

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（早稲田大学）

徳田昭雄（立命館大学）

原泰史（一橋大学）

キーワード: オープン・イノベーション, 食産業, エコシステム

1. はじめに

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。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 製品市場である。

2. 先行研究

本論の理論的背景となるビジネス・エコシステムおよび、イノベーションに係る今日の議論について概括する。

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)。また、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。

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、多様なチャネルを活用することで、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である。企業や政府におけるオープン・イノベー

ションの取り組みが進展する中、欧州委員会はオープン・イノベーション 2.0 という概念を提唱した。オープン・イノベーション 2.0 の特徴のひとつとして、分権化が挙げられる。従来のイノベーションモデルにおいては、その主体は企業が担うものであるとする、強い既定が内在されていた。これに対して、オープン・イノベーション 2.0 は分権化 (decentralized) された様々な主体 (産業界、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。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、関与主体間の利害を調整し合意的形成を図ることが、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する視座である。

こうした議論を踏まえ、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。

3. 事例調査 -Picard, マルシェ, BIO 製品-

本研究では、先行研究の視座に基づきフランスにおける冷凍食品企業ピカール、パリ市街に点在するマルシェ、BIO の現況について調査することで、如何にこれらがエコシステムを形成しているのか明らかにした。

3-1. ピカール

ピカール (Picard Surgelés) は、多忙な現代の生活スタイルに対応した新たな価値を提供することで、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。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、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。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。ピカールの独自性の源泉は、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。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で、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。

3-2. マルシェ

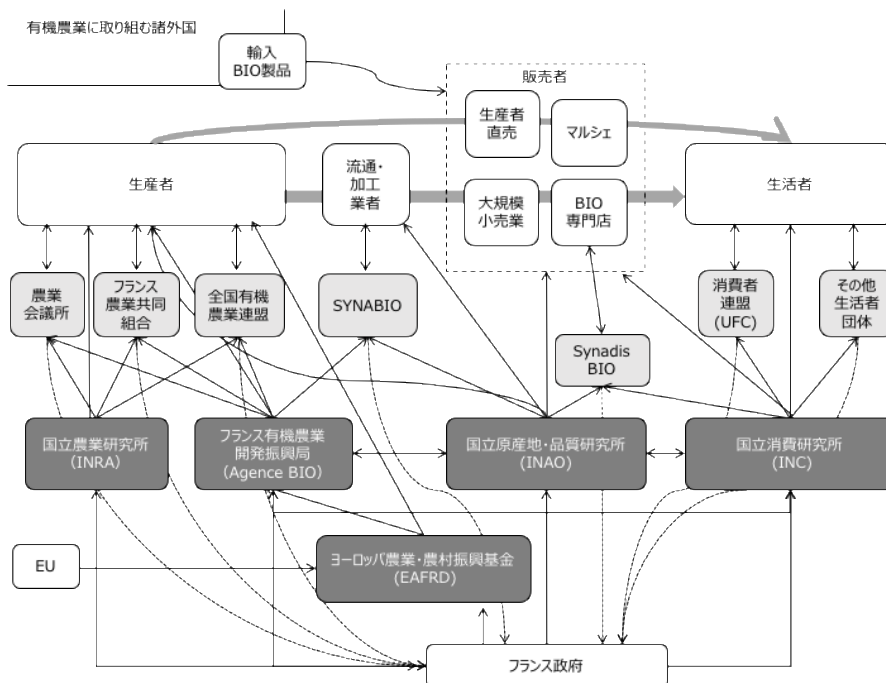
早朝のパリを歩けば、様々な通りでマルシェ(市場; いちば) を見る事ができる。間口の小さな屋台が軒を連ね、八百屋では水々しい野菜、肉屋では首が付いたままの鶏肉や塊の牛肉、魚屋では氷の上で跳ねるエビや呼吸をする魚など、様々な商品が生き活きと並べられている。この様なマルシェは、パリ市内に 90 箇所近く存在する。週 2~3 回、朝から昼過ぎまで営業する形態が最も多いが、それ以外にも夜型・屋内型・常設型等、多彩なマルシェが存在する。マルシェはパリの風物詩であり、食文化の担い手として重要な役割を果たしてきた。大規模小売業の攻勢に反してマルシェが支持され続けている鍵は、マルシェの運営形態や店舗形態自体が、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。

3-3. 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。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上の関係者から、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(図 1 参照)。

図 1. BIO 製品のエコシステム



3-4. まとめ

本稿では、食産業におけるイノベーションの形成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。

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、カルフルー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呼応し、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。

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の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企業単体ではなかったことも、重要な含意のひとつと言えよう。エコシステム形成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。

参考文献

- Lansiti, M. and Levin, R. (2004) *The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*, Harvard University Press.
- Journo, L.J. (2018) *France Retail Food Annual Report 2017*. GAIN Report Number:FR1718
- Rothwell, R. (1992) *Successful Industrial Innovation: critical factors for the 1990s*, R&D Management, 22-3.