

2.

連携をめぐるフードシステムからのアプローチ

(1) サプライチェーンとバリューチェーン

① サプライチェーンとバリューチェーンの関係

フードシステムの視点では、サプライチェーンとバリューチェーンを経営主体が、どのように統合化し、垂直的な関係性を再編するかということが重要になります。システムに参加した経済主体を統御するとともに、いかに成果を配分することができるかが課題となります。

サプライチェーンにおける経済主体の統合化戦略では、情報の共有化やトレーサビリティ、さらに物流や在庫調整といった側面だけではなく、「提携」による経営資源の移動や補完という段階まで入らないと、大きな事業革新にはなりにくいといえます。

これまで経済主体間の提携は、取引コストの節約という論理で理解されてきましたが、連携が包括的になり、収穫増進の関係が強くなることで、相互に業務の融合化が進展するようになります。

一方、バリューチェーンにおける経済主体の統合化戦略では、消費者や実需者との価値形成やシステム内部の成果の配分に関係し、相互の関係性がWin-Winというパートナーの関係に近いかという視点から評価されます。

サプライチェーンが効率性追求であるのに比べ、バリューチェーンは利益の配分とパートナーシップの構築であるといえ、相互のチェーンが機能しなければフードシステムの革新につながりにくいという性格があります。

② ミスマッチからサプライチェーンの構築

先にも記したとおり、これまで農業と食品・関連産業との連携には、構造的なミスマッチがみられましたが、近年、農業サイドでも加工業務用に適合したサプライチェーンが形成できるようになり、食品企業サイドへの提案力をつけられるようになっていきます。

また、量販店でも国内農業の担い手の減少によって安定調達をはかるため、産地を囲い込んだPB（プライベートブランド）での連携が進展し効率的なサプライチェーンが形成されつつあります。

このような状況に伴い、加工業務用原料をめぐる農業と食品・関連産業とのミスマッチは次第に緩和され、契約取引が拡大されることで、規格の簡素化、担い手の規模拡大などが進展するよう

になりました。

さらに契約取引から資本出資を伴う連携によって、相互に新しい経営体を育成する戦略もとられるようになっていきます。

農業サイドにおいては、資本・人材・ノウハウなど経営資源を食品・関連産業から移転させることによって、農業サイドの経営能力を強めることが、食料分野における異業種交流の戦略とされてきました。

このように、食品・関連産業と農業の連携が進展し、経営資源が食品・関連産業から農業サイドに移転することは、農業サイドからの提案力を強くすることに繋がります。

農業と食品・関連産業とのミスマッチは、情報共有化を契機として、経済主体間の垂直的な調整が進展することで、効率的な供給システムがパートナーシップや安全性を盛り込んで形成されるようになり、現在では、農業生産法人など、新たな経済主体が成長するようになっていきます。

農業生産法人は、市場流通に依存するよりも、値決め期間の長期化や契約取引の拡大によって安定的な取引所得の確保を求める傾向がみられます。また、一方で、農業生産法人による、圃場段階からの情報システムの構築と品質管理の向上は、良質で安全性の高い食品を求める顧客ニーズに対応する食品・関連企業との連携を促進する機会にも繋がっています。

このような機会の創出に伴い、農業者サイドも、加工事業やレストラン・直売施設の設置や消費者との交流によって、アグリビジネスへの理解を深めるに至っています。



紀州南紅梅を例にしたバリューチェーンの形成と分業関係

③ 調達と市場・契約・直営の選択

多くの食品企業は、国産原料・食材の調達について、市場流通から産直による契約取引、さらに直営農場の設置という展開をとげ、市場・契約・直営(所有)3つの調達のチャンネルを管理できるようになっています。

特に契約取引に対する理解が進化したことで、加工業務用用途の拡大につながったばかりでなく、市場流通であっても緩やかな契約取引が増加しています。

食品・関連企業は、契約取引からさらに農業生産に参入したことで、大規模な農業経営を営んでいるケースもみられます。また、近年では、需要の高まりから、良質で安全性の高い原料や食材を安定的に確保し、国産品と輸入品の棲み分けをする食品企業が多くなり、農業生産を統合化したという食品企業も増加するようになってい

④ 企業の参入とバリューチェーンの形成

食品・関連企業の中で農業への参入が早かったのは、食品メーカーによる契約生産といった方法でした。その後、外食・中食企業が市場取引から契約生産へ移行し、さらに直営農場の設立へと展開しています。

