

## 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（後編）工藤（原）由佳<sup>\*</sup>徳田 昭雄<sup>\*\*</sup>原 泰史<sup>\*\*\*</sup>

## 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・エコシステムの概念を利用することで、そのイノベーション活動を明らかにした。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。これらの事例からは、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故に、最適となるエコシステムも異なるため、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ではない事を明らかにした。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行うことで、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その中心を担う可能性がある。

## キーワード

オープン・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、AMAP

<sup>\*</sup> 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

<sup>\*\*</sup> 立命館大学経営学部 教授

<sup>\*\*\*</sup> パリ社会科学高等研究院 ミシュランフェロー／一橋大学大学院経済学研究科 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 前号)  
(以下 本号)
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

## 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

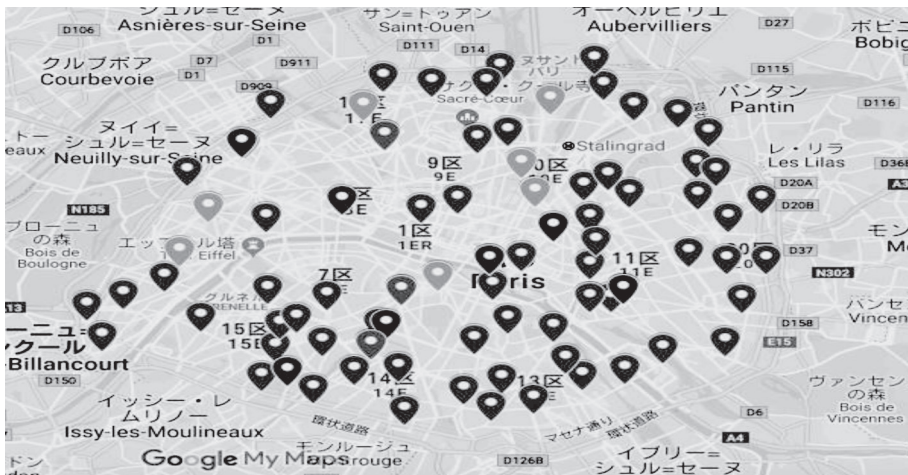
## 4-1 食文化の担い手であるマルシェ

早朝のパリを歩けば、様々な通りでマルシェ（市場；いちば）を見る事ができる。間口の小さな屋台が軒を連ね、八百屋では水々しい野菜、肉屋では首が付いたままの鶏肉や塊の牛肉、魚屋では氷の上で跳ねるエビや呼吸をする魚など、様々な商品が生き活きと並べられている。季節によって品揃えは大きく変わり、スーパーマーケットでは見かけない珍しい食材に出会う事も多い。威勢の良い店員とパリジャン・パリジェンヌの活気ある対話や、店員が肉や魚を豪快に切り分ける様子は見ていて飽きる事はない。

このようなマルシェは、パリ市内に 90 箇所近く存在する<sup>1)</sup> (図 6)。週 2～3 回、朝から昼過ぎまで営業する形態が最も多いが、それ以外にも夜型・屋内型・常設型等<sup>2)</sup>、多彩なマルシェ

が存在する。マルシェはパリの風物詩であり、食文化の担い手として重要な役割を果たしてきた。

図6 パリのマルシェマップ



出所) Jams Paris「パリの朝市・マルシェ」を元に筆者作成。

一方、フランスは世界で初めて百貨店やハイパー／スーパーマーケット等の大規模小売業を生み出した国でもある。近年、これら大規模小売業の影響力は増大し続けているため、小規模小売業の集合体であるマルシェが未だにこれほど支持され存在している事は一見不思議に思える。大規模店舗規制法の改正により、大規模スーパーマーケットの展開が進み、商店街のシャッター街化が進んだ日本の地方都市の様相とは対照を成している。パリで大規模小売業の攻勢に反してマルシェが支持され続けている鍵は、マルシェの運営形態や店舗形態自体が、オープン・イノベーションの文脈で説明づけることが出来るからである。マルシェという場を中心として、主体（内部）である生産者や出店者の資源と、運営主体（外部）である民間運営会社やパリ市の資源とを有機的に連携させながら、大規模小売業者には提供できない鮮度や情報提供といった付加価値を生み出すビジネス・エコシステムを成立せしめているのが、パリのマルシェの特徴であると言える。本節では、マルシェの成り立ちや販売形態を明らかにした上で、パリの食文化における独自の役割について考察を行う。

#### 4-2 マルシェの成り立ちと大規模小売業との住み分け

最初のマルシェは5世紀頃、必需品であった薪や炭を販売したのが初めとされ、当時は王が設置する権限を持っていた（佐藤，2013）。鶴田・他（2005）によれば、2018年現在90箇所近く存在するパリのマルシェはフランス革命以降始まったものがほとんどであり、食文化の担い手として重要な役割を果たしてきた。他のヨーロッパ都市でもマルシェは存在するが、出店

数が少なく小規模な場合や郊外に立つ場合が多い。

ところが、小規模小売業の集合体であるマルシェの存在に双立して、百貨店やハイパーマーケットのような大規模小売業をフランスは世界に先駆けて生み出した国でもある。世界初の百貨店は 1852 年にパリに誕生したボン・マルシェと言われている、その後もプランタン (1865 年<sup>3)</sup>)、ギャラリーラファイエット (1893 年<sup>4)</sup>) 等の百貨店が次々と開業している (黒田, 2004)。現在では当たり前にも思われる展示即売やバーゲンセール、通信販売等の新たな販売手法を発明する事で百貨店が強大な販売力を確立していく一方、小規模小売業を追い詰めていく様は、エミール・ゾラの「ボヌール・デ・ダム百貨店」の中にも描かれている (松原, 2010)。

もう一つの大型小売業であるハイパーマーケットは、カルフル社により 1963 年パリ郊外に出店されたものが世界初である<sup>5)</sup>。ハイパーマーケットとは売場面積が 2,500 m<sup>2</sup>以上、売上の 3 分の 1 以上を食品が占めるセルフサービス型の大規模総合食品小売を意味する。それは都市周辺に立地し車で来店を前提としている (渡辺, 2000)。黒田 (2004) によると、ハイパーマーケットの店舗総数は一貫して増加 (1996 年 1,089 店舗から 2003 年 1,235 店舗) すると共に、既存店舗の増床により各店舗面積も増加傾向にある。2002 年時点でフランス小売業全体に占めるハイパーマーケットの食品 (タバコ除く) 販売額は 34.4%、スーパーマーケット (売場面積 400 ~ 2,500 m<sup>2</sup>未満) まで含んだ大規模一般食品店の販売額シェアは 66.6% にものぼり、フランスにおける主要な食品の購入先となっていることがわかる。

