【論文】

国産冷凍野菜の販路における大手開発輸入業者の台頭と背景に関する考察
—国内製造業者との連携を対象に—

東京農業大学 菊地 昌弥
富士通商株式会社 竹埜 正敏
株式会社第四紀地質研究所 古屋 武士

Considerations on the Rise and its Background of Major Developmental Importers in the Distribution Channel of Domestic Frozen Vegetables:
Focusing on the Partnership with Domestic Manufactures

Masaya KIKUCHI
Tokyo University of Agriculture
Masatoshi TAKENO
Fuji Trading Co., Ltd.
Takeshi FURUYA
The Quaternary Laboratory Co., Ltd.

Abstract:

In the distribution channel of frozen vegetables, the relationship between developmental importers and domestic manufacturers is not necessarily considered important. However, recently leading developmental importers have served as major market channels for those manufactures handling domestic products. Under these circumstances, in the present study, we clarified the cooperation among them. Moreover, through this discussion, we also found the fact that developmental importers have a positive impact on the performance of domestic manufacturers.

Keywords: Developmental Importers, Domestic Manufacturers, Partnership

1. 本研究の目的と意義

1) 問題意識

冷凍野菜の輸入量は2011年に初めて90万tを超えて以降、2016年も過去最高水準にある等、わが国の食生活に不可欠な存在となっている。

冷凍野菜開発輸入業者（以下、開発輸入業者）は、食品製造業者、外食企業、大手小売店等の主要なユーザーに加え、企業によっては自社が国内で生産する調理冷凍食品に必要な原料のニーズも踏まえ、国内よりも安価かつ安定的に調達するた

めに中国等の海外産地に存在する自社工場あるいは取引関係にある冷凍野菜輸出企業の協力を得ながら商品を開発・生産し、直接輸入している〔1〕。それゆえ、商品が競合している国内の冷凍野菜製造業者（以下、国内製造業者）はもちろん、そこへ原料を供給する国内農業にも間接的にマイナスの影響を与える存在として捉えられることがある〔2〕。

ところが、菊地〔3〕は、2002年に発生した残留農薬問題や2007年末から2008年初にかけて発生した輸入冷凍ギョウザ事件等の輸入食品の安全問

題が深刻化し、国産冷凍野菜（以下、国産品）のニーズの増加を受け、開発輸入業者と国内製造業者が連携する機運が高まっていることを論じている。この成果では、菊池〔4〕で示された協調的企業間関係（以下、連携）の構築が成功する条件に基づき（註1）、国内製造業者が開発輸入業者と連携するメリットは、商品知識に関する情報的な経営資源と、専門知識を有した人材が営業を担当することに伴う人的な経営資源を補完できることにあるとしている。そして、一方の開発輸入業者は、国産プレミアムを発揮する商品を取り扱うことによって、ライバル企業との品揃え面での差別化や利益獲得が見込まれることを考察している。

つまり、このような観点から実際に連携が成立しているのであれば、開発輸入業者は国内製造業者や国内農業を衰退させる位置づけにあるどころか、逆のものとして捉えられる。そして、中心的なものではないにしても、開発輸入業者には国産品の供給力の維持・発展に寄与する機能を有していることになる。

このような意識の下、業界誌より2015年度の大手開発輸入業者の国産の取扱状況をみると、上位10社の取扱量合計は国産総生産量の40%に達している。残留農薬問題が発生して間もない2004年度が10%台であったので、わずか10年程度の期間で構造変化が生じている。そして、この変化を踏まえると、大手を中心に開発輸入業者と国内製造業者との間で関係性が密になっていることが予測される。

こうした状況において注目される動向がある。日本冷凍食品協会〔5〕より一次産品の野菜類と果実類を冷凍した冷凍農産物（本稿ではこの合計を冷凍野菜としている）と同じく、水産物と畜産物を冷凍している水産物製造業および畜産物製造業の生産量を2004年と2015年で比較すると、国産冷凍水産物で7万4,783tから5万6,764tへ、そして国産冷凍畜産物で9,463tから4,094tへと大きく減少している一方、国産冷凍農産物だけは9万2,689tから9万6,591tと同様のカテゴリで唯一規模を維持している。つまり、国産品の販路における大手開発輸入業者の台頭という構造変化の下で国産品生産量の維持がなされている。そのため、

この背景には国内製造業者との間で連携がなされていることで、上述の菊池〔3〕で論じている開発輸入業者の位置づけや機能が発揮されている可能性がある。

もし、このことが実際に確認されるのであれば、冷凍野菜のフードシステムにおいて未解明な国産品の販路の構造変化とその一因が明らかになる。なお、一見すると敵対するように捉えられる国内製造業者に対して開発輸入業者がプラスの効果を与えているかの検討は、日本国内で輸入品が多く取引されているだけに、冷凍野菜の業界のみならず、わが国の農産物流通の研究分野にとっても注目されるものである。

2) 本研究の目的

国産品の販路における大手開発輸入業者の台頭の下で国産生産量の維持がなされている現象について、その一因は開発輸入業者との連携により国内製造業者がメリットを得られることにあるというのは、他の研究成果からも推測できる。取引関係にある主体間の連携に関する研究のうち、代表的な成果に上述の菊池〔4〕がある。同成果では、連携を行う目的を明示している。これによると、その目的はコストの低減化、経営資源の補完、競争優位の確保にある。これらは、経営面でのメリットに他ならない。このため、連携の目的が達成されていれば、国内製造業者は経営面で大きなメリットを得るので、生産量を減らすことなく開発輸入業者に向けて出荷すると考えられる。

以上のことから、連携の目的によるメリットを意識しながら国内製造業者と開発輸入業者の連携に関する先行研究をみると、先述の菊池〔3〕しか存在しない。同成果では、上述のように両者が連携した場合のメリットを考察しているものの、具体的な実態は解明しておらず、仮説の域を脱していない。そして、上記の連携の目的のうち、コストの低減化と競争優位については一切考察しておらず、これらの点から開発輸入業者が国内製造業者の供給力の維持・発展に寄与できるかも不明となっている。

