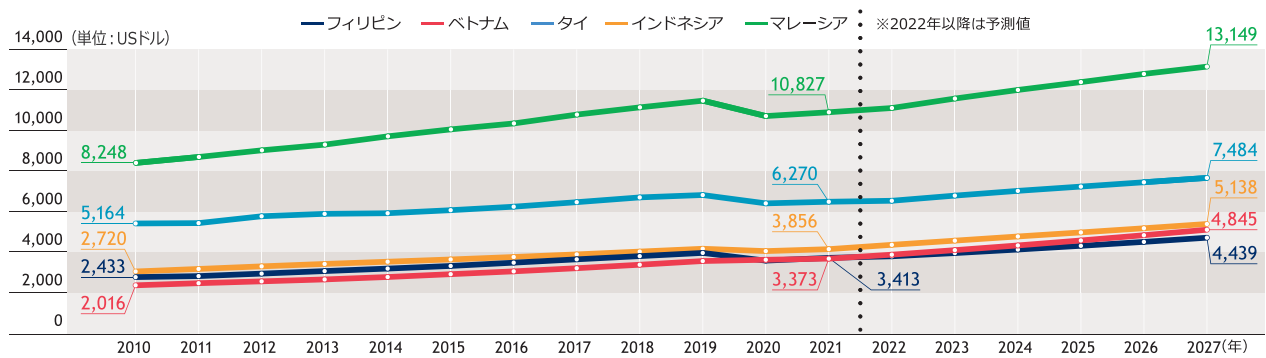
1 海外展開の重要性と実現可能性の高まり

NRI の過去調査において、食品とは品目が異なるものの、例えば Health & Beauty 市場であれば、1人当たり GDP4,000US ドルを境に必需品からぜいたく品の消費が始まり、さらに1人当たり GDP1万 US ドルから高価格帯のプレミアム商品のマーケットが立ち上がると分析している。

東南アジアの経済は、新型コロナウイルス感染症およびウクライナ問題の影響を受けたもののいまだ力強く成長している。先に記載した GDP4,000US ドル/人を目前としている国も多く、都市レベルでは既に 4,000US ドル/人とどまらず、1万 US ドル/人に達している地域もある。

さらに、経済成長に伴い、モダントレード率（スー

図表 1 東南アジア 5 カ国の 1 人当たり GDP の推移 (2010 - 2027)



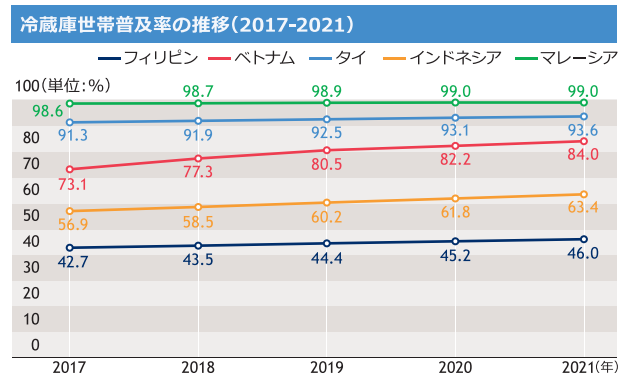
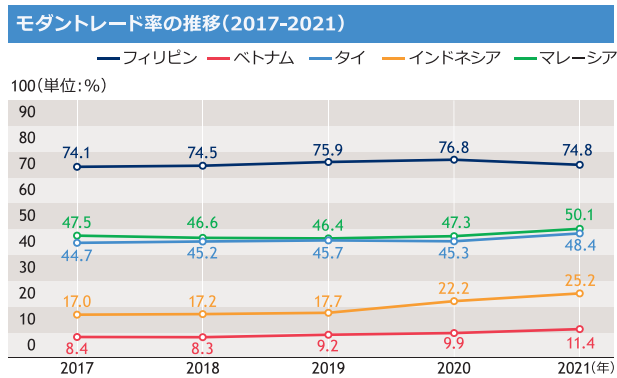
出所) 世界銀行、国際通貨基金、国際連合より NRI 作成・推計

