

農協における野菜営業担当部署の販売戦略に関する研究
The Sales Strategy in Agricultural Cooperatives' Vegetables Business

2013.9

東京農工大学大学院
連合農学研究科
農林共生社会科学専攻

土屋成慶

目次

第1章	課題と研究方法.....	3
第1節	課題設定の歴史的背景と問題意識.....	3
第2節	本論文の目的.....	7
第3節	研究の方法.....	8
第2章	青果物販売事業における営業活動.....	10
第1節	本章の目的.....	10
第2節	営業研究の視点.....	10
第3節	農産物マーケティング論における営業組織に関する研究の批判的検証.....	14
第4節	農産物マーケティング論における営業過程に関する研究の批判的検証.....	16
第5節	小括.....	21
第3章	野菜販売における単位農協の類型.....	23
第1節	本章の目的.....	23
第2節	財務指標に基づく類型.....	23
第3節	販売事業の内容に基づく類型.....	24
第4節	系統組織改革に基づく類型.....	25
第5節	営業活動を分析する上で有用と考えられる類型.....	27
第6節	小括.....	29
第4章	野菜営業担当部署による販売の実態.....	31
第1節	本章の目的.....	31
第2節	農協青果物販売事業における営業活動の変化と意義(D5農協Mばれいしょ).....	31
第1項	調査対象の概況.....	31
第2項	Mばれいしょの生産・販売の概要.....	32
第3項	営業活動の実態.....	33
第4項	D5農協による市場選別.....	36
第5項	パッキング販売の増加と廃棄の減少.....	37
第6項	営業活動の変化と意義.....	38
第3節	大型合併農協の青果物販売事業における営業組織再編問題(A2農協たまねぎ).....	39
第1項	調査対象の概況.....	39
第2項	たまねぎの生産・販売の概要.....	42
第3項	営業活動の実態.....	43
第4項	本所による分荷権確保を目的とした直販事業.....	47
第5項	課題としてのブランド管理と対内活動困難の克服.....	49
第4節	米穀主体産地の野菜販売における市場選択(C2農協アスパラガス).....	51
第1項	調査対象の概要.....	51
第2項	アスパラガスの生産・販売の概要.....	53

第3項	営業活動の実態	54
第4項	M青果への集中出荷	58
第5項	実需者の思惑と流通環境変化への対応	59
第5節	地域ブランドによる営業組織の確立と諸機能(E1農協スイートコーン)	59
第1項	調査対象の概要	59
第2項	スイートコーンの生産・販売の概要	62
第3項	営業活動の実態	63
第4項	青果物専門商社E社	66
第6節	小括	68
第5章	要約と結論	70
第1節	各章の要約	70
第2節	結論	72
第3節	残された課題と今後の展望	73
引用・参考文献		75
論文要旨		81
謝辞		83

第1章 課題と研究方法

第1節 課題設定の歴史的背景と問題意識

農協における青果物販売は1952年に買取販売や指値委託を一切廃して、無条件委託に撤するという抜本的な「経営改善対策」が決められ、1953年から実施されて以後は共販三原則（「無条件委託」、「平均販売」、「共同計算」）を主軸として展開されてきた¹。当時は生産者と商業者間において消費市場に関する知識に大きな格差があり、そのため組合自らによる販売活動による中間流通（産地商人）の排除が農村における課題として考えられていた²。販売というより農協の組合活動に関心が低い状況が知識の格差の根底にあり³、単純かつ明快な行動目標が必要だったと考えられる。また、1930年代に高知県において「①1町村1組合主義のもとに園芸組合の合併、②等級・選別・容器・荷造りは県全体の園芸組合大会で決定すること、③園芸組合は共同荷造りをなしプール計算」を実施し分荷を県職員と高知県園芸連職員で構成される幹旋所に一任するいわゆる丸高方式が産地間競争の激化に対して県内競争を抑止すると同時に占有率確保を背景として卸売市場での競争を有利に展開していたことも共販三原則の根拠としてあると考えられる⁴。戦後、卸売市場は全国各地に設置された。また産地側においては1961年に農業基本法が制定、1966年に野菜安定法が制定され遠隔化、大型化した産地からの広域流通が促進された⁵。1971年にセリ販売を原則とする中央卸売市場法は廃止され卸売市場法が制定され、取引方式におけるセリ原則の大幅な緩和と予約相対取引など予約型取引の導入が行われた。量販店が成長するとともに商品の事前確保と価格要求（スケールメリット）の要求に対応するには、これまでのセリ原則を緩和し先取り取引を例外として容認せざるを得なかったことが背景としてある⁶。

生活協同組合や量販店への対応として1968年から全農（当時の全販連）が取り組んだのが、卸売市場を通さない新しい流通形態である「生鮮食品集配センター」の開設であった。すなわち「既存の流通機構では、①出荷者の手を離れてから卸売人－仲卸人－小売店－消費者と三段階を経る仕組みで中間経費がかかりすぎることと、②卸売段階での需給調節機能が極めて乏しいこと、③価格形成が買入（仲買）によるセリ行為によって生まれるため、場所と時間により必然の結果として高低を繰り返すこと、④現物の調整保管、加工処理施設等がないか、あっても、きわめて乏しいことによって①および②に一層の拍車をかけていること」への対応である⁷。その機能として生活協同組合、量販店などとの相対取引による直接販売及び商品の共同開発、パッケージング、予約販売による安定供給、低温貯蔵設備の充実など当時の卸売市場とは異なる機能が強調された⁸。しかし、開設当初は農協傘下の卸売会社（青果物卸売市場）である④東京青果⁹から移籍した人員が主軸になり各卸売市場の価格動向に関して情報を収集して価格形成を行っており、相対取引による価格決定ではあるものの卸売市場同様に「個人の経験と勘」に依拠する部分が大きかった¹⁰。

農産物の全般的供給過剰が進行する1970年代以降になると、きめ細かな出荷調整戦略が農協陣営の販売政策として採用されてきた。買手市場の下で、単なる大量性では産地として卸売市場で有利な価格を実現できなくなったからである。その代表が長野経済連によって行われた長野方式といわれる販売政策である。その主な内容は

- 野菜生産の適正な労働報酬を実現しうる目標単価の設定。

- その目標単価の実現を可能にする各市場の期待入荷量の把握。
- 期待入荷量合計に見合う生産量への県内生産量の調整。
- 期待入荷量を基礎とした経済連主導の全県的調整販売。

に集約される¹¹。すなわち生産者、単位農協側からの出荷量や県外事務所、各卸売市場、小売店側から仕切り価格や期待販売量など分荷の決定に必要な基本的情報を経済連本所に集中し情報の一元管理によって、全県的な範囲におよぶ分荷を重複なく実現し、出荷・販売力の強化を図ることである¹²。

こうして共販三原則と卸売市場出荷を主軸とし、「生鮮食品集配センター」をバイパスとして量販店、生活協同組合などに対応する農協陣営における青果物の販売体制は確立した。1970年代に卸売市場出荷を主軸とし各府県連合会が主導する販売体制は確立したが、卸売市場経由率は1985年以降低下している¹³。卸売市場経由率の低下の背景には、直売所などの生産者による産直販売の増加、大手量販店が個性化、差異化商品を求め市場外での商品調達を始めたこと、卸売市場は家計需要に対応した生鮮品を主に取り扱っており食の外部化の進行と共に需要が増加した業務・加工向けの商材の取り扱いに冷淡であったこと、などが挙げられる。また、市場経由率の捉え方に関して初谷(2006年)は、広域集散市場体系における転送品の存在が卸売市場経由率に反映されていないことから、「巷聞われているとおり、市場外流通は増加し、市場経由率はさらに低下していると見るのが現実的といえるのである。」と指摘している¹⁴。

その対応として2004年に卸売市場法改正が行われた。低温売場・貯蔵設備の設置、商物一致原則の緩和による電子商取引の導入、仲卸の直荷取引・買付集荷解禁、委託手数料率自由化などが改正の内容である。法律は改正され荷受会社個々により対応が進められてきているが、卸売市場が抱える問題の解決は容易ではない。卸売市場に関しては様々な問題が提起されている。例えば梅沢(1996年)は出荷者の立場から、委託故に末端価格のマネジメントができない、新商品販路開拓の場には成り難いといった問題を指摘している¹⁵。2004年の卸売市場法の改正により市場間格差を生みつつ買付集荷解禁の方向に進んではいるが、より深刻なのは青果物流通における情報共有の問題である。量販店などとの継続取引が一般化してくると相互の情報を共有する必然が生まれる。しかし、価格調整による販売を行ってきた卸売市場にはそうしたことを図ろうとする意識は希薄である。大半は販売担当者が何らかの理由で不在になれば、その品目の販売が停滞してしまう脆弱な販売体制である¹⁶。卸売市場の「強み」と思われる産地情報についても連合会から先の単位農協については、セリ人個人に蓄積され共有されてはいない。2004年の市場法改正により卸売手数料は自由化されたが、それに基づき小売支援機能の強化を行い、卸売手数料の引き上げを図ることは困難であろう。情報共有が出来なければ小売支援機能の強化を果たせないからである¹⁷。また、低温売場・貯蔵設備の整備も大きな課題である。藤井(2008年)は、荷受、分荷、保管、配送の合理化が進まず、卸売市場の経営基盤の弱体化の一因である旨を述べている。「市場内の荷卸し仕分け、加工、保管、配送等の物流領域は増加しているが、その合理化は遅々としており、卸売市場の経営基盤を低下させる一因となってきた。」、「市場機能面では、産地からの大型車による積み合わせ輸送や低温一貫流通への対応、需要者サイドからの仕分け、小口配送、リアルタイム納品といった要請への対応、さらにこれらに係る情報化対応といった点で産地需要者から厳しい指摘がなされており、対応の遅れが市場機能の低下に結びつく可能性が高まっている。」と指摘した上で、「卸、仲卸の機能の業際化が進展」しており、「物流機能を持たず、セリ機能と決済機能にのみ限定」したオークションカンパニーのような卸売市場に回帰するならば大幅な人員削減が必要であり、総合卸売業

として業態化をするのであれば、集荷機能や物流機能の強化が必要であるとしている¹⁸。物流機能に関しても、「“個人商店”の集合体」¹⁹といわれる情報共有体制のなさが合理化を阻害していると考えられる。

1970年頃生産者手取り所得と販売額との乖離、米の減反政策や連合会による出荷調整などに反感を持つ生産者と環境問題、公害問題など食品安全に関心を持つ生活協同組合などの消費者・実需者の連携から産直による販売や有機農産物の流通が始められ²⁰、市場外流通の一翼を担うようになった。その一方で農協合併も進行した。石田(2008年)²¹は、農協の合併の効果について「販売面でも、広域的な集荷を行うことにより、より大量のロットでの有利販売が可能となる。また契約取引を行う場合には、作況のいかんにかかわらず安定的に出荷することが重要になるが、広域化した産地を持つことは、契約取引をすすめるうえでプラスになるだろう。さらに集出荷施設をより効率的に運営することもできるようになる。」と肯定的な見解を示している。そのような考えに基づき、これまで産地の大型化が進行した。その結果としてこれまで府県の連合会が中心的役割を担っていた青果物販売において卸売市場流通を基本としつつも、直販事業として量販店や食品企業・外食産業などとの直接取引、生活協同組合との産直や直売店(道の駅、ファーマーズマーケットなど)の開設、消費者との契約・通信販売などの積極的な販売事業を単位農協が展開するようになってきた²²。

従来府県の連合会が主導する共販三原則に基づいた卸売市場出荷と卸売市場、市場外流通双方への対応を目的とした直販事業では取引関係が大きく異なる。卸売市場とはいわば農協にとって「販売代行サービス」²³である。従来の卸売市場出荷においては主に連合会が出荷規格(荷造り)の決定、卸売市場への分荷を行い、生産者に対してはプール計算による公平な支払いを行なうものであった。取引形態がセリ取引であろうとも相対取引であろうとも販売委託であることには変わらない。よって市況及び地域特性(市場特性)に応じた安定出荷さえ実施すれば販売管理として充分であった。すなわち「①高い共販率、②市場の絞り込み、③高い市場シェアの実現、といった「大量性」を前提に出荷量を操作」²⁴することにより卸売市場に対して交渉力を保持することが可能であった。しかし、量販店の増加と食の外部化による業務・加工向け需要の拡大などにより、卸売市場出荷において実需者を特定した予約相対取引などへの積極的対応を求められるようになった。実需者が量販店の場合、荷受会社、仲卸と協議し取引内容を定め、週毎日毎の相場を考慮して農協自ら価格調整を行なうといったきめ細かい対応を求められる。特に卸売市場を介さない直販の場合は卸売市場のような安定出荷のみによる販売管理は不可能である。量販店は

- 商品開発(各産地の出荷時期・品質特性とスーパーの時期別ニーズを勘案した包装形態等の設定)
- 日時、産地・規格、価格、ロットを厳守しての納品
- 小口配送

など多くのサービスを求める。食品加工企業への直販の場合は、

- カット・冷凍原料用では歩留まりを重視した大型規格等
- 加熱調理用では水分含有量が少ない品種等
- ジュース原料では製品と時の色、食味等
- 外食・中食等の煮物用では煮くずれしにくい品種等を重視

などその企業が製造するものにより求められる品質が大きく異なる。定時・定量（周年安定供給）、定価（中・長期的安定価格）による取引のニーズが強い。またどちらも、遅配、数量不足、品質の違う時などにペナルティーを定めることを求めてくることがある。従来は卸売市場に全ての等階級の青果物を出荷することにより、卸売市場において各実需者のニーズに応じた分荷が行われていたが、卸売市場、市場外流通の双方に対応するには農協自らが規格別の需給調整を行なう必要に迫られる。これまで共販三原則を主軸に築かれてきた農協と生産者の関係も変化せざるを得ない。実需者個々の仕様に対応するには生産者に対して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を行う必要がある。すなわち「無条件委託」から「契約による販売」、「平均販売」から「契約価格」、「共同計算」から「個別計算」への変化である。継続取引による生産者手取り収益の安定化をインセンティブとして、農協は生産者から仕様に合った継続的営農による安定供給を受けなければならない。

直販では実需者が必要とする仕様に合わせた商品の出荷を求められる。併せて産地としては品質向上を図り、それをブランドとして販売継続に繋げていかなければならない。しかし、従来の卸売市場流通と系統共販では、全体として品質水準の向上をし難く、画一的な評価がされやすい。斎藤（2007年2月）は、そういった現状を改善し産地として品質向上を図るためのブランド化の方策を提示している。すなわち共同計算の段階では同一価格である生産物（第1段階）を、ブランド化することによって階層化しAとBに分ける（第2段階）。さらに、品質のレベルを上げてABCランクにし、B、Cを底上げすることでさらに階層化する（第3段階）。底上げでは品質水準が引き上げれば、生産者に経営努力のインセンティブが働いていることを示している。品質格差の大きな品目ほどインセンティブを働かさないと、底上げの効果が大きくなる。選果により発生する下級品は、生食用でブランド化したことを活かし、加工品でもブランド品として有利販売を行う。一般にブランドの評価が上がるにつれて、下級品の価値も上がり、独自で加工し取引先との委託生産、加工メーカーへの原料供給にも、これまで以上の有利販売ができるようになる²⁵。

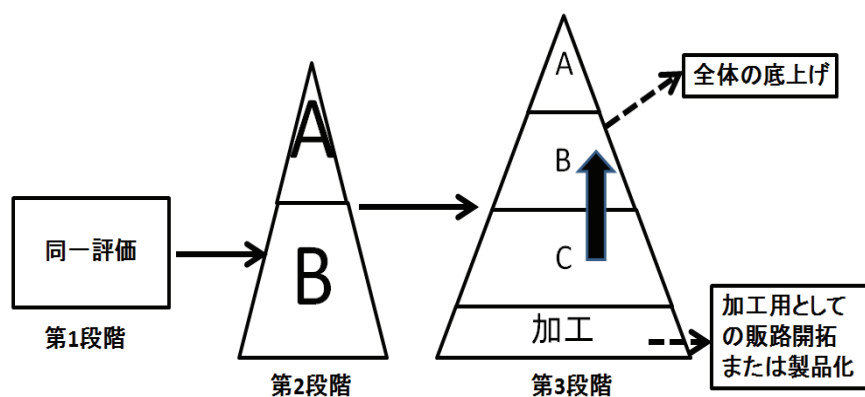


図 1-1 ブランド階層と底上げのメカニズム

(出所：斎藤(2007年2月、p. 62)を参考に筆者作成)

次に、実需者への直販には実需者の保有するバイニングパワーへの対応について解決が求められる。斎藤（2004年7月）において「小売サイドにおける優越的地位の濫用が取り上げられ、①仲卸業者のセンターフィの負担、②情報化によるリードタイムの短縮、③小売支援といいながらの販売促進の強要などが問題となっ

ている。」²⁶という指摘がされている。

実需者との継続取引には購入を促進するインセンティブを可能な範囲で与え続けなければならない。卸売市場流通では販売委託であるが故に、市場占有率を確保し出荷量を保証することが卸売市場に対する販売へのインセンティブであった。しかし、卸売市場、市場外流通双方への対応を目的とした直販事業においては成り立たない原理である。直販におけるインセンティブとはニーズを把握した上での量販店へのパッキングや食品加工企業に対する皮むき、ピューレ化などのサービスであり、そのためには実需者と接点を持ち、その動向を把握しなければならない。実需者による「優越的地位の濫用」に対しても交渉により、実現可能な選択肢を見出さなければならない。また生産者に対しても継続取引による収益安定をインセンティブとして供給体制構築への参加を求めなければならない。取引関係者のインセンティブを醸成し、交渉による有利な取引条件を確保する活動として、営業活動が農協に求められている。

第2節 本論文の目的

昨今の卸売市場経由率の低下に関しては、大型量販店の増大による産地と実需者との直販の増大、加工・業務向け取引などへの対応や「低温売場」などのコールドチェーンといった物流機能の整備の遅れ他様々な要因を挙げることはできる。それらの根本には卸売市場における「情報共有」の問題がある。卸売市場は「個人商店」の集合体」ともいわれ、大半は販売担当者が何らかの理由で不在になれば、その品目の販売が停滞してしまう脆弱な営業体制である。「情報共有」が出来なければ、量販店への対応は不徹底なものとなり、物流機能の整備などに関しても、その方向性を取りまとめることは困難となる。卸売市場は、集・分荷機能、価格形成機能、決済機能など評価すべき面を持っているが、情報提供機能のなさが産地と実需者の情報の格差を生み、産地が直販を志向せざるを得ない要因と考えられる。

量販店は低価格・差異化商品を求め市場外流通で商品調達に乗り出し、食品加工企業も卸売市場では調達困難な原材料を求め、産地との直接取引を指向する動きを見せるようになった。これらに対応するには、産地である農協自らが営業担当部署を設立して卸売市場、市場外流通双方への対応をしていく必要がある。しかし、実需者との直販は「卸売市場の機能の肩代わりを農協が行う必要があり、収支が合わなくなる恐れ」²⁷があるという指摘が聞かれる。「①実需者や中間流通業者等の販路を開拓し、②信用調査をおこない、③価格、数量や規格についての相談や、④債権管理、⑤クレーム処理といった業務が必要になる。」²⁸のも事実である。また、農協組織において単位農協と府県の連合会の直販を踏まえた機能分担に関しても明確にはされていない。

そこで本論文では、直販事業を行なっている先行事例として消費地である東京に営業拠点を設置している農協の青果物販売における営業活動を分析の対象とし、卸売市場出荷から卸売市場、市場買流通双方に対応した営業担当部署を設置することにより変化が生じることが考えられる消費動向の把握の方法、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援を明らかにすることを課題とする。そして、これらの問題を明らかにし、JAの販売戦略の課題及びその解決の方向を提示する。

第3節 研究の方法

以上のような問題意識と課題設定に基づき、本論文では次のような研究方法により課題に接近する。

まず始めに、営業活動を分析する理論・枠組みを提示し、農産物マーケティングにおける先行研究の批判的検証を行なう。次に、単位農協の類型化に関する先行研究を整理し、各単位農協の総代会資料など公開情報に基づき営業活動の分析を行う上で有用と考えられる類型の提示を行なう。そして、提示した類型から東京に営業拠点を設置している代表的な4つの単位農協を営業担当部署の事例分析を聞き取り調査、及び提供資料に基づき行なう。

構成・叙述の順序は以下の通りである。

第1章は、研究の背景、及び課題と研究方法の提示を行なう。

第2章は、営業活動を分析する理論・枠組みを提示し、営業組織、営業活動に関する農産物マーケティングの既存研究を批判的に検証する。ここにおいて既存研究に欠けていた視角が明らかとなる。

第3章は、これまでの単位農協の類型化に関する先行研究を整理するとともに、本論文における営業活動を分析する上で有用と考えられる類型を提示する。

第4章は、第2章で提示した現状の課題とその解決の方向を提示した理論・枠組み、及び第3章で示した類型に従い、東京に営業拠点を設置している4つの農協の営業活動の事例分析を行なう。事例分析において、課題としている消費動向の把握の方法、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援について明らかとなる。

第5章は、各章の要約を行なうとともに、農協の販売戦略の課題及びその解決の方向を提示する。

註

¹ 増田（1997年、pp. 116）を参照。

² 坪井、佐藤（1996年、pp. 58）を参照。

³ 片山（1959年、pp. 42）は「農林省の調査によっても、農民の八七%が農協の必要性を認め、七一%が農協を自分達のものと考え、又農協がなければ農産物の有利な販売ができなくなると考えている者が五七%もある反面、昭和三二年度より全国的に展開されている農協刷新拡充三カ年計画運動の、言葉すら知らない者が八三%もあり、又農協が今やっていない事業で今後やってもらいたいと思うは「何もない、不明」が七八%達するという事は、日本の農業、農民のおかれている地位が安易なものでないだけに、心底から農協を自分のもので考えていないことからくる農協に対する無関心、非依存性を示すものといえよう。」と当時の生産者の農協に対する認識について述べている。

⁴ 斉藤（1986年、pp. 72）を参照。

⁵ 神田（1990年、pp. 103）を参照。

⁶ 細川（1999年、pp. 27、28）を参照。

⁷ 沖（1986年、pp. 96、97）を参照。

⁸ 神田（1990年、pp. 114）を参照。

⁹ ④東京市場は、戦後すぐ関東などの各県農業会などによって生産者産団体直営の市場荷受機関として1947年に設立され、1949年に全販連によって接収されたものである。全農協労連（1980年、pp. 213、214）を

参照。

¹⁰ 沖(1986年、pp.106~110)を参照。

¹¹ 藤谷(1978年、p.10)を参照。

¹² 藤島(1994年、p.97)を参照。

¹³ 市場経由率は1985年の85.2%から減少し、2001年以降は60%代を推移している。農林水産省『卸売市場データ集』各年版を参照。

¹⁴ 初谷(2006年、p.38)は「①場外転送業者によって市場開融通されるもの(卸売業者から仕入れ、他市場の卸売業者に販売する)②地方卸売市場の卸売業者が、他市場(主に中央卸売市場)の買参人になって、その市場で仕入れ(卸売されたものを仕入)、それを自市場で再び卸売するもの③地方の市場(中央、地方とも)の卸売業者、仲卸業者が、当該市場で仕入れたものを産地商人の立場で消費地市場に出荷し、再び卸売されるもの」も卸売市場経由率に計上されていることを指摘している。

¹⁵ 梅沢(1996年、pp.182~185)を参照。

¹⁶ 斎藤、三原(2004年、p.48)は、「卸売業者の事業が、社員毎に担当品目が割り当てられ、各担当者で、集荷・販売を完結しているため、卸売業者は一種の「個人商店」の集合体であり、そこから発信される情報は全く個人レベルであると判断されがちである。多くの卸売業者では、とにかく集荷優先、個人レベルの情報を組織的に消化、整理する体制がない。情報に対する認識は、産地に関する生産、人的関係データをパソコンに入力して出来上がりということのようだ。各卸売業者は、情報蒐集をどう組織化し、対処すべきか、コンピューターなど情報機器の組織的開発と活用が大切であろう。検討を開始して欲しい。」と卸売市場における集荷、販売に関わる情報共有体制の不備を批判している。無論、荷受会社により格差はあると考えられるが、斎藤(2004年8月、p.75)も「市場流通システムでは、川下の食品会社の情報は取引のある仲卸売業者までは共有化しやすいが、卸売会社さらに産地に適切な情報は伝達されにくいということがもっとも基本的な問題点である。」と指摘している。また、小暮(2007年、p.151)は「卸売市場の機能を十分に発揮できない最大の理由の1つは、せり人が産地からの「仕入れ」と小売店などへの「販売」を一手に引き受ける現状の仕組みにある。卸売会社は多くの営業職員で支えられていながら、内実はせり人1人1人の“個人商店”の集合体といっても言い過ぎではない。」と指摘している。

¹⁷ 斎藤(2004年3月、p.69)は「決済機能だけという市場の役割であれば、法定手数料を確保することはかえって非合理的である。産地段階でも直売所では10~15%であるが、産直センターでは手数料が10%を超えて20%に達している場合もある。本来、流通マージンは流通機能とサービスによって決定されるので、物流機能の程度からすれば低位になるものの、たとえば卸売として小売支援機能を強めれば、マージンを引き上げることは可能である。」と指摘しているが、それは希望的観測と考える。また、卸売手数料の引き上げが行われた事例はあるが、第8次卸売市場整備方針により、採算確保を図り中央卸売市場から地方卸売市場に転換した場合に委託手数料を10%に引き上げているものである。詳細は一瀬(2008年)を参照。

¹⁸ 藤井(2008年)を参照。

¹⁹ 小暮(2007年、p.151)を参照。

²⁰ 野見山(1997年、pp.27、28)を参照。

²¹ 石田(2008年、p.47)を参照。

²² 神田(1999年、pp.37、38)を参照。

²³ 桂(1978年、p.284)を参照。

²⁴ 木立(1995年、p.148)を参照。

²⁵ 斎藤(2007年2月)を参照。

²⁶ 斎藤(2004年7月、p.75)を参照。

²⁷ 桂(2008年、p.130)を参照。

²⁸ 尾高(2007年10月、pp.22~32)を参照。

第2章 青果物販売事業における営業活動

第1節 本章の目的

本章では、営業活動を分析する理論・枠組みを提示し、営業組織、営業活動に関する農産物マーケティングの既存研究を批判的に検証する。営業とは販売だけでなく顧客関係の管理を含んだ活動である。卸売市場、市場外流通双方への対応を目的とした直販事業における販路開拓には、営業活動の組織化が必須であり、その実像に迫るには営業活動の管理を研究領域とする「営業研究」¹の視角を必要とする。

第2節は、「営業管理様式」の4つ類型について説明する。それに基づき、農協における営業活動が4つの類型の中のクラン²に該当することを明らかにする。そして、営業活動を分析する有用な理論・枠組みとしてクランの代表である「機動営業」を提示する。

第3節は、「機動営業」を援用しつつ、農産物マーケティング論における営業組織に関する研究を批判的に検証する。

第4節は、第3節を踏まえて農産物マーケティング論における営業過程に関する研究を批判的に検証する。ここにおいて、これまでの青果物の営業活動に関する研究欠けていた視角が明らかとなる。

第5節は、小括として本章の概要を述べる。

第2節 営業研究の視点

農協における直販の実像に迫るには、いわゆる「営業研究」の視角を必要とする。営業活動の管理様式にはアウトプット管理とプロセス管理があり、高嶋（2000年）では「営業管理様式」を図 2-1のように4象限に分類している。

プロセス知識が不十分で、営業成果を測定できる場合はアウトプット管理が選択されることになる。営業担当者の活動に対して管理者が指示や監視をあまりせず、営業活動の評価や報酬において、販売成果という直接的かつ客観的な測度を用いるという特徴がある。この管理様式のメリットは、営業活動の管理コストが低いことである。売上という単純で一見公平な測度を利用することが多く、企業への貢献の多い者に多くの報酬を与えるという単純なルールは個人にも受け入れやすい。また、積極的な努力を動機付けるうえでも有効と考えられている。しかし、顧客満足への配慮が失われたり、利益を得やすい製品の販売を優先し、長期的視点や企業全体の視点からすれば好ましくない行動を引き起こしやすい。つまり、短期的な成果に結びつきにくいような労力を営業担当者は惜しむようになり、新製品を売ることや取りにくい大口の顧客を取るための努力が少なくなり、企業の長期的な成長が確保しにくくなるのである。成果ベースで測定される売上などの指標では、担当させた顧客や地域による有利・不利があり、そのような営業担当者のコントロールできない要因が評価や報酬を規定するという問題もある。

