

農協農産物販売に求められる基本的な戦略スタンス

—— 足元を固める戦略的取組みのすすめ ——

田 村 馨
福岡大学商学部教授

〔 要 旨 〕

1. 農産物販売戦略において志向すべき基本スタンスは、「守りつつ攻める」姿勢を堅持することである。そのためには、自ら得意とする生存領域(戦略ドメイン)に軸足を定め、組織変革、人材育成などに注力する姿勢が何よりも求められる。
2. ここ10年くらいで、流通における競争は、成功や競争力の源泉が外からうかがい知ることができるフロントヤード型から、それらが外からは見えないバックヤード型に移行しつつある。
3. バックヤード化は消費者と農業・産地との距離をますます遠のかせると同時に、ブラックボックス化も押し進める。
4. 巷のIT革命論は、単純に生産者と消費者の直接的な結びつきが可能になることを前提に産業構造や流通の変化を展望するが、それらは多くの点をミスリードしている。特に問題なのは、インターネットの本質が無視された議論が展開されていることである。
5. 農産物販売戦略においてもITの活用は重要だが、その目的は、バックヤード化が進むにつれて遠のく消費者との距離を縮めるため、よりも、農業や農産物に特殊的な強み「多様性」を農産物販売において維持・創造するため、におくべきであろう。
6. IT革命論でもみられたことだが、ケインズの美人投票と同根の「勝ち馬探しゲーム」に参加している限り、個々の産地や農協はオンリーワン型の販売戦略を構想したり実践するスタンスに立てない。
7. オンリーワン型の販売戦略が志向されるとき、バックヤード化とのバランスは戦略的な課題として意識され、人材育成や組織変革が農協の販売戦略の足場を固める基本戦略として強く意識されよう。

目 次

- 1．はじめに
- 2．バックヤード化，ブラックボックス化の進展と拡大
 - (1) バックヤード競争の時代
 - (2) 食の外部化
 - (3) 流通変化とバックヤード化
 - (4) 多様化するバックヤード競争
- 3．IT 革命の批判的検討
 - (1) IT 革命で流通は消える？
 - (2) BtoBモデルがミスリードしている点
 - (3) BtoCはオルタナティブな流通チャネル
 - (4) IT 革命に伴う流通変革の展望
 - (5) IT 型流通のエッセンスは何か
- 4．農産物販売戦略の戦略課題
 - キーワードは多様化の創出——
 - (1) 勝ち馬探しゲームからの脱却
 - (2) 同様に，負け馬探しゲームからも脱却を
 - (3) 勝ち馬ゲームの多様化を目指せ
 - (4) バックヤード化とのバランス
- 5．むすび
 - 新しいプレーヤーの育成に向けて——

1．はじめに

昨年の秋，ある雑誌記者のインタビューを受けた。フードシステムが大きく変化する中，農産物の生産や流通に携わる関係者はどうすればいいのか，何か指針を与えて欲しい，と。本稿に与えられたテーマと同じである。

だが，昨秋のインタビューでは，いろいろ語ったにもかかわらず，私が主張できたのは「いまは凌ぐ時期であり，足元固めに励むことを優先すべし」といった，遠く東京から来られたインタビュアーが愕然とする，引き気味のコメントだった。

そのコメントに託したのは，次のようなメッセージだった。時代の変化が余りにも大きく速く，潜在的な不確定要素やリスク要因が増える中，下手に動くと一時的なブームやファッド(熱狂)に足元をすくわれ

てしまう。といって，守勢に回るのは得策ではない。時代や事業環境の先行きが読めない時代にあっては，攻めることよりも守ることの方が数倍も難しいからだ。守りつつ攻めの姿勢を堅持するには，自ら得意とする生存領域(戦略ドメイン)に軸足を定め，組織変革，人材育成などに注力する姿勢が何よりも求められる——このようなメッセージを発したつもりであった。

本稿では，農産物販売者にとって，「守りつつ攻める」ために必要な戦略的な取組みについて解説したいと思う。ただし，直接の答えを提供するつもりはない。現代は正解がない時代であり，個々の農産物販売者が置かれた状況や組織特性，経営資源の中身によって，取り組むべき課題や方策は異なってくるからだ。

