

農業にサービス業を融合させる

毎年、オーダーなしの製造を繰り返す農業という業態。マーケットと乖離したこんな製造業がこの先、続けられるはずがない。お客さまからのオーダーをもとに再生産価格を確保する。それが農業者が目指すべき姿だ。そして、農業でさらなる収益向上を図るには、次のステージを構築する必要がある。製造にサービスを融合するのだ。

木内博一の 和のマネジメントと 郷の精神⑫

取材・構成 浅川芳裕

真つ当な製造業になるために

農業とは一体、何なのだろう。20年前、農業をはじめたころ、私は大きな疑問を感じていた。種を買い、肥料・農業を仕入れ、生産活動を行ない、機械・設備の減価償却もする。極めてシンプルに考えれば、農業は製造業である。当たり前のように思えるが、あらゆる分野の製造業はオーダーがあつて初めて製造にかかると。しかし、自分を含め農家だけはオーダーなしで製造を行なっている。「好き勝手に作ったもの」を市場に出し、結果は「儲からない」を毎年、繰り返している。こんな製造業がこの先、成立し得るのだろうか？ 続くはずがない。

そう結論づけてから私は、マーケットインの発想を意識し、事業としての農業に取り組むようになった。マーケットインとは、お客さまの求めるもの＝オーダーを絶えずマーケ

ットから広く拾い集める発想と行動のことだ。真つ当な製造業になるために、オーダーに対して生産コストが合う・合わないを判断し、それを仲間の組合員農家に製造委託する仕組みを作ろうと思った。和郷園の始まりである。試行錯誤を重ね、我われは農家都合の「好きなものを作る」レベルから脱し、再生産価格を得られるようになった。実際の事業として形作るのはいへんだったが、皆の力で瞬間に成し遂げることができた。

しかしこれは製造業としての第1ステージをクリアしただけに過ぎない。世の中を見渡せば製造業の中でも、発展するものと停滞するものとに分かれる。前者の代表は自動車産業であり、後者は電化製品産業だ。

自動車産業が成功したのは、「トヨタ」の店や「ニッサン」の店があるように、作ったものを自らのマネジメントのもとに販売しているからだ。対して、電化製品の販売窓口は



直営スーパー「畑の台所 OTENTO」(写真は農産物コーナー)。



惣菜店「まんぶくさん」。

和と育み 郷土と志 園芸

サービスの現場「OTENTO」

家電店や量販店であり、販売を外部のマネジメントにまかせっきりである。つまり明暗を分けたのは、製造にサービスを融合することであった。「売り切る仕組みを製造業の中に組み込んでいるか、いないか」だ。農業においても同じことがいえる。

和郷園は、第2ステージとして売る仕組み、つまりはサービス部門を作る必要があると考えた。そこで手がけたのが、2006年に田園調布にオープンさせたミニスーパー「OTENTO」である。スーパーで多店舗展開するつもりはない。望んだのはサービスの現場に立つことで、生きたお客様の購買行動を把握することだ。OTENTOではポスレジでデータ管理を行ない、決め細やかな傾向を得ている。その情報をもとに、スーパーのバイヤーに商品企画の提案を具体的に打つことができるようになった。それは農作物を売るうえで、ただ「いいモノができたので買ってください」という説明とは比べものにならないほど、大きな武器になるのだ。

さらに今年5月には、物売店「まんぷくさん」をオープンさせた。小売店舗でリアルな情報やノウハウを

蓄積したことで、惣菜をサービス部門の核となる商品として位置付けられたからだ。生産量の少ない「農家惣菜」には消費者ニーズがある。

11月にはOTENTOの店舗を全面改装し、セントラルキッチンを設け、余剰時間に惣菜を作り、まんぷくさんに届けるという計画を立てている。これにより農家の作ったものを畑から消費者の口まで一貫して取り扱う体系が完成する。例えば市場規格ではB級品のキュウリを漬物に加工して農家の味として販売する。青果の納品時に切り取った大根葉を使った天ぷら、しつぽの部分を使った大根おろしだってできる。コンセプトは「もったいない」だ。農家の生産価格はまだまだ向上できる。

惣菜ではなく、農家で加工した商品を大きな流通に乗せて売る手もあるだろう。しかし既存の大手メーカーとの競合環境の中、欠品なくスーパー・コンビニに年間供給するのはそう簡単ではない。それよりも、ほんの少し加工度を高めて惣菜で対処した方が応用も利くし、畑を持つ強みを生かして消費者ニーズにあった新しい商品の提案もできる。

農家の大きな問題のひとつに「作れすぎて余る」がある。対する解決策は、受注生産に切り換え、歩留まりを上げていくことだ。

木内博一・Hirokazu Kiuchi

1967年千葉県生まれ。農業者大学校卒業後、90年に就農。96年事業会社有和郷を、98年生産組合（農和郷園）を設立。有和郷は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。