

# 卸売市場をめぐる流通の変化と産地戦略の事例

秋 元 浩 一

## 目 次

1. はじめに
2. 卸売市場流通の変化
3. 卸売市場に迫られた変革
4. ロジスティクスによる合理化
5. 全体最適化へのアプローチ
6. 活性化に向けた産地戦略事例
7. おわりに

## 1. はじめに

易変性の生鮮食料品類の生産は自然に支配されるために季節感をもつものであったが、安定供給を目指して生産と流通のシステムに革新が起り、一方で経済のグローバル化が急速に進展したことにより、今では四季を問わずあらゆる種類の商品を手にすることができるようになった。生産には植物工場に代表される人工的制御, あらゆる環境に対応した遺伝子組み換え, 世界規模での分業による低コスト化は, もはや例外なく拡大し, 豊かな生活を生み出してきた。その生産流通システムは, 地域で生産し, その地域で消費する地産地消型の営みを凌駕し, 世界規模での競争激化をもたらしている。この競争に打ち勝つためには, 低コストと高付加価値化を追求する様々な取組が求められる等, その経営には常に変革が強いられている。特に, 物流の部分最適から全体最適化への取り組みは, 単なる効率追求だけではなく, 「売り上げ増大」をも意図する戦略を導入するようになり, 従来

の流通構造をも変化させるようになってきた。生鮮食料品類の流通は, 従来, 卸売市場流通が重要な役割を果たしてきたものの, 時代と共に市場外流通が拡大して, 流通の多チャネル化が進んでいる。この状況に, 卸売市場と共に歩んできた多くの産地では, 新たな取り組みに踏み出さなければならない状況にあるが, その方向は定まっていない。本稿では, このような生産流通の変化をロジスティクスの立場をもとに考察したい。

## 2. 卸売市場流通の変化

卸売市場は, 卸売市場法によって規制されているもので, 現行法は, 大正12年以来の中央卸売市場法にかわって, 昭和46年成立後改正を重ねて今日に至っている。この卸売市場法の目的をその第一条に「この法律は, 卸売市場の整備を計画的に促進するための措置, 卸売市場の開設及び卸売市場における卸売その他の取引に関する規制等について定めて, 卸売市場の整

表 1 卸売市場の現況

	市場数	取扱金額（億円）	卸売業者数	仲卸業者数	売買参加者数
中央卸売市場	84（54 都市）	46,674	230	4,982	42,074
うち青 果	69（53 都市）	20,299	93	1,925	20,438
水産物	52（45 都市）	22,035	88	2,836	8,007
食 肉	10（10 都市）	2,490	10	89	1,859
花 き	24（19 都市）	1,537	30	106	11,382
その他	7（5 都市）	313	10	26	388
地方卸売市場	1,286（うち公設 150）	36,362	1,489	2,619	153,016

資料：農林水産省総合食料局流通課調べ

注 1：（中央）市場数、卸売業者数：19 年 3 月現在、他の業者数：18 年 3 月現在、取扱金額：17 年度（地方）市場数：17 年 4 月現在、取扱金額：16 年度、業者数：17 年 4 月現在

注 2：中央卸売市場の総合市場は 55、青果物単独市場は 14、水産物単独市場は 5 である。

注 3：中央卸売市場の卸売業者数の合計と内訳が一致しないのは、花き市場の卸売業者のうち 1 社が青果の卸売業者を兼ねていることによる。

注 4：平成 19 年 4 月 1 日に川崎市中央卸売市場南部市場、藤沢市中央卸売市場、三重県中央卸売市場（水産物部）及び尼崎市中央卸売市場が地方卸売市場に転換したことにより、平成 19 年 4 月現在の市場数は全体で 81（52 都市）、うち青果で 66（51 都市）、水産で 49（43 都市）、花きで 23（19 都市）である。また、平成 19 年 4 月現在の卸売業者の数は全体で 227、うち青果で 91、水産で 87、花きで 30 である。

備を促進し、及びその適正かつ健全な運営を確保することにより、生鮮食料品等の取引の適正化とその生産及び流通の円滑化を図り、もって国民生活の安定に資することを目的とする。」と定め、生鮮食料品等の定義を第二条で「野菜、果実、魚類、肉類等の生鮮食料品その他一般消費者が日常生活の用に供する食料品及び花きその他一般消費者の日常生活と密接な関係を有する農畜水産物で政令で定めるもの」としている。国民生活に重要な物資不足を安定的に供給するために定められた法律であるが、その生産や収穫・漁獲は自然条件に支配されるところが大きく、しかも易変性であることから、流通の要となる卸売市場では、取引が恣意的とならぬよう公正な取引の場を安定して実現できるよう法が構成されている。価格形成にあたっては需給バランスによることを前提にして、委託を受けた商品の受託拒否を禁止し、現物を直近の競売に付して公正な価格形成となるよう義務づけている。

中央卸売市場と地方卸売市場の現況を表 1 に示した。中央卸売市場は 84 市場あり、取扱金額は 4 兆 6,674 億円、地方卸売市場数は 1,286 市場で 3 兆 6,362 億円の取扱額となっている。市場内では、出荷者から委託を受けた卸売業者が仲卸業者や売買参加者に原則として競売により卸売りし、仲卸業者は各種専門小売店・量販店・百貨店等や寿司店、料理店などの、承認を受けた買出人に販売している。量販店等大手小売店は、売買参加者としての許可を受けていることが多いが、朝の短時間のうちに同時並行で行われる競売に直接参加して買い付けることは少なく、仲卸業者を通して仕入れることが一般的となっている。量販店は必要な小袋包装やトレー包装等流通加工業務も仲卸業者に委託して店舗や量販店物流センター等に指定時間までに配送を依頼している。また、仲卸業者によっては、市場開設区域以外の他の卸売市場に転送を主に行っている場合もある。仲卸業者が量販店と取引する場合、扱い量が大きくなって良

表2 卸売市場経由率の推移

(単位：％)

年度	青果物	野菜	果実	水産物	食肉	牛肉	豚肉	花き
元	83.0	85.8	78.0	74.6	23.5	43.4	13.5	83.0
5	80.0	84.8	72.0	70.2	16.3	22.7	12.1	85.8
10	74.8	82.8	61.7	71.6	15.5	20.3	12.1	85.6
15	69.5	79.2	54.0	63.2	11.4	15.2	9.3	80.9

