

第2章 英国のミルク・サプライチェーン論

1. はじめに

英国では近年、サプライチェーン・マネジメントやマーケティング・コラボレーションをキーワードとする調査分析や提言が相次いでなされている。それはごく簡単にいえば、企業などにおけるビジネスを市場での相対立する競争としてとらえるのではなく、長期安定取引を念頭においた相互協調、資源と情報の共有による共存をはかる包括的で戦略的な概念ということになる。

日本では、昨年設立された酪農乳業情報センターの消費流通専門部会で、このサプライチェーン・マネジメントを意識した議論を行うようになった。まだ議論が具体的に深まっているわけではないが、酪農生産者・生産者団体と乳業団体がともに参画している組織が登場したことで、初めて垂直的な産業間調整・協調ともいえるサプライチェーン・マネジメントに向けた改革ビジョンを掲げうようになったといえよう。

もっともサプライチェーン・マネジメントという概念はそれほど目新しいものとはいえない。日本でも工業製品の分野、非食品産業の分野ではいくつかの成功事例報告されている。最近では国境を越えたビジネスが増大し、関連企業間で国際的な製品開発、部品調達、組み立て、在庫管理、受発注などの部門間調整システムを構築することが、国際的な競争力を確保するうえで欠かせないと言われている。

むしろ注目すべきなのは、英国と日本の酪農乳業関係者が、ほぼ同時にサプライチェーン・マネジメントという戦略概念を利用して、酪農乳業の活性化をはかろうとしていることであろう。ほぼ同時というのは、正確ではないかもしれない。英国ではすぐ後にみるように、酪農乳業ばかりでなく、食品産業の革新を目指して、サプライチェーン・マネジメントを指向した多くの提言がなされており、一つの大きな流れを形成しているように思えるからである。日本でのこの種の議論はまだスタートラインにたったばかりである。ミルク・サプライチェーン・マネジメントに向けた検討に対する業界のコンセンサスが充分にとれているわけではない。

しかし、酪農生産者団体や乳業が個別に講じる市場活性化対策の限界が強く認識されるようになった。酪農乳業情報センターの設立とともに、両者の共同市場戦略の可能性をサプライチェーン・マネジメントの手法を意識して模索しようとする提言を、即座に拒絶するというような反応はみられなくなったといえよう。

英国と日本で、牛乳乳製品のサプライチェーン・マネジメントへの模索が広い意味で同時的に進みつつあることに着目することが有益であろう。むしろ英国での経験や議論の内容をそのまま日本に導入すれば事足りるわけではない。しかも

ほぼ同じ時期にサプライチェーン・マネジメントを構築する試みが展開したといっても、そこで取り扱われ、議論される課題が同じであるわけではない。両国の酪農、乳業、食品流通業、さらには消費者の態様の差によって、さまざまなサプライチェーン・マネジメントの仕組みがありうるからである。市場行動の戦略的な考え方を、牛乳乳製品事業の取引の仕組みとして具体化するのには、それぞれの地域の事業者の取り組みに待たざるを得ない。それだからこそ、ミルク・サプライチェーン・マネジメントの同時的取り組みあるいは同時代性のもつ意義があるように思われる。

一つは、英国の関連機関・関係者と、サプライチェーン・マネジメントに向けた試行錯誤、準備過程をつうじて、継続的なコミュニケーションを図ることが可能になることであろう。サプライチェーン・マネジメントは包括的な考え方であり、それを適用していく業務や取引はさまざまでありうる。代替的な適用手法や仕組みの存在を常に念頭におき、固定的な観念に執着せず、袋小路に入り込まないために、空間的にも時間的にもやや離れた地域での意見交換は参考になるはずである。

二つは、ミルク・サプライチェーンの具体的な異同の検証である。サプライチェーン・マネジメントの確立は、生産・流通の効率性向上とコスト削減を実現し、収益性の拡大をもたらすといわれる。そうであるとしても、すべての品目がこうした戦略の俎上にのるわけではない。英国の酪農乳業では牛乳とチーズ、日本では牛乳類ということになるだろうか。生乳価格水準に大きな影響を与えうる主要な牛乳乳製品の品目分野がまずターゲットとされるからである。それぞれの地域・国の特殊条件が色濃く反映される所以でもある。牛乳乳製品市場の主流となっている製品分野では、その市場の歴史も古く、地域的な特徴をもつ酪農生産者や、様々なタイプの乳業や流通業者が存在しているといえよう。サプライチェーンの各プレーヤーの経営理念や市場競争力、農業・食品産業政策や市場制度は歴史的、文化的な特殊性を帯びている。これらを垂直的に組織的につないでいくという試みも、当然ながら多種多様であることになる。すなわち、英国との異同を意識することは、日本のミルク・サプライチェーンの特徴を把握することに他ならない。日本の酪農乳業のサプライチェーン・マネジメントの構築に向けた作業の中で、サプライチェーンのポイントを的確に把握することはもっとも基礎的で欠かせない視点となる。

三つは、各国の酪農乳業の国際的な連鎖としての理解を促すことである。WTO体制のもとで各国農業政策の改革が進み、酪農政策もその例外ではないことは周知のとおりである。価格政策から直接支払いといった補助手法への転換と補助水準の低下に代表されるように、国内市場ばかりでなく、国際的な乳製品取引においても規制緩和、制度的な貿易障壁の撤廃・自由化が進みつつある。さらに国境を越えた大型合併を遂げた大規模乳業や小売業の国際的な展開が急速に進展している。

牛乳乳製品のサプライチェーン・マネジメントは、こうした国際的な市場動向と深く関わっている。それは非関税障壁の創造、酪農の市場対応促進の2点に分けてみるができる。

まず内外の市場自由化促進の流れの背後にあって、新たな非関税障壁として機能することがサプライチェーン・マネジメントに期待されている。いわば市場自由化のセーフティネットとしての機能であろう。外国資本の乳業・小売業の市場参入、いっそうの牛乳乳製品の輸入拡大から国内市場を守るためには、海外の乳業・小売業者の参入障壁を合法的にしかも予め高めておくことが必要である。流通市場の垂直的な調整・協調関係を梃子として実現されるサプライチェーン・マネジメントが、政府の市場インフラ整備政策の対象として位置づけられようとしている。国境調整政策の緩和と歩調を合わせるかのように検討されている農産物・食品分野のサプライチェーン・マネジメントは、新たな市場政策として位置づけられるようになるかもしれない。

また酪農政策、とりわけ価格支持政策が撤廃されていくなかで、酪農生産者が市場への対応力を培う必要性が強く意識されるようになった。サプライチェーン・マネジメントは消費者のニーズ、市場の変化を生産者に伝えるパイプとしての役割を期待されている。価格変動だけでなく、消費者のニーズに対応した生産管理や投資を行わなければならない。そうした感度を引き上げていくためには、取引相手との共同事業であるサプライチェーン・マネジメントが有効であると考えられている。

国際的な農政改革の大きな流れとむすびついた動きとして、各国での農産物のサプライチェーン・マネジメントの試みを眺めていく必要があるようである。

四つは、消費者のニーズを探る世界的な実験の場でもあるということである。飽食の社会あるいは成熟化した市場といわれる状況のなかで、消費者のニーズは急速に多様化した。牛乳乳製品の分野でも同様である。乳業や小売業者は、消費者の新しいニーズがどのようなものであり、それにどのように対応しうるのか見通せないでいる。生乳の品質ばかりでなく、健康向上機能の向上、徹底した安全性の確保、トレーサビリティを実現するための生産情報提供、生産環境への共感度などへと、消費者がもとめるものは細かく分かれながら高度化している。

消費者のニーズは各国、各地域で異なった嗜好をもっていたとしても、次第にそれらは相互に重なる方向に変化しているのかもしれない。食習慣やおいしさなどとは別の方向で、消費者のニーズが細分化し、多様化すればするほど、そのバラエティは地域固有ではなく、共通性の高いものになっていくと考えられるからである。成熟した牛乳市場に直面している多くの先進国で試みられようとしているサプライチェーン・マネジメントは、消費者ニーズの変化を探る格好の検証の場となる。

