

モニター会議 講演

農畜産物食料市場のニューウエーブ

―青果物流通再編と小売・外食企業の農業参入―

北海道大学 大学院農学研究院 教授 坂爪 浩史

はじめに

本日は「農畜産物食料市場のニューウエーブ」というテーマで、最初にわが国の青果物流通を概観します。

青果物の需要構成と流通経路について、「加工業務用がかなり増えてきた」ことと、「卸売市場流通が、青果物に関して

は合理的・効率的なものとして存在している」ことをお話しします。

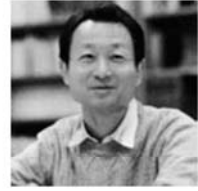
後半は「大手小売・外食企業の農業参入の到達点」として、大手小売企業A社と大手外食企業W社の直営農場の取り組みについてお話しし、結びとしたいと思います。

一 青果物の需要構成と流通経路

■青果物の需要構成

図1は、ジャガイモを除く主要野菜―三品目の平均の需要の構成を示しています。一九九〇年は家計消費用と加工業務用がだいたい半々くらいでしたが、近年

坂 爪 浩 史 (さかづめ ひろし) 氏



<略歴>

- 1964年10月 群馬県沼田市生まれ
 - 1987年 北海道大学農学部農業経済学科を卒業
 - 1993年 同大学大学院農学研究科博士後期課程修了
「青果物市場・流通の構造変動に関する研究：大規模小売企業による再編の論理」で農学博士
 - 1993年 4月 南九州大学園芸学部講師
 - 1996年 4月 鹿児島大学農学部助教授
 - 2007年12月 北海道大学大学院農学研究院准教授
 - 2013年 4月 同教授
- ※日本農業経済学会、日本流通学会などに所属している。

<著書>

- 『現代の青果物流通—大規模小売企業による流通再編の構造と論理』筑波書房 1999年
- 『市場再編と農村コミュニティ—地域変革の課題と展望』高文堂出版社 1997年
共著：臼井晋、美土路知之、長沢真史、矢野泉、泉谷真実
- 『中国大都市にみる青果物供給システムの展開』筑波書房 2002年
共著：藤田武弘、豊田八宏、小野雅之
- 『中国野菜企業の輸出戦略—残留農薬事件の衝撃と克服過程』筑波書房 2006年
共編：朴紅、坂下明彦

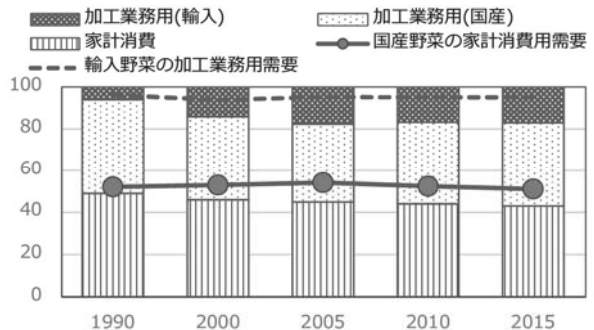
になるにつれて家計消費費用が落ちてきていることが分かります。

「家計消費費用」というのは、私たちがキャベツとかニンジンなどの青果物を買ってきて家庭で調理して食べるという消費になります。

「キンピラを買ってきて食べた」ですとか「弁当を買ってきて食べた」というのは上の「加工業務用」になります。もちろん野菜ジュースのような形で消費したのも「加工業務用」に入るわけです。スーパーなどの店頭で野菜を買って家

庭で消費する比率が徐々に下がり、五〇%を切ってきているという現象がまず一つです。

次に、加工業務用を国産品と輸入品に分けてみると、九〇年当初は輸入が五%くらいしかなかったのが、全体の一五%（加工業務用のうちの三〇%）くらいまで増えています。「加工業務用」の増え



