

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



独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構
中央農業総合研究センター

刊行にあたって

近年、外食向けや中食向け野菜の業務用需要は増加しており、国内産地の対応が要請されています。しかし、多くの国内産地は卸売市場出荷を主体としてきたため、実需者ごとにニーズが異なり、契約に基づいた安定供給を要求される業務用需要に対応できない状態にあります。このため実需者は輸入野菜に依存せざるを得なくなっており、これが輸入増加要因となっています。このため、行政施策としても、国内野菜産地に業務用野菜の契約取引を導入、定着させることが重要な課題となっています。

本マニュアルは、このような課題に対応するために、野菜産地が業務用野菜の契約取引に取り組む際、これを支援する農業改良普及センターやJA等の担当職員が利用することを念頭におき、契約取引導入における推進方策や留意点を整理したものです。

まず「Ⅰ. はじめに」ではマニュアルで参照する事例を紹介するとともに、生産量が少なく計画的な卸売市場出荷をしてこなかった産地でも契約取引に取り組むことを示しています。「Ⅱ. 産地戦略を考えよう」では産地の供給能力を把握し産地戦略を策定する方法、「Ⅲ. 契約取引を継続させるポイント」では、実需者が進んで取引を求めてくるような製品開発の進め方、「Ⅳ. 販売促進で協調関係を確保する方法」では取引関係を強化するための販売促進の進め方、「Ⅴ. 契約取引を農家に説明する時のポイント」では生産者への契約取引の推進方法、「Ⅵ. 契約取引の推進役の心得」では支援にあたる者に求められるコーディネーターの役割を示しています。

なお、本マニュアルでは、契約取引に初めて取り組む産地の関係者でも理解しやすいよう、先進事例ではなく、これまで契約取引の経験が全くなかった小規模な出荷組合を事例に取り上げています。

本マニュアルが、業務用野菜の契約取引導入の一助になれば幸いです。

独立行政法人

農業・食品産業技術総合研究機構 理事

中央農業総合研究センター 所長

丸山清明

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

目次

I. はじめに	1
(1) 契約取引に取り組む産地のリーダーの方々へ	1
(2) マニュアルが対象とする範囲	1
(3) 参考事例の紹介	2
参考資料1 契約書の案	5
II. 産地戦略を考えよう	6
A：基本編	6
(1) 戦略と戦術の違いを把握しよう	6
(2) 不特定多数のニーズに対応した市場流通	7
(3) 実需者の個別ニーズに対応した契約取引	8
(4) 契約取引の可能性をチェックするポイント	9
B：事例編	12
(1) K出荷組合の戦略は誰が考えたか	12
(2) K出荷組合の戦略のポイント	12
(3) 契約取引導入計画の実践	13
C：適用編	15
(1) 技術的にもコスト的にも生産できる範囲	15
(2) 他産地との競合を避ける	16
(3) 産地も実需者も簡単にはやめられない事情	17
III. 契約取引を継続させるポイント	18
A：基本編	18
(1) パートナー選び	18
(2) 製品開発は実需者の競争力を高めるサポート	20
(3) 実需者のニーズを把握してカスタマイズ	21
B：事例編	23
(1) 規格の簡素化を侮るな	23
(2) 実需者の要望を反映する製品開発	23
(3) 契約農家の利益を確保する製品開発	24
(4) 提案によって変えていく製品開発	25
(5) 相互理解のための製品開発	27

C：適用編	29
(1) 要望は深く知る	29
(2) 実現する方法をコストで考える	30
(3) 提案によって改善	31
(4) 味に係わる製品開発をしよう	31
(5) 実需者の取引依存をひきだせたかをチェック	32
IV. 販売促進で協調関係を確保する方法	34
A：基本編	34
(1) 消費者の期待を膨らませる販売促進	34
(2) 契約農家でなければ困る理由	35
B：事例編	36
(1) パブリシティーによる地産地消のアピール	36
(2) ピンポイントの広告	38
C：適用編	41
V. 契約取引導入を農家に説明する時のポイント	42
A：基本編	42
(1) 契約取引がうまくいかない理由	42
(2) 実需者ニーズの対応と需要の確保は表裏一体	43
B：事例編	44
(1) 古きよき時代は再来しない	44
(2) 契約取引をするなら良いチャンスか？	45
(3) 契約取引でもうけるポイント	46
C：適用編	48
VI. 契約取引の推進役の心得	49
A：基本編	49
B：事例編	51
C：適用編	53

I. はじめに

I. はじめに

(1) 契約取引に取り組む産地のリーダーの方々へ

現在、野菜は加工品だけでなく生鮮での輸入も増えてきました。その対策として契約取引の導入が求められています。輸入増加の原因は安さだけではなく、実需者が確実な原料確保を求めていることも原因です。しかも、今の消費者は加工食品や外食の利用が増えていますので、加工されていない野菜を買うことが少なくなっています。そのため、生鮮向けだけでは先細りは避けられません。

今、このマニュアルを手にしたあなたは、恐らく契約取引を自分たちの産地で推進しようと考えている出荷組合の部会長さんやJA職員、産地の指導に当たる普及員や農業関係の行政職員など、各産地で指導的な立場の人だと思います。

契約取引は企業と交渉することから、「買ったたかれるのでは」という不安を持つ農業関係者も少なくないでしょう。また、契約取引の経験がある産地でも、企業が約束を守らないから契約をやめたとか、逆に農家が契約を守らずに部会長さんが一人で責任を取らざるを得ず、その後は続かなくなったなど、このような失敗に終わった話はたくさんあります。業務用需要を輸入に取られてはダメだと契約取引の推進を求められても、このような状況で、どうすれば契約取引をすすめられるのかと頭を抱えておられるのではないのでしょうか。

皆さんは、今まで契約取引を続けられないといわれた野菜産地でも、契約取引を継続させる方法があることを知っていますか。特に、地元企業と地産地消に取り組む場合なら、珍しい品目や難しい栽培方法でなくても、その方法が活用できます。

実際に今からご紹介する方法で、市場向けの出荷でも、出荷計画を立てたり、相対取引をしたりしていなかった小さな野菜産地が契約取引を継続させている事例があるのです。稲作中心の農家ばかりの地域に、水田利用を認められない広大な農業用地ができたために、農家も野菜生産に関心が薄かった産地で契約取引が続けられているのです。このマニュアルでは、その事例にならって、契約取引を継続させる方法を紹介します。

成功事例を真似ようと思っても、契約取引を継続させているのは、経営感覚が優れた農業法人や農業生産者が行っていることで産地単位の取り組みでは参考しにくいものです。先進地の視察に行っても、真似はできないと思って帰ってきたことが少なくなかったことだと察します。

参考事例は、少人数の出荷組合ということもあり、個人出荷に近く、グループで計画的な出荷を考慮することまでなかった産地です。そんな産地でも始められたのですから、「農家がついてこない」とか「企業は農業をわかっていない」と言わずに、このマニュアルをご一読されることをおすすめいたします。

(2) マニュアルが対象とする範囲

このマニュアルは各産地で契約取引の推進役になる立場の方々を利用することを想定しています。現場と直接的にかかわる人が対象です。現状では農家が自ら契約取引に取り組んだり、出荷組合などが自ら契約先の企業を探したりすることは考えにくいものです。そのため、農家の皆さんに契約取引に対応するように指導する人向けのマニュアルにしています。

指導する立場の人たちの事情を察しますと、恐らくは「輸入野菜に対抗するには業務用需

要の確保」と行政やJAの上部団体からの指示があつて、契約取引を推進することになったのではないのでしょうか。逆に言えば、生産者が業務用需要に対応しないとダメだと積極的な意志を持って、支援を請われた例は少ないと思います。

そこで、このマニュアルの対象に想定している産地とは、①特に契約取引の経験がない、もしくは失敗の経験がある出荷組合など、②市場流通の相対取引を含めて計画的、組織的な出荷に慣れていない産地を想定しています。つまり、ゼロからスタートすることを考えていますので、どのような産地でも幅広く使えるマニュアルです。

ただし、契約取引が定着することを考えると実需者である企業との関係が非常に重要なポイントになります。契約取引では実需者である企業が直接、農家や出荷組合と契約するとは限りません。中間に入る仲卸などの流通業者に任せて、自社の条件に対応する産地を探すだけで、産地とのコミュニケーションで問題を解決することが難しいこともあります。

コミュニケーションがとりづらい実需者の場合、このマニュアルの方法は使いづらいので、ここでは参考事例を地産地消を念頭に入れた地元企業との契約取引を対象にしています。

(3) 参考事例の紹介

このマニュアルでは事例を参考にして、実際の場面の問題点に対応するように作成してあります。事例がどのような産地で、どのような契約取引をしたのか、知らない人にはわかりづらくなりますので、ここで事例の紹介をしておきます。

事例は稲作地帯にあるA県K地区のK生産出荷組合キャベツ部会が、地元の外食チェーン店であるH社向けにキャベツを出荷する取引です。K地区は土地利用的な作物は大規模でも、野菜生産量は少なく、特にキャベツは部会員が数名でむしろ産地というほどでもありません。

K地区のキャベツはスイカや麦の裏作です。稲作中心の農家が、作りやすさや経営的な事情を優先して、市場流通でも実需者に対応した調整はありませんでした。

産地の概況から申し上げますと、K地区は1,000haもの農地があり、基盤整備も整い、かつA県の県庁所在地近郊で高速道路などのアクセスもよく条件が恵まれた地域ではありますが、米あまりから稲作に使えない条件が付いた土地で稲作中心の農家には、それが問題でした。麦や大豆などの土地利用型作物が中心（表1）でありながら、遊休地が80haを越えています。野菜ではスイカが京阪神に出荷できるぐらい量のまとまりもありますが、他の品目はA県内の中央卸売市場で他の県内産と比べても低い評価を受けていました。

裏作のキャベツは、農家は天候や収穫作業の効率に合わせた出荷をするだけで、数人の部会であることも加わり、出荷時期でも出荷のない日もありました。

一方、契約取引で実需者に当たるH社ですが、ラーメンのチェーン店がA県内だけでも60店舗以上、他にも居酒屋などの多くの外食店を抱えています。A県だけでなく、隣接県を含めて地元では有名な企業です。東西に隣接する2県の店舗もあわせて、3つの県に100店舗もH社のチェーン店があります。

キャベツの契約取引は、大口需要への対応という以上の重要性があります。それは、H社の看板メニューである野菜ラーメンは、炒めたキャベツがたくさん入っていることが特徴であり、注文の6～7割が野菜ラーメンもしくは野菜ラーメンを含んだセットメニューが占めます。H社は創業40年にもなるため、A県では野菜ラーメンは老若男女に親しまれています。

表1 K地区における農産物の生産状況
(2002年度)

		作付面積 (ha)	生産量 (t)	生産額 (千円)
穀類	大麦	364.5	936	87,962
	小麦	44.4	50	1,137
	大豆	404.2	633	139,733
	穀類計	813.1	1,619	228,832
野菜	すいか	51.2	2,156	191,044
	キャベツ	6.5	196	10,783
	だいこん	6.6	236	20,512
	れんこん	47.7	408	176,031
	メロン	0.5	12	5,186
	軟弱野菜	19.6	197	74,290
	その他	24.1	487	74,859
	野菜計	156.2	3,691	552,705
果樹	なし	13.9	188	52,026
	ぶどう	7.6	68	41,870
	その他	9.4	33	6,520
	果樹計	31.0	289	100,416
花き		7.1	1,803	51,311
その他作物		78.9	161	62,942
畑作物計		1,086.3	7,274	996,206

資料：A県の構造改革特別区の計画書より
(注) 作付面積は延べ面積である

えています。

確かに、そうすれば全国チェーンのライバル外食店に対して地方企業としての差別化になります。H社にとっては、激しい外食産業における競争の中で地方企業として地場産を原料に使えば他社にはない武器になります。しかし、A県が稲作地帯であるため十分なキャベツを現在確保できません。H社が地産地消を実現するためには、産地を育てるところからはじめなければなりません。

このマニュアルは今まで契約取引を続けられなかった産地を対象としています。一般にこのような産地には、実需者の企業が特定の産地と向かい合う理由がありません。高度な技術によって他から仕入れられない事情ができればよいのですが、多くの産地にはそのような技術はありません。地産地消を例にするのはそれだけで企業は仕入れを地場産に限定するからです。つまり、高度な技術でなくても、企業が仕入れ先を限定するからです。

H社向けキャベツと用途はハッキリしていても、契約取引の関係者が生産者と実需者だけの例は少ないものです。事例の契約は仕入れを委託されたS社とK出荷組合との間で結ばれています。S社は卸売市場から仕入れた野菜をH社の各店舗に配送するまでの仲卸業者に相当する役割を果たしています。カット工場もあり、一部のH社の店舗には、カットしたキャベツを納入しています。

近年では様々な企業でアウトソーシング（外部委託）が広がっています。H社はS社にどのようなキャベツをどこから仕入れるかなど、仕入れ業務の全体的な計画ごと委託して、契

そのため、H社にとっても、A県民にとってもキャベツは重要な野菜なわけです。

実際にどのような契約取引をしたかと申しますと、実験的なもので数量確保の条件は1回の出荷ごとの上限と下限を決めただけで、できるだけ出荷が長い期間に分散するようにし、曖昧になっています。H社で使われるキャベツが日に3～5tに対して、契約農家が供給できるキャベツが最も多い時でも月20tにも満たないため、このような契約でスタートすることになりました。

2003年からはじめてまだ実験的なのかと思われるかもしれませんが、実は実需者を含めて皆で実験や研究をつづけることが、取引継続のポイントなのです。それは後ほど詳しくお話しします。

H社が実験するところから始めるのにもわけがあります。野菜ラーメンに地元のキャベツを使いたいと考えたからです。そのため、隣県にある店舗にも、それぞれ店舗のある県の県内産キャベツを使おうと考

約取引でも中心的な役割を果たしています。H社には仕入れを担当する部署があり、S社を通さないキャベツの仕入れもありますが、自社でやっているようなことも、S社に委託しています。

地産地消の推進ということもあり、事例では2001年末ごろから県がH社からの地場産キャベツの野菜ラーメンの実現に支援要請を受けています。恐らくA県民で野菜ラーメンを食べたことがない人はほとんどいないぐらいでしょうから、県にとっても事例の契約取引は大きな意味があります。そこで、県では、普及と行政だけでなく農業試験場を含めたプロジェクトチームを結成しました。図1のような役割分担をしていますので、農業試験場も生産技術だけでなくビジネスモデルづくりまで含めて支援にあたることにしました。

農業と他産業との連携を模索して、プロジェクトチームとH社、S社、産地が一緒になって考えた結果が参考資料1の契約書です。この契約書は契約取引を最初に始める段階に関係機関との協議内容などを参考に作成されたものです。

本来、青果物の契約取引では文書のある契約は少ないぐらいです。農業の特性からあまり厳密にはできないからです。この契約書でも数量の規定に幅があり、かつ契約期間中に変更もしました。大きさの規定も、実際には、たいていのものが出荷されています。契約文書の中には「損害賠償」の規定もありますが、生産状況を報告していれば問題ないだけでなく、本当にそこまですることを考えていたわけではありません。

しかし、この契約書を作ったのには、それまで関係機関が協議や調査・実験をおこなって、農業と他産業との連携に寄与すると思われる工夫の数々をまとめて、実際に実行してもらう必要があったからです。規格選別、品種の指定、出荷荷姿などそれぞれの規定に関係者の戦略的意図が隠されています。一つ一つの内容は簡単なことで、どこかの産地で既に行っていることかもしれません。そんな内容でも契約取引を始める段階から、連携が進むような仕組みを考えていたのです。

このマニュアルは、その仕組みをどうしたら作れるかを示しています。これから契約取引に取り組まれる皆さんには、事例と同じように県からのサポートが得られることは無いと思います。だから、事例から得られたノウハウを生かして欲しいのです。

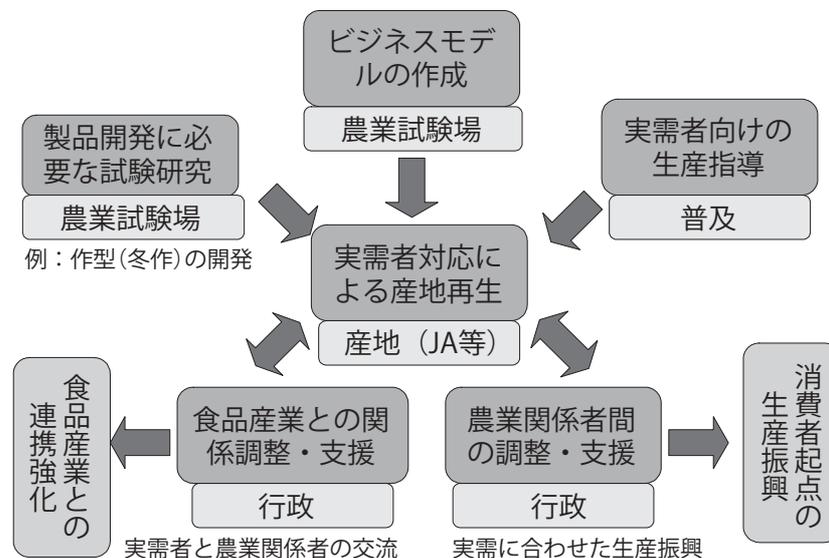


図1 プロジェクトチームの役割

参考資料 1 契約書の案（実際の契約取引では内容は変更され、厳密に適用していません）

平成15年度契約きゃべつ取扱い要領（契約書）

1. 出荷期間 平成15年11月1日より平成16年3月末日
2. 品種 秋冬きゃべつとし、YR藍宝・彩ひかりを使用する。
3. 栽培体系 減化学肥料・減農薬栽培
4. 数量 日量最低200kg～最高1000Kgとする。
出荷側は翌週の月曜日から土曜日までの出荷予定を前週の木曜日までにS社へ提示し、出荷2日前に確定数量を提示する。
5. 規格 経済連規格で5玉から7玉を中心とし、4玉クラスまでは可能
6. 選別基準
 - ①出荷できるもの
A品：外葉が1枚あり、内葉に虫食い等の被害のないもの、外葉は虫食い可
B品：外葉のないもの（通称：しろむき）
 - ②出荷できないもの
上記以外のもの
7. 容器・容量
 - ①S社提供のコンテナにA・Bごとに詰める
 - ②コンテナ毎に計量し、A・B別、重量、生産者名（番号可）を明記する。
 - ③コンテナの転用は不可
8. 検品 S社入荷時に生産者カードを元に品質・規格・量目を検品実施をする。
9. 集荷・物流
 - ①集荷：生産者がK出荷組合の選果場を集める
 - ②選果：生産者がK出荷組合の選果場にておこなう
 - ③物流：S社手配の運送会社が選果場からS社指定場所へ運搬する。
10. 価格
 - ①A品 1 Kg当り54円（暫定）
 - ②B品 1 Kg当り27円（暫定）
11. 精算 下記の通りとする。

締め日	10日	20日	月末
支払日	20日	月末	10日
12. 不可抗力免責 天災（台風・地震・雪害・その他天候に関わる気象条件）による出荷数量の大幅な数量変更が発生した場合
その場合、出荷側はS社に対して、状況報告・その他必要とされる情報については、誠意をもって伝える義務がある。
情報伝達がなされない場合は免責条項に含まれない。
13. 損害賠償
 - ①品質不良商品の廃棄処分費用の負担
（廃棄処分量：Kg）×14円＝請求金額
 - ②品質不良商品に起因する作業人件費の負担
（作業のべ時間）×750円＝請求金額
 - ③請求金額についてはS社支払い時にて相殺することとする。
14. 協議事項 本書に定めのない事項及び不測の事態が生じた場合、お互い誠意をもって協議し問題発生事項について処理決定を行うものとする。
15. 交流会 生産と消費の心の情報を活発にするために相互交流の場を計る。
内容は相互協議の上決定してゆく

本書締結の証として本書2通を作成し、双方各1通を保有する

平成 年 月 日
印
印

II. 産地戦略を考えよう

II. 産地戦略を考えよう

A：基本編

(1) 戦略と戦術の違いを把握しよう

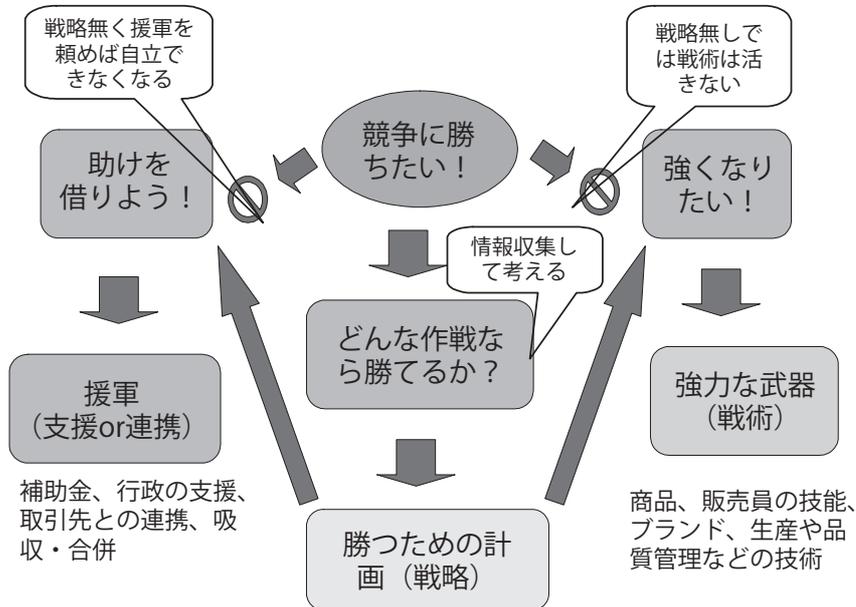


図2 戦略と戦術の関係

戦いや競争に勝つための総合的・長期的な計画です。簡単にいえば、「どうすれば勝てるか」ですが、多くの人は「どうすれば強くなるか」と勘違いして戦術を考えてしまいがちなので注意してください。また、競争で何がどれくらい得られればよいのか目標が定まっていて、そのための方法を選び、シナリオが描かれているのです。戦術とは具体的・実証的な方法論や技術で「戦術」に対して、戦略がより大局的・長期的なものをさすので異なります。

