

# いかなる外部連携が新たな価値創造と成長をもたらすか

西村 洋平

キーワード：ゲーム・アプローチ、コーペティション、価値相関図、PARTS

## 1. はじめに

UNICEF（国連児童基金）のプレスリリース（2022）によると、世界では現在9人に1人が深刻な飢餓に直面しているという<sup>1</sup>。今後、たとえ世界経済の回復を考慮したとしても、2030年にも引き続き6億7,000万人近くが飢餓に直面すると予測しているようだ。

一方、わが国の総人口は減少の一途を辿り、約40年後には1億人を下回る予測<sup>2</sup>である。食料供給を担う農業分野はどうかと言うと、江戸時代の約20分の1の農業人口で、当時の約1.5倍の面積<sup>3</sup>を耕作する健闘を続けてきたが、今後は後継者不在や担い手不足によって加速度的にその力を落とそうとしている。篠原（2022）は、今の日本農業が養うことができる国民の数は約1億2,500人のうち9,000万人くらいが限度で、石油の価格高騰など、海外に依存する化石燃料が入手できなくなった場合は、3,000万人が目安になるだろうと述べており、そのときは、残り9,500万人分の食料を輸入に頼ることになるのだと言う。そのようなリスクが軽減できるよう、日本農業にはなるべく多くの食料生産が望まれているところであり、農業者を支援する全国各地のJA（農業協同組合の英語名称、Japan Agricultural Cooperativesの略、以下JAと記載する）には大きな期待が掛かっている。しかし、わが国の総人口減少に伴い、JAにも例外なく組織力低下の危機が訪れようとしており、JA単独の力では革新的な成長を遂げることは難しくなり始めている。そのため今後どのようにしてそれを乗り越えていくかが大きな課題である。

本稿は、日本の食と農を支えるJAが、ピンチをチャンスに変え成長軌道を描くために

---

<sup>1</sup> 2022年7月のユニセフのプレスリリース (<https://www.unicef.or.jp/news/2022/0136.html>)

<sup>2</sup> 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年度推計）より

<sup>3</sup> 令和2年の基幹的農業従事者数136.3万人（江戸時代約2,700万人）、令和2年の耕作面積437.2万ha（江戸時代約300万ha）

取るべき戦略を考察し、提言として示すことを目的に執筆するものである。

## 2. 問題意識と課題

### 2-1. JAが直面している問題

現在JAが直面している問題に「農業経営体数の減少および正組合員数<sup>4</sup>の減少」がある。

政府統計『e-Stat』の公表内容によれば、国内総人口（2020年10月現在）は1億2,614万6千人で、5年前と比べて94万9千人（0.74%）減少している。一方、農林水産省の『2020年農林業センサス』によれば、農業経営体（2020年2月現在）のうち、個人経営体は103万7千経営体で、5年前と比べて30万3千経営体（22.6%）減少している。また、『令和2事業年度農業協同組合及び同連合会一斉調査結果』によれば、JAの正組合員数は409万9千人で、5年前と比べて33万4千人（7.5%）減少している。

これらのことから、国内総人口が減少しているスピードの実に30倍超もの速さで農業経営体数が減少し、10倍超の速さでJAの正組合員数が減少していることが分かる。

そして、この問題がJAの経営に深刻な影響を及ぼし、かつ簡単には克服することができない問題であるということは、JA運営を詳しく把握する者にとって共通した見解となっている。

---

<sup>4</sup>JAの組合員には「正組合員」「准組合員」の2種類があり、「正組合員」とは農業を仕事にしている人（又は団体）を指す。「准組合員」とは地域に住み農業以外の仕事をしている人で、かつJAに出資金を払い込み、その他の手続きを行い加入した人を指す。「正組合員」も「准組合員」もJAの様々な事業サービスや施設を利用することができる。

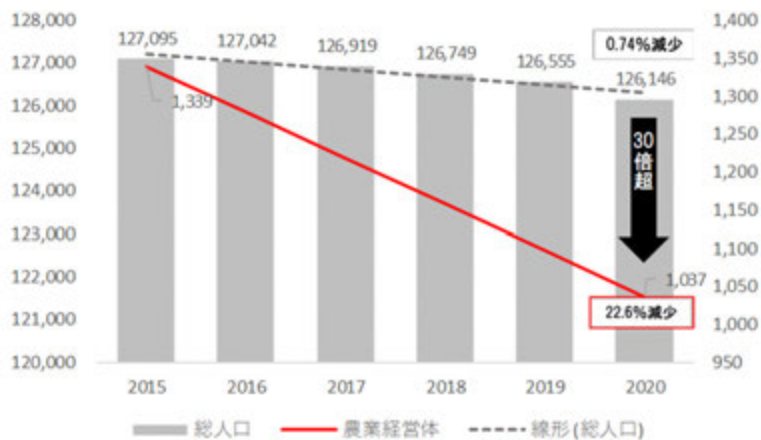


図1：日本の総人口と農業経営体数

(出所：総務省統計局および2020年農林業センサスをもとに筆者作成)



図2：日本の総人口と農業協同組合の正組合員数

(出所：総務省統計局および令和2事業年度農業協同組合及び同連合会一斉調査結果をもとに筆者作成)

## 2-2. 縮小市場下でも成長軌道を描く企業

一般企業の中には、市場が衰退・縮小する局面であっても、外部と上手く連携することによって新しい価値を創り出し、成長軌道を描くことに成功している組織がいくつも存在する。

例えば、わが国の自動車産業も「100年に一度」といわれる大変革期を迎えており、厳しい状況に直面していると言えるが、株式会社SUBARU（以下スバルと記載する）は、

外部との連携によって成果につなげている企業のうちの一社である。

このような企業の事例から言えることは、「厳しい状況下でいかに耐えるかということではなく、厳しい状況下でも成長軌道は描ける」ということだと筆者は考えている。

そして、現在JAが直面している問題（農業経営体数の減少および正組合員数の減少）を解決するためには、JAが単独で解決にとりくむだけではなく、「外部との連携を通じた新たな価値づくり」が不可欠であると考えている。

### 2-3. 本稿で明らかにしたいこと

本稿では、まず一般企業がいかにして外部連携を通じて新しい価値を創り出し、厳しい状況下で成長軌道を描いてきたのかを示す。

次に、競争戦略論の観点から外部連携による新たな価値づくりの理論的な意味を導き、いくつかのフレームを使ってそれを裏付ける。

その上で、本稿の主たる目的である「現在JAが直面している問題（農業経営体数の減少および正組合員数の減少）に伴い市場の衰退・縮小が予測される状況下で、いかなる外部連携がJA経営に新しい価値の創造と成長軌道をもたらし得るのか」という点について明らかにしていきたい。

## 3. 外部連携による新たな価値づくり

外部連携による新たな価値づくりの事例として、先述したスバルはトヨタとの連携関係を通じて新たにバッテリーEV自動車（SUV）の市場競争力を獲得し、北米を中心にグローバルに成果を上げている企業である。ここでは同社の話をもとに掘り下げていく。

### 3-1. スバルとトヨタの事例

2019年9月、株式会社スバルはトヨタ自動車との相互出資により持分法適用会社となり、FRスポーツカー「BRZ」「GR86」の共同開発をおこなった。開発当初こそ遠慮合っていた両社のエンジニアたちであったが、工程計画終盤に差し掛かるころにはお互いに殻を破り、自分たちが心底納得することができる「いいクルマ」を作ろうと本音でぶつかり合い、すべてを出し合う姿勢に変化してきたと言う。両社のエンジニアたちは、2019年に開催された「BRZ」「GR86」発表のトークセッションで、「技術者として痺れる体験をした」と当時を振り返っている。



図3：「BRZ」「GR86」発表のトークセッション会場

(出所：トヨタ自動車のTOYOTA GAZOO Racing公式Twitterより)

さらに両社は、新型バッテリーEV自動車の「ソルテラ」「bZ4X」を共同開発し、2022年5月より発売を開始。2023年度3月期実績において、スバルは連結売上収益で過去最高額となる3兆7,745億円を計上している。

スバルの全販売台数（85.2万台）のうち、約70%（59.2万台）はアメリカ国内での販売実績であり、同社にとってアメリカは重点市場となっている。

次節で詳述するが、スバルはアメリカ国内の熱狂的なファンを巻き込みながら、アメリカ社会から高い評価を得ることに成功している。例えば、同国で87年もの歴史がある消費者情報誌「コンシューマー・レポート（Consumer Reports）」では、2019年以降5年連続でトップ3位以内にランクインし、さらに2023年4月に米経済誌フォーブスが発表した「ソーシャルインパクトをもたらす米国のベストブランド」（America's Best Brands For Social Impact）のランキングにおいて、自動車ブランドの中で1位、上位300ブランドの中でも2位に輝くなど、その他複数の名誉ある賞を獲得している。

スバルがトヨタとの連携によって得たものは、FRスポーツカー「BRZ」「GR86」の共同開発を通じて両社のエンジニアが作る自動車の魅力を世界に知らしめたこと、そして、生産面では「トヨタハイブリッドシステム」を採用した次世代e-BOXERトランスミッション<sup>5</sup>の開発技術を獲得することができた点や、新型バッテリーEV自動車の販売を支える「安定した電池の調達源」を確保することができた点が挙げられ、これらを足掛かりにしてスバルは、戦略の舵をバッテリーEV自動車に切るとともに経営資源の集中先をバッテリーEV自動車とする方針へと大きく転換している。

