

ジャガイモの世界動向

—日本の立ち位置と近未来戦略—

(株)農業技術通信社 専務取締役 『農業経営者』 副編集長 浅川 芳裕

ジャガイモは、ムギ、コメ、トウモロコシと並んで世界4大作物であり、ポテトビジネスの規模は年々拡大してる。そんなメジャー作物で、日本が世界有数の“ポテト大国”だという事実はほとんど知られていない。

なぜ大国と呼べるのか。先進7カ国（日本、米国、英国、ドイツ、フランス、カナダ、イタリア）にジャガイモ先進国のオランダを加えた8カ国を比較しながら、ジャガイモ市場における日本の実力を確認していきたい。

競争指標は全部で6つあり、まず注目してほしいのは生産額だ（図1）。トップである米国の年間生産額29.2億ドルは、2位のドイツ（13.6億ドル）の2倍以上を記録する。日本はそのドイツとほぼ同じ額である13.5億ドル。8カ国中3位で、世界に冠

たる生産力、市場規模を持つ国であることが分かる。さらに日本の生産額を都府県と北海道の二つの地域に分けてみると、都府県は539億円、北海道は701億円。都府県だけでも生産額534億円のイタリアよりも多く、北海道はカナダ（625億円）を超え、世界有数の産地・アイダホ州（819億円）に肉薄する生産金額規模がある。参考までにふれておくと、先進7カ国の農業生産額において日本は米国に次ぐ2位であり、全世界でも5位（1位中国、2位インド、3位ブラジル、4位米国）の位置を占る農業大国である。

2つ目の競争指標は輸入量（図2）である。日本のジャガイモ輸入量は、8カ国中もっとも少ない数字だ。ポテト強国の米国は年間36万t（5位）、ポテト先進国といわれるオランダは163万t（1位）も輸入して

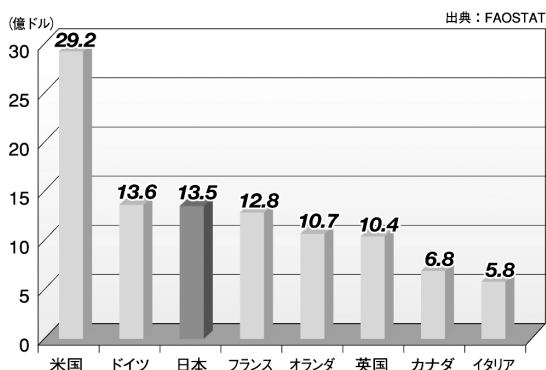


図1 主要国のジャガイモ生産額（2005）

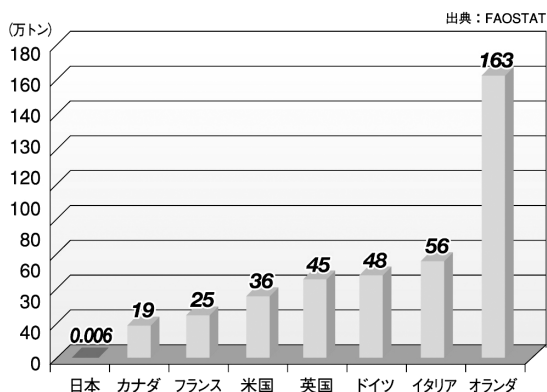


図2 生鮮ジャガイモ輸入量（2005）

いる。米国の輸入量は日本のポテトチップ用原料の総需要よりも多く、オランダの輸入量は北海道のデンプン原料用総生産量の1.5倍もある。一般的には日本が世界最大級の農産物輸入国と言われていることから、この事実を一部の読者は意外に思うかもしれない。