このような大規模店舗の隆盛に対してフランス政府は、出店に関する面積制限と許可制を定めたロワイエ法 (1973 年) やラファラン法 (1996 年) を制定した (佐藤, 2013)。これらの内容は日本の大店法 (大規模小売店舗における小売業の事業活動の調整に関する法律) に近いものだが、日本では 500 m<sup>2</sup>を超える店舗が対象である一方、フランスは面積に関わらず申請が必要なことや、届出制である日本に対しフランスは県商業都市計画委員会による許可制かつ事前説明が必須であることなど、日本の大店法に比べてより厳しい規制となっている (堀, 1990)。また、公正な競争の観点では、仕入原価を下回る店頭価格での販売を禁止した 1996 年のガラン法や、製造業者から流通業者へのバックマージンを規制する 2006 年の改正ガラン法により、カルフル等の大規模小売業の製造業者に対する値下げ圧力を是正する努力が行われている (ジェトロ, 2006)。

佐藤 (2013) によれば、マルシェの運営は元々パリ市直営であったが、1980 年以降は民間会社 3 社に振り分けて運営を委託、現在はパリ市・運営会社・出店者による委員会という三者によりマルシェは運営されている。パリ市はマルシェ閉店時の清掃及びゴミ処理を担当しており、毎回赤字で持ち出しがかさんでいるという。それでもマルシェの運営を続けるのは、マルシェを「公共サービスの一つ」と考えているからであるという。

この様な法規制や運営形態により、大規模小売業を世界に先駆けて生み出したフランスにお

いても、マルシェはパリの食文化において独自の役割を果たしながら、現在までその形態を維持してきた。

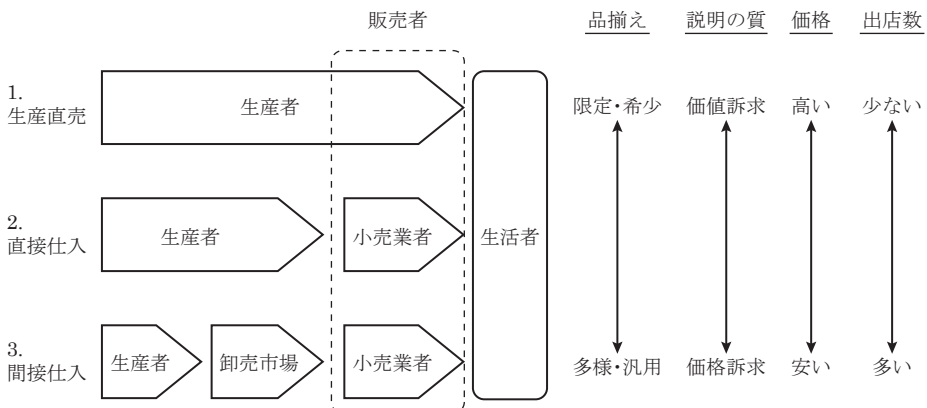
#### 4-3 マルシェの3つの販売形態

マルシェは小規模小売業の集合体である。マルシェに関与する業者数は5,500にも及ぶが（鶴田・他，2005），販売者はその仕入方法から大きく3つに大別される（図7）。それぞれの販売形態について、先行研究（佐藤，2013）及び筆者による実地調査<sup>6)</sup>に基づき、①品揃え、②説明の質、③価格、④出店数の4つの視点で考察を行う。

一つ目は、生産者が出店し直接販売する「生産直売」である。生産者と一括りに言っても、野菜農家、漁師、養豚家、養蜂家、チーズ生産者など多様である。品揃えは、生産者自身の生産品に限られるためしばしば限定的である一方、スーパーマーケットでは見たこともないような少量生産の希少な商品を揃えている事もある。説明の質については、商品に対する情報も思い入れも3つの販売形態の中で最も強いいため、生活者に対して事細かに説明をする「価値訴求」型であり、相対的に価格も高い傾向がある。生産者自ら販売も行う事は効率的ではなく、生産者全体から見るとかなり限定的であるため、3つの形態の中では最も出店数が少ない。

二つ目の形態は、小売業者が生産者から直接仕入れて販売する「直接仕入」である。複数生産者から仕入れる事によって品揃えは「生産直売」よりも幅が広がる一方、生産者との直接のつながりがあるために説明の質は「生産直売」に近い。産地情報や調理法について生活者に対して詳しく説明している様子は、準「価値訴求」型であると言える。品揃えのバランスの良さから、価格は「生産直売」と「間接仕入」の中間となり、店舗数は「生産直売」に比べると多く見かける。

図7 マルシェ出店者の出店形態



出所）筆者作成。

三つ目の形態は、小売業者が卸売市場から仕入れた商品を販売する「間接仕入」である。この形態の品揃えはスーパーマーケットに近く、多様で汎用な商品が品揃えされている。説明の質は商品の価値よりも「価格訴求」型となり、価格は 3 形態中最も安い。出店数は 3 形態中最も多く、ほぼ全てのマルシェでも店を構えている。

一つのマルシェには商品分類（野菜・魚・肉等）ごとに必ず複数店舗が軒を連ねていて、3 つの販売形態のいずれかで営業している。「生産直売」または「直接仕入」が理想とパリ市は考えているようだが、現状では「間接仕入」が圧倒的に多いのが現状である（佐藤，2013）。しかし、マルシェを観察していると、価格に関係なく一際大きな人囲いができ、販売者と生活者の間で対話が行われ、活気のある店が存在する。そのような人気店を観察すると、マルシェ独自の価値や役割がみえてくる。

#### 4-4 付加価値を生み出す販売者としてのマルシェ

パリのマルシェの人気店を観察していると、販売者と生活者の間で多様な対話が行われている。生産者の情報を伝えるのはもちろんのこと「いつ食べるか」や「どのように食べるのか」を生活者からヒアリングして適切な保存方法や調理方法を伝えている。肉屋やチーズ屋などは、対話の内容に応じて顧客が最初に指をさした商品以外を勧める場合もある。

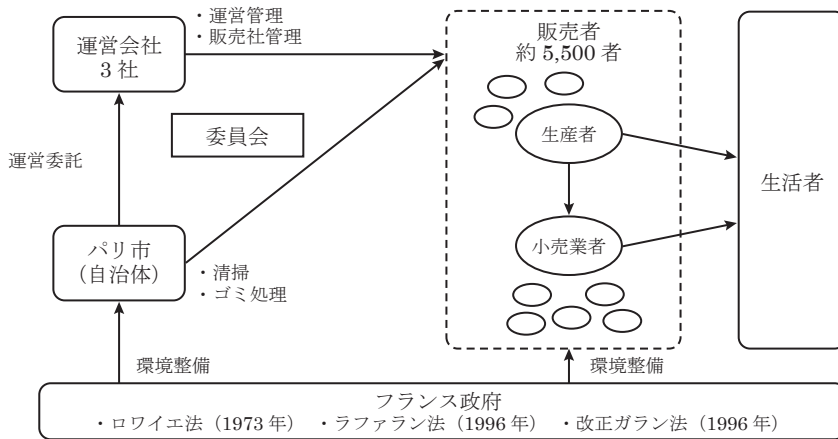
さらにパリのマルシェは同じ場所に定期的に立つため、販売者と生活者が顔なじみとなっている事があり、「前はこれを買ってくれたから、今日はこちらを試してみよう」というように購買履歴情報に基づいた商品提案を行っている販売者も見られる。このように、顧客の好みや購買履歴情報に応じた提案を行う販売者の存在はマルシェならではである。これは、セルフサービス式の大規模小売業者に代替えできるものではない。

