農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン（概要版）

農林水産省
（委託先：株式会社野村総合研究所）

2022年3月

目次

１．はじめに
２．海外展開の概要
３．注意点とポイント

第1章
はじめに

【本ガイドラインの目的】

海外展開とは、輸出に留まらず、現地に生産・販売拠点等を設け、現地で事業を行うことを指します。

本ガイドラインは、海外展開を今後進めていく事業者がスムーズに、また、極力手戻りや失敗をしない形で、活動していくことをサポートすることを目的としています。

【なぜ海外展開なのか】

近年、日本食ブームは世界的なトレンドとなっており、日本からの食品輸出も増えています。また、国内市場は人口減が進むため、成長が見込まれる海外市場に目を向けることも事業継続の観点から重要です。

【新しい取組としての海外展開】

日本企業は過去より様々な商品開発や流通の工夫をしています。2010年から2015年にかけて、それらのナレッジ、ノウハウやリソースを用いて海外市場の取込みが進展し、今後次なる成長が求められている状況にあります。

さらに、海外展開を通じて、現地の消費者ニーズや現地事業者の状況をより詳細に理解できるようになり、輸出よりも一歩踏み込んだ様々な取組に結び付けることが可能です。

【留意点】

一方、海外法制度の知見不足等から、ノウハウ等の価値源泉を流出・毀損させてしまう事例が散見されます。事前に戦略を立てることが、価値源泉の流出・毀損を防止するためには重要です。

【長期的・持続的に稼げる仕組みの構築】

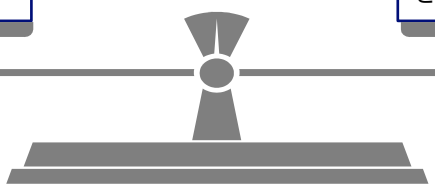
優れた新品種、鮮度や高度な技術に基づく高い品質や、地域の特色ある食文化等の「日本産」農林水産物・食品の価値を守り、活かして持続的に稼げる仕組みを構築することが重要です。（下図参照）

「日本産」の価値（例）

優れた品種・商品開発	高度な生産・製造技術	鮮度 (高い輸送品質※)	地域の特色ある食文化

- 各事業者においても、**リスクとリターンの観点を意識して海外展開を進めることで、「日本産」の価値を守り、そして活かして持続的に稼げる仕組みを構築**することができる。
  - 品質の高さだけを売りにしていては市場が限られ、事業継続が難しくなるおそれがあり、現地の流通品からの付加価値を維持しつつ、現地市場を獲得するなど、**長期的な戦略(例えば、ミドルレンジに合わせた品質・価格・流通網等)を構築する必要**がある
  - また、**信頼できるパートナーを選ぶ、現地事情に即した契約や規則の整備を行う**等の取組が求められる

リスク	リターン
長期展望のある戦略を作り価値の毀損を防ぐ。 品種や技術等の知的財産を適切に管理・保護し、重大な損失を被るリスクを回避する。	優れた新品種、鮮度や高度な技術に基づく品質※、地域の特色ある食文化等の価値を活かすことにより、現地市場を獲得し、利益を得ていくことができる。



目次

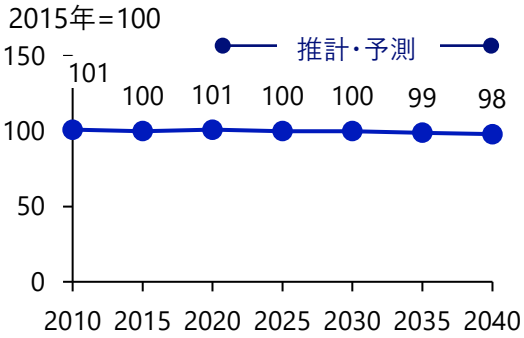
１．はじめに
２．海外展開の概要
３．注意点とポイント

海外市場を切り開き、獲得する際、海外展開にはメリットがあります

世界と日本の食産業の現状

日本国内の食関連市場規模は横ばいが予測される一方で、世界全体では成長が見込まれています

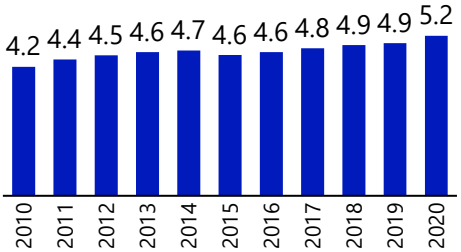
日本の食料支出額の将来推計



出所）農林水産政策研究所

世界の食品小売市場年次推移

単位：兆ドル



出所）Euromonitor

海外進出のパターン

海外進出には、「輸出」、「海外展開」の2つの進出パターンがあります

①輸出

自社や商社経由で輸出する

②海外展開

海外に販売拠点や製造拠点を設けて現地での販促や製造を行う

海外展開のメリット

海外展開には、商品・価格・流通・販促の面で大きなメリットがあります

商品

- ✓ 現地ニーズの把握が容易であり、現地ニーズに合った生産・製造が可能になります
- ✓ 輸出より、現地の輸入規制に左右されることが少なくなります

価格

- ✓ 輸送費等を削減し、現地市場においても競争力のある価格設定ができ、ターゲット層を棲み分けた商品ラインナップを展開できます
- ✓ さらに、日本の産品を原料として利用すると、現地製品と差別化できます

流通

- ✓ 輸出入工程や流通工程が省略・短縮できるため、流通にかかる時間を短縮できます
- ✓ 鮮度を維持した商品供給ができます
- ✓ 第三国輸出の可能性が広がります

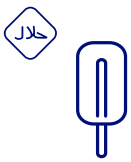
販促

- ✓ 現地拠点を活用し、効率的な情報収集ができます
- ✓ 現地で直接営業ができ、営業活動も効率的に実施できます
- ✓ 現地消費者への情報発信も容易で、日本食文化の普及を狙うことができます

海外に展開し、メリットを活かして事業を行う日本企業

✓ 日本の食品企業は海外展開を通じて、海外事業の拡大を図っています

海外展開のメリットを生かした好事例

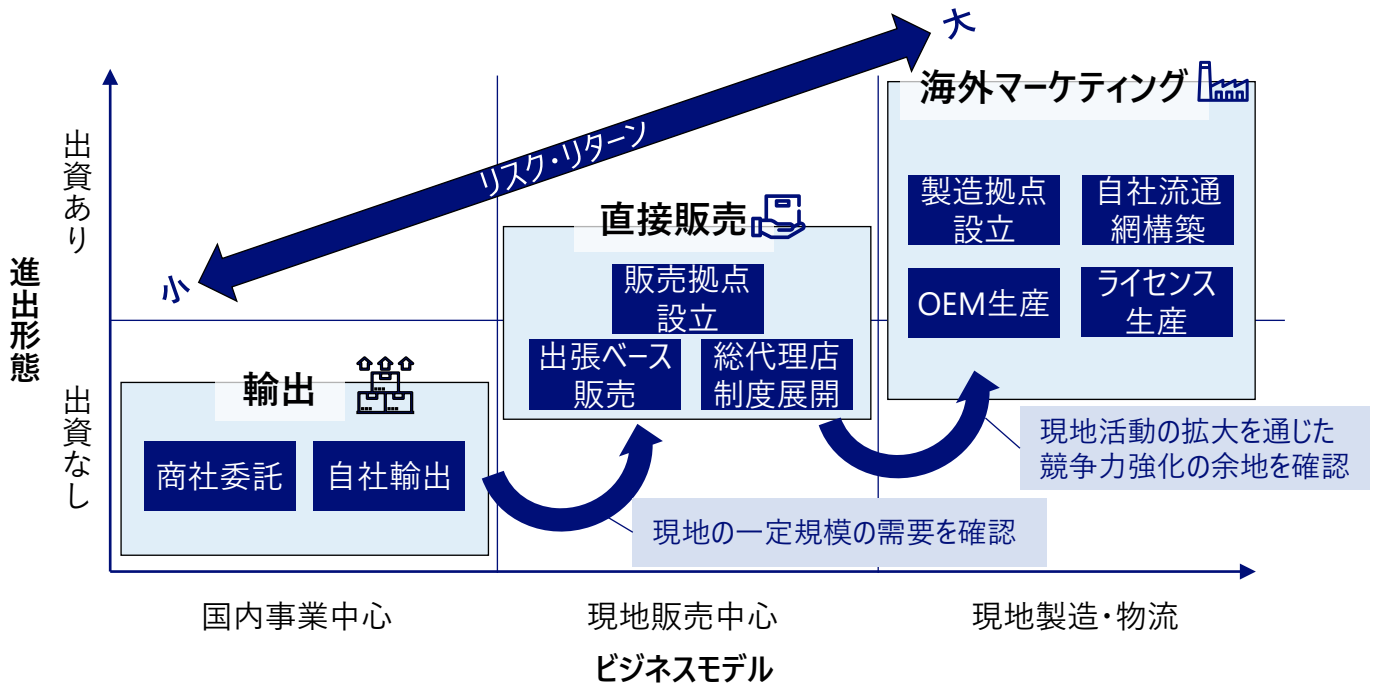
	業種	概要
商品	氷菓製造 	✓ 東南アジアのイスラム圏への展開では、現地のハラル認証（イスラム教の戒律で許された食品）の取得が課題に ✓ ハラル認証を持ったパートナー企業と提携し進出することで、現地の認証基準をクリアしたアイスを販売
価格	調味料製造	✓ 海外産の品質が必ずしも高くなく安価な調味料が流通 ✓ 現地製造によりコストを抑えることで価格競争力が付いたため、安価で低品質な他国産調味料に対して競争力を保つことが可能に
流通	コメ販売	✓ 水分量が多い日本産米は、精米後の乾燥・変色による品質低下が課題に ✓ 日本から玄米を輸出し、現地で精米を行う事で品質向上・鮮度維持を実現
販促	弁当製造	✓ フランスは、長距離列車の運行も多く、弁当市場拡大のポテンシャルがあるものの、弁当文化を根付かせることが課題に ✓ 現地でプロモーションを実施し、駅弁文化をフランスに根付かせる

