

〔論文〕

フード・サプライチェーンにおける 個別的な取引関係の構築（上）

濱 満 久

名古屋学院大学商学部

要 旨

本稿の目的は、多様化する食品流通の在り方を捉えることで新たなフード・サプライチェーンがどのように構築されているのかを捉えることである。より具体的には、農産物流通に焦点をあて卸売市場を介さない新たな流通方式の実態をつかむことである。高度成長期の都市化にともなって、農産物など食品流通の中心を担ってきた卸売市場流通システムが、現在の縮小基調社会という環境変化に直面して転換を迫られている。そのような中で「産直流通」が新たなフード・サプライチェーンとして期待されている。そこで、本稿では生協産直（今号）と農家レストラン（次号）の事例から、卸売市場を介さない産直の具体的な姿を捉えていく。特に、個別的な流通チャンネルを形成するために、どのような取引関係を構築しているのかを明らかにする。またそこから見出されたことが、流通論・商業論としてどのように位置づけることができるのかを試論的に検討する。

キーワード：中央卸売市場、卸売市場外流通、産直

Construction of the individual business relationship in food supply chain (Part 1)

Mitsuhisa HAMA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

* 本稿は、JSPS 科研費JP20H01553 の助成を受けた成果の一部である。

1. はじめに

本稿の目的は、多様化する食品流通の在り方を捉えることで新たなフード・サプライチェーンがどのように構築されているのかを捉えることである。より具体的には、農産物流通に焦点をあて卸売市場を介さない新たな流通方式の実態をつかむことである。

わが国の食料品、特に農産物の流通方式は中央卸売市場を中心とした制度体による「卸売市場流通システム」が担っている。とりわけ高度成長期の人口増加や都市化の進展にともなって拡大する需要に効率的に対応するため、中央卸売市場は食料の消費生活における量的充実をもたらしてきた。詳細は後述するが、卸売市場流通システムは「近代の傑作」（秋谷，1978）と評されるように、小規模多数に分散した産地の生産者（売手）と小規模多数に分散した都市の小売業者（買手）を効率的・公正につなげ大量流通・販売を実現してきた。

ところが、現在では少子高齢化が進み人口が減少するなど、社会全体が縮小基調的な方向への変化をみせており、このことは必然的に需要の縮小をもたらす。一方で、農産物の供給の在り方も、従来の拡大基調を前提とした卸売市場流通システムによる大量流通・販売とは異なった変化をみせている。端的には、農産物の卸売市場における経由率が長期的に減少しており（図1）、それは卸売市場流通システム以外での流通（以下、場外流通）が増えていることを意味する。このことは、農産物が卸売市場流通システム以外に多様化していることを示している。しかし、当然ながら場外流通を成り立たせるためには、卸売市場流通システムが担っている機能に代わる仕組みがなければ実現することはできない。

そこで、本稿では卸売市場流通システムから多様化する流通の実態を、農産物流通に焦点をあてて捉えていく。新たな食品流通としてのフード・サプライチェーンとはどのような姿であるのか、その一端を事例から捉えていきたい。また、そのためにはこれまで食品流通を支えてきた卸売市場流通システムが、どのような意味で変化を必要とするようになったのか、どのような環境の変化に直面をし

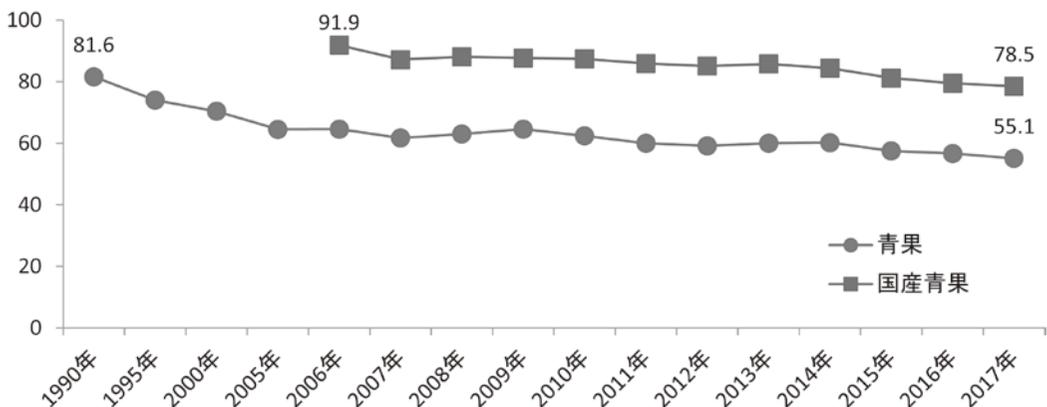


図1：卸売市場の経由率の推移（%）

出所：農水省『令和元年度 卸売市場データ集』2020年

ているのかを明らかにし整理していく必要がある。そこから、現在の新たなフード・サプライチェーンの構築に求められていることを見出すことができると考える。

以下では、まず従来の卸売市場流通システムの概要を確認したうえで、その変化のありようと意味をつかむ。また、その実態を具体的な事例から見出していきたい。

2. 伝統的な卸売市場流通システムの限界

2.1 卸売市場の概要

農作物など生鮮食品の主要な流通において、中心的な役割を担っているのが中央卸売市場である。中央卸売市場は、1923（大正12）年に制定された中央卸売市場法を根拠として成立した。その後、1971年には、中央卸売市場以外の卸売市場についても統一的な法制を整備すべきであるとのことから卸売市場法が制定され現在に至っている。同法はこれまで数回の大きな改正¹⁾が行われてきたが、ここではももとの制度の意義を確認するため、基本的に改正の内容にはふれない。なお、以下では中央卸売市場も含めて「卸売市場」と表記する。

