

令和4年度(第13期生)  
JA戦略型中核人材育成研修「自尊塾」  
改革提案書

# 大型配送拠点と独自 流通網の整備

～合併農協の強みであるスケールメリットを活かす  
ために～

大分県農業協同組合

ほあし なおと

帆足 直人

# 目 次

I .はじめに . . . . .	1
II .現状分析 . . . . .	2
(1) 現在の仕入れ方法について	
(2) 問題点	
(3) J A 玖珠九重の例	
III .課題点 . . . . .	4
(1) 店舗数の多さ	
IV .解決策 . . . . .	5
(1) 価格が下がる条件	
V .改革提案 . . . . .	6
(1) 大型配送拠点の設置	
(2) 独自流通網の整備	
VI .おわりに . . . . .	10

## I .はじめに

「J A おおいたは合併農協の最大の利点であるスケールメリットをいかせていない。」私が最初にこう感じたのは合併して1週間たった時のことでした。購買店舗で従事していた私は農業用マルチの在庫が少なくなってきたので業者に発注したところ、合併前より値段が上がっていました。すぐに業者に電話確認したところ、「J A おおいたは統一価格なので」の一言で終わってしまいました。慌てて本店に問い合わせをすると「J A おおいたの全購買店舗で販売価格を統一するために仕入れ価格を統一している」とのこと。そのとき私が「J A 玖珠九重のときよりずっと規模が大きくなったので必然的に取り扱い総量も多いはずなのになぜ高くなるのだろうか？スケールメリットが働いて安くなるのが普通では？」という疑問が生まれました。

合併して1年後、私は本店の経済課に異動になり農業用マルチなどの生産資材の担当になりました。そこでJ A おおいたの統一価格の仕組みを実務を通して学び、その問題点や課題点を発見したので今回の改革提案書のテーマにしました。

合併前のJ A 玖珠九重時代に店舗で資材担当を経験し、合併後にも店舗で資材担当を経験し、さらに本店で資材担当を経験した私だからこそ気付けた視点ではないかと思えます。

## Ⅱ.現状分析

### (1) 現在の仕入れ方法について

ここからは現在の J A おおいたの農業用マルチにおける仕入れ方法について説明します。

A 社から D 社までの大手仕入業者 4 社の取引価格を事前に調査した上で農協の希望仕入れ価格をもって交渉し、それに基づき取引業者を決定しています。また、発注・納品については各店舗からそれぞれ 4 社にバラバラに行われます。発注先の業者については取り決めがなく、基本的には店舗ごとに固定されています。

### (2) 問題点

このやり方には問題点があります。

まず、各店舗からの小口発注となるのでスケールメリットが効いてきません。仕入業者からしても安い価格を提示するメリットがありません。業者の立場からすると、安く見積もりを出したからと言って注文数が増えるわけではありません。前段でお話ししたように基本的には発注先は店舗ごとに固定されています。つまり業者間での競争が発生していないということです。以上が仕入れ価格の下がらない要因だと分析しました。

### (3) J A 玖珠九重の例

ここで私が以前所属していた J A 玖珠九重のやり方を例としてあげます。

まず、価格改定のタイミングは原則 1 年に 1 回のみです。次に仕入れ価格の決め方についてです。まず A 社から C 社まで主要仕入れ業者 3 社から相見積もりを取ります。そして最安値を提示した業者 1 社のみ 1 年間すべての発注をかけます。J A おおいたのやり方と比較すると、**店舗からの都度小口発注という点は同じですが、1 社のみすべての発注をかけるという点が大きく違います。**業者からすると 1 年間マルチの売上が 100 か 0 かになります。すると**業者間で価格競争が発生し、業者の赤が出ないぎりぎりまで仕入れ価格が下がります。**