図表 2 東南アジア主要都市の人口および 1 人当たり GDP の状況

国	都市	人口(千人)(2020年)	1人当たり名目GDP(USドル)(2021年)
シンガポール	シンガポール	5,935	72,778.0
マレーシア	クアラルンプール	7,997	18,123.9
	ジョホールバル	1,024	9,222.7
	イポー	814	10,412.7
タイ	バンコク	10,539	13,554.9
	チョンブリー	1,399	15,162.4
	チェンマイ	1,167	4,901.8
インドネシア	ジャカルタ	10,770	8,276.8
	スラバヤ	2,944	9,693.1
	バンドン	2,580	4,205.3
フィリピン	マニラ	13,923	5,967.1
ベトナム	ホーチミン	8,602	4,874.8
	ハノイ	4,678	4,880.4
ラオス	ビエンチャン	683	5,347.5

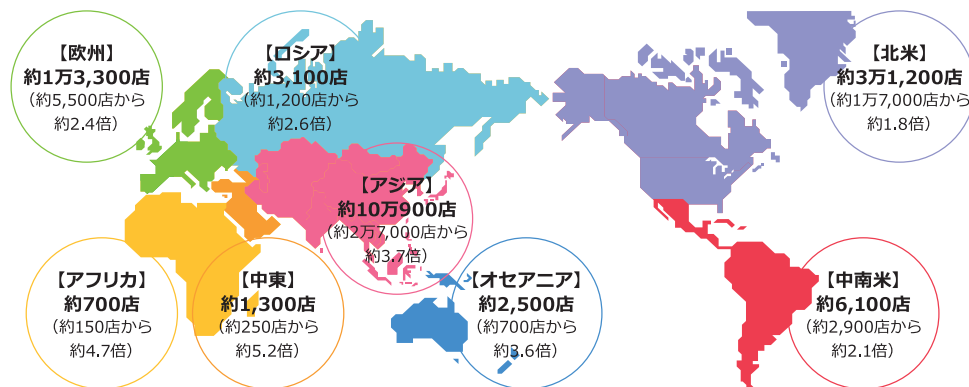
出所) 国連、各国統計情報等より NRI 算出

図表3 東南アジア5カ国のモダントレード率および冷蔵庫世帯普及率の推移



出所) ユーロモニターより NRI 作成

図表4 海外における日本食レストランの数



※ 太字は2021年時点の数字、カッコ内は2013年当時の数
出所) 農林水産省資料(海外における日本食レストランの数)より NRI 作成

パーやコンビニなど近代的な小売店の、流通全体に占める比率)や冷蔵庫の普及率が高まるなど、日本の農産品や加工食品の流通が可能な基盤も整いつつある。食品の流通においては、食の安全を担保しつつ、生産・製造した食品をロスすることなく売り切ることが重要であり、その両面を支える近代的な施設・設備が整ってきている。

実際、日本から海外への農林水産物・食品輸出は、この10年で増加を続けている。2012年に4,497億円であった農林水産物・食品の輸出額は、2022年には当時の3倍以上である1兆4,148億円にまで増加した。日本の政府としても、2025年に2兆円、2030年に5兆円という輸出額目標を掲げ、目標達成に向けた体制整備や各種戦略の実行を進めている^{※1}。

また、食産業の海外展開は輸出だけにとどまらない。農林水産省の調査によると、海外における日本食レストラン数は、2013年の約5.5万店から2021年に約15.9万店とこちらも3倍程度となっている。

このように海外における需要のきっかけとなる1人当たりGDPの成長、さらに、日本食の流通を支える基盤の整備が進む中で、食産業の海外展開の重要性和その実現可能性は今後も高まっていくものと考えられる。

※1 農林水産省「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略の進捗」<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/progress/index.html>

