

農産物輸出におけるマーケティング戦略の課題

森高, 正博
九州大学大学院農学研究院 : 准教授

<https://hdl.handle.net/2324/7182180>

出版情報 : 農業と経済. 84 (5), pp.29-39, 2018-05. 昭和堂
バージョン :
権利関係 :



3

農産物輸出におけるマーケティング戦略の課題

森高正博

(九州大学大学院農学研究准教授)

輸出戦略を考える際、見落とされがちなのが国内需要との関係である。また、海外との競争にばかり目を向けると、国内産地間のブランドの衝突も起こりかねない。まだ手探りともいえる日本農産物の海外輸出を戦略的に進めるために、なにが必要なのか。オールジャパンだからこそ必要な「戦略」を考える。

キーワード

○農産物輸出／○需給調整／○重点市場／○垂直的マーケティングシステム／○ブランドینگ／○プロモーション効果

1 はじめに

農産物国内市場の成熟と衰退、あるいは国産のシェア低下が予想される場合、海外市場への市場拡大は、国内農業を可能な限り維持するための不可欠な戦略の一つであろう。また、攻めの農林水産業の一環として、2014年以降には、品目別輸出団体の発足などが進

み、オールジャパンでの輸出体制の整備と、品目によってはジャパン・ブランドの構築をめざす動きがみられる。本稿では、農産物及び加工食品（以降では単に農産物と呼ぶ）の輸出戦略について、とくに価格とブランドینگを中心に検討する。

なお、本稿は森高（2014、2016）をもとに再編・加筆したものである。

輸出増を産地発展につなげるための課題

第1部

2 海外市場の需要拡大に伴う 輸出の位置づけの変化

海外市場の需要増大に伴って、適切な輸出戦略も変わっていく。まず、海外市場の需要が小さい時は、国内市場よりかなり低価格でないと輸出そのものが成立しない。そのため、輸出には国内需給調整の意味が大きくなる。この段階では、国内市場の需給緩和時に、輸出を通して国内市場から余剰農産物を隔離すること、国内価格を維持・向上することが目的となる。そのため、輸出価格が国内価格を下回るとしても、輸出量を増やす方が望ましい。

ただし、輸出と国内市場で産地庭先価格が異なれば、どの産地が取って輸出するかという点で産地間のジレンマが発生する。この時、国内市場価格の維持・向上の便益をもっとも享受するのは、市場シェアが最大の産地であり、必然的に、最大産地が輸出をおこなうインセンティブをもつことになる。そして、産地庭先価格に輸出と国内仕向けで差がある間は、商業者が卸売市場で調達して輸出する裁定取引は成立しないであろう。この段階を「Ⅰ、需給調整弁の段階」と位置づけ

ることができる。

ついで、より海外市場の規模が大きくなってくると、国内シェアの大きな産地を中心として、豊作時に需給調整弁として低価格で輸出をおこないながらも、凶作時にも輸出が発生するようになる。そのため、輸出産地は安定的な供給体制やチャネル構築を図っていくこととなる。また、豊凶による輸出货量のばらつきは小さくなっていく。これを「Ⅱ、安定出荷の段階」と位置づけることができる。

最後に、海外市場の需要が国内市場と同等まで拡大してくると、需給調整弁としてあえて低価格で輸出をおこなう意味がなくなるため、輸出と国内市場仕向けで産地庭先価格の差がなくなる。海外市場も重点市場の一つとして、多くの産地が輸出を実施することができるようにになるとともに、卸売市場などを通して調達することで商業者による裁定取引も活発となる。海外市場において国内産地間競争が激しくなるので、製品差別化が重要な輸出戦略となってくる。これを「Ⅲ、重点市場の段階」と位置づけることができる。