スバルは2030年の「電動自動車販売比率・台数目標」を変更し、従来までの目標では、ハイブリッド車とバッテリーEV自動車を合わせて全体の40%販売する計画であったところ、新しい目標では、バッテリーEV自動車のみで全体の50%とし、120万台の全

<sup>5</sup> 次世代e-BOXERは、現行のe-BOXER（スバル独自のパワーユニット）と比べて燃費の良い「トヨタハイブリッドシステム」をスバルの水平対向エンジンと組み合わせるもの。スバルのSUV車「フォレスター」などに採用している現行のe-BOXERは、小型のモーターや電池を採用しているため、モーターによる走行補助が少なく、競合他社のハイブリッド車と比べると燃費性能で見劣りしていた。

世界販売台数目標に対して60万台のバッテリーEV自動車を販売することによってこれを実現する方針とした。同社は今後、2026年度末時点でバッテリーEV自動車（SUV）のラインナップを「ソルテラ」を含む4車種に増やし、さらに2028年度末時点で4車種を追加投入して合計8車種まで拡充することを公表しており、主戦場であるアメリカ国内で40万台の販売を狙っている。

これらの方針転換は、いずれもスバルの独力では容易に（短期間で）実現することが叶わなかったものであると言え、内燃機関からバッテリーEVに切り替わっていく大変革期を勝ち残るために、トヨタと連携することによって柔軟かつ迅速に自社の競争力を引き上げることに成功したのである。

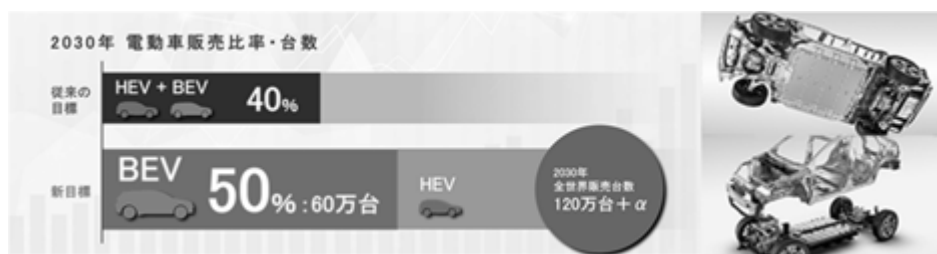


図4：外部連携によって実現したバッテリーEV自動車への方針転換

（出所：SUBARU公式ウェブサイト「新経営体制における方針」より）

### 3-2. 事例からわかること

スバルの中期経営ビジョンには「個性を磨き上げ、お客様にとってDifferentな存在になる」と掲げられており、同社内では、「走る・曲がる・止まる」などの自動車の基本性能を突き詰めることは、走行上の安全性能の高さ（機能的価値の提供）につながり、安全性能の高さは、家族の安全を気遣う顧客の思いや、友人とともに楽しい時間を過ごしたいという顧客の気持ちに応えること（＝情緒的価値の提供）につながるものと考えられている。

スバルオーナーによるソーシャルメディアへの投稿写真には、スバル車が顧客の家族・ペット・美しい風景などと一緒に写っている写真が非常に多いと言われ、スバルの提供したい価値が目に見える形となって表れている。とりわけアメリカ国内でその傾向は強く、「I Love SUBARU」といった愛着表現とともに投稿されるなど、生活や経験との結びつきの深さが特徴に出ていると言われる。

スバルが重要市場と位置付けるアメリカ国内のスバルオーナーから、とりわけ強い愛着感が表れている理由については、2つ考えられる。

1つ目は、アメリカ国内のサブローナーたちの特徴である。

サブローの米国子会社SOA（「SUBARU OF AMERICA」以下、SOAと記述する）が過去に実施した分析調査によると、アメリカ国内のサブローナーの特徴には「高い教育レベルを持ち、収入も高く、一度自動車を購入したら長期間保有し、一度購入すると気に入って次も購入する傾向」や、「自分の人生に対し非常に情熱的で、自分の好きなことを主張したいという願望や自分の意見を持っている傾向」があるということが確認されている。そのため、昨今サブローが収めている「コンシューマー・レポート」などの輝かしい実績は、サブローの認知度を飛躍的に高め、既存のサブローナーに満足感をもたらすだけでなく、同じ属性を持つ新しい顧客層を惹きつけることにもつながっていると考えられる。

2つ目はSOAがとってきた戦略の成果である。

前述の通り、アメリカのサブローナーのソーシャルメディアへの投稿内容には「LOVE」という言葉が頻繁に使われていたため、SOAはこの特徴を取り入れた戦略として、2008年からチャリティやボランティアを通じてサブローと地域コミュニティの関係を深める「LOVEキャンペーン」に取り組んできている。そして、その旗振り役を担ってきたのが「サブローアンバサダー」である。

「サブローアンバサダー」は、サブロー車購入を検討している人の相談に乗れるほどサブロー車に詳しいサブローナーの中から、SOAが公認し選任した人のことを言い、現在までに全米で11,000人以上の「サブローアンバサダー」が誕生している。

各アンバサダーは、ソーシャルメディアを積極的に使いこなし、サブロー車の購入希望者へのアドバイスを行うほか、実際に販売拠点で相談相手と会って話をすることもあり、購入後にもオーナー同士の交流は続いているようだ。また、それぞれの地域のチャリティーイベントやボランティア活動にも参加しているという。

アンバサダーに対しSOAから金銭的報酬が支払われることは無く、サブローアンバサダーとして活動するための情報提供が行われるほか、アンバサダー関連グッズの購入クーポンが定期支給されるのみとなっている。またアンバサダーのルールとして毎月の活動レポート提出が義務付けられており、1度でも未提出があると、アンバサダーの資格は失われてしまう。大変厳しい条件であるにも関わらず、アンバサダーたちは自分たちの社会的正義が実践できることの名誉や、サブローオーナー同士のつながりの方が大切だと考えており、「まさにファミリーのような存在だ」と話す。

このように、主戦場であるアメリカ国内において、サブロー（SOA）が社会的評価の獲得と販売成長を実現した背景には、「走る・曲がる・止まる」など安全性能の高さを

追求することによって、顧客への「情緒的な価値」の提供につなげ、スバルオーナーの中でも特にロイヤルティが高い「スバルアンバサダー」を上手く巻き込みながら、彼らの自発的活動を通じてスバルの認知度を高めてもらい、さらに新しいスバルオーナー（および新しいアンバサダー）を獲得し続けるという「システム」が見て取れた。

自動車産業が内燃機関からバッテリーEVへと切り替わっていきこうとする大変革期において、スバルは、スバルオーナーたちの気持ち（情緒）に応え続けるために、安全性能という機能的価値をさらに高め続けて行かなければならない。スバルにとって、「水平対向エンジン」<sup>6</sup>「シンメトリカルAWD」<sup>7</sup>「アイサイト」<sup>8</sup>などの看板技術はどれも安全性能（＝機能的価値の提供）を高めるための手段に過ぎない。目的はあくまでも顧客の人生に徹底的に寄り添って、顧客の笑顔をつくること（情緒的価値の提供）、それを「スバルらしさ」と位置づけ、全社的に追求することによって他社との競争回避を図ることだ。そのために同社はトヨタとの外部連携を選択したのである。

2019年当時の代表取締役社長CEOであった中村知美氏は、記者からのインタビューに対し「スバルらしさを貫くことに集中するため、協業すべき領域には聖域を設けず何でもやろうと考えた」、「社員たちには、トヨタとは仲良くケンカしろと伝えていた」と話している。<sup>9</sup>

ガソリンエンジン車販売市場の縮小が予測されるなか、スバルが最も守りたかったものは「顧客にとってスバルが特別な（Differentな）存在であるという状況」なのだ。

このように、自社単独では困難であったハイブリッド車・バッテリーEV車の開発および量産体制の構築を、トヨタとの連携を通じて、自社らしさを損なうことなく実現し、市場縮小が予測される環境下でも見事に成長軌道を描いているスバル。同社のとりにくみは、外部連携が過去の延長線上には無かった新しい価値の創造と成長をもたらした成功事例とすることができるだろう。

### 3-3. JAIにおける企業事例の有用性

一般企業の成功事例を取り上げたが、そもそも株式会社とJA（協同組合）は、法制

<sup>6</sup> 水平対向エンジンは、低重心・軽量・コンパクト設計などにより高い走行安定性とハンドリング性能を発揮するスバル独自のパワーユニット。

<sup>7</sup> シンメトリカルAWD（All Wheel Driveの略）は、高い安定性と走破性を実現したスバル独自の4輪駆動システム。前後輪を直接モーターで駆動することで素早く緻密な駆動配分を可能とし、4輪のグリップを無駄なく均等に使うことで車両姿勢を制御する。

<sup>8</sup> アイサイトは、人のいのちを守るために進化を続けるスバル独自の運転支援システム。

<sup>9</sup> DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー第46巻第5号（通巻392号）令和3年5月10日発行 中村知美氏インタビューより



度からして異なる存在である。

株式会社が『会社法』に基づき株主利潤の最大化を目的としているのに対し、JA（協同組合）は『農業協同組合法』に基づき組合員の生産と生活を向上させることを目的としている。また、株式会社は『一株一票制』であるのに対し、JA（協同組合）は『一組合員一票制』であるなど、運動体としての側面においては特にその異質性が際立つ。

