

戦略的組織間提携による 食品マーケティングシステムの革新

Innovation of the Food Marketing System Based on the Strategic Inter-Organizational Alliance

(1997年4月2日受理)

木戸 啓仁
Keiji Kido

Key words : 戦略的組織間提携, 食品マーケティングシステム, 情報ネットワーク

I. はじめに

小稿の課題は、生鮮食品を事例に生産者団体の戦略的組織間提携による革新的な食品マーケティングシステムのあり方について検討することである。

さて、わが国の生鮮食品を取り巻く環境は今日大きく変化している。国際的な関係から変化をみると、ガット・ウルグアイラウンドの最終合意による貿易構造の変化、急激な円高の進行などがある。円高の進行についていえば、為替レートは1985年のプラザ合意（1ドル240円）より傾向的に高くなり、95年前半には79円75銭まで上昇し、戦後最高値を記録した。それ以降円安基調となり、97年3月現在120円前後で推移している。国内的な変化としては、景気の低迷、消費者の低価格志向とニーズの多様化、国内農業生産者の高齢化や後継者不足による生鮮食品の安定的・多品目大量供給力の低下、国内産生鮮食品の小売価格の高騰、大店法などの規制緩和による小売店間競争の質的拡大、冷凍輸送技術の進歩などがある。

これらの環境変化によって、内外価格差の拡大^(注1)、輸入食品の増大、カテゴリーキラーに見られるディスカウント業態の成長、従来の取引慣行の変化、大手小売業者を中心とした川下主導型の新たな流通システム構築などがみられるようになった。たとえば、大手小売業者はローコストオペレーションを実現するために仕入業者に納入価格の引下げを求め、また自らも開発輸入の促進、PB商品の普及、製販同盟の拡大などを行っている^(注2)。大手小売業者のローコストオペレーションは、川上のメーカーだけではなく川中の卸売業者などを巻き込んでいる。つまり、グローバル化やボーダレス化が急速に進展した結果、国内農業生産者間の競争だけでなく先進国や開発途上国を巻き込んだ多元的なコスト競争が展開している。国内の生鮮食品市場はメガコンペティションの時代に突入したとみることができよう。多元的な競争が高コスト構造にある国内農業に与えるインパクトは極めて大きく、低価格輸入食品の増大は国内農業にとって深刻な状況をつくりだしている。国

内農業において生産コストと流通コストの削減は重要な目標ではあるが、当面する最重要課題は、①新たな生産性向上のプラットフォーム、②コーディネーター、③物流効率化を図るための政策的なインフラの整備である。つまり、マーケティングシステムの革新を通じてトータルコストの削減を達成する方向が現実的な対応であろう。特にコーディネーターと生産性向上のプラットフォームは農業活性化のインセンティブになるであろう。キーワードは戦略的組織間提携（Strategic Inter-Organizational Alliance）である。

戦略的提携の基本機能は、情報の共有、ネットワーク化、連結の経済性である^{(注3)(注4)}。各経済主体が情報を共有し、ネットワーク化を通じて連結の経済性（ネットワークの経済効果）を追求することがそのエッセンスである^(注5)。

以下、まずⅡで国内生鮮食品を取り巻く環境について、輸入食品のうち特に国内農業に与える影響が大きい野菜を中心に明らかにし、次にⅢでこのような輸入食品の増大に対応した生産者団体による戦略市場対応のあり方を考察し、情報の戦略的な活用を目指したマーケティング情報センター（MIC）の試案を提示する。Ⅳはまとめである。

Ⅱ. 国内生鮮食品を取り巻く環境分析

国内の生鮮食品を取り巻く環境変化について、ここでは、(1)国内需要（消費者、業務用）の変化、(2)輸入食品増大の影響、(3)物流技術の向上の3点から分析し、(4)生鮮食品流通システム再編の方向について概観する。

(1) 国内需要（消費者、業務用）の変化

消費者需要は、①合理性を追求するタイプと、②本物、健康、安全の追求をするタイプの2つに変化しつつあると考えられる。また、外食産業などの業務用使用者は、消費者の低価格志向に対応した一定品質の商品を低価格で安定的に提供するために輸入食品の使用を拡大している。