3 豊作時に単品の特売をおこなう垂直 的マーケティングシステムの必要性

現在、多くの海外市場および品目はほぼ「Ⅰ、需給調整弁の段階」および「Ⅱ、安定出荷の段階」にあると考えられる。しかし、現実には、多くの産地において、国内市場と同等以上の価格でなければ輸出しないという意識（以下では、これを価格基準と呼ぶ）が強く、その結果として、小規模産地の輸出や、卸売市場調達による裁定取引も活発におこなわれている。こうした価格戦略が合理的になるのは、海外市場の需要が国内と同等以上の規模になる「Ⅲ、重点市場の段階」である。そこに至っていない現段階では、輸出における価格戦略が硬直的といわざるをえず、これは国内産地全体としては、チャンスロスの発生を意味している。

もし、市場シェア上位の産地が低価格での輸出をおこなうならば、小規模産地はそうした価格設定ができず（逆にいえば、上昇した国内市場価格で国内市場へ仕向けることを選択するほうが良いということになり）、結果的に、輸出先市場における産地間の過剰な競争を抑制するという側面も持つ。

そのためには、豊作時の過剰量をスポットで捌けるような売り方の工夫が必要となる。国内市場であれば、産地の出荷予測にもとづいて2週間ほど前から特売準備がおこなわれることになる。海外市場においては、とくに海上輸送の場合は輸送日数がかかることから、特売のための準備時間は、国内のそれより余裕ができることになる。その分、より精度の高い出荷予測が出るまで待つてから特売の商談に入ることも可能であろう。

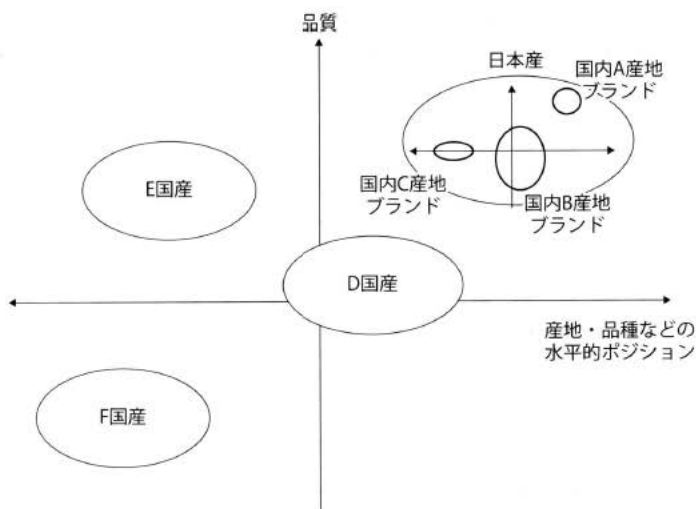
ただし、海外市場においては、特売であっても多くの場合は高級品となること、また、多くの海外消費者にはなじみの薄い商品であるため、単に安くして、その注意喚起だけを広告するという方法では十分に量を捌くことが難しいと思われる。海外消費者に単品のフェアを通してスポットで購入にまで至らせるには、新規性やメリット、食べ方等の提案を伴ったプロモーションが必要であろう。豊作時にこうした仕掛けを遅滞なくおこなうには、産地側の事前準備が肝要である。また、特売の実施方法が産地・輸出商社・輸入商社・小売店で検討され、垂直的マーケティングシステムとして構築されている必要がある。

4 農産物輸出におけるブランディングとプロモーション

ところで、海外市場において、日本産農産物は後発で参入する商品ということになり、差別的優位性の強調による他国産からのブランド・スイッチが必要である。また、日本産農産物の多くは、海外市場に最高級の価格帯で参入をおこなわなければならない。その場合、消費者の高いブランド認知と関与、およびブランド付与主体における高い管理水準が求められる（波積2002）。そのためにも、どのようなブランディング戦略のもとでプロモーションをおこなっていくかという方向づけが重要である。

海外市場が「Ⅲ．重点市場の段階」に至っていないことと裏返しになるが、国内の各産地ブランド（以下、適宜、個別ブランドと呼ぶ）がこれまで国内市場において築いてきた消費者認知や競争地位なども、海外市場では確立していないことが多く、一括して日本産というイメージになりやすい（図1）。その場合、傘ブランドとしてジャパン・ブランドを採用して、統一的なプロモーションをおこなっていくことに一定の意義が