図2をみてください。産地間競争であろうが、輸入との国際競争であろうが、誰もが勝ちたいものです。戦略とは、まずどうすれば勝てるか、どうなれば勝ちなのかです。残念ながら多くの人は正面对決だけを考えて強くなることだけを考えてしまいますので、強い武器(技術)、強い兵士(技術者や営業マン)と考えて、戦略より戦術を重視してしまいます。

図3に、戦術と戦略の違いを整理してみました。「どうしたら勝てるか」は長期的な作戦です。しかも、論理的に勝てる方法を考えていますので、勝算があります。戦術での作戦は、その場その場の対応なので、どこの卸売市場に出荷するか程度なのです。補助金で価格競争力を得るなどの方法を農業では考えてしまいがちですが、どこの産地も同じようにしていれば、自分だけ強くなるわけではありません。競争相手との相対的な関係が変わらないと勝てません。戦略を考えると自分たちのことだけでなく、幅広い視野が必要なのです。

優れた技術とまとまった量があれば、確かに強いです。しかし、兵士(生産者)や武器(技術)が強くても、戦術だけなのです。戦術を強化しても競争に勝てません。例えば、あるプロ野球チームが国内外からスター選手ばかり集めてチームを作ったのに、優勝どころか最下位になったことがあります。

スポーツであれば敵も味方も同数で決まった方法でしか戦えませんので、強い選手を集めた有利さは、競争にそのまま反映されるはずですが、それでも負けるのは、折角の有利さを活

契約取引を毛嫌いしては将来はありません。しかし、断った方がよい契約取引もあります。どんな契約なら良いかは産地によって違うものです。それを、どうやって見分けるかは、産地の戦略で決まります。

そこで契約取引を始める前に産地戦略を考える必要があります。戦略とは、

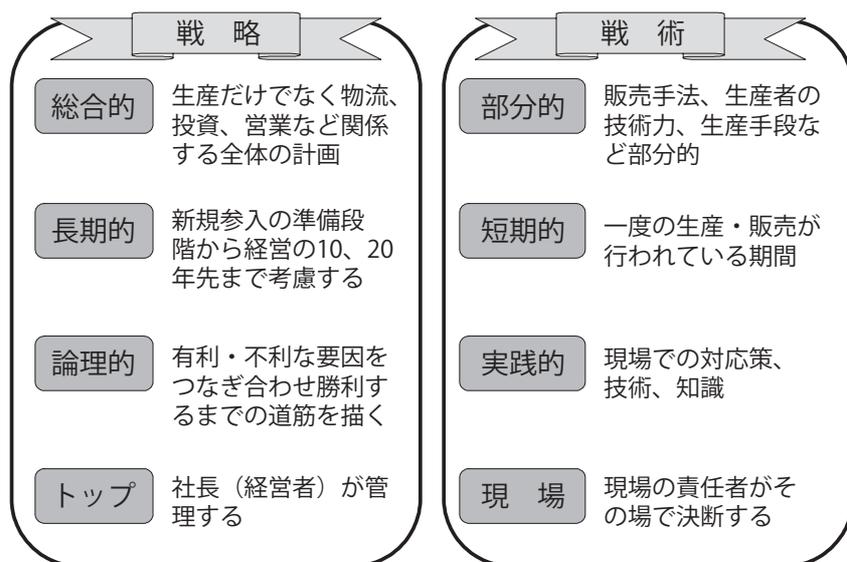


図3 戦略と戦術の違い

かせないからで、戦略を無視した典型的な例です。逆にいえば、しっかりした戦略があり実行できるのであれば弱くても生き残れます。弱いだけでは競争で負ける理由にならないのです。

農業関係者は競争で不利になると、試験研究機関に新しい品種とか機能性

成分の多い品種とかの開発を求めたり、行政から補助を得ることを考えます。しかし、新品种が登場しても、補助で施設が近代化しても戦術の強化でしかありません。なぜ、それで競争に勝てるのかは考えていません。それでは戦略がないのです。

戦略のポイント

- ①戦略とは「どうすれば勝てるか」、長期的な作戦。
- ②戦略を持っていないと、どんなに戦術が良くても勝てない。
- ③増産や高品質化の技術導入だけでは戦略を策定したことにならない。
- ④戦略にはライバルとの関係考えた勝算がある。

(2) 不特定多数のニーズに対応した市場流通

契約取引を導入せず、現状の市場流通一本という決断も、産地にあっているなら選んで良いのです。しかし、その前に市場流通で自分たちの産地が勝てるのかを考える必要があります。

市場流通では何処で誰が自分の農産物を買うかわかりません。わからなくても良いのは、買う方も誰のキャベツであろうが、大根であろうがほぼ同じと扱っているからです。その点に大きな問題があります。

図4を見てください。どこの産地でも同じだと思ふ消費者がいれば、最も価格が安いものを選ぶものです。そこで、他産地のものより、自分のキャベツや大根を買ってもらおうとするには、どうすれば良いでしょうか。買い手は同じだと思っていますので、最も安くしないと買ってくれません。

市場流通では量的拡大をどこの産地もめざします。それは量が多いほど強いからです。量が多ければ、大口需要にも対応しやすく、大口需要者はあっちこっちから買い集める必要もありませんし、品質も同一産地で揃えた方が均一になりやすいです。シェアが大きければ、その産地が出荷してくれないと買い手も困るので価格交渉力も高まります。

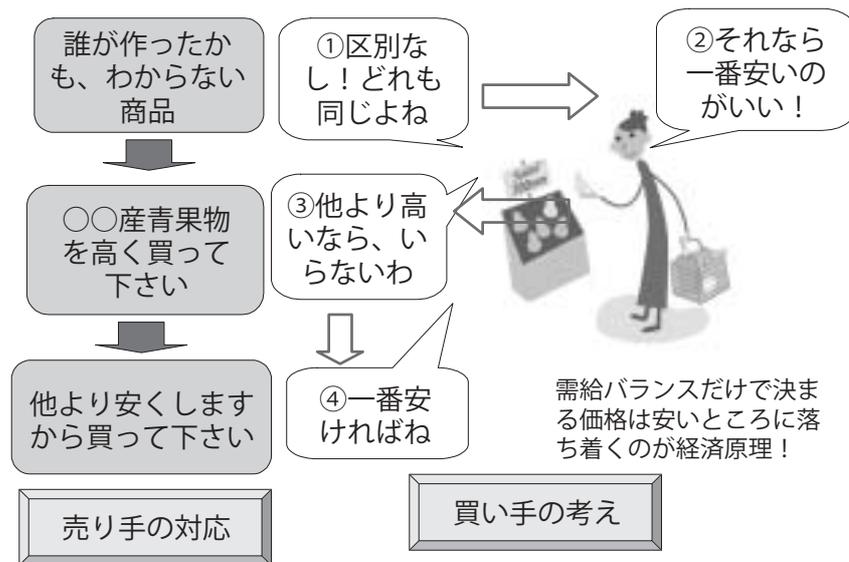


図4 農産物の価格低下がおこる仕組み

また、生産者の経営規模が自分たちの産地と同様だとしても、流通面の大規模合理化により安い費用で農産物を届けることができれば、それだけ安値に耐える力になります。どの産地もシェアを拡大しようと量を増やせば、供給が増え価格は低下していきます。大量生産・大量

流通で安く供給できる産地は他産地が赤字になっても、まだ耐えられますが、あなたの産地はどうでしょうか。

産地間競争に勝てるかどうかはライバルとの関係で決まることなので、強くなってもライバルがもっと強ければ勝てません。いくら量的拡大をしても、あなたの産地が出荷しなくても、代わりはいくらでもいると言われれば、価格交渉力は強まっていません。また、合理化で安い費用で供給できなければ、価格競争力が高まったことになりません。

要は、大産地や輸入よりも優位になったかが重要なのです。頑張れば、輸入や大産地よりも優位なくらい拡大できるなら、契約よりも旧来の原則通りの市場流通という選択も可能ですが、そうでないなら契約取引など、今までの市場流通以外の方法を検討する必要があります。

市場流通でも良い場合のポイント

- ①自分たちが出荷しないと買い手が困るぐらいのシェアがある。
- ②大量生産・大量流通で価格競争力がある。
- ③量的拡大で既存の大産地や輸入よりも優位に立てるくらいになれる。

(3) 実需者の個別ニーズに対応した契約取引

取引の方法を選ぶだけなら戦術の問題なのですが、市場出荷なのか契約取引なのかで、他産地と競争する場所が変化しますので、戦略的な重要性は技術や増産以上にあります。競争場所が変化するとは、実需者が高品質な原料を求めていれば、高品質な分野での競争、加工向けでもハンバーガーに挟むトマトでは一部の規格の範囲での競争になることです。市場流通は不特定多数を相手に、トマトならどのトマトもほぼ同じ商品として扱うのと異なり、ケチャップに使う、ハンバーガーに挟む、パスタソースにするトマトというように、それぞれの最終製品ごとの特性、各商品ごとの個性に合わせて当該農産物のある一部の需要だけを狙うことになります。

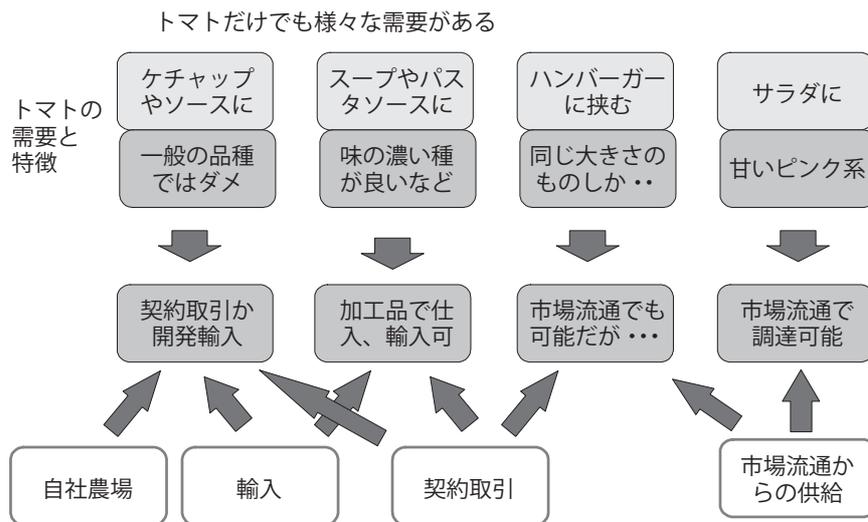


図5 市場流通で対応できない需要の存在

図5をみてください。需要から見るとトマトは何でも良いわけではありません。ケチャップをみれば真っ赤ですが、普通に売られているトマトはピンク系のものが多いでしょう。スーパーでトマト加工品をみれば大企業の製

品ばかりですから、特殊なトマトを大量にとなれば、大企業でも市場流通だけで簡単に仕入れられないと容易に想像がつきます。

しかし、特殊であることは契約取引で業務用需要に対応する産地に与える影響は大きくなります。特殊なトマトであれば、スーパー向けに売れないこともあります。主婦はどう料理して良いのかもわかりませんし、パスタソースを家で生のトマトから作りたと思う人は多くはないでしょう。

逆に市場流通のものでも輸入でも大丈夫という企業なら、安ければいいと考えている実需者かもしれません。特殊でなければ誰からでも仕入れられますので、輸入との熾烈な競争になる可能性も大きいです。また、内容的に安い原料が欲しいだけの実需者であっても、定定量の納入を重視することもあります。そのため、原料の品質以外の部分で、需要が特殊になり、栽培は普通なのに出荷が特殊な取引ということもあり得ます。

契約取引は実需者である企業、さらにはその企業が用いる用途ごとに、需要が特殊なものになります。需要が限定される程度には差がありますが、結局はどんな契約取引でも、実需者のニーズに合わせるために、生産者や出荷組合は市場流通にはない対応を求められます。契約取引を行う実需者は、市場流通や輸入による調達では満たされない条件がありますから、わざわざ契約取引をしているのです。

(4) 契約取引の可能性をチェックするポイント

契約取引を始める前に産地の戦略を考えるのは、契約取引は市場流通よりも需要を限定されるため、そこでまた強いライバル産地と対決すれば、今までよりも状況が悪くなるからです。だから自分たちにあった需要を選ぶことが大事なのです。実需者も必要以上に高く仕入れたくはありませんので、農業生産者が飛びつくような条件を提示することはありません。どこかに安い価格で対応してくれる産地がある限り、高くはならないのです。

ただ単に原料の農産物が欲しい、産地などにこだわらない企業がいたとします。ただ国産野菜が欲しいというだけなら、実需者は小さな産地よりも、大産地を選ぶことでしょう。大産地の方が安定的に、かつ大量流通の合理化で安く供給できるからです。技術的に簡単そう

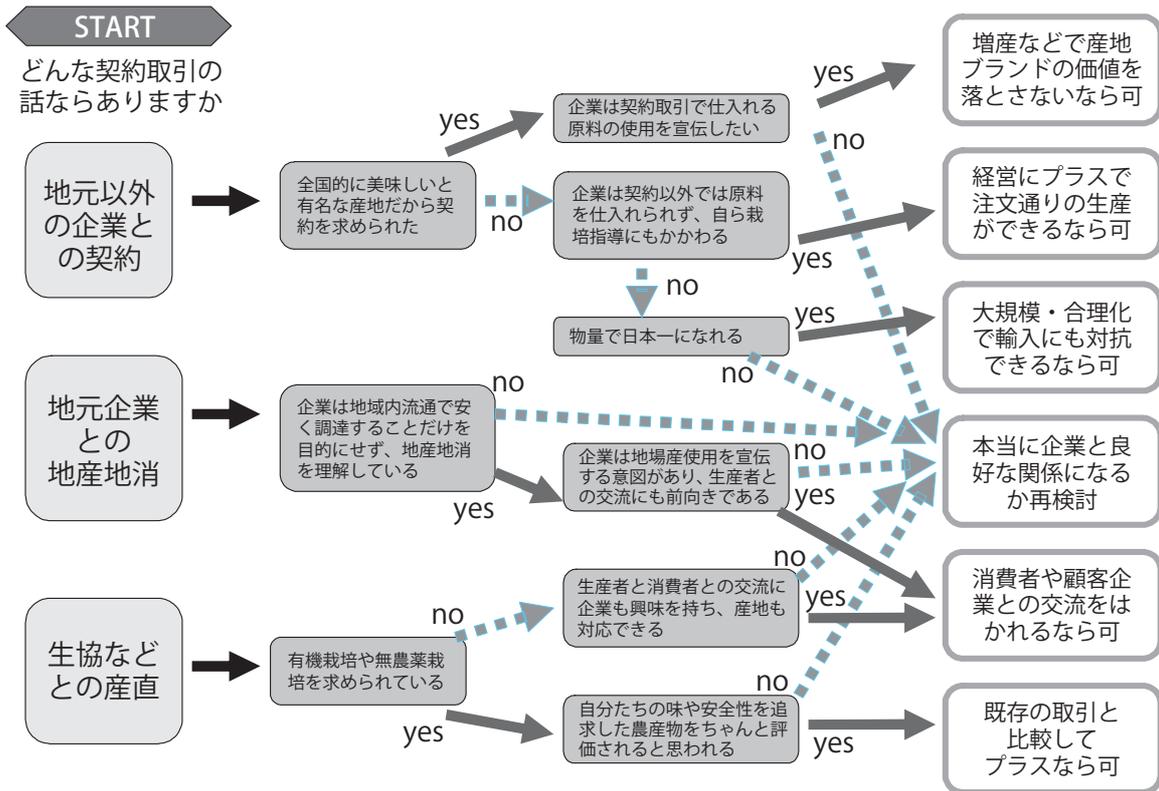


図6 どんな契約取引ができますか？

だというだけでなく、自分の産地にとって産地間競争で有利な需要を見つけることを考える必要があります。

ここでは、できるだけ実需者に「あなたが出荷してくれないと困る」といわれるような条件を探してみましょう。単純に契約取引の話が舞い込んできても、「地産地消」などで産地が限定されませんと、この条件は簡単に手に入りません。

図6を見てください。県外の一般企業と契約取引しようと考えますと、今まで通りの生産でもよいのは、魚沼産コシヒカリのようなブランドがある場合だけです。企業は魚沼産を使っていると宣伝することに意味があります。生産者が黙っていても、自社のオニギリが「魚沼産コシヒカリ使用」と宣伝するでしょう。消費者も、それなら高くても買おうかと思えますし、虚偽表示をして発覚すれば実需者は大きなダメージを受けます。悪意無く、不作時に手に入らなかった時でも、いつもどおりの表示をすれば問題になります。だから、今まで通りの生産物でも表示を続けたいなら企業は使いたがりません。それなら、産地はソロバンをはじた結果で判断すれば良いでしょう。

ただし、産地ブランドは現地の人がブランドだと思っても、他ではあまり知られていなかったり、高級だとは思われていなかったりすることが多いものです。「我が産地は高級〇〇産地だ」といっても、買い手の企業や消費者がそう認識していなければ意味がありません。「本場」「発祥の地」であっても、それだけでは買う側にとって、何の意味もありません。地域の伝統野菜でも、買い手がその品種の野菜が欲しいだけなら、海外産でも構わないこともあります。魚沼産コシヒカリのように多くの消費者が美味しい産地と認めていなければ、産地のブランドなど頼りにできないと考えてください。

このように考えれば「〇〇産使用」と企業が表示したいと思う産地は多くはありません。

しかし、実需者の注文が特殊であれば、特別に生産した人からでないと入手できませんので、「あなたが出荷してくれないと困る」と実需者にいわせることはできます。実需者もいくつかの産地に栽培を依頼し、使用資材の供給などにも注文をつけるでしょう。他産地とは技術力の勝負になります。契約取引が良いかどうか、全量買ってくれる取引でも規格外を低く抑え、反収を確保するなど、特殊な農産物の安定生産をできる技術力が重要な判断のポイントになります。好き勝手な生産ができるより、やかましいぐらい実需者側の技術的なサポートが充実している方が、実需者は他から仕入れられない原料なのです。

地元企業との地産地消で他の契約取引と区別したのは、どこの産地でも「地場産使用」なら、実需者が自社の商品に表示してくれる可能性はあるからです。しかし、実需者が近くの卸売市場から県内産を仕入れているだけでは、「あなたが出荷してくれないと困る」とは言ってくれません。

特に安く調達できるという理由だけで、近くの卸売市場から仕入れているのであれば、実需者は地場産が無ければいけないで構いませんので、産地との関係は気にしません。地場産使用と表示して意味をもつのは、顔の見える流通から消費者が安心を得られる時だけです。安心には何らかの情報発信や交流の場が必要になります。

実際に、一つ一つの具体的な話のなかから、契約取引を選ぶ場合のポイントは以下の3点です。

- ①技術的にもコスト的にも生産できる範囲の需要を選ぶ。
- ②他産地との競争を避ける、もしくは自分に有利な需要を選ぶ。
- ③産地も実需者もそう簡単には取引を止められない事情がある、または作れる。

①技術的にもコスト的にも生産できる範囲について、失敗した契約取引の話を知るとよく考えていないことが多いです。実需者が単にトマトが欲しいと言ってもトマトなら何でも良いことはありません。市場流通における等階級はいつでもよくても、糖度などの成分や形状などで別の規定を設けることもあります。その規格で格外になるかならないのか技術力や天候の影響によるリスクなども考慮しなければ、①を考えたことにはなりません。

②他産地との競争を避ける、もしくは自分に有利な需要を選ぶでは、特に輸入や大産地との競争を避けることが小規模産地には重要です。今まで通りにするだけでは、普通のキャベツになってしまいますので、市場流通と同じく大産地と正面对決になります。このマニュアルが地元企業との地産地消を例にしているのは、地産地消の需要という時点で輸入や他産地との競争を避けているからです。

③産地も実需者もそう簡単には取引をやめられない事情とは、実需者が契約取引をやめると、消費者が実需者ががっかりしたり、実需者の投資が無駄になったりする事情を指します。実需者の売り上げや経営に悪影響を与えてしまうようなことです。ただし、実需者だけがやめたくない頑張っても、産地が努力しなければ無意味ですので、ここでは双方に契約取引を止められない事情としています。

以上、具体的な例にあてはめないと自分たちが契約取引できそうな需要があるかどうか、わからないなら、県で行っている農業と他産業の交流会などの情報をもって、地元企業の需要をひとつひとつ吟味してみると良いでしょう。

B：事例編

(1) K出荷組合の戦略は誰が考えたか

参考事例のK生産出荷組合キャベツ部会（以下、K出荷組合と略す）は、H社にキャベツを出荷する契約取引を始めました。さて、この契約取引はK出荷組合にとってどんな戦略だったのか、他産地と競争しても有利な需要だったのでしょうか。

残念ながら、参考事例は契約取引導入について産地で戦略を練った結果ではありません。H社という地元の有力企業からの要望を受けた県が、K出荷組合にすすめたもので、生産者は契約取引をやるかどうかを決断しただけです。この事例に限らず、契約取引はJAや県が紹介する企業との契約取引を受けるか受けないかを判断することが多いものです。参考事例の場合は、県のプロジェクトチームが契約取引を導入して産地を活性化させる戦略をもって、生産者にどのように契約取引をすすめるかも含めて対応していました。

事例のプロジェクトチームはビジネスモデルを作ることも、チームの任務としていました。プロジェクトチームはH社が受け入れてくれる品質にすることや生産者のコストダウンのことも考えるチームです。なかにはビジネスモデルを作る担当者は契約取引の戦略を考え、農家に市場流通よりも良いと説得するための活動もしました。様々なことを考える任務を負ったチームがありましたので、必然的にどのような方向に動くか定まったのです。そこが、K地区の事例の良かった点であって、単に行政の介入をすすめているのではありませんので、注意してください。

実際にプロジェクトチームがK出荷組合に契約取引をすすめるように指示した県職員たちの多くは県内のどこよりもK出荷組合に適した需要だと判断したかはわかりません。できるかどうかより受けてくれるかどうかで判断したのかもしれない。

実際の場面では舞い込んだ話から産地で判断しますので、すぐに契約取引を用いた戦略を考えて判断するしかありません。また、事例のようなプロジェクトチームを県が用意してくれることもないでしょう。このマニュアルを利用される方は、自分たちが事例におけるプロジェクトチームの役割を担うと考えてください。

