【シンポジウム基調報告】

農と食をめぐる問題解決について
－フードシステムの視点からの提起－

千葉大学大学院 斎藤 修

Underlying Report: Roles That Co-operative Union Should Play in the
Food System with its Direct-from-the-farm System:
Approaches to Connecting Production and Consumption from a View Point of
Food System

Osamu SAITO

Chiba University, Graduate School of Horticulture

Abstract:

Pal System has operated its business based on the merchandise policy, with a commitment to support various activities to vitalize regional communities. Strategies which Pal System has adopted to develop its own direct-from-the-farm system are the following: integration of merchandise and regional policy as well as promotion of mutual understanding between consumers and producers through workshop, expansion of its business into produce distribution and meat processing industries, and broadening of handling commodities in both areas, deepening of 4 criteria for the direct-from-the-farm system, and development of new business model with the prospect of resource circulation and environmental conservation.

Pal System has embraced the direct-from-the-farm system as its major management strategy, and incorporated managerial resources of production centers into its managerial core competence. Among Co-operative Union, Pal System has developed one of the most advanced and comprehensive direct-from-the-farm system, and presents an important approach for establishing the food system where production and consumption are optimally connected.

1. はじめに

産直という言葉は、生協関係者にとって「ビジネス」というよりも「熱い理念がそそぎこまれた運動」という理解がこれまで底流にあった。この理念は、消費者と生産者も共有化することによって持続し、時として政治を巻き込んだ社会活動として昇華させることが、さらなるアイデンティティを作り出すというプロセスを辿った。それまで生協は、政策的には農水省に批判的であったものの、1999年の新政策以降、安全性だけでなく環境

政策について、さらに食を媒介にした消費者と連携を積極的に提案するようになった。消費者間での「助け合い」や「相互理解」を通じて、産地との交流から農と食を理解し、自らの生活と社会組織の在り方を模索する消費者が増加することは好ましいことである。それによって消費者は経済主体としての社会的責任を理解することになる。一方、生協にとってはこれまでのような共同購入ができなくなることから、新たな手法で「消費者」に接近するとともに、新しい関係性を構築することが求められる。まさに、マーケティングの対象としての「消費者」という位置づけに近くな

ってきているといえよう。

多くの生協にとって、産直の位置付けは異なっている。パルシステムでは、産直を経営のコアコンピタンス（中核的資源）として経営戦略に位置づけている。それに対して、コープネットでは、流通機能を外部にアウトソーシングし、サプライチェーン（供給連鎖）を構築することで、効率性や品揃えを重要な戦略としてきた。最近、多くの生協でも、あらためてサプライチェーン構築の必要性が認識され、GAP（適正農業規範）や流通規範の導入など、生協独自のシステムの構築を目指している。さらに、中国産冷凍餃子事件などを契機に、消費者の信頼性の構築には、食品企業や流通企業の生産点を条件とするようになってきている。

パルシステムは、政策として商品政策をベースとしてきたが、それとは別に地域政策を持ち、地域の支援や活性化に関係してきた。地域政策との関係では、産直は「総合産直」の失敗についてのイメージから、競争原理を導入した複数産地による「適地適作」よりも、組織的な取組みが優先され競争力が拡大できなかった経緯がある。このように生協が地域の組織化や支援をする場合、地域資源を活用する戦略は常にこの問題を孕んでおり、独自の産地の評価システムを構築することが必要となるであろう。

生協こそが生産者と消費者を繋ぐ適合性の高いフードシステムを構築できると、私はかねてから考えてきた。例えば、サプライチェーンとバリューチェーン（価値連鎖）の結合と総合化、安全・安心システムと消費者行動、効率性とパートナーシップ（公平性）の調整、消費者を加えた製品開発、消費者の学習と行動様式、クラスターの形成と地域支援など、先進的で興味深い多くの課題が累積している（註1）。

本報告では、生協の産直システムを主要な対象としていることから、消費者の在り方や安全・安心と消費者コミュニケーションについては、直接論じていない。また、本シンポジウムではパルシステムとの共同開催であることから、パルシステムの産直に課題を限定している。これまで、パルシステムは、産直の最も優れたシステム構築して

