

川下から川中、川上の食農連携は新時代へ

食品は一本の川に例えられ、川上に当たる農業生産から、川中、川下に当たる流通、食品企業へ流れて行く。この間、川下、川中、川上それぞれに付加される価値のつながりはバリューチェーンと呼ばれ、流通、食品企業と農業者が互いの競争力により生まれる価値の創造に注目が集まる



千葉大学名誉教授

斎藤 修 Osamu Saito

さいとう おさむ
1951年埼玉県生まれ。東京大学大学院農学研究所博士課程修了。農学博士。広島大学教授、千葉大学教授を経て今年5月より現職。垂直的關係性を重視したフードシステムの研究を行う。農林水産省国立研究開発法人審議会会長。

食品流通がダイナミックに変化

食品流通システムにおける食品企業と農業者の関係は、時代・環境とともにダイナミックに変化しつつある。

安全性への不安などから食品や農産物に対する消費者の国産志向が強まり、産地への期待は強くなっている。しかし、国内農業においては高齢化など将来の供給力維持が、食品企業においては産地を良く知っているバイヤーや営業マンの人材不足が課題となっている。また、大規模な小売業者による価格支配力が強まり、小売主導型の流通システムに転換してきた。

従来、安く仕入れたいという食品企業と、より高く売りたいという農業者の関係はミスマッチ、すなわち相方の利害は相反するものであり、卸

売市場が流通と価格決定の機能を担っていた。

しかし、二〇〇八年頃からこの関係が大きく変化し、小売り主導型の流通システムに転換していく。その中では効率性が重視され、生産者と食品製造業や外食産業、小売業者といった食品企業が直接結び付いたサプライチェーンがインフラとして構築されるようになった。サプライチェーンの中では川上の農業者と川下の食品企業との情報の共有化、物流の合理化が模索されている。こうした中での連携は、お互いの課題解決にもつながる。

食品流通システムは、市場流通から、一定量の取引を約束する販売契約に、次に、価格や数量はもとより生産方法なども規定する生産契約へ、さらに、全量買い取りを約束する全量契約などに移行しリスクを食品企業が吸収するように

なっている。

サプライチェーンの構築は、畜産物で早くから進められていた。すなわち、飼料供給、農場生産、生産物流通の多段階を垂直的に統合するインテグレーションが早くから確立され、インテグレーションを総括するインテグレーターが飼料価格変動などのリスクを吸収していたのである。

これに対し、青果物では、小規模な生産者が多く流通が多段階であるため、垂直的統合ではなく、市場価格との連動性の高い販売契約が拡大するという形でゆるやかな連携が進んだ。

近年、食品製造業や外食産業では食と農の距離が短縮しており、とりわけ外食産業はチェーン店の増加など規模が大きくなるほど、中間業者を排除して農業者との垂直的な関係を強める

傾向にある。これらは、規格にとらわれない業務用農産物などを調達し、これに合った製品やメニューを開発することによって効率的なサプライチェーンを構築している。規格にとらわれないということと農産物の品質水準向上にもつながるなど、食品企業と農業者の両方のメリットが追求されている。

さらに直営農場を保有するケースも多くなってきた。

直営農場は独自インフラ

直営農場は、独自につくり上げたサプライチェーンの典型的インフラの一つともいえるであろう。

直営農場は、かつては新品種の栽培や研修などの実験農場的な性格があったが、契約生産が拡大するにつれ、契約生産者への営農技術指導などにも活用されるようになった。農産物の品質向上や生産効率化のため、食品企業が農業者の技術導入支援を行う「フィールドサービス」の必要性が増したのである。

食品製造業や外食産業では、直営農場の生産物は製品やメニューに活用される。しかし、量販店・コンビニエンスストアなど大規模小売業による農業参入では、直営農場で生産した農産物が十分に自社店舗で販売ができていないケースが見られる。需給調整や生産のリスクを十分に吸収できていないのである。このような場合、自社店舗における業務需要とのチェーン構築を図って需給調整のリスクを吸収する必要がある。契約生産を選ぶか直営農場を展開するかは食品企業の戦略によりさまざまだ。幾つかの例を

紹介しよう。

ハンバーガーチェーンのA社は、独自の農場建設を想定してきたが変更、農業法人への出資など優れた農業者との連携を選択した。野菜加工业者のB社は、直営農場の規模拡大を目指したが、コストと品質管理を考慮し、農業者との契約生産を増やしている。関東地方に本拠があるカット野菜業者のC社は、契約生産と直営農場双方から原料調達しているが、そのすみ分けを工夫しており、利益が出やすい作物を契約生産者に依頼し、出にくいものを直営農場で生産している。さらに契約生産者を大事にするという考えから、契約生産者への利益配分を優先し、調達比率も変えている。東海地方のカット野菜業者のD社は、耕作放棄地を活用して直営農場を標高ごとに配置し、ダイコンの年間供給を実現している。

効率性と価値提案のメリット

このようにして食品企業と農業者は、利害が反していた時代から原料・食材の安定調達のための連携に入り、次の段階で資材産業も加えたサプライチェーンの構築に入ることによって効率性を改善するという連携が見られるようになった。

そして、今後は相互の信頼性を高めて価値提案を強める「バリューチェーン」に移行することが課題となる。

サプライチェーンにおける、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なく、提携による経営資源の

移動や補完という段階に入ること、大きな革新になっていく。

ここで簡単な定義をしておく。バリューチェーンとは、経営体が利益を生む競争的優位性を確保することを目的に、価値を創出するため調達から製造・加工、流通、販売のそれぞれの活動を効果的に連鎖させることを意味する。