プロセス知識が十分にあり、営業成果を測定できない場合はプロセス管理が選ばれる。プロセス管理では、営業担当者の活動をできるだけ監視し、管理者は営業担当者に対して指示や干渉をすることになる。また営業担当者の評価や報酬において、販売成果だけでなく、営業能力や製品知識の水準、訪問回数などの営業活動へのインプットを含めて複合的な尺度を用いる。前述の成果ベースによる欠点がないことがメリットとして指摘できる。すなわち営業担当者の活動を適切に導くことで、将来有望な製品の市場開拓をさせたり、顧客の信頼や評判を確保して継続的な取引による長期的な販売成果が期待されるのである。またアウトプットだけでなくインプットを含めて評価することにより営業担当者の評価において、担当する顧客や地域による不公平を少なくすることができる。管理様式のデメリットとして、管理が複雑になることが挙げられる。すなわち営業担当者の能力、製品知識、活動・サービスの質などの多様で複合的な評価尺度は、管理者にかなりの情報収集や判断能力を要求する。それらが不十分であれば、評価が主観的で信頼できないものと考えられやすい。

プロセス知識が十分にあり、しかも営業成果を測定できる場合はアウトプット管理とプロセス管理とのどちらでも可能になるが、逆にアウトプット管理とプロセス管理との両方が適さない場合が想定されている。それはプロセス知識が不十分で、しかも営業成果を適切に測れない場合である。この場合、望ましい営業プロセスが分からないためにプロセス管理は有効でなく、短期的な売上や利益で捉えられない営業成果があるためにアウトプット管理も望ましくないことになる。この状態のときにクラン(clan)が採用される。クランとはメンバーの目標や価値観が共通しており、組織の目標に深いコミットメントを示すことに基づいて形成される集団のことである。営業組織においてクランが成立しているというのは、営業担当者が企業の目標や顧客との関係を大事にするという価値観を共有して行動し、それらの支障となる短期的な成果の追求を自ら避けたり、営業活動を詳細に監視せず任せても、企業や顧客との関係に配慮した行動をとるようになってきていることである。そしてこの組織では、個々人が適切な行動を理解し、組織の目標に貢献するために、管理コストが節約されることになる。

		プロセス知識	
		完全	不完全
営業成果を包括的に測定する能力	高い	I アウトプット管理またはプロセス管理	III アウトプット管理
	低い	II プロセス管理	IV クラン

図 2-1 営業管理様式

(出所: 高嶋 (2000年、pp. 5) を参考に筆者作成)

農協陣営における直販への対応は、全くの新設でプロセス知識が不十分であり、しかも営業成果を適切に測れない状況から開始される。営業担当者が築いた情報、人脈を検証しつつ拡大していく³ことから、クランに該当する。このクランの代表が、顧客信頼の確保（高度化）を目的とする「機動営業」である⁴。「機動営業」の特徴は、営業担当者に権限を与え、営業現場での情報を重視し、適切な製品・サービスの提供により顧客の信頼確保を図ることである。図 2-2に示すように、顧客の視点からは営業担当者の行為が企業の全体を代表しており、逆に内部機能を担う他部門にとって営業担当者が顧客を代表している。田村（1999年12月）はこのような関係を「ホロンの階層構造」と称している。また、「営業が展開される市場領域」を「柔軟な戦場構成」と称している。これは大きく2つの要件から構成される。1つは「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)、何を顧客は求めているのか、(KNOW-WHAT)、いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)、顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)、なぜ顧客になるのか(KNOW-WHY)」(5K)の5つの視点から顧客を対象とした対外調整を行い、内部機能との調和を図ることである。もう1つは、内部機能を調整することにマーケティング・パックを実現することである。マーケティング・パックとはレビット(2007年)に依拠し、品揃えと商品関連サービス、取引サポート・サービスにより「顧客の欲求の変化に、的確かつ迅速に適応」を図るものである。田村(1999年12月)は、品揃えを「複数のコア商品の組み合わせ」としている。商品関連サービスとしては物流の頻度や配送時のロット、納期への対応、教育などのアフターサービス、苦情処理などを挙げている。また、取引サポート・サービスとしては、電子商取引への対応、小売り売り場における陳列などの提案、商品の共同開発、マーケティング情報の提供などを挙げている。それらを、商流、物流、情報流の流通フローに配置して示したのが、表 2-1である。3つの各フローには従来から取り扱っていた「コア商品」が存在する。商流における「品揃え」は、顧客の欲求に応じて揃えられる「コア商品」と関連ある複数の商品である。商流における商品関連サービスは青果物の場合、パッケージングによる量目の調整や販売しやすい荷姿への変更などが該当する。取引サポート・サービスにはマーケティング情報の提供が含まれているが、その情報は商品に付随している情報として捉え、取引サポート・サービス全てを商流における機能として位置づけている。物流における商品関連サービスは、物流の頻度や納期への対応などが該当する。情報流における商品関連サービスには、教育などのアフターサービス、苦情処理や販売促進活動が該当する。営業活動の全容を理解するには、対内活動と対外活動、及びマーケティング・パック形成による変化に着目する必要がある。

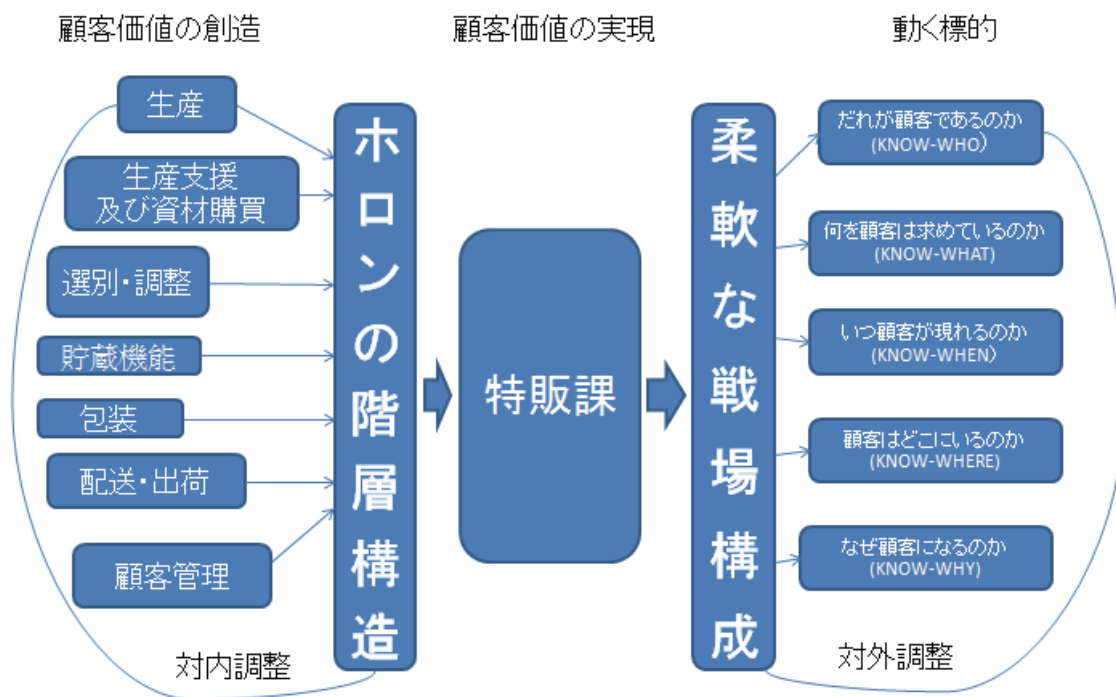


図 2-2 ホロンの階層構造

(出所：出所:田村 (1999年12月、p. 9) を参考に筆者作成)

表 2-1 マーケティング・パック

流通フロー	マーケティングパック
商流	コア商品
	品揃え
	商品関連サービス
	取引サポートサービス
物流	コア商品
	商品関連サービス
情報流	コア商品
	商品関連サービス

(出所：出所:田村 (1999年12月、p. 10) を参考に筆者作成)

第3節 農産物マーケティング論における営業組織に関する研究の批判的検証

青果物における営業活動については主に農産物マーケティングの分野で論じられてきた。その多くは営業組織に関しての検証である。

森尾(2004年)はこれまでの卸売市場出荷を販路の主軸にしている「量産志向の小規模産地」において実需者に合わせた商品開発や販売の機能が欠如していることを指摘している。すなわちマーケティングを行う上で不可欠な「研究→商品開発→生産→販売→顧客→情報などのフィードバックの循環」⁵である。それが産地衰退の原因と指摘した上で、生産者が自らの生産活動にしか関心を払わず、「市場流通ならば、丸投げ(無条件委託)」⁶の状態は、大企業病であると述べている。この大企業病の克服に食品加工企業との契約取引が資する可能性あることを、「石川県内のラーメン店チェーンH社とキャベツ農家との契約取引」を事例にして述べている。この契約に参加した生産者数は8軒である。県農業試験場からの品種選定や栽培試験、取引を仲介する仲卸業者S社による包装や物流のコスト削減努力、試験栽培したキャベツの成分分析による品質確認などの支援、有望なサンプルを用いたH社によるラーメンの商品開発などにより情報のフィードバックを確立し、契約栽培のキャベツが製品に使われていることを消費者に宣伝を行った。それによりH社の調達産地切り替えを困難にして継続取引に至った優良事例である。この事例は、後に『事例にならってすすめる業務用野菜の契約取引導入支援マニュアル』(森尾、2008年)としてまとめられている。営業における必要な施策を考える上で参考にはなるが、生産者が主導するのではなく石川県及びH社の取引先である仲卸S社が取引を主導しており、農協及び生産者団体が営業活動を管理する機能をどのように獲得するのかという観点では得るものは少ない。また、斎藤(2007年1月)は農協出資による食品加工企業などによる販路開拓、商品開発などの事例を紹介している。しかし、従来の卸売市場出荷と新規の契約取引などを統括する機能が必要であり、その機能は農協自体が有する他ない。よってここからは単位農協自身で営業活動を管理する前提で話を進める。

営業の準備として必要なのはチャネル選択である。佐藤(1998年)はコトラーに依拠し、チャネル選択はチャネルの目標(市場占有率、収益性、市場浸透度)を、販売対象とする消費者の質と数及び購買パターン、品目特性、流通業者の特性、競争産地の特性、産地の目標、外部環境(景気、法規制)などの流通環境からくる制約を考慮して決定し、それらに従って流通業者の種類と数、機能分担、取引関係のチャネルを構成する各要素を明確にしなければならないと述べている⁷。この指摘は妥当ではあるが、重要な視点が欠けている。それは選定されたチャネル管理に要する人的資源である。佐藤(1998年)は営業力を「営業マンの人数、市場内外営業拠点数」と述べている。上記に挙げた項目の分析によって妥当なチャネルが選択され、流通業者などとの機能分担が為されたとしても、それが農協などの人的資源量を超えるものでは、たとえ取引が開始されたとしても継続は困難である。また、営業力を「営業マンの人数、市場内外営業拠点数」とする考えは嶋口(1997年)など多くの支持を得ているが、その具体的な事例は飲料ベンダーや保険業、家電業界や自動車産業などの大手企業が多い。これら大手企業の提供販売する商品の大半

は販路さえ確保出来れば、生産量を拡大することは可能である。だが、単位農協の場合の生産量は耕地面積により規定される。また、田村(1996年)は「各種の規制緩和、買手へのパワー・シフト、価格革命、系列経路の風化、新製品開発サイクルの短命化」⁸などを背景に「多くのビジネスマンは営業力の内容を、根性、営業人員 数営業拠点数、ではなく情報収集力、企画提案力、顧客からの信頼、商品力、交渉力、対応スピードなどから構成されると考えるようになっている」⁹と述べている。よって、品目ごとの生産量を想定した上で農協が抱える人員を再編成することにより管理可能なチャネルを選択しなければならない。従来の卸売市場流通から契約取引主体に販売政策を移行するとしても、その改革の焦点は品目の選定と想定する市場に対応した仕様への調整、営業活動を担う組織の整備に絞られる。この点に関して多くの論者は明確に述べていない。

小林(2006年)は青果物の業務加工需要へ対応する産地の課題¹⁰として、「加工・業務用野菜供給に対する意識改革、産地戦略における加工・業務用対応の位置づけの明確化、商品企画等を含めたマーケティング担当者の育成や専門部署の設置」などを挙げている。だが、実需者への営業活動についてまでは踏み込んでいない。卸売業者や仲卸売業者といったコーディネーターとの連携の必要性を指摘するのみである¹¹。

桂(2008年)は、農協の販売事業改革を取り巻く議論について、「実需者志向が強調され、販売力の強化、リレー販売、買取販売の拡大、物流コストの削減、消費拡大などが列挙されているが、体系的なものでないし、個々の戦略の意味内容も明確とはいえない。」と批判している。青果物のブランドは、単位農協毎、合併農協の場合は選果場(合併前の旧農協)毎に確立されており、これの管理を単位農協の役割と位置付けている。また、実需者の把握、競合産地の情報収集は府県ごとの連合会が単位農協の意向に従って行うことが望ましいとしている。青果物卸売市場への対応については、無条件委託でしかないという先入観を持たないで、条件付委託や契約販売等を意識しなければならないと指摘している。実需者の探索や商談等で得た情報を活用し、卸売市場、仲卸、運送業者との競争や駆け引き、連携や統合の在り方を探るべきであるとし、実需者との契約取引は卸売市場の機能の肩代わりを農協が行う必要があり、収支が合わなくなる恐れがあると指摘している。しかし、卸売市場が担っていたどの機能の肩代わりが必要なのかは述べていない。

「買手や競合産地の情報収集は、単協の意向に即して府県ごとの連合会で担うのが望まれる。」と述べつつ、「研修を兼ねて少し長期に卸売市場に駐在することも検討に値する」と単位農協の職員が実需者と接点を持つ意義は認めている。実需者との関係を築く必要性を示しているが、どのように実践するべきかという現場レベルでの考察には及んでいない。

尾高(2007年)の見解¹²は単位農協の役割を明確にしている。関東・東山地域のA農協を例にして、農協の契約取引における役割として一般的に、「①実需者や中間流通業者等の販路を開拓し、②信用調査をおこない、③価格、数量や規格についての相談や、④債権管理、⑤クレーム処理といった業務が必要になる。」と指摘している。このA農協は、農産物販売・取扱高が年間217億円あり、その内189億円を野菜が占める大型産地である。そのために単位農協単独では業務が過大であり、契約取引に関しては「全農県連本部や市場関係者の実需者を取りまとめる機能を活用する方が効率的とみられている」としているが、大型産地であることがその理由なのかは疑問であ

る。業務の過大ではなく販売を担当する人材の養成が出来ていないことがこの問題の本質ではないかとも考えられる。

佐藤（2005年）は「市場外流通においても基本的には同様な対応が必要であるが、特に中間流通業者を全く通さない場合には、産地規模に応じた取引相手の選択、ルートセールスが可能な営業体制の構築、配送機能、リスク負担機能、債権保全機能の確立等がポイントとなる。ただし、農協にはスーパーや外食産業との直接取引の経験が無いことが多いため、このような課題を解決して直接取引を行うのは容易ではないだろう。したがって、スーパーや外食産業と直接商談は行いながらも、当面の間は中間流通業者の持つ諸機能を活用するのが賢明であろう。」と指摘している。また、佐藤（2011年）でも青果物流通の構造変化を踏まえ、「営業組織の構築や営業マン育成」といった「営業体制の構築」を産地の課題として挙げている。「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ので、担当者(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。」と述べてはいるが、営業活動の全体を俯瞰する見解ではない。また、「ルートセールス」とは清涼飲料メーカーや食肉加工企業など商品の配送を行うと同時に配送先で販売促進活動や商談を行なうことを本来意味していたが、近年では販売先店舗を定期的に訪問して行われるクロージング活動を称することもある¹³。前者の場合は消費地での営業活動としては極めて非効率である。また、後者の意味としても商品を取り扱っている店舗全てを対象とするならば膨大な人員が必要となる。大手企業では販売会社を設立して行なっている場合が多い¹⁴。このような営業体制は1人から数人の陣容では困難である。農協組織においては大手企業のような大規模な営業組織は議論の対象外である。

いずれの見解も農協が担うべき機能は指摘している。しかし、それらをどのように組織すべきかを指摘していない。実際には既存の卸売市場出荷を担っていた営農販売部などの部署の機能を拡大するか、契約取引を担当する専属部署の新設によって営業活動を組織することになる。甲斐田(1999年)は、1996年のJAふくおか八女東京営業所設立時の職員が1人であったことを述べている¹⁵。その後、3人に増員している¹⁶。また、1995年頃から食品加工企業などとの契約取引に取り組み先行事例として注目の高いJA富里市について、仲野(2008年)は「多様な取引を営業開発担当の8人が担う。米、麦、豚の担当もいるので、直販業務2人がその主たる担当となる。」と述べている。本論文では、数人規模の営業担当部署が、「ホロンの階層構造」の中で農協内部の機能を営業担当者に集約して中間流通や実需者との調整を果たす仕組みが議論の対象となる。

第4節 農産物マーケティング論における営業過程に関する研究の批判的検証

顧客を対象とした対外調整を行い内部機能との調和を図り、マーケティング・パックによるサービス提供により継続的な取引関係を構築するいわゆる営業活動は「営業過程」に従って行われる。すなわち営業活動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフター

フォローである。しかし、既存研究において営業過程に踏み込んで述べているものは極めて少ない。

表 2-2 営業過程と一般的な営業職の主要業務の内容

段階	一般的な営業職の主要業務
(1)営業活動の準備	携帯する商品の選択 営業用資料の準備 顧客の事前調査 営業活動の計画 事前営業研修
(2)見込み顧客の選別とアプローチ	潜在顧客への訪問 顧客の現場情報の収集 面識を得るための接待 キーパーソンの識別
(3)商談	商品のプレゼンテーション 取引条件(価格、取引ロット、納品の時期と頻度、手形サイト)の提案
(4)クロージング	取引条件の交渉と譲歩 顧客の信頼創造 取引条件の締結
(5)アフターフォロー	顧客への定期的訪問 注文のチェック、発送 発注書の作成 出荷問題の処理 納品作業 製品設置の監督、製品保守作業 製品テスト 陳列準備と製品配置 顧客苦情処理 売掛金回収 関係強化のための接待 顧客信頼の維持・強化

(出所：田村(1998年、pp124)を参考とし筆者作成)

営業活動の準備として量販店を対象とする場合、人手やスペースの面でのコスト削減のニーズから産地によるパッケージング商材が直販の主力となる。しかし、木立(1994年)は、卸売市場価格に応じた売価設定の変更が一般的であることを述べつつ、「商品開発は担当者の個人的な才能に依存しており、これを継続的にすすめる体制が整備されているわけではない」と指摘している。

斎藤(2006年12月)はキーパーソンの識別について、量販店の場合は相手先企業の担当者が変わるとスイッチングされるので「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。」と指摘している。また、斎藤(2007年7月)は卸売市場を商流上経由した量販店との取引の場合、「市場関係者が小売店頭価格、量販店の粗マージン、流通コストを所与として調達価格を決定することになるが、流通コストの調整としてはコンテナを利用するかどうか、市場流通における流

通機能をどこまで担ってもらうか、産地がどこまでの流通機能を担うかなどの選択が関係してくる。」と指摘している。つまりこれらは、取引関係者がクロージングにおいて協議をしてそれぞれの業務内容とマージンを決める必要を示唆している。

佐藤（2005年）は営業活動の準備に関して「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。」と指摘している。また佐藤（2007年）はクロージングにおいて実践すべきこととして、量販店を対象として顧客のニーズを捉え開発された新商品の紹介、それを用いた料理の提案、陳列方法の提案などを挙げている。出荷時の欠品防止の対策として、JA富里市において2割程度の過剰作付を行なっていることも述べている。余剰分は卸売市場出荷、直売所など契約取引以外の販路で販売しており、契約取引を主体としても複数の販路維持が重要であると述べている。

森尾（2008年）は見込み顧客の選択基準として

- 技術的にもコスト的にも生産できる範囲
- 他産地との競合を避ける
- 産地も実需者も簡単には取引を止められなくできる

の3つを挙げている。また、現場情報の収集についても「仕入担当だけでなく、工場や店舗に見学に行って働いている人の意見」を聞き込むといった指摘をしている。これはアフターフォローに該当するが、生育の遅れなどにより契約した品質に商品が達しないなどの場合、実需者他取引関係者と連絡、協議することの重要性を述べている。生育するまで出荷を先延ばしにするか、その時点で収穫してでも商品が必要かは実需者により事情が異なるからである。また業務加工向けの取引に際して、仕入担当者に商品を提案するのみならず製造工場で実験を行なってもらい、それに基づいた商品開発などが取引継続に有効であると述べている。

森江（2009年）はJA富里市の商品開発と生産体制構築に関して「品種の選定とその試験栽培（年40-50万円の圃場試験費を計上）から契約生産者の育成・指導、小規模な取引段階（5ha、30名）までを営農指導室が担当し取引規模が大きくなると販売部署が担当している」と述べている。その後取引に際しては、予め「責任感が強く、栽培技術など契約品目の生産能力がある者を組織化している。」ので、商談において実需者の仕様に対応できるとしている。また、それらの生産者は、毎年開催される農協主催の交流会（講習会も兼ねる）で、企業の仕入担当者などから直接話を聞くことができ、「ビジネス・チャンス等を逃さないようにできる」とアフターフォローに該当する実需者と生産者の交流の効果を評している。

このように営業活動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフターフォローそれぞれに該当する個別の指摘はなされているが、営業過程全体を分析した研究は青果物においては見受けられない。そのため、各先行研究が農協のマーケティング政策の検証には有益であっても、それに基づき営業活動を始める際には優先課題がそれぞれの営業過程で不明確に

なり、営業活動の指針とは成り難いのである。次に清野、森江、佐藤、森尾（2012年）を取り上げる。「先進的JAにおける青果物の営業活動の現状(到達点)を明らかにすることを目的」とし、青果物販売を行なうJA富里市、JAふくおか八女とペットボトル飲料の販売を行なうJA氷見市の3つの先行事例を「営業の位置づけ」、「営業体制の分析」、「営業活動」という同一の観点により分析を試みた研究として貴重なものである。

JA富里市、JAふくおか八女の「営業の位置づけ」を「市場浸透」、「市場開発」にあるとし、JA氷見市の「営業の位置づけ」を「市場開発」にPR、広告プロモーション政策が加わったものとしている。これを青果物と加工品の違いと考えることはできる。しかし、この違いが一般的であるかは疑問である。青果物においてもテレビ、ラジオによるCM、新聞広告などの広告、量販店などにおける販売促進活動など消費者を対象としたプロモーションは一般的に行われているからである。よって取り上げられている3事例をもって広告プロモーション活動の有無を農協における青果物と加工品の「営業の位置づけ」の違いとは定義できない。

「営業体制の分析」を「生産面」と「販売面」に分けて行なっているが、これらに関しても青果物と加工品の営業活動の違いを浮き彫りにしたとはいえないものである。「生産面」において青果物を対象とするJA富里市、JAふくおか八女は生産部会などを再編し、非青果物(加工品)を対象とするJA氷見市は「原料であるマイナー作物のハトムギについては、当初から管内の生産者を組織化するのはリスクが高く、JA自らが農業生産法人を設立することで栽培技術を確認し、原料を確保した。その後、ペットボトル飲料の販売拡大に応じ、原料生産者の組織化に乗り出す、という経緯をたどった」と述べている。しかし、清野(2010年)ではこの農業法人に関して「担い手不足や高齢化で耕作できない農地の作付を請け負うこと」と中山間地域において米単作ではなく複合経営を行なうための新たな作物の探索を目的として設立されたことを述べている¹⁷。つまり「栽培技術を確認」することが主目的ではなく、耕作放棄への対応が本来の目的である。このような目的のJA出資による農業生産法人は非青果物に限らず、青果物でも存在する¹⁸。また、卸売市場出荷に供される家庭用商材、量販店向けのPB商品、業務加工向け商材の特徴を図 2-3のように「営農指導員の重要性、生産体制の編成・再編」、「顧客適応」の2軸で表している。JA富里市の事業領域を【A】とし、JAふくおか八女市の事業領域を【B】としている。JA富里市において実需者ごとに生産者を組織していることを根拠に、加工業務用の位置づけを「営農指導員の重要性、生産体制の編成・再編」、「顧客適応」共に高くしている。しかし、分類に用いている2つの指標の定義が不明確である。尾高(2008年)によれば量販店や生活協同組合への対応を目的とした生産部会は多く存在する¹⁹。「営農指導員の重要性、生産体制の編成・再編」が生産部会の再編を意味するのならば、加工業務向け対応を家庭用(PB)商品の生産と比べて上に位置付けるのは妥当ではない。また「顧客適応」に関しても、それが選別・調整の困難さを指標としているのであれば、系統外には業務加工向けの生産に特化してきた生産団体もあることから、必ずしも「顧客対応」が家庭用と比較して難易度が高いとは考えられない。JA氷見市の飲料用原料について「地域内ですでに栽培されている既存原料を活用した飲料開発・販売事業の場合は、縦軸の低い位置にポジショニングすることになる」としている。「既存原料を活用」とある通り、既に栽培され

ているもので製造できる加工品を模索した結果であり、これをもって原材料生産の際の「顧客適応」の度が一般的に低いことにはならない。一例を挙げれば、JA富里市で取組まれている株式会社カルビーを実需者とするスナック菓子原料用馬鈴薯の取引の場合、でんぷん比が高ければ買取価格が高くなる²⁰。製造される商品に見合う品質がなければ、原材料としては不適格である。商品ごとに見合う品質の要求に応えるのが原材料であるのだから、「顧客適応」を低いとすることには難がある。

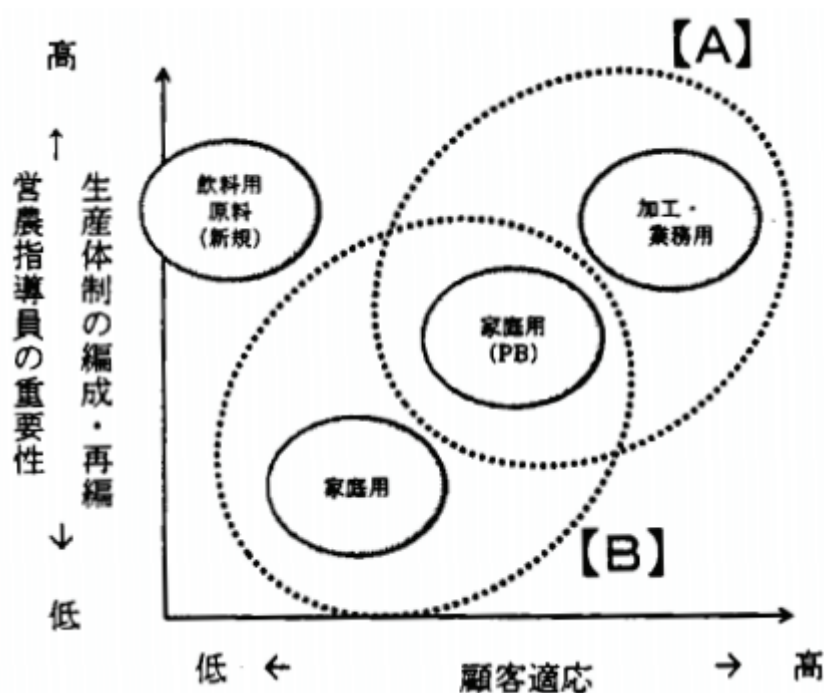


図 2-3 顧客適応と生産の関係

(出所：清野、森江、佐藤、森尾 (2012年、p. 67)から転載)

