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 (詳細版)

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

記載項目	ページ
第１章　食産業の海外展開ガイドラインの概要	P. 2-11
第２章　海外展開モデルのポイント	P. 12-31
海外展開の利点	P. 13-18
海外展開パターン	P. 19-28
海外展開のステップ	P. 29-31
第３章　海外展開における注意点と対処方法	P. 32-73
典型的な注意点	P. 33-37
海外展開のベストプラクティス	P. 38-66
事業推進の視点	P. 40-54
経営管理の視点	P. 55-66
海外展開に関する支援実施機関	P. 67-73

記載項目	ページ
第４章　契約・規則ひな形	P. 74-181
はじめに	P. 76-80
販売店契約に関するひな形	P. 81-110
業務提携契約に関するひな形	P. 111-139
共同研究契約契約に関するひな形	P. 140-164
従業員との秘密保持に関する合意書のひな形	P. 165-181

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

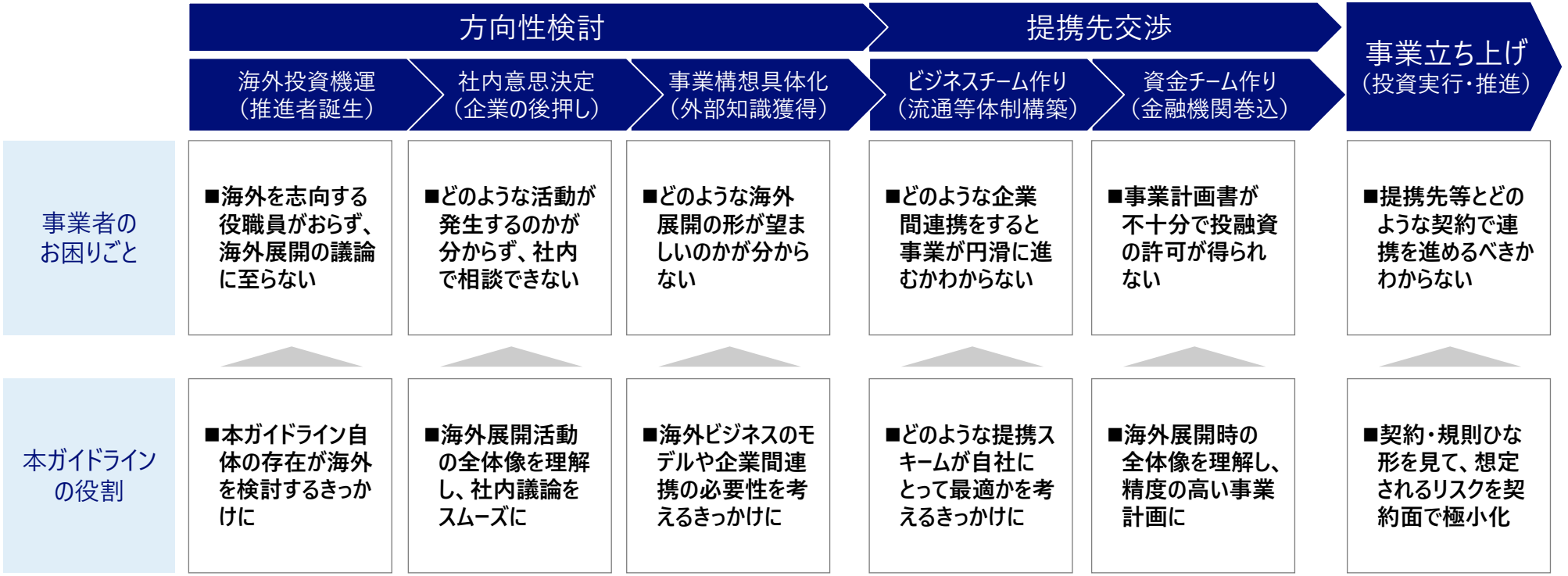
3．海外展開における注意点と対処方法

4．契約・規則ひな形

海外展開を検討し始めるきっかけとしていただくとともに、海外展開の計画を具体化していく中で考慮しなければならない事項を、事例も踏まえながらガイドしていくことを目的とする

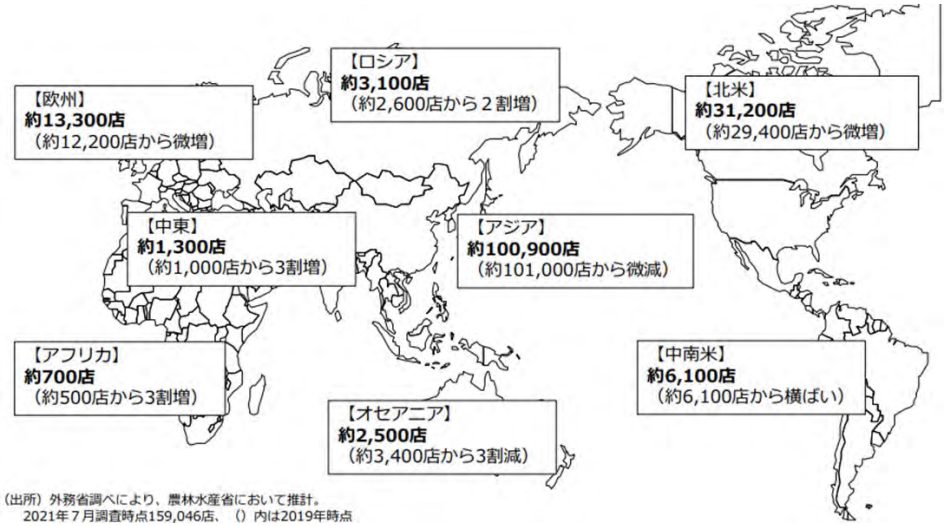
- 海外展開とは、輸出に留まらず、現地に生産・販売拠点等を設け、現地で事業を行うことを指す
- 事業者の海外展開のステップとして想定される事項は以下であり、本ガイドラインは、海外展開を今後進めていく事業者がスムーズに、また、極力手戻りや失敗をしない形で、活動していくことをサポートすることを目的としている
- なお、如何に事前検討を行ったとしても、海外展開後には思わぬ課題が発生する。思わぬ課題に直面した際も本ガイドラインを読むことで、自身がどのような点に留意し、対策を検討すべきか考える上での一助になると想定

海外展開の実行までの大まかな流れと本ガイドラインの果たす役割



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る

海外における日本食レストランの数



（出所）外務省調べにより、農林水産省において推計。
2021年７月調査時点159,046店、（）内は2019年時点

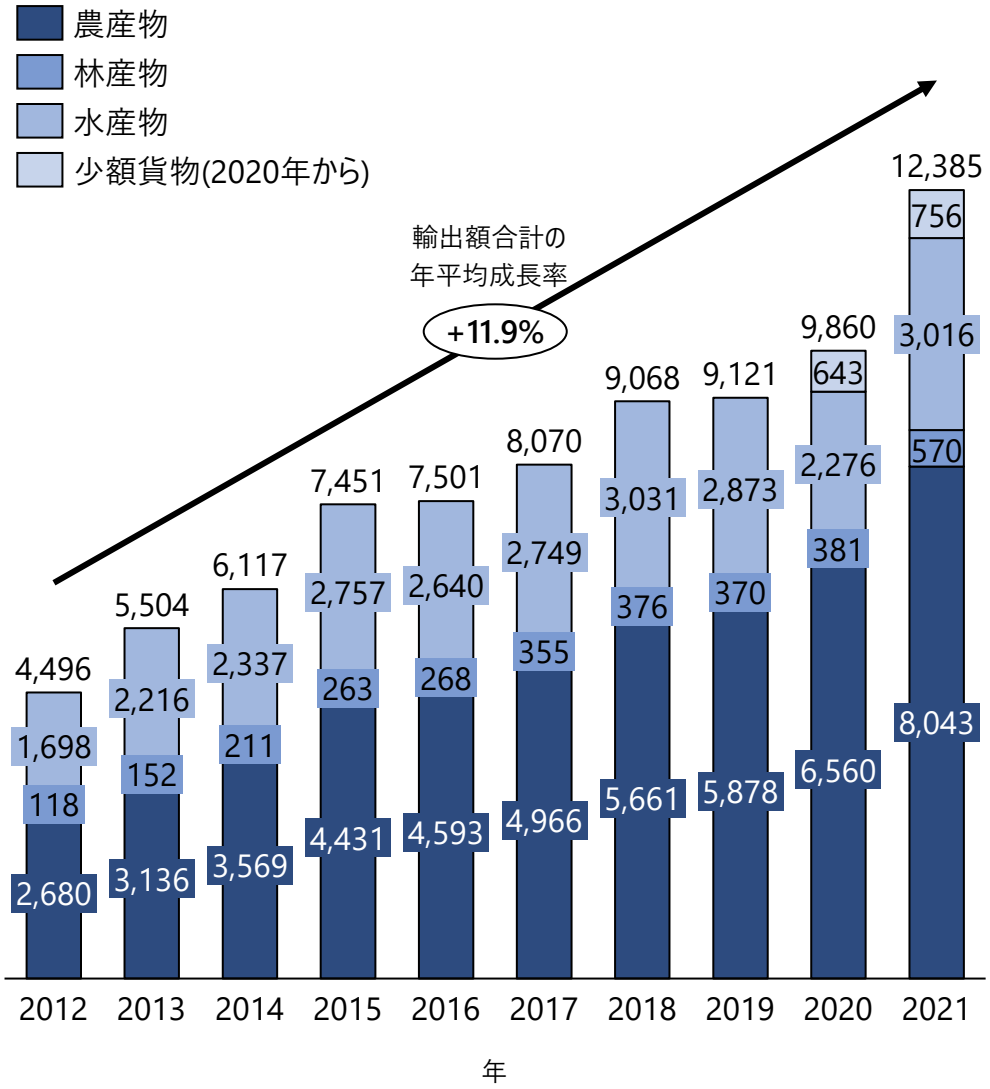
	2004年	2009年	2013年	2015年	2017年	2019年	2021年
店舗数	24,000	48,000	55,000	89,000	118,000	156,000	159,000

日本の食材・食品に関するコメント

- （食品卸A）日本製食品は、信頼性が高く、人気。タイミング次第では、独占企業になれる
- （食品卸B）日本品質は武器になりうる
- （商社C）日本の技術という点では、ニーズがある
- （外食D）日本の一次産業の繊細さやノウハウなどは世界に通用し、TPP後も勝ち残れる。また、経済成長の中で、色々な業態が求められ、日本の高級な食材を使った高級店があってもおかしくない

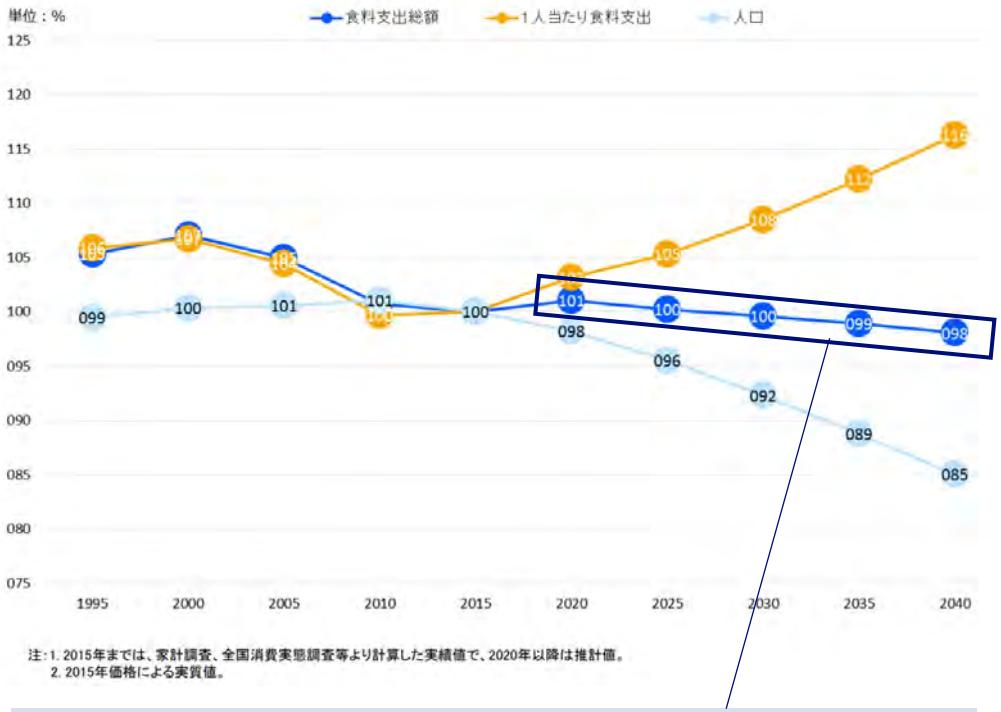
農林水産物・食品の輸出額推移

単位：億円



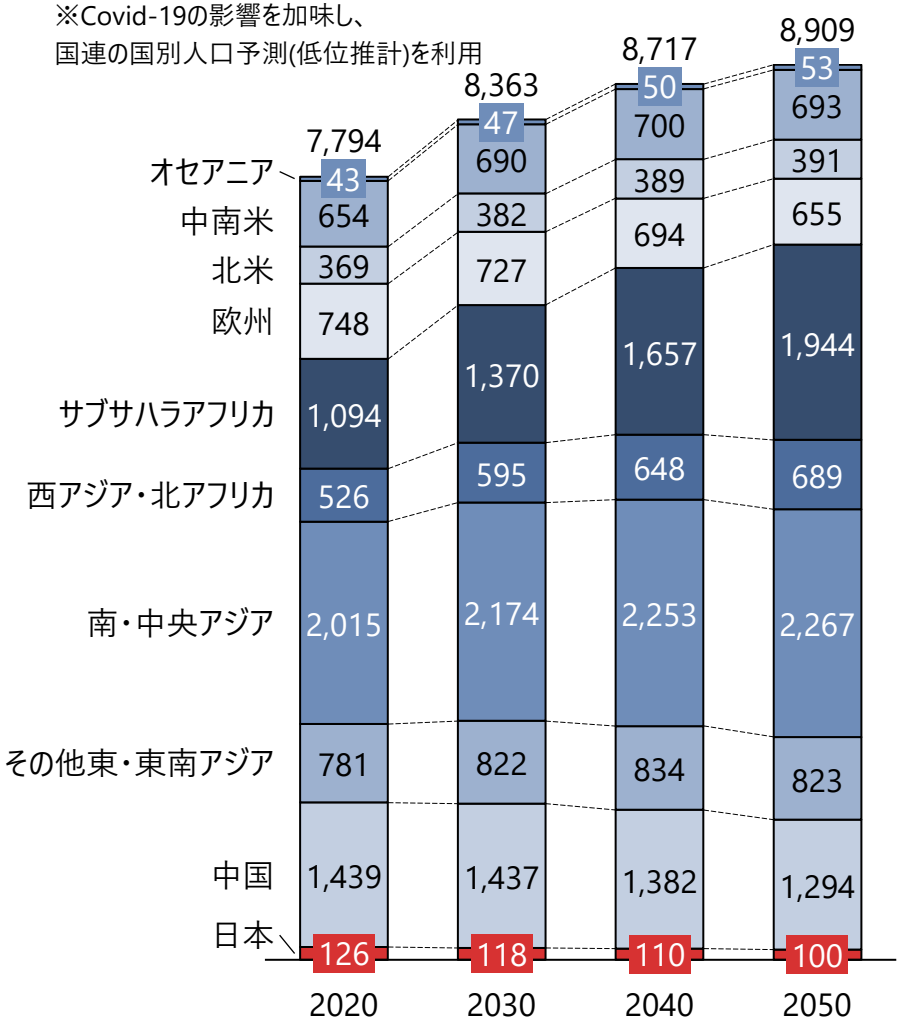
国内市場は人口減が進むため、成長が見込まれる海外市場に目を向けることも事業継続の観点で重要である

国内の食料支出総額推計



加工食品の支出割合の増加等により、1人当たり食料支出は今後拡大する見込みだが、人口減少が進むことにより、長期的には食料支出総額は縮小していく見込みである。

地域別人口推移



出所）農林水産政策研究所「我が国の食料消費の将来推計」、国連

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きた。2010-15年にかけてはそれらのナレッジ、ノウハウ、リソースを用いた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る

食産業における日本企業の創意工夫の例

農林水産

品種改良

- 農林水産品の数多くの品種で、品種改良が図られている
- その中から、海外でも高い支持を受ける農水産品が生まれている

製造/加工

多種多様な商品開発

- 日本には、日本独自のものや、地域独自の多種多様な商品が存在
- 加工食品においても、日本/地域独自の商品が多種多様に存在

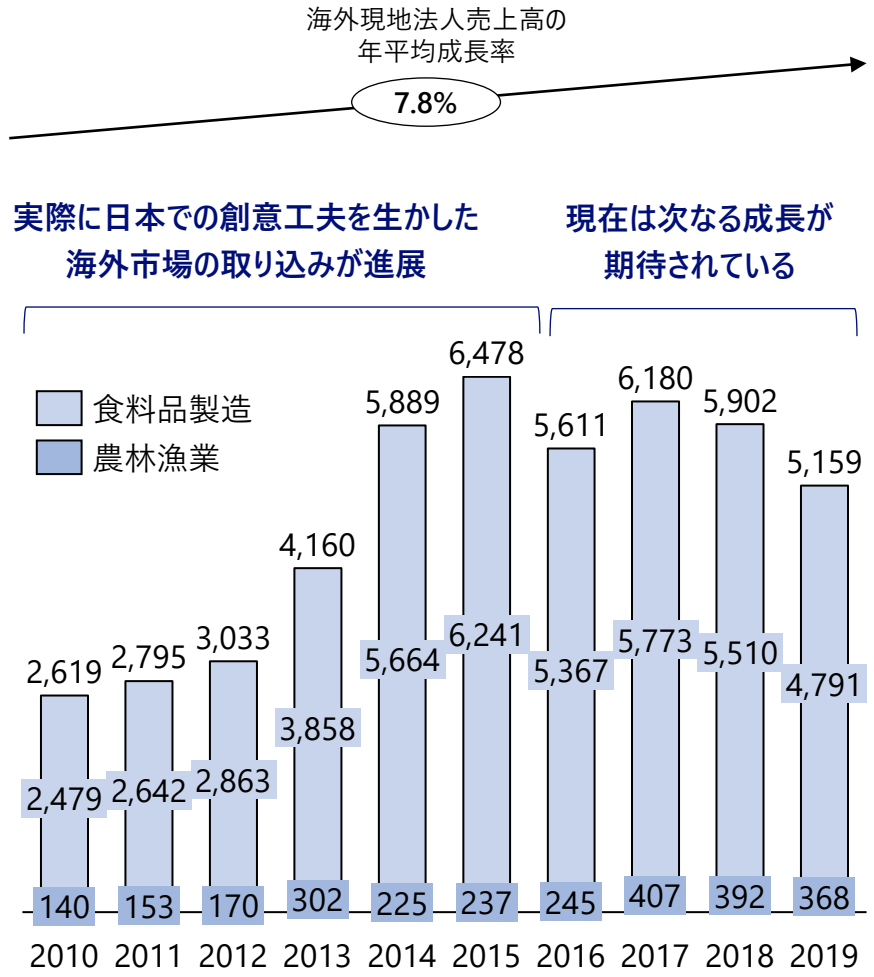
流通/販売

多様な商品を供給する流通システム

- 日本人のライフスタイルや嗜好に合わせて多様な小売・外食業態が存在
- その多様な業態を、コールドチェーンや宅配ネットワーク等の流通インフラが支えている

海外現地法人売上高の推移

単位：十億円



出所）経済産業省「海外事業活動基本調査」、IMF

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り組みに結び付けることが可能である

海外展開による輸出上の課題の解決

	輸出上の課題（例）	海外展開による課題解決・輸出拡大への貢献
製品企画	• 距離の問題等で日本からの輸出が難しい • 現地の消費者ニーズも把握しづらく、現地ニーズにあった製品がない	• 現地栽培・生産で鮮度の良い食品を供給できる • 現地消費者ニーズの把握が容易になり、生産・製造活動に反映できる
輸入規制	• 現地の輸入規制で日本から製品を輸出しづらい	• 海外現地で生産・製造することで市場を創ることができ、収益確保に繋がる • 現地市場の内側から規制緩和を促すこともできる
商流づくり	• 現地の事業者、その営業先や販売先の情報を収集しづらい	• 現地拠点を通じた情報入手と、現地での直接の営業・販売活動が可能になる
物流・販売網	• 現地インポーターの営業協力を得るのが難しい	• 日系卸や小売の進出・事業拡大により、日本食材の営業・販売が相対的に容易になる
販路拡大	• 旅費がかかるため出張ができず、現地営業が進まない	• メーカーの現地拠点があれば、現地拠点からの機動的な直接営業が可能になる
需要喚起	• 単価が高く、消費者が購買意欲に乏しい • 現地の類似品と競合する	• 現地生産による輸送費等の削減で、現地消費者が購入可能な価格設定が可能になる • 現地状況を把握し、小回りのきいたマーケティング活動が可能

