わが国の農林水産物・食品輸出に 求められるマーケティング戦略



加藤 弘之

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

アブストラクト:

わが国では2010年代から農林水産物・食品の輸出拡大への取り組みが本格化し、政府等による支援策や海外における「和食」ブームの高まりにより、2018年には9,000億円超の輸出額となっている。結果的に多くの農林水産物・食品生産者が海外市場を目指すようになった反面、海外販路の獲得や継続的な販売に苦労している生産者も多い。本稿では、マーケティング理論をもとに、農林水産物・食品輸出に求められるポイントを説明する。

キーワード:農林水産物、食品、海外輸出、マーケティング戦略、マーケティング理論

1 はじめに

わが国では2010年代から農林水産物・食品の輸出拡大への取り組みが本格化し、2019年の年間輸出額1兆円を目標とするまでになった。この間、様々な政策的取り組みが進められるとともに、世界的な「和食」ブームの盛り上がりや日本産食品に対する信頼などを追い風に輸出額は増加している。さらには輸出額の拡大に伴い、これまで海外市場を意識していなかった地方中小の生産者の中からも、日本国内に代わる新たな市場機会として海外展開を意識する企業が生まれ、自治体や日本貿易振興機構(ジェトロ)による各種セミナーや商談会等への参加を通じて海外輸出の取り組みを始めるケースが生まれている。

一方、海外輸出への取り組みを始めた生産 者の中には、日本とは異なる商習慣への対応 や、コストと品質管理の両立に向けた物流網 の改善といった輸出業務への対応に苦慮して いるところも少なくない。さらには、海外の 消費者に対し、いかに商品の魅力を理解して もらい、トライアルを促しかつ継続的な購買 につなげるかといった、マーケティング活動 が輸出の成否を左右する重要な要素であると の認識も広がりつつある。

本稿ではわが国における農林水産物・食品輸出の現状と市場性を概観したうえで、海外輸出に取り組んでいる事業者がどのような形で海外市場や顧客の獲得を進めてきたのかをマーケティングの理論である「市場調査」「顧客獲得」の側面から確認する。そのうえで、今後の農林水産物・食品輸出拡大に求められるポイントや課題点を指摘したい。

2 農林水産物・食品輸出の現状と市場性

[1] 日本における農林水産物・食品輸出の 現状

農林水産省(2019)によると、2018年に

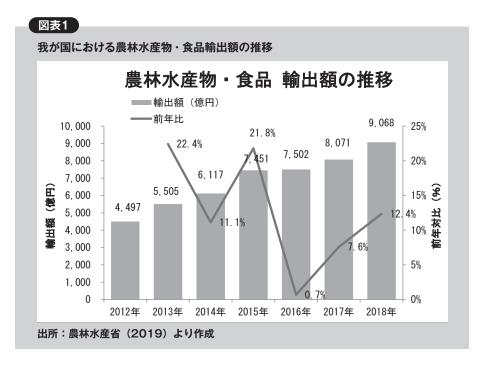
おける日本からの農林水産物・食品輸出額 は約9,068億円であった。これは対前年比で 12.4%の増加であり、2012年から比較すると 201.6%の伸びを示している(図表1)。

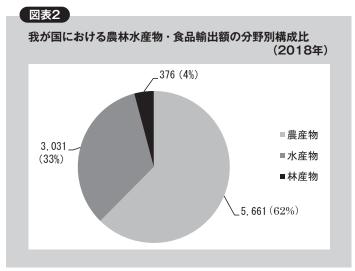
分野別の構成比を見ると(図表2)、農産物が5,661億円と全体の62%を占めている。次いで水産物が3,031億円(同33%)、林産物は376億円(同4%)となっている。各分野とも2012年から増加基調にあるが、年度別に見ると農林水産物の不作・不漁といった要素により前年実績を割り込むといったリスク

をはらんでいる。近年では2016年に熊本地 震や台風の来襲といった自然災害が重なった 結果として、輸出総額が対前年比0.7%増に 留まるといったケースがある。長期的な輸出 拡大に向けては、自然の影響を最小限に留め、 農林水産物の安定供給を図るための取り組み が求められよう。

