

第6章－1 農産物の販売診断

1. 農産物の販売戦略診断

かつて農家、農業者は、作物を生産したら、とにかく所属している農協へ「出荷」すればよく自ら販売のことを考えるなどということはほとんどなかったと思われる。

したがって農業者にとっては、「販売」やマーケティングという概念は比較的乏しく、販売というものは、一般的に苦手な部門である。

高い技術力や商品開発力をもった職人や技術者が、販売の仕方や販路開拓で苦労する様と同様である。

しかし、農協へすべて出荷すればよい時代は変わりつつある。もちろん、その農協も、その役割、存在意義を変えていかねばならない。

農産物における価格競争、品質・鮮度重視、有機栽培普及や安全志向、それにも関連して生産者の顔が見える商品、ブランド志向、地産地消の動き、スローフードという動き、宅配やインターネットを使った産直や直販、グリーンツーリズムや地域活性化などとも関連した直売所（ファーマーズマーケット）の普及などの新しい動きの中で、流通ルートも多様化し、農業者自身も生産だけでなく「販売」ということを考え、対応していかないと、農産物流通の競争や流れに取り残され、生き残れない時代になりつつある。

農業は、もはや、より良いものをつくるという生産行為だけでなく、対象とする消費者のニーズを満たすべく、より良いものをより安くより良い方法で提供し、情報提供はじめさらなる付加価値も実現するビジネス行為としてとらえる必要がある。

最近、農業が1次×2次×3次＝6次産業といわれる所以である。

そうした中で、販売行為を、マーケティングをふまえてどうしていくかということが、求められている。

平成14年度版の食料・農業・農村白書（48ページ）においても、食料の安定供給システムの構築～食品流通の構造改革が必要であるという項目を設け、「消費者の利益を第一に考えたシステム構築を最優先し、民間の自由な競争環境の拡大を基本に規制緩和等の制度の見直しを進め卸売市場と市場外のさまざまな流通が相互に公正な競争のもとで行われるとともに、情報通信技術（IT）の積極的な導入による物流の改善等が図られることにより、商品流通全体として、効率的で利便性の高いシステムを構築すること等が求められている」とされている。

以上のような状況認識や考え方をふまえ、農産物の販売戦略の診断においては、次のような事項がポイントになるものと思われる。

- (1) 前掲のマーケティング活動（市場調査、対象顧客の明確化、いわゆる4P＝プロダクト、プレイス、プロモーション、プライスの検証など）を十分行った上で、そこで得られた情報をふまえ、自分の強みを発揮できる販売先や販売ルート及びその方法を確立する。
- (2) 自分が生産している作物の流通経路や市場の全体像（次々ページ以降の図表6-1、図表6-2、図表6-3の米、茶、野菜の各々の流通経路の例を参照）を想定し、自分にとって最も有効な販売ルートや、さまざまな販売ルートの組み合わせを考えてみる
- (3) 既存の流通経路でなくても、産直や直販、契約栽培、特定の販売店との契約、特定の商社や販売代理店との契約、特定の生協などとの契約など、さまざまな可能性をさぐってみる
- (4) 次のような切り口から販路開拓を試みる（最も重要だが、最も難しい行為）

① まずは販路情報を入手するためには、こちらの情報を発信することが先決である
できれば、インターネットなども活用したい

② 他と連携できないか探る

- ・地域、広域の人脈づくりから（重要）
- ・まずは「地産地消」の動きに乗って、足元である地元、地域の消費者や小売業者と連携
- ・さらに物産展、展示会、交流イベントなどを活用し、都市との交流を深める
都市にいる地元出身者などを介することなども有効なことがある
- ・特定の飲食店や食品製造業者などとも連携を試みる

※平成14年度版の食料・農業・農村白書（50ページ）においても、「食品産業のニーズに農業者が積極的にこたえていくことで相互の連携を深める必要がある。（中略）単なる契約生産にとどまらず、食品企業が自らの商品開発・販売戦略の一環として農業生産法人に出資するなど、原材料等の生産段階まで参画し、より一体的に原材料の品質改善や数量安定を確保している事例もみられる。厳しい経済情勢やデフレ下に