資料：農林水産省卸売市場室調べ

い反面、問題となる面もある。それは代金回収の日数がかかりすぎる傾向にあることである。2005年の東京都中央卸売市場実態では仲卸の卸への代金支払期間が9日であるのに対し、代金回収期間は16日にも及んでおり、経営圧迫の要因になっている。

その卸売市場には、消費者に対する迅速かつ効率的な生鮮食料品等の提供、生鮮食料品等の生産者に対する確実かつ迅速な販路の提供、流通・小売業者に対する生鮮食料品等の安定的・効率的な取引の場の提供という基本的3つの役割がある。卸売市場の主要な機能をあげると次のようである。①品揃え機能として、国内外から多種多様な品目を豊富に品揃えすることが求められ、②集・分荷機能として、迅速・確実に集荷し、小売業者、加工業者、飲食業者等に対し大量単品目を少量多品目に分荷し配送することが求められ、③価格形成機能として、需要を反映した迅速かつ公正な評価による透明性の高い価格形成機能が求められ、④決済機能として、販売代金の迅速・確実な決済が求められてきた。また、同時に⑤情報提供機能として、需給に係る入荷量、価格動向、産地や商品等必要な情報を収集して伝達することも求められ、⑥災害時対応機能として、災害時のライフラインとして機能することが求められ、⑦衛生機能として、食品衛生の維持管理が求められてきた。こうした機能をもつ卸売市場は、物資が不足が

ちな時代には流通の太宗を担って国民生活の安定によく寄与したが、物資の供給量が豊かになるに従って、取引規制の多い卸売市場を経由しない流通ルートによる取引が増加するようになるとともに、市場の存在意義が問われる事態となってきた。

表2は卸売市場経由率の推移であるが、平成元年から平成15年にかけてどの品目も一様に減少の一途を辿っている。平成元年と15年を比較すると、野菜85.8%が79.2%に、果実78.0%が54.0%に、青果物全体では83.0%が69.5%に、花きでは83.0%が80.9%に落ち込んでいる。このような取扱量の減少は、市場関係企業の経営を直撃し、農林水産省の卸売市場データ集によると、中央卸売市場の卸売業者の営業利益率は1992年に0.50%あったものが2005年には0.23%に、仲卸売業者では0.38%が0.10%に大幅悪化している。その原因は市場外流通比率の増加と少子高齢化による消費量減によるところが大きいと考えられる。産地にとって市場外で販売する有利機会があれば、大量出荷できる大型農協にとって市場出荷は必須ではなくなり、また、組織化された出荷者の存在は大手量販店にとっても直接取引に魅力的である。輸入品の増加により競争が激化することに産地では、多面的に流通コストを削減する方法を模索し、既に農協では、それまでの卸売市場出荷のみから、卸売市場、契約出荷、直売

所の3ルートに1/3ずつ出荷する方式に変更して、戦略出荷を進めているところも多くなってきた。大型量販店はグローバル経営を目標に競争力をつけるために、生産と直接取引を強めることとしており、更に一歩進んで、生販一体の方向を強化するのではないかと考えられる。従来は、市場外取引のように見える流通でも、実際は、市場の決済機能を利用している場合が大半であった。いわゆる、伝票は市場経由で物流は直送している形態である。しかし、著者の調査で明らかになったことは、決済も直接行いうようになってきている事例が出てきたという事実である。その相手先は北海道から沖縄まで全国に拡がりを見せており、県連レベルの単位で決済されている。そうになると、従来の卸売市場はどうなるのか、という疑問が出てくる。適正な価格形成の場であり続け、集散機能を持つ卸売市場が存在することにより、農家は安心して生産し、生活者は不安なく生活を営むことができたのであり、卸売市場は生鮮食品流通の要として機能してきたのである。しかし、大型量販店が県連のような大規模出荷業者と直接取引を強め、しかも決済も独自に実施することが強まれば、卸売市場の力は急速に弱体化する。こうした状況は、卸売市場法という規制と保護の中で硬直的な運営に陥りがちな既存卸売市場では、存在意義が問われ始めていた。

### 3. 卸売市場に迫られた変革

#### 1) 卸売市場法改正をはじめとする改革

時代の変化は、食の安全・安心に強い要求があり、これに対する卸売市場の品質管理力が求められたが、例えば、低温管理施設にしても、取引上の思惑による売り惜しみ保管を禁ずる考え方の上にとった仕組みとなっていた卸売市場

にはその機能を具備していなかった。その後、品質管理に対する大手量販店の要求に応じる形で個々の市場が個別に整備してきたために、市場間格差が大きいという状況にあった。また、大型化する量販店は、仲卸に対してパック包装など流通加工を施して営業時間前に店舗陳列を可能にする納入を求めるようになり、これに伴って仲卸は量販店用の商品を競売前日に先取りすることが多く、また、市場間転送を主とする転送仲卸も転送先の上場を優先して先取りが常態化するようになった。これは中央卸売市場の2002年に競売の割合は既に金額ベースで野菜28.4%、果実29.4%、青果物全体で28.5%と減少一途であったことにも表れている。また、産地は、有利販売と安定価格を求めて、需要量の少ない卸売市場を避けて需要量の大きい卸売市場卸売業者に重点的に出荷するようになり、結果として集荷力に大きな格差が出るようになってきた。集荷力の強い卸は通常、大都市の卸売市場卸であるが、単に開設区域内消費者への供給量だけではなく、仲卸と一体となってチェーン展開する量販店への一括納入を手がけることは当然として、他の卸売市場卸に対し市場間転送を大量に行うことが出来る卸ほど、その集荷力は巨大なものになる。いわゆる胃袋の大きな卸売市場ほど力が強く、小さな胃袋しか持たない卸売市場は転送荷に依存するか産地から直接買い付けるしか道はない状態になったのである。このような集荷力の格差は年々拡大の一途であったが、卸の経営は卸売市場法で定められていた委託手数料によって支えられていたため、取扱量が減少してきても抜本的な経営改善を図る機運もなく、じり貧の経営に陥って結果として、突然、1, 2の卸売業者が経営破綻する異常事態につながる状況が発生するようになってきた。従来の中央卸売市場における

