

# 野菜流通で存在意義高まる中間事業者

卸売業者などの「中間事業者」と呼ばれる存在が、加工・業務用野菜の流通で大きな役割を果たしている。物流を担っているだけでなく、生産者と実需者（消費者）の情報提供の仲介役を果たし、研究開発やコンサル業務までしている。ポストコロナ時代に、中間事業者の役割はいつそう増す。

## マーケットインの産地づくり

21世紀に入り「中間事業者」といわれる事業者が野菜産地と食品加工業者や外食事業者をつなぐようになって、加工・業務用野菜の供給力が向上している。

1990年から2010年までの20年間を私は「農業の失われた20年」と言っている。野菜もその例にもれず、この間、生産量・生産額ともに減少し、他方で輸入は増加した。農林水産省は輸入の増加に危機意識を持ち、「野菜産地指導者（中間事業者）」を育成するなどして、国産加工・業務用野菜の振興に乗り出した。

野菜輸入量はその後、増減はするものの、およそ300万ト前後で推移し、そのうち加工・業務用はおよそ200万ト前後で安定した。国

内産出額は05年に2兆円まで下げ止まった後、じわじわと上昇に転じている。

一般論としていえば、国産加工・業務用野菜を増産するには産地でのマーケティングが必要である。それは、実需者ニーズをふまえ、栽培技術や品質・衛生管理、出荷・流通体系、低コスト化など生産体制の革新、さらには農家の組織化などの「マーケットインの産地づくり」である。ところが、これは産地にはなかなか難しい課題となる。

そこで、それを農家だけにまかせるのではなく、実需者ニーズをよく知る「中間事業者」が一緒にあって産地振興をはかりサプライチェーンを構築することで輸入野菜に対抗しよう、とするのが農林水産省の考えであった。

サプライチェーンの構築とは、価値視点に立



宮城大学 名誉教授

**大泉 一貫** OIZUMI Kazunuki

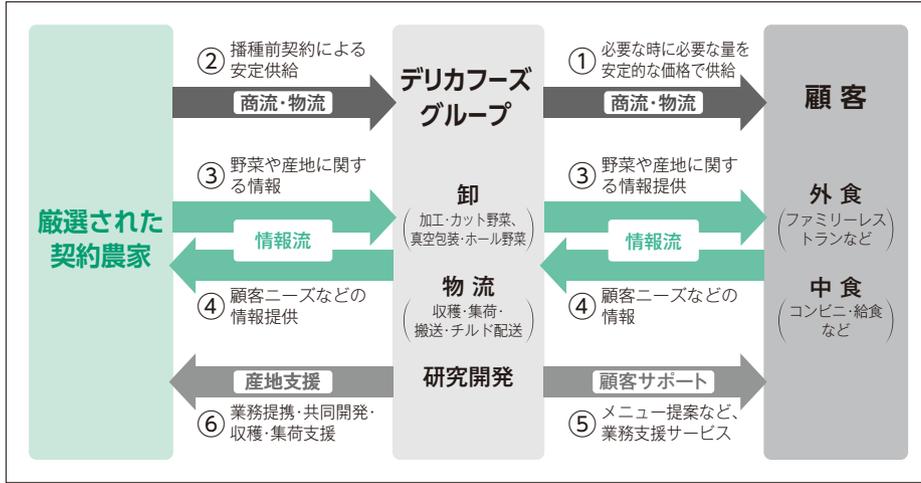
おおいずみ かずぬき  
1949年宮城県生まれ。東京大学大学院修了。農学博士。農業経営の成長をめざす農業改革や、その具体的スキームをつくり、農業の発展、農業経営者育成に尽力。日本地域政策学会名誉会長など。著書に『フードバリューチェーンが変える日本農業』（日本経済新聞出版社）他。

てばバリューチェーンの構築であり、チェーン全体を合理的に再編する最適化の試みである。この最適化する機能を持つものを、私は従来から「チェーンマネージャー」と呼んできたが、「チェーンマネージャー」が直面する、さしあたっての課題（ボトルネック）は通常、産地サイドにあることが多い。実需者の求めに応じた生産がなかなかできないというネックである。農林水産省の関心もそこにあった。

本稿では、「チェーンマネージャー」としてのデリカフーズホールディングス株式会社（本社：東京都足立区）を紹介し、チェーン最適化の最新の動向を見て、「中間事業者」のありようについて考えてみる。

