

農協販売事業革新の課題と方向

—青果物を中心として—

斎藤 修*

〔キーワード〕：系統共販，ビジネスモデル，契約取引，販売チャネル管理，コーディネーター

1. 課題と問題の構図 —新たなビジネス視点から

農協の事業戦略はビジネスモデルを明示していないと先が見えないという段階にきており，これまでのような運動論からの事業構築では，競争環境にダイナミックに対応できるシステムの構築にはなりにくかった。

これまで農協は，川下の量販店や外食企業からの直接的な取引の要望に対して，市場流通に依存していることを理由として産直関係に入らず，このニーズに農業生産法人が対応することになったので，その販売額は急速に増加した．とくに加工業務用では市場流通が量販店向きであるのに対して，外国に明け渡しやすく，その後契約取引が拡大してくると農業生産法人ほどメリットが理解できるようになった。

農協の事業戦略として，資材から入っていくと同時に，川中・川下でつくった利益を川上の農業に配分できることが新しいビジネスモデルの条件であった．それにはできるだけ価値連鎖（バリューチェーン）をつくる努力がある．集荷から一次加工さらに二次加工という戦略が必要であり，さらに市場流通，量販店・生協との産直，食品企業との契約生産，小売（直売所やインショップ）などの販売チャネル管理によって企画提案や取引先の支援がどこまでできるかが課題となる．産地サイドは，リスクの分散と価格の安定でメリットを確保することになる．ビジネスモデルとしてみれば，資材，生産，加工，販売を1つの価値連鎖として繋げるアグリビジネス経営体を指向すべきである^{注1)}．とくに川下や消費に近いところまで一体的に結びつけ，その中

で課題を見つけて戦略の構築を図るというフードシステムの視点が必要となる．たとえば，単協で2～3%，県連で0.5～2%という手数料（マージン）ではリスクのあるビジネス展開はできず，産地として農協の担うべき流通機能やサービスからすれば，もっと事業領域を拡大し高いマージン設定と効率的な経営システムをつくるべきであろう。

また，ダイナミックなビジネス展開では，農村は自然の資源には非常に恵まれているものの，経営資源は必ずしも十分ではないため，農協が持っている経営資源だけでは不十分である．そのため，農協は取引先の食品会社などにある多様な経営資源を情報の共有化や出資も含む事業連携によって，食品企業サイドの経営資源を農協サイドに移転させるべきであろう。

食品・関連企業との連携を通じて知識を移転することによって，産地側が新しい製品開発や新しい販売チャネルをつくり，あるいは効果的な販売促進をするといったマーケティングを展開する必要がある。

2. 農協販売事業の拡大とマージン

(1) 流通機能とリスクに見合ったマージンの確保

農協の系統販売は市場手数料の自由化を契機にして，販売事業をビジネスとして確立できるだけのシステムが検討することが急務となってきた．これまでのマージンではせいぜい集荷業務への配分にすぎず，リスクを背負ったビジネスを展開しようとすれば，5～10%程度のマージンを確保することが必要になる．農業生産法人やそのネットワーク組織，産直グループのマージンがそれよりも高位にあることから，産地が卸売機能を担うということからすると当然のことである。

手数料自由化以前に市場からの荷主交付金がなくなる可能性が高くなっている．これまで市場流通

注1) 斎藤修 2001. 食品産業と農業の提携条件. 農林統計協会, 東京.

に依存することによって野菜で上限 1.7%、果実で上限 1.5%が産地にバックされ、その一部は県連や単協の運営費となった。すでに高知園芸連などの県連によっては、生産者から手数料をとることなく、この荷主交付金を主たる財源として販売事業を展開してきた。したがって、交付金が取れない市場外流通は選択することは財源の減少となり、市場への依存度を高めることになった。かつて都市近郊の農協によっては販売手数料がゼロであり、信用事業の大きさを配慮すれば販売事業はサービスであった。他方で農業生産法人によっては 10%以上の手数料を確保している場合もあり、いかなる流通機能やサービスを統合しているかによって異なってくるのが普通である。

農協はマージンが低い水準にあってリスクを吸収し、本格的な営業活動をするには低すぎる水準にある。これまでは集・出荷業務が農協の主たる流通機能であり、価格変動のリスクは市場に移転してきた。

