

## 食品産業の海外展開に関するネットワーキング会合

日時：令和8年2月20日（金）16時～17時30分

場所：経済産業省別館2階各省庁共用235会議室

### 1. 冒頭挨拶（農林水産省輸出・国際局輸出促進審議官 三野敏克）

- 四半世紀ぶりの食料・農業・農村基本法の改正に基づく基本計画では、輸出に加え食品産業の海外展開とインバウンド食関連消費の拡大を施策として位置付けている。年間約90万人という日本人の人口減少に伴う国内市場縮小の中で、農林水産業・食品産業の維持・発展には海外市場の取り込みが不可欠である。
- 本会合は、官民が連携し、具体的な課題や行政としての支援策を議論する場として設けられた。忌憚のない御意見をいただきたい。

### 2. 海外展開における最新トレンドと課題（NRI シンガポールコンサルティング部長 佐野啓介）

- 円安等の影響により相対的に海外市場の魅力が増大しており、日本企業が海外に進出するインセンティブが高まっている。食産業には日本企業が海外展開しやすい事業領域が5つあると考えており、実際に直近も各領域で日本企業の動きが存在する。
- 海外展開に必要な取り組みは多岐に渡り、情報・ネットワークの不足する海外において、その全てに正しく取り組むことは容易ではない。海外展開の経験がある人と連携し、スピーディーにアクションが取れると理想的である。
- 人材の面では、海外展開の検討から事業運営段階に至るまで、多くのステップにおいて課題が存在する。海外展開の開始からグローバル企業として拡大する過程でも、現地採用・社員出向から人事制度統一まで人材の課題は尽きない。
- 海外展開における課題の根本には、日本と海外との流通構造の違いがある。日本では流通コントロールが強力な卸を中心に食品が流通するのに対して、新興国では卸機能が弱いためメーカーの営業力が重要となり、先進国では小売りの権限が強いためメーカーは厳しい競争に晒される。日本式の流通構造を一定程度持った形で進出できなければ、限られた企業しか海外展開できない状況となる。
- GFVC 推進官民協議会の活動に期待することとして、①海外での製造・配送・販売の横連携のために、共通の目標を議論し同じ目標を目指す連携チームを組成すること、②食関連事業者の融資獲得のために業界として海外事業で成功するビジネスモデル・事業計画を発信すること、③輸出・投資・ネットワークなどの機能を共有化することの3点がある。

### 3. 先進企業からの事例共有

#### (1) 日本食ビジネスの世界への可能性（株式会社麺食代表取締役社長 中原誠氏）

- 「喜多方ラーメン坂内」を中心に国内で計80店舗を展開している。『食を通じた気持ちの温もり』を伝えることで世界中の人々を笑顔にする」という理念に基づき、進出国や商品戦略を決定している。

- 米国では2014年のカリフォルニア郊外へ初出店し、現在では10店舗を運営。当初は駐在員を配置していたが、現在は基本的に日本からのスタッフ派遣を行わず、資金面・人材面ともに現地での自立運営体制を確立している。ドイツでは2024年に日本食レストランを高齢の日本人オーナーより承継し、2025年から「坂内」を展開するほか、スペインにも会社を設立し、年内に出店を計画している。
- 米国展開前に食材確保のため卸を訪ねた際、喜多方ラーメンは濃厚な豚骨ラーメンを好む米国人には受け入れられないと指摘を受けたが、疑問を抱き市場調査したところ醤油ベースの料理も大いに受け入れられることが判明した。先入観やバイアスの掛かった情報で進出を断念することにならないよう、現地で一次情報を得ることが重要である。
- 日本は食の質とコンテンツの幅において世界一を誇ると言えるが、マネジメントやマーケティングで欧米企業に負けており、美味しいピザがあるにも関わらず米国企業に市場を奪われたイタリアと同じ道を辿る可能性がある。欧米企業の持つ仕組みを取り入れることで、世界の時価総額上位に日本の外食企業が入ることも可能であると考え、活動している。
- 日本と海外では、求められるマネジメントレベルに差異がある。一例として、日本では「焦げた餃子は提供しない」という指示が通用するが、米国で同じ指示をしても焦げの程度が判断できない場合がある。そのため、米国店舗ではカラーチャートを用いて焦げの基準を明確化し、厨房に掲示している。
- 麺食ではグローバル人材確保のための取り組みとして、ネパールの大学と連携してインターンシップ生を受け入れ、卒業後は麺食に入社できるコースを設置している。これらの人材は英語が堪能であるため、現在は第三国への派遣スキームの構築を目指している。

