

平成21年度農林水産物等輸出課題解決対策 事業実施報告書
(課題名：豪州のピンクレディー輸出戦略に学ぶ)

1 事業実施主体の概要

1 名称、主たる業務の内容

名称：ピーアイエーリミテッドライアビリティカンパニー（プロマージャパン）

主たる業務の内容：

国際的な農林水産物・食品飲料市場に関するマーケティングコンサルティング
様々な調査情報提供、プロモーションのサポート等も行う。

2 所在地、担当者連絡先

所在地：東京都中央区新川 1-10-12 第3石橋ビル 6F

担当者連絡先：吉田里絵 03-6222-0003 info@promarjapan.com

2 事業の目的

日本産農林水産物の輸出促進にあたっては、価格で勝負できるような製品が限られていることから「高付加価値化」が重要になっており、様々な輸出促進施策を通じて、いわゆる日本産農林水産物の「ブランド化」が図られている。「我が国農林水産物・食品の総合的な輸出戦略」の中では、品目別の戦略的な輸出促進の一環として「知的財産・ブランド戦略の推進」として取り上げられており、他国産品との差別化や信頼力を高めるブランド化の例として、たとえば日本の統一的なマークの導入（果実と和牛における統一マーク、米のホログラムマーク、水産物の水産エコラベル）の推進が挙げられている。

ブランド化の参考とするため、農林水産省は海外におけるブランド化、中でも特に高品質・高付加価値を特徴とした輸出促進プログラムに注目し、豪州発の高級りんごブランドであるピンクレディーを比較検討し、我が国産品のブランド化の参考とするため、事業を実施した。

前年度事業では、豪州のピンクレディーブランドの誕生から成長に至る経緯、ブランドに係る各国の複雑な組織とその連携状況、ブランドを支えている生産者と流通業者、育苗業者、育種・商標権利者から成るクラブ制の仕組み、育成者権と商標権を利用したロイヤリティー収入の確保とその再投資によるブランドの発展と持続のシステムについて、詳細な分析を行った。また、ピンクレディーに学んだより強固な後続ブランドである JAZZ についての概要も紹介した。青森県におけるりんご輸出の現状についてのヒアリング結果を簡単にとりまとめ、ピンクレディーに比べれば小規模ではあるいが、やや似た仕組みを独自に考案し、新しい市場を開拓しつつある岩手県の安代りんどうの取り組みも紹介した。前年度事業の提言を簡潔にまとめると以下の内容になる。

「ピンクレディーのブランド戦略において高付加価値商品とは、「基準が設定され、生産と供給がコントロールされた、管理されている商品」と定義されている。ピンクレディーシステムでは、まず高付加価値化を生み出す差別化をはかり、次にそれを育成者権や商標権を利用して保護し、その上で生産者や流通業者の加盟するクラブ制というシステムを導入することによって供給をコントロールしてプレミアム価格を維持し、そして得られた利益の一部をロイヤリティーとして徴収し、それをプロモーションや知的財産の保護に充てることによって、持続的なブランドの仕組みを作り出した。

日本の農林水産物が他国と比べて非常に高い品質を誇ることは良く知られている。今後、日本産農林水産物の輸出促進とブランド化をすすめていく上では、さらに一歩進んで、ではどうやってその高い付加価値を保護し、さらに長期間にわたって持続、発展させていくか、という真のブランド化ということを考えていかなければならない。

ピンクレディーの例からは、1)対象とする消費者にとっての明らかな魅力、2)良いブランド名、3)品質の均一化、4)知的財産権取得と管理、5)ロイヤリティーによるマーケティングと知的財産保護資金の確保、6)クラブ制による供給と価格のコントロール、7)現地に根差したプロモーション、8)需要量に見合った供給量確保のための他国での生産、の8点について学ぶことができる。」

ただし、前年度事業は海外事例の詳細な調査として設計され、時間的な制約もあり十分に日本の国内事情を反映して、ピンクレディーのシステムを国内に応用するための具体的なステップまで踏み込むことができなかった。検討委員からは以下の2点の有益なコメントが寄せられた。

