

新たな農産物流通の構築に向けて 地域に求められる商社的な機能

折笠 俊輔

公益財団法人流通経済研究所 主任研究員

1 はじめに

現在、多くの地域が生鮮品・加工品を問わず、大消費地に向けた販路拡大を志向している。国立社会保障・人口問題研究所の統計によると、沖縄県を除く46都道府県では、2015年以降、人口が減少することが予想されている。地域で生産した農畜水産物、あるいはその加工品の販売を考えていく場合、地域内でそれを販売し、消費する地産地消の考え方は重要であるが、人口が減りゆく中では地域内の需要も減少していく点に注意が必要である。地域の内側の需要を獲得した先を見据えた場合、地域の外側に販路を確保することが求められていく。地産地消のその先、それは大消費地における販路確保であり、さらには日本国外への販路拡大であると言えよう。

2 問題意識と本稿の目的

国や自治体の施策による後押しもあり、6次産業化商品の開発や、地域のブランド構築の動きが活発化している。たとえば、6次産業化では農林水産省による6次産業化支援対策事業や農林漁業成長産業化ファンドといった支援策が整備されている¹⁾。地域のブランド構築においても、2015年に地理的表示保

護制度が導入されるなど、地域のモノづくり、ブランドづくりの動き、それに対する支援の動きは加速している。

しかし、最も重要なポイントの一つは、6次産業化商品にしる、地域のブランドを冠した農産物にしる、出口の開拓である。6次産業化商品の場合、原材料の生産とその加工、商品化ができたとしても売り先が無ければ商品は在庫されるだけである。そしてその在庫は、生産された日から、消費（賞味）期限のカウントがスタートする。売り先という出口を開けなければ、日々販売期間が減っていく商品への圧力が増していくのだ。農産物も同様に、収穫された後の出荷先が無ければ、品質は徐々に低下し、一定期間を経ると腐敗してしまう。また、地域の農産物のブランド化を考える場合も、ブランドは消費者の頭の中に形成されるものであるため、消費者まで商品と情報が届かなければ、ブランド化はできない。いくら産地が「これはブランドだ」と言っても、消費者がそれを個別に認識し、その価値を認めなければブランドとは呼べないのである。

今や、多くの地域で「マーケットイン」のモノづくりが叫ばれている。これは作り手の発想からスタートする商品づくりではなく、買い手や消費者起点での商品づくりを指す。実際にマーケットインを考える上では、買い手や消費者のニーズを知らなければならない。

そうしたニーズを把握するためにも、これからの農産物流通、6次産業化商品の流通を考える上では、出口開拓、流通チャネル構築に向けた戦略が求められる。

以上の背景と問題意識を踏まえ、本稿では、農産物やそれらを原材料とした6次産業化商品の流通・サプライチェーン構築に向けた新しい流通戦略の方向性について、事例をもとに明らかにし、実務的なインプリケーションを得ることを目的とする。

3 流通の実態

ここでは、現在の農産物流通、6次産業化商品の流通の実態について、重要なポイントをまとめてみたい。

[1]小売業の状況

食品スーパーを中心に、多くの小売業が地

域性を持つ生鮮食料品や加工食品を戦略商品と位置付け、積極的に品揃えの拡充を行っている。たとえば、イトーヨーカドーでは、2015年から改装する店舗にて地場の地域商品を大幅に拡充している（図表1）。

その他、複数の大手小売業で地域商品の品揃え強化が進んでいる（図表2）。

このように食品小売業が地域商品の品揃え拡充を目指す理由としては、地域密着経営によるシェアの拡大と、価格競争から脱却し、利益を確保する目的がある。大手メーカーの商品（ナショナル・ブランド）は、競合他社でも取り扱っており、商品自体での差別化が難しく、価格競争に陥りやすい。しかし、魅力ある地域商品を自社で発掘し、品揃えすることができれば、競合他社には無い品揃えを実現することができるのである。そのため、商圏内の高齢化と人口減少により競争環境が厳しくなる中、小売業では、商圏内の顧客の味覚に合った地場産品だけではなく、全国各

