

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 7 日現在

機関番号：17701

研究種目：基盤研究(B) (海外学術調査)

研究期間：2013～2016

課題番号：25304034

研究課題名(和文) EU諸国における小売対応型の青果物産地マーケティングの展開構造の解明

研究課題名(英文) Explication of marketing evolvement under the retailers initiatives on F&amp;V sector in EU

研究代表者

李 哉ヒョン (Lee, Jaehyeon)

鹿児島大学・農水産獣医学域農学系・准教授

研究者番号：60292786

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 8,600,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、EU諸国において、青果物を出荷する13個の大規模出荷組合を調査した。これにより、大手スーパーチェーンとの取引条件を保証すべく、いずれの出荷組合も、出荷ロットや品揃えの拡大とプライベートスタンダードの整備を済まし、効率性の高いサプライチェーン構築を完了していた。マーケティング戦略については、小売サイドのバイイングパワーに迎合する事例と、バーゲニングパワーを備えた上で小売サイドのバイイングパワーに対抗した戦略を選択する事例が同時に見られた。一方で、各々の出荷組合は、パワーバランスの維持に作用するマーケティング手段を講じていることも確認できた。

研究成果の概要(英文)： This study had been surveyed to thirteen large-scale cooperatives dealing with Fruits and Vegetable in EU. According to the case study, to ensure the conditions required by large-scale retail firms almost cooperatives had built up the efficient supply chain with satisfy the private standard as well as expanding their sale volume and range of products. There are, however, two different types of marketing strategies between a parts of cooperatives willingness to comply with retail firms' buying power and other cooperatives having bargaining power could be resist to retailers' pressure. On the other hand, it was impressive finding that a certain marketing measures acting to maintain the power balance in respective cooperative.

研究分野：フードシステム

キーワード：小売主導型流通システム 青果物 産地出荷組織 産地マーケティング サプライチェーン

## 1. 研究開始当初の背景

近年、青果物にみる産地間競争は、販売チャネルの多様化が進む中で、どちらかといえば、戦略的な次元における市場もしくは取引先の選択と、契約取引・直販事業を通じた、取引先との関係性の強化や販売チャネルの管理への対応が、産地マーケティングの成功の鍵を握るようになった。ところが、取引先によって異なる受発注システムに応じて、取引先が求める一定の安全性・品質・規格の商品を揃え、定時・定量の納品保証を基本とする複数の販売チャネル管理に、従来の農協共販体制のままに対応することは極めて困難である。上述の日本型ともいふべき野菜産地形態を前提とすれば、JAに完結する「品目および地理的範囲の限定性」により、出荷時期や品揃えに大きな制約を受けるからである。

このような日本の実態とは違って、欧州連合(以下、EUとする)諸国においては、青果部門の共通農業市場制度(CMO)改革により、小売サイドのバイイングパワーに対抗しうる産地出荷組織の育成やサプライチェーン構築への支援が進む中で、従来の産地のもつ地理的閉鎖性や品目限定性を打破すべく、複数の産地出荷組織が連携・提携し、出荷ロットの確保、複数品目からなる品揃え、小分け・包装センターの効率的な利用が同時に図られている取組みが加速化している。また、地理的表示制を活用した地域ブランド化への誘導により青果物の産地ブランド化が進む中で、サプライチェーンの有する効率性に加えて、ブランド化による付加価値の拡大に一定の成果をもたらしている事例も多く出現している。

## 2. 研究の目的

以上のように、日本では、小売対応型の青果物産地マーケティングの展開が困難な環境にあるために、その改善が急がれている。これに対して、EU諸国の多くの青果物出荷組

織は、出荷系統や品目間の垣根を崩した上で、「サプライチェーン」を構築し、大手スーパーチェーンの売場戦略やニーズに応える、小売対応型の産地マーケティング体制を確立してきた経緯がある。

そこで、本研究は、EU諸国の小売対応型の青果物産地マーケティングの展開構造の解明により、近年の青果物の流通環境の変化とりわけ小売主導型流通システムに対応しうる、新たな青果物の産地マーケティング手法やその可能性を理論的・実証的に検証することを目的としている。

## 3. 研究の方法

本研究では、EUの青果物の産地マーケティングの実態を捉えるにあたって、EU諸国の青果物の生産構造の違いに注目し、西ヨーロッパ(オランダ、ドイツ、ベルギー)と南ヨーロッパ(スペイン、イタリア)に区分した上で、各々の地域や国に展開する13個の大規模青果物出荷組織の実態調査を行った。

青果物出荷組織のケーススタディーにおいては、青果物の流通システムが、卸売市場を経由する市場流通から小売主導型流通システムへと進む中で、各々の出荷組織が選択する産地マーケティング戦略を明らかにした上で、その戦略の選択背景・理由、具体的な戦略の実行手段、そしてその戦略実行の成果・課題を集中的に捉えた。

