

大規模野菜産地のマーケティング戦略

——長野県産地を事例に——

藤 島 廣 二

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| 1. 課題の設定 | (1) 基幹品目における全国広域出荷 |
| 2. 地域性を活かした基幹品目の創出 | (2) その他品目における出荷先地域の
絞り込み |
| (1) 特定品目への生産・出荷の集中 | |
| (2) 特定品目を中心にした農協共販の推進 | 4. 分荷情報オンラインシステムを活用
した分荷決定の仕組みと特徴 |
| 3. 基幹品目とその他品目で異なる出荷方策 | 5. ま と め |

1. 課題の設定

1960年代中期以降、都市人口の増加やトラック輸送の普及等につれて、野菜流通の広域化が各地の中央卸売市場を核に顕著に進展した。そのことを仙台市中央卸売市場の地域別入荷量構成比の変化を例に示すと、63年（野菜総入荷量 65 千 t）に地元の宮城県内産物が 74%，東北・関東圏内産物（宮城県内産物を除く）が 19%，これら以外の遠隔地産物が 7%であったが、76年（同 157 千 t）にそれぞれ 36%，40%，24% となり、さらに 91 年（同 183 千 t）には 27%，39%，34%へと変わった⁽¹⁾。

そして、この流通の広域化と相まって、野菜の生産・供給側において全国各地で単位農協を中心とした共販が進むとともに、その共販の一層の発展を目指して農協県連を中軸とする県単位での大規模産地化の取り組みも始まった。その成功例の一つが、本稿で分析対象として取り上げる長野県である。

同県における 1965 年以降の野菜の生産・出荷状況をみると、第 1 表に示した

第1表 長野県産野菜の作付面積・収穫量・出荷量・商品化率の推移

年産	作付面積		収穫量		出荷量		商品化率 (B/A)
	実数	シェア	実数(A)	シェア	実数(B)	シェア	
	百ha	%	千t	%	千t	%	%
1965	⑩ 175	2.9	⑦ 460	3.5	⑥ 308	4.0	67.0
70	⑦ 207	3.5	⑤ 601	4.1	⑥ 455	4.5	75.7
75	⑥ 220	4.0	⑤ 788	5.4	⑤ 657	5.9	83.4
80	⑤ 249	4.5	⑤ 877	5.7	⑤ 761	6.4	86.8
85	⑤ 236	4.3	⑤ 762	5.0	⑤ 642	5.4	84.3
90	④ 223	4.2	④ 744	5.1	④ 626	5.4	84.1
91	④ 221	4.2	④ 752	5.3	④ 638	5.7	84.8

出所：農林水産省統計情報部「野菜生産出荷統計」。

注(1) 「作付面積」等の「実数」は28品目(ダイコン、カブ、ニンジン、ゴボウ、レンコン、サトイモ、ヤマノイモ、ハクサイ、キャベツ、ホウレンソウ、ネギ、タマネギ、ナス、トマト、キュウリ、カボチャ、ピーマン、サヤエンドウ、エダマメ、サヤインゲン、スイートコーン、イチゴ、スイカ、メロン、レタス、セルリー、カリフラワー、ブロッコリー)の合計値である。

(2) 「実数」欄の丸内の数値は、47都道府県中の長野県の順位である。

(3) 「シェア」は長野県の作付面積等が全国に占める比率である。

ように65年から80年にかけては作付面積が18千ha(全国47都道府県中10位)から25千ha(5位)へ1.4倍に拡大し、収穫量が46万t(7位)から88万t(5位)へ1.9倍に、出荷量が31万t(6位)から76万t(5位)へ2.5倍に増大した。また80年代初期以降は、宅地化等による耕地の縮小と、全国平均を大幅に上回る野菜生産者の高齢化や兼業化(第2表、第3表)といった不利な条件下にありながらも、70年代後半と同水準の収穫量(70万t台)と出荷量(60万t台)が維持され、全国47都道府県中に占める順位は、作付面積、収穫量、出荷量とも80年代の5位から、90年代には4位に上昇した。

長野県において、このように全体として野菜生産・出荷が急速に伸長し、引き続きその高水準が維持されたのは、県単位での大規模産地化が進められたからであるが、その推進は主に次の2つの方法によって行われた。その一つは、農協が県立農業試験場等と連携して生産面の技術革新を全県的に進めたこと、すなわち新品種(サニーレタス、グリーンボール等)の開発・普及、新栽培方

法（マルチビニールの導入等）の採用等を県内一円で積極的に進めたことである。もう一つは、長野県経済事業農業協同組合連合会（J A 長野経済連）が中心となり、単位農協、農家との連携を通して全県一丸となったマーケティングを实践したことである。

第2表 野菜販売農家における60歳以上農業従事者数と構成比の推移

項 目		1980年		1990年	
		実 数	構成比	実 数	構成比
長野県		人	%	人	%
	男子60歳以上農業従事者	14,599	25.2	19,426	37.6
	男子総農業従事者	57,975	100.0	51,683	100.0
	女子60歳以上農業従事者	14,241	25.1	18,949	38.4
	女子総農業従事者	56,663	100.0	49,288	100.0
全 国	60歳以上農業従事者	28,840	25.2	38,375	38.0
	総農業従事者	114,638	100.0	100,971	100.0
	男子60歳以上農業従事者	273,662	23.5	326,667	34.1
	男子総農業従事者	1,165,121	100.0	958,487	100.0
	女子60歳以上農業従事者	263,054	23.6	317,294	35.3
	女子総農業従事者	1,114,389	100.0	898,347	100.0
	60歳以上農業従事者	536,716	23.5	643,961	34.7
	総農業従事者	2,279,510	100.0	1,856,834	100.0

出所：世界農林業センサス。

第3表 野菜販売農家の専兼別戸数と構成比の推移

項 目		1980年		1990年	
		実 数	構成比	実 数	構成比
長野県		戸	%	戸	%
	専業農家	7,540	20.2	6,111	18.9
	第1種兼業農家	11,991	32.1	7,928	24.5
	第2種兼業農家	17,836	47.7	18,316	56.6
	合計	37,367	100.0	32,355	100.0
全 国	専業農家	167,586	22.2	142,160	23.5
	第1種兼業農家	283,888	37.6	181,278	29.9
	第2種兼業農家	302,988	40.2	282,782	46.6
	合計	754,462	100.0	606,220	100.0

出所：世界農林業センサス。

本稿の課題は、この後者の長野県野菜産地のマーケティングの具体的な内容を、一般マーケティング論の4P（製品政策、販路政策、価格政策、販売促進政策）⁽²⁾を応用した3つの視点（製品政策、販路政策、出荷調整政策）から分析し、1960年代中期以降における野菜流通の広域化の下で、大規模産地化に成功したマーケティング戦略の特徴点を究明することである。