きたことから、本報告は産直システムの深化に課題と論点を提示することになるであろう。また、紙面の制約から報告の全体について論文化されているわけではなく、今後の取りまとめのなかで体系化されるべき課題が多いであろう。

2. フードシステムの変化と生協主導型インテグレーションの展開

フードシステムを構成する経済主体の関係では、川下主導の流通システムが強まり、PB（プライベート・ブランド）など、製品開発の主体も川下にシフトするようになった。また、経営革新によって短期的な成長を遂げようとする、異業種との提携による経営資源の活用が重要になる。特に、垂直的な主体間関係では、経営資源が本来は異質であることから、市場が組織化という視点からの取引コスト論よりも、むしろ相互に相手の経営資源をアウトソーシングして活用するか、自前の経営資源を活用して統合化するかの選択を迫られている。また、統合化は投資額の負担や人材の育成にも多くの時間を要する。

このような垂直的な関係性は、経営資源の依存パラダイムともいうべき関係性をとり、多様なフードチェーンをめぐる競争が発展しやすくなる（註2）。また、このような垂直的提携では、経営資源が異なるため、主体間での学習効果によって理念や戦略が共有されるようになる。したがって、生協と産地・生産者との関係も、産直という取引という関係から、より成熟化した農業生産法人等との関係へと発展することになる。さらに、パルシステムにとって、これまでの取引の継続性から事業連携をしてきた産地・生産者との関係は、コアコンピタンスとして中核的経営資源に組み込まれているといえよう。

バックリン理論のCVS（コンビニエンス・ストア・システム）の適用以来、リードタイムの短縮と消費者起点の論理が構築され、さらにサプライチェーンによって物流と情報システムの構築によって効率性が指向された（註3）。サプライチェーンは主体間の連携まで拡大され、さらにバリューチェーンとの結合と総合化がなされるようにな

った。サプライチェーンは社会的視点が強い反面、バリューチェーンは個別的視点から利益配分や価値提案を含んでいる。しばしば、サプライチェーンによる過度な効率化は、小売業者に優越的地位の濫用をもたらす。一方、バリューチェーンは、ブランド化などの消費者の信頼性を構築する価値提案や付加価値形成と結びつくため、プレミアムや供給業者へのインセンティブを含んでいる。多くの川下の経済主体は、サプライチェーンだけでなく、ブランド形成を図ることで、効率性とパートナーシップに基づく利益配分のトレードオフの関係になるのを抑えることができる。このような関係を前提にした生協の経済主体として垂直的な関係性と、経営資源を集中して統御するシステムを生協主導型インテグレーションとも言うべきもので、生産から消費を繋ぐフードチェーンの最適性を指向する戦略として位置づけられる。

パルシステムのシステムとしての優位性は、第1に「フード」や「エコチャレンジ」などのブランド階層をつくり、底上げのシステムを持つことである。このため、産地・生産者に経営努力へのインセンティブをあたえながら、消費者にはブランド管理の信頼性を説明することによってプレミアムを得ることができる。サプライチェーンについても、「らでいっしゅぼーや」や「オイシックス」との比較でも、流通コストは節約され消費者のクレームもかなり低水準にある（註4）。第2に、同一品目で複数の産地・生産者が参入し、競争的なことである。例えば、鶏肉は「米沢郷牧場」からトップブランドの地鶏と安価なラインの2つを開発し、全体で4つのブランド階層、2.5倍程度の価格差を付けながら、3つの媒体（YUMYUM、マイキッチン、kinari）毎に、安全性、生産システムを保証した取引価格を設定してきた。また、青果物では、ほとんどの品目で複数産地化したことで、消費者に合意できる価格水準と、産地側に保証価格の提示がしやすくなっている。また、産地・生産者は、外食や量販店、中食などの複数の販売チャンネルを持つことによって、特定の取引依存度を低下させ、選択や交渉力を付けるなど成長してきた。つまり、生協主導型のインテグレーションでは、産地・生産者へのインセンティブが十

