

第8章 農林水産物の輸出ビジネス

— 「地域型農業輸出モデル」の構築と実践に向けて —

調査部 部長 主席研究員 佐藤 光泰

1. はじめに

日本の農林水産業(以下、「日本農業」とのみ記載)の主要な活性化戦略として、輸出ビジネスが注目されている。これまで、第一次産業を軸とした地域活性化策が各地で実践されてきたが、大きな成果を挙げている地域はそう多くない。日本農業を取り巻くマクロ環境を踏まえると、日本では、人口減少と少子高齢化で食市場が縮小していくことが確実視されている。日本農業は、新たな市場開拓と需要フロンティアを拡大することに取り組まなければ、地域活性化どころか、生き残りさえ難しくなる。この環境下で、国内市場のみを対象とする事業戦略では、新たな市場を創造することは容易ではない。日本農業も海外市場の開拓に真剣に取り組まざるをえない時期に来ている。

農林水産省の調査によると、今後、世界の食市場は340兆円から680兆円に倍増することが見込まれる。国も輸出ビジネスを6次産業化における重要テーマの一つと位置付け、各種施策を実施し続けている。その効果もあってか、2016年の日本農林水産物・食品の輸出額は7,502億円となり、2013年から4期連続で過去最高を更新し続けている。足元の輸出実績の好調さを受け、政府では、「未来への投資を実現する経済対策」(2016年8月閣議決定)において、当初、2020年に1兆円とする輸出金額のKPI(成果目標)の達成時期を2019年に1年前倒した。

しかし、直近の輸出金額は過去最高を更新し続けてはいるものの、その増加ペースは明らかに鈍化している。2015年の実績値は、前年比21.8%増加し7,451億円となったが、2016年の増加幅は同0.7%(7,502億円)に過ぎない。なお、昨年10月までの実績値は前年比5.9%の増加となっており、2017年は8,000億円に到達するかどうかという着地が見込まれている。2017年も前年の増加幅は超える可能性が高いが、一桁の増加幅となる可能性が高い。このままでは、2019年はおろか、当初目標であった2020年にさえ、輸出額1兆円を超えることが難しい状況になってきた。

そもそも、輸出金額1兆円という目標は単なるキリの良い数字の通過点に過ぎない。日本政府は、2020年の1兆円を達成後に、2030年に5兆円というKPI(重要業績評価指標)を置いていることは意外と知られていない。言うまでもなく、輸出の意義は日本農業の活性化にある。仮に、日本農業が輸出ビジネスで5兆円の市場を開拓できるようになれば、農業ビジネス(第一次産業のセクター)は目にみえるかたちで地方創生に貢献することになるものと推察される。輸出金額5兆円を達成するためには、輸出戦略の構造的な練り直しが急務である。

本稿では、日本農業の輸出金額が5兆円を視野に入れるための「輸出ビジネスのブレークスルー」のポイントを論述したい。まず、輸出ビジネスの事業環境を整理し、次に、輸出ビジネスの課題をそれぞれ整理する。その後、輸出ビジネスのブレークスルーのポイントを提議し、最後に、今後のロードマップをアクションプランとともに検討する。

2. 我が国の輸出ビジネスの現状と世界の輸出市場

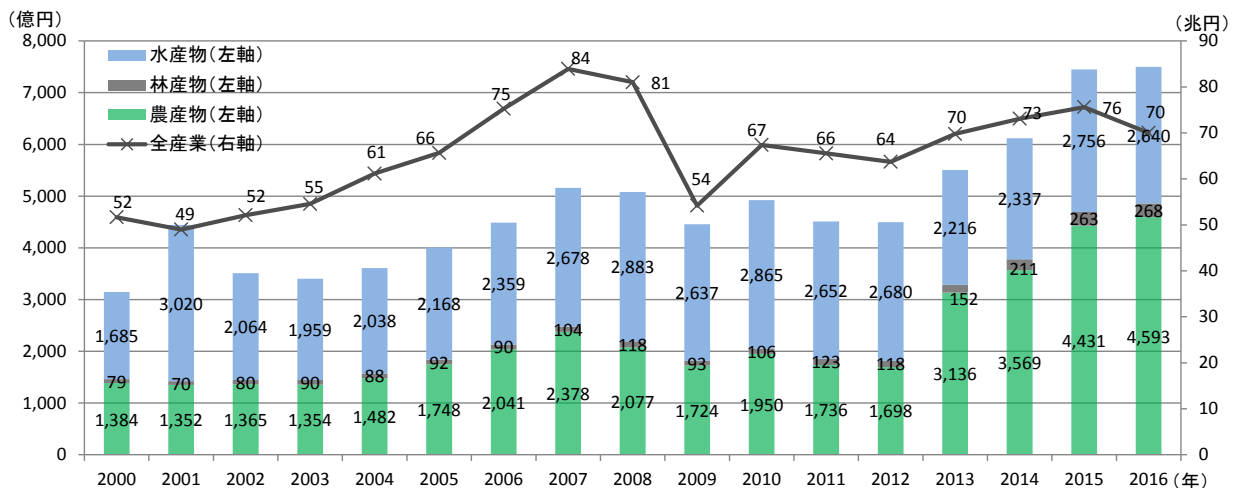
2016年の日本の農林水産物・食品の輸出は、前年比0.7%増加して7,502億円となり、2013年から4年連続で過去最高を更新した。内訳は、農産物4,593億円（前年比3.7%増）、水産物2,640億円（同4.2%減）、林産物268億円（同1.9%増）であった。なお、これまでの推移は、下記図表1の通りである。

本章では、日本の農林水産物・食品輸出の現況と構造を把握するために、「輸出先(国・地域)」と「輸出品目」をみていく。その後、今後の可能性を探るために世界の輸出市場も俯瞰する。

(1) 輸出相手国・地域別の輸出実績

まず、輸出先(国・地域)であるが、現在、日本の農林水産物・食品の最も大きな輸出先は香港である。香港への輸出金額は1,853億円で、全体の24.7%を占める。香港以下の上位10カ国は、米国1,044億円(全体構成比13.9%)、台湾960億円(同12.4%)、中国898億円(同12.0%)、韓国511億円(同6.8%)、タイ329億円(同4.4%)、ベトナム322億円(同4.3%)、シンガポール233億円(同3.1%)、豪州123億円(同1.6%)、フィリピン115億円(同1.5%)と続く。この上位10カ国の輸出金額は6,362億円で、全体の84.8%を占める。そのうち、米国と豪州以外の8カ国はすべてアジアの国と地域であり、アジア8カ国・地域の輸出割合は全体のおよそ7割を占める。農林水産物・食品の輸出相手国・地域における最近5年間の成長率(年率)が高い上位3国は、中国(年率20.2%)、豪州(同15.8%)、フィリピン(同13.3%)である。また、香港とベトナム、シンガポールの伸び率も二桁を超える。現状の日本の農林水産物・食品の輸出は、アジアが中心であることがよく分かる。

図表1 日本の農林水産物・食品の輸出額推移



(出所) 農林水産省統計より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

(2) 輸出品目別の輸出実績

続いて、日本の農林水産物・食品の輸出品目をみていきたい。2016年の農林水産物・食品の上位20品目(金額ベース)のうち、トップ5は、ホタテ貝(548億円、前年比7.2%減)、アルコール飲料(429億円、同10.2%

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

増)、真珠(303億円、4.8%減)、ソース混合調味料(273億円、同3.6%増)、たばこ(218億円、同7.3%減)である。上位20品目の合計輸出金額は3,618億円であり、全体の48.2%を占める。上位20品目の大半は加工品が占めており、生鮮農産品としてランクインしているのは、12位のりんご(132億円)のみである。農産物の輸出というと、一般的に、いちごや梨、ぶどうをはじめとする果実類や、レタス、大根、人参といった野菜類をイメージするが、現状の日本の農産物輸出の大部分は食料加工品で占められていることが分かる。