第2章：形態

ビジネスモデルや進出形態によって様々な海外展開パターンがあります

- ✓ ビジネスモデルや出資の有無によって複数のパターンがあり、それぞれリスクが異なります
- ✓ 国内商品を海外に輸出する「輸出」から、自社で海外販売を行う「直接販売」、海外で製造・加工や物流を行う「海外マーケティング」があり、一般的に段階が進むとリスクもリターンも大きくなります
- ✓ また、出資の有無によってもパターンが大きく異なるため、それぞれの特徴を理解しましょう

1 自社の事業に基づき、海外展開のパターンを選択しましょう



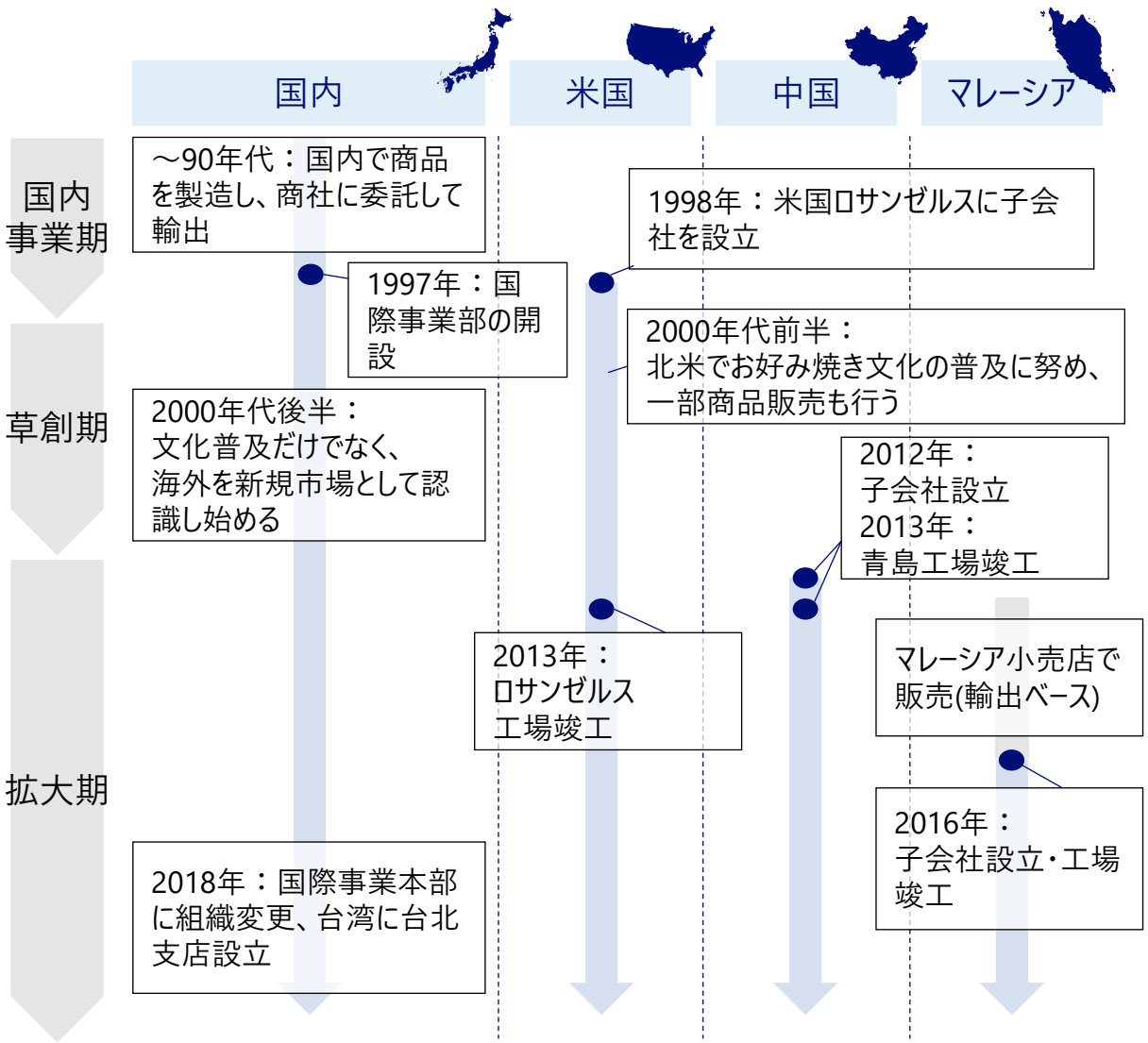
2 進出形態についても理解し、最適なものを選択しましょう

現地企業提携	合弁会社設立	現地企業出資	自社拠点設立
業務・技術提携、ライセンス契約、フランチャイズ契約	現地会社と出資し合う合弁会社を新たに設立	現地の会社をM&Aで買収	営業所、現地子会社など
◘ 現地企業と提携する ◘ 出資はなく、大きな費用もかからないが、技術流出等のリスクがある	◘ 現地企業と出資し合い、新会社を設立する（M&Aの結果として合弁会社形態になることもあり） ◘ パートナー探しや交渉に手間がかかる	◘ 現地の会社を買収する（M&A） ◘ 初期費用は高いが、既にある事業を取り込むことができる	◘ 自社で現地拠点を設立する ◘ 全てを自社でまかなうため、初期投資や立ち上げ人材等が必要になる

海外展開の事例　オタフクソース㈱

- ✓ オタフクソース㈱は広島を拠点に、主にお好み焼き用ソースを取り扱う企業で、グループ売上高は250億円（2021年度）です。
- ✓ 現在、国内工場に加え、米国(ロサンゼルス)・中国(青島)・マレーシアの3つの海外工場を持っており、現地で生産を行っています。
- ✓ また、その他の国にも輸出を実施しています。

オタフクソース㈱での海外展開の軌跡



> 90年代に輸出を始め、お好み焼きの文化普及に努めた。その後、市場として海外を認識するようになり、特に需要の高い米国や中国に拠点を設立し、本格展開。市場を知ってから収益性が見込めると判断した後に工場を設立し、現地製造を行った。
>
> ―オタフクソース㈱　国際事業担当部長

第2章：ステップ

海外展開のステップは検討段階と実行段階があります

- ✓ 大きく、検討段階と実際に海外展開した後の実行段階の2ステップが存在します
- ✓ 検討段階では、現地の市場、法律・規制や知財制度に関する調査を行い、どのようなパターンで展開するかを決定し、その上で事業立ち上げの準備を行いましょう
- ✓ 実行段階では、事業を行う中で8つの視点が存在し、適宜確認しながら事業を実施しましょう