分でない場合は、産地・生産者の取引依存度の低下を含んだ、チャンネル選択などによって対抗すべきであろう。

また、消費者までのチェーンが構築されている生協との取引においては、圃場段階からのトレーサビリティや環境保全型農業の取り組みが一般的となっているため、コスト増としても産地側では継続取引と価格のメリットが大きいという認識ができています。実需者、さらに消費者が分かっている場合の、産地・生産者のマーケティングは、顧客満足を志向しやすい関係性マーケティングの論理が適用しやすいという性格も持っている（註5）。その点では、消費者の合意を引き出すようなマーケティングが極めて重要になる。

3. パルシステムの競争的優位性と新たな課題

1) 事業展開と競争的優位性

生協は、毎年多くの入会がある反面、脱会者も多く、さらに消費者は多くの購入先を持つなど、組合員と消費者との距離が拡大しつつある。組合員によっては、複数生協から購入している場合も多い。また、多くの生協では、組合員の構成は30から40歳代が減少し、50歳代が増加した。これまで生協では、顧客は組合員という理解が強かったが、あらためて組合員を「消費者」としてとらえ、多様なニーズとそれに対応したマーケティングが必要である。価格も「一物多価」であっても、マスマーケットよりも市場細分化に対応すべきであろう。その点で、先の3つの媒体による市場細分化とブランド構築は、パルシステムの優位性を形成してきたといえよう。

パルシステムの戦略的事業展開は、①商品政策と地域政策の統合化と交流事業による消費者参加と学習、②事業領域の拡大として青果物から米へ（株式会社ジーピーエス）、畜産業の拡大、さらに水産物（株式会社パルミート）③産直4原則の深化と資源循環、フードシステムの構築、④新しいビジネスモデルの構築、の4点である。ここで、②は今後ブランド階層化と連動するのは鶏肉から豚肉、さらに鶏卵が予定されているが、資材統合化による品質管理は遅れてきた。しかし、アニマ

ルウェルフェアと生産システムが連動した品質管理を計画している。④の新しいビジネスモデルは、それぞれの地域で組んできた資源循環のフードシステムを念頭に置かれており「ささかみモデル」(新潟県米)や現在進行中の「北東北こめ豚・こめ鶏モデル」が完成しつつある。このビジネスモデルの特徴としては、交流を通じたシステムの優位性と、経営努力に対するプレミアムが消費者に理解しやすいことである。消費者が「納得できる」価格帯の実現は、ブランド階層の導入や品目の取り組みで実践することによって、産地・生産者の努力を評価することになる。

このように消費者のライフスタイルに対応して、市場を3つに細分化しブランド階層と新製品と接合することが、マーケティング視点からの戦略である。また、交流事業とビジネスモデルの構築による消費者の学習と満足度向上という手法が、システムとしての優位性があつたといえよう。ただし、パルシステムはこのような関係性マーケティングよりも生産者と消費者を繋ぐシステムの最適性を志向しており、資源循環システムとともに新たに食味を入れた品質評価も総合化する予定である。

2) 新たな課題と事業領域の拡大

商品部門の拡大と消費者交流、さらにインターネット販売のチャンネル確立については、以下の課題があげられる。

第1に、鶏卵は旧来からの個別生協との関係が強く、飼料や生産システムの統一化と品質管理が遅れていることである。同様に、酪農・牛肉でも品質管理が十分でない。水産物では、北海道の野付漁協に限定されており、パルシステムとして独自の産地開発がかなり遅れている。今後、中小家畜では、飼料供給と設計やアニマルウェルフェアを組み込んだ生産システムの設計が必要になる。

第2に、消費者交流についてはこれまで産地・生産者の内部監査まで踏み込んだ評価がなされてきたものの、産地・生産者間での格差も大きいことが指摘できる。消費者交流は、移動や交流回数を配慮するならば、遠隔地よりも関東近郊に設定すべきであろう。また、パルシステムでは店舗をもっていないことから、地産地消やテストマーケ

ティングを展開しにくい、物販以外の新しい役割をもった店舗開発も考えられる。

第3に、既に消費者の30%程度がインターネット発注となっていることである。本来、インターネットは紙媒体よりも多くの情報を伝達でき、メニュー提案などもしやすいという特徴がある。また、産地の加工品など小ロット販売が容易で、生産者や地域食品企業などとの連携(クラスター、農商工連携)による新製品など、販売チャンネルとして有望である。また、今後は既存の3媒体による市場細分化に加え、単身世帯の増加に対応したチャンネル開発も必要となる。さらにインターネットでは、購買履歴が確認しやすいことから消費者への提案力を強められるであろう。そのため、インターネット通販では、アイテム拡大と食品以外の事業へ進出することが可能となる。

