

# 野菜の生産と流通における新たな潮流 —茨城県北浦町(有)くらぶコアの事例から—

田 口 光 弘\*・氏 家 清 和\*・坪 井 伸 広\*\*

New Trend of Vegetable Production and Marketing  
— A case study on “Club COA”, Ibaraki Prefecture —

By

Mitsuhiro TAGUCHI, Kiyokazu UJIIE, and Nobuhiro TSUBOI

## 目 次

1. 目的と問題意識	2
2. くらぶコアの生産組織	4
(1) 事例の概要と位置付け	4
(2) くらぶコアの組織	4
(3) 直営農場	5
(4) 委託生産	6
(5) 地域間ネットワーク	7
3. くらぶコアの販売と流通チャンネル	7
(1) 契約販売と取引の特徴	7
(2) 販売価格など契約内容	8
(3) 流通チャンネルの多角化	9
(4) 売場提案型販売	10
4. エコリサイクルセンターの設立	10
5. 考察：くらぶコアの挑戦の意味	11
(1) 問題意識と事例の特徴	11
(2) 直営農場と委託生産・地域間ネットワーク	12
(3) エコリサイクルセンターの設立と「次世代循環型社会」の提案	13
(4) 売場提案型販売	14
(5) くらぶコアの株式会社化	14
(6) くらぶコア事例の一般化	15

---

\* 筑波大学生命環境科学研究科

\* 筑波大学生命環境科学研究科

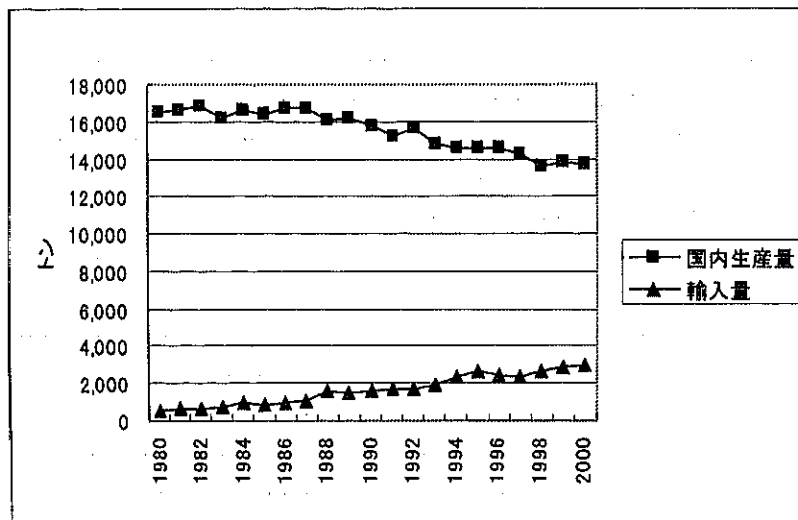
\*\* 筑波大学農林学系

## 1. 目的と問題意識

野菜の消費・流通・生産は外食・加工食品の消費増加、健康・安全志向、食品残さと環境問題、有機農産物の認証制度の導入、大規模小売のシェア拡大、卸売市場制度の改革、産直方式の定着と拡大、国内野菜生産の先行き不安、輸入野菜の増加と競争激化、生産者の高齢化と後継者難、野菜生産の労働力不足などの課題や問題を抱えている。小稿は、消費と流通の構造変化に直面する生産者が、生産者の利益を全面に出しつつ、生産組織と販売チャネルを再編する可能性を、事例分析をつうじて検証することを目的とする。

具体的には、①大規模有機野菜生産組織の実態を紹介し、②その経営の安定化の方法、③流通依存や支配の排除の仕組み、④有機野菜生産の高い参入障壁とその解消のメカニズムを明らかにすることを目的とする。

図1にあるように、1990年代の野菜消費量はおおむね横ばいに推移するなかで、国内野菜生産は減少傾向が著しい<sup>(1)</sup>。



注1. 農林水産省 「食料需給表」より作成

図1 野菜の国内生産量と輸入量の推移

1986年のプラザ合意以来の円高傾向による輸入野菜の増加、生産者の高齢化と後継者難をその主な要因としてあげることができる。高齢化をもたらす後継者難の一因は野菜収入の不安定性にある。価格競争を乗り越えて輸入野菜との競合に生き残る見通しが立てにくい。また、卸売市場において「約束取引」<sup>(2)</sup>が増えてはいても作付段階で収入のめどは立たず、生活・経営設計の不安はいぜん消えない。野菜経営の安定化に挑戦する生産者はどう対応しようとしているのか。

後継者や労働力確保の一環として生産者には契約生産による安定収入確保への関心が高い。しかし、野菜流通では農協と大規模小売業者や外食・加工事業者の影響力が大きく、契約生産・販売はそれらへの依存を強め、その支配が強化されることが懸念される。すなわち、契約生産・

販売では収入安定化と生産者の自立性確保がトレードオフにある。ものの豊かな社会においては、生産者も消費者も、生き方を考える「生活者」である。両者は、たとえば農産物と食を通して、社会と時代にふさわしい生き方を発見していく主体であり、たんなる供給者や消費者ではない。生産者が自立性を失うとき、一方の消費者もたんなる買手にすぎなくなり、食料の生産・消費にあつて両者は本来の主役の座からますます遠ざけられる。安定収入と自立性の喪失のジレンマの克服が課題になる<sup>(3)</sup>。

一般野菜の生産に限界を感じる意欲ある農業者が付加価値の高い有機野菜の生産に関心を持ち、生産技術を獲得したとしても、販路の開拓・確保がハードルとなって有機農業への参入は難しい。障壁をより低くして参入を容易にし、有機農産物の生産を増やすことが課題とされている。

2001年4月に「有機食品検査認証制度」が実施された。かつて特定の消費者に需要が限定されていた有機農産物の需要が近年拡大傾向にある。その一方で、有機表示に対する不信感の拡大や継続購買のための取引コスト増などが消費を抑制している。流通サイドは真性有機野菜の確保のための取引コスト増、生産サイドには参入障壁の高さゆえに、需要拡大に的確に対応できる状況ではなかった。このような状況下で有機食品検査認証制度は生産組織の再編にどのようなインパクトを与えているかが注目される。

有機農産物は、慣行栽培農産物と比較して価格水準が高く、また、そのほとんどが市場外で流通するため、価格変動は慣行栽培農産物ほど大きくはない。しかしながら、農薬などの資材をほとんど用いないこともあり、収量は慣行栽培の7割程度で、かつ、天候、病気などの原因でかなり変動する。したがって、ロットを確保しつつ、収量変動をいかにして吸収するかという点が、有機農業経営を軌道に乗せる上で、重要な問題となる。小稿で取り上げるくらぶコアは、異なる地域の生産組織とネットワークを構築し、異なる性質を持つ販売チャネルを組み合わせることによって、高水準の販売価格とリスクの調整との両立を図っている。