資料：農林水産政策研究所

注：1) 主要野菜とは農林水産省指定野菜のうち、ばれいしょを除く13品目。

2) 家計消費費用に占める輸入品の割合は各年とも2%以下。

図1 主要野菜の需要構成

方は緩やかですけれども、その中で輸入品が、二〇〇九年前後あたりに急増したということをごグラフから見ていただきたいと思います。

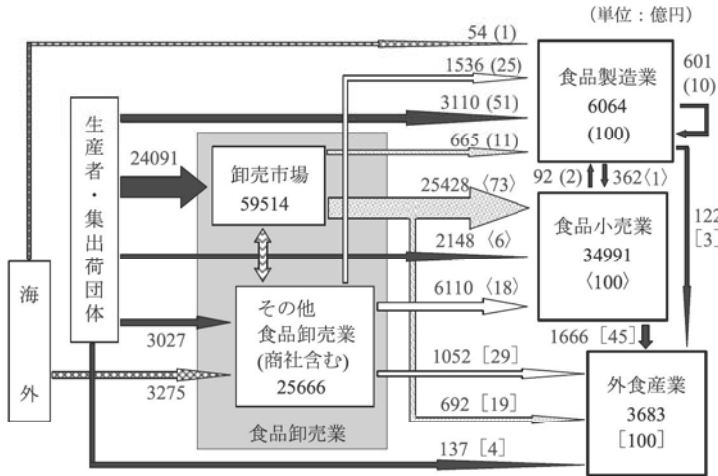
ホクレンは、タマネギを安い値段で農家から買って加工業務用として輸入品に負けないよう供給をしています（加工共計）。農家としては割り切れない思いもあるかと思いますが、生鮮の市場だけに注目していると加工業務用で輸入品にやられてしまう。そういう問題意識のもとでの対策ではないかと理解しています。

更に、点線の折れ線グラフは、輸入野菜のうち加工業務用として使われている比率を計算したものです。その値は一〇〇％近い水準でして、ほとんどのものが加工業務用に回っていることが分かります。それに対して国産野菜はだいたい半分くらいが家計消費用で（実線の折れ線）、半分くらいが加工業務用となっています。これが全体の仕向けの状態です。

食品産業における

生鮮青果物の仕入経路

図2は、二〇〇九年のデータです。メーカー（食品製造業）や小売業、外食



資料：農林水産省『食品産業活動実態調査報告』2009年6月。

注：1) () は食品製造業、〈 〉 は食品小売業、[] は外食産業の、それぞれの仕入額に占める割合 (%)。極小値を省略しているため、100%にならない。

2) 卸売市場の数値は卸売市場内の卸売業者・仲卸業者の仕入額の延べ値。この他にも食品卸売業は同業内部での売買が多く、仕入額が膨張している。

3) 直接消費者へ流通するものは含まない。

図2 食品産業における生鮮青果物の仕入経路

産業および卸売市場やその他の食品卸売業がそれぞれどこから生鮮の青果物を調達しているかを示した図です。

食品製造業を見ますと生産者や集出荷団体、農協等から全体の半分くらい仕入れているということが分かります。あとは食品卸売業、これには産地商人も含まれていますけれども、これが四分の一になっています。私は食品小売業を中心に研究していますが、スーパー・八百屋などを含む食品小売業では七割は市場から仕入れています。大手のスーパーに聞いてもだいたい六〜七割は市場から仕入れていると答えてきます。「産直をやっています」といつ生協でも、「どこから仕入れていますか」とドラ

いな調査をしますと、同じような比率で市場から仕入れているという回答になります。

さらに外食産業ですが、大手のチェーン等では「産地から仕入れている」という回答が多いのですが、外食産業全体で見ると、図のように産地から仕入れているのは全体的には四%しかなくて、実は四五%は食品小売業から仕入れています。これは零細の外食店では八百屋さん等小売店が納め屋さんになって仕入れていることを反映していると思います。加工業務用の需要が増えている中で、一直線に産直（市場外流通）が進んでいるのか、というところはそうじゃなさそうだなというのが、この図から読み取れます。

図3は青果物の流通経路を示したもので、左に生産者があって右側に小売業者・消費者があり、真ん中に卸売市場があります。卸売市場の卸売業者と仲卸業者が業務を分担しながら、ここで価格形