図表1

イトーヨーカドー 改装店での地域商品導入状況

改装日程	店舗	地域商品の品揃え状況
2015.07.17	釧路店	約150アイテムの地域商品を導入
2015.07.24	安城店	うなぎショップを新設
2015.08.07	屯田店	約278アイテムの地域商品を導入
2015.09.04	三島店	500アイテム以上の地域商品を導入

出所：日経MJ

図表2

大手チェーンにおける地場商品を中心とした地域商品拡充の動き

チェーン名	地域商品の品揃え状況
成城石井	2015年3月13日に成城石井は山梨県に初出店。この店舗では、ワインや惣菜などで地元独自の食材を多く取扱い、住民のみならず観光客の需要も取り込むことを目指す 160平米の売場で400アイテムを展開するが、そのうちワインや惣菜、乳製品を中心に独自の地域商品を約80アイテム取り扱う
イオンリテール	地域密着経営の深耕のため、ホールディングスに配置していたグループ商品機能、グループマーケティング機能をイオンリテールの本社と各地域カンパニーに移管を実施
セブン&アイHD	品揃えに独自色をもたせるためには、地方の取引先の掘り起こしが不可欠と判断し、地方の食品メーカーを招いた商談会を開催している

出所：日経MJ

地の特徴ある地域商品の発掘と品揃えに力を入れる傾向が強まっている。

なお、こうした小売業の現状から、大消費地における地域間競争も激化している。特に首都圏では、地域単位で実施する商談会や地域の催事・フェア等をはじめとして、地域による小売業への売り込みも増加しており、全国各地の自慢の商品が小売業の売場や棚を巡って戦いを繰り広げる、さながら食の戦国時代といった様相を呈している。

[2] 市場外流通の発展

生鮮卸売市場に目を向ければ、国産青果、水産物、食肉のそれぞれにおいて、卸売市場を経由した取引は減少傾向にある（**図表3**）。

図表3

卸売市場経由率

	平成15年度	平成20年度	平成25年度
国産青果	93.2%	88.1%	86.0%
水産物	63.2%	58.4%	54.1%
食肉	12.2%	9.8%	9.8%

資料：農林水産省「卸売市場をめぐる情勢について（平成28年6月）」

これは、卸売市場を通さない生鮮流通、いわゆる「市場外流通」が増加していることを表している。卸売業者などの中間流通が間に入ることはあっても、市場を経由せずに取引が行われる市場外流通は、生産者（売り手）と需要者（買い手）にとって以下のようなメリットがある。

生産者のメリット：

- ✓ 取引先と直接対話をすることができるため、需要者のニーズを把握できる
- ✓ 中間マージンをカットすることで、高価格で販売できる可能性がある
- ✓ 契約内容によっては、生産段階で販売先

- を確保することができる（売上の安定化）
- ✓ 市場とは異なる規格で販売可能（有機・無農薬や、加工原料としての販売規格等）

需要者のメリット：

- ✓ 市況に大きく左右されず、安定的に調達できる
- ✓ 生産者の特定が可能となるため、品質を担保しやすい
- ✓ 契約内容によっては、生産段階から関与し、ニーズにあった商品を確保できる
- ✓ 市場には出回らないような商品の確保ができる

