

刊行のことば

世界は一刻も休んでいない。しかも、今日は、交通通信の発達により、国境を越えた人、物、金、情報等の流通がますます活発になりつつある。いわゆるグローバルゼーションの流れの中で、世界各国の社会経済は、過去には見られなかったような速さで変化しつつある。農業といえども、その例外ではあり得ない。

日本の農業も、独自の条件をもっているとはいえ、世界の農業とのつながりは、ますます大きくなっている。世界とともに考え、世界とともに伸びるのが、日本農業の今日の使命である。この叢書の目的とするところは、まさにこの使命を忠実に実行するところにある。

編集委員

安藤光義	鈴木宣弘
加瀬良明	立川雅司
河原昌一郎	三石誠司

(五十音順)

のびゆく農業 世界の農政 977-978

アメリカの食品マーケティング・システム ：最近の変化（1997-2007年）

解題 / 翻訳 三石 誠司

解題	2
アメリカの食品マーケティング・システム ：最近の変化（1997-2006年）	6
イントロダクション	6
非食品ストア（Nonfood Stores）からの競争と 食品リテラーの反応	7
食品業界全体に拡大するリテール分野の中	34
社会的責任に関する食品企業報告の拡大とカスタマイズ されたマーケティング	54
コラム「アメリカの食品マーケティング・システム における5つのステージ」	67
コラム「企業の責任に関する5つのステージ」	68

解 題

三石 誠司
(宮城大学教授)

本稿は、2007年5月に公表されたアメリカ農務省経済調査局(USDA-ERS) スティーブ・マルティネス(Steve W. Martinez)の報告書、「The U.S. Food Marketing System: Recent Developments, 1997-2007」の全訳である。本文の冒頭でマルティネス本人が言及しているとおり、同様の報告書は2002年にも出されているが、本報告書はその後のアメリカにおけるフードシステム全体の変化を俯瞰するものとして非常に興味深い内容となっている。

全体は3部に分かれ、第1は、非食品ストアからの競争と食品リテラーからの反応、第2は、食品業界全体に拡大するリテール分野の集中、そして、最後に第3として、食品企業の社会的責任に関する最近の動向をとりまとめている。以下、各部の簡単な解説を記し、最後に若干のコメントを記す。

第1部は、食品業界における最近の競争が、伝統的な業態の企業による脅威だけでなく、むしろ、ウォール・マートを代表とした非伝統的食品ストアからの脅威を中心としたものになっていること、そしてこれらに並行した形で急速に台頭しているフードサービス分野の動向が示されている。具体的には、スーパーセンター、ウェアハウス・クラブ、ドラッグ・ストア、さらにダラー・ストアといった非伝統的食品ストアの動きを中心に、競争戦略のフレームワーク(低コスト、差別化、集中)から見た場合、どのような根拠をもとに事業展開しているのかが分析の中心である。

一方、伝統的な食品店舗(グロサリー・アウトレット)はこれらの脅威に対し、どのように対抗しているのか。詳細は本文に譲るとして、ここでは差別化と低コストという2つの戦略が中心となっていることに留意しておくべきであろう。

これらに加え、企業によってはグローバル市場における競争が避けて通れな

いケースも存在する。そこでは、競争の舞台が国をまたぐため、商品開発、製造、流通、マーケティング等、全てにおいて、インテグレート(統合)されたアプローチが求められている。

これは、食品業界だけの問題ではない。むしろ、食品業界以外の多くの企業がフードシステム全体の有力なプレーヤーとして参入してきた以上、好むと好まざるとにかかわらず、現在のフードシステムは、伝統的なプレーヤー以外の分野の企業活動の影響を受けざるを得ないという現実を直視する必要がある。個別具体例で見れば、他業種で活用されたノウハウとして、ICタグやバイオメトリック(生物測定)技術、MAP(鮮度保全包装)などの各種技術が食品関連産業においても競争優位性確立のための要素のひとつとして活用されているということが重要なポイントではないかと思う。

第2部は、こうした変化の中でも特徴的なものとし「リテール分野への集中」ということが述べられている。背景のひとつは食品の流通構造の変化であり、特に、効率性と収益性を重視した形での業界再編、M&Aといったものが頻繁に発生することにより、基本的な業界構造自体、近年大きく変化してきていることが豊富な実例とともに示されている。

ここでは経済学における産業組織論、あるいは法律学における競争法の中で用いられている集中度指数(Concentration Ratio)という概念が重要なツールとなっている。食品業界、飲料業界、あるいは大豆加工や製粉など特定の食品加工業界、さらには豚肉や牛肉などの食肉加工業界における、企業グループや業界再編の動きが提示されている。

多くの読者にとっては、目まぐるしく合併と買収を繰り返す個別企業の動きは、とても全てをフォローすることなど不可能である。ニュースの中で一度は目にしたことがあっても、時間の経過とともに個別企業の動向は忘れ去られ、見慣れたブランドだけが市場に残っていればほとんど気にも留めていない。気が付いてみれば、長年親しんだブランドは、名前のみ残ってはいるが、製造会

社は全く異なった企業になっていることなど最近では珍しくもない。また、業界によっては集中度が極めて高いケースや低いケースがあり、業界のどのような特徴が集中度を加速させるかといったことも複数の実例を見ていくなかで感じ取れるのではないかと思う。

