

# パルシステムの無店舗産直事業 —— “くらし課題解決” と “価格” への考え方 ——

(株) ジーピーエス 常務取締役 高橋 宏通

## はじめに

株式会社ジーピーエスは、パルシステム生活協同組合連合会(以下、パルシステム)が100%出資している子会社で、パルシステムで扱う農産物(青果と米)の商流・物流を担当している。2008年度実績で、売上高は約249億円、うち米が約89億円、青果が約160億円である。パルシステムは、従来から“組合員のくらし課題解決”をコンセプトに掲げて事業を展開してきた。現在日本では、雇用や所得の不安が広がり、経済とくらしの危機が言われる一方で、国内の農業産地も消費低迷・価格低迷によって厳しい状況に直面している。この情勢のなか、パルシステムがどのような考え方にもとづいて無店舗・産直による農産事業に取り組んでいるか、以下に述べる。

## 1. 店舗での価格競争と、無店舗の強み

農産物の価格に関する議論の入り口として、農産物直売所への疑問を提起したい。いま、生産者の顔が見えて、新鮮な野菜が安く手に入るということで、直売所が大きく伸びている。日本農業再生のカギとして期待する論調も強い。パルシステムで掲げ

ている産直のコンセプトとも一部重なるので、強力な競合相手となってきている。ところがこの直売所であるが、中間の流通業者のマージンを省く仕組みという点ではすばらしいシステムであるが、一方で農家・生産者に低価格での販売競争を強めている面がある。

一般の直売所では、個々の生産者が、自分の出荷する農産物の残品リスクをかぶる。出荷した量と関係なく、売れた分の収入しか得られない。残品については収入ゼロになるから、出荷した以上は売り切りたい。すると、「100円で売れ残るなら80円に」ということになる。したがって同じ品目であれば、他の生産者のものと較べて高い価格は付けにくくなり、結果として全体に低価格になっていく。おばあちゃんがひとりで行っているところなどの小規模な農家の参加によって、価格競争、安売り競争が起こり、結局、価格はそれ以下だと原価割れとなる“下限”に行き着いてしまう。有力農家はこのような直売所からは離れて行く。直売所で成功しているところは、店側が一定の価格コントロールを行っているのであるが、そういう店は多くない。さらに、直売所の農産物は量販店の店舗の農産物と競合するので、量販店でも、直売所での価格設定を意識せざるをえない。事実、

いま量販店では直売所の価格に引っ張られて農産物の価格を低くしてきている傾向がある。

そもそも、店舗は、安売り競争におちいりやすい業態である。あちらが安ければこちらも安く、という厳しい競争が働くからである。この競争が進むと生産者の手取りを減らし、生産の再生産が危うくなっていく。無店舗産直事業も、その点では価格競争をまぬかれやすい業態ではあるが、中間流通を省いたり販売在庫ロスを減らしたりすることで店舗に比べて低コストでの販売が可能であり、多くの生協の共同購入も安売り競争に埋没している感がある。

パルシステムの供給事業で中核においている無店舗業態は、商品の品質をしっかりと組合員に伝え、それに見合う価格で買ってもらうことを目標としている。価格競争をまぬかれるだけでなく、くらしの要望にあうような、きめこまやかな商品供給の可能性も広がる。例えば、宅配された時が完熟で一番食べ頃になるようなメロンの供給も可能である。市場流通と店頭販売ではこのような付加価値は生まれづらい。無店舗の大きな強みがある。

## 2. プライベートブランドの考え方

消費者の“くらし課題解決”，あるいはくらしを支えていくために、パルシステムは、流通のコストを下げる一方で別のことを基本においている。それは、消費者に、商品の価値とは何かを考えるための情報・材料を提供していくことである。商品がもっている価値とは何か、消費者が食べ物に対してお金を払うということは何の対価を払っていることなのか。このことを自覚した商品選択が、消費者のくらしを支えて

