

農業の戦略マーケティング戦略

日本大学大学院商学研究科
教授 梅沢昌太郎



1 農産物の輸出マーケティング戦略

農産物の輸出を振興させることは、今に始まったことではない。古くは戦前から続けられていた。ミカンや二十世紀梨、そしてリンゴ、今農産物輸出の中心になっている農産物は、昭和一桁の時代から続けられている。

ミカンはクリスマス時期にテーブル・フルーツとして、カナダなどで人気があった。二十世紀梨も、台湾の旧正月の贈答品として珍重されていたのである。

その農産物の輸出を農業の目玉として、改めて考えるということが、今回の輸出振興の考え方であると言える。もう一つの理由として、日本国内の農産物マーケットの頭打ちの状況が考えられる。

東南アジアに中間層が育ち、日本の農産物を購入できる層が出来ているというのが、今回の農産物輸出戦略の考え方であろう。「富裕層」と言うあまり口にしない言葉が、今回のキーワードになっているのも特色である。

じつはこのコンセプトは、十数年前にも言われていた。ドイツのアヌガーとフランスのシアルで開催される食品世界フェアに、日本の食を普及させることを目的として参加したのである。その努力は十年ぐらい続いた。

その時の教訓を生かさないと、前車の軌を踏むことになる。今話題になっている鳥取の二十世紀梨や青森のリンゴは、前述のように、そのフェアの成果とは言えないものである。出展者は一時期には、大手冷凍食品のメーカーもあった。しかし、ほとんどが地方の中規模メーカーが常連となっていた。大手食品企業は、輸入食材には興味を示しても、輸出にはほとんど関心を示さない現実があった。大手メーカーは発展途上国で生産をして、そこから輸出するという形態が進んでいた。日本における食品工業の空洞化の現象が、始まっていたのである。

また、農産物の産地も、最初の頃は主産地も興味を示したようである。しかし、後半は参加者が少なくなったのが実情である。

2 世界フェアからの教訓

そのプロジェクトに、後半から参画することになった。

その時感じたことは、ただ一言である。国としてのポリシーが、まったく見えなかったことである。

一番印象的だったことは、アメリカの大きなブースであった。アメリカ館として巨大なスペースを占拠し、多くの州や企業が展示を行っていた。ブースの入り口

に、その時の大統領と農務長官の大きな写真が掲げられて、訪れる人を歓迎していたのである。国としてこの展示会をサポートするという、意気込みが痛切に伝わって来た。

その時、日本は1小間（現実には数小間分だが）の展示で、数社が参加している程度であった。日本の首相からのメッセージを、見ることは無かった。

アメリカほどではなかったが、イギリスは「フード・フロム・ブリテン」というコンセプトを掲げ、ドイツは「CMA（ツエーマ・・・マーケティング協会）」が統一したデザインポリシーで、展示会を取り仕切っていた。フランスも大きなブースに、「ラベル・ルージュ（赤いラベル。優秀な地場産に与えられる称号）」の製品を、懸命にPRしていた。

このようなフェアは外務省の仕事ではないかと、その時強く感じた。その国を売り込まなければ、その国の食に対する理解を得ることは出来ない。

その国に親しみを感じなければ、その国の食を食べることは無い。食べるたびに憎しみがこみ上げてきたら、巨食になるか、拒食症になってしまう可能性がある。今上海で行われている日本食の展示会を、中国の重慶で行ったら、どのような反応があるだろうか。

もっとも、そのような土地だから、フェアが必要だという論理も出てくる。日本の食に親しんで貰うことによって、反日感情を和らげる努力をする必要があるかもしれない。

しかし、それはもう農業者などのプライベートな領域の仕事ではなく、国全体の仕事になる。外務省か内閣府が、主導権を持って行う事業になってしまうだろう。

次に痛感したのは、輸出戦略が見えてこなかったことである。出展者の選択には、農水省や県の意志が見えてこなかった。農業者や企業の自由意志で、参加するものであった。

それはそれで良い。しかし、県を代表する産品あるいはそれを作っている企業など、どうしても参加して貰いたい事業者はあるはずである。その意志が、まったく見えてこなかった。

たしかに、自分の意志でフェアに参加する事業者は、尊敬に値する。参加した地方の中規模な事業者の意欲は、大変に貴重なものであった。

しかし、国を売り込むという戦略が見えてこないことは、否定できない。そのために、商品を販売できないアヌーガとシアルの世界フェアを、日本は見切らざるを得なかったと言えるだろう。

