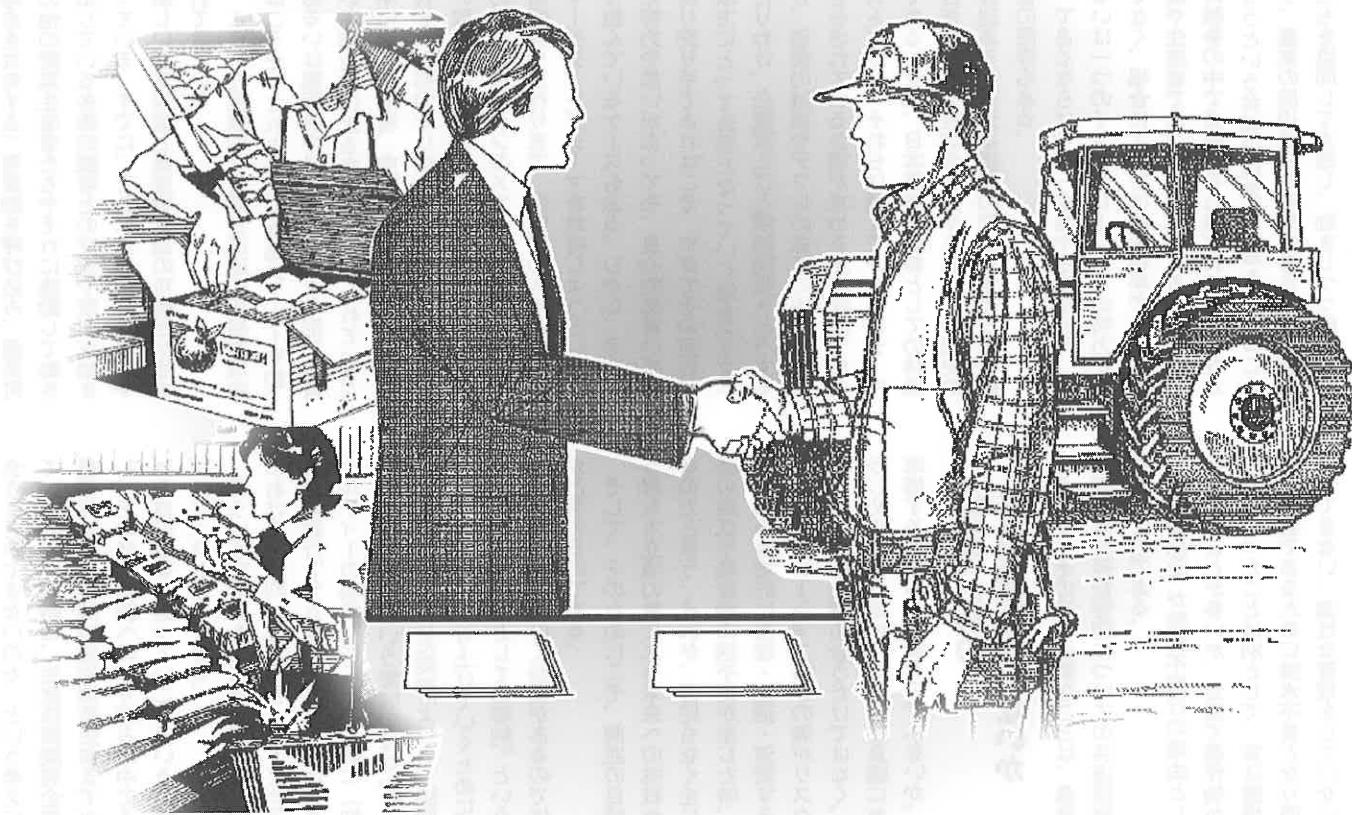


## 特 集

—売り手と買い手の「信頼」構築に向けて①—

### 農産物流通における「契約」を考えよう



本誌は生産規模や売上の大小ではなく、自己責任において自らの経営を創造していくことと考える「農業経営者」の雑誌であることをお断りしておく。そして、経営者という言葉を使う時、その経営が個人の農家か法人経営か、あるいは農協であるかどうかは問う必要もないことだと思っている。

約10年前の創刊以来、本誌では特定の需要企業（村の小さな商店であっても良い）との「契約栽培」に自覺的に取り組むことを農業経営安定化の手立てとする。同時に、それに取り組むことが農業を単なる暮らし方ではなく経営として成立させていくためのきっかけになると指摘してきた。多くの農家（特に野菜作経営の多く）が、一方で、その状況に不満を持っているものの、生産者自らの責任による営業交渉も販売努力もなく、ただの農協任せ、市場に持ちこめば値段がついてしまうことに疑問を持たず、その反面で乱高下する市場動向に一喜一憂する博打的な状況に農業経営を任せてしまう危つさの中にいると思われたからだ。しかし、その当時に多くの読者を含めて「契約栽培」という言葉に、「需要企業に農業・農民が支配される」という認識が強く、それへの批判や抵抗も少なくなかった。ところが、その後に価格が低迷する状況が生まれるようになると一転して「契約先を紹介してくれる」という声が本誌にも沢山寄せられるようになり、農業界の考え方の変化を本誌は感じてきた。

しかし、（批判だけはするが）全てお任せのオーナーにダメの農協が契約先企業に変わっただけの「契約栽培」であるのなら、そこでの契約への観念は「他者との契約」の中で自らの経営を創造していく自由で主体的な経営者のそれではない。むしろ、单なる売り先探しではなく、信頼に足る顧客と出会い、その関係をいかに創

造的なものにするかという継続的な努力」で、農業経営者たちの求めるべき道だと本誌は考える。本誌が農通インフォマートを通じて読者と買い手企業の間の通訳の役割を果たそうとするのは、本誌自身と読者にとっての一つのチャレンジであると考えている。

であればこそ、どれだけ技術が進化しようと、農業がままにならない自然環境のもとに行われるという制約や、そのことへの買い手の無理解が存在することや、無法な買い物が存在することを承知の上でも、買い手との相手を批判すると同時に我々の中に甘えがないかを自ら検証していく誇りを失いたくない。

