



慶應義塾大学ビジネス・スクール

みずほの村市場：農業を産業にする

研究学園都市として知られる茨城県つくば市にある「みずほの村市場」（これ以降、みずほ）には、年間 30 万人もの買い物客が押し寄せる。彼らの目当ては高品質の農産物だ。週末には駐車場に車が入りきれないくらいの盛況ぶりである。

- (1) 直売所は、プロの農業経営者が農産物の「品質」を競う場である
- (2) 直売所は、再生産できる価格で「商品」を販売する舞台である
- (3) 直売所は、本物を求めるお客さんと出会い、交流する場である

これがみずほの経営理念である。

みずほの代表取締役である長谷川久夫氏は、「農家に価格決定権がないのはおかしい」と日本の農業の将来を憂い、「品質の高い農産物を生産し、それを適正な価格で販売し、生産者が再生産できるようにする」という思いで設立した。現状に不満を持ちながら、未だに変わらない農家の意識を改革し、農業生産者を農業経営者にする事で農業の産業化を目指す。

みずほは、直売所としての成功だけでなく、「農業で食べていける」生産者を育て、農業を再生することを使命とする。これが、長谷川氏がみずほの村市場を立ち上げた原点である。

「みずほの村市場」の概要

農産物直営所「みずほの村市場」の敷地面積は約 4 千平方メートル。そのうち、農産物直売所の店舗面積は約 300 平方メートルで、花用のハウス（売り場）や事務所、研修所、160 年前の古民家を移築した蕎麦屋などが併設されている。

本ケースは（株式会社）農業法人みずほ 代表取締役社長 長谷川久夫氏および（一般財団法人）企業経営研究所の協力を得て慶應義塾大学ビジネス・スクールの磯辺剛彦がクラス討議の資料として作成された。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 磯辺剛彦（2014年12月作成）

みずほの店舗



5
10
現在、つくばの店舗では、みずほと委託販売契約を結んだ 54 名の農業者が育てた野菜、米、果物、花などを販売している。年間の利用者はおよそ 30 万人、年間の販売額は 7 億円、平均客単価は 2,200 円である（2014 年 8 月のインタビューによる）。

15
販売品目は、「花は心の栄養、農産物は体の栄養、そして安心できる無添加食品」という設立当初からのコンセプトにより、農産物（野菜・果実など）、花（花木・苗など）、自然食品が三本柱である。売り上げに占める割合は、農産物 53%、花 17%、自然食品 11%で、蕎麦屋を含めたその他の売り上げが 19%である。

20
来店者は地元つくば市が 6 割、2 割が茨城県内の近隣市町村、その他の 2 割は千葉県や東京都など遠方から来ている。観光バスツアーのコースに組み入れられているほどの集客力がある。

25
みずほで販売されている農産物の価格は、他の農産物直売所、スーパーマーケットと比べて平均 2 ~ 3 割程度高い。商品によっては倍くらいの値段がつけられている。それでも、毎日多くのお客さんが品質の高い農産物を適正な価格で買って行く。みずほが定義する適正価格は市場価格ではない。その農産物を作るためにどれだけの手間と費用、時間がかかっているのかを農業者がきちんと計算して、利益が出るように値づけした。

30
しかしこれまでの道のりは平坦ではなかった。農業者が原価計算をして適正な価格で販売することは、とても大変なことだ。これまで、作ったもの、できたものを農協や市場に出荷するだけだったので、生産者が自分で価格をつけたことなどなかった。原価を計算して、価格ではなく品質で勝負して、適正な価格で売ることによって再生産できるようにするのは、たいへん困難をきわめた。

みずほの設立

創業者である長谷川久夫氏は1948年茨城県生まれ、高校卒業後に農家の後を継いだ。同年代の若者は勤めに出ることで収入を確保していた。農業だけでは食べていけないからだ。長谷川氏の父親も久夫氏が就農したあと、健康保険の外交員として働き始めた。そのとき、「いくら稼げるか分からないまま野菜を作り、それを決められたルートに出荷するだけの農家に絶望感を抱いた」という。

長谷川氏が一番問題だと思ったのは、「自分が育てた農産物に、自分で価格を決めることができない」ことだった。農作物を作るにはコストがかかるが、そのコストとは無関係に価格が市場で決められてしまう。長谷川氏の目指す「自分自身で価格を決められる農業」は、その頃に生まれたという。

「日本の農業そのものは2000年間、続いていますよね。最初は自分で食べるためにだけ農産物を栽培しました。その次には年貢として農産物を納めていました。その次は供出です。で、今は、販売の時代に入ったわけです。だけどいまだに供出のままで農産物が流通しています。供出というのは、農家が値段をつけるのではなくて、市場であるとか、販売者が値段をつけること、だから消費者は配給を受けているんです。実は買ってない」

長谷川氏がみずほを立ち上げたのは1990年10月、資金の2,000万円は長谷川氏個人が負担した。最初はたった8戸の農家を作る野菜からスタートした。

生産者を集めるにあたっては、友人や仲間ではなく、地元の野菜作りの名人たちに出品を依頼した。「本物を守る」ことへのこだわりから、価格よりも品質で勝負したかったのも、トマト作りの名人とか、キャベツ作りの達人など、地元で評判が高い商品を作る農家に直接お願いしてまわった。知人や紹介など、頼みやすい「人」ではなく、品質の高い「商品」をみて説得した。

現在でも新規の参入は受け付けており、競争を促す意味からもとくに出品数の少ない品目への参入は歓迎されている。新たな参入希望者の採否は社長との面談で決まるようだが、その判断においては、持参した農産物の品質もさることながら、みずほの理念やシステムについていけるだけのしっかりとした考えと気構えをもっているかどうかを重視する。

「始めたときはうまくいくかどうかなど、考えもしなかった。農家が値段をつけて売るといのはあたり前のことですから、成功する、しないではなくて、成功させなければ社会は成り立たなくなるという思いでした。農林水産業だけが価格の決定権がありません。第一次産業と呼ばれていますが、では産業の定義とは何でしょうか。産業というのは、作っている現場が値段をつける権利を持つものです。そしてその商品は社会的責任を負います。なおかつ、ルールのある競争をして、働ける場となるのが産業です」

最初は大変苦勞した。来店客の多くが「品質はいいけど、お値段がちょっとね・・・」という反応だった。

それでも、2カ月過ぎた頃から品質がいいという評判が口コミで広がり、初年度は1億円の売上があった。

長谷川氏は、日本の農家のほとんどが「農業生産者」だという。農業生産者は、農作業はできるが経営はできない。農協から作れと言われたものを、決められた方法で作っているだけ。このような農業生産者は、たとえば自分が作ったカボチャにかかったコストを知らないで、いくらで売ればよいのか分

