

〔論文〕

フード・サプライチェーンにおける 個別的な取引関係の構築（下）

濱 満 久

名古屋学院大学商学部

要 旨

本稿の目的は、多様化する食品流通のありかたを捉えることで新たなフード・サプライチェーンがどのように構築されているのかを捉えることである。より具体的には、農産物流通に焦点をあて卸売市場を介さない新たな流通方式の実態をつかむことである。高度成長期の都市化にともなって、農産物など食品流通の中心を担ってきた卸売市場流通システムが、現在の縮小基調社会という環境変化に直面して転換を迫られている。そのような中で「産直流通」が新たなフード・サプライチェーンとして期待されている。そこで、本稿では生協産直（上、第57巻第4号）と農家レストラン（下、今号）の事例から、卸売市場を介さない産直流通の姿を捉えていく。特に、個別的な流通チャンネルを形成するために、どのような取引関係を構築しているのかについて明らかにする。またそこから見出されたことが、流通論・商業論としてどのように位置づけることができるのかを試論的に検討する。

キーワード：地域の六次産業化、農商工連携、農家レストラン

Construction of the individual business relationship in food supply chain (Part 2)

Mitsuhisa HAMA

Faculty of Commerce
Nagoya Gakuin University

* 本稿は、JSPS 科研費JP20H01553, JP21K01772 の助成を受けた成果の一部である。発行日 2023年10月31日

はじめに：先号（第57巻第4号）のあらすじ

わが国の食料品、特に農産物の流通方式は中央卸売市場を中心とした制度体による「卸売市場流通システム」が担っている。とりわけ、1960年代以降の高度成長期における人口増加や都市化の進展にともなって拡大する需要に効率的に対応するため、中央卸売市場は食料の消費生活における量的充実をもたらしてきた。

しかし、現在のような縮小を基調とする社会では、相対的に供給が過剰化することから、卸売市場の仕組みはむしろ価格の低下を招いてしまい、生産者の利益は圧迫されることになる。こうした状況を脱するには、従来のような均質な大量市場ではなく、たとえば有機野菜や無・低農薬化など何かしらの差別化を確立することが必要である。すなわち、量的な効率性をもたらす卸売市場流通システムではない、より個別的な市場への対応が求められるようになる。そうした対応として、多様な流通様式が登場することになるが、それはどのような姿であるか。特に農産物は一般的な工業製品とは異なり、生産の不安定性が大きいことから、個別的なチャネルにおいていかに対応しているのか。今号では、産直流通の一つの形態としての農家レストランを事例に新たな流通の姿を探っていきたい。

4. 事例②

農家レストランとは1990年代初頭から増えてきた六次産業化の一形態である（中村，2002：小西・大江，2016）。表3でもわかるように、いくつかある六次産業化のタイプの中で決して販売額規模は大きくないものの、事業体の販売額規模別の割合でみたときに1,000万円～5,000万円規模が最も大きくなっている。他の六次産業化タイプの多くは販売額規模が100万円未満や100万円～500万円の事業体が多くを占めており、事業規模としては決して大きくないことがわかる。その意味で、農家レストランは比較的大きな事業を展開しているビジネスだということができる。

一般的に農家レストランとは、地場で生産された農作物に付加価値をつけて、農家の所得増大を図る農業とされており、都市・農村交流や農村での女性起業の点からも注目されている（齋藤・藤崎・

表3 年間売上及び年間売上規模別事業体数割合

区 分	年間販売(売上)金額		事業体数	年間販売(売上)金額規模別事業体数割合						
	総額	1事業体 当たり		計	100万円 未満	100～ 500	500～ 1,000	1,000～ 5,000	5,000万 ～1億	1億円 以上
	100万円	万円	事業体	%	%	%	%	%	%	%
農業生産関連事業計	2,066,615	3,408	60,650	100.0	35.8	28.9	11.2	14.2	3.3	6.7
農産加工	953,268	3,120	30,550	100.0	45.2	31.8	6.9	11.2	1.9	3.0
農産物直売所	1,046,385	4,613	22,680	100.0	22.7	25.6	15.4	17.2	5.5	13.5
観光農園	32,634	655	4,990	100.0	36.9	30.8	16.2	14.9	0.6	0.7
農家民宿	3,992	340	1,180	100.0	64.5	18.5	8.2	7.7	0.9	0.1
農家レストラン	30,336	2,417	1,260	100.0	11.8	21.7	18.9	34.9	7.8	5.0