## 目線の揃う人たちで取り組めること

”食べる人のために働く” 目線の揃つた異業種（立場や地域の違う人々）が、理念と技術知識を共有することの必要性を本誌は呼びかけてきた。「経営実験」（1998年2月号、8月号などにその考え方を示した）や「円卓会議」（同2000年9月号）という取組みを呼びかけてきたのもその考え方の延長にある。本年1月号でも紹介した、山形県藤島町の読者グループによる、経営改革の手段として、水田転作をきっかけとしたバレシショ生産やそれに連動する各地の読者たちの取組みはその実践ともいえる。

藤島町をはじめ各地の読者によるバレシショ生産に対しては、第一の買い手であるカルビーポテト株を中心にしてスガノ農機株はじめとする農機メーカーや様々な業種の企業の協力を得ている。さらに、カルビーによる”産地開拓”ともいえる協力がなされているにもかかわらず、あえて競争関係にある（しかし

理念を共有する）青果卸を呼び込み、藤島町の他の野菜生産者たちやそれに連動して動き出している各地の読者との交流や取引が始まっている。すでに、それによる様々な取引や新しい農業経営と農産物物流の可能性が生まれてきていている。

こうした実験的な生産と流通に取組む理由は二つだ。これまでにも食品メーカーや卸、あるいは量販店や外食業など様々な形での買手側企業による産地育成が行われている。中には、生産者、中間業者、最終需要者のそれぞれが努力をしながら応分のリスクを背負い取り組んでいるケースもある。また、お店の棚やレストランのメニューから農業生産技術開発や土作りまで、各段階の人々が共通のマーケティングテーマを共有しようとして取り組んでいるケースもある。しかし、そうした努力や思いがあつても、良心的な買手であり売り手であればこそ、やがてその契約が双方にとって負担となつていく場合もある。とりわけ、全量買上げと需給調整をどうするか。消費の減退やデフレの進行の中で競争にさらされている企業が求める生産段階でのコストダウン。それらは越えていくべきテーマであるにせよ、日本農業の産業としての特殊性だけでなく経営者能力やこれまでの歴史的経過あるいは資本規模の問題を含めた農業経営の限界もある。

”食べる人のために働く” の立場の者による未来への挑戦が必要なのだと思う。それが、否応もなく生じる価格の高低や農産物の過不足が生じた時、その農産物を直接的に生産・流通・消費する一つのインテグレーションの中の者がリスクを負い契約不履行を責め合うだけではなく、あらかじめの”逃げ場所”を善意と良識において準備する取組みも必要なのではないか。

## 信頼のための共通認識を作れないか

であるならば、単一企業や生産や団体、あるいは一つのインテグレーションの努力だけでは、場合によっては競争相手でもある企業や生産者であっても、”食べる人”のため

に競争の中で必要とされ選ばれていく存在たるという共通の理念に目線を揃えることころう。農業の周辺業界が未来のある農業経営者で、農業の周辺業界が未来のある農業経営者たちを協同して支援し、励ましつつ融通をし

合つことができないのか、という考えに依っているのだ。同時に、生産技術開発企業から農業経営者、中間流通や消費企業までが共同し、その経営実験への取り組みの中でそれぞれの自己改革を図つていこうという経営実験プロジェクトなのである。

そういう理念のもとに現実的に農産物流通における「契約」を考えようとするなら、”約束事の履行”とそれを守れなかつた場合の”ペナルティーの明示”にこだわる前に（約束を守らなくてよいという意味ではない）、我々は”不信を前提とした契約”よりも、協同してより良きものを作り上げていくために、”信頼を作り出す手段としての契約”という考え方をもつと深めていく必要があるのではないかと考えるのである。

そして、そのためには、前述の目線の揃う異なる立場の者による未来への挑戦が必要なのだと思う。それが、否応もなく生じる価格の高低や農産物の過不足が生じた時、その農産物を直接的に生産・流通・消費する一つのインテグレーションの中の者がリスクを負う工程管理の手法は、買い手側との信頼を構築していくための共有の財産として大いに参考になるものと本誌は考える。

今回の特集では上記の点を踏まえつつ、大泉一貴氏に市場社会における「契約」の果たしている役割について解説していただくと共に、生産者の買い手業界の間に立ち双方の事情を知る中間業者、その中でも独自のとり組みをしている株セイツーの奥村晃氏、株足立松源の鹿間茂氏にお話を聞いた。また夏井氏に、工程管理を含め経営管理と農産物の信頼というテーマでお話を聞いた。夏井氏には来月より連載執筆をしていただく予定である。

当社では今後も、このテーマを本誌の中で逐次取り上げていくと共に、農通インフォマートや様々なイベントの中でも取り組んでいきたいと考えている。

にわずかな天候異変で障害を受けるといったケースも多いのではないか。同じ条件の中で、きちっとした生産をしている生産者がいることを考えると、その生産者が農産物の生産過程において、何をなしてきているのかがある。評価する手法がなければ、”努力の結果の不作”と”不作為による減収”を区別することができず、そこに”信頼の中での許容”などという未来に向けた契約関係は作れないからだ。

そしてそれを作る手法の一つとして、農業生産における「工程管理」という考え方がある。簡単に農業経営改善の手法としてだけでなく、買い手側との共通認識を作る手段としても役立つのではないかと考える。特に、本特集で紹介する北海道名寄市の農業経営者・夏井岩男氏が築き上げてきた「リハーサル農業」という工程管理の手法は、買い手側との信頼を作っていくための共有の財産として大いに参考になるものと本誌は考える。

そこでそれを作る手法の一つとして、農業生産における「工程管理」という考え方がある。簡単に農業経営改善の手法としてだけでなく、買い手側との共通認識を作る手段としても役立つのではないかと考える。特に、本特集で紹介する北海道名寄市の農業経営者・夏井岩男氏が築き上げてきた「リハーサル農業」という工程管理の手法は、買い手側との信頼を作っていくための共有の財産として大いに参考になるものと本誌は考える。