図1 海外市場における製品マップのイメージ



ある。しかし、実際には、必ずしもシェアの高い産地が輸出をリードしているとは限らず、多くの産地ブランドが輸出されていることは前述の通りである。そして、このことは、海外市場における国内産地間のプ



ロモーション競争を発生させており、すでに2011年には農林水産省(2011)において、日本の海外でのプロモーションは「主要産地県等が中心となり組織している輸出促進協議会等(約50団体)が国の補助金を活用した販促PRを出張で実施するケースが大多数」であること、さらに、「輸出先での産地間競争による日本産品のシェアの争奪戦も散見」されることが指摘されている⁽¹⁾。

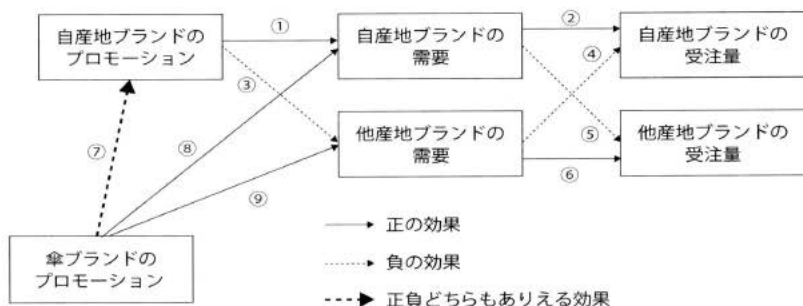
平成26年後半以降、コメ・コメ加工品、牛肉、日本茶、林産物、花き、水産物、青果物の7品目で品目別輸出団体(以下、輸出促進協議会と総称する)が発足し、そうした取り組みに当たっている(農林水産省2015)。しかし、わが国の農産物においては、単純にジャパン・ブランドに統一する傘ブランド戦略は構造的に成立しない。輸出におけるブランディングとプロモーションの実態を見ると、国内各産地がそれぞれの産地ブランドを維持しつつ、各産地独自のプロモーション活動がおこなわれてきており、ジャパン・ブランドでのプロモーションと併存するという、緩やかなデュアル・ブランド戦略が採用されている状況が生まれている。今後、ブランド付与主体を明確化し、緩やかなデュアル・ブランドの現状と、ジャパン・ブランドの政策的推進

との整合性を図っていくことが課題となる。

5 個別ブランドのプロモーションにおける過剰投資のジレンマ

図2は、各産地が自産地のプロモーションをおこなった場合に影響が波及する過程を表した模式図である。この図を用いて、まず、傘ブランドのプロモーションがなく、各産地ブランドのみプロモーションをおこなっている状況を考えよう。プロモーションによって自産地ブランドの受注量を増加させる過程は次のように説明できる。自産地ブランドのプロモーション投資が自ブランドの需要を増加させ(図中の矢線①)、自産地の需要増加はバイヤーからの受注量を増加させる(矢線②)(プロモーションの直接効果)。これとは別に、自産地ブランドのプロモーションをおこなうことで、消費者の注意を国内他産地ブランドから自産地ブランドへ奪う、国内他産地よりも良いイメージを消費者に与える、国内他産地のプロモーション機会や販売チャネルを奪うなど、何らかの形で他産地ブランドの需要を減らす場合がある(矢線③)。他産地の需要が減少することで、バイヤーが自ブランドに発注する可

図2 プロモーション効果の波及過程



能性を高めることが期待される（矢線④）（プロモーションの戦略効果）。

一方で、自産地ブランドの需要増加と他産地ブランドの需要減少は、他産地ブランドの受注量減少という副作用を生む（図中の矢線①↓⑤、③↓⑥）。受注量増加の内、他産地の受注量減少で相殺される分は、輸出国全体としては成果とはならない。全体的見地からすれば、パイの奪い合いとなるようなプロモーション投資は控えるべきであるが、各産地ブ

