

[報告 1]

野菜販売戦略の方向と課題

仲野隆三（JA-IT 研究会副代表委員/JA 富里市常務理事）

需要と流通の変化に対応した共販事業の変革

食の外食依存が進んで加工・業務用野菜の需要が増加し、一方で、家庭消費向け野菜の需要も変化して 1/2 カットや 1/4 カットが求められるようになった。そのため、中食産業や外食産業の加工・業務用のカット野菜は量販店に進出してくる。野菜の小分け作業もこれまでは流通業界の仲卸が取り組んでいたが、仲卸数も減少するなどその役割を果たせなくなっている。その役割を産地が取り組んだらどうか、JA 富里市はいち早くピッキングサービスに取り組んだ。

このように「食の変化」は需要構造や流通の変化となり、組合員の営農活動や JA 販売事業に大きく影響してくる。JA 富里市は、共販取引をスポット取引や契約取引に移行させ、直販と共販の複線型の販売を展開してきた。生産組織に対してこの合意を取り付けなければならないが、全体の販売実績が前年度を下回らない売上額であれば農協に任せようと認められ、これまで量販店やレストラン、商社等の取引を推し進めてきた。

販売戦略づくりには競合産地の情報をつかむことが必須の課題

JA 富里市は、営農部門に営農指導課と販売事業課、直販開発課がある。販売事業課は市場や企業との契約取引を担当する。量販店などとの開発交渉や提案、企業の農業参入等については直販開発課が担当する。JA 担当者が見積をファックスし、小売店から JA に注文書が返送される。直販開発課は数量と単価を組合員に伝え、組合員はそれを農協の保冷库、集荷場に搬入する。この取り組みは 365 日、恒常的に行なわれる。JA 富里市の販売事業は 1 月 1 日から 12 月 31 日の夜 8 時まで行なわれる。

店舗別の野菜検品や配置、仕分けなどデリバリー管理は JA スタッフが取り組んでいる。野菜のデリバリーは、店舗別の直送納品と、中継拠点のセンター納品の二つの方式がある。



直販取引は機械的にはできない。部長、課長、係長、担当者が携帯電話やデスク電話を使って、全国の産地状況を把握、例えば「北海道の競合産地のダイコンが JA 富里市のダイコン出荷時期とバッティングする」といった情報を把握する。その情報源はほとんど量販店や商社から得ることが多い。市場から正確な情報を得ることは少ない。情報を正確に得ることにより、JA 富里市のダイコン出荷量や出荷期間が計算できる。産地のポジショニングをどうするか、それが販売戦略だと考える。

野菜は市場に簡単に委託してしまえば JA は楽だ、いくらで売ろうと無条件委託販売だから「市況がいくらだった」と、それ以外は言わなくても済む。しかし、それでは組合員は逃げてしまう。競合する産地の状況を把握しながら自分達の産地ポジションを明確にする戦略は必要だ。販売担当者は、入協して 3 年目の職員でもそのことを頭に叩き込む。そうすれば高い精度でリスク回避が可能となり、有利販売を展開できる。

いかにして直接取引のリスクを回避するか

このように競合産地情報を綿密にとっても、企業取引にはリスクがともなう。企業実績によっては取引量が減らされ、ときにはいきなりなくなることもある。そのため販売面ではバイパス開発をしなければならない。直販取引の課題として売掛金回収（不良債権）対策も必要だ。担当者が 200~300 万円、部長が 1000 万円の交渉権限を持っているが、全農

や市場を經由させていない直販だから、貸し倒れ引当が発生する可能性がある。対策として販売対策積立金（目標額 1 億円）を理事会に提案し承認された。この積立金は取引において貸し倒れが生じたとき、これを取り崩して組合員に支払うという仕組みで、組合員も安心して直販取引ができる。

遠隔地市場出荷から地元消費地への年中無休の直接配送へ

昭和 53 年に共販運動を始めて、遠隔地を中心に市場を埋める方法をとってきたが、地元の消費者から「農業地帯なのに地元野菜がなぜスーパーで売っていないのか」と指摘され、平成 8 年に産直センターを設置した。また成田市など近隣のスーパーでも富里野菜が売られていない。近隣スーパーに直販開発を展開、成田市の中堅スーパーに組合員が直接搬入する方式を進めた。毎週金曜日にスーパーのバックヤードで組合員と JA が参加して、野菜販売企画の打ち合わせをする。その他の近隣スーパー直送は 2 台の車両で、朝の 8 時までに野菜を納品する。戦略は地元から販路を埋めてゆき、直販エリアを京浜全体に拡大してゆく手づくり型の直販開発だ。

インショップ店は 20 数カ所広範囲にまたがっている。最大の課題はデリバリーだ。朝の 4 時、暗いうちにトラックが保冷庫に野菜引き取りにくる。前日受発注に基づきセッティングした野菜を店舗別に積み込み、午前 8 時までに納品する。

取引は、その時期に数量が多い品目を中心に販売してゆく、小さなものを沢山作るのではなく組合員の経営規模に合わせた作物を主力に販売展開してゆく、畑作農業が主体の組合員営農はスケールメリットを生かした取組が必要、細かい野菜などはプラスアルファとして取り組めばよいと考える。

