【総説】

1990年代アメリカにおける青果産業の構造変化

中央農業総合研究センター 佐藤 和憲

The Structural Change of U.S. Produce Industry in 1990's

Kazunori SATO

National Agricultural Research Center

Abstract:

The U.S. fresh produce industry changed considerably in the 1990s. Consolidation among grocery retailers increased the share of grocery store sales accounted for by the largest 4th 8th and 20th U.S. retailers nationwide. Growers/shippers had also consolidated, with wide variation among different categories of goods handled. However, in general, sales of growers/shippers were still small compared to those of large retail chains. While direct sales to conventional grocery retailers remained the most important marketing channel for growers/shippers, the share of sales to these retailers was either stable or declining. In contrast, the share of direct sales to mass merchandisers was small but increasing. At the same time, new packaged salads, value-added produce, and branded produce were being rapidly introduced to the produce departments of supermarkets. Furthermore, large grocery chains had introduced supply chain management practices, and fees and service costs associated with those had increased. Suppliers such as growers/shippers not only feared the countervailing power of fewer buyers for their produce but also, more importantly, they foresaw increases in their costs and improvements in services demanded by buyers. While the issue of costs and services was controversial, the main point in the dispute was the use of the "slotting fee" associated with the stocking of new items at distribution centers. Smaller shippers can be adversely affected by costs and services if these are fixed and equal across the board. Econometric analysis indicates that retailers can influence prices paid to growers/shippers, and also those paid by consumers for some commodities. The changing processes of the U.S. fresh produce industry also serve as a reference in foretelling the future for that in Japan.

Keyword: Produce, Grower, Shipper, Consolidation, Marketing, Channel, Practice, Packaged salad, Supply chain, Fee, Service

1. 課題と方法

アメリカの食品小売業では日本より早くから大規模なスーパーマーケットチェーンやレストランチェーンが展開していたが、これに青果（野菜・

果実）を供給する流通チャネルでも大都市の卸売市場（Terminal Market）の役割は元々小さく、産地におけるシッパーの役割が相対的に大きかった（註1）。しかし1990年代には青果消費が継続的に増加するなかで、小売業では集中度の急激な上昇と業態変化が起こり、これを受けて産地の出

荷構造、小売業と産地との間での流通チャネルや取引方法は大きく変化してきた。まさに消費から流通、生産に至るフードシステムとしての構造変動に見舞われたといってよからう。

この時期のアメリカにおける青果産業に関する研究は多様なアプローチによる成果が多数あるが、これらを対象とした研究レビューないし総論としては、クック [4]、ディミトリ [6]、マルチネッツ [17] 等がある。このうち [6] は [1]、[10]、[36]、[37] を総括した総論であり、小売業における集中、業態及び調達の変化、これに対応した青果産地におけるシッパーの対応について調査研究と計量経済モデルによる実証分まで含めた総合的なものであるが、産地における生産構造への言及はほとんどない。[17] は食品小売業の業態変化と戦略及び加工食品メーカーの対応に焦点を当てた研究レビューで、一般マーケティング論における研究動向も含めて良く整理されているが、青果への言及はほとんどない。[4] は青果物の流通技術に関するハンドブックを構成する一つの章ではあるが、青果の生産、流通、消費について実務的なレポートまで含めて整理した数少ない研究レビューを行っている。ただし貿易問題や技術問題にまで言及しているためか、構造変動の核心部分である産地と小売の関係がややぼやけている感がある。またこれらは何れも邦訳はされていない。

なおアメリカの青果産業に関する日本国内の先行研究としては小林 [13]、Matsuda [18]、若林 [38] の論文、著作があるが、いずれも1990年代初頭までのアメリカの研究成果に基づいたものである。また何れも産地段階及び卸売段階を中心とした分析であり、構造変化の起点である小売段階については [13] が若干触れているに過ぎない。

そこで1990年代（2000年代初頭を含む）におけるアメリカの青果産業、なかでも産地サイドのグロワー/シッパー（註2）と小売サイドのグロサリー小売業（註3）に焦点を当て、まずグロサリー小売業とグロワー/シッパーそれぞれの市場構造と事業内容の変化を確認した上で、産地（グロワー/シッパー）と小売（スーパーマーケット等）を結ぶ流通チャネルと取引方法の変化、近年話題

となっている取引に関する新たな取り組み、及びフィーとサービスに関する論文等のレビューを通じて検討し、その成果と問題点を整理する。なお最後にアメリカの青果産業の構造変化が日本の青果産業の展開方向について示唆する点についても若干ふれたい。

検討方法は、主にアメリカで発表された研究論文や調査報告を対象とした文献レビューを行い、必要に応じて統計データやその他資料の分析によって補うこととしたい。

2. 小売企業とグロワー/シッパーの構造変化

1) 小売業の構造変化と青果販売

アメリカの青果消費は、1980年代から1990年代にかけて、全体で2割弱、生鮮品は3割以上と大きく伸びている（註4）。好調な消費動向を背景として、グロサリー小売業全体における青果物の売上は、1987年から1997年の間に、220億ドルから343億ドルへと56%伸びた [10, p.8]。

青果物の売上は好調であったが、この間、小売業特にグロサリー小売業は大きな構造変化を遂げた。その第一点は小売業における集中（Concentration）の進行である。グロサリー小売業では90年代後半から2000年代初頭にかけて、上位4社の集中度は17%前後から27~28%へと急上昇した（図1）。

図1 グロサリー小売業における上位企業の売上比率

資料：USDA/ERS, Original source: Monthly Retail Trade Survey, Census Bureau; Company annual reports

註：Sales based on North American Industry Classification System (NAICS)

