

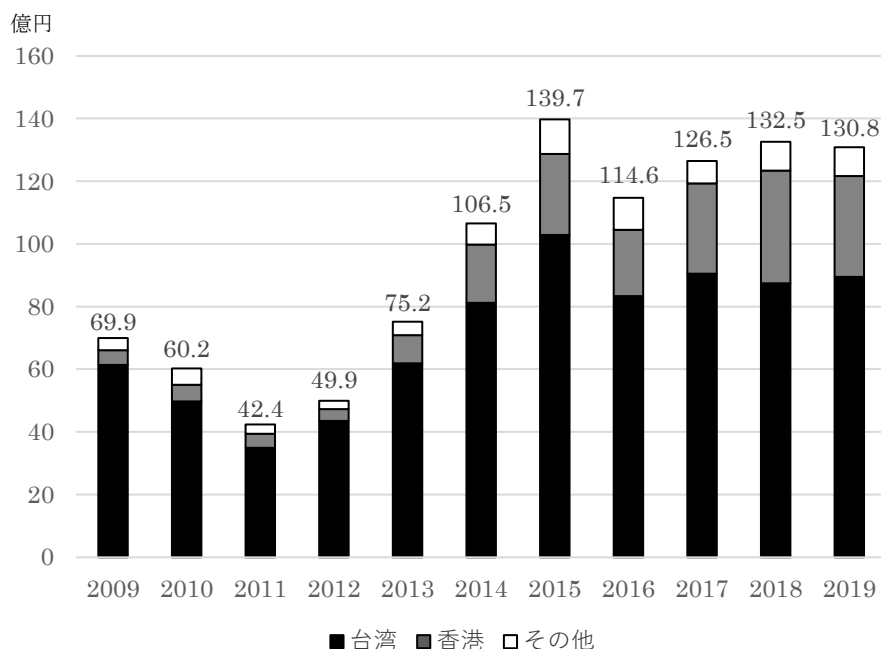
第1章 東南アジアへの小玉りんご輸出のマーケティング戦略

八木 浩平

1. はじめに

財務省「貿易統計」によると、りんごの輸出額は2019年度に約130.8億円であり、10年前の約1.87倍まで拡大した（第1図）。一方、2019年度の国・地域別の輸出額の内訳は台湾が68.4%、香港が24.6%と大部分を占め、そのため主産地である青森県では、台湾や香港への過度な依存からの脱却のために中国等の東アジアや東南アジアの更なる市場開拓に照準を当てている（黄，2015）。そのうち東南アジア市場について黄（2015）は、台湾等と比べて贈答文化が盛んでないためハイエンド市場への参入は難しく、中間所得層の自家消費りんごの輸出が求められ得ることを指摘する。

こうした背景の下、近年、輸出業者2社が東南アジアへ、小玉りんごの輸出を事業化している。その事業では、48玉/10kg以下の小玉りんごを生食用に130-200円/個（現地価格）で販売しており、新しい市場の開拓とともにこれまで収益性の低かった小玉りんごの収益性向上が期待される。それでは、こうした新規市場への新コンセプトの商品販売は、