デリカフーズは、外食・中食、小売りを顧客とし、産地から顧客の店舗まで野菜を配送する業

図1 デリカフーズのバリューチェーン



資料: デリカフーズホールディング資料を元に筆者作成

業務用野菜の大手加工・卸売企業である。図1にデリカフーズがつくるバリューチェーンの概要を示した。特徴は大きく3つある。第一に、商流・物流の構築である。外食・中食産業の顧客がいつ、どれだけの量を欲しているか、そのニーズを的確に把握して供給することである。その実現のために複数の産地と契約し、作付面積や価格を種まき前に相談し、収穫した野菜を集荷、顧客の要望に応じて小分けにした

り、加工したりして届けている(図1の①と②)。野菜の配送先は1万店舗にのぼっており、調達先は、契約産地以外にも、卸売市場、八百屋と複数ルートを確認している。そのうえで第二に、双方向の情報流通の構築をはかっている。外食などへは、はよりの野菜や調達先の産地情報を提供し(図1の③)、産地へは顧客ニーズや売れ筋野菜などの情報を提供している(図1の④)。また第三に、リテール、産地両サイドへのサポートをしている。自社の研究開発や商品開発の成果をもとに、顧客に対してはメニュー開発や野菜の調達などの業務支援サービスをし(図1の⑤)、産地には農産物の共同開発や栽培手法の提案をしている(図1の⑥)。

以上のようなバリューチェーンを支えているのが、物流システムと研究開発やコンサルティングである。デリカフーズは、業務用野菜の「卸売企業」だが、別の角度から見れば「ロジスティックカンパニー」であり、R&D (Research & Development: 研究開発)に基づき情報提供に徹する「R&D&ソリューションカンパニー」でもある。

物流の中心になっているのが、同社がFSセンターと呼ぶデポ(物流)センターと、物流網構築のために立ち上げたFSロジスティックス株式会社である。

全国に17あるFSセンターは野菜カット工場やオートメーションピッキング設備を持ち、搬入から、カット、計量、ピッキング、配送をワンストップでおこなっている。最近つくられたF

Sセンターでは業界初となるスーパーワールドチェーンを導入し、野菜の入荷から出荷、配送に至るすべての工程を1〜5℃の低温で管理し、雑菌の混入を防止し、野菜の鮮度保持、野菜の賞味期限の倍増をはかっている。そのFSセンターから毎日約400台の車を使い外食など約1万店舗へチルド配送している。

集荷も各FSセンターごとのエリアで構築している。農家の人手が足りなくなる収穫、包装、梱包に、通いコンテナなどを使い、農家にとって手配が難しい集荷や物流を担って物流の効率化・合理化を進めている。現在エリアごとの調達を全国レベルで相互につなげる幹線物流網をつくらうと考えており、とくに、九州から関東までつながる大動脈の整備をめざしている。

### チェーンマネージャーの役割

他方、R&Dやコンサルティングの中心となっているのが、デリカフーズのグループ会社であるデザインナーフーズ株式会社と、株式会社メデイカル青果物研究所である。長年野菜の抗酸化力の研究を重ね、いまでは2万から2.5万検体の分析データを蓄積している。こうしたデータからデリカスコアというスコアをつくっている。スコアやデータから栄養価や健康との関連など、野菜の評価につなげ、それらを外食、中食などへのコンサルティングやメニュー提案などの業務支援に生かしている。月に一度セミナーを開いて情報提供に努めるなど、外食などの顧客にとって魅力ある提案を続けている。

農家や産地に対しては、土づくりや施肥、栽

培に関する技術・ノウハウを提供している。また、ニーズ情報を伝えるなかで、売れる野菜づくりの相談にのり、商品開発に取り組んでいる。近年では、野菜のブランド化に力をそそぎ、ホウレンソウやトマト生産のチャンピオンづくりをしている。

### コロナ禍で新ビジネスモデル

2018年の台風では契約産地のダメージが大きく調達に苦労した。台風被害を受けなかった産地や他の入手ルートから調達した。だがそれだけでは間に合わず、改善の策として手に入る野菜を中心としたメニューの変更を外食事業者などにお願した。それでも供給が滞る場合には卸売市場や輸入に依存するといった対応をとった。この年は、台風に限らず、猛暑、地震などによって物流がマヒすることもあり、調達に困難を抱えてしまった。自然災害には、チェーン全体でリスク分散の取り組みを強化させようと考えている。19年からは貯蔵用の大型貯蔵冷蔵庫を装備しこれを今後拡充する方針だ。

