

平成 29 年度
農林水産物・食品輸出促進対策事業のうち
食品産業グローバル展開推進事業

事業完了報告書

2018 年 3 月

株式会社 JT B コーポレートセールス

目 次

	頁
1. 事業の概要（背景・目的・工夫・留意点）	3
2. 事業の成果目標	5
3. 事業実施後の提言のために（実施前の課題設定・仮設の検証）	6
3.1 「輸出モデルを拡大する上での困難（ハードル）を可視化する	
3.2 今後の食品産業の「海外展開戦略」の展望	
4. 業務実施プロセス	8
5. 具体的な業務の実施（事業内容詳細）	9
5.1 支援対象企業募集	
5.2 支援企業ヒアリング「輸出モデルを拡大する上でのハードル」の可視化	
5.3 支援設計書の作成・支援企業の選定	
5.4 支援サービスの実施（専門家派遣・商談・視察ワークショップの実施）	
5.5 支援企業ごとのレポート	
5.6 国内フォーラムの開催	
6. 事業の成果目標に対する達成度	30
6.1 目標達成度が100%に満たなかった項目に対する考察	
7. 実施体制	34
8. 教訓と提言	34
9. 事業総括	35

1. 事業の概要 (背景・目的・工夫・留意点)

日本国内の食料消費量や支出額(“日本の胃袋”)は、人口減少や高齢化により縮小を続けている。他方、世界の食市場(“世界の胃袋”)は今後 340 兆円(平成 21 年)から 680 兆円(平成 32 年)と約 10 年で 2 倍となる成長が期待されている。日本の食品関連企業は世界のマーケットに目を向けて事業を展開すべき局面を迎えている。「世界の胃袋」を狙うため、日本企業は輸出以外にも様々なビジネス形態を考慮する必要がある。本事業では、海外での法人設立、工場設立などの「直接投資(以下 FDI)」を検討・実施する企業を支援することで、食品産業のグローバル展開を推進することを目的に活動を行った。

後述するように、本事業では企業が新設する現地拠点の対象市場を、当該進出先国のみに留めるのではなく、新拠点を元に「第 3 国への展開」を視野に入れた活動を中心に支援することで、支援効果の持続性・拡張性を高める工夫を行った。

なお、FDI に関連する活動に際しては、我が国が策定した農林水産物・食品の輸出戦略も踏まえ、日本国内で生産された食品等の輸出を進めるという視点にも必要な目配りを行った。FDI による現地生産化は日本製食品の輸出には直接寄与しないが、企業所得が反映される GNI (Gross National Income: 国民総所得) の増加に貢献する。食品関連企業が海外で所得を得るための FDI を支援することで政府の成長戦略、国民の所得増に資する活動を行った。

本事業は平成 29 年度農林水産物・食品輸出促進対策事業のうち食品産業グローバル展開推進事業より国庫補助金を受け、株式会社 JTB コーポレートセールス(以下 JTB) が事業実施主体として活動を行った。食品産業グローバル展開事業の 3 事業 4 項目に跨って実施する事業であったため、枠組みおよび事業項目ごとの目的(実施要領より抜粋)を表 1.1 および表 1.2 に整理する。

表 1.1 事業の全体像

事業の全体像	<p>目的： 食品産業のグローバル展開推進</p> <p>方法： 直接投資 (FDI) を検討する企業への支援</p> <p>工夫： 新拠点を元に「<u>第 3 国への展開</u>」を視野に入れた活動を中心に支援する</p>
---------------	---

表1.2 事業項目ごとの目的

本事業の枠組み 【分かりやすいよう本事業にて名付けた項目名】	事業項目ごとの目的 (実施要領より抜粋)
(1) 海外展開人材育成・活用支援事業	
[1]海外投資啓発・人材育成 【①国内フォーラム】	海外進出を具体的に検討中の事業者に対して国内にてフォーラムを実施し、日本の食品関連企業が現在海外で取り組んでいる最新の事例の紹介や、海外進出において、今後有効と考えられる視点等を明らかにし、関連業界全体に広く展開・浸透を図ることで、食品ビジネスの海外進出・展開に向けて関連人材の育成および啓発を進める。
[2]専門家派遣 【②専門家派遣】	進出検討段階の事業者が現地 F/S を行う際に専門家を派遣することにより、現地パートナーとなりうる企業との人脈構築、現地での製造や販売の拠点（不動産）の視察・交渉、進出計画策定の支援などを行うことで、海外展開時に障壁となる諸問題の解決を図る。 また、現地展開中の食品産業事業者や外食店舗、日本産品を取扱う仲卸や小売事業者等に対し、豊富な専門知識や経験を持つ人材を派遣することにより、進出後の当該地域での販路拡大や、現地法人で活躍する人材の育成、進出国を拠点として新たなマーケット（第3国）を狙う事業計画の策定支援を行う
(2) 海外進出に当たっての国内外の連携先開拓支援事業	
[1]国内外の展示会・商談会 出展による連携先開拓 【③現地商談の実施】	現地展開を検討している企業のパートナー企業選定、不動産等の交渉、人材の獲得などを目的とした商談を実施する。また、現地展開中の食品産業事業者や外食店舗、日本産品を取扱う仲卸や小売事業者等に対し、現地での販路拡大を目的とした商談を開催し、連携先を開拓する取組を支援する。
(3) 現地における進出支援事業	
現地における支援 【④現地WS・視察の実施】	海外進出検討段階の食品産業事業者や外食店舗、日本産品を取扱う仲卸や小売事業者等に対して、現地の最新のビジネス・情勢など投資環境や、実際に拠点を設立した後のイメージとなる生活環境等が分かるワークショップ・現地視察を行う。

2. 事業の成果目標

事業の目的を踏まえ、事業実施前に設定した事業項目ごとの成果目標は下表 2.1 の通り。

表2.1 事業の成果目標

本事業の枠組み 【分かりやすいよう本事業にて名付けた項目名】	事業項目ごとの目標
(1) 海外展開人材育成・活用支援事業	
[1]海外投資啓発・人材育成 【①国内フォーラム】	1) 本事業の下での海外展開関連の取組みの成果を踏まえ、2017年度末に海外展開に関心のある日本国内の食品・外食の事業者を対象とした 総括的なフォーラムを東京・大阪の2ヶ所にて開催する。(各会場100名以上の集客を目標とする。) 2) フォーラム開催時に 参加者アンケートを実施し、「海外展開推進への活用度合等」の項目で90%以上の満足度を得ることを目標とする。
[2]専門家派遣 【②専門家派遣】	1) 類型化」ごとに整理された支援対象企業に対し、専門家を派遣する。計10社の企業に専門家派遣することを目標とする。 2) 本事業内で支援をした事業者のうち、 2社以上が2018年度内に海外展開を実施すること を目標とする。(「海外展開の実施」は食品産業の場合は現地法人の設立、外食店舗の場合は1店舗以上のオープンとする) 3) 支援対象企業に対しアンケート調査を実施し、派遣の成果及び効果「当該派遣の満足度」「専門家の妥当性」において 90%以上の満足度を得ることを目標とする。
(2) 海外進出に当たっての国内外の連携先開拓支援事業	
[1]国内外の展示会・商談会 出展による連携先開拓 【③現地商談の実施】	1) 公募、採択された支援対象企業に対し、パートナー企業の商談設定を行う。10社に対し各5社以上の商談を設定する。 2) 2018年3月時点において、商談会に参加した各日本側企業が、商談を行った現地企業のうち少なくとも1社と継続的に商談を進めている(ないしは取引を開始している)状況となることを目標とする。 3) 参加者へのアンケート調査を実施することで、商談の効果を測定し、評価分析を行う。「商談設定への満足度」「商談対象企業選定の妥当性」において 90%以上の満足度を得ることを目標とする。
(3) 現地における進出支援事業	
現地における支援 【④現地WS・視察の実施】	1) 類型化されたパターンごとに現地ワークショップ・現地視察を開催する。3ヶ国にて、全5回の実施を目標とする。 2) アンケート調査を実施し、ワークショップ・現地視察について 90%以上の満足度を得ることを目標とする。

各項目に定量的な目標、定性的な目標が設定されるように配慮をした。定量的な目標としては、事業の実施によりプラスの影響を与える対象数、たとえばセミナー参加者数、支援企業数、商談設定数、ワークショップ開催数などを設定した。そのプラスの影響を受ける対象者にアンケートを実施し、事業の妥当性・満足度に対する回答を定性的な目標の指標とすることとした。

3. 事業実施後の提言のために (実施前の課題設定・仮説の検証)

事業終了後「今後の食品産業のグローバル展開支援を検討する際に、有益となる提言を残す」ことを目的に、実施に際して下表 3.1 の通り 2 つの課題を設定した。

表3.1 事業実施前の課題設定

事業実施後の提言のため 事業実施前に設定した課題	①「輸出モデルを拡大する上での困難（ハードル）」を可視化する ② 今後の食品産業の「海外展開戦略」を展望し、新たな戦略を提言する
-----------------------------	---

①・②の課題についてそれぞれ下記にて詳述する。

3.1 ①「輸出モデルを拡大する上での困難（ハードル）」を可視化する

FDI は、海外に経営資源（カネ・ヒト・モノ・チエ・ワザ）を投資する活動であり、投資した以上の利益を回収できなければ、大きな損失を生む「リスク」を伴う。一般的に企業が戦略を立てる際に、当初からリスクのある FDI を選択することは稀であり、通常はリスクが比較的少ない「輸出モデル」での拡大・増加を検討するものとする。にも関わらず、FDI を進める企業が増えている状況を見ると、(1) 拡大する世界の食品市場の「マーケットに魅力がある」こと以上に、(2) 一定以上の成長の後、更に「輸出モデルでの拡大を続けていくには困難（ハードル）がある」のではないかとという仮説を立てた。この「輸出モデルを拡大する上でのハードル」を可視化することは、本事業終了後、同様の課題感を持つ企業への支援方法の検討、複数の対象企業を集めた上での効率的な支援など、後継となる企業にとって有益な情報になる。そのため本事業で明らかにすべき一つ目の課題として、このハードルが存在するかどうか分析し、類型化・可視化することを設定した。

事業開始前に仮説を立てた「ハードルの類型化」は下表 3.1 の通り。

表 3.1 「輸出モデルを拡大する上でのハードル」（事業実施前<案>）

テーマ	ハードル	具体的な悩み	FDI対象国 (例)	第3国 (イメージ)
① ハラル	宗教	・ハラル対応でなければシェアの拡大が見込めない ・日本国内ではハラル認証を取得しにくい	マレーシア	中東・ムスリムMKT インドネシア など
② リパック	マーケティング コスト	・日本国内ではローカルに受け入れられるパッケージデザインが開発できない ・日本国内でのパッケージングでは価格訴求力が見込めない	タイ マレーシア	シンガポール ベトナム など
③ 水産加工	法規制	・インドネシアでは「水産加工品」の輸入が認められず、原材料での輸入が必須。マーケットを狙うのであれば現地での加工が必要。 (※切り身であっても「加工品」扱い)	インドネシア	シンガポール マレーシア など
④ ……	……	……	……	……
⑤ ……	……	……	……	……

例えばマレーシアでシェアを伸ばすためには、人口の 7 割以上を占めるムスリムマーケットに取組むため、ハラル認証の取得が必要になるが、日本国内の生産ではマレーシアのマーケットに受け入れられるハラル認証は取得しにくい。これと同様に、それぞれの国でマーケ

ットシェアを伸ばすには「輸出では越えにくいハードル」が存在するのではないかと考えた。

3.2 ②今後の食品産業の「海外展開戦略」の展望

前項の「輸出モデルのハードル」が存在するかどうかは別の議論としたとして、一方で日本の食品産業の海外展開戦略が、これまで「輸出拡大」から「海外生産（以下、現地生産）」へと進んできていることは各企業の活動を見ても明らかである。本事業では、これまでの「輸出戦略」「現地生産戦略」の更にその先となる、「食品企業の次の海外展開戦略のトレンド」について展望をし、仮説を立て、検証することを二つ目の課題として設定した。前提として、食品産業の海外展開戦略の変遷である「輸出モデル」「現地生産モデル」の流れと、それぞれの戦略モデルでの経営資源投下の状況を右図にて整理した。

図の右半分、「経営資源」のうち資本（カネ）にフォーカスして考えた場合、日本国内の資本で、国内で生産し、海外に商品を届けるモデルは「輸出」と整理できる。その下、資本自体は日本国内のまま海外に投下せずに技術供与などを行い、海外で生産するのが「生産委託(以下OEM)」や、外食店で多い形態である「フランチャイズ」のモデルとなる。更にその下、海外に資本を投下し、合弁や独資で現地生産する形態がFDIであると整理した。

同図、右端に経営資源の分類を明示した。経営資源をヒト・モノ・カネ・チェ・ワザに分類した場合、「カネ（資本）を含む全てを投資するのがFDI」、現地にカネ（資本）までは投下しないが、「チェ・ワザ・（一部ヒト）」を投資して現地生産する活動をOEMやフランチャイズ」と整理した。OEMやフランチャイズは企業活動を拡大した際にFDIにつながるステップの一つだと整理をすることで、FDI支援である本事業の枠組みの中でOEMやフランチャイズを検討する企業を支援対象として含めることとした。

前項でも述べたように、輸出よりもFDIの方が企業にとってのリスクは大きくなる。図左端に経営資源投資の大きさはそのままリスクにもつながる旨を明示した。

図の下段が、「輸出戦略」「現地生産」の次に来ると予測する、今後の食品企業の海外展開戦略トレンドの仮説である。本事業では、次に考えられる海外展開戦略として、現地生産した製品を他の国へ輸出する「第三国輸出」が次の食品産業の海外展開戦略モデルになりうると仮説を立てた。これまでの輸出モデルにおいて、食品企業は「日本で生産し、国内マーケットへの供給を経て、海外へ輸出する」というモデルを展開してきた。同様に現地生産においても、「現地で生産し、同国内マーケットへの供給を経て、更に第三国へ輸出する」というサイクルを検討するのではないかと仮説を立てた。同仮説について企業・アカデミックへヒアリングすることで可能性を検証することとした。

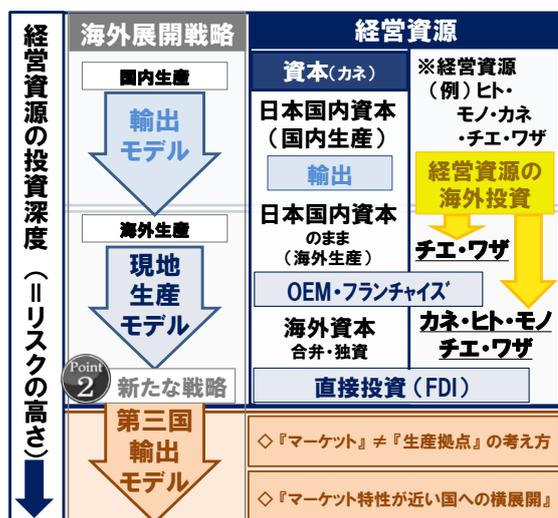


図3.2 海外展開戦略と経営資源の投下（リスク）の整理

4. 業務実施プロセス

業務実施のプロセスを下記の通り整理した。事業の概要で触れたように、本事業は国庫補助事業である「食品産業グローバル展開事業」の枠組みの中の3事業に跨って実施することとなっていたため、下記の通りプロセスを検討し、実施を行った。