翻って、日本でマルシェに近い小売形態といえば「道の駅」等の産直市場が挙げられるであろう。日本の産直市場では生産者が直接商品の持ち込み陳列を行い、販売は集合レジで行われる形式が一般的である。それ故に、集合レジ形式であるため販売者と生活者の対話は生まれにくい。また、商品の説明は売場の販促資材もしくは商品ラベルによる一方通行の情報伝達になってしまうため、パリのマルシェとは販売者の果たす役割が大きく異なる。

パリのマルシェのような役割は、日本の昔ながらの八百屋や魚屋に近いが、この様な小規模小売業が日本では激減してしまったのに対し、パリのマルシェは今日でも活況である。その理由は、パリのマルシェが主体（内部）である生産者や出店者の資源のみならず、運営支持（外部）である民間運営会社やパリ市の資源を有機的に連携させながら、大規模小売業者には提供できない鮮度や食べ方等の情報提供といった付加価値を生み出しているからである。そしてそれが生活者にとって有益なものであるがゆえに、ビジネス・エコシステムとして成り立っていると云えよう（図 8）。



図8 パリのマルシェのエコシステム



出所) 筆者作成。

## 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

パリのマルシェやハイパー／スーパーマーケットでは、BIO という表記や AB マークを見かける。BIO とは Biologique の略称で、有機栽培やオーガニック製品の総称である。生鮮食品から化粧品まで、あらゆるカテゴリで通常製品と BIO 製品が併売され、BIO 製品を集合陳列したコーナーが設けられている事も珍しくない（図9）。このように、BIO はフランスの日常の食生活に欠かせない存在となっている。

図9 スーパーマーケットの BIO コーナー



出所) 筆者撮影。

フランスで農業を統括するフランス食品・農業・漁業省に属する国立原産地・品質研究所 (Institut National de l'Origine et de la qualité : INAO) の認可を得た製品には、AB (Agriculture Biologique : 有機栽培) マークをつける事ができる<sup>7)</sup>。EU 基準を満たした製品には、EU 有機マーク (ユーロリーフ) の表示も義務付けられている (図 10)。EU 有機マークの基準は「農産物を構成する 95% 以上が有機農法に拠っていること」とされていて、その適用範囲は養殖水産品を含む農業に由来する市販製品全般である。これは、日本の農林水産省が規定する有機 JIS マークよりも適用範囲は広い (以下、これらのマークを表示した製品の事を BIO 製品と呼称する)。

図 10 AB マークと EU 有機マーク (ユーロリーフ)



出所) Agence BIO HP (<https://www.agencebio.org/vos-outils/utiliser-les-logos/>)

IFOAM (国際有機農業運動連盟) によると、2016 年のフランスにおける BIO 製品の市場規模は以下の通りである (括弧内は EU28 カ国平均)<sup>8)</sup>。

- ・ 売上高 : 67.3 億ユーロ (30.7 億ユーロ)
- ・ 1 人あたりの年間支出額 : 101 ユーロ (60.5 ユーロ)
- ・ 年成長率 : 22% (12%)

フランスの小売市場における BIO 製品比率は 3.5% である。28 カ国中 8 番目ではあるが、成長率は上位国を上回り、市場が急成長している事が伺える。一方、農林水産省生産局農業環境対策課 (2018) によると人口がフランスの約 2 倍である日本の有機食品の市場規模は約 1,300 億円 (約 10 億ユーロ)<sup>9)</sup> と比較にならないほど小さい。如何に、欧州、そしてフランスで BIO 製品市場が活況であるかがわかる。

フランスにおける BIO 製品隆盛の背景には、BIO 製品を求める生活者や生産者のみならず、販売者、流通・加工業者、といった従来型のバリューチェーンの関係者から、生活者団体、農業団体、そしてそれを支える管理運営機関、政策当局まで、実に多くのステイクホルダーが関わっている。それらのステイクホルダーが、各々の利益に基づいた BIO 製品の推進という共通の目的を持ちながら主体的に関与し、有機的に連携し合う事で、多様な視点から構成された新たな価値創造とその実現を行っている点に BIO 製品市場の特色がある。特に、生活者が強く推進に関わっている事実からも、フランスにおける BIO 製品市場は、従来のビジネス・エコシステムを越えたソーシャル・エコシステムが形成されていると言えよう。本節では各ステ



イクホルダーの役割を踏まえたうえで、それらの有機的な連携を網羅的に捉える事で、BIO製品におけるソーシャル・エコシステムとしての価値創造の考察を行う。

## 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

フランスの有機農業振興のための公的機関 Agence BIO によると、85%のフランス人は有機農業を発展させることが重要だと考えている。フランス人の90%以上が過去12ヶ月にBIO製品を消費し、75%が少なくとも1ヶ月に1回以上BIO製品を消費している。また、フランス人がBIO製品を選ぶ理由の1位は健康のため(69%)、2位は環境のため(61%)、3位は味や風味(60%)となっている。これらの事から、多くのフランス人は第一に健康を考えBIO製品を日常的に消費している事がわかる<sup>10)</sup>。

日本において有機食品といえば、真っ先に野菜や果物などの生鮮食品を思い浮かべるが、フランス最大のBIO展示会「Marjolaine le Salon Bio<sup>11)</sup>」では生鮮食品やBIO製品だけに限らず、多様な展示が存在する。例えば、水筒や布製生理用品等のエコでサステナブルなライフスタイルの提案や、スローライフに関するセミナー、座禅やヨガ等のマインドフルネス関連の展示など、食品に限らずライフスタイル全般に関する展示が半数以上を占めている<sup>12)</sup>。フランス人にとってBIOは食品の選択基準であるだけでなく、積極的に選択すべき健康的なライフスタイルの表れとして存在する。

このような生活者の意向を代弁し、行政機関や関連団体に対して助言や提言を行うと共に、生活者への情報発信を行う役割を担うのが、非営利の消費者団体である。これらの生活者団体は、フランスにおける消費者保護政策に重要な役割を担っており、代表的な団体としては1951年に設立された消費者連盟(Union fédérale des consommateurs : UFC)が挙げられる<sup>13)</sup>。

更に、生活者に資する公的機関として重要な役割を担うのが、1966年に設立された国立消費研究所(Institut national de la consommation : INC)である。(大澤2018)<sup>14)</sup>によると、INCは消費担当大臣下に置かれた消費者問題の調査、情報提供、研究を行う機関であり、所長は消費担当大臣によって任命され、技術者、法律家、ジャーナリスト、エコノミスト等の職員から構成される。主な財源は国及び地方公共団体からの補助金と、「6千万人の消費者」(60 millions de consommateurs)という月刊誌の販売収入である。この月刊誌は、INCの調査による製品のランキング化が毎号行われ、安全性を欠く商品の場合には消費者に購入を避けるよう、厳しいコメントも付されることがあり、消費者に対する啓発を行う役割を果たしている。

このように、ライフスタイルとしてBIO製品を志向する生活者と、その意見を代弁する消費者団体、そして調査・研究・情報配信を行うINCにより、生活者側からのBIO製品市場は推進されている。