4. 産直システムの深化

1) 産直システムの深化の課題

パルシステムの需給調整では、これまでミスマッチとなった産地・生産者は、余裕作付けを減らした確度の高い販売計画で対応してきた。かつて生協の産直には、安定供給の2倍程度の余裕作付けが必要とされた。しかし、現在では余裕作付けは10~20%程度であり、ミスマッチ商品も近接市場等に安価に販売されている。また、圃場段階からのトレーサビリティが確立されたことで、複数取引先との需給調整がされることもミスマッチ緩和につながり、産地・生産者の取引価格の向上に結びつきやすかった。

一般的に青果物では、生協は「一物一価」で安価な規格等階級を購入するとされ、上物は外食などの別の販売チャンネル向けとなる。また、生協ではトマト・リンゴなど小玉指向が強く、産地側では量販店や外食企業など、生協を含めた異なる実需者との需給調整が必要になる。このような場合、産地と複数の取引先が、まず情報の共有化を図るべきであろう。さらに、下級品や格外品については、全体での製品開発やその活用について連携をとるべきである。果樹や果実の野菜では規格等階級が多いため、特定の取引先に全面的に供給され

ることは少なく、産地での需給調整の方法はさらに複雑である。これまで市場流通への依存度が高い理由として、この需給調整を卸・仲卸に依存してきた側面も強い。

生協にとって産直の需給調整は、第1に計画数量を産地・生産者から購入することである。第2に、全等階級を「まるごと」購入することである。この場合、下級品や残された等階級は委託生産してもらい加工品として購入するか、あるいは自らコーディネーターとして他の食品加工業者や外食企業等に斡旋するかである。ジャガイモの例では、カルビー食品は下級品を加工業務用として冷凍食品会社等へ販売斡旋することで、生産者から全量購入するようになっている。産直の需給調整方法の第3として、面積契約で全量購入するかどうかである。生産者にとって、全量購入は単位面積当たりの売上額を計算しやすく、目標所得からの作付け規模を決定しやすい。これまで食品製造業では企業サイドにリスクを移転し、生産者は効率的で安定的な生産を持続することが、相互にパートナーシップの関係を構築することになっていた。しかし、量販店等の小売業者では、値決め期間が1～2週間と短いため、特定等階級を調達する場合が多い。イトーヨーカ堂やイオンでは、生食用だけでなく、加工業務用もセットで産地・生産者から購入することによって、取引価格の安定とともに契約の概念が強くなるとみられる（註6）。

パルシステムは、産直システムを商品政策と地域政策に加えて、消費者との交流政策を組み立てることによって先進的に構築してきた。パルシステムのサプライチェーンの場合、株式会社ジーピーエスの役割が大きく、鮮度管理がしやすい店舗とは異なった個配方式によって3つの媒体に対応したシステム構築をする展開してきた。基本的な戦略としては、①需給調整では、産地とのパートナーシップを前提に、産地と連携を強めた需給調整と計画化とともに、効率性と安全性を基軸としたブランド管理をベースとしてきた。しかし、さらに産直システムを深化させるには、②数量から全量的契約システムへの転換、③原価に基づいた保証価格の設定、などの展開が必要となってきた。

パルシステムと産地・生産者が契約的な関係を

深化させるのは、①と②を踏まえて、以下の3つのステップを検討しておくべきであろう。

2) 需給調整と連携

第1に、産地との関係では契約的な需給調整を強め、品目でいえば「まるごと」下級品や加工原料用まで調達するシステムを持つことである。この場合、委託生産方式などを含め、他の食品企業等との連携するコーディネーター機能が要求される。それによって、パルシステム以外の販売チャネルについても経営体間で調整し、生産者を含めた連携によって製品開発や販売に活用すべきであろう。つまり、生産者と複数企業との連携を強化することは相互メリットが大きい。例えば、パルシステムと「野菜くらぶ」との連携でトマトを購入する場合、既に野菜くらぶの主要な販売チャネルである「モスバーガー」と連携することで、下級品対策や新たな加工品開発など、相互に販路も拡大することが可能になる。コーディネーターとして原料の斡旋や委託生産に入った場合でも、最終製品は自社での販売を検討する必要がある。

