

(1) 経営資源の移転と自立化

もともと農業・農村サイドは豊富な自然や文化を育ててきましたが、ビジネス的な視点にたった経営資源の確保については、遅れていたのが現状です。

しかし、戦略的な提携の可能性が、食品企業の参入や有力な農業生産法人のアグリビジネス経営体としての成熟によって醸成されてきたことにより、農業・農村サイドの経営主体が企業サイドの経営資源(知識、技術、人材、資本など)を活用するために、経営資源の補完や移転をはかるべきではないかという理解が深まってきています。

農業・農村サイドで不足する技術やノウハウなどの経営資源が、連携によって補完、移転されることは、イノベーションの誘発に繋がります。

農業・農村サイドでは、企業サイドと業務提携によって委託生産やOEM、さらに資本の出資を伴いながらも、将来は自前で最終製品を生産し、また独自の販売チャネルをもつ自立の戦略をもっている場合も多くみられます。また、それとは逆に、企業サイドでは、業務提携や資本の出資関係を解消して、品質管理の向上や付加価値を求めた自社への統合化を図る戦略もみられます。

(2) 契約システムとインセンティブ

① 契約条件

食品・関連企業と農業との連携は、緩やかな販売契約に始まり、生産契約へと深化し、さらに契約生産も連携先が望む規格等に限定した数量契約(チョイス・バイイング)から、格外品を除いた全量に近い取引をする面積契約へと進んでいます。

数量契約は、農業者にとって需給調整のリスクが大きく、また計画を確実に遂行するために余裕作付けをすることが必要になります。一方、面積契約であれば、農業者は10a当たりの販売額を想定し、規模を決定することができるので、経営計画をつくりやすいといったメリットがあります。

しかし、面積契約は農業者への収益の補償は成り立ちやすいものですが、さらに効率性や品質管理を契約農業者全体で向上させるためには、**インセンティブ・システム**の導入が必要となります。連携する食品・関連企業は、このシステムによって農業者の生産努力を評価すべきであると考えられます。

取引が限られた数量契約にとどまっていると、食品・関連企業も農業者の需給調整のリスクを配慮して、取引価格を高位に設定することになります。また、農業者は特定の等級やサイズを抜かれること(チョイス・バイイング)によって、出荷市

場での価格形成が不利となり、市場の販売価格は下落することに繋がります。

② 需給調整

食品・関連企業サイドで、安定供給を実現しようとするれば、調達先を複数化し短期的なミスマッチに備えて市場調達を残しておく必要があります。しかし、調達先を複数化し、さらに「顔のよく見えない」市場からの調達品で取引量を調整することは、統一的な品質管理を行いにくくさせるデメリットもあります。

このような食品・関連企業の需給調整と産地サイドの需給調整を踏まえ、さらに、統一的な品質管理の徹底を図るには、取引できる規格等の幅を拡大するか、あるいは全量取引に移行する必要があります。

このことは需給調整のリスクを食品企業サイドが負担することにつながります。食品企業サイドにおいて、リスクを担保するには、それぞれの規格等を有効に活用した製品の開発を行うか、もしくは、それぞれの規格等を有効に活用できる他の実需者に供給するかの選択が必要となります。

実際に、品目でみても規格外品や台風・ひょう等で落下した果実などは、ベースト、ピューレ等で原料・食材として活用されています。また、近年では、規格外品でも加工業務用としての利活用が積極的になされるようになり、また、食品・関連企業が全量を購入して、自社で利用できない場合にはコーディネーターとして、他の実需者に利用を斡旋する場合も多くみられるようになってきます。

➤ インセンティブ・システム

報酬のあり方を再構築させることによって農業者を動機づけし、企業全体の生産性を高めようとする考え方。

③ 全量取引のメリット

全量取引であれば、加工専用の品種の育成によって市場出荷とは異なる生産システムが採用され、結果としてコストの削減も可能となります。専用品種でない場合でも、収穫期間を遅らせるなどによって重量があり、また熟度の高い生産物を生産することが可能となります。

農業者にとっても、全量取引によって単位面積当たりの売上額が予測しやすいため、収量が大きく変動しないかぎり収入が補償されることとなります。したがって、大規模農業者が参入しやすく、担い手となれば生産コストの引き下げが可能となるわけです。

例えば、全量契約に移行した（株）カルビーでは、30ha以上の産地には収穫機械を助成し、収穫作業の大幅な時間の削減を可能としています。また、デンプン比に基づいて品質管理のすぐれた農業者にはプレミアムが支払われるなどのシステ

