

M D C 調査研究を実践へとつなげる

酪農乳業による牛乳のマーケティング協働戦略報告書

酪農乳業による牛乳のマーケティング協働戦略報告書

酪農振興委員会への報告

最終報告書

(第 巻)

Andrew Fearne 博士および Stephen Bates 博士

ロンドン大学
王立 Wye 校
農業経済および農業経営部

2000年11月

1. イントロダクション

1933年から1994年まで、農家の出荷生乳のマーケティングは、ミルク・マーケティング・ボード（MMB）によりコントロールされてきた。このミルク・マーケティング・ボードは現実には、合同委員会により乳製品の加工業者や製造業者と結びついた法定の協同組合だった。この制度により1930年代と戦争中の混乱期に安定がもたらされたものの、この制度は欧州連合への加盟と乳製品市場のグローバル化により深刻な事態に陥っている。この制度が生産者にあまり利益をもたらさず、また非効率的な事業者を保護し過ぎてきたとする批判もある。

市場の規制緩和とMMBの分割が実施されて以来、生産者の出荷生乳の市場は細分化され、以下のような要因の影響に直接さらされるようになった。

- ・ 飲用牛乳市場への支配力をますます強めているスーパーマーケットの台頭。
- ・ コストを削減し、市場シェアと収益性を維持するため、乳製品加工業の合理化の進展。
- ・ CAPとWTOによる制限の強化。
- ・ 現在、ユーロがポンドに対して弱いため、生乳の目標価格を引き下げていること。
- ・ 世界全体において需要が減少している時期であるにもかかわらず、生乳の生産量が増加していること。

その結果、英国の出荷生乳価格は、多くの例で、近年急速に下落しており、生産費を下回り、生乳生産者に大きな苦しみを伴っている。

酪農振興委員会では、こうした背景に対応し、どうすれば生乳生産者が監督官庁（日本でいう公取のようなもの）の指針に抵触しないで、協同して市場圧力に対抗できるか、また生乳生産者が自分たちの生産する生乳を加工する場合、どのような選択肢があり得るか、また生乳生産者が牛乳乳製品をめぐる市場機会をより効果的に活用するために乳業者と共同で事業を行う場合、どのような選択肢があるかについて検討するため、この調査研究を委託した。

2. 目的

この報告書の目的は、英国の酪農産業が乳製品のグローバル市場で競争する上で、マーケティング面における協力が（いくつかの選択肢が考えられるものの）唯一の選択となり得るということについてなぜそうなのかという理由と如何にあるべきかということについて、英国の酪農産業に関わるあらゆる利害関係者、特に川上部門の関係者、つまり酪農生

産者に一定の見通しを与えることである。

英国の酪農産業は、乳製品のグローバル市場において国際的な小売業者（例えばウォルマートなど）による深刻な挑戦を受けている。これらの小売業者は、低価格こそが市場シェアを獲得するための直截的かつ最高の武器だと考えている。また国際的な製造業者（例えば、ネスレ、Campina、Friesland、Lactalis、Sodiaal など）にとっては、英国市場というのは有望な市場であり、従って新製品の開発、宣伝広告、および販売促進に対して重点的に投資を行えば、それなりの効果があるとみている。また国際的な生産国（例えばニュージーランド）の場合、自然条件などの特別な利点があるため、生乳を生産する場合に、コスト面で大幅に有利になっている。

いずれにしても、英国酪農産業のあらゆる業界関係者（特に酪農生産者）の収益性改善を中期的な目標にしなくてはならない（さもなくば有名な経済学者であるケインズがかつて述べたように、「結局、我々はみな死んでしまう。」となってしまう）。当面の見通しを実施する事は重要である。というのも、現在の危機に対する短期的な解決策というのは、その危機の根本が酪農産業の構造に根ざしており、これに対する解決策を実施するにしてもかなりの時間要するからである。

我々は酪農振興委員会と協議し、この調査研究に関係して、特に4つの重要な目標を定めた。

- ・ 英国の酪農産業（生産者、加工業者、小売業者）が乳製品の加工、流通、マーケティング、および商品化計画の効率を高め得る余地について明らかにすること。
- ・ （欧州）本土のブランドと競争できるような付加価値の高い製品を開発する余地について明らかにすること。
- ・ 業界内の（水平的および垂直的両方の）協力関係を強化するうえでの障害について明らかにすること。
- ・ 他の産業分野および他の国々の教訓から学ぶこと。

最初に「マーケティング・コラボレーション（協働）」という単語の解釈について確認しておくことが重要である。適切なマーケティング戦略を構築するうえで組織構造の問題は副次的であるというのが我々の論点である。従って、この報告書の全体を通じて、牛乳乳製品のマーケティングの戦略的な側面、つまり重要な顧客および消費者のセグメントのニーズやウォンツを特定し、こうしたニーズに効果的かつ効率的に対応することに重点を置いている。協力という要素は、実施段階から重要になる。この文脈において、我々が意味するところの協力という語には、サプライチェーンマネジメントという概念を通じて明らかにしている通り、農業協同組合の枠を超え、酪農産業のあらゆる利害関係者相互の協力という根本原則を盛り込んでいる。

3 . 調査研究手法

以下の2段階に分けて調査研究を行った。

- ・ 以下の内容を含む二次情報の分析。
 - ・ 英国市場の構造と長期的なトレンド。
 - ・ 協力および垂直的な協調に関する理論について出版されている文献。
 - ・ マーケティング・コラボレーション（協働）をめぐる慣行について出版されている文献。
- ・ 一次情報の分析。
 - ・ 英国、オランダ、およびフランスの農家、加工業者、および研究機関の代表者に対する面接調査¹。
 - ・ 消費者市場調査。
 - ・ 英国全体に分布する5都市の16のフォーカスグループ。
 - ・ 英国全体に分布する4つの都市の1200人に対する面接調査。

我々はオランダ、フランス、およびニュージーランドの3カ国についてケーススタディを行うことにした。その理由はこの3カ国すべてが乳製品の国際市場における重要な供給国であり、業界内の協力をめぐって既にかかなりの伝統があり、これが市場でも十分に認知されているからである。

この調査研究を2000年6月に委託し、7月に調査を始め、9月に開かれた Plunkett Foundation Milk Groups の会議の場で重要な調査結果について発表した。

この最終報告書は2つの部分に分かれている。前半（第4章まで）において、我々は競争を有利に展開するため、牛乳乳製品のマーケティング・コラボレーション（協働）のさまざまな側面について検討し、英国の酪農家および乳業者にとって存在する重要な戦略的オプションについて考えた。後半（第5章）において、我々は乳製品の消費者にのみ焦点を合わせ、飲用牛乳とチェダーチーズという2つの重要な製品分野において製品を差別化し、付加価値を高めるうえで、どのような選択肢が存在するかについて考えた。我々は、もともと、乳製品加工業者のマーケティング戦略において消費者に適切に焦点が絞られていないため、この2つの製品分野が誤って「コモディティ (commodity)」として用いられていると考えている。また消費者調査から得られた統計表の全体、フォーカスグループの討論資料、および消費者に対する質問項目を本文とは別に付録として掲載した。

¹ 我々は、以下の人々がケーススタディ用の資料の作成に協力してくれたことに感謝している。オランダ： Danny Delepiere（王立 Wye 大学）、Adrie Zwanenburg、Rabobank、Onno Frank van Bekkum（Nijenrode 大学）、Harry Bremmers 博士（Wageningen 大学）、フランス： Guislaine Mennesson（王立 Wye 校）、Philippe Ruffio（Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Rennes）、Pascal Penot 博士（Rennes 2 大学）、および Naomi Pattison（Harper Adams 大学）。

この調査結果は、酪農産業が現在の危機的な状況から抜け出し、将来に向けて競争戦略を編み出す上で対処しなくてはならない重要な問題を提示している。多くの問題についてはまだ解決策が見いだせない(また、まだ判明していない問題もあることは明らかである)ため、特に消費者調査の結果、重要だと考えられる分野についてはさらに調査を進める必要がある。とはいえ、我々の狙いは、「手っ取り早い解決策」を追求するあまり、これまで見落とされがちだった戦略的な問題に光を当てることだった。明確かつ前向きな戦略的見通しこそ、英国の酪農産業が切実に必要としているものである。我々としては、この報告書が、英国において生乳の生産および加工に従事している大小のあらゆる酪農事業の戦略的な計画立案に寄与するよう願っている。

4 . 牛乳乳製品のマーケティング協働戦略

多くの国々では経済的な圧力に対応し、アグリフーズのサプライチェーン内におけるマーケティング・コラボレーション(協働)が進んでおり、その結果、サプライチェーンの進化が進み、垂直的および水平的な協調が促進されている。一部の人々は、こうした垂直的および水平的協力(「リンケージ」、「同盟」、「バリューチェーン」、または「パートナーシップ」)が(コモディティ(commodity)に特徴的な)オープンな市場取引という一方の極と、完全な垂直的統合という反対の極との折衷案だと考えている。また他の人々は、英国のような国々の多くの農家や農業生産事業が独立志向であることを考慮し、こうしたマーケティング・コラボレーション(協働)が、市場を協調させるためのそれほど厳格ではない代替的な選択肢を提供していると考えている。

以下の3つの節において、牛乳乳製品のマーケティング・コラボレーション(協働)のさまざまな側面について検討し、英国の酪農家および乳業者のとり得る重要な戦略的オプションについて考慮する。最初に、マーケティング方針、とりわけ差別化された製品(product)をマーケティングする場合とコモディティ(commodity)をマーケティングする場合との違いについて簡単に検討したい。次に、英国の酪農産業がこれまで行ってきたマーケティング活動について見直す中で戦略立案について検討したい。最後に現在の産業構造を前提とし、また特にオランダ、フランス、およびニュージーランドなど、他の国々の経験に注目し、英国の酪農産業が取り得る選択肢について検討する。

4 . 1 マーケティング志向の重要性

英国の酪農産業が現在直面している危機は、酪農産業に限ったものでも、英国に限られたものでもない。世界中、特に西側先進国の農業生産および食品加工業は現在、以下の重要な5つのトレンドにより激しい競争圧力にさらされている(Grunert et al, 1996)。

- ・ 経済的に豊かな国々の場合、食料品の市場が成長するかどうかは、量よりもその価値によって決まる。
- ・ 多くの先進工業国では、農産物が供給過剰になっている。
- ・ 世界全体が規制緩和、食料および農産物に対する政府補助金の削減、および通商障壁の削減に向けて動いているため、これまで食品会社を競争から保護してきた多くの防壁が取り除かれている。
- ・ 消費者の需要が細分化され、統一性を失うにつれ、消費行動の予測がますます困難になっている。
- ・ 小売分野の集中が進んだ結果、強力な小売業者が、流通業者としての重要な機能を果たすだけでなく、食品の製造業者および農家に圧力を加えるようになってきた。

その結果、西側先進国の食料品市場における競争がますます激しくなる可能性が高い。競争環境に関する限り、細分化、差別化の不足、およびコモディティ (commodity) 志向の文化により、単なる「売り手」が「マーケッター」になることが極めて困難なため、特に食品サプライチェーンの川上部門の人々にとって、状況がさらに厳しさを増してくる。

企業がサプライチェーンのどこに位置しているかにかかわらず、いかなる産業においても、競争において持続可能な優位を達成するためには、市場志向の戦略を採用することが前提条件となり、この点については、複数の人々(例えば Porter, 1980, Day & Wensley 1988, Petersen 1991) が論じており、我々としてもこれを強力に支持したい。生産志向から市場志向への移行がますます鮮明になっているにもかかわらず、多くの理由から、アグリフーズ産業全般、特に川上部門の関係者ほど、こうした戦略の根本的な必要性について理解するのが遅れている (Meulenbergh & Viaenen, 1998)。従ってスピードこそが重要である。というのも、最も迅速に対応した国々、産業部門、業界関係者ほど、こうした変化による利益を享受しやすい立場にあり、参入に対する極めて重要な(政治的/法律的な障壁ではなく、商業的な)障壁を構築し、最初に動くのに必要な戦略的な投資を保護できるからである。

従って我々が検討する必要がある最初の設問とは、生産志向から市場志向へのこうした移行にどのような変化が必要かである。この設問に答えるためには、まずコモディティ (commodity)、製品 (product)、および市場などのいくつかの重要な用語の簡単な定義から始める必要がある。

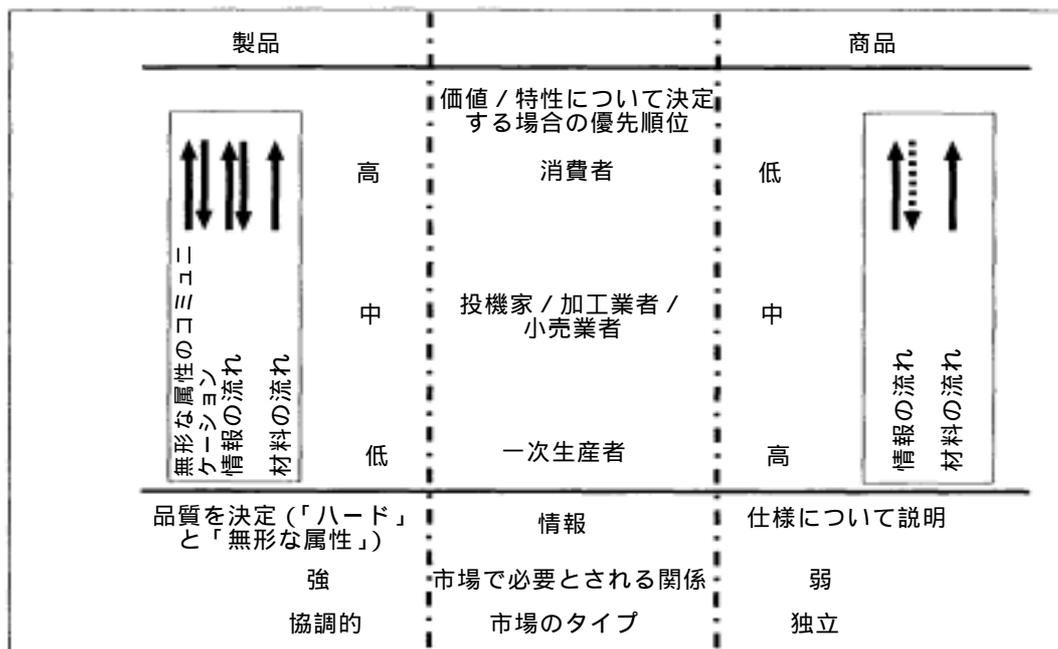
4.1.1 コモディティ (commodity)、製品 (product) および市場

コモディティ (commodity) とは、「加工前の自然な状態にある材料で、『一次商品 (primary commodity)』などと呼ばれる場合」であると定義できる (Baker, 1992)。コモディティ (commodity) については、容易かつ客観的に以下のように説明できる。視覚的にチェックすることなく購入を勧めることができ、大量に生産され、多くの異なる供給源から入手でき、主に価格にもとづいて購入するかどうかが決まされ、(環境面などの要因が

き、主に価格にもとづいて購入するかどうかが決まされ、(環境面などの要因から入手できるかどうかの不確実性の高い市場において重視されることの多い)入手可能性によって左右されるもの。対照的に、製品 (product) とは、「消費者のウォンツとニーズを満たすような物理的、サービス、および象徴的な属性のまとまり」であると説明できる (Kohls and Uhl, 1990)。この定義で重要な点は、消費者のウォンツやニーズに言及している点、つまり、こうしたウォンツやニーズが均一ではないため、製品 (product) の生産者は、特定の消費者セグメントのニーズやウォンツに対応し、自分たちの提供する製品 (product) を多くの方法で差別化することで、購買決定における価格の影響を軽減できる点である。さらに、コモディティ (commodity) は物理的な材料にのみ限られているのに対して、製品 (product) には消費者にとって大きな価値を持ちうる (例えば、原産地、安全性、動物愛護、環境への適合性など) 無形の属性も含まれる。特定の消費者セグメントに焦点を合わせた市場志向の戦略により、ブランドを創り出すことが可能になり、メーカーはこうしたブランドから独占利潤を獲得することができる。これとは対照的にコモディティ (commodity) を取り扱う者は、実際には「盲目的に」市場に売却してその代価を受け取るだけに過ぎない。

Altmann (1997) は、消費者のニーズに応える製品 (product) という概念をさらに発展させ、製品 (product) が第一に消費者のニーズ、次に「仲買業者」のニーズを満たさねばならず、生産者のニーズを満たすのは最後で良いと強調した。こうした考え方は、コモディティ (commodity) のように、生産者が生産する対象の性質を、他の関係者とは無関係に単独で決定するマーケティング・システム場合とは正反対である。従って製品 (product) の特性を企画する場合、マーケティング・システムの参加者 (サプライチェーン内部の利害関係者) が共同で行わなくてはならず、相互のコミュニケーションが必要になる。コモディティ (commodity) 市場では、利害関係者間の関係、従ってコミュニケーションも弱い のに対して、より協調的もしくは統合的なマーケティング・システムにおいては、こうした関係またはコミュニケーションが強い (と考えられる)。製品 (product) 市場とコモディティ (commodity) 市場との違いについて図 1 にまとめた。

図 1 コモディティ (commodity) および製品 (product) のマーケティング・システム (Champion & Fearne, 2000)



「ユニットのタイプ」（提供する内容が製品（product）があるかコモディティ（commodity）であるか）について決定することが重要な理由は、これがマーケティング・システムの選択を左右するからである。ある製品をコモディティ（commodity）として扱った場合、必然的にミスマッチと不効率が生ずる。コモディティ（commodity）取引システムでは、特定の製品属性、特にその製品の「ソフト」（で客観的に測定しにくい）属性について効率的に伝達できない。このため、コモディティ（commodity）取引がなお主流となっている多くの農業システムにおいて、コモディティ（commodity）として扱うということは、こうした属性を利用、開発できず、従ってこれらの価値が失われることを意味する。

家族経営農家に典型的に見られるように、マーケティング・システムのミスマッチは、ただでさえ農業の構造によって阻害されがちなイノベーションを一層阻害する。

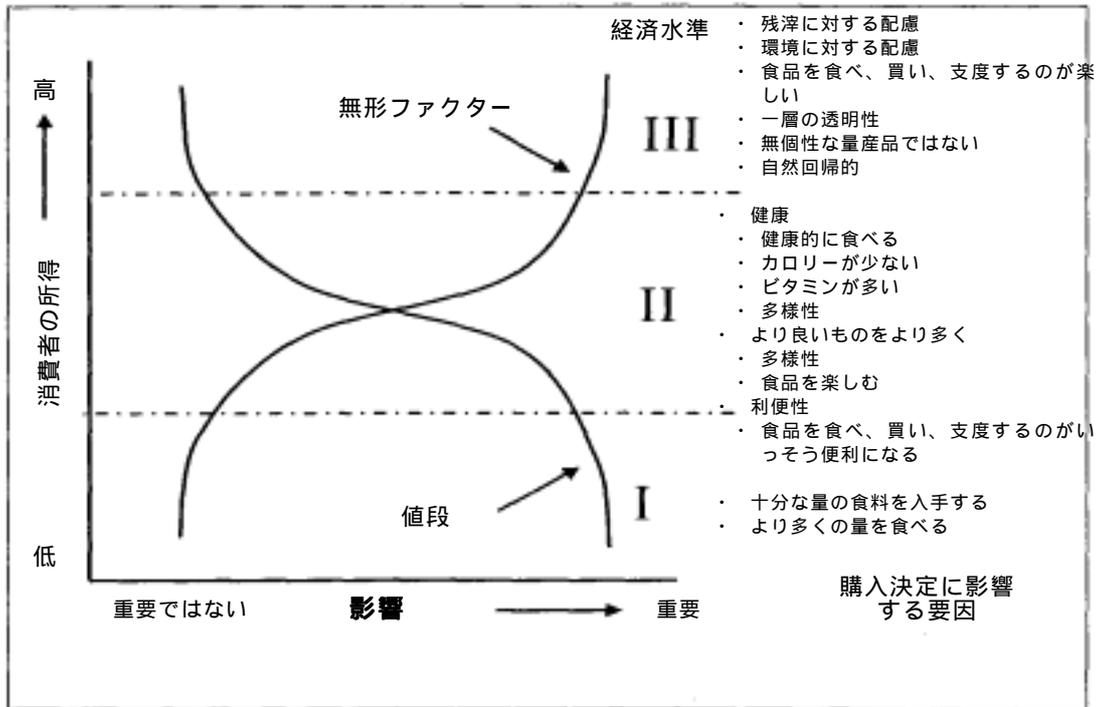
「供給過剰とコモディティ（commodity）志向が特徴となっているような極めて競争の激しい市場において、競争において長期的に優位に立つにはイノベーションを進めるしかない。製品に関するイノベーションが欠けていることがコモディティ（commodity）市場の特性である。（家族経営の多い）零細事業が支配的であり、イノベーションにとって不可欠な要素である創造性とオープンな思考に接する機会に恵まれないこともその原因の一つである」（Fearne & Hughes, 1998）。

世界の農業部門の大半において、競売制度は歴史的に農産物を販売するための好ましい方法として支配的な地位にあった。これだけ普及したにもかかわらず、競売制度では、買

い手と売り手、または生産者と加工業者が切り離されているため、コミュニケーションをめぐる問題が常につきまとい、いずれの当事者にとっても相手側の行動について理解することを困難にしてきた (O'Keefe, 1998)。しかしながら、競売制度の場合でも、コミュニケーションが全く行われたいわけではない。ほぼすべてのコモディティ (commodity) は均一だと見なし得るものの、通常の場合、製品特性についてみると大幅な違いがあり、この点が買い手にとって重要である。その結果、競売制度の場合でも、売り手は、等級制度を利用して価格を引き上げ、製品特性のこうした違いを買い手に伝えようとし、また多くの場合、さまざまな等級が品質に対応していると見なされている (Carman, 1997)。等級制度は、買い手と売り手の調査および取引コストを引き下げ、より効率的な価格形成メカニズムを育てている (Kohls and Uhl, 1990)。しかしながら、等級についての情報が小売り段階にまで伝わることは極めてまれであり、消費者は品質の目安として等級よりも (製品または販売店に關係する) ブランドに頼っている (Carman, 1997)。

