

学 位 論 文 要 旨

農協における野菜営業担当部署の販売戦略に関する研究 The Sales Strategy in Agricultural Cooperatives' Vegetables Business

農林共生社会科学専攻・農林共生社会科学大講座
土屋成慶

量販店は低価格・差別化商品を求め市場外流通で商品調達に乗り出し、食品加工企業も卸売市場では調達困難な原材料を求め、産地との直接取引を指向する動きを見せるようになった。これらに対応するには、農協自身が営業担当部署を設立して卸売市場、市場外流通を両立させていく必要がある。そこで本論文では、直販事業を行ない東京に営業所を設置している農協の野菜販売における営業活動を分析対象とし、消費動向の把握、出荷市場の選別基準、販路開拓の実態、連合会の単位農協への販売活動の支援を明らかにすることを課題とした。研究方法としては、営業活動を分析する理論・枠組みとして田村正紀氏の「機動営業」を援用し、農産物マーケティングにおける営業組織、営業過程に関する先行研究の批判的検証を行った。次に単位農協の類型化に関する先行研究を整理し、営業活動の分析を行う上で有用と考えられる類型の提示を行った。そして、提示した類型から東京に営業拠点を設置している4つの単位農協の営業担当部署を分析した。

第2章の農産物マーケティングにおける営業組織及び営業過程に関する先行研究の批判的検証において、直販事業における改革の焦点は、品目選定と想定市場に対応した仕様への調整と営業活動を担う組織の整備に絞られること、農協における営業組織とは数人規模の担当部署が内部機能を営業担当者に集約して実需者などとの調整を果たすものであること、先行研究では営業過程における営業活動の準備、見込み顧客の選別・アプローチ、商談、クロージング、アフターフォローそれぞれに該当する個別の指摘はあるが、営業過程全体を分析した研究は見受けられないことを明らかにした。また、営業活動の対象はマーケティング・パック（商品＋拡張サービス）であることも指摘した。

第3章では単位農協の財務指標に基づく類型、販売事業の内容に基づく類型を整理し、系統組織の三段から二段への組織改革を受け、全農販売部によって示された農協と全農の機能分担に関して検証した。それらを踏まえ、農畜産業振興機構主催の商談会への出展実績と『野菜情報』各号の掲載記事を参考に筆者が選抜し、2010年度の部門別損益計算書を手に入れた32農協を対象に類型化を行った。その結果、農協の立地、合併の進行具合、栽培品目の比率から①県単一農協、②都市型、③野菜中心型、④米穀中心型、⑤複数品目型の5つの類型となった。

第4章において都市型以外の東京に営業所を設置する4つの農協の事例分析を行った。野菜中心型に分類されるD5農協の事例研究から、営業販売担当部署の意義は、その活動により取引関係者の利害を調整し、win-winの関係構築を図ることだと明らかとなった。県単一農協に分類されるA2農協の事例研究から、合併により組織が拡大しても、営業活動から得られた情報により内部調整を図る組織を整備しなければ、卸売市場との取引条件見直しなどが実施困難であることが明らかとなった。米中心型に分類されるC2農協の事例研究から、販売環境が不利であっても、営業活動から得た情報により出荷市場を見直して、有利販売できる販路を見い出せることが明らかとなった。複数品目型に分類されるE1農協の事例研究から、限られた農協の人員でも青果物専門商社などとの連携により、実需者への対応能力を獲得できることが明らかとなった。

第5章では結論として以下のことを明らかにした。第一に消費動向の把握の方法として、直接営業が重要である。直接の情報入手により、卸売業者や青果物専門商社などを掌握し、またその販路の行く末に陰りが生じた際は撤退し、販路の切替えを検討できるからである。第二に出荷市場の選別基準に関し、野菜中心型、県単一農協の場合は、荷受会社の販売力や直販事業などへの協力姿勢を基準として十分な選別を行えるが、米中心型で野菜産地としての振興が途上である場合、荷受会社が協力的であっても販売環境を冷静に判断し、有利販売できる荷受会社へ出荷を集約していく必要がある。第三に販路開拓の実態は、マーケティング・パックに左右される。複数の決済機能、施設の効果的な整備による複数商品の確立、顧客訪問と販売促進活動などマーケティング・パック拡充により継続的取引関係を実需者と図ることができる。また、中間流通業者を活用することによりマーケティング・パックの充実を図ることは選択肢になり得る。販路開拓の担当部署は卸売市場・市場外流通の両方を所管すべきということも明白となった。第四に連合会の単位農協への販売活動の支援に関して、営業拠点としての県外事務所提供、消費宣伝活動、直販取引における連合会による生産者への先払いなど一応、連合会はその能力を有している。しかし、系統出荷の実施とPR活動の一部を除き、極力連合会の支援を避ける単位農協が存在している。そこから各単位農協のブランドに応じた販路の紹介、及び各単位農協において不足する営業担当者などの人員の派遣、及び県外事務所において培った営業活動のノウハウの伝授などきめの細かい対応が求められる。