市場流通の減退とこれまでよりも多様な流通チャネルができてきたことから、農協の販売も画一的な対応をしにくくなった。市場流通、契約取引、直売所での手数料が異なり、取引コストや人件費を配慮してどのように採算性をとるかも重要な問題である。

一般的に言えば、産地は市場流通が中心であっても、商物分離や取引先との情報の共有化などによって、これまで以上に流通機能は産地に蓄積されるようになった。たとえば、産地段階でパッケージするのは当然であり、現在のところ仲卸売業者はパッケージすれば原価プラスアルファで販売することができるが、産地が実需者との商談のできないこれまでの市場流通では、取引価格に乘せにくいということになる。

すでに量販店などと商談のできる産地では注文にあわせたパッケージのできることで有利な価格形成につながってくる。産地が最終実需者と結びつきを深めることによって流通機能の一部を産地に移転し、提案力がついてくると市場流通における卸売会社や仲卸売業者がこれまでのような手数料でいかにどうか検討されるようになる。たとえば、商物分離はしばしば卸売会社か仲卸売業者を排除することになりやすい。また、産地と卸売会社の販

売委託の関係からすると、卸売会社の手数料を下げてその分を産地の取り分とする方式もある。仮に 1~2%手数料が産地にバックされただけでも産地では、販売担当者の確保や販売促進への投資に繋がれるであろう。市場流通であっても産地は実需者が見えてきており、川中の流通機能が産地に移転するにつれて、川中のマージンを川上（産地）に移転させることになる。

(2)2 つの方向と選択

農協としての販売事業革新は、①契約取引を拡大して直売所を含めた市場外流通を拡大するか、②これまでの市場流通の枠の中で緩やかな契約取引に移行させるか、という 2 つの方向がある。①では本格的な市場外流通を展開するには、リスクを吸収するだけのノウハウや実需者との企画提案や交渉力が必要であり、マネジメントできる人材がなかなかいないという実態がある。それに対して②では市場への依存もあって省力的であり、市場利用型の緩やかな契約取引を拡大することによって、市場から多少手数料の一部を産地側が確保できれば、市場流通を有効に活用することが得策であるという理解である。①の契約取引は企業ごとに取引の様式が異なり、契約概念の希薄な生産者では対応しにくいことから、これまでの部会組織でも同様である。経済学的には取引コストが高くなりやすく、農協の担当者や生産者の実需者との信頼関係をベースとした契約取引の学習効果が期待されることになる。ただし、②は人件費の合理化になって労働生産性を向上させることになっても、中小産地ではあまりメリットがないであろう。市場流通と市場外流通の境が見えにくくなっており、市場の卸売企業、仲卸売業者も市場外のチャネルを持っているのが普通である。

青果物の販売額が 200 億円を超える大型合併農協が多数あるが、合併していない農協は数 10 億円程度であり、トップが経営者としての役割を担っている場合が多い。青果物の販売額が少ない農協になると販売担当者さえ確保できていない。現在の人員の合理化をやらざるを得ない農協では、これまでの大量にさばける市場流通が効率的であると再評価する危険な状態にある。

というのは、これまでの市場流通システムはリスクを抱えないシステムであって、市場外流通におけるリスクや取引コストの高さを配慮しないですむ

ことである。また、直売所での販売では、原価のついた専業農家の農産物を販売するとなると集・出荷コストが節約されたとしても市場価格よりも販売価格の低下が大きくなると、収益的ではなくなってくる。とくに時間と運賃をかけて直売所から首都圏の量販店や生協の店舗で販売される場合に、しばしば運賃や店舗の手数料が引かれ、市場出荷よりも手取り価格が低下することになる。最近になって量販店でのインショップは集客力の低い店舗では赤字になっている事例がみられるようになった。

以上の手数料の問題よりも生産者の負担という意味では、市場価格の低下や出荷量の低下とともに産地の集・出荷施設や予冷施設の利用料の水準の問題である。流通が多様化するにつれて手詰めも含めた集・出荷や部会組織の柔軟性が必要になる。市場流通であっても緩やかな契約取引が発生し、取引先ごとに生産者を組織化し、別プール計算となる場合もある。果実では糖度、生産方法、等階級ごとに生産すれば、限りなく個選に近づき個別生産者の努力が経営成果にはねかえるようになる。しばしば農協の共選共販に対して、個選での対応も得意な取引先や差別性が高い場合に利用される。