ところが、新型コロナウイルスの感染拡大によって新たな事態が生じている。非常事態宣言に伴い主要顧客である外食産業の需要が急速に減少し、デリカフーズの事業も厳しい状況に追い込まれている。

こうした事態に対応するため、改めて小売りや通販を含めたサプライチェーン全体の見直しと新たな戦略が必要と捉え、スーパーや中食をターゲットとした新たなビジネスモデルの構築、強化をめざし始めている。

代表取締役の大崎善保氏は「まだ期間も短く、大きな成果にはつながっていないものの、手応えは充分に感じています」と話す。そして、「新しいビジネスモデルの構築・定着には、まだまだ試行錯誤が続き、しばしの時間がかかると思います。ですが、産地に入り込み、生産者と培ったノウハウや高品質な流通網であれば、異なったチャネルでも十分通用すると感じています」と続けた。

デリカフーズは、さまざまなリスクに対し柔軟に対応できるレジリエンスの高い若々しい企業であるだけに、今後も、ポストコロナの業務用流通のモデルスタイルを築けるように思われる。さて、図2に収益構造を模式的に示した。通常スマイルカーブと呼ばれ、横軸はバリューチェーンを示し、縦軸は、付加価値(収益性)の程度を示す。川上と川下の付加価値が高く、川中の付加価値は低いという考え方で、収益性(付加価値)が高い両端が高くなり結果として人が笑ったようなカーブになる。

川上には「商品企画やR&D」、川中には「農業生産」、川下には「販売」がある。川上から川下までのこれらの機能が相互に影響を与えながら最適な状況を模索することによってチェーンの最適化を実現している。

デリカフーズのバリューチェーンでは、顧客である外食事業者などが図2の「販売」に位置し、契約農家が「農業生産」のところにあり、図の「商品企画、R&D」のところに位置するのがデリカフーズで、みずからリスクをとって産地と外食などを物流と情報でつないでいる。

野菜農家の成長や産地の発展にはこれらの諸機能は一体でなければならぬ。それにはバリューチェーンを誰かがつなげなければならぬが、つなぐのは実は誰でもよい。誰が効率よくかつ低コストでできるかというだけである。

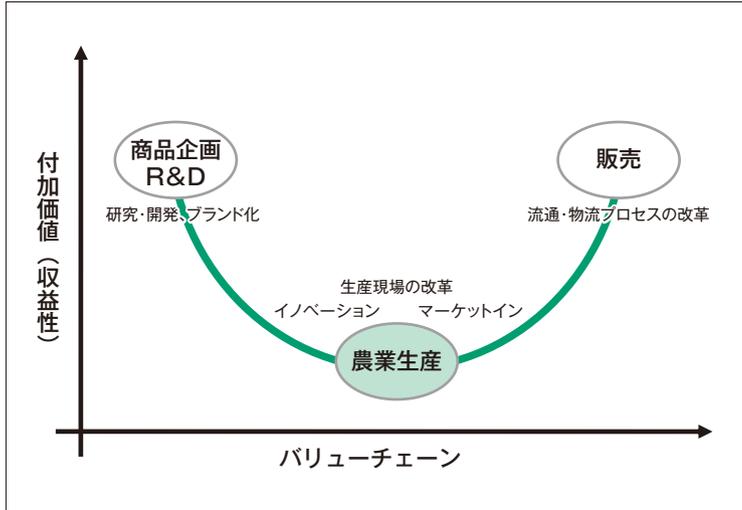
### 青果卸が中間事業者の役割を

改めて日本農業を振り返ってみれば、川上、川中、川下のこれら3つはばらばらになっていてチェーンがつながっていない。川下には食品スーパーや外食、食品企業がおり、川中には農家が、川上の商品企画・研究開発は、農業試験場や農業普及所、農協の営農指導、さらには種苗会社や資材業者が担っている。

