

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開 ～産直市のステージアップ戦略と具体的手法～



平成17年3月

島根県中山間地域研究センター

はじめに

島根県における産直市は、ここ7、8年一部に統合化や高齢化による閉店もみられ、増加速度の逡巡傾向にあるが、全国的な傾向と同様に箇所数は増加傾向にある。そして、販売額、一箇所あたり販売額の増加が顕著である。

特に、中山間地域においての産直市への熱心な取り組みが各方面から注目されている。それは、条件不利を克服しながら、産直市が各地の地域農業の振興、地域の活性化に少なからず貢献しているからである。

そこで、この度、この1年半程の間に協力を求められた県内の産直市との対応の経過や、今までの研究調査の結果などを踏まえて、島根県中山間地域『産直市の現状と展開』をまとめることとした。

本報告書の内容は『基礎編』と『実践応用編』からなっている。『基礎編』は産直市の動向や地域ビジネスとしての産直市の今後の事業展開の方向性、地域における意義など理論的考察も含めた「産直市概論」である。『実践応用編』は産直市運営者や運営支援をしている県・市町村の行政機関の方々を対象とした「産直市経営改善テキスト」であり、産直市運営の現場で少しでもお役に立てれば幸甚である。

産直市は、一般的に呼称されている「農産物等地域直売所」と同義で、ファーマーズマーケットとも呼ばれている。略称として単なる「直売所」或いは「地域直売所」と呼称することが多い。

本報告書は、実際に産直市に携わっておられる多くの農業者や関係者の方々からのご協力を得てつくられたものであるが、この報告書を一つの足がかりとして、更なる充実を図りたいと願っている。これまでのご協力に対する感謝を申し上げるとともに、今後へのご協力をお願いする次第である。

島根県中山間地域研究センター 地域研究グループ

主任研究員 有田昭一郎

客員研究員 二木 季男

(農業・農村マーケティング研究所長・農業経済学博士)

目 次

基 礎 編

～ 産直市経営の展開方向と経営改善の視点 ～

1. 島根県における中山間地域の位置づけと中山間地域に対する基本政策	1
(1) 中山間地域農業地域の位置づけと特徴そして課題	1
(2) 県内農家の農業所得の現状と問題点 ～産直市に期待する背景～	3
(3) 島根県の「中山間地域」の規定と「島根県中山間地域活性化基本条例」に基づく 中山間地域施策の基本	4
2. 中山間地域の自立化と活性化の筋道 ～アグリ・ルーラルビジネスを中核にした地域ビジネスの展開～	5
(1) 地域資源を活かし、顧客創造を目的とした各種地域ビジネスの形成と地域振興 ..	5
(2) 産直市（直売所）形成の背景と効果	11
(3) 産直市（直売所）マーケティングのポイント	12
(4) 立地と経営目的からみた産直市（直売所）の4つの類型	14
3. 県内産直市（直売所）の現状と経営課題、および経営改善の基本視点	17
(1) 県内産直市の現状と動向	17
(2) 県内有人産直市の運営継続に向けた問題点	25
(3) 県内産直市の基本的な経営課題	27
(4) 県内産直市経営改善の基本視点と産直市ステージアップのパターン	30

実践応用編

～ 産直市ステージアップの具体的事例と手法 ～

実践応用編の構成

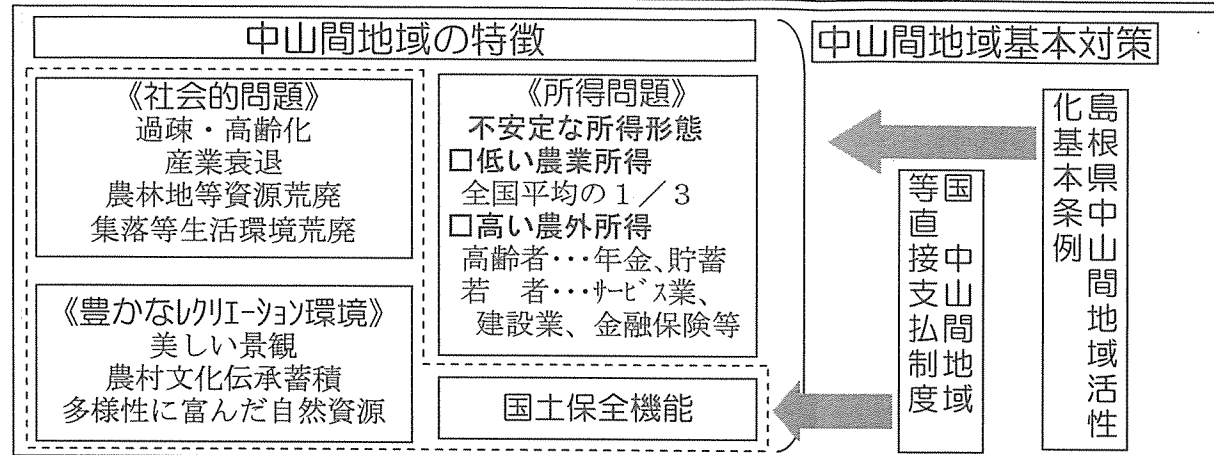
1. 類型別にみた産直市経営改善の事例紹介	33
(1) 街路展開型地域産直市（産直市単独）[飯南町「青空市ぶなの里」]	34
(2) 街路展開型地域産直市（産直市・レストラン併設）[飯南町「道の駅赤来高原」]	47
(3) 簡易型地域産直市 [雲南市掛合町「グリーン掛合」]	54
(4) 商店型地域産直市 [雲南市加茂町「遊学ファーム」]	62
(5) 無人産直市 [大田市三瓶西の原「原っぱ市」]	65
2. 県内産直市の今後の展開可能性 ～県外のアグリ・ルーラルビジネス事例紹介～...	69
(1) 豊富にして個性のある品揃え ～群馬県 JA 甘楽富岡、つくば市「みずほ」他～	70
(2) 店内での豊かな会話をつくる ～群馬県 JA 佐波伊勢崎農畜産物直売あずま店他～	71
(3) 集客効果を生かす ～栃木県那須町のソバを核とした食堂・産直市・体験施設展開～	73
(4) 加工やレストランとの複合機能による相乗効果発揮 ～内子フレッシュパークからり～	74
(5) 産直の成果と地域ブランドで一般流通へ進出 ～群馬県 JA 沢田の漬物加工ビジネス～	75
(6) 産直市の事業規模拡大は“ぶどう房型” ～長野県阿智村智里東農事組合法人の事業展開～	76
(7) その他のマーチャンダイジング戦略・戦術のポイント	77
3. 産直市マーケティング連携の推進 ～集客力の高い産直市街道をつくる～...	79
同じ商圈を有する産直市群によるエリアマーケティング体制構築の試み	
(1) 背景 なぜいま産直市マーケティング連携が必要か	80
(2) 目的 対象地域の産直市群によるエリアマーケティング体制の構築を目指す	80
(3) エリアマーケティング体制の構築手順	80
(4) エリアマーケティング体制構築への第1歩 ～産直市ツアーの実施～	81
(5) 産直市ツアーモニタリング調査結果及び対象となった産直市へのアドバイス	83
(6) 産直市ツアーの成果とその後の展開	91
4. できる所から始める産直市ブラッシュアップ ～店舗レイアウト改善事例紹介～	93
付表（顧客調査票）	101