1 検討段階：戦略を検討し、事業の立ち上げ準備をしましょう

①海外展開の戦略を検討する

- 現地市場や法律・規制、知財制度に関する調査を行い、どのようなパターンで海外展開を目指すか決めましょう

市場調査や規制調査を行い、どの国・地域や市場が有望かを把握しましょう。
また、展開パターンの決定も重要です。

☞法・規制調査は13ページ、
知財制度は20ページもご覧下さい

②事業の立ち上げ準備を行う

- 戦略に基づき、提携先を探索・交渉したり、現地での事業機能の設計を行い、立ち上げの準備を行いましょう

業務・技術提携やライセンス生産を行う場合、提携先の探索や契約交渉が必要になります。

2 実行段階：ヒト・モノ・資金等を準備し、事業を実施しましょう

検討を尽くすことは重要ですが、海外に展開してからも実施することは多くあります。
以下の8つの視点があり、それぞれにおいて考えるべきポイントがあるため、自社の戦略に応じてポイントを踏まえて事業を行いましょう。

実行に必要な8つの視点

- **商品・サービス企画**
- **調達・製造**
- **流通・物流**
- **販売**
- **資金調達・管理**
- **情報管理**
- **技術・ノウハウ管理**
- **人事・労務管理**

☞各項目ごとのポイントは11ページをご覧下さい

目次

１．はじめに
２．海外展開の概要
３．注意点とポイント

第3章：注意点

海外展開には注意点が多くあるので、事前におさえておきましょう

✓ 海外展開にはメリットも大きい反面、多くの注意すべきポイントが存在します
✓ 事前に注意点を認識することが、海外展開を成功させるための重要な一歩となります

海外展開での注意点の例

海外展開検討		海外展開そのものが目的となってしまい、 事業戦略が不在のまま失敗してしまう 参入時の検討が足りず、結果的に事業が拡大できない
事業拡大	商品企画	現地の食ニーズ（価格・食文化）に合わず、現地に受け入れられない
	調達・製造・生産	調達できない原料が多く、現地ニーズに合った商品の生産ができない
	販売	日本食文化が根付いていないため販売先がない 安定的な販路が見つからない
経営リソース管理	資金調達・管理	資金調達ができず機会を逃してしまう 現地における会計処理等のノウハウがない
	情報管理	現地の規制がすぐ変わり、規制変更を見逃してしまう 経営にとって重要な情報（営業情報等）が流出してしまう
	技術・ノウハウ管理	現地で自社特有の技術やロゴ・ブランドが模倣されてしまう
	人事・提携企業	現地での採用や育成が難しい 現地法人・パートナー企業との信頼関係が築けない

海外展開を検討し、進めていく上でのポイント

これだけは押さえたい9つの海外展開の検討ポイント

1 海外展開戦略の検討

海外展開前にまずは戦略を構築し、法規制や知財制度を調査し、戦略に紐づくリスクを明確化しましょう

2 商品・サービスの企画

現地の消費者ニーズを出発点として商品・サービスの企画をしましょう

3 原料の調達と商品製造・生産

ニーズに沿った商品開発を実現する調達・製造体制を確保しましょう

4 製品の流通・物流

現地の流通構造に合わせた流通網を構築しましょう

5 製品の販売

効果的なマーケティングや販促活動により、安定販路を確保しましょう

6 資金の調達や管理

有利な条件で資金を調達し、専門家も活用しながら管理しましょう

7 情報の管理

情報収集を定期的に行い、自社の模倣品・粗悪品の流通や情報流出がないかチェックしましょう

8 技術・ノウハウの獲得と保護

自社の技術・ノウハウ（知的財産）をしっかりと保護した上で、それらを使って事業を行いましょう

9 人事・パートナー企業管理

現地における人材を確保し、知財流出等のリスクを軽減しましょう

☞より詳細なポイントについては詳細版をご覧下さい

第3章：海外展開のポイント

ポイントに沿って、以下のチェックリストを確認しましょう

分類		チェック項目（案）
事業推進	①海外展開検討	❑ 海外展開を行う前に戦略を立案したか？
		❑ 戦略に沿ったバリューチェーン構築を行ったか？
		❑ 海外展開におけるリスクを把握できているか？ 例. ビジネス、法務、財務的リスク
		❑ 現地の法律・規制を確認したか？対応策はあるか？ 例. 外資規制、土地規制、労働規制
	②商品・サービス企画	❑ 現地業界構造や消費者ニーズを確認したか？
		❑ マーケットに即した商品企画をしているか？
		❑ 輸出と現地生産の使い分けを検討したか？
	③調達・製造/生産	❑ 原料調達に制約がないか確認したか？
		❑ 適切な製造・生産パートナーを見つけられたか？
	④流通・物流	❑ 現地における流通に問題がないか確認したか？
		❑ 適切な流通パートナーを見つけられたか？
	⑤販売	❑ 販路確保のための営業活動ができるか？
		❑ 現地における販促戦略を立てて実行しているか？
経営管理	⑥資金調達・管理	❑ 自社に有利な資金調達を検討したか？
		❑ 現地での資金管理方法を把握しているか？
		❑ 現地における会計士等のパートナーを見つけられたか？
	⑦情報	❑ 事業に重要な情報を調査・収集しているか？
		❑ 模倣品や知的財産流出を調べ、対策を打っているか？
	⑧技術・ノウハウ	❑ 技術や知的財産を模倣困難にしているか？
		❑ 社外への流出を防ぐための対策を打っているか？
		❑ 技術や知的財産を用いた事業拡大策を検討しているか？
	⑨人事・提携企業	❑ マネジメント人材を確保し、現地人材を採用しているか？
		❑ 従業員やパートナー企業に関するリスクの対策はできているか？
		❑ 従業員やパートナー企業と信頼関係を構築できているか？

戦略を構築し、戦略に紐づくリスク・法規制を明確化しましょう

- ✓「他社に差別化できる」戦略を構築が、海外展開を成功に導く第一歩となります
- ✓ 戦略を実現する上での、事業・財務・契約関連のリスクは明確化しましょう
- ✓ また、法規制が海外展開戦略の実現の障壁となることがあるため、事前に法規制の状況と運用を調査しましょう

1 海外展開の戦略を構築しましょう

①ターゲットを決める

- どの顧客をターゲットとして狙い、自社としてどのような価値を発揮するのかを決めましょう

性別・年代・年収・居住地・人種・宗教等により消費者を分類し、それぞれの消費者グループのニーズを観察しましょう

②事業展開方法を企画する

- 顧客のニーズにこたえることのできる、事業展開方法を企画しましょう

「商品特性」、「価格」、「流通」、「販促」が、事業展開方法を設計する際の重要な観点となります

2 戦略の実現におけるリスクを明確化しましょう

ビジネスリスク
- 展開を想定する業界環境
- 事業における成功要因 等

財務リスク
- 資本構成・資金繰り
- 税務関連のリスク 等

法務リスク
- 法的な基本事項（定款等）
- 重要な契約の内容
- 知財保有状況/価値 等

リスク明確化のための各種調査・検討は、外部の専門家（コンサルティングファーム、会計士、税理士、弁護士）の支援を受けての実施が一般的です

3 現地の法規制の状況と運用を調査しましょう

調査すべき観点

- ✓ どのような法規制が存在しているのか
- ✓ 法規制はどのように運用されているのか
- ✓ 法規制の改正はされていないか

法規制は現地ならではの運用も多いため、専門家の活用も積極的に検討されたい

調査の方法（例）

自社で行う	JETRO等が実施するセミナーに参加 自社の海外拠点で調査
外部に頼る	パートナー企業や外部専門家に依頼

現地の消費者ニーズを出発点として商品・サービスの企画をしましょう

- ✓ 海外展開においては、現地の食ニーズ（価格・食文化）を踏まえた商品・サービスの企画が非常に重要となります
- ✓ 業界の構造や消費者ニーズの収集・分析を踏まえ、”消費者や顧客のニーズを出発点として”商品・サービスを企画しましょう