[2] 農林水産物・食品輸出の拡大に向けた 政策的取り組み

政府では2010年代から断続的に農林水産





図表3

農林水産物・食品の輸出拡大に向けた取り組み

年 月	取り組み内容
2013年6月	「日本再興戦略」を閣議決定 農林水産物・食品に対する輸出戦略が提起される
2014年6月	「日本再興戦略」改訂2014を閣議決定 農林水産物・食品輸出額を2020年に年間1兆円とする目標設定
2015年6月	「日本再興戦略」改訂2015を閣議決定 目標額1兆円の前倒し達成を目指すことを決定
2016年8月	「未来への投資を実現する経済対策」 目標額1兆円を2019年に1年前倒しして目指すことを決定

出所:農林水産省(2018)より作成

物・食品の輸出拡大に向けた取り組みを進めてきた。図表3は政府による農林水産物・食品の輸出促進に向けた政府の動きをまとめたものである。「農林水産物・食品輸出額1兆円」の目標値が掲げられたのは2013年(平成25年)であり、このとき目標達成年は2020年(平成32年)とされていた。この後、輸出額が順調に伸びたことを受けて1兆円目標の前倒しを進めることとなり、2016年に1兆円の達成目標年を2019年に前倒しすることを決

定している。

さて、2020年における農林水産物・食品輸出額1兆円目標を提示するに際し、農林水産省(2013)は、目標値達成に向け取り組むべき重点項目を示している。図表4は重点項目を要約したものであるが、新興国を中心とした輸出先の拡大、物流網や衛生管理の拡充などと並び、「ブランディング」「ジャパン・ブランドの育成」「プロモーション」「日本食・食文化の発信、健康性のPR」といった、農

図表4

農林水産物・食品輸出の拡大に向けた政府の戦略

商品分野	輸出額(目標値)		日標はきポーウルと取りので
	2012年実績	2020年目標	目標値達成に向けた取り組み
水産物	1,700億円	3,500億円	ブランディング 迅速な衛生証明書の発給体制整備など
加工食品	1,300億円	5,000億円	「食文化・食産業」の海外展開に伴う日本からの原料調達の増 加など
コメ・コメ加工品	130億円	600億円	現地での精米や外食への販売、コメ加工品(日本酒等)の重 点化など
林産物	120億円	250億円	日本式構法住宅普及を通じた日本産木材の輸出など
花き	80億円	150億円	産地間連携による供給体制整備 ジャパン・ブランドの育成など
青果物	80億円	250億円	新規市場の戦略的な開拓 年間を通じた供給の確立など
牛肉	50億円	250億円	欧米での重点プロモーション 多様な部位の販売促進など
茶	50億円	150億円	日本食・日本文化の発信と合わせた売り込み 健康性のPRなど
合計	約4,500億円	10,000億円	

出所:農林水産省(2013)より作成

林水産物・食品におけるマーケティング活動 やブランディングの重要性が掲げられている 点が注目される。

[3] 海外市場における日本食材に対する関心の高まり

農林水産物・食品輸出の拡大に際しては、 海外における「和食」ブームに代表されるような、日本食に対する理解が進んだことが大きな力になっている。今ある「和食」ブームが始まったきっかけとしては、2013年に「和食」がユネスコ無形文化遺産に登録されたことや、2015年に開催されたイタリア・ミラノ万博において「食」をテーマに取り上げる中で日本食が高く評価されたことが挙げられる。 図表5は農林水産省が公表した海外における日本食レストランの数を示したものである。これを見ると、海外における日本食レストランの数は2013年の5.5万店から2017年に11.8万店と倍増する勢いを見せている。日本食レストランは海外の消費者に日本の食材を広く紹介する窓口としての機能が期待できるだけに、これから海外に進出することを考えている生産者にも新たな市場機会を提供する契機となることが考えられる。

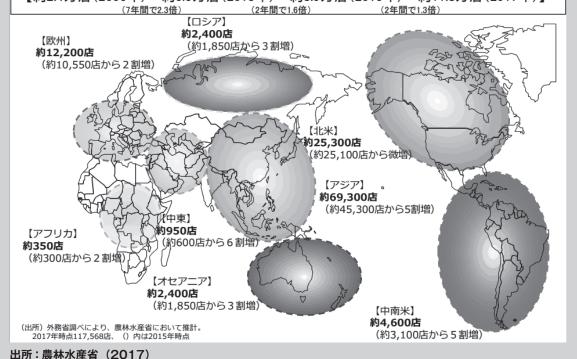
このように、わが国における農林水産物・食品輸出をめぐる環境は、①政府による「2019年の輸出額1兆円目標」に向けた積極的な政策関与、②海外における「和食」ブームに代表される日本食材への興味関心の高まり、③日本食レストランの増加を通じた、多様な食