これは1990年代後半から2000年代初頭にかけて、クロウガー社を筆頭とした大手ナショナルチェーンによるリージョナルチェーン等の合併 (Merger)・買収 (Acquisition) による統合 (Consolidation) が進行した結果である [10, pp.9-11] [4, p.19] [17, pp.18-21]。統合が進行した背景としては、食料品支出の停滞と食料品価格の低迷という需要動向の下で、フードサービスの成長とマスマーチャンダイザー (Mass Merchandiser) 等の新業態参入によって企業間競争が激化したことが上げられている [10, p.11]。

第二点はスーパーセンター、ホールセールクラブなどマスマーチャンダイザーと呼ばれる新たな業態が小売業に参入したことである [4, p.17] [17, pp.5-8]。スーパーセンターやホールセールクラブは価格訴求に重点を置くこともあり、販売する食品は当初加工食品のみであったが、次第に青果物も取り扱うようになった。1990年代後半では消費者の生鮮青果購入先は88%がスーパーマーケットで、マスマーチャンダイザー等は青果を僅かしか扱っていなかったが、その販売増加率は既にスーパーマーケットを凌いでいた [10, p.8]。

こうしたマスマーチャンダイザー等の参入やフードサービスの成長は、グロサリー小売業の競争を激化させたが、その主体であるスーパーマーケットは1990年代から現在まで食品小売において約

60%前後のシェアを維持しており、この間大きくシェアを減らしたのは個人商店等 (図2のその他グロサリー) であった (図2)。大手スーパーチェーンは、差別化と低コスト化で対抗した [17, pp.10-14] ことが、一定の効果をもたらしたものと見られる。

以上のようなグロサリー小売業の構造変化の下で、青果部門はマスマーチャンダイザー等の新規業態への既存業態の対抗策としての性格もあり大きく変化した。その第一点は取扱商品の増加に代表される販売改善である。かつてアメリカのスーパーマーケットでは青果の品揃えが少なく、リットワクによればスーパーマーケットの青果物は1987年には173SKU (註5) に過ぎなかった。しかし1997年には335SKUに増加していた [15, p.11] [16, p.80]。こうした品揃えの改善は、利便性、健康、グルメ、エスニックといった消費者ニーズに対応して、有機青果物、エスニック青果物及びカット野菜・果実が導入された結果とされている [10, p.3]。特にカット野菜・果実の中でもパッケージサラダ (註6) は利便性を求める消費者ニーズに合致したこと、及びこれに対応して大手企業が参入し優れた製品開発とマーケティングの展開によって、90年代後半にはスーパーマーケットでの売上が約10億ドルを超え [5, p.15]、青果部門の9.7%を占めるという推計も出ている [23, p.102]。また、全般的な傾向として小売サイドから周年安定的な品質と数量の供給、特別商品、パッケージング、バーコードや情報の付加、さらにカテゴリー・マネジメント支援といった取り組みも求められるようになっていた [4, p.22]。

第二点はブランド化の広がりである。青果物は元来ノーブランド商品 (註7) であったが、1990年代には果実やレタス等では徐々にグロワー/シッパーやパッカーがブランド (ナショナルブランド) を表示するようになっていた。また急成長し始めたパッケージサラダでは当然ながらブランドが表示される [10, pp.3-4]。ただし消費者はパッケージサラダも含めて青果物のブランドを十分認知するには至っていないようで、ナショナルブランドの効果を疑問視する見解もある [4, pp.24-

図2 小売業態別の家計消費支出比率

資料: USDA/ERS, Food CPI and Expenditures

註: 数値は四捨五入してある

26]。むしろ小売企業によるプライベートブランド導入が重要な問題である。アメリカ小売業におけるプライベートブランド導入はヨーロッパと比較して遅れていたが、2000年には大手小売企業では全商品の20%程度に達していた [28, p.13]。青果物については1997年の時点で6.4% [10, p.4]、特にパッケージサラダで約10%がプライベートブランドになっていた [9, p.4]。そして、このようなプライベートブランドの増加はパッケージサラダやその他の高付加価値青果 (Value added produce) の増加によって促進されている [28, p.13]。

以上のような青果販売における取り組みもあってか、スーパーマーケットにおける青果の重要性は高まった。スーパーマーケットにおける青果部門の売上比率は1960年代には7%程度と低かったが、1999~2000年前後頃には11~12%に高まり、食肉に迫る重要部門となった。ちなみに食肉の販売比率は、ペロシオ等によれば1967年には24.1%であったが1999年には13%に低下している [28, p.6]。また利益寄与率も僅かずつではあったが着実に高まった [28, p.10] [16, p.8]。こうして青果はスーパーマーケットにおける最重要な部門の一つと認知されるようになった [28, p.6]。

なお食品小売業と競合関係にあるフードサービスの動向を簡単に確認しておきたい。フードサービスは、所得の上昇と消費者の時間節約志向を背景として1990年代末まで長期的に高い成長を遂げてきた [20, pp.281-283]。フードサービスにおける青果に関連した商品・サービスの売上金額は1987年から1997年にかけて、120億ドルから354億ドルへと3倍近く伸びたと推定されており、小売業の青果売上金額を上回るに至った [10, p.4]。また市場集中度は、ファミリーレストラン、ハンバーガー、ピザ、フライドチキンといった業態別では何れも高いが、フードサービス全体の上位4社への集中度は10%未満でかつ低下傾向にあることが特徴的である [17, p.19]。

2) グロワー / シッパーの大規模化と多角化

産地で青果を取り扱うグロワー / シッパーの出荷金額は1987年から1997年の間に107億ドルから

図3 農産物販売金額別の野菜農場のシェア(金額)

資料: The Census of Agriculture, 1992, 1997, USDA.

