

平成 22 年 6 月 15 日現在

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2007～2009  
 課題番号：19780174  
 研究課題名（和文） 農業と外食産業間の提携関係構築戦略 - その不成立事例への着目 -  
 研究課題名（英文） Building strategic partnerships between agriculture and the food service industry -Focusing on failure case-  
 研究代表者  
 齋藤 文信（SAITO FUMINOBU）  
 秋田県農林水産技術センター・企画経営室・研究員  
 研究者番号：40425476

研究成果の概要（和文）：本研究では、産地と外食企業との間で提携関係構築に失敗した事例と提携関係構築に至らなかった事例を対象に分析を行った。また、成功事例分析を中心とした既存研究と比較することで、農業生産者（秋田県内の産地）と外食産業との間の乖離の要因と提携関係構築の要因を明らかにした。特に構築要因としては、組織間における「資源」や「情報」の賦存状況の影響を受けることが明らかとなった。

研究成果の概要（英文）：This study has analyzed the failure cases of building partnership between producing areas and the food-service industry, and instances that failed to construct such relationship. To compare to the previous researches centering on the analysis of the successful examples, this research has revealed some factors for alienation between people involved in agriculture and the food-service industry as well as factors of forming the partnership. It is clear that resources and information in organization have a tremendous impact on constructing the partnership.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007年度	900,000	0	900,000
2008年度	500,000	150,000	650,000
2009年度	300,000	90,000	390,000
年度			
年度			
総計	1,700,000	240,000	1,940,000

研究分野：

科研費の分科・細目：

キーワード：外食

## 1. 研究開始当初の背景

## (1) 社会的背景

日本の食料消費形態は、核家族化や女性の社会進出などにより、調理の簡便化指向、個食化が進み、外食や中食・加工食品の利用が増加している。このような変化に対応する形

で、農業経営の分野でも食品加工業や外食産業と継続的な取引関係の構築を図る事例が散見されている。また、平成19年度より品目横断的経営安定対策が開始され、農業生産を取り巻く環境が大きく変化し、農業生産者が今まで以上に実需者のニーズに応えるこ

とが必要となる。

このような新しい動きがある中、秋田県では制度的に販路が確保されているコメが主要産品であること、大消費地の首都圏や阪神圏から遠いため実需者のニーズ把握や、販路を開拓するためのマーケティング活動を行う素地を欠いたこと、など大きく2つの背景によって食品・外食産業との提携関係構築がスムーズに進んでいない。

## (2) 本研究の学術的背景

高橋正郎編(1997)では、フードシステムアプローチの有効性を積極的に論じ、それまでの農業者と食品産業との連携関係を食品産業側の資本の論理による「支配従属関係」という見方の限界を指摘している。国内農業と食品産業との連携関係を対象としたフードシステムアプローチとしては、高橋正郎編(1997)(2001)、斎藤修(2001)があり、外食産業の食材調達行動から国内農業との提携関係を分析したものと小田勝巳(2004)などがある。

斎藤修(2001)では、食品産業と農業の関係を強化することで、両者の戦略的提携のメリットが引き出され、両者が技術革新や新製品開発などの新たな価値創造が可能であると論じている。

既存研究では、農業者と食品・外食産業の提携関係構築には、農業者側の対応力や生産能力と食品・外食産業側の農業に対する一定の理解が提携関係構築の重要な要素であると論じている。いずれも成功事例からの分析であり、提携関係構築に失敗した事例の分析は行われていない。

このようにフードシステム構成主体間の関係をめぐる研究は、事例の増加とともに蓄積が進んでいるが、構成主体間の関係についての理論的な説明は十分とは言えない。

## 2. 研究の目的

本研究では、農業生産者と、外食産業との契約取引を中心とする関係構築について、失敗事例に焦点をあてて調査・分析をすすめ、既往の成功事例研究と比較分析することにより、安定的な関係構築の鍵となるファクターを明らかにすることを課題とする。

農業生産者と外食産業の提携関係について、具体的な事例を対象に分析を行い、以下の点に注目し提携関係構築の要因を明らかにする。

農業と外食企業との提携関係を構築したものの、継続しなかった事例

外食企業側から取引の申し出があったものの、生産者側が対応しなかった事例

本研究ではフードシステム研究の中でも特に、農業と外食産業の食材調達をめぐる関係に焦点を絞って分析を行う。原料農産物の生産農家と、それを調達する企業との間に生

じるコンフリクトやその解消メカニズム、取引関係で生じる協調戦略などを解明する。

特に、これまで扱われることのなかった提携関係の構築・維持に失敗した事例を対象として実証的に研究し、既存研究との比較をすることで、コンフリクトの解消に大きく貢献していると思われる組織間調整メカニズムの機能を明らかにする。