一方、戦略検討の甘さや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・毀損してしまう事例も散見される

- 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重要である
- また他にも、海外展開の検討不足や事業拡大の失敗、経営管理の不足等、海外展開には注意点が多く存在する

	流出事例A※	流出事例B※	流出事例C※
価値の源泉	我が国事業者等の努力によって、我が国独自の品種を開発し、栽培を行っていた。	我が国の外食店が独自のレシピや運営ノウハウで店舗経営を行っていた。	我が国の食品製造業者が高い衛生水準で製品を製造していた。
進出経緯	その育成者権をA国の農業者に許諾し、育成技術を供与した。	B国の現地企業と合弁会社を設立し、B国に展開。運営ノウハウ等を現地企業に提供した。しかし、売上がふるわなかったため、合弁を解消、B国から撤退した。	C国に進出した際、十分なビジョンや戦略を持たずに進出したため、売上がふるわず、衛生水準を極端に落としてコスト削減を行った。
生じた問題	しかし、その農業者が許諾権に違反する形で第三者に株を提供し、A国内で栽培者が増加。さらにはA国の栽培者から他国にも苗が流出したことにより、結果として、我が国独自の品種であったにもかかわらず、A国並びにその他各国への輸出が困難となった。	ところが、その後現地企業がB国内で同様の形態での類似店を展開し、結果的に独自のレシピや運営ノウハウを模倣されてしまった形となった。	低い品質の商品を販売することとなり、他国の粗悪品が流入し、日本産の高級かつ高品質な製品が売れなくなってしまった。
想定される打ち手	現地知的財産制度の調査 パートナーとの契約整備 このようなケースでは、各事業者が種苗の登録方法を知り、A国の農業者との間で適切な契約等を締結し、苗等の流出を防止する策を講じることが重要である	適切なパートナーの選定 技術・ノウハウの保護 このようなケースでは、合弁契約において知的財産(含む運営ノウハウ等)についての取り決めを行う、重要な工程をできるだけ開示しない(ブラックボックス化)等も重要である	調査によるリスク明確化・戦略の立案 パートナーとの契約整備 このようなケースでは、事前に長期的な展望を持った戦略を構築し、また、現地企業等に自社のスタンダードに沿った生産・製造をさせるよう契約等を締結することも重要である

※実際の事例ではなく、想定されるケースを記載

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。

「日本産」農林水産物・食品による持続的に稼げる仕組み

「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

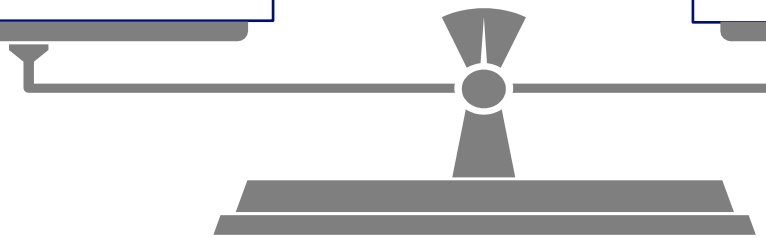
- 各事業者においても、**リスクとリターンの観点を意識して海外展開を進めることで、「日本産」の価値を守り、そして活かして持続的に稼げる仕組みを構築**することができる。
  - 品質の高さだけを売りにしていては市場が限られ、事業継続が難しくなるおそれがあり、現地の流通品からの付加価値を維持しつつ、現地市場を獲得するなど、**長期的な戦略(例えば、ミドルレンジに合わせた品質・価格・流通網等)を構築する必要**がある
  - また、**信頼できるパートナーを選ぶ、現地事情に即した契約や規則の整備を行う**等の取組が求められる

リスク

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。

リターン

優れた新品種、鮮度や高度な技術、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、利益を得ることができる。



「日本産」の高い価値を活かしながら現地に合わせたマーケティングを行うために海外展開が必要であり、現地における活動を拡充していくことが求められる

食産業の海外展開に関する課題

国内の活動

海外現地の活動

国内事業者

製造

生産

「日本産」の高い価値は発揮しつつも、現地に合わせたマーケットインの活動を増やす。
現地ニーズに即した品幅広いラインナップや価格設計、中間所得層への流通網、より広範囲・高頻度でのプロモーション等、現地活動を合わせて戦略を構築し、それらを実行していくことが求められる。

輸出

現地拠点等での活動

- 現地ニーズに合わせた商品ラインナップの拡充
- 中間層が通うお店への届けられる物流網
- 手に取りやすい価格帯・売り場
- 効果的なプロモーション

中間所得層等を含む、新たな市場に拡大

海外展開におけるチェックリスト

■ 海外展開時の主なチェック項目を以下に記載しており、必要に応じて個別ページをご参照下さい。

■ 個別ページには各項目における詳細や具体的な事例を記載しています。

分類		チェック項目
事業推進	海外展開検討	❑ 海外展開を行う前に戦略を立案したい
		❑ 戦略に沿ったバリューチェーンを構築したい
		❑ 海外展開におけるリスクを把握したい 例. ビジネス、法務、財務的リスク
		❑ 現地の法律・規制を確認し、対応策を検討したい 例. 外資規制、土地規制、労働規制
	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い
		❑ マーケットに即した商品・サービス企画をしたい
		❑ 輸出と現地生産の使い分けを検討したい
	調達・製造/生産	❑ 原料調達に制約がないか確認したい
		❑ 適切な製造・生産パートナーを見つけたい
	流通・物流	❑ 現地における流通に問題がないか確認したい
		❑ 適切な流通パートナーを見つけたい
	販売	❑ 販路確保のための営業活動を行いたい
		❑ 現地における販促戦略を立てて実行したい

分類		チェック項目
経営管理	資金調達・管理	❑ 海外展開にかかる資金を調達したい
		❑ 現地での資金管理方法を把握したい
		❑ 現地における会計士等のパートナーを見つけたい
	情報	❑ 事業に重要な情報を調査・収集したい
		❑ 情報を管理する体制を整えたい
	技術・ノウハウ	❑ 技術や知的財産を模倣困難にしたい
		❑ 社外への流出を防ぐための対策を打ちたい
		❑ 技術・ライセンスを用いた事業拡大策を検討したい
	人事・提携企業	❑ マネジメント人材を確保し、現地人材を採用したい
		❑ 従業員やパートナー企業に関するリスクの対策を打ちたい
		❑ 従業員やパートナー企業と信頼関係を構築したい

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

　海外展開の利点

　海外展開パターン

　海外展開のステップ

3．海外展開における注意点と対処方法

4．契約・規則ひな形

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

海外展開の利点

海外展開パターン

海外展開のステップ

3．海外展開における注意点と対処方法

4．契約・規則ひな形

２－１．海外展開の利点

海外市場を切り開き、獲得していく上で海外展開には様々なメリットがある

- 輸出のみを行う場合と比較して、海外展開※には様々なメリットがある
- 具体的には、現地ニーズに合っており、輸入規制を回避できる商品の企画や競争力のある価格設定、鮮度を維持した商品流通、現地型の販促活動等が可能になる

※海外展開：輸出に留まらず、現地に生産・販売拠点等を設け（現地法人への資本参加も含む）、現地で事業を行うこと

海外展開のメリット

	商品	価格	流通	販促活動
海外展開＋輸出	• 現地ニーズ（味、ラベル、認証等）に合った生産・製造ができる • 現地の輸入規制に左右されづらい	• 現地生産によって輸送費等を削減でき、現地市場においても競争力のある価格設定ができる • 国内産品原料を一部利用した高付加価値化	• 現地生産・製造を行うと、輸出入工程や流通工程が省略・短縮できる • 適切な現地パートナーを見つけ、鮮度を維持した商品供給ができる • 現地製造により第三国輸出の可能性も広がる	• 現地拠点を活用した情報収集ができる • 現地で直接営業できる • 現地消費者に直接情報発信し、日本食文化全体の普及も狙える
輸出のみ	• 現地ニーズに合った製品・商品が存在しない • 現地輸入規制が存在する	• 国内での製造コストや輸送コストが比較的高い	• 現地に卸すのに時間がかかるため、高鮮度製品・商品を輸出できない	• 現地のことがわからず、営業活動が難しい

２－１．海外展開の利点

商品面でのメリット

- 海外展開は、輸出のみの場合に比べ現地のニーズ把握がしやすく、現地ニーズに即した生産・製造が可能になる
- また、現地のパートナーと連携することで、現地独自の規制への対応が容易になる

井村屋の海外展開事例

企業名	井村屋グループ株式会社 イムラヤ・マレーシア
業種	食品製造　菓子
事業内容	菓子、食品、デイリーチルド、点心・デリ、冷菓、冷凍菓子の製造・販売及びそれに付帯する事業、レストラン事業
進出国	マレーシア
進出年	2019年
進出形態	現地法人設立 製品開発は日本で実施し、製造は現地メーカーへ委託
その他特徴	マレーシアが海外初の現地向け現地生産拠点。第三国輸出も企図している。

現地のハラル認証（イスラム教の戒律で許された食品）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※をクリアしたあずきバーを発売

マレーシアにおける現地生産あずきバー

- 井村屋は、小豆を使ったバータイプのアイスクリームなど３種類を2021年9月よりマレーシアで発売
- イスラム教徒の多いマレーシアでの食品販売は、**ハラル（イスラム教の戒律で許されたもの）認証の取得が課題となりやすい**
- 生産をJAKIM（マレーシア連邦政府総理府イスラム開発庁）のハラル認証を取得している**現地中堅氷菓製造業者のポーラーに委託**
- 加えて、**原材料も現地調達中心**にすることで、ハラル認証取得のハードルをクリア

↑「IMURAYA　AZUKI　BAR」ハラル認証を取得しており、現地の好みに合わせ甘さは控えめ

※イスラム教徒をターゲットとする場合は、ハラル認証を取得した商品の方が現状は受容されやすい
また、インドネシアでは2024年頃から食品のハラル認証の取得・未取得の明示義務化が予定されている

２－１．海外展開の利点

価格面でのメリット

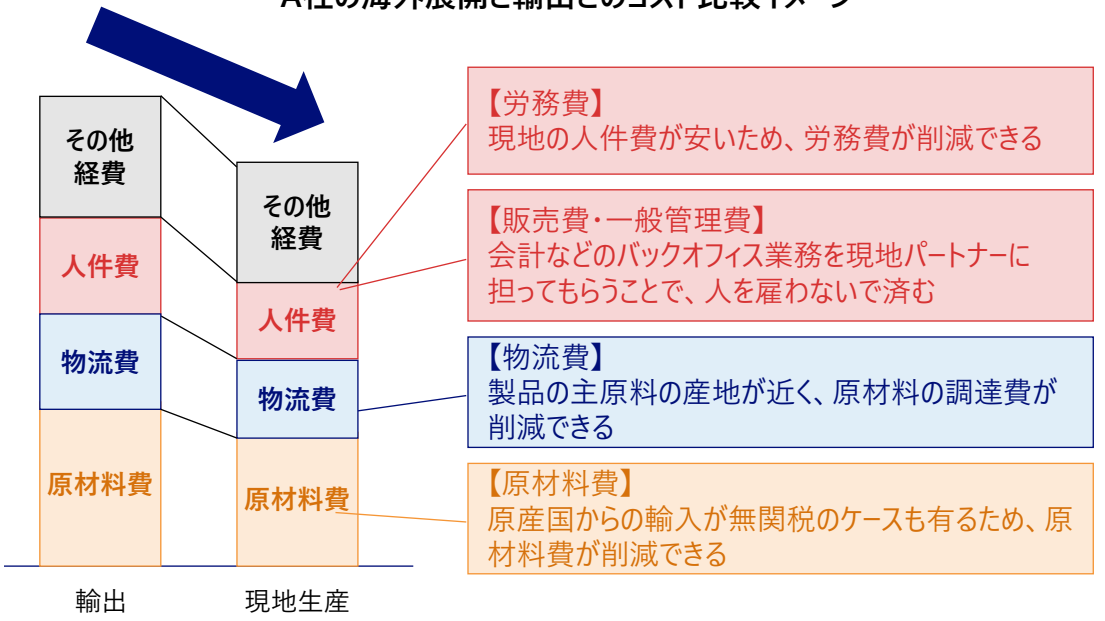
- 現地製造・生産により、原材料費や人件費、日本からの輸送コストが抑えられ、国内よりも安く製造・生産できるケースがある
- また、原料の選択や生産工程の管理において高い水準を維持することで、現地産品との差別化を図ることもできる

食品製造A社の海外展開事例

企業名	A社
業種	食品製造　調味料
事業内容	調味料の製造・販売
進出国	アメリカ 東南アジア
進出形態	【アメリカ】現地の外食大手企業と合弁で製造・販売拠点を設立 【東南アジア】現地企業（日系子会社）へ生産を委託
その他特徴	東南アジアからヨーロッパへの第三国輸出を行っている。

現地生産により生産コストを抑えることで、安価で低品質な他国産のスパイスに対して競争力を保つことが可能に

A社の海外展開と輸出とのコスト比較イメージ



２－１．海外展開の利点

流通面でのメリット

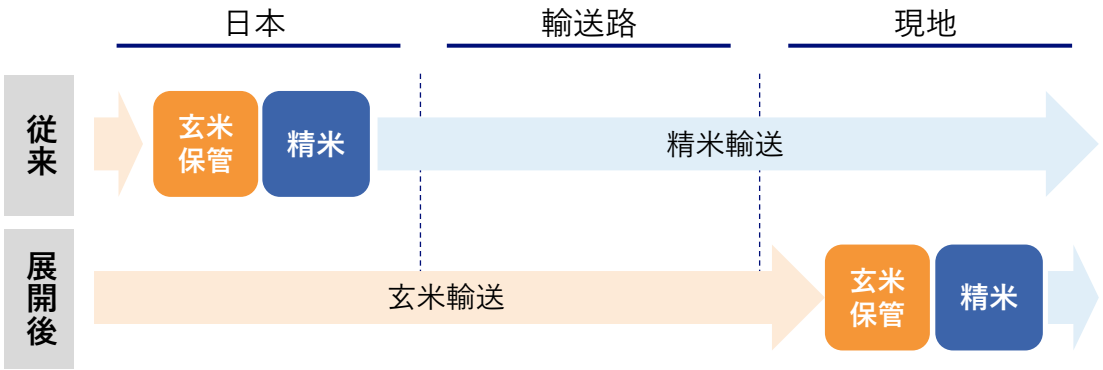
- 現地での生産・製造・加工により、鮮度や品質を維持した商品供給ができる
- また、現地に原材料等の在庫を持つことで、安定した商品供給を保つことができる

クボタの海外展開事例

企業名	クボタ	
業種	機械製造等	【本事例】 農林水産：米
	農業・産業用機械、 建築材料等の製造	【本事例】 米の輸出・販売
事業内容	香港 シンガポール	
進出国	2012年	
進出形態	【香港・シンガポール】 現地法人を設立、精米工場を建設し、 現地精米と顧客への直接販売を実施	
その他特徴	日本からの玄米輸送は保冷コンテナを使用し、現地では自社工場内に併設した定温倉庫で保管を行い、品質劣化を防止している。	

現地子会社に精米工場を建設する事で、国内品質に相当する商品供給を可能に
また、現地工場内に定温倉庫を完備し、原材料等の在庫を持つことにより、
安定的な供給を実現

クボタの日本産米輸出・販売事例



品質対策	• 玄米輸出、現地精米を行い品質向上を目指す • 保冷コンテナ・定温倉庫の使用により品質劣化を防ぐ
供給対策	• 現地の定温倉庫で玄米在庫を持つことで、安定供給を行う • 各国の食品流通法令を理解・遵守し、供給を滞らせない

２－１．海外展開の利点

販促活動面でのメリット

- 現地の拠点を活用した効率的な情報収集や、現地での直接営業ができる
- 現地の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る
- 日本の食文化との結びつきを維持することで、現地産品との差別化もできる

花善の海外展開事例

企業名	花善
業種	食品製造
事業内容	駅弁の製造・販売
進出国	フランス
進出年	2018年11月
進出形態	現地小売店をパリの中心駅に出店し、駅弁の現地販売を行っている
その他特徴	EUの輸入規制により使用できない食材を現地で調達している。

