

**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**

2019 年 3 月

野村アグリプランニング & アドバイザリー株式会社

STRICTLY PRIVATE AND CONFIDENTIAL

Copyright © 2019 Nomura

This document is the sole property of Nomura. No part of this document may be reproduced in any form or by any means – electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise – without the prior written permission of Nomura.

目 次

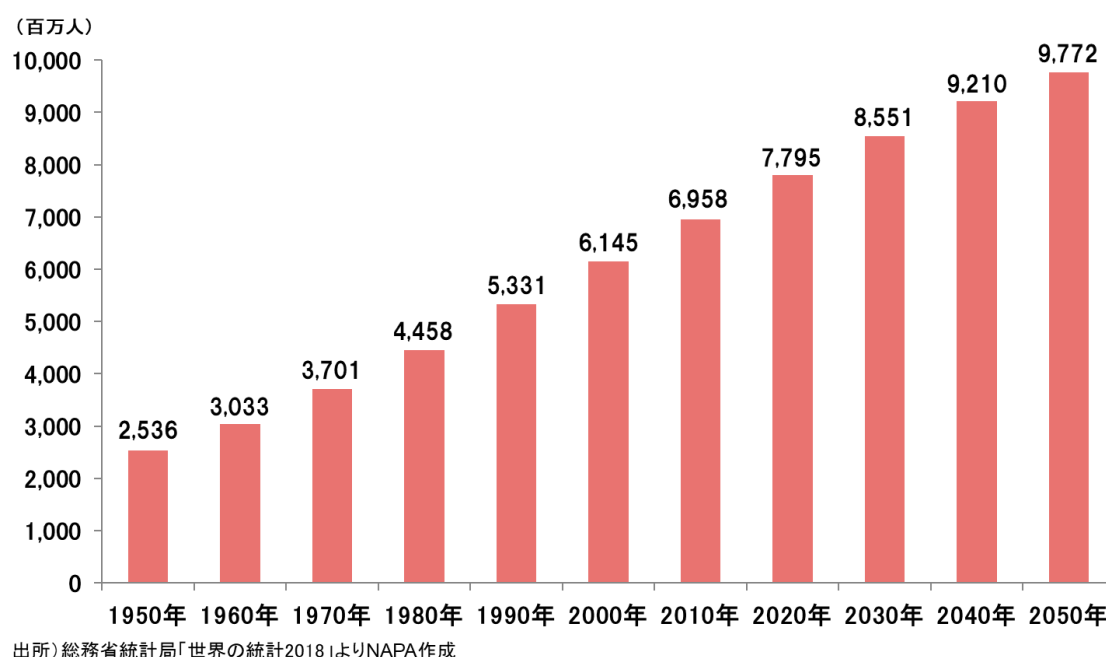
1. はじめに	2
2. 輸出におけるサプライチェーンと直面する課題.....	9
3. 輸出に取り組むための実践ポイント	11
4. パターン別に見る輸出のビジネスモデル	24
5. おわりに.....	29

1. はじめに

日本の人口は2019年1月1日現在、1億2,632万人で、2008年の1億2,808万人をピークに減少の一途をたどっている。また、国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来統計人口(2018年推計、出生中位推計)¹によると、2053年には1億人を割り込むと予想されており、少子高齢化の進行と共に、生産人口および消費人口の減少が危惧されている。

一方で、世界の人口は2011年に70億人を超えており、総務省統計局²によると、2020年には約80億人、2040年には約90億人、そして2050年には約100億人にまで増加することが予想されている。

図表 1 世界人口の推移



国内の人口減少と世界の人口増加の構図を考えると、農林水産物・食品においても拡大する世界のマーケットに注目が集まっている。特に2013年12月に「和食;日本人の伝統的な食文化」がユネスコ無形文化遺産に登録され、世界中で和食が人気を集めていることもあり、2012年に4,497億円であった農林水産物・食品の輸出額は2018年には9,068億円と倍増している。また、³2018年6月に閣議決定した「未来投資戦略2018」においても、「攻めの農林水産業の展開」にて「輸出力強化」が掲げられ、農林水産物・食品の輸出額目標である2019年1兆円は射程圏内に入ってきており、今や農林水産物・食品の輸出は、農林漁業の成長産業化に向けた重要施策の一つとなっている。しかし、日本政府は2030年までに農林水産物・食品の輸

¹ 国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計

http://www.ipss.go.jp/pp-zenkoku/j/zenkoku2017/pp_zenkoku2017.asp

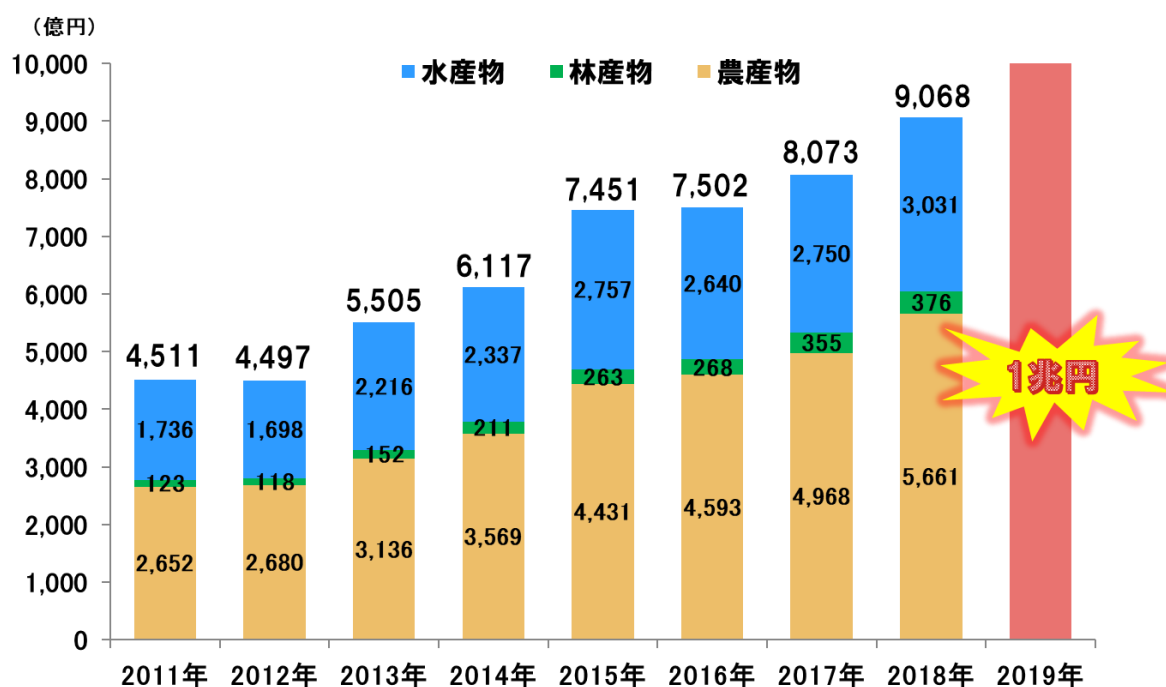
² 総務省統計局「世界の統計2018」<https://www.stat.go.jp/data/sekai/0116.html>

³ 未来投資戦略2018 <http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/>

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

出額を 5 兆円まで拡大することもその先の目標として掲げており、その実現のためには輸出ビジネスにおけるさらなる革新が求められる。

図表 2 農林水産物・食品の輸出額



出所) 農林水産省HPよりNAPA作成

野村アグリプランニング&アドバイザー(株)は、海外における日本食・食文化の一層の理解深化と日本産農林水産物・食品の輸出促進及び事業者の輸出意欲の喚起に向けて、我が国の農林水産物・食品の輸出に関わる業務に携わる事業者を表彰すべく、農林水産省の補助事業である「輸出に取り組む優良事業者表彰事業」を実施し、図表 3 に示す事業者を表彰した。

本レポートは今年度表彰した事業者の取り組みについて分析し、輸出における実践ポイントやビジネスモデルについて解説したものである。なお、本レポートと共に「輸出に取り組む優良事例集」を作成している。個々の詳しい取り組みについては事例集を参照にいただきたい。