「販売面」において「青果物を取り扱う2つのJAでは、営業所と集出荷施設といった物的基盤にかかわる特徴を確認することができる」としているが、物的基盤の確保は青果物の取扱の特徴ではない。集出荷施設に関しては建設による機能の獲得という選択のみならず、業務委託などによる外部調達も選択肢になり得る。パッケージ機能などは3PLなどの物流企業からの調達は可能である。また、加工品においてはJA富良野が東京に営業所を擁している。販売先により適切な営業所の立地が変わるのであり、これも青果物と加工品の一般的な違いを表しているとはいえない。

「営業活動」に関して「顧客開拓で共通する点は、人脈をたどって社長・役員・部長クラスに接触し、取引に結びついている点にある。ただし、青果物の2事例では、他者(卸売企業、JA全農青果センター、商社、物流業務の委託先企業、種苗会社、等)からの紹介、あるいは他者に見込客を紹介させるなど、間接的に取引がはじまるケースも少なくない。さらにバイヤーによる産地開拓、それとの接触などによる受動的・偶発的に取引がはじまるケースもある」と見込み顧客の選

別とアプローチが人脈に依存している実態を述べている。しかし、市場分析を行いそれに基づいたマーケティング政策をとることは少ないことも合わせて指摘している。顧客関係の強化を目的としてJA氷見市では新聞広告やテレビCMなどのPR活動を行い、JA富里市、JAふくおか八女では産地によるパッケージングや「有機農産物のような栽培に特徴のあるもの、生産者を特定できるもの、地場野菜を提供するインショップの展開」などにより量販店などの実需者の関係強化を図っていると指摘している。しかし、それらの関係強化の仕組みを明確にはしていない。

「先進的JAにおける青果物の営業活動の現状(到達点)を明らかにすることを目的」としているにも関わらず、結論として「実需者の情報取得・共有化を図り、「相互作用型」マーケティングを展開していくことが重要」と述べるに留まり、現状の先進事例における情報取得・共有化の仕組みを明らかにしていない。また、府県の連合会との役割分担や営業担当者の管理方法、育成などを残された課題としている。情報取得・共有化の仕組みを明らかにできなかったのは、「ホロンの階層構造」を踏まえた分析がされていないからである。営業過程ごとに3事例の共通点を検証することにより明らかにできたと思われる。府県の連合会との役割分担や営業担当者の管理方法、育成の方法なども営業過程を踏まえなければ明らかにできない。また、加工品の特徴でないものを加工品の特徴としてしまったのは、営業活動の対象が商品そのものではなく、マーケティング・パック（商品＋拡張サービス）であるとの認識がないからである。営業活動で行われるサービスがどのような機能を持っているかを分析しなければ、商品ごとの営業活動の特徴を明らかにできない。JA氷見市のようなPR活動はマーケティング・パックにおける情報流の商品関連サービスとして認識すべきであり、これは青果物の販売でも行われるものである。

第5節 小括

本章では営業活動を分析する理論・枠組みを提示し、農産物マーケティングの既存研究における営業組織、営業活動の批判的な検証を行った。

第2節において、高嶋（2000年）によるプロセス管理とアウトプット管理の2軸による営業管理様式の類型において、双方の管理方法が適さない領域はクランであると述べた。そして、クランの領域に農協の営業活動が該当することを明らかにした。その上で、クランの代表である「機動営業」を営業活動の有用な理論・分析枠組みとして提示した。

第3節において農産物マーケティング論における営業組織に関する研究を批判的に検証した。卸売市場流通から契約取引主体に販売政策を移行するに際して、その改革の焦点は品目の選定と想定する市場に対応した仕様への調整、営業活動を担う組織の整備に絞られることを述べ、先行研究においてそれらをあいまいにしていたことを指摘した。また、農協における営業組織とは数人規模の営業担当部署が、「ホロンの階層構造」の中で農協内部の機能を営業担当者に集約して中間流通や実需者との調整を果たすものであることを明らかにした。

第4節において、農産物マーケティング論における営業過程に関する研究を批判的に検証した。営業活動は「営業過程」に従って行われることを指摘し、先行研究では営業過程における営業活

動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフターフォローそれぞれに該当する個別の指摘はなされているが、営業過程全体を分析した研究は青果物においては見受けられないことを明らかにした。また、営業活動における情報取得・共有化の仕組みを明らかにするには「ホロンの階層構造」を踏まえた分析が必要であり、府県の連合会との役割分担や営業担当者の管理方法、育成の方法などは営業過程を踏まえなければ、明らかにできないことを指摘した。さらに営業活動の対象が商品そのものではなく、マーケティング・パック（商品＋拡張サービス）であり、それを踏まえなければ商品ごとの営業活動の特徴を明らかにできないことも指摘した。

註

¹ 営業研究は、従来営業活動を研究対象としていた販売管理論とは以下の点で相違がある。「(1) 販売管理は、消費者を対象とする小売業や訪問販売での販売活動を主たる研究対象としてきたが、営業管理はそれとは分離した形で企業間取引や中間流通業をその対象にする。(2) 単に商品を販売する活動の問題ではなく、顧客との関係を管理することに関する問題を中心に考える。(3) 販売員の活動のうちで重要なのは販売活動だけではなく、顧客から情報を収集する活動も含まれるようになり、生産や製品開発と関連づけがなされる。」「失われた10年」といわれる1990年代の平成不況を背景として社会の注目を集めた研究分野である。栗島(2003年)を参照。

² クランは、社会学において「共通の祖先をもつと信じられている人たちからなる単系的な親族集団。その集団構成員相互の系譜関係は明瞭でなく信念にもとづいている」と定義されるが、本論文では目標や価値観が共通しているメンバーによって構成される組織を意味する。濱嶋、竹内、石川(2005年、p.135)を参照。

³ 森下(2009年)は、東京駐在販売担当者の経験として他の単位農協の販売担当者などと情報交換してきたことを述べている。

⁴ 高嶋(刊年不詳)を参照。

⁵ 森尾(2004年、p.14)を参照。

⁶ 森尾(2004年、p.14)を参照。

⁷ 佐藤(1998年、p.111)を参照。

⁸ 田村(1996年、p.13)を参照。

⁹ 田村(1996年、p.13)を参照。

¹⁰ 小林(2006年7月、pp.17~19)を参照。

¹¹ 小林(2008年、pp.37~45)を参照。

¹² 尾高(2007年10月、pp.22~32)を参照。

¹³ 西澤(2008年、p.12)を参照。

¹⁴ アサヒビールなどの事例がある。井上(2006年)を参照。

¹⁵ 甲斐田(1999年、p.4)を参照。

¹⁶ 佐藤(2007年、p.9)を参照。

¹⁷ 清野(2011年、p.76)を参照。

¹⁸ 農協出資の農業法人の詳細に関しては、谷口、李(2006年)を参照。

¹⁹ 尾高(2008年、p.34)は「特定の生協や量販店への出荷を目的とした生産部会」があると回答した農協の割合は24.1%、「加工・業務用への出荷を目的とした生産部会」があると回答した農協の割合は19.4%となっている。とくに大消費地に近い南関東、近畿、山陽において、前者の割合が30%を超えている。」と2007年度に実施された農中総研「農協信用事業動向調査」の結果を述べている。

²⁰ 農協流通研究所(2008年58号、pp.5~pp.7)を参照。

第3章 野菜販売における単位農協の類型

第1節 本章の目的

産地の類型、分類などに関する先行研究は存在するが、卸売市場、市場外流通の双方に対応した直販事業に取り組む単位農協を分類したものはない。そこで、本章ではこれまでの主だった単位農協の類型に関する先行研究を整理し、単位農協の野菜販売における営業活動を分析する上で有用な類型の提示を行なう。単位農協の類型化を行なうことにより、それぞれの類型における先行事例をベンチマークとして、後発の単位農協が卸売市場、市場外流通の双方に対応した営業組織設立の際に参照できるようになると考えられる。

第2節は、農協の事業における課題を導くために行われた、財務指標に基づく類型を整理する。

第3節は、農協の販売事業の多様性に着目した販売事業の内容に基づく類型を整理する。

第4節は、各府県の連合会が全農県本部となり、系統三段から系統二段へ組織改革がなされていることを受けて、JA全農販売部によって提示されたJAと全農の機能分担に関して検証する。

第5節は、これまで整理された類型を考慮して、営業活動を分析する上で有用と考えられる類型の提示を行なう。

第6節は、小括として本章の概要を述べる。

第2節 財務指標に基づく類型

守友（1976年）は高度成長期における都市化による騒音やゴミ公害、農村部における過疎化などへの対応する担い手として「農協が主体性を発揮し、地域農業の発展に積極的な役割をはたす際、その多様性を慎重に考慮しなければならない。」という認識に立ち、北海道上川支庁管内42総合農協を事例として、信用事業と販売事業の金額を指標として類型化を行なっている。ここから「旭川市を中心として信用に傾斜して」おり、その外周を高い生産力を有する販売事業の比率が高い農協が取り囲んでいることを明らかにした。地域の特徴により信用事業と販売事業の農協における占める位置が異なるという結論である。

清水（1998年）は農協の財務統計を用いて、農協経営の「多様化」の実態から広域農協合併への課題を明らかにすることを目的として主要財務指標を変数とした主成分分析により農協の類型化を行なっている。財務・農業並立型、大都市型、一般型、不振型の4類型を提示し、地価が高く不動産管理に重点をおいている大都市型の財務状況が他の類型と比較し良好であること、財務状況と営農事業のバランスが取れている財務・農業並列型には大規模な農協がないこと、一般型として財務状況、金融事業、営農事業の比率が同様であっても、その中に組合員数などの点で小規模な農協も大規模な農協も含まれること、財務状況が悪化し営農事業も縮小しており組合員数などの規模も縮小している不振型は西日本に偏っていることなど90年代における農協経営

の多様化の実態を明らかにしている。この分析の結果では「財務軸の得点だけで比較して純粋に財務力のみ順序をみると上位には大都市圏に位置する都市農協が多い。規模別では正組合員戸数が小さい農協が多い。対照的に下位には西日本の正組合員規模でみて大規模な農協が多い。」、「組合員の数でみた単一の規模の指標(正組合員数, 正組合員戸数)は総合財務力の得点と負に有意な相関がある。」と述べており、早期に農協合併が進んだ西日本のランクが低いのは地域差を表したものではないとも述べている。これらの類型は地域による農協の事業構造の違いを表しているが、営業活動まで踏み込んではいない。

第3節 販売事業の内容に基づく類型

尾高(2005年)は「農協の野菜販売に関するアンケート調査」をクラスター分析することにより販売チャネルによる農協の類型化を行なっている。卸売市場での契約外中心タイプ、卸売市場での契約・契約外折衷タイプ、卸売市場での契約中心タイプ、直接販売・卸売市場折衷タイプ、消費者への直売主体タイプの5類型を提示している。しかし、消費者への直売主体タイプ以外は卸売市場出荷と市場外流通の併存である。どのように併存を図るのかという点は明確になっていない。また、連合会の役割に関して「代金回収リスク対策」において役割を果たしているとしか触れていない。

栗原(2011年)は農林水産省「農協の新事業像の構築に関する研究会(2009年)」で先進事例として取り上げられた16農協の事例とその関連文献を「事例別にキーワード該当有無のコーディングを行い、数量化理論Ⅲ類分析、クラスター分析を適用」したテキストマイニングを行なっている。企業との契約・提携による販路多様化、特産加工等による地産地消のビジネス化、直売所等による小規模・高齢農家の活性化、大規模農家・負債農家への支援体制強化の4つに農協の販売事業が取り得る戦略の方向を類型化している。表3-1のようにそれぞれの類型における必要条件を明示してはいる。これらの必要条件を前提としてSWOT分析¹やTN法²などを用いて産地における合意形成を図るべきという結論を導き出している。これら必要条件には営業組織の存在が不可欠な内容が含まれているが、それに関する言及はない。

表 3-1 類型の解釈による「新戦略要素」の概要

類型	「新戦略要素」の名称	必要条件等	該当事例
I	企業との契約・提携による販路多様化	(1)契約観念、のある農家の育成・組織化 (2)リスク管理 (3)原価計算・管理体制の確立 (4)情報収集とネットワーク形成 (5)人材育成	富里市農協 中札内農協 鹿追農協 紀北川上農協
II	特産加工等による地産地消のビジネス化	(1)地域資源、の発掘 (2)農商工連携体制 (3)販路拡大・商品開発	黒川村農協 庄内みどり農協 岩手中央農協 趨後さんとう農協
III	直売所等による小規模・高齢農家の活性化	(1)営農指導と販売対策の結合 (2)直売所を起点とした発展方向 (3)地域全体の振興方向との整合	甘楽富岡農協 埼玉ひびきの農協 西条市農協 松本ハイランド農協
IV	大規模農家・負債農家への支援体制強化	(1)専門スタッフの育成 (2)経営関連データの組織的蓄積体制の整備 (3)個別支援メリットの提示	そお鹿児島農協 ながさき西海農協 岡山市農協 宮崎県農協中央会

(出所：栗原(2011年、p. 84) を参考とし筆者作成)

第4節 系統組織改革に基づく類型

これまでに挙げたいずれの先行研究も着目していないが、青果物販売に関して単位農協を類型化する際に各道府県の連合会を考慮するのは必須である。何故ならば、集荷、出荷、商品企画、消費宣伝、商談、債権管理などを連合会と単位農協の間で役割分担をすることにより販売が遂行されているからである。それによって営業活動が大きく左右される。

全農は91年の第19回全国農協大会で農協合併を推進し、1000農協構想の早期実現を図り、組合員のニーズに応える高水準な事業機能の具備と自己責任経営体制を確立することを決議した。さらに農協の組織・事業・経営は画一的三段階制から、各事業ともに原則として農協一統合連合組織の二段階方式とするという、事業組織の改革に関する特別決議を行った³。その後、まず1998年5月に全農と宮城・鳥取・島根経済連が合併契約を締結し、10月には統合を行なっている。2000年4月には、東京・山口・徳島の3経済連、翌年の2001年4月には、青森・山形・庄内・栃木・千葉・山梨・長野・新潟・富山・石川・岐阜・三重・滋賀・京都・大阪・兵庫・岡山・広島・高知・福岡・長崎の21経済連が統合を行っている。さらに、2002年4月には、岩手・秋田・茨城・群馬・埼玉・大分の6経済連が、2003年4月には福島・神奈川の2経済連が統合している。2004年4月に県農愛媛も統合を実施し、36都府県本部体制となったが、2008年4月に山形県本部と庄内本部が統合して全農山形県本部となり、35都府県本部となった⁴。現在、経済連として連合会が存続しているのは北海道、福井、静岡、愛知、和歌山、熊本、宮崎、鹿児島のみである。また、1999年に奈良県、2002年に沖縄、2012年に香川県は、連合会機能を単位農協が吸収し県下の単位農協が合併する県単一農協を完成させている。また、佐賀においても2007年に県内の8JA(佐城・佐賀市・諸富町・富士町・さが東部・神埼郡・佐賀みどり・白石地区)が合併したJAさが設立され、県単一農協の方向に向かっている。

県本部として全農と統合した府県の販売事業に関して、JA全農販売部(現園芸農産部)は2006

年12月15日の日本農業新聞において「新生全農 園芸事業改革への取り組み」として広報を掲載している。

- 「直販」の拡大
- 加工業務向け販売の拡大
- 買取販売の拡大

の3つの公約を挙げ、県本部と単位農協の機能分担に関して5つの機能分担を念頭においた類型を設定している。すなわち、表3-2の①県域機能特化型(全農は直販等の機能に特化、もしくは重点化する)、②県域機能限定型(全農は効率化し、代金精算や制度対応等を担う)、③県域主導型(全農が主導し、JAと一体となって事業を運営する)、④県内一体化型(JAと全農が一体化して事業を運営する)、⑤機能分担型(JAと全農がそれぞれ機能分担を整理して運営する)の5類型である。しかし、「この他に、品目・JAごとに複数のパターンの組合せとする県があります(埼玉、千葉、兵庫、岡山、広島、徳島、愛媛)」という但し書きがあり、また機能分担の内訳を明確にしていないことから、全農自身の発表といえども類型が成立していると考えすることはできない。また経済連と全農県本部の機能の違いは示されておらず、ほぼ同一の機能を有しているとは考えられない。

齋藤(2004年9月)は、「①や②の役割やシェアは低く撤退型に近く、③ではJAの広域合併等の制約などから一本化が指向されていることになり、積極的なチャネル管理とはなっていない。

表 3-2 JAと全農の機能分担整理

JAと全農の機能分担の類型		該当地域(現時点での検討方向)
①	県域機能特化型 全農は直販等の機能に特化、もしくは重点化する	神奈川、滋賀、大阪
②	県域機能限定型 全農は効率化し、代金精算や制度対応等を担う	庄内、東京
③	県域主導型 全農が主導し、JAと一体となって事業を運営する	青森、岩手、山形、福島、栃木、群馬、長野、石川、岐阜、長崎
④	県内一体化型 JAと全農が一体化して事業を運営する	山梨、京都、大分
⑤	機能分担型 JAと全農がそれぞれ機能分担を整理して運営する	秋田、茨城、新潟、富山、三重、鳥取、島根、山口、福岡

注：この他に、品目・JAごとに複数のパターンの組合せとする県があります(埼玉、千葉、兵庫、岡山、広島、徳島、愛媛)。

(出所：「日本農業新聞」2006年12月15日号を参考に筆者作成)

本来、産地マネジメントと多元的販売システムの管理はJAが担うべきであり、県域で柔軟な販売戦略を構築しようとするれば、⑤やその他の類型を選択することが有利である。」と単位農協が主導して直販を行うべきとの見解を述べている。

第5節 営業活動を分析する上で有用と考えられる類型

以上の整理を踏まえ表 3-3に示す分類を行った。分類の対象となったのは農畜産業振興機構主催の商談会への出展実績、及び『野菜情報』各号への掲載記事を参考に筆者が選抜し、2010年度の部門別損益計算書を入手できた32農協である。農畜産業振興機構は毎年2回程度開催される国内最大級の商談会である。毎回数十～100程度の団体が出展している。農協にとって卸売市場流通は主要な販路であり、各農協における卸売市場外取引の占める割合は必ずしも大きいとはいえない。しかし、卸売市場を取り巻く川上と川下の構図が変化し、卸売市場においては量販店との予約相対取引など事前に販売先の確定した継続取引が中心になっている⁵。出展している農協は、卸売市場流通であろうとも卸売市場外流通であろうとも、継続取引を行える実需者を探索する目的で参加しているといえる。まず、県単一農協を類型の一つとして分類した。次に坂下（1995年）において東京と大阪を停滞型に類型していることを考慮して、B農協を立地から都市型として分類した。農産物取扱高の4割以上を米穀が占める農協を米穀中心型とし、野菜が農産物取扱高の5割以上を占める農協を野菜中心型とした。野菜の取扱高が5割以下で花き、畜産など他の品目も扱っている農協を複数産品型とした。取扱品目により分類したのは、それにより営業過程、マーケティング・パックに差異が生じると考えられるからである。

農業関連部門における経常利益率に着目すると、各類型のJAの数値は大きく異なっている。農林水産省『平成22事業年度総合農協統計表』によると、農業関連部門における経常利益率は平均で-1.42%である。よって農業関連部門における経常利益率-1.42%以上の農協は、平均以上に農業関連部門において実績を挙げていると考えることができる。尾高(2009年)では「販売方法の多様化が主因とみられる販売手数料率の上昇によって販売手数料が増加し、農業生産の減少による販売手数料の減少を補っていた。従来の集出荷業務を中心とする販売事業を転換して、販売方法の多様化を実現した背景には、販売企画、販路開拓やリスク管理、直売所運営といった農協の販売機能の高度化や領域拡大があったものと推量される。農協は、生産者の組織として産地に近いという強みを生かして、機能を一層高めたり、領域を拡大することは可能であり、そしてそれは農業関連事業損益の改善にも結実する」と農業関連部門の業績改善に直販事業が資していることを指摘しており、そのことから農業関連部門における経常利益率-1.42%以上の農協に着目する必要があると考えられる。

また、東京に営業拠点を設置している単位農協は、表 3-3に●で示している。遠隔地にある単位農協が消費地に営業所を設置することにより、特に川下における情報入手の面でメリットを享受していると考えられるからである。それぞれの類型における東京に営業拠点を設置している単位農協は、各類型の後発の単位農協にとってベンチマークになると考えられる。

表 3-3 直販事業に取り組み単位農協の類型

単協名	上部組織	農業関連事業収益	農業関連経常利益	農業関連経常利益率	販売額に占める米・麦・豆の割合	販売額に占める野菜の割合	販売額に占める果実の割合	販売額に占める畜産の割合	販売額に占める花卉の割合	販売額に占めるその他の割合	東京の農業拠点
農単一農協											
A1	—	8,510,495	-849,094	-9.98%	10.37%	18.21%	24.38%	20.25%	9.00%	17.82%	
A2	—	69,076,000	1,824	0.00%	24.76%	24.69%	11.72%	23.47%	0.55%	14.78%	
都市型											
B	県連本部	1,491,306	-180,214	-12.08%	0.94%	90.72%	1.62%	0.00%	6.72%	0.00%	
米穀中心型											
C1	県連本部	9,562,069	306,266	3.20%	49.82%	13.22%	11.87%	24.47%	0.08%	0.55%	
C2	県連本部	8,149,703	-31,438	-0.39%	55.11%	4.41%	13.35%	22.38%	2.68%	2.09%	●
C3	県連本部	5,447,000	-100,000	-1.84%	57.55%	21.04%	4.08%	12.73%	1.16%	3.41%	
C4	県連本部	4,839,128	-61,425	-1.27%	55.59%	11.82%	0.30%	23.25%	1.70%	5.85%	
C5	県連本部	4,198,704	-92,090	-2.19%	69.05%	4.08%	0.24%	23.97%	0.41%	2.26%	
C6	県連本部	2,436,547	-746,033	-30.62%	60.71%	14.94%	0.05%	12.64%	0.12%	11.49%	
C7	県連本部	1,389,708	-48,880	-3.52%	40.45%	40.37%	0.00%	2.11%	7.93%	7.38%	
野菜中心型											
D1	経済連	16,929,475	381,561	2.25%	16.92%	51.62%	11.14%	20.14%	0.17%	0.00%	●
D2	県連本部	8,112,027	264,008	3.25%	0.24%	98.35%	0.00%	0.40%	0.11%	0.90%	
D3	県連本部	4,506,549	-602,927	-13.36%	7.83%	82.86%	0.5%	6.10%	2.68%	0.03%	
D4	県連本部	535,387	10,857	2.03%	0.74%	53.15%	29.85%	12.63%	3.63%	0.00%	
D5	経済連	30,564,000	-202,000	-0.66%	0.70%	50.00%	12.90%	12.00%	18.40%	5.80%	●
D6	経済連	1,574,892	-312,486	-19.84%	3.79%	86.61%	6.32%	0.00%	3.13%	0.00%	
D7	県連本部	19,619,208	364,590	1.85%	6.67%	90.97%	0.28%	0.00%	2.07%	0.00%	
D8	経済連	3,394,173	83,386	2.45%	0.21%	63.24%	0.00%	35.96%	0.48%	0.00%	
D9	経済連	3,304,232	-251,038	-7.60%	2.66%	76.74%	12.46%	0.00%	3.25%	4.89%	
D10	県連本部	3,892,476	-136,939	-3.52%	4.51%	86.60%	4.22%	1.83%	3.04%	0.00%	
D11	県連本部	11,519,136	310,247	2.69%	1.57%	77.77%	3.84%	10.11%	2.34%	4.37%	
D12	県連本部	6,149,213	203,837	3.31%	11.66%	66.21%	3.89%	15.83%	2.41%	0.00%	
複数産品型											
E1	経済連	5,902,319	191,120	3.24%	26.93%	28.07%	12.51%	29.76%	0.00%	0.00%	●
E2	経済連	67,641,849	192,825	0.27%	0.40%	27.57%	5.45%	17.27%	48.82%	0.49%	●
E3	経済連	17,988,375	-259,740	-1.44%	2.42%	27.23%	12.83%	20.28%	24.63%	12.62%	
E4	経済連	14,512,552	-307,512	-2.12%	11.55%	23.79%	5.22%	12.05%	3.00%	44.34%	
E5	県連本部	7,302,405	-28,833	-0.39%	15.06%	40.27%	22.03%	19.35%	1.27%	0.00%	
E6	県連本部	45,665,389	-97,993	-0.21%	7.46%	34.41%	25.29%	0.68%	18.49%	13.67%	●
E7	県連本部	3,588,729	-128,027	-3.57%	6.02%	27.36%	1.44%	45.16%	0.32%	19.70%	
E8	県連本部	17,780,050	-475,604	-2.67%	17.22%	39.14%	10.76%	21.87%	4.87%	6.15%	
E9	県連本部	3,457,114	-199,054	-5.76%	32.37%	23.58%	0.30%	43.53%	0.00%	4.90%	

(単位: 円、%)

(出所: 各農協総代会資料、ディスプレイジャー誌から筆者作成)

第6節 小括

本章では単位農協の類型に関する先行研究を整理し、単位農協の野菜販売における営業活動を分類する上で有用な類型の提示を行った。

第2節において、守友（1976年）は北海道上川支庁管内42総合農協を事例として、信用事業と販売事業の金額を指標として類型化を行い、地域の特徴により信用事業と販売事業の農協における占める位置が異なるという結論を得ていることを述べた。また、清水（1998年）は農協の財務統計を用いて、農協経営の「多様化」の実態から広域農協合併への課題を明らかにすることを目的として主要財務指標を変数とした主成分分析により農協の類型化を行い、財務・農業並立型、大都市型、一般型、不振型の4類型を提示していることを述べた。しかし、いずれも地域による農協の事業構造の違いを表しているが、営業活動まで踏み込んではいなかった。

第3節において、尾高（2005年）は「農協の野菜販売に関するアンケート調査」をクラスター分析することにより販売チャネルによる農協の類型化を行い、5類型を提示していることを述べた。また、栗原（2011年）は農林水産省「農協の新事業像の構築に関する研究会（2009年）」で先進事例として取り上げられた16農協の事例とその関連文献のテキストマイニングを行ない、農協の販売事業が取り得る戦略の方向を4つに類型化していることを述べた。あわせて、尾高（2005年）は卸売市場出荷と市場外流通の併存をどのように図るのかという点を明確にせず、連合会の役割を「代金回収リスク対策」において役割を果たしているとしか触れていないこと、栗原（2011年）はそれぞれの類型における必要条件を明示してはいるが、必要条件を満たすための具体的な方法は示していないことを指摘した。

第4節において、府県の連合会が全農県本部として全国組織と一体になり、農協合併の進行により4つの県で県単一農協が設立されていることを時系列に従って述べた。あわせて、JA全農販売部（現園芸農産部）が設定した県本部と単位農協の機能分担を念頭においた5つの類型について述べ、機能分担の内訳を明確にしていないことなどから、全農自身の発表といえども類型が成立しているといえないことを指摘した。

第5節において、先行研究を参照しつつ農畜産業振興機構主催の商談会への出展実績、及び『野菜情報』各号への掲載記事を参考に筆者が選抜し、2010年度の部門別損益計算書を入手できた32農協を対象に県単一農協、都市型、野菜中心型、米穀中心型、複数品目型の5つの類型化を行った。

註

¹ 内部環境を強み (strengths)と弱み(weaknesses)、外部環境を機会 (opportunities)と脅威 (threats)に分けて把握し、企業が置かれている状況を網羅した分析を行なう手法。発案者は1970年代にハーバード経営大学院の教授であったケネス・R・アンドリュースといわれている。詳細はクレイグ・S・フライシャー、パベット・E・ベンソーサン(2005年、pp.100～pp.113)を

参照。

² 1988年から1996年にかけて東北農業試験場において開発された「限られた時間、労力ならびに予算の範囲内で行えるかぎり効果的かつ科学的に望ましい地域活性化対策の抽出・評価・選択に関する地域住民の意思決定をするためのシステムである。」カードやパソコンを用いてアイデアを集約・整理する第一ステップ、ISM法、DEMATEL法、認知構造図分析などにより数量的に意識構造を把握する第二ステップ、AHP、対策評価法などにより意思決定の序列づけを行なう第三ステップにより構成される。詳細は門間(2001年)を参照。