3. 農協部会組織の革新の方向

(1) 部会組織の課題^{注2)}

かつて多くの専門農協や任意の販売組織があったが、その多くは総合農協の部会組織として再編された。部会組織では生産者の革新的行動がみられなくなり、平等原理が作動し、販売事業は系統農協に任せることになってダイナミックな流通システムの変化を多くの生産者が感じなくなってきた。かつて産地間競争はシェア競争で出荷量の多さが市場での価格形成に関係してきたので、単協プールから県連プールに移行した。大量生産ー大量流通の時代では全体として同質的な生産システムが志向された。

最近になって、多くの農協では部会組織の革新をどうするかについて大きな議論がまきあがってきた。これまでのような単純平等論では皆が貧しくなると、産地全体のパイも増えない。新しい取引先が発生しても多くの生産者に配分しようとするため大規模生産者が育ちにくかった。生産者の階層が

これまで以上に分かれ、やる気のある生産者の経営努力にどのように報いるかが課題となった。また、実需者と生産者を繋げるには農協部会組織では制約条件が多く、選果場段階での対応にとどまりがちである。トレーサビリティや安全性を強く求める実需者には「手挙げ方式」というわけにはいかず、部会から生産者を別に組織することが必要になる。

まず部会組織の弊害は、第1に農協プールを原則としているために実需者との取引価格の差が生産者手取りの差に反映しにくいことである。実需者が量販店か、外食・中食か、加工メーカーによって価格や契約条件が異なり、さらに食品企業によって異なってくる。市場流通からさらに実需者の顔が見えてきたことで、取引先と生産者の提携の必要性が発生する。食品企業と生産者は相互にコミュニケーションが発生し、生産者サイドにインセンティブが作動すると、取引が継続化するにつれて信頼性ができてくるし、問題が発生しても相互に交渉して解決しようとする。このような連携では市場流通でも実需者との商談によってパッケージ・規格・量目などについてコミュニケーションしておく必要がある。量販店のPB（プライベートブランド）や加工業務用での契約販売などでさらに合理化し、相互にメリットを引き出すには、市場外流通に取り組む努力も必要となる。

第2に、大規模生産者や後継者を育てるには、実需者との関係をつくり、加工業務用の契約取引を入れることによって取引価格を安定化させようとする。契約取引では規格の簡素化や出荷経費の節約が可能であり、20%程度、市場価格より低くても長期的にメリットがあるといわれている。多くの大規模生産者は法人化し、独自に取引先を見つけ販売チャネルができると、農協から離脱する場合もみられる。農協サイドが取引先の管理ができ、新たな取引先を紹介することによって大規模生産者を育成することは、伝統的な家族経営ではできにくい領域をカバーすることができるといえよう。

第3に、生産者の経営努力が報われるということは、共販よりも個販に近づくことであり、品質評価では外観から内観を重視することである。ミカン産地では規格等階級から糖度が重視され、ブランド管理が進展してくると、生産者間の価格差は小売段階の量販店の価格差が反映するようになる。小規模で

注2) 農文協 2005. 自然と人間を結ぶ「激変する青果物流通とマーケティングの実際」. 農村文化運動 176.

も品質面での集約管理が優れていれば、高い競争力を持つことができます。これまでのような農協の合併を契機にブランドを統一し、出荷量を拡大して対応するよりも、農協支所レベルでブランド化する戦略も有効である。広域的になると品質格差が発生しやすいことから、ブランドを統一化するよりも、品質のレベルアップが可能となるように生産者の組織化やブランド管理基準を作成する必要がある。

第4に、農業生産法人の支援や出荷組織の法人化である。本格的な市場外流通や加工事業の展開をはかるには農業生産法人への出資をはかり、食品企業などとの取引先との連携を図ることが必要になる。また、農協合併で広域化するほど選果場段階で法人化し、雇用システムや一部の販売管理を担い、独立採算性を執る場合も考えられる。

(2) 部 会 組 織 の 再 編 方 向

農協合併によってかつての郡農協レベルまで広域化してきたことから、高齢化などによる生産構造の弱体化によって区間品質格差は拡大している。また消費者も購買先によってかなり大きな価格差でも、ブランドや品質の格差であるという認識が出てきた。量販店ではイトーヨーカ堂から果実のPB化が進展し、百貨店ではそれ以上の高級化が志向されている一方では、量販店では過度な価格競争が展開されている。品質管理やブランド化を展開しようとすると、場合によっては徳島県の「ももいちご」のように農協支所単位でブランド化戦略をとり品質管理をすることも必要になる。