しかし、品質とは一体何だろうか。この言葉の意味が相手によって変わることは明らかであるものの、Altmann (1997) は品質について、おおまかに (化学的特性や物理的特性などの) 客観的な品質と、味、喜び、および満足などの特性を含め、主観的な品質とを足し合わせたものであると定義している。例えば新鮮さや毒性がないことなどの要素については、客観的な品質と主観的な品質を兼ねている理解することができる。これらの「ハード」、そして「ソフト」もしくは無形の製品特性の重要性はそれぞれ異なり、消費者の所得が重要な決定要素となっている (図2を参照)。高所得のセグメントでは、無形の特性が購入決定の主な決定要素となり得る一方、低所得のセグメントでは、価格が主な決定要素となる (Ray and Hughes, 1994; von Alvensleben, 1997)。

図2 消費者の嗜好と経済成長 (Champion & Fearne, 2000)



小売業者と消費者が安全性、原産地、福祉、および環境にますます関心を払い、配慮するようになるにつれ、無形な属性の重要性が高まっていくことを考慮すると、マーケティング・システムにおいてこうしたメッセージが効果的に伝達されるよう確保することが重要になる。これが効果的に伝わらない場合、製品がマーケティング・システムを乗り継ぐ過程で無形の属性に関する情報が失われ、消費者にとっての価値が失われる結果を招く。

「ユニットのタイプ」と市場との相互作用については Boehlje et al. (1998) が詳しく述べている。この文献では、利害関係者間の相互作用が最低限にとどまるコモディティ (commodity) 市場から、より相互作用が大きく、協調的な製品 (product) 取引形態への変化を促す要因について以下のように説明している。

「特別な属性が要求されず、供給が十分に適切であり、さまざまな供給源から入手でき、サプライチェーンの各段階相互の情報の流れが最低限であるような伝統的なコモディティ (commodity) 市場において、伝統的なスポットコモディティ (commodity) 市場はかなり効果的かつ効率的に機能し得る。原材料と情報の流れに特異性が求められ、許容可能な供給源の数が減る傾向にある現状において、以上のような条件が揃わなくなるにつれ、生産および流通システムを効率的に機能させる上で、協議によるさまざまな形態の協調システムの有効性と必要性が高まってくる。」

Dagevos (2000) は、「無形の属性」の重要性が高まる傾向について十分に認識しており、「感情」が重視されることが近未来の経済の特徴であり、消費者の選択をこれまで左右してきた製品の「ハード」な特性や価格が過去の遺物に過ぎなくなると述べている。これは「実用性」から「フィーリング」への転換プロセスである。もはや品質や価格のみでは、購入するよう人々に説得することができなくなる（これらの特性はあり余っており、もはや製品間で差別化する場合のポイントにはなり得ない場合が多い）。その結果、感情的、倫理的、美的、または環境的な要素が購入の決定に影響する重要な要素になる。

農業部門においても無形の属性による影響がますます高まり、時間の経過とともに市場信号がますます消費者から一次生産者へと直接流れるようになってきた (Shadbolt and Morris, 2000)。最も単純かつ比較的転換の波にさらされていない農産物にさえこうした変化が見られる。例えば Viaene et al. (1998) は、消費者が野菜を感覚的に捉えており、野菜製品およびその購入について、健康、品質、栄養、および「自然さ」などの視点で判断していること発見した。しかしながら、こうした事実にもかかわらず、製品について評価する場合には利便性に関係する側面についても無視できず、生野菜を支度することがますます面倒に感じられる傾向にある。自分が加工済みの製品を購入することを正当化するため、消費者は、購入時に、無形の特性に対する自分たちの要求に応え、合理的な根拠となり得る情報を求めている。

4.1.2 牛乳乳製品の分類 - コモディティ (commodity) か、それとも製品 (product) か

マーケティング・システムにおけるミスマッチとの関係について考えると、牛乳乳製品をコモディティ (commodity) に分類すべきか、それとも製品 (product) に分類すべきかを決定することが重要になる。これを決めるためには、牛乳乳製品の性質、多様性、および（顕在的なものであっても）無形の特性の重要性について判定しなくてはならない。

クリーム、乳製品スプレッド、アイスクリーム、ヨーグルト、その他のフレッシュ・デザート乳製品など、付加価値の高い重要な製品分野においてブランド製品が支配的である理由について最初から理解していれば、この設問に答えることが容易になる。これらの製品分類ではブランドに対するかなり強固な忠誠心が存在し、価格については、いかなる意味においても消費者の選択を左右する最も重要な要素ではあり得ないことが明らかである。また、この報告書の第2章で報告した市場調査結果もこれをはっきりと裏付けている。しかしながら、所得による制約の大きな消費者セグメントに対して、市場は品ぞろえの豊富な独自ラベル製品を提供しており、これらの独自ラベル製品がメーカーブランド製品の市場シェアを侵食し続けている。さらに、技術と知識が移転する速度について考慮すると、革新的な製品のライフサイクルはますます短くなっている。今日の新しい製品 (product) が明日にはコモディティ (commodity) となっており、「隙間ビジネス」の余地はますます少なくなっている。このことは2つの理由から重要である。すなわち、(加工施設を所有または管理するのが誰であるかにかかわらず) 乳業者が市場志向の競争戦略を採用すること

が、

- ・ 付加価値の低い代替製品を排除し、付加価値の高い製品の製造、マーケティング、および商品化計画を行うべきであることを意味しない。重要な消費者セグメントが代替製品を望む場合、市場志向の対応とは、マーケティングや商品化計画ができる限り費用をかけず、コストの低い投入物からローコストの製品を製造することになる。これは独自ラベルの製品ラインに特徴的なアプローチであり、差別化された製品 (product) よりもむしろコモディティ (commodity) の戦略に (限定されないものの) 類似している。
- ・ 特別であり、従って (例えば、栄養価の構成が特別な生乳など) 差別化された原材料にもとづいて加工製品の差別化がなされているか、(クォータによる制限があるか、機会主義的な売り手が独占しているなど) 原材料の入手が限定されている、そしてまたは不確実であるような場合を除き、高い乳価を保証しない。

ブランド加工乳製品の場合、最初の事実 (独自ラベル製品の増加) は、乳製品加工業者が市場志向の戦略を採用した場合でも、現実にはこれが原料乳価に対する下げ圧力となり、これによる下げ幅が高品質 / 製品固有の原材料を使った場合の上げ幅を上回る危険性があることを意味する。最近まで、生乳に差別価格が設定され、またブランド付加価値乳製品の加工業者が、熱心な生乳生産者の定評のある団体による直接供給を確保するためにプレミアムを支払ってきたのは、むしろ生乳の供給が不確実であったためである。しかしながら、こうしたシステムは、仕入れと流通の重複を引き起こし、ノンブランドの乳製品メーカーがローコストでの加工を商業的に持続させるのに必要とされる規模の経済性を活用することを妨げるため、産業的な視点から不効率であることが明らかである。Milk Marque の時代に入ると、最終用途に応じた法定の差別的乳価制度が、サービス水準に応じた差別的乳価形成制度に置き換えられたものの、(本質的には生産志向であり) サービスがあまりに貧弱だったため、乳製品加工業者はこの仕事を自分たちでやるしかなかった。その結果、すべての加工業者が自前の生乳調達スタッフを抱え、程度の違いはあるものの、輸送と流通に関する資本提携を図ったものの、このいずれの方策も、ブランド乳製品のメーカーにとっては、競争力を高める上で中核的かつ重要な分野ではなかった。

従って、加工乳製品が差別化された製品 (product) であることは明らかなものの、生乳が差別化された原材料であるかどうかについてはそれほどはっきりせず、英国の酪農産業の現状において、ブランド製品のメーカーに出荷される生乳の価格プレミアムはわずかな額に過ぎない。これは市場 / 原材料としての製品をめぐる固有の違いによるものではなく、生乳の供給をめぐる不確実性によるものである。さらに、これらの製品分類に加工される牛乳は、英国の生乳総生産量の約 30% を占めているため、ブランド製品における原材料価格の変化が乳価に及ぼす影響は、全体として、飲用牛乳とチーズ分野の乳価の水準によって打ち消されてしまう。

特にチーズについてはかなり有力なブランドが存在するものの、一般に飲用牛乳とチー

ズ部門では、ブランド製品がそれほど支配的ではない。世界中から輸入されている無数のチーズについては言うまでもなく、英国ではほぼ350社のチーズ専門メーカーが約400種類の特製チーズを生産している点を考慮すると、製品分類としてのチーズが、コモディティ (commodity) ではなく、(例えば、ハードチーズおよびソフトチーズ、低脂肪チーズ、青紋チーズなど) 固有かつ (例えば原産地の郡/地域、生産方法など) 「無形」両方の顕著な属性を備えた膨大な数の差別化された製品 (product) によって構成されていることはかなりはっきりしている。しかしながら、例えばチェダーチーズなどのように同一種類のチーズ内では、差別化できる余地が限られ、商品化 (commoditisation) (製品に存在するなんらかの種類の違いが失われること) の度合いが高まる。従って、ブランド乳製品に関する限り、さまざまな製品タイプが存在し、一部には、他の製品 (Somerset 産の有機スープ) と比べて価格 (従って原料コスト) がはるかに重要な製品 (例えばブロックチェダーチーズなど) も存在する。

従って、残る問題とは、現在、英国の生乳総生産量の約50%弱を占める飲用牛乳である。飲用牛乳はコモディティ (commodity) なのか、それとも製品 (product) なのか。多くの大手スーパーマーケット、ディスカウントショップ、雑貨店を訪れると、牛乳が、乳脂肪分によって容易に分類され、多くの供給源から豊富に入手可能で、これに応じた価格を設定されたコモディティ (commodity) である点について、ほとんどの人が疑いを持たない。さらに重要な点は、牛乳の小売り販売の3分の2を占めるスーパーマーケット向けに牛乳を加工する人々自身が、牛乳はコモディティ (commodity) であると信じ、従って理の当然として、牛乳にできる限り注意を払わないように努め、また牛乳のマーケティングにほとんど注意を払っていないことである。なお悪いことに、顧客に代わって仕入れに関する決定を行う人々、つまりスーパーマーケットのバイヤーも牛乳がコモディティ (commodity) であると信じ、従って理の当然として、牛乳にできる限り注意を払わないように努め、また牛乳の商品化計画にほとんど注意を払っていないことである。とはいえ、最も基本的な食品についてさえ、それがどこでどのように生産されているかについて、消費者の関心がますます高まるにつれ、「ソフト」で無形な製品属性を重視する消費者の数が増え、牛乳を「白い液体」としか考えない生乳消費者の割合は (まだかなり多いものの) 減っている。さらに、飲用牛乳は、ジャガイモと同様、必需食料品であり、従って他のコモディティ (commodity) とは区別される必需食料品の重要な特徴として、需要が価格に対して極端に非弾力的である。つまり、価格が下がったからといって、消費者が購入する牛乳/ジャガイモの量が増えるわけではない。実際に、この調査研究を含め、我々がこの18カ月間に独立して行ったいくつかの市場調査プロジェクト (後半を参照) の成果は、通常の場合、必需食料品の価格が消費者の購入する品目の中でもとりわけ安く、ほとんどの消費者がその費用についてほとんど意識していないうえに、彼らが気にかけてさえいないことを強力に裏付けている。

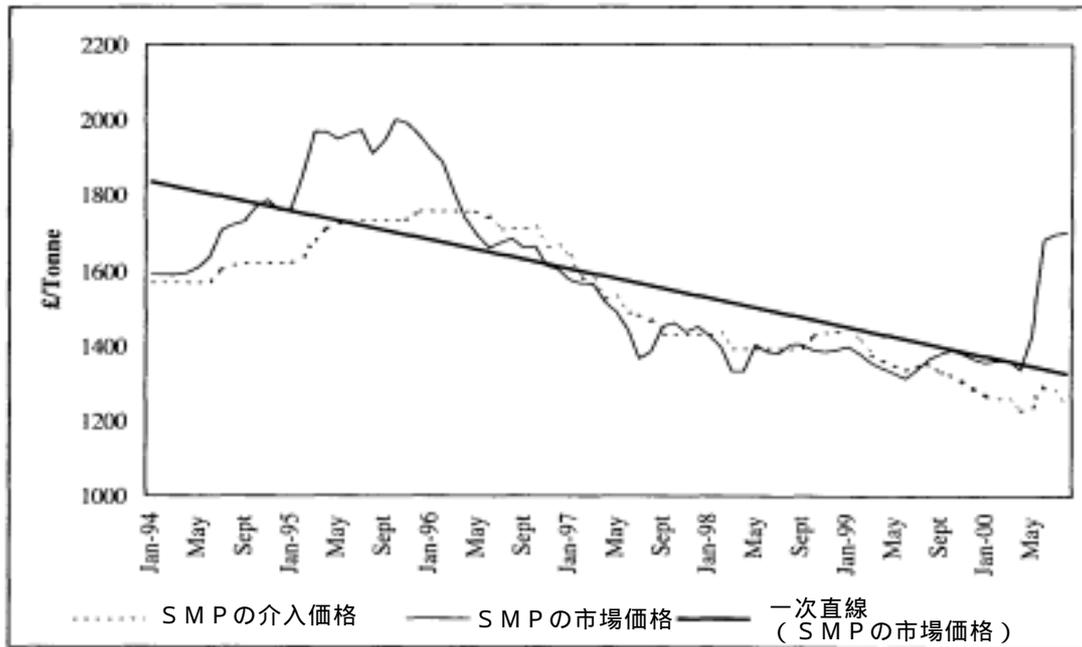
こうした事実は市場志向とどのような関係にあるのだろうか。ブランド加工乳製品に関する議論の中でちょうどを浮き彫りになったように、市場志向の戦略について検討する場合には、牛乳消費者のかなりの割合、おそらくその過半数が牛乳をコモディティ

(commodity)であると見なし、牛乳がどこでどのように生産されているかについてほとんど意識せず、牛乳を買うためにお金を支払うにしても、最低限の金額しか支払うつもりがないことを認識する必要がある。しかしながら、市場志向の企業であれば、特定グループの消費者のニーズとウォンツに従って製品（product）を差別化するためのあらゆるチャンスを追うはずである。逆に、こうしたチャンスが存在しないとすれば、上述の内容が妥当な戦略となる。この報告書の後半に記載した消費者調査の結果は、多くの場合、健全な商業上の理由から、加工業者もスーパーマーケットのバイヤーも、最も基本的な食品、つまり飲用牛乳でさえ、差別化するチャンスを十分に真剣には追求していないことを示している。

市場志向と戦略的なオプションという観点から極めて重要な種類の品目であるため、現時点において検討する必要のある加工乳製品やカゼインや乳糖などの乳原料は他にも存在する。さらに、こうした乳原料市場も、付加価値の潜在的な源であることが見落とされている場合が多く、カゼインや乳糖といった乳原料についても（我々の見解では）差別化の余地の少ないコモディティ（commodity）市場であると誤って認識されている。

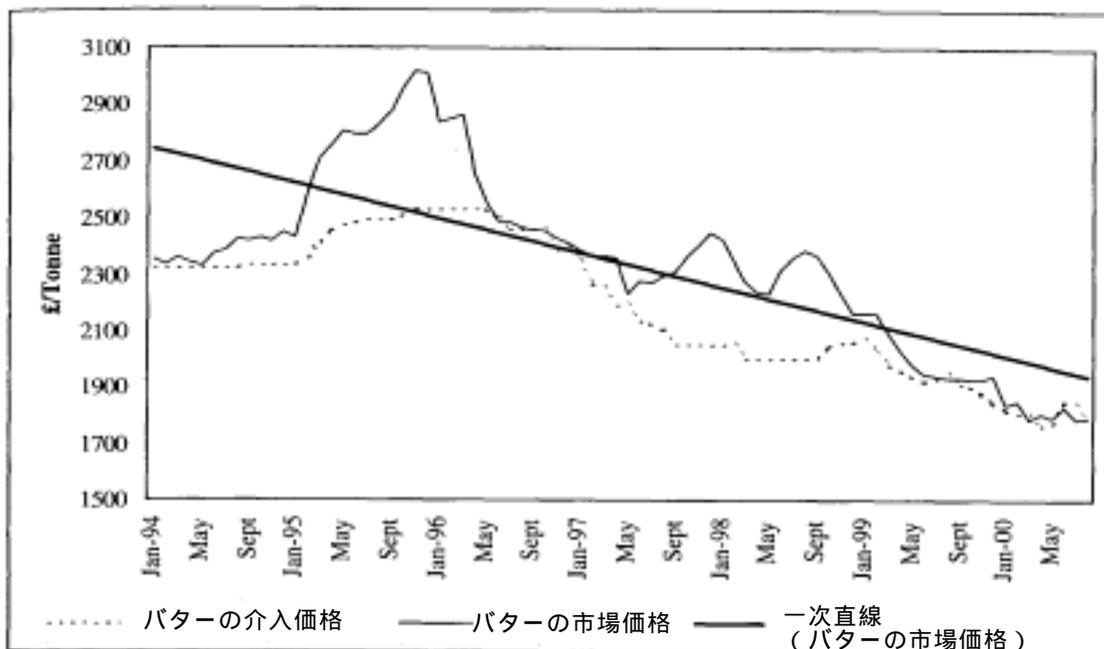
このような原料用乳製品（dairy commodity）について考えた場合、直ちにバターと脱脂粉乳（SMP）が思い浮かぶ。特にこの2品目が思い浮かぶ理由は、CAP酪農制度のもとで、この2品目が介入制度による支持価格の基準となり、またこの2つが世界で取引されている最も重要な加工乳製品だからである。この2つの品目は疑いようもなくコモディティ（commodity）である。標準的な仕様にもとづき、世界中で生産および取引され、またその用途も、途上国などで人間が直接消費する場合はもとより、きわめて広い範囲の製造プロセス全体にわたっている。バルクバターとSMPの場合、取引される量が価格のみで決定される。これらの価格は生乳の供給量と為替レートの変動によって上下するものの、あらゆる「典型的な」コモディティ（commodity）について我々が想定している通り、はっきりと下落傾向にある（図3および4を参照）。

図3 SMP市場および介入価格（1994年1月 - 2000年8月）



出典： Agra-Europe

図4 バター市場および介入価格（1994年1月 - 2000年8月）



出典： Agra-Europe

しかしながら、表1に示した Dairy Crest Ingredients 社の製品ポートフォリオがはっきりと示しているように、乳製品原料の用途のリストは従来のバターや粉乳といった範囲をはるかに超えている。これらの乳原料は、菓子、ビスケット、ケーキ、スープ、ソース、調理食、パン、ベビーフード、および飲料を含め、さまざまな食品製造工程で使われ、また製造工程ごとに高度に特異的であり、その多くがブランド品であり、その性格がはっきりしているという意味で、膨大な技術投資の成果である。

消費者向け製品とは異なり、これらの製品は企業から企業へと販売される中間製品であり、販売促進や広告などの支援をほとんど必要としないため、製品の種類として重要である。しかしながら、こうした製品（product）を開発し、利用するためには、加工業者が潜在的な顧客と緊密に連絡をとりながら作業し、既存の代替製品を上回るような優れた品質の製品を生産し、これに注意深く的を絞った投資を行わなくてはならない。

表1 Dairy Crest Ingredients 社の製品ポートフォリオ

脱脂粉乳	ホウェイ・シロップ
低熱	固定した酵素プロセスにより加水分解したホウ
中熱	エイ・シロップ
高熱	キャラテック
高熱（温度一定）	スウィーテック
準瞬間	ノヴァテック
バターと脂肪	バルク・クリーム
有塩と無塩	最高48%の乳脂肪分
乳汁、加糖クリームとホウェイ	安定化
味付けバター	味付け
低脂肪スプレッド	生クリーム
チーズ	サワークリーム
チェダー・カードまたは熟成	ホウェイ・クリーム
ダブルグロスター	ヨーグルト
チェシアチーズ	ナチュラル
レッド・レスターチーズ	アンビヴァレント
ブルー・スティルトンチーズ・クラム	濃縮脱脂乳
全脂肪ソフトチーズ	液体脱脂乳
クリームチーズ	混合飲用牛乳
グレーテッドチーズ	キャラメル・シロップ
スライスチーズ	カスタム・ブレンド
ラクトース	特製乳粉
バターミルク	プロタラック・レンジ
クローバー・バターミルク粉	カスタム・ブレンド

ホウエイ粉	キャラゴールド
ホホワイトとティンテッド	ソース製品
中和	脂肪分添加乳粉
リパーゼ除去	全乳粉
濃縮ホウエイ	ヨーグルト粉、マイルドとサワー
ラクトース除去濃縮ホウエイ	36%クリーム粉
	チーズ粉

