

マーケットイン実現には産地開発から

各国の経済発展の段階や生活・文化が異なることから、農水産物・食品の輸出にも地域の需要に応じたマーケットインの戦略が欠かせない。東南アジア市場の需要に合う小玉リンゴの輸出拡大のため、日本国内の産地開発にも取り組んでいる専門商社の先進事例を紹介する。

産地開発まで担うビジネスモデル

Wismettacグループは、1912年に神戸の貿易商社として誕生、47年に法人化した「西本貿易」が前身です。創業以来、日本のみならず世界の食卓を豊かにするという理念のもと、100年以上の歴史を積み重ね、食の分野においてグローバルに土台を築いてきました。日本食をはじめとしたアジアの食品や食材を、北米を中心とした海外のレストラン、食品スーパーなどに販売する輸出事業からスタートし、2021年には、海外向け食品のプライベートブランド「Shirakiku®」を商標登録しました。現在では世界48カ所に販売物流拠点を設け、米国、日本、中国、東南アジアなどから、グローバルで調達した食を提供しています。

農水産物の商社事業（輸入）では、1968年に米国最大の農業生産組合であるサンキスト・グロワーズ社の輸入総代理店となり、輸入かんきつ類において国内トップクラスの市場シェアを誇っています。また、世界各国の生鮮・冷凍加工青果、水産物などを国内の卸売市場、量販店、外食産業、食品メーカーに販売しています。

当社は青果物の輸出にも2013年度から取り組み、17年度からは小玉リンゴの輸出に力を入れています。輸出先はタイ、香港、シンガポール、台湾、マレーシア、カンボジア、インドネシアなどで、市場規模の大きい中間所得層向けに、高品質な日本産リンゴとして販売する差別化戦略で結果を出しています。

これまで、日本産リンゴは大玉・中玉サイズが、高級品として東南アジアの百貨店などで、

主に贈答品として販売され、購買層は高所得者に限られていました。

日本産青果物の輸出拡大にあたり当社は、より広い販売セグメントをターゲットにする必要があると考え、各国のマーケット調査に取り組みました。その結果、世界で販売されている多くのリンゴは、一玉170〜200gのサイズであることに気づき、特に中間所得者層に大きな需要が潜在していることがわかりました。

しかし、当時日本から東南アジアに輸出されていたリンゴは、一玉300g前後と大玉で、実際のニーズとはギャップが生じていました（表）。また、一玉200g前後の小玉サイズは、日本から輸出されてこなかったことから、私たちは普段からリンゴを食べる中間所得層向けの小玉リンゴの輸出に商機があると判断しました。



Wismettacフーズ株式会社 代表取締役社長

辻川 弘 TSUJIKAWA Hiroshi

つじかわ ひろし
1960年神奈川県生まれ。早稲田大学法学部卒業。モルガン銀行、コンチネンタル銀行を経て、93年西本貿易株式会社（現 Wismettac フーズ株式会社）入社。2002年取締役、06年常務、17年3月から現職。19年3月から西本 Wismettacホールディングス株式会社取締役を兼務。

◇日本産の国内・輸出需要

サイズ感		大玉サイズ			定番サイズ		小玉サイズ		
日本産 規格 10kg箱	入数	28玉	32玉	36玉	40玉	46玉	50玉	56玉	60玉
	玉重量	357g	313g	278g	250g	217g	200g	179g	167g
国内 需要		—	—	○	○	○	—	—	—
輸出 需要		○	○	—	—	—	—	—	—

表 日本産・海外産のリンゴの需要の違い

◇海外産のアジア国内需要

サイズ感		大玉サイズ					定番サイズ			小玉サイズ			
米国産 規格 18kg箱	入数	48玉	56玉	64玉	72玉	80玉	88玉	100玉	113玉	125玉	138玉	150玉	163玉
	玉重量	375g	321g	281g	250g	225g	205g	180g	159g	144g	130g	120g	110g
NZ産 規格 18kg箱	入数		50玉	60玉	70玉	80玉	90玉	100玉	110玉	120玉	135玉	150玉	165玉
	玉重量		360g	300g	257g	225g	200g	180g	164g	150g	133g	120g	109g
アジア諸国 需要		—	—	—	—	—	○	○	○	—	—	—	—

