

第1章 はじめに

内藤 恵久

1. 本研究の問題意識と分析の視点

(1) 研究の背景・趣旨

人口減少や高齢化の進展により、国内の食市場は縮小する一方、世界人口の増加と食生活の変化により、世界の食料需要は増加する見込みである。このような中で、我が国の食産業（農林水産業、食品産業）が継続的に発展していくためには、差別化等により付加価値向上を図るとともに、発展を続けている国々をはじめ海外の需要も獲得していくことが必要である。このような取組を進めるに当たり、我が国の特徴を活かした独特の製品や優秀な新品種を活かして、国内外の消費者に訴求していくことが有効な手法と考えられる。

このため、本プロジェクト研究では、高付加価値化による競争力強化方策として、ブランド・知的財産を活用した取組に注目し、その効果や成功要因、消費者の評価等を分析する。

(2) ブランド・知的財産の活用についての、競争戦略上の位置づけ

まず、ブランド・知的財産活用の取組の競争戦略としての位置づけを整理しておく。競争戦略論に関する著名な研究者であるポーターは、それぞれの会社がとる競争戦略について、その会社が活動する業界ごとの競争要因に対応して競争優位を作り出す行動をとることとし⁽¹⁾、適切な競争戦略をとるために、業界の構造分析の方法、競争優位や戦略の種類、競争優位を作り出す活動、等について論じている（ポーター、1985；1995）。ここで、「競争優位」は会社が買い手のために作り出す価値（バリュー）によって生まれ、この価値は、大別して、同等の便益を他社より安い価格で提供すること（コスト・リーダーシップ）及び高い価格を相殺して余りある特異な便益を提供すること（差別化）の2つがある。この競争優位のタイプと、それを達成するための行動の幅により、競争戦略には、①コスト・リーダーシップ、②差別化、③集中という3つがあり、このうち集中戦略は、競争優位の種類により、コスト集中及び差別化集中戦略に細分される（第1図）。このうち、差別化戦略は、買い手が重要と認める特異性を提供できる体制を作ることであるが、買い手は不完全な知識しか有しないため、「現実の価値」とともに、それを伝えるシグナルにより「認知された価値」が重要とされる（ポーター、1985：175 - 185）。

本プロジェクト研究で対象としているブランド・知的財産を活用した取組は、他者と異なる製品を提供し、その内容を消費者に伝えて価値を高めるとともに、取組の優位性をブランドや知財で防御する戦略であり、ターゲットの幅の広さに応じ、差別化戦略または

差別化集中戦略に該当すると考えられる（第2図）。このブランド・知的財産を活用した差別化の戦略について、買い手にどのような価値を提供できるか、どのようなシグナルによって価値を的確に伝えるか、差別化を持続させるためどのような手法を用いるか等の点について検討を深めることが重要と考えられる⁽²⁾。

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3. コスト集中	4. 差別化集中

第1図 3つの基本戦略

資料：ポーター（1985:16）。

		競争優位のタイプ	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コスト・リーダーシップ (例) 大規模化等による低コスト化	2. 差別化 (例) 全国・海外の消費者を念頭にしたブランド化、クラブ制
	狭いターゲット	3. コスト集中 (例) 加工用を主対象とした低コスト果実の提供	4. 差別化集中 (例) 贈答用に絞った超高品質果実の生産、その地域を訪れた人等つながりのある人にターゲットを絞った地元産商品の提供

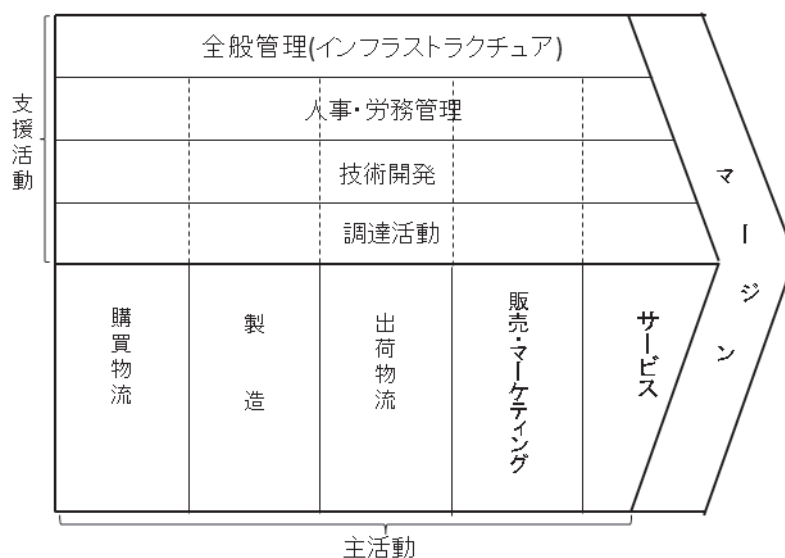
第2図 我が国農業において考えられる基本戦略

資料：ポーター（1985:16）を基に、筆者作成。

（3）価値につながる諸活動，価値連鎖

ここで、事業者の行う諸活動がどのように競争上の優位性につながるかに関して、ポーターは、競争優位はその事業体が行う多くの別々の活動から生ずるとし、そのすべての活動との相互関係を体系的に分析する手法として、価値連鎖の概念を提案している（ポーター，1985：45-77）。価値を作り出す活動には、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスなど多くの活動が含まれ、このような一連の価値活動により、差別化が行われ、優位性が確保されると指摘されている⁽³⁾（第3図）。