そこで、本研究では上記の今日的動向の背景として、大手開発輸入業者と国内製造業者の間で連

表1 大手開発輸入業者（上位10社）における国産品に関する概況と凍菜協の会員の有無（2015年度）

（単位：t、％）

	冷凍野菜取扱量	うち国産	国産シェア	国内冷凍野菜 製造工場の有無	凍菜協の会員
ニチレイフーズ	59,000	5,000	8.5	無	○
ノースイ	48,000	6,000	12.5	無	○
京果食品	44,000	8,000	18.2	無	×
神栄	36,600	440	1.2	無	○
伊藤忠商事	35,000	0	0.0	無	×
マルハニチロ	34,200	7,000	20.5	無	○
富士通商	34,000	970	2.9	無	○
岩谷産業	34,000	1,700	5.0	無	○
ライフフーズ	25,000	5,500	22.0	無	○
イズックス	23,000	5,800	25.2	無	○
合計	372,800	40,410	10.8	0	8社

出所：㈱オンリーワンジャーナル社「月刊低温流通」2016年6月号、凍菜協HP、ヒアリング調査より作成

携が行われていることが一因となっているかを、互いのメリットを意識しながら明らかにする。

2. 研究の方法

1) 考察の方法

課題の解明にあたり、本稿はケーススタディを用いる。それは、未解明な事実・現象を発見する作業になるうえ、両者は本当に連携できる関係にあるのか疑問なので、個別事例を深く掘り下げ、丁寧な検討が必要なためである。

菊池〔4〕では連携の成功条件を提示している。その1つは組織間学習の重要性である。これは「取引相手企業が有する情報や知識を自社内に取り込むことで新たな情報や知識を形成する一連のプロセス」と定義している。そして、もう1つは信頼関係の構築であり、これを「相手の組織が自らにとって有益な役割を遂行する能力と意図に対する期待」と定義している。

ところが、国内製造業者は大手総合をはじめとする食品卸売業者、食品製造業者等の食品産業に商品を直接販売できる。そのため、開発輸入業者とあえて取引をしなくても自身は存続できるどころか、むしろ流通経路に介在すると迂回率が高まるのでコストが割高になる恐れがある。しかも食品製造業者が食品卸売業者に対して商品を販売する一般的なケースと同様に、互いの利益獲得を巡って対立関係になる可能性もある。こうした点が連携できる関係にあるかを疑問とさせる。

2) 事例企業の選定理由

大手開発輸入業者に位置する事例企業の選定にあたり、大手開発輸入業者の国産品の取り扱い状況を確認する。表1より企業別に自社内での国産シェアをみると、イズックスが最大となっている。だが、それでも25.2%と輸入品よりも圧倒的に少ない。また取扱量に着目すると、500t未満の企業も存在する。しかし、それでも10社中9社が国産品を取り扱っている。この大手9社の国産品取扱量合計は4万410tになる。これは上述したように、2015年の国産品総生産量（9万6,591t）の41.8%に上る。

表2は、2015年度の上位10社の大手開発輸入業者の国産品取扱量の変化を2004年度との比較で示している。これによると、この10社の国産品取扱量は平均で3.1倍増加しており、それに伴って国産総生産量に占めるこれらのシェアも14.1%から41.8%へと大きく増加している。この結果、今日において国産品の取り扱いにあたり大手開発輸入業者が重要な担い手となっている。

本研究では、大手のうち2015年度において業界7位に位置する富士通商(株)（以下、富士通商）とその取引先を対象とした。その理由は、1) 大手開発輸入業者は、表1に示すように国内に冷凍野菜製造に関する事業部や子会社を有していないなか、業界でも数少ない専業商社の最大手であるため、冷凍野菜に関する情報や専門知識が特に蓄積されていると考えられ、連携の成功条件の1つである組織間学習が行われている可能性が予測でき

表2 大手開発輸入業者（上位10社）の国産品取扱量の変化

（単位：t）

企業名	①2015年度	②2004年度	増減 (②/①)
ニチレイフーズ	5,000	1,200	4.2
ノースイ	6,000	320	18.8
京果食品	8,000	1,500	5.3
神栄	440	800	0.6
伊藤忠商事	0	0	0.0
マルハニチロ	7,000	3,000	2.3
富士通商	970	1,200	0.8
岩谷産業	1,700	1,200	1.4
ライフフーズ	5,500	3,600	1.5
イズックス	5,800	1,000	5.8
合計	40,410 (41.8%)	13,070 (14.1%)	3.1

出所：株式会社オンリーワンジャーナル社「月刊低温流通」2016年、2005年各6月号、一般社団法人日本冷凍食品協会「冷凍食品に関連する諸統計」各年版より作成

註：1）2004年度のマルハニチロは合併前のため両社の合計である。

2）富士通商の2004年度の取扱いは資料に記載されていなかったため、ヒアリングの結果である。

3）合計の括弧の数値は、その年の国産総生産量に占めるシェアを示す。

る、2）売上が100億円を越え、わが国でも10位に入る大手である、3）国産品を取り扱っているといったことがあげられる。

3）考察の手順

先に述べたように、菊池〔4〕では、連携が成功する条件に組織間学習と信頼関係の構築をあげている。信頼関係の確認は、互いの企業への調査が不可欠な一方で、組織間学習の場合は機会の有無によってその条件の存在を確認できると考えたため、まずは組織間学習に関する調査を2016年6月2日に富士通商において行った。その際、同社が依頼を受けて国内製造業者の㈱徳冷（以下、徳冷）との間で行なっていること、およびそれによって国内製造業者側にメリットが生じている実態を聞き取ったので、その概要についてヒアリングするとともに、メリットを裏付けるためのデータを入手した。

そして、2017年1月11～12日にかけて、前回の調査で行った組織間学習についての補足調査と、両者の信頼関係に関する調査を目的に、徳冷で行われた富士通商と同社の組織間学習の場に同席させて貰った。この機会においては、両者に同じ場でヒアリングを実施した。

課題の解明にあたり、本研究では上記の複数回の調査で得たデータや事実を、連携に関する先行研究で示されたフレームを援用しながら論述して

いく。構成は次の通りである。3．では、富士通商が国内製造業者の徳冷に対して行なった組織間学習（指導）の内容とそれによって徳冷が得たメリット、および富士通商側のメリットを論じる。次に4．では、3．で取り上げたものが連携と呼べるものであるかを検討する。ここでは、国内製造業者が従属的な取引関係にないか、また、連携と判断できる事実が本事例に存在するかを考察する。それから5．では、このケーススタディが他の大手開発輸入業者でも確認できる可能性について、協調的な連携を行うもう1つの条件となっている信頼関係の構築の視点から検討する。そして、最後に6．では、本稿の考察結果を整理する。

