

「上海・和郷園」構想

膨大な数に上る富裕層がいるといわれる中国市場。和郷園も上海を生産拠点とした本格的な中国進出を進めている。すでにグループ会社が香港に乗り込み、着々と足場づくりを固めているが、そこで行なっているのは、寿司店や日本食レストランへの鮮魚の流通だ。一見、農業経営とは無関係に思える取り組みには、中国で農業経営を成立させるために考え抜かれた戦略がある。

中国の富裕層マーケット

本誌読者の会全国大会の基調講演で、高糖度トマトを皮きりに中国本土で生産事業に取り組む「上海・和郷園」構想の一端を明かした。

予想どおり、「中国で商売して大丈夫でしょうか?」「本当に富裕層マーケットはあるのでしょうか?」といった質問が返ってきた。

イメージ的には、日本と中国の商売はとても格差がありそうだが、実のところ、すでにそんなに大きな開きはない。

たとえば、製造業で、日本では500円で作れる商品は現在、中国では450円ほどで作られている。その差はほんの1割だけ。利益はほぼ同じだ。原材料の価格も変わらなければ、使っている設備もそれほど変わらない。

では日本と中国の何が違うのか。最も違うのは人件費の分配方法だ。

日本の場合、5000円の製品を作る中小企業の年間の人件費は、社員10人で大体の総額が5000万円。社長の取り分が800万円、専務は600万円。課長クラスは450万円、若手社員は300万円……と若手社員と社長の差は3倍もない。それが中国の場合、4500円の製品を作る企業の人件費は4500万円、社長の取り分は3000万円だ。そして専務が300万円、あとの社員は50万円。こうした分配だから日本よりもずっと富裕層が生まれやすい。

この分析に、成長著しい中国沿岸部の中小企業数を加味して計算してみる。そうすれば、「個人資産10万ドル以上の中国人は5000万人」といわれる統計も間違っていないことが分かる。確実に富裕層マーケットが存在するのだ。

肝心なのは、自分なりに市場の実態を細かく丁寧に整理して、ビジネスの判断基準を持つことだ。

鮮魚で流通ルート構築

大きな市場があるからといって、進出すれば必ず成功するかというと、そんな簡単な話ではない。市場は規模だけでなく、その成熟度でみるこ

とが重要だ。中国市場の分析と上海進出の案件は5年以上前からできあがっていた。しかし、上海を筆頭とする沿岸部の成長は製造業がほとんど牽引したもので、日本が得意とするサービス産業という側面はまだ未成熟だった。つまり、我われの企業レベルでは先行投資リスクが大きすぎる。

そこで我われは本格的な中国本土への進出の備え、一番リスクの低い投資を考え、香港に目をつけた。香港はサービス業が成熟しており、貨幣経済的にも日本とそれほど変わらない金融都市だ。関税といった障壁もない。そんな海外にしては事業のやりやすい市場で、まずは、流通業

和郷の精神 18

木内博一の
のマネジメントと

和を育み

We bring up harmony

郷土を敬し

We respect our native district

園芸を志す

We aim at horticulture

木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学卒業後、90年に就農。96年事業会社(和郷)を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(和郷は2005年に(株)和郷に組織変更。生産・流通事業のほか、リサイクル事業や冷凍工場、カット・パッキングセンター、直営店舗の展開をすすめる。05年海外事業部を立ち上げ、タイでマンゴー、バナナの生産開始。07年日本から香港への輸出事業スタート。現在、ターゲット国を拡大準備中。本連載では、起業わずか10年でグループ売上約50億円の農系企業を築き上げた木内の「和のマネジメントと郷の精神」。本連載ではその「事業ビジョンの本質」を解き明かす。

を創ってきたのである。

最初に取り組んだのは、その日、築地に入った新鮮な魚を輸送し、夕方までに香港の寿司店や日本食レストランに届ける仕組みである。そういうサービスを求める店は、良いお客さんがある店だから、良いものが欲しい。そしてその「良いもの」がコンセンサスになっていく。

つまり良い魚を提供してだんだん良好な関係ができたところで、今度は「実はうち、野菜も扱ってますよ」と声をかけるのだ。取引先は「こん

ない魚を持つてくる業者なんだから、野菜も『良いもの』だろうな』と考え、ちよつと試してみようかという気になる。そこで初めて我われ農家を作った野菜や果物に順番が回ってくる。

安売りしない仕組み

この事業の話をするに「和郷さんがなんで魚やってるの？」と驚かれる。しかし農家だから野菜しか売っちゃいけないと考える時点で、「マーケットイン」のことが分かっている。お客から見れば、良い野菜も、良い果物も、良い魚も、良いお肉も、全部が主役だ。俺は野菜農家だから、俺の野菜を主役にしろとか、肉はダメだとか、魚は主役じゃダメだとか、



写真上：2月10～11日に開催した本誌の全国大会の壇上で、中国進出について語る木内氏。写真下：築地市場の鮮魚を香港に輸送して顧客の信頼を獲得することで、中国国内での農産物流通ルートも構築している。

そんなバカげた話はない。顧客視点で足場を築いた後、初めて得意なもので勝負すればいいのである。

商売とは常に、お客さんの要望に對して、質の高いサービスを提供することだ。要は、最初にマーケットインで流通といったサービスをつくり上げたところが、お客さんに支持される限り、その商流をオペレーションする権利を持っているにすぎない。

現在、香港では100カ所以上のお客さんとの提携を築きあげている。しかしこれがゴールではない。あくまでこれも中国進出のための足がかりだ。今度、和郷園は本格的な中国進出として、高糖度トマトやイチゴを上海近郊で作ろうと考えているが、毎日何トン生産できたとしても、売り先がなければそれを安売りするしかなくなる。それでは「元も子もない。『農業者の自律』という我われの戦略に反してしまふ。

だから、まず上海で、適正価格で売れる分は上海で売る。そこでもし残ったら、中国で安売りせず、香港へ持つていくのだ。そうすると香港には100カ所のお客さんがいるから、あとは自動的に売ればよい。

このような流通を自ら創ってきたからこそ中国で生産・販売する際に「大丈夫か？」ではなく、立ち上げリスクが正確に計算できるわけである。