

農協の野菜販売戦略の類型化

〔要 旨〕

- 1 農協における野菜の販売チャンネルは、全体的には、卸売市場への一元的な販売から直接販売等を含めたより多面的な販売へと変化しつつあり、農協系統の経済事業改革においても実需者への直接販売や直売所の設置が目標になっている。とはいえ、個々の農協についてみると、地域の状況が多様であるため、それぞれの農協における販売戦略の現状や今後の販売事業の課題は異なるものであろう。本稿では、農協における野菜の販売戦略について、チャンネル戦略、取引形態および製品戦略の観点から、全体の傾向を概観するとともに、5つのタイプに類型化し、産地や農協の特徴を整理した上で課題を抽出することを試みた。
- 2 全体についてみると、チャンネル戦略では卸売市場出荷が大宗を占めているものの市場外取引も一定割合を占めるようになっており、取引形態では契約取引の割合が高まっている。また製品戦略においては、直接販売の場合には鮮度やトレーサビリティ等、特有の戦略がみられる。とはいえ個々の農協の販売戦略を類型化すると、次に示すように地域の状況により大きく異なっている。
- 3 卸売市場での契約外中心タイプ（Aタイプ）は、卸売市場におけるせり取引や当日相対取引等の契約取引以外の取引を中心とするタイプである。大産地が多く、相対的に少ない職員で出荷規模を生かして販売すると同時に、豊作時や代金回収のリスクを回避するねらいがあるとみられる。
- 4 卸売市場での契約・契約外折衷タイプ（Bタイプ）は、卸売市場への出荷が大部分を占めている点ではAタイプと同様であるが、契約取引や直接販売の割合がAタイプに比べてやや高いという特徴がある。この違いの背景には、野菜の流通構造の変化に対する危機感や、営農指導事業とリンクした製品戦略が構築されていることなどが影響しているものと思われる。
- 5 卸売市場での契約中心タイプ（Cタイプ）は、卸売市場を介した契約取引が大部分を占めているタイプである。地域別には関東や東海の農協が比較的多い。関東や東海では、契約取引の取引先である量販店等が多いことや、農業経営における雇用労働の増加等が影響していると思われる。
- 6 直接販売・卸売市場折衷タイプ（Dタイプ）は、直接販売と卸売市場出荷の割合がほぼ半々となっているタイプである。販売・取扱高の規模は比較的小さいが、食味のよさとブランドという強みを持っている。それらを生かすために直接販売の割合が高められ、その対策として安定供給や代金回収リスクへの対応等の直接販売のシステムが整備されていることがうかがえる。
- 7 消費者への直売主体タイプ（Eタイプ）は、直売所での販売など消費者への直売が主体となっているタイプである。販売・取扱高は比較的小さいが、管内に都市部と農村部の両方を含む農協が多い。消費地に近い強みを生かして、地産地消に注力している農協が多く、直売所等での販売が主体となっているとみられる。
- 8 今後の販売戦略の方向としては、全体的には卸売市場出荷を中心としつつも、卸売市場法改正を一つの契機として、契約取引や卸売市場外での取引が拡大するという従来の傾向が強まる可能性がある。もっとも今後の方向もタイプ別に異なっており、上述のBタイプやEタイプで直接販売強化の意向が比較的多くみられるが、その実現のためには安定供給や代金回収リスクへの対策、ノウハウの獲得など直接販売の体制整備が課題になると考えられる。

目次

はじめに

1 販売チャネル戦略の現状

- (1) 重量ベースの販売先の内訳
- (2) 金額ベースの販売先の内訳

2 取引形態の現状

3 製品戦略の現状

- (1) 卸売市場出荷における製品戦略
- (2) 直接販売における製品戦略

4 販売戦略の類型化

- (1) 類型化の方法
- (2) 各タイプの詳細

5 各タイプの特徴

- (1) 卸売市場での契約外中心タイプ(Aタイプ)
- (2) 卸売市場での契約・契約外折衷タイプ(Bタイプ)
- (3) 卸売市場での契約中心タイプ(Cタイプ)
- (4) 直接販売・卸売市場折衷タイプ(Dタイプ)
- (5) 消費者への直売主体タイプ(Eタイプ)

6 今後の展開方向と課題

- (1) 卸売市場法改正への対策
- (2) タイプ別にみた今後の方向と問題点・課題
おわりに

はじめに

2003年のJA全国大会で決議された経済事業改革において、消費者と生産者の接近のための販売戦略の見直しの一環として、JAグループを通じた実需者への直接販売の実施や直売所の設置が目標に掲げられ、卸売市場外取引を拡大する方向が示されている。また全中(2004)によると、農協の青果物の販売・取扱高に占める直接販売や直売所での販売といった卸売市場外取引の割合は、04年3月末の調査で11%(金額ベースの単純平均)となっている。

このように農協における青果物の販売チャネルは、全体としてみれば、卸売市場への一元的な販売から、直接販売や直売所での販売など多元化する方向にある。

とはいえ、青果物の出荷規模だけをみても個々の農協の状況はさまざまである。こ

のため、販売チャネル戦略をはじめとする販売戦略の現状や今後の販売事業の課題はそれぞれの農協で異なるものであろう。

そこで本稿では、野菜に関する農協の販売戦略について、全体的な現状を概観するとともに、一つの試みとして販売戦略をいくつかのタイプに類型化し、それぞれの産地や農協の特徴を整理することにしたい。

分析対象として野菜を取り上げる理由は、近年、農協の販売・取扱高に占める野菜の割合が高まるなど、野菜が米と並ぶ販売事業の柱になり、農協にとっての重要度が増してきたためである。

本稿の構成は次のとおりである。はじめに農協の販売チャネル戦略、取引形態、製品戦略について全体を概観する。^(注1)次に「農協の野菜販売に関するアンケート調査」(以下「野菜販売アンケート」という)の回答農協を5つに類型化し、それぞれの販売戦略の特徴と戦略の選択に関連する産地や

農協の特徴を示す。最後に今後の販売戦略の展開方向と課題を考察する。

なお本稿で使用する「野菜販売アンケート」および聞き取り調査の内容は、主として、農畜産業振興機構（平成14年度は野菜供給安定基金）から当総研が受託して実施した「契約取引実態調査」（平成14，15，16年度）^{（注2）}の結果を基にしている。

（注1）青果物に関する産地の販売戦略について、小野（1998）では製品政策、チャネル政策、価格政策の視点から、藤島（1999）では製品戦略、分荷決定戦略、販売経路戦略の視点から分析されている。

