

加工食品

【要約】

- グローバル需要は、2022 年にかけて新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済制限の緩和が進むにつれて、外食が回復基調で推移する一方で、小売販売額は伸びの鈍化を見込む。2026 年にかけては、小売販売額、外食ともに、人口、所得の増加を背景として、欧米では安定成長、中国、ASEAN では高成長を予想する。
- 国内需要は、2021 年は外食の回復が限定的であることから、前年比+0.3%とほぼ横ばい、2022 年は経済制限の緩和を受けて、同+5.7%と回復が進むと予想する。2026 年にかけては、人口、世帯数の減少によって、国内需要は構造的に縮小に向かうことが想定され、回復は 2023 年で頭打ちとなり、以降、減少に転じると予想する。
- 食品企業は、①内需縮小と外需伸長、②消費者ニーズの多様化、③サステナビリティの潮流加速というメガトレンドに直面しており、既に市場が確立した伝統的カテゴリであるコンベンショナル市場を、多様化する食品へのニーズに対応した新興カテゴリであるスペシャルティ市場が侵食する動きが顕在化している。食品企業はこれを機会と捉え、コンベンショナル市場とスペシャルティ市場の両市場で打ち手を定めていくことが求められる。国内コンベンショナル市場では業界再編や DX 投資による効率化、海外コンベンショナル市場では海外競合のポートフォリオ買収や資本・業務提携が求められるとともに、今後の成長が見込まれる国内外スペシャルティ市場の捕捉を加速させていく必要がある。

I. 需給動向

【図表 19-1】需給動向と見通し

	指標	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要 (小売販売額)	加工食品(十億ドル)	3,658.5	3,696.8	3,725.7	4,045.4	-
	前年比増減率(%)	+4.0%	+1.0%	+0.8%	-	+1.8%
国内需要 (食料支出)	食料支出(兆円)	71.2	71.4	75.5	75.9	-
	前年比増減率(%)	▲7.8%	+0.3%	+5.7%	-	+1.2%
国内需要 (内、加工食品)	加工食品(兆円)	25.3	25.6	26.0	26.0	-
	前年比増減率(%)	▲2.9%	+1.1%	+1.6%	-	+0.4%
輸出	加工食品(兆円)	0.5	0.7	0.7	0.9	-
	前年比増減率(%)	+11.6%	+25.0%	+6.5%	-	+5.3%
輸入	加工食品(兆円)	2.1	2.1	2.2	2.2	-
	前年比増減率(%)	▲6.3%	+2.6%	+2.3%	-	+0.7%
国内生産	加工食品(兆円)	23.7	24.1	24.5	24.7	-
	前年比増減率(%)	▲2.3%	+1.5%	+1.7%	-	+0.5%

(注 1) グローバル需要は日本を除く世界の小売販売額(実質ベース)

(注 2) 国内需要(食料支出)は生鮮品を含む

(注 3) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) 食の安全・安心財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省、日本惣菜協会、財務省、日刊経済通信社資料、Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

先行き 5 年のグローバル・国内需要予測のポイント

- 新型コロナウイルス影響と短期的な回復パスは、地域・カテゴリによってばらつきが見られる
- 欧米、中国、ASEAN では、中期的に、人口、所得の向上が見込まれ、グローバル需要は拡大
- 日本では、2023 年以降、世帯数が減少に転じることから、国内需要は縮小

1. グローバル需要 ～経済正常化後、人口増加、所得向上を背景に拡大が見込まれる

【図表 19-2】グローバル需要の内訳(上段:加工食品小売販売額、下段:外食販売額)

(十億ドル)	地域	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要 (小売販売額)	米国	739.7	711.7	694.0	717.7	-
	前年比増減率(%)	+9.7%	▲3.8%	▲2.5%	-	+0.2%
	欧州	1,133.9	1,137.1	1,114.4	1,145.1	-
	前年比増減率(%)	+3.9%	+0.3%	▲2.0%	-	+0.1%
	中国	554.5	587.7	617.1	722.4	-
	前年比増減率(%)	+0.5%	+6.0%	+5.0%	-	+4.2%
	ASEAN	142.8	147.1	157.4	190.3	-
	前年比増減率(%)	+1.6%	+3.0%	+7.0%	-	+5.3%
	その他(除く日本)	1,087.5	1,113.0	1,142.8	1,270.0	-
	前年比増減率(%)	+2.6%	+2.3%	+2.7%	-	+2.7%
合計(除く日本)		3,658.5	3,696.8	3,725.7	4,045.4	-
前年比増減率(%)		+4.0%	+1.0%	+0.8%	-	+1.8%

(十億ドル)	地域	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要 (外食販売額)	米国	480.9	552.2	599.9	664.4	-
	前年比増減率(%)	▲20.9%	+14.8%	+8.6%	-	+3.8%
	欧州	387.8	471.0	521.1	566.2	-
	前年比増減率(%)	▲34.2%	+21.4%	+10.6%	-	+3.7%
	中国	599.1	702.5	753.4	936.4	-
	前年比増減率(%)	▲20.7%	+17.2%	+7.3%	-	+5.9%
	ASEAN	86.7	97.7	110.8	137.2	-
	前年比増減率(%)	▲32.3%	+12.6%	+13.4%	-	+7.0%
	その他(除く日本)	467.5	542.6	609.0	694.9	-
	前年比増減率(%)	▲29.7%	+16.1%	+12.2%	-	+5.1%
合計(除く日本)		2,022.1	2,366.0	2,594.2	2,999.1	-
前年比増減率(%)		▲26.4%	+17.0%	+9.6%	-	+4.9%

(注 1) 2021 年以降は Euromonitor を基にみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 数値は物価変動影響を除く実質ベース。為替レートは Euromonitor の 2020 年基準(年平均値)で固定

(注 3) ASEAN はインドネシア、タイ、フィリピン、ベトナム、マレーシア、シンガポールの 6 カ国

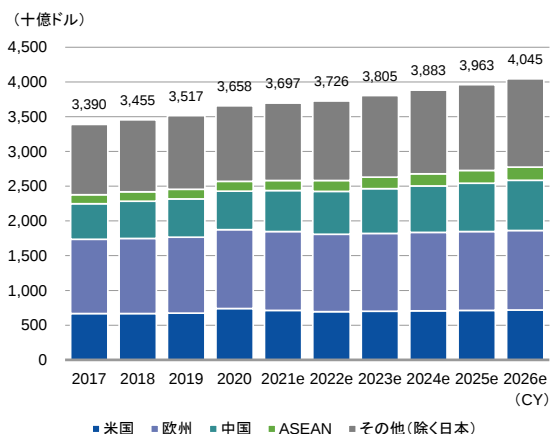
(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