なお，本稿では，ややざっくりとした，観念的な議論が展開される。データによる検証やケーススタディではなく，やや抽象

的な水準で論を進めるのは、時代や事業環境の読み、意思決定を下すうえで大きな流れを戦略思想的に見定めることが、今後ますます重要になると考えるからだ。

2．バックヤード化，ブラックボックス化の進展と拡大

(1) バックヤード競争の時代

欧米の一戸建てといえば、広い敷地に芝生を敷き占めた庭がイメージされよう。通りから見て、まず広々とした庭があり、その向こうに家屋が位置するのはフロントヤードタイプ。庭も含めて、その家の良し悪しを見渡すことができる。他方、家の裏に庭を有すバックヤードタイプでは、家屋はみえるが、裏の庭は家屋に遮断されてうかがい知ることはできない。

私は、流通における従来型の競争を比喻的に「フロントヤード競争」、1980年代末以降の競争を「バックヤード競争」といつてきた。

たとえば、以前は、繁盛店があったとして、なぜ繁盛しているかを観察を通してつかむことができた。ところが、この10年くらいは、実態調査に赴いても、なぜ繁盛店なのかを外からうかがい知ることが難しくなった。庭も考慮にいれることで、その家に住んでいる人、住まい方をうかがい知ることができたフロントヤードタイプから、住まい方が集約されている重要な要素である庭が見えないままで、その家の住まい方を想像しなくてはならないバックヤードタ

イプに、日本の流通は移行しつつあると考えられる。

その具体的な動きのいくつかを次にみておこう。

(2) 食の外部化

食の一貫した大きなトレンドは、食の外部化であろう。食の外部化は加工食品化、外食化の二つのベクトルで進行してきた。食の外部化が進むにつれて、フードシステムの連結度は高まり、その連結の優劣が個々の産業や企業の競争力を左右する度合いを強めるようになった。

そのために、フードシステムをフードチェーンにとらえ、そのフードチェーンをバリューチェーンにとらえる視点が現代にあっては欠かせなくなっている。

食の外部化は消費者の簡便化志向に沿った動きである。だからこそ、外食産業市場は30兆円近い規模に成長できたのだろう。また、急速なコンビニエンスストアの成長も消費者の簡便化志向に牽引されたものであったといえよう。

外食産業とコンビニエンスストアは、20世紀後半のフードシステムが輩出した二大プレーヤーである。彼らの動向はフードシステムやアグリビジネスの動勢に今後とも大きく関与し続けるであろう。

反面、食の外部化は、食のバックヤード化を押し進めた。消費者は簡便性と引き替えに、食のフロントヤードを失ってきたのである。そのことに気づいたり憂う消費者は決して多数派ではないが。

(3) 流通変化とバックヤード化

フードビジネス、アグリビジネスにおいてもバックヤード化は必然的な動きであった。それを流通変化の大きな動きに照らしてみておこう。

戦後の日本の流通は、大きく3つの時期に区分できる。70年代までの「商流の時代」、80年代以降の「情報流の時代」、90年代の「物流の時代」、の3つにである。

商流の時代とは営業の時代と言い換えられよう。如何に商品を押し込むかが競争力を決した時代だった。高度経済成長がその背景にあったことはいうまでもない。

それが70年代後半以降、市場の成熟化、多様化が進む中、力任せの営業では販売力の形成や持続が難しくなり、情報流の高度化が注目を集め始めた。

周知の通り、80年代の情報革命はPC革命となってコンピュータを広く普及させた。ハードの有無が情報収集力に直結した70年代とは違い、コンピュータのダウンサイジングがPCを生みだした80年代、情報投資は中小小売業にとっても戦略的意思決定の対象となった。そして、小売起点の情報革命が起こり、情報を制することが競争力の大きな源泉となった。情報流の時代到来である。

説明が前後するが、流通は商流、情報流、物流の3つの流通フローで構成される。この流通フローの働きが流通のあり方を規定する。流通の高度化は、個々の流通フローの高度化と、3つの流通フローの三位一体的な関係強化の2つのルートで進む。

