

起業の持続的競争優位とポジショニング・アプローチ ——農業法人のケースを中心に——

Sustained Competitive Advantage after Flotation and Positioning Approach :
Focus on the Cases for Agricultural Corporations

山本 公平
Kohei Yamamoto

要 約

本論文は起業の持続的競争優位について以下の4点で構成されている。

1点目は、研究に至る問題意識を述べ、本論文の研究対象である起業を定義する。

2点目は、最近の持続的競争優位を保つための経営戦略として、4つに分類される研究アプローチを相互関係も含め概要を考察する。続いて、本論文の研究対象である起業は、自らが選択した市場に限られた資源を集中的に投入することで起業し、起業後は競合他社とは異なる活動によって成長を図るとした特徴を持つことから、市場に独自の戦略ポジションを掴む経営戦略であるポジショニング・アプローチを用いてこれを考察する。

3点目は、ポジショニング・アプローチを分析フレームワークとして用い、起業における持続的競争優位とは何かを、施策の抜本的改革により市場経済における、競争力強化のため、法人化が推進される農業法人をケースとして考察を試みる。

4点目は、この研究の成果及び今後の課題を述べる。

キーワード：起業、ポジショニング・アプローチ、価値連鎖、戦略ポジショニング、
集落農場型農業生産法人

目 次

- | | |
|------------------|-----------|
| 1 はじめに | 3 ケーススタディ |
| 2 持続的競争優位を保つ経営戦略 | 4 おわりに |

1 はじめに

1.1 問題意識

バブル経済崩壊後の景気低迷期を経て、現在、景気は回復傾向にあると言われている。景気回復の下支えとして国の中小企業施策は、1999年の中小企業基本法改正によって「経済の二重構造を背景とした大企業との格差の是正」、すなわち、業界ごとの護送船団方式の支援から創業や経営革新等の前向きな事業活動を行う者に対する支援へと変わった。特に近年は、新たな産業の創出による就業機会の増大を図る役割として、中小企業への期待がより高まってきている。

このような、国の支援を背景にベンチャー企業が代表される新規創業（本論文では以下「起業」と言う。）が数多く生まれているが、起業から

アーリー期、ミドル期と順調に成長曲線を進む企業は多いとは言えない。これには死の谷（death valley）と呼ばれる資金調達の問題や、卓越した技術を持って起業したものの、販売チャネル構築等のマーケティング戦略の不振といったようないくつかのケースが考えられる。

本論文では、起業時の競争優位を持続することによって企業が成長曲線を辿る、との仮説に基づき、農業法人をケースにこの仮説を分析・考察する。

1.2 起業の定義

行政機関やマスコミ等を中心に「ベンチャー」や「アントレプレナー」「創業者」「起業家」等の用語が、同様の意味合いで幅広く使われている。そこで最初に、本論文で用いる用語の定義を明ら

かにしておく。

一般的に最もよく使用されている「ベンチャー」であるが、個人や集団が新規に独立して起こす「独立型ベンチャー」と、既存の企業が経営革新を目的として新規事業に挑戦する際に、社内に独立した組織を設けたり、社外に別企業を設立したりする「企業革新型ベンチャー」とに分類される¹⁾。

この分類によると、本論文は「独立型ベンチャー」を研究対象とすることになる。「独立型ベンチャー」の定義は、独創的な技術、製品、サービスの開発や経営システムの導入によって新しい市場を開拓し急成長している中小企業とされ、「ベンチャー」の名のとおりハイリスク、ハイリターンで高い危険と高い報酬とが表裏一体をなしているものと言える²⁾。

そして、この「独立型ベンチャー」を興す高い志と強い成功意欲を持つ創業者を本論文では「起業家（アントレプレナー）」と呼ぶ。

しかし創業と言えば、「ベンチャー」というイメージが社会に広まり、「ベンチャー」本来の定義とは違う意味合いで広く使われている感じも否めない。行政機関も、元来の「ベンチャー」も含めた広い意味での創業支援施策を作ろうとする段階で、あえて「ベンチャー」という訴求力の強い用語を用い、予算獲得や新施策を社会に発表する際に注目を集めようとしていることも事実である。

本論文では、先に述べた「独立型ベンチャー」に加え、企業をスピンアウトした従業員や、現役の学生、高齢者、主婦等による創業者も研究対象とする。

そこで、本論文ではこれらの創業者を「起業家」とし、起業家が経営する法人を「起業」という用語に統一し、用いることとする。

2 持続的競争優位を保つ経営戦略

2.1 経営戦略論の概要

以上のように定義した起業家は、起業時には、①問題意識力、②変革力、③実行力、④マネジメ

ント力からなる「起業をいかに成功させるかに関する総合的な能力」である起業力³⁾を源泉として企業経営を行っていく。

その後、企業がシード期からアーリー期、ミドル期と成長していく過程において、起業力を基に経営理念やビジョンを策定し、自社の現状分析を行い現状と目標値の差を埋めていくために、経営戦略を策定し実行することで持続的な競争優位を保ったまま成長していく。

この経営戦略という概念は1950年代にドラッカーによって問題とされはじめた⁴⁾が、最近の経営戦略研究アプローチを大別すると、ポジショニング・アプローチ、資源アプローチ、ゲーム・アプローチ、学習アプローチの4つに分類される。この4つの経営戦略論の相互関係を含めて、その概要を以下にまとめてみる。

2.1.1 ポジショニング・アプローチ

経営戦略論は図表2-1のとおり、企業の「内」と「外」の視点から4つに分類できる。

図表2-1の外部環境に位置づけられる、企業が成功する要因を企業の外部に求める戦略をポジショニング・アプローチと言う。企業が属する業界の産業構造を分析し、その環境の中に自社を的確に位置づけることで、企業の持続的競争優位が保たれるとした見方である。

行政による規制やステークホルダーとの関係等、業界ごとに企業が自社だけの努力では乗り越えることのできないような構造的な特性がある。それならば、その業界の構造的な特性を理解した上で、自社の経営を目標達成にとって都合のよいベストプラクティスに位置づければ良いと定義している。

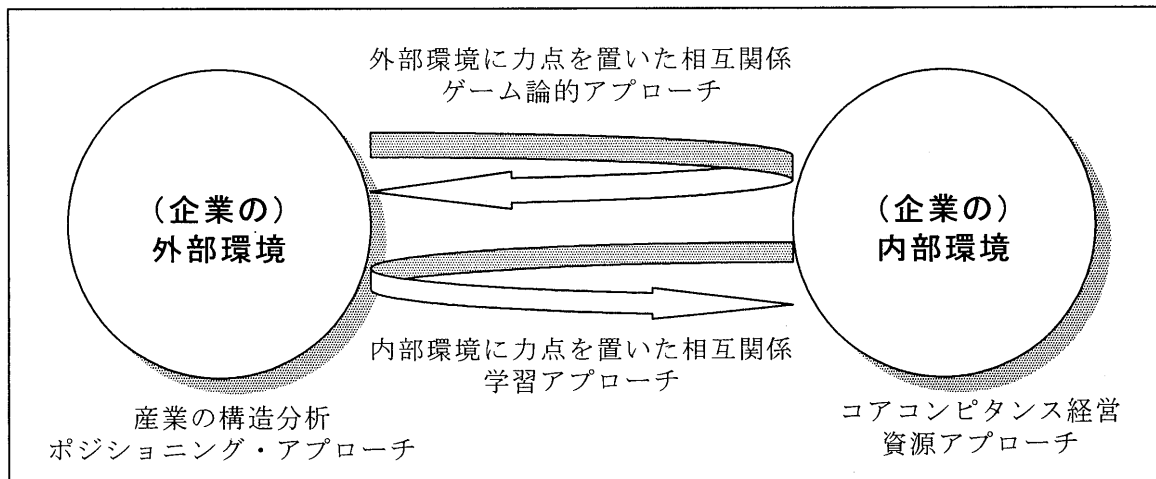
また、詳しくは後述するが、本論文では、このアプローチを分析フレームワークとして起業における持続的競争優位を考察している。