そして、この複数の生産組織、複数のチャネルをスムーズに結びつける背景にあるものは、改正JAS法による「有機食品検査認証制度」による有機農産物の「規格化」にあると筆者らは見ている。つまり、有機農産物という、高度な栽培管理を要する産品に規格が導入され、満たすべき品質や栽培条件が明確になったため、異なる生産組織が、低い取引コストで同質的な有機農産物を生産することが可能となり、それにより、個々の生産組織の収量変動を互いに相殺しつつ、流通が要求するロットを確保することが可能となる。また、これまで流通各社が独自に設定していた有機栽培基準が、JAS有機に代替されることで、JAS有機に準拠した農産物においては、複数の取引先との取引が可能となり、生産者サイドが、主体的にそれぞれの取引先の特性を組み合わせて、収入の安定化を試みるということが可能となるのである。

さらに、くらぶコアでは、改正JAS法で明確に定義された有機農業の枠組みとイメージの下で、有機農業と産廃リサイクルを両輪とした地域農業の再構築を目指し、またその姿を積極的に消費者にアピールしている。生産者が自らの情報を消費者に公開していくという点に、くらぶコアは、日本農業が生き残る方途を模索している。

以下小稿は、「2. くらぶコアの生産組織」「3. くらぶコアの販売と流通チャネル」、「4. エコリサイクルセンターの設立」の事例紹介と、考察部分の「5. 考察：くらぶコアの挑戦」からなる。なお、断りのない限り以下で用いる数値は2001年1月の調査時点でのものである。

## 2. くらぶコアの生産組織

### (1) 事例の概要と位置付け

分析事例は茨城県北浦町の有限会社くらぶコアで、その総従事者は23人である。有機野菜を自社生産するだけでなく、委託生産している。生産物は全量契約販売である。また、千葉県の子の有機野菜生産組織とネットワークを組み、くらぶコアの生産量の3割以上を共同販売している。契約販売であっても生産者の自主性確保のため販売先の多角化を実現している。2001年の売上高は約2億円である。

輸入野菜との競合は有機野菜でもいづれ避けられず、契約販売に安住しては経営の持続は保証されないとみるくらぶコアは、「テーマ性」を全面に出す「売場提案型販売」を流通側に提案している。後に詳述するが、「テーマ性」は、北浦町を家族農業経営と有機農業を核とした循環型社会「ふのの里」にする構想実現に向けたくらぶコアの実践をイメージ化したものと理解できる。

くらぶコアの自社生産15haと委託生産の23haを含めれば、その支配面積は38haになる。さらに、くらぶコアの生産量の1/3を共同販売するネットワーク全体を1つの経営になぞらえてみれば、その面積は64haになる。野菜生産組織としては小規模生産者の域を超えているし<sup>(4)</sup>、有機野菜の生産に限れば大規模生産者といえるであろう。以上のようなくらぶコアの生産組織、販売チャンネルはその再編の方向の一つを示すものとする。

### (2) くらぶコアの組織

くらぶコアは、出資金300万円、出資者4人で、茨城県北浦町次木に事務所をおき、有機野菜の自社生産(15ha)と委託生産、有機野菜の販売を事業とする。全従事者23人は従事役員2人、フルタイム従事者9人(53歳が一番年上。大半が30代以下)、パート従事者6人、研修生6人からなる。農家13戸に有機野菜の生産を委託し、その面積は23haになる。

くらぶコアは有機野菜の宅配事業として1994年に五十野節雄氏によって設立された。95年に自然農法販売機構と取引を開始して宅配から撤退して生産面の再編強化に取り組んだ。97年に長島健一氏外1人を出資者に加え、五十野氏と長島氏の農業経営とくらぶコアを統合、くらぶコアは面積5haの農場経営を始めた。98年に農業生産法人の資格を取得した。2002年1月現在の法人代表者は五十野氏である。

くらぶコアは「農村の景観を守り、作る人・食べる人が自然とともに生きていける農業の確立」を理念とする。脱残留農薬、脱硝酸態チッソ、情報公開、街からの若者の受入、循環型社会の建設などを具体的課題としている。コア(COA)は、C:コミュニケーション「会員、百姓集団との会話を大切に、農作物を育てる」こと、O:オキュペーション「有機農業を天職とし、後継者を作り、安定性と永続性のある経営を営む」こと、A:アグリカルチャー「有機農業の基本をふまえ、その技術向上を図り、農地と自然環境を守る」ことを表現する。

販売先はジーピーエス(首都圏コープ事業連合の仕入れ会社)、自然農法販売機構(主な納入先はジャスコ)、大手卸業者(梅澤)、その他である。売上高に占めるそれぞれの割合は2001年実績でおおむね1/3、1/6、1/6、1/3である。2000年に比べ2001年には大手卸とその他が伸びた<sup>(5)</sup>。2000年、2001年の売上高は、それぞれ約1.5億円、約2億円で、2001年の売上高のうち、直営農場分が7000万円、委託生産分が1億3000万円ほどである。

くらぶコアはその周辺に販売業務の一部分担、有機肥料の生産のために関連組織を設立し、その組織の外見は複雑である。農事組合法人有機農法ギルド(前身は茨城ギルド, 98年設立)、有限会社ギルド(99年設立)、エコリサイクルセンター(2001年設立)<sup>(6)</sup>などである。くらぶコアはこれらのグループ組織の母体や幹事会社である。

このほかに、成田市の有限会社ナチュラルシード、芝山町の農事組合法人自然派ネットワークの有機野菜生産組織と「地域間ネットワーク」を形成している。前述の有機農法ギルドは地域間ネットワークが首都圏コープ(ジーピーエス)に対する共販窓口として設立した販売組織である。くらぶコアの2001年の売上高の1/3を有機農法ギルド経由の首都圏コープへの販売高が占める。

なお、現在、くらぶコアでは、2002年10月を目処に、資金調達の利便性や、組織としての効率性を高めることを狙いとして、ギルドとくらぶコアの業務管理部門を整理統合する方向で、株式会社化する計画をまとめようとしている。これについては、第5-5)節で、より詳しく触れる。

### (3) 直営農場

くらぶコアの自社生産をここでは直営農場という。経営面積は15ha、従事者は17人である。15haはくらぶコア出資者所有地6haの借地、出資者以外からの借地9ha(地主6人、小作料1~2万円/10a)からなる。このうち改正JAS法の転換期間中の認証を受けた登録面積は12haである。五十野氏が北浦町、長島氏が小川町に居住している関係上、最も遠い圃場は事務所から約8kmほどで、全部で6圃地からなる。主な作付作物と栽培面積は図2のとおりである。直営農場の圃場は有機農業ですでに3年以上を経過しているが、委託生産農家のなかに転換期間中の圃場があるため、販売管理の都合上すべての圃場を転換期間中として認証を受けた。

作付作物	出荷月												作付面積	
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3		
ニンジン														129a
サツマイモ														50
サトイモ														35
ナガイモ														30
ゴボウ														179
レンコン														75
カボチャ(ミニ)														37
ダイコン														131
コカブ														9
レタス														10
ハクサイ														30
コマツナ														85
ハウレンソウ														20
トマト														50
ミニトマト														18
ナス														22

注1. 直営農場の主要な作付作物のみを表示した。

2. ダイコンの作付け面積はハウス栽培、露地の合計である。

図2 くらぶコアの主要な作付作物と出荷パターンと延べ作付面積

直営農場の従事者 17 人は、生産担当の法人従事役員長島氏、フルタイム 4 人、パート 6 人、研修生 6 人(うちブラジル人 2 人)である。ただし、長島氏はくらぶコア全体の事業に従事し、直営農場への従事は長島氏の全従事労働の 1 割くらいであるという。