1) 青森県では、既に台湾向けりんご輸出に長い歴史があり、既存の輸出体制が出来上がっている。その中でどうクラブ制のシステムが機能するかについては、青森県の既存の体制について学びながら、深く検討していくことが必要である。

2) 中国で贈答用に人気のある大型品種である「大紅栄」(弘果弘前中央青果株式会社管理する品種で、開発者との間に専売利用権に関する契約を結び、生産者のグループを作り生産している。ただし、販売先の保証がないために、必ずしも利益が約束される仕組みではない。)は、ピンクレディー型のクラブ制システムに馴染む可能性がある。現在は生産者間で競争して価格が落ちてきている傾向にあるので、それを食い止めたい。

前年度事業をそのままに終わらせず、次の段階への展開を目指すことを本事業の目的とする。

3 課題の概要

課題1. 既存の市場をどう守り、維持・発展させていくか。そのために、ピンクレディーのシステムから学べることはあるか。

りんごは、金額ベースで日本の果実輸出の実に7割を占め、さらにそのうち9割近くは台湾向けである。つまり台湾向けのりんご輸出は日本の果実輸出の生命線ともいえるもの

で、日本産果実輸出振興を図るのであれば、何よりもこの市場を維持・発展させることに最大の努力を傾けなければならない。

台湾のりんごが現在直面している一番深刻な課題、1) 為替の変動と経済状況の悪化による需要減、2) 残留農薬のポジティブ制導入によって基準を超えた農薬が検出される問題、の2点については、残念ながらピンクレディーのシステムは回答をもたらさない。

ただし、例えば流通関係者へのヒアリングで、ここ1、2年で青森県以外の産地が安価に出荷する場合があって、価格が乱れてきているとの指摘があった。日本の産地間競争を持ち込まないようにするべきとの意見もしばしば出されている。あるいは、台湾においても違法な商標の表示と無縁でないことが農林水産省の調査で明らかになっている。これらの問題に対しては、無理に品物を押し込んで市場を荒らすことなく、適切な競争状態を維持しながら、一方でブランドを保護し、さらに市場を育てていく、というピンクレディーシステムの考え方から学ぶことができる面があるかもしれない。

特にここ数年は盛んに日本産農林水産物の輸出促進が進められているため、りんごに限らず輸出先で日本産同士がバッティングして価格が下がってしまう例もしばしば聞かれる。弊社の経験上、有力な青果物の輸出国はたいてい、輸出業者間で何らかの輸出量や輸出時期の調整機能（完全に規制することはWTO上問題となるが）を持っている。いたずらに価格を下げて利益が圧縮されてしまえば、生産者にとってはそもそも輸出する意味が無くなってしまうので、大きな問題となる前に何らかの対処の仕組みを考えておく必要がある。

台湾向けりんご輸出については委員の指摘通り、既存の輸出体制が構築されており、ピンクレディーシステムをそのまま応用することはできない。既存の輸出体制について調査研究を行うことが前提となる。

課題2. ピンクレディーシステムが似た形で応用できるような、新しい有望品種はないだろうか。

一方で、前述の「大紅栄」など、ピンクレディーシステムに近い形で応用でき、知的財産を利用することによって効率よくブランド化をはかれるような品目も存在するのではなかろうか。いちごはクラブ制に似たシステムを取り入れている例もあるとみられる。（安代りんどうの例をみれば、花卉は新品種開発が盛んな分野であるため、ピンクレディーに似た取り組みに抵抗感が薄いかもしれないが、本事業の範囲では焦点を絞るために、果実に限定して話を進めることとする。）