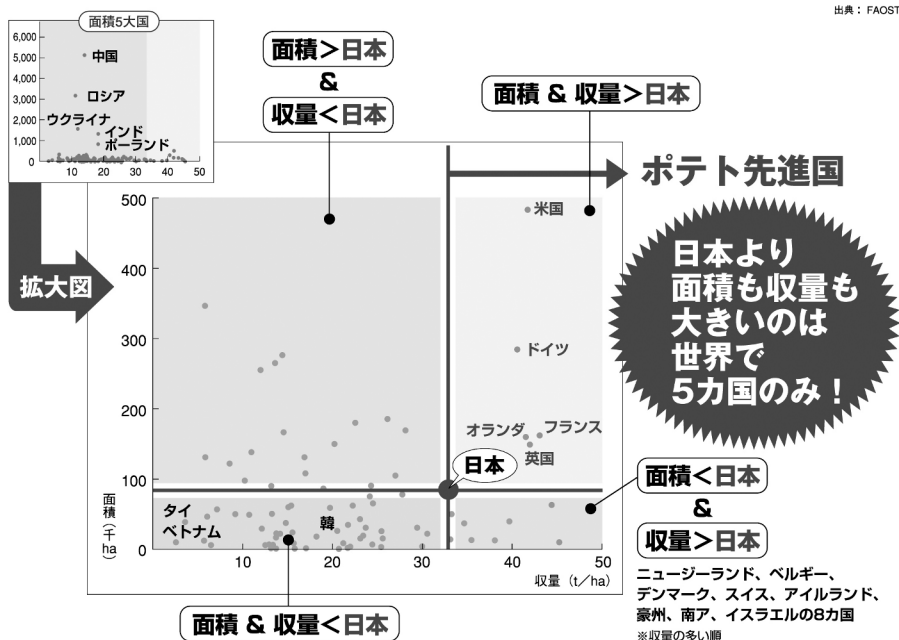
しかし日本が輸入国というのは輸入額が輸出額を上回る純輸入国という意味で、国民がどこよりも外国産を食べているということではない。農産物の輸入額自体は、日本（415億ドル/年）より米国（599億ドル/年）とドイツ（508億ドル/年）のほうが多く、人口が半分しかいない英国（414億ドル/年）とほぼ同額である。輸入額を各国の人口で割るともっと事実がよく見える。英国（690ドル/年）とドイツ（617ドル/年）は輸入農産物を日本人（324ドル/年）の2倍ほど購入している。国民一人当たりの輸入量で比較しても、一番多いのは

フランス（593kg/年）であり、次にドイツ（570kg/年）、英国（577kg/年）、イタリア（528kg/年）、カナダ（527kg/年）、日本（437kg/年）、米国（163kg/年）と続き、日本は7カ国中2番目に少ない。

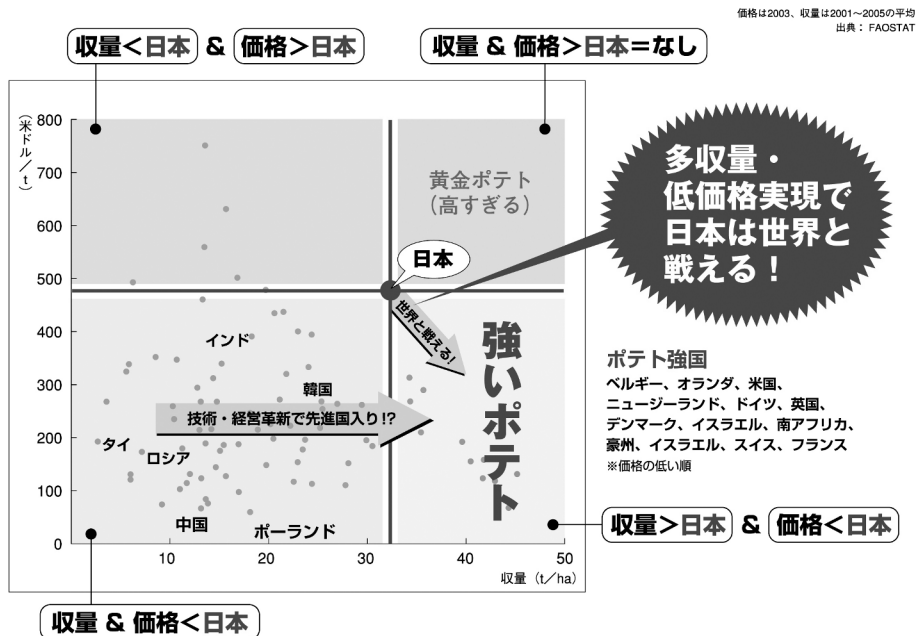
日本は「ポテト強国」になれるか

さらに3番目の競争指標として、世界各国の面積×収量をまとめてみたのが図解1だ。縦軸が1000ha単位の面積、横軸がhaあたりの収穫を表している。中国、ロシア、ウクライナ、インド、ポーランドの5カ国は圧倒的に面積が広い。日本を中心に置いて見た場合、収量・面積ともに日本を上回る国は米国、ドイツ、フランス、オランダ、英国の5カ国しかない。

また4番目の競争指標である収量と価格を図解2で確認してもらいたい。縦軸が価格、横軸が収量であり、日本を中心として見ると、日本よりも収量が多く金額が安い



図解1 世界のポテト競争相関図（競争指標＝面積×収量）



図解2 世界の生産者価格と収量の相関図（競争指標＝収量×価格）

のは右下のゾーン。つまり競争力がある「ポテト強国」と言える国は、ベルギー、オランダ、米国を筆頭に全部で13カ国ある。あくまでユーザー規格内の話だが、日本も収量を増やせば世界と戦える好位置にある。日本の左下ゾーンに位置する『ポテト新興国』は収量は低いが価格競争力が高く、ポテト強国になる潜在能力を持つ。経営と技術革新により、規格内収量がアップすれば