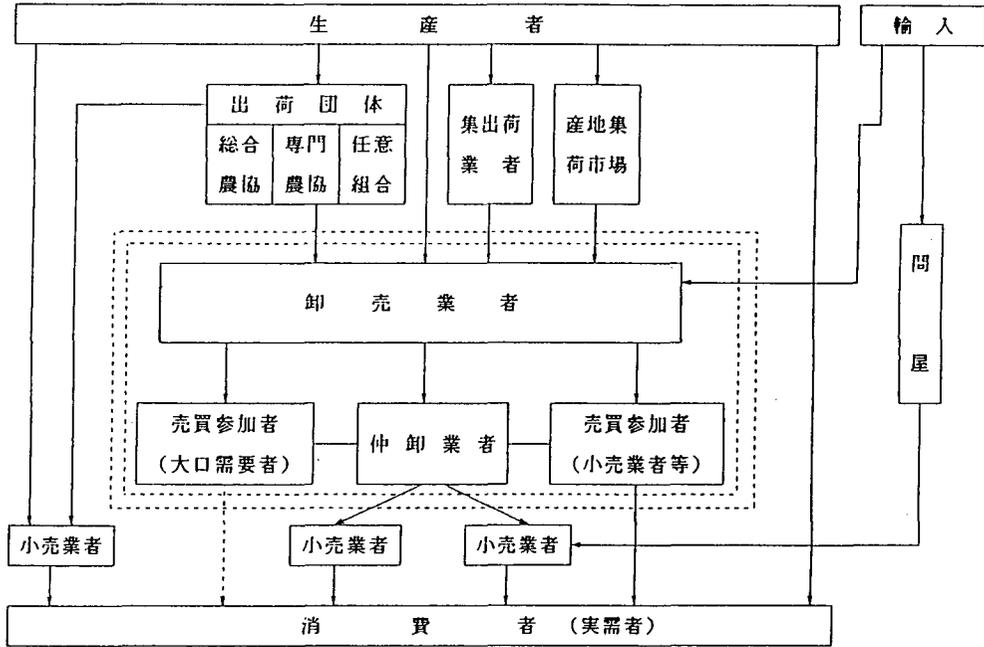
(2) 輸入食品増大の影響

食品の輸入は開発輸入が主である。特に、著しく増大している生鮮輸入野菜の多くは開発輸入である。90年の生鮮野菜の輸入は26万tであったが、94年は68万t、95年は73.7万tと着実に増加している。

大手小売業者が開発輸入を推進する主な理由は、栽培技術の指導などを通じて海外生産者との契約により一定品質のものをより低価格で安定的に仕入れるためである。輸入先はアジアNIE Sだけでなく、ASEANや南西アジア、中国、ベトナムなどに拡大している。品目は、たまねぎ、アスパラガス、キャベツ、かぼちゃ、ブロッコリー、なましいたけなどであり、品目数も増加している。

図1は輸入を含んだ青果物の流通経路であるが、これを参考に輸入増大が流通各段階（小売段階、卸売段階、生産段階）に与える影響について概観しておこう。

図1 青果物の流通経路



① 小売段階への影響

小売業者は、常に集客力強化、高い顧客満足度、ならびにそれを実現するための仕入計画の達成（低価格、一定品質、安定的仕入）を追求している。しかし、最近の異常気象にみられるように国内産生鮮食品の生産量変動の幅は大きくなっており、小売価格もそれに連動して乱高下している。小売業者は小売価格が高騰した場合、低価格輸入食品の仕入量を増やして小売価格の抑制を図っている。輸入食品の小売価格は国内産価格の3～5割安である^(注6)。国内産生鮮食品の量的、価格的不安定性の高まりが小売業者の輸入依存を促進しているといえよう。

② 卸売段階への影響

卸売業者は、卸売市場での輸入食品の量的、品目的拡大を図っている。それは、国内生鮮食品の安定的入荷が困難な場合、輸入食品の取扱量を増やして供給量を確保し、小売価格の高騰を抑制する必要があるからである。むろん、大口需要者や買出し人（中小小売業者）からの仕入要求もある。また、低価格の輸入食品が増加することにより国内産生鮮食品の卸売価格は大きな影響（低価格化）を受けていると考えられる。卸売価格の低下は、生産者手取り価格の低下に連動する。

③ 生産段階への影響

国内産生鮮食品は多くの場合、生産者個人ではなく生産者団体（農協）により一元的に集荷が行われ、市場に出荷されている。その出荷指図権は生産者団体がもっている。生産者団体は生産コストの削減に取り組んではいるが短期的にこれを実現することは困難であるので、小売