しかし、経営体としての側面においては、株式会社・JA（協同組合）ともゴーイングコンサーン（継続企業の前提）を追求しなければならない点で共通している。持続可能な運営基盤を確保するために一定以上の利益獲得が必要となるのは、株式会社もJA（協同組合）も変わりがない。

そのため、市場縮小・衰退に直面した企業が戦略的に外部連携にとりくみ、新たな価値づくりを通じて成長軌道を描くことに成功したという事例情報は、JA（協同組合）においても十分に有用となり得るのである。

そこで次章では、ここまで見てきた「一般企業による外部連携を通じた新たな価値づくり」を競争戦略論の観点から整理し、その理論的意味と根拠を示していく。

## 4. 競争戦略論に基づく理論的整理

経営体としてゴーイングコンサーンを果たしていくためには、市場における厳しい競争環境を生き抜かなければならない。そのための道筋を示してくれる「競争戦略論」は、市場へのアプローチ方法によって考え方や取るべき行動が大きく異なる。

本章では、外部連携による新たな価値づくりがどのような戦略アプローチと位置付けられるのかを整理し、その理論的意味を導き出すとともに、いくつかのフレームを使ってそれを裏付ける。

### 4-1. 競争戦略論における4つの枠組み

競争戦略論における市場へのアプローチ方法の考え方は、目標達成の要因が「組織の内側」にあるのか「組織の外側」にあるのかという分類軸と、分析の主眼が「静的な要因」にあるのか「動的なプロセス」にあるのかという分類軸にしたがって、次の4つのアプローチに整理することができると言われている（青島・加藤, 2003）。

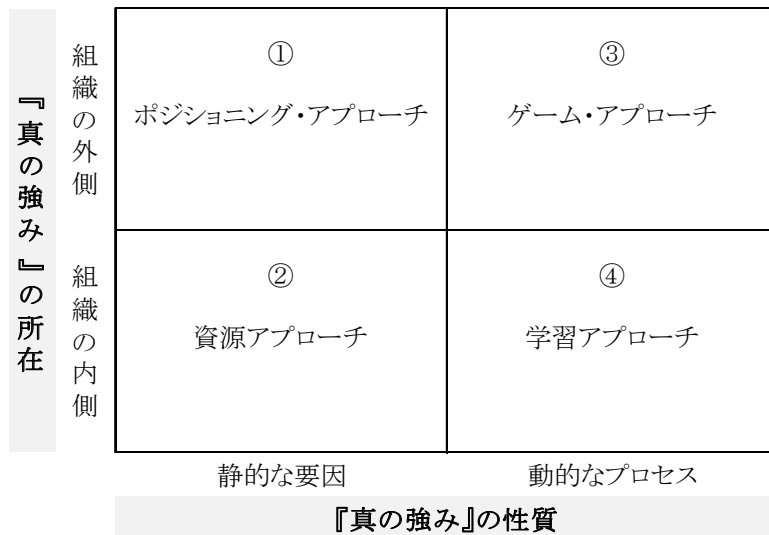


図5：競争戦略における4つのアプローチ

(出所：青島・加藤, 2003『競争戦略論』、内田, 2022『経営戦略講義資料』をもとに筆者作成)

### ① ポジショニング・アプローチ「組織の外側×静的な要因」に着目

自組織の外側に目を向け、目的達成のために「都合の良い環境」に身を置く戦略である。

「都合が良い環境」とは、自組織の目的達成を支持してくれる、あるいはそれを阻害する外部の力が弱いような、静的な要因が整った環境を指す。

例えば市場において、競合相手が少ない、競争が緩やか、法規制で守られている、顧客や供給者との関係が友好的などは、自組織にとって「都合が良い環境」と言える。

### ② 資源アプローチ「組織の内側×静的な要因」に着目

自組織の内側に目を向け、市場から簡単には調達することができない自組織の「固定的資源」に着目する戦略である。

「固定的資源」とは、他組織には無いノウハウ、ブランド、企業文化など、他組織との競争において重要な優位をもたらす独自性の高い経営資源を指す。

自組織の戦略的行動の第一歩を独自資源の蓄積に置き、蓄積された資源という静的な要因に合わせて自組織の「位置づけ」をおこなう。

### ③ ゲーム・アプローチ「組織の外側×動的なプロセス」に着目

自組織の外側に目を向け、ビジネスを「価値の創造と配分のゲーム」と考える戦略

である。価値を創造する部分では他組織を巻き込んで協力し合い、価値を配分する部分では他組織と競合し合う。「創造」と「配分」という2つの動的なプロセスの適切な組み合わせを通じて、自組織にとって都合の良い外部状況を創り出す。

#### ④ 学習アプローチ「組織の内側×動的なプロセス」に着目

自組織の内側に目を向け、経営資源、とりわけ知識・技術・情報といった「見えざる資産」が蓄積される動的なプロセスそのものに注目する戦略である。

外部環境との相互作用を通じて事業遂行に必要な能力を蓄積していくため、現場で生じる予期せぬ事象を「学習の機会」として積極的に捉える。

### 4-2. 外部連携による新たな価値づくりの理論的意味

前述したスバルの事例から見えてくることは、「周囲を上手く巻き込みながら新たな価値づくりをしていること」である。

そして、それは競争戦略論の4つの枠組みのうち③の「ゲーム・アプローチ」で説明することができる。

スバルは、新しい価値を創造する製造開発プロセスではトヨタと協力し合い、価値を配分する販売プロセスではトヨタと真っ向から競合し合うという「創造と配分」の組み合わせにより、自組織にとって都合の良い外部状況を創り出していた。

このように、競争的側面と協力的側面とが複雑に絡み合う企業間の相互作用関係において、競争 (competition) と協調 (co-operation) を同時に扱う事業戦略は、「コーペティション (Co-opetition)」<sup>10</sup>と呼ばれ、アダム・ブランデンバーガーとバリー・ネイルバフによって1997年に発表されている。

コーペティションは、付加価値の理論であり、どうすれば価値を創り出すことができるのか、またどのように配分されるのか、といったことを考える。そして、価値を創り出すときには協調するのに対し、その価値を分配するときには競争する。その中で、自組織が獲得できる価値を増やす戦略について考えるのである。

それゆえ、企業は、競争すると同時に協調について考えなければならない。その論拠となるのは「ゲーム理論」<sup>11</sup>である。

---

<sup>10</sup> 「コーペティション」とは、協調 (co-operation) と競争 (competition) を合わせた造語 (Co-opetition) である。

<sup>11</sup> ゲーム理論は、1944年にジョン・フォン・ノイマンとオスカー・モルゲンシュテルンによる『ゲームの理論と経済行動』で理論的に定型化されて以来、経済学、政治学、軍事戦略、法律など、幅広く応用されてきている理論であり、今日もなお、同理論を論拠とする研究論文や著書などは多数発表されている。

企業がコーペティションの視点に立つとき、ビジネスは、必ずどちらかが勝ってどちらかが負けるというゲームではなくなる。自組織が成功するために、必ずしも他組織が失敗する必要はなく、多くの勝者が共存するという事も可能になる。

ただし、コーペティションには常に抜け目の無い思考が必要とされ、競争と協調の経済的効用について戦略的な思考を巡らせるために重要となるフレームが2つ用意されている。

### 4-3. 分析フレームの活用

企業がコーペティションを通じて競争と協調を同時に行う方法を見つけるために、重要となる2つのフレームが「価値相関図 (Value Net) 」と「PARTS (パーツ) 」である。

#### 4-3-1. 「価値相関図 (Value Net) 」

「価値相関図 (Value Net) 」は、誰がプレイヤーでどのような役割を担っているのかといった関係を見落としてしまうことが無いよう、図で可視化して整理するためのフレームである。

「価値相関図」では、プレイヤーを4つのタイプ (①顧客、②生産要素の供給者、③競争相手、④補完的生産者) に分類し、タテ軸は製品・サービスなど事業要素の流れや価値提供の流れを示しており、ヨコ軸は新たな価値を創造するための協調行動や創造した価値の配分にかかる競争行動を示している。

その中で、④補完的生産者については、「自分以外のプレイヤーの製品を顧客が所有したときに、それを所有していないときよりも自分の製品にとっての価値が増加する場合、そのプレイヤーを補完的生産者と呼ぶ」と定義づけられ、③競争相手の反対語と位置付けられているが、マイケル・ポーターの「ファイブフォース・モデル」における第6番目の「フォース」であるとも言われ、コーペティションの重要な鍵を握るプレイヤーとされている。