日本を脅かす存在になる。

5番目の指標が輸出競争力（表1）である。世界のポテトの輸出額が多い国を順番に1位から10位まで並べ、各国の収量を見ていくと、大輸出国と多収国はほぼ一致する。また価格のランキングがトップ30内に入る国は、多収量かつ値段も安いいため、輸出が多い。輸出額4万ドル、ランキング86位とこの表では目立たない日本であるが、

表1 世界のポテト競争相関図（競争指標＝輸出競争力）

出典：FAOSTAT

輸出額	国名	100万米ドル	収量力	収量 t/ha (07)	価格競争力	備考
1位	オランダ	358	1位	45t	18位	ポテト先進国
2位	フランス	314	2位	43t	23位	ポテト先進国
3位	ドイツ	147	5位	42t	7位	ポテト先進国
4位	ベルギー	118	3位	42t	3位	ポテト先進国
5位	カナダ	114	18位	31t	27位	端境期に米国輸出
6位	米国	110	9位	41t	21位	ポテト先進国
7位	英国	93	7位	41t	29位	ポテト先進国
8位	エジプト	77	35位	25t	32位	端境期にEU輸出
9位	イタリア	67	32位	26t	73位	端境期にEU輸出
10位	イスラエル	67	13位	35t	83位	端境期にEU輸出
86位	日本	0.04	17位	32t	86位	黄金ポテト→強いポテト

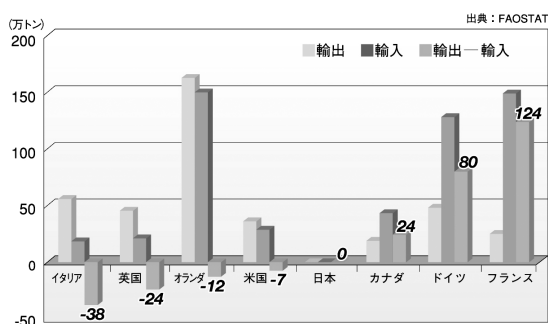


図3 8カ国の生鮮用ジャガイモ輸出入量と収支 (2005)

収量は17位。今後、技術革新で平均4 t以上の収量を目指し、利益体質をつけて低価格ランキングでトップ30に入るまでになれば、国際的に十分競争できるようになる。

6番目の指標として、ジャガイモ貿易収支を計算した(図3)。8カ国(フランス、ドイツ、カナダ、日本、米国、オランダ、英国、イタリア)の生鮮用ジャガイモの輸出入量と輸入量、および輸出入から輸入量を引いた収支を比較すると、国際競争力、収量力、価格力のある日本を除く7カ国は輸出、輸入ともに多く、活発に貿易していることが分かる。輸出国といえるのがドイツとフランス。端境期の長いイタリアと英国は純輸入国で、オランダと米国も純輸入国だ。ただしオランダと米国は加工大国であり、加工原料の安定調達ルートが多様化した結果、輸入と輸出が双方伸長しているといえる。日本の国際プレイヤーとしての実績はほとんどゼロに近い。

日本のジャガイモは、ポテトチップス用ジャガイモの生産においても、世界的に大きなシェアを占めている。この数年、世界のスナック市場は2%から5%の成長率を誇る成長産業で、2005年、全世界の生産額は461億ドルに及んだ。その内、ポテトチッ

プスは164億ドル。スナック全体に対するシェアは35.5%で、加工スナック(シェア30%)、ナッツ類(13.7%)、ポップコーン(5.9%)を抑え、もっとも大きい規模である。

世界のポテトチップス市場における金額ベースの地域シェアは、米国が42%、ヨーロッパが30%で、その次に位置するのが10%の日本である。日本のポテトチップス原料のほとんどは国産のジャガイモだ。日本の農産物を使ったメジャー商品で、世界のシェアが1割を占めるものは他に類を見ない。

またアジアに限っていえば、05年から10年におけるスナック市場の年平均成長予測率は、4.7%という数字が出ている。アジアのスナック市場でポテトチップスのシェアは40.9%と大きい。今後、アジアで日本の農産加工物の売れるチャンスが広がるなかで、ジャガイモはもっとも期待できる作物のひとつであるに違いない。

