



Title	生産者との提携的關係に基づく青果物流通企業の機能に関する研究
Author(s)	渡辺, 康平
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(農学)
Dissertation Number	甲第13148号
Issue Date	2018-03-22
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k13148
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/71132
Type	doctoral thesis
File Information	Kohei_Watanabe.pdf



生産者との提携的關係に基づく
青果物流通企業の機能に関する研究

北海道大学 大学院農学院
共生基盤学専攻 博士後期課程

渡 辺 康 平

生産者との提携的關係に基づく青果物流通企業の機能に関する研究

北海道大学大学院農学院共生基盤学専攻
共生農業資源経済学講座地域連携経済学分野
渡辺康平

序章 課題と方法

第1節 問題意識と課題の設定

第2節 既存研究の整理

- 1) 農産物市場論
- 2) フードシステム論
- 3) 小括

第3節 分析視角

- 1) 分析視角と課題
- 2) 論文構成

第1章 卸売市場を中心とした国内青果物流通の現状

第1節 国内農業における野菜産地の位置づけと販売の現状

第2節 農協系統流通の先進的取り組みと現状

第3節 卸売市場が担う機能の変遷と課題

第4節 小括

第2章 独占的システムにおける青果物流通の需給調整と片務的取引—仲卸業者の実態に注目して—

第1節 本章の課題

第2節 仲卸業者が直面している課題

- 1) 需給調整リスク—仲卸業者Aを事例に—
- 2) 片務的取引の実態—仲卸業者Fを事例に—

第3節 実需者からみた仲卸業者に期待される役割

- 1) ローカルスーパーマーケットJ
- 2) 大手総合スーパーL

補節 市場外流通を担う商社の流通システム—商社Gを事例に—

第4節 小括

第3章 提携的システムにおける実需者支援と生産者のチャネル管理—有限会社漂流岡山を事例に—

第1節 本章の課題

第2節 岡山県の青果物流通の特質

第3節 実需者ニーズに対応したインショップ事業

- 1) 企業概要とインショップ事業への参入理由

2) インショップ事業の流通規模

3) 実需者への付加的サービスと生産者支援

第4節 サプライチェーンにおける漂流岡山の機能と取引

1) サプライチェーンにおける漂流岡山の機能

2) 生産者との契約内容と価格設定

3) 実需者との受発注の流れと需給調整

第5節 生産者からみた流通機能の評価

1) 取引先生産者の概要

2) メインチャネルとしての取引

3) 経営安定サブチャネルとしての取引

4) 収益向上サブチャネルとしての取引

5) 補助サブチャネルとしての取引

6) マージナルチャネルとしての取引

第6節 小括

第4章 提携的システムにおける流通ルートの構築と商品開発—株式会社クロスエイジを事例に—

第1節 本章の課題

第2節 九州農業の概要

第3節 流通開発事業の取引における特徴

1) 流通開発事業

2) 中間流通を活用した販路の多様化

3) 多様な仕入先と生産者に求める条件

4) 収益状況

第4節 流通開発事業におけるクロスエイジの機能

1) 組織体制

2) 需給調整

第5節 流通開発事業による流通ルートの構築と信頼関係の形成

1) 販路開拓におけるクロスエイジの役割

3) ネギ専作の大規模農業生産法人U農園

4) 閉鎖的なカットネギ市場への参入とシェアの獲得

5) 家族的農業経営体Vファーム

6) コミュニケーションによる信頼の獲得

第6節 流通開発事業による商品開発と仕入先支援

1) 商品化作業による差別化と競争力の付加

2) 家族農業をベースに企業性格を身に着けたW農園

3) 差別化商品の開発と販売戦略

4) 既存の集出荷組織への販売支援

5) 農業参入企業への戦略的支援

第7節 小括

終章 提携的關係に基づいた取引を実現する流通企業の機能と存立条件

第1節 各章の要約

第2節 提携的關係に基づいた取引を実現する流通企業の機能と存立条件

第3節 総合的考察

序章 課題と方法

第1節 問題意識と課題の設定

我が国の青果物市場は、グローバル化の進展と消費者の外出・中食需要の増大に伴って、冷凍野菜などの輸入が増えるなど、厳しい市場環境の下に置かれている。国内のフードシステム全体を見渡すと青果物流通のメインチャネルである卸売市場流通を担ってきた主体は、それぞれ次のような課題に直面している。生産現場では生産者の高齢化や担い手不足によって生産規模は縮小している。卸売市場では、市場数、卸・仲卸業者数の減少に加えて、これらの流通業者の経営は零細である。そして、強いバイイングパワーを持つとされている総合スーパー(GMS)やスーパーマーケット(SM)などの小売業は、コンビニやディスカウントストアなどの躍進も影響し、小売事業の経営は悪化している。

農産物流通に関連した政策として注目できるのは、農業ワーキンググループ(農業WG)の次のような議論である。「農家所得の向上」を第一に掲げる農業WGは、関係者のヒアリングを交えつつ、農産物流通に関しては農協も含めた高付加価値での販売推奨、卸売市場などの中間流通の排除を検討している。しかし、青果物流通の動向の特徴は消費者の需要と生産者の供給方法の多様化であるため、求められているのは流通を担う各主体の経営方針や経営能力などに適った流通システムの構築である。

消費者・実需者ニーズに合致した流通システムについては、フードシステム論の分野を中心に、理論、事例の双方から研究が蓄積されている。一方で、従来の青果物流通研究では、生産者を産地やグループという一つのまとまりで捉えることが多かった。

先述のように農業経営も多様化しており、なかでも注目されているのは、企業性格の強い生産者や農外企業の参入が増加していることである。このような生産者は、規模拡大や経営の効率化による生産規模の拡大を志向しており、農業生産の担い手として期待されている。

企業性格の強い農業経営に取り組む生産者は、マーケットインなどの企業戦略的対応を重視しているため、受託取引がメインの農協や卸売市場といった既存の販路ではなく、独自の販路を構築して収益の確保に取り組んでいる事例が多い。しかし、生産者が販路開拓を含めたチャネル管理を独自で行うことは難しく、実際には中間に流通業者が介在することで流通ルートの構築・維持に取り組んでいる。既存研究では、大規模農業経営や生産者によるネットワーク組織を対象として、生産者が行うチャネル管理についての研究はあるものの、個々の生産者と提携をして販路構築に取り組んでいる流通企業の実態に関する研究はみられない。

生産者の経営目標やニーズを考慮に入れた取引の関係性として注目できるのは提携的システムである。提携的システムでは、「目標の共有を前提に、その内容に多面的な流通成果指標を盛り込む」(木立(2013)¹⁾)関係性を構築して取引が行われる。提携的な関係で行われる取引は従来の流通の課題を克服できると考えられており、生産者の立

¹木立(2013) p252

場に立った流通システムが備えるべき関係性と言える。

そこで本研究では、野菜による企業の農業経営を行う生産者と提携的關係に基づく流通ルートの構築に取り組んでいる流通業者を対象に、その取引構造、機能を明らかにし、流通業者の存立条件を明らかにすることを目的とする。対象事例は、地域に根ざした農産物の流通業者として全国的にも注目されている、有限会社漂流岡山（以下、漂流岡山）と株式会社クロスエイジ（以下、クロスエイジ）である²。

漂流岡山とクロスエイジは青果物流通の担い手の中でも新しい流通企業として注目されており、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部の活動のである地域商社協議会³で先駆者と位置付けられ、類似企業を増やす試みもあった。そして地域商社の事例が6次産業化の延長にある企業や観光やイベント運営を事業とする企業が多い中、青果物を主な商材として農業経営者をビジネスパートナーとする企業は少ない。

第2節 既存研究の整理

1) 農産物市場論

青果物流通に関しては、大きく、農産物市場論とフードシステム論の二つの研究領域から研究がされており、提携的關係による流通取引に関する研究は両方で行われている。

研究は重複する部分があり、生産者、流通業者、実需者（消費者）の取引關係が提携的（互酬的）であることによって、これまでの流通システムの課題である取引の片務性を克服するとされている。しかし、農産物市場論とフードシステム論とでは青果物流通における提携的關係の分析結果や成立要因について異なる部分も見られる。以下では本論文に關係する研究領域として以上の二つを整理する。

本項では、流通論、農産物市場論分野に該当する研究成果として、阿部（2006）、木立（2013）、坂爪（2013）で論述されている従来の流通システム（競争的システムと独占的システム）と提携的システムの要素を整理した表序-1の分析を中心とした整理を試みる。

競争的システムとは山口（1974）や御園（1988）で研究対象とされているように卸売市場内でサプライチェーンがコントロールされていた段階であり、1960年代以降に見られる。次に独占的システムは、1980年代頃から表面化したシステムで、バイイングパワーという形で小売商業資本が主にサプライチェーンをコントロールしている流通システムである。

近年、これらの流通システムと併存している流通システムが提携的システムである。提携的システムとは“關係主体間がその取引の中で目標を共有し達成している状態”が前提条件となることから、経営目標・情報の共有によって成立する。

² 青果物卸売業の概況は表序-2

³ 「地域商社協議会」とは、民間企業主体により構成される「ふるさと名品オブ・ザ・イヤー」実行委員会、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部事務局、農林水産省、経済産業省が共同開催している大規模な研修会である。主に地方自治体職員の参加を対象としている。地域資源を最大限生かした商品の販売やその支援などを行う企業を「地域商社」として、その設立・普及を目指している。2016年7月に1回目が開催され、2017年11月開催で8回目になる。

この提携的關係に基づいた取引の特徴は、流通段階を担う全ての主体がネットワークのように協働關係にあることで、各主体が実際の取引より事前に交渉で価格や数量を調整し合意できる形での取引が行われることである。これにより、片務的な取引や情報の非対称性による不公平な取引は抑制される。

提携的システムの流通成果・目標に書かれている「互酬」については、木立（2009）坂爪（2005）でその成立条件が整理されている。木立は、「①販売品目が品質訴求型であり店頭でも価格競争を派生させにくいこと、②品揃えと長期間供給を実現していること、③まだ成長途上であり、迅速な生産拡大と自社への優先供給を望ませること」であると論理的に明らかにしている。坂爪は、事例分析から「①当該業態、商品が成長期にある、②組織間で情報共有（これは生産者側が（実需者にとって）不可欠な商品を提供している場合に促進される）、③双方の経営資源が相互補完的（これは競争優位を強化する上で不可欠かつ代替困難な経営資源を持っている場合に強化される）」を挙げている。要するに、生産者、流通企業と取引する上で、通常の商品取引以上のメリット（実需者への付加的サービス）があると実需者が認めることによって、關係が互酬的になる。ただし、この互酬的な取引は“持続的な取引に繋がることは多くない”とされている。

2) フードシステム論

フードシステム論では、その主要な分析視角の一つである關係性マーケティング論で以下のように述べられている。まず、櫻井（2008）のレビューから關係性マーケティング論について要点を抽出すると、「アクター間に形成される關係の長期性や継続性」、「關係の相互作用性」、以上二つを「担保する社会的状況や文脈」が論者に共通する点であり、「關係の自発性と拘束性」「關係の空間的構造」が論者で相違する点と整理がされている。

フードシステム論における關係性マーケティング論では、斎藤・櫻井（2003）が畜産のインテグレーションを好例として論述していることから、統合關係、つまり強い拘束關係を築くことを到達点の一つと設定している。斎藤（2000）では、コーディネーターの役割（経営目標・情報の共有、生産者支援）に焦点を当て、流通の垂直的統合とマーケティングの内部化により、効率的で実需者にメリットのあるサプライチェーンが形成されることを明らかにしている。

斎藤（2012）はプライベートブランドと地域ブランドを取り上げて、そのマーケティング戦略（チャンネル管理）に関する分析を進めた上で、ブランド階層とポジショニングを意識した商品開発、コミュニケーションによる情報共有、そしてサプライチェーンでの統合化によっていかにして産地が取引における力を付けるかが論述されている。

簡潔にまとめると、關係性マーケティング論の分野では、流通各主体がパートナーシップ關係を深化させて、効率的かつ持続的で利益配分が公平な流通システムを構築するかについて分析が進められている。

3) 小括

要約すると、流通論では、各主体の独立性を維持した上でネットワーク關係と経営目標の共有を行うことで提携的關係を築けるとしているが、差別化商品・付加的サービス

がコモディティ化するまでの有限での関係となっている。関係性マーケティング論では、単線の垂直的関係が主な対象であり、持続性と効率性を追求した到達点として統合化を置いている。

以上を踏まえて、農産物市場論とフードシステム論それぞれで、共通する点と異なる点を整理する。共通する点は主に流通企業が生産者や実需者に向けて実施・支援する機能であり、①（主体間での）情報・目標の共有によって信頼関係とノウハウが築かれ、②実需者への付加的サービスにより取引で優位にある実需者から必要とされ、③（生産者または流通企業による）チャンネル管理によって対等な取引が行われる。そして、表序-1にあるように、これらは事前の交渉の中で決められる。異なる研究領域にも関わらず共通した見解であるため、これらの機能を有していることが提携的關係での取引に必要な機能であると考えられる。

次に、異なる点は主に到達結果・目標で、④取引の拘束性、⑤持続性である。フードシステム論は拘束性が強い方が効率的であると評価しているが、関係主体が対等であるためには拘束性は弱い方が好ましい。そして、協働関係は持続性が強い方が理想だが、フードシステム論では拘束性の強さが持続性の強さに関係し、農産物市場論では持続的な関係性を築くことは困難としている。そのため弱い拘束性でも持続的な取引が行える関係性を理想的な関係とした上で、以降の事例の關係の質と時間的な質の評価に用いる。

第3節 分析視角

1) 分析視角と課題

以上の既存研究を踏まえて本研究では、取引の効率化と生産者と流通企業の信頼形成に関わる①情報・目標の共有、流通企業と実需者の信頼関係に関わる、②実需者への付加的サービス、各主体の關係性を決める、③チャンネル管理、を事前交渉で行うことが、サプライチェーンが提携的關係に基づいた取引となる上で必要な機能であるとし、④取引の拘束性、⑤持続性が關係性を評価する尺度であるとする。

本論文では、流通企業が実現している取引における提携的關係を上記の五つの視点から分析をする。そのうえで、流通企業が担っている機能を既存の流通システムとの關係から明らかにする。さらに、企業としての存立条件について検討を行う。それによって、野菜流通における提携的關係の成立条件について最後に考察する。

2) 論文構成

第1章では、野菜産地と、青果物流通のメインチャンネルを担ってきた農協、卸売市場の現状について既存研究、統計資料をもとに整理を行う。野菜産地の整理では、国内農業における野菜生産の位置付け及び担い手の動向に注目し、農業生産の担い手として期待できる生産者像を概観する。それを踏まえて、農協が野菜作経営体や産地にどのように関わっており、また、どのような限界があるのか触れる。最後に、卸売市場が直面している課題を統計と既存研究の両面から分析する。

第2章では、青果物流通のメインチャンネルである卸売市場流通の中で重要な役割を果たしている流通業の実態について、2016年に実施した事例への聞き取り調査から解明

する。また、実需者からみた仲卸業者の役割を明らかにするために量販店を対象とした調査も実施した。本章では明らかにした、仲卸業者の機能は続く二つの事例との比較に用いる。

第3章は、岡山県内を主な範囲として企業の野菜経営に地元SMを中心としたインショップ形式での販路を提供している企業、漂流岡山をとりあげる。漂流岡山は、これまで、センター方式で中央卸売市場を経由して全国から野菜を調達していた岡山県内のスーパーに対して、地元野菜を提供することで、企業の野菜経営をはじめ、多様な生産者に販路を提供している。インショップはフードシステム論を中心に豊富な研究事例の報告がされている。インショップや直売所といった地場流通の先行研究事例との違いも念頭に起きつつ、生産者から見た漂流岡山の役割とそれを実現させている機能を明らかにする。

第4章は、福岡県を拠点として、全国に青果物を卸販売しているクロスエイジをとりあげる。クロスエイジは、当初地元の野菜の企業の農業経営体販路開拓を支援するというコンサルタント事業からはじまり、そこでの農産物を実需につなぐという商社機能を有するようになった。そして現在では、企業の農家経営体のみならず、農協の部会や生産者グループ等とも提携しながら、高度な情報支援を核とした販路構築を行っている。取引や実務は一般の商社同様のクロスエイジが、どのような機能によって生産者や集出荷組織から支持されているのかを、機能の運用に着目し、明らかにする。

第3章は2014年、2015年に、第4章は2014年、2017年に実施した聞き取り調査、参与観察という調査手法で研究した。

終章では、提携的關係に基づいた取引を分析視角として2章、3章、4章の事例を再度分析した上で、その存立条件を考察する。

第1章 卸売市場を中心とした国内青果物流通の現状

第1節 国内農業における野菜産地の位置づけと販売の現状

農業構造に関する分析は多くの既存研究や報告書で既に行われている。以下ではこれらの成果から、その中でも国内農業における野菜の位置づけ、生産者の動向を中心に整理する。

営農類型別経営統計（表1-1）より、産出額でみると野菜は畜産に次ぐ額となっており、佐藤憲（2016）で言われているように、国内農業に置いて重要な部門となっている。しかし、農家戸数も含め（表1-2，表1-3）全体としては縮小傾向にあり、佐藤了（2016）でも同様のことが詳述されている。

そのような中、2016年度食料・農業・農村白書では次のような分析がされている。販売農家数は前回より高所得層が増えており、その中でも法人経営体のシェアが拡大している。面積シェアでも法人経営体が増加していることから、法人経営体が農業生産を支える担い手になりつつあることがうかがえる。新規就農者の動向を見ると、全体では稲作が割合としては多いが、年齢階層で区分すると、40歳未満の若年労働者層では青果物の割合が高いと記述されている。佐藤憲（2016）では、業務用野菜ニーズに合致する輸入野菜が増加しているという危機的な点を上げつつ、その一方で大規模な野菜生産を行う企業的な経営体の出現について言及している。確実なことは言えないが、以上の動向から、農産物生産の担い手として企業的な生産者がその存在感を増しているものと考えられる。

次に出荷動向を概観する。宮入（2016）より、野菜作農家にとって農協共販の位置付けは大きくなっており、チャンネル管理を自発的に行う生産者にとっても販路の一つに含まれるケースがあり、多くの生産者にとって農協は今なお重要な販路である。しかし、農業センサスから生産者の販路は、家族より組織、個別経営より法人になると農協以外の販路を選択する（表1-4）傾向がある。

その中で産地に求められていることは同じく宮入（2016）より、産地機能の高度化として、従来は卸売市場が担っていた小分け・包装などの業務を産地が担うことである。

第2節 農協系統流通の先進的取り組みと現状

本節では、農協の現状を統計の視点から整理する。

最初に農協の販売事業の統計について見ていく。「農業協同組合及び同連合会一斉調査」によると、図1-1のように販売事業の系統利用率は全盛期に比べれば低下傾向にあるものの、2012年以降増加している。

図1-2は品目別に取り扱い金額の推移を図にしたものである。これによれば、米が低下傾向にあり、麦・果実が低い水準で大きな変化がなく推移し、野菜が相対的に高い水準で推移、畜産が近年増加傾向にある。米の農協取り扱い額減少は近年の米価下落に原因の一端があると考えられる。また、野菜が農協にとっても収益の高い品目に位置づけられていることが分かる。

次に図1-3では野菜のみに限定して抽出し、かつ販売手数料の推移を盛り込んでいく。野菜の系統利用率は若干低下し、取扱高は変動幅が少ない一方で手数料収入は増加

傾向にある。このことから、手数料率が増加していることが考えられる。

尾高（2012）や坂（2014）といった加工・業務用販路の構築や八木他（2016）のように青果物による経営再編、産地再編の旗振り役として活躍する農協の事例は散見される。しかし、松岡（2013）は「改革の足取りは鈍い」⁴と評しており、企業的農業経営に対応できるような企業性格を備えた農協は、総体としてはまだ多くないのが現状である。

第3節 卸売市場が担う機能の変遷と現状

本節では、卸売市場の限界性と期待される役割について、統計や既存研究の成果に基づいて検討する。

広域流通が形成されたと目される集散市場体系論から順に、当時の問題の所在とそれに対して提唱されている理論を中心にレビューを試みる。

当時の卸売市場流通の構造をモデル化し集散市場体系論を最初に提唱したのは山口（1974）である。そこでの時事的な問題意識は、1965年頃に起きた野菜の価格高騰問題であり、山口（1974）では生産者価格が安く消費者の小売価格が高いという野菜の価格問題を集散市場体系に求めている。集散市場体系を簡単に整理すると、東京都中央卸売市場といった都市部の中央卸売市場の集荷力の拡大と野菜産地の遠隔産地化、専作・大型化に伴って、都市部への出荷の一極集中と地方卸売市場への転送が行われるという体系である。

その中で問題となっているのは①物流の問題、②価格形成の問題に大別できる。物流の問題とは、産地から都市部の中央卸売市場、都市部の中央卸売市場から地方卸売市場へという転送の常態化と、野菜、特に高単価の野菜産地が都市部から遠い地域へと動くことで、サプライチェーン全体での流通コストの増大、環境への負荷などの問題が起きる。価格形成の問題では、セリの閉鎖性・入荷量の多い都市部中央卸売市場のプライスリーダー化によって、卸売市場が収益を上げ、生産者は安く、消費者は高くなる構造だと指摘されている。これは、卸売市場に参画し、買参権を有している荷受資本の集荷力が強く、野菜を全国に配分する権利を実質的に持っていたため、荷受資本が強くパワーを持ち、生産者と小売のパワーが弱いと考えられる。

この状況に対して山口（1979）で提唱していることは、自力集荷量の拡大が経営を安定化させるとして、地方内での流通を強化すべきとしている。同様の問題意識と解決策は御園（1988）でも述べられており、そこでは今後の流通・市場のあるべき方向として、大型広域流通かつ地方分散化をはかることとして分散近郊市場体系が提唱されている。

地域流通拡充強化のために必要なこととして御園（1988）は、①地域内産地と地域内卸売市場の緊密な結びつき、②地方版の集散市場にしないことを指摘している。しかし、具体策としては「結合」という言葉が多用されているように曖昧である。

梅木（1988）は、当時の食料自給率が低く飽食で農産物が過剰という時事的背景を前提にして、①輸入の自由化といった国際関係の中での国内の農産物流通、②「より安全でより安い食料」という消費者ニーズと食料自給率水準を引き上げる消費行動の誘因などを問題意識としている。ここでは、農産物の過剰問題、需給調整が困難になった原因を

⁴ 松岡公明（2013）p19

産地の大型化と専作化に求めているとあり、需給状況に合わせて作付け調整を行うように誘導することがより困難になると指摘している。また、農産物流通の情報化と産直の台頭についても触れられている。

情報化については、細川（1993）で更なる分析が行われている。1980年代に進展したPOSシステムやEOSシステムといった情報システムの進展を背景に卸売市場流通が分析されている。これらの情報システムの導入によって、予約取引や前日情報せりなどの新しい取引形態が出現し、商物分離が進んだことを明らかにしている。それによって、集散市場体系の問題のうち物流に関する問題はほぼ解消されたと考えることができる。また、同時に指摘していることは、中央卸売市場の普及、地方都市の人口増加、そして重要な点として大口需要者、つまり小売の大型化を指摘している。これによって、従来荷受資本がサプライチェーンの中で大きな力を持っていた状況から一部の小売商業資本がより大きな力を持つ方向へと変わっていると指摘している。

そして、坂爪（1999）では、1980年代中頃以降の、大規模小売商業資本が主導または主因となって進んだ青果物流通の構造・実態について事例分析に基づいて以下のことを明らかにしている。ここでは、「大規模小売企業と産地との直接取引においては、排除した卸売市場の果たしている機能の多くが産地に転嫁されている」⁵ことと「スーパーによる仲卸業者への負担の転嫁は、あらゆる面に渡って徹底的に行われている」⁶ことを明らかにしている。

細川（2001）では、卸売業者がSMなどの大口需要者に対応するために卸売業者と仲卸業者の垣根が希薄化していると指摘している。ここでは、事前に産地・出荷者と交渉ができる卸売業者が優位であるため、仲卸業者は卸売業者に従属化していると述べている。一方で、産地周りができる仲卸業者は逆に卸売業者より優位に立って産地と大口需要者の双方と直接商談ができるとしている。何れにしても卸売市場がかつて持っていた公平取引の機能が形骸化し、卸売業者の商社化と有力な仲卸業者の卸売機能を伴う独自化が進むと結論づけている。

細川（2005）では卸売市場について七つの課題を上げている。それぞれ、①広域流通機能卸売市場と従来卸売市場の性格分けと相互連携のあり方の検討、②委託手数料自由化に伴う諸問題の検討、③地方卸売市場の撤退や中央卸売市場の地方卸売市場化の中で中央卸売市場と地方卸売市場の違いは何か、④民営化が考えられる中で卸売市場の公共性と合理性のバランスの検討、⑤SMなどの大口需要者が優越的地位にある中で仲卸業者や卸売業者の経営を圧迫する片務的取引への対応策をどうするか、⑥仲卸業者と卸売業者の垣根問題、⑦地域農漁業の販売拠点としての卸売市場をどう確保するか、の七つが課題として述べられている。

既存研究から困難に直面している卸売市場が、現在どのような状況に置かれているのか、統計から分析する。

図1-4のように卸売市場の数は、中央卸売市場、地方卸売市場の両方とも毎年漸減している。図1-5より中央卸売市場の総取扱金額は減少傾向、青果物は漸減している

⁵ 坂爪（1999）p103

⁶ 坂爪（1999）p178

が、図 1-6 の一市場当たりの取扱額で見ると、特に青果物に関しては 2000 年以降多少の変動がありつつも、全体としては大きな変動はない。このことから、中央卸売市場の全体での取扱額の減少は、市場数減少の影響が大きいと言える。

表 1-5 を見ると青果物の卸売市場経由率は緩やかに低下している。対して中央卸売市場における経由率の変化は大きくないが非常に低い水準である。表 1-6 より青果物のせり取引率は大きく減少しており、2012 年では 12.6%にまで下がっている。表 1-7 で明らかなように委託集荷も減少傾向にあるが半数は下回っていない。

図 1-7 では青果部門の卸売業者数の推移を示している。市場数、業者数共に減少しているが 1 市場当たりの業者数はこれらと比べると大きな変化はない。表 1-8 より卸売業者の出荷先は仲卸業者が半数以上である。図 1-8 では、仲卸業者数は卸売業者の場合と同様に減少傾向にある。しかし、1 市場当たりの仲卸業者数は 2006 年以前と以降で変化のペースが大きく変わって緩やかになっている。図 1-9 より取扱金額は変動があるものの減少傾向を示している。内訳を見て行くと、図 1-10 からは、農協以外は減少傾向にあり商社のみ増えているが、変化量は僅かである。

図 1-11 より仲卸業者の取扱金額は 1 ～ 5 億円の規模の業者数が一番多く、次に 10 ～ 20 億円が多い。表 1-9 によると仲卸業者の前後では、仕入先としては卸売業者がほとんどであり、出荷先は S M などの大規模小売店が過半数となっている。

表 1-10 では、卸売業者の営業利益は非常に零細であることが分かる。表 1-11 では加工品等に比べて青果物・水産物の売上高は非常に高くなっているが、利益率が非常に低くなっている。表 1-12 より仲卸業者は売上高が僅かずつだが増大しているものの非常に利益率が低いことが分かる。

第 4 節 小括

本章では、野菜産地の動向、農協の取り組み、卸売市場が抱える現代的な問題について整理した。

全体的に縮小している国内農業の中で野菜は重要なウェイト（表）を占めており、また、販売の点からみると、他作物よりも多様な販路の開拓が行われている（表）。そして、法人化や組織経営を行う経営体が農業全体で存在感を増しており、家族的経営と比較して多くの生産者が多様な販路を利用している。

農協の販売事業の中でも野菜の重要性が増しており（表）、生産者の出荷先としても依然としてメインチャネルである。事例の研究中では、需要側の変化や産地の要望に応じて経営努力を行う農協は出てきているが、総体としては少ないと受け取られている。そして、先駆的な農協の事例では、新しい販売の取組を行う時はその取組のための部会を設置することで生産者と相対している。このことから、個別の企業的な生産者へは十分に対応できていないことが考えられる。

卸売市場に参画する流通業者は、産地と消費地の変遷によって変化しており、それに応じて流通業者が抱える問題も変化していることが既存研究から分かった。その中でも、価格形成機能や配分する数量を決める分荷機能が実需者に移転しており、卸・仲卸業者の経営的存立基盤が脆弱になっている。その中でも特に問題とされているのが、卸・仲卸業者と実需者の取引が片務的な関係で行われていることである。

これらを踏まえて卸売市場流通の現状を見ると、市場数や業者数、取扱高といった、規模と経済のどちらも減少している。それでも、メインチャネルは農協や卸売市場といった従来の青果物流通であり、卸売市場 1 市場当たりの仲卸業者数の減少が鈍化していることから、仲卸業者には必要とされる機能があると考えられる。

第2章 独占的システムにおける青果物流通の需給調整と片務的取引

—仲卸業者の実態に注目して—

第1節 本章の課題

第1章では、卸・仲卸業者は、スーパーマーケットの大規模化や価格競争の激化に伴い、片務的取引が強いられていることが明らかになった。その一方で、仲卸業者数を見ると、近年では減少具合は弱まっている。

そこで本章では仲卸業者への聞き取り調査を元に、仲卸業者の現在的な機能と課題を明らかにする。加えて、量販店2社への聞き取り調査から、実需者から見た仲卸業者の意義を分析する。

対象事例は、卸売市場に参画している仲卸業者2社、総合スーパー（GMS）1社、ローカルスーパーマーケット（以降ローカルSM）1社、補足として市場外流通を行なっている仲卸業者1社である（表2-1）。結論を先取りすると、仲卸業者Aは主に需給調整リスクを一手に引き受けなければならない困難に直面しており、仲卸業者Fは片務的取引関係に危機意識を持っている。

第2節 仲卸業者が直面している課題の検証

1) 需給調整リスクを抱えている仲卸業者A

本節で対象とする仲卸業者Aは、神奈川県のカ崎市中央卸売市場⁷に参画している仲卸業者である。取り扱い品目は、ブロッコリーといった単価の高い野菜の取り扱いが増えている。

主な仕入先は、カ崎市中央卸売市場に参画しているため、東一カ崎中央青果（カ崎市中央卸売市場の卸売会社）となる。基本的にはこの卸売市場に出荷された商品を販売先からの発注等に合わせて振り分けている。入って来る産地は北海道、福島、山形が多く、特に北海道からは様々な青果物が満遍なく入って来る。

産地とは、関係性の深いところもあるが、仲卸業者である以上は基本的に卸売市場に入ってくる青果物商品を実需者に卸すことが業務である。

取引における基本的な姿勢は、実需者との取引を持続させるために、その取引が赤字になる取引だとしても受けた発注に確実に応えることを優先している。

（1）仕入先の概要と仕入れ段階における課題

集荷に置ける一番の問題は、日々の卸売市場に入ってくる青果物商品の確定した数量が事前に分からないことである。産地とは常に情報交換を行っており、その中で翌日の概算の出荷数量は報告を受けているが、この時点ではあくまでも概算である。中には、産地とは伝票上で取引が確定しているにも関わらず、その商品が事前情報や伝票の通りに納品されないケースもある。代表的な例をあげると、産地が雨天などの悪天候で収穫がない時には事前の情報とは関係なく量が少なくなることが、頻繁ではないが、現在で

⁷ 概要は表2-1、表2-2を参照

も起きている。

次に卸売市場と産地との価格交渉の現状を述べる。近年の傾向として、卸売市場・仲卸業者への納品価格に対して産地（主に農協）が下限を指示することがあり、取引価格が安い場合には産地から値決めのやり直しが要求されることも少なくない。

このように、産地から出荷される商品情報の伝達が非常に遅く、また産地段階でも不確定な場合が多いため、仲卸業者の対応としては常に予想と事前の対応が求められる。取引数量を予想して事前に価格を考え、不足する場合は保険としての在庫や他の仲卸業者等との連携を模索し、予想と違って多い時には価格を下げて売り切るなどの対応を取っている。