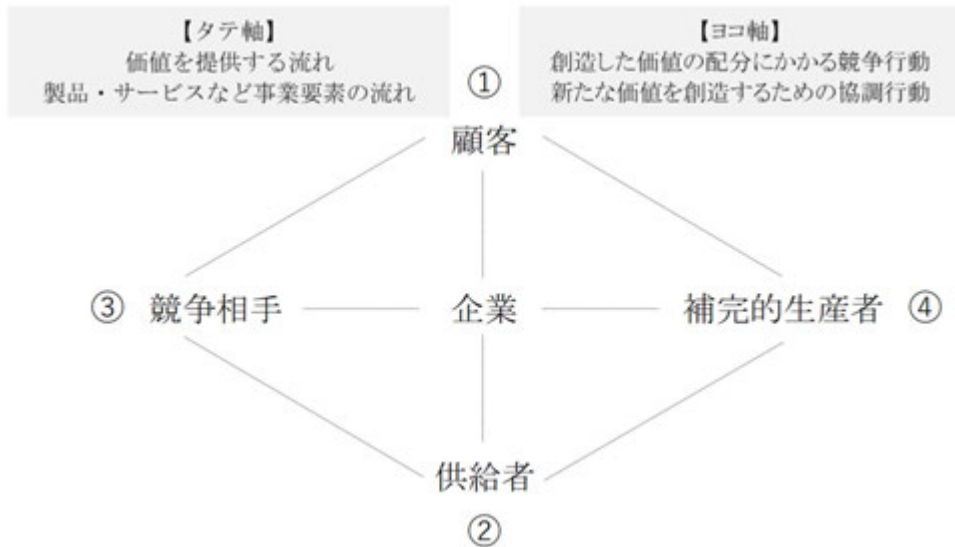


図6：「価値相関図（Value Net

（出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成）

先述の事例で言えば、スバルにとってトヨタは、Maas<sup>12</sup>の推進者として世界の電動自動車市場における日本車需要を高めてくれる「補完的生産者」であり、かつEV車の開発技術ならびにEV電池など生産要素の「供給者」として全面的に協調し合った。

また、スバルオーナーの中で特にロイヤルティが高い「スバルアンバサダー」もスバルに代わってスバル車の魅力を全米に拡げてくれる「補完的生産者」であり、彼らの存在によって、同社は「コンシューマー・レポート」などでの受賞実績を収め、新たなスバルオーナーの獲得につなげることができていた。

一方で、トヨタにとってスバルは、自動車事業および航空宇宙事業で培われてきた高い技術（水平対向エンジン、AWD、アイサイト等）を保有する「供給者」であり、北米を中心にSUV自動車販売市場で高シェアを誇る「競争相手」でもあるため、スバルが他国のプレイヤーに取り込まれるよりも前に、連携関係を築きたかったと推察することができる。

このように協調し合う両社は、販売現場では真っ向から競合し合う「競争相手」でもあった。しかし結果としてスバルは、トヨタとの連携を通じて「顧客」の人生に徹底的に寄り添い、「顧客」の笑顔をつくるという価値提供スタイルを貫き、「顧客」

<sup>12</sup> Maas (Mobility as a Service) とは、地域住民や旅行者一人一人のトリップ単位での移動ニーズに対応して、複数の公共交通やそれ以外の移動サービスを最適に組み合わせて検索・予約・決済等を一括で行うサービスであり、観光や医療等の目的地における交通以外のサービス等との連携により、移動の利便性向上や地域の課題解決にも資する重要な手段となるもの。

にとって特別な (Differentな) ポジションを守ることによって、アメリカ市場を中心とした新たな価値づくりと更なる事業成長を実現しているのである。

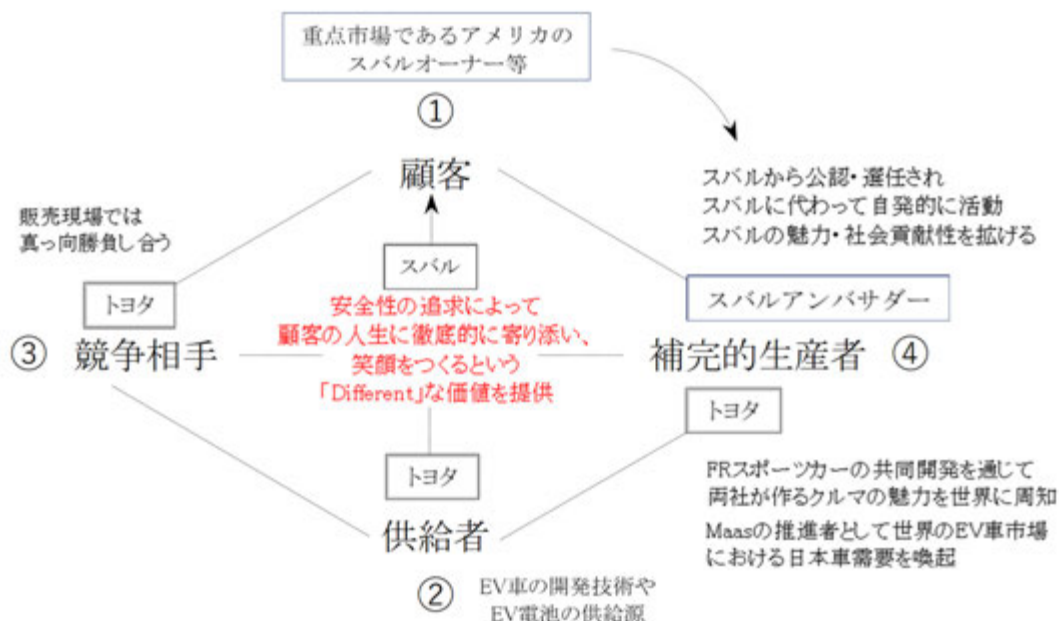


図7：スバルの事例における価値相関図

(出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成)

### 4-3-2. 「PARTS (パーツ)」

「PARTS (パーツ)」は、ゲームを変える5つの基本的要素を見分けることができるフレームであり、コーペティションが論拠としている「ゲーム理論」をビジネスに応用するための重要な概念的体系を与えてくれる。

ゲームを変える5つの基本的要素とは、①プレイヤー (Players)、②付加価値 (Added Values)、③ルール (Rules)、④戦術 (Tactics)、⑤範囲 (Scope) を指し、それぞれの頭文字を取って「PARTS」という名称で呼ばれている。

ブランデンバーガーとネイルバフは、「PARTS」をじっくり考えることによってゲーム全体が簡単に見渡せるようになると述べており、「PARTS」の着眼点を自己診断形式で示している。着眼点の質問項目に対してバラバラに答えるのではなく、秩序立てて答えていくことによって、もし自分にとって誤ったゲームを行ってしまっている場合は正しいゲームに変えることができ、適切なゲームを行っている場合であっても、それをさらに良いものに変えることができるという。

表1：PARTS（パーツ）

ゲームを変える 5つの基本的要素		ゲーム全体を捉えるための着眼点
①	プレイヤー (Players)	<input checked="" type="checkbox"/> 「価値相関図」は描けているか <input checked="" type="checkbox"/> プレイヤーのリストは作成しているか <input checked="" type="checkbox"/> プレイヤーとの競争・協調の機会はどこにあるか <input checked="" type="checkbox"/> プレイヤーの配置を換えたいかどうか <input checked="" type="checkbox"/> 新しいプレイヤーが自分に望んでいることはなにか <input checked="" type="checkbox"/> 自分がプレイヤーに加わった場合、誰が利益を獲得し、誰が損失を被るのか
②	付加価値 (Added Values)	<input checked="" type="checkbox"/> 自分の付加価値とは何か <input checked="" type="checkbox"/> どうすれば自分の付加価値を増大させられるか <input checked="" type="checkbox"/> どうすれば忠実な顧客や供給者を得ることができるのか <input checked="" type="checkbox"/> 他のプレイヤーの付加価値は何か <input checked="" type="checkbox"/> 他のプレイヤーの付加価値を小さくすることが自分の利益となるか
③	ルール (Rules)	<input checked="" type="checkbox"/> どのルールが自分にとって役立ち、損失を及ぼすのか <input checked="" type="checkbox"/> どんな新しいルールが必要か <input checked="" type="checkbox"/> 顧客や供給者とどんな契約を締結したいか <input checked="" type="checkbox"/> 自分にルールを作る力はあるか <input checked="" type="checkbox"/> こちらの設定を覆す力を持つプレイヤーは存在するか
④	戦術 (Tactics)	<input checked="" type="checkbox"/> 他のプレイヤーがどのようにゲームを認識しているか <input checked="" type="checkbox"/> 他のプレイヤーの認識がどのようにゲームに影響するか <input checked="" type="checkbox"/> どの認識を維持し、どの認識を変えたいのか <input checked="" type="checkbox"/> ゲームが見渡せる方が良いのか、見通しの悪い方が良いのか
⑤	範囲 (Scope)	<input checked="" type="checkbox"/> ゲームの現在の範囲はどこまでか <input checked="" type="checkbox"/> ゲームの範囲を変えたいのか <input checked="" type="checkbox"/> 目の前のゲームを、他のゲームとつなげたいのか <input checked="" type="checkbox"/> 他のゲームとのつながりを断ち切りたいのか

（出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成）

スバルの事例で「PARTS」を用いる場合、以下のように整理することができる。

①プレイヤー（Players）は、スバル以外にスバルオーナー「顧客」、スバルアンバサダー「補完的生産者」、トヨタ（トヨタは「競争相手」であると同時に「補完的生産者」であり、「供給者」でもある）が登場する。

②付加価値（Added Values）は、スバルが「顧客」の人生に徹底的に寄り添い、「顧客」の笑顔をつくるということであり、自動車業界の大変革期において、今後はその付加価値を、電動SUV自動車を軸にしてグローバルに展開していく。