図表5 食産業を取り巻く七つのトレンド

	生産者	集荷業者、荷受卸	加工業者	食品卸	流通業者
買い手	<ul style="list-style-type: none"> 小売、加工業者の業界再編によるバイイングパワー増 小売、加工業者による契約栽培増 		<ul style="list-style-type: none"> 小売業のバイイングパワー増(PB拡大など) 	<ul style="list-style-type: none"> 小売業のバイイングパワー増(PB拡大など) 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者ニーズ(安全安心、価格など)
業界内の競争	<ul style="list-style-type: none"> 大規模農家発生と小規模農家淘汰(とうた) 	<ul style="list-style-type: none"> 協同組合の統合、大規模化、効率化推進 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上 業界再編の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 業界再編の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 生産性向上 大手による寡占化進展
供給業者	<ul style="list-style-type: none"> 協同組合を通じた資材供給の縮小 	<ul style="list-style-type: none"> 組合員、調達先、取扱量減少 	—	—	—
代替品	<ul style="list-style-type: none"> 海外産品拡大による事業縮小の可能性(TPP交渉等) 	<ul style="list-style-type: none"> 契約栽培の拡大(②川下主導の業界再編を含む) 	<ul style="list-style-type: none"> 海外産品拡大による事業縮小の可能性(TPP交渉等) 	<ul style="list-style-type: none"> 小売事業者による垂直統合 	<ul style="list-style-type: none"> ネット通販の拡大の可能性
新規参入	<ul style="list-style-type: none"> ①農業担い手変化 従事者高齢化と法人参入による新陳代謝 技術革新の可能性 	<ul style="list-style-type: none"> 海外産品による流通構造変化の可能性(TPP交渉等) 	<ul style="list-style-type: none"> ③海外産品拡大の可能性 		
市場開拓	<ul style="list-style-type: none"> ④海外展開への取り組み 農産品輸出 	<ul style="list-style-type: none"> 輸出業務の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 海外輸出、海外進出 	<ul style="list-style-type: none"> 海外輸出、海外進出 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出
デジタル	<ul style="list-style-type: none"> ⑤デジタル活用による生産性向上 アグリテック 	<ul style="list-style-type: none"> フードテック、デジタルサプライチェーン、パーソナライゼーション、DtoC など 			
社会	<ul style="list-style-type: none"> ⑥SDGsの潮流対応 環境意識の高まり、サプライチェーン全体での持続可能性管理、化学農薬・肥料の削減、食品ロス削減 など 				
政策	<ul style="list-style-type: none"> ⑦国内政策の変化 6次産業化、農地中間管理機構、農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略、生産性向上、IT活用、みどりの食料システム戦略 など 				

出所) NRI 作成

2 日本の食産業の海外展開が直面している問題と次なる可能性

食産業の海外展開にあたり、日本の強みや特徴を生かした現地での差別化戦略は重要事項である。その差別性の一丁目一番地は、商品としての農産品や加工食品であり、輸出額の増加は、実際に日本の農産品や加工食品の差別性・独自性が海外で認められつつあることを示しているといえる。

一方で、昨今、輸出可能な国内の農産品の不足や食産業における人手不足、また、国際物流の混乱といった問題が発生している。さらに、フードマイレージ(環境負荷低減のために、食の輸送距離を減らす取り組み)の議論も行われ始めており、日本で生産・製造した商品を現地に届ける輸出型の海外展開だけでは、近い将来、成長の限界に直面すると考えられる。

そのため、今後の海外展開は、日本の農産品や加工食品の商品性に依存した輸出型の形態だけでなく、それを支えている各種ノウハウやナレッジにも

注目し、多様な形態での海外展開の検討が必要になってくる。

ノウハウやナレッジを生かした海外展開を考えるにあたり、改めて、日本の食産業の現状や強みを理解する必要がある。NRIでは、従前から、食産業に関わる各種事業者・行政機関のさまざまな取り組みを支援している。その取り組みを「食産業を取り巻くトレンド」として、図表5の①～⑦に整理している。これらのトレンド自体は、企業や政府の活動成果として表出している動きであるが、その裏側には、日本が培ってきたノウハウやナレッジが内包されている。その一例を示したものが図表6であり、これらを生かした海外展開が増えていくことが期待される。

なお、これらのトレンドについて、①は農業生産分野、②は小売・外食、および物流・卸売分野、③は食品製造分野に関連するトレンドである。そして、④～⑦は食産業全般に関わるトレンドである。以降、分野別で見た海外展開の論点・視点を記載する。

図表6 七つのトレンドと関連するノウハウやナレッジ

七つのトレンド	日本が培ってきたノウハウやナレッジの例
① 農業担い手変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 農業従事者の高齢化に対応した栽培方式や作業軽減に資する資材およびソリューション ● 新たな農業従事者を増やすための政策的支援、農業法人としての事業展開ノウハウ
② 川下・川中主導の業界再編	<ul style="list-style-type: none"> ● 南北に長い国土に対して多様な食品を流通させる物流網とそのオペレーションノウハウ ● 消費者ニーズに対応した新たな小売・外食業態の開発力 ● 人手不足に対応した自動化ソリューションおよびノウハウ
③ 海外産品拡大の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定的かつ多様な調達ポートフォリオを支えるグローバルなネットワーク ● 国内産品と海外産品を組み合わせた新商品開発ノウハウ
④ 海外展開への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 日本産品の需要創造やニーズ発掘における調査・検討・プロモーション等のナレッジ ● 海外展開済みの生産拠点・流通拠点の運営ノウハウ
⑤ デジタル活用による生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産・加工・流通工程における各種機械化・自動化ソリューション ● フードテックを支えるセンサーやAI技術、データ活用ノウハウ
⑥ SDGsの潮流対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 地産地消や6次産業化の取り組み経験 ● 食の安全・安心に向けた生産・流通時の商品管理ノウハウ ● 健康に資する日本人の食習慣
⑦ 国内政策の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 上記の取り組みを支える各種政策および政策検討のナレッジ