3) 全量契約と保証価格の設定

第2に、両者の関係を深化させるには、全量的契約システムに移行し、面積契約によって生産者の売上を保証して生産者のインセンティブを向上させることである。これまでもカゴメなどの食品メーカーが厳格な契約生産をとっているが、これによって生産者では単位面積当たりの予想収量と契約価格から売上額が算定しやすくなる。したがって、原価の算定から保証価格の設定に入りやすく、経営の安定による大規模経営体の育成にもつながる。契約生産においては、値決めは長期的になり、原価が計算しやすくなることによって、資材や環境保全コストの上昇などを加算しやすくなる。これまで産地・生産者は、有機や特別農産物では収量の変動、また農薬や化学肥料の削減による雑草防除などの労働時間の増加から、地域の標準的コストの試算がしにくい経緯があった。

4) 団地化と登録制度

第3に、団地化を図りさらに圃場登録をするこ

とによって、全量販売だけでなく資材・環境保全型技術を含む生協主導型インテグレーションによって、最適な品質管理と生産者インセンティブを盛り込んだ土地利用計画を設定できる。この団地化は機械や労働力の移動コストを節約できるとともに、生協の圃場登録とすることによって、生協専用の圃場形成が可能になる。そこでは生産資材や農法を指定するとともに、共同防除などによる飛散の問題を回避するためにも、一定規模の団地化が必要になる。この団地化が大規模に確保できるなら、機械化による省力化とともに差別化農産物の生産など、消費者交流や観光農園化もしやすいであろう。

5. 産地評価システムの構築

産地・生産者の評価システムは、彼らの努力を客観的に評価することによってインセンティブを与え、効率性、安全性、品質管理の向上を図ることである。これまで生協と産地の関係は連携が進展すると、「多機能的」に複雑化して商品政策と地域政策が結合するケースが目立つようになった。「総合産直」という魅力的な言葉は、生産者にインセンティブをあたえるよりも、非効率な多角化や「適地適作」を配慮しないまま連携を深めてきた経緯がある。さらに産地も成熟化した農業生産法人では、経営体としての理念や戦略、コンプライアンスや社会的責任（CSR）、取引の公平性と情報の共有化、ISOやHACCCPの取組みまで拡大して評価することも「総合的評価」として検討することも必要となる。

産地・生産者の評価システムの必要性は、産直3原則（パルシステムでは、環境保全や資源循環の取組みを加えて4原則）をさらに厳格に評価することが課題となる。有機農産物を取り扱う場合、ほとんどの産地・生産者の圃場では、レギュラー品と特別栽培農産物などを同時に生産するのが普通である。その場合、GAPベースの工程管理の手法による評価が必要で、イオンのグローバルGAP、生協GAP、日本GAP協会のJGAPなどの活用が主体になるとみられる。

本来、産地・生産者は、多くの販売先を確保す

ることによって、取引関係の変更に伴うリスクを配慮する一方、実需者の満足を実現するためのマーケティング活動を行っている。圃場を特定化しなければ、取引先の厳格な生産基準に対応できずコストは高くなり、区分管理の必要性もでてくる。したがって、産地・生産者にとっては、取引先の仕様書が統一されることが好ましく、GAPについても統一化や最低の基準が検討される。安全性では、産地・生産者が有機JASや無農薬・無化学肥料、農薬・化学肥料の削減率（50～95%）に地域環境活動を加算して安全性を評価している。現在は地域環境活動への評価は高くないものの、将来的には高い評価が得られると予想される。