委託手数料は卸売金額に対し、野菜8.5%、果実7.0%、水産5.5%、食肉3.5%、花き9.5%と定められており、出荷奨励金や完納奨励金を差し引いたものが卸売業者の粗利になる。この一律に定められた手数料収入が経営改善の意欲を削いでいるという指摘も強くなった。また、卸と仲卸の役割分担があり、卸が直接市場外の第三者に販売することは原則として禁じられているために、中央卸売市場仲卸から転送を受けた地方卸売市場卸は例え最寄りの量販店などの小売店に販売する場合、中央卸売市場仲卸の販売競争には極めて不利とならざるを得ない。また、集荷力が弱体化した卸に対し、仲卸が産地から直接、集荷することを認めれば、卸売市場の品揃えも豊富になり、市場活性化を促進する可能性があるが、原則、直荷引き禁止のままで弱体化する卸売市場は袋小路に入り込んでしまうという問題点があった。この状況の打開に向けて、卸売市場の問題点と解決策を検討し、2004年に卸売市場法の抜本改正が行われたのである。

#### ①情報技術・物流技術・品質管理技術の向上も活かした卸売市場の基本的機能の強化

ア. コールドチェーンの確立等品質管理の高度化

イ. 市場内物流の合理化等迅速・確実な集分荷機能

ウ. 卸売市場法改正により商物一致規制の緩和による最適物流の実現

エ. 卸売市場法改正により卸売業者の第三者販売や仲卸業者の直荷引きに係る規制緩和による産地・卸・仲卸・小売の連携

#### ②卸売市場の生産と小売を結びつける等の取組みの強化

ア. 生産者及び消費者情報の収集分析・伝達の

強化

イ. 収集した情報等を活かして生産者・小売店と協力した商品企画・開発への関与

ウ. 小売店の販売・経営に対するサポート

#### ③卸売市場の提供する機能・サービスに見合った手数料の改定

卸売市場手数料の弾力化（2009年4月施行）

このように、従来、商物一体であったはずの生鮮食料品類の流通は、2004年の卸売市場法改正によって電子商取引に対応した商物分離を認め契約取引の拡大が見込まれ、また、卸の第三者販売と仲卸の直荷引きの緩和、2009年からの委託手数料の弾力化が盛り込まれて、市場の再編整備と物流の変化が加速することとなった。これにより卸売市場群は大型中核型とネットワーク型に地産地消型が加わって3つの市場物流の形態に機能分化するとみられるものの、市場外流通の流れがとまる訳ではなく、量販店の産地直接買い付けを始めとする市場外流通は増加している。また、中央卸売市場と地方卸売市場の流通網は系列化が進行し、物流手段の効率化に伴って益々大規模流通へとシフトしていく傾向は強まっている。

#### 2) 通い容器洗浄機能の整備

著者の調査によれば、輸送容器には、理念上も実際上も、使い捨ての段ボールよりも「通い容器」が良いことが明確になった。とりわけ、資源循環型社会の構築を目指し、持続可能な21世紀を構築するという政策展開のもとで、行政支援を得た結果、近年、ワンウェイの段ボール箱に取って代わって通い容器が急速に導入が進んできたという背景があり、また、近年の通い容器導入の牽引役は、大型量販店であったことが分かった。ところが、通い容器の洗浄



施設が決定的に不足していたのである。地域内の通い容器を導入している地方卸売市場には洗浄施設を設置しているが、能力や仕様は地元対応型である。全国規模で急速に伸びてきているイフコ・ジャパンのようなオリコンを洗浄出来る施設が決定的に不足していれば、洗浄のためだけの輸送に要する物流コストが大きくなってしまふ。勿論、洗浄しないで使用するドライ貸し出し制だけでは、衛生管理上の問題が起りえるため、出来れば各県に洗浄施設を設置する必要がある。これを卸売市場内か最寄り地に設置すれば、通い容器を利用した物流は必ず卸売市場に集まってくることになる。集まるべき必然があれば、卸売市場にとっての経営戦略も構築し易いし、何にしても建値市場たる拠点の市場以外は、今後、情報と物流機能を重視していかなければならないのであるから、まず、検討すべき課題であると考えられる。何故なら、大型出荷者と大型量販店の直接取引は段ボール箱でも可能なのであり、現実、そういう流れも出来ている。通い容器の方がコストや環境対策上も有効である限り、早晚、必要箇所にトラック事業者や倉庫業者が洗浄施設を設置して、洗浄の請負を行う可能性が高い。個別バラバラに洗浄施設が出来るとは、流通の要である卸売市場に政策的に設置する方が物流機能を高めていく上でも好ましい。

### 3) 流通多チャネル化と変革への取組

流通多チャネル化に対し、共同出荷を手がける農業協同組合などでは、ロジスティクスにも積極的な姿勢をみせ、卸売市場だけでなく量販店等の物流センターにも直接出荷し、しかも直接決済するようになるなど、従来の流通は大きく様変わりしつつある。また、産地にあるのは、認定農業者となり得ない多数の零細農家の

多くが生産物を直接販売する直売所が全国に展開されている。この直売所は、定期的に消費者と直接対面で販売するために開設した場所または施設であるが、季節性の高い農産物販売のための季節限定の開設を含んで、その数は農林水産省「2005年農林業センサス」によると13,538にものぼっている。1箇所の1年間の平均販売額は1億円であるが、多いところでは20億円の販売額になるところもある。そのうち、農協経営の直売所でいえば2004年3月で2,008ヶ所とされている。このような農産物直売所は、地産地消の拠点として生産者、消費者両方から歓迎されて、卸売市場や物流センター向けが、規格化された単品目か少品目の大量出荷であるのに対し、直売所向けは非規格化少量多種類である。同様に、水産物でも漁業協同組合等が運営する産地直売店の人気が高まっている。漁業センサスによると全国の水産物直売所は1998年の370から2003年には434と64も増加し、その後も年10ヶ所ペースで増加しているという。水産物流通も鮮魚小売店の減少、大手量販店のシェア拡大、輸入水産物の増加等とともに、産地市場から消費地市場を経由する既存流通システムが崩れつつある。