³ 麻野(2008年、pp. 234、p. 235)を参照。

⁴ 麻野(2008年、pp. 235、p. 236)を参照。

⁵ 斎藤、佐藤(1990年)を参照。

第4章 野菜営業担当部署による販売の実態

第1節 本章の目的

本章は、第3章の表 3-3で提示した都市型以外の各類型から、農業関連部門における経常利益率と東京における営業拠点の有無を考慮して選んだ農協の野菜販売における営業活動の事例研究を行なう。都市型を今回の分析対象から除外するのは、清水（1998年）において「地価が高く、不動産管理に重点をおいている」¹という指摘がされており、一般的に野菜販売を重視してはいないと考えられるからである。

第2節は、野菜中心型に分類されるD5農協の事例研究を行なう。D5農協は1995年に設立された東海地方の合併農協である。西洋野菜を中心に150品目以上を栽培する野菜を中核とした産地である。2005年に営農販売部に特販課を設置し、食品加工企業や量販店への営業活動を積極的に展開している。対象品目は出荷額の9%を占める主力品目であるばれいしょとする。

第3節は、県単一農協に分類されるA2農協の事例研究を行なう。A2農協は九州地方西部に位置する県単一農協である。2007年に経済連との合併を果たして設立されたが、数年を経た現在も組織整備の途上である。対象品目は全国第2位の生産高を誇るたまねぎとする。

第4節は、米中心型に分類されるC2農協の事例研究を行なう。C2農協は1994年に設立された東北地方の合併農協である。合併当初から米の実需者への販売を推進しており、その経験を踏まえて青果物の営業活動を行なっている。また、コンビニエンスストアの経営に乗り出すなど異業種からの経営システムに関する知識獲得にも熱心である。対象品目は当該農協が米からの転作品目として取り組んでいるアスパラガスとする。

第5節は、複数品目型に分類されるE1農協の事例研究を行なう。E1農協は北海道の中央部に位置する単位農協である。2007年にフランス料理店を併設した直売施設を設置した。その後、その施設を中核として観光客の誘致を積極的に推進し、合わせて雑誌、新聞、テレビ番組などの取材によるパブリシティを活用して知名度を高めた。高価格帯に照準を絞り、フリーズドライ製品などの加工品と生鮮品を組み合わせた営業活動を行なっている。対象品目はスイートコーンとする。

第6節は、小括として本章の概要を述べる。

第2節 農協青果物販売事業における営業活動の変化と意義(D5農協Mばれいしょ)

第1項 調査対象の概況

D5農協は、1995年に14農協が合併して誕生した大型総合農協である。農産物販売・取扱高は減少傾向であったが、2010年度は販路開拓により前年と比べ14億円上昇し、約212億円となった。約212億円のうち野菜が約107億円を占める。栽培品目は150種以上あり、その中でばれいしょは取扱高約10億円（9%）を占める主力品目の一つである。

当農協の販路開拓を担っているのが、2005年に営農販売部へ設置された特販課である。業務内容は販売企画立案、実需者への直接営業訪問及び商談活動の実施、重点卸売市場への営業活動、パッキング施設管理運営及び配送管理、ファーマーズマーケット事業統括管理などである。業務全体を担当課長が統括しており正規職員6名、パート2名で構成されている。また、地元連合会であるS県経済連東京事務所内に東京出張所を設け、正規職員6名の内1名を配属している。ばれいしょに関しては主にS県下及び首都圏の量販店10社以上へのパッキング販売、及び食品加工企業に対する加工用原材料の販売を行なっている。詳しくは後述するが、2010年のばれいしょ販売高約10億円のうち4.7%にあたる約4,715万円（内パッケージ販売が4,632万円）が特販課の実績である。

表 4-1 D5農協の農産物販売・取扱高推移

年度	取扱高(億円)
2004年	238
2007年	225
2008年	210
2009年	198
2010年	212

(出所：D5農協提供資料より筆者作成)

表 4-2 2010年におけるD5農協の主力野菜

品目	ねぎ	ちんげんさい	セルリー	たまねぎ	ばれいしょ
出荷額	17億円	13億円	11億円	10億円	10億円
野菜の総出	16%	12%	11%	9%	9%

(出所：D5農協提供資料より筆者作成)

第2項 Mばれいしょの生産・販売の概要

Mばれいしょは、大正時代初期に栽培され始めた。栽培品種は主に男爵である。出荷シーズンは主に5月から7月である。1953年からは農協による共同販売が開始され、共販体制の基礎が作られた。現在はD5農協他近隣の2組合合同の共販が行われ、D5農協が販売の主軸を担っている。2006年の作付面積は産地全体では422ha、収穫量は1万600tである。栽培面積と収穫量はそれぞれS県の52%、60%を占めている。このうち共販により出荷されたばれいしょは6,436tである。2005年農林業センサス結果では、D5農協管内において販売目的でばれいしょを作付けした農家数は、1,196戸である。2011年におけるD5農協の生産部会員数が360戸であることから、管内の平均より作付面積が大きい生産者が中心になり共販体制を支えているといえる。

生産者への精算は直販、市場出荷の区分はなく共同計算によって行われる。ただし等級ごとの精算価格を決めて、卸売市場出荷同様に秀品の発生率が高ければ精算価格も高くなる仕組みに

なっている。直販に卸売市場出荷同様の出荷形態で対応できることは、生産者が直販事業を受け入れる要因の1つとなっている。

第3項 営業活動の実態

表 4-3に営業過程と一般的な営業職の業務と特販課の主要業務を対比して示している。従来の農協組織における販売実務は「売買契約の締結」、「商品の受渡し」、「代金の決済」という過程で認識されている²。継続取引に欠かせない「クロージング」は行われておらず、「アフターフォロー」も考慮されているのは配送手配、作柄の把握、出荷数量調整、卸売市場における代金決済のみである。

当農協における「(1)営業活動の準備」は、共販運営会議による販売方針の決定に基づきつつ、出荷物の追跡調査から行われる。すなわち、卸売市場から仲卸、さらに実需者へと出荷物を追跡することである。また、種苗メーカーなどからの実需者紹介や全農、農畜産業振興機構、政策金融公庫等の商談会などを活用している。こうした方法により経験を蓄積しつつ実需者を特定し、先に述べた5Kの「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)」、「いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)」、「顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)」の3つの情報を集積している。また、大手調査会社に想定顧客の与信調査を依頼し、財務状況などの把握に努めている。「(2)見込み顧客の選別とアプローチ」において、ばれいしょの取引実績のある実需者へは例年3月、4月に出荷を打診している。その後、「(3)商談」において品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの提案を行う。提案後の「(4)クロージング」において卸売市場経由の販売の場合は、D5農協、卸売業者、仲卸業者、実需者の4者で取引価格、手数料率（マージン）を決めている。また、量販店などへの提案、若しくは量販店などからの要請に基づき野菜ソムリエなど販促要員を派遣して当農協産農産物の販売促進活動を行なっている。アフターフォローにも該当するが、実需者への直接訪問により産地情報の提供も行なっている。「(5)アフターフォロー」として定期的に顧客訪問をすると共に、実需者ごとの事情に応じて出荷数量調整、欠品対応を行なっている。量販店には卸売市場相場に応じた価格変更への対応も行なっている。そのために生産者への訪問、作柄の把握を行っている。こうした活動を通じて5Kの残り「何を顧客は求めているのか、(KNOW-WHAT)」、「なぜ顧客になるのか(KNOW-WHY)」を捉えている。

表 4-3 営業過程と一般的な営業職と特販課の業務内容

段階	一般的な営業職の主要業務	特販課の主要業務
(1)営業活動の準備	携帯する商品の選択 営業用資料の準備 顧客の事前調査 営業活動の計画 事前営業研修	共販運営会議による販売方針の決定 (販売計画は作付時に大枠を計画する。5月連休明けに最終決定を行う) 実需者の追跡調査(卸売市場→仲卸→実需者) 大手調査会社に想定顧客の与信調査を依頼
(2)見込み顧客の選別とアプローチ	潜在顧客への訪問 顧客の現場情報の収集 面識を得るための接待 キーパーソンの識別	取引実績のある実需者に関しては例年、3月、4月に出荷を打診。 種苗メーカーなどからの実需者の紹介 全農、農畜産業機構、政策金融公庫などの商談会を活用
(3)商談	商品のプレゼンテーション 取引条件(価格、取引ロット、納品の時期と頻度、手形サイト)の提案	品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの提案
(4)クロージング	取引条件の交渉と譲歩 顧客の信頼創造 取引条件の締結	卸売市場経由の販売の場合は、T農協、卸売業者、仲卸業者、実需者の4者で取引価格、手数料率(マージン)を決める 野菜ソムリエなどを活用した販売促進活動の提案 実需者への産地情報提供など
(5)アフターフォロー	顧客への定期的訪問 注文のチェック、発送 発注書の作成 出荷問題の処理 納品作業 製品設置の監督、製品保守作業 製品テスト 陳列準備と製品配置 顧客苦情処理 売掛金回収 関係強化のための接待 顧客信頼の維持・強化	定期的な顧客訪問 配送手配 生産者への訪問、選果場における等階級発生状況などの把握を通じた作柄の把握 出荷数量調整 欠品・クレーム対応 卸売市場での決済 金融仲介業者を利用した決済 S経済連経由の決済 量販店を対象とした卸売市場相場に応じた価格変更への対応 販売促進活動の設営、実施

注:網掛けは選果場設置、直販事業により加わった主要業務

(出所:田村(1998年、p.124)を参考とし、D5農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

D5農協では卸売市場の決済機能(伝票帳合)、金融仲介業者の機能、S経済連経由の機能という3つの決済手段を擁している。卸売市場の伝票帳合の場合、先に述べたようにD5農協、荷受会社、仲卸業者、実需者4者で取引内容を決めている。金融仲介業者の利用による手数料は5%と市

場手数料の8.5%と比べると低いのが、荷受会社側の反発と支払サイト長期化などを避ける意図から卸売市場の決済機能を主軸にしている。しかし、実需者の要望などにより決済手段の変更ができる。S経済連経由の機能は「経済連市場勘定」と呼ばれるS経済連の制度である。支払いサイト長期化への対応として「経済連市場」という支払勘定を設定し、経済連が卸売市場出荷に準じて（出荷後1週間程度）生産者に先払いを行なっている。こうした営業過程を可能にしているのが、表4-4に示すマーケティング・パックである。商品関連サービスとしてパッキング商品提案、野菜ソムリエなどによる販売促進活動、取引サポート・サービスとしてニーズに応じた定価設定、複数の代金決済法などソフト面の充実を図り、流通フローにおける「顧客の欲求」への対応能力の強化している。この実現には代金決済、出荷形態、選果基準の変更など共販運営会議の理解が必須である。共販運営会議はD5農協管内のS県経済連支所が事務局を務め、3組合合同で運営されている。構成員は生産部会役員、JA販売担当者、各地区のJA営農担当職員などである。会議において出荷計画、価格低迷や天候不順への対応などが協議される。これは系統出荷において通常のことであるが、直販事業開始後は川下の情報が会議に伝達されている。卸売市場流通において出荷者は顧客であり、荷受会社は出荷物を受託する立場であるため、荷受会社の不利となる大口実需者喪失、優品の利益商材化による損失補填の実態、実需者のニーズなどが出荷者に伝わるのは稀である。こうした情報を特販課担当者が入手し、営農活動に反映している。

その中で最も代表的なものは、選果場整備である。男爵は空洞果が発生しやすく形状からの判別は困難であった。実需者、荷受会社からの指摘、生産者からの要望、北海道における選果施設高度化の進展などを受けて、空洞感知器を備えた選果場を2008年に整備した。選果場設置を契機に、これまでの出荷当日に集荷する体制を、出荷3日前に集荷、選別、風乾処理を行うように変更した。また、早掘り栽培と露地栽培で異なっていた規格の統一、品質向上のための減肥栽培にも取り組んでいる。こうした活動は生産者の収入向上、労働経費削減を考慮して行われる。出荷規格の変更など実需者対応を図るが、その需要が過小だと収益に結びつかない。実需者、生産者双方の利益になる取引を模索し、営業活動が行われている。

表 4-4 D5農協のマーケティング・パックによる変化

流通フロー	マーケティングパック	従来からの商品・サービス	直販開始後からの商品・サービス
商流	コア商品	卸売市場を通じた青果物の販売	
	品揃え		量販店向け青果物の販売 加工業務用青果物の販売 学校給食、ホテル、病院等への直接販売
	商品関連サービス		実需者の仕様に応じた厳格な選果 青果物のパッキング商品提案(袋詰、小分け包装、ダンボール、ばら詰め、無包装など)
	取引サポートサービス		数量に関する柔軟な対応 顧客に応じたクレーム処理(減額、代替品の納入など) *選果場稼働後、ばれいしよのクレームはなくなった 複数の代金決済法(卸売市場の決済機能、金融仲介業者の機能、S経済連経由の機能)
物流	コア商品	卸売市場の上場時間に合わせた配送	
	商品関連サービス		実需者の納期に合わせた配送 卸売市場での気付けへの対応
情報流	コア商品	経済連市場担者、荷受会社販売担当者からの市況の入手、及び作柄など産地情報の提供	
	商品関連サービス		定期的な顧客訪問 新しい品目・品種の提案 実需者への産地情報提供 野菜ソムリエによる店頭での試食などの販売促進活動

(出所：田村(1999年12月、p.10)を参考にしつつ、D5農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

第4項 D5農協による市場選別

選果場整備により出荷3日前に出荷量を把握し、市況や等階級の発生状況に対応して販売できるようになった。表 4-5は2010年におけるMばれいしよの市場別出荷実績である。これは、特販課担当者の証言によると伝票帳合、特定の等階級への出荷要請、特定の等階級多発に際したD5農協からの売込みなどの結果である。

2010年度の出荷量は前年対比93%であった。数量前年対比93%以上の荷受会社に着目すると、その中には、量販店担当部署を設置し、ピッキングセンターなどの整備を行っている荷受会社が見受けられる³。S県荷受会社3、4、5の伸びは大きい、S県下の荷受会社は量販店対応による取引

量確保が課題であると業界関係者などから指摘されている。富山県、石川県に関しては量販店の出店が活発である⁴。東京都荷受会社6、埼玉県荷受会社1、石川県荷受会社1は同じ企業グループに属している。当農協では、荷受会社における量販店担当部署の整備、設備高度化、グループ化の動向などを把握し、販売への貢献により出荷を行なっている。

表 4-5 2010年Mばれいしよ市場別出荷実績

市場名	数量(ケース)	数量前年対比	金額(円)	金額前年対比
全体の合計	537,438	93%	1,145,556,833	107%
東京都荷受会社1	96,181	91%	199,155,827	104%
東京都荷受会社2	37,500	88%	76,650,586	97%
東京都荷受会社3	34,898	88%	74,594,783	102%
大阪府荷受会社2	34,538	96%	75,970,651	112%
愛知県荷受会社1	30,736	76%	66,034,295	93%
愛知県荷受会社2	27,359	99%	57,315,936	113%
愛知県荷受会社3	23,359	86%	50,073,383	104%
東京都荷受会社4	22,243	106%	46,336,382	121%
S県荷受会社3	19,947	134%	41,728,274	154%
全農東京集配センター	18,783	90%	40,937,373	106%
神奈川県荷受会社1	18,450	88%	39,784,962	102%
東京都荷受会社6	18,407	102%	39,003,986	114%
全農大阪センター	18,242	104%	40,016,840	122%
東京都荷受会社5	18,176	117%	37,218,580	137%
全農大和集配センター	18,041	96%	37,671,383	103%
S県荷受会社4	17,399	132%	38,226,391	150%
東京都荷受会社7	17,049	86%	37,085,167	98%
大阪府荷受会社1	9,301	104%	19,762,083	119%
長野県荷受会社1	8,270	73%	18,927,091	84%
京都府荷受会社1	6,532	69%	15,034,854	81%
富山県荷受会社1	4,675	139%	10,232,746	150%
石川県荷受会社1	4,580	107%	10,870,141	133%
長野県荷受会社2	4,390	76%	10,535,986	94%
S県荷受会社2	4,267	49%	9,133,388	56%
S県荷受会社1	4,010	61%	8,686,273	71%
長野県荷受会社1 A支店	3,960	81%	9,241,095	95%
大阪府荷受会社3	3,395	75%	7,247,593	91%
東京都荷受会社9	2,690	259%	6,055,497	315%
神奈川県荷受会社2	2,600	133%	5,917,896	159%
S県荷受会社5	2,350	179%	5,726,000	224%
埼玉県荷受会社1	2,170	122%	4,810,798	138%
東京都荷受会社4 B支店	1,866	142%	4,086,298	168%
S県経済連市場	1,074	96%	1,484,295	113%

注:網掛けは数量前年対比93%以上。

(出所: D5農協提供資料より筆者作成)

第5項 パッキング販売の増加と廃棄の減少

量販店にとって産地パッキングには店舗までのリードタイム短縮、店舗におけるバックヤードの縮小などの便益がある。当農協では特販課設置後からパッキング販売に取り組んでいるが、ば

れいしょに関しては選果場整備を契機に始められた。

表 4-6は2010年と2009年のMばれいしょのパッキング販売実績を示している。量販店向けである袋詰め、箱詰めは選果後にパッケージセンターで行われる。加工用（ポテトサラダ、マッシュポテトなど）である20kg原料用紙袋詰めは、販路がなければ廃棄せざるを得ない規格外品が供される。この規格外品は空洞の有無を検査され、空洞のないものは2S以下の小玉と共に1袋2,000円程度で販売される。当農協では廃棄するばれいしょを肥料化して処理している。加工向けの販売と減肥栽培などの努力により、表 4-7に示すようにその処理費用は減少傾向である。パッキング販売は、前年対比数量420%、概算売上373.3%と大幅な伸びを示している。売上は約4,630万円で、東京都内の卸売市場1社への出荷額に相当する。

表 4-6 2010年Mばれいしょパッキング販売実績

規格	数量(個数)	概算重量(t)	数量(個数)	概算重量(t)	数量	概算重量	概算売上高(円)			
	2010年度		2009年度		前年対比		2010年度	2009年度	前年対比	
600g袋詰め	19,810	287,170	188.22	63,544	84.77	420%	222%	46,327,931	12,410,172	373.30%
500g袋詰め	214,256									
個数指定袋詰め	24,086									
3kg箱詰め	4,886									
5kg箱詰め	2,836									
20kg原料用紙袋詰	1,296									

(出所:D5農協提供資料より筆者作成)

表 4-7 ばれいしょの廃棄量とその経費の推移

	2008年	2009年	2010年
選果場での男爵出荷実績(kg)	3,108,000	2,962,870	2,844,630
廃棄量(kg)	70,830	58,680	33,850
廃棄率(%)	2.28%	1.98%	1.19%
加工費(円)注1	849,960	704,160	406,200
配送費(円)注2	531,225	440,100	253,875
処理費用合計(円)	1,381,185	1,144,260	660,075

注1:加工費はD5農協への聞き取りから12円/kgである。

注2:地元配送業者への聞き取りから7.5円/kgと推定。

(出所:D5農協の聞き取り調査より筆者作成)

第6項 営業活動の変化と意義

D5農協の直販事業は複数の決済機能、信用調査会社による想定顧客の財務状況把握、共販運営会議による調整、施設の効果的な整備による複数商品の確立、卸売市場の併用、顧客訪問と販売促進活動による情報収集などの特徴を有している。

それらは取引関係者に次のような効果を与えている。

第一に、生産者にとっては共販運営会議を通じて、収入向上、労働経費削減を考慮しつつ設備の

高度化、実需者のニーズに応じた営農活動の改善に貢献している。それに伴い販路開拓に成功しており、その金額は都内卸売市場1社分の出荷額に相当する。加工向けの販路開拓を実施することにより、廃棄ロスの削減も果たしている。

第二に、実需者である量販店には、パッキング販売により店舗までのリードタイム短縮、包装資材廃棄削減、バックヤードの縮小といったメリットを提供している。産地情報提供や販促活動などの営業活動も量販店にとって取引継続の判断材料となる。また、食品加工企業には空洞がなく製品化率の高い原料確保というメリットがある。

第三に、卸売市場にとってD5農協の直販事業に協力していくことは、実需者の確保のみならず集荷にも貢献する。

以上のことから営業販売担当部署の意義は、その活動により取引関係者の利害を調整し、win-winの関係構築を図ることにあるといえる。

第3節 大型合併農協の青果物販売事業における営業組織再編問題（A2農協たまねぎ）

第1項 調査対象の概況

A2農協は2007年4月、A2県内の8JA合併し、経済連の機能を受け継いだ大型合併農協である。A2県内には他に3つのJAがあり、県単一農協にはなっていないが、将来的にはこの3つのJAもA2農協との合併の可能性がある。2010年度の野菜の取扱高は約247億円円である。また、地元地方卸売市場の荷受会社、果実飲料製造会社など多くの関連企業を擁している。

図4-1にA2農協内の青果物販売における組織構成を示している。当該農協の青果物の販売は本所の園芸部の所管であるが、部内において園芸販売課と園芸直売課に分かれている。園芸販売課が卸売市場対応を所管しており、園芸直販課が実需者などへの直接営業を所管している。合併から数年経過してはいるが、直販事業の推進については意識改革が進んでおらず、農協内部に直販事業に反対の立場を取り、従来の市場流通を擁護する考えもある状況である。そのため園芸直販課は卸売市場で流通している通常の規格品の取り扱いを行わず、無選別、もしくは顧客の要望に沿った規格を提案する方向で活動をしている。その主なものは通販業者、量販店を対象とした無選別たまねぎ、ミカンのダンボール箱詰めなどである。

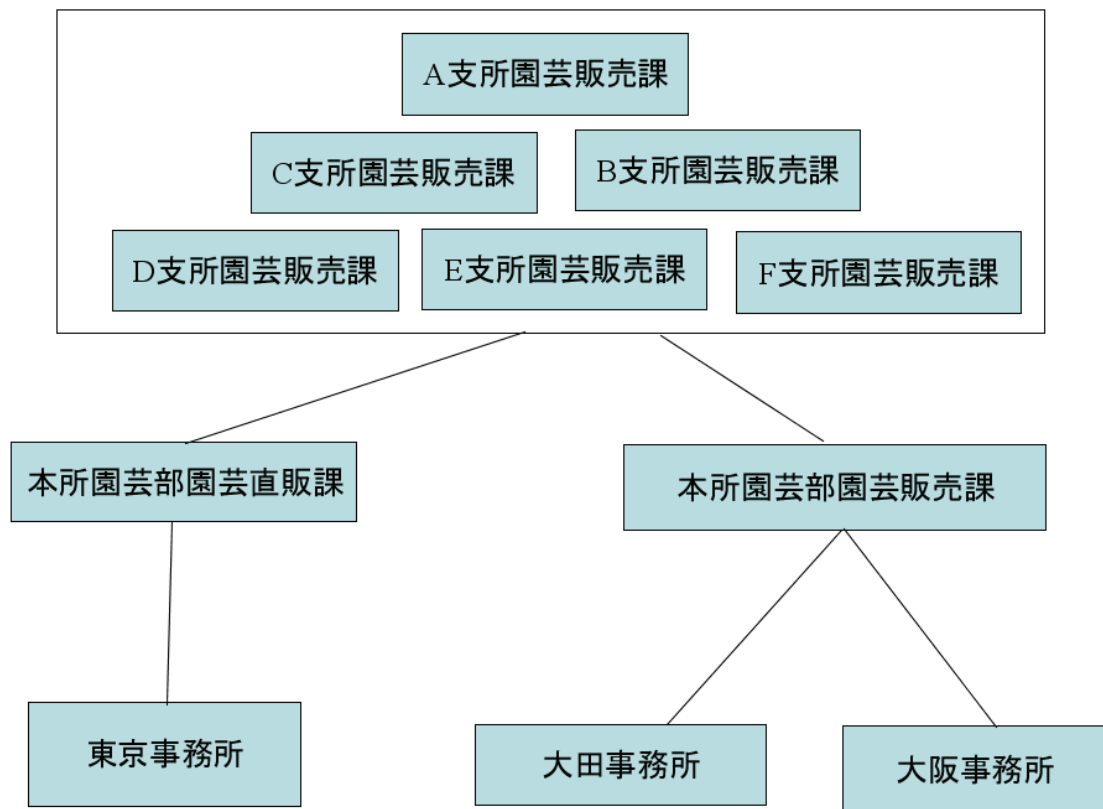


図 4-1 青果物販売におけるA2農協内の組織構成

(出所：A2農協の聞き取り調査より筆者作成)

表 4-8にA2農協内の卸売市場出荷における役割分担を示している。営業活動に関して債権管理以外のほぼ全ての業務が本所と支所の合議で行われている。合併農協であるため各支所に部会が存在し、また品目ごとの部会再編にも取り組まれていない。その為、本所の園芸部販売課が各支所の意向を取りまとめ出荷計画などの原案を作成し、各部会の承認を得て各支所の計画として採用している。

園芸販売課は東京の大田市場内、大阪の野田市場内に事務所を設置し各数名の人員を配属して卸売市場への対応を行なっている。これらの事務所は旧経済連から引き継いだものである。その業務の主なものは各支所と卸売市場間の出荷数量、日時などの調整及び卸売市場側からの量販店を対象とした予約相対取引に関する交渉などである。このような調整が必要な背景には、詳細は後述するが出荷の際の分荷権が本所でなく支所に属していることを指摘できる。

表 4-8 A2農協内の卸売市場出荷における役割分担

項 目	本 所	支 所	業 務 内 容
生産組織運営	○	○	生産部会活動運営、部会統一
生産振興	○	○	生産計画策定、産地育成、生産技術指導
集荷対策	○	○	共販拡大、集出荷施設運営
販売対策	○	○	販売方針、出荷計画策定、販売会議、出荷規格指導、分荷業務、産地情報
消費宣伝	○	○	主要品目消費宣伝企画、実施
債権管理他	○		契約・代金精算・債権管理、野菜価格安定事業事務対応

(出所：A2農協の聞き取り調査より筆者作成)

園芸直販課が所管する直販事業における本所と支所の役割分担は表 4-9の通りである。A2農協は都内に首都圏事業部を設置しており4名体制（青果1名、果実飲料1名、冷食食品1名、部長1名）で営業活動を行なっている。この4名の内青果担当者は園芸直販課からの出向者である。

直販取引を行う際に規格変更、精算方法の異なる新規取引を行う場合は各部会の全会一致ではなく賛同する生産者のみが参加する。直販事業は賛同する生産者のみが参加するものとして当該農協では位置付けられている。各部会の全会一致による直販事業への参加が困難な理由は当該農協の担当職員の弁によると、各生産者の反収である。反収が多ければ販路の確立した直販事業に魅力を感じるが、反収が少ない生産者の中にはこれまでの卸売市場出荷のみで充分という考えがあるとのことである⁵。直販事業においては当該農協園芸課が生産者から商材を買い取ることであり、分荷権を確保している。

生産振興は卸売市場対応と共通である。集荷・加工・荷造は基本的に無選別なので支所内の集荷場において鉄コンテナ、イフコ、ダンボール箱などの指定の容器に詰めるのみである。例外的に量販店向けのパッキング業務を行なう際には、当該農協が関連会社として擁している地元地方市場の荷受会社に出荷し、その荷受会社、仲卸業者から実需者に販売するといった迂遠な取引を行なっている。出荷数量、出荷日時は直販課主導により支所との調整が行われる。また、商品企画、商談、債権管理といった業務は直販課が管理している。

表 4-9 A2農協内の直販事業における役割分担

項 目	本 所	支 所	業 務 内 容
生産振興	○	○	商品企画提案に基づく組織対応と生産振興
集荷・加工・荷造		○	集荷対策と企画に沿った加工・荷造り
数量確保・出荷	○	○	商談内容に基づく出荷対応
商品企画・提案	○		販売先との商談に基づく商品企画
商談・営業 (諸条件の決定)	○		取引条件(商品アイテム・期間・荷姿・数量・価格・デリバリー等)の販売先との交渉。
債権管理	○		取引先審査・契約締結・代金回収・精算

(出所：A2農協の聞き取り調査より筆者作成)

