

論文

食産業のイノベーション：
フランスにおけるオープン型エコシステム

工藤（原）由佳*

徳田 昭雄**

原 泰史***

要旨

本稿の目的は、食産業におけるイノベーション活動に着目し、価値創造を行うビジネス・エコシステムの形成と、多様なステイクホルダーが果たす役割を明らかにすることである。食に関係するステイクホルダーは生産者のみならず生活者、生産及び流通事業者、協同組合、消費者団体、規制当局まで多種多様であり、ビジネス・エコシステムの形成過程ではこれらステイクホルダー間のコーディネーションが必要不可欠である。本稿では、ステイクホルダー間の「越境」の様態を観察するため、フランスの食産業において価値創造を行った3つの事例について、ビジネス・エコシステムの利用することにより、そのイノベーション活動を明らかにした。すなわち、垂直統合を図ることで市場開拓および付加価値の形成に成功した冷凍食品の製造小売企業ピカール、政府および運営会社の有機的な連携により成立するパリのマルシェ、安全な食を希求する生活者のニーズに基づき形成された BIO 製品市場の3つである。これらの事例から、産業や市場の形成過程には経路依存性が介在しステイクホルダー同士の関係性も著しく異なるゆえ、最適となるエコシステムも異なり単にすべての企業がオープン・イノベーションやソーシャル・エコシステムを志向すれば良いという単純な結論には至らない事が明らかにされた。食という市場および外部環境の非連続的な変化が起こりうる産業においては、単位取引コストの最適化や低価格化などの戦略に囚われず、必要に応じステイクホルダーとの創発的なプロセスを経ることによって、収益性に留まらない社会的価値を醸成することの重要性を示唆する。また、その主体は必ずしも企業ではなく、生活者や非営利団体が担う可能性がある。

キーワード

イノベーション、食産業、フランス、エコシステム、ピカール、マルシェ、BIO

* 早稲田大学総合研究機構アジア・サービス・ビジネス研究所 招聘研究員

** 立命館大学経営学部 教授

*** パリ社会科学高等研究院 ミシュランフェロー／一橋大学経済学研究科 特任講師

目 次

1. はじめに
2. 先行研究の概観 ―ビジネス・エコシステムとイノベーション
 - 2-1 ビジネス・エコシステム
 - 2-2 イノベーションに係る既存研究
3. 冷凍食品の製造小売業者ピカール：クローズド・イノベーションの事例
 - 3-1 世界でも珍しい冷凍食品専門の製造小売業者
 - 3-2 共働きで子沢山，現代のフランス家庭
 - 3-3 フランス産・自社ブランドへのこだわり：製造業者としての戦略
 - 3-4 弱点を強みに変えるマーケティング戦略：小売業者としての戦略
 - 3-5 製造小売業ピカールのクローズド・イノベーションによる価値の創造

(以上 本号)

(以下 次号)
4. 付加価値を生み出すマルシェ：オープン・イノベーションの事例
 - 4-1 食文化の担い手であるマルシェ
 - 4-2 マルシェの成り立ちと大規模小売業との住み分け
 - 4-3 マルシェの 3 つの販売形態
 - 4-4 付加価値を生み出す販売者としてのマルシェ
5. フランスの BIO 製品市場：標準化とオープン・イノベーション
 - 5-1 フランスの食生活に欠かせない BIO 製品
 - 5-2 生活者が推進する BIO 製品市場：健康的なライフスタイルとしての BIO
 - 5-3 生産者が推進する BIO 製品市場：持続可能な農業の体現としての BIO
 - 5-4 流通・加工業者，販売者が推進する BIO 製品市場：付加価値
 - 5-5 フランス政府が推進する BIO 製品市場：安全保障，国際競争力強化としての BIO
 - 5-6 BIO 製品市場を取り巻く価値創造型エコシステム
6. オープン・イノベーションのその先へ
 - 6-1 三事例の比較
 - 6-2 市場（しじょう）から市場（いちば）への回帰：AMAP
 - 6-3 結語：次世代の価値創造エコシステムの姿とは

1. はじめに

イノベーションとは，新たな組み合わせを生み出すことによって，経済的価値・社会的価値を形成する一連の取り組みおよびその成果を指す。そのため，単なる技術革新のみならず，それが生み出されるまでは認識されなかった，社会的意義を作り出す活動をも含む。

本稿では，食産業におけるイノベーション活動に着目する。農業の総合産業化とも呼称できる 6 次産業化では，第 1 次産業の農林水産業を一次製品の供給業者として限定的に捉えるのではなく，彼ら自身が第 2 次産業の加工業，第 3 次産業の流通業やサービス業に主体的に関わる。その狙いは，コーリン・クラークによる古典的な産業分類を「越境」し，第 1 次産業によるイノベーションを通じた新たな価値の創造と，その結果としての地域経済・地域農業振興への試みにほかならない。こうした 6 次産業化に係る事例調査はしばしば，その起点が農

業あるいはそれを担う供給者の視点に立脚してきた。しかしながら、食という活動は日常生活に欠かせないものであり、その多面的な側面を明らかにする必要がある。そのため本稿では、食に係る多様なステイクホルダーの役割に着目し、彼らがいかに価値創造を果たしたのかについて迫っていくことにする。

生活者にとっての食を取り上げるとなると、食の安全性、生活者の健康、トレイサビリティなど考慮すべき課題は幅広い。また、関係するステイクホルダーも事業者（生産業者、流通業者、サービス業者）のみならず協同組合から消費者団体、規制当局にいたるまで多様な顔ぶれが存在する。したがって、様々なステイクホルダー間の「越境」の様態の観察に有益なビジネス・エコシステムの利用する。

本稿の構成は以下の通りである。最初に、ビジネス・エコシステムおよびイノベーションに係る今日の議論を簡潔にはあるが概括する。特に、クローズド型イノベーションと、2000年代以降登場したオープン型イノベーションの違い、係る学術的背景について議論する。これらを踏まえ、農業大国であるフランスにおける食産業において、新たな価値創造を行った3つの事例について取り上げる。ひとつは、各職能の垂直統合を図ることで市場開拓および付加価値の形成に成功した冷凍食品の製造小売企業 Picard（ピカール）、二つ目は、政府および運営会社の有機的な連携により成立するパリのマルシェ、三つめは、より安全な食を希求する生活者のニーズに基づき市場が形成された BIO（ビオ）製品である。これらのケースでは、ステイクホルダーの役割およびそのイニシアティブに濃淡があり、終節にて比較を行う。