出所：『令和3年度6次産業化総合調査』農水省

広田，2012）。つまり，地域資源を発見し活用することで，都市住民と農村住民のコミュニケーションをもたらすことにつながるとされている。それは地域の独自性が発揮されているからこそ都市住民を呼び込むことができ，さらには地域の誇りやアイデンティティ形成に寄与するものとして期待されているものである（大友，2015）。

4.1 事例：株式会社グラノ24Kの取組み

4.1.1 「ぶどうの樹」の概要

まず，調査概要¹⁾について簡単に示しておく。株式会社グラノ24K（以下，グラノ24K）への調査は2時間程度の半構造化インタビューを行い，その後生じた疑問や追加的な情報については適宜メールで問い合わせた。インタビュー調査の内容は，主に卸売市場を介さない産直流通の取組みについて，生産者とどのような取引関係を構築し，継続しているか，また生産が不安定な農産物の需給調整についてどのような取扱いの工夫をしているかという点について聞き取りを行った。

グラノ24Kは1995年に設立され，地産地消のレストラン展開だけでなく旅館，パンやハム・ソーセージの製造販売，ウェディング，果樹栽培などさまざまな事業を展開している²⁾。また，それらを複合化した形で海辺の一角にスローリゾート施設を設けている。さらに2017年からは，グランピングも展開し始めるといった新たな取組みも行っている。

グラノ24Kの本店は福岡市から北東に車で1時間ほどの福岡県遠賀郡岡垣町にあり，福岡市と北九州市の中間地点に位置する。岡垣町は人口3万人程度の小さな町であるが，玄界灘に面した有数の漁場であるだけでなく，巨峰やみかん・びわとといった特産物があるなど豊富な自然資源に囲まれている地域である（写真2）。また，隣接する宗像市には，2017年に世界遺産に登録された「神宿る島」宗像・沖ノ島関連遺産群といった有力な観光資源がある。



写真2：「ぶどうの樹」岡垣本店

出所：株式会社グラノ24K提供

ただ，岡垣町自体では，水産物・農産物ともに豊富な自然資源を有してはいるが，ブランドとして

1) 調査は2017年9月1日に実施された。

2) 株式会社グラノ24K公式サイトより（最終閲覧：2023年7月25日）

突出したものがないといわれていることもある(小役丸・石田, 2018)。つまり、岡垣町は全国的な販売を展開できる特産物が少なく産地化されていない、典型的な多品種少量生産の特徴を有した地域とすることができる。

グラノ24Kは、そうした地域において年間30万人もの観光客を集客しているとされている(小役丸・石田, 2018)。それだけでなく、グラノ24Kの特徴として地産地消型の飲食店を多店舗展開しており、現在FC店や協力店も含めて約30店が「ぶどうの樹」のグループとして各地に展開している。さらに2008年には、農水省・経産省による「農商工連携88選」にも選ばれ、農商工連携の先進事例としても注目を集めてきた³⁾。以下では、グラノ24Kはどのような取組みを行っているのかについてみていきたい。

4.1.2 「ぶどうの樹」誕生と産直のきっかけ⁴⁾

グラノ24Kは、創業者である小役丸氏の祖母が1935年に開業した割烹旅館と、父親が1960年代に始めたぶどう農園の2つの流れを源流とする。同氏がグラノ24Kで展開する取組みは、特に父親の観光業に対する考え方が基盤となっている。それは「観光で多くの人があるほど、地域にとっては交通渋滞とゴミしか残らない。だからこそ地域のものを生かして、自分だけでなく地域も共に豊かになることが最も大事」だとするものである。こうした考えは、後に地産地消の取組みや生産者と共存する取引関係のありかたといった、地域全体に貢献をしようとするグラノ24Kの姿勢のありかたにもつながっていく。

もともと、このぶどう農園では減農薬での栽培が行われていたため、形や大きさなどにばらつきが生じていた。そのことは、等級・階級によって規格化・標準化される卸売市場での出荷基準から見ると、農作物としての市場価値は低くならざるを得なかった。ところが同氏の父親は、卸売市場に出荷するだけが農業なのではなく、消費者自らが収穫体験する観光農園も農業の一形態だとする考え方をもっていた。というのは、特に岡垣町は福岡・北九州・筑豊といった人口の多い地域に近接していることから、都市近郊型農業としての観光農園に可能性があることを見出していたからである。