現地の展示会で好評だったことをきっかけに、現地店を小規模でスタート
長距離列車の運行も多いフランスに駅弁文化を根付かせるべく、プロモーションを実施

花善の販促活動事例

2018年11月
「ジャポニズム2018」において駅弁販売イベントに1ヶ月出展し、フランスで初めて鶏めしを販売

ジャポニズム2018での販売の様子

2019年7月
上記イベントで手ごたえを感じ、パリ・リヨン駅に路面店の出店を決定

2021年11月
駅管理者の仏国鉄と契約し、駅構内店舗の実験店としてポップアップ店舗「EKIBEN ToriMeshi Bento」を開店

フランスのポップアップ店舗

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

海外展開の利点

海外展開パターン

海外展開のステップ

3．海外展開における注意点と対処方法

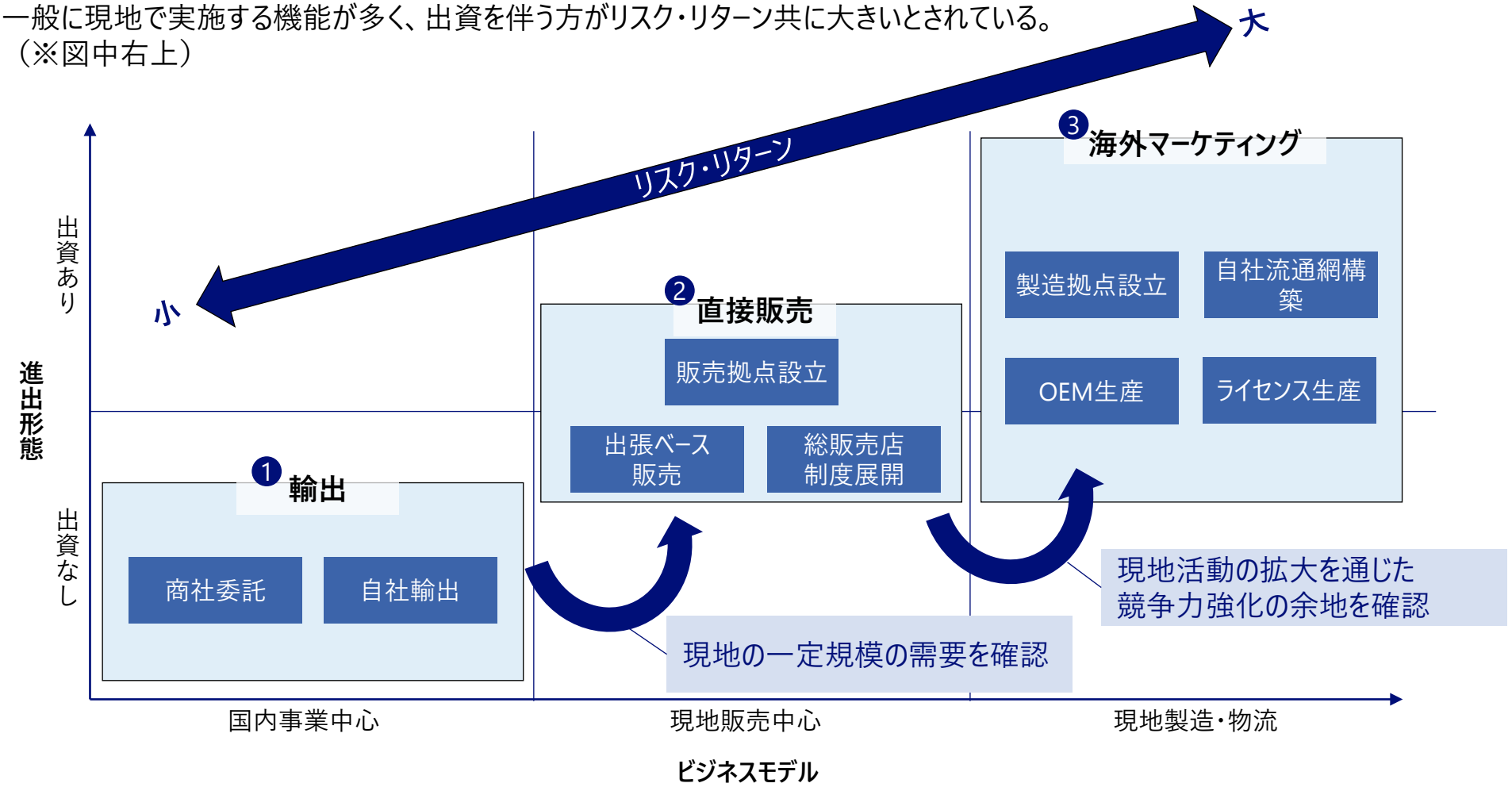
4．契約・規則ひな形

２－２．海外展開パターン

ビジネスモデルと進出形態（出資の有無）によって複数の海外展開パターンが存在する。どの程度のリスクを取ってリターンを目指すかによって適切なパターンを選択すべき

海外展開パターンの全体像

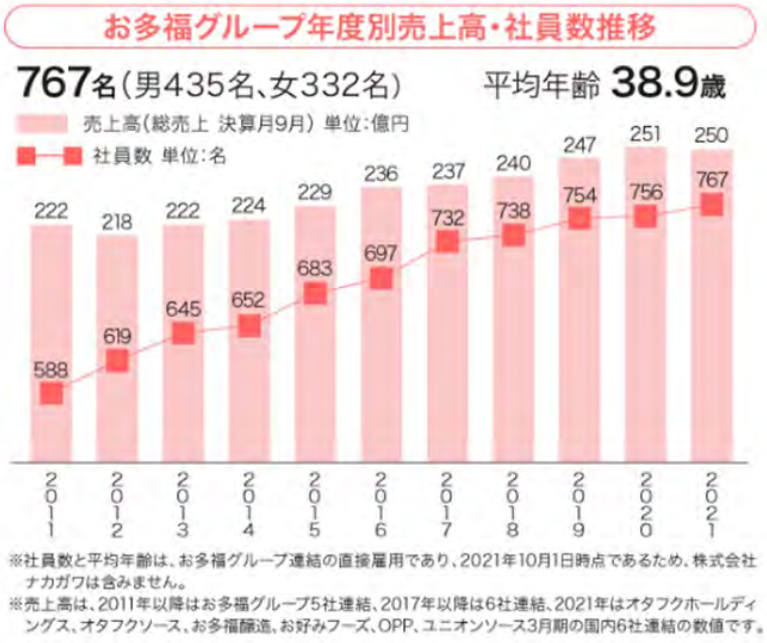
- 海外展開のパターンは、ビジネスモデルによるものと、出資有無によるものの2つが大きく存在する。
- 一般に現地で実施する機能が多く、出資を伴う方がリスク・リターン共に大きいとされている。（※図中右上）

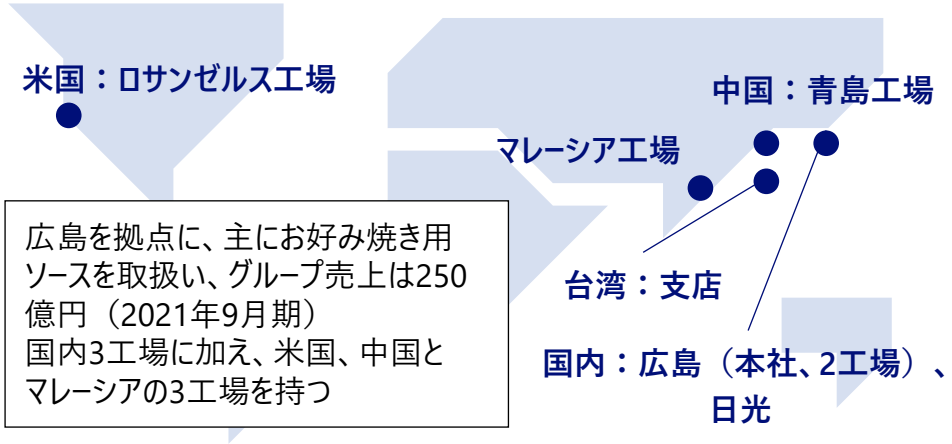


２－２．海外展開パターン

オタフクソース㈱の事例：輸出から始め、需要が高い国に拠点を設立、市場を知った後に工場を設立

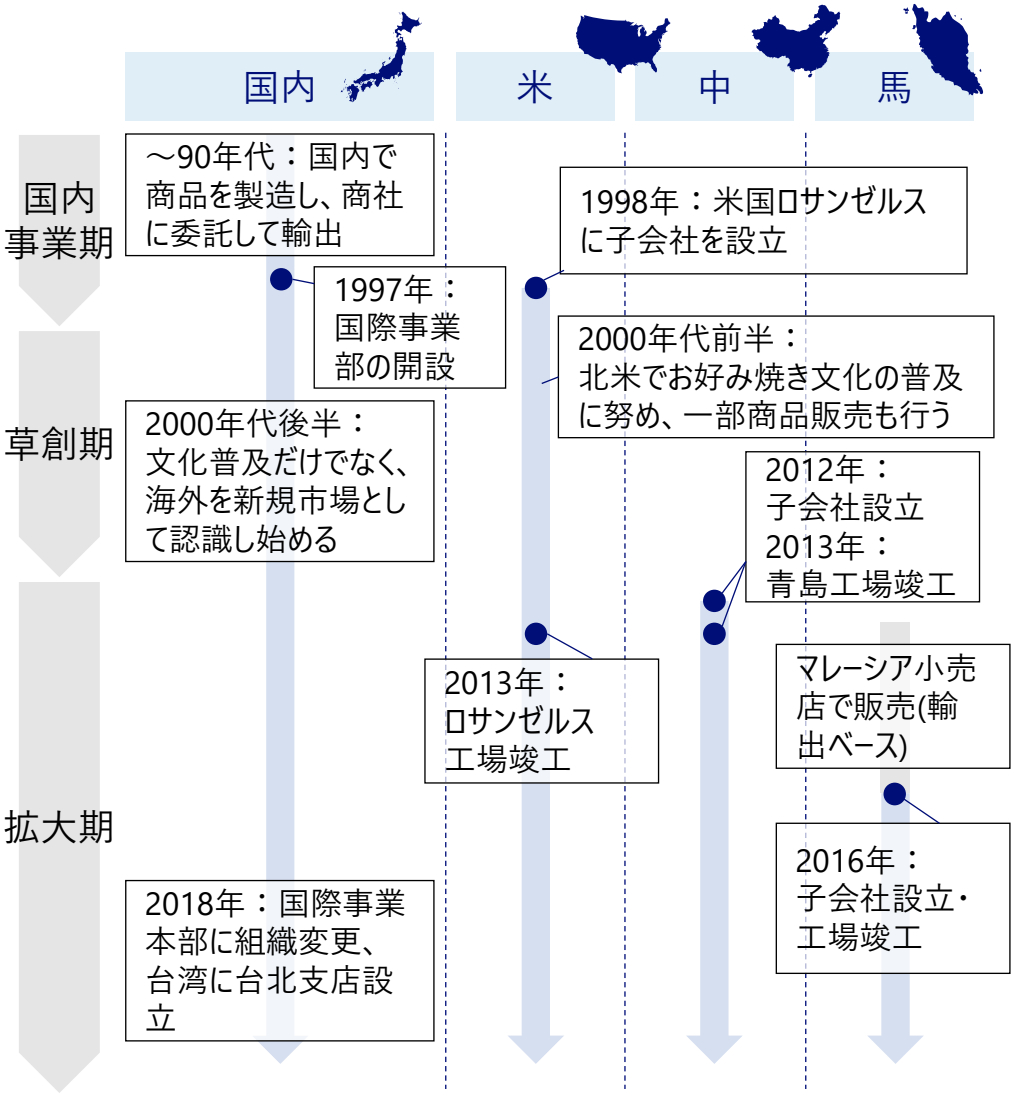
オタフクソース㈱の概要





広島を拠点に、主にお好み焼き用ソースを取扱い、グループ売上は250億円（2021年9月期）
国内3工場に加え、米国、中国とマレーシアの3工場を持つ

海外展開の軌跡



２－２．海外展開パターン

西本Wismettacホールディングス㈱の事例：5~10年後の成功を見据え、様々な海外展開手法を実施

企業名	西本Wismettac(ウィズメタック)ホールディングス株式会社
事業概要	アジア食グローバル事業、農水産商社事業、アメニティ&小売事業
事業規模	連結売上高：2,132億円　拠点数：世界48か所

取組①：海外M&Aの積極活用

欧州

- 2014年：オランダ法人を設立
- 2016年：英国日本食卸を子会社化
- 2017年：フランス水産卸に出資、ドイツ日本食卸に出資(何れも関連会社化)
- 2020年：フランス水産卸を子会社化、ドイツ日本食卸を子会社化
- 2021年：スコットランドのアジア食卸を子会社化

アジア

- 2008年：上海法人、2011年：シンガポール法人、2012年：オーストラリア法人を設立

戦略的かつ時機を捉えた海外M&Aを直近で7件実施し、事業を急速拡大

- 2017年：香港日本食卸を子会社化
- 2020年：ベトナム日本食卸に出資
- 2022年：シンガポール青果卸を子会社化

取組②：クラブ制のデザイン

クラブ制とは、ライセンスを持つ会員のみに特定の品種を生産・販売する権利が与えられる仕組みのことであり、加盟しないと生産・販売ができない。独自品種の価値を保護しながら収益を得ることができる新たな取組であり、Apple and Pear Australia Limited(APAL)が展開するりんごのピンクレディーにおけるクラブ制が有名事例の一つである。

ステップ	主体	クラブ制における役割等
栽培	現地生産者	現地パートナー生産者に栽培権を与える代わりに、契約で栽培の数量や出来高開示等の条件を規定
仕入 流通 卸売	西本Wismettacホールディングス	栽培面で関与するだけでなく、現地等での流通を抑えてクラブ制をデザイン。周年供給や品質の確保等を行うことで、海外の小売・外食事業者に独自の青果物を供給できる
小売・外食	現地事業者・消費者	品質が担保された日本独自の青果物等が周年供給され、より良い日本食文化の拡大に貢献可能

“海外展開においては時間軸の考え方も重要である。M&Aを通じた現地事業や現地ネットワークの垂直立ち上げや、現地の各生産者を徐々に巻き込むクラブ制の展開など、5~10年後の成功を見据えて様々な海外展開のパターンを実施している

２－２．海外展開パターン

海外展開でのビジネスモデルには、①輸出に加え、②自社で現地販売を行う直接販売、③現地で製造・加工や流通機能を持つ海外マーケティングの3パターンがある

海外展開パターン(ビジネスモデル)

２－２．海外展開パターン｜②直接販売__総販売店制度展開/販売拠点設立

販売拠点を持つことで、現地からの反応を直接受け取り、商品の企画や販売を行うことができる

- 日本で製造した製品を現地に輸入し、自社の販売拠点や提携する販売店を通じて販売する。
- 現地に拠点があると、卸や消費者との接点ができ、ニーズに合った商品の企画や販売ができる。
- シャトレーゼは東南アジアを中心に販売拠点を設けている。日本で製造した生菓子を冷凍して輸出し、フランチャイズ店舗を通じて現地消費者に販売している。
- 一方、現地ニーズの把握やマーケティング（⇒対策）、資金管理・為替変動（⇒対策）といったリスクが存在することには留意されたい。

事例概要

企業名	シャトレーゼ
事業概要	洋菓子・和菓子の製造・販売
進出国/年	2015年：シンガポール、台湾 2016年：マレーシア、中国、アラブ首長国連邦 2017年：香港、タイ、インドネシア 2019年：ベトナム （計9か国）
強み	**消費者との接点が近い** 例えば、「シンガポールで流通している生菓子は口当たりが重いが、シャトレーゼのケーキは口当たりが軽くて食べやすい」といった消費者の反応がすぐに得られる

出所）シャトレーゼ企業HP、日経ビジネス

シャトレーゼの現地販売形態

形態	自社拠点	フランチャイズ	代理店
国・地域	シンガポール等（現地事務所）	シンガポール、台湾、マレーシア、中国、UAE、香港、タイ、インドネシア、ベトナム	韓国（撤退済） 中国・上海（撤退済） 中国・深圳
メリットとデメリット	【メリット】 自社の統制がきく 【デメリット】 人件費等のコストを全て持ち出すことになり、規制への対応も難しい	【メリット】 多店舗展開に向いている 【デメリット】 オーナーとの関係構築・定着が難しい	【メリット】 自社で拠点設立をしないため、コストが低い 【デメリット】 パートナー選びや信頼関係の構築が難しい

販売拠点と一口に言っても、自社拠点やフランチャイズ、販売店などの形態がある。フランチャイズや販売店だと大規模に事業を展開できる一方で、関係構築が難しく、自社拠点の場合はコストが高い。

２－２．海外展開パターン｜③海外マーケティング__生産委託（ライセンス生産・OEM生産）

現地企業に生産委託することで、比較的低コスト・容易に現地生産を行うことができる

- 生産委託では、自社商品の生産を現地企業に委託する。大別するとライセンス生産とOEM生産の2種類が存在する。
  - ライセンス生産：現地企業にライセンス・ノウハウを付与し、ライセンス料収入を現地企業から得る代わりに、製造・加工の権利を供与。
  - OEM生産：自社ブランドとして製造・加工を行うが、実工程は現地企業等に外注委託する。
- 自社での製造拠点設立よりは、現地事業の立ち上げが容易という意義があるものの、品質確保や技術流出等の課題が存在。
- アサヒGHDは、自社グループ下ではあるが、現地のビール製造会社に技術支援を行い、国内製造と同一の品質を確保している。
- 一方、ビジネスパートナーの確保（⇒対策）や技術・ノウハウ流出（⇒対策）といったリスクが存在することには留意されたい。

事例概要

企業名	アサヒグループホールディングス
事業概要	ビールの製造販売を中心とした酒類事業、飲料・食品事業
大型買収の歴史	2009年：青島ビール（中国）への出資　※後に手放す 豪州飲料事業の買収 2011年：ニュージーランド酒類・飲料会社の買収 2016年：旧英SABミラー社のイタリア、オランダ、英国 ビール事業の買収、子会社化 2017年：同中東欧ビール事業等を買収、子会社化 2020年：ABインベブ社の豪州事業等を買収
グローバル戦略	日本に加え、M&Aを通じて欧州、オセアニアに拠点を確立。グローバルブランドを掲げ、アサヒスーパードライに加え、ピルスナーウルケル（チェコ）やグロールシュ（オランダ）といった有名ブランドビールを世界各国で販売。 北米やアジアについては、マーケティングの知見やノウハウ含めプレミアム戦略の遂行能力が高い欧州地域統括会社に管轄させている。