みずほに野菜を出荷している農家は農業生産者ではなく、「農業経営者」だ。

「彼ら（農業経営者）は生産計画や適正規模など、きちんとした経営の数字をしっかりと自分でつかんでいる。さらに消費者により商品を提供することを考え、そのために問題を見つけ、自分で解決する力を持っている。たとえば、カボチャ1個にどのくらいのコストがかかっているかを知っている。だから、自分の出荷するカボチャに、自信を持って高い値段をつけられる」

みずほの契約農家は専業農家で、農業のプロである。生産者のみずほでの平均売上高は850万円、多い者は2,000万円以上を売り上げている。

「おそらく一農家あたり800万円も売っているというのは、直売所では日本一だと思う。一般の直営所の売り上げは100万円、多くて200万円くらいだと思う」

全国の農業関係者や企業経営者などが連日のようにみずほを視察に訪れているが、その理由の多くが農家あたりの売り上げの大きさにある。農業所得だけで生計を立てるのが困難な時代なのに、生産者の売り上げが増加しているというのは驚くべきことなのだ。

その背景には、創業者である長谷川久夫社長の経営理念に基づいた独自のビジネスシステムがある。

みずほの村市場の歩み

時期	取り組み	経営者数
1990年10月	みずほ開店・消費者会員制度開始	8名
1993年9月	冷夏による米の高騰の中 値上げせずに販売	
1994年1月	みずほ農業経営者会設立	30名
1998年1月	権利金制度導入 報奨金・反則金も設定 生産者みずほ会 部会制度導入	
1998年3月	消費者モニター会発足	
1999年4月	水車小屋・農産物加工施設開設、堆肥舎建設	
2000年8月	蕎麦舎オープン、商品管理ペナルティ制度導入	40名
2008年3月	日本農業賞「食の架け橋賞」優秀賞 JGAP団体認証取得	46名
2010年11月	20周年記念イベント「畑地からのメッセージ」	50名
2011年3月	原発事故を受けて農産物の放射線公開	54名

みずほの生産者

みずほと生産者の間には、契約した生産者全員（2011年現在54名）が会員となる「みずほ農業経営者会」が組織され、そこで細かな取り決めや出荷販売品目の調整などが行われている。この組織には5つの部会があり、会員はそれぞれ販売品目によって分類された部会に所属する。販売品目が複数の部会にまたがる場合は、掛け持ちで所属することになる。この農業経営者会は単なる連絡組織ではなく、消費者との交流イベントの運営などの事業に携わるので、直売所ではライバル関係にある生産者どうしの横のつながりが深められる。

毎年6月に行われる総会では、全生産者の1年間の出荷販売計画表が公表され、生産者はその計算に基づいて生産を行うことになる。この計画表は生産者が提出した計画表をもとに、端境期などで欠品が起りにくいよう各部会で事前に協議・調整したものだ。みずほ側にとっては計画を把握することで、消費者の問い合わせに対応しやすいなどのメリットもある。生産者にとっては、農業経営を長期に見通すことにつながり、新たな戦略を立てる判断材料になるという。

この出荷販売計画表には、全生産者の出荷予定品目、品種、作付面積、出荷時期、販売目標額が記載されているので、誰がいつ何をどのくらい売らなるとなっているのかが一目瞭然である。さらに驚くことに、計画だけでなく全生産者の売上実績も公表される。誰が売り上げを伸ばしたのか、誰が最低売上額に到達できずに反則金を支払ったのか、すべての情報はオープンである。

「みずほを設立するにあたって一番の問題が、作付計画や出荷計画を事前に出すという感覚が農家になかったことです。工業製品では生産計画を立て、生産量や出荷量を調整します。農業でも作付や出荷について計画を立てるのは当然です。むしろ自然を相手に野菜や米を育てるわけだから、植え付けの時期、収穫の時期をよく考えておかないと失敗します。

ところが農家は何を作っても自由だから、言い方は悪いが、気が向いたらキュウリを作り、あるときはトマトを植え、あるときはナスを育てるようなこともあります。でも、それは作りっぱなしの農業でのことです。みずほでは、旬の農産物を提供しています。農家が好き勝手に作った野菜を安易に売っている場所ではありません。だから、販売所として品選びできる農産物を揃える必要がありました。偏った野菜しかない店であれば、経営すら成り立たないでしょう。農家で作ってできたものを、ただ棚に並べただけでは直売所になりません」

一方、農産物の栽培管理技術に関しては、これまで各生産者の自助努力に任せていた。しかしみずほの売り上げ規模の拡大にともない、生産者が最大限により品を効率的に生産する技術力の向上が

課題となり、みずほが主導する生産者全体の組織的な取り組みを始めた。

まず、1999年に、堆肥センターを設立してオリジナルの堆肥を作り、畑の土づくりから見直すことに着手。2003年には、より科学的な視点を入れるために土壌分析とそれに基づく設肥設計を開始した。さらに、農薬の使用量と管理、種苗や土・収穫後の取り扱いなどの工程管理の安全認証であるJGAPの団体認証を2008年に直売所の組織として初めて取得した。その後も、作物の育成診断技術を取り入れ、総合的な栽培管理向上を目指すなど、さまざまな取り組みを行っている。

みずほの生産者たちは、このようにお互いの情報がオープンな中で共に技術を磨きながら品質を競い合うという、「顔の見える競争」を行っている。

農業を産業に

農業者の意識を変えるために、みずほではユニークなルールが設けられている。

まず、みずほで一生懸命働く人たちが報われる、発展できる仕組みがある。みずほとは、本物を求める消費者に、プロが作る高品質な商品を再生産可能な価格で販売する舞台である。そのため、みずほと委託販売契約している農業経営者に対しては、品質競争を促すためのルールが設けられている。

価格設定

価格はそれぞれの生産者が原価計算を基本に、品質に見合うように設定する。ただし、その際、「すでに販売されている品目を新たに出品する者は、既存の商品価格より低い価格を付けてはならない」という決まりがある。たとえば、すでにキャベツが1個300円で売っているとしたら、新たにキャベツを売ろうとしている者は、300円以上の価格をつけなくてはならない。新規参入者が価格破壊を起こして安売り競争に陥るのを防ぐため、設立当初からのルールである。

またみずほでは、意図的に同じ品目に複数の生産者を参入させている。生産者は品質向上に努めざるを得ない。実際の価格は、だいたい同じレベルになるようだが、より高い価格を付けて勝負する者もいる。生産者が切磋琢磨することで、値段が高くても消費者を納得させられる高品質な農作物を供給できる。