（２）販売先の概要と課題

仲卸業者Aの主な販売先は関東圏のローカルSMB、ローカルSMC・ドラッグストアDの3社で、この3社で仲卸業者Aの売上の90%程を構成している。残りの10%は流動的な販路となっている。本項ではこの3社について見ていく。

i. ローカルSMB

ローカルSMBは関東で約150店舗を展開している量販店で、比較的規模が大きいローカルスーパーである。

仲卸業者Aとの取引は2009年からであり、現在最も取引の多い実需者である。最初は川崎市中央卸売市場に参画していたAと同じ企業グループに属する会社の仲卸業者がローカルSMBと取引していた。この仲卸業者は埼玉が拠点だったローカルSMBが東京に出店する際に利用した業者である。この仲卸業者が2010年に閉業し、同じグループ会社である仲卸業者AがそのままローカルSMBとの取引を引き継いだことから始まっている。取引当初は試験的な取引だったが、現在はローカルSMBからの商品等に関する要望を受けて応える密な関係へと発展している。

仲卸業者AのローカルSMBへの供給状況は、店舗数では全店舗に納品しており、金額ではBが取り扱う青果物全体仕入予算額の5～6%を占めている。主に納品している商品は、ブロッコリー、アスパラ、白菜、人参、椎茸、マッシュルーム、梅、筍である。補足としてBの流通業者の利用の仕方を見ると、Bは品目ごとに取引先を大まかに区別しており、絶対ではないが、通年して扱いたい品目は産地リレーを組んで通年安定供給ができる特定の流通業者を利用している。

Bからの発注量は日々変わるため、仲卸業者Aの担当者は日々予想しながら事前対策に努めている。また、特売時は通常取引（レギュラー）のおよそ5倍の量の発注がある。

Bとの価格交渉の流れは、特売、レギュラー、季節商品で異なる。特売商品の場合は、1～2週間前に相対で大まかな価格と量が決まる。レギュラーでは、基本的にはチラシに合わせて週間単位の相対で値決めする。そして週ごとに決めた価格を基準に、その日の納品数量、発注数量等を元に実際の納品価格を決めている。その際、Bの店頭小売価格よりも高い納品価格は当然付けられないため、仲卸業者にとって取引が赤字になる場合もある。季節商品は、価格交渉はレギュラーと同じだが、変動が多いため、リスクが高い点が特徴である。

次に受発注・納品の一連の流れを見る。ここで仲卸業者の負担となっていることは、先述したように数量の調整である。図2-1を参考に実際の業務に沿って説明する。①取引の最初は、翌々日納品分の注文を夕方に各店舗から受けることから始まる。センター納品の商品は発注を受けた翌日夜までにセンターに納品するため、注文を受けた翌日に卸売市場に入荷する商品が対象になる。②近郊産地から当日着の商品が発送されて卸売市場に届く時間は16時頃になる。③この時点から卸売会社が各仲卸業者等に分荷する。この分荷作業は17時頃まで掛かるため、仲卸業者が仕入れる数量が確定するのは17時以降になる。この時間まで仲卸業者は、当日入荷分から実需者に納品できる数量・産地名などが分からず、仕分け内容や価格が決められないことになってしまう。そして、④実際の仕分け作業の夕方から夜までに行わなければならない。

仲卸業者としては実需者の都合を優先し、取引を円滑に進めなければならない。したがってこの問題への対応としては、当日の入荷に依存するのではなく、先に在庫や他の仕入先から見込み数量を手配して備えている。価格は、販売先に納品する週の相場（価格）を予想して価格交渉を行っている。また、事前取引先から要望があったものの通常卸売市場に入ってこないような商品についてはAが自ら探している。

物流は、センターまで運ぶのは仲卸業者Aが普段から利用している物流会社で、送料は仲卸業者Aが負担している。センターから各店舗に振り分けるピッキングはBがやるため、その経費はBが負担している。

情報の共有状況についてはBの販売戦略には共有している。フェア実施の連絡は基本的にフェア開催の約1週間前と直近だが、父の日なら枝豆、正月ならこの食材と事前に予想できるため、大きな問題ではない。

ii. ローカルSMC

都内の駅前に店舗を構えているSMで約30店舗展開している。そのうち、Aがレギュラーで納品しているのが約15店舗、準レギュラーが残りの約15店舗となっている。ここでいう準レギュラーとは仲卸業者Aが全店舗供給している品目のみが供給される店舗である。

取引の経緯は、コンサルタント会社からの依頼で始まり、2016年時点で約30年になる。

主な取り扱い品目は青果物全般で、レギュラー店舗へはキャベツ、キュウリ、トマトなどの取り扱いが多い。Cの青果物取り扱い額の20～25%を仲卸業者Aが担っている。

受発注・納品の流れ（図2-2）は、16時30分に翌日納品分の発注⁸が来る。発注を受けてからでは数量を振り分ける時間がないため、センター納品のために仕分け・配送する日に卸売市場に入ってきた商品を頼りにするよりも、受けた発注を元に在庫や親交のある仲卸業者等を伝って商品を集めるのが一般的である。

価格交渉の流れは日々、バイヤーと交渉してその都度決めている。

商品は全店分をセンター納品している。商品は通常納品日の午前7時までに店舗に納

⁸全店に供給する商品は本部から発注、レギュラー店舗に個別で供給する商品は各店舗のマネージャーから発注が来るようになっている。

品しなければならず、そのためには午前4時にはセンターに向けて出荷する必要がある。センター納品だが、ピッキングは仲卸業者Aが行っており、仕分けしてから納品している。

iii. ドラッグストアD

ドラッグストアDはドラッグストアが主な業態であり、全国展開で約450店舗ある。仲卸業者Aが納品しているのは関東（東京・神奈川）の約100店舗である。

取引の経緯は、2010年頃に開始され、Dが客引きのために青果物を扱いたいと考えたことから商談が来て始まった。Dは青果物を取り扱う上でのノウハウや設備がないため、納品からレジスターでの会計の仕組みまで仲卸業者Dがアドバイスするところから始まった。主な取り扱い品目は、一般的な量販店であれば通年通して扱う青果物全般である。

価格交渉の流れは、Dが一般的な量販店と違い日々の値決めには対応できないため、週間値決めを徹底している。仲卸業者Aが相場の平均を予想し、それに経費を加えた納品価格をDに提示している。この時、店舗での販売価格（消費者が買ってくれる価格）まで考えて仲卸業者Aが価格を提案している。そして、通年通して収支が合うように調整している。

受発注・納品の流れを見ていく。注文そのものは毎日来る。先述のBやCは電子取引のため各店舗からの発注分が事前に集計された状態でAに届くようになっており、Dの場合もこの点では同様である。商品はDのセンターに納品しており、そのためピッキングはDが行っている。

2) 仲卸業者Fからみる片務的取引の実態

(1) 仲卸業者Fの概要

仲卸業者Fは京都市中央卸売市場⁹に参画している仲卸業者である。1882年創業と歴史が長く、売上高が約66億円と高い実績を誇っている。

主な取り扱い品目は、トマト、ミニトマト、きゅうり、なす、キャベツ、レタス、玉ねぎ、などと多岐に渡っている。

主な仕入先は、京都市中央卸売市場（表）の卸売会社である京都青果合同㈱（京果）と、宇治市にある地方卸売市場である京都府南部総合地方卸売市場の卸売会社である京印京都南部青果㈱となっており、この2社で約80%を占める。京果に出荷する産地は、北海道から沖縄まで全国に渡る。仲卸業者が生産者から直接仕入れることは、運賃や安定的な数量確保の関係で難しい。

(2) 仕入先の概要と仕入れ段階における課題

上記の主な取り扱い品目は通年で手配しており、これらの品目を含めた売上上位11品目で全売上高の約70%を占める。一方で、いもなどの土物類や菌茸類は比較的取り

⁹ 概要は表2-4、表2-5を参照

扱いが少ない。理由は、これらの商品は長期保管が可能で、工業製品に近い計画的な生産ができるため、実需者が産地より直接仕入れる事が比較的容易だからである。仕入先産地は、リスク分散のために絞ることができないため、産地との契約は取り組んではいるが、割合として多くはできない。産地との契約は口約束程度のものが多く、産地側から実際の納品の段階でキャンセルされるなど、事前に取り決めた契約内容が遵守されないことも多々ある。

京都市中央卸売市場のセリ取引率は 10%程度で、セリで決まった価格は相対取引に影響を与えている。仲卸業者Fの営業利益は約 1 %と非常に低く、量を多く扱うことで収益をあげている

京果への支払いは、6 営業日後に仲卸業者Fが仲卸組合を通じて行っている。一方で、主な販売先である量販店からの回収は月 1 回～3 回程度である。このように、卸売会社への支払いと販売先からの回収サイトに大きな日数差があるため、仲卸業者は資金力が必要となる。卸売会社から仲卸会社には 1 %のリベート（完納奨励金）があり、仲卸業者の収益面を支えている。

（3）販売先の概要と課題

主要な取引先は、GMS、ローカルSM、百貨店、生活協同組合などの量販店を中心に、流通業者、外食・中食企業と多様である。その中で、主な販売先となっているのは、関西の生協宅配、関西の生協店舗、GMSと関西のSMである。それぞれの販路の割合は多くても 30%以下になるようにしており、センター機能を持っている量販店と主に取引している。

販路ごとの特徴は以下のようになっている。

i. 生協宅配

生協の宅配事業向けの取引は、カタログ掲載の関係で2ヶ月前に品目、価格が概ね決まり、組合員へのカタログ配布の3週間前に確定する。取引価格は、生協の担当者との商談で、前年のデータを参考に決める事が多い。カタログ掲載の関係上、商談の時期が早いこともあり、その年の各産地の状況や全国の相場・市況は考慮されない場合が多い。その結果、組合員がカタログを見て生協に注文するときには、取引価格と市況とが乖離している事が多く、そのことによるリスクは仲卸業者が引き受けている。

商品は、仲卸業者Fの系列会社でピッキングして各生協の加工場に納品し、そこで包装加工されて組合員へ届けられる。生協からの予定発注数は納品する約1週間前に教えられるが、これはあくまで計画であり、実際の注文は納品日の数日前にしか確定しない。その為、計画数量より多めに仕入れている。

この取引には、仲卸業者が負担させられている費用がある。一つはカタログ掲載料で、紙面の大きさで異なり、無料の場合もあるが、平均すると一つの商品につき3万円程度請求される。二つ目はリベートで、生協によっても違うが売上の2%程度請求されることがある。

生協は以前から産直取引を積極的に行なっているが、産直と言っても産地と生協との間に、仲卸業者などが入っている事が多い。その理由は、価格と数量の調整のためであ

る。

ii. 量販店

量販店との取引は、各社それほど大きな違いがないため区別せずに記述する。

受発注の流れは、概ね納品前日の 15 時から 20 時頃にかけて発注があり、店舗の場合は翌朝の開店までに納品、センターの場合は指定された時間に納品という流れである。WEB を使って受発注を行うところが多く、このWEB システムを使って仲卸業者は、出荷された産地や価格、数量などの情報を伝達している。そして、この仲卸業者などの仕入先が入力した情報を元に、量販店側では仕入の管理をしている。このシステムの使用料が納品する側である流通業者に発生する事も多く、ほとんどの取引先で仲卸業者側が何らかのシステムに関する費用を負担している。

量販店との取引においては、販売側の方の立場が強く、仲卸業者側の立場が弱い場合が多い。その為、特売などの時には、主に価格面で仲卸側が何らかの負担をしている事も多々ある。

第3節 実需者からみた仲卸業者に期待される役割

1) ローカルスーパーマーケット J

(1) 概要

ローカルSMJは和歌山市に本社を構えるSMである。店舗は和歌山、大阪、奈良、兵庫、三重、岐阜、愛知、静岡と近畿から東海にかけて展開しており、ローカルSMの中では非常に広域かつ精力的に展開している。

物流は配送効率を重視してドミナントを選択している。具体的には、物流センターが和歌山、大阪、三重、愛知にあり、それぞれの範囲を担当している。しかし、青果物に関しては全て関連会社の株式会社Kが運営する物流センターが扱っている。基本的には店舗数は拡大を目標としており、その理由は、各地に設置した物流センターの稼働率を高めるためである。商品は全て物流センターを経由するようにしており、各店舗が独自のルートで仕入れることはない。

バイヤーはローカルSMJの各店舗の事情と仲卸業者や卸売会社の要望と双方を鑑みて交渉を進めることが基本の姿勢である。値決めは、基本的にJの利幅を調整することで消費者が購入できる売価に合わせている。利幅を多く取れるもので取って、取れないものは損して売るものもある。価格は各店舗で決めるものもあるが、相場から離れすぎないような指導を本部は行なっている。

取引先（仕入先）は、地区でも違うが、全部で100社程と取引実績がある。その内、常時取引を行なっているのは5～60社である。卸売会社との直接取引の場合、卸売会社への支払いは一週間締と卸売会社の立場に沿った支払いサイトの二つのパターンがある。仲卸業者には、要望に応じることもあるが、原則月末締にしている。要望の部分は、昔から取引のある仲卸業者は当時の支払いサイトに合わせている。新規のところは原則月末締の月一回払いである。

本節では、ローカルSMJのバイヤーと卸売会社、仲卸業者の商談の様子を元にバイヤーの視点からの取引状況を主に記述する。ローカルSMJは週に一度バイヤーが集中的に商談を行う日を設けており、ここで週の予想単価を決め、フェアなどの情報共有を行う。ここでは仲卸業者が「商品名、規格、ロット、産地、量、価格」の一覧表を用意しており、それを元に商談を進める流れが基本のようである。

ローカルSMJが実施するフェアは初秋に北海道、晩秋と春に鹿児島、夏に長崎、野菜限定で長野、が定番となっている。

（２）果物取引の交渉

交渉の流れでは、最初にローカルSMJのバイヤーが卸売市場内の予想収量を確認する。昨年度のデータは念頭に入れるが参考にはしていない。価格交渉では、ローカルSMJが1割以上の利益率を取れるように仲卸業者が調整した価格を提示している。果樹の仲卸業者の所感として、価格変動はあるが年間通したら価格は変わらないと認識している。その理由として、量販店の店頭小売価格は大きく変動せずに決まっているようなものであり、そこに集約される印象を持っているためである。産地との関係では、仲卸業者や卸売会社を経由して産地の農協までは産地を追跡できる。

また、チラシで決めた価格の商品はその価格に必ず合わせなければいけないため、仲卸業者も合わせている。値決めでは、バイヤーが高いか適当かをその場で判断し、高い場合には仲卸業者が値下げに応じている。加えて、商談では価格・量だけでなく仕入れ方法、荷姿についても、価格・量の要望実現と双方の事情に合わせて交渉される。例として、箱か袋か、仲卸業者の段階でピッキングするかしないか、JANコードを仲卸業者が貼り付けてから納品するかどうか、といった内容である。

（３）野菜取引の交渉①-卸売会社の場合-

ローカルSMJの特徴の一つは、少しでも安く仕入れるための営業努力として、仲卸業者ではなく、卸売会社と直接取引できるように資本の系列関係を取り結ぶ形で統合していることである。この卸売会社は取扱商品の約80%をローカルSMJに出荷しているが、ローカルSMJの全体の仕入れ先の中で、この卸売会社の取扱割合は10%程度である。

野菜の価格は週間値決めにしており、取引先は仲卸業者と卸売会社の二つのパターンが中心である。ここでは、卸売会社との商談から明らかになった内容を記述する。

卸売会社の中では、品目ごとに担当者を設けており、担当品目について、果樹と同様に品目・産地・価格などが記載された一覧表を元に商談する。

商談の中でバイヤーは、各品目の各産地の情報を卸売会社の担当者に確認している。調査を行なった時期は高騰している野菜や端境の野菜が多いこともあり、産地リレーをどのように組むかが重要な検討事項になっている。産地リレーの順番は、過去の実績を念頭に考えており、バイヤーから仕入れ先の産地の案を出すケースも少なくない。産地の選択基準としては、量の確保が最優先となっており、複数の産地を組み合わせるのではなく、特定の産地から一括して量を確保することを重視している。

価格交渉では、卸売会社が最初に提示した価格を基準に、バイヤーが安い価格、卸売

会社が最初の提示価格より少し安くバイヤーが要望する価格より高い価格，という形で相互に価格を提示する中で価格が決められている。その最中では，必要に応じて産地に電話で確認しつつ進められる場合もある。いずれにしても，バイヤーが値下げを求めれば，多から少なかれ，必ず取引価格が下がっており，下がらなかった商品はこの会議ではなかった。一方で，バイヤーが値下げを求めなかった商品が相当数ある。

商談の中で最初に必ず共有する情報の一つはフェアやチラシの有無である。フェアでは特定産地から大規模な量を確保することが優先される。チラシで公開した小売価格は変更ができないため，事前にチラシの価格を念頭に入れた調整が優先して行われる。ローカルSMJの場合，チラシは配布する週の一週間前に大まかな内容が決まる。このチラシの価格になるように，仕入れ価格を値下げすることもある。

平均利益率は，ローカルSMJが約20%，卸売会社が約5%となっている。卸売会社の見解としては，手数料などを含めると5%を下回ると経営が成り立たない。

産地との関係は以下のようになっている。バイヤーや卸売会社の見解では，2013年頃から産地の影響力が強くなり，産地が卸売会社や仲卸業者の出荷価格を指値で決める例が出てきたという。また，多くはないが差し戻し（卸売会社の値決めのやり直し）を要求する産地もある。加えて卸売会社と産地との関係では，産地から発注以上の数量や発注していない商品が納品されることも多くある。そのような過剰分は，今後も産地から継続して商品を出荷してもらえ関係性を維持するために卸売会社が自主的に捌いている。

産地との契約取引は全体の30%くらいで，一度契約したら価格の変更はない。その代わり，量が少ない時期でも契約した量は必ず産地に出荷させている。小売店の視点から見ると産直はリスクが大きいため，卸売会社などの帳合を1クッション置くようにしている。産地での協議会や重要な産地視察には，卸売会社の担当者とバイヤーが一緒に行っており，協働関係が成り立っているといえる。

（4）野菜取引の交渉②-仲卸業者の場合-

仲卸業者との商談は，卸売会社との商談と大きな違いはないため，ローカルSMJと取引している大阪の仲卸業者の取引状況や所感のみを整理する。

この仲卸業者では，売り上げは伸びているが，利益率が上がらない点が経営の課題となっている。商品の扱いは，現在，葉物は全て買取りだがそれ以外は委託となっている。委託が多い理由の一つに農協経済連は手数料の関係で買取りより委託を好んでいる点を上げていた。

仲卸業者から産地への要望は，仲卸業者Aと同様のもので価格と規格を産地から早く教えて欲しい点を上げている。産地のコミュニケーションの代表的な例は，産地の部会を中心に産地会議というものが毎年行われており，それに参加している。卸売会社や仲卸業者は，基本的に必ず出席しており，出席しないと今後取引できない場合もある。特に重要な産地が相手の場合は取引先のバイヤーも出席している。

取引における相対の割合は70%から80%である。相対が増えた理由の一つは，毎朝のセリの時間よりも前に量販店に納品する必要があるため，少しでも早く取引内容を決めるために相対を重視している。

2) 大手総合スーパーM

(1) 調査方法

大手総合スーパーLについて、流通コンサルタント業を営むL社からその流通構造を聞き取り、明らかにする。

(2) 総合スーパーMの青果物調達構造

GMSMにはトレーサビリティシステムで提供できる全てのサービスを提供している。在庫管理といったトレーサビリティ商品の販売責任はすべてGMSMである。

GMSM用のトレーサビリティシステムに登録している生産者は約 6100 件で、そのうち、主要になっているのは約 2000 件である。GMSMの青果物の売り上げは全店合計で約 800 億であり、その中でトレーサビリティ商品の売上は 2015 年度の実績で約 130 億円である。

トレーサビリティ商品の流通の仕組みは通常の子会社と同じで、仲卸業者（主にGMSMの子会社である仲卸業者N）を経由した流通である。つまり、トレーサビリティ商品に関しては仲卸業者Nが各産地の集出荷業者から直接仕入れている。

仲卸業者Nについて補足する。GMSMの青果物全体に占める仲卸業者Nの納品数量は 20～30%である。仲卸業者Nは買参権を持っていないが、トレーサビリティ商品として出荷される商品については基本的に全量を仲卸業者Nが取りまとめている。しかし、GMSMしか売り先がないため、市場に参画している通常の子会社の方が有利という見方もある。何れにしても、系列資本の子会社に仲卸業務を付与したとしても、各店舗の日々の需給調整を行う上では、エリアや店舗が近隣の仲卸業者と取引を行う方が利便性は高い。価格はシーズン値決めを前提にしつつも、市場相場に連動して変更されることが主流になりつつある。

トレーサビリティ商品の取引は、シーズンに入る 1 ヶ月前から価格交渉が始まる。基本的に産地の集出荷業者がGMSMに営業をかけた際の希望価格（例年の価格とその年の予想相場を考慮に決められる）を元に協議で交渉は進む。価格や量などで各主体の合意が得られない場合には取引が見送られるケースも少なからずある。最初の交渉から 1 週間以内に商談で荷姿も含めて取引の概要が決まる。この時点で、仲卸業者Nが商品の扱いを、Lが仲卸業者Nや産地の集出荷業者から情報を収集し、トレーサビリティシステムでその情報を扱うことになる。商品規格の決定をするのはGMSMで、Lが作成したパッケージで実際にピッキングするのは各取引先の集出荷業者（もしくは生産者）である。

このGMSMの商品の仕入れにおける基本的な動向から、青果物流通の課題は需給調整をどのように行うか、どのようにリスクを分散するかということだと考えられる。GMSMの子会社の仲卸業者は、GMSMへの納品が 20～30%と一社当たりで見れば少ない数字だが、各店舗の仕入れ行動に視点を移すと 70～80%は各地区の複数の仲卸業者を利用して需給を調整していることが分かる。このように、本部への機能集中や仲卸業者の子会社化では十分な需給調整を行えていない。結果として、トレーサビリテ

イ商品のようなP B商品や産直取引も間に仲卸業者を介して需給調整を行わないとならない。

補節 （市場外流通を担う商社）

1) 商社Gの概要

商社Gは、市場外流通を行う仲卸業者であり、商社機能を有していると考え、商社Gと呼称する。主な取り扱い品目はジャガイモ、玉ねぎ、ニンジンといった貯蔵できる根菜類である。また、有機野菜などの付加価値の高いものを中心に扱っており、簡単なPOPのデザインや販促資材を提供することもある。

2) 仕入先の概要と仕入れ段階における課題

仕入先は約30社で、これらは産地を取りまとめる集出荷業者や生産者グループが中心で、日本全国各地にいる。例年の実績から、どの時期にどの産地のどのメーカー・商社から仕入れるかは概ね決まっている。相場は大田市場に参画しているG社と同じ企業系列グループの仲卸業者などに聞くことが多い。理由は、新聞などで公表される相場と実際の相場が違ふことが多々あったためである。P Bに近い形で差別化した商品を扱っていることもあり、クレームがあった場合、内容によっては出荷先に補償を求めることがあるが、主な窓口対応は全てGが引き受けている。

商品は、いも等の大きいロットで仕入れて在庫にしておくものを除いて、出荷者が袋詰めなどの商品化作業を行い、産地から店舗に直接納品するケースが一般的である。検品作業は必要だが、産直の方がクレームは少ないことがある。また、産地で既に商品化されているものに手を加えたくないと考えている。

3) 販売先の概要と課題

販売先は全部で15～16社あるが、SMIへの納品が金額ベースで80%と大半を占めているため、ここではIとの取引を中心に記述する。

主な販売先であるIは東京・千葉・埼玉に展開する量販店で、Gは61店舗に供給している。取引の経緯は、今の会社に変更になってからは約5年だが、前身の会社も含めれば通算で30年程前から取引している。

価格交渉の流れは、産地の集出荷業者から見積書の形で商品の情報を集めるところから始まる。この見積書は、その後価格の変更に合わせて更新されるが、最終に交わした見積書からの変更が行われることは非常に少ない。決定までには週ごとに相場を見て価格を更新していくが相見積はしない。この見積書も含めて、商社Gは仕入れ原価から計算し、店頭小売価格も予想した上でIに見積書を提示する。これが大体週値決めで決まっていく。Gが値決めする際には、月単位で利益が出せるように調整している。また、生産者・流通業者も実需者も損しない価格にしている。

受発注・納品の流れだが、まず納品は全量センター納品である。センターフィーは5%で商社Gが負担している。根菜類などの商品は、貯蔵できるため原料のまま大きいロットで仕入れ常に在庫を持っている。そして、委託先の物流会社でピッキングしてから納

品する。量販店への納品は商物分離で、産地からの直接納品が多い。しかし I へは G の物流・ピッキング業務委託先からの納品が基本になる。

特売の際には、納品時には安くして納品するが、後日、I が G の赤字分を補填することもある。

この商社的流通の問題は二つある。一つは、市場休みの時には産地の生産者も出荷や農作業自体を休む場合があることである。その場合、産地からの物流が止まってしまう。しかし、量販店への納品に休みはない。そのため、宅急便などの送料が高い配送方法を使ってでも生産者に納品させることもある。ここでは、通常より運賃が高くなる分は商社 H が負担してでも欠品させない、という考えが働いている。

二つ目の課題は川上の情報と川下の情報の調整である。生産現場は量販店の事情を知らないことが今でも多く、話が通じないこともある。一方、量販店のバイヤーや店頭マネージャーなどの中にも生産現場を想像できる人かそうでないかで商談時の対応が変わってくる。ここでは、商社 G が物の調整だけでなく情報の不均衡の調整も行っているため物が滞りなく動いていると考えられる。

産地で既に商品化された物を多く扱っていることもあり、価格交渉や需給調整は市場に参画している仲卸業者ほど大変ではない。一方、量販店などのバイヤーが替わり、かつそのバイヤーが前任の業務を引き継がないバイヤーの場合、パッケージの変更など一から商品化をやり直す、提案し直すといった業務がある。

市場外流通では付加価値の高い青果物商品を産直に近い形で流通させていることもあり、卸売市場に参画する仲卸業者とは仕組みが違い、加工品などを扱う商社に近い印象がある。ここでは、需給や商品情報、取引慣行の助言といった情報調整の業務が多い。

第7節 小括

本章では、仲卸業者 2 社の実態、実需者であるローカル SM、GMS からみた仲卸業者の役割と直面している問題について調査した。

価格形成は、小売が主導であり、既存研究で指摘されるバイイングパワーは健在である。一方で、仲卸業者から見た小売が決める価格とは消費者が購入できる価格だという認識であるため、その点に関する不満は大きくなかった。週値決めなら週値決めの中で、産地からの出荷量や納品価格を元に、一年通して利益が出るように調整するのが仲卸業者の仕事と現場では認識されていた。

次に数量の調整に関しては、産地との継続取引のためには産地が指定する価格や産地が実際に出荷した数量・品目を捌かなければならず、消費地との継続取引のためには発注された数量を確実に決まった時間に納品しなければならない。しかし、産地の納品情報の確定と小売企業からの発注-納品の期間に差があるため、仲卸業者が担う業務は非常に煩雑になり、様々なリスクが集中している。

物流システムや電子的取引といった技術は進歩しているが、仲卸業者から見たこれらの技術には一長一短がある。物流では、店舗納品も少なくないが、量販店が設置した物流センターを介した納品が基本になっている。長所は物流コストが安く、時間が読みやすくなっている点で、短所は発注から出荷までの時間が短く、センターフィーなどのコストが多く掛かる点である。電子的取引は、多くは量販店が導入したシステムに基づい

て行なっている。長所は各店舗からの発注が事前に整理されるため効率的である。対して短所は、利用料が発生するケースが多く、発注から納品までの期間が短い、ということであった。このように、不安定な数量を短時間かつ連続で処理しないといけない業務の煩雑さ、労働に要するコストやリスクを背負わされていることになる。

取引におけるパワーは必ずしも特定の主体に偏るものではなく、その商品の競合の状況でパワーが変わるのが実態である。既存研究でも指摘されている通り、近年では産地が価格形成や数量調整で大きな影響力を流通企業に対して及ぼす例もある一方で、バイイングパワーが大きくない量販店もある。

価格競争の中で量販店は統合化による効率性やコスト削減を追求しているが、実際には、全体の仕入れの中でパートナーシップの強い流通企業からの仕入れ割合は小さくはないが、そこで全て調達できる程ではない。そのため、実需者から見ても卸・仲卸業者は必要な存在だと考えられる。

仲卸業者の存立意義は、出荷が安定しない際の調整機能であり、川上から川下までいかに物を滞りなく動かすかと考えることが業務となっている。そのため、分荷機能や価格形成機能といった取引する上で優位な機能は失われているが、それによって仲卸業者が不要になったわけではない。

仲卸業者2社は卸売市場の集荷に依存しない商品調達（バイヤー機能）も行なっていることから、細川（2001）より仲卸業者の中では有力な業者であるといえる。一方、実態調査から確認できた問題が2つある。一つは、センターフィーや電子受発注システム使用料などの負担などの片務的な取引と、二つ目は量販店と産地のリードタイムの違いで起きる需給調整リスクを抱えていることである。これらの課題は、既存研究では1990年代から指摘されてきたことであり、これらの課題が今現在でも残存している現状を明らかにした。

実需者への付加的サービス（バイヤー機能、需給調整機能）や生産者支援（受託拒否の禁止など）により取引関係は持続的と言えるが、情報の共有が不十分であり、実需者と産地が取引の中で優位にあることから、独占的システムである。

第3章 提携的システムにおける実需者支援と生産者のチャネル管理

—有限会社漂流岡山を事例に—

第1節 本章の課題

近年、直売所やその延長にあるインショップといった地元産野菜の地場流通が注目を集めている。生産者から見たこの地場流通は、引退した農家などの副収入的な用途だけでなく、農協外、市場外に販路を求める生産者からも利用されている。その中でもインショップは、直売所よりも流通規模が大きく、消費者が日常的に利用しやすいというメリットがある。

インショップに取り組む事例に触れた論文では、生産者組織の経営調査や直売所や食育といった地産地消に関係した研究で、調査事例がインショップを販路としていることを記述するに留まる文献が多く、インショップを主な分析対象とする研究は少ない。

小柴（2005）、佐伯ら（2007）、斎藤（2013）では農協が取り組むインショップ、斎藤ら（2012）ではSMと生産者を取りまとめる生産者組織によるインショップについて分析がなされている。これら既存研究の事例に共通していることは、生産者の取りまとめやSMとの交渉といった機能を持つ中間調整組織（以後インショップ中間組織）が存在していることである。このことから、インショップ事業に効率的に取り組むためにはインショップ中間組織の存在が欠かせない。

しかし、既存研究におけるインショップ中間組織はいずれも産地の組織となっており、かつ、インショップ中間組織が事業を存続できる経済的根拠が示されていない。また、インショップが生産者の無償サービスや農協の総合事業に依存しているように見ることでもあるだろう。

生産者から見た地場流通のデメリットは、自身で価格や数量を管理できる代わりに、配送、個選、包装などの労力や在庫管理といったリスクが生産者に偏ることである。そして実需者から見たデメリットは、品揃えや農閑期に売り場を欠品させないようにするのが難しいということである。

これに対して、本章で取り上げる漂流岡山は、インショップの形で地元産野菜を量販店に供給し、生産者には従来の流通のデメリットを克服した販路を提供する事業で、私企業として経済的に自立している。さらに、インショップ中間組織として生産者の経営目的に応じた取引と、実需者との協働関係を成り立たせている。

そうした流通システムの構築はどのようにして可能となっているのか、漂流岡山が果たしている機能を明らかにし、存立条件について考察する。

第2節 岡山県の実需者支援と生産者のチャネル管理

岡山県の農業は、農業生産額で見るとは耕種作物では米が一番多く、続いて野菜と果物の間には大きな差はない。農業生産自体が減少している中で図3-1から分かることは、特定の作物だけ大きく減少していないことである。図3-2のように農産物の出荷先は、農協を利用する農家数割合が半数以上を占めているが、増加率をみると業務用用途が伸びている。販売金額規模別経営体数では、表3-1より、経営体数自体が大きく

減少している中、5,000万円以上層だけ増加している。

次に、岡山県の中核拠点市場である岡山市中央卸売市場の流通状況を整理する。岡山市中央卸売市場では、岡山県外の産地からの出荷量が非常に大きい一方で、扱っている岡山県産成果物は岡山県の産出額よりも少ない。卸売市場を経由しない農産物の出荷先は不明だが、地場産のものは県外へ移出され、他県産のものが多く移入していると考えられる。

