

令和 2 年度中堅・中小企業

輸出ビジネスモデル調査・実証事業

(食品輸出調査)

調査報告書

令和 3 年 2 月

株式会社北海道二十一世紀総合研究所



目 次

I	業務の背景・目的	
1	事業の背景	1
2	事業の目的	2
3	本事業で検討するビジネスのイメージ	2
II	食品および製造技術ノウハウ輸出に関する実態調査	
1	国内調査	3
1-1	調査地域・対象の考え方	3
1-2	調査対象事業者とヒアリング項目	3
2	海外調査	23
2-1	調査地域・対象の考え方	23
2-2	各国調査結果	25
III	法務・知的財産権のリスク調査	62
1	調査の考え方	62
2	タイにおける食品輸入の基本ルール、留意すべき関連法規等の整理	62
2-1	調タイ政府による食品輸入規制	62
2-2	タイにおける外資規制	65
3	協業パターンの検討	66
4	協業パターンごとに想定されるリスクと法務面・知財対応策等	67
4-1	総論	67
4-2	タイの製造業者との提携	70
IV	総括	81
1	タイの食品製造業者との協業の実現に向けたポイント整理	81
1-1	タイの食品製造業者の日本食費製造業者との連携ニーズ、実績からみたポイント	81
1-2	タイの食品製造業者との連携による日本食品製造業者の収益獲得パターン	83
2	タイの連携企業を通じた第3国への輸出	84
V	セミナーの開催	85
1	セミナーの目的	85
2	セミナーの開催方法	85
3	セミナープログラムイメージ	85

I 業務の背景・目的

1. 事業の背景

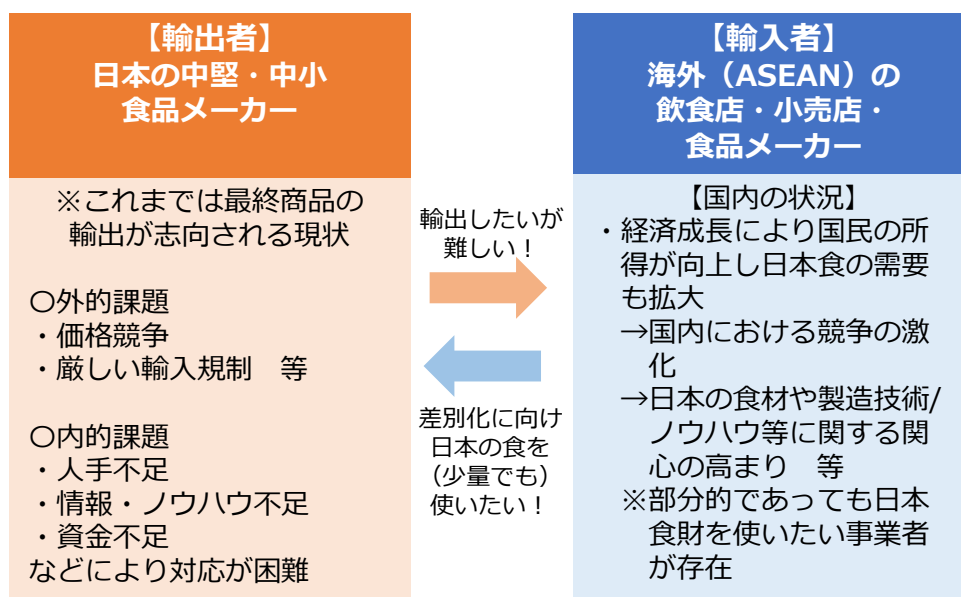
【食品輸出における中堅・中小製造業者の課題】

- これまで我が国の食品輸出支援は、小売業や飲食店等を対象に、完成品（最終商品）を前提に商流構築を目指すものが一般的であった。
- しかしながら、最終商品の輸出は相手先国によってはハードルが高く、日本の中堅・中小食品製造業者は、相手国市場における適切な価格設定や輸入の規制等を要因に輸出が進まないケースが多いのが実情である。
- また中堅・中小食品製造業者がこうした課題に単独で対応するにも、人手不足・ニーズ情報不足・資金不足等を理由に対応が困難な場合が多く、円滑な輸出につながらなかったり、輸出そのものを断念するケースも散見される。

【和食、日本の食品は世界で高く評価】

- 一方、日本の食品は世界的にクオリティが高く評価されており、とりわけアジア・ASEAN では拔群のブランドを有する。
- ASEAN 地域は経済成長とともに国民の所得も向上し、比較的高価な位置づけではあるものの、日本の「食」の需要は一層拡大している。
- 一方で ASEAN 地域では小売店、飲食店は競争も激しくなっており、市場ニーズが高い日本の「食」を積極的に取り入れることにより差別化を目指す事業者も存在している。
- また、現地の食品製造業者においても日本の「食」を取り入れることによる自社商品の開発や、日本の食品製造技術を取り入れることにより自社の差別化を図りたい事業者も存在するなど、日本の食品製造業者にとっては大きなビジネスチャンスがタイに存在するともいえる。

<中堅・中小食品メーカーの輸出の現状>



2. 事業の目的

- 近年、中堅・中小企業による輸出額は増加しているものの、日本の中小企業で輸出をしている企業の割合は他の先進国に比べて低い状況となっている。
- 特に農林水産品・食品の輸出にあたっては、輸出先国の多様な現地ニーズに応え、さらなる海外市場の獲得が必要と考えられる。
- 日本の中堅・中小企業がこうした変化に対応し輸出を拡大できるようにするため、本調査では、国内外の関係企業等の調査を行い、多様なビジネスモデルの検討・輸出戦略の形成を行い、調査結果を普及することで、中堅・中小企業の輸出拡大に貢献する。

3. 本事業で検討するビジネスのイメージ

- 本事業では検討を目指すビジネスのイメージは下記の通り



- このモデルは、半製品輸出で輸入規制のハードルを下げることによる現地生産、あるいは商品開発のための技術ノウハウの提供によるロイヤリティ収入獲得を目指すものであり、人手不足等の諸課題を抱える幅広い中小事業者が対応可能な新たなビジネスと考えられる。
- また、ASEAN でもタイは世界でも有数の食品輸出国（タイから世界へ年 340 億ドル輸出）であり、タイの一部の食品メーカーは日本企業の半製品や技術ノウハウを活用しニーズや規制にあった最終商品を生産することに関心を示していることから、タイを拠点とした生産・加工の連携体制を築くことによりタイから第3国への輸出拡大も期待できる。

Ⅱ 食品及び製造技術ノウハウ輸出に関する実態調査

1. 国内調査

1-1 調査地域・対象の考え方

- 本事業では、わが国の中堅・中小企業が、食品原料（半加工品、技術ノウハウ等）をアジアの国に輸出し、現地企業が最終加工を行い、アジア各国、さらには、欧州の市場開拓を図るビジネスモデルの検討・輸出戦略の形成を目的としている。
- 対象となる食品原料は、ASEAN での調達が困難な日本の地域固有の農水産物等を使用した食品原料や生産ノウハウを有することにより優位性を持つと考えられる。
- したがって、特色がありかつ一定量の農水産物を生産している地域に立地する食品メーカーを調査対象とすることが重要と考えられる。
- また、農水産物の生産量が多い地域では、その地域で生産された農水産物を用いて製造した食品原料を生産し地域外に出荷している企業が立地しており、このような地域では、地域で生産される農水産物を原点とした食文化等から生まれる食品や調味料等の開発・製造ノウハウを有する企業も立地している。
- これらから、調査対象地域としては、農水産物生産の特徴は気象による影響を大きく受けることを踏まえ、日本の北部と南部に位置、日本有数の農水産物の生産地域である「北海道地域」、「九州・沖縄地域」を調査対象地域として設定した。

1-2 調査対象事業者とヒアリング項目

- 本事業で調査対象とする北海道、九州・沖縄の食品メーカーおよびヒアリング項目等は下記の通り。

（1）ヒアリング調査対象企業

（北海道）

企業名	概要
A 社	・ 各種顆粒スープ（コーン、カボチャ、じゃがいもなど）を製造 ・ 北海道産農産物を活かしたスープやふりかけなどを生産。海外への輸出実績も豊富である。
B 社	・ 和菓子を製造 ・ マレーシアの食品メーカーと委託製造を前提に共同でハラル大福を共同開発した実績を有する。
C 社	・ 北海道十勝地域を拠点とする和菓子メーカー ・ タイに現地企業との合弁による工場を保有しており、タイを拠点とした海外ビジネスを展開している。
D 社	・ 北海道産の資源を活かしたスイーツ開発を行っている ・ 海外輸出にも意欲的であり、単品の輸出だけではなく現地出展も含めた海外展開も目指している。
E 社	・ 北海道産の原料を活かしたコロッケを主力商品とする道内大手冷凍食品メーカー ・ 世界各地に冷凍コロッケの輸出を行っているが、今後開拓したい重点地域の一つがタイとなっている。

(九州・沖縄)

企業名	概要
F 社	・国内での業務用味付け油揚げ首位、シェア 4 割超の企業。 ・ハラール認証を受けた油揚げを A S E A N 諸国を中心に世界 28 カ国に輸出している。
G 社	・ゆず果汁、ゆず商品を生産 ・海外バイヤーにゆず原料の使用方法を提案して輸出展開。現・地のレストランやデパートが、ゆずを使用したメニューが採用。現在 20 カ国以上への輸出実績がある。
H 社	・黒糖商品を生産 ・主力商品である黒糖の国内需要が縮小してきたため、海外輸出の取組を開始。 ・近年は小売だけでなく業務用需要も増加。さらなる輸出拡大を目指している。
I 社	・小麦を使った菓子類を生産 ・宮古島産紫いもペーストを海外に輸出している。

(2) ヒアリング項目

- ・各社へのヒアリング項目は下記の通り（基本的に各社共通）。
- ✓ 業種、従業員数/資本金/年商（いずれも直近のもの）、主力商品
- ✓ 輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけなど
- ✓ 経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など
- ✓ 輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など）
- ✓ タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心
（最終商品ではなく、半製品などの輸出、技術ライセンス、ノウハウによるロイヤリティ収益の獲得も含む）
- ✓ タイを拠点とした第 3 国輸出/日本への輸出（いずれも現地メーカーとのアライアンスにより）への関心

など

(3) ヒアリング結果概要

① 北海道企業ヒアリング

企業：A社
概要： ・和菓子製造業 ・創業 昭和31年3月1日、設立 昭和36年4月26日 ・資本金 9,500万円 ・従業員数：社員150名、パート社員300名 ・事業内容：北海道産小豆加工食品、和菓子、惣菜等の各種製造販売
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・自社では国内工場からの商品輸出に加え、タイの工場で現地生産を行っている。国内の工場（北海道）では、国内市場向けのほか、香港のコンビニ向けの和菓子商品の生産も行っている。香港では「メイドイン北海道」の商品はよく売れるので、タイで生産されたものではなく北海道工場で生産されたものを輸出するようにした。 ・タイは、当社の商品の原料となる砂糖、もち米、小豆などが手に入りやすく、かつ人件費も日本に比べて安い。タイを製造拠点としタイ国内の市場開拓に加え、韓国・シンガポール、米国などへの輸出も行っている（相手はコンビニエンスストアが多い）。タイの工場ではおよそ20アイテムほどの商品を生産している。タイ工場の売り上げはおよそ1億5千万円ほど。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・日本は少子高齢化が進み、マーケットは年々縮小している。特に和菓子の市場はこれ以上大きくならないと見込んでいることから、海外市場に着目するようになった。 ・ただ国内で生産した商品の輸出になると、価格が対象マーケットからみると高くなりがちなので、現地生産がベストと認識している。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・国内工場で生産されたものを輸出しようとする、どうしても価格が高くなりがちであるが、香港では自国内での食品製造が盛んでなく食品の多くを輸入しており、また所得も高いことから、付加価値の高い商品であれば勝負できる。 ・タイではジョイントベンチャーを設立したが、当初はパートナー探しが難しかった。たまたまパートナー探しをしているときに、当時の米粉の調達先であった「S社」がジョイントベンチャーの設立に興味を持ち、「T社」を設立し、S社の工場でT社の商品製造もおこなうようになった。 ・また、現地で「大福商品」を作るだけの技術・ノウハウもなかったため、技術指導に時間を要した。タイはどうしても日本と文化が異なるし言語の問題もあるので、技術指導を行い商品生産を軌道に乗せるまで苦労した。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・当社はもともとタイ進出前から、国内工場で生産する商品の原料の一部タイから輸入していた、このときの仕入れ先とタイに合弁企業を設立している。これまで取引関係にあった企業とのジョイントベンチャーとなるので、比較的スムーズに会社を設立することができた。 ・日本国内の事業でも輸入原料に頼らざるを得ないのが実情であるが、海外でも同じように原料を輸入する必要がある国だと海外に工場を持つ意味がなくなる。タイはその点、なんでも手に入ることで生産拠点を設ける上ではベストの国であった。 ・「メイドイン北海道」の商品を求める国では、海外工場で安価な生産を行わなくても、多少価格が高い程度であれば受け入れられると考えるが、まだアジア・ASEANの多くの国また欧米諸国では「北海道」のブランドイメージが醸成されておらず、特にアジア・ASEANは所得も高くない国が多いので、輸出に向けた商談ではどうしても価格低下のリクエストがバイヤーから出てくる。

・北海道（日本）の資源を原料にタイなどで生産することで、商品のイメージアップにつながるとともに安価な生産ができることから、タイの食品メーカーとの連携による現地生産モデルは有効なモデルと考える。 ・ただしこのメーカーと組むか、またどのように収益をあげるか十分な検討が必要。当社はジョイントベンチャー（S社）の売り上げの3%を技術指導料として徴収する基本契約を締結している。
●タイを拠点とした第3国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・当社はスタート段階から、第3国への輸出を想定したジョイントベンチャー設立である。海外進出を検討し始めた2015年はASEAN経済共同体（AEC）が発足した年であり、域内6億人という巨大な消費市場としての価値に注目が集まっていた。
●その他 ・2年ほど前に国内の小豆の相場が高騰したため、タイの工場で生産した餡子（和菓子用）を十勝大福向けに輸出したことがある。この時に餡子は廉価な和菓子商品向けに使用した。 ・タイでもコロナの影響は大きく、ロックダウンにより新規営業活動できなかった。

企業：B社
概要 ・設立 昭和 56 年 10 月 ・資本金 4,000 万円 ・従業員数 : 社員 35 名 (パート含む) ・事業内容: 粉末スープ、乾燥ふりかけ等加工食品製造、業務用食品製造
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額 (数量)、ビジネスのきっかけ ・平成 12 年に台湾に向けた輸出が海外ビジネスのスタート。神戸の輸出商社から声掛け頂いたのがきっかけ。 ・現在は、粉末スープを中心にふりかけやみそ汁などを輸出している。なお輸出の大半は粉末スープ (輸出のやく 7 割を占める)。 ・輸出先国は、アメリカ (西海岸からスタートし現在はほぼ全土の日系スーパーに展開)、中国、台湾、香港、タイなど。輸出額ではアメリカが最も多い。 ・輸出は国内港渡しで輸出商社を活用している。 ・輸出は基本的に国内向けに生産しているものを輸出。当社の商品は輸入規制に抵触するものがない。ただアメリカについては、アメリカ仕様の商品を開発している (ビーガン向け)。アメリカ、EU、インドネシアなどは食品輸入規制が厳しい国と認識。 ※オーストラリア、EU は乳製品の輸出が難しい。→当社は乳製品を原料として使っているものが多い。 ・ほとんどが小売店向けであり、アメリカは日系スーパー、香港・タイ・中国などは現地の高級食品スーパー。百貨店などで販売されている。
●経営における輸出 (海外市場) の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・海外市場は当社にとって重要販売市場と認識。販売に占める輸出の割合は、金額ベースで約 7% ほど。将来は 30%ほどに伸ばしたいと考えている。 ・中国は当社の主力商品である「洋風スープ」の市場が十分醸成されていないが、近い将来洋風スープのマーケットが拡大すると睨んでおり、最重要輸出先国と認識している (現状の輸出割合 7%→30%に到達するための重要市場の位置づけ)。
●輸出に係る課題 (価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など) ・当社の商品は輸出先国の食品輸入規制に抵触するものは少ないので、国内市場向けの商品で多くは輸出が可能である。 ・価格については、タイ・台湾などに輸出すると国内販売価格の 2 倍～3 倍になる。このため、富裕層を対象とした小売店に向けて輸出している。 ・輸出も専門人員を要しているわけではなく、兼任で対応している。今後輸出を伸ばすためには、社内体制の充実も必要。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・当社の商品は国内工場で生産されたもので、十分輸出に対応できており、海外メーカーとの連携ビジネスは頭がない。実際に、海外メーカーから技術提携の相談を受けることがあるが、海外企業との連携ビジネスの経験値もなく、模倣されることが怖いのですべて断っている。 ・当社の商品には「北海道」をパッケージにも全面的に謳っており、原材料も道内調達が多い。このため、アジア・ASEAN で北海道ブランドが醸成されている国では、多少高くても買ってくれている。 ・北海道産 (日本産) であることを PR しても、その価値を上回る価格が設定されている商品や輸入規制に抵触しやすい商品であれば、海外企業との連携ビジネスも検討してよいのではないかと。
●タイを拠点とした第 3 国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・国内工場で生産されたもので、多国展開できており今のところ、第 3 国輸出を目的とした海外メーカーとの連携は発想にない。
●その他 ・わさびペーストの商品は海外では受けるが、日本国内ではそれほど売れない。

-
- ・賞味期限はほとんどの商品で1年を設定しているが、海外バイヤーからは1年半に伸ばせないかとの相談を受けることもある。
 - ・業務用商品の輸出も行っているが、業務用は価格競争が厳しい。
 - ・OEM商品の生産も行っているが、割合は少ない。なおOEMは道外企業からの引き合いが多く、海外企業からの注文もある。
 - ・現在、当社の工場は北海道HACCPの認証を受けているが、将来的にはJFS規格の獲得を目指している。

企業：C社
概要 ・ 設立 平成 24 年 1 月 ・ 資本金 500 万円 ・ 従業員数 ： 社員 16 名、パート社員 22 名 ・ 事業内容：和菓子製造・販売
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・ 現在、マレーシア、韓国、香港などに商品を輸出している。韓国はコンビニエンスストア、香港は外食チェーン、マレーシアは日系の大手量販店が現地顧客である。 ・ 輸出はマレーシアは自社自らが商社となり直接輸出を行っている。マレーシアには現在は自社資本 100%の現地法人を設立しており、北海道から輸出する商品は同現地法人が輸入業者となっている。 ・ 輸出額は全体で約 1 億円程度。 ・ 輸出事業は 2016 年から開始している。もともと同社は、国内のコンビニエンスストアを主要顧客としていたが、コンビニエンスストアへの販売依存度を下げるため、海外市場に着目した。様々な国への視察を経て、地元商工会議所が実施する JICA の事業でマレーシアへ訪問したところ、競合も少なく進出にあたってのハードルも低いと判断し進出を決定した。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・ 海外市場は自社では重要なマーケットの位置づけである。現在金額ベースで全体売上の 2 割弱程度が海外市場となっている。 ・ 当初マレーシアから海外ビジネスをスタートさせたが、その時は商社経由で国内工場生産した最終商品を輸出していた。ただ日本から輸出すると、現地の販売価格が日本の 3 倍になってしまったので、最終商品の輸出は断念し、JICA の事業で知り合った現地の食品メーカーとライセンス契約を締結し、技術指導を行う形で現地生産・販売（OEM）を行うようになった。 ・ なお、マレーシアについては、商品の輸出においてハラール認証の取得が求められることから、参入を敬遠する企業が多い状況であったが、同社は逆にそこをチャンスと考え、現地で OEM 生産する手法でハラール市場（マレーシア市場）への参入を決断した。隣国にインドネシアもありハラールマーケットは今後も重点市場と位置付けている。 ・ 同社はその後ムスリムインバウンドの需要獲得に向け、国内でもハラール認証に取組み、ハラール対応の商品を開発するようになった。 ・ 一方で、マレーシアの OEM が品質の問題もあり売れなくなってきたことから、現在は北海道の工場からマレーシアに向けハラール対応商品を輸出するようになった。輸出は商社を使わず、自社が直接輸出することで中間流通を排除し価格低下につなげることができた。 ・ 今後はマレーシア向けの自社定期便（冷凍便の海上輸送）の混載をすすめるべく、農林水産省の予算も活用しながら混載便による定期輸出を目指している。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・ 完成品を商社を利用して輸出すると、どうしても輸出先国での最終販売価格が高くなってしまった。同社では、現地生産により販売価格を抑えていたが、自社と技術レベルをあわせることが難しく、現地生産品のクオリティが低下してしまった。 ・ そこで同社では商社を介した間接輸出ではなく、自ら直接輸出ことで輸送コストを抑え、最終価格の低下につなげることにした。※同社がマレーシアに設立した現地法人が輸入と現地販売を行っている。 ・ 海外で OEM ビジネスを実現するには、パートナーの技術レベルや現地で調達できる原料でクオリティを落とさず生産できることが条件であるが、マレーシアでは実現が難しかった。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・ 当初タイも進出市場として検討したが、同業者で同じようなモデルを進めている事業者があり、あえてタイに比べて参入者が少ないマレーシアを選択した。

・タイは食品メーカーが充実しており、技術レベルも高いので商品を選べば現地生産のモデルは成立する可能性が高いと考えている。
●タイを拠点とした第3国・日本への輸出ビジネスへの関心
・もしマレーシア・タイなどで現地メーカーと連携するビジネスが実現するようであれば、第3国への輸出は是非検討したい。
●その他
・自社の商品は冷蔵品であるが、輸送・保存の温度帯は冷凍品であるため、コールドチェーンが整った国でなければ、輸出ビジネスは成立しにくい。

企業：D社
概要 ・設立 昭和 35 年 ・資本金 1,000 万円 ・従業員数 ： 社員 670 名（パート含む） ・事業内容：和洋菓子、パンの製造小売業
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・現在は、コロナの影響等もあり海外ビジネスはストップしている状況であるが、テスト輸出や物産展を含めると過去「米国」「台湾」「中国（上海）」「シンガポール」「ベトナム」「ドバイ」などに輸出実績がある。日系の百貨店が多く、短期間専用棚を借りる形で「自社ブランド」として海外で小売りを実施。 ・相手国ごとに輸入商社があり、その商社が指定する輸出業者に向け「国内港渡し」で商品を供給している。（国内は苫小牧港、横浜港が多い） ・自社の売り上げ全体に占める輸出の割合はせいぜい数%程度。 ・輸出商品は定まっていないが、ベトナムへはソフトクリームの元となる「アイスクリームミックス」を冷凍輸出していた（売り先は国内資本会社のベトナムグループ会社）。1 回あたり 500kg で月に 2～3 回ほどベトナムに向けて輸出した。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・コロナの影響もあり、現在、北海道内の顧客を最優先に置いている。海外マーケットは現在、優先順位が高くなく道内→道外→海外の順で位置付けている。今後コロナが落ち着くことを見越して、国内の免税店に向けた販売を強化していきたいと考えている。 ・ただしチャンスは伺っており、よい商談機会があれば参加は検討したいところ。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・国ごとに食品輸入の規制が異なるので、ある国で OK の商品であっても国が変わると輸出できないケースがある。従って当社では「どこに輸出したいか」ではなく「どの商品であればどの国に輸出できるのか」といった視点で、輸出ビジネスを捉えている。あまりばらばらに小ロットで輸出してもうまみがないので、国をある程度絞り集中展開することが重要と考えている。 ・当社の商品は基本的に「フローズンチルド品」。輸出の温度帯は冷凍であるため、しっかりコールドチェーンが相手先国で築かれていることが重要。日本国内は問題ないが、輸出先国でのコールドチェーンが徹底されていなくてトラブルになったこともある。 ・また日本国内で使用されている原材料に相当する言葉が、輸出先国によっては存在しないケースがある。この場合は、商品輸出ができなくなる。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・かつて、台湾の航空会社系の企業を相手に、技術指導を通じて現地で商品を開発し、もりもとの商標を使ったビジネスを展開したことがある。ただ、相手先企業の問題もありクオリティを維持することがむずかしく、数年で終わってしまった。 ・当社の商品は海外に輸出しづらいものが比較的多く、海外メーカーとの協業により現地生産するビジネスには大変興味がある。ただ、卵や牛乳などがどうしても日本（北海道）のものと比べてクオリティが落ちやすいか心配である。 ・考えられる方法は 2 種類。当社は北海道産の原料にこだわった商品づくりを行っており、何か北海道産であることが主張できる、コアとなる半製品を設定し、それを海外に輸出し現地で様々な形で商品化されるモデル。この場合「もりもと」のブランドではなく、現地生産メーカーのブランドになる。また、もう一つは現地で調達できるものから、もりもとがプロデュースした商品を作るもの。この場合は、北海道から半製品を輸出しなくてもよいかもしれない。今後の海外ビジネスを検討する上で、ぜひ検討したいモデルだ。
●タイを拠点とした第 3 国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・現在、そこまでのビジネスを検討したことはないが、海外の食品輸入の考え方はアメリカ主導で決められているようであり、日本が先を走っているわけではない。もしタイから第 3 国への輸出

が日本から輸出するよりスムーズということであれば、是非タイを生産拠点とした第3国への輸出も目指していきたい。

●その他

(コロナの影響)

- ・北海道のスイーツメーカーには、観光需要に支えられていた企業も多く、コロナの影響を受けて経営が不振となっている。一方当社は、土産品だけでなく道民をメインの顧客としてきたことから、コロナの影響は限定的となっている。

(原料調達の考え方)

- ・当社はできる限り原材料は北海道のものを使いたいという考え。北海道産のものを多く使うことで、北海道のブランド力を活かした展開が可能になることもあるが、商品開発上のメリットも大きい。

- ・例えば、豆にしても卵にしても、生産地と加工地の距離は近いほうが絶対にいい。当社は農家と契約して、もりもと向けに生産した一次産品を調達している点に商品調達上の特徴がある。とれたてのものをすぐ加工することで、食味が良くなると同時にモノによっては加工にかかる生産コストも抑えることができるようになる。

Ex)小豆、米などは新しいものが水分を多く含んでおり、新しいものの方が下ごしらえにかかる時間も短く済む。小豆は通常収穫された年のものは市場経由では手に入らないが、契約農家からその年のものを直接調達することができる。ドラヤキヌーボーはこの直接調達の体制が整っていることが生産することができる商品の一つ。

(賞味期限)

- ・基本的に当社の商品はフローズンチルド品であり、賞味期限は1年のものが多いが180日や90日などものもある。1年未満のものについては、バイヤーに商品の特性を説得して特に賞味期限を延ばさずこのまま取り扱っていただいているものもある。
- ・一方輸出の場合は、最低1年が求められる。ただ1年の考え方も冷凍状態で1年ではなく、解凍後も含めて1年となる（当社では350日+2週間もつものを輸出）。