例えば、カゴメ(株)やカット野菜メーカーのサンポー食品(株)のように、自社出資による農業生産法人を設立したケースもみられます。

生産資材企業でも、農業に参入して農業生産法人を設立する場合がありますが、販売チャンネルを開発しなければマーケティングを展開できないため、バリューチェーンを構築しにくいという問題があります。

これまで、資材業者にとって生産者は実需者でしたが、需要が減退してくると自らが生産を統合化して付加価値を追求し、ビジネスモデルを構築することで、地域への波及効果を狙う場合も考えられます。

これに対して、流通業者では販売先との交渉や加工事業の統合化がしやすく、バリューチェーンを形成しやすい特徴があります。

しかし、小売業者の農業の統合化は、購買能

力から扱う品目の規格等が限定されやすいため、全量取引に入るには加工業務用を扱う業者との連携が必要になります。このように加工段階で付加価値をつけられるか、川下の小売企業や外食企業にどこまで提案できるかによってバリューチェーンの形成の可否が決まってくるわけです。

すなわち、サプライチェーンの効率化だけを追求すると、相互に身を切る努力に陥り、取引上で市場支配力のある企業による系列化が発生することになると考えられます。しかし、他方のバリューチェーンだけでは競争に耐えられず、効率的なサプライチェーンをいかに形成するかといった努力が必要になるわけです。



サンポー食品(株) 直営農場 サンポーファーム
(千葉県館山)



カゴメ(株) 自社出資による農業生産法人が
生産したトマトブランド
写真は、「こくみトマト(ラウンドとプラム)」

(2) 食品・関連企業と農業の提携の進化

① 農工商連携における関係性の深化と資本出資

農工商連携では、経済主体間の緩やかな「有機」的關係を連携としており、資本出資関係を含まない「緩やかな関係」を対象としています。

経済主体間の関係が業務的な提携から戦略的提携に発展すると、相互の経営成長のために資本の出資関係が必要となります。この関係では、経営の戦略や事業運営の**コンフリクト**が発生した場合、共に解決する立場にあり、相互に異なる経営資源を活用して提案力を強化しようとしています。

一方、「有機」的關係とは、双方向的なパートナーシップの関係を含んでいるといえます。

資本の出資関係も、参加者が多くなるほど、調整がしにくくなり、リーダーシップを執りにくくさせる状況が発生します。多くの食品企業では、農業生産法人、商社、食品メーカーをつないだ新しい経営体を構想していますが、例えば、法人としての性格のない**LLP（有限責任事業組合）**では、このリーダーシップやブランド構築の制約が大きくなってしまいます。

むしろ、今日的な資本の出資関係を含んだ提携は、JA出資型法人の設立や、量販店・新流通事業体の農業参入となっています。

② 提携の深化と資本出資

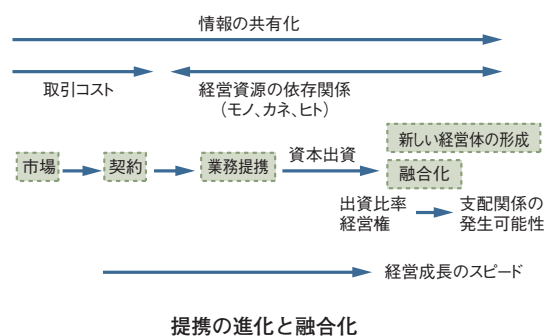
市場取引から契約取引へ移行し、取引コストの節約から経営資源の依存関係を求めるようになった企業間では、OEM（取引先ブランドによる生産）や委託生産による生産活動が発生します。さらに、業務の提携から戦略的提携に発展すると、資本出資関係による融合化によって新しい経営体の設立もみられるようになります。

➤ コンフリクト

経済主体間関係において情報の偏在、垂直的な競争構造の非対称性、経営戦略の違いなどによってミスマッチが発生し衝突が発生すること。

➤ LLP（有限責任事業組合）

(Limited Liability Partnership; LLP)。事業を目的とする組合契約を基礎に形成された企業組織体。すべてのパートナーについて、その責任が限定されているのが特徴。