ムを講じています。

食品加工メーカーが、地域の工場を拠点としてフィールドサービス担当を配置し、農業者の経営管理を支援する方法をとっている場合も多くみられます。

例えば、栃木県にある漬物メーカーの（株）荒井食品では、10人近いフィールドサービス担当を雇用し、農産物の収量の向上と品質管理を目的とした支援を行っています。

このような食品メーカーでは、農業者と一体化することによって、コストの節約と品質管理の改善を図り、Win-Winの関係をつくっています。

農業者に利益を保証することは、所得目標にあった大規模農業者を育成し、効率性や品質管理のレベルの向上に資するものといえます。この関係構築には、先にも示したインセンティブ・システムが有効な手段であると考えることができません。

（3）取引の深化と戦略的提携

取引の様式は長期的な視点で見れば、市場価格との連動によって変化しますが、スポット取引から継続的な段階の取引になると、取引の安定性や取引コストの節約が相互のメリットになると考えられます。

取引の安定性の向上は、計画的な調達と計画販売が行いやすくなり、値決め期間が長くなるのが普通です。その結果、取引は緩やかな契約形態に移行し、それに伴いリスクが明示されるようになります。

農業と食品・関係企業が相互に提案力を強めていくには、値決め期間の長期化や原価に基づく最低価格保証などの設定によって、契約取引における信頼性を高める必要があります。

農業と食品企業との競争構造は、寡占化が進展すると農業サイドの交渉力が弱くなるとされていますが、安定した契約条件では、むしろ食品企業サイドにリスクが移転しやすい状況となります。

例えば、購入飼料に大きく依存した畜産経営では、飼料費の高騰が短期的に畜産農家の収益を大きく減退させることから、飼料価格の高騰のリスクを企業サイドがある程度吸収するケースが多くみられます。

取引の安定や需給調整のリスク分担、原価提

案に基づく保証価格の設定および全量取引などの展開によっては、取引関係を構築する経営主体間において、効率性とパートナーシップの両立が必要になります。

このことによって産地と農業者の規模拡大を促進し、効率的な生産システムが確立できれば、取引価格の低下やインセンティブによって両者の競争力を拡大させることができると考えられます。

ただし、この取引価格の低下は、効率性の実現した範囲を超えて低下させると、むしろ、農業者のインセンティブが失われることに繋がってしまいます。

(4) 食品・関連産業の農業生産への支援

先にも記したとおり、食品・関連企業の農業支援は、食品メーカーであれば、フィールドサービス担当が契約農業者の圃場の巡回や指導をするのが一般的となっています。

食品・関連企業は大規模農業者と提携し、生産コストを節約して調達価格を低下させる行動をとろうとします。農協との連携では、作付けを多くの農業者に分散させる方式がとられる場合や、一定の作付け規模以上になると、契約している大規模農業者や農協に収穫機械を貸与する場合がみ