3つの視点とは第1に「地域性（長野県の自然条件）を活かす方向で、どのような産地（品目）育成方策を推進してきたか」という製品政策の視点であり、第2に「長野県産野菜の最も主要な販売先である卸売市場向け出荷において、どのような出荷方策が採られているか」という販路政策の視点、そして第3に「有利販売を推進するための出荷調整の実現に向けて、どのように分荷決定が行われているか」という出荷調整政策（価格・販促政策）の視点である。

ちなみに、従来の農産物マーケティング論では、一般マーケティング論の4Pはそのまま援用されるのが一般的であった⁽³⁾。しかし、現実の農産物マーケティング活動をみる限り、生産・出荷側で価格を決めることはまだまだ稀であるし、広告等による販売促進活動もほとんど行われてはいない。それゆえ本稿では、4Pをそのまま援用するのではなく、価格政策と販売促進政策とを、それらも内包する出荷調整政策に代えることとした。

注(1) 仙台市中央卸売市場『仙台市中央卸売市場年報』（昭和39年、昭和52年、平成4年）による。なお、中央卸売市場を核とする流通の広域化については藤島〔3〕を参照されたい。

(2) 4Pとはマーケティングの主要4要素（Product〔製品政策〕、Place〔販路政策〕、Price〔価格政策〕、Promotion〔販売促進政策〕）を意味し、1960年にE.J. McCarthyが提起した（嶋口・石井〔2, 14頁〕）。

(3) 一般マーケティング論の4P（またはそれを含む多様なマーケティング要素・手段）を援用した農産物マーケティング論としては、梅沢〔1〕、若林〔4〕等が挙げられる。

2. 地域性を活かした基幹品目の創出

本節では、第1の製品政策の視点から長野県野菜産地のマーケティング戦略の特徴点を解明するために、第1項において、同県産地全体の現在の品目別生産・出荷状況、これまでのその推移、および時期別生産・出荷動向を分析し、生産・出荷がどのような品目に集中しているか、また集中してきたかを追究する。そして第2項において、品目別出荷者形態別出荷割合、野菜指定産地指定状況、および予冷・保冷施設設置状況を分析し、特定品目への生産・出荷の集中にかかわって農協がどのように対応したかを明らかにする。

(1) 特定品目への生産・出荷の集中

長野県における1990年産野菜の品目別生産・出荷状況と品目別集中度（野菜全体の作付面積等に占める各品目の割合）を「野菜生産出荷統計」からみると、第4表に示したとおりである。ここから次の点が指摘できる。

それはハクサイとレタスの上位2品目、あるいはこれにキャベツを加えた上位3品目の生産・出荷規模が飛び抜けて大きく、集中度が極めて高いことである。例えば上位3品目の合計出荷量でいえば、その規模は45万tに達し、集中度は71%にのぼる。この集中度は全国的にみたハクサイ、レタス、キャベツ3品目の集中度（23%）の3倍強、全国上位3品目（ダイコン、キャベツ、タマネギ）の集中度（36%）の2倍に相当するほどである。しかも、10a当たり収穫量は、ハクサイ、レタス、キャベツの3品目とも、長野県が全国平均を2～7割も上回っている。すなわち、長野県では「適地適作」品目であるハクサイ、レタス、キャベツの3品目に、野菜の生産・出荷が著しく集中しているのである。

これら3品目の生産・出荷規模と集中度のこれまでの変化を、出荷量を例にみると、第5表に示したとおりである。レタスの出荷量はこれまで一貫して増加し、ハクサイとキャベツは1980年頃まで増加した後、70年代後半の規模が

第4表 長野県における1990年産野菜の品目別生産・出荷状況と品目別集中度

品 目		長 野 県						全 国						特化 係数 (A/B)
		作 付 面 積		収 穫 量		出 荷 量		作 付 面 積		収 穫 量		出 荷 量		
		実 数	集中度	実 数	集中度	実 数	集中度 (A)	実 数	集中度	実 数	集中度	実 数	集中度 (B)	
		ha	%	t	%	t	%	千ha	%	千t	%	千t	%	
①ハクサイ		2,950	13.2	205,300	27.6	185,200	29.6	29	5.5	1,220	8.4	885	7.6	3.9
②レタス		6,300	28.3	189,400	25.5	180,500	28.8	22	4.1	518	3.6	476	4.1	7.0
③キャベツ		1,990	8.9	91,900	12.4	81,400	13.0	40	7.5	1,544	10.6	1,301	11.2	1.2
④トマト		623	2.8	37,300	5.0	32,500	5.2	14	2.6	767	5.3	659	5.7	0.9
⑤キュウリ		650	2.9	30,800	4.1	24,200	3.9	20	3.8	931	6.4	770	6.7	0.6
⑥スイカ		492	2.2	24,400	3.3	22,900	3.7	23	4.3	753	5.2	639	5.5	0.7
⑦ダイコン		1,630	7.3	42,700	5.7	22,400	3.6	61	11.5	2,336	16.0	1,721	14.9	0.2
⑧セルリー		387	1.7	17,300	2.3	16,200	2.6	1	0.2	45	0.3	42	0.4	7.2
⑨スイートコーン		1,590	7.1	14,400	1.9	10,700	1.7	39	7.3	409	2.8	308	2.7	0.6
⑩タマネギ		334	1.5	14,200	1.9	9,980	1.6	29	5.5	1,317	9.0	1,121	9.7	0.2
⑪その他		5,846	26.2	76,400	10.3	39,920	6.4	253	47.6	4,715	32.4	3,654	31.6	0.2
合 計		22,300	100.0	744,100	100.0	625,900	100.0	531	100.0	14,555	100.0	11,576	100.0	1.0
備考	上位3品目	11,240	50.4	486,600	65.4	447,100	71.4	130	24.5	5,197	35.7	4,143	35.8	2.0
	上位5品目	12,513	56.1	554,700	74.5	503,800	80.5	179	33.7	7,348	50.5	5,798	50.1	1.6
	上位10品目	16,454	73.8	667,700	89.7	585,980	93.6	282	53.1	10,502	72.2	8,450	73.0	1.3