まず、卸売市場の基本的な仕組みについて農産物の中でも野菜を念頭におきながら概観する(秋谷, 1981)。図2にもあるように、卸売市場での取引は卸売業者・仲卸業者・売買参加者（以下、買参者）によって担われている。

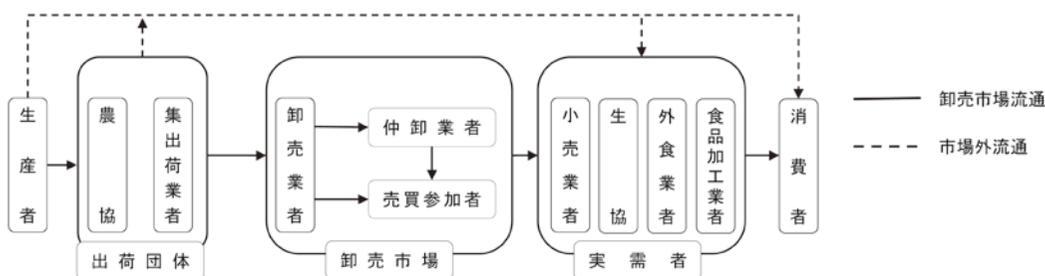


図2：農産物の流通経路

卸売業者は、産地の出荷者からの荷を受けて卸売市場内でセリ・入札によって取引の場をつくることを業務としている。取引成立後は出荷者に代わって代金を回収してすみやかに送付する役割を担っている。卸売業者の機能としては、卸売市場に出荷してくれる産地を開拓し、新しい品種など卸売市場向けの商品を開発する「産地開発機能」、広域にわたって多種多様な品目を集荷する「集荷・品揃え機能」、産地や出荷者に対して市況などの情報を伝達する「情報伝達機能」、出荷された現物を前にセリ人を立てて集まった買手（仲卸業者・買参者）との間で価格形成の場をつくる「取引形成機能」、

1) 同法はこれまで1999年、2004年、2018年と3回にわたって改正されており、2018年改正法は2020年6月に施行されている。改正内容の詳細は農水省ホームページを参照（<https://www.maff.go.jp/j/shokusan/sijyo/info/>）。

代金を回収して期日までに出荷者へ送付する「金融決済機能²⁾」の5点があげられる。

次に仲卸業者は、卸売市場内で分荷・販売のための店舗をもち、卸売業者が搬入して上場した荷を買取る側の中間業者である。卸売市場内では買手側を代表する役割を担っている。その機能としては、卸売市場に上場された荷の「選別機能」である。これは特に生鮮食品の特性において多産地・多品目であるだけでなく、同産地・同品目であっても品質に違いが生じるため、もっとも重視される機能である。また「評価機能」は荷を選別したうえで、その供給量や需要量を見込みながら値付けする機能である。仲卸業者の「金融決済機能」は買取品を期日までに卸売業者に支払い、一方で販売先である小売業者など実需者からの支払いを猶予する機能である。「分荷・保管・加工機能」は、仕入品を実需者に分荷し販売する機能である。それは単なる再販売ではなく、冷蔵・冷凍の保管や野菜の皮むきなどの加工機能も含まれている。

最後に買参者は仲卸業者と同様に、卸売業者との取引に参加できる承認を得た業者であり、代表的には専門小売商のほかスーパーなどの大口実需者である。したがって、基本的には仲卸業者と同様に選別機能や評価機能を担っている。

2.2 「近代の傑作」としての卸売市場制度

既述のように、卸売市場は生産者と小売業者を効率的につなげる制度体であるが、それはどのように実現しているのか。以下では、こうした卸売市場流通システムがどのような意味で「近代の傑作」であったのかを確認する（秋谷，1978）。

大正期に卸売市場制度が必要とされたのは、当時の古い問屋制度による流通方式の転換が求められていたからである。各産地の生産者は、まだまだ零細で分散しており需要についての情報を得ることが難しかった。都市の小売業者においても、生産者同様に零細で分散した存在であったことから、産地についての情報を得ることが難しかった。まさに両者を仲介する問屋商人が結節点であり、双方に対しての圧倒的な情報力をもてる立場であった。そうした生産者・小売業者に対する問屋商人の情報の非対称性は、生産者には買い叩きや買い控え、小売業者には「買手用心」のままに不当な高値などの不公正な取引を強いることが常態化していた。「こうした封鎖的で、前近代的な問屋制度を軸にした流通は」、1918（大正7）年の米騒動につながる社会不安をもたらしたことから、『自由』で『公正』な競争の場を保証する卸売市場制度が成立することになったのである（秋谷，1978，12-13頁）。

卸売市場制度は、そこでの取引に関するルールを厳格に設定することで取引の公正性が実現されるように設定されており、それは次のような原則となっている（秋谷，1981；小野沢，2004）。卸売業者は生産者からの委託が原則であり、自己の計算を以って卸売をしてはならないとされている。また、出荷生産者からの委託申込も原則的に拒否することができない（受託拒否の禁止）。さらに卸売市場内での売買はセリ・入札を原則として価格相場が形成され公示されることになる。また、その売買は現物を前にして行われ（商物一致の原則）、卸売業者が販売できるのは同じ卸売市場内の仲卸業者と