第3節 実需者ニーズに対応したインショップ事業

1) 企業概要とインショップ事業への参入理由

漂流岡山は岡山県産果物のインターネット通信販売（以後ネット通販）企業として2001年に創業し、現在は岡山県産青果物のインショップ、ネット通販、販促デザインの受託事業（以後デザイン事業）を主に行っている民間企業である。2015年時点の従業員は正社員6名、パート10名の計16名である。正社員の業務内訳は、デザイナー1名、SMの受発注を担当する事務員1名、農家との情報交換を担当する農家担当が1名、ドライバー1名、事務1名、統括1名である。また、定年退職した元営農指導員1名を臨時で雇用している（表3-3）。

設立当時は、インターネットが世の中に浸透を始めていた時期だったため、ネット通販の会社を立ち上げた。その後商材として、岡山県の特産品である桃や葡萄といった果物に注目し、本当においしく、かつ物語性のある果物を商材とした。これは、百貨店などで贈答用に販売している果物が色合いや大きさといった規格重視で、食味が悪く、産地・生産者の情報が伝わらないことを問題として取り組んだものである。

本論文の研究対象であるインショップ事業は、岡山県産の青果物が県外に出荷される一方で他道県の青果物が入ってくるという特徴の中、地場産の青果物を扱いたいというGMSの要望を受け、岡山県の青果物流通の矛盾を解消するために漂流岡山が事業を開始した。

2013年時点では、通販が約6千万円、インショップを中心とした卸販売が約1億3千万円、デザインの受託事業が約1百万円である。このように、ネット販売で創業した漂流岡山は、現在ではインショップ事業が収益の柱となっている。

2) インショップ事業の流通規模

漂流岡山は、全国チェーンのGMSと、広島県・岡山県を中心に店舗展開しているローカルSMが主な取引先となっている。図3-3は取引先店舗が岡山県内のどこにあるかを簡単に図示したものである。販売先店舗は全て岡山県内に立地している。

インショップコーナーは、壁に面した縦型の冷蔵ケースの一区画が与えられる場合と、SM出入り口の平で広い常温の売り場が提供されるケースの2つの形態がある（写真3-1）。通常、前者は常設だが、後者の平型の売り場は提供してくれる店舗でも週3回程度である。平型の売り場が使える店舗では、その店舗の青果物売上全体の20%以上を漂流岡山の商品が占めることあるのに対して、常設コーナーのみの店舗では平均10%となっている。コーナーの形態ごとでの平均的な売り上げには明確な違いがあり、常設

売り場の売上は1日当たり平均で3～4千円、平型の売り場では5～10万円といわれている。

インショップ売り場を常設している店舗は2014年度で27店舗、2015年度で37店舗となっている。この間の店舗数の増加は、ローカルSMの店舗への納品がセンター納品で配送できる店舗が増えたことで、拡大することができた。それに加えて、増加した2店は平型の売り場を毎日提供していることから、販売する機会は店舗数の拡大以上に増えている。これは、それだけローカルSMが漂流岡山のインショップコーナーの実績を認め、期待しているためだと思われる。

次に仕入先生産者について見る。漂流岡山の取引先生産者は岡山県内に点在している。表3-4は、岡山県内の生産者がいる産地と組織、そこでの主な作物について整理した表である。取引のある生産者は、岡山県内全27市町村の内20市町村にいる。全53件の生産者の内、漂流岡山に複数品目を出荷しているのは4件のみで、専作農家との取引が中心となっている。取引先生産者の出荷品目数は合計すると31品目になる。

このように、岡山県内の広範に渡って生産者、実需者と関係を持っており、多様な品目を扱っている。

漂流岡山の毎月のインショップ事業の売上は、2013年から2014年にかけては、平均約710万円と大きな変化はないが、2015年は平均約1千万円と大きく成長している(表3-7)。これは、漂流岡山のインショップコーナーを設置する店舗が増えたためである。

3) 実需者への付加的サービスと生産者支援

漂流岡山は販路の維持・開拓のために実需者に提供しているサービスと、拡大する需要に供給を合わせるために生産者に提供しているサービスがある。

実需者への付加的サービスの中心となっているのは2点ある(写真3-2)。

1点目は商品提供とリンクさせた売り場のコーディネートである。インショップコーナーに設置するPOPなどの販促資材は全て漂流岡山が提供している。また、平型の売り場では飾り付け、商品の盛り付けも含めて売り場をデザインしている。加えて、店舗マネージャーの意図を汲んでフェアの設計を請け負うこともある。これによりSMは、集客につながる売り場を容易に設けることができる。

2点目はSMのニーズへの柔軟な対応である。伝統野菜のような卸売市場からは仕入れることの難しいニッチな商品の探索と卸販売、漂流岡山の利益を圧縮して店舗のセールに協力するといったことがある。

以上のように、実需者への販売支援やバイヤー代替機能によって持続的な取引関係と取引拡大に至っている。そして、このように安定した販路があることによって、次節のような流通システムを構築できている。

漂流岡山の生産者へのサービスは次の通りである。として、元営農指導員1名を臨時で雇用し、技術指導のために生産者の元に派遣(以後派遣指導サービス)している。利用可能頻度は生産者1件に月1回程度だが、無料で利用することができる。

その他、取引先量販店からの情報などに基づいた作付け品目の選定へのアドバイスなども行なっている。新規参入者や新しく青果物栽培も始める生産者にとって有用なサービスとなっている。

地場流通の主要な生産者とされる少量多品種の生産者との取引が少ないが、その理由は、漂流岡山が物流コストを負担しつつ集荷した商品を欠品が無いように振り分ける上では、1件の生産者から特定の商品を一度に多量に仕入れる形が効率は良いためである。また、価格が事前契約であるため、多品種で収益を上げるよりも特定の品種で生産量を増やすことに注力する方針を、営農指導の際は生産者に推奨している。

このように、漂流岡山は実需者への付加的サービスで実績と信頼関係を築いたことが販路の拡大、売り上げの拡大へと繋がっている。それでは、具体的に漂流岡山がサプライチェーンの中でどのような機能を果たしているのか次節でみる。

第4節 サプライチェーンにおける機能と契約内容

1) サプライチェーンにおける漂流岡山の機能

先述のように、生産者と実需者の双方にメリットのある取引がどのような流通システムによって成り立っているのか。これについて、図3-4からサプライチェーンにおける漂流岡山の機能に注目して明らかにする。

まず、サプライチェーンの中で漂流岡山は、①自社集荷配送、②包装等商品化の役割を担っている。

漂流岡山が保有している主な物流設備は、2tトラック2台と商用軽ワンボックス車1台、事務所併設の大型倉庫、業務用冷蔵庫である。これらの設備を利用し、生産者の圃場から漂流岡山の倉庫、この倉庫からSMの店舗や物流センターまでの配送を漂流岡山が担っている。生産者ごとに集荷の曜日を割り振っており、その曜日に漂流岡山のトラック等が圃場まで集荷に出向いている。生産者が漂流岡山に納品するときに必要な作業は、事前に取り決めた段ボールやコンテナに商品を詰めて生産者の圃場などに置いておくことのみである。

これが漂流岡山の①自社集荷配送で、店舗への直接納品や集荷場への持ち込みを課している直売所・インショップと比べて生産者の労力は少ない。運送経費の関係もあり、漂流岡山の倉庫から遠方の市町村へは近隣と比較して、年間の集荷の頻度が多くはないが、売上の拡大に応じて遠方との物流も強化している。

次に②包装等商品化について説明する。まず、生産者から集荷した青果物は漂流岡山の倉庫や倉庫内の冷蔵庫に一度貯蔵される。そして、SMからの発注数量に合わせて、商品の選別、必要に応じて葉や茎を切るなどの整形、漂流岡山がデザインしたパッケージでの包装、出荷先店舗ごとの発注数量に合わせてコンテナに入れる仕分け作業を経て、売り場に陳列できる商品にする作業が、パート従業員を中心に倉庫内で行われている。

直売所の販路の拡大先にあるインショップや生産者のSM店舗への直納がルール of インショップでは選別・包装は生産者が行うという事例が多い。それらと比較すると生産者にとっては省力的な販路となっている。また、SMは漂流岡山のデザイナーのノウハウが活かされたパッケージの地場野菜を扱うことができる。

2) 生産者との契約内容と価格設定

漂流岡山と生産者の取引は必ず買取で行われている。したがって、漂流岡山の収益は、

直売所で多く見られる手数料収入ではなく、生産者から買い取ったものをSMへ卸す際の売買差額が利益となっている。

漂流岡山は、シーズン前の生産者の生産状況や意向を踏まえて、取引価格を事前契約で決めている。この契約価格（表3-6）は、市況変動が著しい時は調整しているため、複数の価格帯が設定されている。この価格は岡山県の量販店店頭価格を参考に計算しているが、生産者の再生産価格などの事情も判断材料に含めている。そのため、同じ品目でも生産者によって価格が異なっている。実際の取引価格は生産者との交渉で適宜決めているため、全ての品目で統一された明確なルールはない。

価格設定は、SMが利益率20%、漂流岡山が利益率10~30%確保できるように設定している。その結果、生産者の手取り額は市況より低いことがあるものの、漂流岡山が物流・商品化を担当することにより、既存の販路よりコストが少ないと計算して考えられる生産者は納得している。

漂流岡山から生産者への発注は基本的に行われず、集荷の確認のみである。これは、生産者が漂流岡山の集荷の日に出荷したい出荷量だけを漂流岡山に納品するという取引形態で、希望出荷量全量集荷が原則となっている。

3) 受発注の流れと需給調整

漂流岡山は取引をするSMに対しても買取を条件としている。

SMと漂流岡山との受発注は、店舗や販売形態にもよるが、大まかな取扱商品の構成は週間で決め、確定は出荷の2日前というのが一般的である。そして、実際の出荷量や倉庫の在庫の状況を考慮に入れてSMに商品の提案を行っている。

具体的には、生産者の出荷量や倉庫内在庫が多い時には、その商品のSMへの納品価格を安く抑える（漂流岡山の利益を圧縮する）ことで多売し、少ない時には代替品をSMに提案するといった対応を行っている。この需給調整の方法は仲卸業者でも見られる方法であり、このようにして、全量地場産を用いていながら欠品のない売り場を提供している。

価格設定による供給の調整に加えて、季節による種類や量の変動で特定品目の欠品はあるが、常に様々な野菜の仕入れが可能になっているため、売り場の欠品はない。

第5節 農業経営から見た流通機能の評価

1) 取引先生産者の概要

生産者の視点から漂流岡山の事業の意義について見ていく。販路の特徴（出荷割合）毎に5件の生産者・生産者グループからの聞き取り調査を元に分析する。

表3-7は生産者の概要を整理したものである。最も出荷額が多い生産者は約302万円で、平均は約56万円である。全53件の内、100万円以上層が11件、100万円未満50万円以上層が6件、50万円未満10万円以上層が18件である。調査先のO、P、Qは100万円以上層、Rは100万円未満50万円以上層、Sは50万円未満10万円以上層に属している。

その中で、分析対象とする生産者はそれぞれ経営に特徴がある。Oは農外企業の新規

参入，Pは個人の新規参入，Qは法人の既存生産者，Rは個人の既存生産者，Sは小規模な生産者グループとなっている(表3-8)。

出荷割合が一番多く必要性の高い販路をメインチャネル，それ以外をサブチャネル，複数の販路を並列的に扱う場合をマージナルチャネルとする。また，サブチャネルの内，満たしている期待に応じて，経営安定，収益向上，補助に分ける。

2) メインチャネル (事例O)

メインチャネルは販路別出荷割合が過半数を超える販路のことである。

Oは，産業廃棄物処理業者である株式会社Oの営農事業の一つとして2014年9月に営農を開始した。特徴の一つは農業との接点が多くない法人の参入のため技術や販売のノウハウがないこと，二つ目は農協を利用していないことである。農協を利用しない理由は，資材はインターネットなどで購入可能であり，補助を含めた金融面では企業向けサービスがないためである。参入当初の生産量が安定しない中では，企業との直接契約はリスクが大きい。そのため，漂流岡山をメインチャネルとして利用している。直売所などと比べて規格や価格は厳しいが，物流費削減分を考えれば採算がとれるため，漂流岡山への販売は9割を占めている。

Oが漂流岡山を活用する理由は，販路としてだけでなく課題の解消につながるサービスがあるためである。栽培技術は，漂流岡山の派遣指導サービスを月1回利用している。販売や作物選択に関しては，農家担当者からの情報を参考にしている。農家担当者は，市況や量販店の販売状況といったマーケットの情報と地域の作付け状況や作物の特徴を元に提案している。実際に実績が出た空芯菜とニラは担当者の助言で作付けしたもので，最も売上実績の高い品目となっている。

今後は，作物の選定を終えたら多量少品種栽培に移行して漂流岡山への出荷を強化する予定である。

生産者の経営特徴が①漂流岡山の販売量で経営が成り立つこと，②地域の既存の販路が苦手とする作物であること，③新規参入者で販売のノウハウを持たないこと，の3点の内1点以上満たす経営であれば漂流岡山がメインチャネルとして位置付けられるといえよう。

3) 経営安定サブチャネル (事例P)

Pは2014年に新規就農したハウスでのミニトマト専作経営である。販路の割合は農協70%，漂流岡山25%，直売所が5%と農協がメインチャネルである。農協出荷時は個選でパック詰めまでする必要がある。

Pが出荷先検討時に使用しているのが表3-9である。この表のように市況の変動を受ける農協や，固定経費と労力の大きい直売所では高収益と低収益の差が大きくなる。そこでPは以下のように対応している。農協の単価が110円以下の時は純収益が約76円のため，漂流岡山が最安値の時でも農協より高く売ることができ，140円以上の時は無条件で農協に出荷するというように，漂流岡山の契約価格と農協や直売所のその時々々の価格を比較して出荷先を選択している。漂流岡山は価格帯がほぼ固定のためこのような計算が容易になる。取引価格が高いMサイズを農協に，低くなりやすいLサイズを主

に漂流岡山に出荷している。

結果、経営の安定を考えた場合、サブの販路として漂流岡山を利用することで市場の不安定性を緩和し、高価格で平準化できる。今後は増産に力を入れて出荷量を増やすことを目標としており、特に、価格の安定のために漂流岡山への出荷に注力していく意向である。

メインチャネルが価格変動の大きい販路であれば、事前価格契約である漂流岡山がサブチャネルとして、価格不安定性を緩和させることができる。

4) 収益向上サブチャネル（事例Q）

次に収益向上を目的としたサブチャネルの事例を見てみよう。Qは兼業農家だが、本業は10年前に息子に移譲しており、引退後に農業の規模を拡大している。その主作物が生姜（約1.3ha）である。

メインチャネルは農協であり、生姜部会の年間生産量約140tの内約60tをQが占めている。技術は部会で雇用した指導員を利用している。農協への出荷は土付きのまま加工場へ運び、そこで共選・出荷が行われる。漂流岡山へは2012年末から取引しており、年間約3t納品している。納品はQが洗浄・計量まで行っている。

このように農協への販売が多量を占めている中で、注目すべき点は取引価格の違いである。農協への取引価格の相場は、2014年の実績では1kg当たり約350円である。それに対して、漂流岡山の単価は1kg当たり500円と高価格である。価格が相場より高い理由は、通年で必要な時に必要な数だけの出荷に応じる体制をQが有しているからである。値上げ交渉はQから申し出て漂流岡山が応じた結果、現在の価格になっている。

Qのように専作で生産量が多く、また生姜のように単価が高く産地や生産者間で競合が少ない作物の場合は、漂流岡山の方が相場より高い価格になる。Qの全体の生産量の中で見れば少量だが、相場変動による不安定性の緩和と収益向上を考えれば重要な販路である。今後は漂流岡山への出荷を増やす予定で、出荷量拡大を見込んで2015年には生姜の洗浄機械を導入した。

5) 補助サブチャネル（事例R）

Rは専業農家できゅうりを20年以上メインで作付けしている。

きゅうりのメインチャネルは農協で、出荷量はB品込みで生産量の約98%を占める。今後も農協がほぼ全量出荷するメインチャネルであることを変える意向はないが、繁忙期の収穫時期には早く出荷しなければならないという課題がある。ここで注目すべきは、所属農協の特徴として、共選に出せるのはA品のみでB品は個選になる点である。そのため、出荷の繁忙期には選別と配送が不要な漂流岡山を利用することで無駄が少ない出荷ができています。実際、漂流岡山への割合は約2%でB品のみ出荷と規模は小さいが、市場よりも規格が薄く、値段も納得でき、何より交渉に応じてくれる点をRは評価している。

また、きゅうりの後作が必要だったことと、5年前に漂流岡山からの要望があつて大根の栽培もしている。大根は所属農協に生産部会がなく地域の既存の流通が苦手とするものだが、漂流岡山が全量買取するため、後作用の作物として機能している。大根の技

術指導は農協の野菜担当者を利用している。

ここでは、労働状況により対応できない時や農協が苦手な作物といった特定の条件下で利用される販路となっており、数量的にも作物的にも補助的な販路と言える。輪作や後作といった必要に迫られている作物にも販路は必要であり、非常時の避難対応のような保険的な販路を持っていることも重要である。

6) マージナルチャネル（事例S）

それまで自給の生産が主で青果物の販売が行われていなかった地域に、漂流岡山が入ることで新たに青果物販売の動きが生まれた地域がある。それがT村のS（生産者グループ）である。

主な販売用作物が水稻のみのT村で、5年前から青果物の村外への販売を担っているのがSである。設立契機は村の3名の生産者が漂流岡山と会ったことである。会員は67戸・団体で、集出荷日に出荷するかどうかは任意である。出荷先は生産者の意向を優先して事務局が調整している。販売手数料は8%で、2014年の収益の総計は400万円となっている。グループとしての品質基準や規格は定めていない。漂流岡山の場合は漂流岡山が判断し、日頃は事務局員が判断している。

販路は漂流岡山、直売所（4店）、百貨店、加工業者の4通りである。農協には出荷していない。F村では野菜栽培が主に自給用だったため、少量多品種の生産者が大半である。1品目の規模が小さいため薬や肥料をあまり使わず規格が不均一になる。加工や直売所に適して実績を上げる一方で、中間組織が挟まれるインショップに適さず、漂流岡山への出荷量は減少している。漂流岡山がインショップ事業を始めた当初は問題なかったが、Sも独自に販路を開拓するようになった結果、Sにとって漂流岡山は固定的な販路ではなく、収量や価格で選ぶ販路の選択肢の一つとなっている。

しかし、漂流岡山が青果物を村外に販売する慣習を根付かせたことで、出荷時に出荷場にできるコミュニティや、自給用野菜が収益になるといった新しい生きがいを受け入れられている。

第7節 小括

漂流岡山は地場野菜が欲しい岡山県内の実需者ニーズと経営状況に適した市場外の販路が欲しい生産者ニーズとを合致させている。

漂流岡山は、生産者とは価格に関しては事前の契約取引を行っているが、それ以外の需給調整や実需者との受発注の方式は仲卸業者や集出荷業者と大きな違いはない。それにも関わらず、漂流岡山自身も30%近い利益率で経済的に成り立っている。その理由について、サプライチェーンにおける漂流岡山の機能に着目して分析を行なった。

生産者に対しては、配送、個選、在庫管理といった労力を課していないことから、コストを計算できる生産者にとって利用がしやすく、生産者のチャネル管理を容易にしている。実需者との関係では、売り場のコーディネート、フェアの提案、バイヤー機能といった能動的な付加的サービスにより信頼関係を築いている。

生産者が漂流岡山を利用する目的からその意義について整理する。

Oは、出荷に必要なコストが低く、技術・販売指導が受けられることに意義を見出し

て漂流岡山を利用している。Pは、出荷に必要なコストが低いことと、メインチャネルである農協の取扱価格が不安定なため、価格の高価格・安定化のために利用している。Qは価格を高価格で安定させるために利用している。Rは繁忙期に個選ができないといった非常時や産地にある既存の組織では販売できないが必要な品目を作付・販売するために利用している。Sは、現在では利用が減ってしまったが、青果物販売の意義を見出す契機を得た。このように、生産者それぞれが自身の経営の中で必要に応じた用途で漂流岡山を利用しており、漂流岡山もその点に込えている。

2015年5月から11月までのインショップ事業の利益率は約33.1%¹⁰である。生産者と実需者の双方に付加的なサービスを行っているが、漂流岡山のインショップ事業は経済的にも成り立っている。

このように、漂流岡山はインショップ事業で安定して利益を上げており、インショップ中間組織として自立して存続できている。

分析視角の提携的關係に必要な機能の検証は終章で行うとして、小括の最後に漂流岡山の特徴が特に現れている機能について考察する。その機能は③生産者によるチャネル管理である。インショップのチャネルは量販店だけであり、商品は岡山県産の野菜が中心であるため、商品階層は限定される。従って、漂流岡山自身でのチャネル管理は②実需者への付加的サービスが中心であり、商品階層に応じた管理はあまり行われていない。

一方で、生産者からみて労力が少なく売上が計算しやすいチャネルは、生産者自身でのチャネル管理を簡易化させる。そのため①情報・経営目標の共有でも、主体間を一貫する目標はないが、漂流岡山に期待する目標は共有され、実現している。結果として、④取引の拘束性は弱く生産者の主体性が求められ、結果として⑤持続的な關係性を築いている。

¹⁰ この利益率は、2015年5月から11月までのインショップ事業の総売上高から、同期間のパート人件費・運送費・容器包装費・仕入れ額を除いて総売上高で割った値である。これらの経費はネット通販の経費と区別していない。

第4章 （提携的）（生産者）（商品開発）—株式会社クロスエイジを事例に—

第1節 本章の課題

企業的農業経営は能動的なマーケティング活動を行う点から、市場出荷では価格や数量の決定に生産者が深く関われない農協、卸売市場流通は相性が悪い場合が多く、市場外流通が選ばれることが多いのは序章で述べた通りである。

三島（1999）では、市場流通の主流である農協や卸売市場と競争関係にある組織として、産地商人、食品工業メーカー、農業資材メーカー、総合商社の参入があげられており、これらの組織が市場外流通の主な担い手といえる。市場外流通の担い手に焦点を当てた既存研究は、生産者からの継続的な集荷（数量の確保）、実需者ニーズに合った規格の遵守、といった実需者や流通業者側の理論からの分析が多く見られる。

本章で対象とする農産物商社のクロスエイジは、2005年福岡県で設立された会社であり、「農業の産業化」を掲げている。表4-1より、クロスエイジは大きく3つの事業を行っており、本研究では青果物の卸売販売を行なっている流通開発事業を取り上げる。

取引や実務は一般の商社同様のクロスエイジは、生産者のニーズに応じた流通ルートの構築と、流通ルートを構築するための商品開発によって、実需者ニーズと生産者ニーズをマッチングさせている。

この流通開発事業が、どのような機能によって企業的農業経営に止まらず農協などの集出荷組織からも支持されているのかを、機能の運用に着目し、明らかにする。

第2節 九州農業の概要

九州は北海道に次いで農業経営が大規模に展開している地域であり、早い時期に稲作から畜産や野菜作に転換してきたというのが大きな流れである。

九州の農業の特徴について整理する。九州の構造変動は概ね全国と同様の推移を示しているが、中には次のような特徴が表れている。九州は多様な産地構造が展開されており、表4-2より野菜経営では佐賀県、長崎県、熊本県でウェイトが大きくなっている。

加えて、経営体では次のような特徴がある。九州では、全国同様経営体全体としては縮小傾向にあるが、図4-2、表4-3のように組織経営体、法人経営体が増加している。

第3節 流通開発事業と取引関係

1) 流通開発事業

農産物商社であるクロスエイジでは商物分離の取引が基本となっており、クロスエイジが受けた注文を仕入先に発注し、仕入先はクロスエイジから指示された発送先に商品を出荷している。また一部では、クロスエイジが包装・配送など行う場合もある。

流通開発事業の収益は手数料収入ではなく、売買差益により利益を得ている。

クロスエイジの卸売事業は、創業した2005年に生産者訪問を行なってきた際に良質な販路開拓の必要性を知ったことから翌2006年から着手した事業である。当初は、販売代行業として、当時コンサルタント業務や産地周りを通してつながった生産者の情報

と、野菜を扱いたい流通業者の間で産直仕入れ卸販売を行うことであった。

その当時、生産者から直接仕入れた商材を卸売市場に参画している仲卸業者に主に営業していたが、需給調整や商材の強みの発掘と訴求に苦戦した。その結果3期目からは「こだわり」商材を中心に扱うようになった。この「こだわり農産物の仕入れ代行」はバイヤー代行業ともいえる事業で大きく、①川下の実需者の情報の収集、②実需者のニーズに合う商材の探索、③①とマッチングするように生産者の生産体制や販売戦略を調整する、3つの業務を行なってきた。これを洗練させて、実需者のニーズと生産者の経営目標や商品情報などをマッチングさせることで流通ルートを構築する流通開発事業の核となる仕組みが出来上がった。このようにしてできたサプライチェーンを図にすると図4-3のようになる。

価格は、主に①マーケティング調査による小売価格（消費者にとっての値ごろ価格）、②時期ごとの卸売市場等での相場、③生産者が希望する価格、を数字の順の優先度で総合的に検討した上で決めている。価格を決める中で、生産者の希望する価格、実需者が希望する価格、クロスエイジが得たい売買差額が一致しない場合は、流通・コスト分析として生産者の経営の中で減価償却費や人件費など計算が容易な費目を計算し、生産者の希望価格の妥当性を検討する。

2) 販売先概要

クロスエイジの販売先は、販売先企業数の推移（図4-4）を見ると、取引のなくなった企業もあるが、全体では増加傾向にある。

最も特徴的な点は、クロスエイジが直接取引している企業の業態で一番多いのが、商社や卸・仲卸業者、ベンダーといった中間流通業者ということである。農業WGなどで生産者や農協に対して中間流通業者の排除を推奨しているのとは異なる傾向である。

流通業者を経由することによって、その企業から先にある多数の販売先を販路とすることができると、金額で見ても直接取引している企業より取扱金額が大きい（図4-5）。

最終的な実需者は、量販店、飲食店が大半を占めているが、百貨店や通販といった販路もあり、九州を中心に日本全国に渡って点在している（図4-6）。実需者への販売額の売上全体に占めるシェアを調べると、最も割合が大きいもので約11%となっており、特定の販路に依存することなく分散できている。これは、多くの産地商人や仲卸業者が特定の販売先に集中する状況とは異なっている。

3) 取引生産者に求める条件

表4-3から、カットネギを除いて全ての作物で複数の仕入先がある。表4-4からわかることは、取扱金額で見ると農家・農業生産法人からの仕入れが過半数を占めていることである。そのような中、クロスエイジは取引する生産者に定めている4つの条件、経営目標がある。

その基準は、専作農家（専業農家であること、特定の作物に特化していること、少量多品目ではないこと）、篤農家、企業的経営（法人・グループ等生産者団体、若者、異業種参入）、差別化商材を扱っていること、の3点である。

上記の条件の生産者に限定する、または上記条件に該当するように経営指導している理由には、マーケティングの点から以下の3つの狙いがある。多くの実需者が流通業者や生産者に求めているのは安定供給である。そのため、①生産量拡大による安定供給体制の確立、②栽培技術や商品化・受発注ノウハウの蓄積、③商品のブランドと生産者の一致を実現させることが重要である。

そのためには、生産者が特定の作物に特化し生産規模を増やし、流通させることが実績になり、実需者からの引き合いが強くなれば、その生産者が選べる販路の選択肢は拡大する。そして、生産者が売り先を選べるということは生産者が取引に一定程度の影響力を持つことでもある。連作障害などのリスクは生産者が個々の栽培努力で解消する必要がある。このような経営目標の達成できるのが、上記の4つの特徴のいずれかを持つ生産者だと考えている。

取引先生産者は、社長がコンサルタント事業の流れで担当している講演や勉強会、バイヤーの視察の中で集まる生産者を中心に増えている。そのため、生産者自身の経営への意欲が高いため、上記のような厳しい条件でも取引が増えていることも重要な点だろう。

4) 収益状況

図4-7のように、2年目に農産物卸販売事業を開始して以降は、順調に業績が向上している。一方、青果物の卸販売事業の利益率は多くの同業者がそうであるように薄利であり、クロスエイジの場合は約12%である。

何れにしても、このようにクロスエイジは売上を伸ばしており、取扱規模を拡大している。

第4節 クロスエイジのチャネル管理

1) 組織体制

図4-8はクロスエイジの2017年9月現在の組織体制である。

流通開発事業は営業部の営業課、営業事務課が中心になって対応している。営業部の具体的な業務内容は生産者などの仕入先と実需者との間に立って受発注業務を請け負うことである。商品の出荷は基本的に商物分離であり、産地から実需者に直接送られるため、一度流通ルートを築いたら主な役割は伝票処理と電話等での受発注対応のみとなっている。しかし、後述のように仕入先の生産者の情報と実需者ニーズとを日々のコミュニケーションの中でつなぐ、情報管理の仕事が大きな意義を持っている。

その他の部署は以下である。営業部の消費者直販課は名前の通り消費者直販事業を専門とする部署で、直営店の経営を担当している。加工・配送課は、事務所に隣接した選果場所で、一部、クロスエイジで選果・包装・発送が必要な商品に対応している。企画・コンサルティング事業は社長が直々に担当する事業であり、案件に応じて営業部の社員と共同で業務を行なっている。

2) 需給調整

クロスエイジは、仕入先、販売先ともに複数の業態の企業と取引をすることで需給調整を行っている。仕入れに関しては、金額で見ると農家・農業生産法人からの仕入れが優先だと思われる。その中でも、集出荷業者や仲卸業者からも仕入れている理由の一つは、販売先に対してクロスエイジとして通年安定供給を行うためである。

メインで取引している農家・農業生産法人が十分に出荷できない時期には、販売先から生産者指定がない限りは、集出荷業者や仲卸業者からの仕入れも利用することで供給を調整している。

S Mなどの量販店や飲食店といった実需者は基本的に通年安定供給を出荷先に求めており、信頼関係を築くためにはそれに応じることが重要である。一方百貨店や通販では、付加価値の高い商品を扱うなどの特性上、欠品やスポット的な取引が許容される場合がある。そのため、収穫量が予定より多いと生産者から相談された場合には、スポット的な取引に対応している販路を組み合わせることで需要を調整している。

以上を踏まえて、次節では、実際に生産者への事例調査から、流通ルートの構築と商品開発について分析する。

第5節 流通開発事業による流通ルートの構築

1) 販路開拓におけるクロスエイジの役割

クロスエイジのサプライチェーンの特徴は、前節で説明したように、実需側の業態が多様ということである。これは、需給調整以外にも、生産者の要望に適した販路の提案も可能となっている。高付加価値で販売したい商品は百貨店や量販店の惣菜用、生産規模の拡大に応じて販路を広げたい場合は多店舗展開している外食チェーンといった形である。そのために、商品のブランド階層やポジショニングとそれから見込める収益を元に販売戦略を検討し、販売戦略に合わせて流通ルートを構築している。

流通ルート構築の前段として行う販路開拓の主な方法は、大小様々な商談会・展示会となっており、この点も多く同業者と明確な差はない。その中で、クロスエイジの業務の独自性は、産地に入り込んで汲み取った産地や生産者の情報と実需者の情報とをつなぐ流通開発である。より詳しく見ていくと、担当者は週の半分は生産者に会う機会を設けており、その作物のシーズン前や出荷前は特に顔を合わせての協議を大事にしている。また、作付け計画・販売計画を共同で立てるようにもしている。卸販売先に対して、情報交換・協議の間に立つことが主な機能である。

このように、生産者と実需者の情報を的確に収集、伝達・共有、協議を進める中で双方のマッチングを進めている。

以下では具体的な事例から流通開発の流れを明らかにする。

2) ネギ専作の大規模農業生産法人U農園

U農園はクロスエイジの取扱商品の中で、金額的に一番大きな金額の商品、カットネギを生産している農業生産法人である。

福岡県八女市の中山間地に構えている。元は家族で農業を営んでいたが、現在の経営主に継承してからは、両親は農作業などを手伝いにくる事はあるが、従業員として勤務

はしていない。

生産量は1日辺り1t、1年間で400tを生産しており、ネギは基本的に通年栽培している。経営耕地面積は約14haで、内訳はハウス（小ねぎ用）4ha（ハウス100棟・15ヶ所）、露地（大ネギ）10ha（30枚）である。露地の農地の大半は借地であり、水害の少ない地域に農地を借りている。また、台風などでもハウスは片付けないのが特徴である。これは、ハウスが潰れるよりも販売先への安定供給が大事であることと、安定供給を維持しているうちに回収できるためである。また、ハウスも山間の各地に分散しているため、全部が同時に潰れることはない。