出所）アサヒグループHP、日経ビジネス

アサヒGHDにおける生産委託のポイント

2016年10月
旧英SABミラー社傘下の
Birra Peroni社を買収

2018年1月
Birra Peroni社パドヴァ工場で
樽・瓶のアサヒスーパードライの製造開始

2019年秋頃
日本の醸造技術者がローマ工場に赴き、
現地スタッフとひざ詰めでライン整備

2020年2月
イタリアでCovid-19感染者が確認され、
全土ロックダウン。
日本からの渡航が不可能に。

2020年6月
ローマ工場でアサヒスーパードライ（缶）
の製造開始

1 **過去の海外M&A経験**
「学ぶ姿勢を持ち、現地を信頼する」

2 **技術者間の信頼**
膝詰め議論や
相互理解の文化が存在

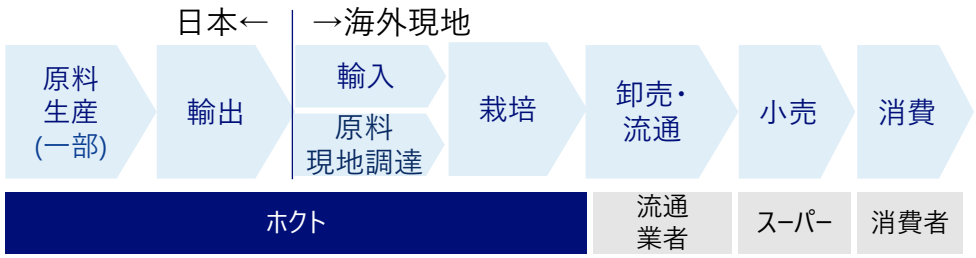
3 **事業継続性の確保**
コロナ禍で渡航が難しい中、
ARグラスを活用しｺﾐｭﾆｹｰｼｮﾝを確保

２－２．海外展開パターン｜③海外マーケティング__製造拠点設立

現地製造・生産することで、コストの削減や鮮度を維持することができる

- 製品を輸出するのではなく、自社工場を現地に設立したり、生産を現地で実施あるいは現地他社に委託することで、現地生産品の製造・販売を行う。
- 消費地に近いため、鮮度の維持もでき、また地域によっては人件費や輸送費の安さからコストを削減できる場合がある。
- 例えば、ホクトは米国、台湾やマレーシアに現地工場を建設し、栽培から出荷までの全工程を自社で実施している。
- 一方、原料調達における制約（⇒対策）や、現地従業員管理（⇒対策）といったリスクが存在することには留意されたい。

事例概要



事業概要	きのこの生産・販売 （栽培から出荷までの全工程を工場内で行う）
進出国	米国、台湾、マレーシア（工場所在地）
強み	**鮮度の良い商品を供給できる** きのこは水分が90％を超え、安定した低温で貯蔵したとしても継時劣化は避けられない。現地で生産することによって鮮度の良い製品を供給できる

出所） JETRO「日本企業の米国進出事例」

ホクトの現地工場

進出国	米国	台湾	マレーシア
進出形態	自社で工場建設	自社で工場建設	自社で工場建設
生産品種	エリンギ、ブナシメジ、マイタケ	第1工場：ブナシメジ 第2工場：ブナシメジ	ブナシメジ
投資額	60億円	第1工場：16億円 第2工場：35億円	25億円
生産能力	2,600t	第1工場：1,000t 第2工場：2,000t	1,200t
工場面積	49,000(㎡)	第1工場：22,450(m^2) 第2工場：34,494(m^2)	24,400(m^2)

※ホクト台湾工場外観

2－2．海外展開パターン｜③海外マーケティング__自社流通網構築

自社で現地に流通網を構築し、品質を維持した供給で差別化し、地域に根差した事業展開が可能

- 現地生産・製造に加え、現地の流通も自社で担う。
- 海外においても、自社が求める流通機能を確保することができ、品質維持や差別化を図ることができる。
- 宅配においては、日本での販売システム「ヤクルトレディ」を海外進出先でも活用しており、最終消費者にFace to Faceで自社商品を供給している。
- 一方、現地インフラの質が十分でない場合には、リスク（⇒対策）も存在することには留意されたい。

事例概要

企業名	ヤクルト本社
事業概要	乳製品を中心に食品、化粧品や医薬品を製造、販売
海外展開概況	1964年の台湾への進出を皮切りに、現在では欧州、東南アジアや米州を中心に展開。海外に29の事業所を持ち、39の国・地域で事業を行っている。 生きた乳酸菌を含む飲料を届けるため、現地生産・現地販売が基本。東南アジアや中南米などでは、「ヤクルトレディ」を現地で採用し、日本の販売システムを踏襲。

ヤクルトレディによる自社流通網の意義

課題	**チルド物流の確保** 「生きた乳酸菌」を含む飲料を品質を維持した状態で消費者に届けるため、冷蔵設備を有する物流事業者や小売店が必要である	**消費者への正確な情報提供** 有益な菌を含む機能性飲料であり、商品の特性を消費者に正しくわかりやすく伝えることがマーケティング上重要である。
対策	チルド物流を実現するため、現地生産に加えて現地の女性を採用し（ヤクルトレディ）、冷蔵状態をキープしたまま消費者に直接お届けしている	ヤクルトレディは単に物流機能を担うだけでなく、消費者に直接商品の価値を伝えるといった活動も担っている。
その他意義	創始者の人の「和」を大切にする考えの下、ヤクルトレディによる宅配配送チャネルを確保しており、女性の就労機会を提供し、ウーマンエンパワーメントという観点でも社会的な意義が存在する	

出所）ヤクルト社HP、各種公開情報

海外展開には様々な進出形態が存在するが、一長一短ある。一般的に下記のような特徴があり、自社の主導権や統制力が大きい形態では、事業立ち上げが難しくなる傾向がある

各形態の特徴

現地企業と関与（提携、出資等）

現地企業提携	合弁会社設立	M&A(現地企業に出資)	自社拠点設立
販売店契約、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、現地子会社等**
◘ 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、他の形態同様に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（M&Aの結果として本形態となるケースあり） ◘ 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

応用編：各形態のメリット・デメリット

コスト・難易度：小・低 ⇔ 大・高

難易度	現地企業提携	合弁会社設立	M&A(現地企業出資)	自社拠点設立
出資有無	無 商取引上の関係のみ	有 比率は合弁先との取り決め次第	有 出資比率はケースバイケース	有 ※但し、完全子会社
初期投資	小：大きな初期投資なし	中：現地企業等と出資し合うため、初期費用は低くない	大：買収対価含め、費用高	中：自社が全て初期投資を行うが、スモールスタートが可能
事業立ち上げ	低：パートナー企業のノウハウを活用可能	中：現地企業のノウハウ活用可能だが、事業立ち上げ必要	低：既に展開している事業が存在	高：自社で全てを賄う必要あり、リソース等必要
現地統制	高：パートナー企業へのコントロールは契約のみ	中：特にマイノリティ出資の場合、現地企業の意向に左右される	中：買収先の統合(PMI)の成否に依存	低：子会社等として管理可
収益取り込み	高：収益の一部がパートナー企業に流出（※契約条件次第）	中：収益の取込み度合いは出資比率に応じる	中：収益の取込み度合いは出資比率に応じる	低：子会社等であるため、収益取り込み可能
事業撤退	低：契約関係の解消のみで事業撤退が可能	高：合弁解消(株式の処分)は、場合によって時間・コストがかかる	高：出資解消(株式の処分)は、場合によって時間・コストがかかる	高：雇用関係の解消等に時間・コストがかかる

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

海外展開の利点

海外展開パターン

海外展開のステップ

3．海外展開における注意点と対処方法

4．契約・規則ひな形

２－３．海外展開のステップ｜全体像

海外展開は検討段階と実行段階に分けられ、検討段階では戦略の検討、事業立ち上げを行う。実行段階では、事業推進(企画、調達、製造・生産、流通・販売)の準備と経営管理体制を整備する

海外展開の段階と実施事項

海外展開検討

戦略の検討

- ✓ 社内で海外展開の検討チームを立ち上げる
- ✓ 展開する市場についての調査を行う
- ✓ 一部の調査については外部の専門家からアドバイスを受けることもできる
- ✓ 調査を踏まえ海外展開の戦略や売上予測を立てる
- ✓ その際、進出の形態（自社で拠点を設立するのか、現地企業と提携して事業を行うのか、M&Aや合弁会社設立を行うのか）も決めておく

事業立ち上げ

- ✓ 戦略が決まったら、現地で事業を推進するための準備を行う
- ✓ 事業推進の活動に関する計画を立て、必要な経営資源（人材、資金等）を用意する
- ✓ 現地の企業と提携する場合、提携内容や条件について交渉が発生する
- ✓ M&Aや合弁会社設立を行う場合は、デューデリジェンスやバリュエーション等の専門的な業務が発生するため、外部専門家からアドバイスをもらうことが望ましい

詳細は次ページ参照

事業推進

商品・サービス企画

現地のニーズに合わせ、現地で販売・製造する商品やサービスを企画する

調達

(現地製造・生産の場合)
品質を保つことができる調達体制や製造・生産設備を準備する

製造・生産

流通・物流

品質や納期等の観点から十分な流通体制を確保する

販売

販路を開拓し、安定した商品販売を行えるよう準備する

経営管理

資金調達・管理

資金を調達し、現地の会計基準に合わせて資金を管理する

情報

外部情報を定期的に調査し、内部情報が流出しないように保護する

技術・ノウハウ

独自技術・ノウハウが模倣されないように保護策を講じ、それらを使って事業を行う

人事・提携企業

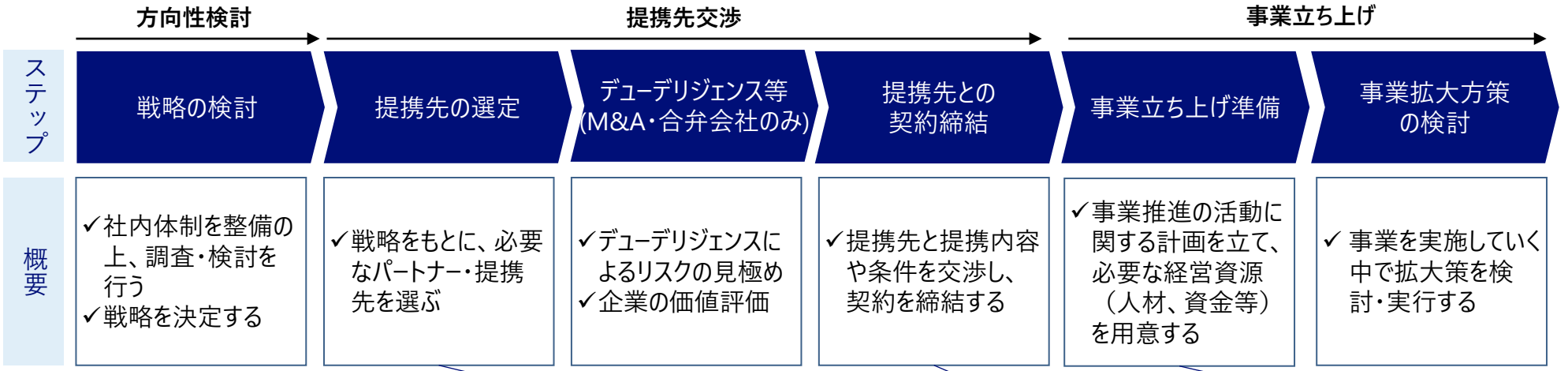
現地において人材を確保・育成し、契約・規則や信頼関係の構築によってリスクを軽減する

詳細は海外展開のベストプラクティス参照

２－３．海外展開のステップ｜海外展開検討フェーズ

特に検討段階では提携先の選定、提携先との契約締結や事業の立ち上げ準備が重要になる。進出国や展開パターンによってもステップは異なるため、専門家や経験者に相談して進めることが望ましい

海外展開検討の詳細ステップ



コラム：海外展開最初の一歩

まずは経営層と主担当者のチームを組成し、海外事業の目標を設定すべきである。
チーム内では、経営層の主体的な関与が求められるが、将来的な現地リーダー候補となる担当者の巻き込みも重要となってくる。
また、目標が曖昧なままになると、その後の検討や事業を立ち上げる際の方針がブレてしまうことがあるため、「海外事業の目的」、「時間軸」や「目標売上・利益」等をまずは社内で明確化し、共通認識としておくことが望ましい。

> 現地ではこれまで日本で通用してきたやり方ではうまくいかないことも多い。現地市場や慣習をよく知るパートナーと提携することができれば、そのメリットは大きい。
>
> -食品流通

> 複数の契約を結ぶ必要があったが、当然英語契約を結んだことはなく苦労した。国際弁護士のサポートを得て、提携先との交渉に臨み、契約条件の合意までこぎつけた。
>
> -食品製造

> 拠点がなかった地域に工場を設立したため、事業の立ち上げ期には、人手不足に悩まされた。
>
> -食品製造

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

3．海外展開における注意点と対処方法

　典型的な注意点

　海外展開のベストプラクティス

　海外展開に関する支援実施機関

4．契約・規則ひな形

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

3．海外展開における注意点と対処方法

典型的な注意点

海外展開のベストプラクティス

海外展開に関する支援実施機関

4．契約・規則ひな形

３－１．典型的な注意点

海外展開には注意点があり、その対処法を知ったうえで、適切な対策を講じておくことが重要である

海外展開における典型的な課題事例

海外展開の検討		【戦略立案】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する 【参入時】参入時の検討が足りず、結果的に事業が拡大できない
事業推進	商品・サービス企画	【マーケットインの商品企画】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 【商品投入のタイミング】情報収集・分析に時間がかかりすぎ、商機を逃す
	調達	【原料調達】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
	製造・生産	【製造・生産品質の確保】自社だけでは高品質の生産・製造が難しく、提携できる外部パートナーの候補も少ない
	流通・物流	【流通品質の確保】納期が遅かったり、コールドチェーンが整備されていない
	販売	【日本食文化の浸透】日本食文化が根付いていないため販売先がない 【安定販路の確保】安定的な販路が見つからない
経営管理	資金調達・管理	【資金調達】資金調達ができず展開機会を逃してしまう 【財務管理】現地における会計処理等のノウハウがない
	情報	【重要情報収集】現地の規制がすぐ変わり、規制変更を見逃してしまう 【内部情報管理】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	【知的財産管理】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	【人材確保】現地での採用や育成が難しい 【提携企業との関係】現地法人・提携企業との信頼関係が築けない

３－１．典型的な注意点

海外展開の検討時

- 海外展開の検討時には、情報の収集戦略の検討が十分に行われず、事業拡大がスムーズに進まないことがある
- また、提携先を選定し、交渉する段階でも、注意点がある

海外展開検討時の注意点の例

戦略の検討

情報収集	**農林水産A社** 現地における種子の品種登録の方法がわからず、海外に展開する機会を逃した	☞この注意点に関連するページはこちら
ニーズ細分化	**食品製造B社** 海外ではLGBT※・多様な人種など、日本にはない細分化が必要であり、ニーズにあった商品企画ができなかった	☞この注意点に関連するページはこちら
ターゲティング	**食品製造C社** 日本から商品を輸出したが、低所得国では消費者の求める価格帯に合わず、販売がふるわなかった	☞この注意点に関連するページはこちら
自社の位置付け明確化	**飲料D社** シェア1・2位の強豪企業に対し、自社の独自位置付けを確立できず、収益が悪化した	☞この注意点に関連するページはこちら
事業展開方法の企画	**飲食店E社** 現地に店舗を出店したものの、品質・価格ともに現地の屋台店に勝てずに撤退した	☞この注意点に関連するページはこちら

※LGBT：性的少数者 (セクシャルマイノリティ) を表す言葉の一つ

提携先の選定・デューデリジェンス等の実施

提携先の選定	**食品製造F社** ビジネスマッチングを使用し、提携先を選定しようとしたが不適切な現地企業が多数存在し、うまく選定できなかった	☞この注意点に関連するページはこちら
デューデリジェンス	**飲料G社** M&A時のデューデリジェンスを十分に行わなかったことで買収先のお家騒動に巻き込まれた	☞この注意点に関連するページはこちら
企業価値評価	**飲料H社** 競合他社が買収を見送るような高値で買収してしまい、結果的に大きな特別損失を計上した	☞この注意点に関連するページはこちら

３－１．典型的な注意点

事業拡大時

- 事業拡大時には、現地のニーズを把握できない、高品質かつ安価な製造や流通が難しい、安定した販売先が見つからないといった注意点があり、海外展開がうまくいかないことがある

事業拡大時の注意点の例

	商品・サービス企画	調達・製造/生産	流通・物流	販売
注意点	**現地のニーズや食習慣に合う商品を提供できなかったり、企画開発に時間がかかる** 現地のニーズ（価格帯や食文化）を踏まえず、既存商品を投入してしまった 情報収集・分析に時間がかかり、タイミングを逃した ☞この注意点に関連するページはこちら	**原料調達にコストや時間がかかる** 原料調達が難しく、現地ニーズに沿う生産ができなかった **高品質で製造できない** 適切な製造パートナーが見つからず、国内水準の品質で製造・生産できない ☞この注意点に関連するページはこちら	**納期や温度帯など、必ずしも物流品質が高くない** 日本企業が求める品質の物流を担うパートナー企業（ディストリビューターや物流業者）が少ない ☞この注意点に関連するページはこちら	**日本食文化が根付いていないため販売先がない** **安定的な販路を見つけられない** 日本食文化が根付いていないため販路が少なく、安定的に収益を得られない ☞この注意点に関連するページはこちら
事例	**外食A社** • 検討期間が1年程度と短く、現地市場に関する情報・分析が不十分だった • 結果的に地元企業と正面から競合してしまい、価格面で勝てずに撤退した	**食品製造B社** • 現地で調達できない原材料を日本より輸出したため製造コストがかかった • 結果的に高単価少量の商品となり、現地の"大量に消費する"食文化に応えることができず、撤退した	**農林水産C社** • 現地の物流会社と提携したが、物流品質が日本と大きく異なり、コントロールが全くできなかった。 • 結果的に日系物流会社に切り替えることとなった	**食品製造D社** • 現地の新商業施設の開店とともに進出したが、商業施設自体の客足が伸びず、自社の収益も悪化し、撤退した

３－１．典型的な注意点

経営管理面

- 海外展開を支える経営管理（技術・ノウハウ、情報、人事・提携企業、資金・財務）でも、日本の制度や商習慣との違いが原因となる注意点がある

経営管理での注意点の例

経営管理の注意点

技術・ノウハウ

現地に展開した後に、従業員や取引先を通じて自社固有の技術・ノウハウが流出してしまう

飲料A社
中国で、日本のような技術流出に関するモラルを従業員に持ってもらえないことが課題になった

☞この注意点に関連するページはこちら

情報

規制の変更等の外部情報を見逃してしまう
規制に関する情報を適切に収集・処理できない

製造業B社：規制対応が頻繁にあり、定期的にモニタリングして いても見逃してしまった
製造業C社：ヴィーガンへの対応で、法規制の問題なのか、道徳的な問題なのか整理できず商品開発をした結果クレームが生じた