第2項 たまねぎの生産・販売の概要

A2県は北海道に次ぎ、第2位の生産量を誇る全国有数のたまねぎの産地である。出荷シーズンは3月から10月である。特に北海道産の端境期である5月から8月に多くの出荷が行われる。県全体の栽培面積は安定しているが、2010年は天候不順により収穫量を落としている。

当該農協では県などの財政支援を受けて集出荷施設の整備や全自動定植機・収穫機などの省力機械の導入を推進してきた。そのため生産者数の減少が抑制され、各支所のたまねぎ生産部会の会員数を足した総会員数は合併以降、表 4-11のように横ばいで推移している。当該農協では徐々に生産部会員数が高齢化などの影響で減ってくると考えており、それに対応した営農販売活動の確立を課題としている。

表 4-10 A2県におけるたまねぎの栽培面積と収穫量

	栽培面積(ha)	収穫量(t)
2007年	2,460	143,300
2006年	2,670	162,400
2007年	2,770	165,600
2008年	2,740	171,800
2009年	2,760	150,400
2010年	2,750	144,900

(出所：農林水産省『作物統計』より筆者作成)

表 4-11 A2農協のたまねぎ生産部会の総会員数

年度	2008年	2009年	2010年	2011年
会員数	2,395人	2,373人	2,317人	2,363人

(出所：A2農協提供資料より筆者作成)

第3項 営業活動の実態

A2県では農産物の販売促進活動を県と農協陣営が密接な協力体制を構築して行なってきた。1987年に県知事の発案で県および中央会、信連、共済連、経済連、酪連及び園芸連を構成員とする「ブランド確立対策推進協議会」を発足させている。協議会の目的は「高品質農畜産物を全国に向かって“売り込み”を図り、全国に通用するA2県ブランドを早急に確立」することであった。会長は県知事、副会長は中央会会長および県農林部長が務め、事務局は県農林部流通園芸課（現農林水産商工本部流通課）が担当する。主な事業の概要は「県産品イメージ向上対策事業」、「県産農産物ブランド確立対策事業」である。「県産品イメージ向上対策事業」は主に宣伝広告を行うもので、89年にはミカン、イチゴのテレビCMが開始され、その他には雑誌広告、イメージポスターの作成なども行っている。「県産農産物ブランド確立対策事業」はブランド化にふさわしい農産物の選定 ブランドシールの作成などを行っている。「県産品情報整備事業」は主にA2県産農産物の情報発信機能を整備するもので、89年のアンテナショップ設置、産地情報誌の発行などが行われている。この他にも卸売市場対応や消費拡大に関する事業、新商品の開発に関する事業などがあり、県と農協が共同支出して現在も実施している。

A2県では県と農協とが連携して川下に直接アプローチをかける戦略を行うことにより、川下の中心的存在である量販店からの需要を喚起することによる卸売市場での有利販売を図ってきた。同時に、これらの事業に大都市の荷受会社の協力を得て、卸売市場との結合関係をより強固にすることも図ってきた。その一環として例年11月頃にA2県産農産物の販路拡大を図るため、販売・情報発信の拠点である大都市圏のスーパーマーケットやデパートなどの量販店においてキャンペーン活動を実施する際、商材の商物流は量販店の取引先である荷受会社、若しくは仲卸業者が担っている。

1995年にA2経済連は指定卸売業者54社及び準指定卸売業者22社と定め合計76社へ青果物の出荷を行っていた。指定・準指定の区別については、前者を拠点市場、後者を調整市場と位置づけ、指定卸売市場の選定基準は量販店などへの販売力を選定基準とし、各卸売市場における品目ごとの占有率を高め、合わせて選定した卸売市場に集中して出荷することによる配送コスト削減を意図したものであった。主に品質、ロット、出荷時期などに格差をつけた市場対応が行われた。表 4-12にA2農協の卸売市場出荷におけるたまねぎの地域別販売高を示している。表 4-13には地域別の出荷量を示している。また表 4-14には、地域別出荷者数、及び1社平均出荷量と平均単価を示している。これらから近年、中京地区、九州地区において出荷市場数の増減が見受けられるが、他は安定的に京浜地区を中心に出荷を行なっていることがわかる。

表 4-12 A2農協の卸売市場出荷におけるたまねぎの地域別販売高と構成比

出荷地域		2009年		2010年		2011年		2012年	
地区名	構成都道府県府県	販売高	構成比	販売高	構成比	販売高	構成比	販売高	構成比
京浜	東京・神奈川	3,275,214,488	46.29%	3,507,455,000	47.33%	2,678,250,831	47.26%	2,921,388,340	45.66%
南関東	埼玉・千葉	1,008,779,100	14.26%	989,309,450	13.35%	779,320,861	13.75%	832,755,650	13.02%
北関東及び静岡	群馬・静岡	329,791,320	4.66%	321,855,500	4.34%	241,429,400	4.26%	268,918,750	4.20%
中京	愛知・京都・大阪	196,639,100	2.78%	293,409,840	3.96%	198,099,210	3.50%	200,201,680	3.13%
	北海道	352,236,240	4.98%	359,554,260	4.85%	272,450,920	4.81%	327,490,670	5.12%
東北	福島・宮城・秋田	271,887,250	3.84%	279,718,500	3.77%	217,796,700	3.84%	266,848,525	4.17%
信越	長野・新潟	210,635,600	2.98%	202,447,350	2.73%	156,926,400	2.77%	172,922,700	2.70%
中国	岡山・広島	129,784,400	1.83%	148,428,650	2.00%	109,356,400	1.93%	141,836,000	2.22%
九州	福岡・佐賀・大分・熊本・宮崎・鹿児島	1,300,115,830	18.38%	1,317,043,065	17.77%	1,013,424,625	17.88%	1,265,327,940	19.78%
	合計	7,075,083,328	100.00%	7,410,221,615	100.00%	5,667,055,397	100.00%	6,397,690,255	100.00%

(単位：円、%)

(出所：A2農協提供資料より筆者作成)

表 4-13 A2農協の卸売市場出荷におけるたまねぎの地域別出荷量と構成比

出荷地域		2009年		2010年		2011年		2012年	
地区名	構成都道府県府県	出荷量	構成比	出荷量	構成比	出荷量	構成比	出荷量	構成比
京浜	東京・神奈川	34,072,656	46.77%	33,458,497	46.91%	35,433,483	46.71%	26,740,094	45.84%
南関東	埼玉・千葉	10,171,062	13.96%	9,419,550	13.21%	10,376,768	13.68%	7,471,993	12.81%
北関東及び静岡	群馬・静岡	3,390,234	4.65%	2,960,850	4.15%	3,229,360	4.26%	2,386,258	4.09%
中京	愛知・京都・大阪	2,304,115	3.16%	2,797,645	3.92%	2,369,749	3.12%	2,074,320	3.56%
	北海道	3,317,380	4.55%	3,331,452	4.67%	3,501,295	4.62%	2,769,904	4.75%
東北	福島・宮城・秋田	2,956,396	4.06%	2,835,336	3.98%	2,939,170	3.87%	2,536,210	4.35%
信越	長野・新潟	2,194,568	3.01%	1,950,344	2.73%	2,054,062	2.71%	1,514,530	2.60%
中国	岡山・広島	1,328,398	1.82%	1,407,002	1.97%	1,412,084	1.86%	1,290,333	2.21%
九州	福岡・佐賀・大分・熊本・宮崎・鹿児島	13,111,492	18.00%	13,166,960	18.46%	14,537,186	19.16%	11,551,510	19.80%
	合計	72,846,301	100.00%	71,327,636	100.00%	75,853,157	100.00%	58,335,152	100.00%

(単位：kg、%)

(出所：A2農協提供資料より筆者作成)

表 4-14 A2農協の卸売市場出荷における地域別出荷者数、及び1社平均出荷量と平均単価

出荷地域		2009年			2010年			2011年			2012年		
地区名	構成都道府県府県	出荷社数	1社あたり平均出荷量	単価	出荷社数	1社あたり平均出荷量	単価	出荷社数	1社あたり平均出荷量	単価	出荷社数	1社あたり平均出荷量	単価
京浜	東京・神奈川	13	2,620,974	96.12	13	2,573,731	104.8	13	2,725,653	75.58	13	2,056,930	109.25
南関東	埼玉・千葉	7	1,453,009	99.18	7	1,345,650	105.12	7	1,482,395	75.10	7	1,067,428	111.45
北関東及び静岡	群馬・静岡	4	847,559	97.27	4	740,213	105.66	4	807,340	74.76	4	596,565	112.69
中京	愛知・京都・大阪	4	576,029	85.34	4	699,411	104.87	4	592,437	83.59	5	414,864	96.51
	北海道	3	1,105,793	106.2	3	1,110,484	107.92	3	1,167,098	77.81	3	923,301	118.23
東北	福島・宮城・秋田	4	739,099	91.96	4	708,834	98.65	4	734,793	74.10	4	634,053	105.21
信越	長野・新潟	2	1,097,284	95.98	2	975,172	103.80	2	1,027,031	76.39	2	757,265	114.17
中国	岡山・広島	2	664,199	97.69	2	703,501	105.49	2	706,042	77.44	2	645,167	109.92
九州	福岡・佐賀・大分・熊本・宮崎・鹿児島	14	936,535	99.15	14	940,497	100.02	13	1,118,245	69.71	15	770,101	109.53

(単位：kg、円)

(出所：A2農協提供資料より筆者作成)

経済連と単位農協との合併を経て、当該農協は現在主に以下の4つの販路を擁している。

- 全農青果センターを含む卸売市場出荷（委託販売）
- 卸売市場経由による実需者への買付け取引による販売
- 全農営農販売企画部経由による食品加工企業などを対象とする原材料の販売
- 量販店、食品加工企業などの実需者への無選別、ダンボール箱詰め商材の直接販売信用取引

直接販売信用取引には取引先企業の規模により当該農協口座へ保証金の入金を求める場合がある。このうち全農営農販売企画部経由の取引と直接販売信用取引が直販課の所管であり、各卸売市場を介した取引は園芸販売課の所管となる。

園芸直販課の営業活動は大きな制約の中で行われている。その一つは卸売市場流通との重複を回避することである。先にも述べたように卸売市場を介した予約相対取引は園芸販売課の所管となる。量販店などとの商談、クロージングの際にパッキングによる納品を求められた場合、産地で自らパッキングを行なうのではなく卸売市場内の仲卸業者を仲介させる販売政策を当該農協は採用しているからである。そのため無選別品の鉄コンテナ、若しくはダンボール詰めに商材が限定され、その結果として大型トラック（10t車）での配送に対応できる販売先に営業活動の対象を限定せざるを得ないといった制約を抱えている。

当農協における「(1)営業活動の準備」は、想定顧客の探索から行われる。特に大型トラックによる配送への対応、ロット販売の必要から大田市場など有力な卸売市場の仲卸業者からの情報を聞き取りにより収集し重視している。また、A2県庁では東京に首都圏営業本部、大阪に関西・中京営業本部を設置し農林水産商工本部流通課(旧県農林部流通園芸課)などから数名の職員を派遣して、自らA2県産商品のプロモーション活動を行なっており、その過程で入手した情報は農協に限らず各商材の販売主体の営業担当者に口頭若しくは資料を伴い伝えられている。こうした県からの情報提供の支援は顧客探索の上で大きな支えとなっている。「(2)見込み顧客の選別とアプローチ」において、取引実績のある実需者へは例年栽培計画立案時に出荷を打診している。また、全農、農畜産業振興機構、政策金融公庫などの商談会に参加も行なっている。しかし、当該農協が抱える制約条件故に成約に結びつく例は少ないと担当職員は述べている。理由はこうした商談会で紹介を受けても見合う商材がなく、また商談相手の目的が中間手数料の削減のみであることなどのため、価格面での折り合いがつかないことが多いからである。よって顧客探索は入手した情報に基づく実需者への直接営業を最も重視している。その後、「(3)商談」において品目、出荷時期、出荷頻度、価格、支払い方法などの提案を行う。提案後の「(4)クロージング」において営業担当者の実需者の決裁権保持者（バイヤーなど）との間で契約内容が決定される。「(5)アフターフォロー」として定期的に顧客訪問をすると共に、実需者ごとの事情に応じて出荷数量調整、欠品対応を行なっている。また、実需者主催若しくは県庁のプロモーションにより

行われる物産展、フェアなどへ人員を派遣し設営、販売活動などを行なっている。そうした活動の状況は、A2県庁職員は県庁の農林水産商工本部流通課(旧県農林部流通園芸課)、当該農協職員は本所の園芸直販課に報告すると共に現場においては県庁職員と当該農協職員が情報共有を図り協力しながら活動を行なっている。

表 4-15 営業過程と一般的な営業職と直販課の業務内容

段階	一般的な営業職の主要業務	直販課の主要業務
(1)営業活動の準備	携帯する商品の選択 営業用資料の準備 顧客の事前調査 営業活動の計画 事前営業研修	各支所の部会による販売方針の決定 実需者の追跡調査(卸売市場→仲卸→実需者)*特に大田市場での情報収集を重視
(2)見込み顧客の選別とアプローチ	潜在顧客への訪問 顧客の現場情報の収集 面識を得るための接待 キーパーソンの識別	取引実績のある実需者に関しては栽培計画立案時に予定出荷用を打診 全農、農畜産業機構、政策金融公庫などの商談会を活用
(3)商談	商品のプレゼンテーション 取引条件(価格、取引ロット、納品の時期と頻度、手形サイト)の提案	品目、出荷時期、出荷頻度、価格、支払い方法などの提案
(4)クロージング	取引条件の交渉と譲歩 顧客の信頼創造 取引条件の締結	実需者との直接交渉により価格、出荷時期、数量などの条件を定める 県流通課などの支援による販促活動の実施 実需者への産地情報提供など
(5)アフターフォロー	顧客への定期的訪問 注文のチェック、発送 発注書の作成 出荷問題の処理 納品作業 製品設置の監督、製品保守作業 製品テスト 陳列準備と製品配置 顧客苦情処理 売掛金回収 関係強化のための接待 顧客信頼の維持・強化	定期的な顧客訪問 配送手配 各支所販売課との連絡をとることによる作柄の把握 出荷数量調整 欠品・クレーム対応 卸売市場での決済 A2青果での決済 全農本所経由の決済 当該農協口座による決済 販売促進活動の設営、実施

(出所：田村(1998年、p.124)を参考とし、A2農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

第4項 本所による分荷権確保を目的とした直販事業

A2県においてたまねぎの無選別品の販売が開始されたのは、1996年からである。主導したのは合併以前の経済連である。当時一般のたまねぎ販売はダンボール箱20kgが2,000円で、農家手取りは1,340円、60数%でしかないという認識が経済連にあった。選別を行わず、包装費、配送費などを節減することにより、生産者手取額の向上を図ることを条件に、直販事業における主導権を掌握する狙いから推進された。A2県においては販売価格（卸売市場相場）や量販店など実需者への販売実態を手掛かりとして経済連において指定市場を定め、分荷は各単位農協の販売担当者が各単協の独自の判断で出荷し、経済連が市況を考慮しつつ出荷指導、及び調整を行ない、県外における販売促進活動を経済連が担うという体制で卸売市場出荷が行われていた。長野県などと比較すると販売実施における権限が小さい連合会であった。複数の単位農協が同一の卸売市場への出荷を集中して行なうなどにより、卸売市場価格の暴落を自ら招きかねない側面を持っていた。そのため経済連として主体的に販売の可否を判断し出荷量の調整ができる販売先の確保を行なうことが、無選別品の販売を始めた主目的の一つであった。

2012年の鉄コンテナたまねぎは生活協同組合、量販店、食品加工企業など取引先5社で、取扱数量は約328t、販売高約2,400万円である。また、ダンボール詰めたまねぎは全農営農販売企画部、卸売市場、量販店、食品加工企業など取引先14社、出荷量約2,691t、販売高約2億円である。同年の卸売市場出荷の販売高が約64億円、出荷数量が約58,335tである。たまねぎ販売における卸売市場出荷に占める直販の比率は販売高ベースで約3%、出荷数量ベースで約4%と小さな規模に留まっている。直販による販路開拓の余地が残されているといえる。

経済連と単位農協が合併しなければ、各単位農協の販路の一つとしての認識で充分であったかもしれない。しかし、この直販事業の目的は変化を見せ始めている。一つは生産者数の減少という問題である。当該農協管内において一部の品目では、生産者減少により選果場維持が困難になりつつあり、その共同利用などが行われている。そのため選果場を維持できなくなった地域の商材を直販で扱う必要に迫られているという認識が当該農協にはある。実際、A2県における総農家数は1990年の50,296戸から2005年の37,919戸と年々減少している。もう一つに単位農協ごとのブランドの県名への統一を進めていることも挙げられる。しかし、それらを行なうには農協内の大幅な組織改革が必要である。

A2県の農協陣営によって経済連と単位農協の合併による県単一農協の方向が選択されたのは営農指導、A2県産の新規ブランドの研究開発能力、販売機能を全農と統合せず県下で保持する意図からであった。それにより組織規模を拡大させ購買事業における資材販売価格の低減、及び単位農協と経済連の両者に生産者が支払う販売手数料などのコストを組織統合により削減することなどを生産者にとってのメリットとして掲げて合併が行われた。結果として従来単位農協名で出荷していた青果物も、県名を大きくし支所(旧単位農協)名を小さく印字したダンボール箱に出荷容器を変更するなどブランド名の統一が進められた。しかし、販売体制は旧来のまま改革され

ておらず、各支所に分荷権があるのが実情である。

合併後、事業運営では財務面などの格差を考慮し、支部独立採算方式を採用している。県産ブランドを振興するには、集荷場などの共同利用設備への投資は全県的な観点で決定すべきと考えられるが、支部の採算性がその基準とされている。また、支部内において販売政策を左右するのは営農指導員であるとし、専門家を招聘して若い指導員の教育・研修の充実に取り組んでいる。品質、反収の向上、新しい品種、品目の普及などにおいて営農指導は欠かせないものであるが、営業活動の強化とはなっておらず経済連の機能を取り込んだことが活かされていない現状である。また、将来の生産部会のあり方として品目別部会を廃して地域ごとの部会に再編するといった意見や、生産者の減少を根拠に各地域に集落営農法人を設立するなど様々な意見が当該農協内にあり、それらのコンセンサスの確立がなされないために合併後の販売体制の整備が遅れ、旧単位農協から引き継いだ分荷権を支所が保持する販売体制が継続されている。

表 4-16にA2農協のマーケティング・パックを示している。無選別品の鉄コンテナ、若しくはダンボール詰めに商材が限定されているため川下の情報に基づき商材開発を行うのではなく、商材に合う顧客の探索が当該農協の営業過程の基本を成している。そのためマーケティング・パックにおける商流上の商品関連サービスが欠如しており、顧客のニーズの変化に対応するのが困難な内容となっている。

表 4-16 A2農協のマーケティング・パックによる変化

流通フロー	マーケティングパック	従来からの商品・サービス	直販開始後からの商品・サービス
商流	コア商品	卸売市場を通じた青果物の販売	
	品揃え		量販店向け箱詰青果物の販売 無選別青果物の販売
	商品関連サービス		
	取引サポートサービス		顧客に応じたクレーム処理 (減額、代替品の納入など) *選果場稼働後、ばれいしょのク 複数の代金決済法
物流	コア商品	卸売市場の上場時間に合わせた配送	実需者の納期に合わせた配送
	商品関連サービス		卸売市場での気付への対応
情報流	コア商品	荷受会社販売担当者からの市況の入手、及び作柄など産地情報の提供	定期的な顧客訪問
	商品関連サービス		実需者への産地情報提供 県流通課支援による販売促進活動

(出所：出所：田村(1999年12月、p.10)を参考にしつつ、A2農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

当該農協は傘下に地方卸売市場の荷受会社を擁しているため、その機能を活用することによりパッキングを行なうことは可能である。卸売市場への出荷となるので、通常必要とされる規格、量目変更などの際の生産部会の承認を得なくても実施できるという手続き上のメリットもある。しかし、場内の仲卸業者により作業を担わせることになるので採算の確保は難しいと推察される。永続的な取引としてパッキング商材を確立するには物流コストを考慮すると選果場・集荷場の近辺、若しくは産地と消費地の中間点にパッケージ施設を保有することが望ましいからである。その為、永続したパッキング商材の販売は行われていない。自らはパッケージングを行なうことはせずに、各卸売市場へ予約相対取引などにより出荷した後に各市場の仲卸業者が各自でパッケージを行えば良いという考えが当該農協では支配的である。無選別商材の価格決定は、再生産価格に配送費などの経費を足した形が基本であり、販売先による差額は配送費の差であると担当職員は証言している。選別、加工する能力がある実需者か、ギフト向けなどダンボール詰め商材の販売ができる量販店や通販業者などへの営業活動に限定されているのが、当該農協の青果物の直接販売における営業実態である。

第5項 課題としてのブランド管理と対内活動困難の克服

守谷(2001年、p. 40)は会計士の立場から、「農協が合併する場合、単純に既存の農協が、そのまま同一化する方法を考えており、またそのような合併が主流である。」と述べているが、当該農協における青果物の販売事業においては正鵠を得ていると言わざるを得ない。先に指摘したように販売事業全般に関しての統合の方向を決めずに合併に踏み切ってしまったために、直販で扱われる品目が無選別品に限定され、また当該農協内部において意見の相違を惹起している。

現状経済連との統合は果たしたものの、その後の改革は進んでいない。その背景には、これまで販売に携わった経歴がない者による考えを反映した組織編成を行なっていることが強く影響していると考えられる。例えば福間(2010年、pp. 96～97)は、総合農協の課題として部門別管理体制の整備を挙げている。その上で福間(2010年、p. 141)において販売事業に関しては「売れる農産物生産のためのマーケティング」、「市場への委託販売のみならず直販体制確立とそのためマーケティング」、「組合員ごとの情報一元化と組合員のニーズ。願いを実現するマーケティングの強化」を行なうべきであると述べている。また、葛屋(2010年、p102)は農産物の販売において営農指導事業の重要性が高まっていると指摘している。高品質な農産物を生産し、ブランド化を図るには営農指導事業が不可欠であるという主張である。営農指導事業は組合員の技術、経営の向上を目的とするものであり、その重要性はいかなる販売政策でも変わらないが、先に述べたように「戦場構成」によって営業活動が行われるのであり、営農指導事業のみによって販売が行われるのではない。これら二氏は農協組織において影響力のある上部組織の要職⁶に付いており、その影響力が大きかったと思われる。このような言説に影響され現場職員の考えを反映しなかったために、販売事業、営業活動の実態の分析に基づかない体制となり、当該農協において支部独立採算方式を先行させ、販売事業における組織再編を遅らせたと考えられる。

当該農協において優先して取り組むべき課題は県産ブランドと旧単協ブランドのギャップの

解消である。「ブランドには法律的に所有権を主張すること（出所表示機能）や買い手に安心感を与えること（品質保証機能）以外に、消費者と商品やサービスについてコミュニケーションをする手段としての役割（宣伝広告機能）を」担っている⁷。また、顧客や取引先から好感を持たれる「強いブランド」にはイメージの訴求ポイントの一貫性とその方法の継続性、ライフスタイルの提案といった共通して見られる特徴がある⁸。旧単位農協ブランドから県産ブランドへのブランド変更は、これまで培った単位農協ブランドの好感持たれるイメージをどのように引き継ぐのか、県産ブランドにおいて消費者に対してどのようなライフスタイルを提案するのかといったことを考慮して慎重に行う必要がある。荷受会社、仲卸業者、量販店の仕入担当者（バイヤー）などは継続性の観点から旧単協ブランドの継続を望む。しかし、実際の量販店の青果物売場などにおいては県名のみが産地として表示され、単位農協名が表示されないことも多い。そのような場合、品質が同等であれば合併前にマイナー視されていた支所からの出荷で対応できる。しかし、販売先が旧単位農協ブランドの継続を望むのは当該農協による出荷市場の選別を阻害し、継続した商材確保ができるという意図からだとも考えられる。事実、分荷権を支所が有して新規販路開拓や荷受会社との取引条件の見直しなどが困難なために、各荷受会社への出荷量は安定している。この状況を当該農協自らが検証し、ブランドの統廃合を行なうことが、営農販売組織の改革につながると考えられる。

ブランドの統廃合は産地側の事情のみを考慮しては行なうことはできない。また、卸売市場における情報収集のみでも行なうことはできない。営業過程の事前準備に基づき、実需者を特定し、その販路において県産ブランドと支所ブランド（旧単位農協ブランド）のどちらのブランドを認知しているかを確定しなければならない。それを基準として、県産ブランドと支所ブランド（旧単位農協ブランド）のどちらかを採用するか、若しくは新たなブランドを開発するか、を販路毎に判断すべきである。その上で、本所園芸販売課の品目ごとの担当者をリーダーにして生産部会の統合再編、支所から本所への分荷権移譲、営農技術指導員の配置転換、選果・集荷施設やパッキング施設などの設備投資といった事業再編を検討すべきである。そのような検討を行なうことにより卸売市場流通と市場外流通の双方に対応した営業活動の在り方を見出すことができる。このような再編は農協においては先行事例といえるものは少ないが、他の産業では一般的に行われている事業再編の手法である。ブランドごとに組織内部の関係者との調整を果たす役職として食品産業では「ブランド・マネージャー」を設置している企業がある⁹。また、自動車産業においては新製品開発の際に各部門の調整役として「プロダクト・マネージャー」を設置するのが一般的である。特に開発予算、設計、部員採用などの決裁権を有する場合は「重量級PM」と呼ばれ、日本の自動車産業が海外企業以上の業績を上げる原動力になったといわれている¹⁰。A2農協は県単一農協となって産地としての規模は大きくなり、組織構成が複雑である。それ故に、他産業の事例も考慮した組織再編を検討すべきと考えられる。

第4節 米穀主体産地の野菜販売における市場選択（C2農協アスパラガス）

第1項 調査対象の概要

C2農協は1994年に近隣の9つの総合JAと1専門農協が合併して設立された広域合併農協である。1999年には大手コンビニエンスストアチェーンとのフランチャイズ契約を交わし、コンビニエンスストア店舗の運営に進出している。当該農協職員を出向させ、研修を兼ねて職務に従事させることによりPOSシステムなど小売業で運営されている種々のシステムを経験させ、他部門に異動することにより在庫管理、組織運営の改善に役立てている。また、フランチャイズ契約をきっかけに県内同チェーン店舗での同農協産の米の販売につなげている。

2010年の農産物取扱高は約190億5千万円である。その内、約100億8千万円を米が占める米作主体の産地である。野菜（林産物、山菜を含む）は約8億4千万円である。

当農協の販売活動を担っているのが、生産販売部である。生産販売部において系統出荷、実需者への直販、直売所の運営など販売活動全般を所管している。部内は営農企画課、米穀課、園芸課、畜産酪農課に分かれている。他に2003年から全農県本部東京支所内に東京営業所を設け、職員1名を派遣している。生産販売部には、部長を筆頭に各課を束ねる副部長が4名存在する。業務内容が多岐にわたるため部長の補佐として副部長が設けられている。各課には課長の他にパートを含む各11名（営農企画課のみ6名）の職員が配属されている。営農企画課は、組合内の婦人部、青年部などの事務局を務める他に土壌や農薬などの化学分析など品目を横断する営農に関わる諸事を担当している。園芸課、米穀課、畜産酪農課は、それぞれの品目の系統出荷、直販を担当し、管内直売所における品揃えの調整などの役割も担っている。副部長が4人存在するのは、従来の系統出荷から小売までを部長1名では掌握できないからである。

当該農協東京営業所の発祥は合併前に遡る。1990年代前半の生産者譲渡米の増加、食糧法への移行にともなう生産者、単位農協、経済連、卸売業者、小売業者の相互間の結び付きの変化への対応として、全農県本部に改変する前の経済連、単位農協が協力して安定的な販売先の確保を目的として卸売業者、大手量販店、生活協同組合などへの営業活動を積極的に行っていた。この営業活動の一環として首都圏の米穀卸業者の事務所を、いわゆる新米のシーズンといわれる夏から秋にかけての3ヶ月間借りて、そこを拠点として米穀販売担当の職員が実需者への訪問を行なうといったことが、合併前の旧単位農協の一部により行われていた。合併時には首都圏で実需者を直接訪問する営業活動の経験がある農協が含まれていたため、合併後には東京営業所設置が既定路線になっていた。また、コンビニエンス店舗運営により大手量販店や食品加工企業の業務に精通した職員を養成できたことも首都圏での営業活動に資している。