第3に、展示活動が日常的な、マーケティング活動に結びつかなかったことである。たしかに、展示品は美味しく素晴らしいと賛美された。しかし、それは無料だからで、自分でお金を払って買うこととは別のことである。消費者の日常的な購買行動と結びつける努力が、不足していたのである。

たしかに鳥取県の二十世紀梨のように、中国の旧正月などの祭事の際のギフトとする販売方法もある。しかしその場合にも、販売する時期が定着しているということも大事になる。鳥取の場合には、台北の「微風百貨店」をその販売小売業として、定着させつつある。

このことは、マーケティングのチャネルを開拓し定着させることが、重要であることを意味する。信頼できるルートを開拓することは、時間のかかることである。人と人との信頼関係の構築も、大事なことになる。

この構築の第一歩として、フェアが重要な意味を持ってくる。その農産物に興味を持った人々（バイヤー）を発見し、その後の開拓に結びつけることが大事になる。

残念ながら、フェアの場をマーケティングに結びつけたのは、大変に少数であった。大部分は、線香花火的なPRに終始したと言って良い。

余談になるが、2004年の秋広島魚商を訪問し、話を聞く機会があった。そこでは穴子を中国から輸入し加工している。広島名産の穴子飯の材料となるのである。ある芸能人がその旨さに感激したと、新聞に書くほどの名声を得ている。その宮島の10軒の旅館に、その魚商が穴子を販売しているという。

中国から輸入する際に信頼の置ける企業を探し出すのに、2年の歳月を要したそうだ。時間だけでなく、

探す範囲も中国全土に及んだと聞く。

このように異国で信頼できるビジネスのルートを築くには、時間と資本がかかるのである。

フェアはビジネスの契機であって、それから長い時間と人手がかかることを、認識する必要があると思う。

つまり、特売などの特別な場合に販売されるイレギュラーな商品ではなく、常時陳列される定番品の場を得る、継続的な努力が必要になると言うことである。

3 国内問題としての農産物輸出

愛媛ジェトロ・センターが主催した農産物輸出セミナー（2004年10月6日）での、全農鳥取県本部の横野農産部長の講演は、非常に重要な点を示してくれた。

まず、第一に鳥取の成功は、花本さんという果実連（当時）の会長の存在が、重要なポイントになっていることである。その人の熱意とリーダーシップが無ければ、今日の成功は無いだらうと言う。

第二のポイントは、日本という国名を全面的に出すことの重要性である。そのことによって、品質が良く、健康にも良い農産物という、イメージが買う人に伝わると言う。ギフトとして鳥取の二十世紀梨が、重要な地位を占めていると話す。

定番品とする必要があるという、わたしの主張と反対のことという批判もあるだろう。しかし、ギフトとしての定番を維持しているのです、わたしの論とは矛盾しないとも言える。

第三は、既に述べたように、定着した売り場を持つことの重要性である。売る側としても、確定した売り上げと利益を得られる商品として、鳥取産を位置づけることができる。

第四が最も重要な点になる。輸出は国内問題であるということである。

鳥取県では、梨の輸出が無くなると、国内販売に深刻な影響が出る。輸出のウエイトが梨出荷全体の3割程度（約1,700トン。最盛期は17,000トン）となるからである。

ジェトロの末田農水産調査課長によると、日本の農産物輸出額は輸出総額の0.6%だそうだから、この鳥

取県の数字の持つ意味が分かると思う。もし、輸出が日本の農産物輸出と同じ水準になると、国内の二十世紀梨の価格は暴落してしまうのである。

その意味では梨の輸出は、国内問題であると言える。海外に目を向けることが、国内の問題解決にもなっているのである。

隣の鳥根県の津和野町にある西岩見地区は、「いわみヘルシー元気米」というブランドで、台湾に輸出するのに成功している。

その出荷額は、毎月2キロ入り袋500個と言う小さな単位である。つまり、年間12トンという量にしかならないのである。この数字は日本全体のコメの生産量から見ると、まったくネグリジブル（無視しうる）なものになる。鳥根県の米の産出量から見ても、微々たる数字である。もしかしたら、津和野町でも問題にならない量かもしれない。