さらに、小役丸氏は農園という場の可能性に気づきをもたらす経験をする。それは1980年初頭に海外の友人を招き農園でバーベキューをしたときに、友人たちの楽しみ方が音楽をかけてダンスに興じるといったものだった。それは同氏にとって農園が収穫体験をする場というだけでなく、その空間で過ごすことそのものを楽しむ場であり、その場所だからこそできることに価値があると気づききっかけとなった。これが1984年のバーベキューレストラン「ぶどうの樹」の設立につながり、現在の総合的なスローリゾート施設への発展に結びついた。

一方で、体験する場としての空間提供するには、「そこにしかない」という価値をもたなくては

3) この他にも2009年にはサービス産業生産性協議会「ハイ・サービス日本300選」(https://www.service-js.jp/modules/spring/?ACTION=hs_data&high_service_id=144, 最終閲覧日:2023年7月25日)、2017年には経産省の「地域未来牽引企業」(https://www.meti.go.jp/policy/sme_chiiki/chiiki_kenin_kigyuu/index.html, 最終閲覧2023年7月25日)に選ばれており高い評価を得ている。

4) 特に断りのない限り、ここでの内容はインタビュー調査によっている。

けない。同氏は、その価値を具体的に体現するものとして、地元食材の存在が重要であるとしている。その背景には、農園の他に営んでいた旅館での経験があった。そこでは地元食材による割烹や自社農園のぶどうを使ったジュースを提供していたが、端境期になるとそれだけで必要な食材を揃えることができなくなってしまう。そうしたときに、どこにでもあるような一般メーカーのジュースや、卸売市場から仕入れた地元産と関係のない食材の料理を提供したことで、落胆した客から苦情を受けるという経験をしたことがあった。この経験から、同氏はそこにしかない地域の価値を提供することが顧客から最も求められていることだと気づき、それは地元産の食材が最も有効であるという理解に至ったのである。

以上のことは、地域において「そこにしかない」価値が求められていることや、地域と共存し貢献できる事業を展開するといった、グラノ24Kにおける基本的な考え方の基盤となっていった。

4.1.3 グラノ24Kにおける産直の取組み

ただし、そのためには必要な食材を地元で揃えなくてはならない。つまり、卸売市場とは異なる独自の仕入ルートを開拓する必要がある、そのためには地元の生産者との個別的な取引関係を構築する必要がある。

ところが、農産物はさまざまな自然条件に規定されるため、レストランや旅館の食材として揃えたいと思う品目を、地元産のみで実現することは難しくなる。既述のように、卸売市場流通の最大の強みは、まさに広域の生産と消費が効率的に接続される仕組みにこそある。卸売市場流通は、たしかに多数の生産者から集荷し、等階級によって規格化されているため、商品そのものの個性は薄まることになるが、それでも多様な品目の農産物を必要な分だけ安定的に取り揃えられることの強みは、どれほど強調してもしすぎることはない。したがって、生産の安定性に制約のある農産物を、限定された地理的範囲で取り揃えることが難しいことは想像に難くない。

では、グラノ24Kではそうした制約のある中でどのようにして「そこにしかない」価値を実現しようとしたのか。当初は地元の農家から直接仕入れることで対応しようとしていた。しかし、旅館の稼働は週末をメインとするため、仕入れをするのは金曜の朝だけになってしまう。農作物は工業製品とは違い、時期にかかわらず生育し収穫されるものである。そのため、スポット的な取引は農家にとっての収穫する量を中途半端なものにさせてしまう。その結果、農業経営的にかえって計画性を妨げることにもなり、農家から不満をもたれる事態を招いてしまった。

そうした折、たまたま訪れた海外のビュッフェレストランでの光景が、小役丸氏にひらめきをもたらした。それは、ビュッフェ形式であれば、固定メニューではなく今ある材料で料理を提供することができるということである。つまり、従来の「メニューありき」から「材料ありき」へと発想を転換することで、生産の不安定性によって揃えるべき品目が制約されるという点を緩和することができる。

ただし、そのためには職人としての料理人にこの転換を受け入れてもらう必要があった。もともと料理の世界では献立が先にあり、それをふまえて必要な食材が調達されるものだという⁵⁾。しかし、

