

令和３年度
中堅・中小企業輸出ビジネスモデル
調査・実証事業

令和４年３月

委託者：中部経済産業局

委託先：株式会社エイチ・アイ・エス

目次

1. 事業の目的・目標.....	4
1. 1 事業の背景.....	4
1. 2 目的・目標.....	4
1. 3 事業概要.....	4
2. 1 日本食の定着地域（西海岸）向け戦略的輸出支援モデル構築・実証事業.....	5
2. 1. 1 米国・西海岸における支援ネットワーク参画事業者にかかる調査.....	5
2. 1. 2 有望販路への事前ニーズ調査及び商談機会の提供.....	5
2. 1. 3 フォローアップ支援及び支援の有効性検証並びに成果取り纏め.....	5
2. 2 日本食の成長地域（南西部）向け戦略的輸出支援モデル構築・調査事業.....	6
2. 2. 1 米国・南西部における支援ネットワーク参画事業者にかかる調査.....	6
2. 2. 2 日系進出企業及び当該企業の近隣に所在する日本食材を扱う事業者の調査.....	6
2. 2. 3 有望販路との商談等の露出機会に係る調査.....	6
2. 3 コロナ禍の影響を踏まえた市場調査及び実証事業.....	6
2. 3. 1 市場調査.....	6
2. 3. 2 実証事業.....	7
3. 1 事業参加企業一覧.....	8
3. 2 日本食の定着地域（西海岸）向け戦略的輸出支援モデル構築・実証事業.....	8
3. 2. 1 支援対象企業・商材に係るWEB面談.....	9
3. 2. 2 コーディネーター等による販路開拓代行活動.....	17
3. 2. 3 販路開拓代行活動を踏まえたフォローアップ面談.....	17
3. 2. 4 支援モデル構築に向けた調査.....	18
3. 3 日本食成長地域（南西部）向け戦略的輸出支援モデル構築・調査事業.....	29
3. 3. 1 日系進出企業の社食の商流に係る調査.....	29
3. 3. 2 社食における業界構造や運営に係る調査.....	30
3. 3. 3 社食を核とした展開に係る考察.....	33
3. 4 コロナ禍の影響を踏まえた市場調査及び実証事業.....	39
3. 4. 1 ジェトロによる現地情報の提供.....	39
3. 4. 2 米国における消費動向.....	49
3. 4. 3 米国における新サービス等の潮流.....	51
3. 4. 4 新たな販売形態や販路支援策についての検討.....	54
3. 4. 5 参画事業者及び商材プロモーション冊子.....	59
3. 4. 6 現地レストランとのweb商談.....	59
4. 1 本年度の総括.....	61
4. 2 米国向け食の戦略的輸出支援モデルの考察.....	62
4. 2. 1 米国市場への進出について.....	63
4. 2. 2 中堅・中小食品メーカーにおける米国市場での勝ち筋.....	68
4. 2. 3 米国向け食の戦略的輸出支援モデルの構築に向けて.....	89

第1章 事業の目的・目標

1. 事業の目的・目標

1. 1 事業の背景

国内の飲食料市場規模は、今後、人口減少や高齢化の進展により、減少する見込みである一方、世界の飲食料市場は、人口増加と食生活の変化等により、拡大が見込まれている。そのため、海外の旺盛な消費需要を獲得し、輸出拡大を図ることが重要となる。

そのような中、政府目標である2030年農林水産物・食品の輸出額5兆円の達成に向けて、農林水産省やジェトロ等と連携し、様々な取り組みを展開していくことが必要となっている。

1. 2 目的・目標

中部地域の「食」の更なる輸出拡大に向けては、これまでの取組を踏まえた戦略的な輸出支援モデルの実証・検証及び成果の普及が重要となる。

そのため、輸出拡大の余地が大きい大規模市場であり、且つ食品輸入規制（FSSC等）の厳格化等の輸出障壁が高く、支援ニーズが高い米国にフォーカスし、日本食が定着する西海岸（ロサンゼルス等）及び日本食が未浸透の南西部（テキサス等）への市場参入に向けた実証・調査を実施し、市場の開拓を図る。

なお、本事業では、対象市場における市場環境・トレンド、有望販路やニーズ、支援ネットワーク情報等の調査を実施するとともに、地域の食品業界を牽引する企業群への支援実証事業を通じて、継続的且つ発展的な戦略的輸出支援モデルを立案し、自立した面的展開による好循環の創出モデルの構築・普及を目指す。

具体的には、地域の食品業界を牽引する企業群として、中部食品輸出研究協議会をはじめ、各県食品輸出研究会や食品協会に参画する企業を核とし、東海・北陸農政局やジェトロなどの機関とも協力し、成長性が見込める企業をも加え、米国市場へ挑戦する担い手の拡大を図る。支援実証事業として、米国における非日系市場の参入に向けて、新たな顧客層への需要喚起を図るための現地食材・食文化に合わせたローカライズメニュー・用途の提案及びエンドユーザーを巻き込んだメーカー主導による現地ディストリビューター等との商流構築に取り組むほか、南西部地域への市場参入に向けては、本物志向の強い在留邦人や日本に縁のある企業で働く従業員及び当該家族等をターゲットとした、日系進出企業（製造業）の社食や当該近隣の小売等へのパッケージでの販路開拓により、効果的な露出機会の増加及び商流構築を図る。

併せて、コロナ禍により変化した市場ニーズ及び商流、並びにビジネスモデルに関する調査を実施し、時代の変化に応じたビジネスチャンスの獲得を図る。

1. 3 事業概要

輸出拡大の余地が大きい大規模市場であり、且つ食品輸入規制（FSSC等）の厳格化等の輸出障壁が高く、支援ニーズが高い米国をターゲットとした。その中で、これまでの実績を踏まえた日系スーパー等とのネットワーク強化を図った販路拡充に加え、外食・小売合

せて98%以上を占めるボリュームゾーンである非日系市場への販路開拓・拡大、コロナ禍による時代の変化に対応したビジネスチャンスの獲得に取り組んだ。

第2章 事業内容・実施方法

2. 1 日本食の定着地域（西海岸）向け戦略的輸出支援モデル構築・実証事業

2. 1. 1 米国・西海岸における支援ネットワーク参画事業者にかかる調査

食の輸出促進においては、現地の支援機関・団体や、ディストリビューター、物流・商社、流通業者（小売業・外食業）、コンサルタントまで、一連の商流を押さえた支援ネットワークを形成し、切れ目ない支援体制を構築・強化することが重要となる。そこで、本事業では、支援ネットワークへの参画事業者候補に関する情報収集及び整理を行った。

2. 1. 2 有望販路への事前ニーズ調査及び商談機会の提供

中部経済産業局との協議により、地域商社等の地域コーディネーターを選定した。また、中部経済産業局及び当該地域コーディネーター等との十分な協議のうえ、管内25社程度の支援企業を選定した。

中部経済産業局及び地域コーディネーター等との協議により、現地コーディネーターを選定、当該協力の下で有望販路に対して、支援企業の情報提供及び事前ニーズ調査を実施し、当該結果の取り纏め及びフィードバックを行った。

有望販路への商談機会の提供については、支援企業から現地コーディネーターに対するオンライン商談会を実施後、現地コーディネーターから有望販路に対する販路開拓代行等の効果的且つ効率的な方法により実施した。商談の機会提供にかかる企画、連絡調整及び運営、フォローアップ等を行った。オンライン商談会の開催にあたってはMicrosoft Teamsを利用した。成約件数を増加させるためには商談先を増やすことも重要であり、現地コーディネーターのほか、株式会社エイチ・アイ・エスが有する現地ネットワークを活用し、現地レストランとの商談にも取り組んだ。現地の宿泊施設に対しては新型コロナウイルスの感染拡大により渡航が出来なかったこともあり、商談機会の設定には至らなかった。しかしながら、現地の宿泊施設における商談機会の設定に向けた調査、課題等の把握までを行うことが出来た。また、成果創出に繋げるため、現地コーディネーターのみならず株式会社エイチ・アイ・エス自身も、有望販路の購買決定権者に対してアプローチを行った。加えて、競合他社との差別化を図るためのプロモーション、その他、サンプル品の輸送等、中部経済産業局とも協議しながら必要に応じたサポートを実施した。

2. 1. 3 フォローアップ支援及び支援の有効性検証並びに成果取り纏め

商談機会の提供後、中部経済産業局及び地域コーディネーター、現地コーディネーター等と連携し、フォローアップ支援を実施し、成果創出に取り組んだ。

加えて、これら一連の事業成果を取り纏めるとともに、各支援の有効性検証を行い、支援モデルを立案し、調査報告書内に取り纏めた。

また、中部経済産業局及び地域コーディネーター等の関係者間において、事業の進捗状況や方向性等を確認するため、事業実施期間中に5回の会議を開催した。なお、当該会議は原則としてMicrosoft Teams を利用したオンライン開催とした。

2. 2 日本食の成長地域（南西部）向け戦略的輸出支援モデル構築・調査事業

2. 2. 1 米国・南西部における支援ネットワーク参画事業者にかかる調査

食の輸出促進においては、現地の支援機関・団体や、ディストリビューター、物流・商社、流通業者（小売業・外食業）、コンサルタントまで、一連の商流を押さえた支援ネットワークを形成し、切れ目ない支援体制を構築・強化することが重要となる。

そこで、本事業では、支援ネットワークへの参画事業者候補に関する情報収集及び整理を実施した。

2. 2. 2 日系進出企業及び当該企業の近隣に所在する日本食材を扱う事業者の調査

調査会社への依頼により、南西部（テキサス）に進出している従業員数1,000名以上の日系大手企業の調査を実施した。

2. 2. 3 有望販路との商談等の露出機会に係る調査

中部経済産業局及び地域コーディネーター等との十分な協議のうえ、管内24社の支援企業候補企業を調査した。

中部経済産業局及び地域コーディネーター等との協議により、支援候補企業の商材及び各種情報等を調査し、取り纏めた。

なお、日本食の浸透に向けた事業戦略としての産業給食市場という新たな市場参入モデル構築を図るため、産業給食市場に関する知見を有した企業へのヒアリングや文献等を通じた情報収集により、運営方法や関係する企業、商流等の基本的な事業構造について調査を行った。

当該調査を通じて、産業給食市場という新たな市場への参入に係る有効性など、支援モデル構築に向けた検討を行った。

2. 3 コロナ禍の影響を踏まえた市場調査及び実証事業

2. 3. 1 市場調査

コロナ禍における、商流変化に関する調査や需要が拡大する市場（EC市場、ケータリング市場等）への参入に向けた調査など、米国においてコロナ禍により変化した市場ニーズ及び新商流並びにビジネスモデルに対応し、ビジネスチャンス獲得に繋げるための調査を実施した。

2. 3. 2 実証事業

ポスト・コロナ、ウィズ・コロナへの対応として、オンライン会議やオンライン商談など、新たな販路開拓手法の実証を実施し、事業成果の取り纏めや、支援の有効性検証を行った。

第3章 実施結果

本事業においては、輸出障壁が高い米国をターゲットとしていることから、「継続性」が重要となる。そのため、米国市場への販路開拓を継続的に取り組む意向・覚悟のある事業者（昨年度事業への参画事業者）を中心に据えつつも、販路開拓代行者やバイヤーへの提案の幅を広げるほか、米国市場へ挑戦する新たな担い手を増やす目的から、新規企業も約10社追加し、以下のとおり選定した。

特に、新規企業の追加（食品事業者等の発掘）については、東海・北陸農政局、中部経済産業局、ジェトロ、中小機構、コーディネーター等のネットワークを活用した。

3. 1 事業参加企業一覧

■米国向け食の戦略的輸出支援モデル実証・調査事業

NO	企業名	所在	西海岸 (LA)	南西部 (TX)	商材	温度帯	
			飲食店 向け	社員食 堂向け		輸送	現場
1	A社	愛知	○	○	きしめん	常温	常温
2	B社	愛知	○	○	みりん	常温	常温
3	C社	愛知	○	○	珍味・惣菜	冷凍	冷蔵
4	D社	愛知	○	○	白だし	常温	常温
5	E社	愛知	○	△	佃煮、調味料	常温	常温
6	F社	愛知	○	○	練り製品	冷凍	冷蔵
7	G社	岐阜	○	○	食酢	常温	常温
8	H社	岐阜	○	○	ロールケーキ	冷凍	冷凍
9	I社	岐阜	○	○	日本酒	常温	常温
10	J社	岐阜	○	△	日本酒、ゆずリキュール	常温	常温
11	K社	岐阜	○	○	米	常温	常温
12	L社	岐阜	○	○	米粉麺	常温	常温
13	M社	三重	○	○	醤油	常温	常温
14	N社	三重	○	○	香味オイル、調味料	常温	常温
15	O社	三重	○	○	豆腐	常温	冷蔵
16	P社	石川	○	○	こんにゃく	常温	常温
17	Q社	石川	○	○	氷	冷凍	冷凍
18	R社	石川	○	○	カレー	(現地調達)	冷凍
19	S社	石川	○	○	醤油、調味料	常温	常温
20	T社	石川	○	○	豆腐	冷凍	常温
21	U社	石川	○	○	ビスケット	常温	常温
22	V社	富山	○	○	古代米	常温	常温
23	W社	富山	○	○	日本酒	常温	常温
24	α社	愛知	X	○	みそラーメン	冷凍	

3. 2 日本食の定着地域（西海岸）向け戦略的輸出支援モデル構築・実証事業

■事業概要

米国西海岸での販路開拓支援実施にあたり、事前に現地コーディネーター宛に1商品あたり15個程度のサンプルを提供し、Web会議システム（Teams）を用いて各参加企業が商品の特徴や売り込みキーワード等の情報を提供したうえで、現地のディストリビューターや日系・米系等のレストラン向けの販路開拓を実施した。また、販路開拓代行活動が一通り終了した3月中下旬には販路開拓代行活動を通じて得られた成果やバイヤー等からの反応・コメントのフィードバックと、それを踏まえた改善提案等についてもWeb会議システム（Teams）を用いて実施した。

3. 2. 1 支援対象企業・商材に係るWEB面談

■サンプル提供準備について

①参加企業各社へサンプル品提供を依頼

※物量は1商品あたり15個程度を上限として想定

②10月15日（金）までに各社がサンプル品をHISへ

③物量に応じて、複数口で梱包し、EMSにて現地コーディネーターへ

冷凍品は国際宅配会社ジェットエイトを利用し冷凍庫を所有する現地コーディネーターへ

■提供サンプルの提供先（輸送した会社）

No.	会社名	輸送状態	輸送期間	その他
1	日本郵政（EMS）	常温輸送	9～14日間	常温品
2	ジェットエイト	冷蔵・冷凍輸送	2日間	冷凍
3	DHL	常温輸送	4日間	サンプル品提供
4	FedEx（米国国内）	常温輸送	2日間	サンプル品提供
5	UPS（米国国内）	常温輸送	2日間	サンプル品提供

■物流報告

コロナ禍において、米国での販路開拓支援を行うにあたり、事前にサンプル商品を送り、試食や試飲を行った上で活動をしてもらう対応を実施

常温品においてはHISよりEMSにて輸送（9日から14日間かけて到着）

冷凍品においてはジェットエイト（東京）より輸送（2日間で到着）※HIS⇒ジェットエイトへの国内輸送期間は含まず

■送付サンプルの一覧

NO	企業名	商材	輸送方法	温度	発送	到着
1	A社	きしめん	EMS	常温	10/21	10/29
2	B社	みりん	EMS	常温	10/22	11/3

3	C 社	海鮮珍味	ジエット エト	冷凍	11/5	11/9
4	D 社	白だし	EMS	常温	10/21	11/3
5	E 社	佃煮	EMS	常温	10/22	11/3
6	F 社	練り物・調味料	EMS	常温	10/21	11/3
7	G 社	食酢	EMS	常温	10/21	10/29
8	H 社	ロールケーキ	ジエット エト	冷凍	11/5	11/9
9	I 社	日本酒	EMS	常温	1/21	2/23
10	J 社	日本酒	FedEx	常温	2/22	2/24
11	K 社	米	EMS	常温	10/22	11/3
12	L 社	米粉麺	EMS	常温	10/22	11/3
13	M 社	しょう油	EMS	常温	10/21	11/3
14	N 社	香味オイル・調味料	EMS	常温	10/21	11/3
15	O 社	豆腐・大豆加工品	EMS	常温	10/22	11/3

16	P 社	こんにゃく	EMS	常温	10/22	11/3
17	Q 社	氷	現地	冷凍	現地	現地
18	R 社	カレー	現地	冷凍	現地	現地
19	S 社	しょう油・調味料	EMS	常温	10/21	11/3
20	T 社	豆腐	ジェット エト	冷凍	11/5	11/9
21	U 社	ビスケット	EMS	常温	10/21	10/29
22	V 社	古代米	EMS	常温	10/21	10/29
23	W 社	日本酒	-	-	-	-
24	α 社	みそラーメン	-	-	-	-

NO	企業名	商材	輸送 方法	温度	発送	到着
1	A	① 金トビ名古屋きしめん	EMS	常温	10/2 1	10/2 9
		② 金トビ国産きしめん				
		③ 金トビきしめん				
		④ きぬあかり煮込みめん				

2	B 社	① 三州三河みりん 700ml	EMS	常温	10/2	11/3
		② 有機三州味醂 500ml			2	
3	C 社	① ホタルイカの魚醬干し	ジ ェット エ ット	冷凍	11/5	11/9
		② 塩くらげ				
		③ ままかり酢漬				
4	D 社	① 特選料亭白だし四季の彩	EMS	常温	10/2 1	11/3
5	E 社	① TERIYAKI-FISH jerky さ んま	EMS	常温	10/2	11/3
		② TERIYAKI-FISH jerky い わし			2	
6	F 社	① 青じそオリーブオイル	EMS	常温	10/2	11/3
		② えそ醤油			1	
7	G 社	① 純米大吟醸酢	EMS	常温	10/2 1	10/2 9
8	H 社	① スーパースターロール	ジ ェット エ ット	冷凍	11/5	11/9
9	I 社	①時代	EMS	常温	1/21	2/23
		②金時				
10	J 社	① ゆず兵衛	FedE	常温	2/22	2/24
		② 深山菊 特別純米	x			

		③ 飛騨の甚五郎				
11	K 社	① 龍の瞳 飛騨産	EMS	常温	10/2 2	11/3
12	L 社	① ベーめん(米粉麺)	EMS	常温	10/2 2	11/3
13	M 社	① 芳醇なしじみだし醤油 160g 瓶	EMS	常温	10/2 1	11/3
		② カラスミ入りオイルソース				
		③ 黒トリュフとポルチーニ 茸を使用した香り豊かな卵か けしょうゆ 150g 瓶				
14	N 社	① 辻さん家のかおる柚子	EMS	常温	10/2 1	11/3
		② フレーバーオイル わさび				
		③ フレーバーオイル ゆず				
15	O 社	① 萬来豆乳	EMS	常温	10/2 2	11/3
		② 純にがり				
		③ 大豆ミンチ				
		④ 大豆フレークベーコン				
		⑤ 香味塩 ゆず				
		⑥ 香味塩 わさび				

		⑦ 香味塩 抹茶				
		⑧ 香味塩 燻製				
16	P 社	① 乾燥こんにゃく米	EMS	常温	10/2 2	11/3
17	Q 社	① CUBE2L	現地	冷凍	現地	現地
		② KACHIWARl				
		③ S P H E R E I C E L				
18	R 社	① チャンピオンカレー・ジ ャパニーズ カレー ソース	現地	冷凍	現地	現地
19	S 社	① もろみの雫シーズニング ソイソルト	EMS	常温	10/2 1	11/3
		② お醤油と玉ねぎドレッシ ング				
		③ 生姜醤油				
20	T 社	① ベジナゲット/枝豆	ジ ャット イト	冷凍	11/5	11/9
		② 豆乳ステーキ				
		③ ミートレス豆腐ハンバー グ				
21	U 社	① 米蜜ビスケットギフト缶	EMS	常温	10/2 1	10/2 9
22	V 社	① 黒米	EMS	常温		

		② 黒米粉				
		③ 赤米			10/2	10/2
		④ 赤米粉			1	9
		⑤ 焙煎黒米茶				
23	W 社	① 后 2 8	-	-	-	-
		② 后 5 1				
24	α 社	① からみそラーメン「ふくろう」	-	-	-	-

■基本的なサンプル品提供の流れ

- ① H I S
- ② 各社へサンプル提供依頼
- ③ 各社よりH I Sへ発送
- ④ サンプル品到着・開封・状態や数量の確認・原材料確認（米国規制対応の可否）・写真撮影（発送品の記録として）
- ⑤ EMS 発送用に再梱包
- ⑥ 発送
- ⑦ 現地着

■Web 面談 参加企業一覧

			<1日目>	<2日目>	<3日目>
	日本時間	米国・LA時間	11月2日	11月3日	11月4日
			火	水・祝	木
①	9:00-9:30	17:00-17:30	T社	F社	Q社
②	9:30-10:00	17:30-18:00	N社	S社	G社
③	10:00-10:30	18:00-18:30	U社	K社	V社
④	10:30-11:00	18:30-19:00	P社	R社	E社
⑤	11:00-11:30	19:00-19:30	W社	A社	
⑥	11:30-12:00	19:30-20:00	B社	M社	

			<4日目>	<5日目>
	日本時間	米国・LA時間	11月8日	12月22日
			月	水
①	9:00-9:30	16:00-16:30	J社	O社
②	9:30-10:00	16:30-17:00	D社	C社
③	10:00-10:30	17:00-17:30	L社	H社

3. 2. 2 コーディネーター等による販路開拓代行活動

■ A 現地コーディネーターのアプローチ先

- ✓ 米系ブローカー
- ✓ 日系ディストリビューター
- ✓ 米系ディストリビューター
- ✓ 中国系ディストリビューター
- ✓ 日本食スーパーマーケット
- ✓ 日本食レストラン
- ✓ ラーメン屋
- ✓ フレンチレストラン
- ✓ 食品イベント会場
- ✓ 米国食品加工メーカー

■ B 現地コーディネーターのアプローチ先

- ✓ ヴィーガンマーケット
- ✓ 米系寿司屋
- ✓ フュージョンレストラン
- ✓ マクロビレストラン・小売店
- ✓ ミシュランレストラン

3. 2. 3 販路開拓代行活動を踏まえたフォローアップ面談

本来、サプライヤーの皆様と各チャネルのバイヤー・レストランシェフ等と直接マッチングできる企画を実施したかったところ、コロナ禍で現地へ渡航しマッチングなどを目的としたイベントを実施することが難しい現状を鑑み、今年度事業における販路開拓支援は、現地コーディネーター等による「販路開拓代行活動」がその中心となった。

「販路開拓代行」という形態を取るにあたり、参加頂いたサプライヤーの皆様にとっては結果だけでなくプロセスも見えづらい実情がある。そして、そのことは、現地バイヤー等のニーズ把握や商品の改良点等の販路を拡大していくうえで必要な気づきの機会の逸失にも繋がってしまう。

そのため、そうした販路開拓代行の弱点を補完し、単なる成約の有無だけでなく、今後の販路拡大に繋がる気づきを得るための機会として「フォローアップ面談」を希望制において実施した。

■Web 面談 参加企業一覧

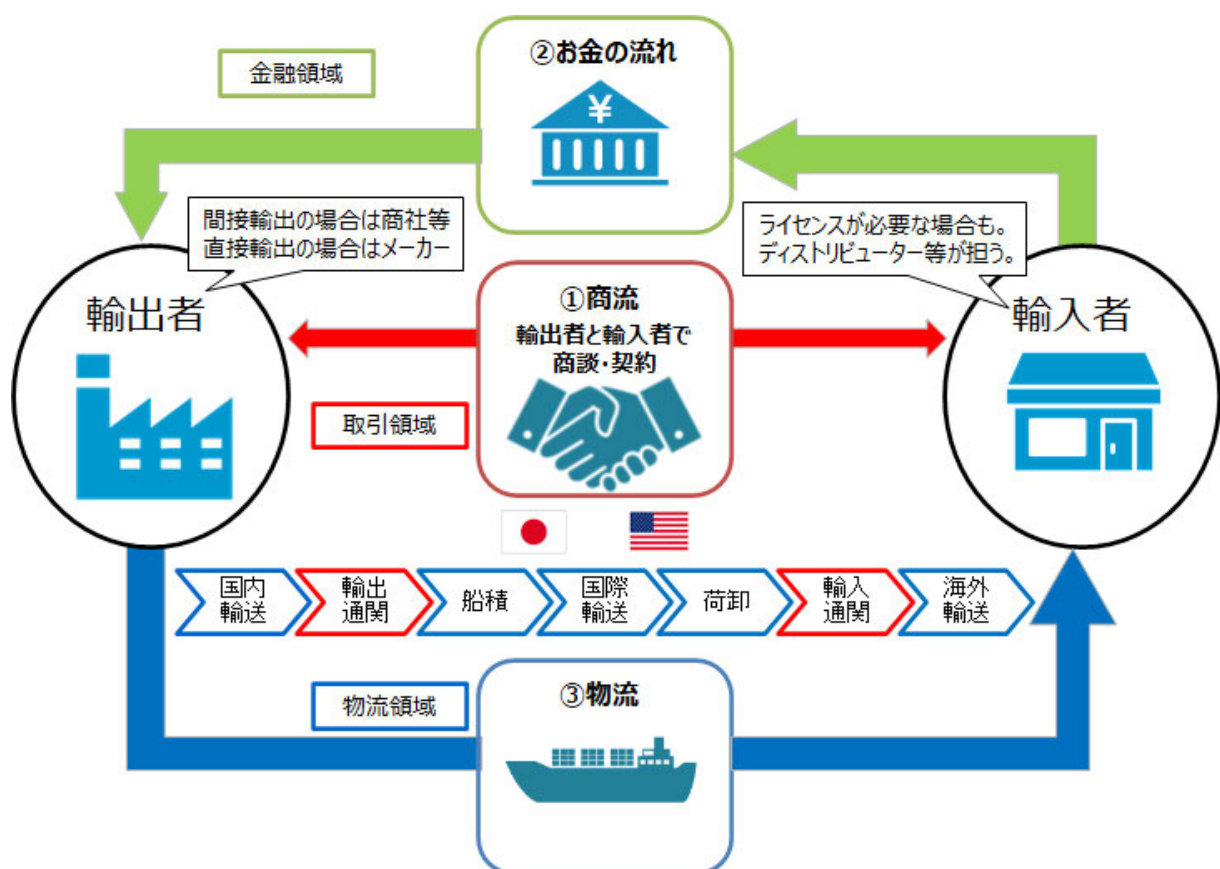
	日本時間		3月15日	3月17日	3月19日	3月22日	3月23日
		米国・LA時間	3月14日	3月16日	3月18日	3月21日	3月22日
①	9:00-9:20	17:00-17:20	G社	D社	E社		K社
②	9:20-9:40	17:20-17:40					O社
③	9:40-10:00	17:40-18:00	P社	C社	B社	N社	I社
④	10:00-10:20	18:00-18:20		J社			M社
⑤	10:20-10:40	18:20-18:40	A社	休憩・相談		S社	U社
⑥	10:40-11:00	18:40-19:00		T社			R社
⑦	11:00-11:20	19:00-19:20	休憩・相談			W社	H社
⑧	11:20-11:40	19:20-19:40	Q社			L社	

