

# FARMERS' BUSINESS 農業経営者

耕しつづける人へ

[特集]

## 希望小売価格を 実現するための条件



農業経営者ルポ

過疎の中山間地に  
可能性を見つける

高木正美

(岐阜県大垣市)

編集長インタビュー

人生も経営も同じ、  
変革を恐れているのはダメ!



(南)フォーオール 代表取締役

ナタリア・ロシナ



視点

正しい評価が  
食文化を変える

日本フードアナリスト協会 代表理事

横井裕之

[速報レポート]

『農業経営者』読者の会  
ドバイ視察ツアー



アリスチャルマートラクタ(40馬力) / アリスチャルマー社・米国 1962(昭和37)年導入

2008 May

5

No.147

profi 特約  
farm machinery reports

FARMERSWEEKLY 特約

カタログ資料請求システム付

全国のメーカーのカタログが入手できる

# 特集

# 価格を 決めて売る 農業経営【後編】

## 希望小売価格を実現するための条件



「希望小売価格」という言葉には、「メーカー」という冠がつくのが普通である。だが農業界においては、どういうわけか「流通・小売希望小売価格」となってしまう、厳しい現状がある。特に野菜・果実において、その傾向が強い。確かに、先月号の特集で取り上げた高付加価値の商品を手がけることで、メーカー小売価格を実現できる。しかし、すべての農業経営者が高級ブランド農産物を作らなければならないというものではないだろう。では、どうすればいいか？ 今月号の特集では、価格決定権を持つ上で必要となるブランドとは何かを問い直し、同時に「農業経営者希望小売価格」を実現する条件について考える。

先月号では、農業経営者が価格決定権を持つためにはモノとしての農産物ではなく、顧客を感動、満足させる付加価値を加えた商品として販売し、ロイヤル顧客をつかむべきであると、提言した。

だが、付加価値を備えた農産物が購入されるのは、誰かに対する贈呈用としてだったり、その食材を食べなければいけない、何か特別な動機があつて初めて成立するものである。そうではなく、もっと一般的な生活シーンの中で選ばれる農産物にブランド性を付与し、消費者が手の届く範囲で「買いたい」と思わせることはできないものだろうか？ これを実現することで食料を国民に供給するという、農業経営者の社会的責務を果たすことになるのではないか？

今月号はそのような観点から、希望小売価格とブランドの関係を再度問い直すと同時に、一般的な農産物で農業経営者が希望小売価格を実現するために理解しなければいけないマーケティング的視点を紹介する。加えて周辺企業である、(株)農業支援が提供しようとしているマーケティング業務や(株)ドールによる国産プロッコリー生産事業を通じてわかった販売手法などについても考察を深める。

## (株)農業支援によるアプローチ

イーサポートリンク(株)(本社・東京都豊島区)の子会社である(株)農業支援(本社・青森県弘前市)は「全ては農業生産者と生活者のために!」という会社理念を掲げ、主たる事業のひとつとして農業経営者自身が価格決定権を持つ上で必要になってくるマーケティング事業の展開を図っている。

同社の事業内容と同社のパートナーたりえる農業経営者に求めたいという農産物のマーケティングの考え方について、堀内信介社長に話を聞いた。

### 1

## 価格決定権を持ったための販売手法の選択肢

農業経営者は自分の商品の価格決定権を持つべきだと強く思う。農業経営の安定に価格決定権は必要だし、規模拡大に向けた投資の意思決定にも価格決定権を持つては不可欠だ。有利販売、つまり「少しでも高く売りたい」と「計画的に安定出荷したい」の両方を実現するためにも、価格決定権がなければ始まらない。これらは、誰もが目指していると思うが、農業経営者としてその状況を戦略的に獲得していくための方法論について、ここで一つ提案してみたい。

誰もが高い価格で、しかも安定的に売れたらいいと思うだろう。そのため自社の商品価格を自分でつける、もしくは交渉する工夫が必要になるわけだが、日本の農産物マーケットにおいて、どのような努力ができるか考えてみたい。まず一つ目の選択肢は、消費者直売だろう。直売所や、インターネットなどを利用した通信販売が代表的だろう。ここでは自社の商品の価格決定権を持つことができる。なぜなら小売業を農業経営者がやっているからである。消費者も納得の価格であれば、安定