こうしてサプライチェーン・マネジメントという戦略的な考え方が、各国で同

時発生的に、そしてついには連鎖的に広まっていく可能性が高まっている。むしろ理念としてのサプライチェーン・マネジメントが普及したとしても、それが市場を活性化しうる具体的な業界間関係や企業間関係として定着するとは限らない。容易にまねができないからこそ、サプライチェーン・マネジメントについての議論は広く開かれているともいえそうである。

そこで本節では、すでに詳述されている英国の牛乳乳製品市場や酪農乳業の動向をふまえて、英国でのミルク・サプライチェーン・マネジメントをめぐる議論を検討することにしたい。この点に関する重要な報告書や提言のすべてを網羅しているわけではないが、おおよその議論のポイントは理解できるであろう。

参照する報告書は、以下のとおりである。

-M.A.F.F.(1999), *Report of an Investigation into the Relationship between Producer, Wholesale and Retail of Beef, Lamb and Pork*

-M.D.C.(2000), *Co-operative Milk Marketing Report*

-SAOS(2001), *Pooling Resources - Strategy for the Scottish Dairy Industry 2001-2006*

-D.E.F.R.A.(2001), *Milk Task Force Report*

-Policy Commission on the Future of Farming and Food(2002), *Farming & Food : a sustainable future*

(なお、簡便のために、執筆者としてとりまとめた組織名を掲げている。)

以上は、M.A.F.F.およびD.E.F.R.A.といった行政によって組織された委員会がとりまとめた報告書や、Milk Development Councilのような調査機関が酪農乳業界の要請を受けて調査検討した報告書である。これらの報告書が公表されるに至る経緯については詳らかではない。したがって報告書の母胎となった委員会や検討会の性格についても、ほとんど情報は持ち合わせていない。これらの報告書相互の関係についても、公刊時点の前後関係から類推する程度であり、議論の展開過程を正確に跡づけていないおそれがある。こうした留保をおかなければならないが、本節では、それぞれの報告書が念頭においている問題点を整理し、それを解決するために提言されている論点の特徴をできるだけ吟味していくことにする。

さらに検討の主たる対象は、D.E.F.R.A.(2001)の *Milk Task Force Report* としてたい。それは一つには、ミルク・タスクフォースにたいして、酪農乳業界や政府が大きな社会的・政治的な権限を委ねているからである。この委員会は農業食料大臣によって設置されており、その政策的な提言を政府が尊重する態度が予め表明されているからである。また、報告書の内容が全英規模での酪農産業の変化と対応策のあり方を意識しており、従来の酪農産業のフードチェーン調査研究を包括しうる内容となっているからである。

そこで本稿は、以下のように議論を進めることにする。

まず次節では、ミルク・タスクフォース報告に先立って公表されてきた代表的な調査報告を取り上げて、その議論の特徴を整理する。サプライチェーン・マネジメントの構築を念頭においたミルク・タスクフォースの議論は突如として生まれてきたわけではない。酪農乳業の各組織が直面する課題を整理するなかで、力点を異にしながらも、サプライチェーン・マネジメントに向けた取り組みが模索されてきたからである。

次に、ミルク・タスクフォース報告を取り上げて検討する。ミルク・タスクフォースが重視するフードチェーンの視点の特徴、具体的なプロジェクト・政策への提言内容を吟味しながら、英国におけるミルク・サプライチェーン・マネジメントへの道のりを辿ることにしたい。

最後に、日本でミルク・サプライチェーン・マネジメントを構築する際に、英国の取り組みを私たちはどのように理解すべきなのか、すなわち日本では今後どのようなハードルを乗り越えていかなければならないのかという論点に焦点を当てることにしよう。それは英国と日本のミルク・サプライチェーン・マネジメントへの道のりの異同を明らかにすることでもある。

2 . ミルク・サプライチェーン論議の幕開け

1990年代後半、英国の畜産は激しい市場環境の変化に翻弄された。その主な震源のひとつは、いうまでもなく BSE であった。牛肉価格の下落と鶏肉価格の上昇といった食肉価格変動と、牛肉の安全性を確保するためのトレーサビリティ・システムをはじめとする安全性確保のための流通規制の導入は、食肉のサプライチェーンへの関心を高めていったにちがいない。

酪農・乳業も 1994 年に MMB が解体し、牛乳乳製品の市場構造は波状的に大きく変化していった。後継組織であるミルクマークが生乳の主導権を握るかに見えたが、生乳のアウトサイダー取引が増大し、価格形成への影響力を急速に失っていく。生乳価格は傾向的に下落し、ミルクマークは 2000 年に分割されていく。生乳市場を統制していた MMB の撤廃は、市場秩序の根本的な転換を意味していたのであり、協同組織による市場コントロールを突き崩していった。

市場の論理が大きく揺らぐなかで、将来の市場を支えていく新たなビジョンが求められるようになるのは当然のことであろう。英国の酪農・乳業は 90 年代末から、新たな産業ビジョンを積極的に模索するようになり、その糸口としてサプライチェーン・マネジメントに接近していくようになる。

前節で示したいいくつかの報告書からも、その一端を窺い知ることができる。

M.A.F.F.(1999)は、食肉チェーンにおける価格変動のずれを検討している。生産者価格が下落しても、川下の小売価格は比較的安定的に推移することが経験的に理解されている。牛肉においても、最低価格を記録した 98 年秋に、生産者価格

と小売価格の格差が最大になった。そこで牛肉、豚肉、鶏肉、羊肉について、生産者価格－卸売価格－小売価格の価格連鎖の程度や期間などに関するデータを整理し、価格調整の下方硬直性、価格平準化、食肉間でのマージン調整、BSE に代表される食肉に関する報道の影響などとの関連を検証している。

この報告書の特徴は、フードチェーンの視点から食肉の段階ごとの不均等な価格変動を取り扱っているところにある。取引業者の関係性を示す価格連鎖にメスを入れることで、各食肉のフードチェーンの構造と課題を把握しようとしているといえよう。実際には価格変動は様々な要因が重なった現象であり、マルチプルズなどの小売業者の市場行動を詳細に説明することは難しい。それでも取引関係の中心的な情報である価格連鎖に着目することで、各事業者の市場行動の変化、いわば食肉フードチェーンの変化を評価する材料が提供されると考えられている。

価格連鎖のずれは、逆にみれば、サプライチェーンの垂直的協調の余地を示しているともいえよう。むしろ価格連鎖のずれがなくなることが、サプライチェーンの合理性を表し、効率化を意味するというわけではない。連鎖的な価格変動は、競争によって後押しされるだけでなく、サプライチェーンのコミュニケーションによって円滑に進むことを示唆している。こうしたサプライチェーンを構成する事業者の取引関係や市場行動の評価への関心の高まりは、その後のサプライチェーン・マネジメント論議の基礎を築くものとなっていたと考えられる。

その後、サプライチェーン・マネジメントを意識した牛乳乳製品分野における調査研究として、M.D.C. (2000)と SAOS(2001)が公刊される。両者の公刊時期のずれはわずか3ヶ月にすぎず、ほぼ同じ時期に発表されたと考えてよい。以下、順にそれぞれの内容を紹介し、その主な特徴を指摘することにしよう。

(1) Co-operative Milk Marketing Report

M.D.C. (2000)は、ロンドン大学王立 Wye 校の Dr. Andrew Fearne および Dr. Stephen Bates の両氏によってとりまとめられた報告書であり、大きく2つのパートに分かれている。前半は、これまでのコラボレーションに関する文献を鳥瞰しながら、サプライチェーン・マネジメントを意識した牛乳乳製品のマーケティングにおけるコラボレーションの必要性が説かれる。後半では、市場動向分析や消費者市場調査にもとづいてコラボレーションの有効性を裏付けようとしている。基本的なメッセージは前半部分にあるといえそうである。

