

JAと企業の連携による首都圏向けインショップ事業のメリットと成立要件

誌名	農村研究
ISSN	03888533
著者名	船津,崇
発行元	東京農業大学農業経済学会
巻/号	125号
巻号補足	
掲載ページ	p. 1-12
発行年月	2017年9月

農林水産省 農林水産技術会議事務局筑波産学連携支援センター

Tsukuba Business-Academia Cooperation Support Center, Agriculture, Forestry and Fisheries Research Council
Secretariat



JA と企業の連携による首都圏向け インショップ事業のメリットと成立要件

船 津 崇*

要約：本稿は、企業と連携しながらインショップ事業を展開する JA に着目したケーススタディを通して、首都圏向け出荷を中心に、そのメリットおよび連携の成立要件について解明することを目的とした。その結果、次の3点が明らかとなった。まず、生産者手取りの向上と、多様な価格帯および製品の選択肢を与える新たな販売チャネルの構築である。手数料は割高となるが、販売価格の上昇によりそれを上回る手取りを得ることができるうえ、レギュラー品と比較して低価格帯と高価格帯の両方で販売することが可能となり、それが製品戦略にも影響を与えていた。次に、成立要件としての連携主体の相互メリットの享受と緊密な情報共有である。特に、IT を活用することで信頼関係の構築と組織間学習を効率的に行うことが可能となっていた。そして、生産者へのアンケート調査より、実際に考察内容と相違なく手取り確保に寄与していることを検証し、さらなる取り組みの推進に向けた課題を整理した。

キーワード：首都圏向けインショップ、JA と企業の連携、新たな販売チャネルの構築、生産者手取りの向上、成立要件

I. 本稿の課題と考察の視点

(1) 問題意識

ショップインショップ（以下：インショップ）は、小売店の中に一定のスペースを確保して販売する形態である。特に、農産物の産地直送と合わせた産直インショップは、農（生産）と食（消費）の距離拡大を埋めるものとして注目を集める一方、レギュラー品との競合や価格差などが課題となり進展スピードが鈍かったが、近年では多くのスーパーマーケットが参画し、新鮮・地域性・多様な品揃えなど、店舗イメージ向上の意味も含め広がりを見せている。

このようなインショップの普及は、農産物直売所とならび、生産と消費の距離を近づけるだけでなく、通常の市場出荷とは異なり、生産者が主体的に流通の見直しを行ったり、価格や出荷先を決定したりできる仕組みによって、生産者の経営者意識の醸成や所得向上に取り組める意味でも重要

である。

一方で、我が国の農業を取り巻く環境は依然として厳しく、低い食料自給率や、農業生産額の低下、担い手の減少・高齢化の進展など、重要課題が山積している。とりわけ、農業生産者の所得の向上は、上述の諸課題の解決に大きく影響を与えることから、最重要課題のひとつとなっている。

こうした課題を解決するための一つの方法として、農商工連携がある。農商工連携は、農林水産業と商業・工業等の事業者間での連携を強化し、相乗効果を発揮することで、地域の活性化や農業の高収益化などを目指す取り組みである¹⁾。そうした連携の優良事例について整理した、農林水産省・経済産業省（2008）「農商工連携 88 選 事例一覧」（以下：88 選）および農林水産省・経済産業省（2010）「地域を活性化する農商工連携のポイント—農商工連携ベストプラクティス 30 を参考に—」（以下：ベストプラクティス 30）を参照すると、多様な主体間の連携による新規商品の開発などが紹介されているが、インショップに関するものはな

* JA 全中（全国農業協同組合中央会）

い。また、88選の中核団体もしくはベストプラクティス30の申請事業者・団体となっているのは株式会社が大多数である。生産者の所得を向上するという観点からは、二次産業・三次産業の持つ資源を活用し、生産者が主体性を持って連携に取り組むことが必要である。しかし、この問題の解決は容易ではなく、個人での取り組みには限界があることから農業者の協同組合であるJAに着目すると、88選ではJA鳥取中央の加工品開発とJAあいち中央の地産地消・食育推進の2件、ベストプラクティス30では富山県のJA関係企業が大学と連携して取り組んだ商品開発の事例が1件あるのみである。

上記のような情勢下で、JAグループでも、農業者の所得向上を最重要課題としている。2015年10月に行われた第27回JA全国大会において、農業者である組合員の意思に基づく自主的な改革によって農業と地域の振興を目指す旨を決議し、流通面においても、従来型の生産・販売方式のみでなく、消費ニーズに対応した改革を行う事が肝要であるとしている。つまり、JAにも、多様な主体との連携を通じた新たな販売チャネルの構築と、それに伴う農業者の所得向上が求められているが、現時点でそうした事例はあまり知られておらず、その有効性や課題点も不透明なままとされている。

また、ここで留意すべきは、単に改革や効率化を行うだけでなく、それが「生産者の所得向上に寄与しているか」まで含めて考察を加えることである。

(2) 課題の設定

こうした問題意識の下、インショップに関する研究成果をみると、農産物直売所やJAの販売事業のそれと比べ非常に数は少ないが、代表的なものとして宮井ら(2017)がある。この研究では、徳島県のローカルスーパーを事例に、スーパーマーケットのチェーン本部主導によるインショップの展開について整理しており、関連する研究が少ない中で有益な成果である。また、宮井らが川下の視点であるのに対し、川上である農業者やJA