☞この注意点に関連するページはこちら

人事・提携企業

適切な人材がおらず、事業拡大できない
パートナー企業と経営方針が合わず、事業が継続できない

製造業D社
アジア圏では優秀な従業員を獲得しづらい
また、ある国では現地法人と本社で経営方針がすり合わず、事業継続が困難になった

☞この注意点に関連するページはこちら

資金・財務

資金調達ができず、進出機会を逃してしまう
為替管理ができず、利益を棄損してしまう
また、現地での会計・税務に対応することが難しい

農林水産E社
展開時にリスクを取って融資してくれる金融機関を見つけるのに苦労した
また、展開後も会計や租税条約への対応に苦慮した

☞この注意点に関連するページはこちら

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

3．海外展開における注意点と対処方法

典型的な注意点

海外展開のベストプラクティス

海外展開に関する支援実施機関

4．契約・規則ひな形

海外展開の注意点に対するベストプラクティスとして、事業推進および経営管理に関する以下の①～㉔が挙げられる

海外展開のベストプラクティス

事業推進

海外展開検討	商品・サービス企画	調達・製造/生産	流通・物流	販売
① 戦略の立案と戦略を実現するバリューチェーンの構築	④ 現地の業界構造、消費者ニーズの収集	⑦ 調達制約等への対応	⑨ 流通網の構築	⑪ 安定販路の確保のための主体的な営業活動
② 事前調査によるリスクの明確化	⑤ マーケットインでの商品やサービスの企画	⑧ 品質を担保する製造/生産体制の構築、パートナーの選定	⑩ 適切な流通パートナーの選定	⑫ 日本食文化の浸透を狙った販促活動
③ 現地法律・規制及び知的財産制度の調査と対応	⑥ 「輸出」と「現地生産」の使い分け			

経営管理

資金調達・管理	情報	技術・ノウハウ	人事・提携企業
⑬ 融資・支援制度や既存の人脈の活用	⑯ 経営に影響を及ぼしうる外部情報の定期的な調査	⑲ マーケットに求められ、他社が模倣できない製造技術やノウハウの獲得	㉒ マネジメント人材の確保、現地人材の採用
⑭ 現地商習慣・会計制度に沿った資金管理	⑰ 情報流出がないかの定期的な確認	⑳ 商標権や特許、育成者権の取得、技術を流出させない製造工程の管理等	㉓ 従業員やパートナー企業との契約等の整備によるリスクヘッジ
⑮ 現地に精通した会計士・税理士・弁護士等との連携	⑱ 得た経験や実績を生かした業務の改善	㉑ 技術やライセンスの活用による事業拡大、高い収益性の維持	㉔ 現地従業員・提携先との信頼関係の構築

①戦略の立案と戦略を実現するバリューチェーンの構築

- 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するケースがある
- 他社よりも優位性が出せる戦略と、それを実現するバリューチェーン（企業活動のチェーン）を考える必要がある
- 戦略を立てる際には、顧客ターゲットの決定と、事業展開方法の企画を行うことが有効である

戦略立案の手法

まず、自社が狙うターゲットおよびポジショニングを明確化する
上記を踏まえ、実際に商品・サービス企画するにあたってマーケティングミックス（商品設計、価格設定、流通整備、販促活動）を策定する

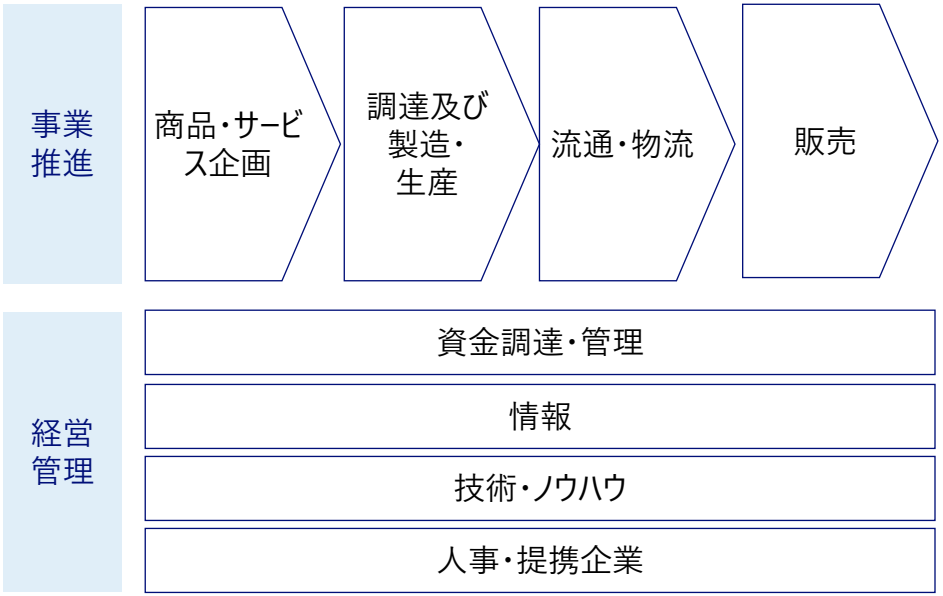
戦略構築のプロセス

① ターゲットを決める	ニーズ細分化	ニーズの近いグループに細分化（性別、年代、年収等）し、市場の全体像を理解する
	ターゲティング	そのうち、どの市場（顧客）を狙うのかを特定する
	自社の位置付け明確化	ターゲットとした市場のうち、競合に勝てる独自の位置づけ（品質勝負、低価格勝負等）を決める
② 事業展開方法の企画	商品特性	顧客ニーズに沿った商品特性を検討する
	価格設定	顧客ニーズや商品特性に沿った価格設定を検討
	流通方法	商品を届ける最適な場所や納期を決め、流通手段を検討する
	販促手法	顧客の購買意欲を高める販促活動を検討する

応用編：バリューチェーンとは

戦略を実現するためには、企業活動やその連鎖からなるバリューチェーンを構築することが求められる。
下記の項目のような観点で自社の戦略やその実行体制を検討・見直しすることが望ましい。

バリューチェーンの構造

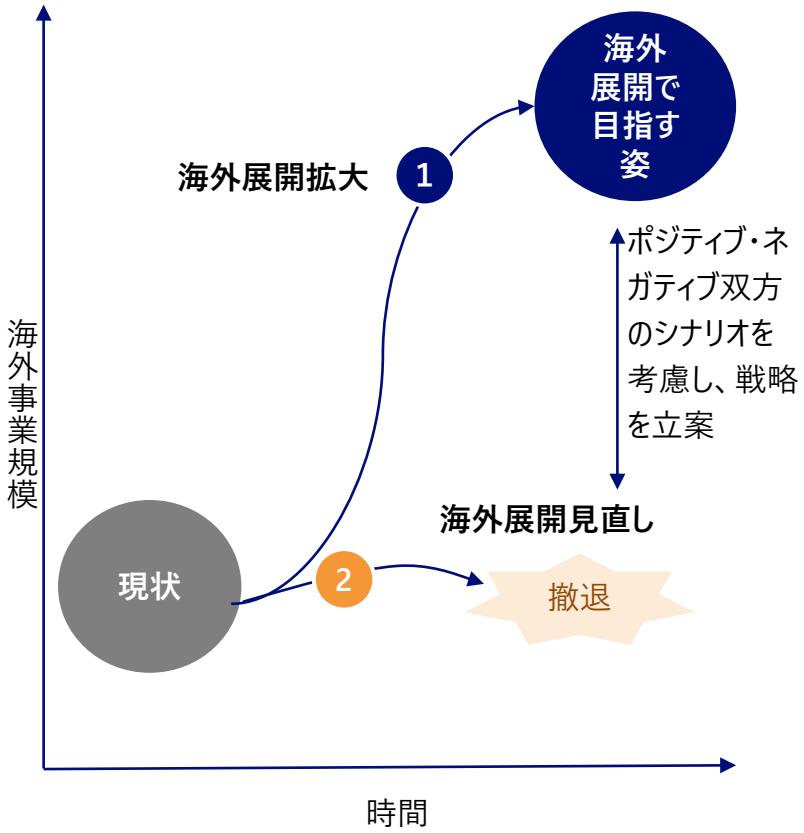


①戦略の立案と戦略を実現するバリューチェーンの構築

- 海外展開を検討する上では、事前の事業計画策定が肝要。
- 目指す姿をどのように実現するか、また仮に当初の想定どおりいかないケースではどのように対処するか、検討する必要がある

海外展開で起きうるシナリオ

拡大/見直しいずれのケースも見越し、事業計画を事前に立案しておくことが肝要となる



それぞれのシナリオにて、事前に検討が必要なポイント

	検討のポイント	具体的な検討項目
1 ポジティブシナリオ 海外展開拡大	• 海外展開で目指す姿を実現する上では、実現に向けた事業計画の策定が肝要 • また、策定した計画が達成されているか等の指標を設定し管理することも重要	【事業計画】（ポジティブシナリオ） • 事業概要（事業の背景/解決すべき課題/対象顧客/提供価値/市場規模/自社の強み/弱み等） • 収益性/投資対効果（収支計画） 【事業計画】（ネガティブシナリオ） • リスク（参入/事業リスク） • リスクへの対応策 • 知財戦略（知財やノウハウの現地からの回収方法等） 【達成指標管理】（ポジティブシナリオ） • KGI*（事業計画の最終目標に関する指標：売上XX億円、利益YY億等） • KPI**（事業計画を推進する活動に紐づいた指標：展示会出展回数　等） 【達成指標管理】（ネガティブシナリオ） • 撤退基準（最低必要売上：XX億円、黒字化達成までの期間：YY年等） ※事前に決めた撤退基準を動かさないことも重要
2 ネガティブシナリオ 海外展開見直し	• 海外展開は必ずしも事前の想定通りに進むわけではなく、見直しが必要なケースもある • 事業継続を難しくするリスクを事前に想定し、場合によっては撤退のオプションを検討しておくことも重要	

*KGI：Key Goal Indicatorの略　**KPI：Key Performance Indicatorの略

②事前調査によるリスクの明確化

- 参入時の検討が足りず、事業拡大を阻害するケースがある
- 特にM&Aの場合、業界構造や商習慣が日本と異なることから生じるリスクを、デューデリジェンスにより事前に洗い出す必要がある
- デューデリジェンスでは、買収先や提携先のリスクを、ビジネス・法務・財務の観点から洗い出す

デューデリジェンスとは

デューデリジェンスとは、投資・M&A等の際に、投資やM&Aが生み出す事業価値や投資先・買収先のリスクを把握するプロセス
ビジネス、法務、財務の観点から行うことが多く、多くの場合は外部専門家（コンサルティングファーム、会計士、税理士、弁護士）の支援を受けて行う

デューデリジェンスの概要

	目的	方法
ビジネス	市場環境や、提携企業の事業計画や組織体制を分析することで、対象会社と提携した際のビジネス面での成長性やリスクを明確化する。	コンサルティング会社の調査・分析
財務・税務	提携企業の財務諸表等を分析し、財務的に大きなリスクを抱えていないかを明確化する（資本構成、資金繰り、不正経理等）。 また、税務関連リスクの有無を明確化する。	会計士・税理士の調査・分析
法務・知財	提携企業の定款や登記、各種関連契約を分析することで、今後の事業展開において法律的に問題となるリスクが存在するかどうかを明確化する（労務管理、コンプライアンス等）。	弁護士の調査・分析

応用編：デューデリジェンスの検証項目

【ビジネス】
✓ 事業連携後に展開を想定する業界の環境
✓ 提携後の事業におけるKFS（Key Factor for Success：ビジネスの成功要因）
【財務・税務】
✓ 財務諸表の正確性
✓ 資金繰りの実態
✓ 簿外債務の存在
【法務】
✓ 定款、登記事項等の法的な基本事項
✓ 重要な契約の内容
✓ 係争/訴訟等の法的リスク
✓ 株主構成
✓ 知的財産保有状況/価値
※一般的な項目の例

③現地法律・規制及び知的財産制度の調査と対応

- 国内外の法律・規制が海外展開の障壁になるケースがある
- 関連規制やその変更情報を調査し、必要に応じて対応策を検討する取り組みが重要である
- また、規制や法律は現地ならではの運用があることも多く、外部専門家も積極活用されたい

現地法律・規制の調査と対応とは

海外と日本では、法制度やその運用、知的財産保護制度が大きく異なるため、調査を尽くすことが望ましい

海外の法制度に関する典型的な問題	調査すべき観点
出資して展開をする際には、外資規制が障壁となりやすい。 また、独自の食品安全規制も存在する。	どのような法規制や制度・認証等が存在しているのか？
特定の宗教（ハラル対応等）や、サステナビリティ関連等、日本にはない制度や認証等が存在し、その登録や取得が必要となることがある。	
特に新興国では、条文の規定に明記されていない運用や手続きが行われていることがある。	どのように運用されているのか？
突然法規制が導入されたり、改正されることがある。	法規制の改正はされていないか？
商標登録や特許取得、育成者権等の知的財産制度が確立されていなかったり、運用が複雑だったりする。	どのような知的財産の保護制度が存在しているのか？

法規制対応は、専門性が求められる分野であるため、適切なタイミングで知見のある外部機関や専門家に支援を仰ぐ必要がある

分類	手法	メリット/デメリット
国内法務/知財部門で調査・対策	• 国内で情報を収集、対策検討 • JETRO等の開催するセミナーに参加し情報収集	• ハードルは最も低い • 適切な情報収集や、対策立案が難しい
海外拠点で調査	• 海外拠点で公開情報を調査・対応策 • 現地規制機関へのロビー活動	• 比較的正確な情報を取得できる • 専門的な部分は検討が難しい • 体制の整備が難しい
パートナー企業に依頼して調査	• パートナー企業（提携先、取引先等）のリソースを用いて調査・対応策	• パートナー企業にリソースがある場合は、正確な情報を取得できる • 自社でパートナーをコントロールすることが難しい
弁護士等、外部専門家に依頼して調査	• 弁護士含む外部専門家に調査・対策案検討を依頼	• 適切な情報収集、対策を検討できる • コストがかかる

③現地法律・規制及び知的財産制度の調査と対応

- 海外展開において、展開パターンにより例えば下記のような法規制や認証への対応が必要になることがある
- 展開する国/地域によって法規制有無や運用は異なるため、適切な手段を用いて調査し対策を検討する必要がある

海外展開で必要となる法規制/認証

下記のような法規制について検討が必要になるものの、出資形態、進出形態（自社が現地にて製造拠点まで持つ、販売のみ行う拠点を持つ、単純な輸出のみで自前の拠点をたない）により、自社で対応が必要となる項目が変わってくる

法規制/認証の例

事業推進	海外展開検討	外資参入
		事業ライセンス取得
		現地会社法人設立
		土地取得
	商品/サービス企画・製造	宗教的背景の認証（ハラル認証等）
		包材/資材
		添加物
		輸入品
		サステナビリティ認証
		農薬規制
		オーガニック認証
		ヴィーガン対応の認証
	流通/物流・販売	食品表示
		食品安全
		物流関連
		広告表示関連
経営管理	資金調達・管理	税法/会計
	情報	セキュリティ
	技術・ノウハウ	商標/特許等知的財産
	人事/提携企業	労務
		外国人等の就労/ビザ取得

出資比率毎の対応の方向性

- 生産者・輸出者としての責任のみを負う
- 現地での流通・輸入・販売に関する法規制への対応は、現地のパートナー（ディストリビューター、広告代理店、小売等）に行ってもらうような契約条件とする

出資なし

- 共同出資者が現地企業である場合、法規制への対応に関しては、共同出資者が主体的に行うような契約条件となるように交渉する

部分出資

- 自社リソースですべての法規制への対応が必要となる
- 実行にあたっては、現地専門家や知見のあるパートナーとの連携を検討することが一案

100%出資

> 100%出資でない場合、宗教、ヴィーガン対応認証の取得や、食品安全の許認可、包材/資材関連、広告規制関連など、現地の法規制や文化・商慣習に関する対応の一次的な責任を、現地パートナーが負うような契約を締結することで、自社の負うリスクを低減できる
>
> -弁護士

【コラム】海外への日本育成品種の流出を防ぐ改正種苗法の成立

- シャインマスカット等、日本で育成された品種が海外に持ち出され、各国で栽培される事例が存在
- これら知財流出の状況を踏まえ、2021年4月に改正種苗法が施行され、品種の出願時に「海外持出制限」・「国内の栽培地域指定」等の利用条件を付加すること等が可能に
- 高い付加価値を有する日本の農産物の海外展開を加速するためにも、改正種苗法に基づく品種登録を積極活用されたい

過去の日本産品種流出

様々な日本育成品種の持ち出し・流出が相次ぎ、農業分野での海外展開機会が失われている

種苗の海外流出事例

種類	品種名	流出先国	侵害概要
ぶどう	シャインマスカット	中国・韓国	• 中国で無断増殖され、種苗及び果実が中国国内で販売。 • 韓国でも無断栽培され、韓国内外で販売。
いちご	レッドパール	韓国	• 現地生産者に利用を許諾した種苗が流出し、大規模に増殖。日本への逆輸入も発生。
	章姫		
	紅ほっぺ	中国	• 中国でいちごの主要品種として栽培拡大。種苗の流出経路は不明。
さくらんぼ	紅秀峰	オーストラリア	• 種苗が違法に持ち出され、刑事告訴に発展。
いぐさ	ひのみどり	中国	• 日本に輸入されようとしたものを税関で輸入差止。

改正種苗法のポイント

改正種苗法※では、育成者権者の意思に応じて海外流出の防止等の措置が行えるよう、品種登録制度の見直しが図られている

改正種苗法における海外への種苗流出防止に関するポイント

輸出先国の指定	• ①任意の国を「指定国」として指定し、②それ以外の国への種苗の持ち出しを制限する旨を付して出願することで、国外への持出しを制限可能に • 「指定国なし」と届出を行うことで、海外への持ち出し全てを制限することも可能
栽培地域の指定	• ①登録品種の産地を形成しようとする地域を「指定地域」として指定し、②それ以外の地域での栽培を制限する旨を付して出願することで、国内指定地域外での栽培を制限可能に

※改正種苗法の詳しいポイントについては、下記のホームページを参照されたい
・種苗法の改正について：農林水産省 (maff.go.jp)
・今こそ海外出願！植物品種等海外流出防止対策コンソーシアム (pvp-conso.org)

【コラム】食品領域におけるサステナビリティ意識の高まり

- 昨今SDGs（持続可能な開発目標）等を考慮したサステナビリティ経営が大きなトレンドとして存在
- サステナビリティ意識の高まりは、海外（特に欧州）の事業者で顕著になっている
- 海外事業者のサステナビリティ意識向上トレンドは継続すると考えられ、海外展開する際はサステナビリティに関する動向を注視することが今まで以上に重要になると想定される