-NASS

註: 内円は1992年、外円は1997年

168億ドルへと57%増加した。このうち野菜は、47億ドルから97億ドルへと2倍以上増加したのに対して果実は60億ドルから71億ドルへと2割弱の増加に止まっている。この間に輸入は20億ドルから41億ドルへと2倍以上増えているが、輸出も同期間に12億ドルから31億ドルへと増加している。このため、アメリカ国内への青果供給は、112億ドルから178億ドルへ増加している [10, pp.4-5]。

以上のように青果の生産・出荷は拡大していたが、産地における青果産業の構造も変化していた。

まず生産 (農場) 段階についてみると、野菜、果実ともに従来からのカリフォルニア、フロリダ及びアリゾナといった特定の州に集中した生産構造に大きな変化はなかったが、経営体数は減少し大規模専業経営への集中が進行した。農業センサスによれば1992年には農産物販売金額50万ドル以上の野菜農場の経営体数は全体の8%であったが、その野菜販売金額は全体の77.2%を占めていた。さらに1997年には経営体数で11%、販売金額では84%にまで高まった (図3)。ただし、次に述べる出荷段階とは異なり、上位数社への集中が問題になるほど統合が進んでいるわけではなく、基本的には原始的な市場構造にあったといえよう。

しかし出荷段階ではその担い手であるグロワー / シッパーの集中はかなりに進んでいた。カルビ

ン等によれば、主要な青果産地であるカリフォルニア、フロリダ、及びアリゾナで、青果を取り扱う主要なグロワー / シッパーの州内生産・出荷に占めるシェアはかなり高くなっていた。典型的な例としてトマトを取り上げると、カルビン等は1999年に全米生産に約3割のシェアを持つカリフォルニア州のトマト・シッパー上位4社が、同州からの出荷に占めるシェアを43%と推計している[1, p.12]。また、リンゴでは全米生産の約6割を占めるワシントン州のシッパー上位10社の1997年のシェアは38%に達していた[24, p.39]。最も市場集中が明確なのはパッケージサラダである。クック等によればパッケージサラダの上位2社(チキータ社(フレッシュ・エクスプレス)とドール社)のシェアは、市場規模が4億1500万ドルと小さかった1994年においても66.1%あったが、13億2800万ドルに急成長した1999年には75.5%に達していた[5, p.15, p.19]。このようなグロワー / シッパーの大規模化は、既存地域から他地域や外国への進出、他事業者の合併・買収、他事業者との提携によって進められた[4, p.21]。そしてグロワー / シッパーの大規模化は、大規模化した小売企業の周年安定的な大ロット供給ニーズへの対応と小売企業の取引交渉力への対抗という二面性を有している[1, p.40]。

グロワー / シッパーは統合により経営規模を拡大しただけでなく、同時に事業内容も変化させていった。全体的な傾向として特定地域から複数地域へ、特定シーズンから周年供給へ、単品目から多品目の取扱へと事業展開していった。カリフォルニアのレタス・葉物野菜シッパーは、サリナスに本拠を置きながら、カリフォルニア各地だけでなく、アリゾナからも収穫・出荷するようになった。フロリダの主要トマト・シッパーは、冬季にはフロリダで生産するが、夏秋季には東海岸やカリフォルニアで生産するようになった。さらにNAFTAの影響もあり国内がオフシーズンの季節には、メキシコさらに中南米から調達するようになった[4, p.21]。またレタス・葉物野菜のシッパーは、ブロッコリ、カリフラワー、セロリー等へと取扱品目を増やし、サリナスを本拠とするシッパーは幅広い品揃えによって顧客のワンスト

ップショッピングに応じていった[1, p.12]。さらに多くのレタス・シッパーは、程度の差はあれ加工に参入していった。野菜に付加価値を付けるにはリーフレタスの袋詰め、ブロッコリ小花房の結束といった何らかの加工が必要となる。しかしパッケージサラダへの参入には工場や施設の投資だけで2,000万ドル以上が必要で、その他にも機能性包装、コールドチェーン管理、そして洗練されたマーチャンダイジングとカテゴリー・マネジメントが必要とされる[1, p.29][9, pp.3-4]。このように参入障壁が高いため、先にも指摘した通り産業として成立して間もない1990年代初頭から寡占化していた[1, p.29][5, p.15, p.19]。

以上のようにグロサリー小売業における市場集中と業態変化、その下で小売業の青果販売は大きく変化し、これに対応して産地のグロワー / シッパーにおける大規模化と事業内容の変化も進行了。

3. 取引関係の変化と新たな取り組み

1) 流通チャネル

以下ではグロサリー小売業とグロワー / シッパーの取引方法と取引関係を検討するが、その前提として両者の販売チャネル、調達チャネルとその変化を見ておく。まずグロワー / シッパーの販売チャネルは、パワーズによれば90年代前半には、卸売業者(Wholesaler)が35~55%、小売業者(Retailer)が20~40%、外食・中食事業者(Foodservice establishment)が25~45%と推定されていた[29, p.6]。なおパワーズが卸売業者(Wholesaler)に分類している業者には、ターミナルマーケットの卸売業者のような純然たる青果卸売業者だけでなくグロサリー小売チェーンを兼業する大手の総合卸売業者も含まれている可能性のあることに注意を要する。これに対してマクラフリン等によれば、1998年にはグロワー / シッパーの販売先は大手小売・卸売チェーン(Major retail and wholesale chains)への販売比率が36%で最も高く、次いで卸売業者(Wholesaler)21%、ブローカー経由(Via Brokers)が17%、外