5) 小役丸氏へのインタビューより。

それでは産直によって小役丸氏が求める「そこにしかない」価値を実現することは難しくなる。だからこそ、料理人の職人としての慣習を変えてもらう必要があった。そのために、小役丸氏は自身が気づきを得た海外のレストランへ料理長を連れていき、説得を行ったのであった。

実は小役丸氏は大学卒業後に調理師の専門学校を経て、大阪での料理人修行の経験をもっていたことから、職人のプロ意識を理解・尊重しつつ相手の説得をすることができた。こうしたことをきっかけに、2001年に旅館のレストランをビュッフェ形式に改装し、北九州市の地方百貨店井筒屋では健康ビュッフェレストラン「野の葡萄」を開店し、さらに翌年には福岡市の天神イムズにも「野の葡萄」を開店している。

ただし、ビュッフェ形式により品目の限定性を緩和できるとしても、それだけで問題が解決されるわけではない。規模にもよるがグラノ24Kのビュッフェレストランでは通常、約80種類の料理が提供されているという。したがって、多様な料理（メニュー）を安定的に地産地消で提供するするためには、いかに多様な農産物（食材）を揃えるか、さらにはいかに提供する料理（メニュー）を多様化していくか、ということが課題になる。少なくともこの2点がクリアされなければ、たとえ品目の限定性を緩和できていたとしても、ビュッフェレストランとしての成立は難しくなる。そのためのグラノ24Kが行った工夫は次の2点である。

1点目は、農産物の規格外品を活用することである。たとえば、A品や秀品ランクとされるものは通常の卸売市場への出荷もでき、B品であれば直売所などに出すことができる。一方、これまでC品とされるものは味や鮮度など中身に問題がなくても、サイズや傷など外観の基準が満たないために廃棄されていた。そこでビュッフェの料理で使用する食材やドレッシングなどの加工品とすることで、もともとの外観と関係のない形で利用する⁶⁾。こうすることで、従来は廃棄されていたものも食材として活用することができる。つまり、農家は規格外品の有効活用で安定的に所得を向上することができる⁷⁾、同社も仕入れの間口が広がることでより多様な食材を揃えやすくなるのである。

2点目は、提供する料理（メニュー）を多様化するための積極的なメニュー開発を展開することである。ビュッフェとして単に80種類の料理があればよいというのではなく、マンネリを防ぐためにも新たなメニュー開発が継続的に行われなくてはならない。そのためグラノ24Kでは、年に8回ほどの大規模な試食会⁸⁾を実施している（写真3）。これは、担当スタッフが毎月契約農家を回って、旬の野菜や時期的に収穫量の多くなるもの、売り出したい食材などのさまざまな情報について聞き取りが行われ、それら情報がリストアップされた用紙がスタッフに配布される。メニュー開発は、このリストをもとにして新メニューが募集されるが、その応募資格は料理担当以外にパートを含めたスタッフ全員に与えられる。また、試食会は毎回100品ほどが提案され、スタッフの他に農家や漁師など生産

6) それまで廃棄されていた摘果トマトをキムチに漬け込んで商品化された「トマトの気もち」が成功するなど、「畑を丸ごと商品化・現金化する」取り組みが行われている（インタビュー調査より）。この点の詳細については、本文で後述する。

7) 「農業はオリンピックと同じで、4年に1度でもうまくいけば良いほう」と自虐的に語られているが、それだけ多くの規格外品が出やすいことの表れといえる（インタビュー調査より）。

8) 『日経ビジネス』2007年1月15日号、62-63頁。



写真3：試食会の様子

出所：株式会社グラノ24K提供

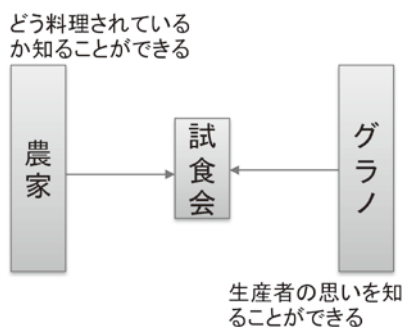


図5：試食会における相互交流

出所：筆者作成

者も参加して行われる。そこでは、各料理に点数が付され上位3分の1が選定される。

こうして継続的なメニュー開発が提供される料理の多様化を可能にしているのであるが、さらには生産者が試食会に参加することで自身の生産した食材がどう調理されているかという実需段階と接する場にもなっている。また、試食会は生産者と実需者としての料理人を含むスタッフとの交流の場にもなっており、相互理解の促進にもつながっている（図5）。実際、生産者から独自の調理法が伝えられることがあるなど、食と農における関係の深まりがレストランとしての魅力を高めることにも寄与しているのである。

