

# 生産コストの削減支援で新たな関係へ

農家と流通企業の関係強化が重要になる中、中国地方などで約30店舗のスーパーを運営する株式会社万惣(広島市)は、地元の生産者グループと安定した取引を続けてきた。取引の経緯と課題について、万惣代表取締役社長の山本誠さんとアイドル野菜出荷組合長の隅田剛志さんに対談してもらった。



日本経済新聞社 編集委員

**吉田 忠則** YOSHIDA Tadanori

よしだ ただのり  
1964年千葉県生まれ。89年に日本経済新聞社入社。日経電子版で連載「食の進化論」、マイナビ農業で連載「農業経営のヒント」、雑誌「農業協同組合経営実務」(全国共同出版)で連載「農業の可能性を探る」を執筆。著書に「農業崩壊」(日経BP社)、「逆転の農業」「不連続と闘う農」(日本経済新聞出版)など。

## 農家も店も消費者もみんな喜ぶ仕組み

——取引が始まった経緯を教えてください。

**隅田** 当時の万惣社長(現会長の山本一男さん)が、アイドル野菜出荷組合の初代組合長の平野昭さんに「責任を持って買い取るので野菜を卸してほしい」と呼びかけたのがきっかけです。平野さんは「面白い取り組みなのでぜひやりたい。ただ1人では足りないので、人数を集める」と応じました。こうして当組合が1980年に発足しました。

万惣さんの店舗は今は「アルゾ」という名前ですが、以前は地域の皆さまから親しまれるよう「アイドルショップ万惣」という名前でした。万惣さんと直接契約を結ぶ組合として発足する際に、山本さんが店の名前から付けてくださいいま

した。私は5代目の組合長です。

**山本** 実はその話には前段があります。当社は「富屋」という八百屋からスタートしました。当時は会長は「いいものを安く売れば、消費者も応援してくれる」と考えたそうです。それを続けるために必要なのは、流通の途中段階のコストを省くこと。そこで農家がマツタケを収穫し、軽トラに載せて出荷する場所を訪ねて買い取りました。当時この辺りはマツタケの産地だったんです。その後、スーパー事業に進出しました。コストを下げるため、商品を段ボール箱に入れたまま販売する業態を試してみた時期もあります。大勢の消費者が来てくれました。

ただ会長の頭には「生産者とのつながりを通して、安値を実現すべきだ」との思いがずっとありました。そこで市場で評判の高かった平野さ

んに声をかけたのです。店舗数が今ほど多くなく、当社の知名度が高くなかった時代の話です。よくうちと組んでくれたと思います。

——取引にはどんな特徴がありますか。

**山本** 最近はそのとえ市場を通して、相場には委ねず、卸との間で相対で値段を決めるケースも増えていきます。でもアイドルさんとの関係のように、一定の値段で長年にわたり取引を続けている例は極めて珍しいと思います。

会長が繰り返し強調したのは「どうせやるなら長くやれ」という点です。駆け引きをすると、何かしらギクシャクしてしまうこともあります。だから「長く続けようと思うなら駆け引きはするな」とも話していました。

目指したのは、農家も私たちも消費者も喜ぶことのできる仕組みづくりです。それができて

農家  
アイドル野菜出荷組合 組合長

隅田 剛志



すみだ つよし  
1972年生まれ。非農家出身。自動車関係の仕事をした後、アイドル野菜出荷組合の平野昭組合長(当時)と小さい頃から親交があった縁で、転職を機に2011年に就農。30aのハウスと60aの畑でホウレンソウとコマツナを栽培している。20年から同組合の5代目組合長。

農 食

## 農と食の対談

食品流通企業  
株式会社万惣 代表取締役社長

山本 誠



やまもと まこと  
1964年生まれ。88年に玉川大学電子工学科を卒業し、94年に万惣入社。店長やバイヤー、業務改革などの担当を経て2006年に取締役営業統括本部長。父親で現会長の一男氏の後を継ぎ、08年に社長就任。まとも買いニーズに応える新業態店舗「アルソ」への転換を推進した。

はじめて店頭での安値を継続できます。

隅田 今は農家とスーパーの直接取引は時代の流れになっていますが、当時は相当珍しかったと思います。もし相場が高ければ、農家はつい市場に出したくなります。そうならないように、相場が上がったときも下がったときも一定の値段で買い取るルールにして、ずっと続けてきました。

