

輸出による農林漁業の成長産業化の可能性(6)

パターン別に見る輸出モデル

—食農夢創 代表取締役・仲野真人—

前回までは、農林水産物・食品におけるサプライチェーン（生産・調達、加工、流通、販売）における実践ポイントについて述べてきた。今回は実際に輸出を行う際のビジネスモデルについて述べる。

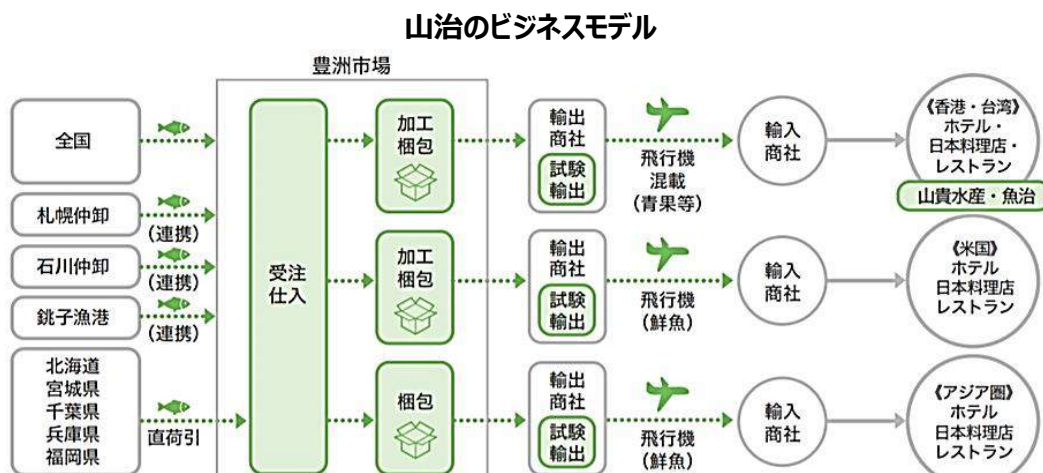
農林水産物・食品の輸出に取り組む際の輸出モデルとして①輸出業者活用型輸出モデル②ターゲット国特化型モデル③一気通貫型輸出モデル—の三つを紹介する。

◇輸出業者活用で手間やリスクを回避

輸出業者活用型輸出モデルは、輸出をする際に自社では輸出手続きを行わず、輸出商社やメーカー等の輸出業者を経由する方法である。メリットとしては、自ら輸出手続きを行わずに輸出できることである。自分で輸出をする場合は輸出国が多くなればなるほど、その国ごとに輸出手続きをし、各国の輸入業者（インポーター）とも自分でやりとりをしなければならないので、輸出業者を活用することでその手間を回避することができる。また、輸出業者を活用することは、国内での取引、つまり国内ビジネスの延長になるため決済を円貨で行うことができ、資金回収リスクを回避することができる。さらには輸出業者のネットワークを活用することによって、1カ国のみならず複数の国に輸出できる場合もある。

その一方で、注意しなければならないのが、輸出業者を通すということは中間流通を挟むことになるので、その分の流通コストが上乗せされてしまい、現地での販売価格が高くなってしまうことである。商品力がなければ価格競争にも巻き込まれてしまい利益がとりづらくなってしまう可能性がある。また、輸出業者から取引を持ち掛けられた場合、輸出業者が求める需要量に対応できなければ他の産地に乗り換えられてしまう等のリスクもある。

東京都中央卸売市場「豊洲市場」の仲卸である株式会社山治は、香港、米国、台湾等、約20カ国へ市場および産地からの直荷引で仕入れたウニ、マグロ、養殖業等の水産物約130品目を輸出している。新しい



輸出国や取引先とビジネスを行う場合は、試験輸出段階では自社で輸出手続きをし、実際にビジネスが始まるとその国に詳しい輸出業者に委託するという流れになっている。輸出業者に委託する理由は、同社の本業は市場の仲卸であり、水



