

## 「競争の戦略」分析からみた有機米生産の外部環境

高橋太一

(農研機構東北農業研究センター)

The external environment of organic rice production by “Competitive strategy” analysis

Taichi TAKAHASHI

(NARO Tohoku Agricultural Research Center)

### 1 はじめに

我が国の有機農業研究では、有機農業における作付体系、そこでの生産量、費用、販売額等の経営活動の実態を明らかにしている研究はまだ少ない。このため、有機農業の経営活動を論理的に整理し、有機農業経営論として提示する研究はさらに少ない状況にある。しかし、有機農業の今後の動向を解明するには、有機農業経営の活動実態だけでなく、どのような論理と合理性を持った活動が行われているかを体系的に整理することが求められる。そこで本論では、有機農業経営活動の理論的整理の端緒として、有機米生産活動における外部環境の解明を試みる。

### 2 試験方法

本論では、有機稲作農家 12 戸の聞き取り調査と、農水省調査事業の資料を対象として、マイケル・E・ポーターの「競争の戦略」<sup>1)</sup>における方法論を援用した分析を行う。ポーターは、経営主体を「業者」と呼び、業者は各自の目的と経営環境への適応方法を持つものとしながら、経営に関わる状況を大きく外部環境と内部環境に区分している。

外部環境については、業者の属する業界を 5 つの種類のいずれかに位置付け、その業界における①新規参入条件、②競争相手、③代替品、④資材・サービスの調達元、⑤販売先という要因について、それらの内容、関係、構造を分析している。

内部環境に関しては、日常的活動の前後関係として捉えられる 5 つの主活動、①購買－②生産〔製造〕－③出荷物流－④販売・マーケティング－⑤サービスと、主活動を支える機能的側面に注目した 4 つの支援活動、①インフラストラクチャ（全般的管理）、②人事・労務、③技術開発、④調達活動を置き、それらの内容、関係、構造を分析する。

本論は、以上の用語、概念等によって、有機米農業者の外部環境を明らかにするものである。ただし外部環境の④資材・サービスの調達については、紙幅の制約から割愛した。

### 3 試験結果及び考察

#### (1) 「競争の戦略」分析援用の留意点

「競争の戦略」ではトップ狙い、シェア狙い、コスト削減等々の方策が、悪い結果をもたらす場合も指摘されている。経済的成果、効率性について、その重要性は指摘されるが、具体的な数値による評価、判断はほとんどなく、経営分析としては定性的、記述的な分析が主体であり、経営の継続 (going concern) を確実にするための分析方法である。ここでは、このような生き残るための行動や指標を、有機米生産において生き残ってきた農業者、経営の行動を解明するために援用する。

#### (2) 業界類型

「競争の戦略」では、業界を以下のように類型化する。多数乱戦：多数の小規模生産者が犂めき、個々の業者は市場に影響を与えることができない。先端：必ずしも技術の先端性は意味せず、形成され始めた、あるいは再編され始めた業界。成熟期へ移行：製品ライフサイクルの成長期から成熟期に該当する。市場規模は停滞し、顧客数の変動はないが、顧客の奪い合いと競合が激しくなる。衰退期へ移行：市場規模が縮小し、顧客・需要は減少する。ただしゼロになることは少ない。グローバル業界：世界規模での参入、競争が行われる業界、の 5 つである。

実際には、ある業界が特定の一つの類型に収まることは少なく、複数の類型特徴を合わせもつであろう。そこで、有機米業界と慣行栽培米業界の特徴を把握し、業界類型への適応度を 5 段階の点数で表したものが表になる。有機米業界は先端業界としての特徴を最も強く持っていることが分かる。関連して、有機米生産技術の不確実性、有機米生産販売の歴史的な短さなども、先端業界の特徴を示している<sup>2)</sup>。

#### (3) 新規参入と競争相手

新規参入条件については、農外からの参入ではなく、慣行米生産からの参入としてみる。有機米技術については、慣行米技術に比較して、公的機関等による開発への取り組みは少なく、個々の農業者にとって技術的障壁は高い。また、有機米農業者数は約

4,300戸、有機米の出荷量は約28,500tと推計され<sup>3)</sup>、現状で、有機米市場はニッチ市場でもある(以下の本文では文献3)を「事業報告書」と記述する)。また、有機米業界内部での「競争が激しいと有機米の生産、消費の拡大がうまく行かない(ある調査農家経営主の発言)」との認識も確認できる。