また、農業サイドが生産物に備わっている価値を提案し、この価値を食品企業が製品化や売り場づくりなどの経済活動に活かすことで利益を上げ、その利益をパートナーシップの関係に基づき、相互に配分することを原則とする。

市場流通に代わる販売契約、生産契約、直営農場(施設型ではリースもある)の取引様式のことを、経済学では「取引コスト」や「取引特定の投資」という手法で説明している。これは市場から原料を調達する場合に比べ契約などで発生する追加的なコストなどを指す。

これまでの提携は取引コストの節約という論理で理解されてきたが、経済主体間の連携が深まるにつれ、包括的に相互依存の関係が強くなっていく。バリューチェーンにより効率性と価値提案のメリットを食品企業と農業がパートナーシップに基づいて配分されることで、相互の信頼性はさらに強化されるだろう。バリューチェーンは個別的な視点が強く、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、相互の関係性がウィン・ウィンというパートナーの関係に近いかどうか、という視点から評価することになる。

バリューチェーンの構築により食品企業と農

業の関係は、緩やかな情報の共有化から相互に経営資源を出してリスクを調整する連携へと進化していく。

例えば、バリューチェーンの中で農業者が川下の原料加工場に投資をするケースでは、食品企業が協力する手段として、工場の技術指導や人材派遣といった製造面での支援、製品の購入、工場への出資というものが考えられる。この場合には、確実なチェーンの構築が可能となるだろう。生産段階の技術は農業者が担うため、安定した品質の原料が調達でき、食品企業の製造面での支援により初期段階で品質管理と収益性の確保が可能と考えられるからだ。これとは逆に、食品企業が単独で原料加工場に投資をするケースでは、契約生産者を探し独自に技術指導を行い、生産者を育てなければならない。

このようにどちらが投資するかで協力関係は異なるが、いずれにしても両者の経営資源を有効に結合させることが短期間のうちに安定的に成長させるための効果的な戦略となる。

効率性とパートナーシップ

信頼性、持続性を高めるために利益とリスク配分では、パートナーシップの関係が強調されなければならない。

本来バリューチェーンは、企業間の個別的な関係であり、社会的に見たサプライチェーンとは異なる論理を持っている。サプライチェーンは効率性の追求に効果的であるが、行き過ぎると価格競争を誘発しやすい。サプライチェーンにおける過度な効率性の追求は農業者にとって

不利な取引関係となりやすく、パートナーシップの関係が持続しにくくなる。しかし、バリューチェーンも他の主体によるシステムとの競争にさらされていることは前提であり、効率性を追求するためのサプライチェーンとしての性格を持つことが必要になってくる。チェーンの中で農業者も食品企業もお互いに競争力を上げていく必要がある。

効率性追求とパートナーシップの構築をバランス良く機能させることで食品流通システムの革新につながる。

川上からの提案

さて、バリューチェーンによる価値創造の成果は、ウイン・ウインの関係によって実需者・消費者と生産者・産地で価格形成され、各段階で利益配分が調整される。

ブランド化や差別化された小売価格、また直売などによる消費者価格の優位性は生産段階の価格形成や利益配分を有利にするであろう。また、大規模小売業者のプライベートブランド(以下、PB)については、青果物では厳密な意味でのPBの概念とは異なり農業者と共同でつくりあげた性格がある。そのためバリューチェーンが形成されやすい。同様に、地域ブランドも実需者・消費者に生産者・産地の価値を伝達し、認知度を拡大できる。特に地域ブランドが確立している産地は、PBも自らのブランド・ポジショニングに組み込んだ活用ができるであろう。

ブランド管理が生産者・産地と実需者・消費者の間で進展すれば、農業者による十分な価値提

案が原価を踏まえてなされ、消費者との価格形成に反映されるなど、「見える化」にもつながる。さらに流通段階の短縮や流通機能の産地への移転などとリンクすることになると効率化が指向されやすくなる。

しばしば、バリューチェーンでは、ブランド認知度や、相互のコミュニケーションの進展によって差別化が進行する。しかし、経済主体間で利益配分がなされて価格優位性が実現されると、効率性の追求が遅れがちになる。最終的にはブランド食品を多く扱う生協など流通事業者への直売という戦略も取れるが、消費者と産地との交流、消費者への企画提案力が条件となる。

食品流通システム全体の中で、経済主体間が相互にコミュニケーションを取り、価値を提案し続けることが大切だ。特に、生鮮品では地域ブランドやPBが活用されやすくなり、レギュラー品よりも有利な価格設定になるであろう。この有利な価格設定は、供給サイドに意欲をもたらし、生産者の持続的な参加意識が向上するであろう。

価値の束を組み立てる

農業サイドの価値は、製品化においての食味・安全性・機能性であり、三つを組み立てることを「価値の束」という。農業者の「価値の束」を川下の食品企業などでさらに付加価値をつけて消費者までつなげるという価値提案がバリューチェーンを強くするであろう。近年、量販店など大規模小売業者では産地・生産者を十分に評価できるバイヤーが少なくなっており、これを補

完するために、店舗までつながらる価値の提案を川上から行う必要が高まっている。

「価値の束」について見ると、食味は、しばしば安全性とトレードオフの関係になる傾向があった。例えば、有機農産物は食味はさほど重視されていないなかったものの、最近ではその向上を求められている。また、一般の農産物は食味だけの評価だけでなく、特別な栽培基準も取引条件に加えられている。さらに機能性には高い安全性が求められている。

農業サイドは価値提案に当たり、このトレードオフの関係などを考慮する必要があるだろう。また地域資源で見ると、景観・環境・生物多様性・地域の歴史文化などブランドイメージ(ブランド価値)として農業サイドの価値に付加し、「資産」に近づく場合もある。価値提案は経済主体の付加価値を拡大する戦略として流通段階をまたがって統合化され、連携を深化する場合も多い。このブランドイメージが消費者の認知度を向上させやすいであろう。