90年代に入ると、先行的に進む情報流の

高度化に牽引される形で、商流、物流の高度化と三者の三位一体的な関係強化が進行し始めた。特に物流は手つかずの状態が長かった分野であり、フロンティアが大きい分、物流の高度化は戦略課題として多くの企業に位置づけられた。

別の言い方をするなら、80年代後半から進んだ小売起点の流通革命は、発注のタイミングを販売時点に限りなく近づけていく延期型システムへの移行を志向した。この過程で「必要なときに、必要な場所に、必要な形態・品揃えで、必要な量を正確に提供できる」か否か、つまり物流が商品価値を左右する戦略的要素となった。

物流という裏方的な、消費者や顧客からは見えない部分の実力が店頭や商品の訴求力の差となる。このように、流通の変化そのものが、フードビジネス、アグリビジネスのバックヤード化を押し進める方向で展開されたのである。

(4) 多様化するバックヤード競争

長引く景気低迷と低価格化競争、過当競争が進む中、流通再編に向けた動きが目立ち始めている。その1つは、商社の川下戦略強化に伴う再編の動きである。特に食品スーパー、コンビニといった、フードシステムの主要構成メンバーへの、数百億円単位の投資は、どのような再編につながるかは不透明だが、大きな引き金になりそうだ。

2つには、金融再編の影響である。さうの倒産に象徴されるように、金融再編の動きが厳しさを増す中、金融機関の支えを

失ったり、社債格付けの引き下げなどに見舞われるリスクが高まっている。そのリスクは、右肩上がりの成長路線を転換できなかった大手小売チェーンにおいて高いが、金融再編の動き如何が流通再編の引き金になる可能性も高まっている。コミットメントラインや資金繰りのつなぎ枠の設定で何とか切り抜けている大手小売チェーンが倒産すれば、流通再編は一気に加速するであろう。

3つには、資金調達・運用ノウハウの高度化、新しい経営ガバナンス手法(持株会社制度やMBOなど多様な買収形態等)など、従来の経営手法とは次元が異なる経営手法が、現行の流通再編に対し、従来にない新しい展開を迫りつつある。これは、良くも悪くも、ビジネス現場のバックヤード化を押し進める動きにほかならない。

以上に限らないが、フードシステムやアグリビジネスを巡るバックヤード化の動きは、末端の消費者から、農業や農産物の存在をますます見えにくいものにする。しかも、バックヤード化は裏庭のように簡単に中に入れるものではなく、たとえ入れたとしても一瞥して実態やからくりが了解されるものではない。その意味で、ブラックボックス化の進展としてもバックヤード化が進行しつつある。

3 . IT革命の批判的検討

2. でみたバックヤード化、ブラックボックス化の動きは、消費者と生産、現場の距離をますます遠くする動きだ。そのことは

一概に批判できないが、食の安全や安定供給、持続的発展に関する消費者の関心の高まりに、逆行する動きである。

これらの相反する動きに対して、フードシステムやアグリビジネスはどのようなスタンスにたつべきであろうか。その答えとして期待を集めたのが、ITの活用を図り生産者と消費者の直接的な取引を拡大・強化する、であろう。

しかし、本当にITの活用はフードシステムやアグリビジネスにとって福音をもたらすのだろうか。以下では、迂回的な議論を展開するが、後の議論と関係するし、ホットな話題なので、少し我慢してお付き合い願いたい。

(1) IT革命で流通は消える？

IT革命で経済が成長する理由の1つとして必ずあげられてきたものに、電子商取引の普及で流通機構を通さない取引が増え経済全体が効率化する、がある。この指摘に倣うなら、「ITで中抜き現象が増えるため、流通はその存在理由を失い、衰退することになる。」

しかし、本当にIT革命の進捗と流通における中抜きは平行に進むのであろうか。IT革命で流通が衰退すると展望するビジネスモデルの代表は、企業間の電子商取引(以下BtoBと略記)である。