出所) NRI 作成

3 農業生産分野の海外展開

農林水産省が発表している「2050年における世界の食料需給見通し」において、東南アジアを含むアジアは、食料の大きな需要増が見込まれる地域となっている。そして、同地域の生産量は需要増に合わせて増加するものの、需要をすべて満たすことが難しく、2050年には、2010年に比べて、2.8倍（+2億2,700万トン）の輸入増が見込まれている。そのため、アジアは、日本からの輸出のみならず、現地での農業生産といった事業機会が存在するエリアであり、今回は、その現地生産の可能性を考えてみたい。

アジアの農業生産について、国連食糧農業機関（FAO）の将来生産数量の予測を見ると、穀物・園芸（野菜・果物）・畜産・水産など農林水産のすべてのカテゴリーにおいて増加することが見込まれている^{※2}。一方で、現地への農業参入に関しては、生産品目ごとに検討すべき論点が異なることを意識する必要がある。

まず、穀物・園芸（野菜・果物）に関して、参入時の一つのボトルネックはその事業規模である。日

本式の栽培方法の普及や日本の農産物を栽培してほしいというニーズはもちろん存在し、そのニーズに応える形で現地展開する事業者も登場してきている。ただし、アジアの穀物・園芸ビジネスは、一部ブランテーションで展開されている品目を除き、多くは日本と同じく小規模農家によって支えられている。そのため、農地や生産者など、事業を開始するのに必要なリソースを大規模に確保することが難しいことを念頭に置いておく必要がある。他方、畜産や水産は、畜舎や養殖場を設け、その施設の中で機械化や自動化を支える設備を導入する形で事業が行われている。そのため、企業経営としてビジネス展開しやすい品目であり、実際、同分野において、世界の上位企業といわれている企業もアジアには多数存在する。

なお、穀物や園芸について、周辺サービスを主とした事業参入が事業規模を追求しやすい領域として存在する。肥料や資材の供給、農作物の販売など農業生産の前後で発生する業務を束ねて、業界のブ

※2 「OECD-FAO Agricultural Outlook 2022 – 2031」

図表7 アジアにおける大手畜産・水産事業者の例

業界	国	企業名	概要
畜産	中国	WH Group Ltd	●豚肉生産・食肉加工の世界的企業の一社 ●欧米企業の買収を通じて、多国籍に事業を展開
		Sichuan New Hope Group Co., Ltd.	●中国大手の農牧企業 ●飼料供給・食肉加工・乳業などを行う
	フィリピン	San Miguel Corp	●フィリピンの大手コングロマリット ●飼料供給・食肉加工・乳製品製造などを行う
	タイ	Charoen Pokphand Group Co., Ltd.	●タイの大手コングロマリット ●飼料生産、畜産、食肉加工、さらに小売までを手掛ける
水産	中国	China National Agricultural Development Group Co., Ltd.	●中国の大手企業で水産、牧畜などを展開 ●水産分野では、遠洋漁業や水産加工などを手掛ける
	タイ	Thai Union Group PCL	●水産加工の世界的企業の一社 ●冷凍・冷蔵・缶詰の水産物の製造・販売を行う
	インドネシア	PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk	●インドネシアの農業・水産業大手 ●水産事業では、淡水魚、エビ製品などを取り扱う
	ベトナム	Minh Phu Seafood Corp	●エビの養殖・加工を行う世界的企業の一社

出所) 各種公開情報より NRI 作成

ラットフォームを目指すビジネスモデルであり、昨今では、デジタルを掛け合わせた形での展開を志向する企業も多い。過去に筆者が東南アジアの各国政府と議論をした際にも、日本の JA 全農（全国農業協同組合連合会）のような農家を支える仕組みがなく、農業分野の成長においては、農家向けの支援機関やサービスが重要であるとのコメントがあった。