1 現地の業界構造や消費者ニーズを分析しましょう

業界構造分析でみるポイント

外部環境
- □ 現地の政治/社会/経済/技術の動向

業界環境
- □ 展開を想定する業界の競争環境

消費者ニーズの分析方法

まずは、誰の・どんなニーズを分析したいのか調査仮説をたてた上で分析に移りましょう

インタビュー
- □ 消費者にインタビューして深くニーズを分析する

アンケート
- □ アンケートを実施し、多くの消費者のニーズを分析する

テスト販売
- □ テスト販売をして、実際の商品の反応をうかがう

2 消費者ニーズを出発点として、商品・サービスの企画をしましょう

消費者ニーズを考えるうえでのポイント

質
- □ ターゲットとなる顧客の味覚
- □ 鮮度への期待値
- □ 健康/安全性/環境意識
- □ 好まれる匂い・食感・見た目

量
- □ 商品に求める量
- □ ヘルシー志向/大量摂食志向

価格
- □ 高価格帯/低価格帯

消費者ニーズを起点とした商品企画の好事例（調味料製造）

- □ 海外では必ずしも日本の調味料と同じ使われ方をされるとは限らず、調味料を使うシーンを創る必要があった
- □ 現地で調味料の使われるシーンを分析したところ、「フルーツサラダに甘いソースをかける」、「酸味の強さが忌避される」ことが判明
- □ 分析を踏まえ砂糖を加えた甘いタイプの調味料を販売した結果、現地の一部地域でトップシェアを獲得

食品製造A社の海外事業担当者のコメント

“そもそも新しい調味料が必要とされていない。アジアでは新たに市場を作っていく必要があった。

“調味料が使われそうなシーンや食の嗜好を調査員が現地現物で調査した

調達・製造体制を確保しましょう

- ✓ 海外に製造拠点を設ける場合は、調達・製造/生産体制の整備が必要となります
- ✓ 現地製造を検討する際、製造・生産体制の構築のために、パートナー企業の活用も考慮しましょう
- ✓ また、商品の特性に合わせて、日本・現地・第三国からの調達を上手に使い分けましょう

1 現地製造では「ベスト」なパートナーとの協業を検討しましょう

現地製造体制構築でのお困りごと

- ヒト：立ち上げ人材、製造ラインの人材がみつからない・・・
- モノ：土地や、製造に必要な設備が調達できない・・・
- カネ：立ち上げ資金が調達できない・・・
- 情報：拠点設立にかかる法規制がわからない・・・

パートナー選定でのポイント

- 強みを生かし、弱みを補完できるパートナーとの協業で、現地での競争力を有した事業体制を実現しましょう
- そのためには、徹底したパートナー選びが必要です

> パートナー候補となる企業と1年以上
> 経営理念や事業方針について話し合い
> 信頼関係構築することで、
> 事業拡大を実現する良いパートナーとなった
> ー食品製造業

2 日本・現地・第三国からの調達を上手に使い分けましょう

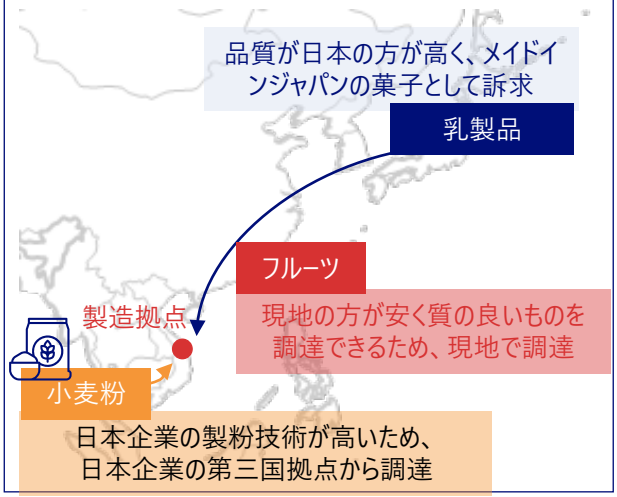
海外生産では日本とは異なる調達時の課題が生じるため、適切に日本・現地・第三国からの調達を使い分けることが重要です

調達時のお困りごと

	現地調達	日本から調達
品質	冷凍・冷蔵品等一定以上の品質のものは調達できない	日本からの輸入規制があり調達できない
納期	道路網が整備されておらず、リードタイムが長い	物流が逼迫していると、物流を手配できない
コスト	品質の高い業者を使うと、コストが高い	輸送費を商品価格に転嫁せざるを得ない

調達制約への対応事例（菓子製造）

調達先国を使い分けることで、
商品の提供価値と価格競争力を両立

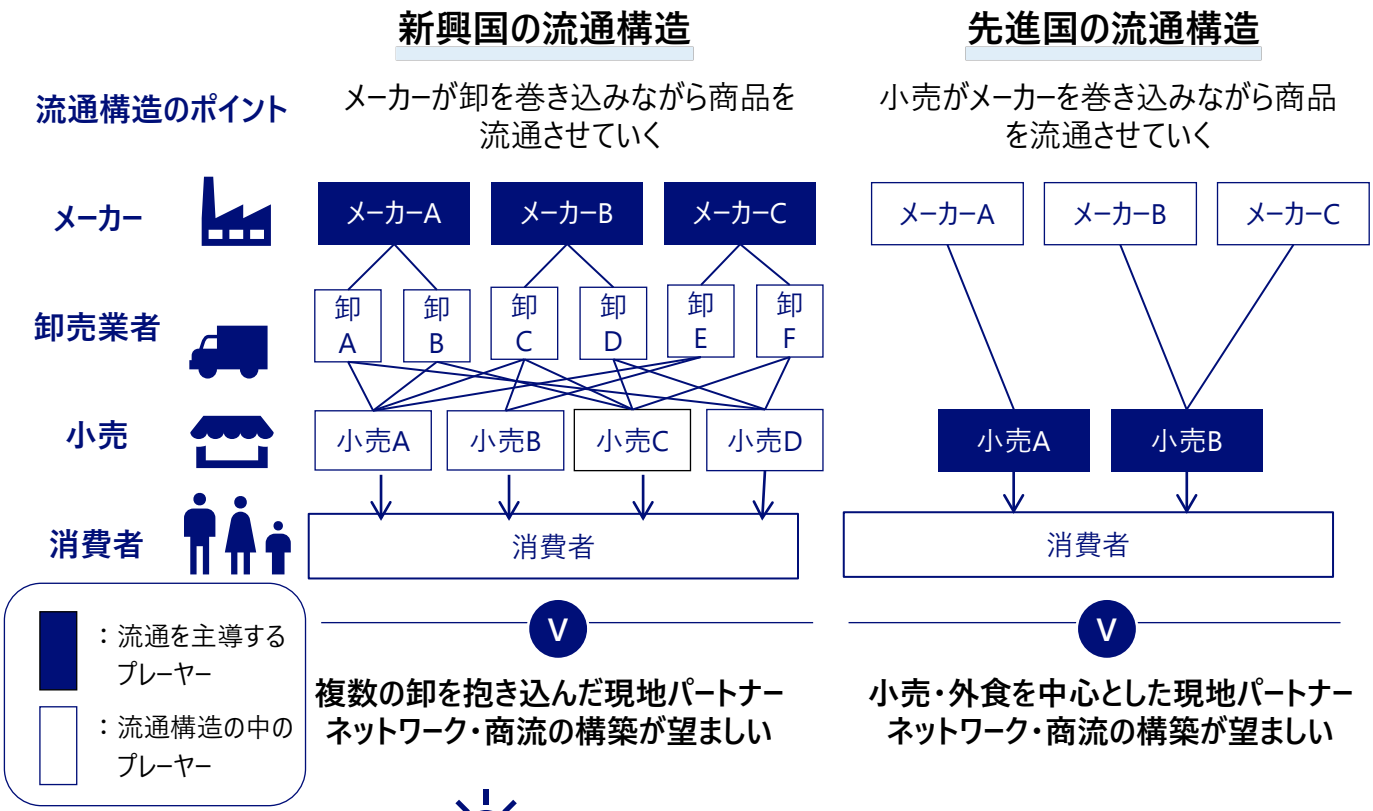


※製造拠点、調達先の国・場所はイメージ

現地の流通構造に合わせた流通網を構築しましょう

- ✓ 日本を含む先進国と新興国とでは、流通の構造が大きく異なることが多くあります
- ✓ 流通を支える4つの流れ（物流、商流、金流、情報流）についても、海外特有の課題を抱えることが多いため、適切な流通パートナーと連携し解決していくことが必要となります

