

# 「農協のどこが悪いのか」

経営が成り立たないのは農協のせいだ。そう責任転嫁するのは容易い。では、農協のどこが悪いのか？ そんな農協を必要としているのはいったい誰なんだ？ 考えて見て欲しい。問題は、その存在ではない。悪要因の8割は我われ農家にあるのだ。

最近とかく、「農協のどこが悪いのか」という主旨の取材を受ける。農家からかんばしくない話が漏れ出ているせいであろう。

だが、答えは「何も悪くない」につきる。

農協の3事業である、経済（購買・販売）、信用（金融）、共済（保険）のどれをとっても、よくできている。一農家が複数のメーカーからいちいち、機械や資材を仕入れるのは大変だ。農協の購買事業は便利だし、共済事業も同業他社の保険商品と比べてメリットは大きい。農産物の販売手数料にしても、自分で営業、物流、決済をやることを考えれば、かなり割安だ。様々な手続き代行をしてくれたり、融資の相談が出来る信頼のおける事業者の存在は得難いものだ。

それが悪くいわれるのはなぜだろう。農協は農家が相互扶助のために作った組合である。そもそも組合とは

独立した事業者が集う組織だ。自分の事業がうまくいかないからといって、組合が悪くいわれる筋合いはない。問題は組合の存在にあるのではなく、組合員が独立していないことにある。農家が未熟で独立性が低ければ、相互扶助の目的のために農協は機能を大きくし、職員を多く雇わざるを得ない。そう考えてみると、悪要因の8割は農家にある。いうなれば、農家は自ら、便を求めて農協機能に依存し、いわば「大きな政府」を支持してきたといえる。問題は、農協という組織を自ら肥大化させてきた農家が、いまになってその存在を儲からない言い訳に使っていることにある。

## 和郷園は「小さな政府」

農家がオーナーシップを発揮し、個々が独立していけば、「小さな政府」を目指すことは可能だ。

農事「組合」法人和郷園がいまま

でやってきたことは、それを示す「壮大な実験」であった。和郷園はいうならば、独立した農家がさらなる自律を目指して作った「小さな政府」だ。組合の組織が肥大化することもなく、組合が悪くいわれることもない。ゴールを農業者の自律としているためだ。逆説的だが、和郷園が必要なくなるのが和郷園を作った目的なのだ。設立当初から私はそういうい続けた。

他方、農協や和郷園のような組合を必要とせず、一気に独立を目指す農家も登場している。その戦略は「個人農場ブランドで勝負！」となるが、これは並大抵の道ではない。和郷園も農協に背を向け、独自ブランドで成功したといわれることが多いが、私自身、ブランド化を意識したことは一度もない。

まず第一に、農産物に確固たるブランドは確立し得ないと考えている。なぜなら農作物は食べ消化して、排泄するものであり、愛でて残るも

# 和郷の精神①

木内博一の

のマネジメントと

郷

の精神①

取材・構成 浅川芳裕

和を育み

郷土を敬し

和を志す

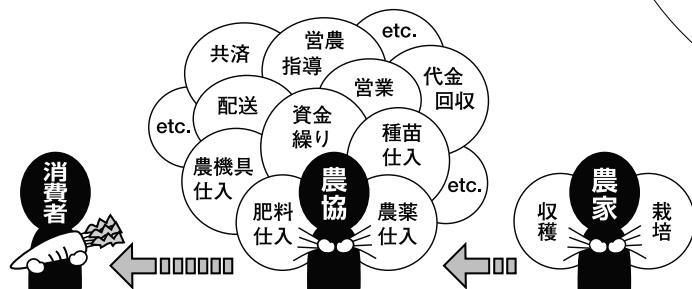
We bring up harmony

We respect our native district

We aim at horticulture

## 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(和)和郷を、98年生産組合(農)和郷園を設立。(和)和郷は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。



いつのまにか、農家が経営者としてやって当然のことまで農協に依存してしまっている。まずは、農産物が畑から消費者に届くまでに生じるすべて工程を洗い出してみよう。役割に応じてお互いの対価は定まる。どんな事業にも共通する認識だ。



のではないからだ。

第二にブランディングを前提に、長期に経済的に自立するにはきびしい世界である。仮に農産物を消費する人が100万人いるとしたら、ブランドを求める人はせいぜい3万人の上層客だ。限られた客を取り合う過当競争になってしまふ。またその客は一時的にはお金を落としてくれるかもしれないが、絶えず上質なものを求めているため定着が難しい。そうした顧客を維持拡大するには、宣伝活動やネット通販対策など、モノづくり以外のところに膨大な時間と資金を使う。

対して、和郷園が目向けるのは、100万人の消費者における80万人。8割を占める普通の人、普通の価格帯で提供するのが、食品供給者である我われの仕事だと考えている。

る。

### メーカーとして行なう小売へのサポート

たとえば和郷園はネット通販で農産物を扱っているが、これは差別化や中抜きによる収益性の向上を目的としたネット販売とは性格を異にしている。実際、ネットの価格は、スーパーと同様か、あえて高めに設定している。翌日配送なのでスーパーよりも鮮度はいいが、送料は5000円から無料とし、一度の注文数は多くなる。つまり、総合的に評価すれば、スーパーで買ったほうが便利で安い。

和郷園は卸事業者である。スーパーや生協は和郷園の経営を支える窓口だ。サポートするのが当然である。スーパーに出かけて、ネットやマス

コミで和郷園の評判を見知った消費者が、「ここはいいモノを置いてくれる」と思えばスーパーのお株はあがる。宅配で送料を負担したくなくとも、お客さまは毎日、スーパーに足を運んで買ってくれる。ネット通販は自社の宣伝やブランディングというより、メーカーとして小売業の広報をやっている感覚に近い。現在、世田谷にも直営のスーパーを出店しているが、これもブランディングという意識はない。日々消費する8割の人の購買行動を深く理解するための活動だ。

農家が自律する方法は、組合の悪口を言うことでも、特別な個人ブランドを確立することでもない。多くの消費者から未永くご愛顧いただくため、創意工夫し、努力を惜しまないことである。