業者との関係性を強めるための直接販売を拡大している^(註7)。しかし、国内農業生産者の高齢化や後継者不足などから安定的で大量かつ多品目供給できる生産力は現状のままではさらに低くなると予想され、ますます大手小売業者の大量仕入要求に対応できなくなろう。生産段階に内在する問題も併せ考えると影響は極めて大きいと言えよう。

(3) 物流技術の向上

物流技術の進歩、特に保冷輸送技術の向上が鮮度保持の時間を長くしている。氷温貯蔵技術やハイテクコンテナ（活魚輸入技術）などの開発により、輸入先の拡大をともなった輸入量の増大が可能になっている。

(4) 生鮮食品流通システム再編の方向

現在国内の生鮮食品流通は、①卸売市場流通、②卸売市場外流通Ⅰ、③卸売市場外流通Ⅱの3タイプに分けられよう。①は、国内生鮮食品と輸入食品を扱う。②は、輸入食品だけを扱う。③は、有機無農薬栽培で安全性が高いなどの付加価値を追求した国内産生鮮食品だけを扱う^(註8)。今後卸売市場外流通Ⅱは輸入品に対抗して量的にも増大すると予想されるため、卸売市場流通のシェアは相対的に低下し、逆に卸売市場外流通Ⅰや卸売市場外流通Ⅱのシェアが高くなろう。

Ⅲ. 生産者団体による革新的戦略市場対応

(1) 基本的な考え方

生鮮食品の戦略市場対応として以下の6点が重要である。

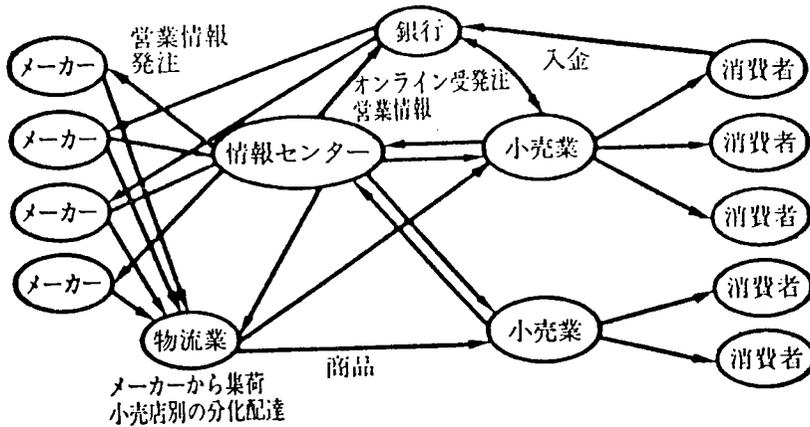
- ① 用途別市場での安定的な付加価値形成の追求（加工部門の強化と最終製品化）。
 - ② 差別的マーケティングの採用（与えられた生産量について、すべての市場から得られる収益が最大となるように市場別に出荷）。
 - ③ 取引費用の削減。
 - ④ 市場創造と創造的模倣による新製品開発^(註9)。
 - ⑤ 需要の大型化に対応するための生産者団体間の戦略的提携。
 - ⑥ 生鮮食品の集荷量拡大、集荷情報・出荷市場情報などの一元的把握とその効率的活用。
- 以上が相互に整合的に組み合わせられ、システムとして構築されることが極めて重要である。

(2) マーケティング情報センターの設置構想

図2は情報提供専門企業主導型ネットワークの概念図である^(註10)。この図はメーカーと小売業の間に、あるいはメーカーと消費者の間に情報センターがあるのが特徴である。この情報センターは、小売業者との受発注情報、メーカーの製品情報などを一元的に取り扱う。メーカーから製品を集荷し、小売店別に配送するのは物流業者であり、代金決済は銀行が行う。情報センターを核に、小売業者、メーカー、物流業者、銀行がネットワークで結合している。

生鮮食品分野における本格的な情報ネットワークは、96年10月に（株）グリーンネットワークジャパンにより構築された^(註11)。（株）グリーンネットワークジャパンは国内農業の活性化を目

