

# 東南アジア市場参入戦略

グリーンリーフ食品株式会社

海外事業本部

## 目次

01 | 背景と市場機会

02 | 基本方針と全体構造

03 | 戦略の詳細

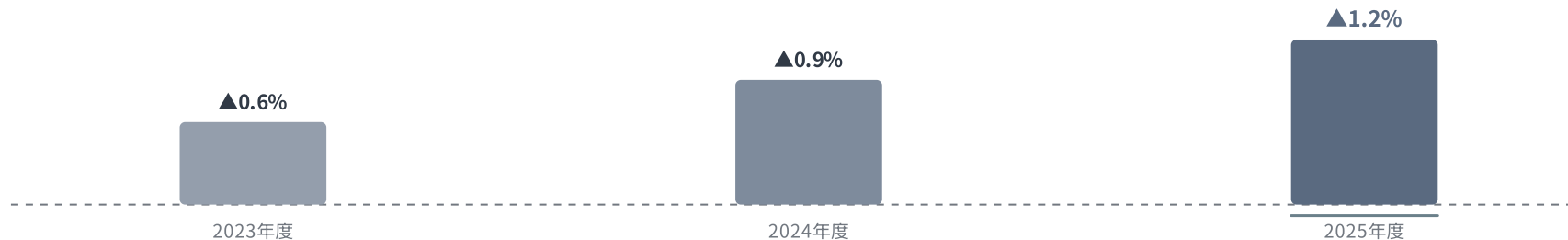
04 | 実行計画と数値目標

05 | リスクと次の一手

## 背景：国内食品市場の構造的縮小

国内食品市場は人口減少と節約志向を背景に、3年連続マイナス成長という構造的課題に直面している

国内食品市場 前年比成長率 (%)