4）国内製造業者の事例の概要

本研究で富士通商とともに、事例とする国内製造業者の徳冷の概要は次の通りである。同社は、1999年に設立された徳島県の冷凍野菜製造企業である。資本金は3,000万円、2016年度の売上は5.8億円である。中小企業庁の定義では、中小企業は資本金の額又は出資の総額が3億円以下となっているので、同社はこれに該当する。日本冷凍食品協会〔5〕より2015年の冷凍農産物（野菜類・果実類）の1工場あたりの平均売上を算出すると、5.2億円となっているので、同社はわが国の冷凍農産物製造企業として平均的な規模にある。徳冷の総販売先数は46社である。そのうち富士通商は

35%を越える最大の販売先となっている。つまり、表2で今日において大手開発輸入業者が国内製造業者にとって重要な販路となっていることが示されているのと同様に、この企業でも大手開発輸入業者が主要販路となっている。

徳冷の主要な生産品は、冷凍の菜の花、ほうれん草、甘長とうがらし、ずいきである。また、近年は商品アイテムを増やすことで売上および利益を増加させるため、高齢者向けも含めた簡易な調理食品（冷凍品およびチルド品）も生産している。同社の原料調達、阿波市近隣、県内他産地のほか、九州を中心とした県外があるが、自社で仕入会社を阿波市に設けていることもあり、同市内が主となっている。そのため、地域農業において主要な買い手にある。

3. 組織間学習に関するケーススタディ

富士通商と徳冷の組織間学習は、近年の4年間で13回実施している。古い製造ラインの改装や包装室の改装に関する設計の打ち合わせ・指導といった生産面にかかる特に重要な案件の際には回数が増えるが、組織間学習の流れは概ね次の通りである（図1）。

はじめは、富士通商が徳冷から依頼を受けて工場を査察し、その後のミーティングで発見した課題を提示する。そして次回も富士通商が課題への進捗状況について工場査察を通して確認し、その後にスタディーミーティングを行う。その時、課題が依然として改善されていない場合や新たな課題を発見した場合には、更なるアドバイスをを行う。また、前回の訪問で課題が解決されていない際には、同様の組織間学習が繰り返される。つまり、本事例の組織間学習は単発ではなく、複数回にわたり、しかも継続的に、かつ専門的な内容が含まれている。この内容は、製造工程上で床に流れ落ちる水が滞留せずに円滑に排水するための床の傾斜の確認、排水溝からのネズミや昆虫の侵入防止のトラップの設計、吸気ダクト・排気ダクトの風量の確認と補正等があげられる（註2）。

なお、組織間学習の際、富士通商による専門知識とその知識の現場（国内製造業者の工場内）へ

図1 事例企業間の組織間学習の流れ

出所：ヒアリング結果をもとに作成

- 註：1）本図は主な年間の組織間学習の流れを指す。①～⑦は流れの順番を示している。
2）専門的な内容には、設備に関する内容等も含まれている。

の落とし込みは、勘や主観に基づいたものではなく、確実性を担保すべく、過去に遭遇した経験およびその経験した事項に関する公知の科学的、法的根拠に基づき、さらには国内の製造業者の保有する人材、管理者、知識レベル、生産規模、資金状態に応じて行なっている。次節ではこれらのうち、同社の協力を得て商品の内容量（正味重量）に関する課題を解決した組織間学習の内容を取り上げ、その過程を説明するとともに、そのことが徳冷にとってどの程度のメリットが生じたかを論じる。そして、富士通商においても専門知識を提供することによってどのようなメリットが生じているのかを述べる。

1）指導以前の商品規格と実際の正味重量

徳冷は2015年6月25日に富士通商から指導を受けるにあたって、事前の22日に希望する事項をメールで連絡していた（註3）。その内容は、ウェイトチェッカーを整備することに関する相談と、商品の解凍後の正味重量の設定に公の基準があるのかについてであった。

この時点において徳冷では、主力商品の冷凍ほうれん草（ブロック凍結：表示量500g）を例に

あげると、前社長の経営体制の時から入れ目不足による顧客からのクレームを避けるために、正味重量を560gに設定していた。しかし、経営体制が現社長に移行し経営内容を見直す機会に、貯蔵中の乾燥や酸化などの品質の変化を防ぐことを目的としたグレーズ（氷衣）をつけたブロック凍結の商品において、解凍時の正味重量に関する基準があるのか否かの疑問を有することとなった。また、商品の計量は手作業で行っていたが、作業効率や商品歩留まりの管理を念頭に、ウェイトチェッカーの導入を検討していた。

こうした要請を受け、富士通商は徳冷に訪問した際に、まずは現状の正味重量（解凍後の内容量）を把握すべく商品の検品を行った。無作為に抽出した100袋を対象に商品の正味重量を計測し、そのデータをヒストグラムにしたのが図2である。これによると、560gに正味重量の規格を設定しているものの、平均値は586.8g、中央値586gとそれを大きく超過していた。つまり、想定以上に原料を使用しているため、原料費が割高となっていた。同社は冷凍ほうれん草を製品ベースで年間110t出荷しているので、この品目に限ってもロス は自社基準比で5.72tに上る。

2) 指導後の対応とメリット

富士通商では、冷凍食品の正味重量（内容量）に関する法律として計量法があることを説明し、その基準となる商品量目制度を解説した。この内容は、内容量が表示量を超えている場合（過量）にかかる誤差範囲の目安が300g以上1,000g以下（表示量）であれば30g、そして内容量が表示量よりも少ない場合（不足量）に関する誤差範囲の目安が500g以上1,000g以下（表示量）であれば20gというものである。したがって、500gの表示量の商品の場合、正味重量は480g～530gがその範囲となる。それゆえ、元々徳冷が設定していた正味重量の設定は大きなロスが生じるものとなっていた。また、富士通商はグレーズが内容量に含まれないこと、そして離水のある商品の計量方法について、液汁も含んで食するものは、それを内容量に含めて計量すること等も併せて指導していた（註4）。