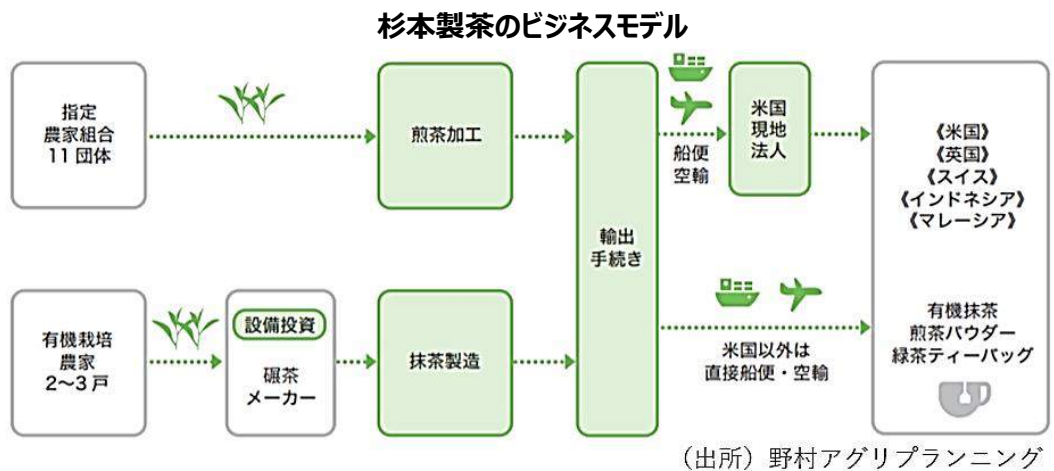
産物の目利きで勝負するために本業に集中するためである。また、資金回収リスクを回避することはもちろんであるが、国によっては通関等の輸入手続きが複雑な国もあるため、その国に詳しい輸出業者に依頼することによって、商品の流れをスムーズになるようにしている。

◇ターゲット国特化型で流通コスト削減

ターゲット国特化型モデルは、輸出先の国に現地法人を設立することで、輸出業務から輸入業務までを一手に担う方法である。輸出国数こそ少ないが、自分たちで輸入手続きまで行うことによって輸出額は他の事業者よりも多い。メリットとしてまず挙げられるのは、輸出業者活用型輸出モデルと比較して、輸出業者や輸入業者といった中間流通を省くことによって流通コストが下げられる点である。他にも輸出先に現地法人があるのでその国の関税や検疫等の変化に関する情報を取得しやすくなり、現地法人を拠点として輸出先の国内および近隣の国へ販路を拡大することも可能となる。また、現地法人で現地の人材を雇用できれば、書類の翻訳や商談の通訳等、日本人が苦手としがちな言語の壁も低くなる。

一方、注意しなければならない点としては、現地法人を設立するためのルールが国によって異なっており、特に東南アジアでは現地資本との合弁会社でなければならない等のルールもあるので事前の確認が必要である。また、現地法人を設立したからと言って、現地の人材にすぐに仕事を任せることは難しく、現地に日本人が常駐しなければならない場合もある。日本とは文化も言葉も商慣習も異なるため、その人材の確保も含めてしっかりと戦略を構築しなければならない。そして何より現地でのビジネスがうまくいかなかった場合は撤退を余儀なくされ、現地への投資も含めて大きな痛手を負う可能性もあるので、覚悟を持って臨む必要がある。

静岡県にある杉本製茶株式会社は抹茶や煎茶パウダー、緑茶ティーバッグ等80品目を米国、英国、スイス等22カ国へ輸出している。当社は2005年に米国に現地法人を設立しており、輸出手続きから輸



入手続きまで自社で行っている。また、現地法人が海外販売の窓口となっており、現地在住の日本人と米国人のマーケティングチームを作り、現地ニーズを把握するとともに、米国や欧米の展示会等へは同現地法人のスタッフが積極的に出展し営業活動を行っている。05年に現地法人を設立してから10年以上は赤字続きであり苦労したが、我慢し続けて輸出に取り組んできた実績が信用を生んでおり、最近では米国の大手コーヒーチェーンや大手スーパーからの引き合いもくるようになった。

