

最終報告書

令和3年度 GFPグローバル産地港湾等連携輸出拡大委託事業（本省③）

株式会社野村総合研究所
コンサルティング事業本部
アーバンイノベーションコンサルティング部

2022年3月22日

NRI

Share the Next Values!



Task1. 地方港湾活用による物流効率化

- Task2. 品目団体の活動資金調達制度
- 参考資料

※以下の資料内では「活動資金調達制度」=「チェックオフ制度」として記載









参考) 次頁以降で使用する港湾等の略称は以下の通り

略称	名称
NC	豪・ニューカッスル港
RO	独・ロストック港
MA	韓・馬山港
EV	米・エヴァーグレイズ港
TV	豪・タウンズヴィル港
PRO	蘭・Prominent
MLA	Meat and Livestock Australia

地方港湾が活用される要因

活用が進んでいる地方港は、産地との近接性に加え、設備拡張・後背地との輸送ネットワーク整備によって、荷主のコストとトータルリードタイムを削減している

地方港湾が活用される要因 (文献調査結果・オペレータ/荷主へのインタビューを元に作成) オペレータ / 荷主のコメント及び文献調査結果 (略称の凡例は前頁)

荷主の誘致	輸送コスト低減	産地との近接性	 <ul style="list-style-type: none">小麦・穀物の生産地は港から500~1,000kmの範囲内にあり、次に近いケンブラ港より200~250km近い (NC・荷主)2006年に輸出業者が加工工場を設置したことで菜種製品の輸出が始まった (RO・荷主)自治体からの物流費補助が最大の理由* (MA・荷主)
		その他実質コスト削減	 <ul style="list-style-type: none">産地からの距離の遠さ、コールドチェーン設備が他の港との差 (NC・荷主)中南米・カリブに近いため。アジア向け貨物は別の港を活用 (EG・オペレータ)EUで最も穀物の生産が盛んな地域の一つの中心に港が位置している (RO・荷主)
	総リードタイム短縮	産地との近接性	 <ul style="list-style-type: none">穀物地帯と接続しジャクソン港・ケンブラ港より合計リードタイムが短縮した (NC・オペレータ)産地の一般道から州間高速道路が港まで直結 (EV・オペレータ)アウトバーンは港に接続していることが多い。トラック待機エリアも100台以上ある (RO・荷主)
		産地との物流ネットワーク	 <ul style="list-style-type: none">産地からの距離の遠さ、コールドチェーン設備が他の港との差 (MA・荷主)浚渫が深く、船舶の入港が容易であることもニューカッスル港の大きな利点 (NC・荷主)地場物流企業が港湾内に冷蔵や積替設備を整備しており設備が充実 (EV・オペレータ)
		港湾設備	 <ul style="list-style-type: none">税関、農務省事務所、動物・植物検疫が港内に揃っており輸出入手続きが容易 (EV・オペレータ)一部の地方港は年中無休で手続き・半出入 (複数)新ターミナルの建設で5-10日でバナマックス船の積載ができるようになった (RO・荷主)
		輸出可能頻度	 <ul style="list-style-type: none">中小規模の事業者を中心として、船会社が多数集まっていることがアドバンテージ (EV・オペレータ)
		船舶寄港頻度	 <ul style="list-style-type: none">税関手続きは国の管轄で、港湾間で差が出ない (MA・荷主)検疫や税関は依然として紙ベース (NC・オペレータ)
船社の誘致	荷主の集荷力	 <ul style="list-style-type: none">コスト、リードタイム要因で地場物流企業の集積に成功しており、彼らが船社を引きつけることで高い出荷頻度を実現 (EV・オペレータ)	
	港湾設備	 <ul style="list-style-type: none">中欧・東欧・北欧を近隣港最短・最速で結ぶインターモーダル輸送網に加え、2014年にガントリークレーン2台を追加し荷卸能力を向上 (RO)	

*韓国における物流費支援は2024年に全廃予定

出所) 公開情報および地方港湾オペレータ、輸出関係者へのインタビューから作成

港湾単体で可能な取り組みとしては、港湾整備（物流網との接続強化・設備強化）によって、輸送・保管・積み込みを通じたスループットを高めることが挙げられる

地方港湾の活用促進に対し、港湾側で可能な取り組み（調査対象国での地方港湾の活用事例をもとに整理）

港湾への輸送

産地から港湾近辺の積替施設までの道路網・線路網整備

- 産地と工場・工場と港を結ぶ鉄道網や、港に直結する州の高速道路網を整備し、輸送効率を改善（豪・タウンズヴィル港）

線路・道路の耐荷重の増強

- 国による鉄道ヤード、陸橋、新トラック等への投資により、関連地域全体の容量・速度・安全性を改善（米・ポートランド港）

積替施設から港湾の道路・線路網整備

- 線路をループ上にすることで、荷卸した車両の退避・次の車両の引き入れ速度向上（豪・ニューカッスル港）

駐車場の拡張

- 地域政府が3.3億USDを投じ、港内の大型トラック向け駐車場を拡張して渋滞解消（豪・ニューカッスル港）

保管

倉庫の設置・大型化

- 港湾を利用する輸出事業者が貯蔵施設をターミナル内に設置。輸出事業者との関係構築のために、港湾オペレータが貿易・事業開発部門を置き、港のマーケティングを行う（豪・ニューカッスル港）

冷凍・冷蔵倉庫の設置

- エヴァーグレイズ港を利用する物流会社が港内に冷蔵倉庫を設置（米・エヴァーグレイズ港）

冷凍・冷蔵設備用の電源設置

- エヴァーグレイズ港を利用する物流会社が港内にリーファーコンテナ向け電源を設置、最大で400のコンテナを接続可能にし、畜産物・青果物の保管能力を向上（米・エヴァーグレイズ港）