プラットフォーム構築が課題

このような、主として農業サイドの価値に付加される「地域ブランド」のイメージは、提案によってこれと連携する食品企業の商品価値にも付加され利益となる。人口減少など地域の低迷は深刻さを増すが、その再生に向けて食品企業の役割が求められる。

地域再生の戦略は、いかに知識・価値・所得を地域に残すかという視点が重要であると筆者は考える。そのためには「知識↓価値↓所得」とい

う循環を地域の中でどのように構築するかが課題だ。

この循環を実現させるには、効果的な経営資源の結合を図る個別の農商工連携とバリューチェーンを構築すること、および、地域で連携した取り組みとして自治体、JA、地域の食品・関連企業などによりプラットフォームを構築することが重要となる。

プラットフォーム構築のポイントは次の五点である。第一は、地域における知識(ナレッジ)の蓄積によって情報の共有から戦略の共有化を図り、所得拡大と資源活用の事業戦略を持つこと。第二は、プラットフォームの初期は公的セクターが中心となり、戦略の構築を促進して、参加する多くの主体のインセンティブを誘引すること。第三に、製品開発では共同事業の体制を整え、製品開発のスピード化を図り、かつ普及を促進して、さらに連続的なイノベーションを図ること。第四に、資材―農産物―加工―販売のチェーンを構成する経営主体の経営資源の連携を図ること。第五に、農業者が加工や販売などまで手掛ける六次産業化の推進や、食品・関連企業との連携事業を地域で集積することによって食料産業クラスターを形成などにより、雇用と所得を拡大することである。

なお、食品企業がプラットフォームに参加するには、社会的企業として意識を強くし、地域資源の活用、知識の共有化に積極的に関与し、イノベーションを自ら促進することが条件となるであろう。

このように、知識の集積と学習効果、プラット

フォームによる製品開発は、価値提案を強めイノベーションを発生させやすくなる。地域の一人員として、食品企業が知識の集積と開発に主体的に関わることは、CSR活動として、また、自社製品への地域ブランド価値の付加として重要になる。

これまで、バリューチェーンを考えてきた。肝心なことを繰り返そう。食品企業にとって効率性を追求することはもちろんだが、価格競争から抜け出すには、さらに品質向上を図るとともに、農業サイドからの価値提案を強め、「価値の束」や地域資源を有効に活用することだ。それゆえ、農業サイドからの信頼性に基づく価値提案の受け入れがパートナーシップの関係をさらに強める。強靱なバリューチェーンが構築されることは輸入農産物、食品に対抗することも可能とし、日本の食品企業の持続的な発展につながるようになる。

参考文献

1. 斎藤修・佐藤和憲編『フードチェーンと地域再生』(フードシステム学叢書第4巻) 農林統計出版、二〇一四年
2. 斎藤修・松岡公明編『JAのフードシステム戦略』農文協、二〇一三年
3. 斎藤修『地域再生とフードシステム―6次産業、直売所、チェーン構築による革新』農林統計出版、二〇一二年
4. 斎藤修『農商工連携の戦略』農文協、二〇一一年
5. 斎藤修編『地域ブランドの戦略と管理』農文協、二〇〇八年
6. 斎藤修『食料産業クラスターと地域ブランド』農文協、二〇〇七年

食品メーカーの農業参入に新たなステージ

食と農の連携は、食品メーカーが原料の食材確保のために農家との契約栽培をベースに、自らも栽培をする農業参入へ。そして他方で、同業他社との優位性を強めるため、農業参入とはいえない提携や連携を超えたアライアンスなど独自参入の新ステージも見える。白ハトグループの事例報告。



関西国際大学 講師

松原 茂仁 Shigehito Matsubara

まつばら しげひと
1962年兵庫県生まれ。関西学院大学大学院修了(MBA)、広島大学大学院博士後期課程単位取得退学。アグリビジネス研究者で兵庫県山田錦特A地区の酒米生産農家。専門は農業分野の経営戦略でサプライチェーンマネジメントなどを研究。

農家所得向上に課題あり

昨今、農業における課題は多く、多様な分野で農業や農村地域の問題が取り上げられ注目されている。また、政府としても大きな課題の解決に向け、地方創生など国を挙げての政策として取り組んでいる。

しかしながら、実態としての成果が見えてこないところもあり、多くの農業関係者が気をもんでいるのが実情である。

さて、農業農村における課題の根本的な問題は農家の所得にある。農家の所得を向上させ、安定した生活基盤を築くことが、農業農村の課題解決の第一歩だと考える。地方の農家の所得が向上し安定することで、後継者問題や過疎問題などの解決に結びつく。それにより、持続可能な農村地域

が実現し、環境問題の解決にも貢献する。

一方、食品メーカーに目を向けると、食の安全安心が最大の課題であることは誰もが認めるところだ。食品の加工や流通における安全安心は、行政などの指導や社外の管理システムの導入など、多くの食品メーカーで前向きに取り組んでいる。

しかし、原材料の安全安心については、食品食料の偽装問題が頻繁に起こっていることから、メーカーごとの意識格差が存在することは推測できる。

また、輸入品に対する安全安心への不信任や、国外情勢に起因する輸入品の不安定さなど、原料調達におけるさまざまなリスクを低減することは、食品メーカーにとって大きな課題である。そこで、多くの食品メーカーが国産に目を向けはじめている。