2. 先行研究の概観 —ビジネス・エコシステムとイノベーション

2-1 ビジネス・エコシステム

ビジネス・エコシステムとは、企業活動の主体たる企業をはじめ、大学や研究機関、ベンチャー・キャピタル、コンサルティングファーム、あるいはこれらの商取引の制度を規定する政府などとの有形・無形の関係性が織りなす産業・社会構造の在り方を示す。ビジネス・エコシステムという言葉が使われ始めたのは、20世紀後半、シリコンバレーのスタートアップが牽引した ICT 起業ブームの頃である。ビジネス・エコシステムが、国や産業、そして企業の競争力に大きな影響を及ぼすとの認識のもと、アカデミアにおいてその概念化がはかられてきた (Lansiti = Levin, 2004)。しかし、エコシステムが内包する概念そのものは未だ曖昧である (Adner, 2016)。ネットワーク理論、クラスター、提携 (アライアンス)、ビジネスモデル、バリューネットワークなど、研究蓄積が進む類似概念との異同が整理されていない。

ビジネス・エコシステムにおいて主導的な役割を果たす中核プレーヤー（キーストーン企業）についても同様である。たとえば、サプライヤー、大学、規制当局等、関連するアクターの

様々なアクティビティの調整を行うシステム・インテグレーターの役割がロスウェル (Rothwell, 1992) によって強調されてきた。また同様に、アーキテクト (Chesbrough, 2003), プラットフォーム・リーダー (Gawer = Cusmano, 2002), オーケストレーター (Accenture, 2015) などの呼称によって、エコシステムを主導する中核プレーヤーに着目した研究も行われている。

このように、現在ビジネス・エコシステムには明確な定義は存在しないが、本稿では一旦、ビジネス・エコシステムを「イノベーションの実現による価値の創造という目的に沿ってネットワーク化されたステイクホルダーによる協働システム」と捉えることにしよう。

2-2 イノベーションに係る既存研究

続いて、イノベーションに掛かるこれまでの研究を概観する。シュンペーターが経済発展における新結合の果たす役割を 20 世紀初頭に強調した後、1970 年代以降の進化経済学の進展と呼応して、経済成長においてイノベーションが果たす役割は広く議論されてきた。資本蓄積や人口成長ではなく、全要素生産性を向上させる手法としてのイノベーションについて、本節では、ビジネス・エコシステムと関連したこれまでの議論を概観する。

・クローズド・イノベーション

20 世紀初頭に現代企業の様式が設立して以来、原料調達から販売、マーケティングまでをひとつの企業体の中で行う垂直統合型企業が、イノベーションの実行主体としての中心を担ってきた (Chandler 1962)。こうしたシュンペーター 2.0 とも呼ばれる自社開発の技術・製品を既存取引先のみで販売する自前主義・垂直統合型のイノベーションモデルのことをクローズド・イノベーションという。アメリカの経営史家であるアルフレッド・D・チャンドラーは、垂直統合型企業は専門経営者のトップ・マネジメント (見える手: visible hand) による調整を通じて、研究開発活動によって産み出された技術の消散リスク (dissipation risk) を抑えつつ、高位のスループット (throughput) とそれによる大量生産を維持することによって規模と範囲の経済性を発揮するものとした。そして、専門経営者は組織形態を企業戦略に呼応させ (Structure follows strategy), 販売網を国際的に拡張させながら企業の成長を図ってきた。(Chandler, 1977, 1990 ; Lamoreaux. et al, 2003)。したがって、クローズド・イノベーションにおけるビジネス・エコシステムは、市場という大海に浮かぶ巨大な孤島 (大企業) として描かれる。

しかし、20 世紀後半から企業間提携や産官学連携、コンソーシアムの急増の例が示すように、クローズド・イノベーションの有用性を疑問視する声が聞かれるようになってきた (Dunning, 1997)。シュンペーターが指摘したように、イノベーションの成立は発明家あるいは科学者の技術的発見を企業家 (Entrepreneur) が見出し、持続可能なビジネスに結び付けてい

くことによって広く市場に普及するケースも多く見受けられる（「シュンペーター 1.0」）。クローズド・イノベーションの反作用が具体的な事例として観察され始めた 1970 年代後半から 1980 年代にかけ、自社「以外の」プレーヤーとの関係性を視野に入れて企業活動を分析していく研究領域に多くの研究者の関心が集まった。これと呼応して、コンピュータ産業にみる垂直統合型の産業構造の終焉や水平分業（非垂直統合）の進展、アウトソーシングの拡大の例が示すように、多角的な垂直統合型企業が主導するモデルだけでは産業の発展を十分に説明できなくなってきているとする研究も蓄積された（青木=安藤, 2002）。とりわけ、インターネットの登場に代表される情報の限界入手コストの低下や市場規模の継続的な拡大などにより、従来の「チャンドラー型企業観」では、イノベーションを語るができないという言説がアカデミアの中で力を増すようになっていく（Langlois, 2003 ; Lamoreaux, et al, 2003 ; Sabel = Zeitlin, 2004）。しかし、果たしてそれは正しい認識の枠組みと言えるのであろうか。こうしたフレームワークではその成功を説明しえない企業も生まれつつある。一例として、世界的なアパレルメーカーは SPA（製造小売アパレル）という垂直統合モデルを通じて、在庫リスクと引き換えに統合から得られる付加価値の占有に成功し、未だ発展を遂げている。一方、Amazon や Google など GAF A とよばれるプラットフォーム型企業は、顧客データの独占的利用を図りつつ、所有はしないがコントロール可能な価値活動を上手く準垂直統合的に配置することによって収益性を高め、市場シェアをほぼ独占することに成功している。そして、無償の顧客グループと有償の企業グループ間で補完的な価値を形成する、two-sided, multi-sided 型のネットワークを自社のビジネス・エコシステムに形成し、技術開発の成果をビジネスの成功に結びつけている（Rochet and Tirole 2003）。