こうした産地における市場外流通の拡大もあって、卸売市場流通の活性化を図る抜本改革に着手した市場もある。改革の3つの柱は、「情報技術・物流技術・品質管理技術の向上を促進して卸売市場の基本的機能を強化」し、「卸売市場の生産と小売を結びつける等の取組みを強化」し、さらに、2009年4月には「各卸売市場の提供する機能・サービスに見合った卸売市場手数料の弾力化」を見込んでいる。その取組をあげると、例えば、複数の卸売市場が共同仕入を行い、また、転送システムを構築するなど、集荷力強化と品揃え機能の充実を進めている事

例やインターネット取引の導入、荷さばき作業の合理化に取り組んでいる事例などがある。花きでは、バケット流通の切り花を低温保管庫に保管したままで写真をもとに取引を行い、品質管理を高度化する取組もある。一方、需給情報の提供から更に踏み込んで、生産と小売を結びつけた情報の共有化や情報分析によるマーケティング提案を行う事例もある。これら卸売市場流通における新しい展開は、市場外流通でも活発に新しい取組が進められており、輸入業者は直接、量販店や加工業者と相対取引を進めているのに対し、農協でも同様の取引を行うようになってきた。今後、市場外流通による新しい革新を卸売市場にも導入する機運が強まってくると予想される。

#### 4. ロジスティクスによる合理化

日本工業規格の物流用語では、ロジスティクスを次のように規定している。「物資流通の活動目標を最終需要の必要条件や環境保全などの社会的課題への対応に求め、包装、輸送、保管、荷役、流通加工及びそれらに関連する情報の諸機能を高度化し、統合化を進めるとともに、調達、生産、販売、回収などの分野との一体化、一元化を図る経営活動」。アメリカのロジスティクス管理協会では、ロジスティクスとは、顧客の要求に適合するために、モノ、サービス及びそれに関係する情報の産出地点から消費地点の間に、効率的で効果的な供給と回収の流れと貯蔵を計画、実行そして制御するものとしている。

卸売市場を経由する場合、しない場合、いずれであっても、経済社会の高度化と共に、生産と消費の間の距離は離れ、時間にもずれを生じて不確実性が高まり、互いの状況には一致性

が薄まってしまってきた。太平洋戦争以前のアメ리카において物流合理化が重要性を帯びたのは、気候に支配されるために生産量が不安定であり、かつ易変性の農産物に対してであった。その後、あらゆる産業分野でも物流合理化が進み、また、調達から販売に至る各段階では低コスト化や品質管理の運動が展開された。しかし、企業経営を一つのシステムとして見れば、各活動は部分最適を目指したものであって、必ずしもシステム全体の最適化にはつながらなかった。例えば、物流合理化の一環として自動倉庫やパレティゼーションを導入したとしても、それが顧客側の発注に的確に対応しなければ、経営上、何の意味もない。ところが、企業外の消費者や卸等の顧客までを結んだ長い流れや国境を超えて連携した広い流れは、一見、目に見えにくいだけに、従来の経営的思考では把握できにくい。この長く広い流れを全体として徐々に対応可能にしてきたものがロジスティクスである。これは、単に商品の出荷から販売先までの物流だけではなく、原材料や仕入れるべき生産資材、流通資材の調達から生産の場の流れをも含めた全体の流れをシステムとして考えようとする概念で、1960年代頃からアメリカで、1980年代からは日本でも導入されるようになった。特に、大量生産によるプッシュ型から需要基点のプル型へ転換することの重要性が指摘されるようになってからは、トータルとして人、モノ、情報の流れが合理化されるべきであるという認識が強まった。この全体最適化が追求され続けてきたのが、軍隊におけるロジスティクス、いわゆる兵站学（ヘイタンガク）で、兵員、武器、弾薬、食料等の供給とそのため基地設営、前線での補給体制整備、兵士の休養準備など総合的戦略を包含している。

ロジスティクスの発展は、単なる効率追求

だけではなく、戦略としての「売り上げ増大」をも意図するところが多い。コスト面でいえば、売り上げに占める物流コストの割合は20%程度に達すること多いが、営業利益率はせいぜい数%，例えば5%程度である。もしロジスティクス構築により物流コストを10%低下させただけでも、営業利益率は5%から7%へと40%も向上することになる。現在のロジスティクス活動は、環境保全のもとでサプライチェーン全体の最適化を目指しており、顧客に対しては納期厳守、品切れ防止、クレーム対応などの高いサービスレベルを実現した上で営業利益に貢献する経営の大きな柱の一つになったと言われ、サプライチェーンロジスティクスとして進化している。その事例としては、販売時点管理と情報通信システムが世界規模のリテールリンクを実現し、サプライヤーが店舗陳列棚に直接納品したり、ジャストインタイムを支える少量多頻度配送を低コストで実現するなどめざましい発展がみられる。これには高度な情報システムを有するロジスティクス専門事業者が物流業務をアウトソーシングするというサードパーティロジスティクスの役割も見逃せない。例えば、大手食品卸は積極的に3PLとして展開し、大手量販店の店舗一括配送やコープ神戸の個配業務を担うなど活発である。

具体的なロジスティクス活動には、顧客サービス、材料調達、必要な外注、生産計画や日程、包装、鮮度管理、国内や海外の輸送、輸送機関の管理、倉庫保管、荷役、受注処理、生産施設や物流倉庫などの立地を含むロジスティクスネットワーク設計、在庫管理、需要予測と供給計画、クレーム処理、廃棄物処理、高度な情報システム管理やそのアウトソーシングなどが含まれる。それらの計画や実行にあたっては、マーケティング、販売、財務、情報技術の諸機