1 展開国の流通構造を踏まえた流通網を構築をしましょう



流通網を構築した好事例

物流の課題を解決（農林水産）

課題：自社物流、現地のパートナーと提携したものの、物流をコントロールできない

対策：**現地進出していた日系のパートナーと連携することで、**安定した物流を整備することに成功

商流の課題を解決（食品製造）

課題：現地小売大手プレーヤーへの販路開拓が課題に

対策：**日系商社と提携し、**現地大手プレーヤー向けに日本産品流通網を構築

販路確保・拡大のための営業活動および、販促活動を行いましょう

- ✓ 安定的に収益を獲得できる販路を確保するためには、「モノ売り」の活動に留まらず、パートナーを巻き込んだ販路開拓が必要となります
- ✓ また、そもそも日本食が根付いていないこともあるため、日本食文化を浸透させるよう販売促進戦略の策定が重要となります

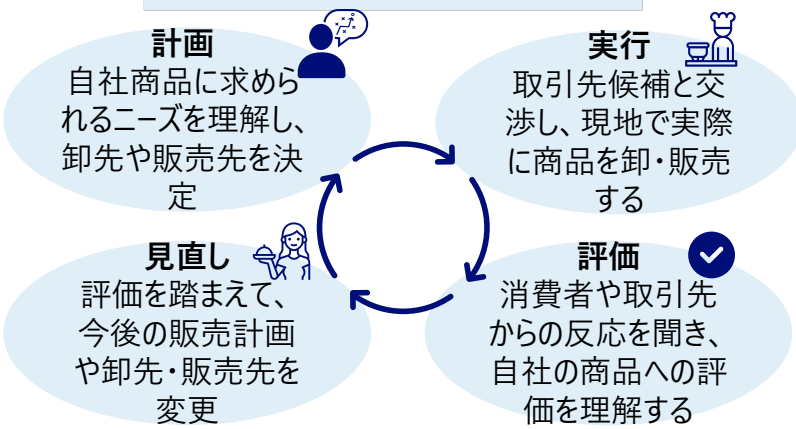
1 パートナー企業を巻き込み、主体的に営業活動を行いましょう

海外での販売開拓の課題

日本のように販路開拓機能を持つパートナー（食品卸等）が存在しない

販路開拓のサイクルを効率的/効果的に回すことのできるパートナーとの協業が重要です

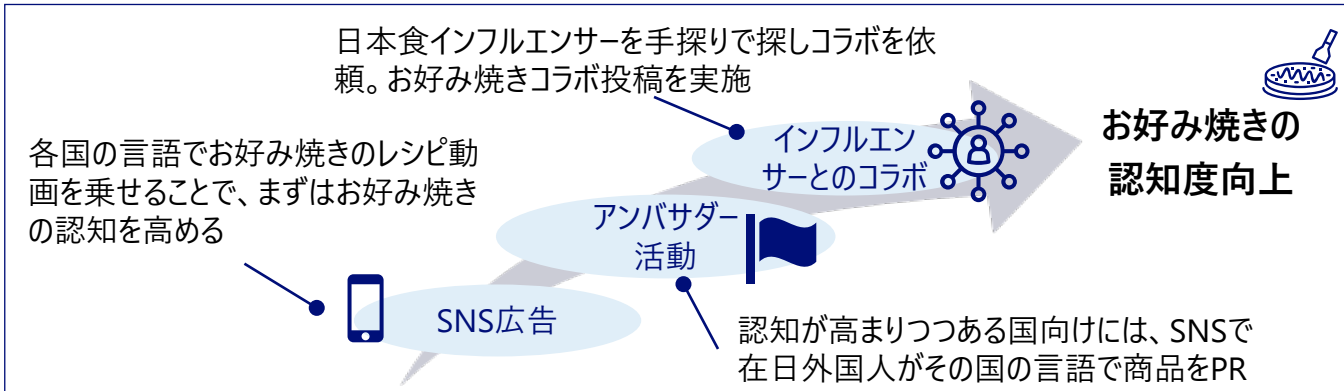
販路開拓できるサイクル構築



2 日本食を浸透させる販促活動をしましょう

モノ売りにとどまらず、ブランドや食べ方を提案することで、「日本食文化を浸透させる」販売促進戦略が、日本食が浸透してない海外では特に有効となります

プロモーションの好事例（調味料製造）



> コロナ禍では海外向けのデジタルマーケティングが非常に重要。デジタル・アナログを組み合わせお好み焼きの認知度を高め、自社の売上拡大につなげたい
>
> －海外事業担当者

有利な条件で資金を調達し、専門家も活用しながら管理しましょう

- ✓ 事前準備や事業立ち上げ時の初期投資や、事業拡大時の運転資金等が必要となるため、事前に資金を確保する必要があります
- ✓ 自己資金だけでなく、コネクションやパートナー企業を活用し、出資や借入によって資金を調達できます
- ✓ 現地では、専門家や現地パートナーも活用し、適切な資金管理・会計処理を行いましょう

1 取引金融機関やパートナー企業から出資・借入を受けましょう

自己資金

- 日本本社の内部留保
- 経営者個人の資金

金融機関

- 銀行や信用金庫からの借入
- 海外の金融機関からの借入

パートナー企業等

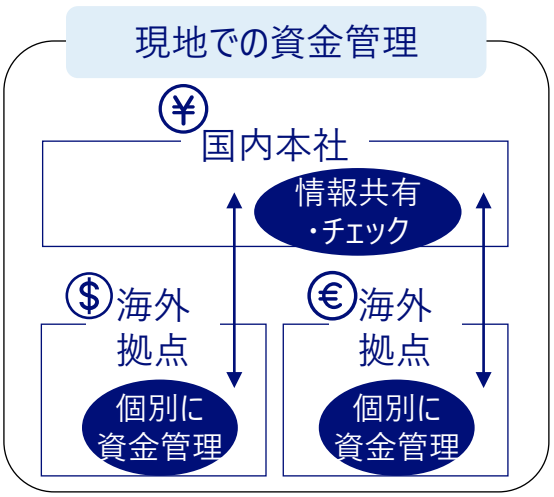
- 取引先(商社等)からの出資
- 投資ファンドからの出資

既にお付き合いのある金融機関や企業を「仲間」にし、紹介してもらうことで新たな資金調達先を発見できることがあります

> 海外展開時に新会社を設立し、地元企業等から出資を募った。また、地元の金融機関からも借入を行った。
> メディアを活用して取組を周知した上で、金融機関やパートナー企業にビジョンを説明したことで、うまく資金調達できた。
> －食品製造業

2 専門家の助けも活用し、現地での資金管理を行いましょう

海外で現地法人を作る場合、法や規制に沿った資金管理や会計処理が必要です
為替リスクも考慮する必要があります。現地の事情に精通した専門家を活用しましょう



現地で管理しながらも、Excel等で情報共有を受け、予実管理を行いましょう

> 現地では、JETROや日系コミュニティの紹介で現地の専門家に相談している。
> －食品小売業

為替リスクの重要性

- 海外で事業を行う以上、どうしても国際取引が生じてしまい、為替リスクの影響は無視できません
- 取引通貨を日本円や国際通貨であり安定性の高い米ドルにすることが望ましいでしょう
- また、先物為替予約、通貨オプションの利用等のリスクヘッジ策も考えられます

自社の模倣品・粗悪品の流通や情報流出がないかチェックしましょう

- ✓ 事業を行う上では情報収集が必須です。取引先や同業他社のネットワークも使って、積極的に情報収集を行いましょう
- ✓ 海外市場では模倣品や粗悪品が流通することがあります。定期的に調査を行い、勧告や訴訟の提起といった対策を打ちましょう

1 外部情報を調査し、内部情報を管理・保護しましょう

事業の実施に大きな影響のある、法規制や景気・物価動向といった外部情報を調査しましょう。
また、自社の戦略や事業に関する情報は管理し、外部流出しないように留意しましょう。