(2) BtoBモデルがミスリードしている点

インターネット上に設ける市場の特徴

は、そのオープン性にある。需要者も、供給者も自由に参加、撤退ができる。不特定多数の参加がインターネット上の商取引にとっての魅力であり、利益の源泉ともなる。

しかし、BtoBモデルの有用性を説く議論は、一方で中抜きを主張するが、他方では、決済・保険・与信機能、格付け・仲裁機能、認証機能などがeマーケットプレイスに必要なと説く。

このようなロジックをおかしいと思うか否かで、IT革命に対する評価は違うものとなる。なぜなら、eマーケットプレイスが必要とする、それら機能は、日本の卸売業が少なからず果たしてきた機能でもあるからだ。

ITを活用できない卸売業の中には市場から駆逐されるものもあるだろうが、卸・仲介機能がなくなるわけではない。誰かがそれらを担う必要があり、それがビジネスとなる。ITを活用する卸売業がBtoB型ビジネスを取り組むなら、ITは中間業者の中抜きではなく、存在意義を高める要因となる。

(3) BtoCはオルタナティブな流通 チャンネル

企業 - 消費者間電子商取引（以下BtoCと略記）についても、中抜き効果に期待が集まる。消費者と生産者の間に流通が介在するから末端価格が高くなる。この、昔から繰り返されてきた流通悪玉論に従うなら、中間を省けば流通コストが省かれる分、末端価格も引き下げられる。BtoCはそれを実現してくれるビジネスモデルだと主張される。

BtoCを考える上で参考になるのは産直

の経験だろう。いま、産直で食料品を購入する消費者の目的は「安く購入する」だろうか。答えは否である。安い食料品を購入したいなら別のチャンネルを利用するはずだ。

では、供給者の生産性は向上したのであるだろうか。個々の供給者が梱包、配送手続きをこなす場合、その手間も勘案すると、どちらが利益率が高いかは一概に言えない。消費者の方も、ほとんどの食料品を産直に頼っていないことが示すように、購買の生産性・利便性を図るためのチャンネルと産直を位置づけているわけではない。

もちろん、卸売市場流通チャンネルに比べれば、産直チャンネルの多段階性は少ない。また、インターネットの利用で生産者と消費者の間の相互コミュニケーションが格段に増すことによって、従来の産直以上に太いパイプになることは期待できる。個人レベルではなく、企業レベルで産直ビジネスに取り組む動きは、BtoCとして成功する可能性が高いだろう。

いずれにせよ、産直は、中間流通の排除という側面よりも、流通チャンネルの多様化を担っていると理解した方が実態にかなっていると思われる。

(4) IT革命に伴う流通変革の展望

では、IT革命の進行に伴い、どのような流通変革が展望できようか。

a. ITで流通は多様化する

ITの革新性は、不特定多数の参加者に双方向で情報を交換する仕組みを提供する点

にある。ITの特徴を取り込んだ取引になればなるほど、商流、物流、情報流で構成される流通の比重は逆に増していく。指数関数的に参加者が増え取引が拡大するほど、高度な流通機能が要請されるからだ。このとき、ITによって流通は効率化するのであるのか。

取引は、ITをストレートに活用できる情報流が先行する形で迅速かつ急速に進む。その分、ITによる業務革新が相対的に後れをとる物流、商流に課される負荷は高まる。また、その商流、物流と情報流の三位一体的な関係をより高い水準で達成するシステム設計に必要なタスクも複雑化し難度を高めよう。

これらの負荷に対処するには、個々の流通機能に専門化した業態、ビジネスモデルの開発が要請される。専門化する分、流通の構成員は多様化し、流通は多様なサブシステムに分化する。また、その結びつきが多様化する分、流通は機能的、構造的に多様化する方向で変化していこう。

b. 既存の流通との関係も多様化する

では、ITに牽引される流通の多様化、高度化の動きが従来型流通の存在意義の消滅を意味するかといえ、必ずしもそうではない。ITのダイナミズムをエンジンとする流通（以下「IT型流通」）は機動性に富む反面、安定性を欠くものとなるからだ。