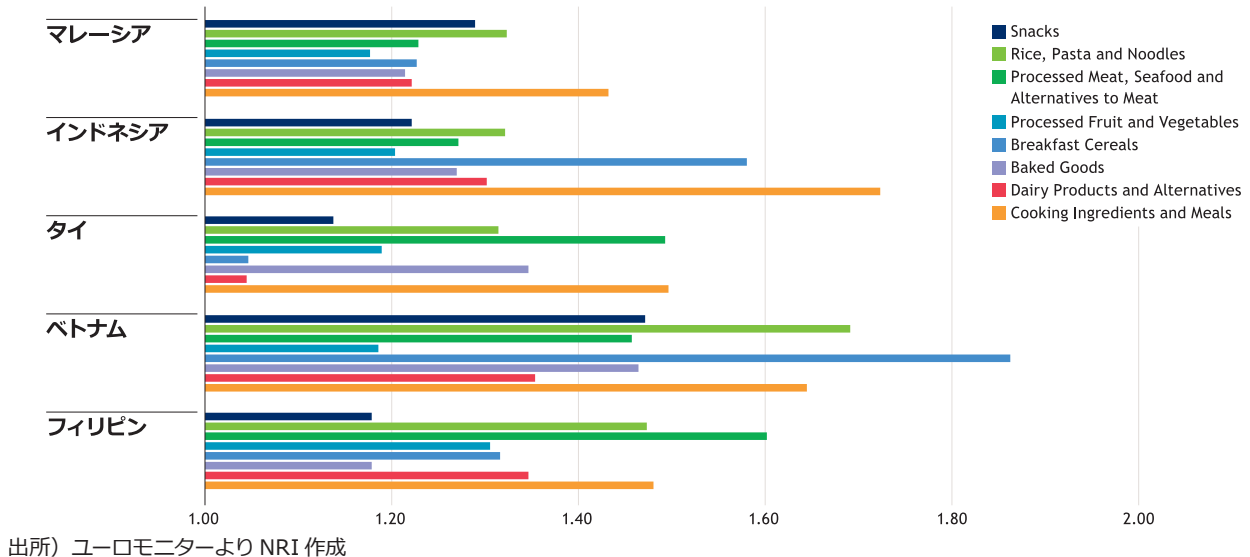
4 食品製造分野の海外展開

食品製造分野は、農業生産分野に比べて、より広範囲の品目で、事業規模を追い求めやすい領域である。図表8は、東南アジア5カ国における加工食品の2017年に対する2022年の市場規模の比較である。すべての加工食品において、2017年よりも成長している点は同じであるが、個別国内での各品目同士の成長度合いを比較するとばらつきがあり、各国でも成長著しい品目とそうでない品目に違いがある。この分析結果は、各国の現状のニーズの違いを示している一方で、将来的に新規に事業展開できる市場がまだまだ残されている可能性を示唆しているのではないだろうか。

他方、食品製造分野においては、事業上の力点が商品性だけでないところに注意しておく必要がある。食品製造は、商品性を追求しつつも、工場等の事業資産をいかに高い稼働率で運用できるかも重要である。そして、高い稼働率を確保するためには、最寄り品であるという食品の特性を踏まえ、多様な流通チャネルと連携し、多くの消費者に商品を届けていくことが求められる。過去の取り組み事例として、ザ コカ・コーラ カンパニーとペプシコは、自社のコーラ飲料の流通網を確保するために、自社のロゴマークが印字された冷蔵庫を個人商店に展開し、そこで、コーラ飲料の販売に注力した。

昨今は、スーパーやコンビニといったモダントレードの拡大や SNS を通じた新商品情報の第三者による拡散など、より一層、考慮しなければならない要素が増えている。そのような事業理解の下、現地事業者と協業した形で現地展開を行うケースも多い。以下がその事例であるが、製品開発や物流、経営管理といったさまざまな点での協業が進んでいる状況にある。