さらに、生産者が消費段階に接することで、自身の産物がどのように評価されているのかということにふれることができ、それが誇りの形成にもつながっている⁹⁾。というのは、卸売市場への出荷の場合、通常は地元農協で集荷され共同出荷されることから、その時点で自身の作物は他の生産者のも

9) インタビュー調査では、生産者が自身の家族や知り合いと一緒にレストランに行き、「この〇〇は自分の作ったものだ」と嬉しそうに伝えている場面があるというエピソードが紹介された。

のと標準化されるからである。たしかに、農協共販は生産者にとって、出荷や販売業務をしなくてもよいという意味で負担は小さくなるが、他方で自身の作物が実際にどのように流通して販売されているか、また消費されているかということが見えなくなる。したがって、試食会での交流は、生産者に消費段階を認識してもらう機会にもなっており、そのことが誇りの形成をもたらし、さらに生産の意欲向上や貢献意識の高まりといった好循環を生み出すことにつながっている。

4.2 産直の仕組みと地域の六次化

4.2.1 産直における品揃え形成

以下ではグラノ24Kによる地産地消の取組みについて、品揃え形成、市場開拓、地域の六次化の点から整理していこう。

生産の専業ではないグラノ24Kが魅力的な品揃え（ここではメニュー）を実現するためには、いかに地域の生産者との相互理解を築くかが重要になる。その意味で、自社のぶどう農園など、ある程度の生産機能を有する点が、生産者との相互理解を促進することにもつながっているといえよう。しかし、グラノ24Kが地産地消を徹底することは仕入先の範囲が限られ、量や種類の制約が強くなることを意味する。

グラノ24Kが2001年に1軒の契約農家から始めた取引は、現在では約40軒の地元農家（漁業者も含む）との取引にまで拡大しており¹⁰⁾、時期によっては9割の食材が地元農家からの直接仕入れとなっている。地産を徹底しながらも、いかにして充実した品揃え形成を実現できたのかについては、先にふれたので詳細は繰り返さないが、次の3点をあげることができる。

1点目は、規格外品を有効活用したことで、地産による種類や量の制約を緩和したことである。グラノ24Kでは生産者との取引について、種類や量に関係なく提供されるものは言い値で引き取することを方針として、できる限りの品揃えを形成しようとする。こうした生産者を支えるような取引は、信頼関係を構築することにもつながった。とはいえ、取引において生産者の自由度が高まるほど、仕入れる食材のコントロールが難しくなることを意味する。

だからこそ2点目としてビュッフェ形式をとることで、揃えるべき品目の限定性を緩和したのであった。ただし、こういった「メニューありき」から「材料ありき」を実現するには職人としての料理人から理解を得ることが不可欠である。

さらに継続的な商品（メニュー）開発も必要になるが、それらを実現する場が3点目としての試食会であった。試食会では、生産者も参加することで両者のコミュニケーションが活発になり、生産者から独自の調理法が情報提供されるなど、メニュー開発の促進をもたらした。

つまり、グラノ24Kは地産地消において空間的にも農産物の種類のにも、限られた範囲での仕入を前提としながら、規格外品の活用やビュッフェ形式、継続的な商品（メニュー）開発をとおして、充実した品揃え（メニュー）の形成を実現しているのである。すなわち、限られた食材の組合せ方を工夫することで多様なメニューを実現する範囲の経済性を発揮しているといえることができる。

10) 小役丸（2008）24頁。

4.2.2 サービス拡大による市場開拓

地産地消を徹底するにあたり、グラノ24Kは仕入局面において範囲の経済性を生かした多様なメニュー展開を実現していた。それを支える仕組みに規格外品を有効活用し継続的な商品開発をすることを指摘した。しかし、単に規格外品を使って商品開発をするといっても、それが消費者に受け入れられなければ意味がない。特にグラノ24Kの取引は買取りであり、売残った場合のリスクを負っているという意味で、農家が売残りリスクを負担する直売所とは異なる。したがって販売局面において、いかに販路を形成し市場開拓するかの重要性が大きい。