コンテナ船への積込

浚渫の拡大

- バースの浚渫拡大工事によって、パナマックス船収容可能なバースを増加。荷役時に船を動かす必要がなくなり荷積効率向上（豪・ニューカッスル港）

コンテナターミナルの建設

- 州政府が約3,000万USDを投じ、コンテナターミナルを新設して処理能力を向上（豪・タウンズヴィル港）

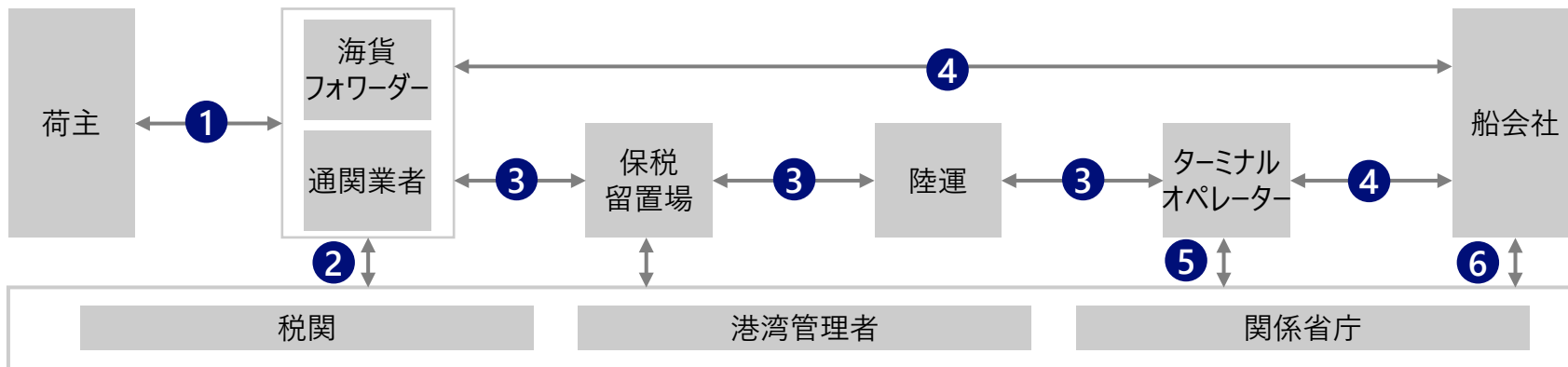
大型クレーンの設置

- 大型ガントリークレーンを穀物専用バースに導入し、積み込みの効率性向上。積み込み時に船を動かす必要が減ったため、速度が大幅に改善した（独・ロストック港）

シングルウィンドウ化を含め、港湾業務に関する各種手続きは、地方港においても電子化が進みつつある

- 調査対象国では国管轄で全国的に整備が進むケースが多く、当該地方港を選定する上での決め手としては劣後するとのコメントが寄せられている

手続き



取組例

- 1 貨物のトレースが可能な統合WEBポータルを整備 (米・ニューオーリンズ港)
- 2 貿易関連情報報告をシングルウィンドウ化 (米・ジャクソンヴィル港)

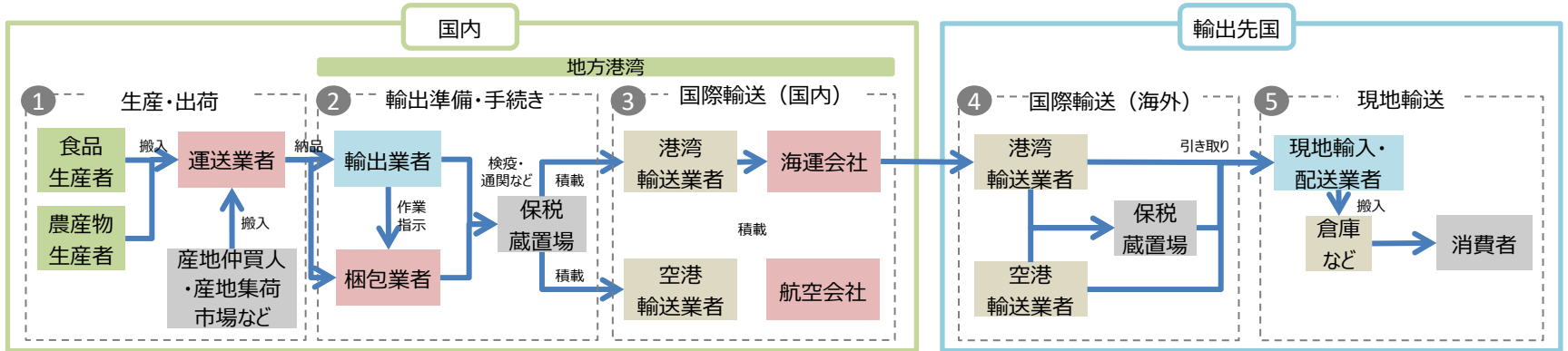
 - 請求書支払・文書作成・岸壁管理等の手続きをデジタル化 (蘭・ズウォレ港)
- 3 港湾施設利用料照会・請求書DLをオンライン化 (韓・釜山港)
- 4 船社・船舶・オペラタ間での現在地共有・最適経路計算・ETA予測システムを導入 (韓・釜山港)
- 5 デジタル入出港手続きを実現 (ノ・ドランメン港)
- 6 携帯アプリで到着予定時刻・滞在時間・貨物の共有可能 (独・エムデン港)

 - デジタル入出港手続きを実現 (ノ・ドランメン港)

輸出物流に対する政府や品目団体の関わりの全体像 / 輸送経路の全体像

他国では、港湾単体での取り組みの他、政府・自治体・品目団体等が下記のように連携し、輸出増に向けた取り組みを行っている

輸出業務の全体像



政府・品目団体による地方港湾活用・品質保持・効率化の取り組み

- | | | |
|-----|--|---|
| 生産 | ① 戦略商材生産拡大
生産性向上（設備・IT） | 不足製品の第三国・現地生産体制整備 |
| 商流 | ② 生産技術革新
③ 輸入規制・関税等の交渉
④ 現地流通・物流における連携先ネットワークの整備
⑤ ⑥ ⑦ ラベルの標準化・ブランディング
⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ | 一次加工体制整備
デジタルでのプロモーション |
| 物流 | ⑧ ⑨ ⑩ ⑪ ⑫ ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ | 電子通関・相互電子認証
輸出先現地での共同物流インフラの整備 |
| 金流 | ⑬ ⑭ ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ | 輸出保証金融等の事業者のリスク低減
現地市場情報等収集と戦略・施策活用 |
| 情報流 | ⑮ ⑯ ⑰ ⑱ ⑲ ⑳ ㉑ ㉒ ㉓ ㉔ ㉕ ㉖ ㉗ ㉘ ㉙ ㉚ ㉛ ㉜ ㉝ ㉞ ㉟ ㊱ ㊲ ㊳ ㊴ ㊵ ㊶ ㊷ ㊸ ㊹ ㊺ ㊻ ㊼ ㊽ ㊾ ㊿ | 品目別輸出促進団体の強化
マーケットや商流・物流に関する情報データベース |

青：次頁に実例を記載

品目団体・民間事業者が物流面、国・自治体が生産や商流・情報流を中心に、輸出物流の促進に向けて取り組みを行っている傾向が見られる（1/2）

番号	品質保持・効率化の取り組み	具体例（赤：国・自治体、青：品目/チェックオフ団体、緑：港湾事業者、橙：その他）
1	戦略商材生産拡大	■ フロリダ州農務省 が柑橘類の戦略的生産プログラムを運営（米EV・柑橘類）
2	生産技術革新	■ 産官学連携イノベーションプログラム を立ち上げ、重点領域に農業を選定。チェックオフ資金を用いたイノベーション研究を、ヴァーゲンマン大学等で受託（蘭・青果物）
3	輸入規制・関税等の交渉	■ 港湾局が不当な関税を課さないよう 連邦海事委員会 が監督（米EV・柑橘類）
4	現地流通・物流における連携先ネットワークの整備	■ 豪貿易投資促進庁 が相手国の不足産品を特定し、現地流通事業者と関係構築（豪・農産物全般）
5	ラベルの標準化・ブランディング	■ 自国産ワインのブランド力を高めるために「ラベル・インテグリティ・プログラム」を チェックオフ団体（Wine Australia） が制定。ラベル記載内容の標準化、サプライチェーン内の関係者にビンテージや種類、産地情報の記録を義務付け（豪・ワイン）
6	ラベルの標準化・ブランディング	■ チェックオフ団体（Wine Australia） が輸出許可・ワインラベルの許可申請・課徴金支払・トレーニング用のオンラインシステムを整備（豪・ワイン）
7	産品トレース・サプライチェーンプラットフォーム	■ National Farmer's Federation, Cattle Council, Meat & Livestock Australia が共同でNational Livestock Identification System(NLIS)を開発中（豪・生牛）
8	物流資材の高度化・共通化	■ 自組合（Prominent） 内で出荷するトマト用に包装施設建設、組合内でパッケージを共通化。パッケージのネットワークを工夫することでブランド力強化（蘭・トマト）