2.1.2 内部資源アプローチ

図表2-1の内部環境に位置づけられる、企業

1) 柳孝一「ベンチャー企業の位置づけと支援の必要性」松田修一監修、早稲田大学アントレプレナール研究会編『ベンチャー企業の経営と支援』、日本経済新聞社、2000年、3～5頁。
2) 水野博之監修、ハンドブック編集委員会編『ベンチャーハンドブック』、日刊工業新聞社、1998年、2頁。

3) 大江健、山崎淳「起業家（アントレプレナー）の輩出」松田修一監修、前掲書、日本経済新聞社、2000年、90頁。
4) 井上善海『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社、2002年、21頁。



図表 2-1 戦略論の4つの視点

出所：加藤俊彦，青島矢一「競争戦略論(1)」、『一橋ビジネスレビュー』，第48巻第2号，2000年，109頁を参考に筆者作成。

が成功する要因を企業の内部に求める戦略を資源アプローチと言う。企業が成功し持続的競争優位を保つには、所属する業界の特性ではなく、企業の内部に優れてかつ他社に真似のできない能力を蓄積していることが必要という見方である。

これは、「見えざる資産」とも呼ばれ「ナレッジマネジメント」「コア・コンピタンス」などが該当する。バーニーは競争優位を保つには「希少かつ模倣にコストのかかるケイパビリティ（rate and costly to imitate capabilities）を装備し、それを通じて顧客ニーズに応える戦略を採ること⁵⁾としている。

では、他社が真似することのできない条件としてどのようなことが考えられるだろうか。青島、加藤⁶⁾は次の3点としている。

- ① 真似するのにコストや時間がかかる
 - ② 資源の性質上真似することが難しい
～因果関係が明確でない
～存在がわからない、もしくは複雑で把握できない
 - ③ 競合企業が自らの事情で真似できない
- ①の状況は、真似をしようとする企業はどこをどのように真似すればよいのかをわかっていて

も、真似をするにはコストや時間がかかり、すでに資源を有している企業よりも高いコストを必要とする。すなわち、そのことが競争優位の源泉となることを示している。

②の状況は、真似しようとする資源の性質上、多くの時間やコストをかけても真似することが困難な状態を示している。企業内部の有形無形の資源が複雑に組み合わさった事業システムを他社が真似することは困難である。例えばトヨタ自動車の生産システムとして「かんばん方式」は有名であるが、これを模倣するだけではトヨタという企業の競争優位は獲得できない。

③は、競争優位性の高い資源を真似しようと思えばできるものの、真似する側の企業の都合でできない状態を示している。例えば、卸を通さずに直接メーカーから調達することで競争優位を得た小売業が進出してきた場合に、これまで、卸から調達していた小売業は、これを簡単には真似することができない。

つまり、このアプローチは、他社に真似できない経営資源を、企業は時間をかけて戦略的に蓄積していくことが重要であると定義している。

2.1.3 ゲーム・アプローチ

ポジショニング・アプローチは企業が位置する業界等の外部環境分析を主眼としたが、ゲーム・アプローチはその外部環境が作られるプロセスに注目する。それは以下の3点の特徴で示される。

1点目は、自社が起こす経営行動に対して競合

5) Jay B Barney 「リソース・バースト・ビュー」、『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー』，2001年，5月号82頁。競争優位の源泉を企業の内部資源に求めるリソース・バースト・ビューの提唱者。

6) 青島矢一，加藤俊彦『競争戦略論』，東洋経済新報社，2003年，98頁

企業や供給業者等のステークホルダーがどのような反応をするのかを考慮して戦略を捉える点である。例えば、ある市場が成長性も高く魅力的であり、かつ自社が持つ経営資源を有効に活用できると分析して参入したものの、既存企業に思わぬ対抗策をとられることで予想外の苦戦を強いられることがある。それを防ぐためにも他社の行動を予測した戦略を策定することが重要である。

2点目は、ステークホルダーとの関係がポジショニング・アプローチで示される競争関係ばかりではなく協調関係も可能であるとしている点である。戦略という言葉のとおり、自社の存続のために他社と競争していくことが戦略と捉えがちである。しかし、例えば価格規制がない自由競争下でありながら、ある地域におけるガソリンスタンドは競合する店舗間での価格差がほとんどないといったように、企業間で協調関係を結ぶことで、自社の存続を図ることもある。また、新たに市場を創造しようとする製品の場合、市場シェア争いで競合しお互いに消耗するよりも、お互いに協調することで市場全体のパイを拡大していくことが、両社の価値を高めることになる。

3点目は、自社に対して、その調達先や、販売先などの各種ステークホルダーとの関係によってビジネスが展開されていく中で、それぞれの参加者がどう作用し何を生み出すのかをマクロ的に考察する点にある。ここで重要なのは、顧客が製品やサービスを利用することで生じる「価値」であ

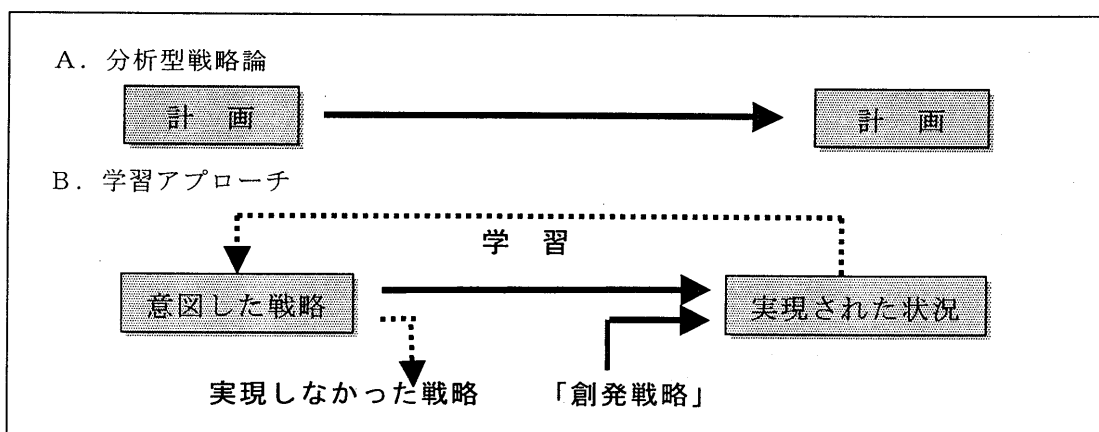
る。つまり、ビジネスとは「価値」の創造と配分に関わるゲーム⁷⁾であると捉えている。この「価値」を大きく創造するために、それぞれの参加者が協調関係をとることも可能である。2点目の特徴では、市場創造となる製品に対して、競争企業間で協調関係をとることで、「価値」を創造することも可能と述べたが、ここでは、ステークホルダー間の協調も可能であるとしている。