商品構成は、飲食店用の袋詰めカットネギ、量販店用のパック詰カットネギ、カット業者への納品が主の原体の3種類ある。それぞれ数量割合は、約50%、約40%、約10%である。しかし、金額ベースだとパックのカットネギが70%以上を占める。また、袋詰め用のネギは露地、パック用はハウスの小ねぎを使用している。

生産資材の購入では、有機肥料は特注で肥料の原料を製造している会社に成分割合を指定した上で発注している。

農機具やその他の肥料の一部は農協を利用することが多い。これは担当者が良かったためであり、業者選びの中の一つという感覚で利用している。農薬は安いところを探して利用している。保険は農業共済組合に入っている。

技術についてはネギではない作物を栽培していて、土作りが上手な農家に相談しに行くことがある。また、ノウハウを継続して積み重ねるために試験的な取り組みは作付けの度にやっている。加えて、微生物検査などの分析も研究機関などと共同でやっている。

経営の特徴の一つは、週休2日制と基本的に残業がないことを徹底していることである。

業務は大きく4種類に分かれている。栽培生産を担当する農作業部門は6名で構成されている。リーダーである最年長（30代後半・日本）の従業員を中心に20代の2名の日本人と3名の外国人実習生（ベトナム）が働いている。現在、経営主はこの6名に農作業仕事の多くを任せており、経営主は見回りや栽培指導のみを担当している。

売上1億円のころは経営主が農作業のリーダーで、労賃や労働力確保の点では技能実習生は非常に有難い存在であった。しかし、3年間で任期が終わるため、日本人従業員がいないと技術の継承・蓄積ができない。そこで、現場リーダーを日本人従業員に任せてから、日本人従業員を中心に、技能実習生は作業員という位置付けになるように仕組みを組んだ。日本人農作業従業員の確保は、給料は安くないが、投資と考えると結果的に売上は伸びて行った。

二つ目の仕事は選別作業である。要するにネギの選別・調整作業で述べ30名以上と一番労働力が多い部門である。働いているのは高齢者や女性が多い。

三つ目はカット加工作業である。選別が完了したネギを、カットし、袋詰めやパック詰めなどの包装までの最終商品までを担当する部門である。7～10名が従事しており、盆と正月以外は稼働している。日本人従業員と技能実習生3～4名で構成されている。

四つ目の仕事は事務業務であり、2名で担当している。この事務員が販売先からの受注を取りまとめ、この情報に基づいて加工の部署が出荷している。また、収穫・選別・カット製品化の予定も、事務員が作成した販売予測に基づいて行動している。

値段は基本的に年間固定で相場高騰時に安く売ることもある。高騰時期に売り先の契約を行うことで、翌年の売り上げを予想できる。収量を増やすことを追求している。

今後の予定は、完全に任せて作れる技術者を育成することである。そして、選果作業は人数が多く必要になるためコストが高いため、工場の市街地への移転を計画している。

3) 閉鎖的なカットネギ市場への参入とシェアの獲得

消費地における外食・中食の利用が増えていることから加工業務用の青果物の需要も増えていることは既に多くの既存研究の中で指摘されている通りである。佐藤（2016）で指摘されているように、カット野菜を通年安定供給するためには、産地との契約取引や生産者の組織化、カット業者の青果物流通への参入といった動きが求められる。そして、産地・カット業者・量販店等がそれぞれ契約取引を行う場合、そこには長期的・安定的な取引が相互に要求される。これは、関係性マーケティングの点で関係主体にメリットのあることだが、その一方で新規で参入することの難しさが指摘できる。

U農園は約10年前に青ネギ専門の農家になり、カット業者向けの業務用のネギの生産が中心だった。取引先のカットネギ業者が業務上の課題としているのが安定して仕入れることだけであり、難しくはないカット作業だけで多くの利益を取る点に経営主は疑問を持っていた。そのことから、約4年前に自社で商品化までできるようにカット工場を設置した。カット野菜の市場に対して、U農園が新規にもかかわらずどのように参入したのだろうか。

U農園のカットネギはクロスエイジの流通開発事業の中で流通ルートを構築した。

U農園は、元々カット業者向けにネギの生産出荷を行っていたことから、カット業者のニーズに適した生産体制、つまり常に安定したネギの収穫を行う栽培技術を有していた。一方、自社で加工施設を導入し、製造した商品を卸販売するのに必要なノウハウは十分ではなかった。実際直面した課題の例をあげると、カットネギ導入の最初のころは需要を予測できず、変動する需要に対して問題の供給を行うことができなかった。

この状況の中で、クロスエイジの担当者が商談の場を設け、バイヤーからカットネギの取引における実需者のニーズや新規参入の上での障壁を聞き取るなどを行った。このようにして聞き取った情報は常に生産者と共有され、この積み重ねがノウハウの構築に貢献した。具体的には、1年間試行錯誤するうちに、シーズンごとの契約で安定させる、発注のペースを契約で決めるなどのノウハウが積み上げられて行った。

硬直的な市場でシェアを獲得するために必要なことは取引実績と信頼、競合他社に対する優位性を持つことである。カットネギはラーメン屋やうどん屋などの業務用用途で需要の強い商品であることから、売り手市場であった。そこで、他の商材との抱き合わせで試験的に利用してもらった販路に対し、U農園の商品の強みである通年安定供給体制とバイヤーのニーズとをマッチングさせたことで流通ルートが構築された。

クロスエイジの行ったことは、他にも、生産者も同席する商談の場を設けたこと、商品の規格やバイヤーが好むセールスポイントの設定、販促資材のデザイン、受発注を管理するためのシステムをU農園に提供するなどと広範に渡って協働での販路開拓が行われた。

そして、通年通して安定供給ができるという実績と相場高騰時でも価格の変動がなく

納品できることから現在では、売り先を選べるほどに引き合いが強くなっている。これは安定供給できる生産体制と販路に困らないから出来ることである。

現在販路は 40～50 件あり、そのうちクロスエイジとの取引量は金額ベースで 50%以上を占めている。残りの販路は基本的に直接取引でスーパーや飲食店に納品している。クロスエイジ以外への販路開拓は展示会が主で、3～4 年前から取り組んでいる。しかし、自社内に営業専門の従業員はいない。

クロスエイジは需要を集めてくれる存在であり、交渉は担当者に任せたり一緒に行ったりと、自社の社員の 1 名のような付き合い方をしている。クロスエイジの取引のメリットは情報を提供してくれることが大きく、いい情報も悪い情報も集めて教えてくれる点を評価している。また、販売に関してこちらからの要望を伝えると本気に対応してくれる点も評価している。また、深刻な内容でなければクレーム処理対応もクロスエイジが請け負っている。

4) Vファーム

Vファームは、熊本県で大根を専作している農家である。

経営主は 54 歳、経営主妻 55 歳と、帰農して 5 年目の息子 30 歳の 3 名が中心である。

農地の総面積 16～17ha、自作地 1.5ha、借入地 11ha、有機 30a である。二期作したいが人手がいらない。連作障害対策で微生物など農法を工夫している。大根は 30a～50a を小まめに動かして収穫時期を調整している。また、リスク分散用に 2～3 月の露地栽培が難しい時期にハウスを利用している。複数の品種をリレーさせて通年供給できるように努めている。

大根は業務用加工用がメインである。収益性を上げるために密植栽培も行っている。西瓜との併用の時期もあったが、この 10 年以上は大根がメインである。

息子が来てから経営規模は拡大したが、極力投資はしないような経営を目指している。

労働力は、パート 4 名を雇用している。雇用労働力は出入りが激しく、加えて、大震災での労働力需要が高いこともあって雇用労働力の確保に苦心している。そのような中、パートの労働意欲を高めるために、収穫機を導入して同じ作業でも方法に複数パターンを用意したり、経営主たちもパートと一緒に同じ作業を行うようにしている。

青果物の取引価格は値段が上がっておらず、クロスエイジより先の販路が値上げに対応しないため、クロスエイジの取引価格も値上がっていない。販路開拓のための営業活動は特にしていない。

農協との関係では、農薬の購入と融資で利用している。

栽培技術については、息子は農協と、経営主は周辺の農家、特に、比較したいから他産地に勉強しに行くことが多い。県の指導は自身の経営や環境に合わず、農協の指導はない。

5) コミュニケーションによる信頼の獲得

クロスエイジと取引している生産者が共通して評価している点は、クロスエイジの担当者が持つ高いコミュニケーション能力である。それが役に立っている具体的な事例と言えるのが Vファームの取引である。

クロスエイジは当初、Vファームが栽培している色付き大根を差別化商材として販売することを計画していた。しかし、栽培の難しさなどから現在でも色付き大根の販売は苦戦している。しかし、この色付き大根を販売していくための販路開拓や情報交換、生産者とバイヤーの交流の場を設けるといった流通開発事業の機能の発揮により通常の白大根の販路が構築され、長期的に安定した取引となっている。

クロスエイジには白大根を 20%、色付き大根は全量出荷している。クロスエイジ以外の販路は農家に力がないと言いきりならざるを得ないことがあるが、クロスエイジの担当者は息子と年齢に近いこともあり、子供と話すように気さくに接することができる。

クロスエイジとの出会いは 12 年前にいとこの紹介と農家の勉強会で出会ったことである。その時に同席していたバイヤーの 2 社とは今も繋がっている。クロスエイジの担当者は話しやすい。そして、他の売り先からは情報が入ってこないが、クロスエイジからは様々な情報を教えてくれる。発注では、クロスエイジは価格や量がほぼ固定なのに対して、他の販路はそうではない。そのため、他の販路の方が単価は高いが労力がある。そのため楽で長く続けられる点を特に評価している。

こちらから、担当者が営業で役立てるように情報提供している。出荷計画の相談は出向いて行う。

第 6 節 企業の農業経営の戦略に応じた商品化と販売支援

1) 商品化作業による差別化と競争力の付加

生産者によっては、流通ルート構築の以前に、生産者のニーズを実現させるために商品開発が必要になるケースがある。

写真 4-1 の販促資料のように、クロスエイジは取引農家の青果物商品をクロスエイジ経由で販売する場合に商品化を行っている。主に決める項目は、①商品名、②価格、③規格・量・荷姿、④販売計画である。

商品名は生産者や商品の強みが認識しやすいものであり、包装する袋や販促用の POP に記載される。また、業務用の場合でもその商品専用の袋で包装している。

規格は、バイヤーがどのような規格を求めているか、どのような規格なら対応できるかといった情報が参考になるため農協や卸売市場よりはパターンが少ない。また、取引によって生産者が個選作業を行うインセンティブになるように価格を高めるケースもある。量・荷姿も規格と同様に、バイヤーのニーズや商品の特性、価格を考えて決められる。通販など高単価帯で流通させる商品については、箱もその商品専用を用意される。

規格の調整と価格の関係は、1 商品あたりの数量や規格を調整することで、消費者の値ごろ感やバイヤーの希望価格に合わせる。

最後に販売計画では、商品化に向けた分析の過程で、その商品の特性に適したターゲットの選定や流通規模などについて検討し、共有している。ここでは商品の食味や品質、品種だけでなく、生産者の生産体制や生産量、競合商品の動向、契約した場合の売上予測など、多岐に渡って検討される。そして、想定する実需者と生産者の商品とが合致しない場合は、先述の 3 つの商品化項目の再検討に加えて、生産現場での加工や貯蔵方法、

受発注対応への助言や、販売側には他の商材との抱き合わせでの営業などと、合致させるために商品化より広い分野での調整・協議・改良が行われる。

このように、生産者の元に通い、生産者の情報や農産物の情報を収集し、商品の特性を販売計画に落とし込み、適切な時期、適切な規格、規格ごとに適切な販路に適切な価格で扱っている。商品化に至るまでの思考過程では、前提となる産地の特徴と出荷期間などの産地の能力、そして生産者自身の対応力を元に行っている。その中で商品化を行い、販売先の需要が変化する時期と照らし合わせて販売戦略を練る。これらを、生産者との定期的な打ち合わせの中で洗練させていく作業を営業課の社員は絶えず行なっている。

以降では具体的な事例から商品開発と販売戦略の設定、生産者への支援の内容を事例に基づいて整理する。

2) 家族農業をベースに企業的性格を身につけたW農園

W農園は熊本県でサツマイモ専作の農業生産法人である。法人化したのは2016年である。

経営主は58歳で代表、その妻が56歳で役員である。実際に経営主の仕事を担当しているのは長男31歳である。長男は4年生の大学を卒業し、東京の出版社で3年間働いていた。しかし、東日本大震災を機に退職し、実家で帰農して5年目である。次男30歳も戻ってきており、親元就農して3年目である。次男は日本農業経営者学校1期生で、この学校で学んでいた時期の実習でクロスエイジに会ったことが現在の取引に繋がっている。

約150年間続く農家であり、昔は稲作中心だった。総経営面積6.3haである。農地は3件から借りていて、1件あたり3haである。

サツマイモ以外には、4年前から2年枝豆を作付けしており、それ以外にサトイモや大根を栽培していた時期もある。2017年の作付けサツマイモのみである。

雇用労働力は2～3人のパート従業員とA型支援施設の利用者を繁忙期に雇用している。後者は10時～15時の短時間でも可能で、こちらからの支払いは最低賃金を下回っても大丈夫なため助かっている。

作業体系は、外班と中班に分かれており、選べるようになっている。中班の方が人の数は多く、芋の調整選別作業を行なっている。重量選別機を導入したことで、障がい者の雇用が可能になった背景もある。

資材は農協を使うことが多い。その理由として、農協は融通が効くためである。共済も利用している。その一方で、農協のサツマイモの部会は2016年から関わらなくなっている。農協の手数料15%くらいで規格が47パターンある。相場は80円から250円で平均190円ある。

技術は公開されている論文や研究機関、九州農試から勉強している。

3) 差別化商材の開発と販売戦略

政策でも推奨されているように、農家の所得向上や競争力強化のために、より付加価値の大きい商品の開発やブランド化は各地で行われている。しかし、ブランド化は規格や商品名の付与だけでできるものではなく、斎藤(2012)の整理では、①ブランド階層

とポジショニング、②管理手法の確立、③生産者のインセンティブを確保する方法が産地では必要になる。そして商品を流通させるためには、バイヤーへの提案力や実需者・消費者のブランド認知に必要な生産規模とコミュニケーション方法を身に付けるなど、多くの経営努力が求められる。そのため、農協や生産者グループ、大規模農業生産法人が中心になったブランド化の成功事例はあるが、生産者単独でのブランド化事例は多くない。

そのような中、W農園はどのようにしてサツマイモのブランド化に一定の成功を納めたのだろうか。

商品は焼き芋を主な用途とする紅はるかである。この紅はるかは全国でも栽培が増えていることから、差別化と付加価値をつけるために2ヶ月間貯蔵して甘く熟させてから出荷している。このために、低温貯蔵用の倉庫を7,000万円の融資で建設した。現在は、返済のための営農計画として農地面積7ha、年商4,000万円を目標にしている。このように、産地として大事であるもの競合の多い品目で収益を上げるためには、差別化が必要であり、設備投資を回収するためには高付加価値での取引が必要である。

ここでは、最初にW農園の次男が日本農業経営者学校で学んでいた時期にクロスエイジで実習した際に、W農園の紅はるかの、商品名・規格・セールスポイントなどの商品開発に必要なノウハウを次男に教えた。そして、商談の際に、抱き合わせで営業したことがW農園のブランドサツマイモの販路になった。

その後も、クロスエイジの担当者が、W農園の高品質な商品に付加価値をつけて売するためのブランド階層として、量販店の惣菜用途(焼き芋用)での流通ルートを構築した。そして、W農園が個選など実需者に合わせた出荷を持続的に行うために、奨励金のような形でインセンティブを確保した。更に、生産規模から見て無理のない取引を行うために特定のエリア内のチェーンの量販店でのみ流通するようにした。エリアを限定したことによって、そのチェーン店ではほぼ通年通した供給ができることからブランドの認知度の向上という意義もある。また、高価格での取引と無理のない供給が行えることから、通販・百貨店といった販路も視野に入れている。今後の展開としては、輸出用商材としての商品化に向けた海外向けの商品開発にもクロスエイジは取り組んでいる。これによる現在の売上は約2,800万円である。

クロスエイジ以外の販路は、帳合が多く20ヶ所近くと取引している。販売先は増えていて、帳合相手が販路を増やしてくれている。取引は大変な時に助け合える関係を理想としており、生産者としては求めるものを充たすやり方をやることを心がけている。

売り先によっては物流の関係もあり、帳合を挟むか生産者グループで対応するかの選択が必要になる。そのため、取引先だけでなく産地内での情報共有の場も大事にしている。

クロスエイジの特徴は規格が少ないことである。取引は3年前からで、シェア3割である。融通が聞き、要望に応じて動かしてもらいやすい。また、産地視察にクロスエイジの販売先のバイヤーを連れてきてくれたり、バイヤーとの飲み会に参加できたりと、実需者との交流の場を多く設けてもらえる。他の販路は、長崎のスーパー、インショップ八百屋(農家からの紹介でシェア2割)、ローカルスーパー(シェア2割。GAPのコンサル会社の紹介)、熊本の焼き芋屋に納品している。また、通販での販売も行っ

いる。

4) 既存の集出荷組織への販売支援

X農協は熊本県の農協である。

販売事業は150億～200億の規模である。一市五町の合併でできた農協である。西瓜が特産品であり、管内では現在、スイカ400aほどを作付けしている。生産規模は、大玉が約180万玉に加えて小玉がある。スイカは4～6月が出荷期間である。このスイカは高齢化・後継者不足で縮小傾向にある。

農業生産の一般的な体系は、スイカを中心とした連作作物として、ナス、トマト、きゅうり、アールスメロンなどを作付けしている。

X地区は、昔は畑作中心だったが、1950年代後半以降に水田を導入し畑を水田にしたところが多かった。その後、米にかわる作物としてスイカを導入し、地下水の恩恵もあって、露地からトンネル、トンネルからハウスと、西瓜の生産安定のための設備投資が進んだことで、西瓜産地となった。スイカの出荷に関しては農協が共同選果、販売している。

西瓜の産地としては、連作用の作物の販売も重要である。

そのような中、農協が抱える課題として、経済事業の不振の中、農家個人で販路を見つけて出荷する農家をどのようにして農協を経由して出荷する形に戻ってきてもらうかというものがあつた。このためには農協へ出荷することへのメリットが求められ、相場変動の影響が弱い契約価格の値決め取引が志向された。

そこで設置されたのが特販課という部署で、キャベツやレタスはカット野菜用に出荷している。この特販課がクロスエイジと取引するようになったのは約12年前で、管内の農家の紹介で始まった。現在クロスエイジに出荷している作物は、長ナスという、全国的にはあまり流通していないナスである。全国だと小ナスが多いが熊本は長ナスが多く、長ナスは地域の特産品で数量も多くない。

味がよく、大きいことで手頃であるため試食によって関東や関西でも取り扱ってもらえる野菜である。このような情報はクロスエイジの担当に教える。

系統出荷の長茄子部会は10名で、個人が10名である。そのうちクロスエイジに出荷する生産者で中心になっているのは5～6名だが、全体だと15～20名で出入りが多い。出入りが多い理由は、出荷数量を安定させるために、少ないときは他の農家から協力してもらっているためである。

X農協は手数料(2%)、クロスエイジ(約2%)をもらっており、個選で集めたものを、担当者がクロスエイジのオーダーで仕分けて出荷している。

長ナスの取引が始まったのは3年前である。クロスエイジと交渉して、月ごとに価格は決めている。価格は農家の再生産価格を維持しており、手取り額が計算しやすい点を評価されている。

特に2017年度に関しては相場が安かったためクロスエイジの値決めは助かっている。

クロスエイジは産地の情報を伝えるとそれに応じた販路を探してくれる点も評価している。市場外販売の部会は年齢層が40代から60代と幅広い。

X農協の課題は、農協が直接市場外に出荷する上でのノウハウが不十分なため、長ナ

スのような品目の拡大が難しい点である。

5) 農業参入企業への戦略的支援

クロスエイジは地方自治体や企業からの委託があった場合に企画コンサルティング事業による売上があるコンサルティングを行なっている。生産現場に対しては、異業種が大きい規模で農業を始める際にコンサルティングを行なっている。

異業種参入のYファームの場合、流通開発事業のデータに基づいて、需要に対して供給が少ない業務用ニラの作付けを提案した結果、現在Yファームは業務用ニラ専作で農業経営を安定させている。

加えて、新たに企業の農業参入があった際には、このYファームを起点にコンサルティングを行なっている。具体的には、作付けについてはニラが依然として供給が不足しているためニラの作付けを提案し、販売に関しては流通開発事業の担当者が引き受けている。そして、生産技術についてはYファームが引き受けている。ここでは、Yファームは協力関係にある農業生産法人が増えることに意義を求めているためボランティア的に指導を行なっている。

このように、クロスエイジが有している販売先の需給情報に基づいてコンサルティングし、販路と合うようにするだけでなく、農家同士の横のつながりによる協力関係の構築にも寄与している。

第7節 小括

クロスエイジは、当初地元の企業的野菜経営（スター農家）の販路開拓を支援するというコンサルタント事業からはじまり、そこでの農産物を実需につなぐという商社機能を有するようになった。そして現在では、スター農家のみならず、農協の部会等とも提携しながら、高度な情報支援を核とした流通ルートの構築を行っている。取引は一般の商社同様、商物分離、売買差益で収益を得る構造である。

流通システムの構築が可能となっているのか、企業が果たしている機能を明らかにし、存立条件について考察した。

多様な実需者と生産者・出荷業者と取引関係を結ぶことによって、需給調整と生産者のニーズの適した流通ルートの構築が可能となっている。このような取引は、生産者へのノウハウの習得や商品開発を協働で行うことが、実需者と生産者とが繋がり信頼関係を築くことにもなっている。

経済的存立条件について考察を試みる。

注目すべき点は、販路開拓から流通ルート構築までが非常に濃密な協働と情報共有による戦略的行動が取られる一方で、通常の出発注対応は商社と大差がないことである。

これによって、実需者からは差別化商品の確保やバイヤー代替機能といった付加的サービスが内在し、生産者からはパートナーシップ関係という信頼を構築しつつ、実際の物流は効率的に遂行される。以上から、効率的で持続的なサプライチェーンで重要なことは、流通ルート構築までの間で高度な情報管理を行なうことであり、そのための人材が存立条件として重要ではないだろうか。

クロスエイジは、週の半分は農家に会うことがあり、その作物のシーズン前や出荷前

は特に、顔を合わせての協議を大事にしている。また、作付け計画・販売計画を共同で立てるようにもしている。

このように、情報の扱いを重要視した取引関係を築くために取り組んでいるのがコミュニケーション能力の秀でた人材の採用・育成である。採用段階でコミュニケーション能力を非常に重視している。

そのため、長期的な採用活動を行なっているのが最大の特徴である。具体的には、説明会、2日間の交流、インターンシップ3日間、面接、プレゼン試験などと、半年近くにわたって採用活動を行なっている。ここで重要な点は、素直かどうか、感謝できるかどうか。楽しそうか、人の中心になれそうか、そしてやりたいことがクロスエイジとマッチするかどうかである。

そして採用後は、シーズンごとの取扱量だけでなく、取引相手の性格などの情報も含めて社内で共有することで、円滑な交流ができるように取り組んでいる。

クロスエイジは③チャネル管理によってそれぞれの生産者ニーズと実需者ニーズとを合致させている。高度なチャネル管理を可能にしているのが①情報・経営目標の共有である。生産者から聞き取った情報を元に、販売戦略を協働で考え、適した販路を設計する。実需者からは最新のニーズや取引条件を聞き取り生産者に還元する。そして商品改良やノウハウの蓄積を図ることで販路の開拓・維持・拡大という結果を出している。ここが丁寧に行われていることが、独自でもチャネル管理が可能な企業の野菜経営がクロスエイジとの取引を継続している一因だろう。結果として、生産者はクロスエイジ以外にも販路を持っているが、クロスエイジとの取引に限って言えば協働関係が深化している点で拘束性は強く、持続的である。

終章 提携的關係に基づいた取引を実現する流通企業の機能と存立条件

第1節 各章の要約

本研究では、野菜による企業的農業経営をおこなう生産者と、提携的關係に基づく流通ルートの構築に取り組んでいる流通業者を対象に、その取引構造、機能を明らかにし、流通業者の存立条件を考察した。対象事例は、インショップ形式の地場流通を担う漂流岡山と、農産物商社のクロスエイジである。

第1章では、日本農業の中で野菜経営が重要な存在となっている点を確認した。そして、販売農家の担い手は法人や組織経営体が増えており、これらの経営体は多様な販路を利用していることが明らかとなった。

農協の現状を見ると、販売事業の中で野菜が重要な作物となっており、生産者のメインチャンネルが農協であることから、生産者にとっても農協は必要であることが分かった。しかし既存研究から、企業的な生産者に対応している農協は現状としては少数であることが指摘されている（松岡（2013））。

卸売市場流通に関するこれまでの議論を整理すると、産地の規模や専作化、実需者である小売の大規模化・多店舗展開、そして物流と通信技術の進歩によって、卸・仲卸業者の機能を変貌したことで、現在の片務的な取引が行われていることが整理できた。卸売市場は市場数、業者数、取扱金額の全てが減少している。その中でも、仲卸業者の減少は歯止めがかかりつつある状況から、仲卸業者の機能を解明する必要がある。

このように卸・仲卸流通の中で重要な役割を果たしている仲卸売業者の実態について解明したのが、第2章である。関東圏のローカルスーパーが主な取引先のA社と関西圏の生協やローカルスーパーが主な取引先のF社の実態調査を行った。この2社は卸売市場の集荷に依存しない商品調達（バイヤー機能）も行なっていることから、量販店とは持続的な取引関係にある。一方、センターフィーや電子受発注システム使用料などの負担から片務的でもある。実態調査から明らかとなった問題は、量販店と産地のリードタイムの違いで起きる需給調整リスクを抱えていることである。実需者への付加的サービス（バイヤー機能、需給調整機能）や生産者支援（受託拒否の禁止など）により取引関係は持続的だが、情報の共有が不十分なため提携的關係ではないと評価できる。

第3章は、岡山県内を主な範囲として企業的野菜経営に地元スーパーを中心としたインショップ形式での販路を提供している企業、漂流岡山をとりあげる。漂流岡山は、これまで、センター方式で中央卸売市場を経由して全国から野菜を調達していた岡山県内のスーパーに対して、地元野菜を提供することで、企業的野菜経営をはじめ、多様な生産者に販路を提供している。その機能としての特徴は下記の点である。サプライチェーンでは、生産者の圃場まで出向いた集荷、貯蔵・選別・包装、量販店・物流センターへの納品、までの業務を担っている。生産者は取引価格を事前契約で決め、集荷日に出荷したい量を出荷できる。取引は全て買取である。結果として、直売所などと比較して生産者が負う労力やリスクが少ない。生産者への支援は、要望に応じて技術指導や実需者ニーズの情報を提供している。実需者に対しては、フェアの自主的な提案や売り場のデザイン、ニッチな商品の探索といった付加的サービスを提供している。

生産者からの評価は、農業経営や販売のノウハウを持たない新規参入企業からはメイ

ンチャネルとして、新規参入者や既存の農家からは相場下落時や繁忙期のサブチャネルとして寄与しており、交渉による柔軟な姿勢が評価されている。

第4章は、福岡県を拠点として、全国に青果物を卸販売しているクロスエイジをとりあげる。クロスエイジは、当初地元の企業的野菜経営（スター農家）の販路開拓を支援するというコンサルタント事業からはじまり、そこでの農産物を実需につなぐという商社機能を有するようになった。そして現在では、スター農家のみならず、農協の部会等とも提携しながら、高度な情報支援を核とした販路構築を行っている。取引は一般の商社同様、商物分離、売買差益で収益を得る構造である。中間流通業者としての機能的特徴は以下である。仕入先、卸先の双方で、多様な業種と取引関係にあり、メインの生産者と産地集出荷業者などを組み合わせた供給量の調整、レギュラーの卸先とスポット取引に応じる卸先とを活用して需要量を調整している。加えて、生産者のニーズに適した販売先の紹介が可能となっている。実需者へは、差別化商材の提案や販促支援に取り組んでいる。生産者へは、生産者同士のネットワーク構築による技術支援や商品開発から販売までのトータルコーディネートと様々である。

事業の核となる機能は高度な情報支援機能である。その中でも、バイヤーと生産者の交流促進や要望への柔軟かつ積極的な対応が特に評価され、信頼関係が築かれている。このことは、創業社長のコンサルティングのノウハウが社内で一定程度共有され、意欲とコミュニケーション能力の高い従業員が継承・洗練させた結果だと考えられる。

第2節 提携的關係に基づく取引を実現する流通企業の機能と存立条件

本論文では、流通企業が実現している提携的關係に基づいた取引を下記の五つの視点から分析した。五つとは、①情報・目標の共有、②実需者への付加的サービス、③チャネル管理、を事前交渉で行うことが、サプライチェーンが提携的關係に基づいた取引となる上で必要な機能であるとし、④取引の拘束性、⑤持続性、が関係性を評価する尺度である。

既存の流通システムと比較しながら、提携的關係を実現している流通企業の機能について整理しよう（表終●1）。

①の情報・目標の共有については以下のようなことが言える。まず、第2章の仲卸業者の事例について見ていく。仲卸業者と実需者の間では、フェアなどの販売戦略は事前に共有され、取引価格・数量も概算は基本的に週ごとに交渉で決まる。産地と仲卸業者との間では、シーズンごとに生産者部会の協議会に出席する、出荷量について前日に情報を交換するなどの形をとっている。以上から卸売市場流通の担い手である仲卸業者は情報・目標の共有を行うことができている。但し特筆すべき点は、情報の確定から実際の取引までの時間が短く、また、事前に共有した情報とは異なる場合が少なくない。

漂流岡山は、生産者との間では、シーズンごとに値段が契約で決まり、数量は基本的に生産者が希望する出荷量を全量取引するようにしている。実需者であるSMとは、新店舗展開なども含めた販売戦略から普段の取引まで事前に共有している。

クロスエイジは、需給調整機能や流通開発機能の各が高度な情報管理であることから明らかにように、生産者、実需者の双方と密な情報・目標の共有を実施している。

②の実需者への付加的サービスは次のとおりである。仲卸業者は、センターフィーや

電子受発注システム利用料、生協ならカタログ掲載料などの費用負担を受け入れるなど、片務的な取引を受け入れている。そして、第2章の事例の2つの仲卸業者は実需者の発注に確実に応えられるように産地・商品を開拓する機能を有している。これらのことから、実需者に対して、商品の取引以上のサービスを行っていると考えられる。

漂流岡山は、販促資料の自主的な作成と提供、売り場コーナーのコーディネート、フェアの提案と運営補助、ニッチな商品の開拓など、販促支援を積極的に行っており、これが取引店舗の拡大や共有する情報量の増大へと繋がっている。

クロスエイジは、実需者のニーズに合わせた商品の探索、紹介、クロスエイジを経由してしか基本的に流通しないパッケージでの差別化商材の提供などを行っている。

③チャンネル管理については、今回調査した仲卸業者はメインの販売先は3～6社ほどに固定されており、扱う商品も基本の品目は決まっている。このことから、商品特性や対象とする客層に応じたチャンネル管理は行っていない。

漂流岡山は、対象とする客層が値ごろな地場野菜を求めている層に限定されているため、漂流岡山自身は付加的サービスでの信頼形成以外ではチャンネル管理を行っていない。しかし、取引する価格・品目が事前に決まり、出荷に必要な労力や費用も他のチャンネルに比べて少ない場合が多く、量は自分で調整できる点で、生産者自身のチャンネル管理を容易にしている。

クロスエイジは、生産者の経営や商品の特性に応じた流通ルートを構築し、実需者のニーズと生産者のニーズが合致するような販路開拓や生産者支援を行っている。このように、非常に丁寧なチャンネル管理が行われている。

以上から、仲卸業者は部分的には提携的關係での取引に必要な機能を備えているが、全体では独占的取引の状態と言える。漂流岡山とクロスエイジは、機能の発揮方法は違うものの、提携的關係に必須の機能を備えている。