ここでの「コラボレーション」は次のような市場戦略として位置づけられる。

第一に、コモディティー (commodities) ではなく、プロダクツ (products) としての飲用牛乳の開発に力点を置き、その必須条件としての垂直的なコミュニケーションを強調していることである。コモディティーとは大量生産され、代替的なサプライヤーが存在し、価格が重要な情報となっている財とされる。一方、プロダクツはサプライチェーン内部の利害関係者のコミュニケーションによって、

消費者のニーズに対応するようになった財である。

牛乳・乳製品はコモディティーか、それともプロダクツなのだろうか。国際商品であるバター、脱脂粉乳はコモディティーに他ならない。一方、チーズではチェダーチーズのコモディティー化が進んでいるものの、多くの特別チーズが生産されており、差別化された製品によって市場が構成されている。そこでもっとも重視しなければならない分野は、生乳の3分の2を占める牛乳であると指摘する。

コモディティーと考えられている飲用牛乳、さらにはチェダーチーズにおいても、乳業やスーパーマーケットのバイヤーはこれらの製品は差別化の余地がないと信じており、差別化のチャンスを真剣に追求していないという批判が展開される。特定の消費者が抱いている牛乳へのニーズに関する情報が提供されないので、価格中心のマーケティングを「合理的に」採用してしまうというのである。ストアブランドが圧倒的シェアを占める英国の小売市場の単調さは、サプライチェーンのなかのコミュニケーション不足、とりわけスーパーマーケットの「合理的な」誤解にもとづいている。そこまで言わないとしても、ストアブランドには飽き足りない消費者の嗜好、ニーズの存在に光を当てる余地があることを消費者調査によって明らかにしようとしている。

飲用牛乳に対する消費者のニーズを正確に把握したセグメントの設定、適切なマーケティングミックス、そして十分な投資を実現するためのサプライチェーン・マネジメントの提唱は一見オーソドックスである。しかし、このMDCの報告書の本来的なメッセージは、小売業者に牛乳は必ずしもコモディティーではないという情報を生み出すための投資を行い、その方法論、技術などを構築していくのは、ミルク・サプライチェーンの川上事業の責任であるという点にある。この報告書は、スーパーマーケットのストアブランド牛乳乳製品や、外資系乳業が優位に立っているブランド牛乳乳製品に対抗しうる国産牛乳乳製品ブランドを大きくむための戦略を確立しようという宣言書であるといえよう。

第二に、英国のミルク・サプライチェーンのなかにおける酪農家のパワーバランスの脆弱性への危機感である。MMBによって市場との関係が分断され続けてきた酪農生産者は、ようやく生乳取引市場と直接向かい合うようになった。MMB後継組織であるミルクマークの解散をその起点とすれば、経過した時間はまだわずかでしかない。それはコメの価格政策のもとで市場感覚を喪失してしまった日本の稲作農家、農協に準えることもできよう。

ミルク・サプライチェーンの川下には、再編統合に向けて突き進んでいる大規模乳業と巨大なスーパーマーケットチェーンが控えている。短期的で機会主義的な行動に陥る傾向にある酪農生産者と生産者団体のポジションの向上が、サプライチェーン・マネジメントの条件とされる。サプライチェーン・マネジメントを構築するためには、長期的なパートナーシップ志向が不可欠だからである。本報告書のタイトルにあるコラボレーションは、サプライチェーンのなかの協働だけでなく、酪農生産者同士の協働をも意味していることがわかる。

そこで英国のミルク・サプライチェーンにふさわしい市場志向協同組合組織が提唱される。協同組合原則にもとづく平等的な理念のもとでは、農産物の差別化や適切なプロダクトミックスを行うことが難しい。組合員に対する平等的な評価、員外取引への制限は、エコロジカルな産品など、新しいニッチ市場に対応した活動を妨げるということが指摘される。そこで収益分配とリンクした譲渡可能な持ち分権にもとづく協同組合組織の検討に多くの紙幅を割いている。集送乳などの効率化をはかるだけでなく、組合員の生乳をできる限り高く販売するだけの組織からの脱却を提唱する。生乳取引に影響を与えるための規模の確保だけでなく、乳業とのパートナーシップを意識した戦略的な行動が重視されている。

ここではこうした協同組合組織の現実妥当性を検討するつもりはない。むしろ、英国のミルク・サプライチェーン・マネジメントを展望するためには、酪農生産者の市場志向性を阻害しない新たな協同組合の成立がきわめて重要な鍵を握っているという本報告書の認識を確認しておくことが重要であろう。つまり、英国の酪農生産者はミルクマーク解散後、一度に二つの課題に向かって大きな変革を求められているという現実認識である。消費者からもっとも遠いサプライチェーンに位置して、しかも酪農政策のもとで保護されてきた酪農生産者や酪農生産者組織の意識が、牛乳の市場活性化の桎梏となっており、サプライチェーン・マネジメントに向けた大きなハードルになっている、移ろいやすく、しかも多様な消費者のニーズ、海外からの調達や海外へのマーケティングにも対応できる市場指向性、戦略に立脚した長期的な視野が生産者組織に求められている、という課題である。生産者は市場とのコミュニケーションをはかる姿勢を取り戻すだけでなく、市場のニッチ性、国際性などにも対応していかなければならなくなっているというのである。

(2) Pooling Resources - Strategy for the Scottish Dairy Industry 2001-2006

SAOS(2001)は、スコットランドの酪農乳業の5年後のビジョンを検討した報告書である。そこでもコラボレーション・アプローチと各事業主体がサプライチェーン全体に寄与していくサプライチェーン・マネジメントの考え方が採用されている。簡単にその内容をみておこう。

急速に変化を遂げている市場環境に対する理解をふまえて、2006年の戦略が模索される。市場環境の特徴として指摘されるのは、消費者の購買行動、乳製品の新しい小売販売チャネルの登場、牛乳などの大量生産製品におけるニッチマーケットの可能性、市場の国際化やCAP改革、そしてこれらの急速な市場環境に対応しうるミルク・サプライチェーンを支える酪農協同組合の役割の重要性の増大が指摘される。

戦略としては、以下の5項目が提示される。迅速で弾力的な対応力、生乳供給の安定性確保、戦略的パートナーシップ関係の発展、スコットランドの

価値と地位の構築、 政府からの支援の確保である。

さらに、この戦略は酪農生産者、乳業、卸売り・小売業者、これらにサービスなどを提供する関連業者など、多様なミルク・サプライチェーンの事業者のビジネスモデルではないことに注意を促している。基本的なねらいは、スコットランドの酪農乳業の発展へのニーズを喚起し、それに求められる革新や企業者精神そしてパートナーシップなどが発揮される環境を整えていくことであるとしている。

これらの現状認識や戦略の立て方は、さきの M.D.C. (2000) とそれほど大きく異なっていない。スコットランドの酪農乳業の固有の事情を配慮しながら、サプライチェーン・マネジメントを基礎とする当面の具体的な戦略が展開されているとあってよい。この SAOS の報告書の特徴でもあり、また注目すべき点は、次の二点であると思われる。

一つは、スコットランドの地域性に根付いた消費者のイメージ、評価を活かした酪農乳業の戦略を重視していることである。スコットランドの酪農経営・乳業メーカーは事業規模があまり大きくなく、消費市場から遠く離れているという点で、英国のなかでも相対的に不利であるとみられてきた。しかしスコットランド酪農乳業も、ダイナミックで弾力的な市場対応によって国際的な競争力を培うことが可能であるとして、さきに示した5項目の戦略が取り上げられた。そのなかでスコットランドの価値と地位の確立が提唱されていることに注目したい。