① グローバル

2026 年にかけて
小売、外食ともに
成長を予想

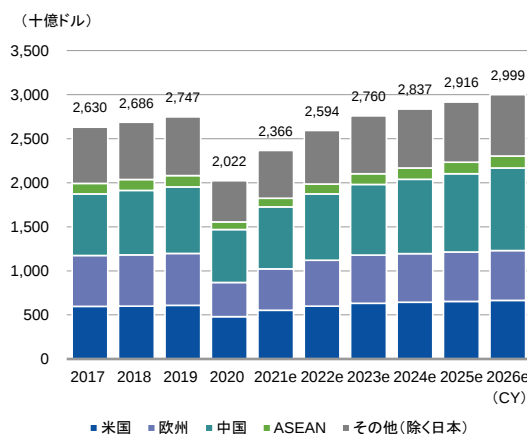
グローバル需要は、2022 年にかけて経済制限の緩和が進むにつれて、外食が回復基調で推移する一方で、小売販売額は伸びの鈍化を見込む（【図表 19-2～4】）。2026 年にかけては、小売販売額、外食ともに、人口、所得の増加を背景として、欧米では安定成長、中国、ASEAN で高成長を予想する。

【図表 19-3】加工食品小売販売額の推移



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-4】外食販売額の推移



(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) Euromonitor より、みずほ銀行産業調査部作成

② 米国

経済正常化後、
小売、外食ともに
安定成長が続く

2021 年の米国加工食品小売販売額は、経済正常化に伴って外食への需要のシフトが起きることから、7,117 億ドル(前年比▲3.8%)と減少し、外食は、5,522 億ドル(前年比+14.8%)と回復を見込む。2022 年も同様の傾向が継続するものの、リモートワークの定着等、消費者行動や働き方の変化が一部定着することにより、小売販売額は新型コロナウイルス流行前を上回る水準で、外食は下回る水準での着地を予想する。2026 年にかけては、小売販売額、外食ともに、人口、所得の堅調な拡大を背景に、安定的な成長が続くと予想する。

米国で成長する
新興カテゴリ市場

米国では、新興カテゴリ市場の成長が顕著である。オーガニック食品などのヘルス&ウェルネスカテゴリが引き続き好調であることに加えて、アルコール飲料市場では、ハードセルツァー(低アルコール炭酸飲料)の販売が好調である。若年層の低アルコール飲料ニーズの高まりを背景に、2016 年にはほぼ存在しなかったハードセルツァー市場は、2020 年に約 4,500 億円規模¹⁾に達し、今後も成長が期待されている。ハードセルツァーのような新興カテゴリ市場が、伝統的なアルコール飲料カテゴリ市場であるビール、スピリッツ、ワインからシェアを奪う構図となっており、こうした産業構造の変化が継続することが予想される。

¹⁾ Euromonitor の Other RTD カテゴリの数値を使用

③ 欧州

小売、外食ともに
安定成長が継続

2021 年の欧州加工食品小売販売額は、外食への需要のシフトが進むことで、1 兆 1,371 億ドル（前年比+0.3%）と伸び率は鈍化し、外食は経済制限の緩和を背景に、4,710 億ドル（前年比+21.4%）と回復を見込む。2022 年についても、米国と同様、小売販売額から外食へのシフトが進むと予想する。2026 年にかけては、人口、所得の安定的な増加により、安定成長での推移を予想する。

④ 中国

小売、外食ともに
高成長が期待さ
れる

2021 年の中国加工食品小売販売額は、5,877 億ドル（前年比+6.0%）と拡大を、外食は 7,025 億ドル（前年比+17.2%）と回復を見込む。中国では、2020 年の小売販売額の伸びが限定的であったが、この要因としては、新型コロナウイルスの感染拡大による所得の減少、外出規制、小売販売規制、ソーシャルギャザリング（懇親会）の減少などにより、酒類や菓子などの小売販売額が減少したことが挙げられる。2021 年はこの反動や経済の回復により、小売販売額は大きく伸長する見込みであり、2022 年も同様に成長が続くと予想する。2026 年にかけては、人口の増加と高い経済成長率を背景に、小売販売額、外食ともに高成長が期待される。

⑤ ASEAN

小売、外食ともに
中期的に高成長
を予想

2021 年の ASEAN 加工食品小売販売額は、1,471 億ドル（前年比+3.0%）を、外食は 977 億ドル（前年比+12.6%）を見込む。ASEAN では、中国同様、2020 年の小売販売額の成長は限定的であった。2021 年の小売販売額は、この反動で増加に転じるものの、感染再拡大による経済制限が継続することから微増にとどまり、外食の回復も限定的と見込む。2022 年は、徐々に経済が正常化に向かう中で、小売販売額と外食は成長基調へと回帰すると予想する。2026 年にかけては、高い人口増加率と所得水準の向上を背景に、小売販売額、外食ともに高成長を予想する。

2. 国内需要 ～人口、世帯数の減少を背景に、中期的に縮小局面に突入

【図表 19-5】国内需要の内訳

（兆円）	指標	2020年 （実績）	2021年 （見込）	2022年 （予想）	2026年 （予想）	CAGR 2021-2026
国内需要 （食料支出）	内食	42.9	42.6	41.4	40.8	-
	前年比増減率（%）	+4.9%	▲0.6%	▲2.8%	-	▲0.8%
	中食	9.8	10.2	10.3	10.6	-
	前年比増減率（%）	▲4.8%	+4.0%	+1.3%	-	+0.7%
	外食	18.5	18.6	23.8	24.4	-
	前年比増減率（%）	▲28.8%	+0.5%	+27.6%	-	+5.6%
	合計	71.2	71.4	75.5	75.9	-
	前年比増減率（%）	▲7.8%	+0.3%	+5.7%	-	+1.2%
	内、加工食品需要	25.3	25.6	26.0	26.0	-
	前年比増減率（%）	▲2.9%	+1.1%	+1.6%	-	+0.4%