食・中食事業者 (Foodservice establishment) 10%とされている [30, p.89]。さらに主要品目別に見ると、カルビン等によれば、1999年にはレタス (パッケージサラダを含む)、ブドウ、オレンジ、グレープフルーツでは、グロサリー小売業 (Grocery retailer) への販売比率が40~60%台で最も高く、トマトだけが卸売業者 (Wholesaler and Distributor) への比率が30~60%台で最も高い [1, p.10]。以上のように、90年代末には、グロワー / シッパーの販売チャンネルは、スーパーマーケットを中心としたグロサリー小売業が主体となっていたといえよう。ただし、小売業をスーパーマーケット主体の伝統的なグロサリー小売業と新業態であるマスマーチャンダイザーに分けて調査したカルビン等によれば、この時期には伝統的なグロサリー小売業への販売比率は伸び悩み、これに替わって新業態のマスマーチャンダイザーへの販売比率が絶対値はまだ低かったものの増加しつつあったことが指摘されている [1, p.11]。また、1990年代前半から後半にかけては、先に指摘した小売業における集中の進行に伴い、グロワー / シッパーはより大きな少数の小売企業のバイヤーと相対するといった問題が表面化していた [10, p.15]。カルビン等の調査では、バイヤー数は一概に減少しているとはいえないが、販売金額の大きい主要なバイヤーへの販売割合の上昇傾向が認められている [1, p.13]。この時期にグロワー / シッパーにとって少数の大きなバイヤーへの依存度が上がったことは確かであろう。

他方、小売サイドから見れば、グロサリー小売業の調達チャンネルは、既に1970年代から1980年代においてもグロワー / シッパーからが主流となっていたとするデータがある [21, p.38]。またマクラフリン等が1990年代に継続的に実施した調査データを整理すれば、1994年にはグロワー / シッパーから直接が36.1%で最も多いが、青果専門卸売業者 (Produce Wholesaler) 32.4%と総合食品雑貨卸売業者 (General-line grocery wholesaler) 6.8%を合わせると39.2%で卸売業者経由が若干高かった。その後は一時的な減少はあったもののグロワー / シッパーからの直接調達が増加し、2001年には52%と過半数を占めており最有力な調達先

図4 グロサリー小売業における青果の調達チャンネル
資料: Fresh Track 1997, 1998, 1999, 2001, Cornell Univ.

になっている (図4)。また、この間グロサリー小売業、特に大規模企業はサプライヤーの中でも規模の大きい有力なサプライヤーからの調達比率を高めていた [24, p.26]。以上からすると遅くとも1990年代末には、グロサリー小売業とグロワー / シッパーの青果取引は、大規模業者を主体として両者間での直接取引が主流となっていたと言えよう。

2) 取引方法

それではグロサリー小売業とグロワー / シッパーの間での取引方法はどのような変化を遂げたのであろうか。

グロワー / シッパーとグロサリー小売業や卸売業者との取引方法は1990年代前半まではF.O.B. Shipping Point (註8) による日々値決め取引 (Daily sales) が主体であり、早くから契約 (Contract) (註9) が導入されていた畜産物とは大きく異なっていた。まずグロワー / シッパー側から見ると、カルビン等によれば調査された主要4品目の内3品目では94年と99年の何れとも日々値決めの割合が最も高いが、低下傾向が認められる。これに対して予約販売 (Advance sales)、短期契約 (Short term contract)、長期契約 (Long term contract) の割合が増加していた。これを販売先別に見ると、卸売業者 (Wholesaler) 及びブローカー (Broker) との取引では日々値決めの割合が9割近くを占めかつ、年次間で大きくは

変わっていなかった。しかしグロサリー小売業及びフードサービスとの取引では、日々値決めの割合は低下し、グロサリー小売とは予約販売、フードサービスとは長期契約の割合が上昇していた。またマスマーチャンダイザーとは短期契約を主体としつつ傾向としては長期契約が大幅に増加していた〔1、p.17〕。

他方、グロサリー小売業サイドから同様な区分で得られるデータは見あたらなかったが、マクラフリン、ペロシオ等によれば、青果調達における契約の割合は1990年代を通じて上昇し、2001年には9割弱の企業は多少なりとも契約を行っているとしている。なお、その全取引に占める比率は11～25%程度の企業が8割弱を占めていた。これに対してスポット調達の比率は2001年には1割未満に低下していた〔28、pp.23-26〕。

以上のように、グロワー/シッパーとグロサリー小売業との取引は、1990年代を通じて依然としてスポット取引である日々値決めの割合が高かったものの、小売業の新業態やフードサービスとの取引を中心として予約販売、短期契約、長期契約といった継続性を有し、売り手と買い手の間での事前、事後の垂直的な調整を伴う取引が増加したことは確かであろう。

3) 取引をめぐる新たな取り組み

小売業における企業統合の進行による低コスト化の追求という流れの中で、小売企業はより高い効率性を求めて、情報化を通じた業務革新、グロワー/シッパーとの戦略的提携関係の構築、さらにサプライ・チェーン・マネジメントの導入といった新たな取り組みへと向かった。

カウフマン等によれば、情報技術を活用した情報システム化とPOSシステムは、チェーン本部集中方式による低コストで効果的な業務管理を可能とする。また小売企業は特定サプライヤーからより多く調達することの見返りに調達価格の引き下げを要求するが、同時にサプライヤーの利益になる排他的な品揃え合意を提案できる。両者がこうした戦略的な提携関係に入ると、サプライヤーはカテゴリー・マネジメント、インスタ・プロモーション、POP、イベント、広告、特別包装品な

どに関する企画や提供への支援を小売企業から求められる。そして小売企業はプロモーション、差別化、価格反応のよりよい評価を得るためにサプライヤーに販売データを提供する。さらに企業統合により大規模化した小売企業は、随時商品補充、クロスドッキングセンター、店舗直接配送等も導入して総合的なサプライチェーン・マネジメントの確立を図ろうとする。〔10、pp.11-13〕。

