
食品製造業者における青果物調達と提携型ネットワーク構築の課題

－ S C Mとの関連で－

木立 真直（中央大学）

1 食市場の飽和化と食品製造業者の戦略転換

産地で生産された農畜水産物は、可食化したり、保存性を高めたり、食味をよくする目的で、消費者の食卓に上る前のいずれかの段階で加工・処理が広く行われてきた。従来、その多くは家庭内で行われていたが、食品製造業の発展に伴い、家庭内加工・処理の外部化が進展した。とくに、20世紀には、食品製造業が規模の経済性を基礎に企業的な発展を急速に押し進め、食品価格の引き下げを通して加工食品の大量消費時代をもたらすこととなった。食における大量生産・大量流通・大量消費時代の到来であった。しかし、近年になると、食市場は全体として飽和化、さらには成熟化する傾向を示し、21世紀における食市場のあり方は大きく変貌する可能性がある。

最近における食市場の特徴を整理すると、以下のとおりである。第1は食市場における供給過剰基調であり、中長期的にみても少子高齢化により量的拡大を期待することは難しい。第2に、消費者ニーズは以前にも増して多様化し、供給サイドにとって、何が売れるのかが捉えにくくなり、販売の不確実性がより一層高まっている。第3に、消費者の関心が従来型の官能的・機能的な品質に加え、それ以外の新しい社会的品質に拡張しつつあることである。それは、食味、色、香りといった官能的品質、栄養や安全性、簡便性といった機能的品質、さらには、原料の原産地や生産方法、輸送距離や環境負荷、あるいは労働者の状況などの倫理的品質をも問う消費者の態度に示される。

国内食市場の飽和化を受けて、一部の食品製造業者は国外市場の拡大に向けて果敢な取り組みをみせるが、ここで問題を国内販売市場に限定するならば、食品製造業者は次のような戦略を採用している。市場が狭隘化する時、一般に、競合他社の製品の販路を奪う手段として低価格戦略や販売促進活動が採用されるが、近年とくに重要になっているのは安全・安心への対応である。中国野菜の残留農薬問題、餃子事件などの事故や事件を契機に、食材トレーサビリティあるいは原産表示への取り組みが広がりつつある。さらに、企業の差別化とCSR戦略と関連して、農業などの一次産業の育成やフェアなトレードの実現、環境重視などの新たな倫理的品質特性をもった新製品を投入する動きが徐々に進展している。

2 食品製造業者における S C M導入と関係性（Relationship）

サプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management；以下、SCM）は、1990年代以降、生産から消費者への販売にいたる各段階を、部門や組織の垣根を越えて全体最適の観点から統合し改革する手法として注目されてきた。従来は、生産者や卸・物流業者、小売業者がそれぞれ自らにとっての部分最適を追求し、全体としてのそれらを取り結ぶ連鎖（チェーン）は事後的、偶然的に調整されてきた。具体的には、生産者は規模の経済性を重視し見込みで大量に生産し、その結果、余分な在庫を抱えがちとなる。他方、卸・小売業者は供

給不足への懸念から多めに発注し、ここでも過剰在庫が生じる。SCMの導入は、IT（情報技術）の活用を基盤に主体間で大量かつ精緻な情報をリアルタイムで頻繁に交換・共有することにより、端的には、こうした無駄な在庫を排除し、結果的に全体最適の実現を可能とする。とくに、消費者ニーズの多様化により市場の不確実性がかつてないほど高まる状況下では、いわば「必要なだけ仕入れる」というリアルタイムでの実需への同期化の有効性が注目されることとなった。

食品製造業者の活動は、農畜水産物を原料として調達する流通活動、加工処理を行う生産活動、そして製品を卸・小売・外食業者などに販売する流通活動に区分できる。時代別の製造業者の取組みの変化を単純化するならば、第1段階では、主たる関心は生産過程の改善なり革新に向けられていた。しかし、市場が飽和化傾向を示すようになると、製品の販売過程の問題解決が重要性を増す。第2ステージでは、販売不振を解消するために、消費者ニーズの把握や消費者への販売促進、および流通業者に対する営業などのマーケティング活動が強力に展開される。さらに第3ステージに入ると、生産過程の革新やマーケティング活動の必要性自体は変わるものではないが、これに加えて、原料調達のあり方が大きく注目されるようになる。

今日、食品製造業者が消費者に最大の、あるいは新しい価値の製品を提供しようとするとき、原料である農畜水産物の生産方法や商品仕様など原料へのこだわり、あるいはその生産・流通への関与が不可欠となってきているからである。単に出来た原料を購入する段階から、原料の生産、配送・保管、さらにはそれに関する情報を含めて全面的に管理することが求められている。食品製造業者が統合的なサプライチェーンを構築しようとするとき、農業者・産地組織をも取り込んだ取組みが必要になっている。

