

## 中小食品関連事業者の海外展開における課題

### - シンガポールを事例に -

中畑 裕之

高田短期大学キャリア育成学科

#### 1. はじめに

筆者は前職の百五総合研究所在籍時に、経済産業省の地域中核企業創出・支援事業の採択を受け 2016 年度に「中部圏発、「食」関連中核企業の国際展開支援ネットワーク構築事業 - 国際展開の壁を越えるソフトインフラと支援ネットワークの構築事業」（以下、国際展開支援ネットワーク構築事業、または、同事業）を行った。同事業は中部圏の食品・伝統工芸品の国際展開をコンサルタントや地域の商社、金融機関がバックアップすることで、成果につなげようとするものであった。

主なアプローチ先となったシンガポールでは、アセアン地域最大級の日本の食（食品と食器など食関連商品）に特化した展示会「Food Japan」<sup>1</sup>に出展するとともに、日本食店を会場にバイヤーとの懇親と個別商談会（以下、商談会）を開催し、現地コンサルタントがその後もフォローアップしたことで、新規受注や代理店契約など事業期間内に一定の成果に結びつけることができた。

2年を経てこの事業の成果が継続しているかを確認するため 2018 年 9 月 13 日（木）～16 日（日）にシンガポールを訪問し、同事業に協力いただいた方々にヒアリング調査を行った。調査でテーマとしたことは、中小食品関連事業者の海外展開において、成果につながった場合は何がキーになったのか、そしてその成果を継続するには何が重要なのかである。

#### 2. 食品産業の海外展開動向とその市場

農林水産物・食品の輸出額は近年大きく伸びており、その推移をみると、2012 年には 4,497 億円であったものが 2018 年には 9,068 億円（速報値）と 6 年間で 2 倍以上となり、政府が 2019 年の達成目標としていた 1 兆円に手が届く額にまで増加している<sup>2</sup>。また、海外現地法人における食品製造業の企業数と売上高をみると 2003 年度には 373 社、21,562 億円であったものが 2015 年度には 557 社、62,411 億円と、企業数では 1.5 倍、売上高では 3 倍近くに増加している<sup>3</sup>。

海外市場における日本食需要を測る参考として日本食レストランの数をみると、海外における日本食レストランの数は 2006 年に 2.4 万店であったものが 2013 年には 5.5 万店、2015 年には 8.9 万店、2017 年調査では約 11.8 万店と急速に増加している。特にアジアが 6.9 万店（2015 年から 5 割増）と約 6 割を占め、その伸びも大きい<sup>4</sup>。

他方、日本政策金融公庫が食品関連企業に対して行った「平成 27 年度上半期食品動向調査（特別設

問：輸出海外展開)」では、今後事業を強化していきたい地域として「海外（日本からの輸出）」が約 3 割、「海外（海外展開）」が約 1 割と回答しており、同公庫では「海外事業の強化に積極姿勢を見せていることが分かった」としている。

以上は食品関連産業の海外展開の一端を示すデータであるが、同産業では海外での日本食ブームにも乗って海外展開が進展し、その進出意欲も高いことが示されている。

### 3. シンガポールの食品市場について

シンガポールの人口は 561 万人（2017 年シンガポール統計局）と東南アジア諸国の中では少ないが、国民の所得水準が高いことに加え、ビジネス客、観光客が世界中から多数訪れている。このため、比較的高額となる日本食品や日本食を日常的に購入したり食べることができる中間層から上の層が多く存在している。また、日本産には安心・安全・健康といったイメージが持たれており、少ない人口、狭い国土の中でも日本食レストランが 1,105 店（2015 年在シンガポール日本国大使館）あるなど、「日本の食品」への需要、市場は小さくない。このようなことから、日本からの農林水産物・食品の輸出実績では 8 位、261 億円（2017 年農林水産省）と上位にあり、額も伸び続けている。