おける食料品価格の低迷や企業間の価格競争の激化のなか、農業者と食品産業双方の安定した経営が持続していくことが重要であり、商品の低価格化だけでなく、国産農産物を使用することによる商品の差別化に取り組むなど、農業と食品産業が連携して互いに継続的に収益を上げられるような取組みの推進が必要である」とされている。

- ③ 産直や直販及び直売所（ファーマーズ マーケット）への出品など、可能なところから自己開拓

(5) その他、販売戦略診断において、確認、診断すべき項目には次のような項目がある。

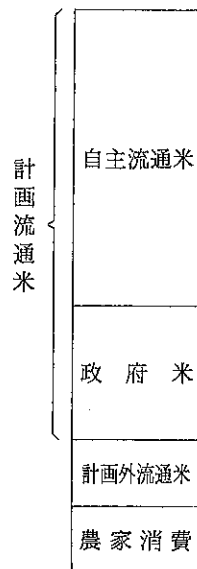
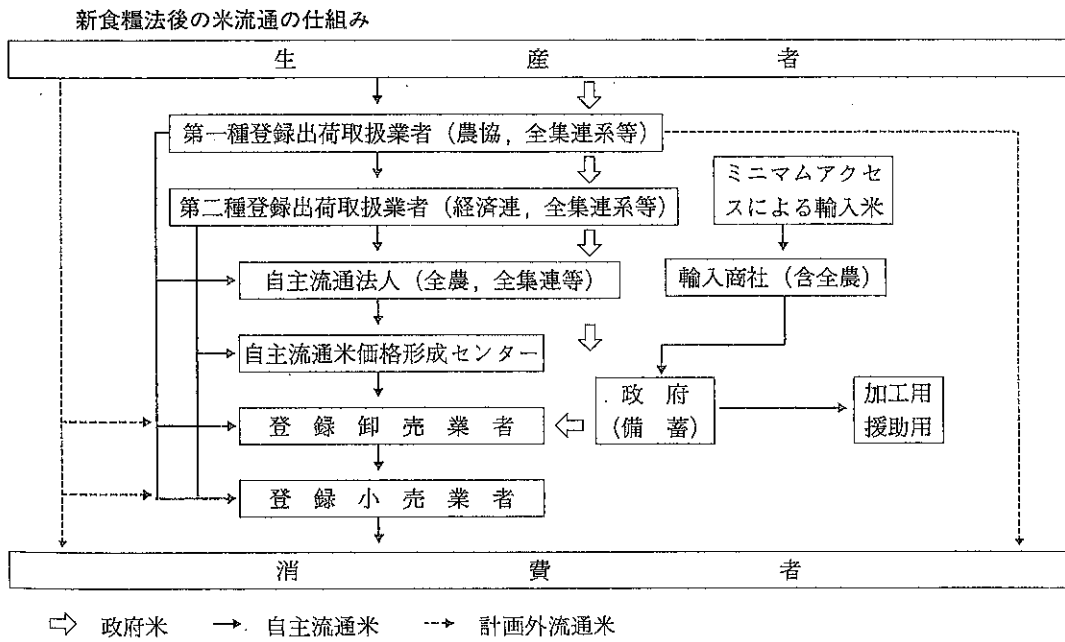
特に、現状だけでなく、今後新たな販売戦略を展開し、販路を開拓していく必要がある場合には、それらを十分検討することが求められる。