図表5

海外における日本食レストランの数

海外における日本食レストランの数

■ 2017年の海外における日本食レストランは、2015年の約8.9万店から3割増の約11.8万店。
【約2.4万店(2006年)→約5.5万店(2013年)→約8.9万店(2015年)→約11.8万店(2017年)】



特集 ● 食品輸出に向けた新しい取り組み

材を海外に紹介・輸出する機会の増加といった点を追い風に、今後も輸出の拡大に寄与していくことが予想される。

。 農林水産物・食品輸出におけ るマーケティング活動

[1] 生産者の海外展開における「マーケティング活動」の課題点

このように輸出規模や商品の多様化の双方で将来的な拡大が見込める農林水産物・食品輸出であるが、一方でこれまで日本国内の流通を前提に活動してきた生産者の立場からすると、海外輸出の取り組みに関心を寄せはするものの、その事業化や採算性の確保といった面で実際の事業化には困難さを感じるケースが多いようである。流通経済研究所はこれまでジェトロによる委託のもと、各地で生産者向けのマーケティング・スクールを担当してきたが、これから輸出を行いたいと考えている参加者からの悩みを聞く中で見えてきた課題としては、下記のような点が挙げられる。

●輸出先の選定の難しさ

自分たちの商品を最初にどの国・地域に輸出すべきか迷っているという声が聞かれる。多くの生産者は、すでに日本から多様な農林水産物・食品輸出が行われている香港やシンガポール、あるいは市場規模の大きさから中国を最初の輸出先に挙げる傾向にある。しかしながら前者に対してはすでに多くの日本商品が存在している市場であり、「日本の食品に対する目が肥えている」消費者に対する差別化や販路の開拓が難しいことが予想される。後者については、食品輸入に対する規制が残っている国であることに留意する必要がある。生産者によっては、現状は輸出できない商品であるものの将来的な規制緩和を想定して他

の中華圏への輸出を行うケースや、中国向け だけは現地生産を行うケースも見られる。

このほかにも、イスラム圏におけるハラル対応、欧州におけるHACCPへの対応など、輸出先の選定が生産工程や衛生管理にも影響することも考慮すべきである。どの国・地域を最初に選定すべきかは、慎重に考える必要があるだろう。

2輸出先での想定顧客の設定

生産者としては輸出する先において、どのような顧客層が購入してくれるかを考えることが必要であるが、その際、日本と異なる市場であることをどこまで意識しているかが問われている。多くの生産者からは、輸出品として価格競争面では不利になることや、輸出にあたっては生産している食品としての品質をアピールしたいとの思いから、現地の富裕層を対象に挙げるケースが多い。とはいえ、富裕層はすでに多様な商品に対する知識や選択の経験を有しており、新規の食品・食材にいかに関心を持ってもらえるかを考えなければならない。

中長期的な視点に目を向けると、今後より 農林水産物・食品の輸出規模を拡大するので あれば、廉価なエントリー商品の開発など富 裕層以外の顧客層へのアプローチも考える必 要があるだろう。

3自社商品のポジショニング設定

自分たちの商品を海外でどうアピールするべきか、商品のポジショニング設定に難しさを感じる生産者も多い。この背景には、もともと日本国内の「商品を理解している」消費者を対象に販売しているため、自社商品の良さについて深く考えてこなかったケースが見られる。また、海外に輸出するにあたり、相手国・地域の文化や習慣に即する形で自社商