図表2 日本の農林水産物・食品の国・地域別輸出額の直近5カ年推移

国・地域	2011年		2012年		2013年		2014年		2015年		2016年		年率成長率 (5カ年平均)
	(億円)	(シェア)	(億円)	(シェア)	(億円)	(シェア)	(億円)	(シェア)	(億円)	(シェア)	(億円)	(シェア)	
香港	1,111	24.6%	986	21.9%	1,250	22.7%	1,343	22.0%	1,794	24.1%	1,853	24.7%	10.8%
米国	666	14.8%	688	15.3%	819	14.9%	932	15.2%	1,071	14.4%	1,045	13.9%	9.4%
台湾	591	13.1%	610	13.6%	735	13.4%	837	13.7%	952	12.8%	931	12.4%	9.5%
中国	358	7.9%	406	9.0%	508	9.2%	622	10.2%	839	11.3%	899	12.0%	20.2%
韓国	406	9.0%	350	7.8%	373	6.8%	409	6.7%	501	6.7%	511	6.8%	4.7%
タイ	237	5.3%	265	5.9%	344	6.2%	348	5.7%	358	4.8%	348	4.6%	7.9%
ベトナム	196	4.4%	215	4.8%	293	5.3%	292	4.8%	3,451	46.3%	292	3.9%	8.3%
シンガポール	141	3.1%	145	3.2%	164	3.0%	189	3.1%	223	3.0%	189	2.5%	6.1%
豪州	59	1.3%	65	1.4%	80	1.5%	94	1.5%	121	1.6%	94	1.3%	9.7%
フィリピン	62	1.4%	56	1.3%	67	1.2%	70	1.2%	95	1.3%	74	1.0%	3.8%
全体	4,511	100.0%	4,497	100.0%	5,505	100.0%	6,117	100.0%	7,451	100.0%	7,502	100.0%	10.7%

(出所)農林水産省統計より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

(3) 世界の農水産物・食品の輸出市場

今後の可能性を探るため、世界の輸出市場を俯瞰したい。国連の統計によると、2014年の世界の農水産物・食品の輸出市場(世界216カ国・地域、米ドルベース、以下同じ)は、前年比2.2%増の1兆4,945億ドル(164兆円、110円/ドル換算・以下同じ)となった。同市場は、統計が取れる1995年から2000年までは4,000億ドル台を一進一退で推移していたが、2000年以降から急増し、現在の市場規模は、2000年の4,278億ドルからおよそ3.5倍の規模に成長した。この間(2000~2014年)の平均成長率(年率)は8.8%にのぼる。直近5年間(2009~2014年)の同成長率も8.3%であり、足元の成長ペースも依然として高い。背景には、2000年以降、中国をはじめとする新興国の人口増加と経済成長による食料需要の増大があることは周知のとおりである。仮に、現在の成長ペースが続けば、世界の農水産物・食品の輸出市場は、2018年には2兆ドル(220兆円)を超え、日本の輸出目標1兆円の到達目標時期である2020年には2.4兆ドル(264兆円)となる。世界の農水産物・食品の輸出金額(2014年)のトップは米国(1,496億ドル、16.4兆円)であり、全体の10%を占める。2位以下は、オランダ(899億ドル、9.8兆円)、ドイツ(848億ドル、9.3兆円)、ブラジル(788億ドル、8.6兆円)、フランス(718億ドル、7.8兆円)、中国(638億ドル、7.0兆円)、カナダ(495億ドル、5.4兆円)、スペイン(494億ドル、5.4兆円)、ベルギー(443億ドル、4.8兆円)、イタリア(434億ドル、4.7兆円)と続く。その他、代表的な国を挙げると、日本と産業構造が近い英国(321億ドル、3.5兆円)が14位、日本向けの農水産物・食品の輸出が多い豪州(320億ドル、3.5兆円)が15位、日本からの最大の輸出先である香港(86億ドル、0.9兆円)が36位、日本の

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

隣国である韓国(65億ドル、0.7兆円)が43位となっている。ちなみに、日本の農水産物・食品の輸出金額(2014年、林業を含まない)は47億ドル(0.5兆円)であり、国際順位は53位である。世界の輸出市場に占めるシェアは0.3%に留まっており、2001年に0.7%あったシェアに比べ半減している。

世界の輸出市場を俯瞰すると、「ジャパン・ブランド」の名声とは裏腹に、世界市場における日本産農水産物・食品のシェアの低さが分かる。それと同時に、その“伸びしろ”(今後の可能性)の大きさにも気づく。

(4) 輸出ビジネスの実施形態

次章で農業輸出ビジネスの課題を整理するにあたり、現状の輸出モデルと、その前提となっている輸出に対する考え方を考察してみたい。現在の日本の輸出モデルは、国内産地から海外現地店頭に至るまで、それぞれの機能毎に役割が分担されている。輸出ビジネスの典型的な物流(商流)をみると、地域農業者は、地域JAをはじめとする産地集荷事業者から農産物を出荷し、地域の卸売市場を経由した後(または経由せずに)、国内の食品輸出商社へ販売される。次に、食品輸出商社は航空・船会社へ貿易を委託し、海外の食品輸入商社へ販売を行う。その後、現地食品輸入商社は現地小売企業などへ販売を行い、現地消費者によって購入・消費されている。現状の一般的な輸出モデルをみていくと、地域農業者や産地集荷事業者は、輸出ビジネスにおいて、国内の卸売市場や輸出商社に販売をすることで、物流中のロスや為替といった輸出にかかるリスクを分断していることが分かる。言い換えると、海外現地関係者との商談は、輸出商社が実施することがほとんどである。

また、個々の輸出モデルを国内の全体事業スキームで捉えてみたい。これらの輸出モデルは各地域毎に実施されているため、国内の様々な農産物は、国内の様々な産地集荷事業者や卸売市場、輸出商社を通じて国外へ輸出されている。海外現地においても同様で、現地輸入商社は、日本の数多くの輸出商社から商品を調達し、複数の現地の食品小売企業や外食企業などへ販売を行っている。現状の日本農業の輸出ビジネスは、介在する中間事業者が多く、また、一つの商品が様々なルートを経て海外現地店頭に到達していることが分かる。そのため、ある産地の全く同じ商品が、現地小売店舗によって価格が異なることはよくあることだ。さらに、店頭で商品を紹介するポップは、産地表示が間違っていたり、日本人からみて、その商品の本来の価値をうまく伝えられていないことも日常茶飯事である。

次に、地域農業関係者における輸出ビジネスの考え方をまとめてみる。野村アグリプランニング& アドバイザリーがこれまで行った各種調査から、輸出ビジネスを国内事業と同様なレベルに位置付けて、経営資源を投入している農業者や産地集荷事業者はそう多くないことが分かった。つまり、多くの日本の農業者は、輸出ビジネスを国内事業の補完的な位置づけで考えており、国内相場を安定させることを主目的として輸出を実施している。個々の農業経営という視点ではその考え方もあるだろうが、地域農業全体として、また、輸出を通じて需要フロンティアを拡大するという観点からは不十分と言わざるを得ない。実際、海外現地バイヤーからでってくる不満の声として多いのは、「安定供給が実施されない」や「国内への供給が優先される」、「テスト販売やイベントが終わると連絡が取れなくなる」などであり、地域農業者または関係者の輸出に対する考え方が透けて見える。

3. 我が国の輸出ビジネスの課題

日本農業の現状の輸出実績と事業形態を踏まえ、現状の輸出ビジネスの課題を整理する。課題の取りまとめとして、まず、日本産農林水産物・食品の需要者（海外現地消費者とバイヤー）と供給者（輸出に取り組む日本の農業者）に分けて整理する。その後、それぞれの輸出課題をまとめていく。

（1）需要者・供給者側からみた課題認識

① 需要者・実需者側からみた課題認識

はじめに、日本の農林水産物・食品の最終購入者である海外現地の消費者からみた課題認識を把握したい。野村アグリプランニング&アドバイザーが実施したこれまでのヒアリング調査では、「日本産農水産物・食品を購入する際に感じる問題点（改善してほしい点）や日本産食品を買わない理由等」の回答に対するトップ3の常連は、「価格が高い」、「販売場所が限られている」、「食品の使い方・調理の仕方がわからない」である。また、日本の農水産物・食品の直接の実需者（販売先）となる海外現地バイヤー（商社・小売店など）の声を整理すると、「価格が高い」、「安定供給ができない」、「希望する商品ロットでまもらない」、「イベントの開催自体が目的となっている（その後につながらない、市場価格を引き下げている）」などが上位にくる項目である。「価格」については消費者とバイヤーの双方の共通認識である。また、「安定供給」や「商品ロット」、「イベント」については、日本側の関係者の意識に関わる課題といえる。