2) 「金融決済機能」には、ほかに出荷者へ前渡金・出荷奨励金などを支出して集荷を促進する機能もあげられる（秋谷，1981，21頁）。

買参者のみであり（卸売業者の第三者販売の禁止）、同様に仲卸業者が仕入れることができるのは同じ卸売市場内の卸売業者のみである（仲卸業者の直荷引きの禁止）。

以上の原則は、要するに一部の取引主体（ここでは卸売業者）に、情報を独占して不当な利益を得られないようにして、売手と買手が公正な形で取引できるようにしている。つまり、「価格の敏感な動きがバロメーターになって、広い範囲での需給関係を生産者と流通業者の双方が認知できるような仕組みと」になっており、「商品経済の法則性をたくみに活用している」ということができる（秋谷、1978、17頁）。

こうした卸売市場の制度が設定されているのは、農産物の商品特性が大きく関連する。それは、日常生活において必需性が高いが、腐敗しやすいため品質保持が重要になること、製品の規格化・標準化が困難であること、生産における自然条件の影響が大きく、収穫までの生産期間が長く、栽培条件と地域の自然・気候・風土の適合といった地域的（空間的）な制約が強いことから、生産構造が小規模・分散的になることである（小野沢、2004；渡辺、2010；折笠、2015）。つまり農産物の商品特性には、地域的に種類や品質や時期が分散しているだけでなく、たとえ同じ産地や生産者による商品であっても量・質・サイズ・形状にバラつきが生じ、人為的に制御できない自然条件によって豊凶変動が起こってしまうのである。

農産物は工業製品とは根本的に異なり、生産の不安定性があるにもかかわらず、その必需性が高いことから、安定的な供給を実現するための制度として卸売市場が設けられているといえる。分散的小規模な生産者にとっても、自身で販路を開拓して供給先を確保することは簡単ではない。ただでさえ、腐敗しやすく品質保持が課題になることから、取引に際して生産者にとって価格など有利な取引条件を導き出すことが難しくなる。だからこそ、卸売市場制度の受託拒否の禁止や第三者販売・直荷引きの制限が、公正な取引を支えることになり、安定的供給をもたらすことになるのである。つまり卸売市場制度は、不可避的な生産の不安定性という特性をもった農産物を、明確な取引のルールを設けることで適切な供給を実現しようとする制度であるということができる。

2.3 卸売市場流通システムの限界

もともと野菜など農産物は、鮮度への要求が高いわりに腐敗しやすい商品であるため、長時間の輸送・保管が難しい。だからこそ、かつての野菜生産は消費地周辺で需要規模に合わせて自給的に生産されていた。しかし、戦後、高度成長期には都市への人口集中が急速に進み、急速な需要拡大への食料の安定供給が政策課題とされた（岩崎、2013）。

この状況を受けて、拡大する都市部の需要に対応できる少品目大量生産型の産地形成が、野菜生産出荷安定法（1966年）によって促進された。さらに、産地形成の整備が進められるとともに、農業協同組合併助成法（1961年）により農業協同組合（以下、農協）の合併が促進され、それによって小規模に分散している生産者の出荷単位を大型化することが促進された。また、この時期は主要な高速道路など交通網が整備されただけでなく、前述の卸売市場法（1971年）も制定されたことで、農産物の広域・大量流通の基盤が整えられた。

各地の農協が少品目大量生産によって主産地の形成を主導して、卸売市場が消費地との結節点に位

置ることにより、広域流通・大量販売体制が確立されていく。こうした、農協と卸売市場によって形成された卸売市場流通は、小規模な生産者にとって、特定品目の生産に専念することができ、卸売市場にさえ出荷すれば広域市場にアクセスできる合理的な流通システムであった。

このように卸売市場流通システムとは、拡大する需要への効率的対応に適した仕組みであったといえることができるが、図3にもあるように、反面で農産物流通は収集・中継・分散といった各過程の多段階構成とならざるを得ず、食（消費）と農（生産）の乖離をもたらした。農産物は出荷組織である農協の段階で、大きさ、重量、色調、糖度などの指標によって等級などの規格化・標準化が進められた。これは、小規模な生産者から出荷される農産物を大規模な全国市場へ規格的に適応させるために必要なことであるが、当然ながら集出荷される段階で、どの農家が生産したのかという個性は埋もれてなくなることになる。むしろ量的拡大をするには、そうした個性を出さず全体として標準化することの方が合理的になる。

また小売業者側においても、拡大する需要への効率的な対応を可能とする革新が起こっている。代表的には、食品スーパーが生鮮食品の取扱いを単純作業に分解してシステム化すると同時に、冷凍・冷蔵保存技術や包装、店舗什器等についても新たに開発したことである（石原，1998，2000；水野，2009）。その結果、あらゆる生鮮食品は個別包装されてセルフ販売が可能となり、他の工業製品と同等の取扱いができるようになった。