現実には、消費者が指名買いしているようだ。消費者によって味に好みがあるので、それぞれ好みに合った作物を購入する。

権利金・反則金・報奨金

1998年1月、生産者がみずほの店舗で商品売る際、販売期間に応じて権利金を支払わなければならないことを決めた（1年で30万円）。

「みずほに出荷するすべての農家は権利金を支払う。この権利金の意味は、農業者にとってみれば、みずほという舞台を借りて、自分の商品を販売する権利、舞台の使用料です。みずほは、権利金を預かることで、農業者に売り場に責任をもってもらうことになる。もし目標販売額を達成できないときは、権利金から違約金が差し引かれるからです。また、新たにみずほに出荷したいという農家にとっては、権利金を支払ってでもみずほに出荷したいという、決意を示してもらい意味もあります。自信と覚悟がなければ、みずほには参加できません。採れたものをただ漫然と並べる意識とはまったく違います」

支払った権利金に応じて年間の最低売上高と売上目標額が設定されている。実際の売り上げが最低売上高に達しなかった場合、不足分の15%を反則金として支払わねばならない。逆に売上目標額を上回った場合は、超過分の15%を報奨金として受け取ることができる。現在、通年販売する場合の最低売上高は360万円、売上目標額は1150万円に設定されている。

一般の直売所と比較すると、売るといふことについて厳しい制度であるが、目標を明確にすることは生産者の工夫や努力を促し、販売額から逆算して生産・販売計画を立てる経営感覚を養うことにつながる結果として、この制度ができてから多くの生産者が売り上げを大幅に伸ばしている。

「違約金の話をしたときは『冗談じゃない』と反発した生産者が、今頃になって『あんないい制度をどうして早くから始めなかったのか』など、勝手なことをいっています」

商品管理

みずほの生産者は、商品としてふさわしくない農産物の自主回収が義務づけられている。その大部分は売れ残ってしまい、明らかに鮮度が落ちた商品であるが、高品質の農産物を揃えることによって消費者の支持を得ているみずほでは、そのような商品を店頭には置くことは許されない。そして、もし生産者が自主回収できず、店のスタッフがそうした商品に気づいて回収した場合、生産者は自分が出荷した商品にもかかわらず、自ら店頭販売価格で、つまり、レジを通して買い取らなければならない。

このルールは問題ある商品が消費者の手に渡ることを未然に防ぐことを目的として2000年に制定された。これによって生産者が商品の状態に細心の注意を払うようになり、品質管理の意識が高まり、クレームの減少につながったという。

ワンシーズン、ワンプライス

農産物には市況というものがある。その時々天候や生産量によって価格は変動する。そして多くの直営所での価格は、近くの直営所やスーパーの価格を参考に決められる。しかしみずほでは、基本的

5 に、シーズンを通して価格は一定にしている。

みずほでは価格設定は農家の自由である。多くの直売所では近くにあるスーパーの価格よりも安く設定されているが、みずほでは農業の再生産を可能にする価格設定にされる。

これは生産計画や作付面積を事前に決めているから可能になっている。定時、定量、定品質、定価格がみずほの基本なのだ。

10 その他にも価格についての方針がある。それは閉店前の値下げをしないことだ。開店直後でも閉店直前でも、売値に差はない。夕方になって品物が売れ残っていたとしても値下げしない。これはお客さんを差別しないこと、そして安くなった商品を目的に来店する人を排除する狙いがある。

「みずほ」という店舗

15 すべて直売、インターネット販売や宅配はしない。

「お客さんの要望としてはそういう声（たとえば、インターネット販売）も聞きます。でも、基本的に農産物は材料です。食料じゃない。だから食材は自分の目できちっと見て、それで選んで欲しいというのがあります。かつ、インターネット販売や宅配というのは相手が見えないわけです。工業製品であれば、

20 インターネットの販売でもきちっとお互いに信頼できる下地はあると思いますよ。しかし農産物の場合、トマトだって一つひとつみんな違うわけです。『こういうトマトですよ』と言ったって相手は選べない。そこに必ずトラブルが出てくると思います。だからそういう要望があったときには、高飛車な言葉ですけど、『うちは家畜やペットのエサを売ってません』と言います。選んでもらった人に食べていただきたい。人にエサを与えてもらっているのは家畜かペットです。人間はきちっと自分で食べるものを選ぶべきです」

25 それ以外にも、とてもユニークな取り組みがある。みずほでは「カットされた野菜」は売らない。スイカやカボチャ、白菜など、大きな野菜でも1個丸ごとの販売である。カットすると鮮度が落ちるという理由もあるが、それよりも、人の手が入った「食料品」は扱わないという、長谷川氏の信念による。必要な分だけ調理をして、余った分は新聞にくるみ、常温でおいておけばよい。

30 魚介類も販売しない。天候などで捕れるものが予測できず、計画生産、計画出品できないからである。来店したお客さんの期待を裏切ることはいできない。

輸入物やみずほに代用品があるものは売らない。たとえば、もやしは売らない。みずほで軟弱野菜

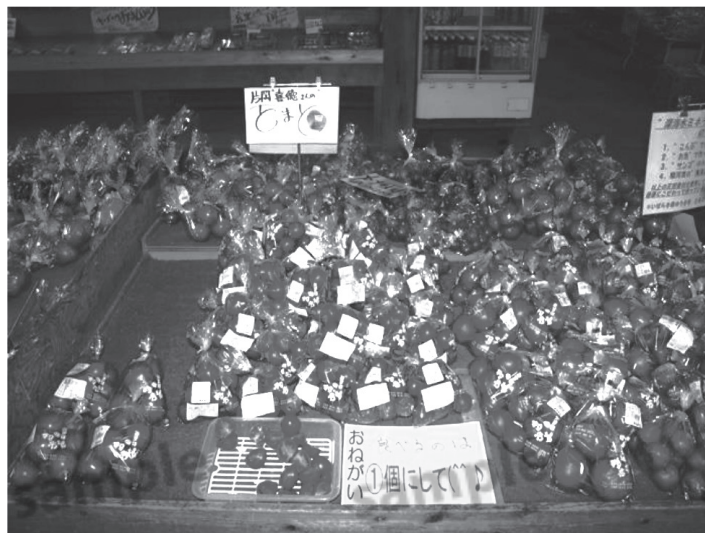
を売っているからだ。モモやミカンは売っているが、バナナやパイナップルは売っていない。そのほとんどが輸入品だからである。

みずほには野菜のための冷蔵ケースがない。みずほは採れ立てのものおいているので新鮮であることはもちろん、できるだけ育った環境に近い状態で、お客さんに提供したいからだ。

みずほではほとんどの商品が試食できる。

通常、スーパーマーケットなどで野菜を選ぶ際に消費者が評価できるのは、大きさや色、かたち、つやといった外観だが、みずほではほとんどすべての農産物が試食可能である。生では食べにくい根菜類も、食材の持ち味を損なわないよう簡単な調理がしてある。