- ① 販売予測の手法の確立

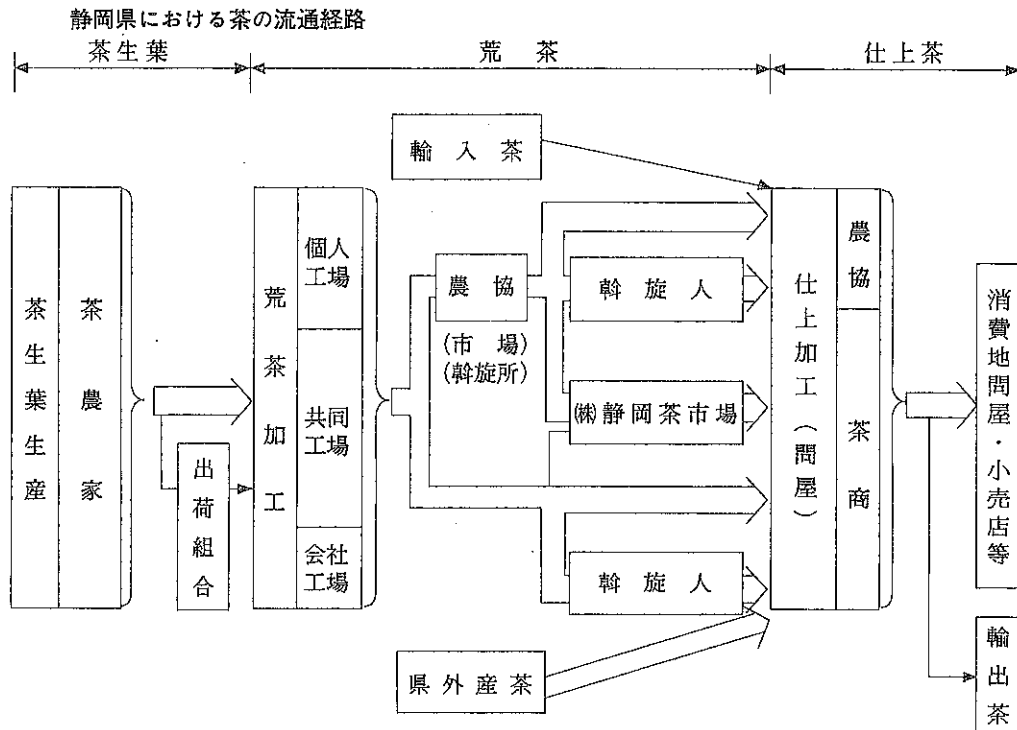
例) 景気予測～業界予測～（自市場における）需要予測～対象販売店のシェア予測～
自社の商品の販売予測（数量、価格）～出荷予測～生産予測→生産計画

- ② 対象顧客、対象消費者の（ニーズ、ウォンツなどの）情報の収集（システム）
- ③ 販売促進活動の状況
- ④ 物流システムの状況
- ⑤ 代金決済（売上回収）システム
- ⑥ ブランド戦略（最終的にはブランドの確立をめざしたい）

(図表6-1 米の流通経路) (金融財政事情研究会 業種別貸出辞典より)