クローズド・イノベーションを主導する垂直統合型化された「チャンドラー型企業」をどのように捉えるかについては議論が尽きない。しかし、依然として 21 世紀においてもクローズド・イノベーションによる価値創造が見られるという事実はおさえておきたい。

・オープン・イノベーション

オープン・イノベーションとは、企業が自社リソースや販路のみに依存することなく、多様なチャンネルを活用することによって、これまで一企業内では実現しえなかった多様なビジネスモデルを実現させようとする取り組みのことを指す。

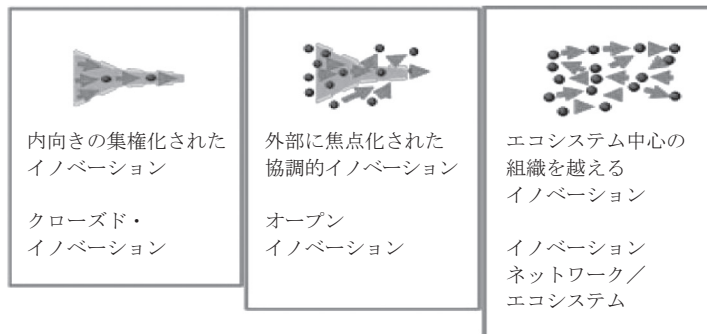
オープン・イノベーション論の第一人者であるチェズブロウは、クローズド・イノベーションが成立しなくなった背景として、知識の流動性が高まったことやベンチャー・キャピタルが登場したことによって、内生的な資本・知識に頼らずともイノベーションを実現する企業が生まれる素地が醸成されたことを指摘する（Chesbrough, 2003 ; Chesbrough, et al, 2008）。一企業がすべてを抱え込む垂直統合の必要性は失われており、企業はクローズド・イノベーション

からオープン・イノベーションにシフトさせる必要があると強調する。またヘーゲル＝シンガーは、文書化された標準仕様に従うことで企業間に互助の関係が芽生えたため、システムを構成する補完財を企業間で簡単に生産できるようになったことがこの背景にあるとする (Hagel = Singer, 1999)。専門特化した企業が協調しあう企業間ネットワークが形成され、ひいては盤石な地位を確立していた垂直統合型企業と伍して戦えるようになったという。このような「チャンドラー型企業」の終焉を唱える言説とともに、ストラテジック・アライアンスやオープン・イノベーションといった企業の成長を説明する様々な新しいコンセプトが提起されるようになってきた。

・イノベーション・プロセスの変化

次いで、クローズド・イノベーションとオープン・イノベーションの違いについて確認する。図 1 は左からクローズド・イノベーション、チェズブロウのオープン・イノベーション (オープン・イノベーション 1.0)、そして次節で見る EU が提唱するオープン・イノベーション 2.0 を図示したものである¹⁾。

図 1 イノベーション・プロセスの変化



出所) European Commission (2016) p.18, Figure 2. を元に筆者作成。

図 1 左のクローズド・イノベーションは、三角フラスコのような構造の底 (研究開発ステージ) から口 (市場) へ向かって経営資源がフラスコ内 (企業内) で組み合わせながら、最終的にカタチとなった製品やサービスを既存市場に供給するモデルを表現している。このモデルにおける、いわゆる括弧つきの「オープン・イノベーション」は、かつてクライン＝ローゼンバーグ (Kline = Rosenberg, 1986) が企業のイノベーション・プロセスを川上の R&D 部門で開発された新製品技術が川下の設計部門、製造部門、販売部門へと単線的に進んでいく「線形モデル」としてではなく、様々な専門部門間の相互学習を通じて必要な情報や知識が同期的に生み出されていく「鎖状リンク・モデル (chain-link model)」として描いたように、あくまで個別企業内の部門間のイノベーション活動に限定されていた。

これにたいして図中央のオープン・イノベーション 1.0 では、企業の壁を透過し外部資源の取り込み、あるいは内部資源を公開・外部資源と組み合わせることによって、既存市場のみならず新しい市場や提携関係にある企業の市場に製品やサービスを供給するモデルになっている。したがって、同モデルにおけるエコシステムは、市場という大海に浮かぶ群島において、中心となる島（自社）から点在する島（提携企業）へ橋がかけられ、必要に応じて島々のリソースが橋を行き来するモデルとして描くことができる。

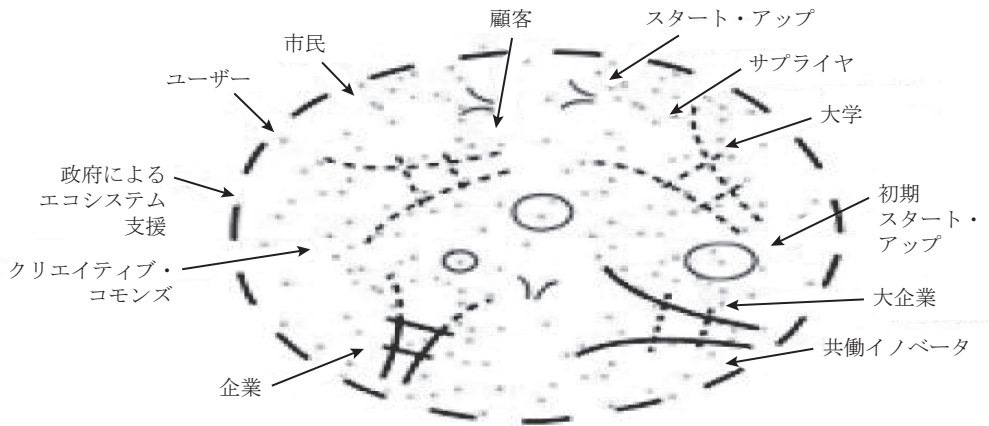
チェズブロウ（Chesbrough, et al, 2008）によれば、オープン・イノベーションは企業内の研究開発が製品の社内開発を主導し、その製品を同じ会社が流通させるという従来の垂直統合モデルに対するアンチテーゼになる。それは、自社の技術を発展させたいのなら他社の知識も活用できるし、場合によっては積極的に活用すべきであり、また市場への進出にも他社のリソースを活用すべきだということを前提にはかからない。オープン・イノベーション・パラダイムのもとでは、プロジェクトを立ち上げるきっかけとなる知識や技術は社内外どちらでもよい。イノベーションに必要な知識や技術もプロセスの様々なステージで導入できる。