図表8 東南アジア5カ国における加工食品の2017年に対する2022年の市場規模



図表9 現地事業者との協業による海外展開の例

企業名	国	協業内容
井村屋グループ	マレーシア	● 現地のハラール認証(イスラム教の戒律で許された食品)を持ったパートナー企業と提携し進出することで、現地の認証をクリアしたIMURAYA AZUKI BARを発売
アサヒグループホールディングス	アジア、オセアニア、中南米、欧州など	● M&Aを通じて欧州、オセアニアに拠点を確立。グローバルブランドを掲げ、アサヒスーパードライに加え、ピルスナーウルケル(チェコ)やグロールシュ(オランダ)といった有名ブランドビールを世界各国で販売
エースコック	ベトナム	● ベトナム政府からの合併設立の打診がきっかけであるが、打診の後に調査を進め、即席めんに関する技術やノウハウの導入と運用が重要であることから、技術力のある現地企業との合併を選択
亀田製菓	ベトナム、インド、カンボジア	● パートナーシップを活用することで、米菓をはじめとする米をベースにした食文化の海外展開を推進。ベトナムでは「THIEN HA CORPORATION」からの販売面での協力を得て、小規模店舗への配送網を構築。また、インドでは「LT Foods Limited」と連携し、インド版亀田の柿の種としてKARIKARIの製造販売を実施

出所) 各種公開情報より NRI 作成

5 物流・卸売分野の海外展開

物流・卸売分野の海外展開では、まず、事業環境の違いを理解しておくことが重要である。

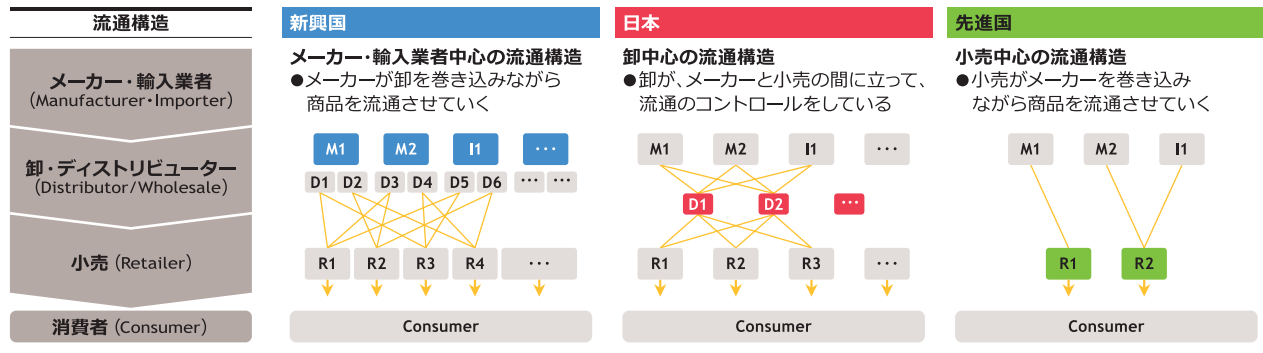
以下は、新興国、日本、先進国における流通パターンの違いを示したものである。日本では、卸売業がリードする形で食品が流通している状況にあるが、先進国では小売が主導権を握り、メーカーを巻き込んでいくスタイルが主流である。また、東南アジアに多い新興国ではメーカーが主導権を握り、物流網を構築していくスタイルが主流である。

そのような中で、東南アジアにおける物流および

卸売業へのニーズも日本におけるそれとは異なる状況にある。日本では、食の流通を支えるインフラとしてのニーズが高く、さまざまな機能を有し、その品質の高さを差別化要素として事業展開をしている事業者が多い。他方、東南アジアでは日系の物流・卸売業の総合力や品質の高さは現時点では競争領域ではなく、メーカー等が求める個々の課題に対していかに低コストでサービスを提供できるかといった点が顧客獲得のポイントとなる。

他方、東南アジアの食品流通はいまだ多くの課題を有している状況にもある。保管や輸送時の品質管

図表 10 新興国・日本・先進国における流通パターンの違い



出所) NRI 作成

理の度合いの低さに起因する廃棄ロス、また、1次卸・2次卸を利用した食品流通に伴う販売管理の難しさ、さらには、電話やFAX、メールやSNSといったコミュニケーションツールの乱立による受発注管理の煩雑さなどが存在する。そのため、それぞれの課題を解決するソリューションサービスを展開することが現地進出の一つの足掛かりになると想定される。

6 小売・外食分野の海外展開

小売・外食分野には、農業生産や食品製造、物流・卸売には存在しないフランチャイズというビジネスモデルがある。そして、フランチャイズでの海外展開は、進出のための資本的な負担が比較的少なく、進出が迅速・容易であるという特徴があり、フランチャイズでの海外展開を行う企業も多い。過去にNRIにて日系外食企業の海外進出パターンを集計した際には、独資単独の進出が39%、合併が24%、フランチャイズが37%という結果であった。また、コンビニといった小売業の海外展開においてもフランチャイズ展開が活用されるケースも多い。