企業：E社
概要： ・設立 昭和54年12月 ・資本金 4,000万円 ・従業員数 ： 社員220名 ・事業内容：コロッケ・春巻き・グラタンを主体とした冷凍食品の製造販売
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・現在、冷凍コロッケ商品を、中国、台湾、シンガポール、香港、タイ、アメリカ、フランスなどに輸出商社の協力を得て輸出している。輸出先国は多岐に渡るが、売上全体に占める輸出の割合はまだ1%程度で1億円前後。 ・近年輸入規制が厳しくなり、トランス脂肪酸が含まれる商品の流通が禁止されたことから、商品の仕様を見直し、輸出向け商品については使用原料の見直しを図った。 ・海外は商談会への出展を通じて徐々に販路が拡大。商社を使って輸出しているので、取引関係にある商社が販路を拡大している状況。輸出は国内の商社が執り行っており、国内の指定港まで北海道から輸送している。日本のコロッケと全く同類の商品は以外に海外では少ない。日本の食文化の一つとしてコロッケはみなされている。 ・輸出した同社のコロッケは主に現地の日本人に召し上がっていただいている状況で、現地ローカルの人々に消費してもらうための提案が今後重要。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・同社の売り上げの9割以上は北海道外であり、北海道内のウエートは低い。 ・コロナの影響もあり、国内市場が伸び悩んでおり、しばらくは国内市場の維持拡大が最重要命題となっているが、今後は海外市場の獲得の強化を図っていく方針。 ・完成品をベースにした海外市場の掘り起こしはまだ、開拓の余地が大きいと考えられるが、コロッケ・グラタンなど完成品に関しては使用原料が高くなったり、コロッケについては海外では大衆商品として定着を目指すためには、販売価格を抑える必要があり、その意味においては、完成品輸出と並行しながら、半製品の輸出にも目を向けていきたいと考えている。 ・過去、韓国の食品メーカーに冷凍食品のノウハウを提供したり、韓国の商社にコロッケを使った弁当の製造方法を指導したこともあり、技術ライセンスによる収益獲得も今後可能性を模索したいと考えている。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・同社の商品は全世界的に使用が禁止されることになった「トランス脂肪酸」がほぼ全種類の商品で使用されていたことから、輸出向け商品についてはレシピの見直しが迫られることになった。 ・完成品を前提とすると、輸入規制に抵触しやすく、また商品の性格柄高価な価格設定が難しいものでもあるので、できる限り物流を効率化するなど価格を抑える努力が必要。 ・当社は国ごとに輸出商社を使い分けているが、商社を使い国内港渡しで商品を輸出する形態は、時折輸出先国で商流がバッティングするケースもあるので、商流のモニタリングが必要となる。 →A国とB国で輸出商社を使い分けていたが、B国向けに商品を輸出していた商社が、知らないうちにA国への輸出も行うようになったケースがある。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・タイに向けてはコロッケの完成品を既に輸出しているが、今後はタイの食品メーカー向けに、コロッケやグラタンなどを生産するのに必要な、「北海道産ポテトパテ」「北海道産牛乳を使ったベジタブルソース」など、北海道産の原料を使った半製品の輸出にトライしたいと考えている。 ・これらの半製品を使用してコロッケの生産を行うと、既存の商流とバッティングするので、コロッケ以外の商品の製造ができる企業と接点を持ちたいと考えている。
●タイを拠点とした第3国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・もし有望な生産パートナーがタイで確保できれば、是非第3国への輸出も応援していきたい。
●その他 ・タイでコロッケを普及するのは非常に苦しい。タイ人は基本コロッケは食べない人種である。

② 九州・沖縄企業ヒアリング

企業：F社
概要： ・業種 食品加工業 ・従業員数 426人（2020.03月末、以下同じ） ・資本金 1,859百万円 ・年商 9,304百万円 ・主力商品 味付いなりあげ、味付きつねあげ、油あげ など
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・輸出商品としては、味付いなりあげ、味付きつねあげ、油揚げなど。輸出先としては30ヵ国あり、韓国が51%、その他29か国で49%である。欧州（英、独、スウェーデン、フィンランド、ノルウェー、オランダ、ポーランドなど）、米国、豪州、ASEANにも輸出している。2020年3月から5月のコロナ禍の時もゼロにはならなかったのは幸いだったが、2019年3月末で約6.9億円の海外売上高が、2021年3月末は約5.6億円に減る見込みである。 ・海外で「いなり」の食習慣があるのは、韓国は太平洋戦争前に日韓併合の時代があり、食品としてなじみがあったことが理由である。それ以外の国では、明治期に日本から移民一世が移ったに米ハワイ、ブラジルなどの南米などもウェイトが高い。これらの国では、ハレの日の料理として日本食（いなり、巻きずしなど）が連綿と食べられ続けており、食習慣が残っていることが大きい。故郷の懐かしい味であること、南国で甘い味付けが好まれることも影響している。 ・販売先は、現地スーパーに直接卸したり、飲食店に販売したりと国によって多種多様である。 ・同社ではハラール認証を取得し、イスラム教国に輸出してきたが、2020年12月のハラール認証更新を最後とし、今後はハラール対応商品の取扱いを止める予定である。理由は、アジア諸国は経済成長して国民所得も増えているものの、思ったほどは成長しなかったため。日本では、国民所得が上がるといって、国民全体が裕福になることをイメージするが、インドネシアやマレーシアの現地では、引き続き富裕層と貧困層に格差があり、全体として国が金持ちになったという状況ではない。そのため、ハラール対応商品が思ったほどの売上げに繋がらないからである。現地では、非ハラール商品の油揚げの価格の方が安く、広く購入されている。オーケー食品工業ではアジア地域の経済成長に伴い、インドネシアやマレーシアなどのASEAN諸国で、「非ハラールからハラール対応商品への移行」を期待していたが、幻想にすぎなかった。イスラム教（特にアジア地域）は、戒律が厳しい訳ではなく、地域の実情に応じた柔軟な対応を個人がそれぞれ判断する宗教であり、「状況に応じた」取扱いが許されている。ハラール対応食品と非ハラール食品が並んで売られていると、価格メリットがある非ハラール商品の方が売れている。残念ながら、所得水準が上がると、高価格でもオーガニック食材が売れる先進国のような消費行動にはならなかったことがハラール対応を今年で終了する理由である。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・F社は福岡に拠点を持つ会社で、アジアに近い福岡のメリットを受けてきた。 ・関釜フェリーやビートルによる韓国と日本の人的・物的交流もあり、韓国でいなり寿司や油揚げを食べる習慣があることを実感していたことも強みであった。 ・豪州なども、近年のインバウンドの波に乗って来日したスキー客が、日本でいなり寿司などを食べ、食習慣として油揚げが現地に還流した面もある。油揚げは、外国の「似非和食」でない日本食文化の1つであり、海外マーケットはこれからも拡大していきたい。 ・現在は、コロナ禍で往来が困難であるが、収束後、一度はインバウンドで賑わう状態が再現されると考えている。ただし、その後、本当に日本食文化が海外に根付くかどうかはコロナ禍後の努力次第だろう。 ・米国ではNijiya Marketは大きな取引先であり、LAやサンフランシスコでは助六が当たり前スーパーで販売されている。

・欧州ではそこまで広がっていないが、サンドイッチなど軽食が好まれることもあり、（お米はグルテンフリーではないが）「パンよりお米がヘルシー」というイメージがあるようなので良いイメージを活かして販売を拡大したい。実際に現在、ロンドンにいなりの製造デモ機をもっており、その後ヨーロッパ各国を回る予定。欧州地域を商機としてみている。 ・販売額が 10 億円を超える規模になれば、現地生産も考える必要があるが、「日本食」の強みは「日本で生産」されていることである。F 社では、「海外で現地生産」を行う環境とは考えていない。 ・「クールジャパン」のすごさとは、細部のパーツまで丁寧にこだわって、作り上げられる日本文化である。日本で食べられているモノと同じ品質の日本食を海外で楽しむには、日本の漁師・日本の農家と同じ態度で食材を収穫・生産する技能を現地で持つ必要があり、また流通過程でも同じ品質が準備されないと無理である。魚や農作物は新鮮な素材が収穫できたとしても、後の工程で高い品質を保つための手順を共有しないと、本物の日本食を伝達することは困難である。 ・アメリカの食品（例：ネスレ・ケロッグ・コカコーラ等）は、現地の食文化をある意味、蹴散らしてでも「アメリカ文化」として提供している一方、日本企業の大塚製薬（ポカリスエット）などは、まずは無料で配布し、現地の人に知ってもらう環境づくりをした。日本の食品は、現地に一方的に押し付けずに受け入れられる戦略が重要。安売りをしない「ピエトロ」のドレッシングのようなブランド価値を保つことが重要である。https://www.pietro.co.jp/ ・技能実習生のようなブルーカラーでなく、料理人や食品流通に関するエキスパートを九州全域で養成し、出身国に戻った後に日本の食品を広めてくれるような存在をシェフレベルで育てていければ、日本の食材が海外でももっと受け入れられるだろうと考えている。そのために、日本食（または sushi）アカデミーのようなものを作ったらどうだろうか。 ・大分県などでも行われている水産養殖業の活性化の意味を込めて、ブリ・マグロ・ふぐ・エビの養殖などで人材を育てるのも良いかもしれない。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・船便で輸送されることから消費期限が長い商品でないと海外販売できない。米国でも欧州でも、輸送だけで 2 週間、検疫で 1 週間程度が必要なので、長期の消費期限に対応できる商品であることが必要である。同社は、「コンテナ：混載」で輸出している。 ・博多港には大型の業務用冷凍庫が少な過ぎる。現在、5 つしかないため、港で保管ができず販売機会を失うことがある（例えば、関アジ・関サバ・車エビなどを生きたまま届けられるかは重要）。行政のサポートなどで、物流インフラが整備されることが望ましいが 30 年前の「よかとピア」（1989 年に福岡で開催された博覧会）の頃から、進んでいない。関東エリアの高価な冷凍庫の賃料でなく、アジアに近い福岡で割安な冷凍庫があれば、商売の拡大に繋がるだろう。 ・日本人移民が「いなり」の食文化を守ってきたように、現地に「本物」の日本食を理解してくれている人を増やすことが海外マーケットの拡大に直結する。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・油揚げについては、「日本で生産された」ことが付加価値の増大に寄与しているので、現地生産は考えていない。現時点では、「日本からの輸出」で対応する予定である。 ・醤油、酒といった調味料を吟味した上で商品を製造しており、海外で同程度の品質管理を行うのは大変だろう。
●タイを拠点とした第 3 国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・日本からの輸出で対応予定なので、考えていない。
●その他 ・室町時代・戦国時代から韓国を筆頭にアジアとの交流や貿易を続けてきた博多の文化的歴史や地政学的メリットを活かして商売を続けていきたい。

企業：G 社
概要： ・業種：塩干・塩蔵品製造業／その他水産食料品製造業／水産缶詰・瓶詰製造業 ・従業員：54 名（2020 年度時点） ・資本金：1500 万円 ・年商：6 億 3 千万円（2020 年 2 月時点の数値） ・主力商品：海産物（タイラギ・ウミタケ・のり）・粕漬（魚や貝柱）の製造（40％）、ゆず製品製造販売（40％）、うなぎ関連製品・ごはんのお供など（20％）
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・タイ向けにはゆず果汁、ゆず皮を現地で委託している生産工場へ輸出。タイの現地委託先ではこれらを、同社のゆず製品と同じ商品を生産するために使っている。柚子以外の原料をタイ現地で調達し、生産することで、日本の小売価格と比べてコストを抑えることができています。 ・原料で輸出しているゆず皮やゆず果汁は、パン屋・アイスクリーム屋・カフェ・ケーキ屋・はちみつ屋（ゆずハニーをつくる）にも卸している。これらは現地パートナー（日本人）が開拓してくれたもの。 ・以前は混載便で神戸港から出していたが、今は博多港から冷凍コンテナ一本で出している。塩蔵のゆず皮と黄色のゆず果汁（現在製造しているゆず製品に使用する）、皮も加えてなるべく一杯になるように輸出している。一回に 5 トンくらい。頻度としては年に 2-4 回。急遽納品の必要があるときなどは航空便で飛ばしたりもする。 ・輸出金額は非公表。数量は 5 トン×2～4 回/年（前項参照）。 ・もともと、日本で製品（ゆず製品）を作るにあたって原料の一つである唐辛子をタイから輸入していた。その輸入元のタイの現地法人の日本人社長と付き合う中で色々相談し、タイでゆずを広めていこうと同社社長と、現地法人の社長がパートナーシップを結んだ。連携している日本人社長はもともと鶏肉を日本に輸出するビジネスしていた（もともと日本の商社マンで、退社してタイで起業した）。 ・まず取り掛かったのが、ゆず製品の現地生産。日本から輸出すると現地販売価格が 2 倍程度になってしまうこと。商談会ではどうしても価格が障壁となっていた（日本のゆず製品の価格は 580 円）。色々な国で検討した結果、タイでは 1. 必要な材料がそろいやすい 2. 親日的 3. 福岡県庁・福岡銀行の出先機関もあり、サポートが受けられるので、タイでの生産を決めた。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・いまはゆず製品だけではなく「ゆずを使ったのり製品」（柚子胡椒＋お酢＋有明海海苔）を輸出しており、これが伸びている。 ・原料の輸出を含めると、同社の輸出先は 30 か国ぐらいに達している。強化していきたいのはアメリカとヨーロッパ。ゆず果汁・皮を使うということではデザート（ジェラート・ジュース）などでヨーロッパに開拓の余地があると考えている。タイとおなじ方式（現地生産）で展開していきたいが、なかなか良いパートナーが見つからない。タイから第 3 国輸出として香港とオーストラリアにだしたことがあるが、香港は長続きしなかった。オーストラリアはパートナーが見つかり、現在もタイからの輸出が続いている。 ・昨年（2019）JETRO のコンソーシアムにお願いして専門家のアドバイスをもらいながら、ヨーロッパのデザート関係のメーカー（スイス・イタリア）にゆずに興味がないか、メール・電話でアプローチをしたが成果が上がりなかった。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・最終商品を輸出すると価格が倍程度になってしまうため、タイでは現地生産を開拓した。ヨーロッパは単価を高くしても売れている（15 ユーロでゆず製品を売っているのをみたことがある）。ちなみにタイは現地生産のゆず製品を 300 円くらいで販売。 ・賞味期限は最低 10 か月。新しいものをクライアントが要望する場合がある（ゆずが収穫シーズンに入ると、今シーズンにとれたものを要望されることもある）。 ・タイへの輸出に関しては、FDA ナンバー、原材料、配合比を表示に入れる必要がある。タイにゆず

果汁を輸出するときは、箱だけでなく、袋の一つ一つにラベルを張らなくてはならないので、現地でタイ語のシールをつくってもらって日本で一つ一つ貼っている。 ・タイに限らず、2011 年の大震災の後は輸出の検査・産地証明書の手配が大変になった時期があった。 ・日本で製品を作る際に唐辛子を輸入していた時から付き合いがあった日本人社長をパートナーにタイのビジネスはうまくいっている。しかしアメリカ・ヨーロッパは開拓したくても、良いパートナーがなかなか見つからないので進展がない。 ・海外（商談会）に行くのは大きな出費になるので、補助金があると助かる（過去に中小機構の認定をうけて補助金をもらったことがある）。ただ現実的には商談会でその場で興味を示してもらってもその後やり取りが続かないことが多い。 ・最近（2020 年 12 月）コロナの影響を受け、輸出のためにコンテナを抑えようとしても、コンテナが不足している。中国が大量の空コンテナを集めて、アメリカの巣ごもり需要に対応するための消費財等を輸出した。しかしコロナによってアメリカにコンテナが滞留しており、日本からの輸出のためのコンテナを見つけるのが大変だった。 ・現地の委託生産工場とのやり取りには、価値観の違い、時間感覚の違いがある。相手国とのやり取りは人次第ではあるが、アジアは全体的に反応が鈍く、コミュニケーションに時間がかかる感じはする。頻繁にメールを送る、Line、WhatsApp などの通信アプリで既読を確認、等のやり取りをしている。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・技術ライセンス、ノウハウによるロイヤリティ収益の獲得についても、将来的にはやりたいと思っているが、現在は手を付けていない
●タイを拠点とした第3国・日本への輸出ビジネスへの関心 ・既にタイから香港とオーストラリアに輸出したことがある。香港は長続きしなかった。オーストラリアはパートナーが見つかり現在もタイからの輸出がつづいている。 ・日本に原料がある製品で生産体制が整っており、海外で生産しての日本への輸出は考えていない。
●その他（ヒアリングの中で創発的に聞き取りした事項、特記事項等） ・ゆずに関して、なにか問合せがあるときは現地パートナー（日本人）から同社社長に連絡があり、相談しながら進めており、年々原料の輸出が増えている。現地のシズラー、MK レストラン（タイスキのチェーン）がゆずフェアを開催し、高橋商店のゆず果汁を使ったメニュー（フラペチーナ、アイスクリーム、ビビンバなど）を作ったことがある。 ・タイでの生産委託先の選定について、食品製造工場は安全・品質を満たすため、第三国にも輸出している所を選んでいる。工場の設定にあたって、福岡県のタイ事務所は多大なサポートをしてくれた。 ・タイでのゆずを使ったのり製品の現地生産は簡単ではなく、現地に何回か製造にかかわる社員が出張して色々指導し、完成までに一年くらいかかった。2012 年頃から着手して販売しだしたのは 2013-2014 年であった。ライセンスを取ってそれを売ることは考えてはいるが、まだそこにはたどり着いていない。 ・タイでは資材を集めることが大変。日本で当然あるようなものがなかったりする。ゆずを使ったのり製品の容器はキャップに少々難がある。欲しい形状のものがあってもロットがあわなかったりして採用できないケースがあった。パッケージのデザインはタイフェックスでパッケージサンプルをみせたりして、お客さんの反応を探って決めた。 ・デザインは現地のパートナー会社と相談し、日本のデザイン企業にお願いして決めた。

企業：H社
概要： ・業種：食品製造業 ・従業員数：約 170 名 ・資本金：1 億円 ・年商：32～35 億円 ・主力商品 小麦粉 ※売上のうち、沖縄県内へ小麦粉製品の卸売が 9 割以上。うち製パンメーカーへの販売が 8 割以上
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・紫芋ペーストを製造販売。宮古島産紫芋を使用し、宮古島工場にて生産。主に菓子の原料。 ・2013 年頃より、県外及び香港へ販売。国内 6 割、香港 4 割。香港向けの売上高は 1～4 千万円。 ・香港の外食企業マキシムグループのショップブランドのケーキの材料として、マキシムグループの工場にてケーキへと加工されている。赤色は中華圏で縁起のいい色であり、需要がある。また、アジア圏は食材としてイモが好まれる。 ・20ft コンテナを利用し宮古島から那覇港、台湾を経由し香港へ。現地での販売戦略による季節性があり、9～12 月に船便で 4～5 回輸出。かつては宮古島からの直輸送便があったが、今は無い。 ・那覇港でフォワーダー（琉球通運）に依頼。C&F（CNF）で対応しており、通関は相手先の輸入業者が管理する形。 ・香港でのフードエキスポ展示会に出展し、声を掛けられ取引開始。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・当社は沖縄県内への販売が主業であり、海外輸出については県内以外の市場の一部と見ている。海外輸出一本で事業を行うことは、体力のない中小企業には難しいと思う。 ・沖縄は島であり、日本本土への輸送も海外への輸送も、コスト含めそれほど変わらないと考えている。ただし、海外との輸出事業は、商習慣・言語の面から時間・コストがかかる。 ・同社にとっては、海外だけでなく国内（県外）向けも、同じ位置づけで見ている。目標は海外向け輸出事業および県外向け販売事業の合計で年間 1 億円の売り上げを出すこと。 ・域外向けには、例えばシークワサーを JA から仕入れて販売している。また、同社の黒糖パウダーミックスなどを食品メーカーに対して卸している。 ・タイやシンガポール等、市場拡大中の東南アジアでの販売を見据えている。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・沖縄では、HACCP や ISO の認証をとっていない食品メーカーが多く、海外で求められる品質基準で輸出をすることが難しい。 ・沖縄は島なので、どこに出すにしても輸送コストがかかり、特に輸出に際して価格設定が高めになってしまう。現地でいうと Upper Class 向けの商品にならざるを得ない。 ・価格は競争の中で重要であるが、価格が高くても買ってもらえるようにすることも重要である。現在海外では「日本産」は珍しいものでは無くなっており、「日本のどこ産」及び品質が重要となっている。

- ・製品の賞味期限は1～2年であり、紫芋ペーストについては、現地で計画的に使用される業務用であるため、問題はない。
- ・昔は商社経由であったが、ニーズの相違などがあったため、社内に輸出部門において、相手先と直接取引とするようになると、やりとりがスムーズになり、輸出量が増加した。
- ・基本はパートナー企業の要望に応える形だが、逆に意見を求められる際は提案型営業を行っている。
- ・沖縄から台湾向けの食品輸出は、現地で生産される食材と沖縄産品が重なるところがあり、容易ではない。中国は離れているのでその点はあまり重複しない。
- ・2010年代に、国・行政が中小規模の食品メーカーを「焚きつける」形で、海外輸出事業の展開が進んできた側面があるが、本音をいうと、無理に焚きつけない方が良かったと思う。なぜなら、中小企業のほとんどは輸出経験もノウハウも少なく、結果として一時取り組んでは見たものの長続きせず、海外事業から撤退せざるを得ないケースを多く耳にする。
- ・沖縄でも輸出事業を続けることができている事業者は、ある程度限られているのが実情ではないか。行政からの支援としてお願いしたいのは、各事業者の身の丈にあった支援。資本金や色々な観点で、きちんと支援先をスクリーニングしていただいた方が良いと思う。
- ・国によっては、コールドチェーンの面で、品質保持が難しいことも課題。例えば、シンガポールとタイを比べると、タイの方が洗練されておらずコールドチェーンが整っていないので、ペーストではなくパウダー(粉末)で提供する、などの対応を提案する場合もある。

●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心

- ・最終品ではなく、半製品・原料で出した方が良い。なぜなら、原料で出すことで、現地の味の好みに合う形で提供できるため。ケーキの甘さも、現地ではそこまで甘くなく、日本とは全く違う。
- ・展開や販売方法などは、やはり現地に詳しい現地マーケッターに任せた方が良い。
- ・ロイヤリティ収益については検討出来ない事業ではないが、原料輸出事業を行っている上では、同時に行うことは難しい。原料を使用してもらっている以上、さらなる収益を同じ相手から獲得することは商流上好ましくなく、むしろ協力して売上げを増加させて取扱量を増やしてもらうのが筋だと思う。実際に、試作を作って使い方を提案することもある。
- ・技術ライセンス・ノウハウによるロイヤリティ収益は、行うとしたら食品製造業ではなく、そういったライセンスをビジネスとする別の事業形態の方が合っていると思う。

●タイを拠点とした第3国輸出・日本への輸出ビジネスへの関心

- ・香港マキシムグループの海外展開に伴い、新たにタイやベトナム等に進出は考えられる。そうなればそこから新たな取引先獲得の可能性もある。特に、マキシムグループでの取引実績は、新しい取引先を広げる上で信頼を得ることに役立っている。
- ・最終的に、日本への逆輸入は無いが、輸出した原料を、タイなどを拠点として各国へ商品が展開されることは考えられ得る。
- ・タイやシンガポールへの輸出は検討中である。しかし、現状では現地でのコールドチェーンに不安があるため、パウダー製品での展開を考えている。

・ベトナムでは、クッキー販売の際の原料提供が行われている。
●その他（ヒアリングの中で創発的に聞き取りした事項、特記事項等）
・宮古島産の紅芋ペーストは、その品質から海外でも高い評価を得ている。 ・タイ等の東南アジアは、全体的にビジネスの考え方が醸成されていないことがネックである。例えば、現地パートナー企業が在庫の管理が出来ておらず、急に商品を届けて欲しいと依頼が来たり、連絡頻度についても、台湾や香港、シンガポールの取引先は頻繁に連絡が来る一方で、タイではあまり来なかったりと、違いがある。 ・現地企業との連絡はメールか LINE が多い。現地の中規模企業は LINE がメインである。 ・輸出事業に関しては現地での情報収集が大事であり、県などの現地機関を活用している。 ・現地で売れるためには、現地の食習慣にどれくらい入り込むことができるかも大事。 ・香港において政治的影響やコロナの影響を受けて、売上げが減少している。

企業：I社
概要： ① 業種 加工黒糖の製造販売 ② 従業員数 30名 ③ 資本金 1千万円 ④ 年商 2～3億 ⑤ 主力商品 加工黒糖
●輸出している商品と販売市場、現地ユーザー、輸出方法、金額（数量）、ビジネスのきっかけ ・最終品である加工黒糖を商社経由で中国・韓国・香港・台湾へ輸出している。輸出全体に占める国別割合はそれぞれ50%・20%・20%・10%。現地ユーザーは、主に小売店向け。 ・近年の輸出金額は10百万円から14百万円で推移（年商の3～5%程度を占めている）。 ・2015年頃から中国向け輸出が開始し、取扱量が10百万ほど増加した。 ・商社を介して船便（コンテナ）で半年に一度、4～500kgを輸出。またスポット需要もあり、随時対応している。シンガポール、オーストラリア、イギリス、アメリカなどにも輸出した実績がある。 ・展示会へ出展や、バイヤーによる現地実演販売にて取引拡大。 ・海外事業を始めたきっかけは、沖縄県産品の海外輸出をしないかという声かけが沖縄県からあったこと。その後、商社等も紹介があって、今の形での輸出事業が始まった。
●経営における輸出（海外市場）の位置づけ、今後の海外市場開拓の方針など ・海外向け売上げは伸ばしたいが、どうしても現地で価格が高くなってしまっているのがネックである。 ・アジア以外もオーストラリアやイギリス、アメリカなどで販売をスポット的に試したが定着しなかった。 ・現在は積極的に海外向けを伸ばそうと営業等はしておらず、引き合いに対応する形である。 ・現地で受け入れられる商品として「定番化」させるためには、実演販売などが有効だと思う。
●輸出に係る課題（価格、賞味期限、輸入規制、現地パートナー、ニーズ対応など） ・価格が高くなる点。ただし、日本のものは多少の高さなら現地でも受け入れられる。中国向けでは、黒糖の栄養価の高さに加え、生姜人気の高まりから販売が伸びた。特に、妊娠した女性の栄養補給などの面でも人気である。 ・同社では、バイヤーの希望を受けて、コスト削減のため、原料をより安価な国内産地のものを利用したり、パッケージを工夫したり、内容量を減らすなどの工夫をしている。しかし、それでも現地生産の他商品と比べると2倍ほど高くなり、ベトナムでは4～5倍ほど高くなるなど、価格面の課題は残る。 ・賞味期限は短くて半年、長くて10ヶ月だが、海外ではそれを伸ばし1年とした。（実際に品質に変化がないことを確認し、期限を延ばす対応を行った。） ・輸入規制や必要書類の対応に関しては、商社が教えてくれるため苦労はしていない。 ・現地パートナーはおらず、ニーズ対応はすべて商社経由で行っている。商社と現地顧客の連携がうまくいっているため、逆に商社経由の方が情報伝達を行いやすい。 ・中国向け輸出で、放射能汚染による規制強化により、チョコを含む商品が輸出できなくなった。 ・アメリカ向け輸出で、チョコレート商品に含まれている部分水素添加油脂（PHOs）が食品利用には新たな承認が要することになったため、輸出できなくなってしまった。 ・輸出に際して、提出が求められる資料が年々難しくなっている。
●タイを対象市場に想定した時の今回検討の事業モデルに関する関心 ・タイに関しては、実際に以前、展示会等でバイヤーとやりとりがあり、商品としては気に入ってもらえた。実際に現地からの訪問もあった。だが価格面で取引には至らなかった。またチョコ味に関して甘すぎるという現地の嗜好との違いもあった。 ・半製品での輸出について、引き合いがあれば取り組むが、積極展開は考えていない。 ・ノウハウの提供については検討の余地はある。現に黒糖加工技術を北海道のビート黒糖メーカーに提供したことがある。海外からもニーズがあれば考える。

(ただし、北海道の企業に技術提供した際は、ビジネスとしてそれで対価を得た形ではない。)
●タイを拠点とした第3国輸出・日本への輸出ビジネス
・可能性としてはゼロでは無い。 ・現地で実演、現地バイヤー・現地ユーザーと話が出来ることが重要である。
●その他（ヒアリングの中で創発的に聞き取りした事項、特記事項等）
・コロナの影響で昨年5月は輸出が完全にストップしたが、6月からは回復している。 ・中国、台湾では、放射能関係で厳しい規制がある。最終品の原材料に含まれているだけで輸出できない等。 ・バイヤー対応を行う際には、ジェトロを含め現地の日本の出先機関を利用している。また過去に沖縄県独自の支援を活用し、渡航費や現地用パッケージ改良・展示品製造の補助を受けた。 ・他社では「こんにゃくゼリー」が輸出用で売れているという話を聞いた。国内より海外向けで売れているようだ。

（４）ヒアリング結果の考察

- ・ヒアリング結果からは、最終商品の輸出を行っている企業で、過去輸出の交渉において「価格」や「相手先国の食品輸入規制」等により商談が進まなかった経験を有する場合、海外（タイ）の食品製造業との連携による現地生産モデルに高い関心を有することが分かった。
- ・また、既に海外（タイ）メーカーと連携ビジネスを展開している企業においては、「価格」「使用原材料」などの課題払拭や「効果的な現地マーケティングの実施」などを理由に連携ビジネスを実施していることが分かった。またこれら企業はタイでは手に入りにくい、日本の地域資源を活かした連携ビジネスを展開していることが分かった。

