

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 6 月 23 日現在

機関番号：13101

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2011～2013

課題番号：23580296

研究課題名(和文)JAの戦略的営業に関する研究 - 青果物を対象としたモデル化 -

研究課題名(英文)Study on the strategic marketing activities of agricultural cooperatives (JA)-A model of fruits and vegetables-

研究代表者

清野 誠喜 (KIYONO, seiki)

新潟大学・自然科学系・准教授

研究者番号：90225095

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円、(間接経費) 1,080,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の目的は、JAによる青果物の戦略的営業活動モデルを明らかにすることである。青果物の営業活動では、ターゲット顧客、産地内の資源の量・質を見極め、直接販売の構築を行うことが重要となる。また、顧客への営業では、「店頭へのプッシュ営業」のみならず、「店外でのプル営業」と連動することで、その効果が期待される。一方、先進的な県域組織では、その営業活動の優位性が確認されることから、両者の連携、棲み分けに注意が必要となる。

なお、本研究で得られた成果は、フードシステムのバリュー、サプライ双方のチェーンを融合化するものである。そしてそのための重要な役割を「営業活動」が担っていることを実証的に示した。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to clarify the strategic marketing activity models of fruits and vegetables. Marketing of fruits and vegetables in the resources to target customers and production in quantity and quality to identify and develop direct marketing becomes important. Also, Marketing to customers, coupled with the push sales to retail stores and pull sales at stores outside, its effect is expected. On the other hand, important partnerships and advanced Prefecture organization unification. Results obtained in the present study, with fusion of the value and supply chain in the food system, marketing activities plays an important role.

研究分野：農学

科研費の分科・細目：農業経済学

キーワード：マーケティング 営業 JA 農産物 戦略 組織再編

### 1. 研究開始当初の背景

川下主導型の流通システムが進展している今日、青果物を販売する農業協同組合（以下、JA）においてもチェーン化された小売店や外食店等への販売対応が求められている。そうした中で、一般企業と同じように、いわゆる「営業」活動の必要性和重要性が高まっている。

しかし、多くの JA においては、卸売市場での委託販売に依存してきたために、川下企業への直接販売の経験もノウハウもほとんど有していないのが現状である。また、協同組合という組織形態にともなう組合員の一律平等的な取扱い、などの問題もある。こうした制約のもとで、JA による青果物の直販事業とこれにともなう営業活動は、手探りの状態にある。

なお、研究面でも一般経営学におけるマーケティング分野での営業研究はあるものの、農産物、その営業主体である JA を取り扱った研究は展開されてはいない。

### 2. 研究の目的

そこで本研究は、わが国における青果物販売の主要な担い手である JA を対象にして、戦略的に営業活動を展開するための管理論を明らかにすることを目的とする。

とくにその際、以下の2点について重視する。1つは、顧客企業（小売店や外食店）の仕入れ行動なり評価の視点を取り入れることである。そしてもう1つは、JA における青果物を対象とした営業活動のモデル提示を行うことである。

### 3. 研究の方法

以下の諸点から課題にアプローチする。

(1) JA の営業活動のあり方に直接・間接的に影響を及ぼす要因である、顧客企業（小売店や外食店）のバイヤー（仕入れ担当者）の仕入れ行動や JA の営業についての評価を、主にヒアリング調査により明らかにする。

(2) 商品や産地特性、さらには組織の異なる様々な JA の営業活動を分析し、青果物営業の特徴を整理する。具体的な方法としては、アンケート調査とヒアリング調査によりアプローチする。

(3) 上記(1)(2)を踏まえて踏まえ、青果物を対象とした JA における営業モデルの提示を行う。

### 4. 研究成果

(1) 小売店、外食店における青果物の仕入れ行動、さらには JA における営業活動そのものの評価については、以下の諸点が明らかになった。

1、顧客企業のバイヤーは、JA の営業担当者に対し、単なる営業窓口としての業務だけではなく、技術、生産者への指導、組織体制

のあり方をまでを求めて（重視して）いる。

2、そして、JA の営業担当者には、商品紹介や価格交渉のみならず、様々な提案活動（例えば、物流体制など）を求めていることが明らかになった。

3、また、とりわけ外食店においては、従来のバイヤーが担う機能に変化が生じていることが明らかになった。具体的には、成熟市場下における差別化戦略としての青果物利用がなされるなかで、仕入れ担当者と調理・製造部門との連携（紐帯）の強弱が、青果物の仕入れ行動（交渉先）にも変化をもたらし、JA の営業活動にも大きな影響を与えるようになってきている。