これまで、生協の商品評価については安全性が重視されてきたが、市場細分化に応じた食味評価が課題になってきた。大型量販店では、生産方法、食味、トレーサビリティなどによってブランドのポジショニングが進展し、特に差別化しやすい果実では2～3つのPBを持っている場合が多い。イオンのミカンでは「グリーンアイ」とならんで「熟れっ子」ブランドが一定の役割を演じている。イトーヨーカ堂では「陽だまり育ち」が中心であるが、安価な価格と食味で「外なり」を位置づけている。西友は価格訴求型の「完熟屋ファミリー」がそれにあたり、ダイエーでは「自信作」と4つのブランド割合が同程度とされている。一般的にブランドの数が多くなるほど、コンセプトやブランド間の違いや特性の説明が難しく、ポジショニングしにくくなるといえる。イトーヨーカ堂では、糖度と酸度、さらにトレーサビリティによってブランド化し、消費者の「わかりやすさ」からすると評価しやすい。量販店のPBの場合、ブランドのポジショニングやマーケティングの戦略によって、販売・仕入価格の関係、安全性・環境保全型の生産水準、トレーサビリティやGAPの活用などによっても産地との関係は異なってくる。

パルシステムの食味評価を産地・生産者に受け入れてもらうためには、評価の厳密性が不可欠となる。ミカンは糖度と酸度で評価できるとしても、リンゴでは糖度、蜜有り、硬度などのさらに評価要因が多くなる。さらにメロンになると、糖度はそれほど重要な要因にならない。米では、食味計

以前に、水分、未熟米、着色の評価が必要となる。イオンのグリーンアイでは、安全性をベースとしているため食味評価を導入しにくく、別に食味を重視したブランドを構築している。また、オイシックスでは特別栽培基準をベースとして食味評価を加えるため、果実などは該当産地が制約される。このように、食味評価をこれまでの産地評価の基準に加えることは、検討すべき課題も多いのが実態である。

以上のように、ポイント制によって産地・生産者評価の基準が明確になると、インセンティブによって努力による底上げの方向がみやすい。また、産地・生産者の努力によってこれらのランキングが変化する場合もあり、競争は促進的となるであろう。

一方、これら産地評価システムが導入しにくい領域としては交流事業があり、産地からみると販売額に対する生協の支援が交流の参加人数の拡大になってきた。また、今後は関東近郊産地・生産者に交流拠点を設置するとなると、遠隔地は物流コストや鮮度管理の面でも不利である。これまでの取引の継続性を配慮すると、産地・生産者の年齢構成や後継者の有無、さらにＩターン中心とした研修システムから担い手の育成まで視野に入なくてはならない。「野菜くらぶ」「トップリバー」などへの支援は、参入コストをできるだけ低下させながらビジネスモデルを確立しており、大規模農業生産法人ほど経営支援がしやすく、家族経営としても自立が可能となる。参入コストを低下させるには、販売先の共有化や農地の集積、機械の利用、雇用労働力の斡旋など「親」となる法人の立地や支援のあり方によって規定される。支援対象の生産者が遠隔地ほど、機械利用や農地集積などの支援がしにくく、生産者の法人化が必要になるろう。

6. 農商工連携の拡大とクラスター形成への支援

1) 資材産業との連携と産地・生産者の支援

産直システムを農商工連携という論理でインテグレーションを形成しようとする、第1に、生

産資材企業との提携が必要になる。特に、有機質肥料の開発は、大手肥料メーカーでも委託生産やOEMに対応するようになっている。また、中小の種苗会社では、特定取引先の品種選定に関与する例もみられるようになった。飼料では、取引先である畜産企業・インテグレーターからの指定や、委託配合に対応した開発や飼料設計が増えている。逆に、インテグレーターと飼料会社の連携が進んでいる場合には、取引先を変更しにくくなる側面を持つ。

近年、生産資材の開発や普及を念頭にした食品・関連企業の農業参入が増加している。これら企業の農業参入では、インプットとして資材とともにアウトプットの販売も押さえることで生産システムを管理し、品質向上やコスト低減が計られている。今後、パルシステムにおいても、生産資材の開発・普及の必要性が高まるとみられる。生産資材は食品残渣の活用とも関係しており、堆肥化よりも付加価値の高い有機質肥料の開発・普及にもつながる。さらには、消費者参加によるブランド形成まで発展するような、資源循環型フードシステムの構築を目標とするであろう。

2) 成熟化した農業生産法人とそのグループとの連携

第2に、パルシステムは子会社や関連会社との取引によって、製品開発の水準を向上させる可能性がある。ここでは、産地の加工品などの生産で地域における食料産業クラスターの支援を展開することである。