これらのことから、農業農村の課題と食品メーカーの課題とを折り合いをつけながら解決していくことが、地方創生に結びつく方策ではないのだろうか。

つまり、農業農村と食品メーカーとが連携し、お互いの経営資源を持ち寄り、新たな市場を創造することで、両者の課題が解決し、社会や消費者にとってもメリットが生まれることが美しい形ではないかと考える。

その先駆的な事例として、本稿ではサツマイモの分野で農業に参入している白ハトグループを取り上げ、食品メーカーによる農業参入の新たなステージについて考察したい。

白ハトグループは一九四七年にアイスクリームの製造販売を事業として大阪で創業した。当時はアイスクリームが珍しく、よく売れたが、夏だけ



大きなお芋が掘れました「なめがたファーマーズヴィレッジ」の畑にて

の季節商品で、冬は全く売れず、電機メーカーの下請けのハンダ付けなどで冬場をしのいでいたという。

当初はスイートポテト開発

そこで、冬場でも売れる商品として一九七〇年にスイートポテトを開発した。その後、七三年には明石焼き、七六年にはたこ焼きもスタート、大阪を中心に百貨店に出店し、店舗数を増やしていった。

江戸時代から言われている「この世女の好むもの、芝居、浄瑠璃、いも、たこ、なんきん」からヒントを得て、スイートポテトや明石焼き、たこ焼きといった商品展開をした。

現在は、サツマイモを使った「おいもさんのお店らぼっぼ」、「たこを使った」たこ家道頓堀くくる」などの店舗名で、国内二〇〇店舗、海外七店舗（二〇一六年三月現在）を展開している。二〇年程前にはフランチャイズ展開も行ったが、作り手の想いが伝わらないとうまくいかないと考え、フランチャイズ店舗を直営に切り替え、現在は全て直営店舗で運営している。

さらに、B to Cに加えてB to B用の食品加工の分野にも進出した。その一つが冷凍大学芋の開発で、スーパーやコンビニエンスストアをはじめ、外食産業やアミューズメントパークに卸し、冷凍大学芋の国内シェア八〇%を誇っている。

この冷凍大学芋の開発においてカギになったのが創業時のアイスクリーム製造技術であった。アイスクリームで培われた製造技術が冷凍大学芋のアメコーティングを活かされ、このコアコンピタンスにより圧倒的なシェアを獲得できたのである。

また、サツマイモパウダーを開発し、菓子メーカーへ材料として供給している。ここでもエイジング技術などサツマイモを扱ってきたノウハウを活かし、サツマイモの風味がより多く出るパウダーに仕上げることに成功している。

つまり、事業展開としては、自社製品の製造販売だけでなく、冷凍大学芋の相手先ブランドでの製造や外食産業への供給、サツマイモパウダーの材料としての供給などがあり、それによって企業間の取引を拡大している。

しかもその背後には、長年社内で培われてきた経営資源である技術や知識がうまく活用されて

いることがある。

さて、このように事業を拡大していく中で、原材料の調達について考えるようになったそうだ。

一九九〇年代後半には約六〇〇〇トのサツマイモ（紅あずま）を中国・インドネシアから輸入し、国内産は約一〇〇〇トしかなく、輸入が止まると経営が成り立たなくなるという心配があった。

九九年頃に当時の世界情勢などから国産化の検討を始め、二〇〇一年には三人の社員を徳島県鳴門市に送り込み、農業の勉強を兼ね土地を借りてサツマイモの栽培をスタートさせた。

直接仕入れについて、最初は話も聞いてもらえなかったが、卸売業者を通じて少しずつ人間関係を築くことで、大規模農家やJAに話を聞いてもらえるようになり、徐々に契約栽培をしてもらうようになった。

食材国産化で契約農家と接点

そこから、国産化二〇〇%を目指す取り組みが始まった。安定供給を考えリスクヘッジとして、契約農園は茨城・千葉・京都・徳島・熊本・大分・宮崎・鹿児島と地域を分散させている。

現在、サツマイモ加工品の製造量は日本で、年間約七〇〇〇トを全国の契約農園から仕入れている。

そのような中、契約農園を広げる過程で、二〇〇四年に茨城県行方市のJAなめがたとの出会いがあった。行方市では昔からサツマイモの栽培が盛んで、本気でサツマイモの栽培をしている農家が多く、JAなめがたも熱心に芋の栽培や保存の研究をしていた。

白ハトグループはJANAなめがたと協議を重ねて相互協力を確認し、〇六年から契約栽培を開始した。しかし、一二年の東日本大震災の風評被害で、行方市の農業も大打撃を受けた。

そこで白ハトグループとJANAなめがたは、行方のサツマイモのブランドと安全性をPRするため、東京スカイツリーの真下にサツマイモの栽培に適した土壌である行方の土を運び入れ「ソラマチファームらぼっぼおいも畑」という畑を作り、子供たちにサツマイモの栽培体験をもらった。

好評だったソラマチファームの取り組みを産地でも実現しようと、一五年一〇月「なめがたファーマーズヴィレッジ」を約五〇億円かけてオープンさせた。

産地を買い支える

「なめがたファーマーズヴィレッジ」は体験型農業テーマパークで、廃校を活用した白ハトグループのサツマイモ加工工場と、二〇万坪の耕作放棄地を再生し、会員制のオーナー畑、サツマイモ畑、栗畑、クワガタやカブトムシの森など、農業自然体験ができる施設がある。

ヴィレッジ内の「やさいもミュージアム」などが組み込まれた観光バスの日帰りツアーが、ほぼ毎日運行されていたり、大手旅行会社などの催行する農業観光ツアーもあり、人口約三万五〇〇〇人の行方市に対して、この一年間の来場者は約二二万八〇〇〇人にも及んだ。

