

第5章 販売計画

1. 野菜の流通

野菜の生産はコメを抜き全体の3割に達しており、その重要性は増している。野菜の消費は家庭からの外部化つまり加工化が進んでおり、流通はますます複雑化している。近年は食の提案ニーズが上昇しており、健康メニューで販売するため、野菜のカットのみならず、サラダ化やキット化が増加している。生産者の規模はほとんどが零細か小規模かつ出荷時期が限られるため、小売側と一対一での取引は少なく、組合化してロットをまとめ、かつ品目や用途といった用途ニーズに応える仲卸などの帳合が存在する。その流通規模が大きくなるほど、取引先は減っていく。それは効率化を追求し、ストックポイントを消費地近隣に設けて貯蔵や加工を行うなど機能別に専門化するためである。今後はストックポイントを消費地側にずらす意味合いで、生産・加工と一体型の人工光型植物工場のニーズは高まると思われる。

また機能別に物流は分かれているものの、情報流は統一されておらず、課題が残る。たとえば、野菜の発注の情報か(EDI)は小売から大手仲卸のみに限られ、その先の生産者へは99%FAXであり、一昔前は電話が一般的であった。また生産履歴は計画のみ、書面で提出であることが多い。生産者までの情報化を進めるにも小売毎に様式が異なり、統一化は難しい。そもそも野菜生産は光合成産物のため夏期のほうが増産されるだけでなく、天候に左右され、流通時に需要と供給が一致するのが難しい。そういった複雑性もあり、野菜の流通は未だに市場経由が半数以上を占めている。よって収益の安定化のためには生産者側が供給をコントロールすることが何より重要であり、そのコントロールが可能なのが植物工場であろう。これが達成されると、いわば産業革命に近いことがおこるだろう。

価格の健全な形成を考えたとき、生産者は市場メカニズムを正しく理解しておく必要がある。まず何かが増えると、何かが減ることで価格は調整される(パレート最適)。この価格調整で重要なのが協調より競争で、その基礎になるのは情報公開だ。協調した場合、全てのプレイヤーが非公開であれば利得は大きいですが、情報公開を行い競争するものが現れると、非公開側の損失が大きくなる(ゲーム理論)。このように全てが情報公開されていたほうが、そのコストはかかっても全体の利益になるというのが国際的な市場メカニズム健全化の根拠の一つである。情報公開はSNSの普及などで誰でも手軽にできてコストがかからなくなってきている。

また減産で希少価値を増して価格をコントロールしようとしてもうまくいかないことが多い。それは情報の非対称性による市場の失敗である。本来生産者のみが情報をもっているため、粗悪品が出回りやすく、消費者は疑心暗鬼になりやすい。そこで経歴を公開し、かつ行政などの第三者が検定(スクリーニング)を行うことで市場を健全化することが重要である。この好事例は中古車市場の形成であった。GAP取得はブランド化で高単価を狙うのが本来の意味合いではなく、この検定の役割が期待されるものであり、情報公開とセットで健全な価格形成に資するものである。

ITを用いてこのあたりを効率化させることが重要な課題である。

2. 野菜の販売

野菜の販売概論をECサイトの成功事例から述べてみたい。内容を要約すると、1.必要なのは消費者の側に立った「提案」であるべきこと。2.モノではなく、コトを売ること。3.相対的な個性を売ること。4.「コバンザメ戦法」を駆使すること。5.まずは、つくる前に「調査」が大事なこと。

1 つ目は必勝パターンがある。まず、あらかじめ知らないものを聴くこと。これで営業のムダがなくなる。つぎに、それを排除した上で適したネタをはじめていくつか見せる。最後にとくにおすすめを提案すればよい。実際はおすすめの商品トレンドを生産者と流通両方で仕込んでいけるようにするのがもっともよい。おすすめ販売で最良の教科書は「ジャパネットたかた」のプレゼンだ。今これがないと損、に思えるようなベタなストーリーで提案しており皆これに弱い。ただし、販売実績づくりが何より大事だ。日本人は失敗を嫌うため、ほかの人が買っているものが気になる傾向が強く、それは消費者もサラリーマンバイヤーも同じだ。

2 つ目は、野菜の場合、それ自体を変えることはできないから、目線の角度を変えて提案してみたほうがよい。当初重要なのは3点あり、「意外性」で市場を広げ、「専用化」でターゲットが絞れ単価を向上させ、「ネーミング」でブランドを印象づけてリピーターをつくることだ。

3つ目はシェアより違いを示したほうが売りやすいということ。地域毎に分散した個性があり、多様な加工品にまでなっていれば、全国で手を組み価格競争を避けて市場を伸ばすこともできる。

4 つ目は少し実力が上の相手の力を使ったほうがよいということ。あくまでも、はじめは地域の少し上の実力のお店からはじめ、徐々に都会、海外へと展開していくべきだ。いきなり大手百貨店や海外を目指すのは無謀であり、事業継続性に欠けるので注意が必要だ。また地域の名勝や偉人といったご利益に載ったほうが都会や海外にアピールしやすい。名勝は遺跡のほうが、偉人は大昔の知る人ぞ知るのほうが権利関係で揉めなくてすむので望ましい。また名物のない観光地もねらい目だ。かつてカンボジアのアンコールワットは内戦で荒廃しお土産がなかった。ここで地場の原料を使ったクッキーを売り出し名物に仕立てたのは日本人の若い女性である。お土産はなければ作ればよいのだ。

5 つ目は、生産者によくある話なのだが、当然市場調査をよくしてから作るべきである。調査不足が多発する原因は、しかたなく親の農業を継いで、もしくは会社の指示で、といった参入が多いからだろう。まずは楽天のランキングを見てみよう。売れているのは10kgの環境保全型のコメであることがわかる。コメが売れないという常識はウソでチャンネルが変わっただけなのだ。またサーチエンジンで検索するだけでニーズと競合状況はわかるものだ。販売時の「キーワード」も提示されている。ここまではスマホひとつで無料のままできる。実際の販売も、「メルカリ」といったフリマアプリならすぐに参入可能で換金できる時代である。このように、販売のチャンスは誰にでもある時代が到来したのである。

(阪下 利久=オイシックス・ラ・大地(株))