

# 食を通じて地方と海外をつなげる 食関連産業の海外展開の検討

「日本再興戦略」に、農林水産業の成長産業化が明記されるなど、食関連産業の海外展開への期待が高まっている。一方で、同産業の海外展開はスタートアップの段階にあり、課題が山積している。2014年から品目別の輸出団体が設立されてきている中で、今後必要とされるであろう3つの取組みとその実施体制を提言する。

## 1.国内の 農林水産物・食品輸出の現状

日本からの農林水産物・食品輸出は、2012年に4,497億円、2013年に5,505億円、2014年に

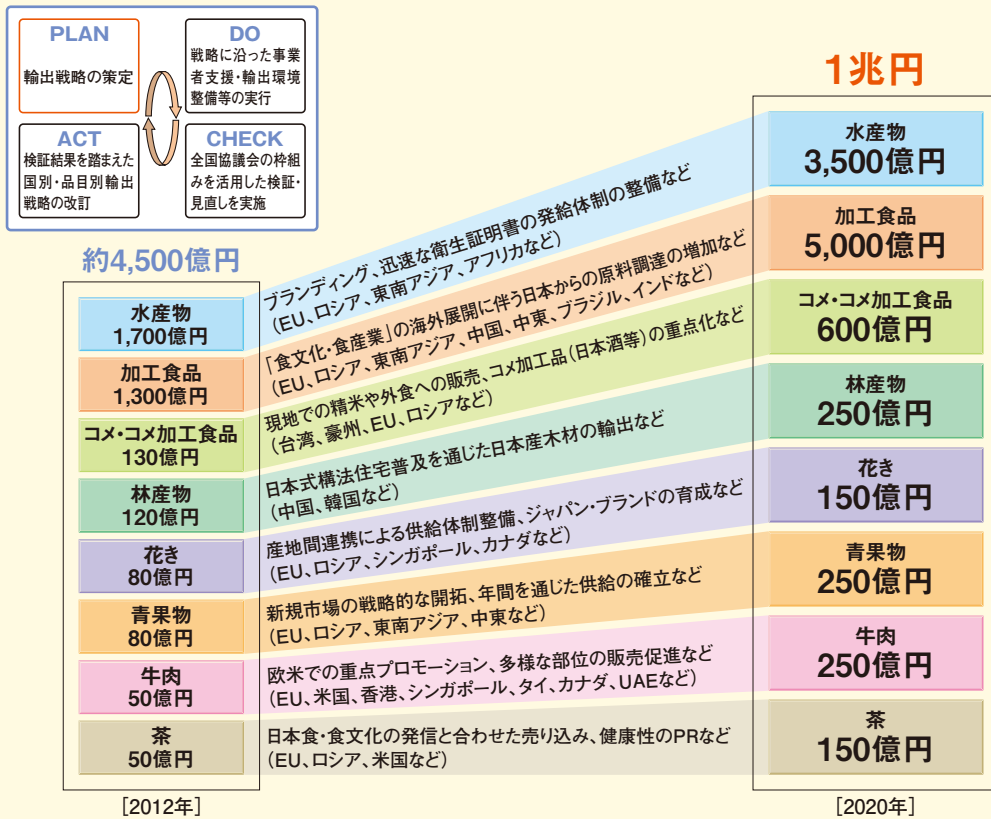
は6,117億円と増加している。為替を考慮したドルベースでの輸出額を見ても、55.64億ドルから55.80億ドル、そして57.25億ドル<sup>\*1</sup>へと増加傾向にある。

一方、FAOSTAT<sup>\*2</sup>の2011年時点でのデータをもとに、他国の農林水産物の輸出額

農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略

図表1

### 国別・品目別輸出戦略 農林水産物・食品の輸出額を2020年までに1兆円規模へ拡大



(出所)農林水産省「平成25年8月 農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」

を見ると、米国が約1,400億ドル、オランダが約900億ドル、ドイツが約800億ドルとなっている。日本は約33億ドルに留まり、これらの国々とは大きな差をつけられているのが現状である。

そのような中で、農林水産物や食品業界において、輸出拡大を目指す動きが具体化してきている。農林水産省は、2013年8月に「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」を発表し、輸出拡大を目指す品目と輸出対象国を定めた。さらに2014年度には「輸出戦略実行事業」を通じて品目別の輸出団体を立ち上げ、2015年度から本格的に輸出拡大を実行していく。

## 2.海外展開を進める上で 求められる取組み

海外展開を加速させるためには、戦略をさらに細分化した具体的な戦術を構築する必要がある。加えて、中小の事業者が大半を占める農林水産業の特性を勘案すると、リソースを集中し、官民一体となって、その戦術を計画・実行・検証し、見直していくことが重要である。

