

市場細分化戦略における 農協生産部会と農協系統の機能高度化

—中小規模の野菜生産部会の取組みを中心に—

主事研究員 尾高恵美

〔要 旨〕

- 1 本稿の目的は、従来型の大量出荷の販売戦略とそのための生産・流通システムとの比較により、中小規模の野菜生産部会における市場細分化戦略とそのための生産・流通システムを明らかにすることである。
- 2 1960年代以降、大量生産、大量流通、大量消費に適した生産・流通システム(以下「従来型の生産・流通システム」という)が形成された。その背景には、野菜の需要拡大に対応するために、大規模産地育成のための政策的支援と大規模化による生産・流通面の効果、流通段階での中央卸売市場の整備、小売段階でのスーパーの出現があった。
- 3 従来型の生産・流通システムでは、生産部会は出荷物の斉一化、農協系統は営農指導、物流、卸売市場への分荷、出荷と代金決済にかかる事務処理等を担い、一方の卸売市場関係者は価格形成、実需者への販売と代金回収を担当するという分担関係になっていた。
- 4 このような背景において、卸売市場に販売を無条件委託する農協系統にとって、大量出荷は有利販売のための重要な戦略として位置づけられたものと考えられる。
- 5 しかし、80年代に入って野菜の国内消費量は停滞から縮小に向かい、またライフスタイルや食に対する価値観の多様化によって、野菜消費は多様化してきた。これにより、野菜需要を細分化しターゲットの実需者を明確化する方がニーズに適切に対応できるようになってきた。本稿で紹介した、市場細分化戦略に取り組む3つの中小規模の生産部会の事例では、生産・流通システムにおいて生産部会や農協系統が果たす機能は、従来型の生産・流通システムとは異なっている。
- 6 生産部会の機能についてみれば、従来型の生産・流通システムでは、出荷規模拡大、そのための技術の平準化と規格・基準の斉一化において機能を発揮している。これに加えて、市場細分化戦略に基づく生産・流通システムにおいては、ターゲットである実需者ニーズに対応した栽培方法、多品目の品ぞろえや契約取引のシステムの確立、および実需者との協力関係の構築においても機能している。これらの機能を発揮できた背景には、戦略に適合的な部会員と組織形態が存在していることがあげられる。
- 7 農協系統が担っている機能についても、従来型の生産・流通システムにおける、営農指導、集荷や分荷だけでなく、企画、生産部会組成、営業、宣伝、需給調整や債権管理等にまで拡張している。それを支えているのは、農協と経済連・全農県本部との協力体制、経験やノウハウを蓄積しそれを生かす仕組みである。
- 8 従来型の大量出荷戦略に基づく生産・流通システムから市場細分化戦略に基づく生産・流通システムに移行するには、販売戦略の変更、既存の取引先との関係、生産者の意識、新しい生産・流通システム定着にかかる時間とリスク等に関する諸課題を克服する必要がある。

目 次

はじめに

1 大量出荷戦略の背景

- (1) 大型産地育成の政策的支援
- (2) 中央卸売市場の整備と卸売業者の取引志向
- (3) スーパーの出現とその仕入志向
- (4) 出荷規模を軸とする産地間競争の帰結

2 農協共販と卸売市場を中心とする従来型の生産・流通システム

3 野菜販売における市場細分化戦略の背景

4 中小規模産地における市場細分化戦略とその生産・流通システム

- (1) 遠州中央農協ときめき野菜部会の事例
- (2) 常総ひかり農協契約レタス部会の事例
- (3) あいち海部農協エコ部会の事例
- (4) 3事例にみる農協生産部会と農協系統

営農販売事業の機能高度化

5 販売戦略と生産・流通システムの移行の課題 おわりに

はじめに

1960年代以降の野菜の需要拡大を背景に、産地の販売戦略は大量出荷が中心であり、大量の出荷物を卸売市場を通じて販売するシステムが形成されていた。80年代に入って野菜需要は停滞から縮小に向かい、また、消費者ニーズは多様化し、市場を細分化しターゲットを明確にして販売する必要性が高まってきた。

ただし、このような変化に対して、従来型の国内の生産・流通システムではターゲットとなる実需者の特定とニーズの把握に弱点があったため十分に対応できず、商社による業務用需要への対応が輸入野菜の増加につながったと指摘されている。

そこで本稿では、指定産地でない中小規模の産地段階における取組みに焦点を当て、市場を細分化し、ターゲットの最終実需者を明確にした戦略とその生産・流通システムについて、従来型の同質な需要を想

定した大量出荷の販売戦略およびその生産・流通システムとの比較により明らかにしたい。

本稿の構成は次のとおりである。まず、野菜の需要拡大期において産地が大量出荷戦略を採用した背景と、農協共販と卸売市場を中心とする生産・流通システムについて既存の研究により概観する。次に、消費者や実需者ニーズの多様化の状況をみた上で、産地段階で対応するための販売戦略とその生産・流通システムを事例により整理する。最後に、新たな販売戦略と生産・流通システムに移行する際の課題を考察する。

(注1) 表題の「市場細分化戦略」とは、市場全体を異なる複数の市場に分類し、特定あるいは全ての市場のニーズに応じたマーケティングを行う戦略のこと。

なお、ここでの市場とは、ある商品やサービスに顕在的あるいは潜在的な関心を持ち、その商品やサービスに対して対価を支払うことができる人と組織のまとまりを指す(フィリップ・コトラー他[2002])。