会長の要望で品目を増やしたこともあり。いろんな地域に出張に行っておいしそうな野菜を見つけると、平野さんに種を渡して「ちょっと作ってみてくれないか」と頼みます。平野さんはそれを畑にまいてみて、うまく育つかどうかを判断しました。

野菜の品質を高めるうえで力を入れたのが土作りです。牛の排せつ物の処理に困っていた近くの酪農家を訪ね、堆肥に加工してもらいました。どんな菌を入れたら良質な堆肥になるかも調べたそうです。根がスト

レスなく伸びるようにすることで、野菜が元気に育つ環境を整えたのです。

現在、組合員は9人です。年齢は20代から70代前半までと幅広い。売り先を分散したりせず、生産した野菜は全量万惣さんに販売しています。メンバーの多くは新規就農者です。万惣さんへの出荷を前提に農家になりました。

### 課題を共有し、柔軟に仕組みを変える

——力を入れていただくさい。

山本 消費者目線に立ち、川下から川上へとサプライチェーンをつなぐ「ECR(効率的消費者対応)」に3年ほど前に着手しました。食品販売はスーパーだけでなく、ドラッグストアなどでも交えて競争が激化しています。「売っているものを調達する」というこれまでのやり方では、サービスがどんどん同質化してしまいます。

そこで「消費者が欲しいものを調達する」に発想を切り替えるようにしたのです。では、どうすれば川上にさかのぼることができるのか。そう考えたとき、真っ先に思い浮かんだのが長年付き合っているアイドルさんです。

これまで以上に関係を深掘りしようと考えました。ところがじっくり話を聞いてみると、いろいろな苦労があることに気付きました。40年以上付き合っているのに、アイドルさんの実情を理解できていないことを知りました。

隅田 最初は組合員が店舗に野菜を持って行きました。途中から集荷場所を決めて、野菜を持ち寄り、まとめて出荷する手法に改めました。運送用のトラックは組合で購入しました。



アイドル野菜出荷組合のホウレンソウは「MANSO-BEST」というブランド名で、旬の野菜が並ぶ売り場中央に陳列(上) 集荷されたホウレンソウなどは、食品を一括加工・管理するプロセスセンターで包装される(下)

近年、この仕組みが負担になってきました。さまざまなコストが上がっており、運転手などの人件費も重荷になってきたのです。野菜の袋詰めは組合員がパートを雇って行ってきましたが、人手の確保が難しくなっています。万惣さんとの会議でこうした課題を説明しました。

**山本** これを機に仕組みを改めました。野菜を持って来てもらうのではなく、こちらから取りに行く。配送用のトラックがあるのだから、アイドルさんの集荷場に行けばいいのです。袋詰めも、当社の施設に持ち込んでから機械で行うようにしました。農家の負担を軽くするためです。

伝票が手書きだということも、こうしたやりとりの中で知りました。そこで当社のシステムとつながるタブレットを無償で提供し、出荷量や代金などに関する伝票処理をペーパーレス化

しました。煩雑な作業をITを使って解決する。これは当社でできる重要なサポートです。

### 品目を絞り、効率化

—— 主な品目を教えてくださいますか。

**隅田** ずっと多品目でした。ダイコンや白菜、小カブ、トマト、ナスなどの品目を栽培し、出荷してきました。会長の要望もあり、需要の変化に合わせて種類を増やしてきました。

2025年に品目を一気に絞りました。夏はコマツナ、冬はホウレンソウが中心。併せてキュウリなども出荷します。生産を効率化するため、品目を減らしたいとお願いました。これもコストが上昇したことが理由です。

**山本** 品目が多いと手間がかかるのは分かります。ただ店側として、1品目当たりの量を増やして、売り切ることができたらどうかという心配もありました。話し合った結果「大丈夫かどうか試してみよう」ということになりました。

当社の担当者も販促により力を入れました。アイドルさんには畝間を広く取り、野菜が伸び伸び育つようにするなど長年続けている栽培の工夫があります。それを撮影し、売り場で映像を流してアピールしました。想像以上に売れて驚いています。品目を絞ったことが良かったのだ

と思います。

ホウレンソウを選んだのは冬場にたくさん取られて、栄養価が高いことがよく知られているからです。インターネットでたくさんさんの調理方法が紹介されているので、調味料など関連商材の販売で相乗効果があることも見込みました。