の役割など、生産サイドの視点からインショップ事業の実態について述べた研究報告等がある(佐伯ら(2007)、小柴(2003)など)。こうした成果も、現場での実態やJAが果たしている役割を把握するうえで重要である。

これらは、いずれも限られた地域内や、最大でも近隣の地方都市など比較的小規模な商圈における展開を対象としている。そのため、当然、地域内連携や地産地消という意味では有効な取り組みである。しかし、宮井ら(2017)でも指摘されるように、これまでのインショップの展開は、一般に志向されるような量的拡大ではなく地域密着のイメージを高めるような限定的な位置付けに留まっていたが、上述のように、生産者の所得向上に資する取り組みであるかという観点から、新たな農産物の販売チャネルとしてのインショップの可能性を検討する必要がある。

生産者所得の向上を実現するためには、コストを抑えると同時に単価を上げる必要がある。単価を上昇させるためには、高価格での販売が期待できる(高所得層が存在する)場所に出荷することが必要であるため、総務省(2013)より食料の平均消費者物価地域差指数について、比較的高い都道府県庁所在地に着目し、その平均値を100として捉えると、最高が横浜市の105.9、次いで東京都区部104.9と首都圏が上位に位置していることが分かる。こうした状況を勘案すれば、地域スーパーとの連携だけでなく、首都圏を中心とする他の商圈への展開も同等以上に重要であるが、管見の限り既存研究では分析が行われていない。

また、地域での展開状況などの実態についてはある程度詳らかになってきているものの、その重要な成果としての生産者の所得向上については、佐伯ら(2007)にシュミュレーションに基づく試算が報告されているのみで、詳細は明らかにされていない。

そこで本稿では、地方において企業と連携しながら地域内向けおよび首都圏を含む地域外向けのインショップ事業を展開するJAに着目し、特に東京向けの実態を対象にケーススタディを行い、

当該インショップ事業のメリットと成立要件を明らかにすることを目的とする。

メリットの解明にあたり、先述の問題意識を踏まえ、新たな販売チャネルの構築と生産者所得の向上に焦点を当てる。その際、本稿では、新たな販売チャネルが既存チャネルと比較して所得向上に寄与しているかを検証することに主眼があるため、農業粗収益と農業経営費の差である農業所得ではなく、農産物の出荷に対して生産者に入ってくる金額である販売（出荷）金額とそれにかかる手数料の差を生産者手取りと呼び、所得向上に寄与しているかを判断する基準とする²⁾。

この課題の解明は、インショップ事業を展開もしくは検討する生産者やJAといった主体にとって有益であるのみでなく、農業生産者の所得を確保するという社会的な問題に対しても一定の示唆を与えると考えられる。

(3) 考察の視点と構成

本稿では、上述の問題意識を踏まえ、次の2つの視点から考察を行う。まず、価格と生産者手取りについてである。これは、マーケティング・ミックスにおける4P戦略でも価格戦略は収益に直接的に影響を与える重要因子とされているうえ、上記のように、首都圏向けは高い価格で販売することができているか、それが生産者の手取り向上に繋がっているかの検証が必須であるためである。

次に、新たな販売チャネルを構築する連携の成立要件についてである。本稿では、特に連携主体それぞれのメリットと、信頼関係の構築および組織間学習に着目する。食品スーパーと菓子卸売業者を事例にパートナーシップ構築の条件について述べた菊池（2007）でも指摘されている通り、異なる主体間でのパートナーシップ構築の観点からは、お互いにメリットを与えながら信頼関係を構築し、組織間での知識や情報を活用することが必要なためである。これらは、そもそも事業主体が連携してビジネスを行う上での必要条件になるうえ、ベストプラクティス30のインプリケーションとしても、連携基盤の形成にはまずもって信頼関係やWin-Winの関係を構築することが必要で

あると指摘されていることから重要である³⁾。

本稿の構成は次の通りである。まずⅡにおいて、事例JAの選定とその概要について述べる。次にⅢで、東京を中心とする首都圏向けのインショップについて述べたうえで、Ⅳで価格戦略と連携の成立要件について考察する。そしてⅤで、当該事業が生産者手取りの向上に寄与しているかをアンケート調査より検証し、課題についても言及する。最後にⅥで、本稿を総括する。

Ⅱ. 事例JAの選定と概要

本稿では、愛知県一宮市および稲沢市を管内とする愛知西農業協同組合（以下：JA愛知西）を事例として選定した。その理由は、企業と連携しながら地域内外のスーパーでインショップを展開しているためである。佐伯ら（2007）でも報告されているように、JAでは地域でのつながりや仲卸業者との連携によって、管内のスーパーでインショップを展開する事例は存在している。しかし、JA愛知西では、管内スーパーに加え、パートナー企業と連携しながら東海圏や首都圏にも多く出荷を行っている点が特徴である。このように、地方に存在しながら東京を中心とした首都圏の小売店でインショップを展開する事業を首都圏向けインショップ事業と定めると、こうした首都圏向けインショップ事業を行っている事例は、管見の限りJA愛知西およびそこから派生したもの以外は見られない⁴⁾。