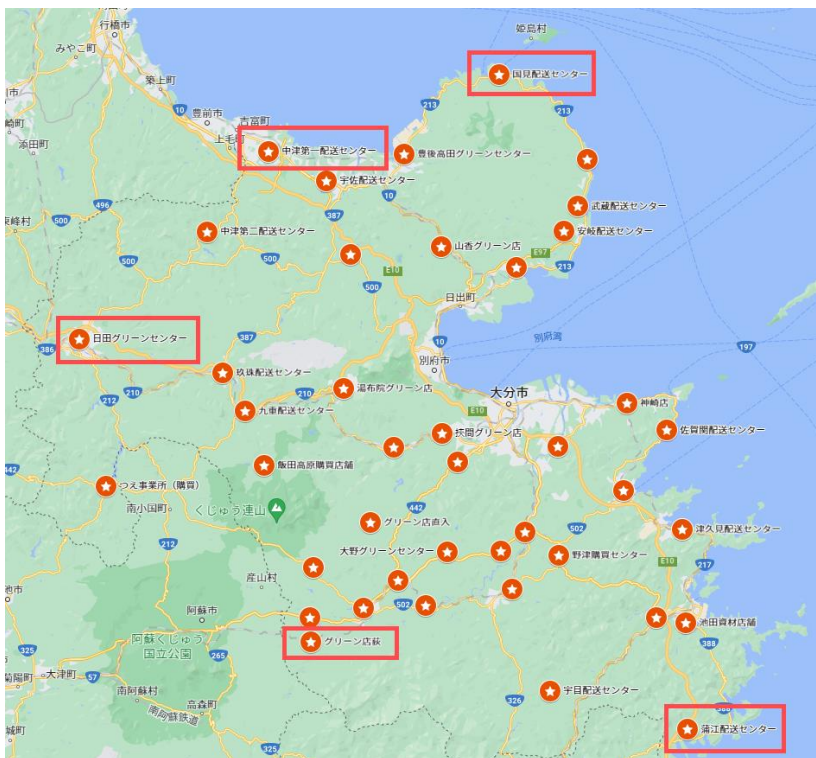
### Ⅲ. 課題

#### (1) 店舗数の多さ

ここまでの話を聞くと JA おおいたでも JA 玖珠九重のやり方を真似し、仕入れ業者を 1 社にすればいいのではないかと思う方がほとんどではないかと思えます。ただし、それには課題があります。それは 店舗数 の違いです。

JA 玖珠九重は納品先が 2 店舗しかなく、距離も 8 km しか離れていませんでした。しかし JA おおいたは県内各地に 41 店舗 も存在します。業者には全店舗同じ価格で納品する統一価格の提示を求めていますので、例えば豊肥地区のグリーン店荻に納品する価格と北部地区の豊後高田配送センターに納品する価格は同じでなくてはなりません。そうすると仕入れ原価のうちの運賃部分がどうしても大きくなってしまいます。

加えて、1 つの業者で県内全店舗からの小口発注に対応するのは実質不可能です。例えば蒲江配送、国東配送、中津第 1 配送、日田グリーンセンター、グリーン店荻の 5 店舗から同日に注文があった場合、翌日の納品は難しいでしょう。なので 仕方なく 4 社に分散せざるを得ないのが現状です。



JA おおいた購買店舗

## IV. 解決策

### (1) 仕入れ価格が下がる条件

ここからはではどうすれば仕入れ価格を下げることを確認していきます。

JAの仕入れ原価を分解すると大きく分けて「業者の仕入れ原価」「業者の手数料」「運賃」の3つに分けることができ、それぞれにアプローチのかけ方があります。

まず、「業者の仕入れ原価」に対しては大ロットによる交渉力でアプローチをかけます。卸業者に対して商品を売る製造メーカーからしてみると5個を20回注文されるよりも100個を1回注文されたほうが受注配送請求業務にかかる人件費や送料などもろもろの固定コストが抑えることができます。