以上からゲーム・アプローチは、ビジネスを自社の動きに対してステークホルダーが競争するか協調するか等の反応を探りながら「価値」の創造と配分を駆け引きするゲームであると定義する。詳しくは後述するが、このアプローチと同様に企業の外部環境を基に考察し、また、本論文の分析フレームワークとして用いるポジショニング・アプローチには、自社の動きに対する市場や競争企業の動きを予測しながら競うといった、プロセス的なアプローチが弱いのではないだろうか。

2.1.4 学習アプローチ

学習アプローチは、資源アプローチで指摘した他社に真似のできない能力を蓄積していくプロセスに焦点を当てている。つまり、企業経営において外部環境と相互作用していく中で、事業を遂行するために必要な能力を蓄積していく過程を見ていくのである。

図表2-2は、ポジショニング・アプローチや資源アプローチの分析型戦略論と、学習アプロー



図表2-2 2つの戦略観

出所：加藤俊彦、青島矢一『競争戦略論』、2003年、150頁を参考に筆者作成。

7) 青島矢一、加藤俊彦、前掲書、東洋経済新報社、2003年、122頁。

チを比較している。分析型戦略論は、「計画を立てそれを実行する」と一方向に進むスキームであるが、学習アプローチは、意図した戦略は実現される場合もされない場合もあると想定されている。また、当初は戦略として意識していなかったが、実際には行動を起こしたものについても「創発戦略 (emergent strategy)」という戦略として捉えている。そして、実現された状況を基に学習し、新たに戦略を構築するという循環が構築されている。

一方、意図した戦略が実現しなかった場合も、それを誤りとせず、そこから学習することで知識を累積し、再び企業活動に活かすスキームとなっている。

つまり、学習アプローチは、見えざる資産が蓄積されていくプロセスに注目しているが、それは、事前情報に基づく意図した戦略だけでなく、意図しないままに実現された状況や、戦略が失敗した中からも学習していくプロセスを重視しているアプローチであると定義する。

2.1.5 まとめ

以上、経営戦略論の4つのアプローチについて考察した。これらは、企業の外部環境及び内部環境とそれぞれが異なる側面に注目しており、どれが正しいとか優れているのではなく相互に補完し合っている。

例えば、実際に企業において戦略設計を行う場合、ポジショニングアプローチを用いて業界や市場自体のポジショニングを分析する。そして、内部資源アプローチによって、他社が真似することのできない自社の競争優位は何かを明らかにする。

その結果を基に、今後の自社の戦略的活動によって市場がどう変化するのかをゲーム・アプローチによって検討し、目指すべき市場のポジションを探る。設定した新たなポジションに必要な自社の優位性を持つために学習アプローチによって成長していくというように、複数のアプローチを用いる。

この段階で4つの経営戦略論について考察したのは、これから本論に入る前に、本論文の分析フレームワークとして用いるポジショニング・アプローチが、経営戦略論全体の中でどのように位置づけられ、相互に関連しているかを明らかにする

ためである。その結果、詳しくは後述するが、ポジショニング・アプローチを分析フレームワークとして用いることの優位性と限界についての考察も可能とした。

2.2 ポジショニング・アプローチ

さて、本論文は「起業」を研究対象としている。起業時は、自社が参入する外部環境を分析した上で、限られた資源を集中的に投入して参入する。起業後も競合する他社とは異なる活動を選択することで成長を図ることから、市場に独自のポジションをつかむことで持続的競争優位を図る経営戦略のポジショニング・アプローチを用いて、以下考察していく。

2.2.1 価値連鎖

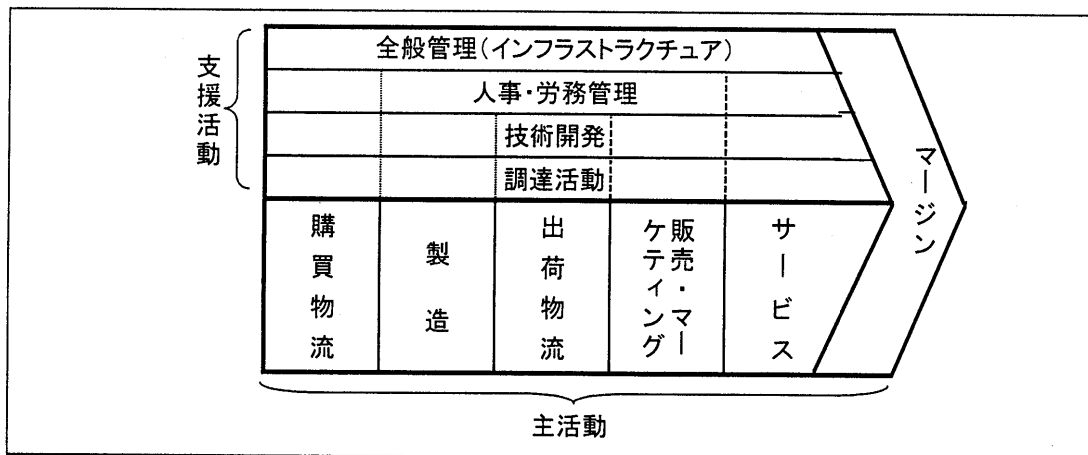
ポジショニング・アプローチでは、企業の持続的競争優位は何かを見ていく。ポーターは『競争優位の戦略』⁸⁾において、競争優位の源泉を分析するための基礎概念として「価値連鎖 (value chain)」を提唱している。それによると、図表2-3で示すように、すべての企業活動は価値連鎖で描くことができる。そして、競争優位は企業活動の中で発生することを示している。

なお、価値連鎖の「価値」とは、企業の提供する製品やサービスに対し買い手が支払ってくれる金額であり、企業としての経営戦略上の目標は、製品を販売することで得られる「価値」が販売に係るコストを上回り、収益を上げることにある。

図表2-3はその「価値」のすべてを表しており、「価値をつくる活動」(以下「価値活動」とする)と「マージン」で構成されている。「価値活動」は企業が価値のある製品を作るために行うさまざまな活動であり、「マージン」は総価値から「価値活動」を差し引いたものである。

「価値活動」は、原材料を購入して製品を作り、販売し、販売後のサービス実施までの一連の流れを示す「主活動」と、それを支援する人事・労務管理や技術開発、資材調達などの「支援活動」に分けることができる。その結果、「価値活動」は

8) Michael E. Porter, "Competitive Advantage", The Free Press, 1985, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略 いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年, 45~77頁。



図表 2-3 価値連鎖の基本形

出所：Michael E.Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985, 37, 土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略 いかにか高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年, 49頁を参考に筆者作成。

9つのブロックによって成り立ち、それぞれのブロックのやり方次第で、競合する他社との優位性が形成される。

また、「価値活動」それぞれの「連結関係」によっても競争優位は生み出される。「連結関係」とは、ある一つの価値活動の実績と、他の活動のコストまたは成果との関係であり、「最適化」と「調整」によって競争優位を生み出している。「調達部品の納入時検査を綿密にやることで、生産工程での品質保証コストも低下する。」といった「最適化」の事例や、「配送の時間厳守を行うとした場合、生産活動や、出荷物流、サービスといった活動を調整する必要があるが、この調整が成立すると、コストの低下や差別化の威力を高める、すなわち優位性が形成される。」とする「調整」の事例が挙げられる。

詳しくは後述するが、個々の「価値活動」の結果による優位性も必要であるが、先ほど述べた「連結関係」やその総体である「価値連鎖」全体における「最適化」と「調整」によって、企業間競争に対抗できる競争優位が確立される。