図2 徳冷の冷凍ほうれん草（500g）の検品結果
 出所：富士通商の検品データをもとに作成

富士通商では、計量法の日安および徳冷の基準設定に関する経緯や考え、検品結果から得られた冷凍ほうれん草の1袋当たり平均のグレーズの重量と袋の重量を加味して、製造工程における計量基準のアドバイスをした。その結果、徳冷では、この商品の計量基準を515g～530g、正味重量を510g～515gに変更した。上述のように徳冷では冷凍ほうれん草を製品ベースで年間110t出荷しているので、正味重量を510gとした場合、自社基準の正味重量比で年間11t（10%）、そして、実測値平均比で年間16.7t（15.2%）もの原料のロスを改善できたことになる。

また、当初正味重量が560gになるように設定しているにもかかわらず、図2にみるように、その±20g以内の範囲にある商品はほとんど存在しておらず、人間個人の感覚の下で作業することによる間違いや無駄が生じていた。富士通商では、この課題についてウェイトチェッカーの導入によって改善ができること、そして現状で生じている年間あたりの原料費のロスの総額をみれば、その導入費用が安価であることを提示し、この方策が利益獲得の面で大きな意味を持つことを説明した。これを受けて徳冷では、600万円を投じてこの機器を整備することとなった。導入の際に富士通商は、ウェイトチェッカーの各メーカーの特徴を説

明するとともに、どのようにすれば、その機器を製造ラインにおいて効率良く運用できるかのアドバイスをを行った。

3) 富士通商側のメリット

富士通商は他の大手開発輸入業者と同様に、国内に製造拠点を有していないので、国産品を取り扱う際には、国内製造業者の商品に依存することになる。そうしたなかで、国内製造業者が利益を得ることができず、無理が生じた環境の下で生産した場合や、食品製造にかかる専門知識を十分に得ていないなかで生産した場合には、仕入れた国産品を顧客に販売した際に、食品安全等に関する大きな問題が生じる恐れがある。一方で品質の良い商品を安定的に販売した際には、国産プレミアムによるメリットを享受できる。これは本事例も例外ではなく、商品によって異なるものの、国産品は中国産と比較しても卸売価格で少なくとも2倍程度の違いがあるため、値入率が多少低くても一定額の粗利益を得ることが可能となる。

こうしたことから組織間学習を通じた専門知識の提供を行っているわけであるが、それ以外にもこの機会を通じたメリットがある。その1つに地縁による労働者の雇用から生じる問題や外国人労働者の活用方法に関する内容についての意見交換がある。これは、日本固有のものではなく、同社の主要な仕入先の中国においても存在している問題および課題である。

工場内の製造ラインにおいて従業員が高濃度の農薬を食品に混入させ、それを口にした日本人消費者が食中毒を起こしたフードディフェンスに関する事件は、日本と中国の両国で問題となった。これらの問題の要因として共通したのは、地元労働者の会社に対する不満である。本稿で取り上げた事例企業間では、この解決策や未然に防ぐための策を講じるにあたって、地域固有の文化を理解することや労働者の意識を詳細に把握することの重要性を確認した。そして、すべての内容が徳冷との議論の中で生まれたわけではないが、富士通商では中国の主要な仕入先企業に対して明確な人事評価システムの導入や製造ラインにおける監視カメラの設置・運用に関するアドバイス等を

行い、それを実施して貰うことで対策を講じた。その結果、富士通商が取り扱う商品にこの問題は一切発生していない。

ただし、徳冷の社長および一部のスタッフが交代して10年未満にあり、加えて現社長は冷凍野菜の製造とは一切関係の無い業務に従事していたこと、さらには富士通商の担当者が徳冷の設立以前の1980年代から冷凍野菜の開発輸入に従事していたこともあり、同社が組織間学習の面で得るメリットの数は、徳冷に比較してまだそれほど多くは無い。この多寡について、互いに企業規模、業界、経営状況、経営資源が異なるので、存在している各メリットの意義の重さに違いがあり、しかもその高低の判断は単純に比較できないため、連携関係の考察において、一方が従属的な関係になれば、必ずしもイコールである必要はないと考えられる。だが、富士通商にも今後増えていく可能性はある。それは、両者が高い頻度で同学習を行っていることに加え、同社が本業として海外の冷凍野菜輸出企業に対して提供・指導している幅広い専門知識の一部には、取引関係にあった他の国内製造業者を介して過去に習得したものも含んでいるからである。

その一例をあげると、原料収穫のノウハウと収穫後の保管管理のノウハウがあげられる。生鮮野菜は、完熟期に収穫すると消費者が手にする時には過熟状態となる。そのため、流通・保管過程で追熟させ、消費者の手に渡る時に適熟状態になるように収穫を行う。それに対して、冷凍野菜は完熟状態で収穫し加工する事で高品質な商品が製造可能となるので、生産野菜とは異なる収穫時期となる。さらに、収穫後の原料は、保管温度、湿度、二酸化炭素と酸素の比率を管理することで状態を維持することができる。中国の大手冷凍野菜輸出企業がこれらのメカニズムを理解しておらず、2018年上半期に日本向けのオクラが低温障害で黒変するといった問題が発生した際、富士通商はこれらのノウハウを基にこの企業に対して指導し、今後の改善の見込みが達成された実態がある。

上記の既存および潜在的なメリット以外にも富士通商には、特筆される事項が生じている。専門知識の提供を通じた組織間学習を契機に、徳冷が

富士通商への経営資源の依存を深化させたことで相互間取引が発生し、自社商品を販売する機会を得ているのである。徳冷の概要部分で先述したように、同社では簡易な調理食品を生産するようになっている。2016年8月に台風11号が北海道を直撃したことによって、国産ばれいしょの産地が壊滅的なダメージを受けつつも、徳冷が顧客に対してこの品目を含んだ調理食品の供給をしなくてはならなかった際に、同社は富士通商から代替品を調達した。また、一部の国産原料（加工用）は、産地が限定的で生産量が少ないなか、富士通商が中国以外の産地からも商品を開発輸入していることを把握し、徳冷はエクアドル産ブロッコリー等を同社より調達している。

以上にみたように、徳冷では取引相手である富士通商が有する情報や知識を自社内に取り込むことで原料費を低減させるメリットを得ていた。また、富士通商の仕入機能を活用することで、欠品時のリスク回避や品揃えの維持も実現していた。そして、過去に国内製造業者から専門知識を習得した経緯のある富士通商では、組織間学習の機会を通して徳冷からも労働者の雇用・管理に関する知見を得ていた。さらには相互間取引が生じ、販売面でのメリットも存在していた。しかし、連携と言える状態にあるかはまだ考察していないので、次節ではこれを行なう。