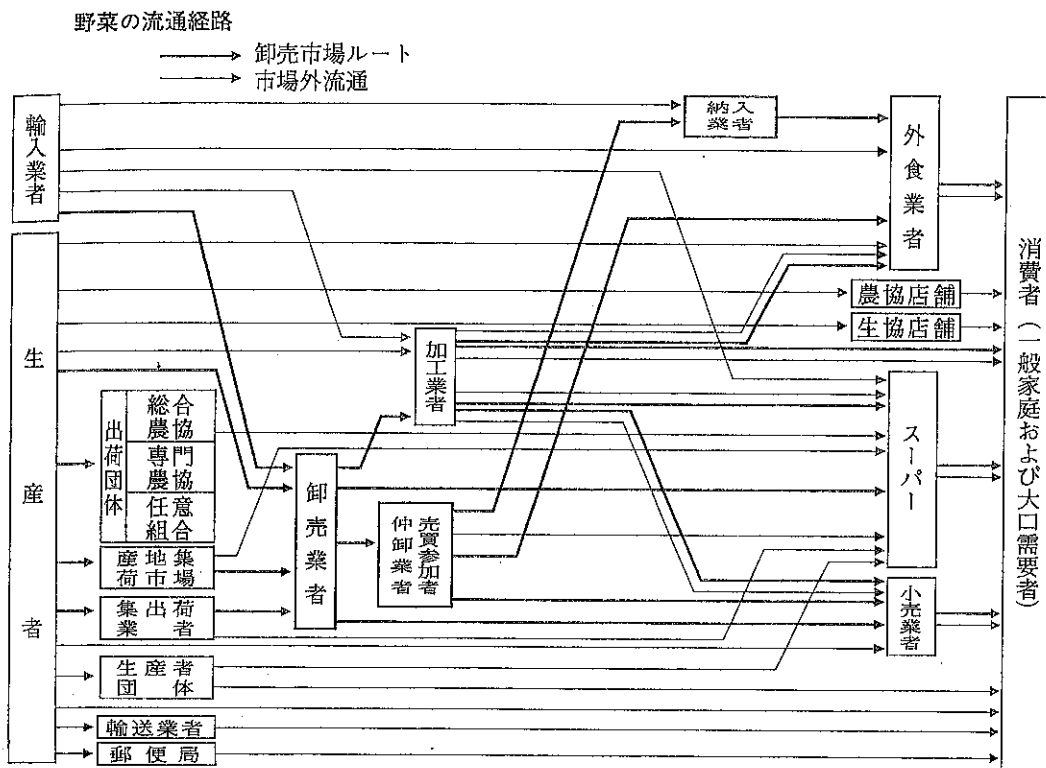


(図表6-2 茶の流通経路) (金融財政事情研究会 業種別貸出辞典より)



(資料) (株)静岡県茶業会議所「新茶業全書」

(図表6-3 野菜の流通経路) (金融財政事情研究会 業種別貸出辞典より)



2. 市場内流通販売

市場内流通販売は、前掲の図表6-1、図表6-2、図表6-3にもあるような、卸売市場等を介した「間接流通」であり、従来の流通販売経路である。

生産者は、生産物をJAへ出荷し、JAはそれらの「荷」を集め、集荷された農産物を卸売市場に持ち込む。卸売市場でセリにかけられ取引されて、そこからさまざまな流通ルートで小売店そして消費者へと流通していくものである。

生産者にとっては、市場内流通販売のメリットとしては、とにかくJAに持ち込めば、(販売面は)何とかしてくれる、額の多少はあるものの収入の確保ができる、また売れ残りなどのリスクはない、ということがあげられる。

逆に、デメリットとしては、次のようなことがあげられる。

- (1) 価格を自分たちで決めることができない、自分たちならもっと高く売れたかもしれない、場合によっては利益がでない価格になってしまうこともある
- (2) 自分の商品の説明やアピールが限られる(流通段階のある程度のところまではいくかもしれないが、消費者までは届かないことが多い、産地全体の中に含まれてしまう)
- (3) 自分が生産した生産物の行方がわかりにくい
- (4) したがって、お客様(対象消費者)の「声」(ニーズ、ウォンツなど)が収集しにくい(全体的な傾向しかわからない)
- (5) お客様(対象消費者)の情報が多いため、商品(作物)開発は、生産者の論理で進めざるをえない(生産者がよかれと思って生産する)

このように、市場内流通販売は、ある程度安定はするが、生産者における採算に合う価格が確保できる保証はない。特に最近ではデフレや価格競争のため価格の下落が激しい。

したがって、市場内流通販売から、次項で述べる市場外流通販売の要素をどの程度採り入れるか、どの程度直接流通へシフトしていくかということが、どの生産者にも共通の課題として、販売戦略の最大のポイントになりつつあると思われる。

3. 市場外流通販売

市場外流通販売は、既存の卸売市場を通さずに、生産者または生産者が関与できる出荷団体が食品スーパーや外食産業また消費者団体などと直接に取引する形態である。いわゆる産直などもこれに含まれる。