### 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

フランスの農業生産額は EU で最大で全体の 18% を占め、国土の 52% を占める農用地面積も EU 最大の一大農業国である<sup>15)</sup>。農産品の輸出額は 8,000 億円と、全輸出産業のなかでも化学製品と自動車に次ぐ三位の位置を占め<sup>16)</sup>、同国にとって農業は重要な産業である事が分かる。

しかし、重要産業である農業の捉え方は、北米のそれとは真逆である。竹沢（2018）によれば、フランスを含む EU の生産者が BIO 製品に取り組む背景には、食糧安全保障の考え方があり、国土保全および国体維持のためには農業を維持することが必要不可欠だとする発想が根底にある。並行して、大規模な農業経営や遺伝子組み換え、家畜へのホルモン投与などを推進する北米型の農業とは異質な、ヨーロッパ独自の農業ビジネスモデルを作ろうという意思が大きく介在している<sup>17)</sup>。後述する欧州及びフランス政府の主たる農業政策原資であるヨーロッパ農業・農村振興基金（EAFRD）においても、「持続可能な農業による自然資源の保全、均衡のとれた農村空間の利用をめざすこと」が重要な施策として位置づけられている<sup>18)</sup>。

この様に、フランスをはじめとした EU における農業およびその政策は、生産量や生産性を第一義に追求するのではなく、環境・景観や資源の保全と安全保障を重視した持続可能な産業として定義されている。このような視座の元施策が行われる中で、有機農業に取り組む生産者も増加してきた。生産者を支援する様々な組織の中で、重要な役割を果たしているのは以下の 3 機関である。

① Chambres d'Agriculture France（農業会議所）<sup>19)</sup>

フランス各地に領事組織を持つ農林業の代表者による組織

② La Coopération Agricole en France（フランス農業共同組合）<sup>20)</sup>

生産者及び農産品を製造・加工する中小企業の組合組織

③ Fédération Nationale d'Agriculture Biologique（全国有機農業連盟）<sup>21)</sup>

フランスで唯一の有機農業を専門とする生産者の組織

これらの組織がそれぞれの生産者をつなぎ、彼らの声を代弁し行政や関係団体に発信すると同時に生産者への啓発の役割を担い、持続可能な農業の具現化としての BIO 製品推進の役割を担っている。

### 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

フランスにおいて BIO 製品の裾野を広げる役割として、流通・加工業者および販売者としての小売業者の役割は欠かせない。まず流通・加工業者については、SYNABIO という BIO 製品に関わる加工・流通業者の組合組織が存在する。彼らの役割が重要である理由は、EU における BIO 製品の基準が生産のみならず、加工・流通に渡る全工程について規定が定められ

ており、全工程で認定され初めて有機食品として販売できるからである。従って、流通・加工業者も主体的に BIO 製品に関わる必要がある<sup>22)</sup> ため、それらの業者を代弁し情報発信を行う SYNABIO の様な団体が必要になる。

次に販売者については、様々な販売形態が存在するものの、主たる役割として BIO 製品専門店と大手小売業の役割について紹介する。まず前者について、最大手の Biocoop (539 店舗<sup>23)</sup>)、老舗の NATURALIA (169 店舗<sup>24)</sup>)。新興の Bio c' Bon (フランスを中心に欧州で 152 店舗) など、フランスには様々な BIO 製品専門店が存在する (図 11)。これらの専門店は、野菜や精肉、乳製品などの食品から化粧品や日用品まで店内の全てを BIO 製品で揃えていることが特徴である。ライフスタイルとして BIO を選択する人々にとって、自らの価値観に合う商品を安心して買い物ができる環境を提供している。また、これらの BIO 製品専門店を繋ぎ、情報交換及び発信する組織として、Synadis BIO<sup>25)</sup> という流通・小売業者の全国組合組織が存在する。

図 11 パリの BIO 製品専門店



出所) 筆者撮影。

BIO 製品専門店の存在はフランスにおける BIO 製品の人気を物語っているが、やはり BIO 製品流通の主役は大規模食品小売業者である。前述の通り、フランスは世界で初めてハイパーマーケット等の大規模小売業を生み出した国であり、大規模食品小売業の力が強い。当然このことは BIO 製品にも影響し、最大手のカルフルー (Carrefour) では 5,000 品以上<sup>26)</sup>、モノプリー (Monoprix) では約 400 品<sup>27)</sup> など、各社が主にプライベートブランドとして BIO 製品を販売している。前述の Synadis BIO によると、フランスにおける BIO 製品販売シェアの 50% は大手流通業者が担っている<sup>28)</sup>。

また、フランスの BIO 製品市場における大規模小売業の存在感を示すもう一つの事実がある。IFOAM<sup>29)</sup> のデータにより 2016 年時点の BIO 製品の生産状況を確認すると、有機農産品の作付面積は 1 位のスペイン、2 位のイタリアに次いで、フランスは 3 位 (154 万ヘクタール) であるものの、フランスの農耕地全体に占める有機農地の割合は 5.5% であり EU28 カ国平均 (6.7%) よりも低く、全体でも 20 番目である。このように、フランスの BIO 製品の生産量は、国内需要に比して供給不足である。この過少な供給と、旺盛な需要増加との間を埋めるのが輸

入である。2016 年時点でフランスは、**BIO** 製品に関して果実・飲料・食料雑貨の 50% 以上、野菜の 25% 以上、乳製品の 10% を輸入に頼っている<sup>30)</sup>。フランスは、農業生産額が EU 最大で全体の 18% を占め、世界第 5 位の農産物輸出国であり、食料自給率はカロリーベースで 127% にものぼる農業大国である<sup>31)</sup>。こうしたフランスにおいて **BIO** 製品をこれだけ輸入しているという事実は、需給ギャップが著しい現状と、**BIO** 製品市場の需要拡大において流通業者が重要な役割を果たしているということを物語っている。

大規模食品小売業者が **BIO** 製品の取り扱いを拡大してきた背景には、**BIO** による製品の高付加価値化、価格に依らない差別化という目的が挙げられよう。**BIO** 製品の価格については様々な調査が存在するが、**UFC-Que Choisir** の調査では、通常品に比べ **BIO** 製品は 79% 高額であったと言う。一般的にナショナルブランドに対してプライベートブランドは、小売業者主導で差別化を図る事ができる一方、その差別化戦略は低価格一辺倒になりがちである。大規模食品小売業者にとって、プライベートブランドにより **BIO** 製品を展開する事は、企業収益を引き下げる誘因となりうる低価格競争に陥らずに差別化できる商品を育成することに他ならず、結果戦略的手段として **BIO** 製品を拡大してきたといえる。

#### 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**

フランス政府が行う農業政策及び投資は、基本的には EU の共通農業政策（Common Agricultural Policy : CAP）に準じている。CAP は農業者の所得を保障するための「価格・所得政策」、及び農業部門の構造改革や農業環境施策等を実施する「農村振興政策」の二本の柱より成り立っている<sup>32)</sup>。フランス政府が推進する有機農業及び **BIO** 製品推進は多岐にわたるが、ここでは主要な役割を担う組織として政府が関与する以下の機関及び基金を挙げる事ができる。