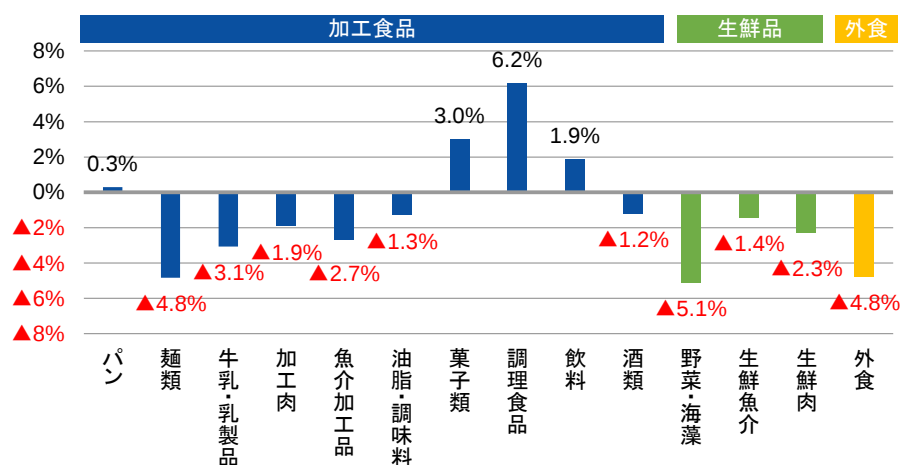
（注）2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（出所）食の安全・安心財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省、日本惣菜協会資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2021 年の食料支出の回復は限定的

2021 年の食料支出は、71.4 兆円（前年比+0.3%）を見込む（【図表 19-5】）。新型コロナウイルスの感染再拡大によって、外食の回復が限定的であることから、食料支出は微増にとどまる見込みである。2021 年の外食は、2019 年の新型コロナウイルス流行前と比較して、ほとんど回復が見られず、前年並みでの着地を見込む。内食は、麺類、牛乳・乳製品、生鮮品など多くの品目で、急伸した 2020 年をやや下回って推移すると見込む。中食は、2020 年にオフィス近郊のコンビニエンスストアを中心に落ち込んだものの、調理疲れを背景に惣菜需要が高まることによって、調理食品は 1～8 月累計で前年同期比+6.2%と回復基調にあり、当面この状況が続く見通しである（【図表 19-6】）。

【図表 19-6】世帯当たり食料支出の増減（2021 年 1～8 月累計、前年同期比）



（注）二人以上世帯の名目ベース

（出所）総務省「家計調査」より、みずほ銀行産業調査部作成

2022 年は回復基調で推移

2022 年の食料支出は、75.5 兆円（前年比+5.7%）を予想する。緊急事態宣言の解除と段階的な規制撤廃を背景に、内食から外食へと需要がシフトし、中食は前年比伸び率は鈍化するものの増加基調が続くことで、食料支出全体では回復基調での推移を予想する。

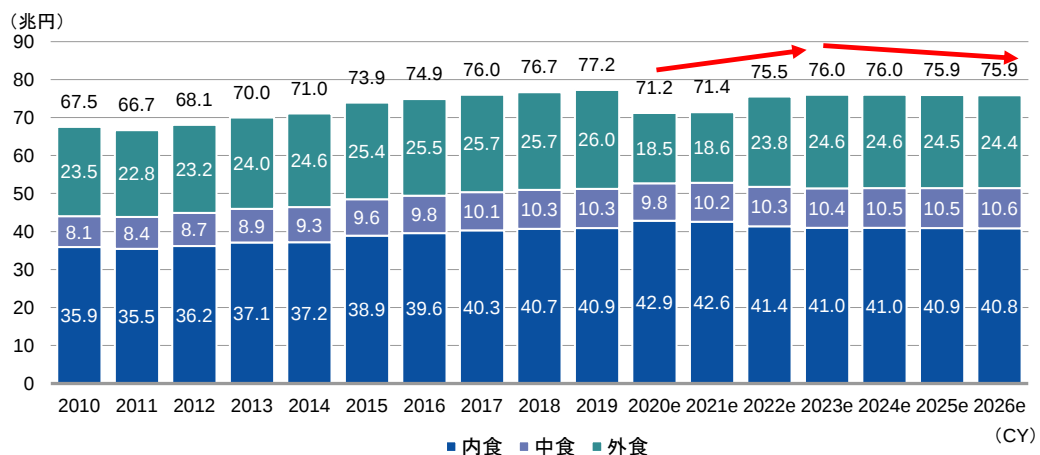
人口、世帯数の減少を背景に 2019 年水準には回復せず、2023 年を境に減少に転じると予想

中期的には、人口減に加えて、2023 年をピークに総世帯数が減少することから、構造的に国内需要は縮小に向かうことが想定される（【図表 19-7】）。新型コロナウイルス影響からの回復は 2023 年で頭打ちとなり、以降減少に転じると予想する。リモートワークの定着等、消費者の行動変化や働き方の変化によって、外食は 2019 年水準までの回復が見込みにくく、結果的に、食料支出全体でも新型コロナウイルス流行前の水準には回復しないことが予想される。

加工食品需要も食料支出と同様の推移を予想

国内需要のうち、加工食品については、2021 年は 25.6 兆円（前年比+1.1%）を見込む。2020 年にはく落した品目を中心に、2022 年にかけて、回復が進むことが見込まれる。中長期的には、健康志向、簡便化志向といった加工食品へのニーズは継続するものの、人口、世帯数の減少によって、緩やかな縮小を予想する。

【図表 19-7】食料支出の中期見通し



（注）2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（出所）食の安全・安心財団、国立社会保障・人口問題研究所、総務省、日本惣菜協会資料より、みずほ銀行産業調査部作成

3. 輸出 ～堅調なグローバル需要と政府の輸出振興策による拡大が期待

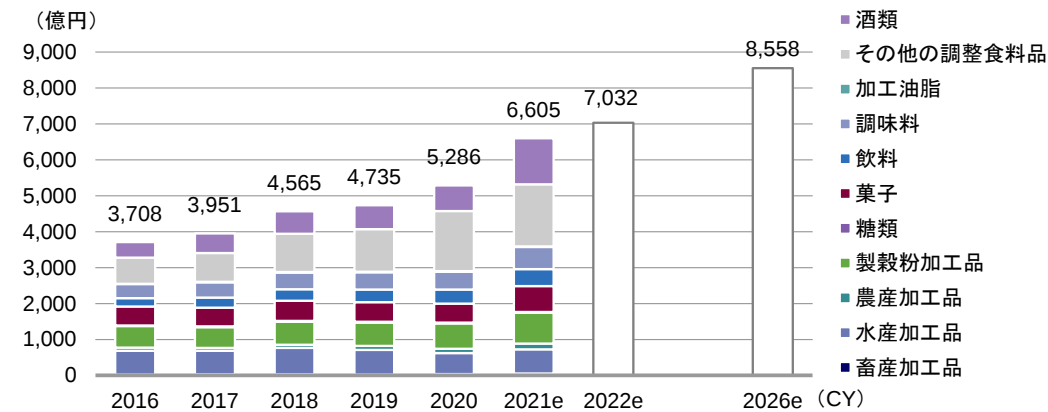
グローバル需要の拡大を背景に堅調な伸びを予想

2021 年の加工食品輸出額は、先行して経済正常化が進む米国、中国向けの輸出が好調であることから、6,605 億円（前年比+25.0%）を見込む（【図表 19-8】）。2021 年 1～8 月の実績は前年比+24.3%で着地し、2020 年に落ち込んだ酒類や菓子に加えて、幅広い品目で好調に推移している。2022 年は伸び率が鈍化するものの、アジア各国の経済正常化に伴って増加を、2026 年にかけては、グローバル需要の拡大ペースを背景に、堅調な伸びを予想する。