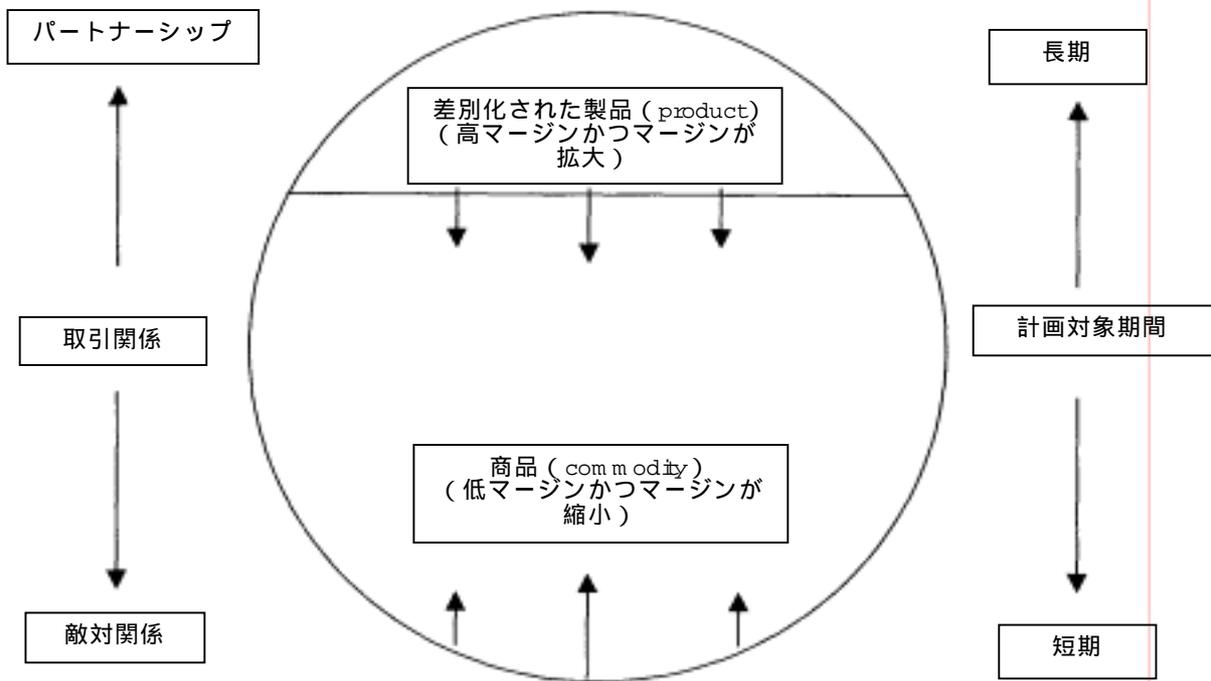
出典： <http://www.dcingredients.co.uk>

正しく理解することの重要性と誤って理解した場合の影響 - カゼインや乳糖などの乳原料事業において対照的な Lactalis と Sodiaal の明暗

フランスの Lactalis (旧 Besnier) が高収益の成長を続けている背景には、主に乳原料 (カゼインや乳糖など) 事業での成功がある。これは Lactalis の最大のライバルである協同組合 (Sodiaal) の場合、主として乳原料 (カゼインや乳糖などのバラもの) を収益につなげる形で加工できなかったことが現在の経済的な苦境を招いたのとは完全に対照的である。この分野における Lactalis の成功は、彼らが行ってきたイノベーションに立脚している。Lactalis はイノベーションにより、Sodiaal が全英に広がる様々な生乳供給団体の生乳から生産するバルクバターや乳粉とははっきりと差別化し得る、高品質で、特別な工程を用い、(特定のメーカーのニーズに合わせて) カスタマイズした食品成分の生産により、競争において明らかに優位に立っている。Sodiaal には差別化された食品成分を生産する技術的能力が欠けているのみならず、協同組合の連合体構造の結果、集荷コストが高くなり過ぎている。これはコモディティ (commodity) の生産とまったく相いれない。

生乳および乳製品を、コモディティ (commodity)、または差別化された製品 (product) のいずれかに分類する目的は、適切なマーケティング戦略を決定するためである。図5は、英国の酪農部門の現況に対する我々の見方をまとめている。それぞれコモディティ (commodity) と差別化された製品 (product) から得られる利益の規模と成長性の点で、酪農部門の状況は、食肉または生鮮食品など、他の重要な分野と共通している。

図5 乳製品の利益のパイの分け前



あらゆる部門で、またあらゆる製品分類において、牛乳の生産量の一番大きな割合を占めるコモディティ (commodity) から得られる利益は減少傾向にある一方、差別化された付加価値製品から得られる利益は拡大している。しかしながら、いずれのジャンルについても、乳業者、同様に酪農家が利益を生み出すことはますます困難になっている。コモディティ (commodity) 市場の特徴は、計画のタイムスパンが短く、取引関係が敵対的なことである。市場のシェアをめぐる競争は激化し続けるため、計画のタイムスパンはさらに短くなり、仲買業者はますますする機会主義的になり、規模の経済性を活用することはさらに困難になる。

その一方で差別化された製品 (product) の場合、コモディティ (commodity) よりも開発に時間がかかり、取引のパートナーが敵対するよりもむしろ協力して導入を進める方が効果的である。ある製造業者から他の製造業者に技術が移転するスピードが速く、またサプライチェーンに参加するあらゆる利害関係者が市場情報に容易にアクセスできる点を考慮すると、新製品を開発するためのリードタイムとともに、新製品のライフサイクルも短くなりつつある。さらに、ブランド製品の開発に成功するためには、核となる技術が必要である (イノベーション)。

この章をまとめるにあたり、我々としては、最終用途にかかわらず、牛乳をあくまでもコモディティ (commodity) として扱った場合、市場信号を効率的に伝達し、何よりも重要性を増している「ソフト」または無形の製品特性により、付加価値の高い差別化された乳

製品の生産を促進するようなマーケティング・システムの必要性が認識できない。競売市場と短期のスポット取引は、コモディティ (commodity) 市場においては極めて妥当であっても、差別化された製品 (product) 市場では、世界のアグリフーズ市場の特徴となっているように、買い手と売り手とのコミュニケーションを制限し、また両者の間に存在した敵対的な「勝つか負けるか」という関係を固定化してしまう。市場システムの価値の総和が固定され、サプライチェーンの参加者間での価値の分配割合のみによって個々の利害関係者の所得が決定されてしまうような場合にこうした対立が生ずる (O'Keefe, 1998)。こうした場合には、原材料の段階から消費者の段階へと「ハード」と「ソフト」の両方の製品属性を効果的に伝達し、発信できるようなシステムを通じて価値を創造することが課題になる。

仮に英国のような比較的所得水準の高い、洗練され、従って競争の激しい市場においてさえ、また最も基本的な食品でさえ、差別化することは可能であるという仮説を受け入れるならば、こうした目標を達成するためには、競争的なマーケティング戦略が必要となる。そこで今度は戦略の立案の問題を検討したい。

4.2 戦略立案 - マーケティング方法の見直し

まず、これまでのマーケティング方法を見直すことが競争的なマーケティング戦略を立案する出発点となる。マーケティング方法を見直す場合、事業の優位点と弱点、つまりビジネスの営利的な可能性について確認するため、事業組織の内部的な要因について評価し、また外部的な要因、つまり経営的にはコントロールできないものの、戦略的な意思決定を行う上で決定的に重要な市場環境について判定する必要がある。マーケティング方法を見直した場合の結果は、通常、SWOT (優位点、弱点、チャンス、および危険) 分析としてまとめる。こうした分析手法は本来、個々の事業体による戦略立案プロセスを支援することを狙いとしているものの、組織集団、サプライチェーン、または産業の特定の分野、さらには産業界全体が将来について適切な見通しを得たい場合、対象とすべき重要な問題についてまとめる有用なツールになり得る。

要するに、マーケティング方法を見直す場合、以下の3つの問題に焦点を合わせる必要がある。

- ・ 現在どのような状況に置かれているか。
- ・ どうしてそうなったのか。
- ・ 今後どうなりたいのか。
- ・ これらの設問に対する答えはおのずから、次の重要な戦略的設問に対する回答となる。
- ・ では、どうすれば良いのか。

競争の激しい市場環境という試練に対して英国の酪農産業が戦略的に（すなわち中期的に）どう対応するべきかという重要な問題に焦点を絞る前に、これまでのマーケティング方法について見直し、英国の酪農産業の文脈に沿って最初の3つの設問について簡単に検討したい。

4.2.1 英国の酪農産業でこれまで行われてきたマーケティング方法を見直す

酪農家、乳業者、および小売業者が営業している市場環境は複雑かつダイナミックである。適切なマーケティング戦略を決定し、従って乳製品の前述の分類について決定するためには、市場環境について理解することが前提となる。図6は、食品市場の市場環境の複雑さを浮き彫りにしており、市場環境の重要な4つの要素に光を当てることで、最初の設問に答えるための効果的な仕組みを与えている。

- ・ グローバリゼーション
- ・ 市場構造と支配力
- ・ 規制の効果
- ・ 技術変化
- ・ 消費者の嗜好とライフスタイル

グローバリゼーションは、あらゆる産業部門の大小すべてのビジネスに影響を及ぼしている。このことは、21世紀になると、農産物供給産業、食品製造業者、流通業者、および小売業者が競争する土俵が、国家規模、地域規模、いや大陸規模でさえなく、ますます世界規模になっていくことを意味する。グローバリゼーションの進展に伴い、アグリフーズ産業全体で我々が現在目にしているような合併の動きが促進された。その結果、より少数のより大規模な小売業者が、より少数のより大規模な物流業者とより少数のより大規模な工場をかかえたより少数でより大規模な製造業者から仕入れることになる。にもかかわらず、畜産業者の場合は、現在もお極めて多種多様な供給先が存在しており、そういった売却先に販売をしている。世界的にも、酪農家の離農傾向は今後も続くであろうし、競争圧力が激化するにつれて間違いなく離農はもっと加速するであろう。しかしながら農業生産の特質からすれば、仕入れ、販売、マーケティングおよび全般的な経営の管理などを協同でおこなっていく必要性が増していくであろう。

図6 食品産業網 (Strak & Morgan, 1995)

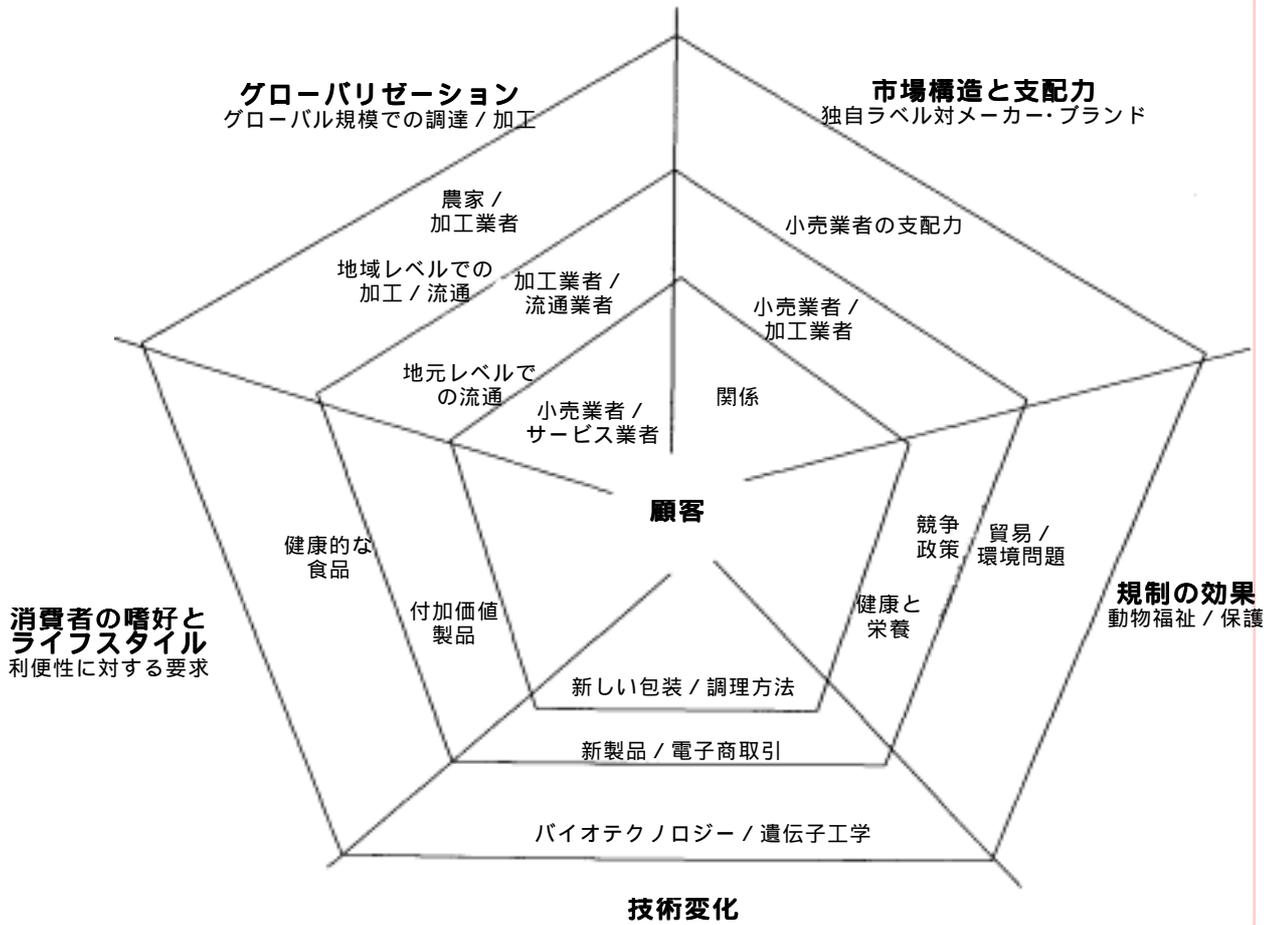


表2は、過去10年間の乳牛頭数の減少と、これに伴う乳牛群の平均規模と生乳の平均産出量の増加について示している。しかしながら、英国の搾乳牛の頭数があまりにも激減してしまい、経済的なことのみを考慮した場合、当然のこととして合併の必要性が生じるという段階までに至っていないのが現状である。

表2 英国の生乳生産の構造 (1985 - 1999年)

	1985	1990	1995	変化率 (%)
乳牛頭数	3,147	2,846	2,439	-22
乳牛群の平均規模	56	64	75	+34
生乳の平均産出量	4,970	5,145	5,790	+17

出典：NDC、2000年

表3は、(生乳の取扱量が5000万リットルを超える)最大手の生産者団体の生乳取

扱量を示している。これらの団体の取扱量は合計で英国の生乳総生産量の半分強を占めている。しかしながら、個々の団体について見た場合、3大グループ（Axis、Zenith、Milk Link）の取扱高はそれぞれ英国の生乳総生産量の10%未満であり、その前身である Milk Marque が45%のシェアを誇っていたのに対して、合計で3分の1に満たない。

表3 グレートブリテンの主要な生乳生産者団体（1998 - 2000年）

	組合員		生乳の取扱量 (100万リットル)		組合員の平均生 産量 (千リットル)		クォータの 保有	
	1998 ³	2000	1998	2000	1998	2000	1998	2000
Milk Marque	15,475	-	6,376	-	412	-	Yes	Yes
Axis*	-	3,000	-	1,460	-	486	Yes	Yes
Zenith*	-	3,500	-	1,312	-	375	Yes	Yes
Milk Link*	-	3,000	-	1,387	-	462	Yes	Yes
Scottish Milk	1,502	1,500	722	780	481	520	Yes	Yes
The Milk Group	383	700	305	600	796	857	Yes	Yes
EMP	1,066	1,480 ¹	592	814	555	550	No	No
United Milk	436	560	528	600	1,211	1,071	No	Yes
Premier Milk Prod.	276	324 ²	175	200	634	617	No	No
Wtfrd Farmers Assoc.	245	-	147	-	600	-	No	-
Somerset Milk Prod.	200	-	128	-	640	-	No	-
Wessex Milk	139	-	100	-	719	-	No	-
North Devon	146	120 ²	92	80	630	666	No	Yes
AMCO	124	-	91	-	734	-	No	-
Southern Milk Prod.	74	65	72	72	973	1,108	No	Yes
Fylde Dairy Assoc.	68	68 ²	58	60	853	882	No	No
Ford Milk	103	130 ²	64	90	621	692	No	No
Total	20,237	15,061	9,450	7,455	704	690	6	9

註1. (Express が Glambia を買収後) Waterford Farmers Assoc.を含む。

2. 1999年の数字(DIN、3/8/99に掲載)。

3. MMC(1999年)

生産者団体に関するデータは少なく、信頼性がない。表3に掲載した以外にも数多くの、おそらく40近い団体が存在し、最も小さいものでは組合員が10人未満である。過去18カ月の間に最大手の団体の間である程度の合併が進んでいるものの、特に最大手の団体のシェアと組合員数の平均が減少しているため、なお一層の合併が進む余地があることがはっきりしている。これらの団体の大半が特定の加工業者の専属的な供給業者であることは、統合を進めるうえでの障害になる。クォータを保有する団体が自分たちの剣を打ち鳴らし、生乳の生産を支配し、また垂直的に統合し、顧客をめぐる真っ向から競争すると威嚇し続ける限り、これらの団体がそれぞれの直接供給契約を手放すとは考えにくい。生産者団体がそれぞれの存在理由を主張するためには単に生乳を調達する以上のことをやら

なくてはならないという意見が当然生まれる。このため、クォータ保有団体の数が増えており、その一つである United Milk の場合、加工事業を公開有限責任会社の形で行おうとしており、またいくつかの団体がこれに追従する形で、それぞれの顧客とあまり競合しない（食品原料とチーズ）分野で小規模な買収を進めている。

こうした動きは、個人としてであれ、団体としてであれ、対処すべき最初の重要な環境面に関する問題を提起する。つまり、統合が進む中で、農場出荷前と出荷後の両方の生産者段階で細分化が進んだ場合、酪農家の立場を弱め、不安定にすることである。水平的な統合により、生産資材を仕入れる際の交渉力についてはある程度高めることができる。逆の立場にある世界規模の肥育業者や飼料業者がブランド忠誠心を育て、自分たちの提供する製品やサービスを差別化するために懸命に努力するのも実はこれが理由である。また農場出荷段階または生産者団体の段階で十分な差別化がなされていない場合、売り手としての立場が弱くなる。これはコモディティ (commodity) 志向や生産志向の文化の弊通弊である。さらに、我々と話した多くの人々が、集荷コストを引き下げることが重要だと考えていたにもかかわらず、生産者団体の増加は、集荷コストを引き下げる余地を制限してしまう。生産者団体間の統合を早急に進める必要があることは明らかである。しかしながら、統合を進める際には、戦術的な成果（「敵」つまり加工業者を打倒し、乳価を引き上げるなど）ではなく、戦略的な成果（すなわち、コストの削減そしてまたは価値を高めること）を目標にしなければならない。酪農家とそれぞれの団体の経営者たちは、自分たちの戦略目標を極めて注意深く検討する必要がある。そうした目標がコストの引き下げそしてまたは付加価値を高めることに狙いを絞っていない場合、彼らには未来がない。さらに、Union Laitiere de la Meuse (U L M) がフランス北東部で行ったように、まず自分たちのコスト構造と、製品よりもサービスを通じて自らを差別化する余地について詳細に検討した上で、加工業への参入と必要な資本投資について慎重に検討する必要がある。

L'Union Laitiere de la Meuse

資本： 8 9 8 万 F F
従業員数： 集荷、保守、サンプル採取要員として 1 9 9 7 年に 1 2 5 名、1 9 9 9 年に 4 9 名
売上高： 1 9 9 8 年に 6 億 1 1 0 0 万 F F
農家： 約 1 7 0 0 名（1 0 0 0 の集荷地点）
生乳の集荷量： 2 億 6 0 0 0 万リットル
顧客（1 9 9 9 年）： Groupe Lactalis (Besnier)： 4 2 %、S A R L Henri Hutin (Groupe Hochland)： 2 9 %、Groupe Bel： 8 . 3 %、Richemonts (Groupe Sodiaal)： 8 . 2 %、Renard： 4 . 5 %、Nestle： 3 . 0 %、Donge、C L F C、Biogram、Avid、Ermitage

1 9 6 7 年に、若い農家のグループが主に以下の 3 つの目的を掲げて協同組合として再編することに決定した。

- ・ その地域の生乳政策を構築すること。

- ・ 農家の力と加工業者の力とのバランスをとり、農家にとってより安定した市場を実現すること。
- ・ チーズ市場での既存の優位性（例えば、Brie de Maux）を活用すること。この協同組合では、既存のチーズメーカーと競争できないと判断したため、加工業に参入しないことに決めた。彼らはむしろ、地元の加工産業の要求に密着した形で生乳を供給し、集荷コストを最低限に抑えるために加工業者から近い利点を生かすことに狙いを絞った。

この協同組合は現在、1700名の農家から2億6000万リットルの生乳を集めている。この県にはなお、8つの私企業の加工業者が存在するものの、そのいずれも全量がこの協同組合から調達している。これ以上のやり手は存在しない。Heusele 専務理事は、彼らの成功した原因が、製品の競争力、組合員との良好な関係、および効率的な運営にあると考えている。Heusele 専務理事は、組合員のために最高の価格を実現しなくてはならない（同県では、彼らの価格が最も高い）点を認識しているものの、以下のように語った。

「農家が自分たちのマージンを長期的に拡大する最善の方法は、（協同組合の交渉能力と技術が優れていたとしても引き上げることの困難な）販売価格に焦点を合わせるのではなく、生産費に狙いを絞ることである。農家ではなく顧客が神様であることを心に留めておくことが重要である。クォータが廃止され、加工業者が現在よりも低い価格で生乳を購入できるようになった場合、協同組合もその価格で供給できなくてはならない。」

従って、この協同組合は、組合員の収益性を改善するための計画を立案した。彼らは1972年に、衛生水準を引き上げ、生乳の品質を引き上げ、ホルスタイン種の利用を奨励し、畜舎を改善するなどの運動として"contrat de progres"を始めた。第二に、技術面に関する助言を与えるなど、組合員を巻き込み、常に組合員の傍らにいたため、多大な労力をかけた。組合員に無償で供給した冷蔵タンクから生乳を1日おきに集荷している。1998年5月にISO9002の認証を受けた。

サプライチェーンにおける酪農家の立場は比較的弱い上に、英国の酪農産業の構造とパワーバランスがこれに拍車をかけている。これまでに記載した内容から明らかなように、グローバルな市場要因が小売業と食品加工業の統合を促したため（表4を参照）、酪農家は弱い立場のまま取り残された。表4をさらに詳細に検討すると、小売り販売に占めるスーパーマーケットのシェアに一貫したパターンが見られ、独自ラベル製品の浸透やメーカーブランドの支配力にはかなりのばらつきがある。独自ラベル製品の浸透と、製品（product）の差別化の度合いとは、当然、ほぼ反比例の関係にあり、付加価値の高い（より高度に差別化された）製品ではメーカーブランドが優勢である。

表4 小売業の集中とメーカーブランドのシェア（1998/99年）

	小売り販売に占める スーパーマーケット のシェア（%）	独自ラベル製品の シェア（%）	上位3メーカーの ブランドのシェア （%）
飲用牛乳	65	95	5
クリーム	80*	65	20*
チーズ	72	50	28*
CHEDDAR	80	75	20
バター	83	18	68
ヨーグルト	81	41	52
テイクアウトアイスクリーム	73	43	43
カップデザート（チルド）	84	28	44