出所：農林水産省統計情報部「野菜生産出荷統計」。

注(1) その他：カブ、レンコン、サトイモ、ヤマノイモ、ピーマン、サヤエンドウ、エダマメ、サヤインゲン、イチゴ、カリフラワー、ブロッコリー。

(2) 「上位3品目」等の「実数」と「集中度」は、出荷量の順位に基づいて算出した。

「全国」の品目の順位：①ダイコン、②キャベツ、③タマネギ、④ハクサイ、⑤キュウリ、⑥トマト、⑦スイカ、⑧ニンジン、⑨ネギ、⑩メロン。

第5表 長野県産主要野菜の品目別出荷量と集中度の推移

年 産	ハクサイ		レタス		キャベツ		セルリー		その他		野菜計
	出荷量	集中度	出荷量	集中度	出荷量	集中度	出荷量	集中度	出荷量	集中度	出荷量
	t	%	t	%	t	%	t	%	t	%	t
1965	73,458	23.9	17,505	5.7	48,212	15.7	2,765	0.9	165,760	53.9	307,700
1970	103,483	22.7	51,737	11.4	57,750	12.7	8,514	1.9	233,516	51.3	455,000
1975	140,690	21.4	88,729	13.5	73,104	11.1	13,883	2.1	340,396	51.8	656,800
1980	171,232	22.5	144,034	18.7	93,360	12.3	18,987	2.5	333,387	43.8	761,000
1985	151,439	23.6	160,494	25.0	83,754	13.1	16,183	2.5	229,630	35.8	641,500
1990	185,200	29.6	180,500	28.8	81,400	13.0	16,200	2.6	62,600	26.0	625,900

出所：農林水産省統計情報部「野菜生産出荷累年統計」，同「野菜生産出荷統計」。

注．集中度＝（品目別出荷量）／（野菜出荷量計）

維持されているといえる。また，集中度はハクサイ，キャベツが70年代中期まで低下したものの，それ以後上昇傾向に転じ，レタスは一貫して顕著な上昇傾向にある。これら以外の品目で出荷量が増加または70年代後半の規模が維持され，集中度が上昇しているのはセルリーに限られ，他の品目は総じて出荷量の明白な減少と集中度の低下をみている。

さらに同3品目の時期別生産・出荷動向をみるために，年間出荷量と主要期間の出荷量，およびそれぞれの全国シェアを示すならば，第6表のとおりである。ハクサイは7月から9月にかけて出荷される夏ハクサイが，レタスは6月から10月にかけて出荷される夏秋レタスが，そしてキャベツは7月から10月にかけて出荷される夏秋キャベツが，それぞれの年間出荷量の大半を占め，しかも夏ハクサイと夏秋レタスの場合には全国シェアが70%以上と著しく高い。ごく短期的には90%を超えることもあるほどである。ちなみに，先にみた単位面積当たり収穫量の多さは，生産が適期に行われていることにもよるものといえよう。

このように，長野県では産地化が進展する過程において，適地適作に則って野菜の生産・出荷がハクサイ，レタス，キャベツといった特定少数の品目（露地作葉菜類）に集中し，しかも高冷地という自然条件を活かす方向で，それら少数品目の生産・出荷が特定の時期にそれぞれ集中して行われ，それによって

第6表 長野県産主要野菜の品目別出荷量とシェアの推移

品 目		1970年産	1975年産	1980年産	1985年産	1990年産	1991年産
ハクサイ	出荷量(t)	103,483	140,690	171,232	151,439	185,200	191,900
	シェア(%)	8.5	11.9	14.3	14.2	20.9	22.7
うち 夏ハクサイ	出荷量(t)	103,483	140,690	171,232	151,439	141,100	148,200
	シェア(%)	76.5	77.0	80.5	78.2	78.0	78.6
レタス	出荷量(t)	51,737	88,729	144,034	160,494	180,500	185,100
	シェア(%)	35.2	37.1	40.4	38.1	37.9	38.6
うち 夏秋レタス	出荷量(t)	51,737	88,729	144,034	160,494	166,400	170,200
	シェア(%)	76.1	73.8	77.4	76.2	75.3	77.9
キャベツ	出荷量(t)	57,750	73,104	93,360	83,754	81,400	87,200
	シェア(%)	5.3	6.3	7.2	6.3	6.3	6.6
うち 夏秋キャベツ	出荷量(t)	57,750	73,104	87,818	75,869	75,400	80,300
	シェア(%)	17.4	18.2	21.4	17.5	16.9	17.3
野菜 (28品目合計)	出荷量(t)	455,000	656,800	761,000	641,500	625,900	638,200
	シェア(%)	4.5	5.9	6.4	5.4	5.4	5.7

出所：農林水産省統計情報部「野菜生産出荷累年統計」，同「野菜生産出荷統計」。

注．シェア＝(長野県産出荷量)／(全国出荷量)

とりわけ夏ハクサイと夏秋レタスについては極めて高い全国シェアの確保が実現しているのである。

(2) 特定品目を中心にした農協共販の推進

ハクサイ、レタス等の特定少数品目への生産・出荷の集中にかかわって農協がどのように対応したかを明らかにするために、まず長野県産野菜の品目別出荷形態別出荷状況を見ると、第7表に示したとおりである（キャベツは「野菜生産出荷統計」と「青果物集出荷機構調査報告」の数値に食い違いがあるため省略した）。これから次の2点が指摘できる。

一つは、レタス、ハクサイといった大量出荷品目において農協出荷割合が極めて高く、しかも全国平均を大きく上回っていることである。すなわち、レタスの農協出荷割合は91%で、全国平均(74%)を17ポイント上回り、ハクサイは87%で、これは全国平均(45%)を43ポイントも上回っている。これらに対し、他の品目ではピーマンが83%に達している以外、80%を超えるもの

第7表 長野県産野菜の品目別出荷者形態別出荷量と構成比（1990年産）

品 目	品目別 総出荷 量	出 荷 者 形 態							
		農 協		任 意 組 合		集 出 荷 業 者		生 産 者 個 人	
		実 数	構成比	実 数	構成比	実 数	構成比	実 数	構成比
	t	t	%	t	%	t	%	t	%
ハクサイ	185,200	160,290	86.5 (45.2)	590	0.3 (2.9)	17,440	9.4 (9.3)	6,880	3.7 (35.4)
レタス	180,500	164,500	91.1 (74.1)	940	0.5 (2.2)	8,480	4.7 (5.0)	6,580	3.6 (15.1)
キュウリ	24,200	12,450	51.4 (56.7)	110	0.5 (7.4)	100	0.4 (4.8)	11,540	47.4 (29.9)
ダイコン	22,400	8,160	36.4 (32.6)	10	0.0 (3.5)	4,020	17.9 (6.7)	10,210	45.6 (56.1)
タマネギ	9,980	6,700	67.1 (65.0)	—	— (3.6)	470	4.7 (27.7)	2,810	28.2 (3.7)
ハウレン ソウ	5,500	1,970	35.8 (30.4)	10	0.2 (4.8)	1,790	32.5 (4.8)	1,730	31.5 (56.7)
ピーマン	3,290	2,730	83.0 (30.4)	10	0.3 (7.5)	…	… (6.1)	550	16.7 (18.8)
ネギ	2,810	770	27.4 (33.7)	—	— (5.6)	…	… (3.8)	2,040	72.6 (51.2)
ナス	2,540	820	32.3 (52.2)	—	— (4.3)	…	… (2.0)	1,720	67.7 (39.6)
ニンジン	2,500	1,040	41.6 (52.1)	—	— (9.3)	380	15.2 (23.7)	1,080	43.2 (13.1)