2. 海外調査

2-1 調査地域・対象の考え方

- 本事業では、わが国の中堅・中小企業が、食品原料（半加工品、技術ノウハウ等）をアジアの国に輸出し、現地企業が最終加工を行い、アジア各国、さらには、欧州の市場開拓を図るビジネスモデルの検討・輸出戦略の形成を目的としている。

（1）調査地域・対象・方法等の考え方

- 本事業では、日本の中堅・中小食品製造業のビジネスパートナーの候補先として、ASEAN の食品製造業者および流通・飲食店等事業者、および ASEAN の食品製造業者を通じた第 3 国への輸出可能性を検討するため、欧州 2 か国の流通・飲食等事業者へのヒアリング調査を実施した。

（2）ASEAN 調査

○対象国の考え方

- ASEAN は日本にとってアジア、米国などに次いで重要な食品輸出先国となっている。JETRO によると、ASEAN では「ベトナム」「タイ」が日本からの食品輸出の上位国となっている。

日本の農林水産物・食品輸出先内訳（暦年ベース）

単位：億円

	2018年	2019年
香港	2,115.0	2,036.8
中国	1,337.6	1,536.8
米国	1,176.4	1,237.8
台湾	903.4	903.8
韓国	634.8	501.4
ベトナム	457.9	453.8
タイ	435.2	395.0
シンガポール	283.7	305.7
フィリピン	165.5	153.8
オーストラリア	161.3	173.8
その他	1,396.8	1,422.0
合計	9,067.6	9,121.0

出所：JETRO

- 本事業では、ASEAN の食品メーカーとの協業による現地生産、及び ASEAN を拠点とした欧州地域への輸出モデルの検討を行うが、適切な調査対象国の検討においては以下について考慮が必要と考えられる。
 - ✓ 自国市場の規模が大きくマーケットとしての魅力があること
 - ✓ 経済成長等を背景に一定の購買力があること（中間層以上のボリュームゾーンが一定規模あること）
 - ✓ 日本の食品のブランド力があり、日本からの食品輸入量の多いこと
 - ✓ 食品産業が盛んであり輸出規模も大きいこと
- タイは ASEAN 地域ではインドネシアに次ぐ経済規模を有し、中間所得層も拡大していること、また世界有数の食品生産・輸出国であり、2017 年の食品輸出額は約 3.5 兆円ほどとなっていること、今後、世界の食品工場となるべく、国の政策として食品輸出を強化していることなどから、ASEAN における本事業の調査対象国として、国内の市場性および第 3 国への輸出実績等からタイ

を設定することが妥当と考えられる。

(3) 欧州調査

○対象国の考え方

- タイから欧州地域への輸出は各国に直接輸出されるルートと、欧州最大のアムステルダム港を有するオランダ等に一旦輸出され、さらに欧州各国へ転送される2つのルートが存在する。双方を考慮して考えると、まず欧州の3大経済大国であるドイツ、フランス、英国が候補としてあげられる。

基準1：欧州地域において経済・人口規模が相対的に大きい

→ 1位：ドイツ 2位：フランス 3位：英国

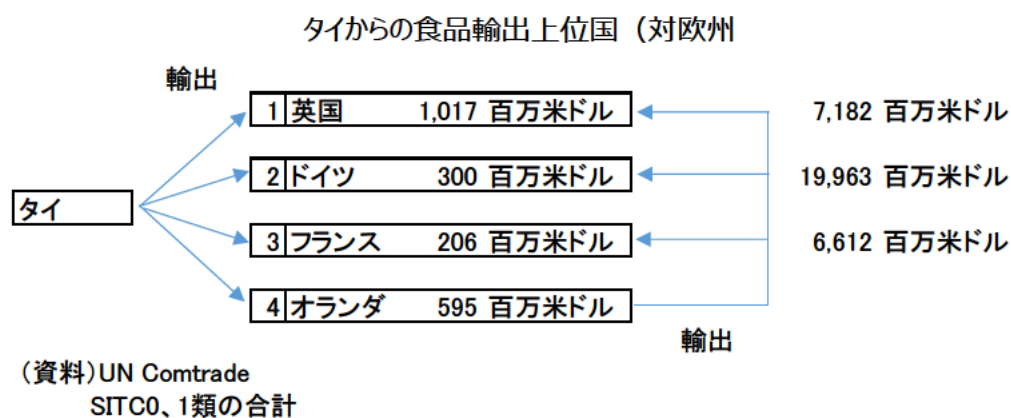
基準2：タイからの輸出規模が大きい

→ 1位：英国 2位：ドイツ 3位：フランス

基準3：欧州の玄関港であるオランダとの貿易規模が大きい

→ 1位：ドイツ 2位：英国 3位：フランス

- ドイツ・フランスについては、貿易規模ではドイツがフランスを上回るが、フランスは食の国際見本市であるSIALが毎年開催される等、食への関心が高く、欧州地域の食の情報集積・発信拠点としての地位を確立している。
- また英国については、タイから輸出額が大きいことから、第3国輸出の可能性を考慮すると最も有望な国と考えられる。



- 以上より欧州における調査対象国は、フランスとイギリスと設定する。

2-2 各国調査結果

- 本事業では、日本の中堅・中小食品製造業のビジネスパートナーの候補先として、ASEAN の食品製造業者および流通・飲食店等事業者、および ASEAN の食品製造業者を通じた第 3 国への輸出可能性を検討するため、欧州 2 か国の流通・飲食等事業者へのヒアリング調査等を実施した。

(1) タイ

- タイの食品メーカーの日本の食品メーカーとの連携意欲や求める連携形態を把握するとともに、タイ国内で流通している日本食品の産地の状況や、日本食品の産地へのこだわりなどを把握するため、流通業者・飲食店等にヒアリング調査を行った。

①タイ国内における食品流通動向の把握

ア) タイの食品輸出状況

- タイの食品輸出先上位国をみると、日本が最も多く次いでアメリカ、インドネシアとなっている。
- なおタイは ASEAN 自由貿易地域に加盟しており、加盟している ASEAN10 か国内では貿易における関税優遇措置がある。こうしたことを背景にタイからの輸出先国は ASEAN 地域が多いものと考えられる。

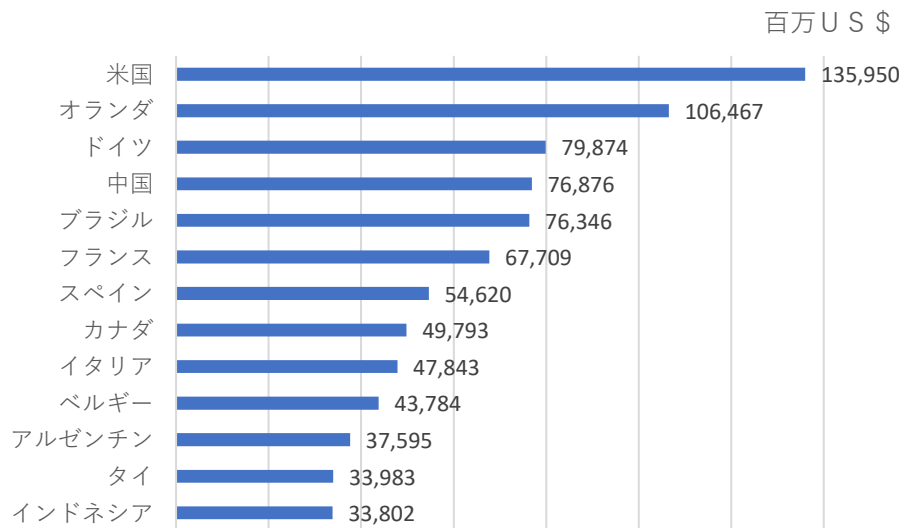
タイの食品輸出先上位国 (2018)

対象国	輸出(千US\$)
日本	3,182,632.91
アメリカ	2,509,413.11
インドネシア	1,089,359.08
ミャンマー	1,074,669.88
カンボジア	998,738.39
中国	947,519.58
ベトナム	922,912.68
イギリス	898,569.48
オーストラリア	745,796.02
マレーシア	626,248.02
韓国	620,409.84

出所：WITS (World Integrated Trade Solution) 資料より

- また世界の食品輸出ランキングをみると、タイの順位は12位となっているが、タイは向こう20年で食品輸出額を6兆バーツ（約19兆6,800億円）に拡大、世界トップ5に入る食品輸出国を目指している。
- このため、商品の品質向上や高付加価値化に向けた最新技術の導入とともに、今後手厚い優遇策を講じて投資誘致を図るなどして成長を後押しする予定となっている。

世界の食品輸出ランキング(2019)



出所：GLOBAL NOTE

- イ) タイで流通している日本食品の生産地の状況およびタイで生産される日本食品の取扱い意向
- ・ヒアリング調査によると、小売店、飲食店ともに「日本以外で生産されている日本食品」の取扱いは多い。日本から輸入している日本食品は、「タイでは手に入らないもの」「日本産であることでプレミアム感が出せるもの」が多い。 Ex) 和牛、ホタテ、日本酒など
 - ・またタイ国内で生産されている日本食品のクオリティは高くなっており、目立った差はなくなりつつある。
 - ・小売店、飲食店ともに日本食品において差別化された商品ニーズが高まっており、「希少価値」があり、かつ「値ごろ感」のある商品を求める傾向が強くなっている。

②食品メーカーの日本の食品メーカーとのアライアンスへの関心

- ・ヒアリング調査の結果、日本の食品メーカーとのアライアンスに関心を有する、タイ食品メーカーは一定数存在することが明らかとなった。
- ・ヒアリング対象となった企業の求める、日本の食品メーカーとの連携の条件等については下記の通り。

例1) 魚介類、鴨などを使った加工食品のメーカー

→OEM による大量生産・加工ビジネスに関心。日本でブランド力を有する食品メーカーが希望。

例2) 総菜、パン類の食品メーカー

→コンビニが主要販売先であり、デリバリービジネスに対抗できる「栄養」「健康」などの面で訴求できる、技術力が高く品質管理が徹底している食品メーカーと連携したい

例3) 醸造品メーカー

→業界大手の企業に対抗するため、日本（北海道）の素材を活かした商品開発が一緒にできる食品メーカーと連携したい（→同様の回答多数）

例4) 畜肉加工品メーカー

→ハラル、アレルギー対応などが可能で、タイ・日本両国の市場ニーズを理解する食品メーカーが希望

- ・日本の食品メーカーと連携し、タイでは手に入らない日本固有の資源を使った商品生産、日本の優れた生産技術、ブランド等を期待するタイ食品メーカーは存在していることから、日本の食品メーカーにおいては、タイでは入手困難な原料を使っており、かつタイで需要が見込める商品を生産している企業日本で高いブランド力を有しており、タイ人への認知が進んでいる企業であれば連携のチャンスあると考えられる。

③ ヒアリングメモ

食品製造業 A 社

●フェイス項目
・魚・鴨・エビなどの畜産・養殖 ※タイ国内で最大手食品関連企業グループの食品工場子会社 ・従業員数：25,000 名（2006 年） ・年間売上：171 億 US ドル（2019 年） ・設立年：1978 年
●販売先の傾向
（国内） 自社 CP グループ（CP フレッシュマートなどの小売店、レストラン）への直販及び B2B 販売。（割合非開示） （海外） 健康的な食品を好む傾向にある日本、欧州、英国、韓国への輸出が中心。（各国割合、金額は非開示）
●食品市場動向、食におけるトレンドの変化
（消費者の商品購入方法の変化、嗜好の変化など） 国内外問わず、健康志向になってきており、低ナトリウム（減塩）食品の需要が増えている。特に輸出先となる国々は高齢化社会の影響から健康的な食品へのニーズを強く持っている印象。また、ハラルやアレルギー対応は必須であり、グルテンフリーなどにも積極的に取り組む必要がある。 （今後求められるモノづくりの方向性、他社との競合状況など） 当社はタイ国内では大手メーカーとして多くの食品関連企業への影響力があるため、そのチャネルを生かした国内展開には強いと言える。一方、さらなるビジネスのスケールアップのため、近隣国に自社食品製造技術を持ちこむなどの動きを進めている。（各国での投資金額、具体情報については非開示）
●日本メーカーとの協業の関心、その理由
今後は市場のニーズを先読みし、強いブランド力を持てる商品の製造を日本メーカーと協働で行うことには興味がある。また、自社で OEM の生産体制はしっかりと確保できているため、OEM 商品の大量生産ニーズを持つ日本企業にも関心がある。
●望む具体的な協業パターン
自社 OEM 及び生産体制の盤石さが強みのため、過去最も理想的だったケースは、自社レシピでの照り焼きソースを製造している日本企業より、そのソースを活用した焼き鳥の大量生産のオーダーを受けたもの。焼き鳥の具体的な仕様に関して細かい指示を受け、月間 100 万本の生産を行った。同様に、魚の缶詰や野菜製品などでも上記のような協業を行ったことがある。
●パートナーシップ構築における懸念事項
ブランド力の弱い商品の生産や生産量の少ないものは避けたい。（大量生産を希望している）
●コロナ禍の影響と自社の対応など
国内：自社全体では販売量が昨年比 4-5%程度減少 輸出：コンテナが中国でスタックしている問題により輸送の遅延、待機時間増や輸送コスト増で影響を受けている。また品質管理目的の監査プロセスが大きく影響を受けている。通常、製造工程の監査を工場で実施するが、パンデミックにより監査が遅延しており、オンラインでも対応できない内容のため、難航している
以下、輸出部門 ★第 3 国（欧州）への商品輸出実態 （対象商品（タイ国内向けのものと同商品？or 欧州向け専用商品？）、輸出先（ユーザー）、年間輸出量 or 金額、輸出方法・ルート等）
輸出国：日本、欧州、イギリス、韓国を中心に輸出 製品：生肉（鶏肉、豚肉）、ベジタリアン向けの調理済み食品

輸出方法：船便が中心

●今後の展望（拡大したい市場、ニーズの多い商品など）

近い将来、タイは「世界の台所」になると考えており、その目標に向けて自社も取り組みを進めている。タイの輸出量は、数年前までは約1,000億トンだったが、2020年には8,000億トンまで増えており、この傾向は続くと認識している。一方で、タイの生産効率はベンチマークとしている米国より低いため、政府と一丸となって改善を進めていく必要があるが、先進国は一貫して生産コストが高く、タイでの生産コストの安さは優位に働くため、今後もタイにとっては先進国が消費者となるのは間違いないと認識している。

食品製造業 B 社

●フェイス項目
・調理済み食品、ベーカリーの製造、販売 ※タイ国内で最大手の食品関連企業グループの食品工場子会社 ・従業員数：非開示 ・年間売上：66 億 US ドル（2019 年） ・設立年：1988 年
●販売先の傾向
（国内） CP グループの運営するコンビニエンスストア（セブンイレブン）への販売（割合非開示）。 （海外） 輸出は国内展開に比べて規模は大きくないが、欧州やインドの健康志向が強く栄養価を気にするベジタリアン向けに、全粒穀物やライスペリー（タイ米）などを輸出（割合非開示）。
●食品市場動向、食におけるトレンドの変化
（消費者の商品購入方法の変化、嗜好の変化など） 調理済み食品に対しても最近では健康志向、より高い栄養素の含まれているものを期待されており、製品内に含まれる栄養を最大化したり、消費期限を長くさせるための研究開発を行っている。また、ハラルやアレルギーへの対応も必須となってきた。 （今後求められるモノづくりの方向性、他社との競合状況など） 自社ではタイ最大手コンビニエンスストアチェーンの商品生産をしているため、競争力としては高いと認識している。一方で、近年ではデリバリーフードサービスの発展で、コンビニエンスストアの競合がデリバリーとなり、出来立てのデリバリーフードとどう対抗するのかという点が焦点になっている。特に冷凍食品と比べた場合、デリバリーフードの方が健康的に感じているため、今後はその点が重要になってくると考えている。
●日本メーカーとの協業の関心、その理由
自社では食品品質を重要視するため、品質の高い製品を生み出す原料を提供する企業との協業には関心がある。また今後の課題としてはデリバリーフードに対抗するため、栄養価の高さ及び味の良さを担保することも重要であり、それらに関するノウハウや技術を持つ企業への関心は高い。
●望む具体的な協業パターン
例えば、非遺伝子組み換え食品を使用したソースの製造などのような、原料／製品及びその製造プロセスの質が高いパートナーとのジョイントベンチャー設立など、現在自社が課題としている「栄養価が高い／健康的」という点を補ってくれるようなパートナーとの協働には関心がある。
●パートナーシップ構築における懸念事項（契約面など）
品質管理面では自社はかなり高い基準を設けているため、一貫して原料調達から製造までのプロセスにおいて品質管理が徹底している企業でなければ協働は難しい。
●コロナ禍の影響と自社の対応など
国内：タイ各地へ配送をしているため、配送の遅延が目立っている。一方で、販売量に関してはデリバリーフードの発達により、ロックダウンが起きても販売数が増えることがない。（過去はパンデミックなどの災害時には必ず冷凍食品は売り切れていた）現在ではデリバリーフードが一般的に浸透していると言え、その点が浮き彫りになった。 輸出：現時点では大きな影響を感じていない。
以下、輸出部門 ★第 3 国（欧州）への商品輸出実態 （対象商品（タイ国内向けのものと同商品？or 欧州向け専用商品？）、輸出先（ユーザー）、年間輸出货量 or 金額、輸出方法・ルート等） 輸出国： 欧州、インドを中心に輸出

製品：全粒穀物、ライスベリー、ベジタリアン向けの調理済み食品

輸出方法：船便が中心

●今後の展望（拡大したい市場、ニーズの多い商品など）

タイは今後も食品製造業の成長と輸出量の増加が見込まれ、国際的なハブになると考えている。主に自社としては欧州が主な消費者国となると読んでおり、今後も欧州への輸出を強めていく。

食品製造業 C 社

●フェイス項目
・抗生物質などを使用しないハーブ飼育鶏肉の製造販売 ・従業員数：非開示 ・年間売上：3 千万 US ドル（2019 年） ・設立年：1990 年
●販売先の傾向
（国内） 卸売、鶏肉を使用する製品の加工工場への販売。（割合非開示。タイ人自体は栄養価や飼育過程などをあまり気にしない傾向にあり、ハーブ飼育鶏肉の価値は国内では見出されにくい傾向にある） （国外） ハーブ飼育鶏肉は、日本、韓国、中国などの栄養価の高いものに価値を見出す先進国では高価格でも購入される傾向。一方、欧米も上記同様の傾向はあるものの、EU 全体で鶏肉への輸入制限や貿易障壁があるため苦戦。
●食品市場動向、食におけるトレンドの変化
（消費者の商品購入方法の変化、嗜好の変化など） 健康志向の人は一部の裕福な層に限定される傾向にある。こうした人は健康志向の商品を好んで購入している。一般の市民は、食品に健康性ではなくむしろ価格が安いことを求める傾向にある。自社の輸出先地域・国では、より健康的な食生活を好む傾向にあり、鶏肉の場合は脂身の少ない赤身部位などの売上げが高まっている。 （今後求められるモノづくりの方向性、他社との競合状況など） 今後はハラル、アレルギー対応、非遺伝子組み換え食品使用などのへの取り組みは必須となる。特にハラルに関してはタイにはイスラム教徒が多く住むため、重要視されている。グルテンフリーに関しては近年浸透し始めており、アジアでは大きな市場ではない。 競争力の強い企業はや科学的根拠のある研究開発をベースにした独自の市場価値（ハーブだけで育てた鶏肉など）を持っていることが多い。そういった研究手法や価値があれば他社の追随を許さないため、競合優位性を持つことができる。 （その他） 鶏肉の場合、販売先は市場価格により依存する傾向にある。自社では市場価格により工場などの B2B 供給とエンドユーザーへの直販の数量を振り分けている。一方で、ロイヤルカスタマーとして契約をしている顧客に対しては、市場価格に捉われず決まった数量を販売している。
●日本メーカーとの協業の関心、その理由
① 複数の日本の研究開発機関と連携、ノウハウや知識を学び、使用する技術の開発や製品改良を行うような協業を希望 ② 両国の市場ニーズを理解し、両国間でのチャンスを見出せる企業（日本の輸出入業者、メーカーなど）との協業を希望 例：自社では鶏肉を串に刺した商品（焼き鳥の半製品）を低価格で生産可能で、日本にはすでに大きな焼き鳥市場があるため、そこへの輸出を協業で実現するなど
●望む具体的な協業パターン
協業企業がタイの市場ニーズを理解しており、その企業側で求めているものを明確に提示できる場合には、自社の強みを生かして OEM 製品生産ラインとして協業が可能であり、非常に望ましい。 実例：ある在タイ飲食店から競合飲食店の唐揚げレシピを提供され、「このレシピを再現してほしい」と依頼を受けた。タイでは手に入らない材料が必要だったため、半製品を他国から輸入し、専門家（シェフなど）の助けを借りて実現 ※輸入元国は非開示
●パートナーシップ構築における懸念事項（契約面など）
一緒に目標を達成するという意欲が必要。一方で、道徳や倫理面でのスタンスが違う（法の隙間をつくようなビジネスなど）場合には協働は難しい

●コロナ禍の影響と自社の対応など 国内：他の肉に比べ、鶏肉は安価な肉という印象があるため、コロナ禍では需要が増加 輸出：鶏肉は船便で輸出されるため、中国のコンテナ問題（中国が港での活動を一時停止し、世界中のコンテナが不足している状況）により輸送の遅延、待機時間増や輸送コスト増で影響を受けている 以下、輸出部門 ★第3国（欧州）への商品輸出実態 （対象商品（タイ国内向けのものと同商品？or 欧州向け専用商品？）、輸出先（ユーザー）、年間輸出货量 or 金額、輸出方法・ルート等） 輸出国：日本、韓国、中国などを中心に輸出 製品：ハープ飼育鶏肉 輸出方法：船便が中心 ●今後の展望（拡大したい市場、ニーズの多い商品など） 国内：B2B 鶏肉加工業者 アジア先進国：一般消費者（所得が高い、価値のある商品に投資をしたい層中心） EU 及び他国：輸入制限など含めて寛容であれば一般消費者向けに進出検討
--

小売店・外食店 D 社

●フェイス項目
・プレミアム、バイキング、ラーメン、持ち帰り専門店などを展開する大手日本食チェーン。レストラン以外にも飲料メーカーの子会社なども保持 ・店舗数：266 店舗（うち 2 店舗はミャンマー） ・従業員数：10,000 名 ・年商：4 億 3 千万 US ドル（2019 年） ・設立：1999 年
●日本食（日本から輸入、タイ国内で生産）のおよその取扱い割合
■自社動向 ・創業初期は日本から多くの原料を輸入していたものの、現在では「プレミアム」ライン店舗向けの一部の原料だけを日本から輸入し、他は国内及び他国からの輸入品でまかなっている。「プレミアム」ラインは単価が高めの日本食を提供する店舗であり、マーケティングのために日本から仕入れた商品をメニューに組み込んでいる ・飲料メーカー側ではプレミアム商品としてプレミアムティーを展開しており、競合価格より 3 倍程度の金額だが、ビタミン C が多く含まれているという点で中間～上流層の人気を獲得している ■市場動向（今後ウエートを高めたい商品／顧客層、その理由） ・市場でのポジションは大衆向け（ミドル層向け）になるため、競争力を維持するために常に新しい商品を開発、ローンチし続ける必要がある。またプレミアムラインの日本茶のような商品も、すぐに市場が類似商品で飽和してくるため、新しい付加価値を付けた商品の開発が定常的に必須となる
●日本の原料・技術が取入れられている商品のニーズ、必要とする商品の形状・加工度・量目など
プレミアムティーラインでは原料（茶葉）と技術（機械）の両方を日本から輸入する必要があり、その際に具体的なノウハウや技術指導が必要となる。特に機械のメンテナンスや整備、予備部品などはすべて日本のものとなるため、機械自体が業界内の差別化要素となると考えている。既存製品の差別化になりうる機材、新技術は常に知っておきたい
●コロナ禍の影響と自社の対応など
通常では日本から品質管理担当が来て、製造しているお茶の品質が十分であるか、機械が正常に稼働しているかどうかを確認するプロセスがあるが、現在はそれができないため、品質管理面で大きな影響や遅延が発生している。また日本から人を呼ぶ場合のコスト増（隔離、検査費用など）も負担につながっている。

小売店・外食店 E 社

●フェイス項目 ・日本料理を中心とした 12 の子会社を持つチェーンレストラン、タイの日系レストランでは最も有名なグループ ・店舗数：674 店舗（4 か国展開） ・スタッフ数：20,000 人以上 ・年間売上：5 億 6 千万 US ドル（2019 年） ・創業：1962 年（2006 年より日本レストランを自社チェーンブランドとして組み込み開始）
●日本食（日本から輸入、タイ国内で生産）のおよその取扱い割合 ■自社動向 ・14 年前より日本からの輸入を開始。当時タイでは手に入らなかった蕎麦、スープベース、醤油などをほぼ 100% 日本から輸入していたが、現在では原材料の 80% 以上はタイ国内で調達し、タイで手に入らない製品、または和牛など非常にプレミアムなもののみを日本から輸入している ■市場動向（ウエートを高めたい商品／顧客層、その理由） ・全体的な商品構成は変えるつもりはないものの、季節メニューのバリエーションを増やし、集客力を高めていきたい ・日本食人気は引き続き上昇中。バンコクからチンマイ、ウドンターニー、ナコンラーチャシマなどタイの他県へ進出している ・10 年前までは日本食は高級料理としてみなされており、中間層以上の顧客層が中心だったが、現在では幅広い顧客層に向けた日本食プレイヤーが多く出てきている。その中で MK グループは自社を「手頃な価格のレストラン」と位置づけ、中間以下層を狙っている
●日本の原料・技術が取入れられている商品のニーズ、必要とする商品の形状・加工度・量目など 日本のノウハウを必要とする繊細な技術や日本特有の原材料などがあり、引き続きそのニーズは高い。 例：天ぷらの場合、てんぷら粉とてんぷら油及び日本の料理人の技術が必要となる。クオリティコントロールのため、日本人シェフの常日頃からの監督や味見などが重要
●コロナ禍の影響と自社の対応など COVID-19 は長年の付き合いがあるサプライヤーのおかげで、輸入品目も影響を受けていないため、そこまで大きなインパクトはない

小売店・外食店 F 社

●フェイス項目
・プレミアム日本食レストランチェーン ・店舗数：9 店舗 ・従業員数：非開示 ・年商：1 千 5 百万 US ドル（2019 年） ・設立：2010 年
●日本食（日本から輸入、タイ国内で生産）のおよその取扱い割合
■自社動向 ・使用する原料の 40-50%が日本からの輸入冷凍品であり、ほぼ完成品に近い形で輸入している（例：ホタテは解凍し、店舗で焼いて提供。うなぎは解凍し焼いて、たれをかけて提供） ・ローカライズしている商品やタイ国内で調達可能な素材についてはタイ国内で調達、製造している（例：生サーモン、エビ） ■市場動向（今後ウエートを高めたい商品／顧客層、その理由） ・常に顧客を惹きつけるために新メニューの考案は欠かせない。特にタイでは日本食文化が到来して 20 年以上が経っているため、すしや照り焼き、てんぷらなどの代表的な料理から、和食バイキング、しゃぶしゃぶ、焼肉などを経て現在では「おまかせ」（日本食コース料理）が定着しつつある ・特に自社は高級日本料理店としての地位を確立しているため、金銭的に余裕があり、より本格的な日本食を食べたいという顧客に向けた商品開発が重要になると考えている
●日本の原料・技術が取入れられている商品のニーズ、必要とする商品の形状・加工度・量目など
レシピ次第ではあるものの、本格的な日本食には日本から輸入される原材料や調理器具、技術が必要となる。例えばてんぷらの場合、特定の機器、油、圧力、温度を必要とするため、非常に難易度が高い。 一方で、タイ人に合わせたローカライズメニューも一定量必要であり、日本食を熟知したシェフ監修のもとで、味わいや辛さなどには変化をつけて提供することが重要である
●その他 コロナ禍の影響と自社の対応など
サプライチェーンや物流名でレストラン全体に大きな影響を与えており、特に賞味期限の短い魚などの生ものは物流の遅れで致命的な影響を受けた。多くの日本のサプライヤーからの供給が止まる、または減少し、供給不足により売上への影響があった