した売上につながるだろう。しかし課題はある。小売業をやるということは、リアル店舗にしてもネット上の店舗にしても、来店頻度を上げるノウハウが必要になるし、そのための人材も必要になる。消費者直売はその性質上、誰でも継続的に大きな数量を販売できる流通チャネルとはまだ言えない。

二つ目の選択肢は、契約栽培だろう。農産物の買手との間で、事前に受渡価格を決めた上で栽培する。自然災害などによるノンデリ(契約不履行)の怖さはあるが、一つの理想



イーサポートリンク(株)  
(株)農業支援

### 堀内信介 代表取締役社長

ほりうちしんすけ ■1955年東京都生まれ。77年学習院大学法学部卒業後、トーカー入社。83年協和薬品(株)入社、取締役就任。98年(株)ケーアイ・フレッシュアークセス取締役副社長就任。2000年イーサポートリンク(株)取締役を経て04年代表取締役社長に就任。07年イーサポートリンク子会社にあたる(株)農業支援代表取締役社長も兼務する。

形であり、取り組んでみたいものだ。JGAP認証、有機JAS認証などがあると、買い手との信頼関係を作りやすく、実現しやすいだろう。加工用途・業務向けではやりやすい。しかしながら、契約栽培は買い手側のリスクが大きくなることでもあり、多くの小売・量販店・生協はやりたがらない。たまたま良い買い手に出会わない限り、契約栽培とはなかなかいかない。偶然の出会いでできるようなこともあるが、仕組みとして構築されていない限り、また偶然商売がなくなるものだ。農業経営者であれば、戦略的にそのような状況を作り上げる姿勢が欲しい。

小売のプライベートブランド(PB)の産地として取り組みに参加することも一種の契約栽培だと思うが、商

品規格だけは決めるが価格も引き取り数量も約束しない、約束どおり履行しないといった実態も頻繁に聞く。なぜこのようなことが起きるのか。それは買い手側にビジネスの主体性を奪われているからである。農業経営者として、その取り組みが自社の経営安定につながるのか、有利販売につながるのか、冷静に判断して参加する必要がある。

ただし、すべての小売のPBがそうだとはいえない。生産側の提案を積極的に採用して、一緒に強いブランドを作ろうとしている小売もいる。その場合、提案内容の良し悪しで、価格決定権もある程度持てるようになってくる。小売との間で、そのような関係（対等なビジネスパートナー）になるため、実は後述する「メーカーとしての消費者向けマー

ケティング」能力が農業経営者に問われてくる。

最後の選択肢は、産直形式での取引だろう。これは広義の卸売市場外流通と言ってもよいと思うが、小売・量販店・生協などのバイヤーと直接価格交渉を行ない、販売していく形だ。価格決定権を持つための試みとして、実態としてこの取り組み方が最も多いだろう。小売・量販店・生協は農産物流通の最大流通チャネルであり、無視できない存在だ。

しかしながら、多くの事例で産直形式にも関わらず価格決定権を持ち得ていない場合が多い。「卸売市場の価格の方が安いから、そちらの価格も安くしろ」とバイヤーに言われて、そのまま値切られてしまっている。なぜ価格の交渉がまともにできないのか。それは、農産物が差別化されていないからである。別の言葉

で言えば、農業生産者が「メーカーとしての消費者向けマーケティング」を行っていないからである。

小売・量販店・生協という販売チャネルにおいて、農業経営者が価格決定権を持つためにはどうしたらよいか。少し視点を変えて考えてみたい。小売・量販店・生協のバイヤーは、どのような商品ならば高い価格で買おうと思うのか。簡単な話であるが、それは店頭で消費者に高く買ってもらえる商品である。ならば、

農業経営者として、小売店の店頭で自社商品が高く売れる努力、すなわち「メーカーとしての消費者向けマーケティング」をやるのではないか。消費者向けの店頭価格が提案できるというのが、小売・量販店・生協という販売チャネルにおいて、農業経営者が自社商品の価格決定権を持つための第一歩である。消費者向けの