（注2）「野菜販売アンケート」は「平成16年度契約取引実態調査」の一環として、2004年9月～11月にかけて実施した（販売・取扱高等の対象年は2003事業年度）。一定以上の野菜の販売・取扱高がある792組合に配付し、集計数は173組合である。詳細については農畜産業振興機構（2005）を参照されたい。なお今回の分析では1県1農協およびそれに近い農協を除いた。

また、本アンケート調査では調査項目が限られており、これを補うために一部の項目（営農指導業務において重点的に取り組んでいる事項）については全中「JAの活動に関する全国一斉調査」の結果を使用した。

なお、本アンケート調査の調査票では、卸売市場や全農生鮮食品集配センターでの契約取引を「契約取引」としたが、本文中は「契約取引」で統一した。

1 販売チャネル戦略の現状

農協における野菜の販売チャネルは、全体では卸売市場出荷が大宗を占めている。しかし卸売市場外での取引も方法によっては実需者・産地双方にとってメリットが少なくないために、現在では重量ベースでも金額ベースでも一定の割合を占めるようになってきている。

（1）重量ベースの販売先の内訳

まず、総合農協（以下「農協」という）における野菜の販売先の重量ベースの内訳（指定野菜14品目の加重平均）について、農林水産省（2001b）によりみると、卸売市場の割合は85年には87.3%と9割近くを占めていたが、90年には84.3%、00年には78.6%へと、15年間で8.7ポイント低下した。^{（注3）}

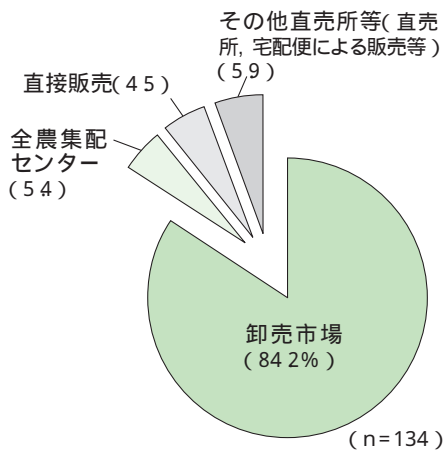
90年から00年にかけての変化を品目別にみると、ハクサイ、ナス、バレイショ、ニンジン、キャベツ、レタス、ピーマン、ネギ、サトイモの9品目で卸売市場の割合が低下した。なかでもバレイショとニンジンでは、卸売市場の割合がそれぞれ14.6ポイント、5.9ポイントと大きく低下し、代わって加工業者との取引の割合が大きく上昇している。

また、90年から00年にかけてニンジンとタマネギを除く12品目では、0.1～1.4ポイントと変化幅は小さいものの、小売店との取引の割合が上昇している。プライベート・ブランド化への対応やインショップ方式等によってスーパーや生協に直接販売するケースが増えてきているためとみられる。

（2）金額ベースの販売先の内訳

次に「野菜販売アンケート」により、03年度の農協における野菜の販売先別の内訳（個別農協の単純平均）を金額ベースでみたものを第1図に示した。販売・取扱高に占める卸売市場の割合は84.2%と高く、これに産地では卸売市場の一つと位置付けられている全農生鮮食品集配センター（以下

第1図 野菜の販売先別販売・取扱高
(金額ベースの割合)



資料 「農協の野菜販売に関するアンケート調査」
以下資料名が明記されていない場合は同じ。

「全農集配センター」という)の5.4%を合わせると広義の卸売市場出荷の割合は89.6%^(注4)になる。市場外での取引は1割程度で、このうち量販店や加工業者等の業者への直接販売は4.5%であり、その他直売所等は5.9%を占めており、いずれも無視できない割合になっている。^(注5)

(注3) ここでは統計の連続性のある指定野菜14品目(キュウリ, キャベツ, サトイモ, ダイコン, タマネギ, トマト, ナス, ニンジン, ネギ, ハクサイ, ピーマン, パレイショ, ホウレンソウ, レタス)を対象とした。

(注4) 全農集配センターは、経済連・全農県本部から受託した青果物を実需者に直接販売している。仲卸業者とせり取引がないことを除けば、基本的に卸売市場と同じであるが、卸売市場法は適用されない。

ある農協での聞き取り調査によると、全農集配センターは「市場と同じ位置付け。相対で価格形成する分と、無条件委託販売とがある」とのことである[農畜産業振興機構(2005)134頁]。同様の意見は他の複数の農協での聞き取り調査でも聞かれた。このため本稿では、便宜上、直接販売や消費者への直売とは異なる広義の卸売市場への出荷を意味するものとして、卸売市場と全農集配センターへの出荷を合計した数値を使用している。

(注5) 「野菜販売アンケート」および本稿におい

て、「直接販売」とは卸売市場外での量販店や加工業者などの実需者や中間流通業者への販売(B to B)をさし、消費者への直接販売(B to C)は「その他直売所等」に含まれる。

2 取引形態の現状

前述したように、農協の販売先は卸売市場が8割近くを占めている。かつては卸売市場での取引形態はせり取引が大宗を占めていたが、現在ではせり取引が減少して契約取引が増えている。さらに卸売市場外での契約による直接販売も増えており、全体として契約取引が増加傾向にある。定量・定価の仕入要望が強い量販店が増加したことや、野菜価格の低迷や雇用労働による農業経営の増加等によって産地の安定価格への要望が高まったことが背景にある。

本稿および「野菜販売アンケート」においては、農林水産省の定義を参考に、契約取引について「産地が、会社・団体等の販売先と、販売する野菜の価格、数量、規格(品質)等について、あらかじめ一定の契約(約束)を行い、それに基づいて行う取引とし、契約には、書面によるものだけでなく、口頭による約束も含まれる」と定義した。

契約取引の販売チャネルには、第1表に整理したように、卸売市場での相対取引や予約相対取引、全農集配センターでの契約取引のほか、卸売市場外での直接販売がある。

「野菜販売アンケート」によると、03年度において農協の66.4%が契約取引を実施している。実施した農協では販売・取扱高

第1表 販売チャンネルと取引形態

		取引形態	
		契約取引	契約取引以外の取引
販売チャンネル	卸売市場、全農集配センター	・卸売市場での週間相対取引や予約相対取引等 ・全農集配センターでの契約取引	・卸売市場でのせり取引、入札、当日・前日相対等 ・全農集配センターへの無条件委託
	卸売市場、全農集配センター以外	・契約取引による直接販売	・スポット取引による直接販売 ・直売所や宅配等による消費者への直売