(2) [単協]における青果物の営業活動については、以下の点が明らかになった。

1、営業活動の展開に関しては、JA 全体としての経営戦略、販売事業戦略に基づいて行われることが重要である（戦略と営業との整合性）。

2、青果物における営業は、いわゆる「生産財営業」に近い特性を持つことが確認された。したがって、顧客企業（小売店や外食店等）との長期的な取引関係の維持に配慮した営業行動がとられることになる。

3、JA の青果物の営業活動では、「対外営業」のみならず、「対内営業」がとりわけ重要となり、両者の連携を図るための営農指導員の役割が大きいことが明らかになった（図1）。

なお「対内営業」については、一般企業や大規模農業法人などと比べ、JA（単協）においてはその重要性和困難さが高まることに、その固有の特徴がある。

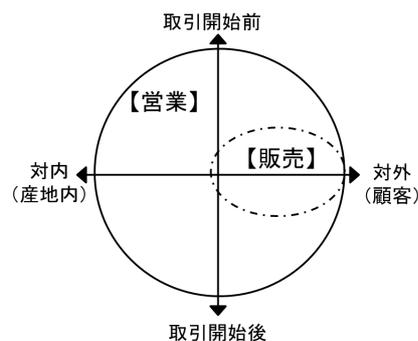


図1 「営業」の範囲 「販売」との違い

一方、[県域組織（全農県本部、経済連）]における営業活動では、以下の点が明らかになった。

1、従来の系統販売のもとでの県域組織による営業活動は、卸売市場を対象としたものにとどまっていた。しかし、小売店や外食店との直接取引の拡大にともない、「店頭プッシュ」（顧客企業向けの営業）と「店外プル」（最終消費者向けの営業）といった活動が実施されるようになってきている。そしてその両者を連動させた場合において（図2）、営業

効果がとくに高まる。

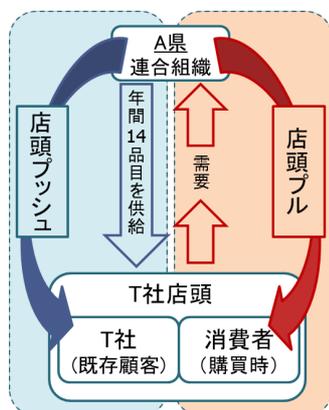


図2 「店外プッシュ」と「店外プル」の連動

2. また、先進的な営業活動を行っている事例では、JA 組合員以外の農業法人や顧客との関係性構築において、取扱商品の広さや個々の商品のロットの大きさ、さらには周年供給や物流体制などの面において、その優位性を確認することができた。

(3) 以上をまとめ、JA における営業モデルを以下のように提示した(図3)。横軸は、「顧客適応」の高低を、縦軸には「(産地内の)生産組織の編成・再編の実施」の高低、をそれぞれとったものである。これによれば、業務用においては、顧客適応度が高く、従来の標準品としての卸売市場向けの商品づくりとは異なる対応が求められることから、生産組織の編成や再編が求められることになる。それに対して卸売市場向け商品と同じ家庭用商品ではあるが、小売業の PB 商品においては、業務用ほどではなくとも取引先固有の顧客適応が求められることになり、一定の生産組織の編成や再編が求められる。

図中の【A】の領域では、消費地に近い産地(JA)などが中心的に該当する。【B】の領域は遠隔地域で、かつ伝統的な産地(生産部会などが強い産地)などが該当する。そして【C】の領域は、歴史の浅い新興産地などが該当する。