ここでは、こうした高速PDCAサイクルの構築にあたり、今後必要とされるであろう3つの取組みとその実施体制を提言する。

### 1) ターゲット国の設定から一歩踏み込み、 ターゲット消費者への落とし込みをすることで、 海外展開の成功確率を高める

スタートアップの段階にある日本食、食材の輸出事業における需要側の特性をイノベーター理論<sup>\*3</sup>に沿って表現すれば、イノベーター

ないしアーリーアダプターが反応している導入期の状況にあると言える。また、現地独自の食文化・食産業が既に存在していることを踏まえると、日本食、食材の位置づけは、コトラーの競争地位戦略<sup>\*4</sup>というニッチ市場が対象になると考えられる。つまり、ターゲットとなる消費者は少数派であり、その少数のターゲットに如何に効率的にアプローチできるかが重要になる。

日本として重点的に攻めていく国・地域は、農林水産省が策定した「農林水産物・食品の国別・品目別輸出戦略」で決定されたが、その次のステップとして、その重点国・地域の中で、対象になる消費者(イノベーターないしアーリーアダプター)がどこにどの程度存在し、さらに、どのような趣味嗜好を持ち、どのような生活スタイルを送っているのかを「見える化」する必要があり。その上で、ターゲット消費者の特性に応じたビジネスモデル(ターゲット消費者に合わせた商品ストーリー・訴求点作りや販売チャネルの構築など)をピンポイントで検討・展開し、輸出拡大の成功確率を上げていくことが求められる。

その過程では、ターゲット消費者の情報をわかりやすく理解し、様々な組織で共有していくためのペルソナ<sup>\*5</sup>を作ることが望ましい。ペルソナを作成するメリットには、海外展開を目指す国内事業者が自身の今後の活動をより具体的に検討できるということに加え、実際にビジネスとして動かしていく際に係わるパートナーとの共通言語ができるということが挙げられる(現地パートナーとの連携の必要性については、次項で詳述する)。役割や立場が

\*1.円をドルに換算する際の年間平均 TTS (Telegraphic Transfer Selling: 対顧客電信売相場)を用いて算出

\*2.世界の食料、農林水産物に関するオンライン統計データベース

\*3.1962年にスタンフォード大学のエベレット・M・ロジャースが提唱した商品・製品の普及に関する理論

\*4.1980年にコトラーが提案した競争戦略の理論で、マーケットシェアの観点から企業を4つに類型化し、競争地位に応じた戦略目標を提示している

\*5.消費者データをもとにつくられた架空の人物像。ペルソナのニーズに合うようにマーケティング・ミックスを考えることをペルソナ・マーケティングという

経営革新  
副  
主任  
コンサルタント  
佐野啓介



違う事業者たちが共通のユーザー像をイメージし、そのことでコミュニケーションが活発化するという効果が期待できるためである。

**2) 現地パートナーとのネットワークを構築することで、現地活動の無理・無駄を最小化する**

日本食、食材の海外事業展開を進めるためには、現地のパートナーとの連携が欠かせない。現地パートナーとの連携の観点で世界の農産品や食品の流通構造を整理すると、図表2のように、「日本型」「先進国型」「新興国型」の3つに分類できる。日本は卸主導の流通構造になっているが、海外では小売主導もしくはメーカー（輸入の場合は輸入業者）が主導する構造となっていることが特徴である。こうした

流通構造を踏まえ、ここではターゲット消費者への2つのアプローチ方法を提案したい。

1つ目は、既存の日本食に関連する流通網を担っているインポーターとのパートナーリングの強化である。

既に日本食レストランが各国に存在していることからわかるように、日本食を構成する食材の流通ネットワークは様々な地域に存在している。その流通網を担うのは、輸入業務を担うインポーターであるケースが多く、さらに新興国に限るとその事業者が数社に固定化されていることが多い。

日本食関連産業の現地パートナーとして、こうした輸入業者と連携することは重要な

論点である。また、強固な関係を構築するための課題は、一定の数量が流通する状況を早期に作り出せるかどうかである。輸入業者は営利企業であり、一定のロットがまとまる取引でなければ彼らが提供する輸入に必要な書類作りや保有している物流網の利用、料金回収などで連携することは難しい。実際にロットがまとまらないために契約が成立しないケースが多く発生している。

そのため、日本側としては、現地プロモーションを実施するという提案をセットで行う必要がある。例えば、簡易な事項として現地語で作成したポスターの同封や試食用のサンプルの提供があり、よりコストが掛けられる場合は販売員の手配などもある。現地の輸入業者は、流通に軸足を置いている場合が多いため、将来的には当該業者を現地でのプロモーターとして育成していくことを企図しながら連携を強化することも必要になろう。