② 供給者側からみた課題認識

次に、農水産物・食品を日本から輸出（出荷）する際の農業者の課題認識を把握する。野村アグリプランニング&アドバイザーがこれまで実施した農業法人向けのアンケート調査や各種ヒアリング調査をした声をまとめると、輸出拡大に関する阻害要因として、「品質と価格のバランス（価格が厳しい）」をはじめ、「為替（円高）」、「各国別の規制・手続き」、「物流コスト」、「植物検疫」、「関税」、「カントリーリスク（政情不安、決済の確実性）」、「物流インフラの不足」、「輸出ノウハウの不足」、「景況感の悪化」、「風評被害」など幅広い。また、国や行政に希望する支援策としては、「量的拡大への支援メニュー」、「生産者にメリットのある輸出制度の創設」、「アンテナショップの設置やテスト販売の機会創出」、「輸出業者や販売先とのマッチング」、「各国別に異なる規制・手続きの統一化」、「規制の緩和・手続きの緩和」など、こちらも幅広い。

（2）課題の整理

農業輸出ビジネスの課題の整理にあたり、課題解決が期待される主体者という視点で、「国レベル」と「民間レベル」に分け、どちらにも当てはまらない要因を「その他」に区分してみたい。例えば、供給者側からみた課題認識を、国レベルと民間レベルに区分けすると、前者は、「植物検疫」や「関税」、「各国別の規制、手続き」などが当てはまる。また、後者は、「品質と価格のバランス」や「物流コスト」や「カントリーリスク」、「現地の情報不足」、「輸出業務のノウハウ不足」などが該当する。また、どちらにも属さない課題としては、「為替（円高）」や「景況感の悪化」、また、福島原発事故に代表される「風評被害」といったビジネスを行う上での変動的なマクロ要素があり、これらを「その他」と分類する。以上の3分類をした課題をみていきたい。

① 国レベルの課題

まず、国が主体となって解決が期待される課題を検討してみる。これは、相手国との交渉が前提となる相対的なものと、国自らの考え方で実行可能な主体的なものに分けられる。前者は「検疫」や「関税」、またはEPAやFTA、TPPといった二国間もしくは多国間の交渉が必要な「市場連携・開放協定」などであり、後者は、国が先導して輸出を後押しする政策誘導などである。相対的な解決が必要な諸外国との対外交渉では、当然、一つの国が主導して物事を決めることはできない。もちろん、各国が設けている植物検疫の交渉などは、「国がもっと旗を振って、日本から輸出できる農産品目を増やすべきだ」という声もある。ただ、そうなると、日本側にも禁輸品目の開放が求められるため、そう一筋縄にはいかない。その意味では、国が主体的に取り組める「(踏み込んだ)政策支援(誘導)」の実施が期待される。期待されている政策支援は、ビジョンや戦略の設定だけに留まらない具体的な戦略実施手段である「戦術」の段階にまで国として落とし込むことだと考える。ビジネスのベースをかたちづくる初期の段階では、先進他国の例を見ても、国の踏み込んだ政策支援は常套手段である。

② 民間レベルの課題

次に、民間レベルの課題(民間が主体となって解決が期待される課題)であるが、その課題は、①マーチャライジング(商品戦略)、②安定供給、③農業者の「意識(ビジョン)」、という3つに分けられる。

第一の課題は「マーチャライジング」である。現状の日本農業の輸出ビジネスは、一般的には、作ったものをどう高く海外に売るかというプロダクト・アウトの発想である。言い換えると、海外消費者に「なぜ日本の農産物は高いのか」について、言葉や数値を用いたロジックの立つ説明ができていない。韓国やマレーシアをはじめとする海外諸国の商品の品質が上昇する中、「日本産だから高く売れる」という時代は既に過ぎ去っている。その意味では、発想を変えて、輸出の「販売量」を伸ばすためのマーチャライジングがあってもよいのではないかと思われる。海外現地には、富裕層以外に中間層や大衆層のマーケットが豊富に存在しており、この市場は未だ日本が手を付けられていない有望市場である。現地富裕層だけでなく、中間層やマス層の開拓に取り組まなければ、需要フロンティアの大幅な拡大は見込めない。そのためには、国内流通を前提とした商品づくりを根本から見直す必要がある。例えば、商品あたりのポーション(容量・パッケージ)も改善の余地がある。現在、輸出農産物のポーションは、国内向けほどバラエティに富んでいない。いちごを例にとると、海外で販売される日本産のいちごは、ほぼ18粒入り330グラムのパッケージのみである。海外現地の家族構成等に合わせたポーション売りが求められている。現在流通している商品の実態や流通構造を検証しながら、新たなマーチャライジングの実践が期待されている。

第二の課題は「安定供給」である。安定供給が行われにくい理由としては、個々の産地だけではロットが揃わないことや気候・天候の関係で年間を通じて供給ができないという側面の他、収穫した農産物の仕向地を(国内と海外の相場をみながら)見定めている側面がある。前者のロットや季節の関係上、安定的に周年で農産物を供給できないという事情は、数多くの生産者が抱えている課題でもある。個々の農業者・産地だけでは安定供給が物理的に難しい現状を理解し、産地連携を図ることが不可欠である。また、後者の国内と海外の仕向地を見定める考え方も、個々の農業経営からみれば真つ当な経営判断である。しかし、海外取引先から見ると、「先月は(国内相場が悪かったので)輸出したが、今月は(国内相場が良いので)輸出しない」という考え方は、双方の信頼関係は構築されまい。

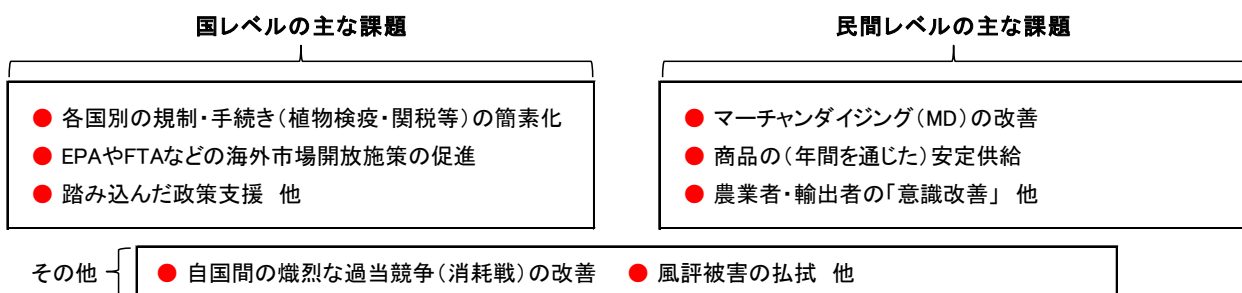
本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

第三の課題は、農業者の「意識(ビジョン)」である。言い方を換えると、農業経営または地域農業政策において、「輸出」の位置付けが定まっていない。輸出は売上をいきなり増加させる飛び道具ではなく、国内の販路開拓と同様、地道な努力が必須である。その際、輸出商社だけに全てを任せるのではなく、農業者自身の関わりも重要である。販売商品に一番詳しく、かつ生産方法や背景、そしてその商品に「思い」をもって熱く語れるのは、その商品を生産した生産者自身だからである。

③その他の課題

その他の課題としては、「為替(円高)」や「景況感(の悪化)」、そして、「(福島原発事故などの)風評被害」、「自国間の熾烈な過当競争(消耗戦)」などがある。風評被害は両論あるとしても、国や民間単独では対処できないものが多い。為替に関しては、2013年以降の円安で、輸出環境はそれまでとは一変した。ただ、その果実を得ているのは、それ以前の円高時に根気よく輸出ビジネスに取り組んできた農業者・団体である。円高という厳しい環境の中で営業努力をしておかなければ、為替反転時の果実を受け取ることはない。繰り返しになるが、輸出ビジネスは短期間で成果が出るものではなく、地道な営業活動やPDCA サイクルの積み重ねが必要である。そのため、成果がでるまでには時間を要する。また、未だ深刻化している問題として福島原発事故に伴う風評被害がある。ただ、放射性物質検査証明書と産地証明書の提出によって、禁輸措置を解除する国も増えてきている。実際、財務省の直近一年間の国別貿易統計をみると、いくつかの国・地域で、前年同月比を上回って農水産物・食品を輸出している実績も出始めている。今後も日本産農産物の信頼回復に向けた官民一体の取り組みを、地道に実施していかなければならないことは言うまでもない。

図表3 日本の農業輸出ビジネスの主な課題



(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

4. 我が国の輸出ビジネスのブレークスルーに向けて

本章では、我が国が2030年までに輸出金額5兆円を達成するためのブレークスルーのポイントを論じたい。はじめに、日本の今後の輸出戦略の参考となるケーススタディとして、オランダと韓国の輸出戦略を俯瞰する。その後、日本農業の輸出ビジネスのブレークスルーに向けた新たな輸出戦略・モデルを提議する。