店頭価格を上げることができれば、小売・量販店への卸価格を上げることが可能。安定した店頭価格で消費者が買ってくれるようになれば、安定した卸価格で小売・量販店のバイヤーが買うようになる。小売・量販店・生協という販売チャネルにおいて、農業経営者が価格決定権を持つためには、「メーカーとしての消費者向けマーケティング」が不可欠なのである。

これは農産物に限らない。カゴメの野菜ジュースでも、花王のヘルシア緑茶でも、日清食品のカップヌードルでもみんな同じだ。メーカーとして希望小売価格を提示し、その価格で消費者が買うような様々な仕掛け、つまりメーカーとしてのマーケティングを行ない、流通経路全体の価格決定権を持つ努力をしているのである。

## 2

### 農業経営者による

### 「メーカーとしての消費者向けマーケティング」

農産物マーケティングなる言葉が登場して久しいが、何のために必要なのか深く認識できていない人が多い。新しいパッケージとマークを作

っただけで、それをブランドと呼び、農産物マーケティングをやっていると勘違いしている人もいる。それらはマーケティングではない。マーケ

ティングとは、農業経営者が自社の農産物の価格決定権を手に入れ、同時に（店頭の）販売数量をコントロールするために行なう活動である。

では、農業経営者の活動として、どのような「農産物メーカーとしての消費者向けマーケティング」があり得るだろうか。マーケティング活動の分類の基本として、「4つのP」がある。Product(商品)、Price(店頭価格)、Promotion(販売促進)、Place(場所・流通経路)のことである。「Product(商品)」とは、例えば消費

者が好む美味しさや便利さを感じる商品形態を見出し、それを商品として栽培・開発し、同時にその価値を表すパッケージデザインや文言、POP資材（店頭にある商品説明など）を作る作業になるだろう。「作り手が売れると勝手に思い込んでいただけかもしれない商品開発」ではなく、「買手（消費者）の視点が入った商品開発」が求められる。消費者モニターなどを使って嗜好調査が必要となるし、アンテナ店舗を持ってPOSデータを手手しながら試験販売を行なう必要がある。これらは、消費者直売をやっている農業経営者の中には意図せずに実現している人もいる。

「Price（店頭価格）」とは、ライバル商品や他の類似する商品の価格も考慮しながら、顧客（消費者）に感じてもらえる自社商品の価値を見極め、適切な希望小売価格を決定・小売店に提案する作業になるだろう。

天候が良く、生産・出荷数量が予想以上に伸びそうであれば、提案する店頭希望小売価格を自ら下げて販売数量を増やすこともあるし、逆に生産状況が悪ければ店頭価格を上げて販売数量を自ら減らすこともありうる。そのためにも、農業経営者側で「どれぐらいPrice（店頭価格）を下させれば、どれぐらい販売数量が変化するか」のデータを持っていないければならない。小売のバイヤーと、そのレベルで議論できる必要がある。ちなみに前述のカゴメや日清食品などの食品メーカーは、全員これらのデータを持っている。

「Promotion（販売促進）」とは例えば、テレビCMや雑誌・電車内広告などが一般的に使われる。そのようなことは農産物ではやれない、と思っている人も多いかもしれないが、ニュージージランドのゼスプリ社（数千人の農業生産者が出資する農協の

一種）はゴールドキウイのテレビCM（坂口憲二&蛭原有里が出演）を日本で流し、販売数量を急激に増やしたことは記憶に新しいだろう。億単位の金がかかるテレビCMまではなかなかやれないとしても、小売店頭で出来る販売促進活動はたくさんある。季節に応じたPOPの変更や、試食サンプルの提供など簡単にできるものも多い。ゼスプリ社のように一つのブランドとして、商品規格を揃えて、年間52週で大量供給できるような農業経営者連合体があれば、テレビCMだって夢ではない。

「Place（場所・流通経路）」は、販売する小売店を限定したり、店舗内での販売場所を検討する活動が考えられる。商品の味に明らかな違いがあり、高い消費者価格を目指したい商品を、どこに流れていくかわからない卸売市場に出していいものだろうか？ やはり高い消費者価格を実現