Iでも触れたが、管内のスーパー等と連携した取り組みを進めることは重要である。とりわけ、「地域密着」や「地産地消」等の観点からは有効な取り組みである。しかし、生産者の所得向上や販売チャネルの拡大という目的を考慮すれば、地方の生産者やJAであっても、管内または近隣地方都市圏のみでなく、消費者が集中しており、産直による価格プレミアムも発揮されやすいと考えられる首都圏をターゲットにした展開も検討する必要がある。そうした意味で、JA愛知西の取り組みは特筆すべきであり、その実態の解明は、今後のインショップ事業を検討する上で有益な示唆を

与えると考えられる。

JA 愛知西は、2002 年 4 月 1 日に JA 稲沢市・JA 稲沢・JA 尾西市・JA 尾張の 4JA が合併して発足した。愛知県北西部に広がる濃尾平野の中央一帯に位置し、都市近郊農業が盛んである。木曽三川がもたらす肥沃な土地と温暖な気候を生かし、特産である米や施設・露地野菜を中心としつつ、花卉類や植木など、幅広い農業が展開されている。稲沢市の祖父江地域を主産地とする銀杏や、ミツバ・パセリ・木の芽などのつま類、トムギやダツのような業務用を中心とした専門的な品目も特徴である。管内の人口は一宮市 38 万 6,105 人、稲沢市 13 万 7,692 人⁵⁾ で合計 52 万 3,797 人、組合員数 3 万 6,099 人（うち正組合員 1 万 5,740 人、准組合員 2 万 9,359 人）、役職員数 526 である。販売品販売総取扱高は 37 億円で、うち 43% の 16 億円を野菜が占めている。経済事業に注力している一方で、貯金残高 5,022 億円、長期共済保有高 1 兆 5,029 億円と信用・共済事業も充実した都市型 JA の性格も持っている⁶⁾。

Ⅲ. NSK 社と連携した首都圏向けインショップの展開

JA 愛知西では、2016 年 4 月より、IT を強みとしながら直売所などの農業に関係する事業を展開するベンチャー企業である株式会社農業総合研究所（以下：NSK 社）と連携したインショップ（以下：NSK インショップ）を展開している。

同社ホームページを参照すると、NSK 社は、

和歌山県に本社を置く株式会社で、2007 年に設立され、資本金 1 億 9,900 万円、従業員数 128 名で、農業と IT を合わせながら主に流通やコンサルティング事業を行っている。具体的には、61 の集荷場を持ち、6,330 名の生産者と契約をし、937 の店舗で直売やインショップを展開している。毎年業績を伸ばしており、2016 年度の売上高は 11 億 9,000 万円である⁷⁾。同社では、独自で集荷場を設置して生産者から荷を集め、それらをスーパー等のインショップとして展開しているが、JA との連携は JA 愛知西が初めてである。

JA 愛知西と連携した取り組み内容は、JA 愛知西において市場出荷（共選）や JA が運営する農産物直売所（JA ファーマーズマーケット、以下：JAFM）への出荷の際にも使用していた JA 集荷場の一角に、NSK インショップの出荷専用の集荷スペースおよび事務所を設け、生産者は自身の生産物をそこに持ち込み出荷する。主要な販売先は 142 あり、そのうち 90 が東京都内スーパーである。高価格帯が期待できる販売先が多く確保され、一定の数量が出荷できるという大きなメリットを有する（店舗数は 2017 年 1 月末時点）。その際、出荷された状態のままスーパーのインショップスペースで販売できるよう包装しておく必要がある。出荷の際に、8 社 142 店舗のスーパーから、出荷先および販売価格を JA 担当者と相談しながら生産者が決定する。

そして、タブレット端末で、品目・価格・出荷先等、生産者が自ら決定した事項を入力してバー

表 1 NSK インショップ・JAFM・市場への出荷に係る条件

	NSK	JAFM	市場出荷（共選）
出荷可能数量	多い	少ない	多い
手数料	35%	16%	9.4%
販売金額	高い	安い	安い
出荷形態	持込場所	JA 集荷場	各店舗
	規格（選別）	×	×
	包装	○	×
	段ボール詰め	×	○
	段ボール費用	×	○
	バーコード貼付	○	×

（出所）JA 愛知西販売部資料及び担当者へのヒアリング調査をもとに筆者作成。

（注）市場出荷（共選）の手数料の内訳は、[8% + 経済連 0.8% + JA0.6% = 9.4%] である。

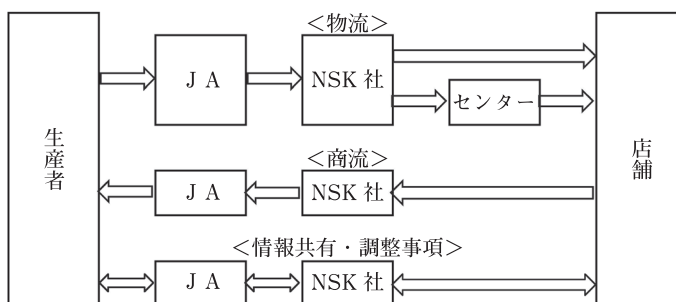


図 1 NSK インショップの流通経路の概要

(出所) 株式会社農業総合研究所およびJA 愛知西販売部へのヒアリング調査をもとに筆者作成。

表 2 2016 年度における NSK インショップ出荷金額・登録者数・登録者一人当たりの出荷金額の推移

	4 月	5 月	6 月	7 月	8 月	9 月	10 月	11 月	12 月
① 出荷金額 (千円)	1,420	1,085	1,588	1,905	2,362	3,031	3,772	4,073	6,350
② 登録者数 (人)	9	21	34	47	47	49	51	52	53
③ 一人当たり出荷金額 (①/②, 千円)	158	52	47	41	50	62	74	78	123