また、チェズブロウは一連の著書の中で、時代と経営環境の変化に応じてオープン・イノベーションを適用する範囲や手法を拡張させてきた。チェズブロウ（Chesbrough, 2003）におけるオープン・イノベーションは、もっぱら企業における新技術の研究開発に焦点があてられていた。しかしチェズブロウ（Chesbrough, 2006）では研究開発にとどまらず、ビジネスモデル全体にオープン・イノベーションの適用範囲を広げている。さらにチェズブロウ（Chesbrough, 2011）では、自社のサービスの開発にあたって顧客とのインターフェイスを再構築し、顧客を自社のサービスの開発に取り込んでいくことの有用性を指摘している。

こうしたオープン・イノベーションの概念の普及、あるいは、対象範囲の拡張により生まれつつある概念が、欧州委員会が主導するオープン・イノベーション 2.0 である。オープン・イノベーション 2.0 は、2013 年に EU が提唱した新たなオープン・イノベーションのモデルである（European Commission, 2013）。図 2 は、図 1 右のイノベーション・エコシステムの詳細である。そこには企業、スタートアップ、共同イノベーター、新規スタートアップ、公的なエコシステム支援、大学のほか、市民、顧客、ユーザー、クリエイティブ・コモンズ、サプライヤーといった多種多様なステイクホルダーが存在している。

オープン・イノベーション 2.0 には特徴が 2 つある。ひとつは「分権化」である。これまでみてきたクローズド・イノベーションやオープン・イノベーションは、程度の差こそはあれ基本的には、企業に集権化（centralized）されたイノベーションモデルであった。つまり、イノベーションの主体は企業が担うものであるとする、強い既定が内在していた。これに対して、オープン・イノベーション 2.0（図 1 右）は分権化（decentralized）された様々な主体（産業界、

図 2 オープン・イノベーション 2.0 : 新しいイノベーション環境



出所) European Commission (2016) を元に筆者作成。

官界、学会、そして市民) が関与し、協働するビジネス・エコシステムの集合体として描かれる。

無論、従来もイノベーションが普及しジェネラルパーポステクノロジー（汎用技術）となる過程では、企業以外の主体もそのプロセスに深く関与してきた。しかし、オープン・イノベーション 2.0 が強調するのは、多様な関与主体が、より深くイノベーション・プロセスにコミットすること、かつ、そうした関与主体間の利害を調整し合意的形成を図ることこそ、イノベーションを成立し普及せしめる上では重要であるという視座である。

しかし、分権化され多様なステイクホルダーによって構成されるイノベーション環境は果たしてうまく機能するのだろうか。ステイクホルダー間の調整コストは指数関数的に高くなってしまわないか。この点について、欧州委員会は文化的シフトの必要性を説く。すなわち、個人が経済的合理性を追求する結果、社会の利益が促進されるとするアダム・スミスの「見えざる手」による経済社会モデルから出発し、共有されたビジョンと価値を基盤として共通の目的 (common purpose) を持つステイクホルダーが協働する「シェアリングエコノミー」へと向かう経済社会モデルへのシフトである (Curley, 2016)。

オープン・イノベーション 2.0 のもうひとつの特徴は、産官学の 3 者による連携 (Triple Helix model) に「ユーザー/市民」を加えた 4 者の連携 (Quadruple Helix model) を重視していることである。社会的価値の創造と実現のために、ユーザー/市民との協働は不可欠である。イノベーション・プロセスの初期過程からユーザー/市民が関与することによって、アイデアの多様化やイノベーションの普及、社会的受容において大きな役割を果たすことが期待できる。

従来のオープン・イノベーションに係る議論においてもユーザーについての言及はある。しかしそれは、ユーザーとの関係性に着目してリード・ユーザーによるイノベーションの活用が

企業のパフォーマンス向上をもたらすことを実証した一連のユーザーイノベーション研究（i.e. von Hippel, 1986, 1988, 2005; Jeppesen = Frederiksen, 2006）の成果を取り込んだものに過ぎない。これに対してオープン・イノベーション 2.0 は、それよりもはるかに幅広く多様なステイクホルダーによって構成されたイノベーション環境の形成と社会的価値の創造が意図されている点に特徴がある。

分権化と市民重視に特徴づけられるオープン・イノベーション 2.0 が思い描くエコシステム、それはもはやビジネス・エコシステムを越えたソーシャル・エコシステムとでもいうべきものかもしれない。そのようなものとしてエコシステムを理解するならば、それは「社会的に共有された目標に向かって、ビジョンと価値を共有するステイクホルダーが協働する分散協調型の社会的ネットワーク」とも表現できよう。

以上の議論を踏まえ、次節以降は食産業におけるビジネス、あるいはソーシャル・エコシステムの形成過程を、フランスにおける具体的な事例に基づき観察する。これらの事例では、クローズド型あるいはオープン・イノベーションが活用されることにより新たな価値創造が図られている。

3. 冷凍食品の製造小売業者ピカール：クローズド・イノベーションの事例

3-1 世界でも珍しい冷凍食品専門の製造小売業者

フランス・パリと聞くと、モードを着こなしたパリジェンヌがシャンデリゼ通りを闊歩し、ミシュラン星付きのレストランでディナーを楽しむ等といったイメージが醸成されているのかもしれない。しかしながら、2019年現在 220 万人が暮らすパリのほとんどを構成するのは市井の人々であり、彼らは日本に暮らす我々と同様、朝は会社や学校に出掛け、夕にはスーパーマーケットや市場で野菜や肉を買い、夜は家で調理した食事を食べるといった生活を送っている。本節で取り上げる Picard Surgelés（以下、ピカール）は、こうした生活の中に新たな価値を提供することにより、冷凍食品にも関わらず高価格帯の商品提供を実現した、クローズド型イノベーションの一例である。

パリの街中には様々なスーパーマーケットや中小食品小売店が存在するが、その中でも独自の存在感を放つのがピカールである（図 3）。可愛らしい雪の結晶のマークとシズル感あふれるポスターに惹かれて入店すると、白で統一された店内には巨大な上開き型の冷凍庫が通路の両側にずらりと並び、一瞬そこは倉庫か実験室かと勘違いしてしまう。他の小売店とは明らかに異なる雰囲気理由は、ピカールが冷凍食品を専門とした製造小売業者だからである。