しかしその一方で、必需性の高い生鮮食品は標準化されたコモディティ商品となり、格好の「お

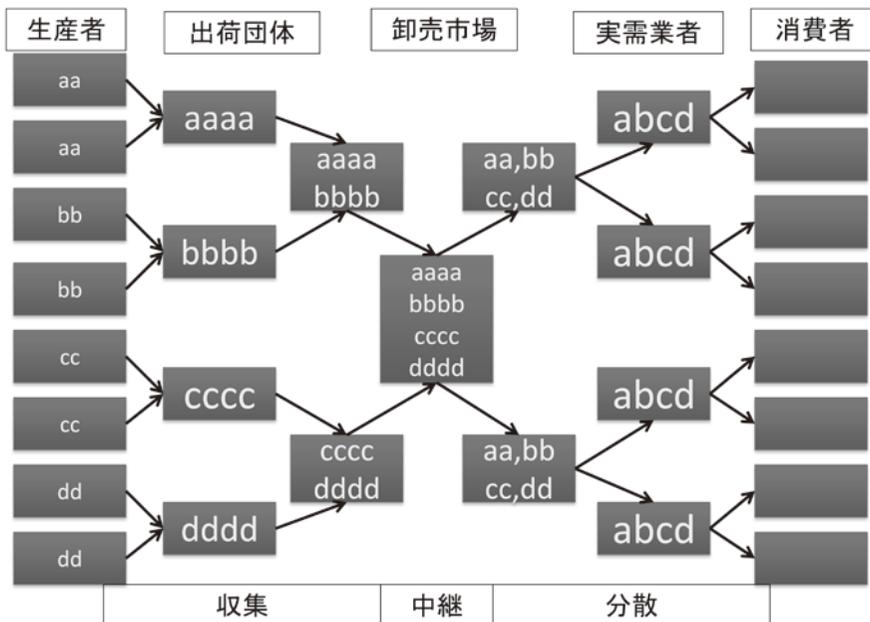


図3：多段階構成にある農産物の流通構造

とり商品」とされるようになった³⁾。これは、消費者の生鮮食品に対する購買が、見た目や価格によって決定されていることを示しているが、出荷者と小売業者を効率的につなぐ卸売市場流通システムであるからこそもたらされた皮肉な結果だといえることができる。

以上のことは人口が増加し、需要拡大が見込める社会であることが前提であったため、量的充実が追求されてきた。しかし、現在のような縮小する社会においては、卸売市場流通システムによる効率性の追求が孕む問題が表出することになる。たとえば卸売市場では、セリ・入札によって価格が決まるが、換言すれば市況によって短期的に変動するということである。たしかに卸売市場制度は、公正な価格形成といえるが、それは安定した価格形成であることを意味しない。「むしろ量変動がただちに価格変動に結びつくという点で、セリによる競争価格は不安定」（秋谷、1978、18頁）であるといえることができる。

これまで効率的な量的拡大が追求されてきたところ、縮小基調社会では需要が縮小するため相対的に供給が過剰化する。その結果、卸売市場の仕組みはむしろ価格低下を招いてしまい、生産者の利益は圧迫されることになる。生産者がこうした状況を脱するには、たとえば有機野菜や無・低農薬化など何かしらの差別化を確立することが必要であるが、集出荷段階で標準化される卸売市場流通システムでは、個別生産者が個別性を発揮して農産物の差別化を実現することに、そもそも適していない。つまり、縮小基調社会という卸売市場を取り巻く状況の転換が、卸売市場流通システムの限界を浮かび上がらせたといえることができる。

したがって差別化を実現するには、卸売市場を介した流通経路とは異なる個別的な販路を構築する必要があるが、こうした問題の克服を求めて登場したのが場外流通としての「産直流通」である（野見山、1997；中安、1998）。すなわち、従来のような均質的な大量市場ではなく、より個別的な市場・需要への対応が求められるようになる。そうした需要への対応として、多様な流通方式が登場することになるが、それはどのような姿であるか。本稿では、その一つのあらわれとして、生協産直と農家レストランを事例に新たな流通の姿を探っていきたい。

3. 事例①

一般的な農産物の取引は、多数の供給と需要が会する卸売市場において需給関係によって価格が形成されることで取引が実行される。卸売市場流通では外観重視で、等級などの仕分けや選果があるとはいえ、規格化・標準化されているため品質や栽培方法などの個別的な商品情報は埋もれてしまい買手には伝わりにくくなる。その分、商品の価値は限られた側面からの評価となる。つまり、商品の使用価値が不十分にしか評価されず、価値実現は価格の需給関係のみによってしか達成されないことになる（野見山、1997）。そういったことから、卸売市場流通とは別の流通システムとしての産直流通

3) JC総研（2016）『野菜・果物の消費行動に関する調査結果—2016年調査—』

（https://www.japan.coop/wp/wp-content/uploads/2018/04/161221_01.pdf）でも、野菜購入時の重視点として「鮮度」と「価格」が上位にありながらも、実際の購入金額が低下していることから、実質的に価格が判断基準になっている現状があらわれている。

に期待が集まるようになった。

卸売市場を介さない産直流通にとっての課題は、商品調達および品揃え形成において、一定以上の品質を備えた農産物の数量と種類の幅と深さを確保することである。産直流通には生産者や流通業者など個別に独立した主体間の継続的な企業間取引関係という特徴があり、生産から流通・販売をいかに適切な連携として関係構築するかが重要となる（上原，2011）。

そのためには、生産者の生産計画や出荷行動をできる限り適切化することが必要であるが、自然条件の影響を受けやすく規格外品が発生しやすいといった農産物の商品特性として完全に制御することは難しい。つまり、事前的な調整だけで需給を適切に接合するのは限界がある。したがって生産段階だけの調整ではなく、流通・販売といった事後的な段階までも含めた取引主体間での、全体最適をもたらすための需給を接合させる実態をつかむ必要がある。