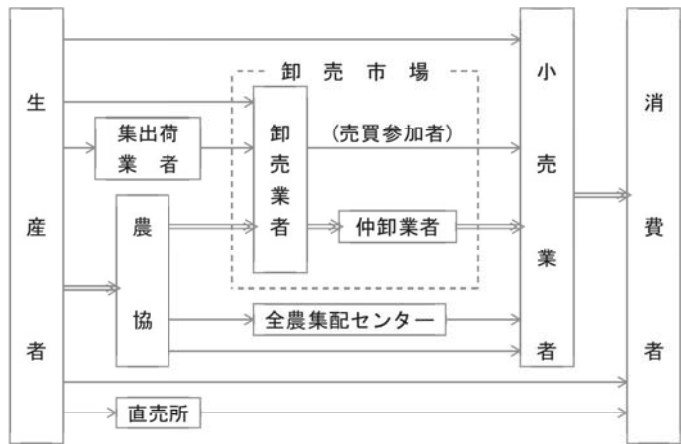


図3 卸売市場を中心とする青果物の流通経路

成をして産地に精算をする、青果物を小売業者に供給する、そういう役割を果たしていることを示しています。

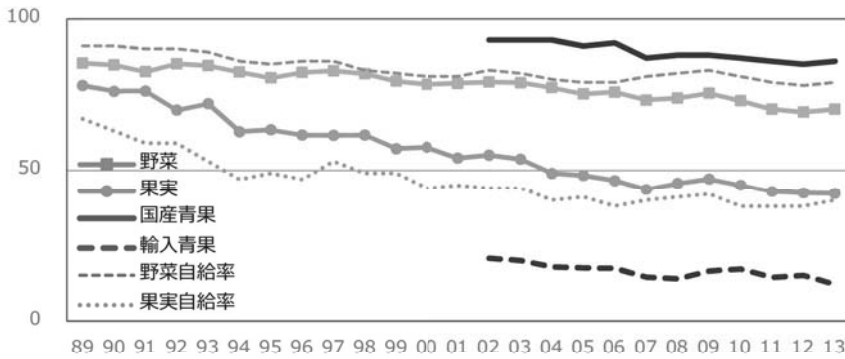
■卸売市場経由率の推移

図4は卸売市場経由率の推移を示して

います。野菜の卸売市場経由率は七〇%くらいまで下がっています。果実はもっと落ち方が激しくて四〇%くらい、六割は卸売市場外になっています。

現在、規制改革推進会議が卸売市場法をなくしたいということで議論されており、年明けには抜本的な改正法案が出てくるのではないかと思います。その一つの論拠になっているのが「卸売市場の経由率が非常に下がっている」ということです。注目していただきたいのは野菜や果実の自給率を示している点線です。統計的に有意かどうかの検討が必要ですが、おおまかに言うと「自給率が落ちると卸売市場経由率も落ちてくる」ことが傾向的に分かるかと思えます。

特に果実の落ち方が激しいのは、ジュースなど加工品の輸入が非常に増えていることが考えられます。一〇〇%ジュースは割と輸入品が入っているという印象をお持ちだと思いますけれども、



資料：農林水産省『卸売市場データ集』各年次版、同省資料 (http://www.maff.go.jp/j/zyukyu/zikyu_ritu/attach/pdf/O12-2.pdf、2016年12月12日)。
注：卸売市場経由率、自給率はいずれも重量ベース。

図4 卸売市場経由率の推移

現地（海外）で搾汁してジュースの状態
で入ってくるものは卸売市場を経由する
必要がありません。自給率が落ちると市
場経由率も下がってくるということが、
おまかには言えるかなと思います。

そうした問題意識の中で、農林水産省
が二〇〇二年から、国産の青果物の中で
卸売市場を経由している割合を公表して
います。これが非常に高いんです。最新
の数字が八六%で、かつてから比べたら
やや落ちていきますけれど、国産の野菜や
果実でというと、八割以上は卸売市場を
通っているということです。先ほど国産
の野菜は、半分以上加工業務用で消費
されているというグラフを見ていただき
ましたが、それを含めても、国産に限る
と八五%（太い実線）くらいは今も市場
を通っている、そういうことが分かりま
す。

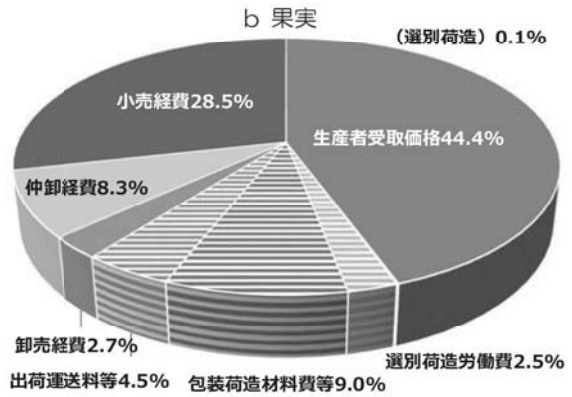
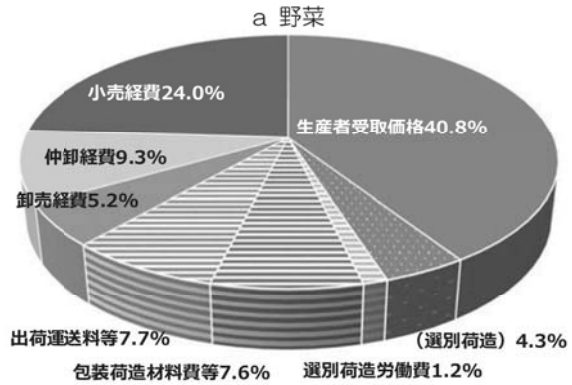
一方、輸入青果物が卸売市場をどれだ
け通っているかを計算してみますと、か

つては二〇%だったのが、今は一五%く
らいまで落ちていきます（太い点線）。輸
入品は卸売市場を通らないけれども国産
は通っているという意味では、かつてか
らそれほど大きく変化していないのでは
ないかなと思っています。卸売市場の役
割は、政府が言っているほどには下がっ
ていないというのが実情なのです。