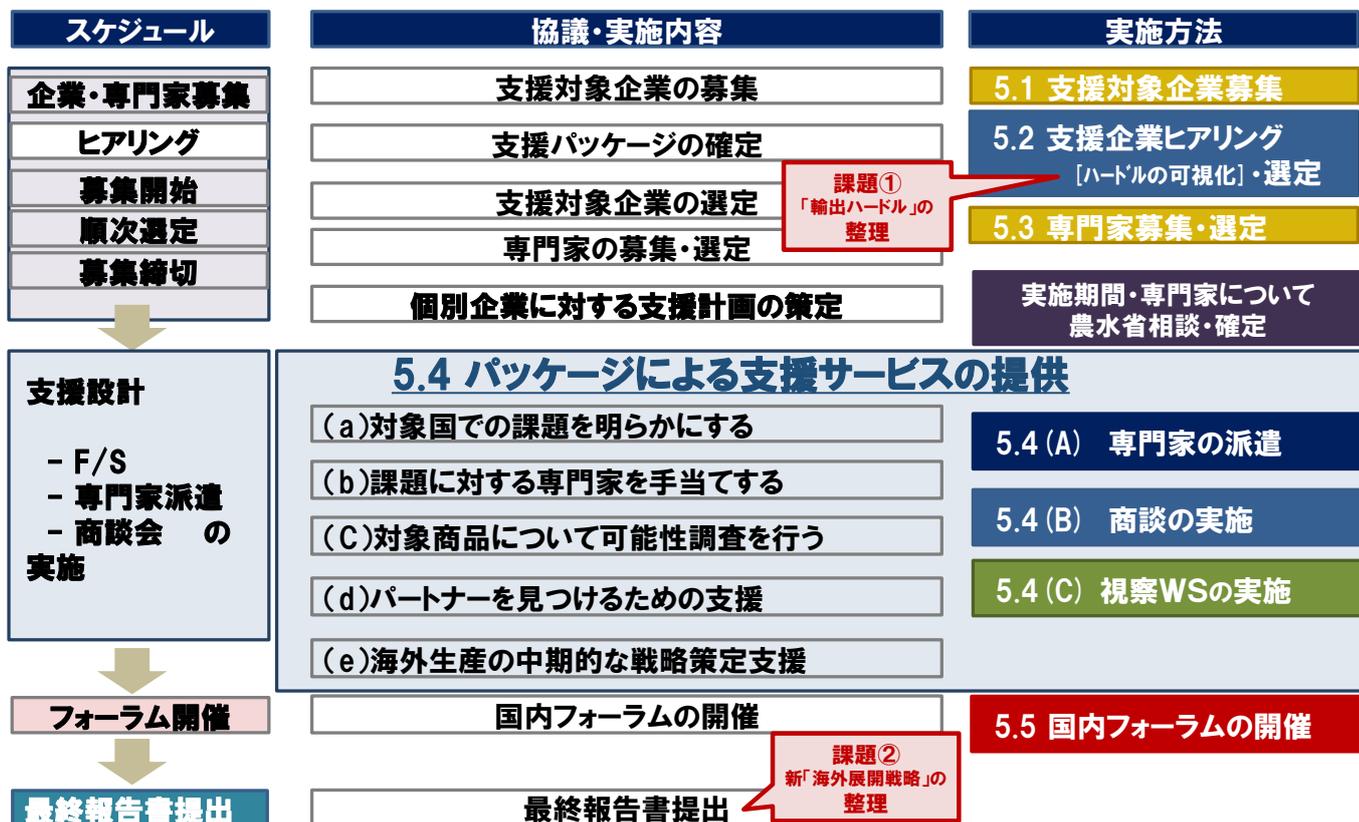


図4. 業務実施プロセス
(A)専門家派遣、(B)商談の実施、(C)視察・ワークショップ（以下、WS）の実施については、それぞれの支援で個別に企業募集を行うのではなく、パッケージによる支援サービスを提供する形にて実施をした。この理由は次項 5.2 支援企業へのヒアリングにて詳述するが、企業の課題・ニーズは複数絡まって存在しており、単一の「商談の実施」「視察・WS」などの支援のみでは解決することが難しく、パッケージによる包括的な支援が最も効果的で、事業の成果の面からも効率的と判断したためである。

また、前項 3.「(実施前の課題設定・仮説の検証)で設定した2つの課題については、それぞれ図に赤い吹き出しに記載のタイミングで整理・検討を行うこととした。

5. 具体的な業務の実施（事業内容詳細）

実施した事業内容の詳細を、前頁の「図 4. 業務実施プロセス」の右段「実施方法」の項目ごとに記載していく。

5.1 支援対象企業募集

支援内容の検討をする上で、現在各企業が直面するニーズを把握する必要があると判断し、まずは支援対象企業を募集し、ヒアリングを実施することとした。支援企業の募集は、事業実施主体である JTB の海外展開支援サイト「日本企業グローバルビジネス支援～LAPITA(ラピタ)～」内に HP を作成し募集告知を行った。



図5.1-1 募集ホームページ

自薦他薦にて問い合わせがあった企業のうち、社名・担当者名の開示を受け、ヒアリングが実施できたのは下表 5.1 の通り。

表5.1 ヒアリング実施企業

No.	企業名	対象国	概要
1.	株式会社阿部長商店	マレーシア	・ ハラルマーケットを対象としたマレーシアにおける水産加工拠点の検討
2.	三陸コーポレーション株式会社	インドネシア	・ 水産加工品の輸入が厳しく参入障壁の高いインドネシアでの水産加工拠点の検討
3.	二木の菓子	タイ	・ タイにて菓子の現地生産を検討する中での生産委託候補企業との商談実施
4.	伊勢かまぼこの若松屋	タイ・シガポール	・ タイにて OEM 製造する「わさびチーズフィッシュボール」の販路開拓商談
5.	てつおじさんのチーズケーキ	インド	・ 製造、直販を行うチーズケーキ店舗のインド出店
6.	宝産業株式会社	マレーシア	・ ハラル対応のラーメンスープ工場の検討
7.	シマダヤ・インターナショナル	インドネシア	・ 現在輸出を行っているインドネシアでの現地生産の検討 (FDI or OEM)
8.	ホリカフーズ株式会社	タイ	・ タイでの「低たんぱく食品」「介護食品」の現地製造に向けたマーケット調査
9.	平和食品工業株式会社	タイ	・ タイにおけるハラル対応ラーメンスープ・カレール生産拠点設立の検討
10.	ウルトラフーズ株式会社	マレーシア	・ マレーシアでのハラルラーメン事業展開のための工場製造
11.	株式会社交洋	インドネシア	・ インドネシアにおけるハラルラーメン事業の展開検討
12.	寿製菓株式会社	タイ・ベトナム	・ タイ、ベトナムにおける菓子の現地生産拠点検討
13.	株式会社プレゼント	ベトナム	・ ベトナムでの「おにぎりステーション」の出店検討
14.	チロルチョコ株式会社	インドネシア	・ インドネシアでのチョコレート現地生産、アジア諸国への輸出検討

5.2 支援企業ヒアリング ～「輸出モデルを拡大する上でのハードル」の可視化～

前頁 14 社に対し、企業情報、これまでの取り組み、今後の海外展開へ考え（企業としての企て）のヒアリングを実施し、FDI を検討する食品関連企業が直面するリスクやステップを整理した。併せて事前に設定をした課題の一つ目である「輸出モデルを拡大する上での困難（ハードル）」についてもヒアリングをし、下図「事業の枠組み」で可視化した。



左図では横軸に時間軸を取り、縦軸に経営資源の投資深度を取った。

赤色で示した図上部の時間軸の通り、企業の海外展開は一般的に市場調査を経て、事業計画を策定し、オペレーションを行い、最適化させることで現地に根ざしていく。

図左端、経営資源の投資度合いと企業が抱えるリスクの高さについては前項3.で

述べた通り、食品企業の海外展開戦略は「輸出モデル」「現地生産モデル」を経て更なる展開を迎えている。企業は、図の右下の方向へ企業活動を拡大していくことになる。

一方で本来、企業はリスクを取らずに事業を拡大できればその方が望ましいはずである。図の中段横帯の「輸出モデル」のまま、下の「現地生産」へ進まずに右方向に事業を拡大していければ、その方が好ましい。しかし、FDIに関心を持つ企業経営者は、現地生産へ踏み出そうとしている。これについて(1)拡大する世界の食品市場の「マーケットに魅力がある」こと以上に、(2)一定以上の成長の後、更に「輸出モデルでの拡大を続けていくには困難(ハードル)がある」のではないかと考え、この「輸出モデルを拡大する上でのハードル」を類型化・可視化することで、企業支援を効率的・効果的に行えるのではないかと考え、各企業へ更に深いヒアリングを行った。

各企業に追加ヒアリングを行ったところ、「輸出拡大の困難(ハードル)」は確かに存在し、しかもそれは単一ではなく、複数存在することが分かってきた。ヒアリング内容を整理し、次頁の図5.3の通り、大きく5つに分類した。

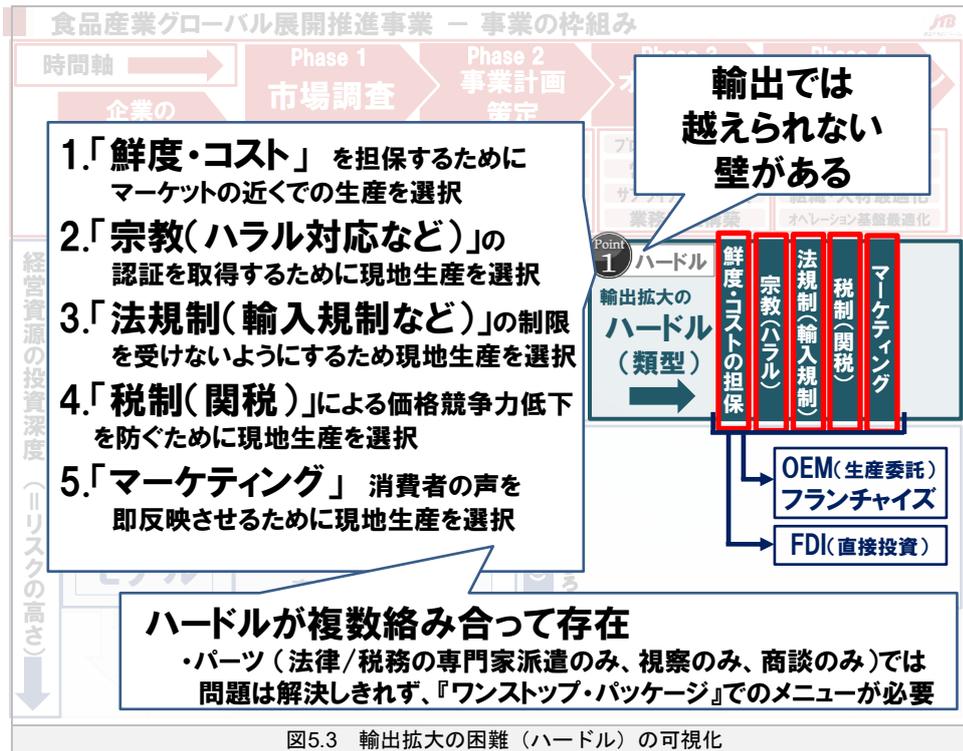


図5.3 輸出拡大の困難（ハードル）の可視化

輸出拡大では越えにくい事項として、
 ①鮮度・コスト、
 ②宗教（ハラール対応）、③法規制（輸入規制）、④税制（関税）、
 ⑤マーケティングなどの壁が存在することが見えてきた。企業は、これらの壁を乗り越えるためにハイリスクであるが、ハイリターンとなる OEM

や FDI に踏み出すのではないかと整理をした。また、図中、下段の吹き出しの通り、これらのハードルは単純に一つが顕在化していることは稀で、複数のハードルが複雑に絡み合っていることが多く、このため、企業への FDI 支援を行う上で、例えば法律・税務の専門家の派遣といった単一の支援のみでは、企業の進出を十分に支援できないことが想定される。上記を受けて、本事業においては支援を「パッケージ化」し、マーケットを俯瞰して見られる専門家を派遣し、商談の設定、視察 WS を実施する、ワンストップの形で支援を実施することとした。

5.3 支援設計書の作成・支援企業の選定

ヒアリングを実施した企業 14 社について、企業ごとに支援設計書の作成を行った。

②三陸コーポレーション インドネシア水産加工工場		食品産業グローバル展開推進事業 支援設計書(案)②
(1) 対象者	株式会社三陸コーポレーション（水産輸出業者）、株式会社阿部長商店（水産加工卸売業者）	10/5(木)付
(2) 対象国	インドネシア共和国	
(3) 背景	株式会社三陸コーポレーションは、三陸地域の水産会社7社の共同出資により設立された輸出会社であり、株式会社阿部長商店のグループ会社。現在、フィリピン、タイ、シンガポール、マレーシアへ三陸産水産加工品を輸出しており、さらなる売上拡大に向けて水産加工品の輸入が厳しく制限されているインドネシアの参入を志向している。	
(4) 目的	近年経済発展と人口増加の著しいインドネシアをターゲットに三陸産水産加工品の市場開拓を図ることを目的として、インドネシアの水産輸入加工業者（日本企業と数十年前に渡り3か国間等の委託加工等の実績を有する企業）との業務提携（又は合併事業）による現地加工・販売体制の構築を目指し、①加工業者等産地ワークショップ、②現地小売業者等商談、③現地小売店プロモーションを実施する。	
(5) 支援内容	①加工業者等産地ワークショップ（平成29年11月） 三陸産水産加工品のインドネシアにおける現地加工・販売体制の構築を図ることを目的として、インドネシアの加工業者（2名程度）を招聘し、三陸地域の水産加工業者（3社程度を想定）を視察するとともに、現地加工業者等との業務提携（又は合併事業等）によるビジネスモデル構築に対する理解を深める。 ②現地加工・販売テストマーケティング（平成29年12～平成30年1月） 三陸産水産加工品のインドネシアにおける現地加工・販売体制の構築を図ることを目的として、インドネシアの水産輸入加工業者との業務提携（又は合併事業）による現地小売店等への輸出・加工・販売試験（サウルフパック、サウルフパック、秋ワケ切替IQFパックの3品目程度）を一定期間実施し、ビジネススキームの確立と本格的な現地ビジネス開始に向けた各種コンサルティング支援を実施する。 なお、当該現地企業は、2019年にインドネシア国内の中小・外食市場向けにセントラルキッチンを開業する計画であり、中長期的にはより加工度の高い様々な加工品の進出を図っていくことを視野に、本年度は当初の段階として軽微かつ安価な加工品が選ばれる。	
(6) 専門家	PT INDOMAGURO TUNAS UNGGUL, PT RUANGAN PENDINGIN INDONESIA（インドネシア水産加工業者）	
(7) 到達目標	①業務提携やOEM等によるインドネシア国内加工・販売ビジネスの開始 ②海外直接投資(FDI)を伴うインドネシア国内加工・販売ビジネスモデルの検討	