クックも小売企業はシッパーとの間に小売側の低価格調達とシッパー側の大量販売を目的としたパートナーシップを形成しようとしているとしている。しかし低マージン・ビジネスにおける価格受容者（Price Taker）である多くのシッパーは、低い出荷価格に耐えうる能力は小さいと感じており、ボリュームディスカウントは原体販売の多いシッパーにとっては、コスト節約にならないと報じているとしている。また小売企業は特定のサプライヤーとの間にカテゴリー・マネジメントやプロモーション等の導入を期待しているが、そのためには販売データの共有が必要であり、現状では積極的にシッパーと情報共有しているのはマスマーチャンダイザー（Mass Merchandiser）が主体であるとしている。したがって、小売企業とシッパーとの関係は、未だ提携の潜在的な効果を獲得するための初歩的な段階にあると評価している〔2、pp.3-4〕。

4) フィーとサービス

グロサリー小売業とグロワー/シッパーや卸売業者の取引関係を論ずる際、忘れてはならないのは取引に伴い、売り手から買い手に代金とは別に支払われるフィー（Fee）や提供されるサービス（Service）の問題である。この問題は、小売企業の統合による大規模化、契約の増加、提携関係の構築、そしてサプライ・チェーン・マネジメントの導入といった流れの中から出てきた問題である（註10）。

カルビン等によれば、1990年代末フィーやサービスの提供は、グロサリー小売業とグロワー/シッパーの何れの側でもその存在の大きさと広がり認められていた〔1、p.25〕。

フィーは表1に示すように多様であり、品目

表1 フィーの種類と内容

フィーのタイプ	内 容
Volume incentives	販売（納品）数量に比例して支払われる単位商品当たりの報奨金
Promotional allowances or Cooperative advertisement	新商品の導入時などに広告・宣伝費としての支払われる報奨金
Free-product discounts	新商品の導入時などに無料で商品を提供すること
E-commerce fees	特定小売企業との電子的データ交換に必要なシステム利用等に係る諸経費
Buy-back unsold product or failure fee	返品・事故品に係る費用
Capital improvements	小売企業が店頭の仕事や倉庫整備に要する費用の一部を納品業者が負担すること
Slotting fees	新商品の導入に伴い店頭や倉庫の棚代として支払われる経費
Pay-to-stay fees	新商品導入の一定期間後、商品棚への陳列継続の見返りに支払われる経費

註：[1] p.27を参考にして作成した

と商品形態によって、その小売側からの要求とグロワー / シッパーの対応に大きな違いがある。小売サイド、グロワー / シッパーサイドとも数量報奨金（Volume incentives/discounts）が最も一般的であり、これに次いで販売促進費（Promotional allowances）、共同広告（Cooperative advertisements）、無償商品（Free-product discounts）などが広く用いられている [1、p.28]。グロワー / シッパーは一般にフィーの支払いをネガティブまたはニュートラルに捉えているが、数量報奨金は小売企業にとっては特定サプライヤーから多く購入するほど単位当たり調達コストを引き下げられ、またグロワー / シッパーにとっては取引金額が大きくなるほど販売における効率性が高まるので、潜在的には両者の関係を安定化する可能性を有しているとも考えられる [3、p.6]。しかし1990年代後半から大きな問題となったのは新商品取扱手数料（Slotting fees）（註11）及びこれとセットの陳列維持手数料（Pay-to-stay fees）（註12）である。これらは従来、原体青果の取引では見られなかったもので、新商品であるパッケージサラダの導入に伴い、最初はグロワー / シッパー側からの提案で支払われるようになったという [1、p.31]。最近では原体の青果取引にも支払要求が出ているが、これに応じるのはレタスのシッパー等一部のようである [3、p.7]。

表2 サービスの種類と内容

サービスのタイプ	内 容
Third-party food safety certification	第三者機関への委託による食品安全性の認証
Returnable container/pallet	循環利用方式のコンテナやパレットの利用
Special packs	小売企業側の要求に応じた特別な包装
EDI or retail link program	EDIとは取引情報を標準的な書式に統一して電子的に交換する仕組みのこと、リテールリンクはウォルマート社が取引先との間に構築した販売・在庫情報の共有システム
Private labels	小売企業が独自に商品仕様を企画し、メーカーや卸売業者に生産を委託し、小売企業独自の商品名称で販売する商品
Automatic inventory replenishment program	在庫情報に基づいて自動的に在庫補充するシステム
Special merchandising displays	店頭での特別な商品ディスプレイ
Category management	消費者視点の商品カテゴリーを単位として、その品揃え、棚割、値決、プロモーション等について管理すること

註：[1] p.34を参考にして作成した

新商品取扱手数料は、グロワー / シッパーから小売企業への新商品の優良品性を示すシグナル伝達及びグロワー / シッパーによる新商品導入リスクの負担という性格をもっているとされている [11、pp.189-192]。グロワー / シッパーが新商品に自信があれば、受注により売上が増加することを予想するため負担を受け入れやすい。小売側も新商品導入のリスクを負担せず導入できるので当然望ましい。ところが、常番商品、例えば従来から青果売場に陳列されていた原体の青果に対して新商品取扱手数料が要求された場合、これは新たな価値を生まない追加コストであるため、グロワー / シッパーには受け入れがたい。