その形態が登場し、年々取引量が拡大している理由は次のとおりである。

(1) 生産者の立場から

- ・安定した取引になれば、計画的な生産に専念できる
- ・対象とする消費者情報や販売情報が得やすくなる
- ・自分の商品に対するアピールを直接することができ、ある程度の価格決定権や条件交渉権を持つこともできる

(2) 小売業者や外食産業の立場から

- ・品質の安定した商品を継続的に確保することができる
- ・商品情報が得やすくなる
- ・有機野菜、作物や地域ブランド品など、こだわりの商品も対象とすることができる
- ・主体的に価格や条件を交渉して決定することができる
- ・流通コストを削減することができる（もちろん安くすることだけが目的ではないが）

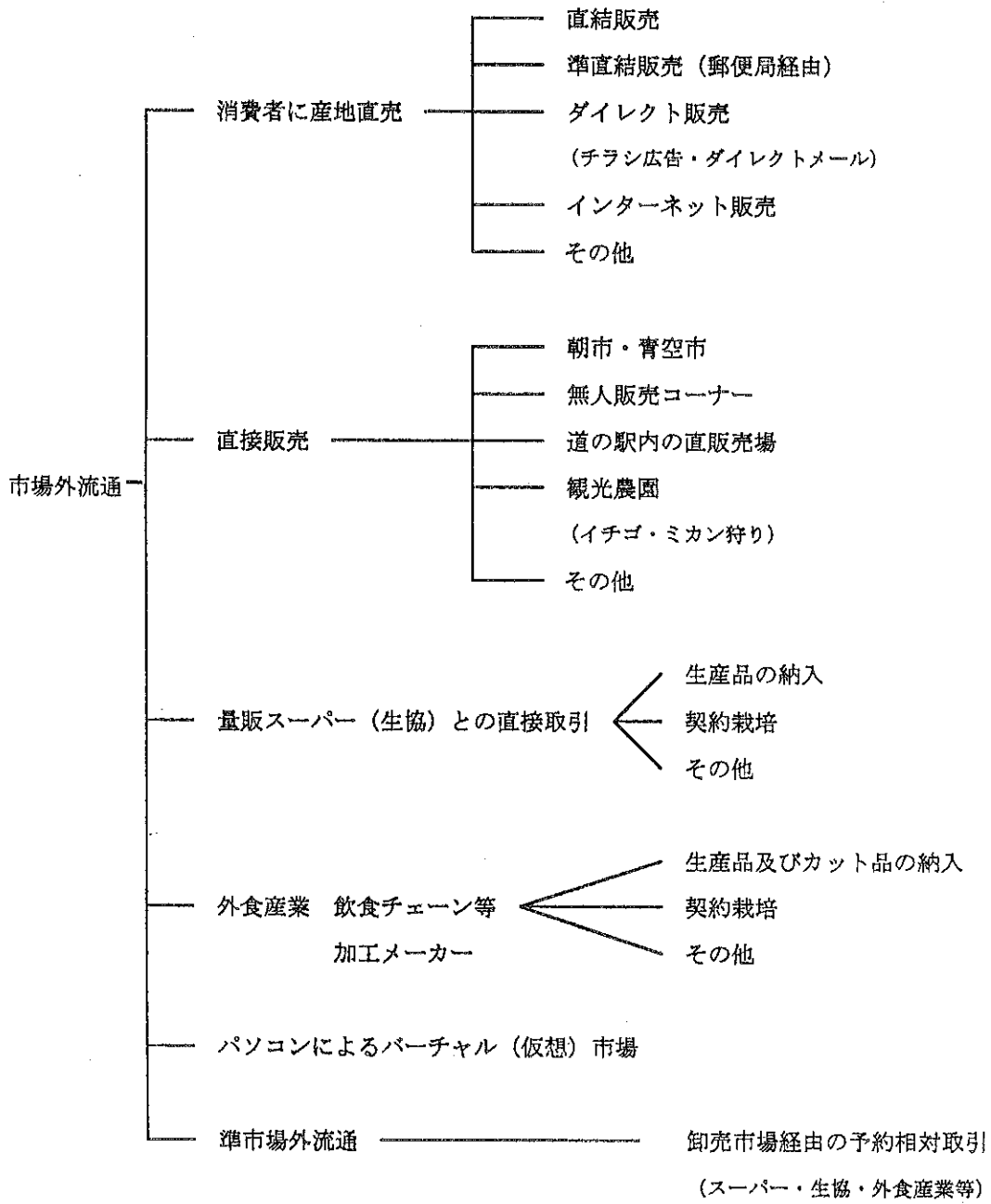
(3) 消費者の立場から

- ・生産者の顔や人柄が見え、安心（感）や信頼（感）が生まれる
- ・消費者としての要望を、直接生産者に、また小売業者などを通じて伝えることも可能

以上、市場内流通のところで述べたことと同様に、今後生産者は、何らかの形で、こうした市場外流通の要素や、少なくともマーケティング志向にも関連する考え方、姿勢を、採り入れていく必要があるものと思われる。

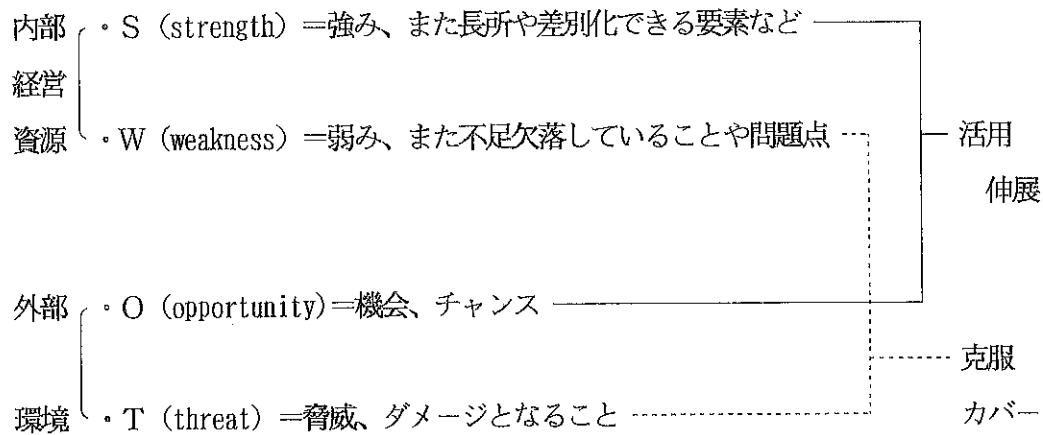