出典：業界統計・自社推計に基づく

### 1 人口減少

▲0.4%/年

国内人口は2008年をピークに減少局面。生産年齢人口（15～64歳）の年平均減少率は0.4%。食品総需要の構造的縮小要因。

### 2 節約志向

食料支出 98.5

実質賃金の伸び悩みを背景に消費者の価格感度が上昇。食料支出指数は前年比98.5と減少。高付加価値品への支出抑制が継続。

### 3 市場縮小

3年連続マイナス

国内食品市場は3年連続のマイナス成長。2025年度売上前年比▲1.2%。国内市場のみに依存する成長モデルは限界に達している。

# 機会：東南アジア機能性食品市場の成長

東南アジアは年率9.4%成長の機能性食品市場であり、当社の製品力が最も活きる未開拓領域である

## 東南アジア機能性食品市場 — 参入の3つの根拠

市場成長率・製品親和性・競合状況のすべてが、今期の参入判断を支持する



### 1 市場成長性

ASEAN5ヶ国の機能性食品市場は2025-2030年に年率9.4%で拡大する見通し。中間所得層の増加が健康関連支出を押し上げている。

**9.4%** 年平均成長率 (2025-2030年予測)

### 2 製品親和性

健康補助食品・オーガニック製品への現地需要は拡大基調。日本産の品質・安心感が東南アジア市場で高く評価されつつある。

**高親和** 主力カテゴリと現地トレンドが合致

### 3 競合優位性

同規模の日本メーカーで東南アジア展開済みはわずか2社。早期参入によりブランド認知と販売ネットワークで先行優位を構築できる。

**2社** 同規模競合の東南アジア既進出数

出典: Euromonitor International, ASEAN食品市場レポート 2025

# 基本方針：4つの参入原則

失敗コスト最小化・パートナー活用・最小ローカライズ・3年黒字化の4原則でリスクを制御しながら参入する

01

## 段階的参入で失敗コストを最小化

ベトナムをパイロット市場とし、損益分岐を確認後にタイ・インドネシアへ順次展開。単一国で実証→横展開のアプローチにより、参入リスクと初期投資を分散する。

ベトナム

タイ

インドネシア

02

## 現地パートナー起点の販売網構築

JVまたは独占販売契約を優先し、現地の流通・規制対応ノウハウを最大活用。自社直販は将来オプションと位置づけ、初期はパートナー販路に集中する。

JV

独占販売

03

## 製品ローカライズは必要最小限

日本産プレミアムブランドポジションを堅持。味・容量・パッケージの現地調整に限定し、成分・製法は日本基準を維持する。

日本基準

味

容量

包装

04

## 3年以内の現地黒字化を必達

初年度赤字許容→2年目損益均衡→3年目黒字化をマイルストーン化。未達時の撤退基準を事前設定し、規律ある投資判断を徹底する。

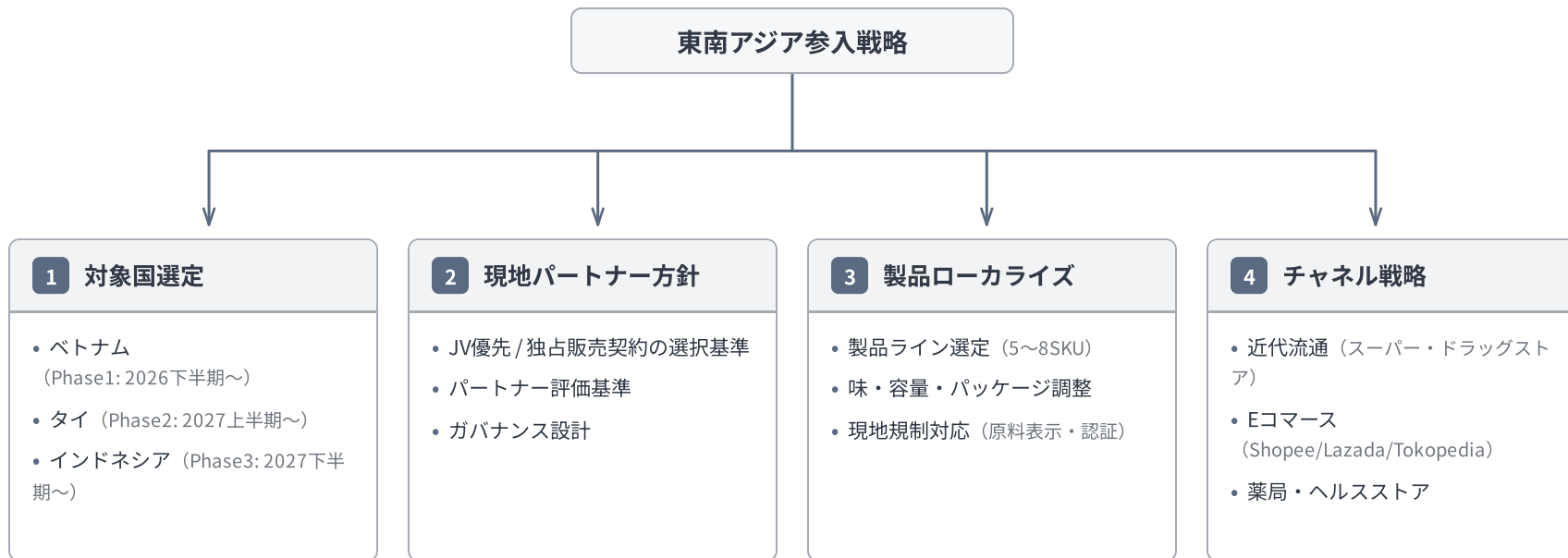
1年目

2年目

3年目黒字化

# 戦略全体構造

参入戦略は「対象国選定」「パートナー方針」「製品ローカライズ」「チャネル戦略」の4領域で構成される



# 対象国選定の根拠：なぜベトナムを起点とするか

日本ブランド信頼度・2極集中構造・パートナー交渉進捗の3点から、ベトナムをパイロット市場に選定した