ピカールは氷の製造業者として 1906 年に創業、冷凍技術の革新や家庭における冷凍冷蔵庫の普及を背景とし、次いで冷凍食品の製造小売業に業態を転換した²⁾。1973 年に缶詰製造会

図 3 パリ市内のピカール店舗



出所) 筆者撮影

社に買収されたのを皮切りに、四度の経営権移行を経験するも、パリ南方のフォンテーヌブローに本社を構える同社は着実に店舗数を増やし成長してきた (Murphy, 2018)。

大規模食品小売業がその勢力を拡大するフランスにおいて、2018年現在、ピカールはフランス国内に955の店舗を構え、売上高は15億ユーロ、フランスの冷凍食品分野の市場シェアの30%を占める (Journo, 2018)。年間200種類の新商品を開発しながら1,100種類の商品を製造販売し³⁾、フランスにおけるブランド好意度調査ではAmazonやIKEAを抑えて3位にランキングする⁴⁾。国外ではイタリア、ベルギー、スウェーデン、スイスに店舗を持ち、2016年にはイオン株式会社と共同で日本での展開を開始した⁵⁾。

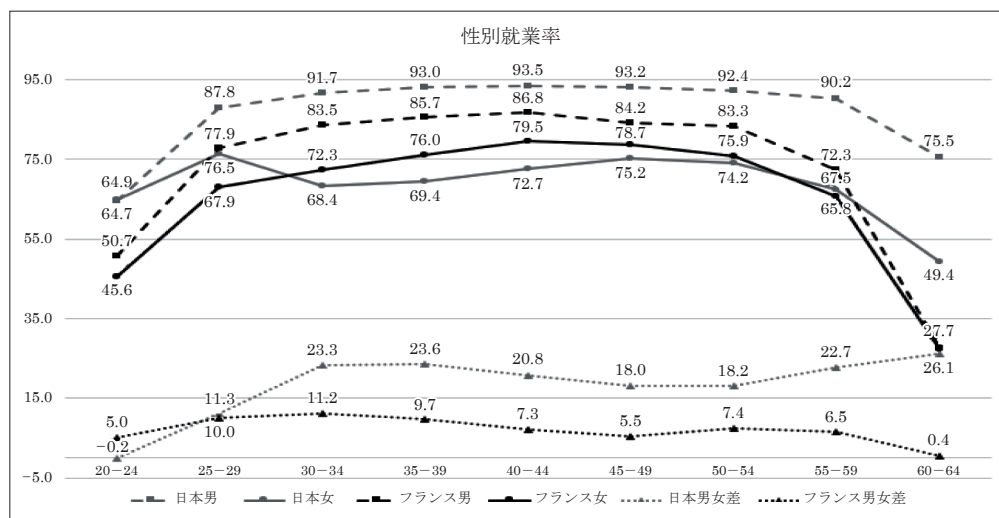
こうしたピカールの独自性の源泉は、すなわち、メニュー開発から製造、販売までを一貫して行う製造小売業という業態にある (Journo, 2018)⁶⁾。食品産業における製造小売業という業態により垂直統合の長所を最大限活用できたことによって、ピカールはクローズド・イノベーションによる価値創造を実現した。これにより、現代のフランス家庭に対して、フランス食文化を保存し発展させる役割として貢献してきた。次節では、ピカールがフランス食文化の中で果たしてきた役割について考察を行う。

3-2 共働きで子沢山、現代のフランス家庭

現代のフランス家庭は忙しい。フランスと日本の女性就業率を比較すると、25-29歳までは日本の方が高いが30-34歳でフランスが逆転、以降50-54歳まで一貫してフランスの方が高くなっている (図4)。また、フランスと日本の就業率男女差を見ると、30-34歳以降一貫してフランスの方が低い事から、フランスの方が共働き世帯が多い事がわかる。ところが、フラン

スの出生率は1.9%とG7の中でも最も高いのに対し、日本は1.4%とイタリアに次いで低い出生率である⁷⁾。これらの事から、特に子育て世代において、日本に比べフランス家庭では女性の就業率が高く、共働き、且つ子沢山である事がわかる。生活の中で食事の時間を何よりも重要視し、たっぷり時間をかける「美食の国」フランスではあるが、子育て世代の家庭で日常的に伝統的なフランス食文化を楽しむ事が難しくなっている事を窺い知ることができる。

図4：日仏性別就業率



出所) データブック国際労働比較 2017⁸⁾ を元に筆者作成。

ここで言う伝統的なフランス食文化とは、フランス料理特有の食材や調理法を使用していること、そして前菜 (entre)・メイン (plats)・デザート (desserts) を順にコース形式で食べることの二つの意味を指す。後者については、日本で一汁三菜が正式な日本料理の形式であるのと同様に、フランスでは前菜・メイン・デザートを順に取る事が伝統的な食事形式であり、家庭料理であっても「デザートを食べないと食事が終わった気がしない」というフランス人も多い。

フランスの伝統的な食生活を、多忙化する現代の中で如何に実現するか。このようなニーズの中でピカールはフランスらしさを強調することにより市場創造に成功してきた。

3-3 フランス産・自社ブランドへのこだわり：製造業者としての戦略

製造業者としてピカールを捉えた際のキーワードは、「フランス産」と「自社ブランド」である。その背景には、フランス人が大切にする「テロワール」という価値観がある。テロワールとはフランス固有の概念であるが、日本語ではしばしば「地味」と訳され、土壌や気候などの自然条件や、栽培技術や土地改良の人為的な土地条件も加味した「固有の生産力を規定する

自然条件」の事である(小田・他, 2008)。フランスは EU の農業生産額全体の 18% を占め、農産物輸出額は世界第 5 位という農業大国である⁹⁾。農用地面積は国土の約 52% を占めるが、地域の気候や風土によって生産される農産物も大きく異なる。ゆえに、フランス人は古くからテロワールという概念と共にフランス各地の食材の個性を楽しむ事を大切にしてきた。ピカールが「フランス産」にこだわるのは、この様な価値観を反映しているからであり、具現化するための手段が「自社ブランド」なのである。食材の 70% は特別なノウハウを持つフランス国内の供給業者から仕入れ¹⁰⁾、自社でメニュー開発から製造までを一貫して行う事により、テロワールの考えに基づいたフランス産の商品を提供できる。