そこでそれを作る手法の一つとして、農業生産における「工程管理」という考え方がある。簡単に農業経営改善の手法としてだけでなく、買い手側との共通認識を作る手段としても役立つのではないかと考える。特に、本特集で紹介する北海道名寄市の農業経営者・夏井岩男氏が築き上げてきた「リハーサル農業」という工程管理の手法は、買い手側との信頼を作っていくための共有の財産として大いに参考になるものと本誌は考える。



# 「契約」は、市場社会で「信頼」を担保する為の手法である

宮城大学大学院教授 大泉一貫

## 「だます商売」の存在

「市場社会」という言葉を私は通常肯定的意味合いで使っているが、ここでいうのは、決して肯定的なものではない。「人を見たら泥棒と思え」、あるいは「物売りを信用するな」といった社会である。信用されない商売は実は今日でも大手をふつてまかり通っている。彼らは「だまされるのが悪い」と嘯いている。

通常は売る方がだますのだが、買い手がだますこともある。パクリ屋はそれを商売にしているのだから、その手口はほぼマニア化され、技は芸術的でさえある。そうした商売では全く他人同士で1回きりの取引が多い。

## 「レモンの市場」

経済学に「レモンの市場」というのがある。あの柑橘系のレモンと同じスペル (lemon) だが、同時に「欠陥製品」、あるいは「まがい物」、「はずれ」といった意味がある。

「鶏になつて卵を生む」と言られて買った縁日のひよこが実は雄で1週間後には死んでしまった等というのはその類である。

昭和30年代、私たちが住む団地に粉洗剤の宣伝・販売に来た人々がいた。3~4人であつたろうか、トラックに電気洗濯機を積んでいた。彼らは団地の一軒を借りてデモンストレーションを始めたのだが、当

時は電気洗濯機やら粉石鹼はまだ珍しく、人々の憧れの的であった。その為が多く的人々はその洗剤を買ったものだった。しかし実際に「だらい」で使ってみると落ちは悪いし、泡は立たないしという欠陥品（レモン）だったのである。当時売り始めた「ザブ」の方がよっぽど良い製品で、それとは似て否なるものだった。

その後彼らは一度と私たちが住む団地に来ることはなかつたが、あちこちで同じ被害にあつたという噂は聞いたものである。

一回限りの取引市場にはこうした不安定さがつきまとう。売る方は如何に高くレモンを売ろうかと虎視眈々と待ちかまえてい

るし、買う方は如何に「お買い得品」を買おうかと必死に考えるものである。

## 相互信頼に成り立つた 長期継続的取引関係

こうした市場の不確実性から如何に逃れるかが社会の発展の目安になる。特にB to Bの商売の際にはその為の仕組みが準備されなければならない。

その一つが日本型経営などと言われるよ

うな仕組みや取引慣行であろう。一回限りの取引ではなく「長期継続的取引」で「信頼」を得ようとすることもある。親子代々

もある種の「継続的取引関係」である。年

功序列や終身雇用といった関係もまたしかりである。これらはいずれも、長期的に付き合うことを前提として成り立つ信頼である。一回の取引では損をするかもしれないが、長期的なバランスシートで考えれば双方に満足のいく取引を提供しようとする仕組みである。どこで損をするか、どこで儲けるかは長年の付き合いの程度や相互の置かれた状況で異なり、その関係は曖昧な状況にある。しかしフェアジーではあるが、「性善説」を相互に強要することになり、ベースとなるのはお互いが裏切らない「相互の信頼関係」である。

## 「契約」に伴う「責任」

こうした日本の取引慣行からすれば「契約」という言葉はよりアメリカ的であり、市場社会に近い概念であり、オープンである。ここでは何よりも「約束し合う行為」が先行する。そこには約束を履行しなかつた場合の取り決めも入つていてることが多い。要するに性悪説に立つてゐるため、なかなかの「日本的継続的取引慣行」とは「信頼」の質が異なることになる。

それは例えば農産物の生産者が市場に出荷するというレベルであれば、自分でその価格の高低のリスクを背負えば済むことだが、契約して約束の履行がなされない場合には、それを当てにして事業を組み立てている相手に迷惑を及ぼすことになる。つまり生産者は相手の運命をも左右する立場に

着くのである。この重さは契約に伴う罰則として明記されることになる。

## それぞれの長所と短所

契約栽培などの契約取引は、より市場経済化が想定されている取引関係と言えよう。取引者が市場の中から相手を選べるという代替可能性がそこにはある。これに対し、継続的取引は談合や系列といった内部組織への取り込みが行われる。

不確実な市場社会を契約というドライな関係で安定させようとするのか、長期継続的取引というウエットな関係で安定させようとするのかは難しい判断である。

我が国では、売買に限らず契約などといふいかめしいものより、人間的な関係での取引を好んできた。義理とか信頼とかいった考え方の方が馴染み深い。しかしそうした関係は、社会に内部と外部を生み、仲間にだけ良ければいいとする考えを生みがちで、社会的公正さに欠ける面を持つていて。

## 情報公開が信頼を生む

もう一度「レモンの市場」に話を戻すと、如何にだまされない関係を作るかが大事なのである。

レモンを避けるため、私の母親などは、

その商品が「メーカーものかどうか」を気にして選択していた。つまり日本を代表する大企業は消費者をだます事はないだろうと考えたのである。消費者の知恵の一つで

あろう。

消費者運動家などはよく「賢い消費者になり」などという言葉を口にする。その方に情報を集めるのだが、しかし個人の場合の知識は限られている。圧倒的に売り手の方に知識が多いのが常である。こうした知識の偏在を経済学では「情報の非対称性」という。

「情報の非対称性」をなくすため長期継続取引では情報の共有を行うのだが、それも仲間にとどまることが多い。

これに対し市場社会ではより情報の開示を求めることが必要となる。近年の名著「ファーストフードが世界を食いつくす」(エリック・シュローサー著／草思社)ではマクドナルドの食品産業としての暗部を描き出している。重要なことは情報公開によって市場社会を信頼社会に転換することである。それは一言で言えば「人をだまさない社会」であり、だませない社会である。