↑ 需要の違い ↓

しかしながら、小玉リンゴを常に安定して調達することは容易ではありません。日本国内のリンゴ産地は、単価の高い大玉を作りたいが、まとまった量の小玉を確保するのが難しいからです。リンゴの産地である青森県内の農協に、輸出用小玉リンゴの安定供給を頼みに回りましたが、当初、協力してくれたのは津軽みらい農協だけでした。「日本産の農産物を年間通して、世界中の家庭の食卓に載せたい」と、私たちが語った熱い夢に共感していただけたのです。

わが国の産地には輸出志向が乏しいという問題があります。輸出産品について、これまで産地にはマーケットインの考え方がありませんでした。「国内で人気のある果物が、海外でも売れるはずだ」という思い込みが強く、海外市場のニーズ（需要）をくみ取る努力をしてきませんでした。世界から取り残された産地の考え方を覆すのが大変でした。国内では人気がない小玉リンゴをわれわれが高く買い取ることで、少しずつ理解していただけるようになりました。

なぜ、わざわざ産地に行つてまでして、輸出用リンゴを直接調達するのですか？それは、マーケットインの考え方を実現するためです。国内市場向けに人気のある大玉リンゴは、国内の卸売市場には種類、量とも豊富です。しかし、輸出先のニーズは、日本国内と同じではありません。東南アジアで売れる小玉リンゴを安定的に集め、提供しなければ、輸出は伸びません。ところが、小玉リンゴは卸売市場に常にあるわけではありません。そこで輸出向けの商材の現地調達、産地開発に乗り出しているのです。

また、輸出先での販売促進活動も自社でおこなっています。これまで、青果物の輸出では、輸出先での販促活動は、現地の流通（輸入）業者に任せてしまうことが多かったと思います。しかし、現地の流通（輸入）業者は多様な国の多様な品目を扱っているため、小玉リンゴに重点を置いた販促活動をしてくれるとは考えにくく、そのために資金や労力を投下するインセンティブもありません。

そこで当社では、日本産リンゴの良さを流通業者や小売店に直接伝えることで、新たな市場を形成してきました。こうした取り組みができたのは、当社が取引のノウハウや情報源、現地での拠点、海外で活躍できる人材を有していたからだと思います。

マーケットインとブランド戦略

産地開発から輸出先での現場の販売まで一貫して手掛けるのが、当社独自のビジネスモデルです。

マーケットインの商品政策としては、「小玉リンゴ」であることのほか、アジア諸国では、リンゴを丸かじりする需要があることから、黒い傷のあるりんごは除いて出荷しています。ただ、果皮の着色は薄くても構わないようです。品種はフジやシナノスイート、王林、シナノゴールドなどで、特に海外では珍しい黄色系のリンゴがよく売れています。

平均的な仕入値はその年の出来高や市況などを参考に農協と相対取引で決めています。また、こうした商品の調達に当たる担当者を青森に配

置き、価格安定のため選果場を回って数量の多い品種を把握するなど、産地に入り込んで最新の情報を得ています。

さらに、輸送効率を上げるための工夫もしています。リンゴを詰めた段ボール箱をコンテナ内で高く積めるようにしたり、農協と共同で作成したパレットを使い輸送コストを軽減化したりしました(写真上)。

当社の輸出相手先での小売価格は10^{キログラム}あたり50玉で、バラ売りの場合1個あたり150円から200円、袋詰め1個あたり約130円です。米国やニュージーランド産の同サイズのリンゴと比べると、少し高い価格設定になっています。例えば、フジは中国産の3倍、韓国産の2倍の価格でした。こうした価格設定に当たり、東南アジア諸国を何度も訪問し、値段と重さのデータを品種別・国別に収集したり、各国の売れ筋のサイズや嗜好性を把握したりして、綿密な市場調査に取り組みました。

ブランド戦略としては、日本産リンゴが従来から「おいしい」「高級品」というイメージが定着していることから、日本産であることを強調したブランディングを展開しました。

まず、産地の農協と一緒に「SU^スGO^ゴI」という青森産の小玉リンゴのブランドを立ち上げました。「SU^スGO^ゴI」は日本語で「すばらしい・驚くほどの・とても優れた」といった意味ですが、名称にそれほどこだわったわけではありません。どんなブランド名でもよかったのです。

同じ青森リンゴの商品を同じ市場から調達

して現地で売ろうとすれば、価格競争に巻き込まれます。消費者は日本産の青森リンゴであれば、価格が少しでも安い方を選択してしまいます。それを避けるためブランドを付けたのです。前に買っておいしかった「SU^スGO^ゴI」リンゴが、いつもの棚に並んでいれば、お客さまにリピートしてもらえます。価格競争を避けるためのブランドです。「SU^スGO^ゴI」の商標は、販売予定の各地で先行登録しました。