3. 2. 4 支援モデル構築に向けた調査

米国市場への参入障壁が高い所以には様々な要因が考えられる。

まず、輸出を行うにあたっては輸出者だけではなく様々な企業のサポートが必要となる
ところ、輸出のフローとしては以下のようにまとめられる。

図 3-1 輸出に関するフロー



（出典：ヒアリング等をもとに株式会社エイチ・アイ・エスが作成）

ここで、ジェトロの HP に掲載されている「ジェトロ農林水産物・食品 輸出協力企業リスト (URL : https://www.jetro.go.jp/industry/foods/trading_company_list.html#ap) 」を参考にとすると、世界中で検索をかけると 238 社の商社・物流関係企業等の掲載があるのに対し、輸出先を「米国」に絞り込むと掲載企業数は 115 社へと減少する。

また、ジェトロ主催の「日本産食材サポーター」が全世界で 8,099 店舗ある中で、米国をサポートしているのは、飲食店が 454 店舗、小売店が 71 店舗となり、合計 525 店舗となっている。

他にも、中部地域における国際空港である中部国際空港株式会社が実施しているフライ・セントレア・カーゴという事業があり、当該事業においても協力企業の掲載がある。

【「フライ・セントレア・カーゴ」パートナー企業】

荷主	385 社
フォワーダー	38 社
トラッカー	34 社

フォワーダー企業を抜粋する。

<フォワーダー詳細>

	企業名	ジャンル
1	愛知海運株式会社	海運事業部(港湾運送/国際海上コンテナ/海上運送/陸上運送/国際輸送/通関/倉庫/クレーンリース/工場構内請負作業)
2	株式会社愛知日新	航空利用運送業/航空運送代理店/貨物自動車利用運送事業/貨物自動車運送事業/通関業/引越業/外航海運利用運送事業
3	伊勢湾海運株式会社	港湾運送事業、倉庫業、貨物利用運送事業、海上運送業、陸上運送業、通関業、航空運送代理店業、梱包業
4	インターナショナル・エクスプレス株式会社	国際航空貨物・旅客代理店業/国内航空貨物・旅客代理店業/利用航空・外航運送事業 国際複合輸送業/海運貨物運送取扱事業/一般港湾運送事業/通関業/倉庫業
5	株式会社 OCS	国際エクスプレス事業/各種新聞雑誌・書籍等メディア関連商品の輸出入輸送並びに販売/食品、日用雑貨等の輸出入輸送並びに販売/ 国際版新聞の配送並びに販売/貨物自動車輸送事業/航空貨物代理店業/通関業
6	株式会社上組	国内物流事業(港湾運送事業、倉庫業、貨物自動車運送事業、倉庫工場荷役請負業) 国際物流事業(国際運送取扱業)

7	キューネ・アンド・ナーゲル株式会社	輸送&フルフィルメント(海上、航空、陸上、通関サービス、保険、e コーمانス)
8	株式会社近鉄エクスプレス	貨物利用運送事業(航空、海上、鉄道)/貨物自動車利用運送業/航空運送代理店業/通関業/倉庫業(流通加工・作業サービス含む)
9	ケイラインロジスティックス株式会社	川崎汽船グループ:国際航空貨物/国際海上貨物
10	CJ Logistics Japan 株式会社	輸出入(食品/食品素材/バイオ素材/物流)
11	J P サンキュウグローバルロジスティクス株式会社	貨物利用運送事業/貨物航空運送代理店業/貨物自動車運送事業/通関業
12	ジャスフォワードディングジャパン株式会社	国際輸送業(航空、海上、陸送)、通関業
13	商船三井ロジスティックス株式会社	国際航空輸送/国際海上輸送/輸出入通関 国内・海外引越/ロジスティクス/国内輸送/貨物損保代理店業務
14	株式会社住友倉庫	倉庫業、港湾運送業、陸上運送業、海上運送業、国際複合一貫輸送業、航空貨物代理店業、通関業、不動産の売買・賃貸・仲介及び管理業、情報システムの企画・開発・販売及び運用管理業、損害保険代理業、その他関連業務
15	西濃シェンカー株式会社	航空輸送、海上輸送、コントラクトロジスティクス、グローバルプロジェクト、展示会・引越、ランドトランスポート
16	ソニーサプライチェーンソリューション株式会社	国内外の調達物流・製造物流・販売物流・リペアパーツを含むリバース物流及び関連する物流ソリューション事業
17	DHL グローバルフォワードディングジャパン株式会社	航空輸送、海上輸送、通関、ソリューション、陸上輸送、鉄道輸送、Door to Door 国際輸送
18	ディー・エイチ・エル・ジャパン株式会社	
19	東陽倉庫株式会社	倉庫業、港湾輸送業、海上輸送業、陸上輸送業、航空貨物運送業、複合輸送業、通関業、保険代理業
20	株式会社トライネット	Web 系システム/システム運用・保守/通信・制御/オンサイトサービス
21	株式会社南海エクスプレス	<貨物事業>航空貨物代理店業務及び輸出入通関業務/海上貨物運送取扱業務/貨物運送取扱業務/倉庫業

22	西日本鉄道株式会社	鉄道および自動車による運送事業、海上運送事業、利用運送事業、航空運送代理店業、通関業
23	日本通運株式会社	自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、船舶利用輸送、利用航空輸送、倉庫、旅行、通関、重量品・プラントの輸送・建設、特殊輸送、情報処理・解析などの物流事業全般 および関連事業
24	日本トランスシティ株式会社	倉庫業/港湾運送業/貨物自動車運送業/貨物利用運送業及び代理業/国際複合一貫輸送業及び代理業/通関業/医薬品、医薬部外品、化粧品及び/医療機器の包装、表示及び保管業/ 発電及び電気の供給に関する事業/コンテナ、パレット等輸送用機器及び/荷役用機器の売買及び賃貸業
25	濃飛倉庫運輸株式会社	倉庫業/貨物自動車運送事業/貨物利用運送事業(鉄道, 海運, 航空)/港湾運送事業/通関業
26	株式会社阪急阪神エクスプレス	利用運送事業/通関業、倉庫業、貨物自動車運送事業/輸出入貿易業およびその代理業/医療機器製造業
27	パントスジャパン株式会社	航空輸出サービス/海運輸出サービス/輸入営業サービス/国内物流/IT
28	株式会社日立物流バンテックフォワードینگ	貨物利用運送事業（航空、海上、鉄道） / 貨物自動車利用運送業/航空運送代理店業/一般港湾運送事業/通関業/倉庫業/損害保険代理業
29	株式会社ホンダロジスティクス	陸上・海上輸送(完成車・部品)、梱包、保管、部品納入代行、二輪・四輪 SUB-ASSY 業務、物流機器商品開発・販売、システム開発、航空貨物代理店、通関業、引越
30	丸紅物流株式会社	3PL 事業/国際複合一貫輸送/海上貨物取扱業、海運仲立業、船舶貸渡業/航空運送代理店業/クーリエ貨物取次業務、海外引越貨物取次業務/一般貨物自動車運送業/貨物利用運送事業/物流業に関するコンサルタント業/倉庫業/通関業/物流システムおよび物品管理システムの販売/不動産の管理および賃貸/貿易関係事務手続の受託、代行
31	三井倉庫エクスプレス株式会社	国際航空運送協会（IATA）の公認貨物代理店/第一種貨物利用運送事業（自動車、外

		航海運) / 第二種貨物利用運送事業 (国際航空、外航海運、内航海運) / 特定貨物利用運送事業 (国際航空) / 通関業 (東京税関、大阪税関、名古屋税関) / 損害保険代理店業
32	三菱倉庫株式会社 国際運輸事業部	倉庫事業、港湾運送事業、国際輸送事業、陸上運送事業、海上運送業、通関業、物流情報システムの開発・販売・運営管理業、輸送・荷役機器の売買・賃貸業
33	名港海運株式会社	港湾運送事業/倉庫業/貨物利用運送事業/海上運送業/海運代理店業/内航海運業/陸上運送業/利用航空運送業/航空運送代理店業/通関業/梱包業/輸送用機器及び荷役用機器等の売買及び賃貸業
34	名鉄観光サービス株式会社	旅行業法に基づく旅行業/各種運送代理業 通関業法に基づく通関業/各種運輸機関の乗車船券類の発売に関する事業/郵便切手、収入印紙及び入場券の販売業/貨物運送取扱事業法に基づく利用運送事業/旅行傷害保険代理業務/両替商/輸出入貿易事務代行/イベント・コンベンションの企画立案
35	ヤマトグローバルロジスティクスジャパン株式会社(ヤマト運輸株式会社)	「宅急便」など各種輸送に関わる事業
36	郵船ロジスティクス株式会社	各国航空船舶会社の代理店業/貨物利用運送事業/国際複合一貫輸送事業、およびその代理店業/貨物自動車運送事業/海運仲立業 / 通関業 / 倉庫業/医療部外品、化粧品および医療機器の包装・表示・保管業/コンテナ、荷役機器、物流機器および物流情報システムの貸渡業/損害保険代理業/物流コンサルタント業
37	ユーピーエスサプライチェーンソリューション・ジャパン株式会社	「UPS」各種輸送に関わる事業

※上記フォワーダーは、北米を輸出入の対象としない企業も含む

加えて、中小企業庁が実施する海外展開向け施策である JAPAN ブランド育成等支援事業においては令和3年度事業より「支援パートナー」制度が導入された。公表されている「支援パートナー」の採択者一覧を見てみると176社中、北米向けサービスの提供者は58社となっている。

	企業名	ジャンル
--	-----	------

1	株式会社 IAC	雑貨/食材/機械類
2	アイディーテンジャパン株式会社	日本産酒類（日本酒・焼酎・ウィスキー・梅酒・他リキュール）/酒器
3	株式会社アウトバウンド	すべて
4	AZONIX JAPAN 株式会社	伝統的工芸品/食品（健康食品）/飲料全般（アルコール含む）/建設建材/アパレル/雑貨/生花/システムやアプリなど
5	アマゾンジャパン合同会社	すべて（条件による）
6	アリババ株式会社	産業材/消費財全般（医薬品・コロナ関連商材・ブランド品は除く）
7	株式会社 ITADAKIMASU FINE FOOD	食品全般
8	IPPINKA	生活雑貨/日用品
9	伊藤忠ファッションシステム株式会社	アパレル/アクセサリ/化粧品・ボディケア用品/テキスタイル/繊維原料/伝統工芸品/コンテンツ/食材/加工品等
10	SAP ジャパン株式会社	主に間接材
11	株式会社オーディナーレ	日本の特徴を活かした加工品・制作物
12	一般社団法人海外事業支援センター	機械/金属加工/電子部品/電機/航空機部品/セラミック/食料/日用品等
13	金子和夫事務所株式会社	バッグ等の雑貨/日本酒等の種類/繊維等復職製品
14	株式会社 Culture Generation Japan	伝統工芸品/インテリア雑貨/アパレル商品/食料加工品
15	株式会社クライシスインテリジェンス	防衛装備品/セキュリティ/災害対策資機材/デュアルユース品（潜在的なもの含む）等
16	クラファン株式会社	全般
17	クラファン総研株式会社	プロダクト/伝統的工芸品/農産加工品/食品/美容/アパレル
18	株式会社クリエイティブ・ワイズ	伝統工芸品/美容関連商品/加工食品全般/インテリア商品/雑貨類/健康関連商品（サプリ等含む）
19	有限会社クルツ	工業製品/伝統的工芸品/テキスタイル/フレグランス商材/食品

20	株式会社クレアツォーネ	伝統的工芸品/デザイン製品/ インテリア製品
21	一般社団法人 Glocal Solutions Japan	各種工業製品（最終製品・部 品問わず）/医療機器/医薬部 外品/化粧品/各種 IT アプリ・ システム/生活雑貨/繊維品/家 具/食材
22	合同会社 GLOVALUTION	農林水産/食品（主に加工食 品）
23	株式会社グローバルブランド	加工食品/消費財/雑貨
24	株式会社コムブレインズ	工芸品/デザイン雑貨/生鮮食 品/加工食品/酒類/アパレル/ メガネ/木工製品
25	サードフォース株式会社	特に制限なし
26	SAGA CREATIVE CORP.	Made in Japan 商材
27	株式会社三陸コーポレーション	食料品（特に水産加工品）
28	ジェイグラブ株式会社	日用雑貨/アパレル/コスメ/化 粧品/加工食品/工業製品/伝統 的工芸品
29	合同会社シオタトレーディング	加工食品
30	Syno Japan 株式会社	B2C 及び B2B 商材
31	株式会社柴沼醤油インターナショナル	食品/食品加工品
32	Shopify Japan 株式会社	ファッション/アパレル/飲食/ 伝統的工芸品/工業製品（商 材問わず）
33	ダイスビュー有限会社	食品全般（茶・酒・調味料・ 加工品・農水産品等）/伝統産 業品（陶磁器・タオル等）
34	株式会社 デアイ	インテリア商材（素材、家 具、設備機器）/テーブルウエ ア/生活雑貨/伝統工芸品/ファ ッション/ファッションアクセ サリー
35	株式会社 TCI 研究所	伝統的工芸品を主とする日本 の地場産業/ものづくり産業関 連商材全般/酒類
36	Tracified Technologies 株式会社	原材料・生産者・生産方法・ 産地等が価値を生む商品全般
37	株式会社日水コン	水に関連する製品・技術全般
38	株式会社日本医工研究所	医療機器
39	株式会社日本開発サービス	農業/保健・医療/環境・エネ ルギー/廃棄物処理/食品加工/

		防災・災害対策など様々な分野
40	日本グローバルサポート株式会社	限定なし
41	日本通運株式会社	アパレル/キッチン用品/文具/日用雑貨/インテリア/コンテンツ商品（アニメ関係、ライセンス商品）/加工食品（常温で管理することが可能で日持ちのする食品）
42	株式会社ノイ	海外進出を目指す商品・技術・サービス
43	能瀬精工株式会社	機械要素部品
44	パーソルキャリア株式会社	全商材
45	株式会社ハート・クオリア	産業機械/化学品/食品/生活雑貨/伝統的工芸品
46	株式会社萬来トレーディングコンサルタント	日本製食品/日本酒等飲料/陶磁器類/食品機械他
47	株式会社ピアラ	消費財/生活用品/食品等を中心に日本商品すべて
48	ビートラックスジャパン合同会社	一般消費財（ライフスタイル商材・ファッション・家具等）
49	株式会社ビジネスガイド社	生活雑貨/家庭日用品/伝統的工芸品など（非食品の消費財）
50	一般社団法人富士地域商社	食品/伝統的工芸品
51	ブルーヴ株式会社	全商材（電機・精密機器・産業機械・建材・食品・飲料品・素材・化粧品・日用品・ソフトウェア・サービス等）
52	MAST コンサルティング株式会社	日本の高品質な商材/伝統工芸品など
53	株式会社 MATCHA	伝統工芸品/特産品/観光サービス
54	丸紅株式会社	AI 医療機器/先端技術等
55	株式会社メーデルジャパン	輸出サポート/輸出商品の選定
56	有限会社モリタジャパン	デザイン性の高いライフスタイル関連製品/伝統産品
57	ワールドインテリジェンスパートナーズジャパン株式会社	日本製の物品

58	ワイズアンドパートナーズ・ジャパン株式会社	日本製の美容商材（※美容サプリメント・ウェルネス用品は要相談）
----	-----------------------	---------------------------------

（引用：「令和3年度 JAPAN ブランド育成支援等事業」HP より

<https://japan-brand.net/>）

このように、米国向けの輸出については、輸出をサポートする企業も少ない点が米国向け輸出における参入障壁の一つとして挙げられる。

そのほか、食品輸出にあたって参入障壁が高くなる要因のもう1つが、米国の主な食品安全・輸入関連制度と言える。

主な食品輸出の安全に関する米国の機関を4つほど紹介する。

品目毎に規制当局が異なることも米国外からの食品輸出に対する制度理解を難しくしている。加えて、米国内で発生した多数の食品事故を契機とした米国食品安全強化法（FSMA）が米国への食品輸出に対する参入も難しくしている。

<食品輸出の安全に関する米国機関>

米国の主な食品安全・輸入関連制度

米国の食品安全・輸入に関わる省庁

食品医薬品局（FDA）

- ・食品の安全、医薬品規制
- ・USDA所轄以外の食品

財務省酒類タバコ税貿易管理局（TTB）

- ・アルコール飲料表示・販売許認可、税

農務省（USDA）

- ・畜肉、家禽肉（それらの加工品）
- ・卵製品（液卵、乾燥卵など）
- ・動植物検疫、有機食品、遺伝子組み換え食品表示

国土安全保障省 税関・国境警備局（CBP）

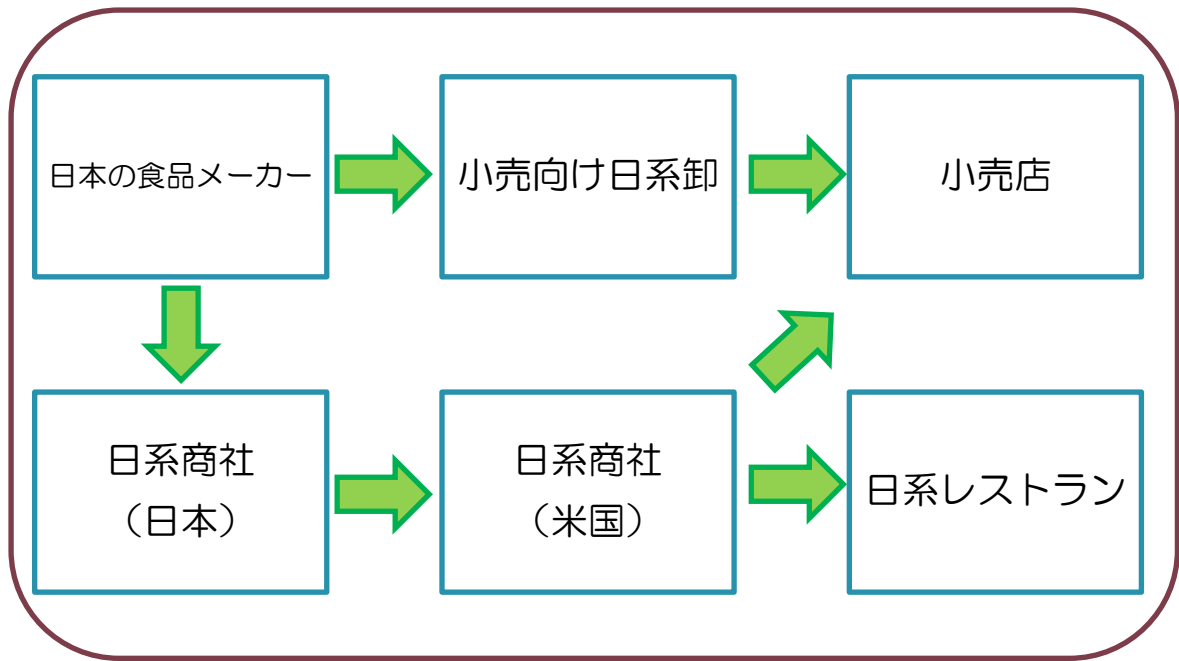
- ・輸入禁制物の取り締まり、関税評価、納税
- ・海外旅行等の税関業務
- ・輸入食品の通関時の検査業務

（引用：ジェトロ名古屋作成・ジェトロ勉強会資料）

上記で挙げたほか、商流における複雑さも米国市場への参入障壁となっている。

ここで、各食品業界における業界図と、各コーディネーターなどの支援ネットワークを示す。

図 3-2：米国西海岸における日系食品業界図

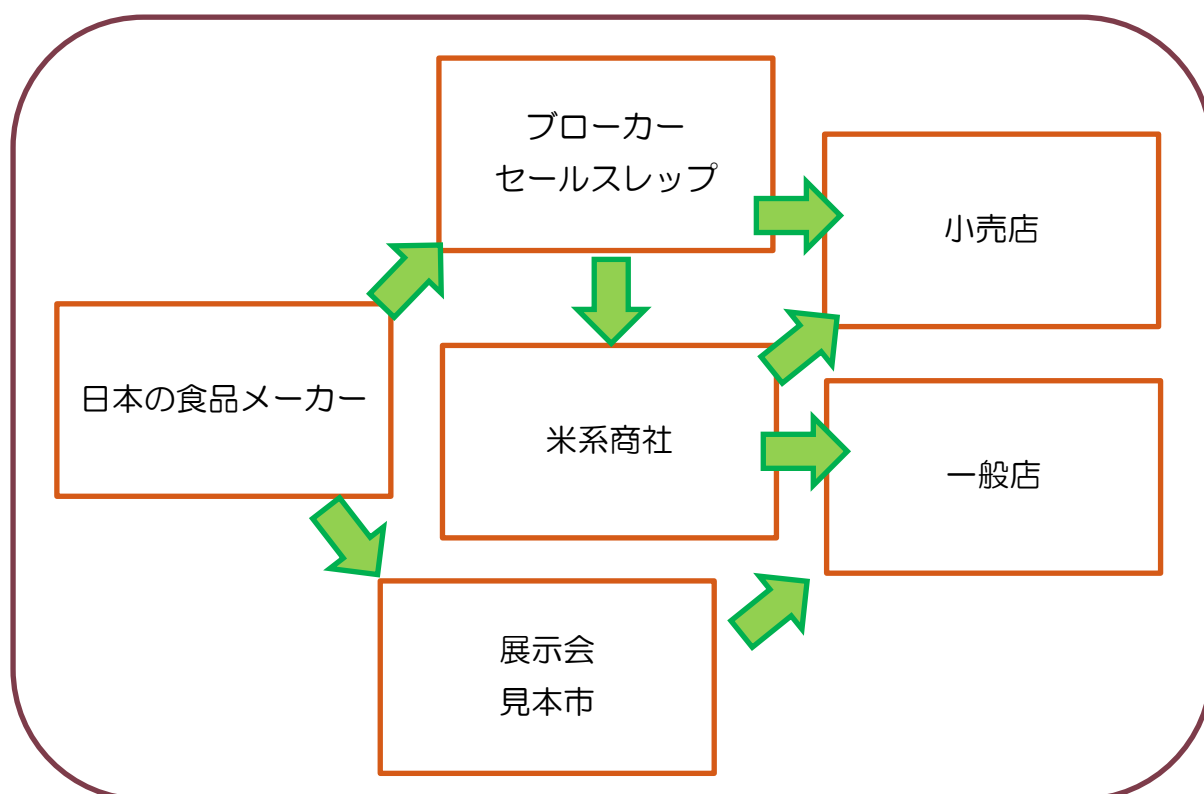


（引用：ジェトロブリーフィング資料）

日系商社を活用することで、商社に商材を渡した段階で通関や倉庫管理、販路開拓代行活動などを委託することができる。

一方で、サプライヤーにとっては商社がどのようなエンドユーザーにあたっているのかを、具体的な販売先や、どういった客層に当たっているのかなどの把握が難しい問題もある。他にも、商社毎、担当者毎で営業能力、販路開拓能力、それらの活動に臨む際の姿勢が大きく異なる。そのため、商社を活用する際には、当該商社が自社の製品をしっかりと拡販してくれるような関係性を構築することが重要となる。

図 3-3 : 米国西海岸における米系食品業界

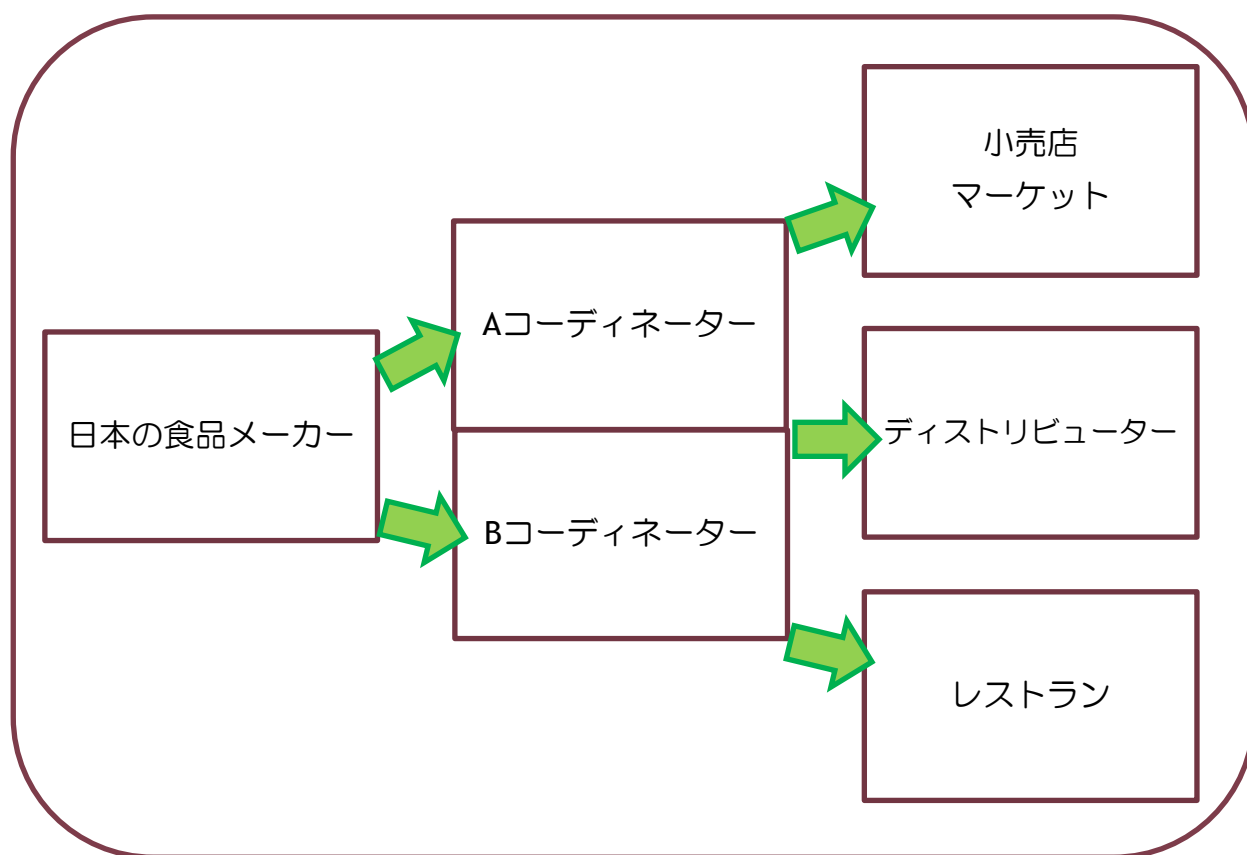


(引用：ジェトロブリーフィング資料)

