

# 原料用馬鈴しょの取引様式と駆引行動

浅見 淳之

## 1 はじめに

北海道の代表的畑作物である馬鈴しょの用途は、生食用、原料用（でん粉用、食品加工用）に大別できる<sup>1)</sup>。取引様式に関して、生食用馬鈴しょ（男しゃく、メークイン）は卸売市場流通によるスポット的な市場取引が行われているが、でん粉用馬鈴しょ（紅丸、エニワなど）は農協直営工場から加工サービスを受け、製品を全農を通じて販売している。また食品加工用馬鈴しょ（トヨシロ、農林1号など）はカルビー<sup>2)</sup>などの大手の食品会社と直接長期的な栽培契約を結んだ取引が行われている。原料用馬鈴しょも、もともとはスポット的な市場取引が行われていたのに取引様式が変化したのである。

つまり次のように解釈できよう。現在では、でん粉用は加工サービスの取引を農協直営という形で農業経営に内部化し、固定的・連続的な内部取引（Internal Procurement）を行っている。また食品加工用も長期的な契約栽培という形で固定的・連続的な継続的取引（Customer Market）を行っており、生食用のスポット的な市場取引（Spot Market）とはその様式が大きく異なるのである<sup>3)</sup>。本稿では同じ馬鈴しょでありながら、この取引様式の差をもたらした要因について分析していくことにする。

取引様式とは、市場の売手と買手の間の垂直的側面（交渉関係）の交換形態である。ところが、従来の産業組織論は主に市場の売手間または買手間の水平的側面（競争関係）を分析対象としており、垂直的統合や継続的取引関係などの取引様式については十分に分析がなされてこなかった。それに対し、O. E. Williamson や B. Klein らは駆引行動という概念によって、垂直的統合などの市場の垂直的側面の分析に成功している<sup>4)</sup>。

本稿でも駆引行動に注目して、北海道十勝地方の馬鈴しょ産地を事例として、実態調査に基づいて、原料用馬鈴しょの固定的・連続的な取引様式の形成について説明していくことにしよう。

- 1) 北海道産馬鈴しょは全国の生産量の約75%を占めている。また北海道産馬鈴しょの全生産量のうち、生食用は約15%、でん粉用は約58%、食品加工用は約15%を占め、残りは種子用などに用いられる。
- 2) 実際はカルビー(株)の原料調達部門が独立したカルビーポテト(株)と取引している。
- 3) 継続的取引は内部取引と市場取引の中間に位置づけられ、中間組織を形成する。文献 [ 1 ] 参照。
- 4) 文献 [ 2 ], [ 5 ] 参照。

が互いの等利潤曲線を完全に正確に認識することは困難な場合が多い。ここに駆引行動がとられる可能性がでてくる。以下、駆引行動とはどのようなものかを説明していくことにしよう。

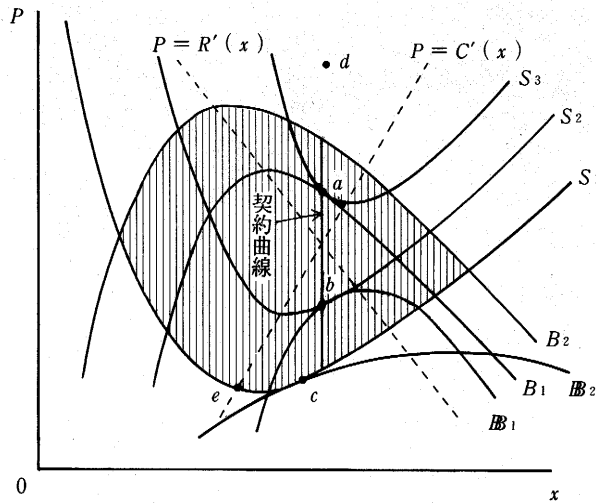


図1 原料市場における駆引行動

第一に、等利潤曲線が実際よりも位置がずれていると強調する場合は考えられよう。たとえば買手が、ある取引量（原料投入量）に対し実際よりも収益が低いという虚偽の申告をして、等利潤曲線が低く位置していると強調するとしよう。つまり買手が $B_1$ ではなく $\mathbb{B}_1$ という虚偽の申告をするのであり、 $b$ が実現してしまう。本来は売手の交渉力が強く、売手は利潤を $S_3$ だけ得られるのに、より低い利潤 $S_2$ が実現し、買手にとってはより高い利潤 $\mathbb{B}_1$ が実現することになる。

