

# 小規模農業生産法人の実需者との 直接取引促進に関する調査研究

## 報告書

平成22年3月

株式会社 流通研究所

## ～ 目次 ～

はじめに .....	1
調査の要約 .....	2
委員からのメッセージ .....	4
本 編	
1. 直接取引の定義と調査手法 .....	6
(1) 直接取引の定義 .....	6
(2) 調査の手法 .....	7
2. 農業生産法人等の直接取引の現状と課題 .....	8
(1) 直接取引の意義と必要性 .....	8
(2) 直接取引を行う農業生産法人等のパターン .....	10
(3) 直接取引を進める上での課題 .....	17
3. 実需者別の直接取引の現状と特徴 .....	20
(1) 3つの取引形態があるスーパー .....	20
(2) 直接取引が進む外食チェーン .....	22
(3) チャンスが広がる中食メーカー .....	24
(4) 全国産地と提携する漬物メーカー .....	26
(5) 供給量と配送が課題の給食産業 .....	27
4. 品目別の直接取引の現状と特徴 .....	28
(1) 多様な用途があるトマト .....	28
(2) 歩留まりが重視されるレタス .....	29
(3) 刻んで利用されるねぎ .....	30
(4) 冷凍需要が高いほうれんそう .....	31
(5) 需要が拡大するキャベツ .....	31
(6) 安定取引が進むだいこん .....	31
(7) 規格が厳しいきゅうり .....	32
5. 直接取引の推進に向けた要件 .....	33
(1) 企業的な経営感覚への転換 .....	33
(2) 計画生産・計画出荷の推進 .....	34
(3) 物流システム・資材の合理化 .....	34
(4) 貸し倒れリスクへの多面的対応 .....	35
(5) 提携農家の確保・ネットワーク化 .....	36
(6) 直売施設等多様な販路の確保 .....	36

( 7 ) 卸売業者等中間事業者の活用 .....	3 7
( 8 ) 生販分離体制の構築と IT 化の推進 .....	3 9
5 . おわりに .....	4 0

#### 資料編

1 . 農業生産法人等ヒアリング結果.....	4 1
( 1 ) 調査概要 .....	4 1
( 2 ) 調査結果の概要 .....	4 2
( 3 ) 個別調査結果 .....	4 7
2 . 実需者等ヒアリング結果 .....	6 9
( 1 ) 調査概要 .....	6 9
( 2 ) 調査結果の概要 .....	7 0
( 3 ) 個別調査結果 .....	7 7

## はじめに

---

農産物等の有利販売を実現するためには、市況が不安定な市場流通取引だけでなく、実需者との直接取引を行い、安定した売上を確保するとともに、販売コストを削減することで、計画生産・計画販売という企業的な感覚をもった法人へ転換する必要があります。全国の優良事例をみると、すでにスーパーや生協、外食店や総菜店、さらには食品企業等と直接取引を行い、高い成果をあげている農業生産法人が増加傾向にあります。

一方、実需者においても、安定的な(定量・定質・定価格)商品・食材の確保、生産者の顔が見える商品・食材の確保の観点から、生産者等との直接取引を志向しています。その中であって、特に、食品メーカー、飲食店、惣菜店等に仕向けられる加工・業務用野菜の需要は、市販用の割合を超えており、農業経営を考える上で、無視できない販路になりつつあります。しかし、ノウハウ・生産力・人材・設備・ネットワーク等が不足する傾向にある小規模農業生産法人では、直接取引のメリットはわかっているにもかかわらず、第一歩が踏み出せないのが実状です。

本報告書は、農林水産省のアグリビジネスサポート調査研究事業の一環として、小規模農業生産法人における直接取引の現状・課題を把握するとともに、実需者の取引実態を踏まえたリスク回避手法等を明らかにすることで、小規模農業生産法人が、直接取引を通して規模拡大への道筋をつけるためのバイブルとしてとりまとめたものです。直接取引には代金回収リスク、契約内容の未達成リスク等様々なリスクがありますが、多様な販路を持って段階的に取り組むこと、地域の生産者と連携すること、さらには中間事業者を活用すること等により、多様な障壁を乗り越えることも可能です。そして何より、企業的経営感覚へ転換を図り、後継者が育つ真の農業経営へ脱皮しようという信念と覚悟が重要です。

本報告書を、小規模農業生産法人の皆様幅広く活用して頂き、直接取引へのチャレンジを通して、農業経営の発展につながることを心より期待しています。なお、本報告書のとりまとめにあたり、多くの生産法人や実需者の皆様方にヒアリング調査等にかかわるご協力を頂いたこと、また検討委員には多忙な中、熱意溢れる議論をして頂いたことに対し、深く感謝致します。

平成22年3月  
株式会社 流通研究所  
代表取締役 鈿持雅幸

# 調査の要約

---

## 1. 直接取引の定義と調査手法

- (1) **直接取引の定義** 数量・品質・価格・時期等の条件を決めた上で、買取を前提に生産者と実需者が農産物を契約的に取引する形態としました。
- (2) **調査の手法** 直接取引の実践的なポイントを明らかにするため、農業生産法人等と実需者への徹底したヒアリング調査を行いました。

## 2. 農業生産法人等の直接取引の現状と課題

- (1) **直接取引の意義と必要性** 直接取引は、小規模な農業生産法人が、家族経営から脱却し企業体として発展するための一つの登竜門であると位置づけました。
- (2) **直接取引を行う農業生産法人等のパターン** ヒアリング調査から、以下の7つのパターンを抽出して、パターンごとに直接取引の現状・課題を抽出しました。  
単独で全農を仲介して直接取引を行うパターン  
複数の農家を組織化しインショップ販売するパターン  
地域スーパーを主力に直接取引するパターン  
有機野菜をスーパーと直接取引するパターン  
卸売業者を介して飲食店等と直接取引を行うパターン  
単品で多くの外食店等と直接取引するパターン
- (3) **直接取引を進める上での課題** 産地リレー方式で多様な実需者と直接取引するパターン  
直接取引は様々なメリットがありますが、反面解決しなければならない以下の課題が存在することが明らかになりました。  
営業力・販売力の不足  
信用リスクと代金回収期間  
契約内容の未達成リスク  
過剰生産の場合の対応  
特定規格の中抜きへの対応  
流通コストの吸収  
資材費の低減  
減農薬等栽培基準への対応  
信用力の向上

## 3. 実需者別の直接取引の現状と特徴

- (1) **3つの取引形態があるスーパー** 通常の売場、インショップ、有機農産物売場ごとに取引形態が異なりますが、信頼関係に基づく柔軟な取組が可能です。
- (2) **直接取引が進む外食チェーン** 業態により求める品目・規格は様々ですが、サラダメニューの拡大に併せ、全国で生産者との直接取引は進展しています。
- (3) **チャンスが広がる中食メーカー** コンビニ・惣菜店等中食市場の拡大に併せて直接取引のチャンスも拡大傾向で、主要品目は安定した取引が期待できます。
- (4) **全国産地と提携する漬物メーカー** 主要原料品目・規格は概ね決まっているため、全国の産地と提携を進め、国産原料へのこだわりを高めています。
- (5) **供給量と配送が課題の給食産業** 身近な取引先として期待される給食産業ですが、取引量が少ないこと、毎日配送する必要があることが課題です。

#### 4. 品目別の直接取引の現状と特徴

- (1) 多様な用途がある  
トマト                      カット、スライス、みじん切り等の用途別、実需者別で求める規格・品質が異なりますが、規格外品でも需要があります。
- (2) 歩留まりが重視される  
レタス                      業務用では歩留まりが重視され、葉肉が厚く適度な巻きの硬さ等を有する大玉のL、2Lが求められます。
- (3) 刻んで利用される  
ねぎ                      刻んで薬味に使うケースが最も多く、和食店、そば屋、惣菜店等実需者も多様で、規格外品の需要も高い品目です。
- (4) 冷凍需要が高い  
ほうれんそう              業務用では異物混入リスクの回避から、冷凍ものを使うケースが多く、国産品への需要が高まっています。
- (5) 需要が拡大する  
キャベツ                    お好み焼店の伸張等を背景に需要は拡大傾向で、葉質が硬く巻きがしっかりしている寒玉系品種が人気です。
- (6) 安定取引が進む  
だいこん                    用途は漬物、おでん、つま、サラダ等様々で、廃棄物が出ないように、頭と尻尾を産地側でカットすることが条件です。
- (7) 規格が厳しい  
きゅうり                    漬物用ではSサイズ、巻すし用にはまっすぐなもの、カット用でも曲がり具合には限度があります。

#### 5. 直接取引の推進に向けた要件

- (1) 企業的な経営感覚  
への転換                      直接取引には多様なリスクが存在しますが、売上を安定させコストを低減させるという企業経営の基本を理解し、市場出荷に依存する体質からの転換を図ることが第1の要件です。
- (2) 計画生産・計画出荷  
の推進                      従来の経験や勘に頼った生産から、実需者のニーズに対し確実に契約内容に応えるための計画に沿った生産・出荷体制の構築が求められます。
- (3) 物流システム・  
資材の合理化                既存の物流便に混載する等、産地の出荷拠点から配送先までの物流コストを低減するための工夫や、ばら詰め容器や通い容器等の利用等実需者の要望に合わせた資材の合理化が必要です。
- (4) 貸し倒れリスクへの  
多面的対応                    信用調査を実施し自ら取引先を観察すること、貸倒共済等保険を活用すること、大口一本の取引は避けること、中間事業者を有効活用すること等が効果的です。
- (5) 提携農家の確保・ネ  
ットワーク化                直接取引に資する十分な数量・品目を確保するために、地域のいくつかの生産者と提携し、グループをつくり共同で出荷することで、数量・品目を確保する方式を検討する必要があります。
- (6) 直売施設等多様な  
販路の確保                    生産過剰リスクへの対応策、規格外品が多く発生した場合の対策として、直売施設等自ら価格をつけることができる販路を身近に確保しておく必要があります。
- (7) 卸売業者等  
中間事業者の活用            不足する営業力の補完、数量等が過不足する場合の需給調整、代金回収等のリスク低減、多様な業務の省力化等の効果を発揮する中間事業者を有効活用するべきです。
- (8) 生販分離体制の構  
築とIT化の推進                家族経営では直接取引を拡大するためには限界があります。人を雇用し生産・出荷現場の作業を任せることで、販路開拓等の余力を生み出すことができます。またIT化も重要な要件になります。

#### 6. おわりに

直接取引はメリットばかりではなく、様々なリスクがあります。しかし、英知を絞り仲間を増やし、これらのリスクを乗り越えてはじめて、家族経営から企業経営への道が開けてきます。

## 委員からのメッセージ

---

本報告書は、以下の委員の検討によりとりまとめました。ここでは、これから直接取引を行おうとする小規模農業生産法人、あるいは直接取引を拡大しようとする小規模農業生産法人の皆様に対する各委員からのメッセージを記載します。

### 武井 尚一 委員

### 有限会社 武井農園 代表取締役



日本の野菜の消費量の 6 割が業務需要になっている現状から、これから直接取引を行おうとする生産者の皆さんも時代に対応した農業経営を考えなければなりません。直接取引の場合、従来の市場出荷と違って相手の需要に合わせた生産体制を組むということが成功のまず第一歩です。そのためには取引を何度も重ねながら相手とコミュニケーションをよくとり、お互いに信頼関係を築くことが大事ではないかと思います。

武井農園も最初は私の家一軒から始まりましたが、いきなり大きなことから始めたわけではなく、相手方の注文に対応できるように周りに仲間を一人、また一人と増やしていきながら少しずつ大きくなっていきました。実需者との取引も、泣いたり喜んだりといった小さな取引の積み重ねでより成功率が高くなっていくものだと思います。

### 澤田 清春 委員

### 株式会社メディカル青果物研究所 取締役



業務用取引には市場取引とまったく違った面があり、生産者の方々はその感覚をつかむまでが大変だろうと思います。しかし大切なことはお客様の目線に立って商品を提供することであり、商品が売れていけば実需者とのパイプは確実に太くなります。