政府の輸出促進政策による後押しも期待

政府の輸出促進政策による後押しも期待される。政府は、農林水産物、食品の輸出額目標を2025年に2兆円、2030年に5兆円と設定し、達成に向けて2020年12月に「農林水産物・食品の輸出拡大実行戦略」を策定した。品目別に重点項目を設定し、輸出に取り組む農林水産事業者を支援する方針である。また、2021年9月には、米国、EUによる東日本大震災関連の日本産食品の輸入規制の撤廃が実現した。今後、中国を含めた他国への輸入規制撤廃の波及を通じて、輸出促進につながる事が期待される。

【図表 19-8】加工食品の品目別輸出額



(注) 2021年以降はみずほ銀行産業調査部予測

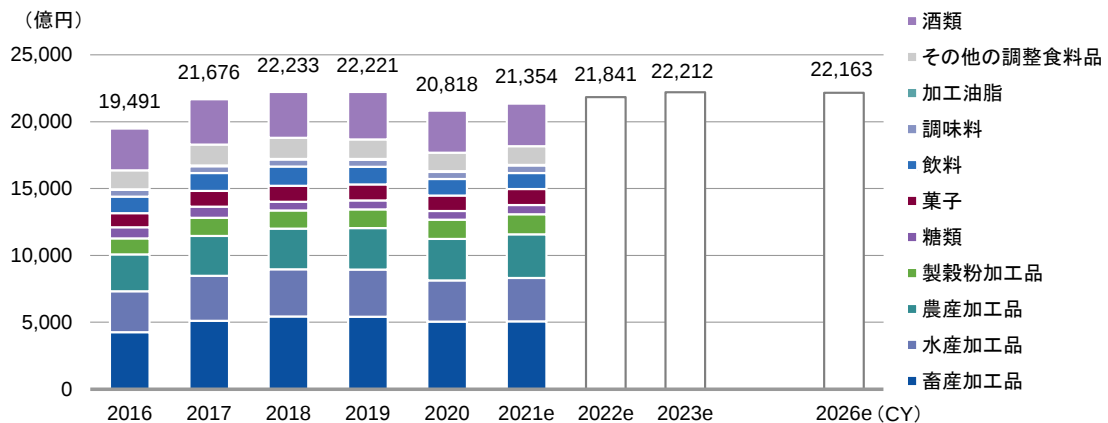
(出所) 財務省「貿易統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

4. 輸入 ～中期的に、国内需要と歩調を合わせる形で減少に転じる見通し

国内需要と同様、2023年を境に減少に転じると予想

2021年の加工食品輸入額は、前年の反動増により、2兆1,354億円(前年比+2.6%)を見込む【図表 19-9】。2022年も回復が継続するが、経済正常化後の2023年時点においても、2019年の新型コロナウイルス感染前の水準には回復しない見込みである。中期的には、国内需要同様、人口、世帯数の減少を背景に、2023年を境に減少に転じると予想する。

【図表 19-9】加工食品の品目別輸入額



(注) 2021年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) 財務省「貿易統計」より、みずほ銀行産業調査部作成

5. 生産 ～外食の戻りに沿って回復するものの、中期的な成長余地は限定的

【図表 19-10】国内生産の見通し

(十億円)	指標	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
国内生産	清涼飲料	3,815	3,857	3,999	4,112	-
	前年比増減率(%)	▲6.7%	+1.1%	+3.7%	-	+1.3%
	酒類	3,131	3,162	3,302	3,336	-
	前年比増減率(%)	▲7.4%	+1.0%	+4.4%	-	+1.1%
	菓子類	2,371	2,396	2,471	2,511	-
	前年比増減率(%)	▲6.0%	+1.1%	+3.1%	-	+0.9%
	小麦粉・同二次加工品	2,683	2,790	2,902	2,957	-
	前年比増減率(%)	+3.5%	+4.0%	+4.0%	-	+1.2%
	牛乳・乳製品	2,233	2,229	2,209	2,197	-
	前年比増減率(%)	+1.4%	▲0.2%	▲0.9%	-	▲0.3%
	油脂・調味料	2,128	2,197	2,284	2,314	-
	前年比増減率(%)	▲0.3%	+3.2%	+4.0%	-	+1.0%
	食肉加工・水産練製品	1,031	1,013	1,008	1,003	-
	前年比増減率(%)	+1.4%	▲1.7%	▲0.5%	-	▲0.2%
	その他	6,334	6,446	6,321	6,256	-
	前年比増減率(%)	▲0.1%	+1.8%	▲2.0%	-	▲0.6%
	合計	23,726	24,090	24,497	24,684	-
	前年比増減率(%)	▲2.3%	+1.5%	+1.7%	-	+0.5%

(注) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) 日刊経済通信社、国立社会保障・人口問題研究所資料より、みずほ銀行産業調査部作成

2021 年の回復は
限定的にとどま
る

2021 年の加工食品生産額は 24.1 兆円（前年比+1.5%）を見込む（【図表 19-10】）。新型コロナウイルスの影響で外食向けの出荷が減少した酒類、外出抑制の影響で販売が落ち込んだ清涼飲料、土産・贈答向けがはく落した菓子類の生産額は、一部回復するものの、経済制限の継続を背景に、戻りは限定的にとどまる見込みである。

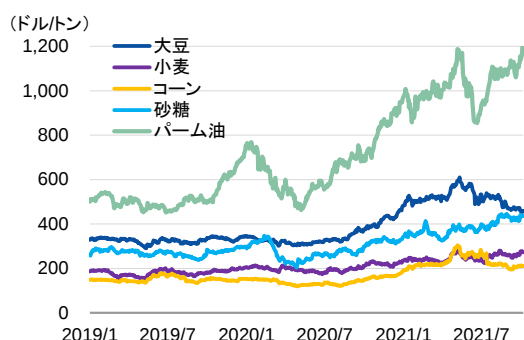
食品原料価格の
高騰が単価上昇
に影響

小麦粉・同二次加工品および油脂の生産額については、食品原料価格の高騰に伴う単価上昇の影響を受けると見込まれる。2020 年後半以降、大豆、小麦、とうもろこし、パーム油といった食品原料価格が急激に上昇した（【図表 19-11】）。要因は、新型コロナウイルス影響からの回復に伴う中国の需要急増、北南米の天候不順、東南アジアでの労働者の移動制限、海上運賃の上昇、余剰マナーのコモディティ市場への流入などが挙げられる。原料価格上昇による食品輸入物価の高騰をうけて、2021 年半ば以降、日本の食品メーカーによる価格改定が相次ぎ、小麦粉、パン、油脂などで単価が上昇する見込みである（【図表 19-12】）。