られます。

近年では、農業サイドの担い手の高齢化の進展で、食品・関連企業が大型機械を保有し、収穫作業を担い、栽培管理を高齢化した農業者に分担してもらう場合もみられます。

このようなケースがさらに進展すると、借地による農業生産法人の設立などに至るケースも考えられます。

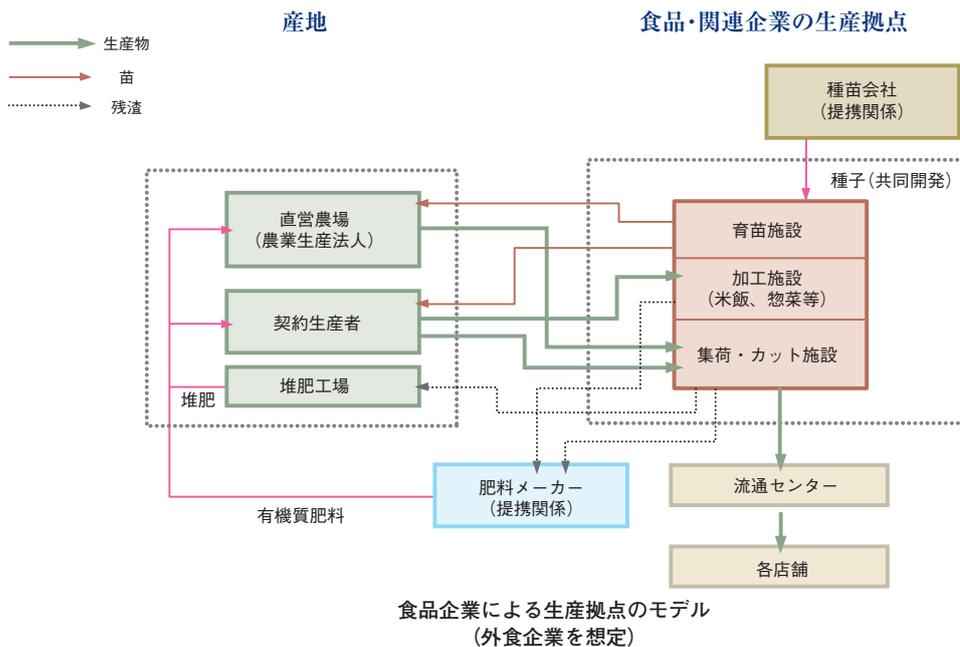
(5) 食品・関連企業との提携と産地の投資戦略

農業サイドでは、公的支援を活用した生産設備の充実が可能であることから、JAへの投資は、食品・関連企業にとって、安定的な原料調達への寄与といった結果をもたらしてきました。特に関連のJA子会社への投資の支援は、生産の効率化への貢献が強く、また全量取引となると農業者サイドへのメリットが大きくなる傾向がみられました。

食品企業の寡占化が進む品目では、産地の加

工場や選果場などは特定の食品企業が主たる取引先となることが多いため、加工場や選果場の支援費を活用した投資は、取引先の安定調達、効率化、品質管理の向上に寄与します。

産地にとって取引先が明確になると、産地サイドが取引依存度の高い取引先向けに加工場や選果場に投資することが考えられます。この行動は、食品企業が投資して統合化するよりも、結果として、コストとリスクを供給サイドに負担させることにつながります。



(6) 食品・関連企業の総合的な経営支援システム

食品・関連企業の農業への支援は、生産管理や技術普及だけでなく、資材や販売の支援が統合され、総合的になっています。

生食用トマトで農業参入し、法人経営を設立してきたカゴメ(株)は、自社の販売の経営資源やノウハウをトマトの販売に活用し、小売価格の設定において、農業者からの調達価格を保証することで、再生産できるような農業者の手取り価格を設定しています。

一方、大分県の(有)くみに農産加工では、地域の農家と連携し、バジルの生産、収穫、集荷、加工、出荷に至る一連のシステムを、県、JAの協力も受け構築し、地域の加工拠点化を推進しています。地域で生産されるバジルは、農業者への指導が徹底され、トレーサビリティシステムにより管理され、出自があきらかな加工原料として、大手食品メーカーに供給されています。

(7) 提携による両者のメリット

食品・関連企業が提携する対象は、リスクを負担できる農業生産法人に限定されやすく、JAではJA出資法人が食品・関連企業との提携に入ってくる事が予想されます。

農業と食品・関連産業との提携は、農業サイドからみた川中・川下への統合化や、食品・関連企業からみた川上の農業への統合化等と比較して、相手の経営資源の活用が可能となり、また投資額の節約も期待できます。しかし、多くの食品・関連企業は農業の生産点に立脚することによって、消費者への信頼性を向上させようとするようになり、直営農場の設置や資本出資による経営体の設立を進展させることとなります。

農業生産に入った食品・関連企業は、農業の知識を集積し、農業者への支援もしやすくなると考えられます。すなわち、統合化はリスクや投資額の多さ、さらに効率性の低さから、食品・関連企業にとってメリットが少なくても、取引関係にある農業者の品質管理や、技術水準の向上に結びつく可能性があると考えられることができます。

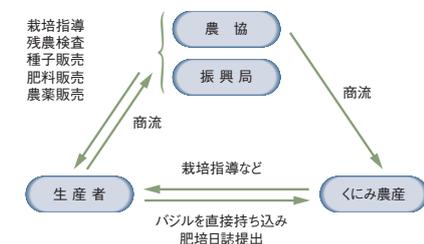
一方、農業生産法人は加工施設や直売所の設立によって、食品加工業や小売業の知識やノウハウの獲得が可能であり、その経験をもとに食品・関連企業との提携を講じることによって、双方向的な支援が可能となります。



大分県国東市の「くみに農産加工の社屋及び加工場」



国東市に広がるスイートバジルの農地



くみに農産加工による地域生産者支援の関係図