ランドが自ブランドの受注量上昇だけを考えるならば、自産地だけプロモーションを控えて、パイを奪われるに任せるという選択は困難である。とくに、輸出先市場で各産地ブランドが同質的にとらえられている場合、プロモーション投資を通したパイの奪い合いが激化しやすいだろう。

海外市場に需給調整の意義がある間は、前述のように、できるだけ国内市場シェアの高い産地が積極的に国内市場価格の安定化を実現するための輸出をおこなうことが望ましい。このとき、輸出される産地ブランドやプロモーションをおこなう主体もそうした主産地のみとなるため、ジャパン・ブランドにおけるブランド内競争も自ずと制限されることになる。

6 緩やかなデュアル・ブランドにおけるジャパン・ブランドの役割

傘ブランドのプロモーションは、当然、その傘の下にある各産地ブランドの需要を増加させるものである（図2の矢線⑧、⑨に示される直接効果）。しかし、前述の通り構造的に緩やかなデュアル・ブランドが形成され、各産地ブランド間のプロモーション競争を直接的



に抑止できないのであれば、傘ブランドには、その直接効果もさることながら、各産地ブランド間の過剰プロモーションを間接的に抑制する役割が期待される。

もし、傘ブランドのプロモーションによって、高品質や安全性、日本食の文化的背景などの共通項のみ強調した結果、各産地ブランドのプロモーションにおける戦略効果を強めたり、産地ブランド間の同質性に対する消費者認識を高めたりする場合、前節のメカニズムの通り、産地ブランド間の過剰なプロモーションが激化することになる（図2の矢線⑦が正）。

ここで、傘ブランドのプロモーションが、各産地ブランドの多様性やそれぞれの個性について強調する場合を考えてみよう。もし、その結果、各産地ブランドのプロモーションにおける戦略効果を弱めたり、産地ブランド間の異質性に対する消費者認識を高めたりする場合は、各産地ブランド間の過剰なプロモーション投資は抑制されることになる。現在のジャパン・ブランドにおける訴求は高品質や安全性といった共通項の強調に偏っていると思われる。直接効果を得るために共通の強みの訴求は重要であるが、多様性・個性の強調があわせておこなわれることが必要であろう。

プロモーションにおいては、訴求内容や方法を適

著作権保護のため図は非表示

切に選択し、ある程度効果の方向性を操作することが可能である。ただし、必ずしも、完全に想定通りの効果を出せるとは限らない。どのような訴求内容・

表1 傘ブランドのプロモーション効果に応じたブランディング戦略

		各産地ブランドのプロモーションによる競合ブランドへの 副作用が、傘ブランドのプロモーションによって…	
		改善する	悪化する
各産地ブランドのプロモーションが傘ブランドのプロモーションによって…	増加する	デュアル・ブランド ジャパン・ブランドと産地ブランド の併記	個別ブランド ジャパン・ブランドは用 いず、産地ブランドのみ 使用
	減少する	傘ブランド 個別の産地ブランドは用いず、ジャ パン・ブランドに統一	

資料：森高（2016）の図2をもとに作成

方法をとって、過剰プロモーションを悪化させる方向にしか働かないのであれば、輸出促進協議会あるいは産地間連携を通して、各産地ブランドに関するプロモーションの協調的な抑制を進めるべき状態といえる。しかし、各産地ブランドの

改善する場合には、傘ブランドを用いる意義が出てくる。その中でも、傘ブランドのプロモーションによって、各産地ブランドのプロモーションにおける直接効果がいつそう向上するのであれば、各産地のプロモーションは健全な意味でいつそう活発となる（図中の矢線⑦が正）。異質性が高く認識されている、あるいは、されるようになれば、各産地にとって戦略効果より直接効果が相対的に重視されるので、こうした状況が発生しやすくなる。以上の場合、ブランディングの基本方針はデュアル・ブランドとなる。