能と調整・統合して経営戦略に基づいた全体最適化を実現する戦術が展開される。

## 5. 全体最適化へのアプローチ

従来、卸売市場流通は開放的なシステムであった。これは出荷者からみた場合、自由度の高い流通であるが、出荷した農産物は広い範囲に行きわたるものの、買い手に対する出荷者の管理力は弱いために輸入農産物が増加する時代には価格競争にさらされ易く、ブランド力を維持できない事態に追い込まれて利益率も縮小することになり、競争優位の戦略にはなりにくいという側面があった。一般の作物でなく有機農産物など特別な作物の場合であれば、価値を見いだす顧客に販売出来るように、単なる卸売市場ではなく閉鎖的経路がとられるか、あるいは何らかの基準を満たす中間業者が選択される。また、百貨店・小売店・スーパー・コンビニなどの客層は互いに異なる価値観を有しているために、要求される価値には適切な販売方法が用意され、そのための最適な流通経路が選択される傾向がある。こうした流通の中で、生産・出荷者、中間業者、小売業者が独立して活動している場合、個々がそれぞれの利益の最大化を追求するために、流通システム全体の利益を損なう可能性がある。すなわち、各段階が自分のところのみの利益追求を行えば、交渉によってものごとを決め、相手には手の内を明かさない駆け引きが行われて、部分最適は出来ても全体最適からはほど遠いことになってしまう。そもそも分業の目的は効率化であり、これまで、生産から消費をつなぐ関係者がそれぞれ自分だけの効率化と儲けを追求してきた側面があった。そして、消費者の求めるところを生産者サイドが独自に判断して生産して消費者サイドに供給し



てきた。この仕組みでは、出来たものをとにかく売りさばかなければならない。消費者の好みが変わったり需要を上回った量が生産された場合、生産サイドは、モノを卸に押しつけ、卸は販売店に押しつけることになり、最後は大安売りか廃棄の運命が待っている。こういう取引の中には、相互の信頼感が薄れ、化かし合いや誤魔化しが生まれやすいという問題点が内在している。これに対して、生産サイドでいえば、生産の勝手な都合で作って出荷するのではなく、「求められるモノを求められる環境のもとで必要量だけ生産して供給する」という経営がある。そのためには、肥料や苗などの材料調達から生産、流通、消費、そして廃棄回収に至る一連の繋がりをひとつのシステムとして扱うことが重要である。つまり、最終需要者の要求するサービスの品質と量を最小コストで実現すべきであり、そのために、生産・出荷者、卸売業者、小売業者の中の1つが流通システム全体の主導者として機能する必要がある。この主導者はチャンネル・キャプテンとして他と強い連携を構築して最終需要者の満足を得よう流通全体の合理性を追求する。すなわち、垂直マーケティングシステムをとるのである。これには生産・流通・小売を1組織で行う企業型、異なる組織が契約によって全体最適のために活動する契約型、指導的な立場をもった1つが中心になって協力体制を構築する管理型がある。いずれにしても、全体最適化が重要であり、そのための生産流通の流れを形成するパートナーは、信頼感を有する強固な間柄をつくり、情報を共有し、全体が最適になるように、ことを進める。優秀な産地では、従来、類似の仕組みを持っていたはずである。昔から培われてきた生産流通の中には、それぞれの担当者が高い信頼関係の上に立って互いを思いやりながらことを進めて

きた。互いが情報を共有していれば、そこに問題解決能力が存在し円滑な流れも形成された。この昔からの仕組みの中に、共通認識として「最終需要者の満足を得ることを目的にする」あるいは「求められるモノを迅速に過不足無く需要者に供給することを目的とする」ことを明確に据えることが、重要なポイントである。何よりも全体最適を求めるには、調達・生産から小売に至る全体があたかも一人の意志決定により最適化するかの如く、流れが形成されなければならない。したがって、流れをつなぐ組織や企業は高い信頼を共有する緊密なパートナーシップを作り上げることが、供給側と需要側は、勝ち負けではなく運命共同体とも映るが如く、リスクや負担を分け合い、両方とも発展あるいは生き残れるような関係づくりを進めることが重要である。この関係を作り上げていく過程では、消費・小売側と生産側が、作物栽培について、例えば、「未熟堆肥は決して圃場に入れず完熟堆肥で土づくりして栽培する」など幾つものチェック項目を設けた農業生産工程管理（GAP）のようなものを導入し適正な生産条件を維持する契約を結んで信頼関係を強化することもあり得る。こうした需要者重視型では誤魔化しや法令違反は起こりえないし、また、高い倫理観に基づいた活動こそが、これからの「優秀な経営」と見なされるのである。新技術を導入し制度を作ったとしても、高品質で安心できる食の供給は、信頼できる人々の連携とそれを支える経営倫理と透明性の確保なくしては実現することはできず、社会の中で、これが高まるように、社会的責任を意識して仕組んでいくことが最重要課題である。

## 6. 活性化に向けた産地戦略事例

### 1) 花き産地の事例

輸入切り花は年々増加の一途をたどり、2006年11億3,000万本に達して、9年連続の増加となった。その背景には日本向け栽培の拡大と共に輸入品の品質向上がある。2005年度は10億4,000万本で国内流通量の17%を占めた。中でも、キクは前年比19%増の2億130万本となり、マレーシア産のスプレーギクは上級品中心に1億1,040万本を超え、ボリュームがあり良質で大田花きの平均卸価格は47円/本で国内産の上位等級から下位等級までの平均の49円に近く生産技術の向上が顕著であるが、作付面積は横ばいとみられている。一方、中国産は輪ギクを主力としており4,260万本となったが、白の「神馬」が多いものの品質にバラツキがある。平均卸価格は国産平均の63円に対し、27円と安値商品となっているが、年々増加を続け、しかも、品質は向上し、国内産地として予断を許さない状況になっている。キクの主な輸出国は、マレーシア、中国、韓国、台湾、ベトナムである。

キクは葬儀や仏壇花としての需要が高かったが、高齢社会の到来と共に葬儀の多様化が進み、キク需要が低迷すると見られている。したがって、輸入増加による競合と需要低迷による販路縮小という両面からの環境変化がキクの大産地、愛知にひたひたと押し寄せているため、産地の維持拡大を図るためには、中長期を見据えた戦略が求められる。

#### (1) 競争優位な産地としての条件

キクの顕在、潜在の買い手の集まりである市場の中で、どのような市場をターゲットとするか選択し、その買い手の心の中に愛知のキクを独自の位置として占めるために、輸入ものや他