出所：農林水産省「野菜生産出荷統計」，同「青果物集出荷機構調査報告」。

注(1) 「生産者個人」の出荷量は総出荷量から農協，任意組合等の出荷量を引いて算出した。

(2) カッコ内は全国平均の構成比であるが，産地集荷市場の出荷量が省かれているため，合計値は100にならない。

(3) 「—」はゼロ（無し）を，「…」は不明（少量）を意味する。

がなく，それどころか50%に満たない品目も少なくない。また，全国平均と比べても，同程度か下回る品目が大半である。

もう一つは，ネギやナス等の出荷量が少ない品目の場合，生産者個人による出荷割合が高く，全国平均をも大幅に上回っていることである。特にネギは同出荷割合が73%と高く，全国平均（51%）を22ポイントも上回っている。

これらの点は、農協がレタス、ハクサイといった大量出荷品目の出荷・販売に力を入れてきたことを示すものにほかならないであろう。

このことをさらに明確にするために、野菜指定産地指定状況と予冷・保冷施設設置状況をみようとして作成したのが、第8表と第9表である。

第8表では、長野県における野菜生産出荷安定法（1966年施行）に基づく品目別産地指定数の推移を示した。これによれば、同県では夏ハクサイ、夏秋レタス、夏秋キャベツを中心に早くから指定を受けたこと、しかもこれら3品目については現在でも全国の品目別指定産地数の2割から7割を占めている（夏ハクサイは全国の指定産地数9産地のうち長野県が6産地を占め、夏秋レタスは23産地のうちの8産地を、夏秋キャベツは35産地のうちの6産地を占めている）ことが明らかである。すなわち、野菜産地化の推進過程において、特定品目への生産の集中が県内一円で計画的に進められ、農協を中心にかかる品目の出荷・販売体制が築かれてきたといえよう。

第9表では、野菜の予冷・保冷施設の最近の設置状況を示した。これから次の点が明らかである。それは、予冷・保冷施設数と設置農協数が多く、処理能力（1日当り約1万t）も高いこと、しかも葉菜類を予冷するのに適した真空冷却式を中心に、予冷・保冷施設の設置が進められてきたとみられることである。わが国で最初に真空冷却式予冷庫を設置したのは1966年の洗馬農協（長野県塩尻市）であったが、現在でも真空冷却式予冷庫の設置数は長野県がわが国第1位で、全国設置数の2割強を占めている。こうした予冷・保冷施設の充実、農協を核とする葉菜類の広域大量出荷体制を構築するものであったといえよう。

要するに、前項でみたようにハクサイ、レタス、キャベツの3品目に生産・出荷が集中したのは、高冷地等の地域性を活かして基幹品目を創出し、全国範囲でその高シェアを獲得することによって、広域出荷による有利販売の展開と県内産地の発展を意図した農協の産地（品目）育成方策（製品政策）に沿ったものであったと判断できるのである。

第8表 長野県内野菜指定産地の年度別産地指定数

年度	夏ハク サイ	春ハク サイ	夏秋レ タス	春レタ ス	夏秋キ ャベツ	春キャ ベツ	夏秋ト マト	夏秋キ ュウリ	夏ダイ コン	タマネ ギ	冬春ホ ウレン ソウ	夏秋ピ ーマン	夏秋ナ ス	秋ニン ジン	春夏ニ ンジン	パレイ ジョ
1966	3(16)				4(17)		3(13)	1(3)		3(10)						
67								2(14)								
68					1(5)											
69			7(19)	1(3)												
70			1(3)									1(4)				
73												1(7)				
74	2(14)							1(4)						1(5)		1(6)
75							1(7)	1(2)								
76	1(2)											1(7)				
77				1(3)	1(3)		1(2)	1(5)								
78				1(3)				2(9)	2(3)							
79						1(4)										
80											2(6)					
82				1(3)		1(4)			1(4)		2(5)	1(7)				
83		3(10)		2(6)											1(4)	
87								1(3)								
89												1(3)				
92		1(4)														
累計	6(32)	4(14)	8(22)	6(18)	6(25)	2(8)	5(22)	8(37)	4(10)	3(10)	4(11)	4(25)	1(3)	1(5)	1(4)	1(6)
備考	9	13	23	24	35	27	72	119	51	74	52	26	34	24	30	53

出所：産地実態聴取調査（1993年実施）。

注(1) カッコの前の数字が当該年の指定産地数で、カッコ内が指定産地に属する市町村数である。

(2) 「備考」欄は1990年の全国の種別指定産地数。

第9表 野菜予冷・保冷施設の設置状況

	冷却方式	設置農協数	設置施設数	1日当り処理能力
長野県	真空冷却式	37農協	124基	5,030 t
	強制通風式	67農協	136室	3,898 t
	差圧冷却式	38農協	61室	1,446 t
全国	真空冷却式	257農協	460基	
	強制通風式	857農協	1,691室	
	差圧冷却式	637農協	1,081室	

出所：農林水産省「青果物集出荷機構調査報告」および産地実態聴取調査（1993年実施）。

注。長野県のデータは1993年現在で、全国のデータは1991年現在である。

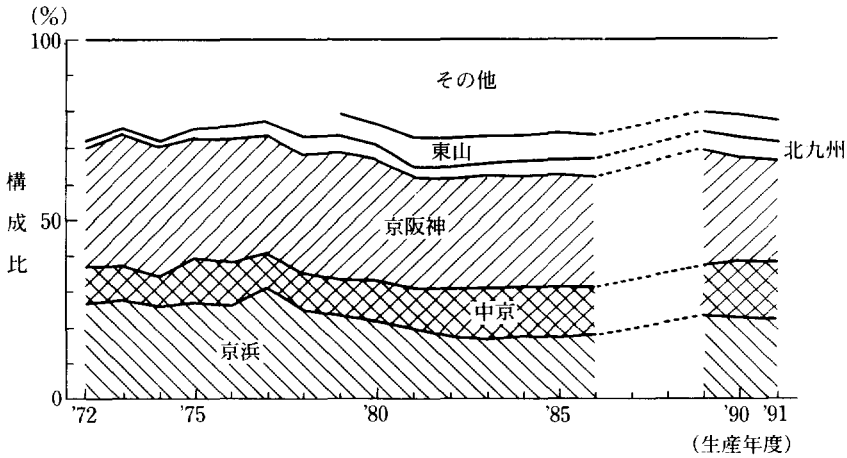
3. 基幹品目とその他品目で異なる出荷方策

ここでは第2の販路政策の視点から長野県野菜産地のマーケティング戦略の特徴点を解明するが、長野県の場合、トマトの加工向け出荷を除くと、ほとんどが生鮮での卸売市場向け出荷であることから、卸売市場向け出荷品目を対象とし、前節で明らかにした基幹品目とそれ以外とに分けて、地域別出荷動向を分析することにする。すなわち、第1項でハクサイ、レタス、キャベツの基幹3品目について地域別出荷動向を分析し、第2項でキュウリ、ダイコン、タマネギを事例として、その他の品目について分析する。