2022 年にコロナ前水準に回復するものの、中期的な成長余地は限定的

2022 年は、経済制限解除をうけて出荷額が徐々に回復することに加えて、食品原料価格の高騰に伴う単価上昇の影響が継続し、生産額は新型コロナウイルス感染前の水準に回復すると予想する。中期的には、人口、世帯数の減少を背景に、食料支出は頭打ちとなることから、国内生産の成長余地は限定的と見込まれ、横ばいでの推移を予想する。

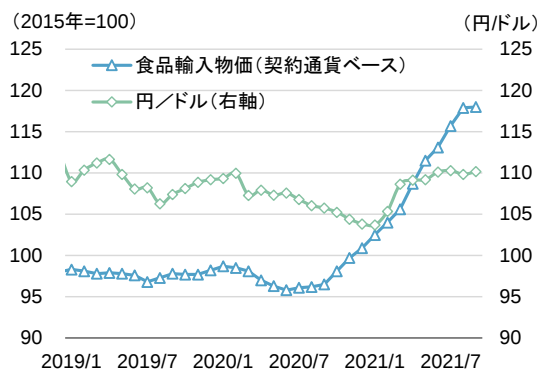
【図表 19-11】主要原料価格の推移



(注) 大豆、小麦、トウモロコシはシカゴ商品取引所
砂糖は ICE Futures US、パーム油は
マレーシア商品取引所の先物商品価格

(出所) リフィニティブ社データより、みずほ銀行
産業調査部作成

【図表 19-12】食品輸入物価の推移



(出所) 日本銀行「企業物価指数」、「外国為替市場」
より、みずほ銀行産業調査部作成

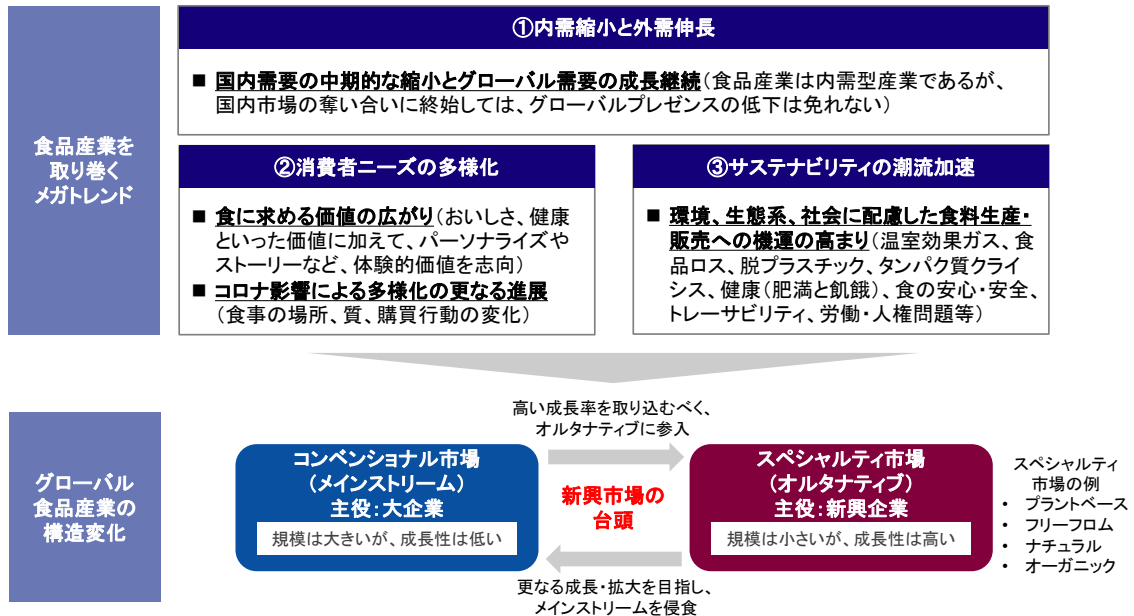
II. 日本企業に求められる戦略方向性

1. 食品産業を取り巻くメガトレンドと産業構造の変化

食品産業を取り
巻く三つのメガ
トレンド

日本企業の戦略方向性を議論する前に、食品産業が直面するメガトレンドについて確認しておきたい。①内需縮小と外需伸長、②消費者ニーズの多様化、③サステナビリティの潮流加速の3点である(【図表 19-13】)。食品企業にとっては、これらのメガトレンドへの対応が、中長期の戦略方向性を検討する上で重要な課題となる。

【図表 19-13】食品産業を取り巻くメガトレンドと産業構造の変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

① 内需縮小と外需伸長

1 点目のメガトレンドは、内需縮小と外需伸長である。国内需要の縮小が見込まれる中、日本の食品メーカーのグローバルプレゼンスは、相対的に低下する懸念がある。売上高ランキングを見ると、欧米企業が順位を維持し、新興国企業が浮上する一方、日本企業の上位ランクイン数は減少している（【図表 19-14】）。背景には、日本企業が、成長市場であるグローバル需要の獲得で、海外競合比劣後していることが挙げられる。

海外競合は事業ポートフォリオ変革を通じて成長領域へのシフトを実現

競合である欧米企業は、事業ポートフォリオの柔軟な変革を通じて、成長市場への軸足のシフトを実現してきた。Nestlé は、2017 年以降、成長が見込みにくく低採算な米国菓子事業など、売上高 18%相当の事業を売却し、成長が見込まれる健康食品、植物肉などの植物由来食品等に投資を振り向けてきた。2021 年 8 月には PepsiCo が果実飲料事業の売却を発表し、健康的なスナックや飲料等に経営資源を集中していくとした。このように、欧米企業は事業ポートフォリオを柔軟に組み替えることで、成長が見込まれるエリアとカテゴリで、プレゼンスを高めてきた。

日本企業の海外展開は依然遅れており、このままでは更なるプレゼンス低下は免れない

一方で、日本企業は、海外売上高比率と利益率の双方で、海外競合比劣後している（【図表 19-15】）。国内需要の縮小に直面する食品企業にとって、限られた国内市場の奪い合いに終始しては、グローバルプレゼンスの更なる低下は免れない。アフター・ウィズコロナにおいて企業戦略の再考を迫られる食品企業は、内需縮小という目の前の脅威を十分に認識し、グローバル需要獲得に向けた打ち手を加速させることが求められる。