IT型流通は、多様なビジネスモデル、業態が入れ替わり立ち替わり登場し、様々な組み合わせられ、その時々ニーズ、技術水

準、事業環境に適合的な仕組みを求めて、次々と取引形態、ルールを変えていく。

ドックイヤー、マウスイヤーといわれる技術革新の寿命は、IT志向のビジネスモデルの寿命をますます短くする。ビジネスモデルは絶えまない改革を競い、その競い合いがさらにビジネスモデルの短命化を加速する。

IT型流通における競争のエッセンスは、同質競争ではなく、ビジネスモデル間の競争による異質競争にある。ビジネスモデルの優劣で成果の分配は決まる。時には、あるビジネスモデルが流通を支配し、winner-take-all型勝者が現れるかもしれない。ただし、勝者がそのポジションを確保できる時間は短いだろう。

群雄割拠型のIT型流通は、流通ベンチャーがもっとも活躍する場となり、様々なビジネスモデルが覇を競う。その活況が多様な誘因を生み、不特定多数の参加者を呼び込む。

半面、IT型流通のダイナミズムが大きいほど、既存流通の安定性に対するニーズは高くなる。あるいは、特定メンバー間の取引を志向する閉鎖型流通の意義があらためて見直されよう。このとき、IT型流通と既存流通との間には競争、補完、連携など、個々の企業、産業、商品、地域の流通タスクに応じて、新たな関係構築が志向される。両者の関係が多様になれば、流通は全体として多様化し、生産者、消費者の選択肢も広がる。

(5) IT型流通のエッセンスは何か

巷のIT革命論では、流通の効率化が達成されるという。ただし、それはITによって、世界中の企業、消費者が参加するユニバーサルな流通が構築されるためでも、グローバルな流通が少数の流通グループによって営まれるからでもなかろう。

いま流行のIT革命論はインターネットの革新性を主張する。インターネットは、不特定多数をつなげる画期的な技術だが、それは1つの同質のシステムに皆が組み込まれることを意味しない。インターネットのエッセンスは、IP(インターネットプロトコル)をプラットフォームに、多様なコミュニティが生まれ、個々のコミュニティがその独自性を強調しつつ、相互にネットワークされる世界の実現にある。それは全体的な効率化や規模の経済を必ずしも約束しない世界だ。

一部のコミュニティは従来では考えられないスケールのつながりを実現し、数段上の効率化を達成するかもしれないが、他のコミュニティは効率化追求とは次元を異にするシステムの維持、拡大に注力する。後者の勢力が広がれば、全体の効率化は低下するかもしれない。

IT型流通は、多様化によって高度な流通機能の実現を目指す流通システムであり、同質化・同一化を通じた流通機能の高度化を目指す流通システムではない。その多様性故に、個々の流通サブシステムはより効率的だったり、環境共生型だったり、参加メンバーの経済性とは関係ない自己実現に

貢献したりする。流通サブシステムが多様であるために、全体としての効率化が逆に低下する可能性だってある。だから、地球環境問題の解決やコミュニティ、ローカルの再生の手段として、経済性一辺倒でないインターネットに期待が集まっているのだ。

インターネットの世界とは、多様性の追求を是として、それがもたらす無駄を許容するものではなかったのか。少なくとも全体の効率性のために個々が歯車になる世界とは、全く逆の世界を目指す。巷のIT革命論には、そのようなインターネット的な世界観がすっぱり抜け落ちている。

IT型流通が流通全体の効率化にどのような発展経路とシステム構築をもって貢献するのか(あるいは貢献しないのか)、の議論は、実はほとんど手つかずの状態だ。ITの中身と世界に踏み込んだ流通論が構想され、ビジネスモデル、新業態開発のアイデアが数多くの提案される議論こそが、いま必要であり、流通悪玉論を前提とした単純な流通衰退論からは有益な議論は導かれないだろう。