スコットランドやスコットランドの食品にたいして、英国の消費者は高品質、清潔、自然に恵まれた環境というイメージを持っている。さらにスコットランドの乳業は、意欲的で革新性に富んでいるという評価が食品業界で定着している。こうしたスコットランド・ブランドの価値を長期的に発展させる活動の必要性にスポットライトが当てられているのである。

具体的な活動の提案自体は、一見新味はないように思えるかもしれない。日本の酪農乳業情報センターに期待されている機能や戦略とさほど大きな違いがないからである。しかし、以下の提案の広がり、地域を重視したサプライチェーン・マネジメントの新たな側面を映し出している。すなわちここでは、スコットランドの酪農乳業全体の利益を代表し、調査と企画、すべての企業の参画を確保しながら戦略を実施していく組織の設置、信頼性が高く説得力のある業界全体の立場からの情報提供、スコットランド食品・飲料業界の戦略、さらに広くスコットランド・ブランド戦略といった水平的な関連性を強く意識したコミュニケーション戦略、という3点が注目される。こうした広がりをもつ戦略としてコラボレーション・アプローチにもとづく活動を展開するならば、公的な支援も期待しているのである。

産業としての資産・価値は、物的な経営体・施設や具体的な技術などに限られない。消費者や業界でのイメージとでもいいうるような評価も無視しえないことは直感的に理解されよう。資源の共有化：pooling resources という表題には、酪

農乳業の様々な資源だけでなく、消費者のイメージから政府の補助にいたるまで、スコットランドのミルク・サプライチェーンの資源を総合的に動員する戦略として、サプライチェーン・マネジメントの手法を評価しようとするメッセージが込められているといえよう。スコットランド・ブランドの価値を発展させるという大きな戦略目標のもとで、酪農乳業さらには食品産業などが広い範囲で協調的な連携関係に入りうるという展望が意識されているのである。

SAOS (2001) は、スコットランド酪農乳業のためのコミュニケーション戦略というものは存在しないと指摘している。このコミュニケーション戦略は地域の食品産業のコミュニケーション戦略の一翼を担うものとして位置づけられる。酪農乳業の取り組みは、その先導的な役割を果たすものとして考えられているのだろう。こうした地域ブランド戦略としてのコラボレーション、サプライチェーン・マネジメントは、国産食品の差別化戦略としても展開しうる。その一端は、さきの M.D.C. (2000) にも垣間見ることができる。消費者の国産牛乳・乳製品への好意的な評価を維持するとともに、広く普及させていくために、企業の枠を越えたコラボレーションが有用であることが示唆されている。本報告書は、スコットランドという特定地域の酪農乳業に焦点を当てたことで、地域ブランドを強く意識した酪農乳業の戦略論を展開することになったのである。

なお蛇足ながら、コミュニケーション戦略の構築は、食品安全庁の危機管理戦略への適用を容易にすることが付記されている。消費者に至るサプライチェーンで、つねに迅速なコミュニケーションが図られるようになることをとおして、企業を越えたサプライチェーン全体で製品と情報の照合が可能になるからである。サプライチェーン・マネジメントの取り組みは、トレーサビリティシステムの確立、食品の安全性・信頼性回復に結びつく。むしろ食品の安全性確保の観点から、サプライチェーン・マネジメントの発想が求められていくのかもしれない。

二つは、ビジョンを実現に移していくための手法・道筋に大きな関心を寄せていることである。戦略を実行に移していくためには、ビジョンへの熱意、決意、共鳴が必須であることはいうまでもない。本報告書もビジョン作成が単なるビジョンの表明だけに終わらないための仕組みを模索する。

そこで2つの選択肢が提示される。一つは、コラボレーション・アプローチを反映した方策である。リーダーシップをとり、責任を持って活動を行う運営グループを結成することが提唱される。スコットランドでは the Scottish Dairy Forum、the National Dairy Council、the Scottish Dairy Association の名が挙げられている。これらの団体が関連事業者をとりまとめるとともに、相互に連携して業界全体の戦略の舵取りを行うことが期待される。そこで強調されるのは、運営能力とパートナーシップということになる。

いま一つは、新しい組織あるいは既存組織にサプライチェーンの調整と戦略の実現を委ねる方策である。この組織の機能として列記される内容は、わが国の酪農乳業情報センターのそれと酷似しているように思われる。少なくとも酪農乳業

情報センターに収斂していく機能であろう。ビジネスネットワークを築くために有効な情報サービス (information and intelligence service) の提供、酪農乳業界と政府とのコミュニケーションの改善、酪農乳業界の協調による事業効率化の支援、コストを引き下げ競争力を高めるような新手法・技術などへの支援、ノンブランドのマーケティング活動など、サプライチェーンのつながりを強化する機能と業界を代表して市場に影響を与える機能が列挙されているのである。さらにこの選択肢で緊要な論点は、リーダーシップ、マネジメント、事業の説明責任、そして組織の資金運営であるという。

なお、本報告書は後者に力点を置いているように思われるが、両者のいずれを選択するのかは、酪農乳業界に影響力を持つグループ：Development Action Group で検討されるべきであるとして、とくに価値判断は示していない。

コラボレーション、リーダーシップのいずれも経済的かつ政治的な状況のなかでしか議論しえない。Development Action Group の議長は強力なリーダーシップを発揮する業界の長：sector champion が担う必要があるという指摘は、戦略を実現する際の道のりは、サプライチェーンの人的資源の条件や人間関係に大きく左右されることを示唆している。酪農乳業のビジョン策定は、ミルク・サプライチェーン・マネジメント構築への第一歩にすぎないということが、改めて理解されよう。

さて、これまでみてきたように、M.D.C. (2000) と SAOS (2001) は、それぞれ立場と対象が異なる報告書でありながら、ほぼ共通の問題意識から生まれていることがわかる。ごく簡単に振り返れば、一つは、政策的な保護と規制の世界から放たれた酪農生産者のミルク・サプライチェーンにおける脆弱性への危機意識である。市場志向の強い英国の風土のなかで、生産者の組織化、市場市場的な酪農経営への発想転換への訓練を、コラボレーションあるいはサプライチェーン・マネジメントという考え方で進めていこうとしているのである。二つは、ミルク・サプライチェーンの環境の急激な変化のなかで、英国の酪農乳業が存続しうる条件は、市場での対立的な競争による結果からは獲得しえないという危機感である。オランダなどのヨーロッパ大陸、オセアニア諸国で展開している酪農乳業の統合を目の前にして、英国のミルクチェーンの条件に即した垂直的な協調関係が求められてきたのである。

M.D.C. (2000) では新たな生産者組織の形成、SAOS (2001) ではスコットランドの地域ブランド価値の発展にやや重点を置いているものの、上記のような共通の問題意識にもっとも親和性のある解決方法として、サプライチェーン・マネジメントが選出されてきたと考えられる。そして両者に代表される議論を総括するものとして、ミルク・タスクフォース報告が提出されることになる。節を改めて、その内容と特徴についてみていくことにしよう。

3. ミルク・タスクフォース報告

ミルク・タスクフォースは2000年12月に農漁業食料大臣によって設置され、1年後の2001年12月にレポート、*Milk Task Force Report*, D.E.F.R.A.2001を提出した。ミルク・タスクフォースの構成は、つぎのようになっている。MAFF(のちにDEFRA)が事務局となり、酪農生産者、乳業メーカー、小売業者および関連業界の代表者と大学や研究所の研究者(計11名)を委員(委員長:Aberdeen大学Kenneth Thomson教授)として構成された。SAOS(2001)が提唱していたDevelopment Action Groupにも似たsector championによる検討グループといえよう。この作業部会に託された目的は、イングランドの酪農乳業部門におけるフードチェーンに関する調査研究を行い、生産および販売の面で効率性を高めうる分野や手法を検討することであった。そこで1年間にわたって、ミルク・サプライチェーン全体の非効率をもたらしている事柄が洗い出され、競争力を強化していくための道筋が模索されることとなった。そして最終的に、多くの提言を含むミルク・タスクフォース報告が提出された。