これらの品目の発掘とサポートも、本事業のもう一つの課題とする。

4 課題の解決手法

課題の解決のために、以下の5つの調査研究事業等を実施した。

1. 「クラブ制」の定義とその利点・課題、他の海外の成功事例についての文献調査、日本の類似事例についての文献・対面又は電話ヒアリング調査

ピンクレディーシステム以外にも、すぐれた青果物ブランド化の事例が存在する。

これらの事例についても、文献調査や国内での対面調査等によって、比較検討するとともに、その利点や課題、定義等についても検討し、日本での応用に向けた課題をとりまとめる。

2. 現状のりんご及び青果物の輸出組織・活動との比較研究

日本のりんご及びその他青果物の輸出に関する文献調査と関係者に対するヒアリングによって、国内のりんごやその他青果物の輸出の組織構造や課題について学び、ピンクレディーやクラブ制の考え方がどのような形で参考になるか、応用可能かについて考察する。

3. モデルケースとなるりんご品種とその応用に向けた課題と現状

モデルケースとなると考えられる大紅榮の取り組みの現状についてレポートし、応用可能性や、応用に向けたステップについて考察する。

4. 青森等における研究会の開催

青森県において、りんご輸出関係者を招へいた研究会を開催する。

5. 報告書と普及・啓蒙用パンフレットの作成と配布・提出

上記1~4の工程をとりまとめて報告書を作成し、国内調査先、研修会開催先を含め、関係各所に配布。

5 事業成果

事業成果を以下の2方向からとりまとめた。

1. 「クラブ制」の定義とその利点・欠点、海外や日本での応用事例

ー「クラブ制」とは何か？

「クラブ制」は実はピンクレディーに先立つ1990年初頭に、フランスの2つの大手りんご・なし類の苗木業者が、国際的な市場における育成者権と商標という知財管理の発展に敏感に反応し、それぞれ自社で開発した品種について、苗木だけでなくその果実まで影響力を持ってマーケティングにも積極的に取り組んでいけないか、という野心的な試みから出発したもの。そのうちの1社、Star FruitsはRed Winterという商標である品種のクラブ制化を試みるも、果実品質が安定しないという理由で生産者の支持を十分に得られず失敗した。そこで同社が次に目を付けたのが育てやすく消費者へのアピールも強いピンクレディーであった。品種開発者である豪州地方政府と生産者団体もその考えに大きく賛同し、生産者団体APALが主体的に係る形でピンクレディーのクラブ制が発足した。

現状としては、欧米ではりんごについては「クラブ制」という名前はほぼ定着しつつあるが、「管理品種」「ブランドフランチャイズ」などの様々な名前では呼ばれている。「クラブ制」の定義としては、前年度事業では「高付加価値化を生み出す差別化をはかり、次にそれを育成者権や商標権を利用して保護し、その上で生産者や流通業者の加盟するクラブ制というシステムを導入することによって供給をコントロールしてプレミアム価格を維持し、

そして得られた利益の一部をロイヤリティーとして徴収し、それをプロモーションや知的財産の保護に充てる」とした。さらに現状の欧州におけるクラブ制を生産者の別の視点から考えると、「フランチャイズ」という側面も重要である。各国/地域の有力な生産者団体や苗木業者を各国/地域の商標権及び育成者権の総代理人として指名することによって、つまりいわゆる「フランチャイズ化」によって、その地域での管理を容易にし、他方で需要に見合う必要な生産量とそれに呼応したプロモーションを一気呵成に進めることができるためである。

二クラブ制の展開

クラブ制は欧州で 100 以上の品種で導入されている/又は検討されているとみられている。このうち 30 品種以上は既に欧米のりんご業界では良く知られるブランドとなっている。クラブ制の主体となっているのは品種開発者だけでなく、生産者や流通業者、公的機関等、様々なプレイヤーで、クラブ制が応用力があって色々な目的に応じて使う事のできるツールとして用いられるようになっていくことが分かる。