できる小売店に限定して営業するべきだろう。例えばニンジンの新商品があるとして、それは他のニンジンの隣にあるべきか、それとも同じブランドをつけた他の品目と一緒にコーナー化するべきか検討する必要がある。どちらが消費者により選んでもらえるのか、店頭の棚割の提案も農業経営者側から小売店に働きかけなくてはいけない。大手の食品メーカーは営業時に棚割提案も一緒にしており、その棚割には他社製品まで組み込んであったりもする。

ここまでで説明してきたようなマーケティング活動を通じて、農業経営者側からの（店頭）価格提案力を高め、価格決定権を中間流通業者や小売側から取り戻す挑戦が、今まさに求められている。その先には、農業経営の安定、規模拡大に向けた投資の意思決定の精度向上、有利販売が見えてくるだろう。

## 3 農業経営者が共同でマーケティングに取り組む必要性

そうはいっても、一人の農業経営者では本格的なマーケティング活動はハードルが高いと感じた方も多い

のではない。確かに消費者モニターや、POSデータの入手などは、単独の農業経営者では困難だ。マー

ケティングに使う予算だって、確保できる金額は多くはない。ならば図1のように、価格決定権

を得るためにマーケティング活動の必要性を感じる全国の農業経営者が集まって、全員でブランドを構築し、マーケティングに使う予算を集め、ゼスプリ社に負けない本格的な農産物マーケティングを実行しようではないか。

ブランドとは、単なるパッケージ

## 希望小売価格を実現するための条件

デザインやマークのことではない。消費者との間に「お約束事」を定め、それを一目でわかるようにしたシンボルや文言でなくてはならない。全国には様々な農業を行なっている農業経営者がいる。農場管理の方針だけでなくGAPを活用したり、JAS有機をベースにおいたり様々だ。消費者側が求める農産物ニーズと、生産側の事情の両方を考慮し、その最大公約数的な形で農産物ブランドがいくつか作れるだろう。ブランドごとに全国規模の販売会社を設立し、みんなでマーケティングの予算を販売会社にプールして、今まで農産物の業界でありえなかったレベルの本格的なマーケティング活動をやってみてはどうだろうか。そして、農業経営者側の提案力を高め、価格決定権を取り戻そう。農産物の販売促進ノウハウを農業経営者側が提供できるようにすることは、農産物をもつ

とたくさん販売したい多くの小売・量販店・生協にとっても新たなビジネスパートナーを得ることもでもあり、賛同を得られる取り組みだろう。今までの日本の農産物流通・販売において、本格的なマーケティングができなかった最大の原因は、産地段階において農産物流通の大部分が農協や地域の生産者団体に縛られていたためである。農協は、地域に縛られるため、多くの品目で周年供給が困難となる。農産物商品は、年間52週、消費者の目にふれる状況にあつて初めてマーケティング効果が上がるが、地域に縛られた農協を主体としたマーケティングでは年間供給できないため、費用対効果も悪い。全国規模の農産物ブランドをつくり、そのブランドの販売会社にマーケティング予算を集めながら、農業経営者側が主導権を持った農産物販売の形を提案したい。