輸入卸 G 社

●フェイス項目
・食品、調味料、コーヒー、紅茶、スナック菓子などの輸入卸業 ・従業員数：非開示 ・売上：5 百万 US ドル（2019 年） ・設立：2015 年
●日本→タイの食品メーカー向けに輸出されている半製品の取扱いの有無、また今後の BtoB 向け商材（半製品等）の取扱い意向
半製品の取扱いはなし。 （自社傾向） ■商品傾向及び売り先 「The Mall」やドン・キホーテなどの日系食材取り扱い店への卸業や「Fuji」レストラングループなどへの販売も行っている。商品は、アイスクリーム、菓子類や味噌、納豆、冷凍うどんなどの調理済み食品が多い。クライアントニーズとして「タイ国内で見つけられない製品であること」が重要であり、特にみそや納豆などはレストランチェーンからの高いニーズがある。 ■輸入国 主に日本と韓国からが中心であり、自社マーケティングチームがクライアント企業から要望を聞き、日本でそれら探して輸入する流れになっている。
●取り扱い実績がある場合→（商品、加工度、量、売り先 など）
なし
●タイ食品メーカーの日本企業との協業ニーズに関しての所感
タイでは、日本食が非常にブームになっていることから日本食への認知及び需要は高い。タイでは手に入らない食材についても需要が高まっており、最近では味噌や納豆などが売れ筋になってきている。そうした背景によって消費者の日本食知識レベルが高まるにつれ、レストランチェーンなどからの需要は、よりニッチな製品にシフトしている印象。 また、コロナの影響を受け、自宅で自炊をする消費者が増えているため、日本食を簡単に調理できるような商品があれば、タイでも人気が出る可能性は非常に高い。
●その他
■コロナの影響 物流の遅延が発生しやすくなり、特に流通量の増える 12 月には賞味期限が切れる商品が多発するなどの事例が出ている。今後はリスク対応として賞味期限の短い製品の輸入量を減らすなどの対応を考えている。

③ 考察

(食品メーカー)

- 日本の食品メーカーとの連携に関心を有する企業が存在していることが分かった。
- 日本メーカーとの協業の関心の内容については、「高品質や盤石な生産ラインを強みとする工場は、同様に品質の高い原料や味の良い原料を確保、提供できる企業と取引すること」「日本／タイの市場ニーズを先読みし、それらに合わせた付加価値の高い商品を生み出すこと」「商品に関する研究開発や技術面の習得などを行うこと」などがあげられる。
- またパートナーシップにおける懸念事項としては「倫理、道德面の価値観が違うこと」「目標達成に対する意欲レベル、品質管理基準の温度感が異なること」「想定している規模感が異なること（ブランド力のない商品、大量生産でないものには関心がない）」などがあげられる。

(輸入/卸業者)

- タイでの日本食ブームやコロナの影響を受け、小売店でも日本食製品への需要は高まっている。飲食店では、消費者の日本食理解のレベルが高まるにつれ、よりニッチな製品の開発にシフトしている。

(飲食店)

- 日本の原料／技術が取り入れられている商品のニーズ、必要とする商品詳細
→てんぷらのような特殊技術、機材や原料を必要とするものについては、引き続き日本食を理解した人による技術や品質管理面での指導、管理が必要となる。
→差別化商品を生み出すための新機材、原料についてのキャッチアップは常に行いたい。

(タイの食品メーカーと日本の食品メーカーとの連携を促す仕組みづくり)

- タイ側食品工場の求める高品質原料、技術、研究開発などのニーズ開拓～提供を日本の中小半製品工場などが単独で行うのは現実的ではなく、コスト的にも難易度は高いことが課題の一つ。
- 方向性として、日本の中小企業も参加可能な中央集約型代理店のスキーム構築を行い、進出時の障害を減らすことが重要。
- タイ工場側と中小企業群をマッチングさせる機能を持つ代理店を設け、そこがタイ側のニーズと日本側の貢献要素のマッチングを行う。
→例) 代理店が新日本食商品案をタイ工場側へ提案、品質管理を担う日本食料理人と新商品の原料となる日本の半製品業者を紹介する など
- 代理店はタイへの日本からの輸出だけでなく、日本市場側のニーズも理解した上で、日本への輸入を前提としたタイでの OEM 工場と日本側の生産者マッチングも行うことが効果的ではないか。

(2) フランス・イギリス

①貿易統計

【EU28（イギリス含む）】

- 下表は、EU28 カ国（EU を離脱したイギリスも含む）のタイからの食品輸入の上位 10 品目を示している。
- 鶏が最も多く、以下犬又は猫用の資料（ペットフード）、精米、ソース類が次いでいる。
- 鶏は EU28 の全世界からの輸入額の 72% を占めている。

EU28

HSコード	商品名	タイ		日本		中国		米国		その他		全世界
		輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額
160232	鶏(ガルス・ドメスティクス)のもの	866,910,362	72%	91,546	0%	91,120,320	8%	1,309,706	0%	246,662,225	20%	1,206,094,160
230910	犬用又は猫用の飼料	240,319,774	25%	194,206	0%	311,334,313	32%	75,460,582	8%	342,253,293	35%	969,562,168
100630	精米	202,024,367	28%	3,273,855	0%	1,145,951	0%	26,292,649	4%	497,781,564	68%	730,518,386
210390	ソース、ソース用の調製品、混合調味料、マスタードの粉及びミール並びに調製したマスタード（その他）	159,776,398	24%	44,778,754	7%	63,136,539	10%	111,159,798	17%	279,194,103	42%	658,045,592
210690	調製食料品（その他）	132,374,204	6%	28,709,857	1%	210,015,504	9%	639,646,258	29%	1,206,733,256	54%	2,217,479,079
190230	その他パスタ	98,188,514	22%	6,796,643	2%	98,721,218	22%	5,934,845	1%	232,598,542	53%	442,239,762
160414	まぐろ、はがつつお(サルダ属のもの)及びかつお	86,357,914	3%	0	0%	124,319,293	5%	1,739	0%	2,375,725,521	92%	2,586,404,467
200820	パイナップル	83,829,561	34%	0	0%	2,196,820	1%	118,150	0%	160,702,852	65%	246,847,383
100620	玄米	53,725,604	8%	89,012	0%	13,337,031	2%	10,289,549	2%	571,761,310	88%	649,202,506
190590	パン、ペーストリー、ケーキ、ビスケットその他のベーカリー製品（その他）	46,917,368	7%	5,722,656	1%	75,297,122	12%	57,400,037	9%	462,276,827	71%	647,614,010

【フランス】

- 下表は、フランスのタイからの食品輸入の上位 10 品目を示している。
- 精米が最も多く、以下、ソース類、パスタが次いでいる。
- 精米は、フランスの全世界からの輸入額の 15% を占めている。鶏は、フランスからの輸入品目の 7 位となっているが、フランスの全世界からの輸入額の 3% に留まる。
- タイからの輸入品が欧州内の他国を経由してフランスに送られるケースもあるため、下記統計とフランスのタイからの輸入総額が乖離している可能性がある（鶏も近隣諸国から運ばれている可能性がある）。

フランス

HSコード	商品名	タイ		日本		中国		米国		その他		全世界
		輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額
100630	精米	58,934,380	15%	322,922	0%	198,351	0%	2,763,489	1%	338,057,170	84%	400,276,312
210390	ソース、ソース用の調製品、混合調味料、マスタードの粉及びミール並びに調製したマスタード（その他）	15,757,728	3%	4,575,918	1%	6,589,449	1%	8,811,942	2%	428,507,139	92%	464,242,176
190230	その他パスタ	13,617,708	12%	846,867	1%	9,635,997	8%	13,617,708	12%	77,193,159	67%	114,911,439
230910	犬用又は猫用の飼料	13,184,636	2%	0	0%	979,697	0%	534,476	0%	705,216,818	98%	719,915,627
210690	調製食料品（その他）	12,146,314	1%	2,502,149	0%	9,944,626	1%	5,902,941	1%	1,118,579,472	97%	1,149,075,502
190220	パスタ	10,422,490	5%	324	0%	1,196,379	1%	303	0%	183,884,506	94%	195,504,002
160232	鶏(ガルス・ドメスティクス)のもの	10,166,050	3%	0	0%	137,529	0%	996,660	0%	288,200,170	96%	299,500,409
160414	まぐろ、はがつつお(サルダ属のもの)及びかつお	8,351,259	2%	0	0%	2,581,901	0%	811	0%	507,496,134	98%	518,430,105
200820	パイナップル	6,085,374	19%	0	0%	45,095	0%	264	0%	25,531,027	81%	31,661,760
170199	甘しや糖、てん菜糖及び化学的に純粋なしよ糖(香味料又は着色料を加えたもの)	5,962,542	4%	3,819	0%	70,277	0%	629,022	0%	151,663,914	96%	158,329,574

【イギリス】

- ・ 下表は、フランスのタイからの食品輸入の上位 10 品目を示している。
- ・ 鶏が最も多く、以下、ソース類、犬又は猫用の資料（ペットフード）が次いでいる。
- ・ 鶏はイギリスの全世界からの輸入額の 44%を占めている。
- ・ タイからの輸入品が欧州内の他国を経由してイギリスに送られるケースもあるため、下記統計とイギリスのタイからの輸入総額が乖離している可能性がある。

イギリス

HSコード	商品名	タイ		日本		中国		米国		その他		全世界 輸入額
		輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	輸入額	構成比	
160232	鶏(ガルス・ドメスティクス)のもの	621,072,298	44%	0	0%	26,093,638	2%	291,852	0%	758,944,817	54%	1,406,402,605
210390	ソース、ソース用の調製品、混合調味料、マスタードの粉及びミール並びに調製したマスタード（その他）	43,161,826	6%	9,423,892	1%	19,389,410	3%	24,722,510	3%	622,900,190	87%	719,597,828
230910	犬用又は猫用の飼料	42,130,849	5%	0	0%	70,326,853	8%	7,723,305	1%	807,845,955	87%	928,026,962
210690	調製食料品（その他）	37,220,828	2%	1,029,622	0%	42,751,665	2%	175,103,051	10%	1,511,729,983	86%	1,767,835,149
100630	精米	31,624,977	12%	1,310,755	1%	188,014	0%	2,834,261	1%	221,944,832	86%	257,902,839
030617	その他のシュリンプ及びブローン	26,740,098	6%	0	0%	3,332,217	1%	297,144	0%	403,137,837	93%	433,507,296
160414	まぐろ、はがつかつお(サルダ属のもの)及びかつお	22,587,519	4%	670,960	0%	3,332,217	1%	185,638	0%	486,161,072	95%	512,937,406
190230	その他パスタ	18,693,637	6%	1,448,835	0%	35,004,896	12%	4,742,960	2%	234,622,221	80%	294,512,549
100620	玄米	16,653,235	8%	0	0%	566,363	0%	9,230,052	4%	188,366,278	88%	214,815,928
190590	パン、ペーストリー、ケーキ、ビスケットその他のベーカリー製品(その他)	16,652,429	1%	724,607	0%	24,882,118	1%	22,204,001	1%	2,063,045,315	97%	2,127,508,470

(資料) UN Comtrade Database(<https://comtrade.un.org/>)

②食品輸入規制

【輸入制限品目】

- ・ 混合食品（加工された動植物性食品、動植物性原材料の双方を含む食品）は規制対象となる。原材料として含まれる動物性原材料の種類、割合、原産地によって課せられる規制、必要な証明書、日本からの輸出の可否は異なる
- ・ 原材料に肉加工品、乳製品、卵、魚介類、蜂蜜などの動物性原材料を含む醤油も対象となる

【施設登録、輸出事業者登録、輸出に必要な書類等】

- ・ 混合食品を原材料として使用している場合は、認定第三国の EUHACCP 認定施設で加工されていることが必要となり、都度、政府発行の衛生証明書が必要
- ・ EU への肉エキスをはじめとする肉加工品を原材料に含む混合食品の輸出は、肉加工品用の EUHACCP 認定施設に限定
- ・ 1) 動物性原材料（乳製品、卵、魚介類）の使用割合が 50%未満で、2) 安定している（常温保存が可能または熱処理済、ヒトの食用、清潔な容器、商用文書や食品ラベルで混合食品の内容が確認できる等）、3) 原材料の乳製品・卵・魚介類が認定第三国で加工されている混合食品の場合、2021 年 4 月 20 日までの経過措置として衛生証明書は不要

【食品規格】

- ・ 消費者に新鮮な状態で供給される農産物や水産物を中心として取引規格を設定
- ・ 醤油の規格はない

【残留農薬規制】

- ・ 残留農薬の上限値の規定あり

【重金属および汚染物質】

- ・ 汚染物質の上限値を設定

【食品添加物】

- ・ ポジティブリスト形式で規制（許可を得た食品添加物のみ使用を認める）
- ・ 日本で赤色着色料や甘味料として使用されているもので EU での使用が許可されていないものがある

【食品包装（食品容器の品質または基準）】

- ・ 包装容器の材料等に関する規制

【ラベル表示】

- ・ アレルギー物質や栄養素の表示が必要
- ・ 商品名：商標やブランド名は表記できるが、商品名称として使用することはできない
- ・ 原材料リスト：重量順に表示
- ・ アレルゲン該当物質、正味量、賞味又は消費期限、特別な保管条件、原産地、使用方法、栄養表示等が必要

【その他】

- ・ 有機食品を販売するための要件、そのラベル表示に関する規制
- ・ 日本の有機 JAS 制度掲載の有機 JAS 登録認定機関の証明書を添付することで有機食品として輸出可能
- ・ 食品に「organic」などの語句を表示して EU 域内で販売する際、有機 JAS 登録認定機関の認証機関コード番号のラベルへの表示が必要
- ・ 遺伝子組換え食品は EU の許可を受けたものののみ使用可能

③現地市場および日本食品の流通状況等

- ・ 調査対象事業者およびヒアリング項目等は下記の通り

【フランス】

業種	企業名	概要
飲食店・外食チェーン	A 社	・ 日本アジア食材×フレンチキューイジーヌのフュージョン料理を提供するレストラン
	B 社	・ パリ市内で 5 店舗を展開するタイ料理チェーン。モンルージュ店は、パリ市地下鉄 4 番線最南エリアで、若いファミリー層・オフィスも多い。
	C 社（飲食店、小売店双方を展開）	・ 2017 年からパリ郊外 4 店舗で駅弁を製造・販売。大企業のオフィスが並ぶエリアをターゲットとして、駅ナカでの駅弁販売、テイクアウト・イートインスペースを設けた場所での販売の 2 つのスタイルで営業展開。経営者はフランス人だが、日本人スタッフとともに、本物の日本食を提供することにこだわりをもって事業展開をしている。
小売店	D 社（小売店、輸入の双方を展開）	・ 日系食料品スーパー ・ 米、インスタントみそ汁、麺類、おもち、カレー、シチュー等、鍋の素、野菜加工品、味噌、ふりかけ、粉製品、パン粉、だし、香辛料、調味料、ゆず-すだち、お酢、料理酒、油、マヨネーズ、海藻、こんにゃく、とうふ、あずき、ビスケット、おかき、キャンディー、和菓子、デザート、ジャム、砂糖、瓶詰-缶詰等、豊富に販売。

	C 社（再掲。飲食店、小売店の双方を展開）	・2017 年からパリ郊外 4 店舗で駅弁を製造・販売。大企業のオフィスが並ぶエリアをターゲットとして、駅ナカでの駅弁販売、テイクアウト・イートインスペースを設けた場所での販売の 2 つのスタイルで営業展開。経営者はフランス人だが、日本人スタッフとともに、本物の日本食を提供することにこだわりをもって事業展開をしている。
輸入業者	E 社 オランダ	・アジア食品の輸出入を広く手がけている。 ・欧州では自社 PB ブランドを展開している。
	D 社（再掲。小売店、輸入の双方を展開）	・日系食料品スーパー ・米、インスタントみそ汁、麺類、おもち、カレー、シチュー等、鍋の素、野菜加工品、味噌、ふりかけ、粉製品、パン粉、だし、香辛料、調味料、ゆず-すだち、お酢、料理酒、油、マヨネーズ、海の幸 - 海藻、こんにゃく、とうふ、あずき、ビスケット、おかき、キャンディー、和菓子、デザート、ジャム、砂糖、瓶詰-缶詰等、豊富に販売。

【イギリス】

業種	企業名	概要
飲食店・外食チェーン	F 社 （飲食店、小売店の双方を展開）	・日本食品の輸出入を広く手がけている。 ・1976 年創立。2005 年よりオンラインによる販売も開始。 ・ロンドン市内に日本食レストラン 1 軒、豚骨ラーメン店 9 軒、日本食料品店 3 軒を展開。
	G 社 （飲食店、小売店、輸入を展開）	・ドイツのデュッセルドルフに本社があるインポーター、卸売業者。 ・英国にも支店がある。ロンドンで日本食販売店チェーンの株式 30%を投資し、店舗展開とオンライン販売に参入。 ・2020 年末にロンドン西部で日本酒と鮮魚を扱う飲食店を開店。
小売店	H 社（小売店、輸入の双方を展開）	・日本の大手酒造メーカーグループの一員として、英国各地の日本食レストランや小売店に米などの日本食材や日本酒、調味料などを販売。
	G 社（再掲。飲食店、小売店、輸入を展開）	・ドイツのデュッセルドルフに本社があるインポーター、卸売業者。 ・英国にも支店がある。ロンドンで日本食販売店チェーンの株式 30%を投資し、店舗展開とオンライン販売に参入。 ・2020 年末にロンドン西部で日本酒と鮮魚を扱う飲食店を開店。
	F 社（再掲。飲食店、小売店の双方を展開）	・日本食品の輸出入を広く手がけている。 ・1976 年創立。2005 年よりオンラインによる販売も開始。 ・ロンドン市内に日本食レストラン 1 軒、豚骨ラーメン店 9 軒、日本食料品店 3 軒を展開。

輸入業者	H 社（再掲。小売店、輸入の双方を展開）	日本の大手酒造メーカーグループの一員として、英国各地の日本食レストランや小売店に米などの日本食材や日本酒、調味料などを販売。
	E 社（再掲） オランダ	- アジア食品の輸出入を広く手がけている。 - 欧州では自社 PB ブランドを展開している。
	I 社	- E 社のグループ会社で、英国内の状況把握。 - タイからの輸入実績あり。
	G 社（再掲。飲食店、小売店、輸入を展開）	- ドイツのデュッセルドルフに本社があるインポーター、卸売業者。 - 英国にも支店がある。ロンドンで日本食販売店チェーンの株式 30%を投資し、店舗展開とオンライン販売に参入。 2020 年末にロンドン西部で日本酒と鮮魚を扱う飲食店を開店。
その他	駐日欧州連合代表部、日欧産業協力センター	- 駐日欧州連合代表部は EU の日本での大使館に相当。 - 日欧産業協力センターは、日欧間の産業協力支援機関として、企業マッチング等を展開。
	J 氏	札幌出身、ロンドン在住。和食調理人として、日本料理教室、日本食販売に係るコンサルタント等、幅広く活動。

④ヒアリング調査項目（フランス、イギリス共通）

（小売店、飲食店・外食チェーン）

- 和食やタイフードに対するニーズ（売れ筋商品、メニュー、価格帯、顧客階層）
- 数多あるアジアフードの中での和食やタイフードの位置づけ
- 冷凍食品、レンジ食品へのニーズ（特にフランスは冷凍食品専門店が多い）
- コロナウイルス感染症に伴う食生活の変化（例：冷凍食品へのニーズ拡大、運動量低下に伴うヘルシーフードへの傾斜等）等

（輸入業者）

- タイからの輸入商品の状況（商品、数量、傾向等）
- 日本からの輸入商品の状況（同上）
- 日本からの輸入ではないが、日本の原材料、半製品等を用いた商品の輸入動向
- コロナウイルス感染症の物流への影響 等

⑤ヒアリング調査結果

(フランス)

ア) A 社 (飲食店・外食チェーン)

【フランス市場】

- ・6月にプラスチック包材使用が全面禁止、また食品輸入に関する規制もより厳しいものになるため、日本食材関連で売り上げに貢献しているカテゴリー（顆粒だし・カップラーメン等）に打撃が出ると聞いている。在庫がある分については販売可能とのことだが、新たに入ってくるものに関してはNG。
- ・環境・食品関連の法律が大きく変わってきているため、先を見越して動かないと立ち行かなくなる可能性。
- ・コロナの影響で税制が変わる可能性もあるので（フランスはこの辺りの変更がとて多い）、状況を密に確認しながら動いた方が良さそう。
- ・売りたい相手によって、どの輸入業者さんで扱ってもらうかは精査が必要。
- ・日本食材扱いの場合、やはり JFC・FOODEX が大きく、客先も単価が高くない層を中心に幅広い。
- ・京子食品は、多少上記2社より少し高めな印象はあるが、その分日本クオリティのサービスとされている。

【フランスでの飲食店ビジネス】

- ・フランス市場はグルメのイメージがある反面、実際はグルメ・グルメじゃない層が明確に分かれて存在する。
- ・外国人も好きな「日本食」の味＝旨味・味がしっかり・はっきりしているもの。
←→ いわゆる「和食」の繊細な味は、マスマーケットには理解・味の評価が難しい。
- ・手間暇に対して表現される味が繊細なものになるということは、価格に納得してもらうハードルが高くなるということ。
- ・自身の展望としては、パリを中心に店舗展開を拡大し、また今後セネガル・ブラジル（サンパウロ）・タイ・グアダループなどでA社ブランドとしてYoutubeビデオを撮り、展開していく計画。

【主要顧客】

- ・開店して以来、顧客はローカルが99%で日本人顧客は本当に希少だった。元々開店する時のターゲットも、日本人を特に狙っているわけではなかった。
- ・コロナの影響でレストラン内での営業は制限を受ける時期が長引いているため、テイクアウトで昼のお弁当営業を始めたためか、日本人客がやや増加し全体の5%程度になった。
- ・上記でも触れたように、いわゆるマスの顧客層にはしっかりした味付けのものが「美味しい」と判断されることの方が多く、和食でも高級志向の繊細な味付けが「ぼんやりとして味が決まってる」と受け取られることがある。この辺りは普通に来店する顧客には理解が難しく、分からない＝美味しくないと判断されてしまうことが少なくない。
- ・自身の店舗では、面白い（フランス料理のテクニックとの掛け合わせで面白くできそうな）食材を使うことに興味がある。

【調味料の使用状況】

- ・製造国は欧州か、日本か、タイ。
- ・味・質が普通レベルであれば製造国にはこだわりなし。
- ・自身の店舗で使っているものも、日本産・アメリカ産・欧州産など。

【日本の食品】

- ・日本産のものは、製造国が日本ということが売りになるもののみに集中して使用。他の一般的調味料のところはバランスをとる必要がある。お客様に値段・味・質の違いをしっかりと説明できるかで、あえて日本のものを入れる必要があるかどうかを決めている。例：シェフの地元・熊本のきな粉を、味の良さと自分の背景・物の良さを語れる内容だからという理由で使う一方、普通の調味料では産地にこだわる理由が見つからないため、そこで使い分ける。
- ・ただし、今後客層が変化した場合にはそれに合わせて使用食材も変えていく必要があると考える。例えばワインとのマリアージュをアピールする時に、食材・調味料の生産国のテロワールと合わせて売り込む、などが考えられるため。
- ・フランス人は、商品背景(ナラティブ)を聞くのが好きで、そのポイントをきちんと語れることで売れるパターンが多いのは確か。
- ・日本食材の特にベーシックなものの3割程度がアメリカから来ている（醤油・米・みりんなど）
- ・欧州産のもので知っている限りは、鯉節—ブルターニュ産、ビール—欧州産、など。

【タイの食品】

- ・カレーペーストを中心に使っている（食材は中華・アジア系のものも使うことがある）が、生産国は気にしたことがなかった。→使用中のカレーペーストはタイ産だった。
- ・味・質が普通レベルであれば製造国にはこだわりなし。
- ・「面白い食材」が切り口であって、高い・生産国が〇〇のように、印象での品質の高さにこだわっているわけではない。
- ・他に使っているものは、スイートチリソース程度。

【ビーガン、オーガニック志向の影響】

- ・お客様の志向には明らかに伺え、聞かれる頻度も多い。
- ・体に良さそう、健康を考えると、ということで、常にではなく時々嗜好としてビーガン・ベジタリアンの要望をする方も多いが、他のメニューと分けて調理しちゃったものを届けるのには相当の注意が必要で、レストラン側としては実際の運用が難しい。
- ・また、時々ビーガン（ベジタリアン）の方の場合、肉・魚などを使ったものも普段は知っている層だけにそれと味を比較して美味しくないと判断されてしまう可能性があり、それがお店の印象とイコールになってしまう危険性があることを考えると、専門でやらない限りこの領域には踏み入れにくい。
- ・ビーガンは原価率もアップするので、ノンベジのものと並行して利益を出すのは難しい。
- ・ただし、要望が多いのは間違いないので、今後見ていく価値がある商品エリア。
- ・農薬についての規制も元々アジア各国よりかなり厳しい+今後どんどん変わっていく可能性も高いので、特に EU 域内に入れる場合には注意（UK は EU から脱したので、また状況が違う？）

【コロナウィルスによる影響（自炊機会増加の影響など）】

- ・インターネット販売の自炊材料に対する伸び率高い。フランスではコロナ以降ネットでの食材販売サイトが増え、売り上げや使用可能店舗も大きく増えた印象。
- ・レストランの売り上げの落ち込みは当然だが、市場全体としてはこの落ち込みをネットでの食材販売がある程度補完していると聞いている。
- ・テイクアウト頻度が高くなっているので、提供するレストランとしては自宅での再現性が高いもの、自宅での温め直しで味が落ちないものを提供することが大事。→その意味で、火入れの加減で味・食感が変わるビーフは使っていない。
- ・コロナ前後に関わらず、フランス人のピカールの利用頻度は非常に高い。共働き家庭が圧倒的なため、手軽な値段で一定の質が担保された同ブランドはとても人気がある。
- ・但し、絶対的に品質が高いというよりは、価格に対して品質が良いという「相対評価」で受けている。

イ) B 社（飲食店・外食チェーン）

【フランス市場】

- ・日本食（日本人だけでなく、中国・韓国人経営を含めて）の人気はフランスでは随分前から定着していて、郊外でさえも日本食を連想させるレストランが1・2軒は見つかるほど。
- ・タイ料理は、以前はレストランスタイル（テーブルに供される普通のサービス）のものが大多数だったが、最近はイートインもできるテイクアウトメインのチェーンが増えている。
- ・タイ料理はフランスでは昔から根強く人気があるが、B社チェーン自体はパリ9区の1号店が8年前から（現在は閉店）、モンルージュ店は5年前から経営しており、その間にチェーン形態のタイ料理店が増えた。全体にはチェーンよりも個店経営のレストランの方が多く、チェーン形態の競合ではPatayaがイメージもよく、好立地にもこだわっていて店舗が多い。厨房をオープンキッチンにする演出で人気があるが、実は味はそうでもない。
- ・最近タイ料理の材料価格がどんどん高騰しているので、自社も価格を上げる方策（上げても納得してもらえるような店舗としての演出）などを考えていかなければならない。その点でPatayaは成功していると思う。
- ・B社は中国系親会社が経営しており、自社でもポケボウル用食材（海藻、米、甘口ソース）などを中心に輸入。
- ・タイ料理の人気は今が絶頂期で、タイレストラン市場はすでに飽和している。良いタイ料理のシェフを探すのにも苦労。日本食ももちろん変わらず人気だが、タイレストラン同様市場は飽和状態だと思う。次は韓国料理が来るのではないだろうか。

【主要顧客】

- ・100%ローカル(フランス人中心)
- ・常連が多い（周辺オフィス・住宅街）

【調味料の使用状況】

- ・製造国は中国、タイが多い。
- ・調味料を選ぶ際にはシェフとともに味で選び、製造国が決定要素として優先されることはない（この質問をした時も、製造国には特に意識はなく商品を持って来て確認してくれた）。
- ・フランスの材料で代用でき結果（味や食感）に大差なければそれを使うが、タイ料理特有の結果を出すためにはタイ（あるいはアジアから）の原料を使う選択をする。
- ・フランチャイズの形ではあるが、各店舗でかなり独立して動きが取れる体制なので、彼のレストランの場合は現状メニューも本当にタイ料理でもベースになるもの（タイカレー、パッタイ）のみに集中していて、その中で日替わりメニューを入れて変化を持たせたり、トレンドに合わせてポケボウルなどを導入している。
- ・有名タイレストランBlue Elephantの商品部門がフランス工場で製造した調味料などを商品として持っており、以前はタイグリーンカレーを個装パックのソース状態にして冷凍状態にパックし、B社の各フランチャイズに供給されていたが、価格が高めだったためと、現在フランス工場は停止したため、もう使用していない。パッタイソースも同様。
- ・また、以前はタイ料理のメニューのベースとなるソース類を親会社もフランスで生産していたが現在はもう行っていない。