資料 聞き取り調査をもとに筆者作成

に占める契約取引の割合は37.3%と4割近くになる。またその販売チャンネルは、卸売市場経由が49.4%、直接販売は40.4%であり、全体としてみると卸売市場経由の契約取引が直接販売による契約取引を上回っている。残りの10.2%は全農集配センター経由である。聞き取り調査によると、産地と量販店の契約取引においても代金回収リスクや代金決済、野菜価格安定制度の利用などの条件によっては、卸売市場経由が選択されることも少なくないとのことであった [農畜産業振興機構 (2004) 115頁]

3 製品戦略の現状

製品戦略の分析の前に、「製品」の概念について少し整理しておこう。マーケティングにおける「製品」は、顧客のニーズを満たすために市場に提供されるものを意味し、その中には野菜そのものといった有形財のほかに、サービス、情報や経験も含まれる [Kotler, Philip (2000)]

農協の野菜販売においては、以下にみるように、卸売市場出荷の場合には出荷規模の拡大が製品戦略の中心となっているが、直接販売では鮮度やトレーサビリティといった卸売市場出荷とは異なる、特有の製品戦略がとられている。

(1) 卸売市場出荷における製品戦略

卸売市場では出荷規模の大きさが一つの評価基準となっている。これは、仲卸業者の主要な顧客である量販店が出荷規模の大きさを第一の産地選定基準としているためである [斎藤・三原 (2004)]。このため卸売市場出荷において、農協は出荷規模の拡大という製品戦略をとることになる。この手段として、少数の特定品目に絞った産地形成が行われてきた [藤島 (1998)]

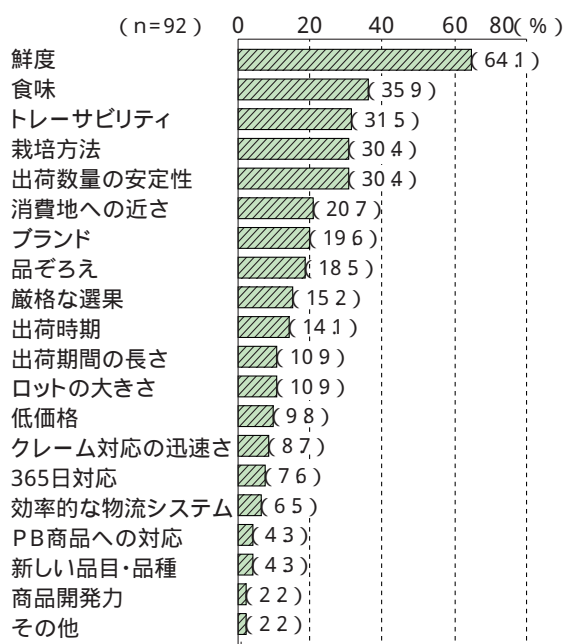
(2) 直接販売における製品戦略

一方直接販売の製品戦略では、鮮度、品ぞろえや安定した出荷のように、直接販売に特有の製品戦略がみられる。

直接販売における農協のセールス・ポイントにより、直接販売の製品戦略を読み取ると、卸売市場出荷の場合との比較において次の5点が注目される (第2図参照)。

第1は、「鮮度」の回答割合が64.1%と最も高いことである。一般的に消費者は、食料品を購入する際に鮮度を重視している。直接販売の場合には産地から実需者に直接配送されることで物流にかかる時間を短縮でき、鮮度が高い状態で販売することが可能となる。これに対して、卸売市場出

第2図 農協の直接販売における
セールス・ポイント(複数回答)



荷の場合にはコールド・チェーンの設備が整備された卸売市場は少なく、また商物分離取引以外の場合には収穫から量販店の店頭で陳列されるまで2日程度かかってしまう場合もある〔農山漁村文化協会(2001)〕

第2は、「栽培方法」と、その情報を管理するシステムである「トレーサビリティ」の回答割合がいずれも3割強となっていることである。また「栽培方法」を選択した農協の60.7%が「トレーサビリティ」を選択しており、両者の選択は関連が強い。減農薬減化学肥料栽培や有機栽培などの栽培方法やトレーサビリティの確立は消費者や実需者の食の安全・安心への関心の高まりに対応したものといえよう。一方、卸売市場ではトレーサビリティへの対応は現在のところ十分ではなく、整備が課題となっている〔農林水産省 食品流通の効率化等に関

する研究会(2003)〕

第3は、「品目数の多さを示す「品ぞろえ」の回答割合が18.5%と、「ロットの大きさ」の回答割合の10.9%を上回っていることである。多品目を生産することと、少数の品目を大量生産することとはトレードオフの関係にある。直接販売では品目数の多さを製品戦略とする割合が高く、前述したように卸売市場出荷において少数の品目に絞って数量を拡大する戦略がとられていることは対照的である。

第4は、「出荷数量の安定性」の回答が約3割を占めていることである。直接販売の大部分があらかじめ数量等を定めた契約取引であるため、これに対応したものといえる。「野菜販売アンケート」により、出荷数量の安定性を高めるための具体的な方法をみると、「職員が生育情報を収集」「作付時期の調整」(各々50.7%)が多い。これらの回答に加えて、セールス・ポイントとして「出荷数量の安定性」を選択した農協では「事前に組合員(部会)と農協が契約」を選択した割合が14.3%であり、選択しなかった農協の7.9%に比べて高いものとなっている。従来、農産物取引は、他の商取引に比べて契約の概念が薄いといわれてきたが、生産者にも契約の概念が根付いている農協が少数ながらみられる。

一方、卸売市場でのせり取引の場合には、出荷の安定のために、事前に組合員や部会と農協が契約するといった対策がとられることは多くないとみられる。「出荷数量の安定性」というセールス・ポイントは契約

取引の増加という取引形態の変更に対応して形成されてきた製品戦略といえよう。

第5は、「クレーム対応の迅速さ」「365日対応」といった機能をセールス・ポイントにしている農協が少数ではあるものの存在していることである。このような機能は、卸売市場を介さない取引でも必要となる場合があり、実需者が取引先を選択する上で1つのポイントになると考えられる。

4 販売戦略の類型化

(1) 類型化の方法

以上のように農協における野菜の販売戦略を全体的にみると、販売チャネル戦略では卸売市場出荷が大宗を占めているが、市場外取引も販売・取扱高の1割程度を占めている。また取引形態では、7割近くの農協が契約取引に取り組み、契約取引に取り組んでいる農協の販売・取扱高の4割近くを契約取引が占めている。販売チャネル戦略や取引形態の変化に対応して、製品戦略においても、直接販売の場合には卸売市場出荷とは異なる、特有の製品戦略がみられる。ただし個々の農協については、次にみるように地域の状況が多様であるために販売戦略にも違いがみられる。