メーカー自ら販売することで、ユーザーやバイヤーとの直接の交渉を行うことができる。展示会では、ジェトロや農林水産省のブースを活用したりすることで、言語の問題を除いて、商品の魅力を直接紹介出来るとともに、バイヤーの反応を得ることができる。

日本には無い文化として、ブローカーの存在もある。ブローカーとは、特定の小売店やレストランへの強いコネクションがあり、販路開拓代行者として強い権力を持っている。一方で、ブローカーを使うことによる、手数料は非常に高い為、その金額に尻込みしてしまうメーカーも多くいる。またブローカーとめぐり合うことの難しさや、ブローカーに紹介できる魅力ある商材を持つてくる必要もある。

図 3-4：現地コーディネーター（A コーディネーター・B コーディネーター）の営業活動



3. 3 日本食成長地域（南西部）向け戦略的輸出支援モデル構築・調査事業

■事業概要

日本食材が、アジアンフードの一部として扱われるなど成長余地のある同地域においては、本物志向の強い在留邦人や日本に縁のある企業で働く従業員及び当該家族等をターゲットとして、日系進出企業の社食及び当該近隣の小売等に向けたパッケージでの事業展開により、効果的且つ効率的な露出機会の増加が必要となる。

3. 3. 1 日系進出企業の社食の商流に係る調査

日系進出企業の社食の商流に係る調査に先だって、日本国内における社食市場の商流を調査やヒアリングを行った結果、米国で生産された日本食材を除き、日本食材（日本で生産され日本からの輸出を通じて現地社食運営業者に提供されている日本食材）の流通量は、少量との結果が得られた。

理由としては、大手の社食運営会社が食材メーカーと取引をするために求める条件は、安定供給度・安全性（衛生管理面）・コストである点が挙げられる。

まず安定供給度の点から見ていくと、社食の運営大手は一日何百万食分もの食事を供給するため、仕入において多数の取引先から食材を購入するよりも、大手卸から一括して購入する事で安定供給度を高めたいという誘因が働いている。

当然、社食運営元より食材を受注する卸側としても、大量の発注量に耐えられる生産量をもった企業との取引を志向する事となるが、米国の社食で日本から輸出した日本食材を使ってもらおうという取り組みの場合、安定供給の面において海外からの輸入のリスク（港湾等での輸送障害や輸出国⇄輸入国間における貿易上の規制や障害の発生）にさらされるため、当然利用のハードルは高くなる。

また、安全性（衛生管理面）・コストの点であるが、日本企業は安全性（衛生管理面）で高い水準ではあるものの、コスト面においては輸出入におけるコスト（①契約にかかわるコスト、②代金回収コスト、③為替変動のリスクヘッジコスト、④輸送コスト、⑤貨物の損害リスクに対するコスト）など、わざわざ日本から輸送する事で仕入コストが高くなる分、安定供給面から見た弊害と同様に、コスト面においても利用のハードルが高いと推測できる。

さらに、昨今は地元の季節の食材を調達することで輸送に置ける環境への影響を減らす姿勢も重視する企業も増えており、仕入において国内調達の気運が高まって要る点も、日本食材（日本で生産され日本からの輸出を通じて現地社食運営業者に提供されている日本食材）が浸透しない一因となっており、一次産品中でも特に、肉・野菜・穀類などにおいてはほぼ米国内での仕入・消費になっている。

加工品に関してだが、原材料を仕入れて調理工程を経て現場で加工した方が仕入コスト削減に繋がるため、加工品に関してもわざわざ海外から輸入する誘因が低い点があげられる。

しかしながら、社食の食材として日本の食品メーカーが米国社食市場へ参入したい場合、その商談相手としては、大手運営会社は関連会社や子会社として供給会社（卸会社）を有している事も多く、大手社食運営企業参加の卸会社に営業をかけるのが良いと考えられる。卸価格に関してだが、先に述べた理由から安定供給の担保と厳しい価格条件を提示される可能性が高く、その条件をクリアすることが必要であると考えられる。

外部調査企業に依頼し、米国テキサス州に所在する従業員 1,000 名以上の日系企業現地法人を対象に社食や日本食材利用に関する市場調査を行った。

3. 3. 2 社食における業界構造や運営に係る調査

【社員食堂運営の方式に関して】

社員食堂の導入方式は大きく 2 つに分かれており、まずその 2 つの方式をそれぞれの方式の概要を述べる。

① 直営方式

栄養士や調理師達を自社で雇用し、厨房機器や食堂のスペースもすべて企業側が用意し、企業の経営の一部と社食運営をおこなっていく方式

大企業で採用されることの多い方式であり、企業が予算からメニューまで、すべて管理して行う。自社のブランドイメージに沿った形の食堂を作る事ができ、就活生や外来客をもてなす場としても活用できるため、企業アピールとしても大いに効果を発揮する。

②外部委託方式

自社の運営ではなく、社員食堂をすべてアウトソーシングでおこなう形式。
委託した給食業者が給食業務の一部またはすべてを運営・管理する形態となる。

【各方式のメリット・デメリットについて】

①：直営方式で運営することのメリットとして、調理師や栄養士を自分たちで選別する事ができ、社員食堂のデザイン設計から調理メニューまですべてを企業の嗜好に合わせて選ぶ事ができる点が挙げられる。

また社員食堂をみずから運営し従業員へ高水準のサービスを提供する事で、就職活動中の人々に対するアピールや、離職率の減少にもつながるほか、企業としてのイメージアップ効果もあり、人事面だけでなく、企業PRの面において大きなメリットがある。

デメリットとしては、直営で運営するにあたり、大前提として社員食堂のスペースを確保しなければならず、莫大な設備投資がかかる点や、設置後も調理師や栄養士達への給料を払わなければならず、ガス代や電気代といった光熱費も常にかかるためランニングコストが高く、資本に余裕のある大企業でなければ現実的に難しい場合が多い。

また、メニューや価格など余程の工夫をしない限り、社員食堂を設置しても実際に利用する比率はおおよそ全体の半分程度といったところが多く、場合によっては利益低下の要因となってしまう可能性もある。

②：社員食堂を外部委託するメリットとして、直営方式で述べたような社員食堂をみずから運営するには相応の導入コストとランニングコストが不要な点が最大のメリットである。調理スタッフをみずから選んだりする必要がなく、メニューや材料もすべて外部に委託してまかせてしまうことで、大幅なコストカットと運営の手間を省くことができる。

ビュッフェ形式にして人件費を減らすこともできる上、弁当形式にして出来合いのものを届ける事で大幅に費用を減らすことも可能である。

デメリットとしては、直営方式の真逆でメニューやサービス内容の自由度が低く、従業員満足度の向上に繋がりにくい点があげられる。

このような直営方式と外部委託方式のメリット・デメリットを踏まえると、コスト面でのメリットが大きい外部委託方式での社食運営が主流になっている。

	メリット	デメリット
①直営方式	メニューやサービスなど運営面の自由度が高く、従業員満足度を高める事ができる上、企業PRの効果も期待できる	設備投資・人材投資など運営コストが高い
②外部委託方式	運営を外部の専門家に委託する事で大幅な運営コスト削減が可能	メニューやサービスなど運営面での自由度が低く、従業員満足に繋がりにくい

【社食運営の外部委託契約の契約・運営に関して】

主流である社食運営の外部委託方式の契約に関して述べると、契約締結に従い人材投資が発生する社食運営事業において、委託企業との短期間での契約は難しく、契約スパンは1年～3年など長期間に渡る場合が多い。

従業員規模からある程度の食数が約束されている上に長期間に渡る契約であるがゆえ、運営企業は激しい入札競争にさらされており厳しい価格交渉を求められることが多く、3.

3. 1 で述べたように、安定供給や取引コストを重視した運営にならざるを得ない。

外部委託方式の社食メニューや単価の設定だが、委託する企業は食のプロではないため、大部分が運営側によって決められている。

都心部にある本社（管理部門系）と地方にある（工場系）ではメニューの構成が異なる場合が多い。肉体労働を伴う工場系の社食メニューは、塩分濃度への考慮や、ローテーションを組んで順番に食事をする必要性もあり、早く調理でき簡単に食べられる、味の濃いメニューが多い傾向にある。

外部委託方式において、企業側から「来週は健康週間にしたいから対応して欲しい」、「創立記念日だから豪華に」と注文を出す場合もあるが、企業側からのメニューや単価の提案はごく少数である。

基本的に運営会社からメニューを提案して、企業側は受け入れるだけという関わり方が一般的である。

3. 3. 1 で述べたように、大手は仕入が画一的であり、食材を何万食と仕入れて、全国で展開しているため、委託企業に提案できるメニューがほぼ決まっている。

よって、例えば「日本食フェア」「中部産品フェア」などの短期間のフェアなどを委託企業（社食保有企業）側から提案されると、仕入量の年間契約に支障が出る場合がある。

そのため、運営会社として短期間のフェア開催は好ましい行事とはいえない。しかしながら、3. 3. 3において後掲するとおり、委託企業としては社食を社員間のコミュニケーションや福利厚生の実現を図るためのインフラとして活用していきたいという意向がある。運営会社（受託企業）にとっても、委託企業側のニーズに沿った運営を行わなければ契約更新にも影響しかねない。そのため、委託企業側に対してフェア開催のメリットをしっかりと訴求することで、トライアルとしてのフェア開催が実現可能となる。そのうえで、将来的には

期間等を限定したフェアではなく、季節メニューやグランドメニューとしての採用を目指すことが必要になる。そのため、トライアルとしてのフェアを現地ニーズの把握等として役立てながら、グランドメニューとしての採用に必要な価格や安定供給などのニーズを満たすための投資等を実行することがサプライヤーにも求められるものと考えられる。

この点、委託企業側にフェア開催のメリットを訴求していくうえでは、委託企業における従業員ロイヤルティ（忠誠心）の向上や、福利厚生の向上、食材を供給するサプライヤーとの共存などに貢献していくことが重要だと考えられる。

外部委託方式で社食を運営する日系企業に対し、中部食材を使った短期間のフェア的な取組を実施する場合の方策に関して、次項 3. 3. 3 で検討していく。

3. 3. 3 社食を核とした展開に係る考察

（１）米国における社食市場について

「社食」とイメージすると、単なる外食の手段のひとつに過ぎないと認識される場合が多いと思われるが、実際には、社食はそれぞれの栄養管理のもと、食材を選定し、日々の献立を作成し、安全で安心な食事を提供しており、これらの食事の継続的な提供は、喫食者の健康の維持増進、生活習慣病予防に大きく貢献するものである。

しかし、一般にこのような配慮は理解されず、経費削減の対象となり、社食＝安価な食事提供の場とされている。

社食が持つ安全性や社員間同士のコミュニケーションといった効果があり宣伝されていない結果、社食はケータリングやデリバリーに侵食される側であったが、最近社食におけるその流れが変化してきている状況もみられる。

【社食市場における今後の成長性やトレンドに関して】

社員食堂の委託側企業の担当部署は通常総務部が担当している事が多いが、SDGs や社員への福利厚生の充実などを踏まえ、人事部が介入して社員食堂を形作ろうとしている企業が出てきており、米国のシリコンバレー・IT 業界などの高度人材市場においては特に、社食を重要視している企業が多数存在する。

社食を重視する理由としては、高度人材の採用競争の激化や転職市場の活発化がある。一般的に労働市場の流動性が日本などより遥に高い米国において、企業側の人材確保・定着にかかるコストや努力は日本企業の比ではない。また、高度人材に最大のパフォーマンスを発揮させるため、従業員の満足度、生産性向上を図るためのツールとして社食を活用するのは当然かもしれない。

米国では新型コロナウイルスのワクチン接種が順調に進んだ結果、多くの場所で感染拡大の防止策が解除され、「普通」の生活に戻れるようになっており、その一つとして、従業員がオフィスに戻ることが可能となっている。上記のような高度人材市場の企業の多くは、オフィス勤務の割合を徐々に増やしていく流れにあるようだ。

参考までに、後掲の記事（2021年6月4日付 ワシントン・ポスト紙「オフィスに再び人が戻っていく中、すべてのハイテク企業がリモートワークの将来に納得しているわけではない」（As offices open back up, not all tech companies are sold on a remote future）から、企業担当者のリモートワークに対する見解を記載する。

【リモートワークに対する各企業担当者の見解】

① Facebook 社（現 Meta 社）の広報担当者は、「大規模なオフィスの再開を控え、オフィスにいる時間をどのようにするか検討している」と発言している。

② Amazon は、オフィス中心の働き方を同社の baseline（当たり前）に戻すことを計画しているとし、皆がオフィスで一緒に働くと「想像力や協力が加速すると共に、お互いの学びにつながると信じている」と述べた。

③ ニューヨークの金融機関も従業員がオフィスに戻って欲しいという姿勢を示している。JPMorgan のジェイミー・ダイモン CEO は、リモートワークは新しいアイデアの創出、企業文化の維持、顧客獲得や「hustle（精を出した頑張り）をしたい人」には適していないと思っており、数カ月前からオフィスで働いている。

④ 米金融大手ゴールドマン・サックスの CEO も、コロナ中のリモートワークは aberration（例外的な状況）に過ぎず、程なく「普通」に戻っているという。

社員食堂は食事の中で従業員同士の会話が生まれ、業務外の人間関係が構築されていくという特徴があり、会議室やオフィススペース、オンラインとは違った環境の非公式なコミュニケーションから、新しい仕事のヒントが得られる場合もあるだろう。

上記の著名企業の発言から分かるように、社食のような非公式なコミュニケーションは従業員間の距離を近づけ、従業員満足度の向上・生産性の向上につながるものであると考えると、特に高度人材を多数雇用する企業において社食を重要視する企業が増えてきているのも納得ができる。

<米国 Facebook 社（現 Meta 社）の事例紹介>

社員同士の結びつきを高めるため、社員食堂内のコンセプトとして「高校のカフェテリア」をイメージつくられている。



「ホットフード」セクションで、行列を作って待つ社員たち

具体的には、座席は学校のカフェテリアと同じように配置されており、スタッフ同士がスマホを通してではなく、実際に顔を向き合せて会話をしやすいようになっている。

その効果として、「社員たちは仕事を忘れて一緒に美味しい食事をとり、交流をはかることができる」、「社員たちを、同僚から友人に変える手助けをしている」といった点が挙げられる。

本事例について詳細が書かれている記事では、ストレス解消の手段を会社のインフラとして組み込んでいることを、同社の成功要因として言及している。

同社の社員食堂シェフによると、社員食堂の可能性として以下のようなコメントを残している。

- どんな会社も、生産性を向上させ、最高の人材を雇い、そして社員たちが大きく満足できるような福利厚生を提供する方法を探している。
- その3つの目標を全部まとめて達成できるのが社員食堂である。

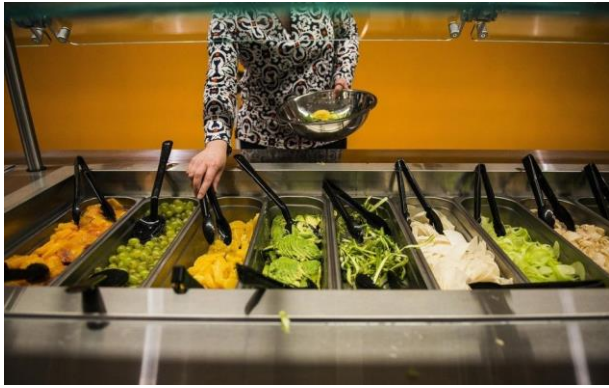
◆運用面について

メニューは6カ月前から準備されており、毎日変えている。

社員を世界中から採用する同社のオフィスはまさに「人種のるつぼ」となっており、「食は感情や記憶と強い結びつきを持つ」という考えから、世界各国の料理もメニューに取り入れられていて、社員が故郷を思い出せるような料理も提供される。

さまざまな食の好みや主義への配慮もなされている。

例えば、ホットサンドイッチ・メーカーのパニーニ・プレスが幾つも並ぶ隣に、菜食主義者用のビートで赤く染められた豆腐を原材料にした「パストラミ」サンドイッチが置かれている日もある。



サラダバー



目の前で肉を切り分けてくれる。

また、サラダバーには地元で栽培された野菜が満載で、一日中補充されている。
「ニュー Yorker たちは、生活のあらゆる部分を自分でコントロールするのが好む」ことから、ほとんどの料理はセルフサービスとなっている。

目の前で肉を切り分けてくれるなど、目で見ても楽しむ工夫も盛り込まれている。

様々な食材を組み合わせ、自分の好きな組み合わせを選ぶことができる。

(例えば、季節の野菜を組み合わせたサラダに、牛の肩ばら肉を加え、それにクッキー生地をトッピングしたソフトクリームを加えるなども可能)

仕事により集中できるようになるため、栄養学の観点から、濃い緑の葉野菜などの野菜や果物、脂肪分の少ないタンパク質食品など、「脳の働きをよくする食品」も準備されている。

その他、カフェテリア形式とし、社食利用者が歩き回れる仕組みを構築している。

(ずっと座りっぱなしで仕事をする人にとって、少しでも歩くことは健康を維持するために大切なことであるため。)

● 福利厚生、社員交流等に係る研究例

同じオフィスで働く人間同士の結びつきが強化されると、従業員たちの仕事の成果があがり、仕事に対する情熱も高まるという研究結果もある。

そのため、こうした交流の場所をつくることは、企業にとっても良い投資となることがわかっている。

その他にも、就業時間中に定期的な休憩をとることで創造性や集中力が養われるということや、リラックスしている時にはひらめきが起こる、ということも研究で示されている。

また、ハーバード大学の研究によると、福利厚生プログラムに 1 ドル投じることで、医療経費が 3 ドル 27 セント減り、欠勤の減少によって 2 ドル 73 セント相当の収益増加が見込まれることが明らかになった。

① 日本食品の輸出拡大に向けた社食市場への展開において狙うべきセグメントと方策

Meta 社の社食を例として挙げたが、同社の社食は同社所属のシェフがメニューを考案し無料で提供されており、運営方式は上記に記載した企業自身が社食を運営する「①直営方式」である。

このような従業員に対する福利厚生を重視した社食を運営する企業は、従業員の細かいニーズに対応するため、メニュー選択やコストの面で制限のある外部委託方式での運営は難しいだろう。

こうした直営方式で社食を運営する企業は、従業員満足度・社員の生産性向上・優秀な社員の雇用継続を重要視しており、社食運営をコストではなく投資と考える傾向にあると言える。投資としての位置づけであればコスト削減の対象にはなりにくく、高付加価値路線を維持しつつ市場浸透を図りたい日本食材を売込むべき企業として、直営方式で社食を運営する企業の方が、外部委託企業に比べ参入障壁が低いと考えられる。

しかしながら、米国においても主流は外部委託方式であり、外部委託方式で社食を運営する企業に対してもアプローチを検討すべきである。

検討すべきアプローチとして、本年度に計画したものの実行できなかった「Central Japan フェア」のような取り組みが有効であると考えられる。

短期の「Central Japan フェア」は社食委託企業が自主的にメニューや食材を選定して実施する取り組みであり、実施の効果としては先に挙げた「直営方式」と同様の効果が期待できると考えられる。よって、実施に協力頂ける社食委託企業への働きかけの方法として、直営方式のメリットである「従業員満足度を高める事ができる点」「企業PRにつながる点」を最大限アピールする事が肝要である。

そのためには、フェア期間中は企業の従業員だけでなく、従業員家族や近隣住民にも社食利用を開放し、期間中の使用食材は地域スーパーで販売するなど、

フェア実施企業・社食運営企業だけでなく、地域住民・日本食材を販売する地域スーパーと連動してのフェアの実施が有効であると考えられる。

フェア実施企業へ提案できるメリットとして、

1. 企業グループの本社が属する国や地域の食材を知る事、栄養面や味覚に優れたメニューを提供する事で、福利厚生や従業員の満足度向上が図れる
2. 社食に訪れた地域住民へ企業イメージや認知向上が図れる

社食運営企業へ提案できるメリットとして、

1. 特別な食事を提供できる事で、委託企業先の従業員からの評価向上が図れる
2. 委託企業と協力して柔軟な運営体制を構築する事で他の運営事業者との差別化が図られ、再契約の入札時において他社との競争優位性の獲得が図れる
3. 食材を供給するサプライヤーとの新たな取引関係の構築が図れる

近隣スーパーに提案できるメリットとして、

1. 食材に興味を持った地域住民から食材購入が期待でき、売上向上が図れる
2. 地元企業や地元食文化の応援は CRS 活動と捉えることができ、企業イメージの向上が図れる
3. 社食フェアと連動する事で輸送量の増加による単品当たりの輸送費が削減され、価格訴求力向上が図れる

※3. の単品当たりの輸送費削減はすべてのプレイヤーにメリットがあると言える。

上記のメリットから、米国に拠点を構える日系進出企業に対するアプローチには一定の可能性があり、フェア実施企業・社食運営企業・近隣スーパーそれぞれに上記のような実施による便益を働きかければ、協働してフェアに協力いただく事も可能ではないかと考える。

これらの効果を各プレイヤーにアピールする事で、一企業の社食による社内イベントとしてではなく、フェア実施企業を中心にした地域イベント的に「中部産品フェア」実施する事で、中部産品の継続販売や考案した社食メニューの定番化を目指し、継続的で自立した経済活動に発展させていく道を模索していくのが良いと考えられる。

② 選定する日本食材に関する考察

続いて、選定する日本食材について考察していく。

直営方式で社食を運営する企業においても、基本的に輸入するよりも米国国内からの供給を試みるのが先であろうことを考えると、下記米国の食料自給率の低い、「野菜・果実・魚介」類の一次産品か、それらを用いた加工品の方が社食への採用率が高いと考えられる。

③ 諸外国の品目別自給率（2018年）（試算）

（単位：％）

	年	穀類	穀類内訳			いも類	豆類	野菜類	果実類	肉類	卵類	牛乳・乳製品	魚介類	砂糖類	油脂類
			食用穀物	うち小麦	粗粒穀物										
アメリカ	2018	128	156	152	124	101	191	86	67	114	103	102	65	78	90
カナダ	2018	197	379	406	122	154	337	59	25	136	93	97	92	41	264
ドイツ	2018	101	115	124	83	134	11	42	37	122	71	106	27	118	93
スペイン	2018	71	81	78	65	62	15	210	129	152	113	89	59	34	79
フランス	2018	176	169	183	187	130	77	72	65	103	99	104	29	348	91
イタリア	2018	63	73	62	54	54	43	149	109	74	98	85	17	12	35
オランダ	2018	10	16	16	5	150	0	347	39	253	218	157	129	211	51
スウェーデン	2018	102	82	84	143	78	73	34	6	76	96	84	69	92	22
イギリス	2018	82	79	83	88	87	45	43	13	77	93	88	65	57	58
スイス	2018	45	42	45	51	94	36	52	42	88	64	101	2	58	39
オーストラリア	2018	239	232	240	251	91	274	92	102	164	100	109	33	375	93
日本	2018	28	60	12	1	73	7	78	38	51	96	59	55	34	13
	2019	28	62	16	1	73	7	79	38	52	96	59	53	34	13
	2020	28	63	15	1	73	8	80	38	53	97	61	55	36	13

（出典：農林水産省「食料需給表」、FAO“Food Balance Sheets”を基に農林水産省で試算）

よって、「野菜・果実・魚介」類の一次産品および加工品、醤油や味噌、出汁類などの調味料系の企業を選定し、直営方式で社食を運営する企業で日本食材の採用を目指す事で、日本食材の浸透を試みていくのが有用だと思われる。

また、醤油や味噌、出汁類などの調味料系は他国産が本場である日本の味を超える事が難しいため、日本商材においても幅広くチャンスがあると考えられる。

<参照リンク>

- ・（資料）農林水産省「食料需給表」

https://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/attach/pdf/013-3.pdf

- ・META 社 社食

https://www.huffingtonpost.jp/2015/03/19/-facebook-magnificent-new-york-cafeteria_n_6899824.html

- ・リモートワークに対する米企業の見解記事

<https://globe.asahi.com/article/14379491>

3. 4 コロナ禍の影響を踏まえた市場調査及び実証事業

3. 4. 1 ジェトロによる現地情報の提供

◆実施概要

海外現地情報（米国西海岸及び南西部）に関するジェトロ（現地事務所）ブリーフィング
コロナ禍において、海外展開を志す事業者の皆様におかれましても現地渡航に係る制限等により、直接現地へ足を運んでの情報収集が難しくなっている。また、コロナ禍がビジネス環境に変化を生じさせている場合もあり、今後の海外展開においてはそうした変化への対処も必要。

そのため、ジェトロ現地事務所によるブリーフィングを実施した。ブリーフィングの実施にあたっては参加者ニーズを可能な範囲で反映した。ブリーフィングの理解度をあげるために、米国輸出ビギナー向けの事前勉強会をジェトロ名古屋主催にて執り行い、事前質問を募集し、ブリーフィング内で反映させることで、有効性を高めた。

<ジェトロブリーフィング>

①実施日時

12月16日（木） 8：00～9：30

②プログラム

8：00～8：45	ジェトロ（ロサンゼルス事務所）によるブリーフィング （西海岸におけるトピックスのみならず食品関係の動向等米国全般的な話含む）
8：45～9：00	ジェトロ（ヒューストン事務所）によるブリーフィング
9：00～9：30	質疑応答

③ブリーフィングテーマ

<ロサンゼルス事務所>

(1) 新型コロナの影響、(2) 米国食品市場の特徴・トレンド、(3) コロナ禍のビジネスモデル(4) アフターコロナにおけるビジネスチャンス、市場参入におけるヒント