SDGsとは

SDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）とは、2030年を目途とした持続可能でよりよい世界を目指すための国際目標のこと

SDGsは17のゴール・169のターゲットから構成される。地球上の「誰一人取り残さない」ことを理念に、発展途上国のみならず、先進国自身が取り組む普遍的な目標として設定

応用編：EUの"Farm to Fork戦略"

- ✓ 2020年5月、欧州委員会は、公平で健康な環境配慮型の食料システムを目指す「農場から食卓まで戦略（Farm to Fork Strategy）」を公表
- ✓ 「2030年までに化学合成農薬の使用とリスクを50％削減」、「2030年までに全農地の25％を有機農地とする」等の数値目標を設定し、公平で健康な環境配慮型の食料システムを目指す

海外展開にあたり考慮すべきサステナビリティ関連の課題（例）

現地企業との取引に際し、商品製造に係るCO2排出量の把握や、サステナビリティ関連の認証取得を求められる事例が存在

	概要	諸外国の動向
サステナビリティ認証の取得	持続可能なパーム油に認められるRSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)認証等、サステナビリティ認証の取得を求める現地企業が増加	米大手小売ウォルマートは、取り扱う水産物のすべてをMSC・ASC（持続可能性に配慮した天然/養殖水産物の認証）取得したもので調達すると発表
CO2排出量の把握	製造・生産時のCO2排出量の把握・開示を求める現地企業が増加	一部の欧州の茶卸売業者は、取引条件としてCO2排出量の把握・開示を要求
プラスチック容器類の削減	欧州を中心にプラスチックごみの削減に向けた規制・取組が急進	フランスは、2020年に使い捨てプラスチック容器類の使用・販売を禁止する法律を制定
サプライチェーン・マネジメントの重視	パートナーや販売先・調達先等を含めたサプライチェーン全体での人権保護・環境保全・法令遵守を求める現地企業が増加	欧米諸国ではサプライヤーに求める要求がより強く、調達先がSDGsに関連する社会的責任を怠っていたために取引中止に追い込まれるケースも存在

④現地の業界構造、消費者ニーズの収集

- 事業拡大を図るためには、まず現地の業界構造や消費者の食ニーズ、食習慣等について情報収集し分析する必要がある
- 業界構造分析では、外部環境と、業界環境をいくつかの視点でとらえる必要がある
- 消費者ニーズ分析では、インタビュー・アンケート・テスト販売等による分析が有効である一方で、分析が目的化しないことが肝要

業界構造分析とは

業界構造分析では、まず展開する国の外部環境を、政治・社会・経済・技術の観点を分析することが望ましい
また、それらの要素が、展開を想定する業界の競争環境にどのような影響を与えるのかを考慮しながら分析していくことが肝要

業界構造分析でみるべきポイント

外部環境	• 現地の政治・社会・経済・技術の動向

業界の競争環境	• 展開を想定する業界の競争環境
	  • 新規参入業者が存在するか
	  • 商品やサービスを取って代わられるような新商品・サービスは存在するか
	  • 取引先や顧客との関係性はどうか

消費者ニーズの分析とは

消費者ニーズ分析においては、アンケートやヒアリング、テスト販売等の実施が有効
ただし、実際に調査に移る前に、調査で明らかにしたいことは何か？、明らかにしたいことを最も効率的に分析できる手法は何か？、手法を用いるうえで分析するデータは適切か？、検討することが肝要

消費者ニーズ分析のプロセス

調査仮説の明確化	調査結果を有効に解釈するためには、誰の、どんなニーズを分析したいのか、調査仮説を明確にすることが肝要
調査計画の策定	調査仮説を最も効率的に分析するための調査手段・手法検討が肝要
情報の収集・分析	情報収集をする際には、調査仮説を分析するに際して偏ってしまった情報になっていないか注意が必要

消費者ニーズ分析の手法例

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

⑤マーケットインでの商品やサービスの企画

- 現地の食ニーズ（価格・食文化）を踏まえず商品・サービスを提供しても現地に受け入れられないことがある
- 現地業界構造や食ニーズに関する情報収集・分析を踏まえて、「マーケットイン」で商品・サービスを企画していくことが肝要

マーケットインとは

マーケットインとは、”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、提供すること”を指す。
例えば商品・サービス企画で考慮すべき要素としては、下記があげられる

マーケットインの商品・サービス企画で考慮すべき要素

商品	質	味	ターゲットとなる層の味覚
		鮮度	鮮度への期待値
		成分	健康志向、食の安全性
		匂い	ターゲットとなる層が好む匂い
		食感	ターゲットとなる層が好む食感
		見た目	ターゲットとなる層が好む見た目
		包装資材	環境意識（脱プラスチックなど）
	量	包装サイズ	ターゲットとなる層が商品に求める量
		カロリー	ヘルシー志向/大量摂食志向
価格			高価格帯/低価格帯

☞マーケットイン要素の調査方法はこちらのページを参照

マーケットインで商品開発を進めた事例

調味料の使われるシーンを創り出すことを念頭に、各地で現地に赴き調味料を使うシーンを調査・分析し商品を開発

調味料製造A社の海外展開事例

- 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
- 現地で調味料を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としてかける」、「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

“ 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

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

⑥「輸出」と「現地生産」の使い分け

- 事業環境を考慮せずに、輸出と現地生産を決めてしまうと、価格や品質面でニーズに応える商品設計ができない可能性がある
- ターゲットに応じて輸出と現地生産を使い分けることで、マーケットインの商品提供を行いやすくなる

輸出/現地生産の使い分けとは

日本から輸出できない、日本から輸出するとコストが高くなる場合、現地生産を選択肢に入れることがある

現地生産することが望ましいケース（例）

商品	• 海外現地の食品添加物や農薬規制により日本から輸出できない • 現地で販売できる認証を国内で取得しづらい（ハラル認証、サステナビリティ認証等）
価格	• 物流コストや生産規模の観点から、現地生産の方が安く作ることができる
流通	• 日本からは現地の流通網にアクセスしづらい • 輸出品だと現地での流通に必要な条件を満たしづらい（包装・ラベル・ロゴなど） • 効率的な流通に必要な一定以上のロットを確保できない

ターゲットにより輸出/現地生産を使い分けている事例

業務用の食品は現地製造し、価格を抑えその食品文化の拡大を狙う一方、家庭用食品は日本品質を訴求するために、日本から輸出している

食品製造A社の方針

	業務用市場	家庭用市場
市場	業務用市場	家庭用市場
ターゲット	現地のチェーン飲食店（価格帯低）	日本食を好む比較的年収の高い消費者
ニーズ	大量の商品をなるべく安く仕入れたい	日本食へのこだわりが強く、なるべく品質の良いものを食べたい
	V	V
A社の戦略	現地の外食企業と合弁会社を設立し、現地生産	日本から品質の高い製品を輸出

同じ商品でも、市場、ターゲットとなる顧客とそのニーズに合わせて戦略を変えていることがポイント

⑦調達制約等への対応

- 現地で製造・生産する場合に、質、納期、コストの面で必要な原料の調達が難しいケースがある
- 調達を制約する事項に対しては、日本からの輸入と現地調達の組み合わせ等、有効な対策を取ることが必要である

調達制約とは

海外の調達業務には多くの課題があり、結果として製造や生産の妨げとなってしまうことがある
品質や価格をなるべく維持し、現地調達や日本からの輸入を組み合わせることで最適なオプションを選択することが重要である

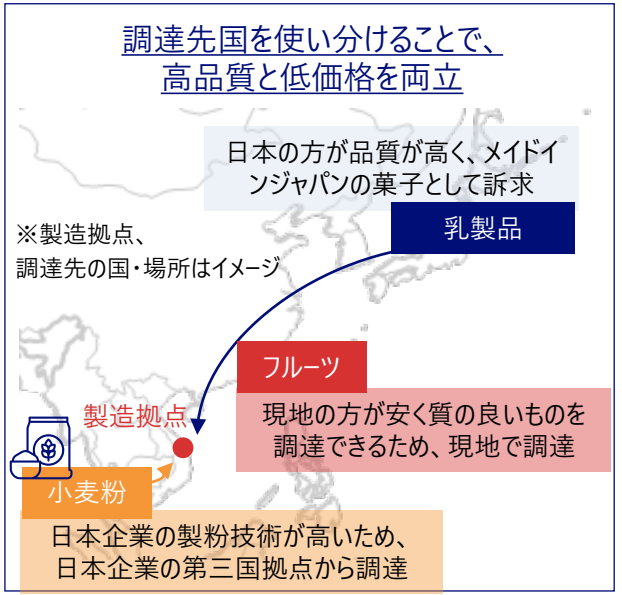
調達における課題

	現地での調達	日本からの調達
品質	高品質のものが調達できない。また、コールドチェーンが発達しておらず冷蔵・冷凍品の調達が難しい	輸入規制があり、原料を輸入できない。また、日本から輸送するため鮮度が維持できない
納期	日本のように道路網が整備されておらず、配送に時間がかかる	物流がひっ迫している状況では、日本からの国際物流を手配しづらい
コスト	高品質な物流事業者を選ぶと、配送料等が高く、結果的に物流コストが高くなる	余分に輸送費がかかるため、結果的に商品価格を高くせざるを得ない

調達制約への対応事例

日本から原材料を輸入することに強みのあるものと、現地調達に品質・納期・コストの面で強みのあるものを分けて調達方針を決めている
結果として、高品質かつ比較的安価な商品を市場に投入できている

菓子製造A社の原料調達事例



⑧品質を担保する製造/生産体制の構築、パートナーの選定

- 現地で製造・生産する場合、自社で製造ラインを整備することもできるが、外部の提携先と提携するケースもある
- 提携する場合、求める品質での安定的な製造を行うために、「徹底」した提携先選びが必要になる

製造・生産体制の構築

製造・生産体制を構築するためには、適切なヒト・モノ・カネと情報を揃える必要があるが、提携先を通じてヒト・モノ・カネと情報を揃えることもできる

製造・生産体制の構築時に必要なリソースと課題

必要なリソース		課題（例）	提携先の活用例
ヒト	立ち上げ人材	工場立ち上げを引っ張っていける人材がいない	提携先の現地人材を活用し、工場立ち上げを実施
	製造・生産人材	工場の製造ラインに配置する人員が不足している	提携先の現地での知名度を活用し人材を採用
モノ	土地	外資規制により土地が取得できない	提携先の名義を活用し土地を取得
	設備・機械	工場に必要な製造設備・機械を調達できない	提携先の取引先ネットワークを活用し調達
カネ	立ち上げ資金	拠点設立に必要な資金を調達できない	提携先の現地での信用力を活用し資金調達
情報	法規制情報	拠点設立にかかる関連規制がわからない	提携先の調査能力を活用し情報を収集

提携先の選定とは

提携先を選定をする際には、なるべく質が高い企業と、信頼関係を築いた上で実際の提携交渉に乗り出すことが求められる

パートナー選定におけるポイント

候補先抽出

質の高いパートナーを選ぶために、まずは複数のパートナーをリストアップし、比較検討する必要がある

> 新たに展開する際、候補企業をなるべく多くリストアップし、比較検討を行った
>
> -農林水産

候補先選定

候補を絞り込む段階で、今後の事業の安定性・継続性を見据えて、信頼関係を築く必要がある

> 1年以上経営理念や事業方針について話し合い、信頼関係を構築した
>
> -食品製造

提携交渉

交渉時に、今後の事業を阻害するリスクを洗い出し、契約等で対策する必要がある

> 事前にリスクを洗い出し、重要事項については契約を締結し、リスクを未然に防いだ
>
> -農林水産

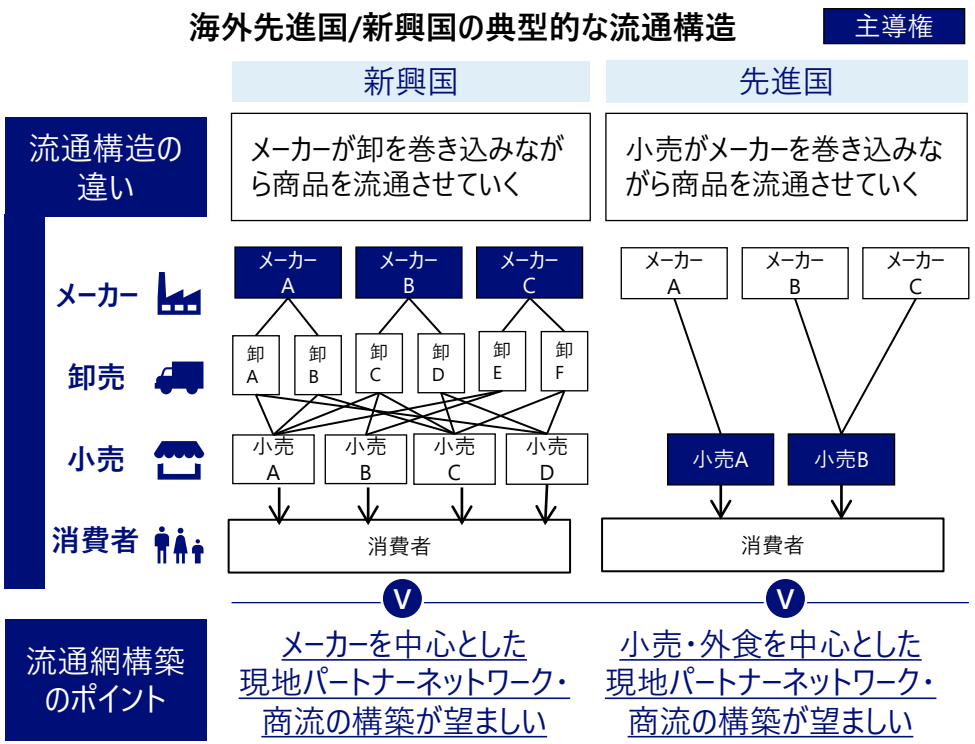
⑨・⑩流通網の構築/適切な流通パートナーの選定

- 日本を含む先進国と新興国とでは、流通構造が異なることが多い
- 物流だけでなく、商流や金流も海外特有の事情があることも多く、適切な流通パートナーと連携していくことが重要

流通における課題とは

日本と海外では流通構造が大きく異なり、製造メーカーにとっては商流・物流が、小売企業にとっては調達が課題になることが多い

海外先進国/新興国の典型的な流通構造



流通課題への対応事例

コールドチェーンを自社で保有したり、日系等の適切な物流パートナーと提携することで、流通面の課題をクリアしている事例がある

流通課題（物流/商流）への対応事例

	物流の課題を解決（農林水産）	商流の課題を解決（食品製造）
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	現地小売大手プレーヤーへの販路開拓が課題に
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	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

⑪安定販路の確保のための主体的な営業活動

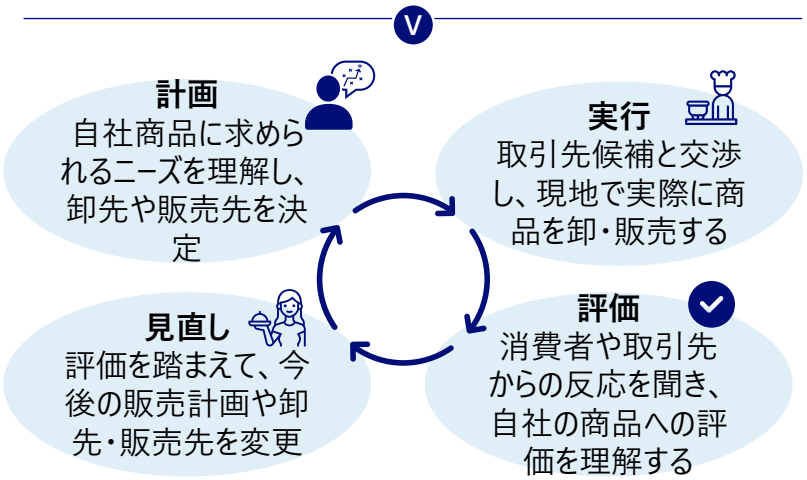
- 海外では、日本と流通構造が異なることもあり、安定的な販路を確保ができないケースがある
- サプライチェーンの川上・川下のプレーヤーを巻き込んで、販路開拓・確保をすることが必要である

安定販路の開拓・確保とは

海外では、安定販路の確保は主体的に行う必要がある
そのために自社だけでなく、パートナー企業としっかりと販路開拓の計画を立て、それを実行し、次の行動に繋げていくことが重要である

販路開拓できるサイクル構築

【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）が存在しないことから、安定的な販路を自ら開拓していく必要がある



安定販路開拓をした事例

わかめの英単語がネガティブなイメージを消費者に与えていたことから、ポジティブなイメージを与える新たな造語によりイメージを向上

わかめ製造A社の欧州展開事例

課題	わかめはヘルシーであるため、潜在的なニーズはあるものの、英単語のseaweedが「雑草」のようなネガティブなイメージを持たれていた
解決策	新たにsea vegetable（海の野菜）という造語を作り出し、名前から来るネガティブなイメージを払しょくした

海外では、思わぬところに現地での販売拡大を阻む要因があるため、現地市場を知っていく中で自分の足で情報を集め、対策を練っていくことが必要になる

⑫日本食文化の浸透を狙った販促活動

- そもそも、日本食を食べる文化や習慣が根付いていないことから、海外展開しても商品が受け入れられないケースがある
- 食品の「モノ売り」にとどまらず、日本食文化を現地に浸透させるような販促活動を行うことが重要である

販促戦略とは

販促戦略では、顧客が商品の購入に至るまでの段階を分析し、購入に至っていないハードルがどこにあるのかを見極める
ハードルに対して、広告宣伝、人的販売、広報、販売促進など、適切な対策を行っていく