ここでは「野菜販売アンケート」の個票をクラスター分析により5つのタイプに分け、各タイプを表側として他の設問項目とのクロス集計を行い、特徴を示した。クラスター分析については、卸売市場ないし全農集配センターを通じた契約取引の割合、

卸売市場ないし全農集配センターを通じた契約取引以外の取引の割合、直接販売の割合、その他直売所等の割合、の4つを説明変数として使用し、K-means法を用いた。^(注6)

(注6) クラスタ分析とは観察値が類似している観察単位をまとめて、少数の区分(クラスター)に集約する手法である。ここで用いたK-means法は、非階層的手法の一つで、事前にクラスター数を恣意的に決めて、個々のサンプルを、各クラスターの代表値(平均値)に最も類似するクラスターに分類する手法である。

(2) 各タイプの概要

分析の結果抽出した5つのタイプについて、販売チャネルの構成比と契約取引の割合をみてみよう(第2表)。

Aタイプでは、販売・取扱高に占める卸売市場の割合は93.0%であり、これに産地では卸売市場とほぼ同様に位置付けられている全農集配センターの2.3%を加えると、合計95.3%になる。一方、販売・取扱高に占める契約取引の割合は4.3%と低い。

Bタイプでは、卸売市場の割合は79.8%であり、全農集配センターの10.7%を合わせると90.6%になり、広義の卸売市場出荷の割合はAタイプに次いで高くなっている。一方、販売・取扱高に占める契約取引の割合は36.7%でAタイプより高いがCタイプやDタイプより低い。

Cタイプでは、卸売市場の割合が79.3%、全農集配センターが13.6%で、合わせると92.9%になる。一方、契約取引の割合は89.6%と5タイプ中最も高い。

Dタイプでは、卸売市場の割合は49.8%と5割程度にとどまる一方、直接販売の割

第2表 各タイプの販売チャネルの内訳と契約取引の割合

(単位 組合, %)

	集計数	卸売市場		卸売市場 (③)	全農集配センター			卸売市場+全農集配セン (⑦)	直接販売 (⑧)	その他直売所等 (⑨)	契約取引計 (⑩)
		卸売市場 以外の取引 (①)	卸売市場 での取引 (②)		全農集配セン ター以外の取引 (④)	全農集配セン ター (⑤)	全農集配セン ター (⑥)				
全体	133	67.2	17.0	84.2	2.2	3.1	5.4	89.5	4.5	6.0	24.6
Aタイプ	85	91.4	1.6	93.0	1.9	0.4	2.3	95.3	2.3	2.5	4.2
Bタイプ	13	55.2	24.6	79.8	3.4	7.3	10.7	90.6	4.8	4.6	36.7
Cタイプ	22	3.1	76.1	79.3	1.7	11.9	13.6	92.9	1.6	5.5	89.6
Dタイプ	6	29.4	20.3	49.8	2.2	0.0	2.2	52.0	48.0	0.0	68.4
Eタイプ	7	28.3	1.1	29.4	5.9	4.2	10.1	39.5	3.1	57.5	8.3

(注) ■色網掛けは全体より20ポイント以上高いことを, □網掛けは全体より5ポイント以上20ポイント未満高いことを示す。

合が48.0%と5タイプ中最も高い。また契約取引の割合は68.4%とCタイプに次いで高い。

Eタイプでは,卸売市場の割合は29.4%と5タイプ中で最も低く,その他直売所等の割合が57.5%と過半を超えて,5タイプの中で最も高くなっている。

以上のような結果から,それぞれのタイプは第3表のように表現できる。

農協数の内訳は, Aタイプ63.9%, Bタイプ9.8%, Cタイプ16.5%, Dタイプ4.5%, Eタイプ5.3%である(第4表)。

第3表 5つのタイプ

Aタイプ	卸売市場での契約外中心タイプ
Bタイプ	卸売市場での契約・契約外折衷タイプ
Cタイプ	卸売市場での契約中心タイプ
Dタイプ	直接販売・卸売市場折衷タイプ
Eタイプ	消費者への直売主体タイプ

第4表 5タイプの位置付け

		取引形態		
		契約取引が少ない		契約取引が多い
チャネル戦略	卸売市場出荷が多い	(Aタイプ) (63.9%)	(Bタイプ) (9.8)	(Cタイプ) (16.5)
	卸売市場外取引が多い	(Eタイプ) (5.3)		(Dタイプ) (4.5)

(注) 数字は回答農協の内訳。

(注7) 結果としてDタイプの組合数は6組合, Eタイプの組合数は7組合と少なかったため,以下の分析ではこの点に留意する必要がある。クロス集計で表側の組合数が少ない場合には,組合数も示している。

5 各タイプの特徴

(1) 卸売市場での契約外中心タイプ (Aタイプ)

Aタイプの農協の販売戦略の特徴は,販売チャネル戦略では卸売市場への出荷割合

が高く、取引形態では契約取引の割合が低いことである。このタイプの農協でも44.7%が直接販売を行っているものの、販売・取扱高に占める割合はわずか2.3%（平均販売・取扱高は5,400万円）にとどまっている。

このタイプの農協の特徴は、他のタイプに比べて、野菜の販売・取扱高が平均25億円と産地の規模が大きく、個別農協の顔ぶれをみても卸売市場でのシェアが極めて高い品目を持つ農協が多いことがあげられる（第5表に各タイプの主な特徴を示す）。

大産地において卸売市場でのシェアが高い背景には、戦略品目への絞り込みにより、大量出荷が可能な体制が形成された結果ともいえる〔藤島（1999）〕。出荷規模が大きければ、卸売市場での評価が高くなり、有利に販売することが可能になる。

また、タマネギの主産地となっている農協への聞き取り調査によると、指定野菜の価格下落時に補てんが受けられる価格安定制度の対象にするためや代金回収リスク回避のために、卸売市場出荷が中心となっているとのことである〔野菜供給安定基金（2003c）2頁〕。さらに、受託拒否が禁じられている卸売市場との結び付きは、豊作時対策としての意味合いもあろう〔野菜供給安定基金（2003b）10頁〕。

さらには職員の体制も影響していると考えられる。「野菜販売アンケート」によると、このタイプの農協の販売・取扱高1億円当たりの販売職員数は1.4人と、同じく卸売市場への出荷割合が高いBタイプの農協に次いで少ない。卸売市場出荷にかかる

業務の効率性が高い反面、少ない職員数で多額の販売を行っているために、販路開拓や商談などの販売業務が比較的煩雑である直接販売の割合を高めることは難しいという面もあろう。