この資本出資による融合化では、人材やノウハウなどの資源移動をとめない、出資比率や経営能力の違いによって支配関係が発生すると理解されてきました。

しかし、食品企業は、農業とのパートナーシップを前提に、出資関係を構築することで、安定供給を確保し、経営への参加や販路拡大の支援などを展開するようになってきました。

食品企業と農業者との出資関係は、食品企業の出資割合により大きく異なります。

出資割合が少なければ、連結決算の対象外となることから、①取引の延長と深化、②情報の共有化の進展、③パートナーとしての経営参画の3点で意義があります。一方、出資割合が大きくなると、むしろ出資者サイドの経営責任が大きくなるため、戦略や利益配分で農業者との間でコンフリクトを抱えやすくなると考えられます。

これに対し、農業サイドからみた場合、食品企業サイドとの資本の出資関係があると、技術やノウハウを移転しやすくなり、取引先から工場管理者や品質管理担当者が駐在する場合もみられます。特に、農業サイドでは、食品・関連企業の持っている販売チャネルを活用するといったメリットも多いと考えられます。

農業サイドへの経営資源の移転によって、農業サイドに製造技術が確立し、販売チャネルが確保できれば、農業サイドでは、独自の販売先の開発や新製品の開発への事業領域を拡大することにより、自立化を強めることとなります。

これまで、農協と食品企業、あるいは食品企業と公的セクターの出資による新会社の設立はみられました。しかし、経営資源の移転が行われ、経営能力を獲得できたケースはむしろ少なく、代表的な成功例としては、山形の「羽黒・のうきょう食品加工(有)」などが挙げられます。

③ 業務提携とサプライチェーン

単なる業務提携でも、特定化された実需者に産地サイドで配送センターを設置するなど、農業者の組織化によってサプライチェーンを形成する場合もみられるようになっていきます。

水平的なネットワークの進化でも、情報の共有化から共通の人材育成、共通ブランドの確立および流通基盤への共同投資による整備などが行われ、1つの経営体に近い形態をとる場合も認められます。

このように提携の進化のプロセスは、融合化することによって経営資源の依存関係を強めることとなります。



羽黒・のうきょう食品加工(有)の農産物加工品
(漬物工場の作業風景)

(3) 直営農場の設置の意義

国産品は品目によって農業の生産構造が弱体化し、高齢化によって担い手が少なくなると、食品・関連企業は農業者を囲い込むことによって、安定供給と品質水準を確保するようになると考えられます。

食品・関連企業は調達の方法を市場、契約、直営農場という選択をするようになることから、取引先との関係が深まるにつれて市場調達の割合が減少することになります。

これまで、食品・関連企業にとって直営農場を設置する場合には、100%子会社という形態が多くみられましたが、近年では、食品・関連企業と農業サイドの両方の出資によって新会社を設立する場合もみられるようになっていきます。企業形態は有限会社から株式会社の形態がとられる場合が多くみられます。

多くの農場では、契約農業者と直営農場での作付け品目や収益性によって役割を分担することが一般的ですが、組織的にみれば、直営農場は実験農場的性格が強いのも実態です。ただし、契約農業者が広域的に分布し、安全・安心の情報システムや品質管理がしにくくなると、契約生産よりも直営農場の割合を増加させる場合が多くなります。

直営農場は、その役割として初期には実験農場や研修所としての役割ももっていました。そのため、社員の労賃を評価するとコストは高くならざるを得ません。

畜産業では、契約農業者が確保できない場合に、直営農場を生産の担い手とせざるを得ませんが、青果物では、契約生産と直営農場の生産を組み合わせる場合も多くみられます。

その理由は、

①直営農場を持つことで契約農業者へのフィールドサービスを充実できる。

②リスクの高い品目は直営農場が分担し、契約農業者には生産量が安定し、収益性の高い品目をすすめることによって、農業者のインセンティブを向上させることができる。

③契約農業者がリタイヤした場合、直営農場がその農業者の生産を担い、あるいはもとの契約農業者を雇用することで、ある程度の所得を補償することができる

などが考えられます。

さらに、近年、直営農場の役割は、周辺の契約農業者の指導や新たな農業者の育成のための役割を担うようになっていきます。しかし、直営農場では、親会社やその代表者などの出資比率が高く、競争原理に晒されないことによって「甘え」が発生するため、親会社以外の販売チャネルの開発によって競争力を拡大する戦略がとられています。