(2) K出荷組合の戦略のポイント

先ほども述べたように、契約取引を始めるのに需要を選ぶポイントは以下の3点です。

- ①技術的にもコスト的にも生産できる範囲の需要を選ぶ。
- ②他産地との競合を避ける、もしくは自分に有利な需要を選ぶ。
- ③産地も実需者もそう簡単には取引を止められない事情がある、または作れる。

K地区の事例では、地元企業の地産地消という条件で大きく助けられています。まず、①技術的にもコスト的にも生産できる範囲の需要を選ぶのですが、H社自身が特に有機野菜や無農薬野菜を原料にすることを売りにしている企業ではなく、一般のファミリー向けのラーメン店を展開しています。そのため、特殊な栽培条件は求められませんでした。

キャベツは輸入が多い品目でなくても、国内至る所で作られていますから、H社のような需要は普通、多くの産地と競合してしまうものです。ところが地産地消を打ち出しますと、②他産地との競合を避ける、もしくは自分に有利な需要を選ぶことが容易になります。地産地消なので県内に契約産地は限定されます。実際に契約に応じると自ら申し出た隣県の法人

は、最もH社の店舗が多いA県内向けには契約できませんでした。園芸県ではないA県内なら、K出荷組合にも他産地と渡り合える可能性があります。

また、地産地消は③産地も実需者もそう簡単には取引を止められない事情になります。地産地消や食育などの取り組みを宣伝した企業は消費者も好意的に受け取ってくれます。だから、H社も原料に無頓着ではなく、地産地消に取り組むと消費者にアピールすれば、企業にも利点があります。また、宣伝活動も地産地消なら、広範囲でなくてもよいので、費用を抑えた取り組みも可能です。

仮にH社が単に地元キャベツを使えば良く、顔が見える流通や生産者との交流まで考えていなくても、産地側から逆に顔が見える流通の提案をしていくことが可能です。なぜなら、原料が安全・安心だと消費者に認識されることを嫌がる実需者はいないからです。

なぜ実需者よりも先の消費者のことまで考えて判断するかというと、消費者が「美味しいとか安全・安心だと思える理由」が、生産者の顔が見えることであれば、良好な両者の関係が重要で、H社の購買力だけに取引が振り回されなくなるからです。

(3) 契約取引導入計画の実践

実際の場面では、あまり事細かなことまで農家全員に把握させるのは難しいものです。各部門が何でも戦略策定者に相談してくれるわけではないでしょうから、ポイントを伝えておく必要があります。実際に、各部門の担当者に呼びかけたことと言えば、以下の4つです。①H社の要望は積極的に取り込みましょう。②S社に物流コストが安くなるように工夫を提案しましょう。③H社と生産者の交流の場を設けて、消費者にも交流をアピールしましょう。そのうえで④消費者を味方につけましょうです。

この考えは図7に示した4段階のステップから契約取引を進める計画が出てきています。

ステップ1 「逃げない相手をさがせ」

地産地消であればH社は地場産を使用して、消費者に黙っていても意味がありません。しかし、一度、宣伝すれば地場産を使わないわけにはいきません。

ステップ2 「カスタマイズしろ」

H社の要望を取り入れることです。カスタマイズとは既存の商品などに手を加えて、顧客の好みに合わせて仕様を変えることをさします。実需者に合わせることを面倒に思う人もいるかもしれませんが、他産地とサービスの内容が異なれば異なるほど、実需者は他からの仕入れで満足できなくなります。

ステップ3 「実需者に宣伝させろ」

消費者を味方にするための作戦です。地場産使用をH社が宣伝に使えば、宣伝をウソにしないために地場産調達に力を入れるでしょう。これは、消費者の監視があるからです。

ステップ4 「消費者を味方にしろ」

ステップ3は宣伝材料を提供することですが、宣伝しても実需者が取りやめてもよいことがあります。「あの産地の原料なら、おまえの会社の商品はいらぬ」と消費者にいわれそうな場面です。ステップ4のポイントは、消費者にあの生産者でないとダメだと言わせることです。

事例の要望は「地場産」なので特に努力は必要ないように思われるかもしれませんが、そ

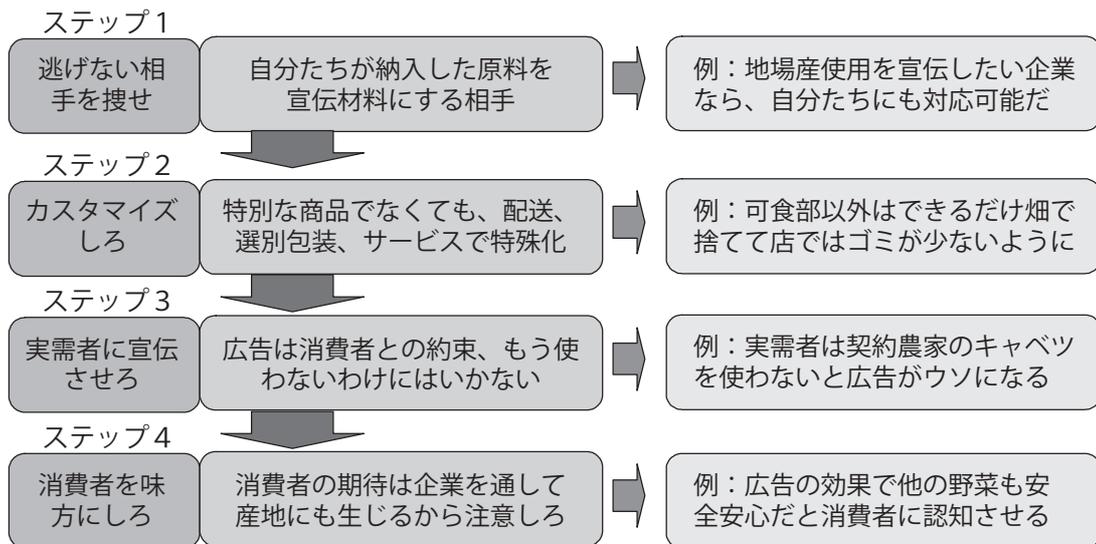


図7 契約取引導入の計画

これは地場産なら安全・安心であろうと消費者が思っていることが前提です。地場産への信頼を高めておきませんと、この前提は崩れてしまいます。そのため、安全・安心への取り組みが必要になります。

問題はK出荷組合にとってH社向けの計画は採用するに相応しいかです。計画が良いかをチェックするポイントは3つです。第1は「技術的にもコスト的にも生産できる範囲」かどうかです。H社は別に有機野菜を使ったメニューを売りにしているわけではなく、お手頃な価格の外食チェーンですから、この点是对応できるでしょう。コストも、価格が一般的な水準であれば、ほぼ今までの生産ですから、対応が可能であろうと予想できます。

計画の第2のチェックポイントは「他産地との競争を避けるもしくは自分に有利な需要を選ぶ」です。特に輸入や大産地との競争を避けることです。事例の場合、今までの技術でできる範囲を考えていますが、それでは普通のキャベツを生産することを意味します。普通で良いなら実需者にとっては産地はどこでも良いので、大産地と正面对決になります。ところが、H社は地場産を要望しました。これだけで、輸入と他県大産地と直接競争しません。ただし、地場産を用いて、実需者の商品の品質やコスト競争力が悪くなることは避けなければなりません。

今のままの地場産なら要らないといわれても、農業試験場や普及員の協力を得て変えていく努力はできるでしょう。しかし、農業の現場はどうしても他産業と同じスピードで様々なことに対応できるわけではありません。実需者にも気長につきあってもらう必要があります。そこで計画の第3のチェックポイント「産地も実需者もそう簡単には取引を止められなくする」です。これは継続するより止めたときのダメージが大きくなるようにするのがポイントです。もちろん、継続しようとするれば、一方に無理な負担を強いることはできなくなります。

4つの対応方針は戦略の3つのチェックポイントに関係しているのです。コストを下げつつもH社用にキャベツをオーダーメイドすれば、K出荷組合がH社向け需要で大きなシェアをとれなくても、H社が優先して買ってくれる可能性が強まります。その点は後の章で詳しく述べますが、第3のチェックポイントは「これからの努力」を求めています。生産者の意識を高める必要がありますので、次の章で詳しくお話しします。

C：適用編

(1) 技術的にもコスト的にも生産できる範囲

K地区の事例では、県のプロジェクトチームがあり、農業試験場がビジネスモデルを描く役割も担っていました。研究員が積極的に産地戦略を考えて、対応方針に基づいて他のプロジェクトメンバーや関係する企業に協力を求めて活動していました。同じような条件の産地で同じような地元企業との契約取引でも、このプロジェクトチームまで再現するわけにはいかないでしょう。そこで、このマニュアルを用いる皆さんは、今から以下の内容に基づいて自分たちの産地情報を集めて整理しておくようにしてください。

契約取引での需要を選ぶポイント①「技術的にもコスト的にも生産できる範囲」については、生産力を調べます。どんなジャンルの商品をどれだけ出せるのかを整理しておくのです。今までも等階級や出荷時期ごとのデータぐらい取っていることでしょう。契約取引になれば計画を立てて、組織的に行動をする必要が出てきます。例えば1ヶ月の間に集中して大量を出荷していたのを、少ないが決まった量を2ヶ月間出荷することなどが考えられます。収穫時期なら延ばせる期間と最大限に伸ばした場合に確実に確保できそうな量など現場に明るい人なら予想はできるでしょう。幅広く考えなければならないので表2のように、必ずチェックする内容を整理してみてください。

規格についても、どんな作り方がいいか、大きく作ったり小さく作ったりすることになるなら、その影響を産地のなかでも名人と呼ばれるような人と詳しく話をしてください。契約

表2 戦略のチェックポイント

チェックポイント	細目	内容(例)	
技術的にもコスト的にも生産できる範囲	作れる商品	品目	秋冬キャベツ
		栽培方法	慣行栽培、周辺地域よりは農薬使用量は少ない
		規格	大玉になりやすい 12月ごろ霰害で等級が落ちる
		品質面の注意事項	大玉狙いは不味くはならないが、割れる危険性に注意
	供給できる量	最大限できる生産量	11月なら月に20t
		供給できる期間	10～3月
		1日の出荷で安定的に出せる量	200kg
他産地との競合を避けるもしくは自分に有利な需要を選ぶ	産地指定	有名でもないので地場産以外ではあり得ない。	
	技術的条件	特に特徴はない。もともと農薬使用量が少ない。	
	立地、地域的条件	県庁所在地近郊、交通の便がよいなどを活かせる	
	人的交流	生協などとの産直も、グリーンツリーズもない	
産地も実需者もそう簡単には取引を止められなくする	実需者との接触機会	県内だから接触しやすいが、産地まで来るのは仲介業者だけ	
	製品開発へのこだわり	品種を指定	
	契約取引で消費者にアピールできる材料	地産地消	

条件によって農家が大きく作ったり、小さくして個数を多くしたりすると利益が増えると考えて生産した結果、大きさ以外の面で実需者が使えない品質の生産物ばかりになり、トラブルになるようなこともありますので、注意してください。

例えば、いざ大きく作ってみると味が落ちたとか食感が悪くなって評判が悪くなったなど他に影響が出る場合があります。スイカは大きい方が美味しい、ミカンは小さめが美味しいなどは、農家には当たり前です。だから、実需者も影響が出るのがわかっているとだろうと思うのです。しかし、買い手の実需者どころか推進役の県職員やJA職員までこのような情報を知らないこともあり、トラブルの原因になります。だから、まず現場と推進役との間の情報共有化の努力が必要です。

いずれにせよ実需者がどんな要望を持っているか話し合うまでわかりません。栽培に関して特に注文が無く市場流通と同じでよくても、スーパーの直売コーナーなら多品目少量の出荷が求められます。一方、同じ小売りでも生協なら、農薬の削減目標が品目によっては厳しくなるかもしれません。栽培だけでなく集出荷に対してできる範囲を幅広く認識しておくようにしてください。

(2) 他産地との競合を避ける

②「他産地との競合を避ける、もしくは自分に有利な需要を選ぶ」について、今までも他産地の端境期を狙って出荷するなどの対応を考慮してきたことでしょう。また、輸入との競合を避けるために別の品目に転換した産地もあるでしょう。しかし、契約取引の場合、競合を避ける方法は品目や出荷時期の違いではないのです。

新品目は他産地も注目して作り出せば競合します。契約取引ともなれば、実需者側から技術指導や資材供給まで伴って新しい生産者や法人が作ることもあるので、珍しい品目や栽培法でも同じ技術を提供される他産地があれば競合相手がいることになります。問題は、その競合他産地と渡り合えるのかです。

品種や技術で競合を避けることを考える場合、もうかるとわかればすぐに他産地が参入するだけです。参考事例を地産地消にしたのは、自分たちの地域的条件や立地条件に起因することで他県の大産地との競合を避ける例だからです。地産地消にみられる地域内の人的交流も競合を避ける方法の1つなのです。

スーパー、加工食品、外食店などが、それぞれにどんな品質や出荷条件が求められているか調べてみれば、何か自分たちが対応しやすい部分を見つけられるものです。例えば、キャベツのような野菜は、使われる料理や場面は様々です。カット加工だけでも、コンビニにサラダを卸す加工業者もあれば、スーパーの総菜コーナーが千切りキャベツを売ることもあり、利用に幅があります。スーパーの総菜コーナーは、キャベツが高いときや品薄の時には生産を少なくするかもしれません。しかし、コンビニのサラダはどんな時でも同じ価格で売られています。似たような商品でも売られる場所の事情が異なります。価格の安さ優先の実需者もいれば、価格よりもまず希望の量が毎日仕入れられることが優先する実需者もいます。野菜が高いときは生産しなくてもいいのなら、安ければ価格や量が変動的によく、いつでも同じ価格の実需者は変動しないことが安いことよりも大事です。

実は最も安さだけを追求してよいのは、多くの産地が狙う生鮮の小売店需要なのです。小

売店の価格は簡単に変えられ、消費者も高いときは買い控えをします。だから品薄の時に無理に多く仕入れる必要がないのです。大手チェーンは少なくとも仕入れを確保するかもしれませんが、個人の八百屋なら店に並べないかもしれません。そのため、高値なら大手が無理に仕入れる反面、中小のスーパーや八百屋は買い控える傾向が強いのです。大手の需要は、大口取引で値引き要請することばかりが特徴ではないのです。

加工向けは市場流通での細かな等階級の選別を不要として、安いのですが製品率や生産や出荷の簡素化を考慮すればどうなるかわかりません。表向きの価格が安いからと多くの産地では生鮮向けに特化していましたが、実は高くても仕入れる傾向は外食産業が最も強いのです。外食産業はメニューの価格を簡単に変えられません。しかし、トンカツ屋やお好み焼き屋がキャベツが高いからといって、他の野菜で代替することは考えられません。高いときには無理してでも仕入れます。

また、消費者がどれだけ来店するかに合わせて仕入れれば、価格に合わせて仕入れ量を調整することもできません。すぐに売り切れにしてしまえば、様々な問題が起こります。必然的に安さよりも確実な供給を求める傾向が外食産業の方が強いのです。むしろ、品質や価格より、供給の確実性を重視する需要だといえます。契約先を絞る時にも、どんな企業があり、どんな需要があるのか考えてみましょう。

(3) 産地も実需者も簡単にはやめられない事情

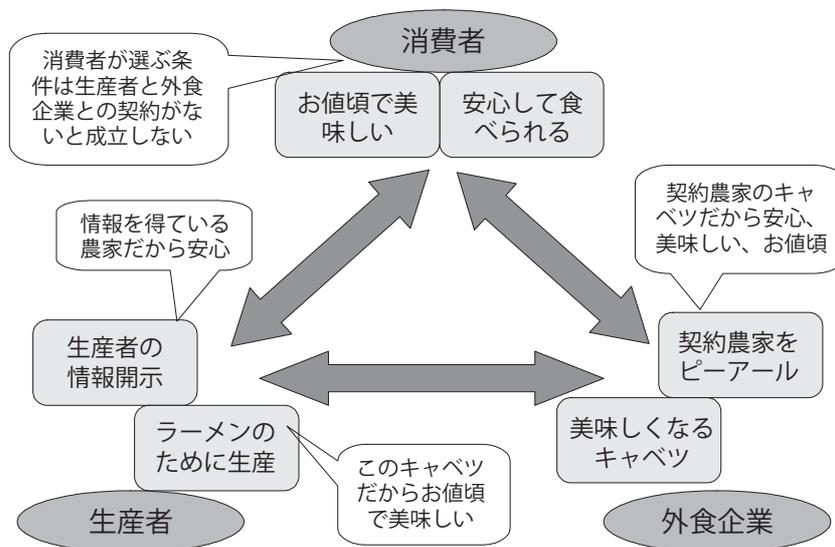


図8 協調関係を深める連鎖

ポイント③「産地も実需者もそう簡単には取引をやめられない事情」は、契約取引を安定させるために必要になってくる条件です。このマニュアルでは、契約取引を図8に示したように、実需者を支援することと同時に、消費者の支持を受けるように提唱しています。

実需者は用途に合わせてくれる産地から仕入れたいのですが、用途に合わせてくれる産地が増えれば、やはり競争は激しくなります。例えば地産地消なら生産者の顔が見える流通で安全・安心と認識される情報発信をすることが契約取引をやめられない事情になります。消費者からみて、生産者は誰でも良いと思わせないことがポイントなのです。

この事情をどのように確保していくかは、後の章で説明する「パートナー選び」「契約取引の考え方」「製品開発」などの部分で詳しく述べることにします。ここで、需要を選ぶだけの段階では、以下の3つの点に配慮してください。

Ⅲ. 契約取引を継続させるポイント

- ①実需者との関係について、仲介の卸売業者などに任せきりで、産地と直接コミュニケーションをする気のない企業をさける。
- ②どこの産地から仕入れようがお構いなしであったり、農業生産者が確実に要望通りの商品をつくれるかに無関心な企業を避ける。
- ③契約取引から供給される原料を、消費者にアピールしたい企業を選ぶ。

Ⅲ. 契約取引を継続させるポイント

A：基本編

(1) パートナー選び

契約取引では実需者個別のニーズに対応することが重要なポイントです。先の章で述べたように、実際の場面では舞い込んだ契約取引の話判断するしかなく、自分たちにあった需要かどうかを先ほどの3つの需要選びのポイントから判断するだけです。

そこで、ポイント③「産地も実需者もそう簡単には取引を止められない事情」について、ここで詳しく述べることにします。実は、このポイントは実需者との関係で決まりますので、具体的な話が出てこない判断しづらく、かつ契約取引を継続的にするには非常に重要な部分です。

実需者個別のニーズに対応することが実際にどれぐらい可能なのかは、実際にやってみないとわからない部分が多く、その点をカバーするのが実需者も産地も簡単には契約を止められない関係なのです。

いざ生産してみると推進役が予想していない事態が起こります。例えば、規格を満たせず製品率（歩留まり）が低い、実需者の要望する規格にするように生産したら食味や食感が悪くなったなどのことが起こります。逆に採れすぎて、ほ場廃棄しかないこともあります。場合によっては実需者が仕入れられる品質のものが採れずに、産地は大損ということさえ起こります。

このようなことがあれば、農業生産者には必ず「スイカは大きく作った方が美味しいのにあんな契約するから・・・」と後から批判する人がいます。しかし、このような人の言葉を信じれば、やる前から予想できたということになります。予想できることなら、なぜ避けられないのでしょうか。

図9に様々な産地で契約取引が失敗した話のエッセンスをまとめてみました。失敗した話で、最も問題なのは買う人のことを産地側が考えていないことや悪いことを説明しないことです。せっかく良い話が来たのに逃したくない気持ちはわかりますが、相手が怒れば終わりですし、消費者が背を向ければ実需者も買うのを止めます。

また、人は意外と自分の都合のいい話しか覚えていなかったりするもので、豊作の時に契約以上に買ってもらえないと怒ったりするものです。守らないといけない約束と十分に説明し、農家が契約条件から採用しようとする栽培方法についてよく話し合う必要があります。その結果から、今まで以上の収量増が予測されるのか、形状上の規格を追求して他の品質が低下する心配はないのか、栽培の費用や難しさも合わせて対策を検討した方がよいのです。

等階級の分け方による品質の違いなど、産地に当たり前のことでも、実需者は知らないことはよくあります。それを説明しなかっただけでも、クレームの原因になります。

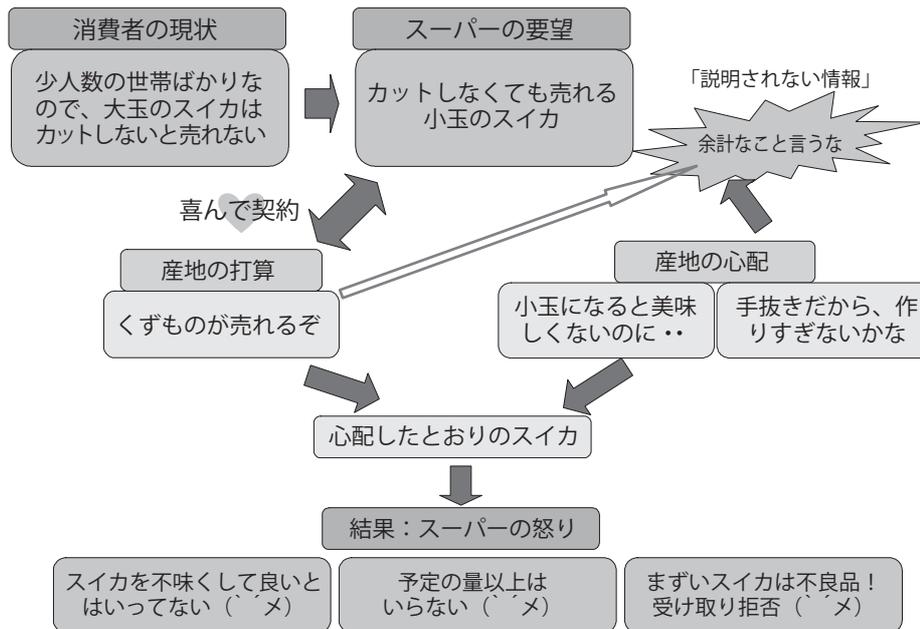


図9 心配なことを放置すると失敗する

説明や予測に慣れていないことやリスクに対する配慮が足りないことも原因ですが、他産業では消費者に満足してもらえるか十分に研究し、宣伝などの印象に反しないようにしてから販売しています。どんな製品を作るのかを考えることから始まり、消費者の満足する水準を保ち、安定して供給できるようにするまでの下準備のことを「製品開発」とよびます。市場流通では、農家は栽培に使う技術や資材、JAは荷姿や規格ぐらいしか考えなくても良かったので、同じような感覚で契約取引を始めると製品開発が不十分なのです。