4. 農産物販売戦略の戦略課題 ——キーワードは多様化の創出——

(1) 勝ち馬探しゲームからの脱却

3.での考察は、花き業界でのBtoBをめぐる動きをみるとき、一定の説得力をもつであろう。周知のように、花き卸最大手の大田花きは昨年7月から、産地出荷情報を

仲卸に提供、仲卸は小売店向けに市場情報をホームページ上で公開し、小売は仲卸に発注するといったBtoBシステムを開始した。卸や仲卸の存在性を高める方向でのIT化である。他方、ワイズシステムは生産者と小売店を直結するシステムを昨年6月から開始した。取引額は大田花きのシステム取り扱い分の数十分の1程度だが、まったく花き業界に関係ない同社が示す実績は、IT革命が中抜きのみならず、既存の業者を脅かす新規参入者の登場につながるとの予測を支持する。

と同時に、農協や生産者は、大田花き、ワイズシステムのいずれが優勢になるかを見極めるべき云々といった議論が無意味であることも、3.の考察から了解していただこう。

勝ち馬に乗る戦略は正しい戦略の1つだ。ただし、何が勝ち馬になるかが明確にわかっている場合は、だ。そもそも、何が勝ち馬かを客観的かつ事前に予想するのは難しい。誰もが予想できるなら、誰もが勝ち馬にのれることになり、戦略や意思決定という言葉は必要なくなる。

右肩上がりの成長が長く続いた日本では、依然として、勝ち馬(正解)を誰かが教えてくれて、それに乗りさえすれば何とかなるとの思いが強い。裏返せば、勝ち馬に乗り遅れることを恐れる余り、勝ち馬探しに躍起になる。ケインズの美人投票よろしく、その結果が本当の勝ち馬ではなく、皆が他者の思いを忖度^{そんたく}して考える勝ち馬になり、皆が同じ勝ち馬に乗ろうとする傾向が

我が国において強いことは、IT革命をめぐる期待先行の議論が教えてくれた通りである。

勝ち馬探しゲームから脱却することが農産物販売者にはまず求められている。

(2) 同様に、負け馬探しゲームからも脱却を

勝ち馬に乗りたいとの強い思いは、裏返せば、負け馬にだけは乗りたくないとの気持ちのあらわれであろう。

農業や田舎は少し前までは負け馬探しゲームで多くが投票する負け馬の代表だった。しかし、ここ数年、様子が変わりつつある。農業や田舎に注目するビジネス関係者、消費者、都市住民が増えつつある。彼ら彼女らは、農業や田舎を、勝ち馬や負け馬ではなく、自分が乗りたい馬として認識している。

勝ち馬、負け馬探しゲームとは違うゲームに、相対的に多くの人に参加しはじめたのである。他方、少なくない数の農業関係者は、負け馬探しゲーム(あるいは勝ち馬探しゲーム)に呪縛され、自分たちの価値判断や意思決定とは違うメカニズムにからめ取られる形で、自らの強みや、時代との適合性の高まりを見失ってきた。

負け馬に乗らない、負け馬から降りることを争うゲームから脱却することも、農産物販売者に求められているのだろう。

(3) 勝ち馬ゲームの多様化を目指せ

勝ち馬ゲームはケインズの美人投票だといったが、参加者もそのことに薄々と気づ

いている。だから、皆で乗ることができる元氣な、あるいは大きな馬が勝ち馬として求められる。その種の勝ち馬は特定の条件（たとえば右肩上がり（経済成長））がない限り、期待の産物として終わることが多い。IT革命の本質ではなく、IT革命によって経済成長が高くなる、新しい産業を数兆円、数十兆円規模で創出するといった側面だけが突出して注目（期待）を集めた、ここ1～2年の騒ぎを思い出して欲しい。

敢えて農業や農協とは異なる分野の例を引き合いにだしているが、農業や農協に関連する分野でも、同じような勝ち馬ゲームが支配的ではないだろうか。

従来の勝ち馬ゲームに参加する限り、農業や農産物に特殊的な強み「多様性」の享受ではなく、同一化、均質化の方向で事業を進める結果となる。あるいは、海外産対国内産といった、大雑把な対立構図でしか事業環境や事業化の筋道を考えられなくなる。