ここまでは日本のジャガイモの立ち位置を把握するため、6つの競争指標から、国際競争力に必要な多収力と価格力を見てきた。しかし日本のジャガイモを世界レベルに押し上げるにはほかにも売れる仕組みづくり、つまり買ってもらう力も求められる。このマーケティング力をつけるために業界はどんなことをすればいいのか、ポテト先進国である米国ポテト協会の事例を参考にその戦略を学んでみよう。

米国ポテト協会の プロモーション戦略に学ぶ

米国ポテト協会とは、ジャガイモ生産者の出資により、1971年に設立したプロモー

ション団体だ。消費者への広報、栄養教育、交流販促プログラム、外食のマーケティング、輸出促進を主な活動とし、消費者、小売業者、料理人に対して、ジャガイモの簡便さ、栄養価の高さ、用途の広さなど、あらゆる効用を積極的に伝えている。全米の生産者が年会費を払い、その資金を使って各分野の専任スタッフを100人雇用。米国には穀物協会や大豆協会など、単独作物の総合的プロモーション団体が少なからず存在するが、そのなかでも影響力を持つ団体のひとつである。

米国ポテト協会は3年ごとに「どういう成長を我われは遂げるべきか？」という戦略を立て、それを実施している。内容は各年、各月、毎週、毎日のプランという風に精密に設計され、現在は07年から09年におよぶ3カ年の戦略計画を実行している最中だ。

具体的な戦略の立て方としては、勝つための作戦計画書とでも呼ぶべき「戦略マップ」を作成し、方向性を決めていく。決定事項は、産業としての需要ビジョンや成長市場の特定、そしてその開発戦略、どうやってその市場を開発していくか、財務戦略、技術革新戦略、人材育成戦略など、多岐に及ぶ。その戦略マップを簡潔にまとめて提示することで、業界はどんな方向に向かっているのか、協会員全員が把握できる状況になっている。

事業ビジョンも明確だ。たとえばそのひとつに「ポテトを通じて健康を届ける」があるが、このビジョンを伝えるため、中央部にくびれのある楕円形のジャガイモをビジュアルイメージとして起用している（写真1）。ダイエットに関心の高い米国では、

Here's the skinny on
America's favorite vegetable:



写真1 米国ポテト協会作成のジャガイモイメージ

一時「ジャガイモは太る」という情報が定着し、ジャガイモの普及に大きなダメージを与えたことがある。業界としてはその風説は誤りであること、実際は低カロリーで脂質ゼロ、ビタミンCとカリウムも豊富だといった情報をアピールしたい。それを訴えるため作成したのが、細いウエストラインでダイエット食のイメージを喚起させるアイテムなのだ。「ジャガイモは太らない」といった情報は、日本であればテレビの情報番組に採用される程度のものであろうが、米国では最終的にニューヨークタイムズが社説にして報じている。生産者団体が積極的な広報活動をした結果、一流紙が一般のニュースとして取り上げるまでに至ったのである。

世界を軸にした米国ポテト協会の成長戦略

米国ポテト協会の目線は国内だけに留まらず、世界にも向いている。輸出先の消費者意識を変えるため、世界各地で発信して

いるのが「米国産ポテトは地元産より健康的だ」というメッセージだ。一例としてはシンガポールのスーパーなどで、前述のくびれたジャガイモのPOPを設置し、米国産ポテトの健康キャンペーンを展開。実際は米国産でも現地産でもそれほど違いはないかもしれない。しかし消費者に有用なイメージを植えつけることで、市場を有利に展開するための準備が徹底している。

教育の対象は消費者だけではない。米国ポテト協会の対日戦略書には、「管理栄養士を通して有望マーケットである学校・企業給食市場進出への足がかりにしよう」の一文が記されている。具体的には、各国の管理栄養士の権威をビジネスクラスやファーストクラスで米国に招待。オレゴン健康科学大学のテストキッチンを訪ねてもらい、最新のポテト商品を使った商品研究の説明をする。国産の安心信仰をひたすら唱える日本に対し、スペシャリストを世界から集めて科学的根拠で訴求する米国。世界単位で俯瞰した場合、どちらの手段が効果的かは明らかだろう。

さらには次世代を担う人材育成にも力を注いでいる。ジャガイモ農家の若い後継ぎたちを対象に、年2回ほど人材育成の場として開催するのが「ポテトセミナー」だ。ここでは、若い農家に米国全体や州のジャガイモ生産者代表といった役割を付与。実際に首都ワシントンDCに向かわせ、政治家に対しジャガイモの消費傾向やどのような政策が国益をもたらすかなどを説明、つまりロビー活動を展開してもらう。それ以外にも商品開発や輸出振興などの課題が与えられる。セミナーが終わればもちろん一生産者に戻るわけだが、一度でも業界に貢