販売局面におけるグラノ24Kの取組みとしては、次の2点に整理できる。1点目は、グランピングなどの複合的なリゾート施設を事業展開していることである。この施設が、「そこにしかない」地産地消を体験できる消費の舞台としての役割を担っている。またグラノ24Kの地産地消という価値をより広く発信するアンテナとして、「ぶどうの樹」のビュッフェレストランを複数店舗展開することで、より広い販路を構築することができる。また、グラノ24Kのノウハウを提供した当該地域の農産物を扱うFC店も全国に展開しており、そこではグラノ24Kの加工品が販売されている。

2点目は、グラノ24Kによる多様な販路を形成として、業務用などの卸売りを展開していることである。グラノ24Kが開発したドレッシングなどの加工品を外部のホテルや社員食堂を手掛ける企業へ卸売りするといったこともある。たとえば、ビジネスホテルの朝食ビュッフェで提供されるドレッシングが一般的なメーカーのものよりも、グラノ24Kが開発したドレッシングである方が特別感もあり、宿泊客に喜ばれるといったことがあるという¹¹⁾。

こうした拠点としてのリゾート施設と、アンテナとしてのレストランや加工品の卸売が相互作用することで市場が開拓されているといえることができる。

4.2.3 地域の六次化

グラノ24Kは、仕入局面において規格外品の有効活用と生産者との継続的なメニュー開発によって、組合せを工夫することで豊富な品揃え（メニュー）を形成することができていた。また、販売局面では複合リゾートの事業展開によって、グラノ24Kが追求する「そこにしかない」地産地消の価値を体験する場やアンテナとしてのビュッフェレストランの展開で市場を開拓していた。さらには、加工品の卸売りをすることで多様な販路を形成していた。

これらは、いずれも生産者など取引先との密接な関係によって成立しているといえることができるが、その土台にはグラノ24Kを中心とする信頼関係が形成されていたことが重要である。グラノ24Kは、地産地消による「そこにしかない」価値を実現するためには、自社だけが事業として潤うのではなく、地域全体への還元が重要であると考えている。この点は、本節の冒頭でも述べたように、小役丸氏の父親からの観光業における考え方の根幹となっている。

だからこそ、グラノ24Kは単に取引関係を結ぶということではなく、その中で生産者など地域の取引相手の自立や育成ということが意識された関係が展開された。小役丸氏はそのことを「地域の六

11) インタビュー調査より。

次化」と表現する。ここでいう六次化とは、一次産業・二次産業・三次産業が連携する六次産業化¹²⁾のことであるが、「地域の六次化」とはどのようなことを意味するのか、また具体的にどのような取り組みであるのかをみていく。

グラノ24Kが規格外品を有効活用することはすでに述べたが、その方法には大きく分けて2つのタイプがある。一つはビュッフェレストランの食材としての活用であり、もう一つはドレッシングやジュースなど加工品の原料としての活用である。ここでは、特に後者のタイプが「地域の六次化」として展開されている。

通常は、生産者から割安で仕入れた規格外品を原料として加工することで付加価値化して、消費者への小売販売や業務用としての卸売販売を行う。たしかにこの方法でも規格外品を活用していることから、生産者にとってもメリットがないわけではない。しかし、この形では生産者が販売に関わることはない。つまり、本来であれば廃棄されていたものを、割安であったとしても処分販売できたということだけであり、それ以上の意味をもたない。

一方で、グラノ24Kの展開する「地域の六次化」とは、単なる規格外品の有効活用にとどまらない(図6)。ここでは、規格外品を割安で仕入れて、それを加工してグラノ24Kが販売するところまでは同じであるが、それに加えて、生産者自身にも卸売りをしているのである。図6でいえば、グラノ24Kに出荷した200円で出荷したものが加工されて400円で、生産者に卸売りされ、今度はその生産者が自ら消費者へ1,000円で小売販売するのである。そうすることで、生産者の収入は原料出荷の200円と600円で仕入れた加工品を1,000円で小売販売することによる400円の差益で、合計600円の利益を得ることができる。また、商品ラベルには生産者の名前だけでなく「ぶどうの樹」の名前も記載されていることから、両者ともにメリットを得られる。