(1) タスクフォースの位置づけ

報告書の内容について検討する前に、耳慣れないミルク・タスクフォースの政策的位置づけについてみておこう。

一つは、食品サプライチェーンの競争力向上を意図した農業・食品産業政策の具体的モデルとしての政府の役割である。むろんミルク・タスクフォースは特定の政策課題について検討する委員会ではない。政府が担っているのは、酪農や乳業などのミルクチェーンに携わる事業者・団体の思考や行動に刺激を与え、自ら創意工夫を凝らしていくための共通理解を深めていく組織のオーガナイザーとしての役割である。それはいわばソフト面での産業インフラ整備ということができよう。農業や食品製造業などの個別産業を対象を限定しない政策課題の登場によって、政府と新たな関係を持つ検討組織が要請されるようになったというべきかもしれない。

二つは、上記の点に関連して、タスクフォースに政策ビジョンの提言が期待されていることである。タスクフォースのオーガナイザーである政府は、予めミルク・タスクフォースの政策提言を積極的に検討することを約束している。酪農政策による直接的な影響を受けているミルクチェーンの見直しは、当然ながら酪農乳業政策の再検討を避けて通ることができないからである。政府はミルク・タスクフォースによる政策評価や政策提言を歓迎するという姿勢を表明し、タスクフォースの議論の自由度と権限を認めている。

言い換えれば、中長期的な政策改革への提言がタスクフォースの課題に組み込まれることで、タスクフォースが業界の協調を目的とする閉鎖的な検討委員会と

して位置づけられることを回避しているようにも思われる。利害関係者が一堂に会した組織の透明性、公共性、公開制を担保するうえで、政策当局とのタイアップや中長期的な政策ビジョンの提言という課題は必要不可欠な条件であったといえよう。

三つは、小売業者を含むミルクチェーンの代表者が委員を構成していることであろう。酪農生産者、生産者団体、乳業メーカー、乳業協会といった酪農乳業の関係者だけでなく、英国小売協会（British Retail Consortium）や食品飲料連合会（The Food and Drink Federation）なども参加している。ミルクチェーンの川下分野の関係団体の参画は、ミルクチェーン全体の競争力の検証、効率化の模索にとって欠かせないといえよう。各委員は出身母体組織との綿密な協議を求められており、さらに直接委員を出していない酪農や食料などに関連する組織や団体が資金の拠出を行い、タスクフォースへの提出レポートによって間接的に議論に参画している。広く多くの関係者の意見がミルク・タスクフォースに反映されるように意識されていることがわかる。

第四に、ミルクチェーンの検証と改革に向けた暫定的な組織として位置づけられていることである。ミルクチェーンの主要団体を集め、問題意識を共有して改革の道筋へのコンセンサスを模索することで、恒久的なミルクチェーン協議組織の基礎固めが意識されているといえよう。タスクフォースはミルクチェーンに関する議論を深めるとともに、恒久的な協議組織を設置するための作業部会でもあった。

（２）ミルク・タスクフォース報告の概要

ミルク・タスクフォース報告は大きく２つの部分に分けられる。前半の「背景：酪農乳業の特徴」と題された節では、主として牛乳乳製品市場の現状と酪農乳業の産業構造の特徴が分析される。後半の「効率性に関する諸問題」では、前節の現状分析をふまえて、今後予測されるミルクチェーンの展開と問題点が指摘される。これらの問題点への処方箋をタスクフォースの提言という形で明記し、ミルクチェーン全体の効率化への道筋が模索されることになる。前半の酪農乳業の現状認識については、多面的なデータにもとづいて、すでに詳細に検討しているので、ここでは改めてそれにふれることはしない。報告書の視点と密接に関連していると思われる論点にしぼって、紹介することにしたい。

１）「背景：酪農乳業の特徴」：現状認識

ａ．牛乳乳製品の市場動向

牛乳・乳製品のなかに新しい製品開発の動きがでていることが、製品分野ごとに紹介される。飲用牛乳ではミクロフィルターで濾過された牛乳、フレーバー牛乳、オーガニックミルクなどの消費が伸びている。チェダーチーズではマイルドタイプから熟成タイプに需要が移りつつあり、モッツァレラ・チーズの消費も急

速に拡大していることなど、1990年代の製品市場の新しい動向が指摘される。

しかし、ミルク・タスクフォース報告は、これらの新しい動きに注目しながらも、楽観視できない市場状況を列記する。新製品分野の需要拡大が勢いを失い、国際的な市場競争が激しくなり、輸入も拡大している。とくに消費者の購買関心が急速に変化しており、新製品開発がハイリスク・ハイリターンの投資活動と見なされるようになってきたことに注意を喚起している。

小売業者の棚に新製品を並べるまでのハードルが高くなっている。新製品は小売業者の利益拡大に結びつく魅力的な特徴を持った製品でなければならず、販売促進や製品管理などに要する初期投資が増大する一方で、売れ行き次第ですぐに棚から姿を消されてしまうリスクも高い。ローカルなニッチマーケットを意識した新製品開発が全国市場へと販路を広げていった成功事例もあるものの、新製品開発のリスクが高まっている。

消費者の牛乳製品への関心も、ライフスタイルの変化、安全性への意識、国産製品志向の高まりなど、とどまることなく常に変化している。消費トレンドを的確に把握するための調査、広告投資が重要性を増していることが示唆される。

ミルクチェーンの川下の変化に対応するためには、大きなリスクと投資を負担しなければならない。それを個々の企業が負担しきれぬのかという問いかけがなされているのである。

b．酪農経営の構造

1990年代後半、英国の酪農経営が生産者乳価の下落によって大きな打撃を受けたことは、すでに前節までにみてきた。ポンドに対するユーロの下落といった為替レートの変化が、その主な原因として指摘されてきたが、それに加えて、本報告書は農業資材産業の構造改革の影響を指摘する。肥料の減産と輸入制限によって肥料の農場渡し価格が上昇したことが例示される。

MMB体制の崩壊、ミルクマークの分割といった生乳の販売市場の変化に目を奪われがちであるが、酪農経営は資材調達の変向、つまりさらに川上の産業の動きによっても規定されているという視点をもつことの重要性が指摘されているのである。

c．乳業の産業構造

生乳の購入者としてミルク・サプライチェーンに大きな影響力を持つ乳業は、合併と企業の構造改革の両面で再編過程にあると指摘する。上位のわずかな乳業メーカーの市場シェアはますます高まっている。乳業プラントの合理化に続いて、近年まで立ちおけていた酪農生産者協同組合の乳業プラント経営への参入、いわば垂直的に統合された生産者協同組合への動きもみられるようになった。

この点についても、すでに前節までに詳しく検討してきたので重複は避ける。1点だけ補足するならば、ミルク・タスクフォース報告が乳業の経営格差の拡大

に注目していることであろう。乳業の再編は直ちに平均的な収益の改善をもたらしているわけでない。むしろ逆である。衰退しつつある宅配牛乳販売の収益に依存するのか、あるいは将来の高収益確保のために施設・資材やマネジメントへの投資を進めるのかという選択の結果がすでに現れてきているというのである。

乳業メーカーの経営格差の拡大と同様に、酪農生産者の動向も平均像では見通せない。のちに提唱するサプライチェーン・マネジメントも、こうしたミルクチェーンの不均等な展開を前提としているというべきであろう。サプライチェーン・マネジメントは産業界のすべての事業者が参画するプロジェクトではないと断じるのは早計であろうか。業界全体としてサプライチェーン・マネジメントに取り組む際の問題がそこにありそうである。

2) 「効率性をめぐる課題」：提言

後段の「効率性をめぐる課題」では、それまで指摘してきた現状認識をふまえて、中長期的な視点に立ったビジョンの提示と政策提言がなされる。その概略を説明する前に、このビジョン論・政策提言の基本的な性格について、ふれておく必要がある。