(5) 輸出成功のポイント、(6) 物流と賞味期限、(7) 注意すべき輸入規制、(8) まとめ、ジェトロのサービス

<ヒューストン事務所>

(1) テキサス州基礎情報、(2) 日本食レストランと日系スーパー、(3) 流通、(4) ニーズ

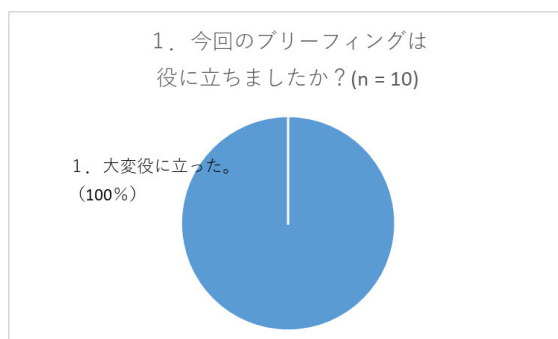
■参加企業一覧

No.	企業名	出欠	アンケート回答
1	A 社	○	○
2	B 社	○	○
3	C 社	○	○
4	D 社	○	○
5	E 社	○	○
6	F 社	欠	-
7	G 社	○	-
8	H 社	○	-
9	I 社	○	-
10	J 社	欠	-
11	K 社	○	-
12	L 社	○	-
13	M 社	○	-
14	N 社	○	○
15	O 社	○	-

16	P 社	○	○
17	Q 社	欠	-
18	R 社	欠	-
19	S 社	○	○
20	T 社	○	-
21	U 社	○	○
22	V 社	○	○
23	W 社	○	-
24	α 社	欠	-

■アンケート及び、質疑応答の内容

Q1. 今回のブリーフィングは役に立ちましたか？



Q2. 本日の勉強に関する感想やご意見をご記載ください。

・”今回のブリーフィングにおいて、商品開発の重要性を実感しましたし、現在進めている当社の方針を再確認する機会になりました。

これまで、米国は日系商社が窓口でした。ただ、展示会に行くとブローカーの方から声がけいただくこともあり、日本ではブローカーって怪しい雰囲気があり、近寄らない人種でしたが、ここ数年の情報収集では、至極当たり前なビジネスであるとも伺い思案していました。Aさんがまずブローカーだということ認識を新たにしてい、講師から良いブローカーの見分け方を伺ったことは収穫でした。”

・”米国のトレンドについて再確認ができました。

まるで、自動車業界におけるEVのようにSDGs ナチュラル商品が増えるのか、だとするとどうするのか、などを考えるきっかけになりました。”

・”西海岸の最新の状況やテキサスについての現状を知ることができ大変有意義でした。”

・“最近のコロナ禍における米国のマーケット事情が理解できた。今後の参考にできる情報を得ることができた。ありがとうございました。”

・“西海岸を中心に市場規模をデータで示して頂いたのでよく理解できた。頭の中にあった販売チャネルが改めて整理できてよかった。

テキサスで一般的によく食べられている肉系のレシピは今後PR活動をしていく参考になった。メニューと内容で価格感がわかった良かった。”

・“米国での商流、現状、好みなど幅広く勉強になった。”

・“講師のお話しや資料、とても具体的で分かりやすかったです。今後のビジネスに活かせる内容の濃いものでした。”

・“FSMA 関係の登録でハンズオン支援のように手取り足取り教えて下さる方をご紹介して頂きたいです。”

・“弊社では米国輸出を始めたばかりですが、ポイントを抑えた内容で、新規知見に加え、規制等の確認が出来ました。ありがとうございました。”

・“現地の小売市場、飲食市場の規模やターゲットをおおよそ検討をつけることが出来ました。

また現状は国内商社との取引のみですが、今後現地スーパーなどで取り扱ってもらうことを考えると、ターゲット企業と取引のある企業とのコンタクトも必要だと感じました。”

・“感覚的な生の声を聴くことが出来、背景が見えてよかったです。”

・“米国での巣ごもり需要により、家庭内料理・調理が復活したことが弊社にとって有難いと感じました。グルテンフリーパン粉の新規輸出を目論んでいる状況です”。

・“現地の情報をわかりやすい資料を使ってお話しいただき、状況がよくわかりました。”

Q3. 今後参加してみたいあるいは開催を希望するセミナー、勉強会のテーマがあればお教えてください。

・“なんでも勉強したいです。”

・“家賃が高騰し、求人難のシリコンバレーからテキサスへIT企業が移動していると聞きました。トヨタなど自動車産業も移転しています。米国内の日本食に与える影響があるのか、興味があります。”

・“米国の西海岸、東海岸以外のエリアで日本食が盛り上がっているエリアのセミナー、オセアニアの日本食事情についてのセミナー”

・“e コマースの勉強会”

・“フードコーディネーターの方の米国の地域のレシピの紹介とかして頂くと自社の商品をどう合わせていけばいいかの参考になると思いますので一度そういうセミナーをお考えください。”

・“米国の認証制度の種類とその必要性”

・“FSMA 関係の登録でハンズオン支援のように手取り足取り教えて下さる方をご紹介して頂きたいです。前述したような具体的なアドバイスをして頂けるような機会があるとありがたいです。”

・“1) 越境ECでの輸出 2) FDA とFSMA 等について”

・“ゼロからの輸出規模拡大までの実例を踏まえたロードマップ的なもの”

・“EU 圏での和食の需要と市場動向があれば嬉しいです。”

Q4. ブリーフィングにおける事前質問とその回答

事前質問
⇒回答
“白人マーケットに入り込むための近道は？ブローカーを紹介する商習慣と使い方についてアドバイスをいただきたい。
⇒“ブローカーは信用できる、できないがある。紹介いただく場合、ディストリビューターが気に入った場合、ブローカーを紹介してもらえる場合もある。 マージンに関しては、販売〇%・月々〇円など、ブローカーの方向性に従うが交渉次第である。支払い方法は振り込みが多い印象だが、ブローカー次第である。しかし、重要なのは消費者に見てもらえるパッケージや、価格にすることが大事。オンライン商談会などでアピールするも大事。”
“米中貿易摩擦による食品輸出への影響”
⇒“中国商品が高くなり、購入に抵抗があったが、今は落ち着いている。 小売店では原産国の記載が必要である為、高級なところは中国産は厳しいが、レストラン向けは落ち着いてきている。”
“水産加工品の中でどんな使われ方をする物が人気があるか。”
⇒お店で見るものは、カニカマ、スモークサーモン、オイル漬けもの（タコ・イワシ・貝）など。レストランでは海藻サラダを見ます。
現地での添加物規制
⇒バイオテロ法・FSMA・食品添加物着色料・PROP65（カリフォルニア州独自）等
現地の物価水準
⇒高い。ハンバーガーセットで\$ 10、ラーメンも\$ 15 など、チップで合計\$ 20 行くこともあります。
現地の人気のお菓子、特に売れているキャラクター商品について
⇒“ピーカンナッツの甘いお菓子が人気です。日系スーパーでは、キャラクターのついたお菓子があり、米系スーパーでは、高級感のあるギフト向きのお菓子（チョコやクッキーなど）が売れていると思います。”
“1. ヒューストンの外食市場動向、レストラン情報 2. ヒューストンの食に関する特徴、LA やNY との違い”
⇒“1. ダラス&ヒューストンは日本食レストランが豊富だが、日本人経営や純粋な日本食はあまり多くない。日本人よりも現地の方が多く来ている。 2. 換気扇が弱い為あまり料理はしない。米系スーパーでは、冷凍のお弁当やインスタントがよく買われ、食べられている印象。”
有機 JAS 米の取り扱いの可能性について
⇒※ブリーフィング内では明言なし
各国のコロナ対策による入出国時の待機期間
⇒“＜当時＞ ①新型コロナウイルスワクチン接種証明書 ②医療機関が発行する新型コロナウイルス陰性証明書 ③ 宣誓書 ④米国内旅行後の検査と自主隔離（推奨） ⑤オンライン健康申告（一部渡航先のみ必要）※現在はロサンゼルス市のみ”

米国の方々が好む志向、物、味付などがよくわからないし、知りたいです。 ⇒地域により異なるが、ヒスパニックが多いので、辛いものが多い。お肉が多いが、健康志向も多い。カリフォルニア州からの移住者が増えている。ヘルシー路線で、サラダショップなども見る。
HACCP, FSSC 等の認証がないことによる制約、商品の価格、添加物 ⇒①認証取得の制約：回答なし（勉強会より、FSSC は独立した認証の為、取得による他の認証取得の優位性などは無い） ②価格：費用対効果を考えすぎない。まずはやってみて補正する ③添加物：・バイオテロ法 ・FSMA ・食品添加物着色料 ・PROP065（カリフォルニア州）”
コロナ禍で渡航出来ない。 ⇒e コーマンスや、リモートでの新しい展示会や、常設展示への参加 ” 1. 現地でのエンドユーザー開拓が十分にできない。 2. SNS を活用してレストランと連携したいが上手くいかない。 3. 市場認知度アップの方法。”
⇒” 1. ブランド化し、覚えてもらう。 2. SNS にて、英語の展開を目指す。 3. 商品のブランド化を目指す。商品名やパッケージ等” 売り先が見つからない。また、台湾、中国、米国で種苗権を取得しているが、提携先が見つからない。 ⇒”（成功例として）現地にて、小売店に足繁く通い交渉をする。 コロナ禍においては、リモート商談会や展示会への参加”
最適なパートナーをいかに見つけていくか？ ⇒ジェトロ主催のリモート商談会や展示会で、バイヤーやディストリビューター、ブローカーと会える機会がある。 コーシャの認証や、ハラールにある規制はあるのか？アルコールもダメか。” ⇒”査察官が来て、認証の食品を使っているかなど調査が入る。ハラールと同じ。 豚肉やアルコールなど、宗教的に食べられないものがないか調査される。”

< 事前勉強会 >

①実施日時

12月7日（火） 16:00～17:00

②説明テーマ

16:00～17:00	事前勉強会（米国展開に向けたイントロダクション）
-------------	--------------------------

③テーマ

◆食品輸出入門

◆米国における主な輸入規制の概要

◆ジェトロの支援サービスご紹介 等

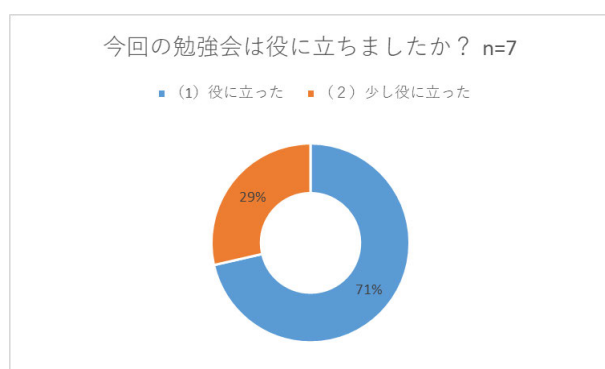
■参加企業一覧

No.	企業名	出欠	アンケート回答
1	A 社	欠	-
2	B 社	○	-
3	C 社	○	-
4	D 社	○	○
5	E 社	欠	-
6	F 社	○	○
7	G 社	欠	-
8	H 社	○	-
9	I 社	○	-
10	J 社	欠	-
11	K 社	○	-
12	L 社	○	-
13	M 社	○	-

14	N 社	欠	-
15	O 社	欠	-
16	P 社	欠	-
17	Q 社	欠	-
18	R 社	○	-
19	S 社	欠	-
20	T 社	○	○
21	U 社	○	-
22	V 社	○	○
23	W 社	○	-
24	α 社	○	○

■アンケート及び、質疑応答の内容

Q1. 今回の勉強会は役に立ちましたか？



Q2. 本日の勉強に関する感想やご意見をご記載ください。

米国には4年前から取り組んでおり、復習に近い内容でした。
 米国以外で直接貿易に取り組んでいるので、特にインコタームズが勉強になりました。
 大枠で輸出ビジネス全体がわかりやすく説明されておりとても良かった。
 少し駆け足な感はありましたが要点を理解するためには適正であると思いました。
 米国のFDA、FSMAなど系統的に理解することが出来ました。ありがとうございました。

輸出の基本的な考え方から説明していただき、実際今取引をしている商流の全体もおおまかに解釈することが出来ました。
インターコムズ 2020 の所など、参考になりました。 入門編としてはよくまとまっていてわかりやすい内容と感じました。
輸出に取り組むまでの流れをわかりやすく説明していただき、大変参考になった。 米国の食品安全関連制度について、わかりやすく説明していただき、大変参考になった。
最新の情報を広く説明してもらえたので、あらためて情報のアップデートが出来ました。

Q3. 今後参加してみたいあるいは開催を希望するセミナー、勉強会のテーマがあればお教えください。

米国にて成功されている中小企業(食品)の事例を知りたいです。 どんな苦労があつて、なぜ成功できたのか、何が評価されたのか、等々。
今回のセミナーを踏まえた具体的なビジネスのやり方や成功事例の紹介、エンドユーザーの市場動向
米国国内での飲食店開業について
越境 EC の推進について
包材規制への対応についてのセミナー
中国向け食品輸出に関する勉強会をお願いします。
各国での小売店向けビジネスの流れ（商流など）についてや、消費者の動向などのセミナーがあれば是非受講したいです。 今回のセミナーをもう少し掘り下げた内容で最新の情報を盛り込んだセミナーもあれば是非受講したいです。

Q4. 事前質問とその回答

Q: コロナ禍において、米国のマーケットにおける動向について教えてください。 どのようなものが売れているかとか、どのくらいの年齢層の方が購買意欲があるか教えてください。
⇒2020 年はコロナにより農林水産・食品物輸出が減少したが、2021 年は 2019 年を上回る形で伸びている。 主に輸出が伸びた品目【牛肉・清酒・ぶり・ウィスキー・緑茶】 富裕層の購買力や、付加価値の高い品目がターゲットになるのでは。健康食品の強いトレンドがあり、ヴィーガンやグルテンフリー、オーガニック、Non-GMO（遺伝子組み換え不使用）は注目が高くなっている。
Q: FSSC22000 の取得の必須度
⇒質疑応答より：FSSC は独立した認証の為、取得による他の認証取得の優位性などはない、FSMA の免状なども無い。FDA は認証取得を義務付けしていない。
Q: FDA 登録されているメーカーからの食材や調味料は基本的にすべて輸出できるのでしょうか？

⇒質疑応答より：FDA 登録済なら輸出可能だが、製造・加工・梱包・保存の機能を有すなら FDA・FSMA の対応が求められる。

Q: FSMA における食品安全計画は日本語での準備で良いとの解釈でおりますが、英語が必須との意見もよくあり、英語での作成要望も受けます。実際のところどちらの言語で用意すれば良いのでしょうか？

⇒言語の指定はありません。日本語でも OK だが、輸入業者に送られる FSMA 内の「外国供給業者保証プログラム（FSVP）」にて、米国代理人が製造や規則など理解する必要があるため、日本語がわかれば良いが、できない場合は英訳＝英語が必要になる。

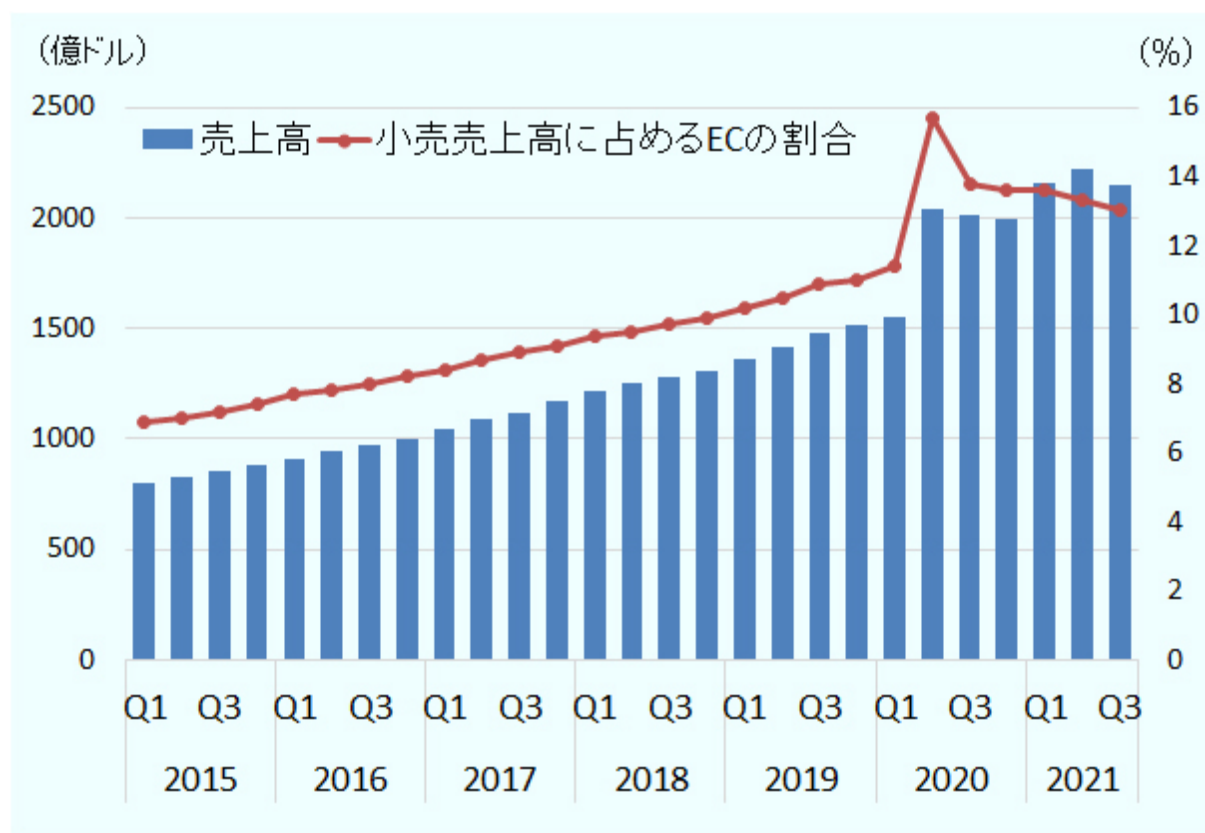
3. 4. 2 米国における消費動向

新型コロナウイルスによって外出禁止令や小売店舗閉鎖の広がりから多くの消費者は生活必需品を求めて EC 販売に殺到した。また、食料品もスーパーマーケットでの感染リスクを恐れ EC 販売が急増した。

食品を扱う大手の小売業者のウォルマート、ターゲット、クローガーなどは外食産業のマイナス分を山分けする形となり大幅な売上増となった。

ウォルマートにおける EC 部門売上は前年比 97% 増であった。

EC の成長は新型コロナウイルス発生前と発生後ではその成長は顕著である。新型コロナウイルス発生前はゆるやかな成長はしているものの売上高は 1,000 億～1,500 億ドル規模にとどまっていたが、新型コロナウイルスが発生した 2020 年 3 月以降売上高の EC 割合が急増し売上高も 2,000 億ドルを突破した。



(出典：図 3-5 EC 売上高（季節調整値）と小売売上高に占める EC 化率の推移）

ウォルマートやマイヤーなど大手小売業は新型コロナウイルス発生前、24 時間営業の所が多数であったが、ロックダウン後は営業時間が 12～14 時間程度に短縮され、ロックダウン解除後も以前のように 24 時間営業の形態に戻す小売店は少ないようだ。

これら商流の変化からも今後も EC 化の波は新型コロナウイルスが収束後も続くと考えられる。北米での EC 販売シェア 38.7% を占める圧倒的強者 Amazon の他、地域性やグルテンフリーなど専門性を売りにする特化型 EC サイトやメーカーの自社サイトなど様々な形で EC 販売は販路を広げている。

新型コロナウイルスの影響を最も受けた産業のひとつである飲食業は、外出禁止令や在宅待機令により店内営業制限されたほか、営業再開後も店内の収容人数が抑制されていることから、多くの店舗が閉店に追い込まれた。このため、飲食業は生き残りの為来店客との接触回数を減らす方法として、メニューのQRコード化や売れ筋メニューだけを残すメニューの簡略化など来店客への対応の他、テイクアウトや配達アプリなどの活用、オンラインでの注文受付など、店外での販売ツールの拡充は必須との認識を示す飲食企業は少なくない。

一方で、現地の声としてはテイクアウトの食材として日本食は適しているという意見もある。

例えばアツアツの状態を提供するステーキなどはテイクアウトとしては不向きであるが、多少冷えた状態でも美味しく食べることができるロール寿司などの日本食はテイクアウト食材としてうってつけで今後定着化していく可能性もある。

また、小売店は前述したように、EC化の波や外出禁止令、在宅待機令によるいわゆる巣ごもり需要で売り上げが伸びている。食品スーパーにおいては在宅率が高くなったことにより、自宅で食事をするケースが増え、料理に関心をもつ人も増えているようだ。

小売業は新型コロナウイルスの商流の変化に合わせて、EC化に力を注ぐとともに非接触型購買方法のサービスも拡充させ消費者のニーズに対応をしている。

本書の編集を行っている2022年3月時点では、脱コロナとともに経済活動の動きが活発化している。ロサンゼルス在住の現地コーディネーターらにヒアリングを行ったところ、以下のような消費動向に関する回答を得た。

コロナは終わったものとなり、経済もコロナ以前より盛り上がっている。

レストランはコロナから脱却して、マクスもせずに店内でも食べられる。一方で、テイクアウトもコロナ禍の新しい習慣として残りつつある。店内飲食やテイクアウトも両方対応できるようになっており、経済活動も復活している。

消費に関して、昨今の状況はコンテナが届かないので、物が不足している。アフターコロナで物が無いのと、ガソリン価格も高いで、物価が上がっている。

コロナで小売業界は歴史に残る大きな変化が起こっている。外食レジャーの支出がストップし、その支出が小売へシフトしている。旅行にかけていたお金を家で過ごすことや小売への消費のシフト、リアルからECへ大幅に移行した。

ただ、ずっと続いているのは、物流の問題であり食品も届いていない為、小売では欠品が続いている。機会損失となっている。物価の上昇の背景には、ガソリン価格の上昇や、人材不足、トラックドライバー不足や、ダンボールなど梱包材の価格高騰など、様々な問題があり、対応できている企業の明暗も別れている。

コロナ禍の生活が終焉を迎えつつある米国において、コロナ禍に始まった文化が新たな習慣になっている部分もあることがわかった。

< 参照リンク >

- ・ ジェトロページ

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2022/0201/13b5ec18ecc77f69.html>

- ・ アメリカ流通概況資料集 2021（公益財団法人流通経済研究所）概要

3. 4. 3 米国における新サービス等の潮流

新型コロナウイルスによって外出禁止令や在宅勤務令など人々の経済活動が制限され、それに伴って新たなサービスも出現してきている。

コロナ禍の時代を反映する新たなサービスや潮流として以下6点紹介する。

① ^{ボピス}BOPIS (BUY ONLINE PICK UP IN STORE)

BOPISとはオンラインで商品を注文して店頭で受け取るショッピングスタイルの事を指し、混雑した店内や十分なソーシャルディスタンスを確保できない店舗でのショッピングで感染するリスクを恐れコロナ禍で利用者が一気に増えた。

このサービスのメリットは感染リスクの低減に加え、消費者が店舗に取りに行くため当然であるが送料がかからない。

また、ECサイトでの購入と比較すると購入してから実際に商品が届くまで時間がかかるが、BOPISであれば、自分の好きな時間に店舗へ取りに行くことができる他、事前に決済を終えている為、レジの待ち時間も短縮できスムーズに買い物を終えることができる。

大型店舗では駐車場に専用のピックアップスペースを用意して、従業員が商品を車に運んでくれるサービスも拡充してきている。

課題としては、ドア to ドアで届けてくれるECサイトでの購入や、インスタカートと呼ばれる買い物代行サービスなど類似サービスも台頭しており、BOPISを展開する事業者としてはWEBサイトやアプリの開発、在庫管理など業務負担が増えることから新型コロナウイルス収束後もこのような非接触型購入サービスが定着するかは、BOPISを利用して利便性を感じた消費者が小売業の今後のニューノーマルとして継続的に利用する事が必要である。

② 宅配ミールキットサービス

新型コロナウイルスの影響で営業を停止する飲食店が多い中、急成長していたウーバーイーツなどのフードデリバリーサービスもそのサービスの提供が困難になるケースも発生した。そこで新たに台頭してきたサービスとして食材調達から輸送まで一貫して行っているミールキットサービスはこのような事態であってもサービスを継続することができる。

宅配ミールキットサービスの利用者が多い州はカリフォルニア、ニューヨーク、テキサス、フロリダである。高所得、共働き、生活費が高額な都市が多い州であり、主要顧客層はミレニアル世代（20～30代半ば）である。

このミレニアル世代にミールキットサービスが好評な理由として、共働きが多く仕事と家事の両立が困難の為、時短で調理ができ、かつ手軽にインターネットを通じて注文ができる宅配ミールキットサービスは需要にマッチしているようだ。

最近では健康志向の食材や、オーガニック、ヴィーガンなどこだわりのミールキットサービスも出てきており、より好みに応じたメニューを注文できるようになってきている。

また、弊社（株式会社エイチ・アイ・エス）でもコロナ禍での新規サービスを模索する中、日本食のケータリングサービスをリリースするなど、業種を超えてコロナ禍での商流の変化に合わせた新規サービス参入も相次いでいる。

一方で課題もいくつかある。都市部で多くミールキットサービスが展開されているが、都市部では食品専門店、専門レストラン等こだわりの食品、食材を手に入れるのは比較的容易である。

日本食を例に挙げれば、都市部では日系スーパー、日本食レストランが多くあり日本食を手に入れる選択肢が多くある為、実際に宅配ミールキットサービスを利用する障壁は高い。

日本食の宅配ミールキットの需要が多い地域としては、近隣に日系スーパーや日本食レストランが無い日系企業の工場が所在する米国の郊外である。

しかし、米国には日本のクール便などのコールドチェーンが整っておらず、宅配ミールキットサービスが拠点を置く都市部から 1DAY で届く範囲が配達可能範囲の限界である。

北米にて宅配ミールキットサービスが定着するには、コールドチェーンを含めた北米全土に渡る配送網を敷く必要があり、コストの問題や州ごとの税率や法律の問題の対応など小規模事業者としては限界があるのも事実である。