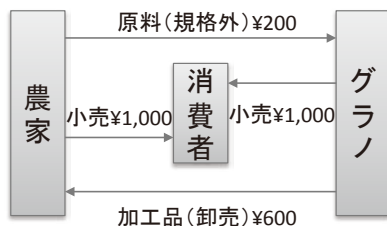


図6：地域の六次化における地域経済への貢献

出所：筆者作成

このように、生産者自らが消費者に小売販売することで、直接的に消費者の反応を得ることができ、生産者のやりがいやマーケティングの意識を高めることにもつながっていく。グラノ24Kは六次化を自社のみで独占的に展開するのではなく、取引相手の育成といったような、全体としての利益を目指しているということができる。これが、小役丸氏のいう「地域の六次化」の意味するところである。上原(2011)は、六次産業化が独立した主体間の取引関係をコントロールする垂直的企業間連携(VMS)として位置づけるが、まさにグラノ24Kがチャネルリーダーとして、全体最適を目指すチャネルシ

12) たとえば農林水産省HPを参照。

システムであるということができる。

5. おわりに

一次産品である農産物は、特に工業製品と比較して、規格化・標準化が難しく鮮度が急速に劣化し価格も不安定化しやすい。そうした商品特性を前提として、本事例ではどのように野菜の流通を築いたか。つまり、従来の卸売市場による野菜流通と比較して生産と消費のつながり方にどのような特徴があるのかについてみてきた。ごく簡単に振り返ってみよう。

グリーンコープ（GC, 先号）では、生産者に対して独自の認証システムで厳しい品質管理を課すが、その分、契約栽培としてGCが安定的に買取りをする。つまり、契約栽培はGCが販売リスクを負担することで生産者の経営を安定化させる。その分、GCは生産者に対する厳しい品質管理を求めることで商品の高い品質を求める。しかし、このことがGCの買物客（組合員）にとってのより良い商品の購入を可能にし、顧客ロイヤルティを高めることにもつながっている。また、組合員が生産段階の品質管理に積極的に関与することから、商品への主体的な意識や愛着が形成され、店頭での売残りがほぼゼロになるという驚異的な販売力にもつながっている。このことは、生産者にとってGCとの取引で厳しい要求があったとしても、販路として高い魅力をもつことを意味する。それだけでなく、組合員との緊密な交流が相互の信頼を構築し、生産者の機会主義的な行為を抑制することにもつながっている。

グラノ24Kは、農家レストランの展開として「メニューありき」を「材料ありき」に転換することで、地産の制約による品揃えの困難性を緩和している。たしかに不足品目については、一部、卸売市場から仕入れることもあるが、多くは地元生産者との直接取引である。グラノ24Kの品揃え形成において重要なことは、従来の卸売市場流通では出荷されずに廃棄されていた規格外品を活用したことであった。生産者との個別的な取引関係を築いていること、さらにはそれをスポットではなく定期的仕入れる仕組みとしてビューフェ形式を見出したという工夫があった。また、試食会をとおしてビューフェの継続的なメニュー開発をすることで魅力的な品揃えを、地産という制約のある中で構築したということができる。

また規格外品の活用はそれだけでなく、加工品の卸売りや小売りをすることや、生産者自らが小売りをすることの機会ももたらした。詳細は繰り返さないが、グラノ24Kが生産者にとっての魅力的な販路開拓をするだけでなく、生産者自身が販路を開拓して消費市場と接することで、やりがいの形成やマーケティング意識の向上をもたらしていた。

以上、各事例の取引の実態をごく簡単にまとめたが、それらは明らかに従来の卸売市場流通とは異なっていた。それは、生産者と流通を担う販売者の特定の・継続的關係である。たしかに両者の関係は企業間取引の関係（上原，2011）であり、それは市場メカニズムによる短期的な取引になる可能性をもつ。しかし、そのような関係は自己の利益追求をする機会主義的な行動を起こしかねない。特に農産物としての野菜においては食の安全を脅かす事態を招いてしまう。だからこそ、主体間での共感や信頼をベースとした継続的關係が、そのような行為を抑制することにつながるのである。

それは、生産と流通（販売）が単純に分業された関係とは明らかに異なる。従来の農協で集荷する系統共販による卸売市場流通では、生産と流通（販売）との明確な分業関係が成り立っていた。しかし、本事例においては特定の・個別的な販路であり、生産者も何らかの形で流通段階に接することができることから、従来のように出荷して終わりではなく、販売が重要な問題となる。また、GCやグラノ24Kにしても生産段階への積極的な関わりをし、生産から販売までのサプライチェーン全体を調整している。これは、最終的な売残りや販売リスクを、生産者やグラノ24K、GCの各主体が協動的に分担しているのである。