一つは、ビジョンの前提条件を明確にするために、「生乳価格と小売価格のいっそうの下落」というシナリオを描くところに力点が置かれていることである。

価格の下落は生乳のクォータ制度が維持された場合にも生じうるが、ここではクォータ制度が廃止あるいは廃止に向かうという見通しがたてられる。クォータ制度が酪農乳業の個々の事業の合理化と取引連鎖関係を阻害しているという認識が英国には根強く存在しており、それは英国政府の政策指針にもなっているからである。生産クォータ制度によって酪農への新規参入と新たな投資が阻害され、制度の官僚主義的な運用や土地との結びつきがクォータの弾力的な流動化を阻んできたという評価が下される。英国の酪農乳業の存続のためには、非効率な制度の排除と規制緩和を、時間をかけて進めるべきであるという主張が展開される。

英国は乳製品のウェイトが高い大陸諸国の酪農と異なって、飲用牛乳を中心とする製品需要が高いという市場条件のもとにある。加えて、もともと自由市場的な指向が強い風土のもとで、クォータ制度の廃止が提唱されている。クォータ制度廃止によって拍車がかげられると予測される乳価のいっそうの下落という厳しい市場環境を前提にして、タスクフォースのビジョンづくりの検討が進むことになった。それはタスクフォースに否が応でも中長期的なビジョンの視点を組み込むものであったといえよう。

いま一つは、酪農乳業界全体が合意した最終的なビジョンとしての性格である。検討課題の構成をみると、かなり総合的であり、むしろ総花的な印象を与えていい。それまでに蓄積されてきた酪農乳業の将来ビジョン・戦略、つまり M.D.C.(2000)や SAOS(2001)などを総括する役割を担っているからであろう。さらに具体的な政策提言を行うという使命を自らに課したために、政治的な配慮が必

要となり、ミルクチェーンの各段階の利害を包括した取りまとめにならざるをえなかったからであると推察される。

このことは合従連衡の組織でもあるミルク・タスクフォースの限界を指し示しているが、同時に、酪農乳業界全体が合意しうる最終的なビジョンが描き出されることになり、その意義は大きい。以下の概要説明からも窺えるように、ミルクチェーンの各団体や組織がサプライチェーン・マネジメントの手法を取り入れながら検討してきた英国の酪農乳業の活性化ビジョンが取捨選択されている。サプライチェーンの特定の段階に固有の論点が削ぎ落とされ、地域ブランドなどの地域性にかかわる課題が省かれていることがわかる。それだけに報告書の内容は理解しづらくなっているが、英国のミルク・サプライチェーンが取り組もうとしている課題の総括的な整理となっている。

では、「効率性をめぐる課題」の内容に即して、注目される点を紹介する。

第一に、複数の最適手法を模索するというスタンスがとられていることである。効率的な酪農経営の規模・形態や生産者協同組合の事業・サービス内容についても、どの方法が優れているという判断は提示されない。成功へと導く経路や手法には複数の選択肢があるという考え方が採用される。ミルク・タスクフォースの責務は酪農乳業産業としての戦略形成であり、個々の企業等に適用するビジネスモデルではないからである。

むろん提示する具体的な選択肢の設計は容易ではないであろう。選択の幅についての判断、選択肢の評価を客観的に行うことは不可能に近いからである。むしろ選択されるべき手法の多様性を例示することによって、ミルク・サプライチェーンにおける多様な統合、協調のあり方を強調していると考えられる。

第二に、ミルクチェーンの事業者が、個々の経営成果を客観的に評価しうるようなベンチマークとしての情報提供の活用が重視される。酪農経営や乳業経営のデータにもとづく自己経営評価が、適正な投資判断の材料となるからである。Farm Business Survey や MDC の経営指標測定システムなど、各種の統計データの信頼性を高めるとともに、それらを使いやすいものにすることで、ミルク・サプライチェーンの各段階の事業の透明性を確保することが期待されている。提供される情報の信頼性、客観性を確保することは容易ではない。MDC においても、乳業メーカーの個別経営情報を入手するのは、きわめて難しい状況にあるという。断片的なデータから、牛乳乳製品の製造コストなどの実態について、おおよその見当をつけることは可能であるという。しかし、それを裏付けるデータの入手は、時間をかけて、乳業との相互の信頼関係が深まるなかで初めて実現するものであると認識されている。

第三に、乳価下落のもとでの収益性確保として、いっそうのコスト削減を実現する手法の開発に力点が置かれていることである。ニッチ市場に対応した高付加価値製品の開発などの重要性も指摘されるが、乳価の低下傾向を前提とする議論では、業界全体としての生産（製造）・流通コストの引き下げが最優先課題とされ

ることになる。ミルクチェーンの垂直的な協調によるサプライチェーン・マネジメントの構築は、何よりもまず小売価格引き下げに対応したコスト削減の手法として位置づけられることになる。

第四に、酪農生産者の消費市場へのアクセスを促すものとして、地域の農家需要にスポットライトが当てられている。酪農生産者が価格政策による保護とともに、市場とのアクセスを失ったという評価についてはすでにふれた。市場の動向を察知し、認識するノウハウは一挙に培われるものではない。そこで、身近な地域の農家の消費市場が、酪農経営の魅力的な市場となることを提唱している。地域の市場を地場製品や付加価値の高い製品を涵養する市場として位置づけることで、酪農経営者の意識改革を進めようというのである。英国での地産地消の提言ということにもなる。

第五に、短期的な価格変動にたいするミルク・タスクフォースのスタンスについてである。現場での価格形成にはいっさい介入せず、市場取引の力関係に委ねるという立場を表明している。ミルク・タスクフォースが設置されてから、英国の生乳価格が上昇していった。この価格変動をめぐって、ミルクチェーンの利害が衝突することになる。ミルク・タスクフォースはつねにリアルタイムでの問題に直面することになる。

ミルク・タスクフォースはこうした短期的な市場の変化や課題に対して、次のような態度で臨んでいる。ミルクチェーンの連鎖関係、相互依存関係を認識しうるためのコミュニケーションを促す。そして酪農・乳業の長期的な投資判断を困難にさせるような、乳価の過度の変動や、乳価水準の市場実勢との過度の乖離に、警告を発するというモニタリング機能に限定する。短期的な価格形成には介入せず、むしろそれ自体については放置するという態度が表明される。短期的な価格連鎖にコミットしてしまえば、業界全体の戦略を提示していくという本来の使命への信頼を失ってしまうからである。中長期的な視点に立つことを表明し、そのことへの合意を得ていたにもかかわらず、ミルク・タスクフォースはつねにこうした短期的な利害調整に巻き込まれる可能性を排除しながら、ビジョン策定作業を進めなければならなかったことが推察されよう。

第六に、牛乳乳製品の需要喚起のための戦略的販売促進活動を重視していることである。この点については、すでに M.D.C.(2000)が詳しく検討しており、ミルク・タスクフォース報告はそれらをなぞっている部分も多い。牛乳乳製品に対する消費者の需要は固定的ではなく、変動する、あるいは変動させることができるという視点、そのためには業界全体としての宣伝広告・販売促進活動、的確な市場調査とミルクチェーンの垂直的なコミュニケーション、協調活動が不可欠であるという指摘が繰り返される。

さらにミルク・タスクフォース報告は戦略的販売促進活動を促す市場インフラの整備、またそれを阻害する制度的な障壁に関心を寄せ、業界全体の販売促進活動のあり方を具体的に検討しようとする。たとえば、乳脂肪を基準とする3つの

牛乳製品規格の撤廃、誤解を与えない原産地表示規則の整備、個別企業や団体のキャンペーンの協調的な活用の必要性、業界の資金拠出にもとづくEU資金の利用、などが指摘される。個別企業の販売促進活動とは区別された、業界全体としての消費需要喚起の手法が模索されており、興味深い。