本書の構成と使い方

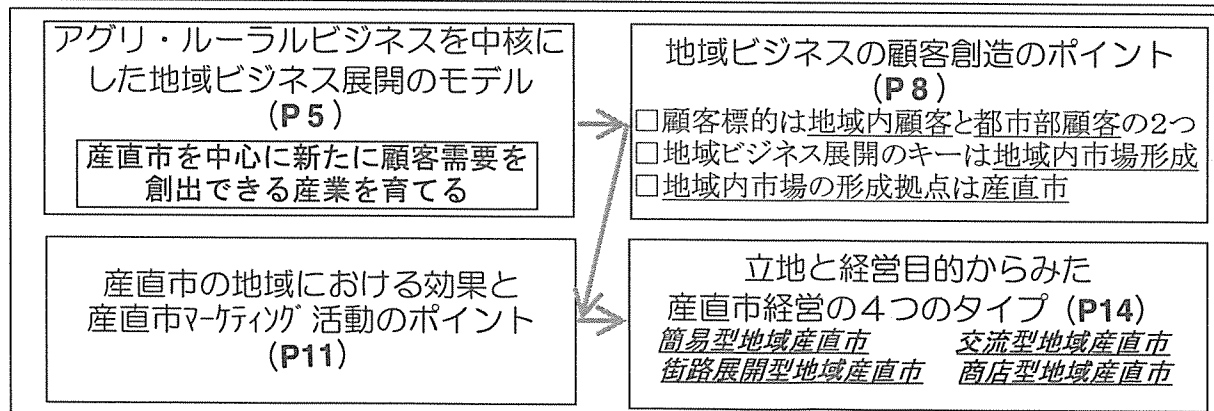
基礎編 ～ 産直市経営の展開方向と経営改善の視点 ～

※県内産直市の動向把握や今後の運営体制の検討の際にお使い下さい

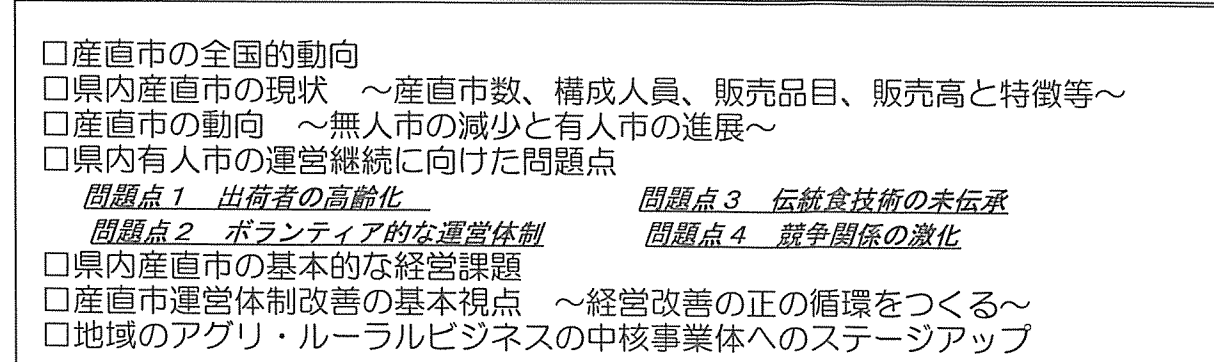
1. 島根県における中山間地域の位置づけと中山間地域基本施策 (P1)



2. 中山間地域の自立化と活性化の筋道 (P5) ～アグリ・ルーラルビジネスを中核にした地域ビジネスの展開～



3. 県内産直市の現状と経営課題及び経営改善の基本視点 (P17)



実践応用編 ～ 産直市ステージアップの具体的事例と手法 ～

※産直市経営改善の際の参考資料としてお使い下さい

1. 類型別にみた県内産直市経営改善の事例紹介 (P33)

※経営タイプ別に具体的な経営改善の流れと改善を進めるポイントを整理したものです。

- 街道展開型地域産直市
～飯石郡飯南町「青空市ぶなの里」～
- 街路展開型地域産直市
(産直市・レストラン併設)
～飯石郡飯石郡「道の駅赤来高原」～
- 簡易型地域産直市
～雲南市掛合町「グリーン掛合」～
- 商店型地域産直市
～雲南市加茂町「加茂遊学ファーム」～
- 無人産直市
～大田市三瓶西の原「原っぱ市」～

産直市マーケティング連携で新たな需要創出

3. 産直市マーケティング連携の推進 ～産直市街道をつくる～ (P79)

※都市部インショップも含め激しい産直市間競争に対して産直市連携で新たな需要創出を提案

- なぜ産直市マーケティング連携が必要か
～産直市間競争の激化～
- 産直市マーケティング連携の効用
～エリアマーケティング体制構築で商圈を広げる～
- エリアマーケティング体制の構築手順
- エリアマーケティング体制構築への第1歩
～産直市ツアーの実施～
- 産直市ツアーの成果とその後の展開
～産直市による連携事業推進に向けて～

2. 県内産直市の今後の展開可能性 ～県外アグリ・ルーラルビジネス紹介～ (P69)

※現在、県内産直市が抱える課題を県外ビジネスはどう解決しているか。また、今後の事業規模拡大のあり方など県外事例を紹介します

- 豊富にして個性ある品揃え
～群馬県JA甘楽富岡、つくば市「みずほ」ほか～
- 店内での豊かな会話をつくる
～群馬県JA佐波伊勢崎農畜産物直売所ほか～
- 集客効果を生かす
～栃木県那須町のソバを核とした食堂・産直市・体験施設の展開～
- 加工・レストランの複合機能で相乗効果発揮
～内子フレッシュパークからり～
- 産直経験と地域ブランドで一般流通へ進出
～群馬県JA沢田の漬物加工ビジネス～
- 産直市の事業規模拡大は”ぶどう房型”
～長野県阿智村智里農事組合法人の事業展開
- その他産直市マーケティングのポイント

県内産直市規模の拡大の課題のある改善可能性

4. できる所から産直市ブラッシュアップ ～お店レイアウト改善事例紹介～ (P93)

※産直市経営改善はできる所から!!
改善に取り掛かれる部分を具体的に提示

- I 店舗レイアウト
外観・入り口 店内照明
内装(かべ) 商品棚
野菜販売棚の敷物
商品陳列 コンテナの色等
保冷庫 その他
- II 安全管理
- III 商品管理
- IV 商品表示(正確な商品情報の提供)
- V お客様に気持ちよく買物して頂く
ためにお客さんが休憩できる場所を!!

付帯資料：産直市アンケート調査票 (P101)

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開

『 基礎編 』

～ 産直市経営の展開方向と経営改善の視点 ～

1. 島根県における中山間地域の位置づけと中山間地域に対する基本施策

(1) 中山間地域農業地域の位置づけと特徴そして課題

◆中山間農業地域の位置づけと特徴

県の規定する中山間地域の基には、中山間農業地域がある。農林水産省の「農業地域類型」(1990年11月同省統計情報部長通達)によると、全国の農業地域を①都市型農業地域、②平地農業地域、③中間農業地域、④山間農業地域の4類型区分とし、地域経済社会の均衡ある発展に向けて各地域条件・特性を活かした農業・農村の活性化を図るとの方針を明らかにした。

この4区分の中で、中間農業地域と山間農業地域を合わせて「中山間農業地域」として捉え、農業・農村政策の大きな3区分として扱われている。ここで山間農業地域とは、林野率80%以上かつ耕地率10%未満の市町村である。中間農業地域は、耕地率が20%未満で、「都市的地域」および「山間農業地域」以外の市町村と、耕地率が20%以上で「都市的地域」および「平地農業地域」以外の市町村としている。この2区分の地域を合わせて中山間農業地域としていることから、概ね林野率が多く、耕地率が低く(一農家当り耕地面積が少なく、分散錯圃場型である)、しかも耕地の傾斜が多く農業にとって条件不利の地域と言える。

わが国での総土地面積に占める中山間農業地域は68%で約7割に達している。経営耕地面積では、41%で約4割を占めることとなる。農業生産では、水耕36%、麦類22%、雑穀・いも・豆・工芸作物・野菜類で35~38%、果樹類48%、飼料作物57%、そして施設園芸24%、花き・花木・種苗類29%となっている。さらに加えれば、自然の変化に富んだ地域で、農業活性化の原点であるとの指摘もある。

一般的に中山間農業地域は、過疎化が進み、高齢化の中で遊休農地の増加、後継者不足など日本農業が抱えている諸問題が集中的に表れている地域である。しかし、一方中山間農業地域は、美しい農山村の景観、水、清浄な大気、静かな落ち着いた環境、様々な生物資源、伝統文化、工夫された食文化や伝統作物、芸能、歴史的建造物、温泉など数々の資源が存在しており、これら地域資源を生かした観光開発や都市との交流活動、森林レクリエーションや教育文化活動、これらを支えるグリーンツーリズム活動の進展、それと結合した農産物の高付加価値生産・販売の可能性があり、40数年に及ぶわが国の“農山村振興活動の源”にもなっている地域である。

また、中山間農業地域にとって農業基本法によって提起された農業・農村の多面的機能(表1)の発揮と農村振興の方向づけは、大きな支えになっており、その具体的施策の一つである「中山間地域等直接支払制度」は地域農業の維持・振興に少なからず役割を果たしている。

表1 農業農村の多面的機能

	機能	内容
生産的機能	①食料生産	作物生産、畜産物生産、水産物生産
	②工業生産	木材(パルプ)、その他原料生産(ゴム等)
	③生活必需品生産	花き、花木などの生産
	④労働力弾力性	余剰労働力吸収
生活的機能	①教育	自然観教育、歴史教育
	②レクリエーション	体力増進、健康管理、予防医療
	③福祉	菜園生活、老人福祉
公共・公益的 機能(国土保 全機能)	①気候調整	空気浄化、大気組織改善、気温・湿度の調整、 日射量の調整、騒音防止、エネルギー供給、防風
	②水資源調査	水量の調整、洪水制御、地下水涵養、污水浄化、 土石流発生防止、地盤沈下防止
	③土地保全	地力維持、土壌浸食防止、土砂崩壊防止、遊休 地・荒廃地発生防止、汚染物質浄化
	④生物環境・資源保全	野生動物・植物保存、土壌微生物保護、野生動物・ 植物遺伝資源保存、自然生態系維持
	⑤文化財等保全	遺跡保護、文化財維持・伝承機能
	⑥地域空間	災害緩衝・防止、避難地提供、景観維持