##### ① フランス有機農業開発振興局：Agence BIO

（Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique）

フランス食品・農業・漁業省及びエネルギー省の代表者及び専門家によって構成され、生産者、加工・流通業者、販売者、生活者まで全てのステイクホルダーを対象として調査及び情報配信を行い、有機農業及び **BIO** 製品普及を推進する機関

##### ② 国立原産地・品質研究所（Institut National de l'Origine et de la qualité : INAO）<sup>33)</sup>

フランス食品・農業・漁業省によって任命された専門家及び関連委員会からの出向者で構成され、有機農産物保証（AB）だけでなく、原産地統制呼称（AOC）、原産地名称保護（PDO）、地理的表示保護（PGI）、ラベルルージュ（Label Rouge）、伝統的特産品保証（TSG）等の公的品質表示の管理を一括して行う機関<sup>34)</sup>

③ 国立農業研究所（Institut national de la recherche agronomique : INRA）

フランスの高等教育研究革新省（MESRI）に属し、世界第2位の農業科学の中心地でもある。「持続可能な方法で世界に食料を供給すること」を目標とし、1,849名のフルタイム研究者が在籍し、高度な農業科学の調査、分析、情報発信を行う機関<sup>35)</sup>

④ ヨーロッパ農業・農村振興基金（the European Agricultural Fund for Rural Development : EAFRD）

EUの共通農業政策（CAP）に基づいた具体的な農業政策を行うための基金であり、加盟28カ国からの出資で運営されている。拠出目的として大きく4つの軸を持っているが、その中でも2軸目の「農村環境と空間を改善すること」の中で、「持続可能な農業による自然資源の保全、均衡のとれた農村空間の利用を目指すこと」を戦略的目標に掲げ、様々な投資及び支援活動を行う<sup>36)</sup>。

フランス政府は、このように様々な機関及び基金を活用しながら有機農業及び BIO 製品を推進している。前述したように、経済的な利潤最大化を目的とする北米の農業エコシステムとは異なり、欧州における農産物は、環境保全や安全保障、国土保全などより広い目的を内包する、持続可能な産業を目指したエコシステムが形成されている。付言すれば、農産品の質向上による国際競争力の強化やアグリツーリズムへの横展開など、農業を長期的かつ包絡的な視点で捉えることに力点が置かれている。その最も具体的事例が有機農業と BIO 製品の推進である。

## 5-6 BIO 製品市場を取り巻く価値創造型エコシステム

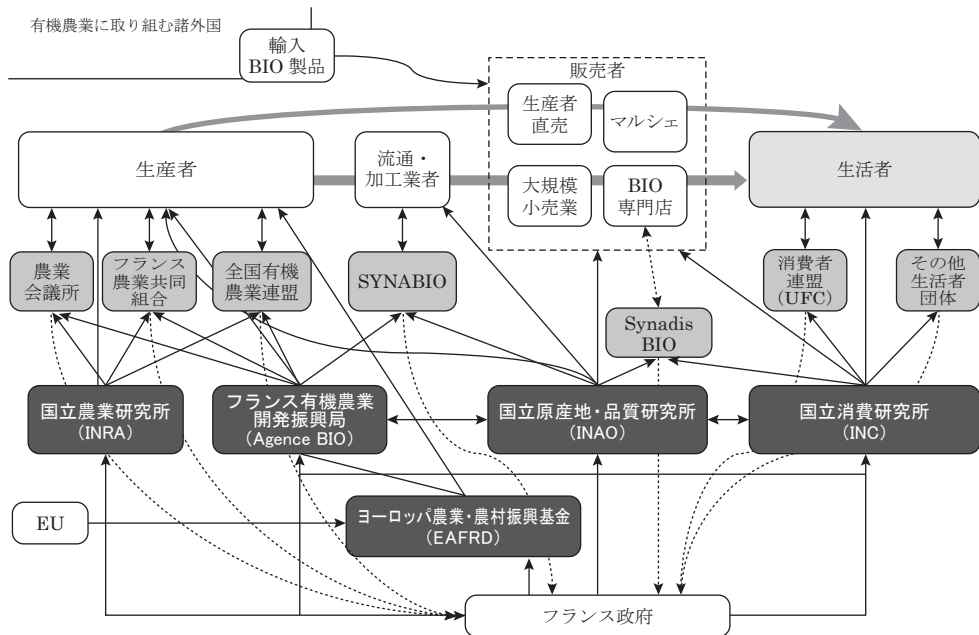
BIO 製品市場は生活者や生産者のみならず、販売者、流通・加工業者、といった従来型のバリューチェーンの関係者から、生活者団体、農業団体、そしてそれを支える管理運営機関、政策当局まで、実に多くのステイクホルダーが関わることに特色がある。それらのステイクホルダーが、各々の利益に基づいた BIO 製品の推進という共通の目的を持ちながら主体的に関与し、有機的に連携し合う事で、多様な視点から構成された新たな価値創造とその実現を行うことを目指している。こうした供給側のみならず、消費者団体などを通じて生活者も BIO 製品のエコシステムの形成に主体的に関与しているといえよう。

なお、BIO 製品およびそのエコシステムの現況に関する課題についても記しておきたい。BIO 製品の生産者は零細規模であり、かつ全国に分散し、コスト高になりがちであるため大手流通業者の仕入条件を満たす事が出来ない状況にある。そのため、前述したように、大規模食品小売業者は自らの条件に合う BIO 製品を輸入で補っている。また大規模小売業は、BIO 製品を広く普及させ生活者の入手可能性を高めたが、品質以上に高価格な BIO 製品がまかり通っていること、フランス国内の消費の増加が生産の増加に直結しない構造についてはいくつ

かの批判も存在する<sup>37)</sup>。

こうした BIO 製品市場を取り巻く価値創造型のソーシャル・エコシステムを表したのが、図 12 である。灰色太線はバリューチェーンを、細線実線は連携や関係性を、細点線は各団体からの影響力のベクトルを表している。

図 12 BIO 製品市場を取り巻く価値創造型エコシステム



出所) 前述の参考文献を元に筆者作成。

それぞれのステイクホルダーが自らの目的を追求し主体的に活動しながらも、それらが有機的に連携する事で、全体として BIO 製品市場の拡大という価値創造が成されている。従来型のリニアなバリューチェーンでは想定されない、生活者を代表するようなステイクホルダーが登場し、それらが相互に関与しながらも、全体として価値創造に繋がるエコシステムを形成している。このことは、フランスにおける BIO 製品市場が、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新たなオープン・イノベーションの形態のひとつであるといえよう。

なお BIO に対応する、日本の有機農産品・食品の現況についても概括しておく。日本では、農林水産省が規定する有機 JAS マークが存在する。しかし 2012 年に行われた調査によると、有機 JAS マークの認知度は「知っていて内容も良く分かっている (4.3%)」、「知っているが内容は良く分からない (40.7%)」、「知らない (55.1%)」と、半数がマークの存在すら知らない状況である<sup>38)</sup>。他方、農林水産省による生産者の意識調査では、「有機農業をやりたい (28%)」