また、経営規模の拡大を図る上では、仲間とグループで作ることをお勧めします。販売や営業など多様な面で連携をとることで、より大きくなれると思います。資金面では様々な機関が支援を行っておりますので、そういった制度をぜひ活用して下さい。

また、野菜はただ空腹を満たすためだけの食べ物でなく、医食同源という言葉が示すように、人間が生きていくのに必要な要素がたくさん含まれています。そうした野菜本来の価値を、生産、流通、実需のそれぞれの現場から消費者に伝えていくことで、ひいてはそれが地産地消や食料自給率の向上にもつながるのではないのでしょうか。

## 青木 猛 委員

## ファームドゥ株式会社 開発担当



安心安全な農産物が消費者から求められている。昨今、生産者の皆様も有機栽培や減農薬栽培に取り組みたいという思いを持っておられると思います。しかし、減農薬栽培の農産物は生産コストがかかり、また農薬を使ったものに比べて見た目の良いものができる割合が少なくなってしまうため、一般の流通に乗せるのが難しいという問題もあります。そのような時に直売所は、よりおいしい農産物を畑から直接消費者に届けることができる手段として、おおいに利用価値を發揮します。

買取を前提とした契約取引の話が中心である本書において、直売所の重要性が何度も謳われているのはそういった理由によります。実需者の直接取引を行う一方で、業務用の規格から外れた農産物を農家の収入に変えるためなどの場として、効果的に直売所を活用していただければと思います。

## 土居 龍一 委員

## 株式会社アグリビジネスサービス 代表取締役



今、小規模な農業生産法人は、規模拡大の限界と農産物価格の低迷にあって、経営を安定させるために「農業所得」を増大させることが重要な課題となっています。農業も産業であるという認識の下、他産業並みの「儲け」を確保する必要があります。

この「儲かる農業」を仕組むために、川上から川下までの情報ネットワークの構築を基に、自ら農産物の生産から販売までを手がける「アグリビジネス」の開拓と、新しい流通体系の創造が求められています。

「アグリビジネス」の一つの実践書として、小規模な農業生産法人が実需者と直接取引を行うための手法等が取りまとめられた本報告書は、まさに時機にかなった研究報告であり、小規模な農業生産法人が、自己経営の安定のため本報告書を活用し、直接取引にチャレンジされることを期待します。

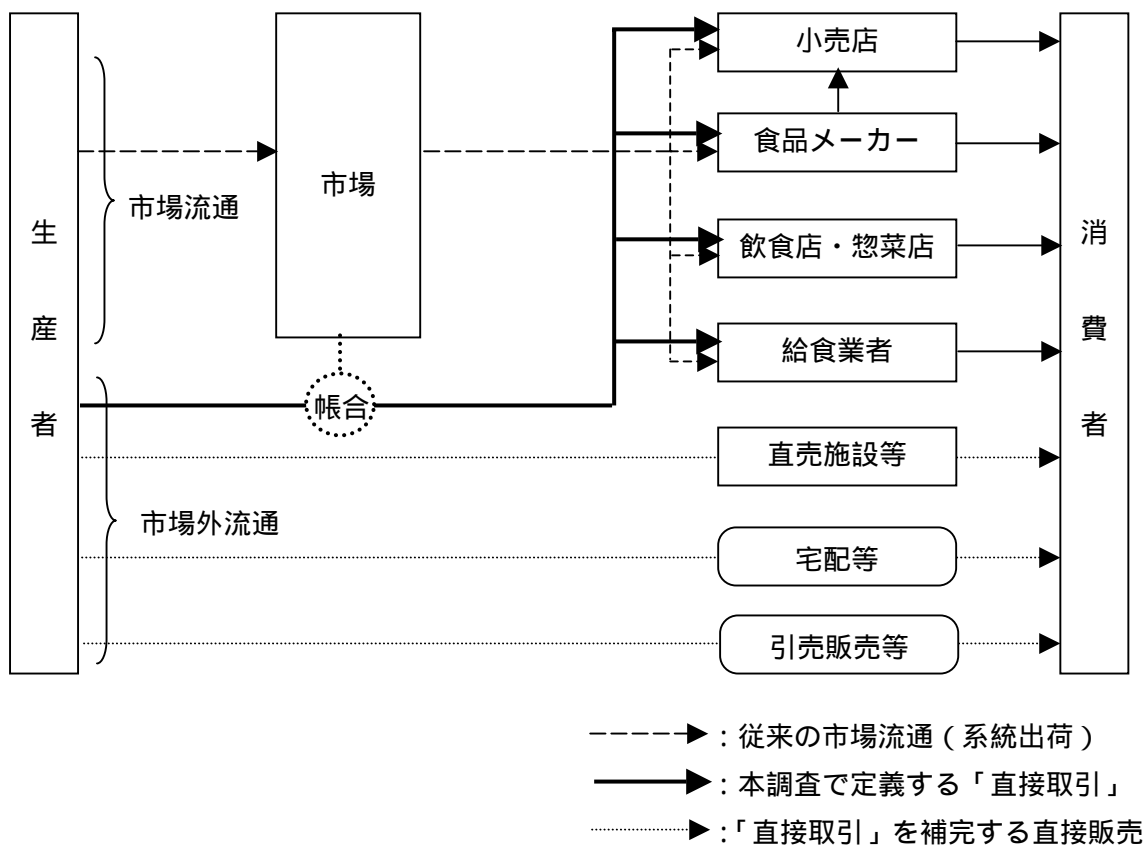
# 本 編

# 1. 直接取引の定義と調査手法

## (1) 直接取引の定義

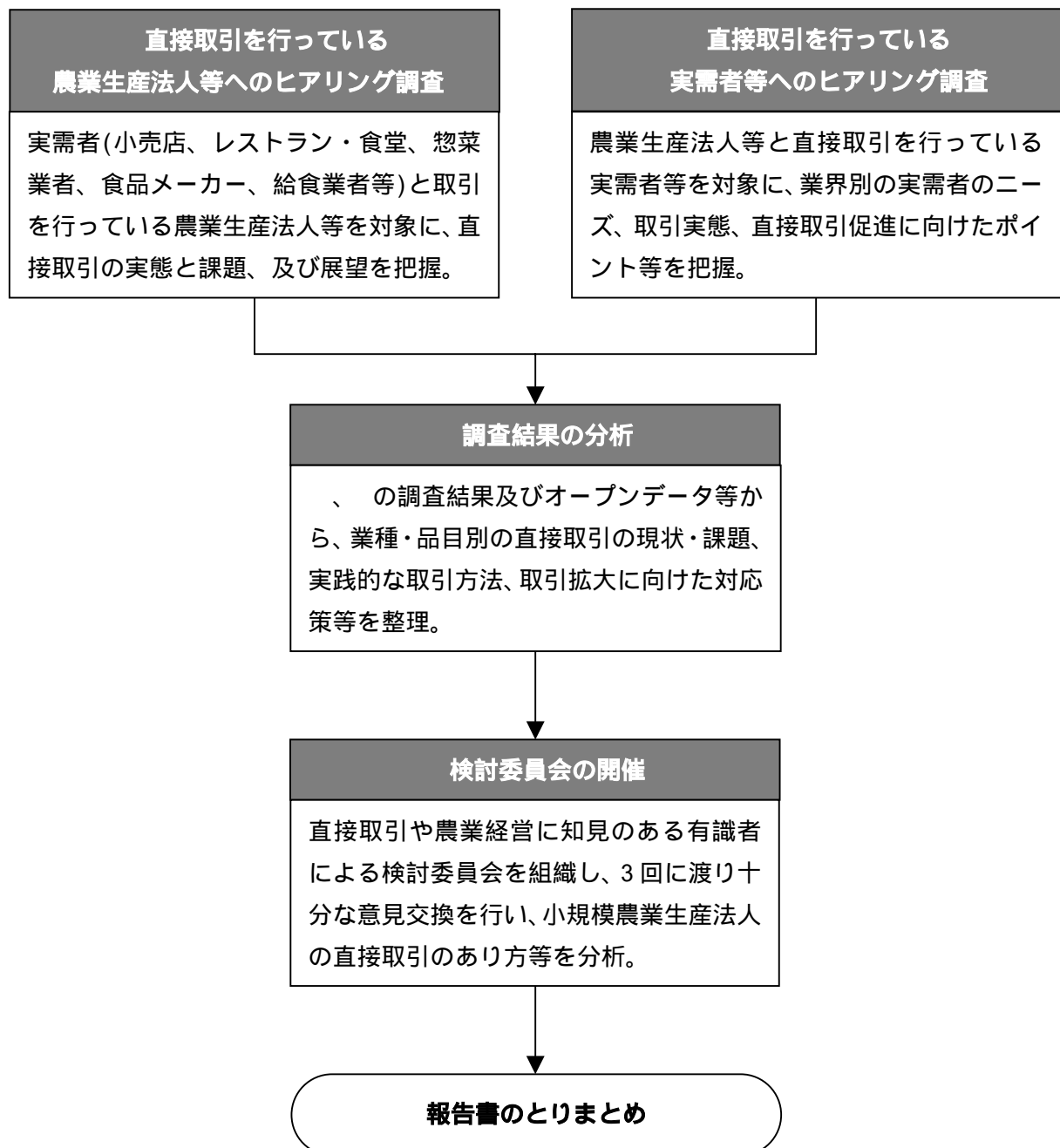
本調査研究においては、数量・品質・価格・時期などの条件を決めた上で、買取を前提に生産者と実需者が農産物を契約的に取引する形態を直接取引と定義します。したがって、小売店、惣菜業者、食品メーカー、飲食店、給食業者等の実需者を対象とした取引に限定するものとし、直売施設やスーパーのインショップ等の委託取引、消費者への宅配・ネット販売、引売販売・庭先販売等の取引形態は除外します。なお、実需者と取引において、卸売業者や農業団体等が帳合に入る場合も、直接取引の範疇とします。

一方、小規模農業生産法人が直接取引を行い、段階的に経営規模を拡大させていくためには、直売施設等の直接販売も重要な位置づけにあります。特に直接取引にかかわる需給調整リスク等を回避し、経営の安定に向けて多様な販路を確保していくためには、直接取引に加え直接販売についても併せて進めていく必要があると考えられます。したがって、本報告書においては、直接取引に重点を置きつつ、直売施設等が果たす役割やその活用方法等についても記載していくこととします。



## (2) 調査の手法

本調査研究の手法、並びにとりまとめ手順は以下の通りです。直接取引にかかわる、より実践的なポイントを明らかにするため、農産物等の出し手(農業生産法人等)、受け手(実需者)双方へ徹底したヒアリング調査を行った点が特徴です。



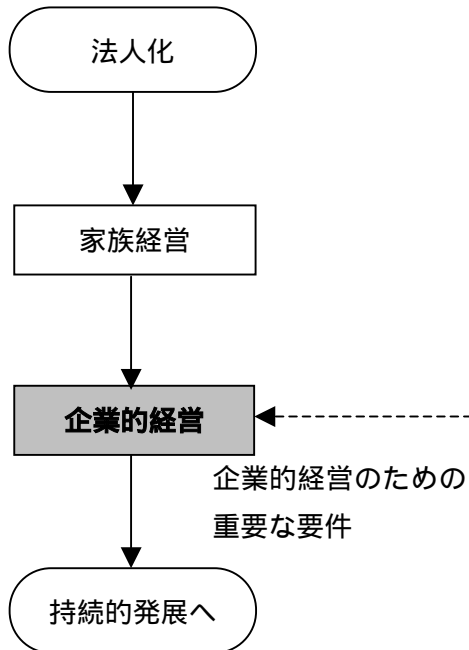
## 2. 農業生産法人等の直接取引の現状と課題

ここでは、農業生産法人等へのヒアリング調査結果を踏まえ、農業生産法人等が行っている直接取引の現状・課題を整理しました。

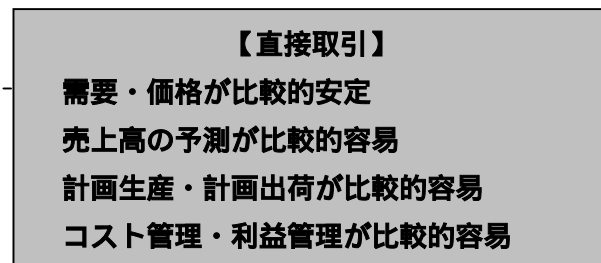
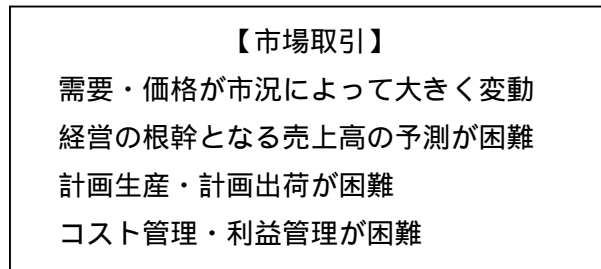
### (1) 直接取引の意義と必要性