当該農協のコンビニエンスストア事業への参入は、市街地に所有していた土地の有効活用を模索していたことから端を発している。当初は小売業や飲食業などの企業との賃貸契約を模索していたが、貸し出すより農協自ら事業を起こし、その経験を他の活用されていない施設、用地に活かすという目的からコンビニエンスストア事業への進出が決定された。特に当該農協がコンビニ

エンズストア事業への進出に期待したのは、IT(情報技術)によって支えられる店舗運営のノウハウである。コンビニエンズストア業界の国内最大手である株式会社セブン・イレブン・ジャパンの例では、創業から5年後の1978年にコンピューターによる発注システムを導入している。1982年にはPOSシステムを導入し、そのシステムを応用してバーコード入力による電気、ガスなどの公共料金の徴収業務を1987年から開始している。1990年にはPOSシステムなどと連携し、過去の発注履歴、天候、地域祭事、テレビCMといった発注精度の向上に役立つ多様な情報を店舗に提供するストアコンピューターや売り場発注端末であるグラフィック・オーダー・ターミナルをIT(情報技術)関連企業と共同開発している。2002年には従来に比べ低コストで設置できるATM端末を開発し、各店舗に設置して銀行業に進出している。2003年には一部地域において公共施設の利用予約や住民票など証明書の発行などの行政サービスの代行も行なっている¹¹。このようなIT(情報技術)に触れ、その思想を理解し、農協内の他の業務に転用できるのではないかという期待があった。その期待から、コンビニエンズストア店舗で店長などの実務を経験した職員達が、東京営業所に配属されるなど営業担当者として活動している。表 4-17に店舗運営に必要とされる基本的能力をコンビニエンズストア店長として身に付けることが、営業職としてのどのような優位性を養成するのかを示している。営業担当者には、「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)、何を顧客は求めているのか(KNOW-WHAT)、いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)、顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)、なぜ顧客になるのか(KNOW-WHY)」(5K)の5つの視点が求められる。事業を行う上で必須であるコンプライアンスの指導を受けるのはもちろんであるが、店舗運営にはチームワークが求められ、それによって交渉力や提案力が養われる。また、コミットメントにより小売業界の動向やそれに付随する商品知識、及び取引先店舗のニーズの洞察力が身につく5Kの「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)、何を顧客は求めているのか、(KNOW-WHAT)、いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)、顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE))という4つの視点が養われる。また、日々の店舗運営業務で業務改善・効率化に努めることは、取引先店舗における問題点(強み・弱み)や顧客対応能力などを見極める洞察力を身につけることになり、5Kの「なぜ顧客になるのか(KNOW-WHY)」を理解することにつながるのである。佐藤(2011年)は「営業マン育成」を産地の課題として挙げている¹²。農協職員にコンビニエンズストアのように小売業界の動向を反映した運営ノウハウが整備されている店舗の経営を経験させて、後に営業担当者とすることはその課題の解決策の一つと考えられる。

東京営業所は設立され約10年になる。当初は米穀課、園芸課から各1名が派遣されていたが、現在は園芸課から1名の配属となっている。当該農協職員の証言によると、米穀課が撤退した理由の一つは全農県本部東京支所内に営業所が設置されていることである。現在、米において当該農協の自ブランドによる米穀問屋、量販店などとの直接取引が増加し、系統出荷は減少している。そうした状況下で連合会の手数料収入に貢献しない米穀課職員に事務所を提供することに関し全農県本部から反発があったとのことである。もう一つの理由は、米穀問屋、量販店などに対する営業活動は新米の時期に集中し、一度契約すれば通年取引となり都内に通年で滞在する必要がないことを経験で確認してきたからである。園芸課職員が派遣されているのは、各卸売市場への

対応、販路開拓、情報収集などに年間を通じた活動が必要だからである。活動範囲は、大阪から北関東まで広範囲に及ぶ。現在、園芸課から派遣されたコンビニエンスストア店長経験者である職員が東京営業所長として活動しており、園芸品以外の米穀、畜産品などに関して問い合わせがあった場合は、本所の各課と連絡を取り対応している。この職員が野菜、果実、花きの各市場の状況を把握し、販売状況など情報収集を行なうとともに、新規販路開拓を行なっている。

表 4-17 CVS店長に必要とされる基礎的な能力と営業職としての優位性

基礎的な能力	能力の概要	必要な知識	知識の獲得手段	営業職としての優位性
コンプライアンス	店舗統括者として、法令やルールを遵守し誠実に職務を推進する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・食品衛生法、消防法、労基法、などの店舗運営に関わる法的知識 ・セクハラ、障害者、高齢者問題などの社会的常識 ・万引き、強盗などの犯罪への対処法 	<ul style="list-style-type: none"> ・FC加盟店契約及び規定 ・FC本部による研修 ・SVなどからの店舗における指導 ・系列店および他店における過去の事例 ・新聞、業界誌などによる報道 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先の運営の適法性、倫理性の判断力
チームワーク	店舗スタッフとの間に信頼関係を構築し、協力して仕事を進める能力	<ul style="list-style-type: none"> ・店舗運営上の役割分担 ・自己の能力の限界 ・敬語、マナーなどのコミュニケーション能力 ・近隣住民及び常連顧客の性格 	<ul style="list-style-type: none"> ・FC本部作成の店舗運営マニュアル ・店員への気遣いの実践 ・店員の見本となる接客態度の実践 ・近隣住民、常連顧客の中の信頼出来る人物との個人的ネットワーク構築 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先への交渉力及び提案力(コミュニケーション能力の向上)
コミットメント	店舗統括者として、挑戦的な業績目標を設定し、その達成に向けて全力で取り組む姿勢	<ul style="list-style-type: none"> ・FCの経営方針 ・CVSを中心とする小売業界の全般的動向 ・競合他社の動向 ・地域経済の動向 ・近隣競合店舗の動向 ・目標とする成果レベルの定量的・定性的明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・FC本部、SVなどからの指導 ・新聞、業界誌などによる報道 ・近隣競合店への偵察 ・地域における催事、行事などに対応するための関係諸機関(学校、商工会、役所など)との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業活動に必須である小売業界動向の知識 ・業界動向に付随する商品知識 ・取引先店舗におけるニーズの洞察力
業務改善・効率化	店舗統括者として、工夫しながら店舗全体の業務改善・効率化を推進する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・発注、検品、レジなど定型業務の徹底、スピード向上 ・顧客来店状況によるオペレーションの見直し ・FC本部、SVなどへの業務改善提案及びフィードバック 	<ul style="list-style-type: none"> ・各業務に関するルール、マニュアル ・店舗内における成功及び失敗事例の共有 ・POSデータの活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先店舗における問題点(強み・弱み)や顧客対応能力などを見極める洞察力

注：CVSはコンビニエンスストア、FCはフランチャイズチェーン、SVはスーパーバイザーの略称。

(出所：中央職業能力開発協会(2007年)、碓氷(2009年)を参考に筆者作成)

第2項 アスパラガスの生産・販売の概要

収穫物が軽いため扱いやすく、比較的栽培技術を習得しやすく、定植後8年から10年間は改植の必要がない、調理しやすく消費の伸びが期待できるといったメリットから、当該農協では水耕田からの転換作物としてアスパラガスを重視し、栽培規模を拡大している。出荷シーズンは4月から9月である。出荷最盛期は5月上旬から8月中・下旬である。

表 4-18 C2農協におけるアスパラガス生産量の推移

年度	2008年	2009年	2010年	2011年
数量 (kg)	125, 598	138, 434	157, 807	150, 505

(出所：C2農協提供資料より筆者作製)

生産振興を図りつつ2005年には、日最大処理重量2t、アスパラカット装置、CCDカメラセンサ、自動結束機、冷蔵庫などを備え、機械選別を行い、調製から計量、結束まで自動で行う集出荷施設を設置している。しかし、転作品目として作付した生産者が多いため、圃場条件の悪化や新規生産者や既存生産者間での栽培技術に差が見られ、出荷が一時期に集中しがちになるという問題も抱えている。

今後は出荷時期の分散を図りつつ生産量を拡大し、栽培技術の高位平準化により販路拡大が期待されている。

第3項 営業活動の実態

表 4-19に一般的な営業職と当該農協東京営業所の営業過程を対比して示している。網掛け部が新規に取り組まれるようになった部分である。

当農協における「(1) 営業活動の準備」は、共販運営会議による販売方針の決定に基づきつつ、出荷物の追跡調査から行われる。すなわち、卸売市場から仲卸、さらに実需者へと出荷物を追跡している。また、全農、農畜産業振興機構、政策金融公庫等の商談会などを活用している。他に農産物関連の業界団体主催のシンポジウムなどに出席し、実需者との交流を深めている。こうした方法により経験を蓄積しつつ実需者を特定し、先に述べた5Kの「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)」、「いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)」、「顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)」の3つの情報を集積している。「(2) 見込み顧客の選別とアプローチ」において、取引実績のある実需者へはシーズン前に出荷を打診している。その後、「(3) 商談」において品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの提案を行う。提案後の「(4) クロージング」において取引内容取り決め、契約を行なう。アフターフォローにも該当するが、実需者への直接訪問により産地情報の提供も行なっている。「(5) アフターフォロー」として定期的に顧客訪問をすると共に、実需者ごとの事情に応じて出荷数量調整、欠品対応を行なっている。量販店には卸売市場相場に応じた価格変更への対応も行なっている。そのために適宜に販売状況を生産者に伝える情勢報告会を当農協で催すと共に、当農協が発行する機関誌において物産展への出展や当農協産品の卸売市場での初セリなど消費地における出来事を定期的に掲載している。また、当該農協の共販運営会議（生産部会）の上部組織として果樹、野菜、菌茸の振興会があり、その幹事会に当農協生産販売部部長及び課長が構成員として入っている。そのため、「(5) アフターフォロー」を行なうことを前提とした生産・出荷計画により産地の運営を行なうことができる。こうした活動を通じて5Kの残り「何を顧客は求めているのか、(KNOW-WHAT)」、「なぜ顧客にな

るのか(KNOW-WHY)」を捉えている。

C2農協では卸売市場の決済機能(伝票帳合)、農林中央金融公庫の口座を介した決済(企業間信用取引)の2つの決済手段を擁している。農林中央金融公庫の口座を介した決済(企業間信用取引)は実需者に保証金を一定額入金してもらう必要がある。近年、安価な規格外品を求める実需者が増えている。しかし、個別に対応した場合に各取引の取り扱い数量が過小であり、そのため物流コストが上昇し、かえって卸売市場流通による販売より高単価になってしまい、結局は取引が長続きしないことになる。それを避けるために財務基盤がしっかりしていて、取引数量を確保できる取引に限定する目的であえて保証金を求め、取引先を選抜している。取引数量の少ない商談に対しては当該農協と取引のある仲卸業者(青果物専門商社)を紹介して成約に努めている。こうした営業過程を可能にしているのが、表 4-20に示すマーケティング・パックである。商品関連サービスとしてパッキング商品提案、取引サポート・サービスとしてニーズに応じた定価設定、数量に関する柔軟な対応、2つの代金決済法などソフト面の充実を図り、流通フローにおける「顧客の欲求」への対応能力を強化している。また、県や全農県本部の支援を受け、首都圏におけるPR活動を行なっている。これには当農協管区の首長によるトップセールス活動も含まれる。東京銀座にある県のアンテナショップを活用したPR活動なども行なっている。

当該農協の出荷卸売市場の選別は、仕切価格と担当者(セリ人)の企画力により判断される。「“個人商店”の集合体」¹³といわれる卸売市場の現実を直視した対応である。量販店や飲食店などへ販路を持つ仲卸業者などを取引先として多く擁する有能な担当者(セリ人)との連携を強める出荷政策である。しかし、その出荷政策は必ずしも効果を得られない場合がある。表 4-21にC2農協の出荷時期である4月から9月におけるアスパラガスの平均単価の推移を示している。表 4-21内のC2農協の数値は出荷している全国13市場での実績値である。それ以外は、東京都中央市場における実績値である。2008年のC農協のアスパラガスの平均単価は767円と東京都中央卸売市場の平均単価909円を大きく下回るものであったが、着実に出荷量を増やし、各荷受会社へ働きかけてきたことの成果として単価上昇を果たしてきた。それと併行して、当農協では東京営業所を拠点として表 4-19に示す営業過程の通り量販店など実需者に対する直接営業を荷受会社の担当者(セリ人)の紹介や農産物関連の業界団体で培った人脈などを辿り行ってきた。その過程で大手量販店が採用している仕入政策の現実を確認したのである。量販店の本部に所属する仕入担当者(バイヤー)、特に中央卸売市場の中でも大田市場を担当する仕入担当者(バイヤー)に権限が集中し、各出店地区を管轄する地方市場などで活動を行なっている仕入担当者(エリアバイヤー)の権限が乏しく、各卸売市場の有望な販売担当者(セリ人)を見出すだけでは、表 4-21に示すように北海道、長野県、佐賀県など有力産地と同様の単価を得ることが困難であるということである。近年、量販店業界は競争激化しているといわれている。その競争激化の中で、競合産地よりも低い価格での取引を求められることが多い。また、規格外品などが量販店で「訳有り品」などと称して扱われて販売されている事例を当該農協の営業担当者は確認しており、それを産地の将来性とはかけ離れた現象と認識している。一時的な利害の一致ではなく、当農協の野菜産地としての将来を熟慮し、旧来とは異なる出荷政策を採用した。それは茨城県の地方市場の荷

受会社M青果を最重点市場と定める出荷政策である。

表 4-19 営業過程と一般的な営業職の業務と東京営業所の業務内容

段階	一般的な営業職の主要業務	東京営業所の主要業務
(1)営業活動の準備	携帯する商品の選択 営業用資料の準備 顧客の事前調査 営業活動の計画 事前営業研修	共販運営会議による販売方針の決定 実需者の追跡調査(卸売市場→仲卸→実需者)
(2)見込み顧客の選別とアプローチ	潜在顧客への訪問 顧客の現場情報の収集 面識を得るための接待 キーパーソンの識別	取引実績のある実需者に関して出荷を打診。 現在取引のある卸売市場、仲卸業者など専門商社からの紹介。 農産物関係のシンポジウムなどで知り合った学術経験者などからの紹介。 県、全農、農畜産業機構、政策金融公庫などの商談会を活用
(3)商談	商品のプレゼンテーション 取引条件(価格、取引ロット、納品の時期と頻度、手形サイト)の提案	品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの提案(取引開始時には農林中央金庫で定期預金口座を開設。保証金を入金)
(4)クロージング	取引条件の交渉と譲歩 顧客の信頼創造 取引条件の締結	品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの決定 県、連合会の協力を得てのPR活動 実需者への産地情報提供など
(5)アフターフォロー	顧客への定期的訪問 注文のチェック、発送 発注書の作成 出荷問題の処理 納品作業 製品設置の監督、製品保守作業 製品テスト 陳列準備と製品配置 顧客苦情処理 売掛金回収 関係強化のための接待 顧客信頼の維持・強化	定期的な顧客訪問 配送手配 生産者への訪問、選果場における等階級発生状況などの把握を通じた作柄の把握 出荷数量調整 欠品・クレーム対応 卸売市場での決済 農林中央金庫に口座を開設しての決済。 量販店を対象とした卸売市場相場に応じた価格変更への対応 農産物関係のシンポジウムを通じた事業者との交流。

注:網掛けは東京営業所設置により園芸品の直販を開始して加わった主要業務

(出所:田村(1998年、p.124)を参考とし、C2農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

表 4-20 C2農協におけるマーケティング・パックの変化

流通フロー	マーケティングパック	従来からの商品・サービス	直販開始後からの商品・サービス
商流	コア商品	卸売市場を通じた青果物の販売	
	品揃え		量販店向け青果物の販売
			加工業務用青果物の販売
			贈答向け青果物の販売
			個人への贈答品向け青果物の直接販売
	商品関連サービス		実需者の仕様に応じた厳格な選果
			青果物のパッキング商品提案(袋詰め, 小分け包装, ダンボール, ばら詰め, 無包装など) * コンビニエンスストア経営により得たPOSシステムなど受発注や商品知識を反映
	取引サポートサービス		数量に関する柔軟な対応
顧客に応じたクレーム処理(減額、代替品の納入など)			
2つの代金決済法			
(卸売市場の決済機能、企業間信用取引* 要保証金)			
物流	コア商品	卸売市場の上場時間に合わせた配送	実需者の納期に合わせた配送
	商品関連サービス		卸売市場での気付への対応
情報流	コア商品	連合会市場担者、荷受会社販売担当者からの市況の入手、及び作柄など産地情報の提供	定期的な顧客訪問
	商品関連サービス		新しい品目・品種の提案
			実需者への産地情報提供 県、連合会の協力を得てのPR活動

(出所：田村(1999年12月、p. 10)を参考にしつつ、C2農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

表 4-21 4月から9月におけるアスパラガスの平均単価の推移(単位：円)

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
C2農協	767	816	871	998	992
全産地	909	890	906	993	951
北海道	961	880	846	1,124	1,128
長野	998	1,039	1,012	1,181	1,191
佐賀	946	919	968	1,075	1,072

注1：C2農協は出荷を行なっている全国13市場の数値。

注2：C2農協以外は東京都中央卸売市場の数値。

(出所：C農協提供資料及び「東京都中央卸売市場-市場統計情報(月報・年報)」から筆者作製)

第4項 M青果への集中出荷

表 4-22にC2農協のアスパラガスの卸売市場出荷実績を示している。2010年以降、東京都内の大手荷受会社であるC青果への出荷を停止し、他市場への出荷量を減らして茨城県の地方卸売市場の荷受会社であるM青果に出荷を集中している。M青果の販売単価は2010年以降、東京都中央卸売市場の平均単価を上回る実績を示している。2008年は東京都中央卸売市場の平均単価871円に対してM青果は895円、2011年は998円に対して1,019円、2012年は992円に対して1,028円と北海道、長野県、佐賀県といった競合産地の平均単価に迫る金額である。M青果への出荷は2009年に18.87%、2010年に34.51%、2011年に34.37%、2012年に41.95%と増加しており、ここからM青果が、C2農協にとっては、出荷している他市場の相場を有利に形成する上で重要な影響力を持っていることが伺える。

合併以前の旧単位農協の中にM青果への青果物のお荷実績を持つ農協が含まれていた。その為、当農協幹部とM青果幹部は日常の取引以外にも親交があった。首都圏を中心とする営業活動により、量販店業界の仕入政策故に価格確保が困難な現実を認識し、当農協幹部が親交のあるM青果幹部に相談をしたのが、出荷集中政策のきっかけである。M青果は茨城県において重点市場と定められており、設立以来保冷库、荷さばき場などコールドチェーン化を推進してきた。量販店から食品加工企業に至るまで対応できる物流機能が整備されている¹⁴。また、2005年のつくばエキスパレス線開業の影響により茨城県内の量販店間の競争が激化しており¹⁵、M青果としては確実に出荷量を確保できる産地を欲していた。C2農協とM青果の利害が一致し、出荷比率を拡大させてきた。現在はアスパラガスに限らず他の青果物を大型トラック（12t車）一車に混載して出荷することにより取扱品目を拡大している。

表 4-22 C2農協におけるアスパラガスの卸売市場出荷実績

年度	都道府県	地元				茨城					東京			神奈川			愛知
	荷受会社	O青果	KT青果	O青果	NT青果	M青果	C青果	S青果K支店	E青果	S青果本店	G青果	K青果	JA全農	N青果			
2008年	数量(kg)	16,420	2,094	-	24	9,431	7,706	3,805	23,837	18,709	6,523	21,039	-	1,973			
	単価(円)	712	857	-	819	859	710	818	768	720	850	772	-	910			
	数量比率(%)	14.50	1.85	-	0.02	8.83	6.80	2.94	21.05	16.52	5.76	18.58	-	1.74			
2009年	数量(kg)	13,474	1,279	6,318	-	23,568	59	3,805	25,058	15,912	4,048	21,096	7,497	2,806			
	単価(円)	850	762	786	-	846	900	818	787	756	871	851	749	941			
	数量比率(%)	11.24	1.02	5.06	-	18.87	0.05	3.03	20.06	12.74	3.24	16.87	6.00	2.25			
2010年	数量(kg)	10,725	890	9,354	-	48,711	-	5,304	20,842	14,672	6,633	7,037	16,047	940			
	単価(円)	888	666	750	-	895	-	981	804	914	921	898	869	905			
	数量比率(%)	7.60	0.63	6.63	-	34.51	-	3.76	14.77	10.39	4.70	4.99	11.37	0.67			
2011年	数量(kg)	9,672	1,023	7,749	-	46,600	-	4,112	17,977	9,090	7,497	6,228	23,928	1,693			
	単価(円)	1,045	775	823	-	1,019	-	1,002	923	1,046	951	991	1,073	823			
	数量比率(%)	7.13	0.75	5.72	-	34.37	-	3.03	13.26	6.71	5.53	4.59	17.65	1.25			
2012年	数量(kg)	10,467	25	8,869	-	62,224	-	4,335	20,253	7,816	7,568	3,788	21,512	1,440			
	単価(円)	963	1,200	756	-	1,008	-	985	920	1,049	1,033	1,155	1,065	952			
	数量比率(%)	7.06	0.02	5.98	-	41.95	-	2.94	13.66	5.27	5.10	2.55	14.50	0.97			

(出所：C2農協提供資料より筆者作製)

第5項 実需者の思惑と流通環境変化への対応

M青果の販売先の詳細はC2農協に明らかにされていない。しかし、M青果自身が信用調査会社による調査に地元リージョナルストアを主要な顧客として回答しており、ここから地元業者が主な販売先であると考えられる。しかし、このことは大手量販店との取引でないことを意味しない。何故なら、大手量販店は資本提携や買収によりリージョナルストアを傘下に収める行動を取っているからである¹⁶。現在の販売先を維持することにより、新たな取引先を確保できる可能性が生じるのである。M青果が産地からの委託品でなく、買付により品揃えの充実を図れば、それらは東京など首都圏の大手荷受会社に出荷された商材の転送品が多くを占めることになる。その場合、多くは出荷卸売市場の仕切価格に配送費、手数料が加わった価格が到着値段となる。出荷市場からの直接買付けではなく、転送業者が介在し価格は委託集荷の場合と同等であったとしても¹⁷、出荷から時間を経過しているために鮮度は落ちる。販売先を維持するには、鮮度がよく手数料がかかっていない委託品の集荷が必要である。そこにC2農協との利害の一致があったのである。

C2農協による出荷はM青果のみならずM青果から購入するリージョナルストアなど販売先の思惑とも合致していると思われる。茨城県に限らず、各地のリージョナルストアや食品加工企業は、品揃えと鮮度維持の観点から地元市場のみならず東京都中央卸売市場内の仲卸業者からの買付や自ら売買参加権を獲得し東京都中央卸売市場の荷受会社と取引を行なっていることが多い。この場合、その維持に配送費と人件費がかかる¹⁸。M青果の販売先にとってそのコストを節減しつつ鮮度がよい商材を確保できることが、C2農協によるM青果への出荷集中政策を支えている根幹であると考えられる。

ただし、今後この状態をいつまで維持できるのかは定かではない。各地のリージョナルストアと取引関係にある食品商社が首都圏の中央卸売市場と提携することにより、青果物の取扱いを始めているからである¹⁹。こうした事業が継続した場合、一般グロサリーと青果物を混載して配送することにより物流費が削減され、地方市場から取引先を奪うことが考えられる。これへの対応をどのようにするかという回答をC2農協は現在持っていない。その対処として、M青果から先の実需者を特定し、営業過程における接点を確保し、マーケティング・パックの改善を進め、優位性のある米を生かした複数品目の継続取引の確立が必要であると考えられる。

第5節 地域ブランドによる営業組織の確立と諸機能（E1農協スイートコーン）

第1項 調査対象の概要

E1農協は北海道の中央部に位置する単位農協である。2010年の販売取扱高は約88億円である。その販売高の比率は、米麦が26.93%、野菜が28.07%、果実が12.51%、畜産が29.76%と各品目をバランスよく生産している産地である。牛などの飼育の際の敷料にする麦稈の生産や畜産で生じる糞尿の堆肥化を農協管内で行なうなど農畜連携を進めている。この農畜連携及び地産地消、観光振興、地域ブランドの創設を目的として2007年に高級フランス料理店を併設した直売施設を管内に設置した。その後、その施設を中核として観光客の誘致を積極的に推進し、合わせて雑誌、新

聞、テレビ番組などの取材によるパブリシティを活用して知名度を高めた。2010年に管内の町役場と共同で東京出張所を設立した。農協、町役場各1名の担当者を派遣している。町役場の職員は政府省庁から国により行われる政策などの情報入手、及び観光客、移住希望者などの誘致のための情報発信、地元農産物の販路の把握などを役割としている。農協職員の役割は首都圏における当農協産農産物の営業活動である。2011年には北海道内の地方空港にアンテナショップを出店している。

当該農協は、2007年以降直販施設を中核とした地域ブランドを販売戦略の要としている。その戦略とは農協管内全体のイメージを向上させ、当農協が取り扱う全農産物を有利販売することである。この直販施設に併設された高級フランス料理店の運営を、農村部の地域振興として北海道内においてレストランを出店した実績のあるオーナーシェフN氏に依頼した。この際の依頼を受ける条件が、レストランで使用する数十種類の野菜を当農協で供給することであった。そして、直売所においても当農協管内で生産された物以外は販売しないということであった。これまで系統出荷が主体で契約取引の経験がほとんどない状況で、高級店に対応した栽培及び集荷を行なう必要に迫られた。この取り組みは現在につながる多くの教訓を生産者及び農協職員に残した。当農協職員に求められたことは、良質の材料を供給するために生産者を組織し、数十種類に及ぶ野菜を集荷し続けることであった。高級フランス料理店では素材に妥協は許されない。季節の端境期であっても質の高い素材が求められる。トマトであれば相応しい酸度、糖度があり、アスパラであれば線維化していない調度良い菌ごたえなどが求められる。それぞれの野菜に関して品質を維持しつつ生産者を組織し、供給していくことが難題であった。また、店舗で使用する野菜の試食の際は、実際の調理を想定した茹で方などをN氏から指導されることもあった。直販施設のレイアウトもN氏の意向が優先された。生産者も北海道という土地柄このような個店に対応した栽培を行った経験はない。N氏の求めを実践することにより、高級料理店などの料理人が何を求めているのかを試行錯誤しつつ直に学んだことが、当該農協のブランドの源泉である。すなわち営業活動に必要な対外調整を行なう為の「だれが顧客であるのか(KNOW-WHO)、何を顧客は求めているのか、(KNOW-WHAT)、いつ顧客が現れるのか(KNOW-WHEN)、顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)、なぜ顧客になるのか(KNOW-WHY)」「(5K)」の5つの視点の内、「顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)」以外の4つの視点を当該農協職員はこの時に養ったのである。高級フランス料理店の成功により、その後に行われる販売事業において販売先に対する強い交渉力を獲得できるとの確信が、当農協職員を支えていたと思われる。また、生産者も管内にある直販施設を自ら見て出荷することにより、飲食店への納品など流通業者や実需者による青果物の品定めの実態を学ぶ機会となった。当農協では生産者へのインセンティブとして高級フランス料理店への納品は小売価格相当で買取りを行ったことも、直販施設に対する生産者からの支持を得る要因になったとも考えられる。

この直販施設において高級フランス料理店の他に注目すべき点は、農協自らが加工品を生産、販売していることである。レトルトパックの煮豆などの大豆製品、スイートコーン、スナックえんどう、イチゴなどのフリーズドライ製品、ハム、パン、牛乳、ハスカップジャム、日本酒、焼