このタイプにおいて、販売チャネル戦略として卸売市場が選択されている背景には、相対的に少ない職員数で、出荷規模の大きさを生かしつつ有利に販売し、豊作時のリスクや代金回収リスクを軽減するねらいがあるとみられる。

一方、取引形態において契約取引の割合が低い理由には、受託者である卸売業者側の要因もあろう。価格を決めた契約的な取引は、量が多くなると卸売業者が負わなければならない価格変動リスクが大きいとみる卸売業者が少なくない〔農畜産業振興機構（2004）31頁〕。

（2）卸売市場での契約・契約外折衷

タイプ（Bタイプ）

このタイプの販売チャネルでは、卸売市場出荷が多いということはAタイプと共通しているが、直接販売に取り組んでいる割合は76.9%とAタイプより32.3ポイント高い。また取引形態において野菜の販売・取扱高に占める契約取引の割合が36.7%と、Aタイプに比べて32.5ポイント高い。

このタイプの農協は、野菜の販売・取扱高が平均で22億円とAタイプに近いが、次の点で特徴がみられる。

第1に、野菜の流通構造の変化に対する強い危機感があり、それが販売チャネル戦

第5表 各タイプの主な特徴

	Aタイプ	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	Eタイプ	
野菜の販売・取扱高	25億円	22億円	14億円	8億円	4億円	
野菜の販売・取扱高の販売先別の内訳	・卸売市場 93.0% ・全農集配センター 2.3% ・直接販売 2.3% ・その他直売所等 2.5%	・卸売市場 79.8% ・全農集配センター 10.7% ・直接販売 4.8% ・その他直売所等 4.6%	・卸売市場 79.3% ・全農集配センター 13.6% ・直接販売 1.6% ・その他直売所等 5.5%	・卸売市場 49.8% ・全農集配センター 2.2% ・直接販売 48.0% ・その他直売所等 0.0%	・卸売市場 29.4% ・全農集配センター 10.1% ・直接販売 3.1% ・その他直売所等 57.5%	
野菜の販売・取扱高に占める契約取引の割合	4.2%	36.7%	89.6%	68.4%	8.3%	
野菜の販売・取扱高1億円当たり販売職員数	1.4人	0.9人	1.6人	2.3人	3.6人	
販売・取扱高計に占める野菜の割合	44.7%	58.1%	42.4%	35.0%	24.0%	
営農指導事業での重点事項(販売関連)		・環境保全型農業推進27.3%		・販売力・マーケティング強化50.0%	・販売力・マーケティング強化50.0% ・地産地消66.7%	
組合員戸数	14,478戸	12,382戸	19,489戸	8,363戸	20,754戸	
正組合員戸数	5,315戸	4,792戸	7,751戸	2,003戸	7,531戸	
野菜の卸売市場出荷の分荷権	・農協64.7% ・経済連・全農県本部8.2% ・その他27.1%	・農協76.9% ・経済連・全農県本部23.1% ・その他0%	・農協40.9% ・経済連・全農県本部13.6% ・その他45.5%	・農協83.3% ・経済連・全農県本部16.7% ・その他0%	・農協57.1% ・経済連・全農県本部0% ・その他42.9%	
野菜の直接販売	セールス・ポイント(特徴点)		・栽培方法70.0% ・トレーサビリティ50.0% ・出荷の安定性50.0%	・低価格28.6%	・食味50.0% ・ブランド33.3%	・鮮度100.0% ・消費地への近さ75.0% ・食味75.0%
	実施の経緯(特徴点)		・流通構造変化への対応36.4% ・実需者の情報を直接把握するため27.3%	・販売事業損益改善のため42.9%	・生産者の手取り安定のため83.3% ・経済事業改革の一環として33.3%	・生産者から要望があった75.0% ・生産者の手取り安定のため75.0%
	安定供給対策		・職員が生育情報を収集72.7%		・作付時期の調整83.3% ・生産者が農協に連絡83.3%	
	代金回収リスク対策	・経済連・県本部を介して取引することでリスクを移転64.1%	・保証金・前受金、保証人等、取引相手の協力によってリスクを回避54.5%	・経済連・県本部を介して取引することでリスクを移転66.7%	・保証金・前受金、保証人等、取引相手の協力によってリスクを回避60.0%	・組合がリスクを負っている75.0%
	ノウハウの獲得方法	・卸売市場出荷にかかる業務の経験81.6%	・卸売市場出荷にかかる業務の経験72.7%		・卸売市場出荷にかかる業務の経験66.7% ・販売事業以外の業務の経験66.7% ・研修会への参加66.7%	・直売所運営の経験66.7%
市場法改正による野菜販売への影響	・大きく影響を受ける7.1% ・ある程度影響を受ける58.3%	・大きく影響を受ける15.4% ・ある程度影響を受ける46.2%	・大きく影響を受ける9.1% ・ある程度影響を受ける31.8%	・大きく影響を受ける0.0% ・ある程度影響を受ける16.7%	・大きく影響を受ける0.0% ・ある程度影響を受ける16.7%	
今後強化したい野菜の販売方法(第1位+第2位)	・卸売市場(予約相対取引を含む契約的取引)66.7%	・卸売市場(予約相対取引を含む契約的取引)54.5% ・直接販売(経済連・県本部が代金回収のみ行う)36.4%	・卸売市場(予約相対取引を含む契約的取引)60.0% ・直接販売(経済連・県本部経由せず)35.0%	・卸売市場(予約相対取引を含む契約的取引)60.0% ・直接販売(経済連・県本部が代金回収以外(販路開拓等)も行う)60.0%	・直売所85.7% ・直接販売(経済連・県本部経由せず)28.6% ・卸売市場(セリや前日・当日相対等の契約的取引以外の取引)28.6%	

資料 「農協の野菜販売に関するアンケート調査」, 全中「農協の活動に関する一斉調査」

略の選択等にも影響しているとみられることである。直接販売実施の経緯に関する設問（複数回答）では、それぞれ54.5%（11組合中6組合）が「流通構造変化への対応」および「実需者の情報を直接把握するため」を選択している。流通構造の変化を感じ取って実需者のニーズを把握しようとする姿勢がうかがえる。

このタイプの販売・取扱高全体に占める野菜の割合は平均58.1%と5タイプ中最も高い。野菜のウェイトが高いということは、産地や農協にとっては、それだけ輸入野菜の増加や卸売市場流通の変化によって受ける影響が大きいともいえる。