【日本の食品】

- ・レストランでは使っていない（醤油、海藻、ゴマなどは中国から）。
- ・日本・タイの食品に関わらず、「日本」のイメージはまだまだポジティブなので、価格が合って使用の可能性はある。
- ・数年前に一般層の家庭での日本食の人気の高まりを感じたので、オペラ地区にあるような日本食材店を経営しようと考えたこともあった。

【タイの食品】

- ・Tang Freres では全てのタイ料理の原材料が揃うが、最近は今にもタイ料理の原材料を扱う業者が増えており、最近も売り込みがあった。
- ・自社で使うタイ料理特有の調味料は、ほぼタイ産。
- ・タイ料理で中心になる原料は、ごく限定された少数。カレー（ペースト・ソース）・タマリンド・ココナツミルク・マイルドチリソース（チキン用など）・魚醤・チリペースト（Prik Pao）・タイハーブ（タイバジル・タイチャイブ・ガランガー・レモングラス）・タイ野菜（パパイヤ・小ナス）

【ビーガン、オーガニック志向の影響】

- ・パリ市内の方がこの傾向はより顕著で、かなり多くのグルテンフリー、ベジタリアンの要望が見られる。コロナ前後（最近）の動きというよりは、どちらかというトレンドであって、どちらにしてもこの傾向は続くと思われる。自店ではベジタリアンの要望を受けることはあるが、他はかなり希少。

【コロナウィルスによる影響（自炊機会増加の影響など）】

- ・コロナの影響は売り上げではそれほど感じないが、前後での変化というところまでは日中にはオフィスに通っていた層が買いに来るようになり、また店内での飲食が減りテイクアウトにシフトせざるを得ない状況のため、1食にかかる時間はスピードアップし、客単価が下がった分を客数（テイクアウト・デリバリー）でカバーしている。

ウ) C 社 (小売、飲食店)

【主要顧客】

- ・日本人顧客は現状だいたい2割程度で、コロナ前後に増えて来ている。在宅ワークが多くなり、周辺住民が日中に買いに来られる状態であることが影響。
- ・ラデファンス周辺には現地校の中に日本人セクション (幼稚園・小学校) があったり、日本人向けの団体日仏カップルが拠点にしているため在仏日本人が多いからか。

【調味料の使用状況】

- ・調味料は、店舗でエピスリー的に販売するものはほぼ全て日本産のもののみ。
- ・弁当に使うものはまずは味が良いことが第1条件で製造国を優先しての意思決定はしていないが、その基準で選んだ結果、現状は日本のものに偏っている。
- ・自身の経験ではC社をオープンした当初にJFCからタクワンを購入して見たが、明らかに京子食品で購入した日本製のものと全く違っていた。味はもとより、食感もぐにゃぐにゃで歯ごたえもなく。それはアジア生産のものだった。中国人系の日本食レストランをターゲットにして、コストダウンのために作られたという印象。
- ・その記憶があるのと、購入前に試食しての確認との両方から、質が担保されている京子食品から材料を購入している。
- ・例えば、新しく紹介された食材がタイ製だったからと言って、先入観で使わないという判断にはならない。品質・味が良いものであれば、価格との折り合いがつけばどこの国で作っていても問題ない。
- ・日本食では素材そのものが重要なので、質を置き去りにして利益率を取ることはしないし、ブランド名だけで決定することもない。
- ・例えば先日味の素を含めた冷凍唐揚げのブラインドテイस्टینگをしたが、NHというブランドが一番美味しかった。
- ・店で使っている卵も絶対に放し飼いのもののみを使用しており、原価率を下げるためにそうでないものを使うと言うことは絶対しない。

【日本の食品】

- ・一番欲しい食材は豆腐、たけのこ、日本で食べられているきのこ (しめじ、舞茸、ヒラタケなど)、こんにゃく。例えば豆腐は森永などがパックで供給されているが、欲しいのはフレッシュで美味しい豆腐 (日本で売られている、水と一緒にパッケージしているタイプ)。
- ・4月からの規制改正で、動物性の素材を使用しているマヨネーズ・カレーフレーク・お好みソース・とんかつソース・出汁に影響。キューピーには、ぜひ欧州工場なりタイ工場なりを作って欲しい。
- ・またフランスで味噌・料理酒などを作っているメーカーがあり、日本でしているそのもののやり方で作っているのであれば興味がとてもある。日本の調味料だから日本製というこだわりでは全くなく、日本の作り方で作られていて美味しいものであれば欧州・フランス製や他の生産基地もウェルカム。逆に作り方・味の着地点としてフュージョンならば日本製でも使う気は無いので、重要なのはどこで生産、ではなく、どう作られているか。

【ビーガン、オーガニック志向の影響】

- ・最新オープン・最大店舗のラデファンス店は、金融系を中心とした大型オフィスが集まる新都心エリアにあり、ここでは支出レベルにそれなりに余裕がある顧客——一言で言うと Bobo (ブルジョワ・ボエム=ネオ中産階級)——が多い。彼らは環境問題・健康などに関心が高く、ビーガン・ビオにも興味を持つ人が多い。Bobo イコール裕福、ということではないので高くても理由なく売れるということではなく、ちゃんと背景を見た上で判断されている。

- ・例えば玄米については、顧客からの問い合わせが継続して多かったため、京子食品さんと検討を重ねた末2月末から導入予定。体に良いという情報から、顧客の1%程度ではあるが、バラバラに違うお客さまから幾度となく問い合わせがあった。ビーガン・オーガニックなどへの関心は継続して高い。
- ・フランスはオーガニック商品の流通量が多いが、オーガニックとして売られているからと疑いなく盲信して高いお金で買うのは危険なので、注意が必要。
- ・環境問題へ関心の高さの表れで、紙袋の使用をやめて欲しいと言うリクエストの電話や、顧客で5-6名風呂敷を持参する人もいる。顧客全体から見たら1%前後の低い割合ではあるが、実際に声をあげている方々がこのパーセンテージということは、潜在的にはもっといるはず。

【コロナウィルスによる影響（自炊機会増加の影響など）】

- ・テレワークがさらに推奨される中でも大手企業の方がそれを実行する体制が整っているため、トラフィックの絶対数は減っている。つまり顧客になる可能性がある分母は小さくなっているが、その中でも健康志向が高い30代前後の層にはとても受けている。
- ・コロナ以前は1日1000食を売り上げていた友人のレストランは、現在は1日40食程度に落ち込んでいる。
- ・コロナの影響でどちらかというと夕飯としての購入客が増えて来ており、クリック&コレクト（ネットでの事前決済）でできるだけ帰宅時に無駄がないように購入できるよう工夫したのも、効果を発揮している。
- ・C社の顧客はコロナ以前から健康志向が高く、また環境への配慮が行動に表れている人も少なくない。周辺企業、コロナで客数が激減しているレストランの協力を得て、弁当箱の保証金回収サービス（昔ラムネ瓶・サイダーなどでありませんでしたか？）をラデファンスの自治体に提案しているところ。

エ) D社（輸入、小売）

【フランス市場】

- ・他国と同じく、2020年3月のハードロックダウン以降、レストラン・カフェなどのビジネスは苦戦を強いられている。現在は2020年10月末から引き続き閉店中（テイクアウト・デリバリーは可）。
- ・レストランは未だ店内飲食サービスはできないため、レストラン（会社）への補助金と従業員への補償が出ている（複数店舗持っている場合でも会社単位での補償のため、各店舗で会社を分けていない場合は厳しい）。
- ・レストランの閉店も大変だが、実はレストラン業界関連の業界（食材輸入、おしぼりやレストランに何かを定期供給していた業界など）には全く補償が出ていないので、目につきやすいレストラン業界と比べて実は厳しいのが現実。
- ・担当店舗のうち、レストランの通常営業再開が延期された1月半ば頃からテイクアウェイ営業の店舗は増えたが、それでも半数以上は閉店したままの状態。

【フランスでの飲食店ビジネス】

- ・日本食・タイレストランとも、レストランはすでに飽和状態で（特にパリでは）、これ以上の参入は相当足腰が強い店舗・ブランド力でないと難しい。

【主要顧客】

- ・やはり日本人が大半だが、D社店舗があるオペラ地区には日本に関連したお店が集中しており、そこにはいわゆるオタクのフランス人が集まっているので、日本人以外のフランス人その他の来店も少なくない。彼らは日本食材でも高品質ならここ、通常レベルならここ、なども詳しいが、彼らを見てフランス人の代表意見と考えるのは危険。

【調味料の使用状況】

- 日本の調味料だから日本産じゃないと、という考えは、レストランに関してはほとんど見られない。
- D 社ではタイの調味料の扱いはなく、日本の調味料・日本食に関連するもののみ。今年の 4 月から輸入規制が厳しくなり、日本から入れる肉・魚・卵・乳糖を含む商品は全てアウト。今まで普通に入れていたマヨネーズ・カレールー・ラーメンなどの人気製品が軒並み輸入不可。北海道であれば昆布など海鮮品・関連商品はアウト。賞味期限は半年では厳しく、最低 1 年は欲しい（日→仏の輸入で 4 ヶ月かかる）。
- 今でもタイからは相当数のものが輸入されており、タイ→仏では問題がなく、輸入ルートも確立されている。厳しくなる規制もタイからは問題がないという認識。例えば味の素のタイ工場、エビ関連製品、紀文もタイ工場からの輸入を問題なく行なっている。もしタイに日本メーカー・あるいは日本食材・調味料の工場があってフランスに商品を入れられるということなら、とても興味がある。
- 商品ラインナップも、今まではレストランに入れられるレベルの、ボリュームを稼げるゾーンが求められたが、輸入規制のため小売側に並べる商品にも事欠く状態が予想されるため、何を入れたいかではなく何が入れられるかに視点を移さざるを得ない。人気のあるラーメン系のもものも、日本から入れられないということで欧州に工場を持っている日清の商品を入れ始めているが、クオリティはだいぶ下がる。日本の素材をタイの生産基地で加工し欧州に出すというのは、目の付け所としてとても良いのではないか。
- 他にはだし系もアウトに関連して、納豆もだし醤油が入っているものはアウト（現状輸入済みのストックは売り切り OK）。日本のカレーもフランスのレストラン市場で人気が出ているので、今回の規制は厳しい。ただし、フランスは法律がよく変わるし逆に規制が緩くなる可能性もあるので、今後ずっと難しいということでもない。
- 調味料で欧州産のものなども入れているが、産地指定で顧客に何かを言われることはあまりなく、味・質がよければ産地を問われることはほぼない。オペラの D 社の店頭には日本産のものが多いが、購入者にも特に気にされている向きはない。材料へのこだわりを顧客に向けて正当化できる価格レベルのレストランでない限りは、この産地でこの商品を、ということとはほとんどない。
- 現状では、醤油は日本からが多く、ミツカンの欧州工場から酢・みりん、アメリカから料理酒など。アメリカも日本食材の生産基地として大きく、ガリなどは中国から。日本から入れられない鰹節はブルターニュに枕崎が生産拠点をセットアップしたが、そこまで大量に出るものでもなく、大量に使うとコストがかかるので未だに軌道に乗っているとはいえない。そば・うどんの店はともかく、価格レベルが普通（高価格設定でない）のレストランであれば顆粒だしを使うのが普通な世界。
- レストラン向けでボリュームゾーンは調味料（醤油・酢・みりん・酒・みそ）・米・ビール（アサヒ伊キリン独工場）。価格は JFC・FOODEX と D 社の 3 社でほぼ同一線上。JFC は中華系の客先に強い。LX France は前ほどの勢いほどはない。
- 日本食レストランといっても、安く普通のフランス人が良く利用できる店は中国人経営がほとんどなため、そのどこかの店に商品が採用されるとみんなが横のつながりで繋がっており、かなりのボリュームが狙える。
- 味が一定以上のレベルで、価格がこなれていること。一度これと決まると、細かく知識がないだけにそれほど頻繁に変更されるものではないため、安定して売り上げが望める。味の素の餃子も大人気で、レストラン向け卸だけではなく、一般向けにも大人気。
- ピカールのようなフランスの大衆向けチェーンでも、餃子をはじめとしてアジア系が人気だし、枝豆も認知され人気がある。D 社の場合はインドネシアから、日本からも見られるが、食材は中国から。焼き鳥は冷凍でタイから（タイはチキンが多い）。

- ・フランスでの食イベントに日本からたくさんのメーカーさん・自治体バックアップの生産者さんが来て下さるが、入れたい商品でも詳細を調べると輸入できないもののがかなり多く、残念なことが多い。日本から直接の輸入はハードルも多い。
- ・金印（イギリスベース）などはとても良く出ている。北海道の高橋食品もD社で取扱中だが、よく出ている。美味しいものも多くても海鮮ものが多いのは現状本当に痛い。

【ビーガン、オーガニック志向の影響】

- ・ビーガン・オーガニックという切り口は最近特に伸びているわけではなく、以前から少しずつ伸びている分野。流れは確実にあってそれが消費者側の商品購入に対して意思決定の決め手になるが、レストランではどうしても原価が高くなるので、もしこの切り口で行くとしたら専門店として振るしかない。D社では英・クリアスプリングも取扱い中だが、この志向の客層は、どちらかというと確実にこの切り口の商品が買えるオーガニック系の小売店舗に行く方が多いだろう。

【コロナウィルスによる影響（自炊機会増加の影響など）】

- ・コロナの影響として、日本食材の購入では目立った購買内容の変化は見られない。
- ・一方、コロナによるレストラン営業の制限の影響で、フレンチレストランでも日本食・お弁当を特別に提供する店が多い。弁当文化がある日本食の場合は、温め直しせずに食べられお皿に移さずに食べても違和感が少ない。通常営業と比べて単価は下がるが、前述した通り担当している200店舗のうち約半数弱程度がテイクアウト営業を始めている。勤務先がテレワークを推奨しているため、テイクアウト営業を始めても売り上げの低下が補完できているわけではなく、Uber eats、Deliverooなどのプラットフォームでのテイクアウトの利用ももちろん増加しているが、こういったデリバリーサービス側もすでに新たなレストランの受付は停止している。
- ・寿司レストランなども、廃棄の危険性が高くなる生魚は避け、代わりに焼き・揚げなど調理済みのものを提供することで、できるだけ商品が無駄にしない工夫をする必要に迫られている
- ・ちなみに、調味料系ではなくお客さんにストレートに届くもの（例・日本酒）については、レストランに採用されるのが売り上げのボリュームをアップする最短ルートで、レストランでどれだけ売れるかはサービススタッフのレベル次第。各レストランで枠は決まっているので、新規参入はかなり厳しいのでは。

オ) E社（輸入）

【日本食品市場】

- ・アジア料理のなかでは、日本食とタイの人気がある。中華は横ばいか下がっている感触。
- ・イタリアでは、中国人が中国料理店をやめて日本料理店に切り替える動きが活発。
- ・キッコーマンは、オランダで醤油を作って販売している。醤油はキッコーマン（現地生産）、正田醤油（現地生産）、ヤマサ醤油（日本から輸入）の寡占状態。現地生産でも日本産でも品質に大差はなく、ブランド力に優れている。価格的にも日本から輸入した商品と現地生産品に大きな差はないはず。醤油に関しては、消費者はブランドを気にしており、欧州のレストランはこの3社のうちのどれかを使っている。
- ・日本料理を家庭で作るのは在留邦人以外にとってはハードルが高い。テイクアウェイのお寿司は人気がある。アツアツで食べるものでもないのでテイクアウェイに適している。
- ・現地生産されていてシェアが高いのはミツカンの酢（英国産）がメインで、一部日本産のものが何社か入っている。
- ・現地生産していないもので目立つのはとんかつソース。日本産以外は見たことがない。お好み焼きソースとかはあまり出回っておらず、とんかつソースで代用しているのではないかな。味の濃いソースとして汎用性が高い。

- ・日本製、タイ製はあまり気にしていないか。醤油など一部の商品を除き、産地へのこだわりは弱い。チキンにしてもこのブランドのものではないとダメといったようなことはない。産地へのこだわりはそれほどないと思う。
- ・ヴィーガン、オーガニックの影響について、ヴィーガンの寿司ネタは、興味はあるものの、定着させて拡げていくのには時間を要すると思う。
- ・レトルトカレーがないのは、輸入規制（肉関係を入れたらダメ）によるところが大きい。
- ・動植物性のエキスが入っているものは、鍋の素のようなものも、レギュレーション通りで入れようと思うと大変だと思う。欧州に進出すれば、配合だけなので可能かもしれない。
- ・グルテンフリーの大豆を使った餃子（日本産）は徐々に売れてきている。

【タイ食品市場】

- ・タイから欧州への輸出は料理に使用されるような調味料が多いと考えられる。
- ・輸入兼卸はエスニック食材ということで東南アジア、日本、中華系をミックスして販売している。そういうところへの輸出が多いと考えられる。
- ・元々タイ料理の人気は10年くらい高い。
- ・タイ料理の小売用は、日本食より強い。家で作ることができる。スーパーに行ってもタイや東南アジア系の調味料は多い。
- ・タイからはチキンの加工品（唐揚げ、焼き鳥等）も入ってきていると思う。
- ・味の素がタイ産の原材料を使った餃子を輸入していたことがある。現在は、欧州に現地工場を作って現地生産化している。
- ・タイのものは相当受け入れられている。ココナッツミルクなど。家でも作りやすい。調味料やチキン関係冷凍加工食品、エビ関係の商品はタイから入ってきてやすいもの。
- ・英国のグループ会社であるハローフーズの取扱商品の中にタイのフィッシュソース、トムヤンクンテイストチリソースのような商品の取り扱いをしている。

【オンライン販売】

- ・当社の取扱品目は冷凍のものが多く、オンラインショッピングにはあまり卸していない。オンラインは常温の商品の取り扱いが多い。

【コロナの影響】

- ・コロナで自炊者が増えた。飲食店がクローズしているものの、ほとんどのレストランがtake awayを導入している。そういう意味はtake awayでよく食べられている商品はむしろ需要が高まっているのではないか。アピタイザー系の販売は落ちていない。日本産ホタテはミドルから上のレストランで座って食べるものは苦戦している。
- ・商売的には4月のレベルまで落ちてはいない。スーパー等、キャッシュアンドキャリーは順調。業務用でも小売り用でも療法売れる商品は強い。
- ・スーパーに来る人の数が増えている。外に出られるならスーパーか食料品店に行くしかない。人数制限はしているものの、商売的にはマイナスの影響は限定的だと思う。

【規制の影響】

- ・4月から混合食品の規制によって輸入が難しくなるものが増えそうである。メーカーも、もしEUHACCPが必要な材料が含まれているような商品の輸出が難しくなったら内容を変えるとか対応を迫られると思う。
- ・卵が入っているとEUHACCPを取っているところから仕入れないとダメ、証明書も必要となるといった運用面で厳しさが増してきている。

カ) F 社 (飲食店、小売)

【タイからの調味料の輸入状況】

- ・タイから直接輸入しているものはない。
- ・2年ほど前にお菓子（タイに進出している日系企業、グリコのポッキー「ミカド」や新潟の柿の種老舗亀田製菓の柿の種など）を直接輸入することを検討したことがあるが、最低発注量の問題や乳製品など原料が EU HACCAP 対応であるかどうか不明確だったことにより踏みとどまった。お菓子に着目した理由は 20 フィートのコンテナを埋めるためにはお菓子など体積のはるもののほうが都合がよかった。
- ・現在はお菓子類の一部のみ（グリコのポッキー「ミカド」）タイ系の英国サプライヤーから購入している。しかしこちらも実は EU HACCAP 対応かどうか不明確であり、二次問屋、三次問屋が関わり最終的に英国に輸入されている可能性もあり、食品ラベルは英国向けではなくタイのローカル向けのままである。ブレグジット後も英国は EU の食品輸入規制に従っているため、EU の動物衛生に関する制度が 2021 年 4 月 21 日から新制度に移行することに伴い、解決しなければならない問題の一つである。
- ・タイ系の英国サプライヤーから買うよりもタイ産を直接買う方が安く、価格・品質ともにメリットがあれば商品輸入に興味ある。

【日本からの調味料の輸入状況】

- ・酸味のある日本のキューピーマヨネーズに人気。マヨネーズはタザキフーズが欧州向けに EU HACCAP 認定施設でキューピーに作らせている商品をタザキフーズから購入している。
- ・日本料理に欠かせない基本調味料がよく売れる。特に本みりん。
- ・醤油（日本からも輸入しているが、欧州の工場で製造しているキッコーマンなど売れる）
- ・味噌（ひかり味噌、マルコメ味噌、広島のみそや味噌、はなまるきのほか、日本から F 社ブランドの味噌も輸入している）
- ・SB のカレールー。SB は日本で欧州向け動物性原材料を除外した商品を EU HACCAP 認定施設で作ったものを欧州・英国に輸出。「カツカレー」は英国で人気。カレーの代名詞化しておりカツが入っていないともカツカレーと呼ばれる。ポテトチップスの老舗メーカー WALKERS が「カツカレー味」のポテトチップを大型スーパーなどで売り出し好評。
- ・原産国について、顧客はあまり気にしない。ただし、タイっぽい商品ラベルなどはイメージが悪いので、タイ産であれば日本っぽいイメージのブランディングが必要だと思う。

【ニーズはあっても規制の影響で輸入できない調味料はあるか】

- ・タザキフーズがキューピーに作らせている欧州向けマヨネーズ以外のマヨネーズは動物性原材料が使用されているため輸入できない。味の素のマヨネーズは色が薄く味もキューピーに比べると酸味が弱く日本向けの味だが、タイの EU HACCAP 認定施設で欧州向け商品を作れば売れるのではないかと。
- ・動物性原材料の規制強化に伴い、めんつゆなど輸入できなくなる。規制に対応した欧州向け商品が必要。乳製品も規制の対象でお菓子に甘みを加える乳糖はふりかけにも入っているし、動物性のゼラチンはお菓子のグミに含まれており規制対象となる。
- ・だし汁のもと。日本の数少ない EU HACCAP 認定施設で生産しているとは聞いている。

【ビーガン、オーガニック志向の影響】

- ・F 社ではかなり早い段階で商品を日本から輸入していたが実際はさほどの反響はなく、売りに上げに繋がらなかったため自然に縮小した。

- ・F社は「日本食材のスーパー」なので、日本食材を買いたい人が集まるが、ビーガン・オーガニックのお客様はホールフーズやプラネットオーガニックなどオーガニック系のローカル店で買い物をするのではないかな。

【コロナウィルスによる影響（自炊機会増加の影響など）】

- ・2020年3月の最初のロックダウンのときは調味料などかなり売れて在庫切れになった。通常日本からは混載コンテナで食材を輸入するが、その時はお米だけのコンテナを作り輸入、それでもすぐに売り切れた。基礎的な食材が早く売り切れた。
- ・家庭で作れる本格ラーメンキットのオンライン販売に人気。DELIVERLOOとUBER EATなど宅配も対応。ラーメンドnbrりなども一緒に買えるようにして自宅で本格的なラーメンを楽しめるような工夫が受けている。

【その他】

- ・中国での需要が高まったことと、アメリカ国内に入ったコンテナがコロナの影響で港に戻らない状況が続く、昨年末はコンテナ不足でコンテナがキャンセルになり、船の予約ができない状況が続いた。船の運賃は時々で異なるが4-5倍に値上がりした。
- ・EUの規制強化に伴い、4月からは輸入可能な商品が減ることが予想される。取り扱い商品を減らさざるを得ない状況。
- ・日英EPAにより英国と日本間の食品輸出に関する話し合いが行われていると思うが、是非政府の働きかけにより動物性食材関連の規制を緩和してほしい。4月以降日本から輸入できなくなる食品が多くあり悩みの種である。

キ) G社（飲食店、輸入、小売）

【卸売り】

- ・現在タイから調味料・食材は仕入れていない。
- ・タイにある食品工場は日本ハムが焼き鳥工場、マルハニチロがエビフライなど、ほとんどが日系の会社である。
- ・以前、日本食小売店に勤務していた。当時5-6年前はEUHACCP対応のタイ人経営工場で輸出向けエビフライ、天ぷら、コロッケ、シュウマイなど冷凍商品を英国への輸出に問題のない食材にスペックを変えて店舗販売用にブランディングして作らせていた。これら全てを作る工場を選び、コンテナを混載して英国に運んでいた。
- ・コンテナ混載ができるのは日本しかない。日本は複数メーカーの商品を取りまとめてコンテナ混載するための業者があるが、タイなど外国にはないので、一社（一工場）が作る商品だけで一台のコンテナを埋めなければならない。従いコンテナを埋めるほど大きな注文でなければ高くなるので輸入は非現実的になる。

【日本からの輸入】

- ・EUの動物衛生に関する制度が2021年4月21日から新制度に移行することに伴い、動物性原材料を使用しためんつゆ、ソース、たれ、ドレッシングなどのソース混合調味料はEUの認定を取得している動物性原材料の加工施設からでなければ輸入できなくなる。中国・韓国・ベトナム・タイなどは日本より遥かにEUHACCP対応が進んでいるが、日本の食品メーカーはほとんど対応できておらず、動物性原材料を削除したビーガンのめんつゆのような、問題のある原材料を抜いた商品で対応しているのみなので根本的な解決になっていない。
- ・目下の問題は日本にコンテナがないことで品物が英国に届かないこと。コロナの影響だと思われる。コロナ以降船代は5倍に値上がり、4月に久々に届く船便から商品の値段を値上げせざるを得ない。ほとんどのコンテナは中国製で、今在庫はアメリカと中国に止まっていて動いて

いないらしい。最近やっと中国でコンテナの製造が始まったようだが、日本から新しいコンテナで食材の輸出がスムーズになるのはかなり先になるだろう。

- ・もう一つの問題は英国の港に到着した船がブレグジットの影響か、2-3週間くらい港に入って来れない状況が続いている。

【最近の人気商品】

- ・ここ5年くらいレストラン向けに片栗粉がものすごく売れる
- ・柚子胡椒。レストランが釜飯に乗せたり、お寿司に乗せたり、小料理の上に乘せている。
- ・業務用グルテンフリー醤油。
- ・レストランに薄口醤油がよく出る。
- ・いりごま（白・黒）オーストラリア人シェフ経営のラーメンチェーンが大量に購入。

【ビーガン・オーガニック志向の影響】

- ・日本の豆乳が売れる。英国の豆乳は飲料用なので飲みやすくするために薄味で、凝固剤を入れても固まらないが、日本の豆乳は濃厚。

【小売】

- ・お客様は6-7割が日本人。

【タイからの輸入】

- ・タイには鳥のEuhacCPを持っている工場が多くある。G社からではないが他社からタイの工場で作った焼き鳥など冷凍食品を仕入れている。

【最近の人気商品】

- ・航空便で週一届く日本の野菜が高いのによく売れる。買っているのは駐在中の日本人家族が中心。日本の苺もよく売れている。
- ・ショップのキッチンで作っている惣菜ものもよく売れる。
- ・カップ麺
- ・日本米（レストラン）

【ビーガン・オーガニック志向の影響】

- ・G社小売店のオーナーは日本でオーガニックの店を複数経営しているが、英国のオーガニック系の店とは品揃えもかなり違うし、日本と英国ではオーガニックの基準が違うので、日本からオーガニック商品を持ってきてもオーガニックとは歌えないことがある。
- ・ロンドンのG社小売店の店舗はメインのお客様が日本人なので、本志向の影響はあまり出ていない。