◆中山間農業地域の自立化と活性化の筋道

このような機能をもった、中山間農業地域の課題は、農業にとっての条件不利を逆手にとって、地域の自立化と活性化、すなわち農業所得（農家所得）の向上と張り合いづくりへの地域ぐるみの取り組みである。その道筋は既に多くの中山間農業地域での成功事例に示されている道筋でもあるが、その基本は「様々な地域資源の付加価値化と農産物の付加価値化を結合させ、成果を生み出すために、都市との交流や地域内或いは周辺地域の消費者と農業者との交流を進めながら、地域内市場形成を図り、高付加価値農業を地域条件の中で確立すること」である。今回のテーマである「産直市」づくりは、他の各種アグリ・ルーラルビジネスと連携することを含めて、その道筋に添った最も有効な方策であると言える。

（２）県内農家の農業所得の現状と問題点 ～産直市に期待する背景～

◆外部依存度の高い本県農家所得と産直市が農家所得にもたらす可能性

県内の農業所得（販売農家）とその中での農業所得の現状と推移を下表で見ることとする。

表２ 島根県平均農家所得（販売農家）の推移

単位：1,000円				
	農家総所得	農業所得	農外所得	年金・被贈答等の収入
1998	8,376	(1781) 413	5,310	2,653
1999	7,789	(1715) 347	5,014	2,429
2000	7,648	(1705) 369	4,903	2,376
2001	7,899	(1686) 287	4,918	2,694
2002	7,390	(1654) 299	4,775	2,316
2003	7,444	(1686) 331	4,799	2,314
2003年 中国平均	7,072	(1796) 388	4,033	2,651
2003年 全国平均	7,712	(3585) 1,103	4,323	2,286

資料：農業経営動向調査（農林水産省）

注：農業所得欄の（ ）内は農業粗収益

この表から、島根県の農業所得は、2003 年で全国平均よりも低く、しかも 1998 年から漸減傾向にあることがわかる。中国平均よりは若干よい数字であるが、2003 年で年間総所得が 744 万円ということになる。この所得額は、一般サラリーマンの所得平均に較べて、自給部分を加算すれば遜色ない所得額といえる。だから戦後叫ばれた“貧しさからの解放”という言葉には違和感を抱かざるを得ない。

しかしここで問題は農業所得が 2003 年で 33 万円に過ぎないことである。農業粗収入でも 168 万円に過ぎない。この数値は全国平均の 1／3 と低く、中国平均に較べても低位である。

ここで考えなければならないのは、農家所得を支える農外所得と年金・被贈答収入に圧倒的に依存している状況の不安定性についてである。農外所得はいわゆる兼業所得で、その多くは給与所得である。また年金所得等を含めてこれら所得は、自分の努力では如何ともし難い他動的な所得である。これに大きく依存した所得構造であることに不安を持つ農家も若干ながら依存していると思われるが、殆んどの農家は特別な不安感を抱いていない。しかし、この他動的な所得は、例えば、そこに勤める会社経営の状況で、また年金は制度改革によって、どのように縮小されるか、或いは廃止されるかわからないという危険が隠されている。

そこで頼りになるのは、現在は少額ではあるが、自らの努力によって増加可能な農業所得ということになる。この農業所得を増やす方法には、耕作作物を変えたり、生産性を上げたりする方法もあるが、最も有効な方法は、同じ生産数量でも有利販売或いは付加価値販売によって、所得を増やす方法である。

この方法で最も実現し易いのは“産直市”である。更にこれが加工ビジネスや農村レストランと結合すれば、効果は倍加する。従って、条件不利な中山間地域では産直市への期待は特別に大きい。

(3) 島根県の「中山間地域」の規定と「島根県中山間地域活性化基本条例」に基づく中山間地域施策の基本

県の規定する「中山間地域」は、以上述べてきた中山間農業地域を基にしてはいるものの、それより広い生活基盤を視野に置いた捉え方である。

すなわち、この条例において『中山間地域』とは、「産業の振興、就労機会の確保、保健・医療・福祉サービスの確保その他の社会生活における条件が不利な地域であって、当該地域の振興を図る必要があると認められる地域として規定で定める地域をいう」（基本条例第二条）。

本条例は、1999 年 3 月に制定され、「島根県中山間地域活性化基本条例施行規則」と共に提示され、同年 4 月 1 日より施行することとなった。本条例では中山間地域の存在意義を「豊かな自然と文化資源に恵まれた私たちのふるさと島根県において、中山間地域は県土の大部分を占めており、地域全体の生活の場として重要な位置を占めているのみならず、土砂流出や洪水の防止、水資源涵養等の国土保全機能や大気の浄化等環境保全機能など、県民生活を営む上で多面的かつ重要な機能を担っている。」と明記している。

しかし、中山間地域は、人口の著しい減少が続く、急速に高齢化が進行している。今や中山間地域の有する公益的機能の維持保全はもとより、その一部には地域社会の維持存続さえも危ぶまれる事態も生じている。

「私たちは、この厳しい状況を克服し、誇りの持てる地域づくり、魅力ある雇用の場づくり、住みよい環境づくり、環境・資源の維持保全を実現して、豊かで住みよい中山間地域を形成することが、本県の均衡ある発展と県勢の振興を図る上においても不可欠であると認識し、中山間地域の有する公益的機能を正しく理解し、中山間地域の活性化に向けて最大限の努力を払うことを決意し、この条例を制定する」としている。そして条項の中で、「県民は、農林水産物の供給、豊かな自然環境の提供、水資源涵養、洪水防止等の国土保全、大気の浄化等の環境保全、自然とのふれあいを通じた教育の場提供等の中山間地域の有する公益的機能を正しく理解し、その維持推進に努めなければならない。」（本条例第三条）と述べている。最後に「県は、活力ある中山間地域創造に資するため、関係市町村と協力し、農林水産業の振興、総合的な保健・医療・福祉施策の推進、商工業の振興その他の必要な施策を講ずるものとする。」（本条例第九条）と結んでいる。

この条例を踏まえ、県は「中山間地域集落維持・活性化緊急対策事業（通称：集落 100 万円事業）」を平成 11 年～13 年にかけて実施した。この補助事業は、各地で交流型産業による農山漁村の再生に向けた地域運動として展開され、成果を生み出している。その中に、産直市の起ち上げや促進も有効な活動として取り組まれている。

また、国の施策として今後も持続することとなった「中山間地域等直接支払制度」も間接的ながら産直市の促進に役立っていることがうかがえる。

つまり、各市町村は各々の自然的社会的条件に応じた中山間地域の活性化に関する総合的施策を策定し、計画的に実施すること、そしてそれぞれに対し県は積極的な支援（財政上の措置を含めて）を行うべきことが規定されている。