第二に、等利潤曲線の形状が変化していると強調する場合もある。たとえば買手が、自分の経営構造が実際とは異なっているという虚偽の申告をして、 $\mathbb{B}_2$ のようになっていると強調すると $c$ が実現する。買手独占で売手が価格受容者として行動するならば $e$ が選択される。売手は一定価格に対し最大利潤を得るために、売手の等利潤曲線の最低点を選択し、買手にとっては価格が低いほど有利であるからである。つまり駆引行動がとられる結果、双方独占であるにもかかわらず、買手だけが独占である場合に近い点を選択されてしまうのである。

さらに第三に、ペナルティーが課せられない場合虚偽の約束がなされることもある。つまり契約時点では $a$ が選択されているにもかかわらず、取引時点で市場変動によって価格が高騰するならば、売手は契約を守らず $d$ を要求してくるであろう。 $d$ では買手の最低の正常利潤を下回っており買手は原料を買うことができなくなり、倒産に追い込まれる可能性も出てこよう。

このような駆引行動を防いで $a$ を実現するためには、取引様式を改めなければならない。市場取引で、売手・買手双方が不完全競争下にあつて競争よりも交渉によって価格、量、質、納入時期などの取引条件が決まる場合を考えよう。情報の非対称性があつても、自由放任的な市

## 2 駆引行動のモデル分析

駆引行動 (Opportunism, 機会主義) とは、自己の利益が引き出されるように期待して、売手と買手の間の交渉に際し欺瞞的戦略行動をとることである。たとえば、交渉で有利になるように情報の非対称性を利用して事実を相手に伝えないとか、歪曲して伝えることである。あるいは自分でも信じていない約束をすることすらあろう。売手間や買手間の競争ではなく、売手と買手の間の交渉によって取引条件が決められるような場合に、駆引行動は強く現れるのである。

ここでは原料市場を対象として、駆引行動の最も強く現れる双方独占について考察していくことにしよう。原料の価格を  $P$ 、取引量を  $X$ 、売手が原料を生産するのに必要な費用関数を  $C(X)$  ( $C' > 0$ ,  $C'' > 0$ )、買手がその原料を使って得ることのできる収益関数を  $R(X)$  ( $R' > 0$ ,  $R'' < 0$ ) とする。売手の利潤  $S$ 、買手の利潤  $B$  は、

$$S = P \cdot X - C(X) \quad \text{-----①}$$

$$B = R(X) - P \cdot X \quad \text{-----②}$$

となる。原料市場における等利潤曲線はそれぞれ、

$$\frac{\partial P}{\partial X} \Big|_{S=\bar{S}} = \frac{1}{X} \left( P - \frac{\partial C}{\partial X} \right) \quad \text{-----③}$$

$$\frac{\partial P}{\partial X} \Big|_{B=\bar{B}} = \frac{1}{X} \left( \frac{\partial R}{\partial X} - P \right) \quad \text{-----④}$$

となる。売手の等利潤曲線③式は、 $C'' > 0$  よりいかなる  $X$  に対しても  $P = C'(X)$  に達するまでは負であり、その後正となる。つまり③式の形状は、 $P = C'(X)$  を稜線として  $X$  の増加に応じて  $P = C'(X)$  までは通減、それ以降は通増となる。同様に買手の等利潤曲線④式は  $R'' < 0$  より、 $P = R'(X)$  を稜線として  $X$  の増加に応じて  $P = R'(X)$  までは通増、それ以降は通減となる。これを図1に示した。同一取引量に対し価格が高いほど売手にとっては有利、買手にとっては不利である。従って、売手の等利潤曲線は高位置ほど高い利潤を表し、買手の等利潤曲線は低位置ほど高い利潤を表す。