2つ目は、現地の小売や外食産業との直接的なパートナーリングである。最終消費者に近い小売や外食産業であれば、消費者向けのキラーコンテンツを提供することを目的にロットが小さくても、取り扱ってもらえる可能性がある。

大手企業であれば、独自のリソースをもとに、現地の小売店や飲食店へのローラー作戦での営業活動を展開できるが<sup>\*6</sup>、中堅・中小企業ではそうはいかない。

これまで政府や経済団体が主体となって、日本の中堅・中小事業者と、海外の小売・外食産業とのマッチングや商談会が行われてきたが、現状を見る限り、日本からの出店者が海外の事業者を十分に把握できていないため、

受け身のブース運営になっているケースが多く見られた。商談会からより多くの成果をあげていくためには、まずは主催者側が攻めの姿勢に転じていく必要がある。例えば、現地の有名シェフや高級食品店をターゲットとした商談会の開催等が考えられるが、その場合にも、彼らの情報を事前に出展者に伝えるとともに、出展者側に対して、最適なアピール方法（その場で商品を紹介するだけでなく、試みに調理してもらうなど）の検討を促すなどの事前措置が求められる。

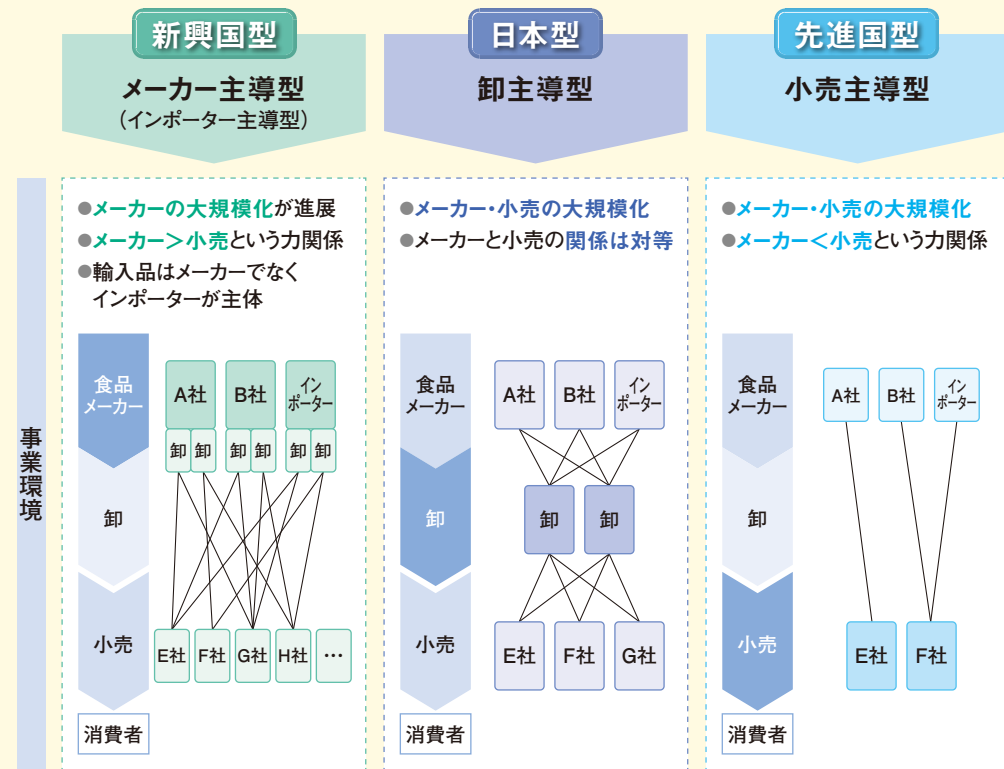
また、昨今新興国でも広がりを見せているECサイトを販路の一つとして考えることもできる。現地資本のECサイトに加えて、農林水産省は、イオンや全国農業協同組合連合会などと連携して、果実やコメを産地からアジアの消費者へ直送する仕組みを構築することを発表しており、関連する商材を持つ業者においては、この仕組みを活用していくことも有効であろう。

**3) 輸出の先のゴール（現地化）を見据えたシナリオの検討**

日本国内の農林水産物・食品の海外展開のゴールの一つとして、現地化（現地営業拠点の設立、もしくは現地生産拠点の設立）が挙げられる。日本からモニタリングするだけでは現地の状況が見え難く、事業拡大の機会を正確に把握することができないため、ニッチマーケットから脱却し、新しいマーケットを大きくしていくという動きにつなげることは困難である。その結果、海外における限られたニッチマーケットを、日本の事業者同士が奪い合うといった状況になりかねない。実際に、海外のある