2. 中山間地域の自立化と活性化の筋道

～アグリ・ルーラルビジネスを中核にした地域ビジネスの展開～

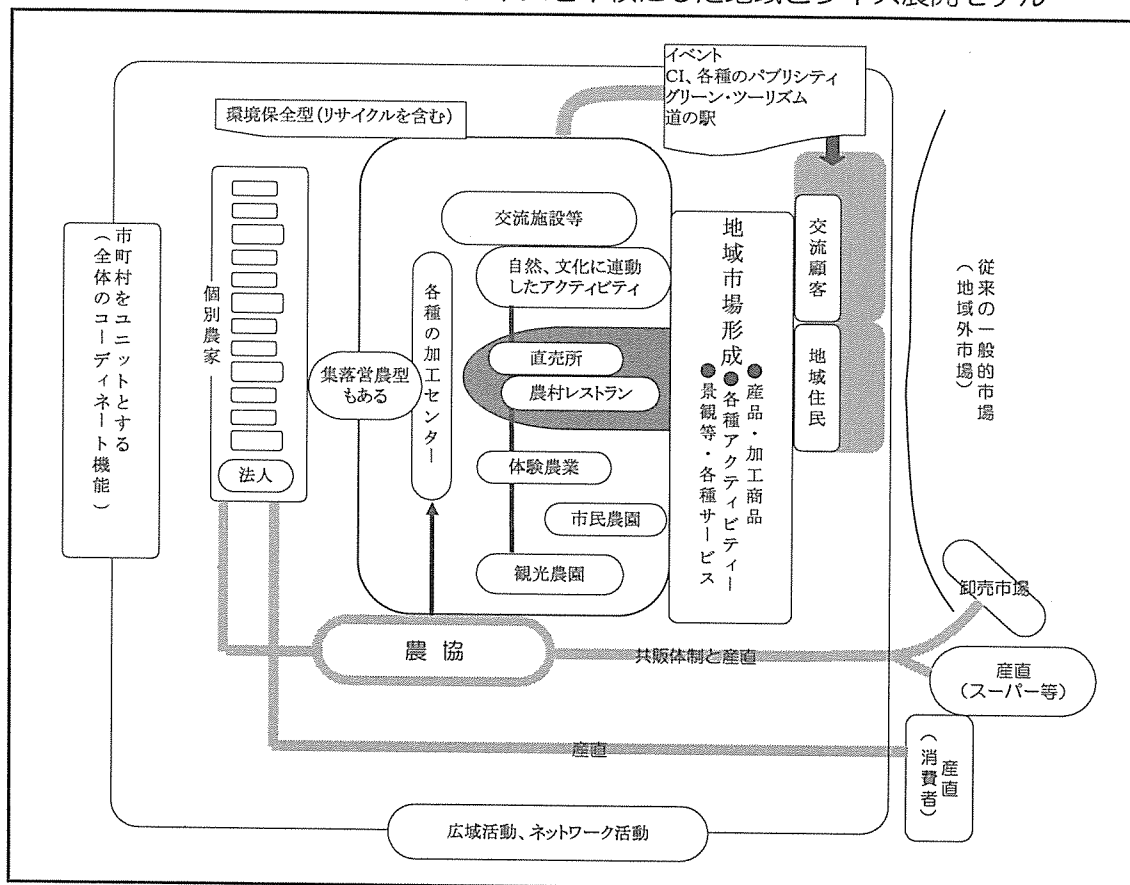
(1) 地域資源を活かし、顧客創造を目的とした各種地域ビジネスの形成と地域振興

①中山間地域振興における地域ビジネスの性格

◆アグリ・ルーラルビジネスを中核にした地域ビジネス展開

先に述べた中山間地域振興への県の基本政策を背景にしながらも、中山間地域における農業振興の筋道づくりにとって重要なのは、地域の自主的な経済活動の拡大である。全国各地にみられるいくつもの事例を分析して、そのモデル化を図ったものが次図である。

図1 アグリ・ルーラルビジネスを中核にした地域ビジネス展開モデル



資料:二木季男著 『地域個性を売り込め』,(社)全国農業改良普及支援協会 P184 より引用

この図を用いながら、地域ビジネス（地域事業）の位置づけと、それを支える地域顧客の形成、そしてそれら地域ビジネスの形成パターンについて述べることにする。

本題に入る前に、中山間地域の振興を考える際に欠かすことの出来ない“アグリ・ルーラルビジネス”を中核においた地域ビジネス”の概念について述べておくことにする。

“地域”は市町村など行政の基本単位であるが、“地域ビジネス”は移動できない地域資源（自然、文化、施設、人的、地域特産的などの各資源）を活用して、付加価値を生み出す商品（農産物加工品を含む）や施設やサービス（体験型アクティビティなど）を開発し、都市と農村の交流、地域内生産者と消費者の交流によって安定した顧客づくりと顧客満足を確保

るものである。経営体としては企業のように一つのものではなく、農業だけでなく商・工・サービス業との異種交流が進められ、地域全体に広がっていく。その結果、地域内に雇用の場も生まれ、それらの活動の結果、収益が地域の生産者やサービス・商工業者などに還元される。つまり、収益の地域還元極大化を目指すこととなる。ここに各種の地域資源の活用パターンを示すこととする（表3）。

表3 地域ビジネスの視点から捉えた地域資源活用パターン

	場(機会)	アクティビティ(しくみを含む)
自然と接触	・山・川 ・原・台地 ・海(海岸) ・景勝地 など	・釣り・遊歩道・河川公園 ・ネイチャーゲーム ・景観鑑賞等
体験・観光農園	・市民農園 ・体験農園(花、野菜、果樹、牧場、山林) ・観光農園 ・魚の養殖 ・展示園 など	・ふるさとオーナー ・ふれあい活動 ・社会学習 など
伝統文化・技術・技芸・文化遺産・遺跡	・伝統文化・技術・技芸館 ・文化遺産・文化遺跡 ・伝統文化・技術・技芸体験館(木工、織物、染色など) ・音楽館・美術館・演劇場(人、人形、歌舞伎、能、狂言等) ・各種資料館(そば、陶器、磁器など)、博物館 など	・伝統文化・技術・技芸の伝承、体験 ・学習・教養・知識 ・伝統行事、生活習慣への接触 ・文化遺産・遺跡への接触 など
スポーツ・レクリエーション	・各種スポーツ施設(運動場、体育館等) ・遊園施設 ・キャンプ場(オートキャンプ場を含む) ・海浜・園芸施設 など	・各種スポーツへの参加(テニス、ゴルフ、ゲートボール等) ・魚のつかみ取り ・キャンプ・ウォークラリー・マラソン ・遊覧・各種セラピー など
各種テーマパーク	・体験施設 ・ふるさと村 ・オレンジパーク ・フラワーパーク など	・各種伝統技術の体験 ・教育・研修 ・各種商品販売 ・飲食サービス など
コミュニケーション、教育機能	・情報センター ・研修センター ・CATV網 ・ふるさと情報誌・紙 ・映像センター ・交流施設 など	・人材育成・ネットワーク交流 ・シンポジウム・情報交流 ・研修会・鍛錬・パブリシティ ・Uターン、Iターン受け入れ対応 ・グループ活動(趣味など) ・現地案内・ふるさと情報紙・誌など
祭り・各種イベント	・広場 ・神社・寺院 ・交流センター など ・上記各施設	・もみじ祭り、雪祭り、花祭り、夏祭り... ・地方博 ・各種地域イベント など
民泊・宿泊施設・ホームステイ	・農家・公民館 ・農家民宿 ・現地宿泊施設(民営・公営ホテル、ペンション、ロッジなど) ・試食センター ・温泉、保養施設 ・公園セット住宅(分譲)など	・生徒・学生のホームステイ、修学旅行 ・観光ツアー・湯治 ・都市からの各種交流者対応 ・Iターン、Jターンの対応 ・都市との姉妹関係 ・外国との姉妹関係や交流 など
飲食施設	・レストラン ・自炊施設 ・食事処 ・飲食店 ・酒場 など	・地域食(そば、うどん、魚、肉) ・フランス、ブラジル、ロシア、スペイン ・ハーブ、ワイン ・原料供給 など
産物、商品(特産物を含む)開発、販売	・地域内直売所、地域外直売所 ・加工センター ・アンテナショップ ・各種販売チャネル	・宅配便・ふるさと便 ・都市の住民反応キャッチ・情報収集 ・朝市 ・加工プロセス・生産情景視察など

資料:二木季男著『地域個性を売り込め』,(社)全国農業改良普及支援協会 P30を修正加筆

◆地域ビジネスの主体と5Pミックス戦略

地域ビジネスでの経営主体は、行政そのものがビジネスの主体（第3セクター方式の他、北海道池田のワイン事業等）となるケースも若干は存在するが、JA主導であったり、農業者個人かグループ或いはその法人体や株式会社（有限会社）であったりするケースが多い。行政は、地域全体を視野に置いて、その促進や調整機能を果たすこととなる。

企業が自ら移動できる経営資源（ヒト、モノ、カネ、情報）をフルに生かして、高付加価値商品を顧客ニーズに合致するようにつくり出し、それを4Pミックス戦略（P₁ 製品、P₂ 価格、P₃ 売り場、P₄ 販促）で効果的に展開し、利益を極大化するというパターンに対比すれば、地域ビジネスでは、経営主体のあり方、地域資源の性格、多品種少量生産、顧客形成、5Pミックス戦略（先述の4Pミックス戦略に対し、地域経営ではP₅が加わる。それは地域の合意形成など交流活動、行政のリーダーシップ等のP₅である）、異業種交流型事業開発、ぶどう房型事業成長（増殖）などの面で違いがあるが、経営の原則、マーケティングの原則は共通である。

◆顧客標的の確立と地域内市場の形成、その中核機能としての産直市

以上の地域経営の視点を踏まえて先述の図1で示したモデルに戻ることとする。このモデル図に示した構成の中で、最も基本的な要素は事業形成に対応する顧客標的の確立と地域内市場形成である。そして、その要素は産直市の設定によって最も効率的に機能させることが出来る。

従来から、農業生産や加工事業において、あるいは交流施設などを設置するに際して、その顧客を想定し、予想し、その顧客に対応する商品やサービスの開発・販売そして運営方式などを確立するといった認識は希薄であったように思われる。そのために、地域内事業が芳しからざる状況になっているケースが少なからず見受けられる。

事業を興すに際して最も基本的な要件は、どんな顧客がどのくらいその事業の提供する商品やサービスに関わる可能性があるかを把握することである。そして、その可能性を実現化するための戦略・戦術があって初めて事業の安定した維持が図れることとなる。この結果、収支計画に添った利益計画や投資計画が成り立ち、PLAN-DO-SEEによって事業の成長が保障される。

※ P5 アグリ・ルーラルビジネスとは、農業を含め農山村地域の地域資源を利用したビジネスである。具体的には、特産加工、農村（農家）レストラン、市民農園（クラインガルテンを含む）、体験農業、観光農園、農業公園、民宿・ホームステイ、スポーツ・文化・自然体験などがその範疇に入る。