## (2) 地域発 冷凍パンメーカーの海外市場への挑戦 (株式会社スタイルブレッド取締役 川島諒一氏)

- 獲得可能な市場規模200-300億円という国内の限界に対し、日本を代表するブレッドカンパニーとなるというビジョンの達成のため、4兆8000億円規模の世界市場へ挑戦した。
- 世界を4極に分割した上で、シンガポール・英国・UAE・米国の4か国にRHQ（地域統括拠点）を設置し立ち上げを行っている。
- 海外展開において、最も苦労したのは提供価値の再構築と商習慣・働き方の違いである。提供価値の面では、日本における価値が海外では価値とならない場合もあり、国に応じた価値の構築が必要であった。商習慣・働き方の面では、約束の不履行など日本とのギャップを感じたものの、規律的なディストリビューターにも出会い、要求水準を下げないことの重要性を実感した。
- 海外進出の最初の一步であり、振り返っても有効だったと考えているのが、厳選した海外事業メンバーの採用である。母集団を増やすため4経路を設定したほか、人材紹介会社での勉強会やリファラル採用の報酬設計が応募者数の増加に寄与した。また、明確なターゲット設定とその強調も功を奏した。

## 4. 関係団体及びGFVC推進官民協議会の取組

### (1) 一般社団法人日本フードビジネス国際化協会 (JIFA) 理事 杉山尚美氏

- 2011年頃から個店レベルでの海外進出が増加してきたように思う。JIFA立ち上げの2013年当初は7割以上が海外進出しても撤退していた。JIFAでは成功事例だけでなく「失敗事例」を共有する場と

して、セミナーやオンラインサロンの開催等の活動をしている。

- 現地のローカル人材による日本食レストランが増加する中、日本の食文化を正しく伝える「教育者」としての日本企業の役割が重要。
- ガストロノミーツーリズムの観点から、インバウンドで日本の食文化を伝え、帰国後の輸出につながる循環を作ることが一案として考えられる。

## (2) 農林水産省輸出・国際局海外需要開拓グループ国際情報分析官 大川幸樹

- GFVC 推進官民協議会の会員は約 1,000 社に上り、情報共有（セミナー）とマッチング（ミッション派遣）が主軸である。
- 今年度はインド・インドネシアへミッション派遣を実施し、現地パートナー確保や規制対応など海外展開を進める上での課題に対応したプログラムを提供した。
- 海外展開のための案件形成調査支援事業として FS 調査に係る費用の 1/2 以内で補助を行っており、海外出店や販売拡大のため現地法人設立に向けた事前調査に活用可能である。

## 5. ディスカッション（モデレーター：NRI シンガポールコンサルティング部長 佐野啓介）

- 地域における小規模事業者が相談できる窓口の不足が指摘され、輸出やインバウンドを含めた地域での稼ぐ力を支援する組織の必要性が強調された。また、製造業のような産業集積がないサービス業においては、課題解決のための知見共有やネットワーク構築が特に重要であるとの見解が示された。さらに、ガストロノミーの視点から、地域のストーリーや唯一無二性をインバウンドで効果的に伝え、それを海外展開へと繋げるアプローチが有効であると提言された。
- 人材面では、日本人シェフが技術を持っていても言語やビザ、現地適応力の不足が失敗の原因となることが指摘され、技術力だけでなく語学力や現地での生活適応力が重要であるとの認識が示された。日本で採用・育成した外国人材を母国の店舗へ幹部として送り返す「逆輸入型」の人材活用や、若手・経験の浅い社員の海外派遣、さらには国境を越えた人材異動といった新たな動きが見られる一方で、特に若手人材のビザ取得が困難であるため、国レベルでの開業支援やビザ取得に関するサポート体制の整備が、民間企業が海外展開のリスクを取りやすくするために不可欠であると強調された。
- 食産業の海外展開において、コストが高いとされるシンガポールが最初の拠点として選ばれる理由について議論された。これに対し、シンガポールがホテル集積地であること、またディストリビューター経由のビジネスモデルを採用することで家賃などの固定費リスクを低減できるため、企業が海外展開の意思決定をしやすくなる点が指摘された。

## 6. 総括（農林水産省輸出・国際局海外需要開拓グループ長 小宮恵理子）

- 個社単独ではなく、業界全体で「共通課題（物流、人材、商流）」に対して連携し、日本の食産業として海外市場を開拓していく必要性が再確認された。
- 今後は、過去に海外駐在経験のある人材の企業横断的な知見活用等も検討の余地がある。

写真