■青果物の流通経費

図5では青果物の流通経費を見てみま
す。野菜は主要一四品目の平均値ですが、
消費者が一〇〇円払った時に農家の受取
り価格（もちろんこの中には生産コスト
が含まれています）が四〇円～四二円と
いうのが、マクロ的なデータとして出て
います。さらに、「（選別荷造）四・三
%」は生産者の作業なので、生産者の取
り分となります。ですから四五%くらい
が取り分です。その後いろいろな費用が
かかって消費者に届くこととなります。

まず横線になっているところが集出荷団体経費です。選別荷造、段ボールなど包装荷造材料費等、運送費で一五％くらいになります。さらに、卸売市場の卸売業者の経費として、卸売経費五・二％、仲卸経費が九・三％、さらに小売経費が二四％となっています。果実についても野菜と基本的には大差ありません。



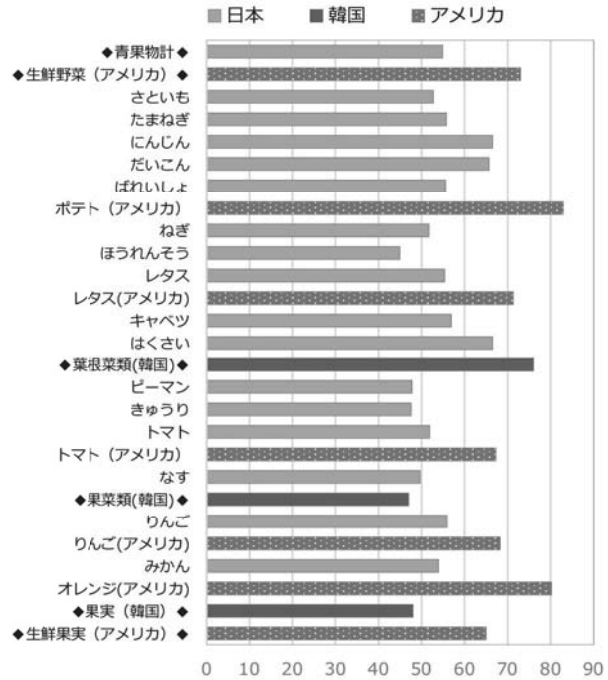
資料：農林水産省『食品流通段階別価格形成調査』2014
 注：野菜は主要14品目の平均値、果実は2品目(みかん、りんご)の平均値。

図5 青果物の流通段階別費用構成

こういった図を学生に見せると「小売ってなんでこんなに取っているんだ」となりますが、経費を含めて四分の一が小売の収益で、小売に落ちる部分が相当あります。卸売市場は仲卸まで含めても一五％ほどです。この仲卸の経費も内訳が統計に出ています。仲卸の経費の中にも運賃が入っています。スーパーの店

舗に配送するのは多くは仲卸の仕事になっていて、だいたい仲卸経費の四分の一くらいを占めています。ですから、「卸売市場を通した」ことで私たち消費者が払っているのは、一〇〇円で買い物をしたときの二〇円くらいだと思います。卸売市場を通さなかった時にどれだけ中間マージンが節約できるかということについて、「実は一割くらいに過ぎない」ということになります。しかも、その代わりにバイヤーの数を増やさなければならぬ等のコストアップが必ずありますので、経験的には「市場を抜くと流通経費はかえって上がる」ということが言えます。この一〇％をやってもらっている仕事を、「小売がやろう」とあるいは「産地がやろう」としたときには一〇％では済まないということが経験的に分かっているのです。

図6は青果物の流通経費の比率を示しています。流通経費は先ほどの円グラフ



資料：農林水産省『食品流通段階別価格形成調査』2014、
 USDA Farm-to-Retail Price Spread 2013 (リンゴは2012)
 農畜産業振興機構『韓国における野菜の生産・流通および加工
 の現状』(韓国実績：2008)

図6 青果物の流通経費比率

で見ますと生産者受取り以外、五五%くら
 いが流通経費になっています。その
 トータル値としてアメリカ、韓国と比
 較してみます。
 アメリカは市場流通でなくて産直で、
 市場外で野菜が普通に売買されている国
 ですが、流通経費の比率を見ますと、多
 くは六〇%を超えていて八〇%の品目も

べると流通経費の比率が低いことが分か
 ります。先ほど確認しましたように卸売
 市場経由率が、国産品では八五%という
 ことを考えますと、いかに卸売市場経由
 というのが効率的かということを示す
 データであると言っているところ
 です。

あります。ア
 メリカの短い
 流通が必ずし
 も効率的では
 ないというこ
 とがここから
 分かります。
 韓国と日本
 はそんなに変
 わらないので
 ですが、どの品
 目を見ても、
 アメリカと比