1 大量出荷戦略の背景

産地において大量出荷戦略が形成された背景には、1960年代以降、都市部を中心に拡大した野菜需要に対して、大型産地育成への政策的支援、中央卸売市場が整備されて大量流通が可能となったこと、小売段階で大型スーパーが出現してきたことがあげられる。以下、 について詳しくみていく。

(1) 大型産地育成の政策的支援

まず、政策的支援による大型産地の育成である。60年代に生鮮食料品価格高騰は社会問題になり、その主な要因は需要の増大に対して生産と流通が対応できなかったために野菜価格が高騰したことにあるとされた（戸田 [1989]）。当時、野菜の供給体制は都市近郊産地中心であったが、工業化や都市化に伴う野菜作付面積の減少に加えて、都市近郊の零細生産者の作付は不安定であり、このような供給体制を改善することが課題となった（勝賀瀬 [1974]）。そこで、野菜の集団産地を育成し、価格を安定化することを目的に、66年に野菜生産出荷安定法が制定された。この制度では、消費量の多い野菜品目を指定野菜に（当初は6品目、現在14品目に拡充）、大都市とその周辺を指定消費地域に指定し、指定野菜の価格が著しく低落した指定産地の登録出荷団体（連合会や農協）の生産者に補給金が交付される。そして、指定産地の要件は、

当該指定野菜につき一定規模以上の作付面積を有すること、指定野菜について当該地域からの出荷量のうち指定消費地域へのお荷量が2分の1以上であること、指定野菜について共同販売組織による出荷量が当該地域全体のお荷量の3分の2超であること、の3点である。このような政策的支援は、少数品目に特化して出荷規模を拡大し共同販売するインセンティブを産地に与えるものである。

一方産地側でも、少数品目に特化した産地形成は、産地内で栽培に関する技術革新を誘発しやすく（香月 [2005b]）、また品目を絞って一定規模を確保することにより、選別や包装等流通にかかる作業を外部化することができるため、流通費用の低減を期待できる（香月 [2005a]）。

さらに、出荷規模を拡大し同一卸売市場での占有率を高めることにより、産地の価格交渉力を強めることができる（堀田 [1974]）。

(2) 中央卸売市場の整備と卸売業者の取引志向

次に、流通面での中央卸売市場の整備である。大量出荷と大量消費に対応するために、63年決定の生鮮食料品流通改善対策要綱、および71年施行の卸売市場法を受けて、青果物流通の要となる中央卸売市場の整備が進められた（細川 [1999]）。この結果、中央卸売市場数は55年の27市場から65年には52市場へと25市場増加し、さらに75年には80市場へとさらに28市場増加した（農林

水産省 [2008])。

卸売業者が受け取る卸売手数料は定率であり，出荷単位が大きいほど，同じ費用でより多くの取引を成立させ，より多くの手数料収入が得られるために，取引の効率性は高くなる（堀田 [1974] ）。

そのため産地育成を目的として卸売業者が産地に支払う出荷奨励金は，大型出荷産地に手厚く支出されている（細川 [1993] ）。

（3）スーパーの出現とその仕入志向

第3に小売段階でのスーパーの出現である。70年代を通じて食の外部化は徐々に進みつつあったものの，野菜の出荷量のうち加工向け以外の生食用の割合は75年で77.3%，80年でも72.4%と大半を占めていた（農林水産省『野菜生産出荷統計』主産県の指定野菜14品目計の出荷量に占める生食用の割合）。そして消費者の野菜の購入先として60年前後から大都市を中心にスーパーが出現し，消費者の野菜購入金額全体に占めるスーパーからの購入金額のシェアは74年で28.0%，79年には41.2%へと高まった（総務省（旧内閣府総務庁）『全国消費実態調査報告』）。

スーパーのような大口需要者の仕入先は大都市の中央卸売市場のような大規模卸売市場であり，大規模卸売市場における単価は地方卸売市場に比べて高い（荒木 [2005] ）。さらに，スーパーの産地選択基準の第1は，特売に対応できる数量を確保できることであり（斎藤・三原 [2004] ），従ってスーパーを取引先にもつ仲卸業者も大規模産地を

高く評価することになった。

この結果，同一品質，同一時期であっても，中央卸売市場での評価が高い大規模産地の出荷物は中小規模産地に比べて売上単価は高くなる構造が生まれていた。

（4）出荷規模を軸とする産地間競争の帰結

産地大型化によって得られる政策的支援や生産面・流通面での効果により，大量出荷は産地にとって有力な戦略として位置づけられたものと考えられる。出荷物の価格は無条件委託した卸売市場で決まるために，農協系統は仲卸業者や買参人と直接的に価格交渉できない。販売面で農協系統が有利販売のために取り得る主な選択肢は，卸売市場の選択と出荷数量の拡大に限られる。堀田（1974）が指摘しているように，一度，卸売業者を決定すれば，産地の立場を強めるために，その卸売業者への出荷数量をいかに増やしてシェアを高めるかに注力することになる。

このような出荷規模を軸とする産地間競争の結果，大規模産地が生産の大部分を担うようになり，小規模産地での生産が後退したと指摘されている（堀田 [1974] ，荒木 [2006] ）。