(1) オランダの輸出戦略

国の輸出戦略のケーススタディとして、まず、オランダを分析する。オランダは日本の九州とほぼ同じ国土と人口であるが、米国に次ぐ世界有数の農業輸出国である。オランダ農業の特徴と輸出戦略を分析することで、米国や中国、ブラジル、カナダといった広大な土地を有する農業大国と比べて規模の面ではるかに劣る日本農業が進むべき方向性と戦略がみえてくるものと推察する。オランダの国土は415万ha、人口は1,685万人(2014年、世銀統計)であり、日本の九州に近い。オランダの耕地面積は105万ha(2012年、FAO推計)、農水産業生産額は154億ドル(2013年、国連推計)であり、日本(耕地面積:455万ha、農水産業生産額:577億ドル)と比較をすると、いずれも4分の1程度の規模である。一方、2014年のオランダの農水産物・食品の輸出金額は899億ドルで、日本の輸出金額(47億ドル)のおよそ20倍ある。オランダ農業の競争力の源泉と特徴は、①地理的優位性、②生産・物流拠点の集積化(サプライチェーンのクラスター化)、③生産者の組織化と教育の充実、④技術の輸出、⑤国の明確なビジョンに基づく戦略・戦術の実践、だと考える。

① 地理的優位性

オランダが農産物等の輸出拡大に成功している最大の要因は、その立地にあると言われている。オランダはEUの中心に位置し、東隣はドイツ、南はベルギーを挟んでフランス、西は海を挟んでイギリスといった大消費国が近くに存在する。実際、オランダの農水産物・食品の輸出先シェアは、ドイツの25%強を筆頭に、欧州連合(EU)加盟28カ国で全体の80%弱を占めている。また、EUの共通農業政策(CAP)の下、EU域内では関税や植物検疫が基本、共通化しており、輸出の実務面での障壁は高くない。その一方、EU域内には農業大国が多い。例えば、2013年の農水産業生産額をみると、EU域内のトップはイタリアの447億ドルであり、オランダ(154億ドル)のおよそ3倍の生産額である。2位以下は、フランス426億ドル、スペイン320億ドルと続き、これらの国々はいずれもオランダの2倍以上の生産額を上げている農業大国である。しかし、輸出額では、いずれもオランダがこれらの国々を上回っており、オランダと生産額がほぼ同額のイギリス(生産額156億ドル、輸出額321億ドル)のおよそ3倍の輸出額である。オランダの地理的優位性は確かな事実であるものの、それだけでは、EU域内の農業大国との熾烈な輸出競争を制している理由の説明はできない。

② 生産・物流拠点の集積化

オランダ農業の本質的な強さの源泉として、まず、農地と物流施設等のハード施設の集約がある。オランダは、1950年以降、産官学が連携して土地の集約化に取り組んできた。例えば、1969年に実施された「フロートスラッフ」と呼ばれる大規模区画整備事業では、6,115haもの耕地面積が対象となった。事業終了後は、農家戸数が1,172戸から半分以下の520戸へ、農家1戸あたりの経営耕地面積は1.3haから5.6haへと4倍以上に拡大した。その後も、土地の集約は進み、1950年におよそ25万戸の農家戸数は、現在、およそ7万戸になり、また、農家1戸あたりの経営耕地面積はおよそ15haとなった。日本の同面積は2.4ha(2017

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザーズ株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

年)であり、オランダは戦後の日本の農地政策とは真逆の方策を実践してきたことが分かる。また、オランダでは、農業生産だけを切り離れた事業ととらえず、「グリーンポート(Green Port)」と呼ばれる農業物流拠点が1995年から造成されはじめた。これは、農産物の輸送網や保管施設、配送、物流の方向などが効率よく高度に組織化され、生産から販売までのサプライチェーン業務を一カ所にクラスター化したものである。輸出に必要な各種検査や国・販売店舗毎の仕分け・ラベル張りなどが、この拠店で実施されている。グリーンポートはすべての農産品目を対象にした施設ではなく、主に、国が戦略品目と位置付けた施設園芸作物を支援対象としている。さらに、このグリーンポートを囲むように、生産拠点(大規模施設園芸団地)が造成された。土地集約による生産分野の大規模化がもたらすコスト削減には限界がある。オランダでは、生産から販売までのサプライチェーンの効率化のため、このようなクラスター化の取り組みが実践された。

③ 生産者の組織化と教育の充実

3つ目の戦略は、農業の施設集積と同時に、組織や人材(教育)の仕組みの充実である。オランダでは、1990年中頃からワーヘニンゲン大学などの農業教育・研究機関と民間企業・生産者組織、そして政府が三位一体となって施設園芸を推進してきた。これらは、オープンコンソーシアムの組織で、情報はオープンにされ、常に新しい栽培技術などの情報が現場に流れている。これを実現できた理由としては、「生産者協会」の存在が大きい。オランダでは、1995年から2000年にかけて、地方卸売市場や仲卸、生産者団体、生産者の統廃合が進み、枠組みを変えた新たな生産者組織が設立された。これは、農業者が出資をし合って設立された生産者協会、マーケティングから販売、輸出入、集荷・パッキング、物流、財務、品質管理などを統合して実施している。いわば、農業者が設立した農業専門商社である。オランダの農産物流通は、卸売市場などのオークションを経由しない直接販売が大半である。以前は、CBT(オランダ中央青果競売市場協会)を頂点とするオークション経由の販売が行われていたが、1998年から現在のシステムに移行した。流通の中間マージンの削減と同時に、より積極的なマーケティングが可能となったと言われる。生産者は、流通高の2~3%を支払い、集荷・パッキング、輸出を総合的に実施する生産者協会へ販売を委託している。最大の生産者協会は1996年に発足したグリーンナリー(The Greenery)である。同協会は、野菜、果物、キノコを生産する1,000名を超える生産者が加盟(出資)して設立された生産者協会、売上高はおよそ2,500億円である。同協会の設立の背景には、EU域内における消費者等の需要の急速な変化に生産者が団結して対応する必要があったことに加え、国内外の大手小売チェーン等の急速な発展・拡大に伴う取引先との競争力を確保する狙いがあった。

④ 技術の輸出

その他、オランダの輸出ビジネスの特徴として、「農業技術」の輸出があげられる。自国で生産された農産物(商品)だけでなく、技術(生産システム)も他国に輸出し、オランダ発の農業を世界に広げている。オランダでは、1990年半ばから、ワーヘニンゲン大学を中心とした産官学のオープンコンソーシアムが、情報通信技術(ICT)や環境制御を駆使した「スマート・アグリ」を重点的に推進してきた。これにより、バラやキク、トマト、パブリカ、ナス、キュウリといった付加価値の高い作物の多収量かつ安定生産が可能となった。このオランダの産官学で構築してきた農業技術(システム)は、現在、海外へ輸出されている。主要国は韓国と日本である。オランダのプリバ(Priva)をはじめとする大手制御機器メーカーは、韓国と日本の民間企業と代理店契約を結び、施設園芸の生産・運営システムを有償で提供している。例えば、気候上、栽培が難しいと言われていたパ

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

パプリカの日本の自給率は2000年には数%であったが、現在はおよそ10%にまで高まっている。オランダの栽培システムが2005年頃から各地で導入されはじめことが主因である。オランダの農業輸出ビジネスは、単に農産物(商品)だけでなく、これら技術(システム)の輸出までを考慮すると、その経済効果は計り知れない。

⑤ 国の明確なビジョンに基づく戦略・戦術の実践

戦略の最後は、国のビジョンについてである。オランダでは1990年代に、今後10年で、「世界で競争力を有すべき産業(分野)」を10テーマ掲げ、その筆頭に「施設園芸」を選んだ。背景には、1986年にスペインがEU(当時の「欧州経済共同体(EEC)」)に加盟し、オランダに安価なトマトが流入しはじめた点がある。その戦略として、サプライチェーンのクラスター化と産官学の連携を推進した。戦術としては、ハード面では前述のグリーンポート(物流拠点)を造成し、そのまわりに施設園芸を集積させた。そしてソフト面では、これまでの地方市場や生産者組織等の統廃合を進め、新たな生産者協会の設立を後押しした。さらに、施設園芸における主要生産品目(国家戦略作物)として、花卉、トマト、パプリカ、キュウリ、ナス等を選定し、重点品目の集約化も進めた。この結果、これら品目の世界的な商品競争力はトップレベルとなった。実際、世界の輸出市場において、チューリップ等の観賞植物とトマト・パプリカ・きゅうり・ナスなどの野菜類については、現在、輸出金額で世界第1位である。これらは、オランダ政府が、農業という産業の位置づけと今後のビジョンを農業関係者に明確に示し、そのための戦略を打ち出し、かつ初期の踏み込んだ戦術支援の結果である。なお、オランダでは、現在の政策を推進してきた1990年代には、農業分野のハードやソフトに多額の補助金を拠出してきたが、現在は、ほぼゼロである。生産者は設備投資の際、金融機関から融資を受け、5年程度で完済する例が多い。