※ 2. —(1)①(P5～7)の叙述については次の論文を加筆修正したものである。

二木季男『地域資源活用型事業の推進と農産物等地域直売所の展開』東京農業大学農業経済学会「農林研究」第91号 2000.9

②地域ビジネスの顧客創造

◆地域ビジネスの顧客は2つのタイプの交流で生まれる

さて、ここで地域の顧客形成とその性格について述べることにする。地域にあっては、先述のように地域資源は移動することが出来ないという条件を踏まえた地域での顧客創造であるために、交流顧客創造が極めて重要な意味を持つこととなる。この交流顧客創造の背後にあるのが地域間あるいは地域内各層との交流活動であり、中でも都市と農村の交流に関しては、グリーンツーリズム活動などの効果も生み出されつつある。

交流者或いは交流顧客の性格を明らかにするために、交流に2つのタイプがあるという認識が必要である。

◆第1の交流タイプ 都市と農村あるいは他地域との交流

第1のタイプが一般的に言われている都市と農村あるいは他地域との交流である。

農村の自然や文化などを求めて都市から訪れる交流者であるが、この人たちのビヘイビアやニーズは、いわゆる観光客と異なっている。観光客は観光地や観光施設あるいは温泉などを訪れ、その地域との様々な幅広い関わりを持たずに帰っていく。購入する土産品が、地域固有性を持ったものとは限らない。

これに対し、交流者は地域のさまざまな資源や文化に触れ、ある場合は農業体験などもしながら、その地域の人々との交流が図られる。例えば、その地域にしかない“そばの味”を味わうことも出来る。その地域にしかない工芸品やその作り方にも触れることが出来る。そして、その地域の個性ある農産物や加工品、山菜や加工品を土産に買って帰り、その話題が交流者の居住地や職場や仲間の間で広がっていく。口コミでその地域個性が伝わり、そこを訪れる人々が増すこととなる。つまり、交流者はその地域の人や物や情報を通じての双方向の関係を持つこととなる。最近では、学童や生徒などの「食・農」教育の場としての交流や「ウェルネス」の立場からの地域間の高齢者の交流（例えば、山形県の高齢者が冬の時期に2週間程度宮古島で生活するなど）などが注目され始めている。これも受け入れる地域にとっての交流者である。したがって、この交流者を安定した“地域の顧客”にすることが最も重要な戦略課題となる。

◆第2のタイプの交流 地域内の農業者と地域内に住む一般生活者との交流

第2のタイプは、地域内の農業者と地域内に住む一般生活者との交流である。都市農業地域にはこのパターンが多い。よく知られているケースは、市民農園と体験農園の利用者となって農業者との関係が生じ、農業者と一般生活者との交流が始まる。一般生活者が僅かな経験であっても、自ら農作物を作り、それを食べてみて、農業生産の苦労と逆に喜びを体感する。食料や環境保全や農業生産への関心が深まるとともに、自らのライフスタイルを生み出す。一方、農業者は一般生活者との触れ合いを通じて、今までになかった生活感や価値観を吸収する。いわばライフスタイルの融合が生ずる。この影響は、周りの人々にも広がっていく。これが土台となって、事業が提供する商品やサービスへの関心を高め、顧客として定着することとなる。

◆地域ビジネス展開のキーは地域内市場形成

このように地域の交流顧客をターゲットとした事業形成を可能とするために、図1で示した通りその交流客を基本にし、それに更に地域住民を巻き込んだ“地域内市場形成”が実現することとなる。この地域内市場形成に当たっては、農産物や加工品の販売だけではなく、個性的な食事サービスや各種の資源活用サービスを含めたトータルの“地域ブランド”が基軸となる。そうなれば、地域内にあっては、比較的競争性が少ない寡占型あるいは独占型市場形成となり得ることとなる。

この市場形成が土台となって、加工商品などが更に多くの需要に対応出来る条件が生ずれば、産直型（対消費者、対販売店）の展開も可能となる。そして、このような市場形成に農協が関わることになれば、農協主導によって地域内に従来からの共撰・共販ルートに加えた複数型のチャンネルが生じ、より有利な販売体制を築くことが可能となる。

更に、これからますます重視されるべき環境保全型農業の推進に当たって、例えばその一つの方策となる有機農産物の生産は、確実な売り先（市場）を確保しない限り実現は極めて難しい条件にあるが、このような地域内市場形成や産直型販売体制の確立によって、その実現性は大きく促進されると判断することができる。

③地域ビジネスのパターン

そこで、次に地域資源活用型事業や活動のパターンを各地の事例など踏まえて整理しておくこととする。

地域資源活用型事業や活動のパターンは、物理的には概ねその地域に賦存する資源条件によって生ずることとなるが、それと共に地域資源の活性化に対する地域の取り組み姿勢だけではなく、農協や農業者あるいは農業者グループのそれ、更に地域の工業者や商業者やサービス業のそれ、更に地域の工業者や商業者やサービス業者、一般住民のそれと様々な条件によってそのパターンが形成されることとなる。

Aパターン 一場所・空間活用のパターンー

この中には、景観活用型、自然環境活用型の他、テーマパークなど各種公園のタイプがあり、更に村・町まるごとリゾートと言われる農山村リゾートがこれに含まれる。事例として、兵庫県神戸市の農業公園、群馬県中之条町の薬王園（JA沢田）、群馬県新治村の“たくみの里”を中心とする全村リゾート構想、大分県湯布院町的全町リゾート、広島県浦刈町の温泉付き海浜リゾート構想などが挙げられる。

Bパターン 一農業体験など各種の体験の場としてのパターンー

この中には、体験農園タイプ、市民農園タイプ、観光農園タイプ、工芸・染物など体験タイプの他、各種の教育鍛錬型（そば打ち体験等）のタイプが含まれる。事例として、香川県小田原市の梅の里、兵庫県八千代町のクラインガルテン、埼玉県鶴ヶ島市の市民農園、前掲の新治村“たくみの里”、静岡県森町（体験の里；アクティ森）などが挙げられる。

Cパターン ―地域文化への接触やスポーツ、レクリエーションの場としてのパターン―

この中には、伝統文化・技術・技芸接触タイプ、文化遺産・遺跡・社寺など接触参拝タイプ、各種スポーツ・レクリエーション施設型、各種教育・情報提供タイプなどが含まれる。事例として茨城県笠原市（笠間焼、笠間稲荷など）、愛媛県内子町（町並み保全など）などが挙げられる

Dパターン ―地域特性を生かした各種イベントの場としてのパターン―

この中には、祭り型イベント、伝統・文化催事型イベント、各種の特産品（そばなど）や植物・動物などをテーマにしたイベントやフォーラム、スポーツイベントの各種類のコミュニケーション催事が含まれる。事例としては、富山県利賀村は世界そば博の成功で有名である。各地でのイベントが有料型、無料型いずれかで繰り広げられている。

Eパターン ―温泉などを含めて宿泊施設活用パターン―

この中には、温泉タイプ、民宿タイプ、ホテルタイプ、交流宿泊施設タイプの他ホームステイ（各農家への分宿）などが含まれる。事例としては、各地の温泉地や青森県名川町、兵庫県八千代町、富山県利賀村そしてホームステイでは岩手県東和町などが挙げられる。

Fパターン ―地域産品、加工品、特産品販売の場としてのパターン―

この中には、地域直売所、朝市・夕市タイプ、産直タイプ、各種のマルチチャネルによる供給タイプと共に、農村レストラン併設タイプ、加工センター併設タイプ（加工工程の視察等）などが含まれる。事例としては長野県阿智村の朝市、青森県田子町のガーリックセンター、前掲の群馬県中之条町 J A 沢田の漬物商品の直売所、兵庫県篠山市の特産館ささやまなどは有名である。

また、一般的な直売所としては、前掲の愛媛県内子町のケースがある。

以上の各々のパターンは独立した形で存在しているケースが少なく、地域の諸条件によってさまざまな組み合わせの形で資源活用がなされている。例えば、Fパターンはあらゆるケースに存在していることが多く、それに加えてEパターンの宿泊機能が加わり、「特産品販売」と「特産型食事の提供」そして「宿泊」の3つが、有力収益確保の場となっている。つまり、地域資源の付加価値実現の有力な場（機能）ということが出来る。

※ 2. ―(1)③(P9～10)の叙述については次の著作を加筆修正したものである。

二木季男 小山周三 板野百合勝『ファーマーズマーケットの戦略的展開』家の光協会 PP183～184

（２）産直市（直売所）形成の背景と効果

①産直市が多数生まれ成功している背景

先ず各地で直売所が多数生まれ成功している背景について認識を新たにしておく。

◆都市農村交流の増加とへの農山漁村の食物への欲求の高まり

第１に、一般的に生活者の生活スタイルを余暇の過ごし方で見ると、従来の名所旧跡の見物や、温泉保養などの物見遊山型だけでなく、趣味活動の延長による仲間との触れ合いやそこでの体験活動などの様々な交流のスタイルが増加して来ている。そして、農山漁村との交流活動では、“ふるさとの味”、“自然の味”、“本物の味”、“おふくろの味”が求められ、様々な交流活動と共に、食品や食物に対する期待や要求が大きな比重を占めるに至っている。