山岸俊男は「信頼社会」を、消費者や企業が賢くなろうとしたり、仲間に情報を共有したりするなど、いわばヘッドライト(知識)で照らして「だまされまいとする社会」ではなく、街灯をつけ(情報を公開して通り道を明るくし、ヘッドライトを持たなくてもだまされない社会だ)という。

信頼が大切なのは、スポーツの強いチームはチームワークが良く、「信頼」感をメンバーが共有しているからだと言われていることを見ても分かろう。

## インタビュー①

# 原則があって、「信頼」が構築される

株式会社セイツー 代表取締役 奥村 晃さん  
(聞き手 昆 吉則)

## 野菜のベースは土にある 信頼のベースは人柄にある

昆 今回の特集では、農産物流通における契約、あるいは契約の手前の話としての信頼構築ということをテーマに考えていくたいと考えています。農業の中では、農業生産者の方々と販売契約を書面などで取り交わすことはなかなか難しいことだと思います。また、書面を取り交わしたことでも難しことを四角四面に実行するのも難しいでしょう。単に「約束をやぶるなよ」という契約を結ぶよりも、どうやって「信頼」を構築していくかという意味で、「契約」について考えていく姿勢が必要なのだと思います。また、農業生産者と取引をする方々も、契約を結んでいる生産者は全てうちのものだという発想ではなくて、目線の揃う買手の業者が共通して、その生産者を育てていく、合わせて買うといったことを進めることができなくなってくるのだと私は考えております。優れた生産者を買い手が励ましていく環境を作つていく必要があるのでないでしょうか。

また、とにかく叩けばよい、とにかく間に合わせろという買い物の人たちがいる一方、契約していても、値段が高くなると急に台風が来たり、値段が



## 農産物流通における「契約」を考えよう

下がると台風でなくなつたはずの野菜が出てくるといった生産者がいまだにいる。そういった状況の中で、中間流通の人たちが苦労しているといった現状があるかと思います。

御社では中間流通として、長年、土作りの話から野菜の品質まで考えての取り組みをされていますが、これから農産物流通における信頼の構築ということについてお聞かせ下さい。

奥村

20年近く生産者の方々と取引をさせていただいておりますが、文書を取り交わしたことは一度もありません。それは農産物であるがゆえにできることであると思っていますし、四角四面に文書で取り交わしてプレッシャーをかけるということはしてきません。そんなものではないと今でも思っています。ただ、こういう作り方をして下さいということは、生産者の方々にしつかりと伝えています。野菜のベースは土にある。しかし、生産者の方々の土に対する認識はまだ甘いのです。大半の方々はまだ土に対する勉強が不足しているか、知識が遅れていると言つてよいのではないでしようか。自己流で「こうだ」と決めつけている方々は多いのですが、それではパフェクトなものにはならないのです。もちろんそれは「分かりました。明日からそうしましよう」という類の

私が考える信頼関係とは、単に商品がければよいというものではなく、最終的には「誰が作つたものなのか」ということなのです。それは技術というよりも作つた人の人柄であり、それが最終的に商品に現れてくるもののな

### 株式会社セイツー 代表取締役 奥村 晃さん



1946年生まれ。石川県経済連で直産事業に関わり、青壮年部事務局等を務める。1982年に野菜専門の卸売会社「セイツー」を立ち上げる。現在、全国700戸の生産者と契約を結び、47種類の野菜を量販店、外食産業などに卸す。全国を9つのエリアに分け、产地の拠点作りを行っている。

です。

昆 そうですね。私たちは、買い手の人たちに産地探しでなく経営者探しをして下さいと常に言っています。同時に、自然や土、作物についてもある程度科学的な理解が可能なものがあります。

その意味を自らの経営の中で検証している人たちは少ないのが現状です。しかしこれからは、科学的な分析結果やそれに対する知識が、売り手と買い手の間の言葉の一つとなっていく必要があります。その責任が果たせるからこそ、生産者には安定供給する責任があります。その責任が果たせるからこそ、職業人としてあるわけです。プロの農業では、単に「天候が…」ということだけでは通用しないものがあるはずであります。あらかじめ工程を予想してブレの少ない農業をすること。それがあれば、できると思つたものができなかつた時に、これだけの努力をしたもののがだめであつたということが明確になりますし、だめにならないための農業を考えしていくことができます。それを買い手側の人たちも共有していくべきではないかと思います。

私が考える信頼関係とは、単に商品がければよいというものではなく、最終的には「誰が作つたものなのか」ということなのです。それは技術といふよりも作つた人の人柄であり、それ

私たちには、わがままな会社とは基本的に取り引きしない、という前提があります。約束をした話が途中でもういらないとなつたら、一度と取引はない。それだけの話です。

奥村

私たちには、わがままな会社とは基本的に取り引きしない、という前

提があります。約束をした話が途中でもういらないとなつたら、一度と取引はない。それだけの話です。

### 買い手企業の信頼は トップの意志にある

先程述べましたように、買い手の方々の中にはかなりわがままな人たちもいます。そういう買ひ手の人たちもいます。そういう買ひ手の人たちに対しても、しっかりとものを言う必要があり、それが最終的に商品に現れてくるもののな

は基本的には、わがままな会社とは基本的に取り引きしない、という前提があります。約束をした話が途中でもういらないとなつたら、一度と取引はない。それだけの話です。

奥村 私たちは、わがままな会社とは基本的に取り引きしない、という前提があります。約束をした話が途中でもういらないとなつたら、一度と取引はない。それだけの話です。

昆 そうですね。中に入っている業者として、そういうことでは続かないと思うのです。一昨年にあるところが、約束したことをまったく無視してしまった。私たちも一切そこには行かなくなつた。ところが昨年、再び契約栽培の話を持つてきました。担当者は変わつたが、これはノーですね。頑としてお断りしました。話を聞いて、できただくことが必要だと私は考えています。

