

## ●全体の感想

印象的だったことが2つある。1つ目は、センターの方々が「鮮度」に対して並々ならぬこだわりを持っているということである。社員の方の話を伺えばまず出てくるのが「新鮮な状態で届けるために……」という言葉。設備に目を向ければ超大型の冷蔵倉庫に、効率よく農産物を流すためのコンピュータによる入荷から出荷までの一貫した管理システム。その鮮度を求める姿勢から感じたのが、単なる仲介者ではなく、「農家目線」の仲介者であろうという矜持であった。センターはJA全農から生まれた組織ということもあり、農家側に近い立場にある。かなり消費者寄りの立場にある小売・加工業と折衝する存在として、センターが農家目線を堅持することは絶妙なバランスメイキングを果たしていると思う。例えば小売・加工業は何よりも安さを重視する。しかし安さばかり追求していくと、鮮度や安定的な確保といった側面がおろそかにされがちである。そこで「安く安く」に流れないようにせき止める役割として、センターの仕事が重要となることは想像に難くない。

もう1つ印象的だったことは、「もちつもたれつ」という言葉だ。私は「流通」と聞くと機械的なモノと金のやり取りを想像しがちであったが、今回の見学会で考えを改めた。実際の取引は予想外に泥臭いものであった。例えばスーパーの特売のための卸売り。圧倒的な安さを実現するためには無茶な値段を要求されることもある。ただし一方的に損を被って終わりということはない。その分は逆にセンターが協力してほしいとき、例えば在庫が多く余ったときなどに返してもらい、「もちつもたれつ」の信頼関係が成立するようにする。しかし「もちつもたれつ」と言いつつも、話を聞いた限りではやはりセンターが損を大きく被っているように思えた。理由は多々あろうが、やはり消費者側が値段ばかりを気にして、安定供給や品質といったものを疎かにしがちであるということが大きいように思う。もちろんセンターの企業努力が求められる所ではあるが、それに甘えて自分たちばかりが得するようなことはしてはいけない。安易に安いものに飛びつく前に、その安さの向こうには何があるのか、時には立ち止まって考えてみようと思う。

## ●青果センターのもつ3つの緩衝機能

JA全農青果センターの役割は、簡単に言えば生産者と小売業・加工業を繋ぐものだ。ここで重要なのは、センターが機械的に商品を流すだけではなく、クッションのような役割を果たしているということだ。つまり、緩衝機能を持っているのである。そしてその緩衝機能は、大きく3つに分けられると思う。その3つとは、「量的緩衝機能」「質的緩衝機能」「費用的緩衝機能」である。この3機能の充実がセンターの強みであり、また課題でもある。

### 1、量的緩衝機能

量的緩衝機能とは、消費者と生産者の需給量バランスを調整する機能である。需要と供給は基本的に釣り合わない。農産物は生物であり、環境に大きく左右されるため生産は安定していない。需要も季節や天候などの影響を強く受け、やはり安定しない。例えばスイカなどの季節物の受注は、事前注文の出荷数と本決まりの出荷数で数十倍の違いが出ることもある。しかしいくら需給が釣り合わないとはいえ、欠品が出れば小売・加工現場にとって大きな痛手となり、信用問題にもなる。そのため需給が一致しないことを見越して、センターは多目に仕入れを行い、多少損をしても在庫に余裕を持たせている。「足りないは大変だけど、余ったときはそれなりに何とかする」というのは社員の方の弁である。とはいえ、余ったときの貰い手をすぐに見つけられるのも、信頼を得ているからこそその結果ではないだろうか。普段から小売・販売のために多少無理をしても在庫を確保しているからこそ、余ったときに協力してもらえろという関係が生まれるのではないだろうか。