直営農場と委託生産農家の生産物をくらぶコアは販売する。直営農場の生産物の出荷調製作業には農場従事者があたる。委託生産農家は、生産物を自ら調製してくらぶコア事務所に併設されたピッキングセンターに搬入することを原則としている。しかし、労働ピーク時などにはくらぶコアに集荷や出荷調製を委託することもある。

直営農場は、たんに野菜を自社生産するだけでなく、委託生産農家では栽培しにくい野菜や委託生産者の誰もが手を出さない野菜を栽培してリスク管理と品揃えを図り、また変動しやすい委託生産農家の生産量にあわせて出荷量を調整する機能などを持っている。さらに、委託生産農家の労働ピーク時の出荷調製を代替すること、非農家出身者の農業就業への門戸と位置付け、研修生を積極的に受け入れている。

#### (4) 委託生産

くらぶコアが有機野菜の生産を委託する契約農家は 13 戸で、転換期間中の有機認証圃場が 22.6 ha ある。当初くらぶコアは、直営農場を販売有機野菜の主力調達源とし、委託生産をその補完と位置付けていた。現在その立場は逆転し、すでにみたように販売額は委託生産が直営農場の倍近い。

主な委託条件は、新 JAS 法基準の遵守以外には、作付作物の選択、栽培面積、出荷調製についてくらぶコアと協議すること、委託販売、品目ごとのプール精算、販売基本手数料 15%<sup>(7)</sup> である。むろん、栽培記録、投入資材記録など有機農産物認証制度にパッケージされている。成文契約書はない。委託生産者自身に無理でないと判断される限り、くらぶコアは委託生産農家の作物選択と栽培面積の希望を受け入れている。取引先との契約にもとづく品揃えや販売数量にかかわる最終調整は直営農場の生産で実施している。

生産物の出荷規格については、年末から年当初にかけた契約時に、委託生産農家の意向と前年度の経験を踏まえ基準を取引先と協議する。その後くらぶコアの生産者会議が開催され、生産者全員の合意を得て最終決定となる。出荷段階では各生産者の自己調製に任せられる。むろん、圃場段階や出荷段階でのチェックや生産者からの問い合わせもあり、ときには出荷除外が出ることもある。なお、出荷規格は販売価格に連動するので、出荷規格は販売価格の協議の場で議論されるが、このことについては後述する。

委託生産農家は、圃場を準備、生産技術を確立し、生産基準を遵守しさえすれば、播種前に収入の目途をつけられる。くらぶコアでは、慣行栽培に比べ収量(出荷歩留まり)は 7 割、販売単価は 3 割高を見込み、10 a 当たり販売収入 50 万円で計画を立てる。労働費が多少かかったとしても、化学肥料や農薬はいらず、出荷資材もほとんどかからず、生産費は低い。

契約時の計画出荷量を確保できない場合にもペナルティーはない<sup>(8)</sup>。生産者にとって最大のリスク要因は遅霜、長雨、干ばつなどの気象現象である。栽培技術は直営農場で実証済みであり、かつつねに直営農場の生産担当者が契約農家の圃場の生育状況を点検しているので、圃場条件さえ万全に調整すれば技術的なリスクはない。長島氏および五十野氏ともくらぶコア設立以前から宅配を中心とした有機野菜の生産販売に従事し、生産技術の蓄積を持っている。

### (5) 地域間ネットワーク

くらぶコアは千葉県芝山町・農事組合法人自然派ネットワーク(会員 11 人)、成田市・有限会社ナチュラルシード(会員千葉県、栃木県下 15 人)、鶏卵生産者(12 人)とともに、共同販売の窓口として 1998 年に農事組合法人茨城ギルドを設立、2001 年に名称を有機農法ギルドに変えた。このネットワークは、有機農法ギルドを通じてジーピーエス(最終顧客は首都圏コープ事業連合傘下の生協組員)向けに、「有機農法ギルド」名で野菜をボックス販売、また首都圏コープのブランド「The フード」名の野菜を単品販売する。ボックス販売とは、6 アイテムの野菜を通い箱(ジーピーエス負担)に詰め合わせるセット販売である。

地域間ネットワーク傘下には、鶏卵を除き、くらぶコア直営農場と委託生産農家 13 人を含め、51 人の生産者と 64 ha の認証登録圃場がある。有機野菜の単一グループの生産規模としては国内では最大規模にあるとみられる。むろん、他の 2 つの組織もくらぶコア同様に、複数の取引先を持つので、64 ha すべてがジーピーエス向けの野菜が生産されるわけではない。

ジーピーエスへの野菜販売額のうち、3 組織の占める割合はそれぞれ 3 分の 1 ずつである。なお、これら 3 組織間の生産物に関し、品種や農法による味の違いについて消費者から指摘を受けることがある。その際には、農法等の違いによって味に相違が生まれることを消費者に説明しているとのことである。

県域を越えた地域間ネットワークは、おもに生産物の量的確保、品揃え<sup>(9)</sup>と、周年供給体制の確立、リスク対応によるパーゲニングパワーの確保をねらいとしている。リスク対応とは、集中豪雨、雹や晩霜の被害分散など気象災害リスクの軽減だけでなく、生産地域が広がり生産者数が増え収穫量の変動が平準化されることも念頭においている。さらに各組織は、ジーピーエス以外にそれぞれが複数の顧客を持ち、ジーピーエスへ全面依存していないため、ある組織での出荷量不足には他の組織が穴埋めする融通もときにはみられる。

## 3. くらぶコアの販売と流通チャネル

### (1) 契約販売と取引の特徴

くらぶコアは取扱い生産物の大半を契約販売している。取引の継続性、チャネルの長さ、それに取り扱い商品の「機能性・意味性」の視点からくらぶコアの販売の特徴を明らかにする。取引の継続性でいえば継続販売とスポット販売からなる。チャネルの長さでいえば小売への直売と卸経由の販売に大別できる。

契約販売が実現された背景は、商品が JAS に準拠した有機野菜であること、ロットや品揃えの確保、納期・納品の低リスク、くらぶコアの「テーマ性」などにあると考えられる。

継続販売とは、ジーピーエスとの取引を例に取れば、作付開始前にほぼ 1 年分の取引に関する作付計画(取引の量と時期、販売価格などを含む)の大筋をくらぶコアと取引先とが合意した販売チャネルである。スポット販売は、圃場の状態をみながら予想以上の収穫量がある場合に、そのつど取引先と協議し、作付前には実施の有無、実施時期を予想できない取引で、継続販売とは別枠で「特売」を組むことをいう。圃場での破棄回避のための販売であり、販売単価は継続販売のそれを 20%ほど下回る。特売を組んでくれる取引先は、最終顧客が主にジャスコである自然農法販売機構であるが、ジーピーエスにはスポット販売は行われない。さらに余剰が生じる場合には、2001 年から市場との合意の下に、不定期に石岡市場に出荷している(表 1