図表4 オランダ農業の概要と競争力の源泉・輸出戦略

項目	オランダ	日本	オランダ農業の競争力の源泉と輸出戦略
耕地面積	105万ha	455万ha	1. 地理的優位性 2. 生産・物流拠点の集積化 3. 生産者の組織化と教育の充実 4. 技術の輸出 5. 国の明確なビジョンに基づく戦略・戦術の実践
農水産業生産額	154億USDドル	577億USDドル	
第一次産業就業者数	209千人	2340千人	
農水産業・食品の輸出額	899億USDドル	47億USDドル	
農水産業・食品の輸入額	587億USDドル	689億USDドル	

(出所)世界銀行・IMF・UNCTAD・ILO統計資料より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

(2) 韓国の輸出戦略

続いて、韓国の輸出戦略を俯瞰する。韓国の国土は1,002万ha、人口は5,042万人(2014年、世銀統計)であり、日本(国土:3,780万ha、人口:1億2,713万人)と比べると、どちらもおよそ4割の規模である。また、耕地面積は173万ha(2012年、FAO推計)で、日本(455万ha)の4割弱、さらに、農水産業生産額は279億ドル(2013年、国連推計)で、日本(577億ドル)の5割弱となっている。一方、2014年の韓国の農水産物・食品の輸出金額は65億ドルで、日本の輸出金額(47億ドル)よりも4割ほど高い。これは、2000年以降、韓国が、国の重点支援分野政策支援として農業の「輸出」戦略を推し進めた結果である。実際、この輸出戦略は功を奏しており、2000年に26億ドルであった韓国の農水産物・食品の輸出金額は、2010年には50億ドルと倍増し、2014年には65億ドルになった。韓国が2000年以降に実施した輸出戦略は、オランダを参考にし

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

たと言われている。実際、オランダと同様に「施設園芸」を農業の重点支援テーマに位置付け、付加価値の高い輸出商品の開発を志向した。韓国の輸出戦略をまとめると、①生産拠点の集約・整備（ハード整備）、②生産者組織の再編と輸出組織の整備（ソフト整備）、③戦略品目の選定と集中、④国による市場開拓支援、となる。一つずつみていきたい。

①生産拠点の集約・整備（ハード整備）

韓国は、輸出拡大に向けて、オランダ同様、輸出専用の大型園芸施設（輸出生産団地）の造成や輸出を行う際の物流拠点を整備した。輸出生産団地は、ほ場単位で輸出先国・地域を分けているものが多い。ほ場では、播種の段階から農薬基準や規格など、その国または実需者（消費者や小売店など）の要求に応じた生産体制が実施されている。韓国農水産物流通公社（AT）によると、現在、韓国の輸出生産団地は160ヶ所程度あり、一ヶ所あたりの団地面積は10～30haに及ぶ。今後、韓国南西部に位置するセマングム（Semangum）地区を干拓し、8,570haもの農業団地を造成し、うち100haを輸出専用の生産団地にするという計画もある。

②生産者組織の再編と輸出組織の整備（ソフト整備）

次に、輸出を効率的に実践できるよう、輸出業者と生産者が主体となった品目単位の輸出連合組織を整備した。例えば、2010年に韓国の「輸出主要組織」に選定されたKMC（えのき茸輸出連合組織）は、日本のイオングループとの大型契約に成功するなど、単一の生産者または地域の枠を超えた品目毎の連携体が現場の輸出ビジネスを先導している。背景には、これまで、産地間の競合（カニバリ）が発生し、韓国農業全体として、海外の市場開拓が効率的に行われなかったことがある。

④ 戦略品目の選定と集中

3つ目の戦略は、輸出を戦略的に伸ばす品目を特定し、その品目の特性を踏まえた上で、対象国市場別にマーケティングなどを実践する戦略である。これまで、およそ40の戦略品目が選定されてきたが、現在、これを18に絞り込んでいる。また、これとは別に、韓国高品質農産物の共同ブランド「フィモリ（whimori）」を設定しており、現在8つの品目（パプリカ、梨、菊、スプレーバラ、ユリ、サボテン、エリンギ、エノキ茸）が同ブランドに認定されている。

⑤ 国による市場開拓支援

戦略の4つ目は、国による市場開拓支援である。これは、国による輸出商談会の開催や海外の韓国レストランとの企画支援、また、韓国の映画やアニメといった韓国文化（コンテンツ）の支援を通じた輸出が促進されやすい海外での環境づくりなどである。韓国では2011年3月に、これら4つの戦術をより効果の高いものに改定する「農林水産食品輸出拡大法案」が可決された。主要な改訂ポイントとしては、i) 現在の品目単位の組織を中分類組織に統合（えのき茸とエリンギをきのご類組織へ統合など）、ii) 戦略支援品目の更なる絞り込み、iii) 輸出商社の海外現地における冷凍設備施設の賃借支援、iv) 輸出業者間の過当競争の誘発を防ぐ為に成果中心の物流支援への変更、などがあげられる。いずれも、国のビジョンの達成に向けて、これまでの成果や新たな課題または海外市場国・地域の市場環境を踏まえて、各種戦略・戦術の微調整を行っている様子が伺える。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

なお、韓国が輸出を急激に伸ばしている理由として、「輸出補助金」に相当する各種手厚い支援策があることも事実だ。ただ、補助金づけで成長し続けてきた企業や業界(セクター)は、世界各国を見渡してもこれまで一つもない。日本が真似るべきは補助金政策ではなく、韓国が2000年代初頭から、官民で輸出ビジョンをすり合わせ、それを継続的に実行してきた官民一体型の輸出戦略であろう。

図表5 韓国農業の概要と競争力の源泉・輸出戦略

項目	韓国	日本	韓国農業の競争力の源泉と輸出戦略
耕地面積	173万ha	455万ha	1. 生産拠点の集約・整備 2. 生産者組織の再編と輸出組織の整備 3. 戦略品目の選定と集中 4. 国による市場開拓支援
農水産業生産額	279億USD	577億USD	
第一次産業就業者数	1566千人	2340千人	
農水産業・食品の輸出額	65億USD	47億USD	
農水産業・食品の輸入額	275億USD	689億USD	

(出所) 世界銀行・IMF・UNCTAD・ILO統計資料より、野村アグリプランニング&アドバイザー作成

(3) 我が国の輸出ビジネスのブレークスルーに向けて

今後の日本全体の農林水産物・食品の輸出額目標を2030年の「5兆円」規模に据えるならば、輸出ビジネスを構造的に見直す必要がある。すなわち、オランダや韓国の戦略を参考にしながら、日本の地理的特徴等を活かした、自治体または広域自治体の独自の輸出モデル「地域型農業輸出モデル」を構築する必要がある。

新しい輸出モデルを検討するにあたっては、「農業従事者の満足度の最大化」という視点と「需要フロンティアの拡大」という二つの軸でモデルを組み立てる必要がある。まず、「農業従事者の満足度の最大化」という軸であるが、何を実現すれば農業従事者の満足度を最大化できるかということである。言い換えると、地域農業活性化の定義とも言える。その定義としては、一般的には、農業を主業とする「定住人口の増大」や「農業生産額・GDPの拡大」といった経済指標が考えられる。また、最近では、都会から地域に移住し本格的に農業に取り組む人々も増加している。そのような人々からみると農業という仕事を通じた「(多様な)幸福度の実現」といった新たなモサシがあることも事実である。地域農業の活性化の定義にはさまざまな考え方があるが、農業という仕事を通して、「(最低限の)収入・所得を得る」という面と、「やりがいを見出す」といった面の両輪が回る事が不可欠だと考える。輸出ビジネスは、前者においては、海外という新たな市場を開拓することで所得向上に貢献する可能性があり、また、後者においては、「自身が生産したものが海外で消費されている」という誇りを持つことで、やりがいを見出す可能性があると考えられる。