ノンブランドの広告宣伝活動として、MDCによるThe White Stuffなどの業界規模のプロジェクトが実施されてきた。こうした業界の販売促進プロジェクトの効果を評価する基準も、長期的な視点、協調的な取り組みから評価されなければならないといえよう。

第七に、乳製品消費の国際的な比較研究の促進である。ミルク・タスクフォースは英国と他のEU諸国の間の牛乳乳製品消費量の格差に疑問を投げかける。各国の経済的な障壁が削減されながら、消費パターンの格差が厳然と残っている要因を究明しなければならないというのである。これはやや強引な論理であるが、消費需要は市場条件や販売促進活動などの働きかけによって変動させることができるという視点に立っているので、当然の疑問として提起されることになる。

食品消費の普遍性を前提にしたミルク・タスクフォースの熱い視線は、アジアに振り向けられる。アジアは人口も多く、乳製品市場の成長も著しい。アジアの乳製品需要を的確に把握して、消費者のニーズに対応した高付加価値乳製品を開発しうるならば、英国も輸出補助金に依存せずに、乳製品輸出を拡大することができるという見通しが述べられる。

食生活の地域性を捨象した議論には首肯しえないが、消費者ニーズの的確な把握にもとづく協調的な製品開発、販売促進の次元は、国内市場から海外市場に発展しうるものであろう。酪農乳業のグローバル化といわれる事態は、国境を越えたミルク・サプライチェーンを登場させる。すでにヨーロッパでは国をまたがった乳業の統合再編によって、一挙にミルク・サプライチェーンは広域化している。アジア諸国では、欧米の大規模スーパーマーケットチェーンの市場進出が相次いでおり、アジアとヨーロッパに跨る乳製品の国際的なサプライチェーン・マネジメントの構築が具体的に検討される日も、それほど遠いことではないかもしれない。

ともあれ、ミルク・タスクフォースが英国の乳製品もアジアの市場機会を獲得しうるという見通しを立てていることは象徴的である。消費市場は均一なニーズによって構成されているのではなく、多様なニーズを的確に捉えて、それに対応した製品を提供することができるならば、十分に国際的な競争力を発揮しうるという認識がそこに現れているからである。

(3) ミルク・タスクフォースの展開

ミルク・タスクフォースは報告書の最後で、「理解を深めるために」と題して、ミルク・タスクフォースの活動をふまえた今後の展開について注文を付けている。

一つは、小売業者をも組み入れたサプライチェーンの連鎖関係、相互依存関係

に対する関係者のコミュニケーションや相互理解を深めていく活動への継続的な働きかけである。とくに IGD の Walking the Food Chain というプログラムが推奨される。サプライチェーンの各結節点となる施設や事業者を関係者が訪問することをつうじて、サプライチェーンの様々な分野のパートナーの長所と短所などについての理解を深めることが可能になるからである。

酪農乳業ではこれまで声の大きな意見が他の意見を封じ込めたり、他の分野の関係者と協議することなく勝手に重要な意思決定を行ったために、相互の緊張関係を招くことが多かったという。サプライチェーンのパートナーへの関心は希薄であった。自己中心的、機会主義的な行動は相互の信頼を打ち砕くことになる。サプライチェーン・マネジメントへの接近を図るために、引き続きミルク・サプライチェーンの関係者、さらには他の食品のサプライチェーンの関係者との相互理解を深めることが提唱されるのである。

こうした考え方は、実際に Policy Commission on the Future of Farming and Food(2002)に反映されている。この通称「カレー報告」は、幅広く一般的なフードチェーンを対象とするサプライチェーン・マネジメントの有効性を検討している。ミルクチェーンでの実験を他の食品のサプライチェーンにも当てはめていく試みが始まっている。

二つは、常設の円卓会議・運営委員会の設置である。ミルク・タスクフォースのように期間を限った検討チーム組織ではなく、ミルク・サプライチェーンの代表者が定期的に集まって、調査研究と協議を行う常設組織の設置が提唱される。日本でも頻繁にみられることであるが、調査研究が必要以上に重複して実施されている。調査研究の重複を避け、そのために利用される資源を適切に配分調整する機能も、この常設組織が果たすことになる。ミルク・サプライチェーンに関する調査研究が集約的に蓄積されることになり、現状認識と問題意識の共有という基盤に立った協議が展開しうることにもなる。

日本の酪農乳業情報センターはまさにこの運営委員会に相当する機関であることが理解されよう。英国はミルク・タスクフォース報告の提言を受けて、定期的な協議の場となる運営委員会の設置に向けた準備を開始することとなった。ミルク・サプライチェーン・マネジメントの構築に向けた第2幕が始まろうとしている。サプライチェーン・マネジメントの手法の具体的な導入について、本格的な議論がこれから開始されることになる。

4 . 日本のミルク・サプライチェーンへの示唆

英国でのミルク・サプライチェーンにおけるサプライチェーン・マネジメントを射程に入れた議論は、冒頭でも指摘したように、日本でもほぼ同時に登場することとなった。中長期的な視野に立って、ミルク・サプライチェーンの協調とコ

コミュニケーションをふまえて、業界全体としての戦略を模索し始めている。

では、英国でのミルク・サプライチェーン・マネジメントに向けた議論を私たちはどのように受け止め、理解していくことができるのだろうか。結論的にいえば、英国も日本も現状の牛乳乳製品市場の閉塞感から脱出するために、サプライチェーン・マネジメントの構築に向けて、試行錯誤を続けている状況にあるといわざるをえない。英国での議論をそのまま日本に適用して、後追いすれば事足りるということにはならない。そもそも両国の酪農乳業の構成メンバーの性格も、それらが直面している課題も同じではないからである。

むしろ日本の酪農乳業がミルク・サプライチェーン・マネジメントへの道のりを辿る際に、どこから出発し、どのようなハードルがあることを認識しなければならないのかを、これまでみてきた英国の取り組みとの異同を意識しながら整理することが有益であろう。

(1) 類似性

まず、最初に英国との同質性、類似性についてみておこう。

1) 飲用牛乳を主体とするサプライチェーン

日本の酪農乳業は、英国と同様に、飲用牛乳を主体とする消費市場のもとで発展を遂げてきた。それだけに酪農乳業の活性化を左右するのは、飲用牛乳市場であることになる。コモディティーとして認識されている飲用牛乳のプロダクツ化、差別化という課題は、いわば必然的に設定されることになる。飲用牛乳の差別化は客観的には容易ではない。多くのリスクと投資を必要とするからである。それゆえ、チーズなどの乳製品市場主体の国とは異なって、業界全体としてサプライチェーンの革新を目指さなければならないという認識が、英国と日本で高まってきたといえそうである。

2) 酪農政策改革

WTO 体制のもとで酪農政策は大きな転換点を迎えている。EU の共通農業政策の核となってきた乳製品の価格支持制度、輸出補助制度、生乳のクォータ制度などの酪農保護政策・規制は国際的な規制緩和の大きなうねりのなかで変容を遂げようとしている。日本においても近年の不足払い制度改革にみられるように、酪農への政策介入のスタンスは大きく変化しつつある。

自由市場取引における自主選択と自己責任を原則とする市場環境に移行する際の混乱を避けるために、一定のセーフティネットが求められてきた。弱肉強食の市場競争ではなく、ミルクチェーンにかかわる事業者として、コミュニケーションと信頼にもとづいた競争、サプライチェーン・マネジメントを意識した企業間関係は市場の安定装置、セーフティネットとしての期待がかけられることになる。市場システムの急速な変化に対する、本能的な防衛措置としてサプライチェーンへの関心が高まってきたと考えることができよう。