いま売手・買手双方が互いの経営構造を認識し合うことができ、それぞれにとって最低限必要な正常利潤を  $S_1$ ,  $B_2$  としよう (以下図1参照)。この場合、斜線で示されたレンズ状の領域内のいかなる点で取引されても正常利潤を上回るので、この領域内で交渉が行われることになる (Bargaining Zone)。もし売手・買手が双方の等利潤曲線をすべて認識し合えることができるのであれば、双方の等利潤曲線の接点を結んだ契約曲線上のいずれかの点で、取引が行われるはずである。なぜならば、契約曲線上においてのみパレート最適が満たされるからである<sup>5)</sup>。

契約曲線上の点は双方の交渉力によって決まる。いま、本来の交渉力に応じるならば  $a$  で取引が行われ、売手は  $S_3$ 、買手は  $B_1$  の利潤が得られるとしよう。しかし現実には、売手・買手

場取引のままではこれを是正することができず、駆引行動が強くなり現れよう。また、市場取引のもつスポット的な性格は取引後にしこりを残さないために、やはり駆引行動がとられやすい。それに対し内部取引であれば同じ組織内なので、情報の非対称性は存在しない。継続的取引でも、取引相手の情報が蓄積されやすく情報の非対称性は弱まる。またこれらの取引であれば、駆引行動をとれば取引後にしこりが残り、それ以降の取引に障害が生じたり組織内部のあつれきが大きくなるために、駆引行動は弱まるのである。

以下原料用馬鈴しょの取引様式の展開を、十勝地方の産地を事例として駆引行動の観点から分析していくことにしよう。

5) 契約曲線はこの場合垂直線となることに留意。文献 [3] PP.188~191参照。

### 3 でん粉用馬鈴しょの取引様式

最初にでん粉用馬鈴しょを対象として、でん粉加工サービスが内部取引化されてきた機構を説明しよう。話は1945年頃までさかのぼることになる。

馬鈴しょでん粉の需要は、水あめ・ブドウ糖などに用いられると同時に、水産練製品や食用などの固有用途にも用いられ、戦前から生産されてきた。加工サービスの内部取引化に際し先駆者的な役割を担った士幌村でも、1945年頃には年3000tのでん粉用馬鈴しょを生産するようになっていた。また当時でん粉への加工は主に個人経営によるでん粉加工業者が行っており、士幌村でも12の業者が操業していた。この業者が産地に小規模な工場を持ち、原料としての馬鈴しょを直接農家の庭先で買い上げて加工し、政府に売り渡していたのである（当時でん粉は統制品であった）。また馬鈴しょの価格は、農家と業者の直接的な交渉によって毎年決定されていた。この価格は、農家サイドにとっては極端に買い叩かれていたものであったが、それが真の価格だと思い込まされていた状況にあったのである。

当時のでん粉製造方法は、主として人力に基づく原始的な工程を用いていた。現在の合理化された加工工程に比べれば、でん粉の歩留りは悪く品質も悪質であったが、業者は駆引行動による利益をあげていたのである。

当時のでん粉は統制品で価格が一定であったために、でん粉1単位を生産するのに必要な馬鈴しょの数量に応じて、馬鈴しょの価格が決められていた。ところが、原始的ではあっても加工工程の詳しい知識は農家サイドには無く、情報の非対称性が存在していた。また価格交渉に際し、試験ズリといって業者が実際に一定量の馬鈴しょからどれだけでん粉が生産されるかを示して、農家に納得してもらう方法が用いられていた。しかし当時は馬鈴しょの買い入れに際し、恣意的に空間を増やすことのできる洗浄前の嵩で取引がなされていた。また加工工程も主に人力に依存しており、表面的には設備が完全に稼働しているように見えても、人為的に生産量を少なくすることができたのである。つまり価格交渉において、現実にはでん粉1袋(25kg)当り馬鈴しょ4俵(1俵60kg)必要であるにもかかわらず、試験ズリでは10俵として歪曲した

情報を農家に与える<sup>6)</sup>。その上で実際には十分な収益をあげていながら、損益分岐点で操業しているふりをして8俵前後で契約を結ぶという駆引行動を行っていた。