◆本物の食品志向

第２に、食生活の特徴であるが、一般的には高級化、簡便化（調理の外部化等）、多様化が挙げられ、加えてその背景として食の外部化、個（孤）食化の進展、それを支える簡易食品、中食などの普及が指摘されている。そして、地域食品に対する利用意向を見ると、全国 2,000 人の個人対象調査（日本フードシステム学会、1997：4）では、約半数が利用意向があるとしていることがわかる。そして利用したい理由として「自然な食品、『本物』の食品を食べてみたい」が 70%を占めている。

◆青果物への鮮度及び品質に対する要求の高まり

第３に、農水省のモニターを対象とした調査によると、青果物の選定基準の鮮度、品質そして価格の順位になっていることが示されている。これらの傾向から、都市と農村との交流の中で、「新鮮で安全で相互に顔の見える場となる産直市」への関心は当然強くなって来っており、これが産直市の増加と成功を支えている根本的な背景要素であるといえる。

②産直市立地の地域における効果

では、このような背景を踏まえて、産直市は地域における意義を保持し、役割を果たしているのであろうか。

◆流通経費削減と付加価値

先ず第１に、地域産品（農産物、加工品とその他の産品）の流通経費が省かれ、それが農業者の収入増加をもたらしていることと付加価値化実現の最も有効な場であるという点である。前者では一般の市場流通に於ける流通経費が 40～50%程度と判断して、その一部が農業者の収入になり得るということである。後者については、加工による付加価値に於いて、地域の産物であり地域内で作られた加工品であることから、地域の自然や文化など様々な資源によるサービスの機能や価値すなわち地域の物語性などを販売品に付与出来るということである。また、加工品でなくても栽培方法（例えば有機栽培等）の利点などを付加価値の一部として購入者に理解させ易い条件にあるということである。これが、他の類似商品との差別化・商品化の実現を可能とする。

◆対面販売による差別化とリアルな顧客情報

第２に、常時新鮮で安全な生鮮食品の提供が可能で、しかも生産者と消費者がフェース・ツウ・フェースの関係で対応できることにより、対面型のサービス（情報提供や様々な会話

など)が可能で、これもスーパーマーケットなどセルフ販売方式との差別化に大きな効果を発揮することとなる。顔の見える関係であることから、販売活動の中で常に顧客の満足度や求めている欲求を確認出来、加工品など新製品の開発や価格の決定、或いはサービスの仕方について改善することが可能になるということでもある。このことは先に一般的な傾向として述べた生活者(消費者)の“ふるさと志向”、“本物志向”“健康志向”などにフィットする条件を備えているということになる。

◆地域における他の地域資源活用型ビジネスとの相乗効果の発揮

第3は、地域資源活用型ビジネスや活動との相乗効果の発揮の面である。行政の立場も「地域経営」の立場から、あらゆる地域資源の活性化(付加価値化)の活動に取り組むことが強く求められることになるが、そうなればなる程、交流者の誘致促進とその顧客化を計画的、継続的に推進しなければならない。この活動は、産直市にとって、顧客創造の活動につながると共に、産直市が有力な受け皿となって交流者を受け入れる場ともなるという相互の補充機能を果たすこととなる。グリーンツーリズムの促進やC I (コミュニティ・アイデンティティ)活動や各種のパブリシティ活動の促進などの他、地域内での異業種交流や産業の複合化などが促進され、地域特産商品の開発や販売が産直市の販売活動に加わって更にインパクトを与える効果を生み出すこととなる。

◆高齢農業者や女性農業者の労働の社会化と生活の張り合いづくり

第4に、これらの事業や活動に直接・間接に関わる地域の高齢農業者や女性農業者の労働の社会化を果たす結果となり、その価値化の実現に寄与しているということである。その結果、これらの人々の相互の交流や張り合いづくりにつながっている。

(3) 産直市(直売所)のマーケティングのポイント

以上のような意義と役割を持つ産直市(直売所)をマーケティングの視点から性格づけると次のような7つの特徴がある。

- ① 産直市は、都市からの交流者、近隣地方からの交流者そして地域内の交流者を中核に、更に近隣の一般消費者を巻き込んだ地域内市場形成の中核体となる。
- ② ここで形成される市場で農業者と会合する顧客の中核をなすのは、一般的な消費者群だけでなく、その地域(市・町・村や地区)に対し何らかの目的を持って訪れる或いは交流する人々で、地域の持つ固有性への認識を少なからず保持している生活者である。地域へのファン層と表現することも出来る。加えて、地域内や周辺の消費者も有力な顧客となる。
- ③ 従って、その人々(生活者)に対して顧客として対応できる場、即ち産直市が地域内に存在すれば、その提供商品やサービスそれに加えて、その他の地域個性との関わりによって、他の売場(顧客各々にとって地元のスーパーマーケットや食品店など)を意識する度合いは極めて低く、したがって、売る側にとって競争関係は薄弱となる。この場では、生活者の意識は「折角ここへ来たのだから、ここでしか求められない製品を買って帰りましょう」という表現に代表される。一方売る側(農業者)にとっては、自主的・

主体的な商品陳列や価格設定を可能としている。

- ④ このことは、地域内に限定された競争の少ない「寡占型或いは独占型市場」の性格を保持する要素を備えることとなる。この条件を保持するために、製品の固有性（個性化）は勿論であるが、地域資源活用型事業や活動との連携強化による地域個性の確保が必然的に求められることとなる。
- ⑤ このような市場形成の下での産直市であることによって、産直市は地域内に限定した市場の創造、獲得、支配が可能となり、供給商品、価格設定、情報提供、サービス方式を含む産直市すべてのマーチャンダイジングに対し自主的・主体的にコントロール出来る存在となる。
- ⑥ この条件を十分に確保することが可能となれば、顧客に対する十分な満足、リピート顧客の育成などにつながり、安定した事業展開の循環が形成されることとなる。それは、供給側と需要側が互いに関係を活かしたマーケティング活動を実現することになるからである。
- ⑦ 以上述べてきた産直市の固有の性格によって、産直市は地域資源活用型事業や活動を推進するトレガー（推進体）の役割を果たすことが出来る。それは、産直市自体が行う単純な販売、サービスの行為が、農業者にとっても理解し易く、マーケティング活動の場を実感できる利点がある上、地域交流活動の促進に積極的に取り組むことが事業繁栄につながるという現実的な認識で、各種の地域資源活用型事業や活動への関心を高め、それへの協力を惜しまなくなる。したがってここから、地域資源活用型事業展開の契機が生まれることも多くなると考えられる。

以上のいわば理論的性格に加えて、実践的には「店舗」であるという認識が重要である。個々の農家の集合体であっても、顧客からは1つのショップとして意識されることとなる。ここへ買いに来る顧客は、場合によっては“ワン・ストップ・ショッピング（その店で欲しい商品がすべて揃う店舗）”を期待して来店する。その要求に応えるには、商品の品揃えが豊富でなければならない。価格のバリエーションも必要である。そして買いやすさ、商品の選びよさが決め手となる。店の雰囲気と共に息抜きできる場所も必要になる。会話や情報提供も大切な要素となる。様々な顧客行動の設定の上で、店舗づくりや接客態度、商品配置を考える。つまりマーチャンダイジング計画が不可欠になる。（実践応用編で詳述）

(4) 立地と経営目的からみた産直市（直売所）の4つの類型

①産直市の4つの類型

産直市が成立し、その個性化の最も重要な要件となる顧客層（ターゲット）の特性を踏まえた、類型化を図ることとする。

A. 簡易型地域産直市のパターン	地域の余剰農産物や規格外農産物の換金化と高齢者・女性層の張り合いづくりを目標にして、地域内・近隣消費者を主たる顧客層とする
B. 交流型地域産直市のパターン	都市からの交流者を主たる顧客層とする
C. 街路展開型地域産直市のパターン	観光地などへの通過者や仕事や勤めの通過者、近隣町村の消費者、そして輸送運搬などの通過者などを主たる顧客層とする
D. 商店型地域産直市のパターン	地域内の一般消費者や近隣消費者を主たる顧客層とする

このAパターンからB, C, Dへと段階的に展開するか、最初からB, C, Dの形で立地条件に合わせて立ち上げるかは、その地域の顧客層のあり方と、その地域（行政や農協主体）の振興活動の中での直売事業への重点の置き方によって定まってくる。最近の産直市は、後者のケースが多い。しかし、計画的に投資効率までも勘案しながら事業の立ち上げを行うケースは極めて僅少であると言わざるを得ない。

いずれの場合でも、他の販売店と商品の差別化は、交流活動との連動の中でさまざまな地域特性（個性）を商品およびサービスに色濃く表し得るか否かで決まってくる。ここが地域産直市の生命なのである。しかしながら、B, C, Dの場合にBは交流活動と不可分に関係する形で発足し維持されうるケースが多い。それに対しC, Dの場合は、それが薄れ易い状況となりがちとなり、このC, Dにおいてこそ、地域個性や地域の物語性に徹底した“こだわり”を持つ経営姿勢が求められる。また、Bの一部とDの場合は地域内に多く所在するスーパーマーケットやその他の小売店との競合関係がダイレクトに発生するので、その中で競争に打ち勝つ戦略（5P戦略等）が重要となるが、そのポイントは上記の地域個性や地域の物語性と共に、農業の生命産業としての理解の促進であり、そのためにはやはり基本を交流活動に置いた店づくりとならざるを得ない。