（1）基幹品目における全国広域出荷

第1図から第3図は基幹3品目の地域別出荷動向の特徴を明らかにするために、1972年以降の地域別出荷量構成比を示したものである。これらから次の2点が指摘できる。

第1の点は、ハクサイ、レタス、キャベツの3品目とも、京浜、京阪神、中京の3大消費地域向け出荷を中心にしつつも、全国広域出荷が行われていることである。特に1970年代中期から80年代中期にかけては、3大消費地域向け

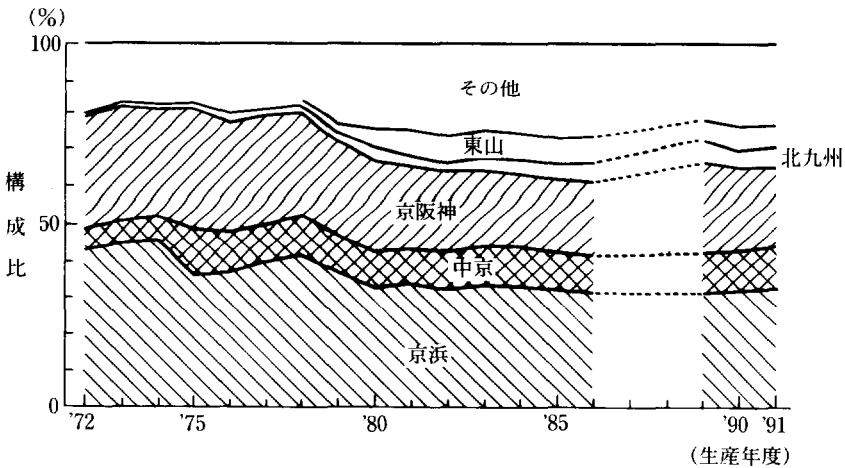


第1図 長野県産ハクサイの地域別出荷量構成比の推移

出所：農林水産省統計情報部「野菜生産出荷統計」.

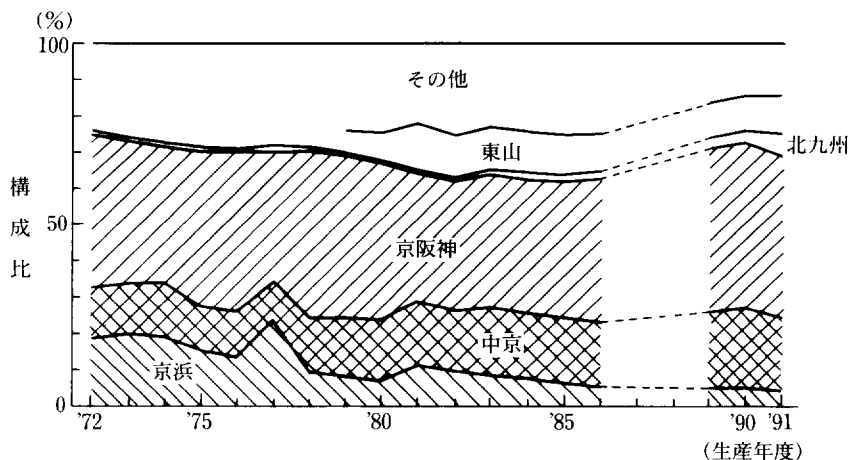
注(1) 「京浜」等は指定消費地域区分に則っている.

(2) 加工向出荷量を除く.



第2図 長野県産レタスの地域別出荷量構成比の推移

注. 出所, 注とも第1図と同じ.



第3図 長野県産キャベツの地域別出荷量構成比の推移

注. 出所, 注とも第1図と同じ.

出荷比率が低下し, 全国広域出荷傾向が一段と強まったといえる。すなわち, ハクサイの3大消費地域向け出荷比率は75年の73%から85年の62%へ, 同じくレタスは81%から62%へ, キャベツは70%から61%へ, それぞれ9から19ポイントも低下した。

このような全国広域出荷を可能にした産地側の要因は, 3品目それぞれの出荷量が多く(1990年産: ハクサイ19万t, レタス18万t, キャベツ8万t), 農協共販率が高い(同年産: 同順91%, 87%, 82%)ことに加えて, 出荷量の予冷・保冷比率が極めて高いことである。90年産でみると, 長野県産ハクサイの予冷出荷率は85%, レタス79%, キャベツ69%に達し, これは全国平均の13%を50ポイント以上も上回っている。特に8月から9月にかけての晴天日には, レタスの非予冷・非保冷品の場合, 可食部分が出荷日の翌日に80%以下となり, 2日目には40%に低下するといわれており, 遠隔地に出荷するには予冷・保冷が不可欠といえる。

第2の点は, 品目によって3大消費地域向け出荷比率の内訳が大きく異なることである。例えば, レタスの場合, 3地域向けのうち京浜向け出荷比率が最

も高く（90 年産：京浜 32%，中京 11%，京阪神 22%），地域別需要量と比較してバランスがとれているとみられるのに対し，キャベツの場合は同比率が著しく低く（同年産：京浜 5%，中京 22%，京阪神 46%），その代わり京阪神向けが著しく高い。

こうした地域別出荷比率の違いは，それぞれの品目において長野県産地が全国の中で占める地位の違いによるところが大きい。すなわち，レタスは出荷量が第 2 位の岩手県の 10 倍もあり，絶対的な優位を占めていることから，地域別需要量にみあった出荷対応をとっているのに対し，キャベツは第 1 位の群馬県の半分の出荷量にすぎないため，激しく競合する京浜地域向け出荷を極力抑えているのである。これは基幹品目において全国広域出荷を基本としつつも，県外他産地との競合を意識した柔軟な出荷対応を実践していることを示すものにほかならないであろう。