二・大手小売・外食企業の成長と農業参入

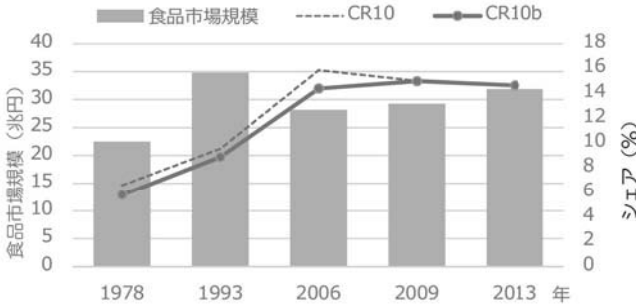
■上位小売・外食企業の市場シェア拡大

続いて小売・外食企業の農業参入の話
 をさせていただきます。具体的な農業参
 入の話の前に、小売・外食企業の上位企
 業集中度を見ていきます。

図7の棒グラフは食品市場規模を示し
 ています。一九九〇年代の前半をピーク
 に食品の国内市場規模が縮小してきてい
 ますが、私の計算ではその後一回落ちて
 緩やかに上がっています。

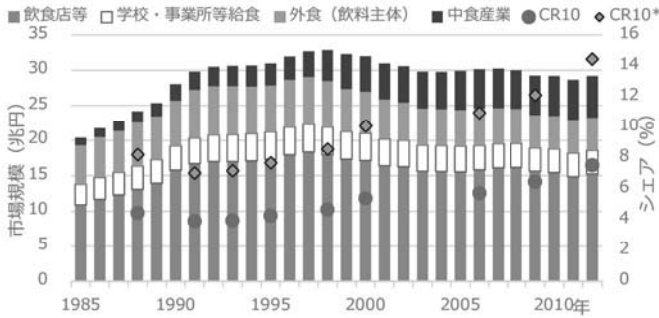
スーパー上位一〇社のシェアを折れ線
 で示しました。破線は西友を含めていま
 すが、ウォルマート傘下に入ってから
 データが出なくなってしまうので、実
 線は西友を除いて計算しています。

注目していただきたいのは、上位一〇
 社を足して一五%くらいのシェアしかな



資料：国勢調査、総務省「家計調査」、商業界『日本スーパー名鑑』、日経MJトレンド情報源。
 注：1) 食品市場規模は『家計調査年報』の1世帯当たりの食料支出から外食支出を引いたものに『国勢調査』の一般世帯数を乗じて求めた。
 2) CR10b：1978～2006年に上位10位以内に入っていた1社の売上高が非公表になったため、同社を除いた上位10社で計算した値。

図7 食品市場規模とスーパー上位10社シェアの推移



資料：(公財)食の安全・安心財団付属機関外食産業総合調査研究センター調べ日経MJ編『日経MJトレンド情報源』日本経済新聞社
 注：1) 上位10社の売上高は日本の飲食業調査(日経MJ)における店舗売上高ランキングによる。
 2) CR10は外食産業全体(飲食店等・学校・事業所等給食・外食(飲料主体))に占める上位10社のシェア、CR10*は飲食店等に占める上位10社のシェア。

図8 外食・中食産業規模と外食上位10社のシェア

いといつこと。小売りが寡占化しつつあると考えたりするけれども、ビールの市場が大手四社で九〇数%というのと同じように「小売の寡占」と言ってしまうたら大間違いだということなのです。これには系列店、系列会社は足しては

いませんが、イオンならイオンリテール単体で、セブン&アイならイトーヨーカドー単体でそれぞれ計算しているという注釈はつきますけれども、上から一〇社足しても一五%くらいしかないのです。方向性としては、競争・寡占化しつつあ

るのでしようが、寡占化と言つにはほど遠いレベルだということが分かるかと思えます。

図8の棒グラフは、下から順に「飲食店」、「学校・事業所等給食」、「飲料主体の外食」そして一番上が「中食産業」の売上高(市場規模)の推移を示しています。ご案内の通り、「中食・外食全体として市場が縮小している中で、中食が健闘している」ということです。

ここでも外食産業上位一〇社のシェアを計算してみました。が、八%弱という数字です(下の黒丸印)。それに対して、ワタミやロイヤルといった飲食店だけを分母にして計算しましたが、上位一〇社を計算しますと、分母が小さくなった分値も大きくなりますが、それでも一五%くらいです(上の菱形)。大手といつても「そのくらいのシェアなのだ」ということを押さえて、産地でマーケティングをしていくことが必要だと思います。