第1図 日本からのりんご輸出額の推移（年度別）

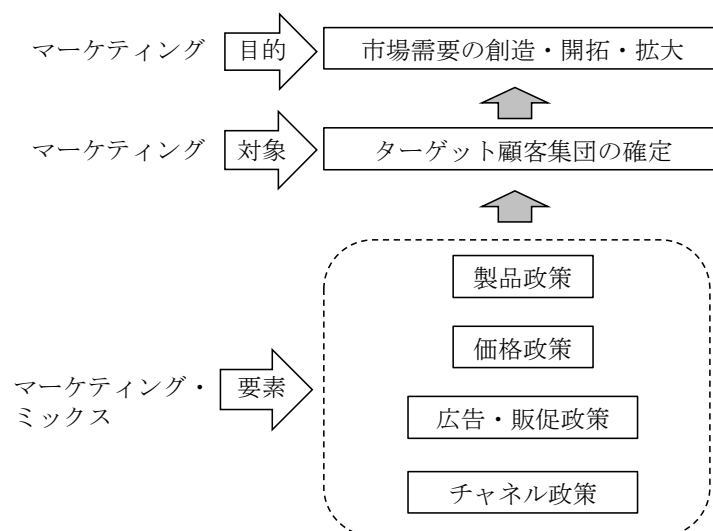
資料：財務省「貿易統計」

注：値は輸出額の合計。

どのような状況にあるのだろうか。本研究では、東南アジアへの小玉りんご輸出事業について、両社のマーケティング戦略に焦点を当てて実態把握を行うことを目的とする。その上で、小玉りんご輸出事業の成果や成立要因、課題を捉えることとする。

なお、マーケティング戦略について和田ら（2012：1）は、「市場と企業や組織とのかかわりを考察する考え方や接近法」と述べており、新規市場である東南アジアへの小玉りんご輸出の企業の実態把握に当たり、マーケティング戦略からの視点は有用である。具体的には、第2図で示した項目の視点から整理する。すなわち企業は、事業の目的を設定し、そのためのターゲット顧客集団を確定する。その上で、ターゲット顧客集団へのアプローチとして、製品政策、価格政策、広告・販促政策、チャネル政策それぞれを計画、実施することを第1図は示している。本研究ではそうした枠組みにのっとり、事業の目的や対象を整理し、具体的なターゲット顧客集団へのアプローチの仕方を製品政策、価格政策、広告・販促政策、チャネル政策の四つに分類して整理する。

既存研究として、りんご輸出の取組の先行研究としては、青森県のりんご輸出の産地流通構造を詳述した田中（2006）や、商社を経ない直接輸出を行う企業のマーケティング戦略を整理した成田（2010）、産地商人の台湾への輸出実態を整理した成田（2012）、青森県農林水産物輸出促進協議会の輸出戦略を記述した深澤（2012）、鮮度保持技術を活用した輸出事例を詳述した成田（2018）等がある。特に成田（2012）で台湾向けに小玉りんごが輸出されていることを述べるものの、販促政策等の具体的な小玉りんご輸出のマーケティング戦略までは、十分研究がなされていない。既述のとおり、小玉りんご輸出は新規市場の開拓とともに小玉りんごの収益性向上が期待される有望な事業であるが、その実態の把握はいまだ十分認知されていない。なお、本研究の執筆に当たり、2019年11月から2020年2月に小玉りんご輸出業者2社（A社・B社）、A社の小玉りんご仕入先であるJA全農



第2図 マーケティング戦略の構造

資料：和田ら（2012：8）の図0-1

あおもりや JA 津軽みらい及び輸出戦略を青森県庁で聞き取り調査を行った。特に言及がなければ、本研究の内容は聞き取り調査に依拠する。

2. 両社のマーケティング戦略

(1) 小玉りんご輸出業者の概要

A 社は、1912 年に神戸で貿易商社として創業し、日本食を中心としたアジア食品・食材の輸出や、生鮮青果・冷凍加工青果とともに水産物等の輸入の他、国産青果物の輸出等を行っている。米国やカナダ、中国など世界各国に拠点を有し、小玉りんご輸出にも 2017 年度から取り組む。なお小玉りんご輸出に取り組む前から、台湾や香港を中心に大玉りんごの輸出も行っている。

B 社は、2016 年に創業した新興商社である。農産物輸出や輸出コンサルティング、資材輸入等を行っており、2018 年度の売上は約 8 億円でその大半がりんご輸出による。主要メンバーは慶應義塾大学出身の 20～30 代で、外資系経営コンサルティング会社や証券会社、商社、IT 企業、環境省等でキャリアを積んでいる（三好，2019）。また、英語の他にタイ語や中国語など、語学が堪能な社員が多く、東南アジアを中心に駐在員を配置している。