4. 連携関係の考察

1) 従属的關係に関する考察

前節にみたように、組織間学習によって徳冷には利益に直接関わる大きなメリットが生じていた。だが、それは最大の販売先である富士通商が有する専門知識によってもたらされたので、情報も共有される状態にある。そのため、連携関係に無く、徳冷側が従属的な取引関係にある場合、それに伴った商品の値引きや指導料が徴収される恐れがある。しかも、企業規模は圧倒的に富士通商の方が大きく、そのうえ同社は買い手にあることからパワー関係は徳冷の方が弱いと考えられる。

こうしたことから、前節で取り上げたメリットが確認されるものの、本節では連携関係を考察す

る前に徳冷側が従属的な関係になっていないかについて、商品価格を踏まえながら利益獲得の状況を確認する。

この事項に関して、富士通商と徳冷にヒアリングしたところ、指導機能の発揮による値引き要請や指導料の支払い要請は存在しなかった。それどころか、原料価格が上昇していることを受け、一般の顧客と同様に、富士通商向けも2016年2月から商品の値上げがなされていた。

この一例として、主要な取引品目である前述のほうれん草をあげると、徳冷は一般顧客に対して380～400円/kgで販売していたのを、同時期から500～550円/kgに値上げしていた。また富士通商には、上述の貢献や最大の販路であることを勘案し、その程度を他社よりも若干低くする配慮を行いながら実施した。その結果、2017年1月時点において、徳冷では主力商品である冷凍ほうれん草および冷凍菜の花の平均粗利益率は、実に50%に上っている（註5）。この利益率について、中小企業庁「中小企業実態基本調査」をみると、2015年度における中小規模の食料品製造業の平均粗利益率は24.9%となっている。そのため、同社は業界平均以上の高い粗利益を得ており、競争優位にある。つまり、これらの実態を踏まえると、徳冷は従属的な関係にない（註6）。では、両者の関係性は連携関係にあるだろうか。

2) 連携關係の有無

ここでは、先行研究で示されている連携の要素が本事例でも確認できるかを考察することで判断する。斎藤〔7〕は、「農」と「食品産業」を対象に、両者の提携が強化されていく過程を段階的に提示している（註7）。この内容を簡単に説明すると、第1段階は主体間における情報の共有化、第2段階は取引コストの節約および経営資源の依存関係の発生である。そして、第3段階は資本提携を伴った融合化であり、これによって第2段階で生じる経営資源の依存関係が強くなり、技術やノウハウによって集積された「知識」を相互で利用し、製品開発や資源の新たな利用へと結びつく実態もみられるようになるとしている。

これに沿って、これまでの内容を再度確認する

表3 段階別の連携の要素からみた本事例の連携の内容

連携の要素		連携の内容	提供側	享受側
第1段階	情報の共有化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 冷凍野菜の製造に関する専門知識の提供 ■ 商品情報の開示 ■ 労働者の雇用・管理に関する情報 	富士通商 徳冷 徳冷・富士通商	徳冷 富士通商 富士通商・徳冷
第2段階	取引コストの節約および経営資源の依存関係の発生	<ul style="list-style-type: none"> ■ 利益獲得に直結する原料費に関する相談 ■ 仕入機能の活用 ■ 国内における製造機能の依存 	富士通商 富士通商 徳冷	徳冷 徳冷 富士通商
第3段階	資本提携を伴った融合化	■ 確認できず	—	—

出所：ヒアリング結果をもとに作成

註：1) 段階別の連携の要素は、斎藤〔7〕を参照されたい。

2) 情報・ノウハウ等の提供元を提供側、その受け手側を享受側と示している。

と、連携の有無について徳冷側の注目される事項として、次の2点があげられる(表3)。第1点に、富士通商に対して徳冷は商品情報を開示している(情報の共有化)。しかも、徳冷は富士通商が有する専門知識を自社内に取り込むことに成功し、コスト削減、競争優位の確保といった連携の目的も達成している。一方で、富士通商側も冷凍野菜の製造に関する専門知識や労働者の雇用・管理に関する情報を徳冷と共有している。そして、他の開発輸入業者と同様に、国内に製造拠点を有していないので、その機能を同社の経営資源に依存している。そして第2点に、直接の販売先とは互いの利益獲得を巡って対立関係になる可能性があるにもかかわらず、先の組織間学習の内容では、徳冷側からは利益獲得に直結する原材料費に関することを相談しているうえ、仕入機能も活用することで欠品時のリスク回避や品揃えの維持も実現していた(経営資源の依存)。つまり、両者共にこの論の第2段階に示されるまでの事実が本事例で確認される。それゆえ、両者は連携関係にあると判断される。

5. 本ケーススタディは例外的か

近年において販路における大手開発輸入業者の台頭と国産品生産量の維持に係りが示唆されるなか、前節までの考察を通して、大手開発輸入業者の富士通商と国内製造業者の徳冷との間で実際に連携関係が成立し、国内製造業者側に経営面でプラスの効果を与えている事実が明らかになった。この結果を受けて本節では、この業界において他

の大手開発輸入業者でも国内製造業者との間で連携が行なわれている可能性を、連携を成功させるためのもう1つの条件になっている信頼関係の構築の視点から考察する。具体的には、既に述べたように信頼関係の構築は、「相手組織が自らにとって有益な役割を遂行する能力と意図に対する期待」とされるため、本研究では両者にとって取引するメリット(有益さ)はどこにあるのかを、先の考察も踏まえ検討したうえで、富士通商をはじめとする大手開発輸入業者は、国内製造業者が欲するメリットを提供できる能力を有しているかを考察する。

1) 互いのメリット

わが国には三菱食品や国分、日本アクセス等の冷凍食品を取り扱う大手総合食品卸売業者をはじめ、2014年時点で7万6,659事業所にもおよぶ食品卸売業者が存在している。そのため、国内製造業者の場合、商品販売による利益の獲得は大手開発輸入業者以外の販路でも実現可能である。だが、わが国において食品の不適切表示や異物混入等の問題が増加しているなか、これを未然に防ぐことに寄与する専門知識は、食品製造を主業務としていない一般的な食品卸売業者からは提供を受けることが容易ではない。一方、大手開発輸入業者と連携することができれば、商品を販売しながらこれを得ることができる可能性がある。