③ルール（Rules）は、新しい領域で進む技術革新、いわゆるCASE（Connected（コネクティッド）、Autonomous/Automated（自動化）、Shared（シェアリング）、Electric（電動化））の流れに沿った政策転換に対応することである。

④戦術（Tactics）は、トヨタとの相互出資による協調戦略、とりわけ電動化などのスバル単独でやるにはリスクが大きすぎる領域について、聖域なき協業を推し進めることである。主戦場のアメリカにおいては、スバルアンバサダーを巻き込みながら、アメリカ社会からの評価を得て、新たなスバルオーナーの獲得へとつなげていく。

⑤範囲（Scope）は、他のゲームとのつながりであり、空間・時間・世代を超えてそ

の範囲を自在に変えることができる。ゲームの捉え方について、当時のスバルの真意は定かではないが、事例内容をそのまま受け取るならば、トヨタとの協調戦略を通じた「CASEへの対応ゲーム」ということになる。

そして、ここまで既に述べてきた通り、そのゲームにおいてスバルは新たな価値の「創造」と「配分」に成功していると言えるのである。

表2：スバルの事例におけるPARTS

ゲームを変える 5つの基本的要素		ゲーム全体を捉えるための着眼点	
① プレイヤー (Players)		<input checked="" type="checkbox"/>	価値相関図は描けている
		<input checked="" type="checkbox"/>	「顧客」はスバルオーナー(特に主戦場であるアメリカに主眼を置く)、「補完的生産者」としてのスバルアンバサダー、トヨタは「競争相手」であると同時に「補完的生産者」であり、「供給元・供給者」でもある
		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタとは、FRスポーツカーの共同開発を通じて両社のクルマの魅力を世界に周知したことや、EV車の開発技術ならびにEV電池など生産要素の「供給元・供給者」として全面的に協調。ただし販売現場では真っ向から競争する
		<input checked="" type="checkbox"/>	プレイヤーの配置換えは必要ない
		<input checked="" type="checkbox"/>	新しいプレイヤーの参入は認識していない
		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタにとってスバルは、自動車事業および航空宇宙事業で培われてきた高い技術(水平対向エンジン、AWD、アイサイト等)を保有する「供給者」であり、北米を中心にSUV自動車販売市場で高シェアを誇る「競争相手」でもあるため、スバルが他国のプレイヤーに取り込まれるよりも前に、連携関係を築きたかったと推察
② 付加価値 (Added Values)		<input checked="" type="checkbox"/>	自社の付加価値は安全性能を磨き上げることによって「顧客」の人生に徹底的に寄り添い、笑顔をつくるということ
		<input checked="" type="checkbox"/>	電動SUV自動車を軸にしてグローバルに価値提供することで拡大できる
		<input checked="" type="checkbox"/>	スバルがDifferentな存在であり続けることで、忠実な顧客(スバルオーナー・スバルアンバサダー)を獲得することができる
		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタの付加価値は世界の自動車業界への影響力や、「トヨタハイブリッドシステム」の優れた燃費性能など
		<input checked="" type="checkbox"/>	スバルにとってトヨタの付加価値を下げることは得策とはならない
③ ルール (Rules)		<input checked="" type="checkbox"/>	CASEのうち、Connected(コネクティッド)やElectric(電動化)に対応することによって新たな市場シェアを獲得
		<input checked="" type="checkbox"/>	電動自動車購入サポート減税など
		<input checked="" type="checkbox"/>	バッテリー電池供給にかかるトヨタとの長期契約
		<input checked="" type="checkbox"/>	自分でルールを作ることは困難
		<input checked="" type="checkbox"/>	こちらの設定を覆す力を持つプレイヤーの存在は不明
④ 戦術 (Tactics)		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタとの相互出資による協調戦略
		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタ側の認識は相互出資関係に大きく影響する
		<input checked="" type="checkbox"/>	電動化などスバル単独ではリスクが大きすぎる領域について、聖域なき協業を推し進めるという認識は維持したい
		<input checked="" type="checkbox"/>	ゲーム全体を見渡せる方がよい
⑤ 範囲 (Scope)		<input checked="" type="checkbox"/>	トヨタとの協調戦略を通じた「CASEへの対応ゲーム」
		<input checked="" type="checkbox"/>	ゲームの範囲を変えたいのかは不明
		<input checked="" type="checkbox"/>	他のゲームとつなげたいのかは不明
		<input checked="" type="checkbox"/>	他のゲームとのつながりを断ち切りたいのかは不明

(出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成)



## 5. JAIにおける外部連携

JA経営においても、これまでに様々な外部連携が行われてきた。本章ではJAにおける外部連携のパターンをいくつか取り上げ、その理論的な意味について整理する。

### 5-1. 外部連携の4類型

尾中（2018, 農林中金総合研究所）は、ドラッカー財団（P.F. Drucker Foundation）によるNP0と企業のパートナーシップの類型を参考に、JAと他組織の連携について3つのパターン（(1)「チャリティ（寄付）型」、(2)「トランザクション（取引）型」、(3)「インテグレーション（共通目的）型」）を提示しており、連携のベクトルが「一方通行」か「双方向」か、また連携の目的が「自組織のメリットを得るため」か「共通目的を実現するため」かに着目し、JAと他組織の連携関係を簡潔に整理している。

しかし筆者は、同3類型だけではJAにとって真の意味での価値づくりを説明することができないと考えている。

なぜなら、地域内人口の減少や経済の衰退という厳しい状況を打開するためには、様々なステークホルダーと連携を拡げながら、新しい価値を創り出さなければならぬところ、同3類型では、外部連携の取り組み範囲が限定的となっているか、もしくは過去の延長線上にある既存価値を活用した連携に留まっているためである。

実際に尾中氏自身も、(1)「チャリティ（寄付）型」は(2)「トランザクション（取引）型」への移行を検討し、(2)「トランザクション（取引）型」は(3)「インテグレーション（共通目的）型」に進化させ、(3)「インテグレーション（共通目的）型」はそこからさらに発展させて、地域組織・住民を巻き込んだ取り組みにしていくという方向性を示唆していた。

そこで本稿での主張から、上記3類型に(4)「コーペティション（競争・協調）型」を加えて新たなモデルを提示する。

それが、図8の「JAにおける外部連携の4類型」である。

<b>付加価値を捉える視点</b> 新たな価値を創造するタイプ 既存の価値を活用するタイプ	(2) トランザクション (取引)型	(4) コーペティション (競争・協調)型
	(1) チャリティ (寄付)型	(3) インテグレーション (共通目的)型
	範囲特定型連携	周囲巻き込み型連携
	<b>ゲームを捉える視点</b>	

図8：JAにおける外部連携の4類型

(出所：尾中, 2018『農協における他組織との効果的な連携と展開』をもとに筆者作成)

図8「JAにおける外部連携の4類型」は、ヨコ軸としてゲームを捉える視点が「範囲特定型」なのか「周囲巻き込み型」なのかという区分、タテ軸として付加価値を捉える視点が「既存の価値活用」なのか「新たな価値創造」なのかという区分にしたがつて、大きくは整理することができる。

### (1)「チャリティ（寄付）型」

ヨコ軸【範囲特定型連携】／タテ軸【既存の価値を活用するタイプ】

資金による支援など、一方の組織だけが資源の提供をおこなう連携。

たとえば、JAから他組織に対して地元食材を提供するなどの事例も多い。

### (2)「トランザクション（取引）型」

ヨコ軸【範囲特定型連携】／タテ軸【新たな価値を創造するタイプ】

自組織と他組織がそれぞれに連携の目的を持ち、結果として双方にメリットがもたらされる連携。

たとえば、JAが地元飲食店や小売店などに対して優待割引やその他サービスをJAの組合員に提供することを依頼する場合、JAでは協力店を掲載した広報誌・チラシを組合員へ配布し、公式ウェブサイトなどでも告知する。協力店にとってはコストを負担すること無くJAの組合員へ宣伝をおこなうことができ、売上高向上

のメリットが得られる。また、JAにとっては組合員への加入促進、および協力店の店頭・レジ付近にJAのロゴマークシールの貼付、あるいはカード立てなどを設置してもらい、JAのPRをおこなうことできるため、結果としてJA・協力店の双方にメリットがもたらされる。

### (3) 「インテグレーション（共通目的）型」

ヨコ軸【周囲巻き込み型連携】／タテ軸【既存の価値を活用するタイプ】

自組織と他組織が共通の目的を持ち、かつそれぞれが地域社会に対して一定の役割を果たしている連携。

例えば、JAと大学との産学連携を通じた大学の知識・技術の地元農業生産への還元は、地域農業の維持・振興や地域活性化を共通目的とするとりくみであり、それに対してJAと大学が保有している資源をそれぞれ提供する。JAはファンづくり、PR、新規就農者増加などを期待することができ、大学は学生への教育や大学のPRといったメリットを享受することができる。

### (4) 「コーペティション（競争・協調）型」

ヨコ軸【周囲巻き込み型連携】／タテ軸【新たな価値を創造するタイプ】

新しい価値づくりという共通目的のもと、様々なステークホルダーを巻き込みながら、共に都合の良い環境を創り出していく連携。

たとえ連携対象となる他組織が、価値の配分段階では競争し合うことになる相手だとしても、短期的（単発的）なゲームとしてではなく、長期的視点からゲームを捉えることによって、新しい価値の創造がお互いの共存共栄につながることを理解し合い、競争関係と協調関係を同時に成立させることができる。