第2の特徴として、野菜販売における農協ないし経済連・全農県本部の主導権が強いことがあげられる。Bタイプの卸売市場出荷における分荷権は、「農協」の割合が76.9%（13組合中10組合）、「経済連・全農県本部」が23.1%（13組合中3組合）であり、「生産部会」や「品目ごとにまちまち」といった選択は皆無であった（Aタイプでは、「農協」64.7%、「経済連・全農県本部」8.2%、「生産部会」15.3%、「品目によってまちまち」11.8%）。農協か経済連・全農県本部のいずれかが分荷していることは直接販売の割合が高いDタイプと共通している。複数品目について同時に商談をすることは実需者にとってはコスト削減になるというメリットがある〔農山漁村文化協会（2000）30頁〕。農協ないし経済連・全農県本部が分荷権をもつことにより、品目横断的に営業することができるため、直接販売につながる可能

性が高いことを示唆している。

第3の特徴は、栽培方法を直接販売のセールス・ポイントとするなど、営農指導事業とリンクした販売事業が展開されていることがうかがえることである。このタイプの営農指導事業の重点項目として63.6%（11組合中7組合）が環境保全型農業（環境負荷の軽減に配慮した持続的な農業）の推進をあげている。これを反映して、直接販売のセールス・ポイント（複数回答）として、70%（10組合中7組合）が「栽培方法」を選択しており、50%（10組合中5組合）が「トレーサビリティ」を選択している。

ただしBタイプの場合には、野菜の販売・取扱高1億円当たりの販売職員数は0.9人と5タイプ中最も少ない。現在直接販売に取り組んでいるこのタイプのある農協では、商談や事務が煩雑であるために、現状の体制では直接販売を拡大したくても限界があるとのことであった〔農畜産業振興機構（2005）137頁〕。

このタイプの販売チャンネルは、現状では卸売市場出荷が大宗を占めているが、数量は少ないながらも8割近くの農協が直接販売に取り組んでいる。野菜の流通構造変化への対応策として栽培方法の確立等の営農指導事業とリンクした販売事業の製品戦略を構築しつつ、直接販売のチャンネルの活用を模索していることがうかがえる。

（3）卸売市場での契約中心タイプ

（Cタイプ）

Cタイプは、販売チャンネル戦略において、

卸売市場への出荷割合が高いことはAタイプやBタイプと同様であるが、取引形態において野菜の販売・取扱高に占める契約取引の割合が高いところにCタイプの特徴がある。

このタイプは、野菜の販売・取扱高が平均14億円と中規模であり、また地域別にはBタイプでは東北や九州の割合が高いのに対して、Cタイプでは関東や東海の割合が比較的高い。

関東や東海の地域の特徴に注目してみると、第1に大消費地に近いことがあげられる。卸売市場での契約取引の取引先となる、スーパーや生協等の店舗が多いために、卸売市場での契約取引に比較的取り組みやすい状況にあるとみられる。卸売市場経由の契約取引の場合にも商物分離取引の場合には、配送時間が短縮されるため、直接販売と同様に鮮度を生かして販売することが可能になる。

第2の特徴は、とくに関東地方で常雇の労働力を雇用している農家数が他の地域に比べて著しく増加していることである。95年の2,906戸から00年には4,898戸へと約1.7倍になっている〔農林水産省(2001a)〕。常雇の場合、定期的に給与を支払う必要があり、そのためには計画的で安定した所得が不可欠となり、価格が安定した取引への要望が高まることになる。

第3に、このような農業経営の変化を受けて、農協もさることながら、商談や代金回収において経済連・全農県本部が中心となって契約取引を行うケースが多くみられ

ることも関東や東海の地域的な特徴である〔農畜産業振興機構(2004)89~92頁,農畜産業振興機構(2005)184~186頁〕

さらに、このタイプ全体にいえることは、野菜の販売・取扱高1億円当たりの野菜の販売職員数が1.6人と、直接販売の割合が高いDタイプの2.3人に比べて少ないことである。

限られた人員体制のなかで価格が安定した取引を求める生産者の要望に応えるために、販路開拓や代金決済等の業務において直接販売に比べて取り組みやすい卸売市場や全農集配センターを介した契約取引が選択されているものと推測される。

(4) 直接販売・卸売市場折衷タイプ (Dタイプ)

このタイプの販売戦略の特徴は、販売チャネル戦略において直接販売の割合が48.0%と5タイプのなかで最も高いことである。

このタイプの農協は、販売・取扱高は平均8億円であり、農協の正組合員戸数は平均2,003戸と5タイプのなかで最も少ない。また営農指導事業の重点項目として6組合中3組合がマーケティングや販売力の強化をあげている。

このタイプの農協は、産地の規模としては大きくはないが、食味のよさやブランドが製品戦略となっている。直接販売のセールス・ポイントとして、6組合中3組合が「食味」をあげており、2組合が「ブランド」に回答している。これらの強みを生か

すための販売チャネルとして直接販売が選択され、そのために次のような安定供給や代金回収リスクといった直接販売の課題への対策がとられていることがうかがえる。

安定供給対策についてみると、このタイプでは「作付時期の調整」および「生産者（部会）が農協に予定出荷量を連絡」に回答した農協が、それぞれ6組合中5組合を占めている。直接販売の場合には、スポット取引を除いて価格や数量があらかじめ決められた契約取引になる。契約取引の場合、天候変動や市況の高騰等による生産者からの不安定な出荷が問題になることが少なくない〔野菜供給安定基金（2003c）10頁〕。しかし、このタイプの場合には、生産者あるいは生産部会が農協に出荷数量の連絡を行っていることから、生産者が契約取引に協力的であることがうかがえる。

また一般的に直接販売の場合に、代金回収リスクが農協側のボトルネックとなることが多い。代金回収リスクに対して、このタイプでは5組合中3組合が保証金や前受金によって対応しており、5組合中2組合が経済連・全農県本部を介することで回避している。このため現在の直接販売の与信管理については、5組合中4組合が「現在の与信管理で問題ない」と回答している。

（5）消費者への直売主体タイプ

（Eタイプ）

このタイプの販売戦略の特徴は、販売チャネル戦略において消費者への直売の割合が高いことである。

このタイプの農協は、販売・取扱高では平均で4億円程度と産地の規模は小さいものの、地域別の内訳は近畿や中国・四国の割合が比較的多く、都市部と農村部の両方を含む広域合併が進んだ農協が多い。

管内に都市部が含まれているため、一定規模の野菜の消費市場が存在している。輸送に時間がかかる卸売市場経由の流通にはない高い鮮度を生かして販売することが可能な状況にあると考えられる。