農業を行う上での経営資源である土地・施設・技術・人材・ネットワーク等を効果的に活用し、将来に渡り持続的発展が可能な経営体にするためには、家族経営から脱却し法人化による企業的経営を実現することが必要不可欠であると考えられます。一方、市場取引においては、農産物価格が市況により大きく変動し、経営の根幹となる売上高が予測できず、企業的経営を進める上での大きな障害となっています。売上見込みが立たなければ、コスト管理・利益管理ができず、経営自体が成立しません。そこで、より安定した価格で、販売計画の見込みを立てられる販売方式を導入する必要があります。その販売方式が、「定価格」、「定量」、「定質」、「定時」を原則とした直接取引であると言えます。つまり、直接取引とは、小規模な農業生産法人が、企業体として発展するための、一つの登竜門であると言っても過言ではないでしょう。

(農業生産法人等の発展過程)



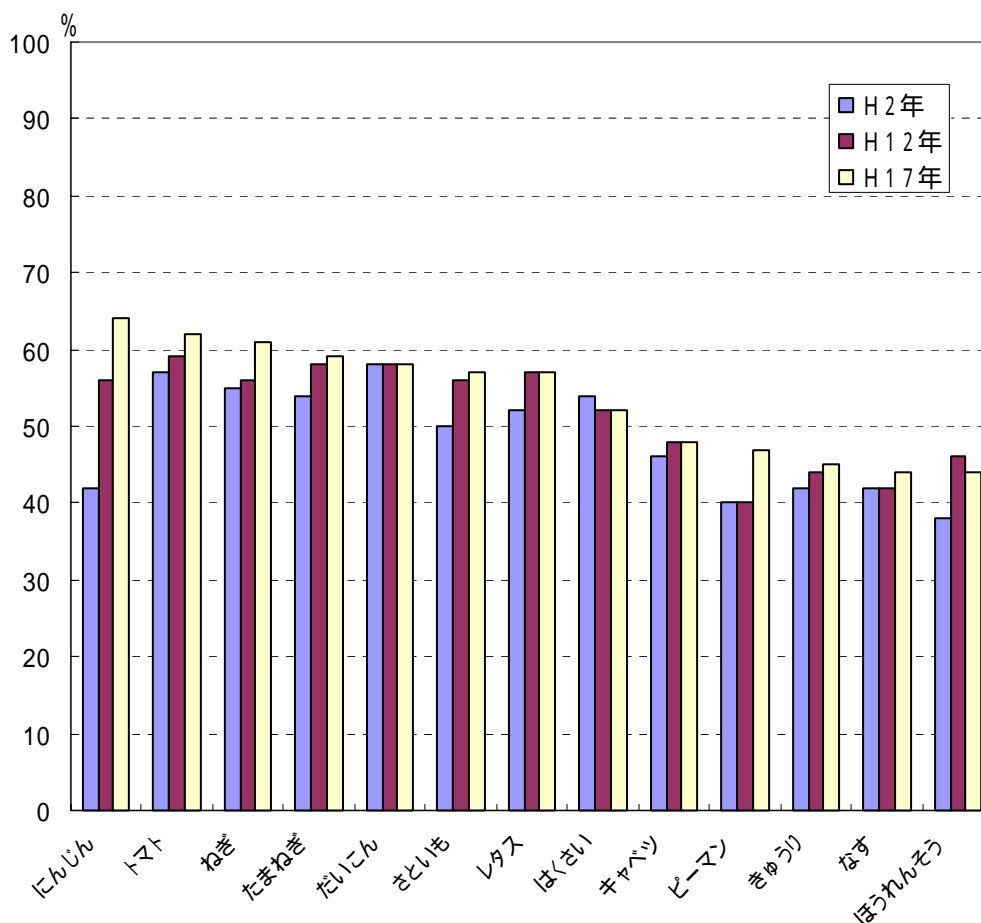
(市場取引と直接取引の経営上の違い)



近年、加工品の購入や外食・中食などで食事を賅うという、いわゆる「家庭における食の外部化」の進展により、直接取引の中核をなす加工・業務用の野菜需要は市販用需要を上回っています。また、これまでは安価な中国産冷凍野菜を多く食材として利用する傾向が見られましたが、産地表示の厳格化、食の安全・安心志向の高まり、さらには和食回帰等の要因から国産野菜にシフトする動きが加速しています。品目別にみると、平成 17 年度の加工・業務用需要割合は、にんじん、トマト、ねぎでは 6 割を超え、たまねぎ、だいこん、さといも、レタスにおいても 6 割近くを占めています。

加工メーカー・外食店・惣菜店などの実需者が産地と直接契約する加工・業務用取引は全国で本格化しており、もはや無視できない取引形態となりつつあります。以下に詳述するように、直接取引は、多様なリスクがある反面、大きなビジネスチャンスであると言えます。

### 【主要野菜の業務・加工用割合】



出典：農林水産政策研究所推計資料

## (2) 直接取引を行う農業生産法人等のパターン

ここでは、本調査において調査対象とした農業生産法人等の中から特徴的な事例（パターン）を抽出し、直接取引の現状・課題の概要を記載しました。

←…………… : 発注

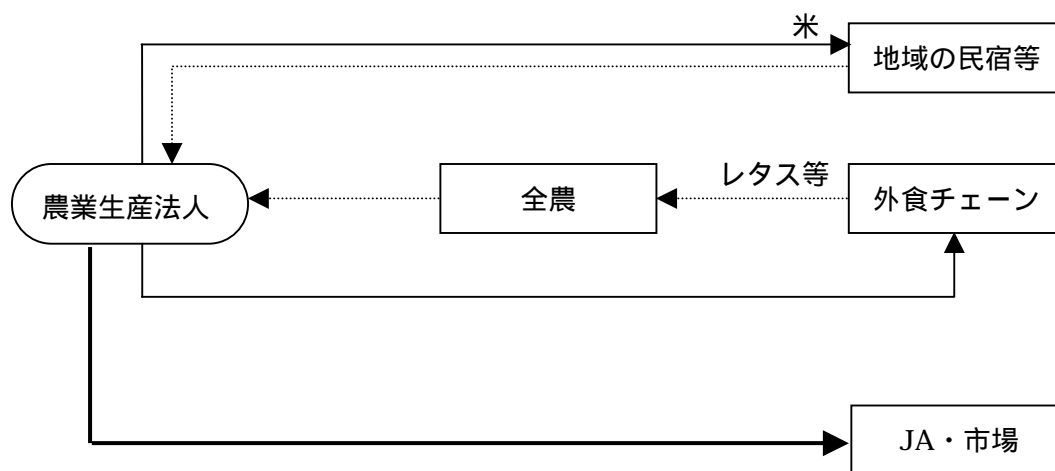
————→ : 納品

\* 線の太さは取引割合の大きさを表現

### 単独で全農を仲介して直接取引を行うパターン

直接取引は販売額の3割程度と低く、JAや市場への出荷が中心です。米については自ら顧客を開拓し、地域の民宿等と直接取引を行っており、減農薬栽培による品質の高さや大規模栽培と中間流通を圧縮させることによる価格の安さが好評で、安定的な取引に結びついています。一方なばな・レタス等の野菜類は、全農から季節毎に提示される企画提案書に基づき、全農を仲介して外食チェーンや惣菜店との直接取引を行っています。

今後も直接取引を拡大していく意向は強いですが、家族経営であることから、生産から販売（販路開拓）・配送まで実質代表者が一人で手掛けており、経営規模の拡大が課題になっています。また、以前は大手外食チェーンとの直接取引を行っていましたが、小規模で供給量が不安定であった等の理由から、先方から取引を終了させられた経緯があります。周辺に共同して直接取引に参画してもらえる農家が存在しなかった点が、取引を継続する上での課題になりました。

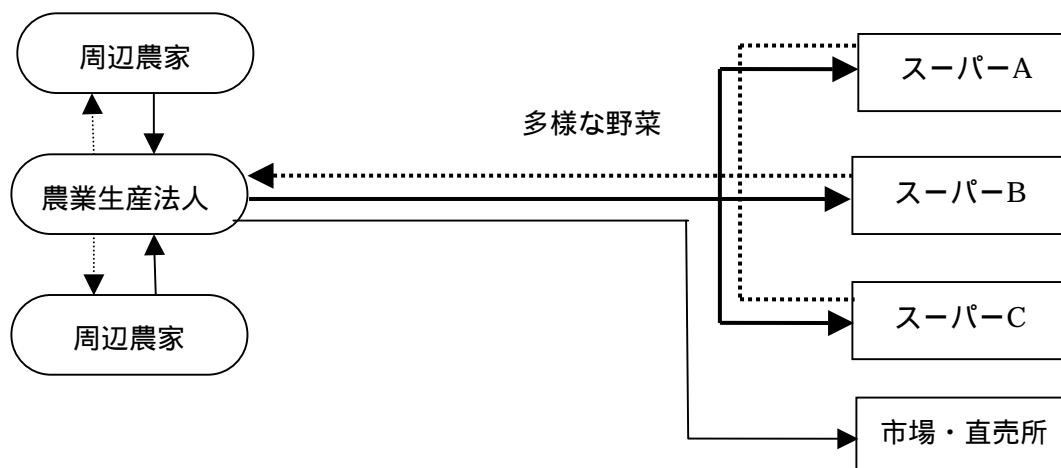


## 複数の農家を組織化しインショップ販売するパターン

中核となる生産者が周辺農家を組織化し、一元的な受注・配荷システムを組むことで、複数の店舗でインショップ販売を行っています。出荷担当者が専任で2名いて、毎日配送しています。取引する店舗は14店舗にのぼり、今後も拡大していく予定です。なお、一部は市場や直売所に持ち込むケースもありますが、経営の主力は今後もインショップにしていく方針です。

インショップでの取引形態は、当初は買取販売が主流でしたが、近年は委託販売方式を採用するケースが増えつつあります。一年を通してコーナーを確保するための数量確保がポイントで、産品やアイテム数の規定が少なく、生産者側が主導的に企画・計画できる点がメリットになっています。収穫物の少ない時期は出荷量を減らして構わない等、スーパー側の出荷量の条件は比較的柔軟です。売場と直結した取引をすることで、消費者のニーズや店舗特性等が把握できることから、計画的な生産・出荷が可能になってきており、現在では売残りはほとんどありません。

天気や店舗特性等によって売れ行きに大きな差が出ることから柔軟で細かな出荷体制をとること、配送・パッケージ等の業務負担が大きい中でパート等の労働力確保等が課題になっています。