以上の整理から、本稿で新たに加えた「コーペティション（競争・協調）型」の外部連携は、新しい価値づくりの下で様々なステークホルダーを巻き込みながら、自分たちにとって都合の良い環境を創り出していく戦略的意図が含まれているという点で、これまでにJA内で認識されてきた他の3類型とは全く異なるタイプの連携方法であるということが分かる。

次章では、この「コーペティション型」の外部連携が、すでにJA内でも一部実践されているという事例を挙げ、その理論的根拠を示すとともに、今後の発展可能性について述べる。

## 6. JAIにおけるコーペティション

本章ではJA内でのとりくみ事例について、コーペティションへの適合性を示すとともに、それはJAにとってどのような効用をもたらしたのか、また今後どのような発展可能性があるのか、考察を交えて述べる。

### 6-1. JA兵庫六甲のとりくみ事例

阪急電鉄神戸本線「御影駅」から南へ向かって5分ほど歩くと、閑静な住宅街の中に外装を格子状の木材でぐるりと囲んだような特徴的なデザインの建物が現れる。JA兵庫六甲（兵庫六甲農業協同組合）が運営する直売所「ファーマーズマーケット・マルチマルシェ御影」だ。

店内には、六甲山の周辺地域で生産される旬の農畜産物をはじめ、惣菜やパン、酒などの加工品がならぶ。各商品には登録出荷農家の名前が印字されたバーコードが貼り付けられており、来店客はお気に入りの農家の名前を見つけては、宝探しをするかのように買い物を楽しんでいる。

一見すると、標準的な直売店舗にしか見えないこの施設であるが、実は併設する金融店舗とワンフロア内につながっており、一般的な金融取引の相談はもちろん、飲食店経営者や食関連企業との商談、協賛イベントの企画なども、同建物内ですぐに実施することができる。また、隣接するレストランの2階には、キッチンスタジオが完備されており、消費者や飲食店シェフとの交流活動の場にもなっている。

2018年3月、JA兵庫六甲は同施設一体を『食と農の交流拠点・ビジネスセンター』と位置付け、それまで同JAにとって白地地帯であった都市部エリア（神戸市東灘区御影郡家）にオープンし、新鮮な地元農畜産物への嗜好性が強い消費者をはじめ、飲食店経営者、食関連企業など、様々なステークホルダーとの関係づくりにとりくんできた。

オープンから4年が経過し、組合員数は当初の2,805人から4,551人まで約1.6倍増加し、単年度の農畜産物販売高は約2.5億円から約4.8億円まで2倍近く増加。金融店舗の資金量も約130億円から約310億円まで2.4倍近く増加させることに成功している<sup>13</sup>。

---

<sup>13</sup> 各実績値は筆者調べによる。



図9：直売所（ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影）

（出所：JA兵庫六甲の公式ウェブサイトより）

同JAがとくに力を注いできたのは、新鮮な地元農畜産物への嗜好性が高い消費者との関係づくりである。直売所「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」の利用客を対象とした活動企画「親子料理教室」「生産者による有機野菜勉強会」「牧場見学バスツアー」などは、募集枠が予約ですぐに埋まってしまふほどの盛況ぶりで、毎回のように参加する熱狂的なリピーターもいる。活動企画には、地元飲食店経営者や食関連企業などが関わるケースも少なくない。活動参加者の中には、ロイヤルティが高い「応援者」となり、その後もJAの事業運営を積極的に支えてくれる人もいるという。

「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」の盛況ぶりは地元生産者の耳にも届いている。

2018年に同施設一体がオープンした当初、JAが都市部の空白地帯へ新規出店することに対し「資源を投下する先として適切ではない」と反対する生産者もいたが、同直売所の取り組み状況が周知されるにしたがって、そういった意見も聞くことが少なくなっていく。今では「同直売所が盛況であるということは、都市部の消費者によって農村部の生産者が応援されているということである」と理解され、評価される状況に変わってきている。

上記を踏まえて、筆者は「JAが様々なステークホルダーを巻き込みながら『食と農の価値創造ゲーム』を展開している」と捉えており、ゲームの範囲は大きくないが「コーペティション（競争・協調）型」の外部連携に当てはまると考えている。

よって次節では、「食と農の価値創造ゲーム」の捉え方や「コーペティション」の適合性を裏付けるため、「なぜ同JAではロイヤルティの高い『応援者』を獲得することができるのか」について考察し、その上で再度「価値相関図（Value Net）」と「PARTS（パーツ）」のフレームを使って理論的整理を行う。

## 6-2. 「食と農の価値創造ゲーム」

「食と農の価値創造ゲーム」は、JAと生産者の互惠関係をベースとして、JAが地域の様々なステークホルダーを巻き込みながら消費者ニーズを満たし、新しい価値を創造していく「システム」が回ることを前提として捉えている。

本節では、ゲームにおける各プレイヤーの関係性について考察し整理していく。

まずは、JAと生産者（「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」の登録出荷者）との互惠関係についてである。

JAは生産者から出荷物を買って店頭販売しているため、生産者としては商品のロスリスクを心配する必要が無く、売上予測が立て易いというメリットがある。

一方、JAにはビジネスモデルの持続性を高めるための努力が必要であり、消費者の嗜好性を生産者側へ伝え、それぞれの生産活動に活かしてもらうことはもちろん、生産者側の思いやこだわり、生産地にまつわるストーリーなど、消費者側から「価値」として認識してもらえそうな情報を積極的に集めることによって、価格競争に依存しない販売展開に役立てることができる。

生産者は、直売所「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」の地域内支持率が将来の出荷量を決め、自らの農業所得にも影響することにもなるため、より地域から愛される直売所づくりを目指してJAと真剣に意見を出し合い、お互いにWin-Winが実現できるよう協調し合う関係となっている。

次に、JAと消費者との関係性についてである。

食の経済の観点によれば、消費者の食に対する価値観は大きく移り変わってきたという。消費者が経済的な豊かさを得るにつれて「単に胃袋を満たしていた時代」から「舌で味わい食を楽しむ時代」へ変化し、その後は健康に良いとか、希少価値が高いなどという情報も一緒に消費するように「頭で楽しむ時代」へ移行してきたというのである（中嶋, 2011）。

今の消費者が食に対して求めていることは、「心の充足感」や「非日常のワクワク感」などに加え、地域貢献性や社会的正義を感じられる側面（例えば環境保全・他者支援・歴史文化の伝承・健康維持など）を重視した「イミ消費」とも言い表される。

しかし、肝心の小売業界では、未だに多くの販売現場が「単に胃袋を満たしていた時代」や「舌で味わい食を楽しむ時代」のまま、消費者の新しい価値観に応えることができていない。そのため、今の消費者は「心の充足感」「非日常のワクワク感」「イミ消費」といった真のニーズを十分に満たすことができない“需要過多の状態”に身を置いていると考えられるのである。

これらを踏まえると、直売所「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」で企画される体験教室や産地ツアーなどの活動募集がすぐに予約で埋まってしまうことや、オープンから4年で農畜産物の販売高を2倍近く拡大していること理由は、同直売所が、上述した消費者の食に対する価値観と小売現場の間にある『ズレ』を解消できているためであり、それによって、もともと新鮮な地元農畜産物への嗜好性が強かった消費者が、さらにロイヤルティの高い「応援者」となり、JAの事業活動を積極的に支持した結果もたらされたものと説明することができる。

そのため、JAと消費者との関係性は、JAが消費者に対し「心の充足感」といった情緒的価値を提供することにより、これまで“需要過多の状態”であった消費者の真のニーズが満たされるという関係性、さらには、直売所の「一利用客」からJAのことを積極的に支持する「応援者」に発展するという関係性と捉えることができる。

最後に、飲食店経営者や食関連企業など地域の様々なステークホルダーとの関係性についてである。

営業面では消費者の「家計」から食費等の投下先を奪い合うという意味で競合相手となり得るが、上述した消費者の真のニーズを満たすために、共に情緒的価値を提供するパートナーとして、活動の企画段階から協調し合うことも少なくない。

例えば、「ドイツ製菓マイスターと企画した洋菓子教室」「昆布の製造会社と企画した出汁の取り方教室」「生花店と企画したフラワーアレンジメント教室」などはその一例であり、それぞれ協調し合いながら新しい価値づくりに取り組む関係性と捉えることができる。

以上が「食と農の価値創造ゲーム」における各プレイヤーとの関係性であり、JAと生産者の互惠関係をベースに、JAが地域の様々なステークホルダーを巻き込みながら消費者ニーズを満たし、新しい価値を創造していくという「システム」の素地を確認することができた。

続いて、同事例が「コーペティション（競争・協調）型」の外部連携に適合することを裏付けるため、「価値相関図（Value Net）」と「PARTS（パーツ）」のフレームを使って理論的に整理する。



図10：企画活動例（体験教室のイメージ）

（出所：JA兵庫六甲の公式ウェブサイトより）

### 6-3. 検証「価値相関図（Value Net）」

まずは、「食と農の価値創造ゲーム」への参加プレイヤーと、同ゲームを通じて提供される価値について再確認するため、「価値相関図」で可視化する。

フレームの中心にはJA兵庫六甲の直売所「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」を置き、タテ軸の「供給者」には農畜産物の登録出荷農家、「顧客」には同直売所の利用客である消費者が該当する。