以上のことは、生産から販売までの個別的つながりをもったサプライチェーンであることが、むしろ商品の価値を埋もれさせることなく、消費者に届けることができている。つまり、従来の卸売市場流通はあくまでも拡大する大規模市場へ効率的にアクセスするために適したシステムであるが、本稿で取り上げた事例はいずれも単純な「拡大」ではないつながりであった。個別的であるからこそ実現される価値であった。このことは、特に現代のような人口減少によって市場の「縮小」が前提となるような社会において、これまでの「拡大」の前提とは異なる捉え方が求められるようになってきている。あらためて流通論・商業論における市場形成の捉え方について「拡大」とは異なるありかたについての再考が求められているといえることができる。

インタビューリスト（敬称略）

小役丸 秀一 株式会社グラノ24K 代表取締役
加悦 典子 同 新規企画・商品開発
なお、役職はインタビュー当時のものである。

参考文献

- 秋谷重男（1978）『産地直結：流通の新しい担い手』日経新書。
———（1981）『中央卸売市場：“セリ”の功罪』日経新書。
石原武政（2000）『商業組織の内部編成』千倉書房。
———（2013）「市場の拡大」———・忽那健治 編『商学への招待』有斐閣、217-237頁。
上原征彦（2011）「農商工連携と地域活性化」『マーケティングジャーナル』（日本マーケティング学会）第30巻第4号、5-14頁。
大友和佳子（2015）「農家レストランの現代的意義に関する研究—地域資源に立脚した農家の生活の営みの観点から—」『農業経済研究報告』（東北大学）第46巻、50-51頁。
加藤司（2019）「震災後におけるフード・サプライチェーンの再構築—こだわり水産物の販路開拓—」『流通情報』（流通経済研究所）第50巻第5号、56-68頁。
小西智子・大江靖雄（2016）「農家レストラン経営者の満足度とその要因—ウェブサーベイによる条件付きロジック分析—」『農林業問題研究』（地域農林経済学会）第52巻第4号、199-204頁。
小役丸秀一（2008）「農商工連携の現場から③地産地消で観光集客・グラノ24K」『産業立地』（日本立地センター）

フード・サプライチェーンにおける個別的な取引関係の構築（下）

第47巻第5号, 22-25頁。

———・石田保之（2018）「“どこにでもある”を“ここにしかない”へ」『飛翔』（NCBリサーチ&コンサルティング）10月号（<https://blog.ncbank.co.jp/posts/265>）。

齋藤朱未, 藤崎浩幸・広田純一（2012）「農家レストラン経営状況と地域への経済効果に関する事例分析」『農村計画学会誌』（農村計画学会）第31巻, Special Issue号, 213-218頁。

齋藤喜以子（2011）「まちから, ちから。（12・拡大版）スタッフも食材も個性を生かし活躍の出番をつくる！〈(株)グラノ24K〉」『信用金庫』（全国信用金庫協会）第65巻第1号, 66-70頁。

中村貴子（2002）「食文化型アグリビジネスの成立条件と課題」『農林業問題研究』（地域農林経済学会）第38巻第2号, 51-61頁。

中安章（1998）「都市・農村交流による農産物流通の展開方向」『農林業問題研究』（地域農林経済学会）第34巻第3号, 133-141頁。

二宮麻里・瀧満久（2018a）「野菜消費市場を創る小売・サービス（その1）農産物直売所」『流通情報』（流通経済研究所）第49巻第6号, 46-56頁。

———・———（2018b）「野菜消費市場を創る小売・サービス（その2）農家レストラン・生活協同組合」『流通情報』（流通経済研究所）第50巻第2号, 67-76頁。

———・———（2019）「独立零細小売商による経験価値の提供」『マーケティングジャーナル』（日本マーケティング学会）第38巻第3号, 55-65頁。

野見山敏夫（1997）『産直商品の使用価値と流通機構』日本経済評論社。

「グラノ24K（外食店などの運営）地産地消を“多店舗”展開」『日経ビジネス』2007年1月16日号, 62-63頁。