品の独自性を「翻訳」することの難しさも挙 げる声も存在している。

△継続的な取引に向けた商流・物流の確保

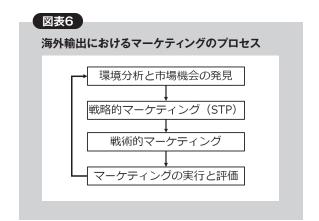
これはすでに海外輸出を開始した事業者からの声であるが、継続的な取引を行うための商流や物流面での難しさを挙げる声も多く見られる。商流に際しては、現地の見本市等で関心を持ってもらった後に、どのようにして海外の小売業や飲食店と取引すべきか迷っているといった指摘がある。日本のような卸機能が発達していない国では、直接事業者と取引を行うケースもあり、その場合には決済や継続的な発注の面で不安を感じたり、不払いなどのトラブルが発生するケースも存在するようである。

物流の確保を課題に挙げる事業者も多い。 コスト面での問題が主であるが、コンテナを 確保するほどの数量に満たない場合や、鮮度 を維持するための輸送経路や商品包装での試 行錯誤を続けている事業者も見られる。

継続的な取引を確保する点では人手の面も 課題である。地方では中小規模の生産者が多 いこともあり、海外輸出を担当できる人員の 確保や海外渡航費等の支出といった負担をど こまで取ることができるかといった点も経営 判断として難しい課題となっている。

[2] マーケティング理論にもとづく海外市場 獲得のプロセス

上記のような課題点により、海外への輸出を断念したり、始めたものの採算が取れずに撤退するといったケースも存在している。もちろん政府や地方自治体もこのような生産者に対するフォローアップ体制を整えており、生産者に対し、海外見本市への出展といった商談機会の確保にとどまらず、商社とのマッチング会、専門的なスタッフによる輸出業務



サポートなどが行われている。

それとあわせて、輸出事業をマーケティング理論から見直し、自社商品価値を改めて可視化し、適切な輸出先の選定と対象顧客を想定したうえでの営業活動を行うことが重要との認識が強まっている。図表6は、海外輸出に関するマーケティングのプロセスを図式化したものである。海外輸出であっても、市場理解と顧客確保に向けたマーケティング戦略、顧客にアプローチするマーケティング戦略といったプロセスは、日本国内市場に対するアプローチと変わらない。

●環境分析と市場機会の発見

海外輸出に際しては、候補となる相手国・ 地域の市場状況を分析し、自社の生産物が入 りこめる市場機会を探し出すことが重要であ る。**図表7**は、相手国・地域の環境分析を行 う際のポイントを列挙したものである。

「現地の環境」に際しては、日本国内(すでに輸出を開始している場合はこれまでの輸出先)とは異なるマーケットであることを考慮する必要がある。「現地で競合する生産者」については、多くの場合で相手国・地域に類似した食品・食材を取り扱う先行企業が存在していることを考慮すべきである。先行企業の商品ラインナップや価格帯、販路、パッケージ形状などを考慮して、新たに市場に入り

図表7

輸出相手国・地域市場に対する環境分析のポイント

現地の環境	・法規制 ・商慣習 ・文化・宗教的な違い
現地で競合する生産者	・既に先行している商品、生産者の存在・営業手法の現地適応・海外におけるPB商品のシェア
現地の小売業	・店舗のつくり(立地、レイアウト、チャネル構成など) ・小売業に対する規制 ・店員のオペレーション ・取引条件
現地の生活者	・購買行動の違い・食生活の違い・金銭感覚の違い・家族構成の違い・生活習慣の違い

込む要素があるかどうかを考慮しなければならない。

「現地の小売業」については、相手国の主要販売チャネルを考慮したい。たとえばタイでは最も店舗数の多い量販小売業態はコンビニエンスストアであるが、そこに商品を卸すのであれば相当量の生産量を確保しなければならない。また狭小な店舗に陳列してもらえるようパッケージのサイズを変更する必要があるかもしれない。このような販路に合わせた商品開発も考慮すべきポイントに挙げられる。

最後の「現地の生活者」については、国・ 地域により消費者の行動や意識が異なる点や、 文化や習慣・言語の違いを考慮する必要があ る。

これらの海外市場の情報収集手段であるが、 過去には生産者自らが直接現地に行って見聞 するケースもあったようであるが、近年では ジェトロをはじめとするインターネットを通 じた情報発信を活用する生産者が増えており、 ある程度の情報を得てから現地商談会や流通 視察に臨むようになっている。

②戦略的マーケティング (STP)