このため有機米業界では、先駆的有機米農業者によって形成された、有機米生産技術等のエクスペリエンス(経験)曲線を、有機農業者間の社会的関係を通じて、後発新規参入者に伝播、普及させる活動が取られている。調査農家は全戸で、技術伝播の川上、川下いずれかに関わっていることが確認されている。また、先駆的有機米農業者は、競争相手となるはずの新規参入者向けの技術研修会、技術協力などに積極的に関与している。さらに、販売に関する情報交換、有機農業支援組織、社会活動への参加の呼びかけなどが、農業者間相互で多数行われていることが確認できた。これらのことは、現在の有機米業界では、各業者は競争相手ではなく、業界成立のための協力者であること示している。

#### (4) 価格にみる代替品としての位置

有機米販売価格は、調査ではkg単価400円～700円、事業報告書では平均で有機JAS米420円、非有機JAS米472円<sup>4)</sup>であり、慣行栽培米よりかなり高い。全ての調査農業者において、消費者直接もしくは流通専門事業体への販売チャンネルを持つこと、事業報告書では消費者への販売量が52%と過半であることが確認できる。これらのことは、消費者を中心として、現在の国内産有機米購入では、慣行栽培米に対する代替性がゼロからかなり小さいところに位置することを示している。

#### (5) 販売先＝買い手

調査有機米農業者は多くの場合、消費者、流通事業体、実需者ともに10年以上、長期安定的な販売先が多く販売量も安定化している。農業者からの聞き取りであるが、買い手は総体として、有機米としての「安全性」、農業担い手への支援、環境負荷軽減に対する評価など、様々な評価視点を持っていることが指摘できる。これらにより、有機米に対するブランドとロイヤリティが形成されている。また取引の特徴として、農業者、買い手双方が一方的に要求するのではなく、協議と契約に基づき自律的に相互に抑制しながら価格を形成する場合も多い。

## 4 まとめ

有機米生産は先端かつニッチ業界であり、技術的な新規参入条件は厳しい。しかし、先端業界の一般

的状況と異なり、先行有機農業者から、通常では競争相手となる後発参入者への技術移転が、いわば「業界ぐるみ」で行われ、先行農業者が形成したエクスペリエンス曲線のかなりの程度は、有機米業界全体として共有化されている。有機米の慣行栽培米に対する代替性は低く、販売先との関係を協議と契約に基づき安定的なものとしている。また、技術移転内容は、生産だけでなく販売の情報と方法論等にも及ぶと推測される。ただし、技術移転活動の具体的内容等は、内部環境活動にも深く関わるので、別途、内部環境研究も必要になると考えられる。これについては今後の課題としたい。

## 引用文献

- 1) マイケル・E・ポーター、1995、競争の戦略(新訂版)、ダイヤモンド社。
- 2) 引用文献1):287-290。
- 3) NPO法人MOA自然農法文化事業団、2012、平成23年度有機農業基礎データ作成事業報告書:10-13、より計算。
- 4) NPO法人MOA自然農法文化事業団、2013、平成24年度有機農業基礎データ作成事業報告書:10。

|       | 業界類型                                                                                |                                                                            |               |                                                     |                                                |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|       | 多数乱戦                                                                                | 先端                                                                         | 成熟期           | 衰退期                                                 | グローバル                                          |
|       | 5                                                                                   | 3                                                                          | 2             | 4                                                   | 2                                              |
| 慣行米業界 | 稲作生産農家数1613千戸。長期(一年以上)保管が可能で有り全国市場を形成している。JAによる統合(販売委託)は内部環境に位置付ける。                 | 土地利用型作物に関する様々な問題から、水稲作は再編過程にあるが、状況として水稲作が全面的に再編されてはいない。公的機関、民間業による技術研究、開発。 | 衰退期へほぼ移行している。 | 需要の低迷。代替食品との競合。ただし、長期・世界的な食糧需要を背景にすれば、成熟期に戻る可能性がある。 | 代替的な輸入食品の存在。直接的な輸入品との競合は政策的にまだ保護されている。         |
| 有機米業界 | 2                                                                                   | 5                                                                          | 1             | 1                                                   | 1                                              |
|       | 稲作生産者数推計約4,300戸。長期(一年以上)保管が可能で有り全国市場を形成している。販売チャンネル形成も経営体単独での活動となっている場合が多い(委託ではない)。 | 生産開始後40年程度たつが、成立初期状態にある。先行して取り組む生産者が独自技術を経験的に開発している。                       | 移行前           | 移行前                                                 | (国内業務用に海外産有機米の利用がみられるが、国産有機米の競争環境として捉えるほどではない) |

注)数値は当該業界の程度を5段階で示したもの。1から5にかけてその度合いは強くなることを示す。

表 慣行米業界と有機米業界の業界類型比較