表1 くらぶコアの販売チャネル

		取引相手		
		卸問屋	小売	
取引形態	継続販売	大卸(機能優先取引)	自然農法販売機構、梅澤、ポラン	首都圏コープ/ジーピーエス
		小卸(機能優先取引)	—	セイミヤ
		売場提案型(意味優先取引)	—	カルフルー、コープ野田
	スポット販売	(機能優先取引)	自然農法販売機構、梅澤、ポラン、石岡市場	セイミヤ

注1. 大卸は相手先ブランドで、小卸はくらぶコアブランドで小売りされるもの。

2. 機能優先取引とは、商品が持つ有機という健康・安全の機能を優先することを意図した取引をいう。意味優先販売とは、商品の機能を重視するのではなく、情報が作り出すイメージが市場の価格の根幹を形成する形態の販売を意図した取引をいう(見田 [5] pp.122-171から学んだ)。くらぶコアの「売場提案型販売」に相当する。
3. 売場提案型販売を小売業者との取引ではなく、消費者を相手にした取引と位置付けるならば、継続販売の一種類ではなく、継続販売・スポット販売に対比される取引形態の一つに分類するのが適切かもしれない。

参照)。

くらぶコアの販売のうち、チャネルがもっとも長いのは卸との取引で、もっとも短いのは量販店への直売である。長島氏の加入以前に実施していた宅配による消費者直売は現在は行っていない。なお、有機農法ギルドとジーピーエスは、ここではさしあたりそれぞれの内部組織として扱い、「くらぶコア-首都圏コープ」の直売とみる<sup>(10)</sup>。

また、商品の「機能性」「意味性」でいえば、機能としての有機を優先する販売と意味を重視する「売場提案型販売」からなる。ここで機能優先取引とは無農薬、無化学肥料で栽培した「有機」という商品機能を強調する取引をいい、意味優先取引とはくらぶコアの理念と実践をイメージ化し、テーマとして消費者に強調する取引で、具体的な内容については後述の「(4) 売場提案型販売」にて説明する。機能優先取引は主に取引先のブランドで、意味優先取引はくらぶコアブランドで販売される。

## (2) 販売価格など契約内容

まず、各販売先との取引量がどのように決まるのかを見る。くらぶコアは毎年1月と7月に、委託生産者から栽培品目と栽培面積の希望を聞き、前年度の実績と委託生産者との話し合いによりくらぶコア全体としての生産計画を作成する。そして、その生産計画より各販売先への販売量を決めて販売先に提示し、それを踏まえて各販売先が販売計画を立てるという手順になっている。

次に、ジーピーエスを事例に単品販売とボックス販売の価格とその決め方を見てみたい。2001年の例で言えば、単品もボックスも10月に納入価格の協議に入り、11月に決定して12月1日から適用している。決定される価格は、ジーピーエスの荷受センターでの納入価格で、運賃は共同販売組織有機農法ギルドが負担する。



納入時期、数量についてはそれぞれの収穫2か月前ころから生育状況を確認しながら、販売計画をベースに再度協議する。以下は、2001年12月から適用された単品野菜・ボックス販売用野菜の価格で、これに有機農法ギルドの手数料15%を差し引いた分が直営農場、委託生産農家の手取価格である。

単品契約の生産者手取りは、コカブ(600g)：160円、コマツナ(250g)：130円、ダイコン(1/2×2)：160円、トマト(500g, 2～3個)：250円、ミニカボチャ(1個)：200円、タマネギ(1kg)：195円、キャベツ(1個)：160円である。

ボックス契約の生産者手取りは次のようになる。1ボックスの納入価格は880円、これから有機農法ギルドの手数料15%を差し引いた750円が直営農場、委託生産農家の手取価格である。個々のアイテム(野菜)の手取価格は、コカブ(600g, 3～8玉)：128円、コマツナ(250g以上, 草丈30cmまで)：94円、ダイコン(泥・葉付き)：128円、トマト(大玉, 300g)：145円、ミニカボチャ(300g以下2個, 300g以上1個)：150円、タマネギ(700g)：120円、キャベツ(1個)：128円である。カブ、キャベツ、ゴボウ、コマツナ、サニーレタス、タマネギは通年供給、通年価格である。ボックスの納入価格がボックス単位であらかじめ設定されているので、個々のアイテムの手取価格は組み合わせいかんによって若干異なる目安である。

単品価格とボックス価格(目安)は、コカブ(600g)、キャベツ(1個)を例にとると、いずれも単品160円、ボックス128円である。他のアイテムも単品の手取価格がボックス価格より高い。単品アイテムは納入時期、販売数量について再協議があるとはいえ、いわばジーピーエスの注文生産であるのに対し、ボックス・アイテムは生産者の自由な組み合わせで販売されるものであり、生産者の負うリスクは単品の方が大きいことに、両者の価格差の理由がある。なお、このボックスの手取価格であっても、スーパー店頭価格より高い<sup>(11)</sup>。

ジーピーエスはくらぶコアの主要取引先で、売上高の1/3を占める。他の取引先との価格交渉はジーピーエスの単品価格を基準に協議する。地元スーパー、生協に対してはジーピーエスの価格から下げた価格で決まる。

### (3) 流通チャネルの多角化

すでに指摘したように、くらぶコアの当初からの主な取引先は首都圏コープ(ジーピーエス)と自然農法販売機構で、2001年の売上高シェアは1/3, 1/6である。その後、大手卸事業者梅澤との取引が始まり、売上高シェアは1/6となっている。残りの1/6は地元スーパー・生協、外資スーパーなどの取引である。

くらぶコアは生産者の自立性の確保と経営安定化のため、取引先の多角化を図りつつあり、2001年6月流通外資カルフルと試験取引を開始し、2002年1月から本格的取引に発展した。既往取引先から外資との取引に疑問、反対の声があがったが、くらぶコアはそれらに潰されることなくカルフルとの取引を定着させつつある。既往取引相手がその後も取引を継続しているのは、くらぶコアの持つ有機農産物の供給能力、消費者対策として不可欠な「テーマ性」をくらぶコアが持っていることにあると考えられる。また、くらぶコアが直営農場を運営していて流通側の突然の無理な注文にも応じられることも、くらぶコアの流通サイドに対する交渉力の強さの理由の一つである。

くらぶコアは「大卸」「小卸」の表現で自らの取引を説明する。小卸はくらぶコア・ブランドで小売りされるもので、地元スーパー・セイミヤ、カルフル(町田店・幕張店)がこれに該当

する。大卸はおもに単品取引で、相手先ブランドで小売される。ジーピーエス(首都圏コープ事業連合のブランド「The ふード」)、自然農法販売機構(ジャスコ「グリーンアイ」)、梅澤(「安心家族ブランド」)などがこれに該当する。なお、ジーピーエスに納品する「ボックス販売」の野菜は「有機農法ギルド」名で販売される。

#### (4) 売場提案型販売

機能を重視し、価格競争に明け暮れていては有機野菜も輸入低価格の有機野菜に対抗できないし、価格競争下では契約販売も取引の継続性を保証しない、とくらぶコアはみる。その対応策としてくらぶコアは「売場提案型販売」を模索している。