## 3. 研究の方法

農業者との提携先である、食品産業と外食産業のうち、秋田県内の生産者と提携関係構築を行っていたあるいは行おうとした首都圏の企業4社うち2社へのヒアリング調査を行う。また、業界団体である「社団法人日本フードサービス協会」からの情報提供を受ける。

外食企業へのヒアリング調査を通じて、需要者としての企業サイドにおける提携関係構築要因を把握する。(取引基準や他の取引相手との状況、原料調達に占める直接取引の割合、調達担当部署の状況や機能など)

秋田県内の農家以外の農業事業者(JA・法人・任意組合など)へのアンケート調査を行い、食品産業・外食産業との取引状況について調査を行う。アンケート調査では、食品産業・外食産業との提携関係構築の有無、構築に向けた行動などを調査する。

## 4. 研究成果

既存研究の整理と秋田県内産地との取引を行う外食企業(B社)と、取引関係の構築に至らなかった企業(A社)を対象に、野菜調達方法の規定要因について、食材調達に関する各企業の経営戦略を中心に分析し、解明することを課題とした。その結果、取引方法の規定要因として以下の4つを明らかにした。取引方法の規定要因は、生鮮野菜差別化ポイント、生鮮野菜のメニュー上での扱い、野菜の数量調整能力、店舗の展開状況、の4点である。具体的には、生鮮野菜の差別化ポイントは、A社では栽培時のリスクがある有機・特別栽培野菜を差別化の要としており、リスク回避のため全国各地の産地や中間業者とネットワークを形成し安定調達を図っている。これに対しB社では栽培方法は限定せず、自社専用品種を使用することで差別化を図っており、より差別化を強化するために直接取引を採用している。メニューにおける生鮮野菜の扱いと、数量調節について、A社では6品目の野菜をメニュー全体の74%に使用し、野菜の不足や過剰が発生した際の影響が大きく、ネットワーク型調達による安定調達を図っている。B社では生鮮野菜のほとんどをサラダに使用している。また、直営方式による店舗展開を図るB社では割引キャンペーン等の実施など野菜の過剰

収穫問題を解消する販促活動の展開が容易であるため、直接取引が可能となっている。

A社では全国に店舗を展開しており、各地の産地とネットワーク型取引を実施することで食材の物流コストを抑制している。B社は62%の店舗を首都圏に集中出店しており、首都圏へのアクセスが良好な特定産地との直接取引による中間コスト削減とリードタイム短縮による野菜の鮮度保持を実現していることが明らかとなった。しかし、その一方で課題も残されている。具体的には、これら4つの規定要因が、他社との競争下ではどのような影響を受けるのか、つまり外的環境の変化とその影響については今回の調査研究では考慮していない。この点の分析については他日を期したい。

資源依存パースペクティブでは、なぜ組織間関係が形成され展開されていくのかを明らかにするものである。資源依存モデルでは、組織の存続は組織が資源や支持を依存しているステークホルダー（利害関係者集団）の要求をいかにコントロール（管理）するかが組織にとっての重要な課題とされ、そうしたステークホルダーの要求をコントロールすることによって組織は資源を獲得することができるという仮定から端を発している。組織が他のステークホルダーから容易に資源を獲得できれば問題になりにくいですが、実際はステークホルダーがその組織とは独立を志向することが多く、コントロールが重要となる。組織と組織の関係はどのように調整されているのか、山倉（1989）ではその調整メカニズムには以下のようなものがあるとしている。合併、業務提携、協定、ロビイングなどである。資源依存パースペクティブでは、組織が他の組織との依存関係を処理する戦略を、依存の操作の違いにより次の3つに分類している（山倉 1989）。

第1に「自律化戦略」がある。これは依存そのものの吸収・回避をする戦略である。直接、依存関係を吸収する合併や垂直的統合といった内部での努力で依存の必要性の解消や低減を図る内製化と内部化が含まれている。

第2に「協調戦略」がある。これは、依存を認めたくえて他組織との折衝で合意に達することで安定的で良好な関係を形成しようとする戦略である。業務提携や協定締結、役員の派遣・受け入れ、調整機構の設置などがある。これはお互いに自主性を保ちながら協力を通じて相互依存の問題に対処する戦略である。