例えば、ニュージーランドのりんご・なし生産者団体の ENZA が手掛けるジャズブランドでは、ピンクレディーに比べて全体的により強い管理体制を敷き、より高いクラブ加入料を徴収する一方、マーケティングにも相当な力を発揮しており、また自国の輸出拡大に対して明確な意図を持っている。欧州で知られるカンジブランドは、ベルギー、オランダ、南ドイツの果実卸売市場 3 社が合弁で手掛けるベルギーの大学発品種で、卸売市場も新しいマーケティング手法を積極的に導入しなければならないとの考えから出発した。

イタリアのキクブランドは、もともとはフジの枝変わり品種の販売にキクとのブランド名を付けていただけだったが、その後、果実のマーケティングもキクの商標で行えるよう体制を整えた。現在もフジとして販売することは自由であるにも関わらず、キクの商標を使ったマーケティングは成功しており、クラブ制とそれを使ったマーケティングの効果を実証する形になっている。

フランスのアリアネブランドは国立農業研究所が開発した黒星病に強い品種を使ったもので、苗木業者連盟、生産者組合 34 ヶ所、りんご流通業者 6 社の合弁でクラブ制を運営している。減農薬経営で認定された農家のみ栽培できるとしており、エコフレンドリーを目的としたユニークな応用例である。

三クラブ制の利点と欠点、日本への応用に向けた課題

クラブ制の利点としては、「生産者、パッカー、流通業者、輸出業者が連携することで、数量と品質を厳格に管理することができる」「小売業者のニーズに合せることができる」「品種のオーナーが果実の品質にも影響力を及ぼせる」、そして「品質と数量を管理することによってプレミアム価格を維持することができる」等々が挙げられる。一方で欠点としては、「クラブ制の生産に係る生産者側のコストが高い（育成者権や品種のロイヤリティー、場

合によっては会員費など)」「伝統的な品種に比べて、生産者自身が生産面積についてコントロールできる範囲が狭くなる」「生産者と品種のオーナーではクラブ制の目的が少し異なる場合がある」「クラブの一員である流通業者に初期投資が必要でない」「クラブを脱会するためには苗木を抜くしか方法が無い」などが挙げられる。

日本での応用に向けた課題としては、精神的な面からは「クラブ制をそもそもどのように理解してもらえるか」「既存の流通構造との整合性をどう考えるのか」などの点、技術的な課題としては「自家増殖と生産面積・生産本数の制限をどのようにかけるか」などの点が問題となるだろう。

2. 現状のりんご輸出の状況とモデルケースとなるりんご品種とその応用に向けた課題と現状

一 時代背景

農産物の世界において今後の発展方向を予感させる動きが目白押しである。

- ・新品種を権利化し、生産販売を囲い込む等独占的に農産物の知的財産を活用する動きが活発化している。これは工業製品における知財経営を農産物に応用する革新的な発想である。海外では、ピンクレディー以外に Jazz、kiku など十数品種のリンゴにおいていわゆるクラブ制が実践されている。リンゴ以外の果物や花卉にも同様な動きが伝えられている。
- ・農林水産省は 2006 年に「知的財産戦略」を発表し、種苗法改正など農業分野における知的財産保護に関する制度強化・活用の諸施策を推進している。
- ・長野県はヨーロッパの業者にシナノゴールドの生産・販売許諾を与え、新たな知的財産の管理・活用スキームの開発を模索している。また同県では、2006 年に日本ピンクレディー協会が成立し、クラブ制によるリンゴの生産販売の実践を始めている。

二 農産物の生産販売における知的財産活用スキーム：ライセンス・システム

農産物の生産販売における知的財産の活用には育成者権と商標権の保護・運営が不可欠である。育成者権と商標権の保護については、種苗法と商標法がその法的枠組みを制定している。また近年、農産物の生産・販売について地域ブランドの重要性が認識されつつある。青森県は海外販売用のロゴマークを設計し、それを商標として海外で登録出願する動きもみられる。

しかし、どちらかといえば、農産物の品種開発と商品の生産販売は別の領域として理解され、全く別々に行われているのが現状である。それを一つの流れとして捉える発想の転換が求められる。いまそのツールとしてライセンス・ビジネスが注目されている。