1970年代に生産者の生活観・人生観、地力の低下、生産者本人・家族の健康の関心から有機農業が登場し<sup>(12)</sup>、生産者の生活観や理念に共感する消費者を相手とした取引が行われ、有機農産物等の産直には「思想がかかったイメージ」をもたれた<sup>(13)</sup>。しかしいま、消費者の主な関心はそのような生産者の理念や思想ではなく、有機農産物が持つ安心・安全の機能にあり、安心・安全志向が有機農産物の需要増をもたらした。このような環境の下では、有機の機能性を優先しがちな有機野菜販売は同じ機能を持つ低価格の輸入有機農産物に太刀打ちできない。このジレンマから抜け出せないことにはくらぶコアの将来はない。

くらぶコアは生産者発信の「テーマ性」を全面に出した販売形態を「売場提案型販売」として模索し、機能優先の契約販売の限界を克服しようとしている。食品工場の残さ、汚泥を引き取り、有機物肥料に醸酵させて圃場へ還元して、くらぶコアは農と食の循環、家族経営の自立を実現している。その実践を生活スタイルとして消費者に提案していこうというのである。

「売場提案型販売」はまだ探索的な取り組みの段階にある。将来的には消費者との交流、それもたんなる野菜生産者と消費者の交流ではなく、「ふーどの里」の実現を目指すくらぶコアと消費者との交流を実現したいという。「ふーどの里」とは有機農業を手掛かりにする循環型社会と健全な家族経営が農業をリードする社会建設の構想である。構想によれば北浦町は循環型社会のモデル「ふーどの里」になる。くらぶコアは、消費者の身近な食を農に結びつける循環型社会を消費者に提案し、消費者の生活を循環型社会の実現に方向付けることに意味があるという。

消費者に訴える「テーマ性」に関心を持つ小売事業者に期待し、くらぶコアは2001年3月以降地元スーパーのセイミヤとコープ野田との間に、売場提案型販売の取引を実験的に開始した。2001年6月に「テーマ性」の構想で試験取引をはじめたカルフルとは、2002年1月に本格的な売場提案型販売に結びついた。

## 4. エコリサイクルセンターの設立

2001年4月、有機農業と有機質産業廃棄物リサイクルを結合させ、上に述べた循環型社会を実現させる一環として、くらぶコアは、(有)ギルド、および地域の産廃処分業者と共同出資して、(株)エコリサイクルセンターを設立した。

資本参加している産廃処分業者は、公共事業等から排出される木材や、ビール工場、牛乳工場<sup>(14)</sup>などから発生する活性汚泥などを処理し、木材チップや土壌改良資材を生産している。エコリサイクルセンターは、これらの産廃処分業者から原料の供給を受け、認証済み有機農業資材として堆肥、ボカシ肥料を製造している。また、原料の成分分析をしかるべき研究機関に委

託し、有機農業資材としての品質基準を管理する役割も担っている。

エコリサイクルセンターで生産された堆肥、ボカシ肥料は、(有)ギルドが独占的な総販売元として、くらぶコアやギルドなどの生産団体、農業資材販売会社、GPSなどに販売されている。

供給される原料のうち、土壌改良用資材に関しては、産廃処分業者が活性汚泥を処理したものであり、その処理費用は産廃処理を依頼する企業が負担している処理代金で賄われており、エコリサイクルセンターにはほとんど無償で提供される。これには、次のような理由がある。産廃の最終的な処分先、いわば産廃処理の「出口」が明確であれば、各産廃処分業者は、この点を売りにして、産廃処理を受注することができる。とくに、一流企業の食品工場であればあるほど、産廃が最終的にどのように処分されるかということに強い関心を持つ傾向があり、たとえ産廃処理後の土壌改良用堆肥の販売から収益が出なくとも、大きくかつ確実な「出口」を確保しておくことは、産廃処理業者にとっても有益なのである。ゆえに、エコリサイクルセンターは、極めて安価にこれらの原料を調達することが可能なのである。

くらぶコアは、エコリサイクルセンターに資本参加している強みを生かして、堆肥、ボカシ肥料の製造工程に関する情報を得ることができ、また、これらの資材を、市価の半値程度<sup>(15)</sup>で、かつ安定的に確保することができる。

## 5. 考察：くらぶコアの挑戦の意味

### (1) 問題意識と事例の特徴

はじめに小稿の問題意識と事例との関係を表2で確認しよう。小稿冒頭で指摘した主要な問題意識は、①経営の安定化と持続、②生産者の自立性確保、③有機生産の参入障壁の解消、であった。

表2 主な問題意識に対応した分析事例の特徴

問題意識	分析事例の特徴
経営の安定化と持続	契約販売（継続販売とスポット販売）、売場提案型販売
有機生産の参入障壁の解消	委託生産、契約販売、直営農場、有機食品検査認証制度
生産者の自立性確保	直営農場、委託生産、地域間ネットワーク、流通チャンネルの多角化
有機食品検査認証制度の波及効果	委託生産、地域間ネットワーク、流通チャンネルの多角化

後継者難、生産者の高齢化による野菜生産の縮小を克服するには、経営の安定化と持続を図りつつ、生産者を増やさなければならない。くらぶコアは、契約販売によって収入の安定化を図り、輸入野菜との競合のなかで経営の持続を図るために売場提案型販売を提案している。生産者を増やすには有機生産の参入障壁を低くすることが求められ、くらぶコアは委託生産と契約販売によって参入を容易にした。たんなる委託生産と契約販売ではなく、委託生産農家の不得手をカバーする直営農場を組み合わせることで参入をいっそう容易にしたことも特徴的である。

川下主導型の流通再編が進行しているいま、契約生産・契約販売も流通事業者のイニシアティブのもとにあることが支配的である。それは生産者の流通依存を助長あるいは流通支配を許容しかねない。また、契約生産・契約販売は、農協が当事者になるものを除けば、相対的に小規

模な生産者と大規模な流通・加工事業者との契約の形をとる。そのような契約生産では収入の安定化と生産者の自立性確保がトレードオフにある。この問題に対するくらぶコアの対処はつぎのように理解でき、生産者の自立性確保に示唆的である。

くらぶコアは直営農場によって規模を実現、委託生産と地域間ネットワークでさらに規模拡大している。規模はロットの確保、品揃えの充実、周年供給体制をもたらし、それを背景にくらぶコアは流通チャネルを多角化、流通依存を回避している。詰め合わせ内容を生産者に任せられたボックス販売の実現、価格の実現、生産過剰対策の特売実施に生産者の自立性をみることができ。また、既往取引先の反発下で流通外資カルフルとの取引を定着させつつあることにくらぶコアの自主性が示される。ただ生産規模にのみ注目しては当事者の意図を無視してしまう。くらぶコアの経営陣は「テーマ性」の有無が自立性の鍵であると強調する。この点については(4) 売場提案型販売で詳しく述べる。