この「なめがたファーマーズヴィレッジ」の特徴をまとめると、まず、消費者に直接行方市に来て食べてもらうといった、新たなバリューチェーン

の構築が挙げられる。

ここには地域農業者も参加しており、地域農業や「行方さつまいも」のブランド力向上にも貢献している。これらの流れの中で、地元若者が戻ってくるUターンや、都市部からのイターンなどが増え、農業者だけではなく地域の活性化にもつながっている。そして、これらの好循環の背景には、白ハトグループが地域行政や地元JANAなどと一〇年以上かけて築いてきた強力な連携関係が存在することを忘れてはならない。

これら一連の行方市での取り組みにより、白ハトグループには多くの変化が生まれている。例えば、新卒採用に対する応募が急激に増え、しかも女性が約八割に達している。若手農家の育成においても、観光や農産物加工と組み合わせることで、女性も就農しやすくなると考えている。

また、Jリーグに加盟する茨城県のプロサッカークラブ、芸能プロダクション、音楽ソフト会社など、農業と直接関係のない業界とのコラボレーションも生まれている。このように企業にとっても想定以上の効果があることで、投資以上の価値が得られているという。

白ハトグループは二〇〇〇年頃から約一五年間にわたり、原材料のサツマイモの国産化を進めてきた(図)が、その最大の目的は高品質なサツマイモ原料の安定仕入れのリスクヘッジである。輸入原料に依存するリスクや安全安心が保証されないリスクからスタートし、国内調達においても自然環境や農家の高齢化・後継者不足など、さまざまなリスクを考慮しながら対応してきている。このような経験から、白ハト食品工業株式会社

の代表取締役社長の永尾俊一氏(五三歳)は「産地を買い支えることが最大のリスクヘッジである」と語っている。

白ハトグループ全体のサツマイモについて、自社農園での生産は五%にすぎず、約九五%は契約農園からの供給に頼っている。信頼関係を築き産地を育てることが、食品メーカーにとって原材料の安全安心の担保と安定調達に結び付くと考えられる。

さて、農業は規制による参入障壁が高く、一般企業はなかなか参入できないといわれている。最近はずいぶん規制緩和が進みつつあり、多様な業界の企業が農業に参入しているが、ここでは企業の農業参入の事例を食品企業と非食品企業に分類して整理してみる。

食品企業においては、外食産業、食品加工業、食品流通業などほとんどの食品関連業種から参入が見られ、多くの成功事例が見受けられる。一方、非食品企業は一時、建設業からの参入が多く、建設機械を使った農地改良や人材の有効活用面で優位性があり一定の成功事例もある。

しかし、大手の電機機器メーカーや衣料品メーカーなどの製造業やサービス業からの参入もあつたが、成功している事例は少ない。つまり、製造業やサービス業の効率化や在庫管理のノウハウだけでは、農業の世界で通用しないということが分かってきている。

契約栽培から独自栽培まで

食品企業は自社の製造や販売に使うために農業参入を実施することがほとんどで、供給先が確

図 白ハトグループにおける冷凍大学芋の国産原料比率の推移

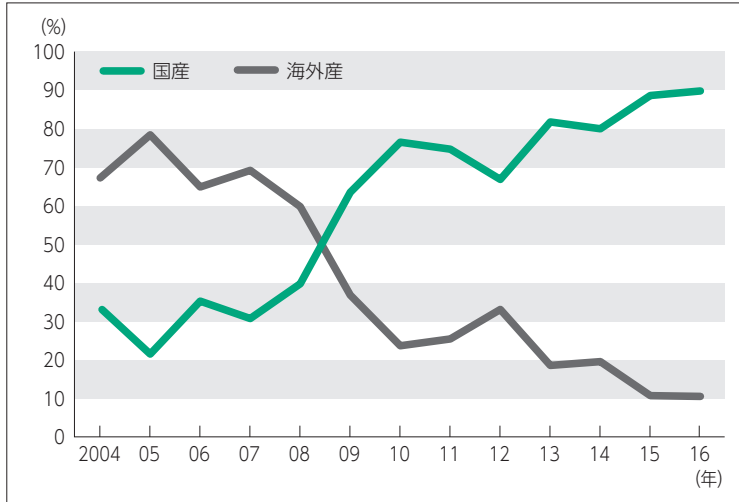


表 経営学的分類

I	提携 (単なる契約栽培)
II	連携 (ニーズとシーズの情報交換を含む契約栽培)
III	アライアンス (注) (お互いの経営資源を持ち寄り活用した栽培)
IV	M&A (企業が農業者の経営資源を全て獲得した栽培)
V	独自参入 (企業が自社の経営資源だけで栽培)

注:アライアンスとは、「1.複数の企業が独立したままの状態でご合意された目的を追求するために結び付くこと。2.企業同士がその成果を分け合い、かつその運営に対してのコントロールを行うこと。3.企業同士がその重要な戦略的分野(技術・製品など)において、継続的な寄与を行うこと。加えて、他社が保有する経営資源を活用すること(コラボレーションも含む)」である。(参考:安田洋史(2016)『新版アライアンス戦略論』NTT出版)

保されているという点で成功率が高いのは当然だといえる。

ただ、食品企業の原材料調達もどこまで農業に入り込むかは企業の考え方であり、単なる契約栽培から完全に内製化した自社栽培まで多種多様である。

そのレベルを経営学的に分類することを試みると、一例として表のように考えられる。

大きく五つに分類できるが、Ⅲ、Ⅳ、Ⅴは、いきなり実行されることは現実的ではなく、例えば、Ⅰ→Ⅱ→ⅢやⅠ→Ⅱ→Ⅳと段階を踏みながら変化することが多い。Ⅰ→Ⅱ→Ⅴといった提携や連携で農業に関する知識やノウハウを得た上で、自社独自