複数の生産者によるトマトと試食



(<http://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090630/199012/?P=2>)

顧客との関係

長谷川社長が「みずほでは品質で選んでいただく」と語っているように、この直営所の利用者が支持しているのは農産物の品質、味である。さらに、同類の農産物を複数の生産者が出品することで消費者に選んでいただくようにして、試食によって納得したうえで買ってもらおう。

「スーパーのように今晚のおかずは何にしようかと買いに来てでも、お総菜を売っているわけではない。セール品を目的にやってきても、閉店になっても値下げをしない。そうした目的でやってくるお客さんは満足しないでしょう。みずほは、いいものを知っている人が、自分に合った野菜や果物を買いに来的店です。商品に手間ひまかけて生産者が作る商品売っている店だから、そのことが分かるお客さんに買いに来てほしいと思っています」

そのみずほでも、設立当初は値引きをして欲しいという客が多かった。そこで設立してすぐに導入されたのが消費者会員制度である。

「誰も彼も相手にすれば販売品の質は落ちる。農家の値下げ競争が起こる。それを避けるために、値段に文句を言わないお客さんだけに来てもらうことを考えた」

つまり、みずほのビジネスモデルの基本は、みずほが客を選ぶということにある。当初の会員数は300人程度だったのが、現在では1万人を超える。

入会金は1,000円を支払った消費者に、ライト式の会員証を発行し、買物の際に10%のポイントをつける。ポイントがたまると値引きをする。なお、ポイント分の値引きは出荷者が負担する。会員による売上が約6割なので、実質の負担は6%程度である。長谷川氏は、会員数が増えれば、会員だけの店にすることも考えているという。そうなれば、54名の農業生産者は1万数千人の会員のために農作物を作ることになる。

みずほが大事にしているのは、生産者と消費者に信頼関係を作ることだ。

「信頼関係があれば、商品に対する理解も生まれ、価格に対する納得も得られると思っています。信頼関係は、売ってやるとか、買ってやるといった上下関係から生まれません。お互いに対等の立場で、理解し合うことで、初めて信頼関係が生まれるものです」

会員に対してはイベント情報や販売スケジュールを載せたダイレクトメールを年に3回送り、イベントでの優遇や野菜の苗のプレゼントの特典を設けるなど、効果的な販促にもつながっている。

「いくら品質の高い商品を用意しても、その価値を分かってもらわなければ売れません。みずほにとっては、消費者の理解と信頼を得ることこそが、何よりも重要なのです」

消費者との関係を築くのは商品や売り場を通してが第一であるが、みずほでは、それ以外にも消費者と交流できる場を設けている。そのひとつが、米作り体験や夏のひまわり迷路、正月の伝統行事「ならせ餅」など四季折々に行われるイベントである。

一番大きなイベントは、10月の収穫期にあたる「みずほ村祭り」で、みずほの野菜と輸入野菜との食べ比べや牛の丸焼き、蕎麦の花摘みなどの企画が催される。こうした交流イベントは、消費者が農業に触れるきっかけになるとともに、スタッフとして参加する生産者にとっても、消費者の生の声を聞ける貴重な機会となっている。

さらに、もっと直接的に消費者の意見を聞く手段として「消費者モニター制度」を取り入れている。消費者会員から募った消費者モニター20名は、年に4回「消費者モニター会議」で生産者と意見交換を行うほか、生産現場の見学会に参加したり、前述の「みずほの村祭り」にスタッフ側で参加したりする。消費者モニター会議は、生産者が消費者側の要望を聞くだけでなく、消費者も生産者側から農産物や農業の知識を教えてもらうなど、生産者・消費者双方の教育の場としての役割も果たしている。

「これまでは、どれだけ良いものを作っても高く売れるわけではなかった。値段は農協や市場のいいなり。コストを下げるしか利益を増やすことができない。そうであれば品質が落ちても構わない。

しかしみずほに入ろうとすれば価格競争してはいけないルールになっている。適正な利益をあげようとすると、お客さんが買いたいと思うくらい価値を上げないといけない。値段を上げなければならないのです」

これまではコストを下げるしかなかった。引き算の考え。でも品質での勝負は価値を上げるようにコストをかけ、一定の利益を乗せてそれに見合った価格にする。つまり足し算になる。適正な利益を上乗せした価格設定を生産者自身が行うことで、得た利益を次の収穫へと投資する「再生産」の可能な農業経営ができることを目指している。

生産者が儲かる直売所

みずほの生産者は厳しいルールが課せられ、高い品質が求められる。それでもあえてみずほに出荷するのは、明らかに、みずほで売った方が儲かるから、そして生産者としてのやる気を高める仕組みになっているからだ。

一般的な流通形態である市場流通に出荷する場合と、みずほで販売する場合とでは、生産者の取り分が大きく違う。みずほで売る場合、生産者はみずほに委託販売手数料として販売価格の15%を支払い、会員ポイントも負担するが、平均して75～80%が生産者の取り分だ。

一方、農協などの組織を経由して出荷される市場流通では、生産者の手取りは小売価格の20～

50%と言われている。しかもみずほの方が価格設定が20～30%高いので、みずほで販売した方が利益は大きい。

たとえば、スーパーの店頭で価格100円の大根だとすると、生産者の手取りは20～50円、一方、みずほで125円の価格を付けて売れば、出品者の手取りは93～100円なる。しかも、市況により価格が変動する市場流通と違って、みずほの販売価格は原則として一シーズン一定なので、売り上げは安定するし、生産計画や出荷計画もたてやすい。

安定供給に重きを置き、「共選共販」（一人の農家が販売しようとしても産地として有利販売に繋がらない。そこで農協が、同じ意思を持つ組合員を集め、共同で販売すること）の形をとる市場流通の出荷規格は形や大きさが基準である。このような共選共販のやり方では、どんなに品質が高い商品を作っても、最高基準（たとえば、Aランク）以上の値段は付かない。

みずほでは、店頭での試食に象徴されるように、「味」や「質」が評価のポイントであり、美味しいものを作れば、高い値段をつけても売れるチャンスがある。生産者の意識が最初からこのように高かったわけではない。長谷川は「農家が自分で値段を付け、売るという意識を植え付けるのはとてもたいへんだ。このことが定着するのに数年かかった」と振り返る。「ずっと市場流通で売ってきた人は『みずほ品質』をなかなか理解できない」という。

みずほが売り上げを伸ばして行くに従って、生産者の意識や取り組みが変化し、「それぞれの出荷者の農業構造が変わる。生産と販売の一連のシステムとして、より効率的に販売金額が上げられるモデルに移行するという動きも観察されるようだ」（大澤信一『農業は繁盛直売所で儲けなさい！』東洋経済新報社）といったことが起こる。