しかし、農業で実需者の満足を保つと言っても、暖冬、台風などの気象条件をはじめ、他産業にはないリスクでいっぱいなので、対応を考えだしたらキリがないと思われることでしょう。逆に言えば、何もかも不確定でわからないのに、いきなり契約取引を始めようとしていたことこそが問題なのです。

トラブルを避けるためには必ず確実にする方法を考えて実験する「製品開発」という過程が必要なのです。そんなことをいちいちしていたら取引の話が流れて、いつまでたっても契約取引は導入できないと思われるでしょうが、契約条件に対応できずトラブルになれば、もっと悪い結果になります。

契約取引をすることに慣れている大規模な農業法人の場合、既に製品開発を積み重ねてきた経験やノウハウがあり、契約条件を聞いて、すぐに対応できることもあります。もちろん普通の産地には、そんなものはありません。しかし、買い手は同じお金を払う以上、同じ原料とサービスを提供することを望むものです。ましてや、他産業の商品では、既に製品開発をしたものに対して売り込みをかけますので、準備に時間がかかるものだと、自分たちが説明しない限りわかってくれることはありません。

契約取引では、相手が決まるまでどんなニーズに対応しなければならないかわかりません。そのため、契約相手となった実需者個別に製品開発をする必要があります。今までの経験から、自分たちのノウハウの組み合わせで対応できるようになるまでは、製品開発に時間を割ける契約取引しかできないのです。

(2) 製品開発は実需者の競争力を高めるサポート

先ほどの章でパートナーとなる実需者選びのポイントを3つあげました。①実需者との関係について、仲介の卸売業者に任せきりで、産地と直接コミュニケーションをする気のない企業をさける。これは、農業では1回の実験をするのに、1回の作期を時間として必要として、それが年に1回しかないことも多いので、それに理解を示してくれる実需者でないと困るからです。製品開発をしなければ失敗する可能性が高いので、製品開発を一緒に進める必要を認めない実需者とは最初から契約しない方がよいのです。

次に、②どこの産地から仕入れようがお構いなしであったり、農業生産者が確実に要望通りの商品をつくれるかにあまり関心のない企業を避ける。これは、「産地の代わりはいくらでもいる」という態度の表れで、製品開発すれば確実に自分たちの満足が保証される方向にすすむことに利点を認めていないことになるからです。

最後の③契約取引から供給される原料を、消費者にアピールすれば宣伝材料になりそうなものを選ぶ。他産業で競争している実需者にとって、農業のスピードは遅く、製品開発を待つのは大きな負担になります。そのため、実需者にとっては「待つことに値する価値」が必要です。また、産地側から見れば、どこから仕入れても同じだといわれれば安くなるだけなので、実需者が自分たちの農産物を仕入れることを消費者に自慢できるくらいでなければ産地振興になりません。

要するに、実需者が満足するように準備をしっかりする。準備することに理解を示さない実需者を避ける。また、産地側も準備に理解をしてもらえるように、宣伝材料になるぐらいの原料を提供する。このように理解してください。

ここで注意が必要なのは、農産物を良くすることについての考え方が、今までの市場流通とは違う点です。生産面で特に条件が無くても、今まで通りでよいことはありません。市場流通は使う人ではなく売る人の評価なので、売りやすいことが評価されます。だから、化粧箱、小分け包装、等階級ごとの区分など、スーパーが売りやすい、もしくは仲卸がスーパーに売りやすいようにしてありますので、評価が高かったのです。加工向け需要を狙った契約取引となれば、この時点でスーパー向けを想定した流通とは異なってきます。

それでは、どうすれば実需者が満足するでしょうか。製品開発は、買う人や使う人が満足するように、品質だけでなく、価格や供給の面でも不満に思わせないように準備することでもあります。契約取引では、買う人・使う人は実需者です。実需者の満足は、最終消費者であるお客様の満足で、それによって売り上げが伸びたりすることです。だから、契約取引の製品開発は、実需者が競争に勝てるようにサポートすることなのです。

そのため、産地で考える「高品質」や「いいもの」とは関係なく、企業ごとの事情によって異なるのです。無農薬でも、輸入を使って安さで勝負している企業には余計なことかもしれません。大口需要者であれば少量しかない商品は良いものでも要らないかもしれません。今まで通りの生産でも、休市日に関係なく毎日供給があることや品種が区別されない品目で品種が限定されていることが実需者にとっての利点なら、生産者が普通に作っただけでも、実需者には良いものになることもあります。だから、今までの良いものの考え方を一度白紙にして、実需者の立場になって考え直すように注意してください。

(3) 実需者のニーズを把握してカスタマイズ

「製品開発」とは新商品の開発だけでなく、原材料の調達方法から考えて一定の価格で販売できるように考えたり、パッケージや既存製品の改良などが含まれます。顧客が満足するように製品の内容を研究し、生産・供給できる体制を作るまでを含みます。

実需者が満足する条件は産地で勝手に考えて決めるものではありません。契約取引は実需者が決まっているのですから、直接話を聞けます。仕入担当だけでなく、工場や店舗に見学に行き、働いている人の意見なども集めてみれば、改良点などをたくさん見つけられます。実需者からの要望だけでなく、調べて新たな提案を繰り返すのです。

言われないことまで、わざわざするのは、製品開発の必要がない原料から、実需者が自分たちからしか仕入れられない原料に変えるためです。特殊になればなるほど、産地も他に売れづらくなりますが、実需者も他からは仕入れられないようになります。

その理由を図10に示しています。契約取引をしても、あまり農家にその意識が無く、JAで荷を分けて出荷しているだけの例もあります。その場合、従来の農産物がそのまま契約取引に出荷できますので、栽培面は対応しやすいです。しかし、それは実需者が他からの供給にいつでも代替できることを意味します。安く供給してくれるところがあれば、値引き要請をするか、安くしてくれる方に切り替えます。しかし、実需者向けにカスタマイズすれば、企業にとって使う利点がある分、できるだけカスタマイズされた原料を仕入れようとします。企業の利点を考えるのは、そのためなのです。

ここで「カスタマイズ」という言葉が出てきましたが、カスタマイズとは「既存の商品などに手を加えて、好みの仕様に作り変えること」を指します。なぜ、カスタマイズという言葉を用いたかと申しますと、実需者が他から仕入れられない原料は、他で作っていない品種とか他にはない生産技術で栽培することばかりではないからです。

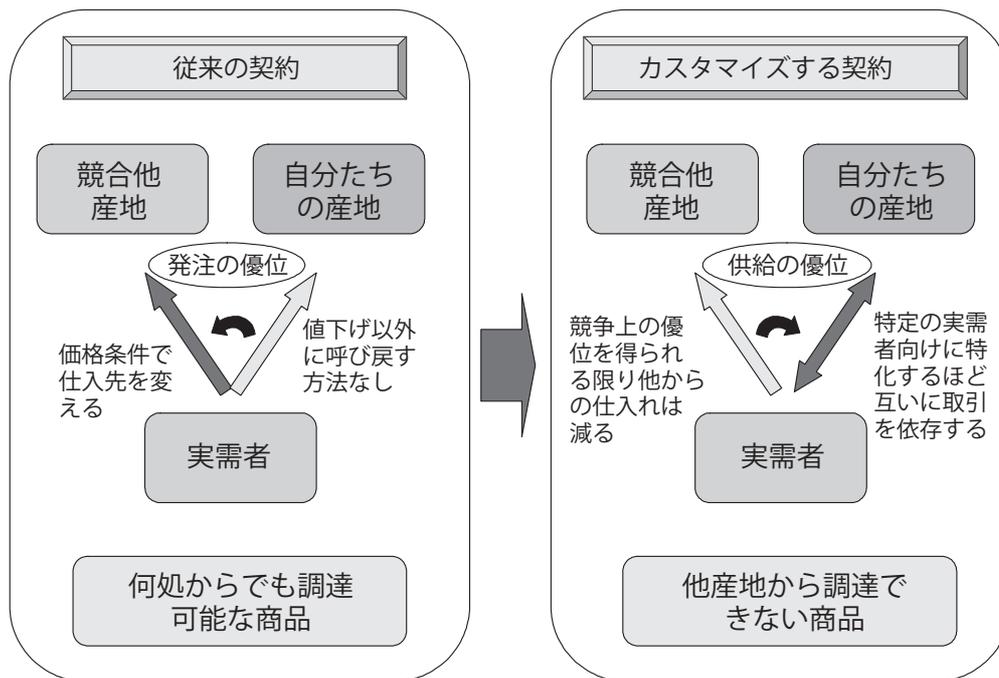


図10 契約取引におけるカスタマイズのねらい

先ほども述べたように納入方法や品種の限定でも、実需者の用途によっては他にはない利点が生じます。何も作る品目自体が特殊である必要はないのです。製品開発は生産資材の調達から納入までの様々な段取りから考慮しますので、品目や品種だけで話が終わることはありません。

また、製品開発は広範囲の問題を扱うことに注意が必要です。一般に、品種は種苗会社や農業試験場が開発した品種を購入し、農家は普及員や営農指導員を通して新技術の情報を得て栽培します。他の生産資材でも、状況は似通っているでしょう。これらは産地にとって製品開発にかかわりますが、様々なことが分散して行われているばかりか、それぞれの研究開発などが特定の生産者や出荷組合のために行われているものではありません。

産地で全ての技術開発をしている分けでない以上、資材や栽培技術のみで自分の農産物を特殊にはできません。だから、既存の技術を活用してカスタマイズ、つまり、今できる工夫を加えたり、技術の組み合わせを考えるのです。新品種でなくても、物流面でのサービスの強化で特殊化しても構わないのです。実需者がそれで他産地からの供給よりもメリットを受けられるなら、選んでくれるのです。

実需者の要望に対応するのは何も産地にとって煩わしいことだけではありません。製品開発には利益を確保できるように段取りを整える意味も含まれます。どんな企業でも不良品が多かったり、お客様からのクレームばかりでは経営が成り立ちません。そのため製品開発の段階で使い勝手を確かめたり、荷痛みしないような包装をできるだけ安くできるように考えたり、売れそうな価格で収益を確保できるように考えたりして、お客様が満足するように様々な調査や実験を重ねているのです。他産業では、いきなり生産しだしたものをお構いなしに販売することは新規参入の素人でもない限りありません。

市場流通では卸売業者が産地に遠慮してクレームを伝えるに感じています。ただでさえ小売店や消費者とのパイプがないところに情報が伝わりにくくなっています。誰の生産物かもわからないような状態ですし、日持ちせず単価の安い物なので返品交換等の対応は現実的ではありません。そのため、生産者はクレームを聞かずに済んでいたのです。直売や契約取引ではクレームに対応する必要が出てきます。

契約取引では実需者がキャベツや大根の消費者で、生活者としての一般消費者は実需者が販売する料理、加工食品の消費者です。実需者はあなたの産地が出したキャベツだとわかっています。生活者としての消費者はその実需者の製品だとわかっています。これでは、クレームが支障なくそのまま伝わってくるのです。だからこそ、クレームが出ないように事前の調査や実験が必要になるのです。

クレームがあるなら契約取引をやめますか。それはクレームを誤解しています。些細なことでクレームを受けるほど一流の証だからです。他産業で使用に耐えない以外の理由でクレームを受けずにすむのは、安かろう悪かろうの商品です。農産物は腐敗していなければクレームでないと考えているなら、三流産地の証です。一流ともなれば、美味しくても「あなたの商品が、この程度の美味しさではがっかりだ」と言われることもあります。区別される契約取引は、自分たちの良さをアピールして一流になるチャンスでもあるのです。

厳しい条件を求める実需者は、調達先の契約農家を自慢できる企業です。例えば悪い風評が出たときなら、「我が社の原料はここまでこだわって管理している」と大々的に情報を流

すでしょう。キャベツなら何でも良い実需者はそんなことはできません。「製品開発」をしつかりやれば、実需者があなたの一流ぶりを証明してくれるのです。

B：事例編

(1) 規格の簡素化を侮るな

事例の契約取引での規格区分はA・Bの2区分だけです。実需者の要望は、ゴミになる外葉はいらないから取って出荷して欲しいというものでした。そこで、荷痛み防止に外葉を1枚つけた状態をA、虫食いなどのある葉を剥くと外葉が無くなる場合はBという区分を協議で決めました。

A区分で残す外葉は虫くい穴や霰害の跡があっても構わない条件なので、市場流通で言えば多くが「秀」になります。製品率が良くなる契約条件です。この条件を聞けば、切り刻むのであればAもBも関係がないと農業関係者が思いがちです。売る側とすれば、全部、Aの価格で買って欲しいからです。

しかし、H社には外葉1枚が残るか残らないかに大きな意味があるのです。B区分は一般の白むきで、多くの葉を剥けばそれだけ色が白っぽくなります。H社の野菜ラーメンを見た目に美味しく見せるには、緑色が映えなければなりません。ラーメンを食べるお客様が気持ちよく食べられるかどうかにかかわりますので、外側の方の葉が多いかどうかは重要な問題です。

葉の美しさは必要ですので、キャベツの葉に黒点があるのもクレームの対象です。契約農家は虫食いや痛みが無くても、黒点が見えればさらに剥いてB品として出荷することになります。外葉や化粧箱の美しさは不要ですが、炒めたキャベツの美しさは必要なのです。家庭用では気にしないことでも、実需者は気にしなければならないのです。加工向けは質の悪いものを出荷すればいいとの考えは間違いで、それぞれにあったものを出荷することが必要なのです。

事例では、農業試験場で黒点の出にくい品種を選定する試験をして、クレームが出にくい品種の切り替えをはかっています。2区分しかない規格に対応するだけでも、栽培試験を含めた製品開発は必要なのです。この簡単な区分も実需者の要望が反映するために決められているのです。単純に製品率が高く安いのではなく、必要な品質の確保を求められています。規格が簡素化されたのではなく、全く違う基準で選別するようになったのです。問題はいかに実需者の要望を反映しつつ、自分たちの利益を確保するかです。

(2) 実需者の要望を反映する製品開発

K地区の事例ではH社が自らラーメンに合う品種はどれか、地場産で美味しくラーメンができるのか等を既に調べていました。実需者は自分が販売する商品の製品開発をしますから、原料となる農産物は製品開発の対象です。そのため、契約取引を始めようとする時にラーメンに合う品種を指定する条件がつかしました。

H社の場合、地元で栽培されている既存品種から選ぶ試験をしていましたので、契約を実験的に始める段階では栽培に問題はなかったのですが、H社が地場産の割合を拡大しようとするならば、今までにない対応が必要になりました。

まず、第1の問題は秋冬キャベツは霰害にあうことです。農家はシートをかぶせるなど予防もしましたが、これからもっと大量に作ろうというときには作業や費用に負担が増えるのは考えものです。対策として、外葉が外に広がっている品種ではなく、中に丸まる傾向が強い品種の導入などが考えられます。この契約取引では外葉だけなら痛んでいようが、虫食いがあろうがA等級という区分をしていますので、それでA品の割合は増えます。しかし、ラーメンに合う品種かどうかをまた調べ直す必要があります。

第2に地場産キャベツが周年的には供給されないことです。H社は隣接県にも多くの店舗を持っていますので、それぞれ県にある店舗に各県内産を使用したい意向です。H社は、全ての時期をK地区に限定する必要はありませんが、少なくとも供給時期の延長が必要です。

これらの課題にK出荷組合が全て対応できません。まず、直接契約するS社は産地の拡大を図ろうとします。S社は全国に契約農家を抱える青果物流通の会社です。このような企業は、「産地開発」と呼ばれる活動をしているものです。産地開発とは契約をしてくれる産地を見つけ育成することです。しかし、キャベツを実需者の事情に合わせて生産・出荷する場合、どうやって作るのか、産地と話し合っ進めていく必要があります。また契約取引のためのノウハウも伝えていく必要もできます。海外産地から輸入する商社が技術移転を進めるのと同様に、国内でも技術指導が必要とされるケースもあります。S社はまずA県内でも降雪の少ない県北部の一部、夏季でも冷涼な県南部の山間部に契約を呼びかける活動から始めています。

その他の製品開発も農業試験場と地域の普及機関が中心に進めています。農業試験場で様々な品種を栽培して、冬から春にかけて収穫することや霰害が防げそうな品種を見つけ、栽培条件を確認します。候補に挙がった品種はH社に送られ、ラーメンにあうものかどうか確認します。

(3) 契約農家の利益を確保する製品開発

K出荷組合の事例では、製品開発に関して県機関のサポートは重要でしたが、契約農家自身も製品開発に積極的にかかわるようにはしないと思われぬ失敗をします。県も農家を指導するという一方通行の動きだと失敗します。事例では契約向けの栽培指針について、地産地消を進めるためには安全・安心をアピールできるようにと、生産資材は、ある生協が取引している生産者に使用を認めている資材から選ぶということにしました。普及の担当者が、そのなかで農家に使い勝手のよい資材、効果の高いもの、特別栽培に近くなるようにと配慮して、栽培指針を作ってみました。しかし、コストを計算すると高価な有機質肥料が増えたため10aあたり約5万円の肥料費がかかる結果になっていました。

この段階では農薬の削減は努力目標にするということでしたので、この時の栽培指針は参考資料ですが、結局は農家や他の普及員も参加して、見直す必要が生じました。

実際は、コスト感覚のある農家は自分で工夫したり、技術に自信がなければ通常の栽培を継続したりで良かったので問題はありませんでした。そのまま指針通りに栽培しなければならぬ契約条件であれば有利な価格で買ってもらっても収益が上がっていないこととなります。生産だけでなく届けるまでのコストをいかに抑えるかも製品開発の一部なのです。誰もが他人任せにしてしまいますと、失敗するものなのです。

幸い熱心な普及員がいて、もっとコストの低い栽培指針を考え、契約農家に栽培試験を委託するなどの対応を取っていました。次の年にはコストも考慮された栽培指針が出てきたのですが、熱心に色んなことを調べてくれる普及員がいなければ、何も進まないこととなります。製品開発は自分が利益をあげられるように算段をつけることでもありますので、契約農家にかかわってもらうことに注意してください。

言われたことだけをやるだけでは、農家もやらせられている立場のままです。「農家は価格が安いと文句を言うだけだ」と他の関係者が不満に思うのも、自分たちが考えるという意識がないからです。契約取引は誰もが協力し合わないと成功しません。農家が普及員の力を借りることは構いませんが、何も言わないで「全て準備してくれ」だと、農家自身の収益がおろそかにされた契約になる危険性があるのです。推進役となる県職員やJA職員が農家はただ指導に従っていればよいと思っているのも、契約農家が県やJAがしてくれると思っているのも、大きな失敗の原因ですので注意してください。

(4) 提案によって変えていく製品開発

出された要望をいかにコストを抑えて実現するかも製品開発です。しかし、コスト削減する方法は実行する時に、企業に黙ってできるものとは限りません。場合によっては、企業に利点がある提案として提示する必要があります。

事例では契約価格はH社のこれまでの仕入れに合わせて固定価格で相場の変動に関係ない価格になっています。H社も県内産地がみな「高く買え」の一点張りでは地産地消をあきらめるでしょう。双方に利がないと取引は成立しませんから、H社が受け入れられる既存取引の価格で契約内容を考える必要があったのです。

外食産業はメニューの価格を「八百屋の値札」のように変えられません。そのため、固定した価格で納入してくれる業者から仕入れる例がみられます。相場の変動は、中間に入る卸売業者などが吸収するとは限らず、出荷する産地の場合も多いです。

H社の需要を確保するには、この価格条件で利益をあげることを考えなければなりません。産地で高く売れるように高級化をはかっても、実需者が望まないことは品質の向上でも取引は成立しません。不要な品質向上なら価格の維持が優先されるからです。図11のように、実需者のニーズから出てきた価格に対応する考えが必要です。

今までの価格であれば、実需者が選択してきた価格ですから取引に応じるでしょう。契約農家は単価のアップを実需者に求めるのではなく、利益があがる方法や不作の時でも再生産を確保できる方法を考える必要があるのです。不要な選別や包装を省いて、製品率や利益率を上げるのも方法の一つであり、実現する過程が製品開発にあたるのです。

ただし省力化などは、実需者が承諾しないと実現しません。キャベツの契約取引の場合、大玉を作れば実需者に利点があることは、既に他の契約取引の経験から言われていました。生産は楽でも市場流通に出荷しにくい大きさになれば普通の市場流通では販売に困ります。しかし、契約取引では実需者にとって、メリットのあるサイズですから、格外にする必要はありません。大玉は実需者にメリットがあるよと提案できれば、市場流通での格外がもっと価値があるものとして提供できるのです。