モデルを構築するための二つ目の軸は、「需要フロンティアの拡大」である。これは、未だ顕在化していない海外の潜在顧客層を開拓する方法ということに他ならない。まず、求められている課題解決の一つは、日本産農水産物・食品の「(現地小売)価格」を下げる事だ。これまでの日本農業の輸出マーケティングは、「日本の(価格が高い)超高品質な商品を、いかに海外現地富裕層に販売するか」という考え方に固執しており、小さなパイを、個々の産地がせめぎ合っている状況だ。輸出金額5兆円という達成に向けては、現地中間層やマス層の大きな潜在需要を開拓することが求められている。その際の価格帯のイメージとして、香港の巨大小売チェーンのバイヤーは、「現在の日本商品と韓国商品の価格帯の間くらい」と述べており、取り組み次第では十分に達成可能な価格帯だと考えられる。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

二つ目の課題解決は「安定供給」である。年間を通じた安定供給を実施するには「産地連携」の発想が求められる。そこには、産地間のシナジー(相乗効果)が不可欠で、産地間の結びつきを強めることが必要だ。例えば、連携し合う産地間の商品規格やブランドを統一し、能動的にバイヤーに商品提案を行ったり、または人材交流を通じて技術を磨き合うといった段階にまで産地間連携のレベルを深める(高める)ことが期待される。その際、地域農業者や産地出荷者の「輸出」に対する本気度を今よりも高めてもらうことが大前提だ。

(4)「地域型農業輸出モデル」の要諦

これまでの先進事例や考え方により、日本農業の「地域型農業輸出モデル」を検討すると、次の5つがモデル構築の要諦となる。それは、①地域農業 GNI(Gross National Income、国民総所得)の拡大を志向する地域農業創生ビジョンの設定、②「Made In Japan(輸出)」と「Made By Japanese(海外現地生産)」の組み合わせによる海外市場開拓戦略の策定、③地域間連携による新たな商品戦略の策定、④輸出インフラ(ハード)の集約・新設、⑤事業運営組織(ソフト)の集約・新設、である。一つずつみていきたい。

①地域農業 GNI(Gross National Income、国民総所得)の拡大を志向する地域農業創生ビジョンの設定

これは、地域農業のビジョンを設定する際、GDP(Gross Domestic Product; 域内農業総生産)を最大化するという発想ではなく、GNI(Gross National Income; 域内農業者総所得)の最大化を検討することである。言い換えると、「地域農業者」が地域内(日本国内)と地域外(海外)で稼いだ農業付加価値額を最大化する考え方である。地域農業創生ビジョンをGDPではなく、GNIとおく理由は、i)海外現地生産化で小売価格を下げることと、ii)地域農業者の多様な働き方の選択肢を設け満足度を高めることの2つの狙いがある。現地小売価格の引き下げに最も寄与するのは「現地生産」である。また、海外現地生産は、地域農業者の満足度の最大化にも貢献するものと考えられる。実際、地域の若い農業者や都会から地域に移り住んだ農業者を中心に、「海外で農業を行ってみたい」、「自身の技術を海外で試してみたい」という声は少なくない。むしろ、その声は、年々高まっている。産地の将来の担い手となるこれらの若手農業者が、海外で得た多様なビジネス経験は、産地全体においても大きな財産となる。

②「Made In Japan(輸出)」と「Made By Japanese(海外現地生産)」の組み合わせによる海外市場開拓戦略の策定

これは、①のビジョンに基づき、国内からの「輸出」と海外の「現地生産」を組み合わせた商品計画を実施する戦略である。これにより、海外現地市場のボリューム層をターゲットにできる可能性がある。また、単価の高いメロンやいちごなどを飛行機で輸出するのは理にかなっていないが、単価の安いレタスやキャベツ、大根などを原価の倍近くかけて飛行機で輸出するのは経済合理性にも欠ける。そのような単価の低い農産物については、地域農業者が海外現地にて、日本の産地と同じ仕様で生産することでトータルコストは大幅に低下する。それにより、それらの品目の購買層も広がるが見込まれる。それでは、地域農業者が、海外現地生産事業を成功させるために必要な要素は何か。これまでの成功事例をまとめると、良い「商品」と「組織」をつくること、そして信頼できる「現地パートナー」と組むことだと考える。ベトナムでレタスをつくる日本の農業法人、また、タイでいちごをつくる日本の農業者、カンボジアで青果物を生産する日本の農業法人など、海外で活躍している日本の農業者は、いずれも、海外生産で成功するキーワードとしてこの3つを挙げる。

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

これらの海外で現地生産を行っている日本の農業者は、いずれも、今後、生産面積と品目の拡大を計画している。その際、自社のリソースだけでなく、日本の(まだ海外進出をしていない)農業者と手を組んだ拡大戦略を考えているところが多い。このことは、これから海外現地生産を考える日本の農業者からみれば、先駆者が培った現地ネットワークとノウハウを共有化できる好機である。

③地域間連携による新たな商品戦略の策定

「地域型農業輸出モデル」の要諦の3つ目は、地域間連携による新たな商品戦略の策定である。地域間連携のメリットは、主に、①(年間を通じた)安定供給を実施できること、②不必要な産地間競合(カニバリ)がなくなること、③大ロットでの輸送により単位あたりの貿易・輸送コストが低減できること、である。1つ目の「安定供給」については、海外現地バイヤーが強く要望している項目であり、現地実需者との関係を強固なものにできる。2つ目の「産地間競合」については、現在、海外現地での深刻度が高い。ビジネスである以上、競争は不可欠であるが、日本全体の輸出拡大という視点でみた際、産地間の“過度な消耗戦”はやや合理性が乏しい。適度な競争原理を取り入れながらも、産地間または供給者間で連携に取り組むことができるビジネスの枠組みを構築することが必要である。地域間連携のメリットの3つ目の「大ロット輸送」は、単位あたりの貿易・輸送コストを低減できる。現在の日本農業の輸出においては、物流・貿易は個々の産地や法人単位で行われるケースが多く、これが、現地小売価格を高くしている理由の1つとなっている。物流コストの改善に向けては、昨今、これまで飛行機で輸送していた生鮮青果物を、船(リーファーコンテナ)で運ぶ取り組みや技術開発が盛んになっている。それに加え、産地連携による共同輸送を実施することで、単位あたり物流コストの飛躍的な削減が実現できる。

このような地域間連携の実現に向けたポイントは、地域間をまたいだ(輸出専用の)共通ブランドを開発することにあると考える。これは、韓国が輸出戦略として2008年頃から力を入れてきた地域間共通ブランド戦略でもある。現在、韓国が輸出の際に使用している農産物ブランドの多くは「韓国いちご(Korean Strawberry)」といった地域間共通ブランドが多い。背景には、韓国の産地間による熾烈なカニバリがあった。国や自治体、輸出公社(AT)、物流企業等が中心となり、これら課題の解決策として、2008年頃から地域間共通ブランドの開発を進めた。この戦略は功を奏しており、香港やシンガポールの食品小売店を席卷している。消費者や実需者に支持された理由の一つは、「産地が分かりやすい」ことと「規格が統一されていること」にあると推察する。また、この地域間共通ブランドは安定供給も可能にする。韓国の北から南までの各産地が年間のリレー出荷を行っているからだ。共通ブランドの導入により、海外現地の消費者が認知しているブランドが、年間を通じて店頭に並ぶことは消費者にも店側にも大きなメリットだ。さらに、地域間共通ブランドの農産物は、播種の段階から生産規格を統一しているため、韓国全国のほ場で、同じような農薬や肥料や農業資材等が使われている。各産地の輸出団体がそれらを一括仕入・供給しているため、生産費用も下がる。生産後の物流も同様で、物流企業や輸出団体が一括物流(輸出)を行っており、単位あたり物流コストの低減を実現している。結果的に、韓国では、生産者所得を下げることなく、現地小売価格を下げることに成功している。韓国の事例からも分かるように、地域間共通ブランド戦略のメリットは大きい。

この韓国の地域間共通ブランド戦略を参考としながらも、日本が目指す「地域型農業輸出モデル」は「重層型」とするべきだ。残念なことに、韓国のブランド戦略は、地域の色がほぼ消えてしまっている。日本においては、このような「単層型」ではなく、地域の独自色も追求できる「重層型」の商品戦略を採るべきだ。具体的には、