一方、各産地ブランド間の同質性が高い場合は、戦略効果が相対的に重視されてプロモーションがおこなわれていたことになる。その場合、傘ブランドのプロモーションが副作用を改善させると、各産地のプロモーションも同時に減少していくことになる（図中の矢線⑧が負）。以上の場合、ブランディングの基本方針は傘ブランドとなる。

7 プロモーション効果の不確実性

プロモーション投資をコントロールできない環境であれば、敢えて、各産地ブランドのプロモーションのみに委ねるといった判断もありえる。各産地ブランドのプロモーションにおける副作用が

プロモーションの効果については、ある程度操作性がある」と述べたが、実際にデュアル・ブランドにおけ

表2 海外市場における訴求内容が消費者嗜好に与える影響
——ベトナムにおける和牛のケース

提供した情報内容	情報の認知率	日本産和牛、神戸牛、オーストラリア Wagyu の選好に与える影響
情報①：和牛の語源情報 Wagyu Beef はオリジナルは日本産和牛肉であり、Wa (和) は日本を、Gyu (牛) は牛を意味します。	16%	日本産和牛の評価平均値上昇 (注2)。
情報②：日本産和牛と豪州産 Wagyu の血統情報 1990年代に初めて豪州が日本の和牛種の雄と米国のブラック・アンガス種の雌を輸入し、交配プログラムを開始しました。そのため、日本産和牛のみが純血統の和牛肉を供給しています。	13%	日本産和牛と豪州産 WAGYU の評価平均値上昇。ただし、上昇幅は豪州産 WAGYU の方が大きい。
情報③：神戸牛の情報 神戸ビーフは兵庫県で育てられた牛から生産される、日本産和牛肉の一つです。	16%	神戸牛の支持層 (注3) の増加 日本産和牛の支持層喪失

資料：Thu・森高・福田 (2016) を筆者再編

注1：調査は2015年8月20日～9月25日にかけて、ホーチミン市の1区、2区、3区、7区のメインストリートでサンプリングし、ホーチミン市住民で、かつレストランでステーキ焼肉の食経験のある消費者のみにインタビューを行ったものである。有効回答は480件である。

注2：各牛肉に対する選好は、1：全く好ましくない～5：とても好ましい、の5件法で評価してもらったものである。

注3：上述の5件法で「4：好ましい」以上を回答した割合) を支持層とした。

る複合的な効果を、海外市場において早期に見極めることは容易ではない。そうした例として、Thu・森高・福田 (2016) がホーチミン市でおこなった消

費者アンケートについて紹介しよう。ホーチミン市はベトナムの経済的中核都市であり、人口規模はほぼ大阪府に匹敵する。また、貿易港を抱え、歴史的にも進取性の高さに特徴がある。今後も高い経済成長率が見込まれ、将来的に重要な輸出先市場となることが期待される。調査では、レストランで提供される牛ヒレステーキを念頭に、ホーチミン市の480名の消費者に豪州産 WAGYU、日本産和牛、神戸牛の3つについて選好を5件法で評価してもらった (1：まったく好ましくない～5：とても好ましい)。その後、表2に示す①～③の3つの情報の内の一つだけをランダムに提示し、その上で、再度、ステーキについて選好の評価をしてもらい、情報提供前後でどのように変化したかを測定した。なお、日本産和牛の導入期にあたる現在、情報①～③のいずれも16～19%と低い認知率であった。

情報①「和牛の語源情報」は、日本産和牛の評価平均値を高めたが、別物ととらえられていると思われる神戸牛に対しては影響がなかった。情報②「日本産和牛と豪州産 WAGYU の血統