事例では、S社のカット工場で本当に大玉を出荷するのが良いのか、実験をしてみました。

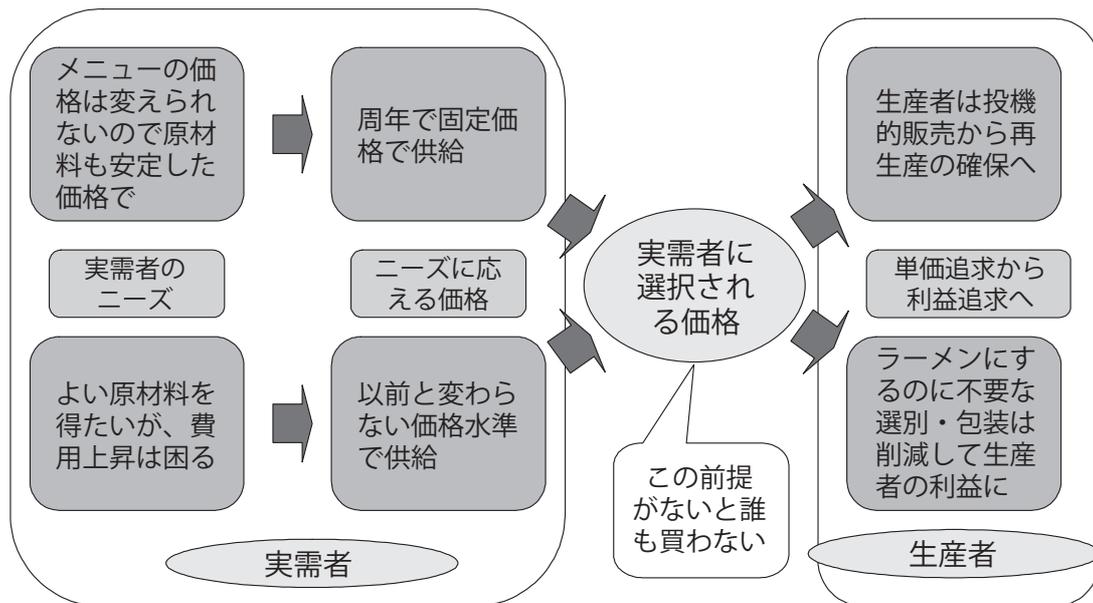


図11 実需者に競争力を与えるための価格設定

大玉の方が重量当たりの可食部が多く、芯を抜く工程の回数も減り、作業時間当たりのカット野菜の生産量も増える結果が出てきました。

しかし、カット工場の担当者は、あんまり大きいとカットするパートの女性が片手で持てず、大きさが揃っている方が作業しやすいという意見でした。作業員の意見だけなら、市場流通と変わらない選別で、女性が片手で持てない大きさは規格外になります。それでも、実験の結果をみれば、1玉あたりの作業時間が増えても、時間当たりのカットキャベツの生産量も増加したので大玉にする方がメリットがあるとわかりました。それによって、大玉優先の方針は維持され規格は簡素化されました。

契約条件でも階級に大きさの上下限は定めていますが、基本的にかなりの大玉でも出荷できます。大玉を狙う農家もいるのですが、実際は不作だと小玉も出荷してもらったので、契約条件は厳密ではありません。結果論ですが肥沃なK地区はキャベツが大きく育つので、大玉歓迎の契約は好都合でした。また、生育してきた玉から収穫する方法を採っているため、重量の割に玉数が減る分、収穫時間も短くすみ農家の作業上のメリットもありました。大玉になるように作りましょうの提案で農家にも利点が出てきたのです。

他の契約取引で行われている方法を活用する提案はもう一つあります。コンテナ箱の出荷です。よく言われていることですが、コンテナ流通はコンテナ箱を回収するコストの問題が普及の障害になっています。農業試験場の研究員は、コンテナ箱の導入で問題がある場合は段ボールの再利用などの案をS社の担当者に提案してみました。S社は自社の状況を考慮してさらに自分たちにあった具体案を考えました。まず、H社各店舗までの配送もS社がしているため、コンテナの回収は配達時にできるから問題なしでした。しかも、今まで空荷で自社のトラックが返ってくるのですから、折りたたみにしてコンテナの容積を小さくする必要もありません。農家がほ場で使う普通のコンテナにすれば、折りたたみ箱より頑丈で長持ちし、その上、価格も安くすみます。

キャベツの価格設定はS社がH社向けに固定価格で納入を受けている場合と同じ、S社着時

点の価格で揃えることにしていました。そこに10kg箱で100円ほどの段ボール箱がなくなり、20kgほど入るコンテナのレンタル費用が約12円（出荷重量1kgにつき0.6円）になったわけですから、コスト削減の恩恵を農家がそのまま受けた結果になりました。

ただし、良いことでもただ黙っているだけでは実現しません。また、コスト削減したのはS社ですから、本来なら包装資材分だけ価格の引き下げの要求されるのが普通です。また、コンテナ箱にすることをH社が了承しなければ、実現しなかったことです。一部はS社のカット工場でカットしたキャベツでH社の店舗に行きますが、他はそのコンテナのまま各店舗に運ばれるからです。

従来の段ボールなら約10kg、コンテナは約20kgです。各店舗で重すぎて困ると提案が却下されることだって考えられます。自分たちのコストが下がるだけの話なら、実需者は協力する必要はありません。それでは、このコンテナ流通の提案をH社はなぜ了承したのでしょうか。

その答えは、廃段ボールは産業廃棄物だからです。その処理が要らないなら、それもメリットだからです。空のコンテナは嵩張りますが、配送の度にS社が引き取っていきます。キャベツの外葉さえカット工場ではゴミですから、段ボールも無ければメリットです。言い換えれば、ゴミを減らすことで実需者の費用を削減できる提案をしたということもできるのです。

（5）相互理解のための製品開発

県の機関が入ったことで、農業試験場が栽培試験をただだけでなく、自ら契約取引に提案をする、交流の場をもうけて協議させるなどの活動をしていました。このマニュアルでも、製品開発を非常に重視しています。プロジェクトチームは、この事例を共同で製品開発をするモデルケースにしようと考えていたのです。

製品開発では消費者のニーズや消費行動のパターンを調べます。あるニーズを満たすための技術開発や研究をします。一般企業のマーケティング活動は図12のように、研究（技術）開発→製品開発→生産→販売・物流と流れて、顧客から帰ってきた情報を次の商品にもっと良くするように取り入れていきます。しかし、このサイクルを実際に機能させるには、研究所も、商品開発部、仕入部、工場、営業部、広報宣伝部も同じ会社かグループ企業内にあるような大企業でもなければ難しい話です。

農業で図12を作ってみようとするとう図13のようになってしまいます。研究（技術）開発は農業試験場や種苗会社、製品開発はバラバラでどこでやっているかもわかりません。生産は農家でよいでしょうが、販売が原則通りの市場流通なら無条件委託なので、卸売業者の委託内容は一般企業のような営業活動ではありません。ましてや苦情などの情報が循環しにくいと言われていきますから、消費者からの情報は得にくいのです。そのため商品をより良く変えていく過程へとすすまないこととなります。

だから、事例では契約農家、S社、H社が連携して1つの大きな企業のようにマーケティングができる関係を作りたかったのです。結果として図14のように、参加する関係者がそれぞれキャベツの製品開発に係わるようになりました。契約取引ですから、H社からのクレームも届きます。

図14の関係に持って行くために考えたのが、全員参加の場で協議、調査結果の公表などの

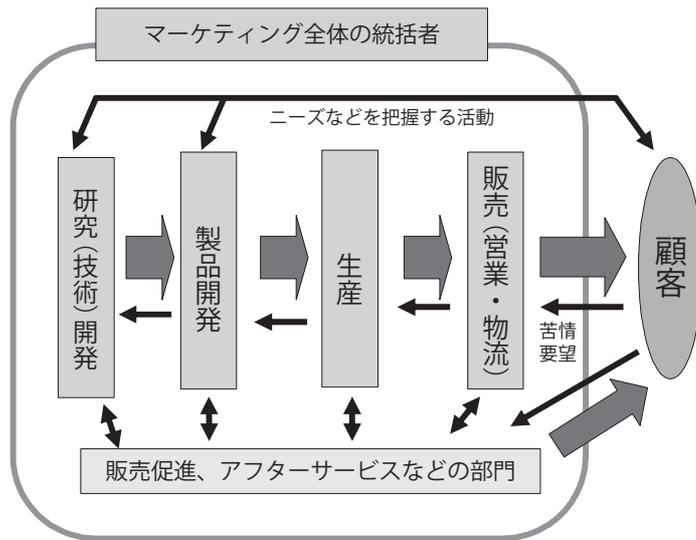


図12 マーケティングに必要な機能の関係

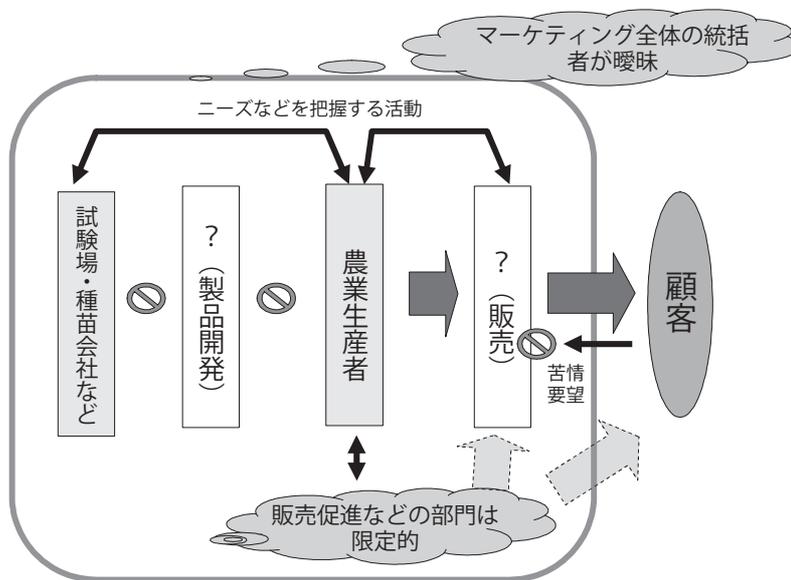


図13 農業における機能の関係

注：製品開発と販売における農協の役割は部分的なので「？」という表記にした。

情報公開です。図15の上段のように、疑心暗鬼になって考えれば三者にはそれぞれ不安が出てくるはず。そこで農業試験場が調査して情報を三者に公開します。一緒になって実験しましょうと、製品開発の中に各関係者を引き込んでいくのです。

実際には「信頼関係のために調査・実験を改めて行い、結果を見せ合ひましょう」と呼びかけたり、実需者の要望に応じるためにプロジェクトチームが契約農家の製品開発をサポートしたり、肩代わりしたことで、いつの間にかできた関係です。

規格の基準であっても、実需者にとっての価値が違くと数字で示せば、農家に少なくとも価格の違いが生じることは納得させられます。難しいことではなく、関係者を納得する情報収集から始めれば、製品開発が進むのです。

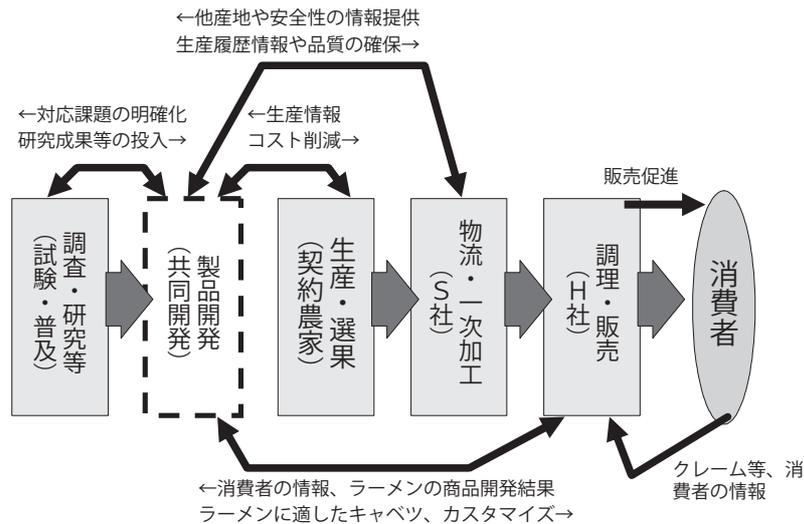


図14 契約取引で生じたマーケティングのサイクル
注：H社の事例ではJA、卸売業者は決済機能のみなので省略した。

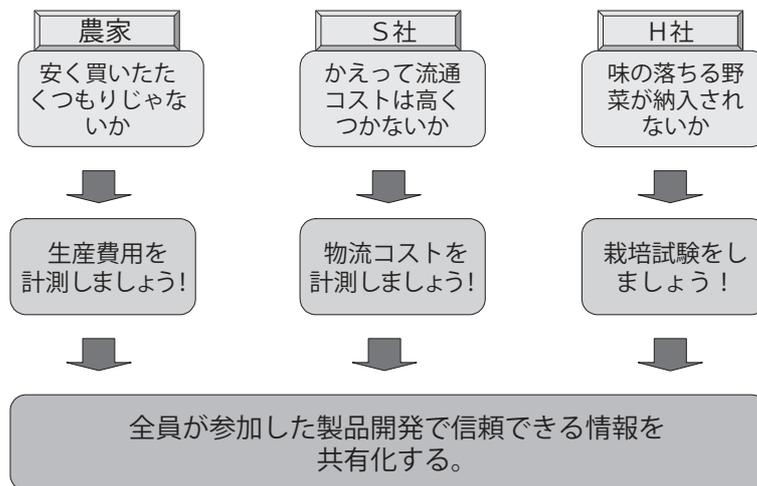


図15 共同の製品開発の意図

C：適用編

(1) 要望は深く知る

事例の場合では、契約取引のために出荷組合、S社、H社、県関係者が一同に揃った協議の場を設け、契約条件でも試験研究から出した案をS社に提出したりしています。規格やちょっとした対応なども細かく協議した結果であり、県のプロジェクトチームが様々なところで、契約農家と実需者を結びつける活動していました。

だから、要望を聞くと言ってもただ協議の場を設けて、そこであがったものを取り入れるだけで簡単に済ませてはいけません。協議の場に出される要望は、準備して調べたものでなければ、担当者の思いつきということもあります。県のプロジェクトチームには現場に明るい普及員、技術に明るい専門技術員、外食産業や流通に明るい研究員など多彩なメンバーに恵まれていたので、それぞれが得意分野で知恵を絞り、各機関を調整すれば自然に製品開発も進んでいたのです。

しかし、マニュアルを実行する皆さんはこのような偶然に頼りません。ニーズを探るためには、それなりの調査が必要です。ただ実需者に要望を出してくださいと言っても、それを実現する方法までは考えてくれませんし、その要望が実現されることで価格まであがることも望んでいません。むしろ、自分たちで考えたアイデアを持ち込んだ方が、自分たちが利益をあげられる計画も考えた準備もしやすいものです。

普及員のなかにはマーケティング・リサーチについての研修を受けている人もおられます。実需者の工場を見学にいけば、作業員の作業工程を観察したり、仕入れ担当者の話を聞くだけでなく、作業員のグループインタビューなどをします。規格条件などのアイデアにつながるでしょう。こうした調査活動の指導を知識を持った人から受けてください。

最終製品、事例の場合なら野菜ラーメン自体のマーケティング・リサーチも必要になります。多くの企業なら、今まで自社で調べた経験もあるでしょう。データを見せてもらえれば調査の手間も省けるでしょう。普通の消費者を捕まえたインタビューも効果的です。なぜ、実需者の顧客まで調べるかといえば、最終的な消費者が満足するかどうかが一番重要だからです。実需者の売上げが伸びれば、それだけ原料農産物の需要も大きくなるのです。

次に製品開発のアイデアですが事例の場合では奇抜なものはありません。キャベツが野菜ラーメンの味に影響することはH社関係者だけでなく、一消費者の立場でもわかることです。どんなキャベツの味が美味しいのか、調べようと思わせる原因は日常の中にあったのです。コンテナ、大玉、外葉などの工夫も既にどこかの契約取引で行われていることを参考にしたものに過ぎません。自分たちの調査からアイデアが出なければ、他産地の事例、契約取引の事例をまとめた資料などを調べることもできるでしょう。そのなかから見えそうなアイデアを自分たち向けにアレンジするのです。

(2) 実現する方法をコストで考える

アイデアが出てきたら、実現する方法を検討します。事例の場合では比較的簡単に始められるものばかりです。ラーメンに合う品種も栽培されていた品種から選別されていますし、契約条件に入れるだけです。大玉に栽培することで、スーパーなどで扱いやすいL玉は市場に出荷できて、中間の規格だけが抜けるような形にもなりませんでした。コンテナ箱はH社にとって価格には影響しませんが、段ボールの処理をしないことでメリットが生じていました。

確かにどれも実現しましたが、農家を指導する立場からみると「技術的な実行のしやすさ」だけに注意が偏るので注意してください。「結果から買い手が受け入れるメリット」と「実現によって確保できる利益」を考慮する必要があります。

買い手は別にこのようなことを考えずに要望が出せます。地産地消なので、もっと安全性に配慮するにも、農家も含めた協議でないと実行する場面で問題が生じてすまないかもしれません。だからといって、要望を何でも無理難題だから、受け入れない態度だと、より良くする方向に進まなくなります。

事例では、自分たちで化学肥料の削減やエコファーマーの基準を満たしてかつコストを抑える栽培体系を考え、実験などを進めていました。単純に、コスト上昇になるからその時点で高く買えと実需者に要求するだけでは、安全・安心への取り組みを止めてしまうことにな

りかねません。できないと言う前に、まず考えることから始めましょう。

(3) 提案によって改善

事例で行った工夫は、価値を高める方法は栽培条件ばかりではありません。始めようと思えば、すぐに始められるものもあります。もし、あなたの産地が同様のキャベツの契約取引に取り組み、同じような外食店なのに、外葉を最小限に切り取るという要望が出なかったとしたらどうしますか。

外葉を最小限にする条件があれば、市場流通では白むきにするしかないものの一部は秀品と同じ規格に入れられ、生産者にメリットがあります。もちろん、同じような用途ならこの事例に倣うような主張をすれば良いでしょう。しかし、単に契約農家の利益を訴えれば、一方的な要求で価格のつり上げを要求しているのかと実需者に思われます。「厨房でゴミが少なくなる」「調理する人の手間が減る」「別に品質の上では悪くなることはありません」といえば、事例では業者が要望したようなことですから、その良さが理解され、要望は通りやすくなります。

一方的な要求をされれば誰でもいやなものです。この事例に倣うだけで対応できるものも、実需者のメリットを提示するように交渉してください。

(4) 味に係わる製品開発をしよう

H社の事例は幸運な偶然があります。そのなかで最も幸運な偶然はH社が品種に要望を出していることです。消費者に契約のキャベツでないと美味しくないと言わせられるからです。相性の良い品種を選べば、味が良くなるのは当然です。しかし、キャベツの市場流通で品種は区別されていませんので、区別しただけでも市場流通にはない条件になります。

現在でもH社は他産地のキャベツを仕入れなければ営業できません。しかし、契約のキャベツだけが使われるようになり、もっと味の違いが明確になればどうなるのでしょうか。

牛丼のチェーン店を例にしますと、米国産牛肉の問題で牛丼を販売できない状態があったのは皆さんもご存じでしょう。米国産牛肉の問題が長期化したとき、オーストラリアからの輸入で代替する企業もありました。しかし、最大手のチェーンは米国産が輸入できるようになるまで牛丼をメニューに出すことを再開しようとしませんでした。その企業の牛丼に産地が違う牛肉を使うと味が変わると判断したからです。その企業は産地が供給できなければ、主要メニューを販売するのをやめたのです。

ここで牛丼を例に出したのには理由があります。「〇〇産でなければだめだ」と高級料亭やレストランが、どんなに高くても産地や生産者を指名して買い付ける話はいくらでもあります。しかし、米国産牛肉は高価ではありませんし、その企業の牛丼は激安のメニューとして有名になりました。高級品でなくても、最終製品の味の根幹を握ってしまうと、「他で調達しますから結構です」と言われなくなることもあるのです。

企業の最終製品の品質に影響すれば、このようなことがおこるのです。品質にかかわる部分は、積極的に受け入れるだけでなく、自分たちで売り込む材料がないか検討してください。

(5) 実需者の取引依存をひきだせたかをチェック

契約取引での製品開発の目的は、無理をせず実需者の要望に対応するだけでなく、他から得られないメリットを実需者に提供することで、実需者を自分たちの産地からの供給に依存させる目的があります。製品開発や契約条件が具体化すれば、表3のように企業の要望などの課題を一覧にまとめてみましょう。

まず、最初に考えるのは、買う企業側から見た「産地を限定しなければならない理由」です。この一覧表の項目は、農業関係者で勝手に推測して埋めるのではなく、まず企業に契約を求めている理由を確認してから行ってください。普段からビジネス誌の情報収集をしている人でも、個別の事案に関して情報を集めれば意外な発見があるものです。そうでもない人なら、なおさら情報収集を怠ると思いきみで誤った判断をしてしまいます。一覧表を書き直す作業を何度か繰り返し、何度も話し合いをもつように心がけましょう。

次に一覧表を埋める作業ですが、例えば最初の項目「産地ブランド」では、検討事項欄の質問「実需者が消費者に表示して意味のある産地名は何か」に、答えるように契約条件の欄を記入してみてください。産地ブランドといえばコシヒカリの「魚沼産」などがあたりますが、別に魚沼産コシヒカリほどのブランド力が無くても、「地場産」などの表示は意味があります。例えば、全国では無名でも県内では珍重される栗であれば、地元の和菓子屋さんが購入する場合は産地ブランドが意味を持ちます。しかし、県外に販売するとき意味がありません。このように、消費者に意味がある産地表示なり、産地ブランドなのかで判断して記入します。

特に注意が必要なのは、生産者は自分たちの産地が本場だ、名産地だと思っけていても、消費者に認識されていなかったり、地元でも一部のしか知らなかったりすることがあります。地域の伝統野菜でも、その種類の野菜が欲しいのであって、産地は外国でもいい実需者もいます。ここでは、企業が産地表示を欲しているのが重要なので、この項目を埋める前に企業に契約を求めている理由を確認してください。

企業が「なぜ自分の産地に話を持ちかけたのか」と聞けば、天候リスクの分散のため既存の契約産地と離れた地域でなければならないとか、ある品種の栽培適地でなければならない、収穫した翌日には届けられる産地などと理由が出てくるでしょう。この場合、産地表示や生産者の明記などと無関係ですから、立地条件や自然条件などの欄と区別して、契約条件の欄を埋めてください。

実需者が望む原料については、契約条件について話し合わなければわかりません。対応する能力が自分たちにあるのかを吟味するのに重要なので、契約条件の欄を埋められないようであれば、内容を実需者と再確認してください。

契約条件の欄を一通り埋めることができれば、「対応可能な産地等」の欄に他産地がこの契約に対応できるのかを1つ1つ考えて、できそうな他産地があるならその条件を記入してください。K地区の事例の場合、特に技術的には難しいことは要求されず、地場産が欲しいという条件がついているだけです。そのため、事例の内容を記入した場合には「どこの産地でも可」「A県内の産地なら可」という判断が多くなります。