(2) 優位性

日本のミルク・サプライチェーンを英国から眺めたときに、優位性を持っていると考えられる特徴が観察される。それらはミルク・サプライチェーン・マネジメントを構築するために真に恵まれた条件となるのかは定かではないが、すでに定着したコラボレーションの多様な形態として評価することも可能である。

1) 協同組合組織による市場調整機能

英国の議論が酪農生産者のコラボレーションの確立を強調するのは、オランダやデンマークなどの大陸諸国の酪農生産者協同組合の発展を見据えてのことである。日本でも農協プラントが圧倒的なシェアを獲得しているわけではないが、生乳生産の調整や集乳、配乳面での影響力は、英国に比べて遙かに大きい。酪農生産者の組織化が制度的にも保証されてきたことは、ミルクチェーンのコラボレーションを図るためのスタートラインが一步先にあると評価しうるかもしれない。実際には、生産者組織の運営能力や意志決定能力のレベルが問われることになり、ミルク・サプライチェーンのなかで協同組合組織をどのように活用しうるのかが、日本にとって重要な論点となることはいうまでもない。

2) 政府とのコミュニケーション

多くの農業政策と同様に、酪農乳業政策は業界とのコミュニケーションを重視して形成されてきた。政策介入が後退するなかで、政策当局が酪農乳業の各団体と協議する機会は減少しつつある。そこで逆に、制度的なコミュニケーションの希薄化を補うように、相互の濃密なコミュニケーションを維持しようとする姿勢が、双方とも依然として根強く残ることとなった。

ただし、酪農乳業界内部のコミュニケーションは必ずしも充分ではない点が見受けられる。業界と政府とのコラボレーションが重視される一方で、業界内の協調や調整は遅々として進まなかった。業界組織相互の協調、調整あるいは監視といった仕組みは、政策当局を仲介して整備されることになるのか、あるいは業界の自主的な協議によって実現されるのか。ミルク・サプライチェーンにおける政府のポジション、そして業界と政府のコミュニケーション・ルートの蓄積を、日本のミルク・サプライチェーン・マネジメントにとっての資産として活用しうるのだろうか。食料輸入国の日本の場合、農業分野のサプライチェーン・マネジメントに政策当局がどのようにかかわることになるのかが注目される。

3) 組織整備の先行

ミルク・サプライチェーン・マネジメントについての日本での議論は、農産物・食品のトレーサビリティ・システムが要望されるなかで、いくつかの地域で展開されるようになってきている。しかし、酪農団体と乳業団体とが出資、参画している

酪農乳業情報センターが設置されたことが、業界の垂直的なコミュニケーションや牛乳小売市場の動向について共同で協議しうる展望を開いたことは間違いない。サプライチェーン・マネジメントという用語を持ち出さなくとも、酪農乳業情報センターに寄せられる期待は、現下の取引にかかわる生乳生産者乳価や牛乳小売価格について直接的な介入ができない以上、英国の MDC やミルクタスクフォースにも類似したものにならざるをえない。生乳価格形成や酪農経営、乳業経営を評価する際のベンチマークとして利用しうるミルクチェーンのコスト構造に関する情報提供、生乳取引ルール、ラベル表示、製品規格や消費喚起のための広告宣伝などの市場インフラ整備への働きかけが求められることになる。

こうして中長期的なミルクチェーンのビジョンとしてのミルク・サプライチェーン・マネジメントの構築も、ある意味では早々と、そのなかの一つの課題とされてきた。英国と異なって、酪農乳業情報センターという垂直統合的な業界組織の成立が、ミルク・サプライチェーン・マネジメントへの関心を引き起こしたといえる。それを時期尚早の問題提起とやや否定的に評価することもできよう。しかし、それはまさしく日本のミルク・サプライチェーン・マネジメントへの展開過程であるかもしれない。組織面での整備が先行し、それを議論が後追いするという転倒したアプローチを可能にした経緯も、一つの資産として受け止めなければならぬのかもしれない。

(3) ハードル

以上みてきたミルク・サプライチェーン・マネジメントへのスタートラインの優位性は、ややもすれば「ハードル」として立ち現れることになる。ハードルとして列挙しうる論点は、優位性の裏返しでもある。

もっとも英国と日本のミルクチェーンを通観したとき、日本にとっては大きなハードルとなりうる大きな相違点があることに気づく。

1) ミルク・サプライチェーンのリーダーシップ

欧米ではセクター・チャンピオン、カテゴリー・チャンピオンとして位置づけられる企業がよく登場する。日本でも近年こうした評価を受ける企業も多くなっているが、ミルクチェーンではリーダーシップを発揮しうるチャンピオ的な生産者組織や企業を見出すことが難しい。合従連衡の域から抜けきれない地方ブロックの生産者団体、食中毒事件に端を発した乳業再編、そして戦国時代にあると称されるスーパーマーケット業界をみると、それぞれの業界の利害調整に責任を持って当たることができるリーダーの登場はまだかなり先のことのように思われる。

強力なリーダーが辣腕を振るってサプライチェーン・マネジメントの構築に突き進むという道を描くことは現実的ではないといえそうだ。パートナーシップ型のサプライチェーン・マネジメントを想定するしかないことになる。サプラ

イチェーン・マネジメントの構築にとって、それは大きなハードルであり、言い換えれば、果敢な挑戦である。このハードルの乗り越えるためのリスクを負担しあうミルクチェーン関係者のパートナーシップを築いていかなければならない。

ミルク・サプライチェーン・マネジメントに参画しうる生産者組織や乳業などが、特定のメンバーに限定されるかもしれない。その中でも業界全体の協調関係、パートナーシップを維持しうるのか。サプライチェーン・マネジメントの構築に向けた取り組みは、業界としての大きな実験なのである。

2) 牛乳乳製品市場の見通しに対する危機感

英国でのミルク・サプライチェーンの議論からは、牛乳乳製品市場の将来見通しにたいする強い危機感が感じられる。乳業や小売業への外資の参入、牛乳製品の輸入増大、酪農政策の急展開、大幅な乳価変動など、枚挙にいとまもない。サプライチェーン・マネジメントに向けた業界の検討は、こうした危機意識から生まれている。

たしかに日本の酪農乳業も多くの深刻な問題を抱えている。年末年始などにおける余乳処理、需要期の生乳取引の安定性確保、牛乳小売価格の傾向的低落など、いずれも簡単には解決しえない難しい課題である。しかし、いまのところこれらの問題は、酪農乳業の内部で協議すれば解決しうるかもしれない、あるいは解決できなくとも決定的な打撃を受けることはないという見通しがあるようにも思われる。それは日本の市場への牛乳輸出、外国資本の乳業や小売業がミルクチェーンに大きな影響力を持つというような状況にないからなのかもしれない。生乳生産が年々わずかながら低下しているが、そのテンポが早まっていくというような兆候が具体的に見出されないからなのかもしれない。ミルクチェーンの関係者が牛乳乳製品市場の見通しにたいする危機意識を共有することなく、サプライチェーン・マネジメントに向けた議論を深めていくことは容易ではない。

以上、英国のミルク・サプライチェーン・マネジメントにかんする近年の議論をふまえて、日本での取り組みを展望してみた。両国とも国産牛乳乳製品への消費者のニーズ、生乳生産の維持、乳業経営の安定性などに見通しの不透明さ、不安材料を抱えている。サプライチェーン・マネジメントの議論は、混迷する現状からの脱却を図ろうとする苦悩の表れかもしれない。

それでもこの議論を進めていかざるを得ないようにも思われる。牛乳乳製品の需要が年々増加し、乳価も右肩上がりで上昇していく時期の再来をのぞめそうにないからである。乳価引き下げを前提として酪農乳業の活性化への道筋を見出そうとするとき、サプライチェーン・マネジメントの構築という戦略は、挑戦するに値する選択肢であろう。中長期的な視点で酪農乳業を見つめるならば、それを机上の空論、海外での出来事として無関心ではいられない。

(東京大学大学院経済学研究科 助教授 矢坂雅光)