コマツナを選んだ理由は、会長時代にさかのぼります。会長が東京に行ったとき、当時は広島になかったコマツナという野菜を知りました。平野さんが栽培してみると夏でも作れることが分かり、定着しました。そういう経緯もあり、もう一つの柱にしました。

以前はアイドルさんのホウレンソウやコマツナだけでは足りなくなるとき、一部を市場で買いつけてカバーしたこともあります。品目を絞ってたくさん作ってもらったおかげで、25年はそれを回避できました。

**隅田** 配送や袋詰め of 仕組みを変えたことを含め、一連の見直しは営農を安定させるうえで非常に助かっています。生産現場が抱える課題に対処してくれたことが、コストの削減につながりました。だから出荷価格は今も20年前と同じ水準です。営農を持続可能なものにできる金額です。

—— 今後の課題は何でしょうか。

**隅田** 直接取引にすることで、鮮度のいい状態で店頭に並べることができるのが我々の強みです。今日出荷した野菜を、明日には消費者が手に取ることができる。市場を経由すると、店に届くまでに数日かかります。この強みを生かすためにも、品質を追求することが大切です。



アイドル野菜出荷組合の組合員。先輩が自分のノウハウを新しいメンバーに代々伝えていく(上) ホウレンソウ畑。種植えの間隔を通常の2倍取り、根張りを良くするという(右下) 山本さんと隅田さん。アルゾ公式キャラクターのアルルンと(左下)

組合は入ったばかりのメンバーでも、ベテランの組合員と同じレベルの野菜を出荷するというルールです。そのために土作りを含めて情報を共有し、付きっきりで指導します。これまで通り、品質の高い野菜をしっかりと育て、安定的に出荷していくのが最大のテーマです。

山本 国の特別天然記念物で、広島県に生息するオオサンショウウオをモチーフに「アルルン」という公式キャラクターを設けました。名前は公募で決めました。アイドルさん限定ではありませんが、アイドルさんの野菜を売る棚のプレートにもアルルンのイラストを表示しています。

自信を持って薦めることができる商品に、こ

の印を表示しています。いつか品質の高さを示す印として定着したとき」ともとアイドルのホウレンソウから出発したキャラクターなんだよ」と振り返ることができればと思います。お互いに協力し、関係がもっと発展することを期待しています。

### 記者の視点から

## 時代に合わせながら生産者とながる

農家とスーパーの関係は「タヌキとキツネの化かし合い」などと言われます。契約栽培のはずなのに、相場が下がればスーパーは市場から仕入れ、逆ならば農家が市場に出荷することなどを意味します。

背景にあるのは、需給で相場が大きく上下するという青果物の特質です。一定の値段で買い取ることを約束したある農協が、高値を見込んで農家が他に出荷するのを防ぐため、見回りをしていた例もかつてありました。万惣とアイドル野菜出荷組合の取り組みで特筆すべきは、両者の利害対立を生みかねない相場に惑わされずに、40年以上にわたり関係を強化してきた点にあります。時代の先駆けと言う

べき取り組みです。

組織同士のつながりはもちろん大切ですが、でもより重要なのは代表同士が対等な立場で話し合い、信頼関係を築いてきたことです。初代組合長に会長が種を渡し、品目に加えるよう頼んだのは象徴的なエピソードでしょう。

しかも両者の挑戦はなお現在進行形です。農業界は今深刻なコストアップに直面しています。その負担軽減のサポートに万惣が乗り出したのは象徴的な事例です。時代に合わせ、両者の関係をアップデートしているのです。

日本の農業は生産者の高齢化が極限に達し、大量リタイアで農家数が急減する構造変革期にあります。流通が選ぶ手は二つあります。輸入に頼るか。それとも国内の生産者との結び付きをこれまで以上に重視するか。

スーパーの入り口近くに地元野菜コーナーがあるのは今や珍しいことではありません。店内には同じ種類の野菜が似た値段で売られていることも多く、どこまで特徴を出せているのか疑問符が付きます。

万惣の店舗に行って驚いたのは、まったく別の発想でアイドルの野菜を扱っていたことです。入り口ではなく、生鮮コーナーの真ん中にひととき大きなアイドルの棚があり、ホウレンソウが積んでありました。

看板商品として、自信を持って販売していることがよく分かる売り場でした。表面的な取り組みにせず、仕組みづくりを含めて改善を重ねてきた成果でしょう。スーパーと生産者の関係のモデルケースだと感じました。