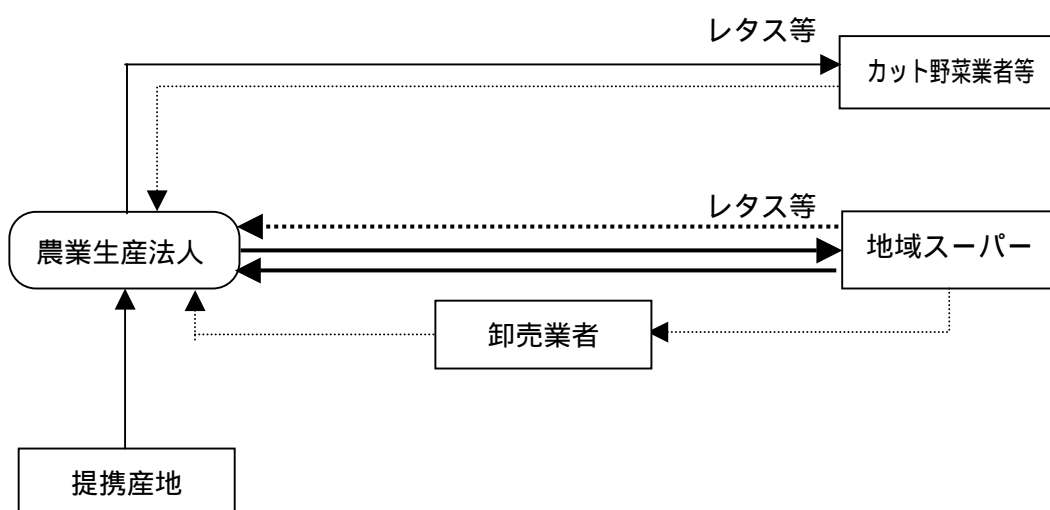


## 地域スーパーを主力に直接取引するパターン

レタスを主力品目に、実需者側の要望に合わせ 10 品目以上を生産し、直接取引を行っています。販売先は地域スーパー約 8 割、カット野菜業者等が約 2 割の構成で、市場出荷等はしていません。地域スーパーとの直接取引では、需給調整のために卸売業者を仲介した取引も行っています。原則として店舗への配送は農業生産法人が車両を手配して行っていますが、農業生産法人の倉庫まで商品を取りにくるスーパーも見られます。以前は提携産地からの仕入販売割合も高かったのですが、近年は自社生産に力を入れ経営規模が飛躍的に拡大しています。

スーパーとの取引では、これまでの信頼関係から比較的柔軟な取引を実現しており、計画したほぼ全量を完売しています。反面、加工業者向けとなると、価格は一定でも契約数量は絶対で、逆ザヤであっても市場等から仕入れる必要があったり、売り残りは市場でたたき売らなければならない場合もあると言います。また、スーパーの貸し倒れ等のリスクはほとんどないのに対し、加工業者の貸し倒れはかなりの額に上っていると言います。

スーパー側の要望により、はくさいやだいこん等様々な野菜を作るようになっていますが、経営効率は悪く、多品目を生産すればするほど、経営効率が悪く利益は減少することになります。また遠方の実需者との取引においては、物流費が高んでおり、物流業者の空便の有効利用等により物流費を下げるのが今後の取組課題になっています。

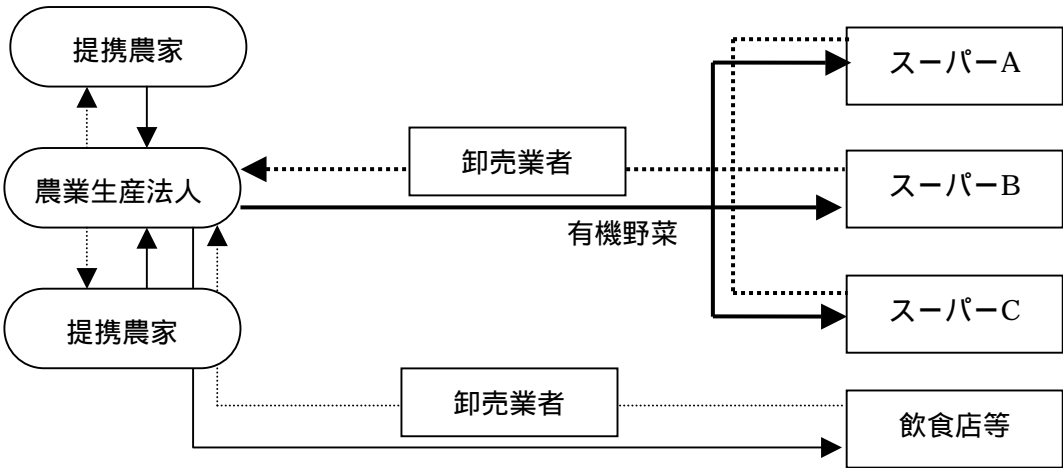


## 有機野菜をスーパーと直接取引するパターン

全ての品目が有機農産物で、主要品目については周年栽培・周年出荷体制を構築して、自社で個包装をした上で、主として卸売業者を帳合に入れてスーパー等に直接販売しています。また、卸類業者を通してこだわりの外食店等にも販売しています。なお、これまで従業員数人が独立しており、出荷する際提携しています。

スーパーでは、慣行栽培の農産物を購入する層とは異なる顧客（固定客）が有機農産物を購入しているものと見られ、価格に関係なく一年を通して安定的に売れていると言います。取引価格は、生産コストを上乗せして再生産可能な価格を提示して、それをそのまま受け入れてもらっています。その価格を受け入れてくれないところとは取引しない方針です。そのため、価格は年間値決めで、売上目標もほぼ計画通り達成できています。取引先が多くあり、生産過剰の場合多く引き取ってもらえるところもあるので、受注調整ができ、生産口スはほとんど出ないと言います。有機栽培であり病虫害の発生リスクがあるため、多めにつくり欠品が出ないようにしています。

直接取引を進める上での課題の多くは克服しており、スーパーを中心とした良好なビジネスモデルが確立しつつあると言えます。今後は技術力を高め、よりおいしい農産物や、有機栽培は難しいとされる農産物をつくっていくこと、また提携先に資する独立農家を育成していくことが課題です。

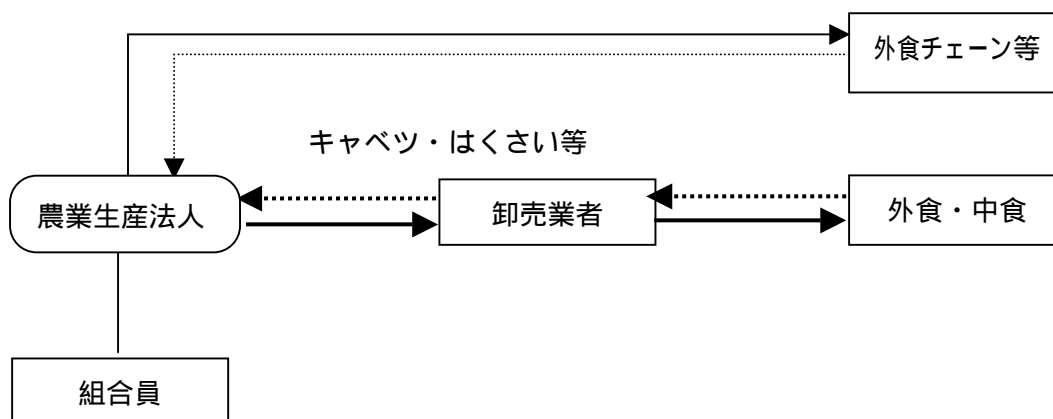


## 卸売業者を介して飲食店等と直接取引を行うパターン

キャベツ・はくさい等の10品目以上を対象に、組合員とともに計画生産し、外食チェーン・中食業者を顧客に持つ卸売業者を活用した直接取引をしています。一部外食チェーンとは卸売業者を通さない取引も行っていますが、卸売業者との取引によるメリットは多く、今後もこの方式での取引を拡大していく方針です。

卸売業者の発注に基づき実需者ごとに異なる規格に仕分け、卸売業者のセンターに毎日物流する方式をとっています。卸売業者との取引により、販売・事務の手間が省け、生産へ経営資源を集中することができるようになりました。卸売業者が適切な実需者を紹介してくれることから、確実に売上も増えています。卸売業者に需給調整機能を担ってもらえることから、生産量が過不足するリスク回避にもつながっています。

しかし、契約取引である以上欠品を発生させないことがルールであり、その対策としては取引先をなるべく分散し、大規模なロットで契約しないようにしています。また、資材や物流費等のコスト削減も課題であり、これまで段ボールで納品していたところに、コンテナでの納品にしてもらえるよう交渉する等の取組を進める方針です。

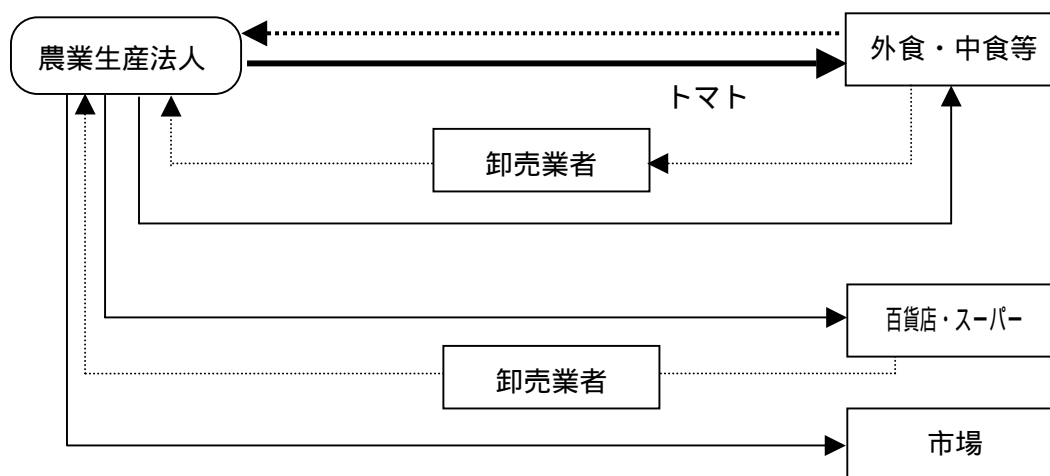


## 単品で多くの外食店等と直接取引するパターン

年間を通じて外食業務用のトマトやフルーツトマトの養液栽培を行い、自ら販路を開拓して外食店や惣菜業者等約 50 社と直接取引を行っています。また、主として卸売業者を通して百貨店やスーパー等へも販売しています。直接取引のうち約 2 割は卸売業者を通じた取引であり、一部市場出荷等も行っています。

規格は取引先によって決まっており、基本は M サイズですが、多様な販路を持つことで、S ~ 2 L までの規格品を効率よく販売しています。キズがなく形のよいものから順に A ~ D とランクをつけていますが、D 品（規格外品）もミートソースに生のトマトの風味を出す等の用途で使えるのでニーズは高く、ほぼ全量を完売できる販路を持っています。契約期間は年間単位を基本としており、価格も年間を通して一定にしています。取引にあたっての最低ロットは設けておらず、数量の決定は年間単位、季節ごと、週ごとなど実需者によって様々です。

特に各種設備のリース代と、個別配送による運送費が経営を圧迫する要因になっており、生産・販売コストの削減が課題です。また、多くの取引先があることから、取引先の信用リスクへの対応も課題になっています。



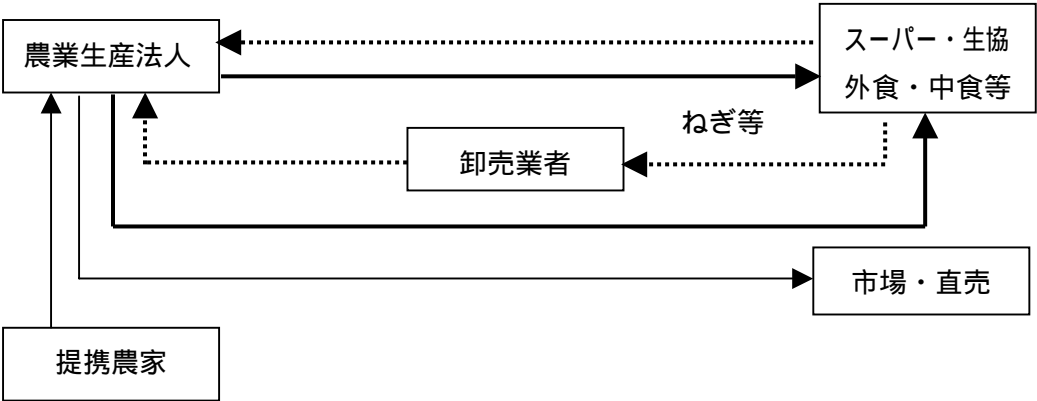
## 産地リレー方式で多様な実需者と直接取引するパターン

自らねぎをはじめ多くの野菜を生産する一方、約40名の提携農家をネットワーク化し、産地リレー方式を取り入れ、スーパー・生協、外食チェーン、中食業者等多様な実需者と直接取引を行っています。契約数量を確保する目的で、多めに生産することから市場出荷や直売施設も3割程度あります。