フランチャイズ展開においては、現地パートナーの存在が欠かせず、その選定が成否を分ける。選定におけるポイントは、図表11に挙げる五つであり、

現地での事業展開をリードする役割を担ってもらうため、その素質に関する定性的な評価も欠かせない。

加えて、フランチャイズ契約を結ぶにあたり、その契約条件にもこだわる必要がある。特に重要なポイントとして、期間・対象地域・ロイヤルティー料・目標店舗数が挙げられ、契約後は、その目標に向けた活動を支えるとともに、十分な成果が得られない場合には、打ち切りも考える必要がある。

7 食産業の海外展開時に把握しておくべき事項

ここまで、東南アジアにおける食産業のビジネスチャンスとして、各業界の海外展開の可能性について記載してきたが、最後に、海外展開を進めるにあたり、改めて現地の状況を十分に把握することが大切であると伝えておきたい。

海外展開とは、見知らぬ土地で今までと異なる消費者を対象に新しいパートナーと連携しながら、事業を一からつくっていくことである。さらに何をいつまでに理解して実行しなければならないのか分からず、話を進める中で思わぬ落とし穴に落ちてしまうケースも多い。

図表12は、NRIが食産業の海外展開を目指す事業者をサポートする際に伝えている調査項目の一覧

図表 11 現地パートナー選定におけるポイント

	概要
1. 現地パートナーの資金力	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地でのブランド運営に十分な資本金額を見極め、現地パートナーが用意できるかどうかを確認する必要がある ● 資金力がなければ計画通りに進まない可能性もある
2. 自社と同業界／関連業界での経験値	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社が進出しようとしている業界と同じ、あるいは関連する業界での経験があるかないかを確認する ● 外食店で進出する場合、他の外食店を現地パートナーが経営したことがあればその経験値を活用できる（許認可取得手続き、原材料調達などがしやすい）
3. 現地市場展開計画	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地パートナーが、事業性をどの程度見込み、展開店舗数とその出店場所をどの程度描けているか、そして、それはブランドオーナーとして受け入れ可能なものかどうか判断する
4. 現地での優良物件確保の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ● 国によっては、優良物件を確保できるネットワークを持っているかどうか重要な点 ● 例えば、集客力のある地元の有力モールへ出店できるようなコネがあるかどうかポイントになる
5. ブランドへの情熱とコミットメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ブランド・サービスに対してどのくらいの情熱があるのかを確認する必要がある ● 価値観・経営理念が合うかは事業継続上、重要な要素である ● 有力な現地パートナーは複数のブランドを抱えている場合もあり、その中でリソースを割いて自社ブランドにコミットしてくれるかどうかを見定める必要がある

出所) NRI 作成

図表 12 食産業の海外展開時に把握しておくべき事項



出所) NRI 作成

である。海外展開は、現地に拠点をつくることゴールなのではなく、現地でのビジネスを長期間にわたり成り立たせていくことがゴールである。

そのため「ユーザーの圧力」や「社会的要因」に記載している事項を踏まえ、自社の商品やサービスは現地のマーケットや社会環境に合ったものであるかどうか、もしくは、ゼロからマーケット創造を行う長い道のりの取り組みになるのかどうかを確認する。また「新規参入の脅威」や「代替品の脅威」「技術的要因」に記載している事項を踏まえ、自社のビジネスが模倣される恐れがないか、競争優位性を維持できるかどうかを確認する。さらには「経済的要因」や「政治的要因」に記載している事項を踏まえ、継続的に事業を行っていける環境下にあるかどうかを確認する必要がある。

ぜひ、図表 12 の調査項目の一覧を海外展開に挑戦する皆さまの羅針盤として使ってもらえればと思う。

●…… 筆者
佐野 啓介 (さの けいすけ)
NRI シンガポール
Department Head
専門は、農業や食品分野の戦略立案・実行支援、新規事業立案など
E-mail: keisuke.sano@nrisg.com
k3-sano@nri.co.jp

●…… 筆者
人見 智子 (ひとみ ともこ)
NRI シンガポール
Senior Consultant
食品分野を対象とした調査、海外展開支援などのコンサルティング業務に従事
E-mail: tomoko.hitomi@nrisg.com