# 4

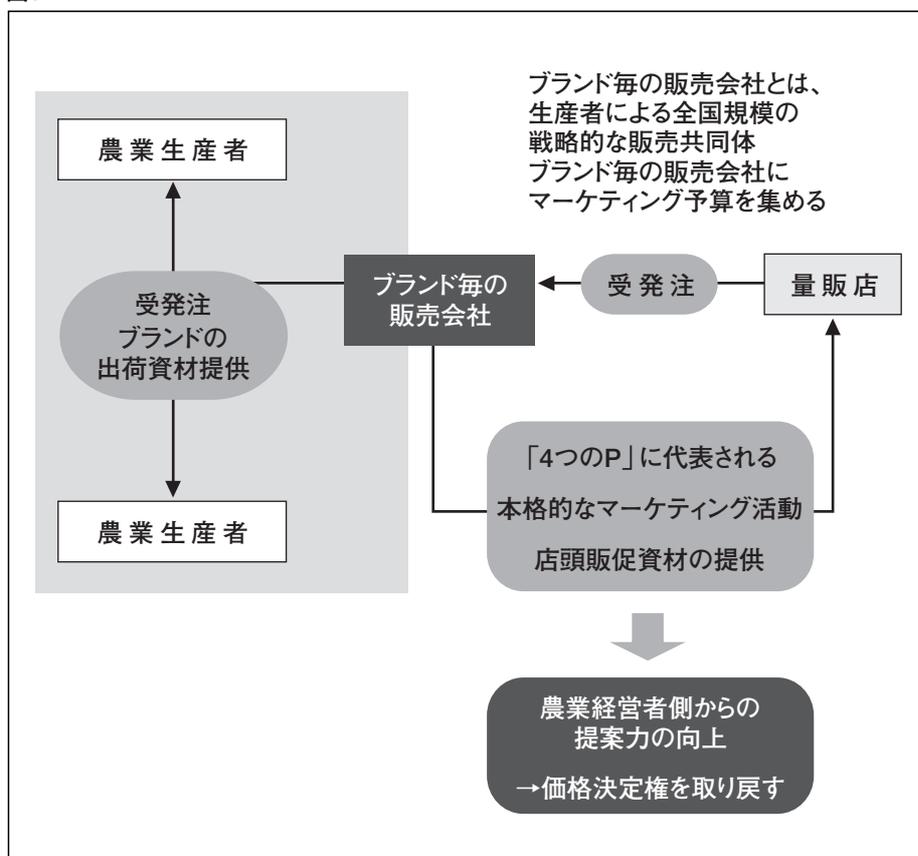
## (株)農業支援という会社をなぜ作ったのか?