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

日本が採る商品ブランドとして、「地域独自ブランド」と「地域間共通ブランド」、「海外現地生産ブランド」の3つを提唱する。これらの商品ブランドの主要客層としては、「地域独自ブランド」は現地富裕層、「地域間共通ブランド」は現地中間層、「海外現地生産ブランド」は現地マス層である。このように、ターゲットが異なる複合的なブランドを有することで、現地市場の多種多様な市場を攻略・開拓することが可能となる。また、商品の棲み分けも可能となるだけでなく、地域の独自色も維持できる。なお、「地域間共通ブランド」を設計する際、何かしらの規格を統一する必要がある。ここでいう規格とは、生産方法や農薬等の使用量、商品の大きさや容姿等が考えられる。様々な規格が考えられるが、「日本品質」を象徴する「安心・安全・高品質」を担保することが現地消費者の最大のニーズだ。その需要を満たすことのできる規格統一が求められる。分かりやすい例で言うと、例えば、「JAS (Japan-Agricultural Standard: 日本農林規格) や「日本 GAP (Japan-Good Agricultural Practice: 農業生産工程管理)」などを共通規格にすることが考えられる。

④輸出インフラ(ハード)の集約・新設

「地域型農業輸出モデル」の4つ目の要諦は、輸出インフラの集約と新設である。ここでいう輸出インフラとは、主に、「輸出専用ほ場」と「物流拠点」、「現地アンテナショップ」の3つである。まず、輸出専用ほ場をつくることで、現地消費者をはじめとする実需者の需要を前提とした「マーケット・イン」型の商品づくりが可能となる。現在の日本の農産物輸出は、主に国内の規格で生産したものをどう海外に売り込んでいくかという「プロダクト・アウト」型である。そうではなく、ほ場単位で輸出先を分け、播種の段階から農薬基準や規格など、輸出国または実需者の要求に応じた生産体制を構築すべきである。海外現地の需要に則した「マーケット・イン」の商品開発ができる他、生産段階でのコストが削減にもつながる可能性もある。

次に、物流拠点であるが、これは、輸出専用ほ場から出荷された農産物を集荷した後、輸出に必要な各種検査や国・販売店毎の仕分け・ラベル貼りなどを実施するワンストップ型の輸出物流拠点である。前述したオランダの「グリーンポート(Green Port; 農業物流拠点)」が参考となろう。具体的な行動計画としては、まずは、「輸出手続きのワンストップ化」からはじめ、その後、パッキングやラベル貼り、店毎の仕分け、共同保管・輸送といった本来の物流拠点機能を追加していくことが考えられる。最終的には、物流という実務のみを実践するだけでなく、オランダのように、研究機関や生産者団体、関連企業等が参加し、新品種や施設園芸技術の研究、栽培指導等が実施される場へと発展していくことが期待される。

輸出インフラの最後は、「アンテナショップ」である。この目的は、現地市場の情報収集やマーケティング機能だけでなく、正確な商品情報と調理方法の伝達といった消費者とコミュニケーションを取る場の提供である。海外の消費者が「日本食を買わない理由」の上位に「調理の仕方が分からない」を挙げるように、調理法の説明の場にもつながる。アンテナショップを常設化することで、現地小売店では難しい現地消費者とコミュニケーションをとる場が実現できる。つまり、日本の八百屋のように、消費者と販売側がコミュニケーションを取りながら個々の日本食材・日本料理の正しい理解と調理法などを伝えていくことができる。また、ここで言うアンテナショップは、海外現地に設ける日本商品の売り場だけに限らず、日本国内に設けた海外旅行客向けの売り場も含まれる。輸出額の定義には「お土産」はカウントされていないが、輸出額が生産者にもたらす効果を念頭に考えた際、お土産による(生産者からの)出荷も、広義の輸出額として含むことも検討すべきだ。昨今、地域の直売所では海外旅行客の姿が多く見られるが、商品や調理方法での英語表記・対応がないことをはじめ、クレジットカードが使えないことなどが理由で、販売機会のロスが目立つ。潜在需要を顕在化させる一つの解

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

決策としては、海外旅行客が地方で購入した農水産品を、検疫を済ませた状態で帰りの空港で受け取れるサービスなども期待される。その際、そのサービスを受ける前提として、そのショップの通信販売の会員になることを条件にすればよい。旅行客が帰国した後も、日本から旬な商品をダイレクト・メールなどでアプローチでき、継続的な商売機会が見込まれよう。

⑤ 事業運営組織(ソフト)の集約・新設

「地域型農業輸出モデル」の要諦の5つ目は、事業運営組織の集約・新設である。生産ほ場や物流拠点といった輸出インフラを集約・新設させる前提に立てば、産地が集約(連携)した輸出組織があるべきだ。もちろん、現在、産地間をまたいだ輸出促進協議会は多く立ち上がっているが、勉強会やセミナーの開催などが主目的になっているケースがほとんどで、協議会自体で輸出ビジネスを行う発想はない。オランダが1990年代から推し進めたように、ビジネスという観点から、個々の産地では難しい海外の大手小売や商社等との対等な交渉を行うためにも集約化した輸出事業体の存在は必要である。その際、忘れてはならないポイントは、この輸出事業体は、あくまで農業者のための輸出組織という点である。すなわち、農業者へ、輸出ビジネスを通じた真つ当な対価を落とすことであり、輸出事業体の肥大化が目的ではない。もちろん、新たなビジネスを推進するには必ず立ち上げのリスクが伴う。事業ビジョンを共有できる農業者以外の関係団体や物流企業などからの出資を受けることに加え、農林漁業成長産業化ファンドやクールジャパンファンドといった官民ファンドからのリスクマネーを募ることも一案である。

具体的な行動計画としては、まずは、少数の産地が連携しながら実績を積み上げていくことが優先されるべきである。数多くの産地を束ねようとするとなんかんな軋轢が生じ、構想の段階からつまづくことが多い。議論に数年かけるよりも、まずは「やる気」を持った少数の産地のみで実行し、小さいながらも成功実績を積み重ねていくことが、他の産地を吸引することにつながる。

図表6 日本農業の輸出戦略モデル「地域型農業輸出モデル」の要諦

<輸出ビジョン>

2030年までに、5兆円の日本産農林水産物・食品の輸出(海外現地普及)を実現

<輸出戦略の考え方>

「農業従事者の満足度の最大化」と「需要フロンティアの拡大」を両立させる新たな輸出戦略「地域型農業輸出モデル」の策定・実践

<「地域型農業輸出モデル」の要諦>

1. 地域農業GNI(農業者総所得)の拡大を志向するビジョン設定
2. 「Made In Japan(輸出)」と「Made By Japanese(海外生産)」による海外市場開拓
3. 地域間連携による新たな商品政策(マーチャндаイジング)の策定
4. 輸出インフラ(ハード)の集約と新設
5. 事業運営組織(ソフト)の集約と新設

(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

5. 今後のロードマップ

(1) 今後12か年(～2030年)のマイルストーン

日本の農水産物・食品を2030年に5兆円まで拡大するマイルストーン(工程表)を検討する。なお、検討にあたっては、主に次の4つの前提を置く。すなわち、①第4章で述べた「地域型農業輸出モデル」の要諦である5つの戦略を今後実施していくこと、②輸出額の考え方を拡大的に捉え、5つの戦略の1つである日本の農業者等による「海外現地生産」も(広義の)輸出額に含むこと、③同様に、5つの戦略の1つである日本の農業者等による「国内のインバウンド向けアンテナショップ」で購入された海外旅行客のお土産も(広義の)輸出額に含むこと、④経済状況や為替等のマクロ環境が足元と不変とすること、である。また、これらに加え、政府間交渉による各国との経済連携協定の推進や、検疫をはじめとする各輸出条件の見直し・改善は大前提となる。

まず、当面の輸出目標金額である1兆円の達成時期は、政府がKPIIにおいている2019年内とする。現状からおよそ0.25億円の積み増しは、実は、「(日本農業者等による)海外生産」と「(農業者等による)日本国内のアンテナショップ等の販売額」を輸出額にカウントすれば、ほぼ到達に近づく。

1兆円を達成した後の目標額は3兆円である。これは、日本と産業構造の近いイギリスの輸出額に並ぶ。2兆円を積み増すには、「海外現地生産」の横展開と「地域間連携」による複層型の商品開発の推進、また、輸出のための加工・物流施設などの「輸出インフラ(ハード)」と輸出を実施するための「事業運営組織(ソフト)」の集約・新設が求められる。最後に、2030年に5兆円に達する際には、上述の「輸出インフラ」と「事業運営組織」の数と規模の拡大が期待される。