本来、農協の販売事業は、価格と品質水準の異なる農産品を取引先の価格水準に合わせてシステムを組むことが重要な作業であるが、市場に全面的に依存しているため、それを産地は知らない場合が多かった。たとえば高級品は百貨店への販売チャネルを構築できれば、産地のイメージや価格水準の上昇になるであろう。また、低価格販売になるなら生産者の組織化は、直売所に販売する高齢者・婦人を担い手とすべきであろう。産地としてブランド化によって高級品を購入できる取引先を確保し、品質管理を徹底するためにレベルの高い生産者が組織されるべきであろう。それとは逆に、直売所などでの低価格販売では低価格販売に耐えられる原価の低い生産者を組織しておくべきである。多様な取引先と市場流通と市場外流通を組み立てて連携するか、

コーディネーター機能を担える市場を含めた企業が量販店、外食・中食、百貨店、生協と産直や契約部会として別な組織を形成する戦略もとられる。

とくに大規模生産者は経営を安定化し、効率的な生産システムを確立させるには、加工業務用の実需者と連携させることが必要になる。また、大規模生産者ほど市場価格の低下によるリスクを回避するには、取引価格が市場価格よりもやや低めであっても、安定的で経営計画をつくりやすく、所得や収益性が算定しやすいことが、経営の成長につながってくる。

系統共販による分荷調整とプール計算による販売システムは、市場流通でも顔が見え、実需者のニーズがわかってくれば、画一的な供給システムは合わなくなってくる。仮に最終末端の消費者価格に3倍の格差があれば、産地段階であっても生産者の3倍の価格差があってもおかしくない。専門的な生産者を残して成長してもらうには、インセンティブを生産者にあたえ、その経営努力を評価しなければ、地域に担い手が育たないであろう。

4. 営 業 活 動 と シ ス テ ム

(1) コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン と 情 報 の 共 有 化

企業人が産地にきて驚くことは、大型合併農協の販売額が100億円を超え、販売課があったとしても営業マンがまったくいないこと、農協の実質的経営者であるべき専務・常務クラスの給料が低いことである。これに比べ一般企業では社員の4分の1程度が営業マンであるのが普通であり、とくに流通企業では営業がベースとなってくる。これまでの市場流通では最終実需者の顔が見えず、コミュニケーション（商談）すらとれなかった。しかし、実需者の顔が見えても産地サイドで販売活動が店頭での販促などに限定され、値決めに関する決定はできなかった。とはいえ、実需者となる量販店や外食とのコミュニケーションがとれることにより、卸売・仲卸売を介在させても実需者から産地の品質やクレームの情報がダイレクトに流れることは、情報の共有化になる。産地と委託販売の関係にある卸売会社は、量販店や外食企業からの産地の悪い評価については情報を流しにくいことや、産地ではより量販店や外食企業に近づいた情報をとるには、卸売企業より

も小売支援機能のある仲卸売会社との連携を強めることになる。これまでも市場を介し大きな問題となるのは卸売会社が十分に産地とのコーディネーターとしての役割の認識がないままに、取引先の変更があった場合である。量販店でもバイヤーの交替によって産地が入れ替わることがあるが、産地は関係性を強めるには、バイヤーよりもトップレベルとの連携が必要になってくる。量販店は小売支援できる仲卸売会社を選択する傾向にあることから、産地との連携ができて品質管理を含めた安定供給や販売促進のことができることが仲卸会社の必要条件になり、物流業者としても役割は小さくなってきた。

このように量販店や外食企業とのコミュニケーションは、情報の共有化によって品質管理の向上や新品種への転換、出荷形態やパッケージなどの意向が産地に反映しやすい。これまで仲卸会社はしばしば収穫時期が近づくと量販店を産地につれてきたが、これは産地が積極的にコミュニケーションを図るとは違っている。商談というコミュニケーションはマーケティングのベースであり、将来はより連携が強まれば、新製品や品質管理、値決め、販売促進などと連動してくる。