品目団体・民間事業者が物流面、国・自治体が生産や商流・情報流を中心に、輸出物流の促進に向けて取り組みを行っている傾向が見られる（2/2）

番号	品質保持・効率化の取り組み	具体例（赤：国・自治体、青：品目/チェックオフ団体、緑：港湾事業者、橙：その他）
9	物流資材の高度化・共通化	■ 共通ブランド「Korea Sweet Persimmon」について、輸出用甘柿の段ボール一本化に向けて包装段ボール製作費の10~20%を支援（韓・慶尚南道甘柿輸出農協協議会・柿）
10	地方港での検疫環境整備	■ 税関、農務省事務所、動物・植物検疫を港内に揃えることで、輸出入手続きを容易化（米・柑橘類）
11	輸送・保管時の品質保持基準設定	■ 収穫した砂糖を12時間以内に工場に輸送、専用のバルク運搬用トレーラーで輸送など、輸送プロトコルを物流事業者と荷主（輸出事業者）が設定（豪・砂糖）
12	共同物流の推進	■ 農業協同組合（Prominent）内で共同物流を推進することで輸送費用を低減。一部は組合で物流サービス機能を持ち、輸送部分の競争力を高める（蘭・青果物）
13	輸出保証金融の提供によるリスク低減	■ 合衆国国際開発庁が中小企業に輸出金融を提供（米・柑橘類）
14	生産者・輸出業者等の連携（輸出チーム組成を含む）	■ エヴァーグレース港と州政府が、同港からカリブ諸国へのリンゴ輸出を促進するためにリンゴ生産者協会と協議（米・柑橘類）
15	品目別輸出促進団体の強化	■ 今回調査した6ヶ国（米・豪・独・蘭・ノ・韓）はいずれも国と業界が連携して品目別の輸出促進団体を多数組成し、財源としてのチェックオフ制度も整備
16	マーケットや商流・物流に関する情報データベース	■ チェックオフ団体（German Sweets）が、海外市場に輸出する際の法規制や市場特性等の情報をデータベース化し、会員向けに公開（独・菓子類）

■ Task1. 地方港湾活用による物流効率化

Task2. 品目団体の活動資金調達制度

■ 参考資料

活動資金調達制度のスキームの全体像

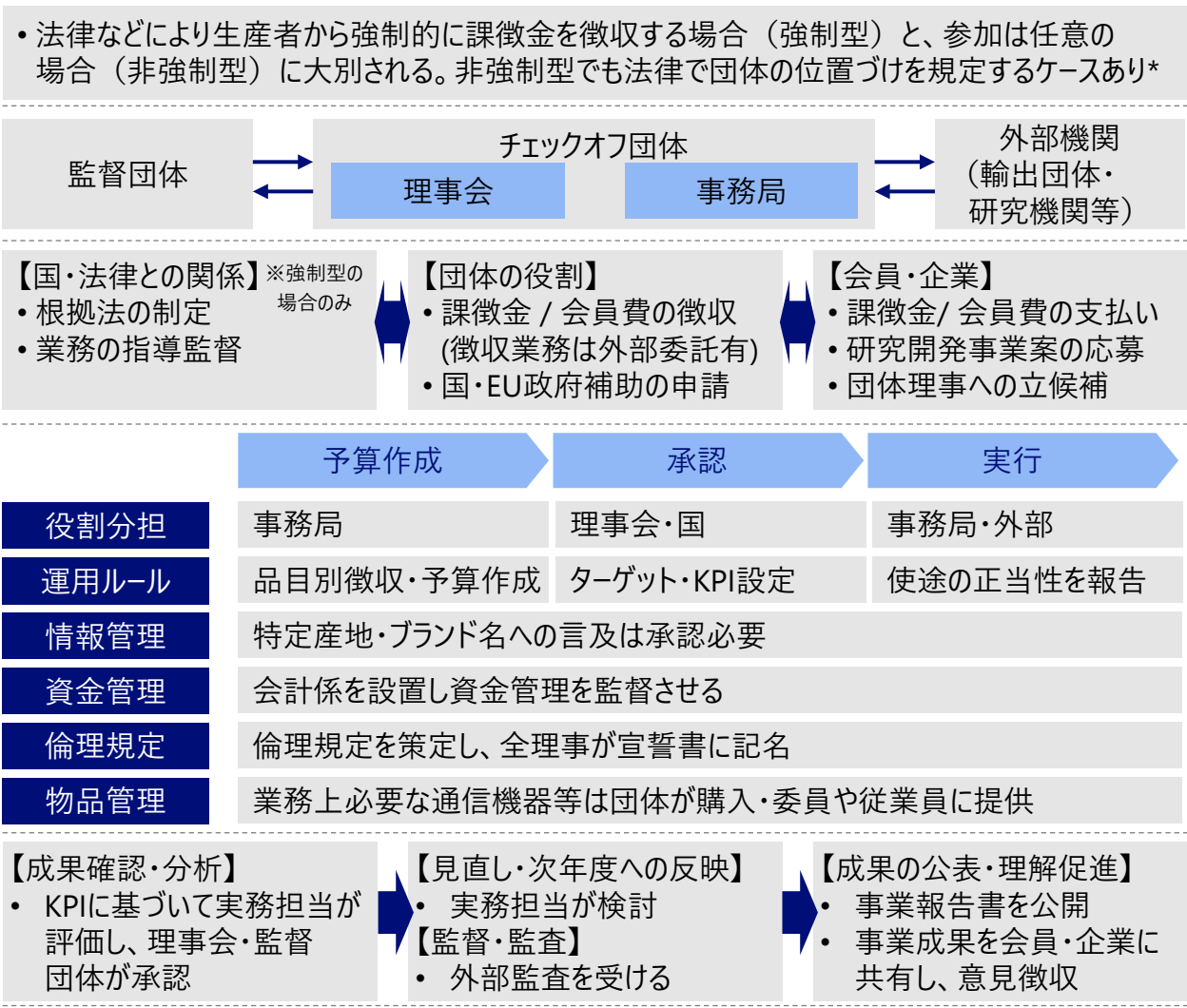
輸出先進国の活動資金調達制度は、法制度の制定から資金調達・予算配分・実行・成果確認とPR・翌年度への見直しまでのPDCAサイクルに沿って、制度が設計運営されている

業務プロセス

運営方法・各ステークホルダーの役割分担 (大半の団体に共通する一般的な内容を抽出)

運営上の要点

- 1 法的根拠
- 2 組織設計
- 3 資金調達
- 4 資金配分・活用・管理
- 5 成果確認・見直し・反映



- 根拠法の制定
- 監査可能な形で法人化
- 執行と監督の分離
- 知見を持つ外部機関・人材の活用
- 会員間の利害対立への対策
- 徴収率向上の取組み
 - 記録を義務付け
 - 直接送金 or 結節点で徴収
- 資金源と用途の紐付け
- 計画策定と承認・実行・会計管理、成果評価の分離
- 主な用途は対象市場調査、ブランディング、プロモーション、啓蒙、研究開発
- 経費規定・倫理規定を設定しガバナンスを強化
- 会員や業界に対して成果を能動的に共有
- 短期・中期・長期のKPIを目的に応じて使い分ける