図2 情報提供専門企業主導型ネットワーク



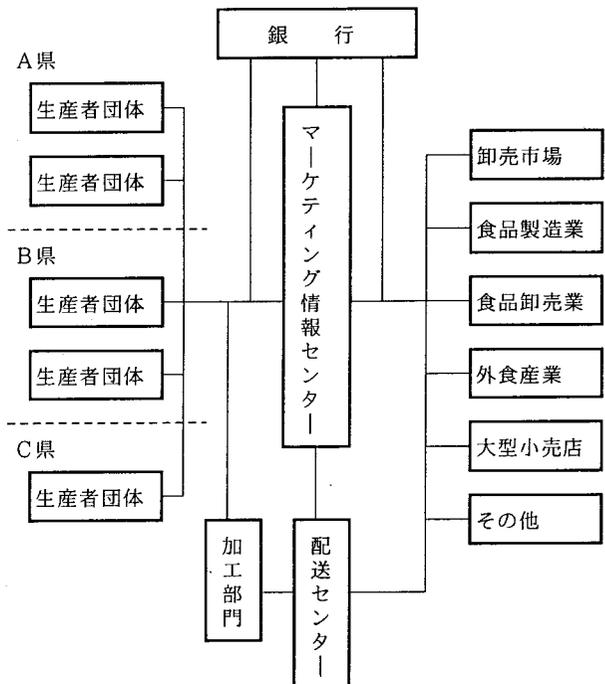
資料：宮澤【10】，65ページ。

的に、長崎南部生産組合を中心に北海道から九州までの7つの団体により設立され、有機無農薬栽培された国内生鮮食品だけを取扱う^(註12)。(株)グリーンネットワークジャパンが目指す流通は卸売市場外流通IIである。特に注目される点は、①生産と消費の大型直接取引であり、需要者として大手小売業者、生協も含まれており、②契約に基づいて作付計画、年間供給計画をたて、③全国の生産地を連携することにより、同一品目の周年供給を可能にしていることである。各団体を情報ネットワークで結合することにより、各団体の情報を共有し、連結の経済性（ネットワークの経済効果）を追求している。つまり、

(株)グリーンネットワークジャパンはまさにコーディネーターであり、水平的に編制されたこの情報ネットワークは新たな生産性向上のプラットフォームである。

今後の国内生鮮食品の戦略市場対応を考えた場合、生産者団体は先の6点を実現することが重要である。そのために、図2のような情報提供専門企業主導型ネットワー

図3 マーケティング情報センターの概要



クの構築が必要である。しかし、生産者団体は県単位に独立した出荷指図権をもっているため、小売業者などの大量仕入要求に協同して対応することができない。そこで、生産者団体間の戦略的提携を可能にする組織としてマーケティング情報センター（MIC：Marketing Information center）の設置が考えられよう（図3）。

MICの特徴は、従来の県の枠を超えた集荷（集荷量の大型化）を前提に、①生鮮食品の用途別出荷量を掌握し、②従来の卸売市場が果たしてきた卸売機能を内部化して集荷情報、出荷市場情報などを情報ネットワークを通じて一元的に管理し、その活用を図ることである。また、③用途別市場の要求にあった加工と製品化対応、④マーケティング活動の強化なども同時に追求する。

MICの情報ネットワークは、従来の県の枠を超える点で革新的である。また、生産性向上のプラットフォームであり、農業活性化のインセンティブになりうる可能性が高い^(注13)。行政は、生産者団体による情報ネットワークの構築に対して情報インフラ等の整備を通じて政策的支援を行う必要がある。

IV. ま と め

生産者団体は今後、小売業者の大量仕入要求に県の枠を超えた水平的な情報ネットワークの構築を通じて対応し、その下で集出荷情報ならびに用途別の市場情報を集約しながらマーケティング活動をより効率的に行う必要がある。また、市場創造と創造的模倣による新製品開発を繰り返しながら、市場需要の拡大を図り、それを生産の拡大に結びつけていかなければならない。そのような方向は、生産コストや流通コストの削減を可能にし、国内産生鮮食品の小売価格を輸入食品に対抗できる水準まで下げることに繋がり、合理的な対応といえよう。

国内農業の活性化には、コーディネーター、プラットフォーム、行政による政策的支援が不可欠である。今後、国内農業のあり方を県の枠を超えた戦略的組織間提携による水平的な情報ネットワークの構築という視点から再検討する必要がある。