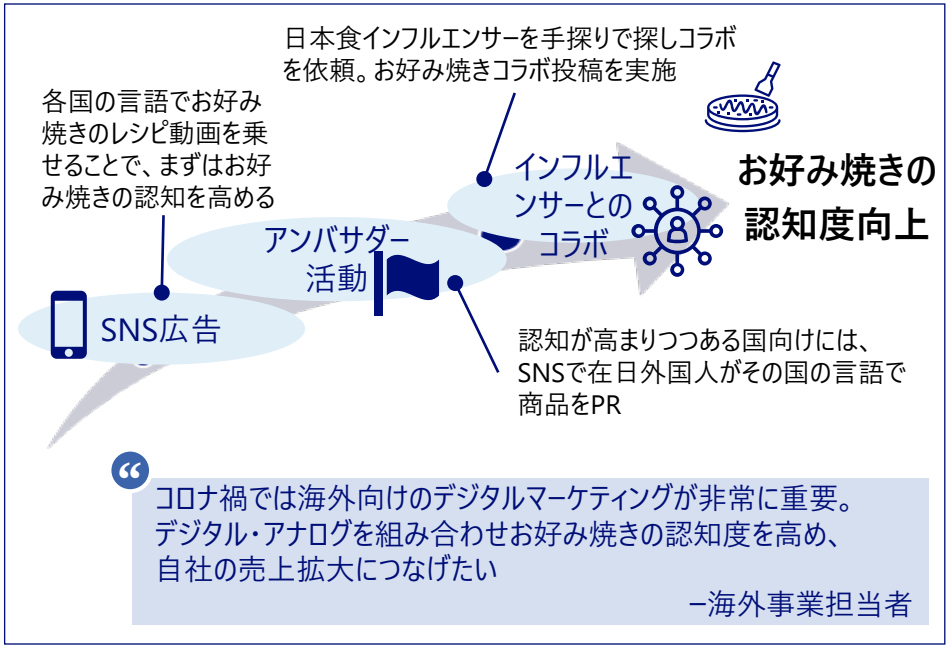
販促戦略の概要

	販促の目的	望ましい打ち手（例）
		← 対象の広さ →
認知	消費者にとっての認知度を向上させる	CM、展示会、イベント
関心	商品の内容や特徴の理解を促進させ、関心を高める	SNSマーケティング、看板広告、雑誌広告
欲求	ニーズを喚起して、欲しいと思ってもらう	店頭販売
行動	迷っている顧客の背中を一押しする 購入意欲を喚起する	セット販売、ポップ掲出

販促活動の事例

過去海外展開を実施した事業者は、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」販促戦略を展開

お好み焼きソースメーカーのデジタル販促事例



⑬融資・支援制度や既存の人脈の活用

- 海外展開をするにあたっては、初期の設備投資や運転資金をまかなうために、手元の現預金が必要になる
- 自己資金だけでは不足する場合、付き合いのある金融機関からの借入や、パートナー企業からの出資等を確保する必要がある
- 時に海外展開はリスクが高いとみなされるため、融資・支援制度の活用や、金融機関との関係性を活用した調達を検討すべき

海外展開時の資金調達とは

資金調達手段は自己資金、日本国内での調達、海外現地での調達に分けられる
また、外部から調達する場合は、銀行等からの借入と、パートナー企業等からの出資が考えられ、それぞれ活用のポイントがある

資金調達手段の概要

		概要	ポイント
	自己資金（企業・経営者個人）	日本本社や経営者個人の資金を活用	融資審査等はなく、手続きは容易だが、多額の資金調達には不向きである。 高リスクな投資など、他の調達手段を採れない場合に用いることが想定される。
日本で調達	金融機関からの借入（銀行・信用金庫等）	国内の銀行や信用金庫等の金融機関の借入を活用	現地調達より一般的には低コストだが、返済義務が存在する。 既存関係の活用や、事業計画を示して金融機関に適切な説明を行うことが重要。
日本で調達	パートナーの出資（商社・ファンド等）	商社やファンド等のパートナー企業等からの出資を活用	返済義務がない一方、パートナー企業の経営・事業運営へ関与する可能性がある。 パートナーの見極め・検討と、契約などによるリスクを低減する仕組みの設計が重要。
海外で調達	金融機関からの借入（銀行・信用金庫等）	海外銀行等からの借入を活用	金利が高く設定されることも多いが、為替リスクが回避できるなどメリットも存在。 現地でも有利な条件で借入を受けられるような交渉やネットワーク活用が重要になる。
海外で調達	パートナーの出資（取引先等）	海外における取引先からの出資を活用	現地での事業シナジーが見込めることも多いが、国内同様のリスクも存在。 特に初進出国・地域においては最大限の注意が必要になる。

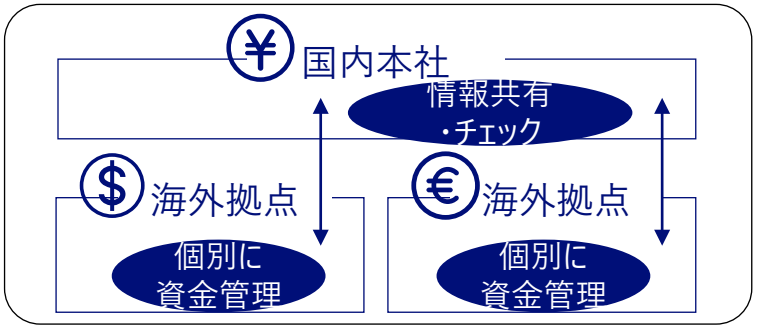
⑭・⑮現地商習慣や会計制度に沿った資金管理/現地に精通した会計士・税理士・弁護士等との連携

- 現地拠点における資金管理状況について、情報共有を受け、予実管理実態をを本社で確認していくことがまずは必要になる。
- 一方、海外では日本と異なる会計・税制度や商習慣が存在し、専門知識やノウハウが求められる。
- 特に、自社のみで進出する場合は現地に精通した会計士や税理士等の紹介を受け、業務を一部委託することが望ましい

現地における資金管理とは

現地での資金管理においては、まずはExcel等のツールを用いて日本本社と海外拠点で情報共有をしたり、予算・実行上状況の管理を徹底することが重要

現地での資金管理



応用編：移転価格税制とは

海外に子会社等があり、取引を行う場合には「移転価格税制」に留意する必要がある。「移転価格税制」とは、一言で言えば海外への利益移転を防ぎ、自国の税収を確保するための制度で、日本だけでなく、欧米や中国、東南アジアにおいて厳格に適用されることがある。
海外製造拠点から十分なロイヤリティを回収していないケースや、海外子会社に利益を付け替えるケース等で問題となるため、税務専門家への相談が必須である。

専門家との連携方法

一方で、現地の資金管理には専門知識やノウハウが必要であり、専門家に頼ることが望ましい
現地専門家(含むパートナー企業)を頼るか、外部からの紹介等を用いて、信頼に足る専門家を見つけることがポイント

国内会計士・税理士	• 既存のお付き合いを活用できるものの、適切な知識を有した専門家を探すのは難しい • 別途紹介してもらう場合は、依頼する際の費用が高額になる可能性もある
現地会計士・税理士	• 現地で信頼できる専門家を探す必要がある • 信頼に足る専門家を紹介してもらえる場合、活用することも一案
パートナー会社	仮にパートナー会社と組む場合は、パートナー会社の会計担当者等に頼れないか、パートナー会社から専門家を紹介してもらえないかを検討すべき

> 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

【コラム】為替リスクのヘッジと海外展開に係るコスト

為替リスクのヘッジ

**日本と海外で国際取引を行う場合、為替リスクがどうしても生じてしまい、特に事業規模が大きくなるとその影響は無視できないものとなる
その際、インボイス通貨の選択に加え、先物為替予約、通貨オプションの利用等のヘッジ策を講じておくことが望ましい**

リスクヘッジの具体的な方法

インボイス通貨の選択		商取引に利用する通貨は、日本円が一番望ましいが、現実的には米ドル等の国際通貨が安定性の観点から選択されることが多い
為替リスクヘッジ手法	先物為替予約	決済を行う際の為替レートを銀行との間であらかじめ取り決めておき、そのレートで決済するもので、レートが悪化した際の損失を回避できる
	通貨オプション	為替予約と異なり、外国通貨をある価格で売買する権利（オプション）を売り買いすることで、為替レートの動向を見ながら権利の行使や放棄が可能
	リーズアンドラグズ	為替レートを予想し、例えば円高になりそうであれば早期に債権回収を行う等、決済時期をずらしていく手法だが、相手方との関係性悪化等のデメリットも存在する

応用編：為替リスクヘッジの解説(ジェトロ)

先物為替予約の種類と利用にあたっての留意点：
https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-010912.html
外国為替取引における先物予約と通貨オプションの違い：
https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-010720.html
為替レートの決定方法：
https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-010719.html

自社展開時の投資・コスト

**特に自社で海外展開を行う際、各種投資・初期費用が必要となる
最初の検討段階では、各種調査や人件費、現地渡航の旅費等が主な費用であり、実際の立ち上げ時には法律・会計・税務の専門家等への外部委託や不動産関連、建設、設備投資といった費用・投資が必要**

必要コストの概算イメージ

	費用	概要（目安となる最大金額水準）	販売拠点	製造拠点
戦略検討	調査費	戦略検討のための市場や規制調査費用（数百～数千万円）	○	○
	人件費	現地調査や立ち上げ準備にかかる人件費（～数千万円 ※数名×1年超の場合）	○	○
	旅費	現地調査や立ち上げ準備等の渡航費用（数百万円 ※場所によって大きく異なる）	○	○
事業立ち上げ	外部委託費	立ち上げのためのアドバイス料や、法人設立等の手続き費用（～最大数千万円）	○	○
	不動産確保経費	事務所や工場等の土地取得・賃借費（先進国：日本同様、途上国：日本以下）	△	○
	建設費	工場を建設する場合、工場の建設や各種機械等の購入といった設備投資が必要となる（数億円～数十億円　※工場のサイズや所在国によって大きく異なる点に留意）	**製造拠点設立時に必要** △	○
	機械等設備投資			

※出資を伴う展開の場合、事業立ち上げ費用が大きく縮減される一方、デューデリジェンスや契約交渉に係る費用が必要
※各国における投資コストデータはJETROサイトを参照されたい

【凡例】
○：必要、
△必要だが少額

出所）JETRO

⑯・⑰・⑱経営に影響を及ぼしうる外部情報の定期的な調査/情報流出がないかの定期的な確認/得た経験や実績を生かした業務の改善

- 外部環境や業界動向に関する情報の定期的な調査に加え、自社の重要情報が流出していないかの調査も求められる
- 特に模倣品や粗悪品が流通する事例が多く、定期的な調査に基づいて包装の変更や訴訟提起等の対策を講じるべき

管理すべき重要情報

自社の経営や戦略に大きな影響を及ぼし得る、外部情報を調査し、自社の事業推進や経営リソースに関する情報は管理すべき

重要情報の一例

分類		項目（例）
外部情報	外部環境	現地の政治情勢、法規制、景気・物価動向、為替・金利変動、人口動態、技術動向
	業界動向	競合企業の戦略・動向、新規参入や代替品、模倣品の有無、顧客のトレンド・嗜好変化、原材料の生産状況や価格動向
内部情報	海外展開戦略	自社の戦略情報(注力する商材や顧客等)
	商品・ｻｰﾋﾞｽ企画	商品開発手法、想定消費者ﾆｰｽﾞ・嗜好
	調達・製造/生産	製造レシピや工程、原材料調達先
	流通・物流	物流ﾊﾟｰﾄﾅｰ情報、物流品質管理手法
	販売	顧客名簿、販売先別の金額・納品頻度
	ヒト	給与水準・待遇、教育・育成内容
	モノ	生産製造設備の詳細、製造技術
	カネ	資金源・資金調達手段、投資内容

情報管理の取組事例

本社知財部門のノウハウや情報を適宜現地法人に連携
現地法人にも専任人材を置き、能動的な情報取得と対策を実施

本社知財部門

【模倣品対策虎の巻の作成】
商標侵害を見つけた際の対処方法などをまとめた<u>ルール集「商標侵害対策　虎の巻」の英語版を作成</u>し、知的財産担当者を置く<u>海外法人に周知</u>

【知財担当者の情報共有SNS構築】
SNSを活用することで<u>現地法人の実務担当者と本社の知的財産部が直接連携</u>
コミュニケーションの速度や頻度を上げることで、効果的な対策につなげるのが狙い

海外現地法人

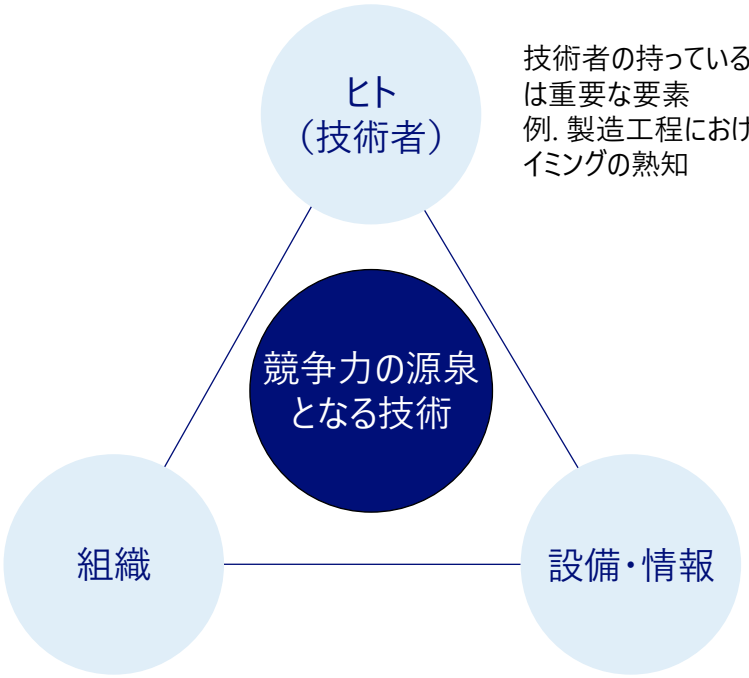
【専任スタッフによる情報収集・対策立案】
<u>模倣品対策に有効な税関での水際対策や、海外市中で真贋判断を効率的に実施</u>するため、専任スタッフが現地で能動的に情報取得、対策立案する体制を構築

出所）味の素社HP、Japio、日本経済新聞

⑲マーケットに求められ、他社が模倣できない製造技術やノウハウの獲得

- 海外展開でも国内と同様に、競争力の源泉となる技術・ノウハウを獲得・維持することが必要になる
- 技術はヒト、組織、設備・情報から構成され、自社のみが保有できる状況を創出することが重要
- 海外展開の際も、国内と同様に競争力の源泉となる技術を活用することで価値を提供し、持続的な競争力を確保できる

競争力の源泉となる技術とは



技術者の持っている知識や熟練は重要な要素
例. 製造工程における特定のタイミングの熟知

個別の技術者や設備・情報だけでなく、これらを動かす仕組みとして組織的な対応力も重要
例. 食品安全に関する文化・取り組み

最新鋭設備に加え、それを有効に活用するノウハウや蓄積・仕組みも重要になる
例. ライン生産のノウハウ

技術・ノウハウの獲得事例

独自の製造技術や製法を組み合わせたり、販売先と協業することで、他者には真似できない製品を生産・販売

他社が模倣できない技術・ノウハウの例

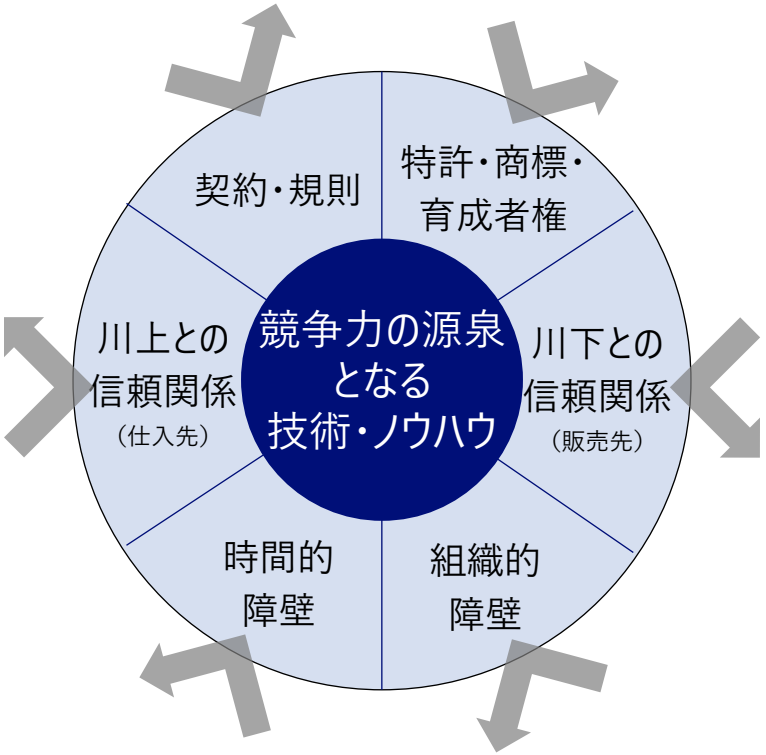
獲得方法	業種	獲得した技術・ノウハウ
ヒト	食品製造	使用する原料の分量や種類をノウハウとして蓄積
組織や設備・情報	農林水産	複数の技術要素を総合的に組み合わせ、他社が模倣しにくい製造工程を組成
	農林水産	外食企業との連携により、野菜単体だけではなくサラダとして提供することで付加価値を高める

⑳商標権や特許、育成者権の取得、技術を流出させない製造工程の管理等

- 現地生産・販売を行う際、製造技術やノウハウ、ブランドといった競争力の源泉となる知財を海外で活用する場合、外部に流出してしまったり、他社に模倣されてしまうこともある
- 技術・ノウハウ・ブランドを保護する手法は複数存在し、それらを組み合わせて流出・模倣対策を事前に行うことが重要になる

技術・ノウハウの保護策とは

大きく6つの対策が存在し、仕入先や販売先との信頼関係を構築するといった商取引上の対策に加え、契約・規則による保護や特許・商標・育成者権の事前取得といった法的な対策、さらに重要な技術・ノウハウ等の開示を限定的にする等の組織的・時間的な対策も考えられる



技術・ノウハウ保護策の全体像

川上・川下との信頼関係	仕入れ先や小売を自社（グループ等含む）で押さえ、全体としての付加価値創出の仕組みを構築（例. この小売店で購入すれば確実に日本メーカーの高品質製品が買える等）
契約・規則	従業員に対する雇用契約や社内規則において技術・ノウハウ管理について規定。また、パートナー企業との間では企業対企業の関係として契約で技術供与等に関する関係・役割を定義することが重要
特許・商標・育成者権	流出してしまった場合の救済策として、事前に知的財産等の権利を主張することができる。具体的には現地で商標や特許、育成者権を取得しておくことが挙げられる
組織的障壁	重要な技術・ノウハウを担う組織・人員を限定し、最新技術だけを一部部門で管掌(ブラックボックス化)する 。コストが部分的にかさむとしても、重要部分の製造を限定的に行う等の対策もあり得る
時間的障壁	模倣・獲得に時間を要する技術やブランド等を有することで、仮に情報が流出したとしても競合他社から模倣され、技術・ノウハウが毀損されないような仕掛けを構築できる