(出所) JA 愛知西販売部資料より引用。筆者作成。

コードを発行・貼付し、出荷作業は終了となる。ここでは、異なる企業の、異なる店舗に同じ生産者が出荷する場合でも、出荷・代金決済・バーコードが一元化され、JA の NSK インショップ専用集荷場 1 箇所に荷をまとめて持ち込み、その場でスーパーごと、店舗ごとに仕分けをすることができる。個包装およびバーコード貼付の作業は発生するが、JAFM や他の直売の場合も同様であるうえ、特段の規格に基づく選別や複数の場所への配送も無ければ、段ボール代もかからないため、生産者にとっての労力や経済的負担が少ない(表 1 参照)。また、JAFM 等の直売では、売れ残った商品は生産者が自ら回収するが多いが、ここではスーパーが各店舗で回収(廃棄)を行っている。その経費も手数料に含まれていることになるが、出荷する度に回収に行かなくて済むという点でも生産者の負担は軽減される。

流通経路としては、生産者⇒JA 集荷場⇒NSK 社(物流業者)⇒スーパー(店舗)といった流れになっており(図 1 参照)、多数の店舗に出荷する際でも、生産者が持ち込む場所は 1 か所の JA 集荷場であるため、生産者の配送の負担は JAFM などに比べ半減する。なお、手数料は、NSK 社手

数料、システム費、JA 手数料、物流費等込みで 35%である。

これらおよび次節で述べる手取りの面からも生産者へのメリットが存在していることから、開始当初の登録生産者数 9 名、販売金額 1,420 千円から順調に増加し、12 月には 53 人、6,500 千円にまで増加した。また、これらの結果として生産者一人当たりの出荷金額も、開始から 3 か月程度は多寡がみられたものの、7 月の 41 千円から順調に推移し、12 月には 123 千円にまで増加した(表 2 参照)。

IV. 価格および連携の成立要件に関する考察

(1) 首都圏向けインショップの価格戦略

NSK 社で取り扱われる品目は時期によって少なからず変動するが、平均して数量・金額が大きい傾向にある 3 品目について、愛知県の市況(JA あいち経済連)および JA 愛知西販売部資料をもとに、生産者手取りを比較したのが表 3 である。

ハウレンソウでみると、販売(出荷)価格は NSK インショップが 150 円/200g、JAFM および市場が 100 円/200g となっており、生産者手取りは NSK インショップが 97 円、JAFM が 84 円、

表 3 NSK インショップ・JAFM・市場出荷における価格・手数料・生産者手取りの3品目比較

レギュラー品価格 (都内スーパー参考価格)		出荷先	販売価格 (市場は出荷価格)	手数料	生産者手取り
ハウレンソウ (約 200g)	198 円	NSK インショップ	150 円	35% (53 円)	97 円
		JAFM	100 円	16% (16 円)	84 円
		市場 (個選)	100 円	9.4% (9 円)	91 円
小松菜 (約 200g)	158 円	NSK インショップ	138 円	35% (48 円)	90 円
		JAFM	90 円	16% (14 円)	76 円
		市場 (個選)	65 円	9.4% (6 円)	59 円
ミニトマト (約 200g)	287 円	NSK インショップ	347 円	35% (121 円)	226 円
		JAFM	262 円	16% (42 円)	220 円
		市場 (個選)	170 円	9.4% (16 円)	154 円

(出所) JA あいち経済連「名古屋本町市場青果物概況表(平成 29 年 1 月 26 日)」および JA 愛知西販売部資料を参考に筆者作成。

(注) 市場出荷(共選)の手数料は、8%+経済連 0.8%+JA0.6%=9.4%で試算。生産者負担分としてこれに運送荷が加算されるがここでは割愛。

市場出荷が 91 円である。また、小松菜でみると、販売(出荷)価格は NSK インショップが 138 円/200g、JAFM が 90 円/200g、市場が 65 円/200g となっており、生産者手取りは NSK インショップが 90 円、JAFM が 76 円、市場出荷が 59 円である。そして、ミニトマトでみると、販売(出荷)価格は NSK インショップが 347 円/200g、JAFM が 262 円/200g、市場が 170 円/200g となっており、生産者手取りは NSK インショップが 226 円、JAFM が 220 円、市場出荷が 154 円といった具合である。このような販売(出荷)金額の上昇分(例えば、ハウレンソウという NSK インショップの販売金額 150 円と JAFM・市場出荷の 100 円の差額 50 円)がそのまま手取りの増加額になるわけではないが、いずれの品目でも同様に生産者手取りは 3 つの出荷先の中で最大となっている。