農林水産消費安全技術センター〔8〕では、2003年度から2014年度にかけて食品の自主回収情報を独自に収集・解析し、ホームページ等を通じて情報提供している。このデータをみると、2003

年度には159件であったのが、2014年度には1,014件にも上っており、食品をめぐる問題は大幅に増加している。また、その内訳について2014年度を例にすると、不適切表示472件（46.5%）、異物混入153件（15%）、品質不良131件（12.9%）、規格・基準不適切124件（12.2%）、容器包装不良29件（2.9%）、その他105件（10.4%）となっている。これらからは、食品製造業者が上記の問題を未然に防ぐにあたり、異物混入のような製造工程上の管理に関する専門知識以外にも、商品表示や商品管理を含めた幅広い専門知識が必要であることが示唆される。商品の自主回収となると、売上や利益を得ることができないどころか、回収費用や廃棄費用がかかるうえ、場合によっては営業停止にも発展する。したがって、この問題を未然に防ぐことに寄与する専門知識の提供は、国内製造業者にとって極めて有益である。それだけに、大手開発輸入業者が実際にその能力を有しているのであれば、魅力的な販路となる。

他方、開発輸入業者のメリットは、菊地〔3〕で触れている内容以外にも存在する。それは、表1および先の富士通商の事例にみたように、大手は国内に製造拠点を有していないので、国産品の製造機能という経営資源の補完にある。厚生労働省では輸入食品を監視する業務も担っている。同省「輸入時における輸入食品違反事例」によると、輸入時検査等において食品衛生法違反となった事例件数は、残留農薬問題が発生した2002年度で1,033件、そして2010年度で1,374件、2016年度でも767件となっている。このように2010年代に入っても輸入食品の安全問題が依然として相次いでいることも一因に、中国産を中心に輸入品を使用しなくなる、あるいは国産の使用割合を増加させようとする食品企業（顧客）が出現している（註8）。そうしたなか、国産品の品揃えをしていないと売上が減少するだけでなく、場合によっては当該の販路を失う可能性もあるが、国内製造業者との連携によってそれを回避できる。

ただし、このメリットは一定の品質水準にある国産品を安定的に調達し続けることで長期的に得られる。それは、開発輸入業者が販売した国産品が異物混入等によってクレームの対象となった場

合、販売先からの信頼を失うからである。いうまでもないが、これを失うと開発輸入業者も販売先と良好な取引関係を維持することが難しくなる。また、それだけではなく、販売先が負った被害如何によっては販売代金を支払って貰えないケースや取引関係を打ち切られるケースも生じる。それゆえ、大手開発輸入業者は品質的に問題の無い国産品を安定的に国内製造業者に生産して貰う必要がある（註9）。

だが、そのために不可欠な専門知識や指導能力が大手開発輸入業者に無いようであれば、このことは実現できない。そうすると、先述したように国内製造業者にとっても販路上のメリットを特段見出せなくなり、また両者の連携も困難となる。そこで、以下では両者の連携において必要なこれらの能力を大手開発輸入業者の多くが有しているかについて検討する。

2) 大手が有する高い専門知識

本研究では、高い専門知識および指導能力の有無に関して、輸入冷凍野菜品質安全協議会（以下、凍菜協）に焦点を当てる。凍菜協は、2002年に中国産冷凍ほうれん草を中心とした残留農薬問題の発生を受け、輸入冷凍野菜の品質及び安全性の確保のために2004年に設立された。凍菜協は輸入業者19社の会員、農林水産省や厚生労働省などの4つの関連団体の会員、事務局から構成される。凍菜協の2018年の会員リストによると、輸入業者の会員として加入できる者は、独立した品質保証部、品質管理室が存在している企業の課長以上が条件となっており、東証一部に上場している大手食品企業のこの役職以上の者が多い特徴がある。凍菜協に加盟している者が所属している企業では、その者に限らず、日本空調学会や冷凍食品技術研究会等で活動を行なっている者が複数存在している（註10）。そして、凍菜協の会員で、日本空調学会の参与も務める富士通商の品質管理担当の役員によると、これらの企業では専門知識とその知識を現場に導入するノウハウを有した多くの人材が、国内外の冷凍野菜製造企業に対して指導および支援を行なっているとのことである。

この団体において特筆すべきは、原料を生産す

る圃場から製品の出荷にいたる一連の工程を対象とした冷凍野菜の管理マニュアルを作成し、それを認証制度として活用していることである（註11）。この内容は、HACCPやフードディフェンスの観点、検査方法から圃場の管理にかかる残留農薬問題に関する知識も導入しながら作成されており、業務における広範かつ高い専門知識を総合的に有していなければ作成できない。また、これらの内容を熟知し、実際に課題を解決してきた経験と指導能力もなければ、認証を付与するか否かの判断がつかないものとなっている（註12）。しかも、凍菜協の組織には運営委員会、マニュアル委員会、海外交流委員会、品質情報委員会、判定委員会といった諸委員会が設けられている。凍菜協の2018年の委員会リストによると、それぞれの委員会では委員長と副委員長が配置されており、それ以外の会員も含めて複数名で役割を担う仕組みとなっている。つまり、上記の認証制度の付与はもちろんのこと、それ以外の事項についても組織内でチェック機能を働かせる仕組みとなっている。それゆえ、専門知識がないことにはその役割を全うすることができないものとなっている。

以上のことを踏まえると、凍菜協の会員を有する他の大手開発輸入業者にも専門知識やノウハウを有した人材が一定数存在するとともに、仕入先の国内製造業者と組織間学習を行なっている可能性が示唆される。

3) 小括

2000年以降、残留農薬問題をはじめ食品安全に関する問題が頻発しており、開発輸入業者、国内製造業者それぞれを取り巻く環境が変化した。それに伴い、両者が連携という企業行動を講じることで互いにメリットが生じる状況が形成されている。ただし、この連携およびその条件となる組織間学習と信頼関係の構築においては、開発輸入業者側に高い専門知識と指導能力が必要となる。こうしたなか、富士通商をはじめ大手のほとんどは凍菜協の会員を有しており、また現在会員となっている方からのヒアリングによると、いくつかの大手は取引先の国内製造業者と既に組織間学習を行なっているとのことであったので、それらの能