日本において冷凍食品といえば、炒飯などの一食完結型主食か、お弁当のおかず便利な小分け惣菜が一般的である¹¹⁾。他方、ピカールの主力商品はフランス食文化に合わせたコース形式の料理であり、解凍して直接、もしくは調理に使用できる食材である。同社の HP¹²⁾を見ると「エスカルゴのミニパイ」(前菜)、「アヒルのカスレ(肉と白インゲンマメを土鍋で煮込んだフランス南西部の料理)」(メイン)、「ラズベリータルト」(デザート)など本格的な料理がシズル感あふれる写真と共に掲載されている。

3-4 弱点を強みに変えるマーケティング戦略：小売業者としての戦略

冷凍食品は生鮮食品や即食惣菜と比較して保存性が高いという長所がある一方、商品自体はシズル感に乏しく即食性が低い。そのため、価値訴求が難しいという弱点がある。ピカールはこの弱点を理解した上で、現代フランス家庭の食生活に上手く照らし合わせる事によって、その弱点を強みに変える様々なマーケティング戦略を行ってきた。ここではピカールの小売業者としての戦略をマーケティングミックスの枠組みに沿って確認する。

(1) 製品 (product)

前述の通りピカールでは、「フランス産」と「自社ブランド」に拘りながら、解凍して直接提供できる一品、もしくは調理に使用できる食材を 1,100 種類販売している。これは、ピカール製品だけを使って、家庭で伝統的又は現代的なフランス料理をコース形式(前菜・メイン・デザート・付け合わせのパン)で提供できる事を意味している。前述の通り、日本では品揃えが限定的である冷凍食品だが、ピカールは自社でメニュー開発を行う事により、バランスの良い品揃えを可能にしている。パッケージに関しては、調理済みの美味しそうな写真を全面に押し出し、冷凍食品の弱点であるシズル感を補っている。

(2) 立地・店舗形態 (place)

パリ市街地の面積は約 87 ㎩であり、東京山手線の内側の面積 63 ㎩よりも一回り大きい。

この範囲内にピカールは 122 店舗を 2018 年現在出店している¹³⁾。パリ市外の店舗も、郊外やロードサイドよりは駅前など便利な立地に面している事が多い。このような立地は郊外と比較して店舗面積には制限があり、かつ賃料も高い。しかしそれでもピカールが都心や駅前に出店しているのは、冷凍食品の保存性を活かした週 1 回のまとめ買いではなく、生鮮食品や即食惣菜の代替としての日常的利用を想定し、（次のプロモーション戦略で述べるような）価格より時間や品質を重視する顧客をターゲットにしているためと考えられる。

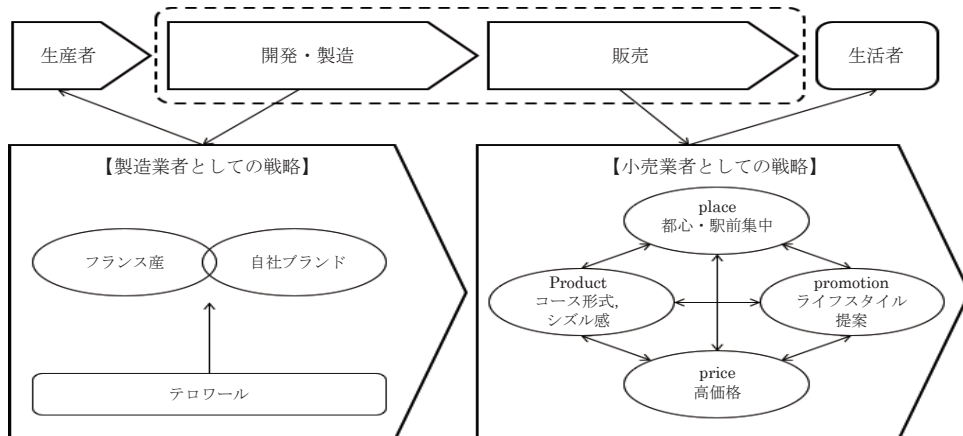
(3) プロモーション戦略 (promotion)

シズル感の乏しさや即食性の低さといった冷凍食品の弱点を補うため、ピカールでは古くは紙のパンフレット、現在では SNS を活用して「ピカールのあるライフスタイル」の提案を行ってきた (Murphy, 2018)。中でも特徴的なのが 2014 年に同社が開設した「Picard Hacker¹⁴⁾」という YouTube チャンネルである。第 1 話の動画は、「今晚義母が夕食に来る予定なのに、あなたは忘れていました」というナレーションから始まり、ピカールの商品を用いて（しかしピカールとは全く気づかれないほどに）豪華なフランス料理のフルコースを、あっという間に作りあげてしまうストーリーである。この他にも友人やガールフレンドが突然家にやってくるが、ピカールを活用し素敵なフルコースを作り上げる（そしてお決まりのようにピカールを使った事は秘密）というエピソードや、ランチや食前のつまみなど、ピカールを活用する事で日常の食事を豪華で楽しいものにするエピソードが多数投稿されている。

(4) 価格戦略 (price)

ピカールの商品は概ね他の小売店の冷凍食品に比して高価である。ピカールの「極上さやい

図 5 ピカールの製造業者及び小売業者としての戦略



出所) 筆者作成

んげん 1kg 袋」は 1.75 ユーロ¹⁵⁾ だが、大手スーパーマーケットのカルフルでは同様の商品が 1.15 ユーロである¹⁶⁾。こうした高価格戦略は上記 3 つの戦略に沿ったものである。常に冷凍食品市場のハイエンドに自身を位置付けようとしてきた同社の意思の表れでもある (Murphy, 2018)。

これらのマーケティングミックスが相互に関係し合い、冷凍食品の弱点を強みに変える事によって、ピカールの商品及びブランド価値を向上させる事に貢献している。そして、忙しい現代フランス家庭においてフランス食文化を取り入れる機会を広げ、他の小売業とは異なる役割と存在感を獲得してきた。ここまで述べてきた製造業者及び小売業者として垂直統合しながら成長を遂げているピカールの戦略をまとめたのが図 5 である。