奥村 そうですね。中に入っている業者として、そういうことでは続かないと思うのです。一昨年にあるところが、約束したことをまったく無視してしまつた。私たちも一切そこには行かなくなつた。ところが昨年、再び契約栽培の話を持つてきました。担当者は変わつたが、これはノーですね。頑としてお断りしました。話を聞いて、できただくことが必要だと私は考えています。

奥村 私たちは、わがままな会社とは基本的に取り引きしない、という前提があります。約束をした話が途中でもういらないとなつたら、一度と取引はない。それだけの話です。

す。お互いの理念が合えば、担当者に  
対して「そうではないだろう」とこち  
らが教えますよ。もちろん、担当者と  
しては日々の売り上げや調達計画とい  
うものが目の前にある。それは十分わ  
かるのです。しかし点だけを見ている

とわからないものがあるのです。線や  
面を見ないと達成できること、それ  
が重要なのです。

その点では時間のかかっている部分  
もあるでしょう。しかし、一度組めば  
おつきあいは長いですね。あるスーパ  
ーとのお取り引きの

## 私が考える信頼関係とは、単に商品がで きればよいというものではなく、最終的 には「誰が作ったものなのか」というこ となのです。それは技術というよりも作 った人の人柄であり、それが最終的に商 品に現れてくるものなのです。 (奥村)

宮古島のカボチャを  
70t 扱っていたの  
が、今年は250t、  
3倍強になりました。  
19名という生産  
者の数で突然3倍に  
面積を増やすなどと  
てもできないことで  
す。他の島の生産者  
の会合に出て、ゼロ  
から積み上げていか  
なければならなくな  
りました。その時ま  
ず、土の話から始ま  
る。それを理解して  
いただけるまでやつ  
て、ある程度に達し  
たなというところで  
初めて作ってくれな  
いかという話をした  
のです。

カボチャを例にと  
りましたが、そうい  
う場面で買い物手と作り手の間にいる私  
たちにとつて最も重要なのは、お互  
いの信頼関係をまず構築していくこ  
となのです。私たちが生産者の方々の  
ことで心配するのは、このスーパーで  
はこのカボチャのLとMしかいらな  
い、では、SやLLをどうしようかと  
いうことです。では、LLはカット野  
菜の原料や業務用の食品メーカーに、  
万一こうなつたら入れてくれと。その  
代わり価格はこのくらいに落とせるよ  
と。Sは、ディスカウントのある量販  
店で理解していただいているところが  
ありますので、そういうところにお願  
いする。私たちは全量を引き受けるこ  
とが原則です。であるからこそ、當農  
指導をどうしていくかが重要なとなる  
です。

私たちも土のことを言い、土壤分析  
をずっとやってきましたが、そこで出  
てきたよい形のレーダーチャートが、  
本当に美味しいダイコンやニンジンにな  
なつたのかということを評価する必要  
がありました。そこで品質評価とい  
う段階に3年前から入った。品質評価  
では成分分析と官能評価を行っていま  
す。官能評価はテストに受かった人た  
ちだけを使っています。結果として、  
レーダーチャートと品質評価、それが  
一致しているんですね。理想的な土壤

う場面で買い物手と作り手の間にいる私  
たちにとつて最も重要なのは、お互  
いの信頼関係をまず構築していくこ  
となのです。私たちが生産者の方々の  
ことで心配るのは、このスーパーで  
はこのカボチャのLとMしかいらな  
い、では、SやLLをどうしようかと  
いうことです。では、LLはカット野  
菜の原料や業務用の食品メーカーに、  
万一こうなつたら入れてくれと。その  
代わり価格はこのくらいに落とせるよ  
と。Sは、ディスカウントのある量販  
店で理解していただいているところが  
ありますので、そういうところにお願  
いする。私たちは全量を引き受けるこ  
とが原則です。であるからこそ、當農  
指導をどうしていくかが重要なとなる  
です。

昆 大きな買い物手さんにとっての便利  
屋さんに徹してしまう中間業者が多い  
のが現状です。しかし、こういう厳し  
い状況になればなるほど、原則論が重  
要になってくるということですね。

奥村 その通りです。

昆 そうでないと農業経営者も育たな  
いし、農業経営者たちとの語り合える  
土壤もできない。ただ安いからと自分  
たちの中に原則がない形で、そういう  
たことをやり続けると結局、買い物手の  
業界は自分で自分の首を絞めることに  
なっていくのではないかでしょうか。

奥村 まさにそのことが分かりやすい  
形で現れているのが、このレーダーチ  
ャートです。くっきりと違いが現れ  
きますから。スーパーのバイヤーさん  
に、現在販売している小松菜とうちの  
小松菜で分析比較して見ていただく、  
食べていただく。違いは一目瞭然です。  
それを広く伝えていきたいと考えてい  
ます。

昆 有り難うございました。



# 価格と数量だけではない「契約」のあり方

株式会社足立松源 代表取締役 鹿間 茂さん  
(聞き手 昆 吉則)

## 契約のメリットとデメリット

昆 農産物の売買において、御社では生産者の方々と契約書を交わされておられるケースがあるかと思いますが、「契約と信頼の構築」という面からどうのようなことをお感じになられているかお聞かせ下さい。

鹿間　当社の場合、契約書を取り交わすケースはあります。しかし、それはかなりの柔軟性を持つたものになつていると言つてよいでしょう。例えば、

10haのうちの3ha分については販売契約を結ぶといった形もありますし、その中の半分で価格契約を結ぶといった場合もあります。

寺三末端の買

特に末端の買主側は、契約内容は  
対して強く圧力をかけてきます。今年  
のように猛暑でネギがなくなつた、桃  
がなくなつたといった場合、価格は瞬  
間的にあれ暴騰します。その時、生  
産者と買い手の間で数量と単価をどう  
守るか。それが、我々中間流通業の役  
割でもあるのです。ですので、ある意  
味生産者の方々との「契約」は、私たち  
の仕事では必要なことであると言え  
るでしょう。もちろん、その契約で全  
てが決定されるものではなく、あくま  
でも信頼関係を深めていくためのもの  
です。この生産者のものであれば頗も  
分かっていますし、安心ですよという