図表 3 平成 30 年度輸出に取り組む優良事業者表彰 受賞者一覧

農林水産大臣賞				
1	株式会社とかち製菓			北海道
	輸出品目	大福、わらび餅、白玉ぜんざい等 約 20 品目	輸出国	マレーシア、台湾、ベトナム等 約 10 か国
	取引条件として求められたマレーシアの現地法人設立とハラルへの対応を行った。特にハラルについては、補助金も活用しながら原材料を一から見直し、味が変わらないように試食を重ねて 1 年半の期間をかけてハラル対応製品を開発した。 適正価格を実現するために、現地法人を設立して輸入の窓口にすると共に、これまで培った流通ノウハウを活かして冷凍コンテナで輸出することで、日本と同水準の販売価格を実現している。			
2	Wismettac フーズ株式会社			東京都
	輸出品目	りんご、いちご、ぶどう等 約 20 品目以上	輸出国	香港、台湾、タイ等 約 10 か国
	主にアジア向けに、りんご、いちご、ぶどう等の果実、いも、はくさい等の野菜、梅の実ゼリー等の加工品を輸出している。 日本のりんごはアジアの高所得層に人気がある反面、輸出量は頭打ちの状況にある。そこで JA 津軽みらい及び全農青森県本部と協働し、Easy to Buy(手頃に購入できるりんご)をコンセプトとして、東南アジアの中間所得層をターゲットとした小玉りんごを、独自の出荷基準、包装の下、「SUGOI」ブランドで輸出している。			
3	金印株式会社			愛知県
	輸出品目	粉わさび、チューブわさび等 約 20 品目	輸出国	米国、英国、ドイツ等 約 65 か国
	北米を中心にアジア、オセアニア、中東、アフリカの各大陸の 65 か国に商品を輸出している。アジア地域では辛みが大幅に強い商品、欧州地域では天然着色料の商品等、地域ごとの消費者の嗜好や食文化に合わせて商品をローカライズしている。 2015 年に導入した金印アンバサダーを活用し、現地の顧客紹介や直接商談の援助、法・制度の改正、経済環境、流行や嗜好の変化等の情報を収集することでマーケットの変化に対応している。			

農林水産大臣賞				
4	築野食品工業株式会社			和歌山県
	輸出品目	イノシトール、米油等 約 13 品目	輸出国	米国、タイ、フランス等 約 30 か国
	イノシトールなどの米糠由来の試薬・化学原料から始まり、現在は米油の輸出まで拡大している。米油製造の副産物から有効成分を抽出する技術が強みであり、有効成分は高付加価値製品原料として競争力が高く、米油は輸出先地域の好みに応じてカスタマイズしている。 米原油の需給は年々ひっ迫しているが、日本産を強調するために輸出向け米油は日本国産原料を利用し、デザインも日本らしくすることで高品質・安全をアピールしている。			
5	イヨスイ株式会社			愛媛県
	輸出品目	水産物関連 約 70 品目	輸出国	韓国、米国、中国等 約 20 か国
	養殖漁業者と密接に連携して養殖し、東アジアには活魚で、北米・東南アジア・EUには冷凍、レストランやホテルには航空便で鮮魚輸出している。加工においては「FDA HACCP」「EU HACCP」「CHINA HACCP」の認証を取得した工場で冷凍フィーレ・ロインなどを製造している。 自ら営む通関業・船舶代理業・利用運送業と活魚中継基地を活用しながら、活魚船・活魚車・リーファーコンテナ・飛行機で産地から海外へ繋いでいく、一気通貫の物流網を構築している。			
6	鹿児島堀口製茶有限会社			鹿児島県
	輸出品目	抹茶原料、ほうじ茶原料等 4 品目	輸出国	米国、台湾、ドイツ等 10 か国
	契約農家を含む約 270ha にてスマート IPM 農法（IPM とスマート農業の造語）を導入することで化学農薬に頼らない栽培方法を実践し、輸出に対応した茶葉を生産。荒茶を海外原料用としてバルクで輸出対応している。主に米国向けには業務用抹茶の原料、台湾向けには煎茶、ティーバッグの原料となっている。 また、自社ブランドの「TEAET（ティーとダイエットの造語）」や「抹茶缶」等を米国の専門店等に輸出しており、ファッションブランドがクリスマスイベント等で取り扱っている。			

農林水産省食料産業局長賞				
7	株式会社長沼あいす			北海道
	輸出品目	ソフトクリーム原料等	輸出国	台湾、シンガポール、マレーシア等
	生乳本来の味を保つ低温殺菌にこだわり、毎朝納入される生乳を自社殺菌で乳製品へと加工。これを変えずにコストを抑えて輸出する方法として原料乳を冷凍して輸出し現地で解凍して最終加工している。 殺菌後の牛乳に分離を防ぐ加工を施して冷凍輸出することで製造・物流コストを大幅に削減。原材料の加工乳であれば関税は 5%（製品は 10～20%）で済み、空気を混ぜ込む前の原料乳は同じ容積のコンテナに 20% 多く積める。			
8	有限会社柏崎青果			青森県
	輸出品目	長芋、黒にんにく、ごぼう等 10 品目	輸出国	香港、台湾、米国等 約 18 か国
	高品質のものを必要量確保することで先方の信頼を得て、輸出規模を拡大している。集荷業で培った野菜毎の最適な保存温度帯を知っていることも輸出する際の助けになっている。 長芋を、欧州ではスライスしてトリュフのように料理の上にかける食べ方や、米国では皮つきで BBQ の材料としての活用の提案を行っている。黒にんにくは、その機能性が大きく注目され海外の一流レストランでも採用されている。			
9	ゼンフーズジャパン株式会社（旧帝エンタープライズジャパン株式会社）			東京都
	輸出品目	マグロ中心の生鮮・冷凍水産物	輸出国	香港、シンガポール等
	香港へは、豊洲市場から羽田空港経由で日 2 便、大阪本場市場から関空経由で日 1 便、市場営業日に鮮魚等を毎日空輸し、海上コンテナで冷凍マグロ等を月 2 回輸出。シンガポールへは、マグロ商品を主に豊洲市場から羽田経由で週 2 便空輸。 特に刺身用チルド水産物等を取り扱う香港への生鮮空輸では、一般的には翌日配送（DAY 1）となる日本国内外への宅配便物流よりも早く、飲食店からの受注後約半日（DAY 0）で各国内市場から顧客先に配達している。			

農林水産省食料産業局長賞				
10	株式会社日本農業			東京都
	輸出品目	りんご、ぶどう、もも等 約 10 品目	輸出国	香港、タイ、インドネシア等 約 7 か国
	自社農場と契約農家 4 戸にて小玉りんごを効率的に生産する「輸出用小玉りんご生産方法」を確立し、生産・選果梱包・小売店への営業・消費者へのマーケティングなど、川上・川下双方の垂直統合を行い、バリューチェーン一気通貫でりんご輸出をコーディネートしている。 また、自社選果梱包施設を持つことにより、海外顧客の注文に対して柔軟に対応している。自社ブランド「Essence」（15 か国で商標登録）を展開しシェアを加速度的に拡大している。			
11	株式会社山治			東京都
	輸出品目	ウニ、マグロ、養殖魚等 約 130 品目	輸出国	香港、米国、台湾等 20 か国
	日本で最も水産物が集まる豊洲市場を最大限活用しており、自社で受注対応し、市場および産地から仕入れた鮮魚を豊洲市場内の冷蔵庫内のブースにて梱包し、羽田空港および成田空港から空輸で輸送している。 また、香港・台湾・米国向けには朝仕入れた魚の一部を真空フィレ加工することによって鮮度を維持する等、受注から仕入・加工・梱包・発送を自社で行い、リードタイムを短縮してすることにより高鮮度での輸出を実現している。			
12	株式会社アライドコーポレーション			神奈川県
	輸出品目	さつまいも、もも、ぶどう等 約 58 品目	輸出国	タイ、シンガポール
	SNS を最大限活用したプロモーション戦略を実践している。フォロワー人数は 15 万人おり、当社が費用負担して SNS で繋がっているタイの消費者 100 名を日本に招き、生産者を訪ねることで、消費者に直に知ってもらい、広める活動も行っている。 当社が小売店舗内のスペースを借り受け、社員が店頭に立ち試食等の販売促進を行っている。さらに、その内容を SNS にアップし、プロモーションや改善活動にも結び付けている。			

農林水産省食料産業局長賞				
13	杉本製茶株式会社			静岡県
	輸出品目	抹茶、煎茶パウダー、 緑茶ティーバッグ等 80 品目	輸出国	米国、英国、スイス等 22 か国
	輸出に特化した販売体制を構築し、米国現地法人では現地在住の日本人と米国人のマーケティングチームにより現地ニーズの把握と顧客対応ができています。また、顧客が求める安心・安全を担保するために各種の認証を取得している。 茶の展示会に積極的かつ継続して出展し認知度を向上させる取り組みを行っている。近年は、食品原料を扱う展示会に出展し、新たなニーズの発掘も行っている。			
14	有限会社澤井牧場			滋賀県
	輸出品目	肉牛(部位別 15 品目)	輸出国	シンガポール、タイ、 インドネシア等 10 か国
	2010 年に設立した近江牛輸出振興協同組合のメンバーと一体となって輸出に取り組んでおり、海外向け統一ブランド「近江姫和牛」として輸出することでブランディング・差別化にも取り組んでいる。近江牛輸出振興協同組合のメンバーに輸出業者が 3 名おり、組合メンバーと連携して輸出体制を構築。 また、他のメンバーが海外で近江牛を取り扱う焼き肉店をオープンする等、生産から輸出、現地販売まで近江牛輸出振興協同組合が一体となって取り組んでいる。			
15	株式会社ダイニチ			愛媛県
	輸出品目	ブリ類等の鮮魚・加工品	輸出国	米国、タイ、オランダ等 約 10 か国
	ハマチ・ブリ、マダイ、カンパチ、シマアジ等の国産養殖魚の鮮魚・加工品をチルド空輸及び冷凍船便にて輸出している。 出荷基地となる和歌山県海南市の海南シーフードセンターは、HACCP(対米・対 EU)による衛生管理を基本に、大規模な活魚備蓄設備、冷蔵・冷凍設備等を備え、365 日昼夜 2 交代の水揚げから加工の体制、また関西国際空港まで 30~40 分という立地を活かして安全・安心の国産養殖魚を鮮度抜群の状態で空輸輸出が可能な体制を構築している。			