*非強制型だが法律で位置づけが規定されているのは韓国の一部のチェックオフ団体（柿など）

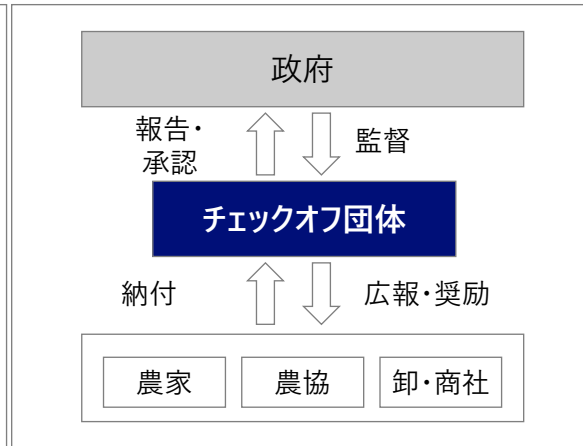
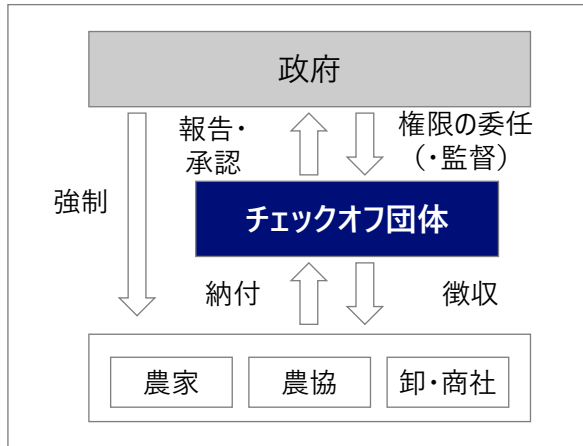
強制型と非強制型に大別され、強制型は基本的に法的な根拠が存在。 非強制型であっても、法律で団体の位置づけを規定するケースもある

強制型

非強制型（法的枠組み有）

非強制型（法的枠組みなし）

概要



事例

- 米国
- 韓国（韓牛等）
- ノルウェー（NSC）

- オランダ（LTO Nederland）

- 韓国（柿等）

- オランダ（Prominent）

根拠

- チェックオフの制度に関する法的枠組みが国や州のレベルで定められているケース
- 法的枠組みの中、生産者・卸・商社などのチェックオフ納付の義務が明示され、違反行為に対する罰則が決められている一方、チェックオフ団体には徴収の権限が与えられる。
- 他方、チェックオフ団体には、運用に際して公益団体に準ずる会計・公示義務があり、資金の用途も制限されることが多い。

- 拠出自体は任意だが、団体は法の中で枠組みが定められているケース。韓国の任意自助金制度が代表例
 - 韓国の任意自助金制度は、納付対象は全農家を対象とするなど、義務自助金と概ね枠組みを共有しているが、チェックオフを納付しない場合の罰則は定められていない
 - 農家は、納付拒否の罰則がないため、納付するかどうかを自由に選べる
- 強制型に移行する手前の段階として、会計や運用に対する一定程度の説明責任は団体には発生

- 民間の取り組みとして発足しており、加入するか否かは生産者や加工業者の意志に委ねられているケース
- 加入した場合は、会費や団体の活動費として徴収の対象になる
- 団体は会員に対してのみ運用責任を持ち、経営状態を公開する義務はない。
- 非会員からの「寄付」も受け付ける場合がある。

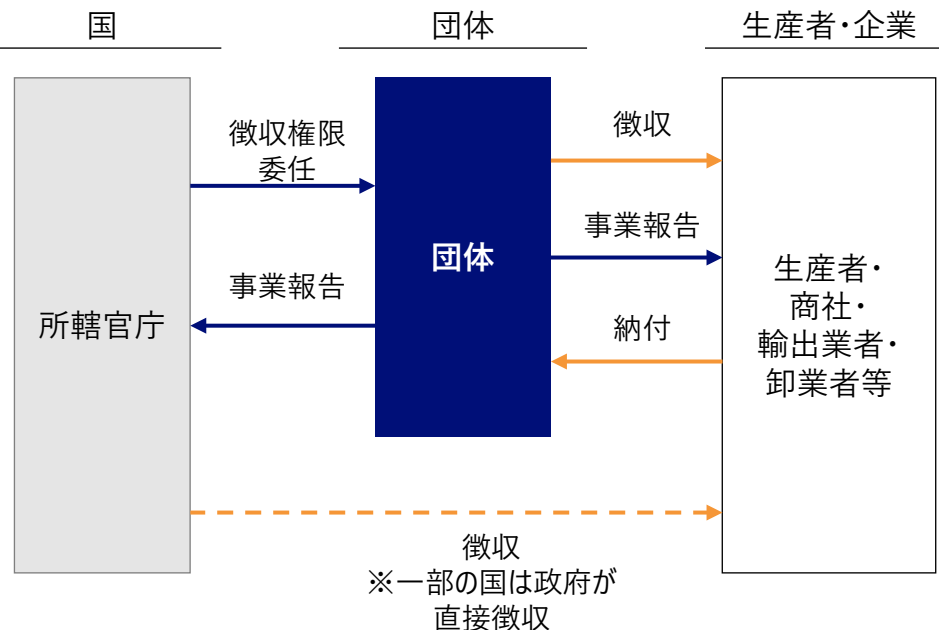
強制型チェックオフ制度の構造

資金調達制度の構造

法制度上の枠組み

- 国・州による立法
- チェックオフ団体の徴収・運用・説明責任の明示
- 徴収対象の設定、徴収拒否に対する罰則の設置

運営構造



資金徴収に関わる詳細

業務プロセス 運営上の要点

徴収対象

- 業界内の全生産者もしくは商社・輸出業者・卸業者
- 団体の場合、会員のみならず、非会員にもチェックオフ納付の義務が発生し、納付しない場合は罰金などの処罰の対象となる

拠出金

- 拠出金（率）は、正当性が保たれるよう、策定プロセスに専門家が加わったり、政府との協議で決められている。
- また、資金の財源によって、資金の用途が制限され、恣意的な流用を防ぐ仕組みが備わっていることが多い

徴収実施者・業務

- 多くは直接生産者から徴収するのではなく、屠殺場など流通の結節点が徴収や記録業務を代行し、団体または国から手数料が支払われるケースが多い。
- ノルウェーや豪州では、国が徴収業務を担当（輸出の場合は税関が一斉徴収。国内取引は課徴金を国に送金させる）

徴収率向上の取組み

- フリーライダーを防ぐために成果を積極的に広報していくことに加え、常に事業者の意見を反映する仕組みがある。
- 会計監査と公示の義務が法律によって定められているケースが多い。
- アメリカの一部の州では、一定の条件のもと、生産者が払い戻しを要求する権利も定めている場合がある。