「有機農業に興味がある（65%）」と生産者の有機農業に関する関心は高く、生活者に対する購入意識調査では「現在購入している（18%）」「購入したいと思う（65%）」と生活者の有機製品購入の関心も同様に高い<sup>39)</sup>。それにも関わらず、前述の通り日本の有機食品の市場規模は約1,300億円であり、食品市場に占めるシェアは1%を下回っている。このように、有機食品に対する潜在的な需要ニーズおよび供給シーズが存在するにも関わらず、有機食品はその市場を形成するに至っていないのが日本の現況である。

## 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

前節まで、フランスにおけるピカール、マルシェ、BIOの現況および、如何にこれらがエコシステムを形成しているか明らかにした。言うまでもなく、一企業体の事業であるピカール、小売業者および政府機関の有機的な連携により成り立つマルシェ、生産者および生活者の相互的な価値形成プロセスにより市場が形成されたBIO製品は分析単位が著しく異なり、並列に比較することに意味は持たない。しかしながら、フランスにおいて相互補完的に進行するこれらの潮流において、ステイクホルダーがどのような役割を果たしているのか概括することで、それぞれの特色を確認したい。表1.に、これら3事例の特色をまとめた。

表1. フランスにおける食ビジネスに係るエコシステムの形成

	ピカール	パリ・マルシェ	BIO
事業主体	ピカール社 (製造小売業者)	パリ市・運営会社・出店 者(小規模小売業)	小売業, 生産者, 政府系 機関
ミッション	多忙化する現代生活の中 で, 伝統的なフランスの 食生活を可能にする	食文化の維持ひいてはパ リの観光資産のひとつと して, 新鮮な食品を生活 者に提供する	持続可能な農産業の実現 に根ざした, 食品に留ま らない有機的な製品の提 供およびライフスタイル の実現
販売方式	冷凍食品と都心立地に特 化した出店	1. 生産直売, 2. 直接仕入, 3. 間接仕入	大規模小売業のプライベ ートブランド, BIO 専門 店, マルシェ
差別化要因	高価格帯冷凍食品の提供 による, ライフスタイル の提案	販売者=受益者間の綿密 な関係性に基づく, 購買 履歴や消費嗜好に基づく レコメンデーション	高価格帯製品としての BIOの販売と, BIO 製品 を希求する生活者とのマ ッチング
ステイクホルダーの役割			
a. 生産者	—	販売への直接的なコミッ ト	・BIO 製品への志向 ・有機農産品の作付面積 シェアは低水準に留ま る

b. 小売業者	伝統的なフランス料理を冷凍食品として生活者に提供	生産者＝生活者間のコーディネート	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ BIO 製品の展開</li> <li>・ BIO 専門店</li> <li>・ 大規模小売業による BIO プライベートブランド</li> </ul>
c. 生活者	（ピカールに対するリクエストの提供）	（生産者および小売業者へのリクエスト）	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 消費者団体による情報提供</li> <li>・ 有機的な製品への希求</li> </ul>
d. 政府（規制当局）	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ スーパーマーケット／ハイパーマーケットに対する出店規制</li> <li>・ マルシェの清掃や維持管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 標準化の整備（AB マーク，EU 有機マーク）</li> <li>・ 安全保障に根ざした農業の保全</li> </ul>
e. 大学・研究機関	—	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国立消費研究所による情報提供</li> </ul>

出所）著者作成

ピカールの場合，その成長の源泉は徹底した垂直統合にある。この点で，チャンドラー型企業の伝統的形態を踏襲している。生活スタイルの煩雑化する現代において，前菜・メイン・デザートから構成される伝統的なフランスの食生活を実現せしめた点で，ピカールは高価格帯の冷凍食品市場を創造することに成功した。

マルシェの場合，伝統的な市場による物品販売は，市場メカニズムのみに依拠すれば，カルフルのような大規模小売業者に代替される運命にあった。しかし，政府による大規模店舗の出店規制や，マルシェの歴史的・観光的資源価値を踏まえた施策の実施，こうしたバックエンドの充実に裏打ちされた，生産者と生活者の綿密なコミュニケーションの実現により，付加価値の形成が成された。

BIO 製品は上記二つと比較して，より広範的なエコシステムの形成が行われつつある。より安全かつ地産地消に根差した生活者のニーズに応じ，小売業者は BIO 製品の展開を，専門店あるいはプライベートブランドの構築で対応した。このとき，研究機関は科学的助言を各ステイクホルダーに対して行う役割を担い，政府は BIO 製品の認証制度を導入することで，標準化を図った。これらの有機的な連携により，BIO 市場はフランスの食産業において一定の地位を占めるに至った。一方，BIO 製品の生産者不足などの問題も存在する。

## 6-2 市場（しじょう）から市場（いちば）への回帰：AMAP

本稿で取り上げた BIO 製品およびマルシェも，その主体には生産者としての農家，あるいはマーケティングを担う小売業者等の企業体が介在する。しかしながら，前述した欧州委員会の主張するオープン・イノベーション 2.0 の文脈の中で，果たして企業体が介在しない，あるいは生活者が企業体と同程度かそれ以上の役割を担うエコシステムの在り方を食産業でも実現

することは可能だろうか。

2001 年以降、流通業者を介さず、生産者と生活者が直接的な関係性を構築する動きが構築されつつある。その一例が AMAP（アマップ；Associations pour le maintien d'agriculture paysanne）である。日本では「家族農業を守る会」や「農民的農業維持のためのアソシエーション」と訳されており、大略すれば、有機農家と生活者が直接つながるコミュニティ組織である（久保田，2012；中川，2010）。

AMAP のポータルサイトである *Annuaire national des AMAP* によると、生産者と生活者は一定期間の契約を行い、生活者がその期間の料金を前払いすることで定期的に、数種類の農産物を詰め合わせたバスケット単位で農産物を受け取ることができる。基本的に農家が生産したものは全て分配される。AMAP で特徴的なのは、生産者と生活者の双方が責任を負担しながら利点を享受している点である。生産者は契約内容に基づき様々な種類の農産物を契約数量通り生産することはもちろん、畑の状況や仕事の内容を生活者に説明する責任がある。生活者は、異常気象や病気などにより契約内容よりも受け取る量や種類が減るリスクを理解した上で一定期間の料金を前払いするほか、生活者自らが農場の運営にも責任を持ち、生産者との情報交換や、時には農作業を手伝う事もある。農家は予め収入が保証されるため生産に集中することができ、生活者は顔の見える安心な野菜を定期的に受け取ることが出来る<sup>40)</sup>。

AMAP は実に農業大国フランスらしい仕組みのように思えるが、そのルーツは日本にある。1960 年代に発生した公害問題を受け、生産者と生活者が提携して共同購入を行うグループが形成された。この提携（teikei）という生産者と生活者の新しい関係性はその後、1980 年代にアメリカで CSA（Community Supported Agriculture）として広がった。やがてフランス出身の生産者夫妻によってフランスにもたらされ、2001 年に初めて AMAP が開始された（Lagane, 2011）。その後 AMAP の取り組みはフランス全土に広がり、現在では 700 ものグループが存在している<sup>41)</sup>。