第3に「政治戦略」である。自律化戦略や協調戦略のように、依存関係を当事者間で直接操作するのではなく、第三者機関の介入や第三者機関に対する働きかけを通して間接的に操作するものである。

組織間の依存関係に、どのような調整メカニズムによって対処するかという視点からB社と産地でのリーダーであるS氏を核とする生産者グループの組織間関係にアプローチすると次のようになる。B社が資源依存を回避するとすれば、「自律化戦略」を採用することが考えられるが、前述のように農業生産に進出することは法制度などの点から難しい。このため、資源依存を認めたくえて良好な関係を形成する「協調戦略」をとったと言える。

B社の生鮮野菜を調達する際の戦略上のポイントは、鮮度の高い野菜を調達し鮮度を維持して各店舗に配送すること、生産者が特定できること、サラダ用の加工適性の高い品種であることである。これらのポイントを前述の外食企業における食材調達の方法から考察すると以下ようになる。

卸売市場を経由し仲卸に依存する、現在の白河地域の契約生産者を中心としカット野菜業者をベンダーとして介在させる方法、生鮮野菜調達を内部化する、という3点が挙げられる。では、量的確保の面では極めて優れた機能を発揮するが、鮮度の確保や加工適性の高い品種の確保は不可能である。また各店舗にどのような野菜が配送されているかという品質のチェックも難しくなる。では、鮮度の確保が十分にでき、生産者の特定がきわめて容易である。また需要家としての意思が直接農業生産に反映できるため、農業生産と一体となったメニュー開発が可能となる。デメリットとしてはA社の場合と同様に株式会社の農地取得が法制度上困難であるという制約のほか、出店計画が農場の生産能力と供給能力に左右されるという点やメニュー変更の際には不要となった資源が sunk cost 化する、新たな資源の投入が必要となる場合は投資が不可欠となるといった点があげられる。また生産物に余剰が発生した場合はその販売チャネルの確保が必要であり、調整コストの増加が必要となる。また、農業生産に関わる資源を調達する必要がある、追加投資が必要である。

このようなことから、B社ではの白河地域の生鮮者を中心にベンダーを介在させることで需給調整を行い、野菜の生産は既存の農家に委託することで農業生産に関する追加投資の軽減を図っている。

農業と外食産業間の取引関係構築に失敗した事例について整理した。また理論的整理として、農業と外食産業間の取引関係構築に関する既存研究との関連づけを行った。

提携関係構築の不成功事例に関する現地実態調査として、秋田県内の事例を調査した。対象はJA（農協）であり、大手ファストフードチェーンとの果菜類の契約取引を行うために商談を行ったが、結果として取引は実

現しなかったケースである。提携関係の構築が不成立となった要因は、以下の3点のケースにまとめられる。

相手先からの代金支払いサイト（支払周期）が長く、組合員（生産者）への精算代金支払い用の資金を内部留保する必要があり、現状のJAのシステムでは十分な対応ができないという点である。

提携関係を結んだものの、相手先企業のメニュー変更により調達する野菜の仕様変更をもとめられたものの、生産者サイドが十分に対応（技術的課題）できず、提携関係を解消するというケース。

生産者が提携関係の構築により得られる取引価格の安定（従来市場向け出荷との比較で）をメリットとして評価できず、市場出荷に切り替え、提携関係の解消を図ったケースなどがあつた。

これらのケースを整理すると、代金決済問題が提携関係構築に向けての障壁となること、産地側の技術的課題と外食企業側のメニュー変更による野菜規格変更、市場取引と比較してメリットが少ないと判断されたことなどが提携解消の要因となったことが明らかとなった。

ケースをもとに、文献的考察を加えた上で、提携関係の程度（密度）がどのように規定されるかと提携関係構築の障壁となる要因を解明した。

## 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1件）

齋藤文信「農業と外食産業間の提携関係構築戦略」『農業経営および農産物マーケティングに関する研究』、秋田県農林水産技術センター、査読無し、

〔学会発表〕（計1件）

齋藤文信、張秋柳、清野誠喜、日本流通学会 2007 年度全国大会「外食企業における野菜調達の多様化と特徴 - 産地ネットワーク型取引と直接型取引 - 」

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

齋藤 文信 (SAITO FUMINOBU)

秋田県農林水産技術センター・企画経営室・研究員

研究者番号：

(2) 研究分担者  
なし ( )

研究者番号：

(3) 連携研究者  
なし ( )

研究者番号：