

【研究会報告】

業務用需要に対応した野菜産地の販売戦略と組織体制

中央農業総合研究センター 佐藤 和憲

Cooperative Marketing and Organization
in Vegetables Producing Areas Adjusting for Business Use

Kazunori SATO

National Agricultural Research Center

1. はじめに

長期不況による所得低下とデフレが続く中で、消費者は商品の価値と価格を厳しく見極めるといった堅実な購買行動をとるようになってきている。また長期的な消費構造の変化を見ると、食料の消費量が停滞・減少するなかで簡便化志向が強まっており、家庭での加工食品利用や食の外部化が進行している。こうした中で、生鮮食品の代表である野菜の国内供給力は、担い手経営の弱体化によって低下しており、この間隙を突いて輸入野菜が増加し価格低下を促進してきた。さらに消費と生産を結ぶ流通では、小売業を中心とした構造変化が野菜においても進行している。このような状況下で、従来、農協共販と卸売市場流通を前提とした野菜産地のマーケティング戦略及び組織体制は変革を迫られている。

そこで、本報告では①野菜の消費と需給動向を統計データで確認したうえで、②流通段階における構造変化を小売と卸売に分けて検討し、以上の結果をふまえて③野菜産地のマーケティング戦略と組織体制の再編課題を提起する。

2. 野菜の消費と需給動向

高齢化社会を迎え健康への関心が高まっているが、野菜の消費は減少ないし停滞傾向が続いている。家計調査の1人当たり（生鮮野菜）購入数量

だけでなく、食料需給表の1人1日当たり供給純食料（生鮮品だけでなく加工品等も含む）も長期的に微減傾向を示している。また、若者の野菜消費が少ないのも大きな問題であり、消費拡大運動は彼らに焦点を当てる必要があろう。こうした中で、外食や中食といった食の外部化が進んでいる。食の外部化率（食料消費支出に占める外食や中食等を合わせた比率）は、1975年の28.5%から2009年には42.4%に上昇している（図1）。このうち、外食は近年やや減少傾向にあるが、食の外部化率から外食率を差し引いた中食の比率は微増傾向を示している。食の外部化の主要因としては、女性の社会進出、単身世帯の増加などライフスタイルの変化が上げられる。食の外部化に伴い、従来、その多くが卸売市場から小売業者を通じて原体の