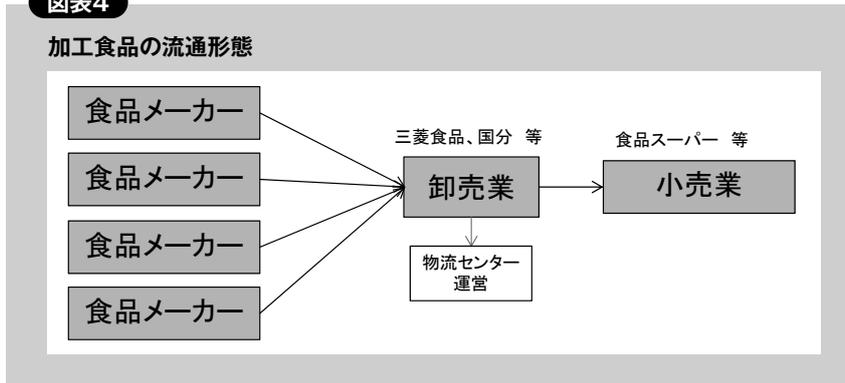
当然ながら、卸売市場を通じた流通にも、大きなロットで取引ができる点や、商流と物流がしっかりと構築されているといったメリットがある。そのため、生産者も需要者も卸売市場と市場外流通の使い分けを行っている。量が一定程度まとまり、卸売市場の規格にあった生産物であれば市場で取引し、少ロット、あるいは無農薬・有機栽培といった付加価値の高い生産物は直接、生産者と需要者で取引を行うのである。

ただ、小売業にしろ、外食産業にしろ、こうした生鮮品の需要者は、競争激化の中で自社の商品やメニューの差別化を考えていかなければいけない状況にある。そのため、市場外流通を通じて、市場では調達できない珍しい生産物や、付加価値の高い生産物の確保に力を入れており、その結果として市場外流通の取引量が増加していると考えられる。

[3] 加工食品における食品卸売業の存在

6次産業化によって作られた商品の流通を考える上で、最も重要なポイントは、加工食品は生鮮品とは全く別の流通となっていることである。**図表4**に食品小売業における代表

図表4



的な加工食品の流通を示す。

加工食品においては、卸売市場は存在せず、食品卸売業と言われる企業が生産者（食品メーカー）と小売業の間に入り、決済と物流を行うことが一般的である。食品卸売業が中間流通として間に入ることで、小売業にとっては、店頭品揃えする数万アイテムの商品のメーカーと一社一社口座開設をする必要がなくなり、かつ物流の手配も任せることで、各店舗までの配送も外注化できるメリットがある。このように、食品卸売業が決済（商流）と物流を担っているため、6次産業化による商品であっても、加工食品であれば、基本的に食品卸売業を経由しなければ小売業の店頭品に商品を並べることはできない。

なお、外食産業においても、生産者との取引には中間流通が介在する構造となるのが一般的である。大手外食チェーンは、子会社に食材卸企業を抱えているケースが多く、その企業が中間流通として機能する。中堅チェーンなどでは、間に業務用の食材卸売企業（代表的な企業として高瀬物産等がある）が入り、商流と物流を担うことが多い。

[4] 求められる基準と対応

主に市場外流通においては、直接取引となるため、需要者（買い手）側の基準や規格への対応が生産者側に求められる。農業生産の

場合、農業生産工程管理であるGAPや、有機生産物ではJAS規格を求める需要者もある。また、生活協同組合などでは自社の検査センター等を持っているところも多く、そこで残留農薬等の確認を行うこともある。

6次産業化商品のような加工食品においては、多くの食品小売業では異物混入を防止するために、金属探知機での検査を義務づけているほか、アレルギー表示や使用している調味料や添加物のチェックが行われている。

生産者は、市場外流通として需要者と直接取引を行う場合は、農産物にしる、加工食品にしる、品質管理において、こうした基準や規格への対応が求められる。

[5] 商流・物流・情報流

流通は、大きく商流と物流、情報流の3つの流れで構成される。現在の生鮮品の流通、ならびに6次産業化商品の流通を考えた場合、商品の良し悪しや生産ロット（供給量）以上に、この3つの流れへの対応ができないために、新しい販売先を獲得できないケースが多い。それぞれの流れにおいて、現在、課題となっているポイントを以下にあげる。

商流の課題：

- ✓ 生産者が法人化されていない場合など、取引先となる企業と口座が開設できない

- ✓ 食品卸売業など大企業が相手の場合、口座開設までのハードルが高い
- ✓ 卸売業へのマージンを想定せずに商談を進めてしまい、金額的な折り合いがつかなくなる
- ✓ 支払条件の調整ができず、生産者の資金繰り悪化の要因となっている