有機食品検査認証制度は委託生産の組織化とその拡大に貢献している。当初くらぶコアは販売量で直営農場を主、委託生産を従として生産と共同販売をスタートした。それがいま委託生産の販売高が直営農場の倍近い。また千葉県下2つの組織との地域間ネットワークの共同販売をも定着させつつある。強制力のある基準がなかった時代には、生産者はそれぞれ独自の基準を持っていた。そこでは委託生産、共同販売の実現には、個々の基準と、基準のもとになる考え方まで調整しなければならず、それに要するコストが大きかった。認証制度は、共通の規格を確立し、品質管理コストや生産者の組織管理コストを軽減し、有機野菜の委託生産の組織化と拡大、共同販売の定着を実現している。すなわち、有機野菜経営の一つの鍵となる委託生産や共同販売体制確立の壁を認証制度は取り除いたと考えられる。

有機食品検査認証制度は小売や食品加工側に有機野菜に対する態度の変更を迫り、それがくらぶコアの流通チャネルの多角化の実現と定着に貢献している。有機農産物については、生産者だけでなく、小売や食品加工事業者もそれぞれ基準を持っていた。ときには担当者によって有機の考え方、扱い方が変わるといふことさえあった。そうした状況は、生産者にとって、小売や食品加工事業者ごとの生産方法を採用しなければならないことを意味し、取引先開拓のネックであった。認証制度はそうした障壁を解消し、くらぶコアの取引先多角化の実現に寄与しているのである。むろん、多角化が可能になったことは、生産者にとってみれば同時に競争が激化する可能性をも孕んでいる。

次に、問題意識の枠組みにとらわれずに、直営農場・委託生産・地域間ネットワークのシステムとエコリサイクルセンターの設立、くらぶコアの株式会社化、および売場提案型販売の意味を議論する。

## (2) 直営農場と委託生産・地域間ネットワーク

委託生産は、くらぶコア販売額の65%を占める主力事業であるが、15ha規模の直営農場との組み合わせであることを特徴とする。また、地域を異にする3つの生産組織との地域間ネットワークにとっても直営農場の存在意義は大きい。仮にくらぶコアから直営農場を切り離してしまったら、残りの事業は農協や流通・加工事業者が組織するものとなにも変わらない。ここでは15haの直営農場がくらぶコアの事業を性格づけていることに注目し、その特徴を検討する。

生産者自身(直営農場)が運営する委託生産と地域間ネットワークには、新品種・技術導入リスク回避、品揃えの確保、委託生産者とネットワーク内の信頼獲得などのメリットが認められ

る。契約販売先の信頼獲得にも貢献するとともに、販売先に対する交渉力の源となっている。むろん、ロットの確保や気象災害など生産リスクの回避にも意味があるが、それは広域にわたる一般の委託生産やネットワーク本来のねらいでもある。

新品種・技術導入については、直営農場がいわば試験場的な役割を果たし、委託生産農家に及ぶリスクは小さい。品揃えは一般の委託生産であっても特徴の一つであるが、くらぶコアのそれはつぎの点で注目される。委託生産農家の得意分野の生産を優先し、高い収益が期待されるものは委託生産農家に回し、栽培が難しいものは直営農場が分担している。必要な品揃えは最終的に直営農場で調整する。このような配慮によって、生産コストと生産リスクを最小限に抑さえ、生産者間の調整コストも最小にとどめて効率的な品揃えを実現し、生産者の信頼を獲得している。作物選択や出荷品目の決定はグループ内の生産者会議やグループ間の産地会議で全員参加によって決める。また、委託生産者を信頼して直営生産物と委託生産物とをプール精算し、情報公開に徹底するくらぶコアは委託生産者から信頼をさらに強固なものにしている。それがフリーライダーの発生を防止している。

量販店など小売現場では予定外の品揃え要求など計画外の発注がしばしば発生する。一般には不意の発注は生産現場に大きな調整コストを課すため実現が難しいが、くらぶコアの15 haの直営農場はそうした計画外の発注にも対応可能である。こうした体制が取引先の信頼獲得を補強し、生産者の流通依存姿勢の矯正に貢献している。

くらぶコアの委託生産は生産者会議で生産者が自ら方針を決めていく。こうした関係はおおきな交渉コストを要するが、自主性を持った生産者の集合であればコストは表面化せず、交渉はかえってプラスのエネルギーに転化する。むろん生産者主導の委託生産には落とし穴も存在する。リーダーシップが弱くなるときには、組織内部の交渉コストの大きさが表面化する危険を孕んでいる。現在は高い緊張関係のなかでくらぶコアがリーダーシップを発揮していて問題はないが、そのリーダーシップをいつまでも維持できるとくらぶコアの当事者も考えていない。委託生産農家には体力がついたら法人化し、くらぶコアがダメなときにはくらぶコアに代わってリーダーシップを発揮することが期待されているのはそのためである。

### (3) エコリサイクルセンターの設立と「次世代循環型社会」の提案

くらぶコアは、JAS 準拠の有機農産物生産に必要な不可欠な認証済み有機質肥料を、エコリサイクルセンターから、安価かつ安定的に確保することが出来るようになった。その意味でも、エコリサイクルセンターは、くらぶコアの経営を安定化させている存在である。しかしながら、くらぶコアにとって、エコリサイクルセンター設立の意味は、それにとどまらない。

まず、主要な農業資材である肥料についても、その製造段階からの情報を得ることができるようになった。つまり、くらぶコアがこだわるトレーサビリティが、農業資材とその原料にまで拡充されている。

さらに、センターの設立によって、食品工場から排出される食品残さからエコリサイクルセンターが肥料を生産し、その肥料を用いてくらぶコアが有機野菜を生産するという形で、有機質産廃リサイクルと、有機農業が、はっきり結合されたということである。地域を巻きこんだ、くらぶコアの提唱する主要なテーマである「次世代循環型社会」の雛形ができたといえよう。

そして、農業資材の生産過程まで含め、自らの生産する有機農産物についての情報を明確に把握していること、提唱するテーマを実現する具体的なシステムがあること、この2つは、次

項で述べる売場提案型販売に密接に関連しているのである。

#### (4) 売場提案型販売

生鮮青果物マーケットは生き残りをかけた量販店の競争の場であり、価格はその競争の要にある。くらぶコアは、生産者サイドから国内農業の生き残りをかけ、その環境に売場提案型販売を提案している。すでに指摘したように、売場提案型販売はまだ探索的な試みで完成されたわけではないが、ここでは生産者主導のマーケティングに可能性を開くものと位置づけ、その意味を検討する。

売場提案型販売は、商品機能重視の販売ではなく、「情報が作り出すイメージが市場の価格の根幹を形成する形態の販売」<sup>16)</sup>と考える。くらぶコアの理念「農村の景観を守り、作る人・食べる人が自然とともに生きていける「ふーどの里」北浦町の建設」は生産者であるからこそ提供できるものであり、そのイメージを具体的に消費者に提供するのが「くらぶコアの売場」である。将来は店頭内の売場だけではなく、消費者と「ふーどの里」北浦町の交流を通じて町全体を提案の場にする予定である。

くらぶコアが構想する「ふーどの里」は、リサイクルと有機農業を両軸とした、廃棄物ゼロ(ゼロ・エミッション)を目指す循環型社会である。だが売場提案型販売は廃棄物ゼロの提案が重要なだけではない。「ふーどの里」のイメージを凝縮して消費者にビジュアルに提示することに意味がある。量的な消費が限界に達した「豊かな社会」の生鮮農産物市場で新しい需要を創出する仕方には、資源凝縮的な方向(例えば肉食化)もあれば、情報凝縮化(イメージ化)の方向もある。「情報が作り出すイメージを消費する社会は自然収奪的でも、他社会収奪的でない仕方、需要の無限空間を見いだすことをはじめ可能とする」<sup>17)</sup>の文脈をくらぶコアの売場提案型販売とテーマ性に当てはめることができる。