図1で説明すれば、本来はaで契約されるはずが、業者がでん粉加工が実際よりも非効率的であるような歪曲した情報を与えたり、あるいは買手独占であるかのようにふるまって、等利潤曲線  $\mathbb{B}_1$  や  $\mathbb{B}_2$  が損益分岐点であることを主張したのである。その結果bやcが実現し、農家が買い叩かれた状態になっていたのである。実際、業者の買い上げでは馬鈴しょ1俵は250円前後であった。それが農協が直営工場で加工するようになった段階では、原始的な工程のままでも370円まで実現したのである。

このような加工業者の駆引行動を防ぎ、本来の価格を実現できるように(aの実現)、加工サービスを先駆者的に内部化したのは士幌村農業会(現士幌町農協)であった。そこには指導者の「業者の言うがままに値をつけられている状況を撥ねつけるためには、農業会が農産物の加工事業に着手すべきである」という着想があった<sup>7)</sup>。業者の工場を1946年に買収し農業会直営工場の操業を始め、1954年までには村内の業者すべてを買収して村内の全出荷量を処理するようになった。また1949年のでん粉の統制の解除を背景に、買い上げではなく委託加工として加工サービスだけを内製するようになっている。農民サイドにとっては、知識のなかったでん粉加工を軌道に乗せるためには、創業費や学習コストなど相当な発展のためのコストを支払っている。しかし加工サービスを市場取引から内部取引へと、その取引様式を変化させたことによって初めて駆引行動が防げるようになったのである。

その後1955年に、規模の経済と連続工程による節約を追求した大規模な合理化工場の操業が始まり、低コスト・高歩留り・高品質のでん粉生産が実現した。これに伴い、1960年には士幌町周辺5農協がこの工場の専属利用契約を結び、運営にも参加した(士幌グループの形成)。業者の駆引行動に苦しんでいた周辺5農協も、士幌町に追随して加工サービスの内部取引化を行い、さらに規模の経済をも求めて合理化工場の直営に乗り出したのである。

先駆者的な士幌グループに追随して、十勝地方の他の農協も地区ごとに協力して、合理化工場

表1 北海道の合理化でん粉工場 (t, %)

		工場数	処理能力(t/年)	割合
上川	農協系	4	143,100t/年	96%
	商系	1	5,400	4
後志	農協系	2	109,800	95
	商系	1	5,400	4
十勝	農協系	5	528,400	98
	商系	1	10,800	2
網走	農協系	5	479,700	67
	商系	7	233,820	33

注) 北海道農務部「北海道における馬鈴薯の概況」より作成。

場による加工サービスの内部取引化を進めた。1961年にはホクレン芽室工場、1963年には豊頃町農協直営工場、1968年には南十勝農工連工場、1969年には東部十勝農工連工場が操業を始めている。その結果十勝地方では処理能力t数で98%が内部取引へと移行している(以下表1参照)。道内の他の主な馬鈴しょ産地でも、農協直営工場による内部取引がほとんどを占めるようになっている。ただし網走地方だけは依然として業者の農協に対する競争力が強く、内部取引化が遅れている。

ここで、でん粉加工サービスの内部取引の様式を詳しく見てみよう（以下芽室町農協を事例とする）。馬鈴しょは9月中旬から11月中旬にかけて収穫され、すぐにでん粉に加工される。11月中旬を過ぎると気温の低下から歩留りが悪化するので、期間内に集中的に操業する。そのため、8月中旬までに各農協が組合員農家への種イモ販売から収穫量を予測し、書面で工場へ出荷計画を提出し、それに基づいて期間内に終了するような操業計画が立てられるのである。

搬入される馬鈴しょの約14%はキズモノで商品価値がないため、約86%が原料として用いられる。搬入時には前もって農協が立替えて、でん粉1袋（25kg）当り2500円を支払っている。これは原料農産物であるために、すぐに現金化できないことに対応している。農協は工場に馬鈴しょを引渡し、でん粉に加工される。でん粉は全農を通して、固有用途向けの場合は仲卸業者を通じた市場価格で、水あめ・ブドウ糖向けの場合はコーンスターチとの抱合せ販売のもとの支持価格で販売されている。従ってでん粉価格には需給関係から変動があるが、でん粉1袋3900円前後で取引されている。でん粉取引終了後に、実際に加工にかかった経費1袋当り約900円を差引いて（表2参照）、前払いしてある2500円との差額を農家に支払っている。