注

- 1) 内外価格差の実証的研究として、例えば長岡・野島【1】がある。
- 2) メーカーは、高コスト構造を改善しながら開発輸入の拡大や他メーカーのVANに参加することなどを通じて、生産コストだけでなく流通コストの削減も同時に追求している。後者の例として、花王のプラネット（ライオンなどが共同出資して設立）への参加がある。これにより、日用品について業界統一VANが完成したといわれている。なお、卸売業者も共同して生産・物流の効率化に取り組んでいる。
- 3) 以下の戦略提携の説明は、宮澤【2】によっている。また、戦略提携の効果、つまり連結の経済性による経済効果として、取引費用の削減、リスク総量の分散、シナジー効果、経験学習効

果，信頼創出効果などがあげられる。

- 4) 戦略提携の有効性の議論は，城川【3】に詳しい。また，戦略提携がいつ起こるかについての理論的な理解は，J.C.Jarillo【4】を参照されたい。
- 5) 情報ネットワークの技術的経済的成果，ならびに今後の経済のグローバル化にともなう戦略的展望については，山ノ内【5】，増田【6】，常盤【7】を参照されたい。
- 6) 国内産価格を輸入価格を基準に決めているところもある。
- 7) たとえば，全農の直販機能の拡大，県経済連の直販事業の展開をあげることができる（増田【8】）。
- 8) 卸売市場においても，むろん有機無農薬食品が取扱われている。その量は増えてきているが，市場取扱量からみると多くはない。
- 9) 創造的模倣については，S.P.Schnaars【9】を参照されたい。
- 10) 宮澤【10】。
- 11) 生鮮食料品の分野でもすでにPOSシステムが導入されている（秋山【11】）。しかし，生産，卸売，小売の各段階で規格，荷姿，鮮度などが異なるために，取引情報の電子化は困難であるという指摘もある（山田【12】）。また，長谷部【13】は，農業分野でのネットワーク化はきわめて困難であり，そのために政策的な支援が必要であることを指摘している。様々な解決すべき問題を抱えながら現在，農水省は小売店の生鮮食品販売情報を生産地に送るためのネットワーク化に取り組んでいる。
- 12) (株)グリーンネットワークジャパンは資本金1,200万円で設立された。インターネットを利用した情報ネットワークは97年1月から運用を開始した。インターネット上にホームページを開設し，電子取引を行っている。また，グリーンネットワークジャパンは有機無農薬栽培に独自基準を設けている（聴取り調査，日経産業新聞【14】による）。
- 13) 複数の生産者団体が提携してコーディネーターを設け，その下で独自の情報ネットワークを構築した場合，市場にネットワーク間競争という新しい競争状態が現出する。

引用文献

- 【1】長岡貞男・野島富子『国際的にみた日本の内外価格差』（財）流通システム開発センター国際価格構造研究所，Discussion Paper No.1，1996年。
- 【2】宮澤健一編『価格革命と流通革新』日本経済新聞社，1995年。
- 【3】城川俊一『情報環境の経済学』日本評論社，1996年。
- 【4】J.C.Jarillo，On Strategic Network，Strategic Management Journal，9，1988。
- 【5】山ノ内昭夫「テクノロジー・マネジメントと情報」石川昭・堀内正博（編）『グローバル企業の情報戦略』有斐閣，1994年，246～261ページ。
- 【6】増田祐司「情報メディアと情報テクノロジー」飯沼光夫・大平号声・増田祐司『経済情報論』

有斐閣, 1996年, 203~230ページ。

- 【7】常盤文克「花王ネットワーク最大活用のマネジメント」『ハーバード・ビジネス』第22巻第1号, ダイヤモンド社, 1997年, 62~67ページ。
- 【8】増田佳昭「農協販売の事業革新とマーケティング」『農業と経済』第63巻第5号, 富民協会, 1997年, 40~48ページ。
- 【9】S.P.Schnaars, *Managing Imitation Strategies : How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, Free Press, 1994 (恩蔵直人他訳『創造的模倣戦略』有斐閣, 1996年)。
- 【10】宮澤健一編『高度情報社会の流通機構』東洋経済新報社, 1986年。
- 【11】秋山哲男『生鮮POSとネットワーク』中央経済社, 1990年。
- 【12】山田泰造『花王の製販同盟』ダイヤモンド社, 1994年。
- 【13】長谷部正「情報の概念, および情報の経済学」長谷部正・永木正和・松原茂昌『農業情報の理論と実際』農林統計協会, 1996年, 3~39ページ。
- 【14】日経産業新聞『「農」を変える企業』日本経済新聞社, 1996年。