事業機会を見出した相手先へのアプローチを具体化するには、相手先の顧客を想定し、その顧客に対する商品の独自性を明確にすることが求められる。この一連の行動はマーケティング戦略(STP)の考え方が参考になる。STPは「Segmentation」「Targeting」「Positioning」それぞれの頭文字であるが、本稿では輸出先においての想定顧客の設定(SegmentationとTargeting)と自社商品のポジショニング設定(Positioning)といった観点から海外輸出に向け考えるべきポイントをまとめたい。

1)輸出先での想定顧客の設定

図表8は海外輸出において想定されるセグメントの例をまとめたものである。前述した環境分析とも関連するが、様々に想定されるセグメントの中から、輸出する農林水産物・食品の価値を理解し購入する消費者像の組み合わせを考えることが生産者には求められる。

先に生産者の多くは想定顧客として相手先 の富裕層を挙げている点を述べたが、近年で は、富裕層に限らず付加価値に価値を見出し

図表8

海外輸出において想定されるセグメントの例

地理的変数	輸出先の地域(首都圏、地方圏等)、都市規模、地域特性(オフィス需要中心か生活者需要中心かなど)、気候、文化等
人口動態変数	自社の商品を購買してくれるであろう年代層、性別、家族構成、 ライフステージ、職業等
心理的変数	輸出する商品に関心を有する相手国消費者の特徴 ライフスタイル(単身、子育で、シニア等)、パーソナリティ(健 康志向、公的な評価や品質保証を重んじる、日本に対する知識 関心 の高さ等)
行動・態度変数	過去におけるその商品の経験有無、思い入れ等

てくれる消費者が増えている点にも注目すべきであろう。東南アジアでは近年の経済成長により、健康に対する関心が高まっており、日本からの農林水産物や食品を生産管理がしっかりしており安心・安全かつ健康的な食品・食材と考える人が増えている。また、女性を含む就業者の増加は、家庭での家事時間の短縮や簡便さに価値を見出すことにつながる。

上記は最終消費者を想定したケースであるが、飲食店向けといった業務用に対しては、また違った面での付加価値訴求の余地が存在する。飲食店に対しては、鮮度の良い食材を継続的に供給する能力や、新たな食材やレシピを提案するといった能力が求められる。この点に対応しているケースとしては、相手国に保冷倉庫を設置して食材の在庫確保に努めているケースや、物流に際しては船便と航空便の両方を用意して、緊急な食材や食品の要求にも応える体制を取っているケースが挙げられる。いずれも、継続・安定的な取引を重視する飲食店の店主にとっては大きな付加価値となり得る要素であろう。

このように、日本の食材=高級=富裕層向 けといった構図にとどまらない、多様な付加 価値の提案が望まれるところである。

2) 自社商品のポジショニング設定 自社商品のポジショニング設定に際しては、 ターゲットとして想定した消費者に対して、 自社商品の付加価値を理解し、そのユニーク さを認識してもらうことが求められる。

これから輸出を考えている生産者から話を 伺うと、多くの場合は「日本産」をポジショ ニングの出発点に挙げるケースが多い。その 意図を掘り下げると「安心」「安全」「健康」「高 質」「こだわり」といった言葉が挙がってく る。たしかに海外市場における日本食品・食 材に対する信頼性は高く、それだけでも付加 価値となり得る要素ではあるが、一方で実際 に意図した「安心」「安全」といった要素す べてを「日本産」という言葉に負わせるので は、あまたある日本産商品内での差別化が難 しいことも確かである。日本産商品としての ブランド価値を訴求しつつ、上記の意図をど のようにして相手先の消費者に理解してもら えるかを考える必要がある。

相手先の消費者に分かりやすく商品価値を理解してもらう方法として、海外に存在している権威を利用する生産者は多い。日本酒を例に挙げると、各国で行われるワインコンテストへの出品・受賞、有名ブロガーとの連携、高級レストランや航空会社のラウンジ・ファーストクラスでの採用働きかけといった方法を通じて、「SAKE(日本酒)」から「固有名詞(自社の銘柄)」にポジショニングを変えていくケースが挙げられる。また、HACCP