このような地域の特徴を反映し、このタイプの農協では、営農指導事業として、6組合中4組合が地産地消に重点をおいていると回答している。

このタイプでは、消費地に近いという立地を生かし、直売所での販売を主体とした販売戦略がとられていると考えられる。

6 今後の展開方向と課題

今後の販売戦略の方向としては、全体では、卸売市場出荷を中心としつつも、契約取引や卸売市場外での取引が徐々に拡大するという従来の傾向が強まる可能性がある。

（1）卸売市場法改正への対策

今後の農協の販売戦略に影響を与える一つの大きな要因として04年6月に改正された卸売市場法がある。卸売業者による買付集荷や仲卸業者による直荷引きが自由化されたことに加えて、09年度からは卸売市場手数料率の弾力化が予定されている。卸売市場法改正を一つの契機として、農協の野

菜の販売戦略において、販売チャネルの多元化や卸売市場の絞り込みがさらに進む可能性があることがうかがえる。

「野菜販売アンケート」により、卸売市場法改正による野菜販売への影響をみると、「大きく影響を受ける」と選択した農協の割合は7.6%、「ある程度影響を受ける」は48.9%で、合わせて56.5%の農協が影響を受けると考えている。

さらに卸売市場法改正への対策に関する自由意見を集計すると、直接販売の拡大に関する意見が26.5%であり、産地の強化に関する意見、および卸売市場の見直し・集約に関する意見がそれぞれ20.4%となっている。

(2) タイプ別にみた今後の方向と 問題点・課題

冒頭で述べたように、経済事業改革においては消費者と生産者の接近を実現するために実需者への直接販売の実施や直売所の設置など販売チャネル戦略の変更が目標とされている。これまでみてきたように、産地の状況に応じて販売戦略は異なっており、経済事業改革においても、地域の特性を生かした取組みが求められよう。

最後に、各タイプの販売戦略の方向と課題を簡単にまとめよう。

a Aタイプ

Aタイプの場合、産地の規模が大きいいため、今後も卸売市場との協力関係を抜きにして販売戦略を構築することは難しいとみ

られる。卸売市場での高い評価につながっている出荷量の規模を今後も保つために、産地の生産体制の維持が課題となろう。

また卸売市場出荷では、卸売業者との関係は強化されるが、実需者（ひいては消費者）の情報が入手しにくく、また農協から実需者への情報伝達が難しいという弱点がある。これにより産地と実需者との連携の機会が失われる可能性があることが指摘されている〔斎藤（2005）〕。経済事業改革で掲げられている消費者への接近を進めるためにも、実需者との情報交換をいかに行うかが課題といえる。

Aタイプでは今後卸売市場での契約取引を強化したいとの意向が多い。卸売市場での契約取引を行っている農協によると、卸売市場での契約取引を実施することにより、実需者は特定されるが、数量と価格は卸売業者との間で決められており、実需者との直接的な情報交換は行っていないとのことである〔農畜産業振興機構（2005）134頁〕。このため、卸売市場での契約取引を拡大したとしても、実需者との直接的な情報交換という課題は残ることになる。

さらに野菜の販売・取扱高が多いこのタイプの農協が直接販売を本格的に行うためには、大産地でありながら直接販売を大規模に行っている福岡八女農協のように、専門部署や東京事務所を設置しつつ、代金回収リスクに備え、その費用に見合った収益を確保する体制を構築する必要がある。

第6表 今後販売・取扱高の割合を高めたい販売方法(第1位と第2位の合算)

(単位 組合, %)

	集計数	卸売市場(予約相対取引を含む)	卸売市場(せりや前日・当日相対等)	全農集配センター(契約取引)	全農集配センター(契約取引以外)	回収以外(販路開拓等)も行う)	直接販売(経済連・農本部が代金)	回収のみ行う)	直接販売(経済連・農本部経由せず)	電子商取引所を介した企業・団体等への販売	直売所	その他
合計	127	61.4	26.0	9.4	3.1	30.7	14.2	22.0	2.4	23.6	0.8	
Aタイプ	84	66.7	31.0	4.8	3.6	31.0	15.5	17.9	1.2	20.2	0.0	
Bタイプ	11	54.5	18.2	27.3	0.0	27.3	36.4	18.2	9.1	9.1	0.0	
Cタイプ	20	60.0	10.0	20.0	5.0	30.0	0.0	35.0	5.0	30.0	5.0	
Dタイプ	5	60.0	20.0	0.0	0.0	60.0	20.0	40.0	0.0	0.0	0.0	
Eタイプ	7	14.3	28.6	14.3	0.0	14.3	0.0	28.6	0.0	85.7	0.0	

(注) 色網掛けは各タイプの上位2位を示す。

b Bタイプ

Bタイプの今後の販売戦略の方向は、卸売市場での契約取引を中心としつつも、直接販売を伸ばす意向が強い。しかし、直接販売を拡大するには、代金回収リスクに対する対策や直接販売のノウハウ獲得が課題となろう。

「野菜販売アンケート」により直接販売に関する今後の意向をみると、「取引を拡大する」との回答割合が、Bタイプでは69.2% (13組合中9組合)と比較的高い。Bタイプの場合には、前述したように野菜の流通構造の変化に対する危機感が強く、直接販売の強化はその対策の一環として位置付けられているものと思われる。しかし現在のBタイプの直接販売では、代金回収リスクに対して保証金や前受金等によって回避している割合は54.5% (11組合中6組合)

で、残りの45.5% (11組合中5組合)では組合ないし生産者がリスクを負っている。さらに、直接販売にかかる業務のノウハウ獲得方法については卸売市場出荷業務の経験が72.7% (11組合中8組合)で最も高い。また販売事業経験者が直接販売担当者となっている組合が90.9% (11組合中10組合)と多く、販売事業以外の事業の経験者や農協以外から人材を登用している農協は少ない。直接販売の業務においても、卸売市場出荷のノウハウが中心となって業務が行われている様子が見えてくる。加えて前述したように、このタイプの野菜

の販売・取扱高1億円当たりの販売職員数は5タイプ中最も少ない。直接販売の業務には営業等の卸売市場出荷とは異なるノウハウも必要となるため、ノウハウの蓄積や専門的人材の育成を含めた人員体制の整備が課題となろう。

c Cタイプ

Cタイプの今後の販売戦略の方向については、引き続き卸売市場での契約取引を強化しつつ、直接販売や直売所にも注力する意向が見えてくる。

直接販売については、検討を進めている農協がある一方、検討していないし予定もない農協も3分の1を占めるなど、農協の意向は分かれている。

Cタイプで直接販売を行っているある農協では、直接販売について「出荷に手間が

第7表 直接販売に関する今後の意向

(単位 組合, %)