NSK インショップの手数料 35%は、市場出荷(共選)の 9.4%や、JAFM の 16%と比較すると高額であるが、それを上回って販売(出荷)価格の上昇が可能となることから、生産者手取りは増加する。この点は、生産者へのアンケートに基づき次節でもその実態について検証する。

なお、これらは川上である生産者(出荷段階)目線のロジックであるが、NSK 社との連携も消費者に受け入れられなければ販売を伸ばすことができないため、消費者の目線からも考察すべく都内スーパーのレギュラー品価格と比較すると、ハウレンソウはレギュラー品 198 円に対し NSK イ

ンショップが 150 円、小松菜は 158 円に対し 138 円と一般的に流通しているものより安くなっていることが分かる。一方で、ミニトマトについては、レギュラー品 287 円に対し NSK347 円と 2 割以上割高となっている。

つまり、ハウレンソウや小松菜のようなレギュラー品よりも低価格で提供できるものについては価格競争力があるため販売力がある。また、ミニトマトのように高糖度化が進むなど嗜好性があり、品質面で差別化が可能なものについては強気の価格設定でも勝負ができることを示している。こうした特徴はまさに NSK 社との連携によって生み出された成果であり、生産者にとっては、所得を向上させるだけでなく、消費者ニーズに対応した価格戦略を講じることができ、また品目も価格も選択肢が増えることで、次の中節でも触れる通り製品戦略にも影響を与えることができるのである。

こうしたことから、本事例は、新たな販売チャネルの構築によって、多様な価格帯および製品の選択肢を確保しながら、生産者手取りの向上を実現していることが分かる。

(2) 連携の成立要件

先述の通り、連携を成功させるには、まず連携主体が相互にメリットを享受することが重要である。本事例では、3 つの主体が次のような役割を發揮し、相互メリットを得ている。

まず生産者および JA については、言うまでも

なくメリットは先述の生産者手取りの確保および販売チャネルの拡大であるが、生産者も単に生産・出荷を行うだけでなく販売拡大のための役割を發揮している。代表的なものとして、NSK インショップの開始以降、売れる品目の栽培の拡大が挙げられる。NSK インショップ向けに高品質トマトの栽培面積を30aから60aへと倍増させたり、売れ行きの良かったニンニクの産地化を目指して生産者グループが活動を開始したり、これまでは生産していなかったが消費者ニーズのあるパクチーの栽培を開始すること等が見られる。農産物全体が生産すれば売れるという状況ではない中で、NSK インショップに出荷することで品目および価格設定の幅が広がり、消費者ニーズに対応した製品戦略につながっている。これは、生産者の経営者意識の強化や主体的なマーケティング活動の胎動ともいえる。

こうした生産者の努力の上に、NSK 社が幅広い販路およびITを駆使した技術を提供し(後述)、それらにJAが仲介することで双方にメリットを与えることが可能となっている。ただし、JAは単に仲介をするだけでなく、生産者と一体となって販売品目や価格設定などの戦略を策定し、生産部会やJAFMとの兼ね合いや、消費者ニーズに対応するための生産や出荷(包装等も含む)の技術的な課題などにも総合的に対応することで、生産者の評価を得ている。また総合事業を行うことを活かし、代金決済もJAの口座で一括して行うことができる。NSK社にとっても、自社独自で行う場合と比べ、生産者および地域からの信頼があるJAと連携することで、個別の生産者への営業活動や自前の集荷施設が不要になるうえ、その地域に密着していなかったベンチャー企業であってもスムーズに事業を開始できることから、JAに手数料を配分したとしても十分な収益が残り、メリットは非常に大きい。換言すれば、農林水産省・経済産業省(2010)の指摘するWin-Winの関係構築ができており、そこではJAが生産者が集まることによる協同組合としての役割を發揮しているのである。

こうしたメリットの享受に加え、菊池(2007)では、連携の成功条件として信頼の形成および組織間学習が挙げられており、信頼の形成は相手主体が自らにとって有益な役割を發揮することに対する期待であり、組織間学習は相手主体の持つ知識や情報を取り入れて新たな価値を生み出すこととされている⁸⁾。これらを本事例に適用すると、連携主体間の情報の共有化に集約される。それというのは、生産者および生産者の組合であるJAは収入向上という大きな課題への対応ができ、NSK社にとっても省力化をはじめとした相互のメリットがある中で、お互いに有益な役割を果たすことに対する期待は確保できるが、それと合わせた3つの主体間での情報の共有が課題となるためである。

この点については、次のような対応が取られている。NSK社はITに強い企業であるため、タブレットやバーコードの活用と、オンラインでの情報共有が可能となっている。例えば、発行したバーコードに基づき、いつ、どこのお店で、いくつ売れたか等が毎日メールで生産者に共有される。さらに、生産者ポータルサイトも開設され、生産者別の売上ランキング(集荷場内、全国)や、販売率(全体、店舗ごと)、代金振り込みの金額や日時も把握することができる。定性的な評価や物量希望等についてもJA担当者を通じて生産者にフィードバックされる。ここでは、フィードバックされるデータや、NSK社より共有される意見などを基に、どこのお店に、何を、どういう価格で出荷するか、という販売戦略を生産者とJA担当者で議論するうえで重要な経営情報を得ることができる。また、生産者にとっても、出荷した後も自らの商品の動向を確認することができ、オープンな情報共有が行われることで不正なども起きにくいいため、信頼関係も強化できる。さらにいえば、管内インショップでは、JA担当者が主体となって毎週行っている品目や数量の調整が、ITの活用によってよりスムーズとなっており、菊池(2007)や農林水産省・経済産業省(2010)の指摘する、連携関係の構築を効率的に行うことができている