⑧ホリカフーズ病院食・介護食 現地生産検討		食品産業グローバル展開推進事業 支援設計書(案)⑧
(1) 対象者	社名：ホリカフーズ株式会社 本社：新潟県魚沼市堀之内286番地 電話：025-794-2211 担当：経営戦略室 柏原 瑛主様 HP：http://www.horikafoods.co.jp/index.html	10/25 修正 ※農林水産省様ご紹介案件
(2) 対象国	タイ	
(3) 背景	①【企業基本情報】 ホリカフーズは新潟県魚沼市に本社を置く、食品製造会社。1955年に在日メーカーとして創業した。近年は、従来の肉製品に加え、介護食や高齢食、災害時に備える非常食を開発している。 ②【これまでの海外展開に関する経緯】 2015年に東南アジア市場（タイ）の「中小企業海外展開支援基金・実証事業」に採択され、タイの医療関係者や「低たんぱく食療法」の重要性を伝える講演を実施、タイの腎臓病医療機関でフリスルにて発表を行った。また、タイ米（長粒米）を原料とした「低たんぱく米加工技術」に関して現地大学と協働研究を行い、現地の嗜好に合わせて「低たんぱく加工米を開発し、普及活動を行っている」。 ③【現地でマーケットの状況】 タイは日本同様高齢化が進み、慢性腎臓病患者の急増が予想されているが、同国では「低たんぱく食療法」が未だ普及しておらず、慢性腎臓病患者へのケアが課題となっている。また、JICAの事業を通じて各政府機関や医療関係者・企業から、低たんぱく食品のみならず、「介護食」に関する引き合い、セミナーの依頼、共同研究開発の提案を多く受けてきた。 タイマーケットでの自社の強みである「①【低たんぱく食療法】に加工し、低たんぱく食品市場と比べマーケット規模が100倍以上見込める、タイの②【介護食マーケット】にも高い可能性を感じている」。 ④【海外展開に対する留意点】 2017年秋にJICAの採択事業が終了することを受けて、ホリカフーズでは次のステップとしてタイに自社の「駐在員事務所」を設立し、市場調査及び日本からの輸送品を現地に実用・実証活動の調査を行うことを検討している。その後、自社の「専任法人設立」を行い、研究開発した長粒米を原料とした、低たんぱく加工米及び自社技術を活かした介護食の製造・販売を検討している。 ⑤【最近の活動および他機関との連携の要請状況】 ホリカフーズとして、自社の海外展開活動は初めとなるため、まずは情報収集活動を行っている 1) 現地の情報による情報収集の進捗状況（※確定の調査実施：9/27～10/11・10/19～10/13） 2) JETRO「新輸出大品コンソーシアム」への申込を行い、FDIパイプラインを依頼（10月にFDIパイプラインが魚沼市の本社訪問予定） 3) 別途、JETRO中小企業ビジネス・サポートセンター（タイ）（BSCT）にて3ヶ月間のレンタル・オフィスを申請中	
(4) 目的・実施内容	ホリカフーズが関心をもつ「介護食マーケット」の可能性を明確にするため、調査活動を行う F/S（医療従事者へのアンケート）を実施する（パートナー企業の選定）	
(5) 支援内容	(A) F/S-WS：介護食品を必要とする患者のニーズを調査するため、JETRO市内の総合病院に相談パイプラインを設け調査を実施する (B) 商談：タイ国内の介護施設（5件）を訪問し介護食品に対するニーズ調査を実施する	
(6) 専門家	未定	
(7) 到達目標	本事業内での到達目標（マーケット調査の実施）→現地駐在員事務所の開設 → 実施後2年以内の到達目標（現地法人設立）	

図5.1-2 支援設計書（例） ②三陸コーポレーション / ⑧ホリカフーズ （※他企業への支援設計書は別添資料参照）

支援設計書を元に、計画の具体性・実現可能性を中心に農林水産省とも検討を重ねた結果、下表 5.2 の 9 社への支援を実施することとした。

表5.2 支援設計書作成企業

	No.	企業名	対象国	概要
選定	1.	株式会社阿部長商店	マレーシア	・ハラルマーケットを対象としたマレーシアにおける水産加工拠点の検討
選定	2.	三陸コーポレーション株式会社	インドネシア	・水産加工品の輸入が厳しく参入障壁の高いインドネシアでの水産加工拠点の検討
選定	3.	二木の菓子	タイ	・タイにて菓子の現地生産を検討する中での生産委託候補企業との商談実施
選定	4.	伊勢かまぼこの若松屋	タイ・シカポール	・タイにて OEM 製造する「わさびチーズフィッシュボール」の販路開拓商談
選定	5.	てつおじさんのチーズケーキ	インド	・製造、直販を行うチーズケーキ店舗のインド出店
選定	6.	宝産業株式会社	マレーシア	・ハラル対応のラーメンスープ工場の検討
選定	7.	シマダヤ・インターナショナル	インドネシア	・現在輸出を行っているインドネシアでの現地生産の検討（FDI or OEM）
選定	8.	ホリカフーズ株式会社	タイ	・タイでの「低たんぱく食品」「介護食品」の現地製造に向けたマーケット調査
選定	9.	平和食品工業株式会社	タイ	・タイにおけるハラル対応ラーメンスープ・カレールウ生産拠点設立の検討
	10.	ウルトラフーズ株式会社	マレーシア	・マレーシアでのハラルラーメン事業展開のための工場製造
	11.	株式会社社交洋	インドネシア	・インドネシアにおけるハラルラーメン事業の展開検討
	12.	寿製菓株式会社	タイ・ベトナム	・タイ、ベトナムにおける菓子の現地生産拠点検討
	13.	株式会社プレゼント	ベトナム	・ベトナムでの「おにぎりステーション」の出店検討
	14.	チロルチョコ株式会社	インドネシア	・インドネシアでのチョコレート現地生産、アジア諸国への輸出検討

5.3 専門家募集・選定

専門家の募集・選定にあたっては、経済産業省の外郭である（独）中小企業基盤整備機構が運営する海外展開パートナー集約サイト SWBS、民間企業にて海外進出・海外ビジネス支援プラットフォームを展開する Digima～出島～を活用した他、実施主体である JTB が展開する日本企業海外進出支援～LAPITA～のビジネスパートナーも含めて候補を抽出し、企業のニーズと合致した専門家を選定した。

表5.3 専門家候補・選定結果

	No.	企業名・分野	対象国	専門家・企業	選定理由 / 専門家のポイント
選定	1.	阿部長商店・ハラル水産加工	マレーシア	-Gourmet Partner (M) Sdn Bhd	・マレーシアの大手食品輸入卸売会社であり、阿部長商店が希望する商材の取り扱いも多く選定
選定	2.	三陸コーポ・水産加工	インドネシア	-PT. Indomaguro Tunas Unggul	・日本企業とも取引実績がある大手水産輸入加工会社であり現地大手量販店から推薦があり選定
				-PT. Ruangan Pendingin Indonesia	・Indomaguro 内で原料輸入を担当する子会社であり、インドネシア国内向けの加工販売を担っている

5. 具体的な業務の実施（事業内容詳細）

選定	3.	二木の菓子・菓子製造 OEM	タイ	-Thai Ooi Yamamoto Co., Ltd	-タイ国内の工場・関連企業とのネットワークが強く、OEM 先を選定・アポ取得に強い力を発揮できる
選定	4.	若松屋・練り物の販路拡大	タイ	-Thai Ooi Yamamoto Co., Ltd	-本件の販路開拓の提案対象であるタイ国内の飲食店を取引先として1,000 社有している
			シンガポール	-678 International Pte. Ltd.	-中国華僑のネットワークを持ち、シンガポールの外食を中心とした食品業界との強い影響を持つ
選定	5.	てつおじさん・チーズケーキ	インド	-InfoBRIDGE Marketing & Promotions	-インド進出支援としてインド州政府・日本企業と共に様々なスタートアップ支援を展開し実績を持つ
				-SUSHI Junktion	-日本人外食店舗の実績者として既に寿司デリバリービジネスを軌道に乗せている JETRO 講師
選定	6.	宝産業・ハラルラーメンスープ	マレーシア	-Yamanaka Research and Consulting Group Sdn. Bhd	-石橋 CEO 本人がマレーシアにてラーメン店の経営実績を持つ外食進出コンサルタント JETRO 地域専門コーディネーター
選定	7.	シマダヤ・冷凍麺の現地生産	インドネシア	-PT. Masuya Graha Trikenkana	-インドネシアの日本食材商社の最大手 工場・関連企業のネットワークを強く持ち本案件に最適
				-PT. Sojitz Indonesia	-日本の大手商社として企業のインドネシア展開サポートの実績を持つシマダヤ商材についても熟知
選定	8.	ホリカ・病院食、介護食の現地生産	タイ	-Thai Ooi Yamamoto Co., Ltd	-食品流通の太いパイプから、アポを取りづらいタイ国内の病院・介護施設のネットワークを持っており、採用
選定	9.	平和・ラーメンスープ、カレーの現地生産	タイ	-Thai Ooi Yamamoto Co., Ltd	-タイ国内の工場・関連企業とのネットワークが強く、プロジェクト内で実施する WS 開催に最適であり採用
			インドネシア	-PASIA Co.,Ltd	商談会の実施経験が豊富、インドネシアの政府系機関とのネットワークが強い
			インドネシア	-SALICa Co.,Ltd	インドネシアへの海外進出支援・製品代理販売を得意とする
			シンガポール	-LTG ソリューション株式会社	中小企業の香港・シンガポール進出支援
			マレーシア	-JL Connect Malaysia Sdn Bhd	HDC と提携を持つハラル系のコンサル
			マレーシア	-International Islamic Univ. Malaysia	ハラル研究・検査機関（WS 等の講演も可）
			アセアン	-株式会社グローバルイニシアティブ	アジアを中心としたグローバル人材派遣
			アセアン	-(株)日刊工業グローバルビジネスサポート	海外進出プランの提案に強い実績
			アセアン	-株式会社エヌ・エヌ・エー	共同通信グループ、メディア。経済ビジネス情報提供
			アセアン	-マーケティングセバスチャン	食品関連海外進出コンサルタント
			マレーシア	-NPO 日本ハラル協会	日本におけるハラル認証団体
			マレーシア	-Yakult (MALAYSIA) SDN .BHD.	飲料、食品メーカー、マレーシアにおける進出支援でサポートを得た実績あり
			アセアン	-SPEC Bio Laboratory, inc.	食品衛生事業、人材派遣、講師 WS 対応可能
			タイ	-クロスロード・キャピタル株式会社	タイ、バングラデシュに係る進出支援、セミナー、WS 開催可能
			ベトナム	-株式会社 ICD	ベトナムでの外食店舗展開支援
			ベトナム	-センコン物流株式会社	物流会社ベトナムでのテストマーケティング実績多数（本社は仙台）
			アセアン	-GTC 株式会社	外食店舗の海外進出支援
			ドバイ	-合同会社グランマルシェ	ドバイを中心とした海外進出サポート

5.4 支援サービスの実施（専門家派遣・商談・視察ワークショップの実施）

被支援企業および選定をした専門家のスケジュールを調整し、下図 5.4 のバーチャートの通り、専門家派遣・商談・視察 WS を実施した。

	支援企業	専門家・企業	氏名		2017年度						合計日数	
					10	11	12	1	2	3		
①	阿部長商店 (ハラル水産加工)	Gourmet Partner (M) Sdn Bhd	Agnes Ng	実績	10/22-23 (2)			12/27 (1)	1/19 (1)	2/26(24, 25.商談会準備2/27開催) (4)	8日間	
			Kelly Chin	実績						2/24, 25.商談会準備, 2/27開催 (3)	3日間	
②	三陸コーポレーション (水産加工)	PT. Indomaguro Tunas Unggul	Mr. INSAN RIATY	実績		11/16, 22, 24, 28, 29 (5)	12/14, 18-22 (2) (4)			2/14 (1)	3/2-4, 10-11 (5)	17日間
			Ms. Kartika Sari	実績		11/13-15 (3)						3日間
		PT. Ruangan Pendingin Indonesia	Mr. Londrik Janto	実績		11/13-14 (2)						2日間
			Ms. Nopia Rahmah Supriyani	実績		11/13-14 (2)						2日間
③	二木の菓子 (菓子)	THAI OOI YAMAMOTO CO., LTD	Niti Putrakool	実績		11/6-10, 13-17, 20-24, 28-30 (18)			1/22, 29, 30 (3)	3/13 (1)	22日間	
			Saowalak Kaynoppakun	実績		11/21-24 (4)						4日間
④	伊勢のかまぼこ若松屋 (わさびチーズフィッシュホール)	THAI OOI YAMAMOTO CO., LTD	Mr. YOSHIUCHI Yushi	実績				1/26-30 (5)	2/5-9, 12-16 (5) (5)	15日間		
⑤	てつおじさんのチーズケーキ (チーズケーキ製造直販)	InfoBRIDGE Marketing & Promotions	Ms FUKUI Nozomi	実績				1/22-27 (6)			6日間	
		SUSHI Junkiton	Mr. TEJIMA Tomonaga	実績				1/20-21 (2)	2/8-9 (2)		4日間	
⑥	宝産業 (ハラルラーメンスープ)	Yamanaka Research and Consulting Group Sdn. Bhd	Mr. ISHIBASHI Masaki	実績					2/6-8 (3)	3日間		
⑦	シマダヤインターナショナル (冷凍麺)	PT. Masuya Graha Trikencana	Mr. KOBAYASHI	実績		11/23-24 (2)		1/22-25 (4)	2/19-21 (3)		9日間	
			Mr. KITAMURA Kazunori	実績		11/23-24 (2)		1/22-25 (4)	2/19-21 (3)		9日間	
		PT. Sojitz Indonesia	Ms. TAKASE Maya	実績		11/23-24 (2)					2日間	
⑧	ホリカフーズ (対たんばく食・介護食)	THAI OOI YAMAMOTO CO., LTD (病院調査ヒアリング)	Mr. Chanatda Thongchue	実績			1/4-5, 10-12, 16-17, 19, 23-26, 29-31 (16)		2/27 (1)	3/2 (1)	18日間	
		THAI OOI YAMAMOTO CO., LTD (一般家庭調査)		実績				2/1-2, 6-9, 12-18, 20-23, 27-28 (19)		3/1 (1)		20日間
⑨	平和食品産業 (乾麺・スープ・他)	THAI OOI YAMAMOTO CO., LTD	Mr. NAGANUMA	実績					2/5-9, 12-16, 19-23 (5) (5) (5)	15日間		