	集計数	実施を内部で検討中	現在行っていないが始める予定	取引を拡大する	現状の取引規模で今後も実施	取引を縮小する	取引を中止する予定	予定もない実施について検討していないし
合計	130	138	62	331	208	00	00	262
Aタイプ	84	131	71	321	190	00	00	286
Bタイプ	13	77	00	692	154	00	00	77
Cタイプ	21	238	95	190	143	00	00	333
Dタイプ	6	00	00	00	1000	00	00	00
Eタイプ	6	167	00	500	00	00	00	333

(注) 色網掛けは合計より5ポイント以上高いことを示す。

かかる。配送に人手がいる。精算事務に手間かかる。代金回収に注意が必要」という問題点を抱えている。この意見に表れているように、このタイプの農協が直接販売を実施する場合に、職員体制や販売代金精算のシステムの整備、および代金回収リスク管理が制約となっていることがうかがえる。

d Dタイプ

Dタイプの今後の販売戦略の方向については、卸売市場での契約取引と直接販売を強化する意向が多い。

ただし直接販売の取引規模については現状維持の姿勢が強い。安定出荷のための仕組みはあるものの、すでに直接販売の割合が平均で5割近くになっており、天候変動を考慮すると、これ以上直接販売の取引量を拡大することには慎重にならざるをえないものと思われる。

「野菜販売アンケート」において、このタイプの農協が抱える直接販売の問題点として、「安全・安心な農産物を求めるが、(筆者注:有機栽培にかかる)生産コストや生産努力を買い支えてもらえない」との意見があった。卸売市場出荷の場合には実需者との価格交渉に農協は直接関与しないものの、直接販売の場合には農協が直接価格交渉する場面が多くなる。上述の意見は、実需者との価格交渉において産地が希望する価格を実現することの難しさを示している。

e Eタイプ

Eタイプの今後の販売戦略の方向については、直売所での販売を基本としつつ、直接販売にも取り組む意向がうかがえる。

現状では消費者への直売が主体となっているEタイプにおいて、直接販売の拡大意向が強い背景には、直売所での売上げの伸び悩みも影響しているとみられる。最近全国的に直売所の店舗が増加し、競争が激しくなった結果、店舗での売上げが伸び悩み、販路拡大が課題となっている直売所が少ない[農林水産省(2005)]。販路拡大対策として、直売所の品ぞろえの豊かさや代金精算等の機能を生かして直接販売を行う動きがみられる[農山漁村文化協会(2005)]。

しかし現在のEタイプの直接販売では、75.0%(4組合中3組合)の農協で、代金回収リスクを農協が負っていると回答している。今後直接販売を開始ないし拡大する場合には、代金回収リスクへの対応が必要になるう。

おわりに

本稿では、野菜を対象に農協の販売戦略について、全体の傾向を整理し、さらに個別農協を5つに類型化して産地の特性との関係のみた。簡単にまとめると、全体としては、販売チャネル戦略では卸売市場出荷が大宗を占めているが、市場外取引の割合も一定割合を占めている。また取引形態では大半の農協が契約取引に取り組んでいる。製品戦略においても、直接販売の場合には卸売市場出荷とは異なる製品戦略がみられた。とはいえ販売戦略は、産地の規模や立地条件、生産者の農業経営形態、農協の職員体制等によって大きく異なっており、それぞれの特性に応じた販売戦略がとられていることがうかがえた。現在進められている経済事業改革においても、地域の特性をより生かした販売戦略の構築が求められよう。

今回の分析では、産地の特性については販売・取扱高を一つの軸とした。しかし、農協の販売戦略との関係をより詳細にみるためには、品目ごとの卸売市場でのシェアや産地間競争の状況、卸売市場出荷も含めたブランドの有無等も加味する必要がある。また聞き取り調査によって各タイプの実態をより具体的に把握する必要がある。これらについては今後の調査の課題としたい。

<参考文献>

- ・上田尚一(2003)『クラスター分析』朝倉書店
- ・小野雅之(1998)「青果物卸売市場流通・制度の変容と産地対応」『農業市場研究』第6巻第2号, 1~10頁

- ・菊地哲夫(2005)『野菜の価格形成分析』筑波書房
- ・斎藤修(1986)『産地間競争とマーケティング論』日本経済評論社
- ・斎藤修(2005)「再編対象市場の生き残る道~卸売市場流通システムの革新方向~」(05年7月12日講演資料)
- ・斎藤義一・三原成彬(2004)『青果物流通とマーケティング活動』筑波書房
- ・佐藤和憲(1998)『青果物流通チャネルの多様化と産地マーケティング戦略』養賢堂
- ・全中(2004)「第23回JA全国大会決議に係る実践状況調査〔JA調査〕調査結果報告」
- ・農山漁村文化協会(2000)「JA甘楽富岡のIT革命」『自然と人間と結ぶ』7月号
- ・農山漁村文化協会(2001)「JA甘楽富岡に学ぶIT時代の農協革命」『自然と人間と結ぶ』7月号
- ・農山漁村文化協会(2005)「シリーズ産地消の時代 直売農業に後継者不足はありません」『現代農業』3月号, 316~324頁
- ・農林水産省(2001a)『2000年農林業センサス』
- ・農林水産省(2001b)『青果物集出荷機構調査報告』
- ・農林水産省(2005)「平成16年度農産物産地消等実態調査結果の概要」
- ・農林水産省 食品流通の効率化等に関する研究会(2003)「食品流通の効率化等に関する研究会報告書」
- ・藤島廣二(1998)「第5章 農協共販事業のジレンマと未来」両角和夫編『農協再編と改革の課題』家の光協会, 146~158頁
- ・藤島廣二(1999)「第3章第2節 広域出荷産地の出荷戦略と卸売市場」日本農業市場学会編集『現代卸売市場論』筑波書房, 91~100頁
- ・Kotler, Philip(2000) A Framework for Marketing Management, First Edition, Prentice Hall, Inc.(恩蔵直人監修, 月谷真紀訳(2002)『コトラーのマーケティング・マネジメント』ピアソン・エデュケーション)
- ・野菜供給安定基金(2003a)『平成14年度契約取引実態調査報告書』
- ・野菜供給安定基金(2003b)『平成14年度契約取引実態調査報告書 アンケート調査編』
- ・野菜供給安定基金(2003c)『平成14年度契約取引実態調査報告書 聞き取り調査編』
- ・農畜産業振興機構(2004)『平成15年度契約取引実態調査報告書』
- ・農畜産業振興機構(2005)『平成16年度契約取引実態調査報告書』
- ・尾高恵美(2002)「多様化する農協の販売事業方式」『農林金融』2月号

(研究員 尾高恵美・おだかめぐみ)