【図表 19-14】食品メーカーの売上高ランキング（上位 30 社）

2010年				2020年			
順位	会社名	国	売上高 (百万ドル)	順位	会社名	国	売上高 (百万ドル)
1	Nestle	スイス	94,168	1	Nestle	スイス	95,292
2	Archer-Daniels-Midland	米国	61,682	2	PepsiCo	米国	70,372
3	Unilever	英国	58,616	3	Archer-Daniels-Midland	米国	64,355
4	PepsiCo	米国	57,838	4	Unilever	英国	57,812
5	Bunge	米国	43,953	5	JBS	ブラジル	52,025
6	Anheuser Busch Inbev	ベルギー	36,297	6	Wilmar International	シンガポール	50,527
7	Coca-Cola	米国	35,119	7	Anheuser Busch Inbev	ベルギー	46,881
8	JBS	ブラジル	32,973	8	Tyson Foods	米国	43,185
9	Mondelez International	米国	31,489	9	Bunge	米国	41,404
10	Wilmar International	シンガポール	30,378	10	Coca-Cola	米国	33,014
11	Tyson Foods	米国	28,430	11	Yihai Kerry Arawana	中国	29,873
12	キリンホールディングス	日本	26,837	12	Danone	フランス	28,847
13	Danone	フランス	22,754	13	Mondelez International	米国	26,581
14	Heineken	オランダ	21,581	14	Kraft Heinz	米国	26,185
15	サントリーホールディングス	日本	19,858	15	WH Group	香港	25,589
16	アサヒグループホールディングス	日本	18,354	16	Fomento Economico Mexicano	メキシコ	24,808
17	Diageo	英国	15,944	17	Heineken	オランダ	24,078
18	Associated British Foods	英国	15,887	18	CJ CheilJedang	韓国	22,357
19	Ambev	ブラジル	15,207	19	サントリーホールディングス	日本	19,749
20	General Mills	米国	14,880	20	アサヒグループホールディングス	日本	19,641
21	味の素	日本	14,524	21	Charoen Pokphand Foods	タイ	19,631
22	Fomento Economico Mexicano	メキシコ	13,734	22	General Mills	米国	18,127
23	BRF	ブラジル	13,669	23	キリンホールディングス	日本	17,915
24	明治ホールディングス	日本	13,361	24	Associated British Foods	英国	17,830
25	Kellogg	米国	12,397	25	Diageo	英国	17,606
26	Conagra Brands	米国	12,386	26	New Hope Liuhe	中国	16,831
27	Fonterra	NZ	12,135	27	Grupo Bimbo	メキシコ	16,660
28	日本ハム	日本	11,898	28	Uni-President Enterprises	台湾	15,933
29	Uni-President Enterprises	台湾	11,775	29	Kweichow Moutai	中国	15,018
30	China Resources Beer	香港	11,466	30	Inner Mongolia Yili	中国	14,848

(出所)リフィニティブ社データより、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 19-15】食品メーカーの海外売上高比率と営業利益率



(注 1) 欧州企業は欧州域外を海外売上高としてカウント

(注 2) 営業利益率は 2015～2019 年の 5 期平均

(出所) SPEEDA、IR 資料より、みずほ銀行産業調査部作成

**②消費者ニーズ
の多様化**

2 点目のメガトレンドは、消費者ニーズの多様化である。先進国を中心に食品産業の成熟化が進む中で、消費者は、おいしさ、健康、簡便といった、食品企業が訴求してきた食品の機能的価値に加えて、調理の楽しさ、パーソナライズ化、学びや喜び、ストーリーなど、体験的価値を求める傾向が高まっている。このように多様化する消費者ニーズを新たなターゲットとして、価値提供を行うことが求められる。

**新型コロナウイルス影響で加速
するニーズの多
様化**

消費者ニーズの多様化は、新型コロナウイルスの流行によって、より加速した。食品に関わるものとしては主に、食事の場所の変化、食事の質の変化、購買行動の変化が挙げられる。食事の場所については、外食から内食や中食へのシフトが起こり、家庭内調理の機会が増加している。食事の質については、節約志向とプレミアム志向の二極化、簡便化志向や健康志向の更なる高まりが見られる。健康志向については、免疫機能を高めるなど、体の健康に資する食品・飲料に加えて、長引くコロナ禍で不安を感じる消費者にリラックス効果をもたらすようなリラクゼーション飲料など、心の健康に資する食品・飲料も新たなトレンドになりつつある。購買行動の変化については、移動制限が敷かれる中で、食品 EC、ミールキット、フードデリバリーといった、D2C ビジネスの伸長が顕著である。経済が正常化する過程で、これらの消費者行動の変化は減速するものもあるだろうが、消費者が利便性や慣れを感じることによって、定着、あるいは加速するものもあると考えられる。食品企業は今後の消費者ニーズの変化を見極めつつ、商品、サービスに反映していくことが求められる。

**③サステナビリティ
の潮流加速**

3 点目のメガトレンドは、サステナビリティの潮流の加速である。環境、生態系、社会に配慮した食料生産、販売への機運は、欧米を筆頭に大きなムーブメントとなっている。食を取り巻く社会的課題としては、食料生産にかかる温室効果ガス排出、食品ロス、脱プラスチック、タンパク質クライシス²、健康（肥満と飢餓という両極の問題）、食品の安心・安全とトレーサビリティ³、食料生産にかかる労働・人権問題など、多種多様である。欧米では、ナチュラル、オーガニック、ビーガン、プラントベースといったカテゴリの伸長が顕著であり、環境負荷を少なくした植物由来、微生物由来、培養由来の代替食の開発が、食品におけるイノベーション領域として、多額の投資を集めている。食に関わる多様な社会的課題への認知が進むことで、環境や社会に配慮した消費行動であるエシカル消費という形で消費者行動が変化し、その結果、食品メーカーの提供する商品、サービスに変化をもたらしている。

**ESG、SDGs 対応
の必要性**

加えて、食品企業はこれまで以上に踏み込んだ ESG、SDGs への取り組みが求められている。温室効果ガス削減については、各社、2030 年、2050 年に向けた目標設定と、排出割合の大きい Scope3 まで含めた削減の取り組みを打ち出し始めている。Nestlé や Danone など海外競合は、農畜産業を含めた排出量削減で先行しているが、健康問題や環境対応などで、投資家やアクティビストがグローバル消費財企業への要求を強めていることも背景にあると推察される。日本企業でも、例えば明治 HD は、非財務目標を定量的に評価する

² 人口と食料需要の増加に対して、土地、資源、環境問題などを背景にタンパク質の供給が追い付かなくなる事態のこと

³ 食品の生産から販売に至る情報が把握できること。食の安心・安全のニーズへの対応や食品ロス削減といった観点で、データ・テクノロジーを活用して食品流通の透明性を高めていくことが課題となっている