ピッキング施設に対する考え方

直販にともなうピッキング処理施設は、JA としてイニシャルコストが大きいと直接投資をせず、地元の産地商人にピッキング作業を委託契約して取り組んでいる。JA の考え方は必要な経済投資が財務に影響することのない知恵として、アウトソーシングや業務委託することにより事業管理費や固定資産比率に影響させず、直販取引を伸ばす戦略だ。

国内マーケットはこれから縮小収斂の可能性があり、量販店はその課題に直面している。一方で組合員は平均年齢 65.8 歳と高齢化しており、JA はこれまでのように地域ごとに機械施設等の整備を安易にすることは、リタイアする組合員数に比例して利用度が下がり、農協は不稼働資産を抱える可能性が高くなる。今後、JA 富里市の組合員は高齢化により、大よそ 20% くらい就農者が減ってくると考える。JA 単独で新たに機械施設を整備していくには、かなりリスクがある。これからは広域で複数の JA が連携して機械施設の整備計画を策定し、安定的な機械施設利用をしていかないと施設投資や維持管理費が大きな負担になってくるだろうと思っている。

産直事業の限界をいかに突破するか

営農部が量販店などの直販や契約取引、共販を押し進める一方で、地域消費の拡大を押し進めるため産直事業を展開している。所管部署は生活購買部として営農部と競争させている。野菜などの販売事業を営農部だけで行なうとマンネリ化し、変化に対応できない。お互いに内部で競争させることにより、販売力を高める狙いがある。産直事業が限界点に到達すると、担当者の意識が低下するし知恵を出さなくなる。担当者の意識のレベルアップが必要となる。担当者が「もう限界だ」と言ったら本当にそれが限界なのか、顧客数が伸びない「リピーター数も決まっている」と言い訳が出る。JA 役職員は目線が農業サイドに陥り、身近なものさえ分析できない。これが今の JA 役職員の見識である。

「周りを見ろ、卸売市場法が改正され地方市場でさえ閉鎖する時代、ここを拠点に食材を仕入れている事業者はコストがかかる。その役割を JA が果たすチャンスだ」、「地域の養護施設や病院に営業に行け」と指示し、「ネクタイを締めて、富里の野菜を提案」させた。その結果 9 カ所の養護施設や病院等と取引契約が成立した。売り上げは 2000 万円となり組合員の販路が新たにできた。豚肉から果物、野菜まで学校給食に提案することで地産地消が定着している。これらの取引では最低限整備しなければならないものがある。野菜も含めた食品類の安全安心をチェックする金属探知機である。今年の 11 月 1 日には放射性物質検出機を 500 万で購入、野菜類

を検査して納品している。JA が事業の限界点を突破するためにはとにかく「売り込む」ことが重要だ。

産直センターの弁当製造は組合員が一人ではじめた。組合員が保健所の許可を得て製造施設を設置して弁当製造をはじめた。ターゲットは組合員の営農雇用が増加しており、奥さんの昼食準備は大変なため産直センターで弁当を購入する。また地域住民も日中は家族構成が少なく、一時的に単身世帯となり昼食を外部依存する。その結果、今では 4 つの弁当事業者が参入している。組合員が弁当や惣菜を購入する時代になってきた。そのうち介護事業との提携でデイケアにも使われるだろう。農協はあらゆる機能を使って、時代変化に 대응していかななくてはならない。

進む「系列化」、マーケットの縮小、設備投資の負担増をどう考えるか

加工・業務用野菜取引は、取引先に対して全国の生産情報を把握しながら季節性の高い野菜を中心に提案している。他に競争相手がいれば有利な価格設定や条件設定ができないから、取引では充分考慮しなければならない。

加工・業務用と小売用については、冒頭に述べたように量販店でもカット野菜などが並べられており、

二次加工品が多くなっている。直取引は量販店に中間流通商材として野菜を納品して、その取引安定性を維持するが、大ロットで取引しなくてはならないというのではなく、小ロットでも取引対応できることが重要となる。

「食の外部依存」によって中食の業態に変化が認められる。そのひとつが惣菜売り場だ。数年前まで食品スーパーのバックヤードで惣菜品が製造されていたが、現在はバックヤードにフライヤーが置かれている程度、まな板もない。カット加工処理と惣菜製造は専門会社に任せられ、惣菜品の原料調達ロスやコスト削減を進め、利益率をアップさせている。つまり、生鮮スーパーの惣菜はすでに中食系列に入っているということだ。

最後に、需要課題としてマーケット縮小があげられる。特に販売先のパイの奪い合い、あるいは産地や農業者の奪い合いが起こるだろう。高齢化と受益者の減少により機械設備の投資負担が JA の事業収支や財務に大きくのしかかる。このあたりを JA はどのようにとらえていくか。トップは「変化してよいもの」と「変化しなければならないもの」を見極め、営農経済事業を推し進める必要があるということを示しあげ、私の報告を終わります。