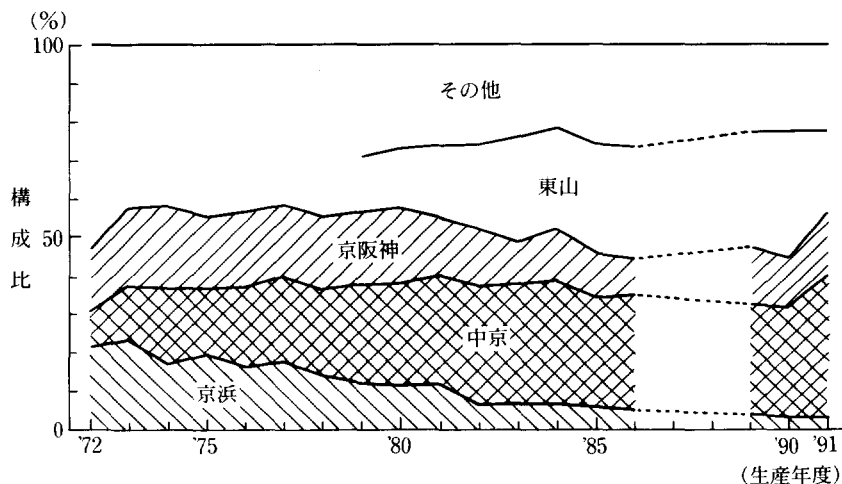
このように，基幹品目の出荷にあたっては，3 大消費地域向け出荷を中心にした全国広域出荷を基本とし，その上で県外他産地との競合状況に対応した出荷方策（販路政策）を採っているといえる。

なお，1980 年代後半以降，基幹品目の出荷量の伸び悩みなし全国シェアの停滞が生じているために，3 大消費地域向け出荷比率が上昇する傾向が認められる。これは長野県産地の今後の変化を示唆するものとして注目されるが，本稿の課題からはずれるため，ここでは指摘するだけにとどめておきたい。

（２） その他品目における出荷先地域の絞り込み

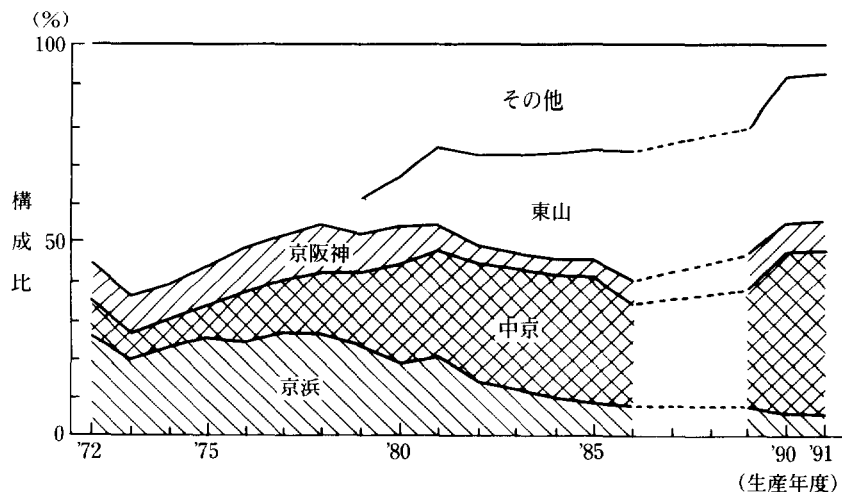
第 4 図から第 6 図は基幹品目以外の品目の地域別出荷動向の特徴を明らかにするために，キュウリ，ダイコン，タマネギについて 1972 年以降の地域別出荷量構成比を示したものである。ここでも次の 2 点が指摘できる。

第 1 の点は，地元の長野県内卸売市場向けが大半を占める東山地域向け出荷の比率が，1970 年代末以降著しく上昇したことである。すなわち，キュウリの東山地域向け出荷比率は 79 年の 14% から 90 年の 35% へ，同じくダイコンは 9% から 37% へ，タマネギは 17% から 42% へ，それぞれ 10 年ほどの間に 21



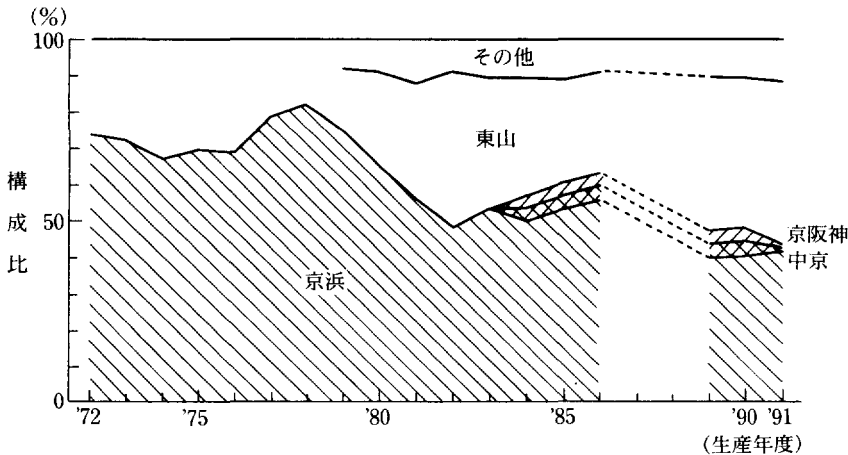
第4図 長野県産キュウリの地域別出荷量構成比の推移

注. 出所, 注とも第1図と同じ.



第5図 長野県産ダイコンの地域別出荷量構成比の推移

注. 出所, 注とも第1図と同じ.



第6図 長野県産タマネギの地域別出荷量構成比の推移

注. 出所, 注とも第1図と同じ.

ポイントから28ポイントも上昇した。

東山地域向け出荷比率がこのように短期間に大幅に上昇した直接的な契機は、1979年に長野、松本、上田3市が指定消費地域の指定を受け（81年にはさらに諏訪市も指定を受けた）、県内向け出荷分も国の価格安定制度による安値補填を受けられるようになったことであるが、とりわけ基幹品目以外で大幅に上昇したのはもう一つの重視すべき理由がある。それは出荷量が少ない品目の場合、分荷・輸送コストが相対的に多くかかることが少なくないため、地元の卸売市場の分荷機能を活用するほうがコストの節減につながりやすいことである。

第2の点は、東山地域向け出荷比率が上昇するのに伴って、3大消費地域（京浜、京阪神、中京）に東山地域を加えた4地域のうちの2地域ないし3地域に出荷先を絞り込む傾向が強まったことである。例えばキュウリの場合は、中京、京阪神、東山の3地域向け出荷比率が75年の35%から90年の75%へ、40ポイント伸び、ダイコンの場合は中京、東山の2地域向け出荷比率が同期間に8%から79%へ、71ポイントも伸びた。