(2) 業 態 と 販 売 の 特 徴

農協における販売事業の組織的革新は、多様な取引先をどのようにくくるか、加工業務用と生食用で区分するか、量販店や外食などの業態ごとにくくるか、ということから出発する。本来、市場流通と異なり、契約や買い付けという取引が入ってくると、リスク管理が必要になり、手数料が変動することになる。契約も数量契約か全量契約かの選択があり、全量契約ほどリスクは多くなる。農協では伝統的な農協法の制約があつて、委託が原則であり、買い付けは好ましくないとされた。かつて長野県経済連では直販組織の立ち上げに、買い付けと株式会社化が検討されたが、組織から離脱しかねないことを理由に、革新できなかった。基本的に、市場流通とそれ以外の契約取引に区分するのが普通である。契約取引を量販店、生協、加工業務用にさらに区分することも必要になる。

一般に契約取引になれば、取引量が増加するにつれて生産者を特定化するようになり、これらの生産者は取引先と品質・安全性などの条件との調整が必要になるので、取引コストがかかり、人が多く必要

になる。それでもいったん契約条件が整い、大きな需給実勢の変化や取引の停止がなければ、マニュアル化されやすいといえよう。ただし、外食・中食企業など産直とはいっても、取引量が少ない場合には流通企業が介在する場合もみられる。

最近になって契約的取引は取引価格が安定し、収益性の算定がしやすいことから、農協でも大規模生産者を担い手とするようになってきた。かつては高齢者・婦人でも食品企業のフルードサービス（普及活動）がある場合には小規模であっても安定生産ができた。値決めからすると加工業者、外食・中食企業、生協、量販店の順で値決め期間が短くなる。

これに比べ、量販店では市場価格の変化、競争店舗の価格、消費者の値頃感などによって小売価格を設定するが、価格競争が厳しいため、産地も産直によってかつてのような有利な価格形成がしにくくなっている。産地では安定的で有利な価格を実現しようとする、量販店のPBに入り、ブランドの管理水準を向上させるなどの対応がなされている。量販店と産地の直接取引では、ルール化されない契約生産のように、マニュアル化のしにくいことが特徴である。それに対して生協では、品質レベルが高くても既存の産地との取り組みを重視することから、新規参入しにくいという性格があり、また量販店以上に交流事業への参加などの信頼関係が必要になる。

(3) マー ジ ン の 確 保

実需者との直接取引は市場流通と異なり、委託から買い付けに移行した場合でも安定的に手数料を確保するのは、厳しい取引条件では手数料を下げ、それとは逆に、有利な価格を実現できそうな場合には手数料を上げることによって平均的な手数料を確保しようとするであろう。産地サイドも取引量が20～30億を超えて増加し、安定的に確保できるようになると物流コストや取引コストが低下するとされ、加工施設を持たなくても再生産しやすくなる。ちなみにコーディネーター機能のある大消費地の卸売会社の目標とする買い付け手数料はほぼ5%であることから、効果的な農協の買い付けの手数料と同じ水準になる。今後手数料の自由化の下で、市場からの荷主交付金がこれまでのように確保できないことを配慮すれば、産地レベルで全量の契約取引を買い付けによって取引先と処理できる販売能力

を身につけることが、マーケティングを展開させる条件となる。

5. 販売－営農指導－資材を繋ぐシステム

(1)新たな経営体の育成

県連や単協でも新設の営業販売課を設置し、実需者との営業活動を展開することになってきた。県連では、長野・茨城県が早かったが、商談といってもその場で値決めができないこと、また組織としての意思決定にまで持ち込むには時間がかかることが障害となっている。農協出資の別会社（株式、有限）であれば、農協の総会やトップの合意なくして重要な意思決定を短期間のうちにしなければならない。畜産では産地のインテグレーターや農協は事業部ごとに農協から切り離して別会社にし、独立採算性をとり積極的なビジネス展開を図っている。

単協や県連で多いのは直営や食品企業との共同出資による加工事業が多く、大きな成長をとげたケースとして山形県の羽黒のうきょう加工がある。この企業はイトーヨーカ堂系の漬物会社の出資と技術を使って漬物事業に参入し、多くの経営資源を農協サイドに移転させ、イトーヨーカ堂以外の生協などの独自の販売チャンネルを開発して成長した。技術も地元の柿酢を使い、契約生産では生産者に有利な契約価格を提示している。単協が加工事業に乗り出す事例は多いが、販売先の確保や品質や工場管理に食品企業の経営資源を活用することによるメリットは大きい。しばしば、農協の出資比率が高いからといって経営の支配権があることにならず、経営者の役割を誰が担うかであり、出資比率の少ない食品企業サイドの経営権が強まる可能性がある。また、これまで農協の加工事業では、第1次加工品が多く、OEM（相手先商標製品の生産）などの食品企業の下請けをしてきた経過があるが、営業がなく市場出荷への依存度が高く、有利な販売ができなかった。