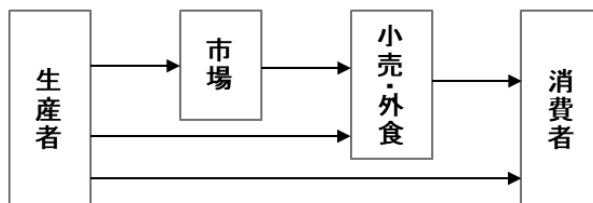
2. 輸出におけるサプライチェーンと直面する課題

国内の流通と海外への輸出では一体何が大きく違うのだろうか。輸出の実践ポイントを解説する前に国内と海外のサプライチェーンの違いと輸出に向けた課題について整理する。そもそもの前提として各国によって検疫や関税も異なっており、輸入規制がある国もあるので何でも輸出できるわけではない。そのため、輸出したいのであれば事前に入念な情報収集が必要である。

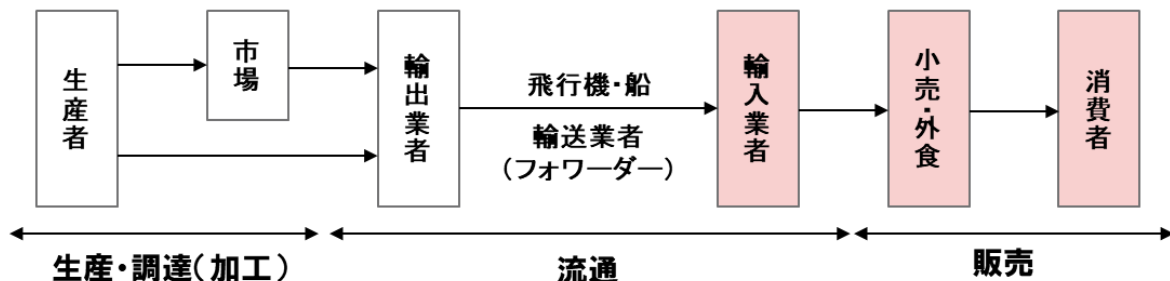
次にサプライチェーンの違いであるが、図表 4 のように国内流通と比較すると、空港や港へ運んでから海外へ輸送し、輸出先での現地の流通も加わるので輸送距離と輸送時間が大幅に長くなることが一番の違いである。その分輸送コストは上乘せされるにもかかわらず、輸送時間も大幅に長くなるので、賞味期限の長い食品であればともかく、生鮮品となると鮮度が落ちてしまい、その分価値は低下してしまう可能性がある。

図表 4 生鮮品における国内流通と海外輸出とのサプライチェーンの違い

【国内流通】



【海外への輸出】



また、日本から輸出する際の手続き(以下:輸出手続き)と輸出国側で受け取る手続き(以下:輸入手続き)も必要であり、輸出手続きに必要な書類が複数に及ぶがその手続きを輸出業者に代行してもらうことはできるものの、その分の費用がかかる。輸送については、フォワーダーと呼ばれる輸送業者がおり、彼らが海外への輸送を担当する。輸送は飛行機や船での輸送になるが、飛行機の方が早く輸送できるが輸送費は高くなりやすく、また船の場合はロットが大きく運べ、輸送費も飛行機よりは安くなるが輸送時間がかかる等、ともにメリット・デメリットがある。そして現地での輸入手続きは一般的には輸入業者が通関し、取引先へ配送し、ホテルやレストラン、小売店等を経由して最終消費者に食される。

つまり、日本の農林水産物・食品を海外で販売するとなると、輸送距離や輸送時間が延びるだけでなく、その分の輸送コストや輸出業者、フォワーダー(輸送業者)、輸入業者、販売業者等の手数料も上乘せした価格で販売する必要がある、海外での販売価格は日本で販売する価格の 2 倍とも 3 倍とも言われている。一方

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

で、輸出先の国には日本よりも安い農林水産物・食品も多く輸入されており、純粋な価格競争では太刀打ちができないのが現状であり、それ以上の付加価値が求められる。

次章からは輸出に向けたサプライチェーンを大きく「生産・原料調達」、「加工」、「流通」、「販売」の4分野に分けて、平成30年度輸出に取り組む優良業者表彰の受賞者の事例を交えながら輸出に向けた実践ポイントを解説していく。

3. 輸出に取り組むための実践ポイント

3-1. 生産・原料調達

農林水産物・食品の輸出に向けては、国ごとに検疫等の規制により輸出できる商品が限られてしまう場合が多い。また、輸出できたとしても使用農薬や残留農薬等の規制がある場合もあり、日本国内に流通している商品をそのまま輸出できるとは限らず注意が必要である。また、関税についても品目ごとに条件が異なり、昨今では TPP や EPA 等による関税の変更についても気を配る必要がある。その上で、生産・原料調達における輸出に向けた実践ポイントを挙げると、①海外のニーズに適した規格・品種、②輸出に必要な認証、③安定生産・調達の 3 点となる。

① 海外のニーズに適した規格・品種

日本国内にいと市場やスーパー等の小売店に並んでいる商品の規格が一番消費者に合っていると錯覚してしまい、日本と同じ規格のまま海外にも輸出してしまいがちである。しかし、海外の消費者が本当にその規格を求めているとは限らない。海外のニーズに合った規格や品種等、すなわち輸出専用の農林水産物を生産することが求められる。

事例 i : 株式会社日本農業(小型サイズ)

日本産の大玉りんごは海外、特に東南アジアでは高級品としてすでに輸出されていたが、購入できるのは富裕層が多かった。そこで価格調査した結果、150 円／個程度であれば、日常的に日本産りんごを購入できると分析した。そして 200～230g のりんごを意図的に栽培すべく、りんご 1 個の単価は下がるが、収量が 1.5 倍となることで結果的に生産者の所得向上にも繋がる「輸出用小玉りんご生産方法」を確立し、輸出専用のりんごを栽培している。

図表 5 「輸出用小玉りんご生産方法」による栽培



事例 ii : イヨスイ株式会社(品種改良)

日本に求められる水産物は高付加価値の水産物であり、特にクエは中国でも高級魚として人気が高かったが養殖に 4～5 年かかるため生産にかかる費用もリスクも高かった。また、中国ではハタ類の需要も

高く、その中でも「タマカイ」は大型に成長することから「タマカイ」と「クエ」を交配させ、クエの美味しさそのままに生産コストを抑えられる新魚種「タマクエ(商標登録済)」を開発した。

事例 iii : 株式会社ダイニチ(大型サイズ)

ハマチ・ブリは、国内で流通する 3~5kg のサイズよりも大きい 5~6kg のサイズのニーズがあったが、通常 2 年程度の養殖期間を 3 年に伸ばす必要があった。そこで、養殖生産者 4~5 戸と連携し、リスク分担や価格調整等を行うことによって 3 年魚の育成をすることによって、ニーズの高い 6kg 超の大型魚の確保が可能となった。

② 輸出に必要な認証

2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて GAP 認証が注目されているが、海外では生産工程やトレーサビリティ等を証明するための認証を求められることがある。特に欧米では健康ブームによってオーガニックマーケットが拡大している。また宗教の関係上、原材料等が宗教と適合しているかの証明が必要等、輸出先に合わせた認証を取得することが求められる。

事例 i : 杉本製茶株式会社(有機 JAS)

米国を中心にお茶を輸出しているが、有機抹茶のニーズが高かった。また、静岡県では抹茶の原料となる碾茶ではなく、煎茶が一般的であり有機抹茶の原料を確保することが難しかった。そこで、有機 JAS を取得している生産者や碾茶メーカーと連携し、当社が碾茶炉の設備投資を負担し、有機栽培のお茶を全量買取ることによって有機碾茶の確保が可能となった。

図表 6 茶畑の栽培風景



事例 ii : 株式会社日本農業(GLOBALG.A.P)

マーケティングの結果、東南アジアではタイとインドネシアのマーケットが有望であると判断した。しかし、インドネシアは輸入規制が厳しく、りんごの安全性を担保する GLOBALG.A.P の認証が求められるため、自社で栽培する 1ha と提携農家 4 戸で GLOBALG.A.P のグループ認証を取得することでインドネシアへの輸出が可能になった。

事例 iii : 有限会社澤井牧場(ハラル)

イスラム圏から近江牛の輸出を求められたが、イスラム教では豚由来のものやアルコールが禁止されており、また屠畜方法も決められている等、日本国内の流通とは異なる制約が多かった。そのため、自社でハラル認証を取得するとともに、認定された屠畜場に運び屠畜することによってイスラム圏へ輸出することが可能となった。