ROESG 経営を掲げ、インターナルカーボンプライシング制度⁴の導入にも踏み出している。グローバルの消費者、投資家、川下企業から選ばれるブランドとなる上で、こうした取り組みの必要性は継続して高まることが予想される。

スペシャルティ市場がコンベンショナル市場を侵食することで産業構造が変化

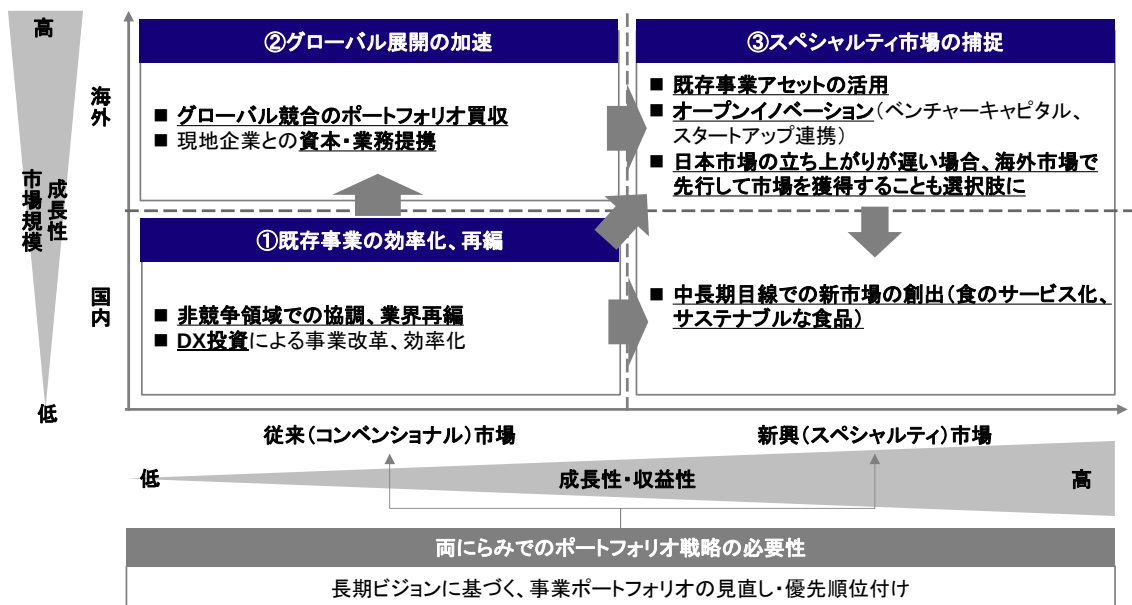
消費者ニーズの多様化とサステナビリティの潮流によって、食品産業においては、伝統的なコンベンショナル市場を新興のスペシャルティ市場が侵食する産業構造の変化が顕在化している。スペシャルティ市場とは、多様化する食品へのニーズに対応した新興カテゴリを指す。例えば、前述の通り、米国の低アルコール炭酸飲料のハードセルツァーは、2016年にはほとんど市場が存在しなかったが、2020年には市場規模が約4,500億円へと急成長を果たした。また、植物肉や植物ミルクといった代替食は、欧米で市場拡大が続いている。このように、スペシャルティ市場による台頭が進む中で、大手食品企業は、コンベンショナル市場とスペシャルティ市場の両方での戦略方向性の検討が課題となる。

2. 戦略方向性

コンベンショナル市場、スペシャルティ市場の両市場での打ち手が求められる

内需縮小と外需伸長、消費者ニーズの多様化、サステナビリティの潮流加速といったメガトレンドに直面する食品企業は、グローバル展開を加速するとともに、伝統的なコンベンショナル市場と新興カテゴリを含むスペシャルティ市場の両市場で、打ち手を定めていくことが求められる（【図表 19-16】）。

【図表 19-16】食品企業の戦略方向性



（出所）みずほ銀行産業調査部作成

⁴ 独自に温室効果ガスの排出量に価格を付け、投資判断などに活用する企業内制度のこと

①国内コンベンショナル市場での収益力強化の取り組み

国内コンベンショナル市場では、市場縮小が見込まれる中、日本企業はコア事業の収益性を高め、投資原資を生み出していく必要がある。具体的には、非競争領域における協調や業界再編を通じたコスト削減、DX 投資による効率化などが求められる。例えば、食用油メーカーの日清オイリオと J-オイルミルズは、2020 年 3 月に搾油（原油と油粕の製造）工程の統合に向けた業務提携を締結し、2021 年 5 月には、西日本エリアで搾油機能を担う合弁会社設立に向けた検討の開始を発表した。長期的な需要の減少を見据え、経営効率化に向けて競合企業が連携を打ち出した形である。こうした動きは、特に製品が似通っており、かつ製造工程にかかるバリューチェーンの共同化がしやすい、BtoB の上流業種（製油、製粉、精製糖など）で、取り組みが進みやすいものと推察される。

新たな成長領域や国際競争に投資を振り向けるべく、DX 投資による効率化が求められる

また、食品メーカーによる DX 投資の加速も重要である。新たな成長領域や国際競争に投資を振り向けるべく、国内コンベンショナル市場では、DX 投資による効率化を進めることが求められる。例えば日清食品 HD は、DX への取り組みによって、ビジネスモデル自体の変革と効率化による労働生産性の向上を目指すとし、徹底した省人化と自動化を推進した次世代型スマートファクトリーの稼働や、社内アプリ・ツール開発など行い、2020 年には経済産業省と東京証券取引所による DX 銘柄に選出された。さらに、DX 投資は、食のトレーサビリティを高める観点でも重要である。労働・人権問題に配慮した原料調達、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量削減、食品ロス削減などへの社会的要求が高まる中、デジタルを活用し、食のサプライチェーン全体の透明性を高めていくことは、サステナビリティ対応のみならず、食品企業が海外展開を進めていく上でも重要であると考えられる。食品メーカーの打ち手としては、サプライチェーンの川下に位置する商社や小売など異業種と連携していくことが挙げられる。既に川下では業種横断的な連携を目指す動きが開始しており、例えば、三菱商事は 2021 年 3 月に、NTT と食品流通分野で DX を推進する新設会社インダストリー・ワンを設立し、DX 企画やソリューション開発を進める方針であり、今後、こうしたソリューションをオープンに他社に展開していくとしている。食品メーカーは、こうした異業種企業と連携しつつ、サプライチェーンの透明性を高めていくことが求められる。