私が代表取締役を務める(株)農業支援は、上場企業であるイーサポートリンク(株)の子会社として設立され

た。「全ては農業生産者と生活者のために」という言葉を、当社の理念として掲げさせていただいた。基本

構想に基づき、具体的には図2にあるようなビジネスモデルによって、マーケティング事業と金融支援事業

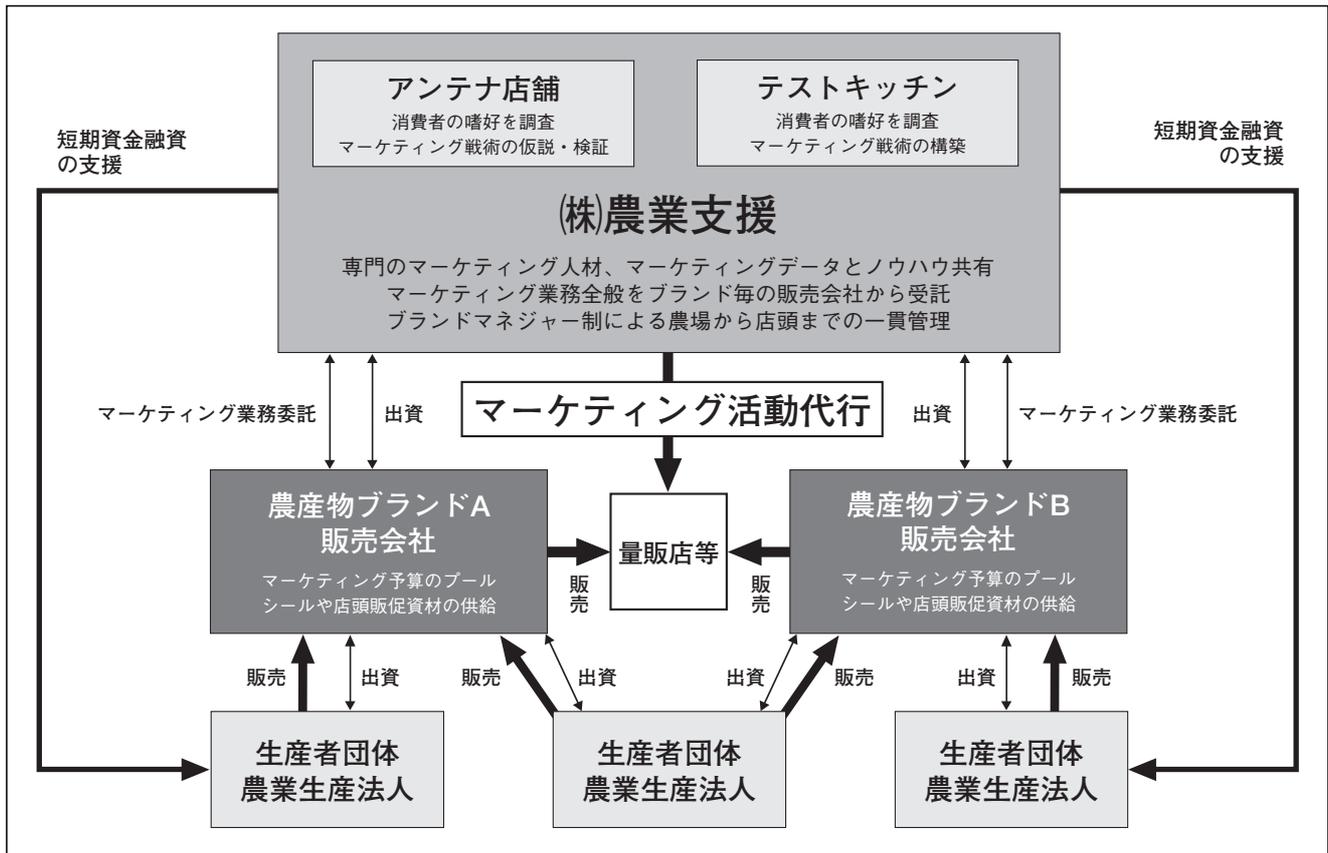
図1



を柱に活動している。ここまでで考えを述べさせていだいたとおり、農業経営者は必ず価格決定権を持つべきだと思うし、そのためには農業経営者側が「メーカーとしての消費者向けマーケティング」能力を高め、提案力を高めなければ買い手と対等に交渉することが

# 価格を決めて売る農業経営【後編】

図2



できない。結論として、全国規模の農産物ブランドをつくり、そのブランドの販売会社にマーケティング予算を集めながら、農業経営者が主導権を持った農産物販売の形を提案したい。

しかしながら、乗り越えなければならぬ課題がある。ブランド毎の販売会社はマーケティング活動を行なうわけだが、具体的に誰がやるのか。今までも全国規模で農産物を取売しようとする農業経営者が集結する取り組みがあった。その場合、参加している農業経営者の一人が事務局をやったり営業したりすることが多いが、自分の農業生産で忙しいだけではなく、マーケティング業務を執行する人材としては適していると、言い難い事例も多い。そもそもマーケティング活動の視点も経験も持っていない場合もある。それでは当然うまくいかない。

その問題を解決するために、当社は農産物マーケティングの専門家を社員として大人数抱えることとした。図2にある通り、設立した農産物ブランド毎の販売会社のマーケティング業務を、その人材に業務委託させることで、専門家による効果的な業務ができるだろう。「消費者モニターから意見を聞いて商品開発を行なうテストキッチン」や「試験

販売をするアンテナ店舗」も共同で使えるようにし、また各販売会社で固定人材を抱えないことで、「農産物マーケティング業務の規模の経済」も十分享受できるように心がけた。

これは新たな卸売業者を作る試みではない。あくまで、農業経営者が小売・量販店・生協に産直の形式で販売するのだ。その中で価格決定権をしっかりと確保するために必要になるマーケティング業務を効果的・効率的に行なうためのサービスを提供するのが当社の位置づけである。機能を持たない中間流通は要らないのである。「4つのP」に代表されるマーケティング活動をしっかりと行ない、価格決定権を保持しながら、農業経営者が小売・量販店・生協に産直の形式で販売することを、当社は支援する。

既に3つの農産物ブランドの企画が立ち上がっており、それぞれの販売会社の設立も進み、参加する農業経営者もブランド毎に集まってきている。(株)農業支援は、会社の名前のとおり、農業経営者の役に立つことが最大の目的である。価格決定権を得るために、農産物マーケティングの重要性を感じる農業経営者の方に、当社の機能をご利用いただきたい。