3-5 製造小売業ピカールのクローズド・イノベーションによる価値の創造

これまで見てきたように、ピカールは製造小売業としてメニュー開発・製造・販売までを一貫して行う事によって冷凍食品の弱点を強みに変え、フランス食文化において生活者に新たな価値を創造してきた。それは、フランス人の価値観やフランスの食文化を深く理解した上で、フランス産にこだわりを持った自社ブランドの商品を開発し、現代の忙しいフランス家庭に即したマーケティング戦略を行う事によって、フランス食文化を取り入れる機会を広げてきた事にほかならない。忙しい現代のフランス家庭でも伝統的なフランス料理を気軽に楽しむ事が出来るよう、フランス食文化を保存し、冷凍食品という形で成長を遂げてきたピカールは、フランス食文化を語る上で無くてはならない存在である。

本節で示してきたように、ピカールの場合は垂直統合によるスループットの最適化が、最終財である冷凍食品の付加価値の形成に寄与し、結果としてフランスの食生活において確固たるポジションを築くことが出来た。垂直統合化した現代の「チャンドラー型企業」については歴史的通用性について議論が展開されているが、ではどのような企業、あるいは産業であればクローズド・イノベーションによる価値創造が可能なのだろうか。

ピカールの事例から見る食品産業における一つの答えは、商品売るのではなく「ライフスタイルを提案する」事である。開発・製造と販売を企業内で行う事により、本来は遠く離れてしまい情報収集や情報発信にコストがかかる開発と生活者の距離を最短にし、企業側の提案を直接生活者に伝える、または生活者のフィードバックを直接開発に活かす事ができるのは、取引コストが最小化されたチャンドラー型企業の強みである。そしてピカールにおけるイノベーションとは、調理に手間のかかるフランス料理を冷凍食品にすることによって、忙しい現代のフランス家庭でも伝統的なフランス料理を気軽に楽しむ事が出来るようにしてきたことである。

類似した取り組みを行う日本企業としては、無印良品を挙げることが出来るだろう。同社は

顧客からのフィードバックを製品開発に生かし、ソーシャルネットワークを活用した顧客とのコミュニケーションに成功している企業としてしばしば取り沙汰されている（西川 2015）。無印良品も開発・製造（一部関連会社に委託）から販売までを一貫して手がける製造小売業であり、製品ではなく無印良品のある「ライフスタイルを提案」している点でもピカールと共通する。このように、食品産業に関する限り、垂直統合されたチャンドラー型企業がクローズド・イノベーションを起こすためには、製造小売業という業態を導入して製造から顧客への距離や取引コストを限りなくゼロに近づけるとともに、単発の製品ではなく「ライフスタイルを提案する」戦略を取ることで顧客のライフスタイル価値を最大化する事が、一つの答えであると言える。

最後に、2018年時点でのピカールの日本における展開は、フランス本社で開発・製造された商品をそのまま販売している。しかし、これまで見てきたフランスの食文化と日本のそれは根本的に異なる。そのため、「おしゃれで高級なフランス料理」というブランディングや、コース形式ではなく単品としての訴求に留まっているのが現状である。ピカールが日本においてフランスと同等の存在感を発揮するためには、フランスのブランディングイメージに依拠した表面的な展開ではなく、腰を据えた製造小売業体制の構築と、日本の食環境に適合したライフスタイル提案が必要であるといえよう。（以下、次号に続く）

<注>

- 1) 同書では4つ目のイノベーションモデルとして分散化された個人による「ランダム・イノベーション」を指摘している。
- 2) Picard 社 HP <<https://www.picard.fr/>> 2018/11/01 閲覧
- 3) Picard 社 HP <<https://www.picard.fr/on/demandware.store/Sites-picard-Site/default/Search-Show?fdid=picard-chiffres>> 2018/11/01 閲覧
- 4) Pleinevie [Decathlon est l'enseigne préférée des Français en 2017] <<https://www.pleinevie.fr/conso-argent/consommation/decathlon-est-l-enseigne-preferee-des-francais-en-2017-20273>> 2018/11/01 閲覧
- 5) PRTIMES 「イオン、新会社「AEON SAVEUR」を設立し、日本初フローズン専門スーパーマーケット「PICARD」を展開」2016年5月6日付 <<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000641.000007505.html>> 2018/11/01 閲覧
- 6) なお、製造は直接、及び一部供給業者に独占的に委託されている。
- 7) OECD Data <<https://data.oecd.org/pop/fertility-rates.htm>> 2018年11月9日閲覧
- 8) 独立行政法人労働政策研究所・研修機構「データブック国際労働比較2017」<<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2017/ch2.html>> 2018年11月9日閲覧
- 9) 農林水産省「フランスの農業水産業概況」<http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/kaikyo/attach/pdf/fra-2.pdf> 2018年11月2日閲覧
- 10) Picard 社 HP <<https://www.picard.fr/on/demandware.store/Sites-picard-Site/default/Search-Show?fdid=valeurs-picard>> 2018/11/02 閲覧

- 11) もぐナビ「冷凍食品おすすめランキング BEST20 ! 各カテゴリのおすすめ 1 位を発表！」 <https://mognavi.jp/news/matome/98559/> 2018/11/01 閲覧
- 12) Picard 社 HP <<https://www.picard.fr/>> 2018/11/01 閲覧
- 13) Picard 社 HP <<https://magasins.picard.fr/search?country=fr&query=PARIS>> 2018/11/02 閲覧
- 14) YouTube 「Picard Hacker」チャンネル <<https://www.youtube.com/user/PicardHacker>> 2018/11/02 閲覧
- 15) Picard 社 HP <<https://www.picard.fr/produits/haricots-verts-extra-fins-000000000000006542.html?cgid=legumes&prefn1=gammesLegumes&sz=50&start=0&prefv1=Haricots&viewAll=1>> 2018/11/02 閲覧
- 16) Carrefour HP <<https://ooshop.carrefour.fr/tous-les-rayons/surgeles/legumes-natures-et-cuisines>> 2018/11/02 閲覧