## ベトナム起点の3つの根拠

日本ブランド信頼度・2極集中構造・交渉進捗

### 1. 日本ブランド信頼度が高い

健康食品の輸入品受容度がタイ・インドネシアより高く、日本製品への信頼が厚い

### 2. ハノイ・ホーチミンの2極集中

2都市への集中出店で効率的に市場開拓が可能。都市部中間層の健康志向が拡大

### 3. パートナー交渉が最も進捗

現地候補と初期接触済み。独占販売契約の条件調整が最終段階にある



## 段階的展開計画

ベトナム実績を足がかりにタイ・インドネシアへ

### Phase 2：タイ（2027上半期～）

東南アジア最大の健康食品市場。ベトナムの運用知見を活用し規制環境に対応

### Phase 3：インドネシア（2027下半期～）

人口2.7億人の最大市場。ハラール認証取得と多島物流網の整備を並行して推進

ベトナムで3年黒字化を達成後、実績を基にタイ・インドネシアへ横展開

ベトナムをパイロット市場に選定し、**3年黒字化**の実績を基にタイ・インドネシアへ段階展開する

# 現地パートナー方針：JVと独占販売契約の戦略的選択

参入初期は独占販売契約を優先し、実績確認後にJV移行を判断する2段階アプローチをとる

← 機動性・撤退容易性

TRADE-OFF

支配力・長期深耕 →

## 独占販売契約

Phase 1 優先

### 強み

- 契約交渉が迅速、短時間で参入可能
- 機動性が高く撤退リスクが低い
- 固定費負担が軽く初期投資を抑制

### 課題

- 流通網・販売施策へのコントロール限定的
- ブランド共同保有や収益分配の仕組みなし

## JV（合弁会社）

Phase 2 選択肢

### 強み

- 流通網・ブランドの共同保有で長期的深耕
- 現地経営資源を活用し収益分配を実現
- 規制対応・政府関係を現地パートナーと共有

### 課題

- 意思決定の複雑化で経営速度が低下
- 撤退コストが大きく設立に時間と資本必要

参入初期は**独占販売契約**を優先し、実績確認後に**JV移行**を判断する2段階アプローチ。評価軸は**流通カバレッジ・財務健全性・コンプライアンス・文化的親和性**の4点。

# 製品ローカライズ方針：日本品質を維持した現地適応

基幹製品の日本産プレミアムポジションを維持しつつ、味・容量・パッケージのみを現地向けに最適化する

国内主力  
8ライン

3軸で  
SKU厳選

味・容量・  
包装を調整

日本品質  
プレミアム維持

01

## SKU選定基準

国内主力8ラインを対象に、**現地健康トレンド合致度・輸送耐久性・現地規制適合容易さ**の3軸で評価。適合する**5~8SKU**を厳選する。

健康トレンド合致

輸送耐久性

規制適合

02

## 必須調整項目

**味**（甘味・辛味の現地嗜好に対応）、**容量の小型化**（トライアル購入促進）、**パッケージ**（現地語表記+「Made in Japan」訴求強調デザイン）の3点を現地向けに最適化する。

味調整

容量小型化

パッケージ再設計

03

## 非変更項目

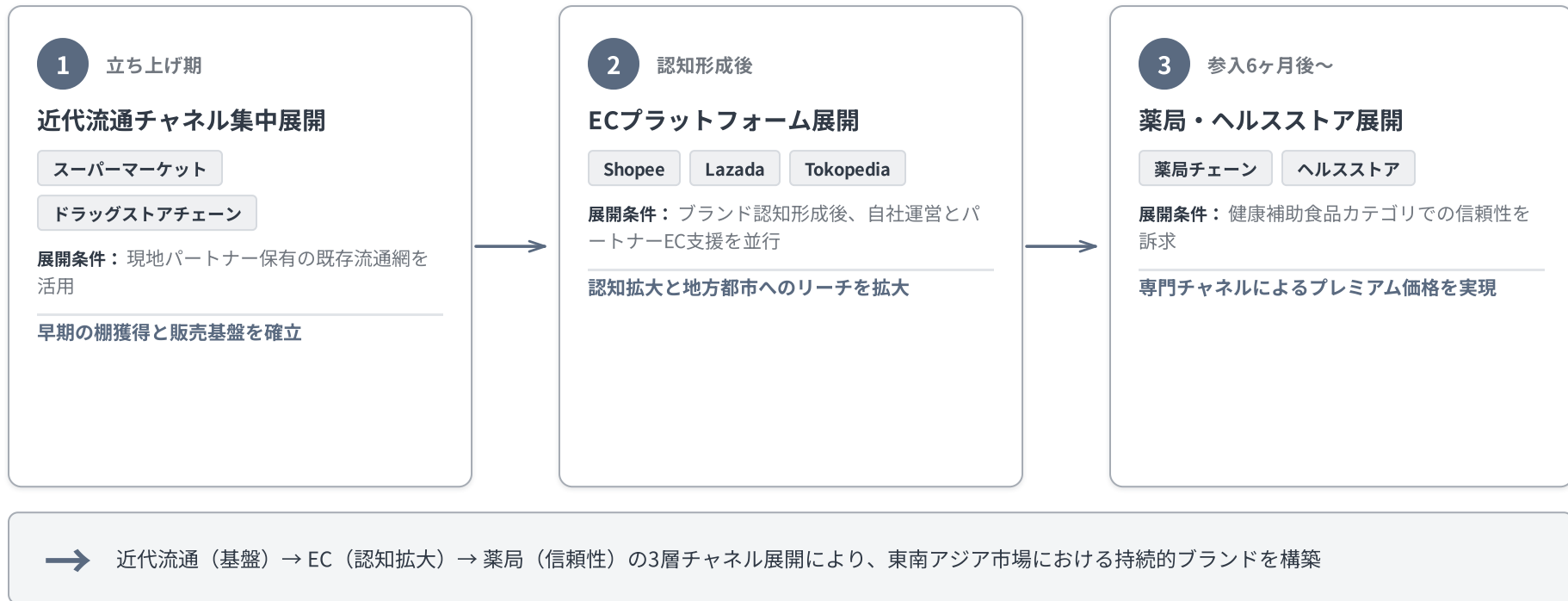
**成分・品質基準**は日本仕様をそのまま維持し、プレミアムポジションの差別化要因とする。全面リブランドは**投資対効果が低く実施しない**。