のである。

また、企業と協同組合とでは事業の目的・趣旨が異なるうえ、見方によっては生産者からの委託を受けて農産物を販売するという意味ではライバル関係にあるともいえる JA と NSK が連携した取り組みを開始したことについては、I で述べた通り先行事例があまり知られていない中で、生産者所得を向上するための取り組みを加速するという命題への挑戦として評価すべきケースである。そこで、JA の事業として収益が上がっているかについて JA 担当者にヒアリングを行ったところ、手数料の詳細な内訳はオープンにされなかったものの、市場出荷の手数料 0.6% よりも収益性が高いとのことであった。なお、JA では、仮に大きな収益は無くとも組合員の所得向上に有益な事業であれば取り組むという回答も得た。

JA 愛知西が他の地域に先駆けてこうした取り組みができた背景には次のような経過があった。農業や JA を取り巻く環境が厳しく、とりわけ生産者所得の向上が課題となる中で、JA 愛知西では、「農業者の所得増大」への挑戦を最重要課題として決議した 2015 年 10 月開催の第 27 回 JA 全国大会や、同 11 月の第 14 回愛知県 JA 大会とも連動し、独自に実施した組合員の意識調査や組合員農家へのヒアリング等を踏まえ、第 5 次中期経営計画および農業振興計画を策定した。そこでも重要課題として「農業所得の向上に向けた取り組み」を挙げ、機構改革や新規事業の実施等に積極的に取り組んでいる⁹⁾。その一環が、本稿で取り上げているベンチャー企業と連携した他地域のスーパーでのインショップである。つまり、農業や JA をめぐる情勢が変化している中で、これま

で通りの取り組みだけではなく、積極的に新たな事業にチャレンジしているのである。

V. 生産者手取りの向上に関する検証と課題

前節では、他の販路との比較により生産者手取りが確保されることを示したが、さらに、実際に生産者手取りは増加しているのかを検証するため、比較の出荷数の多い生産者に対してアンケートを実施し、NSK インショップに参加する前後での出荷先割合および手取りの変化について調査した結果、表 4 の結果が得られた（調査名：産直インショップの活用前後での出荷先・農家手取りについて（アンケート）、調査期間：2017 年 1 月～3 月）。

生産者 A については、全体のおよそ 60% を JAFM に、残りの 40% をその他（地元問屋）に出荷していたが、現在では JAFM への出荷を抑え、全体の約 40% を NSK インショップに出荷している。その他（地元問屋）に出荷していた分がそのまま管内インショップにシフトした形となるため、NSK インショップの効果を検証するためには地元問屋と管内インショップでの生産者手取りの比較が必要となるが、それらを把握することはデータの制約から困難であったため、生産者へ状況のヒアリングを行ったところ、生産者手取りは管内スーパー向けのインショップの方が若干良いが、配送にかかる費用や手間を勘案するとほぼ変わらないとのことであった。つまり、NSK インショップへ全体の 4 割をシフトしたことが要因で、全体としての手取りが 20% 以上増加している。

生産者 B については、半分を市場に出し、約 20% を JAFM に、約 30% をその他（地元小売）に

表 4 NSK インショップへの出荷割合と出荷前後での生産者手取りの変化

	生産者 A	生産者 B	生産者 C	生産者 D	生産者 E
NSK への出荷割合 (%)	40	20	65	90	5
その他の出荷先 (%)	JAFM : 40 市場 (個) : 20	市場 (個) : 40 JAFM : 20 その他 : 20	JAFM : 20 その他 : 15	市場 (個) : 10 NSK : 90	市場 (個) : 95
生産者手取りの変化 (%)	20 以上 増加	40 増加	50 増加	30 増加	5 増加

（出所）生産者へのアンケート調査より筆者作成。

出荷していたが、市場出荷とその他への出荷を10%ずつ抑え、全体の約20%をNSK インショップに出荷し、農業経営全体として40%もの手取り増加を得ている。以前は全量を市場に出荷していたメインの品目のうち、30%をNSK インショップにシフトしたため、全体に与えるインパクトが大きかったと推察される。

生産者Cについては、JAFMに約60%を出荷し、残りを地元スーパー等に出荷していたが、JAFMを20%、地元スーパー等を15%にしてNSK インショップに65%を出荷したことで、40%の手取り増加となっている。JAFMや地元スーパー等からの明らかなシフトが見られ、NSK インショップへの出荷による生産者手取りの増加を示している。

生産者Dについては、全量を市場出荷していたが、市場出荷を10%に抑え、NSKに90%を出荷している。NSKによるメリットを考慮して販売先を大きくシフトした典型的な事例で、生産者手取りの30%増を実現している。