2.2.2 起業の持続的競争優位を保つには

それでは価値連鎖を基に、どのような競争戦略を策定することで持続的競争優位が保てるのだろうか。すでに述べたように、企業全体としての競争優位は「価値活動」の総体である「価値連鎖」における「最適化」と「調整」の結果生じる。

しかしポーターは、企業の多くが「オペレー

ションの効率化と戦略とを区別できていない」⁹⁾ことで持続的な競争優位を保つことができないとしている。

企業活動におけるオペレーション効率とは、生産効率や製品不良率の圧縮、製品開発の迅速化などの活動を競合他社よりも上手に行うことである。しかし、以下の2点の理由から、オペレーション効率の改善だけでは長期に渡る競争優位を保つことはできない。

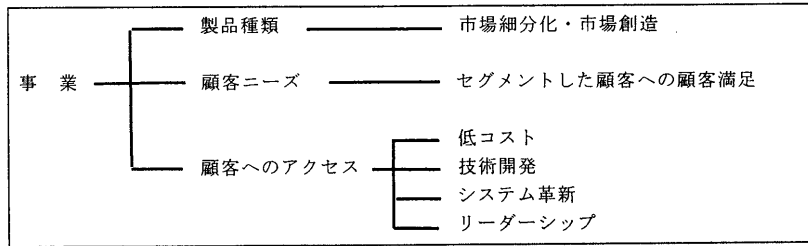
1点目は、最新技術の導入による生産効率の向上や、顧客ニーズへの優れた対応といったベストプラクティスは、他社の模倣によって急速に陳腐化してしまうためである。

2点目は、オペレーション効率の優れた企業をベンチマークとして競争していく中で、企業相互の競争が収斂し、どの企業も同じようになってしまうためである。

このことは、多くの企業をゼロサム競争に追い込み、常にコスト削減のプレッシャーに追われるように仕向け、結果として、企業の長期的な事業への投資能力を低下させてしまう。

ポーターの戦略は、「差別化」「集中」そして「コストリーダーシップ」と言われるが、1990年代以降のポーター理論の限界が問われる中で、ポーター自身もコストリーダーシップとオペレー

9) Michael E. Porter, "What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December, 1996, 竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 1999年, 68頁。



図表2-4 戦略ポジショニングの構成要素と取り組み

出所：金原達夫「競争力の形成要因」、広島大学大学院国際協力研究科『国際協力研究誌』、第5巻第1号、1999年、3頁を参考に筆者作成。

ション追求は全く同じではない、と述べるに至ったのだらう。前述のように、オペレーション追求では、長期に渡る競争優位は保てないと述べている。

それでは戦略とは何か。ポーターは「競争戦略の本質は差別化である」とし、「意図的にライバルとは異なる一連の活動を選び、独自の価値を提供すること」として戦略ポジショニングという概念を述べている。

戦略ポジショニングは図表2-4のように3点の源泉から構成されている。

1点目の「製品種類」は、提供する製品・サービスを特化することで市場を細分化するような、または新たな市場を創造するポジションをとる。

100円ショップを事例とする。外出時に傘を持たず急に雨が降り出した時に、100円の傘を購入することで顧客は満足を得ることができる。つまり、100円ショップは、急な雨に対して傘を持っていなかったあらゆる階層の顧客に対して、100円の低価格な傘を提供することで、顧客満足を得ることができる。しかし、100円傘を購入した全ての顧客が、日頃から100円の傘を使用することに満足するわけではない。すなわち、このポジショニングでは幅広い顧客が対象となるが、その顧客の全てのニーズを満たすのではなく、一部のニーズのみが満たされるのである。

2点目の「顧客のニーズ」は、まず顧客セグメントを決定し、セグメントした顧客に対し最大限の顧客満足を提供するポジションをとる。

株式会社ベネッセコーポレーションのたまごクラブ¹⁰⁾を事例とする。核家族化及び都市化によって、近隣からの情報が得にくい状況にある妊婦を

顧客としてセグメントし、出産準備や健康、医療、ファッション、生まれる子供の名付け、行政からの支援など、妊婦が望み必要とするあらゆる情報を「たまごクラブ」という月刊誌で提供している。さらに出版事業に加えて、出産内祝ギフトの通信販売事業まで行い顧客満足を得ている。セグメントした顧客に対して出産後にも、0歳児用の「ひよこクラブ」、1歳児以上の「こっこクラブ」と新たなセグメントを設定して顧客の囲い込みを行っている。

つまり、セグメントした顧客が、仕事や遊びといったライフステージの中で何を求めているかを明らかにし、的確にそれを提供し、かつ囲い込むことで、競争優位を獲得している。

3点目の「顧客へのアクセス」は、例えば共通の地理的な環境にある顧客に対し、価値ある製品・サービスを提供するための仕組みの最適化を図るポジションをとる。具体的には、低コストの実現や、技術開発、企業の価値活動のシステム革新によってその仕組みを作っていくが、それらを実行するには強力なリーダーシップが必要不可欠となる。

例として株式会社しまむら¹¹⁾を挙げる。アパレル小売業界のとる基本的なポジショニングは、シーズンごとにデザインという付加価値を付けた製品を作り、おしゃれな店舗でその付加価値に見合った高めの利益率で価格を設定し販売する。そして、その製品が流行し数多く売れることで利益

10) 「Net たまひよ」、ベネッセコーポレーション <http://women.benesse.ne.jp/tamahiyo/magazine/tamago.htm>, 2005年1月7日現在

11) 「第13回ケース・ディスカッション しまむら ローコストオペレーションの確立と新業態の開発」、『東洋経済web』、東洋経済新報社、http://www.toyokeizai.co.jp/mag/hitotsubashi/cd/13_shimamura/02.html, 2004年11月20日現在

「株式会社しまむら」[en] 学生の就職情報 https://engakusei.com/2005/cp_view.php?company_id=00000219, 2004年11月20日現在

を確保している。

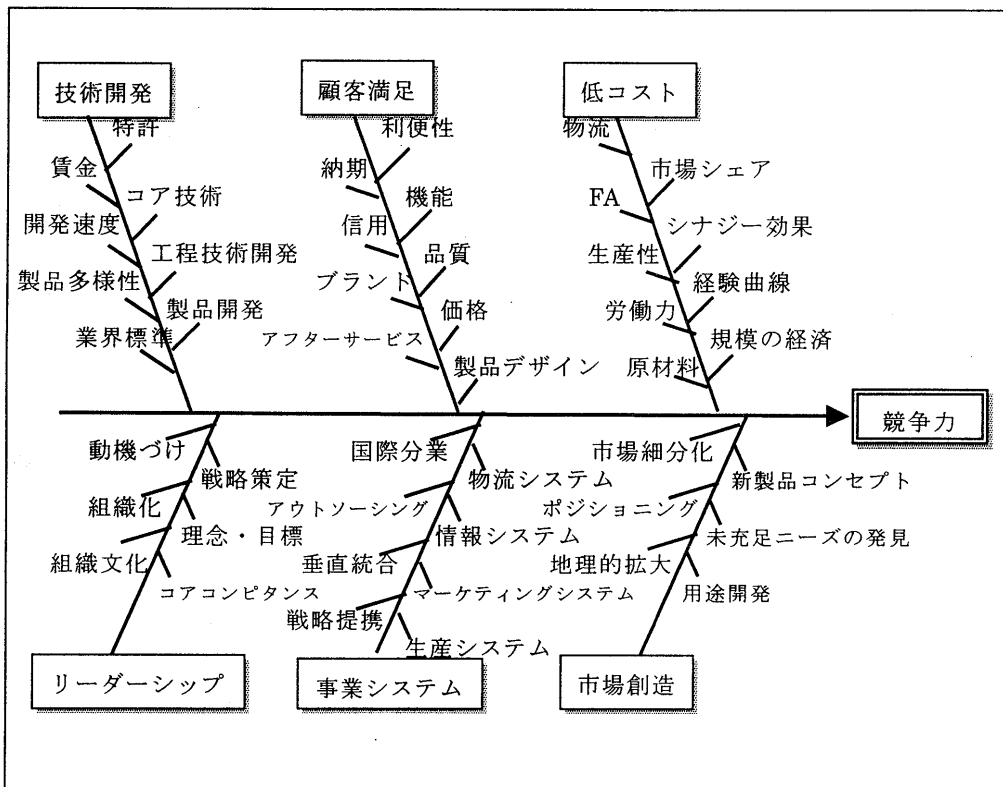
しかし、株式会社しまむらは、都会ではなく地方の主婦層を対象顧客と設定し、流行製品ではなく日常生活衣料に絞って、これをロープライスで提供するための仕組みを構築した。地方都市での出店を可能とするため、商圈範囲を5,000戸程度に設定し、この商圈内購買額でも利益が出るようなローコスト経営を実現させた。そして、ドミナント戦略による出店で商圈地域内で地道に知名度を上げながら、全国で840店舗を展開している。地方という地理的な環境にある顧客に対して、日常生活衣料をロープライスで提供できる仕組みのポジショニングを選択することで、競争優位を獲得している。