**単なる一価格競争**  
とならないために

買い手への信頼が基本となるわけです。

80円、ハンバーがーが65円という競争をしています。そのため、より安い

対応のものでは、長野県のJA○○のものといった大枠は提示できますが、その先は見えていません。これを生産者の方々の間では、「デメリット」と捉える傾向が出てきましたが、ある意味相場で動けるということがメリットとなる場合もあります。契約をすることには、メリット、デメリットが常にありますと言つてよいでしょう。

外の圧倒的に安いものに対する要望は高い。今、国内では120円するムキタマネギが、中国から85円程度で入ってきている。そういうものに食品加工業が群がっていく。それは分からないうことではないのです。彼らも今の経営を守らなければならないから、そういうつたものを買うのです。

しかし実は、私たちは農産物が安くなると困るのです。どうして困るのかと言ふと、生産者の方々の生産意欲がなくなってしまうからです。そうすると、農業の空洞化が進み、このままいつたら、作る人もいなくなりそれを消費する人もいなくなってしまう。そういう構造になりはしないかと心配しているのです。そういう意味においても、産地契約とは、価格や品質といった経済的側面もありますが、それと共にでてくるだけ信頼関係を深め、長いお付き合いをするためのものなのです。

私たちが何で野菜を買つていくのかと考えた時、栽培の方法や栄養価、地域を限定したところの「風景」、といったもので戦つていく以外ないだろうと考えています。そういう価値志向があれば、価格競争の激しい量販の世界であつても、1割2割高く買つていても

外の圧倒的に安いものに対する要望は高い。今、国内では120円するムキタマネギが、中国から85円程度で入ってきてる。そういうものに食品加工業が群がっていく。それは分からぬことではないのです。彼らも今の経営を守らなければならないから、そういったものを買うのです。

しかし実は、私たちは農産物が安くなると困るのです。どうして困るのかと言ふと、生産者の方々の生産意欲がなくなってしまうからです。そうすると、農業の空洞化が進み、このままいつたら、作る人もいなくなりそれを消費する人もいなくなってしまう。そういう構造になりはしないかと心配しているのです。そういう意味においても産地契約とは、価格や品質といった経済的側面もありますが、それと共にでてくるだけ信頼関係を深め、長いお付き合いをするためのものなのです。

私たちが何で野菜を買つていくのかと考えた時、栽培の方法や栄養価、地域を限定したところの「風景」といふたもので戦つていく以外ないだろうと考えています。そういう価値志向があれば、価格競争の激しい量販の世界であつても、1割2割高く買つていた

だくこともあります。技術を持つた生産者の方々は、例えば減・減などの特別栽培の分野で生産をしたからといって、生産量が落ちたりコストが上がったりはしないものです。その分だけ多く買うことによって、彼らと共に生産消費の拡大ができるのではないかと思つてゐるのです。そういう切争の中にどんどん巻き込まれてしまう可能性があります。そうなれば、そういった技術を持った生産者の方々もこちらから逃げていくことになるのだと思ひます。私たちは常に消費者に情報提供し続けることができるし、その情報が確かなものであるということを証明することができます。野菜の糖度やミネラル、硝酸態窒素、そういった他では表現ができない部分を表現することで、一つの切り口を見つけていく。海外にはない「密着した情報」を伝えていくことが重要であると考えています。

## 買い手側の意識はどうなのか

昆 先日、量販の優れたバイヤーさんとお話しする中で、彼は「自分たちは八百屋さんではない。では自分たちは何なんだろう。八百屋さんは野菜に関する情報を持つていた。ところが自分たちは世代が下がるに従つてますます野

菜についての情報を持つていません。技術を持つのが分かるなくなつていて。これは従来やつてきたやり方では解決できないのではないか」という問い合わせをしていました。「信頼を構築するための契約」ということを考えた場合、農家だけなく買手側の意識ということでも重要な要素となるはずです。現状では、

菜についての情報を持つていません。技術を持つのが分かるなくなつていて。これは従来やつてきたやり方では解決できないのではないか」という問い合わせをしていました。「信頼を構築するための契約」ということを考えた場合、農家だけなく買手側の意識ということでも重要な要素となるはずです。現状では、

鹿間 そうですね。私たちも、できないうことに關してはハッキリと申し上げています。ただ「できないよ」と言うのではなく、「こういう理由で、今はできません」と。何回か断つていればやがて来なくなるかも知れませんが、それは相手がこちらのカラーに合はないのですから仕方がありません。

昆 買い手側から契約を反故にするといついたこともあると思いますが…。

鹿間 はい。ただ、今まであれば、買手が私たちに対して不履行した場合でも、生産者が直接そこに持つて行って取引することができた場合もありました。特に生協さんでは、そういうことができていた。今は、外



## 株式会社足立松源 代表取締役 鹿間 茂さん

青果の仲卸業者として発展を続ける(株)松源グループの専務取締役を務めると同時に(株)足立松源(東京都足立区)、(株)昭島松源(東京都昭島市)、(株)埼玉松源(埼玉県浦和市)の代表取締役社長を務める。仲卸と生産者との信頼関係を大切にしながら、生産者に対し常に新しい提案をし、より良い青果流通を目指している。

食産業も生協さんも変わつてきていて、それも難しい状況です。自分の企業を守るために、やむを得ないといふことなのでしょう。しかし、作つた人たちはどうなるのか。そういう問題は、今たくさん出でています。本来であれば、買手と中間と生産者が線で結ばれていないといけない。それ

が今、難しい状況になつてゐると言つてよいでしょう。

## 「数字」だけで続くはずがない

昆 「契約」ということで、もう一つ考えなければならないことに、欠品の問題があります。食産業の世界は、とにかく欠品はあり得ないということに対応してきました。しかし、昔はなつたら食べなかつた、それが当たり前でした。そういう意識が村の中で共につけていた。もちろん、現在の食産業の世界でそれがそのまま通用しないことは十分承知しています。しかし、我々がままならないお天道様の恵みを