## 4. 研究成果

### (1) EUの青果物流通を取り巻く環境の変化

EUは2007年の青果部門のCMO改革に際して、それまで青果物を対象とした各種の市場介入に伴う補助金の廃止ないしは縮小を余儀なくされた。そこで、市場介入に代わる青果物の価格及び生産者所得の安定化を図る手段を講ずるべく、EUの認可組織=生産者組織(producers' organization、以下にPOと

する)への補助金 (operational funds) を投じることを決めた。このような、青果部門の CMO 改革には、以下に整理する EU の青果物の生産及び流通を取り巻く環境の変化をそのまま反映している。

第一に、WTO の農業協定履行において、あらゆる市場介入の廃止が約されたということである。これにより、従来の市場隔離や加工用果実への助成金が廃止となり、供給調整や補填金に依存した価格及び所得の安定化への政策的手段を失ったが、このことは、直ちに、青果物産地にして青果物の価格不安定や所得の減少をもたらす要因として働いた。青果物産地の生産者自らが自主的な需給調整やマーケットポジショニングの強化を通じて価格及び所得の安定化を図ることが求められた理由である。

第二に、EU 諸国においては、国境を跨いで展開する大手スーパーチェーンの小売市場集中度が益々高まる中、彼らの有するバイイングパワーへの産地対応が急務の課題として突きつけられたということである。大手スーパーチェーンとの取引においては、個別生産者や出荷ロットが相対的に小さい産地はバーゲニングパワーの確保が困難なことから、青果物産地においては複数産地の統合 (horizontal coordination) や出荷組織の規模拡大を通じた一元的・計画的出荷とともに製品差別化を進める重要な契機として働いた。

第三に、BSE、O-157 など度重なるフードスキャンダルが発生、多数の品目、多数の産地との取引による取引コストの増大、小分け包装のバックヤード機能の内部化がもたらす製造コストの増加といった小売サイドが抱える問題は、青果物産地に対して製品の安全性及び品質保証、大規模出荷ロット、周年出荷、品揃えの確保、コンシューマーパックの納品といった取引条件を強く要求するようになったということである。青果物の出荷組

織は、こうした要求に応じて、産地内のすべての生産者を巻き込んだ栽培方法の統一 (例えば IPM: integrated pesticide management) を図った上で Global GAP 認証を取得するほか、新しい品目の導入もしくは異なる品目の産地との出荷組織の統合や小分け包装センターの導入・整備を避けられなくなった。

## (2) EU の青果物産地にみる地域性

EU においては、西欧、南欧、東欧といった三つのエリアにおいて青果物産地構造及び青果物流通システムは大きく異なる。

EU の青果物産地は、青果物の生産に適した地中海沿岸の温暖な気候を有する南欧諸国 (イタリア、スペイン、フランス、ギリシャなど) に集中している。とりわけ、イタリア、スペインが有する EU 全体の青果物生産額シェアは、生鮮野菜について約 40%、果実については約 50% と群を抜いて高いことが見て取れる。これに対して、西欧の代表的な青果物生産国は、オランダ、ベルギー、ドイツである。西欧諸国の野菜生産の特徴は、寒冷な気候により柑橘類及びソフト果実の生産が困難であるために果実生産に制約を受ける中、野菜については、ドイツの一部地域を除けば、ほとんどの産地において加温を必要とする施設栽培が展開しているということである。

こうした中で、スペイン、イタリアにおいては、2ha 未満の比較的零細な農家により青果物の生産が担われていることに対して、オランダ、ベルギー、ドイツは、多くの農家が 2ha 以上の大規模経営を展開している。また、スペイン、イタリアは、ローガルレベルの小規模出荷組合が多様な流通経路を活用しながら、互いが産地内競争を繰り広げていることに対して、オランダ、ベルギー、ドイツでは、生産者が設立する青果物卸売市場が出荷組織の単位となっていることから産地内競争は止揚され、少数の大規模出荷組合が卸売

市場のシステム間競争を展開しているとい  
ってよい。

一方、各々の国の小売市場の集中度を販売  
額トップ5の市場シェアにより確認すれば、  
西欧諸国の同シェアが、南欧諸国のそれより  
相対的に高い。このような小売市場の集中度  
の違いは、西欧諸国においては、大手スー  
パーチェーンとの直接取引が急速に拡大する  
中、青果物卸売市場のオークション(=セリー)  
取引の廃止をもたらした。これに対して、南  
欧諸国では、大手スーパーチェーンとの直接  
取引に対応した、青果物出荷組合の水平連携  
(horizontal coordination)及び垂直的統合  
(vertical integration)を狙った、出荷組合  
間のネットワークキングが進んでいるとはい  
え、小売市場の集中度が相対的に低い故に、  
依然として卸売市場流通を基盤とする零細  
な出荷組合が数多く残存している。