他方、④取引の拘束性、⑤持続性の点では、漂流岡山では、生産者がそれぞれの目的に合わせて利用している点で拘束性は弱いと言えるが、出荷に必要なコスト計算が出来る生産者などと限定されるもの取引は持続的である。

クロスエイジでは、取引している生産者はクロスエイジ以外の販路も持っているが、クロスエイジとの関係性だけに着目すると協働関係が成り立っているため、拘束的である。また、取引当初と比べて独自にチャンネル管理を行えるまでに成長した企業でも取引を継続していることから、持続的である。

第3節 総合的考察

では、こうした流通企業が存立しうる経済的条件について定性的な点から考察する。漂流岡山とクロスエイジで共通しているのは、関係各主体が納得できる流通システム、消費者の取引価格から生産者の生産価格まで視野に入れた価値の公正な配分に取り組んでいる。仲卸業者も消費者や生産者の価格は考慮に入れているが、肝心の仲卸業者自身の利益が不安定である。そのため、調査事例のように多売や優秀な人材による調整を行えないと、統計で明らかにように淘汰される。

このように、生産者も実需者も漂流岡山も安定した経営計画を立て、収益の向上を目指すことができる。

クロスエイジは、商社Gのように既存の商社と業務そのものは同様だが、情報管理に秀でた人材の採用・教育によって、総合商社の機能を小さい経営規模で実現できている。自分達で販路開拓できる立場まで成長したけど、クロスエイジとの取引をつづけている。

一般的には中間マージンを排除しようという論理の中で、この事例ではそのような様子は見られなかった。そこに共通しているのは、仲卸同様、流通における不安定性を緩和しつつ、互恵的な信頼関係の元で成り立っているからである。そこで成り立っている条件が、情報・目的の共有、実需者の付加的サービスによる安定かつ自身のニーズを実現する販路の紹介、その販路と実際に取引を可能にするチャネル管理と生産者支援に求められる。要するに、提携的关系を達成することによって、流通企業自体が安定したビジネスを展開することが出来、存立している。

このように既存の流通とは異なる機能を果たしていることによって、また、提携的关系を構築することで流通企業としても存立しているのである。これは、提携的关系に基づいた取引が現状の流通の課題を克服する流通というだけでなく、企業のビジネスモデルとしても

では、最後に青果物流通における提携的关系に基づく取引が、これからの青果物流通においてどのような普遍性や意義を持つのだろうか。

消費者が求める青果物商品は、多様化しており、生産者の経営も多様化している。このことから、青果物流通にはニーズごとにポジショニングがあり、階層が異なる。本研究では、地場野菜と差別化商材については提携的关系ができることを実証したが、有機野菜や、多品種少量生産を行い生産者のニーズにあった提携的关系を実現する取引の形については明らかになっていない。今後の研究で多様な提携的关系の形が解明されることによって、生産者ごとの販売戦略に応じた経営の多様化がより顕在化するだろう。

そして、その地域や商品階層、経営形態に応じた提携的关系に基づいた取引が拡大し、より多くの生産者、流通業者、実需者、消費者が公平な取引を実現することを期待する。

未了：農協との関係

【参考引用文献】

- [1] 浅見淳之(2003)「農業と食品産業の垂直的關係をめぐる課題」『農業経済研究』日本農業経済学会 75(2) : 55-64.
- [2] 阿部真也(2006)『いま流通消費都市の時代—福岡モデルでみた大都市の未来』中央経済社.
- [3] 阿部真也・宇野史郎(1996)『現代日本の流通と都市』有斐閣.
- [4] 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』日本農業経営学会 33(2) : 45-52.
- [5] 泉谷眞美・坂爪浩二(1992)「農業市場構造の変貌と産地集荷商人の存立形態—北海道の長葱産地を事例として—」『北海道大学農経論叢』北海道大学大学院農学研究院 48 : 83-99.
- [6] 板橋衛(1997)「遠隔野菜産地における農協生産部会の発展論理」『南九州大学園芸学部研究報告 B』南九州大学 27 : 143-262.
- [7] 井上憲一(2015)「酪農経営における家族的要素と企業的要素」『農業経営研究』日本農業経営学会 53(1) : 41-52.
- [8] 今村奈良臣(2015)『私の地方創生論』農文協.
- [9] 上田賢悦・清野誠喜(2015)「JA グループの青果物営業担当人材開発の現状と課題」『農林業問題研究』地域農林経済学会 51(1) : 26-31.
- [10] 内山智裕(2011)「農業における『企業経営』と家族経営の特質と役割」『農業経営研究』日本農業経営学会 48(4) : 36-45.
- [11] 梅木利巳(1988)『多様化する農産物市場』(食糧・農業問題全集 13) 農山漁村文化協会.
- [12] 大浦裕二(2005)『現代の青果物購買行動と産地マーケティング』農林統計協会.
- [13] 大貝健二(2012)「地域内経済循環の構築と地域産業振興—北海道・十勝地域を事例として—」『経済地理学会年報』経済地理学会 58(4) : 309-323.
- [14] 小田勝己(1998)「外食産業食材調達のネットワーク化—青果物を巡る新たな動きを中心に—」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 5(2) : 49-52.
- [15] 尾高恵美(2003)「野菜出荷における生産者の農協利用」『農林金融』農林中央金庫 56(9) : 48-65.
- [16] 尾高恵美(2005)「農協の野菜販売戦略の類型化」『農林金融』農林中央金庫 58(12) : 683-699.
- [17] 尾高恵美(2009)「主力農産物別にみた農協の農業関連事業損益の現状」『農林金融』農林中央金庫 62(1) : 46-53.
- [18] 尾高恵美(2012)「JA グループにおける農産物販売力強化の取組み—野菜の加工・業務用需要対応における連合組織の役割を中心に—」『農林金融』農林中央金庫 65(4) : 24-38.
- [19] 尾高恵美(2014)「消費構造変化と農協の青果物販売事業—産地の販売力の

- 強化に向けて一」『農林金融』農林中央金庫 67(9) : 552-565.
- [20] 尾高恵美(2015)「JAによる農産物販売の課題」『調査と情報』農中総研 49 : 6-7.
- [21] 角田毅(2015)「農業経営の継承における家族的要素と企業的要素—東北における大規模水田経営を主たる対象として—」『農業経営研究』日本農業経営学会 53(1) : 30-40.
- [22] 桂瑛一(1977)「農協共販における価格行動」『農林業問題研究』地域農林経済学会 13(3) : 123-130.
- [23] 桂瑛一(1989)「青果物産地のマーケティング戦略—動向と課題—」『農林業問題研究』地域農林経済学会 25(2) : 21-29.
- [24] 川手督也(2015)「農業経営における家族関係の変容と企業形態」『農業経営研究』日本農業経営学会 53(1) : 8-18.
- [25] 北出俊昭・野見山敏雄(2000)「農協の広域合併・二段階制化と産地の課題 座長解題」『農業市場研究』日本農業市場学会 9(2) : 1-11.
- [26] 工藤康彦・今野聖士(2014)『6次産業化における小規模取り組みの実態と政策の課題—北海道「6次産業化実態把握調査」から—』『北海道大学農経論叢』北海道大学大学院農学研究院 69 : 63-76.
- [27] 小柴有理江(2005)『農産物直売所とインショップの存立構造』『日本の農業あすへの歩み』農政調査委員会.
- [28] 木立真直(1995)「青果物流通の変容と農協マーケティングの課題」『農林業問題研究』地域農林経済学会 31(4) : 11-19.
- [29] 木立真直(2009)「小売主導型食品流通の進化とサプライチェーンの現段階」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 16(2) : 31-44.
- [30] 木立真直(2013)「農産物・食品流通研究の方法と現代的課題」美土路知之・玉真之介・泉谷眞美『食料・農業市場研究の到達点と展望』筑波書房 : 235-255.
- [31] 木立真直(2015)「食品産業の新展開と公共政策の課題—食品製造業と卸売市場を対象に—」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 22(1) : 32-37.
- [32] 木立真直・辰馬信夫(2006)『流通の理論・歴史・現状分析』中央大学出版部.
- [33] 斎藤修(1999)『フードシステムの革新と企業行動』農林統計協会.
- [34] 斎藤修(2001)「食品産業と農業をめぐる主体間関係とフードシステム」『フードシステムの構造 変化と農漁業』農林統計協会.
- [35] 斎藤修(2010)「農商工連携をめぐる基本的課題と戦略」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 17(1) : 15-20.
- [36] 斎藤修(2011)『農商工連携の戦略 連携の深化によるフードシステムの革新』農山漁村文化協会.
- [37] 斎藤修(2012a)「流通システムの変化をめぐるサプライ・バリューチェーンの構築」斎藤修・下渡敏治・中島康博編著『東アジアフードシステム圏の成立条件』農林統計出版 : 99-120.
- [38] 斎藤修(2012b)「6次産業化・農商工連携とフードチェーン」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 19(2) : 100-116.

- [39] 斎藤修(2013a)「フードシステムの変化と JA の新たな役割」斎藤修・松岡公明編著『JA のフードシステム戦略―販売事業の革新とチェーン構築―』農山漁村文化協会：31-43.
- [40] 斎藤修(2013b)「小売主導型流通システムと JA の新たな役割」斎藤修・松岡公明編著『JA のフードシステム戦略―販売事業の革新とチェーン構築―』農山漁村文化協会：94-111.
- [41] 斎藤修(2013c)『地域再生とフードシステム』農林統計出版.
- [42] 斎藤修(2014)「フードシステムのイノベーション―食と農と地域を繋ぐ」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 21(2)：58-73.
- [43] 斎藤修・下渡敏治・小林弘明(2014)『グローバル化と食品企業行動』農林統計出版.
- [44] 斎藤修・佐藤和憲(2014)『フードチェーンと地域再生』農林統計出版.
- [45] 斎藤修・櫻井清一(2003)「フードシステムにおける関係性マーケティングの課題―青果物と畜産物を素材として―」斎藤修・慶野征編著『青果物流通システム論のニューウェーブ―国際化の中で―』農林統計協会：205-221.
- [46] 斎藤順・伊藤亮司・清野誠喜・宮入隆・斎藤文信(2012)「ローカル・スーパーの青果物 MD 戦略における新たな動き―秋田県 A 社のインショップを事例に―」『農林業問題研究』地域農林経済学会 187：59-65.
- [47] 斎藤義一(1999)「青果物の卸売市場流通制度の課題と対応」『農業と経済』昭和堂 65(10)：96-103.
- [48] 佐伯孝浩・中原秀人・北島敬也(2007)「インショップ販売における農協の役割と農家の対応」『福岡県農業総合試験場研究報告』福岡県農業総合試験場 26：1-5.
- [49] 坂知樹(2014)『フードシステムの革新と業務・加工用野菜』大学教育出版.
- [50] 酒井富夫(2011)「農業における『企業経営』発展の論理と展望」『農業経営研究』日本農業経営学会 48(4)：7-16.
- [51] 坂爪浩史(1999)『現代の青果物流通』筑波書房.
- [52] 坂爪浩史(2013)「青果物市場の関する主要文献と論点」美土路知之・玉真之介・泉谷眞美編著『食料・農業市場研究の到達点と展望』筑波書房：87-105.
- [53] 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.
- [54] 櫻井清一(2010)「農・商・工・官・学の連携プロセスをめぐる諸問題」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 17(1)：21-26.
- [55] 櫻井清一(2011)「農商工等連携事業の展開にみられる諸課題」『農業市場研究』日本農業市場学会 19(4)：62-67.
- [56] 迫田 登稔(2011)「農業経営における『企業経営』の経営展開と人的資源管理の特質―水田作経営を対象にして―」『農業経営研究』日本農業経営学会 48(4)：25-35.
- [57] 佐々木稔基・飯沢理一郎(2009)「タマネギ取扱産地商人の出荷・販売対応」『北海道大学農経論叢』北海道大学大学院農学研究院 64：59-65.

- [58]佐藤加寿子(2007)「アメリカにおける地域流通の展開—CSAを中心に—」『農業市場研究』日本農業市場学会 16(2) : 11-25.
- [59]佐藤和憲(1998)『青果物流通チャネルの多様化と産地のマーケティング戦略』養賢堂.
- [60]佐藤和憲(2011)「業務用需要に対応した野菜産地の販売戦略と組織体制」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 18(1) : 41-45.
- [61]佐藤和憲(2013)「農産物直売所を中心とした地産地消型農商工連携の形成要因と阻害要因」『農業市場研究』日本農業市場学会 21(4) : 45-66.
- [62]佐藤和憲(2016)「野菜フードシステムの構造変動」斎藤修監修・佐藤和憲編集『フードシステム革新のニューウェーブ』日本経済評論社 : 48-61.
- [63]佐藤了(2016)「序章」八木宏典・佐藤了・納口るり子編著『産地再編が示唆するもの』農林統計協会 : 1-9.
- [64]佐藤了・納口るり子(2015)「農業経営における家族的要素と企業的要素 座長解題」『農業経営研究』日本農業経営学会 53(1) : 3-7.
- [65]佐藤正之(2012)「期待される農林漁業の新たなビジネスモデルの確立『異業種とのパートナーシップが 6 次産業化を成功に導く』」『知的資産創造』野村総合研究所 20(7) : 1-5.
- [66]澤田守(2014)「日本における家族経営の変容と展望」『農業経営研究』日本農業経営学会 51(4) : 8-21.
- [67]渋谷往男(2010)「農業における企業参入のビジネスモデル」『農業経営研究』日本農業経営学会 47(4) : 29-38.
- [68]島田克美(1999)「フードシステムのインテグレーターとしての総合商社—企業システム論の一事例として—」『産業学会研究年報』産学学会 15 : 75-83.
- [69]朱在昌・今野聖士・橋本直史・坂爪浩二(2014)「韓国外食フランチャイズ企業における青果物調達の現段階的特徴：韓国型外食企業を中心に」『北海道大学農経論叢』北海道大学大学院農学研究院 69 : 87-93.
- [70]杉田直樹・中嶋晋作・河野恵伸(2012)「農商工連携、6 次産業化の類型的特性把握」『日本農業経済学会論文集』日本農業経済学会 : 122-129.
- [71]杉村泰彦(2013)「青果物市場の関する主要文献と論点」美土路知之・玉真之介・泉谷眞美編著『食料・農業市場研究の到達点と展望』筑波書房 : 87-105.
- [72]清野英二(2010)「農業の企業参入をめぐる動向」『農業経営研究』日本農業経営学会 47(4) : 7-15.
- [73]関満博(2009)『「農」と「食」の農商工連携—中山間地域の先端モデル・岩手県から—』新評論.
- [74]埴本一雄(2015)「総合商社論の課題：存在意義と基礎になるプロセスの構造化」『安田女子大学紀要』安田女子大学 43 : 299-309.
- [75]高橋正郎(2014)『日本農業における企業者活動—東畑・金沢理論をふまえた農業経営学の展開—』農林統計出版.
- [76]高山和幸・森高正博・福田晋(2014)「中央卸売市場における卸売業者の買付集荷の分析」『九州大学大学院農学研究院学芸雑誌』九州大学 69(1) : 31-37.

- [77] 田林明・菊池俊夫(2016)「北陸地方における農業の存続・成長戦略」『E-journal GEO』日本地理学会 11(2) : 425-447.
- [78] 田渕直子(1987)「遠隔野菜産地形成と農協—北海道富良野農協の事例分析—」『北海道大学農経論叢』北海道大学大学院農学研究院 43 : 143-165.
- [79] 田村安興(1984)「商業資本『手数料商人化』説の検討—わが国独占資本成立期における農産物取扱商業資本の機能変化をめぐって—」『高知論叢(社会科学)』高知大学経済学会 21 : 27-46.
- [80] 地域しごと創生会議編(2017)『地域しごとづくりへの挑戦』中央公論新社.
- [81] 塚澤龍太郎(2013)「地域内の連携による農産加工の取組みの可能性」(北海道大学学位論文) .
- [82] 東北産業活性センター(2009)『農商工連携のビジネスモデル—次代の地域経済活性化戦略』日本地域社会研究所.
- [83] 農林水産省九州農政局(2016)『平成 27 年度 九州食料・農業・農政情勢報告』 .
- [84] 永田昌菜・井藤正信(2014)「直売所経営の現状と課題」『愛媛経済論集』愛媛大学経済学会 33(2) : 31-47.
- [85] 仲野隆三(2010)「小売企業と組合員・農協出資による農業法人の取組み」『農業経営研究』日本農業経営学会 47(4) : 23-28.
- [86] 仲野隆三(2013)「JA と食品企業との提携条件」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 20(1) : 53-56.
- [87] 南石晃明・土田志郎(2011)「農業における『企業経営』の可能性と課題 座長解題」『農業経営研究』日本農業経営学会 48(4) : 3-6.
- [88] 納口るり子(2016)「野菜作産地の特質、分析対象産地の選定」八木宏典・佐藤了・納口るり子編著『産地再編が示唆するもの』農林統計協会 : 11-13.
- [89] 野見山敏雄(2013)「地産地消とローカリゼーションの研究課題」美土路知之・玉真之介・泉谷眞美編著『食料・農業市場研究の到達点と展望』筑波書房 : 257-265.
- [90] 野見山敏雄(2012)「地産地消と広域流通のベストミックスによる地域農業の再生」『農業市場研究』日本農業市場学会 83(3) : 13-23.
- [91] 福田晋(2012)「斎藤報告『6 次産業・農商工連携とフードチェーン』に対するコメント」『フードシステム研究』日本フードシステム学会 19(2) : 121-125.
- [92] 藤島廣二・辻和良・桜井清一・村上昌弘(1995)「農業経営の個別マーケティングの意義と限界」『農業経営研究』日本農業経営学会 33(2) : 25-34.
- [93] 藤田武弘(2005)「地域農業の維持・存続と卸売市場に求められる役割」『農業市場研究』日本農業市場学会 14(2) : 20-28.
- [94] 藤野直人(2011)『本気で稼ぐ！これからの農業ビジネス』同文館出版.
- [95] 藤野直人(2015)「地産外消・中規模流通の定義—「クロスエイジ」の事業展開—」益貴大・小野邦彦・藤野直人共著『社会起業家が〈農〉を変える—生産と消費をつなぐ新たなビジネス』ミネルヴァ書房.
- [96] 佛田利弘(2011)「農業における『企業経営』の実態と課題—経営実務の視点

- から一」『農業経営研究』日本農業経営学会 48(4) : 17-24.
- [97]細川允史(1993)『変貌する青果物卸売市場』筑波書房.
- [98]細川允史(2001)「卸売市場における卸 2 段階制の縮小過程と背景—仲卸業者の機能変化を軸として—」『流通』Japan Society for Distributive Sciences14 : 215-223.
- [99]細川允史(2005)「卸売市場法改正とわが国卸売市場流通システムの急転回」『農業市場研究』日本農業市場学会 14(2) : 1-9.
- [100]細川允史(2009)「転機に立つわが国卸売市場：委託手数料率弾力化を期として」『農業市場研究』日本農業市場学会 18(1) : 12-18.
- [101]堀田和彦(1998)「広域合併農協のマーケティング効率と営農指導・販売事業の組織再編方向—熊本県における産地型広域合併農協の比較を中心に—」『農業経営研究』日本農業経営学会 36(2) : 1-15.
- [102]堀田和彦(2010)「カット野菜業者の国際原料確保と販売実態の多様性」『農業および園芸』養賢堂 85(8) : 801-809.
- [103]堀田学(1998)「青果物仲卸業者の販売環境変化と仕入れ規制緩和の理論的分析」『農林業問題研究』地域農林経済学会 33(4) : 165-175.
- [104]正木卓(2014)「北海道中山間地帯農業における土地利用部門の再構築に関する研究—先進野菜産地を事例として—」『北海道大学大学院農学研究院邦文紀要』北海道大学 33(2) : 1-53.
- [105]松岡公明(2013)「JA の営農経済事業の課題とフードシステム視点の必要性」斎藤修・松岡公明編著『JA のフードシステム戦略—販売事業の革新とチェーン構築—』農山漁村文化協会 : 16-30.
- [106]松田温郎(2012)「青果物流通における小規模小売業の衰退論理」『大阪経大論集』大阪経済大学 63(4) : 189-201.
- [107]松原寿一(2015)「食品流通におけるチャネル構造の変革—総合商社に焦点をあてて—」『中央学院大学商経論叢』中央学院大学商学部 29(2) : 29-43.
- [108]松本武・田口光弘(2012)「大規模野菜作経営の実線と課題—(有)松本農園の取り組み—」『農業経営研究』日本農業経営学会 49(4) : 47-53.
- [109]三国英実(2007)「食料・農産物流通の回顧と展望—グローバル化・規制緩和下での再編過程」『流通』Japan Society for Distributive Sciences20 : 33-41.
- [110]三島徳三(1999)「農産物の価格と流通」太田原高昭・三島徳三・出村克彦編著『農業経済学への招待』日本経済評論社 : 155-174.
- [111]御園喜博(1977)『農産物価格形成論』東京大学出版会.
- [112]御園喜博(1988)『農産物流通の新編成』日本経済評論社.
- [113]御園善博・宮村光重編(1981)『これからの青果物流通』家の光協会.
- [114]美土路知之・玉真之介・泉谷眞美(2013)『食料・農業市場研究の到達点と展望』筑波書房.
- [115]蓑輪章(2010)「企業による農業ビジネスの実線と課題」『農業経営研究』日本農業経営学会 47(4) : 16-22.

- [116]宮武恭一(2015)「稲作法人経営における家族的要素と企業的要素」『農業経営研究』日本農業経営学会 53(1) : 19-29.
- [117]森高正博(2013)「実需者市場としての農産物市場—農業と食品産業の関係性—」『農業経済研究』日本農業経済学会 85(2) : 80-88.
- [118]八木宏典・佐藤了・納口るり子編著(2016)『産地再編が示唆するもの』農林統計協会.
- [119]柳村俊介(2014)「家族農業経営変容の現段階—日韓と欧米の比較— 座長解題」『農業経営研究』日本農業経営学会 51(4) : 3-7.
- [120]山口照雄(1974)『野菜の流通と値段のしくみ』農山漁村文化協会.
- [121]山口照雄(1979)『野菜流通の実態と販売対策』農山漁村文化協会.
- [122]山本康貴・栈敷孝浩・澤内大輔・増田清敬・所説夫・岩本博幸(2009)「インショップ併設スーパー来店者を対象とした地場農産物の消費者評価分析」『北海道農業経済学会』14(2) : 77-83.
- [123]和田好充・松木靖・棚橋知春・板橋衛・小池晴伴・坂下明彦(2013)『流通チャネル化に対応した産地・生産部会の活動—産地形成のための農協と生産部会の関係、機能分担のあり方—』北海道地域農業研究所.

生産者との提携的關係に基づく 青果物流通企業の機能に関する研究

図 表 一 覧

北海道大学 大学院農学院
共生基盤学専攻 博士後期課程

渡 辺 康 平

表序-1 流通システムの3つの階梯

	市場 ＝競争的システム	ヒエラルキー ＝独占的システム	ネットワーク ＝提携的システム
特徴	公的な場での競争	部分的共有	共有
目標	低価格・低費用	有利取引	互酬
調整手段	機能依存	トップダウン	交渉
取引様式	独立	支配・片務	個別・協働
価格形成	発見	設定	合意
流通機能	合理的集分荷	統合的管理	価格合意
流通機構	市場組織	垂直統合，系列組織	組織間連携
情報交換	事後的	事前的	事前的
情報公開	非公開	公開	公開
流通	卸売市場・系統流通	小売主導型流通	関係性マーケティング
主な時代	1965年～	1985年～	2000年～

資料：阿部（2006）、木立（2013）、坂爪（2013）を参考に筆者作成。

表序-2 青果物卸売業の現況

		単位：企業，事業所，人，百万円			
		企業等数(注2)	事業所数	従業者数	売上金額 1 企業等当たり 売上
経営組織	個人	2, 563	2, 579	9, 561	120, 321
	会社企業	5, 993	6, 930	102, 349	6, 660, 984
	その他法人	192	275	4, 012	397, 725
	総数	8, 748	9, 784	115, 922	7, 179, 030
	823				
常用雇用者規模	0～4人	5, 016	5, 072	17, 122	496, 184
	5～9人	1, 566	1, 638	13, 989	601, 868
	10～19人	1, 044	1, 167	17, 376	798, 716
	20～29人	426	538	11, 797	681, 444
	30～49人	365	509	15, 739	969, 050
	50～99人	220	360	16, 491	1, 270, 409
	100人以上	111	500	23, 408	2, 361, 359
	総数	8, 748	9, 784	115, 922	7, 179, 030
	823				
	132				
資本金階級	300万円未満	263	271	1, 548	34, 041
	300万円～500万円未満	1, 810	1, 907	13, 143	353, 357
	500万円～1000万円未満	832	906	8, 470	295, 251
	1000万円～3000万円未満	2, 396	2, 736	42, 521	2, 221, 635
	3000万円～5000万円未満	333	448	12, 520	907, 316
	5000万円～1億円未満	229	351	13, 564	1, 290, 579
	1億円以上	81	261	10, 102	1, 548, 281
	総数(注1)	5, 993	6, 930	102, 349	6, 660, 984
	1, 115				
	823				

資料：2014年経済産業省「経済センサス-基礎調査-」より作成。

注1：資本金の不詳を含む。

注2：必要な事項の数値が得られた企業を対象とする。

表1-1 農業産出額の年間推移

年次	稲作				畑作				野菜				果樹				畜産				加工				その他			
	産出額		構成率		産出額		構成率		産出額		構成率		産出額		構成率		産出額		構成率		産出額		構成率		産出額		構成率	
	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率
1960年	9,074	47.4	2,237	11.7	1,741	9.1	1,154	6.0	3,477	18.2	256	1.3	1,209	6.3														
1965年	13,691	43.1	2,310	7.3	3,744	11.8	2,100	6.6	7,355	23.2	253	0.8	2,316	7.3														
1970年	17,662	37.9	1,842	3.9	7,400	15.9	3,966	8.5	12,096	25.9	341	0.7	3,336	7.2														
1975年	34,658	38.3	2,614	2.9	14,673	16.2	6,462	7.1	24,867	27.5	635	0.7	6,605	7.3														
1980年	30,781	30.0	4,744	4.6	19,037	18.6	6,916	6.7	32,187	31.4	778	0.8	8,182	8.0														
1985年	38,299	32.9	5,265	4.5	21,104	18.1	9,383	8.1	32,531	28.0	768	0.7	8,946	7.7														
1990年	31,959	27.8	5,079	4.4	25,880	22.5	10,451	9.1	31,303	27.2	673	0.6	9,582	8.3														
1995年	31,861	30.5	4,046	3.9	23,978	22.9	9,140	8.7	25,204	24.1	781	0.7	9,490	9.1														
2000年	23,210	25.4	4,689	5.1	21,139	23.2	8,107	8.9	24,596	26.9	673	0.7	8,880	9.7														
2005年	19,469	22.9	4,414	5.2	20,327	23.9	7,274	8.5	25,057	29.4	666	0.8	7,912	9.3														
2010年	15,517	19.1	3,258	4.0	22,485	27.7	7,497	9.2	25,525	31.4	562	0.7	6,370	7.8														
2015年	14,994	17.0	3,464	3.9	23,916	27.2	7,838	8.9	31,179	35.4	555	0.6	6,034	6.9														

資料：「生産農業所得統計」各年次より作成。

注 1：昭和50年以前については、沖縄県を含まない。

注 2：2005年以降はもやしの生産量が野菜に加算されている。

注 3：その他穀類は雑穀、豆類の総計。その他には花卉、工芸農産物も含む。

注 4：統計表で計と内訳の合計が一致しないのは、表示単位未満を四捨五入しているためである。

表1-2 作物別農家戸数の推移

年次	稲作				畑作				野菜				果樹				畜産				その他			
	農家数		構成率		農家数		構成率		農家数		構成率		農家数		構成率		農家数		構成率		農家数		構成率	
	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率	農家数	構成率
1990年	1,717,210	61.5	95,730	3.4	333,456	11.9	235,730	8.4	201,572	7.2	209,437	7.5												
1995年	1,613,433	64.9	56,387	2.0	274,191	11.0	227,900	9.2	123,166	5.0	192,446	7.7												
2000年	1,357,433	63.0	57,682	2.1	264,638	12.3	213,388	9.9	100,241	4.7	161,556	7.5												
2005年	1,055,653	60.8	50,776	1.8	239,984	13.8	180,036	10.4	84,749	4.9	125,120	7.2												
2010年	881,343	59.8	36,586	1.3	224,705	15.2	163,525	11.1	68,641	4.7	99,152	6.7												
2015年	705,029	58.3	32,609	1.2	196,505	16.3	143,643	11.9	54,693	4.5	76,454	6.3												

資料：「農林業センサス」各年次より作成。

表1-3 野菜生産の推移

単位：百ha, 千t			
年次	作付面積	収穫量	出荷量
1990年	5, 314	14, 555	11, 576
1991年	5, 279	14, 130	11, 287
1992年	6, 313	18, 010	14, 260
1993年	6, 177	17, 066	13, 663
1994年	6, 021	16, 852	13, 500
1995年	5, 882	16, 915	13, 563
1996年	5, 794	16, 665	13, 376
1997年	5, 694	16, 679	13, 434
1998年	5, 601	15, 712	12, 673
1999年	5, 532	15, 829	12, 804
2000年	5, 396	15, 667	12, 694
2001年	5, 248	15, 547	12, 628
2002年	5, 393	15, 695	12, 781
2003年	5, 282	15, 169	12, 419
2004年	5, 194	14, 540	11, 922
2005年	5, 120	14, 547	11, 910
2006年	5, 055	14, 324	11, 752
2007年	5, 034	14, 746	12, 230
2008年	5, 007	14, 622	12, 135
2009年	4, 982	14, 072	11, 689
2010年	4, 956	13, 365	11, 129
2011年	4, 904	13, 513	11, 298
2012年	4, 884	13, 799	11, 561
2013年	4, 811	13, 551	11, 451
2014年	4, 778	13, 764	11, 670
2015年	4, 747	13, 654	11, 606
2016年	4, 716	13, 180	11, 204

資料：「野菜生産出荷統計」各年次より作成。

表1-4 出荷先別経営体数

		1 経営体当たり 出荷先数		農 協		集出荷 団体		卸売市場 小売業者 業 務 用		消費者 直販		そ の 他	
単位：件、%													
作 目	稲作	1.9	65.8	8.8	2.6	6.5	4.1	9.1	3.1				
	畑作	1.4	51.1	9.0	3.7	5.8	14.6	8.8	7.0				
	野菜	2.1	24.7	10.5	16.9	17.7	11.7	13.3	5.3				
	果樹類	2.0	18.6	6.2	11.6	11.9	8.4	34.7	8.6				
	畜産	1.6	29.9	22.0	14.1	10.1	10.3	4.6	9.0				
	その他	1.9	23.4	7.7	26.1	14.7	3.6	10.4	14.0				
	単一経営計	1.8	48.8	19.8	23.4	26.3	18.6	32.9	14.2				
	100 万円未満	1.2	66.2	7.8	3.4	5.6	1.4	10.2	5.4				
売 り 上 げ 規 模	100 ～ 300	1.4	68.0	9.4	7.6	4.0	1.3	8.0	1.7				
	300 ～ 700	1.6	64.5	9.5	11.8	3.4	1.6	7.7	1.6				
	700 ～ 1500	1.7	64.4	9.7	12.7	3.3	1.7	6.5	1.7				
	1500 ～ 3000	1.7	67.3	10.7	10.9	3.4	1.7	4.3	1.8				
	3000 ～ 1 億	1.6	66.5	11.3	10.0	4.2	2.7	2.9	2.4				
	1 ～ 3	1.7	43.4	17.5	15.4	8.9	6.8	2.5	5.5				
	5 億円以上	2.0	22.1	18.6	20.1	15.7	11.0	1.7	10.8				
	合計	1.3	66.2	8.7	6.3	4.8	1.5	8.8	3.8				
組 織 形 態	個人計	1.3	66.6	8.6	6.2	4.7	1.4	8.8	3.7				
	家族経営体	1.3	66.5	8.7	6.3	4.7	1.4	8.8	3.7				
	家族・個人	1.3	66.5	8.7	6.2	4.7	1.4	8.8	3.7				
	家族・法人	1.7	47.9	12.6	13.1	7.6	4.4	7.5	7.0				
	組織経営体	1.8	51.3	9.5	9.0	8.4	5.8	9.8	6.2				
	組織・個人	1.3	80.8	3.9	1.6	2.0	1.8	6.1	3.7				
	組織・法人	1.9	42.0	11.3	11.3	10.4	7.1	11.0	6.9				
	法人計	1.9	43.1	11.5	11.6	9.9	6.6	10.3	7.0				