問題と対応

- 事業者の大小、生産者と商社のように、チェックオフ団体の会員間で対立が生じることがある。

強制型チェックオフにおける徴収業務を団体が直接行うケースと政府や第三者機関に委託するケースの2パターンが見られる

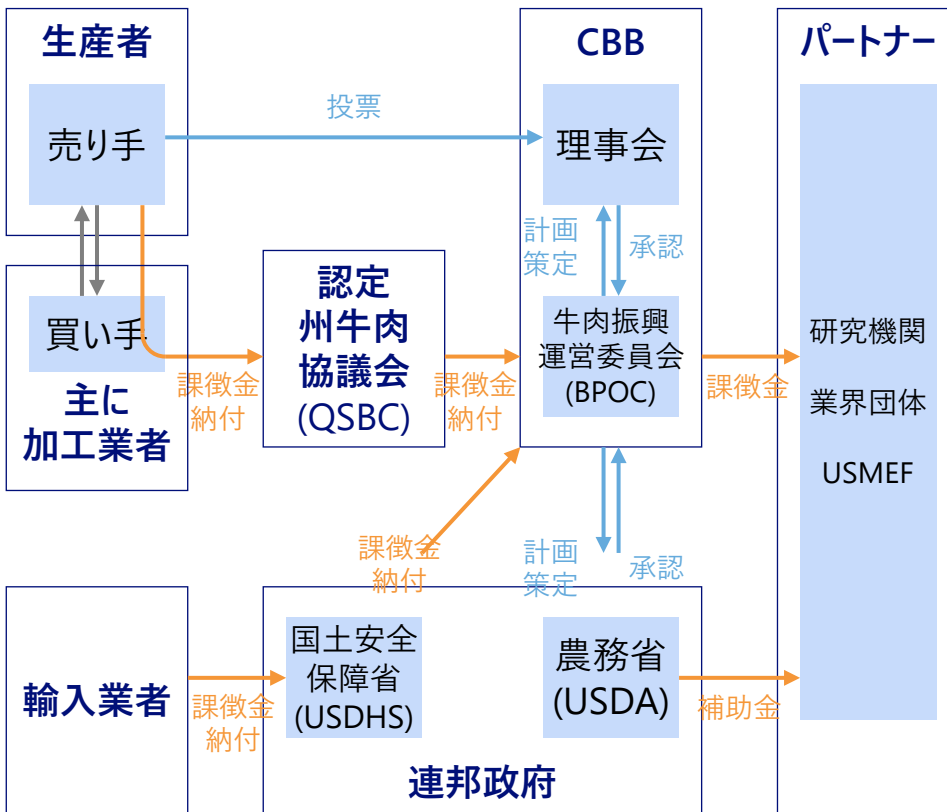
	第三者経由	直接徴収
徴収業務のフロー	<pre> graph LR A[生産者] --> B[政府/買取業者] C[商社等] --> D[税関] B --> E[チェックオフ団体] D --> E </pre>	<pre> graph LR A[生産者] --> E[チェックオフ団体] C[商社等] --> E </pre>
事例	<ul style="list-style-type: none"> 豪州 ノルウェー・NSC 韓・韓牛 	<ul style="list-style-type: none"> 韓・ぶどう
特徴	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンにおいて物流が1ヶ所に集まる結節点において徴収を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 屠殺場など結節点を經由することなく、チェックオフ団体が直接、納付対象者へ徴収を行う 対象者に直接請求書を送付する方式が一般的
メリット	<ul style="list-style-type: none"> 生産者が組織化されていない場合でも、効率的に徴収業務が行える。 	<ul style="list-style-type: none"> 徴収段階が減ることで、間接費用などがなくなる 責任の所在がはっきりする。
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> 代行機関に対する手数料が発生 フリーライダーに対する責任の所在が曖昧 	<ul style="list-style-type: none"> 生産者に対する組織化、システム化が必要

強制型チェックオフの具体例 (1)

米国における牛肉チェックオフ団体 | Cattlemen's Beef Board (CBB)

- Beef Promotion Research Act およびBeef Promotion Research Orderの両法律を根拠とする牛肉チェックオフ団体
- CBBは全国組織として、資金を徴収・運用している。徴収業務にあたっては州単位で存在する認定州牛肉協議会と連携している。
- CBBの事業計画はUSDA長官の承認を得ることが義務付けられている。また、輸入牛肉分の徴収は税関（国土安全保障省管轄）が実施している。

活動資金調達制度の構造



資金徴収に関わる詳細

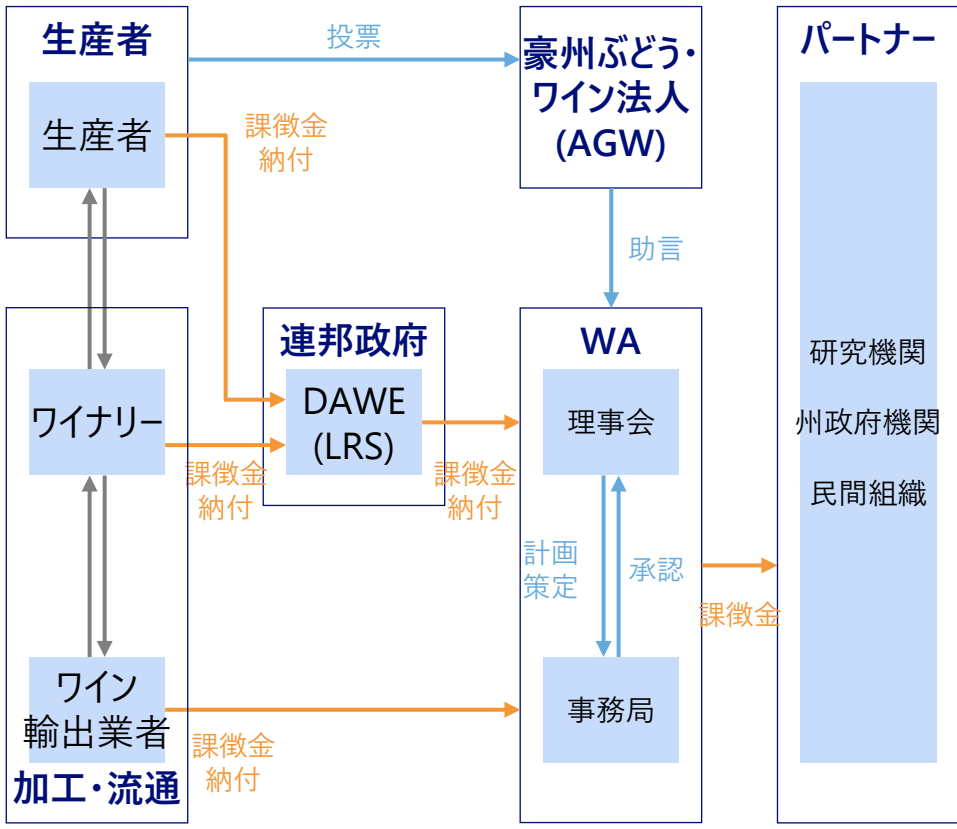
徴収対象	<ul style="list-style-type: none"> 牛または子牛を販売するすべての生産者 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入業者
拠出金	<ul style="list-style-type: none"> 生体牛は取引毎に1頭あたり1USD 	<ul style="list-style-type: none"> 生体牛は1頭あたり1USD相当 輸入牛肉は輸入重量×生牛換算レート（1kg当たり0.03\$~0.14\$程度）
徴収実施者・業務	<ul style="list-style-type: none"> 最初の買い手が課徴金の徴収義務を負い、集金と州牛肉協議会とCBBへの送金を担当 	<ul style="list-style-type: none"> 輸入分は関税当局
徴収率向上の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 違反者には取引当り最大USD11,977の民事罰と未払拠出金と利子の支払いが課せられる 	
問題と対応	<ul style="list-style-type: none"> 公開情報調査・インタビューの限りでは、資金徴収に関しては目立った問題は見られない 	

強制型チェックオフの具体例 (2)

豪州におけるワインチェックオフ団体 | Wine Australia (WA)

- 農水環境省 (DAWE) が全国単位でチェックオフ資金を徴収し、法定研究開発公社であるWAが運用を担う。
- 輸出に関しては、WAが賦課金を直接徴収する。ただし、支払遅延に係るペナルティを徴収する場合はDAWEが実行する。

チェックオフ制度の構造



資金徴収に関わる詳細

徴収対象	<ul style="list-style-type: none"> ぶどう生産者 ワイナリー 	<ul style="list-style-type: none"> ワイン輸出業者
拠出金	<ul style="list-style-type: none"> ぶどう研究課徴金 (Grape Research Levy) ワイン用ぶどう課徴金 (Wine Grape Levy) 	<ul style="list-style-type: none"> ワイン輸出課徴金 (Wine Export Charge)
徴収実施者・業務	<ul style="list-style-type: none"> DAWEの課徴金部門 (LRS) が徴収し、WAに送金 	<ul style="list-style-type: none"> ワイン輸出業者が四半期毎にWAに報告と支払いを実施
徴収率向上の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 未払額を完済するまで未払額の2%の複利で毎日加増されるペナルティが発生 ワイン輸出課徴金であっても、WAに延滞ペナルティを徴収する権限はなく、DAWEが徴収する 	
問題と対応	<ul style="list-style-type: none"> 公開情報調査の限りでは、資金徴収に関しては目立った問題は見られない 	