ク) H社

【卸売り】

- ・タイからスイートチリ、スリラチャ、照り焼きソース、タマリンドなどをタイの工場（タイ企業）で作らせている。タイにはヤマサ醤油など多数の日系企業が進出しているがほとんどタイ国内の消費で、欧州は視野に入れていないようである。値段も高め。
- ・某英系日本食テイクアウトチェーン（大手）のブランド用にタイの工場でホイシソースとスリラチャを作っている。
- ・自社ブランドの日本米ササニシキ10kgもタイで生産。
- ・その他、タイの日本人経営工場タイニチという会社が自社ブランドで作っているおかき、海苔巻き煎餅をそのブランドのまま最近輸入販売始めた。

- ・中国、韓国、ベトナムとタイの4か国から商品を輸入している。
- ・5-6年前にタイで海老の病気が流行ったことがあり、タイの工場も拠点をベトナムに移すところが多かった。タザキフーズの魚介類の調達先もその頃からベトナムに移った。ベトナムは関税が安いのでメリットがある。

【日本からの輸入】

- ・EUの動物衛生に関する制度が2021年4月21日から新制度に移行することに伴い、動物性原材料を使用しためんつゆ、ソース、たれ、ドレッシングなどのソース混合調味料はEUの認定を取得している動物性原材料の加工施設からでなければ輸入できなくなる。
- ・中国、韓国、タイ、ベトナムに比べると日本はEU HACCAP 未対応の工場が多く、今後動物性原材料を使用した混合調味料の輸入が難しくなることが予想される。
- ・自社ブランド商品の大半が中国で生産されているのも、日本にEU HACCAP 工場が少ないため日本から仕入れることができないことが理由。値段は中国の方が高い。
- ・ビーガン、オーガニック思考の需要は2倍3倍に伸びているが、もともと需要が少なかったことで全体の売り上外から見るとまだごく一部に過ぎない。
- ・コロナウィルスによる影響としては、レストランは閉鎖またはデリバリー・テイクアウトだけで営業している店のみなので卸売が大打撃を受けている。
- ・みりんは一部原料を日本から輸入しているが、生産は英国で行っている。
- ・卸売でラーメン（中国製冷凍）の人气があり日本に旅行に行ったことのある人たちがレストランで食べている。（現在はテイクアウト・デリバリーのみ）しかし、これはロンドンだけの傾向かもしれない。地方の需要はまだまだ。

◆小売

【タイからの輸入】

- ・小売りは自社ブランドが中心なので日本食中心。
- ・日本食テイクアウトチェーンや大手スーパーのブランド用にタイの工場で作らせたタイ料理の調味料ソースを提供している。

【日本からの輸入】

- ・前述の卸売りと同様。
- ・コロナウィルスの影響で卸売は低迷だが、自宅で自炊する人が増え大手スーパーを通じて小売が2倍に伸びた。1月から自社ウェブサイトでもオンライン販売も始めた。
- ・英国も他の欧州諸国も日本食の人气はうなぎ上り。スイスは日本食も人气があるがタイ料理のシェアが大きい。
- ・寿司の人气は相変わらず定着しているが、その他カレー、そば、お醤油など人気筋。特に味噌と海苔がすごい勢いで売れている。
- ・ミールキット（ソース、調味料、食材をセットで販売）があれば売れると思うが作るのが大変で躊躇している。
- ・ビーガン、オーガニック志向の影響は前述の卸売と同様。
- ・現在取り扱いラーメンは冷凍麺なのでまだ小売で飛ぶように売れるということではない。OCADOで冷凍ラーメンを販売しているが、まだ時期が早かったのではないかという印象。

【その他】

- ・英国では産地へのこだわりはあまりないように感じるが、対象顧客による。高級店は産地にこだわるところもある。
- ・ブregジットの影響が続いており欧州からの荷物が国境でなかなか動かない、運送業者が苦勞している。英国→欧州が特にひどく、欧州→英国はさほどひどくない。

ケ) I 社 (輸入)

※話の内容がオ) E 社とほぼ重なり、追加点のみ記載。

【売れ筋商品】

- ・FB ブランドは、チキン商品とえび商品の一部がタイから入ってきている。量的にも多い。エスニック商品の中でも人気がある。
- ・タイのスリラッチャというソースはタイから米国に輸出され、爆発的な人気を呼び世界で普及した。
- ・中国製の商品も入ってきている。

【製造国へのこだわり】

- ・日本テイスト商品がどこの国で販売されているかは、一部のブランド商品（醤油等）を除き、消費者の間であまりこだわりはない。
- ・醤油製造メーカーが欧州に拠点を設けた際、当初は日本製との味の違いや品質の違いを指摘する声もみられたが、最近はそういった話はほとんど聞かなくなっている。

【タイ経由の調味料輸出の可能性】

- ・調味料は既に欧州全土でさまざまな商品が広がっており、ソース同士を混ぜれば無限のバリエーションを生み出せる。新規参入するには余程斬新で模倣されにくい商品か、価格面で圧倒的な競争力がない限り厳しいと思う。
- ・調味料は、一度商品を決めると変えない傾向があると思う。保守的といえば保守的だが、飲食店は冒険する必要がない。
- ・テリヤキソースのような商品はまだ少ないので、可能性があるかもしれない。

コ) 駐日欧州連合代表部、日欧産業協力センター

- ・駐日欧州連合代表部としては、日 EU・EPA の発効により、日 EU 間の貿易関係が深化することに期待していたが、EUHACCP の認定施設はあまり増えておらず、昨今のコロナウイルス感染症の影響も出ている。
- ・日欧産業協力センターは、以前から日本と欧州の企業のマッチングを実施しているが、ケースによっては時間を要するものもあり、最近はコロナウイルス感染症の影響で話がなかなか進まない状況となっている。マッチングの申込を受けて調査を始めてから、EU の規制に抵触することが判明するなど、マッチングを成立させるのは難しい点もある。
- ・2021 年 4 月からの混合食品輸入規制強化について、これまで EU が輸入できていた商品が輸入できなくなる品目が出てくることが予想され、コロナウイルス感染症の影響もあり、マッチングにおいて様子を見る動きもみられる。実際のところ、規制がどのくらい厳しく運用されるのかは運用してみないとわからない点もある。
- ・加えて、英国では Brexit の問題もある。現状、各国と自由貿易協定を締結していくことになると予想されるが、どのくらいの時間がかかるのかは見えていない。物流面でも既に影響が出てきており、港湾で貨物が停止するようなことが起きている。

サ) J氏

【英国におけるタイフードへの関心】

- ・ 30 年ほど前、英国で人気のシェフがストリートフードをテレビで紹介したのをきっかけに、エスニックフードブームが起きた。タイ、ベトナムの順で人気が広まった。
- ・ 20 年ほど前から、タイ人女性がカジュアルパブのキッチンでタイフードを提供するようになった。それまでパブで提供される料理があまりおいしくなかったこともあり、タイフードが爆発的にヒットするようになった。
- ・ タイフードの中では、特にグリーンカレーやパッタイ（ライスヌードルを炒めた料理）の人気が高い。トムヤンクンはやや人気では劣る。
- ・ タイフードは広まった背景として、塩分控えめで健康的なイメージがあること、材料をフライパンに入れソースさえあれば簡単に作れること等が挙げられる。この点は、ごはんを炊いて、下ごしらえをして・・・と何かと手間の多い日本食とは大きく異なる。
- ・ タイレストランもたくさんある。従業員はタイ人が大半。外食についても、コロナ禍でも、テイクアウトメニューとして人気を維持している。
- ・ 隣の家の住人がタイ人で、過去にロンドンでタイ食品スーパーを経営していたことがある（体調を崩し売却）。
- ・ タイのスーパーも多い。
- ・ タイフードは、低所得者層は食べたことがないという方もいるかもしれないが、中流以上、特に若い世代は食べている。シニア世代も 20～30 年前のタイフードブームを記憶している。やはり、家庭でも手軽に作って食べられる点に優位性がある。
- ・ （パリの SIAL でタイ企業からドライフルーツが多く出展されていたという話を受けて）フルーツは生鮮のイメージが強い。パリではフルーツを市場で購入するのが一般的。

【コロナウイルス感染症の影響】

- ・ ロックダウンの影響で、ロンドンではスーパーが品薄になり、入店人数も制限され、物が無いという事態が発生した。代わりに、それまでスーパーに押されていた専門店（肉屋、魚屋等）が息を吹き返している。
- ・ オンラインでのショッピングも拡大したが、注文が殺到してサイトがダウンするなどの事態が発生した。そのなかで、オンラインスーパーに特化した「オカド（Ocado）」はサイトがダウンすることもなく存在感を発揮した。オカドは今後、日本の食材のプロモートに力を入れていくと聞いている。

⑥調査結果

【フランス】

○日本食の位置づけ

- 大手日本食輸入卸売業者の取扱商品は、「メイド・イン・ジャパン」ではなく「メイド・バイ・ジャパン＝海外（主にEU圏）に立地している日本メーカーの工場で作っている商品」が多い。海外生産品を扱う事で、「関税がない」「リードタイムが短い」というメリットがある。東日本大震災以降、海外に生産拠点を移す日本メーカーが増えた事も背景。
- 日本食レストランには、日系の店、中国・韓国系の店がある。日系が経営している店では、調味料等について日本製を使用する傾向がみられる。中国・韓国系が経営している店では価格重視で日本以外の国（中国・韓国・台湾製等）等を使用するなど、こだわりは薄い。日本テイストのレストランも合わせると、パリでの日本食レストランは既に飽和状態にある。
- 2021年4月の混合食品輸入規制強化、6月のプラスチック包材使用全面禁止等の影響でカップラーメンや顆粒だし等、日本から輸入している食材に影響が出る可能性がある。

○流通している日本食品の産地の状況（特にタイ産の状況）

- ブランド名が浸透している日本酒・調味料、高級食材などは日本から直接輸入するケースが多い。オーガニックやビーガン等は差別化に繋がる一方、飲食店での原価率が上昇するような影響もあり、発展途上にある。
- タイには多くの日系食品企業が進出しているが、大半はタイ国内や周辺国へ輸出されている。
- 中国から水産物（寿司ネタ、うなぎ）、調味料（焼きそばソース、トンカツソース等）、多種多様の商品を輸入している。調味料は、だしの素、ゆず果汁、ウナギのたれ、トンカツソース、焼きそばソース、中小メーカーの醤油など、中国、米国等から多様な商品を輸入している。日系輸入卸事業者は、これらの商品を日本食のPBとして販売している。消費者の製造国へのこだわりはあまり強くない。

○タイから輸入している食品の状況

- タイから輸入品では、タイ料理の調味料（チリソース、ココナッツミルク等）に加え、駐タイ日系企業等から、焼鳥、つくね、唐揚げ、チキン餃子、野菜餃子（冷凍）、エビ焼売（冷凍）等を輸入している。ココナッツミルクのような定番商品の輸入も多い。

○その他

- グルテンフリーの商品（醤油、ドレッシング、照り焼き焼き鳥等のたれ、ラーメン麺等）の種類が増えつつある（特にパリ）。市場としては発展途上。
- 調味料は、既に多種多様な商品が欧州で流通しており、輸入が困難な商品は欧州域内で現地生産されるなどしている。特にソースは配合によって多様な展開が可能であり、多少目新しい程度の商品はすぐに模倣されてしまう。模倣されにくく、従来にない種類の商品や価格で圧倒できるような商品であれば広まる可能性がある。
- コロナウイルス感染症の影響で飲食店はクローズし、テイクアウトで営業を続けている。飲食店は支援金が出ているが、輸入卸事業者にはこうしたサポートはなく、飲食店向け卸が中心となっている卸売事業者は厳しい状況にある。

【イギリス】

○日本食の位置づけ

- 日本食はレストラン等、外食で食べるイメージが浸透。コロナウイルス感染症の影響で自炊する家庭も増えたが、日本食は寿司のテイクアウトはあるものの、他には波及していない。

- ・産地へのこだわりは高級な小売店や飲食店の一部顧客を除き軽微。日本食品は日本製、欧州製、日本以外の国製、PB 商品と乱立しているが、製造国や産地について、消費者はあまりこだわっていない。
- ・タイにも醤油等、日系メーカーの工場が多く進出しているが、大半はタイ国内消費で欧州向け輸出は限定的。価格も高め。

○流通している日本食品の産地の状況（特にタイ産の状況）

- ・大手卸売事業者が展開する PB ブランドの日本食の大半は中国製。これは中国から仕入れると安いだけでなく、EUHACCP 工場が少なく日本から仕入れることができないため。日本から輸入できるようにになれば価格競争力はむしろ向上する。

○タイから輸入している食品の状況

- ・鶏肉関連商品（唐揚げ等）※日系・タイ系企業ともに
- ・タイ料理用調味料ソース ※タイ系企業が主流
- ・おかき、海苔巻き煎餅 ※日系企業 等

※かつては海老関連商品の輸入が多かったが、5 年ほど前にタイで海老の病気が流行して依頼、タイ工場のベトナム移転が加速。EU はベトナムと FTA を締結しており関税面でも有利。

- ・タイフードの成功事例は、シーフード用のチリソース「スリラチャ」。米国で一気に広がって知名度を上げ、欧州でも人気。日本食卸事業者でも取り扱っている。

○その他

- ・お好み焼きソースは多く流通しているが、トンカツソースは英国ではあまり見かけられない。お好み焼きソースで代用している可能性。味の濃いソースは市場拡大の可能性あり。
- ・カレーソースも人気が出始めているが、日本で売られている具入りのレンジで温めるだけのレトルトカレーは、動物性原材料を含むため輸入は困難。
- ・寿司の人気は定着。その他、カレー、そば、醤油が人気筋。最近では味噌や海苔の売上増加が著しい。
- ・ビーガン、オーガニック志向の商品も需要が順調に拡大。但し、元来の需要が少なかったため、全体の売上からするとごく一部。
- ・飲食店向けの卸売で中国製冷凍ラーメンが人気を集めている（ロンドンに集中しており、地方へは未波及）。

⑦考察（タイを生産拠点に欧州市場への輸出拡大可能性の検討）

○欧州において日本食は「外食で食べるもの」という意識が強い。

- ・コロナウイルス感染症の影響により、テイクアウトして家で食べる文化は出てきたものの、依然として飲食店等で食べるという意識が強い。
- ・タイ料理は、家庭で気軽に調理できる点が人気を呼んで、調味料も各所で販売されている。この点は日本食とは大きく異なる。
- ・特にパリでは日本料理店は飽和状態にあり、新規に日本食品への需要が急に増えるということは考えにくい。
- ・欧州においては、日本食品について、欧州に立地した日系企業による商品、日本からの輸入商品、日本以外の国から輸入した商品を欧州限定の PB ブランドとして販売するなど、混在している。このため、ブランド力に優れた一部商品を除き、製造国・場所へのこだわりは強くない状況にある。日本からタイを経由した輸出品も斬新さや価格面での競争力を有する商品であれば市場参入できる可能性がある。

○混合食品規制強化、英国の EU 離脱の影響、コロナウイルスの影響で当面市場の混乱が予想される

- 2021 年 4 月からの混合食品規制強化で、商品に含まれる成分の根本的な見直しが求められ混乱が予想される。加えて英国では EU 離脱に伴う物流停滞が発生し、今後の各国との自由貿易協定締結状況等によりさらに混乱するおそれがある。
- 混合食品規制強化の影響は、EUHACCP 認定施設が多いタイからの輸入より、日本からの輸入に影響を与えるとみる向きが多い。

○タイの日系食品企業に期待する向きあり

- 日本の EUHACCP 認定取得が進まず、タイに進出している日系食品企業の EU への輸出強化に期待する向きもある（現状は東南アジア向け輸出が主流）。EU の輸入規制は頻繁に更新されるなか、これまでタイからの輸入は順調に来ており、タイからであれば輸入できるという安心感があるように見受けられる。
- 但し、上述の通り、欧州市場における日本食品は、日本からの直接輸入品、欧州域内限定 PB 商品、欧州現地法人で生産された商品、日本以外の国からの輸入品が競合しており、新規参入には商品の模倣されにくい斬新さ、価格面での優位性等がない限りハードルが高いと考えられる。

Ⅲ 法務・知的財産権のリスク調査

1. 調査の考え方

- 日本の食品メーカーが海外企業とのパートナーシップのよりビジネスを展開する際、重要なことは相手先国の商慣行や制度を十分理解し、法務面・知的財産面におけるリスクを踏まえて適切な対応をとること
- 本事業では、タイの事業者との協業によるタイ市場の開拓およびタイを拠点とした欧州への輸出ビジネスの構築を目標に調査を行うことから、日本の食品メーカーとタイの食品メーカーとのパートナーシップを前提とした法務面・知的財産権等のリスク調査を実施
- なお、調査では実際のパートナー企業との協業パターンを想定し、各パターンごとのリスク調査を実施

2. タイにおける食品輸入の基本ルール、留意すべき関連法規等の整理

2-1 タイ政府による食品輸入規制

- タイで海外から商品を輸入するためには、輸入ライセンス、商品輸入許可（商品の事前登録/FDA登録※等）等が必要となり、タイ現地に法人を有する企業であることも許可の条件となる。

○輸入ライセンス

：輸入業者としてのライセンスのこと。ライセンス取得時に輸入品目を登録する。

なお登録されていない品目については輸入することができない。

○輸入許可

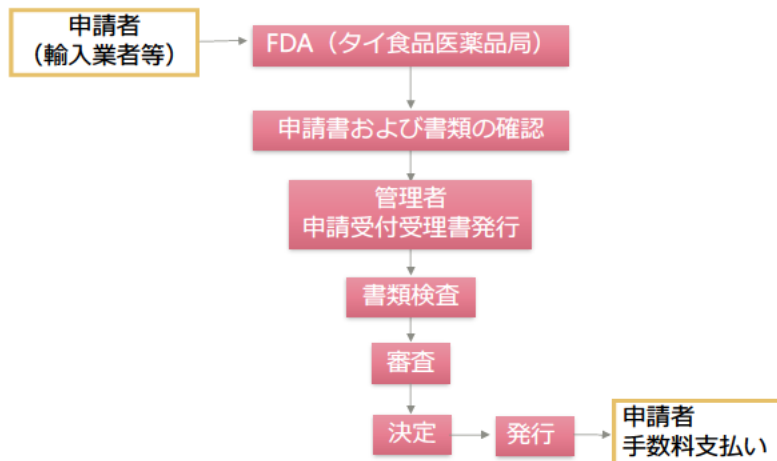
：輸入業者が商品を輸入するごとに、法制度に則った品目輸入ライセンスおよび個

別商品の事前 FDA 登録等が必要となる。

※FDA：タイ食品医薬品局（Food and Drug Administration）のこと。タイでは薬品、食品等を輸入するためにはFDAに登録する必要がある。

- なお FDA 登録の手順は以下の通り。なお通常 FDA 登録までに要する期間は、対象商品の特性にもよるが1週間～1ヶ月半程度となっている。

図表 タイにおける FDA 登録までの手順



- タイでは食品は、「特別管理食品」「品質規格管理食品」「表示管理食品」「一般管理食品」の4種に分類され、食品輸入の申請書類が異なっている。「特別管理食品」「品質規格管理食品」「表示管理食品」については厳格な規制・管理が必要な食品と位置づけられており「一般管理食品」に比べて輸出が難しくなっている。

図表 タイにおける輸入食品の分類

種類	内容等
特別管理食品	消費者の健康衛生に大きなリスクを及ぼす食品。最も厳格に管理される。（食品添加物、乳児用調整乳など7品目）
品質規格管理食品	長期的に消費者の健康衛生に影響を及ぼす可能性のあるプロセスを経る食品（酢、密封容器に封入された飲料水、お茶など39品目）
表示管理食品	危険性の低い食品 （インスタント食品、レトルト食品など11品目）
一般管理食品	上記3種以外の食品

- 日本からタイへの食品の輸出において、品目によっては GMP 製造基準適合証明書（HACCP 認定書、ISO の認定書又は保健所が発行する食品製造業営業許可証で代用可）や自由販売証明書（地方厚生局に申請）の提出が求められる。
- 食品の安全性については HACCP 認定施設であれば問題ないが、認定をとっていない場合は個別審査となり、難航することもある。
- 放射能規制は2015年5月に一部の野生動物（イノシシ、ヤマドリ、シカ）を除き、現在撤廃されている。
- 関税は、(1)一般税率、(2)ASEAN 域内共通効果特惠関税税率、(3)自由貿易協定（FTA）税率といった種類があり、日本からタイへの食品の輸出は(1)の一番高額な税率が適用され、CIF 価格※1に課税される。さらに付加価値税（CIF+輸入関税（（1）～（3）の全ての税率）の合計額の7%）が課税される。ただし日本・タイ経済連携協定税率（JTEPA※2）の税率を受けることができれば税率が大幅に低下する。

※1 CIF 価格とは輸出地の船積港価格（cost）と海上保険料（Insurance）、運賃（freight）を足した値。輸入の場合、関税は商品の卸売価格に、上述した保険料や運賃を足した値である、CIF 価格に対して掛けられる。なお費用は CIF の場合日本の供給側が全額負担となる。

※2 JTEPA 税率の適用をうけるには、日本商工会議所が発行する日本の特定原産地証明書を輸入業者に提出する必要がある。

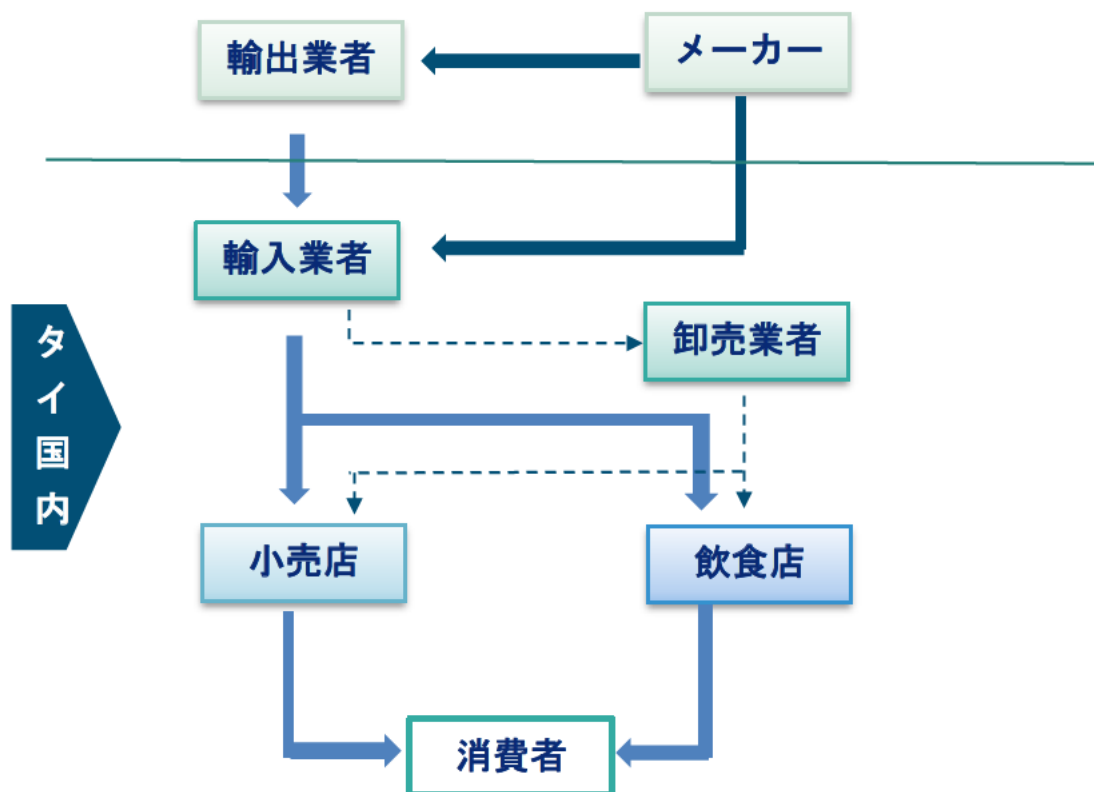
////////////////////////////////////
<参考 特定原産地証明書発給手続>

- 輸出者または製造者が、日本商工会議所に特定原産地証明書判定依頼および発給申請のための企業登録をします。
 - オンライン発給システムにログインするための ID、パスワードが届きます。
 - オンラインシステム上で、輸出する商品の原産性の判定依頼をします。日本商工会議所の提示要求に応じ、事前に作成した対象商品に対する原産地規則を満足していることを証明する確認書に証拠書類を添付したものを提示します。
 - 判定が下りたことを確認し、システム上で特定原産地証明書発給申請をします。
 - 商工会議所窓口で証明書を受け取ります。この時、1 通につき基本料 2,000 円と品目数による加算額（20 品目まで 1 品目 500 円、21 品目からは 1 品目 50 円）の手数料を支払います。郵送による受け取りも可能です。
 - 仕入書、納品書、インボイス等原産地規則を満足していることを証明する証拠書類を 5 年間保管します。
- ※特定原産地証明書の有効期限は発給から 1 年

出所：独立行政法人日本貿易振興機構
////////////////////////////////////

- タイにおける食品流通のイメージは下記の通り。
- タイの小売店は棚貸が主流で基本的に在庫は持たない。
- また、タイでは輸入業者が現地での商品供給機能を持つため、単独の卸売業者が少数であるのが特徴である。

図表 タイに向けた輸出食品流通のイメージ



2-2 タイにおける外資規制

- タイでは「外国人事業法」の規則により、資本の 50%以上を外国籍の法人または自然人が保有する会社は外国人と見なされ、外資規制の対象となる。
- ただし製造業は外国人事業法の適用外とされ 100%外国資本でも問題はないが、生産受託（OEM 生産）はタイで純粋な製造業のみではなく、サービス業が付加されていると解釈される可能性があり、その場合はタイ人（企業）との合弁事業（タイ現地資本 51%以上の会社の設立）を行うことで外国人事業法の適用対象外とする必要がある。
- 収益の伴うサービスの提供やコンサルティング、小売・卸売、広告業などは外国人事業法が適用される。従って、業務提携により北海道の企業がタイの提携先企業に出向いて製造技術に関する指導を行いコンサル料等を徴収する場合、原則的にはタイ企業との合弁による法人の設立が必要となる。

3. 協業パターンの検討

(基本分類と特徴)

- ・ タイにおけるビジネスは、販売先を確保し最終商品や半製品を輸出し商品代金を受け取る形態から、製造技術の指導を行う或いは技術のライセンスを供与し対価を受け取る形態、また代理店として現地企業に自社商品の販売業務を委託する形態など多様である。
- ・ 日本の製造業がタイの企業をパートナーに事業を展開する時の基本パターンは以下の5つに大別される。

形態	特徴
代理店・販売店契約	・ 自社商品に消費者を魅了するブランド価値や特徴等がある場合、タイの事業者を販売代理店にした展開が検討できる。 ・ 代理店の販路、人脈を活用でき営業活動のコストを抑えることができるが、手数料や委託料を払う必要があり利益率は下がる、また販売に関するノウハウが自社に残らない。
技術提携 (ライセンス契約)	・ タイの企業に技術指導を行ったり、特許や商標、製造ノウハウなどをライセンス供与し収益をあげるモデル。 ・ 日本からタイへの商品輸出は輸入規制や価格など様々なハードルがあるが、技術提携であれば様々な規制を回避できる、技術力があれば中小企業でも対応しているモデルであるが、収益の安定確保が課題。
半製品の輸出・ 共同開発	・ 日本から商品あるいは半製品を商社等を通じて販売し、商品代金を受け取る形態。リスクは少ないがリターンも多くは見込むことができない。また、最終商品の輸出の場合、タイの食品輸入のレギュレーションが厳しいことから、現状商品のままでは輸出できないケースも多い。 ・ 半製品を輸出し現地で最終商品に加工する時に、製造技術の供与等が絡む場合は、外国人事業法が適用されるケースがある。
製造委託契約	・ タイ現地の企業の工場の協力を得て、現地で日本国内同様の商品の製造を行い、基本的に自社ブランドでタイ国内で商品を販売するモデル。 ・ 直接進出のコストを抑えることができるが、タイ現地でのブランド力がないと実現が難しいモデル。
合弁会社設立	・ 単に商品・半製品を輸出するより多くの収益が期待できる。 ・ タイ企業に生産委託（OEM生産）の場合は外国人事業法が適用されることもあり、合弁会社の設立が必要となる。また、製造ノウハウを供与し指導料を得る場合なども合弁企業の設立が原則必用となる。