いくことになると考えている。パルシステムは、プライベートブランド（PB）商品の供給によって、この課題解決に貢献しようとしている。

例えばジャムは本来、果実を保存して食べるためのものであった。いちごをジャムとして保存することによって、季節を問わずおいしく食べることができるようになる。ところが、安売りを念頭においたジャム作りでは、どうか。できるかぎりいちごの量を減らしてたくさんのジャムを作ることに没頭している傾向がある。たとえばジャムを100円で作るために、いちご以外に水あめ、砂糖、香料、甘味料などいろいろなものを添加する。ジャムの原料価格を下げるために、いちごの量を減らすのである。しかしそれでは、本来の目的が転倒してしまっている。安くなる代わりに、いちごをわずかししか食べられなくなってしまうからである。仮に100円のジャムができたとしても、それは消費者が本当に求めているものだったのだろうか。同じことは、ハム・ソーセージや、パンにも言える。本来、“肉”を食べるためのハム・ソーセージであり、“小麦”を食べるためのパンである。パルシステムは、このような商品の本来の価値、本来の品質を考えたPB商品作りを基本においている。他のスーパー、他の生協では買えない、こだわった商品である。

もちろん、中身にこだわってPB商品をつくると、ナショナルブランド商品や大手量販店のPB商品に較べて価格が高めになるものが多い。いま、大手量販店が価格競争の切り札としてPB商品を拡大しているが、主には激しい価格競争の中で、原料コスト、仕入れコストを下げて粗利を確保するためのPBである。技術進歩によって、安い人工物の原料で本物と“ほぼ同様”の

商品を作ることができるようになってきており、低価格の商品作りにもこうした技術が活用されている。また、安い原料を求めするために外国産の原料の使用が多くなっていく。が、そのような商品作りが主流となり、正直な生産者・メーカーの仕事が成り立たなくなるようでは、長い目で見た場合、消費者の暮らしを支える食べ物はどうなっていくであろうか。パルシステムのPBは、本物の食べ物を作る生産者・メーカーを支えることも意図している。

基本的な考え方として、つまみ食いのように売れるものを探し回る「チョイス・バイイング」でなく、決まった産地に対して、売れるものを作ってもらい、それをしっかり売る「生産者の販売代理人であり、消費者の購買代理人」の立場に立っている。たとえば、ジーピーエス（パルシステム青果部門）のある商品の担当商務が、提携先の産地に対して低い価格での納品を飲ませたとする。通常の小売業であれば「よくやった」ということになる。しかしパルシステムでは、低価格での販売が必要な場合、流通コストや包装資材、中間マージンなどのコストをまず切り詰める努力をしなければならぬ。どのようなものが消費者に求められているかを認識したうえで、品質にこだわった商品作りに努力し、あとは、それを消費者にしっかり伝え、適正な価格で買って消費してもらうことが大事である。

価格を下げることには、別の問題もある。低い価格付けをすると、いつかは利用拡大につながるが、元の価格に戻すことが難しくなるのである。消費者にとっては、下がった価格が当たり前になり、元に戻すと値上げと感じるからである。例えば野菜のある品目が豊作になり、注文を増やしたいと思っても、価格を下げると次から

その価格が基準になってしまい苦勞することになる。生産者にとっても、豊作のときに付けた低い価格が当たり前ということになると、その後が大変である。それよりも、商品の良さをしっかりアピールすることで供給を増やしていくことが重要となる。

利用拡大の手法について付け加えれば、パルシステムは、誇大なイメージを作ることにも控えている。現代のマスコミなどで商品と関係なくても知名度のあるタレントを起用し、派手な広告をくり広げているのを目にする。そのような広告は、商品を本来の価値以上の価格で売りたいのであれば役に立つだろう。100円の価値のものを100円以上で売ることも可能かも知れない。しかしパルシステムは、100円の価値をもったものを、100円でしっかり買ってほしいのである。商品が持っている価値を正しく理解してもらい、価値に見合う正当な対価を払ってもらいたいのである。そのためには、派手な広告ではなく、食のプロである農家・生産者や職員に出てもらおうことの方が、意味があると考えている。値下げや派手な広告は速効性があるのに対して、商品の正しい価値を伝えていくような取り組みはなかなか実を結ばない。しかし消費者には、商品を見極める力を付けてもらい、派手な買い方でなくても、安定的に商品を購入して欲しいと考えている。

### 3. 生産から消費までつなぐ “フードシステム”

ただ、価格競争をするということではないが、消費者にとって利用しやすい価格で商品を提供することは追求していく。そのために、生産から消費までの一貫したシステム（フードシステム）の革新が必要となる。