従来実需者と直接決済するケースが多かったのですが、近年は卸売業者を仲介に入れた取引形態に移行しています。販路開拓は主体的に行うものの、その後の取引は仲卸を入れることで業務負担が軽減でき、経営の効率化につながると言います。

取引の拡大に伴い、ロットをどのように確保するかが課題となりますが、周辺農家に加え、県内の高原地や他県の農家と連携して対応しています。ネットワーク化することにより、産地間でリレー出荷することが可能となり、年間通じて安定的に出荷することができ、取引する上で非常に強みとなると言います。提携農家はいずれもレベルが高く、商品内容等に関して取引先からクレームが発生するようなことはないそうです。

良質な取引先の確保、提携農家の庭先集荷等にかかる物流費の上昇や、企画・販売等を担う人材の育成等が課題です。



### (3) 直接取引を進める上での課題

企業的経営への転換に向けて、直接取引は様々なメリットがありますが、反面解決しなければならない多くの課題が存在します。ここでは、主として農業生産法人等へのヒアリング調査から、直接取引を進める上での課題を整理しました。

#### 営業力・販売力の不足

大規模農業生産法人においては、生販分離による経営を実現していますが、小規模農業生産法人においては、生産から販売までを限られた要員で行う必要があることから、営業力及び販売ノウハウ等が不足する傾向にあります。したがって、直接取引を行いたくても販路の開拓ができない、求めている実需者の情報を入手できないといった課題が浮上します。また、直接取引を開始できても、時間がなく、販売にかかわる雑多な業務に対応できないといった課題も見られるようです。

#### 信用リスクと代金回収期間

市場取引においては、市場法の規程により市場に持ち込めば確実に全量販売することができますし、確実かつ迅速な代金回収ができます。しかし直接取引においては、実需者の倒産等による貸し倒れリスクが発生します。事例調査においても、多大な貸し倒れを抱える例も見られましたが、取引先の信用力を見極めることは大変です。また、近年社会的にも改善される傾向にありますが、実需者によっては代金回収サイトが長く、生産者の資金繰りに支障をきたす例も見られます。

#### 契約内容の未達成リスク

直接取引においては、契約した規格・数量・納期等が重視されますが、気象変動や病害虫の発生等により、品質・収量等が不安定になることが多々あります。しかし、契約数量等が守れない場合、取引が中止される可能性もあり、事例調査でもこうした例が見られました。契約数量等を確保するために、例え逆ザヤになっても市場等から調達して納める例も見られます。

## 過剰生産の場合の対応

直接取引を行う法人等は、 で掲げた契約内容の未達成リスクへの対応策として、余裕を持った生産計画を立てることになります。多めに作り、余った農産物の多くは市場等へ出荷することになりますが、費用対効果が合わないことが多いようです。特に、収量が予定より大幅に多くなった場合、市場に持っていても適切な価格がつかないことも多く、廃棄するケースも見られるようです。

## 特定規格の中抜きへの対応

実需者によって、品目ごとに求める規格は決まっており、作った全ての規格を引き取ってもらえる取引先は少ないようです。例えばレストランチェーンでは、トマトのM玉のみを契約する例が見られますが、この場合対象とならないS、L等の規格品の有利販売先が確保できないといった課題が生じます。その結果、かえって総売上を落とすこととなる可能性があります。

## 流通コストの吸収

直接取引では、生産者が実需者へ配送し、その物流費は生産者側が負担するのが一般的です。一回の配送ロットが大きく実需者が近隣に所在すれば問題は少ないですが、小口・遠方配送となると、物流費の占める割合が大きくなり、収支を悪化させる要因となります。特に個人経営のレストランや惣菜店、及び学校給食等では、一回の利用量が少なく多品種取引と毎日配送を求めるケースも多く、物流費コストの低減が大きな課題となります。

## 資材費の低減

市場出荷においては、品目ごとに容量が定まった指定の大きさの段ボール箱に入れて出荷しますが、直接取引においては必ずしもこうした慣習はありません。実需者にとって段ボール箱等は逆に産業廃棄物であり、廃棄コストがかかることから敬遠される傾向にあります。リターナブル・コンテナを利用する等により、生産者にとっても販売コストを抑制することができますが、小規模な農業生産法人等にとってはこうした対応は総じて立ち遅れているようです。

## 減農薬等栽培基準への対応

スーパーでも外食店でも、安全・安心で環境にやさしい食材を求めています。そこで、慣行栽培ではなく、減農薬栽培の農産物を生産者に求める傾向は年々強まっていると言えるでしょう。したがって農業生産法人等が直接取引を拡大するためには、生産量や歩留まり向上の取組だけでなく、農薬・化学肥料の使用を抑制した、環境にやさしい栽培方法への取組が必要になります。

## 信用力の向上

農業生産法人が、取引相手としての実需者の信用力を見極めるように、実需者も取引する農業生産法人が信頼に値するかどうが見極めています。農業に対する姿勢はもとより、企業感覚を持った法人であるか、指摘した問題点に改善が見られるか等がポイントになります。また直接取引をする農業生産法人には経営の持続性が問われますので、後継者が存在するか、共同で取組む周辺農家が存在するか等も信用力向上の鍵になります。

### 3 . 実需者別の直接取引の現状と特徴

---

ここでは調査から明らかになった、直接取引の現状や特徴等について、いくつかの実需者形態を例にあげて、その概要を記載しました。また、併せて「生産者の声」、「実需者の声」として、ヒアリング調査で収集したコメントを記載しました。

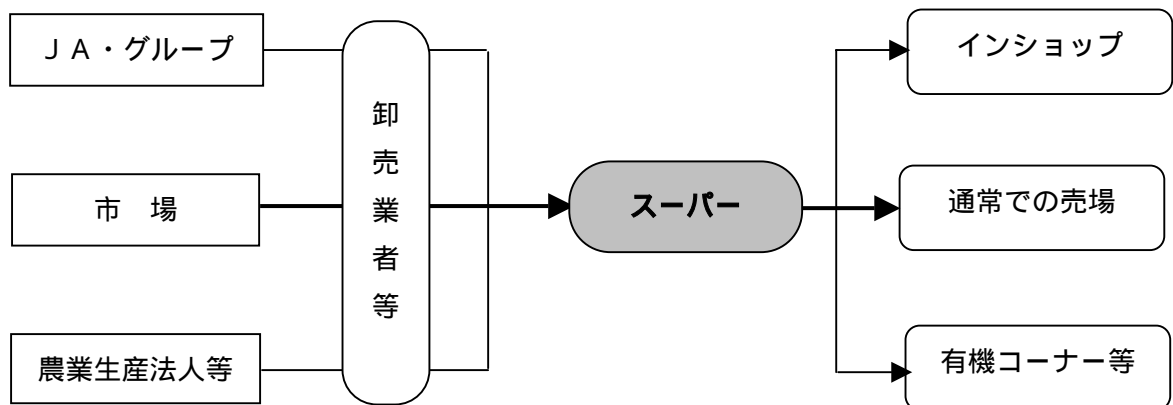
#### (1) 3つの取引形態があるスーパー

消費者ニーズに対応した幅広い農産物を周年品揃えするため、市場から調達する割合が圧倒的ですが、近年他店舗との差別化を図るため、産地・生産者との直接取引を拡大する傾向にあります。

価格・数量ともに週決めするケースが多く（数量については毎日変更もあり）、特売企画を生産者に持ち込むケースも見られます。納品回数は毎日から週3回等、納品先はセンターへの一括納品や各店舗への個別納品があり、包装についてもセンターでスーパー側が行うケースや出荷者側で行うケース等店舗によって様々です。なお、直接取引においても指定の卸売業者が帳合に入るケースが多いようです。

特設コーナーを設けて販売するインショップでは、地域のJAや生産者グループと提携し地場農産物を中心に品揃えしています。周年を通してコーナーが設置できることが条件で、アイテム数や規格には総じて寛容です。販売方式には買取方式に加え委託方式があります。生産者の顔が見える直売方式への消費者ニーズの高まりを受け、一貫して拡大傾向にあります。また、有機野菜コーナーを設け、慣行栽培品目とは異なる一定の価格帯で販売する店舗も増加傾向にあります。有機農産物は固定客が拡大しているものと見られ、市況に左右されない価格で販売できるメリットがあります。また、独自に安全基準を設け、生産者を組織化し、直接取引する例も見られます。

取引価格は市況と連動するもの、相当量の取引量が見込めることに加え、規格が揃わなくても相応の価格で販売できるといったメリットがあります。また、生産過剰の場合、出荷者から特売企画を提案することで、完売できる等のメリットもあります。



### 【生産者の声】

地場スーパーの場合、これまでの信頼関係から比較的柔軟な取引ができ、ほぼ全量を販売することができます。商品が余ってしまう場合は、スーパーと特売を打つ交渉をして全量売り切ります。逆に少なくなってしまった場合、事情を事前に話して相談すれば理解してもらえるケースがほとんどです。

委託販売方式のインショップは、自分で価格が決められ、安定した販売ができることが利点です。一年を通してコーナーが設置できればそれでよく、必ずしも豊富で安定した品揃えや数量を確保しなくてもよいことも特長です。これまでの実績から、消費者からの信頼が得られており、ファンも拡大しており、売れ残りはほとんどありません。

### 【実需者の声】

希望する数量に応じられる程度の経営規模をもっているなら、法人でも個人農家でも直接取引する意向はあります。ただし、取引する以上は計画生産に努め、数量をきちんと納める農家であることが条件です。総じて契約を守るという意識が、農家は希薄なように思います。

現在インショップに実験的に取組んでいますが、生産者に自ら納入してもらえるならば、店舗の魅力が向上し、物流コストの削減にもつながるので、今後も拡大していきたいと考えています。ただし同じ時期に同じ品目ばかり持ち込まれるようなことになっては困ります。

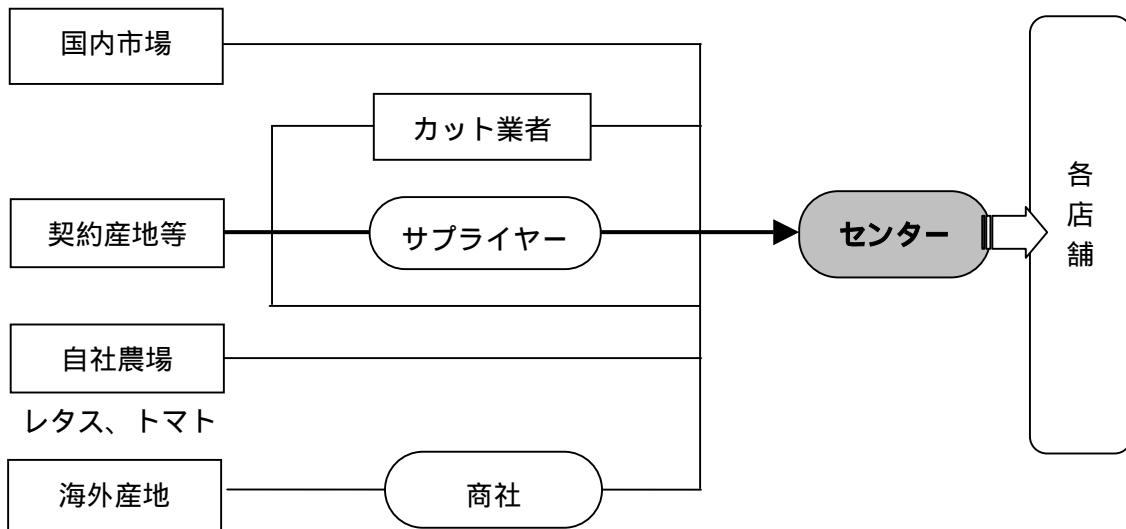
## (2) 直接取引が進む外食チェーン

外直チェーンは店舗形態、メニュー内容によって食材となる多様な品目を調達しています。消費者の健康志向の高まりを受けて「サラダメニュー」が定着していることに加え、安全・安心志向の高まりを受けて「食材の原産地表示」を行う外食店が増加しています。こうした動向を背景に、サラダ食材であるレタス、トマト、きゅうり、キャベツなどの生食用野菜の需要が増加し、産地や法人との契約取引が拡大してきました。一方、加熱用のトマトは缶詰、ばれいしょ（ポテト）は冷凍食品、にんにくは中国産の皮むきパック等、食材によって加工品と輸入品を使い分け、コスト削減に努める傾向が見られます。また、エリアの店舗の食材は、エリア内で極力賄おうという地産地消を進める動きも見られます。