図5.4 専門家派遣実績表

それぞれの企業が具体的にどのような「企て」を持って本事業へ応募をし、本事業を通じて何を得たか、企業ごとに詳細をまとめたものを次ページ以降に掲載する。

【支援企業① 阿部長商店】

概要：「ハラルマーケットを対象としたマレーシアにおける水産加工工拠点の検討」

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
株式会社阿部長商店（1961年創業） 本社所在地：宮城県気仙沼市 三陸のリアス式海岸の天然の良港を活かした三陸産水産物を活かし、水産事業・観光事業・物販事業・飲食事業・不動産事業を展開している。	
(2) これまでのアセアンマーケットでの取り組み	
・海外への輸出展開については、近隣県の水産加工事業者と共同出資にて輸出会社「三陸コーポレーション」を設立 東南アジアへの輸出展開を行っている。	
(3) 商品・商材や新しい取組について	
風評被害への取組	・震災後、福島第一原発事故による放射性物質の流出で漁獲水域を気にする消費者も増える中、一般的に漁師の企業秘密となる「漁場情報」等を掲載するなど、新しい取組を行っている。 (震災で工場に重大な被害を受けつつも、従業員の雇用を守りきったことも有名)
洋風食材の製造開発	・日本国内で魚離れ、ごはん離れの進む中、新たな消費者を獲得しようとパンやパスタに合う商品としてさんま、いか、ぶりをオリーブオイルとにんにくで煮込んだ「ajillo×アヒージョ」シリーズを開発するなど、新しい取組を進めている。
2. 企業としての「企て」	
マレーシアでの「中食」「外食」をターゲットとした「プレ加工調理品」の流通を行うための生産拠点検討	
事業内容	・マレーシアの保税加工特区にハラル対応の水産加工工場を開設し、レストランやコンビニエンスストア（ホットスナック）に「プレ調理商品」を流通させる
機会	・マレーシア人の魚の消費量は2014年に日本を超え、拡大中している。特にフィッシュボールへのこだわりは強く、レストランの評価がフィッシュボールの味で決まることも多い。 ・コンビニエンスストアではホットスナックとしてフィッシュボール・フィッシュケーキの串揚げなどが多く販売されており、サブプライ・サンマフライの提供について可能性を検討。
ハードル	・日本で加工をしていては、マレーシアのマーケットで認知される「ハラル認証」を取得することが困難。
解決方法	・現地保税区（FEZ：ハラル特区）に認証を得た工場を開設（FDI）する。 ・先んじて、まずはマーケット調査を実施する。
3. 本事業で提供した支援項目	
専門家派遣	専門家2名 のべ11日間派遣
商談会の実施	商談として、ホテル・レストラン・スーパーを中心に13社との商談会を実施
ワークショップの実施	商談会と同日程にてマレーシアワークショップを実施
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
① 三陸産水産加工品に関する商談会の実施	
商談会実施概要	ハラル対応の現地加工製造体制の構築と、現地ムスリム市場への販路開拓に向けた事業計画を立案することを目的に、マレーシアのホテル・レストラン等の外食事業者を三周し、三陸産水産加工品に関する商談会を実施
参加企業数	マレーシアのホテル・レストラン・スーパー12社（シェフオーナー・バイヤーを参集） 1. Sushi Q: Mr KK Chang 2. Maxim(Eatomo): Mr Kewell Gan 3. W Hotel KL: Chef Richard Millar 4. Babe's: Chef Jeff Ramsey 5. KLCC Convention Center: Chef Hisham 6. Hanaya: Chef Hiro 7. Ten's Japanese Restaurant: Chef Riko 8. Kikubari: Chef Jun 9. Cilantro: Chef Takashi Kimura 10. Wizard at Tribeca: Chef Ryan 11. Big's Supermarket: Ms Euniece 12. Big's Supermarket: Ms Kar Lai 13. Aeon: Mr Johnny

<p>出品物</p>	<p>三陸産水産物・水産加工品 17 品目を提案</p> <table border="0"> <tr> <td>1. 冷凍醤油いくら</td> <td>(岩手県)</td> <td>200g×30 パック入</td> </tr> <tr> <td>2. 冷凍殻付きかき (伊達)</td> <td>(宮城県)</td> <td>150g×20 個入</td> </tr> <tr> <td>3. 冷凍殻付きかき (浜市)</td> <td>(宮城県)</td> <td>90g×60 個入</td> </tr> <tr> <td>4. 冷凍船凍するめいか</td> <td>(青森県)</td> <td>8kg 入</td> </tr> <tr> <td>5. 冷凍ぎんさば</td> <td>(青森県)</td> <td>900g サイズ、10kg 入</td> </tr> <tr> <td>6. 冷凍さんめだい</td> <td>(青森県)</td> <td>13kg 入</td> </tr> <tr> <td>7. 冷凍ボイルほたてむき身</td> <td>(青森県)</td> <td>10kg 入</td> </tr> <tr> <td>8. 冷凍ボイルみずだこ</td> <td>(岩手県)</td> <td>10kg 入</td> </tr> <tr> <td>9. 冷凍ビンチョウマグロロイン</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>10. 冷凍かつおたたきロイン</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>11. 冷凍めかじき柵</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>12. 冷凍ぎんざけフィーレ</td> <td>(宮城県)</td> <td>10kg 入</td> </tr> <tr> <td>13. 冷凍さんま刺身用フィーレ</td> <td>(宮城県)</td> <td>300g×6 枚入</td> </tr> <tr> <td>14. 冷凍ぶりたたきロイン</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>15. 冷凍さわらたたきロイン</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>16. 冷凍ひらめスキンレスフィーレ</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> <tr> <td>17. 冷凍あなごフィーレ</td> <td>(宮城県)</td> <td>3kg 入</td> </tr> </table>	1. 冷凍醤油いくら	(岩手県)	200g×30 パック入	2. 冷凍殻付きかき (伊達)	(宮城県)	150g×20 個入	3. 冷凍殻付きかき (浜市)	(宮城県)	90g×60 個入	4. 冷凍船凍するめいか	(青森県)	8kg 入	5. 冷凍ぎんさば	(青森県)	900g サイズ、10kg 入	6. 冷凍さんめだい	(青森県)	13kg 入	7. 冷凍ボイルほたてむき身	(青森県)	10kg 入	8. 冷凍ボイルみずだこ	(岩手県)	10kg 入	9. 冷凍ビンチョウマグロロイン	(宮城県)	3kg 入	10. 冷凍かつおたたきロイン	(宮城県)	3kg 入	11. 冷凍めかじき柵	(宮城県)	3kg 入	12. 冷凍ぎんざけフィーレ	(宮城県)	10kg 入	13. 冷凍さんま刺身用フィーレ	(宮城県)	300g×6 枚入	14. 冷凍ぶりたたきロイン	(宮城県)	3kg 入	15. 冷凍さわらたたきロイン	(宮城県)	3kg 入	16. 冷凍ひらめスキンレスフィーレ	(宮城県)	3kg 入	17. 冷凍あなごフィーレ	(宮城県)	3kg 入
1. 冷凍醤油いくら	(岩手県)	200g×30 パック入																																																		
2. 冷凍殻付きかき (伊達)	(宮城県)	150g×20 個入																																																		
3. 冷凍殻付きかき (浜市)	(宮城県)	90g×60 個入																																																		
4. 冷凍船凍するめいか	(青森県)	8kg 入																																																		
5. 冷凍ぎんさば	(青森県)	900g サイズ、10kg 入																																																		
6. 冷凍さんめだい	(青森県)	13kg 入																																																		
7. 冷凍ボイルほたてむき身	(青森県)	10kg 入																																																		
8. 冷凍ボイルみずだこ	(岩手県)	10kg 入																																																		
9. 冷凍ビンチョウマグロロイン	(宮城県)	3kg 入																																																		
10. 冷凍かつおたたきロイン	(宮城県)	3kg 入																																																		
11. 冷凍めかじき柵	(宮城県)	3kg 入																																																		
12. 冷凍ぎんざけフィーレ	(宮城県)	10kg 入																																																		
13. 冷凍さんま刺身用フィーレ	(宮城県)	300g×6 枚入																																																		
14. 冷凍ぶりたたきロイン	(宮城県)	3kg 入																																																		
15. 冷凍さわらたたきロイン	(宮城県)	3kg 入																																																		
16. 冷凍ひらめスキンレスフィーレ	(宮城県)	3kg 入																																																		
17. 冷凍あなごフィーレ	(宮城県)	3kg 入																																																		
<p>② 商談会実施結果（ポイント）</p>																																																				
<p>(1) 東南アジア諸国で水揚げのない水産物への興味・関心/用途の広さ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・カキ、イクラ、ミズダコ等、特に東南アジア諸国での水揚げがなく、日本食料理店のみならず、幅広い用途で使用出来る水産物の需要が高かった。 ・サワラたたき刺身用やサンマ開き刺身用等、他社の取り扱いがない差別化が可能な商材についても取扱いの意向が示された。 ・一方、メカジキ刺身用短冊等、東南アジア諸国でも水揚げがある魚種については、現地産との価格の開きや食習慣の差異による抵抗感が強く、継続的な提案と普及啓発活動が必要と考えられる。 																																																			
<p>(2) 価格競争の激化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・近年、マレーシアの経済成長と日本食料品の普及に伴い、日本産水産物の輸入卸売を手がける企業が急増しており、ますます価格競争が激しくなっている。 ・単価を気にせず、品質を重視する客単価 1 万 5 千円以上の最高級店はクアラルンプール市内でもごく一部であり、ビジネスボリュームをつくるために必要な高級店や中間点を取り込むためには、一定程度の品質と安定的な供給体制、価格への訴求が必要。 ・何よりリーズナブルな価格が必要不可欠であることを実感する結果となった。 																																																			
<p>(3) 冷凍品に対する抵抗感</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア国内のレストランでは未だ生鮮品に対する評価が高く、冷凍品に対する抵抗感が根強い。 ・近年では水産物の冷凍技術は、アルコール凍結や CAS 冷結等、様々な技術革新により機能を急速に高めており、水揚げ日から水日後に現地レストランに到着する生鮮品よりも水揚げ日に凍結し鮮度を維持できる冷凍品の方が品質が高いことが多くなっている。 ・今回の商談会を通じて、多くのレストランシェフから現在取り扱っている生鮮品と比較して今回提案された冷凍品の方が品質が高く、認識が変わったという声も多く聞かれた。 																																																			
<p>(4) 他店舗展開の際の冷凍品の安定供給</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・オーナーシェフの声の中には、これまで 1 店舗で経営してきたが、他店舗展開を進めるにあたり、複数店舗での安定的な数量と品質を求めるにあたり、生鮮品から冷凍品に切り替える事業者も増えてきている、というものがあり、日本産水産加工品のマーケット拡大においては機会となる可能性がある。 																																																			
<p>(5) オピニオンリーダーの取り込み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア国内のホテル・レストランマーケットの早期開拓と市場定着化に向けては、マーケットのオピニオンリーダーとなる有名ホテルやレストランシェフに取り扱いをしてもらい、口コミによる横展開を図ることが一番効果的であることが改めて分かった。 																																																			
<p>今後の取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・本商談会で最も評価の高かった殻付き冷凍牡蠣や、冷凍醤油いくら、冷凍ボイルミズダコ等の商材を中心に、日本食の有名店舗 NOBU 等、一目置かれているレストランにおけるプロモーションを実施すると共に、他レストラン等への拡販を図っていく。 ・現地保税区 (FEZ: ハラル特区) に認証を得た工場を開設 (FDI) について、引き続き検討を行っていく。 																																																			

【支援企業② 三陸コーポレーション】

概要：「水産加工品の輸入が厳しく参入障壁の高い”インドネシアでの水産加工拠点の検討」

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
<p>株式会社三陸コーポレーション（2016年9月設立）</p> <ul style="list-style-type: none"> 三陸地域（青森県、岩手県、宮城県）の三県に跨る7社の水産会社の共同出資により、 「<u>三陸地域の水産資源を包括的かつ効果的に海外市場に販売すること</u>」を目的に設立された輸出会社 <p><出資会社・主要製品></p> <p>青森県 八戸缶詰株式会社：ポイルホタテ・カニ・煮魚など 株式会社ヤマヨ：スルメイカ・サバ・シメサバなど 岩手県 株式会社越戸商店：イクラ・秋サケ・アワビなど 株式会社國洋：フィッシュフライ・スモークサーモン 宮城県 株式会社阿部長商店：サンマ・カツオ・メカジキ 本田水産株式会社：カキ・ホタテ・ホヤなど 株式会社木の屋石巻水産：サバ・イワシ・イサダ・コウナゴなど</p>	
(2) これまでのアセアンマーケットでの取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> 三陸地域の水産加工会社11社の製造する水産物・水産加工品50品目以上を混載にして、仙台港を起点に、東南アジア諸国（シンガポール、マレーシア、タイ、フィリピン、インドネシア）を中心に輸出し、SANRIKUブランドで現地市場に展開している。 	
(3) 商品・商材の特性（取扱商品）	
SANRIKU ブランド	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場向け自社ブランド「SANRIKU」シリーズを展開する他、三陸地域の出資会社以外の水産加工事業者4社を含む11社が製造する水産加工品100品目以上を取り扱っている。 日本産水産物の海外輸出においては後発組であることを自覚しており、一定程度の市場規模を有する海外マーケットでは、競合他社も多く、すでに日本産食料品は成熟市場（同質化）に移行しつつあるため「ブランド化」「現地生産（加工）」の両軸同時並行での展開を検討中。
2. 企業としての「企て」	
インドネシアの「輸入規制」を「現地に輸入・製造拠点を設けること」でクリアする	
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> 日本産（三陸産）水産品をインドネシアにて「冷凍の切り身」へ加工・小売へ流通させる。IQF（個別急速冷凍商品）の加工製造・流通を行う。
機会	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアは海に囲まれた地形上、水産品の消費量が多い。 インドネシア海域（南半球）の魚と日本海域（北半球）の魚には違いがあり、脂が乗った日本海域の魚は現地でも好まれている。 インドネシアでの魚の消費は、外食のみではなく家庭でも多い インドネシアの人口を考えると今後、大きな消費が期待できる
ハードル	<p><u>インドネシアは現地水産加工事業者保護のための法規制が強い</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ラウンド（丸魚）での輸入は認められているが、一刀でも加工が入ると輸入が禁止されている（内臓を取り除くセミドレス加工品（頭を残し内臓のみ除去）も輸入禁止）
解決方法	<ul style="list-style-type: none"> 上記機会を活かし、ハードル（法律）をクリアするため、ラウンド（丸魚）にてインドネシアに運び、現地加工をする必要がある。水産加工拠点の（裾野広く消費を促すため、消費者への訴求（B to Cマーケティング）のための販促活動も実施する）
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	<ul style="list-style-type: none"> 本案件には、三陸産の水産品をインドネシアに輸入するための「インポーター」機能を持つ企業、かつ日本企業とも取引実績を持つ企業が専門家としてふさわしいと判断し、3名を、のべ24日間派遣した
商談設定	<ul style="list-style-type: none"> テストマーケティングの実施（詳細次ページ） 実施するスーパーマーケットを中心に10件の商談を設定・実施
視察実施	<ul style="list-style-type: none"> インドネシアの大手水産輸入・加工・卸売業者である2社3名を三陸地域に招聘し、3企業・5つの加工工場を視察し、意見交換を行った。