③ 安定生産・調達

輸出をする際に特に重要なのが生産量の確保である。日本は人口 1 億人超のマーケットであるのに対し、米国は 4 億人、中国にいたっては 12 億人、世界全体でみると 70 億人のマーケットとなる。例えば、米国全土に展開する小売店等に供給する、また、中国の富裕層・中流階級をターゲットした場合を考えると、海外から求められる量は日本国内とは桁違いの量を求められる場合がある。一方で、海外へ輸出するからといって国内の既存の取引先への供給を止めるというのもリスクが高いため、海外と国内への供給バランスを考えなければならない。しかし、海外の需要に対応することができれば、国内よりも魅力的なマーケットへと変身することもありえる。

事例 i : 鹿児島堀口製茶有限会社(生産者連携)

世界では和食＝健康というイメージが定着し、空前の和食ブームとなっている。特に米国ではいち早くお茶が浸透しておりニーズは非常に高い。しかし、お茶の輸出において最大のネックは残留農薬の問題である。当社は昔から化学農薬だけに頼らない栽培方法である IPM 農法に取り組んでおり、契約農家 40 戸を合わせると 270ha の茶畑を管理している。また自社で荒茶工場および碾茶工場も整備することによって、安定的なロットでの供給を可能としている。

図表 7 IPM 農法を実践する「茶畑戦隊チャレンジャー」



事例 ii : 株式会社山治(市場機能の活用)

豊洲市場は世界でも最大規模であり、日本で最も水産物が集まっている市場である。当社は豊洲市場の仲卸であり、「欠品しないことは信用に直結する」との信念は海外でも同様に重要であると考え、豊洲市場に集まる水産物の中から「目利き」して仕入れ、また、北海道、宮城県、千葉県、兵庫県、福岡県の産地市場からの直荷引できる体制を整えている。中央卸売市場の機能を最大限に活用することで年間を通して、多品種・高品質の水産物を調達し、生鮮に特化して輸出している。

事例 iii : 金印株式会社(自社生産および契約農家との連携)

原料となるセイヨウワサビは輸入に頼る業者が多いが、当社は北海道に金印アグリ㈱を設立し、自社と契約農家を合わせて 2,200t 生産している。本わさびについても、全国の生産者から調達している。また、セイヨウワサビとワサビの登録種苗も持ち、苗の供給も行うことによって安定的に生産・調達できる体制を構築している。

3-2. 加工

加工品も生鮮品同様に、国ごとに検疫等の規制が異なる場合が多い。特に使用する添加物や着色料、またパッケージやケースといった包装材等、日本で流通している加工品のままでは輸出できないことも多いので注意が必要である。しかし、生鮮品と比べ加工することで商品の付加価値を高められ、また賞味期限を長くすることによって船便での輸送が可能となり、輸送コストを下げるができる等、メリットも多い。加工における輸出に向けた実践ポイントとしては、①商品力ある加工品、②輸出に必要な認証、③ローカライズした商品開発の 3 点が挙げられる。

① 商品力のある加工品

加工品を輸出するといっても、ただメイドインジャパンというだけで商品が売れることは少ない。商品の味はもちろん機能性や成分等、他の外国の類似商品と比較しても差別化ができる商品力が必要である。

事例 i : 有限会社柏崎青果(機能性)

にんにくは青森県が国内生産量 1 位を誇っている。当社は、そのにんにくを熟成させた「黒にんにく」を輸出している。にんにくは生のままでは臭いを嫌がる消費者も多いが、発酵・熟成させることによって臭いなくなり、各種アミノ酸やポリフェノール等の健康成分が増加することにより健康食品として海外でニーズが高まった。さらに黒にんにくに加工することによって消費期限が 1 年に伸び、米国全土への輸出が可能となった。

事例 ii : 築野食品工業株式会社(有用成分)

米糠から米油を製造している過程で生じる脱脂米糠やスカム油他(精製の際に除去した各種不純物等)からイノシトールやフィチン酸といった有用成分を抽出しており、試薬原料や食品、サプリメントや化粧品

原料として欧米・アジア各国に輸出している。また、フェルラ酸は発酵させるとオーガニック認定可能なバニリン(バニラの香気成分)の製造が可能になる等、高付加価値製品原料として競争力が高い。

図表 8 米油(左)と有用成分(右)



事例 iii : 株式会社ダイニチ(特許技術)

会社の方針として安全安心を担保するために水産物を冷凍加工する際に CO 処理を行わないこととしている。そのため、ハマチ・ブリのメ化(褐変)を防ぐために、三井物産(株)と(株)オンスイと 3 社で合併会社(株)宇和島海道)を設立し、(株)オンスイが特許を持つ特殊な冷凍加工技術「超冷薫」を施すことによって鮮度を保ち、CO 処理をした商品と差別化している。

② 輸出に必要な認証

生鮮品同様、加工品においても海外では安全安心や宗教上の理由により製造工程やトレーサビリティ等を証明するための認証が求められることがある。その認証に対応するために多額の設備投資が必要な場合も多い。しかし、輸出に取り組み販路を拡大するためには輸出先に合わせた認証(認可)を取得することが必要である。

事例 i : 株式会社とかち製菓(ハラル)

当社は国内のコンビニエンスストアへの販売依存から脱却するために海外への販路を模索していた。その中で、競合が少なく、また進出のハードルが低いと判断したマレーシアへの輸出を決めた。しかし、ハラル認証取得に当たっては使用できない原材料も多かったため、一から見直しを行い、1 年半の期間をかけてハラル対応製品を開発した。

事例 ii : 杉本製茶株式会社(有機認証およびコーシャ認証)

FSSC22000、有機 JAS、米国およびカナダの有機認証、コーシャ認証を取得しており、米国とカナダの有機認証については、有機 JAS の同等性相互認証を使わずに、各国ごとの有機認証を取得している。また、コーシャ認証についてもメジャーな団体で取得する等、地道な努力を惜しまないことによって製品の競争力を高めるとともに取引先との信頼関係を構築している。

事例 iii : イヨスイ株式会社 (HACCP)

水産物の冷凍品を輸出するためには国や地域で定められた水産食品加工施設 (HACCP) の認定を受けなければならなかった。特に欧州の場合は、養殖場、運搬船、そして加工場の登録および認定を受けなければならない。当社はニーズに対応するためにゼロから冷凍加工に取り組み、米国 HACCP、EUHACCP、そして日本企業では第 1 号である中国 HACCP の認定を受けて冷凍品の輸出に取り組んでいる。

図表 9 HACCP 対応の加工場での作業風景



③ ローカライズした商品開発

既存の加工品は基本的には日本人の嗜好に合うように商品開発をしていることが多い。しかし、外国は日本とは嗜好も文化も食べ方も異なっており、しかも地域ごと、国ごとに異なっている。そのため、日本の味をそのまま輸出することも重要であるが、輸出を拡大するためには輸出先に合わせて味や形状を変えることも重要である。

事例 i : 金印株式会社 (地域ごとの嗜好合わせた商品開発)

当社では世界のマーケットをアジア、北米 (中南米含む)、欧州、日本と 4 分割し、地域ごとの消費者の嗜好や食文化に合わせて商品をローカライズしている。アジア地域、特にタイやフィリピンへは強い辛味の嗜好に合わせて辛みの強い商品を輸出しており、北米地域では、わさびを醤油に溶くことが標準化されているため、日本の粉わさびよりも辛くて粒が大きな設計にしている。また、欧州地域では、合成着色料を文化的に忌避するため、ウコンやスピルリナを原料としたナチュラルな着色料の商品を増やしている。

事例 ii : 築野食品工業株式会社 (サイズ、エビデンス、嗜好)

ベトナムでは米油は一斗缶サイズを求められ、またベトナム人は科学的なデータを重視する傾向があるため、成分表も一緒に添付している。一方で、欧州向けには和歌山県産の葡萄山椒を使用したフレーバー米油を販売する等、国、地域ごとにパッケージや味を変えて輸出している。

事例 iii : 鹿児島堀口製茶有限会社(従来とは異なるターゲット向け商品開発)

和食ブームによってお茶の文化も世界で広がっているが、それでも緑茶のまま試飲してもらおうと受け入れてもらえない場合もある。そのため、お茶にミルクを混ぜて試飲してもらおう等によってお茶の裾野を広くすることから始め、最近ではバラとお茶を組み合わせた自社開発商品「フレーバーグリーンティー」等、これまでの「茶」を飲む消費者層以外の消費者や、コーヒーや紅茶のバイヤー等、従来とは異なる分野からの需要を増やした。

図表 10 「フレーバーグリーンティー」等の自社開発商品



3-3. 流通

輸出に向けた大きな課題の一つが流通である。国内での流通と比べて流通距離が大幅に延び、それに併せて輸送時間も増える。海外へは国内流通にて港や空港に輸送し、船や飛行機で運ぶ必要があるため輸送コストも増える。また、輸出するためには輸出手続きや輸入手続き等、手続きも煩雑になり、その負担を軽くするために輸出業者や輸入業者に頼ることもできるが、その分中間流通が増えるとさらにコスト負担も重くなる。そのため、輸出を成功させるためにはいかに輸送コストを下げるか、もしくは輸送コストを上乗せした価格でも販売できるように高鮮度を維持するか等の工夫が求められる。流通における輸出に向けた実践ポイントとしては、①輸送量の増加によるコスト低減、②鮮度維持による高付加価値化、③既存流通の改善の3点が挙げられる。