しかし、西岩見地区の人々は、海外で自分たちの米が優れていることが認知されたと、自信を持つことができた。その自信を国内販売にも役立てると、意気込んでいる（ジェトロ作成資料より）。

海外で確立したブランドを、国内マーケティングにも活用するということである。

岩見ヘルシー元気米のケースは、重要なポイントを示唆している。国内で認められない小さな生産者であっても、海外でステイタスを確立することによって国内市場に逆に参入できる。

日本ではいろいろなしがらみがあって、小さな産地の食品はなかなか都会の消費者の手には届かない。消費者も権威主義的な部分が大きく、自分の判断で購入することが少ない特性がある。海外の有名ブランドが幅を利かせていることは、そのことを雄弁に物語っているとと言えるだろう。

そのことを逆手にとって、海外でそのブランドを認めて貰って、そのイメージを国内販売に用いることが考えられる。西岩見地区のヘルシー元気米は、このことを裏付けている。

愛媛県の場合でも、岩城村のような小さな村の農産物産地が、輸出に興味を示していることが、一筋の光

となってくる。

輸出だけを考えると、日本の農産物の大部分はネグリジブルな存在となってしまう。そのために有力な農産物の産地は、輸出に目を向けない現実がある。力が強い産地ほど、国内重視が強くなる傾向が見られる。国内で有利に販売できるのだから、手間暇かけて海外に出かける必要は無いという認識がそこにある。

わが愛媛県でもミカンの輸出は公式記録では、ここ数年ゼロになっている。県内の有力産地のインタビューでも、まったく輸出に関心を示してもらえない。アメリカの指定農園が2ヶ所あったはずだが、それも機能していないようである。

有力ミカン産地の輸出への関心の低さは、経済の論理から言えば当然のことである。

国を輸出するという気概が必要になる。このプロジェクトは内閣府と外務省が、農林水産省に協力しなければ成功しないというこの論での主張は、そのような考え方からである。

4 国内での輸出促進

青森県のリンゴや鳥取県の二十世紀梨は、海外市場の開拓には長い歴史がある。その実績に基づくノウハウが存在する。

そのようなことを考えると、日本の食そして農産物を海外の人々に食べて貰うには、時間をかける必要があると感じた。地道な努力がなければ、成り立ち得ないのである。

たまたま愛媛県のミカンで、大学院のわたしの授業の受講生に食べて貰った。講演のとき持ち帰ったミカンである。

わたしの大学院は「コリアン・チャイニーズ・ユニバーシティ」と揶揄されるほど、外国人、それも韓国、中国、台湾からの留学生が多い。なお、私は「コリアン・チャイニーズ・ユニバーシティ」に徹しようと思っている。そこからの留学生を立派に教育した方が、日本とわたしの大学の利益になるだろうと考えている。

愛媛のミカンに対しては、いろいろな意見が出た。

「国で食べているものとは違う」「甘すぎる」など、かなり辛辣な意見もあった。それを聞いていて、わたしは日本国内で輸出農産物のマーケティング・リサーチができるのではないかと考えた。その人々が日本食に好意を持てば、近い将来大きなマーケットになる可能性がある。

留学生は自国に帰れば、指導層になる人々である。この人々が日本の農産物に理解を示してくれれば、現地の展示会よりも効果があるだろう。

そのように考えているとき、東京新橋の国際交流館で、お国自慢の展示会が開かれることを、韓国の留学生から聞いた。彼はその展示会の責任者だと言う。

そこで展示会に参加させてもらって、日本の農産物をPRすれば効果があるのではないかと思った。この会館には、1,800人の外国人が生活しているという。数年後には、日本の農産物に対するファンが、外国に増えることは確実である。

ただし、その人々が日本に対して愛着を持って帰ってくれることが、大切になる。愛情を持ってない国の、食品は食べる気にならないはずである。

残念ながら、その人々が日本に対して100%の愛着を持っているとは言えないようである。留学生に日本の印象を聞くと、曖昧な返事が返ってくる人が多いのは、そのことを物語っていると言えるだろう。

反日的な教育で育てられた韓国や中国の人々にとって、日本で生活すると全く違った好意的な印象を得ると言う。しかし、住居探しや就職などで偏見に出会い、日本を嫌いになる人が多いことも事実である。少なくとも寂しい思いをしている、嫌な記憶を持って帰った人々が、日本の農産物に好意を持って食べてくれるとは思えない。