鹿児島経済連では漬物会社の出資によってくみあい食品を設立したが、その後増資して農協の経営権を強めて青果物の実需者との直接販売を主たる事業領域を拡大した。農協とは別会社であることから、契約生産と買い付けができること、取引先への信頼性と企画提案力があることによってリスク

があるものの、収益性が確保され、かつ生産者との契約条件は良好である。トップや事務所職員を除けば、営業活動ができるし、多くの帳合いがあって取引先を量販店、生協で区分し、さらに生産指導のできるスタッフを抱えている。

農協組織ではこれまでの市場流通があって市場外流通に転換しにくく、新たに鹿児島経済連のように別会社を設立して、市場流通ではできない取引形態をとっている。量販店や生協では差別性が強い品目や流通を合理化するには産地に契約取引のできるシステムが必要である。市場でしか取引できない産地では、これまでの実需者が契約取引のメリットを求め他産地に移動することになると、販売額が低下することになりかねない。量販店ではイオン、イトーヨーカ堂、西友、ダイエーなどが代表的であり、ブランド・安全性などによって調達のチャンネルを選択することになる。農協の部会組織から生産者を組織化することが必要になり、取引先ごとの生産者のグループが形成される。グループ間では当然のことながら取引価格が異なり、また生産システムも異なってくる。

量販店・生協ともにPBや独自の品質基準を持って消費者の信頼性やブランド認知度を上げる戦略をとるようになり、圃場段階からのトレーサビリティ、有機栽培・特別栽培などから調達することになると、市場外流通で調達できるチャンネルを系統農協が持っておくことも必要になった。市場流通においても予約相対取引が拡大してくると、緩やかな契約取引になり、こちらのチャンネルでも量販店・生協との取引が拡大することになる。このようになると市場流通と市場外流通の境界が見えにくくなるが、産地が2つの販売チャンネルを持つことはメリットが大きい。

(2)販売活動－営農指導－資材開発のシステム化

営農指導や普及事業の縮小によって販売事業との連携が大きな課題となってきた。戦略的には業態ごとの販売事業と営農指導をどのようにリンクさせるかである。業態ごとの販売事業では契約取引が進展するほど、選果場段階での対応にとどまらず生産者の組織化（グループ化）が必要になる。生産者も「手挙げ方式」ととどまらず品質や技術の水準を配慮して、農業や別会社が組織化することによって、

取引先のニーズに対応することになる。エコファーマーの認証基準であれば生産者をかかえやすいが、有機 JAS や特別栽培になると生産者の選択が必要にあり、また契約取引では大規模生産者を育成するという視点が必要になる。生産者の組織化ができると取引先のニーズにあった品質管理や技術の設計がなされる。このようなグループは同じ品目内でも増加するようになると、画一的な営農指導ではなく取引先と担い手を配慮した方法をとることになる。農業生産法人を育成しようとする、大規模生産に適合した技術体系や安全性を含めた品質管理レベルの向上などが課題となり、営農技術の集約化と向上が必要になってくる。このようなことから営農指導事業は明確な目的とレベルの高い技術体系が求められてくる。

このように販売先を業態ごとに区分し、生産者グループを分担させ、担い手の育成と繋げるような営農指導では明確な目標を持ちやすくなる。とくに外食企業などでは、製品開発や品質管理などでの産地サイドからの提案を受け入れやすく、相互に技術の選択などで流通や経営の合理化が可能である。しかし、注意すべきことは、取引先からの要求が強くなり、PB の方式をとりやすくなると、取引先の基準が厳格になってくることである。このことから産地サイドで取引先の要求に対応できる多様な生産者と営農指導が必要になってくる。産地規模が大きくなるほど多くの業態との取引を拡大しなければ、市場価格の低下や需要の減退の中で販売額を維持することができないであろう。ただし、量販店の青果物は加工食品と異なり、取引価格の有利性と安定性があっても、PB に関係するリスクが産地に移転しやすく、需給調整の必要性が発生する。PB 化によって食品企業から「囲い込み」が進展し、部会組織が機能しなくなる前に、多様な生産者の組織化や地域ブランドを確立しておくことが重要になる。地域ブランドは地域イメージとブランド管理を併せ持っており、PB 化に対抗できるマーケティング手法としての意義がある。