* = 推計値

出典： Mintel（2000a） Retail Intelligence（1999）

最上位の乳業者2社（Dairy Crest と Express Dairies）で、原料乳の半分以上を占め、これにMD Foods、ACC、および Wiseman を加えれば、英国の生乳総生産量のほぼ70%が5大加工業者に握られている事実が判明する。そのうちの4社は英国企業であり、そのすべてが飲用牛乳を事業の中核に据えている（表5を参照）。これらの事実は表4からはわからない。

表5 グレートブリテンの加工業者が購入している生乳のシェア、1996 - 99年
(%)

	1996	1997	1998	1999*
Express Dairies	15.0	13.8	13.6	26.7
Glanbia	12.3	12.0	13.1	-
Unigate	13.3	12.4	12.5	-
Dairy Crest	11.7	11.9	12.5	25.3
	52.3	50.1	51.7	52.0
MD Foods	4.9	5.8	6.1	6.2
ACC	5.4	5.5	5.8	6.0
Wiseman	2.7	3.6	5.1	5.5
	13.0	14.9	17.0	17.7
Nestle	3.9	3.6	3.5	3.5
Bodfari	1.1	1.5	2.0	2.1
Cadbury	1.4	1.5	1.4	1.4
Midlands Co-op	1.5	1.4	1.3	1.3
Lancashire Dairies	1.0	1.1	1.2	1.2
Wessex Dairies	0.2	0.6	1.1	1.1
Southern Co-operative Dairies	0.9	1.0	1.0	1.0
Caledonian Cheese Co.	1.1	1.2	0.9	0.9
Muller	0.9	0.9	0.9	1.0
Dansco	0.9	0.9	0.8	0.8
	12.9	13.7	14.1	14.3
中小の加工業者(1億リットル未満)	21.8	21.3	17.2	17.0
Great Britain	100.0	100.0	100.0	100.0

* 推計値

出典：MMC(1999年) D I N

なお悪いことに、牛乳配達が圧倒的な勢いで減少し、価格に対する小売業者の下げ圧力が続くことを考慮し、英国の生乳加工業の一層の統合が進むと多くのアナリストが見ている(WestLB Panmure, 2000)。

このことは、酪農家と乳業者が対処しなくてはならない環境面に関する2つ目の重要な問題を提起する。つまり、消費者の目から見て、飲用牛乳、チーズ、およびクリーム分野にメーカーブランドが浸透していないことを事業機会の損失であると考えべきか、それともこれらの品目のコモディティ(commodity)としての性格を反映したものであると考えるべきかの判断は、今後の市場志向およびマーケティング戦略にとって決定的に重要である。個々の飲用牛乳加工業者が価格浸透戦略の採用を通じて市場シェアを追求することは、中期的に仕入れ(原材料と輸送コスト)および加工効率など、加工サプライチェーンにおいてコストを削減する余地がある間のみ、営利的に成り立つことが明らかである。また、飲用牛乳市場の(加工業者およびスーパーマーケットのバイヤーが)コモディティ(commodity)ビジネスであると考えている(現時点では飲用牛乳市場のほぼすべての)部分にしか、こうした戦略があてはまらないことも明らかである。

規制が英国の酪農産業に及ぼす影響はかなり重要であり、この点については多くの報告書が作成されており、最近のものとしては、グレートブリテンにおける生乳の供給に関する独占合併委員会報告書(MMC、1999年)と農業に関する下院特別委員会報告書(下院、2000年)がある。従って、これらの議論についてここで取り上げる必要はないと考え(我々に対する付託事項もそうすることを禁じている)る。しかしながら、外部環境に関する議論との関係で、以下の3点に限って取り上げることが重要であり、またこれについては若干議論の余地がある。

- 下院報告書の以下の抜粋が適切にまとめているように、ミルク・マーケティング制度、合同委員会、および最終用途に応じた差別価格制度は、製品をめぐるイノベーションを妨げ、生乳の加工に戦略的な投資を行う必要性を失わせてしまった。

「残念なことに、乳価が比較的高かった時期に得た利益を消費市場の変化に対応するためにほとんど投資しなかったように思われる。ごく最近まで、業界全体に自己満足が広がっていた。ほとんどの農家はマーケティングに取り組む必要性を認識せず、海外の競争相手が英国の市場に導入しつつあったような、斬新な製品のラインナップを開発する代わりに、飲用牛乳など、従来乳製品に力を集中させてきた。生産者と乳業会社、また Milk Marque と大手乳業会社との制度的な対立がこうした状況をさらに悪化させた。こうした対立は、酪農産業が、現代の市場において効果的に競争するために必要な法律的な枠組みを確立するうえで大きな障害となった。」

- Milk Marque が、市場の要求に応じて自分たちのサービスを差別化することなく(つまり市場志向の戦略を実施せずに)、価格差別を行う独占主義者として行動することを選んだ事実を考えると、英国の酪農産業が「自由」になったのは、事実上、2000年4月に Milk Marque が解散した後のわずか6カ月間に過ぎない。特にこうした不確実な市場環境において、戦略の実施については言うまでもなく、戦略の立案という視点からも、3つの新しい生産者団体(Axis、Milk Link、Zenith)が市場全体、特に乳価に何らかの影響を及ぼすためには6カ月という期間はあまりにも短かった。

- 1994年11月に実施された英国の酪農産業の規制緩和は、重要な利害関係者である農家と加工業者の期待に応えることができなかった。特に、加工業者の側では法律による独占(ミルク・マーケティング・ボード)を廃止することで乳価が下がることを期待(当時、加工能力が過剰であり、供給がクォータによって制限されていたことを考えると、根拠のない期待だったと考える)し、逆に酪農家の側では、MMBの業務に加えられていた制限(合同委員会と最終用途に応じた価格設定)が取り除かれ、Milk Marque が総生産量の3分の2以上をコントロールできるため、乳価が上昇することを期待していた以上、こうした結果は避けられなかった。現実の結果は、もちろ

ん、この両方が折衷されたものとなった。重要なポイントは、ミルク・マーケティング・システムの機能が（全体としての）乳価を決定することにはなく、（個々の取引にもとづいて）乳価を発見することにあったことだ。

このことは、外部環境めぐる重要な3番目の問題に光を当てる。すなわち、特定の原材料（飲用牛乳または乳成分）に固有の（もっぱら内在的な）属性や加工製品に固有の（内在的および外在的両方の）属性という視点に立った場合、ミルク・マーケティング・システムが有効であったかどうかである。この場合の基本的なポイントは、多くの買い手と売り手が皆「完全な」市場情報を得ている、効率的な競売市場というものが、価格のみが売却/購入の基準となるようなコモディティ (commodity) のマーケティングには十分に適切であったとしても、差別化された製品 (product) の開発、マーケティング、および商品化計画にとっては全く不適切なことだ。

環境面について考慮すべき4つ目の問題は技術面での変化であり、これはイノベーションに密接に関係してくる。中期的に見た場合、イノベーションこそが競争で優位に立つための唯一の条件であり、これには主に3つの分野が考えられる。（研究開発と資本装備への投資が必要となる）技術面の革新、（人材への投資が必要となる）経営面の革新、およびマーケティング面の革新（技術面の革新と経営面の革新の産物）である。一般にイノベーションは何か極めて高価で、達成が困難で、巨大な多国籍企業の専売特許であるかのように思われがちである。こうした認識は、創造的なアイデアをグローバルな市場で実現するためには新しい工場そしてまたは機械類、また事業機会をできる限り迅速に活用できる有能な管理職のチームが必要とされる場合の多いという点で、ある程度は正しい。英国の酪農産業の特徴は、資本投資が不足していることであり、さらに言えば、新しい市場機会またはビジネスを行うためのよりコスト効果の高い方法を見つけるにとどまらず、効果的な実施計画を開発し、実行するのに必要な技能を備え（製品を開発/マーケティングするための予算を与えられた）た創造的な管理職に投資していないことである。

この点に関係して、IGDが行った国際的なベンチマーク調査の結果が重要である。その中で、彼らは酪農部門を含め、農業の一連の分野にわたり、その競争力に関する広い範囲の報告を行っている。彼らの分析は主観的であり、一連の資料にもとづいてそれぞれの分野を1（パフォーマンスが悪い）から10（パフォーマンスが優れている）までに格付けするよう依頼された専門家で構成される代表委員会の意見のみにもとづいている。英国の酪農産業の立場から読むとやや憂鬱になるものの、結論それ自体は興味深い。表7は、その酪農産業に関する結論をまとめている。この表は、英国の酪農産業が世界市場で効果的に競争するためには、解決すべき問題がたくさんあることをはっきりと示している。

表7 英国の酪農産業の競争力を測定する

	英国平均	世界平均	最上位	最下位	英国順位 (7カ国 中)
農家の経済効率	5.2	5.6	6.8 (オランダ)	4.3 (フランス)	5
加工業の経済効率	5.7	6.2	7.7 (ニュージーランド)	4.6 (ポーランド)	6
国内市場	6.2	6.5	7.0 (米国)	ポーランド (5.2)	6
経営者と国民	5.2	5.7	7.1 (ニュージーランド)	ポーランド (3.4)	6
インフラ	5.9	6.2	8.1 (米国)	ポーランド (3.3)	5
政府	5.6	6.0	7.4 (ニュージーランド)	ポーランド (4.7)	5
科学および技術	5.4	6.0	7.0 (オランダ)	ポーランド (3.5)	5

出典：IGD(2000年)

大陸における英国の最大のライバルであるオランダが農家の生産効率と科学および技術の2つの重要な分野で1位になっていること、また、世界におけるバルクコモディティ(commodity)の主導的な生産国であるニュージーランドが加工業の経済効率と政府による支援の項目で1位になっていることは重要である。英国の酪農産業は、競争力に関する7つの指標すべてで平均を下回っている。

この事実は、外部環境に関する4つの重要な問題を浮き彫りにしている。サプライチェーン全体にわたって戦略的な投資が明らかに欠けている(ベンチマーク調査の対象7カ国中6カ国が、英国よりも効率的に生乳を生産、加工でき、人的資源の能力が高く、また技術面についてもイノベーションが進んでいる)点を考慮すると、どの分野に狙いを定めて希少な資金を投資するかについて慎重に考慮する必要がある。資金をあまりにも広く薄く配分した場合、重要な分野のどれについても適切に改善できない可能性がある。さらに、加工業に投資しても、これに見合った投資を従業員に対しても行わない限り必ず失敗する。

最後に、市場環境において最も重要な要因である消費者について取り上げたい。西側先進国の食品産業の変化を促している消費者に係る重要なトレンドについて取り上げて

いる文献の数はますます増えている（例えば、Senauer, 1991, Hughes, 1994 および I G D, 2000 を参照）。これに加えて、この報告書の後半では、生乳および乳製品に係る消費トレンドと消費者の購入行動のみに焦点を絞って取り上げる。従って、現時点では、市場志向のあらゆるビジネスにおいて留意すべき消費者の一般的かつ重要なトレンドについて述べるにとどめたい。すなわち、

- ・ 人口の変化と人口動態の変化
- ・ 家族や就労パターン、そして仕事に対する文化的態度に関する社会的変化
- ・ 健康、動物愛護、環境、公正取引などの問題に対する消費者の意識の一層の高まり

北欧では人口増加率が年率ほぼ1%で低いため、食品市場が成熟しており、伸び率が低い。消費者が高齢化しており、世帯数は増えているものの、その規模は縮小しており、女性の教育水準が高く、人生の後半に子供をもうけ、所得はますます二極化し、ほとんどの世帯で大幅に向上しているものの、職がなく、所得が低水準に固定されている片親の世帯は所得がさらに低下している（Hughes & Ray, 2000）。

社会的および文化的な価値観の変化が続き、女性がますます就業するにつれ、教育水準が上がり、外食する機会が増え、特に若い人々の場合、家で食事することを好まないか、避けるべきだと考えている。この場合、利便性が購入を左右する重要な要素となる。消費者は、所得は高いものの、時間がないため、準備と調理にほとんど時間のかからない、また多くの例では移動しながら摂取できる、高品質の食品に対して進んでプレミアムを支払おうとする。

製品（product）とコモディティ（commodity）との区別、そしてそれぞれの特性の評価を重視するというこの調査研究の文脈において、おそらく最も重要なポイントとは、我々の食べる食品の原産地と内容に対する意識、関心および不安の高まりかもしれない。消費者は食品を単なるエネルギー源としてではなく、自分がどのような人間であることを示し、また他の人々によるイメージを左右する手段として活用している（Hughes & Ray, 2000）。心理学者のマズロー的に言えば、消費者は、その最も基本的な形であれ、ますます食品を用い、自分達自身の「自己開発」（Maslow, 1954）を促そうとしている。健康や栄養に対する関心が広く浸透している。若い消費者は、同世代の集団から好まれる体型になりたいと考える一方、年配の消費者は健康に長生きしたいと願っている。化学肥料や殺虫剤を（あるいは遺伝子工学さえ）使わない食品を求める動きもこうした変化の一環として理解できる。

以上の問題から、外部環境をめぐる5つ目の重要な問題が浮かび上がってくる。食品の消費者は複雑でダイナミックな生き物であり、食品の消費者、そしてさらに重要な食品の買い手が日々直面している数多くの多様な課題への（豊かな）解答を見つけるための投資を惜しまないような市場志向の企業に無数のチャンスを提供している。我々は以上の問題を組み合わせ、これをSWOTマトリックスの形で示した（表8）。

表 8 英国の酪農産業の S W O T 分析

<p>優位点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 比較的大規模かつ技術効率の高い酪農家が高品質の生乳を生産している。 ・ 消費および生産の中心地から近い場所に市場が確立されている。 	<p>弱点</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 市場志向と戦略的なビジョンが不足している。 ・ 飲用牛乳市場とチェダーチーズ市場が商品化 (commoditise) しており、独自ラベル製品による侵食がこれに追い打ちをかけている。 ・ イノベーション (研究開発、加工技術、資本インフラ、NPD、および人的資源) のイノベーションへの戦略的投資が不足している。 ・ 農家から小売業者に至るサプライチェーンの中で、コミュニケーションが不足しており、信頼関係がなく、敵対的な取引関係に陥っている。 ・ 効果的な水平的協力が不足している (生産者団体が生産志向である)。 ・ 差別化された製品 (product) を開発し、活用するのに不適切なマーケティング・システム。 ・ ブランド製品、食品成分、および高度に細分化されているものの急速に拡大しつつある食品サービス分野の競争がグローバル化しているにもかかわらず、英国の小売市場に意識が集中していること。
<p>チャンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 加工業者間および生産者団体間のコミュニケーションと水平的な協力関係、また加工業者と生産者団体との間の垂直的な協力を改善することで生乳の調達 (輸送および流通) コストを節約できること。 ・ 独自ラベル製品が優勢であり、原産地 (国 / 地域) と生産方法 (すなわち有機的かどうか) に対する消費者の関心が高まっているため、飲用牛乳、チーズ、および生クリーム市場において差別化を進め、ブランドを確立する余地が大きいこと。 ・ マーケティングインフラ (市場情報とマーケティング・システム) を改善することで、情報の不均衡を取り除き、価格の発信機能を強化し、固有の市場要件に効果的に狙いを絞るよう促せること。 	<p>危険</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 付加価値製品分野に輸入ブランドの浸透が続くこと。 ・ 小売業者がコモディティ (commodity) 分野の細分化に抵抗すること (エプリーデー・ロープライス (EDLP) の掛け声のもとに Asda/Walmart が基調となり、Tesco がこれに追従すること)。 ・ 市場の運用にこれ以上政府が干渉すること (Milk Marque、Axis、および Milk Link は、水平的な協力のメリットを自由に追求できる必要がある)。 ・ 時間的猶予がなくなること。

<ul style="list-style-type: none"> ・ Sainsbury が打ち出した差別化に関する戦略により、Waitrose や Marks Spencer のようなニッチな小売業者と肩を並べ、大量の製品の付加価値を高めることができる。 ・ 既存の（余剰）能力を活用することで英国の生乳から付加価値の高い新たな製品を迅速かつ安価に生産できること。 	
---	--

適切なマーケティング戦略の立案について考えた場合、英国の酪農産業の成功はもとより、長期的に生き残るうえで、現在の構造的な弱点と潜在的な市場機会について検討することが鍵を握る。このことは、我々に戦略立案プロセスの4つ目の問題、すなわち目標をどのように達成すればよいかという問題を提起する。

4.3 戦略の実施 - 英国の酪農産業にとっての戦略的オプション

この最後の節で、我々は、英国の酪農産業の競争力を高めるという目標を共有している英国の酪農家および乳業者にとっての戦略的な代替選択肢について検討する。しかしながら、こうしたオプションに付随する問題について明確に理解することが戦略を実施する上での鍵となるため、個々のオプションについて順番に検討する前に、サプライチェーンマネジメントおよび農業協同組合の財務構造という産業内協力の2つの重要な側面にも注意する必要がある。

4.3.1 サプライチェーンマネジメント

サプライチェーンマネジメント（サプライチェーンマネジメント）について理解するためには、まずサプライチェーンそれ自体について検討する必要がある。サプライチェーンは以下のように定義できる。

「消費者固有のニーズを満たし、合わせて組織の他の利害関係者のニーズを満たすことを狙いとする相互に結びついた組織のネットワーク」(Trienekens 1999 所収 Beers 1998)

サプライチェーンマネジメントは以下のように定義できる。

「顧客の要求に応えるべく、原料資材、仕掛品、完成品等を効果的に（具体的には）最も費用効率を高められるように、ものの流れと適正在庫の持ち方を計画、実行及び管理するプロセスそのものであり、同時に製造から最終消費に至るまでの関連情報の

出し方や蓄積に関する効率的な企画運営のプロセスも含む。」(Council of Logistics Management, 1986)。

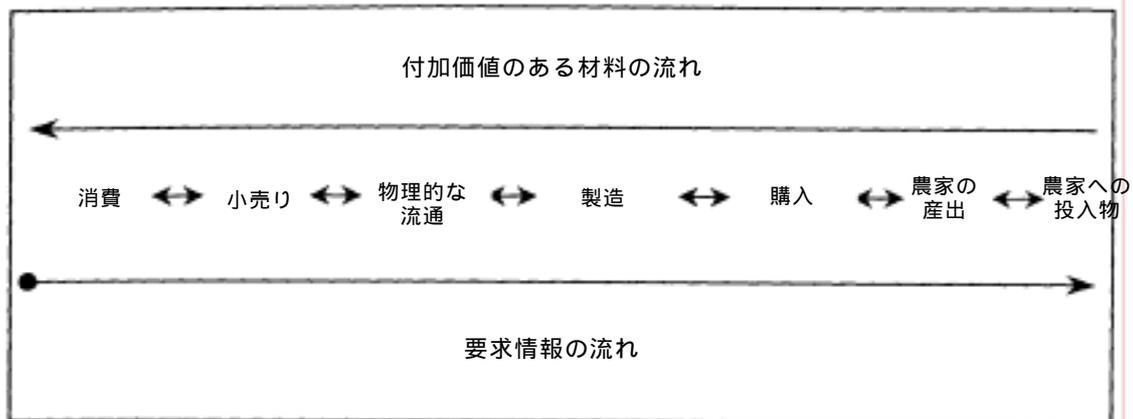
「製造者から消費者に至るまでの製品ないしはサービスの流れにおける、効果的な開発支援プロセスや支援の関係を絶え間なく改善することにより、消費者の期待に応えることを目指した集約的なアプローチ。」(DPIE, 1998)。

「物理的なチェーンを通して物やサービスの動きを支えるためのプロセスや関連したものを継続的に改善していくことを企画したもの。」(DIST, 1998)。

理念的には、価値を創造すること、最終消費者に焦点を合わせることに、そして需要主導で考えることを強調しつつ、垂直的な協力を発展させることが全体としてのアプローチになる。サプライチェーンマネジメントの核となる統合および協力の狙いは、マーケティングチェーンを短縮し、閉じることにある。統合された生産者であれば、所有権や価格形成を変えることを目的としてオープンな市場に参入することはなく、サプライチェーンにおける企業間の製品のフローは日常業務ベースで行われる(Kohls and Uhl, 1990)。

サプライチェーンマネジメントの中核にあるのは、製品と情報の二重の流れ、消費者のニーズに応えようとする志向性、マーケティング・システムに従事する人々相互の関係の重視である。図7は、消費者から原材料供給者へと川上に向かう情報の二重の流れと、農場から小売業者へと川下に向かう付加価値の高い材料の流れを表している。

図7 サプライチェーンにおける情報と付加価値の二重の流れ



従って、消費者のウォンツとニーズに対応する製品の流れは前の箇所で論じた市場志向という考え方に類似している。しかしながら、これもまた前述の通り、歴史的にみると、情報の流れが不完全であり、市場の「プル」に生産志向のコモディティ (commodity) 投機家の「プッシュ」が影を落としている。

通常の場合には、当面の目標として、目前の経済的な利益が最も取り組やすいため、企業がサプライチェーンを構築する場合には、こうした側面にのみ目が行く傾向にある。しかしながら、企業がサプライチェーンマネジメントアプローチを採用することで5 - 7%の費用を節約できたという報告も多い(O'Keefe, 1997)。

サプライチェーンにおけるパートナーシップは真に双方向の性質を持つ、買い手と売り手の両方にとって等しく有意義なものでなくてはならない(Chadwick and Rajagopal, 1995)。その結果、サプライチェーンにおけるパートナーシップが効果的で、発展し、持続するためには、信頼、情報の移転、および学習能力が必要となる。これによって営利的な動機や目標が重要であることを否定するわけではないものの、当事者間の関係という側面が競争上の利点を持続させる上での鍵になると捉えている。組織が自律的な決定にもとづいてそれぞれの取引を行うべきだとする従来の考え方は、こうした組織が他の組織と相互依存の関係にある事実を無視している(Migchels, 2000)。

こうした変化に対応し、購入側は、供給側に十分な情報が与えないような環境でこそ短期的な利益を最大化できるという従来の概念の空虚さへ認識を深めている。より効果的な戦略とは、供給側が、期限内の納品、リードタイムの短縮、総合品質管理、柔軟性、および新製品導入などのポイントの改善に寄与できるよう、供給側と協力することである(Chadwick and Rajagopal, 1995)。またこれらの相互作用は各主体間の情報と資源の流れを促進し、取引を継続させ、新製品およびチェーンを発展させるための安定した手段となる。こうしたプロセスを通じて、取引関係それ自体が競争上の優位点になる(Migchels, 2000)。