で農業に参入するというケースも考えられる。

実際には多様な組み合わせや順番が存在することは想像できるが、いずれにおいてもⅢ、Ⅳ、Ⅴは段階的に変化していくことが通例だといえる。

農業連携通じ地域活性化

それでは、白ハトグループの事例から、食品メーカーの農業参入の新たなステージについて、表の分類で進化パターンを考察する。白ハトグループはⅠ→Ⅱ→Ⅲ+Ⅴの進化パターンである。

つまり、最初は産地に行き売ってもらえるように交渉し、契約農園を増やしていった(Ⅰ:提携)。それから徐々にニーズに適した栽培品種や保存

方法などを一緒に考えている(Ⅱ:連携)。そして、「なめがたファーマーズヴィレッジ」で、行方市やJAなめがたなども巻き込み、お互いの経営資源を投入し、農業参入だけでなく観光といった新たな価値創造も行っている(Ⅲ:アライアンス)。また、このような過程で農業の勉強のため始めた自社栽培も約一五年経ち、全調達量の5%ではあるが、一定の栽培ができるようになってきている(Ⅴ:独自参入)。

最後に食品メーカーにとっての新たなステージについてまとめる。食品メーカーにおける提携や連携のレベルは厳密には農業参入とはいえない。つまり、アライアンス、M&A、独自参入のレベルで初めて企業の農業参入といえるのである。

白ハトグループの事例からも分かるように、提携や連携から段階的にステップを踏みながら農業に参入することが、成功の確率を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

そして、食品メーカーにとって新たなステージとは、提携や連携を超えたアライアンス、M&A、独自参入といったステージに入ることにより、他社との競争優位性を高め、さらに、新たなバリューチェーンの構築や地域農業への貢献など、地域の活性化にも大きく寄与していくことである。

今後の食品メーカーの農業参入は、新たなステージに向けた模索が始まる予感がある。それが日本の農業農村、食品メーカー、そして社会や消費者の皆に幸せをもたらす地域活性化、および地方創生に結び付くことを期待する。

食品企業の進める持続可能な次代の農業作り

清涼飲料水の緑茶原料の調達に、人権や環境、農場管理システム基準による「持続可能な農業の基本原則」(SAGP)を条件にするなど、極めて特徴的な連携をし、食と農のバリューチェーンを築く。高齢化など次代の農業を見据えた新たな川上戦略を展開する日本コカ・コーラの戦略とは。



岡山大学大学院 環境生命科学研究所 准教授

大仲 克俊 Katsutoshi Ohnaka

おおなか かつとし
1981年愛知県生まれ。高崎経済大学大学院で地域政策学博士取得。一般社団法人JC総研などを経て2009年より現職。企業の農業参入や大規模水稲作経営を研究。著書に「日本の農業246 一般企業の農業参入・農業経営への参画の意義と課題」他。

独自基準クリアが必要

国産農産物を原料として利用する食品企業が農林水産物の生産現場と連携し、バリューチェーンを構築している事例が増えている。例えば、ジャガイモ関連産業と北海道のジャガイモ産地との取引関係について、カルビーと芽室町農協の関係などから小林(二〇〇五)の研究がある。また、食品企業が直接農業生産に関与する事例では、農業生産法人への出資を通じた農業生産の担い手育成と圃い込みを行うローソンの取り組みや、惣菜製造企業などの食品企業が直接農業生産を行う事例が報告されている(大仲(二〇一六))。

このように食品企業がさまざまな形で農業生産の現場に直接関与する目的として、質・量の水準を満たした原料を確保することや、商品の高付

加価値化と発信力の強化ができること、さらに、将来の農業者の減少を見越し布石を打つことが挙げられる。農業者の高齢化により農業産地の原料を供給する力が低下する中で、食品企業は原料となる農林水産物を安定して供給してもらうためにも、農業の担い手を確保し、持続可能な農業とするための仕組みをつくることを重要としているからだ。

数々の事例の中でも、生産者との安定取引やバリューチェーン形成に向け、「持続可能な農業」を掲げ、人権にまで言及した独自の「持続可能な農業の基本原則:Sustainable Agriculture Guiding Principle」(以下、SAGP)を設けた日本コカ・コーラ株式会社(以下、日本コカ・コーラ)の川上戦略は新しい取り組みといえるだろう。

この取り組みでは、原料を調達・供給するサブ

ライヤーだけでなく、農業生産の現場にまでSAGPの認証を得ることを求めている。SAGPに適合した生産者のみを通じて原料調達を行っているのだ。

原料を生産する農業者とSAGPを通じて関係を構築し、原料の安定調達・将来的な担い手確保につなげていく取り組みである。本稿は、日本コカ・コーラへの取材からSAGPの取り組みについて紹介する。

地域社会の活性化が不可欠

まずは、日本コカ・コーラの概要を示そう。米国ジョージア州アトランタに本社があり世界二〇〇カ国以上の国で事業を展開する「ザコカ・コーラカンパニー」の日本法人として一九五七年に設立された。資本金は三六億円、社員数は四九六人である。