消費しているということを、今のシステムの中で生産・流通から消費までも巻き込みながら、取り戻していくことができないか、それを伝えることで、安く海外からネギを調達してくるよう、お客様に選ばれるという場面が出てくるのではないかと考えているのです。

鹿間 まず、特に末端では、数字の必達は大前提となっています。近年の生協さんなどの懇談会などに出ていても、欠品をなくしましよう、例え産地になかつたとしても代替産地で納入して下さいというのが前提となっています。どこが優先されるかと言えば、買手側の要求なのです。もちろん彼



## 農産物流通における「契約」を考えよう

らも理解していますし、気持ちはあるのですが、企業として欠品を許すわけにはいかないということなのでしょう。ただ、仰るよう、数字を上げるためにだけのギスギスした中にいたのでは、豊かな発想が生まれてこない。数字だけで圧力をかけていくやり方が続くはずがないと思いますね。

外食産業の場合、「レタスが台風で取れませんでした。今日はサニーレタスと大根でボリュームを倍にしました。いかがでしょうか。」と言つたら話題になるでしょうし、会話になるでしょう。考え方によつてはその方が親切なのだと思います。しかし、多くの外食産業ではそういった柔軟性を失つてしまっています。マニュアルや決められたメニューがないと動けない状態です。

売り手と買い手の間での  
中間流通の役割

昆 中間流通業は、売り手と買い手の間で双方の問題点を意識できる立場におられると思います。それが今回の特集のテーマである「契約」と「信頼」について、中間流通業の方々にお話をうかがつた理由もあります。しかし、流通の合理化という点から中間流通業の存在意義が問われてもいますね。

鹿間 先程不ぎのお話が出ましたが、

セーフガードの問題と関連して言ふと、政府は、「国内産のネギの値段を下げるには中間を飛ばせばよいではないか」と言い始めています。では、集散はどうするのか。サイズや等級、階級はどうするのか。今まで、指定された等級・階級のものを、指定した数量だけ自由に仕入れていた業界なのです。うちはLが欲しい、Mが欲します。LとLL混みでいいけど分け入ってくれとか。自分の会社のオペレーションに合つた仕入れをしていた企業が、中間を飛ばすことだけができるのだろうか。小売業者となるのです。私たちも飛ばさり、外食産業の教育はそこでも必要となるのです。実際に、産地の人たちはJAも中間もはずして産直をやつているわけですから。では産直では中間の経費をはずしたのと同じ価格で買つているかと

昆 いうと、買つていなはずです。私はちは、実はその分生産者の人たちに保護しているので、ちゃんと付いてくるのです。

去年の今頃から年末にかけてネギは順調で、輸入品は委託で市場に流れました。つまり、輸入品といえども国内の生産に圧倒的に左右されているのです。20%程度の価格差内であれば国産

セーフガードの問題と関連して言ふと、政府は、「国内産のネギの値段を下げるには中間を飛ばせばよいではないか」と言い始めています。では、集散はどうするのか。サイズや等級、階級はどうするのか。今まで、指定された等級・階級のものを、指定した数量だけ自由に仕入れていた業界なのです。うちはLが欲しい、Mが欲します。LとLL混みでいいけど分け入ってくれとか。自分の会社のオペレーションに合つた仕入れをしていた企業が、中間を飛ばすことだけができるのだろうか。小売業者となるのです。私たちも飛ばさり、外食産業の教育はそこでも必要となるのです。実際に、産地の人たちはJAも中間もはずして産直をやつしているわけですから。では産直では中間の経費をはずしたのと同じ価格で買つているかと

昆 いうと、買つていなはずです。私はちは、実はその分生産者の人たちに保護しているので、ちゃんと付いてくるのです。

**産地契約とは、価格や品質といった経済的側面もありますが、それと共にできるだけ信頼関係を深め、長いお付き合いをするためのものであるのです。**

(鹿間)

方々にどういったことを伝えたいですか。

鹿間 これから生産者の方々は経営という点からも、販売の多様化を図つていくことが重要となるのだと思います。一つは食品加工業用のものが、経営の一部としてある。例えば、北海道ではビートを作つて年間の収入の基礎部分に当つている。次に、Aという外食店やBという生協に自分たち自ら売つていく計画的なものを持つ。そして、

昆 は十分に勝つことができます。輸入品との関係は、単に価格だけでなく、私たちを含め供給側が、国内でこういつた供給ができますよということを鮮明にしておく必要があるのです。

昆 正に、農業は外圧によって滅ぼされることは多くない場合もあります。その時は、より多くのチャンネルを持つ対応

昆 有り難うございました。

## インタビュー③

# 「信頼」を作り出すための経営計画

北海道名寄市 夏井岩男さん

(聞き手 編集部)

## 土作りイコール 消費者への信頼

編集部 夏井さんは、「パソコン活用でリハーサル農業」というご著書の中、冬期などの農閑期に緻密な経営計画を作成し、それを何度もシミュレーションすることで経営改善を図ることを提唱されています。農業経営者の方々が綿密な工程管理やコスト計算をしながら確実な生産をしていくことは、結果的に、消費者や買い手の方々の「信頼」へと結びついていくのだと思います。まず、農業経営者が消費者や買い手の方々に信頼を与えるとは、どういうことだと夏井さんはお考えですか。

夏井 農業は土作りから始まります。土作りとは一朝一夕にできるものではありません。つまり、農業における信頼の基礎とは、長い農業経営の中でその人が何をやってきたのかということをそのまま指すものなのです。

土から取ることばかりを考えていっては、泥棒と同じになってしまいます。常に土壤を健全な状態に保つことができなければ農業は成立しません。つまり土壤のバランスを崩すことIllegal consumer

農業は予防学です。予防学であるということは、農業経営者の長い間の考え方と積み上げたものによってできあがっていくものだということです。「今すぐ」などということは絶対あり得ません。土は、体内を流れる血液と全く同じで、弱酸性のpHの土でできた野菜は、やはり体に入つても同じ働きをする。健康的なものを食べていただくということは、健康