(2) マーケティングの目的と対象

第 2 図で示した各項目の 2 社の実態を、第 1 表で示す。まずマーケティングの目的について食品・青果物等の輸出入を行う A 社は、「日本の食を世界へ、世界の食を日本へ」という目的を持ち、その一環として小玉りんご輸出に取り組んでいる。対象は日常的にりん

第 1 表 東南アジアへの小玉りんご輸出のマーケティング戦略

	A 社	B 社
目的	・「日本の食を世界へ 世界の食を日本へ」	・「日本の農業で、世界を驚かす」
対象	・中間所得層で日常的にりんごを消費する層	・中間所得層，20 代後半から 50 代の主婦が多く購入
製品政策	・サイズは 50-60 玉の小玉果 ・色は薄くて構わないが、黒い傷は問題 ・調達先は JA 全農あおもりや JA 津軽みらい ・平均的な仕入単価は約 235 円/kg ・JA 津軽みらいとコンテナへ高く積めるパレットを作成し、輸送費低減に取り組む	・サイズは 48-60 玉の小玉果 ・色は薄くて構わない ・調達先は移出商や弘果，農家等 ・新たな輸出用梱包形を開発し、輸送費の低減に取り組む
価格政策	・小売価格はバラ売りで 150-200 円/個，袋詰めです約 130 円/個 ・他国産よりも高いが、手に取りやすい価格帯	・小売価格は約 150 円/個 ・中国産より高いが、米国や NZ 産と同等程度
広告・販促政策	・ブランド化，ポップ，SNS の活用，販売員等 ・現地のプロモーション会社と相談しながら，流通（輸入）業者や小売に任せず自社で販促	・ブランド化，棚作り（ポップ等），販売員等 ・マーケティングのプロの人材を確保 ・流通（輸入）業者や小売に任せず，現地駐在員を通じて自社で販促
チャネル政策	・中間所得層向けの一般的な食品スーパー	・中間所得層向けの一般的な食品スーパーが多いが，一部は高級スーパーでも販売

資料：両社のウェブサイト及び聞き取り調査より筆者作成

第2表 アジア諸国のサイズ需要

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	入数	28玉	32玉	36玉	40玉	46玉	50玉	56玉	60玉				
10kg箱	玉重量	357g	313g	278g	250g	217g	200g	179g	167g				
国内需要		-	-	○	○	○	-	-	-				
輸出需要		○	○	-	-	-	-	-	-				
海外産のアジア国内需要						↑需要の違い↓							
サイズ感		大玉サイズ				定番サイズ			小玉サイズ				
米国産 規格	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
18kg箱	玉重量	375g	321g	281g	250g	225g	205g	180g	159g	144g	130g	120g	110g
NZ産 規格	入数		50玉	60玉	70玉	80玉	90玉	100玉	110玉	120玉	135玉	150玉	165玉
18kg箱	玉重量		360g	300g	257g	225g	200g	180g	164g	150g	133g	120g	109g
アジア諸国需要		-	-	-	-	-	○	○	○	-	-	-	-

資料：現地調査資料

ごを消費する中間所得層であり、タイ、香港、シンガポール、台湾、マレーシア、カンボジア、インドネシアへ輸出している⁽¹⁾。戦略は、日本産として高品質で差別化されたりんごを、市場規模の大きい中間所得層へ販売する差別化戦略である⁽²⁾。

B社は、「日本の農業で、世界を驚かす」という目的の下、美味しい国産農産物の輸出拡大に取り組んでいる。りんごの輸出先は香港、台湾、タイ、インドネシア、マレーシア、フィリピン、ベトナム、シンガポールであり⁽³⁾、香港へ大玉りんご、台湾へ中玉りんご、東南アジアへ小玉りんごを主に輸出する（仲野，2019）。小玉りんご輸出の対象は東南アジアの中間所得層で、普段使いや健康志向への訴求を行い、20代後半から50代の主婦が主要顧客である⁽⁴⁾。A社と同様に、品質の良い日本産の差別化されたりんごを市場規模の大きい中間所得層へ販売する差別化戦略を取っている。