産地のキクやそのほかの花きとは一線を画して差別化し、容易に真似できない位置を占めるようにする必要がある。当然、愛知のキクを取り巻く環境はもとより、我が国生活文化そのものも変化を続けている訳で、環境の変化によって、差別化される内容も常に変化が求められることはいうまでもない。この顧客の心の中に位置づける、イメージをデザインすることをポジショニングとよんでいるが、これは、キク産地の活性化を考える上で、競争を優位に展開する上で重要な視点である。

マイケル・E・ポーターの競争戦略論をもとに、花産業における競争の状況を図1に示した。その競争は5つの基本要因によって決定され、要因相互の強さが相まって最終的な収益力が決定される。産地間競争では白ギク産出で突出した愛知であるが、低価格の中国産やマレーシアのスプレーギクの品質向上という輸入ものの圧力が増している中では収益性にかけりが出るために、戦略上の対策が必要となる。

生産コストは種子、苗、生産資材、エネルギー、機械設備、雇用人件費、物流費、などを点検し、見直してコストを低減する必要がある。購入物品の場合、仕様の見直しによる価格引き下げや共同購入によるロット大型化や周年購入などによる交渉力の強化など工夫の余地は大きい。しかし、資材等を供給するルートが少数事業者に支配されていたり、差別化商品であったり、設備と一体となった消耗品で交渉力に限界がある場合や、特定製造メーカーと供給業界が統合されていて競争条件が少ない場合などは、代替品などを含めて検討の必要がある。

需要者との力関係については、買い手側が大量購入する形態になっていれば相手の影響力が特に強くなるし、愛知のキクが大衆品化したり特に差別化されない状態になってしまうと相

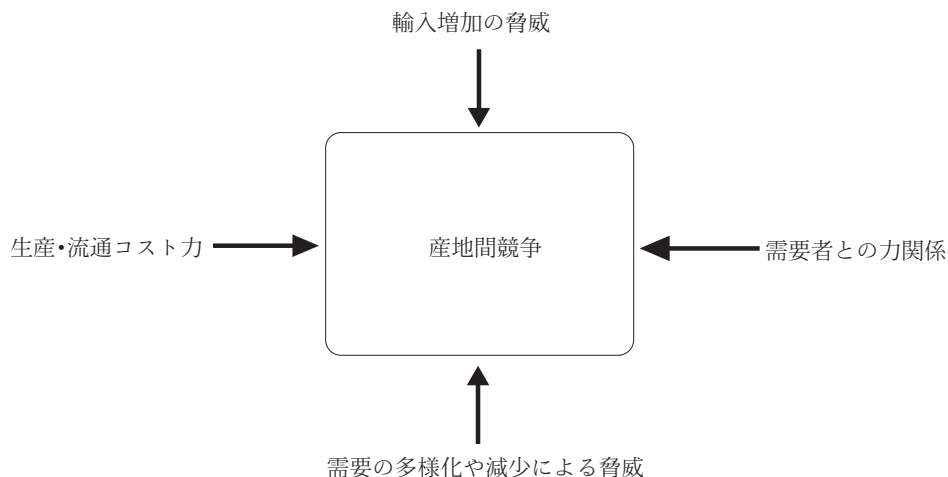


図1 産地の競争力を支配する要因

手が選択的に購入するようになるために価格引き下げ圧力が強まることになる。また、買い手側が葬儀社やラッピング販売など小売専門業者など川下を統合して、材料購入としてキクの規格等や納入条件の指定など、産地側に対する圧力条件を課してくることもあり得る。こうした買い手側の影響力を強めてしまう要因は、差別化されていない、買い手側にとって高価だったり、品質があまり重要でないものを購入しようとする場合に価格にこだわりがちになる。

次に、花需要が多様化して、従来、キクを使用していた分野が他種類の花に変わるなどの代替の花需要が大きくなると、キク取引の価格に上限が設定されるなど、キク品質に差別化を図るなどの工夫が必要となる。代替品の登場はキク産地の収益性に大きく影響し物日など儲かるべきときにすら利益を逸し、魅力を失ってしまうことになりかねない。そして、国内他産地との競争や県内他産地との競争がある。キクや提供するサービスに独自性がなく、他産地のキクに乗り換えるのにかかる手間や費用もさしてかからないとなると、従来の顧客を縛り付けることは不可能である。また、大量生産を推進する

と生産過剰と価格引き下げ圧力が強まってしまう。

また、栽培に専門技術が必要であるため他産地には真似できないという産地生産者の思いが強く、収益性が低かったり家族労働における人件費を稼げない状況に陥っていても、過剰な生産設備で稼働を続けて、健全経営から遠く離れた状態に陥ってしまうことすら起こりえる状況である。同時に少子高齢化による葬儀の小規模化や様式の多様化は需要規模そのものを縮小してしまう危険がある。

## (2) 産地としての戦略

こうした要因を検討すると、特に需要の減少と競争の国際化によって、この先、キク産地は長期低落の道をたどる運命であるといって過言ではないのかも知れない。この閉塞した状況を打開し、将来を見据えた戦略を構築するためには、愛知県のキク産地のもつ強みと弱みをふまえ、代替需要にどのような対応ができるのかを考慮しつつ、検討を深めなければならない。愛知県のキク産地としての強みを生かし、避けるべき弱い分野をみすえて、代替品に対抗できることを強化する必要がある。マーケティング