酎、ワインなど20品目以上の加工品を観光客などの土産品として販売している。その後、これら加工品と生鮮品を組み合わせた営業活動を行なっている。これは当農協によるブランド拡張といえる。すなわち、高級フランス料理店で通用する素材で製造された加工品というイメージを強く印象づけ、加工品においても当農協名をブランドとして確立していくことを図ったものである。製品カテゴリーを跨いで同じブランド名を用いるブランド拡張は、別カテゴリーでそのブランド名を用いることにより、従来の製品カテゴリーにおいてブランドイメージが向上する場合に行われる。また、進出したカテゴリーにおいてもブランドの持つ良きイメージを顧客に印象付けることによって、有利に販売を行える可能性が生じる²⁰。2011年度の総務省「家計調査」によると単身世帯の穀類、魚介類、肉類、乳卵類、野菜・海藻、果物といった「素材となる食料」の食費に占める割合は、35歳未満男子で9.1%、35歳～59歳男子で19.1%である。また、35歳未満女子で19.5%、35歳～59歳女子で34.3%と女性も「素材となる食料」の食費に占める割合は低位である²¹。こうした生鮮品を購入しない顧客層に対しても加工品はブランドを認知させる効果を期待できる。また、加工品を通じて原材料である米麦、野菜、果実、畜産と幅広い生産物を連携して消費者にアピールできるのである。

当該農協の販売事業は販売部により所管されている。販売部は青果販売課、販売企画課、農産施設課の3課で構成されている。青果販売課は主に生産者からの集荷及び卸売市場出荷を担当している。販売企画課は、卸売市場外取引、当農協ブランド商品の開発及び販路開拓を所管しており、ここから東京出張所に職員1名が配属されている。農産施設課は農産物倉庫管理を行なうとともに、麦・米・ビート・大豆などの集荷、販売、入在庫管理を行なっている。

表 4-23に取引関係者の役割分担を示している。生産振興は当該農協独自に行なっているが、商品企画・提案、商談・営業、消費宣伝、債権管理の各業務は取引関係にある卸売市場の荷受会社、青果物専門商社などの中間流通業者と連携して行なっている。連携して行なうことにより、残されていた「顧客はどこにいるのか(KNOW-WHERE)」という視点を補っている。また、系統出荷における債権管理、道産農産物の消費宣伝以外では極力連合会であるホクレンの支援を受けず、独自に築いた中間流通業者のネットワークを通じて、当農協ブランド商品の販売を推進していく方針である。なお、「市場」という言葉は通常青果物流通業界では「卸売市場」を意味するが、当農協内では青果物専門商社も「市場」と称している。当農協にとって、当農協ブランド商品の販売を推進していく意図と能力を持つ中間流通業者こそが、「市場」なのである。

表 4-23 E1農協における取引関係者間の役割分担

項 目	農協	ホクレン	市場・専門商社	業務内容
生産振興	○			商品企画提案に基づく組織対応と生産振興
集荷・加工・荷造	○		○	集荷対策と企画に沿った加工・荷造り
数量確保・出荷	○		○	商談内容に基づく出荷対応
商品企画・提案	○		○	販売先との商談に基づく商品企画
商談・営業 (諸条件の決定)	○		○	取引条件(商品アイテム・期間・荷姿・数量・価格・デリバリー等)の販売先との交渉。
消費宣伝	○	○	○	主要品目消費宣伝企画、実施
債権管理		○	○	取引先審査・契約締結・代金回収・精算

(出所：E1農協からの聞き取り調査に基づき筆者作製)

第2項 スイートコーンの生産・販売の概要

当該農協は通常の黄色種のスイートコーンだけでなく、白色種であるピュアホワイトも栽培している。ピュアホワイトは黄色種の花粉により混雑が起こり、黄色の粒が混在してしまう。そのためピュアホワイトの栽培は困難で、希少である。表 4-24にスイートコーンの販売実績を示している。直販施設の開店前年である2006年には1億円を超える実績を残している。2009年の販売実績はE1農協より提供された資料の欠損により不明であるが、その後7千万円台から6千万円を推移している。2004年の4千1百万円に比較すれば大幅な増加である。

表 4-24 スイートコーンの販売実績

年度	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2010年	2011年
販売高(百万円)	41	76	105	71	60	60	73

(出所：E1農協提供資料より筆者作製)

生鮮品の出荷とは別にフリーズドライ製品の販売も行っており、スイートコーンは当農協の販売事業を象徴する品目である。

第3項 営業活動の実態

表 4-25に販売企画課の営業過程における主要業務を示している。当農協において、直販施設を中核とするブランド形成が「(1)営業活動の準備」であるといえる。取扱商品の業者向けカタログを作製し、当農協産農産物及び加工品の販売を担える中間流通業者、及び実需者の探索を行なう。この探索の際に財務情報などの必要が生じた際には信用調査会社への照会を行なう。また一方では、N氏の人脈や当農協の独自調査などで開拓した高級飲食店に対して食材の供給を行い、雑誌、新聞、テレビ局などによるメディア露出のきっかけ作りを常に行なっている。「(2)見込み顧客の選別とアプローチ」において、取引実績のある実需者へは例年栽培計画立案時に直接、もしくは取引関係にある中間流通業者を介して出荷を打診している。また、全農、農畜産業振興機構、政策金融公庫などの商談会に参加も行なっている。その後、「(3)商談」において品目、出荷時期、出荷頻度、価格、支払い方法などの提案を中間流通業者と打ち合わせる。打ち合わせに基づき、中間流通業者が実需者へ取引条件を提案する。提案後の「(4)クロージング」において中間流通業者と実需者の決裁権保持者（バイヤーなど）との間で契約内容が決定される。「(5)アフターフォロー」として定期的に中間流通業者から紹介のあった主に首都圏の優良顧客（量販店など）を訪問すると共に、実需者ごとの事情に応じて新たな品目の取引の打診などを行なう。例えば、訪問の際の取引品目が青果であっても、実需者が米の新規取引先を検討しているといった情報があれば、当農協産の米の取引を打診するなどである。それと共に量販店の店頭、物産展などにおいて加工品、生鮮品の両方を陳列しつつ消費宣伝活動を行なっている。以上の営業過程から得た情報を元に生産者と当農協職員の間で適宜に「作業効率の良い、生産しやすい品種が消費地の需要とマッチしているか」など品種、栽培方法、栽培時期などの検討を行なっている。

表 4-26に2010年度のスイートコーンの卸売市場外における販売実績を示している。当該農協は品目ごとに取引先を確保しており、その総数は青果物専門商社、食品加工企業、物流企業など25社に及ぶ。その内スイートコーンの販売先は3社である。当該農協では自らの直販施設及びアンテナショップでの販売を卸売市場外取引として計上しており、これが数量で1割程度を占めている。同じく1割程度を物流企業M社に販売している。物流企業M社が購入したスイートコーンの詳細な用途を当農協では把握していないが、M社は物販部門を擁しており、そこで販売される食品の原材料として利用されていると考えられる。外食企業W社は、生産者が個人的に契約栽培しており、その事務代行業を当農協が行なっているものである。スイートコーンの卸売市場外取引の8割以上を担っているのが、青果物専門商社E社である。表 4-27に2010年度と2011年度におけるスイートコーンの総販売実績を示している。2010年度と2011年度を比較すると、2011年度は卸売市場外取引の比率が高まっている。卸売市場外取引での単価は下落しているが、合計での単価は上昇している。E1農協では可能な限り卸売市場出荷を減らし、卸売市場外取引の比率を高めることにより、有利販売を推進していく方針である。

表 4-25 営業過程と一般的な営業職の業務と販売企画課の業務の内容

段階	一般的な営業職の主要業務	販売企画課の主要業務
(1)営業活動の準備	携帯する商品の選択 営業用資料の準備 顧客の事前調査 営業活動の計画 事前営業研修	直販施設を中核としたブランド形成 高級飲食店への食材購入などによるパブリシティの醸成 共販運営会議による販売方針の決定 商品カタログの作製 荷受会社、青果物専門商社など連携先の開拓 大手調査会社に想定顧客の与信調査を依頼
(2)見込み顧客の選別とアプローチ	潜在顧客への訪問 顧客の現場情報の収集 面識を得るための接待 キーパーソンの識別	取引実績のある実需者に関して出荷を打診 荷受会社、青果物専門商社などから当農協への取引打診 全農、農畜産業機構、政策金融公庫などの商談会を活用
(3)商談	商品のプレゼンテーション 取引条件(価格、取引ロット、納品の時期と頻度、手形サイト)の提案	荷受会社、青果物専門商社などとの取引条件打ち合わせ 荷受会社、青果物専門商社から実需者への品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの提案
(4)クロージング	取引条件の交渉と譲歩 顧客の信頼創造 取引条件の締結	荷受会社、青果物専門商社と実需者における品目、出荷時期、出荷頻度、パッケージの規格、価格、支払い方法などの決定 実需者への産地情報提供 など
(5)アフターフォロー	顧客への定期的訪問 注文のチェック、発送 発注書の作成 出荷問題の処理 納品作業 製品設置の監督、製品保守作業 製品テスト 陳列準備と製品配置 顧客苦情処理 売掛金回収 関係強化のための接待 顧客信頼の維持・強化	定期的な顧客訪問 配送手配 生産者への訪問、選果場における等階級発生状況などの把握を通じた作柄の把握 出荷数量調整 欠品・クレーム対応 卸売市場での決済 青果物専門商社を利用した決済 消費宣伝活動の実施

注：網掛けは販売企画課設置により加わった主要業務

(出所：田村（1998年、p. 124）を参考とし、E1農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

表 4-26 スイートコーンの2010年度卸売市場外販売実績

取引先名	数	量	金	額
直販施設	9.4		1,791	
青果物専門商社E社	82.0		9,997	
物流企業M社	10.9		1,413	
外食企業W社	0.2		66	
道内小口取引	0.5		74	
総合計	103.0		13,341	

(単位：t、千円)

(出所：E1農協提供資料より筆者作製)

表 4-27 スイートコーンの総販売実績

		卸売市場	卸売市場外	合計
2010年	数量	391	103	494
	金額	46,139	13,341	59,480
	単価	118	130	120
2011年	数量	271	278	549
	金額	38,122	34,395	72,517
	単価	141	124	132

(単位：t、千円)

(出所：E1農協提供資料より筆者作製)

表 4-28に当該農協のマーケティング・パックの変化を示している。販売企画課が一元的に販売を所管しているため、青果物、米麦、加工品と品揃えは豊富である。表 4-28の網かけ部は、青果物専門商社などが取引に介入した場合に協働して担う機能である。当農協では直販施設での青果物販売、及び卸売市場へのパッケージ商品の出荷などの必要からパッケージ設備を保有しているが、青果物専門商社E社へ販売されるスイートコーンの選果は行われず、鉄コンテナに納めて出荷されている。その後、青果物専門商社E社が実需者の仕様に合わせた包装を行なう。出荷された品物に実需者からのクレームがあった場合は青果物専門商社E社が対処し、必要に応じてE1農協に伝えられる。配送も実需者の都合に応じて青果物専門商社E社が行なっている。また、首都圏においてPR活動を行なう量販店、物産展なども青果物専門商社E社他の中間流通業者から推薦された店舗を、当農協で検討して実施店舗を決定している。実需者への直接販売の場合には、網かけ部の機能を当農協で果たし、卸売市場での気付けにも対応するが、中間流通業者を活用できる機能を極力活用することにより、マーケティング・パックの高度化を行なっている。

東京出張所の担当者は、青果物専門商社E社他の中間流通業者によって量販店などに販売された商品の店頭での取扱状況を自ら確認し、その際に仕入担当者などの実需者へ情報提供などを行っている。また、店頭におけるPR活動も実施している。営業活動における多くの機能を中間流通

業者に担わせており、東京出張所の役割は情報収集、及び情報発信に絞られているといえる。

表 4-28 E1農協におけるマーケティング・パックの変化

流通フロー	マーケティングパック	従来からの商品・サービス	直販開始後からの商品・サービス
商流	コア商品	卸売市場を通じた青果物の販売	
	品揃え		量販店向け青果物の販売 加工業務用青果物の販売 量販店向け米麦の販売 加工業務用米麦の販売 量販店向け加工品(畜産加工品を含む)の販売
	商品関連サービス		実需者の仕様に応じた厳格な選果 青果物のパッキング商品提案(袋詰め, 小分け包装, ダンボール, ばら詰め, 無包装など)
	取引サポートサービス		数量に関する柔軟な対応 顧客に応じたクレーム処理(減額、代替品の納入など) 3つの代金決済法 (卸売市場の決済機能、青果物専門商社の決済機能、企業間信用取引)
物流	コア商品	卸売市場の上場時間に合わせた配送	実需者の納期に合わせた配送
	商品関連サービス		卸売市場での気付けへの対応
情報流	コア商品	ホクレン市場担当者、荷受会社販売担当者からの市況の入手、及び作柄など産地情報の提供	定期的な顧客訪問
	商品関連サービス		パブリシティによるイメージ向上 新しい品目・品種の提案 実需者への産地情報提供 首都圏を中心とするPR活動

注：網かけ部は青果物専門商社と協働して担う機能

(出所：出所：田村(1999年12月、p.10)を参考にしつつ、C2農協の聞き取り調査に基づき筆者作成)

第4項 青果物専門商社E社

スイートコーンの卸売市場外取引の8割以上を占める青果物専門商社E社は、2000年に設立された北海道を拠点とする新興企業である。2012年現在、従業員は24名である。北海道産青果物が主力であるが、東北地方、関東地方、九州地方でも単位農協、農業法人、生産者グループから減農薬野菜など特別栽培農産物を中心に仕入を行なっている²²。表 4-29に青果物専門商社E社の売上実績を示している。10年間で7倍以上の規模に成長している。経営者は肥料など農業資材を扱

う 商社出身で、生産者の事情に精通していると思われる。また、卸売市場関係者の間では、生活協同組合出身の仕入担当者（バイヤー）が産地の開拓を行なっているといわれている。設立当初の2000年には北海道の生活協同組合との取引を開始している。翌年の2001年には仙台市中央卸売市場内に仙台営業所を開設し、関東地方、東北地方の生活協同組合とも取引を開始している。また、トレーサビリティシステム確立の為に、生産者からの栽培履歴管理の受託、及び特別栽培農産物の栽培指導などにも取り組むようになった。2002年には関西地方、中国地方の生活協同組合、東北地方の量販店との取引を開始している。2003年には四国地方、北陸地方の生活協同組合にまで販路を拡大している。2005年には九州地方の生活協同組合とも取引を開始し、商圏は日本全国に及ぶようになった。2008年に栃木県小山市にも栃木営業所を設置し、現在は首都圏の量販店にも販路を広げている。出荷の際の選別、パッケージは仙台営業所及び栃木営業所近辺の業者に委託して行なっている。

表 4-29 青果物専門商社E社の売上実績

年度	2002年	2003年	2005年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
売上	1,000,000	2,000,000	3,000,000	4,287,000	4,600,000	5,250,000	6,480,000	7,520,000

(単位：千円)

(出所：青果物専門商社E社の公開情報より筆者作製)

2001年に日本生活協同組合連合会の産直事業委員会は「生協農産・産直基準～生協産直の安全性と信頼確立・強化のために」を提起し、以下の5項目を産直基準として定めている²³。

- 組合員の要求・要望を基本に多面的な組合員参加を推進する。
- 生産地、生産者、栽培・育成方法を明確にし、情報公開を行なう。
- 記録、点検、調査データの保存により追跡調査（トレース）が可能なシステムを確立する。
- 生産者との自立・対等を基礎としてパートナーシップを確立する。
- 持続可能な生産と、環境に配慮した事業を推進する。

しかし、大木(2001年、p252)は、各生活協同組合でこれらを実行するには資金面などの障害があると指摘している。青果物専門商社E社の各生活協同組合との取引は、全農青果センターや卸売市場経由の取引の切り替えが多いと青果物流通業界関係者にいわれている。栽培履歴管理や栽培指導などにより産地、生産者との強い一体性を持っていることが、各生活協同組合にとっての魅力であると考えられる。また、無農薬の特別栽培農産物など特徴ある商品を扱っており、産地の栽培における努力を量販店との成約につなげられるからこそ、E1農協にとって欠かすことの出来ない連携先となっていると考えられる。

E1農協は、青果物専門商社E社以外にも当農協ブランドの商品を有利販売できる中間流通業者

とは継続的な取引を行う方針である。2004年の卸売市場法改正により卸売市場内の仲卸業者も荷受業者同様に集荷を行なうことが認められている。また、青果物専門商社E社のように新たに設立される中間流通業者もあるであろう。E1農協は、北海道、及び首都圏において情報収集を行い、これからも連携先を増やしていくと思われる。

第6節 小括

本章は、第3章の表 3-3で提示した都市型以外の各類型から選抜した農協の事例研究を行った。

第2節は、野菜中心型に分類されるD5農協の事例研究を行った。その結果、営業販売担当部署の意義は、その活動により取引関係者の利害を調整し、win-winの関係構築を図ることであることが明らかとなった。

第3節は、県単一農協に分類されるA2農協の事例研究を行った。その結果、合併により組織が拡大しても、営業活動によって得られた情報を活用しつつ内部調整を図ることができるように組織を整備しなければ、卸売市場との取引条件見直しやマーケティング・パックの改善などが実施困難であることが明らかとなった。ブランドの管理体制の見直しが、A2農協の組織改革につながると考えられる。

第4節は、米中心型に分類されるC2農協の事例研究を行った。結果、不利な販売環境であっても、営業活動によって得た情報から出荷市場を見直して、有利販売できる販路を見いだせることが明らかとなった。

第5節は、複数品目型に分類されるE1農協の事例研究を行った。結果、限られた農協の人員でも青果物専門商社などの中間流通業者との連携により、マーケティング・パックを高度化し、実需者への対応能力を獲得できることが明らかとなった。しかし、その実施には出荷した品目の消費地における取扱状況を把握する必要があることも明らかとなった。

註

¹ 清水(1998年、p.113)を参照。

² 全国農業協同組合中央会(2003年、p.177)を参照。

³ 日本園芸農業協同組合連合会編集『果実日本』などに荷受会社経営者及び担当者寄稿による経営方針、業界動向などについての記事が多く掲載される。

⁴ 北國新聞(2010年10月21日)を参照。

⁵ 秋谷(1981年、p.126)は「野菜生産者は「危険愛好者」(リスク・ラバー)の側面をもっている。リスク・ラバーにとっては、契約栽培よりも委託・セリ取引のほうが好ましい」と生産者の卸売市場相場の高低に一喜一憂する傾向を述べている。経営規模が大きければ直販事業に期待する面は大きい、相対的に小さな経営規模であると保守的になりこれまで行われてきた卸売市場出荷への期待が強くなると思われる。

⁶ 福岡莞爾は1996年から2002年に全国中央農協会理事、中央協同組合学園を務め、在任中にJA全国教育センターで農協職員の実務研修を行なう「JAマスターコース」を創設している。また、蔦屋栄一は1971年に農林中央金庫に入社後、1996年に農林中金総合研究所へ転籍し、2010年には農林中金総合研究所特別理事に就いている。しかし、いずれもその経歴において青果物などの販売に携わったことはない。

-
- ⁷ 小川孔輔(2009年、p. 626)を参照。
- ⁸ 小川孔輔(2009年、p. 631)を参照。
- ⁹ 木島(2004年)を参照。
- ¹⁰ 藤本、クラーク(2009年、pp. 293~336)を参照。
- ¹¹ 小川進(2005年)、碓氷(2009年、pp. 156、157)、株式会社セブン・イレブン・ジャパンを参照。
- ¹² 佐藤(2011年、p. 44)を参照。
- ¹³ 小暮(2007年、p. 151)を参照。
- ¹⁴ 「東京都中央卸売市場水産物部及び青果部における卸売場の低(定)温化率平均で約33%であり、また、20%未満の市場も5か所あるなど、品質管理の要請に十分に答えきれていない状況にある。」と東京都卸売市場審議会(2012年、p. 18)で指摘されている。M青果のコールドチェーン設備などは集荷が伴うならば、量販店、食品加工企業などとの取引を獲得する上で優位点となる。
- ¹⁵ つくばエクスプレス線開業前後の状況に関しては、日本経済新聞社(2005年10月27日)で述べられている。また、その後の茨城県における量販店間の競争に関しては常陽地域研究センター(2012年)に詳しい。
- ¹⁶ 大手量販店とリージョナルストアの提携の事例として、2003年のイオン株式会社と株式会社カスミの業務・資本提携を挙げることができる。常陽地域研究センター(2012年、p. 22)を参照。
- ¹⁷ 供給過多により卸売市場で売れ残っている商品を運賃、手数料などを割引いた価格で買取り、他の卸売市場に配送、販売する専門業者を転送業者、若しくは転送屋と呼ぶ。本田(2012年)を参照。
- ¹⁸ 東京都中央卸売市場からの買付けに要するコストの算出は困難ではあるが、少なくとも東京-茨城間が約100kmであることから、毎月2t車一台で55万円程度、4t車一台で65万円程度、10t車一台で90万円程度の経費を要していると推測される。LOGI-BIZ編集室(2010年、p. 13)を参照。
- ¹⁹ 一例として食品卸売業大手の国分株式会社が中央卸売市場の荷受会社8社と業務提携を行ったことが挙げられる。株式会社国分(2013年)を参照。
- ²⁰ Harvard Business Review 編(2001年、p. 159)を参照。
- ²¹ 総務省統計局(2012年)を参照。
- ²² 産地から買い付けた商品を主に取り扱っているが、ごく一部足りない商品は卸売市場から仕入を行なっている。
- ²³ 日本生活協同組合連合会(2009年、pp. 83、84)を参照。

第5章 要約と結論

第1節 各章の要約

量販店は低価格・差異化商品を求め市場外の流通で商品調達に乗り出し、食品加工企業も卸売市場では調達困難な原材料を求め、産地との直接取引を指向する動きを見せるようになった。これらに対応するには、産地である農協自らが営業担当部署を設立して卸売市場、市場買流通を両立させていく必要がある。そこで本論文では、直販事業を行なっている先行事例として消費地である東京に営業所を設置している農協の青果物販売における営業活動を分析の対象とし、消費動向の把握の方法、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援を明らかにすることを課題とした。

第2章では営業活動を分析する理論・枠組みを提示し、農産物マーケティングの営業組織、営業活動に関する既存研究における批判的検証を行った。高嶋（2000年）によるプロセス管理とアウトプット管理の2軸による営業管理様式の類型において、双方の管理方法が適さない領域はクランであると述べた。そして、クランの領域に農協の営業活動が該当することを明らかにした。その上で、クランの代表である田村（1999年12月）の「機動営業」を営業活動の有用な理論・分析枠組みとして提示した。農産物マーケティング論における営業組織に関する研究の批判的検証において、卸売市場流通から契約取引主体に移行する場合の改革の焦点は、品目の選定と想定する市場に対応した仕様への調整、営業活動を担う組織の整備に絞られることを述べ、先行研究においてそれらがいまいであることを指摘した。また、農協における営業組織とは数人規模の営業担当部署が、農協内部の機能を営業担当者に集約して中間流通業者や実需者との調整を果たすものであることを明らかにした。農産物マーケティング論における営業過程に関する研究の批判的に検証において、先行研究では営業過程における営業活動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフターフォローそれぞれに該当する個別の指摘はなされているが、営業過程全体を分析した研究は青果物においては見受けられないことを明らかにした。特に清野、森江、佐藤、森尾（2012年）は、「先進的JAにおける青果物の営業活動の現状（到達点）を明らかにすることを目的」とし、青果物販売を行なうJA富里市、JAふくおか八女とペットボトル飲料の販売を行なうJA氷見市の3つの先行事例を「営業の位置づけ」、「営業体制の分析」、「営業活動」という同一の観点により分析を試みた研究として貴重なものではあったが、営業活動における情報取得・共有化の仕組みを明らかにしたものではなかった。また、営業過程を踏まえていないために、府県の連合会との役割分担や営業担当者の管理方法、育成なども明らかにできなかった。さらに営業活動の対象が商品そのものではなく、マーケティング・バック（商品＋拡張サービス）であり、それを踏まえない分析では、商品ごとの営業活動の特徴を明らかにできないことも指摘した。

第3章では単位農協の財務指標に基づく類型、販売事業の内容に基づく類型を整理し、各府県

の連合会が全農県本部となり、系統三段から系統二段へ組織改革がなされていることを受けて、JA全農販売部によって提示されたJAと全農の機能分担に関して検証を行った。それらを踏まえて、農畜産業振興機構主催の商談会への出展実績と『野菜情報』各号への掲載記事を参考に筆者が選抜し、2010年度の部門別損益計算書を入手できた32農協を対象に類型化を行った。結果として、農協の立地、合併の進行具合、栽培している品目の比率から、県単一農協、都市型、野菜中心型、米穀中心型、複数品目型の5つの類型となった。

第4章において第3章で示した類型に従い、都市型以外の東京営業所を設置している4つの農協の事例分析を行った。野菜中心型の代表としてD5農協のMばれいしょの営業活動を考察した。D5農協の直販事業は複数の決済機能、信用調査会社による想定顧客の財務状況把握、共販運営会議による調整、施設の効果的な整備による複数商品の確立、卸売市場の併用、顧客訪問と販売促進活動による情報収集などの特徴を有しており、生産者、実需者、卸売市場にとって有益な効果をあたえていた。そこから、営業販売担当部署の意義は、その活動により取引関係者の利害を調整し、win-winの関係構築を図ることであるが明らかとなった。県単一農協の代表としてA2農協のたまねぎの営業活動を考察した。A2農協は全国第2位のたまねぎ産地であり、合併により経済連の機能を継承している。営業活動を行なう能力を十分擁しており、県の農林水産商工本部流通課などの支援があるにも関わらず、直販による取り扱いが無選別品に限定されているために、その潜在能力は発揮されていなかった。その根本的な原因は、旧単位農協である各支所が合併以前と同様に分権を保持しているために、当該農協内部において品目別部会を廃して地域ごとの部会に再編するといった意見や、生産者の減少を根拠に各地域に集落営農法人を設立するなど将来の生産部会のあり方に関する様々な意見があり、コンセンサスの確立がなされないからであった。A2農協は支所ブランド（旧単位農協ブランド）の県産ブランドへの統合を進めており、これへの対処が組織改革のきっかけになると考えられた。米中心型の代表としてC2農協のアスパラガスの営業活動を考察した。C農協のアスパラガスの平均単価は東京都中央卸売市場の平均単価を大きく下回るものであったが、着実に出荷量を増やし、各荷受会社へ働きかけてきたことの成果として単価上昇を果たしてきた。しかし、量販店の仕入れ政策故に競合産地と販売価格差ができることから、茨城県の地方市場の荷受会社M青果を最重点市場と定める出荷政策を実施した。M青果の販売単価は2010年以降、東京都中央卸売市場の平均単価を上回る実績を示し、他市場の相場も有利に形成できた。M青果への出荷集中政策は、農協―卸売市場―実需者におけるwin-winの関係構築を図れていると考えられるが、今後この状態をいつまで維持できるのかは定かではない。大手食品商社が首都圏の中央卸売市場と提携することにより、青果物の取扱いを始めているからである。複数品目型からE1農協のスイートコーンの事例を考察した。通常、「市場」という言葉は青果物流通業界では「卸売市場」を意味するが、当農協内では青果物専門商社も「市場」と称して、重要な連携先として位置づけている。E1農協ブランドの商品を有利販売できる中間流通業者を極力活用することにより、マーケティング・バックの高度化を行なっている。東京出張所の役割は、店頭における取扱状況の確認及びPR活動、仕入担当者などの実需者へ情報提供などに絞られてい

る。スイートコーンの卸売市場外取引の8割以上を担っているのは、北海道を拠点とする新興企業の青果物専門商社E社である。減農薬野菜など特別栽培農産物を中心に取り扱い、生活協同組合や量販店など多くの取引先を確保して、10年間で7倍以上の規模に成長している。2004年の卸売市場法改正により卸売市場内の仲卸業者も荷受業者同様に集荷を行なうことが認められおり、また青果物専門商社E社のように新たな中間流通業者が設立される可能性は高い。E1農協は、北海道、及び首都圏において今後も活発な情報収集を行い、連携先を増やしていくと思われる。

第2節 結論

以上の叙述を踏まえ、課題としている消費動向の把握の方法、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援について結論を述べる。

第一に消費動向の把握の方法は、いずれの事例も人脈を辿り、直接営業により把握を行なっている。仕入担当者(バイヤー)との交流を密にしつつ、必要がある際には直接店舗に出向く営業活動は、今後も農協の販売活動にとって重要である。直接の情報入手により、卸売業者や青果物専門商社などを掌握し、またその販路の行く末に陰りが生じた際は撤退し、別の販路への切り替えを検討できるからである。