第3部は、企業の社会的責任を中心とした構成になっている。マルティネスがこの報告書において述べたかったであろう最も重要な点のひとつは、企業の社会的責任が従来の「差別化戦略の一部」としての社会的責任（行動）つまり Zadek の分類による、防御あるいはコンプライアンス（規制遵守）としての社会的責任（行動）から、さらに高度な段階へとシフトしなければならないという点であろう。これは多くの日本企業にとっても全く同様である。

現代の企業活動は、単純なコンプライアンスや広報活動を行うだけでなく、管理（Managerial）、戦略（Strategic）そして、市民（Civil）全体で取り組む形への昇華が求められているという指摘である。

もちろん、こうした考え方自体は他の分野においてもよく知られている。例えば、マズローの欲求段階説（最下位の生存欲求を企業の利益追求と見れば、最高位の自己実現欲求は社会的責任の高度な段階に相当する）もそうであろう。また、法学や医学といった実学の分野においては、クレーム対応としての訴訟対応や目の前の疾病の治療だけでなく、前向きな戦略法務や戦略医療、さらに一歩進んだ予防法務・予防医療など、実践はともかく、少なくとも考え方自体は、かなり古くから知られている。

第3部を見る限り、食品関連企業が消費者、より正確に言えば社会においてどのような姿勢で事業を行っていくかという点について、今やこうした姿勢が必須となっていることは明らかである。それにもかかわらず、残念なことに、アメリカでさえ、まだまだ全てのリーディング・カンパニーが社会的責任に関する報告を「求められているから」あるいは「作らなければならないから」作っているのが現状であることがわかる。（裏を返せば、これを意識して行動した企業はそれだけ競争優位を確立することが可能になるということである。）個別

企業の具体的行動の中からその背景をいかに読み取れるかは経営者の力量次第であり、それが企業の盛衰につながっていくことになることは疑いようがない。

最後に、以上を踏まえた訳者の感想を若干記しておきたい。

食（フード）の重要性は誰もが認識しているにもかかわらず、日々の食について、我々は余りにも長い間、無頓着過ぎたのかもしれない。まず重要なことは、現在の我々の食は、国内の農業生産者・食品企業だけが担っているわけではない。国内の農業生産者・食品企業とともに、海外からの食材や加工食品の輸送・保管・加工・流通といった様々な機能を担っている多くの企業も重要な機能と責任を担っているということである。つまり、良くも悪くも、我々は全て協力して現在の食生活を享受しているということを理解しておくべきということだ。当たり前のことだが、この点は重要なことだと思う。

これは本文の中で述べられている伝統的食品ストアと非伝統的食品ストアとの競争という図式にも現れている。今やフードシステム全体が、異業種からの参入などといった表現では足りないほど、様々な業種からの参入により刺激を受け、相互に依存し、発展している。こうした影響を無視しては食品企業の基本的戦略すら構築できない状況になっているということである。本稿で翻訳・紹介した話は、もはや遠いアメリカの話ではなく、我々の目の前の現実の話であるということをご理解頂ければ幸いである。

なお、前回と同様、この報告書も前文がインターネットで入手可能である（アドレス：<http://www.ers.usda.gov/publications/err42/err42.pdf>）。翻訳においては可能な限り原文に忠実になるように努めたが、部分的にはかなりの意識を施した箇所もある。間違いは全て訳者の責任である。必要がある場合には、是非原文に当たり、著者の記したニュアンスを取って頂ければと思う。また、早い段階で原文を入手していたにもかかわらず、翻訳が遅れたのは全て訳者の事情と能力によるものである。ここで一言お詫びをしておきたい。

アメリカの食品マーケティング・システム 最近の変化 (1997-2006年)

三石 誠司 訳

イントロダクション¹

アメリカの食品マーケティング・システムは、5段階の広範な経済行為から構成されている。それは、生産、加工および製造、ホールセリング(卸)、リテールリング(小売り)そして消費である(別コラム「アメリカの食品マーケティング・システム」参照)。食品の製造と流通(ディストリビューション)は、生産段階と消費段階をつなぐものとして機能しており、農場で生産された商品を、消費者が望む形態、場所、そしてタイミングで提供するための調整機能を備えている。個別の食品業界に応じて、スポット・マーケット(現物市場)、契約、提携、垂直統合といった様々な形で各段階の間の垂直的な調整が行われている。2001年時点で見えた場合、食品および繊維のマーケティング・システムは、アメリカの国内総生産の12.3%を占め、総雇用者数の16.7%に相当する2,370万人がこのシステムに従事している。統計局の計算によれば、食品マーケティング・システムは、2005年にアメリカが輸出した全ての商品価額の9%を占めている。そして、2002年時点では、消費者が食品に対して支出した金額のうち、食品の製造業者や流通業者が提供する行動やサービスに対するものが81%を占め、残りが農場における価格となっている。

この報告書の目的は、最近のアメリカの食品マーケティング・システムの発

¹ 翻訳にあたっては、原文を可能な限り再現するように努めたが、場所によっては前後の関係等から原文の意を損なわない限りにおいて訳者の責任で意訳を実施した部分がある。また、foodという単語のみで記されている箇所についても、訳文では適宜、食品あるいはフードという標記を併用して用いている。さらに、わが国で一般に馴染みのない企業の個別名称については、可能な限り原文標記とカタカナ標記を併用する形とした。日本語訳における間違い・誤解等は全て訳者の責任である。これらを含め日本語訳における間違い・誤解等は全て訳者の責任であることを記しておく。