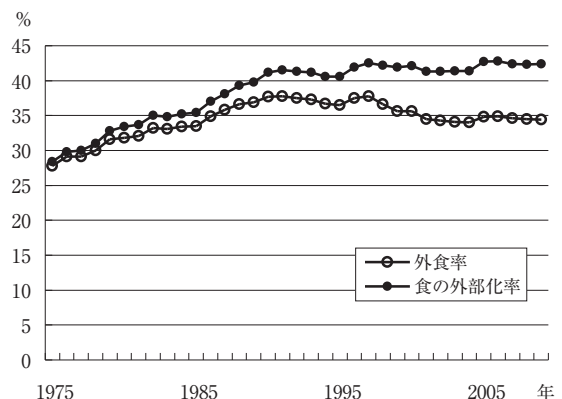


図1 食の外部化率と外食率の推移

資料：(財)食の安全・安心財団

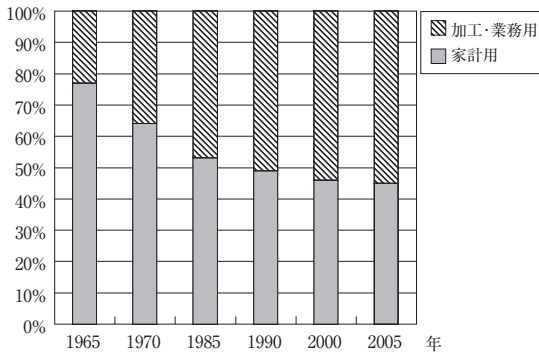


図2 野菜の用途別需要量比率

資料：農林水産政策研究所

まま家庭に供給されていた野菜も、外食産業や中食産業で加工・調理され料理や惣菜として消費者に供給される比率が高まってきた。野菜の加工・業務需要比率は1965年に23%であったが、2005年には55%に上昇しており、家計用需要より多くなっている（図2）。他方、野菜の供給についてみると、国内供給が減少する中で輸入が増加しており、自給率は1980年代と比較すると2割弱低下している。こうした輸入は、加工品や半製品が主体であったが、近年は生鮮品も増加している。生鮮野菜輸入の主な要因は、外食・中食産業における低コスト化や安定調達ニーズにある。外食企業や中食企業は、バブル崩壊後の競争激化に対応して食材を低コストで安定調達するため、冷凍品や乾燥品を主体とした輸入品の使用を積極的に進めてきたが、生鮮野菜についても輸入品の利用を増加させてきた。以上のように家計需要が減少する中では、増加する加工・業務用需要への安定的な供給体制の確立が課題となっている。

3. 流通段階における構造変化

消費者の生鮮青果物の購入先は、野菜7割、果実6割をスーパーマーケット（以下ではスーパーと呼ぶ）が占めており（図3）、スーパー主導型の流通となっている。しかし、我が国のスーパーの販売額は小売業全体の傾向と同じく2000年前後から低迷しており、特に総合スーパーの落ち込みは大きい。これに対して、ドラッグストアの急成

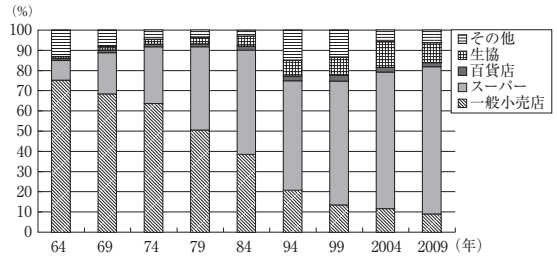


図3 野菜の購入先別支出金額比率

資料：全国消費実態調査

長、コンビニエンスストアにおける新業態の模索、インターネット等を利用した無店舗販売など業態の変化が見られる。このような不況下での競争激化や業態変化に対応して、スーパーは低価格を重要な戦略の要素として位置づけており、一時輸入青果物に頼る傾向を示したが、その後は農業問題を契機として国内産を低コストで調達するチャネルを開発しようとしている。

スーパーの野菜仕入先は、現在も卸売市場が主体で7割前後を占めるとみられるが、近年、プライベートブランド商品の調達や安全・安心の確保のために産地の出荷団体等と契約方式も取り入れた直接的な取引を徐々に増加している。また従来、飲食店や惣菜業者は調達の安定を重視して卸売市場の仲卸業者等を通じて生鮮食品を仕入れていたが、近年、大手チェーンレストランは、安全・安心や品質・鮮度を訴求するために、カット野菜業者や産地集荷業者を活用しながらも、産地との直接的な取引関係を構築しようとする動きを見せている。

卸売段階についてみると、青果物は卸売市場を経由する流通経路を主体としてきたが、近年、市場外での流通の多い加工品や輸入品が増加したことにより、市場経由率は野菜で8割弱、果実は4割近くに低下している（図4）。ただし、現在も国産生鮮野菜の大半は、商流上は卸売市場を経由している。卸売市場における取引方法は、せり・入札取引が大半を占めていたが、近年は計画的な販売を行うスーパー等の仕入比率の増大と大型産

