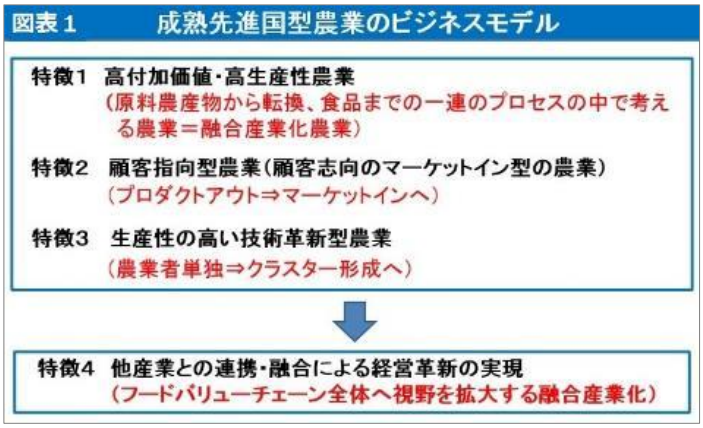
顧客指向とマーケットインの体制

―宮城大学名誉教授・大泉一貫―

世界には三種類の農業があると述べてきた。そのうちわが国が目指さなければならないのは、欧州連合（ＥＵ）に見られるような「成熟先進国型農業」である。この間主張しつづけてきたわが国の「成長農業論」も、「成熟先進国型農業」を参考にしている。

この農業の特徴や歴史的背景についてはすでに述べたが、ビジネスの仕組みにフォーカスしてみると、図表1に示したようにおよそ四つの特徴がみられる。



第一は、農産物と食品との融合による、高付加価値の農業を作り上げているということ。これは前回述べたものである。第二は、顧客志向のマーケットイン型の農業、第三は、技術革新できる環境を作り生産性の高い技術革新型農業を実現していることである。そしてこれらすべての実現を目指すために、第四に経営の革新が必要とされ、フードバリューチェーン全体を見渡し、他産業との連携・融合するなどした「フードチェーン農業」を実現している。

このうち、今回は二つ目の特徴である「顧客指向、マーケットイン」の体制について述べようと思う。

◇プロダクトアウトの流通システム

ＥＵ農業が輸出力を伸ばしていくのは、2000年代からである。ただ、1993年ウルグアイ・ラウンド（多角的貿易交渉）合意からの数年間は、農産物価格は下がり輸出額も低下するなど、ＥＵ農業は構造調整の時期に当たっていた。この辺の事情は、前々回に書いたように、臥薪嘗胆（がしんしょうたん）の時期でもあったが、ＥＵはその間にさまざまな改革を進めた。顧客指向を目指し、マーケットインの体制を整えるための流通改革もその一つである。ドラスティックな改革を行ったオランダを例にとってみてみよう。

改革前のオランダの青果物流通は、現在の日本と同様の卸売市場を経由するものである。卸売市場流通では、生産者が出荷したものを、受託拒否せず、つまりそのまま競りにかけて流通させる仕組みである。競りは、卸売業者と仲卸業者を対立させるため、生産者の情報と消費サイドの情報が分断してしまう。川下の情報から分断された生産者は、土地条件や自然条件、あるいは自分の技術レベルに合わせた作りやすい農産物を作るといったことにならざるをえない。

これは、現在でもどこの国の農業にも見られるプロダクトアウトのシステムである。だが、この仕組みは、必ずしも川下ニーズに対応する仕組みとはならないため、徐々に消費サイド、特に量販店からそっぽを向かれるようになる。その傾向は、中間所得層が増え社会が成熟していくにつれさらに強くなる。わが国でも、卸売市場流通以外の流通が増えている。卸売市場流通でも、もはや競りにかけない流通が多くなり、すでに法律で定められたような流通ではなくなっている。本来の制度と実態は大分異なっているのだ。成熟した先進国ではプロダクトアウトの卸売市場流通は実質的に機能しづらくなっており、そのためわが国でも、数度にわたる卸売市場法の改正を行い、微調整を重ねてきたが、まだ実態に追い付いていないというのが現実である。