それだけでなく、S社は他で農業法人と直接取引していますので、決済機能だけ見れば農家個人がJAなどを通さず契約することも可能です。ここではライバルが他にいるのかを吟味しているのですから、このような条件が入れば大規模な農家個人でもライバルになりうる

表3 製品開発に係わって発生する実需者の取引依存のチェックシート

	項目	検討事項	契約条件・対策等(例)	対応可能な産地等(例)	買い手の依存(例)	
実需者が産地を限定しなければならない理由	差別化	産地ブランド	消費者に表示する意味がある産地名等は何か	A県内での地場産	A県内の生産者なら可	県内生産に依存
		その他	産地表示以外に消費者が受け取る意味は何か	顔の見える流通	県庁所在地近郊が有利	県内生産に依存
	地理的特徴	自然環境	求められている農産物の品質が良くなる自然条件は何か	特になし	どこの産地でも可	どこにも依存しなくて良い
		立地	気候風土以外の条件で地域を限定する理由は何か	地産地消なので県内であること	県内の産地なら可	県内生産に依存
	出荷組織	物流機能	取引するために必要な施設や機能は何か	集荷場所がある	どこの産地でも可	組織的対応が可能なところに依存
		決済機能	取引するために必要な事務処理機能は何か	S社でも決済できるので特になし	どこの産地、個人でも可	どこにも依存しなくて良い
	生産組織	技術力	この取引向けの生産ができるだけの技術力とは何か	一般的な水準に達していれば問題なし	どこの産地でも可	どこにも依存しなくて良い
		組織力	関係者に契約条件を遵守させる組織力はあるか	一週間分の出荷計画を前週に提出	どこの産地でも可	組織的対応が可能なところに依存
実需者がどんな原料を望んでいるか	規格	効率性	加工処理や物流コストの削減を目的とする規格の条件は何か	外葉は1枚だけ、コンテナ出荷、大玉優先	どこの産地でも可	契約取引のみに依存
		品質確保	最終製品の品質確保または向上を目的とする規格の条件は何か	虫食いや黒点がある葉は取り除いてから出荷	どこの産地でも可	契約取引のみに依存
	栽培条件	食味品質	最終製品の食味などの向上を目的とした栽培上の条件は何か	ラーメンとの相性と黒点の発生が少ない品種	どこの産地でも可	契約取引のみに依存
		安全性	安心・安全のためについた条件は何か	県のエコファーマーの基準を遵守	どこの産地でも可	契約取引のみに依存
	数量	実需者が確保したい数量上の条件は何か	日に3~5t欲しいが数量基準が曖昧な実験	今回の条件なら、どこの産地でも可	生産量が十分ある産地を求めた方がよい	
	価格	実需者が購入したい価格条件は何か	他産地からのキャベツと同じ固定の価格	高騰時の組織管理が必要	意識の高い生産者に依存	
	その他	その他に求められている条件は何か	気象条件などの影響を速やかに報告すること	どこの産地でも可	対応の良い出荷組織に依存	
	生産者自身が行う課題	技術的対応	製品化率	格外、下位等級品を少なくするための工夫	大玉を狙う生産、黒点が少ない品種	大玉化では有利、試験場の支援必要
生産量確保			気象条件などへの対策	霰害対策、降雪時の出荷対策	他地域が有利	他地域を求めた方がよい
経営的対応		コスト抑制	契約条件に対応したコスト管理	高価な有機肥料購入によるコスト上昇への対策	経営指導が必要	経営センスのある生産者を求め方がよい
		他部門との調整	契約外へのお荷や他品目との調整	明確な基準は設けなかった	経営指導が必要	経営センスのある生産者を求め方がよい

IV. 販売促進で協調関係を確保する方法

と判断できますので、「どこの産地、個人でも可」などと記入します。

最後に「買い手の依存」の欄を埋めます。市場流通からの調達でも同じ条件が確保できるなら「依存しなくて良い」となり、品種を限定するなどの条件は契約取引で区別して出荷しない限り調達できないので「契約取引に依存」などと記入します。価格条件などでは、価格高騰時に約束を守ってくれるのか不安だと産地のなかでも思っていたりすれば、その内容を反映したことを記入しておけばよいでしょう。

最終的に全ての項目を埋めれば、対応できる産地像が見えてきます。企業にとっては、重要な点で1つ揃わない条件があっても無意味な場合もありますから、基本的に「買い手の依存」の欄に記入したことで限定される条件が出てくれれば、実需者の契約先も限定されてくるものです。K地区の事例の内容で記入すれば、少なくとも県内で契約に応じられる産地が条件になります。県全体で見ると野菜の大規模法人が少なく、契約に消極的な地域であればライバルは少なく、買い手は依存しやすいと考えられます。

しかし、事例の場合でも、県内にもっと組織的に生産出荷をしっかり管理できる産地や大規模な法人が契約に参加してくると立場が弱くなることが予想できます。後から追従する産地や法人が出現しても良いように、供給能力や品質の確保などに力を入れることが必要になります。

最後に続けられるように、契約農家が収益を確保できるかどうかにもチェックすることも忘れないでください。どのような対策が必要かも検討してください。コストや技術の面で継続する力が農家にあるかは非常に重要なことなので、産地で話し合う切っ掛けにして、推進役とも情報の共有化をはかりましょう。

IV. 販売促進で協調関係を確保する方法

A：基本編

(1) 消費者の期待を膨らませる販売促進

このマニュアルでは製品開発の部分で契約取引の具体的な条件を検討しました。しかし、その気になれば他産地はいくらでも製品開発の結果を真似することができます。どんな技術やノウハウも模倣され、陳腐化するのが宿命です。事例でも県内に契約の関心を示す産地や法人が潜在的なライバルとして残りました。追従産地の登場に備えて、製品開発以外でも、実需者と協調関係を強くする策が必要です。そこに販売促進を利用します。

販売促進とは広告などで消費者に購買を促す活動を指します。皆さんは契約取引を企業に宣伝してもらおうのです。なぜ、契約取引を宣伝してもらおうかという、消費者が契約取引の原料使用だから、美味しそうだから、安全・安心だろうと思うようなことになれば、実需者が契約取引を止めるのは、消費者が美味しそうだから安全・安心そうと思った根拠を自ら消すことになるので、避けたいからです。

図16に示したように、宣伝して何らかの情報を消費者に伝えた時、宣伝する方は買ってもらいたいから消費者に期待を持ってもらえる情報を伝えます。事例の場合なら地産地消です。しかし、たくさん情報を発信する広告は難しいですし、情報量が多くても消費者が正しく理解してくれるとは限りません。ただ地場産を使ってみただけなのか、生産者と密接な交流があるかは別にして「地産地消」のイメージしか消費者に伝わらないかもしれません。

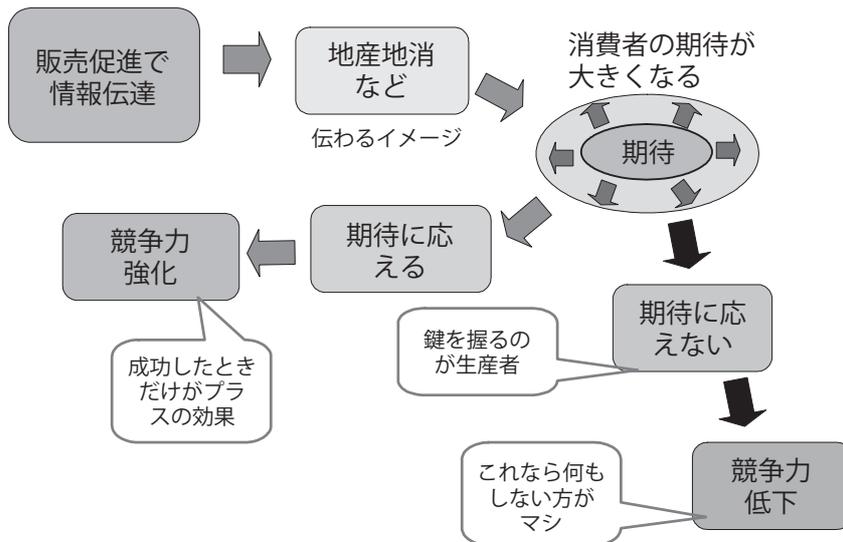


図16 販売促進の効果と自身の対応との関係

「地産地消」といえば、生産者との交流、安全・安心、新鮮、環境志向など、人によって少し異なりはありますが以上のようなことが連想されるものです。「地場産だよ」と言っても、「地産地消だ」と消費者が認識して、このような期待が膨らむ可能性は大きい

のです。

良いイメージが伝わるのは喜ばしいのですが、実体が伴わないと逆効果になる可能性があります。実は「大したことない」と実際に消費して気づいたり、他からの情報で気づくこともあります。「期待だけさせてガッカリさせる」より「最初から期待させない」方が嫌われないのは、人間関係も取引も同じです。市場流通で産地や生産者をあまり区別しないので、産地はあまり消費者の期待を気にせず済んでいます。他産業、特にH社のように地域の誰もが知っている企業では、消費者をガッカリさせると大きな痛手になります。生鮮のキャベツなら「今日、買ったキャベツはガッカリだな」ですむのですが、外食店のメニューだと「この店にはガッカリ、もう来ない」と次から選ばないように消費者に意識されてしまうのです。

だからこそ、消費者が美味しそうだとか、安全・安心だろうと思わせれば、その根拠が必要になります。まず、製品開発を十分にやらしてもらった必要があったのは、宣伝しても大丈夫な産地になる必要があったからです。

(2) 契約農家でなければ困る理由

企業が原料を宣伝材料にしても、契約農家との関係にあまり影響しないこともあるので注意が必要です。例えば「新潟産コシヒカリ使用」、「有機野菜使用」、いずれも実需者はパッケージに印字することなどで、宣伝材料にするでしょう。実需者が「新潟産コシヒカリ使用」や「有機野菜使用」の表示をしないと消費者は高い価格で売られても、その理由がわからず、ただ高いから買わないという判断をするかもしれないからです。しかし、ただ新潟産なら、他の県よりも多くの米生産者がいる県です。契約取引でなくても調達できるでしょう。有機野菜を栽培する農家も国内だけでなく、海外にだっています。この場合でも契約取引以外で調達できるかもしれません。

そのため、原料を宣伝材料にしてもらうにも、できるだけ契約農家でなければならないような宣伝材料にすることが問題になります。先ほどの製品開発の章では、最後に実需者の取引依存ができたかをチェックしてもらうようにしました。そこで、整理してもらったのは契約取引が産地にとっては取引先が固定され、実需者に依存するので、実需者も契約農家に依

存してしまうかをチェックしていたのです。

販売促進では、実需者が自らの売り上げ増などを目的としています。そのため、実需者が宣伝したくなる材料を提供することが大事で、消費者からみて評価を得られるものでなければなりません。一人一人の農家にしてみれば、自分が作った米や野菜こそが日本一です。しかし、自分たちしか言わない日本一は他人からみれば根拠のない思いこみでしかありません。また、宣伝するときには美味しい、新鮮、安全だと言わない産地はありません。誰でも言うことですし、ある程度は美味しく、新鮮、安全でなければ売り物にもなりません。だから、その宣伝文句だけでは選ぶ根拠にならないのです。

しかし、食通で有名なタレントが美味しいと言ったことで注文が殺到することもあります。別に有名人でなくても、周りの知人が口々に美味しいといえれば自分も買ってみようかと思うでしょう。いずれも第三者が認めたという情報なので、信用してしまうのです。

契約取引でも、実需者がこだわって契約で仕入れているとしたら、どうでしょうか。例えばハンバーガーのチェーン店でも無農薬などにこだわっている企業もあります。消費者に、その企業に納入している野菜と他のハンバーガーショップに納入している野菜とどちらが欲しいかと聞けば、おそらく多くの人が野菜にこだわる企業だというでしょう。

製品開発ではこちらから提案してでも様々なニーズに対応する必要があるのは、こだわっていない実需者にもこだわりをもってもらうためです。こだわれば契約農家の作り方も変わらざるを得ませんし、いい加減なこともできなくなります。買う実需者も、こだわりを契約農家に通してもらわなければ、こだわりの広告が虚偽広告になるので困ります。逆に、その辺の農家が「私も契約取引に参加します」といっても、こだわりを通してもらえるか慎重に吟味せざるを得ないので、簡単にライバルになる契約農家を増やせません。

さらに、自分が卸している農産物がこだわりの農産物として認められるのは生産者としても誇らしいものです。例えば「うちは有機野菜を使うことで有名な企業に出荷するためにトマトを作っています」という農家がいれば、その企業を知っている消費者は安全な野菜を生産している農家とそれだけで認めてしまうぐらいの力があります。実は、今まで通りの市場流通を本音では望んでいる契約農家の意識を高めるにも、こだわりの製品開発と契約取引のピーアールする販売促進の組み合わせが効果を持ちます。意識が高まれば、それだけ契約農家も取引の維持に真剣になってくれます。

つまり、「こだわりを通す」ことで信頼を得ていけば、こだわりが強ければ強いほど、協調関係が強固になります。ただし、消費者が実需者のこだわりを知っていることが前提条件なので、販売促進に契約農家が係わるのが重要なのです。

B：事例編

(1) パブリシティーによる地産地消のアピール

H社の契約取引に対するこだわりは味のための品種指定と地場産だけでした。農薬の削減についても、将来的に必ず問題になると県とS社が予防的に動いた結果に過ぎません。H社自身も強く要望してもいないのに、なぜ安全・安心を先回りして心配するのか。それは、地方マスコミを利用したパブリシティー（ニュース記事などによる宣伝効果をねらった活動）を考えていたからです。ニュースになれば「地場産の契約取引」＝「地産地消」と消費者が

受け止め、安全・安心の情報発信が必要になると予想できたからです。

地方の食品スーパーが地元の卸売市場で仕入れた結果、地場産の割合が多くても特に地産地消とは言われなくてもいいかもしれません。しかし、地場産の契約取引といえば、H社がわざわざ仕入れるのですから、こだわって地元から仕入れる地産地消だと受け止める可能性は大きいのです。逆に、適当に県内産をかき集めただけで地産地消を宣伝したと認識されれば、H社にもダメージを与えてしまいます。

H社はA県の隣接県を含めた地域の外食産業を代表する企業です。その企業が地場産を求めて契約取引と聞けば、地方新聞に記事が載ることは容易に予想がつきます。ましてや県の事業がこの契約取引に係わっているとすれば、行政でも地方マスコミに取り上げて欲しいと要請してしまいます。準備不足の段階で情報発信し、消費者をガッカリさせることがないよう、H社やプロジェクトチームは、契約にこぎ着けるまでマスコミに流さないように周囲に注意を促していたぐらいです。

実際には、契約農家の栽培は県のエコファーマーに認定される基準に合わせようとしています。有機や特別栽培ほど宣伝材料になりませんが、少なくとも契約農家が安全性の確保に努力していることにはなります。このように、安全・安心に配慮する努力の証拠は確保しておく必要があるのです。

マスコミはあまり親しくない他人ですから、情報の正確さに限界があります。我々と接触する時間も短いですし、放送時間や紙面は限られますので、詳細に説明してくれません。タイトルだけなら「H社が地産地消」となってしまうのは簡単に予想できます。逆に、「生産者と実需者との交流なんて念頭にありません」とは、仮にそう思っているといえなくなります。だから「地産地消」になるような準備を必要としたのです。

プロジェクトチームは契約開始に当たり、イベントを仕組み、マスコミはそのイベントの場取材に来てもらうようにしたのです。イベントは情報のインパクトを強くして、多くのメディアを集める目的があります。また、イベントを準備してからの発表も、契約取引が始まる前に情報発信した場合、交渉決裂で実際の契約取引が行われなければ、H社か農家が地産地消に努力しなかったと思われるかねません。このような事態を防ぐためです。

イベントといっても、特別にお金をかけたものではありません。契約取引開始にあたってキャベツの苗を植えるから、交流のためにH社、S社、県の農業関係機関が集まって、みんな苗を植えたというものです。大きな看板や派手なパフォーマンスはありません。H社の社長に来てもらって、植えた場所には社長の名前が入った札を立てました。地方局のニュース映像になるのはこの場面ぐらいです。これだけの企画ですが、畑に実需者の社長が来ることで、実際にいくつかのマスコミの取材を畑で受けることになりました。

このような形でニュースに取り上げてもらうことは、大きな意味があります。地方新聞しか取り上げないことでも、地産地消だから広告する範囲としては十分です。次に、畑で取材を受けることで、実需者と契約農家の交流場面がニュースになりましたので、地産地消を印象づけられます。このような場面なら、実需者も地元農業への関わりを深めるような発言をすることでしょう。

また、イベントには宣伝以外の意味合いもあります。実需者にも契約取引に思い入れを作る点です。苗を植えた程度のことですが、それでも畑のキャベツに関心を持ってもらう切っ

掛けにはなりません。農家との関係に何の思い入れもなければ、また「どこのキャベツでも同じ」に戻ってしまうかもしれません。そのためにも、最初に交流する機会が必要だったのです。

有機栽培でもない農産物が、契約農家と実需者との交流もないなかで供給されれば、消費者も安全・安心の裏付けがあると認識しにくいです。逆に交流があって、「地産地消」を意識すれば、農薬や化学肥料を削減しようと努力したこと自体に意味を持たせることもできます。

このイベントのニュースを見た人のなかには、H社への印象は変わった人も多くいたようでした。「H社のキャベツは中国産の輸入だろうと思っていましたが、地産地消をしようというので驚いた」という話を何度も聞きました。中国産キャベツは国産が品薄でもなければスーパーの店頭には現れないものです。生鮮キャベツはそれほど輸入が多い品目ではないのですが、H社なら輸入であろうとみられていたわけです。それが国産を使うのは当たり前で、今度は地産地消だというのですからイメージアップになったことは確かです。

H社は悪い誤解が解けて、原料にもこだわりがある印象を一部の消費者に与えることができました。普通の企業なら、このイメージを維持したいでしょう。ましてや契約をやめて、やっぱり、あの会社は安さに負けたなんて言われたくはないものです。実需者が契約をやめられないようにすることは、事例の場合はこの点なのです。

事例では県のプロジェクトチームが交流のお膳立てをしています。イベントはH社が参加しなければ、何の意味もないのです。一緒にやりましょうと言ってもらえるように、H社と産地との間のコミュニケーションが、その裏にあったのです。推進役になれる皆さんは、自主的に実需者と交流してこのような仕掛けを作らなければなりません。

事例の契約取引でも同じですが、仲卸業者などを通した契約取引では、実需者と生産者との関係が希薄になりがちです。特に栽培方法や使う資材にそれほど実需者がこだわっていないければ、実需者の社員が農場まで来て契約農家を指導する必要がありません。それでは実需者も契約農家との交流を持とうとは思わなくなります。ただでさえ、農家は販売に関心が薄いのに、実需者も関心が薄ければ、交流どころかニーズに合わせた製品開発自体、怪しいものになります。

今まで原則通りの市場流通ばかりだった産地には、細かな指導が入るような契約取引は抵抗が強いものです。技術的なサポートが十分にある契約取引は、産地側になかった技術や情報を手に入れることができるので悪いものではありません。しかし、そのような契約取引は自分が好きなように作ることから離れてしまいます。実需者自らが、ほ場を確認するぐらい実需者の商品と密接に関係しなければ、あまり大した差別化にも有利販売にもなりません。だからこそ、地産地消の事例でも、実需者と農家とのコミュニケーションを持たせる活動が必要だったのです。

(2) ピンポイントの広告

地方新聞に記事が載ったところで、その記事を見た人、かつ関心をもって見た人がどれだけいるかとなると、実需者の売り上げを左右するほどの効果があるとは限りません。地産地消のニュースなら、直売所や学校給食などの記事も頻繁に出ています。一度、ニュースに出ただけではH社の活動も多くの人に認知されるものではありません。

県のプロジェクトチームは消費者の期待がH社に向けばH社はそれに応えるために契約取引にもっと熱心になってくれると考えていました。しかし、小さな記事が新聞に載っただけでは、記事を見た消費者さえ、そのうち忘れてしまいます。

忘れられないようにH社にテレビCMをお願いしても、H社はできません。H社の県内店舗のキャベツ需要量は1日3～5t、K地区の出荷は多い月で20t、少ない月では1月分の出荷量がH社の1日の消費量にしかありません。期間を限定しても県内全店舗には供給できません。

もちろんH社も消費者の一部からでも輸入キャベツを使っていると誤解されたままなのは不本意なことです。しかし、全ての店舗で同じ条件を約束できない以上、マスメディアを使った広告はできません。「この店は広告と違う」「今日は広告と違う」などと消費者から指摘されるようなことがあってはならないのです。

契約農家の意識を高めて契約取引の維持、契約取引の実績をもって県内の各地に産地リレーを進めるにも、販売促進を進めて県内農家がH社との契約を誇らしく思ってくれる状態を作り出さなければなりません。今の契約農家だけでは、期間限定でもH社の県内産キャベツの目標を達成できません。

県のプロジェクトチームでは、以上のような課題に対応するため、自ら販売促進の企画書を作成し、H社に提案をしました。企画の内容は、契約キャベツが卸される店舗に限られるなら、その店舗に限ってポスターやポップで広告をするというものです。ただ、それだけではH社にはメリットがないので、同時に来店客を対象としたアンケート調査を行い、H社が地産地消を行うことに対する消費者の反応を調べて報告することにしました。

アンケートを同時に行えば、少なくとも、その時点で来店客は確実にポップを見ることがになります。H社の顧客は利用頻度が高く、来店客の8割以上が月に1回以上来店しています。1ヶ月もポップを提示すれば、その店に来ることのある消費者のほとんどがポップを目にする機会をえることでしょう。お店に提示することは安くて確実な広告手段です。

店内にポップを置くだけですが、費用はポップの作成費だけで済みます。限られた店舗だけです。大量に作る必要もありません。例えば野菜の直売会のようなイベントと合わせて、産地サイドの負担で行う場合でも可能であろうとみた計画です。