■企業の農業参入に向けた規制緩和

次に、簡単に「企業の農業参入に向けた規制緩和」ということを復習してみます。遡ると二〇〇一年に農地法の改正があり、株式会社形態での農業生産法人（現在は「農地所有適格法人」）の設立が可能なるよう規制緩和されました。二〇〇三年には農地法がさらに改正され、遊休農地がたくさんあるような地域ですけれども、特区であれば農業生産法人でなくても農地をリースして農業参入ができるようになりました。二〇〇五年には、

特区以外にも農地のリースができるようになり、さらに二〇〇九年には、遊休農地以外にも一般企業が借用可能になるなど、どんどん規制緩和されて企業の農業参入がしやすくなってきたということです。

図9は私が調査をした小売・外食企業各一社による直営農場の分布図です。外食農場はWF社で、小売農場はAA社で

企業の農業参入に向けた規制緩和

- 2001 農地法改正：株式会社形態での農業生産法人設立可、取引関係者の出資可、農業・関連事業で1/2以上であれば他事業も可
- 2003 農地法改正：特区（農地遊休の深刻な地域）であれば、農業生産法人でなくても農地リース方式での農業参入可
- 2005 農業経営基盤強化促進法改正：農地リース方式が特区以外でも可能に
- 2009 農地法改正：遊休農地以外にも一般企業が借用可能に

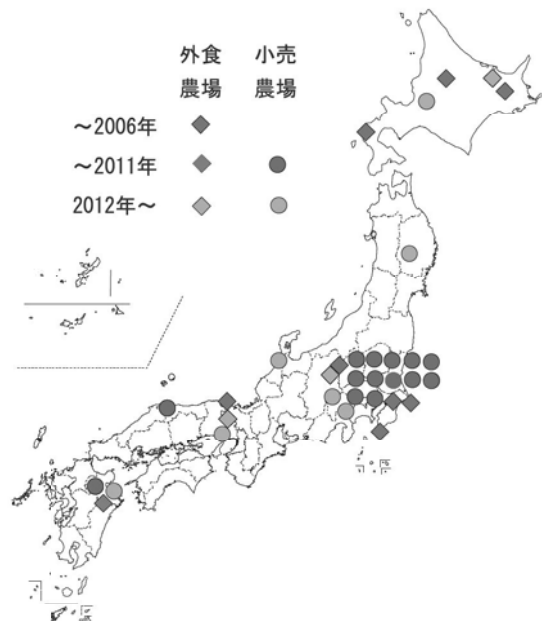


図9 事例企業の直営農場分布

資料：各社における聞き取り調査（2014年7,8月）

す。両社とも北は北海道から南は九州まで全国的に農場が分布しています。九州では大分県に集中していますが、大分県は中山間地農業のため苦戦していて、県庁自体が企業誘致に力を入れており、企業がすると農場が開設しやすいのです。

両社とも関東地方や長野あたりに集中しています。それは、一つは消費地に近

いから、もう一つの事情としては、「北海道は夏だけしかできない」、「九州は暑すぎて夏が大変」ということがあります。関東は「暑すぎず、寒すぎず」春も秋も作れるので、農業生産を出来る期間が長いことが利点なのです。

■大手小売企業による農業参入

大手小売企業であるA社の農業参入について簡単に紹介します。二〇〇八年に社内にアグリプロジェクトが発足して、翌年にAA社という会社を作りました。これで牛久農場が開設されます。きっかけは牛久市長からの手紙だったということです。牛久農場を開設したときに全国ニュースになって、一〇〇カ所くらいの自治体から誘致にきたということを知っています。

A社における農業参入の目的は、地域貢献と企業側の狙いという大きく二種類に分けられますが、同社では具体的に六つの目標を定めています。

一つは地域貢献ということで、地域の雇用とか活性化とか耕作放棄地の解消といったことが目的になっています。二番目は、小売業で培ったノウハウを活かして農業を近代化したいということ。三番

目は消費者との直結を会社内で行い、PBとしての顧客満足度を高めることです。そして四番目が、他の農業生産法人との相互理解を深めて提携をより円滑にしたいという狙いです。五番目はバイヤーの教育です。提携農場での研修など「バイヤーの教育をしたい」ということが、A社の目的にあつたそうです。最後に、将来の価格変動等に関する正確な情報を入手したいということです。

直営農場は一五農場で二五〇ha、富士通と組んでICTの導入等により、近代的な農業をしようとしています。A社はご承知の通り、GLOBALGAPの取得を重視して農産物を調達しており、農場としてGLOBALGAPを取得していることが特徴です。

AA社は直営生産をするだけではなくて、提携農場を二〇一一年からスタートしています。農業法人、農協、出荷商人、加工業者等、様々な人たちが提携農場と

いうことでAA社と取引をしています。これは全国に約六〇農場、一、二〇〇haになっています。提携農場にはGLOBALGAPを取っていないところもあって、数年の猶予期間内に取るよう指導しているそうです。生産資材の供給については、一部のメリットのあるものについては提携農場に紹介して一緒に購入して利用しているが、まだ部分的だという説明でした。