### (3) 産地マーケティング戦略の選択

#### 出荷体制の再編・整備

多様な産地の多数の個別生産者、産地ごと  
に固有な風土に合わせた多様な栽培方法、運  
送や在庫管理につきまとう腐敗性の問題、容  
積を消耗する荷姿、卸売市場に依存した流通  
システムなどを特徴とする青果物の産地にお  
いては、小売主導型流通システムの下で、  
大手スーパーチェーンが求める効率的なサ  
プライチェーン構築を急がれた。以下には、  
このような小売主導型流通システムの下で  
効率的なサプライチェーン構築への要求が  
もたらした、産地出荷組合の出荷体制の再編  
にみる特徴を整理した。

1点目は、これまで、卸売市場のオークシ  
ョン取引に大きく依存していた出荷方式を見  
直し、大手スーパーチェーンへの直接販売へ  
の取り組みを強化したということである。青  
果物卸売市場組織そのものが出荷組合とな  
っている、西欧諸国(オランダ、ベルギー、  
ドイツ)では、軒並み卸売市場の取引システ

ムをオークション取引から直接販売へと変更  
していた。また、南欧諸国(イタリア、スペ  
イン)の青果物出荷組合においても、近年、  
卸売市場への販売シェアが著しく低下して  
いることに対して、大手スーパーチェーンへ  
の直接販売額のシェアが急速に増えている  
実態を確認している。

2点目は、上述した大手スーパーチェーン  
の仕入れ戦略に応じて、出荷ロットの拡大、  
周年出荷・品揃えを図った出荷組織の統合が  
スピーディに進展しているということであ  
る。ドイツの Pfalzmarkt、ベルギーの Bel  
Orta は、いくつかの複数の卸売市場=出荷組  
合を統合しており、イタリアの Agrintesa、  
Apo Fruits は数十に及ぶ単協が統合された大  
規模合併農協であったほか、スペインの農協  
連合組織=Ane Coop のメンバー組合数の減少  
には出荷組合の合併が関係していた。

3点目は、事例として取り上げた全ての青  
果物出荷組織においては、大手スーパーチ  
ェーンとの直接取引に欠かせないマーケティ  
ングスタンダードの整備を完了しているとい  
ことである。EU においては、Global GAP  
を取得していない製品は大手スーパーチ  
ェーンの上場が困難な実態がある。この  
Global GAP を取得するに当たっては、製  
品の安全性および品質が、圃場における栽培  
プロセスから売場に陳列されるまでの全て  
の工程において保証されていることが求め  
られる。そこで、その Global GAP の安全性  
基準をクリアすべく、慣行農法より化学肥料  
や合成農薬を減らした、IPM (integrated  
pesticide management) などを用いた栽培方  
法を全ての生産者に統一的に適用した上で、  
集出荷施設の改善を図ってきた結果、事例に  
取り上げる全ての出荷組合は、マーケティ  
ングスタンダードに適合した生産・出荷システ  
ムを備えている。

4点目は、多くの青果物出荷組合は、選果  
施設の延長として、スーパーマーケットの売

場にすぐに陳列できるコンシューマーパックへの製造を目的とする小分け・包装センターを設置しているということである。なお、これらの小分け・包装センターから取引先のリードタイムに合わせた製品出荷のためには、上の IPM を駆使した品質管理システムが個別生産者の圃場や品目に計画的に適用され、日々の受注量に応じた受発注システムが稼働されているのも大きな特徴であった。

#### 出荷組織によって異なるマーケティング戦略— 迎合型と対抗型

EU の青果物産地の大規模出荷組合がとるマーケティング戦略には、出荷組合によって大きな相違点が見受けられた。この出荷組織ごとに異なるマーケティング戦略の根底には、大手スーパーチェーンとの取引をめぐるパワー関係に対する認識の違いが働いている。また、出荷組織自らが選択するマーケティング戦略は、その実行をめぐる組織構造及び組織間ネットワークに大きな変化をもたらしていることが分かった。

EU 諸国において販売額トップ5社の小売市場シェアを計測した調査によれば、いずれの加盟国において軒並み50%以上であり、西欧諸国については70%前後と極めて高い。このような少数の大手スーパーチェーンに農産物を販売することは、ボトルネックという語が象徴するように、至難の道を進み狭き門を通ることになる。このような買い手優位の取引関係は、大手スーパーチェーンにバイイングパワーを持たせ、彼らに有利な条件とりわけ低価格による供給、センター仕入れへのコンシューマーパック製品の協力、短いリードタイムへの対応、プライベートスタンダードを取得したプライベートブランドの供給を産地出荷組織に強いる。