また、政治が安定しており治安が良く、商取引や貿易、知的財産などにかかる法制度が整っていること、農林水産物や食品への規制が比較的緩やかで食品輸出が行い易いこと、英語が公用語となっていること、そして、アジアのショーウインドウとも言われるように世界中から観光客だけでなく、多くのビジネスパーソン、商品バイヤーが集まるという魅力があり、日本の食品関連事業者がまず目指す市場となっている。

しかし、シンガポール市場は容易な市場ではない。既に多くの事業者が進出しており、日本のスーパーや飲食店で入手できるほとんどの種類の商品は入手することができ、既存商品で参入するにはそれらとの競争が避けられない。さらに、日本食品を取りそろえる高・中級スーパーは Dairy Farm グループ（主に「Cold Storage」）と NTUC グループ（主に「FairPrice」）の 2 系列と日系スーパー（明治屋（写真 1）、伊勢丹）が大きなシェアを占め、そこでの棚（商品の陳列スペース）確保には熾烈な競争がある。また、日本でいう商社・代理店や物流の機能を果たすディストリビューターがスーパーや飲食店と強く結びついて力を持っており、ディストリビューターが扱ってくれないとスーパーや飲食店に置いてもらえない状況もある。日本食品を多く扱う有力なディストリビューターは限られており、寡占的な市場になっている。

一方で、限られた市場であるため寡占的であってもディストリビューター間、スーパー間の競争は激しく、他と差別化できる商品への欲求は強い。このため現地のニーズや嗜好に応える新しい商品を、スーパーや飲食店、ディストリビューターは常に探している。

アセアン地域最大級の日本の食（食品と食器など食関連商品）に特化した展示会「Food Japan」が毎年同国で開



写真 1 シンガポール MEIDI-YA スーパーマーケット

催され、2018年度の実績では211社が出展し、3日間（2日は業者向け、一般オープン1日）で1.1万人の来場者を集めていることから、日本事業者の意欲、現地側の新しいものを求める欲求が示されている。

#### 4. 国際展開支援ネットワーク構築事業の成果継続に係るヒアリングについて

##### 4-1. 国際展開支援ネットワーク構築事業とその成果確認について

国際展開支援ネットワーク構築事業では、食品と伝統工芸品の事業者15社がFood Japanに出展し、併せて開催した商談会には22社が参加した。その具体的成果（新規の商品発注やディストリビューターとの新規代理店契約でほぼ成約以上に至ったもの）としては、Food Japanについては3件、商談会では17件であった。従来のミッション（展示会や商談会、企業訪問など）では具体的成果がなかなか出ずに終わることも多かった中で多くの成果に結びついたとして、経済産業省からも高い評価を得た。

具体的成果を得ることができた要因としては、①中部圏側とシンガポール現地に経験豊富なコンサルタントを置き、現地市場に合う商品の選定・指導、バイヤー・ディストリビューターとのマッチングを行ったこと、②地元愛知の小回りの利く食品商社が輸出入や規制、現地市場のニーズについて事前に調査して指導を行ったこと、③コンサルタントと商社が連携して輸送ルートを構築できたこと、④シンガポールに拠点を持つ中部圏の地方銀行4行が参加事業者の情報提供したり現地の食品関連事業者にブースへの来訪を勧誘するなど協力したこと、が挙げられる。

しかし、その後それらの商品や事業者がどのように継続ができていくかについては、事業が終了したこともあり確認できていなかった。このため、商品を実際に発注してもらった日本食店、支援を行った地方銀行現地事務所、シンガポール側コンサルタントを訪問してヒアリングを行い、その後の状況を確認するとともに課題を拾った。

##### 4-2. ヒアリング結果

###### 4-2-1. A 日本食店ヒアリング結果<sup>5</sup>

商談会をきっかけに発注した3事業者の商品は日本人駐在員が多く住む地域にある2号店で現在利用しており、その後も取引が続いている。

なぜその商品を発注したかについては、メインの食材である魚などについては食材も選び手間もかけるが、それに付け合わせたり、かけたりふったりするものなどについては、料理人の手間やコスト、廃棄リスクを考えると、できるだけ店でつくることは避けたい。そのニーズに合った。