このような形の加工サービスの取引様式であれば、駆引行動が現れる余地はない。第一には、農協直営工場であるために、加工工程の内容はすべて農協にわかっている点による。工場サイドはもちろん利潤極大化行動はとらないにしても、減価償却費を節約しようと最小適正操業度を過大報告する可能性がある。しかし、最小適正操業度に関する情報は農協にもあるため、このような駆引行動は防ぐことができる。第二に、でん粉の売却後に現実にかかった加工経費が差し引かれる様式である点にある。このようにすれば操業計画策定時点で、農家サイドが加工経費を少なくしようとして出荷量の過小報告をする可能性（駆引行動）を防げるのである。

表2 でん粉の加工経費  
(円)

加工費	683円
倉庫費	47.3
積出費	7.8
運搬費	21.8
立賃金利	80
手数料	1

- 注) 1. でん粉25kg当りの数値。  
2. 加工賃とはでん粉加工にかかる労働費、償却費、光熱動力費など。  
3. 立替金利はでん粉の売上げを農協が前払いするために生じる。  
4. ホクレン芽室工場の調査による。

6) 文献[4]第1章でも紹介された。

7) 1946年3月10日の士幌村農業会理事会での参事（当時）太田寛一氏の発言。

#### 4 食品加工用馬鈴しょの取引様式

次に食品加工用馬鈴しょの取引が、長期的な契約栽培という継続的取引に変化してきた機構を、駆引行動の観点から説明しよう。食品加工用馬鈴しょは、ポテトチップ、フレンチフライ、コロッケなどの形に加工される。このうちポテトチップに原料の65%が仕向けられているので、本稿ではポテトチップ用馬鈴しょに注目して、その取引様式の変化を分析していくことにしよう。

アメリカで生まれたポテトチップを日本人が食べるようになったのは、1965年頃からである。

当時は家内工場的な小規模なポテトチップ製造業者が全国に50社ほど存在し、原料馬鈴しょを求め主に北海道に調達に来ていた。そこでは毎年、収穫される前に業者が直接農家や農協と契約を結び、収穫後に原料を工場へ輸送するという取引がなされていた。当時はまだポテトチップの需要規模が小さく、業者は特定の安定した原料供給源を持っておらず、農家サイドもポテトチップ専用の馬鈴しょ生産を行っているわけでもなかった。しかしでん粉用が馬鈴しょ1kg当り当時18円程度であったのに対し、ポテトチップ用は28円/kgで取引された。そこで業者が庭先に買い付けにすればでん粉用を転用して売っており、スポット的な市場取引が行われていたのである。当時は馬鈴しょの貯蔵技術がなかったために、業者は色々な産地からの集荷に走り回らなければならず、業者は原料調達に相当のエネルギーを使ったといわれている。しかし同時に、相場が契約時より下がった時は契約量を下回った量しか引き取らないといった、スポット取引を利用した駆引行動もとっていた。

ところがこのような取引様式を変えざるを得ない事態が発生した。1970年の万国博覧会（大阪）で馬鈴しょが大量に需要され、これを契機にポテトチップの需要も伸び始めたのである。1970年の収穫前の契約時点ではポテトチップ用馬鈴しょは1kg当り28円であったのに、翌年の1月には相場が急騰して卸売市場価格が200円/kgになったのである。このために今度は農家サイドが駆引行動をとって、ほとんどの農家が契約を破棄して、高価格で引き受ける業者に出荷してしまった。このためその後多くの業者は倒産に追い込まれ、50社ほどあった業者は湖池屋を中心とした10社ほどに淘汰されてしまったのである。

図1で説明しよう。契約時点では28円/kgとしてaが選択されている。農家サイドも表向きはこの価格で取引すると約束している。しかし、実際の取引時点では万博による特需で、卸売市場価格が200円/kg(dに対応するとして)まで高騰してしまったのである。農家サイドは駆引行動をとってaを守らずdを要求したために、多くの業者は原料を買うことができなくなり倒産に追い込まれたのである。d点でも正常利潤を上回る業者や、農家が契約を守ってくれたためa点で取引できた業者だけが生き残ったのである。