4. 事業実施から判明した内容（成果） - Indomaguro Tunas Unggul との商談・マーケティング活動（抜粋）	
① 輸入規制と Indomaguro Tunas 社のインドネシア水産加工工場での実態確認	
<ul style="list-style-type: none"> ・（上述の通り）インドネシアは国内産業保護の観点から水産加工品には厳しい輸入規制を課しており、実質的に日本からの水産加工品の輸入は不可能。 ・水産原料についてもクォータ制（政治システムにより割当制度）を取っており、政府管轄期間に半年ごとに輸入枠を申請し、受理された魚種のみその枠内で輸入することが可能になる。 ・現在、インドネシアの水産加工工場では、ノルウェー産アトランティックサーモンのフィーレ（三枚処理）及び切り身加工や、ノルウェー産サバのフィーレ加工等の原料加工と、一部小規模ではあるがサバやサーモンの燻製等の加熱加工を行っている。 	
② 実態を確認した上での短期的な「テストマーケティング」の実施	
テストマーケティング概要	現在のインドネシアの加工場及び加工設備・技術を活用し、三陸産のサバ、サンマ、秋サケの3種類をラウンド（未加工）で輸出で輸出したものを下記の処理をした上で、ローカル資本の大手スーパーマーケットに販売した
加工	サバ・サンマ：半解凍・サイズ選別・IQF（個別急速冷凍）・パック 秋サケ：切身加工・骨取り・IQF・パック
スケジュール	12月（初回コンテナの輸出）、2月（スーパーマーケットでの販売実施）
ブランディング	コンシューマーパックには、SANRIKU グランドロゴや「三陸産さば」等の記載
販売促進活動の実施（プロモーション）	販売当初は週末に「レシピカード」の配布及び試食提供を店頭で実施
輸出货量	初回は事業性を検証するための試験的な取組と位置づけ、秋サケ5トン程度、サバ・サンマ各1トン程度をめどに原料輸出し、現地加工及びテスト販売を実施
結果	テストマーケティング、各社商談およびアンケートの結果、現時点で市場開拓の可能性が高い商材は下記と判明。③のセントラルキッチンでの製造商品において重要な情報を取得した。 1. 煮魚：サンマ生姜煮、イワシ甘露煮、サバ味噌煮等 2. 漬魚：サケ味噌漬、メカジキ味噌漬等 3. 粉付：サンマ蒲焼き等
③ 中期的な「水産加工工場の稼働」（JVによるセントラルキッチンの所持）計画	
建設中のセントラルキッチンに関わる業務提携	Indomaguro Tunas 社はジャカルタ郊外に敷地面積 3,000 m ² 16 階建てのセントラルキッチンを建設中（2018 年 11 月完成予定）。内部のフロア図面や加工設備を検討していることから、加工設備と技術提供と原料供給等に関して総合的な業務提携を行う。
加工設備・加工技術・原料の提供	輸入規制等によりこれまで実現困難であったインドネシアにおける日本産水産加工品の販売を展開すべく、日本側企業の有する三陸産水産原料と加工技術に、インドネシア側が有する加工設備と商品開発力・販売力をプラスし、的確にローカライズした SANRIKU ブランド水産加工品を製造・販売していくことを計画。
主力商品と必要設備	上述の通り、テストマーケティング、各社商談およびアンケートにて出た結果を踏まえ煮魚、漬魚、粉付の生産を予定。製造にあたっては、スチームコンベンション、フライヤー、グリル等の導入を予定。今後、具体的な商品構成を検討し、必要な設備の輸出とライン図面の検討を行う。
MOUの手交とブランディング	本プロジェクトを進めるにあたり、両社間で MOU を締結する。ポイントは下記の通り ・日本側からは加工技術及び設備に関わる情報提供、技術支援を行う ・インドネシア側は、必要な情報提供、主要な水産原料を日本から輸入すること ・本プロジェクトで生産された水産加工品には SANRIKU ブランドを付与する
④ 上記に関わる具体的な成果	
(1) 業務提携	2018 年 3 月現地水産加工会社と技術支援・痛く加工等の契約締結
(2) 販売開始	三陸産原料の現地加工品 3 商材の現地スーパーマーケット、約 100 店舗での販売を開始
⑤ 今後の課題	
(1) 技術支援	三陸地域の水産加工技術の導入、ローカライズされた新たな商品開発を行っていく
(2) 体制強化	現地企業との JV 設立等による、さらなる体制強化をしていく必要がある
(3) 営業活動	インドネシアは成長市場であり、コンビニエンスストアの中食、スーパーマーケットの中食、外食チェーンへのマーケット拡大により、更なる可能性があると考え

【支援企業③ 二木の菓子】

概要：タイにて菓子の現地生産を検討する中での生産委託候補企業との商談実施

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
<p>株式会社二木（1947年設立）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・東京都内を中心に菓子・珍味を販売する小売店舗を展開、卸業務も行っている。 ・取扱いアイテム数は約10,000アイテムと多く、他の小売店と比較して中小メーカーの商品の品揃えが充実している 	
(2) これまでのアセアンマーケットでの取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業庁が実施するJAPANブランド育成支援事業により、タイを中心とした東南アジアへの「小売りの店舗出店」と「卸売り事業」での進出プランを設計してきた。 	
(3) 商品・商材の特性	
中小メーカーの多アイテムを扱う製造・卸事業社	二木の菓子として取扱う1万ブランド中、約100アイテムが自社製造卸としての取扱い商品が非常に多い
2. 企業としての「企て」	
輸出モデルでの価格面での限界	<ul style="list-style-type: none"> ・上述の通り、これまでJAPANブランド育成支援事業などにより、日本の菓子を海外に輸出し販売するモデルを進めてきたが、現地で生産されるローカルプロダクトとは「価格訴求」の面で勝負にならない。（日本産の場合100円のポテトチップスが400円で販売となるなど） ・輸出による富裕層マーケットへの訴求は続けつつ、マーケットシェアを拡大するために、価格訴求力を持つ現地製造を検討する。
OEMによる現地製造の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケットシェアの拡大、現地にローカライズさせたフレーバーを提供するために、OEMによる現地製造の可能性を探る。 ・中長期的には、取り扱いの7～8割を輸出入にて、2～3割を現地生産にてマーケット拡大を狙う。
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	・専門家をのべ26日間派遣
商談設定	<ul style="list-style-type: none"> ・OEM（委託製造）が可能な生産工業との商談を設定 ・販路を拡大するための「百貨店」「スーパー」との商談設定
視察実施	・商談にてより具体的な可能性を持つ2社の工場を訪問し、視察を行った
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
商談実施による成果	
工場訪問と技術レベル	複数のローカル工場を見学したが、日本の工場とのレベル差は想定よりも大きく、多くの工場は生産委託を任せられるレベルにないことがわかった。特にチョコレートについてはどの工場も日本側の希望するレベルには遠く、OEMにて生産する商品からは外していく方針。
OEM先の選定（亀田工場）	工場訪問を行った中からOEM先として、亀田製菓タイ工場への製造委託を検討中。サンプル製造を行い、商談を進める中でローカルフレーバーの可能性を模索することになり、現在、「トムラムクンフレーバー」を共同開発中。
販路拡大	流通との商談を進める中で、タイ高島屋との商談が成立し、10月に高島屋内に「二木の菓子」をオープン予定。
現地法人の設立	上記、OEMや販路拡大の動きを踏まえ、現地法人を設立予定。現地企業との合弁（49%）にてマーケティング拠点としての法人を6月に設立する。
今後の展開予定	OEMに関してサンプル製品を亀田製菓タイと作成中だが、他製品については別途工場を選定する。販路拡大として、6月に実施されるB to C向けジャパンフェア（トヨタ通商主催）へ出展予定。出店をする高島屋からは「オリジナル商品」の提供を求められており、新製品の開発を行う。

【支援企業④ 若松屋】

概要：「タイにて OEM 製造する『わさびチーズフィッシュボール』の販路開拓のための商談」

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
有限会社若松屋（1905年 明治 38年創業）「伊勢かまぼこの若松屋」 老舗の蒲鉾屋。多様な練り製品の商品アイテムを日本国内で製造している。 社長の美濃松謙氏は全国蒲鉾青年協会の会長を務めている。	
(2) 現状のアセアンマーケットでの取り組み	
・これまで海外生産の取組は行って来っていない。背景として「老舗練り物業界」の傾向として、国内産業の衰退に対する強い危機感があり、社長が全国蒲鉾青年協会の会長であることから海外生産への旗振りを行いづらかった。	
(3) 商品・商材・業界の特性	
わさびチーズ フィッシュボール	・ローカライズした製品を作るのではなく、差別化を図るためにエッジの利いた製品を選定 日本のテイストとして「わさび」と広く親しまれている「チーズ」を使い、 特徴を持ち、比較的模倣もしづらい製品を製造することにした
2. 企業としての「企て」	
現地水揚げ地での製造によるコスト圧縮～2 プライス展開～現地レストラン（BtoB）展開	
原材料（イトヨリ）の 水揚げ地での加工	・日本で生産している練り物の原料のイトヨリダイの多くはタイにて水揚げをされており、 水揚げされた地での加工、現地加工によるコスト圧縮をもくろみとして計画。
日本産製品に 現地生産を加えた 2 プライスでの展開	・アジア各国での商談の機会を経て、練り物のバリエーションの他、価格帯についても 多様性を求められるケースが増えてきている。 ・日本産の製品輸出に加え、タイ国内で OEM 製造する商品をラインナップに加えることで、 2 プライスの提案によるマーケット拡大を狙う。 日本製：約 400 円/個 ・ 現地製：約 9 円（700 円～800 円/kg） ※サンプル製造時に算出
現地レストランへの 販路確保	・上記製造コストであれば、200～300 円で展開されているローカルレストランのメニューの 原価としても耐えられる。安定的な流通ロットを確保するために、外食をターゲットとした。
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家 1 名 のべ 15 日間の派遣
商談の設定	現地レストランを中心にタイ 7 店舗、シンガポール 8 店舗の商談を設定した
視察の実施	現地マーケットを視察し流通課題等を確認した
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
二国間の マーケットの違い (商材による単価)	・若松屋のプロジェクトは、タイおよびシンガポールという二国にわたる取組であったことが 他案件と異なる特徴であった。当初、タイで OEM 製造した製品を、購買力のあるシンガポ ールにて販売していくことを想定していた。 ・実際にタイとシンガポールのレストランにて商談を行ったところ、レストランのフィッ シュボールの仕入値は、圧倒的にシンガポールの方が安かった。これはシンガポールにお ける輸出入のハードルが低いことと、華僑によりかなり前からフィッシュボールの需要があ ったためマーケットが成熟しているものと考えられる。 ・価格帯およびマーケットボリュームから考えて、フィッシュボールについては当初予定 していたタイでの製造、シンガポールへの輸出は考えづらく、「 <u>購買力が高いマーケットにお いても、商材によっては高単価での取引が成立しづらい</u> 」ということがわかった。 ・本件は実際に水産系の加工食材を扱っている専門家も想定していなかった事態で、海 外ビジネスにおいては、具体的に商材を絞った上で改めて調査、マーケティングを行う ことがいかに重要であるかを示した事例と言える。
飲食店の反応	・タイの様々な価格帯のレストランに対してサンプルを持ち込んだ商談を実施。どの店 においても好感触であった。7 店のうち 1 店については即決で取引が成立した。 ・エッジが利いた商材であるため、どの飲食店でも「新メニュー」の提案が可能なが り強み。
今後の展開予定	・次のサンプルとして「鮭のスマーク」を入れた商品を試作中。単発でなく線での展 開を検討中。 ・今回の取組では、近畿大学に留学していたタイ人がタイ側の水産加工工場でのサ ンプル製造を取り次いだ。今後、若松屋としてはこの人物が持つ会社に対して投資 をすることで、現地製造を進めていくことを検討している。

【支援企業⑤ てつおじさんのチーズケーキ】

概要：製造・直販を行うチーズケーキ店舗のインド出店

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
Uncle Tetsu Global「てつおじさんのチーズケーキ」 駅の構内などでチーズケーキの製造・直販を行うモデル。1990年代に一世を風靡した後、国内では一旦熱が冷める。早期に海外展開を実施してきた。	
(2) 海外マーケットでの取り組み	
先進国を中心に14カ国にて展開（直営・フランチャイズの両方の店舗展開を行っている。） オーストラリア・カナダ・香港・インドネシア・韓国・マレーシア・ミャンマー・ニュージーランド・フィリピン サウジアラビア・台湾・タイ・北米・日本	
(3) 商品・商材の特性	
チーズケーキ 製造直販	人の流れが多い場所に敢えて製造工程が見える店舗を設置し、消費者の関心を呼ぶ。甘い匂いと人だかりに誘われて、多くの消費者が列を作るモデルにて成功してきた。
2. 企業としての「企て」	
新興国での展開：人口13億人と言われるインドへの出店	
マーケットの大きさ 健康志向	・何より世界第2位である人口の多さ 健康志向の強い人が約2～3%、2%として2,600万人 ・まずは1～2店舗を直営で出店し、フランチャイズで拡大していくことを想定
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家2名、計10日間の派遣を行った
商談の設定	マーケティングカンパニー、不動産会社など8社との商談を設定・実施した
視察の実施	デリー、ムンバイ、バンガロールにて視察を実施した
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
インド各都市（デリー、ムンバイ、バンガロール）を視察し、デリーへの出店を決定	
(1) 出店都市の選定	・日本での事前の情報収集では、適度な田舎と人の良さ、空気と水の観点からバンガロールを出店候補地と考えていた。最終的にデリー、ムンバイ、バンガロールを視察し、デリーへの1号店出店を決めた。 ・デリーの空気と水が想定よりも綺麗で利用可能であったこと、および「新しいもの」への興味関心の高さがデリーが群を抜いていたことがポイントとなった。
(2) 市場の可能性	・1枚400円のクッキーが飛ぶように売れており、富裕層が確実に存在することを確認できた。 ・製造直販のモデルが好意的に受け入れられていることも確認でき、成果となった。
(3) 店舗・製造形態	・インド人のマーケットからの指摘によると、インド人は甘いものが大好きで、日本のスイーツも可能性が高い。一方で「知らないものへの浸透」には時間がかかる傾向があるとのこと。 ・インド市場を席卷するつもりであるならば直販にこだわらず、 工場生産したチーズケーキをデパートやお菓子店舗に卸すモデル を取ることで、多くの箇所で消費者の目に触れる場を作った方が良いとの指摘もあった。
(4) 素材仕入の課題	・チーズケーキのクオリティを担保する「小麦粉」については、適切な仕入先が見つかっていない。
(5) 出店候補地確保の難易度高	・デリーの一等地にて出店候補地を見つけることは簡単ではなく、当初「春先にオープン」というスピード感を持っていたにも関わらず、候補地が他店舗に取られてしまうなど、難航している。
今後の展開	・具体的な原材料、人（スタッフ）および出店候補地を確保し、早期に1号店の出店を行う予定。

【支援企業⑥ 宝産業】

概要：ハラル対応のラーメンスープ工場の検討

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
<p>京都市伏見に本社を置く「らーめん・つけ麺」の製麺会社（1970年創業） 札幌ラーメン用の多加水麺をはじめとして、ホテル用全卵麺、屋台中華麺、皿うどん、チャンポン麺と、20数種の製麺を行っている。近年は麺にスープ、餃子を加え三本柱として営業を行っている。 京都（伏見）の他に、横浜（大和市）千葉（野田市）に工場を持つ。</p>	
(2) 海外での取り組み	
<p>2009年に自社の海外工場として初めて中国天津市に生麺工場を新設。以来、ロサンゼルス（2010年）、上海（2011年）に生麺工場を開設した他、アセアンへは2012年にバンコクに工場を新設し、日系・非日系を問わずに製麺を提供している。</p>	
(3) 商品・商材の特性	
製麺	画一的な大量生産ではなく、各店舗（ブランド）ごとのオリジナルの味を作ることをモットーとしている。固さ、細さ、スープとの相性の他、熟成の時間も含め店舗へコンサルを行っている。
スープ	とんこつベース、鶏がらベース、魚ベース、鯛スープなど約10種類をベースに組み合わせ、濃度を変えることで店舗（ブランド）が求める味を再現し、製造を行っている。
2. 企業としての「企て」	
マレーシアにて「らーめん産業」の集積となる『ハラルラーメンスープ工場』の設立	
<ul style="list-style-type: none"> ・日本文化としてアセアン各国でラーメンの認知が進む中、マレーシアでもとんこつラーメンが華僑に人気を得ている。 ・一方で、3割に満たない華僑を相手にビジネスを行うのではなく、所得も上がってきているマレー系ムスリムを対象にムスリムが食べられるハラルラーメンを展開するための「ハラルラーメンスープ工場」を新設することで、日本のラーメン店舗（ブランド）の海外展開を後押しできるのではないかと考えた。 	
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家1名を計3日間派遣した
商談の設定	進出済み日系企業など、計8社との商談を設定・実施した
視察の実施	現地工場視察を実施した
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
「ハラルラーメン」のニーズ	
ハラルラーメンのニーズ	当初想定したニーズは、マレー系ムスリムのラーメンに対する興味関心であったが、視察・商談を通じて見えて来たのは、(1)麺類の需要の低さと、以外にも(2)「とんこつらーめん」への憧れであった。華僑が持つ「スープヌードル」への文化的な親和性に対して、マレー系ムスリムが文化的にそこまで日常的に麺類を消費しておらず「ホットポッド」が中心であるという回答と、今、華僑を中心に話題なのが「とんこつらーめん」であり、鶏がらや牛骨のあっさりとしたテイストにマレー系ムスリムがあまり関心を持たないという反応が返ってきて、今後の戦略を練り直す必要性を実感した。
今後の展開	今後、鶏油を中心としたスープでどこまでマレー系ムスリムに関心を持たせることができるか、試食商談（グループインタビュー）などを通じて分析していくことを検討している。昨今のラーメンブームが、欧米とアジアで違った側面を持つことが浮き彫りになっており、新しい味での訴求ができるよう、調査・分析を進めていく。 欧米でらーめんが文化的な側面を持つ日本食として受け入れられている（「丼の中に、だし・うまみなど、日本食の文化が散りばめられている」という文化的な側面）ことに対して、華僑を中心としたアジアで起こっているラーメンブームは、「とんこつ」「とんこつ醤油」を中心として、「これまでの中華系のスープヌードルになかった味（ギトギト感）」が受け入れられたためと考えられる。