第二に出荷市場の選別基準に関し、販売貢献こそが卸売市場の選定基準であることは事実であるが、野菜中心型、県単一農協と米中心型ではその内容が異なる。野菜中心型、県単一農協の場合は、多くの出荷市場を擁しており、荷受会社の販売力や直販事業などへの協力姿勢を基準とすることで十分な選別を行えると考えられる。しかし、米中心型で野菜産地としての振興が途上である場合、荷受会社が協力的であっても販売環境を冷静に判断し、有利販売を実施できる荷受会社へ出荷を集約していく必要がある。事例研究から、今後の卸売市場業界においては、都市部の中央卸売市場に出荷が集中するのではなく、中央卸売市場であろうとも地方卸売市場であろうとも販売力の有無により二極化していくことが予想される。また、E1農協は販売能力のある青果物専門商社などを「市場」と見なしており、この流れに各品目の販売を掌握している荷受会社のセリ人が対抗していくことは、青果物専門商社E社の実績から困難であると思われる。仲卸業者や青果物専門商社などと産地の提携により、卸売市場におけるセリ人の「個人商店主義」は徐々に崩壊していくと思われる。

第三に販路開拓の実態は、営業活動の対象であるマーケティング・パックに左右される。D5農協は複数の決済機能、施設の効果的な整備による複数商品の確立、顧客訪問と販売促進活動などマーケティング・パックを拡充することにより継続的取引関係を量販店や食品加工企業などと図ることができた。逆にA2農協はマーケティング・パックの機能の欠如から直販事業における販売先が限定されている。C2農協はD5農協と同様に充実したマーケティング・パックを実現している。だからこそ量販店などへの直接営業を行えたと考えられる。M青果への集中出荷に際して、現在は実需者を特定するまでに至っていないが、充実したマーケティング・パックを活かして直

接営業により実需者を特定し、継続取引関係を構築することが望まれる。E1農協では加工品へのブランド拡張と販売組織の一元化により品揃えを充実させている。併せて、中間流通業者の諸機能を活用することによりマーケティング・パックを充実させた。これは複数品目型であるため、少ない人員で営業活動を全うすることを意図して取り組まれたと考えられる。しかし中間流通業者との連携は、「大は小を兼ねる」という諺があるように、他の類型においても選択可能なマーケティング・パック拡充の手段となり得る。農協において、マーケティング・パックの拡充などによる販路開拓をどの部門が所管すべきかに関して統一見解はないが、担当する部署が卸売市場出荷と直販事業の両方を所管すべきことは明白である。そうしなければ、取引の重複を恐れることによりA2農協の事例のように機能の欠いたマーケティング・パックが形成され、営業活動が困難になるであろう。

第四に連合会の単位農協への販売活動の支援に関して、事例において営業拠点としての県外事務所提供、消費宣伝活動、直販取引における連合会による生産者への先払いが行われていた。連合会は一応、単位農協の直販事業を支援する能力を有している。特に卸売市場出荷と異なり、倒産などによる代金未払いなどの危険を減らすために、連合会による先払いの仕組みは、他の連合会でも検討すべきであろう。単位農協の資金を連合会が有する預金口座に積み立てるなどの制度を整備することにより可能と思われる。しかし、E1農協の事例のように系統出荷の実施とPR活動の一部を除いて、極力連合会からの支援を避ける単位農協が存在することも事実である。各単位農協のブランドが異なることを考慮すれば、自ずと連合会もそのブランドに応じた販路の紹介、及び各単位農協において不足する営業担当者などの人員の派遣、及び県外事務所において培った営業活動のノウハウの伝授などきめの細かい対応が求められる。

農協による営業活動を一言で総括すれば、「川上からの青果物流通改革」であるといえる。八百屋などの専門店が減少し、量販店が青果物の販売の主な担い手になり、それさえも食の外部化により外食や加工品との競合が起こっている。川下主導型の流通といわれる現状であるが、その川下の消費は多様化しており、営業活動を適切に実施すれば、有利な販路を見つける余地は残されている。本論文の事例が、その証明である。

第3節 残された課題と今後の展望

本論文において、これから増加が農協関係者などに懸念される海外産野菜との競争、加工品と生鮮品の競合関係、同じ品目を生産する単位農協の全農組織などを通じた営業体制の共有化などの問題を取り扱わなかった。これらの問題に関しては、今回の4つの事例以外により多くの事例分析が、営業過程とマーケティング・パックに従い行われることにより解明できるようになると考える。

当初はクランにより販路が開拓されるが、取引が継続されることにより、営業管理様式におけるプロセス知識が蓄積され、営業成果を測定できるようになることが予想される。そのように

なれば営業管理様式はプロセス管理に移行することになる。その際の人的資源の効率的運用を如何に行なうかは、農協において新たな課題となるであろう。

引用・参考文献

- 秋谷重男『中央卸売市場－“セリ”の功罪』、日本経済新聞社、1981年。
- 栗島浩二「営業研究の展開－営業改革に関する一考察」、『立命館経営学』、2003年1月、立命館大学経営学会、pp. 151～166。http://www.ritsugakukai.jp/pdf/415_07.pdf (2011年12月15日アクセス)
- 石田信隆『JAが変わる－「創発」を生む新時代の農協組織論』、家の光協会、2008年。
- 一瀬裕一郎「青果物卸売市場流通の変容と市場販売の課題」、『調査と情報』、農林中央金庫、2008年9月。<http://www.nochuri.co.jp/report/pdf/nri0809re5.pdf> (2011年12月29日アクセス)
- 井上健太郎「顧客をつかむ! アサヒビールルートセールス強化にSFA、小売店の好感度を上げる(最新事例で学ぶIT経営手法シリーズ)」、『日経情報ストラテジ』、2005年1月、日経BP社、pp. 50～54。
- 碓井誠『図解 セブン-イレブン流 サービス・イノベーションの条件：生活者起点のIT経営で社会と産業の新時代を切り拓く』、日経BP社、2009年。
- 梅沢昌太郎『マイクロ農業マーケティング－食生活の多様化と事業戦略』、白桃書房、1996年。
- 大木茂「第9章 生協の商品開発」、『現代生協論の探求(現状分析編)』、2005年、pp. 231～259。
- 太田原高昭編『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究1995年度 研究実績報告書』、北海道大学、1996年。
- 太田原高昭編『農業協同組合連合会の組織・事業方式とその再編方向に関する総合的研究1996年度 研究実績報告書』、北海道大学、1997年。
- 沖久男『青果物直販への挑戦：ある担当者25年の回想』、1987年。
- 小川孔輔『マーケティング入門』、日本経済新聞社、2009年。
- 小川進「セブン-イレブンの事業システム」、神戸大学経営学研究科、2005年4月。
http://www.lib.kobe-u.ac.jp/infolib/meta_pub/G0000003kernel_80500061 (2013年5月18日アクセス)
- 九州農業経済学会『農業経済論集』48巻2号、1997年11月。
- 九州農業経済学会『農業経済論集』53巻1号、2002年6月。
- 小田勝己『外食産業の経営展開と食材調達』、農林統計協会、2004年。
- 尾高恵美「第1部新しい結合を求める産地マーケティング 野菜流通における農協の役割契約取引を中心に」、『農業と経済』、2007年10月、昭和堂、pp. 22～32。
- 尾高恵美「農協生産部会に関する環境変化と再編方向－青果物の生産部会を中心に(農業と地域を担う農協の現状)」、『農林金融』、2008年5月、農林中央金庫、pp. 276～278。

<http://www.nochuri.co.jp/periodical/norin/contents/2011.html> (2011年12月29日アクセス)

- 尾高恵美「農協の野菜販売戦略の類型化（今月のテーマ 農協組織の変容と課題）」、『農林金融』、2005年12月、農林中央金庫、pp. 683～699。
<http://www.nochuri.co.jp/report/association/1780.html> (2011年12月29日アクセス)
- 甲斐田慎二「新たに直販事業を起こして」、『協同組合経営研究月報』、1999年8月号、協同組合経営研究所、pp. 3～10。
- 片山洋三「販売事業の諸問題」、『農業と経済』、1959年7月、富民協会、pp. 40～45。
- 桂瑛一「農協共販の行動体系に関する一考察」、『協同組合奨励研究報告 第3輯』、全国農業協同組合中央会、1978年、pp. 269～295。
- 桂瑛一「販売事業の組織と戦略」、『農協の存在意義と新しい展開方向：他律的改革への決別と新提言』、昭和堂、2008年、pp. 119～134。
- 神田健策「今日におけるJAの販売戦略と直売事業（特集 直売事業の効率・安定化を目指す）」、『農業協同組合経営実務』、1999年9月、全国協同出版、pp. 37～42。
- 神田健策「第4章 系統農協の園芸事業と卸売市場」、「問われる青果物卸売市場—流通環境の激変の中で」、筑波書房、1990年、pp. 99～pp. 123。
- 木島実「日清食品のブランドマネージャー制とブランド構築（特集：食品企業のブランド構築）」、『食品工業』、光琳、2004年7月15日、pp. 64～70。
- 木立真直「青果物流通の変容と農協マーケティングの課題」、『農業総合研究』、農林省農業総合研究所、1995年12月、pp. 143～151。
<http://agriknowledge.affrc.go.jp/RN/2010532099> (2013年5月13日アクセス)。
- 清野誠喜「ケースv JA氷見市（氷見市農業協同組合）ベットボトル「氷見はとむぎ茶」の販売」、『JA販売事業改革 ケースイヤーブック 2010』、全国農業協同組合中央会、2010年、pp. 73～90。
- 清野誠喜、森江昌史、佐藤和憲、森尾昭文「先進的JAにみる青果物営業の現状」、『農村経済研究』、2012年、pp. 64～70。
- クレイグ・S・フライシャー著、パベット・E・ベンソーサン著、菅澤喜男訳、岡村亮訳、藤澤哲雄訳『戦略と競争分析—ビジネスの競争分析方法とテクニック』、コロナ社、2005年。
- 国分株式会社「国分、全国の有力青果物卸売会社8社と業務提携」、2012年10月17日。
http://www.kokubu.co.jp/CGI/news_release/detail.cgi?seq=00135 (2013年5月13日アクセス)
- 小暮宣文「卸売市場の現状と今後の革新—青果物を中心に」、『農業および園芸』、2007年1月、養賢堂、pp. 119～134。
<http://agriknowledge.affrc.go.jp/RN/2010732836> (2010年1月4日アクセス)
- 小林茂典「業務・加工用野菜の生産・販売に取り組むために」、『業務・加工用野菜—売れる品質・規格と産地事例—』、農山漁村文化協会、2008年、pp. 37～45。

- 小林茂典「野菜の用途別需要の動向と国内産地の対応課題」、『農林水産政策研究』 農林水産省農林水産政策研究所、2006年7月、pp. 1～27。
<http://rms1.agsearch.agropedia.affrc.go.jp/contents/JASI/pdf/JASI/73-1879.pdf>
(2010年1月4日アクセス)
- 栗原大二「農協販売事業の新戦略に関する一考察」、『関東東海農業経営研究』、2011年2月、関東東山東海農業経営研究会、pp. 81～86。
- 斎藤修『産地間競争とマーケティング論—野菜産地の行動と戦略』、日本経済評論社、1986年。
- 斎藤修「農協販売事業革新の課題と方向—青果物を中心として」、『農業および園芸』、養賢堂、2007年1月、pp. 218～225。 <http://agriknowledge.affrc.go.jp/RN/2010732845>
(2010年1月4日アクセス)
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(3)市場流通システムの革新(1)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2004年3月、pp. 68～69。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(7)系統共販の革新を考える(1)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2004年8月、pp. 74～75。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(9)系統共販の革新を考える(2)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2004年9月、pp. 82～83。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(27)JA販売事業の革新(5)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2006年12月、pp. 62～63。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(28)JA販売事業の革新(6)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2007年1月、pp. 81～83。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(29)JA販売事業の革新(7)」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2007年2月、pp. 61～62。
- 斎藤修「流通の最新事情を探る(34)JA販売事業の革新(12)量販店との産直システム」、『果実日本』、日本園芸農業協同組合連合会、2007年7月、pp. 70～72。
- 斎藤修、佐藤和憲「青果物の流通構造変化と卸売市場の役割」、『食品流通の現状と課題—長期金融第70号—』、農林漁業金融公庫、pp. 18～39、1990年3月。
- 斎藤義一、三原成彬『青果物流通とマーケティング活動』、筑波書房、2004年。
- 佐藤和憲「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』、2011年1月、日本フードシステム学会、pp. 41～45。
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jfsr/18/1/18_1_41/article (2011年10月12日アクセス)
- 佐藤和憲『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、1998年。
- 佐藤和憲「生産・流通構造の変化に対応した野菜産地の販売戦略」、『圃場と土壌』、2005年4月、日本土壌協会、pp. 29～33。
- 佐藤和憲「第1部新しい結合を求める産地マーケティング1 産地マーケティングの主体

- 的な展開」、『農業と経済』、2007年10月、昭和堂、pp.5～13。
- 嶋口充輝「営業戦略の再構築—新しい営業力強化の方向（特集 営業力を高める）」、『企業診断』、1997年6月、同友館、pp.18～26。
 - 清水純一「農協の類型化と広域合併」、『農協再編と改革の課題』、家の光協会、1998年、pp.96～125。
 - 常陽地域研究センター「県内食品小売市場の現状と展望：豊かで安全・安心な食の提供に向けて」、『Joyo ARC』、2012年8月、pp.16～35。
<http://www.arc.or.jp/ARC/201208/201208index.html> (2013年5月18日アクセス)
 - 鈴木安昭、田村正紀『商業論』、有斐閣、1980年。
 - セオドア・レビット著、有賀裕子訳、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「マーケティングの成功条件は差別化にある」、『T.レビットマーケティング論』、ダイヤモンド社、2007年、pp.293～314。
 - 株式会社セブン・イレブン・ジャパン 公式ホームページ。<http://www.sej.co.jp/> (2013年5月18日アクセス)
 - 全国農業協同組合中央会『販売事業—JA教科書（第6版）』、家の光協会、2003年。
 - 全農協労連編『連合会の事業と運営の民主化：畜産と野菜事業を中心として：全農協労連農業・農協問題特別委員会の答申』、1980年。
 - 総務省統計局「第3章 世代別に見た暮らしの特徴」、『家計簿からみたファミリーライフ』、2012年、pp.12～15。
<http://www.stat.go.jp/data/kakei/family/pdf.htm> (2013年5月13日アクセス)
 - 高嶋克義「営業管理様式の選択に関する新視点」、『流通研究』、2000年9月、日本商業学会、pp.1～16。
 - 高嶋克義『営業プロセス・イノベーション—市場志向のコミュニケーション改革』、有斐閣、2002年。
 - 高嶋克義「第五話 『機動営業』対『組織型営業』」、『営業学事始』、刊年不詳。
<http://www.b.kobe-u.ac.jp/~takasima/eigyogaku-kotohajime/eigyogaku-kotohajime-5.htm> (2011年12月15日アクセス)
 - 谷口信和、李侖美『JA（農協）出資農業生産法人—担い手問題への新たな挑戦』、農山漁村文化協会、2006年。
 - 田村正紀「営業力とは何か」、『官公労働』、1996年7月、官業労働研究所、pp.12～15。
 - 田村正紀「機動営業の履行問題」、『ビジネス・インサイト』、1999年12月、現代経営学研究学会、pp.8～17。
 - 田村正紀『機動営業力』、日本経済新聞社、日本経済新聞社、1999年。
 - 田村正紀『マーケティングの知識』、日本経済新聞社1998年。
 - 中央職業能力開発協会『包括的職業能力評価制度整備委員会〔コンビニエンスストア業〕活動報告書』、2007年。
http://www.hyouka.javada.or.jp/user/dn_standards_a76.html (2013年4月3日アクセス)
 - 蔦谷栄一『協同組合の時代と農協の役割』、家の光協会、2010年。
 - 坪井伸広、佐藤和憲「販売事業の再編方向を考える—JA共販の限界をさぐる」、『農業協同組合経営実務』、1996年8月、全国協同出版。
 - 東京都「東京都中央卸売市場—市場統計情報（月報・年報）」。
<http://www.shijou-tokei.metro.tokyo.jp/index.html> (2013年4月3日アクセス)
 - 東京都卸売市場審議会『東京都卸売整備基本方針（答申）（本文）』、2011年。
<http://www.shi.jou.metro.tokyo.jp/gyosei/07/01.html> (2013年4月3日アクセス)

- 仲野隆三「食品産業との提携と販売チャネル—JA 富里市のケースから」、『青果物フードシステムを考える』、農林統計協会、2005年、pp. 72～79。
- 西澤弘『ハローワークにおける職業分類の運用に関する調査報告』、労働政策研究・研修機構、2007年。<http://www.jil.go.jp/institute/chosa/2007/07-031.htm> (2013年3月14日アクセス)
- 日本園芸農業協同組合連合会『果実日本』各号。
- 日本経済新聞社「スーパー大競争時代(中) TX沿線陣取り激化—開発不透明、中小は慎重。」、『日本経済新聞地方経済面茨城』、2005年10月27日、p. 47。
- 日本生活協同組合連合会編『生協ハンドブック』、コープ出版、2009年。
- 「日本農業新聞」2006年12月15日号。
- 農協流通研究所「産地探訪⑨JA 富里市」、『原材料通信』、2008年58号、pp. 5～pp. 7。
http://www.nrk-net.org/pdf/raw_material/gen058.pdf (2010年1月4日アクセス)
- 農畜産業振興機構『野菜情報』、各号。http://vegetable.alic.go.jp/yasai_joho/index/
(2011年12月15日アクセス)
- 農林経済編集部編『地域ブランドと農協経営 100 事例：日本の「食」のこれからを考える』、時事通信社、2008年。
- 農林水産省『2005年農林業センサス』。
- 農林水産省『卸売市場データ集』、各年版。
- 農林水産省『作物統計』。
- 農林水産省『平成22事業年度総合農協統計表』。
- 野見山敏雄『産直商品の使用価値と流通機構』、日本経済評論社、1997年。
- Harvard Business Review 編、Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『ブランド・マネジメント』、ダイヤモンド社、2001年2月。
- 初谷誠一『青果物流通多様化の現状と今後の課題—とくに生産者・卸売市場を中心に』、流通システム研究センター、2006年。
- 濱嶋朗、石川晃弘、竹内郁郎『社会学小辞典[新版増補版]』、有斐閣、2005年。
- 福間莞爾『なぜ総合JAでなければならないか』、全国共同出版、2007年。
- 藤井憲雄「中央卸売市場における物流機能の変化と市場整備の方向」、『物流問題研究 51』、流通経済大学、2008年11月、pp. 1～16。<http://ci.nii.ac.jp/naid/110007190175> (2011年10月12日アクセス)
- 藤島廣二「大規模野菜産地のマーケティング戦略」、『農業総合研究』、農林省農業総合研究所、1994年11月、pp. 75～100。
<http://agriknowledge.affrc.go.jp/RN/2010501974>
(2013年5月13日アクセス)
- 藤谷築次「野菜需給調整対策の意義と限界(野菜の需給調整と価格安定<特集>)」、『農業と経済』、1978年11月、富民協会、pp. 5～12。
- 藤本隆宏、キム・B. クラーク著、田村明比古訳『製品開発力：自動車産業の「組織能力」

- と「競争力」の研究』、ダイヤモンド社、2009年。
- 細川允史「第2節 卸売市場政策の系譜と課題」、『現代卸売市場論』、筑摩書房、1999年、pp. 25～36。
 - 細川允史「第5章 卸売市場」、『食料・農産物の流通と市場Ⅱ』、筑摩書房、2008年、pp. 74～92。
 - 北國新聞社「止まらぬ出店、再編加速か 石川のスーパー業界」、2010年10月21日。
<http://www.hokkoku.co.jp/subpage/K20101021303.htm> (2011年12月15日アクセス)
 - 本田茂「青果物流通の現場から(第3回)相場形成のメカニズムについて(1)」、『農業協同組合経営実務』、2012年3月、全国協同出版、pp. 64～67。
 - 増田佳昭「農協経済事業の展開と連合組織の課題」、『農協運動の展開方向を問う』、1997年、家の光協会、pp. 113～136。
 - 麻野尚延「連合会再編の到達点と課題」、『農協の存在意義と新しい展開方向：他律的改革への決別と新提言』、昭和堂、2008年、pp. 230～246。
 - 三石誠司、川村保、清野誠喜『JA 販売事業改革 ケースイヤーブック 2010』、全国農業協同組合中央会、2010年。
 - 森江昌史「大都市近郊 JA の青果物販売チャネル-JA 富里市の事例より (特集 農産物供給はいま)」、『生活協同組合研究』、2009年8月、pp. 29～34。
 - 森尾昭文『事例にならってすすめる業務用野菜の契約取引導入支援マニュアル』、中央農業総合研究センター、2008年。
http://www.naro.affrc.go.jp/publicity_report/publication/files/keiyakutorihikimanual.pdf (2013年5月13日アクセス)
 - 森尾昭文「マーケティングに取り組みない産地が抱える問題とその打開策」、『農業経営通信』、2004年12月、pp. 14～17。
 - 森下英樹「(第7回)販売事業担当者の巻」、『月刊 JA』、2009年10月、全国農業協同組合中央会、pp. 33～37。
 - 守友裕一「農協類型区分に関する一試論」、『農業経営研究』、1976年2月、北海道大学農業経営学研究室、pp. 134～153。
<http://eprints.lib.hokudai.ac.jp/dspace/handle/2115/36361> (2013年1月7日アクセス)
 - 守屋俊晴『農協再生とコーポレート・ガバナンス—会計士がみた農協危機脱却への途』、農林統計協会、2001年。
 - 門間敏幸『TN 法—住民参加の地域づくり』、家の光協会、2001年。
 - 吉田稔『加工ジャガイモのつくり方—高品質7トンドリ技術—』、農山漁村文化協会、1989年。

論文要旨

学 位 論 文 要 旨

農協における野菜営業担当部署の販売戦略に関する研究

The Sales Strategy in Agricultural Cooperatives' Vegetables Business

農林共生社会科学専攻・農林共生社会科学大講座

土屋成慶

量販店は低価格・差異化商品を求め市場外流通で商品調達に乗り出し、食品加工企業も卸売市場では調達困難な原材料を求め、産地との直接取引を指向する動きを見せるようになった。これらに対応するには、農協自体が営業担当部署を設立して卸売市場、市場外流通を両立させていく必要がある。そこで本論文では、直販事業を行ない東京に営業所を設置している農協の野菜販売における営業活動を分析対象とし、消費動向の把握、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援を明らかにすることを課題とした。研究方法としては、営業活動を分析する理論・枠組みとして田村正紀氏の「機動営業」を援用し、農産物マーケティングにおける営業組織、営業過程に関する先行研究の批判的検証を行った。次に単位農協の類型化に関する先行研究を整理し、営業活動の分析を行う上で有用と考えられるタイプの提示を行った。そして、提示した類型から東京に営業拠点を設置している4つの単位農協の営業担当部署を分析した。

第2章の農産物マーケティングにおける営業組織及び営業過程に関する先行研究の批判的検証において、直販事業における改革の焦点は、品目選定と想定市場に対応した仕様への調整と営業活動を担う組織の整備に絞られること、農協における営業組織とは数人規模の担当部署が内部機能を営業担当者に集約して実需者などとの調整を果たすものであること、先行研究では営業過程における営業活動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフターフ

オローそれぞれに該当する個別の指摘はあるが、営業過程全体を分析した研究は見受けられないことを明らかにした。また、営業活動の対象はマーケティング・パック（商品＋拡張サービス）であることも指摘した。

第3章では単位農協の財務指標に基づく類型、販売事業の内容に基づく類型を整理し、系統組織の三段から二段への組織改革を受け、全農販売部によって示された農協と全農の機能分担に関して検証した。それらを踏まえ、農畜産業振興機構主催の商談会への出展実績と『野菜情報』各号の掲載記事を参考に筆者が選抜し、2010年度の部門別損益計算書を入手できた32農協を対象に類型化を行った。その結果、農協の立地、合併の進行具合、栽培品目の比率から①県単一農協、②都市型、③野菜中心型、④米穀中心型、⑤複数品目型の5つの類型となった。

第4章において都市型以外の東京に営業所を設置する4つの農協の事例分析を行った。野菜中心型に分類されるD5農協の事例研究から、営業販売担当部署の意義は、その活動により取引関係者の利害を調整し、win-winの関係構築を図ることだと明らかとなった。県単一農協に分類されるA2農協の事例研究から、合併により組織が拡大しても、営業活動から得られた情報により内部調整を図る組織を整備しなければ、卸売市場との取引条件見直しなどが実施困難であることが明らかとなった。米中心型に分類されるC2農協の事例研究から、販売環境が不利であっても、営業活動から得た情報により出荷市場を見直して、有利販売できる販路を見い出せることが明らかとなった。複数品目型に分類されるE1農協の事例研究から、限られた農協の人員でも青果物専門商社などとの連携により、実需者への対応能力を獲得できることが明らかとなった。

第5章では結論として以下のことを明らかにした。第一に消費動向の把握の方法として、直接営業が重要である。直接の情報入手により、卸売業者や青果物専門商社などを掌握し、またその販路の行く末に陰りが生じた際は撤退し、販路の切替えを検討できるからである。第二に出荷市場の選別基準に関し、野菜中心型、県単一農協の場合は、荷受会社の販売力や直販事業などへの協力姿勢を基準として十分な選別を行えるが、米中心型で野菜産地としての振興が途上である場合、荷受会社が協力的であっても販売環境を冷静に判断し、有利販売できる荷受会社へ出荷を集約していく必要がある。第三に販路開拓の実態は、マーケティング・パックに左右される。複数の決済機能、施設の効果的な整備による複数商品の確立、顧客訪問と販売促進活動などマーケティング・パック拡充により継続的取引関係を実需者と図ることができる。また、中間流通業者を活用することによりマーケティング・パックの充実を図ることは選択肢になり得る。販路開拓の担当部署は卸売市場・市場外流通の両方を所管すべきということも明白となった。第四に連合会の単位農協への販売活動の支援に関して、営業拠点としての県外事務所提供、消費宣伝活動、直販取引における連合会による生産者への先払いなど一応、連合会はその能力を有している。しかし、系統出荷の実施とPR活動の一部を除き、極力連合会の支援を避ける単位農協が存在している。そこから各単位農協のブランドに応じた販路の紹介、及び各単位農協において不足する営業担当者などの人員の派遣、及び県外事務所において培った営業活動のノウハウの伝授などきめの細かい対応が求められる。

謝辞

主査である野見山敏雄教授には、研究の内容、展開、論文の執筆に至るまで丁寧にご指導いただきました。

審査委員として山崎亮一教授、守友裕一教授、伊丹一浩教授、千年篤教授には本論文の主旨をご理解していただいた上で、貴重なご指摘をいただきました。ご指摘がなければ、本論文の完成はなかったかもしれません。

成田拓未助教には、日頃から研究の進み具合を気にかけていただき、文献の紹介、本論文原稿の校閲など様々なご助力をいただきました。

修士課程での指導教官であった法政大学大学院イノベーション・マネジメント専攻 大村和夫教授には、経営学の観点から本論文の研究内容に関して様々なご助言を頂きました。また、修士課程での同期である西川功一氏には、一般的な営業職に関する視点からご助言をいただきました。同じく修士課程の後輩である高津裕貴氏、大橋文彦氏には地方における青果物流通の動向に関する情報をご提供いただきました。

農業市場学研究室の先輩であり、私に東京農工大学大学院をご紹介して下さった東大阪大学種市豊講師には聞き取り調査への同行、各農協の動向に関する情報の提供など研究活動全般にご協力いただきました。また、農業市場各研究室の皆さまには、なかなか論文の執筆が捗らない私を温かく見守っていただきました。

最後になりましたが、各農協、県庁の方々には快く資料をご提供いただき、貴重な時間を割いて聞き取り調査にご協力をいただきました。

ここに本論文の研究にご協力くださった方々に深く感謝いたします。ありがとうございました。

2013年9月