そうしたなかでも、1990年代以降大型農業法人がこれらをつなぎはじめた。また契約取引に乗り出し両者をつなぐ資材商も出現し、農業参入してつなぐ外食事業者も出現するようになった。地方卸売市場もこうした役割を引き受けるようになった。つなぐのは農家でも食品企業でも資材商でも、はたまた卸業者でも構わないということである。彼らはいずれも「中間事業者」といわれているが、目的としているのは野菜振興である。農林水産省の施策であることを考えれば当然のことだろう。

だが、図2のバリューチェーン上で改革が必要となるのは農業生産だけではない。バリューチェーンの川下、食品業界も現実には熾烈な競争の中にある。販売力の強化が求められ、新しい商品開発やブランド力の強化が求められている。川下サイドの外食などの販売力強化にも「チ

図2 スマイルカーブで見るバリューチェーンの革新



エーンマネージャー」は関与している。デリカフーズは産地対策と同様、むしろそれ以上に川下での販売力の強化を意識している。

「中間事業者」が「チェーンマネージャー」になるには、単に実需者と農業者の間に入って実需者が求める野菜を届ければよいというだけではなく、チェーン全体をコーディネートし、産地イノベーションに加え、新商品開発や販売力の強化が問われることになる。チェーン全体を常に見渡し最適化をはかる必要がある。

改めて考えて見れば、野菜業界でバリューチェーン全体を視野に入れ、これをコーディネートする機能は本来青果卸が持っているものであ

ろう。ただ卸といっても、これまでの基本的機能を担うだけではその任をまっとうできない。デリカフーズの事例から見えてくるのは、産地イノベーションやリテールサポートができない卸は存在意義が薄く、物流や企画情報のない卸業者のつなぐ力は弱いということである。

### 中間事業者間の競争と提携

加工・業務用野菜の一層の振興には、全国の中央卸売市場に居を構える青果卸（荷受）や仲卸が今以上に「チェーンマネージャー」の役割を担う必要があるし、それが本筋と私は考えている。これには今年6月に施行された「改正卸売市場法」が後押しになると期待している。

わが国の野菜流通は、卸（荷受け）の川下への働きかけ（第三者販売）や仲卸の産地へのアプローチ（直荷引き）は原則禁止となっていた。つまり中央卸売市場流通を担う事業者は、制度的にバリューチェーン上で分断されていた。

そうした中でも、農林水産省は卸や仲卸にも「中間事業者」の役割を期待してきた。それは野菜振興上実に真っ当な施策だと私は思う。実際、原則禁止と言っても04年以降、実質的に弾力化が進んできた。それによって卸売市場経由率の低下や、市場におけるせり・入札取引の低下、委託集荷の低下が進んできた。原則禁止という中で、卸や仲卸は子会社をつくって弾力化に対応してきた。卸売市場流通を本社が担い、自由取引を子会社が担うといった仕分けである。

それが卸売市場法の改正によって使い分ける必要がなくなった。卸も仲卸も、産地への指導

や食品企業などへの提案が可能となり、「中間事業者」としての機能を制度的にも十分に発揮できる基盤ができた。

こうしたことが追い風になればよいと考えている。それにはもうひと踏ん張りしないとかなり厳しいようにも思われる。というのも、「中間事業者」はもはやだれでも参入でき、前述したようにすでに多様な事業者が参画している。いわば参入障壁が低く競争は激しい。しかもそれぞれに特徴をもって参加している。

そうした状況では、今後は強み（特徴）を持つバリューチェーンを構築した者同士の競争になっていくだろう。卸売市場の卸（荷受けと仲卸）にはどのような強みを持つかが問われることになる。すると、図2に描いたバリューチェーンを的確につなげられる卸とそうでない卸とに分かれてくることも考えられる。もし特徴を出せるとしたら、競争しながらも青果流通業の老舗として優位に立てる。他方で競争だけではなく、他の特徴を持った事業者と提携するなど、すみ分けをしながら「中間事業者」としての機能を高度化していくことができるのではないだろうか。

デリカフーズは、野菜の調達や産地戦略、さらには物流施設の相互利用をめぐって、2018年に農業総合研究所やJA全農と業務提携に踏み出した。こうした事業提携の動きがバリューチェーン間のあちこちで活発になり、相互に「チェーンマネージャー」としての力量を高めていくけば、結果として業務用野菜の産出額は向上する方向にいくのではないかと期待している。