調査する外部情報

外部環境

政治情勢・法規制、景気・物価動向、為替・金利変動、人口動態、技術動向等

業界環境

他社戦略・動向、新規参入動向、模倣品の有無、顧客トレンドや原料の生産状況・価格動向等

管理・保護する内部情報

戦略	商品企画	調達・製造	流通・物流
商品戦略や顧客戦略	商品開発手法 顧客層	製造工程やノウハウ	品質管理手法、物流パートナー
販売	**ヒト**	**モノ**	**カネ**
顧客名簿、売上動向	給与水準、教育内容	生産設備情報、製造技術	資金源、設備投資内容

2 特に模倣品や粗悪品の流通、商標の盗用に気を付けましょう

⚠ 模倣品や粗悪品の流通・対策事例

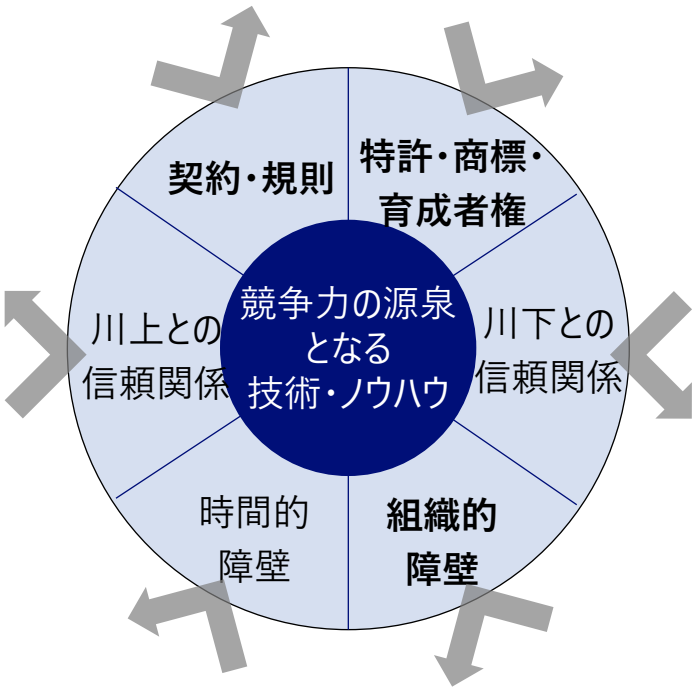
> 市場シェアが高くなった後、模倣品が出てきた。知財部門と連携して数カ月おきにパッケージ変更する等の対策を行っている
>
> −食品製造業

> 途上国では人と人とのつながりが非常に重要であり、ネットワークを持っていると有効活用できる。また、規制も条文通りでない場合があり、専門家の支援があると望ましい
>
> −弁護士事務所

現地では、技術・ノウハウを保護し、それらを活用して事業を行いましょう

- ✓ 現地で製造する場合、技術やノウハウはその市場での成功をもたらす重要なものです
- ✓ そのため、技術やノウハウが流出し、模倣されないよう対策を講じておく必要があります
- ✓ 技術・ノウハウを保護して、独自の風味・品質や価格を実現することで、収益を確保しましょう

1 契約・規則や特許等の法的な対策と、ビジネス的なものがあります



契約・規則

- パートナー企業と契約を結び、技術やノウハウの取扱いを決めましょう
- また、社内規則を設け、従業員からの流出にも留意しましょう

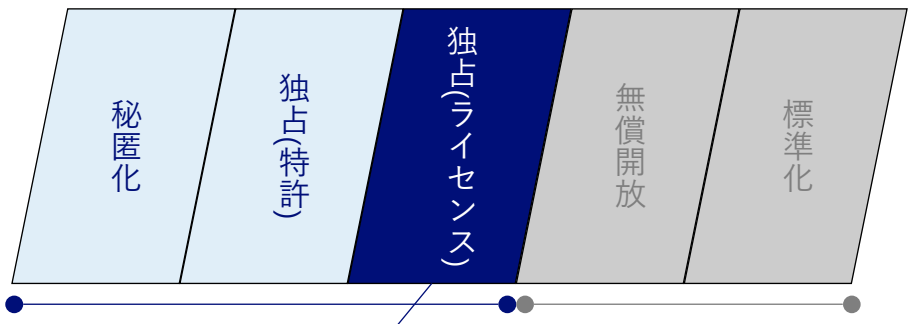
特許・商標・育成者権

- 事前に技術やノウハウを権利登録しましょう（特許・商標・育成者権の登録）

組織的障壁

- 重要な技術・ノウハウを取り扱う組織や人員を限定しましょう

2 重要な権利（知財等）は保護し、収益を確保しましょう



技術・ノウハウを保護することは重要ですが、ライセンス生産等で部分的に技術・ノウハウを開放し、収益を獲得することもできます。その際は流出が起きないよう、契約等で取り決めを行いましょう

> 情報が既に知られており、秘匿にする必要がない技術やノウハウもある。それらはライセンス提供し、ライセンス使用料で収益を得るという手法も考えられる。
>
> −食品製造業

リーダーシップ人材を確保し、リスク軽減を実施しましょう

- ✓ 海外で事業を行うには、人材を確保することが不可欠です
- ✓ ただ採用するだけでなく、契約や規則、関係の構築によってリスクを軽減しましょう
- ✓ また、パートナー企業との間でも同様にリスク軽減を行いましょう
- ✓ 事業を拡大する際は、次第に現地に権限移譲を行っていきましょう

1 リーダーシップのある人材を確保しましょう

海外事業の成功には、戦略を立て、組織を引っ張り、事業を遂行する人材が欠かせません。自社からの派遣だけでなく、現地での人材確保も行うことが理想的です。

自社派遣

- 立ち上げ期には自社からの派遣が必須となる

パートナー活用

- 現地にパートナー企業がいる場合、人材を紹介してもらえることがあります

現地採用

- 事業拡大のためには現地での人材確保が求められます

2 契約や規則を整備し、関係構築することでリスクを軽減しましょう

契約・規則

売買契約

M&A・合弁契約

業務・技術提携契約

社内規則・雇用契約

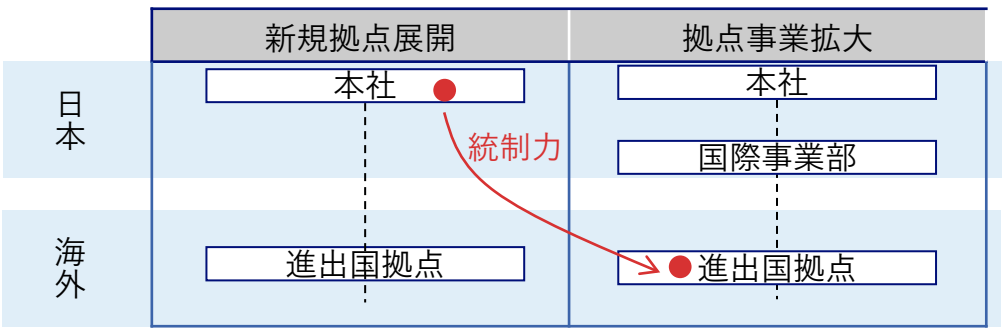
> 製造技術の流出リスクに対してはしっかり契約を締結した
> －食品製造業

関係構築

> 現地従業員を1年に1回日本に呼び、研修を受けてもらう機会を設けた
> －食品製造業

> 現地パートナーと1年以上の時間をかけて、自社の考えを理解してもらった
> －食品製造業

3 事業を拡大する際には、現地に権限移譲していきましょう

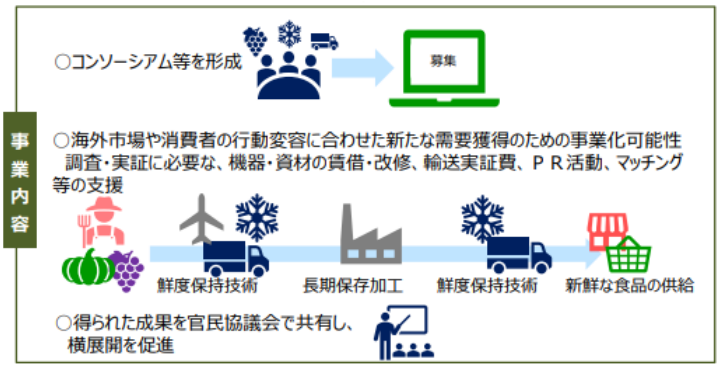
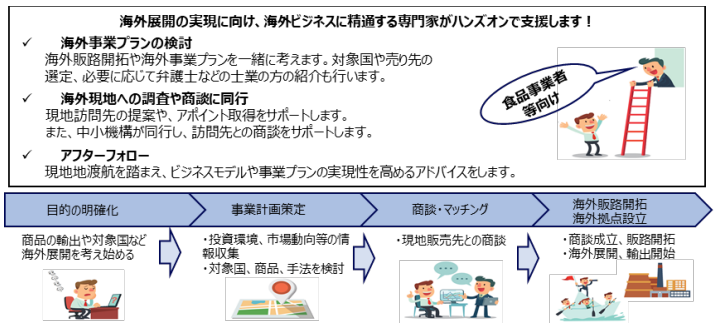