上の技術革新はブランド認知を高めたり、愛知のキクの差別化を強め、また、垂直統合を進めることによって輸入ものや他県産の参入を困難にすることが可能となる。垂直統合を進めることによって規模の経済が高まって競争に必要な資金もふくれあがって競争力も高まってくる。競争力を高めるには、生産、販売、配送に必要なあらゆる活動がもとになって必要なコストのもとで品質とサービスが提供されることになる。買い手とのコミュニケーションや作業者の訓練などを通じて、産地としての差別化を強める取り組みが行われようとする時に、ムダを省いたり、より高度な技術を導入したり作業者のやる気を引き出したりすることによって効率向上を図ろうとすることは多いし、このオペレーションの効率化は経営面の改善に有効である。しかし、オペレーション効率化は直ぐに真似される宿命にあり、これのみで産地が生き残ることは無理である。やはり、競合する輸入物や他産地とは異なる活動や手法を用いて差別化を追求しなければならない。この差別化こそが、競争戦略の本質である。例えば、葬儀に関して葬儀社という顧客の立場から考えると、必要なときに必要なところに必要とする花を必要量供給することが求められているとしたとき、これを可能にする必要な手配企業をも統合した垂直統合を実現する方法がある。これは、単に材料としてのキクを市場に売るという立場から、実際の最終買い手の求める内容に対して、いかに対応できるようにするかを、愛知のキク産地として実現するか、実行可能な司令塔と実行組織を創り上げていくのである。キクを中心として多種類の花を供給可能にする方法も考えられるが、キクのみを用いた葬儀スタイルに特化する方法もあり得る。また、全国あらゆる地域、例えば、地方の葬儀方式に合致するスタイルでキ

クを提供するよう地元のJAと連携あるいは統合型で実行するのも可能な方法である。

需要の多様化に対しては、キクを中心とする分野に関して不足する花を補完する形で必要な他県産地と連携する方式や中長期的戦略としてキクを中心とする新たな需要を創りだしていくことも忘れてはならない。いずれの場合も、産地側の思考から、買い手側の思考に対応する産地体制に移行することが重要となるものと考えられる。

### (3) 中長期に需要を喚起したい分野

(独) 農業・食品産業技術総合研究機構花き研究所の研究によると、キク、バラ、ユリの切り花鑑賞時における生理・心理的応答に関しキクは副交感神経系活動を亢進し、バラは交感神経系活動を亢進するという。ユリはいずれの活動も抑制すると報告している。こうした研究成果をもとに、歴史伝統に根ざした日本古来のキク文化のもつ意味を見直して需要を喚起することは重要なことである。医学・介護系組織と連携した取り組みが望まれる。

### (4) 新たな役割を担う可能性のある卸売市場

トップランナーとしてリードし続けるには、変化に対応できる柔軟で強い組織と人づくりが重要である。機能する司令塔をつくって、あらゆる差別化戦略を展開していくことがこれからの課題となる。通常、花きで差別化を図るには、他産地にはないオリジナル品種の生産、姿形の優れた高品質の花き生産など、産地独自の商品開発により、商品そのものの差別化を行う方法と、直売所やIT取引あるいは生産から小売に至る組織が強いパートナーシップで結ばれて、取引の差別化を行う方法とがある。さらに、消費者に生産者名等を認知させることにより、指名買いの需要を生み、ブランドの確立、安定需要の確保、希望価格の実現等に貢献する

ことができる。その具体的な第一歩は、実行力をもつ組織づくりであるが、併せて、産地に高品質・高鮮度自動倉庫を導入して突発的な需要に機動的に対応できる体制を構築することも有効である。その組織は司令塔として卸売市場卸が連携できるかが問われている。

## 2) 野菜産地の事例

業務・加工需要の割合は、指定野菜13品目（キュウリ、キャベツ、サトイモ、ダイコン、タマネギ、トマト、ナス、ニンジン、ネギ、ハクサイ、ピーマン、ジャガイモ、ホウレンソウ、レタス）合計で、2005年度55%に達し、現在も増加傾向にある。品目によっては60%以上となるなど、家庭消費に対し、業務・加工需要が顕著に増加している。野菜の需要そのものは、人口減少と少子高齢化による長期減少が見込まれているため、家庭消費を前提にした生産・出荷体制から、業務・加工仕向けに重点をおいた戦略が求められている。国民一人当たりの野菜消費量は、年々低下して2005年には96キロにまで下がってきた。国民栄養調査でも世代別に一人一日当たりの摂取量をみると、各年代とも政府目標の350グラムに遠く及ばず、特に20歳以下の若者層では226グラムと目標値の6割である。これに対して、増加基調にあるのが、生鮮ではなく手軽に食べられる中(なか)食である。サラダや総菜などの商品売り場は活況を呈し、中食・外食など食の外部化率が増加し続けているのである。

こうした需要の変化に輸入ものが着実に対応し、15年前に比べて20ポイント増の32%に拡大し、今後も増加基調にあるという。加工向けの大きな課題は、生鮮ものに比べて取引価格が安くなりがちという指摘がある。実際に生鮮卸売市場における取引で売れ残ったものが加工用

に引き取られるという実態があった。これに対し、契約に基づいて取引をする形態であれば、安定した取引を実現し、計画的な経営を確立する上で効果的であり、コスト問題を解決する経営手法もない訳ではない。従来の家庭消費向けの生産出荷体制を漫然と持続しては、長期低落に巻き込まれてしまい経営は破綻に追い込まれるのは必然である。野菜を取り巻く環境の変化に適切に対応する時期にあり、とるべき戦略を考えるべき時期にある。

### (1) 高効率生産と供給体制の条件と業務用野菜価格の例

安価でも高効率化した生産供給体制により安定した量の出荷が求められている。薄利多売が必然となり、大規模・集約化が必要となって、これを法人化や集落営農によって実現する道がある。その条件としては、①企業経営的生産体制、②契約販売を増やし安定販売の確立、③リレー出荷・産地連携があげられる。

業務用野菜は生鮮向け取引の半値程度になる可能性がある。「つまもの」として飾り付け程度に少量使用するものは市場価格で取引できても、総菜向けに大量使用される野菜では、1キロ100円以下が要求されることが通常である。冷凍ホウレンソウ用の場合、冷凍商社の取引価格は全国的に1キロ60円～80円である。生産者が加工して出荷している千葉県農事組合法人と郷園の例では135円を実現しているのは冷凍商社を通さず、実需者と直接取引していることが大きい。供給価格は300gが300円で、冷凍加工と出荷にかかる大きな経費は冷凍倉庫代であり、およそ15%を占め、また、冷凍加工部分には5%程度がかかっているという。

### (2) 高付加価値商品による限定・少量生産・供給体制

こだわり商品や地産地消を徹底して、地域内



連携の体制を強化する。顔の見える取引、コミュニケーションが豊富な関わり合いは安全安心とともに満足感を価値にしやすい。手づくりや希少価値のある産物をもとに高級食材を提供する場合や本物の土づくりによって産出される有機農産物がもたらす価値は高い。この場合の条件としては、①経営理念・目標をもとにこだわりのモノづくり体制、②地域の連携、③交流の3つである。