＜参考文献＞

- * Accenture (2015). “Harnessing the Power of Entrepreneurs to Open Innovation”, Young Entrepreneurs’ Alliance Summit in Turkey.
- * Adner, R. (2016) “Ecosystem as Structure”, *Journal of Management*. 43-1.
- * Chandler, A.D. Jr. (1962), *Strategy and Structure*, Harvard University Press.
- * Chandler, A.D., Jr. (1977), *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳 『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立』 東洋経済新報社, 1979 年)
- * Chandler, A.D., Jr. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Harvard University Press. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西傘田裕二・日高千景・山ロー臣訳 『スケール アンド スコープ—経営力の国際比較—』 夕斐閣, 1993 年)
- * Chesbrough, H.W. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press.
- * Chesbrough, H.W. (2006) *Open Business Models: How to Thrive In The New Innovation Landscape*. Harvard Business Review Press.
- * Chesbrough, H.W., Wim Vanhaverbeke and Joel West, eds. (2008) *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- * Chesbrough, H.W. (2011) *Open Services Innovation: Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era*, Jossey-Bass.
- * Curley, M. (2016) “A New Mode of Technical and Societal Innovation”, European Commission (2016) pp.21.
- * Dunning, J.H. (1997) *Alliance Capitalism and Global Business*, Routledge.
- * European Commission (2013) *Open innovation 2.0 yearbook 2013*, European Union.
- * European Commission (2014) *Open innovation 2.0 yearbook 2014*, European Union.
- * European Commission (2015) *Open innovation 2.0 yearbook 2015*, European Union.
- * European Commission (2016) *Open innovation 2.0 yearbook 2016*, European Union.
- * European Commission (2018) *Open innovation 2.0 yearbook 2017-2018*, European Union.
- * Gawer, A. and Cusmano, M. (2002) *Platform Leadership, How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation*, Harvard Business School Press.
- * Hagel, J., M. Singer. (1999), *Unbundling the Corporation*, Harvard Business Review, Mar.-Apr. pp.133-141 (中島由利訳 「アンバンドリング：大企業が解体されるとき」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 . 2000 年, Apr.-May, pp.11-24)

- * Iansiti, M. and Levin, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard University Press.
- * Rochet, Jean-Charles., Tirole, Jean (2003) Platform Competition in Two-sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 1(4):990-1029.
- * Kline S., Rosenberg, N. (1986), "An Overview of Innovation," in: Landau, R., Rosenberg, N., ed., *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press.
- * Lamoreaux, N.R., Daniel M.G. Raff., Temin, P. (2003), "Beyond Markets and Hierarchies: Toward a New Synthesis of American Business History", *American Historical Review* 108 (April): 404-433.
- * Langlois, R.N. (2003), "The Vanishing Hand: the changing dynamics of industrial capitalism", *Industrial and Corporate Change*, 12-2.
- * Laurent J. Journo (2018) 「France Retail Food Annual Report2017」 GAIN Report Number: FR1718
- * Jeppesen, L.B., Frederiksen, L. (2006). "Why do users contribute to firm-hosted user communities? The case of computer-controlled music instruments", *Organization Science*, 17(1): 45-63.
- * JOIC, NEDO (2018) 『オープン・イノベーション白書 第2版』 経済産業調査会
- * John P. Murphy (2018) 「Foie gras in the freezer: Picard Surgelés and the branding of French culinary identity」 *Food and Foodways*, 26:2, 146-169.
- * Rothwell, R. (1992). "Successful Industrial Innovation: critical factors for the 1990s", *R&D Management*, 22-3.
- * Sabel, C.F., Zeitlin, J. (2004) "Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy" *Enterprise and Society*, 5(3): 388-403.
- * von Hippel, E. (1986) "Lead users: A source of novel product concepts" *Management Science*, 32(7), pp.791-805.
- * von Hippel, E. (1988) *The Source of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- * von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, MIT Press (邦訳:サイコム・インターナショナル監訳「民主化するイノベーションの時代」ファーストプレス)
- * 青木昌彦・安藤晴彦編 (2002) 『モジュール化：新しい産業アーキテクチャの本質』 東洋経済新報社
- * 渡辺達朗 (2000) 「フランスにおける小売構造の上位集中化と小売組織の行動—大規模食品小売組織を中心にして—」 *流通経済大学『流通経済大学論集』 Vol.31, No.3, pp.48-68*
- * 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 産業技術・農水産部 (2006) 「フランスにおける食と農業の動向と食の安全性確保の取組み」平成 17 年度食品規制実施調査
- * 西川英彦 (2015) 無印良品の経営学 [第 1 回] (新連載) 無印良品の誕生, 一橋ビジネスレビュー, 63, 1, pp.148-163.

The Innovation Activities in Food Industry: Three Cases of Open Eco-System in France

Yuka Kudo Hara *

Akio Tokuda **

Yasushi Hara ***

Abstract

The purpose of this paper is to focus on innovation activities in the food industry, and to clarify the role played by various stakeholders to create a business ecosystem and value creation. Stakeholders involved in the food industry are diverse; producers, consumers, production and distribution operators, cooperatives, consumer groups and regulator. Coordination among these stakeholders is necessary in the process of forming business ecosystems in food industry. In this paper, we will clarify innovation process in French food industry by three case studies of value creation in order to observe "transboundary" between stakeholders, by using the framework of business ecosystem; (a.) Picard which sells frozen foods succeeded in cultivating the market by vertical integration to make value creation., (b.) Marche in Paris operated by the cooperation of government and operating companies., (c.) BIO product market based on consumer needs seeking organic food. From these case studies, the following points were revealed: (a.) There is a path-dependency in the formation process of the food industry and its business, and (b.) Because the relationship between stakeholders is significantly different, the optimal ecosystem cannot be determined uniquely. In conclusion, the food industry where discontinuous changes in the market and the external environment can occur, our study shed a light that there is no need to stick to strategies such as optimizing transaction costs and lowering price in food industry. And it emphasizes the importance of fostering social value by performing an emergent process among stakeholders. In addition, the entity responsible for the formation of the ecosystem is not only necessarily a company, but consumers and nonprofit organizations could be responsible for that initiative.

Keywords:

innovation, food industry, France, ecosystem, Picard, marché, BIO

* Invited Researcher, Comprehensive Research Organization, Waseda University

** Professor, Faculty of Business Administration, Ritsumeikan University

*** Michelin Fellow. EHESS, Adjunct Associate Professor, Hitotsubashi University