規格には厳格で、トマトであれば M 玉（24 個入り）で完熟したもののみ、またレタスは歩留まりを考慮し 2L しか取扱わないといったチェーン店も見られます。値決めは季節決め、月決めの方式があり、発注は週単位が多いようです。また、ダンボールは実需者にとって産業廃棄物になることから、リターナブルの専用コンテナでの納品を指定するチェーンが拡大傾向にあります。

多店舗化に伴いセントラルキッチン（メニューの生産拠点）、配送センター（食材の集出荷拠点）等を設置し、ここが産地からの食材受入拠点、各店舗への食材等配送拠点となるといったセンター物流システムを構築しているチェーンが多く見られます。サプライヤーと言われる有力仲卸などに調達を一任するケース、あるいは自社の農場で計画生産して調達するケースなど調達方法は多様化しています。また、鮮度管理を重視したコールド・チェーン方式による物流体制を構築する企業が多く、さらなる鮮度管理のために、レタス等の生鮮品については毎日配送を産地側に求める企業も見られます。なお、店舗での作業を軽減するため、カット野菜の需要も拡大しており、大手卸売業者や全農等のサプライヤーがカット野菜工場を運営し、カット食材を外食チェーンのセントラルキッチンに直送するケースも多いようです。

平成 20 年度は、温暖化等の影響により夏場の高原野菜（特にレタス）の供給が不安定になったようです。一方平成 21 年度は、景気後退を受け、不採算店舗の閉店等により、農産物の総需要自体が縮小した感があります。



### 【生産者の声】

市場に出すより、年間を通じて一定の価格で取引できます。市場に出すと、4～7月の需要の多い時期であれば、新聞相場の半値でたたかれることもあります。店舗によって求める規格が決まっており、いわゆる「中抜き」が発生するのですが、S～2Lまで効率的に販売できるように、それぞれの規格を求めている多くの販路を開拓してきました。

### 【実需者の声】

市況ではなく、年間を通してどれだけの歩留まりのものが、いくらで調達できれば会社として利益が出るかを常に考えています。生産者も市況に一喜一憂するのではなく、いくら取引価格なら経営が成り立つのかを考えて欲しいです。力がある法人、やる気のある法人は弊社としても育成していく方針です。

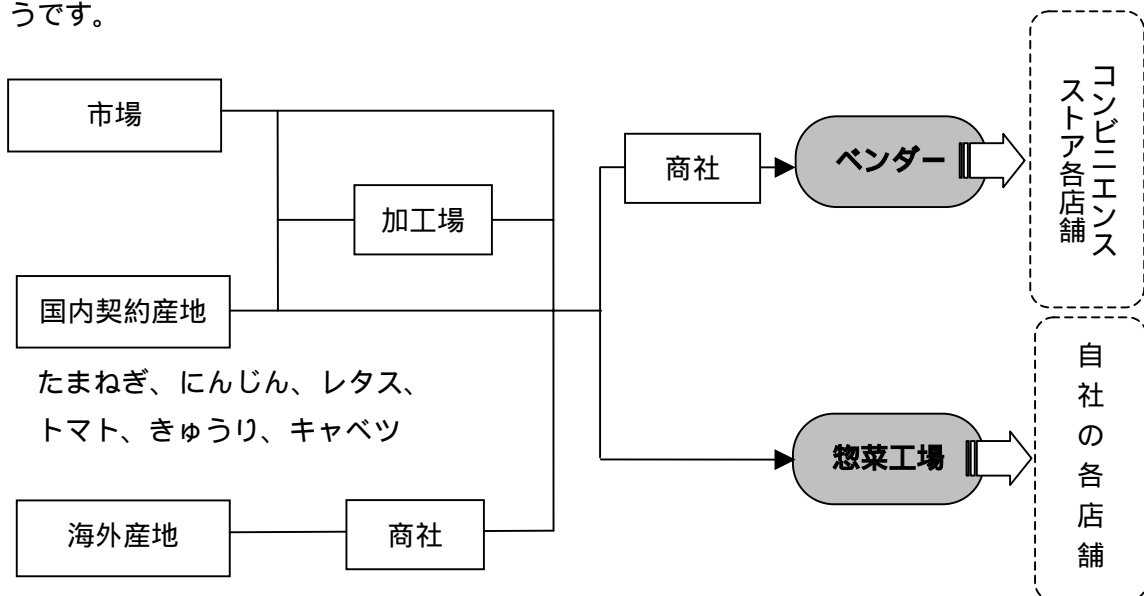
安定供給ができて生産意欲の高い法人とは積極的に取引したいと思います。取引拡大を目指すには、もっと販売の現場に触れる機会を作り出すことが必要です。その食材がどのような料理で、味付けで、色合いでテーブルを飾っているのかを生産者自身が確かめられれば、次へのステップとして「何を生産すればよいのか」が理解できるはずです。

### (3) チャンスが広がる中食メーカー

コンビニエンスストア、百貨店、スーパーなどにおける惣菜、弁当、サンドイッチ等の中食マーケットは、景気低迷の中でも比較的好調を維持していると考えられます。ねぎ、たまねぎ、にんじん等従来から需要が多い品目に加え、近年はサラダメニューの定着によりレタス、きゅうり、キャベツ、トマト等の生鮮野菜の利用量も拡大傾向にあります。

コンビニエンスストアに商品を供給するベンダーには、4半期ごとの商品変更や死に筋商品の廃止等コンビニエンスストアの商品戦略に対応するため、迅速で柔軟な調達が求められます。したがって、ねぎ、たまねぎ、にんじん等需要が安定している農産物は生産者と直接取引するケースも見られますが、その他の農産物は生産者と直接取引をすることは難しく、仲卸業者が介入するケースが多いようです。また、レタス、きゅうり等については規格の統一を図るために、中食メーカーが産地を指定する例も見られます。さらに、一部のコンビニエンスストアチェーンでは、地産地消を進める動きも見られます。

一方、自社で弁当・惣菜店を持つ中食メーカーは、自社主導でメニューを企画できることから、産地と直接取引を行うケースは増加傾向にあります。調達方法などは概ね外食チェーンと同様です。低価格であることが商品戦略の基本であり、これまでは安価な中国産冷凍野菜を多く食材として利用する傾向が見られましたが、産地表示の厳格化、食の安全・安心志向の高まり、さらには和食回帰等の要因から国産野菜にシフトする動きが加速しています。但し平成21年度は、景気低迷により再び輸入品に逆戻りするケースも見られるようです。



### 【生産者の声】

ベンダー・惣菜店等は、メニューが頻繁に変わりますが、主要作物は恒常的に必要で、価格も季節決め・年間決めです。ベンダー・惣菜店等では、薬味としてねぎのC品を安定的に取扱ってもらえます。みじん切りにして使用するためA・B品は必要なく、市場から調達が困難なC品は、直接取引のメリットが高いです。

### 【実需者の声】

安定調達が出来ないというリスクを回避するために、商社を介して取引しています。弊社は取扱数量が多いことから小規模な法人とは取引困難です。しかし、小規模な法人であっても地域で生産者グループとなっており、相応のロットと安定品質が確保できれば取引の可能性があります。

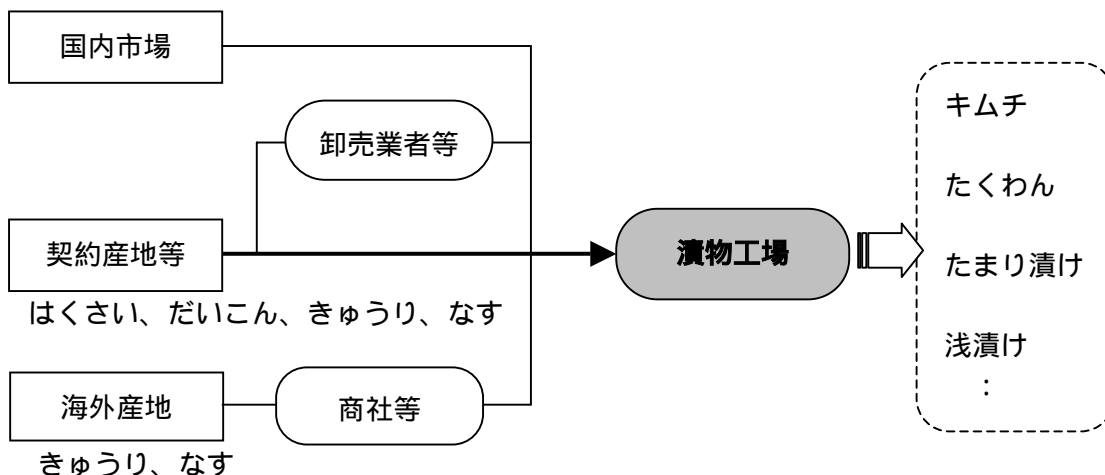
主要品目については、どの時期にどの程度の数量・価格で提供できるのかという情報を提供してもらいたいと思います。作付状況や気象条件によっては豊作になり過ぎ、産地で廃棄する例が多いと聞きます。こうした情報が事前に入手できれば、取引は成立すると思います。

#### (4) 全国産地と提携する漬物メーカー

キムチ、たくわん、浅漬けなどの定番商品に合わせ、はくさい、だいこん、きゅうり、かぶ、なすなどが主要原料になります。このうち、なすについては加工用の専用品種ですが、その他は市販用品種を利用するケースが多いようです。だいこんは直径6センチ以上で頭と尻尾をカットするなど、品目別に求める規格や一次処理の方法が定められています。

メーカーは、リスク回避のために市場からも原料を調達しますが、品目別に複数の契約産地を持ち、産地リレーにより周年で安定調達できるような体制を組む例が多いようです。契約方法は、季節ごとの数量契約で価格は毎年見直すことが基本です。なお、国内産地との契約は、JA、生産組合、農業生産法人等との直接取引が基本ですが、需給調整や代金決算等の役割を持つ卸売業者や商社を通じた取引を行うケースも見られます。

かつてはきゅうり・なす等は海外からの塩蔵ものが主流でしたが、産地表示の厳格化、食の安全・安心志向が進む中で、近年は国産原料にシフトする傾向が見られます。中小規模のメーカーにおいても、産地が特定できるよう、市場調達から産地との直接取引に移行する例が増えつつあります。特に食の安全・安心志向への対応、原料を活かした付加価値化等の観点から、特定産地の原料を利用する傾向が見られます。



#### 【実需者の声】

メーカーは契約内容を裏切ることにはしません。しかし、未だに多くの産地や法人が、「気象条件が悪くものが出ないのだから仕方が無い」と言います。そこを何とか工夫してもらえるようになって欲しいと思います。長年取引しているところは、経営感覚と安定志向を持ったところが多いと思います。

## (5) 供給量と配送が課題の給食産業

学校給食は、1つの学校で献立を考えて調理する自校給食と、いくつかの学校の給食を一元的につくるセンター給食があります。

農産物については自校給食で地産地消のいくつかの取組が見られますが、センター給食では、指定の青果物卸売業者等から一括して仕入れているケースが多いようです。洗浄に手間がかかることから、ほうれんそう、こまつな、ちんげんさい、ブロッコリー等は冷凍食品を使用しているケースが多く見られます。一食あたりの単価が決まっているので、地場産であっても高いものは取扱が困難な状況にあります。また、だいこん、キャベツ、にんじん、じゃがいも、たまねぎ等利用量が多い品目は概ね決まっています。近年最新鋭の皮むき機等の導入により、じゃがいも等は小玉であってもサイズが揃えば取扱うケースも見られます。