物流の課題：

- ✓ 少ロットでの配送の場合、トラックやコンテナを埋めることができないため、1単位あたりの物流コストが非常に高くなってしまふ
- ✓ 取引先が多岐にわたる場合、ピッキング、梱包などの発送業務に工数がかかってしまふ

情報流（営業）の課題：

- ✓ 生産者の情報などはWEB上で発信できるが、人的資源が足りず営業活動に力を入れることができない

（公財）流通経済研究所では、自治体等で実施する商談会や展示会のサポートを複数実施してきたが、生産者と需要者の間で良い商談になったとしても、上記のような商流・物流・情報流がネックとなり、最終的には成約に至らないケースも少なからず存在した。

4 事例の紹介

今まで論じてきた現状と流通における課題を踏まえ、対応への方向性について事例から考えていきたい。ここでは2つの事例を紹介する。

【1】高知県の事例

高知県は現在、知事が「地産外商」のコンセプトを打ち出し、高知県産農水産物、ならびに加工品について、大消費地への販路拡大や6次産業化を推進している。今回は、高知県の産業振興計画（平成27年度版・第2期 ver.4）を参考に高知県の取り組み事例をレビューする。

<概要>

高知県では、食品加工と販売の両面で地産地消・地産外商戦略を立案しており、生産者（食品メーカー含む）の商品開発力や供給力といった事業の段階（レベル）に応じて、地産地消と地産外商を切り分けている。

まず、地域内流通である地産地消を徹底し、それに取り組む事業者を母数として、その中から県外に打って出る企業を増やしていく戦略であり、ボトムアップと上位の引き上げを同時に進める計画としている。

ものづくりの地産地消として、事業者間のマッチングや県内産業の技術力、商品開発力向上の支援を打ち出しており、産業振興という商業分野の施策と農水産分野の施策が横断的につながっていることが特徴としてあげられる。

<アドバイザーによる支援>

高知県では「ものづくり地産地消・外商センター」を設置し、企業ごとに専任担当者を付け、窓口となって経営から商品づくりの技術面や品質管理面、販売面までトータルでサポートする体制を構築している。なお、必要に応じて専門家を選任することもあるとのことである（アドバイザーとしては3人の専門家が登録されている）。この専任担当者による主な支援内容は以下の通り。

①経営・マーケティング支援

さまざまな分野の外部専門家や人材も活用しながら、マーケティングの専門性を活かして全国への売り込みをアドバイザーがサポートする。販売のプラン作りから製品開発、製品の評価、営業戦略まで、経営マネジメント分野の課題解決について、個々の企業の状況に応じたバランスのとれた支援を実践する。

②製品開発・技術支援

製品の企画から製品設計、エビデンスの整備、製品仕様書の整備、量産化設計、情報システム化まで、売れる製品となるためのさまざまな技術分野の課題解決を一貫してサポートする。

<販売支援>

高知県では、ものづくり地産地消・外商センターを中心に、アドバイザーによる個別企業の支援だけでなく、県内の生産者・事業者に向けた販売面での支援施策も実施している。詳細な支援内容は以下の通りである。

①営業サポートとしての新たな商談先の開拓

大都市圏に営業拠点や営業人材を持たない県内小規模事業者を対象に、センターの外商コーディネーターが代理で商談先を開拓する営業活動を行う。また、センター職員が事業者とともに販路開拓先に同行訪問し、営業活動のサポートも行っている。

さらに、ホームページ作成や製品改良等、必要に応じて専門家によるサポート（専門家派遣）を実施しているほか、県外企業、バイヤーを高知県に招聘し、県内企業とのマッチングを目的とする製品商談会の開催も行っている。