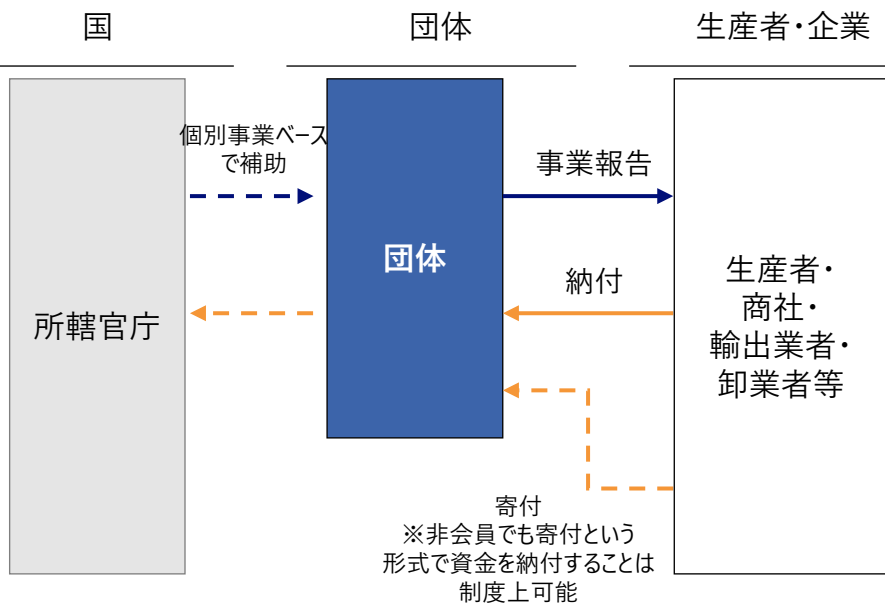
非強制型（法的枠組み有）チェックオフの構造

資金調達制度の構造

法制度上の枠組み

- チェックオフ制度の根拠法の中に、強制型チェックオフとは別に、生産者・企業が課徴金を納付することが義務付けられていない（罰則がない）チェックオフ制度を規定

運営構造



資金徴収に関わる詳細

業務プロセス

運営上の要点

徴収対象

- 各品目における生産者や商社などを対象とするが、納付の義務は存在せず、拒否した場合の罰則もない

拠出金

- 任意の課徴金
- その他に、定額の会費とプロジェクトベースの参加料

徴収実施者・業務

- 団体が会員から直接支払いを受ける（会員登録や参加に際して団体の銀行口座に送金する）

徴収率向上の取組み

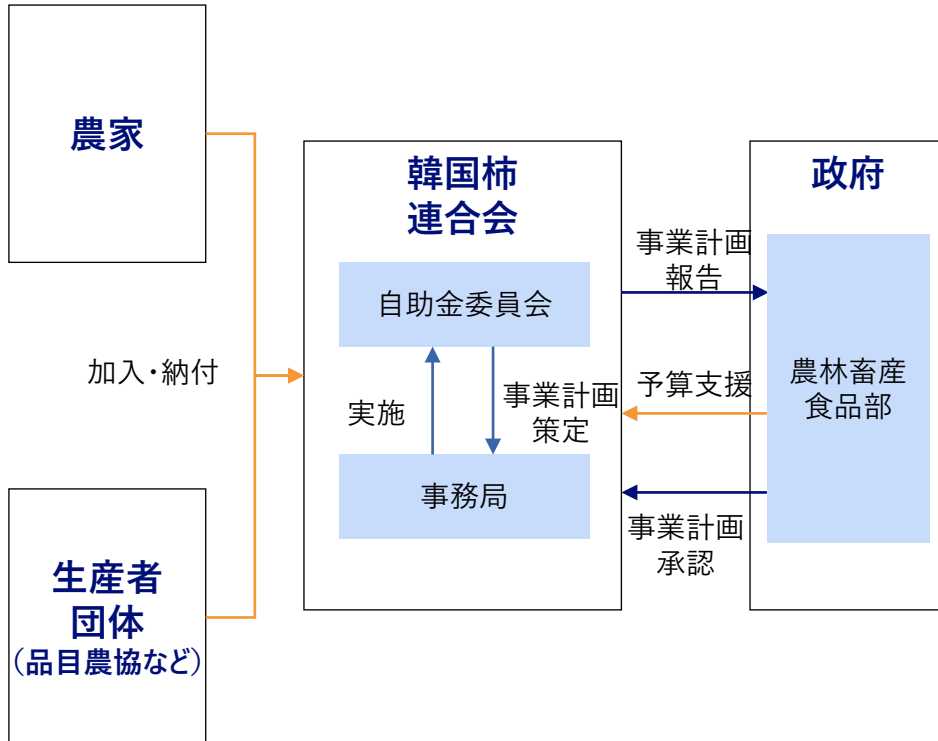
- 生産者・商社に対して活動内容や成果を広報し、制度の必要性やメリットについての理解を促進

問題と対応

- 事業者の大小、生産者と商社のように、チェックオフ団体の会員間で対立が生じることがある。

韓国における柿チェックオフ団体 | 韓国柿連合会(한국단감연합회)

活動資金調達制度の構造



資金徴収に関わる詳細

徴収対象	<ul style="list-style-type: none"> 柿農家 柿生産者団体（品目農協など）
拠出金	<ul style="list-style-type: none"> 栽培面積に応じた拠出金（任意。栽培面積×単価で計算される。単価の詳細は公開情報では不明）
徴収実施者・業務	<ul style="list-style-type: none"> 韓国柿連合会から農家・生産者団体に請求書を発行 農家・生産者団体は指定された金融機関（NH農協銀行）で現金または振込で納付 納付は義務ではなく、罰則もない
徴収率向上の取組み	<ul style="list-style-type: none"> チェックオフ制度導入の前後の販売高比較など、チェックオフ制度による効果を広報
問題と対応	<ul style="list-style-type: none"> （公開情報では、資金徴収に係る問題は確認されていない）

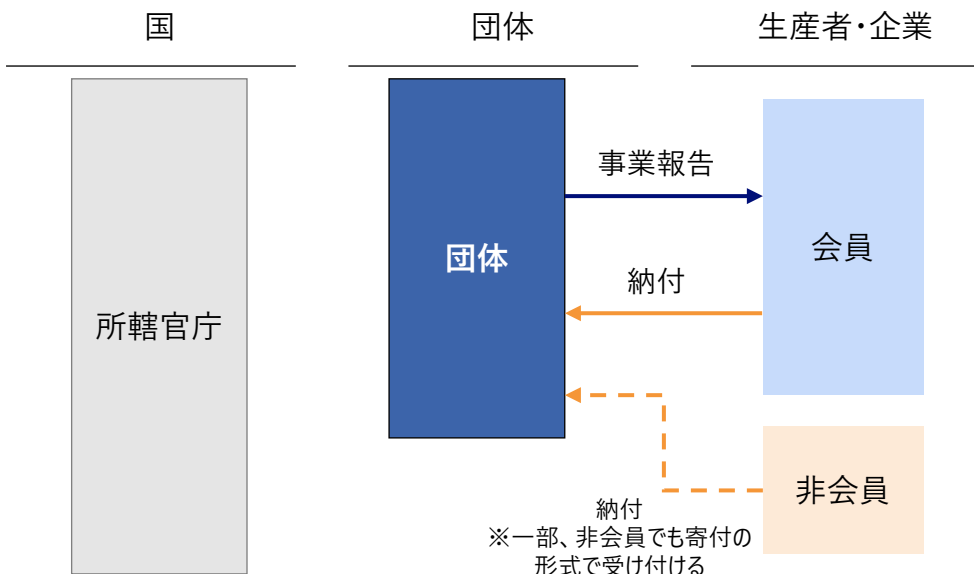
非強制型（法的枠組みなし）チェックオフの構造

資金調達制度の構造

法制度上の枠組み

- 民間団体的一种として活動（オランダ）

運営構造



資金徴収に関わる詳細

業務プロセス

運営上の要点

徴収対象

- 基本的に団体の会員のみ支払義務が生じる（定款、会員規約などを根拠として）
- 一部では非会員からの納付も受け付けており、その場合は寄付金として税制優遇を受けられるケースがある