サービスも表2に示すように多様なものが要求されている。グロワー / シッパー側が提供しているとする主なサービスは、安全性の第三者認証、リターンブルコンテナ、特別包装、EDI、プライベート（ブランド）ラベルである。このうち第三者認証は要求される比率、提供される比率ともに高いが、グロワー / シッパー側の負担が大きく、メリットがあるとは受け取られていない [1、pp.32-37]。小売側が提供を受けているとする主なサービスは、プライベート（ブランド）ラベル、カテゴリー・マネジメント、EDI、特別包装・リ

ターナブルコンテナ、安全の第三者認証である [1、p.37]。最大手のグロワー / シッパーや生産者団体の中には、大手小売企業から特定アイテムのカテゴリー・マネジメントを受託するものまで出てきた [19、p.13]。

グロワー / シッパーはフィーとサービスを比較して、後者のほうに相対的なメリットがあると考えているようである。しかしサービスを提供するために要するコストは取引規模には比例しない固定費が多く、フィーにも新商品取扱手数料のように固定費的な性格の費用が含まれる。つまりグロワー / シッパーは取引相手との取引規模にかかわらず一定の費用を負担せざるを得ない。このため概して個々の取引相手との取引規模が小さい小規模グロワー / シッパーの負担は相対的に大きくなりがちである [3、p.7]。こうした状況の下で、小規模グロワー / シッパーは、同等な規模の事業者間での合併、協同組合、提携へと企業形態を変更することにより大規模小売企業に対応するか、または高級レストランや独立小売業者向けの特等な果実・野菜や有機栽培品といった高収益なニッチマーケットに活路を見いだそうとしている [2、p.5]。

4. 構造変化の成果と問題点—結びにかえて—

以上のように、アメリカでは1990年代後半からグロサリー小売業における市場集中と業態変化を背景として、大手小売企業を中心として調達ロットが拡大するとともに低価格調達や取引の効率化が要請されるようになった。産地サイドでもグロワー / シッパーは小売企業の大規模化に適応・対抗した統合による販売規模の拡大や、消費者ニーズの変化に対応したパッケージサラダ等の生鮮加工品製造へと多角化を進めた。こうした中で、青果の流通チャンネルは、グロワー / シッパーとグロサリー小売企業の直接取引が増加し、その取引方法は、取引関係の変化に対応した予約販売や契約など垂直的調整を伴う直接取引へと転換してきた。さらに戦略的提携やサプライチェーン・マネジメントなど新たな取り組みの導入も進められている。

こうした青果流通をめぐる構造変化と新たな取

引の取り組みは、少なくともグロサリー小売における品揃えの改善やパッケージサラダのような高付加価値商品の導入を実現し、大局的には青果消費の拡大と産業の発展に寄与したと見られる。ただし今回のレビューの範囲ではこうした取り組みと売上の拡大や流通コストの削減の因果関係を示すデータは確認できなかった。

サプライチェーン・マネジメントの取り組みやフィー・サービスの提供は小売企業と大手グロワー / シッパーとの取引関係を、継続取引→契約取引→提携関係へと進化させる手段として機能している側面もあるが、反面で中小グロワー / シッパーに過重負担をもたらし市場から排除（競争阻害）しているといったネガティブな側面があることに十分留意する必要がある。

また計量経済学による実証研究によれば、小売企業は寡占的なパワーを行使する力を持っており、グロワー / シッパーへの支払価格に影響を与えているようになっていたことが示唆されている。そして幾つかの品目では、消費者価格が完全競争における価格以上の水準にあることが、また農場価格が完全競争における価格以下の水準にあることが明らかにされている [36] [37]。そして公共政策的な視点からは、小売企業のパワーが価格だけでなくサプライチェーン・マネジメントやフィー・サービスの導入に影響を与えているか否か、そしてそれらの競争への影響についての検討が求められた [6、pp.42-44]。

以上、見てきた1990年代におけるアメリカ青果産業の構造変化は、日本の青果産業の将来を占ううえで大きな参考になるのではないだろうか。示唆される点をいくつか上げれば、第一に外食や中食といった業務需要や小売向けのカット野菜・果実需要の増大に日本の青果物産地の農協や産地集荷業者も積極的に対応する必要があるだろう。スーパーマーケットや外食・中食企業及びその納品業者である仲卸業者や加工卸業者に対する原料青果、または一歩進んで生鮮加工品の製品開発とその安定供給体制を構築する必要がある。第二に小売企業や外食企業との取引関係と取引方法を再編する必要がある。小売企業や外食企業と直接的な取引関係を結び、契約取引などを取り入れる

とともに、商品の高付加価値をも含めたサプライチェーン・マネジメントに取り組まざるを得なくなるだろう。第三に農協や産地集荷業者の統合は避けて通れない課題であろう。生鮮加工品等の新商品開発やサプライ・チェーン・マネジメントへの投資負担に耐えながら大規模小売企業との大口取引に応え、かつその交渉力に対抗するには、農協、農業生産法人及び産地集荷業者の合併・買収を通じた事業規模の拡大が要請されるのではないだろうか。

(註1) この点については、[21, pp.37-39] によれば、1973年の時点でスーパーマーケットの青果調達先に占めるターミナルマーケットの比率は32.5%であったのに対して、グロワー/シッパーの比率は39%に達していた。

(註2) アメリカでは、野菜や果実の生産を行う事業者はグロワー (Grower)、集荷と出荷を行う事業者はシッパー (Shipper) と呼ばれていた。しかし近年、大規模事業者で農場生産と集荷・出荷を兼業する事業者が多いこと、及びアメリカにおける関係文献の多くが両者を一括してグロワー/シッパー (Grower/Shipper) と呼んでいることから、本論文でもグロワー/シッパーと呼ぶ。