「顧客」に提供される価値は「心の充足感」や「非日常のワクワク感」および「顧客」が地域貢献性や社会的正義を感じることができる「イミ消費」である。

採れたての農畜産物の鮮度の高さに加えて、農畜産物そのものに付帯する農家のこだわりや産地のストーリー情報が適切に言語化され、「顧客」の情緒に直接訴えかけることにより、それは「顧客」の心の中で価値へと変換される。

今の消費者が、真のニーズを十分に満たすことができない“需要過多の状態”に身を置いているならば、このような価値提供は「顧客」の中からロイヤルティの高い「応援者」を誕生させ、生産者とJAを価格競争のレッドオーシャン<sup>14</sup>から解放してくれ

<sup>14</sup>レッドオーシャンとは、競争が激しい既存市場を指す。対義語として競争のない未開拓市場をブルーオーシャンという。同概念は、W・チャン・キムとレネ・モボルニュによって（2005）『ブルーオーシャン戦略』で提唱されたものである。



るだろう。

また、同JAが力を注ぐ「親子料理教室」、「生産者による有機野菜勉強会」、「牧場見学バスツアー」などの活動企画では、消費者の真のニーズを満たすために、共に情緒的価値を提供するパートナーとして、地域の飲食店経営者や食関連企業など様々なステークホルダーとも協調の輪を拡げている。

ヨコ軸の「競争相手」には、配分価値を奪い合うという意味で、同直売所の登録出荷農家および利用客である消費者が該当するが、消費者は同時に協調し合う相手でもあり、「補完的生产者」には消費者から誕生した「応援者」が該当する。

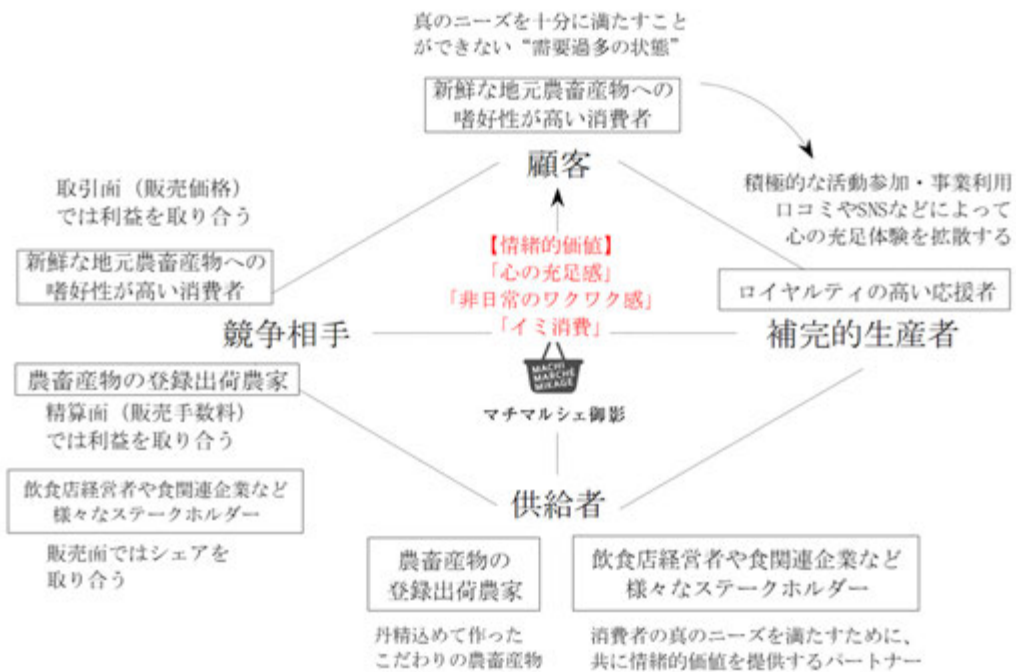


図 1 1 : J A の事例における価値相関図

(出所 : Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成)

#### 6-4. 検証「PARTS (パーツ)」

次に同ゲームの5つの基本的要素を見分けるため、「PARTS (パーツ)」のフレームを使って整理する。

①プレイヤー (Players) は、JA兵庫六甲以外に、農畜産物の登録出荷農家 (供給者であり競争相手)、飲食店経営者や食関連企業など様々なステークホルダー (供給者

であり競争相手)、直売所の利用客である消費者(「顧客」と同時に「競争相手」であり「補完的生産者」)が登場する。

②付加価値(Added Values)は、直売所の利用客に対し、農畜産物の鮮度の高さと農畜産物にまつわる農家のこだわりや産地のストーリーなど、顧客の情緒に直接訴求する情報や体験などを提供することによって、彼らの「心の充足感」や「非日常のワクワク感」、地域貢献性・社会的正義を感じることができる「イミ消費」に対するニーズを満たすことである。

③ルール(Rules)は、SDGs(「持続可能な開発目標」2030年アジェンダ)、農水省「みどりの食料システム戦略」の2030年中間目標など、農薬・化学肥料の使用低減や、化石燃料から自然エネルギーへの代替、有機農業の生産拡大など、環境負荷対策に対応することである。

④戦術(Tactics)は、「心の充足感」「非日常のワクワク感」「イミ消費」といった真のニーズが満たされず“需要過多の状態”に身を置いている顧客に対して、JAが企画する活動「親子料理教室」「生産者による有機野菜勉強会」「牧場見学バスツアー」などを通じて、顧客の心を満たす情緒的価値を提供することであり、その仕組みを通じて高ロイヤリティな「応援者」を増やしていくことである。

活動の企画では、地域の飲食店経営者や食関連企業など様々なステークホルダーとも積極的に関わりながら、協調の輪を拡げていく。

⑤範囲(Scope)は、JAと生産者の互惠関係をベースに、JAが地域の様々なステークホルダーを巻き込みながら消費者ニーズを満たし、新しい価値を創造していく「食と農の価値創造ゲーム」ということになる。

表3：JAの事例におけるPARTS

ゲームを変える5つの基本的要素		ゲーム全体を捉えるための着眼点
① プレイヤー (Players)		<input checked="" type="checkbox"/> 価値相関図は描けている
		<input checked="" type="checkbox"/> プレイヤーは農畜産物の登録出荷農家(供給者であり競争相手)、飲食店経営者や食関連企業など様々なステークホルダー(供給者であり競争相手)、直売所の利用客である消費者(「顧客」であると同時に「競争相手」であり「補完的生産者」にもなる)である
		<input checked="" type="checkbox"/> 価値を創造する「活動段階」ではJA・供給者が協調し合い、価値を配分する「取引段階」では売上やコスト負担などを巡ってJA・供給者・顧客が競合し合う
		<input checked="" type="checkbox"/> プレイヤーの配置変えは目指していないが、「顧客」の中からより多くの「補完的生産者」を見出したい
		<input checked="" type="checkbox"/> 新しいプレイヤーを認識していない
② 付加価値 (Added Values)		<input checked="" type="checkbox"/> JAによる『食と農の交流拠点・ビジネスセンター』の運営を介して、農畜産物に付帯する価値情報が発掘され、適切に言語化され、「顧客」の情緒に直接訴えかけ、「顧客」の中で新しい価値に返還される。その機能を持つ代替プレイヤーはいない
		<input checked="" type="checkbox"/> 農畜産物の鮮度の高さ・農畜産物にまつわる農家のこだわり・産地のストーリーなど顧客の情緒に直接訴求する情報や体験などを提供することによって、「心の充足感」「非日常のワクワク感」「イミ消費」など、これまで十分に満たされていなかった顧客の真のニーズを満たすこと
		<input checked="" type="checkbox"/> JAが価値発掘力を高めることによって、付加価値も高まる
		<input checked="" type="checkbox"/> 「情緒的価値」の提供によってロイヤルティの高い「応援者」を獲得する
		<input checked="" type="checkbox"/> 「供給者」である農家がつくる農畜産物の付加価値(鮮度、農法、気候風土など) 「供給者」である飲食店経営者や食関連企業などが提供する付加価値(加工、指導、演出、プロモーションなど)
<input checked="" type="checkbox"/> 他のプレイヤーの付加価値を小さくすることは、長期的にはJAの利益にならない		
③ ルール (Rules)		<input checked="" type="checkbox"/> SDGs(「持続可能な開発目標」2030年アジェンダ)、農水省「みどりの食料システム戦略」の2030年中間目標など、農薬・化学肥料の使用低減や、化石燃料から自然エネルギーへの代替、有機農業の生産拡大など、環境負荷対策に対応すること
		<input checked="" type="checkbox"/> 生産活動・消費行動の両面から環境負荷対策を後押しする法制度
		<input checked="" type="checkbox"/> 消費貢献度に応じた返礼制度などでアップセル化をマネジメントしたい
		<input checked="" type="checkbox"/> 行政との連携によってルールメイキングが可能
		<input checked="" type="checkbox"/> こちらの設定を覆す力を持つプレイヤーの存在は不明
④ 戦術 (Tactics)		<input checked="" type="checkbox"/> 愛着、絆、地元の食・農・住環境を自分事のように思う気持ちなど
		<input checked="" type="checkbox"/> 私たちが後世に残したいと願うもの(地産産物のおいしい農畜産物、生産者の技術、農村の伝統と文化、美しい緑と水など)を守ることにつながる
		<input checked="" type="checkbox"/> 単に食料品として顧客の胃袋を満たすのではなく、顧客の心を満たす情報や体験を提供することによって、高ロイヤルティな「応援者」を効率的に増やしていくことを共通認識化したい
		<input checked="" type="checkbox"/> ゲーム全体を見渡せる方が良い
⑤ 範囲 (Scope)		<input checked="" type="checkbox"/> JAが生産者との互惠関係をベースに、様々なステークホルダーを巻き込みながら消費者ニーズを満たし、新しい価値を創造していく「食と農の価値創造ゲーム」
		<input checked="" type="checkbox"/> 食関連企業や飲食店との連携にも広げていきたい
		<input checked="" type="checkbox"/> 飲食店経営者や食関連企業の他、教育機関、医療機関、行政機関などとの協調にもつなげたい
		<input checked="" type="checkbox"/> 価格競争ゲームとはつながりを絶ちたい