さまざまな主体に効果的に協力する意欲がないか、「みな勝者になる」結果を達成するために必要な協力方法についての知識が不十分な場合、サプライチェーンの構築に対する大きな障害となりかねない(van Beek et al. 1998)。サプライチェーンの参加者は、市場の性質や市場内での相互作用について「哲学的な議論」を持ち出す場合が多い。従来のアプローチからサプライチェーンマネジメントのアプローチへの変化がかなり著しいため、こうした姿勢には問題がある。この2つのシステムの重要な違いを表9にまとめた。

表9 アグリフーズ市場における従来のアプローチとサプライチェーンマネジメントアプローチとの違い

要因	従来のアプローチ	サプライチェーンマネジメント
情報の共有	わずかまたはない	極めて多い
主な関心	コスト/価格	価値/品質
志向性	コモディティ(commodity)	差別化された製品(product)
力関係	供給サイドによるプッシュ	需要サイドによるプル
組織構造	独立	相互依存

理念	自己利益	チェーンの最適化
個々の組織の境界線	明確	ファジー
サプライチェーンの境界線	ファジー	明確
組織間の連絡点	少ない	多い
営業姿勢	戦術的	戦略的
利害関係者間のコミュニケーション	フォーマルで遅い	インフォーマルで早い
利害関係者間の関係	薄い	濃い
利害関係者間の信頼関係	短期的	長期的
利害関係者内の知識の共有度	低い	高い
システムに参加する利害関係者 / 主体	多い	少ない
採用されている組織モデル	主に機能的	主に有機的
利害関係者が抱いている組織的なビジョンおよび価値観	異なる、多様、および拡散的	より共通、絞り込まれ、収束的

出典： D I S T (1998); Newton (2000)(Engelbart F.を引用)

いったんサプライチェーンマネジメントアプローチが採用され、サプライチェーンが形成され、活動を始めると、「3つのC」(Fearne, 1998)すなわち理念への傾倒(commitment)、目的の伝達、および努力の継続が効果的な取引関係を発展させる鍵となる。これらを達成するために、チェーンのパートナーが以下の努力を払う必要がある。

1. 協力するための方法について共通のビジョンを共有する。
2. いずれのパートナーも脅かされているとは感じず、すべての参加者が利益を享受し、勝者となり、またそれぞれの評判が高まるような関係を発展させること。
3. 組織文化が衝突しないよう、また取り決め全体が経営に対する干渉だと見なされないように注意すること。
4. 取り決めの実質または精神を損なうような短期的かつ機会主義的な取引に後戻りする誘惑に抵抗すること。
5. すべてのパートナーの利益のために関係をある程度自由に成長させ、発展させること。これを完全にコントロールしようとするとう困難な場合がある。
6. 1980年代に広まった学習する組織という概念を組み込み、これを「学習するチェーン」として応用すること。

Schroder & Mavondo (1998)は傾倒(commitment)の概念を拡張し、これが関係の中に埋め込まれたいくつかの特性の働きであると述べている。すなわち、パフォーマンスへの満足、信頼、協力、力と相互依存、構造的な紐帯、順応、社会的な紐帯、そして代替選択肢の利用可能性である。

サプライチェーンマネジメントシステムを開発する動機は、主体ごとに異なる可能性

がある点に注意する必要がある (Makimattila and Marttila, 2000)。その結果、サプライチェーンマネジメントに関する原理の実施とこれに関与する企業にとっての意味は、企業ごとに、またチェーンごとに異なる。表 10 に詳しく記載したさまざまな要因により、チェーンの構造、協調の度合い、および自己の役割に対する個々の企業の認識は異なる。

経営プロセスの指針として、最も適切なチェーン戦略を注意深く検討し、決定することが重要である。大まかに 4 つのチェーン戦略が提案されており (Hagelaar et al. (1998); Newton, (2000))、これには Michael Porter (1980) が個別の企業のために開発したコスト、フォーカス、および差別化戦略が反映されている。

1. コストリーダーシップ戦略： 供給志向のチェーンは既に得ている市場シェアを保持しようと努力する。製品は変更されないものの、機械類への投資はチェーンのパートナーが定めた基準に準拠して行う必要がある。
2. 差別化戦略： 市場セグメントのニーズを満たすため、チェーンとして生産する製品の仕様を見直し、改良する。これは既存の市場に対応した需要志向である。
3. 多角化戦略： チェーンとして完全に新しい製品と生産ラインを設計し、新しい製品については需要志向である。
4. 専門化戦略： 多角化戦略への発想を逆転させ、製品の品揃えを専門的な顧客ベースに狙いを絞った少数の品目に絞り込む。この戦略では、製品のイノベーションに意識が向かい、通常の場合には品質が強調される。顧客の要求に的確に対応するため、関係者の緊密な協力を通じてリスク管理を行う。

表 10 サプライチェーンマネジメントアプローチがチェーンの様々な参加者に及ぼす影響

チェーンの参加者	役割	姿勢	知識
小売業者に期待される行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ 概念および方法論に関するリーダーになること。 ・ 消費者の希望を通訳すること。 ・ 情報の保護から情報の共有に移行すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 協力と支配力とのバランスを取る。 ・ 継続性を与えること。 ・ 価格以上の内容 (例えば供給の保証) を提供するように注意すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい IT 技術に投資すること。 ・ マーケティングとブランド手法を開発すること。 ・ チェーン情報とチェーン品質システムを開発すること。 ・ 生産および加工のパートナーと共有すること。
加工業者に期待される行動	<ul style="list-style-type: none"> ・ チェーンに追従するのではなく、これを組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部と外部に意識を向けること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ロジスティックスの概念に忠実に従うこと。

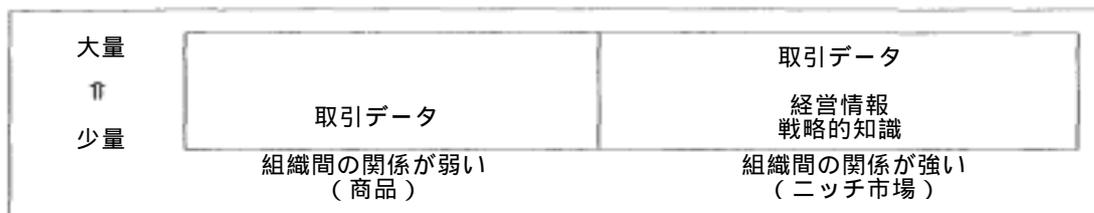
	<ul style="list-style-type: none"> ・ すること。 ・ ブランドの形成と付加価値を加えること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者の満足を最優先するよう注意すること。 ・ プロセス指向の事業運営方法を開発すること、すなわちチームで行動すること。 ・ 業務単位を内部機能ではなく外部への成果にもとづいて編成する（重要な顧客のニーズに対応すること）。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 消費者への効率的な対応と自己管理に注意すること。 ・ 製品、概念、および生産に関するイノベーションを進めること。 ・ チェーン管理へと移行すること。
<p>投機家に期待される行動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 投機家から金融、ロジスティックス、および情報の組織者に移行すること。 ・ 情報の保護から情報の共有に移行すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高収益から継続性に移行すること。 ・ 長期的なパートナーシップを志向する取引に移行すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 需要と供給を調和させること。 ・ 消費者向けのマーケティングとマイクロマーケティングを開発すること。 ・ チェーン情報とチェーン品質システムを開発すること。 ・ 契約の作成、価格形成、および事業戦略を開発すること。
<p>農家に期待される行動</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品志向から市場志向へと移行すること。 ・ ゼネラリストからスペシャリストに変身すること。 ・ 短期計画から長期計画に移行すること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取引志向から長期的なパートナーシップに移行すること。 ・ 新しい形態の水平的な協力を発展させること。 ・ 顧客志向および消費者志向を心がけること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品計画とロジスティックスを開発すること。 ・ 契約の作成とリスク管理に関する新しい技術を開発するか技術を高めること。

出典：Newton（2000）。Frank Engelbart, Rijnconsult, 2000年6月より。

アグリフーズサプライチェーンにおける支配力の配分はますます二極化している。チェーンの一方の極には小売業者があり、消費者に最も近いため、消費者のニーズやウォンツについて最高水準の知識を持っている。チェーンのもう一方の極には、生産技術について最高度の知識を持っている耕種農家ないしは畜産農家がいる（Boehlje et al., 1998）。チェーンを効果的かつ協力的なやり方で運営し、力のバランスを取るには、情報の流れが決定的に重要になる。取引に関する従来のアプローチでは、多くの供給業者と多くの顧客が類似かつ代替可能であると考えられていた。情報は、製品の取引を促進するために交換

され、もっぱら顧客が必要とする数量、供給業者が提供できる数量、および価格交渉に関係するものだった。コストに関する情報が共有されることほとんどなく、通常の場合、顧客のニーズや戦略の開発に関する議論が行われることはなかった。しかしながら、図8で示しているように、サプライチェーンマネジメントシステムでは、関係が発展するとともに組織の間で交換される情報の性質が変化する（Storer, 2000）。

図8 組織間を流れる情報のタイプと量



チェーンを支援し、発展させる手段として、チェーンにおける情報の役割が重要である点に加え、英国における最近の調査結果は、サプライチェーンの参加者の利益が共通しており、チェーン構造がリスクを減らし、アイデアを伝え、共有利益を獲得することに役立つため、サプライチェーンがベスト・プラクティス・モデルの普及にも効果的なシステムであることを示している（Newton, 2000）。しかしながら、学習という行動が通常のビジネス関係に自然に発生するものではなく、信頼、協力、および相互依存などと同様に、サプライチェーンの中で意識的に育てなくてはならない点に注意すべきである。

サプライチェーンマネジメントをめぐる原則に関するこの議論の結論として、サプライチェーンマネジメントがマーケティング・システムのあらかじめ定められた手法ではなく、包括的な理念であることを再度強調したい。これは特定のマーケティング・システムを排除するための理論ではない。その理由は、製品ごとに、それに合ったシステムが存在するからである。同じように、サプライチェーンマネジメントは、チェーンの中の一定の活動を排除するための理論ではない。その理由は、個人または組織を排除することは可能であったとしても、彼らが果たしている機能を排除することは不可能だからである。彼らを排除するためには、機能、従ってこれに伴うコストを誰か別の主体に肩代わりさせる必要がある（Kohls and Uhl, 1990）。その結果、それぞれの事例について、その内容に応じて判断しなくてはならない。こうした判断を行う場合、Boehlje et al., (1998) が提案している判定手続きが役に立つ（表11を参照）。

表11 資産の特異性、課題のプログラム可能性、およびパフォーマンス測定と報酬によるインセンティブの分離可能性にもとづいたマーケティング・システムの選択

	プログラム可能性が低い		プログラム可能性が高い	
	資産特異性が低い	資産特異性が高い	資産特異性が低い	資産特異性が高い

非分離性が低い	スポット市場	長期契約	スポット市場	合併事業
非分離性が高い	協力（戦略的提携）	協力または垂直的所有関係	内部契約（ハイブリッド）	垂直的所有関係

出典：（Boehlje et al., 1998）

この表は、特定の製品（product）またはコモディティ（commodity）のそれぞれに高い／低い価値を配分し、それぞれにとって適切なマーケティング・システムを決定する場合に考慮すべき3つの要因について説明している。

1. 資産特異性または固有性（低い、または高い）。これは取引を完了するのに必要な人的資産または物的資産の専門的な性質を意味する。
2. 課題のプログラム可能性。これは、すべての当事者が取引について十分に理解しており、長時間の議論または交渉をしなくても取引が頻繁に繰り返されることを意味する。
3. パフォーマンス測定と賞与によるインセンティブの分離可能性。これは、貢献度の価値、従って取引の各参加者への報酬を判定、測定する能力を意味する。

この報告書の前述の通り、サプライチェーンマネジメントは、ベスト・プラクティス・モデルを普及させるための有益な経路となり得る（Newton, 2000）。また Faulkner（1995）は、共同で持続可能な競争上の優位性を育て、個人および全体の核となる能力を伸ばすことが真の戦略提携（サプライチェーン）の性質であると述べている。これらの状況が供給主導ではなく需要主導（Janzen and de Vlieger, 2000）に結びつき、顧客のニーズがはっきりと把握できた場合、イノベーション、生産性の向上、および価格変動の緩和に必要な安定した環境が形成される。

サプライチェーンマネジメント原理が普及した場合の効果は、生乳および乳製品のサプライチェーンのメンバーごとに異なり、ビジネスを行うためのこの新しい方法に対する個人や企業の反応に左右される。「ゼロサム」関係から「プラスサム」関係の転換は根本的なものである。Kohls and Uhl（1990）は、をマーケティング機能は排除することができず、これを移転することしかできない点、従って個人に対する影響は、それぞれの中核的な能力をより協力的なビジネス・パートナーシップとして実現する能力に左右される点について、我々の注意を促している。そのためには、彼らが前述の「3つのC」を採用し、活用する必要がある。

既に明らかなように、我々は、特に輸送および流通の分野において、3つの新しい地域事業協同組合（Axis、Zenith、および Milk Link）とその顧客との間でパートナーシップ原則が育ちつつある具体的事例を見つけた。これは他の団体が顧客とパートナーシップ関係を発展させていないという意味ではない。しかしながら、いくつかの加工業者が「新鮮な空気を吹き込んだ」として言及していた最も重要な点は、Milk Marque という「万里の長城」が崩れたことにより、新しい協同組合の上級管理職が自由になり、彼らと彼らの顧

客との間に強力な取引関係を発展させる道が開かれ、それぞれにとって生乳調達業務全体が中期目標となったに違いないということである。ここで特に皆様に注目して頂きたいと思っている事例をとりあえず挙げるとすれば、Sainsbury の一連の有機乳製品開発に際しての Omsco、Yeo Valley、および J Sainsbury の三者間で結ばれたパートナーシップである。

協力による差別化

- O M S C o、Yeo Valley、および J Sainsbury 間の「モデル」パートナーシップ

O M S C o は、類似した考え方を持った 5 人の有機農家のグループによって 1994 年に設立された。彼らは有機牛乳の供給に対する価格プレミアムを Milk Marque に要求し、これを拒絶された。その代わりに彼らは地元の加工業者である Yeo Valley を訪ね、同社に供給する取り決めを結んだ。O M S C o では現在、90 名の組合員が年間約 1 億リットルの有機牛乳を供給している。O M S C o は有限会社でありながら協同組合として運営されている。その株主は組合員であり、そのすべてが有機農家である。

1999 年 3 月、O M S C o は、「酪農産業で初めて、価格と数量の点で英国の有機酪農家に大幅に肩入れするために」(Sainsbury's, 2000) 主な買い手 (Yeo Valley Organic Co Ltd - ヨーグルト、Alvis Bros Ltd - チーズメーカー、最近 Horizon によって買収された Manor Farms) とともに Sainsbury と契約を結んだ。この協定は、Yeo Valley が Sainsbury の独自ラベル・ヨーグルトの 10% の生産者として供給していたこと、O M S C o の生乳を使って有機ヨーグルトを生産し始めたこと、従って小売業者と強力なつながりを持っていたことに由来する。

Sainsbury は、同社が「聞き、学習し、変身する過程にあること。また、全英国で最も広い品揃えの有機食品を用意していること、また乳製品が同社の提供する有機食品の柱となっており、有機食品の総売り上げのほぼ半分を占めていること」を認めた (Sainsbury's, 2000)。このプロセスの一環として、Sainsbury は特に有機飲用牛乳の供給を拡大することに意欲的だった。

従ってこの 3 者間の協定は、O M S C o が (Manor Farm を通じて) 飲用牛乳市場に供給する生乳の量が増え、他の 2 つの重要な顧客 (チーズとヨーグルト) に供給される量が減ることを意味していた。従って、協定にもとづき、Sainsbury では、これらの 2 社が有機牛乳の取り扱いを減らすことに対する補償として、両社の非有機ヨーグルト / チーズ製品の購入量を増やすことに同意した。

現在、O M S C o の生乳の 3 分の 2 (7000 万リットル) が有機飲用牛乳市場に供給されている。O M S C o では、Sainsbury の契約の供給条件を満たすため、他の買い手との間で供給のバランスを取っている。特に有機チーズの製造の数量を維持するため、加工業者は一定の量の有機牛乳を輸入しなくてはならない。しかしながら、英国における有機牛乳の生産が本格化すれば、輸入有機牛乳を国内産の有機牛乳に置き換えることができると予想している。

この協定を通じて、Sainsbury は、5年間の固定された期間、協定で定めた量の生乳を購入することに同意し、1999/00年に3000万リットルから始め、これを2003/04年には1億5500万リットルまで拡大し、その全量について29.5 p p lの保証価格を支払うことに同意している。この5年契約は毎年延長される。最初の期間延長は2000年3月に行われ、その時点から5年間に延長された。

Sainsbury では、29.5 p p lの価格であれば「生産者が投資に見合った利益を回収でき、加工業者と我々は費用に対する合理的な利益を得られる」と考えており、「また我々は、消費者が有機牛乳を購入するためにかなりのプレミアムを支払う用意があることを認識している。29.5ペンスという農場渡し価格は公正であり、最も重要な点は、これが持続可能な価格であり、全員の利益になることである」と述べている (Sainsbury's, 2000)。またOMSCo自身も他の会社との間に恒久的な契約を結んでおり、生乳の中核的な量について固定価格による支払いを得ている。例えばOMSCoの場合、Alvis に1000万リットルを供給し、そのうちの500万リットルについては29.5 p p lの価格で支払いを受け、もう500万リットルについては交渉で決めるという内容の契約を結ぶことができる。こうした方法であれば、すべてのメンバーに一律29.5 p p lの価格を保証することができる。

協同組合とその買い手が関係を結ぶためには双方が柔軟でなくてはならない。例えば、ある買い手が過剰な生乳を抱えている場合、もう一方の買い手がこれを引き取ることができる。引き取り手としては、主に残った生乳の全量を引き取る契約を結んでいるチーズメーカーなどが考えられる。同じように、ヨーグルト製造業者がより多くの有機牛乳を必要としているにもかかわらず、OMSCoが Sainsbury に飲用牛乳を供給するために手一杯な場合、そのヨーグルトメーカーは、Sainsbury との契約を維持するために輸入粉末有機牛乳を輸入してヨーグルトを作る。

Sainsbury は次の点について認めた。「農家の大規模な会合において、我々が約束した5年契約の価格と数量について公表をした時、多くの聴衆が自分たちの耳を疑ったことは間違いない。これを完全に利他主義から行っているふりをするつもりはないものの、我々が取っているアプローチは、啓発された形での私利を追求することで、あらゆる人々と利益を共有することである」(Sainsbury's, 2000)。

他の乳製品の市場とは異なり、有機市場の場合には供給をはるかに上回る勢いで成長しているため、この例は「特殊」かもしれない。しかし、生産者、加工業者、および小売業者が相互の利益のために協力できるという事実を明らかにしていることは確かである。5年契約を通じて協力することで、市場に対して持続可能かつ長期的なアプローチをとることができ、これによって長期の計画が促進される。このアプローチ全体が付加価値に根ざしている。つまり消費者がプレミアムを支払う一方、決意を固めた生産者と加工業者が独占的な契約にもとづいて合意した数量を供給する。非有機牛乳の既存の市場は大部分商品化 (commoditise) されているものの、この例は、イノベーションが、サプライチェーン

のすべての参加者の相互利益に寄与し得ることを示している。生産者および協同組合にとって、このことは、小売業者および加工業者と協力し、孤立した形ではなく、パートナーシップによって新しい市場機会を見だし、構築できることを意味する。

しかしながら、我々は、サプライチェーンマネジメントによりすべての酪農サプライチェーンが恩恵を受けられるわけではないことを認識している。加工乳であるかどうかにかかわらず、牛乳が（コモディティ (commodity) ではなく）製品 (product) であり、本質的な違いがあると主張し得るものの、サプライチェーンマネジメントによるアプローチは、現在のマーケティング・システムによって製品に関する必要な属性が伝達されない場合に最適であるように思われる。現行のシステムでもこれが適切に行われているような場合、サプライチェーンマネジメントの導入時にかなりの初動期間 / 初期費用が必要とされ、またサプライチェーンのパートナー間の関係を構築し、維持するという継続的な課題に取り組みなくてはならない点を考えると、それほどサプライチェーンマネジメントに転換する必然性がないかもしれない。しかしながら、酪農産業だけでなく、英国の農業を全体として見た場合、差別化された製品そしてまたはサービスを開発し、商業的に活用することが唯一の長期的な選択肢であるというのが我々の確信である以上、我々としては、ほとんどの事例で、競争上の持続可能な優位が達成するためにはパートナーシップによる方法が最も可能性の高いアプローチであると主張したい。

4.3.2 生産者によってコントロールされている組織の構造

あらゆる先進国において、農業協同組合は農家の生産資材物を購入し、農家の生産物のマーケティングを行う上で重要な役割を果たすようになったものの、表12が示しているように、英国の協同組合によるマーケティングが欧州大陸に匹敵する地位を得たことはまだ一度もない。

表12 農業生産との比較における農家支配事業 (FCB) の取扱高

	FCBの取扱高 (10億ECU)	農場総生産額 (10億ECU)	FCBの取扱高が農場 総生産額に占める割合 (%)
スウェーデン	8.2	3.2	259
アイルランド	9.6	4.4	219
デンマーク	12.1	6.7	180
オランダ	22.4	17.0	132
フランス	52.6	42.2	125
ドイツ	39.3	33.6	117
イタリア英国	16.5	31.2	53
英国	7.7	24.0	32

出典：COGEC A、欧州委員会（Coward（2000）から転載）

英国において、協同組合は、会社法にもとづいて会社として登録することも、1965年産業共済組合法にもとづいて組合として登録することもできる。協同組合に関する法律上の定義は存在しないものの、組合として登録する場合には、これが善意の協同組合である点について共済組合登記局長の承認を受けなくてはならない。協同組合には他の組織とは異なる以下のような特徴がある。