②見本市サポート

高知県のおすすめ製品を各回分野別に紹介するミニ見本市（1回4～5社程度）を都内で年に4回ほど開催している。

③その他サポート（情報発信など）

全国に販路拡大を希望する製品を集めた「高知県外商支援製品カタログ」を作成し、金融機関、見本市等で広く配布している。

④外商コーディネーターについて

三大都市圏（東京・大阪・名古屋）に外商コーディネーターを配置し、現地での販路開拓や販路拡大のサポートを実施している。上記の①の営業サポートなどは、この外商コーディネーターが実施するほか、見本市の出展支援やアフターフォローとしての企業訪問なども実施している。ものづくり地産地消・外商センターでは、新たな商談先の開拓とミニ展示商談会の開催を実施する拠点として東京営業本部を設置（5名体制）しているが、平成28年度は東京営業本部に3名の外商コーディネーターを増員する予定（平成28年4月の情報）であるとのことである。

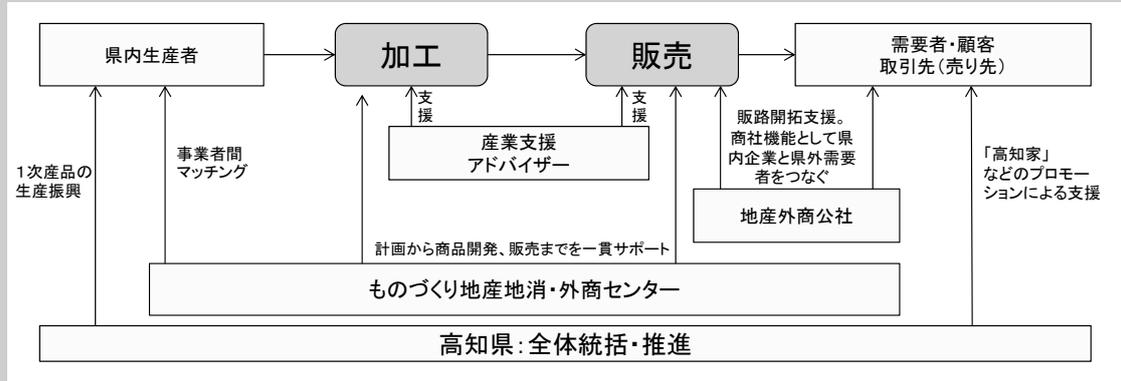
<高知県の取り組みのまとめ>

高知県の取り組み体制、6次産業化の支援体制としては、ものづくり地産地消・外商センターを中心としており、加工から販売までをサポートしている。そのほか、地産外商公社が販売のサポートにあたるなど、機能に合わせた支援組織も体制内に含まれている（図表5）。

高知県の事例は、産業振興というテーマで、農林漁業関連の施策から、企業誘致の施策まで部門横断的な取り組みとしていることがポイントの1つである。農林水産部門と商業振興部門の縦割りを廃し、連携することで、相

図表5

高知県の地産外商体制



資料：高知県資料より筆者作成

乗効果が期待できる。

また、販売施策として「包括協定の締結」、「サポート（協力）店」といった形で流通チャネルの囲い込みを実施していることも特徴の1つである。6次産業化商品の出口の確保として、また消費者等の商品に対する意見を聞く意味でのマーケティングとしても、この囲い込みは有効な手段であろう。

そして最も重要なポイントは、加工から販売まで、窓口を一つにまとめ、一貫して支援していく体制を構築している点にある。特に生産だけではなく、販売面における営業活動を県が主導して実施していることは、新しい販売支援の形として特徴的なものであると言える。