① 輸送量の増加によるコスト低減

輸出をするためには船や飛行機での輸送は避けられず、特に飛行機での輸送になると輸送費用の負担はさらに重くなる。また、輸送量によっても輸送コストが変わり、ロットが大きくなれば輸送コストも下がる。つまり、輸送量を増加させることで輸送コストを下げるのが重要である。

事例 i : 株式会社長沼あいす(実質量の増加)

牛乳からアイスクリームを製造する際に空気が入るため、アイスクリームで輸送すると牛乳で輸送するよりも量が増えてしまう。そのため、完成品を輸出するのではなく、殺菌後の牛乳にわずかな加工をして冷凍輸出をすることで、同じコンテナでも20%多く積むことが可能となり、輸送コストの低減に繋がっている。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

る。さらに台湾では、カップアイス等の最終製品の関税が 10～20%かかるのに対し、原材料である加工乳は 5%で済むこともメリットとなっている。

事例 ii : 有限会社澤井牧場（一頭まるごと輸出）

近江牛等のブランド牛は、海外では富裕層向けに需要が高いが、求められる部位はロイン系（サーロイン、リブロース、フィレ）がほとんどのため、一頭当たりの輸送量が限られてしまい輸送コストの負担が重かった。そこで、全ての部位をカットするセカンダリーカットを行い、一頭まるごと輸出することによって、輸送コストを下げる事が可能となった。

図表 11 一頭まるごと輸出するためのセカンダリーカット



事例 iii : 株式会社山治（産地との連携）

水産物輸出には「300kg の壁（輸送量 300kg 以上なければコストが合わない）」があった。当社は豊洲市場の機能を活かし、300kg 以上の輸送量を確保できていたが、地方の産地からは「輸出への取り組みを勧められるがコストが合わない」との相談が多かった。そこで、地方の仲卸や漁協と連携し、輸出したい水産物を豊洲市場に送り、当社がまとめて 300kg 以上の輸出量を確保し、輸送コストを下げることによって地方の産地からの輸出も可能にしている。

② 鮮度維持による高付加価値化

輸出をするとどうしても輸送コストが増える分、現地での販売価格が高くなってしまふ。また、輸送距離が延びる分、輸送時間も長くなるのでいくら日本産と言えども、品質面で他の外国産や同じ日本産の商品との差別化を図るためには、「ジャパンブランド」にプラスアルファの高付加価値化が求められる。その手段の一つとして、鮮度維持による高付加価値化が挙げられる。

事例 i : ゼンフーズジャパン株式会社（DAY0 流通）

香港へ生鮮品を空輸する場合、商品を仕入れてから現地の飲食店に届けるまで、既存の宅配流通だと翌日配送（DAY1）となってしまう。しかし、当社は日本国内と香港に拠点を有し、タイムリーな連携と独自の流通網を構築することによって、飲食店から受注してから約半日（DAY0）で生鮮品を届けることができる。

事例 ii : 株式会社アライドコーポレーション(現地でのコールドチェーン構築)

元々タイから日本へ食品を輸入しており、そのノウハウをベースに日本からタイへも日本産の青果物を輸出している。特に、青果物の中でも傷みやすいものは、市場を通さず自社便(保冷車)で産地から輸出港まで輸送している。さらに CA コンテナでの海上輸送に加え、バンコクの冷蔵倉庫にスーパークーリングシステムを導入することで、現地の販売店までの品質を維持した流通網を構築している。

事例 iii : イコスイ株式会社(活魚輸送)

当社は活魚車を 25 台(自社保有 14 台)使用するとともに活魚船での輸送を行うグループ会社を有しており、国内および海外へ活魚のまま輸送することが可能である。特に中国・韓国では生簀から取り上げてその場で捌いて提供する飲食店が人気であり、また鮮魚での輸出の場合においても、関西空港の近くの営業所まで活魚で輸送し、関西空港からの出発合わせて魚を締めて輸出することにより、高鮮度を維持している。

図表 12 活魚船による輸送



③ 既存流通の改善

国内流通も海外流通も既存の仕組み、すなわち市場を通した流通構造、従来の包装材(発泡スチロールや段ボール)、出荷先としての JA や商社を活用することは、手続きも簡素化されていることも多く安心感もあるが、既存の仕組みが最も効率が良いものとは限らない。つまり、輸送量や輸送時間だけでなく、包装資材・梱包資材・規格の改善や中間流通の簡略化等によって流通コストを下げる取り組みも重要である。

事例 i : 有限会社柏崎青果(鮮度保持とロス率の低下)

元々、長芋はおが屑に詰めて出荷していたが、おが屑の調達が難しくなったため、欧州への輸送方法について再考する必要があった。そこで 2 年かけて鮮度保持袋をメーカーと共同開発するとともに包装作業を機械化することにより鮮度保持期間を 2 か月まで延ばすことができ欧州への輸出が可能となった。また、輸送中のコンテナ内の温度を管理するシステムを導入することでロス率を劇的に下げることに成功した。

事例 ii : Wismettac フーズ株式会社 (梱包材の変更)

これまで日本からりんごを輸出する場合に使用していた発泡スチロールの 10kg 箱では、輸出用コンテナで使用するパレットに積むと余ったスペースができてしまう等の無駄があった。そのため、パレットに最も効率的に積むことができるサイズに変更するとともに、発泡スチロールからダンボールに素材を変更した 15kg のダンボール箱を開発することによって物流コストの低減を実現した。

事例 iii : 株式会社山治 (実質輸送量の増加と混載物流)

鮮魚を 1 匹まるごと輸送すると輸出量は稼げるが、現地では頭や内臓、骨の部分等、捨てる部分も多く無駄な部分を輸送していることになる。そこで、市場で仕入れた魚をフィレ加工して真空パックで輸送することによって、可食部分のみを輸送できるとともに鮮度の維持も可能になる。また、香港や台湾向けには青果や調味料も一緒に混載することによって効率化を図るとともに、水産物だけでなく「和食」として輸出している。

図表 13 フィレ加工および真空パックした商品(左)と提供商品(右)



3-4. 販売

海外で販売する場合、その国の商品はもちろん、他の国からの輸出品とも競合になる。外国人の日本のイメージは「高品質」、「安全安心」等が挙げられ、富裕層向けの高単価商品で差別化する傾向が強いが、そのマーケットは一部に限られてしまう。香港などでは富裕層向けの輸出マーケットは飽和状態となっており、結局は価格競争になってしまっていると言われている。今後、輸出を拡大していくためには富裕層のみならず、いかに中間層や一般消費者にアプローチしていくかが重要である。販売における輸出に向けた実践ポイントとしては、①ローカル販売、②教育・啓蒙、③情報発信の 3 点が挙げられる。

① ローカル販売

現状、日本から輸出した農林水産物・食品は、日系のスーパーや百貨店で販売されている場合が多く、現地スーパー等では棚の隅に置かれているのをよく目にする。また、委託販売での形式が多く、たとえ売れなくても現地のスーパー側にリスクがないので、飾りのような扱いとなっている。販売を拡大するためには中間層や一般消費者向けにアプローチする工夫が必要である。

事例 i : 有限会社柏崎青果(オーガニックスーパー)

主力商品となった黒にんにくは産官学で連携し、商品開発を一から手掛け、また大学との共同研究によって機能性の証明ができていることによって、海外から健康食品としても注目され、スペインの世界一予約の取れないレストラン「エルブジ」に採用された。さらには米国全土に展開するオーガニックスーパー 400 店舗でも取り扱われた。

事例 ii : 株式会社日本農業(棚の確保)

タイやインドネシアでは日本産りんごは高級品として扱われるが、中流階級へアプローチするために、日本産を前面に出すのではなく、独自の品質基準を定めた自社ブランド「Essence」を用いて販売を行っている。また、現地スーパーに対しては、棚の並べ方、消費者への見せ方、マネキンによる販売方法まで指導することによって、棚回転を高めるための支援を行っている。

事例 iii : 株式会社アライドコーポレーション(現地販売及び EC 販売)

タイ料理食品の輸入を手掛けていた知見を活かし、タイの現地スーパーや自社店舗で販売しており、バンコクに現地法人「Bangkok Food System Co.,Ltd」を設立し、社員が現地スーパーや店舗で試食販売を行っている。また、タイの一般消費者向け日本食品 EC サイト「JAPAN OISHI TANOSHINET」を開通して消費者への直接販売も開始している。

図表 14 「JAPAN OISHI TANOSHINET」のホームページ



② 教育・啓蒙

海外ではその国ごとの文化や食べ方があり、基本的に日本とは異なる。つまり、日本の農林水産物・食品を輸出できたとしても、日本食材の料理方法や食べ方がわからなければ消費も増えず、拡大することは難しい。そのため、日本の文化を発信するとともに食材の取り扱い方や食べ方を教育・啓蒙することが重要である。

事例 i : ゼンフーズジャパン株式会社(調理法の提案営業)

マグロでは大トロなどの特定部位に人気集中するため、マグロを丸ごと仕入れてしまうと海外では人気のない中トロ部分が余ってしまっていた。そのため、現地に加工場を整備し、指定部位の少量パック提供