本稿の事例は、消費者組織（生協：事例①）ないし実需者（農家レストラン：事例②）と生産者の関係である。これは、たとえば農協と農家といった生産段階での関係よりも主体間の独立性が大きいといえ、その分、メンバーのコントロールにコストがかかることが考えられる。また、事例における取引主体間の連携関係の方向も、川下の実需・消費側から川上の生産側に向けての関係である。以上のことから、独立性の高い主体間における連携の在り方、また川下からの連携関係には、どのような特徴があるのか、そこからいかに産直流通における需給接合を実現しているのかをみていく。

3.1 生協産直運動の概略

まず事例に入る前に、生協産直の背景について概観しておこう。生協における産直の取組み自体は新しいものではなく、1960年代の高度成長期のころから始まっていた。この時期に都市化が進み農村からの人口流入によって急激に人口を増加させていた。それは、都市における食糧需要を増大させる。そうした環境変化への対応として、産地を育成して農業の近代化による大量生産を目指す政策が展開された。それに連動する形で、大量流通の制度的基盤として卸売市場法が整備されたことは前節で述べたとおりである。

1960年代以降は農産物の輸入自由化が促進され、国内における農産物の供給量が増加し産地間の競争が激化する。図2からもわかるように、生産者からすると農協に出荷したあとは卸売市場のセリで価格形成されるため、農家自身が主体的に価格交渉をする場に臨むことができない。供給増加や競争激化という状況下での需給関係によって価格が決まる卸売市場流通では、価格低下の圧力が働いてしまう。このような卸売市場流通に不満を抱く生産者が、買手と直接的に接して主体的な価格設定をしようとする産直流通に期待をもつようになった（日向，2017）。

他方で産地間の競争激化は、農産物の生産効率と収益性を追求させた結果、過度の単作・連作による耕地利用が連作障害を生じさせた。この対策として、化学肥料、殺虫剤、土壌消毒剤などの多投、大量散布が行われたが、かえって農家自身の健康被害や地下水・土壌への環境汚染をもたらしてしまった（野見山，1997，2-5頁）。

さらにその影響は、それを消費しなくてはならない消費者にも及ぶ。残留農薬の問題だけでなく、古くは「森永ヒ素ミルク中毒事件」、また「カネミ油症事件」などの食品公害が頻発することから、

食の安全・安心に対する消費者の信頼を揺るがすものであった。以上のことは、卸売市場流通システムが生産者と消費者を分断するものであるとして、こうした問題を引き起こす大きな要因とみられるようになっていた。つまり、当時の経済合理性を優先する時代を背景として、安全・安心な食を求める消費者運動や生協運動が全国に広がっていったのである。

しかし、卸売市場流通システムが孕む問題を解決するために、新たな産直流通を確立しようとしても、それは決して容易に実現できるものではなかった。というのは、「近代の傑作」として卸売市場が担っている評価して価格相場を形成し需給接合する機能などを、他の主体が簡単に担えるものではなかったからである（秋谷，1978）。そもそもが、農産物の生産は不安定であるだけでなく消費者の需要も事前不確定的である。このような両者が産直流通として「直結」することは、決して簡単なことではない。実際に、生協産直に携わった生産団体が、注文数を生産者に割り当てる作業に忙殺され、他の必要な業務に支障をきたすことや、天候などの要因で計画通りの生産ができずに注文数に対応できないといった苦勞があったとされている（日向，2017）。

以上のように、初期の生協産直は、それを成り立たせるためには生産者と消費者が需給接合のために相互が不断に交渉することが必要であった。しかし、その負担は決して小さいものではなく、理念として高尚であっても実践として継続することは困難であった（野見山，1997：眞鍋・中塚，2018）。

3.2 事例：生活協同組合連合会「グリーンコープ連合」の取組み

まず、調査概要⁴⁾について簡単に示しておく。グリーンコープ（以下、GC）への調査は2時間程度の非構造化インタビューを行い、その後生じた疑問や追加的な情報については適宜メールで問い合わせた。調査内容は主に産直の取組みについて、生産者とどのような取引関係を構築しているか、という点について組合員（消費者）、生協職員のそれぞれの立場から調査した。

GCは、九州を中心とした大阪以西の14の生活協同組合から構成された連合体組織である⁵⁾。1988年に九州と山口の25生協によって連合が結成され、2007年には各単位生協と連合による共同体が設立された。

2016年度の供給高は562億円（共同購入521億円、店舗供給41億円）であり、出資総額は229億円、組合員数は約40万人の生協である。そのうち「GC生協ふくおか」だけで全体の約半分の供給高・出資金・組合員数を占めており⁶⁾、連合の中でも圧倒的な存在感を示している。また商品供給は共同購入が中心であるが、福岡を中心に32店舗の展開を見せいている⁷⁾。商品配送は5つの物流センターが担っており、そのうち4つが福岡・熊本に立地している。そうした中、2002年に広島物流センターが開設されたことで、中国方面の生協の新加入やGCの設立があり、2005年には兵庫と大阪にもGC