野菜の顕在、潜在の買い手の集まりである市場の中で、どのような市場をターゲットとするか選択し、その買い手の心の中に産出する野菜を独自の位置として占めるために、輸入野菜や他産地の野菜とは一線を画して差別化し、容易に真似できない位置を占めるようにする必要がある。当然、国内産野菜を取り巻く環境はもとより、我が国生活文化そのものも変化を続けている訳で、環境の変化によって、差別化される内容も常に変化が求められることはいうまでもない。

生産コスト、需要者との力関係、産地間競争に関する要因は、花きの場合と同じ状況にある。また、図1では需要の多様化や減少による脅威と示したが、人口減少による野菜需要の低下と同時に野菜需要そのものが多様化して、従来、生鮮野菜を使用していた分野が冷凍野菜や加工野菜に変わったり総菜で購入するなどの代替需要が大きくなると、生鮮野菜取引の価格に上限が設定されるなど価格競争に陥ってしまうために、有機、GAP、顔の見える取引形態などを通じて、差別化を図るなどの工夫が必要となる。代替品の登場は野菜経営の収益性に大きく影響し4年に一度は当たるといわれる儲かるべきときにすら利益を逸し、魅力を失ってしまうことになりかねない。また、輸入増加に対しては、少子高齢化と生鮮需要が減少するという需要減

少の上に輸入増加が国内産地を崩壊へと突き進めてしまう危険性を認識して適切な対策をとる必要がある。

産地としての戦略として、競合する輸入物や他産地とは異なる活動や手法を用いて差別化を追求しなければならない。例えば、業務用野菜に関して顧客の立場から考えると、必要なときに必要なところに必要とする野菜を必要量供給することが求められているとしたとき、これを可能にする必要な手配企業をも統合した垂直統合を実現する方法がある。これは、単に材料としての野菜を市場に売るという立場から、実際の最終買い手の求める内容に対して、いかに対応できるようにするかを、野菜産地として実現するか、実行可能な司令塔と実行組織を創り上げていくのである。また、全国あらゆる地域JAと連携するのも可能な方法である。

## 7. おわりに

卸売市場が単なる「流して通す」という役割を脱して、生産から消費、あるいは回収に至る全体最適化が重要性を増している。全体の司令塔は、最適供給を実現することによって付加価値を生み出すことができ、また、必要に応じて採れたて6時間配達というような高鮮度付加価値などをも可能に出来る。そのための生産流通の流れを形成するパートナーは、信頼関係に裏打ちされた強固な間柄をつくり、情報を共有し、全体が最適になるように、ことを進める必要がある。昔から培われてきた優秀な生産流通の中には、それぞれの担当者が高い信頼関係の上に立って互いを思いやりながらことを進めてきたが、互いが情報を共有していれば、そこに、問題解決能力が存在し、円滑な流れも形成されていた。この昔からの仕組みの中に、共通

認識として「最終需要者の満足を得ることを目的にする」あるいは「求められるモノを求められる時間で迅速に、過不足無く需要者に供給することを目的とする」ことを明確に据えることが重要である。この需要主導型を全体に機能させるためには、消費者購買情報、小売の在庫情報、物流情報、卸の在庫情報、生産情報、原材料の調達情報の有効活用が必要で、情報の共有化や革新技術の導入が競争優位を確実なものにする。何よりも全体最適を求めるには、調達・生産から小売に至る全体があたかも一人の意志決定により最適化するかの如く、流れが形成されなければならない。したがって、流れをつなぐ組織や企業は高い信頼を共有する緊密なパートナーシップを作り上げることが重要で、供給側と需要側は、勝ち負けではなく運命共同体とも映るが如く、リスクや負担を分け合い、両方とも発展あるいは生き残れるような関係づくりを進めることが不可欠である。また、現代的課題は、グローバル化した大量迅速の取引では高効率システムが必要であるとともに、地球温暖化に対する資源循環に留意すべきである。こうした課題に取り組む関係者は競争優位をめぐる試行が続いており、卸売市場が今後の取組によって、その優位性が構築されるか注目される。

## 文 献

- 秋元浩一（2004）「マーケットが求める経営倫理と透明性の確保」『農業および園芸』79（4），435-436.
- 秋元浩一（2004）「果実・野菜の商品化過程と流通の方向」『名学大研究年報』17，85-116.
- 秋元浩一（2005）「激動する環境を生き抜く産地の条件」『農業および園芸』80（2），231-232.
- 秋元浩一（2005）「青果物流通における通い容器導入の効果」『名学大論集（社会科学篇）』41（4），103-128.
- 秋元浩一（2005）「地球環境と共生する社会システム」『名学大論集（社会科学篇）』42（1），101-121.
- 秋元浩一（2005）「物流の変化と流通技術が果たす役割と課題」『2005年版農産物流通技術年報』3-11.
- 藤島廣二・甲斐論（2008）「世界卸売市場連合会（WUWM）第25回大会における日本人2報告の概要」『フレッシュフードシステム』2008冬，42-47.
- 長谷川美典（2008）「2008年度総会記念シンポジウム講演録「これからの卸売市場に期待される機能」『農流技研会報』273，2-12.
- 小林茂典（2006）「需要動向からみた加工・業務用野菜の今後の展開予測」『施設と園芸』135秋.
- 小林茂典（2007）「主要野菜の加工・業務用需要の動向と産地の対応課題」『野菜情報』2007.4.
- 鴻巣正（2004）「実需を起点とした野菜供給の課題—野菜の業務用需要への対応—」『農林金融』2004・3，136-147.
- 農林水産省編（2007）『食料・農業・農村白書平成19年版』農林統計協会.
- 農林水産省大臣官房情報課編『食料・農業・農村白書三校統計表平成19年版』農林統計協会.
- 農林水産省生産局農産振興課（2007）『有機農業の現状と課題』
- 椎名武夫（2008）「卸売市場の新しい機能をさぐる～国立市場整備から一年の東京多摩青果(株)～」『農流技研会報』273，21-24.