学校給食は、毎日納品が原則であること、取引量が少ないこと、衛生上加熱野菜しかメニュー化しないこと(トマト・レタス等は取引対象になりにくい)から経営の柱となる販路にはなりにくい傾向にあるようです。病院給食・産業給食においても、取引数量の差はあるものの、概ね同様のことが言えます。

### 【実需者の声】

生産者 20 名程度と直接取引をしています。直売より需要が確実な販路と言えますが、一方で毎朝、しかも場合によっては一回に何か所も納品しないといけないので、その点の手間が生産者の負担になると思います。学校にとっては生産者の顔の見える農産物が手に入るようになり、嬉しく思いますが、数量が少ないこと、手間がかかること等を考えると、規模拡大を目指す農業生産法人との取引は現実的でないかもしれません。

## 4 . 品目別の直接取引の現状と特徴

ここでは調査から明らかになった、直接取引（主として業務用）の現状や特徴等について、いくつかの品目を例にあげて、その概要を記載しました。また、併せて「生産者の声」、  
「実需者の声」として、ヒアリング調査で収集したコメントを記載しました。

### (1) 多様な用途があるトマト

サラダ用は、1/6、1/8 カット等で利用され、サンドイッチやハンバーガーには輪切り（スライスカット）等で利用されます。また、サラダ用やソース用にみじん切りで利用されることもあります。サラダ用はS玉、M玉が中心で、またサンドイッチやハンバーガーにはL、2Lが求められる傾向にあります。色が赤いこと、カットしても液だれしないこと、傷がないこと、適度な硬さがあることが基本条件です。生食用は市販用と同じ品種が使用されますが、市販用が青い状態で出荷されるのに対し、業務用は、コールド・チェーンの進展から、完熟に近い状態での出荷が求められます。

#### 【トマトのカット形態】



カット

サラダ用に利用。S玉・M玉が中心。1/6カット、1/8カット等で利用。



みじん切り

サラダ用・ソース用等に利用。通常、加熱料理には専用品種の缶詰等を利用。



輪切り

ハンバーガー、サンドイッチに使用。L玉、2L玉が中心。

#### 【生産者の声】

キズがなく形のよいものから順にA～Dとランクをつけています。M玉のうちA品とB品の割合は70～80%、C品は10～15%、D品は5%前後で、出荷できないものは1%未満です。取引価格はそれぞれの規格別に、運賃などを上乗せした価格で設定しています。規格外品もミートソースに生のトマトの風味を出すなどの用途で使えるので、ニーズは高く、直接取引によるメリットを感じています。

### 【実需者の声（レストランチェーン）】

サラダ用途で使うため、品質（糖度、食味、形、果重）の均一化が望ましいです。用途に応じ、納品時の熟成度合いを見計らった出荷・物流を心がけて欲しいと思います。ロットを揃えることだけに注力するあまり、規格（サイズ・糖度）がバラバラの状態では混載されている場合も多く、出荷時のチェック体制を徹底して欲しいと思います。

## （２）歩留まりが重視されるレタス

実需者にとって一年を通して必要とされている品目です。外食店・中食店（コンビニエンス惣菜等）のサラダ用途では、褐変を防ぐために手でちぎってカットされます。その他にはサンドイッチやハンバーガーの食材としても利用されています。歩留まりが重視され、葉肉が厚く適度な巻きの硬さ等を有する大玉のL、2Lが必要ですが、実がぎっちり詰まったものは逆に使いにくく嫌われる傾向にあります。かたちは問われず、玉の外見上の大きさより、実際に使用できる量が重視されます。但し、カット工場等を対象とする場合は、価格によって3LやM等の取引も可能です。

### 【生産者の声】

スーパーに加えカット野菜業者とも直接取引をしています。カット野菜業者は歩留まり重視で、レタスの場合は、2Lが基本になりますが、中にはM玉等を重量で取引してもらえるところもあります。価格は安いものの年間決めで、スーパー用と同じ品種のものを販売しています。

### 【実需者の声（惣菜メーカー）】

大玉サイズ（L～2L）が基本的な規格ですが、見た目より歩留まり（7割が標準）を重視します。生産者には、外葉の処理方法、断面の熟度等、写真付きの基準を示して要望しています。鮮度を維持するため、契約期間は毎日出荷してもらっています。物流には弊社の専用コンテナを利用してもらうことが基本です。

### (3) 刻んで利用されるねぎ

食の安全・安心志向が高まる中で国産需要が拡大してきましたが、景気低迷を受けて再び輸入品にシフトする実需者の動きも見られます。刻んで薬味に使うケースが最も多く、和食店、そば屋等実需者も多様です。実需者から求められる規格は白い部分と青い部分の比率等、用途別・実需者別に多様ですが、歩留まりが重視されることから、一定の太さを持っていることが基本的な要件となります。その一方で、カット野菜業者との取引では、規格を定めず重量で価格を決める、いわゆる「ぶっこみ」で取引するケースも見られます。

#### 【生産者の声】

ねぎのA品、B品はスーパー向けですが、C品・規格外品は主に薬味用にベンダー・惣菜店等へ販売しています。ベンダー・惣菜店は、みじん切りにしてねぎを使用するため、価格が高いA・B品を使う必要はありません。多様な販路を持つことで、A品から規格外品までを効率的に販売するシステムができつつあります。

### (4) 冷凍需要が高いほうれんそう

加工・業務用では炒め物、和え物等様々な用途に利用されており、冷凍ものが主流です。中国産冷凍ほうれんそうの残留農薬問題を契機に、国産品に対する需要は増加傾向にあります。一般に市販用のほうれんそうの場合、草丈25cm程度で出荷されますが、冷凍用原料の場合、歩留まりを高めるため40cm程度の大型規格による生産・出荷が基本となっています。農薬散布回数が少なくて済み栄養価も高い冬場に大量生産し、冷凍して周年供給する生産者も見られます。

#### 【実需者の声（レストランチェーン）】

旬の野菜を使ってメニューを作ることを基本にしており、無理な食材調達はしない方針です。ほうれんそうの場合、豊富にでき栄養価も高い冬場に産地から大量に購入して、自社で冷凍し、周年で利用しています。夏季のほうれんそうは、価格も高く栄養価も低いことから購入しません。

## (5) 需要が拡大するキャベツ

お好み焼店の伸張等を背景に、需要は拡大傾向にあるものと考えられます。千切りのサラダ等、外食・中食の必須アイテムとなっています。歩留まりを高めるために、大玉(10kg詰めの場合、6玉程度)が望まれ、葉質が軟らかく巻きがゆるい等の春系品種よりも、葉質が硬く巻きがしっかりしている寒玉系品種の方が適していると言われていました。但し、寒玉系キャベツが周年必要されているものの、4~5月の寒玉系については不結球等が発生しやすく生産が困難であることから、実需者の中にはこの時期に輸入品を利用する実需者も見られます。

### 【実需者の声(卸売業者)】

キャベツはお好み焼店等の業態が拡大しているせいか、平成21年度は特に寒玉の需要が高まりました。4~5月は寒玉が確保できませんが、実需者には歩留まり・鮮度等の訴求ポイントを理解してもらって取引している状況です。理解してもらえない実需者には、国内産の冷凍キャベツを斡旋しています。

## (6) 安定取引が進むだいこん

北海道から九州まで生産量を誇る有力産地が存在することから、多くの実需者が安定的な調達を実現しているようです。用途は漬物用、おでん用、つま用、サラダ用等様々です。漬物用の場合直径6cm~10cm等太さが規格の基準となっています。実需者側で廃棄物を出さなくて済むよう、頭と尻尾を産地側でカットすることが条件で、専用コンテナで出荷される傾向にあります。

### 【実需者の声(漬物メーカー)】

はくさいに次いで、2番目に利用量が多い品目です。北海道から九州まで20箇所程度の契約産地があり、調達は比較的安定しています。配送の容器は、全ての品目でリターナブルのコンテナが中心で、その容量等は生産者に一任しています。ダンボール箱はそれ自体が産業廃棄物になるので避けてもらうようにしています。

## **(7) 規格が厳しいきゅうり**

漬物用と生食用に大きく分類されます。漬物用も食の安全・安心志向の高まり、原料の産地表示の厳格化等の環境変化を受けて、国産志向は徐々に高まりつつあるようです。漬物用は浅漬け、深漬け、キムチ等様々な商品に利用されます。漬物用では S サイズ（一本 100g）でかたちが良いものが求められます。漬物用は、生産量が多い 6 月～9 月に集中的に取引され、一年分の原料が確保されるようです。一方生食用きゅうりの需要も多く、サラダ用途に加え、巻すし用途等も存在します。カットされるきゅうりは L・M 中心で、ある程度のまがりは許されるものの、カット野菜機に対応できる基準が存在します。なお、太巻き用はまっすぐのものが求められる傾向にあります。

### **【実需者の声（惣菜メーカー）】**

きゅうりは自社でカットすることからホールで仕入れています。まっすぐのものと、曲がったものとは価格に大きな開きがあり、巻すし用にはまっすぐなきゅうりを購入せざるをえませんが、サラダやサンドイッチ用にカットするものは、価格を重視しうる程度の曲がり具合のものなら仕入れています。

## 5 . 直接取引の推進に向けた要件

ここでは以上の調査結果を踏まえ、小規模な農業生産法人が直接取引を進める上で重要と考えられる要件を整理しました。また、併せて「生産者の声」、「実需者の声」として、ヒアリング調査で収集したコメントを記載しました。

### (1) 企業的な経営感覚への転換

直接取引においては、定時・定量・定質・定価格の安定供給が求められます。また、取引価格は安定するものの、高いとは言えない面があるのも事実です。さらに、農産物の規格は市場での規格より緩やかなものの、相応の品質が求められ、傷物や変形したものは取引の対象にならないケースが多いことに加え、各実需者によって特別の規格が指定されるケースもあります。反面、市況が乱高下する中で、安定価格で安定した数量を一定期間販売できる、市場出荷では規格外とみなされるものでもある程度は取引の対象となる（歩留まりが向上する）、包装費や販売手数料等販売コストを低減できる等のメリットが存在します。

直接取引を進めるためには、多様なリスクが存在しますが、売上を安定させ、コストを低減させるという企業経営の基本を理解し、市場出荷のみの依存体質からの転換を図ることが第1の要件と考えられます。

#### 【直接取引のメリット・デメリット】

メリット	デメリット
安定価格で安定した数量を販売できる 規格外もある程度は取引の対象となる 包装費等販売コストを低減できる 実需者と信頼関係ができる 市場動向等の情報を得ることができる 計画的な経営ができる	定時・定量等の安定供給が求められる 価格は安定するが高いとは言えない 実需者によって特別の規格が指定される 物流コストがかかる 代金回収リスクがある 数量未達成リスクがある

#### 【生産者の声】

スーパーと有機農産物の直接取引をしていますが、年間を通して毎月同様の売上があがり、同様のコストが発生するといった経営を実現しています。したがって生産現場の要員配置計画も容易にできます。価格変動が激しい市場流通ではこうした経営は困難で、直接取引の最大のメリットはメーカーとしての感覚で農業ができることだと考えます。

売上・収支が前もって明らかになることが直接取引の最大のメリットで、経営上これほどよいことはないと思います。また、包装やパック等の資材費、出荷・販売にかかわる人件費が圧縮できますし、重量ベースで取引してもらえるので歩留まり向上にもつながります。

## (2) 計画生産・計画出荷の推進

定時・定量・定質・定価格を原則とした実需者の要望に応えるためには、出荷計画に沿った作付や品種の選定、栽培方法が求められます。市場では総じて糖度が求められる傾向にありますが、糖度を上げることよりも、一定の数量を確実に確保しうる品種や栽培方法を選択する必要があります。また、気象条件等により生産量が契約内容より不足した場合等に備え、余裕のある生産計画を立案していく必要があります。