ところで、組織を超えて統合的なサプライチェーンを構築し、調整や管理を効率的・効果的に実行するには、組織間の提携的な関係性（Associative Relationship）が決定的に重要である。SCMの導入にあたって、ヒエラルキーやパワーに依存する管理・統合では監視コストが膨大になり、そもそも完全な管理は實際上、困難だからである。とくに、単に実需への同期化のみならず、新しい価値を提供するバリューチェーンを構築しようとするときには、目標の共有と共有される情報の信頼性など主体間の信頼関係ないし提携的な関係性が必須になる。

一部の研究者は、実際に、取引主体同士が価格を巡って対立するのではなく、組織間のパートナーシップ関係が生まれつつあるとの見解を表明している。とはいえ、本来的に取引問題は、一方にとっての購入が他方にとっての販売であるかぎり、取引価格をめぐるコンフリクト（対立）がないわけではない。現状のサプライチェーンにおいて対等な提携関係が成立しているのか、コンフリクトが主要な局面なのかは一概に結論付けられるものではない。ここでは、むしろ対等な提携関係の構築につながる取引契約の提示が求められていることを強調したい。次に、青果物の場合について、サプライチェーンおよび契約取引の現状と課題についてみてみよう。

3 青果物を原料とするSCMの現状と契約取引のあり方

青果物を原料とする食品製造業者におけるSCMの基本は、正確な需要予測にはじまる。食品製造業者による日別販売予測と、これに応じた原料調達計画は、IT活用により最近ではかなりの程度、正確なものとなっている。この情報を生産者や供給者に伝達し、これを出荷計画、物流計画、生産計画に反映させていくことで、サプライチェーンの分断やロスが回避できる。

とはいえ、もともと川上に位置する青果物の生産を完全にコントロールすることは難しいことから、産地の供給変動に応じた需給調整が大きな課題となる。産地が契約取引に基づいて供給を行うとき、天候による供給量変動とくに不足時の対応が問われざるをえない。契約取引に取り組む産地では通常、過去の経験を踏まえて約20%余分に作付・生産し、食品製造業者の発注に欠品なく対応できる体制を採ることが多い。他方、製造業者に対する供給責任を果たす一方で、産地側で恒常的に発生する過剰分を処理する仕組みがなければならない。現実には、過剰処理には、直売所などの多元的な販路の確保が有効性を発揮している。また、周年供給などの長期的需給調整のためには、食品製造業者とのあいだに産地コーディネーターあるいは中間業者が入り、複数産地が連携し、リレー出荷により安定的に供給する仕組みが考えられている。ただ一般には、生産者・産地間のヨコの関係で需給調整する方法よりも、中間業者などタテの関係を展開することにより需給調整問題を解決することが多いのが現状であると推定される。

近年、食の安全・安心問題がクローズアップされる中、生産履歴やトレーサビリティなどの情報管理が必須の要件となっている。産地や生産者が圃場、品種、農薬散布などの生産情報を自ら管理する動きが急速に進展している。しかし、それらの情報を単に収集・保管するだけでなく、小売業者などにリアルタイムで提供する必要がある場合には、それらの情報管理・提供機能の遂行は過重な負担となり、これを中間業者に依存する選択肢が浮上する。現実には、生産者は生産に専念し、それら複数の流通機能を中間業者に依存することが多く、中間業者が介在する仕組みがより効率的となっているとみてよい。いずれにしろ、安全性確保は最終的には組織間の信頼関係があってはじめて実現可能となる事柄である。

実のところ、安全・安心問題が食品であるかぎりきわめて基本的な必須の要件であるのに対し、社会的品質の問題はより現代的な課題にはかならない。最近、トレーサビリティにくわえて、GAP（適正農業規範）への取組みが生協やスーパーなどで広がりを見せ、例えば、GlobalGAPの例でいえば、環境や景観、あるいはアニマル・ウェルフェアなど新しい価値観と目標を、生産者と食品製造者、小売業者、そして消費者とで共有する新しい関係性が生まれつつある。

食品製造業者、最終消費者に対しどのような製品を提供しようとしているのか、その戦略に応じて、産地側は求められる原料の供給に積極的に対応することが要請される。その際、産地が製造業者の製品ブランド・イメージの担い手という位置を占める場合も十分想定される。高付加価値型のサプライチェーン、いわばバリューチェーンの構築を目指すとき、消費者に提供する価値や製品の品質にかかわる目標を食品製造業者と生産者と共有し、信頼関係、パートナーシップを組み立てていくことが重要となっている。