生産者Eについては、生産者Dのように全量を市場出荷していたうち、5%のみをNSK インショップに変更している。市場出荷に軸足を置きつつNSK インショップも適宜利用するケースである。それによって5%の手取り増加を実現しているが、出荷する割合が少ないために影響は限定的である。

このように、NSK インショップへ出荷する生産者は一様に生産者手取りが増加したと回答しており、表3で示した試算と概ね相違ないことが検証された。

一方、生産者Dのようなケースがある一方で、生産者Eについては、NSK インショップへの出荷はわずかで、5%ほどの手取り増加があったが、95%は市場に出荷している。高い手数料を勘案しても手取りの増加が見込めるうえ、実際に出荷して5%ではあるが増収できているにも拘わらず、大部分をNSK インショップに出荷していないのは何故であろうか。

生産者Eは2016年にJAが開催する農業塾を

卒業して就農した新規就農者である。農業の担い手不足が深刻化する中、こうした新規就農者ニーズに対応することは、NSK インショップ事業のみでなく担い手確保の観点からも非常に重要であるため、表1の内容も踏まえながら若干の考察を加えたい。

NSK インショップへの出荷をメインに据えない理由としては、まず、出荷作業の負担が考えられる。前節で述べたとおり、NSK インショップでは通常のインショップやJAFM等に出荷する場合よりも明らかに効率的に多くの販路に出荷を行うことができる。ただし、品目特性も関係するが、市場出荷のほうが生産者の手間がかからないケースもある。例えば、生産者EはJAのナス部に所属して生産・出荷を行っているが、ナスの場合、市場出荷では等級別に段ボールに詰めて出荷する。対してNSK インショップでは、表2にもあるように、そのままスーパーに並べられるよう数本ごとに個包装しなければならない。これは他のインショップやJAFMの場合でも同様のため、NSK インショップ特有のデメリットではないが、市場出荷と比較した場合に生産者にとっての作業負担となっていることは事実である。

また、まだ就農して間もない生産者にとっては、技術向上や品質向上により大きな注意を払わざるを得ないため、価格や販売先を選定する知見や時間的・精神的な余裕がないことが推察される。市場出荷にしてしまえば、出荷した先のことは特に関与する必要はなく、NSK インショップのメリットの一つである生産者に決定権があることも、捉え方によっては生産者の負担にもなる。一般論としては、農家も経営者として自身の生産物の販路や価格を決定すべきとの考え方もあるが、新規就農であればなおさら、実態としては生産で精一杯の時期もあることが想定される。

VI. 総 括

本稿は、地方で地域内外向けにインショップ事業を展開するJAに着目したケーススタディを通して、首都圏向け出荷を中心に、そのメリットおよ

び成立要件について解明することを目的とした。その結果、次の3点が明らかとなった。

第一に、生産者手取りの向上と、多様な価格帯および製品の選択肢を与える販売チャネルの構築である。NSK インショップの手数料は割高であるが、販売（出荷）価格も高く設定できることから生産者手取りはいずれも高くなっていた。また、品目によってスーパーのレギュラー品と比較して価格競争力のある低価格のものと製品差別化ができる高価格のものが混在していたが、いずれも他の販路より高い生産者手取りが実現できるため、多様な価格戦略を講じることが可能となり、製品戦略にも影響を与えていることも示された。

第二に、連携の成立要件である。本事例では、生産者・JA・NSK 社が相互にメリットを享受しつつ、密接に情報共有を行うことで、信頼と組織間学習という要件を満たしていた。特に、生産者サイドは、メールやポータルサイト等をはじめとする IT 活用により、オンラインでの情報共有が可能となっており、重要な経営情報を得ることができる。手数料は高いが、生産者が搾取されないオープンさとマーケティングに活かせる情報共有がなされることで、信頼関係の構築にも寄与していることが明らかとなった。また、そうした連携開始の背景には、農業や JA を取り巻く情勢が変化する中で、JA が既存の取り組みにとらわれず積極的に新たな事業にチャレンジしていた。

第三に、生産者へのアンケート調査より生産者手取りの向上について検証し、NSK インショップに出荷する生産者は一様に生産者手取りが増加したと回答しており、IV の考察結果と概ね相違ないことが示された。一方、そのようなメリットを有しながらも、参入しない或いは主要なチャネルとしない生産者もいる状況を踏まえて考察した結果、大幅に効率化されたものの市場出荷と比較して生産者の作業負担があることおよび販売先や販売価格を設定する労力がかかることが課題となっていた。

以上より、首都圏向けのインショップについては、社会的にも大きな課題となっている農業生産者所得の向上に寄与するのみでなく関係主体へのメリットも存在していることから、農産物の販売チャネルとして有益な可能性を持っていることが明らかとなった。また、その成立要件を捉えると、本稿の事例以外にも一般化し得るケースであるため、JA 愛知西を視察した県外の JA が本格的に導入を検討しているように、本ケーススタディを成功事例として全国の JA 等にも波及していくことが期待される。これらは、既存研究や政府資料等では言及されていない新たな知見であり、今後インショップ事業や生産者の所得向上を目的とする主体に対する示唆となろう。