2 農協共販と卸売市場を中心とする従来型の生産・流通システム

前述したように，卸売市場は，野菜の需要と生産の拡大に応じた大量流通のために

整備され、野菜流通の大宗を担うようになった。近年、卸売市場流通にも変革がみられるが、農協共販と卸売市場を中心とする大量生産・大量流通・大量販売に適した生産・流通システム（以下「従来型の生産・流通システム」という）は、おおよそ次のように集約できる。すなわち、生産部会は出荷物の斉一化、農協系統は営農指導、物流、卸売市場への分荷、出荷と代金決済にかかる事務等を担い、卸売市場関係者が価格形成、実需者への販売と代金回収を担当するという分担関係である。

大量出荷の観点からみれば、個別農家の出荷物を共同販売するには、出荷物を斉一化することが不可欠である。そのために、生産部会で部会員が参加し事前に出荷規格・品質基準を目視で確認する目ざろえ会を行ったり、集出荷場に出荷されたものを生産部会や農協が検査する体制が敷かれている。

また、個別農家の分散した出荷物を効率よく集出荷する必要がある、検査や物流の効率性向上、情報一元化など集出荷機能を高めるため、農協段階において集出荷施設の設置も進められた。また、出荷予約情報も分荷を行う経済連（あるいは農協）に集約され、その分荷指図に基づいて農協集出荷場から出荷するという体制が整備されていた（諏訪〔1983〕、慶野〔1993〕）。

3 野菜販売における 市場細分化戦略の背景

前述したように、60年代以降、野菜の需要拡大に応じて、同質な消費ニーズを前提に大量生産、大量流通、大量消費の構造が形成された。しかし、80年代に入って野菜の国内消費量は停滞し、87年をピークにして次第に縮小傾向が鮮明になってきた。

一方で、ライフスタイルや食に対する価値観の多様化によって、以下のように野菜消費も多様化し、市場を細分化する方が適切に対応できるようになってきた。

第1に、簡便化志向を背景に消費形態として食の外部化が進展した結果、加工・業務用需要が拡大した。藤島・小林（2008）によると、主要な野菜13品目合計に占める加工・業務用需要は90年で51%、2005年には55%と、家計消費用需要を上回って過半を占めるようになった。

第2に、価格面でも消費者の志向が多様化してきたことである。価格帯の多様化について所得階層別に生鮮野菜の購入単価をみると、80年において最も単価が高い層では最も低い層の1.08倍であったが、90年に1.13倍、08年には1.14倍に拡大している（総務省『家計調査年報』）。とくに、トマトでは80年の1.07倍から08年には1.22倍に、同じくかんしょでは1.08倍から1.24倍となったのが目立つ。また、ほうれんそうでは、中国産冷凍ほうれんそうの残留農薬問題が発生する前の01年は1.05倍だったものの03

年には1.12倍に拡大し、その後もほぼ同水準で推移している。安全・安心に対する志向の違いがうかがえる。

また、スーパーでも、エブリデイ・ロー・プライスを標榜する小売チェーンもあれば、高級スーパーも存在する。

これらは、低価格を志向する層と多少高くても安全で高品質のものを購入する層というように、志向の異なる消費者層が存在することを示している。

第3に、小売段階での野菜の差別化が求められるようになったことである。小売段階では野菜購入先に占めるスーパーのシェアは04年には67.6%に拡大した（総務省（旧内閣府総務庁）『全国消費実態調査報告』）。しかし、近年はスーパー間の競争が激化し、仕入を集約して価格交渉力を強める一方で、インショップやプライベートブランド等での差別化がみられるようになった。98年には甘楽富岡農協がスーパーの東京都内店舗にインショップの出店を始め、また、BSE発生によって食の安全性に対する信頼が揺らいだことを受けて、02年にはイトーヨーカドーがトレーサビリティに対応した「顔がみえる野菜」の販売を始めた。

これらの外部環境の変化に加えて、第4に、産地内部でも小規模零細農家や農業法人経営のように生産者の異質化が生じている。^{（注2）}市場を細分化し特定のターゲットに、異質化した生産者を対応させるために、生産部会を機能別組織へと再編成することが求められるようになったのである。

しかし、従来型の生産・流通システムで

は、実需者の特定とそのニーズの把握に弱点があり、ターゲットを明確にした販売が難しい場合も少なくない。例えば、生産し販売する過程で、実需者ニーズや発注見込み等の情報を正確かつ迅速に把握するために、産地が実需者と直接情報交換する必要も生じるだろう。とくに業務用の場合は、家計消費用と異なる品種や出荷規格等の商品特性、および安定供給が求められる。

これゆえ、市場細分化戦略のための研究、企画、生産、営業、宣伝、物流、債権管理といった一連のシステムにおいて、生産者、農協系統や中間事業者には、従来型と異なる機能が求められる。また、それを支える、人、モノ、カネ、情報といった経営資源も異なるものが必要となろう。以下では、3つの中小規模生産部会の事例により、市場を細分化しターゲットを明確にした販売戦略とその生産・流通システム、およびそれを支えるそれぞれの役割について整理したい。