農業生産法人は成熟化すると加工事業に参入し、また地域内では食品・関連企業がシナジーによる製品開発を行ってきた。農業生産法人は経営システムとして加工事業や資源循環システム、さらに担い手育成機能を備えるようになっている。さらに、農業生産法人は地域的にネットワーク化が進展し、直売所や道の駅、レストラン経営など、地域のビジネスリーダーとして活動するようになっている。成熟化した農業生産法人やそのグループが集積し、資材－生産－加工－販売の緩やかなインテグレーションが形成されてくると、複合体（コンプレックス）の形成を促進し、地域のコミ

ユニティとの連携がさらに強まってくるであろう。

農業生産法人としての経営システムは、①環境保全型へのレベルアップ、圃場段階からのトレーサビリティ、作業のマニュアル化、土壌分析と施肥設計、②生食用と加工業務用との需給調整、川下・川中の食品企業と連携、③取引先の拡大と販売チャネルの管理としてパッケージ・物流の統合化と直取引、取引先の選択と生産者の選択、品質管理などが可能になりつつある。経営体として、産地段階でのサプライチェーンとバリューチェーンを形成することで、垂直的にはリスクを負担するコーディネーターとの性格を併せ持つようになった。このような成熟した農業生産法人与自然との提携は、農産物の調達と販売という関係から、業務や資本の出資関係を含めた戦略的な事業提携が課題になってきた。新会社の設立は、食品企業の出資比率の引き上げや、LLP（有限責任事業組合）形態での会社設立による農業生産法人等との連携が模索されるようになっている。

このような関係は、中小食品会社も産地との垂直的関係の強化にもあてはまるが、それ以上に成熟化した農業生産法人与自然によるインテグレーションはシステムの優位性が高いであろう。

3) 食料産業クラスターへの支援

地域によっては、産地・生産者、食品製造業、流通業者、地方研究機関など、行政の支援によってクラスターを形成しようとする動きがみられる（註7）。これらの経済主体は、自然・文化や歴史などの地域資源を活用し、地域ブランドの形成によって消費者の信頼を獲得するようになった（註8）。このようなクラスターは産業や品目が限定される反面、多くの経済主体のネットワークによる交流型クラスターも含まれ、直売所などのコミュニティビジネスや異業種などとの多様な連携も強くなる。また、消費者との交流を埋め込んだ交流型クラスター形成による地域ブランド確立の戦略がとられるべきであろう。ただし、交流型クラスターでは、地域レベルの戦略構築と波及効果を拡大するため長期間での取り組みとなる。生協としての支援は、製品開発や販売面での支援が中心になり、例えばインターネット通販を販売チャネ

ルとするなどの対策が必要になる。

7. むすび

パルシステムのこれからの産直システムの方向として、以下の5点を新たな戦略とするべきであろう。第1に、パルシステムは、新しい販売チャネルとしてインターネット通販を拡大する必要がある。それによって、産地・生産者、地域の食品・関連企業との連携による製品開発の支援が可能になる。また、今後はテストマーケティングや地産地消のための店舗開発も必要となろう。この店舗は、農業生産法人や農協店舗との連携によって、関東近郊地域に青果・米・畜産・水産の交流拠点を設置するべきである。ここでの交流は、これまでの水田から里山・森林といったものから、流域の生態系における役割までを配慮すべきであろう。

第2に、畜産では、飼料米やアニマルウェルフェアを契機にした飼料の品質管理と販売をリンクした経営支援が求められる。また、畜産全体での統一的な資源循環を念頭においた管理システムの構築が必要となろう。資源循環システムについては、食品企業の集積している近郊地域でビジネスモデルを構築する必要があるものの、消費者とのリスク・コミュニケーションを図ることが条件になる。

第3に、産直システムの深化を促進することによって産地・生産者の経営の安定とともに、品質管理向上や効率化を図るべきである。また需給調整には、コーディネーター機能を発揮し、産地・生産者だけでなく、同じ実需者との調整を図ることが必要である。さらに、農法や品質管理における差別化や効率化には、団地化と登録制度を導入すべきであろう。

第4に、産地の評価システムには、GAPの工程管理を農場に適応させるスタンスがベースとなる。商品としては、安全性、食味、トレーサビリティ、さらに地域環境活動を加えることによって、商品評価とともに地域評価のポイントを加えるべきであろう。産地・生産者の経営努力がインセンティブとしてなければ、全体の底上げになりにく