その際には、JA 等が生産者所得の向上というミッションに対し、既存の枠組みにとらわれずに挑戦することが求められ、そうした取り組みによって所得が増加することを組合員農家に周知すると同時に、協同組合としての共助を発揮し、出荷作業や価格戦略、出荷先決定等のさらなる省力化・支援に努めることで、より取り組みが促進されるのではないかと。

なお、JA 愛知西の管内のスーパーと連携した取り組みについて、それぞれがどの程度生産者所得の向上に寄与しているのか、また NSK 社が有する販売先（スーパー）との連携関係はどのようなものか、といった言及については今後の課題としたい。

付 記

本稿の執筆に当たり、JA 愛知西販売部販売課係長の石井泰男様をはじめとする関係者の皆様に多くのご指導・ご協力を賜りました。記して心より謝意を申し上げます。

なお、本稿の内容は筆者個人による研究に基づく個人的見解であり、JA 全中および JA グループによる公式の見解ではありません。

注

- 1) 詳細については、経済産業省（2010）等に詳しい。
- 2) 同じ生産者が同様に生産した農産物でも、チャネルによって包装や輸送などの経費の差が生じ、それぞれのケースについて一概には言及できないが、事例JA担当者および生産者へのヒアリングにおいて、本ケースでは生産者手取りの向上が生産者所得の向上に直結するとの回答を得た。
- 3) ベストプラクティス30のインプリケーションについては、農林水産省・経済産業省（2010）にて整理されている。
- 4) JA愛知西での取組を視察した複数のJAにてNSK社との連携（後述）の導入が検討されている。
- 5) 一宮市および稲沢市のウェブサイトより引用。
- 6) 数値等の事実関係については、JA愛知西（2016）より引用。
- 7) NSK社のウェブサイトより引用。
- 8) 詳細については、菊池（2007）を参照されたい。
- 9) 詳細については、JA愛知西（2016）を参照されたい。

引用・参考文献

- 一宮市ウェブサイト「最新の人口」（閲覧日は2017年4月30日）
<http://www.city.ichinomiya.aichi.jp/shisei/jinkou/jinkou/1010427.html>
- 稲沢市ウェブサイト「人口・世帯数」（閲覧日は2017年4月30日）
http://www.city.inazawa.aichi.jp/p_s/jinko/top.html
- 株式会社農業総合研究所ウェブサイト「事業内容」（閲覧日は2017年4月30日）
<http://www.nousouken.co.jp/ir/business.html>
- 菊池宏之（2007）「協調的企業関係の構築と進化—菓子卸売業と食品スーパーとの協調的企業関係構築を事例に—」『フードシステム研究』第14巻1号，pp. 3-14
- 経済産業省（2010）「農商工連携の推進」
- 小柴有理江（2005）「農産物直売所とインショップの存立構造」『日本の農業—あすへの歩み—』第232集
- フィリップ・コトラー（Philip Kotler），ゲイリー・アームストロング（Gary Armstrong）（2014）『コトラーのマーケティング入門 第4版』（監修者：恩蔵直人，訳者：月谷真紀）丸善出版
- 佐伯孝浩，中原秀人，北島敬也（2007）「インショップ販売における農協の役割と農家の対応」『福岡県農業総合試験場研究報告』26，pp. 1-5
- 櫻井清一（2011）『直売型農業・農産物流通の国際比較』農林統計出版
- JAあいち経済連（愛知県経済農業協同組合連合会）（2017）「名古屋本町市場青果物概況表（平成29年1月26日）」
- JA愛知西（2016）『JA愛知西ディスクリージャー 2016』
- 総務省（2013）「消費者物価指数年報」
- 農林水産省・経済産業省（2008）「農商工連携88選 事例一覧」（閲覧日は2017年4月30日）
http://www.maff.go.jp/j/press/kanbo/kihyo01/pdf/080404_1-02.pdf
- 農林水産省・経済産業省（2010）「地域を活性化する農商工連携のポイント—農商工連携ベストプラクティス30を参考に—」（閲覧日は2017年4月30日）
http://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/nousyokou.bestpractice.pdf
- 堀田和彦（2010）「産業クラスター・ナレッジマネジメント的視点からの農商工連携の整理—農商工連携88選を事例に—」『農村研究』第110号，pp. 1-12
- 宮井浩志，小野雅之（2017）「チェーン本部主導型インショップの展開と運営システムの特徴—徳島県のローカルスーパーK社を事例として—」『農業市場研究』第25巻第4号，pp. 41-47

（受付2017年5月19日）
 （受理2017年7月18日）

Advantages and Establishment Requirements of In-shop Businesses for the Metropolitan Area Through Collaboration Between JA and Corporations

Takashi FUNATSU (Central Union of Agricultural Co-operatives)

The purpose of this paper is to clarify the merits and establishment requirements of the in-shop projects for which JA and corporations collaborate. The following points are clarified in the conclusion. One of the merits is the increased income for producers. In addition, various price ranges and product options can be secured by expanding sales channels. As for the requirements for establishing such projects, it is imperative that all parties concerned enjoy mutual benefits and share detailed information. The questionnaire survey for producers verified that such projects did contribute to improving their incomes. What needs to be done in order to further promote those efforts was also explored.

Key words : In-shop businesses for the metropolitan area, collaboration between JA and corporations, expansion of sales channels, improvement of producers' income, establishment requirements