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

等のニーズに対応できる体制を構築するとともに、中トロなどの部位のニーズを調理法の提案営業等によって開拓している。

事例 ii : 株式会社山治(魚の取り扱いおよび捌き方指導)

タイの市場では水産物でも路上に商品を並べており、コールドチェーンが整っておらず日本の水産物を新鮮な状態で輸出しても現地で品質が保てない可能性があった。そのため、タイの市場関係者を築地市場に招聘し、3週間にわたり魚の取り扱い方法や青魚系の魚の捌き方を指導することによって、タイの市場で日本の水産物を取り扱える技術を伝授した。

事例 iii : 有限会社澤井牧場(和食の提案およびカットティング指導)

海外では日本産肉牛はステーキでの提供が主であったが、日本のすき焼きやしゃぶしゃぶ等の和食料理を提案することによって、他の部位もセットで販売している。またレストランのシェフやパートナー企業に対してカットティング技術を指導することにより、ブロックで輸出した肉牛を現地ですき焼きやしゃぶしゃぶ用に薄くスライスして和食等にも活用することが可能になった。

図表 15 ベトナムでのカットティング技術の指導風景



③ 情報発信

商品販売において、商社、バイヤー、料理人向けの BtoB、一般消費者向けの BtoC を問わず、自社の取り組みや商品、販売情報を知ってもらうためには密に情報発信をする必要があり、それは国内でも海外でも変わらない。また、海外の場合は伝統、文化、慣習、嗜好等、生活習慣が日本と異なるため、その国ごとに合った情報発信を行うことが重要である。

事例 i : 株式会社アライドコーポレーション(SNS の活用)

タイ料理を輸入するためにマーケットを知り尽くしていることを強みに、タイで流行っている SNS を最大限に活用したプロモーション戦略を行っている。当社ページのフォロー人数は 15 万人を超えており、そのうち約 2 万人については年齢や収入、住所等の属性を把握している。また、商品の生産者の様子を撮影し

た動画を発信したり、タイの消費者 100 名を日本に招いて生産現場を訪問する等、直接消費者へのアプローチが可能となっている。

事例 ii : 金印株式会社(アンバサダー制度)

2015 年より金印アンバサダー制度を導入し、アンバサダーより現地のレストランや量販店の顧客紹介や直接商談の援助、また、法・制度の改正、経済環境、流行や思考の変化等、日本では捉え切れない現地の情報の提供を受けている。アンバサダーになっている方々は、レストランチェーンや豪華客船のレシピ開発者やバイヤー出身者等、様々なバックグラウンドを持っており、現在、スペイン、イタリア、ドイツ、シンガポールの 4 か国に設置している。

図表 16 海外販促を補助する金印アンバサダー



事例 iii : 築野食品工業株式会社(シンポジウムの開催)

米糠の有用成分について幅広く情報発信することを目的として 1997 年から 10 年に 1 回の頻度で「米および米糠の成分による疾病予防」に関する国際シンポジウムを主宰している。国内外の研究者や化学産業関係者を呼び込み最新の研究報告や商談を行うことによって新たな用途や販路を開拓している。

4. パターン別に見る輸出のビジネスモデル

これまでは輸出のサプライチェーンの各項目における実践ポイントを優良事例の取り組みを紹介しながら解説してきた。本章では輸出に取り組んでいる各優良事例のビジネスモデルに基づいて、パターン別に分析する。輸出のビジネスモデルは大きく「輸出業者活用型輸出モデル」、「ターゲット国特化型輸出モデル」、「一気通貫型輸出モデル」の3つに分けられる。

4-1. 輸出業者活用型輸出モデル

輸出業者活用型輸出モデルはその名の通り、輸出をする際に自社で輸出手続きは行わず、商社やメーカー等の輸出業者を活用するモデルである。海外への輸出に初めて取り組む際にはまず輸出業者を探すことから始める場合も多く、オーソドックスな輸出モデルと言える。今年度の受賞者では、鹿児島堀口製茶(有)、(有)柏崎青果、(株)山治、(有)澤井牧場がこれに当てはまる。また、Wismettac フーズ(株)は自身が輸出事業者になる。この輸出モデルの特徴と注意点は以下の通りである。

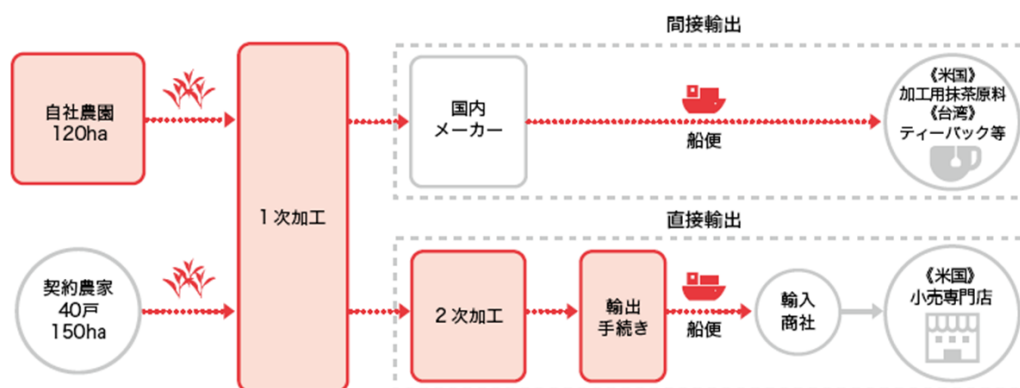
《特徴》

- 輸出業者と取引をすればよいので、自ら輸出手続きをする必要がない。
- 取引相手は輸出業者となるので決済は円貨で行うことができ、資金回収リスクを回避できる。
- 輸出業者の取引先の輸入業者が販路を持っている場合もあり、販路を紹介してもらえる可能性がある。
- 輸出業者のネットワークを利用して複数国に輸出を展開することも可能である。

《注意点》

- 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最終販売価格が高くなりがちになってしまう。また、輸出に取り組む事業者の利幅も少なくなってしまう。
- 輸出業者が求める需要量に対応できなければ取引が中断されてしまう可能性がある。
- 商品力がなければ、価格競争に巻き込まれてしまう。また、価格競争に対応できなければ他の産地に鞍替えされてしまう。

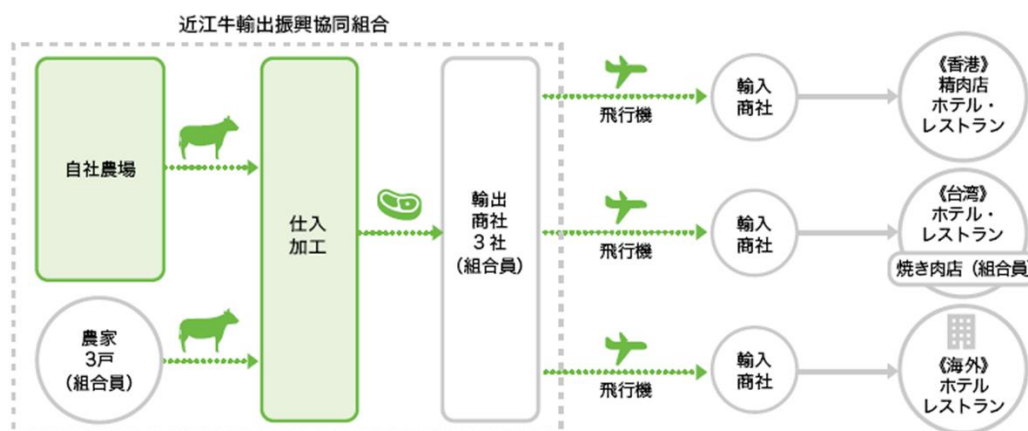
事例 i : 鹿児島堀口製茶有限会社



本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

当社の現在の輸出の中心は間接輸出であり、その強みは「生産力」である。契約農家を含む約 270ha にて、スマート IPM 農法(スマート農業と IPM の造語)を導入することで化学農薬や化学肥料だけに頼らない栽培方法を実践している。契約農家 40 戸全て JGAP 認証のグループ認証や自社農園のうち 9ha でオーガニック認証を取得したり、国内のお茶ではまだほとんど取得されていない「レインフォレスト認証」も取得する等、海外の需要に合わせた「質」と「量」を確保できることによって国内産地の中でも優位性を保っている。

事例 ii : 有限会社澤井牧場



2010 年に近江牛の輸出を目的として「近江牛輸出振興協同組合」を設立しており、その組合員に輸出商社が 3 社いる。輸出に当たっては近江牛輸出振興協同組合のメンバーである輸出業者と一体となってビジネスに取り組み、輸出業者に国内渡りで販売することによってリスクを軽減する一方で、販路開拓は、当社も含めた組合員がそれぞれのルートで開拓することによって WIN-WIN の関係を構築できている。

4-2. ターゲット国特化型輸出モデル

ターゲット国特化型輸出モデルは、ターゲットとした一つの国に照準を絞り、その国に現地法人を設立して輸出業務から輸入業務まで一手に担うビジネスモデルである。このモデルは輸出国こそ少ないものの、その国における輸出金額は他の事業者と比べて多い。今年度の受賞者では、(株)とかち製菓、(株)長沼あいす、ゼンフーズジャパン(株)、杉本製茶(株)、(株)アライドコーポレーションがこれに当てはまる。この輸出モデルの特徴と注意点は以下の通りである。