また、なぜその事業者に発注を決定したのかについては、発注した3事業者は店に配送してくれるディストリビューターを確認できたことが大きかった。いくら良い商品、欲しいと思った商品でも、安心できるディストリビューターが取り扱っていないと発注できない。

さらには、賞味期限（消費期限）が長いこと、発注して数日のうちには届いて欲しいためシンガポールに在庫が有ることなどが、どの商品、どの事業者を選ぶかのポイントになった、とのことであった。

#### 4-2-2. 地方銀行駐在員事務所ヒアリング結果

同事業に協力を得た地方銀行4行のうち、3行のシンガポール駐在員事務所<sup>6</sup>を訪問し、その後の状況をにつきヒアリングを行った。

各事務所で把握している状況を総合すると、食品事業者については継続的に販売出来ているものが数社、他に展示会や百貨店のイベントなどに参加しているものが数社であった。このため、同事業後販売を継続できていない事業者もあるとみられる。

伝統工芸品の事業者については、全てが何らかの形でシンガポールでの販売を継続していることが確認できた。また、各事業者がイベントや代理店訪問などで継続的に現地を訪れているということであった。伝統工芸品の事業者については、同事業以前からいくつかの実績があったり、現地に代理店や販売しているセレクトショップがあったり、同事業を機に代理店契約を結んだなどした。このことで、現地での販売体制ができ、継続的な販売やコンタクトにつながっていると考えられる。

#### 4-2-3. 地方銀行駐在員事務所よりの意見、提案

ヒアリングを行った地方銀行の現地駐在員事務所からは、食品関連事業者のシンガポール市場への展開につき、次のような事例紹介や課題の指摘があった。

##### 成果を上げている事業者（同事業参加事業者）の取組事例

- ・バイヤーを日本の自社工場に招待して生産工程を見せるなどして販売を広げている事業者がある。  
いろいろ方法を自分で考えないといけない。
- ・日本酒など一緒に楽しめる商品のイベントに出店したり、セット商品にする、使い方を提案するなどして販路を広げている。

##### 展示会・商談会について

- ・シンガポールでは展示会によるPRは曲がり角にきている。日本に有るもので、シンガポールで初めて見るというものが無くなっている。来場者も減っているのではないか。展示会への期待値が下がっている。
- ・個別商談は成果が期待できる。事前に摺合せを行っておいて、個別商談を行った方が成約率は高いと考える。良さ、面白さなどを上手く伝えることが重要。既にあるもの、他のものと同じと思われると値段での交渉になってしまう。

##### 販路開拓、継続的販売について

- ・シンガポールに展示会やイベントで来るだけではディストリビューターを見つけるのは難しい。イベント以外でも定期的に来てディストリビューターやお店と継続的なコンタクトを持つことが必要
- ・日系のディストリビューターは既に多くの商品を持っているので、日本商品をあまり持たないローカルのディストリビューターと取引をした方が良いと考える。また、日系のディストリビューターは

日系スーパーや高級スーパー、日系飲食店など販路が限られている。ローカルと取引できれば、市場は大きく広がる。ただし、ローカルの場合日本からの物流を自分で考える必要が出てくる。

- ・日本で使っているパンフレットそのままでは、シンガポールでは役に立たない。シンガポール人に合わせたPR、切り口のものを作成することが重要。
- ・機能性や健康に良いということにはシンガポール人は敏感。医療・介護・福祉の分野はシンガポールでもこれから伸びる。嚥下食などは可能性があると考ええる。

#### 物流について

- ・日本からシンガポールへの物流を構築することが難しい。コンテナを一本借りるような物量は無い場合がほとんどなので、運送業者に依頼して混載してもらうか、ディストリビューターの便を待って使わせてもらうことになる。これでは安定した物流ルートを築くことは難しい。行政による一定期間物流を支援する事業などが要る。