それはともかくとして、日本ブースを1小間割り当てて貰えると言うことで、このチャンスを活用すべく、ジェットロに出展を打診した。大変に泥縄的なことあるが、愛媛県の岩城村が「青いレモン」を出してくれることになった。

岩城村では青いレモンを、特産品としてマーケティングしようとしている。その戦略の一つとして、海外

マーケットを考えているのである。

わたしは岩城村の青いレモンのことを、NHKの番組「食の最前線」で知った。その直後愛媛ジェットロセンターで、農産物輸出の講演をする機会が訪れた。その講演会には岩城村の担当課長も来ていた。輸出への熱意が、伝わって来るのが感じられた。

なお、愛媛から帰ってきて（2004年10月末）わたしの勤務先の近くのスーパーの店頭調査を行った。

国産の緑のレモンは、2個100円で特売されていた。箱に山積みされている状態での陳列であった。しかし、売り場の奥の棚には、やはり緑のレモンが1個198円で陳列されて販売されていた。二通りの、緑のレモンがあることになる。それだけの需要があり、顧客が細分化されていることが分かる。しかし、それらの国産レモンは、いずれも広島産であり、岩城村のものではなかった。

驚いたことには、カリフォルニア産の黄色いレモンが5個100円で特売されているのである。見た目でもかなり古く、品質が劣ることが分かる。しかし、198円のレモンとの差を分って貰うためには、相当なマーケティングの努力が必要と言える。

実を言うと、愛媛県岩城村のレモンは地元松山でも、なかなか買えないのである。先の出張の折、松山のスーパーマーケットを数軒回った。最後に訪れた地域一番店と言われている店にだけ、岩城村のレモンが販売されていた。1個198円で、東京で売られている広島産のものと同じ価格である。しかし、品質は、松山の店の方が良いと思われた。

東京の新橋にある愛媛県の物産館（香川県と共同で経営）には、岩城村のレモン加工品は販売されている。しかし、青いレモンそのものは、販売されていなかった。店頭調査と同じ10月の末のことである。店長に聞くと、11月にならないと入荷しないと言う。

スーパーマーケットでは、既に販売されている。アンテナショップの機能を持つ直営特産品店にそれが無いことは、いささか問題のあることと言えるだろう。

現実には、緑のレモンは広島産が多い。愛媛県の岩城村のレモンは、少数派に属することになる。これか

ら相当なマーケティングが必要となる。

この県を代表する果物はミカンである。前述のようにアメリカの指定農園のシステムがあったのだが、現在は活用されていないようだ。

そのような現実を考えると、岩城村の輸出戦略は螻蛄の斧のように思われる。しかし、先に紹介した岩見ヘルシー元気米のケースが参考になるだろう。もしかしたら、海外の市場開拓の方が、効果的かもしれない。海外でその品質が評価されれば、日本に凱旋帰国することが可能になってくる。

そのような事情があって、岩城村の展示が決まったのである。しかし、話を聞いてから実施まで1月しかなかったので、大変に泥縄的な対応になったことは否定できない。

その展示に期待するところ大であったことは事実である。

5 さまざまな教訓

展示会は2004年11月20日（土曜日）と21日（日曜日）の2日間開かれた。実際に食べ物を販売する模擬店、武術の公開練習、そして日本語のスピーチ・コンテストなど、多彩な催しが用意されていた。

青いレモンは、3階の展示会場に陳列されていた。1つの国ごとに机2つほどの小間が用意されていて、そこにカタログなどが並べられている。

青いレモンに小間の3分の1ほどのスペースが割り当てられているのだから、かなり厚遇されていると言える。しかし、陳列されているのは韓国の小間であった。

約束が違うと思った。とは言うものの、日本語でのカタログもあるし、日本語でラベルも入っているから、日本のものであることは分かって貰えると軽く考えていた。

試食用にサンプルに上げると、喜んで受け取ってくれる。しかし、ライムかとたずねられ、レモンだと説明すると驚いた反応があった。

大きな誤算は、そのレモンが韓国産と間違われたことである。よく考えてみると、韓国の物産でも日本国

内で販売する場合は、日本語での表示をする。ブースを独立させることが重要だったのだ。

そのことに気がついて、翌日は韓国のブースからの撤去を依頼した。そのかわり、その夜の打ち上げ会に参加する各国の人々に配った。PRの効果はあったと思う。

ただ、そこでは愛媛そのものの存在が認識されていなかったと言う。地域そのもののイメージを確立することが大事になる。

この試みから得た教訓は、他人任せでは駄目だと言うことである。いくら日本語が上手であっても、外国人と日本人では考え方のニュアンスが異なる。わたしの弟子の韓国の留学生は、善意で展示の場を提供してくれた。しかし、約束が違うことは事実である。