日本において生まれた生産者と生活者の直接的関係に基づく互助制度が、フランスでこれ程までに発展してきた背景には、フランス政府の明確なイニチアチブとそれに基づく政策がある（竹沢，2019）。フランスは「1999 年の農業指針法」において、農業を単なる経済活動としてではなく、地域環境の保護や地域社会の振興、地域経済の活性化に貢献する重要な活動であるとし、「農業の多面的機能」という基本的理念を打ち出した。その理念に連動し、より難易度の高い農業に取り組む農家に手厚い保護を行うなどの施策を実施するとともに、多くの研究者を抱える国立農業研究所（INRA）によるエビデンス構築および情報発信を行ってきた。このようなフランス政府の取り組みは、生活者意識の改革と有機農業に取り組む生産者の保護が並行して進められた。これにより、AMAP のような生産者と生活者の新しい関係性が根付く土壌が培われてきた。

これまで AMAP について概括してきたが、そのビジネス・エコシステムはチャンドラー型企業とも、あるいは、オープン・イノベーション型のビジネスモデルとも著しく乖離している。企業体の介入を敬遠する性向を持つ生産者あるいは生活者が主導した歴史的経緯を有する以上、AMAP が BIO を内包する形で従来の農業エコシステムを代替する、あるいは、ピカールのように多大な利潤を生み出す企業体へと昇華される可能性は極めて低い。しかしながら、アダム・スミスがヨークシャーやランカシャー、ミッドランドなど主にイングランド北部の市場を観察することで見出した相互互助と信頼に基づくマーケットメカニズムを、現代において仮想的に再現する試みのひとつとも評価出来よう。こうした取り組みが、農産業におけるオープン・イノベーション 2.0 のコンポーネントのひとつとして組み込まれることも否定はできない。

### 6-3 結語：次世代の価値創造エコシステムの姿とは

ウィリアムソンが指摘したように、チャンドラーが活写した現代企業は社内取引コストの最小化、ないしは、スループットの最適化を行うことで規模の経済性を達成し、単位限界コストを引き下げることで収益性を確保し、そこで生まれた内部留保を技術開発あるいはマーケティングに投下することで、新たな収益源の種を生み出し、それを成長させることで持続的な企業経営を実現せしめてきた。こうしたテーゼは、1990 年代初頭までは一定程度普遍的な企業の成長の在り方であった。しかし、ラングロアが指摘するように、市場の高度化、ないし情報の入手単位コストの低下により、こうしたチャンドラー型企業の必然性は失われつつある。それと呼応するように、オープン・イノベーション、ブルーオーシャン戦略など、企業における新たな戦略と組織の処方箋が希求されている。

本稿では、食産業におけるイノベーションが形成されつつ過程を明らかにするために、フランスにおける 3 つのケースを取り上げた。産業の成立条件ないしは歴史的経緯により、クローズド型イノベーションが有効性を有するケース（ピカール）、政府による主体的な価値情勢により付加価値を形成したケース（マルシェ）、政府のみならず生活者も主体的な関与に基づくオープン・イノベーションによる価値創造を目指すケース（BIO）と、現況はそれぞれに異なることを明らかにしてきた。またこれらの事例からは、単にすべての企業がクローズド・イノベーションを放棄し、オープン・イノベーションを志向すれば良いという線形的議論が成立しないことも、容易に理解出来るだろう。同様に、ビジネス・エコシステムに留まることなく、生活者あるいは政府が主体的に関与することを志向するソーシャル・エコシステムをすべからく目指せば良いという単純な結論を導き出すことも出来ない。本論で繰り返してきたように、産業あるいは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故に、最適となるエコシステムも異なるためである。

では、市場および外部環境の非連続的な変化が起こりうる時代に、どのようにしてエコシステムを形成し、イノベーションの実現を目指すべきか。本稿で取り上げたケースはそれぞれに、与えられた環境下で時々最適解を導き出すことで、それぞれに価値形成を果たしつつある。その過程では、単位取引コストの最適化あるいは低価格化などの戦略に囚われることなく、必要に応じステイクホルダーとの創発的なプロセスを行うことで、収益性に留まらない社会的価値を醸成することを志向してきた。そのとき、その主体は必ずしも単体の企業ではなかったことも、重要な含意のひとつと言えよう。ソーシャル・エコシステムにおいて、その主体は必ずしも企業ではなく、このことは、新たな価値を醸成する上で、生活者、あるいは彼らが構成する非営利団体がその中心を担う可能性をも示唆する。この点で、AMAPは先駆的な取り組みのひとつとして今後位置づけられる可能性がある。このような新しいエコシステムのあり方の模索は、食のマネジメントを担う全ての人たちが、継続して観察し考え、実行していくべきテーマである。