パルシステムのフードシステムは、“無店舗”を大きな特徴とする。ここで重要な点は、単に店舗を通さないということではなくて、一般の消費者でなく特定の組合員と結び付いていることである。特定の組合員の注文に基づいて供給する。つまり、無店舗事業（無店舗産直事業）は、「組合員から受注したものを生産者に発注する」仕組みであり、生産者にとっては、「引き取ってもらえるものを作っている」ことになる。逆に一般の農産物流通では、生産者は、「栽培しても引き取ってもらえるかどうか分からない」状況に直面しているということである。一般の消費者でなく、特定の組合員を対象にしていることから、利用もある程度読める。逆に店舗では、どのくらい売れるかが分からないので、仕入れてもロス（廃棄処分）があるほか、果実では熟度・甘みより「棚持ち」を優先させたりする必要が生じる。ジーピーエスのロス率は1～2%であるが、一般の店舗では数%では済まない。

無店舗事業では、需要と供給をどう一致させるかが課題となる。ジーピーエスが担当している青果の需給調整で重要な点は、供給計画と、産地側の作付け計画をリンクさせていることである。毎年、各品目について、産直産地の生産者による作付け計画の検討をベースに供給計画を立てており、作付け計画の裏付けがあって供給計画を立てているということになる。例えば、ある品目を1万個供給するという販売企画は、必ず産地での作付け計画に基づいている。計画段階では、産直100%である。天候などによる不作で計画量に到達しなかった場合は代替品での供給となるが、その割合は、近年は数%内にとどまっている。

生産から消費までを、“中抜き”で結ぶ

ことを基本におき、卸、問屋など、徹底的にあいだを抜いた直接取引を目指している。市場の「帳合い」も減らし、物流・商流両面で、産地との直接取引を結んでいく。複数の事業者があいだに入ると、そのたびにマージンが発生してしまうし、情報のやりとりも難しくなってしまう。その点、直接取引のメリットは、中間マージンを節約できることのほか、産地の情報をわれわれが直接入手することにより、それぞれ産地が直面している状況を把握し、必要に応じて対応することや、また個々の産地の努力を適切に評価できることがある。物流面で、産地から直接われわれの流通センターに納品してもらうこともコスト削減の効果が大きい。少量出荷の産地では単独での直納はコスト高であるが、そこは産直産地のネットワークを生かして、近接産地いくつかで相乗りして運んでもらうよう提案している。

斎藤修・千葉大学大学院教授らの調査によれば、一般的な量販店で、卸売市場を経由せずにリングを店舗販売する場合、リング4個入り（1キロ）で小売店頭価格が「498円」（税込み）として、生産者手取りが「200円」（40玉、10キロで「2000円」）というモデルケースを描くことができるとされる。このモデルケースでは、生産者手取り価格「200円」に、どのように流通段階の費用が上乘せられて店頭価格「498円」になるかも示されている。まず「200円」に、消費地に着くまでに37円のコストが上乘せられて「237円」、そこから運搬費用がかかり、パッケージングセンターに着いた段階で「300円」、流通センターに着いた段階で30円乗せられて「330円」、店舗に着くまでにさらに30円足されて店舗着値が「360円」、そうして店舗経費120円が上乘せられ

て小売価格(課税前)が480円となる(粗マージン率25%)。消費税18円(便宜上)が加わって「498円」となる(斎藤編「青果物フードシステムの革新を考える」農林統計協会, 2005年, 97頁)。

このモデルケースを目安に, われわれのフードシステムの一例を示そう。リンゴ1キロの供給価格(組合員価格)を, 上の例より低価格の「398円」とする。そのうち, 通常はパルシステムの会員生協の取り分が22%, 連合会の取り分が4%, そしてジーピーエスの取り分が6% (場合によって7%) なので, ジーピーエスでの納品時に, 生産者に買取り価格「270円」を支払うことができる。上の量販店のモデルでは, 消費地着値の「237円」に対応するものである。このように, 生産者には高い手取りを保障し, 組合員には利用しやすい価格で提供することが無店舗産直のフードシステムの目標であり, 上のモデルで典型的に示されたように, 流通段階の諸経費を節約することで現実に可能となっている。

#### 4. 流通側の生産への関与, 生産者の価格決定への参加

いま, 農業生産者は戦後でも最も困難な状況に直面している。根本的な原因は, 生産者がおかれている不利な立場にある。生産者には, 農産物の“売り手”であると同時に, 種子, 肥料, 燃料, 農薬, 農業機械, 生産資材については“買い手”である。農産物の売買では, 一般に, 買い手である流通側が生産者に比して強い力を発揮しており, 買い手優位の関係がある。卸売市場への無条件委託販売でも, 量販店との契約栽培でも, 生産者は強い主張を出せないのが実態である。他方, 生産者が生産資材など