（3）製品政策

A社が輸出する小玉りんごのサイズは50-60玉/10kgである。アジア諸国では定番サイズが50-60玉/10kgである一方、日本から輸出されるりんごは28-32玉/10kgと大玉で、ギャップが生じていた。これまで、50-60玉/10kgのサイズが日本から輸出されてこなかったことから、普段からりんごを食べる中間所得層向けの小玉りんご輸出に商機があると判断した（第2表）。品質は、着色は薄くて構わない一方、丸かじりの需要があることから黒い傷のあるりんごは除いている。品種はふじやシナノスイート、王林、シナノゴールド等であり、特に海外では珍しい黄色系のりんごがよく売れる。小玉りんごの調達先は、JA全農あおもりやJA津軽みらいである。農協が細かく選果したものから、特のつく等級をひとまとめにクラス1とする等⁽⁵⁾、クラス1と2の2階級に分類している。平均的な仕入値は、約235円/kgである。仕入値は、その年の出来高や市況等を参考に農協と相対取引で決める。また、こうした商品の調達に当たって担当者を青森に配置し、選果場を回って数量の多い品種を把握する等、産地に入り込んで最新の情報を得ている。さらに、輸送効率を上げるため、段ボールを3段組の15kg箱とし、コンテナへ高く積めるようにJA津

軽みらいと共同で作成したパレットを使用する。

B 社が輸出する小玉りんごのサイズは、48-60 玉/10kg が多い。品質は着色が薄くて構わないとされ、そのため調達先のりんご農家にとっては着色管理が必要ない分、省力化につながっている。品種はふじやシナノスイート、シナノゴールド、トキ、王林等である。また、日本産りんごの端境期にはニュージーランド（以下、NZ）産りんごを調達し、自社ブランドとして販売している⁽⁶⁾。日本産の小玉りんごの調達先は、弘前中央青果株式会社（以下、弘果）や移出商、提携りんご農園、その他のりんご農家である⁽⁷⁾。こうした商品の調達に当たって、青森県に 5 名の社員が在駐し、それぞれ仕入れやりんご農園での栽培、選果場の運営等に取り組んでいる。また、新たな輸出用梱包形を開発し、40ft コンテナへの積載量を 10t から 17t まで拡大した⁽⁸⁾。

（４）価格政策

A 社の輸出相手先での小売価格は、50 玉/10kg のばら売りで現地価格 150-200 円/個、袋詰めで約 130 円/個である。米国や NZ 産の同サイズのりんごと比べて、少し高い価格設定である。ふじで中国産の 3 倍、韓国産の 2 倍の価格とされる。なお、こうした価格の設定に当たり、東南アジア諸国を何度も訪問し、値段と重さを品種別・国別に収集して各国の売れ筋のサイズを把握する等、綿密な市場調査に取り組んだ。

B 社の東南アジアでの小玉りんごの小売価格は季節や店舗にもよるが、約 150 円/個である。中国産が日本産の半分以下の価格で提供される一方、日本産の小玉りんごは米国・NZ 産と同程度の価格帯あるいは少し上乗せした小売価格での販売を目指している。小売価格は、量販店が小売価格を決定する買い切り方式と、B 社が店借をして指定された棚に自由に陳列し、B 社がある程度の価格の決定権を持つ方式の 2 種類で決まる。なお、その価格設定に当たり、東南アジアの店舗を回って実際にりんごを購入する等、綿密な市場調査を行った。

（５）広告・販促政策

まず A 社は、日本産りんごが従来から「美味しい・高級品」というイメージがあるため、日本産である点を強調したブランディングを展開した。段ボールは日本文化をイメージし、「アニメ風少女・富士山・鳥居・扇・桜」等をあしらひ、ブランド名のロゴは墨文字風にした。また、日本では青果物の輸出業者が多数いて価格競争が激しいため、ブランド名を設定して商標を取得し、そうした競争の回避を図った。その他、ポップ、販売員、SNS の活用等を行った。販売員については、伝えてほしい内容やエプロンのデザイン、試食用りんごの切り方までこだわった。こうした販促活動は、現地の駐在事務所を通し、各国の主要なプロモーション会社と相談して実行している。なお、製品ライフサイクルにおける導入期として、最初の 2 年は得た利益を販促活動へつぎ込んだとされる。