販売（戦略）診断においては、まずそうした認識がどの程度あるか、またどのような内容のものがあるか、がポイントになるものと思われる。

《市場外流通の形態》



4. 農産物販売のSWOT

SWOT分析は、経営の現状において、次のような経営に関するあらゆる要素をひろい出し、再確認し、経営戦略の構築などに活かしていくものである。



基本的な戦略の構築 策定においては、そこで明確にされた強みやチャンスを活かし、伸展させ、特定の強みやチャンスの要素を選択し、他の経営資源もそこに集中させる、いわゆる「選択と集中」の考え方にもつながるものである。

もちろんチャンスある状況、分野の中で、自分の強みを発揮できることが最も理想的である。他と連携して強みの相乗効果を図ることも有効である。

一方、弱みや脅威を克服、カバーする戦略はなかなか難しいものがあるが、特にボトルネック(制約条件)になっていることから解決する、そのために他と連携したり外部資源を活用したりすることなども有効と思われる。

以上のことは、経営全体また経営の基本的な戦略策定の場合だけでなく、この販売戦略の策定においても採用、活用できるものと思われる。

さて、SWOT分析を行うにあたっては、自分や自分の経営体、特に販売面において、強み、弱み、機会、脅威に関しての思いつくことをどんな小さなことでも挙げていくわけであるが、「もれ」を少なくするために、次のような「切り口」を用意してやると、列挙しやすくなるものと思われる