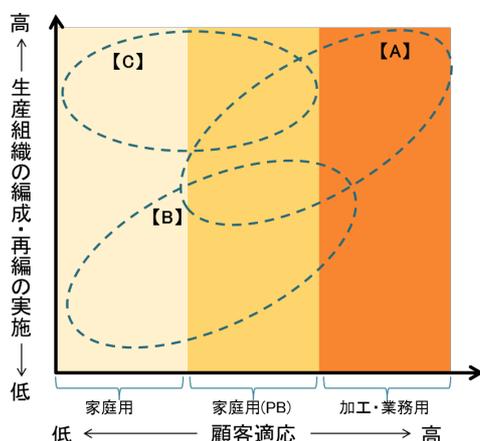


図3 顧客適応と生産の関係

つまり、JA においては、ターゲットとする顧客(横軸)と、産地内の資源の量・質(縦軸)を見極め、直接販売の構築(組み合わせ)を行うことが肝要となる。

また、対外的な営業では、「店頭プッシュ」(顧客企業向けの営業)のみならず、「店外プル」(最終消費者向けの営業)と連動させることで、その効果(取引関係の継続)が期待される。

一方、先進的な県域組織(全農県本部、経済連)においては、その優位性を発揮することも確認されており、両者(単協と県域組織)が有する機能の連携、棲み分けに注意することが必要となる。

以上、本研究で得られた成果は、JA における青果物を対象とした営業活動の新たな方向性を示すとともに、フードシステムにおけるバリューチェーンとサプライチェーン、その双方の融合化を農業サイド主導(産地やJA主導)で図るものである。そしてそのための重要な役割を、「営業活動」が担っていることを実証的に示唆するものである。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計14件)

佐藤和憲、アメリカにおける食品小売業の変化と青果産業、農業経済研究、査読無、Vol.85、No.2、2013、pp.109-115

清野誠喜、JA における6次産業化、月刊JA、査読無、Vol.59、No.10、2013、pp.26-30

清野誠喜、JA における営業活動の革新、フードシステム研究、査読無、Vol.20、No.1、2013、pp.57-62

上田賢悦、清野誠喜、じゅんさいの産地マーケティングの実態と課題、農林業問題研究、査読有、Vol.49、No.2、2013、pp.138-143

滝口沙也加、清野誠喜、彭映、ネットスーパーにおける果物の商品構成に関する一考察、農林業問題研究、査読有、Vol.49、No.2、2013、pp.185-190

佐藤和憲、唐崎卓也、中島晋作、大浦裕二、直売所を中心とした地産地消型農商工連携の形成要因と阻害要因、農業市場研究、査読有、Vol.21、No.4、2013、pp.45-50

清野誠喜、齊藤順、ネット販売のチャンスを広げる課題は何か、AFCフォーラム、査読無、Vol.60、No.2、2012、pp.3-6

佐藤和憲、海外の果実市場と日本産果実の販売促進、査読無、農林水産技術ジャーナル、査読無、Vol.36、No.6、2012、pp.10-14

市川聖、清野誠喜、薬用人参の産地マーケティングの実態と課題、長野県を中心に、農林業問題研究、査読有、Vol.48、No.1、2012、pp.126-131

清野誠喜、食農連携による垂直的チェーン 農業サイド主導のチェーン構築を対象に、フードシステム研究、査読無、Vol.19、No.2、2012、pp.117-120  
森江昌史、青果物産地における直接取引の推進方策、農業経営通信、査読無、250号、2012、pp.2-3  
佐藤和憲、業務用需要に対応した野菜産地の販売戦略と組織体制、フードシステム研究、査読無、Vol.18、No.1、2011、pp.41-45  
佐藤和憲、大浦裕二、中嶋晋作、山本淳子、タイ・バンコクにおける日本産イチゴの消費者ニーズ ホームユーステストによる検討、フードシステム研究、査読有、Vol.18、No.2、2011、pp.263-268  
清野誠喜、森江昌史、佐藤和憲、森屋昭文、先進的 JA にみる青果物営業の現状、農村経済研究、査読有、Vol.29、No.2、2011、pp.64-70

〔学会発表〕(計13件)