具体的には、育成者は新品種の栽培許諾(ライセンス)を会員だけに与えると同時に、生産された商品が販売ライセンスを与えられた業者を通じて特定の商標名で販売される。つまり、従来別々に運営してきた育成者権と商標権をリンクさせ、ライセンス契約を用

いて供給量のコントロールと商品ブランド化によって流通末端まで介入し、プレミアム・プライスの実現を目指すことである。品種所有権と商標所有権の併用でライセンス契約を交わした企業や個人だけがそのシステムに参加するという意味でクラブ制（会員制）とも呼ばれている。

三 クラブ制は青森りんご産業にとって必要か

日本のリンゴ産業は県を単位とした研究・生産・販売体制となっている。最大の産地青森では、リンゴ研究所はりんごづくりの技術研究のメッカで、数々の名品種を育成してきた。一方、リンゴの生産は17,000戸の零細農家が独立に従事している。また販売は産地市場（会員100人弱の商系が主）と農協という二大流通チャネルによって主導されている。ともに卸売りが中心で流通の末端まで介入していない。

これは長い歴史をベースとした高度専門的・分業的な研究・生産・販売体制である。その優れた多面的技術指導体制のもとで世界に類を見ない高品質のりんごを産出している。しかし、このシステムでは、複数の過程に関与する経営主体が存在せず、その結果品種のブランド育成は困難となり、販売や価格決定の主導権はますます量販店に握られてゆく。ともあれ、高い品種開発力を有し、世界一のりんごをつくっているにもかかわらず、リンゴ農家の経営面積や戸数は減少を続けており、りんご産業を取り巻く状況は厳しい。販売システムはいまのままでよいのか、そうでないとしたらどこをどうすればよいのだろうか。

四 輸出中心のクラブ制へのトライアル

青森のリンゴ産業における知的財産の活用例として2002年に弘果が工藤精一さんの開発したリンゴ6品種に専用利用権を設定したことが挙げられる。

具体的には弘果は生産農家と契約を結ぶことになる。苗木は契約農家のみ販売され、果実は全量、弘果が経営する産地市場に出荷される。その際に通常の市場手数料に加え、育成者へのロイヤリティー、販売促進費及び研究開発費を生産者から徴収することになっている。しかし、その後の消費地販売や輸出については従来のやり方とまったく同じで、市場で買い付けた業者の自由裁量にゆだねられている。

このように専用利用権を設定して契約農家のみ栽培を許可するという前半部ではクラブ制に通じるものがある。しかしながら、後半部、つまり市場で競売されたリンゴがその後どのような経路をへて消費者に届くか、弘果のコントロールは及ばず、クラブ制との共通項はない。換言すれば、弘果の専用利用権制度は生産段階に限ったクラブ制である。品種育成者権を活用するにとどまり、商標権まで視野にいれ、ブランドコントロールを行うまでには至っていない。この制度が発足した当時、クラブ制という概念は周知されていたとは言い難く、このような形態に落ち着いたものと思われる。逆からみると、後半部を整備することにより、弘果の6品種は本格的なクラブ制りんごに発展する可能性があり、チャレンジの価値は十分にあると言えるのではないだろうか。

では、6品種の中でクラブ制販売への最短距離に位置している品種はなんだろうか。クラブ制販売を採用するためには、まず品種自体の魅力がなければならない。サイズ、色、味、貯蔵性、さらには適度な栽培量と販売実績も必要になってくるであろう。次に日本産リンゴの特異性に十分に配慮する必要がある。海外生産にともなう品質基準の統一やブランド管理などの問題を緩和・回避するために、最初のクラブ制はその生産を国内に限定し、その販売を輸出中心とするという方針で品種選定をおこなうのが良策と考えられる。大紅栄をクラブ制品種として仮定し、輸出中心のクラブ制を樹立することが出来ないか弘果始め関係各位、諸機関の衆知を結集し、可能性を更に検討したい。