B 社では小玉りんご輸出に当たってマーケティングチームを立ち上げ、大手企業でマーケティングのコンサルタントをしていた人材を確保し、販促活動に取り組んできた。具体

的には、赤・緑・黄のりんごをそれぞれの色別に並べる、りんごを1種類売の場合と複数種類売の場合等、様々な販売実験を行った。この他、統一されたブランド名の設定や販売員への指導等を行った。これらの活動は、小売店で自由に使用できるスペースを確保し、店頭販促活動を小売店へ提案する等、現地の駐在員が小売店や流通（輸入）業者と交渉し、また日本産りんごの良さを伝えながら取り組んでいる。

（6）チャネル政策

A社の販売チャネルは、現地の流通（輸入）業者と取引する場合と、大手の一般的な食品スーパーと直接取引する場合の2通りがある。流通（輸入）業者へ販売したりんごは、食品スーパーや果物屋で販売される。なお、一般的な食品スーパーと直接取引を行うのは、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ない。これらの販売チャネルは、既存のつながりがあっ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で新しく構築してきた。また、A社は商社であるため各国に取引先があり、販売チャネルの情報収集を行った。

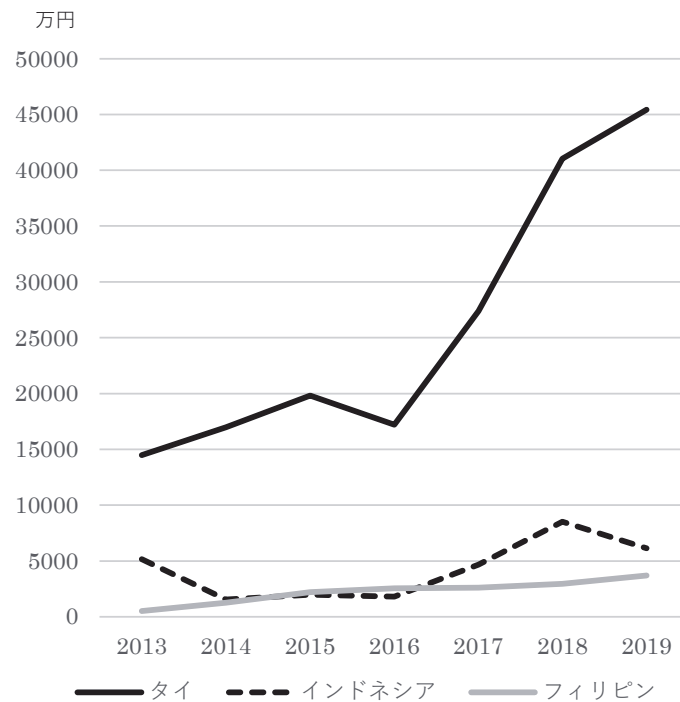
B社は、輸送等の流通のノウハウを持たないため、流通（輸入）業者を経由して販売している。販売先は一般消費者のための食品スーパーが多いが、高級スーパーとも取引している。ただし、ベンチャー企業であるため既存のつながりがあった訳でなく、現地の駐在員が市場の端から順番に交渉する等、地道な営業活動を行ってきた。

また、価格決定権を強める等、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する等の取組を行っている。

3. 小玉りんご輸出の成果と成立要因、課題

タイ、インドネシア、フィリピンへの日本からのりんご輸出額の推移を見ると、小玉りんごの本格的な輸出が始まった2017年度以降、大きく伸びている（第3図）。実際にA社は、2017年度に日本からのタイ向けりんご輸出量で約40%のシェアを獲得し、他国含め約1億円の売上を達成した⁽⁹⁾。同様にB社は、2019年10-12月の数量ベースでインドネシア向けは85%、タイ向けは40%。フィリピン向けは39%のシェアを獲得し、売上高の大半がりんご輸出によるとされる。またB社の商品は、タイの小売店において最大計500店舗で取り扱われている。このように東南アジア向けに、日本産小玉りんごが新たな需要を獲得した様子がうかがえる。