新しい勝ち馬ゲームは、自分たちだけの勝ち馬を個々の産地や農協が構想し実践していくこと（オンリーワン型戦略）から始まる。このゲームで獲得が目指されるのは、誰かに与えられたり勝ち馬性を保証される勝ち馬ではなく、自ら関与し信じることで勝ち馬へと成長する、個々の主体が得意とする事業にほかならない。それは、当然のことながら、ローカリティ（地域性だけではなく）に依拠した事業展開を志向しよう。

個々の産地や農協が農産物販売において新しい勝ち馬ゲームに参加するなら、農協

農産物販売チャネルは総体として多様化の方向に進むであろう。それは、IT革命が流通や産業、社会にもたらす構造変化の方向と一致する。繰り返すが、多様な主体が多様性を維持しようと、ネットワークやコラボレーション、連携を志向するとき、ITは有力な手段としてその可能性を発揮する。その意味で、農協のIT戦略と農産物販売戦略は基本コンセプトを共有しているはずであろう。

（４）バックヤード化とのバランス

ビジネスマターの話に徹するなら、バックヤードが経営を左右する度合いを増すに伴い、事業の仕組みを構想しデザインする力、実行・実践し持続する力、変化に応じて仕組みをタイミングよく、あるいは先行的かつ大胆に変革する力が、経営上の戦略力として重要な要素となってくる。この点で、経営や産業が「仕組み」レベルで競い合うバックヤード化の動きは、農産物ビジネスの競争力を高めたい農産物販売業者にとっても望ましい動きといえる。

だが、現行のバックヤード化はブラックボックス化の様相も強め、消費者と農との距離をますます広げつつある。これは農業や農産物が有する特殊的な強みを発揮できない方向に事業環境を導く動きである。

では、バックヤード化への対応と、農業、農産物に特殊的な強みの維持は、関連づけが難しい問題なのであろうか。これも、ローカリティ起点の販売戦略を基本スタンスとして維持する限り、両者がバランスよく均

衡する仕組みや事業を構想する必然性が強く意識され、実現の方策が戦略的に模索されよう。このとき、農産物販売者や農協に対して、バックヤード化に関わるノウハウを提供したり、相互に共有する組織的な仕掛けの有無が鍵を握る。

5．むすび

——新しいプレーヤーの育成に向けて——

本稿では、抽象的な論に終始した嫌いはあるが、農産物販売戦略の基本コンセプトに関わって論述を進めた。紙幅の制限もあり、チャート図や概念図を割愛したため、文章だけを読ませる難行を読者には強いることとなり、申し訳なく思っている。

さて、大学改革が叫ばれる中、ビジネススクールの設置が大学の関心を集めつつある。というよりも、産業界の期待を集めつつある。年々、陳腐化するビジネスノウハウ・スキルのブラッシュアップを日本国内で、日本の、あるいは各業界の実情にあった形で請け負う場と機会の必要性が、産業界から危機感をもって切望されているからだ。それほどまでに、バックヤード化に関わるビジネスには高度なノウハウやスキルが要求されている。

農産物販売戦略は、バックヤード化に対して否定ではなく、とって単なる追従で

もないスタンスで対処すべきだろう。そのためにも、オンリーワン型の販売戦略を構想し実践すると同時に、バックヤード化を担う人材の育成が欠かせない。

既に事例的には、農協関係でも、外部からの専門家の招聘が行われていると聞く。また、農業・農村の現場には多くの一般消費者の関与が広がりつつある。これらの動きをさらに押し進めることは、農産物販売戦略にとって、中長期的な足場がためにつながるであろう。だが、人材の獲得競争が既に始まっている事実に向けるなら、処遇問題を含め、自らの人材育成に、これまで以上に本腰を入れることが求められている。

そのようなプロフェッショナルな人材を含めた新しいプレーヤーの育成、発掘、処遇と、それを可能にする組織づくりが農協販売戦略の足場を固める基本戦略となる。最後に繰り返し強調するが、何をすべきかのリストは既にある。ないのは、何をすべきではないかのリストであり、既存の取り組みや活動を戦略的に組み合わせることができる人材や組織である。新しい何かを追い求めるのではなく、人材や組織に農産物販売戦略の進化を託す決断や実践によってこそ、新しい突破口はひらかれよう。

（たむらかおる）