海外事業が拡大すると、次第に権限は現地に移譲されていきます。その前に人材確保やリスク軽減を行っておきましょう

第3章：海外展開に関する支援実施機関

下記のような海外展開を後押しする支援事業があります (1/2)

海外展開に関する支援事業

実施主体	事業名	支援の内容	問い合わせ先	URL
農林水産省	海外向け戦略サプライチェーン構築支援事業	物流や小売等のフードバリューチェーンに携わる複数事業者がコンソーシアムを形成して実施する国内と有望な海外市場の間の物流・商流等のサプライチェーンを構築するための取組等を総合的に支援。 	農林水産省 輸出・国際局 国際地域課 （03-3502-8058）	令和3年度補正予算概要　P5、7
中小企業基盤整備機構	海外展開ハンズオン支援	将来的な輸出拡大に貢献する海外展開の取組を行う食関連の中小企業者からの個別の相談に応じ、中小企業基盤整備機構のノウハウを活用したハンズオン支援。支援内容は、経営戦略・事業計画策定、投資環境・市場動向の情報収集・提供。専門家による現地同行・アドバイス等。 	（独）中小企業基盤整備機構 販路支援部 海外展開支援課 （03-5470-1522）	海外展開ハンズオン支援

下記のような海外展開を後押しする支援事業があります (2/2)

海外展開に関する支援事業

実施主体	事業名	支援の内容	問い合わせ先	URL
中小企業庁	JAPANブランド育成支援等事業	• 中小企業者が、自社の製品やサービスについて、新たに展開を目指そうとする国等に関する市場調査、専門家招聘、新商品・サービス・デザイン開発、展示会出展等を実施することにより、海外のマーケットで通用する商品力・ブランド力を確立し、新たに海外に販路を開拓することなどを支援。	経営支援部 創業・新事業促進課 （03-3501-1767）	JAPANブランド育成支援等事業
日本貿易振興機構（ジェトロ）	新輸出大国コンソーシアム	• 海外展開戦略策定段階から事業計画策定、実行段階まで、各企業の状況に応じて、各国事情、実務に精通した専門家が一貫して支援。（審査あり） • 各国・地域事情や実務に精通した専門家、専門知識を有する専門家（弁護士/公認会計士/税理士等）などによる個別課題に対応するスポット支援。	新輸出大国コンソーシアム事務局 （03-3582-8333）	新輸出大国コンソーシアム
日本貿易振興機構（ジェトロ） ・特許庁・都道府県中小企業支援センター等	中小企業等外国出願支援事業	• 中小企業等の戦略的な外国出願を促進するため、外国への事業展開等を計画している中小企業等に対して、国内出願（特許、実用新案、意匠、商標）と同内容の外国出願にかかる費用の半額を助成。	知的財産課 外国出願デスク （03-3582-5642） 特許庁 総務部 普及支援課 （03-3501-5878）	中小企業等外国出願支援事業
（独）国際協力機構（JICA）	基礎調査（中小企業支援型）	• 途上国の課題解決に貢献し得るビジネスモデルの検討に必要な基礎情報の収集を支援します。（公募対象：中小企業、中小企業団体の一部組合）	中小企業・SDGsビジネス 支援事業窓口 （03-5226-3491） JICA問い合わせ窓口一覧	※2022年度に制度改編を予定しています。 詳細は、以下JICA民間連携事業ウェブサイト（支援メニュー）をご確認ください。 支援メニュー一覧
	案件化調査（中小企業支援型）	• 途上国の課題解決に貢献し得る技術・製品・ノウハウ等を活用したビジネスアイデアやODA事業での活用可能性の検討、ビジネスモデルの策定を支援します。（公募対象：中小企業、中堅企業、中小企業団体の一部組合）		
	案件化調査（SDGsビジネス支援型）	• 途上国の課題解決に貢献し得る技術・製品・ノウハウ等を活用したビジネスアイデアやODA事業での活用可能性の検討、ビジネスモデルの策定を支援します。（公募対象：「中小企業支援型」の対象者に該当しない本邦登記法人）		
	普及・実証・ビジネス化事業（中小企業支援型）	• 途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの事業化に向けて、技術・製品・ノウハウ等の実証活動を含むビジネスモデルの検証、提案製品等への理解の促進、ODA事業での活用可能性の検討等を通じた事業計画案の策定を支援します。（公募対象：中小企業、中堅企業、中小企業団体の一部組合）		
	普及・実証・ビジネス化事業（SDGsビジネス支援型）	• 途上国の課題解決に貢献し得るビジネスの事業化に向けて、技術・製品・ノウハウ等の実証活動を含むビジネスモデルの検証、提案製品等への理解の促進、ODA事業での活用可能性の検討等を通じた事業計画案の策定を支援します。（公募対象：「中小企業支援型」の対象者に該当しない本邦登記法人）		

第3章：海外展開に関する支援実施機関

下記のような輸出に関する農林水産省の支援事業もあります

輸出に関する農林水産省の支援事業の一例

	事業名	支援の内容	問い合わせ先	URL
農林水産省	**戦略的輸出拡大サポート事業（うち①JETRO事業および③分野・テーマ別事業）**	・JETROによる、国内外の商談会の開催、海外見本市への出展、セミナー開催、専門家による相談対応等をオンラインを含め支援。 ・新市場の獲得も含め、輸出拡大が期待される具体的かつ横断的な分野・テーマについて、民間事業者等による海外販路の開拓・拡大の取組を支援	輸出・国際局 輸出企画課（03-3502-3408）	令和4年度予算概要 P2
	戦略的輸出拡大サポート緊急対策事業（うち①JETRO事業および③分野・テーマ別事業）			令和3年度補正予算概要 P2
	グローバル産地づくり推進事業	・輸出事業計画策定等の支援 ・輸出産地サポーターの活動強化、輸出診断や地域輸出商社の育成等 ・加工食品の輸出強化への支援　等	輸出・国際局 輸出支援課（03-6744-2398）	令和4年度予算概要 P14
	グローバル産地づくり緊急対策			令和3年度補正予算概要 P10
	輸出環境整備推進事業	事業者の輸出環境課題の解決に向けたモニタリング検査、施設認定加速化、国際的認証取得・更新の支援、輸出先国の規制に対応するために行う製品仕様及び製品ラベルの変更等に係る経費の支援　等		令和4年度予算概要 P23
	輸出環境整備緊急対策			令和3年度補正予算概要 P18
	食品産業の輸出向けHACCP等対応施設の整備	・加工食品等の輸出拡大に必要な製造・加工、流通等の施設や機器整備にかかわる経費を支援 ・施設整備と一体的に行い、その効果を高めるコンサル費等の経費を支援		令和4年度予算概要 P29
	食品産業の輸出向けHACCP等対応施設整備緊急対策			令和3年度補正予算概要 P20
	水産物輸出拡大連携推進事業	生産・加工・流通・輸出等の水産バリューチェーン関係者が連携して国際マーケットに通用するモデル的な商流・物流の構築の取組を支援	水産庁加工流通課（03-3591-5612）	令和3年度補正予算概要 P9
	農林水産物・食品の輸出事業者等へのリスクマネー緊急対策	農林漁業法人等に対する投資の円滑化に関する特別措置法（投資円滑化法）に基づき、大臣承認を受けた民間投資主体に対する日本政策金融公庫の出資を通じ、輸出に取り組む事業者を支援。	輸出・国際局 輸出企画課（03-3502-3408） 大臣官房新事業・食品産業部 新事業・食品産業政策課（03-6744-2012）	令和3年度補正予算概要 P15
	輸出物流構築緊急対策事業	新型コロナウイルス感染症拡大の影響による旅客便の減便、コンテナ不足などの国際的な物流環境の変化に伴う課題への対応が急務となっているところ、農林水産物・食品の輸出拡大を図るため、大ロット・混載促進に向けた経済的かつ安定的な輸出物流ネットワークの構築を支援。	大臣官房新事業・食品産業部 食品流通課（03-3502-8237）	令和3年度補正予算概要 P16
	植物品種等海外流出防止総合対策・推進事業	我が国の優良品種の海外への流出・無断増殖を防止するため、海外での品種登録（育成者権の取得）や現地パートナーを活用した防衛的許諾を含めた育成者権の侵害対策に係る経費を支援。	輸出・国際局 知的財産課（03-6738-6443）	令和4年度予算概要 P32
日本政策金融公庫	**農林水産物・食品輸出促進資金制度**	輸出・海外展開に取り組む事業者の農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律に基づく認定を受けた輸出事業計画に従って実施する施設整備、施設整備に伴う費用等について、長期・低利での融資により支援。	農林水産省 輸出・国際局輸出支援課（03-6744-2398）	農林水産物・食品輸出促進資金制度
	スタンドバイ・クレジット制度	農林水産物及び食品の輸出の促進に関する法律に基づく認定を受けた事業者（国内親会社）の海外支店または海外現地法人が、海外に拠点を有する金融機関から現地流通通貨建ての融資を受けるにあたり、日本公庫が提携する当該金融機関に対して信用状を発行することにより、海外現地法人等による海外での現地流通通貨の円滑な調達を支援。		スタンドバイ・クレジット制度