また、小玉りんごの仕入値について、りんご農家の再生産価格として約175円/kg以上が望ましいとされる中で⁽¹⁰⁾、両社はより高い価格で調達している。A社の小玉りんご仕入先であるJA津軽みらいは、こうした小玉りんご輸出について次の利点を挙げる。すなわち、(a)乱高下が激しい小玉りんご価格が安定する点⁽¹¹⁾、(b)価格安定により農家が栽培計画を立てやすい点、(c)これまで需要のなかった小玉りんごを倉庫で保管する必要がない点、



第3図 東南アジアへのりんご輸出額の推移（年度別）

資料：財務省「貿易統計」

(d) 東南アジアの中間所得層へ日本産りんごの良さを知ってもらえる点の4点である。

なお、両者ともに小玉りんご輸出事業では輸出先での販促活動を自社で行い、日本産りんごの良さを流通（輸入）業者や小売店へ直接伝えたことで、新たな市場の形成を実現してきた。従来のりんご輸出では、相手先国での販促活動は流通（輸入）業者へ任せることが多い。ただし、そうした流通（輸入）業者は多様な国の多様な品目を扱っているため、小玉りんごの販促活動を十分行うとは考えにくく、またそのために資金や労力を投下するインセンティブも有していない。そのため、A社やB社のような自社での販促活動が重要とされる。なお、そうした取組の背景として、商社であるA社では既存の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ることが役に立った。またB社では、語学に堪能で、前職での経営ノウハウを有する優秀な人材を有していることが役に立った。

なお、小玉りんご輸出事業の課題についてA社は、小玉りんごの需要量に対して仕入量が不足している点を挙げる。小玉りんごの出荷は11月から1月に最も集中するが、同時期に贈答用等の国内需要期と重なるため梱包・出荷が追いつかない状況にある。また、小玉りんごの発生比率も年や品種によってばらつきがあるため、特定品種の需要に対応できないことがある。なおB社は、今のところ輸出向け数量は確保できているものの将来的に品薄となる可能性があるため、日本全体での小玉りんごの数量を増やすべく、収量が多い高密度栽培の普及を目指し、勉強会の開催等様々な取組をしている。

4. おわりに

以上、本研究では東南アジアへ小玉りんご輸出事業を行っている 2 社のマーケティング戦略を詳述した。

そこでは、東南アジアの中間所得層を対象に小玉りんごを調達し、1 個当たり 130-200 円で販売していた。また、広告・販促政策を自社で積極的に展開してブランド化に取り組み、販売チャネルは主に一般的な食品スーパーを選択していた。これまで注目されなかった小玉りんごを、市場規模の大きな中間所得層へ販売する差別化戦略を取り、実際に新規市場の開拓に成功していた。また、小玉りんごの価格安定を通して、りんご農家の収益性の向上にも寄与していた。

さらに、こうした事業に当たり輸出業者 2 社は、(i)産地段階で両社とも青森県に社員を在駐させて、A 社が徹底した情報収集を行うとともに、B 社では仕入れやりりんご栽培を行うほか、(ii)輸送面でも流通費用を低減させる工夫を両社が行い、また(iii)両社とも輸出先の流通（輸入）業者や小売店と綿密なコミュニケーションを取って、現地の業者に任せず自社で販促活動を行っていた。このように 2 社は、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している。これら事業が成功した背景として、特に販促活動の面で、商社である A 社が既存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点とともに、B 社が語学に堪能で、前職での経営ノウハウを有する優秀な人材を有している点が役に立っていたことがあげられる。

小玉りんご輸出は有望な事業であり、市場規模の大きな東南アジアでますます発展することが望まれる。ただし、小玉りんごは収穫されるりんごの一部であるため調達に限界がある点や、また付加価値の形成を実現するためには現地での販促活動を自社で行う必要のある点が、同様の事業の展開の参入障壁と考えられる。