(2) アクションプラン

① 地域農業GNI(Gross National Income)の拡大を志向する地域農業創生ビジョンの設定

ビジョンの設定は、国の政策・支援の方針として、「海外現地生産」を“輸出”戦略にどう位置付けるかである。まずはその議論・検討からはじめなければならない。言い換えると、地域農業活性化という定義をどう考えるかでもある。意欲のある自治体が先んじて、取り組み、小さな先進実績を積み上げることが望まれる。

② 「Made In Japan(日本からの輸出)」と「Made By japanese(海外現地生産)」

海外現地生産の推進策の柱は、既に各国で農業に取り組んでいる先駆的事業者を軸に据える方法である。これらの事業者は紆余曲折しながら海外現地で「点」の拠点を築いており、その「点」の実績を「面」にする方法を考えるのが効率かつ効果的と推察できる。まずはこれら事業者との協議からはじめ、共同での取り組みが期待される。その後、実績を基にした新たな市場開拓(横展開)である。すでに面展開した国・地域と距離的にまたは環境に近い立地を選択すべきである。既に蓄えたノウハウを活かせる他、生産・マーケティング・販売面で既存の経営資源を活用できる可能性が高い。

③ 地域間連携による新たな商品戦略の策定

最終的な到達目標は、全国横断で1品目1つの「ジャパン・ブランド」であるが、はじめのアクションは、隣接または近隣県等での同一ブランド・商品開発が現実的である。範囲が広がると調整に難航し、詰めるべき課題も山積する。隣接または近隣県等からはじめ、徐々に規模を上げ、九州・中四国・関西・関東・北陸・東北などと

いったブロック単位でのブランド・商品開発が期待される。まずは、進めやすい品目から推進し、小さな実績を積み上げていくことが肝要である。

④輸出インフラ(ハード)の集約・新設

輸出インフラは資金の他、⑤の組織にも関わるため、スロースタートにならざるを得ない。その中で、何よりも進めやすいのは「(国内の)アンテナショップ」の整備・改善である。すなわち、既存の直売所のサービスの拡充であり、海外旅行客が品選びや購入、持ち運び(物流)がしやすい環境を整備することである。また、「GLOBAL GAP」や「EU HACCP」などの輸出認証の取得・整備も同時に進めていかなければならない。

次に、輸出のための「物流拠点」と「生産ほ場」の整備である。空港や港の近くにある地方卸売市場などはその最たる立地と考えられる。最後に、海外現地側での「輸入」拠点の整備である。海外現地に加工場や生簀を整備することで、海外現地バイヤーの極め細かな需要への対応が可能となり、潜在需要の発掘が期待できる。

⑤事業運営組織(ソフト)の集約

輸出を行うための組織づくりは、まず、産地発で行う方法がある。これは、③の商品戦略同様、小さな単位から取り組むべきである。もう一つの方法は、個々の産地から商品を調達している輸出商社が軸となって進めていく方法である。実際に、輸出商社が中心となって各産地を(ゆるやかに)組織化する事例も散見されはじめている。いずれにせよ、個社(または単一地域)で取り組むのではなく、またはすべてを自社グループで完結する発想をもつのではなく、共同での組織づくりが不可欠となる。小さな産地単位からスタートし、徐々に、基本的な考え方が合致する他地域の組織と融合しながらその規模を拡大し、最終的には海外の巨大バイヤーと対等に伍していける全国単位での輸出組織が立ち上がることが期待される。

図表7 今後のロードマップとアクションプラン

行動計画	短期 (2018年～2020年)	中期 (2021年～2025年)	長期 (2026年～2030年)
輸出額目標 (海外現地普及額)	1兆円	3兆円	5兆円
「輸出ビジョン」 の設定	国の海外生産の位置づけを議論、明確化 意欲ある自治体によるビジョン設定・実践		輸出ビジョンの 改訂(刷新)
「輸出」と「海外生 産」の市場開拓実践	海外生産の先駆者 への打診・協議	先駆者の実績を「点」 から「面」へ拡大	新市場(国・地域)の 開拓(横展開)
地域間連携による 「商品政策」の実践	隣接または複数県 の共通ブランド開発	各ブロック単位での 共通ブランド開発	「ジャパン・ブランド」 の開発
「輸出インフラ」の 集約と新設	直売所の海外対応 、輸出認証整備	輸出の物流拠点と 生産ほ場の整備	海外現地側での 「輸入」拠点の整備
「運営組織(輸出組 織)」の集約と新設	産地発の組織化 商社発の組織化	他産地/他組織 との融合	全国規模の輸出組 織の結成

(出所)野村アグリプランニング&アドバイザー

本レポートは、業界に関する情報の提供を目的としたもので、投資判断の参考となる情報提供や投資勧誘を目的としたものではありません。本レポートは野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社が信頼できると判断した情報源から取得した情報に基づいて作成しておりますが、その正確性や完全性を保証するものではありません。本レポートのいかなる部分も、一切の権利は野村アグリプランニング&アドバイザー株式会社に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行うことを禁止いたします。© Nomura Agri Planning & Advisory Co., Ltd. 2018

6. おわりに

2014年6月に閣議決定された「日本再興戦略」の中でも触れられているように、地域農業のポテンシャルを顕在化させるカギは、輸出ビジネスの実践だ。本稿で述べたように、仮に、日本農業全体で5兆円の海外市場を安定的に開拓できるようになれば、地域農業が地域経済へもたらす貢献度は目にみえて変わってくる。また、農業者の商品力や経営力が国際市場で鍛えられ、地域農業の競争力は確実に高まる。さらに、これまで海外とは縁の遠かった農業者がグローバルという視点を持つことで、農業者のモチベーションの向上にも寄与しよう。このような輸出ビジネスの副次的効果は、地方創生が目指す方向性でもある。

日本農業が採るべき「地域型農業輸出モデル」の要諦として、①地域農業 GNI の拡大を志向する地域農業創生ビジョンの設定、②「Made In Japan(日本産農産物の輸出)」と「Made By Japanese(日本人による海外現地農業生産)」の組み合わせによる海外市場開拓戦略の策定、③地域間連携による新たな商品戦略の策定、④輸出インフラ(ハード)の集約・新設、⑤事業運営組織(ソフト)の集約・新設、の5つを述べた。このすべてを同時に取り組むことは簡単ではない。輸出ビジネスへの取り組み状況や各種事情に応じて、各地域が実施しやすいところから始めればよい。ただ、同モデルの戦略の根幹にある考え方は、「地域間連携による共同での輸出促進」である。バイヤー主導の産地リレーに留まることなく、地域間の共同商品開発や技術交流を図るなど、産地間のシナジーの発揮に向けて能動的に取り組むべきであろう。地域が連携して取り組む輸出戦略の必要性は、日本農業の輸出拡大に向けて、長年、指摘されてきた。しかし、各地域共に「総論賛成・各論反対」の状況だ。つまり、多くの産地では、地域間連携の必要性は身をもって認識してはいる。しかし、いざ連携を進めるにあたり、連携内容や方法、各産地の役割といった段階にまで落とし込みはじめると議論は紛糾する。

オランダ農業が世界第二位の輸出大国となった取り組みの背景には、そもそも同国内の市場が小さく、輸出をしなければ自国の農業が成り立たないという切迫感があった。幸い、縮小しているとはいえ、日本農業にはまだ大きな国内市場が存在している。そのため、輸出ビジネスに切迫感を持って取り組んでいる地域関係者はそう多くない。しかし、日本の市場が完全に萎んでからでは間に合わない。輸出ビジネスの成果は短期間では現れない。国内事業と同様、根気よく継続的に海外市場と向き合う努力が不可欠である。また、韓国やマレーシアといった他のアジア諸国の商品レベルは確実に向上しているため、「メイドインジャパン」商品の入る余地が大きく狭まってしまう可能性もある。中国の商品ですら、有機や「チャイナ GAP」に取り組む農場が増加し始めており、安価で高品質な商品の海外市場への上市が始まっている。まだ余裕があるうちに、次の戦略を練って実践しておかなければ、多くの地域が目指す「地域農業の持続的な成長」はない。地域農業関係者による将来ビジョンを見据えた新たな輸出戦略への取り組みが待たれる。各地域の農業輸出ビジネスへの取り組みに期待したい。