資料：「2015年農林業センサス」より作成。

注：「作目」は販売がある農業経営体のうち主位部門の販売金額が8割以上の経営である単一経営のうち、各作目が首位の経営体。

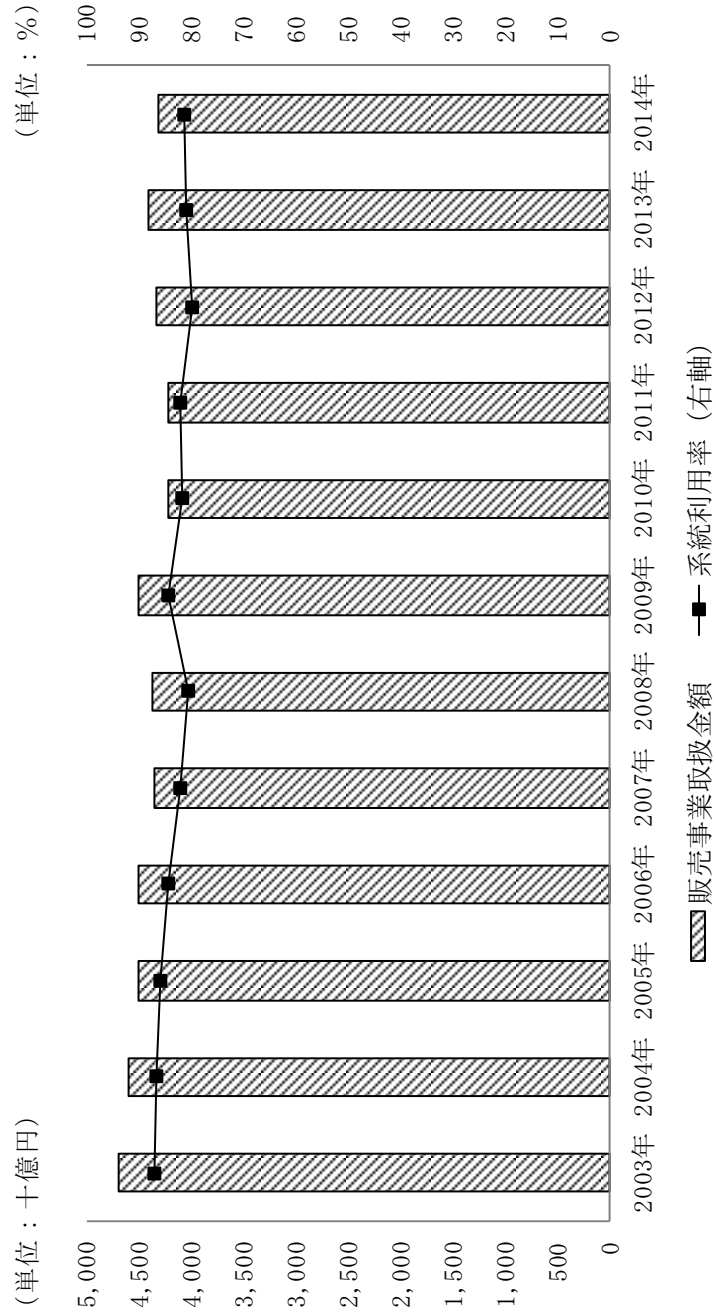


図1-1 農協販売事業の推移

資料：「農業協同組合及び同連合会一斉調査」各年次より作成。
注：総合農協である。

(単位：十億円)

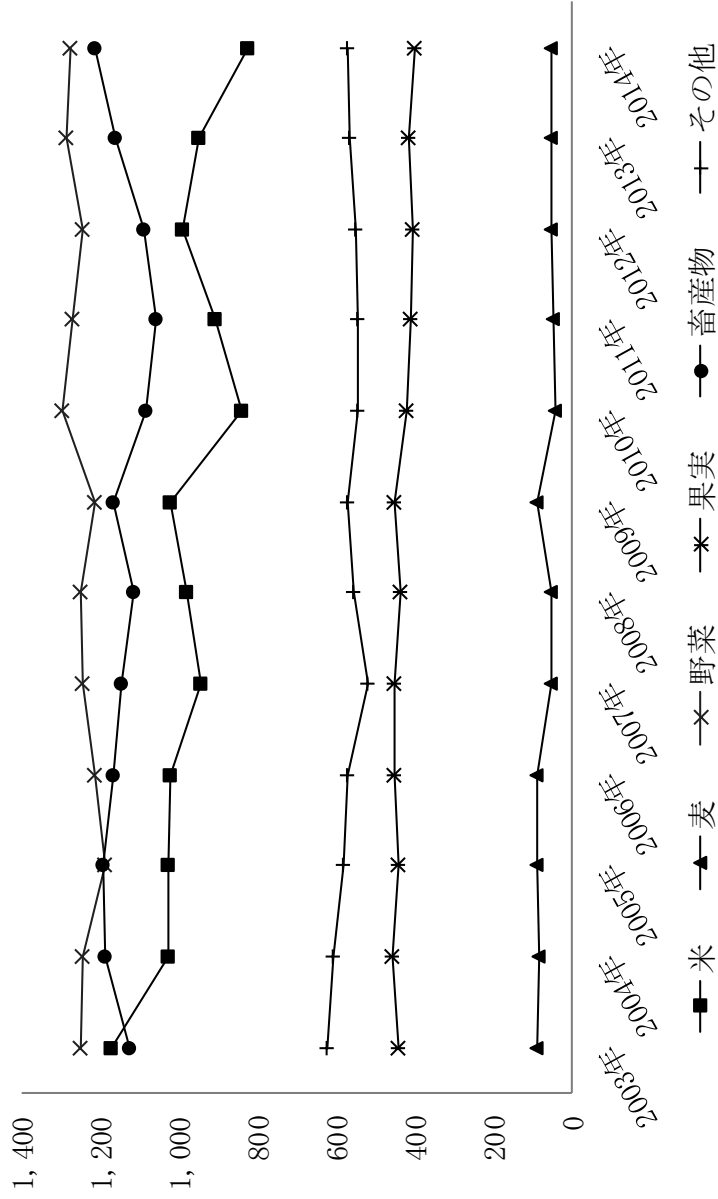


図1-2 品目別農協販売事業の推移

資料：「農業協同組合及び同連合会一斉調査」各年次より作成。
注：総合農協である。

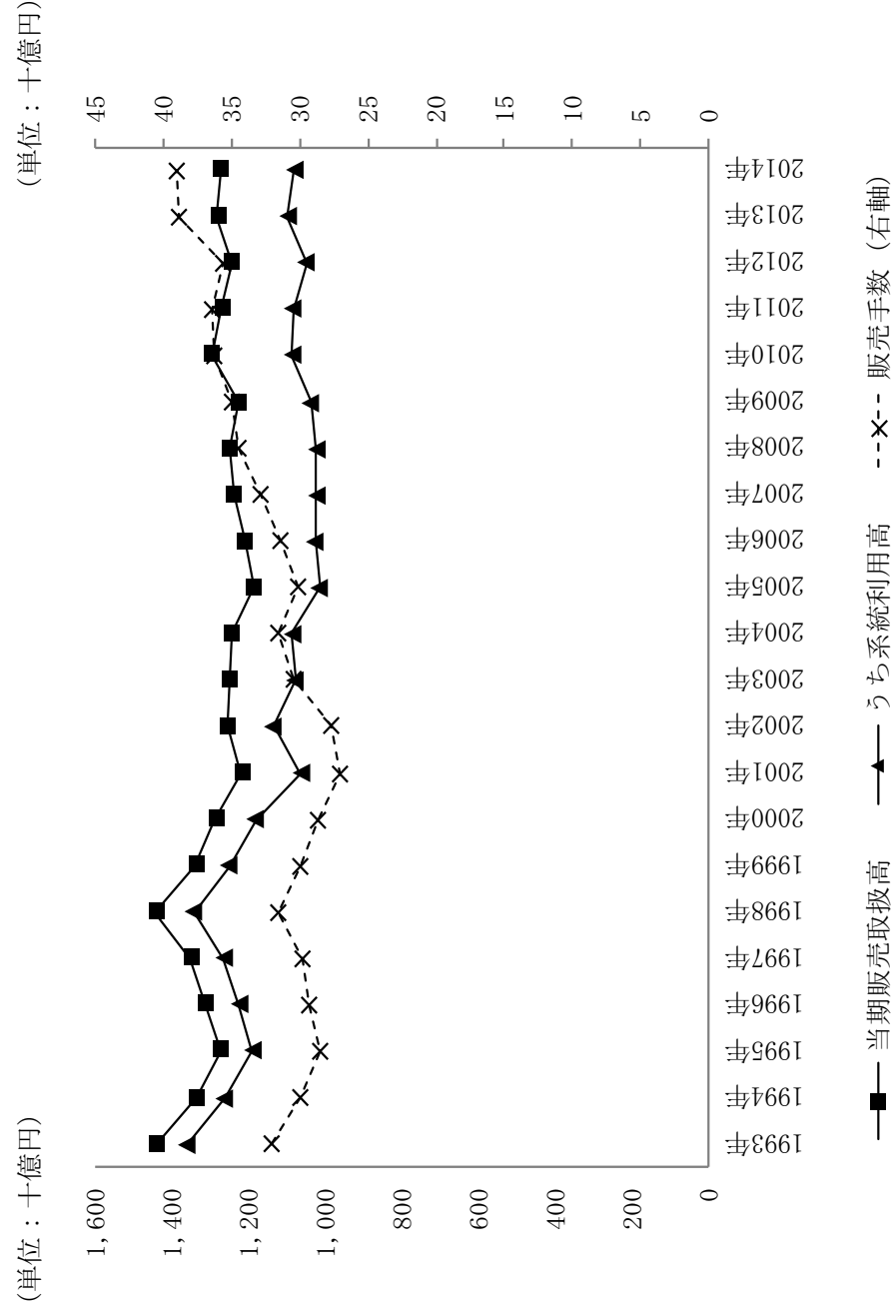


図1-3 農協販売事業の取扱高と手数料の推移（野菜）

資料：「農業協同組合及び同連合会一斉調査」各年次より作成。
注：総合農協である。

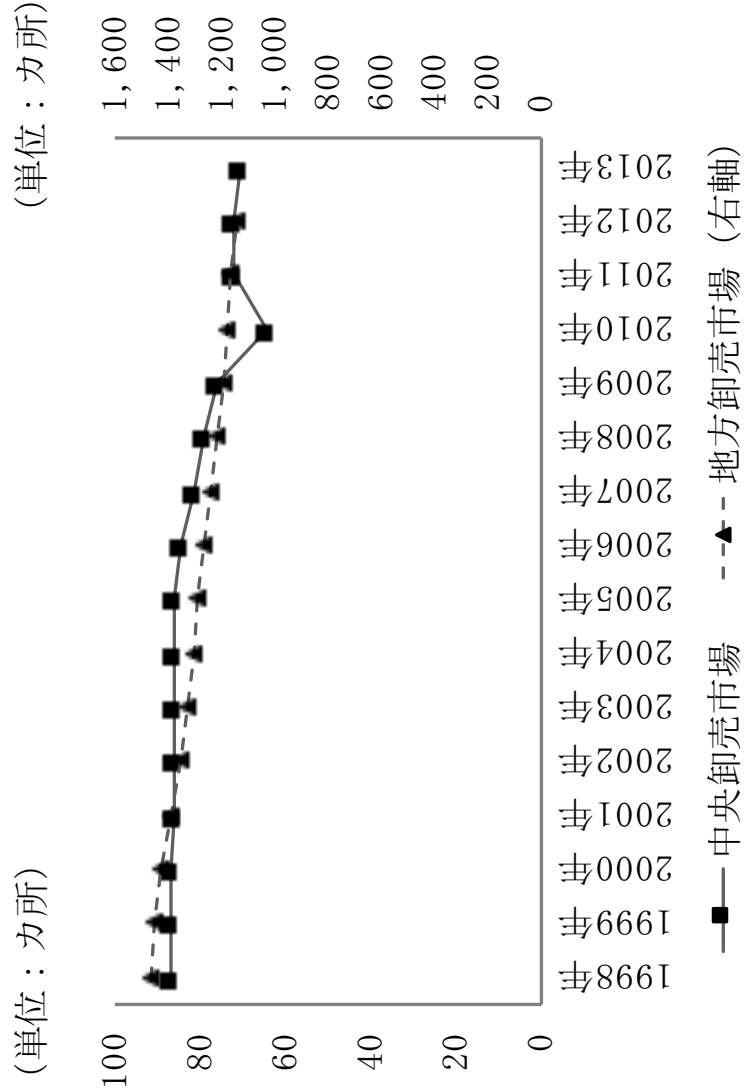


図1-4 卸売市場数の推移

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

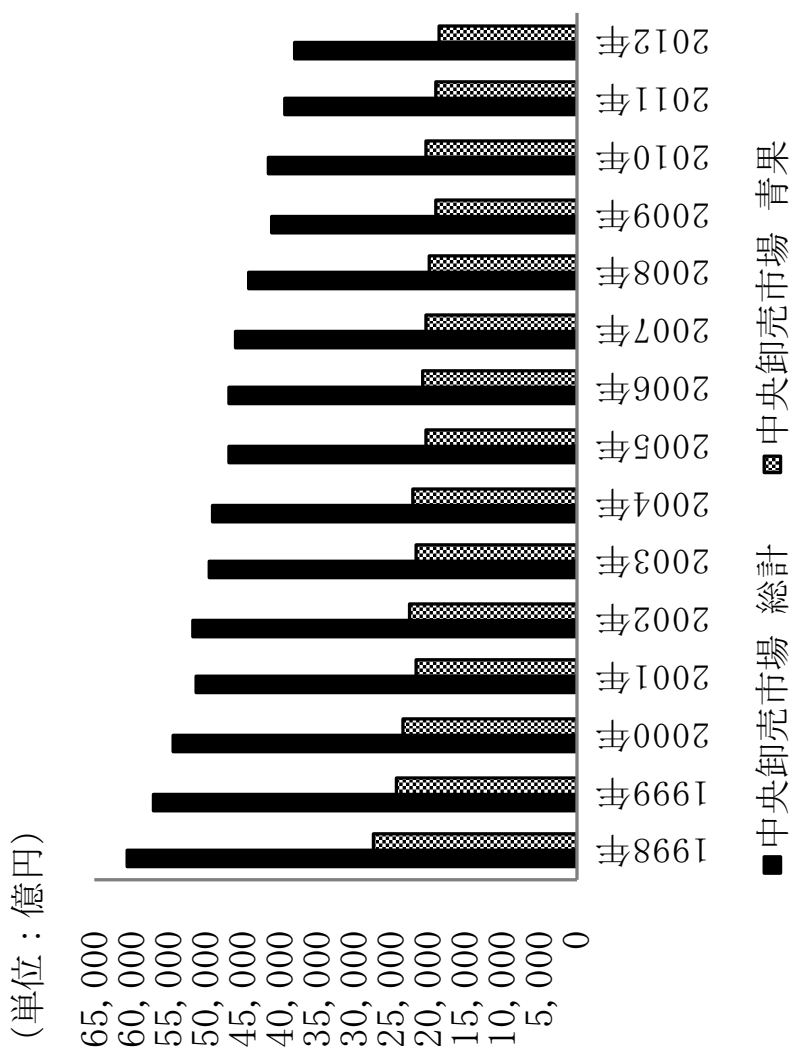


図1-5 卸売市場の取扱金額の推移

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-5 青果物の市場經由率

単位：％

	卸売市場經由率			中央卸売市場經由率		
	青果	野菜	果実	青果	野菜	果実
1988年				49.0	50.6	46.2
1989年						
1990年	81.6	84.7	76.1			
1991年	80.3	82.5	76.2			
1992年	79.4	85.1	69.9			
1993年	79.8	84.5	72.0	48.1	51.8	42.0
1994年	74.5	82.4	62.8			
1995年	74.0	80.5	63.4			
1996年	74.6	82.3	61.7			
1997年	74.6	82.8	61.6			
1998年	74.3	81.8	61.7	44.7	49.8	36.1
1999年	70.9	79.4	57.2			
2000年	70.4	78.4	57.6			
2001年	68.9	78.7	54.1			
2002年	69.6	79.1	55.0			
2003年	69.2	78.9	53.7	42.9	49.6	32.1
2004年	66.1	77.3	49.0			
2005年	64.5	75.2	48.3			
2006年	64.6	75.8	46.6			
2007年	61.7	73.2	43.6	38.8	46.9	25.9
2008年	63.0	73.8	45.7	39.5	47.0	27.3
2009年	64.6	75.5	47.1	39.6	47.4	27.3
2010年	62.4	73.0	45.0	38.4	46.2	25.7
2011年	60.0	70.2	42.9	36.7	44.2	24.2

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

注：空白はデータなし。

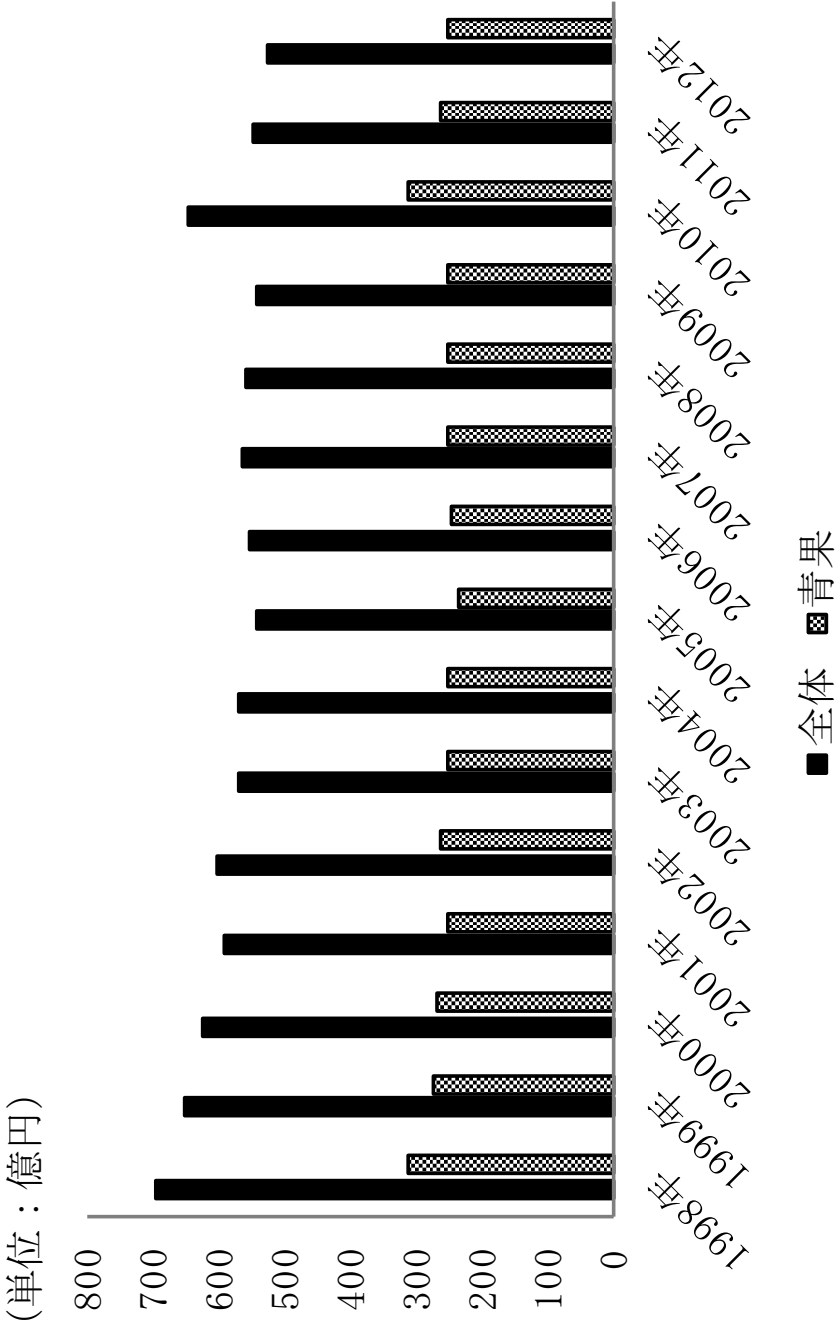


図1-6 1市場当たりの取扱金額の推移

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-6 金額ベースせり取引の割合

年次	青果	野菜	果実	水産	食肉
1997年	50.6	52.6	48.8	30.8	90.1
1998年	49.3	51.0	47.6	29.5	89.6
1999年	46.3	48.0	44.8	29.4	89.7
2000年	34.3	35.3	33.7	26.4	83.0
2001年	29.9	30.2	30.3	25.4	88.6
2002年	28.5	28.4	29.4	24.6	90.9
2003年	26.5	26.2	27.7	24.6	90.7
2004年	25.3	24.9	26.4	23.1	90.7
2005年	24.9	24.1	26.4	23.2	91.3
2006年	21.6	20.6	23.8	21.6	90.9
2007年	20.3	18.8	23.5	21.3	87.3
2008年	18.7	17.3	21.4	20.8	85.8
2009年	17.7	16.7	19.8	20.2	86.0
2010年	17.1	15.9	19.9	19.8	86.1
2011年	14.9	13.4	18.0	19.9	84.7
2012年	12.6	10.6	16.8	19.0	86.1

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-7 金額ベース委託集荷の割合

年次	青果	野菜	果実	水産	食肉
1997年	77.1	81.8	69.4	36.9	90.1
1998年	76.1	79.9	70.1	36.0	91.0
1999年	74.8	79.4	67.9	35.2	91.6
2000年	75.0	79.0	69.0	34.1	91.6
2001年	73.9	78.5	67.2	33.2	91.5
2002年	73.5	77.4	67.1	32.3	93.1
2003年	72.3	76.6	65.0	32.1	93.7
2004年	71.2	75.3	64.4	30.9	94.0
2005年	70.1	74.1	63.4	29.9	94.4
2006年	69.6	73.3	63.4	28.8	94.3
2007年	68.7	72.7	61.6	27.7	94.2
2008年	67.4	70.7	60.6	27.0	93.5
2009年	66.3	69.4	59.6	26.0	94.2
2010年	65.4	68.1	59.4	24.5	94.2
2011年	64.5	67.7	57.3	21.2	93.9
2012年	63.6	67.3	56.0	22.4	94.1

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

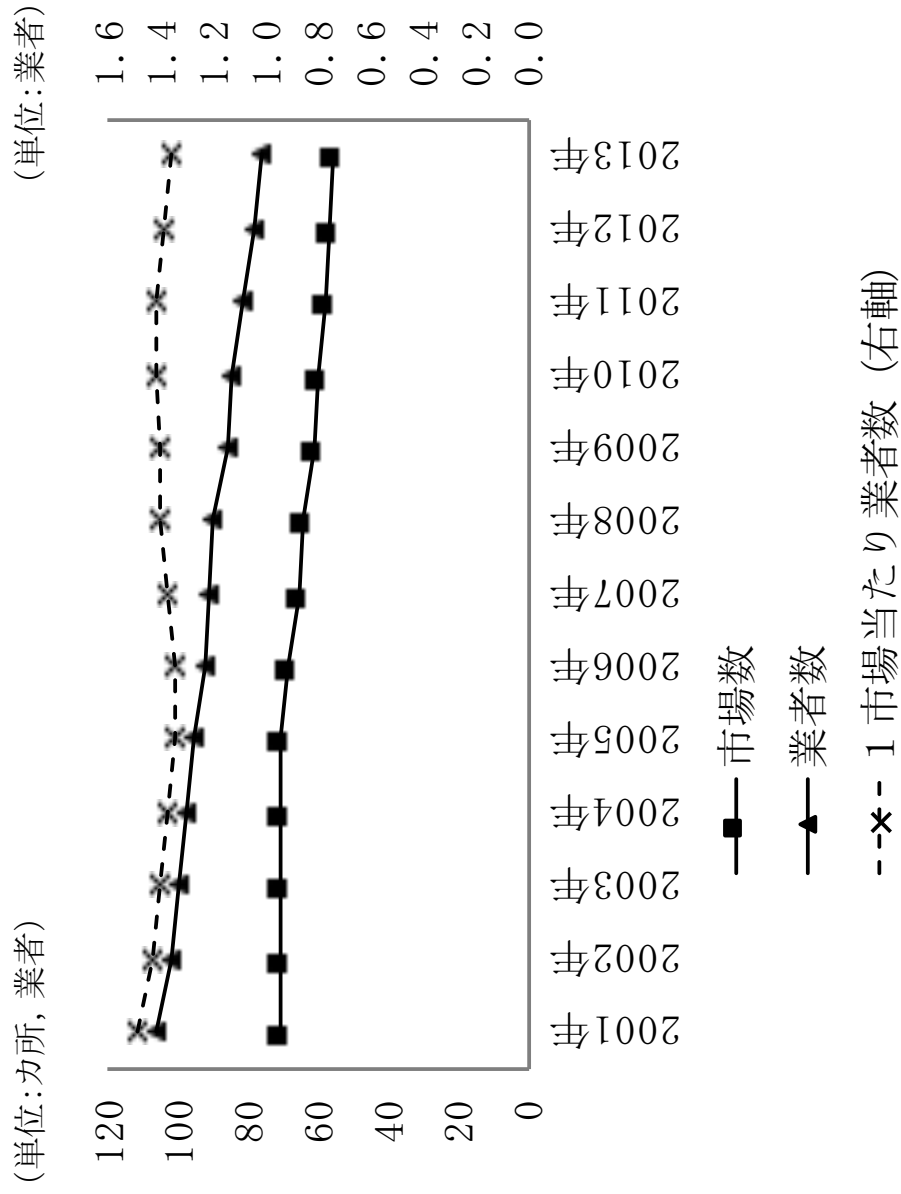


図1-7 青果部の卸売業者数推移

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-8 2012年中央卸売市場卸売業者の卸売相手先別金額割合

単位：％			
	青果	水産物	食肉
仲卸業者	65.6	60.0	36.1
売買参加者	26.3	17.5	62.8
その他	8.1	22.5	1.1

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

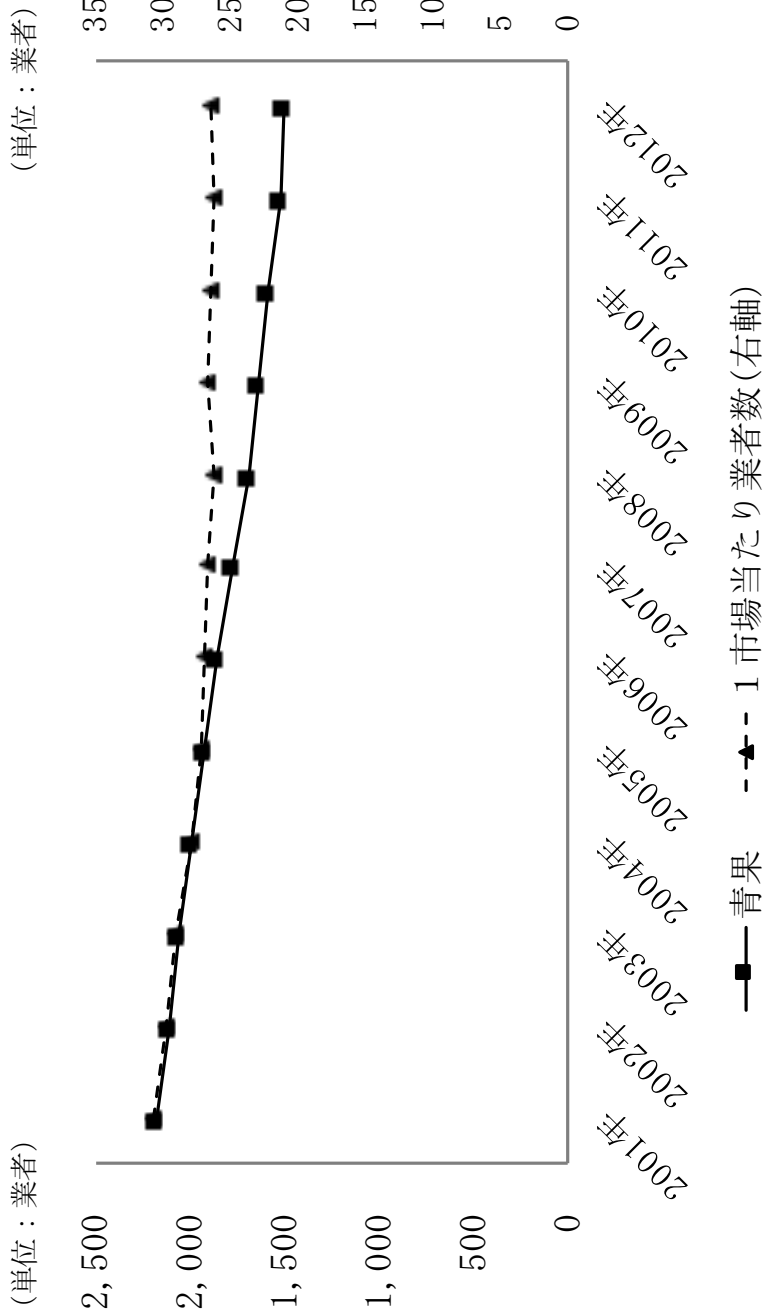


図1-8 中央卸売市場の仲卸業者数推移

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

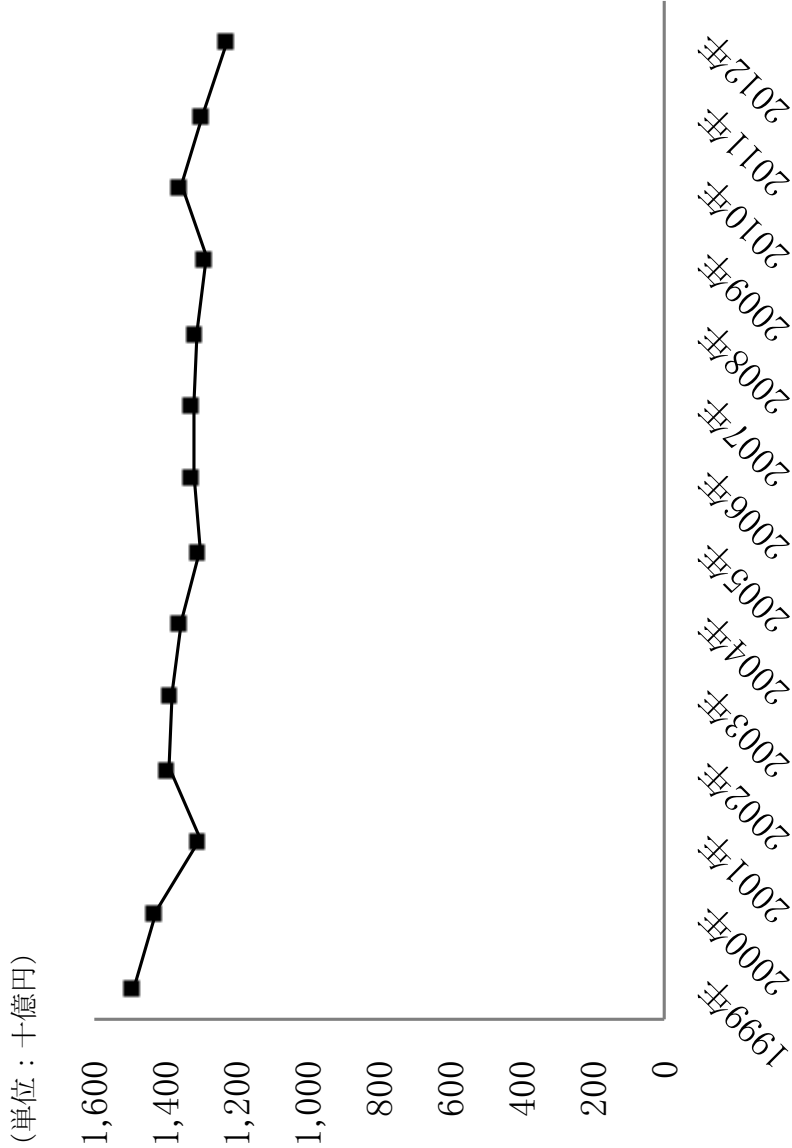


図1-9 中央卸売市場の総取扱高（青果物）

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

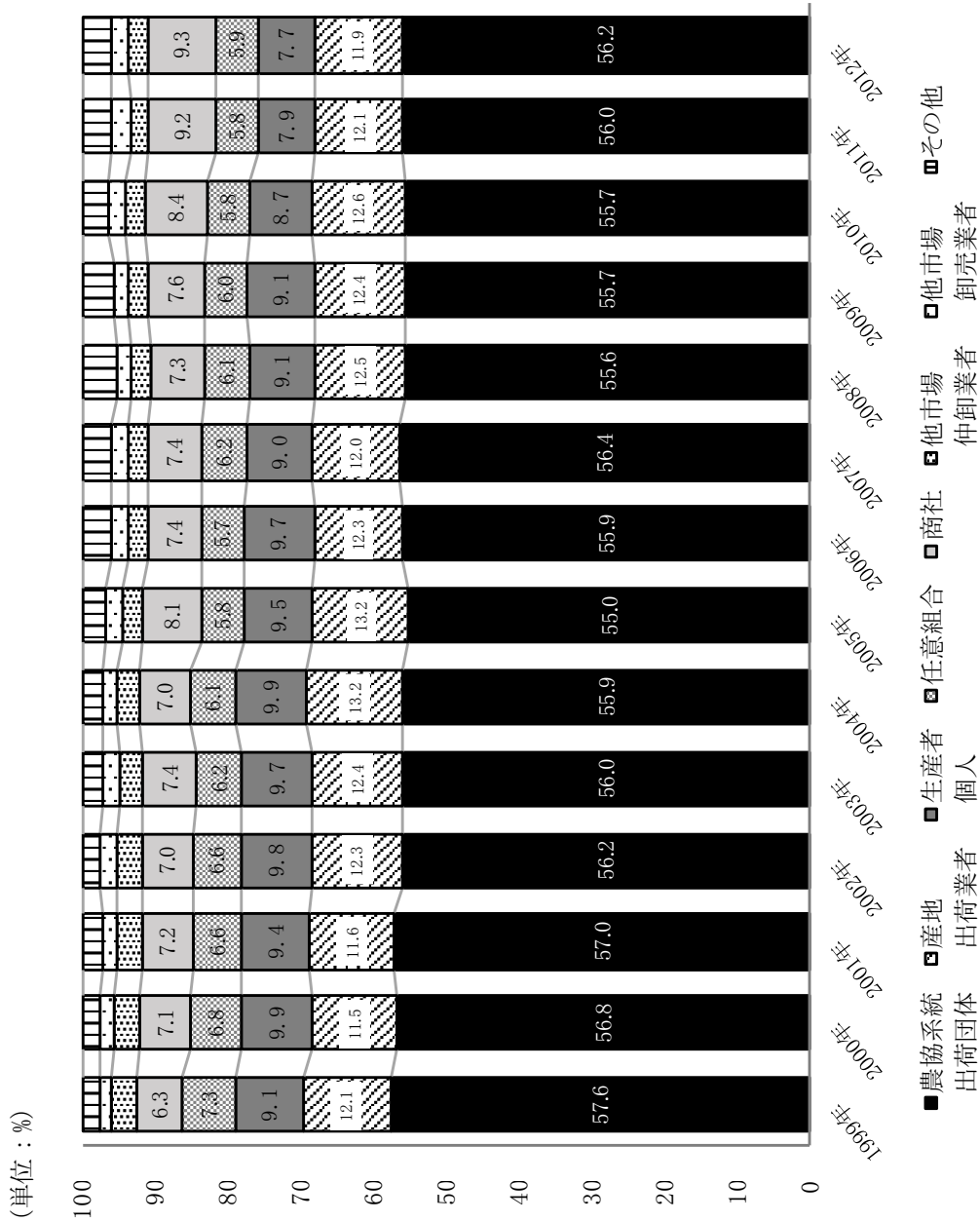


図1-10 中央卸売市場の集荷先別取扱割合（青果物）

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。



(単位:業者)