以上3種類の戦略ポジショニングについて述べたが、起業後の企業の成長に伴い競争優位を保つためには、第1段階として上記3種類の戦略ポジショニングから、どのポジショニングを採ることが最適であるかを判断することが重要である。提

供する製品・サービスの革新性が高く、他社との比較で高い優位性が認められる場合は、製品・サービスの特化による市場細分化や市場創造を図るポジショニングが有効であるし、事業領域の設定において、対象顧客のセグメントが明確になされており、その計画内容も有効性が高いと判断される場合は、対象顧客への高い顧客満足度を提供できるポジショニングが有効である。

第2段階として、決定したポジショニングに有効な競争力を形成することである。この場合の競争力とは、それぞれのポジショニングで行われる企業活動によって、「顧客ニーズを充足し顧客価値を創造することにおける優位性の状態」¹²⁾を意味している。つまり、対象とする顧客の期待される顧客満足の大きさによって判断されるのである。

図表2-5は、競争力を生む各種形成要因を表している。前述した3つのポジショニングから選択したポジショニングに対して、企業の資源を6つの形成要因のいずれかに集中した経営を実践す



図表2-5 競争力の形成要因

出所：金原達夫「競争力の形成要因」、広島大学大学院国際協力研究科『国際協力研究誌』、第5巻第1号、1999年、5頁を参考に筆者作成。

12) 金原達夫「競争力の形成要因」、広島大学大学院国際協力研究科『国際協力研究誌』、第5巻第1号、1999、4頁。

ることで競争力が生まれていくのである。

しかし、6つの形成要因すべてを充足することは、逆に競争力を弱めてしまう恐れもある。例えば、「低価格というコスト優位性を選択した製品・サービスが、高いレベルのサービスを求める顧客にも顧客満足を与えることは困難である」というような事例が想定される。選択したポジショニングと整合性がとれる形成要因を採択し、整合性がとれない形成要因は採択しないとするトレードオフ¹³⁾を行うことが必要である。適切なトレードオフを行うことで、組織としての優先順位を従業員に対して明確に示すことができる。

つまり、競争優位を持続的に保つ戦略とは、競争上必要なトレードオフを行うことによって、他社に真似されないポジションを獲得することである。要するに何をやらないかを明確にすることでもある。

2.2.3 ポジショニング・アプローチの限界

ここまで、ポジショニング・アプローチにおける起業の持続的競争優位を維持するための戦略について考察してきた。

しかし、ポジショニング・アプローチでは、持続的競争優位の戦略を構築することは難しいとする説もある。

1点目としてポジショニング・アプローチは、企業のポジショニングを静的 (static) に分析するものであって、持続的な競争優位という時間軸の経過を要するものについては、動的 (dynamic) な、そしてプロセス的なアプローチが必要であるという説である。

2点目として、現実の市場において、ポジショニング・アプローチを用いて戦略を意思決定し、価値活動を行ったとして、競争企業の戦略がそのまま変わらないわけではない。競争企業もこちらの戦略に応じて戦略を変えてくるという説である¹⁴⁾。

本論文においてすでに述べたように、企業の持続的競争優位を保つには、新たな市場の創造や、市場の細分化などの、競争企業とは異なる戦略ポジショニングを採択し、独自の価値を顧客に提供することで、持続的な競争優位を保つことが可能

であるとした。また、設定したポジショニングから整合性のとれる競争力を採択し、整合性のとれないものはトレードオフすることが重要であるとも述べた。

ポーターは、上記のようなポジショニング・アプローチの時間軸や、市場及び競争企業の変化といった点での限界論に対して、「戦略的ポジションは1回限りのプランニング期間だけでなく、10年ないしそれ以上の視野を」¹⁵⁾ 持って策定することが重要であると主張している。また、ポジショニングを頻繁に変えることは、コストがかかり、価値活動の機能に一貫性が保てず、そして組織内には不協和音が生じる可能性があるとして述べている。

そこで、本論文の研究テーマについて再度確認してみたい。本論文は、優位性の高い起業力を持つ起業家が起業し、起業時の競争優位を保ちながら成長していくための持続的な戦略策定についての考察である。起業時には、限られた資源を集中的に投資することから、大手が参入しないような市場を細分化したり、まったく新たな市場を創造することが、優位性の確保に繋がる。

このことから、持続的競争優位には、市場細分化や市場創造と言った競争企業とは異なるポジショニングを採択することが、持続的な競争優位に繋がるとしたポジショニング・アプローチを分析ツールとして採用した次第である。

先に述べたとおりポーターも、10年以上先を考えて戦略的ポジショニングを設定することを示唆しているが、一方で反対論で述べられているように、自社の新たな戦略に対する競争企業や市場の対応に対するプロセス的な視点が弱いことは否めない。また、ポーターはいったん設定したポジショニングは頻繁に変えるものではない、と述べているが、情報通信網の急速な発達によって、市場が加速度的に変化する現状においては、反対論に述べられているように、時間軸による修正も必要と思われる。

よって、以下のケーススタディでは、ポジショニング・アプローチを分析フレームワークとして用いながらも、プロセス的な視点も加味して考察していく。

13) Michael E. Porter, 前掲邦訳, 竹内弘高訳, ダイヤモンド社, 1999年, 92頁。

14) 河合忠彦, 『ダイナミック戦略論』, 有斐閣, 2004年, 296頁

15) Michael E. Porter, 前掲書, 1996, 竹内弘高訳, ダイヤモンド社, 1999年, 108頁

3 ケーススタディ

3.1 農業施策における法人化

以上、ポジショニング・アプローチによる起業の持続的競争優位を維持するための戦略を考察してきた。本論文では、これを分析フレームワークとして用い、起業時の競争優位が成長しながらも維持していけるかをケースで考察する。

論者はこれまで、製造業、サービス業等の起業について、ケース分析の研究¹⁶⁾を行ってきた。また、国内において第2次、第3次産業の起業に関する研究は、これまで多くなされてきている。