4 食品製造業者と生産者・産地との提携の課題

最後に、まず生産者と食品製造業者との提携的ネットワークを発展させるための課題について、主に産地側の視点から整理してみよう。表に示すように、第1に、食品製造業者の個別的ニーズに応じた商品仕様、第2に、産地側の量的供給力の強化と過不足を吸収する需給調整手法の導入なり体制整備、第3に、相互の情報交換とコミュニケーションの強化、である。

表5 産地と食品製造業者との青果物契約取引における課題

食品製造業者の個別的ニーズに応じた商品仕様
① 用途に適合的な品質
② 品種や栽培方法、規格の見直し、コンテナなどの活用
③ 品質・衛生管理の強化～残留農薬検査、HACCP
④ GAPなど多様な価値の提供
量的供給力の強化と過不足を吸収する体制の整備
① 生産変動への対応～余裕作付
② 周年供給とシーズン内での安定化～リレー出荷
③ 受注変動への対応～取引先の多元化
④ 中間業者の活用
双方向の情報交換とコミュニケーション強化
① 需要予測・製造計画に基づく発注予定情報の提供
② 生産情報や出荷予定情報の提供
③ 新製品の共同開発

出所：中央農業総合研究センター佐藤和憲氏による整理を参考に加筆、修正。

これらの課題を達成するために、実際にはより具体的な内容について、口頭あるいは文書での契約を取り結ぶことになる。重要な点は、これを単なる契約取引に終わらせることなく、連携型のネットワークへと進化させることである。そのためには、次の点に留意する必要がある。1つに、消費者に提供する価値についての参加する主体間での合意であり、いま1つに、その価値が現実の供給体制・システムを踏まえて実現可能であることの検証である。すなわち、特定の段階に過重な負荷がかからないことを保証し、そのために、多様な機能とリスクを相互に分担しあうサプライチェーンの構築を追求するという点である。

製造業者がどのようなサプライチェーンの構築を目指すのかは、製品を供給先である小売業者や外食業者など川下の主体が採用する戦略に大きく依存せざるをえない。

たとえば、日本で一般的な特売を頻繁に行う小売業者との提携は、マーケティング視点を重視したプッシュの論理を前提とするサプライチェーンとして組み立てなければならない。末端の売上げに同期化させるためには、保存性がない原料の供給者は、特売日の大量販売に応じた大量の青果物を供給することが要請され、また物流体制もそのピークに対応する能力が求められる。つまり、サプライチェーンの構成主体の負荷が非常に大きくなることが認識されねばならない。他方、エブリディ・ロー・プライス（EDLP）戦略を採用する小売業者に納品する場合、売上がかなり平準化することで、生産者や流通業者の負荷は相対的に小さなものとなる。あるいは、小売業者が売切れ御免、限定販売、地域限定などの販売戦略を

採用する場合、生産を起点に生産の特性を重視し、かつ生産者の負荷を軽減する方向でのサプライチェーンが構築されることとなる。

青果物のサプライチェーンを考えると、青果物の生産や商品特性がパソコンや日用雑貨品とは、大きく異なる点を軽視できない。たとえば、腐敗性という制約条件となる商品特性こそが鮮度という商品価値の裏返しだからである。しばしば主張される供給責任の履行は重要であるものの、消費者がすべての欠品を拒否しているわけではないだろう。消費の成熟化から消費者の成熟化までを視野に入れ、やや長期のトレンドを捉えながら戦略を具体化しなければならない。連携型のネットワークの展開にとって究極的には消費者の関与が必要であり、そのために組織間だけではなく、消費者とのコミュニケーションが課題となる。イノベーションの実現のために、発想の転換が産地・生産者にも食品製造業者にも求められている。

【注】

本稿は、外食業者を対象に考察した、木立真直「外食産業と農業との連携型ネットワーク構築の課題」外食産業総合調査研究センター『平成 18 年度外食産業・農業等連携ビジネス確立支援事業調査報告書』2007 年、をベースにしながら、食品製造業者を対象を置き換えて、大幅に加筆・修正を行ったものである。

【引用・参考文献】

辰馬信男監訳・ジョン・ファーニィ&リー・スパークス編『ロジスティクスと小売経営』白桃書房、2008 年。

木立真直「農産物流通の新展開」『現代流通入門』有斐閣、2007 年。

木立真直「小売主導型食品サプライチェーンの展開方向と課題」『経済セミナー』No.619、日本評論社、2006 年。