農林水産物・食品輸出プロジェクト(GFP)会員をはじめ輸出に取り組む事業者向けに、農林水産省「輸出事業者に対する輸出予算の説明会」の動画をオンライン配信している。施設整備や規制対応に係る支援・海外プロモーション支援・輸出販路開拓に向けた支援など、輸出ビジネス拡大に活用できる補助事業等を農林水産省担当者より紹介。

☞ https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/gfp/yosan_setsumei.html

その他支援機関からも様々なサポートを受けることができます(1/3)

海外展開に関する支援機関

	支援機関	相談窓口・担当/主な相談内容	問い合わせ先
全般	日本貿易振興機構（ジェトロ）	• 農林水産物・食品輸出相談窓口 　• 現地の輸入規制・留意点について 　• 輸出手続きについて 等	03-3582-5646 URL：JETRO1
	日本貿易振興機構（ジェトロ）	• 貿易投資相談 　• 輸出入や海外進出の実務の相談	URL：JETRO2
	農林水産省	• 農林水産物・食品輸出の一元的相談窓口 　• 現地国の各種規制・制度（放射性物質、検疫等） 　• 日本政府の輸出証明書の発行手続 等	03-6744-7185 URL：MAFF
	外務省	• 日本企業支援担当官：食産業担当 　• 農林水産物・食品の輸出・海外展開に関する現地規制・制度 　• 在外公館施設を活用したプロモーションイベントの開催等	URL：担当官一覧
	中小企業基盤整備機構	• 販路支援部 海外展開支援課 　• 海外展開に関する相談全般	03-5470-1522 URL：SMRJ
	農林中央金庫	• 大企業から中堅、中小農林水産事業者の輸出事業・海外展開にかかる相談 • 融資・投資手続きについて	URL：農林中央金庫:苦情、ご相談など
現地情報	日本貿易振興機構（ジェトロ）	• 海外コーディネーターによる相談サービス 　• 海外現地の最新情報について	URL：JETRO3
	在日外国商工会議所	• 海外現地の最新情報について 　• 現地の商習慣 　• 現地最新トレンド、売れ筋商品 　• 現地市場における競合製品の販売状況 　• 見本市・商談会 　• 現地制度に精通した専門家の紹介 等	URL：在日外国商工会議所一覧
	外務省	• 日本企業支援窓口 　• 現地の政治・経済・治安等の最新情報について	URL：日本企業支援窓口一覧

第3章：海外展開に関する支援実施機関

その他支援機関からも様々なサポートを受けることができます(2/3)

海外展開に関する支援機関

	支援機関	相談窓口・担当/主な相談内容	問い合わせ先
貿易・通関	**農林水産省**	• EPA利用相談窓口 　• 農林水産物・食品輸出のためのEPA利用について	epariyousoudan＠maff.go.jp URL：MAFF
	経済産業省	• 安全保障貿易管理 　• 輸出管理について 　• 安全保障貿易制度について　等	03-3501-2841 URL：METI
	日本貿易保険	• 「貿易保険」は日本の企業が行う海外取引（輸出・投資・融資）を対象。輸出に関する保険種では、カントリーリスク(戦争、自然災害、輸入制限等)やバイヤーリスク(破産、支払遅延等)によって、貨物を船積みできないことにより被る損失や代金債権を回収できないことにより被る損失を保険でカバー。	本店 お客様相談窓口：0120-671-094 大阪支店 お客様相談窓口：0120-649-818 （いずれも通話料無料） URL：NEXI
	日本関税協会	• 一般的な原産地規則について	URL：KANZEI
法律・仲裁	**日本弁護士連合会**	• 中小企業国際業務支援弁護士紹介 　• 現地でのトラブルや法的リスクの予防法・対処法について 　• 海外企業との取引等のための契約書作成について 等	制度の利用には連携機関等の紹介が必要 URL：日弁連中小企業国際業務支援事業
	日本商事仲裁協会	• 紛争解決相談 　• 紛争解決条項のドラフティングについて 　• 仲裁・調停手続について	03-5280-5161 URL：JCAA
資金	**国際協力銀行**	• 海外投資の手順や手続きについて • 長期資金の調達方法について	URL：JBIC
	日本政策金融公庫	• 海外展開に関連する各種資金制度について	0120-154-505（事業資金相談ダイヤル） URL：JFC

第3章：海外展開に関する支援実施機関

その他支援機関からも様々なサポートを受けることができます(3/3)

海外展開に関する支援機関

	支援機関	相談窓口・担当/主な相談内容	問い合わせ先
知的財産	日本弁理士会	• 知的財産相談室 　• 諸外国の制度や知的財産権全般について 　• 特許・実用新案・意匠・商標の出願手続について • 農林水産分野における無料相談窓口 　• 農林水産分野における知的財産全般について	URL：JPAA1 （諸外国の制度や全般的な相談） URL：JPAA2 （農林水産分野の相談）
知的財産	工業所有権情報・研修館（INPIT）	• 海外展開知財支援窓口 　• 企業での豊富な知財経験と海外駐在経験を有する知的財産のスペシャリストが、海外での事業展開を検討している企業等に対して、知財リスクや知財の保護・活用について、ビジネスの観点から支援。オンライン相談も可能。	03-3581-1101(内線:3823) ip-sr01@inpit.go.jp URL： https://faq.inpit.go.jp/gippd/service/
知的財産	農林水産・食品産業技術振興協会（JATAFF）	• 農業知的財産相談窓口 （植物品種等海外流出防止対策コンソーシアム） 　• 海外における育成者権の取得及び保護、特許や商標等を含めた農業分野の知的財産の保護・活用について	03-3586-8644 jataff-pvp@jataff.or.jp URL：pvp-conso
知的財産	日本関税協会	• 知的財産情報センター（CIPIC） 　• 模倣品等の対策について 　• 税関への輸出入差止申立てについて 等	URL：CIPIC
知的財産	弁護士知財ネット	• 品種・技術・ブランド・データ等が関係する取引のサポート（契約書の交渉・作成、取引実務に関する助言、トラブル・紛争対応等） 　• 秘密保持（NDA）/ 輸出入 / 業務提携契約 　• アグリテック・フードテックに関する契約 　• ライセンス契約（植物新品種・特許・ブランド・ノウハウ） 　• 共同研究開発契約　等	03-5798-7277 URL：iplaw-net （「農水法務支援チーム」を選択）
その他	海外産業人材育成協会	• 海外進出先企業の人材育成について	URL：AOTS
その他	最寄りの商工会議所	• 原産地証明書の発行について （一部発行を行っていない商工会議所もあります。）	URL：商工会議所検索