《特徴》

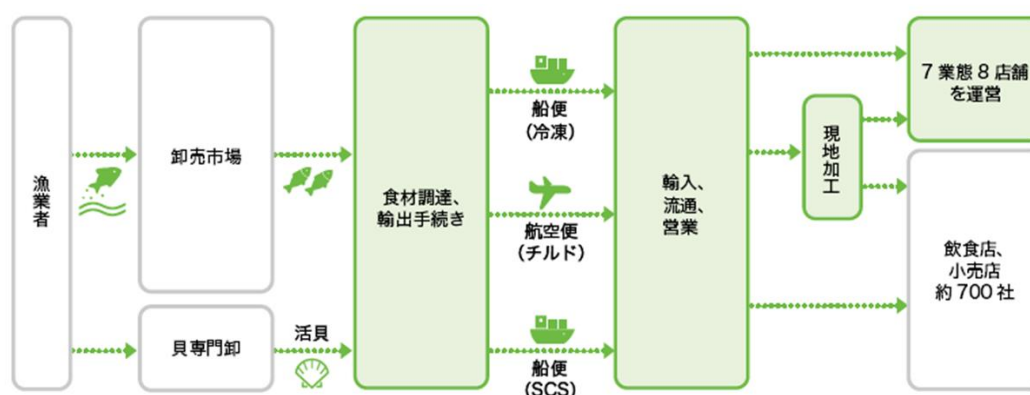
- 輸出業者や輸入業者といった中間流通を省くことができるので流通コストを下げる事が可能になる。
- ターゲット国内に現地法人があるので、その国の関税や検疫等の変化に関する情報を取得しやすい。また、現地の人を雇用するので、商談等においても言葉や文化の壁がなくなる。
- 現地法人を海外拠点として近隣の国へ輸出・販路を拡大することができる。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

《注意点》

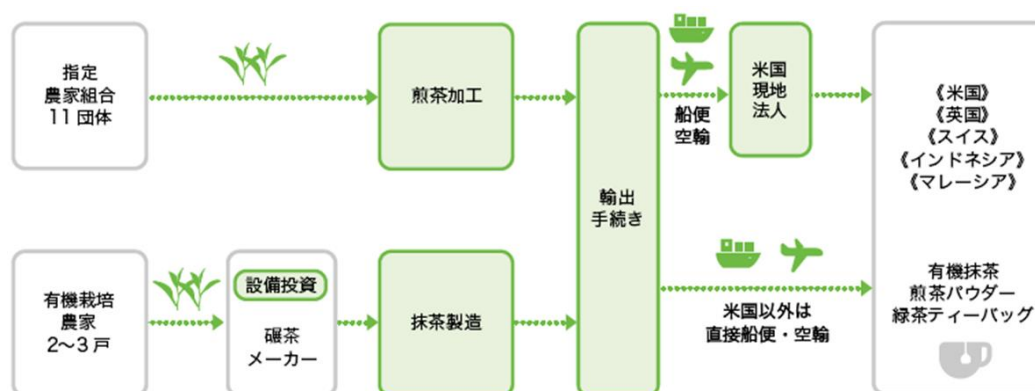
- 国ごとに現地法人を設立するルールが異なり、国によっては相当高いハードルが設けられていることがある。
- 現地法人を設立したからといってすぐにビジネスが軌道に乗ることは少なく、覚悟を持って腰を据えて取り組む必要がある。
- ビジネスが不調続きになってしまった場合には撤退を余儀なくされ、その場合には輸出ビジネス自体が頓挫してしまう可能性が高い。

事例 i : ゼンフーズジャパン株式会社



当社は香港、マカオ、シンガポールの各国で、約 700 店の飲食店向けに日本食材の卸販売業を展開するゼンフーズグループ各社に対する総輸出販売機能を担う会社である。日本から見れば、香港の企業が日本に設立した子会社のように見えるが、日本人が海外で事業展開する中で自社独自の流通網を構築するために設立した輸出商社である。

事例 ii : 杉本製茶株式会社



米国に現地法人を設立し、輸出手続き及び輸入手続きを自社グループで行っている。同現法が海外販売の窓口となり、現地在住の日本人と米国人のマーケティングチームを編成し、展示会等へ積極的に出展する等の営業活動を行うとともに、現地ニーズの把握や顧客の対応も行っている。

4-3. 一気通貫型輸出モデル

一気通貫型輸出モデルは、生産・仕入れから加工、梱包、輸出までの流れを一気通貫で行うビジネスモデルであり、海外の顧客からの注文を自社で受けている場合が多い。また、このモデルの事業者は輸出国も多岐にわたっている。今年度の受賞者では、金印(株)、イヨスイ(株)、築野食品工業(株)、(株)日本農業、(株)ダイニチがこれに当てはまる。この輸出モデルの特徴と注意点は以下の通りである。

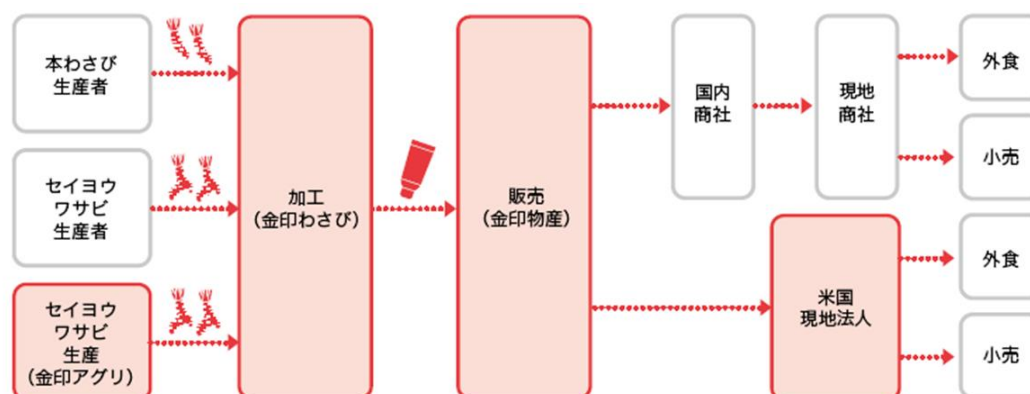
《特徴》

- 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現地へ届けるまでのリードタイムを短くすることができる。生鮮品や水産物のような鮮度が重要な商品の場合には有効な手段である。
- 自社で受注対応することによって、輸出に向けた商品開発や仕入れが可能となる。また、自ら生産、加工、流通を行う6次産業化に取り組んでいる場合も多く、コストを抑える仕組みづくりがされている。
- 自社で販路を構築しているので、ただ注文を待つだけでなく、SNS等を活用してこちらから商品売り込むことも可能となる。
- 生産者と一緒になって輸出専用の農水産物を作るので、生産者も輸出に貢献している実感を得やすい。

《注意点》

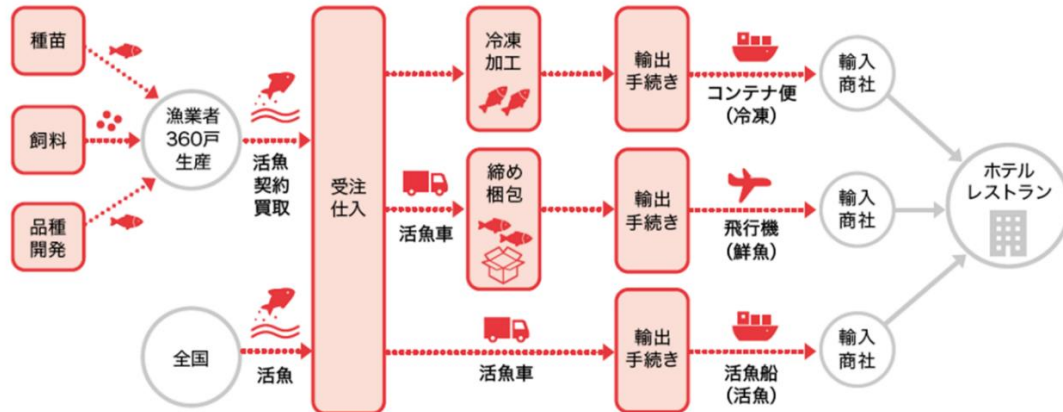
- 自社で受注する仕組み作りをしなければならない。また、深夜に受注をしなければならない場合も多く、海外事業部などの海外専門部隊を組織する必要がある。
- 輸出先が多岐にわたるため各国の関税や検疫等の変更についてアンテナを高くしなければならない。
- 6次産業化の課題と同様、産地ブランドなどの場合には農水産物の生産量が限られてしまい、国内と海外の供給バランスを考える必要がある。

事例 i : 金印株式会社



粉わさび、チューブわさび、冷凍生おろしわさび等を製造するメーカーでありながら、北海道でわさびの生産も手掛けている。また、マーケティングに基づいて地域ごとの消費者の嗜好や食文化に合わせてローカライズした商品開発まで行っており、生産から商品開発、加工、販売まで輸出に向けた一貫体制を構築している。