そこで、本論文では国の施策の抜本的改革により、これまでの保護一辺倒から市場経済における競争力強化のため、法人化が推進されるようになった農業法人を、ケースとして考察を試みることで、第1次産業においても起業の持続的競争優位のモデルが適応するかを検証する。

3.1.1 農業施策の動向

全国の農業就業人口¹⁷⁾は1960年に1,454万人だったものが2003年には368万人と約4分の1に減少した。同様に農地面積も1960年の607万haが474万haへと減少し、食料自給率は40%（カロリーベース）となった。

これに対して農林水産省は、食料自給率の低下に対する危機感に加え、「農林漁業は国土・自然環境の保全や水源のかん養など多面的な機能を持っている」¹⁸⁾として、1999年に10年後の食料自給率を45%とする「食料・農業・農村基本計画」（以下「基本計画」と言う）を施行した。そして、2003年12月に施行後5年が経過したことから基本計画の見直すこととなった。それによると、今後の農業ビジョンの中心は「担い手の育成」にあるとしている。担い手とは「効率的かつ安定的な農業経営、及びこれを目指して経営改善に取り組む農家」¹⁹⁾であるとし、この担い手を対象として集

中的・重点的に施策を実施する方針である。今後は担い手の位置づけを明確にする必要があり、今のところ認定農業者制度²⁰⁾を用いる予定である。

このような動きの中で広島県は、全国に先駆け、「集落内の農地を一つにまとめて、効率的かつ将来にわたって継続可能な地域営農を実現する」ため、2000年度から集落農場型農業生産法人（以下「集落法人」と言う）の育成を柱とした「土地利用型農業の再構築」に取り組んでいる²¹⁾。

3.1.2 集落法人の分類及び特徴

広島県内の集落法人は、2004年4月1日現在で59法人が設立している。広島県は集落法人を「全戸参加型法人」と「オペレーター中心型法人」²²⁾に分類している。

「全戸参加型法人」は、農村における少子高齢化の進行と後継者難の問題から、農家単位で農地を維持することが困難となってきた地域において、地域全体で農地保全と稲作維持を主目的とした守りの法人である。したがって、組合員は兼業農家が主体であり、オペレーター²³⁾も外部雇用者よりも組合員が中心となって進める。

「オペレーター中心型法人」は、農地保全が困

20) 1993年に創設された制度で、経営目標を数値で表した農業経営改善計画を作成し、それを住居地の市町村に認定された農業者を言う。

21) 集落法人は、農地の所有者である組合員等から農地を借りて農業経営を行うことから、農地法第2条第7項で規定される「農業生産法人」である必要がある。農業生産法人であることが、農地の耕作等を行うことができる法人であり、農地法上の次の要件を備えることが必要である。①法人の形態は農事組合法人、有限会社、合名会社、合資会社、株式会社（株式の譲渡制限があるもの）のいずれかである。②農業及び関連事業が売上高の過半を占め、その他事業が売上高の1/2未満である。③構成員（農事組合法人では組合員、有限会社及び合名会社、合資会社では社員、株式会社では株主を言う。）農地の権利を提供した個人及び法人の農業の常時従事者等農業関係者が総議決権の3/4以上である。なお、法人が認定農業者の場合は、農業関係者が総議決権の過半を占めること。④役員の過半が法人の農業及び関連事業に常時従事する構成員であり、さらにその過半は法人の農作業に年間60日以上従事する者であること。なお、その法人の年間従事日数の1/2を超える日が60日未満の場合はその日数とする。

『集落農場型農業生産法人育成の手引』、広島県農林水産部、2004年3月、71～73頁。

22) 『集落農場型農業生産法人育成の手引』、広島県農林水産部、2004年3月、2頁。

23) 農作業従事者。従事した時間に応じて法人から労働費として受け取る。

16) 山本公平『起業家支援診断の分析モデル』広島大学社会科学部研究科修士論文、2000年

17) 「農林水産省が描く青写真と現実を生きる農家の埋めがたい溝」、『月刊ペンチャーリンク』第19巻第4号、2004年、22～23頁。

18) 『食料・農業・農村をめぐる現状と課題』、農林水産省、2004年1月、15頁。

19) 『中間論点整理』、食料・農業・農村政策審議会企画部会、2004年8月

難となった農家の稲作栽培等を受託して行う法人である。オペレーター型は専業農家の割合が高く攻めの法人である。栽培・作業受託規模の拡大や稲作以外の栽培作物への多角化等によって法人の成長を図る。

3.2 ケーススタディ

3.2.1 全戸参加型法人A農事組合法人

3.2.1.1 法人概要

A農事組合法人（以下「A法人」と言う。）は、広島県の中山間地域に位置するT町A地区の42戸が出資する法人であり、約28haの農地に水稲17ha、転作用大豆2.4ha、トマト9a等を生産出荷している。

広島市の北に隣接するT町は、中国縦貫道広島インターチェンジから40分の距離にあるという利便性から、町内の工業団地及び流通団地に30余社の企業が進出している。A地区はT町中心部に近く、町内及び広島市への通勤が可能であることから兼業農家率100%であり、後継者問題もあって農地保全及び地域集落の維持が危ぶまれていた。

地区の次世代で組織する「あとを継ごう会」を中心として、地区内の兼業農家が、農業を続けられるような営農効率化を図ろうとする機運が高まり、集落法人化を前提として数戸分の農家の田を1枚の田に造成する大区画ほ場整備を実施した。整備終了後地域内全戸及び全農地が加入することで1996年にA法人が設立された。

3.2.1.2 経営理念

「農地を守るために、そして集落を守るために」という農地の保全と集落の維持がこの法人の経営理念である。この経営理念を基に、兼業農家が法人の主体でありながらも効率的な営農を進めるため、地権者の権利関係を調整することで複数の農家の田を最大1.4haの1枚に造成し、集落内の全農家を組合員として出資させるなど地域の連帯を強めている。

3.2.1.3 競争優位の概要

A法人の競争優位として3点を取り挙げる。

1点目は効率的生産である。ほ場整備によって田を広く造成したことから、大型のコンバイン等農業用機械（以下「農機具」と言う。）を導入し

省力化を可能とした。

また、A法人が組合員の農地を借りて生産活動を行うが、A法人のオペレーターは全て組合員であり外部から雇用していない。オペレーターの賃金は時間給とし、オペレーター作業は米作りを例とした場合、農機具を用いる耕起、田植え、稲刈りだけであって、日常的な水管理、除草、施肥等の管理作業は、法人内を地区で3分割しブロックごとの責任で実施することで、オペレーター費用の軽減を図っている。

2点目はローリスク・ローリターン経営である。先に述べた価値連鎖における購買活動及び出荷活動はすべて農業協同組合（以下「農協」と言う。）と取引することで、利益率は下がるものの安全性を選択している。A法人はコシヒカリが主力製品で、他法人との比較において米の等級検査結果が良く、高い品質の米を出荷している。よって、自らがブランド米として販売チャンネルを構築することも考えられるが、高いリターンよりも農協へ安定供給できることを選択している。同様に、苗や農機具も数社からの見積もり等によって安く購入することも考えられるが、農協との取引によって価格面だけでない形に現れないサービスを選択している。

3点目は兼業農家主体であることの弱みを、強みに転換している経営である。組合員のほとんどが企業や官公庁の給与所得者であり、それぞれの分野で培ったスキルを法人活動に活かしている。元農協職員が法人の経理を担当し、元食料事務所職員が米の等級検査対策の指導を行い、自動車修理工が農機具の修理を行うといった形で、法人の経営資源として活用している。