いとみられる。

第5に、成熟化した農業生産法人やJA、食品企業との連携では、農商工連携や地域の食料産業クラスターや地域ブランドの構築への支援によって、地域の自立化を促進することが必要である。異業種間の連携を強めたクラスターは、緩やかな垂直的なネットワークを構築し、消費者との交流を図って地域ブランドの支援を検討すべきであろう。また、これらの経済主体との連携は、単なる取引の関係をを超えて、業務提携や資本の出資関係を含んだ戦略的な提携に発展させるべきであろう。国産フードシステムを構築し、自給率を向上させるためには、地域への支援としては、連携している法人に生協や関連企業の経営資源を活用すべきである。さらに、地域の食品・関連企業の経営資源を活用したクラスター形成や農商工連携を強めるべきであろう。

最終的に、生協の産直システムの確立とは、生協主導の消費者を起点としたインテグレーションシステムを完成させることであり、その最適性を指向すべきである。このインテグレーションシステムでは、生産者への経営支援として販売だけでなく、有機肥料の委託製造や開発、飼料の指定・委託製造、種苗の開発と普及など、生産資材への支援を通じた品質管理やコスト削減に貢献すべきであろう。インテグレーションは、サプライチェーンとバリューチェーンを総合化することであり、パートナーシップの関係を堅持することによる品質管理と効率化、あるいは製品開発によって、消費者に合意できる価格設定が必要になる。生協の産直では、いわばフードチェーンを消費者に「みせる」ことから価値提案ができるとともに、次の段階で効率性を追求することで、価格設定において消費者の合意を得ることに特徴がある。

(註1) サプライチェーンとバリューチェーンは本来、異なる研究領域の論理であるが、サプライチェーンは初期に物流や在庫管理の合理化や情報システムの確立が課題であったが、主体間の連携へと拡大された。バリューチェーンはマイケル・ポーターの分析手法であり、経済主体の統合化による付加価値の形成、連携に基づくアウトソーシングなど個別的視点が強い。ここでは、インテグレーション

を相互の結合と総合化として把握し、企業活動の社会的側面と個別的側面の関係を総合的に理解しやすいであろう。

(註2) 斎藤修『食品産業と農業の提携条件－フードシステム論の新方向』(農林統計協会、2001)では、機会主義的な取引コストを超えて、資源依存パラダイム論に依って展開をしている。この論理は経営資源の移動や経営革新を説明しやすいであろう。

(註3) 矢作敏行『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』(日本経済新聞社、1994)の明快な分析枠組みからCVSの解明に貢献してきたが、リードタイムの短縮や在庫管理の中間流通への押し付けでは優越的地位の濫用になりかねない問題がある。農産物のPBでは、ライン全体の製品開発や在庫管理のリスクを全面的に小売サイドが追わないという問題がある。

(註4) パルシステムでは、産地との出荷時期や鮮度管理をめぐるチェーンとしての効率性の追求がなされ、消費者への販売価格も低いことに特徴がある。

(註5) 関係性マーケティングは顧客満足を実現するために実需者・消費者とのコミュニケーションから始まるマーケティング手法である。パルシステムの試みは、消費者と生産者の関係性を再構築しながら、多くのマーケティング手法を特別に体系化することなしに、有効に活用している。

(註6) ゆるやかな販売契約から生産契約に入るのは、食品製造業や外食企業などの加工機能をもった経営体であった。しかし、イオンやイトーヨーカ堂も生食用と加工業務用(CVSのベンダー向けなど)を合わせて調達する戦略をとっており、量販店の需給調整機能が高まってくることによって、産地・生産者の契約概念が強まってくるであろう。パルシステムでは、契約概念をさらに強め、生産者の組織化から、さらに圃場の管理へと深化するであろう。

(註7) 詳しい議論は、斎藤修『食料産業クラスターと地域ブランドー食農連携と新しいフードビジネス』農文協、2007。

(註8) 斎藤修編『地域ブランドの戦略と管理』農文協、2008。

著者アドレス：

斎藤 修(さいとう おさむ)

〒271-0092 松戸市松戸648

千葉大学園芸学部 Tel. 047-308-8931