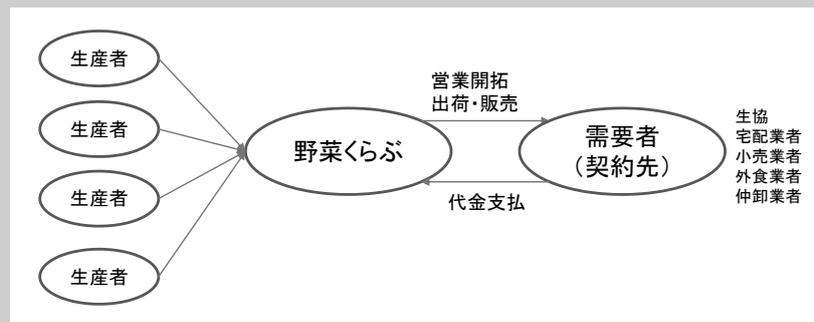
【2】群馬県の「野菜くらぶ」の事例

群馬県昭和村に本拠を構える株式会社野菜くらぶは、群馬県の野菜生産農家3人が立ち上げた農産物の販売、産地開発等を実施する企業である。現在では、約60名の生産者（農業生産法人14社含む）から成る組織となっており、圃場登録枚数約1350枚（約415ha）で年間15億円以上を売り上げる。野菜くらぶは、契約栽培を中心に自社で販売先を確保し、需要に応じた作物を登録する生産者から収集・販売するビジネスモデルとなっている。つまり、生産者起点の農産物の中間流通業であると言える（図表6）。

野菜くらぶのビジネスモデルは、野菜くらぶが商流・物流・情報流といった流通を担うものである。野菜くらぶが営業活動を行い、

図表6

野菜くらぶのビジネスモデル



需要者を開拓し、契約を獲得する（情報流）。そのうえで、登録した生産者の農産物を収集・買い取り、需要者に出荷・販売（物流）し、代金回収を行い、生産者への支払いを行う（商流）。こうして野菜くらぶが間に入ることで、生産者は、個人では対応できない大口ロットを希望する需要者と取引できるほか、口座開設・代金回収等についての負荷が無くなるメリットがある。また、野菜くらぶとしての品質基準も明確化されているため、需要者側も安心して取引ができる（責任の所在が明確）だけではなく、複数の登録農家を持つ野菜くらぶと取引を行うことで安定した農産物調達が可能になるメリットがある。また、野菜くらぶは群馬県だけではなく、青森や静岡の生産者と連携することによって、トマトやレタスの通年出荷を可能としている。

野菜くらぶのこうした取り組みは、市場外流通における生産者起点での中間流通機能であり、取引のネックとなる商流・物流・情報流を繋いでいくものであると言える。

5 考えるべき新しい流通の方向性

以上の事例から、農産物流通、6次産業化商品の流通を考えていくうえで、重要なポイントについて考えてみたい。

まず、農産物であれ、6次産業化による加工食品であれ、安定的に販売を行い、収益をあげていくために重要なことは、販売先という出口の確保である。生産しただけでは売上は立たない。販売して初めて売上が立ち、利益が生まれるのである。

では、販売先を確保するために大切なことは何であろうか。もちろん、需要者のニーズをとらえたモノづくりは非常に重要である。しかし、需要者のニーズをとらえた良い

商品ができたとしても、商流や物流といったサプライチェーンの構築ができなければ販売には至らない。また、需要者と直接コンタクトを行い、そのニーズを把握するという意味では需要者との間に情報流が無ければならない。よって、ニーズをとらえたモノづくりという「売れる商品づくり」と流通経路の構築といった「サプライチェーンの構築」は両輪で回していく必要があると言える。

次に、具体的に農産物や6次産業化商品のサプライチェーンを構築していくうえでのポイントについて触れてみたい。高知県や野菜くらぶの事例から分かることは、販売先の開拓という営業活動（情報流）を実施したうえで、商流と物流を繋いでいくことが必要である、ということである。つまり、地域内に商流と物流を繋ぎ、営業活動を行うような商社的な機能を持った組織が不可欠であると言える。

農産物では、野菜くらぶのように、市場外流通においても取引先と帳合を取り、生産物を収集し、トラックを手配し、まとめて発送するような組織が求められる。個々の生産者がバラバラに取引を実施しようとしても、口座開設や物流の手配、営業活動の面において非常に苦勞することが想定される。それを取りまとめる組織があることで、需要者と一括して代金のやり取りを行う、まとめて配送する、積極的に営業活動を実施するといったことが可能となる。複数の取引先を確保すれば、トラックに混載して配送するようなことも可能である。また、複数の生産者と連携し、地域全体の取り組みとすれば、産地としてのブランド構築なども推進することができるだろう。