3.2.1.4 競争優位持続のための課題

農地の保全と集落の維持がA法人の経営理念であることから、安定成長によるゴーイングコンサーンを図っていくが、競争優位を持続していくための課題として以下の3点が挙げられる。

1点目は組合員の意識に温度差が生じている点である。オペレーターとして作業する組合員のスキルアップ対策として、定期的に農機具の研修を実施するが、モチベーションの違いから実際の作業内容にも優劣がつくようになってきている。

また、水管理等の日常管理においても、作業へ

のモチベーションの違いから出荷される米に優劣が生じている。

2点目は後継者問題である。法人化することで農地の保全と集落の維持はなされているが、組合員の平均年齢は60才を上回り高齢化している。

3点目は米以外の作物転換による生産性向上である。現在、転作事業として大豆を栽培しているが、昨年度は結実せず出荷できなかった。作物転換による多角化を図ることで年間労働時間を平準化を目指している。

3.2.1 オペレーター中心型法人B農事組合法人

3.2.1.1 法人概要

B農事組合法人（以下「B法人」と言う。）は広島県の中山間地域に位置するG町C地区の16戸が出資する法人であり、約30ha（作業委託の8haを含む）の農地に水稲30.0ha、トマト40aの生産販売に加え、乳牛の牛群検定の検定員受託事業²⁴⁾及び地域内の上下水道管理事業を行っている。

広島県の北西部で島根県との県境に位置するG町は、標高500mを超える高原地帯であり、C地区はさらに北に位置しており、近隣の企業等への通勤は困難な地区である。雪深い地区でもあり、急速な高齢化による後継者難と離農者の発生から、農地保全及び地域集落の維持が危ぶまれていた。

B法人代表理事は、法人化による農地保全を考え、近隣地区の先進的な農事組合法人を視察した。しかし、近隣の法人は全て兼業農家が主体の全員参加型法人であった。先に述べたとおり、この地区は広島県北西部の最深部にあることから、常勤による兼業は困難であり、専業農家による担い手型で法人化すると決意し、地区内の農業者の出資を得て法人化をした。

当初17haからのスタートであったが、G町のみならず周辺町村からも農地利用の依頼を受け、

年々生産面積は増加し30haを超えるまでになった。

3.2.1.2 経営理念

「集落を守るために」「やりがいを感じられる農業に」という2つの経営理念を持つ。代表理事はC地区の農地の保全と集落の維持のために、専業農家による法人化経営を目指した。

法人設立時に代表理事は、後継者不足問題の根源的原因は、農家自身が「農業は儲からない。子供は企業や官公庁の給与所得者となった方が幸せであるが、先祖からの土地を継承するために後継者が必要。」と農業経営を消極的に捉えていることであると考察した。

一方で、農業は人間の生理的欲求である食料を提供するという、人間にとっての根元的な仕事であり、また努力した成果が生産物として形に現れるおもしろさがある。これまでの農業観を払拭し、従業員が「農業は工夫し努力すれば儲かるビジネスでやりがいがある。」と思えるような収益構造を構築し、従業員の経営への貢献度に応じて報酬を出せる法人となることを経営理念とした。

3.2.1.3 競争優位の概要

B法人の競争優位として以下の5点を取り挙げる。

1点目は販売チャネルの構築である。B法人は、米を農協に出荷すると農協で他農家の米とブレンドされ、B法人の米の優位性が反映されないとして、自ら販売チャネルを構築している。B法人はあきたこまちを生産しており、G町生産量の2/5を占める。

販売チャネルは、広島市内の米穀小売店数社と個人消費者へ直接販売することでリスク分散を図っている。販売先の米穀小売店に対しては、他品種及び他産地米とブレンドせずB法人のあきたこまちだけで商品化し、販売する契約とし、代表理事が1社につき毎月2回配達している。個人消費者も代表理事が毎月訪問し4,300円/10kgで販売している。代表理事が小売店や個人消費者に直接配達するのは、物流コストの軽減に加えて直接会って販売することで生きた情報収集を行うためでもある。

2点目は設備投資である。農機具の購入について各農機具メーカーの販売代理店である農協から

24) 世界貿易機構 (WHO) 協定の下で、国際競争に耐えうる高品質で安全な生乳生産と生産コストの低減を図るために、社団法人家畜改良事業団（以下「事業団」という）が実施する事業。検定参加農家が飼養している経産牛全頭について、事業団から委託された検定員が毎月1回乳量、乳成分、体脂肪数、乳価等を記録し、これらのデータを事業団で集計・分析した上で農家にフィードバックすることで、経営改善に役立てている。この検定に参加の農家普及率は2004年2月1日現在全国で50.9%である。「牛群検定・後代検定」, 社団法人家畜改良事業団, <http://liaj.lin.go.jp/index.htm>, 2004年11月20日現在。

購入せず、全て同一の特定農機具メーカーから購入とすることで有利な価格交渉を展開させている。また、修理等のメンテナンスは可能な限り法人自らで行っている。

3点目は標高差を活用した年間作業時間の平準化である。B法人が生産活動を行っている農地はG町を中心に500～650mの標高差がある。標高差による稲の生育時期の違いを活用することで、春の田植えと秋の収穫作業を3週間に拡大することを可能とした。

4点目は事業の多角化によるリスク分散である。専業農家による法人化であることから、年間労働時間の平準化とポートフォリオ経営によるリスク分散のために、主要事業である水稲生産に加え、トマト40aを生産販売、乳牛の牛群検定の検定員受託事業及び地域内の上下水道管理事業を行い経営の多角化を図っている。

トマト栽培は、水稲育苗用ハウスの育苗期以外の有効活用を目的として、1999年度から導入した。そのために、代表理事の息子を広島県農業者大学校でトマト生産技術を修得させた。今のところ生産技術が安定しないことから、出荷ロットが少なく単独での販売チャネルを構築できず、トマトについては農協出荷としている。

乳牛の牛群検定の検定員受託事業及びB法人の位置する集落の上水道管理事業は、法人売上高の10%近くを占め、安定収益を確保している。

また、今年度は米検査員資格を取得することで、これまで農協に委託していた検査をB法人自らが検査し販売することを可能とした。

5点目は、従業員に対してマネジメント思考を持たせる人的資源管理を実施している点である。

B法人は、代表理事夫妻に加えて4名の若い従業員の雇用による6名のオペレーター体制であり、法人への貢献度でオペレーターの時給が700～1350円の間で決定される。法人への貢献とは、農機具による田植え作業等の業務実施時において、要求水準の作業が実施できればそれではないが、経営者の視点で法人経営の向上を図るためにはどうすればよいかを念頭に置きながら業務を実施する中で、作業の効率化のみならず、業務全体の仕組みの改善を考えての行動を要求している。例としては、農機具を使用して湿田で作業を行う際に、作業効率を重視するばかりに農機具

を性能以上に酷使うことで、故障させたり燃料等のコスト負担を上昇させるよりも、トータルコストを考慮した上で作業効率を選択し実施することができるような能力を求めている。

3.2.1.4 競争優位持続のための課題

儲かる農業となるような収益構造を構築し、従業員には法人への貢献度に応じた報酬を支払うことで、「やりがいを感じられる農業」というB法人の経営理念を基に、競争優位力を持った経営を行っている。この競争優位を持続していくための課題を以下で考察する。

