第一回全国セミナー

日時：令和 8 年 9 月 28 日（月）14 時 00 分～16 時 00 分
開催場所：農林水産省本館 7 階 共用第 1 会議室、Zoom ウェビナー

議事概要（敬称略）

1. 冒頭挨拶

（農林水産省 大臣官房審議官 田中英治）

- 人口減少が進む中、食品産業の持続的成長には成長する海外市場の取り込みが不可欠。
- 食品産業が海外で稼ぐことは成長戦略の重要な柱であり、収益増加は日本の食文化発信や農水産物の需要拡大にも繋がる。
- 現在 1000 以上の企業・団体が参加する GFVC を、情報共有の場のみならず、個社で解決が難しい協調領域の課題に連携して取り組む実践的プラットフォームへ発展させていきたい。
- 進出先の制度やビジネス環境の課題について、企業の実際のビジネス課題を起点に、相手国政府等への働きかけを強化していく。

2. 食品産業の海外展開に向けた支援の方向性

（農林水産省 輸出・国際局 輸出企画課長 貞包隆司）

- 食料・農業・農村基本計画に基づき、2030 年までの食品産業の海外展開の収益目標額を 3 兆円に設定した。2023 年は前年比+8.7%の約 1.7 兆円と過去最高を記録しており、2030 年の目標額についても十分達成可能なものと認識している。
- その他製造業と比べると、現状の食品製造業の海外現地日系法人数はまだ少なく、食品関連産業の海外展開意欲は高い。伸びるポテンシャルがある。海外で稼ぐことは国産農林水産物の需要拡大や地域活性化にも貢献する。
- 近年は食品産業の海外展開に関して追い風が吹いている。北米・中南米の日本食レストラン数やインバウンドの増加がみられる。
- 農林水産省としては、3 つの事業ステージに応じた支援の拡大を検討している。初期の検討フェーズでは GFVC プラットフォーム等を通じた情報発信や相談対応、ビジネスミッションを拡大していく。
- 立ち上げ・拡大フェーズでは、ジェトロの輸出支援プラットフォームへの専門家配置、政府への申し入れ、他省とも連携したコールドチェーン構築、日本産原材料の安定調達等のサポートに取り組んでいく。
- 令和 9 年度概算要求では、各事業者の個社支援のための FS 支援、利子助成事業、また、

事業者の支援体制の強化のための、海外での専門家配置などの支援体制強化、GFVC 活動の充実のための予算を要求している。

3. 事例共有

（1）卸売事業者による海外直営飲食モデル

（株式会社三崎恵水産 代表取締役社長 石橋匡光）

- 業務用まぐろ卸売業を軸に、飲食事業や通販など多角的に展開している。東南アジアや米国等 18 か国にマグロを輸出し、米国・シンガポールに現地法人を保有しているほか、シンガポール・マニラで直営飲食店を運営している。
- 自社が取り扱う超低温の「冷凍まぐろ」の輸出に際しては、海外での冷凍のものは鮮度が悪い、という偏見が課題であった。更に、海外でも品質の良いまぐろが生産される中、いかに日本産のマグロを売り出すか、という点にも課題があった。
- こうした課題を克服するため、自社が取り扱う、日本の目利きが厳選したマグロについては、日本語表記の「MAGURO」という名前で売り出すことで差別化を図った。
- 鮮度に対する偏見については、直営飲食店にて冷凍マグロの美味しさを直接プレゼンしたほか、卸先の店舗にも解凍・保存方法を直接指導して正しい取り扱いを根付かせた。
- 海外での事業推進においては、「現地で即断即決できる意思決定者」と、「最後までやり切る現地責任者」の両立が信頼構築において不可欠である。
- 自社では、現地法人を利用した自社一貫物流の実現、現地店舗での顧客との直接接点の確保、迅速なクレーム対応が事業スキームの優位点となっている。