(註3) 生鮮食品、加工食品等の食料品や衛生用品、洗剤、家庭日用品、化粧品等の雑貨を販売する小売業のこと、業態としては食品雑貨店、スーパーマーケットなどである。

(註4) フラザオ等 [7] によれば、肥満による疾病の増加を背景として、その防止のために野菜や果実の消費を増加させようとするFood Guide Pyramidや5-A-Day Programなどの国家プロジェクトや消費拡大運動が展開され、一定の効果を上げたとされる。またカウフマン [10] はサプライヤーのFresh Cut Produce等による効果的な対応が消費を喚起したとしている。さらにクック [4] は、野菜や果実の消費拡大の要因として、家族員数の減少、ベビーブーマーの消費習慣、ヒスパニック系・アジア系の増加といった人口統計的要因及び所得向上を指摘している。青果 (野菜と果実) の消費数量はUSDA/ERSのウェブサイトを参照した。

<http://www.ers.usda.gov/Data/FoodConsumption/Spreadsheets/fruitveg.xls> (2010/8/6)

(註5) 原文ではItemと表記されているが、SKU

(Stock Keeping Unit) を示していると思われる。SKUは在庫管理上、商品の判別に用いる最小単位のことである。同じ商品 (アイテム) でも、色、形状、包装形態などが異なると別のSKUとして扱われる。

(註6) パッケージサラダ (Package salad) とは、レタス、ホウレンソウ、ニンジン、その他各種の野菜をカットして、各種のサラダレシピに応じてミックスしたうえでプラスチックフィルム包装して販売される生鮮加工食品のことで、スーパーマーケットなどで広く販売されている。バッグサラダ (Bagged salad) とも呼ばれる。

(註7) ブランド (商標) をつけず商品の一般名称だけを標記して販売される商品のことである。かつて青果は一般に包装されずにバラで小売りされていたこともあり、大半はブランド (商標) が標記されていなかった。

(註8) 運賃や保険料を含まない産地渡し価格のことである。

(註9) アメリカでは農産物の契約による取引ないし契約に基づいた農業をContract Farmingと呼び、そのうち事前に価格または価格設定方法、数量など取引に直接関する事項だけ取り決めて取引する方法をMarketing Contract、栽培面積、品質、栽培方法など生産に関する事項やリスク負担も取り決めて取引する方法をProduction Contractと呼んでいる。具体的な取り決め事項は多様であるが、価格と最低取引数量を固定する方式、価格と取引数量の上限下限を固定する方式、最低取引量を固定し産地相場価格とする方式、価格と取引数量を固定する方式、価格変動・在庫補充方式などがある。また契約の中にはフィーやサービス提供に関する契約も盛り込まれることが少なくない。

(註10) アメリカの小売業では、納品業者から小売企業へ提供される金銭を総称してフィー (Fee) と呼ぶ。そのうち代金支払後に支払われる割り戻しをリベート (Rebate)、主に販売促進費をアローワンス (Allowance) と呼ぶ。加工食品メーカーや雑貨メーカーから小売企業に各種のリベートやアローワンスが提供されてきた。しかし1980年代から新商品取扱手数料 (Slotting Fee) の提供が広がるようになり、メーカーの負担の重さや競争阻害が社会的にも問題視され、1990年代には関係学会でも議論となった。小売企業へ提供される非金銭的な供与をサービス (Service) と呼ぶ。サービスの提供は小売企業における物流の合理化や

サプライ・チェーン・マネジメントの導入と密接に関係している。

- (註11) メーカーや卸売業者が新規商品の導入に伴い小売企業へ支払うフィーの一種で、新商品1アイテム当たり一定の金額が支払われる。そのコスト上の根拠は、新商品導入に伴う物流経費、既存商品の廃番に要する費用などである。これをメーカーや卸売業者が負担するのは、新商品が優れた商品であることを小売企業に伝達するシグナルとして機能すること及び小売企業の新商品導入に伴うリスクを負担して導入を促進することにあるとされている。
- (註12) 新商品としての導入後一定期間を経た後（通常3ヶ月後）で、メーカーや卸売業者から小売企業に支払われるフィーのことである。その機能は販売に有利な陳列スペースの確保のために支払うものとされている。