そこでここではA, B, C, Dの各々について総括的な特徴づけをしておくこととする。

②A～Dの産直市の特徴

◆A. 簡易型地域産直市のパターン

本ケースは、現在各地に所在する小規模な農家の婦人グループによる産直市に多く見られ、自らの作った農産物を買手との直接的なフェース・ツウ・フェースの関係のもとで販売することによって、顧客のニーズを感じ取ることが出来ると共に、売上代金を収益として確保す

ることが出来る。この体験を通じてよりよい販売の方法や商品の提供の仕方、また顧客の増加策などに意識を持つことによって、交流活動の意義に理解を深めることとなり、その立地する条件によってB、C、Dのパターンにレベルを高める展開も見られる。

しかし、一般的には小規模と言えども、要する労力や場所（施設も簡易型が多い）の条件から、また顧客層の地域的広がりやの程度から、その立地条件なりのバランスのとれた実績を挙げている（満足している）ケースが多く、ステップアップには至らない方が多いと言える。また、このパターンの更に簡易化した形態が無人産直市と言ってもよい。

従って、ここでの顧客の購入動機は、地域内や近隣の一般消費者の日々の野菜や果物を新鮮で、おいしく、安全で、安く求められるという点にある。これが店の基本のあり方である。

◆B. 交流型地域産直市のパターン

本ケースは、都市との交流活動を促進し、地域資源を生かした各種の施設やアクティビティの対応と結び合った産直市である。地域レストラン（食事処）との連動なども有効なプロモーション方策として取り入れられている。また、一部の「道の駅」や「グリーン・ツーリズム活動」の中での不可欠な要素として機能しているケースも見受けられる。地域によっては産直市の魅力で交流者を誘引するインパクトを持ったケースも既にいくつか現われている。

このケースでは、交流活動との連動の効果を期待するところから、施設の開発設置やその運営など行政がかかわる側面が強く、事業主体が行政と無関係では殆んど存在しない状況である。また、観光地の産直市の多くはこのBパターンであるべきと考えている。観光客を交流客化することが必要だからである。

この場合の顧客層は、都市からの交流者や観光客が主体となるところから、土産的購入が高いウェイトを占めることとなる。同じ農産物の販売であっても、加工特産品などを充分加味した商品やサービスへの対応が求められる。

◆C. 街路展開型地域産直市のパターン

本ケースは、中山間地域にも存在するし、平地・都市地域にも存在する。その地域を通過して観光地や有名地の他目的地への通過者が多数経過する場所に立地するもので、その経過者が主たる顧客層となる。その中には、日々の仕事や勤めの通過者や輸送運搬に携わる通過者などが含まれる。

通過者とは言っても、その産直市やレストラン（食事処）に魅力があればリピート顧客になり得る条件を持っている。そのために、店舗施設の規模や質の面で投資の額も大きくなり、農協や行政などの事業主体が求められる。

この場合は、地域内や近隣の一般の消費者への対応と、観光地などへの通過客への対応が同一ではあり得ない。前者では基本的にAパターン、後者では基本的にBパターンの土産的購入への対応が求められる。両者混合の場合は、この両者の客層に対応する商品やサービスの提供が必要となる。多くの「道の駅」はこのパターンに入る。

◆D. 商店型地域産直市のパターン

本ケースは、都市地域にあって、農業者と一般消費者との交流・融合活動と不可分に結合した産直市パターンである。したがって、一般消費者の農業への理解、農業との接触（市民農園や体験農園等）と連動した形で産直市が立地するスーパーマーケットや一般小売店と競

合する形となる。そして、そのスーパーマーケットや一般小売店に対抗できるのは、商品の品質と価格であるが、それだけでは不十分で、それを補ってかつ上回る差別優位性は、農業の場を媒介した都市型消費者と農業者とのライフスタイルの融合・交流、そして自然や環境保全への積極的な取り組みへの理解、「食」と「農」が接近した場での生命を守るメディカル産業＝生命産業としての農業への理解の啓蒙効果である。

このケースは、都市或いは都市的地域での産直市の立地であるために、一般店舗の立地に対比されることから“商店型”と呼称することとした。その意味から、産直市開設にかなりの投資を要することもあり、農協や行政が直接かかわるか、第3セクター方式の収益法人にするかなどが吟味されることとなる。

各地に若干見受けられるようになって来ているスーパーマーケット内産直市、百貨店内産直市の形態や商店街内での活性化を兼ねた産直市などは、このDパターンの変形と言うことが出来る。

※ 2. —(4)①②(P14~16)の叙述については次の論文を加筆修正したものである。

二木季男『農産物等地域直売所の諸類型と事業経営体の諸問題』東京農業大学農学集報

第43号 平成11年

3. 県内産直市（直売所）の現状と経営課題、および経営改善の基本視点

（1）県内産直市の現状と動向

①産直市の全国的動向

全国的に見ると、直売所は現在も成長・発展中といつてよい。（財）都市農山漁村交流活性化機構がまとめた「全国農産物直売所ガイド」（2004.2）によると、直売所のか所数は全国で約1万2000か所で、その内常設が約700か所、仮設が約2,700か所、その他（庭先、無人等）が約4,700か所と推定されている。さらに個人営業のか所を含めるともっと多いこと推測される。1997年末に埼玉県が行った全国調査（但し、1道2県が未報告）によると、週5日以上開設する有人の直売所は、1249か所であったものが、今日の調査では2800か所（推定）となっていることから、この数年間の増加は著しいといえる。そして、この年間販売額は推計2500億円となっているが、JAの熱心な促進活動の状況も加味すると、3000億円には至っているように考えられる。その中でもJA運営による産直市が売上規模からみると大型化しており、その場合、地元組合農家の出荷によるものに加えて、集荷範囲を広域に広げたり、委託販売の形をとったりしているケースが見受けられるようになっている。

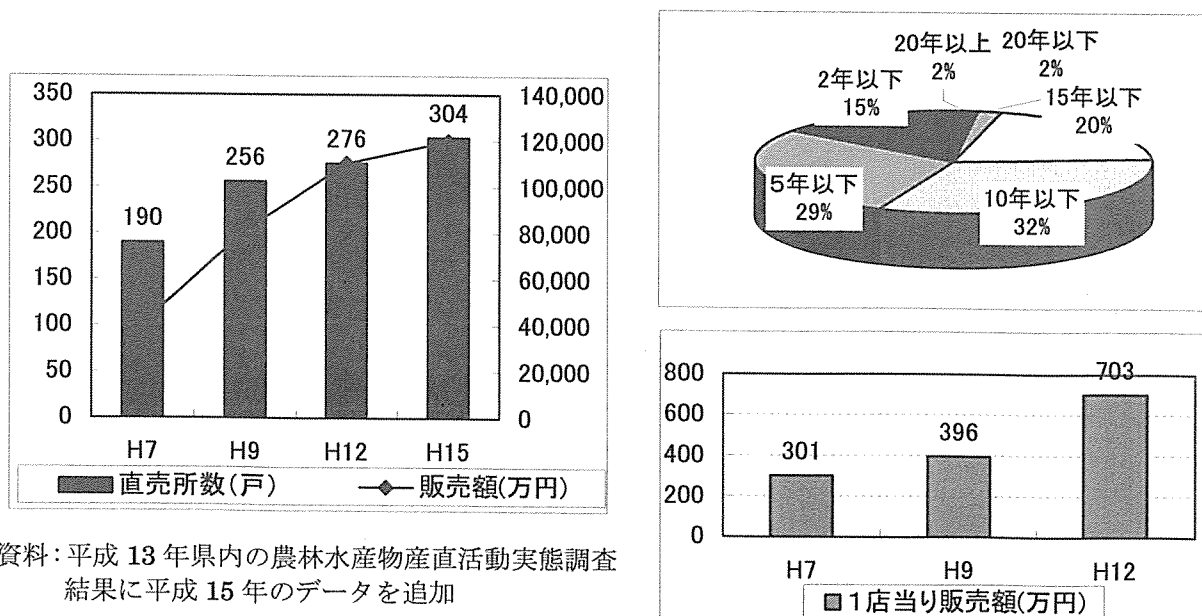
では、島根県の産直市の現状と動向について、島根県農林水産部が実施した「県内の農林水産物産直活動実態調査」（平成12年12月～平成13年1月の調査実施、報告書平成13年12月）及び中山間地域研究センターの調査結果を中心に見ていくこととする。

②県内産直市の現状

まず、産直市数と販売高（一店当たり）を見ると、平成7年の190か所が最近のような最新時点（平成15年）304か所となっており、年々増加している。しかし、その増加速度は逓減している。その理由は、一部に合併や高齢化による閉店が出ていることによる。しかし、それ以上に新規店の開設が進んでいるということになる。開設時期は、ここ15年以内が殆どで、中でも10年以内が多い。