（質疑応答）

- シンガポールの店舗は進出当初から立地変更等を実施したか。
  - コロナ禍等の影響で 5 店舗中 2 店舗は売却・撤退した。外部環境による浮き沈みが存在する点は、海外も日本と変わらないと考えている。
- ビジネスモデル等、当初プランから変更した点はあるか。
  - 当初は日本の店舗の横展開だったが、現地の声を受けメニューをローカライズした。一方、すし酢や醤油等のこだわりについては海外においても日本のものから変更していない。
- 現地での即断即決の重要性について、具体的なエピソードを伺いたい。
  - 商談翌日に注文を受けた際、輸出方法の知見がない中で夜通し確認して対応した経験がある。
- 同じ国の中で自社店舗と競合する現地商流への販売はあるか。
  - ある。以前は飲食と卸の両立は敬遠されたが、現在は飲食経営によるノウハウ（原価率把握、メニュー提案等）を提供できるメリットの方が大きく、卸売の強みと認識している。

（2） 日本流「くつろぎ」の海外展開 強みを活かすポジショニングと事業スキーム

（株式会社コメダ 執行役員 海外事業推進部長 藤巻修道）

- コメダ珈琲店はフルサービスのカフェ業態として国内有数の規模を誇る。
- 中期経営計画では、自社コンセプトの「くつろぎ」を、「KUTSUROGI」とアルファベット表記にし、2031 年 2 月期に海外に 180 海外店舗を目指すなど、海外展開に積極的な姿勢を取っている。
- 現在海外で展開している 81 店舗のうち、約 50 店舗が「コメダ珈琲店」のブランドで営業している。足元の取組としては、今年中のタイ進出を目指している。
- 海外展開においてはコメダ珈琲店の独特な業態について現地から厳しい意見もあるが、反発の元となる「異質さ」こそが差別化のポイントであり強みになり得ると考えている。
- 海外展開時のポジショニングにおいて、狙う層をプレミアムとするかマスとするかの明確な意思決定が重要だと考えている。その選択によりサプライチェーンの規模感や店舗オペレーションが大きく変わる。
- またこれは、消費者の日常利用を狙うのか、非日常のプレミアム体験を打ち出すのかに関わる重要なポイントである。日常利用を狙う場合、メニューは日本ブランドを押し出しつつも一定程度ローカライズする必要があると考えている。自社の場合は、自社の価値である「くつろぎ」「空間づくり」「フルサービス」は守るべき要素としつつ、メニューや調理オペレーション、展開形態などは現地のニーズに合わせてある程度柔軟に変えている。
- 加えて、独資の直営、JV、個別 FC、マスターFC といった事業展開スキームの選択も非常に重要である。場合によっては商品そのものより重要性が高いのではないかと考えている。
- 事業展開スキームの検討にあたっては、現地消費者との直接的な接点を自社でコントロールができることが重要であると考えている。その上で、店舗オペレーションや物件確保、商品開発などのうち、どの領域を自社でコントロールすべきか、という観点で検討を実施している。
- タイにおいては、日本と同様の「KUTSUROGI」を提供することを中心価値としており、自社の強みを活かすべく朝から営業可能でモーニング文化と親和性が高いオフィスビルにてまずは直営で店舗展開する予定である。現地独自のメニューも検討している。

（質疑応答）

- 海外展開のスキームとしては、直営がメインなのか。また、海外店舗での商品調達はどのように管理しているのか。
  - 国ごとに直営や FC など多様な形態をとり、調達や物流も進出形態に合わせ柔軟に対応している。
- フルサービスの理念を現地のスタッフに理解・実践させるための工夫があればお伺いしたい。

- 各国の運営状況にあわせた QSC のチェック表を導入したほか、日本国内での FC 運営における指導ノウハウを海外にも適用している。

- 日本人が多い街から手堅く顧客を獲得しているのか。また、ローカル顧客の獲得においてブレイクスルーとなった経験はあるか。
  - 台湾ではローカルの顧客を獲得できていると認識しているが、親日的な土壌があるため、ブレイクスルーがあったというよりは現地に寄り添いながら着実に実績を積んできた結果だと考えている。今後は文化のより異なる市場でブレイクスルーを起こしたいと考えている。
- 海外展開を行うにあたって、事業者間で協調していくことができる分野はあるか。
  - 特に情報収集の面において、同業者との協調が非常に有用であると考えている。新規進出時は店舗物件の賃料水準や商習慣など手探りの状態である。銀行等からも情報は得られるが、同業者だからこそ得られる情報も多い。
- 現地の顧客は、日本のカフェであると認識した上で来店しているのか。それとも提供しているサービス自体に魅力を感じて来店しているのか。
  - 他店との差別化として、日本語の看板を残すなど、日本発であることをアピールしているため、日本のカフェであることは認識されている。
  - 一方で、台湾のような成功事例においては、現地の消費者からもモーニングなどのサービス自体に価値を感じてもらえており、ローカルの顧客獲得ができていると認識している。