出荷先地域の絞り込み傾向が強まった理由として、主に2つの点が挙げられ

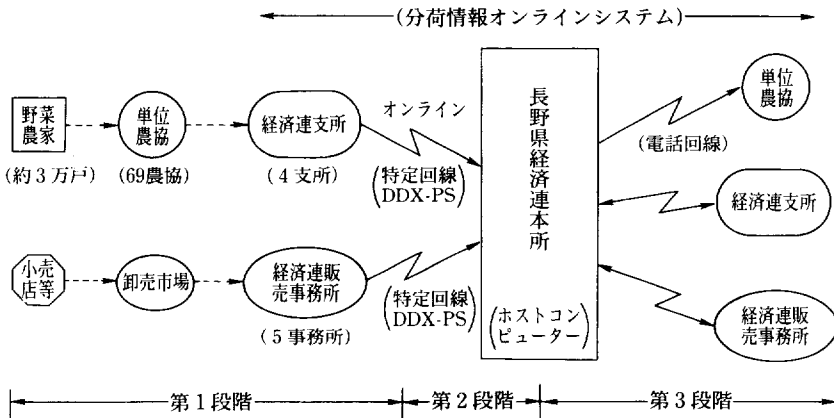
る。その一つは、出荷量が少ない品目の場合、出荷先卸売市場数を少なくするか、または出荷先地域を狭めることによって、分荷・輸送コストの節減を図るだけでなく、特定の出荷先卸売市場内でのシェアを高め、有利販売を促進しようとしていたことである。もう一つは、県外産地との競合問題である。すなわち、キュウリの場合は、東北、北海道、関東に有力産地が立地していることから、地元と中京・京阪神地域に出荷先を絞り込み、ダイコンの場合は、東北、北海道、関東、および九州に有力産地が立地していることから地元と中京地域に出荷先を絞り込んだのである。

このように、基幹品目以外の品目の出荷にあたっては、分荷・輸送コストの節減を主目的とした地元卸売市場の分荷機能の活用、出荷先卸売市場内での高シェアに基づく有利販売の促進、県外有力産地との競合の回避、等が重視されることによって、地元を中心とする特定の限られた地域に出荷先を絞り込むという出荷方策（販路政策）が採られるようになったと考えられる。

4. 分荷情報オンラインシステムを活用した分荷決定の仕組みと特徴

ここでは、農協の出荷調整政策の視点から、基幹品目を中心とした全国広域出荷を有利に進めるために、日々どのように分荷決定が行われているかを、情報オンラインシステムに即して説明することにする。

長野県では卸売市場向け出荷を行う上で、現在3つの情報オンラインシステムが活用されている。それは、分荷情報オンラインシステム（1982年開発）、売立仕切情報オンラインシステム（通称「ドレス」⁽¹⁾：84年開発）、および出荷情報オンラインシステム（通称「逆ドレス」：89年開発）である。これらのうち売立仕切情報オンラインシステムは価格情報を即日把握するとともに、生産者に販売代金を精算するのに役立ち、出荷情報オンラインシステムは出荷先へ正確な品目別規格別出荷量を伝達するのに役立っている。しかし、これら両システムが日々の分荷決定に寄与する度合いは、分荷情報オンラインシステムに比べると極めて低い。



第7図 荷情報オンラインシステムを活用した出荷決定方式の流れ図
出所：産地実態聴取調査（1993年実施）。

それゆえ以下では、荷情報オンラインシステムを活用して毎日どのように出荷決定が行われているか、その特徴は何か、についてみていくことにしよう。

同システムを活用した出荷決定の仕組みは、第7図に示したように、時間の経過に即して大きく分けると、次の3段階からなっている。

第1段階は、下記の2つの流れに沿って初期情報を収集し、それを長野県経済事業農業協同組合連合会のホストコンピュータに入力するまでである。

①「農家→単位農協→経済連支所→経済連本所」の流れ

<手順>

各農家は各品目の翌日予定出荷量を午前10時までに農協に申告する。



各単位農協は申告出荷量を品目ごとに集計し、正午までに経済連支所に電話で報告する。



支所では報告された出荷量を地区（旧支所単位）ごとに集計し、午後1時までに端末により本所のホストコンピュータに入力する。

②「小売店等→卸売市場（仲卸業者→卸売業者）→経済連販売事務所→経済連本所」の流れ

<手順>

小売店等は仲卸業者を通して、または直接に卸売業者に必要数量を予約する。



卸売市場（卸売業者）は小売店等からの予約注文分（先取分）を集計し、その合計量と予定入荷日の入荷期待量とを経済連販売事務所（東京、名古屋、大阪、福岡、長野の5カ所）に連絡する。



販売事務所は予約取引の形態・卸売業者・販売先・品目名・数量・荷姿・等階級・輸送手段・配送場所・価格設定等を週間単位で一旦端末に入力し、再度その確定分と入荷期待量とを分荷決定日の午前中に経済連ホストコンピュータに送信する。

第2段階は、支所と販売事務所からの情報を基に、経済連本所においてコンピュータを利用して、次のような手順で地区（旧支所単位）別の出荷量を品目ごとに販売事務所別に割り振る「大割（おおわり）」（第10表参照）を行い、それを各支所に配信するまでである。

<手順>

出荷予定数量から予約取引数量を差し引く。



午後1時までのドレス市況情報から算出した市場別価格予測値、入荷期待量等から得た需要動向、各単位農協と各卸売市場との取引実績、および競合産地の動向等を検討し、各販売事務所管内卸売市場向け分荷指数を変動させる。



品目ごとの地区別販売事務所別分荷指数により品目別販売事務所別分荷数量を算出し、品目別総販売価格を最大化するためのシュミレーションを行う。



品目別販売事務所別分荷数量を地区別に集計し、その結果（大割）を各支所にオンライン配信する。

第10表 分荷決定のための大割の方法（レタス出荷量1日分の例）

支所	地区	地区別出荷 量計	販 売 事 務 所				
			東 京	名古屋	大 阪	福 岡	長 野
		箱	箱	箱	箱	箱	箱
東信	A	87,255	26,550	11,640	26,800	16,600	5,665
	B	13,470	6,400	2,300	4,350	0	420
	C	7,090	2,890	1,050	1,400	0	1,750
南信	D	0	0	0	0	0	0
	E	0	0	0	0	0	0
	F	0	0	0	0	0	0
中信	G	6,400	100	1,000	3,700	800	800
北信	H	0	0	0	0	0	0
	I	0	0	0	0	0	0
	J	0	0	0	0	0	0
	K	150	0	150	0	0	0
	L	0	0	0	0	0	0
合 計		114,365	35,940	16,140	36,250	17,400	8,635
先 取		11,465	5,440	1,340	3,200	0	1,485
調 整		102,900	30,500	14,800	33,050	17,400	7,150

出所：産地実態聴取調査（1993年実施）。

注。「先取」とは小売店等からの予約によって大割を行う時点で既に最終販売先が決まっている部分であり、「調整」とは卸売市場側の期待入荷量等の情報を基に経済連本所が販売事務所別に出荷量を割り振る部分である。