6次産業化商品、加工食品では、卸売市場が存在しないため、生産者が自ら販売をしていく必要がある。しかし、生産者の多くは、

人的資源などの面において、6次産業化商品の営業活動を行う余裕が無い。そうした中では、高知県のように地域の商品を取りまとめて営業活動を行い、販路を開拓するような組織が求められる。また、食品スーパー等と加工食品で取引を行う場合は、食品卸売業との帳合が必ず必要にある。現在、食品卸売業は統廃合、M&Aが進み、大手企業に集約している。そのため、個人の生産者や家族経営の生産法人では、口座開設が難しいことも多い。こうした現状を踏まえると、加工食品においても、大手の食品卸売業と生産者の間に入り、決済と物流を担うような中間流通機能が必要であると言える。地域内の複数の6次産業化商品を取りまとめて一括で食品卸売業と決済を行い、まとめて配送することができれば、生産者側の代金回収コストや物流コストを大きく削減することができるだろう。

高知県の取り組みをモデルとすれば、こうした中間流通組織に商品開発の支援機能や品質管理機能を持たせることで、さらなる効果も期待できる。特に品質管理は、生産者が共同で利用できる検査センター等を整備することで、需要者の基準や規格に適合させることが可能になり、取引量の拡大にもつながるだろう。

最後に、こうした商社的機能を持つ組織の担い手について言及する。新しい農産物流通、地域の加工食品の流通を担う商社的機能を持つ組織として、以下の4つが有力な候補となるだろう。

①高知県のような行政主導の組織

高知県のものづくり地産地消・外商センターや地産外商公社のような行政主導の組織である。行政主導である場合、民業圧迫にならないように注意が必要である。しかし、行政主導で実施する場合は、個人生産者の商品の

取りまとめや、少ロット商品のとりまとめなど、民間運営では利益を出し辛い商品を取り扱うことができる可能性がある。

②野菜くらぶのような生産者が中心となった組織

規模の大きい農業法人が流通を担う場合や、生産者による出荷組合、生産者組合などがこれにあたる。主に農産物の市場外取引において中心となっていく可能性がある。

③農業協同組合（農協）が中心となった組織

生産者によって組織された協同組合組織である農協は上記の②と同様に、農産物の中間流通として機能すると考えられる。市場出荷だけではなく、農協が直接販売先を確保することで、市場流通と市場外流通の両方の窓口として機能することが期待される。また、6次産業化に乗り出している農協も少なくない。そのため、地域の加工食品の中間流通として農協が機能することも十分可能であると考えられる。

④ベンチャーを含めた民間発の組織

異業種参入やベンチャーとしての起業を含め、新たに農産物流通を担う卸売業や、地域商社を立ち上げる動きも加速している。こうした企業では、IT技術を使った商流・物流・情報流の構築などを積極的に進めているところも多い。こうした新しい企業の動きも注目していく必要があるだろう。

6 さいごに

本稿では、新たな農産物流通、加工食品流通の構築に向けて、地域に求められる商社的な機能について事例をもとに提案を行った。

冒頭でも少し触れたが、現在、東京や大阪をはじめとする大消費地には、全国からそれぞれの地域自慢の農産物や加工食品が数多く流入し、産地間・商品間で激しい競争が発生している。こうした競争を勝ち抜いていくうえで、本稿で述べたような商社的な中間流通機能を使って流通対策、サプライチェーンの構築を行っていくことは重要な要素であるが、これはあくまで流通の阻害要因を取り除くアクションであり、地域産品が持つべき競争力の本質ではない。多くの地域が流通対策、サプライチェーンの構築をクリアした上で産地間・商品間競争を行って欲しいと願っている。しっかりと流通がつながった上で競争することは、味や品質といった本質的な要素での競争を加速させる。このように本質的な競争によって、地域の農産物や加工食品が切磋琢磨することは、消費者の食の選択肢の増加、豊かな食生活につながっていくだろう。

〈注〉

- 1) 詳細は、農林水産省HP (<http://www.maff.go.jp>) を参照のこと