（注2）生産者の異質化とそれに応じた生産部会の再編については石田〔1995〕を参照。

4 中小規模産地における市場細分化戦略とその生産・流通システム

（1）遠州中央農協ときめき野菜部会の事例

まず、外食・中食業者をターゲットに中国野菜を供給する静岡県の遠州中央農協ときめき野菜部会の事例を紹介する。この事

例の販売戦略の特徴は、ちんげんさい等の中国野菜を中心に約20品目と品ぞろえを充実させ、中華料理店をはじめとする外食・中食の業務用に販売している点である。

これにより、全ての品目がそろうわけではないが、実需者にとっては1つの産地で複数品目を商談することができるために取引先を少なくでき、仕入業務を効率化できる利点がある（第1表）。

a 多品目野菜の生産・流通システム

本事例において、多品目の生産・流通システムを確立したプロセスと、維持するた

めの仕組みは次のようなものである。

（a）多品目周年供給を目指した体制構築のプロセス

現在の多品目の生産・販売システムの基盤は、前身の旧豊田町農協の小もの野菜生産部時代に遡ることができる。その生産・流通システムは、多品目の中国野菜を計画的に生産し、中華料理店に供給するという販売戦略に基づき確立されたものである^{（注3）}。

小もの野菜生産部では、上記の戦略に基づき常時12～20品目の野菜を供給する体制が構築されていた。その方法は、部内に10

第1表 事例における生産・流通システムとその基盤の概要

		遠州中央農協:ときめき野菜部会	常総ひかり農協:契約レタス部会	あいち海部農協:エコ部会
販売戦略		多品目の中国野菜を業務用に周年供給	業務用に適した品種・規格のレタスを業務用に契約取引で安定供給	食品リサイクル事業を通じて、産地と実需者の協力関係を構築
主なターゲット		外食業者 中華料理店等)中食業者	外食業者・中食業者	大手スーパーの地元店舗
取引の価値	実需者	1産地で複数品目の品ぞろえができ、仕入業務の効率化	業務用に適した商品を安定的に調達	食品リサイクル法で義務付けられ、自社の環境方針に定めている食品リサイクル率向上課題の解決に寄与
	生産者	先発優位性を享受	収入の安定性向上	安定した販売先の確保
生産・流通システム		- 多品目周年供給体制 - 部会内小グループに品目割当 - 技術の共有化 - 地域限定品種を導入して優位性を長期化 - 需要創造と販路開拓(卸売市場の機能も活用) - スーパー等で試食宣伝 - 自ら販路を開拓して実需者と直接情報交換 →メニュー変更情報入手迅速化、多品目や規格等の商品提案	- 業務用の出荷規格・品質基準への対応(大玉品種、収穫後洗浄処理) - 作付前に技術講習会 - 定植後の圃場で栽培上の注意点を研修 - 目ぞろえ会 - 安定出荷体制 - 余裕作付 - 生育状況を加味して出荷数量を割当 - 大きな天候変動等の非常時には即日臨時総会で対応協議 - 部会員の体調や慶弔には、他の部会員が補完	- 食品リサイクルに関する消費者の理解を促進 - 専用コーナーで事業、生産者を紹介、生産者による試食即売会 - 圃場での消費者と生産者との交流会 - 周年で多品目の品揃えにより専用コーナーの売場としての価値向上 - 生産者のメリット向上 - スーパーが買取り - 中心等級以外も取引 - コンテナ出荷でコスト削減とゴミ抑制 - 直売所で需給調整
生産・流通システム確立の基盤		- 零細農家が品質高位平準化のために技術共有化 - 旧磐田青果販売連時代から蓄積された経験やノウハウを生かす体制	- 全農茨城県本部が常総ひかり農協と協力して契約取引に適した組織の立ち上げ - 安定価格志向の部会員 - 旧農協を範囲とする少人数の組織 - 農協での営農指導と販売の兼務体制	- 食品リサイクル事業に賛同した部会員 - あいち海部農協とスーパーが直接情報交換できる体制 - 愛知県経済連がコーディネート

資料 聞き取り調査、大杉(1982)、大杉(1983)、犬塚・宮崎(1988)により作成

人程度の小グループを設けて、各小グループに数品目を割り付け、小グループ内では部員の労働力の保有状況等を加味して品目を割り当てるというものである。この方法は多品目化する過程では機能を発揮したが、一定の品ぞろえが整った現在では実施されていない。

加えて、技術の高位平準化のために、主要品目については部会員の中に研究委員を配置し、品種の圃場試験、出荷規格・品質基準の目ぞろえ、月1回の圃場巡回等を行っている。また、集出荷場等で日常的に情報交換を行い、成功例だけでなく、失敗例も共有化している。

多品目の中国野菜の周年供給を個別農家が単独で実現することは難しいと考えられる。生産部会として生産者を組織化したからこそ、多品目の供給体制を構築できたといえよう。

(b) 地域限定品種を導入して先発優位性を長期化

80年代の中華料理ブームも追い風となり、農協として初めて産地化した当部会のちんげんさいは、鮮度保持の工夫や銘柄の確立により比較的高い単価で取引され、先発の優位性を享受してきた。しかし、近年、大型産地がちんげんさい生産に参入したため、優位性が次第に縮小してきた。そこで先発優位性の長期化をねらいとして、07年から、磐生福立菜（ばんせいふくたちな）や磐生白菜（ばんせいぱくちょい）という磐生（磐周地域生まれ）を頭につけた品種

を導入している。生産部会が種苗メーカーと協力して開発した品種であるため、一定期間、種の供給は当部会に限定される。いずれ解禁されるものの、それまで独占でき、技術を蓄積することができる。