つまり、従来の経験や勘に頼った生産から、実需者のニーズに対し確実に応えるための計画に沿った生産・出荷体制の構築が求められることとなります。

### 【生産者の声】

全ての品目が有機農産物で、みずな、ほうれんそう、ちんげんさい、こまつなの4品目については周年栽培・周年出荷体制を構築しています。またその他に、グリーンリーフ、ミニトマト、ミニかぼちゃ等計15品目を栽培しています。実需者別・月別に生産計画を立てていますが、最近ほとんど見込みが外れることがなくなりました。

## (3) 物流システム・資材の合理化

品目によっては毎日配送が求められることから、配送先までの物流システムを再構築する必要があります。例えば、既存の物流便に混載する、複数の物流業者と年間契約を結ぶ等産地の出荷拠点から配送先までの、物流コストを低減するための工夫が必要です。また、冷蔵施設・デポ等既存の施設や物流ルートを有効活用して、生産～保管～出荷～納品までのコールド・チェーンを構築する、あるいは需給調整機能を持つこと等も検討する必要があります。

また、ばら詰め容器や通い容器等の利用により、流通コストの低減を図る必要があります。

す。市場出荷用のダンボール等は、実需者にとって産業廃棄物であり、実需者・生産者双方にとって無駄な経費となっています。

#### 【生産者の声】

取引先のスーパーによっては、庭先集荷してもらえるところもあり、大変助かっています。一方、大口取引先であっても、遠方で、物流車を自社でチャーターするケースはとて苦勞します。今後は空便の利用等地域の物流業者等をうまく手配して、物流費を下げる工夫をする必要があると考えています。

### (4) 貸し倒れリスクへの多面的対応

直接取引では、取引先の倒産等貸し倒れリスクを伴います。特に景気後退により一見繁盛して見える外食店等が突然倒産し、代金を回収できない事態もあります。そこで、取引を開始するにあたり、信用調査を実施しましょう。また、店舗に自ら赴いて、状況を把握したり周辺の店舗から情報を入手し、判断することも大切です。

なお、中小企業基盤整備機構では、経営セーフティ共済（正式名称：中小企業倒産防止共済制度）がありますので、こうした保険をかけていくこともリスク回避策として有効です。不測の事態に直面された中小企業に迅速に資金を貸し付ける共済制度です。

さらに、取引先を大口の一本に絞るのではなく、一定の取引量に抑えて分散させることも効果的ですし、後述する中間事業者（卸売業者）を有効活用することも効果的です。

#### 【生産者の声】

販売先の構成比は6割が外食との直接取引、2割が外食チェーンに卸している都内の卸売業者と、外食関係が8割を占めています。これまで多くの外食店と取引をし、現在の取引先数は30～50件程度です。景気が低迷する中で、経営的にも確かな取引先に絞り込んできた経緯があります。

## (5) 提携農家の確保・ネットワーク化

小規模農業生産法人においては、直接取引に資する十分な数量・品目を確保できない場合があります。そこで、地域のいくつかの生産者と提携し、グループをつくり共同で出荷することで、数量・品目を確保する方式を検討する必要があります。

あるいは、自ら直接取引を行うのではなく、直接取引の実績を持つ農業生産法人の傘下に入り、ノウハウ・実績を蓄えていくことも一つの方策であると考えられます。

### 【生産者の声】

大手レストランチェーンと8年間ほど取引しましたが、企業側の経営方針で2年前に契約が終了になってしまいました。この企業は全国の生産者と契約していますが、安定した取引量が確保できる農家グループであることが条件となり、仲間を作れなかったことが理由で契約を終了せざるを得ませんでした。

取引が拡大してくると、ロットをどのように確保するかが課題となります。現在は周辺農家40~50名の体制を組んでいるほか、県内の高原地や福島県の農家と連携しています。ネットワーク化することにより、産地間でリレー出荷することが可能となり、年間通じて安定的に出荷することができ、取引する上で非常に強みとなっています。

## (6) 直売施設等多様な販路の確保

直接取引においては、過剰生産や中抜き等のリスクが発生することから、市場出荷や直売施設への出荷等多様な販路を確保しておく必要があります。また、段階的に取引先と取引業態を拡大し、リスク分散を図ることも重要です。さらに、価格変動、契約数量の確保への対応のために、取引先1件あたりの契約数量は全生産量の3割以内にする等一定割合に抑えることも必要です。

また、実需者の中には加工・業務用専用品種を求めるケースが見られますが、小規模な農業生産法人にあっては、市販用品種に重点を置き、市場・直売でも販売できる仕組みとしておく方が望ましいと考えられます。

なお、販路の一つに直売施設等を押さえておくことも有効です。特に小規模な農業生産法人においては、生産過剰リスクへの対応策、規格外品が多く発生した場合の対策として、自ら価格をつけることができる販路を身近に確保しておく必要があります。

### 【生産者の声】

果肉が硬く酸味があることが特徴のトマトで、レストランに加え、ハンバーガーやサンドイッチ用として営業し、40店舗近い取引先があります。M玉の需要が多いですが、Lサイズ以上とSサイズのトマトが、それぞれ収穫量の15%ほどを占めているので、それらのサイズのニーズがある販路を探っています。

すいかは直売所は30%で、これに加えスーパー、百貨店、通販業者、飲食店、都内にあるアンテナショップなど多様な販路を持っています。赤かぶは30%が直売所、70%は食品加工業者と直接取引しています。地元の直売所を活用ながら、段階的に直接取引を拡大してきた経緯があります。

## (7) 卸売業者等中間事業者の活用

近年有力な卸売業者の中には、商流上、産地取引と実需者取引の双方を進めることで、流通全体をコントロールする機能を強化する動きが見られます。一方、有力な仲卸業者では、外食チェーンなどが必要とする全ての農産物の調達と各店舗への物流を手掛ける、サプライヤー機能まで持つ企業も存在します。ある仲卸業者は、従来は市場から農産物を調達していましたが、外食チェーンなどの要望に対応して契約数量・契約品質・契約価格を守るために、段階的に産地との直接取引を拡大させてきた経緯があります。こうしたサプライヤーは、ホール野菜だけでなく、自社工場まで運営し、カット野菜も各店舗に毎日配送するといった高度な物流網を整備しつつあります。

そこで、営業力・販売ノウハウが不足する小規模な農業生産法人においては、地域の卸売業者や全農等の中間事業者を活用した取引が効果的であると考えられます。また、中間事業者を活用することで、数量が過不足する場合の需給調整ができ、代金回収等のリスクも低減できます。従来の市場出荷のように、全てを中間事業者に委ねるのではなく、良きパートナーとして共同で直接取引に取り組む姿勢が重要であると考えられます。以下に中間事業者を活用することによるメリットを整理しました。

### 【中間事業者活用のメリット】

不足する営業力・販売力を補完し、販路が広がります。  
数量が過不足する場合の需給調整ができます。  
代金回収等のリスクが低減できます。  
受発注・代金精算等多様な業務が省力化できます。

### 【生産者の声】

近年は卸売業者を仲介に入れた取引形態に移行しています。販路開拓は主体的に行うものの、その後の取引は仲卸を入れることで、業務負担が軽減でき、経営の効率化につながっています。現在直接取引のうち、卸売業者を介した取引は3割程度まで拡大しており、その業者数も年々増やしています。

卸売業者と取引してからは、ファミリーレストランだけでなく、居酒屋チェーン、サンドイッチチェーン等を紹介してもらい、販路が飛躍的に拡大しました。

スーパーとの代金決済はJAがしており、自分たちには出荷後一月遅れで入金されます。JAには1%の手数料を取られますが、自分一人で決済の事務をやる手間に比べたらJAにやってもらう方がはるかに楽で、栽培等に集中できます。

年間の需要量が不安定なので、すべて外食との契約取引にするのは不安があります。取引先や季節によっては、間に卸を入れないと量の要望に応じきれないときもあります。青果卸とは、無選別納品、季節値決めでの取引を行っています。弊社が事前に計画書を出し、青果卸が販売先を決めていくという形態です。

全農に契約先を見つけてもらえるように頼んでおくと、契約企画書なるものがファックスで届きます。その条件に合えば契約する方式になっています。人材が不足する小規模法人にとって、自ら契約先を見つけるのは困難であり、当面全農経由の契約取引を進めていく方針です。

代金回収のリスクへの対応策としては、保険に加入する等の対策がありますが経費がかかります。そこで、商社を間に入れる取引も進めています。取引先の数を増やすことも需給調整リスク回避の一つとなりますが、その分対応も個別で細くなり、事務量が膨大に増加してしまうというデメリットもあります。

## ( 8 ) 生販分離体制の構築と IT 化の推進

家族経営で直接取引を拡大するには限界があります。主たる農業者が一人で、生産・出荷に加え販路開拓まで手がけることは困難です。現在でも赤字なのに人を雇用して人件費等を払ったらさらに大変なことになると考える小規模農業生産法人の方も多いでしょう。しかし現在経営状況が苦しくても、真の経営を目指すのであれば人を雇用すべきです。人はコストとして考えるのではなく、自分の多様な能力を発揮するための重要な経営資源であると捉えるべきです。また、人にはくせがあり使うのは大変であるという意見をよく聞きますが、くせを認めた上でその人の能力を活用していく、さらには育成していくことが経営者としての義務と言えます。手先が器用な人は包装・出荷を任せる、経理の知識がある人には思い切って財布を預けるといった適材適所での活用が求められます。人を雇用し、生産・販売の要員体制を分離することで、直接取引は飛躍的に拡大することは、多くの先進事例が証明するところです。

IT 化も重要な要件になります。直接取引には煩雑な事務作業が発生します。コンピュータで伝票処理をする、月次の会計処理をするといった、企業では当たり前の仕組みを導入することも大切です。

### 【生産者の声】

雇用を拡大することで経営規模も大きくなって来ました。人材育成に力を入れ、これまで従業員の 4 名が独立しています。今は、最も作業負担が重い荷造り・包装作業は弊社が請け負い、4 名の生産者は生産に専念するという分業体制をしいています。直接取引では、全ての作業を一人で行うことは難しく、雇用して役割分担するか、生産者が連携して役割分担することが必要だと考えます。

## 6 . おわりに

---

直接取引はメリットばかりではなく、様々なリスクがあります。景気低迷の中では、これまで順調に取引していた企業が突然倒産したり、また企業側の経営方針の転換により取引を打ち切られることもあります。また、気象変動や天災等により契約数量が守れず、逆ザヤを覚悟で他の産地や市場から荷をかき集めなければならないこともあるでしょう。さらには、市況が高騰しても、取り決めた契約価格は守らねばなりません。一度約束した契約は例え不利な環境にあっても守り通すことは企業として当たり前ですので、市場任せの販売よりはるかにリスクは高いと言えるでしょう。

しかし、再三記載してきましたとおり、家族経営から企業経営への転換を図るためには、直接取引へのチャレンジは避けて通れない道であると言えます。これまでの系統流通を否定する訳ではありませんが、系統流通では、生産者が農産物の価格をつけられない、生産者の農産物がどこでどのように売られているのか分からない、実需者・消費者には生産者の名前・所在がわからない、市況が乱高下すると言った課題があります。こうした状況では、生産者の主体的な取組、企業的な展開は困難と言えるでしょう。また、現在の小規模な家族経営で、果たして後継者を確保できる持続的な農業が可能でしょうか。

本報告書は、ヒアリング調査・検討会等を通して明らかになった、小規模農業生産法人が直接取引に取組むための様々な視点を抽出し記載してきました。最終的に重要になるのは、様々なリスクを乗り越えてでも直接取引に挑み続ける覚悟と、将来を見据えた経営理念・ビジョンであると考えられます。その上で、英知を絞り仲間を増やし、これらのリスクを乗り越えるところに、家族経営から企業経営へ、小規模農業生産法人から大規模農業生産法人への道が開けるものと考えます。