■ 1 億円未満 □ 1～5億円未満 ■ 5～10億円未満 ▨ 10～30億円未満 □ 30億円以上

図1-11 2012年中央卸売市場仕入高規模別仲卸業者数（青果）

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-9 中央卸売市場仲卸業者の仕入先及び販売先別金額割合（青果）

単位：％		
仕入先別金額割合		販売先別金額割合
卸売業者	卸売業者以外	一般小売店 大規模小売店等 その他の事業者
80.6	19.4	21.5 62.8 15.7

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-10 2012年中央卸売市場卸売業者
の営業収支の内訳

単位：％			
	青果	水産	食肉
売上総利益率	6.74	5.20	4.11
委託手数料	5.00	1.01	3.21
買付収益	1.38	3.09	0.22
兼業収益	0.38	1.09	0.68
経費率	6.60	5.11	4.29
市場使用料	0.49	0.37	0.48
出荷奨励金	0.71	0.04	0.80
完納奨励金	0.82	0.22	0.17
人件費	2.75	2.50	1.96
その他支出	0.70	0.60	0.10
営業利益	0.15	0.09	-0.18

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-11 中央卸売市場卸売業者の収益性比較

単位：百万円，％				
	中央卸売市場 青果	中央卸売市場 水産物	卸売業	飲料品卸売業
従業員1人当たり年間売上高 売上高総利益率 売上高経常利益率	245	336	44	40
	6.7	5.2	16.1	15.2
	0.3	0.2	1.5	0.8

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表1-12 中央卸売市場青果物仲卸業者の経営動向

	単位：百万円，％			
	売上高	粗利益率	人件費率	営業経費率 営業利益率
2000年	10.8	11.5	6.3	5.0 0.2
2001年	10.6	11.8	6.5	5.1 0.2
2002年	11.0	11.1	6.1	5.2 -0.3
2003年	11.2	11.2	6.3	4.8 0.1
2004年	11.0	11.2	6.4	4.7 0.1
2005年	10.8	11.5	6.3	5.1 0.1
2006年	10.9	11.5	6.1	5.4 0.0
2007年	11.4	11.6	6.2	5.4 0.0
2008年	11.7	11.9	6.2	5.6 0.1
2009年	11.8	12.0	6.2	5.7 0.0
2010年	12.2	11.7	6.1	5.6 0.0
2011年	12.4	11.9	6.0	5.7 0.2
2012年	13.0	11.9	5.9	5.9 0.1

資料：「平成25年度卸売市場データ集」より作成。

表2-1 調査流通業者の事例概要

	仲卸業者 A	仲卸業者 F	商社 G
設立年	1968年	1882年	2011年
卸売市場	川崎市中央卸売市場	京都市中央卸売市場	
売上高	25億円	62億円	-
社員数	25名	33名	7名
仕入先	東一川崎中央青果(株)	京都青果合同 (株)	各産地の集出荷業者
販売先	関東圏ローカルSM	関西圏生協宅配	関東圏ローカルSM
	鉄道系ローカルSM など	関西圏生協実店舗 など	など

資料：聞き取り調査より作成。

表2-2 川崎市中央卸売市場北部市場の取扱高の推移

種別	合計		野菜		果実	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額
2012年	7,327	13,038	59,086	968	14,196	336
2013年	7,004	13,589	54,536	993	1,551	366
2014年	6,466	12,153	50,506	880	1,415	335
2015年	10,446	1,967	8,526	149	192	48
2016年	35,026	7,148	28,356	591	667	124

資料：「川崎市卸売市場取引情報」より作成。

表2-3 川崎市中央卸売市場北部市場
青果部の概要

単位：業者数、t、百万円

卸売業者数	1
仲卸業者数	18
仲卸業者以外の売買参加者	152
2016年青果物取扱	数量
	金額
	98,650
	28,348

資料：「川崎市卸売市場取引情報年報」、川崎

市ホームページより作成。

注：業者数、参加者数は2016年9月1日現在。

時間	産地	卸売業者 (東一川崎中央青果)	仲卸業者A	実需者 (ローカルSM・B)
-7日			特売商品の価格交渉（大まかな金額と量） レギュラー商品の値決め（週単位） フェア実施の連絡	
-2日		産地からの出荷数量の概算報告		
夕方			各店舗からの注文	
-1日		商品発送	在庫の確保、仕入先の調整	
16時ごろ		商品到着		
17時～18時			分荷 入荷＝1産地からの数確定 不足分の調達	
夜			センターへ出荷（物流会社へ委託）	
			センター納品	
			センターで仕分	
			店舗へ向けて出荷	
0日 朝			店舗に納品	

図2-1 仲卸業者AとローカルSMBとの受発注・納品

資料：聞き取り調査より作成。

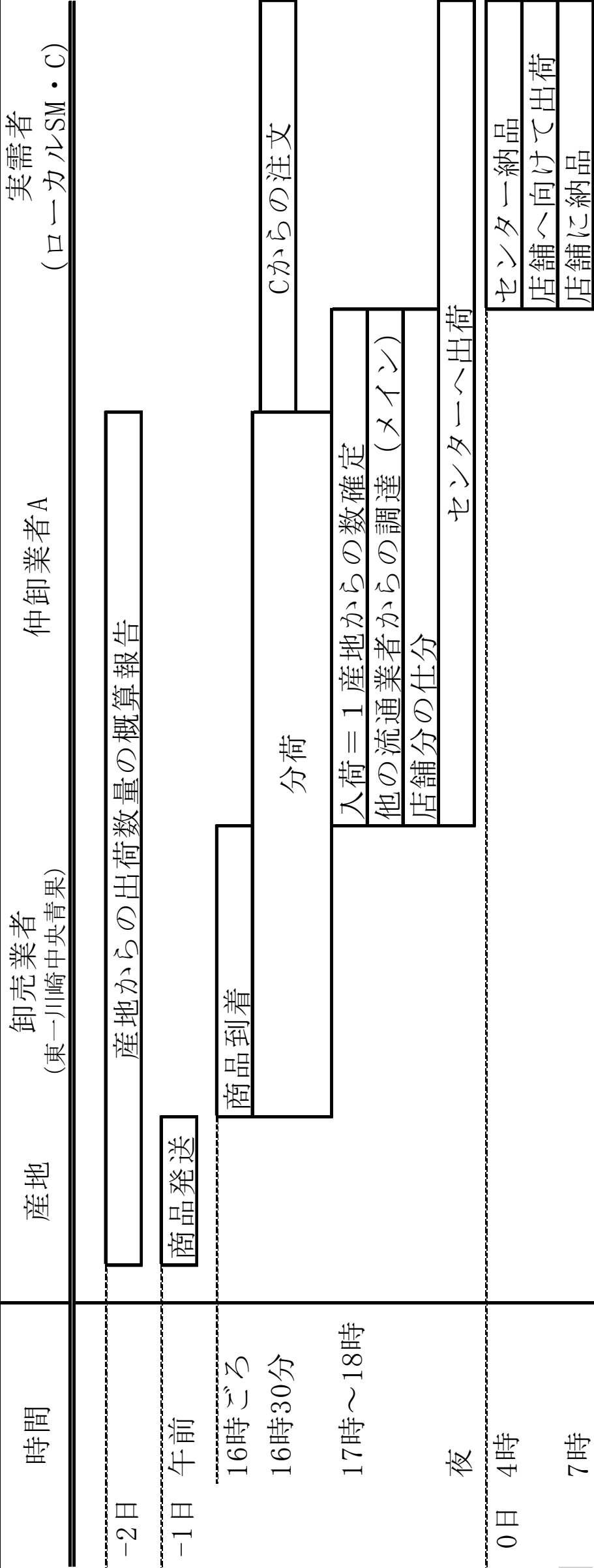


図2-2 仲卸業者AとローカルSMCとの受発注・納品

資料：聞き取り調査より作成。

表2-4 京都市中央卸売市場の取扱高の推移

種別	単位：t，百万円					
	計		野菜		果実	
	数量	金額	数量	金額	数量	金額
2012年	266	65	218	49	48	16
2013年	267	66	223	50	45	15
2014年	262	65	220	50	42	15
2015年	263	71	223	55	40	16
2016年	261	74	222	58	39	16

資料：「京都市中央卸売市場統計資料」より作成。

表2-5 京都市中央卸売市場青果部の概要

単位：業者数、t、百万円			
卸売業者数			1
仲卸業者数			78
仲卸業者以外の売買参加者			0
2015年青果物取扱	数量		260,834
	金額		73,578

資料：「京都市中央卸売市場統計年報」、京都市ホームページより作成。

注：業者数、参加者数は2015年4月1日現在。

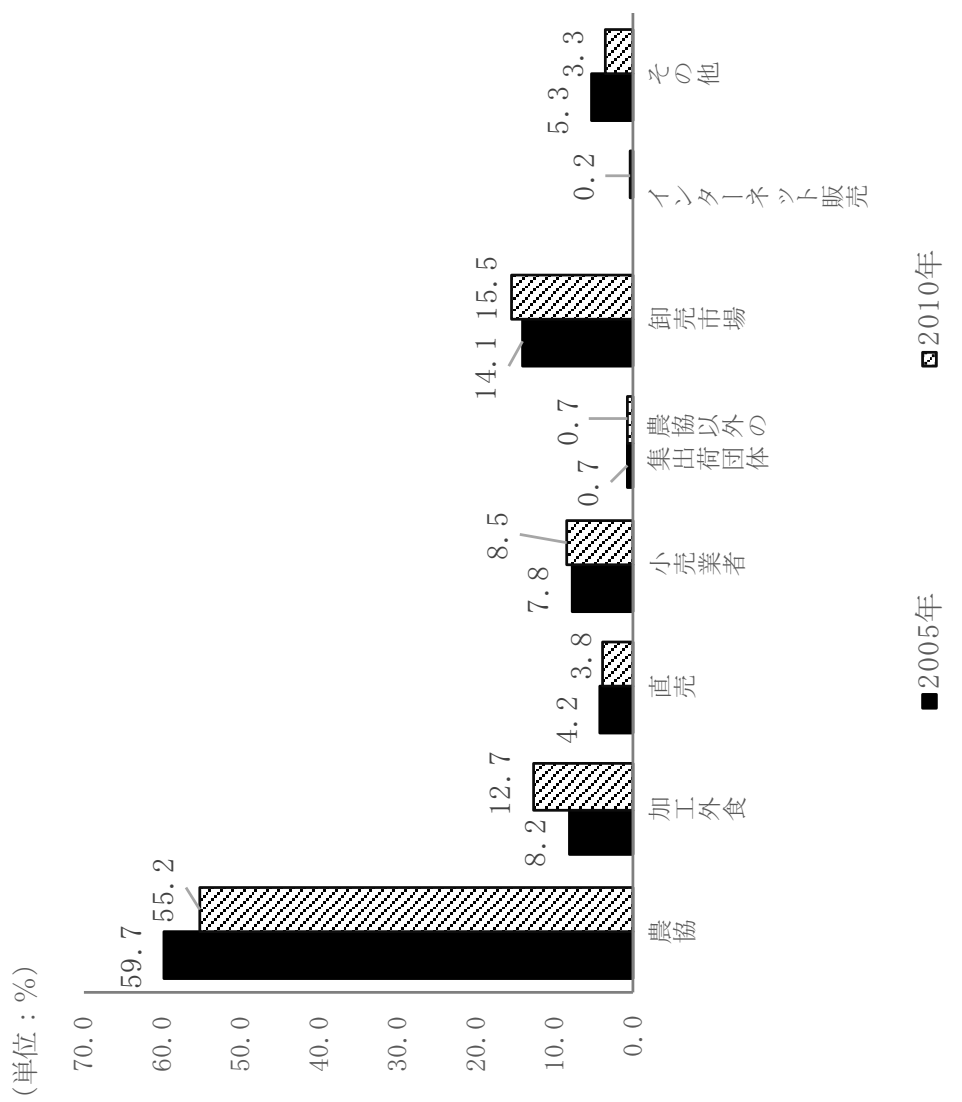


図3-2 岡山県における出荷先別農家数の推移

資料：「農林業センサス」各年次より作成。
注1：農産物の販売を行った販売農家を100とした比率。
注2：インターネット販売は2010年度のみセンサスで集計されている。

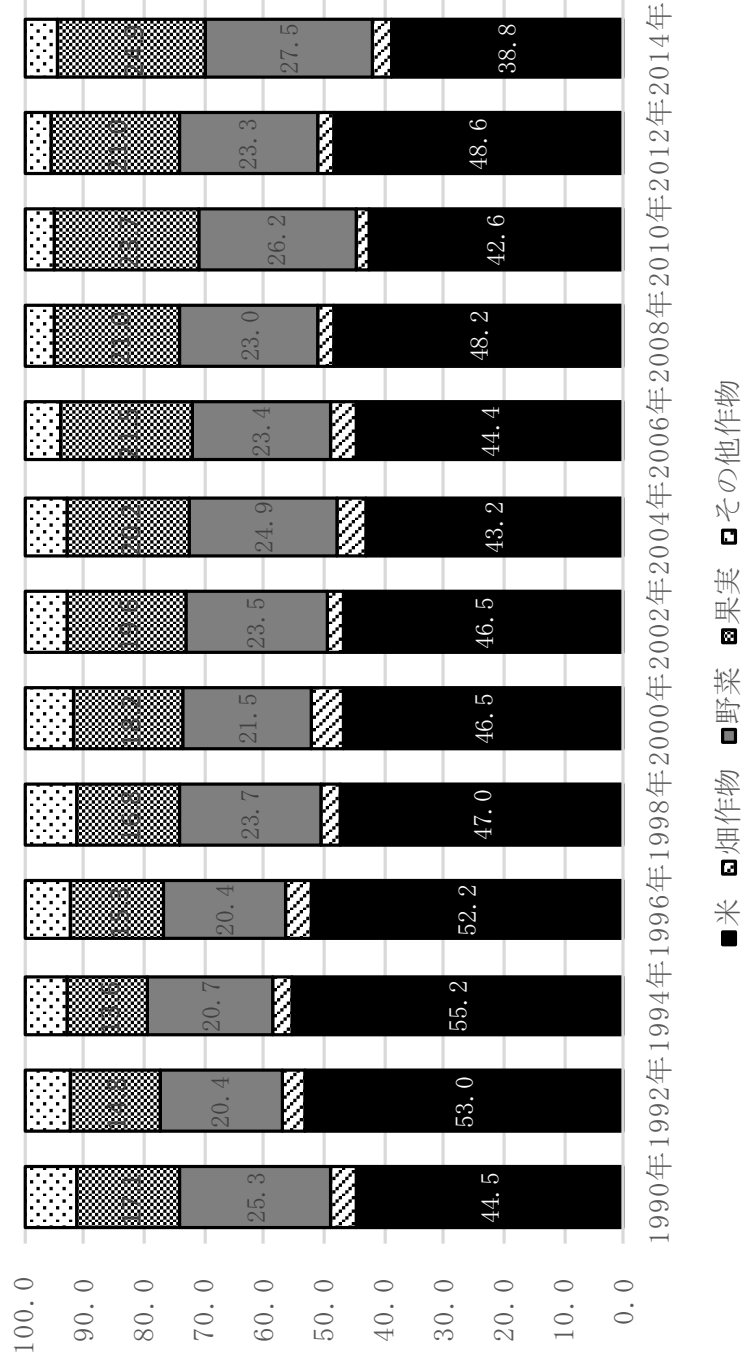


図3-1 岡山県における耕種農業産出額部門別比率の推移

資料：「生産農業所得統計」各年次より作成。
注：農業産出額のうち耕種に占める各部門の比率。

表3-1 岡山県における農産物販売金額規模別経営体数の推移

年次	販売なし	50万円未満	50～ 300万円	300～ 1,000万円	1,000～ 5,000万円	5,000万 ～1億円	1億円以上	計
2010年	4,317	22,774	14,439	2,318	881	81	70	44,880
2015年	3,155	20,114	10,510	2,044	805	91	82	36,801

資料：「農業センサス」各年次より作成。

表3-2 岡山市中央卸売市場の野菜出荷地別取扱高

単位：t、％、百万円					
産地	取扱量	前年比	金額	前年比	主要品目
岡山	12,600	93.7	3,551	102.6	キャベツ だいこん はくさい
県外	47,030	96.1	11,475	102.1	
計	59,630	96.1	15,026	102.2	

資料：「2016年度岡山市中央卸売市場年報」より作成。

表3-3 (有) 漂流岡山の概要

設立		2001年5月1日		
事業概要	WEB販売部門事業		インターネット通販サイト「岡山果物カタログ、岡山野菜カタログ」の運営。果物は設立時からの事業	年間売上：約6千万円
	卸販売事業		岡山県内スーパーを主な取引先として岡山県産の野菜・果物の卸販売を行う。一部、協議会メンバーとの取引もある。	年間売上：約13千万円
	地域プロデュース事業		コンサルティング、デザイン関係の業務全般を行う。主にデザインを得意とするため、パッケージや販促手法・販促資材のデザインを主である。これらデザイン業務は外部から委託される業務も多くある。	年間売上：約100万円
	従業員	正社員 パート	8人 9人	
取引先		生産者数 販売先数	50* 20	

資料：(有) 漂流岡山ホームページ，2014年の聞き取り調査より作成。

*：生産者50のうち漂流岡山を主要取引先とする生産者は30である。

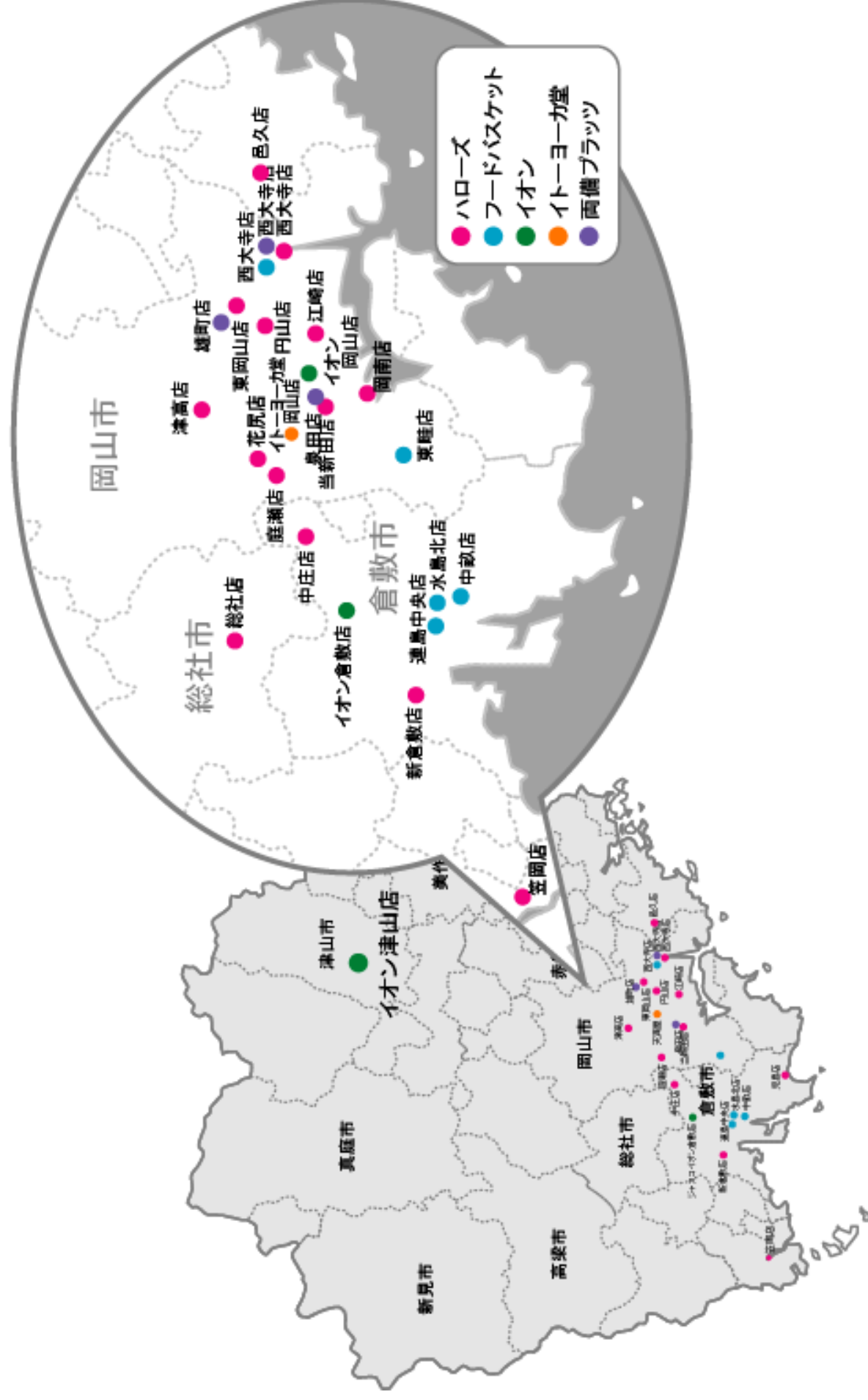


図3-3 漂流岡山の取引先店舗の立地

資料：漂流岡山資料より引用



写真3-1 2種類の漂流岡山インショップコーナー

左：常設のインショップコーナー
青果物売り場と畜産・水産売り場との間、壁側の棚にある。

撮影：漂流岡山。

注：その他、SMの地場野菜売り場に商品だけ納品する店舗もある。



右：平型のインショップコーナー
青果物売り場側の店舗出入り口正面に設置される場合が一般的である。

表3-4 漂流岡山の取引先地域と出荷者数（2015年度 市町村順）

産地	主要品目
新庄村 1 組織	ピーマン
真庭市 2 戸 1 組織	空芯菜 ばれいしよ
鏡野町 1 戸	トマト
津山市 6 戸	ナス
	玉ねぎ
	かぼちや
	ばれいしよ
奈義町 1 戸	白菜
	白ねぎ
	白ねぎ
勝央町 1 戸	金時ネギ
美咲町 2 戸	かぼちや しょうが

資料：漂流岡山資料より作成。

産地	主要品目
美作市 4 戸	しいたけ
	ピーマン
	白菜
	ぶなしめじ
高梁市 2 戸	ミニトマト
久米南町 2 戸	リーフレタス
	大根
	きゅうり
吉備中央町 1 戸	栗
赤磐市 3 戸	みず菜
	ナス
和気町 2 戸	オクラ
総社市 1 戸 1 組織	ナス
	白ねぎ
	ナス
	ピーマン
	クレソン

産地	主要品目
岡山市 12 戸	ミニトマト
	ブロッコリー
	小松菜
	しいたけ
	ナス
	玉ねぎ
	大根
瀬戸内市 6 戸	人参
	ミニトマト
	マッシュルーム
	ばれいしよ
	ソラマメ
井原市 3 戸	にんにく
	ミニトマト
	ブロッコリー
倉敷市 1 戸	カリフラワー
	こかぶ



写真3-2 インショップコーナーにおける販促支援の様子

左：店舗マネージャーに希望により実施した「たけのこフェア」 右：多売のための「100円セール」

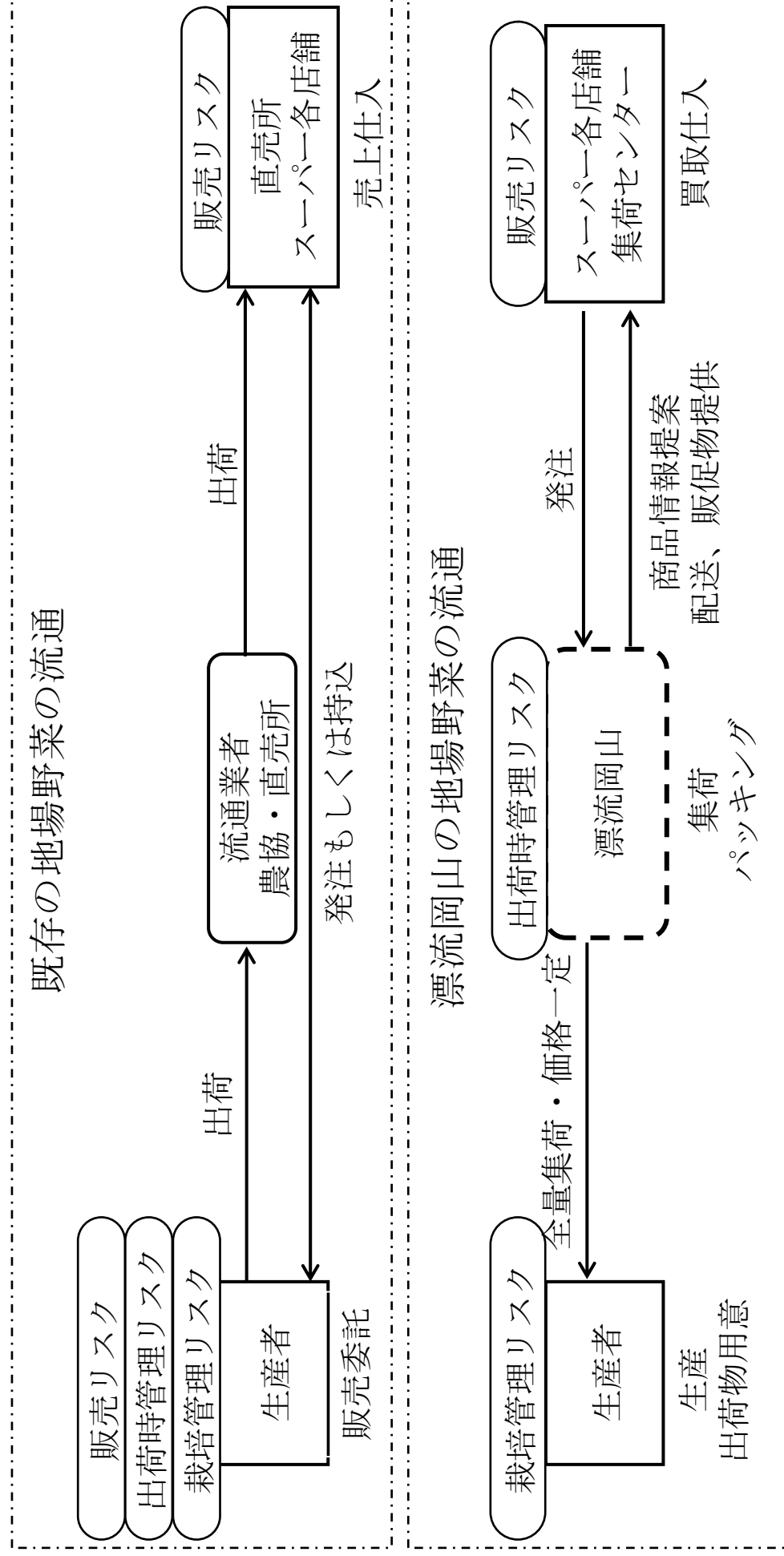
撮影：漂流岡山。

表3-5 漂流岡山の産直インショップ事業の売上推移

		単位：百万円		
	2013年	2014年	2015年	
1月	-	7.50	9.07	
2月	-	6.82	10.61	
3月	-	6.97	10.14	
4月	-	7.52	12.10	
5月	7.67	8.45	13.77	
6月	7.43	6.83	12.21	
7月	6.72	5.73	9.39	
8月	6.65	7.15	9.12	
9月	7.69	7.32	10.50	
10月	7.51	6.78	12.25	
11月	9.34	6.31	-	
12月	8.95	9.66	-	
合計	61.97	58.23	67.24	

資料：漂流岡山資料より作成。

注：-はデータが無い



資料：既存研究，漂流岡山資料，聞き取り調査より作成

表3-6 作物ごと契約価格例

種別	品目	価格	規格	目標収量	新規就農者		備考
					目標出荷金額	単位：円	
根菜類	だいこん	58	本	6,000	348,000		1kg以上
	にんじん	81	kg	3,500	283,500		
	ばれいしょ	81	kg	2,500	202,500		
	さといも	180	kg	2,000	360,000		
葉茎菜類	はくさい	108	玉	3,500	151,200		2.5kg以上
	キャベツ	54	玉	4,000	216,000		1kg以上
	ほうれんそう	247	kg	1,000	247,000		
	レタス	54	玉	2,000	270,000		400g以上
	白ねぎ	207	kg	3,000	621,000		
	青ねぎ	270	kg	2,000	540,000		
果菜類	たまねぎ	63	kg	4,000	252,000		
	きゅうり	144	kg	10,000	1,440,000		
	なす	162	kg	4,000	648,000		
	トマト	189	kg	10,000	1,890,000		
	ピーマン	162	kg	3,000	486,000		