たとえば、一般的な農産物直営所の生産者は少量多品種の栽培をすることが多いが、みずほの生産者の場合は、売り上げが向上していきにしたがって出荷品目を絞り込む傾向がある。一人の生産者が何十品目も生産しながら売り上げを伸ばそうとすると、一つひとつの品質が低下して、むしろ売り上げが落ちてしまうため、主要品目を絞り、その分栽培スキルを向上させて品質を高めたり、生産を安定させたりするなど、選択と集中が行われるようになるそうだ。

農産物の一般小売では、店に並べる商品は小売業者が選び、価格も小売業者が付ける。どういう商品を仕入れて、どのように商品管理し、いくらで売るか、それが小売業者の役割であろう。一方、みずほでは販売計画も品質管理も価格決定もほとんど生産者にゆだねられている。複数の生産者の野菜からどれを買うか選ぶのは、消費者だ。みずほ自身が行うのは、市場から質の高い農産物を選んで仕入れることではなく、質の高い農産物を作る生産者を育て、その良さを目利きできる客を集めることだ。

今後の展開

みずほの役割とは、プロの農業経営者が農産物の品質を生産して、本物を求める消費者との出会う舞台である。両社にとって高い価値を提供するが、株式会社みずほとしての利益はそれほど大きくない。生産者の売り上げ実績が目標額を超えた場合は、超過分の15%を報奨金として還元している。それはみずほの収入源の15%をまるまる免除していることに等しい

みずほでは、2010年10月に県内の牛久市にフランチャイズ店を、翌11年には同じく水戸市に直営店をオープンした。重視するのは、みずほの「理念」の共有である。もちろん、つくばの店舗の生産者が出店するのではなく、それぞれ地元の農産物を販売する。つくばでのノウハウがあるとはいえ、生産者には「みずほ品質」を一から教えることになる。

その水戸店のオープン初日。雨にもかかわらず大勢の客が訪れたが、多くの客は商品を手にとっても買ってはくれず、売上は目標の6割にしか届かないという燦々たる結果に終わった。みずほに期待して訪れる消費者が満足できるレベルにはなかったのだ。だが、長谷川にとってはそれも想定されたことであり、オープンからひと月ほど後、「農家の『売上じゃない自信』、それをどう引き出してゆくか。まだまだ一カ月ぐらいで、その数字を出せる段階じゃない（NHK オンライン）と述べている。

みずほには、「この（みずほの）システムを全国に広め、直売所を中心とした農産物の生産・流通を担う『産業』としての農業を展開してゆく」という夢がある。つくばとうひとつの地域で築き上げたビジネスシステムを地域・組織を超えて発展させることができるか、「みずほの村市場」の挑戦は新たなステージに入っている。

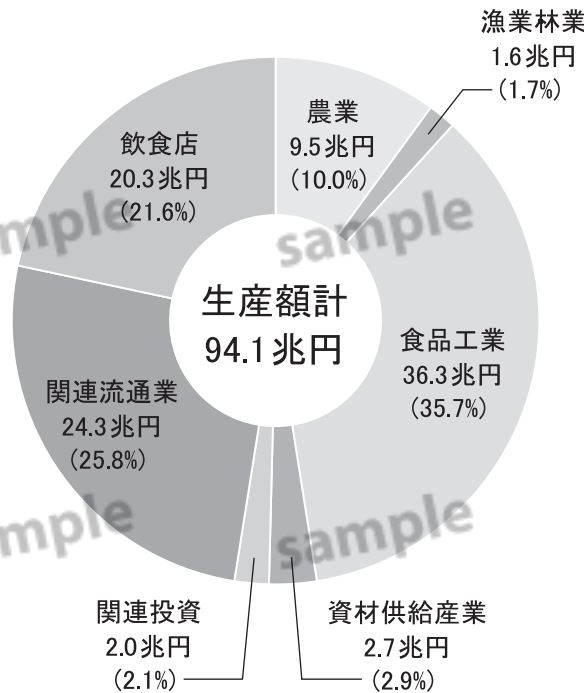
【参考資料】農産物直営所の実態

・農業・食料品関連産業

2011年度における農業・食料関連産業の国内生産額は、94兆640億円。これは国内のすべての経済活動の10.4%をしめる。部門別にみると、農業では9兆4,522億円、関連製造業では36兆3,480億円、関連流通業では24兆3,102億円、飲食店では20兆3,259億円である（図1）。

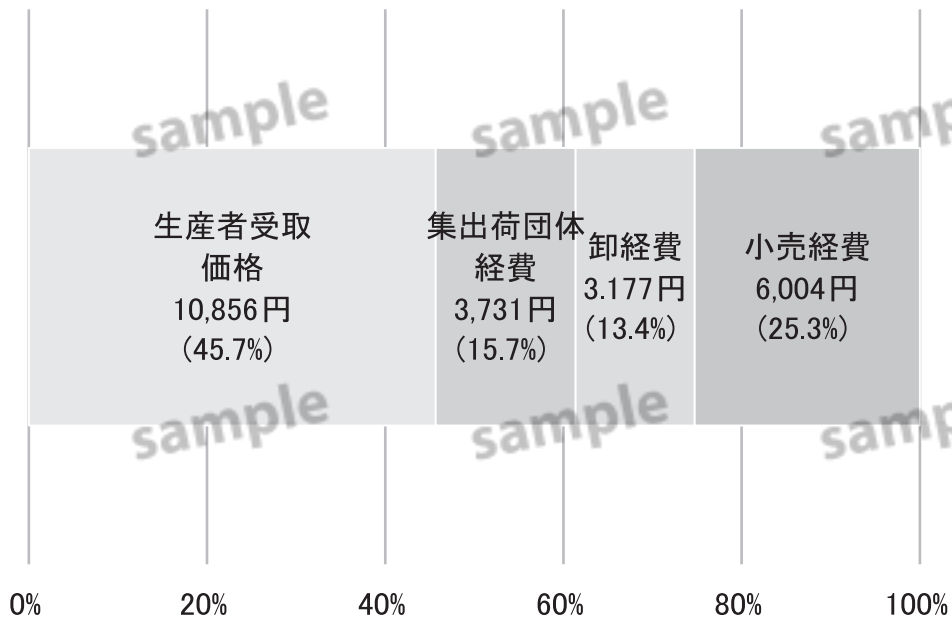
次に、青果物の流通構造については、農林水産省が実施している『食品流通段階別価格形成調査』が役に立つ。平成23年度の調査結果によると、青果物（14品目）の100kgあたりの平均小売価格を100円としたとき、農家は46円、農協が16円、卸売が13円、そして小売店が25円を得ているということの意味している（図2）。