1点目は、経営拡大に伴う支所の設置である。B法人が展開するG町を中心とした中山間地域は、高齢化と後継者不足から農地利用を依頼する農地が今後も増加する傾向にある。B法人は展開する地域が拡大することから支所の設置を計画している。

2点目は、組織的経営である。農業生産部門において、現在、生産管理、営業、資金調達等価値活動の全てを代表理事が意思決定し、理事会に回りながら法人を経営している。特に米の営業及び資金調達については、代表理事が一人で実施している。経営拡大に伴い各業務量も増加していくことから、代表理事は、法人全体経営の意思決定に注力できるように、組織的な事業活動が実施できる仕組みを計画している。

3.3 発見事実と評価

以上異なる2タイプの集落法人のケースを取り挙げたので、それぞれの経営戦略上の特徴を再度振り返ってみる。

全戸参加型法人のA法人は、「農地の保全と集落の維持。」が経営理念であることからローリスクローリターンでの安定成長によるゴーイングコンサーン経営を行っている。

オペレーター中心型法人のB法人は、「農業は工夫し努力すれば儲かるビジネスである。やりがいを感じられるような収益構造を構築する。」として専業オペレーターによる成長戦略に基づいた経営を行っている。

本論文は、起業した法人が起業時の競争優位を持続することによって成長曲線を辿っていくとの仮説を、集落法人をケースとしてポジション

グ・アプローチを用いることで分析・考察することを研究テーマとしている。よって、以下B法人について、ポジショニング・アプローチによる競争優位を考察する。

3.3.1 B法人の戦略ポジショニング

B法人は、広島市及びその周辺地域を市場と設定し、古米や他品種米とブレンドされない本当に美味しいあきたこまちを、その価値に見合った手頃な価格であれば食べたいと願う顧客に対して、前述したような顧客のウオントを実現するためのポジションを構築している。

顧客の顔が見える販売チャネルの構築や、農地の標高差を利用して年間作業時間を平準化させることによる生産効率の向上、ポートフォリオ経営によるリスク分散等、価値活動ごとの優位性はこれまでに考察したとおりである。

ここで重要な点は、これら各種競争力の形成要因が重なりあうことによって、法人全体として価値連鎖の競争優位を形成していることである。

3.3.2 B法人のトレードオフ

B法人が、上記で述べた競争優位を持続させるためには、競争力の形成要因間でのトレードオフ関係にあるものからの選択が必要になる。つまり、何を選択し、資源を集中していくかである。例を挙げると、B法人は今後G町を中心とした

中山間地域は、高齢化と後継者不足の進展から農地利用を依頼する農地が増加してくると予想し、経営拡大に伴い支所の設置を計画している。加えて、組織的経営も計画している。

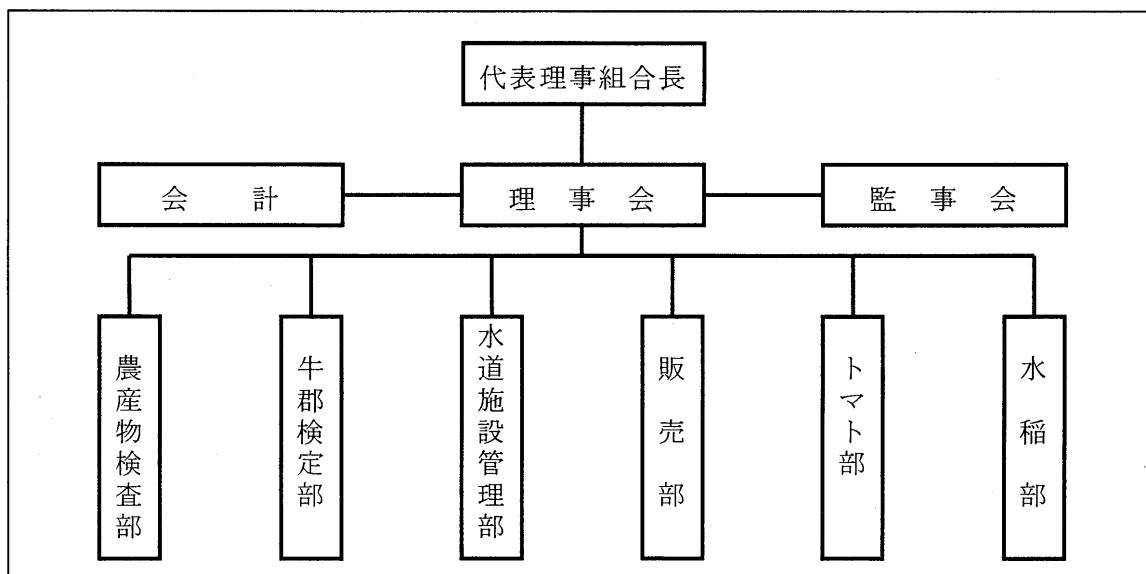
B法人は図表3-1のように事業別の組織を形成している。しかし、農産物生産部門、特に米の営業及び資金調達については、代表理事が全て意思決定し実行している。

これまでは、代表理事が全てに目を届かせることで法人経営を行ってきたが、法人の更なる成長を意思決定するのであれば、ワンマン体制から権限委譲による組織的経営へのトレードオフが必要となる。逆にワンマン体制を堅持するのであれば、それが可能な経営規模を選択することが必要となる。

B法人の総体の価値連鎖として、競争力を形成するための価値活動ごとの形成要因を、上記の例のようにトレードオフしていくことで、持続することが可能なポジショニングを得ることができ

4 おわりに

本論文では、農業法人をケースとしてポジショニング・アプローチを用いることで、起業の持続的競争優位について考察した。前述したように「起業」の特性は「起業時は限られた資源を集中的に投入するために外部環境を分析した上で市場



図表3-1 B法人組織図

出所：B法人資料を参考に筆者作成

に参入し、起業後は競合する他社とは異なるポジションを選択し成長を図る。」となる。

よって、ポジショニング・アプローチを用いて、持続的競争優位を分析・考察を行うことで、第2次、第3次産業において認められる起業の持続的競争優位のモデルが、第1次産業においても判明し、このフレームワークが今後起業家的農業法人の展開に当たり、少なからず貢献できるものと考えられる。

ポーターが唱えたように、意図的にライバルとは異なる一連の活動を選び、独自の価値を提供するポジションを採択することで、競合する他社との優位性を保つことができることが判明した。

加えて、経営活動を行う総体としての価値連鎖における最適化が競争力を生む。その価値連鎖が選択したポジショニングと整合性がとれる形成要因を採択し、整合性がとれない形成要因は採択しないとするトレードオフを行うことが、競争優位を持続的なものにするために必要であることもケースから判明した。

しかし、4つの戦略アプローチの概要でも述べたように、ポジショニング・アプローチは静的に現状を分析するアプローチであって、動的にプロセスを追っていく分析ではない。競争優位を持続させるといった、時間軸の経過を追って競争優位の変化を分析するには限界がある。

B法人の場合、設定した戦略ポジショニングを踏まえながら、最終消費者の米消費の今後の傾向や、B法人の価値活動に反応した他産地の対応なども考慮したプロセス的なアプローチも必要である。

今後は、プロセスを重視するアプローチであるゲーム・アプローチや学習アプローチでの考察も行っていく必要がある。

最後に、本論文を上梓するにあたり、指導教員の井上善海教授とお二人の査読員から、熱心かつ適切なご指導をいただいたことに心から感謝したい。

なお、本論文についての誤字脱字等の一切の誤りについては、全て論者の責任である。

(2004年11月26日受付)
(2005年1月13日受理)