#### <注>

- 1) Jams Paris 「パリの朝市・マルシェ」  
<<https://jams-parisfrance.com/info/category/3gourmet/3-5parismarche/>> 2018/10/22 閲覧
- 2) Paris Mavi 「パリのマルシェを楽しもう！」 <<https://paris.navi.com/special/5046833>> 2018/10/23 閲覧
- 3) PRINTEMPS 社 HP  
<<http://departmentstoreparis.printemps.com/story/w/printemps-story-permanent-evolution-34137>> 2018/10/24 閲覧
- 4) ギャラリーラファイエット HP  
<<https://hausmann.gallerieslafayette.com/en/culture-and-heritage/>> 2018/10/24 閲覧
- 5) カルフル社 HP <<http://www.carrefour.com/content/history>> 2018/10/24 閲覧
- 6) 2018 年 9 月から 11 月に掛けて、Marché Monge, Marché Port Royal, Marché Bercy, Marché couvert de Passy 等合計 20 箇所のマルシェを調査。
- 7) 在仏日本商工会議所 <<http://www.cci-jf.asso.fr/ja/liens/liens-01>> 2018/11/22 閲覧
- 8) IFOAM Organic in Europe  
<<https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoamvis-package/index.html>> 2018/11/18 閲覧
- 9) 農林水産省生産局農業環境対策課（2018）「有機農業をめぐる事情」  
<<http://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/youuki/attach/pdf/29youuki-2.pdf>>
- 10) Agence BIO  
<[http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/barometrebio2018\\_infographie.pdf](http://www.agencebio.org/sites/default/files/upload/barometrebio2018_infographie.pdf)> 2018/11/18 閲覧
- 11) Marjolaine le Salon Bio <<https://www.salon-marjolaine.com/>> 2018/11/20 閲覧
- 12) 2018/11/3 筆者が展示会に参加し観察
- 13) 大澤彩（2018）「フランスの消費者政策」平成 30 年 5 月 29 日・第 7 回第 4 期消費者基本計画のあり方に関する検討会，資料 3
- 14) 大澤彩（2018）「フランスの消費者政策」平成 30 年 5 月 29 日・第 7 回第 4 期消費者基本計画のあり方に関する検討会，資料 3
- 15) 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/k\\_gaikyo/attach/pdf/fra-2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_gaikyo/attach/pdf/fra-2.pdf)> 2019/1/23 閲覧
- 16) 竹沢尚一郎 (2018 年)「フランスのパンが変わった: 老練な欧州農業とお粗末な日本農業」, アゴラ言論プラットフォーム <<http://agora-web.jp/archives/2033457.html>>
  - 17) 竹沢尚一郎 (2018 年)「フランスのパンが変わった: 老練な欧州農業とお粗末な日本農業」, アゴラ言論プラットフォーム <<http://agora-web.jp/archives/2033457.html>>
  - 18) 石月義訓 (2009)「ヘルスチェック後の EU 農村振興政策 C. フランスにおける農村振興政策の特徴」農林水産省 主要国の農業情報調査分析報告書 (平成 21 年度)
  - 19) Chambres d'Agriculture France <<https://chambres-agriculture.fr/>> 2019/1/22 閲覧
  - 20) La Coopération Agricole en France <<https://www.lacooperationagricole.coop/en/>> 2019/1/22 閲覧
  - 21) Fédération Nationale d'Agriculture Biologique <<http://www.fnab.org/>> 2019/1/22 閲覧
  - 22) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) パリ事務所 (2018)「欧州における有機食品規制調査」
  - 23) Biocoop HP <<https://www.biocoop.fr/Biocoop/Activites>> 2018/11/19 閲覧
  - 24) NATURALIA HP <<https://naturalia.fr/nous-rejoindre/devenir-franchise-naturalia>> 2018/11/19 閲覧
  - 25) Synadis BIO <<https://synadisbio.com/le-syndicat/missions-de-synadis-bio/>> 2019/1/22 閲覧
  - 26) Carrefour HP <<http://www.carrefour.com/sites/default/files/leafletbiodivgb.pdf>> 2018/11/20 閲覧
  - 27) MONOPRIX HP <<https://entreprise.monoprix.fr/qui-sommes-nous/nos-marques/>> 2018/11/20 閲覧
  - 28) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 産業技術・農水産部 (2006)「平成 17 年度食品規制実態調査 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り組み」p.21
  - 29) IFOAM Organic in Europe  
<<https://www.ifoam-eu.org/sites/default/files/ifoamvis-package/index.html>> 2018/11/18 閲覧
  - 30) LE FIGARO. fr économie [Le bio en France: un marché à 8 milliards d'euros] 2017 年 12 月 12 日付  
<<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/12/12/20002-20171212ARTFIG00321-le-bio-en-france-un-marche-a-8milliards-d-euros.php>> 2018/11/19 閲覧
  - 31) 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/k\\_gaikyo/attach/pdf/fra-2.pdf](http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_gaikyo/attach/pdf/fra-2.pdf)> 2018/11/2 閲覧
  - 32) 農林水産省 EU の農業政策  
<[http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai\\_nogyo/k\\_seisaku/eu.html](http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_seisaku/eu.html)> 2019/1/24 閲覧
  - 33) Institut National de l'Origine et de la qualité: INAO <<https://www.inao.gouv.fr/>> 2019/1/22 閲覧
  - 34) 日本貿易振興機構 (ジェトロ) 農林水産部 (2010)「平成 21 年度フランスにおける食品表示等に関する制度の概要」
  - 35) Institut national de la recherche agronomique: INRA <<http://institut.inra.fr/en/>> 2019/11/22 閲覧
  - 36) 石月義訓 (2009)「ヘルスチェック後の EU 農村振興政策 C. フランスにおける農村振興政策の特徴」農林水産省 主要国の農業情報調査分析報告書 (平成 21 年度)
  - 37) Le Figaro. fr [Les prix du bio gonflés par les «marges exorbitantes» des distributeurs] 2017 年 8 月 29 日付  
<<http://www.lefigaro.fr/conso/2017/08/29/20010-20170829ARTFIG00117-les-prix-du-bio-gonfles-par-les-marges-exorbitantes-des-distributeurs-selon-l-ufc-que-choisir.php>> 2018/11/20 閲覧
  - 38) 農林水産省 HP 2018/11/19 閲覧 <[http://www.maff.go.jp/j/jas/jas\\_kikaku/youuki.html#seido](http://www.maff.go.jp/j/jas/jas_kikaku/youuki.html#seido)>
  - 39) 農林水産省生産局農業環境対策課 (2018)「有機農業をめぐる事情」  
<<http://www.maff.go.jp/j/seisan/kankyo/youuki/attach/pdf/29youuki-2.pdf>>
  - 40) Annuaire national des AMAP <<http://www.reseau-amar.org/amar.php>> 2018/11/20 閲覧
  - 41) Annuaire national des AMAP <<http://www.reseau-amar.org/recherche-amar.php>> 及び, Le réseau des AMAP ILE DE FRANCE <[http://www.amar-idf.org/historique\\_du\\_mouvement\\_des\\_amar\\_17.php](http://www.amar-idf.org/historique_du_mouvement_des_amar_17.php)> に登録されている AMAP を集計



## &lt;参考文献&gt;

- \* 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・西牟田裕二・日高千景・山口一臣訳『スケールアンド スコープ—経営力の国際比較—』タ斐閣, 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.
- \* Jean Lagane (2011) “Du teikei à l'AMAP, un modèle acculture: From Teikei to AMAP [Association Supporting Small Farming], An Acculturated Model”, *Développement durable et territoires*, Vol.2, n° 2 | Mai 2011, Culture et développement durable: vers quel ordre social?, p.2-4
- \* 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
- \* 佐藤亮子 (2013) 「さまざまな「市」運営の仕組み比較: アメリカ・フランス・日本の事例より」地域創成研究年報. 第 8 号. pp.1-9.
- \* 鶴田佳子・高木亜紀子・加納由似 (2005) 「パリにおける市場の空間形態に関する調査報告」学苑・環境文化紀要 No.777 pp.45-57.
- \* 黒田重雄 (2004) 「現代フランスの消費者行動と商業活動 (後編)」北海道学園大学経営論集, 2 (1): 97-134
- \* 松原建彦 (2010) 「19 世紀後半のパリにおけるデパート経営 (後編): 『イリュストラシオン』紙上の広告分析を中心に」福岡大学経済学論叢 54 (3/4), 319-372, 2010-03
- \* 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
- \* 堀歌子 (1990) 「小売業出店調整に関する一考案—日本の大店法とフランスのロワイエ法の比較において—」稚内北星学園短期大学紀要 3, 143-162, 1990-06
- \* 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
- \* 中川理 (2010) 「トランスナショナルな農民運動と社会の再構想: 『食料主権』と『農民的農業』」GLOCOL ブックレット. 3P. p.119
- \* 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.
- \* 久保田裕子 (2012) 「グローバル経済下の有機農業『提携』運動—IFOAM による PGS と CSA の出会い—」埼玉大学経済学会 社会科学論集 (136), 47-60, 2012-06, p55
- \* 竹沢尚一郎 (2019) 「アグリビジネスから食の民主主義へ」中央公論, 2019 年 6 月号

## 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:

---

\* Invited Researcher, Comprehensive Research Organization, Waseda University

\*\* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

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