(c) 多品目の野菜の需要創造と販路開拓

当地域における中国野菜の取扱いとは、75年に旧豊田町農協で、農家の女性の副業として軽作業で生産・出荷できるちんげんさい生産を指導したのが始まりである。しかし、主要卸売市場に出荷できるようになったのは79年である。当時はちんげんさいの調理方法が普及していなかったためである。その間、農協の生活指導員が開発したオリジナルレシピをもとに、生産者や、磐田青果物漬物販売連合会（以下「磐田青果販売連」という）と農協の職員がスーパーでの試食宣伝や料理講習会を繰り返し実施した。前述した磐生野菜のように新しい品目や品種の野菜の販売においても、まず試食宣伝で調理方法を普及させ需要を創造するというマーケティング手法は受け継がれている。

現在の販売チャネルは、ときめき野菜部会の90%以上、ちんげんさいに限るとほぼ100%が卸売市場を経由した取引である。その中で近年は、農協が販路を開拓して実需者と直接に取引条件を設定し、卸売市場の物流と代金決済機能を活用する取引が増えている。

実需者に直接アプローチする理由は、メニュー改変の情報を早めに入手して、販売

計画や生産計画に反映させる必要があること、1つの品目の取引をきっかけに他の品目を提案できるという多品目産地の強みを生かせること、規格の簡素化やバラ出荷等の商品企画を提案できること、である。

b 生産・流通システム確立の基盤

多品目の生産・流通システムを確立できた産地側の基盤として次の点が注目される。

(a) 生産部会の役割

多くの野菜の栽培技術を高めるために、部会員同士は常に情報交換を行っており、品目の割当や栽培技術の向上といった生産面で生産部会が果たしている役割は大きい。この背景には、部会員のほとんどが零細農家であるため、単独の農家では販売することが難しい環境にあり、共同販売するために技術の共有化が習慣化していることがある。

(b) 農協の機能

前述したように、当農協では自ら販路を開拓したり、実需者と交渉する方式が定着している。これは、農協合併前に管内の青果物販売を担当していた磐田青果販売連で蓄積された経験やノウハウが基盤となっている。

農協は合併時に磐田青果連を吸収したが、磐田青果連出身の職員は営農指導と販売事業の両方を兼務し、また、継続的に専門性を生かせるように人事配置されている。

(注3) 旧豊田町農協の小もの野菜生産部については、大杉(1982)、大杉(1983)、犬塚・宮崎(1988)を参照。

(2) 常総ひかり農協契約レタス部会の事例

次に、ターゲットを明確化し、そのための部会を組成して対応している茨城県の常総ひかり農協契約レタス部会の取組みを紹介する。この事例の販売戦略の特徴は、外食・中食の業務用の実需者を主なターゲットとし、卸売市場と卸売市場外のチャネルを併用しつつ、業務用に適した規格や品質のレタスを、契約取引によって安定的に出荷するというものである。

ある中食業者との取引では、全農茨城県本部が主体となって契約を取りまとめ、産地での出荷単位(数量)と実需者への納品単位(重量)との調整や産地リレーのため、^(注4) 商社も介在している。

取引先である外食・中食業者にとっては、業務用に適した商品を安定的に仕入れることができる利点がある。一方、生産者にとっても、安定した収入が見込めるため経営の計画性を高めることができる。後継者を確保でき、事業の持続性につながっている。

a 契約取引を継続するための生産・流通システム

業務用をターゲットとした戦略では契約取引を継続することが重要である。契約取引を継続するための生産・流通システムは次のようなものである。

(a) 業務用の出荷規格・品質基準への対応

業務用レタスとして要求される規格や品質は特殊なものであり、例えば、品種は家計消費用に比べて大玉のものであり、収穫後も切り口の処理や真空予冷処理が必要である。

このような要望に応じるために、部会員全員が参加して、作付前には県農業普及機関と連携して技術講習会を開催したり、定植後出荷前の期間に栽培上の注意点を確認する現地研修会を複数回開催している。また出荷規格や品質基準の確認は、目ざろえ会以外に、出荷期間に毎週開催する定例会でも徹底している。

(b) 契約取引のための安定出荷体制

契約取引に基づいて安定的に出荷するために、当部会では天候変動等による単収減を想定した面積を作付けている他、生育状況をこまめに把握し、これに基づいて各部会員に出荷数量を割り当てている。また自然災害の被害を受けた場合には即日に全員が集合して対応を協議している。

とくに生産・出荷の過程において部会員同士が緊密に協力していることは特筆すべきである。例えば、生育状況を加味して数量を割り当てているが、冠婚葬祭や体調不良等により出荷できない部会員の分は、他の部会員が全員で補い合っている。冠婚葬祭や体調不良は日常の社会生活を営む上で避けては通れない。それを補い合う仕組みは、定量を一定期間続けて出荷するためには欠かせないものである。

b 生産・流通システム確立の基盤

契約取引の生産・流通システムを確立できた産地側の基盤として次の点が注目される。

(a) 組織の立ち上げ

上述のように契約取引は、個々の農家が単独で取り組むことは容易ではなく、生産者同士の協力、農協や全農県本部の支援が不可欠である。換言すれば生産者組織の成果が大きい取引形態といえる。しかし単に農家を組織化しただけで契約取引のシステムを確立できるわけではなく、契約志向の少数の生産者を組織化することがポイントである。本事例に限らず、この方法は、全農茨城県本部が安定供給に適した組織形態として、農協と協力して立ち上げてきたものである。このような組織形態には次のような強みがある。