図1. 農業・食料関連産業の国内生産額の構成



農林水産省『平成23年度農業・食料関連産業の経済計算（速報）』

図2. 青果物(調査対象 16 品目)の小売価格に占める各流通経費等の割合(100kg 当たり)(試算値)



農林水産省『平成 23 年度食品流通段階別価格形成調査報告』

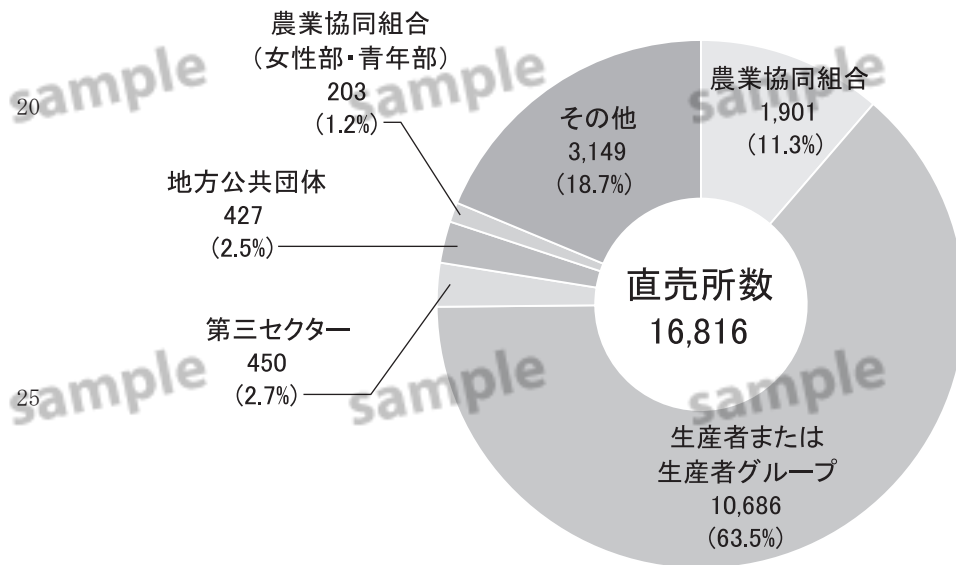
・生産者側の調査

農産物直売所とは、農林水産省の定義では「生産者が自ら生産した農産物（農産物加工品を含む）を生産者または生産者のグループが、定期的に地域内外の消費者と直接対面で販売するために開設した場所または施設」のことをいう。

5 農林水産省「農産物地産地消等実態調査（平成 21 年度結果）」によると、全国の農産物直売所数は 16,816 カ所（図 3）、年間総販売金額は 8,767 億円となっている（図 4）。このうち、農業協同組合の販売金額は 2,811 億円（32.1%）、生産者又は生産者グループは 2,452 億円（28.0%）であり、この二つで全体の約 6 割を占めている。

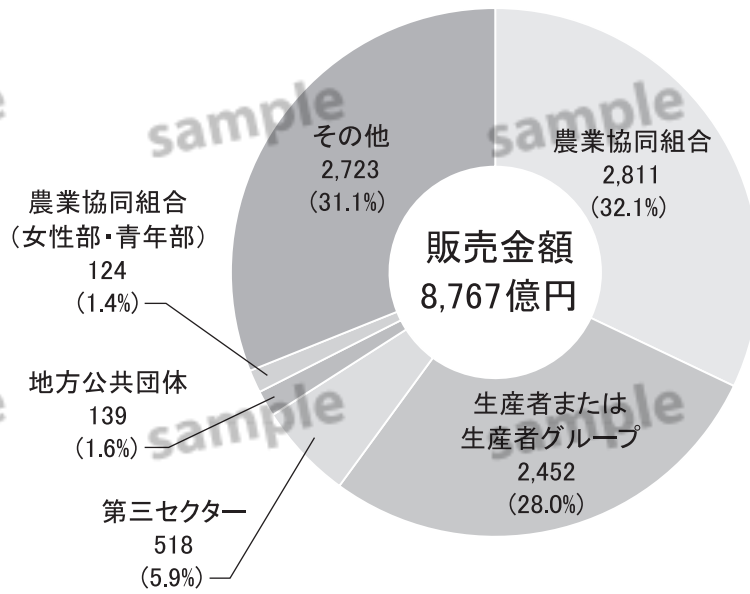
10 なお、1 直営所あたりの売上高については、5 千万円以下が約 7 割を占め、みずほのように 5 億円を超える直営所はきわめて少ない。

図 3. 農産物直売所の数



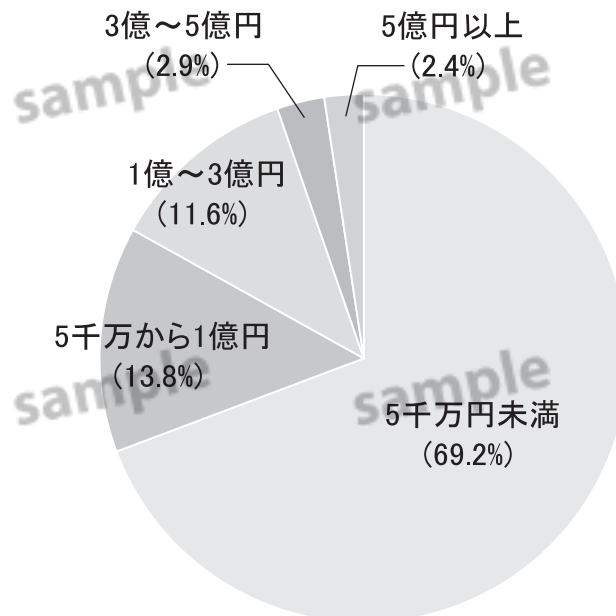
農林水産省『農産物地産地消等実態調査（平成 21 年度結果）』

図 4. 農産物直売所の販売額



農林水産省『農産物地産地消等実態調査 (平成 21 年度結果)』

図 5. 農産物直売所の平均販売額



農林水産省『農産物地産地消等実態調査 (平成 21 年度結果)』

一産地直売所あたりの年間販売金額は、全国平均で5,214万円となっている（図6）。これを運営主体別にみると、農業協同組合が1億4,787万円ともっとも高く、次いで第3セクターが1億1,502万円となっている。1産地直売所当たり参加（登録）農家数は、全国平均で87戸となっている（図7）。