流通構造の3パターン

図表2



\*6. ヤクルトは海外販売において4万2,300人のヤクルトレディを雇用。また、ハウス食品やキュービーは中国事業の拡大にあたり、100人規模の営業担当者の増加を計画しているといわれている。

地域における和牛市場がそのような状況に陥っていると言われている。

また、地の利(日本でしか穫れない、作れない)がある品目は別にしても、多くの食品は、現地生産へシフトしていかなければ、物流費等のコストが高くつき事業拡大に向けた原資を稼ぐことが出来なくなる。

現地化を進める上での課題は、事業環境の違いを踏まえたヒト、モノの確保であり、これは非常にハードルが高い。そのため、手法として2)で述べた内容と同様に、現地パートナーとの連携強化が必要になる。人員採用や育成、さらに、事業環境に合わせた生産設備や機器といった事業体制の設計は、文化・風習を知らない日本人が一から構築していくのではなく、現地パートナーと一体になって作り上げていくべきである。

### 3.海外展開を本格化するための実施体制

—海外展開ノウハウと  
現地パートナーネットワークを集約し、  
海外への突破口を作り出す—

現地のターゲット消費者についてペルソナを作っていくには、詳細な調査・分析が求められ、現地ネットワークを構築するためには定期的な訪問などが求められる。

しかしながら、国内の食関連産業の事業者はほとんどが中小企業であり、上記のペルソナに代表されるように、ここまで述べた1)～3)を実施する体力が十分でない企業が

多い。そのため、政府や産業界が連携しながら、これらの取組みを実施していくことが望ましい。

食関連産業の海外展開を促進するためには、このような連携体制のもとで、“①国内における供給体制の構築”と“②現地での需要創造”の両輪を上手く回していく必要がある。

まず、“①国内における供給体制の構築”については、農林水産省が進める輸出戦略実行事業の中で品目別輸出団体が設立されており、同団体が国内の各事業者をとりまとめ、海外展開を牽引する、オールジャパンの供給体制を構築することが必要となる。

また、“②現地での需要創造”を推進していくにあたっては、国によって状況が異なるものの、先述した1)～3)の取組みを効率的に実施するために、共通化する業務を抽出し、集約化していくことが望ましい。加えて、当該業務を推進する主体を明確にすることも有効であろう。さらに、実際に海外展開を進めていくにあたって、品目に閉じない活動そのものが求められている状況にもある。例えば、寿司の海外展開においては、水産品とコメ、さらには調味料や日本酒といった品目が連携する必要がある。日本の食関連産業の海外展開は緒についたばかりである。官民双方が、長い間国内市場にのみ目を向けてきた産業でもあり、海外展開の知見・経験・ネットワークが不足しているのが現状である。

そのため、海外現地に目を向けた専門の機能組織(仮称:マーケットクリエイト組織)を立ち上げ、同組織に、本稿にて詳述した1)～3)の機能を集約させるとともに、高速PDCAサイクル

を回しながらノウハウを蓄積し、次のステップへ踏み出していくことが望ましい。

その中でも、流通構造・チャネルの見える化と現地パートナーネットワークの構築は特に重要な事項になると想定される。マーケティングミックス(4P)における商品戦略や価格戦略は、国内の生産体制に大きく依存するものであり、中長期的な取組みが求められてくるが、プロモーション戦略に関しては、市場環境に応じて様々な取組みが実施されてきた事項と言える。和食がユネスコ無形文化遺産に登録されたことは、このプロモーションの面では追い風となり、商談会や見本市において、特定のセグメントからは良い評価を受ける機会が増えてきている。

しかしながら、流通戦略における言語の壁や商習慣の違いによる、現地パートナーとの

コミュニケーションミス等が解消されたわけではない。現地の流通構造と、関連する主体間の力関係を理解し、さらに現地パートナーとWin-Winな関係を構築していくことで、輸出実績を着実に伸ばし、その実績を礎子にさらにネットワークを広げていく活動を推進することが重要である。

欧米など海外諸国の輸出団体の多くは、既に輸出先国に拠点を設けるような状況にまで至っている。将来的には、日本の輸出団体においてもそうした状況を実現することが目標になってくるが、個々の団体の体力が十分でなく、品目別に現地拠点を設立するようなステージにない現状を踏まえると、当面は、品目横断で現地ネットワークを構築していく組織機能(マーケットクリエイト組織)の設置・強化が求められる。 N

食関連産業の海外展開イメージ

図表3