その後日本の食習慣はアメリカ文化の強い影響を受けて、若年層を中心にポテトチップの需要が急激に拡大した。ここで注目しなければならないのは、スナック菓子業界大手のカルビー(株)が1975年に新規参入したことである。カルビーは1964年からヒット商品のかっぱえびせんを販売しており、豊富な販売チャネルを持ち、消費者の知名度も高く(ブランドの形成)、製菓技術の蓄積もあった。カルビーはこういった経営資源を利用して、保湿を完全にしたアルミ袋による販売やテレビCFなどの積極的な企業戦略によって、ポテトチップ市場を開拓していったのである。表3からカルビーによってポテトチップの需要が急激に拡大したことがわらう。その結果ポテトチップの市場構造は、カルビーによるガリバー型寡占の様相を呈するようになっている。

カルビーは原料集荷に際し、駆引行動をとられるスポット的な取引を改め、長期的な契約栽培による継続的取引を採用した。北海道内の馬鈴しょ主産地の農家・農協を回り、当時のでん

表3 ポテトチップの市場構造

(億円)

	'79年	'80	'81	'82	'83	'84
カルビー	280	340	410	455	475	525
湖池屋	50	57	58	60	60	62
その他	95	108	97	100	105	108

注) 日本経済通信社調べ

粉用の価格である馬鈴しょ 1 kg当り22円を上回る30円/kgでポテトチップ専用馬鈴しょの長期的な栽培契約を結んだのであった(その後35円まで引き上げられた)。十勝地方でもカルビーからの申し出によって、農協を仲介とした長期的な契約栽培が行われるようになった。1977年から芽室町農協が、1978年には帯広川西農協が契約栽培を始め、その他更別村農協や、でん粉加工で結束した土幌グループとも契約栽培を行っている(表4、表5参照)。カルビーはこのような取引様式を採用することによって原料集荷を安定したものとし、ポテトチップの増産を可能なものとしたのである。現在では湖池屋などの他の会社も契約栽培方式を採用している。産地サイドにとっても安定的な供給先が確保され、いまやポテトチップ用馬鈴しょは地域の基幹作物となっているのである。

表4 ポテトチップ用馬鈴しょの取引量の推移(芽室町農協、帯広川西農協)

(t)

	'77年	'78	'79	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88
芽室	13,782	17,832	18,672	25,282	29,640	34,150	33,286	32,253	32,629	36,497	33,013	34,851
川西		3,294	4,540	6,482	10,179	15,062	16,121	18,815	18,144	22,081	26,509	29,055

注) 聞き取り調査による

ここで長期的な契約栽培という形の継続的取引の様式を詳しく見てみよう(以下帯広川西農協とカルビーの取引を事例とする)。1981年から馬鈴しょの比重(でん粉価)による価格差が設けられ、細かい契約条項が定められた。価格はポテトチップ製造の公開実験に基づいて決められており、情報の非対称性は存在しないと農協では判断している。馬鈴しょ 1 kg当り、1級39円、2級36円、3級33円、4

表5 ポテトチップ用馬鈴しょの取引量、取引先の推移(土幌グループ)

(t)

	'86年	'87	'88
カルビー	26,500	43,500	23,000
湖池屋	26,700	26,700	22,000
直営工場	36,300	39,600	42,000
その他	9,200	7,600	7,000

注) 聞き取り調査による

級30円となっている。ただし契約時(生産予約時)には3級まで予約でき、4級の価格は取引時にやむなく4級になったときに買い入れる価格である。従って農家は3級までの数量を契約することになる。さらに取引後の障害イモの混入率に基づき、2円~2円/kgの間の5段階のプレミアムが付加される。条項にはその他、規格、入目、買入基準、前作の種類まで決められている。そして前年度の実績が良好な農家と優先的に契約を結ぶことが強調されている。