清野誠喜、農産物のコメディティ化とブランド化、日本食肉研究会・日本産肉研究会(合同研究会)、2014.3、筑波大学  
斉藤文信、清野誠喜、フードサービス業におけるバイヤー機能、地域農林経済学会、2013.10、岡山大学  
上田賢悦、清野誠喜、JA 全農県本部等における営業活動の現状と課題、地域農林経済学会、2013.10、岡山大学  
上田賢悦、清野誠喜、枝豆新興産地における JA の営業活動、2013.9、日本農業経営学会、千葉大学  
賈会彬、清野誠喜、他1名、食品産業における規格外・未利用青果物の利用、東北農業経済学会、2013.8、福島大学  
清野誠喜、JA における営業活動の革新、日本フードシステム学会、2012.12、東京大学  
上田賢悦、清野誠喜、じゅんさいの産地マーケティングの実態と課題、地域農林経済学会、2012.10、大阪経済大学  
滝口沙也加、清野誠喜、彭映、ネットスーパーにおける果物の商品構成に関する一考察、地域農林経済学会、2012.10、大阪経済大学  
彭映、清野誠喜、滝口沙也加、ネットスーパー大手3社における野菜の品揃えに関する一考察、東北農業経済学会、2012.8、東北大学  
佐藤和憲、アメリカにおける野菜生産構造の変化、日本農業市場学会、2012.7、広島大学  
清野誠喜、斉藤報告に対するコメント及び求められる今後の研究、日本フードシステム学会、2012.6、日本大学  
市川聖、清野誠喜、薬用人参の産地マーケティングの実態と課題 長野県を中心に、地域農林経済学会、2011.10、愛媛

大学  
佐藤和憲、唐崎卓也、中嶋晋作、大浦裕二、直売所を中心とした地産地消型農商工連携の形成要因と阻害要因、日本農業市場学会、2011.7、鹿児島大学

〔図書〕(計11件)

佐藤和憲、農文協、JA のフードシステム戦略、2014、pp.112-124  
清野誠喜、農文協、JA のフードシステム戦略、2014、pp.142-153  
清野誠喜、家の光協会、JA の販売事業をいかに強化するか、2014、pp.112-121、143-153  
全国農業協同組合中央会編、川村保、清野誠喜、三石誠司監修、全国農業協同組合中央会、JA 販売事業改革 ケースイヤーブック 2014、2014、106P  
清野誠喜、農林統計協会、農業経営への異業種参入とその意義、2013、pp.54-60  
全国農業協同組合中央会編、川村保、清野誠喜、三石誠司監修、全国農業協同組合中央会、JA 販売事業改革 ケースイヤーブック 2013、2013、99P  
佐藤和憲、農林統計出版、東アジアフードシステム圏の成立条件、2012、pp.61-78  
全国農業協同組合中央会編、川村保、清野誠喜、三石誠司監修、全国農業協同組合中央会、JA 販売事業改革 ケースイヤーブック 2012、2012、83P  
森嶋輝也、佐藤和憲、経済法令研究会、6次産業化と JA の新たな役割、2011、pp.57-72  
清野誠喜、経済法令研究会、6次産業化と JA の新たな役割、2011、pp.49-56  
森江昌史、経済法令研究会、6次産業化と JA の新たな役割、2011、pp.113-117

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

清野 誠喜 (KIYONO, Seiki)  
新潟大学・自然科学系・准教授  
研究者番号：90225095

(2) 研究分担者

佐藤 和憲 (SATO, Kazunori)  
岩手大学・農学部・教授  
研究者番号：80355601

森江 昌史 (MORIE, Masashi)  
独立行政法人農業・食品産業技術総合研究  
機構・九州沖縄農業研究センター・主任研究  
員  
研究者番号：30355474

森尾 昭文 (MORIO, Aki fumi)

独立行政法人農業・食品産業技術総合研究  
機構・中央農業総合研究センター・主任研究  
員

研究者番号：50292511  
( 辞退：平成 24 年 4 月 4 日 )

森嶋 輝也 (MORISHIMA, Teruya)  
独立行政法人農業・食品産業技術総合研究  
機構・中央農業総合研究センター・主任研究  
員

研究者番号：3039148  
( 参加：平成 24 年 4 月 4 日 )

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：