### 2、質的緩衝機能

質的緩衝機能は二つの側面からなる。ひとつは質の維持、もうひとつは質の改変である。まず質

の維持とは、鮮度および作物情報の維持である。農作物は劣化が早い。鮮度の低下に伴って商品価値も著しく低下する。農作物の命である鮮度を守ることに、センターは最大限の努力を傾けている。その顕著な例が立体駐車場のような超巨大冷蔵庫である。この冷蔵庫は大きいだけでなく、コンピュータで入荷・保存内容が事細かに記録されており、鮮度とともにトレーサビリティもしっかり保たれるようになっている。また、冷蔵庫の温度には10度と5度の2種類があり、さほど定温を必要としない果物は10度の所へ、劣化の早いホウレンソウやキャベツは5度のところへとといったような工夫もなされている。さらに、りんごなどはエチレンを放出するため周囲のものの劣化を早める恐れがあるため、なるべく隔離して配置するという配慮もされており、かなり徹底した品質管理が行われている。

もうひとつの質の改変とは、出荷先に合わせたパッケージングである。入荷した作物はそのまま出荷できない。輸送時に生じてしまった規格外品を取り除くとともに、出荷先が扱いやすいように小分けにし、パッケージングする必要がある。しかも、相手によって包装の仕方はバラバラであり、同じ作物でもいくつもの包装の仕方がある。さらに包装は1袋1種とは限らず、「きのこの詰め合わせ」「カレー用野菜詰め合わせ」といった多品種の詰め合わせもある。そのため包装用のシールの数も膨大なものとなり、シールの保管庫として特別な部屋がつけられるほどである。センターが包装を請け負うことは、小売に対するサービスであるとともに、農家に対しての大きな配慮でもある。「農家にはつくることに専念してもらいたい」「農家目線」を標榜するセンターの強い思いが最も顕著に表れているのが、このパッケージング作業といえよう。

### 3、費用的緩衝機能

費用的緩衝機能とは、流通上かかるコストを吸収し、生産側・販売側双方が請け負う費用を安定化させる機能である。例えば農作物の値段の設定。センターには全国各地から農作物が集まってくる。同じ農作物でも産地はバラバラ。ブランドのついた物ならば特別な値段がつくが、そうでないものは一律の値段になることが多い。しかし産地によって生産コストや輸送コストはまちまちである。売値が同じだからといって、仕入れ値も機械的に同じには出来ない。最終的には相談次第であるが、時には角が立たないようにセンターが上手く調整し、多少の損も吞む。そのぶん数の調整のために困ったとき協力してもらおうなどして、もちつもたれつの関係を作るのである。小売側との関係においてもこの機能はおおいに発揮される。例えばスーパーが特売をするとき。いつもと同じ値段で卸してしまえば、当然スーパーは大赤字である。そこでセンターが協力していつもより安く卸す。そして別の機会にスーパーの協力が必要なきが来れば、そのぶんの協力をしてもらおう。少々泥臭い協力関係ともいえるが、こういった機微はセンターが仲立ちをしてこそできるものだ。生産側と販売・加工側が直接費用の相談をすれば角が立ちやすいが、間にセンターが立つことによって丸く収まるようになるのである。

### 総括

JA 全農青果センターには3つの緩衝機能がある。在庫に余裕をもたせ、需給の不安定なバランスを解消する「量的緩衝機能」、生産・販売双方の手間を軽減し、作物が最良の状態で流れていくようにする「質的緩衝機能」、流通におけるコストの浮き沈みを吸収し、生産側と消費側の関係を良好に保つ「費用的緩衝効果」。この3つの機能をよく発揮していることがセンターの強みであるといえよう。しかしその緩衝機能は諸刃の剣である。間に立てばしわ寄せもある。例えばここ数年の事業実績を見てみると、売上高は維持・微増であるのに対し、経常利益は大きく落ち込んでいる。もちろん生産側や小売・加工側も減収傾向にあるだろうが、センターは両者の仲立ちをする役割として、しわ寄せを余計に受けていないか、心配なところである。しかし流通においてセンターは「もちつもたれつ」を大切にしており、生産側も小売・加工側もそれにはおおいに感謝しているだろう。泥臭いことかもしれないが、その信頼関係を大事にしている間は、安泰とまではいかずとも、必要とされる存在として、続いていけるのではないかと思う。