やGAPの認証を取得し、生産者としての品質確保を商品価値として訴えるケースもポジショニングに向いた取り組みと言えよう。

③戦術的マーケティング

ここで挙げる戦術とは、想定した消費者に対し、自社のポジションを的確に伝えるための手法一般を指している。マーケティング理論の観点では、4P(製品政策(Product)、流通政策(Place)、価格政策(Price)、広告・プロモーション戦略(Promotion))に代表される。ここでは流通政策のうち、海外展開における継続的な商流や物流の確保に向けたポイントを指摘したい。

図表9は海外輸出における商流・物流それ ぞれにおいて想定されるリスク要因をまとめ たものである。

これらのリスクを回避する方法としては、 海外輸出の初期では信頼できる輸出商社を介 した間接輸出から始めることが望ましいとさ れる。とくに資金回収に際しては、これまで 複数の生産者から、海外と異なる支払いサイ トへの対応に苦慮した点や、代金不払い等の トラブルに巻きこまれたという話を聞いてい る。一方で、ある程度の経験を積んだ生産者 からは、専任の輸出対応スタッフを通じて執 出商社を介さない直接輸出を手掛けるケース も見られる。直接輸出には取引先からの細か い要求に対応できる点や、輸出商社を介さな い分コストを低減できるといったメリットが あることから、取引状況に応じた使い分けを 行うことが望ましいと考えられる。

加えて、先行して海外輸出事業を進めてい る生産者に共通している点としては、初期 段階において代表取締役や販売責任者によ る「トップセールス」を積極的に進めている 点がある。海外の商談会では、取り扱いに際 して現場での即断が求められるケースが多い。 「『持ち帰って検討します』は、海外のバイヤ ーにとっては否定と同じ」との声も聞いてい る。また、「トップセールス」を進めることは、 自社商品の戦略の具体化や見直しを進めるう えでも有効である。見本市での出展、輸出商 社との同行商談、海外店舗でのプロモーショ ンなど、海外のバイヤーや消費者と積極的に コミュニケーションを取れることが、結果と して自社の商品を売り込む際に参考になった との声は多い。その点では、生産者は海外輸 出を短期的な売上拡大ではなく中長期的な事 業投資の観点で取り組むことが求められよう。

4 まとめ

本稿では、わが国における農林水産物・食品輸出が2010年代になって拡大している現状を確認し、その中で多くの生産者が新たな販路として海外市場に注目している現状を確認した。加えて、海外輸出における農林水産物・食品生産者が抱えている課題点を確認し、その解決にはマーケティング理論に基づく環境分析と市場機会の発見、戦略的マーケティ

図表9

海外輸出における商流・物流のリスク要因

商流	販路の確保、取引先への継続的なケア、効果的なプロモーション 立案、確実な資金回収
物流	物流: 鮮度管理、取引先から要求されるリードタイムへの対応、 輸出先における在庫管理や倉庫利用、配送体制(とくに直取引や 飲食店向けでは個店等への直接配送が求められるケースがある)

ングに基づく顧客層の明確化と自社商品のポジショニング、戦術的マーケティングに基づく商流・物流をはじめとした継続的な販路開拓が必要であることを示してきた。

最後に、農林水産物・食品輸出が進んだことが国内市場に与えるプラスの影響について指摘したい。これまで海外市場への展開を進めてきた生産者の中には、海外における消費者の評価をもとに自社商品の新たな魅力を発見するケースや、海外市場に対応するための商品開発が、結果として日本市場での新たな価値創造や産業振興につながるケースが生まれている。長時間のコンテナ輸送でも鮮度を保持するためのパッケージ開発が、結果的に国内市場における鮮度訴求の面で商品力を高めた例や、海外展開により山間地の町おこしや雇用促進につなげた例が存在する。

農林水産物・食品輸出については、海外市場での売上獲得にとどまらず、新たな消費者価値創造の機会として今後も注目していきたい。

〈参考文献〉

農林水産省(2013)「農林水産物・食品の国別・品目別 輸出戦略」農林水産省、2013年8月

農林水産省(2018)「農林水産物・食品の輸出促進 について」農林水産省食料産業局輸出促進課、 2018年5月

農林水産省(2019)「農林水産物・食品の輸出促進 について」農林水産省食料産業局輸出促進課、 2019年8月

農林水産省「農林水産物等の輸出取組事例」各年版