力を有していると判断される。それゆえ、国内製造業者と大手開発輸入業者は連携できる状況にある。したがって、富士通商のケーススタディは、例外的なものではなく、大手開発輸入業者の中ではある程度確認されるものと考えられる（註13）。

6. 結論

本研究の目的は、近年において国産品の販路における大手開発輸入業者の台頭という構造変化が生じ、その下で国産品生産量の維持がなされているなか、この背景として国内製造業者との連携が一因となっているかを解明することにあった。2.で示した研究方法に基づいて考察した結果からは、そのようになっていたことが明らかになった。この結論に関する要諦は次の通りである。

第1に、業界を代表する専門の大手開発輸入業者と一般的な規模にある国内製造業者が連携していた実態が存在していた。流通経路上、両者は互いに無くてはならない存在ではない。それどころか、流通経路に介在することで迂回率が高まるのでコストアップにつながる。そのため、この業界において以前は取引量が少なかった状況にあった。だが、2010年代以降にも引き続き食品安全に関する問題が頻発したことに伴い、国内製造業者、開発輸入業者それぞれを取り巻く環境が変化した。こうした業界全体にかかる環境変化がこの企業行動発生の背景となっている。

第2に、本事例の連携において確認された国内製造業者側のメリットは、商品の販売以外にもコストの低減化等、利益獲得に大きく関与する専門知識を得ることにあった（註14）。従属的關係がなく、連携関係の下では、このメリットは競争優位を得るための要素にもなる。したがって、国内製造業者は生産量を維持しながら開発輸入業者に向けて出荷する。そのため、国産品の販路における大手開発輸入業者の台頭と国産品生産量の維持の因果関係には、両者の連携が関与していたと結論づけられる（註15）。この結果からは、大手開発輸入業者は国内製造業者や国内農業を衰退させる位置づけであるどころか、プラスの効果を与える存在にあることが証明される（註16）。そして、

この効果の存在が国産品の流通経路の多段階性を引き起こすことになるものの、国産生産量の維持が実現されている現状に鑑みると、それは決して非効率とはいえない。本研究で検証したのは1つの事例に過ぎないが、このことは冷凍野菜のフードシステムに関する新知見として看過できない事実である。

第3に、本事例の連携において確認された開発輸入業者側の大きなメリットは、顧客の一部で中国産離れとともに国産品のニーズが増加するなか、一定水準の品質の国産品が調達できることで、このような志向を有する顧客を取り逃がさない点および国産プレミアムを得ることができる点にある。また、本稿のケーススタディからはそれ以外にも、組織間学習の機会を通して、①国内製造業者から労働者の雇用・管理に関する知見を得ることが可能、②相互間取引が生じ、販売面でのメリットも得ることが可能という結果が確認できた。

第4に、本研究のケーススタディは、国産品を取り扱う大手開発輸入業者において特殊な例ではないと考えられる。その理由は繰り返しとなるが、①結論の第1にあげた両者を取り巻く環境の変化は共通している、②大手開発輸入業者は国産品の最大の販路となっている点も共通している、③さらに大手開発輸入業者は、国内に冷凍野菜製造に関する事業部や子会社を有しておらず、国産品の製造機能を有していない点も共通している、④連携およびその条件となる組織間学習と信頼関係の構築においては、開発輸入業者側に高い専門知識や指導能力を必要とするところ、大手はそれらを有している点も共通していることがあげられる。つまり、それぞれの主体を取り巻く環境の変化に伴って、両者が連携という企業行動を講じることによって互いにメリットが生じる状況が形成されるなか（註17）、実際に連携できる実態にもあるからである。

最後に、本研究結果の含意について言及する。わが国では、農林漁業の振興や農山村漁村の活性化において6次産業化や農商工連携等が推進されている。だが、それに関連した政策や事業、そして研究面でも同じカテゴリーの商品を輸入している輸入業者（競合者）の存在は一切注目されてこ

なかった。ところが、本稿を通して、大手開発輸入業者が国内製造業者と連携している実態および国内製造業者にプラスの効果を与えていることが明らかになったので、農産品加工の分野では、その推進に関する新たなアプローチ方法として専門性を有する輸入業者の機能の活用を検討する余地が出てきたと思慮される。ただし、冷凍野菜に限っていても結論の第1や第2にあげた事項が業界で広く確認できるかを、他のケーススタディを通じた検証を行ってからのほうが有益である（註18）。それゆえ、今後はこのような観点からも本研究分野を進展させることが望まれる。

（註1）本研究で使用する連携という用語は、上述の菊池〔4〕で示された協調的企業間関係と同義である。同成果で示されている協調とは、企業間関係のパートナーシップを意味しており、これは「目的を共有化し、協働して事業を運営する組織の構築」と定義している。

（註2）この実態は今日においても確認される。徳冷は2018年8月22日に菜の花、ほうれん草、小松菜の異物除去（特に虫、繊維状の異物、雑草を対象）に関するアドバイスを受けたことを富士通商にメールで依頼していた。

（註3）このような関係は徳冷側から指導を依頼したことが契機となっている。徳冷は取引上のコミュニケーションを通じて、富士通商が冷凍野菜の原料の生産、商品の製造・保管、工場管理等の面で高い専門知識を有し、中国を中心とした東アジアの冷凍野菜輸出企業へそれらに関する指導を行なっていることを把握していた。

（註4）指導した際に用いた資料に経済産業省「量目制度に関するよくあるご質問と答え」がある。この内容を本稿では記載しているが、詳しくは、参考文献〔6〕を参照

（註5）ヒアリングによると、富士通商が値上げを受け入れているのは、それを受けて販売単価を値上げしても同社が問題なく商品を販売できるからである。

（註6）このような関係にあると、原料を供給する農家も安定して商品を販売できることから、産地の食料供給力を維持・拡大させるうえでメリットが生じる可能性がある。ちなみに、本調査時において、同社では利益を獲得できる状況になったこと