実際に、H社の重役会議の結果として、直営店2店舗に2004年2月の供給を集中させて、一ヶ月、両店にポップを提示することと、アンケート調査を行うことが了承されました。提案の実行はH社が自社の販売促進を目的に行うことになり、ポップも手作りではなくデザインなども専門の業者が作成し、**図17**のようなポップが完成しました。プロジェクトチームは契約農家の写真撮影、コメントの執筆依頼・回収を行い、アンケートの質問内容を作成しただけです。

企画案では、契約農家の写真、氏名、メッセージおよびH社は地産地消を印象づけるためキャベツを地場産にすることにこだわる旨の内容を記載するものでしたが、H社からさらに直筆のメッセージを載せたいと要望が出てきたうえに、ポップの作成もH社で行われることになりました。

広告はあまり細かな情報を伝えられるものではありません。安全性を訴えようとしても「無農薬」「有機」といえる場合は良いのですが、少しでも農薬を使えば、それが多いいのか少な



図17 店内に設置したポップ
資料：H社の提供、A県職員が撮影した写真を使用している

いのか、どれだけ安心して良いのかなどに消費者を納得させる材料が必要となります。そのため、実需者と契約農家との関係だけで示す地場産へのこだわりがH社のメッセージとしてプロジェクトチームもH社に勧めていました。

アンケートの調査の結果から、消費者は地場産を使ったことより、契約農家のキャベツであること、生産者がわかることを重視している傾向がわかりました。契約農家が誰だかわかることが安全・安心の根拠としていると推測できました。ただし、安全・安心の根拠が示されていないという消費者もいることは事実で、「契約農家だから安心」の根拠は必要だという結果になりました。これで、H社も安全・安心に無関心では困ることは証明できました。

一部の店舗で行う実験でも、実需者が興味を持てば、何もお願いしなくても様々な活動に発展します。H社は、その翌年もポップの掲示などの活動を自主的に進めました。今度は、生産者のポップを置くだけでなく、プロジェクトによるスライドの映写、テーブルに置いた端末からの生産者情報の閲覧、自宅からも農家の情報にアクセスできるようにするなど手段を多様化させて、どのような手段がよいかを調べる活動をしました。

栽培履歴については、現在のところ、写真やメッセージ程度の情報しか流せていないのですが、少なくともH社が単に地場産が手に入ればいいという態度ではないことが、明らかになりました。

それから、H社のホームページに、「A県および契約農家の方々と協力しながら、野菜ラーメンに合うキャベツをテスト栽培しています。同時に、栽培から野菜ラーメンに提供するまでの道のりを、お客様に知っていただくためのトレーサビリティも実現に向け、実験中です。」と記載して一般にもアピールしています。美味しくと安全・安心のために地産地消と明確な

意図をアピールしているのです。これで、H社の契約取引に対する意識を中間のS社任せにしないことは実現しました。

契約取引に前向きになってもらわないと困るのは、実需者だけでなく契約農家も同じです。プロジェクトチームとしては、まだ生産者が消費者と接する企画まではできませんでしたが、まだ、販売促進活動を利用して両者の関心をひく活動は不十分だと考えていました。しかし、事例の販売促進活動には、地産地消ゆえの思わぬ効果がありました。ある契約農家がポップを見た知人から、電話があったと嬉しそうにいうのです。また、他の契約農家は実際に契約のキャベツを使用されている店舗に行きました。消費者への関心が出てきたのです。

その後、消費者が嫌がらないかと使用する農薬の臭いを気にするようになったりしました。翌年、台風が続き、価格が高騰しました。あまりの価格差に、契約取引に慣れない農家が出荷しないことを心配しました。しかし、契約農家は少しずつでも荷を切らさないようにと、2年目から契約取引を維持することに努力を見せたのです。今までキャベツは裏作ですから、出荷は価格次第と考えていた農家の意識が思わぬ変化をしたのです。

もちろん、契約農家の意識の変化は販売促進の効果だけではないでしょうが、その切っ掛け作りにはなりました。契約を優先してくれるところまではいきませんでした。少なくとも農家の意識が変わりました。

C：適用編

事例の場合、県内の有名企業の新たな活動でもありますので、特に意識しなくても地方新聞の記事になったことでしょう。しかし、このような場合でも、情報発信のために注意を払いながら下準備したことを忘れないでください。注意が必要なのは、第1に話題をいかに魅力的なものにするか。第2に流される情報をいかに自分たちの意図した方向に仕向けるかです。

事例のように地産地消を狙えば、第1の魅力的な話題にする方法は簡単です。地元の地方新聞に取材されればよいので、地産地消だけでも非常によい材料です。買い手である消費者も同じ地方新聞の読者です。逆に首都圏など、県外への出荷となれば、取り上げてもらえる材料も全国区でなければなりません。地元の地方新聞が取り上げてくれても、買い手になる消費者が見ていないこともあります。

話題作りにイベントが行われる例が多いのですが、情報の方向性に気をつける必要があります。このマニュアルでは、実需者が契約農家の農産物にこだわっていることを消費者に公言することを販売促進の重要な点としています。

地産地消であれば学校給食などに地元の特産品が使われると地方ニュースになることがあります。別に取り上げてもらわなくても、子供たちが農産物のことを知って、家族に話して、1割でもその農産物が好きになって母親にねだるようになるれば十分な販売促進効果です。また食農教育として農作業を体験させて、農業への理解を深める活動もよくあるでしょう。事例で苗の定植をH社やS社関係者を招いて、行ったのも実はその延長なのです。地産地消なら、このような活動で地方新聞に取り上げられたりするのです。

ただし、地産地消でない場合など、マスコミに取り上げてもらうのは難しい場合、マスコミのニュースにこだわる必要はありません。マスコミに取り上げてもらわなくても、消費者

V. 契約取引導入を農家に説明する時のポイント

の関心をひくことは可能です。契約取引には実需者という強い味方がいるので、そのための協力が得られます。

例えば、外食店であっても、契約農家の野菜の直売コーナーを設けるのも1つの方法です。売り上げは大したことなくても、実需者にとっては新鮮な野菜を使っているというアピールにもなり、話題になれば短期間のイベントでも良いのです。農家のおばあちゃんが店頭で料理のやり方などを買い物客とお喋りしながら売れば、消費者の興味をひくものです。

事例では、店内のポップを見させるためにアンケート調査をしましたが、これだと来店客が注視するのは調査日だけです。これに変わるアイデアとしては、契約農家の顔写真をたずねるクイズ形式の懸賞なども考えられます。

実際は実行したこと以外にも多くのアイデアが提案されています。広告代理店などの販売促進の専門家から評価されても、人手や場所の確保などから実行できなかった提案もあります。

事例では用いなかったアイデアには、K地区のスイカを来店客に配る企画がありました。実際に行えば、来店客のなかにはスイカのサービスを何故か不思議に思ったりするでしょう。店員に問いかけたり、サービスの内容を書いたチラシやポップを見る消費者が出てきます。その時にスイカの裏作がキャベツで連作障害を回避する生産をして農薬の削減に努めているとアピールする企画案です。

スイカの後にキャベツを植えることで、キャベツの病気が少なくなり、農薬を減らせるから契約農家はスイカも作っているとさらに宣伝すれば、キャベツもスイカも安全・安心のアピールになります。ついでに、スイカの直売所のチラシも配布できれば直売所の売り上げにもつながります。また、H社もスイカのおかげで、自社で使用するキャベツの安全・安心をアピールすることになります。

以上のように実需者との関係を利用すれば、お互いの商品の良さをアピールする場を作り出すことが可能です。消費される場が限定されていますので、店内の販売促進で十分です。多額な広告費を出してお店に来ない人にまで広告するより実需者にとっても効果的です。

V. 契約取引導入を農家に説明する時のポイント

A：基本編

(1) 契約取引がうまくいかない理由

I章で産地戦略を考えようと述べたのは、契約取引を産地単位で行えば、産地で計画的に出荷する必要があるからです。産地で組織的な行動が必要とされる以上、農家にも産地戦略を理解してもらって、取引が継続的になるよう行動してもらう必要があるのです。

しかし、今まで市場流通でも計画的な出荷になれていない出荷組合であればあるほど、農家は生産の都合だけで行動してしまいがちです。実は契約取引の継続を困難にさせる一番の原因は農業関係者と他産業との相互理解の無さなのです。農業関係者と実需者では契約取引に対する考え方が大きく違ってきます。契約取引を継続させるには、実需者の考えが少なくとも理解できるぐらいでないと続くはずがありません。

まずは、実需者が契約取引に求める要望を認識してください。残念ながら、農業関係者の一部には、実需者や消費者の要望をきくのは生産者のためにならないと言う人もいます。し

かし、それは大きな間違いです。世間一般に「売れている商品」または「好評な商品」は、消費者に支持され選ばれている商品です。生産者のためにならないと、要望をきくことがなければ、選ばれることがない商品になります。

契約取引は世間一般を対象にするのではなく、企業個別のニーズに対応する点で市場流通と大きく違います。契約取引をする実需者は、市場流通での調達では満たされない条件を求めています。栽培法などの指定はなく他産地からの調達で穴埋めしても構わない契約取引も存在しますが、それにも市場からの供給では実現できない条件が実需者にはあるのです。実需者が要望する条件のない契約取引は存在しないのです。

(2) 実需者ニーズの対応と需要の確保は表裏一体

契約取引では実需者から要望を言われるのを待っているのではなく、こちらから積極的にじっくり聞く必要があります。実需者に対して「農業のことを良く知らないくせに文句ばかりだ」と感じることは、あなた自身がその必要性を認識している証拠です。

実需者が農業をよく知らないということは、農業関係者には当たり前のことさえ実需者は知らないのです。実需者が農業に無知なら、実需者だけでなく、農業生産者も困ります。なぜかといえば、実需者は供給確保が必要なので契約取引していますから、農業に無知なら、農業で起こるリスクを説明されていませんと、農業の特徴を無視して交渉が進むからです。それを放置すれば、対応が難しい要求や不作時のトラブルが頻発することになります。

ただ、要望をきけばいいと農業関係者が実需者に言われたことだけに対応するのでは、契約取引での原料確保がどれほど確実か、どれくらい要望どおりになる可能性があるのか実需者は予想もつきません。むしろ、農業をよく知らない企業ほど、どんなことがあっても契約通り揃えるのが当然だと思います。いざ、台風が続いたり、異常気象であったりして、実需者の要望通りの原料が収穫できなくても、実需者は台風の1つや2つは毎年予想されるリスクだから対策があって当然だと主張するかもしれません。

市場で価格が高いから契約に出荷しない行為は、全くもって商取引上の信頼を損ねる行為で、他産業なら、もう誰も取引してくれなくなることを覚悟しなければなりません。まさか、それほどの行為を予告、弁明、謝罪も無しに実行するなど、農業を知らない他産業の人たちには予想もできません。

逆に、いろいろ説明を受けていけば、もっと双方に良いアイデアが出てくることもあります。企業の要望をじっくり聞けば、農業関係者からもっと良いアイデアを出せるのです。

何の目的で、その要望が出ているのかを農業関係者も理解することが必要なのです。それを理解しないとトラブルの原因になります。農業関係者にとって、品質の基準は市場出荷の際の規格なので、規格が緩やかなら何でも出荷できそうに誤解しがちです。例えば大きなサイズが欲しいと実需者が言っても、大きくするために他の品質が変わっていいとは言っていない。契約農家が大きく作ろうと他の品質に考慮をせずに生産をして、実需者には使い物にならない品質になることもあります。買い手からみれば、従来より品質を落とすようなことをしたのですから身勝手な行動です。実需者は最終商品にしたときの見栄えや味が重要です。等階級区分が簡素でも外観や食感はどうでもいいことは、すり潰す場合でさえないので。だからこそ、企業の要望する条件の意味を良く理解することが大事なのです。

天候に左右される農業のなかでも、農家の技術でカバーしやすいこととそうでないこともあるはずですが、そのリスクについて、きっちり説明しなければ、商取引の常識では売り手に責任が生じます。逆に実需者が事情を把握していれば、安心して取引できるものです。常に農家に対して監視しなければならないような関係では長続きするはずありません。

安定した取引をしていなければ、その需要は確保したとはいえません。いつでも他産地や輸入に乗り換えられるのでは、小さくなるばかりの生鮮向け需要に頼るだけです。価格を維持しようとするれば、全国規模で供給を減らしていくしかありません。しかし、今では国産が減れば輸入が穴埋めする時代です。産地を維持するために契約取引をするなら実需者のニーズに対応していくしかないのです。

指導する皆さんは、農家と一緒にあって、実需者が約束を守らないという前に、この点に注意してください。

B：事例編

(1) 古きよき時代は再来しない

K地区の事例ではH社から県に要請が来ましたので、生産者が十分に実需者との関係を検討していたわけではありません。契約取引を導入してもらうために県側から説明した点があります。このマニュアルに**参考資料2**をつけていますが、同様の説明は何回か繰り返して行っています。その内容は、主に、①契約取引をしないままの将来、②H社はこの上ないパートナー、③生産者が見えたと区別して買われなくなるの3点です。

①契約取引をしないままの将来

契約取引をしないままの将来とは、国産野菜が対応しなければ、生鮮野菜の需要でも輸入に食われてしまうということです。逆に加工食品や外食の利用が進む現在では、小売店向けの野菜の需要は減少していく一方です。輸入が入ってますます競争が激しいところに、供給を特化しようとするのではまた価格を下げてしまいます。

次に固定的な価格を長期的な視野でみることです。市場流通では「価格高騰時に儲けられる」こともあります。契約取引の話を持ちかけた時期は、数年にわたり野菜の価格補填制度は支払いされるのが当たり前が続いていました。それでも、生産者には契約取引より市場価格が高くなるのが心配になるものです。長い目でみてどうなのか、生鮮向け需要の縮小や輸入の拡大が心配される限り、どこの産地も生鮮向けだけとばかりにはいきません。長期に考えることが必要なのです。

最近では異常気象が続いていますので野菜価格の乱高下は激しく、キャベツなら1箱1000円を超えることもありました。しかし、ここが注意のポイントなのです。輸入野菜は日本市場が価格の乱高下があるから増えてきたのです。日本国内の高値が頻発すれば、さらに輸入野菜の供給側は対応の幅を広げてきます。敵やライバルは強くなるもので、我々の産地振興策の成果があがるのを待ってくれません。

輸出する国の農業生産者も利益を得たいと思っています。だから、日本で認められる品質にしようと努力をします。現在、中国は目先の利益で不正をして、信頼を失っているかもしれません。しかし、利益を得たい人は必ず挽回しようとします。しかも、中国は自国の経済水準があがれば、中国国内でも日本と同様の安全・安心を求めるでしょう。生産も日本なみ

になれば、中国で生産されたもの全てが対日輸出可能になってしまうのです。

そのうち、輸入と国内産の差異が減少していくことが予想できます。日本が高いときだけ輸出することも、より容易になります。今は高値で売れる機会を得ても、次の機会では輸入が安くしてしまうかもしれません。

このような話は当たり前だと思うかもしれませんが、「今まで通りにしたい」ことが優先して、何もせずに安値に嘆いているだけなら、理解したとは言えません。現状維持は座して死を待つことでしかないのです、加工向け需要の確保が推進されているのです。農業の将来についての説明は、農家だけでなく、農業関係者全員と話し合ってください。

(2) 契約取引をするなら良いチャンスか？

「②H社はこの上ないパートナー」と先ほど述べた点について、良いパートナーとは自分たちの産地との契約取引を簡単にやめられない実需者のことです。「そんな価格では利益にならない」というセリフはよくききますが、買い手にとってはそんな価格でもなければ取引する必要がないのです。このような関係を避けるのは、あなたの農産物でなければならない理由が必要で、H社はそう言ってくれる可能性が高いということです。

一般に農産物は特に産地や生産者を区別して消費者が買っているわけではありません。例えばリンゴなら青森が有名ですが、他県産しかなかったり、他県産が安ければ、それでも良いと思って購入することでしょう。産地として有名でも、特別扱いされないのです。消費者でも小売店でも、あなたから買わなければならない理由はなく、あなたの収益がどうであろうと、他に安く売る人がいれば、高く買うわけがないのです。

事例の場合には地場産の調達がH社にとっての課題でした。それでさえ、県内他産地なら誰でもいいことになります。しかし、地元ではテレビのニュースに取り上げられるようなことなので、契約取引を県や県民が見守っている状態になります。このような状態では、H社は成功すれば地元企業としての親しみやすさが増し、安全・安心を消費者に印象づけられますが、失敗すればやはり安さだけのラーメン屋だと消費者に思われ他の外食企業との競争にマイナスになると予想できます。そのため、H社は契約取引を軽視できなくなります。

農家に説明する時点では本当にニュースで取り上げられる保証はありませんが、行政が関わっていることで地元マスコミとの接点は確保できていました。逆に準備が整う前に公表して、計画が進まなかったときの悪影響を防ぐため、他の部署の行動に注意を配る必要がありました。最終消費者が「地産地消」の推進に期待する以上、生産者と企業との契約取引が簡単に解消できる関係では困るのです。

K地区は特別なキャベツを生産する産地ではありません。それでも、地産地消をアピールすることで、H社が簡単に契約取引をやめられない理由ができました。栽培技術だけではK地区にしかない技術でもない限り、K地区からしか仕入れられない農産物ではできません。事例では実需者との関係によって、実需者が契約取引を軽視しない理由ができています。どこにでも可能である反面、今まで怠っていた消費者や実需者との関係づくりが重視されることに注意してください。

③生産者が見えると区別して買われなくなる

H社の契約取引開始のニュースで、キャベツは中国産の輸入だろうと決めつけていた人の

評価を一変させたりと、良い宣伝効果がありましたので、H社は契約取引をやめたくないでしょう。しかし、この宣伝効果は消費者が地場産は安全・安心だと信じていることで成り立っています。もし地場産が安心でも安全でなければ、H社は契約取引をやめます。契約農家は作りやすさ優先で減農薬に消極的だと風評が広がっても同じです。

実は実需者が簡単に止められない、他の取引相手に変えづらい理由は、生産者にとってもいい加減なことができなくなる理由なのです。契約で約束することは実需者だけでなく、消費者との約束でもあり、産地に影響を与えることを説明する必要があります。ましてや地産地消として顔の見える流通になれば、消費者も産地や生産者を特定できてしまいます。スーパーでH社と契約していた産地の野菜だから買うのをやめようという行動も可能になります。

このような事態を避けるには、耳の痛い注意事項は何度も十二分に話すようにしてください。

(3) 契約取引でもうけるポイント

「農家が経営者として自立していない」との批判が昔から言われるぐらいなので、経営に踏み込んで契約取引をどうするか話し合う必要があります。確かに日本全国で契約取引を導入して、加工や外食向けの需要を確保すれば輸入を食い止められるでしょう。しかし、経営が成り立たなければ農業の衰退を止められません。

契約取引では価格の情報だけの議論は無意味です。JAや行政の指導で強引にすすめても、実際に実需者に合わせることに理解を得られなければ、トラブルを避けることもできません。実需者の満足と収益の双方を得られる方針を示さなければなりません。

事例でも市場流通との取引条件の違いから、価格の提示だけでは手取りがどうなるかさえわかりませんでした。そこで同じ手取りを得られる市場価格を算出するなど、農家にわかりやすく説明するにも一手間かかりました。大きく作ろうと呼びかけたのも、契約取引の仕組みのなかで、継続して利益を得るために、考えた作戦でもあるのです。

実際、契約条件をきいて、農家がどのような行動をするかはなかなか話してくれないものです。栽培面積を定めて区分するのか思えば、いざ始めて見ますと、農家全員が契約と契約外は区別しなくても良いように、全て契約の基準に合わせて生産を行い、他の契約農家と出荷量を調整して、その時期に出る過剰は市場に出荷する対応を取りました。

農家がとると思った行動が違えば、推進役なり、普及員の指導内容は変わっていることもあるでしょう。使用する資材を始め、どうすればよいか話し合うことを忘れないでください。

参考資料2 事例での農家説明用資料

今回の契約取引で収益をあげるためのポイント (案)

(農家説明用資料)

A県農業試験場

1. 長期継続をめざす

① 固定的な価格は継続が条件

固定的な価格を決める意味は、第一に野菜ラーメンの価格をたびたび変えることができない

ので仕入れ価格を安定させておきたいから、第二に何度も価格交渉をして時間を割くよりも効率的だからです。取引のための費用が安ければ、それだけ企業が高く買ってくれる可能性が生まれます。

そのため、価格が高いときも安いときも平均して価格を設定するので、長期継続的に取引しないと、必ずトラブルの原因になります。

②お客さんを逃さない

後でどんなトラブルが起こっても構わないから、約束を破るとするのは危険です。いくら、産地ががんばっても一般の消費者がキャベツをスーパーで買うことは減っていきます。外食や加工食品で済ます人たちが増えているからです。外食産業や加工食品産業の会社は、あてにならない産地や生産者に頼ってはいられません。すぐにはメニュー内容や価格を変えられないからです。H社が輸入や県外の大産地に仕入れを頼むと、A県のキャベツを買ってくれる大口のお客さんを逃してしまうことになります。

2. 指導内容をよく理解して実行

①契約ごとに儲かる作り方がある

契約取引をするのは野菜ラーメンに使いたいキャベツをたくさん欲しいからなので、使いたい品質のキャベツを高く買ってくれます。だから、買う側のS社も、売る側の普及員、JAのいずれもが同じことを指導してきます。

今回の場合は

- ・大玉がたくさんとれると収益がでるから、あまり密植させないようになどの工夫をするとよいでしょう。

②いい加減なものは出荷できない

今回の契約は、H社が地場産のキャベツで野菜ラーメンを作りたいから始めたものです。でも、地場産に切り替えたら味が落ちたと消費者に言われたすと、次からは県外産のキャベツを使わないとお客さんはラーメンを食べに来てくれません。消費者は県内産のキャベツはまずいのだと思って、スーパーでもキャベツを買ってくれなくなるかもしれません。

作った人が分かる野菜は高く買ってもらえるかもしれませんが、逆に信用をなくすと大変です。そうならないために、S社、普及員、JAなどが契約取引向けの情報を伝達するので必ず注意して対応してください。