注 (1) 青果物輸出全国マッチングセミナー（平成 30 年）資料によると、A 社の 2017 年度の小玉りんごの国別輸出量の割合は、タイ 45%、香港 37%、シンガポール 5%、台湾 5%、他 8%である。

(2) ポーター(1985)は企業の競争戦略について、他社に対する競争優位のタイプ（コスト優位か差別化か）と戦略ターゲットの幅（広いか狭いか）に基づき、低コストで戦略ターゲットの幅が広い「コスト・リーダーシップ」、差別化で戦略ターゲットの幅の広い「差別化」、低コストで戦略ターゲットの幅の狭い「コスト集中」、差別化で戦略ターゲットの幅の狭い「差別化集中」の四つに分類できることを示す（和田ら、2012）。本研究の事例の場合、高品質の日本産りんごとして差別化された商品を、広いターゲット層に販売していることから「差別化」戦略を取っていると言える。この点は、A 社だけでなく B 社も同様である。

(3) B 社のりんごの金額ベースでの 2018 年度の輸出割合は、香港 43%、台湾 25%、タイ 20%、他 12%である。

(4) NNA ASIA アジア経済ニュース（2018 年 11 月 26 日付）を参照。

(5) JA 津軽みらいの等級は、上から特選、特、特 A、秀、秀 A、丸 A、赤秀であり、クラス 1 は三番手までの高品質なりんごで構成される。

(6) B 社のプレスリリースを参照。

- (7) B社の提携りんご農園では、高密度栽培に取り組んでいる。りんごの出荷先はB社に限定しておらず、価格次第で自由に出荷できる。また、小玉りんごに特化した栽培は行っていない。なお、りんご農園や農家は、インドネシアへの輸出が可能となるGLOBALG.A.P（以下、GGAP）を取得しており、特に農家とはGGAP取得を支援した経緯でりんごを調達している。また、弘果や移出商からもGGAPを取得したりんごを調達することがある。
- (8) 現地調査資料を参照。
- (9) A社のプレスリリースを参照。
- (10) JA津軽みらいでの聞き取り調査による。
- (11) 小玉りんごの販売価格自体は、他の販売チャネルより高い場合も低い場合もあると述べる。

〔引用文献〕

- 深澤守（2012）「青森県におけるリンゴ輸出促進販売戦略と課題」『農林水産技術研究ジャーナル』35(6)：15-20. http://ca-ringo.jp/material/aomoriappleexchange_j.pdf
- 黄孝春（2015）「青森県におけるリンゴ輸出の取組と課題」『果実日本』Vol.70(11)：69-73.
- 三好かやの（2019）「いまどきの八百屋さんNEXT」『農耕と園藝』2019 冬号：92-95.
- 仲野真人（2019）「輸出による農林漁業の成長産業化の可能性(2) 生産・原料調達における輸出のポイント」『Agrio』0262号：10-11.
- 成田拓未（2010）「日本産りんごの対中国輸出の現状―片山りんご株式会社のマーケティング戦略―」『ICCS 現代中国学ジャーナル』2(1)：115-124.
<http://iccs.aichiu.ac.jp/archives/001/201004/4bb3f700809bf.pdf>
- 成田拓未（2012）「台湾リンゴ市場と我が国産地流通主体の輸出対応の現段階―青森県りんご産地商人の事例を中心に―」『農業市場研究』21(2)：55-61.
- 成田拓未（2018）「我が国のりんご輸出における鮮度保持問題と輸出主体の対応」『農業市場研究』26(4)：72-78.
- ポーター, M.E., 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳(1985)『競争優位の戦略―いかに好業績を持続させるか』ダイヤモンド社.
- 田中重貴（2006）「日本産りんご輸出における産地流通主体の役割」『農経論叢』62：141-150.
<https://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/8355>
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（2012）『マーケティング戦略 第4版』有斐閣.