4. 協業パターンごとに想定されるリスクと法務面・知財対応策等

4-1 総論

(1) はじめに

- 海外の現地企業・業者と提携契約を締結する場合、現地の法制度が最大の関心事となる。しかし、実際には現地の法制度以前のトラブルが生じているケースもしばしば見られる。
- 中小企業においては、意思決定に早い段階からトップが関与することが多く、いわゆる大企業と比べてその意思決定のスピードが速いという強みがあると思われる。他方、経営者の強い思い入れや経営者同士（もしくは仲介者との）の個人的関係を基礎として提携の話が浮上し、十分な検討を経ることなく、資金・情報・技術のやり取りが漫然と先行し、相当程度関係が深まった後に契約書の作成に関する協議を始めたり、契約内容を十分に精査しないまま不利な内容の契約を締結しているというケースがよく見られる。
- また、既に締結した契約に対する関心が薄れ、せっかく知的財産権に関するライセンス契約を締結し、現地の特許庁にその契約期間の終期の登録がなされているにもかかわらず、契約期間満了後も更新や再契約をすることもなく、現地の特許庁への新たな登録もなされないまま漫然と知的財産権が現地企業に使用されるなど、新たな紛争の火種となりかねないケースもある。
- 法的リスクを減らすためには、契約の交渉、締結、締結後のすべての過程において契約内容の精査とその管理が重要であると思われる。
- タイの企業との提携契約における法的リスクと留意点について、その全てを網羅することはできないが、各提携形態に共通する事項を総論において説明し、その後、個別の提携形態について説明することとする。

(2) 提携契約によるビジネスモデルの検討と当事者

① ビジネスモデルのチェック

- 提携の話が持ち上がった時、タイの製造業者との提携によってどのようなビジネスモデルを構築し、どのように収益を上げるのかという点をよく検討し、提携や海外進出自体が目的となることは回避しなければならない。そもそも当該提携のメリットや、いかにして収益を出すかなど法的問題とは異なる経営的判断が求められるが、現地のニーズや地理的条件、市場調査を十分にすることなく展開して失敗するケースもまま見られる。
- 自社の製品、技術・ノウハウ、ブランド等がタイの製造業者と提携することによってどのように活かされるのか、タイの製造業者が自社に提携を求める意図がどこにあるのかを十分に検討し、自社製品の優位性を十分に理解することは、ビジネス上の失敗を防ぐだけでなく、提携契約の諸条件を相手方と交渉する際にも有用である。

② 取引相手のチェック

- 提携の相手方の調査は可能な限り念入りにすべきである。タイの製造業者が提携契約の相手方として不適切であれば、どれだけ念入りに提携契約の条項を検討したとしてもトラブルは頻出する。これは日本国内における取引相手との提携でも変わることはない。
- たとえ政府機関などの公的なマッチングや旧知の仲介者による紹介であったとしても、自社において可能な限り調査する必要がある、以下の事項について調査をすべきである。
- まず、「法人の登記情報・決算書」については商務省において管理され、登記情報と決算書概要については商務省ウェブサイトから確認することができる。「より詳細な経営状況や評判・信用状況」については、タイ企業の信用調査に関するサービスを利用することを検討すべきである。

なお、その場合でも自社で現地を確認すべきである。工場・設備の規模や状態、現地の製品の品質やタイにおける販売状況はもちろん、消費者の評価や食品製造業において最重要課題である品質を現地に足を運んで調査する必要がある。

- また、相手方が紛争を抱えているか否かについても知りたいところである。過去・現在の裁判の状況が裁判所のサイトで公開されている新興国もあるが、タイはそうではない。そうするとやはり少なくとも相手方の商号や代表者名をネットで検索するなどしてそうした報道の有無を確認すべきである。タイではないが、多額の代金不払が発生した後に当該事業者名を英語で検索すると、契約締結前から既に他の欧米企業の知的財産権侵害が多数報道されていたという事案もある。
- このように、手段は限られているとしても、取引相手を事前に自ら調査するという姿勢は重要である。

③自社のチェック

- 自社の状況についても改めて検討すべきである。
- 上述したビジネスモデルにおいて、取引相手が提携契約の目的とするブランドや特許について商標権・特許権等知的財産権としての登録がなされているか、それらがなされていない場合には今後の提携契約に先立ってどのような手続をしておく必要があるかは提携契約の初期段階から検討すべきことである。
- また、タイの製造業者とどのような提携をしていくことが現実に可能であるか、自社の状況と照らし合わせて検討しなければならない。提携の対象となる業務を担当することができる人材をどのように確保するか等を念頭に置きつつ交渉を開始すべきである。
- また、過去に他国の製造業者等と何らかの契約をなしている場合には、過去に締結したライセンス契約等において広範なテリトリーの設定や優先権等が設定されていないか等、今回の契約を阻害する要素がないかを一応再確認することもあり得る。

(3) 協議・交渉の開始と法律専門家の関与

①秘密保持契約の重要性

- 提携契約に関するビジネスモデルについて相手方との協議・交渉が始まると、提携の内容によっては、契約締結前にそれぞれ自社の財務状況や収益に関する情報、製品に関する情報、場合によっては一部とはいえノウハウ等を相互に提供することになる。
- この時、やはり初期の段階で秘密保持契約を取り交わし、いかなる情報が秘密に該当するのか、それら秘密をどのように管理し、契約終了時にどのように処分するのかを定めるべきである。もちろん、相手方が秘密保持契約に違反した場合にはその立証や権利救済は容易ではないが、やはり相手方を心理的に拘束するという意味においても必要である。

②協議・交渉の初期段階の対応

- そして、この協議・交渉の初期段階から、弁護士等の法律専門家に相談しながら進めるのが適切である。現在、タイには日本の大手法律事務所の支店が進出し、また日本においてもタイ法務を専門とする事務所も存在するので、契約書や現地法を現地語で理解することができる日本人弁護士が最も望ましい。ただ、そのような弁護士を知らない場合であっても国際取引を取り扱う弁護士に相談し、適宜紹介を受けるなどして交渉を進めるべきである。時折、契約書を締結しなかったり、不十分な契約書によりトラブルが生じた後に弁護士に相談されることもあるが、トラブルが生じた場合にそれらを解決することは容易ではない。

(4) 外国人事業法による外資規制

- 日本企業がタイの食品製造業者と提携契約を締結する場合、その事業形態によっては外国人事業法による外資規制を受けることに留意しなければならない。外国人事業法による規制は三種類に分類される。
- 第1種は外国人に対して事業を行うことがそもそも禁止された業種、第2種はタイの外国事業委員会の承認を伴う商務大臣の許可、又はタイ投資委員会（BOI）の許可を取得して初めて事業を行うことができる業種、第3種は外国人事業委員会の承認による事業開発局長の許可、又はタイ投資委員会（BOI）の奨励を受けることで事業を行うことができる業種であり、タイの食品製造業者との提携契約を締結するにあたり、予定しているビジネスがどのような外国人事業法の規制を受けるのかについては十分な検討を要する。
- この外資規制を受ける外国人とは、①タイ国籍を有さない自然人、②外国で設立された法人、③タイで設立された法人で、資本を構成する株式の50%以上を上記①・②が保有している法人、④タイで設立された法人で、資本を構成する株式の50パーセント以上を上記①、②または③が保有している法人をいう。③については、株式を日本企業が50%、タイ人が50%保有するタイ法人は「外国人」となり外資規制の対象となる。またそのようなタイ法人が株式の50%を有する場合にも④のとおり外国人となり外国人事業法による規制を受ける。
- 製造業は一般的に上記規制業種に該当しないといわれているが、食品製造業に関しては別添一覧表に関連しうる業種があり、またタイにおける食品の製造・販売など小売業となる場合やビジネスモデルによってその他サービス業と判断される場合には外国人事業法の規制を受ける可能性がある。その場合、日本側の株式比率を50%未満とする合弁会社を設立したり、要件となっている許可や奨励を得て初めて事業を営むことが可能になる。以下、必要に応じて個別の提携形態において整理する。

(5) 準拠法・紛争解決手段

①準拠法

- 上記の通り、秘密保持契約を締結し、協議・交渉を重ね、提携契約を締結したけれども、代金未払、契約違反等の紛争は生じうる。その場合に備え、当事者間の紛争処理に関する条項を契約において定めることになる。
- まず、準拠法については、双方が各国の法律を準拠法とすることを主張すると思われる。しかし、提携契約の態様等によってはタイの強行法規等が適用される場合があるため、提携契約の態様等に応じて適切な準拠法を選択すべきである。

②紛争解決手段

- また相手方とトラブルが発生した場合、どのように紛争を解決するのかをあらかじめ定めておく必要がある。
- 紛争解決手段としては裁判、仲裁のいずれかを検討・協議することになる。
- 日本企業としては日本の裁判所を専属管轄とし、日本において紛争が審理されることを望むかもしれない。
- しかし、タイの民事訴訟法には、外国判決の承認・執行に関する規定がなく、また日本との間で外国判決の承認・執行に関する条約を締結していないため、日本の裁判所で勝訴判決を得たとしてもタイにおいて執行することができない。これはタイの裁判所の勝訴判決を日本において執行する場合も同様である。日本の民事訴訟法においては相互主義、すなわち日本におけるのと同等の条件で承認していることが求められるため、タイの製造業者がタイの裁判所で勝訴しても日本の裁判所で執行することはできない。そうすると、日本、タイ、もしくは第三国の仲裁機関にお

ける仲裁を紛争解決手段として選択することとなる。

- ただし、紛争解決手段を仲裁と合意したとしても、仲裁申立には相当程度の費用と時間が必要となることには留意を要する。
- 高額な仲裁費用に加え、相手方が仲裁費用を払わない場合には一方が立替える必要があり、仲裁判断で敗訴した場合にはそれら仲裁費用と相手方弁護士費用も負担することになり、仲裁合意があったとしても現実的に申立をするにはコスト面からハードルは高い。
- 加えて、仮に仲裁において勝訴したとしても、その仲裁判断をタイにおいて執行するためにはタイの裁判所で外国仲裁判断の承認・執行請求訴訟を提起する必要がある、相当程度時間を要することになる。ただ、これらのリスクは相手方においても同様であり、仲裁費用のリスクを回避すべく、仲裁手続前に当事者間の協議により和解に至ることもあり、仲裁合意を定めておくことは重要である。

4-2 タイの製造業者との提携

(1) 提携の種類

- 提携契約は、一回的な取引とは異なり、相互の信頼関係を前提として、資金・技術・人材等の経営資源を相互に提供し、共同で事業を行うものである。
- タイの食品製造業者との提携契約の形態として、①代理店・販売店契約、②技術提携契約、③半製品の輸出と共同開発契約、④委託加工契約、⑤合弁契約が挙げられる。

(2) 代理店・販売店契約

①概要

- まず、最もシンプルな形態は、タイの食品製造業者に日本製品を販売してもらう代理店・販売店契約であろう。
- タイの食品製造業者は自国において自社製品の販売ルートを有していることから、日本企業の製品（完成品）についてタイ国内における代理店・販売店契約を締結し、相手方の持つ販売ルートを通じてタイに製品を供給するというメリットがある。
- 代理店・販売店契約の違いは、日本企業の製品をタイの業者が「代理」して販売するのが代理店契約、タイの製造業者が日本製品を買い取って販売するのが販売店契約である。
- 代理店契約の場合、製品を販売する事業主体が日本企業と判断される場合には、外国人事業法の規制対象となる可能性があることに留意が必要である。それらを踏まえて代理店契約、販売店契約のいずれにするかを検討することになる。

②前払い・取引保証金

- この代理店・販売店契約は、ビジネスモデルとしては単なる日本製品の輸出にすぎず、他の提携契約と比較して、日本企業とタイの製造業者の結びつきは強くない。この場合、契約に最も多く生じるリスクはタイ側の代金不払いであろう。
- 海外の企業の場合、売買代金の支払を後払いにすると、全く合理的な理由もないのに支払をしないというケースはまま見られる。相手方からすれば、取引額が高額でない場合には、訴訟や仲裁費用の負担をしてまで代金を求めてくることもないと考えているケースもある。
- 原則として売買代金の支払を前払い（全部・一部）にするか、契約保証金として一定額を先に受領しておくことにより、このような代金不払リスクは回避することができる。なお、契約においては前払いを定めているのに、その代金の支払が遅延して実質的に後払いとなっている場合には未払いを早期に解消させるべきである。未払代金が高額とならないうちに可能な限り速やかに相

手方に対して支払期限を過ぎた代金の支払を強く求め、未払の状態を解消しなければ、未払い代金が大きくなればなるほど逆に相手方の立場が強くなるという状況に陥る。相手方において今後も継続した取引を希望している場合には未払の解消に素直に応じてくることもある。

③独占・非独占契約と最低販売数量の定め

- もし日本製品が魅力的な場合、タイの食品製造業者はタイ国内における独占的販売権を定める契約を求めてくることが予想される。当該業者が強い販売ルートを持っており、かつ取引相手として適切であると判断される場合にはその販売ルートを通じて商品を提供することができるため、タイにおける独占的販売契約の締結を検討することになる。
- この独占的契約を結んだ場合、当該契約が継続する限り、タイにおける他の製造業者と販売契約を締結することはできなくなるという制約が生じる。
- この場合、契約相手が積極的に販売しなくなった場合、タイにおける日本製品の販売は伸び悩み、他方、他のタイの食品製造業者と契約することもできないというリスクが生じ得る。
- 契約にあたり、年間の最低販売数量について契約で定め、最低限、その定めた数量をタイの業者を買取・販売をすることを定めることによりそのような事態は回避しえる。
- また独占的契約を締結するとしても、その独占を認める地域についても留意を要する。通常はタイ国内となると思われるが、相手方がタイ国外にも拠点を有している場合などタイ以外の地域の独占権や優先的な権利を求めてくることも考えられる。特段の事情のない限り、最初から広範な地域に相手方の独占的契約を認める必要もないと思われる。

④品質の維持

- 食品製造業にとって、その品質管理は最も重要であると思われる。
- 自社が日本において販売する場合、運送・販売時の温度、保存期間（冷凍・冷蔵の期間）、賞味・消費期限など品質維持のために様々な基準を定めていると思われるが、日本とタイは気候条件や流通事情が異なっていることに留意しなければならない。日本製品のブランドイメージを保つためには、タイにおいて販売される商品の品質を確保することが最も重要であり、それら自社基準を別表にするなどして契約書に添付し、タイの製造業者に遵守させる必要がある。また品質管理の検査、基準を満たさない商品の廃棄とその報告、違反が判明した場合の違約金等を適宜定めるべきである。そして提携契約締結後においても、それらの自社基準が遵守されているか適宜検査をして、海外での販売における品質確保とブランドイメージの確保に努める必要がある。

⑤製造物責任

- タイの製造物責任法においては、製造者等の故意・過失を問わず、構造上の欠陥や指示警告上の欠陥によって消費者に損害が発生した場合には、製造者、製造発注者、輸入者、販売者は連帯して損害賠償責任を負うこととされている。そのため、タイの業者との間で、製造物責任が発生した場合の報告義務、回収義務や賠償や費用（回収費用・訴訟費用等）の負担について定めておく必要がある。また、自社のPL保険の加入やその内容についても確認しておくべきである。

⑥商標ライセンス契約

【タイでの使用が想定される商標権の対応】

- 日本製品をタイで販売する際に、日本企業が有する商標・ブランドに知名度があったり、消費者からみて魅力的である場合には、それら商標・ブランドを用いて販売することになる。
- タイにおいては、2017年にマドリッド協定議定書が発効し、国際商標登録（いわゆるマドプロ）に関する法整備がなされ、タイを領域指定した国際登録が承認されれば、タイにおいて出願登録された商標権と同様に保護される。
- したがって、タイにおいて使用されることが予定される商標権について、マドプロ出願による国際登録、若しくはタイにおける商標登録をしなければならない。その上で商標ライセンス契約を締結し、タイ知的所有権局の登録官により登録されなければならない。

【独占と非独占】

- 商標の使用許諾を独占とするか非独占とするかは、主たる契約である販売店契約・代理店契約に付随することになる。

【タイの製造業者によるモニタリング】

- タイにおいて第三者により商標権が侵害された場合、その違法行為を発見しやすいのは当然タイの製造業者である。そこで独占的に使用を許諾している場合には、タイの製造業者にそれら第三者による侵害行為を発見した場合の報告義務、タイの製造業者の負担により権利侵害に対する法的措置をなす義務を負わせるべきである。

【商標使用の範囲・基準を定める事の重要性】

- 商標ライセンス契約においては、商標権の使用について商標の使用を許諾する範囲と商標権者である自社の承諾を得る手順を検討し、定めるべきである。この点を曖昧にすると、商標の文言を含む商号、ドメイン、フェイスブック等の SNS、販促商品等において無制限に利用されてしまい、日本企業の想定と異なる使われ方がなされ、日本企業のブランドイメージを毀損されるおそれが生じる。したがって、ライセンス契約締結にあたり、日本企業のブランドイメージが毀損されないよう、商標であるロゴの使用基準などを詳細に定め、相手方の商標の使用に一定のコントロールを及ぼす必要がある。
- またライセンス契約締結後は相手方の商標の使用状況には注意を払わなければならない。例えば、ライセンス契約に反して事前の承諾なく販促商品に商標を使用したり、商標の文言を含むドメインを相手方がライセンス契約に反して取得・使用している場合には速やかに異議を通知してその使用の中止を求めなければならない。なし崩し的に黙示の同意をしたとみなされることを避けるためにもこれらは漫然と放置してはならない。
- 商標ライセンス契約の期間は、通常は基本契約となる代理店・販売店契約と同じ期間を定めることになると思われる。ライセンス契約の終期に留意して、不適切な商標の使用がある場合には、契約の更新拒絶もしくは新契約を締結しない可能性があることを相手方に認識させ、ライセンス契約を遵守させることを意識すべきである。

(3) 技術提携（ライセンス契約）

①技術提携とは

- 自社が保有する製造特許、またはノウハウ について、タイの食品製造業者とのライセンス契約を締結し、ロイヤルティを得るという提携契約である。場合によっては、自社の商標についてもライセンス契約を締結し、自社ブランドの製品がタイの製造業者によって製造販売されるということも考えられる。
- 自社の特許について使用許諾し、またノウハウを開示するという点において、タイの製造業者との間に継続的な関係が生じるため、その点についての法的リスクについて検討する。

②特許権・ノウハウのライセンス契約

【実施権について】

- タイの製造業者の規模、販売ルートなど企業としての実力を考慮し、どのような実施権を許諾するのかを検討しなければならない。
- タイにおいて他の食品製造業者とのライセンス契約の可能性を念頭において、独占的な通常実施権を許諾するか、非独占的な通常実施権のみを許諾するかを検討することになる。また自社の技術流出を防ぐために第三者への実施権の許諾を拒否することを明示しておくべきである。
- また、独占的な通常実施権を許諾する場合、今後の海外展開の予定やこれまでなしたライセンス契約などを考慮の上、許諾する地域を明確に定める必要がある。

【ロイヤルティの計算】

- ライセンス契約のロイヤルティの定め方については、月額、年額という固定額もしくは製品の販売額の何%かといった定め方など様々な定め方があるだろう。
- 固定額の場合はともかく、製品の販売額に応じてロイヤルティが変動する場合、ロイヤルティ額はタイの食品製造業者からの報告に基づいて計算されることになる。原材料を自社から輸出する場合には自社で保有する情報をもとに販売量等も推察することが可能となりうるが、後述するとおり、タイの法制度により反競争的とされ、原材料の購入を義務付けることができない場合にはそれは困難となる。
- この場合ロイヤルティの計算にいかなる資料が必要となるか、それをいつまでに提出することを求めるのか、相手方の事業所への立入検査の可否・方法などについてはライセンス契約締結時に定めておくべき事項である。また、虚偽の資料を提示して不当にロイヤルティの支払を免れることのないように、虚偽の報告が発覚した場合の違約金の定めや当該ライセンス契約、付随する契約の終了事由となりうることなども条項として検討しなければならない。

【技術指導について】

- また、実際に特許権・ノウハウの実施にあたり、タイの製造業者に対する技術指導が必要となると思われるが、その技術指導の内容（指導すべき事項の特定、実施する場所・方法、回数）と技術指導に要する費用をいずれが負担するのかについて協議し合意することになる。ただし、この技術指導の態様によっては、上述した外国人事業法による外資規制の対象となる可能性がある。

③特許権のライセンス契約の留意点

【特許権のライセンス契約の留意点】

- タイの知的所有権局に出願・申請した特許権についてライセンス契約を締結する場合には、知的所有権局にライセンス契約を登録しなければならない（特許法41条1項）、この登録がなされていない場合にはライセンス契約自体が無効とされたり、特許権自体が取り消されるリスクがある（特許法55条2項）。
- 特許の使用許諾をする場合、タイの製造業者に対し、自社から原材料を購入することを義務付けることにより、製造される商品の品質を維持し、また利益を確保したいと考えるだろう。しかし、特許権のライセンス契約において、不当に反競争的な条件、制約、または報酬規定（ロイヤルティ）を実施権者に課してはならないとされていることにも留意を要する（特許法39条1項）。
- 省令（B.E.2542）の3条において、反競争的か否かについては、不正競争を生じさせる目的・意図（主観）と当該条件、制約、報酬規定により生じる、又は生じうる結果を考慮して判断されるとしている。そして、それらの判断基準を前提に、不当に特許権者又はその指定したもののから原材料の取得を義務付けたり、必要でないにもかかわらず製造に関する雇用の条件や制限を課す条項など12の事項について反競争的な条項を例示列举している。また同4条においては、絶対的に反競争的とみなされる事項を限定列举している。
- ライセンス契約において反競争的と判断された場合には、特許法39条2項により無効となることに留意を要する。

【特許権の無効】

- また、ライセンス契約時には有効であっても、タイにおける特許権の運用は日本企業にとって明確ではなく、様々な自由によりタイにおける特許権が無効となるおそれもある。そこで本特許に無効事由がないことは保証せず、無効となった場合にもそれまでのロイヤルティの返還義務は負わない等の定めを検討することになる。但し、上述した省令の3条、4条の反競争性の規定に鑑みると、不当に反競争的とされる余地はあるため、その定め方については検討を要する。

【第三者の侵害行為】

- 商標ライセンス契約の項目を参照。

④ノウハウのライセンス契約の留意点

【ノウハウの流出に留意が必要】

- 登録され、その内容が公開される特許権と異なり、製造方法などのノウハウは秘密であることに価値がある。従って、ノウハウのライセンス契約をする場合、最も重大なリスクはその流出である。
- ノウハウが流出した場合には、流出した経路や損害額の立証は困難であるため、重要なノウハウの開示には相手方の調査なども含め、より慎重に検討しなければならない。
- 開示に先立って締結される秘密保持契約においては、秘密となる情報の特定、閲覧しうる相手方関係者の限定、秘密の保管方法、契約終了時の破棄・返却の定めやその手続・方法など、開示するノウハウの内容に応じて条項を検討することになる。

【ノウハウを保護する法律としてはタイの企業秘密法がある】

- 企業秘密法には、企業秘密の侵害行為に対する差止請求、損害賠償請求、委員会への調停申立等の民事的な手段（企業秘密法8条、9条）が定められている他、侵害に対する刑事罰も定められている（企業秘密法33条、34条、35条）。
- この企業秘密とは、「一般に知られていない商業データ、または当該データに関係しない限り一般民衆が理解するところに至らない商業データ」で、「秘密であることにより商業的利益のあるデータ」、「かつ秘密保持のためにふさわしい手段により商業上の秘密を管理する者」のいるデータ」と定義されている（企業秘密法3条）。したがって、同条が定める要件に留意して秘密保持契約を作成し、同法の適用が受けられるように開示、開示後の管理をしなければならない。
- 例えば、製造マニュアルについてはその管理者を定め、マニュアル自体に「極秘」「秘密」等の表示をし、閲覧できる者の範囲を限定し、保管場所を特定するなど適切な管理を継続する必要がある。

（４）半製品の輸出・共同開発

①半製品の輸出に関する契約の考え方

- 日本企業から半製品を輸出し、タイの製造業者において加工し、完成品としてタイ国内において販売するという半製品輸出について検討する。
- 仮に半製品の輸出のみであれば、それは通常の継続的供給に関する基本契約を締結することになる。
- タイの製造業者において加工した完成品に日本企業のブランド等も使用する場合には商標ライセンス契約を締結することになる。
- また、通常の売買契約であるから、代金回収リスクが専らのリスクとなり、この留意点についても上述した通りである。

②共同開発における契約の考え方

- これら単なる半製品の輸出に加え、タイの製造業者とタイ国内における新商品を共同開発をすることも考えられる。
- まず、共同開発の前提として特許権のライセンス契約を締結する場合には、自社の半製品の購入を義務付ける条項が反競争的と評価されることの無いように留意すべきである。
- また、日本企業・タイの製造業者の有する技術・ノウハウを双方開示する場合には、それらを開示する前に秘密保持契約を締結することになる。
- タイの製造業者に社員を出向させて共同開発をした結果、新たな特許権やノウハウを生み出すことも考えられる。この場合にそのような共同開発の費用（出向した社員の賃金や開発費の負担）と新たに開発された特許権・ノウハウなどの成果物をどちらが取得するのか、もしくはどのような割合で共有するのかについてあらかじめ協議・合意しておく必要がある。ただし、これらの点についても上述したような反競争的と評価されることの無いように注意する必要がある。

(5) 製造委託契約

①基本的な考え方

- ・ タイ国内においてタイの製造業者が製造・販売する場合には上述したライセンス契約を締結することになるが、タイの製造業者がタイ国内で製造し、その商品を日本企業がタイ以外の第三国へ輸出・販売する場合にはタイの製造業者と製造委託契約を締結することとなる。
- ・ この場合、特許権・ノウハウの実施を許諾する場合には、上述したライセンス契約、秘密保持契約の締結が必要となる。

②契約対象となる商品と基準の仕様書の作成

- ・ 日本企業が求める製品とその水準を明確にするため、製造委託契約の対象となる商品の仕様、基準について仕様書を作成することになる。そして、仕様書の基準を満たさない不良品が発生することも予想されるため、輸出先が第三国であるという事情を考慮しつつ、検収の方法・期間・場所、不良品の取り扱い等を契約において定めることになる。

③タイ国内への販売を認める場合と認めない場合の対応方法

- ・ また、日本企業としては、自社の販売戦略により、タイの製造業者がタイにおける販売を認めないこともあり得よう。この場合、横流しを禁止するために発注数量以上に製造してはならないこと、無断製造が判明した場合の違約金の定めやペナルティについて定める必要がある。
- ・ 他方、タイの製造業者において販売することを認める場合には、ライセンス契約と同じく、その製造・販売数量についての報告義務を定め、ロイヤルティについての監査方法、違約金などについて定める必要がある。
- ・ そして、ブランドイメージを維持するために、タイにおける製造段階で発生した不良品の取り扱いについて、横流しを禁止するためにその廃棄など処理方法について取り決めをなす必要がある。

④製造委託代金について

- ・ 製造委託代金について、為替や原材料の変動リスクがあるため、それらを考慮して価格の改定時期の定めなどを検討する。そして、支払時期については完全な前払いは避けるべきである。不良品が生じた場合には代替品、もしくは代金減額の請求をすることになるため、原則として検収後、一定期間経過後の支払とすべきである。

(6) 合弁会社設立

①定款の作成

- ・ 日本企業とタイの製造業者とが現地法人を設立し、合弁事業を開始する提携形態は、人材、資本、技術・情報を提供する提携契約において相手方ともっとも密接な関係となる。
- ・ 合弁会社としては、株式の公募を目的とした公開会社と閉鎖会社を目的とする非公開会社があるが、本事業は中堅・中小企業の提携契約を前提としていることから非公開会社を前提とする。
- ・ 合弁会社の設立は、一般的に他の提携契約と比較して収益率が高いものと思われるが、一度双方に紛争が生じると、現地において進退極まってしまい、投下した資本の回収が困難となるばかりか、付随して更なる負担が新たに生じるというリスクがある。
- ・ 上述したとおり外国人事業法に基づく外資規制により、日本企業は出資比率・議決権において不利とならざるを得ない場合がある。そこで多数決の原則の例外を定め、合弁契約の定めこそが現