【支援企業⑦ シマダヤ・インターナショナル】

概要：冷凍麺の輸出を行なっているインドネシアでの現地生産の検討（FDI or OEM）

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
シマダヤ・インターナショナル（2016年10月3日設立）	
<ul style="list-style-type: none"> ・中期経営計画の成長分野のひとつである海外分野の成長加速化を目的に2016年10月、新会社シマダヤ・インターナショナルを設立。 ・シマダヤ海外営業部で行なっている貿易関連業務をシマダヤ・インターナショナルに移管し、シマダヤ製品の海外向け販売を展開している。 ・3温度帯（常温・チルド・冷凍）での麺の製造販売をドメインとしている。 <p>現在世界30ヶ国へ輸出実績を有している。海外展開における主力商品は、業務用（レストラン向け）冷凍麺となる。</p>	
(2) 現状のアセアンマーケットでの取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ・2018年2月現在、タイには約3,500ケース（約4万食）/月の冷凍麺を輸出中。 ・インドネシアは登録に8ヶ月を要したが、2015年11月（2年半前の11月）から輸出を開始。フルコンテナ1本（1,000ケース）1万2千食の輸出を行なっている。 ・近年アセアン各地での物流（コールドチェーン）が改善していることが冷凍麺のマーケット拡大に寄与する可能性を持っている。 	
(3) 商品・商材の特性	
冷凍麺 （味の平準化）	冷凍麺は解凍するだけで、高い技術を要せずに高品質な麺を提供できることが商品としての最大のポイント。誰が作っても（解凍しても）同クオリティを担保できることが、マーケット拡大に影響してきた。
対象マーケット （B to B）	利益率が高いこと、プロ仕様での提供ができることから、海外へ輸出している商品の9割が業務用でレストランを販路としている。（タイでは日系スーパーでも売っているが、同様に9割以上が外食向け）
2. 企業としての「企て」	
インドネシアでの冷凍麺の現地生産	
<ul style="list-style-type: none"> ・これまで、インドネシアマーケット展開としては既存商品からの置き換え（スイッチ）としてシェアを伸ばしてきた。世界第4位であるインドネシアの人口（約2億6千万人）に魅力を感じている。 ・タイに関して民力が上がり、インバウンドで「本物の日本食」を味わった人々が帰国後も本格的な日本食を求め始めているインドネシアでも同様の動きが期待でき、現地生産への可能性を探りたいと考えている。 	
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家を3名、計20日間派遣した
商談の設定	商談として、外食レストランを中心に10件の商談を設定・実施した。
視察の実施	首都から離れたローカルエリアを視察することで、想定よりも広く自社製麺が流通していることを認知
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
① 現地生産における採算分岐点の算出	
<ul style="list-style-type: none"> ・現在の輸出モデルにおけるインポーター、進出候補工業団地へのヒアリング、マーケット調査を実施することにより、採算分岐ライン概要を算出できた。 具体的には、現在輸出している冷凍麺を実際に生産ラインに乗せた場合、現在の輸出量の約10倍の販路（マーケット）が採算分岐目安となる。 現状輸出量:1.2万食/月 現地生産での販売目標:12万食/月 ・投資には先行投資の意味合いも含まれるので、10倍が確約できないと実行できないというわけではないが、次のステップとしては、販売数量の目標を立て、具体的な販路拡大を実施していくが必要になる。 順調な販路拡大路線が見えた段階で、FDIへの踏み込みを具体的に設計する。 	
② 販路開拓先（案）	
調査を実施したことにより、下記を仮想販路拡大先として設定することができた。	
(1) 日系レストランから「現地系レストラン」へ	・これまでシマダヤは、外食チェーン店を中心に冷凍麺を提供してきた。主に日系のレストランを対象に販路拡大を行なってきたが、民力が上がってきており、現地系レストランへの拡大も検討できることがわかってきた。
(2) 工業団地内「日本人向けキャンティーン」	・工業団地を視察することで、「日本人向けのキャンティーン」もシマダヤにとっての販路拡大先となるが見えてきた。
(3) 「ローカルの屋台」	・大手卸へ納品して終わり、ではなく流通のその先を調査することにより、スラバヤの屋台においても、シマダヤの麺が使われていることが判明した。想定よりも低所得者向けのレストランにおいても活用されている事実がある。

	前述の冷凍麺の特性である「品質」「味の平準化」が作用しているものと思われる。
(4)「学生マーケット」	・ローカルの使用例を更に調査し、例えば学生マーケット等へ展開が可能であれば、大掛かりな販路拡大を狙うことも設計できる。
③ テスト製品の製造（原材料の検討・スペックの検討・他懸案事項）	
テスト製品の製造	販路拡大の可能性が十分に見えた場合、次のステップとしてテスト製品を製造し「試食商談会」等を実施することで、原材料の検討やスペックの検討を行うことができると考えている。
原材料の検証	原材料に関しては、以下が判明しており、検証を行う必要がある。 （小麦粉）流通している小麦粉の価格帯から見ると原価は半分に下げられる可能性がある。一方で品質には課題感があり、今後F/Sを実施して品質の観点から流通している小麦粉が実際に使えるか検証をする必要がある。 （水）超軟水の日本と、現地の硬水での生産について検証をする必要がある。
日本の過剰スペック（品質管理）とブランド（安心安全）	一般論として、日本の製品は現地のマーケットが求めるよりも高すぎる品質の商材を提供することにより、価格訴求力を低下させてしまっている事例が多く見られる。 ・今回の調査により、現在輸出を行なっているシマダヤの製品は現地中間層にとっては一段高いスペックとなっていることが見えてきた。 ・ブランドのため「安心・安全の担保」が必須要件であるが、インドネシアマーケットに合わせた「商品ポートフォリオの組み方」が大きな課題となる。 前項の小麦粉と水の検証と合わせて、試食商談会を実施することが近道と考えている。
エネルギーコスト	・エネルギーコストは日本よりも高く、供給が不安定であり、リスクがつきまとう。現時点でヘッジできる手法は考えられていない。
投資先工業団地 ・レンタル工場	・デルタマス工業団地にまだ空きがあることが分かっている。 （ヤマザキパンが稼働しており、使用する環境ニーズの事例確認はできている） ・伊藤忠の工業団地に空きがある。 ・工業団地には屋根があるのみ等の環境もあり、衛生面も十分に考慮しながら検討を行う。
④ 「現地生産を行うことがリスクヘッジになる」（関税の問題）	
・現在、冷凍麺には高級食材（贅沢税）として20%の関税がかかっている。 関税については、国同士の関係により常に不透明さ（リスク）がつきまとう。 ・現地インポーターからの情報によれば、30%の原価削減ができれば、販路先の拡大も十分に検討できるとのこと。 関税が20%かかっていることと、現状かかっている物流コストを考慮すれば、現地生産への切り替えは十分に可能性がある数値といえる。 ・今回の取組みで、「輸出を続けること自体」にもリスクが存在し、「現地生産を行うことが、逆にリスクヘッジにもなりうる」ということが見えてきた。	
⑥ インドネシアハラルに関して	
基礎情報	インドネシアの宗教人口の割合は約87%がイスラム教であり、「ハラル対応をしていること」が当然のルールとなっている。そのため多文化が尊重し合うマレーシア等に比べ「逆にハラルに対する意識は低い」。ハラルは豚や血液等の禁止事項だけではなく、衛生面の制限も多く持つため、日本企業にとっては環境衛生面のISO22000への準拠と近い感覚と思われる。一方でゴキブリが走り回る屋台に対し衛生面より先にハラルを持ち出すことに価値が高いとも思にくい。
高所得者のハラル離れ	消費者のアップパー層は中華系であり元来ハラルの影響を受けないが、インドネシア系でも所得が高くなればなるほどハラルに対する意識は高くなく、ハラル離れが進んでいるようにも見受けられる。
政治・政策面での不透明感	2019年のジョコ大統領の任期が近づく中、ハラルに対しても厳格に取り組み、経済的にもハラルハブを目指すという議論が一部で起きており、現時点でのハラルに関する制度に対応した内容で大きく投資するのはリスクが高いと判断している。
業務用製品に対する認識	インドネシアのハラル認証は政府系ではなく、独立した宗教学者組織であるMUI（ムイ）が認証を行っている。一方、現場レベルの商習慣上、業務用であればMUIの認証を得ることは必須ではなくチャイナハラル等でも利用されている状況のようである。
チェーン店舗に対する査察	チェーン展開が大きくなると「ハラルを順守しているか」団体からアプローチがあるとのこと。一方で吉野家など、店舗内のポスター掲示などにて「ハラル対応のうどん」「ハラル対応のラーメン」とメニューごとにハラルを謳っているところもあり、ハラルへの対応・非対応について混在していることについては問題となっていないようである。
⑥ 今後の展開について	
・前述の通り現状のまま輸出を続けること自体にも政治的な背景を踏まえたリスクが存在し「現地生産を行うことが、逆にリスクヘッジにもなりうる」ということが見えてきた。 ・インドネシアにて現地生産のための投資を前向きに進めることを考えている。一方で現地生産には現地生産のリスクがあるため、本事業で調査できた採算分岐を意識しながらリスクとリターンを比較し、常に選択を続けながら海外展開戦略を見直し続けることを想定している。	

【支援企業⑧ ホリカフーズ】

概要：タイでの「低たんぱく食品」「介護食品」の現地製造に向けたマーケット調査

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
ホリカフーズは新潟県魚沼市に本社を置く、食品製造会社。1955年に缶詰メーカーとして創業 近年は、従来からの食肉製品に加え、 <u>介護食や治療食</u> 、災害時に備える非常食を開発している。	
(2) 現状のアセアンマーケットでの取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> ・2015年に国際協力機構（JICA）の「中小企業海外展開支援普及・実証事業」に採択され、タイの医療関係者に「<u>低たんぱく食事療法</u>」の重要性を伝える講演を実施。タイの腎臓病医療カンファレンスにて発表を行った。 ・同JICAの事業ではタイ米（長粒米）を原料とした「低たんぱく米加工技術」に関して現地大学と協働研究を行い、現地の嗜好に合わせた<u>低たんぱく加工米をサンプル製造し、普及活動</u>を行っている。 ・2017年秋にJICAの採択事業が終了することを受け、ホリカフーズでは次のステップとしてタイに自社の「駐在員事務所」を設立し、市場調査及び日本からの輸出製品を使用した販売動向調査を行うことを検討している。 	
(3) 商品・商材の特性	
低たんぱく食品例	（ピーエルシー米）炊飯後のたんぱく質量は通常のもの1/20。ホリカフーズ独自で開発した「高圧高温製法」により一粒一粒がほぐれやすくなっている。1995年に発売。
介護食品	加齢とともに「かむ力」や「飲み込む力」が弱まった高齢者から、歯の治療中などで食事が不自由な一般の方にも食べやすいことから、介護食の名称を「ユニバーサルデザインフード」とし展開している。「舌でつぶせる」「かまなくてよい」など4区分に分け、分かりやすく表示している。
2. 企業としての「企て」	
タイにおける「介護食品マーケット」の展開	
<ul style="list-style-type: none"> ・タイも日本同様に高齢化が進み、慢性腎臓病患者の急増が予想されているが、同国では「低たんぱく食事療法」などが未だ普及しておらず、慢性腎臓病患者へのケアが課題となっている。また、JICAの事業を通して各政府機関や医療関係者・企業から、低たんぱく食品のみならず、「<u>介護食品</u>」に関する引き合い、セミナーの依頼、共同研究開発の提案などを多く受けてきた。 ・ニッチマーケットであり自社の強みである（1）「<u>低たんぱく食品マーケット</u>」に加え、低たんぱく食品市場と比べマーケット規模が100倍以上と見込まれる、タイの（2）「<u>介護食品マーケット</u>」にも高く可能性を感じている。 	
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家を2名、計38日間派遣した。
商談の設定	商談として、病院・介護施設を中心に6件の商談を設定・実施した。
視察の実施	各家庭での介護食の提供状況などを視察した。
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
① 調査設計（目的）	
訪問インタビュー調査	<ul style="list-style-type: none"> ・日本での実績・経験から、ホリカフーズの介護食品のユーザーである「摂食嚥下障害者」がどのような病気を原因に摂食嚥下障害になっているのか、大まかな分布は把握している。 ・タイにおいて、該当する原疾患を持つ患者がどこにいるのか、またどのような食に対する問題・要望を持っているのかを調査し、ニーズの把握と掘り起こしに活用する。
食事調査	<ul style="list-style-type: none"> ・ホリカフーズの「介護食品」は基本的に、「毎日食べてもらう」ものになるため、最終的にはユーザーが普段食べなれている味の製品を開発する必要がある。そのため、タイの高齢者を中心とする当社製品のメインターゲットが、普段どのようなメニューの食事を摂っているのか調査し、タイで展開する当社製品の選定と、新たな製品開発に活用する。 ・「低たんぱく米飯」は食事の中の「米」の代替品として使用してもらうことでたんぱく質摂取制限に貢献する製品のため、患者の食事全体の中での「米」の割合を把握することで、当社製品の活用について具体的な実現可能性を確認する。