- もあり、地域内外の産地と連携して冷凍ほうれん草および菜の花を中心に、大手食品製造業向けに生産量を100t分の増加させることを検討していた。
- (註7) 斎藤〔7〕の成果では提携という用語を用いている。ただし、本用語に関する明確な定義はされていない。だが、本書の内容をみると本研究で定義する連携の内容と大きな違いはない。
- (註8) 例えば、味の素冷凍食品株式会社では冷凍の焼き餃子に使用する野菜を2014年秋から国産に切り替えた(2018年3月6日にお客様相談室からの回答を通して把握)。また、大手外食企業の株式会社リンガーハットも2009年10月より全店で使用する野菜をすべて国産化した〔9〕。また、同社では2013年に餃子で使用する主原料(野菜を含む)についてもすべて国産に切り替えている。
- (註9) 先述したように、富士通商もこうしたことを理由に、自身が有する専門知識という経営資源を徳冷に提供していた。また、それ以外にも徳冷と約20年の取引関係のなかで、同社が指導・アドバイスをを受け止め、努力する姿勢を有している実態を把握し、業務上信用できる存在であることが関係している。
- (註10) 例えば、日本空調学会の平成29~30年の代表会員には、ニチレイの方が存在する(凍菜協の会員となっている方とは別人)。また、同学会の学会誌『冷凍』においても同じく味の素の方が食品工場における異物混入対策を技術講座の欄で解説を行なっている(参考文献〔10〕)。
- (註11) この認証は「凍菜協 品質管理基準評価制度」である。
- (註12) この認証制度は、①品質・衛生管理体系にかかわる基準、②施設・設備にかかわる基準、③フードディフェンスに関する事項、④圃場基準評価の4つに大別される。これらの項目を合計すると実に約200にも上り、細やかかつ専門的な内容となっている。詳しくは、参考文献〔11〕を参照。
- (註13) その結果が一因となって表2に示すように国産の主要な販路になっていると考えられる。なお、食品の自主回収は、まるか食品(ペヤング)のカップ焼きそばの例に代表されるように、市販向けが中心となっている。こうしたなか、ニチレイフーズ、ノースイ、マルハニチロ等、同販路に力を入れている企業が国産品の取扱量を大きく増加させていることを踏まえると(表2)、これらの大手開発輸入業者でも強い連携が確認される可能性が予測される。また、註9に示した記述内容のうち、本事例以外の国内製造業者は指導・アドバイスを受け止め、努力する姿勢を共通して有しているか否かについて、統計資料や業界誌からは確認することができないが、自身の経営の向上に直結することなので、これも多くのケースにおいて共通していると考えられる。
- (註14) これらは、菊地〔3〕がこの連携において国内製造業者が享受するとされた商品知識に関する情報の経営資源を補完できるメリットに該当する。そのため、同成果で示された内容に大きな齟齬はなかった。
- (註15) 製品価格がより高い価格で売れるようになっていることから類推されるように、連携活動の結果として「価値共創」が実現していると考えられる。価値共創により最終製品の価値が高まることは、川下企業の利益を増やすだけでなく、川上企業への利益配分を増やしたり、その他取引条件などへ配慮するための源泉となる可能性がある。このことについては、今回は実証できなかったが、今後解明すべき課題になる。
- (註16) 凍菜協の冷凍野菜管理マニュアル〔11〕の内容をみると、国内製造業者が開発輸入業者と連携することで得られるメリット、換言すれば、国内製造業者に与えるプラスの効果は、圃場から製品の出荷にいたる一連の工程に関する幅広く、かつ重要な内容で得られると考えられる。
- (註17) 本稿のケーススタディにおいて、国内製造業者が大手開発輸入業者の仕入機能を活用するかたちで生じている相互間取引の背景についても、1) 国内製造業者が売上規模の拡大を目指すために、自社の冷凍野菜そのもの、あるいはその原料を中心に使用し、冷凍およびチルドの調理食品を新たに扱うことは、経営の多角化の観点からも珍しいことではないうえ、2) 国内には加工野菜用の原料が数量的にも品目的にも制約がある点も共通しており、3) さらに、農産物は天候の影響などを受けるので、生産量が一定ではないことも共通している。それゆえ、この取引についても他のケーススタディを取り上げた際に、同じ結果がみられる可能性がある。
- (註18) この検証はもちろん丁寧に行う必要がある。例えば、本事例の場合では、国内製造業者側は指導・アドバイスを受け止め、努力する姿勢を共通して有していることを註9で論じ、そのことは自身の経営の向上に直結することなので、これも多くのケースにおいて共通していると考えられる

ことを註釈13で触れたが、他社でケーススタディを行う際には、念のためにその正しさについて事前確認する必要があるだろう。また、凍菜協の会員が所属する開発輸入業者の企業数は19となっているが、大手と後から加盟した中規模との間で専門知識や指導能力についてどの程度の格差が存在しているかも不明である。もし、同等であれば、中規模にあっても国内製造業者と連携が行われている可能性が示唆される。今後はこれらの解明も望まれる。

参考文献

- [1] 菊地昌弥『冷凍野菜の開発輸入とマーケティング戦略』農林統計協会、2007。
- [2] 浅見淳之「開発輸入」『農業経営学学術用語辞典』農林統計協会、2007、p.23。
- [3] 菊地昌弥「国内冷凍野菜製造業者と冷凍野菜開発輸入業者の連携に関する考察」『フードシステム研究』第15号3巻、2008、pp.25-38。
- [4] 菊池宏之「協調的企業関係の構築と進化—菓子卸売業と食品スーパーとの協調的企業間関係構築を事例に—」『フードシステム研究』第14号1巻、2007、pp.3-14。
- [5] 日本冷凍食品協会「平成27年版 冷凍食品に関する諸統計」2016。
- [6] 経済産業省HP「量目制度に関するよくあるご質問と答え」http://www.meti.go.jp/policy/economy/hyojun/techno_infra/52_qanda_ryoumoku.html (2017年5月)
- [7] 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。
- [8] 農林水産消費安全技術センター HP「食品の自主回収情報」<http://www.famic.go.jp/syokuhin/jigyousya/index.html> (2017年5月)
- [9] 株式会社リンガーハットHP「国産化の歩み」http://www.ringerhut.jp/quality/domestic-production_history/ (2018年3月)
- [10] 山田員弘「食品工場における異物混入対策(1)」『冷凍』2014年8月号第89巻第1042号、2014年、pp.563-566。
- [11] 凍菜協HP「品質管理基準評価制度」<http://tosaikyo.com/quality-control/> (2017年5月)
- [付記] 本稿は科学研究費助成金(課題番号15K07621)による研究成果の一部である。

[2018年5月17日受付、2018年12月18日受理]