出荷販売ですが、取扱品目はキャベツ、ハクサイ、レタスなど一〇品目以上あります。仕向けとしては、青果、カミサリー(単純なカット)、加工(刻みなど)などで品目によって割合が違います。全体では四割が青果、カミサリーが四割、加工が二割で、最終的には小売業のA社本体に行くことになっています。

価格と数量の決め方については、青果は二週間前に商談をして、数量と価格を大まかに決めています。発注は週間発注



で、「通常のベンダー（製品の供給業者）と同じサイトでやっています」ということでした。カミサリーと加工は省略しますが、やや事前の契約に近くなっているようです。

■大手外食企業による農業参入

続いて大手外食企業であるW社の農場部門であるWF社のお話をします。WF社は、二〇〇二年に有限会社として設立され、翌二〇〇三年には株式会社WFと農業生産法人有限会社WFという体制になりました。二〇一三年度の売上高は一五

億円で、主に米と野菜です。自社農場九農場が全国にありまして、北海道にある牧場を除いて一三〇haくらいあります。

開設のきっかけは、W社側からのアプローチと行政側からの依頼の両方のケースがあります。全農場、有機JASの認証を受けていて、各農場とも品目を絞り込んでいるということでした。当麻町には、当時、資本・業務提携農場として当麻Gという会社がありました。

WF社は直営生産のほかにほとんどの農場で集荷事業をやっているそうです。同社も地域との共生を重視していて、直営生産とほぼ同量の集荷を行っています。提携農場についてもJAS有機の取得が目標で、徐々に有機栽培に移行させたいとのことでした。集荷価格は、有機を目標にしていることもあって基本的には年間固定価格で、相場が下がっている時には集荷先の面倒を見てやるというところもありますし、不足して相場が高騰した

時には「安い時に協力したので高い時にも優先的に出してくれる」という信頼関係を構築しているとのことでした。

販売は、集荷されたものと直営自社生産のものは棲み分けされていて、品質の面から、自社生産分は加工に回す、集荷分はカット野菜やホールで店舗へ、ということになっています。販売価格については基本的に年間固定でW社に売っています。受注方法は相手先によって違いますが、外食本体については日々発注ということでした。販売先への供給率というのを訊いてみたのですが、W社本体ならびに介護事業（当時）の青果のうちせいぜい一割に過ぎないということでした。直営生産・集荷をやっているが、外食店舗からすると量が少なすぎるということでした。

三・小売・外食企業による

農業参入の到達点

■到達点

以上アウトラインだけの紹介になってしまいました。簡単にまとめてみます。到達点としては、まず、小売・外食企業の直営農場が見られるようになってきたということです。ただ、A社とW社は直営型でやっている有名な企業ですが、他の大手小売チェーンの中には、出資型で展開をしている企業もあります。直営で「自社、あるいは子会社の社員が農業をやっている」という意味では、ご紹介したA・W両社は農業に深入りしている企業だと思っています。

二つ目は、農場開設は規制緩和をきっかけにして、二〇〇〇年代から始まって全国展開してきていることです。

三つ目は、両社とも直営生産と同程度、提携農場からの集荷があることです。直

営生産が必ずしもうまくいかないという姿を周りの農家が見ていて、「あなたたちもそんなに真面目にやっているのだったら一緒にやろう」というような意味でも、直営生産していることによって提携農場との信頼関係が深まってきている面もあるようです。

四つ目は、直営農場にはGAPや有機JASなど明確な栽培・管理基準があることです。最後に、やはり、バイヤーの教育や研修の場を提供することも重視していることです。

■限界

そして限界ですが、全体とすると自治体からの誘致で開設された農場が多く、企業側の戦略的な事業配置には必ずしもなっていないことです。印象に残ったのは、その地域に出店したいと検討している、県庁に呼ばれて行ったら、「出店には便宜を図るので、耕作放棄になってい

る畑を是非やってくれないか」と頼まれて、農場を開設したことがあるという話でした。積極的に出て行って農場を作っているというケースは、実は多くないということが一つです。

二つ目は、小売・外食企業本体の供給比率は決して高くない。つまり店頭や小売店なり外食の店内で「これは自分の会社で作った農産物です」というアピールができるような状況になっていないということです。W社は一部の乳製品だけだということに聞いています。

三つ目は、青果物原体だけではなく、委託加工等も含めて加工品として供給されることもけっこうあるということです。AA社では、「サラダやカット野菜を、なるべく早くA社の必要全量を提供してPB化したい」というのがありまして、ただ「カボチャを作りました」というのではなくて、「加工品として売っていきたい」ということでした。