次に「業者手数料」に対しては仕入れ業者の絞り込みでアプローチをかけます。JA 玖珠九重の例をあげたときにも説明したように仕入れ業者を絞り込むことで価格競争が発生し、自社手数料を落としてでも売上が欲しいため仕入れ価格が下がります。

最後に「運賃」に対しては納品回数削減でアプローチをかけます。運賃は距離×納品回数で構成されています。納品場所数を減らすことで運賃が抑えられ、納品回数を減らすことでさらに運賃を抑えることができます。また、多くの卸業者は運賃削減と店舗からの発注に柔軟に対応するため自社倉庫に在庫を抱えています。納品時はこの倉庫の在庫を自社便で運ぶ業者が多いのですが、納品場所と納品回数を抑えれば、「業者手数料」内に含まれる配送にかかる業者人件費も抑えることができます。

まとめると仕入れ価格を下げるには「大ロットで1つの業者に一か所一括納品」がもっとも効率的であるといえます。

### JA 仕入れ原価の構成

JA 仕入原価	業者手数料
	運賃（距離×回数）
	卸業者仕入原価

## V.改革提案

### (1) 大型配送拠点の設置

これまでの話をまとめると仕入れ価格を下げるには「大ロットで1つの業者に一か所一括納品」がもっとも効率的であると言えますがJAおおいたは店舗数が多く店舗倉庫も狭いため、小口発注をせざるを得ない状況です。これを解決するため私は「大型配送拠点の設置」を提案します。

はじめは各エリアごとに配送拠点を整備することで納品場所数と納品回数を減らします。建物に関しては新規建設や既存施設の買取、遊休施設の改装活用を考えています。最終的にはJAおおいたで1つの超大型倉庫を建設し納品場所と納品回数を最小限にします。これまで農業用マルチのみについての話をしてきましたが、肥料や農薬、飼料、その他生産資材、販売資材についても同様に大ロット一括納品をすることによって固定費が抑えられます。つまり大型配送拠点ができれば購買店舗で扱うほぼ全ての商品の価格を下げることができます。

### (2) 独自流通網の整備

しかしここで新たな課題が発生します。それは流通です。JAおおいたは支所と支所を繋ぐ流通経路を持っていません。大型倉庫に一括で仕入れをしても店舗まで配送する方法がないのです。そこで配送拠点の整備と併せて「JAおおいた独自流通網の整備」も提案します。流通に関しては内製と外部委託の2通り考えられます。

まず、内製の場合は流通部の新設または経済人員の増員が考えられます。内部の人員で賄うので融通が利きやすいのが特徴です。ゆくゆくは店舗で行っている個配送業務もこの部署に持ってもらうことを想定しています。そうなれば出向く体制の強化や組合員との接触機会の増加に繋がります。若い職員を積極的に配置することで組合員の顔を知る・地域の道を知るといった面から若い職員の育成にも繋がります。

ただし内製はいいことばかりではありません。車両の購入やリース、人員確保に莫大なコストがかかります。また、農協の配送業務は季節による業務量の増減が激しいです。繁忙期には人員が足りず、閑散期には人員を持て余すといった事態も想定されます。



以下、内製の場合の試算

1 拠点あたりの年間費用

項目	内容	備考
1 日あたり労働時間	7 時間	9 時～17 時（休憩 1 時間）
年間稼働日数	260 日	土日休み
配送人員	1 名	嘱託職員
時給	¥1,200	
受付事務人員	1 名	臨時職員
時給	¥900	
年間人件費	¥3,822,000	
2 t トラックリース料（年間）	¥900,000	¥75,000/月×12 か月
燃料費（年間）	¥780,000	
年間車両関係費	¥1,680,000	
合計	¥5,502,000	1 拠点あたり

※ 1 日あたり 100 k m 走行、燃費 5 k m/L、軽油単価 150 円/L と想定

東部・北部・西部・中部・南部・豊肥の 6 エリアにそれぞれ拠点を整備すると

¥5,502,000×6 拠点≒¥33,000,000 となる。つまり、拠点を整備したことで発生したスケールメリットが 3,300 万円以上とならなければやる意味がないということになります。