販売活動と営農指導がリンクし、さらに品質管理や製品開発に資材が関係してくる。食品企業は農業生産法人や契約生産者に品種、有機肥料や施設など独自に開発した資材を提供し、資材—契約生産または直営農場—販売を繋げるシステムを構築しよう

とする戦略を持っている場合が多い。産地の農協では3つの関係は縦割りで手数料の高い資材の販売に重点が置かれてきた。果樹産地では早くから地域資源を有効に活用した自家配合肥料工場を持って有機質肥料を確保し、魚のあらや大豆かすが食味の向上に繋がってきた。品種も産地で品種登録をしてさらに商標登録をする戦略がとられ、試験研究期間とリンクした開発が必要になってきた。農協が採種場を持って種苗を産地で確保することは品質管理のレベルをあげることになる。取引先の要求や産地での安全性を含めた品質管理には資材管理が必要になるが、さらに差別化を図ろうとすれば販売事業と連携した資材開発がなされる。ただ、量販店も安全性のレベルアップのために農薬や化学肥料の管理の必要性が発生するが、資材まで関与して統合化（インテグレーション）を展開するメリットが農協の資材利用と対抗してあるかどうかは明確ではない。つまり、外食・中食企業、さらに食品製造業など利用する資材の指定からさらに踏み込んで統合化を展開しようとするれば、販売される農産物の全量を購入することになる。たとえば、特別に開発したトマトを指定し、特定の有機質肥料の購入を契約条件とするなら、全量購入というリスクの多い方式を選択することになる。

以上のことから販売活動—営農指導—資材開発というシステム化は食品産業の農業参入で強められており、農協販売事業の革新を図り事業の再構築をめざすなら資源循環や堆肥センター、種苗管理までのシステムを設計することが、販売管理を有利にするであろう。

6. 結 び

県連組織は分荷調整の役割が減退したことから、東京・大阪事務所から営業活動を展開し、食品企業との商談から入って産地と連携させるコーディネーターとしての役割を担うべきである。さらに、単協と同じレベルで集出荷場、パッケージ施設、加工処理場を保有し生産者との契約取引や取引先とのリスクを分担した需給調整を展開すべきであろう。

先進的な県連組織では食品企業等との出資関係にある経営体の形成や農業生産法人の育成（出資を含む）へと入ってきている。

地域によって農業生産法人やそのネットワーク組織、産地の流通・加工業者による経営システムと農協共販が競争関係になり、市場流通への依存度の高い農協の集荷力が減退している。系統共販は地域によってこれまでのように県連組織がリーダーシップをとるのか、単協が独自の販売事業を展開して、県連組織は一部の販売促進や製品開発の機能を担うのかという選択肢がある。長期的には単協の独自販売が増加し、量販店や生協の帳合いをとるようになり多様な販売チャネルの管理を確立するマーケティングによって取引価格の安定、効果的な需給調整によって優位な取引価格の実現を図ることができるであろう。

需給調整は生産予測の実現、下級品を含んだ全量販売、契約概念の強い生産者の育成が必要になってくる。農協部会組織が食品企業との連携ができるよ

うに、実需者ごと、取引先ごとにグループ化し、グループごとのプール計算をとることになる。取引先との連携では効率性とパートナーシップが必要であり、取引先からの無理な要求に対して常に企画提案力を強めることが基本的な販売戦略である。加工業務用では産地サイドからの企画提案が通やすく、値決め期間の長いことが生産者の経営安定に繋がってくる。

市場流通が減少し、その一部では緩やかな販売契約に移行し、契約取引が市場価格の低下とともに拡大してくると、産地では短期的な需給調整として直売所や市場に出荷することで販売チャネルが管理される。また、取引先との関係では担い手の経営安定については、規模のメリットが発揮されやすい加工業務用の契約生産が選択され、高齢者などでは低価格に耐えられる直売所が選択される。