③オンライン展示会・商談会

全世界的に行動制限が課される中、国内・海外の自由な往来も不自由となり、ZOOM などリモート会議サービスが一躍有名になった。

2021年1月に開催された世界的に有名な世界最大級の電子機器見本市 CES も完全オンライン開催で開かれるなど、人と人の非接触型サービスは一般的となり、ビジネスにおける商談会やマッチングイベントなども、オンライン開催は半ば常識となりつつある。

食品の展示会・商談会もオンライン化は例外ではない。

ジェトロロサンゼルス事務所が主催した「Japanese Food Virtual Expo 2021（開催期間 2021年2月23日～25日）」では、リモート会議システムを使い商品のプレゼンテーションを行い、興味を持ったバイヤーあてに後日サンプルを送付する。

日本のメーカーは実際にサンプルを入手したバイヤーと改めてリモート商談をする為成約率が高かったようだ。また、オンライン展示会・商談会なので、開催地であるロサンゼルス近郊のバイヤーだけでなく、ニューヨーク、カナダ、メキシコなど様々な地域から参加ができる。

その後も食品はサンプルをテイスティングしないとそもそもバイヤーとのマッチングができない為、単発的な展示会だけでなく、常設のサンプルショールームを開設してバイヤーを呼び、興味のあるサンプルを持って帰ってもらい、その後日本のメーカーとリモート商談会を行うという新たなスタイルを取っている。

課題としては、掘り出し物探索のような新規マッチングを求めた大規模なオンライン商談会はリアル商談会と比べリモートシステムの運用方法に課題があり、リアルな場を求める声も強い。一方ですでにコネクションのあるバイヤーや、具体的な商品に興味のあるバイヤーとの商談の場合、リアル商談における訪問費用や時間などを考慮すればオンライン商談会は非常に利便性が高く、今後アフターコロナ後もニューノーマルとして定着するのであろうと思われる。

④オンラインツアー

今後新型コロナウイルスの影響は予測ができず、人の自由な往来も当面抑制される中で旅行先を実際に訪れて行う旅行（オフライン）とは異なり、インターネットを介してWEB上（オンライン）で行う旅行新サービスが活況となっている。

参加者は現地からのライブ配信やコンテンツを視聴したり、現地ガイドや他の参加者との間で双方向のやり取りをしたりする。

身体的・経済的な制約が少ない為誰でも参加でき、普段は入れない場所からの中継や、視聴者参加型の料理体験、事前に食品を郵送しオンラインツアーに参加しながら食事をするなどオンラインツアーの種類も多岐に渡っている。

課題としてはBtoC向けオンラインツアーの場合、無料で視聴ができる動画配信サイトとの差別化が困難である。体験型や参加型での差別化を図ることもできるが、新型コロナウイルスの行動制限が解除されれば、リアルな旅行体験に見劣りするのも事実である。

一方でBtoBでの新たなプロモーション手法において普段見ることができない製造過程や生産者の顔や作り手の思いを伝えるオンラインツアーは今後発展する可能性もある。

例えば、海外でも人気の日本酒の製造工程はなかなか見ることができないが、オンラインツアーであれば、居住地にいながらにして酒蔵からのライブ中継や杜氏の方の作り方のこだわりなど味覚だけでなく視覚、聴覚で商品の良さをPRできるようになる。

今後リアル×バーチャルの融合は新型コロナウイルス収束後もニューノーマルとして定着するであろうと思われる。

⑤ライブコマース

ライブコマースとは、インターネット上の生放送で、商品やサービスを紹介し、リアルタイムで視聴者の質問やコメントに答えながら販売する新しいECの形のことを指す。

ライブコマースを通じて臨場感のあるショッピングを体験することでEC特有の不安を解消でき、出品者・販売者から見れば、顧客の生の声を聞きながら商品情報をよりの確に伝えられ、新規顧客層の獲得も期待できる手段となっている。

このライブコマースの最先端を行くのが中国である。

中国ではKOL(Key Opinion Leader)、KOC(Key Opinion Consumer)と呼ばれるインフルエンサーが自身のフォロワーに向けてライブコマースを実施することで、中には1回のライブ配信で数億円売り上げるインフルエンサーも存在する。

北米でもコロナ禍でEC販売が増える中、ライブコマースによる販売手法も増加傾向にある。

ただ課題もある。ライブコマースを実施するにはインフルエンサーにその商品の食べ方、調理の仕方を十分理解させる必要がある。また、玉石混合様々なライブコマースのプラットフォームが出現する中で、どのプラットフォームを使い、どういった属性のフォロワーに発信したいのか十分なマーケティングをしないと、販売手法として当たり前になりつつあるライブコマース販売において、他商品に埋もれがちになり、瞬間的なPRで終わってしまう点はライブコマース終了後の反響をどうやってリピート購買に繋げるかを検討しながら実施する必要がある。

⑥サービスのハイブリット化

コロナ禍をきっかけに誕生した上記5点のようなサービスと、コロナ以前のサービスとがハイブリッドした形で新しい文化になりつつある。

現地のヒアリングにより以下のようなハイブリット化したサービスを紹介する。

EC化が加速する中ではあるが、2022年1月からは店舗数は増加傾向にある。リアル店舗は必要不可欠な存在にもなっている。ECへ売上が移行する中で、店舗内で空くスペースができてくるの活用方法について事例を紹介する。

1. 店舗の三分の一をEC用の作業場やオート化
2. 店舗をすべてEC専用にし、マイクロ・フルフィルメントセンター化
 - インストアピックアップ（BOPIS）※ターゲット等
 - カーブサイドピックアップ（BOPIS）※ウォルマート等
3. オンデマンド型の即時配送サービス
4. 店舗をすべてEC専用にし、ダークストア化
5. 売り場の貸し出し提供

<参考リンク>

- ・アメリカ流通概況資料集2021（公益財団法人流通経済研究所）概要
- ・ジェトロページ

<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/2022/bca31f7ca5265e62.html>

<https://www.jetro.go.jp/biznews/2020/10/a96bbe55659f00d6.html>

3. 4. 4 新たな販売形態や販路支援策についての検討

- ・海外でのアンテナショップ出展によるテストマーケティング、バイヤーマッチングの取組

海外渡航が制限されている今、海外にビジネスを展開したいと考えているものの、なかなか活路が見いだせず、「実際に何から始めるべきか分からない」「具体的なイメージが湧かない」「どの国に進出すべきか迷っている」など、さまざまな懸念を抱えている事業者も多くなっている。

そこで、株式会社エイチ・アイ・エス（以下、「HIS」とする。）で新たに始めた日本食材のアンテナショップ事業について紹介する。

HISは「食」を通じて日本の魅力を発信する場として、2020年2月にドイツベルリンに、2021年8月にドイツフランクフルト店、9月にスペインマドリード店、そして10月にイギリスロンドン店をオープン。

「食」を通じて、日本の魅力を多くの海外の方に発信する事で、文化や歴史、慣習に興味を持ち、日本との関わりが新たに生まれるような循環を生み出せる事業の拡大を目指している。この事業によって得られる効果として、アフターコロナの訪日外国人の獲得や、BtoB商談会のマッチングの場となることを期待している。

具体的にロンドン店の様子を紹介する。



ロンドン中心街に 2021 年 10 月 9 日 OPEN

日本の食と文化を伝えるため、厳選したお酒・お茶・食材を用意しており、観光客や買い物客で賑わうロンドンの中心街であるウエストエンドに位置している。

お茶・日本酒を中心に、日本の良い「物」を通じて、日本の「良さ」、そして生産者様の「思い」を感じていただけるアンテナショップを目指している。

日本酒は酒ソムリエである菊谷なつき氏（Museum of Sake） 監修のもと取り扱っている。

店 名 : HIS JAPAN PREMIUM FOOD & TRAVEL in LONDON

営業日時 : 月～土 : 11 時～20 時 日・祝 : 11 時～17 時

最寄り駅 : Tottenham Court Road (徒歩 6 分) Covent Garden (徒歩 7 分)

商品数 : 約 850

フロア : 3 階建 (地下 1 階、地上、2 階メゾネット)

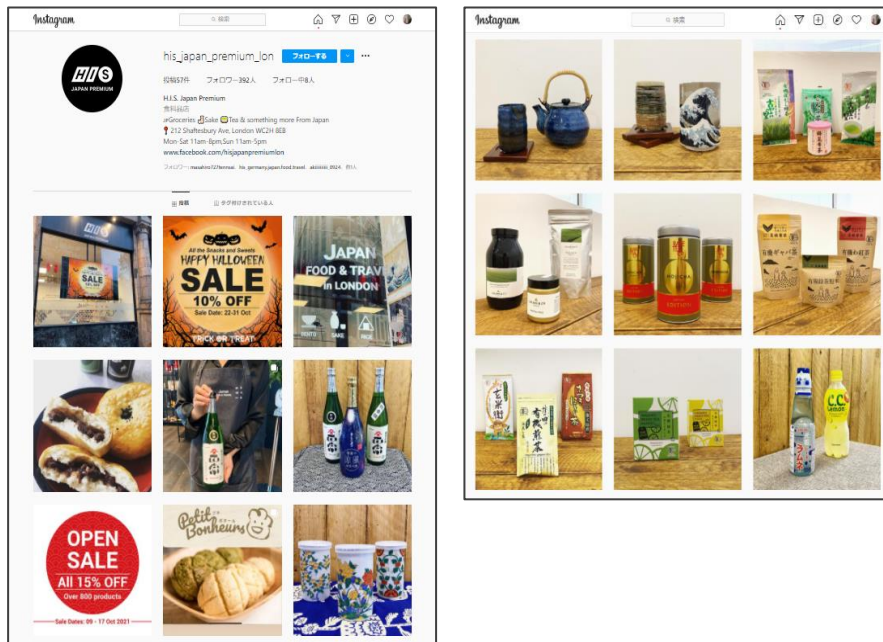
店内設備 : 冷蔵ショーケース・冷凍庫、日本酒用冷蔵庫、簡易キッチン

その他 : 日本酒&その他お酒を併せて 120 種類以上の品揃え

地方特産品の取扱もあり

住所 : 212 Shaftesbury Ave West End, London WC2H 8EB

InstagramやFacebook を活用して入荷情報やイベントなど最新情報を発信定期的に発信している。



季節商品、地方の名産品やお弁当に雑貨、茶器や酒器など幅広いラインナップ



店内紹介 1階

日本のレトロ、モダンの雰囲気味わえる1階フロア



店内紹介 2階



店内紹介 地下1階



試飲会&商談会・イベントスペース



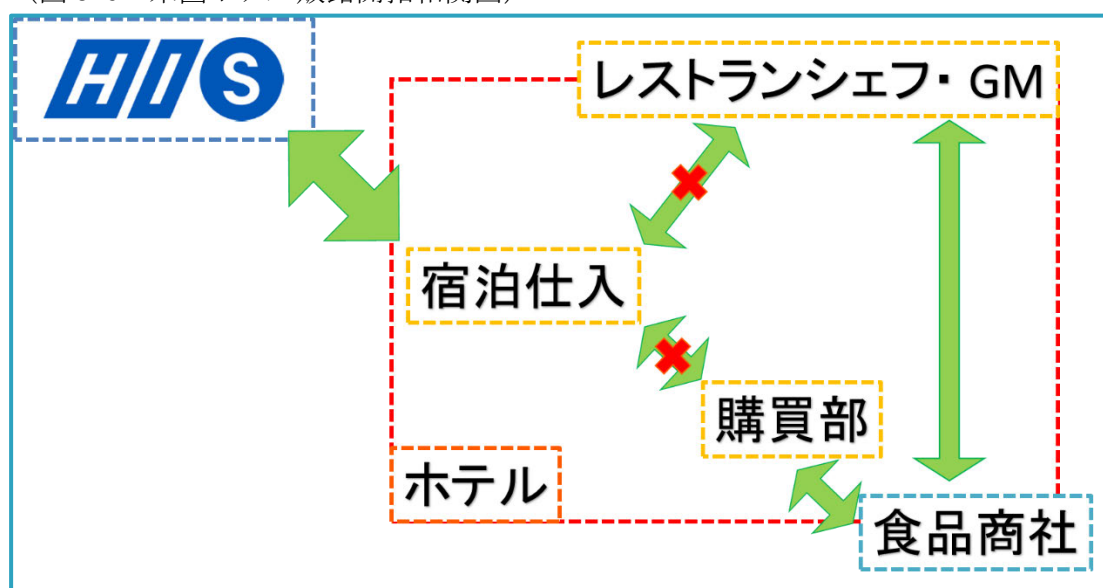
・米国西海岸向けホテル販路開拓実証

弊社ロサンゼルス支店の主要取引先ホテルのネットワークを通じて、ホテルレストランに食材仕入れの販路開拓代行が可能か開拓実証の調査を行った。

その結果、北米のホテルにおいて、宿泊仕入れ担当と、レストラン担当はマネージメントが異なっており、弊社が有するネットワーク先である宿泊仕入れ担当からレストラン担当の取次が厳しいことがわかった。また、レストラン担当と商談にのぞんだ場合でもレストラン担当に食材を決める決定権はなく、仕入れは購買担当を通じた食品商社の専権事項となっているケースが多いことがわかった。

よって、商談先として取引のある食品商社までたどり着くことが必要であったが、特別なコネクションが無い中、テレフォンアポイントやリモートでの面談依頼に応じてくれるホテルは少なく、今年度での開拓には挑めなかった。

(図 3-6 米国ホテル販路開拓相関図)



3. 4. 5 参画事業者及び商材プロモーション冊子

昨年度（2020 年度）に作成した、英語版の「食の輸出促進事業への参画企業及び提案商品をプロモーションするための冊子（以下、商品紹介冊子）」をベースに、2021 年度事業参加企業用の日本語版及び英語版の商品紹介冊子用データを作成した。

英語版の商品紹介冊子は、ネイティブによる翻訳を依頼し作成した。

3. 4. 6 現地レストランとのWEB 商談

C コーディネーターの持つレストランシェフのつながりにより、以下に記載するインポーターやレストランシェフ、GM とのオンライン商談会を行った。

オンライン商談会を開催するにあたり、LA 向けへ商材提案をする際にすべてを提案するのは効率的かつ効果的ではないと判断し、ワールドワイドに展開する日系レストランの総料理長とともに、シェフ目線での知見をもとに商材の選抜を行った。

LA のシェフとは、メッセージアプリの Messenger を活用し、密な連絡を執り行うとともに、最終選考に残った商材は、ロサンゼルス各レストランと、シェフの自宅にサンプルを送付した。

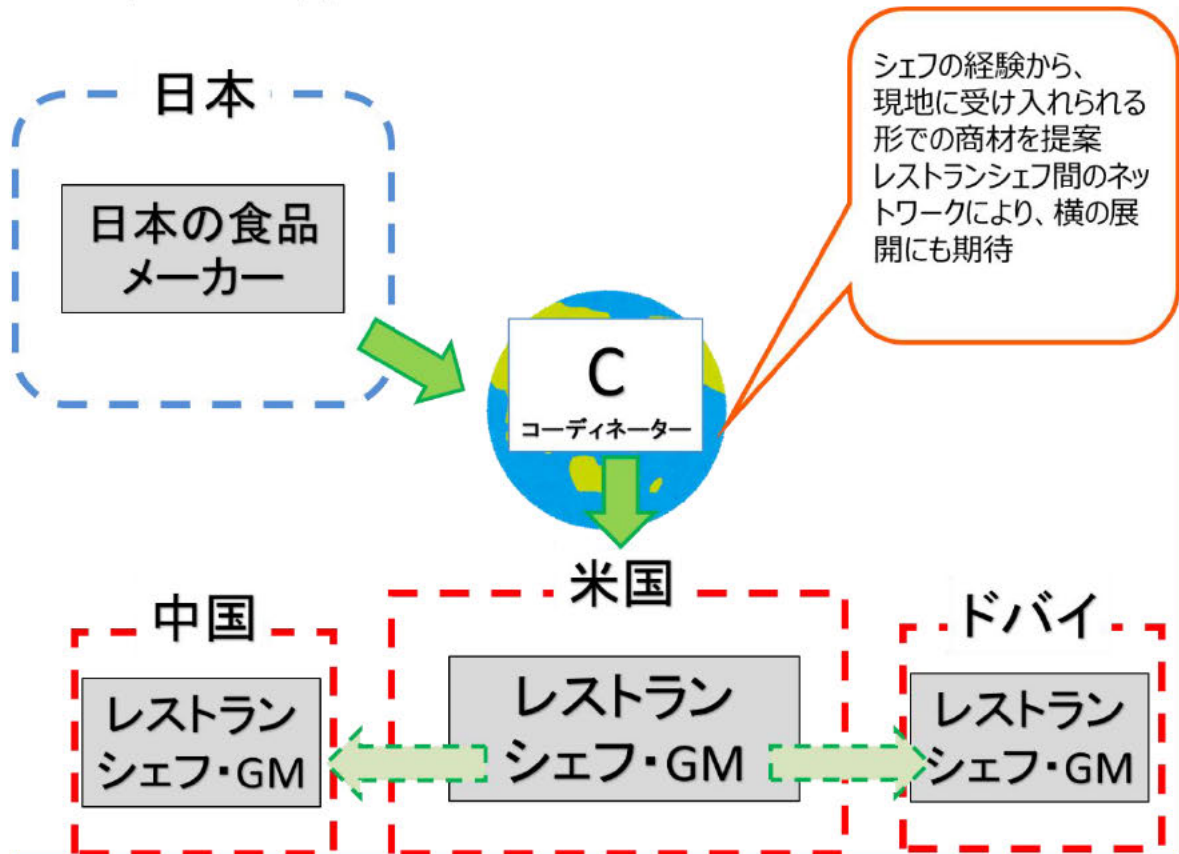
またお酒については、州内にインポーターを構えるにオンライン面談を行い、サンプルの要請や発送の対応の可否など、確認を行った。

主な商材選抜の基準

- ① 北米にて流通がなく、珍しいもの
- ② 調理の汎用性の高さ
- ③ 商材から日本を強く感じるもの
- ④ 既存のメニューコンセプトに対応できる
- ⑤ シェフの直感的に料理の展開に期待できる
- ⑥ 尖った商品であること

なお、賞味期限や価格についてはこの段階では考慮せず、現地の市場性のマッチングするかどうかを念頭に選抜を行った。

C コーディネーターの営業活動



今回、C コーディネーターにより、レストランへの直接営業を行うことで、米国にすでに展開しているチェーン店等、30 店舗を超えるレストランへ売り込むことができた。

主な商談相手は、メニュー考案に強い権限を持っている為、その壁を突破することで、メニュー提案とともに、各店舗への導入へと進む展開が見込まれる。

また、C コーディネーターの多角的な世界展開も期待でき、各商材を適材適所にワールドワイドに売り込む可能性もあった。

4. 1 本年度の総括

- ・ 本年度の事業として実施した本事業において、中部の食品企業を支援した以下の取り組みにより、一定の成果を上げることが出来た。
- ・ 本事業の特徴的な成果は次の通り。

◇ LA販路開拓代行

A 現地コーディネーターやB 現地コーディネーターの取り組みにより、ロサンゼルスを中心とした日本食レストランだけでなく、米系のマーケット、特にヴィーガンマーケットやマクロビマーケットといった特色のある営業先へ活動を実施し、サンプル商材の追加要請や採用になった商材が発生した。

◇ TX実証に向けた調査

現地に従業員が1,000名を超える企業への外部企業のリソースを活用した調査により、社員食堂の整備が十分に進んでいるわけではないことが分かった。

そのため、既に社食を有する日系進出企業におけるフェアの開催を通じて、社食ないしそれ以外の形態も含めて、美味しい日本食を自社内で味わうことの出来るニーズを高めそうした環境を築くことに一定の需要開拓余地があると考えられる。

その際、社食を有しない日系進出企業における昼食調達の形態等に関しても引き続き調査を続けていく必要もあると思われる。

◇ コロナ禍を踏まえた調査

HISの現地LA支店やA 現地コーディネーター、現地流通専門家により、コロナ禍にできたサービスから、ハイブリット化した新しいサービスの展開を調査することができた。

◇ コロナ禍を踏まえた実証

C コーディネーターのシェフやGMのネットワークにより、確度の高いレストランなどの営業先に対し、オンライン商談会を行い、紹介したサンプルを通じてメニュー提案を得られた。

シェフ目線の相互的なメニュー提案により、採用に至る商材も発生した。

(1) LA販路開拓代行

- ・ 新型コロナウイルスの影響に伴い、米国への渡航が厳しい事業を踏まえ、現地コーディネーター(A氏、B氏)による販路開拓代行を行った。
- ・ 販路開拓代行を行う中で、以下の課題が得られた。
 - ✓ 商材確定と発送時期がずれた点
 - ✓ レギュレーションにより発送できなかった点
- ・ 本年度の販路開拓代行の中で、以下の要望が得られた。
 - ✓ 商材リストやPR資料を早期に作成し、商談を行う

- ✓ サンプルが必要になった際に、随時発送をする体制を整える
- ・ 本年度の販路開拓代行の中で得られた要素
 - ✓ 対面でなくても、オンラインによる営業の可能性
 - ✓ コーディネーターとサプライヤーの関係性の構築
 - ✓ 脱コロナに向けた現地情報

（２）コロナ禍を踏まえた実証

- ・ C コーディネーターのシェフやGM のネットワークを活用した、オンライン商談を行った。
- ・ オンライン商談会を行う中で、以下の成果が得られた。
 - ✓ シェフネットワークによる販路開拓代行により、確度の高いオンライン商談会
 - ✓ シェフ目線による、相互的なメニュー考案
- ・ オンライン商談会を行う中での課題
 - ✓ 現地渡航ができなかった点
 - ✓ オンライン上だけの関係となっており、関係性としては希薄
 - ✓ 食品の為、メニュー提案とともに料理の実演と試食を行うことができず、より高い成果が得られていない点
- ・ オンライン商談会の有効性検証結果
 - ✓ オンライン環境でも、メニュー提案や試作案の情報交換が可能
 - ✓ メニュー考案に強い権限を持っている担当者へのアプローチにより、各店舗への導入へと進む展開が見込まれた。
- ・ 上記のようにオンライン環境下においても、角度の高い営業により採用に至るなどの一定の有効性が得られた。

４．２ 米国向け食の戦略的輸出支援モデルの考察

本事業の実施を通じ、管内の様々な企業の、様々な商材を支援していくなかで、「企業毎や商材毎に、解決すべき課題や、目指すべき出口が異なる」との仮説に行き着いた。そして、そうした企業毎あるいは商材毎にカスタマイゼーションされた考え方（戦略）が十分に議論、検討されていないことも分かった。

さらに、カスタマイゼーションされた戦略が有効に機能するための土台となるのは「日本食」に対する認知度・選好度により左右される「日本食市場」全体である。そして、その拡大を実現するために必要となるのは、輸出品を製造する食品メーカーの増大に加え、販売面・物流面等からその実現を支援する企業（輸出支援企業）の増大でもある。しかしながら、事実として、米国市場は参入障壁が高く展開が難しい市場であることは否めず、例えばフォワーダー（物流業者）や地域商社などにおいて米国向けのサービスは行っていない事業者が存在するなど、他の仕向け先地域と比べて、輸出支援業務に携わる企業数が少ないという実情がある。

これらの課題解決に向けた糸口としていくべく、本事業をサポートして頂いた地域コーディネーターや現地コーディネーター、ジェトロ海外事務所にも話を伺いながら、「米国市場への進出について」、「中堅・中小食品メーカーにおける米国市場での勝ち筋」、「米国向け食の戦略的輸出支援モデルの構築に向けて」の3つの観点について考察を行った。具体的には、以下のとおりである。

4. 2. 1 米国市場への進出について

I. 総論（米国輸出に係る参入障壁の分析（主要仕向け先地域との比較））

米国市場は世界一の経済大国でありながら人口増加を続けている規模及び成長性ともに非常に魅力的な市場である。しかしながら、食品安全に関する厳しい国内規制（FSMA:米国食品安全強化法）への対応が必要となる。この点、FSMA においては、従来の HACCP+ α の取り組みが必要とされており、たとえ HACCP 手法に基づく規格の認証を受けていても、それだけで FSMA の要求事項を満たすことはできない。

そうした中、食品安全に関する国際規格の一つである FSSC22000 の認証を開発した FSSC 財団では、FSSC 22000 規格と FSMA 要求事項との差分分析を行い、その情報を FSSC 財団の HP 上に公開している。FSMA 要求事項の順守を保証できる運用が示されているわけではないものの、FSSC 22000 の取得が FSMA 対応への大きな助けとなる。

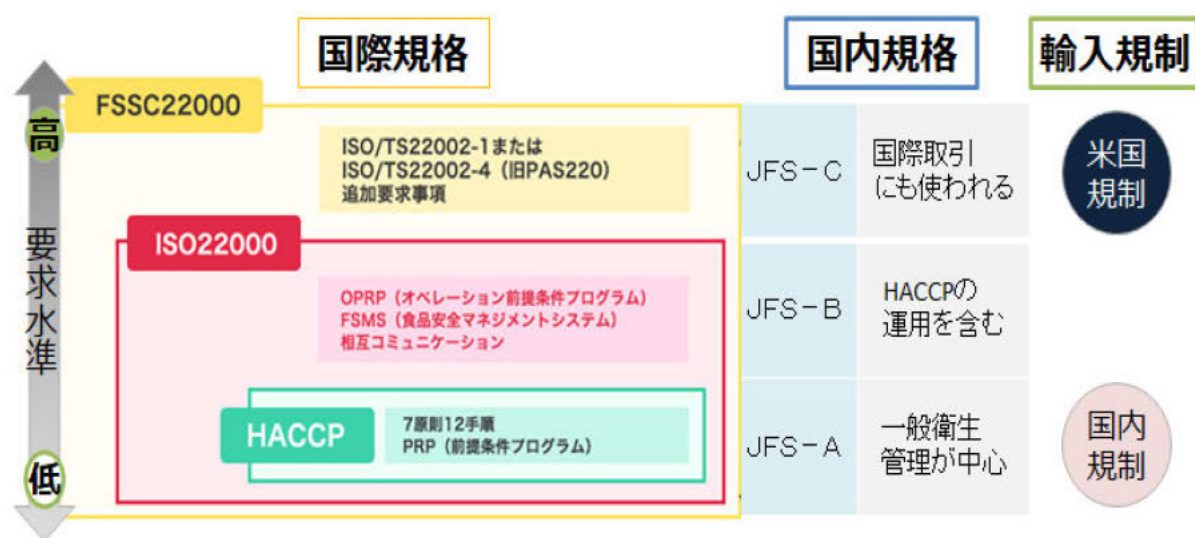
このように、米国への輸出にあたっては日本国内よりも厳格な食品安全規格が求められるため、それに対応した認証の取得等が必要となる。