② 調査結果（概要） 課題と可能性	
(1) 病院における人件費	<p>（中間層向けのマーケット開拓に対する課題）</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本では定たんぱく食を必要とする入院患者へ病院食を提供するため、介護食品を専門業者から購入している。一方、タイでは人件費が安いと、別途調理師を複数人雇った方が介護食品を購入するよりも安い計算となる。同マーケットの競合は介護食品業者ではなく、安い調理師の労働力であることが分かった。
(2) 私立病院・公立病院	<p>（上位層に対するマーケット拡大の可能性）</p> <ul style="list-style-type: none"> 私立であれば、高品質を求める病院にて可能性があることが分かった。今回調査を行った中では私立のBNHホスピタルに日本の病院と同様のスキームでの可能性がある。
(3) 終末医療の違い	<p>（最富裕層へのマーケット拡大の困難と可能性）</p> <ul style="list-style-type: none"> タイにおける富裕層は高級な病院に入るのではなく、自宅に専属のお手洗い、医療従事者を雇っている。中間層向けの病院と同様、人手をかけて介護食をつくることに課題感がなく訴求が困難であることが分かった。 一方で、B to Cとなる富裕層をターゲットに展開の可能性も模索をしていく。
③ 調査結果（ポイント抜粋） 訪問インタビュー調査	
病院(1) PRANAGKLAO HOSPITAL	<p>バンコクの隣県、ノンタブリーにある国立病院。入院患者は500名程。インタビュー対象は栄養士だったが、栄養素の数値までは管理・把握しておらず、医師の指示に従っているとのこと。患者の食事は全て厨房で作っており、既製品の購入はしていない。流動食のみ大塚製薬の粉製品も仕入れているが、患者負担のため、買えない患者用にミキサーでも作っている。セルティ（とうもろこし）とハイピアー（バナナ）を試飲した結果、7名全員が「ハイピアーの方がおいしい」という意見で、日本と逆の反応。</p>
病院(2) BNH HOSPITAL	<p>バンコクの中心に近い、シーロム地区にある総合私立病院。ハイクラス向けで患者の約5割が外国人。ベッド数は約80床で、患者の食品は、流動食を含め全て自作している。外来患者は約1,000人/日。専属の栄養士が常駐している。摂食嚥下障害患者は少ない。CKD患者に対しては、医師からたんぱく質制限の指示があり、低たんぱく食の食事を提供している（たんぱく制限量・基準は不明）。味、食感が変わらないのであれば、低たんぱくのごはんには非常に興味がある。先月、日本から低たんぱくごはんの売り込みが来た（相手の会社、氏名は不明とのことだが、紹介された商品は「越後」）。その際は十分な説明がなかったのか、興味がないということで断った経緯がある。</p>
介護施設(1) BAAN SUKJAI HEALTH CARE	<p>バンコク郊外にある介護施設。入居者は30～40名程で、スタッフも30数名。入居費用は16,000～18,000THB/人/月で、歩行や食事にサポートが必要な場合は20,000THB。スタッフに看護師がいないため、重度の患者は受け入れず、病院に転送している。食費は100THB/人/食（入居費用から考えると、実現は難しい）で、病院からレシピをもらい、施設内で調理している。栄養管理は行っていない。</p>
介護施設(2) ASIA NURSING HOME	<p>バンコク郊外にある介護施設。入居者は10名で、スタッフは4～5名。脳卒中による後遺症で摂食嚥下障害の入居者がおり、施設内で作った経管流動食を与えている。食費は50THB/人/食程度。食事は病院からメニューをもらい、施設内で調理している。栄養管理は行っていない。高所得者は介護施設に入居せず、家に専属のヘルパーを雇う（30,000THB程度）ため、既製品は在宅向けに売るべき、との意見。</p>
④ 所感および今後の展開	
訪問インタビュー調査	<p>本調査にて、介護食品をタイで展開していく上では、<u>栄養士や介護士など、食事を管理する専門職の方への、認知普及・啓蒙活動の重要性が非常に高いことが分かった。</u>摂食嚥下障害については、その対策として「やわらかい」だけでなく、粘性や食塊形成のしやすさ、離水の有無・程度など、対象者の状態に合わせて食品の物性も大きく関係するということが、認識してもらうための活動を継続して行う必要がある。ただし、これは個別に病院を1件1件訪問するのではなく、<u>タイにおいて影響力を持つ病院や医師、栄養士などからの発信や、実用実績を積み上げていくことで進めていくべき。</u>今回調査対象であったBNH病院では、病院自体日本の病院や専門家と積極的にコンタクトを取っていると見受けられ、<u>栄養士の方がかなり栄養についても研究されている印象を受けた。</u>比較的高所得者層を対象にしているため、<u>価格面でもある程度受け入れられる可能性があると思われ、こういったインフルエンサー的役割を担える病院があることを確認できた。</u>また「味付けがしっかりしているもの」への要望が非常に多く見受けられた。製品を試食してもらう機会でも味の薄さに言及する意見があり、<u>香辛料を多用する味付けに慣れていくタイの方向性には、その嗜好性に合った少し濃い目の味付けの商品を開発する必要があることなど、将来の展開を検討するヒントとなる情報を得ることができた。</u></p>
食事調査	<p>高齢者の食事でも香辛料、そして油が多く使われていることが見受けられた。摂食嚥下困難者が、ペースト状になったミキサー食でも、「その料理」を食べていると感じられるよう、より特徴を強調した、メリハリのある味付けをする必要があり、その製品開発のための材料として活用したい。また、タイの人々の食事における米の割合について、期待していた結果を確認できた。同じ米食文化でも、日本のように「米」と「おかず」という風に主食として「米」を食べると、複数のおかずの一つとして「米を使った料理」があるのでは食事におけるトータルの米の割合が大きく異なる。調査報告を見る限り、タイでは日本と同等、あるいはそれ以上に食事の「米」の割合が多く、CKD（慢性腎臓病）患者の低たんぱく食療法に「低たんぱく米飯」の活用の土台は十分にある、と確認できた。</p>
今後の展開	<p>タイに駐在員事務所を設置し、その後、自社の「現地法人設立」を行い、<u>今後は具体的にどんな味付けが良いのかといった調査を継続していく。</u>販路開拓・拡大、現地生産化を具体的に視野に入れている。</p>

【支援企業⑨ 平和食品産業株式会社】

概要：タイにおけるハラール対応ラーメンスープ・カレールウ生産拠点設立の検討

1. 基本情報	
(1) 企業情報	
平和食品工業は東京都世田谷区に本社を持つ食品メーカー。主に業務用の調味料を製造販売している。1931年創業。設立後70年に渡り、ラーメンスープや即席カレーの生産・販売を日本国内で展開している。	
(2) 現状のアセアンマーケットでの取り組み	
昨今の東南アジアの日本食支持拡大に伴い、香港、台湾、タイ等へ商品輸出を実施している。一方で海外拠点は持っておらず、今後のマーケット拡大のためにOEMのステップを踏んだ後に拠点設立を検討している。	
(3) 商品・商材の特性	
プロのcockのための味の調律師	取扱い商品のほとんどが業務用食品となっている。調理師が「自分で作った方がうまい、簡単・安く出来る」と思えば購入が望めないため、各店舗の要望をヒアリングし、種類や味の均一化が難しい「お店の味」を独自の技術で製造し、『手造りの味』として製造している。
2. 企業としての「企て」	
タイでの生産拠点設立に向けた検討	
今後の市場成長が大きく期待できるタイ国内に生産拠点を新たに設けることを検討している。日本国内では取得が簡単ではないハラール認証の取得を進めることも課題となっている。	
3. 本事業で提供した支援内容	
専門家派遣	専門家を1名、計15日間派遣した。
商談の設定	「平和食品産業商談会」を実施し、流通、外食レストランを中心に28社と商談を設定・実施した。
視察の実施	商談の中でOEMの可能性が高い2工場を訪問し、視察を行った。
4. 事業実施から判明した内容（成果）	
① 平和食品フェアの実施	
概要	現地生産を検討するにあたり、会場に飲食店経営者・流通卸を中心としたバイヤーを呼び、輸出商品の評価会を実施した。評価が高い製品をOEMにて現地生産することを目的として実施した。 日時：2018年2月21日（水）13:00～17:00 会場：シーガルクッキングキッチン（BTSエカマイ駅） 内容：平和食品製品について飲食店ユーザーからフィードバックを得る。飲食店に平和食品製品を使ったアレンジメニューを探索してもらい、実際の飲食店での利用シーンを調査する 参加者数：28社（58名）
結果	「平和クッキングチャレンジ」評価が最も高かったものは「豚骨ラーメン」となり、アジア地域では豚骨ラーメンの需要が高いことが再確認できた。また、エビだし、タイだしスープについても評価が高い上、タイ国内では魚介系スープがつかられていないことも分かり、OEMを含む主力商品について魚介系での可能性を模索することとなった。
今後の展開（サンプル提供）	訪問をした工場とは今後に向け、2社間の自発的な取り組みが始まっている。日本から平和食品のサンプルを輸入（輸出）し、100名にテイस्टینگさせた評価を平和食品にフィードバックする取り組みが行われている。今後、最も現地にて反応の良い商材についてOEMの取り組みが進むことを見込んでいる。

5.6 国内フォーラムの開催

本事業の事例の紹介や、海外進出において今後有効と考えられる視点を共有し、食品産業の海外進出・展開に向けた人材育成や啓発を目的に国内フォーラムを実施した。実施にあたってのポイントを以下、企画・募集・準備・開催の点から記載。

(企画) 国内フォーラム実施に当たって企画案を作成し、開催の目的、参加ターゲット層、アジェンダを明確にした。テーマには各企業からのニーズがヒアリングできた「現地生産・第三国への輸出モデル」を設定した（企画案は別添参照）。基調講演者には食品企業の海外進出調査にて多くの実務実績を持つ東京工科大学大学院ビジネススクールの日黒良門教授に依頼をし、具体的な事例の発表として、支援企業の中から①シマダヤインターナショナル、②てつおじさんのチーズケーキ、③三陸コーポレーションに登壇を依頼することとした。

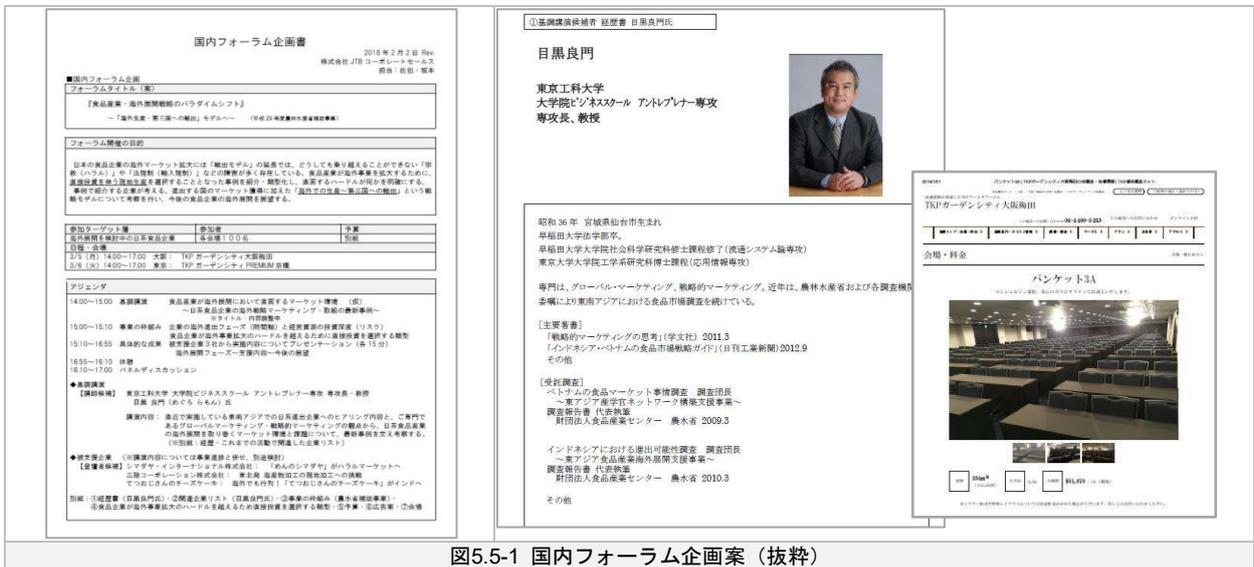


図5.5-1 国内フォーラム企画案（抜粋）

(募集) 参加募集のため、JTBにて専用サイトを作成し、フライヤーの配布等を行った。広報・告知については、メルマガの配信、新聞広告、FAX DM等での募集を行った。



図 5.5 募集ホームページ・フライヤー・メルマガ・新聞広告

6. 事業の成果目標に対する達成度

設定した成果目標に対する実施内容および、数値目標に対する達成度 (%) を下表に記載し、達成度が 100%に達しなかった項目について、考察を後述する。

表2.1 目標達成度

本事業の枠組み 【分かりやすいよう 本事業にて名付けた項目名】	事業項目ごとの目標	目標に対する実施内容	目標 達成度
(1) 海外展開人材育成・活用支援事業			
【1】海外投資啓発・人材育成 【①国内フォーラム】	1) 本事業の下での海外展開関連の取組みの成果を踏まえ、2017 年度末に海外展開に関心のある日本国内の食品・外食の事業者を対象とした 総括的なフォーラムを東京・大阪の2ヶ所にて開催する。 (各会場 100 名以上の集客を目標とする。) 2) フォーラム開催時に参加者アンケートを実施し、「海外展開推進への活用度合等」の項目で 90%以上の満足度 を得ることを目標とする。	1) 国内フォーラム「食品産業・海外展開戦略のパラダイムシフト」を実施 大阪: 3/5 (月) 申込数 33 名 東京: 3/6 (火) 申込数 105 名 2) 有用性の項目にて「大変役に立った」「役に立った」との回答% 大阪・東京の平均 ①基調講演 96% ②シマダヤ 92% ③てつおじさん 89% ④三陸 91% ⑤パネルディスカッション 91.5%	1)開催数 2/2 回 100% 申込数 大阪 33% 東京 105% 2)アンケート 平均 91.9% (91.9 / 90) 達成度 102%
【2】専門家派遣 【②専門家派遣】	1) 類型化」ごとに整理された支援対象企業に対し、 専門家を派遣する。計 10 社の企業に専門家を派遣することを目標とする。 2) 本事業内で支援をした事業者のうち、 2 社以上が 2018 年度内に海外展開を実施することを目標とする。 (「海外展開の実施」は食品産業の場合は現地法人の設立、外食店舗の場合は 1 店舗以上のオープンとする) 3) 支援対象企業に対しアンケート調査を実施し、派遣の成果及び効果「当該派遣の満足度」「専門家の妥当性」において 90%以上の満足度 を得ることを目標とする。	1) 専門家派遣企業数 9 社 2) 阿部長:共同営業体制に関する MOU 締結 三陸:輸入・加工・販売に関する MOU 締結 てつおじさん: デリーへの出店 (4 月) ホリカフーズ: 現地事務所の開設 3) アンケート調査結果 当該派遣満足度: 9/9 社 非常に満足・満足 専門家の妥当性: 16 人/17 人について、 最適・適任との回答	1)派遣企業数 90% 2)海外展開数 50% 3)アンケート 満足度 100% 妥当性 94%
(2) 海外進出に当たっての国内外の連携先開拓支援事業			
【1】国内外の展示会・商談会 出展による連携先開拓 【③現地商談の実施】	1) 公募、採択された支援対象企業に対し、パートナー企業の商談設定を行う。 10 社に対し各 5 社以上の商談を設定する。 2) 2018 年 3 月時点において、商談会に参加した各日本側企業が、商談を行った現地企業のうち少なくとも 1 社と継続的に商談を進めている(ないしは取引を開始している) 状況となることを目標とする。 3) 参加者へのアンケート調査を実施することで、商談の効果を測定し、評価分析を行う。「商談設定への満足度」「商談対象企業選定の妥当性」において 90%以上の満足度 を得ることを目標とする。	1) 商談設定支援企業数 9 社 () 内は商談設定数または商談会出席者数 阿部長 (商談会 13 社)、三陸 (テストマーケティング 10 店舗)、二木 (7 社)、若松屋 (商談 7 店+シンガポール 8 店)、てつおじさん (商談 8 社 JETRO 除く)、ハルバーン (8 社)、シマダヤ (10 社)、ホリカ (4 病院+2 介護施設)、平和 (商談会 28 社) 2) 詳細レポートの通り各企業とも継続的に商談を進めている (9/9 社) 3) アンケート調査結果 商談設定満足度: 9/9 社 非常に満足・満足 商談企業の妥当性: 9/9 社 が満足と回答	1)商談設定支援企業数 90% 商談設定数 全社 5 社以上 (平均 11 社) 220% 2)商談継続 (9/9 社) 100% 3)アンケート 満足度 100% 妥当性 100%
(3) 現地における進出支援事業			
【4】現地WS・視察の実施】	1) 類型化されたパターンごとに現地ワークショップ・現地視察を開催する。 3ヶ国にて、全5回の実施を目標とする。 2) アンケート調査を実施し、ワークショップ・現地視察について 90%以上の満足度 を得ることを目標とする。	1) 視察ワークショップ開催 5ヶ国 10 回 マレーシア (2 回: 阿部長、ハルバーン) インドネシア (2 回: 三陸、シマダヤ) タイ (4 回: 二木、若松屋、ホリカ、平和) シンガポール (1 回: 若松屋) インド (1 回: てつおじさん) 2) アンケート調査結果 全 10WS 中、非常に満足 3 社、満足 6 社、 どちらとも言えない 1 社	1)視察 WS 開催数 5/3 ヶ国 160% 10/5 回 200% 2)アンケート 満足度 90%