第3段階は、本所の大割を受けて支所を中心に単位農協の出荷量を品目ごとに販売事務所別に割り振る「中割（なかわり）」を行い、さらに販売事務所を中心に単位農協の出荷量を品目ごとに卸売業者（荷受会社）別に割り振る「小割（こわり）」を行って、最終的に単位農協別の品目別卸売市場別出荷量を決定し、それを各単位農協等に配信するまでである。

<手順>

本所の大割を受けて、支所ではそれを基に車組（トラックの配分）等も考慮して、単位農協ごとに品目別販売事務所別分荷数量を決め、端末から入

力する。



本所でこれを再集計し、販売事務所にオンライン配信する。



販売事務所ではこれを受けて、入荷期待量等から求めた品目別卸売業者別適正量を基に、単位農協別品目別卸売業者別分荷数量（小割数量）を算出し、端末から入力する。



最終的に単位農協ごとに各品目の卸売業者別出荷量を決定し、小割数量と予約取引数量が示された分荷台帳を、午後4時まで支所、販売事務所、単位農協に配信する。

以上が、長野県産地における分荷情報オンラインシステムを活用した分荷決定の仕組みである。

この仕組みの特徴を要約すると、次の2点が挙げられる。

第1は、農家・単位農協・経済連支所側と販売事務所・卸売市場・小売店側の両方から、分荷の決定に必要な基本的な情報が経済連本所に集中していることである。こうした情報の一元管理によって、全県的な範囲におよぶ大規模な産地であるにもかかわらず、迅速にして重複することのない分荷を実現し、出荷・販売力の強化を可能にしたと思われる。

第2は、経済連本所が分荷の大枠を決めた上で、経済連支所・単位農協と経済連販売事務所が細部調整を実施する、という本所を頂点とした全県ピラミッド型の決定機構が形成されていることである。これによって、長野県産地は単に多数の市町村産地からなる「集合産地」ではなく、経済連を核に統制のとれた大規模な「一産地」となり、高齢化等の不利な状況の下にありながらも、全国4位という高い地位を確保できたと考えられる。

注(1) 青果物売立仕切情報システムの通称が1993年3月に「ドレス」から「ベジフル」に変わったが、今日でも「ドレス」の方が一般的に使用されているため、本稿も「ドレス」を用いた。

5. ま と め

以上、長野県野菜産地のマーケティング戦略を、3つの視点（製品政策、販路政策、出荷調整政策）から分析・解明した。最後に、その解明点を各視点ごとに要約し、大規模野菜産地のマーケティング戦略の特徴点として整理するならば、以下のようにまとめられよう。

①製品政策（産地（品目）育成方策）からみた特徴：産地の地域性を活かして、全国範囲で高シェアを獲得できる基幹品目を創出したこと。すなわち、農協が中心となって指定産地制度の活用や共販体制の構築等を通して、野菜の生産・出荷をハクサイ、レタス、キャベツの3品目（露地作葉菜類）に集中し、しかも高冷地という自然条件を活かして、とりわけ夏ハクサイと夏秋レタスにおいて極めて高い全国シェアを実現したことである。

②販路政策（出荷方策）の視点からみた特徴：基幹品目とそれ以外の品目とで異なる出荷方策を採用したこと。すなわち、基幹3品目の出荷にあたっては、県外他産地との競合を考慮しつつも、基本的には3大消費地域向け出荷を中心にした全国広域出荷を推進し、それ以外の品目の出荷にあたっては、分荷・輸送コストの節減や県外有力産地との競合の回避等を目的に、地元を中心とする特定の限られた地域に出荷先を絞り込んだことである。

③出荷調整政策の視点からみた特徴：経済連本所による基本的情報の一元管理に基づいたピラミッド型分荷決定システムを構築したこと。すなわち、分荷情報オンラインシステム（コンピューターシステム）を活用して、経済連本所に地元の出荷可能量と買い入れ側の必要量とに関する情報を集中し、それを基に本所が分荷の大枠を決め、その上で支所・単協と販売事務所が細部を詰める、というシステムを確立したことである。

なお、本稿では長野県野菜産地を対象に、そのマーケティング戦略を3つの視点から分析したが、今後も引き続き他の主要産地に対して同様な視点に基づく分析を試み、そうした積み上げを通して県単位の野菜産地のマーケティング

のあり方を究明していくことにしたい。今回はそのための「第1歩」にほかならない。

〔参 考 文 献〕

- 〔1〕 梅沢昌太郎『農業のマーケティングとC I戦略』（全国農業改良普及協会，1991年）。
- 〔2〕 嶋口充輝・石井淳蔵『現代マーケティング』（有斐閣，1987年）。
- 〔3〕 藤島廣二『青果物卸売市場流通の新展開』（農林統計協会，1986年）。
- 〔4〕 若林秀泰『農産物マーケティング論』（明文書房，1990年）。

〔要 旨〕

大規模野菜産地のマーケティング戦略

——長野県産地を事例に——

藤 島 廣 二

1960年代中期以降、野菜流通の広域化が進展するのと相まって、生産・供給側では農協県連を中軸に県単位での大規模産地化が進められた。本稿では、そうした大規模産地化に成功した長野県産地を事例として、そのマーケティング戦略を3つの視点（製品政策、販路政策、出荷調整政策）から分析し、大規模野菜産地のマーケティング戦略の主要な特徴点を究明した。各視点ごとにその特徴を整理すると、以下のとおりである。

①製品政策からみた特徴：産地の地域性を活かして、全国範囲で高シェアを獲得できる基幹品目を創出したこと。すなわち、農協が中心となって指定産地制度の活用や共販体制の構築等を通して、野菜の生産・出荷をハクサイ、レタス、キャベツの3品目（露地作葉菜類）に集中し、しかも高冷地という自然条件を活かして、とりわけ夏ハクサイと夏秋レタスにおいて極めて高い全国シェアを実現したことである。

②販路政策の視点からみた特徴：基幹品目とそれ以外の品目とで異なる出荷方を採用したこと。すなわち、基幹3品目の出荷にあたっては、県外他産地との競争を考慮しつつも、基本的には3大消費地域向け出荷を中心にした全国広域出荷を推進し、それ以外の品目の出荷にあたっては、分荷・輸送コストの節減や県外有力産地との競争の回避等を目的に、地元を中心とする特定の限られた地域に出荷先を絞り込んだことである。

③出荷調整政策の視点からみた特徴：経済連本所による基本的情報の一元管理に基づいたピラミッド型分荷決定システムを構築したこと。すなわち、分荷情報オンラインシステム（コンピューターシステム）を活用して、経済連本所に地元の出荷可能量と買い入れ側の必要量とに関する情報を集中し、それを基に本所が分荷の大枠を決め、その上で支所・単協と販売事務所が細部を詰める、というシステムを確立したことである。