を購入するときには, 逆に売り手である大手のメーカーや商社が優位にある。個々の生産者の自由な選択を制約する“古き慣習”もある。この構造に, 燃料や資材の値上がりが拍車をかけている。

このように, 生産者は売り手としても買い手としても弱い立場にあり, 生産に必要な原材料を高く買っている一方, 生産物は安く買われている傾向がある。この仕組みのままでは産地はもたない。若い人も, 後を継ごうという気を起こさないのは当たり前である。ジーピーエスは, このような関係とは異なる, 独自の農産物の生産・流通の構築を目指してきた。そのためには, われわれの姿勢として, 単に小売業として作られたものを買うのではなく, 生産にも関与していく。また逆に, 生産者にも価格決定に関わってもらおう。いわば, 力点のシフトである。農産物の売買については, あまりに買い手優位にある現状に対して売り手へのシフト, 原材料については, 売り手優位の現状に対して買い手である生産者側へのシフトである。この両面から, 農業生産・農産物流通のシステムを革新していく必要がある。

まず, 包材や肥料などは, 安くて良質なものを信頼できるメーカーと共同で開発し生産者に供給する仕組みを構築してきた。産地間で共通するものは, ジーピーエスでまとめて購入することで安く仕入れられる。また, ダンボールはやめて, 通いコンテナをジーピーエスで一括契約している。このような, 一種の“共同購入”によって生産段階で発生するコストの上昇を食い止めると同時に, 旧来“当たり前”になっていた慣習から離れ, 自分たちで本当に必要なものはなにかを考えることが重要である。燃料はもっと節約できるし, 肥料につ

いても、従来奨励されてきたような、商品をやたらと大きくするような施肥は必要ではないのではないかと考え直すことができる。原材料の値上がりを好機として、費用を見直し、農産物の作り方を見直していく。また逆に、その中で生まれた新しい方法や実践例を、広く行政や農業団体にも発信していければよい。

燃料や原料価格の上昇と別に、生産コストを押し上げる要因がある。それは、農薬取締法、ポジティブリスト、JAS法などの規制強化のもとでの法律対応や、GAP（生産工程管理、適正農業規範）にもとづく生産管理といった、農業生産と別の業務・作業が新たに必要になったことである。生産者にとっては、農薬管理などの新しい考え方に対応して法令を遵守することのほか、流通側が求める生産管理のための記帳システムを整備することなど、従来はなかった仕事が多く求められるようになってきている。こうした対応には、手間がかかり、苦労が大きい反面、生産者価格に反映されない。これがつらいところである。ただでさえ農産物価格が下がっているなかで、こうした生産管理のコストは生産者が単独で担うには重すぎる。流通側も何らかのかたちで負担していくことを考えた。

ジーピーエスでは、農薬取締法への対応について学習会を開催して周知を図ったり、生産管理システム（ファーマーズネット）を開発してその導入を補助したりすることで、生産者に負担が集中しすぎることを防いでいる。加えて、農薬管理や生産管理を有機栽培などの環境保全型農業に結び付け、付加価値を付けてもらうことで買い取り価格に反映できるようにしている。ただそのために、ジーピーエスでは、農薬使用については一般よりも厳しい基準を生産

者をお願いすることになる。そこで、単に農薬を使わないでくださいと要求するのではなく、使わない代わりにどのようなことをすればよいかを併せて提案することが重要となる。防虫ネットを共同開発するほか、害虫の天敵活用などの代替技術を開発し、産地間で共有している。

生産者の収入確保には、やはり生産物の買い取り価格が決定的に重要である。一般の市場流通では、生産者は取引が成立するまで手取りが決まらない。ある日の売り上げは、その日の商品が売れてはじめて確定することになる。このような「いくらで売れるか分からない」仕組みのもとでは、大胆な投資計画は立てられないし、環境保全型農業などの新しい農法・栽培方法の導入にも踏み切りにくい。ジーピーエスでは、品目ごとに生産者に産地会議を組織してもらい、「生産者が価格決定に参加できる仕組み」をつくっている。