☞契約や社内規則のひな形については第4章を参照

【コラム】知財管理と商標登録の詳細事例

商標登録に係る課題

海外での商標登録においては、登録前～登録後まで様々な課題が存在
支援機関や専門家への相談、国際登録出願制度の活用が有効である

	課題	打ち手
登録前	取りたい商標が既に登録されている	• 登録の違法性や形骸化を当局・裁判所に訴える • 買い取り交渉をする • 別のブランドを立ち上げる
登録前	登録までに時間がかかる/複数か国への対応が発生	• 登録準備を早めに実施しておく • マドリッドプロトコル出願（複数国における登録が可能な国際登録出願制度）を活用する
登録前	不文律や地域独自のルールが存在する	• JETRO等の支援団体に現地ルールを教えてもらう • 外部専門家に相談し前例を調査してもらう
登録時	商標の指定商品の分類が国によって異なる	• 現地の商標区分を確認し、その登録区分で権利範囲をカバーできているのか確認する
登録時	ひらがなや漢字だと登録ができない場合がある	• ローマ字表記での登録を行う • 現地語へ翻訳した上で登録を行う
登録時	商標ライセンスに関する運用が国によって異なる	• 外部専門家に相談し現地の運用方法を確認する
登録後	新商品開発等により登録した権利範囲を超えてしまう	• 一度登録してそれきりではなく、現在の事業内容に即した内容になっているか定期的な見直しを行う
登録後	侵害・流出が起こった際に様々な対応が必要となる	• 外部専門家に相談し対応手段の検討および実際の対応を行う

知財管理の事例

A社（食品製造）の事例
- **トレードマークであるロゴ及び製造ノウハウは競争力の源泉として保護**
- **商標登録や工程の分断等を実施**
- **同業他社とも適宜情報連携し、リスク感度を高めている**

対象	手法	詳細
ロゴ	商標登録	コストがかさむため、販売高が多い国・地域では先行して商標登録を実施
ロゴ	社内規則	ロゴ利用の規則を設け、利用に関する厳格な管理を実施
製造ノウハウ	工程分断	重要工程は日本工場で実施し、ブラックボックス化して海外工場に移管
侵害・漏洩事例	情報連携	同業他社と情報連携しつつ、ロゴ等の侵害事例がないか自身の目で確認

> 訴訟等もあるが、新興国ではリスクが高い。未然に知財侵害・漏洩をいかに防止するかが重要である
> -食品製造

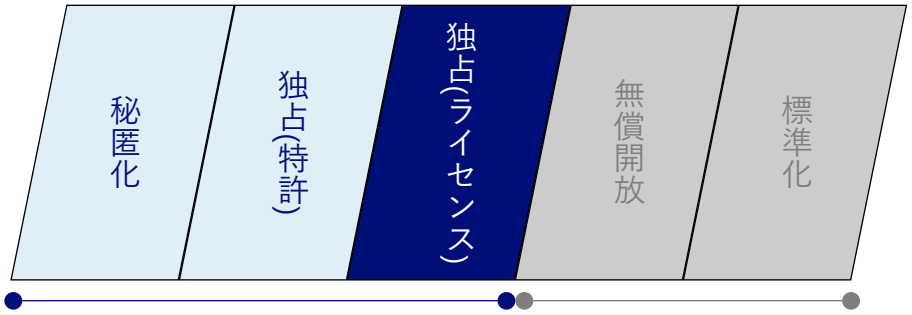
㉑技術やライセンスの活用による事業拡大、高い収益性の維持

- 自社の有する技術・ノウハウのうち、特に重要なものをしっかり保護し、それらを活用しながら事業を拡大していくことが重要である
- 技術を基本的には秘匿・独占しつつ、部分的に開放し、ライセンス収入等で収益性を高めていくこともできる

技術を活用した事業拡大とは

重要な技術などは自社内で秘匿・独占することで流出を防ぎつつ、ライセンス契約等により収益性を高めていくことが理想的

知財戦略における打ち手



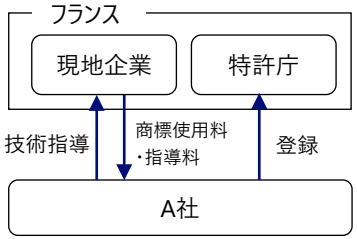
秘匿化	自社独自の知的財産を秘匿化し、他社に公開しないことで、模倣困難な状態を創出
独占(特許)	万が一秘匿化に失敗し、流出した場合でも特許を取得しておくことで市場内で独占を維持できる
独占(ライセンス)	他社に自社知的財産の使用を許諾し、その代わりにライセンス収入を獲得することも可能

ライセンシング等を活用した好事例

商標登録等により自社の知財を秘匿・保護しつつ、技術指導やライセンシングによって自社の利益を拡大することができる

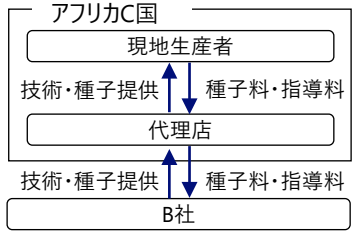
食品製造 A社

- 現地で商標登録を行い、相手先が自由にロゴを使用できないようにした上で、フランス企業に製造技術を提供
- 技術指導料・商標使用料として、売上の数％をそれぞれ徴収



農林水産 B社

- 現地の代理店を経由し、アフリカの現地生産者に種子および生産技術を提供
- 技術指導料・種子使用料として、売上の数％をそれぞれ徴収



応用編：売上の虚偽申告に注意

ライセンス料を払いたくないが故に、売上を実際より低く申告する現地事業者も存在
虚偽申告を未然に防ぐためにも、以下の対応を検討されたい

- 抜き打ちでの調査権を契約書上で確保しておく
- 虚偽申告が判明した場合に、不足分を補填するだけではなく、ペナルティを支払う義務を負わせる条項を契約書に入れ込む

㉒マネジメント人材の確保、現地人材の採用

- 海外で事業を立ち上げ、拡大していくためには、戦略を立案し、組織を牽引し、戦略を実行するようなスキル・能力・価値観を持った管理職層人材（マネジメント人材）の確保が必須である
- また、マネジメント人材だけでなく、自社からの派遣、パートナー企業の活用や現地採用を通じて、事業遂行に必要な人材採用を行うことも求められる

マネジメント人材とは

企業によって現地マネジメント人材に求められる要件は異なるが、共通的な要素として組織における役割と個人の素質の2点があり、具体的には下記のような項目が挙げられる

現地マネジメント人材に求められる要件

組織における役割	戦略	現地市場を理解し、自社ビジネスモデルを構築する
	組織の牽引	戦略に基づき、現地の組織・人を動かして成果に繋げる
	実行	経営上の判断において適切に決断し、結果に繋げる
個人の素質	職務行動・スキル	戦略、組織の牽引やその実行を遂行する力を持っている 特にコミュニケーション能力や胆力等
	保有能力・知識	事業に関する知識や学習・改善意欲を持っている 特に現地市場の知識等
	価値観	求心力が強く、自社の強みとなる価値観を重視できる 特にグローバル志向等

現地における人材採用

自社派遣、パートナー活用と現地自社採用の3手法あるが、コスト面や実行難易度面でそれぞれメリットとデメリットが存在する
海外展開パターンやパートナー有無に応じて、下記の手法を組み合わせて人材を確保すべき

自社派遣

- 立ち上げ期には自社からの派遣が必須となる
- 現地理解やコミュニケーション能力はもちろん、事業立ち上げ期の想定外の事象にも対応できる胆力や気力のある人材が望ましい
- また、既存・固定概念にとらわれない柔軟性も重要な要件の一つ

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る
- 例えば、合弁会社の場合、人事・労務管理や総務については現地パートナー企業に任せるケースが存在する

現地採用

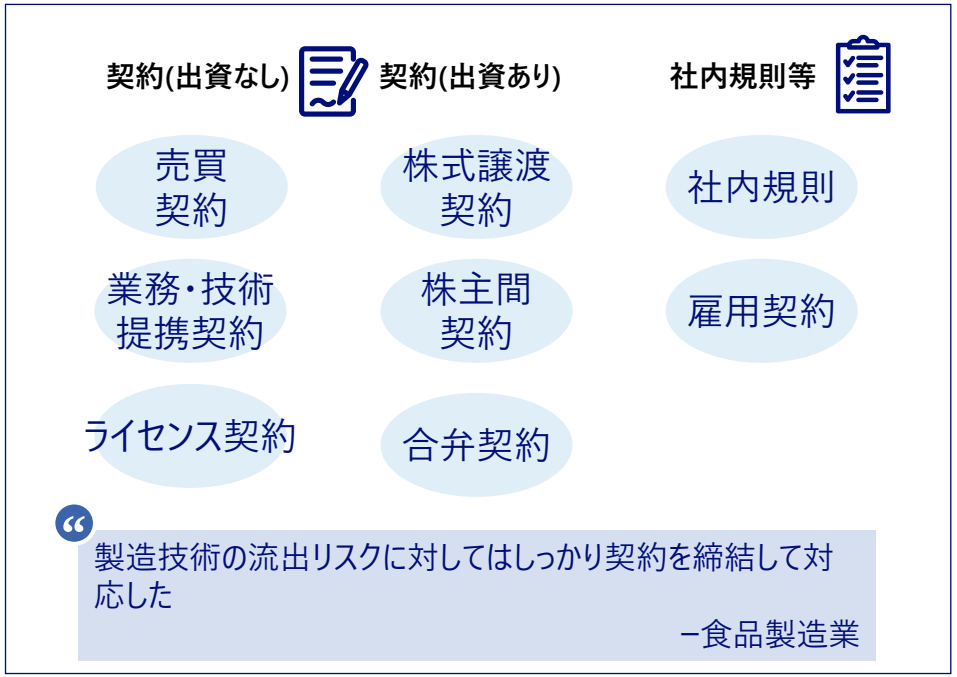
- 現地の人材紹介会社やパートナーを活用し、採用を行うことが多い
- 国・地域にもよるが、インターネットサイトでの求人等を用いることもある
- 特に途上国では条件に合致する候補が多くないこともあり、採用に難航するケースもある

㉓従業員やパートナー企業との契約等の整備によるリスクヘッジ

- 知的財産の流出・侵害といったリスクは従業員やパートナー企業が原因となることもあるため、契約や社内規則を締結・整備してリスクヘッジを図ることが望ましい
- また、契約や規則で縛るだけではなく、関係構築や価値観の共有等、コミュニケーションによる対策も考えられる
- 現地従業員からは「きちんとケアされている」という経営への信頼だけでなく、「常に見られている」という不祥事等の抑止効果が存在

契約・社内規則の活用

パートナー企業との契約は、出資を伴うもの（株式譲渡契約や合弁契約）と、出資を伴わないもの（売買契約、業務・技術提携契約）があり、従業員に対しては、雇用契約や社内規則がある
リスクヘッジとなる条項を明文化し、合意しておくことが重要である



> 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て対応した
>
> −食品製造業

関係構築によるリスクヘッジ

パートナー企業や従業員と良好な関係を構築し、その関係性の中で、ソフト面からリスクヘッジを行うこともできる

> 現地従業員を定期的に日本に呼び、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、自社の考えを理解してもらった
>
> −食品製造業

応用編：現地従業員との文化の違い

現地で人材を採用すると、日本とは常識が異なることが多々ある。
例えば、フランスでは夏のバカンス休暇をほぼ1ヶ月取得することが常識となっている。日本の常識からは考えられないが、現地の従業員の意向を尊重することも時には重要である。また、日本人が当然と考えている報・連・相（報告、連絡、相談）でさえも決して常識ではなく、独断で仕事を進めることが望ましいと考える文化圏もある。
このような考え方の違いも含めて、会話を重ねることで初めて良好な関係が築けると心得てコミュニケーションを行うことが重要である。

【コラム】具体的なリスクヘッジ策

契約・社内規則によるリスクヘッジ策

類型		概要
対提携企業	契約全般	・秘密保持条項を設定し、保護すべき知的財産を保護 ・損害賠償条項や紛争解決条項を設定し、契約義務違反や訴訟等のリスクに対応
	M&A・合弁契約	・取締役派遣等を規定し、株主として会社をコントロール ・プットオプション(株式を売却する権利)を設定し、最悪の場合の事業撤退を可能にする
	業務・技術提携契約	・成果物となる知的財産の取扱いを規定し、トラブルを未然に防止
対個人	雇用契約・社内規則	・情報管理や知的財産の取扱いを雇用契約や社内規則に定める ・キーマンに対しては競業避止等を定めることもある

“価値観の共有は行いつつも、製造技術の流出リスクに対しては契約を締結し、しっかりリスクヘッジを行った
-食品メーカー

☞各種契約・規則による知財保護に関するリスクヘッジ策については第4章をご参照

ソフト面での関係構築・リスクヘッジ策

	対提携企業	対個人（従業員）
候補先選定	**自社の意図や考えを伝え、自社の戦略に照らして本当にお付き合いすべき企業か**じっくり見極める	採用：**面談で自社の理念や価値観との親和性をチェック**し、信頼できるパートナーからの紹介に限る等の**採用リスク軽減策を講じる**
統合(PMI)	出資先の場合、出資後の統合作業を通じて、**パートナー企業の実力（知見・販路等）やリスクを把握し、必要な対策を講じる**	育成：**自社のロイヤルティを高めるような取組を実施**、**知財保護や安全文化といった行動・価値観を従業員に共有**する 例. 現地語で知財保護マニュアル・ルールを周知等
事業拡大	ビジネスを行う中でコミュニケーションを取り、**経営・事業に関する議論や潜在的なリスク事象が発生していないかチェック**	評価：**公平・適切な評価を行い、昇格や昇給で報いる**だけでなく、コンプライアンス観点で評価を行い、**ルール遵守へのインセンティブ付与**

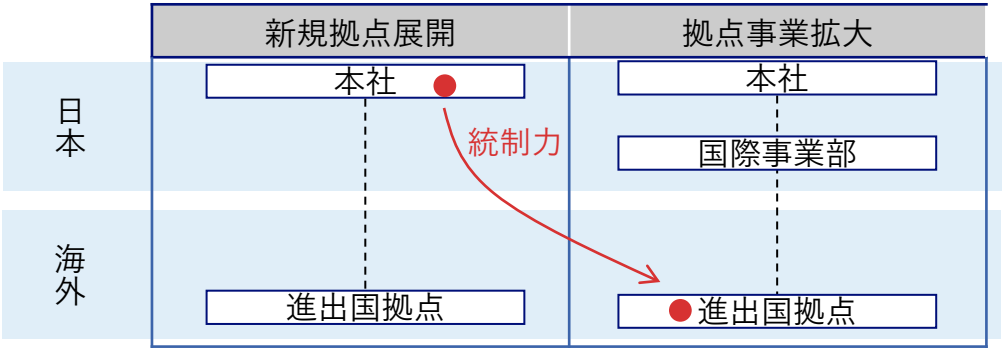
“1年以上の時間をかけて、現地パートナーと関係を構築し、自社の考えを理解してもらったことが事業拡大に繋がった
-食品メーカー

㉔現地従業員・提携先との信頼関係の構築

- 事業を拡大するためには、現地に様々な権限移譲を図っていくことが必要になり、具体的には経営管理や主要な事業活動、リソース管理を現地に委ねていくことになる
- そのための布石として、しっかりと人材やパートナー企業を確保し、関係を構築し、リスクに備えておくことが求められる

事業拡大時の権限移譲

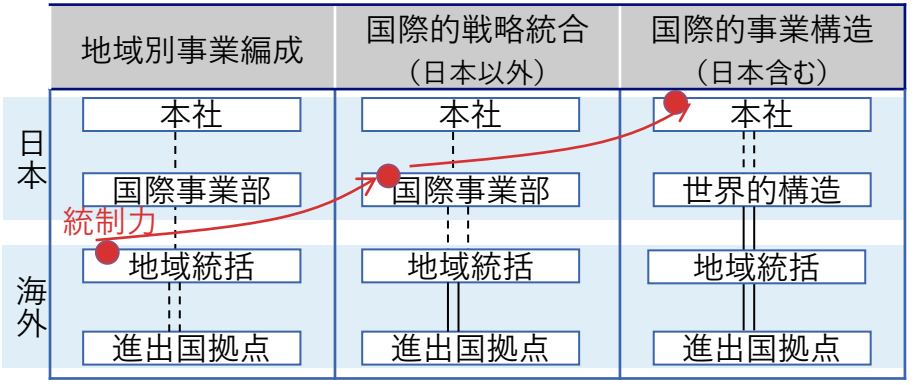
現地での事業を拡大する際、業務や経営資源を現地に移譲していくことが必要になる
具体的には経営管理に加え、調達・製造、流通、販売等の活動や資金、人事等の経営資源の管理を現地化



経営管理	日本から管理	>	現地管理手法確立
調達・製造	日本から輸入	>	現地で調達・製造を行う
流通・販売	販売網を構築	>	現地で流通、販売網構築を実施
資金	本社から資金供与	>	現地で資金調達・管理
人事	現地採用及び社員派遣	>	現地人事制度確立

将来的に目指す組織体制

将来的には、地域統括機能を設け、その後それらを管掌する国際事業部を本社に設け、最終的にはグローバルでの機能統合が想定される



応用編：コロナ禍における現地管理・コミュニケーション

コロナ禍では対面での交流が難しくなり、今後も海外とのコミュニケーションの一部はリモートとなることが想定される。そのような状況下では、どうしてもコミュニケーションの質が低下してしまうため、量、すなわちコミュニケーションの頻度を増加させることが重要となる。

目次

1．食産業の海外展開ガイドラインの概要

2．海外展開モデルのポイント

3．海外展開における注意点と対処方法

典型的な注意点

海外展開のベストプラクティス

海外展開に関する支援実施機関

4．契約・規則ひな形

３－３．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存在する。適切な事業を選択し、活用することができる。

海外展開に関する支援事業一覧

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。 **海外展開の実現に向け、海外ビジネスに精通する専門家がハンズオンで支援します！** ✓ **海外事業プランの検討** 海外販路開拓や海外事業プランを一緒に考えます。対象国や売り先の選定、必要に応じて弁護士などの士業の方の紹介も行います。 ✓ **海外現地への調査や商談に同行** 現地訪問先の提案や、アポイント取得をサポートします。 また、中小機構が同行し、訪問先との商談をサポートします。 ✓ **アフターフォロー** 現地地渡航を踏まえ、ビジネスモデルや事業プランの実現性を高めるアドバイスをします。 	（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

３－３．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存在する。適切な事業を選択し、活用することができる。

海外展開に関する支援事業一覧

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）		

３－３．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支援事業も存在する。適切な事業を選択し、活用することができる。

輸出に関する農林水産省支援事業の一例

	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

３－３．海外展開に関する支援実施機関

中小企業の海外展開を支援する機関は数多く存在し、補助金に限らず様々なサポートを受けることができる。(1/3)

海外展開に関する支援機関一覧

	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

３－３．海外展開に関する支援実施機関

中小企業の海外展開を支援する機関は数多く存在し、補助金に限らず様々なサポートを受けることができる。(2/3)

海外展開に関する支援機関一覧

	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

３－３．海外展開に関する支援実施機関

中小企業の海外展開を支援する機関は数多く存在し、補助金に限らず様々なサポートを受けることができる。(3/3)

海外展開に関する支援機関一覧

	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