次に外部委託の場合です。外部委託の場合は配送拠点から店舗までの輸送を各エリアの地元の運送業者に委託するということになります。メリットとして一番大きいのは、JAとして車両や人員の確保が必要ないという点です。また、店舗勤務者の業務時間を確保することができるので、お客様対応や売り場のレイアウト、事務作業に時間を割くことができ、CSの向上や超過勤務時間の削減、ESの向上が望めます。

ただし外部委託にもデメリットがあります。それは当然、契約費用の発生です。各エリアの地元運送業者と契約することになり交渉窓口が複数化し統一条件での契約まではすり合わせに相当な時間がかかると予測されます。また、外部の組織なのでトラブル防止のため取り決めも複雑化します。内製とは反対に融通が利かないでしょう。

近年、「運送屋が強い、運送屋が運ぶモノを選ぶ時代」と言われています。燃油高騰やドライバー不足の中、リソースを確保できる運送業者の交渉力は年々高まっています。契約の交渉に関しては難航を極めると予想されます。

以下、アウトソーシングの場合の試算

1 拠点当たりの年間費用

項目	内容	備考
1 日あたり労働時間	7 時間	9 時～17 時（休憩 1 時間）
年間稼働日数	260 日	土日休み
受付事務人員	1 名	臨時職員
時給	¥900	
<b>年間人件費</b>	<b>¥1,638,000</b>	
委託人件費	¥2,730,000	時給 1,500 円×1 人
委託車両維持費	¥1,200,000	¥100,000/月×12 か月
委託燃料費	¥780,000	
委託手数料	¥600,000	¥50,000/月×12 か月
<b>年間委託契約費</b>	<b>¥5,310,000</b>	
<b>合計</b>	<b>¥6,948,000</b>	1 拠点あたり

※ 1 日当たり 100 k m 走行、燃費 5 k m/L、軽油単価 150 円/L と想定

東部・北部・西部・中部・南部・豊肥の 6 エリアにそれぞれ拠点を整備すると

¥6,948,000×6 拠点≒¥42,000,000 となる。つまり、拠点を整備したことで発生したスケールメリットが 4,200 万円以上とならなければやる意味がないということになります。

内製の場合に比べ、人材確保や車両取得のリスクがない分、どうしても費用は掛かってしまいます。

令和 3 年度のマルチ類の仕入れ原価は約 4,900 万円でした。私の推定だと配送拠点の整備により 10%～15%原価が下がる見込みです。つまり、生産資材のうち、マルチ類だけで約 700 万円程メリットが出ます。肥料や飼料、農薬等も含めた中でどこまで原価を下げるができるかは今後、検討していく必要があります。

## VI.おわりに

J A おおいたは平成 20 年の合併以来、経済部門におけるスケールメリットの発揮ができていなということが課題としてあり、今現在も解決できていません。経済部で行った企業理念を考えるワーキングでもほぼ全職員が口にしていました。また、生産者と直接お話をするとたびたび耳にします。

情勢から見ても円安や新型コロナ、ウクライナ情勢の影響による物価上昇で肥料・農薬・生産資材や運賃、燃料等の農業生産コストは増大し、農家は苦しんでいます。J A 経済部門としてその苦しみを少しでも緩和できるよう、商品価格の引き下げは喫緊の課題と言えます。長年放置してきた問題に向き合うべき時が来たのではないのでしょうか。今こそ、これまで支えてくださった組合員に恩返しをする時です。今後の経済部門の展望を見据えると今が好機ではないのでしょうか。

本来であればいわゆる企画書のようなものを提出すべきかとは思いますが、私一人の知識と経験では限界があります。この改革提案書をきっかけに他部署や現場を巻き込んで一丸となって検討するためのプロジェクトチームの立ち上げの一助となれば幸いです。