ポテトチップ用馬鈴しょを生産する農家は、長期にわたってこれを生産することを目的とし



て生産組合に加入する。その上で農家は毎年生産希望量を生産予約申込書に記入し、農協がこれをまとめて3級以上の契約量をカルビーと交渉して決定する。農協はカルビーとだけ長期にわたって出荷する栽培契約を結んでおり、他社に変更したりしない。このようにして、カルビーと農家の間の継続的取引が行われているのである。双方が得意先関係にあり、しかも前年の実績に応じて当年の契約量が決められるために、契約を破るような駆引行動は抑えられる。一時的に他社に高値で売れても、それ以降の契約で極めて不利な立場になってしまうからである。

しかしでん粉加工などの内部取引に比べると駆引行動がとられやすい。農家にとっては技術水準が低くとも4級ならば容易に生産でき、費用も節約できる。しかも4級でも30円/kgでカルビーが全量購入する。ここに農家が駆引行動をとる可能性が生じるのである。つまり契約に際しては3級以上だけが予約されるのだが、農家は、肥培管理を徹底的に行って3級以上の割合を高める余裕がなくとも、多く買ってもらうと3級以上が100%収穫されると申込書には記入する。取引時に4級の割合が高くなっても、悪天候にだけ起因するのかが駆引行動によるのか判断できない。カルビーにとっては4級ではポテトチップの品質が悪化するので、3級以上だけがほしい。4級を設定しているのは再生産補償の意味がある。そこで農家に肥培管理を徹底させて、4級の割合を増やさないような戦略をとる。前年の取引で4級の割合が高い場合には、当年は契約量を減らすような交渉を行うのである。これに対し農協も悪天候などを強調して、契約量を伸ばそうと春先に激しい交渉を行う。その結果、実際の天候による変動要因も加わって、ポテトチップの需要が拡大しているにもかかわらず、取引量は毎年大きく変動しているのである(表4、表5参照)。

これまでは製菓会社サイドからの取引様式の改変を論じてきたが、農協サイドからの取引様式の改変という形で、ポテトチップ製造サービスを内部取引化した事例もある。士幌町農協である。士幌町農協はでん粉加工で蓄積された資本と加工事業のノウハウを生かして、1973年からポテトチップの直営工場を経営している<sup>8)</sup>。カルビーが急成長した時代に、試行錯誤を重ねて製品の前方統合へ乗り出したのである。最初はアミ印食品や日本ココロラなどと共同開発を進め、士幌町農協自らキャニスターによる販売を図ったが失敗してしまった。1983年からは、アルミ袋販売で成功したカルビーと委託生産の長期契約を結んで、士幌グループ産の原料イモを用いて主にカルビーの製品を製造している。でん粉の場合と異なりポテトチップの販売には、強力な販売力(豊富な販売チャネル、全国的なブランドなど)が必要である。これはカルビーなどの少数の大企業だけが持っている。従ってポテトチップ用馬鈴しょの場合は、完全な内部取引化(垂直的統合)は困難である。カルビーなどとの契約栽培や委託生産の形で、継続的取引を行うのが合理的なのである。

8) 実際は北海道フーズという株式会社形態にしている。

## 5 ま と め

原料用馬鈴しょの取引様式が、でん粉用の場合は農協直営工場による加工という内部取引、ポテトチップ用の場合は長期的な契約栽培という継続的取引の形をとるのは、スポット的な市場取引では強く発生してしまう駆引行動を防ぐためであるということを本稿では強調してきた。特に現在の加工工場は規模の経済を追求して大規模であり、1工場当りの原料需要量は大きく、固定費を回収するために安定した原料供給を受ける必要がある。このような場合、駆引行動をとられると損失は極めて大きくなってしまい、駆引行動を抑えられる内部取引や継続的取引が必ず選択されなければならないのである。現在農業サイドから加工事業へ進出する事例が多く見られるが、これらの分析にも駆引行動の観点に注目することが極めて有力であると考えられる。

## 引用文献

- [1] 浅沼万里「取引様式の種類と交渉力」『経済論叢』第131巻,1983年3月.
- [2] Klein, B., Crawford, R., and Alchian, A., "Vertical Integration, Appropriable Quasi Rents and Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21, 1978.
- [3] Malinvaud, E.,「ミクロ経済理論講義」, 創文社, 1981.
- [4] 立花隆「農協」, 朝日新聞社, 1984.
- [5] Williamson, O. E., "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law and Economics*, 22,1979.