成分・品質基準維持

リブランドなし

# チャネル戦略：3段階の販路展開

近代流通で基盤を築き、ECで認知を拡大し、薬局チャンネルで信頼性を高める3段階アプローチ



# フェーズ別実行計画とマイルストーン

2026年Q2から2027年Q4まで、5フェーズの段階的展開で3ヶ国同時立上のリスクを回避する



## 3年後売上目標：連結売上の12.4%を東南アジアで創出

3年後（2029年3月期）に東南アジア3ヶ国合計17.2億円、連結売上構成比12.4%を達成する

東南アジア3ヶ国合計売上目標

2029年3月期

# 17.2億円

連結売上構成比

## 12.4%

現状構成比0%からの創出

### ベトナム

## 8.4億円

構成比 48.8%

- 近代流通チャネルシェア2%達成
- EC展開完了、OMO基盤確立

実績貢献度 

### タイ

## 5.2億円

構成比 30.2%

- 大手ドラッグストアチェーン3社と取引
- バンコク首都圏を中心に展開

実績貢献度 

### インドネシア

## 3.6億円

構成比 20.9%

- ジャワ島主要都市に展開を限定
- ハラル認証取得を前提に参入

実績貢献度 

## 参入障壁と対応策

5つの主要障壁すべてに事前対応策を講じており、参入リスクは制御可能な水準にある

障壁の特定

事前対応策の実行

制御可能なリスク水準

障壁	リスク	現状の課題	事前対応策
規制・認証	低	食品輸入規制・健康強調表示規制が国ごとに異なり、個別対応が必要	現地規制専門の法律事務所を各国で契約済み。申請手続きを事前整備
ハラール認証	中	インドネシア市場参入に必須。認証取得には製造ライン対応と審査期間を要する	国内製造ラインのハラール認証取得を2026年度内に完了予定
価格競争	中	現地ブランドや中国製品との価格差は3~5倍。低価格帯での競合は困難	プレミアム・日本品質訴求に特化し、価格競争を回避するポジショニングを確立
冷温輸送	低	一部製品は要冷蔵だが、東南アジアの現地物流では温度管理が困難	初期投入製品を常温保存可能な商品群に限定し、物流リスクを回避
ブランド認知	中	東南アジアでのブランド認知度はほぼゼロ。ゼロからの認知形成には多大な投資が必要	パートナーブランドとの共同展開により、認知獲得コストを大幅に低減

## 次の議論ポイント

パートナー最終決定・初期投資額承認・撤退基準策定・ライン改修投資の4点を次回経営会議で決定いただきたい

01

### ベトナムパートナー最終決定

VN-Food社・MekonDist社の2候補から、**JV/独占販売**の契約形態を比較選定。市場アクセス・ブランド管理・利益分配の最適バランスを判断する。

JV/独占販売

次回会議

02

### 初期投資額の確定

参入準備・現地法人設立・マーケティング費の総額試算**2.8億円**を取締役に諮る。段階的参入の第一段階として資金手当を決議する。

2.8億円

取締役会承認

03

### 撤退基準の設定

参入後**2年**で**損益均衡未達**の場合の撤退判断基準を明文化。マイルストーン未達時の意思決定プロセスと財務トリガーを定義する。

撤退基準

参入後2年

04

### 国内製造ライン対応

ハラル対応設備導入とパッケージ多言語化のライン改修コスト推計**0.6億円**を設備投資計画へ追加するか判断。2026年度内の認証取得を見据える。

0.6億円

設備投資計画