事例 ii : イコスイ株式会社



地元である愛媛県宇和島市の漁業者と密接に連携するとともに活魚、鮮魚、冷凍の多様な販売網の構築している。また、自社で通関業も取得しており、海外からの受注及び輸出手続きも自社で行うことにより、受注から生産・加工・輸出手続・輸送（代理輸送含む）・通関（代理通関含む）まで自社で行っている。

4-4. 3つの輸出モデルの複合型

本章では輸出のビジネスモデルを大きく「輸出業者活用型輸出モデル」、「ターゲット国特化型輸出モデル」、「一気通貫型輸出モデル」の3つに分けたが、どれが正しい、成功しやすいということではない。

本事業の受賞者の中には複合した輸出モデルを実践している事業者もいる。「輸出業者活用型輸出モデル」の事例で取り上げた鹿児島堀口製茶有限会社は、最近では自社ブランドを構築し、自ら輸出まで行う「一気通貫型」（ビジネスモデル：直接輸出）にも取り組み始めている。

「ターゲット国特化型輸出モデル」の事例で取り上げた杉本製茶株式会社は、輸出に向けて有機栽培農家や碾茶メーカーと一体となって原料調達の部分から関わっているという点では、「一気通貫型」との複合型である。

また、「一気通貫型輸出モデル」の事例で取り上げた金印株式会社は、自社でわさびの栽培から加工まで行う面では一気通貫型であるが、米国では現地法人を設立している点では「ターゲット国特化型」、その他の国へは輸出商社を活用している点では「輸出業者活用型」と3つの輸出モデルの複合型となっている。

輸出に取り組んでいる事業者は、数えきれない程の失敗を積み重ねて現在の輸出モデルを構築してきた。農林水産物・食品の輸出に向けては多種多様な品目があり、それぞれの品目や特徴に合わせた輸出モデルを検討していただきたい。

5. おわりに

本レポートを作成するにあたり、一般的に重要だと言われる「マーケティング」については敢えて取り上げていない。その代わりに各実践ポイントの事例の節々にマーケティングについても触れている。実際、マーケティングは重要であることは間違いない。しかし、マーケティングの結果に基づいて、そのビジネスモデルを実現するためにサプライチェーンを工夫・改善するかがより重要なのである。

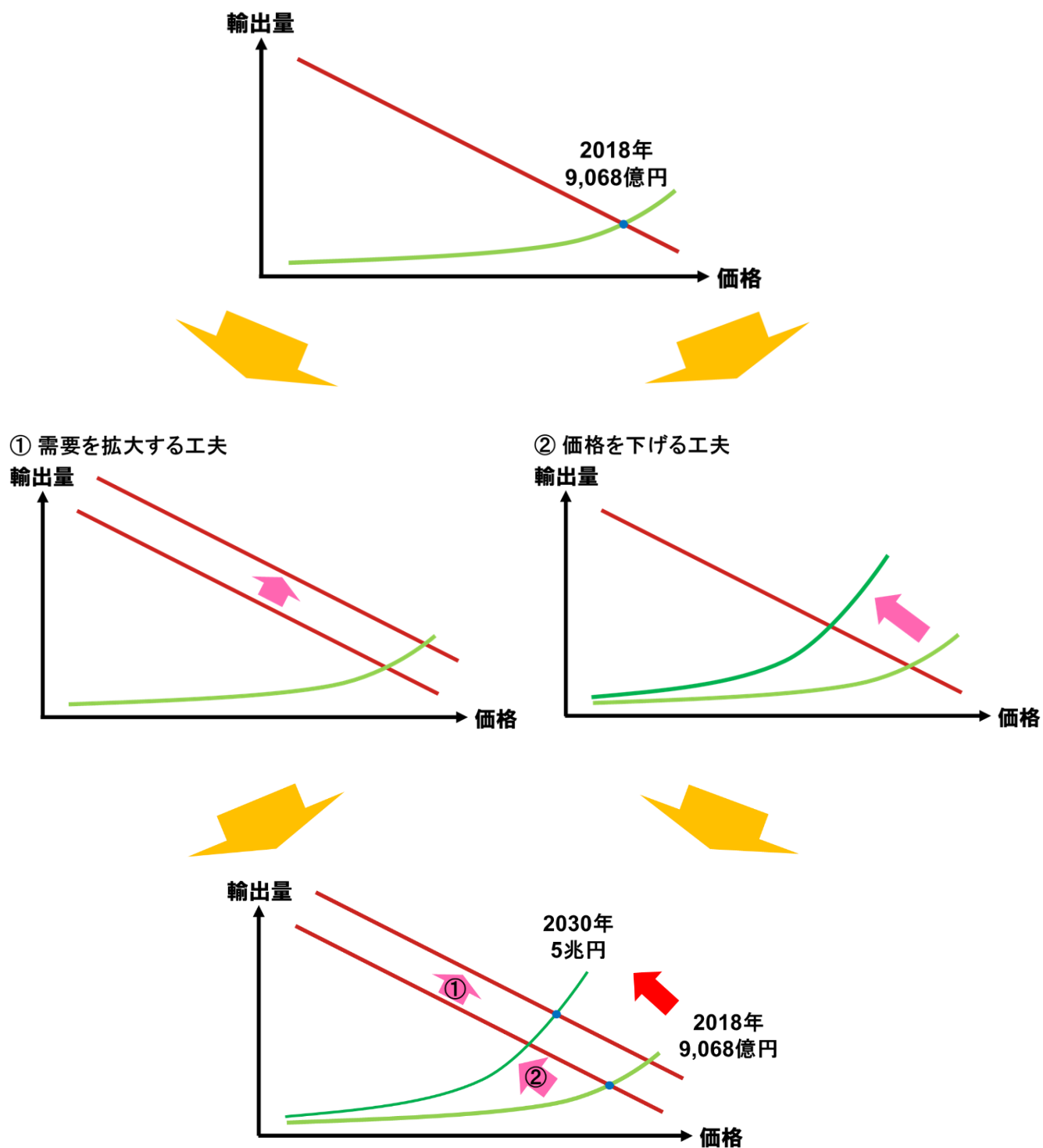
図表 17 マーケティングに基づいたサプライチェーンの工夫・改善点

生産	国内流通と同じ規格が海外でも常識とは限らない。 ターゲット国のニーズに合わせた規格や認証で生産する。
加工	国ごとに嗜好は異なるので、その地域、国に合った商品開発を行う。 日本よりも安全・安心に厳しい国も多く、必要な認証の取得も必要。
流通	一般消費者をターゲットとする場合、輸送コストが一番のネック。 パッケージ、梱包材、デッドスペースをなくす、混載等、工夫の余地あり。
販売	日本のようにストーリー性やこと消費が通用しない国も多い。 現地の消費者に合わせたアプローチ方法を模索する。

また、農林水産物・食品の輸出においては、「ジャパンプランド」に頼った高級品としての販売が多く、新興国では富裕層しか手が届かないのが現状である。しかしながら、2019年の輸出額1兆円、さらに2030年の輸出額5兆円の目標を達成するためには、図表18のように2つの取り組みを同時に進める必要がある。一つ目は日本食の普及であり、日本の農林水産物・食品をただ輸出するのではなく、商品の取り扱い方や食べ方まで普及することによって海外の需要を拡大することである。二つ目は販売価格を下げることである。現在は、輸送コストも高いが故に現地での販売価格が高くなってしまい、結果的に富裕層をターゲットにせざるを得ない事業者が多い。しかし、物流を工夫したり輸送中のロスを少なくすることによって、日本の品質を維持し、利益をきちんと確保しながら、中流階級や一般消費者をターゲットにできる販売価格にすることは可能であろう。その二つを実現していくことによって、農林水産物・食品の輸出がさらなる成長産業となる。本レポートで取り上げている受賞者は、すでに中流階級や一般消費者をターゲットとした輸出モデルを構築し始めており、ぜひ参考にしていきたい。

一方で、関税や検疫の問題等によってまだまだ輸出が難しい国も多く、輸出に取り組む事業者だけではどうにもならない課題も多い。2030年に日本の農林水産物・食品の輸出額を5兆円に拡大するという日本政府の目標を達成するためにも、行政と輸出に取り組む事業者が一体となって課題を一つずつ解決していくことを期待したい。

図表 18 2030 年輸出額 5 兆円実現に向けたイメージ



本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019

農林水産省 平成 30 年度 海外需要創出等支援対策事業

食文化発信による海外需要創出加速化事業

(輸出に取り組む優良事業者表彰事業)

「農林水産物・食品の輸出に取り組む優良事例から紐解く実践ポイント」

平成 31 年 3 月発行

発行者

〒100-8170 東京都千代田区大手町 2 -1-1 大手町野村ビル 22 階

TEL. 03-3281- 0780 FAX. 03-3281- 0789

野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社

制作・編集： コンサルティング部 上席コンサルタント 仲野 真人

事 例 調 査： 取締役 コンサルティング部長 佐藤 正之

コンサルティング部 上席コンサルタント 久保田 信治

企画部 エグゼクティブマネージャー 遠藤 暁

調査部 副主任研究員 石井 佑基

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザリー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2019