情報」は、後発で導入期にあたる日本産和牛が、先行ブランドとして広く普及している豪州産WAGYUと差別化するための情報提供を目的とした。日本産和牛の評価平均値が上昇したが、それ以上に、豪州産WAGYUの評価平均値が上昇する結果となった。また、情報③は、神戸牛が日本産和牛の一つであることを伝えるものである。ホーチミン市においては神戸牛ブランドの知名度と評価は非常に高い。そこで、日本産和牛が神戸牛の同類であることを伝え、日本産和牛の評価を引き上げることを目的とした。しかし、かえって日本産和牛の支持層（4…好ましい）以上を回答した者が神戸牛の支持層にシフトする結果になった。

このように、輸出先市場では、必ずしも国内市場と同様のブランド認識を持ってもらえるとは限らず、また、広告等のプロモーションによる情報伝達も内容次第で、想定外の反応を引き出す場合もありうることに注意しなければならない。

8 まとめ

国内の将来的な需要減少を見越して、海外市場を開拓することは戦略的に必要であるが、現時点では、海

外市場は国内産地にとって重点市場といえるほど成長していない。そのため、海外市場については、国内市場の需給調整弁の役目が依然として残されている。国内主要産地が豊作時にスポットでセールをおこなえるような垂直的マーケティングシステムの構築を期待したい。そのことは、小規模産地の輸出や、卸売市場で調達して輸出する裁定取引を抑制することにも繋がる。海外市場が十分に深耕されていない段階で、国内産地ブランド間の競争が発生している現状は、理想的な状況とはいえない。国内主要産地が輸出における価格基準から脱却を図ることが必要であろう。

また、輸出におけるブランディングでは、緩やかなデュアル・ブランドとなっていることに注意しておく必要がある。各産地ブランド間の過剰プロモーション投資を抑制するためには、各産地ブランドの個性、差異をスポイルすることなく、傘ブランドとしての強みを訴求することが重要である。個別ブランドの多様性を、日本ブランドの価値としてとりこんでいくという対応が一つの出口となる。

ただし、輸出先市場でのプロモーション効果の現れ方は、品目ごと、市場ごとに容易に予想できない面がある。導入期での対応を誤ると、日本産全体の輸出先

市場への浸透にとつて、長期的な影響を及ぼすことが危惧される。導入期の段階で、可能な限り訴求内容とプロモーション効果の現れ方について情報収集をおこなうこと、そうした情報をブランディング戦略とプロモーションへ反映させることが重要であろう。

注

- (1) ジェトロ・シンガポール事務所(2015)、石塚(2013)にもそうした実態が報告されている。

引用文献

波積真理「一次産品におけるブランド理論の本質——成立条件の理論的検討と実証的考察」白桃書房、20002、208頁。

石塚哉史「農業法人における豚肉輸出の現状と課題に関する

一考察——伊豆沼農産の事例を中心に」『農林業問題研究』49(4)、2013、542～547頁。

ジェトロ・シンガポール事務所「シンガポールにおける日本食品市場の可能性」ジェトロ資料、2015、26頁。

森高正博「農産物輸出におけるマーケティング戦略の課題——ブランディング戦略の観点から」『フードシステム研究』23(2)、2016、98～112頁。

森高正博「日本の青果物産地における輸出行動——理論的整理とナガイモを事例とした検証」『食農資源経済論集』65(1)、2014、69～80頁。

農林水産省「農林水産物・食品の輸出をめぐる現状等について」2011、http://www.maff.go.jp/j/shokusan/export/e_senryaku/pdf/4/genjyo.pdf (2016年5月閲覧)。

農林水産省「農林市産物・食品輸出環境課題レポート(2014/2015)」2015年4月、<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/kaigai/pdf/15042402.pdf> (2016年5月閲覧)。

Thu, Thanh Tran・森高正博・福田晋「ベトナムにおけるWAGYUブランドの位置づけ」『食料輸出の拡大に向けた課題と展開戦略の解明』に関するシンポジウム資料、2016、3～15頁。

もりたか まさひろ 1975年生まれ。2006年(2009年まで九州産業大学商学部、2009年から現在の所屬へ異動。農産物流通、食料マーケティング、農産物輸出、食品安全などで論文等多数。