4) 調査は2017年9月1日に行われた。

5) 以下、GCの概要については、調査時の提供資料（『グリーンコープガイド2017年度保存版』、『アイライク「元気」2017年版』）を参考にしている。

6) 供給高が約250億円、出資額が約100億円、組合員数が約19万人となっている。

7) 店舗数の内訳は福岡21、大分4、熊本5、鹿児島1、山口1である。

の設立が見られた。

GCが取り扱う商品は、多くがオリジナルブランド商品である（表1）。特に、農畜産物のほぼすべてがGCオリジナルであり、詳細は後述するが、独自の基準と取組みで徹底した「安心・安全」のこだわりを追求している。こうした商品は基本的に産直によって取引されている。それは単に生産者と直接取引しているということではなく、組合員（消費者）の強い思いを基盤とした生産者への働きかけや商品開発の取組みがあった。

表1：GCオリジナルブランド比率（％）

牛乳	100	青果	100
たまご	100	パン	100
肉（牛，豚，鶏，加工品）	87	一般食品（主に常温）	41
魚介	20	米	79
加工要冷（主に冷蔵）	57	菓子・飲料	37
調理食品（主に冷凍）	70	せっけん・化粧品など	71
全体			50

出所：GCへのインタビュー調査より作成

3.2.1 象徴としての「産直びん牛乳」の開発にみる関係構築

GCの共同購入のうち、「産直びん牛乳」（以下、産直牛乳）の供給高は約21億円（4.0％）で、単品目としてはかなり大きな位置を占めている。産直牛乳の開発は、GC結成前の単協時代の70年代から、成分無調整牛乳の開発として始まっていた（写真1、表2）。



写真1：産直びん牛乳

出所：GC生協ふくおか提供

表2：「産直びん牛乳」開発の流れ

1970年代	成分無調整牛乳として誕生
1985年	パステライズ殺菌の採用
1988年	ノンホモ牛乳を開発
1998年	母牛の飼料にnon-GMOの採用
2002年	雪印乳業（当時）と製造委託契約
2003年	びん専用工場の建設 びん牛乳の誕生
2004年	専用原料乳タンクの増設
2017年	iTQi（国際味覚審査機構）の 優秀味覚賞を受賞

出所：GCのインタビュー調査、『グリーンコープガイド2017年保存版』8-9頁より作成。

当時、成分調整牛乳が当たり前だった時代に、ヨーロッパではノンホモ⁸⁾でパステライズ牛乳⁹⁾が一般的に飲まれていることを知った組合員は、「ほんものの牛乳を子どもに安心して飲ませたい」という思いから、現地に来て視察調査へ行ったのである。日本では超高温殺菌（120℃以上2～3秒）が一般的であった。これは、牛乳中のタンパク質やカルシウムなどの栄養が変質するとされているが、他方で牛乳の保存性が高まり、その分の流通の効率性が高まるという特徴があった。つまり、乳質よりも乳量といった経済合理性を優先した方法がとられていたのである。

組合員はパステライズ牛乳を実現するため、殺菌温度を少しずつ下げたものを自らの「人体実験」で試飲を繰り返し、現在の75℃15秒の殺菌方法までたどり着いた。さらに、搾乳時に乳牛の乳房を拭くことで菌を減らせることから、年に1度、組合員が未使用タオルを生産者に贈る取組みも行っている。

現在、原乳は熊本県内の約20の酪農家が生産しており、製造は雪印メグミルク（当時、雪印乳業）に委託されたが、これら生産者やメーカーの開拓・交渉も組合員自身が行った。原乳の生産段階では、母牛の飼料をすべて遺伝子組み換えでないnon-GMOとし、さらには飼料収穫後に農薬を使用しないポストハーベストフリーという徹底ぶりである。通常、牛は生涯で同じ餌を好む傾向があり、産直牛乳のために餌を変更することは乳量や寿命にも影響しかねないことから、酪農家にとって簡単なことではなかった。また、産直牛乳はもともと紙パックであったが、商品の風味を落とさずリサイクルもできることから、瓶への変更を目指す動きが起こる。そのための専用工場には15億円が必要とのことで、組合員が1口6千円の「みるく出資金」を募り、わずか半年間で目標額の5億円を達成し、工場建設が実現した¹⁰⁾。

こうして、2003年に現在の産直牛乳が完成するのであるが、その徹底したこだわりは海外の機関からも評価され2017年にiTQiの優秀味覚賞を受けている（表2）。商品の販売についても組合員の強い思い入れがあり、開発の経緯を学び合い、自ら店頭に立ってアピールをするなどの積極的な取組みをしている。また、工場の見学会や生産者との定期的な交流会も設けられ、双方の顔が見える関係を深めることも行われている。

3.2.2 グリーンコープにおける産直の展開

GCでは産直に掲げる次の4点が徹底されている。1つ目は産地・生産者が明確にわかること。2つ目は生産方法・栽培方法が明確なこと。3つ目は産地・生産者とGCが交流できること。4つ目は生産者が継続して生産を続けられるようにすることである。

GCと産直の取引をしている生産者は、基本的に複数人によるグループである。約150グループあり、そのうち96が青果である。生産者には事前に数量を予約し、計画的に生産・出荷できるようにしている。また単価については、品目ごとで設定されており生産者によっての違いはない。出荷価格の設

