

和の郷

木内博一の
マネジメントと
の精神⑧

取材・構成 浅川芳裕

「知産知消」がマーケットを広げる

自律を目指してマーケットを開拓する。しかし、小売の要求に答えれば応えるほど経営の依存体質は高まる。そこで必要とされるのが顧客視点のものづくりだ。産地と消費の両方を知ること、「知産知消」が負のスパイラルを解消する。

本質的に農業は下請け産業である。そう言い切ると、「そんなことはない。小売と対等の関係だ」と反発する人がいる。だが、何もしない状態で売り手と買い手が対等ということはありません。ほとんどの消費者は、スーパーの評判や商品構成を基準にして生鮮食品を購入する。つまりわれわれは小売の暖簾や販売テクニックに依存して、商売をしているわけだ。

本来のマーケットインとは

もちろんもつと自律しようと努力している農家も少なくない。特に若い世代は、農協に出荷しているだけの親のやり方を改め、小売との契約栽培を始めるなど、販路の開拓を工夫している。彼らはそうした結果に自信を抱き、「われわれは進化したのだ」と胸を張るだろう。気をつけたいのが、売り先ができたとき、そ

写真はオーストラリア、ワイルド・ドッグ・ワイナリーのぶどう園。3月の終わりから4月の初めにかけて、オーストラリアビクトリア州政府の誘致で現地を視察した。当地での事業の可能性を探るため、大規模トマト農場、ミックスリーフ農場、酪農研究施設などを見て回った。





園内への視察者受入の様子。1和郷園の全体像を説明。2牛糞堆肥化施設視察。3ハウス内視察。

いかに知ってもらおうか

農業側がすぐにできることは、多様な人々を産地に受け入れることだ。別に自分の社員にして取り込む必要はない。視察や研修を通して、さまざまな出会いや経験をしてもら

の達成感で進化が止まりがちなことだ。確かにこれまで遠くにあったマーケットに近づくことはできたが、そこで従いがちなのはスーパーの要求であることが多い。しかし、それに応えれば応えるほど、経営の依存体質は高まっていく。しかも卸している野菜は、市場の野菜とほとんど同じだ。お客さまが本当に欲しいものがわからなければ、本来のマーケットイン（顧客視点のものづくり）までいかない。このプロセスの繰り返しでは、従来の流通と比べて、何も新しいものは生まれにくい、事実生んでいない。

なぜこのような事態になるのかといえは、農家の側に消費の現状を知っている者が少なく、小売の側に産地を知っている人がほとんどいないからだ。両方を知っているマーケティング（商品化・販売計画）構造がないから、問題が生まれる。大事なものは、産地と消費の両方を知ること。つまり「知産知消」である。

えれば、のちのち「知産」が生きてくる。たとえば和郷園に研修で来てくれた者が、その後スーパーに入社して、「和郷園の野菜をキャンペーンに使いたい」と企画を持ってきたことがある。彼なりに我々の思いや取り組みを知っていたから、一般野菜ではなく、頭ひとつ秀でた商品として扱ってくれるのだ。小売と対等になるためには、「いかに知ってもらうか」が大切である。たとえ競争があっても、最終的に産地を知っている人が商品を選ばし、その価値を引き出す提案もしてくれる。

和郷園では年間数千人の視察を受け入れていく。視察してもらい以上、ノウハウは基本的にすべて開放する。視察して少しでもいいところが見つかつたなら、各地に広げてほしい、とお伝えしている。本当にいいものは残り発展する。また視察者を受け入れることで、スタッフが外の世界や視線を絶えず意識するようになるため、社員の器を育てる機会にもなる。

昔の農家は動かず、隣の農家の動向を縁側から監視し勝手にライバル視しているだけだった。お客さまのためではない、そのようなせこましい競争のなかではイノベーションは起きないし、結果、自分の価値を作れず市場や小売の暖簾に頼ること

になるのだ。

産地を知ってもらった際の情報は、出し続けなければ価値がなくなる。更新されないHPがすぐに忘れさられるように、どこかで一旦ストップすると、その産地は過去のものになってしまう。そのため和郷園では「交流委員」という担当者を置き、視察の受け入れからその後の情報発信までカバーしている。視察料をいいただき、交流事業も採算ベースに乗っている。

こういった活動も野菜を作ることと違いはない。すべては続けられることに意味があり、そこから価値が生まれていく。

木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学卒業後、90年に就農。96年事業会社(有)和郷を、98年生産組合(有)和郷園を設立。和郷園は2005年に(株)和郷に組織変更。生産・流通事業のほか、リサイクル事業や冷凍工場、カット・パッキングセンター、直営店舗の展開をすすめる。05年海外事業部を立ち上げ、タイでマンゴー、バナナの生産開始。07年日本から香港への輸出事業スタート。現在、ターゲット国を拡大準備中。本連載では、起業わずか10年でグループ売上約50億円の農系企業を築き上げた木内の「和のマネジメントと郷の精神」。本連載ではその「事業ビジョンの本質」を解き明かす。