むしろ「テーマ性」は小売事業者のマーケティングの課題でもある。POSなど販売管理技術の高度化を背景に競争が激化し、量販店は自らの生き残りのために生産ばかりではなく消費をも影響下に置く勢いにある。量販店が注目するテーマ性はこの脈絡のなかでのことでしかない。食料生産と消費は生産者と消費者が共同して作り上げるものとみるくらぶコアの売場提案型販売は、生産者の最終顧客を小売事業者ではなく消費者と位置付け、消費者に直接訴求することを通じて、日本農業と豊かな食生活の生き残りをかけた方策であると位置付けられよう。あるいは、産地サイドに近年多数出現し始めた農協や生産者組織によって直売所が開設され顧客を獲得しているが、くらぶコアの売場提案型販売はそうした直売所を、流通業者を利用して、大消費地のなかに展開する試みであると位置付けられよう。

#### (5) くらぶコアの株式会社化

「オシャレな農業を目指して」というスローガンの下、2002年夏ごろから、くらぶコアは組織再編の検討を始めている。2002年9月現在、(有)ギルドとくらぶコアの業務管理部門を整理統合して、(有)くらぶコアを株式会社化する方向性で計画をまとめようとしている。くらぶコアの代表取締役である五十野氏によれば、これには以下のような狙いがある。

第一に、資金調達を法人である(株)くらぶコア(仮称)に担わせるということである。現在、くらぶコアは有限会社であり、代表取締役である五十野氏がくらぶコアの債務をすべて保証している。くらぶコアの管理部門を株式会社化することで、(株)くらぶコア自身が最終責任

を持つ法人として、銀行等からの融資を受けられるようにしようと考えている。

第二に、組織体としての整理である。くらぶコアの直営農場の主要な役割のひとつに、若い農業者の研修があるように、くらぶコアは人材の育成にかなり力を入れている。くらぶコアが誕生してから10年以上経つが、その間に、くらぶコア内に多くの有為な人材が育ってきた。「自分達がいなくなっても、組織が動く(五十野氏)」ように、くらぶコアを株式会社化することで、各人の責任関係を明確にし、彼らが活躍しやすい環境を整えたいと考えている。

第三に、株式を発行することで、所有と経営を分離し、委託農家や取引先など幅広いステークホルダーに、(株)くらぶコアの株式を所有してもらうことで、経営へのチェック機能や意思疎通の強化、収益の分配の適正化を図るということである。現在、(有)くらぶコアの施設の一部は五十野氏の所有となっているが、これらを株式会社化したくらぶコアに売却する。五十野氏は現在、(有)くらぶコアに貸し付けている自己所有農地をも(株)くらぶコアに売却することまで考えている。各ステークホルダーが株式を所有するという形態になれば、会社の所有の分散が図られ、また、委託農家や取引先は株主の立場で、くらぶコアの経営をチェックすることが可能となる。また、営業上の利益は経営判断のもと、適切な内部留保分以外を配当として、株式に応じて分配することができる。

第四に、意思決定ラインを明確にすることで、経営判断の更なる迅速化を進めるということである。これは、(農)有機農法ギルドと(有)ギルドとの関係にも見出されることであるが、生産担当部門と経営管理部門を分割し、経営管理部門を意思決定ラインが明確な株式会社としてしまうことで、ダイナミックに変化する経営環境に対する、すばやい適応を可能にするというものである。

以上のような狙いに共通しているのは、特定の個人に頼る経営組織からの脱却という観点である。組織は人と人が関連しあうシステムであり、そのシステム自身が強固でなければ永続することは出来ない。現在の(有)くらぶコアは、さまざまな面でその中心的人物である五十野氏や長島氏に大きく依存している。その状況を変えて、突出した人材がいなくても、組織体として自立的に継続した運営がなされるような体制を確立したい。その試みが、株式会社化なのである。

## (6) くらぶコア事例の一般化

くらぶコアは有機野菜を生産、販売している。事例の持つ特徴はくらぶコアまたは有機野菜であるからこそ実現できたものなのか、それとも、他の有機野菜経営・産地や慣行農業一般にまで敷衍することが可能かを最後にここで検討する。

結論を先取りすれば、「テーマ性」の獲得さえできるなら、くらぶコアが実現しつつある生産組織、販売チャネルなどは、どの地域や生産者を問わず、有機栽培と慣行栽培の両者に実現可能といえる。逆にいえば、テーマ性を獲得できない地域や生産者は、将来ともつねに輸入野菜との価格競争に明け暮れなければならないのである。

まず、くらぶコアの事例を一般化するうえで必要な事項を表3に確認しよう。生産組織、販売形態とチャネル、テーマ性と商品がくらぶコアの特徴であり、一般化はこれらの特徴に即して検討すればいい。すなわち、生産組織では直営農場の可能性が問われる。販売では売場提案型販売の可能性が一般化の鍵を握るが、契約販売、流通チャネルの多角化はすでに一般的な課題となっている。

表3 くらぶコア事例の一般化

	くらぶコアの事例	一般化の可能性
商品	有機野菜	農産物一般
生産組織	直営農場、委託生産、地域間ネットワーク	農場方式による経営の可能性
販売形態とチャネル	契約販売、流通チャネルの多角化 売場提案型販売	売場提案型販売の可能性
テーマ性	ゼロ・エミッション、循環型社会、ふード の里・北浦町	慣行農業におけるテーマ性獲得 の可能性

直営農場については、事例に則していえば、農場とは大規模経営、直営とは委託生産や地域間ネットワークの組織主体が自ら経営することと規定できる。ここで問題になるのは規模と品揃えであり、家族経営か組織経営か、法人か否かの企業形態は問わなくてよいと考える。

さて、規模を考える手がかりを事例に求めれば、ロット(量販店からの不時の発注に単独で応じられるロット)の確保であり、必要な規模は有機野菜と慣行栽培とで異なろう。有機栽培であれば15haの規模は不時の発注にそれなりに応えられるとくらぶコアは考えている。慣行栽培の場合は、かりに200haとか300haの規模を前提にしたとしても、すでに国内にはこの規模の野菜経営は出現している<sup>(16)</sup>ので、不可能ではない。むしろ規模といっても、最終的に問題となるのは経営規模ではなく、個別農産物の作付規模であることはいうまでもないが、それはさしあたり問わないでおこう。

品揃えも事例に則していえば、たんなる品揃えではなく、委託生産者には栽培しにくい農産物を直営農場がカバーする委託生産者優先の品揃えである。直営農場に生産技術の蓄積と委託生産組織化の理念があれば、これも一般化に向けて克服可能である。

一般化にとって最も困難な課題はくらぶコアが強調するテーマ性にあると考える。言い換えれば、テーマ性を確立さえすれば、くらぶコアの事例の一般化は可能であるということになる。