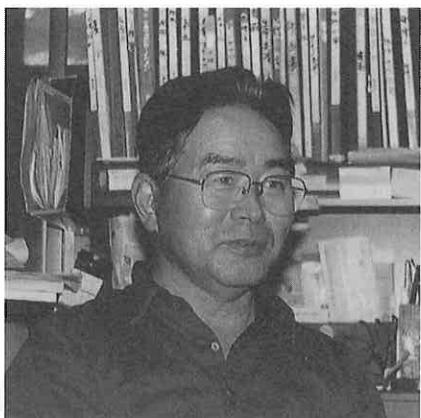
ということですね。農業経営者の方々の「信頼」へと結びついても、まず、害虫の親が圃場に近づかないような予防の仕方をする。あるいは、産み付けられた卵が孵化しても、小さいうちに駆除する。それを大きくなつてから防除するというのももつての他ですね。そこで大事なのは、予察といった病害虫との「知恵の戦い」です。それも消費者への信頼とイコールだと考えています。

土作りはそこでも効力を發揮します。土ができることは農業の低減につながり、コストダウンにもつながります。害虫に食べられて葉に穴が開いても、それを再生することのできる土作りもある。

## 未来のための工程管理

編集部 詳細な経営計画を立てることが、圃場ごとの土壤管理や、作業体系におけるコストダウンといったことにもつながる。

夏井 そうです。私はリハーサル農



夏井岩男さん  
(北海道名寄市)

昭和14年北海道生まれ。中学卒業後、開拓3代目として農業を継ぐ。昭和44年、名寄市智恵文の離農跡地に移り住み、野菜作を本格化。現在、栽培面積約40ha。主要品目はアスパラガス、ニンジン、キャベツ、ハクサイ、カボチャ、スイートコーン、小麦など。昭和58年、日本農業賞を受賞。

な土を作るということとイコールなのです。土作りができないなければ、美味しいものを健康によいものをと言つても、それは消費者にウソを付くことになるのです。

編集部 土作りが信頼の基になると、いうことです。また、予防学という観点から言うと、防除についても、まず、害虫の親が圃場に



特集 —売り手と買い手の「信頼」構築に向けて①—

## 農産物流通における「契約」を考えよう

業と呼んでいますが、北海道は一般的に1年1作です。それを冬に2回夏に1回することとで、年に3回経営を学ぶことができる。ただ頭の中では計画を立てるのではなく、紙面上で綿密な計画を立て、それをシミュレーションするのです。どんなことでもそうですが、ものごとを行動に移す時にリハーサルができているかないかで大きな違いがもたらされるのです。農業は野球の試合のように毎日1試合できるわけではありません。特に北海道のように年1作の農業では、周到な計画を練る必要がある。雪の上でもリハーサル農業はできるのです。

**編集部** 工程管理を行うにあたって、どういったポイントが重要なのです。

夏井 工程管理の内容は、農業経営者ごとに違います。その人が前作でどういった管理の仕方をしていて、それをどのように改善しよう、あるいは確実なものにしようと考えているかによって変化していきます。例えば、私のように、雑草はタネになるまで友達で緑肥になるんだという考え方の人もいれば、雑草が一つでも芽を出したら敵だと思い拾つて歩く人もいます。その人が好みのデータを作つておいて、それを基に経営計

画を立て、次の作でその通りやればよい。四角四面に“工程管理”と神経質になる必要はないでしょう。これは世界中そうなのですが、これからますます経営はオリジナルなものでなければなりません。そういう意味でも、自分の形にあつた工程管理を考えればよいのです。

**編集部** リハーサルは、自分の経営の形の精度を高めるためにあるといふことです。

夏井 そういうことです。収穫の時など、作業の競合があつてはいけないですから、そのルールを冬の間に1週間単位で作つておく。雨が降ればその通りにいかないのではないかと考える人もいますが、実際はそのルールから大きなズレは生じないものです。そしてそれが、適期収穫をより確実なものにしていくのです。適期収穫は、正に、消費者の信頼に直結するものです。

**編集部** ご著書の中で、経営計画と複式簿記の違いについても述べておられましたね。

夏井 複式簿記は決算簿で、これを分析している研究者の方々にとっては失礼となるかもしれません。経営者としてもそれだけのものを消費者に届ける気構え、それも消費者への信頼につながることだと思います。

そこから再生産につなげていくことは不可能と言つてよいでしょう。決算簿には、「何をなすべきか」という戦略が欠けています。経営計画は、未来のために何をなすべきかという、逆算の論理で作つていかなければならぬものなのです。

そういう意味でも、高度成長期やバブルの時代に土作りをして、機械・建物、担い手育成といった農業経営の整備をしてきた人々は、今まで輸入農産物に対抗することができた体質・備蓄を持っているのだと思います。ところが、その時のものが消耗品となつて消えてしまつた人たちは、生き残つていくことが難しいのではないかでしょうか。こういう時代でも生き残るということが、消費者を裏切らないということにつながるはずです。

消費者により品質のものを見て食べていただきことも大事です。しかし、それでも中国産に負けるようであればそれは仕方ないことだと思うのです。国産の品質のよいものがダメであれば、中国産でも結構だと思います。農業者は、そのくらいの気持ちはやらなければいけない。農業者としてもそれだけのものを消費者に届ける気構え、それも消費者への信頼につながることだと思います。

**編集部** 有り難うございました。

BOOKS

**パソコン活用で  
リハーサル農業**

■発売元：農山漁村文化協会

■定価1600円

経営の根幹をつかむ作付け計画、収入計画、コストダウンのための支出計画、作業を無理なく進める作業計画、それらを活用して事前に何回もリハーサルしてから畠での本番に望むのが夏井さんの提唱する「リハーサル農業」である。これらを実行することにより、本番で狂いが出ず、確実にコストダウンができる、儲けが増え、後継者を育てることができる。本書は、このリハーサル農業の考え方と記帳法を夏井さんが徹底的に解説したものである。パソコンソフト「夏井岩男の野菜・畑作経営作戦」(北原電牧)のデモ版CD-ROMも付属しており、誰でも手軽にリハーサル農業の考え方を学ぶことができる。