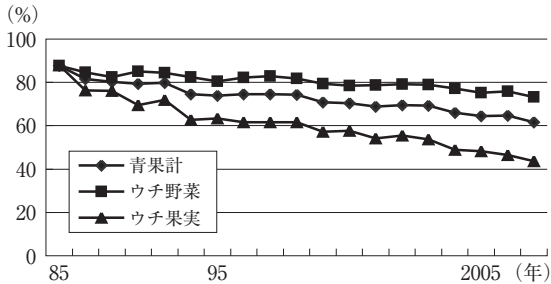


図4 青果物の卸売市場経由率

資料：農林水産省「卸売市場データ集」

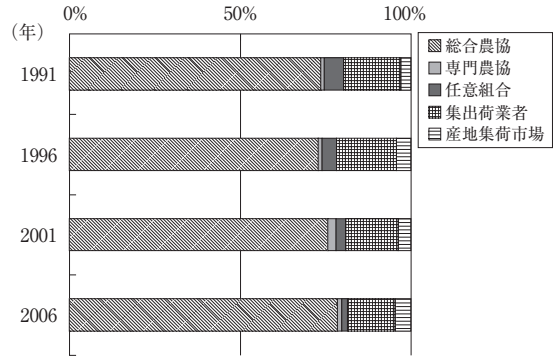


図6 集出荷組織区別の出荷量比率

資料：農林水産省「青果物集出荷機構調査」

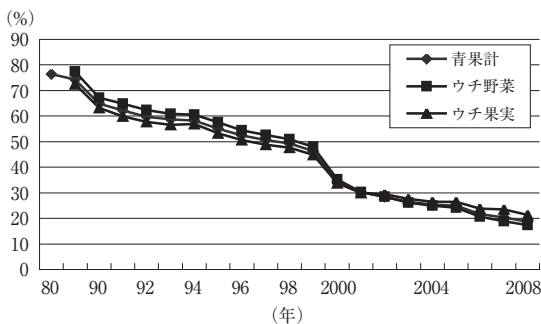


図5 卸売市場におけるセリ・入札取引の割合

資料：農林水産省「卸売市場データ集」

地の出荷比率の増加を背景とし、1999年の卸売市場法改正に伴う取引規制の緩和もあって、現在ではセリ・入札取引は2割程度に減少し（図5）、予約型の相対取引が大半を占めるに至っている。また、スーパーや外食企業の要請に対応して市場内、市場外ともにカット、パッケージといった流通加工や物流・情報機能の強化が進められている。他方、卸売市場の外部では、消費地の青果物問屋、カット野菜業者、及び産地集荷業者が、生産者や出荷団体との直接的な取引関係を構築しつつ、同時に輸入品も組み合わせ、スーパーや外食企業のニーズに応じた品質・規格の青果物を価格と数量を周年にわたって安定供給する仕組みを構築しようとしている。

産地段階では、出荷販売の主体は農協と生産者部会による農協共販が主流であったが（図6）、近年は農家だけでなく一部農外資本も含めた農業生産法人が新たな生産と販売の主体として登場し

ている。こうした農業生産法人の生産面での特徴は、個々のスーパーや外食企業のニーズに適応した野菜を、直営農場だけでなく周辺の家族経営への委託生産や農業生産法人間のネットワークも利用して周年安定的に供給する仕組みを構築しようとしているところにある。また、販売面ではスーパーや外食企業と契約方式も取り入れた直接的な取引を行っているのが特徴である。他方、一般の農協共販でも、卸売市場における予約型相対取引の増加に対応して、出荷情報の提供、スーパー等との商談への参加、スーパー等の発注に対応した出荷調整、カット・パッケージ作業への対応が進んでいる。さらに、加工・業務用需要やスーパーのプライベートブランド商品調達に対応して、顧客・用途別の生産者グループを育成し、これを生産出荷の単位として契約取引に取り組む動きが見られる。こうした直接的な取引では、農協による顧客への営業と生産者への営農指導の強化が必要とされる。

4. 青果物産地の課題

以上のような状況の下で野菜産地に課せられた課題として次の三点があげられる。

第一点は加工・業務用需要への対応である。対応の必要性については既に述べたが、これに産地が対応するには、個々の外食・中食企業やカット野菜メーカーによって異なる発注仕様（規格・品