拠出金

- 定額の会費に加えて、販売重量ベース等により課徴金を徴収

徴収実施者・業務

- 団体が会員から直接支払いを受ける（会員登録や参加に際して団体の銀行口座に送金する）

徴収率向上の取組み

- 会員には、活動の内容や成果を定期的に報告

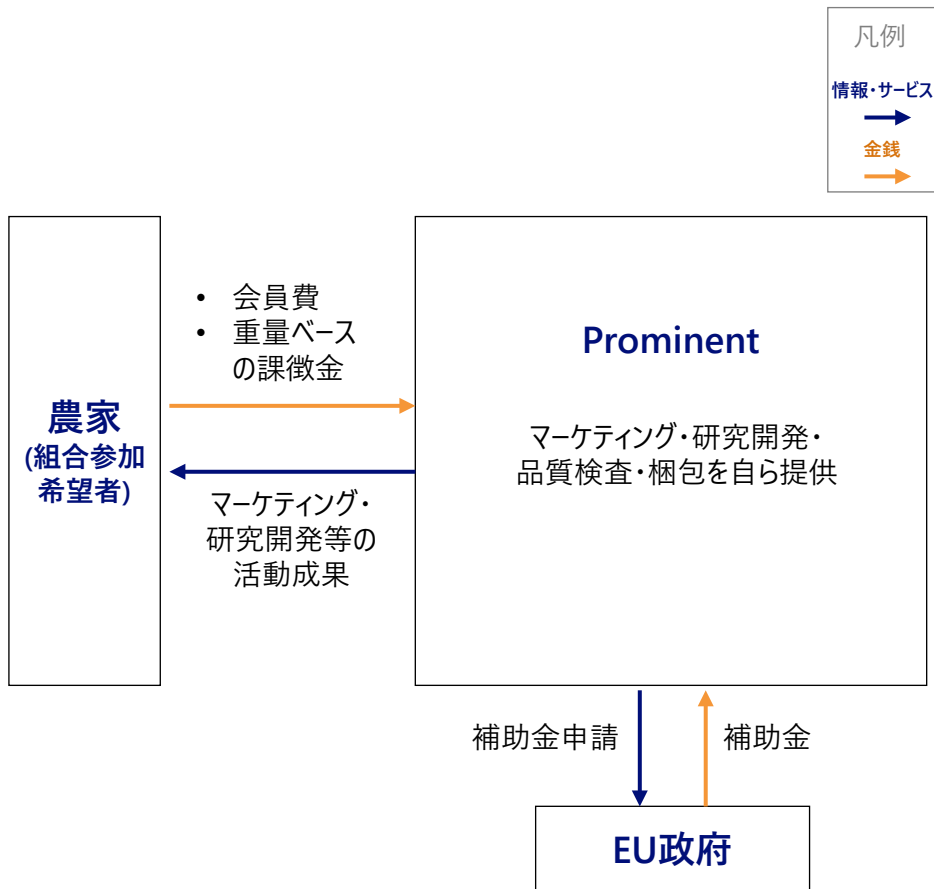
問題と対応

- 支払規模が異なる会員間で、負担と便益の不公平感に基づく軋轢や対立が発生する可能性がある

非強制型（法的枠組みなし）チェックオフの具体例

オランダにおけるトマトのチェックオフ団体 | Prominent

活動資金調達制度の構造



資金徴収に関わる詳細

徴収対象	<ul style="list-style-type: none"> Growers United (Prominentの親会社である協同組合) に参加しているオランダ国内のトマト農家
拠出金	<ul style="list-style-type: none"> 会員費 (マーケティング、認証や情報提供、研究開発等の成果を受けるための費用という位置付け) 課徴金 (販売重量ベース*)
徴収実施者・業務	<ul style="list-style-type: none"> Prominentが直接徴収 (農家はProminentに送金)
徴収率向上の取組み	<ul style="list-style-type: none"> 任意参加の団体であることもあり、インタビューでは、徴収率は非常に高いとの回答であった
問題と対応	<ul style="list-style-type: none"> 上記の通り、徴収自体には大きな問題はない その他、トマト生産・流通におけるサステナビリティの向上、ウィルス対策、労働コストの抑制などが今後の課題として挙げられた