資料：漂流岡山資料より作成。

表3-8 取引先生産者5件の概要

	Ｏファーム	Ｐ氏	Ｑ店	Ｒ氏	Ｓ会
農地面積	借地1.3ha	借地23a	計6.5ha 借地5ha	1.25ha	70戸
賃料(万円)	30	7	2.5		
作物	さつまいも ・エンドウ ・白菜・高菜 ・空芯菜・ニラ ・玉ねぎ・レタス ・ブロッコリー ・落花生	ミニトマト ハウス15a	生姜 1.3ha 水稲 3.7ha	きゅうり45a 内ハウス15a 水稲 80a 大根30a	ピーマン
営農開始	2014年6月	2014年2月	2005年以前	1990年代	2010年
売上	空芯菜 75万円	860万円		2000万円	手数料収入 400万円 出荷額 5,250万円
雇用	パート 5名 4人/日	不明	従業員3名 パート 27名	父 母 パート 6人	事務員 1名 配送ドライバー 1名
技術指導	漂流岡山	研修先農家	生産部会	農協職員	
販路	漂流岡山 90% 直売所等 10%	農協 70% 漂流岡山 25% 直売所等 5%	農協 95% 漂流岡山 5%	きゅうり 農協 98% 漂流岡山 2% 大根 漂流岡山	漂流岡山 百貨店 直売所
今後の意向	経営が安定したら 新規就農者へ譲渡 する	漂流岡山への 出荷量を増や す	漂流岡山への 出荷量を増や す	きゅうりの栽 培時期を延ば す。きゅうり を栽培する農 家を支援す る。	販路の拡大

資料：聞き取り調査より作成

表3-9 P氏のミニトマト価格表

農協		単位：円											
市場相場	90.0	100.0	110.0	120.0	130.0	140.0	150.0	160.0	170.0	180.0	190.0	200.0	
手数料	10.8	12.0	13.2	14.4	15.6	16.8	18.0	19.2	20.4	21.6	22.8	24.0	
固定経費	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	20.6	
純売上	58.6	67.4	76.2	85.0	93.8	102.6	111.4	120.2	129.0	137.8	146.6	155.4	
固定経費内訳：箱代(3kg箱):4.9円，包装容器代:11.5円，運賃:4.2円													
直売所		単位：円											
小売単価	90.0	100.0	110.0	120.0	130.0	140.0	150.0	160.0	170.0	180.0	190.0	200.0	
手数料	18.0	20.0	22.0	24.0	26.0	28.0	30.0	32.0	34.0	36.0	38.0	40.0	
運賃	3.9	4.3	4.7	5.2	5.6	6.0	6.5	6.9	7.3	7.7	8.2	8.6	
固定経費	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	
純売上	60.3	67.9	75.5	83.0	90.6	98.2	105.8	113.3	120.9	128.5	136.0	143.6	
固定経費内訳：包装容器代:7.8円，運賃：小売単価に対して4.3%													
漂流岡山		単位：円											
納品価格				82.0		102.0							
固定経費				0.0		0.0							
純売上				82.0		102.0							

資料：聞き取り調査及び資料より作成。

注：単価は200g当。

表4-1 クロスエイジの概要

資本金	2,800万円	
設立	2005年	
事業内容	企画・コンサルティング事業	代表が主に担当 行政から委託された農業振興や農外企業の農業生産への参入支援を中心に行なっている
	流通開発事業	営業部の内、営業課、営業事務が主に担当する それぞれ担当の販売先・生産者を持ち、その調整を行う。各種商談や展示会、営業、販路・産地開拓はこの部署が行う。
	消費者直販事業	アンテナショップ、八百屋の運営 営業部の消費者直販課が担当 福岡市内に1店舗構えている。 クロスエイジが商品化した商材を中心に販売
従業員	正社員 パート	12人 12人

資料：クロスエイジホームページ、同社資料、2014年の聞き取り調査より作成。

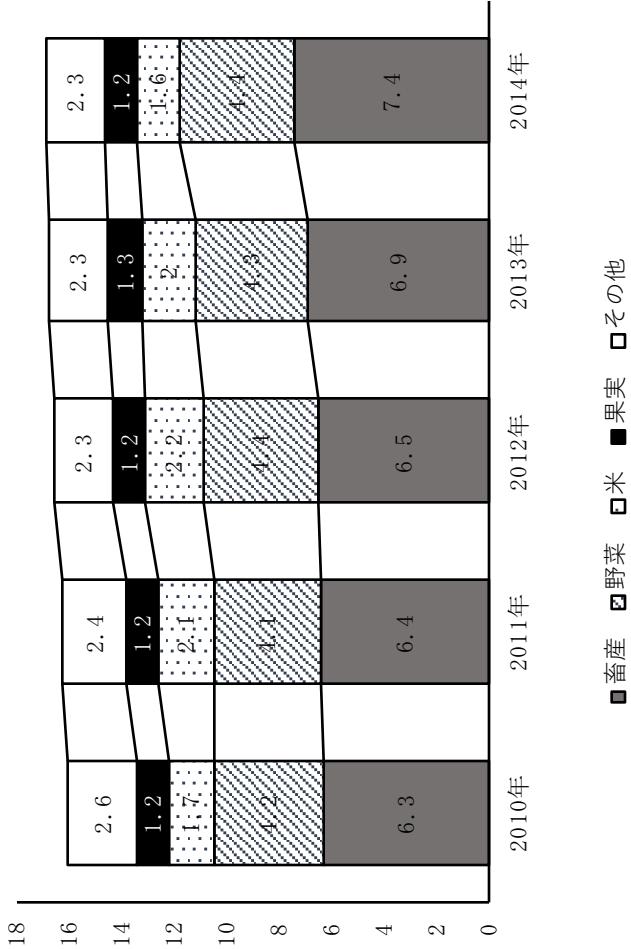


図4-1 部門別農業産出額（九州）

資料：農林水産省「生産農業所得統計」各年次より作成。

表4-2 農業経営組織別農業経営体数の構成割合

	稲作	畜産計	野菜計	果樹類	雑穀・いもその他計	複合経営
全国	50.3	3.6	9.6	9.9	1.2	20.5
九州	34.4	8.5	13.1	9.1	2.9	25
福岡県	44.7	1.2	12.1	9.9	0.4	25.6
佐賀県	33.4	3.8	23.3	11.8	0.3	23.6
長崎県	29.5	8.6	14.4	11.6	3.3	28.3
熊本県	33.2	5.1	15.7	13.2	1.2	26
大分県	54.4	3	6.9	7.3	0.6	23.9
宮崎県	29.2	20.7	15.7	5.1	2.4	22.5
鹿児島県	20.1	16	8.4	5.2	9.9	24.7

資料：2015年農林水産省「農林業センサス」より作成。

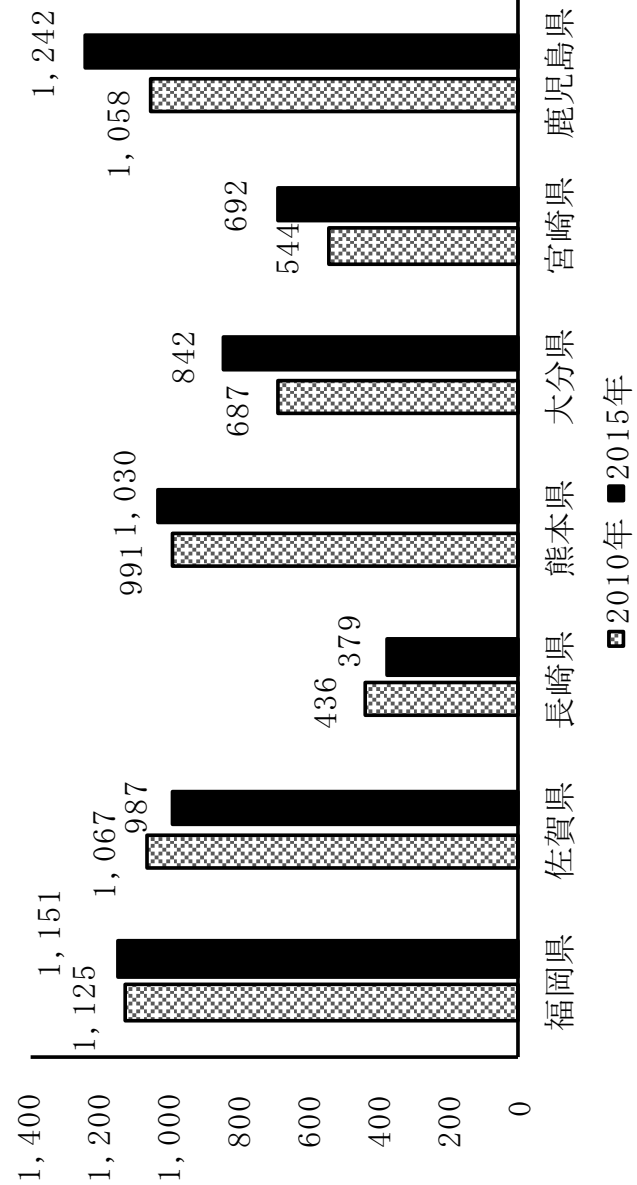


図4-2 九州における組織経営体数の推移

資料：農林水産省「農林業センサス」各年次より作成。

表4-3 法人化している農業経営体の推移

区分	2010年	2015年	増減率
全国	21,627	27,101	25.3
九州	4,013	4,843	20.7
福岡県	531	676	27.3
佐賀県	214	255	19.2
長崎県	320	312	-2.5
熊本県	704	854	21.3
大分県	551	733	33.0
宮崎県	559	726	29.9
鹿児島県	1,134	1,287	13.5

資料：農林水産省「農林業センサス」各年次より作成

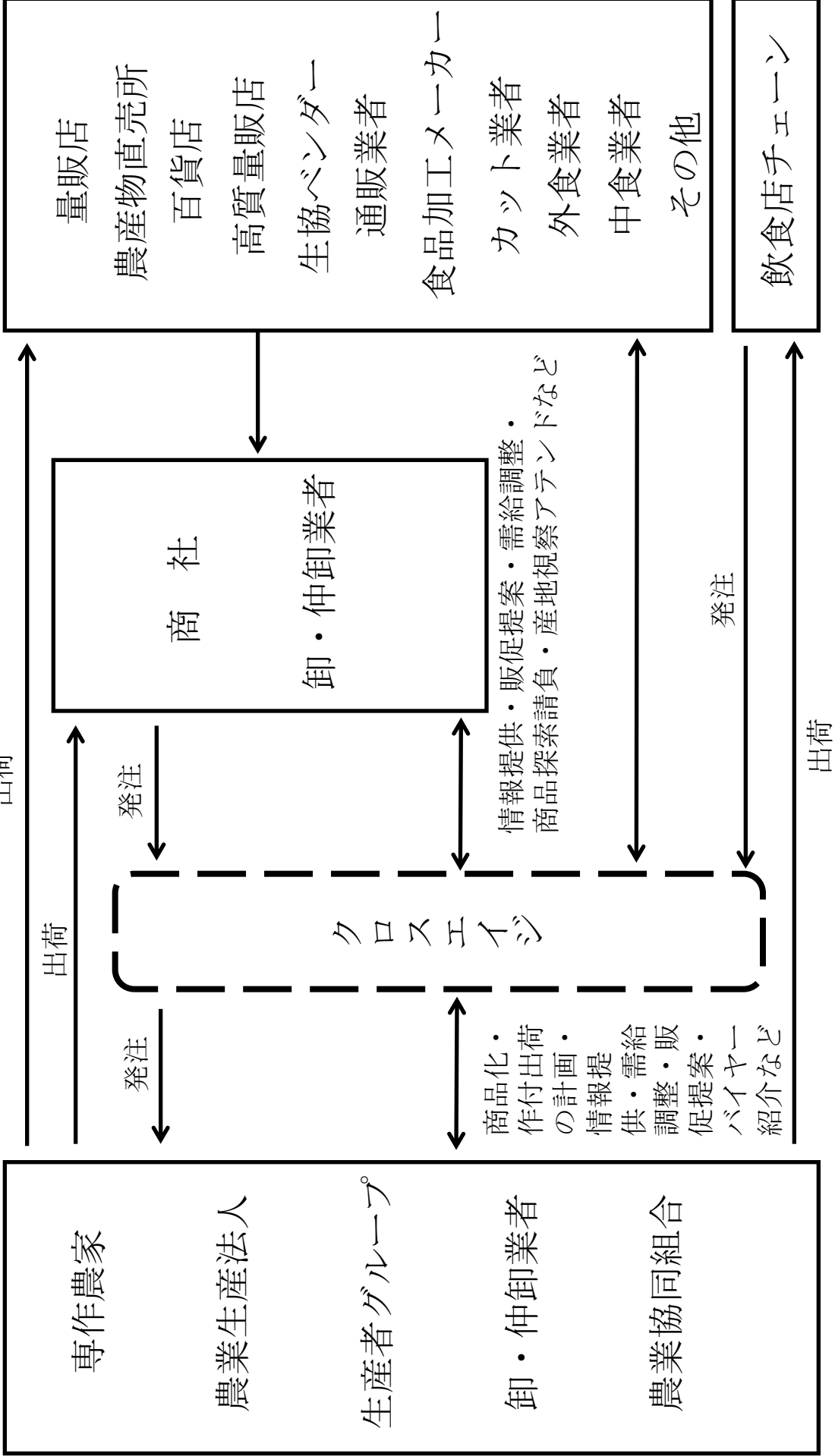


図4-3 (株) クロスエイジのフードチェーン

資料：聞き取り調査及び内部資料より作成

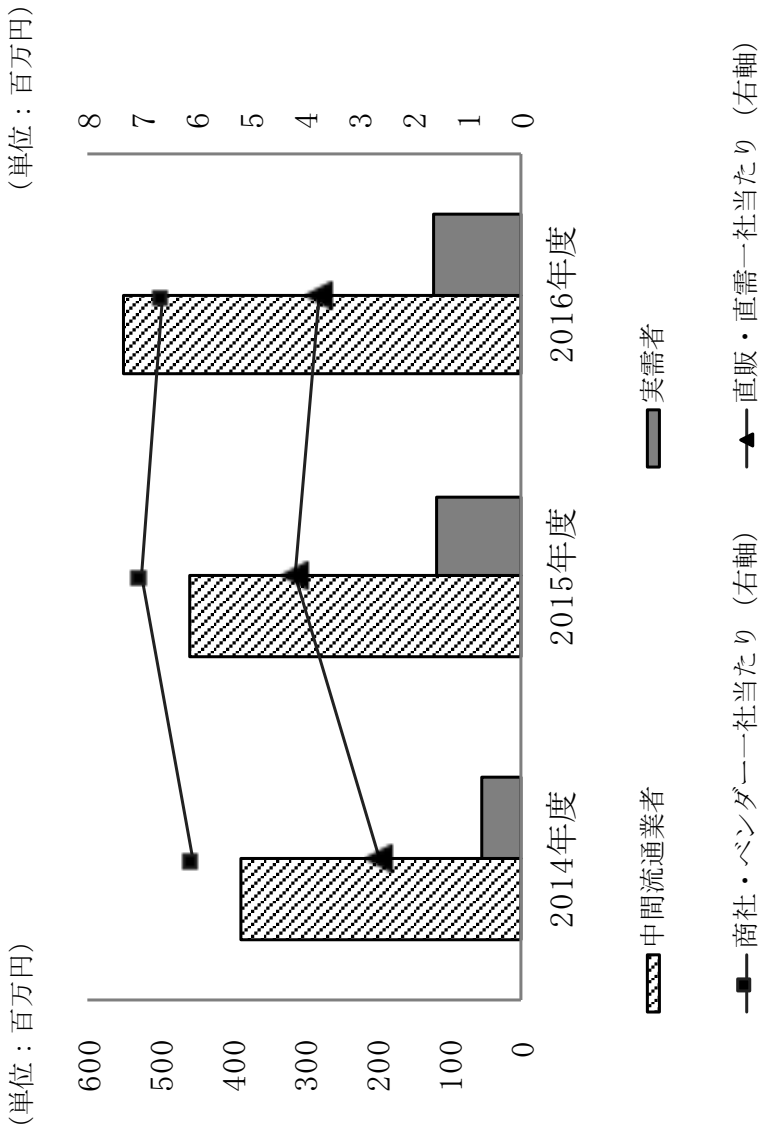


図4-5 クロスエイジにおける直接取引先機能別販売額の推移

資料：クロスエイジ資料より作成。

注：年度は会計年度であり、9月から翌年8月まで。

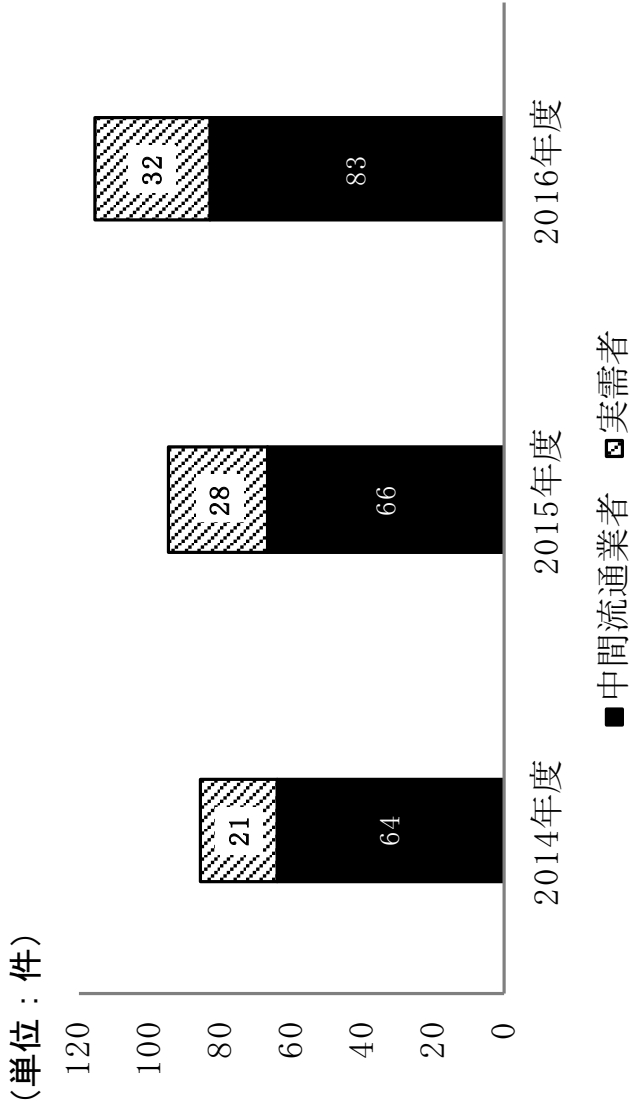


図4-4 クロスエイジにおける取引先別販売先数の推移

資料：クロスエイジ資料より作成。

注：年度は会計年度であり、9月から翌年8月まで。

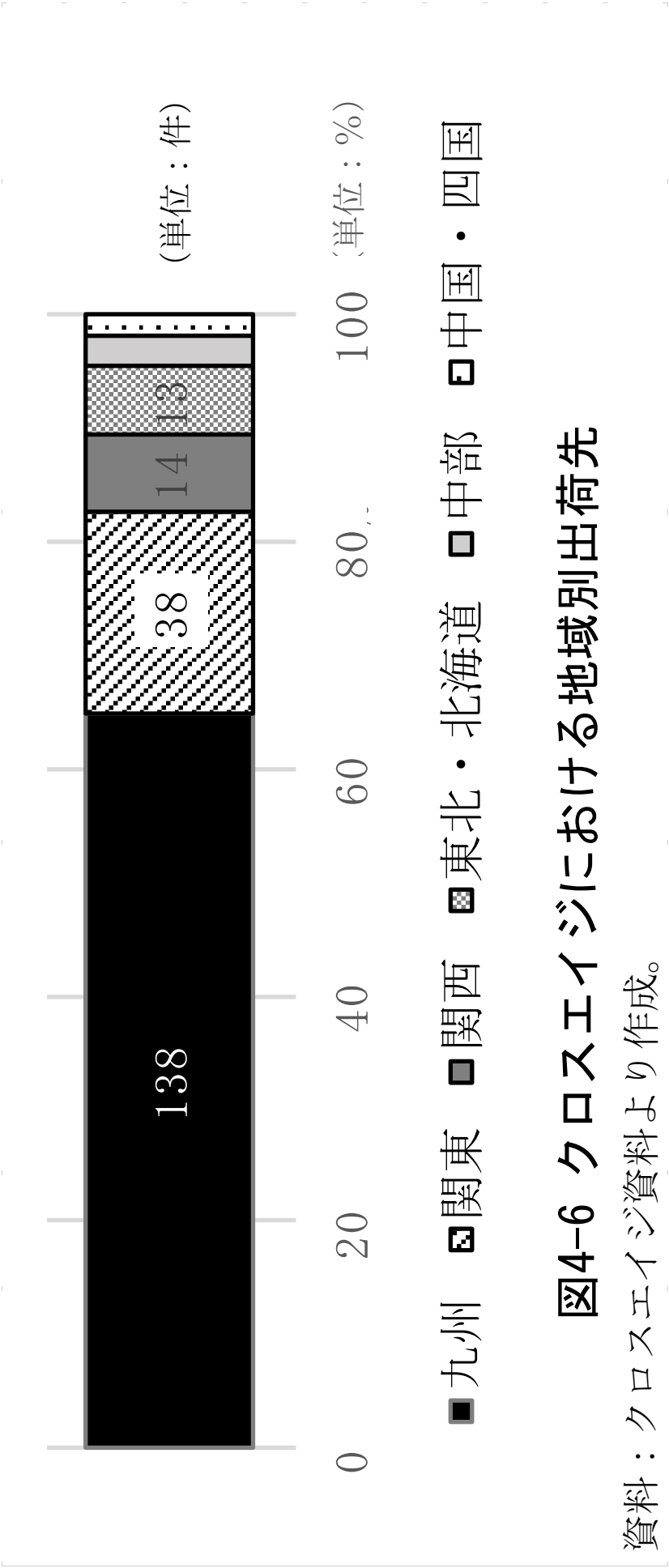


図4-6 クロスエッジにおける地域別出荷先

表4-3 取扱い上位品目の出荷先と仕入れ金額

単位：企業数，円		
品目	取引先企業数	金額
カップネギ	1	108,526,913
紅はるか	8	47,488,621
アイコトマト	14	39,593,619
ミニトマト	15	31,896,924
業務用カットネギ	2	31,593,116
大長ナス	5	15,473,508
業務用ニラ	4	19,411,600
業務用根切りネギ	6	15,044,370
ネバリストアー	3	16,129,830
カラフルミニトマト	17	13,718,769
菌床しいたけ	6	11,076,065
バジル	6	8,390,949
大玉トマト	5	8,839,749
中玉トマト	5	6,082,774
甘長パプリカ	2	5,335,240
業務用大根	3	5,222,492
業務用人参	2	4,083,900
高糖度トマト	4	4,168,308
業務用甘藷	6	2,846,858
キャベツ	6	3,810,030
温州ミカン	7	3,532,570
ベビーリーフ	3	3,303,340
千切りキャベツ	2	2,783,820
水菜	4	2,480,575
トマトベリー	3	2,471,317
パクチー	7	2,389,732

資料：クロスエイジ資料より作成。

表4-4 仕入先業種別の仕入れ金額

単位：千円			
	仕入先数	仕入れ金額	構成比
農業生産法人	33	208,800	57.4
市場外卸売業者	52	79,226	21.8
農家	32	55,353	15.2
農協	4	18,268	5.0
卸・仲卸業者	10	1,186	0.3
加工業	2	884	0.2
合計	133	363,717	100

資料：クロスエイジ資料より作成。

注：仕入先は品目別に集計しているため重複がある。

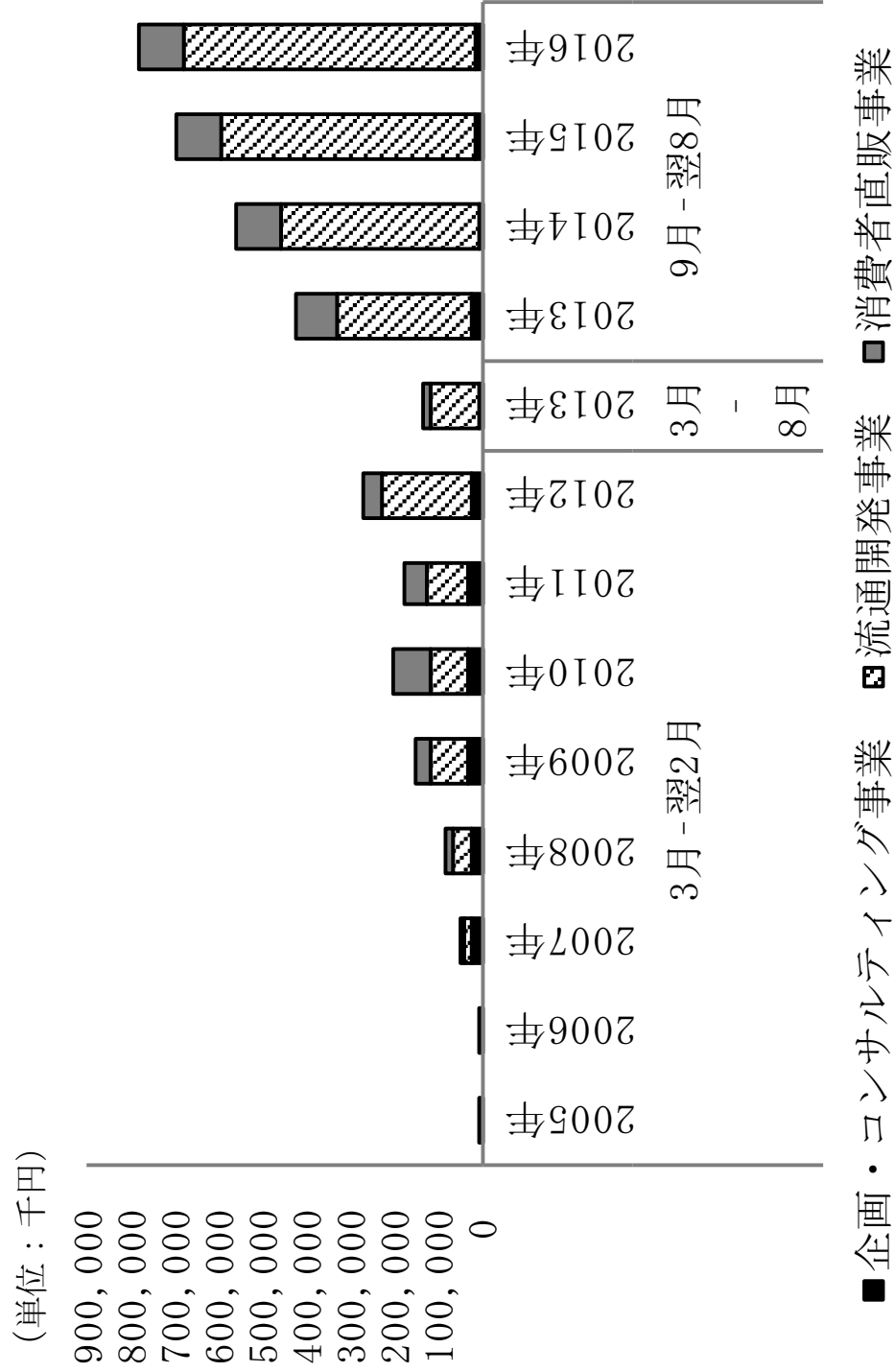


図4-7 クロスエッジにおける事業別売上高の推移

資料：クロスエッジ資料より作成。

注：集計は会計年度ごとである。

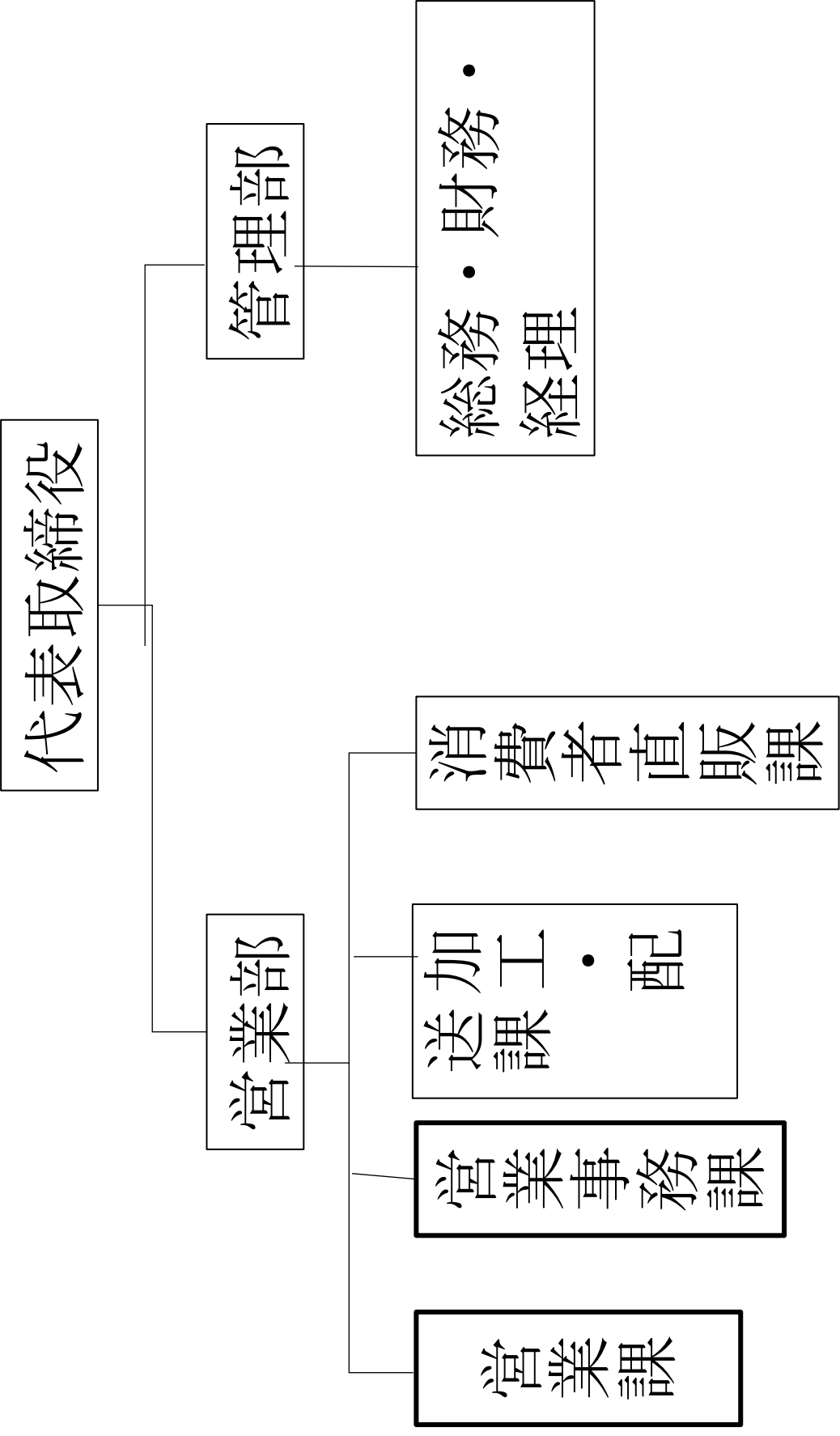


図4-8 クロスエイジの組織体制（2017年）

資料：聞き取り調査より作成

表4-5 取引先生産者の概要

	U農園	W農園
所在地	福岡県	熊本県
法人形態	株式会社・企業的	株式会社・家族的
農地面積	約14ha (ハウス4ha, 露地10ha)	約6.3ha
栽培作物	ネギ	サツマイモ
商品	量販店用パック詰め カットネギ 飲食店など業務用袋詰め カットネギ カット原料ネギ	2ヶ月熟成の 焼き芋用のサツマイモ
販売額に占める クロスエイジのシェア	50%以上	30%
雇用労働力	社員25名 パート50名	社員5名 パート3名 A型支援施設から数名
その他	カットネギ製造用工場と貯蔵庫を設立	貯蔵用の倉庫に7,000万円の投資

資料：聞き取り調査より作成。



写真4-1 販促資料および商品化の例

左上：農業生産法人・出荷グループの例
 右上：篤農家の例
 左下：若手農家の例
 右下：異業種参入法人の例

出典：クロスエイジ資料より引用。