4. 取組報告

（1）日本産食材の輸出拡大に向けた GFP の取組紹介 -外食企業との連携強化に向けて-

（GFP 事務局 アクセンチュア株式会社 コンサルタント 木村綾乃）

- GFP は 1.2 万社が登録するコミュニティで、事業者間のコラボレーションや輸出の「一歩目」を伴走支援している。
- 外食企業に対し、生産者等の紹介、物流ルート構築、鮮度保持技術の紹介、自社 PR 機会の提供が可能。新メニュー開発等の補助事業提案等を行っている。
- 輸出のトレンドについて、輸出額は引き続き米国向けの産品が牽引しているものの、台湾・韓国等のアジア向けも堅調に推移している。品目別では抹茶や水産物が好調である。
- 一方で青果物は供給不足の観点により国内向けが優先される傾向にあり、中華系市場もやや低調となっている。インドや中南米などはネクストマーケットとしてのポテンシャルを秘めているものの、現時点ではまだ種まきの段階にある。
- 競合国の供給力が高まる中、対抗には供給力や品質の確保、ブランディング等を官民で協力して進める必要がある。
- 外食企業におけるニーズとして、日本食の「メニュー単位のセット提案」や、発酵食品、現地の人手不足対策としての「冷凍食品・半製品・簡単調理品」の需要が高いと見込んでいる。

（2）海外展開の最新トレンドと戦略的アプローチ

（GFVC 推進官民協議会事務局　株式会社野村総合研究所　プリンシパル　永島裕理）

- 日本の消費力が相対的に低下する中、東アジア等でのマーケット拡大は日系企業にとって大きな機会である。
- 過去と比較し日本のイメージ低下は見られるが、ブランド力自体は依然高く、それを活用した海外展開は有効である。
- 海外展開の４ステップ（検討・検証・立ち上げ・運営）において、日本と同じスキームではなく、市場環境や強みを踏まえた適切な選択が必要となる。
- 市場検討の段階では、外部人材も巻き込み、現地の情報を踏まえたマーケットインの視点を持つことが重要である。
- 事業拡大期以降は、現地への権限移譲や、現地に地域統括機能を持たせることが必要になる。
- 海外展開を推進するにあたっては、戦略遂行や現地との調整を担う人材の確保・育成が重要であり、自社で採用するか、外部人材を活用するかについて見極める必要がある。
- 戦略検討の際は農林水産省 HP の「海外展開ガイドライン」や、GFVC の支援をぜひ活用していただきたい。

5.　講評（GFVC 推進官民協議会代表　早稲田大学　深川由起子）

- 原材料そのものではなく、「目利き」「おもてなし」「くつろぎ」など、日本独自の品質やサービス、ライフスタイルこそが競争力の源泉であることがよく理解できた。これらを海外展開の核として位置付け、引き続き支援する必要がある。
- 輸出に挑戦する企業の裾野を拡大のみならず、今後は既に輸出実績のある企業や大企業の成長（スケールアップ）も支援することも必要であろう。更に、労働力・原料の制約を踏まえ、輸入原料の活用も含めた供給力の強化を図りつつ、日本独自の付加価値を維持・向上させるための設備投資や技術開発への支援を強化すべきである。
- 新興国企業のスピード感に対抗するためには日本企業も失敗を一定程度は許容しながら迅速に海外展開へ挑戦する必要がある。高成長の下では失敗も時間がカバーするからだ。また、海外経験を積む人材の育成や処遇改善を進め、官民一体で食品産業のグローバル展開を推進すべきである。

以上