とは言うものの自分で直接交渉をせず、他人に任せしたのはわたしのミスである。そのミスの重大さを考えると、自分自身の不明さに忸怩たる思いがしてくる。

しかし、このような留学生会館での展示の際に、日本ブースを作ってPRすることの効果があることは確認されたと思う。その展示方法での工夫は、必要であるが。

会館側もジェットロのような日本の公的機関が、参加を申し込めば歓迎してくれるだろう。逆に、このような展示に日本製品の紹介がないことの方が、不自然だとも言える。

さらに分かったことは、パッケージに改善の余地があることである。たしかに消費者バックされていて、ラベルがそのなかに入っている。しかし、そのラベルは手作りのような、簡単なものである。

しかも、「ハウスレモン」と表示されている。これでは青いレモンの魅力は、まったく伝わっていない。

外国人への展示を考えていないので、仕方がないとも言える。しかし、このラベルは日本人にとっても、魅力のあるものとは言えないことは明らかである。

日本産であることの表示が日立つ、センスのあるデザインが必要がある。青いレモンが入っている消費者向けの小箱のような、パッケージも必要になる。このことは、日本向けであっても同じことである。

パッケージについての問題は、国内販売でもある。

東京新橋にある物産館には、愛媛のある農協のミカンと、有機農法で有名な生産者のミカンが、並んで陳列されている。棚の表示には、産地名が示されてはいない。しかし、小袋の中には何のラベルもなく、どこのミカンか分からなくなっている。有機ミカンの生産者の、製品差別化戦略が実現されて言えない。さらに、売り場担当の女性が、そのミカンの特性を全然理解していないことも問題となる。

これではアンテナ・ショップの役割を果たしたことはない。まして、青いレモンのような新製品（愛媛県にとって）の、マーケティング活動は不完全なものとなってしう。

そのようなノウハウを得るために、フェアがあるのだとも言える。アヌーガやシアルは、その絶好の場であったのである。

いろいろな試行錯誤を経て、日本の農産物のグローバル化は達成できると言える。

6 戦略マーケティング戦略の確立

現在のマーケティングは、プロダクト・マーケティングであると言われている。メーカー（生産者）を主体とする、製品をマーケティングするための考え方であると言うわけである。

たしかに、製品がなければマーケティングは成り立たない。どんなに立派なチャネル戦略を考えても、肝腎の製品が存在しなければその意味は無くなってしまふ。価格戦略も同様である。

農産物の輸出を考える際にも、この製品が核となることは間違いない。製品の品質が劣っていれば、他国の製品との競争には勝てないことは明白である。

しかし輸出では、製品よりも、まず、その国の文化が受け入れられることが重要な戦略になってくる。日本という国に反発心を抱いていたら、どんなに美味しくて日本の食品は受け入れられない。

食の輸出は、内閣府（つまり首相の仕事）と外務省の課題だと、論じてきた。もしかすると文部科学省も、重要な役割を果たすことかもしれない。留学生の受け

入れは、そこの仕事になる。さらに、厚生労働省の問題に発展するかもしれない。

日本に留学した人々が、日本に好意を持って帰りそれを持続させることは、農林水産省だけでは背負い切れない課題なのである。

プロダクト・マーケティングというコンセプトだけでは不十分であって、マクロ（事業戦略）とミクロ（クニの方向性）を統合した、戦略マーケティング戦略の確立が必要なことは事実である。

Profile 梅沢 昌太郎（うめざわ しょうたろう）

1937年東京生まれ

1960年早稲田大学政経学部卒業

化学会社セールスマン、日本能率協会経営コンサルタント、社団法人農協流通研究所調査研究部長、高千穂大学教授を経て、日本大学大学院商学研究科教授、博士（農学）。

著書 『ミクロ農業マーケティング』『アグロ・フード・マーケティング』『農業経営のためのソリューション。マーケティング』『トレーサビリティ』など。

行政の委員会座長、地域振興のコンサルタントなど。