8) 脂肪球を砕いていない牛乳のことで、搾りたての生乳に近いうまみがあるとされている。

9) 低温殺菌によって牛乳中の栄養成分や風味を損なうことなく、有害な菌だけを殺菌する方法のこと。

10) 出資金は減価償却後の2010年に返金されている。

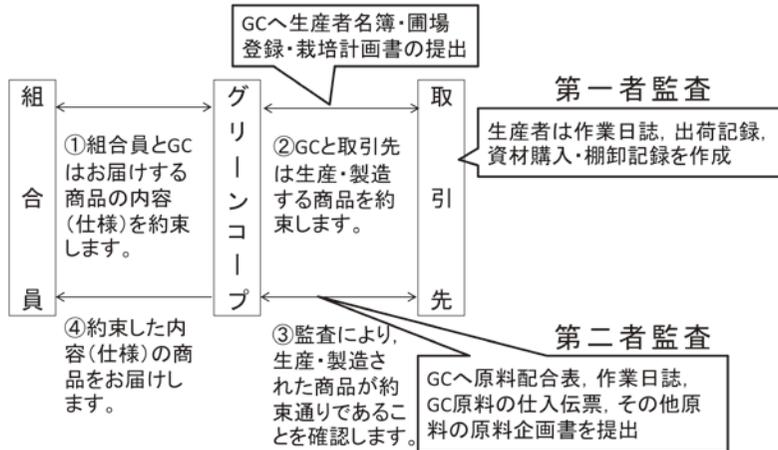


図4：GC商品生産・製造認証システム

出所：グリーンコープ（2017）より作成

定も、全品目において生産者が継続的に経営できる範囲に決められる。市況によっては、生産者にとって卸売市場に出荷した方が高価格になる場合もあるが、その変化に左右されることは基本的にない。事前に契約することで、生産者にとっては安定的な価格形成と収入を見込むことができる。それは、継続的で計画的な生産を可能にする。実際の出荷量が計画通りにならない場合は、生産者のグループ内やグループ間での調整が週次で行われる。

一方で、産直牛乳の開発でも述べたように、徹底した商品に対する安心・安全の理念があるため、それを共有したうえで取引の条件をクリアする必要がある。農薬の使用については、無農薬から減農薬までいくつかの段階があり¹¹⁾、栽培時の使用時期・数量など計画を事前に細かく設定する。ただ、生産者側もやむを得ず使用を求める場合もあり、その際はGC側との相談になる。たとえばトマトの場合、通常の慣行栽培では40～50剤の農薬が使用されるがGCは10剤ほどで設定されている。そうした中で、組合員に「減農薬」と案内しているものが計画通りにならなくなる場合は、GCの理事会で報告・議論される。

さらに、GC独自の「商品生産・製造認証システム」での厳しい品質管理が行われている（図4）。青果の場合、取引に際して生産者は必要書類の提出¹²⁾、生産の記録¹³⁾をする必要がある。計画通りに栽培できているか自主確認（第一者監査）され、年に1度GCに報告書¹⁴⁾が提出される。その報告書の適切性についての判定（第二者監査）があり、GC共同体・連合理事会において最終的な確認が行われる。このような徹底したチェックシステムが行われているため、何かしらの問題があった場合の

- 11) 土壌消毒剤と除草剤は使用禁止であり、その他はできる限り使用しないようにしている（インタビュー調査より）。
- 12) 生産者名簿、圃場登録、作物栽培計画書。
- 13) 作業日誌、出荷記録、資材購入・棚卸記録。
- 14) 原料配合表、作業日誌、GC原料の仕入伝票、その他原料の原料企画書など。

トレーサビリティについても、産地だけでなく収穫日、出荷日、圃場など細かな点まで把握できるようになっている。

以上のことは、GCが安心・安全への理念を徹底して追求し、それを実現するための独自ルートである産直を構築する取組みであった。それでは、消費者組織という川下からの産直の構築にどのような特徴があるのか、品揃え形成と販路形成の点から見ていこう。

①理念共有を基盤とした品揃えの調整

消費者組織としてのGCは生産機能を持たないため、品揃えの質を高めるためには、いかに生産者に理念を共有してもらうかが重要になる。農協による直売所の取組みと比較した場合、直売所はあくまでも生産者組織としての農協と農家との関係であり、生産と流通・販売の主体が一部重なっている（二宮・瀧，2018a）。一方で、消費者組織のGCと生産者は別主体であり、その独立性は農協による直売所を展開する場合の関係と比較して高い。だからこそ、生産者にはGCの理念を共有してもらう必要があり、組合員の商品に対するこだわりが強くなるほどそれは重要になる。

仮に生産者側に約束違反など非があったとしても、そのことでGC側が厳しく責めるのではなく、あくまでも理念の共感を築き直すための対応をする。厳しい責め立てでは、結局、抜け道を探る機会主義的行動を誘発してしまうとのことで、GCは徹底した共感の関係を構築しようとする¹⁵⁾。

こうした理念共有を基盤としつつ、主導権は基本的にGCにある。というのは、一つにGCとの取引条件に魅力があるからだ。既述したように、取引は事前契約であり生産者の経営を安定化することができるからである。生産に不安定性を抱える生産者にとっては大きな魅力であるといえる。もう一つは、詳細は後述するが、GCにたしかな販売力があるからだ。この結果、現在ではGCと取引をしたい生産者の方が多くなっている。だからこそ、定期的に組合員による「産直青果モニターチェック制度」での評価が行われており、生産者との間に緊張関係を持ちながら、より魅力的な品揃えを形成することができるようになっている。