また、リンゴを詰めた段ボール箱には、アニメ風少女のイラストに、富士山・鳥居・扇・桜などをあしらひ、ブランド名のロゴを、墨文字風に書きました(写真中)。日本文化をイメージさせるためです。

販売促進活動としては、現地の駐在事務所と各地の主要なプロモーション会社が綿密な計画を立て、展開しました。量販店と連携してSNSを活用しながら、試食推奨販売を実施しました。販売員が着用するエプロンのデザインから、試食用リンゴの切り方、お客さまに伝えてほしい具体的な内容までこだわりました(写真下)。引き続き、各地で店頭プロモーションを実施し、ブランドの周知に努めています。

当社の販売チャネルは2通りあります。現地の流通(輸入)業者を通じて食品スーパーや果物店で販売するルートと、一般的な大手食品スーパーと直接取引するルートです。一般的な食品スーパーと直接取引するのは、市場規模の大きな中間所得層を狙うためであり、高級スーパーや百貨店での販売は志向していません。これらの販売チャネルは、以前よりつながりがあつ

たところだけでなく、国際的な展示会でのつながりや、とびこみの営業などで新しく構築してきました。

また、貿易商社である当社は、各国に取引先があるというメリットを活かし、販売チャネルの情報収集をしています。また、価格決定権を強めるため、流通(輸入)業者や小売業者との関係性を強化するため、コミュニケーションを密に取ることに努めています。

リンゴ輸出事業の課題

現在、小玉リンゴの輸出について、産地の農協は、次のようなメリットがあるとしています。

- ・乱高下が激しい小玉リンゴの価格が安定するようになった。
- ・価格安定により、農家が栽培計画を立てやすくなった。
- ・これまで需要のなかった小玉リンゴを倉庫で保管する必要がなくなった。
- ・東南アジアの中間所得層に、日本産リンゴのよさを知ってもらえるようになった。

一方、小玉リンゴの輸出事業には、さまざまな課題があります。まず、需要量に対して仕入量が不足していることです。小玉リンゴの出荷は、例年11月から翌1月にもっとも集中します。同じ時期に、贈答用など国内向け需要期と重なるため、梱包・出荷が追いつかない状況になります。また、小玉リンゴの発生比率も年や品種によつてばらつきがあるため、特定の品種の需要に対応できないことがあります。

また、リンゴに限ったことではありませんが、



コンテナで高く積めるよう工夫された段ボール箱



SUGOIリンゴのロゴ



SUGOIリンゴの売り場に立つ販売員

タイやインドネシア、ベトナムなど検疫条件が厳格な国に対して、いかに生産者の理解を得ながら対応し、安定的な供給体制を構築できるかも課題となります。

さらなる市場開拓に向けて

これまで注目されなかった小玉リンゴを、市場規模の大きな中間所得層へ販売する差別化戦略をとることにより、新規市場の開拓に成功したと思っています。また、小玉リンゴの価格安定を通して、リンゴ生産農家の収益の向上にも寄与することができたと自負しています。

さらに、こうした事業を取り組むにあたり当社は、主要地である青森県に社員を在駐させ

て、徹底した情報収集とともに、輸送面でも流通費用を低減させる工夫を産地と一体でおこない、輸出先の流通（輸入）業者や小売店と綿密なコミュニケーションをとって、現地の業者に任せることなく自社で販促活動を展開してきました。このようにして、産地から輸送、販売までの各段階で付加価値を創出するバリューチェーンを形成できたと思っています。

小玉リンゴの輸出は今後も有望な事業であり、市場規模の大きな東南アジアでますます発展するでしょう。また、小玉リンゴは大玉として収穫されるリンゴの一部であるため調達に限界があることや、付加価値を形成するには現地での販促活動を自社でおこなう必要があることが、他

社がまねできない当社の強みになっていると思います。当社はこれからも「マーケティング」の考え方を基本に、輸出先の文化や嗜好を詳細に分析し、ニーズに合わせた国産農産物を提供することで、新規市場の開拓・輸出促進に取り組んでまいります。

なお、本原稿の執筆に当たり、農林水産省農林水産政策研究所の八木浩平氏にご協力いただきました。以下の資料より一部内容を引用しており、ここに付記します。

八木浩平「東南アジアへの小玉りんご輸出のマーケティング戦略」・『需要拡大プロジェクト【輸出】研究資料」第2号（農林水産政策研究所）