(1) SWの内部経営資源に関しては、主な経営資源項目を切り口とする

[ひと、もの、かね、技術、ノウハウ、情報、立地、ブランドなど (図表 6-4) 参照]

(図表 6-4)

切り口	内 容	強 み	弱 み
ひと	経営者、従業員（優秀な人材）、人脈、顧客など		
もの	高性能な施設、設備、機械、器具など		
かね	潤沢な資金、無借金、健全強固な財務体質など		
技 術	先端技術、差別化できる技術など		
ノウハウ	栽培ノウハウ、販売営業ノウハウ、経営ノウハウ等		
情 報	自分しか知り得ない情報及びそのルートなど		
立 地	気候、地形、土壌、出荷アクセスなど		
ブランド	地域ブランド、銘柄、独自ブランドなど		
その他			

(2) 販売面におけるSWOTにおいては、マーケティングの4つのPを切り口とすることも有効であると思われる〔(図表 6-5) 参照〕

(図表 6-5)

切り口	内 容	強 み	弱 み	機 会	脅 威
プロダクト	生産物、商品、品質等				
プレイス	販売経路、販売所等				
プロモーション	販売促進、情報発信等				
プライス	価格（価値との均衡）				

(3) OTの外部環境に関しては、マクロ環境（不可抗力要素）とミクロ環境（ある程度は対応改善の余地あり）などを切り口とする〔（図表 6-6）参照〕

（図表 6-6）

切り口	内 容	機 会	脅 威
マクロ環境	政治, 経済, 法令, 社会, 文化, 技術革新, 国際関係, 地球環境（問題） など		
ミクロ環境	地域経済社会の動向, 業界の動向, 出荷先との 関係, 顧客との関係, 取引先との関係 など		

(4) 総括表としては、次の（図表 6-7）のような形が考えられる。

（図表 6-7）

切口（要素）	S 強 み	機 会 の 中 で 活 か せ る 強 み を 線 で 結 ぶ	W 弱 み
（ひとなど）			
切口（要素）	O 機 会		T 脅 威

5. 農産物販売診断チェックリスト

- ① 「販売」ということに関して、どの程度認識をしているか
- ② 自分の作物の流通体系をどう把握しているか
(自分が生産した作物を誰が消費しているか)
- ③ 自分の作物の市場規模や流通量をどの程度把握しているか
- ④ 自分の作物の流通における最近または将来の動向をどう把握しているか。
- ⑤ マーケティングのポイントを、自分の作物の販売、流通にあてはめ、評価・検証・または不明確であれば構築をしているか
 - ア) 対象顧客(市場)とそのニーズを把握しているか
 - イ) 作物の品質・大きさ・形状・色などは妥当か
 - ウ) 流通経路や納品先・販売先は妥当か
 - エ) 作物のアピール、宣伝、販促策(より多くより高く売れるように)は、どの程度行っているか
 - オ) 価格は妥当か、価格設定(出荷価格、消費者価格)は妥当か
- ⑥ 自分の作物を最大限の売上高にする為の「戦略」を考えているか
- ⑦ 販売の目標(売上高、数量、単価確保)を設定しているか
- ⑧ それらを実現するための方法を考え、販売計画をたてているか
- ⑨ 実績と計画をチェックし、差異分析(計画どおりいかなかった場合の原因分析など)を行い、次に活かしているか
- ⑩ こちらから何らかの情報発信をしているか、その方法は何か
- ⑪ 消費者(自分の想定対象顧客)のニーズに関する情報を収集しているか
- ⑫ 販路に関する情報を収集しているか
- ⑬ 流通関係者との交流や人脈づくりの努力をしているか
- ⑭ 都市や他地域との交流活動に参加しているか
- ⑮ 販売に関する記録(財務と連動した計数管理など)を行い、整理・活用しているか
- ⑯ 農協への出荷だけでなく、複数の販路や新たな販路(直販、直売所、商社、生協、特定販売者、契約栽培など)の開拓努力をしているか