- ・ 組合員にサービスと投入物を提供する一方、株主に投資収益をもたらす代わりに生産物に対する組合員の収益を最適化することを目的とする。
- ・ 組合は組合員に持ち分を発行し、その払い戻しは規約にもとづいて行う。
- ・ 組合員の得る利益は、投資よりも協力に由来する。
- ・ 持ち分に対する配当や融資によって得られる利息は、組合の目標を遂行するのに必要な資本を調達し、維持するのに必要な率を超えてはならない。
- ・ 通常の場合、投票権はすべての組合員について平等であるか、ほぼ平等であり、それぞれの組合員が投資した金額とは無関係である。

協同組合では、以上の特質を規約の中に組み込むことで、組合が組合員の利益のために運営されることを保証し、組合のサービスを利用する正当な理由のない者が組合員になったり経済的な利益を目的としてこれに投資することを制限している。このことは、協同組合にとっての恒久的な資本の調達源を制限している。組合が発行できる持ち分の数に対する制限はないものの、一人の組合員が保有できる金額については法定の制限（現在、2万ポンド²）がある。協同組合を解散した場合には、一般に保有する持ち分に比例する形ではなく、長年の間に協同組合を利用した分量に応じて一切の残余財産を組合員に分配する（MMC, 1999）。

英国では、クォータを保有する生産者団体とクォータを保有しない生産者団体とを大きく区別しなくてはならない。現在12団体存在する前者の組合（Axis、Zenith、Milk Link、Scottish Milk、The Milk Group、United Milk、Southern Milk、North Devon Milk、Claymore、Sorn Milk、Peninsula、および Torridge Vale）は、それぞれの組合員のために加工乳を販売している。これらの団体は生乳の集荷、試験、および輸送を手配し、送り状を作成し、利用する独自のシステムを運営し、集荷した生乳と引き換えに組合員に支払いを行い、組合員のクォータを管理する。これとは対照的に、後者の組織はそれほど複雑ではない。これらの団体には組合員の生乳の所有権が移転せず、また通常の場合、流通または管理活動に従事せず、こうした業務をそれぞれの組合員の生乳を購入する加工業者に委ねている。さらに大半の場合、クォータを保有しない団体は、一つの加工業者のみに供給しており、

² アイルランド共和国では、酪農協同組合に対する持ち分が10万株に制限されており、この制限は英国に本拠を置く組合員生産者にも平等に適用される。

従ってこうした団体の提供するサービスはすべて、農家の組合員に劣らず加工業者にとっても重要である（MMC, 1999）。こうした団体の重要な問題点は、その構造と戦略、つまり資本と戦略志向が不足していることである。

協同組合を設立する場合、これまでは、単一の原材料と地理的な分布にもとづいて農家を水平的に統合することで、買い手と売り手の力関係を相殺し、農家に近い活動において規模の経済性を獲得できるという重要な前提がその根拠となってきた。これに加え、協同組合ではこれまで、上述のような一連の協同組合原則を用い、こうした共同システムによる垂直的な統合を調和させてきた。所有権、資金調達、管理、および生産志向のサプライチェーンマネジメント点（Nielsen 1998a; Sogaard 1994）、および産出の最大化（Helmerger & Hoos 1962）などの観点から、こうした伝統的な協同組合制度を見直す文献の数が増えている。

生産に関するこうした哲学に従い、この30年の間に資本を装備し、原材料の扱い、一次段階の加工、および流通のコストを削減するため、協同組合の合併が爆発的に進んだ（Kyriakopoulos & Van Bekkum, 1999）。こうした水平的な統合は多くの場合に必要だったものの、コモディティ（commodity）志向のビジネスを想定して規模の経済性を獲得することが主な狙いであったため、こうした戦略のみでは競争で優位に立つには不十分であることが判明した（Nielsen 1998a）。我々は既に市場志向の戦略を採用する必要性について強力に主張したものの、このことは、酪農協同組合の構造のみならず、その戦略をめぐる2つの重要な問題を提起する。一つ目の問題は、協同組合が市場志向の戦略を採用した場合に市場情報を迅速に処理できるかどうかであり、一方、二つ目の問題は、この戦略の実施に関係するものである。基本的には、旧来の協同組合にとって、食品チェーンを市場志向に再編することは大きな試練であり、ほとんど不可能だとさえ語る者もいる（Kyriakopoulos & Van Bekkum, 1999）。

市場志向の組織は、消費者を引き付け、満足させるような事業戦略に全力を注ぐ。市場志向とは、「最終的な結果、つまり消費者の視点から」組織を捉えることである（Drucker, 1974）。この場合、顧客に提供する価値が最大化するようサプライチェーンを管理することで、競争上持続可能な優位が発生するという前提が基本的なポイントになる（Kotler, 1994）。この価値は顧客選好、競争行動、サプライチェーンのパートナー、技術開発、および規制環境の関数である。組織は、このそれぞれの要素が独立して、または組み合わせられて、自らが創造し、顧客に提供する価値にどう影響するかをまずに理解できなくてはならない。

これは実務上、組織が市場情報を処理できる、つまり市場から情報を入手し、これを組織全体に広げ、これを意味のある方法で解釈できることを意味する。市場についての情報を得ることは重要であるものの、市場情報に対応できるかどうかはまた別な問題である。市場への対応能力は、組織活動、すなわち戦略（Day 1994; Kohli & Jaworski 1990）を立案し、実施するために組織の機能間で組織の資源を調整できるかどうか（Narver & Slater 1990）にかかっている。市場志向の会社の強みは、とくに新製品の開発活動においては

きりする。高度な顧客満足を達成するために市場情報が活用され、市場を選定し、これに狙いを絞り、新製品のコンセプトを開発し、テストし、適切な流通チャンネルを選択し、製品の価値を伝達する。

市場志向戦略の追求には、欠点がないと思われている場合も多いが、実際には、いかなる戦略も組織の構造によって制約される。協同組合的なアグリフーズ産業における戦略と構造との不可欠の結び付きについては、Ollila (1989) と Shaffer (1980) が構造 - 行為パフォーマンス・パラダイム (structure-conduct performance paradigm) (Bain 1968; Scherer 1980) を用いて突っ込んだ議論を行っている。これらの文献では、主に2つの顕著な特徴を区別している。すなわち、垂直的統合のタイプと、その前提となる組織構造である。

最初の特性(タイプ)についてだが、協同組合は、農業と加工/マーケティング機能との垂直的統合の一種であると考えられる。このタイプの垂直的統合は、一般の法人の場合とは異なる。第一に農家の場合、自ら統合することができない。川下への、また川上への活動に対する投資は、規模による効果に敏感であり、強力な財務能力が必要になる。従って経済的な理由から、単独の農家にとっては不効率であり、有害でさえある。その代わりに、農家は協同組合として連帯し、共同で垂直的統合を実現する (Sexton & Iskow, 1988)。こうした農家は協同組合を共同で所有するわけである。

しかしながら、個々の組合員の業務は依然として彼らの私的なコントロール下にある。投資家によって所有される事業の場合に広く見られるように単独の主体が垂直的統合を組織することはない。内部調整は、協同組合の規約によって定められた組織に関する一連の取り決め委ねられている。通常の場合、組織に関するこうした取り決めには、世間一般に認知された「協同組合とは、ユーザーが所有し、ユーザーがコントロールする事業であり、利用に応じて利益を配分する」(USDA, 1987) という定義に準じた協同組合原則が付随する。従って協同組合に関係して、組合員(ユーザー)には3つの役割がある。すなわち所有、コントロール、および受益である (Barton 1989)。

所有に関する限り、組合員としての資格がある人々に制限される。原則として協同組合はできる限り多くの農家が利用者になることを奨励し、オープンな組合員資格、イデオロギーおよび政治的中立性、最低限の入会金、共済などの原則を掲げている (Nielson 1988b)。協同組合のコントロールに関する側面は、組合員が意思決定に直接かつ独占的に関与すべきだという前提に立脚している。こうした前提を支えるため、理事会における投票と役員資格は民主的コントロールの原則にもとづいて組合員のみで制限されている。また利益も、現金または出資配当の形で利用分量に応じて組合員に還元される。組合員は持ち分に対する配当をほとんど受け取らないものの、その代わりに彼らにはさまざまな制度を通じて資本収益が還元される。さらにユニークな点は、組合員が要求しなくても、集団的な資本に対する純収益の一部が分配されることである。

表13は、協同組合の構造を規定する以上の3つの不可欠な関係にもとづいて「生産志向」の協同組合の組織に関する主な取り決めについてまとめている。

表 1 3 生産志向の協同組合の戦略と構造

市場戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスト・リーダーシップ市場戦略 ・ バルク製品 ・ 連合構造や他の協同組合との合併を通じた水平的拡大
構造	
統治関係（コントロール）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 純粹に協同組合的な組織形態 ・ 組合員のみ ・ 民主的コントロール ・ 組合員のみ限定された理事会 ・ 組合員による意思決定
財務関係（所有）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組合員のみ ・ オープンな加入資格、イデオロギー / 政治的中立性、共済 ・ 協同組合資産に対する入会金の制限 ・ 集団的な資本 ・ 持ち分に対する最低限の配当
取引関係（便益）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非組合員との取引の制限 ・ 平等な価格 ・ 単一かつ均一な製品の調達 ・ 配送義務と受け取り義務

市場志向戦略を目標とした場合、以上のような農業協同組合固有の仕組みは、本人 - 代理人関係としての性質と、協同組合の営利行為という2つのポイントから、大きな問題を生ずるように思われる。

協同組合の場合、製品特性、消費者需要の性質、供給の構造、政府の介入などに関係する市場条件に対応して戦略を立案する。こうした条件は変化するため、協同組合を含め、事業者は自分たちの戦略をこれに順応させる必要がある。グローバル市場における前述のようなトレンドを視野に入れると、世界中の協同組合は現在、新しい市場戦略を採用し、これに従ってそれぞれの組織構造を再編する必要がある。大きな問題の一つは、必要とされる資本投資の受け皿となる適切な財務基盤を確保することである。現状において、市場志向に転換するには、垂直的統合、国際化、研究開発、製品に関するイノベーション、ブランドの開発などに巨額の投資が必要とされる。しかしながら、組合員は一般に、協同組合に集団的に巨額の金銭を投資することに消極的であり、従って協同組合は、健全な財務基盤を確保するため、個人化された所有と資金調達に関する新たな仕組みを生み出している。こうした仕組みがない場合、インセンティブとの関係で、協同組合から組合員に発信される信号に大きなゆがみが生じ、組合員から協同組合への資本の必要な流れが損なわれる深刻な危険性がある。

協同組合に関する多くの研究者は、協同組合の所有権と統治構造が、所有と経営との分

離から生ずる一連の問題の原因になっていると主張する(Nielson 1998b, Vitaliano 1983; Harte 1997)。代理に関する理論(Fama & Jensen 1983)によれば、所有者 - 本人と経営者 - 代理人との関係は、両当事者の目標を調和させるという問題を提起する。協同組合に関係する剰余金請求の旧来の構造は以下の問題を生み出している。

1. 剰余金請求の公共的性質：協同組合は、組合員が集団として所有している。財産権が集団的または帰属がはっきりしない場合、これにただ乗りする行動が生ずる(Olson 1965)。組合財産が公共財であるということは、組合員が自分たちの権利を行使できないことを意味する。協同組合は通常、オープンな会員資格の原則を採用しているものの、このことは単に新しい組合員が協同組合の財産の価値に寄与しなくても良いことを意味するに過ぎない。脱退する組合員には、自分が出資を通じて寄与した集団的資本に対する権利がある。その結果、組合員は、利益が自分たちのコストに比例して充当されないような投資には消極的になる。これは共有財産に特有の問題点として把握できる(Vitaliano 1983)。
2. 剰余金請求の限界：協同組合の集団的な財産のもう一つのマイナス点は、協同組合の場合、資本の処分に制約があり、組織の所得に対する剰余金請求が契約上、組合員が投資した資本の額に応じてではなく、その組織との取引量に結び付いている点である。従って、投資からの収益は、加入期間/利用分量に応じてのみ獲得され、資産の生産的な寿命に対応せず、境界の問題を生じることである(Caves & Petersen 1986)。
3. 剰余金請求の取引可能性：リスク行動は組合員ごとに異なり、持ち分に対する二次的な市場が存在しないため、合成された危険が集散的に増大する。所有権を売買できないため、組合員は、自分たちのリスク選好を反映した投資のポートフォリオを獲得できない。従って、ポートフォリオをめぐる問題が生ずる(Vitaliano, 1983)。こうした制限がある結果、組合員が投資に伴うリスクを忌避することになる(Nielson 1998b)。
4. 財産の決定に関する側面：法人の場合、経営から剰余金に関する危険負担が分離された結果、意思決定プロセスの改善につながった。こうして経営者が決定の管理(始動と実施)を行い、剰余金の請求者、つまり株主が決定のコントロール(承認と監視)を行うことになった(Fama & Jensen, 1983)。株式市場は経営者のパフォーマンスを評価するための市場を提供し、株主に代わって経営をコントロールするメカニズムとして機能している。協同組合の場合、投資家が所有する企業とは対照的に、決定権が十分に発達せず、組合員による介入が必要である、従って、協同組合の決定のコントロールに組合員が関与する必要がある、協同組合の理事会の資格を農家の組合員のみ制限している事実がこれを示している(Vitaliano 1983)。

また決定の管理も十分に行われていない。周知の通り、有能な経営者を獲得するためには、適切な賞与制度が必須条件となる。しかしながら、協同組合の場合、経営の成功報酬として持ち分の所有権やストックオプションを利用することができない（Harte 1997）。協同組合組織における決定管理と決定コントロールの機能は全体として劣っており、いわゆる決定問題を引き起こす。

農家の規模、製品、年齢、時には国籍などの点において協同組合の組合員が多様化するにつれ、以上の問題が深刻になる。例えば、農場が同じ家族の若い世代に継承される代わりに売却された場合、境界問題が先鋭化するように思われる。剰余金請求の構造は資本の成長を制限し、このことは経験的な証拠でも確認できる（Fulton et al. 1995）。その結果、食品チェーンの高収益の活動に対してさらに投資することはかなりの市場リスクを伴うため、組合員がこうした活動に投資するのに消極的になる。ブランド形成、新製品開発、研究開発投資など、市場志向の戦略を実現する上で必要な多くの投資がこの範疇に含まれる。その代わりに、長期的な投資を犠牲にして、組合員への払戻金を増やし、出資金の償却制度を加速するよう、組合員が経営者と理事会に圧力をかけることになる（Cook 1995）。伝統的な協同組合モデルにおける本人と代理人との関係が深刻な問題を引き起こす一方、協同組合の営利行為に伴う問題も同様に重要である。

協同組合には長年、組合員の平等な取り扱いという原則が伴った。こうした慣行の前提になっていたのは、協同組合の決定が均一であり、さまざまな集団の選好が同一であるという前提だった（Staa 1983）。例えば、平等な取り扱いの重要な結果である平等な価格設定は、組合員の取扱量に無関係に単位当たりの価格を同じに設定することを意味した。このような方法では、大規模な組合員の場合、コスト負担が小さいか、単位当たりの純所得に対する寄与度が大きいにもかかわらず、小規模の組合員と同じ価格を設定され、受け取るしかなかった。組合員のさまざまな集団間でこの種の再分配を制度的に行うことは、協同組合の求心力を危険にさらしかねない（Sexton 1986）。その結果、農家が協同組合の工場に原材料を供給することに消極的になり、協同組合から完全に脱退する場合さえあった。

平等な取り扱いによる一つの重要な紛糾点とは、農産物の差別化をめぐるものである。農産物の品質の改良については、協同組合の定評のある等級制度に委ねられているものの、この制度の抱える課題は今日、さらに大きくなっている。市場の新しいニッチ、例えば地域的な食品、エコロジカルな食品などが需要の一層の多様化から生まれ、生産者段階での一層の差別化を引き起こしている（Royer 1995）。その結果、農家のこうした起業家的な活動が、価格について差別的な扱いをする必要を生んでいる。平等な取り扱いという理念と慣行は、こうした市場機会の認識と利用を妨げている。例えば、デンマークの場合、エコロジカルな生乳の生産が従来酪農家の組合員の批判にさらされた（So < 欧文文字 > gaard 1994）。

平等な価格設定に加え、協同組合では従来、原材料の調達を固定された組合員の枠内に制限してきた（Royer 1995）。原材料の供給源または種類の多様化を否定した場合、最も

安価な供給源から投入物を調達することができないため、効率的な事業経営を損なう（Caves & Petersen 1986）。二番目の問題点として、農業生産の季節性と変動性により、ロジスティクスに関する深刻な問題が生じかねない。協同組合がメーカーまたは小売業者などの顧客と取引を始めた場合、原材料の流れが安定しないことは出荷活動の信頼性を損ないかねない。さらに、農家への投入物だけでなく、最終生産物も生産をめぐる組合員の制限によって制約されてしまう。協同組合が組合員の製品と競合するような事業を行うことは困難である。従って協同組合は潜在的に、消費者や法人顧客が好むような製品属性に合わせた競争力のあるプロダクトミックスを行う機会を自ら失っている。

以上のような問題点は、協同組合組織について主張されている取引コストをめぐる効率性を相殺してしまう。取引コストに関する経済学によれば、組織が資産に対して特異的な投資を行ったにもかかわらず、そのパートナーが機会主義的な行動をとった場合、その組織は高いコストを抱えることになる（Williamson 1981）。農業、すなわち飼育施設や、加工産業、すなわち輸送施設の両方に対する投資の多く、また生鮮食品を取り扱うための設備は、他の用途に転用してもほとんど価値がなく、つまり取引に特異的な資産である。従って生産者と加工業者が契約関係に入った場合、その双方が相手の機会主義的な行動によって脅かされることになる。双方とも、契約の更新、契約期間、価格の変更などから派生するかなりのリスクに直面しなくてはならない（Royer 1995）。これとは対照的に、協同組合では、これらのリスクが限定されている。また協同組合の方が信頼できる組合員を選ぶのははるかに容易である。さらに、法律の規定から発生する契約上の義務により、組合員は協同組合に拘束されている。また組合員は、協同組合の搾取的な行動によるリスクを限定することもできる。コントロールおよび所有をめぐる取り決めにより、経営に関する意思決定に対する自分たちの影響力を保全することもできる。

しかしながら、所有、コントロール、および営利行為に関する協同組合の従来での仕組みでは、付加価値活動への垂直的拡大、農家および加工両方の段階での市場機会の追及、そして高度な顧客価値の創造が制限されるため、この取引コストによる優位が相殺されてしまう。事実、Kyriakopoulos & van Bekkum（1999）が指摘しているように、

「従来の協同組合の組織に関する取り決めは、生産志向から市場志向のビジネスへの転換を妨げている。」

従って、市場志向戦略を導入し、成功する確率を高めるため、協同組合は自分たちをどう再編すべきかという問題が生ずる。Kyriakopoulos & van Bekkum（1999）は、組合員に食品チェーンの中で川下に向かって統合を進めるインセンティブを与えない限り、協同組合のチェーンにおいて市場志向は進展しないという本質的な前提にもとづき、この点に関連して考慮すべき6つの重要なポイントを指摘している。組合員に正しい信号を発信し、市場志向に向けた調整を行うよう組合員を誘導するためには、重要な財務 - 所有関係を根本的に再編する必要があると彼らは主張する。

1. 平等な取り扱いから、公正な取り扱いへ： 今日では、組合員の間で選好、リスク、およびコストの多様化がかなり進んでいる。よりリスクの高い活動に向けた統合と協同組合間の合併により、こうした多様化がさらに進むと予想される。このため、協同組合が組合員の忠誠心を維持するためには新しい仕組みが必要である。さもなければ組合員の一部の集団が離れていくことになる。こうした結果は組織にとってのコストを高め、必然的に協同組合は業務を私企業に奪われるため、こうした結果を招くことは協同組合にとって得策ではない。公正な取り扱いを行えば、組合員の多様なグループごとの選好や寄与度の違いを認識し、彼らに協同組合に残るインセンティブを与えられるため、以上の問題が緩和されるものと思われる (Staatz 1983)。例えば、立地、製品ジャンル、または投資条件にもとづき、組合員企業の均一なセグメントに沿って協同組合を編成し、これによって彼らの特別な選好やニーズを満たしつつ、しかも単一の経営を維持するなどの方法が、安定かつ効率的な解決策となり得る (Sexton 1986; Staatz 1983)。
2. 個人的な財産権の強化： 組合員に対する資本的な給付は、彼らの持ち分に応じて行うべきである。これに加えて、出資資本の副次的な市場を形成することで、持ち分の譲渡性と流動性を高めることができる。比例的な持ち分を組合員間や組合員となる可能性のある人々と取引できるようにすることで、一定の代理問題を緩和することもできる (Cook 1995)。例えば、持ち分を取引可能にすることで、協同組合の市場におけるパフォーマンスを評価し、自分たちに適した投資ポートフォリオを選択するための信号を組合員に提供することができる。こうした条件のもとであれば、組合員が、新製品の開発や、ブランド・マーケティング、およびロジスティクスなどの、リスクの高い活動に投資するためのインセンティブを高めることができる。事実、協同組合に対する組合員の投資的な関わりを維持する意欲のある一部の協同組合では、組合員の持ち分の自主的な市場を確立し、組合員間で持ち分を売買することを認めている。どの持ち分にも、一定単位の原材料の配給を受ける権利が付随している。組合員は、協同組合の事業の市場におけるパフォーマンスの価値が反映されるような条件で自分たちの持ち分を取引できる (Van Dijk et al. 1997)。このような方法で財産権を再編成することにより、食品チェーンに沿ってリスクの高い投資を行う場合の取引コストを節約できる。技術に関係する多くの取引は、機会主義的な行動に脅かされやすいものの、協同組合の場合には組合員が所有しているため、こうした行動が起きる危険性は低い。その結果、協同組合が所有者に対する搾取的な行動に走る危険性は少ない (Royer, 1995)。従って、生産および加工の両方の段階の特異的な投資に、組合員が出資する意欲が高まる。こうした主張を支えるため、戦略的経営に関する文献では、システムのイノベーション、すなわち相互依存的な一連の補完的なイノベーションにはかなりの取引コストを要するため、組織内においてこうしたイノベーションを進めるべきだと主張する (Chesbrough & Teece 1996)。さもなければ、危険な投資は市場の失敗という状況を引き起こすた