この要求を受け入れるに当たっては、販売先の要求に積極的に応ずるケース（以下に、迎合型とする）と、可能な限りサプライチェ

ーンマネジメントを出荷組織自らがコントロールし、出荷組織の提示する条件を販売先が受け入れることを期待しているケース（以下に、対抗型とする）が同時に見られた。ちなみに、後者の対抗型にとっては、販売先の有するバイイングパワーに勝るとも劣らないバーゲニングパワーを備えることが前提となる。

これまでの調査によれば、迎合型の代表的な事例としては、ApoFruits、Fruttagei（イタリア）、Pfalzmarkt（ドイツ）、FresQ（オランダ）が該当する。なお、EU で青果物を取り扱う大規模出荷組織には迎合型産地マーケティングを展開している事例が相対的に多かった。一方で、対抗型に該当する事例は、イタリアの Agrintesa と Conserve Italia、ベルギーの BelOrta が取り上げられる。

迎合型戦略においては、販売チャネルを大手スーパーチェーンに特化した上で、小売企業の求めるプライベートブランドの供給、多様なコンシューマーパックへの対応に積極的応じているほか、品揃えや周年出荷のために、遠隔産地との合併（ApoFruits）もしくは取引先との資本提携などを辞さない組織構造及び組織形態を進めてきたという共通点を持つ。

対抗型戦略については、可能な限り、広域に広がる産地を統合した上で、大規模出荷ロットを一元的に出荷することにより、バーゲニングパワーを養ってきたほか、販売チャネル戦略では、大手スーパーチェーンとの取引を止揚せしめ、卸売市場や中小規模の専門小売店への出荷・販売に販売力を集中している。

#### （4）考察

本研究では、大手スーパーチェーンが青果物流通を支配している、EU 諸国の青果物産地マーケティングの実態を通して、青果物の安全性・品質を保証するにあたってマーケティングスタンダードの確保は避けられないこ

と、販売チャネルの確保のためには、出荷組合の組織拡大を通じた周年出荷、品揃えを備えなければならないことを確認した。とはいえ、出荷組合のマーケティング戦略には、小売サイドのバイイングパワーへの迎合型と対抗型が同時に存在していることから、小売主導型流通システムの下でも、産地出荷組合自らの選択によっては産地が主導するサプライチェーンマネジメントの可能性は開いていることが分かった。

最後に、EU 諸国の大規模青果物出荷組合のサーベイでは、迎合型にせよ、対抗型にせよ、販売先との取引をめぐるパワーバランスを維持し長期安定的な取引を可能とするためには、製品差別化や自社ブランドの強化といったマーケティング手段が欠かせないという重要な示唆が得られた。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計7件)

李哉ヒョン「イタリアの青果部門における農協間ネットワークの構造と特徴」『農林金融』農林中央金庫、70-8、2017(刊行予定、査読有)

森嶋輝也「馬鈴薯需給構造の日獨比較-輸入動向を目指して」『ポテカル』94、2015、pp.7-13(査読無)

清野誠喜「JA 全農県本部などにおける営農活動現状と課題-青果物を中心に」『農林業問題研究』50-2、2014、pp.191-198(査読有)

李哉ヒョン「農産物の地域ブランドの役割とマネジメント」『フードシステム研究』日本フードシステム学会、20-2、2013、pp.131-139(査読有)

李哉ヒョン「小売主導により進むイタリアの有機農産物マーケットの特徴」『農業市場研究』日本農業市場学会、22-2、2013、pp.11-21(査読有)

李哉ヒョン「EUにおける果樹政策としてのスクール・フルーツ・スキーム」『鹿児島大学農学部学術報告』63、鹿児島大学農学部、2013、pp.13-25(査読有)

清野誠喜「JAによる6次産業化-求められるフードシステムの視点を持った戦略的取り組み」『月間JA』59-10、2013、pp.26-30(査読無)

[図書](計4件)

李哉ヒョン、清野誠喜、森嶋輝也ほか共著『フードシステム革新のニューウェーブ』日本経済評論社、2016、pp.1-354(査読無)

李哉ヒョン「サプライチェーン構築を進める農業法人経営」『2014年版九州経済白書』九州経済調査会、2014、pp.141-166(査読無)

李哉ヒョン、清野誠喜、森嶋輝也ほか共著『フードチェーンと地域再生』農林統計出版、2014、pp.1-315(査読無)

李哉ヒョンほか共著『農業経営学の現代的眺望』日本経済評論社、2014、pp.1-311(査読無)

## 6. 研究組織

### (1)研究代表者

李哉ヒョン(Lee, Jaehyeon)

鹿児島大学農獣医学域農学系・准教授

研究者番号：60292786

### (2)研究分担者

森嶋輝也(Morishima, Teruya)

独立行政法人農業・食品産業技術総合研究機構・上級研究員

研究者番号：30391486

清野誠喜(Kiyono, Seiki)

新潟大学農学部・教授

研究者番号：90225095