(出所：Adam M. Brandenburger & Barry J. Nalebuff 「ゲーム理論で勝つ経営」をもとに筆者作成)

以上を踏まえ、上記「食と農の価値創造ゲーム」は、価値を創造する「活動段階」ではJAと供給者が協調し合い、価値を配分する「取引段階」では売上やコスト負担を巡っ

てJA・供給者・顧客が競合し合うなど、「競争と協調」の特徴を有していると言える。そして、JAが生産者との互惠関係をベースに、地域の様々なステークホルダーを巻き込みながら共に消費者のニーズを満たし、JAの「応援者」を増やすことによって、農村部から離れた都市部の白地地帯で新しい価値を創造することにつながっており「JAにとって都合の良い環境を創り出している」という特徴を有していることから、同ゲームは、「コーペティション（競争・協調）型」の外部連携に当てはまっていると結論付けることができる。

同ゲームの要諦は、「顧客」と「補完的生産者」の境目にあり、いかにして直売所の一利用客から「応援者」を増やしていくことができるかという点が極めて重要となる。なぜなら、どれだけ直売所の利用客数を伸ばしたとしても「消費者」から「応援者」に昇華した人が誰もいなければ、小売現場同士の価格競争からは脱却することができず、新たな価値の創造に至ることも無いからである。

そのためにJAは、「PARTS」を使って同ゲームの参加プレイヤーを正確に把握し、「自分の付加価値は何か、どうすれば増大させられるのか」「他のプレイヤーの付加価値は何か、どのようにゲームを認識しているのか」「どのルールが役に立ちそうか」などといったことを秩序立てて考え、常に進行し続けるゲームの変化に備えておかなければならない。

次節では同ゲームにかかる今後の発展可能性について述べ、本稿の主たる目的である「現在JAが直面している問題（農業経営体数の減少および正組合員数の減少）に伴い、市場の衰退・縮小が予測される状況下で、いかなる外部連携がJA経営に新しい価値の創造と成長軌道をもたらし得るのか」という点について明らかにする。

## 6-5. 今後の発展可能性

上述したJA兵庫六甲の事例は、一つの事業所での取り組みに過ぎず、同JA全体の組合員数に占める割合では4%程度とまだ規模が小さい。

しかし、この取り組みには、生産者や消費者だけでなく、飲食店経営者や食関連企業をはじめ、教育機関、医療機関、行政機関など、さらに多くのステークホルダーを巻き込んで「応援者」を増やすことができる可能性がある。

そして、多様なステークホルダーと協調の輪を拡げながら、コーペティションを通じた新しい価値創造の範囲を拡げていくことは、それと比例する形で地域農業の持続可能性を高めることにもつながっていく。「地元産のおいしい農畜産物」「生産者が培ってきた技術」「農村の伝統と文化」「美しい緑と水」など、私たちが後世まで残したいと

願うものを守ることができる「システム」として機能するのである。

JA兵庫六甲が管轄している地域内には、直売所「ファーマーズマーケット・マチマルシェ御影」の他にもワンフロア内で金融店舗を併設したタイプの直売所は5カ所ほど存在する。また全国のJAで換算すると（その数は定かではないが）、同タイプの施設は相当数に上ると思われる。

そのため、それぞれの直売所で市場性は異なれども、もしコーペティションを展開することができるならば、たとえ農業者数（正組合員数）が減少していく厳しい状況の中にあつたとしても、じつとそれに耐えるのではなく、外部との連携を通じた新たな価値の創造によって、成長軌道を描ける可能性は十分に有ると言えるだろう。

## 7. おわりに

本稿執筆において調査した内容は、令和元年以降のコロナ禍の数値情報を含んでいるため、パンデミック特有の消費行動など、異常値を排除し切れていない可能性があることを申し添えておきたい。したがって今後、継続的に追跡調査を実施することによって、さらに精緻な測定結果が得られると考えられる。

本稿では、いかなる外部連携が新たな価値創造と成長をもたらすかについて、一般企業のスバルの事例をもとに考察をおこなった。

そこから見えてきた理論的な意味は、「コーペティション型の外部連携を通じた新たな価値づくり」であった。またコーペティションは、過去からJA内で認識されてきた様々な連携パターンとは全く異なり、新しい価値づくりの下で他のプレイヤーを上手く巻き込みながら、自組織にとって都合の良い状況（最も守りたいものを守る状況など）を創り出していくという戦略的意図が含まれていることが分かった。

そして、すでにJA内にもコーペティションに該当する取り組みがあるということと、同取り組みが今後JAにいかなる成長をもたらし得るのか、その発展可能性を述べた。

本稿の考察を通じて、「厳しい状況下でいかに耐えるかということではなく、厳しい状況下でも成長軌道は描ける」という教訓を得ることができ、農業経営体数の減少や正組合員数の減少によって厳しい将来見通しに直面しているJAでも同様に、成長軌道を描ける可能性があることを示すことができた。

今後は、本稿で提言したことがなるべく多く現実化され、成果となって表れるよう、筆者自身もJAに携わる者の一人として、コーペティション型の外部連携を通じた新たな価値づくりの実践に取り組んでいきたい。

## 謝辞

MBA生活を通して御世話になった先生方ならびに事務局の皆様、共に切磋琢磨し合った同級生の皆様に対し感謝を申し上げます。

そして、講義を通して私たちにゲーム・アプローチの理論を教示いただき、1つの事実から深掘りしていく「洞察力」の大切さを指導いただいたほか、フィールドワークでは一般企業への訪問・提案を行うにあたり、時に厳しく助言をいただいた内田康郎教授。本稿の執筆に際しても、草案段階から校了に至るまで多角的な視点から指導いただいた内田教授に心より御礼を申し上げ、本稿の括りとさせていただきます。

## 参考文献（引用文献を含む）

- [1] 青島矢一, 加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社
- [2] 尾中謙治 (2018) 『農協における他組織との効果的な連携と展開（農協と大学・鉄道会社との連携事例を通じて）』 農林中金総合研究所
- [3] 小阪裕司 (2012) 『価値創造の思考法』 東港出版印刷
- [4] 篠原信 (2022) 『そのとき、日本は何人養える？ 食料安全保障から考える社会のしくみ』 一般社団法人 家の光協会
- [5] 中嶋康博 編 (2011) 『食の分化フォーラム29 食の経済』 株式会社ドメス出版
- [6] Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997) *Co-opetition*, Profile books, (嶋津祐一・東田啓作訳『ゲーム理論で勝つ経営 競争と協調のコペティション戦略』 日経ビジネス人文庫、2003年)
- [7] Kim, C. W. & Mauborgne, R (2015) *Blue Ocean Strategy : Expanded Edition*, Harvard Business School Publishing Corporation, (入山章栄監訳・有賀裕子訳『[新版]ブルー・オーシャン戦略』 ダイヤモンド・グラフィック社、2015年)

## 引用ホームページ

- [1] JAグループウェブサイト  
<https://life.ja-group.jp/message/about/> (2023年8月15日アクセス)
- [2] 総務省統計局  
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/2022np/index.html> (2023年8月15日アクセス)
- [3] 2020年農林業センサス  
<https://www.maff.go.jp/j/tokei/census/afc/2020/> (2023年8月15日アクセス)
- [4] 令和2事業年度農業協同組合及び同連合会一斉調査結果  
[https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukyo\\_rengokai/](https://www.maff.go.jp/j/tokei/kouhyou/noukyo_rengokai/) (2023年8月15日アクセス)

ス)

- [5] いっしょにいいクルマつくろう！トークセッション  
<https://www.youtube.com/watch?v=8MdAJjevdEA> (2023年8月15日アクセス)
- [6] 新経営体制における方針  
<https://www.subaru.co.jp/outline/about/policy/> (2023年8月15日アクセス)
- [7] スバル オブ アメリカの「LOVEキャンペーン」  
9年連続販売記録更新を実現するマーケティングを現地ディーラーで確認  
<https://car.watch.impress.co.jp/docs/topic/special/1114754.html> (2023年8月15日アクセス)
- [8] 厚生労働省「農協について」  
[https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu\\_Shakaihoshoutantou/0000074371\\_2.pdf](https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12601000-Seisakutoukatsukan-Sanjikanshitsu_Shakaihoshoutantou/0000074371_2.pdf) (2023年8月15日アクセス)
- [9] JA兵庫六甲公式ウェブサイト  
<https://www.jarokko.or.jp/> (2023年8月15日アクセス)