(b) 迅速な意思決定と協力体制

当部会の部会員は、石下地区センター(合併前の旧農協)管内の9人である。比較的狭い範囲の少人数の部会であることは、不測の事態にも迅速に対応でき、また仕組みを支える強固な協力関係の構築にも寄与していると考えられる。

迅速な対応については、自然災害の被害を受けた際に臨時総会を開く場合にも、地区センター範囲であるため距離的に参集しやすく、また少人数で合意形成しやすいため、意思決定が速い。

また個々の農家では出荷対応できない場

合にも部会員同士の協力で補っている。このような協力関係が築かれている背景には、互いの状況を理解しやすい環境が大きく影響していると考えられる。すなわち圃場や住居が比較的近くにあり、頻繁に開かれる全員参加の会合や部会員共通の趣味を通じて、密接なコミュニケーションが図られている。

当部会を構成する部会員は、契約取引によって農業経営の安定性が高まると期待し、農協からの提案に応じた専業で大規模に経営する生産者である。市況の一時的な高騰よりも、安定した価格のメリットを重視している。このような部会員は、契約取引の継続にかかわろうとする意識は強くなると考えられる。

(c) 農協での営農指導と販売の兼務体制

農協担当者は、数年前から品質基準の遵守等に関する誓約書の提出を部会員に要請している。作付面積の拡大に伴い作業量が増加し、作業が粗雑になる懸念があるため、部会員の意識を高める必要があると、担当者が判断したためである。部会員の状況に応じた助言は、品質を維持しながら、作付面積を拡大するために欠かせないものといえる。

このような農協担当者の対応の背景には、当部会の事務局として営農指導と販売を兼務し、生産者の状況だけでなく実需者のニーズも把握していることが影響していると考えられる。

(注4) 農林水産省・独立行政法人農畜産業振興機構(2009)「平成20年度国産野菜の生産・利用拡大優良事業者表彰式典」資料参照。

(3) あいち海部農協エコ部会の事例

最後に特定のスーパーをターゲットに部会を組成して対応しているあいち海部農協エコ部会の事例を紹介する。本事例の販売戦略の特徴は、食品リサイクル事業を通じて、生産部会であるエコ部会、あいち海部農協、愛知県経済連が、取引先である大手スーパーと相互協力の関係性を構築していることである。生販提携の一形態ともいえる。

取引先であるスーパーにとっては、法律で義務付けられ、自社の環境方針に定めている食品リサイクル率を高めるという課題を解決でき、生産者にとっては安定した販売先の確保という点でメリットが大きい。^(注5)

a 食品リサイクル事業の概要

本事例における食品リサイクル事業の概略をみると、まず東海地方を中心に小売チェーンを展開する大手スーパーの店舗で分別し排出した食品残渣物を堆肥製造業者が堆肥化する。これに牛糞堆肥を混合して食品残渣混合家畜糞堆肥を製造し、エコ部会員の圃場に施用する。そこで生産した野菜を大手スーパーが買い取り、地元店舗のエコ部会専用コーナーを設けて販売するというものである(第1図)。

```
graph TD; JA[JAグループ] --> Super[大手スーパー]; Super --> Fertilizer[堆肥製造業者]; Fertilizer --> Eco[Eco部会]; Eco --> JA; JA --> Pref[A知県経済連]; JA --> Sea[あいち海部農協]; JA --> Eco; Pref --> Super; Sea --> Super; Eco --> Super; Super --> Fertilizer; Fertilizer --> Eco; Eco --> JA
```

The diagram illustrates a circular flow of food waste recycling. It begins with the JA Group, which coordinates with the Aichi Prefectural Economic Union, the Aichi Sea Area Agriculture Association, and the Eco Department. These entities then supply food waste to large supermarkets. The supermarkets then supply the waste to fertilizer manufacturers, who finally produce fertilizer from the food waste. The process is a continuous loop, with the Eco Department and JA Group also receiving fertilizer from the manufacturers.

JAグループ

- 愛知県経済連
 - 全体の企画とコーディネート
 - 堆肥成分の研究・指導
 - 農協の販売支援
- あいち海部農協
 - 堆肥に牛糞を混合
 - Eco部会員の圃場に運搬
 - Eco部会に品目提案
 - 大手スーパーとの販売提案・交渉
- Eco部会
 - 堆肥を施用して野菜を栽培
 - 品目数の増加
 - 専用コーナーでの試食販売
 - 消費者との圃場での交流会

大手スーパー

- 食品残渣を分別して排出
- Eco部会の野菜を地元店舗の常設専用コーナーで販売

堆肥製造業者

- 食品残渣から堆肥を製造

さらに、コンテナ出荷で資材費用もゴミの発生も抑えられている。

加えて、生産者は安定的に供給するために余裕作付を行っているが、スーパーとの契約を超えた収穫分は、個々の生産者が農協の直売所に出荷している。直売所は、需給調整の機能も果たしている。

c 生産・流通システム確立の基盤

このような生産・流通システムを確立できた産地側の基盤として次の点が注目される。

(a) エコ部会の役割

エコ部会の部会員は、04年に愛知県経済連から本事業の提案を受け、当農協が直売所の生産部会員を対象に募集したのを受けて、食品リサイクル事業の趣旨に賛同して参加した生産者である。そして部会員の出荷に対する責任感を醸成し、部会員同士で補い合う体制を構築するために生産部会を組織した。