#### 事業者の負担について

- ・売上が無い、見通せないなかで、海外での展示会や商談会に参加したり、パンフレットをつくる費用負担、準備や出展の人的負担が中小食品事業者に出来るかは課題。公的支援も必要

#### 4-2-4. 現地コンサルタントヒアリング調査

同事業でシンガポールでのサポートを担当した、LINK&SUPPORT コンサルティングサービス代表取締役大塚嘉一氏（以下、大塚氏）に、事業後の状況を伺った<sup>7</sup>。

同事業終了後は参加企業からのコンサルティングや情報提供のオファーはなく、展示会や百貨店のイベントでいくつかの企業は見かけたが特にコンタクトはなかったとのことであった。

10年以上シンガポールで食関係のコンサルティングを行ってきた経験では、中小企業が海外での売り上げがまだない中で市場調査や販路開拓にコンサルタントを雇うのは費用的に厳しく、本社の売り上げが年商で数百億円規模にならないと難しいと感じているとのことであった。大塚氏が行っている業務も、行政や団体から依頼されての仕事が中心になっている。

シンガポールの食市場の状況として、日本料理店は増えているが家賃や人件費が上昇する中、日系企業の駐在員や日本人の出張者・旅行者がよく利用する夜一人当たり単価 80~100 シンガポールドル（1シンガポールドルは80円前後）のレベルの店が一番厳しく、メインの食材には力を入れても他のものはシンガポールでリーズナブルに入手できる材料、加工食品などを使って採算が取れるようにしており、日本から食材を入れては値が合わない。同事業の商談会で日本食店に採用された商品は料理人の作業が省け、賞味期間が長く、値段も手頃で、事業者のニーズに合致していた。

夜一人当たり単価が500シンガポールドル程度の高級店は、日本から食材を仕入れたり、付け合わせやドレッシングなどを料理人が作っても採算が取れるため、加工食品へのニーズは低い。

ショッピングセンターやオフィスビル地下のフードコートでも日本料理店が増加しているが、日本の

食材を利用しては採算に合わない。〇〇米使用とか、〇〇豚使用ということでアピールしているところもあるが、それ以外の食材は現地調達と考えた方が良い。また、日本人が経営しているとは限らないとのことであった。

シンガポール市場の今後については、日本で百貨店のバイヤーをしていた際に所得の向上に合わせて欧州から高級ショコラを入れてヒットさせたが、今シンガポールもそういう時期に入ってきており、高級食品の市場となると期待できる。また、オーガニックな食材への関心が高まっており、マルシェと掲げた野菜、食材を販売する店舗がショッピングセンターの中などに増えており、売場はスーパーだけでなくなっているとのことである。

ドン・キホーテが進出し、日本の雑貨や加工食品、飲料などを、これまで日本の3倍が相場であったものを2倍程度で販売しており、生鮮食品を販売している店もある（写真2）。従来の日系ディストリビューターを通した取引、物流ではこのような価格は考えられず、独自ルートで輸入していると考えられるが、現状の価格、品揃えが継続してできるか見ていく必要がある、とのことであった。



写真2 ドンドンキョーチャードセントラル

## 5. まとめ

今回調査から、国際展開支援ネットワーク構築事業で成果に結びついた事業者の中でも、成果を継続できているところ、出来ていないところがあることが分かった。

継続できている事業者、商品については、①顧客（利用者）のニーズに商品が合致していたこと、②継続的に現地を訪問し、ディストリビューターや顧客とコンタクトを取っていること、③ディストリビューターや物流がしっかり確保できていること、が継続につながったと考えられる。

また、食品関連事業者のシンガポールにおける事業展開にあたっては、①採用（発注）されるには、現地のニーズに応えるものや他事業者と差別化できる新規性が必要、②商品だけでなく、お店に届けるディストリビューター、物流も合わせて提示できないと採用されることが難しい、③継続的に現地を訪問し、ディストリビューターや顧客とコンタクトを取ることが、採用、販売の継続には大切、④現地市場に合わせて、商品やパンフレットも変える、⑤行政の施策などを上手く活用し費用や人的負担を軽減する、といったことがポイントとなると考えられる。