#### 注

- (1) 「食料需給表」によれば、野菜の国内生産量は1986年1,678, 90年1,574, 95年1,461, 2000年1,372万トン、輸入量はそれぞれ96, 155, 263, 300万トンである。
- (2) 秋谷 [1] pp. 35~39。
- (3) 「生活者」の概念については、今田高俊『モダンの脱構築—産業社会のゆくえ』(中公新書)を参照されたい。
- (4) 大規模野菜生産組織としては青森県深浦町・農事組合法人黄金崎農場(1998年経営面積450ha。小麦、果樹なども作付)、三沢市・農事組合法人山本牧場(野菜専業経営。1997年経営面積150ha)、茨城県八千代町・有限会社常栄農場(2001年経営面積70ha)などがある。常栄農場は直営農場と委託生産を組み合わせている。野菜は一部にすぎないが、北海道鹿追町・農事組合法人西上経営組合(1998年経営面積190ha)もその組み合わせに関心があつた。西上経営組合については坪井伸広「組織経営における経営継承の条件と課題」『農業経営研究』第36巻第4号、1999年を参照。
- (5) 2001年10月に起きたBSE騒動以降、くらぶコアは自然農法販売機構を介してのジャスコとの取引量を減らしている。その理由は、ジャスコ(イオングループ)が「当社は国産牛肉を扱って



ません」という国産牛肉を非難するコマースを始めたからである。なお、ジャスコへの出荷が減った分、ジーピーエスへの出荷を増やしている。

- (6) くらぶコアが主体となって食品会社（酒類、乳製品など）、産業廃棄物処理業者などと共同で、食品会社の産業廃棄物（汚泥、コーヒー粕、茶粕など）を主原料に、副原料（米糠、麦糠、木屑、菌の廃床など）を購入して、有機野菜の生産に不可欠な堆肥を安価に又安定的に供給する体制を確立している。
- (7) 15%は生産者が出荷調整し、生産物をくらぶコア・センターまで搬入する場合の手数料で、調整作業や集荷をくらぶコアが分担する程度によって最大40%の手数料になる。
- (8) 委託生産農家茨城町玉木繁美氏は、かつて契約していた流通業者に対して、契約に満たない不足分を市場などから購入してまで納品することが義務づけられていた。
- (9) 2001年の価格表によれば、有機農法ギルドの品揃えは単品野菜が27品種(30アイテム)であった。一方、ボックス販売向け野菜は88品種(103アイテム)であった。
- (10) 鶏卵部会と他2法人の有機生産者グループで設立した有機農法ギルドを、たとえこれらの有機農産物のジーピーエスに対する販売を担当するために組織されているからといって、くらぶコアの内部組織に位置付けるのは、厳密に言えば正確ではない。その機能は流通論からみて独自の分析価値を持つと思われるが、それは別の機会にしたい。
- (11) 2001年12月以降の適用価格に対応するものとして、2002年4月6日、ジャスコつくば店の価格を例示すると、ハウレンソウ：148円、コマツナ：128円、コカブ(5玉)：128円、減農薬キャベツ(1個)：97円、ダイコン(1本)：99円、減農薬タマネギ(3玉、北海道産)：158円などであった。
- (12) 荷見 [4] pp. 11~13
- (13) 秋谷 [1] p. 204
- (14) 活性汚泥の発生元は、アサヒビール東京工場、サントリー多摩川工場、興真乳業などである。
- (15) 同等の資材の市販価格は、1トン当たり¥7000~¥8000である。
- (16) 見田 [5] pp. 142-148 から学んだ。
- (17) このパラグラフでは見田 [5] p. 148 から多くを引用した。
- (18) (4)を参照。

#### 引用文献

- [1] 秋谷重男・食品流通研究会編『卸売市場に未来はあるか』日本経済新聞社、1996
- [2] 梅木利巳『多様化する農産物市場』農文協、1988
- [3] 佐藤和憲『青果物流通チャネルの多様化と産地のマーケティング戦略』養賢堂、1998
- [4] 荷見武敬・鈴木利徳『有機農業への道』楽游書房、1977
- [5] 見田宗介『現代社会の理論—情報化・消費化の現在と未来—』岩波新書、1996

付表 くらぶコア年表

	(有)くらぶコア(五十野農園)	関連組織など
1973年	五十野氏が、農業を始める。栽培面積2ha。	
1981年	五十野氏、有機農業を始める。	
1986年	五十野氏が、ポラン広場の生産者として、ポラン広場との取引を始める。荷の最終的な行き先としては、デニーズ。	
1994年6月	五十野農園の別会社として、有限会社くらぶコアを設立。このとき、くらぶコアは宅配事業(直販)のみを行っていた。出資者は、五十野夫妻、長島氏、藤田氏の計4名。	
1995年	「自然農法販売機構」との取引を始める。荷の最終的な行き先は、主にジャスコの“グリーンアイ”である。	
1997年10月	五十野農園、長島農園、くらぶコアの合併。栽培面積5ha。	
1998年6月	生産を強化する目的で、「生産法人」として認可を受ける。 ピッキングセンター建設(100坪、冷蔵庫40坪)	
1999年6月	茨城ギルドの幹事会社となる。茨城ギルドとの取引を始める。	①GPS向けのロットを確保、②生産リスクの分散を目的として、千葉、栃木の生産組織と共同で(農)茨城ギルド設立。出資者は、五十野氏、浜田氏、下河辺氏の計3名。同時に、業務部門として(有)ギルド設立。GPセンター建設、稼働。
2000年5月	栽培面積20ha(うち直営11ha、委託9ha)。	ひょう害対策本部設置。
6月	梅沢との取引を始める。	
8月	1999年度売上高：1億2千万円。	(有)ギルド、スタッフ10名。年間売上2億2千万円突破。
9月		(農)茨城ギルド、コープ野田店、コープいわき店との取引開始。
10月	土作り協議会設立(くらぶコア、茨城ギルド、生協)。	堆肥プラント建設計画案作成。
2001年1月	委託生産者12名。	
3月	セイミ屋との取引を始める。	
4月		エコリサイクルセンター設立。
6月	6月30日より、カルフル町田店との取引を始める。栽培面積：46ha。うち直営15ha(うち「転換期間中」12ha)、委託21ha(うち「転換期間中」21ha)。	

**New Trend of Vegetable Production and Marketing**  
**— A case study on “Club COA”, Ibaraki Prefecture —**

By

Mitsuhiro TAGUCHI, Kiyokazu UJIE, and Nobuhiro TSUBOI

*Summary*

This paper investigates the potential for agricultural producers to rationalize their production organization and distribution channels. We discuss the following issues in the light of a case study on “*Club COA*” in Ibaraki Prefecture: (1) setting up secure management, (2) remaining independent from certain retailers, and (3) mechanisms for overcoming obstacles to switching to organic farming.

The paper’s findings are follows.

- ① Contracting sales, directly managed farms, and “Counter Planning Sales” contribute to stable management.
- ② To maintain independence, *Club COA* set up multiple distribution channels by cooperating with consigned farmers and other agricultural production groups.
- ③ A standardization system for organic food helps to reduce obstacles to the switch to organic farming.

The findings of this case study have a number of implications for the reorganization of Japanese agriculture.