四つ目は、小売・外食企業の直営農場、
 厳密には子会社ですが、本体（親会社）
 から過保護にされているわけではないと
 いうことです。むしろ、たくさんベン
 ダーの一つとして位置づけられていると
 のことです。AA社は設立時、A社の会
 長から「直営だからといって甘えないよ



うに」と言われたという経緯もあったよ
 うです。つまり、魅力のある商品をちゃ
 んと供給しないとAA社にしてもWF社
 にしても本体に買ってもらえない、全量
 買取でもなくて欠品も許容されないとい
 う、ドライな立場に置かれている、とい
 うことが分かりました。

■補論—道内コンビニチェーン

S社の直営農場

最後に、二〇一五年に行ったインタ
 ビューを元に、道内コンビニチェーンS
 社の直営農場をご紹介します。

同社の直営農場は二〇〇七年に栗山町
 で株式会社形態として設立されています。
 その後組織再編と拡大があって、二〇一
 四年に「Hファーム」という会社に二元
 化されています。二〇一四年実績で、農
 業法人が二つ、農場が七つで八五ha・ハ
 ウス一八一棟・一八品目ということです。

目的も先ほどの二社と同じように二つ

あり、一つはビジネスとして、卸売市場
 価格の乱高下が困るということで、安定
 価格・安定量の確保のために直営農場と
 いうのを作ったということ、もう一つは、
 創業者が「先人が開拓した農地を荒らし
 たくない」として、耕作放棄地等を少し
 でも減らすため、直営農場を作ったそつ
 です。

先ほどから見えますように、需給調
 整が一番問題です。S社には二つのやり
 方があるということでした。一つは、不
 足のときは不足で仕方ないが、豊作のと
 きは、豊作の品目を多用したサラダをす
 ぐに作って店頭で売るといふのです。具
 体的には、キュウリが豊作だったら
 「キュウリたっぷりサラダ」を作り、店
 頭で売ると、ちゃんと売れるという話で
 した。ですから、マニュアル化したサラ
 ダ、レタスがなんぼなければならぬとい
 か、そういうサラダの作り方は、わが社
 はしていませんという話でした。

もう一つは他社・域外の販路ということとで、青果として外食チェーンに売ったり、惣菜等、加工品を作って道外のスーパーなどに売ったりしているとのこととです。

ですので、S社というのは調べれば調べるほど「小売業者」じゃないなと思っています。簡単に言えば「小さい小売と大きな生産」といいますか、もう少し言うとうと全道を網羅した物流網があつて、「実は小売りのウエートはこのビジネスモデルのなかでは必ずしも高くないのではないか」というのが私の印象です。「S社」という会社名は子会社には付けなうこととして「いる」と聞きました。なぜかというところ、「S社の名前をつけて道外で売ると、裏の表示を見たときに、他の小売チェーンが作ったと分かつてしまう」と。「Hファームなら、道外に売った時に、これがコンビニチェーンの子会社だとは思わないだろう」と、そういう

作戦なのです。ほとんどの子会社がS社という名前をつけずにいるということで、「メーカーとしての立ち位置でやっている」ということなのかなと思いました。

以上、小売・外食企業の農業参入の話をご紹介しますけれども、小売・外食としてやるのは、やはり簡単な事ではないようです。S社は比較的上手くいっていますけれども、同社の場合には、小売として上手くいっているのはなくて、農場経営として上手くいっていると私は考えています。まともに換えて、以上で終わりにいたします。ご清聴、ありがとうございました。

【参考文献】

- 小田勝己(二〇〇五年)「外食企業の調達チャンネルとネットワーク形成」『農業経営の新展開とネットワーク』(農業経営年報 No.4) 農林統計協会。
- 高橋正郎・盛田清秀(二〇一三年)『農業

経営への異業種参入とその意義』(農業経営年報) 農林統計協会。

- 大野備美・納〇るり子「小売業の農業参入事例分析—大手小売二社の比較—」『農業経営研究』51(3)、二〇一三年十二月、pp.79—84。

● 坂爪浩史「青果物」日本農業市場学会編『食料・農産物の流通と市場Ⅲ』筑波書房、近刊。

- 坂爪浩史「小売・外食企業の成長と農業参入」食農資源経済学会編『新たな食農連携と持続的資源利用—グローバル化時代の地域再生に向けて—』筑波書房、二〇一五年八月、pp.57—66。

- 今野聖士「小売業者が構築する地域内循環型サプライチェーン—リージョナルCVSによる域内農水産物をベースとしたサプライチェーン構築—」『流通』No.38、二〇一六年六月、pp.75—85。