図 コカ・コーラシステムとSAGPを通じた茶の調達

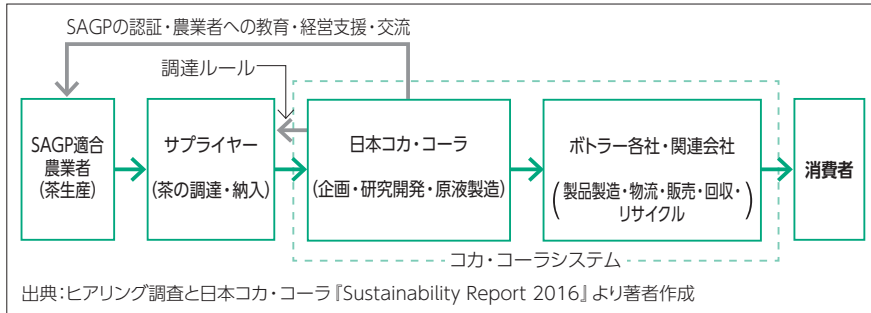


表 SAGPの基本原則の内容

人権と職場権利	1.結社の自由と団体交渉	24項目
	2.児童労働、強制労働および労働虐待の禁止	
	3.差別の解消	
	4.勤務時間および賃金	
	5.安全で健康的な職場の提供	
	6.地域社会および先住民の権利	
環境	7.水管理	26項目
	8.エネルギー管理と気候保護	
	9.自然生息環境および生態系の保存	
	10.土壌管理	
	11.作物保護	
農場管理システム	12.収穫および収穫後の取り扱い	14項目
	13.生物物質の識別、選定と取り扱い	
	14.管理システム、記録保管および透明性	
	15.誠実な事業活動	

出典:日本コカ・コーラ提供資料より著者作成

事業スキームを見ると、清涼飲料水の原料調達と原液生産、商品の研究開発と企画、マーケティングを担当し、ボトラー各社に原液を供給している。ボトラー各社は、提供された原液とレシピに基づいて製品製造を行い、輸送、販売を担っている。日本コカ・コーラはこの一連の事業スキームを「コカ・コーラシステム」としており、このシステムに関わる関連会社は二〇社、社員数は約二万三〇〇〇人、工場数は二二、自動販売機は約九八万台と

自社の特徴を商品の開発力と多様なブランド・商品を取り扱っている点とする。ザコカ・コーラカンパニーグループ中でも一番商品が多く、現在、日本で展開している清涼飲料水のブランドは五〇ブランド、商品数は八〇〇種にも上っている。なお、一〇億ドル以上の売上高があるブランドは世界で二〇あるが、その内の二つは日本市場のために開発された「ジョージア」と「アクエリアス」である。日本コカ・コーラがSAGPに取り組んだ背景には、ザコカ・コーラカンパニーが設定したビ

ジョンの達成を目指したことがある。

そのビジョンとは二〇〇九年に設定された「2020VISION」という長期目標である。この長期目標は「PEOPLE, PARTNERS, PROFIT, PORTFOLIO, PLANET, PRODUCTIVITY」の六つのPを頭文字とする単語をキーワードに経営計画のアウトラインで構成されている。「2020VISION」には、世界全体で売上高を倍増させること他に、消費者や世界各地で製品の製造を行うボトリング社との関係、財務の目標、製品製造・開発の在り方について目標設定がなされている。

持続可能性がキーワード

この長期計画において重要視しているキーワードとして「サステイナビリティ（持続可能性）」がある。持続的な成長において、この「サステイナビリティ」が欠かせないとしている。日本コカ・コーラの代表取締役社長のティム・ブレット氏はコカ・コーラシステムの持続的な成長には、製品を手にする消費者だけでなく、消費者が生活する地域社会の重要性を指摘しており、地域社会の活性化・持続が事業展開には不可欠としている。この取り組みの枠組みとして「サステイナビリティフレームワーク(Sustainability Framework)」が設けられている。このフレームワークは、お客さまの健康と幸せに貢献する「me:個人(お客様)」、地域社会に貢献する「we:地域社会」、持続可能な地球環境への取り組み「world:環境」の三つの領域に活動が分けられており、各領域において重点的に取り組む内容が設けられている。

SAGPの取り組みは、「world:環境」の中に分

類されており、「供給元と協働して二〇二〇年までに、飲料の原材料となる主要な農産物を一〇〇％持続可能な農産物から調達します」としている。

SAGPによる持続可能な農業に取り組み理由を二つ挙げている。それは①将来に向けた事業継続のための農産物資源対策であり、②企業の社会的責任と食品安全である。この①では、内外の不安定要因（為替や原料相場の変動、少子高齢化・消費税問題など）や国際的な農産物需要の増大による相場上昇のリスク、主要農産物生産を行う農業者の減少を挙げしており、②では農業生産における児童労働などの人権問題や食品の安全性を課題として挙げている。

SAGPの基本原則を整理したのが二頁に掲載した表である。「人権と職場権利」「環境」「農場管理システム」の三つのカテゴリーに分けられている。

「環境」と「農場管理システム」はJGAP (Japan Good Agricultural Practice: 日本版農業生産工程管理)二〇二二と重なる部分が多いためJGAPの規定を利用した。「人権と職場権利」はJGAP二〇二二に基準が設けられていなかった。そこで、この部分は日本の農業生産の現場を踏まえながら独自にルールを作成している。

原料調達で生産者に協力要請

日本コカ・コーラでは、SAGPに基づく調達を二〇一三年より日本茶とコーヒーに導入を開始し一五年末に完了した。

以下、日本茶の導入について見ていこう。主要農産物のうち、早期に日本茶に導入した背景とし

て、茶の原料調達比率の高さを挙げている。日本コカ・コーラが調達する茶葉の量は、ザ・コカ・コーラカンパニーグループ全体使用量の五〇％に達するとされており、自社の商品ラインナップにおいても日本茶に関するものは二〇％を占め、事業全体における影響が大きい。

さらに言えば、緑茶飲料の生産量は増加傾向にある。それに対し、日本国内における茶栽培を行う農業者は減少しており、将来的な原料調達への危機感もあり、茶を生産する農業者とのつながりを構築する必要があったとしている。自社に茶を供給する農業者を重要な資産と位置付けており、これら農業者が茶飲料に適した茶葉生産を持続的に進めることが事業の継続に不可欠と判断したという。