各種認証規格と米国、日本の規制における要求水準のイメージを下図のとおりまとめた。

<補足：図 4-1 について>

あくまで要求水準のイメージを示した図であり、例えば FSSC22000 の認証を取得することで即ち米国規制（FSMA）に対応できるというわけではない（同等性確認が保証されているわけではない）点に注意。

(図 4-1) 各認証規格と日米の食品安全規制におけるイメージ



<https://activation-service.jp/iso/column/type-haccp/691> をもとに、株式会社エイチ・アイ・エスが作成

参考：米国食品安全強化法（FSMA）の導入ガイド

https://www.jetro.go.jp/ext_images/world/n_america/us/foods/fsma/action_fsma.pdf

前述のとおり、国内取引や、輸出を志す企業が最初に挑戦をすることが多いアジア諸国（特に中国、香港、台湾、シンガポール等）においてはそれらの認証が取引の前提条件となっているケースは多くない。そうした意味で、米国市場への進出を目指す企業は海外展開を志す企業の中でも比較的実績があり、ある程度の覚悟を持った企業に限定されてくる。

中部地域から輸出されることの多い工業品と比べると、食品輸出においては、安全・衛生の観点から多くの規制を乗り越えていく必要がある。具体的には、前述のような各国が定める食品安全規制や、進出先市場における主要宗教の戒律への対応等が挙げられる。

それを踏まえて、主要な仕向け先別の進出ハードルの高さを表 4-1 のとおり整理した。

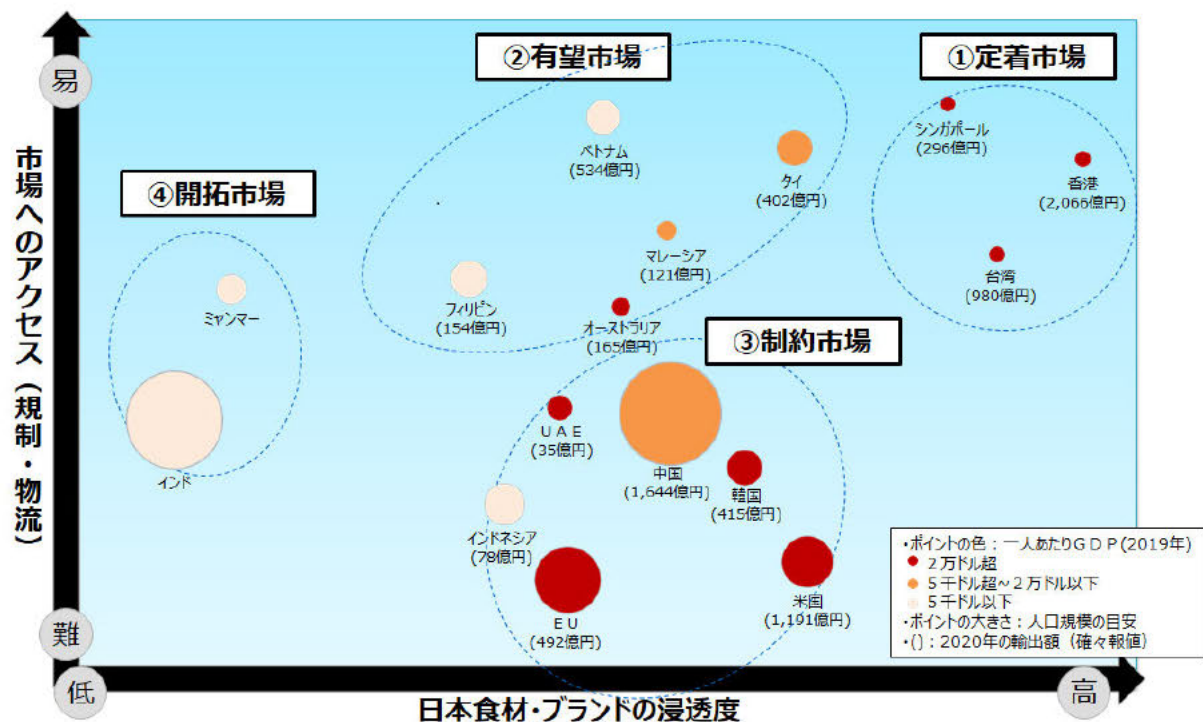
<表 4-1：主要輸出先国別の輸出難易度>

難易度	進出先国
非常に難しい	EU
難しい	米国、ロシア、中東、インド
比較的容易	オーストラリア、ベトナム、韓国
容易	香港、シンガポール、タイ、インドネシア、マレーシア、中国、台湾

(ヒアリング等により株式会社エイチ・アイ・エス作成)

そのほか、「農林水産業・地域の活力創造本部」が平成 28 年 5 月に公表した「国・地域別の農林水産物・食品の輸出拡大戦略」において市場へのアクセスに日本食材・ブランドの浸透度を加味し各国の市場がグルーピングされている。当該資料は、時点は 2015 年、対象はアジア地域に限られていたが今回、ヒアリング結果やアップデートしたデータ（一人あたり GDP、輸出額）を用いてアジア以外の地位も含めて以下のとおり整理した。

<図 4-2：農林水産物・食品の輸出に関する分布>



「国・地域別の農林水産物・食品の輸出拡大戦略」をもとにヒアリング結果や2020年貿易統計（確々報値）を踏まえて株式会社エイチ・アイ・エス作成（上図は政府公式見解ではない点に注意が必要）

<表 4-2（参考）各市場の位置づけ>

また、「国・地域別の農林水産物・食品の輸出拡大戦略」においては市場が4つに分類されている。参考まで、各市場の定義についても以下へ掲載する。

市場分類	概要	該当国・地域例
アジア地域		
定着市場	輸入の制約は比較的小さく、日本食材の浸透度が高い国・地域	香港、台湾、シンガポール
有望市場	日本食材は浸透しており、今後の伸びが期待される国・地域	タイ、マレーシア、ベトナム、フィリピン
制約市場	日本食材への認知度は高いが、輸入に関する制約が大きい国・地域	中国、インドネシア、韓国
開拓市場	現段階では所得や規制などの制約が大きい、将来的な可能性がある国・地域	インド、ミャンマー、ブルネイ

市場分類	概要	該当国・地域例
アジア以外		
定着市場	日本食材の浸透度が比較的高い国・地域	米国
所得が高い 国・地域	日本からの距離は遠いが、所得が比較的高い国・地域	欧州、大洋州、中東、 カナダ
所得が低い 国・地域	日本からの距離が遠く、所得も比較的低い国・地域	中南米、アフリカ

出典：平成 28 年 5 月「国・地域別の農林水産物・食品の輸出拡大戦略（農林水産業・地域の活力創造本部）」 該当国・地域例については 2015 年時点の状況に基づく整理。

なお、前述の障壁以外にも、営業活動における障壁として、言語の違いや、そもそも輸出にあたって必要となる貿易書類などへの対応も障壁として挙げられる。しかしながら、それらは間接輸出等、食品メーカーが外部リソースを上手く活用することで解消出来ることから表 4-2 においては考慮していない。また、検疫への対応についても品目毎で異なるため上記の表においては考慮していない。

他方、本稿ではこれから輸出を志す企業への情報提供の意味合いも持たせているため、表 4-3 において、検疫等の観点から注意が必要な品目群を列挙する。その他、各品目や仕向け先毎における個別の制度については、日本政府としても仕向け先国政府との交渉等による規制の撤廃等にも取り組んでおり、随時状況が変わってくる。そのため、詳細については以下のホームページを参照されたい。

<参考：各国の食品安全関連規制（農林水産省ホームページ）>

<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/kakukokukisei.html>

そのほか、日本から海外への輸出に際しても国内の法令による規制（許認可の取得等）が存在するため、参考までに以下へ掲載する。

<表 4-3：日本国内の輸出に係る制度一覧>

2022 年 3 月 1 日時点

規制制度	品目	必要な手続き等
動物検疫関係	畜産物等	輸出検疫証明書の交付 (家畜伝染病予防法)
植物検疫関係	米、野菜、果実、花き、茶等	植物検疫証明書の交付 (植物防疫法)
輸出米穀関係	米	輸出数量の届出（食糧法）
輸出食肉関係	食肉	輸出検疫、施設認定、衛生証明
輸出水産食品関係	水産物	施設認定、衛生証明
乳、卵及び同製品	乳、乳製品、卵、卵製品	輸出検疫、施設認定、衛生証明
輸出承認関係	しいたけ種菌、うなぎ稚魚、 キャビア、アオザメ等のワシントン条約対象貨物など	輸出承認 (外為法、輸出貿易管理令)

<出典：農林水産省ホームページ「日本国内の輸出に係る制度」>

II. 各論（米国内における地域別の特徴）

米国は、世界一の経済大国でありながら人口増を続けている重要な市場であることは先に述べたとおりである。しかしながら、連邦制により各州で規制の内容等も異なるほか、地域毎で商習慣も文化等も異なるため米国を幾つかの細分化した市場に分けて捉えていくことが必要となる。

この点、2020 年国勢調査（アメリカ合衆国国勢調査局）のデータによると米国の各州においてアジア系人種の人口が 100 万人を超える州は米国全 50 州のうちカリフォルニア州（約 580 万人）、ニューヨーク州（約 185 万人）、テキサス州（約 150 万人）、ニュージャージー州（約 110 万人）に限定される。しかしながら、ニューヨーク州においては地理的に日本から一番遠方にあるため物流面で競争劣位（納期及びコスト）となること、地価等の物価水準が高く販促費用等がかさむこと、欧州からの輸入品との競合になること等から米国輸出のビギナーが狙うには難しい市場だと思われる。それでも、ニューヨーク州の経済規模や世界への発信力の大きさなどを鑑みると、有力市場の一つであることは間違いない。

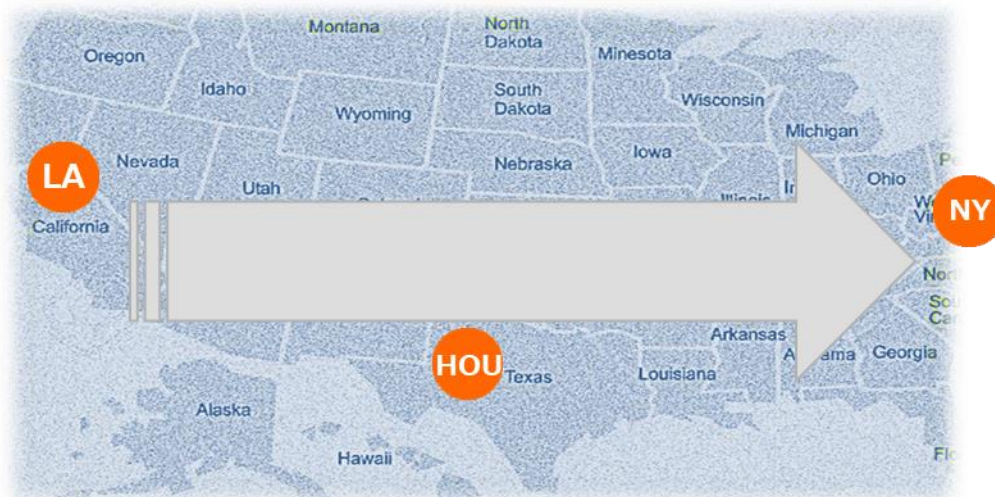
なお、前掲の国勢調査における人種別の集計はアジア民族という括りになっており、日本人人口までの発表はされていない。しかしながら、外務省の「海外在留邦人数統計（令和 4 年版）」によると、例えばロサンゼルス都市圏に在住する邦人は約 7 万人とのことであった。この点、現地在住者へのヒアリングにおいて、アジア民族の中でも中国、韓国、インド、ミャンマー等、日本人以外が増えているとの回答が得られた。

日本食はアジアンフードの一部として扱われることが多く、商品カテゴリーや販売ターゲット層として関連性が高いと考えられるため、ここではアジア人口をベースに市場を捉えていく。

アジア人種が多いという事情もあり、本事業ではカリフォルニア州（西海岸事業）、テキサス州（南西部事業）を主要ターゲットと位置づけて取り組んで来た。実際に本事業でのヒアリングを通じても当該地域が有望エリアである旨の意見が多く聞かれた。そのため、米国への輸出をはじめるとして、その中でどのように市場を細分化し、展開を段階的に進めていくかを考えると、図 4-3 のように西海岸から入り、南西部を経由し、最終的には東海岸を目指していくような展開を推奨したい。

しかしながら、ミシガン州なども日本食市場が成長しているほか、ニューヨークにおいては世界に対する発信力の高さなどから欧州等の他国市場へ展開する際のアピールポイントとしての活用等、付随的な効果も期待できる。そのため、推奨ルート及びその順序にとらわれすぎず、各社において明確なビジョンを描き、適切な進出方法を見定めることが重要である。併せて、州ごとにレギュレーション（法令等による規制）が異なるため、そうした要素も加味した上で、米国内でもどのような地域へ展開していくかを明確にすることが必要である。

<図 4-3：米国における展開方法の一例（推奨ルート）>



4. 2. 2 中堅・中小食品メーカーにおける米国市場での勝ち筋

米国国内において、地域的な観点からターゲット市場を分析し、どのような順序で各地域へ進出を図っていくかについては4. 3. 1において記載したとおりである。

ここでは、様々なフレームワークを用いて出口戦略の最適解を考察していきたい。まず、日本からの輸出を前提とした場合における競争戦略を確認する。そして、本事業の実施を通じて問題意識を醸成するに至った、「現地市場や支援対象企業（食品メーカー）へのカスタマイゼーション」という観点を意識するため、ターゲット市場を細分化していく。さらに、本事業では「輸出」による海外展開を前提としているが、海外展開において「輸出」という行為（モノ（だけ）を出す）はその形態の1つに過ぎず、「輸出」以外の進出形態について、他の日本の食品メーカーや日本食における進出事例も含めて考察していく。

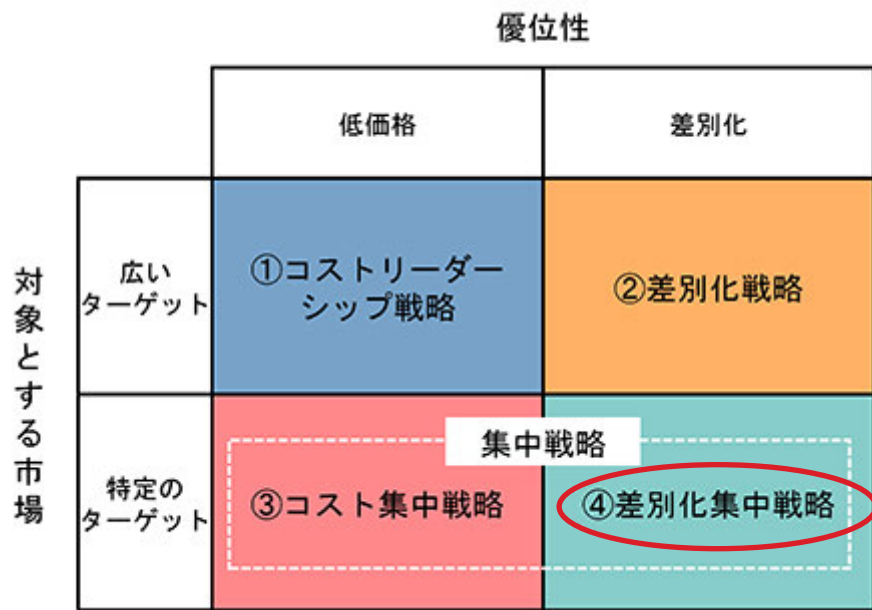
I. 総論

① 日本の中堅・中小食品メーカーが米国輸出を行うにあたっての競争戦略

日本の中堅・中小食品メーカーが米国輸出を考えていくにあたって、大前提としてどのような戦略を講じていくかを考察する。

米国市場での競争における勝ち筋を考える上で、競争相手に対して優位性を築くための戦略パターンを以下のとおり図示する。

<図 4-4：競争戦略のパターン>



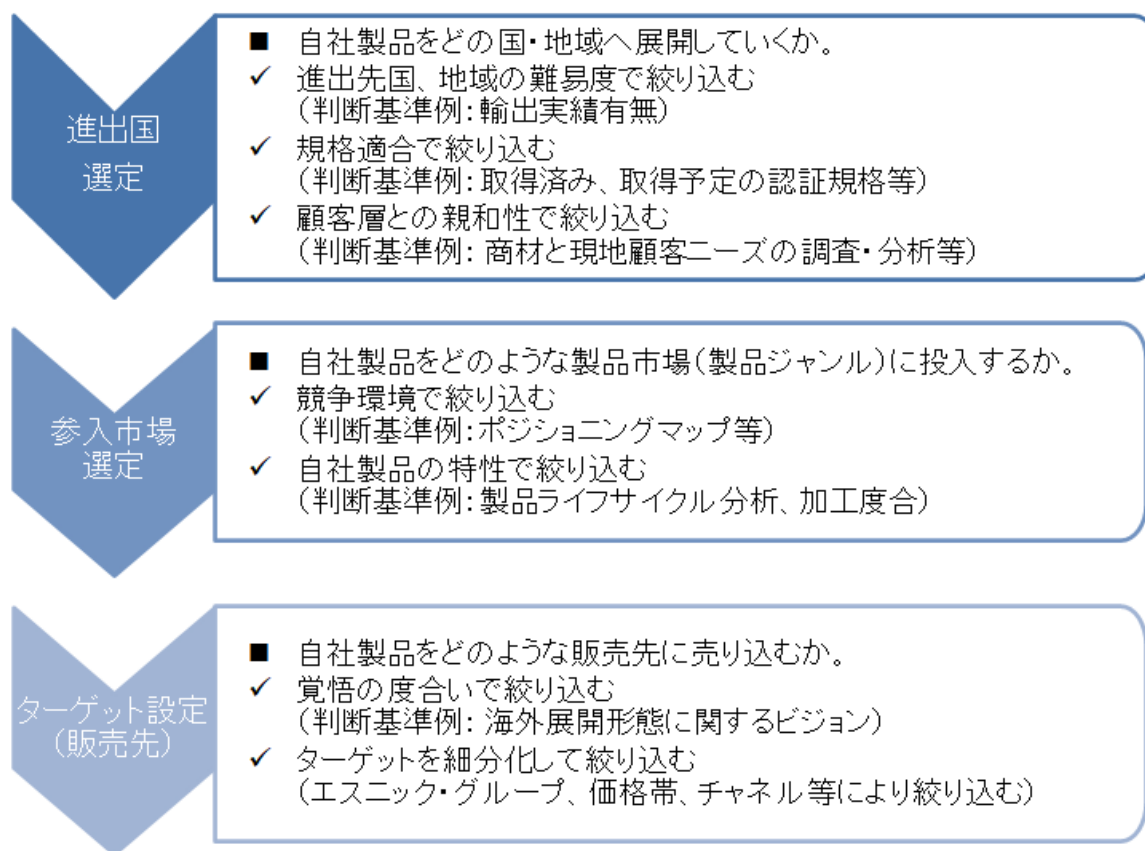
出典：2020 年版「中小企業白書」

ここで、米国向けの「輸出」を考えた場合には、物流コスト等の中間マージンや関税の存在から、コスト優位性を見いだすことは出来ず、「低コスト地位」を築くことは難しい。そのため、他製品との特異性により競争優位を見いだす戦略をとることになるが、中堅・中小企業としては経営資源に限りがあること、米国という広大なマーケットを全方位で望むことは難しいことから、「差別化集中戦略」で臨むことが基本方針となる。そのうえで、どのようにして「差別化」、「集中」を図っていくかが課題となってくるところ、その基本的な考え方を後掲、「Ⅱ集中戦略の考察」、「Ⅲ差別化戦略の考察」において述べていく。

② 目標設定のフロー

戦略を絞り込むにあたっての手順を図示する。

＜図 4-5：目標設定のフロー例＞



II. 集中戦略の考察

出口戦略のパターンとしては、各ターゲットに合わせて対策を考えていくため、ターゲット市場の細分化を図り、各企業や商材の強みを生かし弱みを克服する市場を明らかにしていく。

① 自社商材の分析

まず、自社の商材を幾つかの要素でグルーピングすることにより、各社が取り扱う商材の特性からグルーピングしていく。

(1). 製品市場ライフサイクルの分析

最初に、商材が属する市場を成熟度で分類していく。

＜表 4-4：食品分野における製品ライフサイクルのイメージ＞

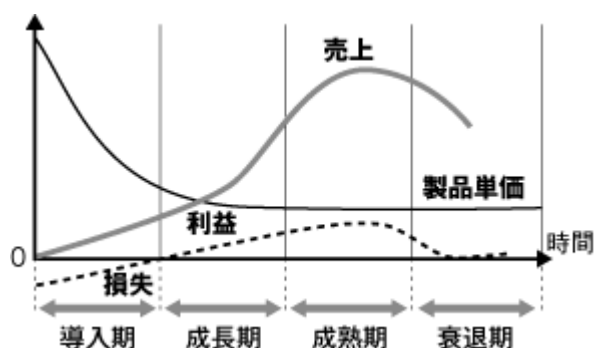
	段階	販売先での位置づけ (小売店舗の場合)	イメージ (2021 年時点)
1	導入（発売）段階	新しいカテゴリーの製品、今までにないタイプの商品として認知	・クラフトビール
2	成長段階	新商品が続々と発表され、カテゴリーとして販売棚などが確立される	・第三のビール ・プレミアムブランド

3	成熟段階	カテゴリー内における商品の序列が固まり、製品市場がピークを迎える	・健康志向品（カロリーゼロ、特保）
4	衰退段階	商品数は淘汰され、売場面積も縮小	・発泡酒

補足：「イメージ」欄の記載は「https://www.kitasangyo.com/pdf/archive/world-alcoholic/c.beer_2018.pdf」を参考に株式会社エイチ・アイ・エスが作成。具体的なイメージを連想させるための参考掲載であり、各製品が本表に記載した成熟度段階として明示的に位置づけられているわけではない。

ここで、「製品ライフサイクル」とは製品が市場に投入されてから、寿命を終え衰退するまでのサイクルを体系づけたものである。製品の売上と利益の変遷を、導入期、成長期、成熟期、衰退期の4つに分類し、それぞれの段階における戦略の示唆が与えられる。

<図 4-6：製品ライフサイクルについて>



（出典：野村総研ホームページ）

本事業で支援対象商材を実証・調査するなかで、商材ごとに市場の成熟度が異なるにも関わらずそうした観点を踏まえた戦略の検討、実行が十分になされていないことも明らかになった。

各商材も使い方等を変えることで、製品を投入する市場も異なってくるため、いかに当該商材の強みを生かし、競争優位を築くか。また、当該優位性を持続するために、模倣困難性を担保するかを市場投入段階から工夫する必要があると考える。

また、製品ライフサイクルの描き方は製品によっても異なる。例えば、食品市場を見たときに製品ジャンルとして息の長い製品（例：ラーメン）もあれば、短期流行的な製品（例：タピオカ）もあるように、特定の製品ジャンルのなかでも生き残る製品、淘汰される製品が出てくる。

そのため、いかにして成長段階や成熟段階を長期間キープ出来るかを考えていくことが重要となる。この点、製品投入後の施策の打ち方によってライフサイクルの描かれ方は異なってくるため、市場投入前から自社製品の市場成熟度や、製品ライフサイクルの中で収益を最大化するための施策の実施方法を検討しておく必要がある。

(2)．「食品」に関する様々な分類方法

一口に食品といっても着眼点によって様々なグルーピングが出来る。具体的には表 4-5 のような観点からグルーピングが出来る。自社の商品を様々な尺度で分析することで後掲する 4P ないし 4C の観点における差別化のヒントが見えてくるものと考えられる。

<表 4-5：「食品」の分類方法の例>

	分類方法の例（あるいは分類の根拠）
原料による分類	日本食品標準成分表
生産様式による分類	農産食品、畜産食品、水産食品、その他の食品
加工度合による分類	ミールソリューション（後掲）
品目による分類	日本標準商品分類
栄養・機能からの分類	食品群別分類表
価格帯（財区分）による分類	最寄品、買回品、専門品、非探索品
保存方法による分類	常温、冷蔵、冷凍
食習慣による分類	主食、主菜、副菜、 朝食、昼食、夕食、間食
売場による分類	各小売店により設定 例：生鮮食品（青果、鮮魚、精肉）、調味料、乾麺、 冷凍食品 等

(3)．ミールソリューションにおける分類

ここでは、本事業を通じて特にターゲット市場（B to C市場における売場（棚）、B to B市場におけるセグメント）の選定において影響が大きいと感じられた「加工度合を踏まえたグルーピング」をミールソリューションによって示し、分析していく。

<表 4-6：ミールソリューションの観点からみた分類>

	加工度	名称	状態	例
1	↑ 低 ↓ 高	R T P (Ready to prepare)	材料の準備できた状態	精肉スライス パンケーキミックス
2		R T C (Ready to cook)	調理の準備ができた状態	カップヌードル ミールキット
3		R T H (Ready to heat)	温めれば食べられる状態	冷凍食品
4		R T E (Ready to eat)	食べられる状態	スイーツ、 ホットスナック

② ターゲットの分析

(1)．ターゲット市場（エスニック・グループ別）

まず、出口戦略のパターン（モデル）を構築するにあたって、市場規模や参入の難易度で分ける観点から市場をエスニックグループで分ける。

<表 4-7：米国国内におけるターゲット市場の細分化（エスニックグループ別）>

B 2 C 向け	市場の大きさ	参入の難しさ	戦略
I 米系商流	★★★★★	★★★★★	覚悟次第
II アジア系商流	★★	★★★★～★★★★★	要細分化
III 日系商流	★	★★	最初のターゲット

ここで、市場規模を考えると米系商流は非常に魅力的であるが、競争も激しく容易に参入できる市場ではない。そのため、米系商流へのチャレンジにあたっては海外進出度合を直接販

売の段階まで持って行く必要があると考えられる。現時点では輸出のみであっても、最終的に現地拠点の設立といった資本投下までを考えているのであれば米系商流をターゲットに据えることは選択肢に入れて良い。逆に、進出度合を深める予定や体力（財務基盤等）がない場合には、まず日系商流、次に市場を細分化した上で、ターゲット市場の差別化が図られるのであればアジア系商流といったところを出口に据えるべきだと思われる。