5 なお、1農家の1直営所での売上金額は60万円程度で、直営所の売り上げだけでは農家が生計を立てることが出来ない（図8）。

10

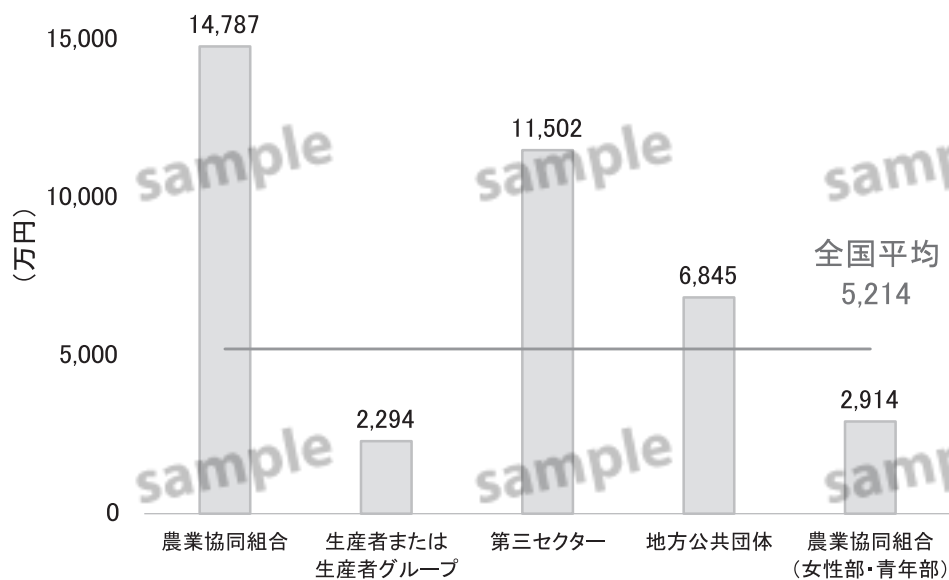
15

20

25

30

図6. 運営主体別の年間販売金額（1産地直売所当たり）



農林水産省『農産物地産地消等実態調査（平成21年度結果）』

図 7. 運営主体別の参加（登録）農家数（1産地直売所当たり）

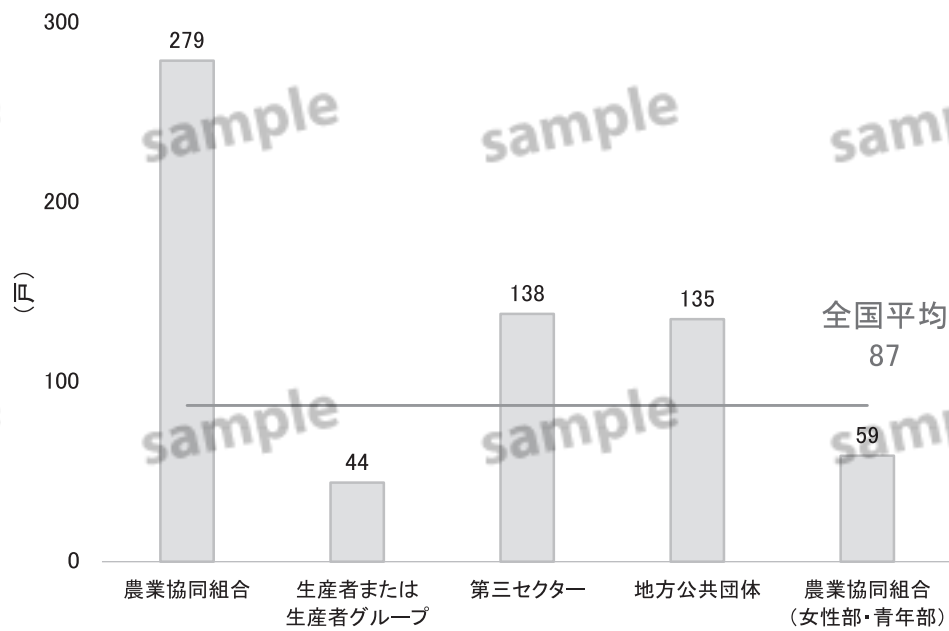
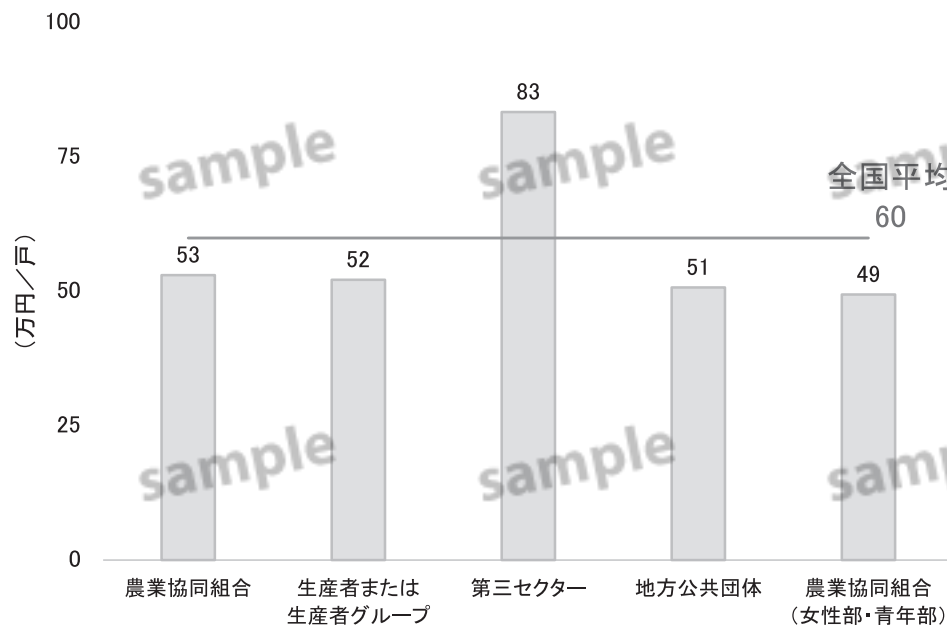


図 8. 農家当たりの平均販売金額



・消費者側の調査

次に、直売所について消費者側から調査したものがあある。日本政策金融公庫が2011年11月に実施した「農産物直売所に関する消費者意識調査」である。この調査は、全国1,025人に対するインターネット調査である。

5 直売所の魅力についての質問では、「鮮度」、「低価格」、「地元産」が多くあげられた。その他、「旬や季節感が感じられる」、「産地や生産者が分かる安心感」、「食味の良さ」、「珍しい商品がある」等をあげる回答者が多い。つまり、多くの消費者は、味や鮮度といった品質の高さを期待する反面、それらを低い価格で購入したいと思っている（図9）。

10 スーパー等の他店舗の商品価格と比較して「ほぼ同等の価格であれば買う」という回答が32.1%でもっとも多く、価格以外の要素を評価している消費者が多い（図10）。一方、「1割程度以上安ければ買う」と回答した人は25.8%、「2割程度以上安ければ買う」と応えた人が22.7%で、併せて全体の約半分近くを占める。スーパー等の他店舗より1～2割程度の値引きを期待している消費者も多いことがわかる。