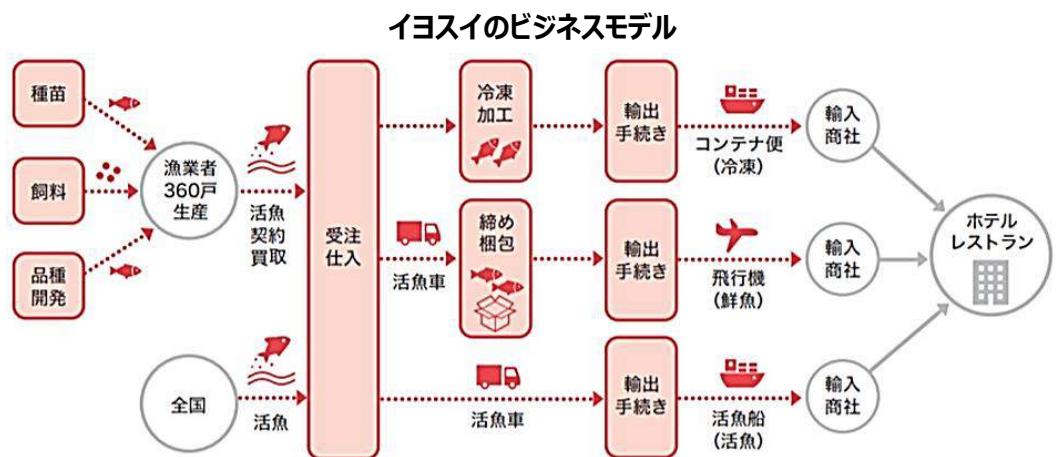
◇一気通貫型で時間短縮

一気通貫型輸出モデルは、生産・調達から加工、流通、輸出まで一連の流れを一気通貫で行う方法である。輸出する側である日本国内の体制が整っており、販路開拓や海外からの受注も自社で行っており、輸出国が多岐にわたっている場合が多い。メリットとしては、受注から輸出までの一連の流れを自社で対応することによって、生産・調達から輸出までのリードタイムを短くすることが可能になり、生鮮品や水産物など鮮度が他の商品との差別化になる場合には特に有効である。また自社で販路開拓するということは直接海外のお客さまと

連絡を取るようになるので、その国の流行や売れ筋商品の情報が入りやすく、同時に自社で生産・調達できるので、ニーズ（規格や食味等）に合わせた商品を開発することが可能になり、生産・加工・販売まで一体的に行う6次産業化の強みを最大限生かすことができる。

一方注意しなければならない点は、自社で海外とのやりとりや注文を受ける仕組みを構築しなければならず、特に欧米とは時差があるので、夜間の注文や問い合わせの対応までしなければならない。また、輸出国が多岐にわたっているため、それぞれの国における関税や検疫等の変更についてもアンテナを高くしなければならず、国ごとに担当を決める等の工夫が必要になる。そして何より、輸出国が増えれば増えるほど、日本よりも巨大なマーケットに対して供給しなければならない一方で、国内への供給もしなければならない場合が多く、産地が限定されればされるほど限りある商品の供給バランスを考えなければならない。

愛媛県の宇和島市にあるイヨスイ株式会社は、水産物関連商品約70品目を韓国、米国、中国等、約20カ国へ輸出している。宇和島市の漁業者と密接に連携するとともに、全国の漁業者とも連携すること



(出所) 野村アグリプランニング

で季節に合わせて旬の水産物を調達することが可能となっている。また、活魚、鮮魚、冷凍の多様な物流方法と販売先を構築しており、鮮魚の場合は関西空港の近くにある事務所まで活魚輸送し、輸出の時間に合わせて輸送することで高鮮度を維持している。また冷凍の場合は宇和島で水揚げ後にHACCP対応の加工場で冷凍加工をすることで世界各国へ輸出している。さらに、自社で通関業免許も取得しており、海外からの受注および輸出手続きも自社で行う体制を整えたことによって、受注から調達・加工・輸出手続き・輸送（代理輸送含む）・通関（代理通関含む）までを一気通貫で行うことができている。

◇自社に合った輸出モデルを

最後に注意しておかなければならないことがある。三つの輸出モデルを紹介してきたが、どれが正しい、どれが優れているということを述べたいわけではない。それぞれにメリット・デメリットがあり、自社のリソースや取り扱う農林水産物・商品の特性も踏まえて自社に合った輸出モデルを選択してほしい。一見すると「一気通貫型輸出モデル」が良さそうに見えるかもしれない。「輸出業者活用型輸出モデル」で紹介した株式会社山治は自社で輸出手続きも行うことができ、調達から加工・輸出まで行える意味では「一気通貫型輸出モデル」に取り組むことも可能である。しかし、彼らの本業は仲卸であり、鮮魚の「目利き」で勝負するために、輸出手続きは輸出業者に任せている。

また、「ターゲット国特化型輸出モデル」に取り組む事業者が他の国に進出したいからといって、次から次へ現地法人を設立すると費用や人員の問題もあり容易ではない。重要なのは、自分の取り扱う農林水産物・食品の特性や自社の「ヒト・モノ・カネ」といったリソースを踏まえて自社に合った輸出モデルを選択することである。

※引用資料：野村アグリプランニング & アドバイザリー（株）「農林水産物・食品の輸出に取り組む優良事例から紐解く輸出拡大に向けた実践ポイント」