*詳細な課税率はインタビューでも不明であった

予算策定と承認、執行と監督を分離し、計画策定・執行を担う部門には外部活用を含めて業界の専門知見を持つ人材を配置している

輸出先進国の活動資金調達制度における組織編成と、資金配分・管理にかかる機能分担

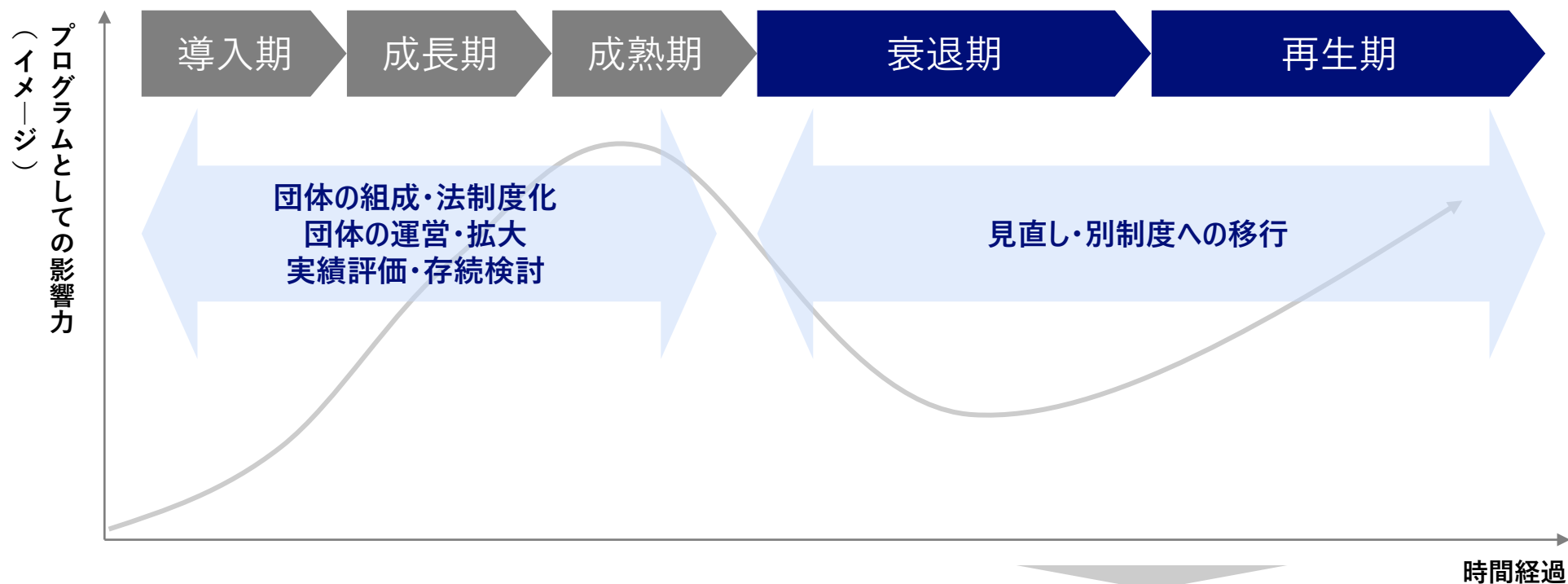
機能	担当組織	人材構成
戦略策定	<ul style="list-style-type: none"> 理事会、または事務局 後者は米国のように明示的に担当組織を置く場合と、事務局トップ（ディレクター）が事務局内の担当者との連携の中で検討する場合がある 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会から担当者を選出し、理事会に責任を負う 必要に応じて、外部から知見を持つ専門家や職員を雇用
予算策定	<ul style="list-style-type: none"> 理事会、または事務局 野菜の種類や魚の種類等、品目別に予算策定する場合（例：LTO Nederland, NSC）と、イベント、フェア、市場分析等、機能別に予算策定する場合（例：German Sweets, United Soybean Board）がある 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会から担当者を選出し、理事会に責任を負う 必要に応じて、外部から知見を持つ専門家や職員を雇用
予算承認	<ul style="list-style-type: none"> 理事会が予算を承認 国から補助を受けている場合は、理事会承認の後に更に国（所轄官庁）が予算を承認するが、米USDA AMSのように予算全体を承認する場合と、補助対象事業のみを承認する場合に分かれる 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会は、根拠法で定められた有資格者（生産者、業界団体、官僚、専門家など）が立候補/他薦し、所轄官庁等の監督する団体が任命する形を取る 理事会内の理事長・役員は上記の理事会メンバーの中から選出される
実行	<p>以下の3通りに大別される</p> <ul style="list-style-type: none"> チェックオフ団体自身で行う（事務局や海外オフィス） チェックオフ団体外の輸出促進団体に委託（チェックオフ団体が計画を策定し、輸出促進団体に資金と合わせて委託） 輸出促進団体・外部研究機関・大学に委託 	<ul style="list-style-type: none"> 団体内の事務局の場合、「予算策定」と同じく理事会から担当チームを選定。必要に応じて外部から専門家・職員を雇用（本件の調査対象国においては、農業領域のマーケティング・R&Dやロビイング経験が長い専門家が官・民の組織を行き来することが一般的になっていると見られる）
内部監査	<ul style="list-style-type: none"> チェックオフ資金が根拠法令に沿って意図された目的のために使用されたか、拠出者が妥当な利益を得ているかの判断（1ヶ月等一定期間を単位として、定常的に実施している） 	<ul style="list-style-type: none"> 理事会から担当者を選出し、理事会に責任を負う 必要に応じて、外部から知見を持つ専門家や職員を雇用
指導・監督	<ul style="list-style-type: none"> KPI達成状況、その要因、今後の目標と必要な活動をレビューし、今後の継続に意見するか、または存廃を決定する 課税率・徴収業務など、制度全体の業務に係る提案があった場合の最終承認（過去ノルウェー・漁業省はサーモンの税率引下申請を却下） 	<ul style="list-style-type: none"> 外部（所轄官庁、または所轄官庁の外郭団体）

多くの団体は、定量評価可能なKPIを事業ごとに定めて成果確認を行い、またチェックオフ制度への理解促進のために、会員・企業に対して能動的に成果をPRしている。会計監査は外部監査機関（監査法人）に依頼して行い、所轄官庁等の監督団体が最終的なレビューと承認を行う

輸出先進国の活動資金調達制度における成果確認・コミュニケーション・監査業務

	業務内容	担当組織
<p>基準設定</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業計画内で、事業ごとに活動内容、ターゲット地域・分野、現状分析、活動期間、目標、KPI、予算額を設定 KPIは定量的な評価が可能なものに設定（例：「〇月のセミナーで参加者数X人達成」、「6ヶ月間で輸入業者100アカウント獲得」等） 個別ブランド名の言及は禁止されているケースが大半 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局内の予算策定担当チーム 外部からプロポーザルを募る場合、プロポーザル内でKPIを設定させる場合もある（例：LTO Nederlandは、チェックオフ資金に基づく研究事業に対してプロポーザルを提出する外部研究機関に、KPI設定を要求している）
<p>成果確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 設定されたKPIの達成状況、達成/未達成の要因、今後の対応を検討・報告 報告内容を評価し、組織としての翌期の活動方針に反映 報告頻度は事業単位（USAPEEC）、月単位（NSC）、年度単位（LTO Nederland）など制度によって分かれる 米国は上記に加えて5年に1回、ASDA AMSが有効性検証を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 事務局内の各事業（マーケティング、研究開発等）担当チーム、または委託された外部組織が、評価担当チームに報告。 評価担当チームが一次評価し、理事会に報告。理事会が最終評価 理事会の責任で、所轄官庁等の監督団体（外部）に報告 所轄官庁等の監督団体が個別事業の存廃まで意見するかは制度間で異なる
<p>公表</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業成果をウェブサイトやSNS、会員企業との会合・セミナーを通して公開 コミュニケーションチャンネルはリアル（実際の会合や説明会の開催）とデジタル（ウェビナーの開催、オンライン上での公開等）を組み合わせる実施 事業報告書を年度単位で作成し、ウェブサイト上で公開 	<ul style="list-style-type: none"> 多くのチェックオフ団体は組織内にコミュニケーション担当チームを設け、外部への公表資料作成、コミュニケーションプランの検討を実施 必要に応じて外部から知見を持つ専門家や職員を雇用
<p>意見徴収</p>	<ul style="list-style-type: none"> 活動内容・事業成果に対して会員・企業からフィードバックを受ける アンケート実施（韓牛）、報告会の開催（NSC）等、団体側から能動的に会員・企業とコミュニケーションし、理解を促進する団体が多い 受けたフィードバックは次年度の予算策定時の参考として活用 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニケーションチームが担当するケースが多いが、輸出事業者の意向が重要になる場合は、マーケティング事業を担当する地域オフィスが並行して行うケースもある（例：NSC）
<p>審査・会計監査</p>	<ul style="list-style-type: none"> 毎年、独立した監査人（監査法人）による監査を受ける 監督団体（所轄官庁等）はチェックオフ団体と監査人との契約見直し・承認・会議参加を行う他、監査結果のレビューを通じて不正利用の有無・方針遵守・資金に関する内部統制が基準を満たしているかを判断 米国は上記に加えて最低3年に1回、ASDA AMSが経営レビューを実施 	<ul style="list-style-type: none"> チェックオフ団体が外部の監査人と契約して監査を受け、その結果を監督団体がレビュー

活動資金調達制度で先行する各国は、継続拒否の場合でも単純に廃止するのではなく、見直しから復活/別制度への移行と、複線的に制度を運用している



【調査結果からの示唆】

- 存続反対 = 即時廃止ではなく、地域単位の制度や会員費による非強制型への移行と、事業単位での補助を組み合わせ
- 問題点を修正して復活させたり、別制度に移行することで複線化

The text is framed by two decorative swooshes. The top swoosh is a gradient bar transitioning from blue on the left to red on the right. The bottom swoosh is a solid blue bar.

Share the Next Values!