産地会議は、栽培前の段階で、ジーピーエスに対して作付け計画とともに希望価格を提示する。そこで、われわれの供給計画とすり合わせる。重要なのは、産地側の希望価格の裏付けとして、生産原価が明確になっていなくてはならないことである。例えばキャベツ150円という価格を産地が提示するなら、なぜ150円なのかの根拠も示してもらおう。そこで、生産者自身による原価計算が必要となる。ジーピーエスでは、原価計算ができるような経営管理や、バランスシート作成などを積極的に支援している。そもそもこうした経営管理手法は、普段の経営や、投資を行ったりその採算性を評価したりするときにも必要となるものである。

産地会議では、複数の産地があるので希望価格がバラつくことも当然ありうる。例

えば産地Aでは100円、産地Bでは150円を希望する。そのような場合、なぜ産地Aでは100円で生産が可能なのか。技術なり、経営管理なり、取り組みから学ぶことができる。こうして、産地会議が品目ごとにしっかり組織化されていることにより、同じ品目でも産地ごとに品質や味が変わるということを防ぐとともに、先進的な技術や経営管理手法も共有化できてくる。

生産原価が客観的な数値として分かれば、それをまかなえる価格で買い取ることによって、生産者にとっての再生産を保障することができる。生産者には生産コストを下げる努力をしていただく一方で消費者には生産者の栽培上の努力やこだわりを理解していただくのが産直の考え方である。事例で言えば、2008年の後半、生産者は燃料の高騰を始め、肥料、資材の高騰に直面した。ジーピーエスはこの生産者のリスクを一部負担させていただくという考えで産地仕入れ価格を上げさせていただいた。一方で、経済不況の影響を受け、消費者の購買力が落ちる中で組合員価格を据えおくことで生産者に一定の売り上げを保障したことがあった。

ただ、どうしても需給バランス上、消費者価格を例えば通常の100円から90円に下げざるをえないという状況もある。このようなリスクは、産地側と流通側で分担する。産地が負担したらジーピーエスも負担していくことが重要と考える。

## おわりに

農業では、生産から流通のあらゆる段階で、昔からの慣習とも呼べるものが根強く、農業生産・販売の革新やコスト削減を目指す際の制約となっている。これを変え

ていくことが何より必要である。例えば米では、一等米・二等米・三等米という等級分けがある。1000粒中、黒い粒（着色米）がどのくらい含まれているかによって分かれる。1粒以内であれば一等米ということになり、高い価格が付くが、それ以上であれば下位等級となり、段違いに低い価格になってしまう。しかし1000粒中、3粒であろうが5粒であろうが、食味に変わりはないのである。米の品質基準はもちろん必要だが、精米技術の進歩、環境保全型農業の普及、食の安全・安心への消費者の関心の高まりなどを考慮し、現在の情勢にあった基準づくりが必要と考える。

米に限らず、出荷基準の問題は、古き慣習の典型と言える。一般の卸売市場では、例えばカンキツ類では、秀、優、良、無印の等級分けに加えて、サイズで3L、2L、M、S、規格外、と階級分けする。合わせて20種類以上にもなる。等級分けには、形状や日焼けや傷害などが大きく響く。しかしこのような等級分けや階級分けは、市場での選別の必要性から慣習となってきたものであり、消費者の要求と必ずしも一致していない側面がある。ジーピーエスでは、ネーブルの例で言えば、M～2Lであれば出荷可とし、また軽微なスレ傷の類も可としている。生産者は、流通の都合を気にせず、消費者に喜ばれるような果実生産に向けて努力することができる。

また、米事業の共同計算（共計）システムもある程度見直しが必要ではないかと考える。例えば〇〇県産△△△であっても、売るタイミングや売り先の市場によって付く価格が異なる。そこで、全農で売り上げをプールして、個別の農家には平均販売額を支払うというものである。確かにリスク分散の意味はある。しかし平均的な米作り

---

をしている農家はまだしも熱心に農作業を行い、食味の良い安全な米作りを実践している意欲ある生産者にとっては、そのやる気を喪失させてしまう面がある。かつては必要な仕組みだったが、現在は弊害の方が目立ってきている。頑張った農家、努力した農家が報われる仕組みづくりが必要となっている。

このような古くからの慣習は、総じて、

生産者に、しなくてもよい努力を強い、努力すべきところをあいまいにしてしまう面がある。ジーピーエス独自の農産物のフードシステムを打ち立てることで、こうした構造を変革し、努力すればそれだけ評価され報われる仕組みをつくっていきたい。

(たかはし・ひろみち)

(聞き取り・文責 林 薫平)