6-1. 目標達成度が100%に満たなかった項目に関する考察

①国内フォーラム 1)大阪会場申込者数 (目標100名・実績33名)

国内フォーラムの申込者数は東京会場が105名に対して、大阪会場で申込者数は33名という実績となった。大阪会場での集客が目標に未達となった理由として(1)十分な告知期間の不足、(2)大阪と東京での食品企業マーケットの規模の違い(参考:FABEXなど食品関連展示会の入場者数でも東京が7万人に対し大阪が3万人程度)(3)港などロジスティクスの関係で企業が海外事業を東京に置いているケースが多い(4)当日の天候不良、などの理由が考えられる。広報告知については、日本食糧新聞へ委託をし、新聞購読者、食品関連展示会の出展担当者、食糧新聞出席者へのメールマガジン、FAX DM等を複数回実施したことにより、東京については目標に到達する申込者数を得たが、大阪については十分な成果につながらなかった。今後首都圏以外の都市でのフォーラム開催時の集客改善方法として、以下5点を提案する。

[地方都市フォーラム開催の集客改善案]

(1) 金融機関を含む他業界への告知

本事業の国内フォーラムに関しては、食品産業だけを対象に広報を行った。FDI(海外投資)をテーマとするフォーラムであるため、金融業界への告知も効果を得られる可能性がある。メガバンク、地銀、信用金庫が海外融資の案件を探していたり、融資先に向けての最新情報を求めているケースも考えられる。直接対象となる食品企業だけでなく、金融や農業・漁業なども含めた、他産業に集客を掛けることで、集客の改善が期待できる。

(2) 地元企業の成功事例発表

今回は、企業事例に西日本企業が入っていなかった。特に地方都市開催の場合は、身近な企業事例を聞きに来ることが多いと聞きおよび。開催地域の地元企業の成功事例を成果発表に含めることで、対象地域企業の関心を引くことが期待できる。

(3) 十分な開催告知期間の確保

今回は実質1ヶ月を切ったからの情報発信となった。例えば、もう1ヶ月前の開催2ヶ月前に開催情報を決めて、情報発信を行うことで集客が改善されることが考えられる。

(4) FDI対象国を広げてフォーラムを実施する

今回は西アジア(インド)を含む、アセアンマーケットが中心のフォーラム開催であった。FDI対象国を新興諸国や中東まで広げたフォーラムを開催することで集客が増加することが考えられる。

(5) フェア in フェア形式でのフォーラム開催

単独開催ではなく、展示会内でのフォーラム開催や共同開催を行うことで、参加者を増やすことが考えられる。食品関連展示会や輸出関連展示会などの会場内を借りて実施することで、展示会来場者を巻き込んで開催することも検討できる。

国内フォーラムのアンケート結果は下記のように各登壇者へのコメントと併せてまとめた。(詳細は別添資料参照)

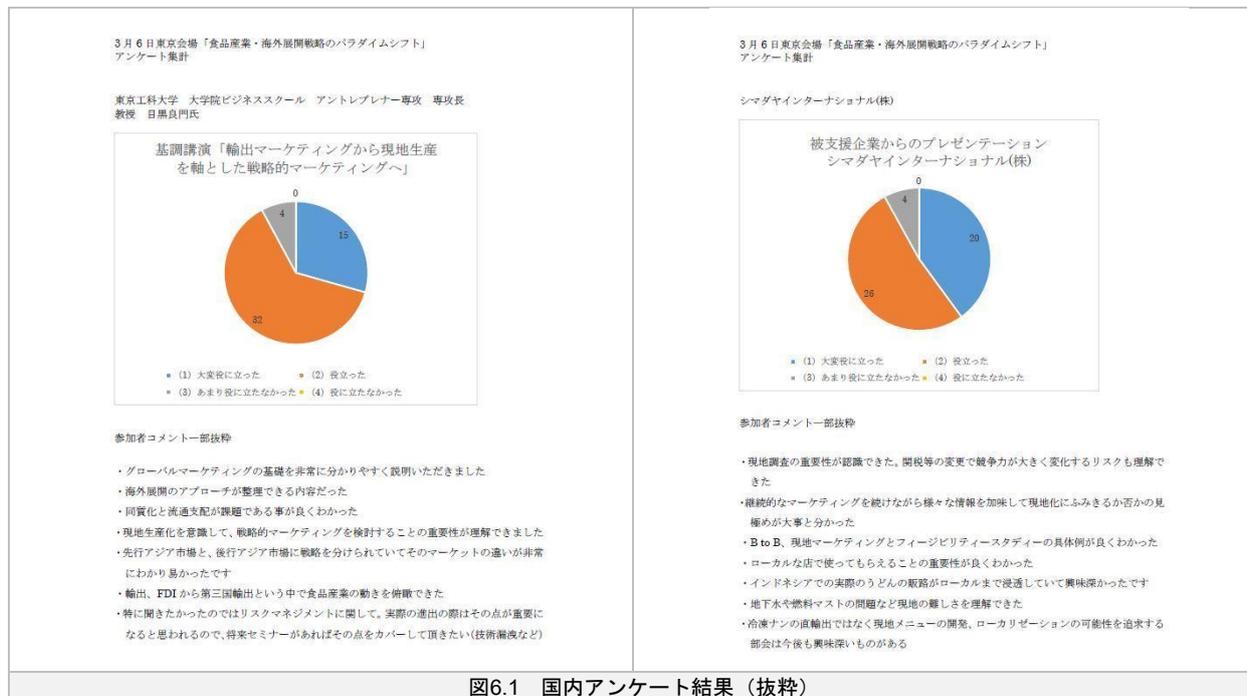


図6.1 国内アンケート結果 (抜粋)

②専門家派遣

1) 専門家派遣 支援企業数 (目標 10 社・実績 9 社)

専門家派遣を実施する支援企業数は 10 社目標のところ、9 社 (達成度 90%) という実績となった。支援設計書を執筆し、実施計画を立てた企業数は目標数を越えた 14 社であったが、企業側が考えている計画の具体性や実現可能性を考慮し絞り込みを行った結果、9 社への支援を実施することとなった。他方、手厚く価値のある本事業の支援内容を鑑みると、母数となる「企業の問合せ数」は、もっと伸びても良い数値実績と考えている。これは、自由度の高い募集設定 (業態、進出国、現状の進出フェーズ (検討段階～実施中など) を問わない) としたことが返ってマイナスに働いたものと考えられる。対象企業、支援内容が広域に渡るため、事業の枠組みを見せづらく、具体的にどんな支援メニューを提供可能なのか、分かりやすく打ち出すことができなかった。実施後の支援実績を顧みても、今回、支援対象企業の業態は水産加工事業者やチーズケーキ店舗と幅広い上、支援内容も市場調査から出店の契約交渉まで多岐に渡っている。応募総数を増やすためには、業態を絞る、対象国を絞るなどをした上で、支援モデル例などを掲載し、具体的な支援メニューが伝わるようにすることが改善方法として考えられる。

本事業での数値目標には含まれていないが専門家の募集・選定は、支援企業の募集以上に難しいものであった。支援企業の状況は様々であり、マーケットは随時変化をしているた

め過去の実績を考慮したとしても、支援企業の決定後にベストな専門家を選定することは簡単ではない作業であった。前述の「対象企業を絞る」と連動させ、先んじて「信頼に足る専門家がいる地域・分野」を設定し、同分野に対して支援を希望する企業を募集する形の方が分かりやすい募集・実施形態となる可能性がある。

また、最前線で活動する専門家が「個人」であることは稀であり、いずれかの企業に所属をしている、または自身で法人を立ち上げていることが多い。本事業においても最終的に専門家依頼の全てが法人との取引となった。法人を相手とする方が組織的な対応を求められることができ、個人の病気や怪我などによる計画の延期・中断などのリスクをヘッジできると考えるが、専門家を個人と考えるか法人とするかは検討の余地がある。加えて、個人の専門家への依頼と、法人への依頼とでは専門家謝金額に大きな差額が出る。本事業の実施にあたっては専門家謝金を法人へ依頼するにあたっての最低限の価格帯で設定したが、この事業設計についても議論の余地があるものと思われる。

②専門家派遣 2) 年度内海外展開企業数（目標 2 社・実績 1 社）

年度内の海外展開実施目標数を 2 社としていたが、実績としてはホリカフーズの現地事務所開設の 1 件となった。てつおじさんのチーズケーキについては、年度を跨ぐこととなったが、2018 年度中にはデリーに店舗をオープンさせる他、阿部長商店は現地企業と共同営業体制における MOU の手交、三陸コーポレーションは加工・販売における MOU を手交しており、近々 OEM を含めた現地生産が開始される見込みとなっている。二木の菓子についてもタイでの OEM が開始されることとなっている他、平和食品についても工場とサンプル品の行き来が発生するなどしている。それぞれ、マーケットの拡大が見込めるフェーズとなった場合には OEM から更に踏み込み、資本を投下する FDI へ進んでいく可能性が十分にある。年度内での成果については目標を達成することができなかったが、各企業とも海外展開を進めるための進捗があった。改善方法としては、事業のサポート開始をできるだけ前倒しすることで、当該年度内に成果を見届けることができる可能性がある。

③現地商談の実施 1) 商談設定支援企業数（目標 10 社・実績 9 社）

商談設定を支援する企業数は目標 10 社のところ、9 社（達成度 90%）という実績となった。上記①専門家派遣の目標社数と同様に、実施計画を立てた企業数は 14 社であったが、選定の結果、9 社への支援を実施した。本目標についても専門家派遣と同様、応募総数を増やすことで改善が可能だと考えている。業態を絞る、対象国を絞るなどをした上で、支援モデル例を掲載し、具体的な支援メニューが伝わるようにすることで応募企業が増え、最終的に支援を実施する企業数も増やすことができるものとする。

7. 実施体制

本事業を実施した体制を下図にて示す。事業実施主体として、JTB が農水省の担当課と



打合せを行いながら事業を実施した。委託先として、国内フォーラムの告知・開催支援として食品業界の業界紙である(株)日本食糧新聞社に開催支援を委託した。国内の外食事業者および海外の外食チェーンにパイプを持つ(株)アセンティア・ホールディングスに外食産業に係る企業募集、現地専門家募集の委託を行った。

また、国内の食品製造事業者および海外の食材商社とのネットワークを持つ、エレファントプランニング(株)に食品製造に係る企業募集、現地専門家募集の委託を行ない、事業を実施した。

8. 教訓と提言 (効果と波及効果に代えて)

本事業による直接的な効果については成果目標の達成度にて記載した通りであるが、前述の「目標達成度が100%に満たなかった項目に対する考察」および実施前に設定した、今後の食品産業のグローバル展開支援を検討するための2点の課題の検証を踏まえ、以下に教訓と提言を記載する。

表8 教訓と提言

教訓と提言	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業は様々なフェーズにあり、ひとつとして同一の環境にはないが、応募総数を増やすため「<u>具体的な支援メニューを例示</u>」すべきである 2. 支援企業を募る、フォーラム集客を募る場合などは、食品関連業界のみならず金融機関や他近隣業界へも情報発信をすることにより、問合せや集客の増加が期待できる 3. 多様な企業フェーズを考慮し、支援メニューについては法務・税務などに制限せず<u>柔軟なパッケージ支援</u>とすることが効果につながると考える 4. FDIの支援実績として、投資の開始(法人設立・工場設立)を設定する場合は目標達成までの期限として十分なリード期間を取ることが望ましい 5. <u>首都圏とそれ以外の地域にて別な数値目標を立てる際には</u>、十分にマーケット環境を把握した上で、適正な数値目標を設定することが好ましい 6. 輸出モデルでは越えることが難しい宗教・法規制・税制などの「ハードル」を明確にした上で類する企業を募集し、支援を実施することも手法のひとつと考える 7. 今後、「輸出」「現地生産」に続く、食品産業の海外展開戦略として「<u>第三国への輸出</u>」が考えられるため、支援施策を検討することも価値があると考え
-------	---

9. 事業総括

これまで日本の食品産業の海外展開戦略は「輸出」から「現地生産」へとシフトしてきた。食品企業が(1)「世界の胃袋の大きさ」に加え、(2)拡大のためには「輸出モデルでは越えられないハードルがある」ことを認識した際に、現地生産へシフトすることが多い、ということが本事業の各企業へのヒアリング・支援実施を通じて見えてきた。この「輸出では越えられないハードル」は、宗教・法規制・税制などを中心に複合的に現れていることが多い。現地生産を検討し始める初期段階の企業にとっては、このハードルが何なのか紐解き、課題を明らかにできるコンサルタントが支援することが最も有用だと考える。コンサルタントがプロデューサー的な動きをして、仮に税務が課題で現地生産を検討すべきなのであれば、さらに税務に特化した専門家をチームに加えるような柔軟な支援形態をとることで、より効果的な支援を実施できるだろう。

当該補助事業においては、実施主体がこのコンサルタントの役割を果たすこととなっており、実施主体の役割・責任は重い。支援を実施する際には、法務・税制など単一の専門家が全てを解決できるケースは少なく、より進出国の環境を俯瞰的に理解した目が必要となる。海外直接投資を支援する上で常に実施すべきは、コスト（採算分岐）とリスク（輸出・現地生産・第三国輸出）を常に比較し、選択を続けながら海外展開戦略を見直すようサポートし続けることで、時には現地進出の断念や異なる方面への展開を示唆するなど、実施主体の柔軟かつ多様な支援が何よりも重要と考える。

また、本事業にて認識された事象のうち、「第三国への輸出を視野に入れた海外展開戦略」や「輸出モデルに固執することのリスク」については継続的に事業実施をすることで新たな事象が見えてくるはずであり、継続的な事業実施が必要だと考える。

第三国への輸出を視野に入れた海外展開戦略（概要）	
<p>「第三国輸出を視野に入れた海外展開戦略」 これまで日本の食品企業が行ってきた(1)輸出拡大、(2)現地生産の次に想定される、新たな海外展開戦略のトレンド。現地生産した製品を他の国へ輸出していくモデルであり、コールドチェーンなど物流技術の革新や、アジアにおいてはAECの構想が後押しをしている。</p> <p>考え方には下記のような特徴がある</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 生産拠点はマーケットに近くなくても良い（「ものづくり」の生産拠点の考え方に近い） b. ハラルなどマーケット特性に近い国への横展開を考える（生産国の国策を活用する） <p>詳細 p.7 3.2 今後の食品産業の「海外展開戦略」の展望 p.10 5.2 支援企業ヒアリング p.29 5.5 国内フォーラムの実施～「海外生産・第三国への輸出」モデルへ～</p>	
輸出モデルに固執することのリスク（概要）	
<p>「輸出モデルに固執するリスク」 輸出モデルに固執をし、現地生産に踏み込まないことも政治的なリスクがある</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出は関税や輸入規制など、二国間の関係による関税の影響を受けやすい ・ かえってOEMや合弁などにより現地生産に切替えることでヘッジできるリスクもある <p>詳細 p.26 5.5 企業ごとのレポート「支援企業⑦シマダヤ・インターナショナルの事例」</p>	

以上