図11は、来店者の平均購入金額である。500円から1000円の範囲がもっとも多い。

図9. 農産物直売所での購入理由

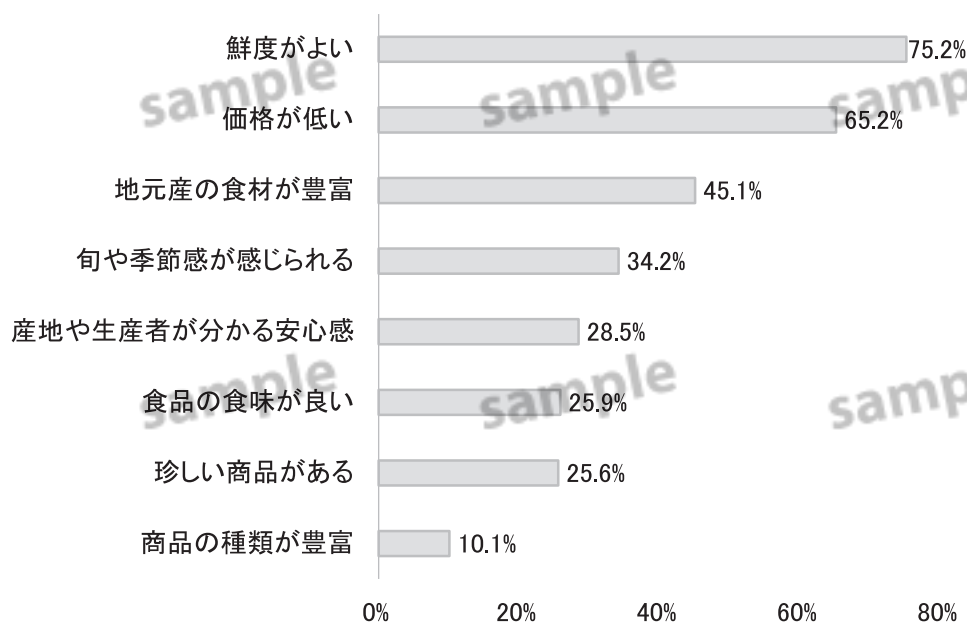
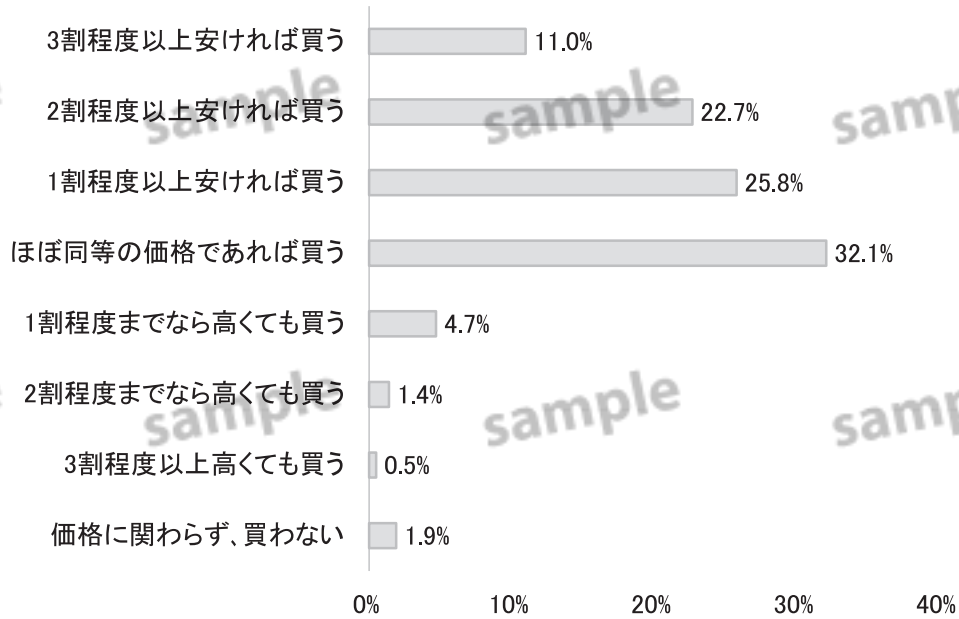
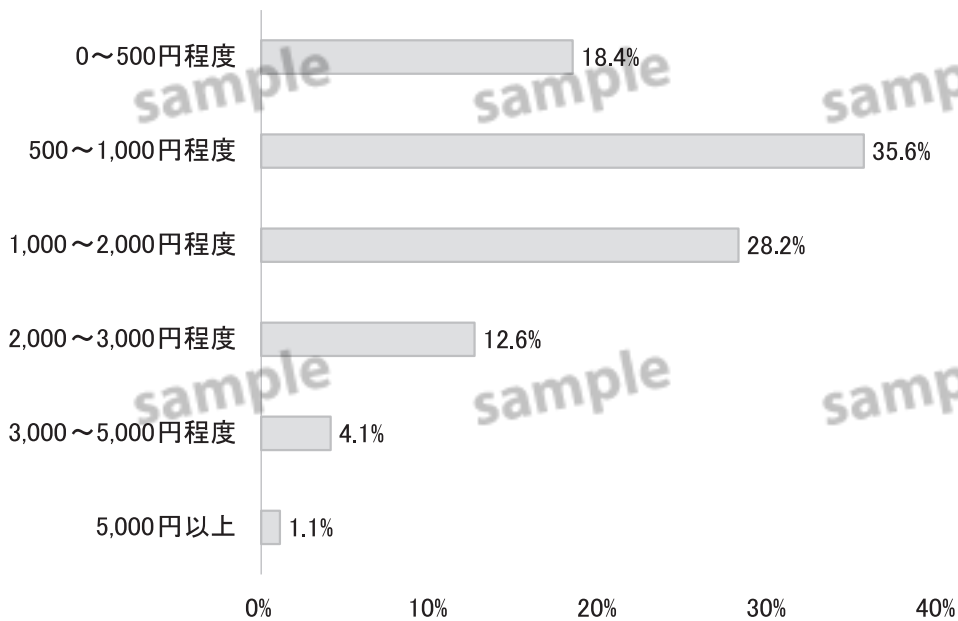


図 10. 農産物直売所がどのくらいスーパーより安ければ購入するか



日本政策金融公庫農林水産事業本部情報戦略部「農産物直売所に関する消費者意識調査」

図 11. 平均購入金額



日本政策金融公庫農林水産事業本部情報戦略部「農産物直売所に関する消費者意識調査」

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