質、栽培方法、価格、納品方法など）に柔軟に対応するとともに、欠品なく納品していくことが求められる。技術面では、実需者ごとに品種、生産資材、栽培技術、選別・調製方法を統一することが求められるが、そのためには生産者の圃場条件に応じた技術指導や経営条件に応じた契約品目や契約数量・面積の指導といったきめ細かな対応が求められる。また、販売面では、個々の外食・中食企業やカット野菜メーカーのシーズ単位の仮発注（発注予定）に対応した生産出荷計画を策定し、これを生産者・圃場単位に割り当てて、生産・出荷を計画的に実行していくことが不可欠である。こうした顧客別の生産・出荷計画を実効性のあるものにするには、産地の出荷団体や集荷業者は実際に生産する個々の生産者との間に、品目、品質・規格、出荷時期、出荷数量・面積、及び価格等に関する契約を結んでおくとともに、播種や定植といったポイント作業が実行されているかの確認が必要である。

第二点は営業体制の構築である。加工・業務用需要やスーパーマーケットのプライベートブランド商品に対応を中心として、農協等の出荷団体も小売企業に対して営業活動を行わざるを得なくなっており、そのための営業組織の構築や営業マン育成の必要性が徐々に高まっている。農協には外食企業やスーパーのバイヤーと直接、取引交渉した経験がある者は極めて少ない。短期的には、食品問屋や食品メーカーの営業担当者をヘッドハンティングするといった対策もある。しかし、野菜の営業には植物の生長プロセスとその変動を理解したうえでの商品提案や需給調整が効果的である。長期的には農協内部で営農指導経験のある者などを対象として、営業活動に必要な知見やスキルを習得させるためのトレーニングを実施し営業スタッフとして育成する必要がある。また実際の営業活動では、担当者がスーパーのバイヤーとの取引交渉で、取引の内容や条件を迅速に決定する必要がある。担当（担当部課）に意思決定権を一定の限度（例えば金額）を決めて与える必要がある。ただし、同時に取引先の倒産等に対する信用管理や売買差損の処理方法を確立しておく必要もある。

第三点は生産者部会と営農指導体制の再編である。業務用野菜の取引ロットは、日量数ケースから数十ケース単位と小さいこともあり、中小産地や個人の生産者でも取り組みやすい側面もある。しかも先に述べたように実需者により求められる規格・品質が異なることがある。またスーパーのプライベートブランド商品でも同様な対応が求められる。このため、産地には個々の顧客に対応しうる生産者の小グループを育成し、これを単位として生産・出荷体制を構築する必要がある。このような小グループは、少人数でまとまりが良いため、顧客ニーズに的確に対応した生産・出荷ができるだけでなく、不作時等には出荷規格を弾力的に運用するといった機動的な対応によって納品精度を高めることもできる。

5. むすび

加工・業務野菜はいうまでもなく生産財であるが、スーパー向けのプライベートブランド商品も個々の小売企業のニーズに対応して生産されることからすれば生産財的な性格を持つといえよう。生産財マーケティングは、消費財マーケティングと比較すると、消費者よりも直接、取引関係にある企業間での関係構築が重要だとされている。野菜産地の場合、企業顧客との関係の構築・維持を担うのは、農協等による営業活動に他ならない。また、生産財マーケティングでは、顧客の個別ニーズに適応して逐次的な製品開発・改良を求められることから、企業内部での営業部門と開発部門・生産部門との密接な連携関係が重要だとされている。これを野菜産地に当てはめれば、個々の顧客に対応した生産者小グループを育成するとともに、これと顧客に向けた営業活動を密接に連携させるということであろう。そして、これを保証するのは、農協の営農指導事業と販売事業の一体的な運営であろう。

参考文献

- [1] 佐藤和憲「産地マーケティングの主体的な新展開」『農業と経済』73、2007、pp.5-13。
- [2] 佐藤和憲「加工・業務用野菜の動向と課題」『技

術と普及』45、2008、pp.14-17。

- [3] 佐藤和憲「野菜産地集荷業者によるフランチャイズ型農業の展開」『食農と環境』5、2009、pp. 144-149。

（本報告は、2010年12月6日に鹿児島大学で開催された特別研究会「日韓共同シンポジウム」報告を元に執筆したものである）