②理念共有を基盤とした販売力

生産者が理念を共有してGCの要望にかなう商品を生産しても、それを継続できるだけの取引関係が必要となる。すなわち、生産者にとって安定的な収入を得られることと、その裏打ちとしての商品が売れることである。つまり、GCに販路としてのたしかな販売力がなくてはならない。そのためには購買・消費段階における顧客づくりが必要であるが、GCにおいては組合員（消費者）がいかに理念の共有をするかが重要になる。というのは、組合員の主体意識があるからこそその開発商品への愛着を基盤として強い販売力へと結びつくからである。

組合員同士の関係は、最初に地域委員会が交流の入口となる。4週間に1度の開催で、そこでは現

15) 実際、ある生産者グループ内のトマト農家が約束に違反する行為をしたが、GCは単に責めるのではなく理念を徹底して理解してもらうように徹底してコミュニケーションをとるようにした。そのことで生産者グループは、あらためてGCの理念に共感し、生産者グループ内で話し合ったことをGCに手紙で報告するということがあった（インタビュー調査より）。

在GCが取り組んでいることや、産直牛乳の開発経緯などを学び合う。ここでの意見や要望が理事会に届けられる。こうして組合員同士の関係が構築され、また商品の学習から愛着も高まり需要も喚起されることになる。

たとえば、もっとも売れている唐人町店の売れ残りはほとんどないとされているが、組合員同士の強いつながりが、強力な販売力へとつながっている。こうした、たしか販売先は生産者にとっても魅力的であり、販売リスクの低下にもつながる。またこのことが、より積極的な生産や商品開発にむかうインセンティブをもたらすことにもなる。

つまり、GCからの強烈なまでの安心・安全への要望とそれを実現するための生産者との関係構築の取組みで生産者により良いものをつくることに注力をさせる。他方で、だからこそGCはその商品を責任をもって売り切るための行動をする。こうすることで、生産者にとってのさらなるGCとの関係強化の促進をもたらしていく。

【以下、(下)につづく】

インタビューリスト（敬称略）

三原 幸子 グリーンコープ生活協同組合ふくおか 理事長
藤本 晶博 同 常務理事
野口 雅彦 同 農産本部 本部長
古川 純 同 商品本部 本部長
他 組合員（5名）

なお、役職はインタビュー当時のものである。

参考文献

- 秋谷重男（1978）『産地直結：流通の新しい担い手』日経新書。
———（1981）『中央卸売市場：“セリ”の功罪』日経新書。
石原武政（1998）「新業態としての食品スーパーの確立—関西スーパーマーケットのこだわり—」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵 編『営業・流通革新』有斐閣，143-169頁。
———（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。
———（2013）「市場の拡大」———・忽那健治 編『商学への招待』有斐閣，217-237頁。
岩崎真之介（2013）「野菜広域出荷産地における共販農家および個人出荷農家に対する農協の支援の実態とその意義：福岡県野菜産地を事例に」『農業研究』（日本農業研究所）第26号，401-418頁。
上原征彦（2011）「農商工連携と地域活性化」『マーケティングジャーナル』（日本マーケティング協会）第30巻第4号，5-14頁。
小野沢康晴（2004）「野菜流通における契約出荷と市場出荷」『農林金融』（農林中央金庫）第57巻第10号，28-47頁。
折笠俊輔（2015）「農業を基盤とする地域産業の活性化」上原征彦編『農業経営』丸善出版，41-68頁。
加藤司（2019）「震災後におけるフード・サプライチェーンの再構築—こだわり水産物の販路開拓—」『流通情報』（流通経済研究所）第50巻第5号，56-68頁。

フード・サプライチェーンにおける個別的な取引関係の構築（上）

- 高倉博樹（2019）「1990年代における生協産直：『全国生協産直調査』に基づく検討」『静岡大学経済研究』（静岡大学人文社会科学部）第23巻第4号，1-23頁。
- 中安章（1998）「都市・農村交流による農産物流通の展開方向」『農林業問題研究』（地域農林経済学会）第34巻第3号，133-141頁。
- 二宮麻里・濱満久（2018a）「野菜消費市場を創る小売・サービス（その1）農産物直売所」『流通情報』（流通経済研究所）第49巻第6号，46-56頁。
- ・———（2018b）「野菜消費市場を創る小売・サービス（その2）農家レストラン・生活協同組合」『流通情報』（流通経済研究所）第50巻第2号，67-76頁。
- ・———（2019）「独立零細小売商による経験価値の提供」『マーケティングジャーナル』（日本マーケティング学会）第38巻第3号，55-65頁。
- 野見山敏夫（1997）『産直商品の使用価値と流通機構』日本経済評論社。
- 日向祥子（2017）「1980年代の『生協産直』—誰が何を求めているか—」『静岡大学経済研究』（静岡大学人文社会科学部）第21巻第4号，39-61頁。
- 眞鍋邦大・中塚雅也（2018）「産直ビジネスにおけるプラットフォーム化の動きとその設計」『環境情報科学論文集』（環境情報科学センター）Vol.32，95-100頁。
- 水野学（2009）「食品スーパーの革新性」石井淳蔵・向山雅夫 編『小売業の業態革新』中央経済社，99-124頁。
- 渡辺達朗（2010）「存在意義を問われている卸売業」原田英生・向山雅夫・———『ベーシック流通と商業〈新版〉』有斐閣，177-206頁。