SAGPの導入・認証は、農業者の茶葉を集荷し納入するサプライヤーを中心に行っているが、既にJGAPを取得済み、または将来取得予定の農業者を中心に認証取得の推進活動を展開したという。

日本コカ・コーラでは、茶生産を行う農業者に対してコカ・コーラの考える持続可能な農業の説明とSAGPの協力要請を行い、ザ・コカ・コーラカンパニーの農産品調達責任者による激励と現地での合同説明会を実施している。

さらに、経営管理を行う帳票類の開発と現地訪問による監査も実施し、それらを行った上で認証証書を発行している。これらの合同説明会や監査のための認証は、既にJGAPなどを導入していた農業者もおり、スムーズに進んだとしている。また産地の農業者との定期的な交流によりSA

GPの取り組みについての理解も進めてきたとしている。

現在、既にSAGPを導入、または、潜在的に導入予定の農業者数は合わせて約三〇〇〇戸、茶栽培面積は約六〇〇〇畝としている。また、サプライヤーの数は一三三になる。

茶葉調達の新たな関係構築

従来、茶葉の調達のルールはサプライヤーまでしか設けられていなかった。SAGPの導入以後は、ほ場の段階から日本コカ・コーラの基準が適用されることになる。これにより農産物原料の需要者である日本コカ・コーラと農業者との間に新たな関係が構築され、互いに長期的な関係の構築につながる。SAGPを通じて自社に必要な品質と量を満たすことができる農業者が確保できる。

SAGPの導入により、農業者へ期待される効果として三点を挙げている。

一つ目として、農業者との取引契約は、複数年の長期契約や固定価格の設定は行われておらず、各年度であるものの、飲料原料の認証化により品質が向上することで、長期的な取り引きが実現できること。

二つ目として、SAGPは農業生産現場における肥培管理や農薬散布、二酸化炭素の排出管理の観点から化石燃料の利用、資金管理などの規則を設けているが、これらを管理する帳票類の支援を日本コカ・コーラから受けることで、農業経営の効率化につながる。

三つ目として、生産した茶葉の納入先および茶



日本コカ・コーラの農産品原料部長 遠藤氏(中) 広報担当 岡部氏に話を聞く

葉を利用する商品が分かること。

サプライヤーを通じて出荷しているため、SAGPの導入以前は、農業者は自らが栽培している茶葉がどこに納入されているか分からなかった。SAGPにより日本コカ・コーラへ納入されていることが分かるようになり、それゆえ、どの商品に利用されているかも分かるようになった。さらに、茶葉を生産する農業者も地域の消費者である。購入することにより、生産した茶葉が利用された商品の販売の持続性に自ら貢献できる。

働く環境も商品価値に

SAGPでは「人権と職場権利」で、農業者にお

ける家族労働力に対しても給与や収入へのアクセスなどに対する基準を設けている。「Eo:地域社会」の取り組みとして女性の活躍支援に力を入れており、家族労働力における女性への教育の場の提供や生産環境の向上への支援により取り引きの持続性と収入の安定に結び付くように支援を行うとしている。これらのSAGPを通じた農業者への働きかけは、茶栽培を行う農業者の農業経営の近代化や海外市場での競争力強化につながると考えており、結果的に日本における農業者の底上げになるとしている。さらに言えば、調達している茶葉は、農業生産の規則だけでなく、人権の基準も満たした農産物と外部に説明できるとしている。また、JGAPの二〇一六年版基準に、人権の尊重の項目が入ったことも喜ばしいことだと話す。

今後、日本コカ・コーラではSAGPの導入が先行している茶やコーヒーだけではなく、果実・野菜・穀物でも導入を増やしていくという。

本事例から農業者側が得られる示唆として、原料調達において農業者と需要者(食品企業)の間に中間事業者を挟んでいた事例でも、農業生産の現場であるほ場レベルまで需要者の独自基準の適用を求められるようになるという点である。前述の通り、日本コカ・コーラは、SAGPの導入以前は中間のサプライヤーに対して独自の基準を適用して調達していた。ある意味、原料調達の基準は中間事業者への責任であった。しかし、SAGPの導入により、農業者にまで基準の適用範囲を広げている。

また、基準では、農薬・肥料などの栽培だけでは

なく、農場で働く労働者の労働環境にまで踏み込んでいる。

今後、農業者が世界規模で事業を行う企業との取り引きや農産物の販路を海外も含めて拡大していくこうとするならば、労働者の作業環境・待遇も含めた対応が求められることを示唆するものと言えよう。

一方、食品企業が、商品の輸出または国内の外国人向けの消費の拡大を目指すならば、原料調達において農業生産者や被雇用者の労働環境と待遇に配慮した取り組みが求められるだろう。消費者の消費意識の変化により、「作物」だけではなく、「人が働く環境」への配慮も商品価値に含まれていく可能性があるのである。

参考文献

- 1: 小林国之『農協と加工資本 ジャガイモをめぐる攻防』二〇〇五年、日本経済評論社
- 2: 大仲克俊「増える企業参入 規制から戦略が問われる段階へ」『週刊エコノミスト』二〇一六年、毎日新聞 出版pp.90-92
- 3: 日本コカ・コーラ株式会社『Sustainability Report 2016』二〇一六年、日本コカ・コーラ株式会社
- 4: The coca cola company (2010), 2009 annual review, http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/2009_annual_review.pdf
- 5: The coca cola company (2011), 2010 annual review, http://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/private/fileassets/pdf/2012/12/TCCC_2010_Annual_Review_Top.pdf