②海外コンベンショナル市場での M&A、パートナーシップ構築

次に、海外コンベンショナル市場は、市場規模、国内比高い成長率、投資家による取り組み期待が高いという点で、食品企業としては狙いたい市場であるが、現地の競合企業が事業基盤を確立しており開拓は容易ではない。食は文化であるため、現地企業と連携してバリューチェーンを補完しつつ、時間をかけて認知度を高めていくか、あるいは M&A によって人材も含めた事業基盤ごと取得し、マネジメントも現地に委任するような手法が取られるケースが多い。例えば、アサヒ GHD は、欧州、豪州で AB InBev などの海外競合の事業ポートフォリオを M&A によって取得してきたが、その際に、グローバル人材の雇用を維持するとともに可能な限り現地にマネジメント権限を移譲することで、グローバルに事業基盤を確立し、プレゼンスを高めることに成功している。こうした海外競合のポートフォリオ見直しの機会を捉えることや、食品企業が強みを持つ製造技術を活かして現地企業と柔軟に資本・業務提携を行うことを通じて、海外コンベンショナル市場でのシェアを引き上げていくことが求められる。

③スペシャルティ市場捕捉に向けたアプローチの加速

さらに、食品産業を取り巻くメガトレンドと産業構造の変化を捉えた場合、市場拡大が期待されるスペシャルティ市場の取り込みを加速させる必要があると考える。市場規模は小さいものの、今後成長が期待される領域に、早い段階でアクセスし、市場を広げていくことが必要である。海外においては、既に事業展開している場合は既存事業アセットを活用する選択肢も存在するが、既存事業がない場合においても、市場が成熟する前の迅速な打ち手に期待したい。これは、製造設備等を外注することによって複数のブランドを管理・運営することが可能な BtoC の川下業種（飲料、菓子、調味料など）で比較的反組みやすいものと推察される。近時反組み事例としては、サントリーHD は、2021 年 7 月に米国ビール・RTD⁵大手のボストン・ビールと業務提携し、米国の低アルコール飲料への本格参入を打ち出したが、事業推進に当たっては、既に事業基盤として保有している Beam 社のケイパビリティを活用していく方針である。また、味の素は、2020 年 11 月に米国 VC の AgFunder の組成ファンドへ出資するとともに、スタートアップ連携による新事業モデルの創出を目的としたCVCを設立した。既存事業とはやや離れた反組みではあるものの、多様化が進む欧米市場でのオープンイノベーションへの反組み事例として、注目に値する。日本国内においても、亀田製菓は、新規事業として植物肉などの植物由来食品の強化を打ち出し、2021 年 6 月に日本の代替肉ベンチャーのネクストミーツと共同開発開始を発表し、7 月には代替肉ベンチャーのグリーンカルチャーと資本・業務提携を提携するなど、反組みを加速させている。食品企業は、製造工程や品質管理などの強みを活かして新興企業と連携することで、中長期目線での新たな事業の柱を構築し、スペシャルティ市場の反組みを加速することが求められる。

スペシャルティ市場における事業機会

新興カテゴリで伸びが期待される領域として、食のサービス化、サステナブルな食品が挙げられる。食のサービス化については、食品メーカーが直接顧客にアプローチする EC、D2C サービスに加えて、消費者の健康データを取得し、一人ひとりにあった健康食品を提供するパーソナライズ健康食品サービスが注目を高めている。食品産業においても、デジタル、データ活用がより進展する中で、単なる食品の製造、販売ビジネスモデルにとどまらないサービス事業化の進展が期待される⁶。サステナブルな食品については、植物由来、微生物由来、培養由来の代替食を初めとして、環境や社会に配慮した食品へのニーズが高まっている。この流れは、日本よりも欧米で先行していることに加え、中国やアジアにおいても近時投資が始まっていることから、食品企業は国内市場のみならず、海外市場で反組みを加速させることが期待される。領域によっては、海外で先行して市場が立ち上がることも想定されることから、海外での成功モデルを日本市場に持ち帰るような、リバーサイノベーションの発想で反組みすることも重要となろう。

⁵ Ready to Drink の略で、開けてすぐに飲める缶やペットボトル入りの飲料のこと

⁶ 詳細は、みずほ銀行「市場創出・拡大が期待されるヘルスサイエンス領域に対する食品企業の戦略～パーソナライズ健康食品のプラットフォーム構築に向けた異業種連携～」『Mizuho Industry Focus Vol.187』（2021 年 7 月 8 日）をご参照。

III. 終わりに

中長期のビジョンを軸に据え、新たな事業機会にスピーディーに対応することが求められる

安定的かつ変化の起きにくい食品産業においては、ここまで述べてきたような新たな挑戦や変革には長い時間を要するだろう。だからこそ、企業としてどのような価値提供を行っていくのかについて、長期のビジョンを掲げ、ステークホルダーに対してメッセージを伝え続けていくことが重要である。消費財の場合、消費者と投資家の評価は同一であることが多く、企業価値向上のためにも、どのような価値を消費者に提供し、どのようにブランドを認知してもらうのか、対話がより一層求められていると言える。2021年3月には、ESG経営を強く推進してきたDanoneのCEOが、競合他社比業績が見劣りするとの投資家からの指摘によって解任された例もあり、業績とESGの双方の目標を充足していくことが迫られている。中長期の取り組みが求められる中、長期ビジョンを掲げつつ、ステークホルダーとの対話を継続していくことの重要性が増していると考えられる。食品企業の中には、長期ビジョンを刷新する企業も現れている（【図表 19-17】）。食品産業が大きな環境変化に直面する中で、食品企業には、中長期の目指す姿を改めて軸に据え、自社の事業ポートフォリオの見直しや優先順位付けを行うことが求められる。その上で、新たな事業機会にスピーディーに対応することで、海外競合比劣後してきたグローバル展開の加速や、ビジネスモデルのトランスフォーメーションを推進することが期待される。

【図表 19-17】食品企業の長期ビジョン、ミッション、バリューの例

企業名	ターゲット年	内容
明治HD	2026年	■ 明治グループ100年で培った強みに、新たな技術や知見を取り入れて、「食と健康」で一歩先を行く価値を創造し、日本、世界で成長し続ける
麒麟HD	2027年	■ 食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV(Creating Shared Value: 共通価値の創出)先進企業となる
味の素	2030年	■ アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネスを共創します
日本ハム	2030年	■ たんぱく質を、もっと自由に
日清食品HD	-	■ 常に新しい食の文化を創造し続ける“EARTH FOOD CREATOR(食文化創造集団)”として、環境・社会課題を解決しながら持続的成長を果たす

(出所) 各社 HP より、みずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行産業調査部

素材チーム 日高 大輔
daisuke.hidaka@mizuho-bk.co.jp

©2021 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。