こういった考え方を踏まえ、ブランド・知財活用 of 取組を行っている各主体のどのような活動が、どのように流通業者・消費所の価値連鎖と関連し、競争優位を生み出しているかについて分析し、成功要因を抽出していくことが重要と考えられる。



第3図 価値連鎖の基本形

資料：ポーター（1985:49）。

（４）消費者の認識する価値との関連

（２）でも触れたとおり，差別化の成果は，事業者側が生み出す価値が買い手にどのように認知されるかにより生じるものであり，両者の価値連鎖の関連の中で競争優位が生まれることとなる。このため，消費者が，ブランド製品についてどのように評価するか，また，製品や消費者の属性の違いや情報の入手経路，購入状況等によってどのような影響を受けるかについて分析を深めることが重要と考えられる。

2. 報告書の構成

本報告書では，1の問題意識に立って，地理的表示（GI：Geographical Indication）などブランドを活用した取組について，第2章では付加価値向上に向けた産地の取組事例の分析を，第3章ではGI制度の認知やGI製品の消費に影響する要因の分析を，第4章及び第5章ではGIマークに関する消費者の評価に関する分析を，第6章ではドイツの地域ブランド牛肉の情報発信に関する分析を，第7章ではGI制度のSDGsへの貢献の可能性に関する分析を行っている。また，第8章では，新品種，商標等を活用した取組に関する分析を行っている。

第2章以下の各章の具体的内容は，次のとおりである。

第2章では，GI登録された製品に関し，各産地でとられているどのような活動が，どのように付加価値向上の効果につながっているかを，1（3）の価値活動と価値連鎖の考え方を踏まえ，取組の全般管理と各段階の具体的活動に注目して分析している。

第3章では，年収や年齢などの消費者の属性，商品の購入場所，情報の入手経路，食生活に対する態度などの要素が，GI制度の認知やGI製品の消費にどのように影響してい

るかを分析している。

第4章では、GI や地域団体商標のマークが農産物の評価にどのような影響を与えるかについて、GI 等の制度の認知や詳細な情報の有無、製品の認知度などによる影響を分析している。

第5章では、自宅用、贈答用等の食品の購入状況や、購入者の知識、こだわり、性別、年収などの属性によって、GI マークの評価がどのような影響を受けるかについて分析している。

第6章では、ドイツの地域ブランド牛肉を事例として、認証制度等を通じて品質情報がどのように発信されているかを、専門家の役割や発信されている品質情報の内容に着目して分析している。

第7章では、GI を通じた持続可能な開発目標（SDGs）への貢献の可能性を探るため、登録簿に記載された内容等に基づき、SDGs との関連や経済的利益との両立の可能性を分析している。

第8章では、新品種や商標などの知的財産権を活用した取組事例の分析を行い、知的財産を活用した競争力強化方策の要件、問題点等を検討している。

第9章では、第8章までの分析結果を踏まえ、全体のまとめを行い、政策的示唆を整理する。

注（1）競争戦略論に関しては、ポーター等のように、市場という環境に自社をどう適切に位置づけるか（ポジショニングするか）というポジショニングアプローチのほか、その企業の内部資源や組織能力をベースに戦略を見る考え方（資源アプローチ）など、様々なものがある（青島・加藤，2012：17 - 30；今野，2006：25 - 45；井原，2008：231 - 234 等）。本稿では、個別の事業体の資源・能力からではなく、むしろ、農業という事業分野での共通した競争力強化の戦略を整理する観点から、主にポーターのポジショニングアプローチの考え方に従って整理を行うこととする。ただし、競争力強化を考えるにあたって、外部の要因への対応（ポジショニング）及び内部の要因への対応（資源）の双方の視点が当然必要である。これについては、個別の取組の成功要因等を整理するにあたって、それぞれの取組主体の資源・能力に注視しつつ、どのような活動が価値を生み出しているかを整理していくこととし、双方の面から競争力強化の検討を深めていくこととしたい。

（2）新山は、農業とマーケティング戦略に関し、①農産物では製品差別化が難しい、②市場における価格戦略が困難、③チャネル戦略が困難等の理由から、特に個別の農業経営体にマーケティング理論を使用することは困難としている（新山，2016）。さらに農業のような必需品を供給する産業においては、差別化やプロモーションなど、他者に対して競争優位性を確保するマーケティング戦略とツールに猛進することが望ましいことかとの疑問を呈し、社会の利益の重要性を指摘している。このような指摘があることも念頭に、競争戦略としての知財・ブランドの取組を分析していくことが必要と考えられる。

（3）伊丹・加護野は、競争優位を作り出すための競争は、顧客との接点での差別化¹の競争（製品・サービスの差別化）、及び顧客との接点に至るまでのシステムの競争の2つのレベルの競争があり、後者により前者の差別化が可能となるとしている（伊丹・加護野，2003：70）。この「顧客との接点に至るまでのシステム」は、ポーターの言う価値を生み出す諸活動、価値連鎖と同様の内容を指しているものと考えられる。

【参考文献】

青島矢一・加藤俊彦（2012）『競争戦略論（第2版）』東洋経済新報社。

伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。

井原久光（2008）『テキスト経営学[第3版]』ミネルヴァ書房。

今野善文(2006)「経営戦略論の発展と持続的優位」『北里論集(経)』46(1):25-45

新山陽子(2016)「マーケティング論を農業にどう活かすか」『農業と経済』77(1):6-12

M. E. ポーター(1985)土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳、『競争優位の戦略』ダイヤモンド社.

M. E. ポーター(1995)土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『新訂 競争の戦略』ダイヤモンド社.