地法人における自社の権益を確保し得る手段であることに留意をしなければならない。

- 合弁会社設立にあたっては、定款を作成することは当然であるが、会社の重要な情報・資産を提供する以上、予定しているビジネスモデルと想定されるリスクを十分に検討した上で合弁契約を締結し、合弁契約の内容を可能な限り定款に反映させるべきである。すべての合弁契約の内容を定款に反映させられるわけではないと思われるが、それでも合弁契約違反の場合には損害賠償請求等をなしえるという意味において有用である。

②外国人事業法による外資規制と出資比率

- タイに設立する合弁会社が単なる製造拠点であり、第三国へ輸出する場合には通常の製造業であるから外資規制を受けることはない。
- しかし、製造した商品をタイにおいて販売（卸売・小売）する場合には、別表3の14、15に該当し、外資規制を受けることとなる。もちろん最低資本金が1億バーツ以上の法人を設立する場合には外資規制を受けず、また外国人事業許可を受けた場合には日本側において50%以上の株式を取得しえる。しかし、中小企業にとっては、最低資本金の額や外国人事業許可の困難性からは現実的ではなく、日本側50%未満の合弁会社を設立することになると思われる。
- この場合、日本企業が出資比率において不利な立場となることから、合弁契約において様々な条項を検討しなければならない。

③取締役・署名権限を有する取締役の選任・解任権

- 日本企業とタイの製造業者の出資比率の如何に関わらず、双方、合弁会社の経営に関与するために自社から取締役を送り込むことを希望するであろう。
- 外国人事業法による外資規制を受けない場合や外資規制を受ける場合であっても外国人事業許可を得て50%超の出資をし、過半数の議決権を日本企業が保有できる場合には日本企業からの取締役を多く選任し、現地法人の円滑な運営のためにタイの製造業者側からの取締役も選任することになる。
- これに対し、外資規制を受け日本企業の議決権が過半数に満たない場合、タイの会社法の原則からすれば、取締役選任権限を全てタイの製造業者が有することになってしまう。日本企業からすれば相応の会社資本を投下するのであるから、過半数の議決権はなくとも、自社から合弁会社に取り締役を送り込む必要がある。そのためには、合弁契約において日本企業に一定の役員選任解任の権限を認める条項を入れるなど、取締役選任・解任にあたっては日本企業の意味が反映されるようにすべきである。
- また、現地法人の業務執行権限を有する署名権限のある取締役についても、日本企業の意味を一定程度反映させるよう、日本企業側においても署名権限のある取締役の選任解任権などの定めを合弁契約において検討すべきである。
- このように、外資規制によりタイ側の議決権が多数となる場合であっても、合弁契約書において取締役・署名権限を有する取締役の選任・解任権を獲得すべきである。

④取締役会

- 日々発生する事象について現地法人の意思決定機関として、取締役会の設置を検討することとなる。取締役会は会社を経営する権限を有するため、取締役会における決議事項、取締役の数と定足数等を定款と合弁契約書により定める必要がある。
- この取締役会の決議事項や運営方法について、合弁会社設立前に入念に計画を立てることは極めて重要である。
- 特に合弁会社が運営されるのは日本ではなく、言語も商習慣も異なるタイであることを十分に意

識して、現地の役員・職員らによる専横を可能な限り抑止することができるよう、日常の経営について取締役会による業務監視機能が十分に発揮できるように取締役会を構成する必要がある。

⑤重要事項に関する拒否権

- 上述の通り、仮に外資規制が適用される場合には、たとえ日本企業から取締役を選任したとしても、法律上の会社の支配権はつねにタイの製造業者が有することとなり、現地法人の経営に日本企業の意思を反映させることがなくなってしまうおそれがある。
- そこで、重要な会社財産の処分、事業譲渡、協業他社との提携など、タイにおいて予定するビジネスモデルにおいてどのような事項が重要事項となるかを精査し、それらの決定について拒否権を確保したい。
- そのためにはかかる重要事項の決定には事前に日本企業の書面による承諾を要件としたり、株主総会の決議事項とした上で決議要件をタイ側の有する議決権よりも加重するなどして拒否権を確保しておく必要がある。

⑥追加の資金供給

- 合併会社設立時に資本金を出資したとしても、その後直ちに売上が上がるわけではないし、また想定外の支出に迫られることもある。
- その場合、追加の資金調達について日本企業とタイの製造業者がいかなる割合で追加出資するのか、それとも貸付をなすのかについてあらかじめ決めておかなければならない。この点についてあらかじめ決めておかなければ、追加資金の調達について双方の意見が折り合わず、事業遂行に著しい支障を生じるおそれもある。

⑦配当

- 外国人事業法による外資規制により、日本企業の議決権が過半数に満たない場合、合併会社の配当に関する決議において日本企業の意向が反映されないおそれもある。したがって、合併契約書において配当の回数、配当額等についてあらかじめ協議し定めておくことも検討すべきである。

⑧株式の譲渡制限

- 非公開会社の合併会社を設立する場合、いかなる者が株主であるかは極めて重要な事項である。タイの製造業者の販売力・技術力との相乗効果を求めて設立したにも関わらず、全部譲渡された場合にはその目的を喪失することになるし、また日本企業が望まない者に対して株式が譲渡されるおそれもある。そこで、取締役会の全会一致などの要件を定めて、株式譲渡に制限を加えることを合併契約書において条項とすべきである。なお、日本企業が指定する第三者が優先的に取得することを定める先買権を定めることも考えられるが、当該事業に外資規制が及ぶ場合には、事実上、タイ企業のみが株主となりうることに留意しなければならない。

⑨合併契約違反についての定め

- まず合併契約の各個別条項に違反した場合、あらかじめ違約金の定めをなすことにより、合併契約違反を抑止することが考えられる。しかし、そのような合併契約違反が生じた場合、すでに当事者間の信頼関係は破壊されており、違約金の支払如何にかかわらず、提携による事業の継続が困難となるおそれもある。そこで、合併契約違反が生じた場合、相手方に対して自社の保有する

株式を買い取ることを請求する権利（コール・オプション）、もしくは自社が相手方の株式を買い取る権利（プット・オプション）を定めるとともに、その買取価格の算定方法についてあらかじめ定めておくべきである。なお外国人事業法による外資規制が及ぶ場合には、自社が相手方の株式を買い取るプット・オプションを定めることは事業遂行が困難となるおそれがあることに留意しなければならない。

⑩合併事業が継続困難となった時のための条項

- タイに設立した合併会社の事業には、さまざまな支障により事業が継続しえない事態も想定しなければならない。例えば、数年間利益が出ず、今後も利益の出る見込みがない場合、日本企業が重要事項について定めた拒否権を行使して膠着状態となった場合（デッドロック）、当初の想定を超える追加の資金調達が必要となり、かつその調達の目途もたない場合、タイにおける製造・販売の許認可の取消などにより通常の営業ができなくなる場合など様々な事態がありうる。
- 日本企業にとっては、言語・商習慣の異なるタイにおいて損失を拡大させないためにも、このような合併事業の継続が困難となる事態をあらかじめ特定し、上述した株式の買い取り請求（プットオプション）や解散事由を定めるなど、いかなる手続により合併契約を終了させるかについて協議し、合意しておくべきである。

⑪実際の経営における統制

- 以上のとおり、合併会社の設立にあたっては、個別のビジネスモデルに生じうるリスクを想定し、合併契約書と定款の内容について十分な協議と検討を重ねる必要がある。
- しかし、いかに合併契約書と定款を定めても、現地の合併会社における実質的な支配が及んでいなければそれは絵に描いた餅にすぎない。
- 非公開会社のタイの取締役の資格要件は、国籍や居住要件はなく、タイに駐在しない者を日本企業から取締役として選任することも可能である。しかし、出資比率、議決権の割合、取締役の選任・解任権、重要事項の拒否権をいかに定めようとも、極端な話、日本企業が議決権を過半数有する場合であったとしても、実際に会社に支配権が及んでいなければ現地法人をコントロールすることはできない。
- 例えば、日本企業が過半数を有する合併会社を設立し、工場の建設に着手したとする。日本企業の担当者はもっぱら技術指導に従事し、現地語や商習慣に習熟した相手方に実際の経営の大部分が委ねられていた場合、工場用地の取得・建設費用がいつの間にか枯渇し、追加資金を拠出する必要に迫られ、その負担を巡って争いとなり、工場の建設はストップ、相手方企業と意の通じた現地の債権者から破産申立がなされて進退窮まるという事態は実際に起こりうることである。
- このような事態を避けるために、日本側の現地担当者が現地法人の経営に関与し、日常業務において可能な限り統制を及ぼすことを意識しなければならない。この統制の及ぼし方は業態によってさまざまであるが、会社にとって血液ともいえるべき資金の決済について統制を及ぼすことが重要であると思われる。すなわち、日本企業において少なくとも資金決済に関与し、判断しうるような制度にするだけでなく、現実にはそれが可能な担当者を日本企業から送り込むことが重要となる。

(7) まとめ

- 提携契約の形態ごとに一般的・概括的な法的リスクは上記のとおりとなるが、実際にはさまざまなトラブルや紛争が生じ得る。タイの製造業者とどのような提携が適切であるのかをよく検討して、自社のビジネスモデルとあった提携の形態を選択すべきである。
- 自社の製品、製造特許・ノウハウ、ブランド等の商標などに強い思い入れを有する場合、可能な限りタイにおけるビジネスに深く関わることを望むのは当然である。
- しかし、相手方との結びつきが最も強い合弁会社の設立が必ずしも最も利益率が高い提携の形態というわけではないと思われる。言語や慣習の異なるタイの製造業者との合弁企業の設立は様々な問題を伴うことを十分に認識して検討すべきである。そしてそれらのリスクを検討の上、現地での製造・販売はタイの製造業者に委ね、あえてライセンス契約を選択することもあり得る。
- さまざまなリスクを冷静に検討し、適切な提携の形態を選択し、それぞれの提携契約の契約書の作成に向けて十分に相手方と交渉することが必要である。

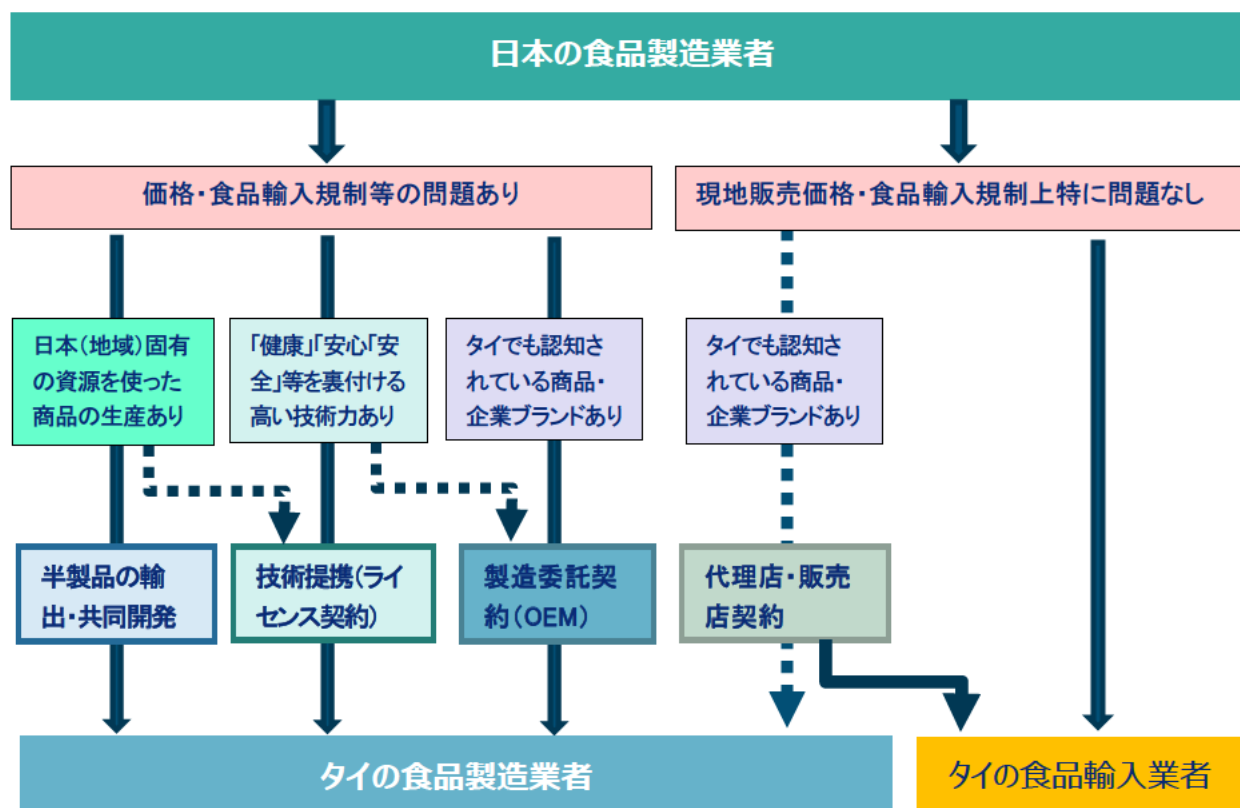
IV 総括

1. タイの食品製造業者との協業の実現に向けたポイント整理

1-1 タイ食品製造業者の日本食品製造業者との連携ニーズ、実績等からみたポイント

- タイでは、バンコクなど都市人口の増加に加え経済も成長基調にあり、チェーン小売店や外食産業の成長機会となっていることを背景に、様々な食品が市場に参入しており、食品産業全体で競争が激化している。
- タイの食品製造業においても、市場シェア拡大を目指して、新しい商品、新しい味、新しい包装（サイズ・デザイン）を継続的に投入している。
- 日本の食品はタイでは人気であり、小売店や飲食店においては日本食品を取り扱う事業者が増えているものの、日本から輸入された日本食品は価格が高くなりがちで、消費者の手に届きにくいものがまだ多い状況であること、また必要な時に必要な量だけ安定して入手できないリスクもあることなどから、クオリティがある程度見合えば、安価なタイ国内で生産された日本食品の調達もごく普通に行われている。
- 一方で、タイの食品製造業者には、自社の差別化のため日本産の原料やブランド、商品製造にかかる技術などへのニーズを持ち、製造・販売活動に活かそうとする事業者が存在することがヒアリング調査等で明らかとなっている。
- 本事業では、タイの食品製造業者と日本の食品製造業者の連携による、現地生産・加工のモデル構築に向けた調査検討を行ったが、調査結果からタイの食品製造業者の日本の食品製造業者との連携ニーズとして下記のものが主に整理される。
 - ✓ タイ国内では手に入りにくい日本の原材料、およびそうした原材料を用いた半製品を提供できる企業と連携したい
 - ✓ 近年注目されている「健康」「安心」「安全」などをキーワードがタイでも求められており、高い生産技術を持った企業と連携し、OEM等を通じて技術力の向上も目指したい
 - ✓ 日本の食品や企業はタイ人にも知られてきており、日本で高いブランド力を持つ商品や企業のブランド力を活かした連携を行いたい

- 以下、タイ市場への参入を前提とした、日本の食品製造業者の輸出ビジネスパターンと成立条件を整理する。

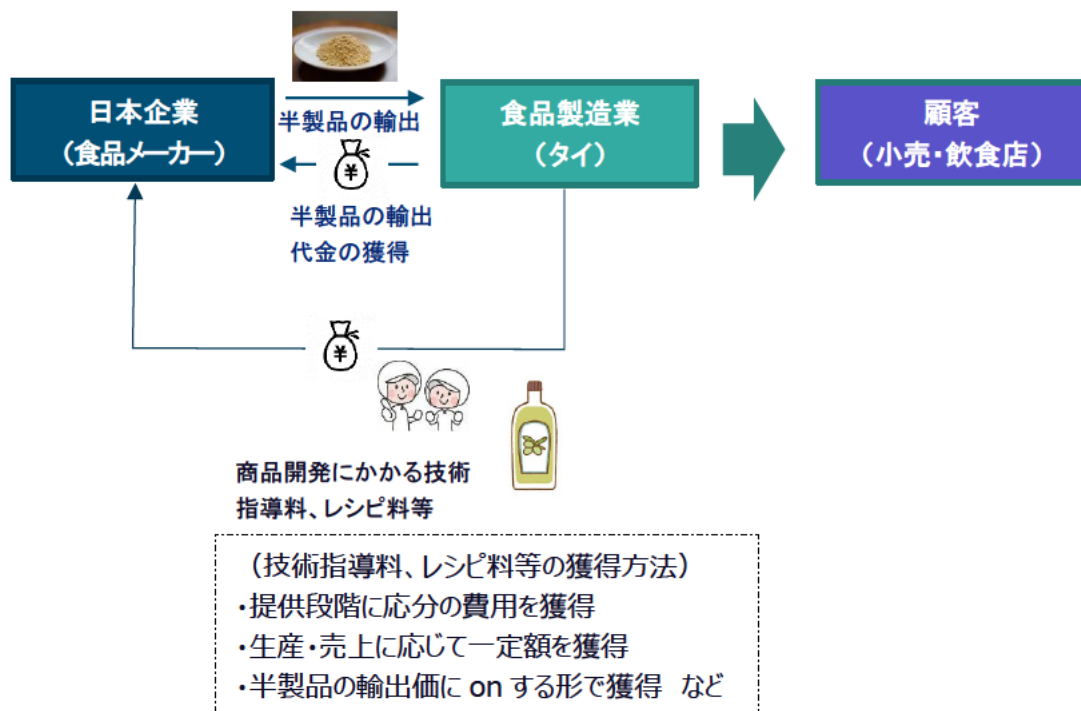


- 上記は単純化したものであり、複数のビジネスパターンを目指す場合もありうる。
例) 製造委託と技術提携を同時に行うパターン、半製品の輸出と技術提携を同時に行うパターンなど
- 上記のモデルのうち、「半製品の輸出・共同開発」「技術提携（ライセンス契約）」は比較的連携構築におけるハードルが低く、またタイでも認知されているブランドを有する商品や企業においては、「代理店・販売店契約」を締結することも可能である。
- なお「代理店・販売店契約」は、食品製造業者ではなく、タイの食品輸入業者と締結する方が一般的であると考えられる。
- なお、具体的に連携ビジネスを検討あるいは実践する上で、連携先企業との契約が極めて重要なポイントとなることから、タイビジネスに精通した弁護士や弁理士へ相談することが望ましい

1-2 タイの食品製造業者との連携による日本食品製造業者の収益獲得パターン

- タイの食品製造業者との連携においては、連携ビジネスの推進による収益獲得方法を十分検討する必要がある。
- 前掲の連携ビジネスモデルのうち、「技術提携（ライセンス契約）」「製造委託契約（OEM
- 前掲の連携ビジネスモデルのうち、最もリスクが少ないのは。「半製品の輸出・共同開発」であると考えられるが、単に半製品の輸出だけでは日本側の企業が十分な収益を獲得することが難しいと考えられることから、半製品の輸出のみならず「半製品」を使った商品開発に関する部分での収益確保の検討も望まれる。
- 輸出した半製品を用いて、タイ側の食品製造業者がオリジナル商品を開発するパターンと、輸出側の日本企業が日本国内で生産する商品を再現するパターンが考えられるが、後者のパターンにおいては、半製品から最終商品を開発するためのレシピや技術指導が必要となる。
- このため、半製品の輸出代金の回収に加え、レシピ提供料や技術指導料なども獲得することが望ましい。
- なお、レシピ提供料や技術指導料は、提供段階に応分の費用を獲得する方法と、生産量や販売量に応じて一定額を徴収する方法、半製品の輸出代金に上乗せして価格設定する方法などがある。

図表 半製品輸出モデルにおける収益獲得の方法



2. タイの連携企業を通じた第3国への輸出

- タイは国が食品輸出の拡大に向けた支援を強力に推進しており、豊富な原材料、低コスト、戦略的に有利な立地という利点を生かそうと、多くの外国食品製造会社がタイに投資している。
- タイでは近隣のアジア・ASEAN のみならず、欧米などへも積極的に食品の輸出が主に中堅・大規模の食品製造業者で行われている。
- タイ工業省工業経済局（OIE）の産業調査によると、食品加工全体に占める国内市場の割合は約6割ほどといわれており、残りが海外市場に向けたものとなる。
- 日本の中堅・中小食品製造業者によるタイの食品製造業者との連携ビジネスにおいて、タイ国内市場のみを対象とした展開では大きなビジネスとはならない可能性があるが、タイを拠点に第3国への輸出ビジネスが実現すると、大きな利益の獲得につながる。
- 海外調査（フランス・イギリス）で整理したように、タイの食品はフランスやイギリスなどにも輸出されており、またタイに進出している日系の食品製造業者が生産する商品への期待感も高いことから、タイ市場のみならず第3国への輸出可能性も含めた連携ビジネスを目指す場合は、タイに生産拠点を有する日系の食品製造業者や、既に第3国への輸出実績を有するタイの食品製造業者との連携を検討することが近道であると考えられる。

V セミナーの開催

1. セミナーの目的

- ・経済産業省が実施する「令和 2 年度中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）」の調査結果などを普及し、我が国の中堅・中小食品製造業の輸出拡大に貢献することを目的に実施

2. セミナーの開催方法

- ・当初国内 2 か所（北海道、九州）にて会場を確保し、セミナーを実施する予定であったが、新型コロナウイルスの影響による感染リスクを考慮し、オンライン形式で開催することとした。

○手法：セミナー動画を収録し、youtube を使って 1 か月程度配信。

※弊社が保有する youtube アカウントを活用して配信。

Youtube アドレス：<https://youtu.be/goe6SDU8Qw>

3. セミナープログラムイメージ

- ・セミナーは、海外市場の動向、連携ニーズ、連携ビジネスを実現させている事業者の実例、連携ビジネスのポイントなどが把握できる内容とする。
- ・構成は大きく 4 部構成（「専門家による基調講演」「調査結果報告」「事例紹介」「貿易保険制度の紹介」）。
- ・第 1 部の「基調講演」では、タイを前提に現地企業との協業による現地生産モデルを進める上でのポイント、第 2 部の「調査結果報告」では、本事業の結果のポイントを解説し、第 3 部では、実際に海外のパートナーとの協業により輸出ビジネスを進めている事業者を候補とし、取組の具体的な内容、取組によりもたらされた効果、取組を進めるに当たっての工夫・課題などを紹介頂いた。最後に第 4 部では株式会社日本貿易保険を講師に貿易保険制度についてご紹介頂いた。

セミナーのプログラム

■開会ご挨拶

経済産業省貿易経済協力局 審議官（貿易経済協力局・農林水産品輸出担当）

渡邊 洋一 氏

●第1部 基調講演 ～日本産最終製品輸出モデル以外の販路拡大チャンスやモデルの理解～

吉積ホールディングス株式会社 海外事業部シニアマネージャー、GNCJ エキスパート

植木 宏 氏

●第2部 調査結果概要 ～タイ食品メーカーとの連携ビジネスの推進に向けたポイント～

株式会社北海道二十一世紀総合研究所 調査研究部 主任研究員

佐藤 公一

●第3部 事例紹介 ～タイの食品メーカー等との連携ビジネスの事例報告～

事例1：アイビック食品株式会社

アイビック食品株式会社 常務取締役 営業本部長

渡辺 真人 氏

事例2：株式会社高橋商店

株式会社高橋商店 営業本部（海外担当）

小野 恭子 氏

●第4部 株式会社日本貿易保険の貿易保険サービスについて

株式会社日本貿易保険

長澤 孝哉 氏

全体動画時間：2 時間 13 分

動画（イントロ） 株式会社北海道二十一世紀総合研究所



動画（開会挨拶）経済産業省貿易経済協力局 審議官（貿易経済協力局・農林水産品輸出担当） 渡邊 洋一 氏



基調講演 植木 宏 氏

← → ↺ 🏠 https://www.youtube.com/watch?v=_goe6SDU8Qw&feature=youtu.be

☰ YouTube^{JP} 検索

日本産原料による差別化

o-li-no
Crepe & Tea

©2021 Hiroshi Ueki

令和2年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）輸出拡大オンラインセミナー

13 回視聴・2021/02/26

👍 高評価 🗨️ 低評価 ➡️ 共有 ≡ 保存 ...

第2部 調査結果概要

← → ↺ 🏠 https://www.youtube.com/watch?v=_goe6SDU8Qw&feature=youtu.be

☰ YouTube^{JP} 検索

2. 調査結果（４）海外食品メーカーとの連携による現地生産体制構築

③タイ企業との連携形態に応じた留意点と対応（法務面・知財面）

提携形態	留意点・対応方法等
代理店・販売店契約	・代金不払いリスクの解消→売買代金の支払いの前払いや契約保証金として受領 ・独占契約を要求されるケース→独占販売契約の中に年間最低販売数量を記載 等
技術提携（ライセンス契約）	・特許権のライセンス→タイの知的所有権局にライセンス契約を登録する必要あり ・ノウハウのライセンス→開示に先立ち秘密保持契約において必要な条項を定める 等
半製品の輸出・共同開発	・半製品の成分、半製品の利用方法（レシピ）の保護→秘密保持契約を締結 ・日本企業の利益確保の方法を明確化→半製品の輸出代金回収以外の部分でも収益を確保 等
製造委託契約	・日本企業が求める製品の水準が曖昧に→製造委託契約における仕様書と検収方法等の明確化 ・タイ企業が商品を横流しするリスク→生産量の明確化、無断製造が判明した場合の罰則の明確化 等
合弁会社設立	・現地の外資規制に応じた対応→出資比率で不利にならないよう合弁契約内で自社の権益を確保 ・双方に紛争が起きた時の代償が莫大に→合弁契約の内容を可能な限り定款にも反映 等

具体的な対応事例を紹介→次ページのスライド

令和2年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）輸出拡大オンラインセミナー

13 回視聴・2021/02/26

👍 高評価 🗨️ 低評価 ➡️ 共有 ≡ 保存 ...

第3部 事例紹介 事例1：アイビック食品株式会社 常務取締役 営業本部長 渡辺 真人 氏

← → ↺ 🏠 https://www.youtube.com/watch?v=_goe6SDU8Qw&feature=youtu.be

≡ YouTube JP 検索

アサンサービス社との連携ビジネスイメージ

アサンサービスと目指す連携ビジネスのイメージ

国内だけでなく欧米への販路も持つタイの醸造メーカーであるアサンサービスとの協業により・・・

- 当社から主力商品「ねこぶだし」の原料であるゲンタン（昆布濃縮エキス）を輸出し、アサンサービスが最終商品を生産しアサンサービスの得意先に提案
- ビジネスが進めば、当社が有する食品加工技術・ノウハウをアサンサービスに提供し、ライセンス収入を獲得

①半製品（ゲンタン） ②技術指導

①半製品代金収入・②ロイヤリティ収入

タイ市場 第3国市場

令和2年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）輸出拡大オンラインセミナー

13 回視聴・2021/02/26

👍 高評価 🗨️ 低評価 ➡ 共有 ≡ 保存 ...

第3部 事例紹介 事例2：株式会社高橋商店 営業本部（海外担当） 小野 恭子 氏

← → ↺ 🏠 https://www.youtube.com/watch?v=_goe6SDU8Qw&feature=youtu.be

≡ YouTube JP 検索

事例④

ゆずジェラート

RIN TARO

ゆずタルト

CHEZ SHIBATA(シェ・シバタ)

12

令和2年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）輸出拡大オンラインセミナー

13 回視聴・2021/02/26

👍 高評価 🗨️ 低評価 ➡ 共有 ≡ 保存 ...

第4部 株式会社日本貿易保険の貿易保険サービスについて 株式会社日本貿易保険 長澤 孝哉 氏

YouTube player interface showing a video titled "1. 貿易保険の概要 (YouTube動画)". The video content includes a blue banner with the text "日本企業に、挑む勇気を。" and the NEXI logo. Below the banner, there is a video player with a thumbnail showing a cityscape and the text "貿易保険の概要". The video player shows a progress bar at 0:01 / 5:55. To the right of the video player, there is a description in Japanese, mentioning "貿易保険の概要" and "貿易保険の概要". Below the video player, there is a URL: <https://www.youtube.com/channel/UCCeU-adMA6ypIxJisMf13VQ>.

令和2年度 中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）輸出
拡大オンラインセミナー

13 回視聴・2021/02/26

高評価 低評価 共有 保存 ...

二次利用未承諾リスト

報告書の題名 令和2年度中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業（食品輸出調査）

委託事業名 同上

受注事業者名 （株）北海道二十一世紀総合研究所

頁	図表番号	タイトル
25		タイの食品輸出先上位国(2018)