生産部会の機能は品目を増やす際に発揮された。直売所出荷の場合、生産者は個々の判断で出荷する品目を選択する。例えば、前年出荷した品目を当年出荷しなくてもとくに問題にはならない。しかし本事業では、大手スーパーの販売店舗にエコ部会の専用コーナーが設けられており、売り場の集客力を高めるために品ぞろえは不可欠な要素である。とはいえ他から調達できないため、農協の指導に基づいて部会員同士で品目を調整したり、部会員が農協に提案して品目

数を充実させてきた。

(b) 農協・経済連の役割

品目数を充実させる過程で農協はスーパーでの販売情報に基づいて部会員を指導したり、部会員の意向を受けてスーパーに提案している。このような指導や提案は、農協がスーパーと直接情報交換できることで可能となっている。

また、愛知県経済連は食品リサイクル事業を核とする生産・流通システムを企画提案し、関係者をコーディネートして進めてきた。具体的には、大手スーパーに残渣物の分別方法を示し、堆肥製造業者に農業で使用可能な堆肥成分を指導し、実験圃場で試験栽培を行い、部会員に堆肥を使用した栽培方法を指導し、農協に出荷規格・品質基準の設定をはじめ販売面で支援した。

(注5) 本事例の食品リサイクル事業は、食品リサイクル法(食品循環資源の再生利用等の促進に関する法律、以下「食品リサイクル法」という)に基づく事業である。食品リサイクル法とは、食品廃棄物等の排出の抑制と資源としての利用を推進するために2000年に制定された。食品製造業者、食品卸業者、食品小売業者、外食業者には、毎年、再生利用等実施率について目標が設定されている。

(4) 3事例にみる農協生産部会と農協系統営農販売事業の機能高度化

以上のように事例に示した生産・流通システムにおける生産部会や農協系統の営農販売事業の機能は従来型とは異なっている。

生産部会の機能についてみれば、従来型の生産・流通システムでは、出荷規模拡大、

そのための技術の平準化と出荷規格・品質基準の斉一化において機能を発揮している。これに加えて、新たな生産・流通システムにおいては、ターゲットである実需者ニーズに対応した栽培方法，多品目の品ぞろえや契約取引のシステムの確立，および実需者との協力関係の構築においても機能している。これらの機能を発揮できた背景には，戦略に適合的な部会員と組織形態が存在していることがあげられる。

一方，農協系統が担っている機能についても，従来型の生産・流通システムにおける，営農指導，集荷や分荷だけでなく，企画，生産部会組成，営業，宣伝，需給調整や債権管理等にまで拡張している。それを実現した背景には，農協と経済連や全農県本部との協力体制，経験やノウハウを蓄積しそれを生かす仕組みが存在している。

5 販売戦略と生産・流通システムの移行の課題

最後に，市場細分化戦略に基づく生産・流通システムを移行する際に，農協系統と生産部会が克服すべき問題点と課題をまとめておく。

前述したように中小規模産地は，出荷規模を基準とする競争では苦戦を強いられたものの，野菜消費と生産者の多様化により，市場を細分化しターゲットを明確化する方がニーズに適切に対応できるようになってきた。これにより産地における販売戦略の選択の幅はひろがってきたとみられる。し

かし，同質な需要を前提とする従来型の大量出荷の販売戦略に基づく生産・流通システムから，市場細分化戦略に基づく新たな生産・流通システムに移行するにはさまざまな問題点や課題があり，それらを克服する必要がある。最後に，想定される問題点を5点ほどあげておきたい。

第1は，販売戦略の移行に関することである。既存の生産部会において販売戦略を一度に移行できない場合，従来型の大量出荷戦略と市場細分化戦略を併用しなければならない。それぞれの取引先が異なる場合には，戦略の性質として，大量出荷戦略は，市場細分化戦略と両立することが難しくなる。市場細分化戦略に基づく出荷によって，大量出荷戦略に基づく出荷量が減少して優位性が低下し，また大量出荷による流通の効率性が低下してしまうからである。

第2は，既存の取引先との関係である。とくに生産部会員と卸売市場関係者との間には長年の取引によって築き上げられた人間関係があり，取引先の変更が容易でない場合もある。また，既存の取引先が担っていたすべての機能を産地側で代替することが困難な場合もあり，既存の取引先の機能を活用しながら，システムを移行することになる。いずれにしても，販売戦略を移行する場合には，既存の取引関係を再検討することが必要になる。

第3は，生産者の意識に関することである。一般的に，卸売市場を主なチャネルとする生産者の場合，契約意識が定着しておらず，契約取引を始めても，卸売価格が高

騰した場合には契約通りに供給できないという問題が生じることになる。

上記3点への1つの対応策としては、事例に示したように、既存の生産部会とは別に組織化することが有効である。組織化に際しては生産者と組織形態を販売戦略に適したものにすることがポイントとなろう。

第4は、新しい生産・流通システムが定着するまでに時間がかかることである。事例に取りあげた生産・流通システムでは、生産部会、農協や経済連・全農県本部の機能は高度化している。それを実現するには人材、経験やノウハウが必要である。外部から経験者を採用するか、内部での育成により人材を確保することが必要である。また獲得した経験やノウハウを蓄積して専門性を高める必要があり、それを人事配置で支えることも重要となろう。

第5に、従来型の生産・流通システムとは異なるリスクを生産者や農協系統が抱えることである。例えば、契約取引の場合には契約履行に関する天候リスクがあり、市場外取引の場合には代金回収リスクがある。加えて市場細分化戦略における取引は、ターゲットとした業界動向の影響をより直接的に受けることになるだろう。このため、卸売市場の機能を活用したり、業界動向や取引先情報の収集など、リスクマネジメントの強化も課題となろう。