引用・参考文献

- [1] Calvin, Linda and Roberta Cook (Coordinators), Mark Denbaly, Carolyn Dimitri, Lewrene Glaser, Charles Handy, Makr Jekkanski, Phil Kaufman, Barry Krissof, Gray Thompson, and Suzanne Thornsby, "U.S. Fresh Fruit and Vegetable Marketing: Emerging Trade Practices, Trends, and Issues." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., AER-795, 2001.
- [2] Cook, Roberta. "The Fresh Fruit and Vegetable Value Chain Faces New Forces for Change." AAEA Pre-Conference Workshop on Policy Issue and Changing Structure of the Food System, Tampa, Florida, 2000.
- [3] Cook, Roberta. "Emerging Trade Practices and Trade in the Fruit and Vegetable Markets." U.S. Department of Agriculture Agricultural Outlook Forum 2001, 2001.
- [4] Cook, Roberta. "The U.S. Fresh Produce Industry Transition." Postharvest Technology of Horticultural Crops ed Adel A. Kader, U.C. Agriculture Resource Publication, 2000.
- [5] Cook, Roberta. "Trends in the Marketing of Fresh Produce and Fresh-cut Products.", 2008. <http://www.agecon.ucdavis.edu/extension/presentations/files/cook/trends-in-the-marketing-of-fresh-produce-and-fresh-cut-products.pdf>. (2010/4/8)
- [6] Dimitri, Carolyn, A. Tegen and P. R. Kaufman. "U.S. Fresh Produce Market: Marketing Channels, Trade Practices, and Retail Pricing Behavior." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv. AER-825, 2003.
- [7] Frazao Elizabeth ed., "America's Eating Habits: Changes & Consequences." U.S. Dept. Agr., ERS., AIB-750, 1999.
- [8] 藤島廣二「市場外流通に変質迫られた卸売市場」『AFCフォーラム』、2009-4、2009、pp.3-6。
- [9] Glaser Lewrene K., Gray D. Thompson, and Charles R. Handy. "Recent Changes in Marketing and Trade Practices in the U.S. Lettuce and Fresh-Cut Vegetables Industries." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., AIB-767, 2001.
- [10] Kaufman, Phil R., Charles R. Handy, Edward W. McLaughlin, Kristen Park, Geoffy M. Green, "Understanding the Dynamics of Produce Markets." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Servi., AIB-758, 2000.
- [11] Kelly Kenneth. "The Antitrust of Grocery Slotting Allowances: The Procompetitive Case." Journal of Public Policy & Marketing, Vol.10(1), 1991, pp.187-198.
- [12] 木立真直「スーパー・コンビニエンスストアの再編と構造」『キーワードで読み解く現代農業と食料・環境』昭和堂、2010。
- [13] 小林康平「青果物流通を制するアメリカのターミナルマーケット」小林康平・甲斐論・諸岡慶昇・福井清一・菅沼圭輔『全集 世界の食料 世界の農村：変貌する農産物流通システム—卸売市場の国際比較—』農山漁村文化協会、1995、pp.138-185。
- [14] 小林茂典「野菜の用途別需要の動向と国内産地の対応課題」『農林水産政策研究』No.11、2006、pp.1-27。
- [15] Litwak, D. "1988 Produce Department Procurement Operations Review." Supermarket Business, Oct. 1988, pp.11-15.
- [16] Litwak, D. "Is Bigger Better?," Supermarket Business, Oct. 1998, pp.81-88.
- [17] Martinez, Steve W. "The U.S. Food Marketing System: Recent Developments, 1997-2006." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., ERR-42, 2007.
- [18] Matsuda Tomoyoshi. "Differenece of the

- Produce Marketing System-Comparative Analysis between Japan and U.S.", Tech. Bull. Fac. Hort. Chiba Univ., 1993, pp.223-232.
- [19] McClusky, Jill J. and A. Desmond O'Rourke. "Relationships Between Produce Supply Firms and Retailers in the New Food Supply Chain." *Journal of Food Distribution Research*, Vol.31 (3), 2000.
- [20] McCracken, Vicki A. and Jon Brandt. "House Consumption of Food-Away-From-Home: Total Expenditure and by type of Food Facility." *American Journal of Agricultural Economics*, Vol.69 (2), 1987, pp. 281-283.
- [21] McLaughlin Edward W. and Debra J. Perosio. "Fresh Fruit and Vegetable Procurement Dynamics: The Role of Supermarket Buyer." R.B.94-1, Cornell University, 1994.
- [22] McLaughlin Edward W., Kristen Park and Debra Perosio. "FreshTrack1997: Marketing and Performance Benchmarks Fresh Produce Industry." R.B.97-15, Cornell University, 1997.
- [23] McLaughlin Edward W., Kristen Park, Debra Perosio, and Geoffrey M. Green. "FreshTrack1998: Marketing and Performance Benchmarks Fresh Produce Industry-With a Focus on People-." R.B.98-08, Cornell University, 1998.
- [24] McLaughlin Edward W., Kristen Park and Debra Perosio and Geoffrey M. Green. "FreshTrack1999: Marketing and Performance Benchmarks Fresh Produce Industry." R.B.99-10, Cornell University, 1999.
- [25] 野見山敏雄「生協産直と産直産地のネットワーク」金澤夏樹・納口り子・佐藤和憲『日本農業経営年報No.4 農業経営の新展開とネットワーク』農林統計協会、2005、pp.112-125。
- [26] 小田勝己『外食産業の経営展開と食材調達』農林統計協会、2004、pp.71-156。
- [27] 尾高恵美「野菜流通における農協の役割」『農業と経済』73 (12)、2007、pp.22-32。
- [28] Perosio, Debra J., Edward W. McLaughlin, Sandra Cuellar, and Kristen Park. "FreshTrack2001: Supply Chain Management and the Produce Industry." R.B.2001-05, Cornell University, 2001.
- [29] Powers, Nicholas J. "Marketing Practice for Vegetables." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., AIB-702, 1994.
- [30] Putnam, Judy, and Jane Allshouse. "U.S. Capital Food Supply Trends." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., Food Review, Sept-Dec 1998. 1998, pp.2-10.
- [31] 斎藤修『フードシステムの革新と企業行動』農林統計協会、1998、pp.181-274。
- [32] 斎藤修『食品産業と農業の提携条件』農林統計協会、2001、pp.155-292。
- [33] 坂爪浩史『現代の青果物流通』筑波書房、1999、pp.73-105。
- [34] 佐藤和憲『青果物流通チャネルの多様化と産地のマーケティング戦略』養賢堂、1998。
- [35] 佐藤和憲「野菜の加工・業務用需要と産地のマーケティング」『農業および園芸』82(1)、2007、pp.184-189。
- [36] Sexton, Richard, Mingxia Zhang and James Chalfant. "Grocery Retailer Behavior in the Procurement and Sale of Perishable Fresh Produce Commodities." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., CCR-2, 2003.
- [37] Timothy, J. Richard and Paul M. Patterson. "Competition in Fresh Produce Markets: An Empirical Analysis of Marketing Channel Performance." U.S. Dept. of Agr. Econ. Res. Serv., CCR-1, 2003.
- [38] 若林秀泰『農産物マーケティング論』明文書房、1990。
- [2010年8月17日受付、2011年1月25日受理]