なお、アジア系商流においては主に中国資本、韓国資本、そのほかアジア諸国資本の各系統に分けることが出来る。こうしたなか、特に中国資本、韓国資本の企業が運営する商流

（卸、小売）においては、同一商品カテゴリーにおいて安価な競合品（中国製、韓国製）が存在するため価格競争に巻き込まれやすいことや、顧客の志向においても「本場（日本）の製品が欲しい」という方が多くないこと等から基本的には回避をすべき市場として位置づけたい。ただし、個別の製品が中国人や韓国人からの反応が非常に良く、且つ競合品との差別化が十分に図られていることにより、模倣による追従やそれに伴う価格競争への突入などの可能性が低い場合には、中国系資本、韓国系資本の企業により運営される商流をターゲットに加えることも選択肢の一つになる。

(2) 海外展開の形態と輸出の位置づけ

次に、本事業では「輸出」ビジネスモデルを調査する事業ではあるものの、「輸出」は海外展開の一形態であり、海外展開に取り組む各企業においては、展開先の各市場でのビジネスの状況に応じて展開度合（進出段階）を進めていくことが求められる。

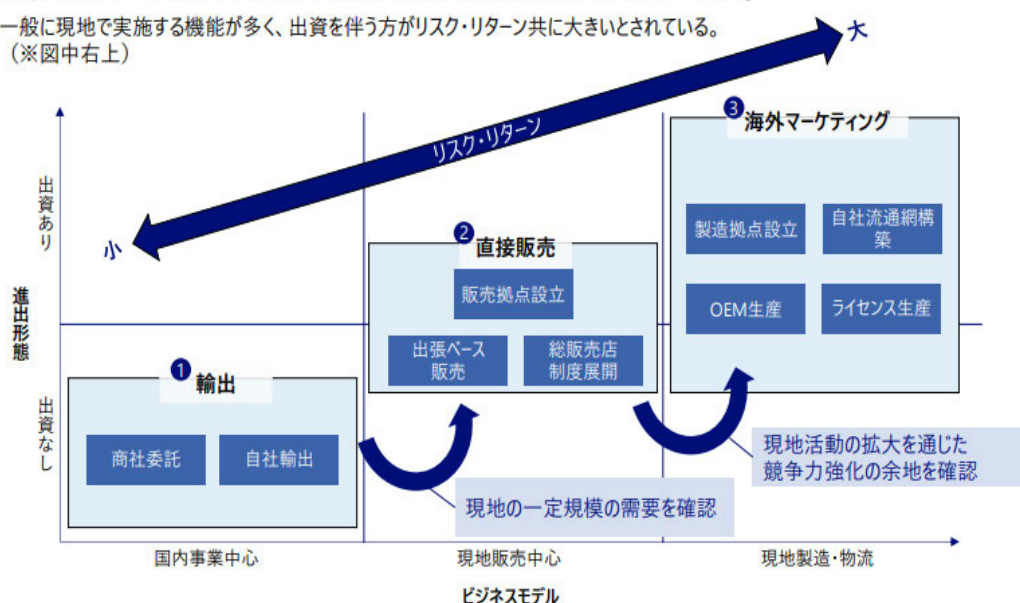
そのため、「輸出」ビジネスモデルを考察の主対象とするが、その出口戦略を講じるにあたって、「輸出」以外の海外展開への進展をも考慮していく。

この点、想定される海外展開のフェーズについて「農林水産物・食品の輸出拡大を後押しする食産業の海外展開ガイドライン（詳細版）」によるパターン分けを紹介する。

<図 4-7：海外展開パターンの全体像>

海外展開パターンの全体像

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



<図 4-8：海外展開パターン（ビジネスモデル）>

海外展開パターン(ビジネスモデル)



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

同ガイドラインにおいても、「どの程度のリスクを取ってリターンを求めるか」によって、最適な海外展開のパターンは異なるとしている。この点を米国市場に置き換え下図のように整理したい。

< 図 4-9：海外展開の形態と展開が可能な商流（目安） >

		日系商流	アジア系商流	米系商流
①輸出	間接輸出（商社委託）	○	▲	×
	直接輸出（自社輸出）	○	▲	×
②直接販売	出張ベース販売	○	△	▲
	総販売店制度展開	○	△	▲
	販売拠点設立	○	○	△
③海外マーケティング	ライセンス生産	○	○	○
	OEM生産	○	○	○
	製造拠点設立	○	○	○
	自社流通網構築	○	○	○

※表における記号の位置づけ（取り扱い可能性を表す）
○：常設棚獲得まで、△スポット受注まで、▲フェア開催時等の一時的な取引まで

(3)．ターゲット市場（価格帯）

続いて、販売チャネルのメインになることが想定される取引先において、具体的なターゲットのイメージを深めていく。ここでは、BtoCを前提に例示する。米国のグロサリーストア（食品雑貨店）においては所得層毎で利用する店舗が異なるため、ターゲットとする価格帯を定めることは重要である。そのため、先に定めたエスニックグループを意識した上で、価格帯でもターゲット層を絞っていく。エスニックグループと価格帯との2軸で考えることにより具体的な取引先が見えてくる。

<表 4-8：価格帯によるターゲット市場細分化の例（BtoC市場）>

	I 米系商流	II アジア系商流	III 日系商流
A) 高価格帯	BristolFarms	—	—
B) アッパーミドル	WholeFoods、 TraderJoe's	—	Mitsuwa Marketplace、 NIJIYA MARKET
C) 大衆層※	Walmart Target	H MART 99 RANCH MARKET	—

ヒアリング等により株式会社エイチ・アイ・エスが作成

※大衆層について、価格帯は安いですが、必ずしも品質が劣っているわけではない。

(4)．ターゲット市場（チャネル別）

そして、ニッチ市場を取り込んでいくため販売チャネルを細分化していく。

ここで、競争戦略としては「差別化集中戦略」として、特定セグメントへの資源の集中投入を意図しているが、以下の各市場についてはターゲットを1つのみに絞り込むのではなく、相互に関連性がある市場や進出コスト、管理コストが低い市場については複数チャネルでの展開も推奨する。

<表 4-9：ターゲット市場の細分化（チャネル別）>

		市場規模（百万ドル） （2017 年）
業務用 （商業用 フードサービス）	飲食店による運営	
	フルサービスレストラン	263,002
	リミテッドサービスレストラン	233,657
	カフェテリア、グリルビュッフェ	5,682
	スナック、非アルコール飲料のバー	40,750
	地域の仕出し業者	8,605
	バー・居酒屋	19,783
	受託業者による運営	
	メーカー・産業プラント	9,018
	商業オフィスビル	3,277
	病院・老人ホーム	6,688
	短大・大学	17,371
	小・中学校	7,155
	運輸機関・国内線機内食	2,644
	娯楽施設・スポーツセンター内	7,423
非商業用 フードサービス	ホテル、そのほかの宿泊施設内フードサービス	36,060
	小売店内のフードサービス	42,308
	映画館、ボーリング場など	17,673
	ケータリング	967
	自動販売機、無店舗販売	14,260
	産業組織、海上旅行および国内従業員フードサービス	411
	公立の教区立小・中学校	7,546
	短大・大学	8,581
	輸送機関	2,502
	個人所有の寄付制病院	18,388
	老人ホーム、児童養護および障害者施設	9,549
	スポーツ、レクリエーションキャンプ	8,797
	コミュニティセンター	3,876
小売業態	スーパーマーケット（在来型）	438,686
	スーパーセンター（食品、マスマーチャント）	180,660
	スーパーマーケット （リミテッド・アソートメント・ストア）	27,172
	スーパーマーケット （自然食品・グルメ食品）	46,230
	ウェアハウス・ストア	4,235
	ホールセールクラブ	154,883
	コンビニエンスストア（在来型）※除：ガソリン販売	457,251

出典：アメリカ流通概況資料集 2021（公益財団法人流通経済研究所）

III. 差別化戦略の考察

中堅・中小における、輸出を中心とした海外展開にあたっては「差別化集中戦略」で競争に臨むことが好ましいことは4. 3. 2①で既に述べたとおりである。

そして、これまではターゲット市場を細分化すること、「集中」の要素について分析をしてきた。

ここからは、いかにして「差別化」を図るかという観点について言及していく。

① 「差別化」の実現を図るために必要な要素

まず、図 4-10 においては輸出のみならず、輸出と並行して海外展開にも取り組むことで商品、価格等での優位性を付加できることが示されている。

<図 4-10：海外展開のメリット>

海外展開のメリット

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

しかしながら、より顧客側の視点に立って考えていくことで新たに気づきを得られるものとする。たとえば、メーカー視点から見るか、顧客視点からみるかで表 4-11 のように検討項目を整理することができる。

表 4-11：マーケティングの観点からの分析

メーカー視点	↔	顧客視点
Product（商品）	↔	Customer Value（顧客価値）
Price（価格）	↔	Cost（顧客にとってのコスト）
Place（流通）	↔	Convenience（顧客にとっての利便性）
Promotion（販促活動）	↔	Communication（顧客とのコミュニケーション）

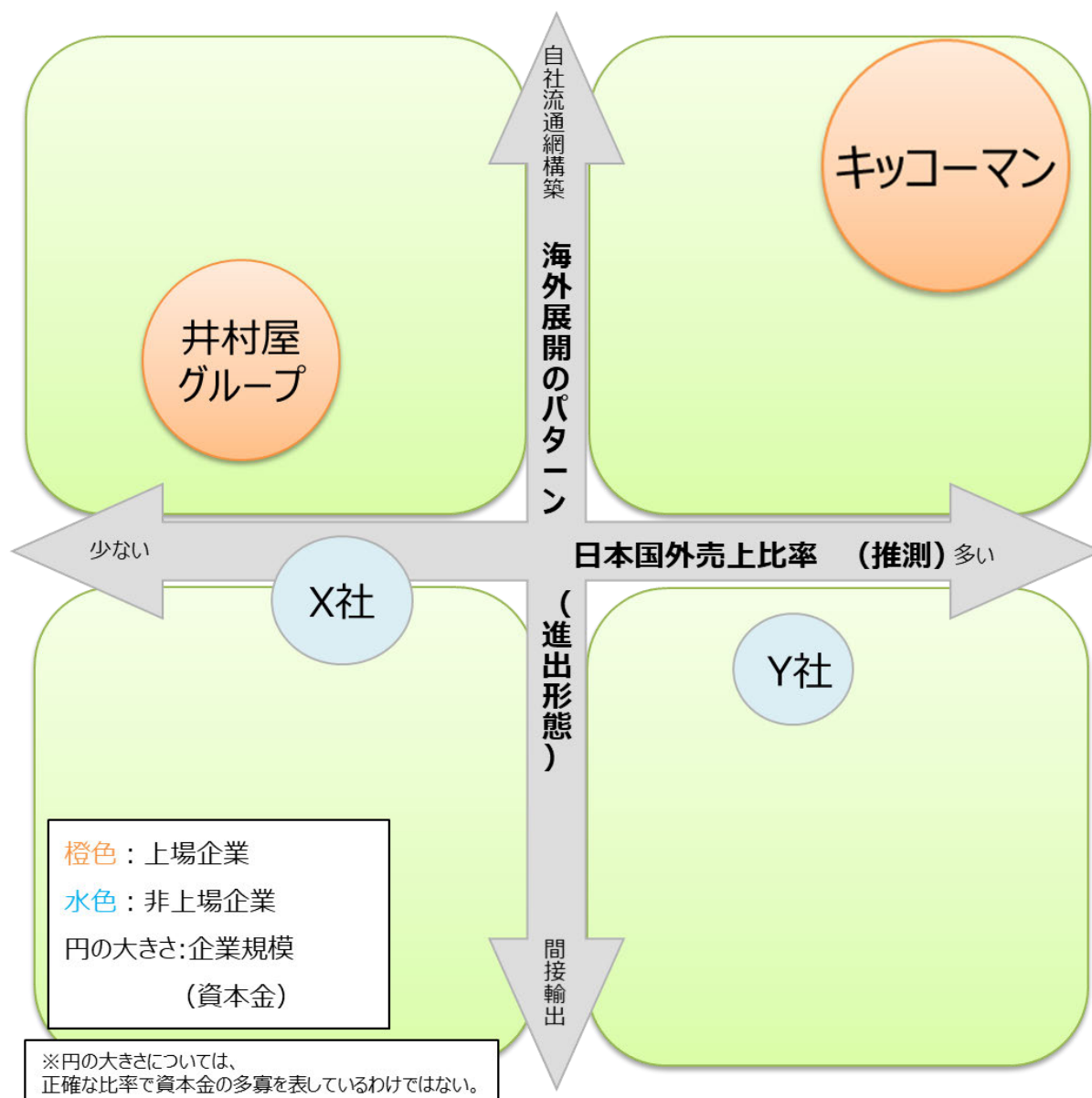
② 事例分析

ここで、実際に米国への輸出、海外展開を通じ米国市場の取り込みに成功した企業の事例について、様々な企業規模、成功要因から、これまでに提示してきた論点や上記のマーケティングの観点からの差別化要素等を考慮しながら5社を例示し、分析していく。

なお、各事例を紹介する前に全体のイメージとして5社のポジショニングをマッピングした図表を掲載する。

<図 4-11：各事例における位置づけ>

※図形の大きさは企業規模を表す、非上場企業においては推計値により作成しており実態に合っていない可能性を含む。



事例 1	キッコーマン株式会社（市場開拓（先行者利益獲得）型）	
主力製品	調味料（醤油をはじめとした醸造品）	
企業規模 （2021 年 3 月 31 日現在）	資本金	約 115 億円
	従業員	7,645 人 （国内 3,261 人、海外 3,885 人、全社（共通）499 人） （関係会社 62 社）
< 競争戦略 > ✓ 海外、特にアジア以外の北米に本格的な輸出が始まったのは第二次世界大戦後。 ✓ 海外における戦略の鍵は、和食を持ち込むことではなく、いかに現地の食材や料理にしょうゆを使ってもらおうかという点。 ∴ 素材を選ばず、さまざまな料理になじむしょうゆの特徴を活かして、現地の食文化との融合を図ることがしょうゆを普及させるために大切だと考えたため。 ✓ 1969 年に米「ジャパン・フード社（現 JFC インターナショナル）」への経営参画を皮切りに日本食材の卸売事業に進出。現在は 1 万点以上の商材を取り扱う。 ∴ 食品は生活必需品であり、身近で日常的な交流を図るのに最適な商品。とりわけ海外においては、日本の風土と人が磨きあげたしょうゆをはじめとする日本食品だからこそ、日本文化を雄弁に語る伝道師としての役割を果たすことができるとも言える。 「人間の最も根源的な文化である食を通じた国際交流を図る」 しょうゆは、世界で愛される調味料になる一。キッコーマンの海外進出を支えたのは、自社のしょうゆへの自信と誇りでした。		
< 海外展開の進出形態 > ✓ 本格的な米国進出を目的として、サンフランシスコに販売会社を設立したのは 1957 年。 ✓ 供給体制も製品輸出からコンテナ輸送による現地でのびん詰め、そして現地で生産して販売する段階を迎える。 ✓ 米国中西部ウィスコンシン州ウォルワースに初の海外生産拠点を設立し、“Made in USA” のしょうゆが初出荷されたのは、1973 年。 ✓ 現地生産が成功した背景にはキッコーマンの海外における経営姿勢がある。一言で表すならば“経営の現地化”であり、企業が現地の“よき企業市民となる”こと。 工場建設にあたっては、地域社会との共存共栄をめざし、できるだけ地元の企業と取り引きし、現地社員の登用も積極的に行った。 また、日本人社員も、進んで地域社会と接点を持ち、よき市民たることをめざし実践し日本で培われた技術で、現地の力でしょうゆをつくる。キッコーマンがめざした“世界に通用する味”とは、これら経営の現地化を土台にして育まれた恒久的な定着を意味する。 ✓ 1998 年には、カリフォルニア州フォルサム市に米国第二工場もオープンし、しょうゆの出荷量も順調に成長を続けている。		

- ✓ ヨーロッパ進出は1973年、ドイツのデュッセルドルフから始めた。そこでは、鉄板焼きレストランを開店し、お客さまの目の前で調理して、肉や現地の食材としょうゆの相性のよさを五感で味わってもらった。これは米国で成功したデモンストレーションをレストランという形でビジネスにしたもの。

<主力製品の市場成熟度>

- ✓ 当時の米国市場では化学醤油と呼ばれるものは存在したが、「醸造醤油」は流通がなかった。（製品ジャンルで見たときに「導入期」に相当）
- ✓ 現地生産等を通じて、米系商流への浸透が進んでも、競合はさほど発生しなかった。（醸造などの生産方法について模倣が困難であり競合の参入を防ぐことが出来た可能性。これにより、「成長期」特有の競争激化を通じた価格競争への突入を防ぐことが出来た。）
- ✓ 現地醤油のシェア1位企業になったが、シェアの維持・拡大に向けた展開を進めていく（「成熟期」に長期間留まることを目指す段階）

<製品戦略>

- ✓ 来日した多くの米国人がしょうゆの味に親しんでいる姿に「しょうゆには世界に通用するおいしさがある」との確信を得た
- ✓ しょうゆと肉の組み合わせをより容易にするために生まれたのが「テリヤキソース」

<販促戦略>

- ✓ スーパーマーケットを中心に、しょうゆを肉につけて焼き、試食してもらうデモンストレーションを実施。
- ✓ 家庭料理への取り入れ方については、レシピを開発し新聞や雑誌などのメディアを通して広めていった。
- ✓ キャッチフレーズ（“Delicious on Meat”）を定めて、これらの積極的なプロモーションを実施
- 結果、しょうゆは肉料理にとってもよく合う調味料である、ということが理解された。

事例 2	井村屋グループ株式会社（現地ニーズカスタマイズ型）	
主力製品	冷菓	
企業規模 （2021 年 3 月 31 日現在）	資本金	約 25 億円
	従業員	約 1,000 人（連結全体）
< 競争戦略 > 2013 年、海外での日本食ブームをきっかけとし、海外事業戦略部を発足。 ➤ 海外展開へ注力することとなった。 ➤ 2 年のリサーチ期間を経て 15 年より直接取引を開始した。 ➤ 国内アイスの製造メーカーの中で同社の国内シェア率は 3%、一方、輸出先国でのシェア率は 10%と海外での需要が特に高まっている。全て個包装で出荷。 ➤ 海外では日本の伝統食材である小豆や抹茶、また、もちやモナカなど和の食材を使った商品が好まれる傾向にあり、同社の特徴を活かすことのできる市場への展開。		
< 海外展開の進出形態 > ・海外法人 5 社（中国 4 社、マレーシア 1 社、米国 1 社）を有する。 ・そのいずれにおいても生産拠点を有する。		
< 主力製品の市場成熟度 > ・アイスクリーム等の冷菓自体の市場は成熟期に入っているといえる。 ・他方、あずき等を利用し「和」テイストを前面に出した商品（且つ「和菓子の本場である日本」企業が提供）は導入期～成長期に位置づけられると考えられる。		
< 販売戦略 > ・日本食レストラン、寿司チェーンなどの B 2 B 向けのほか、量販小売店などの B 2 C にも展開。		
< 販促戦略 > ・現地ディストリビューターとの調整や連携によって、現地ニーズを把握。 ・現地拠点を活用した地道で丁寧な営業活動によりシェアを拡大。 ・香港市場での事例となるが、輸入業者と共同し、小売店向けのアイスクリーム専用ショーケースを導入するなど、長期にわたる売場の確保を見据えた展開。		

事例 3	X 社（シェア獲得型、三国貿易活用型）
主力製品	有機乾麺
< 競争戦略 > ✓ 豪州に工場を設立し乾麺製造を開始し、日本以外への供給に戦略を切り替えることを決断し、事業が大きく改善。 ✓ 豪州においては、農地を共同取得しサプライチェーンの川上にも進出。 ✓ そのほか、生産技術・開発分野において競争力を磨き上げている。 ✓ 当初、豪州特有の小麦品種を使用して製造した乾麺の日本への輸出を想定していたが、思うように販売が伸びず、一時は撤退も視野に入れていた。 ✓ しかし、豪州における有機食品のニーズの高さに気づき、日本以外への供給に戦略を切り替えることを決断し、事業が大きく改善	
< 海外展開の進出形態 > ✓ 米国に現地法人を設立 ✓ 豪州に現地法人及び生産拠点を設立	
< 主力製品の市場成熟度 > ✓ 製品ジャンルが全く存在していないわけではなく成長市場（初期）段階程度	
< 生産技術・製品開発 > ✓ 製造委託先の協力工場を定期的に訪問し、当社製品の原料加工や製品製造の場面における品質保証体制・製造環境などについて協議・監査を行い、協力企業と共に継続した品質改善に取り組んでいる。 ✓ 新商品を作るときに「必要な機械がなければ自分たちで作る」という風土が生まれ、いくつもの特許を取得。「ないものは作る」という精神は引き継がれ、機械の開発も継続。	
< 製品戦略 > ✓ よりよい商品を作るために、妥協できないのが原料と環境。 ✓ 麺用小麦として高い評価を得ている有機小麦を栽培農家と契約、原料の安定調達を実現。 ✓ オーガニック製品の原料は、100%オーストラリア独自の自然農法で育つ現地産小麦で、有機乾麺などは ACO の認可を受ける。 ✓ 農林水産省が定めた有機農産加工品として知られている。 ✓ 有機小麦原料に特化し、豪州や米国では豪州産製品の品質に対する信頼が高いことも強み ✓ 豪州に設立した自社工場において、うどん、そば、ラーメン等の乾麺を製造。 ✓ 原料に有機小麦を使うことで、世界的な食の安全への関心の高まりを背景に各国に販路を拡大	
< 価格戦略 > ✓ 高単価な販売の実現は、人件費等製造コストの高い豪州における持続可能なビジネスモデルの構築にもつながっている。	
< 販売戦略 >	

✓ 豪州の持つイメージを活用、海外の嗜好に合った食べ方を提案 ✓ 有機小麦原料に特化し、豪州や米国では豪州産製品の品質に対する信頼が高いことも強み。
<販促戦略> ✓ 日本的な食べ方にこだわることなく、ホームページで豪州人の好みに合った多様なレシピを紹介する等、入念なマーケティングに基づき販路開拓を図っている。

事例 4	Y 社（原料提供型（OEM 供給型））
主力製品	茶加工製品
<競争戦略> ✓ 海外市場は、国内以上に食の安全に対する厳しい基準があり、品質管理部を設置。 ✓ 安全、衛生を第一に考えた製造に着手することで各基準をクリア。海外市場に参入。 ✓ 数々の認証取得が海外市場参入の鍵となった。 ✓ 品質管理部を開設することで抹茶の品質を客観的に数字で示すことが可能に。 ✓ 時代に先駆けたこれらの客観的データ管理が、輸出や加工食品分野の市場拡大に大きく寄与	
<海外展開の進出形態> ✓ 国内に生産拠点を有するほか、現地法人を有する。 ✓ 日本全土に販路を確立し増産体制を整えた後、北米への輸出を開始	
<主力製品の市場成熟度> ✓ 抹茶は健康目的のみならず味や日本の文化背景も重要視。（成長期） ✓ 世界的な認知も高まり、世界各国からニーズが出てきた。 ✓ 抹茶は Green tea の一種ではなく MATCHA として海外でも通用するほど定着。	
<販売戦略> ✓ 販売チャネルは食品メーカー（乳業、製粉、製麺、和洋菓子等）、製薬会社、商社、和洋カフェチェーン等幅広い。	

事例 5	Z 社（現地発和風製品型、事業多角化型）
主力製品	調味料
< 競争戦略 > ✓ キッコーマンのケースと異なり「醸造技術」等の製造技術による模倣困難性が確立されていなかったため、米国メーカーを中心に競合品が多数登場。 ✓ ソースの成功以降は食品以外の事業多角化を実施。	
< 海外展開の進出形態 > ✓ 米国内に自社工場を設置（主要原料については日本メーカーの製品を使用）	
< 主力製品の市場成熟度 > ✓ キッコーマンによって「テリヤキソース」の認知度は高まっていたが、市場投入時において過当競争にはなかった。 ✓ Z 社商品の知名度自体は高いものの、製品ジャンルにおいて圧倒的なシェアナンバーワンという状況にはない。	
< 生産技術、生産管理 > ✓ 自社工場は、FDA（米国の政府機関 食品医薬品局）の正式登録施設であり、HAACCP プログラムを含む SQF 認証を取得しており、毎年第 3 者による工場チェックが行われている。 ✓ 更にユダヤ教の方々に認められたコーシャー（Kosher）と呼ばれる食品認証も取得。	
< 製品戦略 > ✓ Z 社製品に使用されているスパイスは、収穫時期や気候による品質の違いを見極めながら、世界各国から常に高品質でフレッシュなものを調達している。製造ごとにブレンドし、香り高い状態で、他に類の無い独特の風味をかもし出すことで差別化を図っている。 ✓ 当該製品の中で使われている醤油は、老舗の日本醤油メーカーの米国内醸造所から Z 社工場へ毎日届けられる、出来立ての風味豊かな本醸造醤油を使用。 ✓ 同様にみりんも、日本の老舗醸造株式会社の海外醸造拠点で製造されたものを使用。	
< 販売戦略 > ✓ 販売に際しては自らスーパーへ持ち込んだ。	
< 販促戦略 > ✓ 当時米国ではなじみのなかった実演販売で売上を重ねていった。	

【各事例の分析結果より】

いずれの企業も米国系商流への展開に成功している企業を列挙した。このように、市場の大きい米国市場への展開に成功している企業においては米国以外のケースも含め、何かしらの海外拠点（生産拠点）の設置及び現地法人の設置を行っている。

海外展開を進展させていくまでの道のりについては、基本的には輸出からはじめ、市場性を確認してから段階的に進出度合いを高めているケースが一般的である。

しかしながら、段階的な進出であったとしても、資本金で劣る中堅・中小企業においては、海外への生産拠点設置という進出形態は実現可能性が低いと考えられる。

本事業は、米系商流への進出を掲げて取り組んだが、出口から逆算して考えると、米系商流への本格参入に関する障壁の高さ、難しさが明らかになった。そのため、闇雲に米継承流への参入を目指すのではなく、各サプライヤーの覚悟の度合い、時間や資本の投下に対する許容範囲に応じた目標設定を行うことが重要であるとの見解に至った。

(各事例の出典)