おわりに

本稿では、60年代以降の野菜の需要拡大

期に形成された販売戦略とその生産・流通システムを概観した上で、その後、80年代に入り野菜全体としては需要が縮小する中で、野菜消費が多様化したことに対応して市場細分化戦略を採用している生産部会と農協系統の取組みを紹介した。その中で特定のターゲットに集中して対応することが比較的容易と考えられる中小規模の生産部会の取組みに注目した。大規模産地についてみれば、出荷する卸売市場を集約したり（小林〔1999〕）、農協合併に伴って旧農協ごとに存在した生産部会を統合して（尾高〔2008〕）、卸売市場対応を中心とし、そこでのシェアを高める方向にある。また、大規模産地でも、卸売市場の機能を活用しながら細分化した市場の単一あるいは複数に対応する動きがみられる。この場合の生産・流通システムは、中小規模産地とは異なるものと予想される。他方、農協がコーディネートして大規模農家が個別に細分化市場に対応する動きもみられるが、この場合にも独自の生産・流通システムが存在していると思われる。大規模産地や個別農家における変革については今後の調査課題としたい。

<参考文献>

- ・青山浩子「外食業者、サプライヤー、産地間の連携事例から - 契約取引において、今産地が求められているもの」『野菜情報』06年12月号、農畜産業振興機構、18～26頁
- ・荒木一視（2005）「青果物卸売市場価格の地域差にかかわる予察的検討」『エリア山口』34号、山口地理学会、13～23頁
- ・荒木一視（2006）「高度経済成長期以降における生鮮野菜産地の盛衰」『地理科学』vol.61、地理科学学会、1～21頁

- ・石田正昭（1995）「農業経営異質化への農協販売事業の対応課題」『農業経営研究』33（2），45～52頁
- ・犬塚昭治・宮崎憲二郎（1988）「都市近郊の主婦労働で中国野菜の全国販売」梶井功監修『営農指導と地域・農業振興』全中，415～439頁
- ・大杉実（1982）「新野菜（中国野菜）の周年栽培について（1）」静岡県農業協同組合中央会『農業技術研究』38巻12号（1982年12月号），26～28頁
- ・大杉実（1983）「新野菜（中国野菜）の周年栽培について（2）」静岡県農業協同組合中央会『農業技術研究』39巻1号（1983年1月号），28～30頁
- ・尾高恵美（2008）「農協生産部会に関する環境変化と再編方向」『農林金融』2008年5月号，30～42頁
- ・小野誠志（1973）『農業経営と販売戦略』明文書房
- ・勝賀瀬質（1974）「野菜の流通近代化と農業協同組合」『農林金融』1974年5月号，2～9頁
- ・香月敏孝（2005a）『野菜作農業の展開過程』農山漁村文化協会
- ・香月敏孝（2005b）「野菜産地の再編過程 - 果菜類を中心に - 」『農林水産政策研究所レビュー』No.15，農林水産政策研究所，3～9頁
- ・慶野征崙（1993）『青果物集出荷機構の組織と役割』
- ・小林茂典他（1999）「輸入野菜流通と卸売市場」『日本の農業』210，農政調査委員会
- ・財団法人外食産業総合調査研究センター（2009）『外食産業統計資料集2009年版』
- ・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
- ・櫻井清一（2008）『農産物産地をめぐる関係性マーケティング分析』農林統計協会
- ・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
- ・佐藤和憲（2007）「産地マーケティングの主体的な新展開」『農業と経済』2007年10月号，5～10頁

- ・鈴木忠和（1983）「卸売市場制度と転換期にある野菜」鈴木忠和編著『野菜経済の大規模化』楽游書房，1～18頁
- ・諏訪敏（1983）「埼玉県におけるきゅうりの大規模産地の実態と問題」鈴木忠和編著『野菜経済の大規模化』楽游書房，127～155頁
- ・戸田博愛（1989）『野菜の経済学』農林統計協会
- ・農林水産省（2008）「卸売市場データ集」
- ・農林水産省・独立行政法人農畜産業振興機構（2009）『平成20年度国産野菜の生産・利用拡大優良事業者表彰式典』資料
- ・フィリップ・コトラー，トーマス・ヘイズ，ポール・ブルーム著（2002）『コトラーのプロフェッショナル・サービス・マーケティング』（白井義男監修，平林祥訳）ピアソン・エデュケーション，Philip Kotler, Thomas Hays and Paul N.Bloom (2002) *Marketing Professional Services*, Second Edition : Learning Network Direct, Inc.
- ・藤島廣二・小林茂典（2008）『業務・加工用野菜—売れる品質・規格と産地事例—』農山漁村文化協会
- ・藤島廣二・山本勝成（1992）『小規模野菜産地のための地域流通システム』富民協会
- ・細川允史（1993）『変貌する青果物卸売市場』筑波書房
- ・細川允史（1999）「卸売市場政策の系譜と課題」日本農業市場学会編集『現代卸売市場論』筑波書房 25～36頁
- ・堀田忠夫（1974）『産地間競争と主産地形成』明文書房
- ・堀田学（2000）『青果物仲卸業者の機能と制度の経済分析』農林統計協会
- ・和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦（2006）『マーケティング戦略〔第3版〕』有斐閣

（おだか めぐみ）