め、実現しない。

3. 原材料供給の調整：食品分野において垂直的な調整の重要性が増していることは、協同組合と組合員の間でよりビジネスライクな取引が行われる傾向を助長する。こうしたトレンドについて重要なポイントは、正当なコストを支払ってビジネスを行うという原則を厳格に適用することである。これに加えて、組合員の納入条件を厳格化する必要がある（Van Dijk et al 1997）。こうすることは、正確な分量の特別な品質の製品を加工工場に納入する上で必要となる。例えば、オランダのすべての酪農協同組合は、特別な納入権を買うよう組合員に要求している。また同様の理由から、詳細な条件を指定した契約が支持されるようになってきた。
4. 調達の多角化：加工やエンド・ユーザーのニーズに応える必要性の高まりから、非組合員との取引を行う、すなわち非組合員の農家と売買する自由を拡大する必要がある。この新しい調達方針のさらに急進的な案としては、組合員の原材料との関係が薄い非組合員と取引することも考えられる。これにより、規模および地理的分布の経済性が得られ、季節変動が緩和され、プロダクトミックスが豊富になる場合、こうしたビジネス戦略も有益である。例えば、加工用ポテトの季節性と、クォータによる生産制限が、オランダの澱粉協同組合である Avebe が顧客のために安定供給を確保する障害となった。この問題を解決するため、この協同組合は、原材料の調達先を多様化することに決定した。第一に、組合員をドイツの2000名のジャガイモ農家に広げた。二番目に、Avebe では、国際的な顧客の特別な要求に応えるため、タピオカ、トウモロコシ、および小麦の澱粉を国際規模で調達している。原材料の調達手段の多様化と国際化により、同社は、産業的な買い手に対して、安価な原材料の安定供給と派生的製品の期限内の納入を確保した。
5. マーケティングおよび国際業務を行うために子会社として公開有限責任会社（P L C）を活用する：資本集約的でリスクの高い活動（例えば、加工チェーンのさらに川下に進出すること、新製品開発、研究開発、国際業務など）を行うため、さらに急進的な改革が必要になっている。自律的なP L C子会社を設立し、その株式を保有する協同組合が監督した方が、アジリティ、柔軟性、および市場に対する反応性を高め易いと考えられる場合もある。これにより、株式の保有者として機関投資家を引きつけることもできる。一般に、P L C子会社には、財務のより効果的なコントロール、リスクの軽減、迅速な意思決定、そして一般的に、より健全な企業戦略などの利点がある。オランダの2大協同組合である M D Foods と Danish Crown が先駆的に機関投資家と組み、それぞれ M D Foods International と Tulip International を設立したことがこの最適な例である。これとは対照的に、連合体の形をとった協同組合が企業家的な決定を行った場合、ある種の欠点が露呈する。協同組合連合に参加する同じ地域の協同組合の組合員間で競争することは非生産的

であり、加工またはマーケティング機能の協調を損なう（Schrader 1989）。従って連合体を形成することは一定の状況では有益なもの、イデオロギー的な理由から協同組合間の協調を維持しようとする傾向が、組合員の利益に反する場合もある。例えば、協同組合が協調して戦略的な研究を行うことは、リスクが軽減され、コストを分担できるため有益である。これとは対照的に、海外の市場に浸透することが目標である場合、投資家の所有する企業と協同組合との戦略提携の方が望ましい。これらの問題について考えると、連合体構造では、管理コストが増え、アジリティに欠け、市場に対する絞り込みに限界があるため、アグリフーズチェーンのいくつかの段階を調整するには不適切である。Sodiaal の教訓がこれに該当するように思われ、ダノンの場合、こぞって乳原料事業に参加しようとした全国の組合員が提供している乳原料事業が計上した大損失の前に、花形製品さえかすんでしまった。

6. 意思決定任務の配分： 経営に必要なノウハウの急増、複雑な提携関係、および市場環境の変化は、協同組合の意思決定にとって巨大な試練となっている。このことは、意思決定についても理事会と経営委員会との間に配分する必要があり、いずれの委員会もそれぞれの任務をまっとうするために体制を整える必要があることを意味する。決定管理機能はますます複雑になり、リスクが高まり、専門化しているため、経営能力を高める必要がある。従って、協同組合では、競争力が高く、意欲的な経営者を引きつけなくてはならない。この場合、適切な賞与制度を備えていることが有能な経営者を獲得するための前提となる。これに加えて、市場の指標に照らして経営者のパフォーマンスを測定することで、協同組合の決定管理の効果を高めることができる（Royer 1995）。同時に、理事会は、健全で長期的な事業戦略を構築し、経営者のパフォーマンスを判定し、最も重要なポイントとして、協同組合の食品チェーンにおける農業およびマーケティング活動に関する全体論的な視点を備えなくてはならない。決定をコントロールするという複雑な作業に取り組んでいる多くの協同組合では、農民の代表者を支援する手段として外部の要員、通常は専門家が理事会に参加することを認めている。

以上をまとめれば、利益が動機づけの手段となっている投資家所有の企業の方が、適切なインセンティブを組み込み、経営者のパフォーマンスを評価するのが容易であり、一方、協同組合の意思決定は、特に業務段階について述べた通り、それぞれの目的の正確な性質について混乱があるため、問題を抱えている。協同組合組織においてこれまで支配的だった論理は、組合員が供給する原材料に焦点を合わせたものだった。他方で、数は少ないものの、野心的な経営者が協同組合を独立した営利組織として経営している事例もあった。前者の例では、原材料を供給する見返りに受け取る価格に組合員の関心が向かう。後者の例では通常、経営者が、組合員の活動とそれほど関係のない営利事業を通じて事業の拡張または協同組合の純利益の最適化を追及していた。しかしながら、いずれのアプローチも、垂直的に統合された協同組合としては次善の策でしかない。組合員の福祉を最大化するこ

と、つまり組合員が投資家兼利用者として共同で利益を最大化することのみが最適解である (Sexton & Iskow 1988)。Kyriakopoulos & van Bakkum (1999) が提案している解決策は、組合員個人の資本投資を表示できるような持ち分を導入することである。組合員が原材料の納入と引き換えに受け取る価格とは区別する形で、収益性のある加工業や販売活動含め、ビジネスのパフォーマンスにもとづいてこれらの持ち分に対する配当を支払えば、潜在的に対立する可能性のある投資家と組合員の利害を差別化することができる。従って、これらの持ち分の価値が変動することで、どのような決定を下すべきかについて判断するための信号を投資家および経営者の両方に発信することができる。

以上の結論として、「新しい」市場志向タイプの協同組合と、より旧式の生産志向のモデルとを対比させている Kyriakopoulos & van Bakkum (1999) による比較を表 14 としてまとめた。

こうした「処方箋」の多くについては、既にオランダで実験されている。オランダには協同組合の根強い伝統があり、欧州のいくつかの最大かつ最も豊かな消費市場の近くに位置し、高度に国際化されているため、オランダにおける協同組合の発展の事例は興味深い。これらの理由から、オランダでは、協同組合部門の市場志向への再編プロセスが既にかなり進んでいる。

表 1 4 戦略と構造：市場志向対生産志向の協同組合

市場戦略	生産志向協同組合	市場志向協同組合
	<ul style="list-style-type: none"> ・ コスト・リーダーシップ市場戦略 ・ バルク製品 ・ 連合構造や他の協同組合との合併を通じた水平的拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製品差別化市場戦略 ・ ブランド製品 ・ 戦略提携、研究開発コンソーシアム、そしてマーケティングおよび流通に関係する合併事業を通じた垂直的拡大
組織構造	生産志向協同組合	市場志向協同組合
統治関係（コントロール）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 純粹に協同組合的な組織形態 ・ 組合員のみ ・ 民主的コントロール ・ 組合員のみで限定された理事会 ・ 組合員による意思決定 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 有限責任会社などを含め、革新的な組織構造 ・ 組合員と限られた数の出資会員および第三者 ・ 出資または持ち分の数に応じた投票権 ・ 外部の専門家または外部の所有者の参加 ・ 意思決定業務の分離
財務関係（所有）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組合員のみ ・ オープンな加入資格、イデオロギー / 政治的中立性、共済 ・ 協同組合資産に対する入会金の制限 ・ 集団的な資本 ・ 持ち分に対する最低限の配当 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組合員と限られた数の非組合員 ・ 閉鎖的または少なくとも制限的な加入資格 ・ 出資または納入権に比例した相当額の入会金 ・ 持ち分に対応した資本収益を伴う譲渡可能な持ち分 ・ 資本勘定に対する競争的な利率または持ち分に対するパフォーマンスにもとづいた配当
取引関係（便益）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 非組合員との取引の制限 ・ 平等な価格 ・ 単一かつ均一な製品の調達 ・ 配送義務と受け取り義務 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業収益が得られれば非組合員とも取引する ・ 公正（差別的）な価格設定 ・ 消費市場の需要に対応する調達の多様化 ・ 契約または納入権による特異的な品質および数量義務

以下の 2 つの表では、上記の表 1 4 で論じた最も特徴的ないくつかの構造的特徴について

てその概観を示している。さらに表15では、協同組合企業の規模とその主な組織的特徴に関するいくつかの基礎的なデータを掲載している。この表では、オランダの26の農業協同組合、そして農業部門に密接に関係しているものを含め、園芸協同組合について取り上げている。この表に選ばれた団体は、オランダの食品およびアグリビジネス分野の上位40の協同組合を代表している。協同組合は、農業の各分野（酪農、食肉、飼料供給、耕作作物、および園芸）の順に配列した。また1998年会計年度のデータを使った。

表15 オランダの協同組合とその組織構造

組合員数	97年の取扱高 (百万)*	海外向けの取 扱高の割合	97年の収支 合計(百万)*	資力率	連合構造	協同組合(共済 組合および企 業)+有限責任 会社(資本参加)	同上+有限責任 会社(事業単位)	協同組合が有限 責任会社と上場 子会社を保有	有限責任(持 株)会社と有限 責任子会社	同上と上場子 会社	有限組合/有限 責任持株会社(出 資員を含む)	有限責任持株会 社(第三者を 含む)
Friesland Frico Domo	5750	5035	83.3	1921	27.0					yes		
Cobeco	8758	3623	50.8	1305	40.0				yes			
Twee Provinciën	1400	560	0	154	73.2	yes						
Campina Melkunie	8913	6792	80	3062	34				yes			
Dumeco	16000	2970	?	657	31							yes
Cehave	13000	2026	26.5	792	46	yes			yes			
Landbouwelang	6000	415	?	136	60.7	yes	yes					
ACM	13500	1040	0.7	490	37		yes?					
Rijnvallei	2220	235	0.7	94	59.6	yes						
ABC	5000	470	?	186	45		yes					
Caro Latuco	6000	389	3.27	140	54	yes						
bidrus	165	?	25	16.47	46	yes						
CR Delta	39000	160	15.6	160	50			yes				
Avebe	5667	1462	89	1370	30.9				yes			
Cosun	16000	2160	40.5	2502	45.1	52	yes					
Agrico	1480	399	52	142	39.4							yes
De ZPC	650	177	56.6	71	47				yes			yes
VTN/ the Greenery	8000	2821	0**	959	20				yes			
ZON	4000	815	0**	195	31	yes	yes					
CNB	1850	580	0**	88	40				yes			
Frutveiling Geldermalsen	710	127	0**	48	12	yes						
Bloemenveiling Aalsmeer	3800	2816	0**	645	22	yes						
Bloemenveiling Holland	4500	2391	0**	673	19			yes				
Bloemenveiling Flora	1800	796	0**	270	16		yes					
Cobeco-Handelsraad	40000	5407	43	1760	43.8	yes		yes				yes
Rabobank Nederland	580000	96477	30-35	423000	51	yes	yes					

* National Cooperative Council (NCR), 1998

** 他の当事者は貿易製品の輸入取引に参与している

出典: Bekkum 1999

この表ではっきりしたように、これらの組織構造はきわめて多様である。組織構造を見る限り、かなり「純粋な」協同組合も存在する。また協同組合と有限責任構造の極めて複雑かつ革新的な組み合わせを導入した組合も存在する。数は少ないものの、上場子会社を保有する組合さえある。それにもかかわらず、(それほど直接的ではない場合が多いものの)最終的なコントロールは(場合によっては外部の投資家を含む)組合員に残っており、組合員が自分たちの組織を所有し、その資金を調達する一方、これらの組織が、組合員の

製品の市場へのアクセスを確保する重要な手段になっている。

表 16 では、組合員の資格、重要な資金調達方法、そして取引関係に関するいくつかの不可欠な側面について概観している。この表もかなりの多様化を示している。掲載した協同組合のほぼ3分の1で、資本投資そしてまたは納入権が加入の条件になっている。持ち分または持ち分の証書が取引可能な場合も多い。会員資格が国際化され、出資会員(Cebeco の場合には他の協同組合または機関投資家)の制度が導入されている。

表 16 オランダの協同組合： 加入資格、資金調達、および取引

区域制限	外国組合員	入会金 / 持ち分の購入	責任	組合員の債務勘定	資本勘定	持分 (の証書)	他の資本形態	取引可能性 (持ち分など)	納入義務	納入権 (購入)	差別価格
			limited			yes		yes	yes	yes	yes
	yes	yes	excl.	yes					yes	yes	yes
	yes		limited	yes					yes		?
		yes	limited		yes		Bonds	yes	yes	yes	yes
			excl.	yes	yes		Convertible debts	yes			yes
	yes		excl.		yes						
	yes	yes	limited	yes							
	yes		excl.	yes							
	yes	poss.	limited								
			excl.	yes							
	NL		excl.	yes							
	yes	yes	limited		yes	yes	pension-cert.	yes	yes	yes	yes
		yes	limited			yes			yes	yes	yes
	yes		limited						yes	yes	yes
	yes		limited	yes					yes	yes	yes
		Dutch	?		yes		premium policy	>2001	yes		
	yes		limited		yes				yes		
		if also in NL	limited								
			limited						yes		
		Belgium	limited	yes	yes				yes		
		500 km.	limited		yes				yes		
			limited	yes	yes				yes		
			limited					yes			
			limited								

Poss.: 保有 Limited: 有限 Excl.: 排他的 Bonds: 債券
 Convertible debts: 転換負債 Pension-cert.: 年金証書 Premium policy: プレミアム証書
 出典: Bekkum 1999

多くの組織において、戦略を市場志向に転換する場合、協同組合組織の現在の組織構造が問題になる。所有(資金調達)統治構造、および営利行為がこの構造の中核をなしており、従来の組織構造は市場における強力な立場を確保し、しかも市場の力と対抗し得たものの、その価値には限界があり、条件がつく。つまり、これ以上、数十年も前の市場環境に合わせて設計された構造に関する取り決めにもとづいて、多くの市場で積極的に活動

すべき協同組合の未来像を描くことはできない。消費と生産の両方の多様化は、組合員、経営者、管理職、従業員、供給業者の多様な集団を動機づけ、調整し得るような新たな協同組合構造を要求する。

世界中で増えている事例を引用する学術文献は、生産志向から市場志向戦略への移行に歩調を合わせ、以下の線に沿って協同組合の組織変革を進めるよう強力に主張している。

1. 組合員 / 利用者に対する平等な取り扱いから公正な取り扱いへ（例えば、投票構造、コストの計算、価格設定などの差別化）。
2. 個人の財産権の強化（例えば資本投資の個人化）。
3. 数量、品質、および動機について契約で合意したうえで、納入義務による自由な納入から納入権への原材料供給の再編成。
4. 調達が多様化（例えば一次製品段階での多様化、海外および非組合員からの調達など）。
5. マーケティングおよび国際業務に P L C 子会社を活用する。
6. 執行に関する意思決定と監督に係る意思決定との分離を強め、協同組合の理事会は経営事項よりも方針に関与する。

最終的な結論は、新しい市場志向の戦略に移行したい協同組合は、取引可能な持ち分の制度を導入すべきである。これらの持ち分については、どの組合員にも存在する、協同組合との投資関係（配当）と取引関係（価格）とを区別すべきである。従って、役員はもとより、両方の組合員とその代表者にはパフォーマンスを判定するための明確な基準を設けなくてはならない。協同組合の戦略と構造にこうした変化をもたらすことは、その効率や有効性のみならず、その組織形態の制度的な正当性に寄与する。

協同組合の財務構造に関する論議は、川下での加工活動などのようにかなりの規模の継続的な資本投資が必要な場合の問題について浮き彫りにするうえで重要である。特に英国の現状に照らした場合、我々が知る限り、これまで述べてきたような線に沿って組織を再編している団体がクォータ保有生産者団体のうちの一つである The Milk Group しかなく、もう一つの United Milk が P L C の道を選び、残りの生産者団体が協同組合の従来体制を墨守していることは特に興味深い。これにより短期から中期にかけて競争力が弱まるかどうかについてはなお異論があるものの、どのようなマーケティング戦略を選択するかで大きく左右される。既に Scottish milk は、資本投資計画を開始し、飲用牛乳とクリーム両方で一定の成功をおさめており、Milk Group の場合、Nene Valley Foods の買収により、ゆっくりと加工業に移行している。United Milk は、彼らが提案しているバター / 粉乳工場のため、内部の組合員と外部の投資家から資本を調達している最中である。しかしながら、3大クォータ保有団体（Axis、Zenith、および Milk Link）は、加工業者の顧客とのコミュニケーションおよび協力を強化し、そのプロセスの中で信頼関係を構築することにより、輸送および流通面で「手っ取り早い勝ち」を得ることに意識を向けるこ

とを好み、依然として加工施設への投資に頼っている³。従っていずれかの段階において、資本調達をめぐる制約が問題であることがはっきりするものの、当面はそれほど深刻ではないように見える。

しかしながら、クォータを保有しない生産者団体の場合、その規模の小ささと構造について考えると、特に戦略的な方針によって付加価値を高める余地が極めて限られているため、こうした生産者団体の地位や業務についても一定の注意が必要である。(Express Milk Partnership を除いた) これらの極度に小さく、かつ高度に細分化されたおそら40程度の団体の存在は、酪農産業の大義にほとんど貢献できず、無駄の多い管理の重複を招き、規模の経済性と輸送や流通における力の経済性の活用を妨げている。こうした団体は概して特定の加工業者の専属であり、乳価に対する影響力を一切持たないにもかかわらず、組合員の生乳をできる限り高い価格で処分するという以外のいかなる戦略も持たず、また実質的にはリスクプレミアムである価格を継続的に支払う特定の加工業者の能力に依存しているように見える。

以上まとめると、我々としては、中期的に見て、最も注意深く検討すべき問題は構造ではなく、戦略であると主張したい。そこで、次に英国の酪農産業が直面している戦略的オプションについて検討したい。

4.3.3 戦略的オプション

英国の酪農産業が長期的に競争力と収益性を獲得する上で、全力を挙げて市場志向戦略を採用することが鍵を握っていると我々は信じており、この点については、この報告書で述べた重要な論点のはっきりとした論調から間違いようないはずである。しかしながら、我々が多いに骨を折って例証したように、顧客や消費者のウォンツやニーズは多様であり、従って現実には、大小にかかわらず、加工業者や生産者団体には、これらの製品そしてまたはサービスを差別化し、市場から得られるプレミアムを正当化する機会が豊富に存在する。オプションについて検討する場合、特定の運動をいつ、どのように始めるかについて検討する必要があるものの、そのいずれの場合も、生産者、加工業者、および小売業者がパートナーシップの形で協力しなくてはならない。

手始めに生乳の調達について考えると、我々は既に、加工業者に「最高」の生乳調達サービスを提供するため、工場や人々に投資できるだけの規模と最適な広さの地域を対象とする4つまたは5つのサービス志向の団体の形成を促進する一方、クォータを保有しない生産者団体の数を削減するためにあらゆる努力を払うよう提案している。小規模な団体をまとめるために加工業者がそれぞれの役割を積極的に果たすようになるには、かなりの信頼関係と努力が必要なため、これには時間がかかる。こうしたアプローチの利点を認識できない人々は、ULMの例を思い起こす必要がある。ULMは最大手の一つではないもの

³ とはいえ、この報告書の執筆当時、Axis では、Aeron Valley Cheese を買収する交渉を Milk Marque と独占的に行っていた。

の、フランスで最も収益性の高い協同組合の一つであり、生乳の調達に徹底して焦点を合わせている。この例は、さらに小規模かつニッチな団体にも常にチャンスが存在するという事実を否定するものではなく、The Milk Group、Peninsula、および Torridge Vale などの例は、小規模の加工業であっても価値の高いニッチに注意深く狙いを絞れば収益性を高めることができ、また Omsco-Yeo Valley-Sainsbury の事例は、サプライチェーンにおけるパートナーシップにより、加工業にリスクの高い投資を行うことなく、生産者団体にかなりの利益をもたらすことを示している。

我々が英国で話したすべての人々、生産者団体、および加工業者は、輸送および流通システムの合理化を継続することで、酪農サプライチェーンには、まだコストを削減するかなりの余地があることを強調していた。これは「だれもが勝利する」戦略であり、実施する上でも比較的分かりやすく、しかも農家と加工業者との間に信頼感を育て、両者のコミュニケーションを改善するという副次的な利益もある。しかしながら、加工業者がそれぞれの生乳供給源に対するコントロールを緩めるためには、彼らがこれまでの考え方を画期的に変える必要がある。農家と彼らの代表組織は、「こぶしを振り上げる」のではなく、「加工業者を懐柔する」ことに焦点を合わせる必要がある。そのためには条件が良過ぎて断れないような提案を行わなくてはならない。

以上の議論は、我々に加工能力という頭の痛い問題を提起し、これに対しては以下の4つのオプションが考えられる。

- ・ 何もしない。
- ・ バルクコモディティ (commodity) (例えばバター/粉乳、酪農食品成分) に投資する。
- ・ 付加価値が高く/リスクの高い製品 (例えばフレッシュ乳製品デザート) に投資する。
- ・ 付加価値が低く/リスクの低い製品 (例えば飲用牛乳、チーズ、およびクリーム) に投資する。