3. 計画的出荷に努力

①計画通りに行かなくても連絡してくれば別

「農産物の収量は自然に大きく左右されるのだから、毎日50箱ずつといわれても無理」。確かにそうかもしれませんが、全く出荷できないほどの打撃をうけるようなことは滅多にないはずです。生育が遅れていても、いつ頃からなら収穫できそうか、来週はどの畑のキャベツが収穫適期に入るかなどの予想もつくでしょう。S社はあらかじめ情報をもらえば、いろんな対処ができます。買い手がその日の結果を見て市場に買い付けに走らなくてはならないなら、怖くてたくさんの量は注文できません。でも、1週間前に半分しか納入できそうにないと教えてくれる産地なら、その都度、他産地からの調達などで調整できるので大量に注文しても安心なのです。

無計画な出荷で出荷量の少ない日が生じれば、出荷する余力が十分にあっても自分たちが供給しなかった分、他産地にお客さんを奪われます。その次は、自分たちが供給しなかった分、

お客さんが期待してくれないので注文が減ります。

契約取引でも自然を無視して発注通りに出荷しろとっているわけではありません。できる限り自分たちの農産物を使ってもらえるように生産者も努力して欲しいのです。

②コミュニケーションが継続の鍵

正確な情報を流せば間に入る流通業者は、我々の産地をあてにしてくれるようになるので、他の品目にもお客さんを引っ張ってきてくれる可能性さえ生まれる。協調できる関係になればなるほど、このような効果は大きくなる。「情けは人のためならず」自分のために流通業者や外食店に協力するのが今回の契約取引のポイントです。

また、仲間内でも調整は必要です。黙って出荷を休まずに、1週間ごとのスケジュールを出すことで、少人数のグループでも全体では日々出荷量の変動を調整することはできます。

4. 県内の仲間で独占すれば他産地に勝てる

外食店は品質、出荷のタイミングや量など、注文内容はスーパーよりも厳しいです。しかし、今回の実需者のH社は非常にありがたいお客様です。なぜなら、大口の実需者というだけでなく、この産地よりもA県産が欲しいと思っているお客様だからです。

しかも、選別・包装を簡略化して発送するので、収穫期の作業労力を収穫作業そのものにもっと振り向けられます。そうすれば、今まで以上の生産も可能です。季節的には大きな需要をまるまるA県産で埋めてしまうことも、可能はずです。取引が継続的に安定すれば、H社の需要を他の産地にとられません。

C：適用編

契約取引の考え方から説明するのは、市場流通より契約取引が面倒なものだからです。面倒であれば、農家はやりたがりません。JAや普及員も農家と同じ考え方に陥りやすいので、契約取引の推進にならない間違った行動をしてしまうので注意してください。

市場流通も今後は多様化することが予想されますから、今まで通りにはいかないと理屈ではわかっている人も多いことでしょう。しかし、つつい今まで通りにしてしまうのが現状ではないでしょうか。悪いことに、このような傾向は産地の力が弱くなったところほど顕著で、一方、力のある産地が既に合理的な考えに基づいて行動していれば、差が開くばかりです。

問題は実際に推進役が、どうすれば農家の考えを変えていくことができるかですが、どのように説明するかまではここでは示せません。なぜなら、説明の技術よりも何度も説明することが大事だからです。契約取引の考え方を改めてもらうためのポイントは2つだけです。「①今まで通りでも売れている」と「②消費者や実需者のいうことを聞けば損だ」は間違いだということです。

①今まで通りでも売れているが、なぜ間違いなのでしょう。それは、売れていると思っている原因が市場流通では返品されることもなく、目に見える形で「要らない」と言われていないからです。実際には卸売業者が安くしてようやく買い手に引き取ってもらったり、仲卸業者が他の欲しいものを手に入れるために仕方なく引き取った荷もあり、卸売市場内で廃棄される結果になったものもあるのです。

次に「②消費者や実需者のいうことを聞けば損だ」がなぜ間違いといえ、売れている商品とは常に選ばれている商品だからです。現代では食品に限らず物は溢れています。そのな

VI. 契約取引の推進役の心得

かで選ばれる商品は消費者が選ぶ理由があります。ニーズをきいて作っても売れないのは、まだ他に買われないようなことをしているからです。

また、消費者や実需者のニーズは様々です。八方美人にどのニーズでも対応しようとするれば、逆に誰から見ても特別に欲しいものではなくなります。次に作りやすさ出荷しやすさで、対応するニーズを選ぶとライバルが多すぎて安くなるかもしれません。自分たちがやっても儲からないニーズは対応しやすくても他産地に任せるしかなく、難しくても自分たちの産地がもうかる別のニーズをさがして、対応しないともうからないのです。

難しいニーズに対応といっても、何も無理なことをするものではありません。実需者も供給が確保されない契約取引では何の意味もありません。実需者とコミュニケーションをもって、ニーズを探ることが必要なのです。ニーズを深く知れば、自分たちができる方法で満たせるニーズを見つけることができます。そのニーズを満たせば、実需者があなたの産地を選ぶ理由になり、かつ自分たちも利益を上げる道が見つかります。

このような説明会などをもうけて話す機会はそうそうないかもしれませんが、一度だけ言って理解してもらうのも難しいです。農家の意識が変わったと思えるまで、何度も説明してください。

VI. 契約取引の推進役の心得

A：基本編

このマニュアルでは、推進役にコーディネーター（調整役）の役割を担ってもらうことを前提にしています。なぜ、コーディネーターが必要かと言えば、買い手である実需者に「我が産地からの供給ならメリットがありますよ」と提案していく必要があるからです。また、実需者ニーズへの対応は産地で勝手に考えてできるのではなく、実需者とのコミュニケーションをとりながら対応するしかありません。そのため、コミュニケーションを確保する役割を推進役に求めるのです。

残念ながら、原則通りの市場流通に慣れきってれば、実需者とコミュニケーションをとった経験がありません。「売れるものを作れ」といわれても、卸売市場で単価が高くなることと勘違いしやすいのです。また、実需者も仕入れを外部の業者に任せる傾向があるので、黙ってれば産地と実需者との間のコミュニケーションがあまりないかもしれません。そこで、契約取引の推進役になる皆さんにはコーディネーターとしての役割を担っていただきたいのです。

コミュニケーションの確保が役割ですが、単に生産者と実需者との協議の場を設けるだけでなく、互いの発言を掘り下げていき、相互理解を促すことが必要です。契約取引でトラブルがおこった場面では、実需者が「農業生産者は契約を理解していない」、産地が「企業が約束を守ってくれない」と双方で主張します。これは、互いに当たり前だと思っていることや説明するまでもないと考えた情報が違うために生じます。

当たり前だと思うことが従事する産業で違うといえ、確におかしなことです。しかし、実際に他産業の人から見れば、農業関係者の行動に驚くことがあります。これは、事業者間取引における独特の常識があるのではなく、売り手の責任に対する認識が不足しているのです。

売り手の責任は、自分が他の商品を買う場面に照らし合わせて考えれば、理解できます。推進役の皆さんは、仕事からどうしても農業の利益代表者の立場になりがちですが、努めて第三者としてみるようにしてください。

例えば、皆さんが自動車を買う時に注文したのと違うデザインのホイールやホイールカバーが付いた車が納車されれば、注文と違うというでしょう。その場面で、営業マンに「品質や性能は同じで、デザインだって大した違いは無いのですから、文句を言わないでください」と言われればどうでしょうか。おそらく、営業マンの常識を疑い、腹もたつでしょう。

この場合、事前に「ご注文のホイールカバーをつけようとする希望の納車日に間に合いそうにないのですがどうしましょうか」と相談されていれば、あなた自身が「大した差でなければ別のデザインでもいい」とか「納車が遅れても注文通りのデザインがいい」と要望できて、それほど腹も立たないでしょう。

一方、契約取引の場面で、契約した出荷日に規格通りのサイズに生育しそうにないで契約と違う品種で代替したり、小さいものばかりで出荷したりして、実需者から注文と違うといわれればどうでしょうか。「まだ小さくても美味しさは変わらないからいいじゃないですか」とか、「違う品種でも大きさは注文通りなんだからいいじゃないですか」といえば、先ほどの常識を疑われる営業マンと同じ行為ですからトラブルになります。これも作況の変化に応じて実需者と事前に相談して、「契約以外の品種でもいいから」「無理に早く出荷してもらうより、生育を待つほうがいい」などと実需者から妥協案が出れば、同じ結果でもトラブルにならないでしょう。

問題は買う人に断り無く変更することです。市場流通では完全に「作った物を売る」なので、誰かに断る必要はありません。そこに注意が必要です。もちろん、実需者にも、その程度は些細なことでもどちらでもいい変更はありますが、些細なことかどうかは実需者にきかないとわかりません。また、天候不順などで何らかの対策が必要とされれば、その対策案を産地で提示できないと話が進みません。

例えば、「生育が遅れているから待つ欲しい」と言うのも、実需者が産地からの出荷時期に融通が利く反面、規格などがずれると困る業者はそれでよいというかもしれません。しかし、工場の操業などに合わせて出荷のタイミングが重要視される実需者には非常に困ることです。それぞれの状況に応じた様々な対策を求められても、必要としている原料の品質だけでなく、工場や店舗の仕組みなどの情報を得ないと判断できませんので、実需者との相談は非常に重要なのです。

次に相談が必要になりそうかの情報を推進役がつかむようにしておきませんと、結果として農家が出荷してきたものをみて、契約と違うと始めて気づく事態に陥ります。実際には多くの産地の農業関係者は「作った物を売る」ことしか知らないのですから、推進役が黙っていれば、「生育が遅れ気味だ」という連絡さえ実需者や直接する契約相手となる卸売業者に行くこともありません。「連絡しましょう」というだけでは、多くの農家がいれば誰かが連絡するだろうと思ひ、誰も連絡しません。JA職員も普及員もことあるごとに生育状況や契約向けの生産になっているか契約農家に尋ねるように心がけてください。

他産業の企業なら、営業マンがいてお客様である企業や個人に対応するのが普通です。営業マンは自分の会社の商品で少しでもお客様に喜んでもらえるように努力します。他産業で

は作る段階から売る段階に移ってもニーズに応える努力が続きます。残念ながら農業には営業マンがいませんので、少なくとも最初は推進役が役割を肩代わりせざるを得ません。

他産業の営業マンは、例えば「納期に間に合うよう急いで生産して」と、自分の会社の他の部署にもお客様から苦情を受けないように要請します。しかし、推進役の皆さんは生産者の立場にたって仕事をすることが求められることが多いので、契約の継続より、農家に目先の利益を優先する言動をしまいがちなので注意してください。

例えば、実需者をみれば「できるだけ高く買ってください」と言ったり、契約農家には「キャベツは白むき出荷と言われているけど、あれは実需者が重量を減らして支払いをけちろうとしてるだけだからそのまま出荷しようよ」と言ったりするなど、農家のためにした言動でも、契約の継続には逆効果であることがあるのです。

他産業の営業マンは「我が社の商品は価格以上の価値があります」というように、これまでと変わらないものを高く買えと言いません。単に「高く買え」と言われれば、言われたお客様は買いたくなくなります。また、契約を厳密に守らなくてもいいと安易にすすめれば、信用をなくしていくので継続につながりません。

契約の交渉にかかわる場面でも、強気の交渉で高く買えと言えばいいと思って、頑なになればいいという考えも間違いです。話もできない産地なら、他を探した方がよくなります。農業関係者は、交渉を常に企業との分捕り合戦として捉えてしまいます。一度きりの取引ではそれでも良いのですが、両者が納得するからこそ継続的な取引が可能になるので、継続的な取引が成立しなければ産地の要求は実現しません。

つまり、コーディネーターの重要な役割とは解決手段を提案し事態の改善を図ることです。実需者と契約農家の関係がよくなることが目的なので、実需者に大きな負担をさせれば勝ちという発想は困ります。もちろん、推進役だけでは無理ですので、農家一人一人の理解を求め、関係機関の協力を得ることが大事です。契約取引の活かし方を産地戦略に示し、何度も何度も、現場で説明することから始めましょう。

B：事例編

K出荷組合の事例の場合、県の専門技術員、普及員、研究員などのプロジェクトチームがコーディネーターの役割を担いました。H社からの要請に応じて県が動いたことで、普及も試験研究も行政も参加するチームとなりました。図18のように県の機関が自ら契約に対する提案を出荷組合にするだけでなく、H社、S社の間の調整もしています。契約農家が積極的にH社と接触することが無いのをカバーしています。

県の関係機関がコーディネーターといっても、普及員や研究員など農業部門の職員ですから、やはり中立ではなく、農家の利益を代表する立場のメンバーです。普及員と言っても家に帰れば農家という人も多いので、農家と同じような発言をしてしまう人も多いものです。事例ではプロジェクトチームを作ったことで、技術に詳しい人もいれば、他産業の事情に明るい人もいましたので、幸い農家の立場しか見えない人には偏りませんでした。さらに、S社やH社はもともと県の関係機関との交流が多い企業で、県職員との意思疎通が良かったことで、コミュニケーション確保については恵まれた面があります。

それでもコミュニケーションを確保するのに、プロジェクトチームが県職員のみなので、

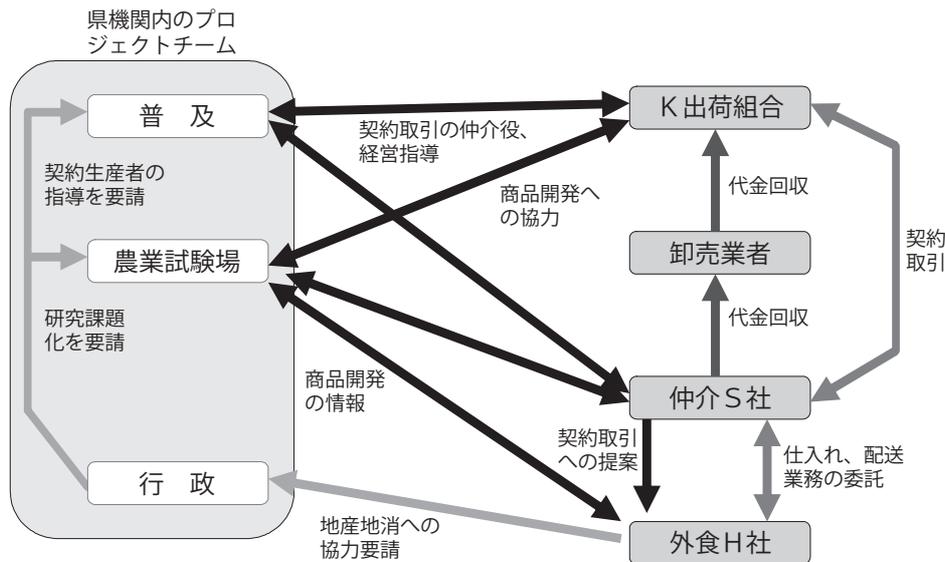


図18 契約取引に関する組織間の関係

連絡や相談にも支障がありました。K出荷組合は原則通りの市場流通で取引を続けてきた産地ですから、取引先とコミュニケーションをとる経験がありません。作況の変化を伝達することは契約に取り決めていています。しかし、契約の予定よりも早く出荷時期が終わりそうなのに、その情報がS社に伝達されるのが大幅に遅れました。出荷期間の後半は何とか直営店の分だけでも確保するため、小玉もかき集めるような対応をせざるを得ませんでした。

一般に、農家は生産だけ、JAが市場に対応することだけ、普段からそれぞれの役割だけに意識が集中しているものです。そのため、農家に生育の変化を隠すつもりはなく、情報収集から伝達をどうするかを出荷組合で考えていなかっただけのことです。今までどおりなら、聞かれなければ気づきもしませんので、当たり前なのです。

また、担当が異なる別の普及員が訪れたときに話したから大丈夫と考えていた可能性もあります。情報伝達はどこで止まるかわかりません。しかも、農家なら出荷組合に何人もいるわけですから、「組合長さんが伝えるだろう」とか、「一番乗り気な〇〇さんが」とか、ついつい自分が何かしなくてもと思うのは、日常のあらゆる場面でよくあることです。だから、最初の段階は、農業に詳しい人が積極的かつこまめに農家に状況を聞くようにして、取引先に伝えて行くようにしなければなりません。

このようなことの対処といえば、決まりを決めて守るように伝えればよいと考えがちですが、それでは解決になりません。ルールがあるからではなく、実際に関係者が皆、自発的に動き、言わなくても情報を伝えてきてくれるように組織をつくるのが大事なのです。

事例はあくまでも実験的なので数量については、曖昧な取り決めでした。数量が厳密な契約でなかった分、始めやすかったといえます。契約取引になれない小規模産地であれば、ちょっとした作況の変動でも対応が難しいことでしょう。事例は、その点に助けられています。

しかし、事例で契約を厳密にしなかったことは、実需者や中間に入る流通業者にとっても農業特性をふまえて臨機応変にできるようにしている結果でもあるのです。農業関係者が自発的にコミュニケーションを取る習慣がありませんと、せっかく臨機応変に対応できる余地

があっても、作況の変動があった時に何の調整もできなくなります。

少なくとも最初は産地に近い立場のものがコミュニケーションを補助しなければ、実需者や仲介業者とのコミュニケーションも一方通行で不足してしまうのです。農家が自発的にコミュニケーションをとるようになるまでの注意が必要です。

次に、交渉の場面でも相互理解をすすめていけば、結果も違ってきます。プロジェクトチームは、契約の時まで立ち会ったわけではありませんが、契約案についてS社と協議をしています。農業関係者の場合、交渉を常に企業との分捕り合戦として捉えてしまいがちです。取引は交換であり、両者が納得するからこそ成立するものです。一方的に要求し要求が通れば勝ちだと考えていますと、話は早くまとまらなかったかもしれません。

事例の場合、協議の場から契約条件に大まかな案が出てきました。そのうえ、プロジェクトチームとS社で契約書の案を考えたりしていましたので、契約時には交渉することはあまりありませんでした。ただし、製品開発を含め、取引内容にも多くの準備があった結果なので、その点には注意してください。生産者価格の確保のために、コストダウンをS社とともに考えていく過程がありましたから、価格条件は何もしなかった場合よりも改善されました。何もしないで価格だけの要求で交渉していたら、スムーズに話は進みません。

事例では農業試験場が入ることで製品開発の大部分を県が引き受けています。いわば、プロジェクトチームに参加する県職員自身が管理する部分に製品開発がありましたので、契約農家はただ生産するだけの状態でも始められました。

ただし、農家に契約に対する考え方について注意を促したりする活動を繰り返す過程が後回しになり、始めやすさを優先した反作用に後から悩むことになりました。このようなこともありますので、普及と試験研究だけで安易に推進役にならないよう注意してください。

C：適用編

おそらく、このマニュアルの読者は自分がコーディネーターをできるかが心配だと思います。どうすればできるのか。コーディネーターにまず必要とされる能力は、それぞれ相手の立場を理解できることです。農業側に偏った目線でみないことを日頃から注意してもらう以外に資質を養う方法はありません。特に、コーディネーターは調整が役割ですから、どちらか一方の立場に偏れば役目を果たせません。実需者に満足してもらわなければ、商売（農業）は続けられないもので、そこが農家の利益であると同関係者に理解を得ていく必要があるのです。

もちろん、長期的な戦略的思考ができる人や他産業の事情のことも理解できる人は希です。財政的支援があるならマーケティングの専門家に相談しながらすすめられるでしょうが、実際はそうはいかないでしょう。また、農業のことがわからなくて事情がつかめなければ、専門家も良いアドバイスをくれるとは限りません。

K地区の事例が良かったのは、一人の技量に委ねるのでなくプロジェクトチームが形成されていて、かつS社やH社との交流がもともとあった点です。なぜチームが良いかというと、食品産業に詳しい人も、農業現場に明るい人もいるからです。現地の普及員だけに頼らず、食品産業で働いた経験がある人や他産業で営業マンの経験のある人などを加え、県に紹介してもらえるマーケティングの専門家に相談するなどの対応が可能でしょう。次に、実需者、

中間の流通業者、県の研究や普及機関、生産者やJAも入った協議会をもつことです。

コミュニケーションを確保する役割があるとのべましたが、表面上の意見だけを伝える伝書鳩では意味がありません。買い手の「安く買いたい」と売り手の「高く売りたい」は、農産物でなくても当たり前の考えです。それを非現実的と無視するのではなく、事情やニーズの詳細を掘り下げて把握すれば、価格以外の手段で改善する案が思いつくなど、納得のいく解決、互いに満足できる取引を実現する方法がわかるのです。

コミュニケーションの推進役の役割は、双方の真意を把握して「相互理解」を促進することなのです。価格だけ見ていては、生産者も実需者も満足する取引にはなりません。互いに利があるから取引は成立するもので、実需者と農業の連合体を形成させていくことが大事なのです。

現状では、異業種連携といえ、どうしても県などで指導しないとだめだと考えがちになりますが、コーディネーターがいつまでも県にならないように、人と人、組織と組織、実需者と産地が有機的につながるように促してください。実際に行うことは、農家に「相手の立場から考えてみよう」とか、「相手を困らせないように」と考えることを促すだけなのですが、今までJAにお任せ、県にお任せと、他の人がする仕事と誰もが考える傾向があるので、意識変革をはかるのは大変です。

JA職員でも、直販部門の担当者になった人が、自然にお客様本意の考えが身につけている例をみかけます。直売所に参加する農家にも、お客様に喜んでもらえることが、やりがいなどに結びついていることもあります。このように、実需者や消費者とのコミュニケーションから、意識が変わります。

続けられる契約取引は、実需者や消費者を満足させる契約取引でもなければ、取引先が続けようとしません。まず、自分自身が一消費者として対象をみるところから始めてください。

付記：このマニュアルは、平成15～16年度に著者が石川県農業総合研究センターで行った研究をもとに作成しています。

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

2008年2月

著者 森尾昭文

発行 独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構
中央農業総合研究センター マーケティング研究チーム
〒305-8666 茨城県つくば市観音台3-1-1

印刷所 株式会社イセブ

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

2008年2月

著者 森尾昭文

発行 独立行政法人 農業・食品産業技術総合研究機構
中央農業総合研究センター マーケティング研究チーム
〒305-8666 茨城県つくば市観音台3-1-1