上場企業については IR 資料等、非上場企業については各社 HP や政府表彰等の事例紹介資料から引用し作成した。

③ 顧客視点による差別化要素の追求

ここで、顧客視点からの分析について、前掲の事例を踏まえて例示する。

<表 4-12: 4C 分析による事例考察>

	構成要素の例	事例
Customer Value (顧客価値)	豪州産からくる安心・安全 有機原料の使用 新たな調味料の投入による料理の幅を拡大 今までにない風味、食を通じた和の実感	X 社、 キッコーマン Y 社
Cost (顧客にとってのコスト)	設定した価格を顧客がどのように捉えるか、商品の価値に顧客はいくら支払えるか	X 社 (高価格の市場信任)
Convenience (顧客にとっての利便性)	手軽に食べられる、 決済方法の多様性、24 時間手に入る、近場で手に入る、どこの店舗でも手に入る、家から出ずとも手に入る	
Communication (顧客とのコミュニケーション)	実演販売による商品特性の理解促進 商品活用情報 (レシピ) の展開 英語版ホームページによる商品情報の提供 英語でのファンサイトや公式 SNS	Z 社 キッコーマン

顧客視点からの分析の場合は、同一の製品であっても、ターゲットごとに求めるものが千差万別である点に注意が必要となる。例えば、SNS での見映えに価値を見出す顧客層もいるし、満腹感を求める顧客もいる。前者であれば色彩や食材の配置等に趣向を凝らすことになるであろうし、後者であれば食べ応えの追求としての原料配合の工夫や内容量のアップ、まとめ買いへの割引などの施策の立案につながる。そのほか、団らんを求める場合にはアソート品の大皿、贈答品であれば交友関係の円滑化が顧客価値になり、容器や包装等を通じた高級感の演出等の対策が考えられる。一商材であっても、ターゲットが複数存在するのであれば、当該ターゲット毎において表 4-12 による分析を行うことが重要である。

具体的には「各メーカーが自社の製品を通じて各ターゲットに対してどのような価値が提供できるかを考える」ことで、商品開発や営業活動における新たな気づきの機会を促進することが期待できる。その際、顧客がどのような価値を求めるかについてはメーカーだけでは思考の偏りや予見性が不足しかねないため、顧客とのコミュニケーションを図ることができるような体制、仕組み作りを行うことも重要である。

④「日本産」であることの輸出先での位置づけ

本事業で実施してきた各サプライヤーと現地コーディネーターとの面談等を通じて、生産者（サプライヤー）目線により自社及び競合を評価していることで、顧客（バイヤー、消費者）視点からみた評価と乖離しているのではないかと感じられた。この点、競争の厳しい米国市場で勝ち抜くためには、「日本製品」がどのように受け止められるのか、競合相手（米国メーカー、他国メーカー）の力量をどのように評価するかについてマインドセットを図る必要があると感じられた。

前掲③の延長として、顧客目線で考えていくと、自国における生産管理や衛生管理等への信頼がよほど欠乏していない限りは「国産（自国産）」にはブランド価値がある。関係者へのヒアリングを通じ、自国産へのこだわりは比較的小さいものの、それでも米国においても同様の傾向が存在すると推測される。

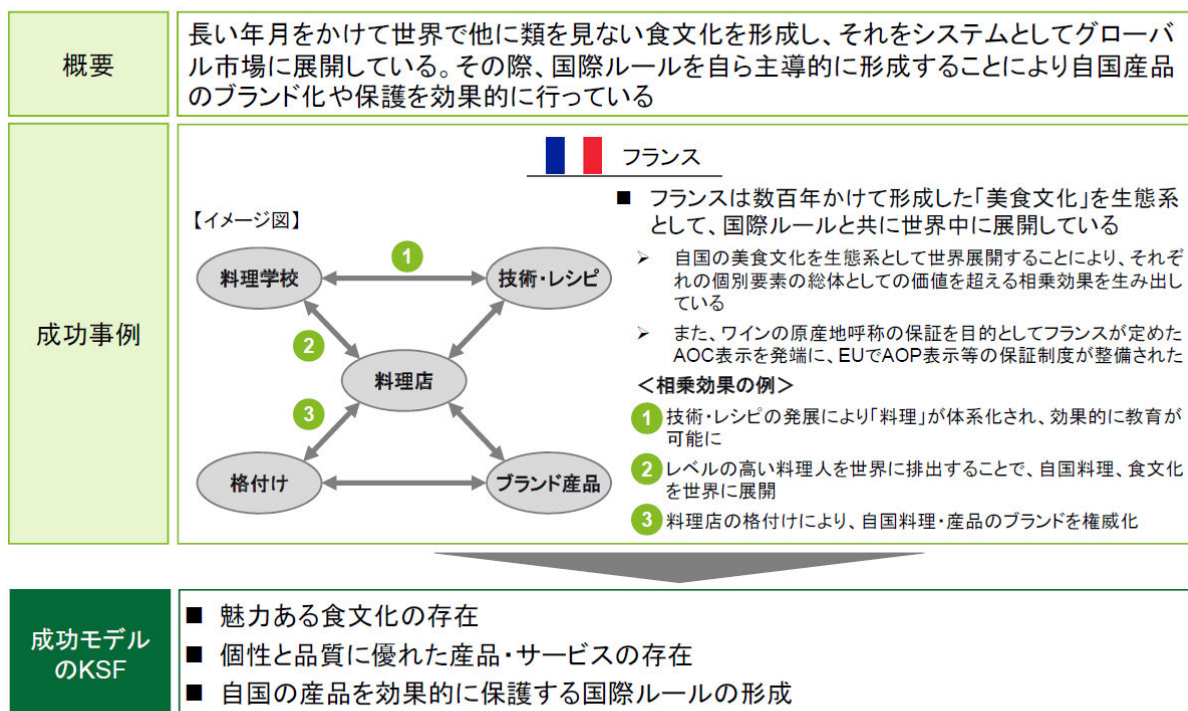
そのため、現地生産以外の海外展開方法においてはターゲット国市場の顧客は以下の認識を持っていると想定し、覚悟を持って市場開拓に取り組むべきだと考える。

【海外諸国への販路開拓において「顧客視点」として押さえておくべき事項】

- ・ 基本的にはどの国においても自国産（国産）が一番である。
- ・ これは食糧自給率、食料安全保障等の観点からも当然といえる。
- ・ 貿易活動、とりわけ輸入においては自国内では生産できないような製品や、より安価に調達できるような製品・サービス等が対象となることが合理的な判断である。
- ・ 特に、消費者の視点から見れば「本場の製品」であることが輸入品における顧客価値となる。具体的には、フランス産ワイン、日本でいえば日本産の抹茶、日本酒などが挙げられる。
- ・ そのほか、米国では生産できない（されていない）商品を提供していくという発想も重要である（ただし、現地ニーズに合った商品展開であることが必要）。
- ・ 図 4-12 に掲載されているとおり、「フランス料理」が長い期間をかけてブランド価値を醸成したとされている。この点、「日本食」もユネスコ無形文化資産に選定されるなど、一定のブランド力を有していることから、そうした強みをしっかり生かしていくことも重要である。
- ・ 米国の個人消費者にとって日本産に対する安心・安全イメージはある。他方、バイヤー等の視点でいえば規格認証等により担保されていることが必要。

<図 4-12：フランスにおける「美食文化」の醸成と展開>

成功モデルⅤ 「生態系輸出×ルール形成戦略」



出所：ル・コルドンブルー ホームページ、大阪観光大学「ガストロノミーの現代的意義」、農畜産業振興機構「フランス料理の歴史とデザートの役割」
60 今後の我が国食産業の海外展開方策に関する検討

© 2018. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.

出典：今後の我が国食産業の海外展開方策に関する検討（2018年3月16日デロイトトーマツコンサルティング合同会社）

⑤ バリューチェーン全体への意識

前述の4P及び4Cにおいてその改善を図るに際しては、バリューチェーン全体を対象を広げていく必要があると考える。例えば「Product（製品）」における「賞味期限」といった構成要素を考える場合に、「主活動」、「支援活動」の支援から以下のような対策が挙げられる。

■主活動からの対策例

「出荷物流」の領域となるコールドチェーンを担保することやシームレスな物流網により改善を図ることができる。そのほか、サービスの世界として「賞味期限」に近い製品については通常よりも安い価格で納品するなどの施策によっても改善を図ることができる。

■支援活動からの対策例

「技術開発」の領域として密閉包装や窒素充填技術等により「賞味期限」そのものを伸ばすことができる。「調達活動」として、より鮮度の高い調達先を確保することでも対策できるかもしれない。

このような観点から、戦略モデルの構築に際してはバリューチェーン全体で考えていくことが重要であると考えられる。

<図 4-13: バリューチェーンの基本形>

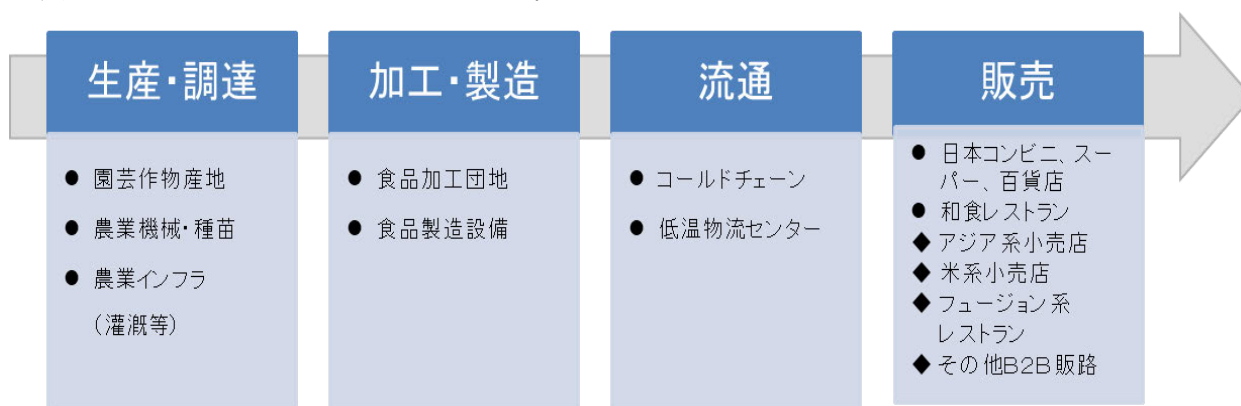


出典：「競争優位の戦略」M. E. ポーター著、土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳

また、農林水産省が提唱する枠組みとして、食品分野に特化したバリューチェーン「フードバリューチェーン（以下、「FVC」とする）」がある。

それは、「農林水産物の生産から製造・加工、流通、消費に至る各段階の付加価値を高めながらつなぎあわせることによる、食を基軸とする付加価値の連鎖」であり、「産地のこだわりを消費者につなげていくこと」だと示されている。

<図 4-13：フードバリューチェーンの考え方>



出典：農林水産省ホームページ内「GFVC 推進官民協議会」の資料をもとに株式会社エイチ・アイ・エス作成

本事業の支援商材においてはそのほとんどが加工食品に該当し、「産地のこだわり」における「産地」とは製造・加工プロセスを担っている各メーカーの生産拠点が該当すると考えられるが、これは、FVCにおいては2番目の段階である。FVCにおいては、農林水産物の「生産」プロセスがあり、各支援商材（加工食品）における原材料こそが「産地」とあるといえる。したがって、「産地」のこだわりを消費者へつなげていくためには、加工食品においてもこれまで以上に原材料へのこだわりをもっていくことが必要だと考えられる。

そのため、加工食品メーカーにおいてもFVCの上流にあたる「原料となる1次製品の調達」においても差別化要素を図っていくことには一定の価値がある。

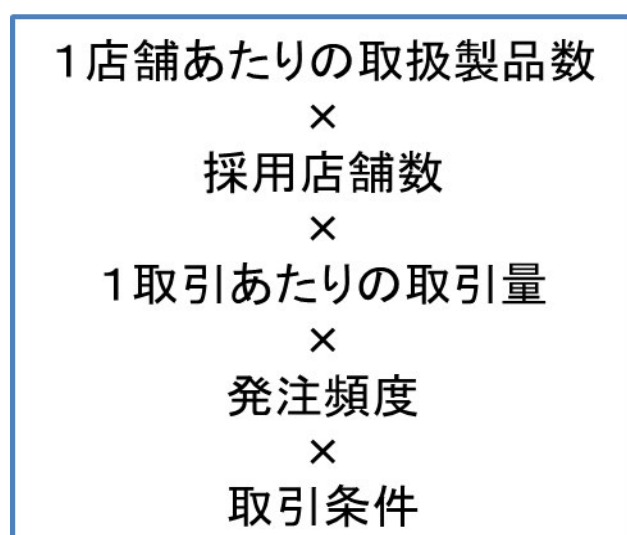
例えば、前掲の事例 X 社においては「乾めん」という加工食品の製造にあたって、その原料となる小麦粉において差別化を図る（豪州自社農場での栽培、豪州への工場設立による原産地での製造）ことで、付加価値の向上を実現させていた。

また、「小麦粉」のまま食べることはなく、パン、麺等に加工することで消費者は味覚の満足を得ることとなる。そうした意味で、食品加工とは本来、原材料の価値を高めることにあり、両者はより相互に関係していくべきだと思われる。そのため、原料と加工食品のつながりをより促進していくことも重要だと考えられる。

ほかにも、「流通」段階ではコールドチェーン、POS などにより、「消費」段階では小売店舗においてはPOP や試食、実演販売、専用什器などにより、飲食店においては、調理方法のほか、各食材の旬を意識した季節限定メニューや、食材同士の組み合わせによる創作メニュー等を通じて付加価値が高められる。加工食品メーカーにおいてもこうしたFVCの川上、川下を含めた全体で付加価値の向上を目指していく視点が必要であると考えられるし、そのための他業種との連携は重要になってくる。

⑥ 収益最大化を図る要素分解

図 4-14：収益最大化を図るための要素分解



従来の行政による販路開拓支援においては、販売先チャネル（数）の拡大を追求することに終始し、要素分解をしたうえでの対応が十分に検討なされていないと見受けられた。

収益最大化を図るにあたっては、1つの販売先（取引先企業）をみても図 4-14 のように複数の要素に分解できる。この点、メーカーからみた販売先（商社、小売店）において「品揃え」は一つの差別化要素となるため、闇雲に同業他社への販路を広げていくだけでなく、1つの販売先に対し広く（取り扱い製品数）、深い（1製品あたりの陳列量）関わりを目指していくことも選択肢の1つに入れて展開を進めていくことも重要である。

この点、ヒアリングを通じて「メーカーとしては、一般的には商社を経由しての取引が多いことから最終販売先の情報が追えないケースが多い」ことが分かっており、商社からの注文量等から推測をしていくほかなかった。もし、販売機能を内包することが出来れば従来は商社止まりとなっていた図 4-14 の各要素について情報を得られる可能性が出てくる。

ここまでは、米国市場へどのように進出し、その展開をどのように広げていくかを、中堅中小企業における地域別でどのように進めていくか、中堅中小食品メーカーが選択すべき競争戦略である「差別化集中戦略」に沿って様々な検討をしてきた。

それらの検討結果を踏まえて、行政としてどのような支援を行っていくか、支援者の観点からの戦略を考察していく。

これにより米国向け食の戦略的輸出支援モデルの構築を図っていく。

① 外部環境分析

中部地域（富山、石川、岐阜、愛知、三重の5県）において、食品輸出に取り組む企業が集まり、任意団体（あるいは社団法人）の形態にて個社が連携する取り組みが多くの中堅で行われている。

また、そうした集まりに参加しているような、先行して輸出に取り組む企業は、個社単体でも輸出に関する取り組みを進展させている。例えば、中堅・中小企業であっても継続して輸出等に取り組んでいる企業は、ノウハウが蓄積されたことで、個社単独での海外展示会出展やそれを契機とした販路拡大も実現できている。

さらには、支援機関の取り組みも充実している。経済産業省の独立行政法人である日本貿易振興機構（ジェトロ）が主催する販路開拓メニューも多く存在する。小売店として海外展開を加速させているPPIHのバイヤーとのマッチングや、デジタル技術を活用した様々なサービスが展開されている。

こうした多様なサービスを様々な企業群へ届けていくことが国の地方支分部機関に求められるものと思われる。

② 内部環境分析

① 行政におけるマーケティングミックス

<表 4-13 行政の支援におけるマーケティングミックス①行政目線>

要素	例
Product (商品)	補助金、税制、表彰、広報、情報提供（調査含む）、専門家派遣、政策融資、販路開拓支援、個別相談（主に施策利用に関して）
Price (価格)	利用に係る料金は無料のことが多い
Place (流通)	本省への直接申請、地方支分部局への直接申請、委託先（事務局）への申請、税務署への申告、政府系金融機関によるサービス提供、支援機関によるサービス提供 等
Promotion (販促活動)	説明会、メルマガ、ホームページ、ツイッター、会合への参加を通じた情報提供、電話等による個別相談 等

<表 4-14 行政の支援におけるマーケティングミックス②ユーザー目線>

要素	例
Customer Value (顧客価値)	新事業への挑戦、マーケティング調査、設備投資等の実行、リスクマネーの調達、成長資金の調達、事業遂行上必要な知識や情報の入手、販路拡大、知名度向上
Cost (顧客にとってのコスト)	情報収集や申請に係る時間的コスト 採択、事業遂行に必要な人件費 応対コスト
Convenience (顧客にとっての利便性)	申請の容易さ、資金精算の容易さ、申請から支援までの即時性、
Communication (顧客とのコミュニケーション)	(Promotion (販促活動) の掲載に同じ) 説明会、メルマガ、ホームページ、ツイッター、会合への参加を通じた情報提供、電話等による個別相談 等

③ 中部経済産業局として今後取り組むべき支援策の例

ここからはバリューチェーンにおけるどの段階への支援であるかを意識しながら幾つかの支援策について検討していく。

(1). 差別化を追求するための個別ないしパターン戦略の策定支援【全フェーズ】



日本食品や地域産品のプロモーションにおいては国ないし地域単位でチームとして取り組むことが重要である。同時に、個々の商材の魅力を上げることにも並行して取りくむことでチームとしての活動の拡大にも繋がっていく。

そうしたなか、中堅・中小企業においては「差別化集中戦略」で臨むことが必要になるところ、食品は商材毎に製品特性も市場特性も異なっているため製品の「差別化」や市場の「集中」を図る上では、各商材の個体差を考慮した、カスタマイズされた戦略が必要である。そのため、本報告書で定めた大枠の考え方をもとにして、輸出等に取り組む実商材における個別戦略の策定支援やそのヒントになる考え方を示すことも意味があると考えられる。

(2). 既存施策を広く行き渡らせるためのコーディネート活動【全フェーズ】



ジェトロを筆頭に、中小機構、農水省（農政局）、各県がそれぞれ有益な支援策を講じている。そうしたなか、経済産業局においては個々人や企業グループが置かれた状況（事業規模、フェーズ、目的）に応じた最適な支援策（単独ないし複数の支援策の組み合わせ含む）が活用出来るよう、ハブとなる役割を担うことが出来るのではないかと考えられる。

(3)．1次産品と加工食品メーカーとの連携支援【生産・調達フェーズ】



4．2．2Ⅲ⑤でも言及したとおり、加工食品メーカーにおいて原料（生産・調達）フェーズでの差別化を図るべく1次産品の生産者との連携促進を図っていく。農林水産省が取り組む「6次産業化」支援等の既存政策ツールを戦略的に活用していくことが出来るのではないか。

(4)．製品の魅力を高めるためのカイゼン活動の促進【加工・製造フェーズ】



米国市場とりわけ米系商流への展開にあたっては、差別化が重要になる。しかしながら、現地ニーズに対応した中での差別化が必要であり、そもそも現地の消費者ニーズに合わない味や見た目、外装では商品を手に取ってもらうことすら難しい。そのため、「JAPANブランド育成等支援事業」等の既存メニューの活用により、パッケージに係る試作・開発を支援する。そのほか、現地の趣向に合わせた製品改良等への取組を支援する。

(5)．製造ないし試作に係る設備のシェアリング支援【加工・製造フェーズ】



業界団体のほか、複数の個者が有機的に連携することで生産設備や試作設備のシェアリングを行い、単独では難しい最新設備等の導入を促進する。その際、行政としては企業間コーディネートのほか、金融機関等と連携した資金調達支援や、各種助成制度、政策減税等のメニューを紹介するなどの支援余地が考えられる。

(6)．流通（商流＋物流）DXの普及促進【流通フェーズ】



中堅・中小企業へのDXの普及促進を通じて、トレーサビリティ向上のほか、売れ筋分析、受発注量の適正管理、管理コスト縮減、物流の最適化による納期短縮等の実現を図る。マーケティング情報としても活用することで営業力の強化といった効果も期待できる。

(7)．コールドチェーンの強化に係る研究開発支援【流通フェーズ】



米国をはじめとした物理的に距離が離れている非アジア地域への輸出拡大にあたっては、コールドチェーンの確保がカギとなる。加工食品においては現地生産等による生産拠点のシフトなども選択肢となり得るが、とりわけ1次産品においては生産拠点のシフトが出来ないこと、鮮度保持の重要性が非常に大きいことから消費地までの一貫したコールドチェーンの確保により輸出拡大の可能性が広がってくる。そうした中、冷凍コンテナ、冷凍貯蔵設備等のインフラ面の整備に加え、急速冷凍技術や物流DXに対する研究開発への支援余地があるものと考えられる。

(8)．ブランドイメージの確立【販売フェーズ】



地域食品を統一ブランド化し、当該ブランド製品を取り扱う現地販売代理店等を設置する。地域食品の統一ブランドにより、製品ジャンル（品揃え）の幅が広がり、顧客範囲の拡大やそれに付随する情報収集能力の向上が期待出来る。

その際、旅行代理店のほか、現地に営業拠点を有する同業（食品製造業）他社や異業種企業等の拠点等を活用し、日系現地進出企業とのアライアンス等により販売拠点を確保する。体験型観光、産業観光とも連動させることによりインバウンド拡大や顧客ロイヤリティの向上が期待出来る。

(9)．合併等による現地営業拠点の設立【販売フェーズ】



前掲(8)における取組の発展系として位置づける。市場適合度（文化、食習慣ほか）を図るうえでは現地顧客とのコミュニケーションの機会や現地人材との提携が欠かせない。また、現地ニーズをつかむためには現地渡航し実際に自分たちの五感をフルに使っていく必要がある。そのため、現地バイヤーとの接点や営業能力を強化するだけでなく、商品開発等へも役立てることが出来ることから現地営業拠点の設置には一定の価値が見込める。そうした中、単独で営業拠点を設置しても資金的ハードルが高いことや取引需要等が不足している段階では拠点が十分に活用出来ない可能性がある。そのため、同一のブランドイメージや目的の共通認識をもった複数の企業群による合併等を通じることで現地営業拠点の設置の可能性が拓けると思われる。

(10). 非日系人に知ってもらうためのプロモーション【販売フェーズ】



非日系人への日本食普及のため、飲食店を活用したプロモーションの実施ヒアリングを通じ、日系小売と比べると日系レストランにおいて非日系顧客の比率が高いことが分かってきた。また、コロナ禍における経営環境においても、日本と異なり米国においてはレストラン（飲食店）の業績は比較的好調であることが分かった。

そのため、日系人ないし日系企業の資本によって運営される飲食店においてプロモーションを実施し、新しい食品や飲料、調味料などを知ってもらうことで、アーリーアダプターと呼ばれる顧客層を取り込める可能性が出てくる。

そのほか、米国内においても、昨今の日本食ブームに便乗する形で日本の「居酒屋」のような形態（内装、運営方式）のお店が増えているが、「海外資本が日本の食文化のみを海外で活用」している店舗では非日系人材や非日系食材等で運営されており、「本来の日本食」の良さを十分に訴求出来ていないケースがある。そのため、「日本食材活用協力店」等と連携した取組にも一定の可能性があると考えられる。

④ 対象地域を限定した行政機関（支援機関）が施策展開を行う際の留意事項

中部経済産業局のような国の地方支分部機関や各自治体をはじめとした特定地域の活性化をミッションとした機関においては海外からみた場合に当該地域単位でのプロモーションが顧客に対して何ら価値の提供を与えない可能性がある点にも注意が必要と考えられる。海外の百貨店等においても地域物産フェアの開催は散見されるが、現地消費者にとっては地域毎の特徴が十分に認知されておらず、「欲しい商材が扱われていない」といった負の側面が目立ってしまう場合もある。そのため、「地域性」を出すことで現地消費者等の顧客にどのような価値を付与出来るかという視点を持つことも必要と考えられる。

⑤ 最後に

政府として「実行戦略」で掲げる KPI（2025 年 2 兆円、2030 年 5 兆円）を達成するためには、2021 年の国別輸出額（貿易統計：速報値）において 1,683 億円で第 3 位となっている米国（1 位中国：2,224 億円、2 位香港 2,190 億円）への更なる輸出拡大が重要であると考えられる。

既に記載しているように、米国市場は参入障壁が高く難しい市場であるが、当該市場の拡大を加速化させるためには、米国向け輸出を行うサプライヤーのみならず、商社、フォワーダー、金融機関等々の支援機関をも含んだ、「米国向け輸出の担い手」を増やしていくことが必要であると考ええる。そのためには、米国輸出までの段階的な支援が必要となる。具体的には、他地域で輸出実績のある企業における米国輸出へのチャレンジの促進、輸出実績のない企業においても東アジア等を中心に輸出へチャレンジすることの後押しなどが必要になる。そして、既に米国向けで輸出実績を上げているサプライヤーにおいては、海外展開の進出度合いを上げていくことも必要になると考える。

そのため、そうした担い手の多様化、進出度合い向上の促進を図っていくことが重要になり、将来的に米国市場を拡大させる上でも、前掲のような米国以外を含めた輸出・海外展開へのチャレンジを促していくような取組を行っていくことが求められる。

そのためには、食品サプライヤー等の輸出に取り組む企業や、商社、フォワーダー等のそれを支える企業、またジェトロの海外事務所や現地で活動する小売店、レストラン、セールスレップ等の様々な関係者と綿密に意見交換を行い、全体を俯瞰した視点から総合的なニーズや課題の把握が必要である。「海外展開は一朝一夕で成果が出るものではない」旨のコメントは多くの方が口をそろえている。そうした意味でも戦略的かつ持続的な支援を展開していくべきだと思われる。

以 上

令和3年度中堅・中小企業輸出ビジネスモデル調査・実証事業
(米国向け食の戦略的輸出支援モデル実証・調査事業)
報告書

令和4年3月

発行者：中部経済産業局
編集者：株式会社エイチ・アイ・エス