人によっては、何もしないことを、弱さ、ビジョンのなさ、または資金調達能力の低さそしてまたは資本の不足の表れだと考える者もいるかもしれない。しかしながら、業界の状況が流動的で不確実な場合、加工業に急いで参入するべきではない十分な理由になる。この報告書の全体を通じて我々が一貫して主張してきたように、英国のいずれの生産者団体にも、または最大手の団体にさえ、ブランド製品を開発するのに必要な中核的能力または資本があるとは到底思えず、しかも英国のバラものの乳原料の加工能力は既に過剰になっている。現状が極めて低レベルにある事実を考えると、もちろん3つの新しい団体 (Axis、Zenith、および Milk Link) を含め、短期的にはコストとサービスに焦点を合わせ、加工業者との関係を築くことが我々にも健全な戦略であるように思われる。また不用意に加工業に参入した場合、経営者の注意を分散させ、将来、新たにパートナーシップを形成した加工事業のパートナーとともに進める出資ベースの合併事業に投資するなど、より効果的

に活用すべき貴重な資本が吸い取られてしまう危険性がある。小規模のニッチ団体については、生産の一層の多角化に投資する前に、契約関係で加工業に従事する機会について綿密に検討するよう強力に提案したい。

二番目の選択肢は即座に却下したいと思う項目である。純然たるコモディティ (commodity) であるバター／粉乳の製造に投資すべき理由はほとんどない点を強調したい。こうした製品についてはオランダ、フランス、およびニュージーランドの人々（もあまり熱心ではないかもしれないが、彼ら）に任せるべきである。しかしながら、乳原料を効率的にそして特殊な処理を施したり、企業ごとに独自の加工法で生産すればビジネスチャンスはある。従って本報告書で行っている以上に詳細な検討を行う価値があることは間違いない。

我々は大量生産の必要性に関する認識はもっている。世界の大手加工業者はすべて付加価値と大量加工とを組み合わせている。しかしながら、世界を挙げて、さらに多くの生乳を、コモディティ (commodity) の生産ラインから、高度に技術的でプロセス特異的な乳原料を含め、より付加価値の高い製品へ転用することが強調されている。この好例が、ニュージーランド酪農委員会 (NZDB) であり、何年間もローコストの生産量中心のコモディティ (commodity) 市場戦略を追求した後、世界で最も効率的な酪農家でさえ、規模に対する収穫が逡減し、それ以上コストを節約することが不可能な点に達したことを認識した。

NZDBの標準コストモデルの崩壊

ニュージーランドがグローバル市場で販売しているすべての製品にもとづき、NZDBはニュージーランドの生乳の乳脂肪とタンパク質成分の価値を基準にした価値を計算した。これらのレートを決定し、すべての加工会社の同意を得て、NZDBは、NZDBが供給を受けるすべての乳製品に対する支払いの基準としてこのレートを使うことにした。NZDBは徹底した標準コストモデルを使い、NZDBに供給する乳製品加工協同組合に支払う価格を決定し、これにもとづき、加工協同組合は、自分たちに供給する農家組合員に連動する乳価と、効率の向上、国内市場からの利益、および酪農以外の活動から得た利益をボーナスとして支払っていた。

このコストモデルは、生乳をさまざまな乳製品に加工するのに必要とされる一切の工学的な表現だった。生産されるほぼすべての乳製品について、これに対応するコストモデルが用意された。このモデルは、ニュージーランドの典型的かつ効率的な工場を基準にしていた。このモデルは多くの点において、英国の酪農産業になじみのあるIMPEに似ており、生乳換算の価値 (NZDBが支払う価格) は、モデルの中で想定した加工効率に依存していた。

ニュージーランドの乳製品加工部門において、このコストモデルは強力な影響力をふるった。例えば、ある加工会社がコストモデルで使われているのと正確に同じ工場を保有している場合、特定の製品を生産する見返りとしてNZDBから受け取る支払いで生産のコストをカバーできるはずだった。さらに、その加工会社が希望そしてまたは技術に投資し、

標準コストモデルを上回る効率を達成した場合、コストモデルに従って支払いを受ければ、そのコストを上回る分をマージンとして受け取り、農家の組合員から受け取った生乳の見返りにライバル企業よりも多くの金額を支払うことができた。ニュージーランドにおける乳製品加工効率の実際の向上を反映させるため、コストモデルの定期的な調整が行われた。このことは、ニュージーランドの産業にとって加工能力に投資する圧力を生み出した。大規模かつ効率的な加工施設の方が報われた。企業がこのモデルのベースについていけない場合、その企業は敗退し、最終的には農家の組合員が、近隣の企業と合併するようその会社の理事会に圧力をかける場合さえあった。

ニュージーランドのコストモデル・システムの利点は、投資に対する報酬を与えることで投資を奨励したことだった。逆に、この仕組みの欠点は、この価格形成モデルがコストを基準にしていたため、乳製品の価値に対して報酬を与えなかった点である。例えば、加工業者が海外の顧客を訪れるか、顧客のニーズを満たすために生産を調整しても、このコストモデル・システムのもとでは、自分たちの製品の見返りに顧客価値を得ていない企業以上の価格による支払いをNZDBから受け取ることはできなかった。NZDBでも、実際には一定の基準を満たした場合、「インセンティブ」として一連の金額を価格に上乗せしていた。しかしながら、これに該当する場合であっても、その金額はNZDBが加工会社に支払う金額のごくわずかの割合を占めるに過ぎなかった。このシステムが付加価値よりもハードに投資することを奨励した点について、とりわけ批判的な人々も存在する。

その後NZDBは、製品の代金をそれまでよりも実際の市場価格に密接に連動した価格で支払う方向へ移行した。ある協同組合が価値の高い市場で販売し、しかもそうすることでより大きなリスクを被り、より高い水準のサービスを提供している場合、その協同組合は、規格化されたコモディティ (commodity) の販売を選択した協同組合よりも多くの利益を得る。NZDBが「純然たる」コモディティ (commodity) の加工から、よりバランスのとれた製品ポートフォリオへと移行し、また、付加価値製品をいっそうの重視するようになったことについて、NZDBのGraham Fraser委員長は次のように適切にまとめている。

「我々は本質的に、有能な消費者向けブランド企業と成長する食品サービス企業を合わせたような乳原料事業を行っている。我々は、消費者ニーズの理解、付加価値を高めるチャンスの開発と活用、新しい市場へのアクセスなどの点で最高のレベルに達した。我々の戦略の次の段階として、これまでに構築した成果を維持しつつ、これを新しい方法で利用する必要がある。我々はブランド・ビジネスの段階に入った。」

出典： 個人の談話と www.nzdb.co.nz

しかしながら、NZDBの事例の重要なポイントは、最もコストの安いバルクコモディティ (commodity) の生産者としての地位を維持するために何年も努力した結果、ニュージーランドが、乳原料をブランド化して消費者向け製品事業を発展させる上で極めて強力な基礎を築いたことである。このことは、規模と価値が実際には相伴うことをはっきりと示

している。我々が研究した他の大手3社（Campina、Friesland、Lactalis）も、量と価値とのバランスのとれたポートフォリオにもとづいて成功した。4つ目の Sodiaal の場合、その協同組合構造にもかかわらず、また産業的な加工に参入した企業行動としては焦点がぼやけているにもかかわらず、一定の成功をおさめた。Sodiaal の例が、United Milk に投資する可能性のある人々にとって一つの警告となることは明らかである。

英国には現在、大陸の競争相手に匹敵する規模の加工業者として2社、すなわち Express Dairies と Dairy Crest が存在する（表17を参照）。ニッチな企業が活躍する余地は常に存在し、またこうした企業は酪農のような成長の遅い部門に企業家的創造性をもたらしてくれるため、こうした企業も支援すべきではあるものの、グローバル（または少なくともヨーロッパ規模の）野心を持っていない限り、我々としては大規模な量産型の加工業者がもう1社増える戦略的意味に疑問を持たざるを得ない。酪農部門において新規参入者を受け入れる余地は、特殊処理を施して個別の食品製造業者に合わせた高品質の乳原料のマーケットにしかない。従って、大量加工の収益性が改善されるとすれば、非乳業の食品製造メーカーと戦略的に重要なサプライチェーンパートナーシップを結ぶ場合が考えられる。

表17 生乳の取扱量で比較した欧州の乳業者（1999年）

順位	組織	国	種類	生乳の取扱量 (百万リットル/ 年)
1	Lactalis	フランス	私企業	6,540
2	MD / Klover / Aria	デンマーク/ スウェーデン	協同組合	6,090
3	Friesland Coberco	オランダ	協同組合	5,900
4	Campina Melkunie	オランダ	協同組合	4,700
5	Bongrain	フランス	私企業	3,700
6	Express Dairies	英国	私企業	3,700
7	Dairy Crest	英国	私企業	3,500
8	Glanbia	アイルランド	協同組合	3,270
9	Nestle	スイス	私企業	2,900
10	Sodiaal	フランス	協同組合	2,650
11	Danone	フランス	私企業	2,150

出典：下院、2000年

我々にとって望ましい選択肢が、小売市場を意識した付加価値の高い加工業であることは驚くにあたらない。1人当たりの消費量の大きな違いを見るだけでも（表18を参照）フレッシュ乳製品デザート市場だけでなく、チーズ市場の価値の高いセグメントにもかなりの市場機会があることがわかる。

表 18 1998年における特定の乳製品の1人当たりの年間消費量の平均

	フランス	英国	オランダ
飲用乳 (kg)	75.5	120.7	91.2
フレッシュ乳製品 (kg)	26.9	8.0	30.7
クリーム (kg)	3.9	4.6	2.9
バター (kg)	8.3	3.0	3.8
チーズ (kg)	23.6	9.7	16.6

出典： I M A C E - Statistiques Nationales (C N I E L、 2 0 0 0 に引用)

しかしながら、付加価値の高い製品分野への一層の浸透が必要であり、その場合、独自ラベル分野において市場機会を開拓できない限り、ブランドを浸透させ、従って参入障壁を乗り越えるためには、かなりの資本投資とマーケティング費用が必要になる可能性が高い。この特定の市場においてそもそも英国メーカーは後発であり、これらの製品分野における英国の加工業者のブランドのプレゼンスは限られている。フランス西部のほとんどの酪農協同組合が莫大な費用をかけて学んだように、小売業者の側ではマイナーなブランドの増加ではなく、一貫性を備え、自分たちのニーズに的確に対応してくれるような加工業者を求めている。このような極めて競争の激しい市場に有力ではないブランドを投入することは金のかかるビジネスである。

フランス北西部における協力、カオス、そして協調

"Grande Ouest"を構成する3つの地域である Basse Normandie、Bretagne、Pays de la Loire は、フランスの酪農協同組合が最も集積している地域であり、全体でフランスの生乳総生産量のほぼ40%、100億リットルを生産している。フランス全体で見た場合、3つの企業（ともに私企業である Lactalis と Bongrain、そしてフランス最大の協同組合である Sodiaal）が約50%の生乳を加工しているものの、他にも20を超える協同組合が"Grande Ouest"を本拠地とし、英国の生産量に近づきつつある量の生乳を生産している。フランスのこの地域の協同組合は、この地域の農業の混合的な特徴を反映し、多角的な製品を生産する傾向にある。こうした協同組合には長い歴史があり、とりわけ1960年代後半から1970年代前半にかけ、欧州連合に加入した後に繁栄した。政府はコモディティ (commodity)、主にクリーム、バター、およびSMPへの投資を奨励し、協同組合側もこれに忠実に従い、新しい工場に投資し、CAPの介入に大きく依存していた市場が1980年代に悪化し始めると、閉鎖すると訴えてきた多くの私企業の工場を購入した。この地域は現在、コモディティ (commodity)の加工能力の過剰、そしてこの地域に住む人々以外ほとんど関心を持たないような零細な地域ブランドの急増という重大な問題と取り組んでいる。フランスのスーパーマーケットは、底値での大量販売が中心だったため、こうした地域ブランドの販売促進にほとんど力を入れなかった。付加価値的な加工業はほとん

ど存在せず、資本構造があまりにも弱いため、革新的な投資を行う余地はほとんどなかった。それでも人々は楽観的であり、イノベーションや差別化に関するいくつかの重要な事例も存在する。例えば、

- ・ ブリタニーの酪農協同組合の中でも最大手の一つである Corralis は、環境にやさしく高度に福祉的な高品質の酪農製品、また製品の源を完全に追跡できることを強調し、Carrefour と一緒に一連のニッチな「独自ラベル」乳製品を開発している。
- ・ 協同組合の Isigny Saints-Mere。この組合は豊潤なノルマンディー生乳を専門的に利用して最高品質のバター、クリーム、カマンベール、およびボンレヴェクチーズを生産しており、そのすべてを Isigny ブランドで販売している。この組合は860名の組合員を抱え、2億リットルを加工し、500名の職員を雇っている。英国（Sainsbury と Tesco）を含め、25を超える国々に輸出し、英国がブランド製品の売り上げのかなりの部分を占め、同組合の4つのチーズは"Protected Designation of Origin（原産地指定保護；PDO）"の認定を受けている。イノベーションと焦点の絞り込まれた戦略が彼らの成功の鍵となっており、これについて LeSenecal 氏は以下のように説明している。

「フランスには2種類の協同組合がある：伝統的な製品をそろえ、十分に確立されたブランドを持ち、私企業のように経営している組合には未来がある。これに対して、「量産」するために拡大した大手の協同組合は将来困ることになるだろう。」

- ・ Laita は、スーパーマーケットの限られた棚をめぐる相互に競争することが自滅につながることを認識したこの地域の最大手の協同組合である La Cana、Co-opagri Bretagnes、および Groupe Even が1991年に設立した共同マーケティング企業である。彼らは一連の製品を共通のブランドとして合理化し、現在では集団として販売し、宣伝広告費（1999年度は1200万フラン）を分担し、スーパーマーケットへの浸透力を高めることに成功し、輸出を伸ばしている（取扱高の25%）。このグループでは80名の職員を雇用し、そのうちの3名は経理に関する重要な責任者を務め、8名はマーケティングに関する責任者を務め、残りの職員は販売と管理に従事している。7つの工場で製品を加工しており、3つの協同組合の組合員農家は合計で5000名に達する。

フランス西部の酪農協同組合の状況が一般に混とんとしているのと対照的に、フランスで最も成功している酪農加工業者の一つである Maitres Laitiers de Cotentin の高度に焦点を絞り込んだ戦略は、協同組合にも何ができるか、すなわち、事業の目標が明確で、戦略が市場志向で、付加価値のある独自ラベル製品を持っている場合、全国ブランドでなくても、市場をローコストかつローリスクで拡大できることを示している。

Les Maitres Laitiers du Cotentin

工場： 3箇所： Sottevast、Valognes、Tribehou

取扱額： 1999年度は10億7460万FF； 1998年度には9億3860万FF(+14.5%)

輸出額： 1999年度は2億1390万FF(総取扱高の20%)； 1998年度には1億8160万FF(+17.8%)

取扱量： 2億2700万リットル(加工済)： 2億5400万リットル/年

従業員数： 594名

製品： Valco： 飲用乳、チーズ、Montebourg： 生クリーム、フレッシュチーズ、Val de Saire： バター、UHTクリーム、Val Fine： ライトクリーム、Tribehou、AOC Isigny： バター、クリーム、カゼイン粉、カゼイン、ラクトセラム

この協同組合は以下の目標を掲げ、既存の2つの協同組合の連合体として1986年に設立された。

- ・ それぞれのチーズ加工における「ノウハウ」を活用すること。
- ・ 特製フレッシュ乳製品の市場機会を活用すること。
- ・ CAPに依存しないビジネスを発展させること。
- ・ 輸出市場を開拓すること。

これらの目標を達成するため、彼らは生産技術、包装、および新しい工場に重点的に投資した。これに加えて、この協同組合は農家にサービスを提供し、施設、搾乳所、生乳の保存などの改善を通じて農家が生乳の品質と労働条件を改善するよう支援した。品質の良い生乳の生産を促進するため、「品質課題」を設け、毎年10の基準にもとづいて査定を行った。また1998年以来、業務の"code de bonne pratique du producteur(行動準則規程)"を導入している。これは特に、食品の安全性に対する消費者の関心の高まりに対応し、農家から小売り段階まで追跡可能性を確保することをその狙いとしている。

この組合には3種類の顧客が存在する： 売上高の10%を従来型の販売店で販売しているものの、この割合は低下している； ほぼ30%を食品サービス分野(レストラン、航空会社(エールフランス)、病院、学校、社内食堂など)に販売している。そして、売上高の60%以上を主に Carrefour や Intermarche<欧文文字> など、小売業者への販売から得ている。また彼らは、英国(Gatteway、Tesco、Sainsburry、Asda)、オランダ、ベルギー、ドイツ、スペイン、ポルトガルに輸出している。

この協同組合の規模、成長の見通しなどの点でその戦略は卓抜である。この協同組合の狙いは全国ブランドになることではない。事実、全国ブランドの製品を販売するためには、マーケティング・コミュニケーションに巨額の投資が必要とされる。この協同組合の場合、規模がそれほど大きくないため、大規模な失敗はすべて致命的になる。さらに、たとえM

MLCの製品が全国規模で成功したとしても、再び規模がネックになり、需要に対応しきれないだろう。

従って彼らはそうする代わりに、ニッチ市場において小売業者とパートナーシップを結ぶ戦略を編み出した。同組合の専務取締役である Fortin 氏が説明しているように、

「小売業者は極めて強力なものの、小売業者といえども我々と同様、消費者が彼らの製品を消費してくれない限り生き残ることはできないのであり、この点について心に留めておく必要がある。」

こうして、MLCは市場情報を集め、市場調査を行い、既存の製品に適用できるようなイノベーションや改良について考えている。いかなる製品であっても、現在、地元のスーパーマーケットで売っている製品とはどこかしら違いがある。そこで納得のいくようなアイデアが生まれると、それを製品として発売する前に、消費者に関する自分たちの情報を共有している小売業者と製品について検討する。その意味で、既に販売されているものとは常に多少異なり、消費者、小売業者、および加工業者を満足させるような特別な製品を棚に並べるといふ点において、この協同組合と小売業者とは、同じ目標を共有する完全なパートナーである。従って、小売業者に販売している製品の80%が付加価値のあるプライベート・ラベルであるが、交渉する際にも、もはや価格は主たる問題ではない。

出典：インタビュー調査

フランス北西部の状況について特に興味深いのは、多くの協同組合が、これまで競合していた企業（協同組合と私企業）同士が水平的に提携することを、重要な戦略的オプションとして認識している点である。"Grand Ouest"の協同組合の世界では"Partenariat（パートナーシップ）"が合言葉になっている。所有形態とコントロールは協同組合の重要な（一部の意見では不利な）特徴であるため、パートナーシップは、酪農協同組合にとって、自分たちの生乳の付加価値を高め、コモディティ (commodity) 市場で競争するのに必要な規模の経済性を獲得し、生乳生産の直接費を削減するための自分たちの努力を結合させる仕組みを提供している。フランス北西部の経験から学ぶべき重要な教訓とは、垂直的な統合それ自体が必ずしも成功を保証しないことである。コース主義の伝統の中で、フランス北西部の酪農家は、資産を所有しているのではなく、これをどう活用するかが重要であることをかなり苦労して学んだ。我々は競争するために協力することについてたびたび語り、実際にフランス北西部では、何十年もの間対立し、協同組合相互、またその組合員同士の間でまったくコミュニケーションがなかったにもかかわらず、協同組合間の協力が実現している。何かを改める場合、決して遅過ぎるということはないにもかかわらず、往々にして前例のないような規模の経済的危機、つまり英国が現在直面しているような類の状況に見舞われない限り、これに必要な触媒が得られない。

最後に、現在もっぱらノンブランドの形で販売されている製品分野、すなわち生乳、チーズ、およびクリームの付加価値を高めるための選択肢について検討したい。既に我々が

提案した通り、フレッシュ乳製品の場合よりも差別化のコストが（従ってこれに伴うリスクも）かなり低いため、消費者の嗜好を変えることで地域ブランドにとってかなりのチャンスが生まれる。さらに、英国における1人当たりのチーズの消費量が大陸と比べてかなり少ない点について考えると、商品化（commoditise）してしまったチェダーチーズのような従来の枠組みを超える新製品を開発するかなりの余地が残されている。我々の見方によれば、これはローコストかつローリスクでありながら、かなりのメリットのある戦略である。というのも、飲用牛乳価格がわずかに上昇しただけでも、農場渡し価格にはかなりの波及効果がある。しかしながら、このためには、差別化された生乳とチェダーチーズに対する「消費者」の嗜好について小売業者を説得することが大きな課題となる。有機製品はなお「切り札」になり得るものの、比較的少数の生産者に限られている。地域固有の食品に対する関心の高まりから、英国の一部の地域では、地域性が一定のチャンスとなる。この場合も、農家、加工業者、およびそれぞれの支援組織間の協調的な努力が不可欠であり、従って戦略的な支援の優先順位を高める必要がある。

次の章では消費者調査の成果を掲載し、その内容が、こうしたチャンスが現実には存在すること疑う人々をなんらかの形で説得する助けになるよう祈っている。

（下巻へつづく）

酪農振興委員会の目的は、英国の酪農家の競争力と収益性を高めることである。

この目的を達成するため、MDCの重要な役割は、近隣市場の調査研究と開発の資金を拠出し、その成果を自分たちの農業が置かれている状況にどう応用するかについて農家に理解してもらうため、これを農家に伝えることである。

本書を含め、「調査研究を実践へとつなげる」シリーズの狙いは、重要かつ実践的なポイントを取り上げ、これについてすべての農家に平易な英語で説明することである。その性質上、あらゆる状況には適さないような情報も存在する。われわれの狙いは、原理原則を伝え、これをどうすれば、自分の農業の置かれている状況に最も効果的に適用できるかについて読者に考えてもらうことである。

MDCの地域フォーカスセンターは、年間を通じてシリーズのイベントを展開しており、MDCが拠出した研究成果の実践的な利用法を実演している。最寄りのセンターの詳細についてはMDCに問い合わせ願いたい。

MDCでは読者の意見やフィードバックを待っている。以下の連絡先に送ってもらえれば、今後の参考図書の企画に反映させていきたい。

MDCの出版局から要請があれば、本書の写しを入手できる。

Milk Development Council
Stroud Road
Cirencester
Glous
GL7 5JN

Tel: 01285 646500

Fax: 01285 646501

ホームページ：
www.mdc.org.uk

MDC 出版局

Tel: 01285 646510

Fax: 01285 646501

電子メール：
publications@mdc.org.uk