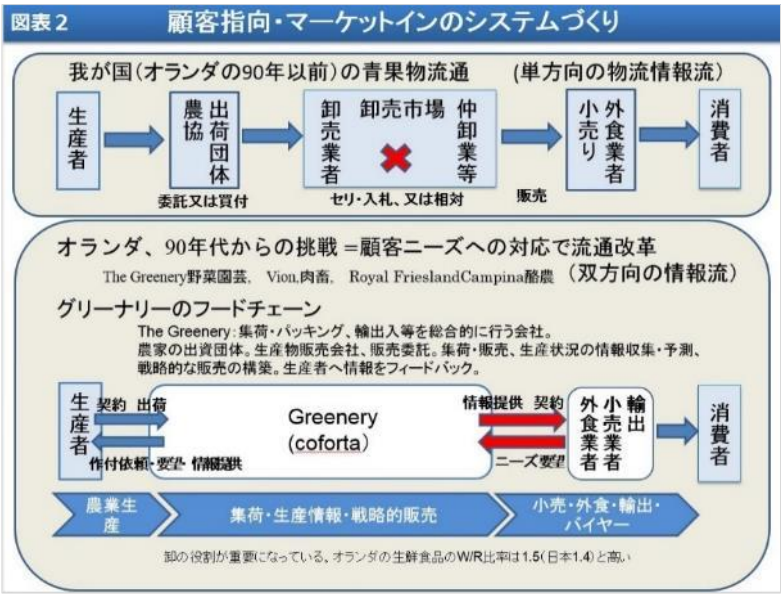
◇オランダの青果物流通でのマーケットイン体制の構築

オランダは90年代から卸売市場の抜本的改革に乗り出す。青果流通でそれを主導したのはグリーナリーだ。

これは、九つの卸売市場と輸出業者が新たに作った協同組合である。

この組織では、川下のニーズや要望をまずもって調べ、その情報にこたえられる農業者と契約し、それを量販店等に販売する、いわゆるマーケットインの体制を築く。

農業者は、グリーナリーから提供される情報によって品目、品種、面積や栽培方式を決め、この情報を、さらなる品質向上や新商品開発に使用し、農業の生産性を高めていく。同時にグリーナリーも、川下の支持を得ることによって取扱量を拡大していく。



提案機能や情報収集力強化など、変化に対応した機能を強化することによって競争力を強化し、業界内部での統合・合併を進めていった。現在では、生鮮品（野菜・果物）で世界第10位の企業となり、60カ国以上に輸出し、世界の小売大手（スーパー等）と取引をもつようになっている。

こうした流通改革によって、当時狭い国に乱立するような状態にあった20以上の青果物卸売市場は、90年代の後半にはほとんど姿を消していく。その結果農業生産は、プロダクトアウトから急速にマーケットインに変わり、「成熟先進国型農業」の基盤を形成するようになる。

◇青果物に限らないマーケットインの体制整備

2010年までの20年間は、流通業界が統廃合を繰り返し、ＥＵがマーケットイン型の農業を目的意識的に作っていった時期であった。花卉で、生産から顧客までのフードチェーン全体の運営を行っているのが、フローラホランド、豚肉や牛肉がヴィオン・フード・グループ、乳製品が酪農協同組合フリースランド・カンピーナである。

グリーナリーができたのが1996年、酪農加工メーカーであるフリースランド・カンピーナが現在の組織形態になったのが2008年である。いずれも流通業者や流通加工業者と一体となり、多くの主体を企業の合併・買収（Ｍ＆Ａ）して組織再編を図っており、農業生産者もこうした統合の中で生産量や生産性を伸ばしている。

大泉　一貫（おおいずみ　かずぬき）

1949年宮城県生まれ。
東京大学大学院修士課程修了。
宮城大学副学長を歴任。
現在、経団連21世紀政策研究所研究主幹、農業経営アドバイザー活躍推進協議会会長、未来投資会議構造改革徹底推進会合有識者委員。
これまで、規制改革推進会議専門委員など政府委員を多数歴任。

このうち畜産についてみると、野菜等と異なるのは、流通を担うだけでなく、製品製造のメーカーも兼ねている点である。加工を兼ねることによって、単なる流通業者よりも付加価値の高い製品の開発が可能となっている。

例えば、フリースランド・カンピーナは、生乳から、乳製品、薬品、食品等までウイングを伸ばす乳業メーカーである。この協同組合では、生乳からの付加価値最大化を重視しており、食品に限らず薬品まで手掛けている。実際加工による付加価値実現は大きく、得られた収益の一部を組合員である酪農家へ配当・還元し、協同組合としての正常な活動を生み出している。

そのことは、酪農家と乳価交渉だけでつながっている日本の酪農システムとは大きく異なっている。ＥＵの酪農家は乳業メーカーから乳価交渉でたたかれる単なる弱小生産者ではなく、付加価値生産の一翼を担うフードバリューチェーンの担い手として存在している。