国際展開支援ネットワーク構築事業の企画にあたりこれらはおおよそ想定し対応を準備していたことであったが、販売の継続にあたっては、事業者自身が現地に行ってディストリビューターや顧客と継続的にコンタクトを取ること、新たな提案を行ったり自社とその商品をより知ってもらう努力をすることが大切であることが、今回調査ではよりクローズアップされた。

今回調査中に伊勢志摩フェアが銀座ライオンシンガポール店で開催されており、国際展開支援ネットワーク構築事業に参加した事業者も商品を出品していた。事業者らが独自に企画して商品を持ち寄り百

五銀行後援で開催し、銀座ライオンシンガポール店のシェフが三重県人という縁もあり実現したもので、販売にはシンガポール三重県人会のメンバーも協力した（写真3）。

展示会出展となると相当の準備と費用が要るが、コストを抑えこぢんまりとであっても何回もシンガポール市場にアプローチすることで効果につながられる可能性があり、一つの方法と感じた。

シンガポール市場は今後、高級、上質なものを求める市場となると見込まれる一方、高齢化が進み医療・健康・介護といったものへの関心、ニーズが高まっていくことが見込まれる。また、ローカルのディストリビューターや有力事業者に販路を広げることも、販売増のためには考える時期に来ている。これに合わせて、商品・サービスの提案、販売方法の変更などをしていく、併せて、現地を継続的に訪れてその市場を知り、人的ネットワークを築くことが、同地に展開する食品関連事業者には求められる。



写真3 銀座ライオンシンガポール店  
伊勢志摩フェア

（註）

1. 主催は Food Japan 実行委員会。2012 年から毎年シンガポールにて開催されている「ジャパンプランド」に特化した、ASEAN 市場で開催される最大規模の日本食品総合見本市。2016 年より名称を「Oishii Japan」から「Food Japan」へと変更。2017 年の開催にあたっては、農林水産省、日本貿易振興会などが後援し、百五銀行、十六銀行、北陸銀行、北國銀行など 18 の銀行・信用組が協力している。
2. 農林水産省、「農林水産物・食品の輸出実績」平成 30 年（速報値）、平成 29 年（確定値）
3. 農林水産省、「食品産業動態調査」平成 29 年度加工食品の生産量等調査分析業務
4. 農林水産省プレスリリース平成 29 年 11 月 7 日「海外日本食レストラン数の調査結果公表について」
5. A 日本食店はマグロをメインにした日系事業者で、大型ショッピングモールなどに店舗。主要な商品である魚については日本から自社ルートで輸入している。日本人の駐在員やビジネス客にもよく利用される店である。同事業の商談会会場として利用し、食品の調理、盛り付けなどを行った。商談会にも参加し、3 社に加工食品の発注を行った。商談会当時はシンガポールに 1 店舗であったが、今回調査時には 3 店舗になり、成功している事業者と言える。

調査日時 2018 年 9 月 15 日（土）11：00～ Director/General Manager

6. 調査駐在員事務所

調査日時 2018 年 9 月 14 日（金）9：30～十六銀行シンガポール駐在員事務所所長 富田邦裕氏

調査日時 2018 年 9 月 14 日（金）11：00～北陸銀行シンガポール駐在員事務所所長 上原清志氏

調査日時 2018 年 9 月 14 日（金）13：30～百五銀行シンガポール駐在員事務所所長 永田清氏

7. 調査日時 2018 年 9 月 16 日（日）14：00～ LINK&SUPPORT コンサルティングサービス 代表取締役 大塚嘉一氏  
（参考文献）

ジェトロ（2018 年 7 月更新）「農林水産物・食品 国別マーケティング基礎情報 シンガポール」