献するための視野を広げた経験は大きい。こうしたセミナーを通して、リーダーとしての素質を磨き、将来のポテト業界をしょって立つ幹部候補生を育てるシステムが完成しているのである。

これだけの手を打っている米国ポテト協会、当然ながら成長市場の開発戦略にも余念がない。日本の外食チェーンに対しては米国産ポテトによる日本食レシピ本を開発している。たとえば外食産業にはお焼きスタイルのジャガイモを、ケンタッキーフライドチキンの日本店にはポテトスープなど、日本人顧客の好みから販売者の利便性や収益性までも考慮した、各チェーンに最適化したメニューを細やかに提案している。また「高級店で米国産ポテトが使われれば一般の家庭でも安心して利用されるだろう」という目論見から、日本の高級レストランのシェフに向けて、「かっこいいレシピを求む！」のプロモーションを展開する。受賞者には米国旅行がプレゼントされ、シェフにとっては自分の腕が試せるチャレンジの場でもあり毎年認知を広げている。

戦略マップのなかには、「米国のチップジャガイモの輸出戦略」の項目があり、対象国として挙げられているのが、日本、韓国、台湾、東南アジア、メキシコだ。この5カ国をターゲットに定めるもととなった課題分析は、“微に入り細をうがつ”の言葉そのものである。日本に輸出開始する前の03年時点の資料を見ると、「これまで長時間チップ用ジャガイモを輸出した経験はない」「傷、打撲なしにコンテナ出荷するノウハウはゼロ」「コンテナ内の温度・湿度管理法も分からない」など、課題分析をはっきり突きつめており、日本に輸出する

ための準備を万全にしていた。

同様に徹底して欠かさないのが、輸出対象国の市場リサーチである。05年に前年比0.9%成長した日本の国産フレンチフライ市場の結果報告と要因を分析（そもそも0.9%の成長自体が日本の業界関係者でも知らないような情報だ）。味の素やニチレイが発売する北海道産のフレンチフライの写真を掲載するなど、米国のスポンサーである生産者に対して状況を正確に伝えるレポートを作成している。一読して伝わってくるのは、「どんなわずかなシェアでも米国产のフレンチフライ市場を日本産に取られてたまるか」という執念だ。一方、日本の業界は市場を席卷する米国产ポテトをどこまで研究しているのか？ と憂えてしまうのは筆者だけだろうか。

国外でこれだけ精緻な報告があるということは、国内の市場リサーチも当然徹底している。協会では現在急増するヒスパニック人口に対応した商品開発を進めるため、ヒスパニック系のスーパーを調査している。袋詰めの子果が売れているのか、バラ積みか、乾燥か、缶詰か、チップか、どういう時間帯にどういう人が買っているのか、1000店舗のレベルでジャガイモに特化した購買傾向を分析。さらにスーパーから提供してもらったPOSデータを解析した結果、「ヒスパニック系の購買行動はアングロサクソン系やドイツ系などの消費行動とは異なる」という結論を導き出した。国内外ともに、あらゆる研究分析をしては次の商品開発に結びつけている。

2008年、国際競争力を育てる 計画立案を

対する日本はどんな戦略を持っているのか？ 残念ながら、米国ポテト協会のような組織は日本にはまだない。長期的な戦略があるとすれば、日本政府の「食料・農業・農村基本計画」におけるジャガイモ自給率目標だろう。要約する。

「生産量は平成15年の366万tに対し、平成27年360万tを目標にする。人口減少を見込めば、6万減産で自給率は4%向上する」

このような守りの国産志向と減産志向で自給率という数値を上げるだけで、これまで結果を出してきた米国の精密なマーケティングに勝てるのか、強い疑問の念を抱かざるを得ない。こんな絵空事の計画を描くよりも、ジャガイモ産業の発展に向けてマーケティング力で勝負する方法を直ちに模索すべきである。

これまでの統計と資料、それに伴う分析から、日本が「先進国で3位のポテト大国であること」「収量生産量ともに先進5カ国に継ぐポジションであること」を示した。そしてそれと同時に浮かび上がったのが「国際競争の経験はない」という事実だ。国際競争の経験がないことは、逆に言えば「ゼロベースからどんな成長戦略も描ける好位置にいる」ともいえる。2008年、国際競争力、つまり多収力、国際価格力、マーケティング力（売り切る力）の3つの力を育てる計画立案によって、日本のジャガイモ業界が発展していくことを強く期待する次第である。