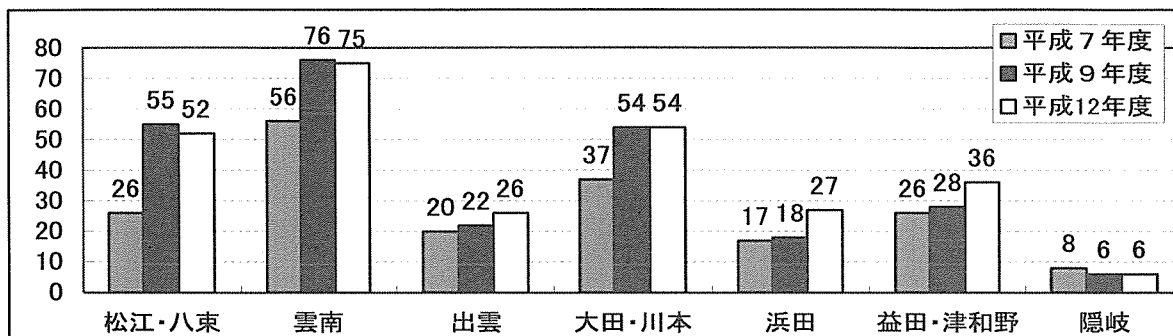
1店当たりの販売額は平成7年の301万円から平成12年の703万円と顕著に増加している。

図2 県内の産直市数の推移、開店時期、1店当たり売上げ高の推移



産直市の県内の分布は、図4の通りであり全県に及んでいるが、雲南地域がトップで、続いて松江・八束地域、大田・川本地域、隠岐地域となっている。絶対数は地域の広狭によるものであるが、最近年次（平成12年）に増加している度合の高いのは、浜田地域、益田・津和野地域そして出雲地域で、絶対数は少なくとも最近の増加だけ注目したい。

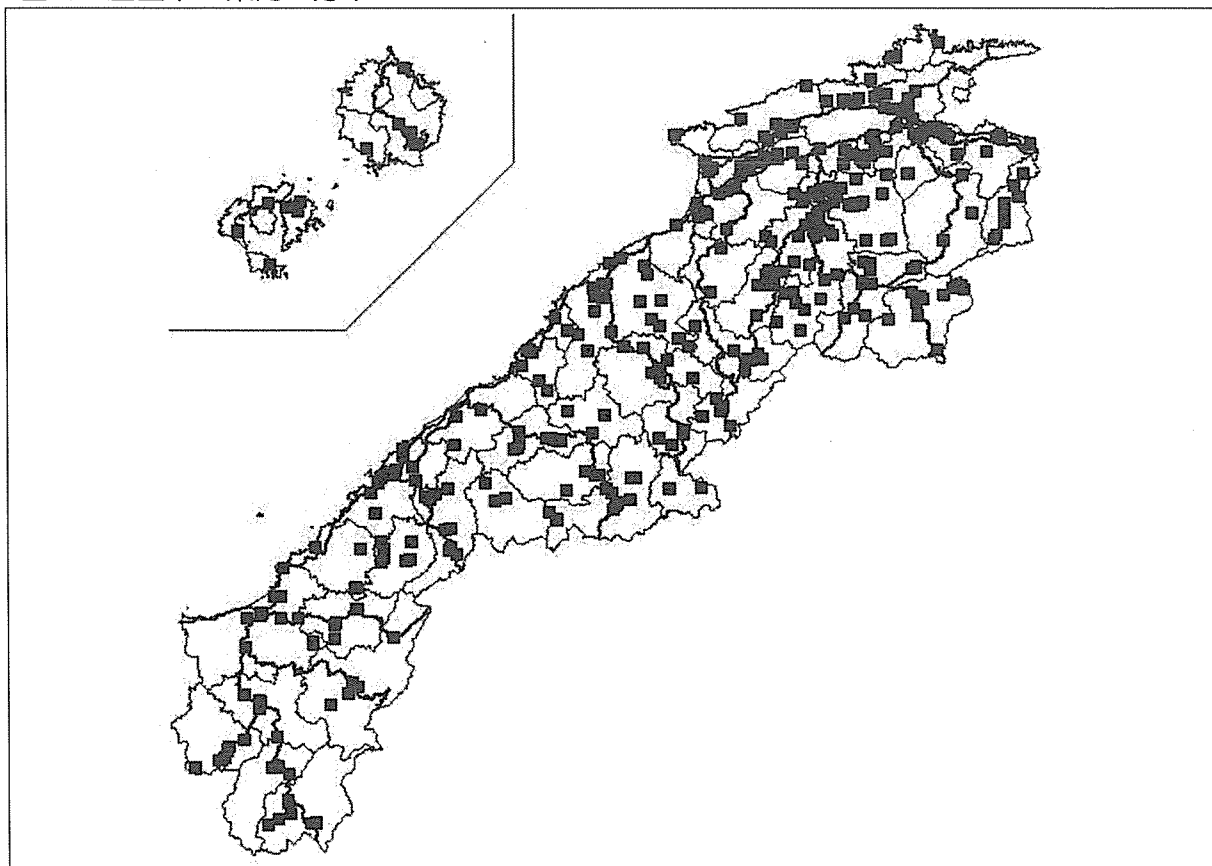
図3 産直市の地域別開設数



資料：平成13年県内の農林水産物産直活動実態調査結果

なお、この調査対象となる産直市については、中山間地域に立地という限定はしていない。前述の中山間地域活性化条例の規定からすれば、中山間地域だけではなく都市地域や平地地域の中にも条件不利地域が存在しており、かつ殆ど全域に及ぶとのこと、産直市の立地が中山間地域以外であっても出荷者は中山間地域である場合が考えられる。従って、この調査結果の殆どは、中山間地域に関連した産直市と解釈してもよいと考えられる。

図4 産直市の県内の分布



産直市の生産者（農家）の構成人員は、20 人未満が 67%で圧倒的に多く、50 人未満まで加えると 86%に及び、200 人以上は 2%に過ぎない（図 5）。

産直市の施設は、JAや公共機関の所有を含めると、75%は会員が自由に利用できるものとなっている。「道の駅」と言えども施設は自らのものが多く、併設施設との連携・協力関係は薄い。従って、駐車場やトイレは別として、食堂、加工施設、体験施設、休憩施設等の併設レベルは低位である。しかし、その低位の中でも食堂は若干目立っている（図 7、図 8）。

産直市の運営主体は、JA、第3セクターを合わせても 11%以外は、生産者グループ 59%、生産者個人 18%、集落 6%となっている。販売管理では、レジスター15%、POS 方式 12%で、圧倒的（73%）に一般の計算によっている。（図 9、図 10）

図 5 産直市の出荷者の構成人員

単位：%

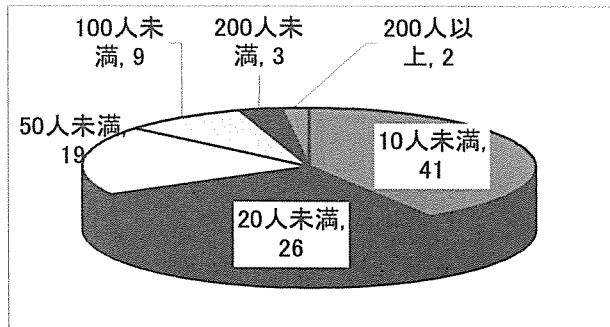


図 6 産直市施設の所有者

単位：%

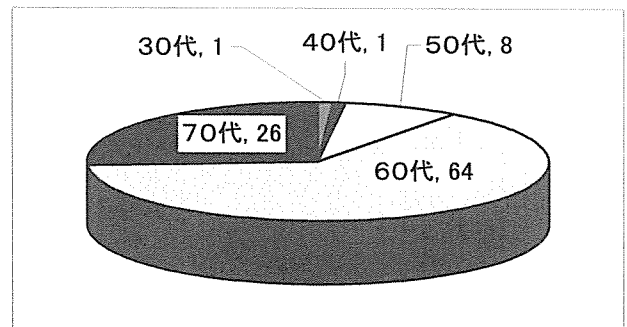


図 7 産直市の併設施設

単位：%

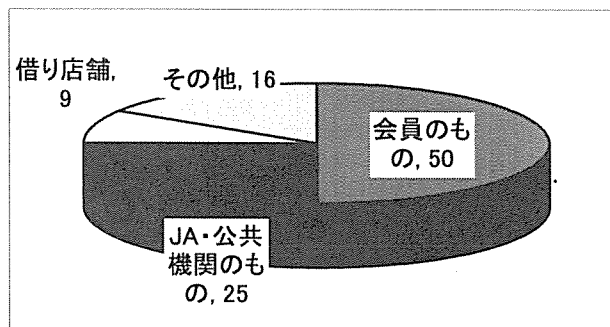


図 8 産直市の運営主体

単位：%

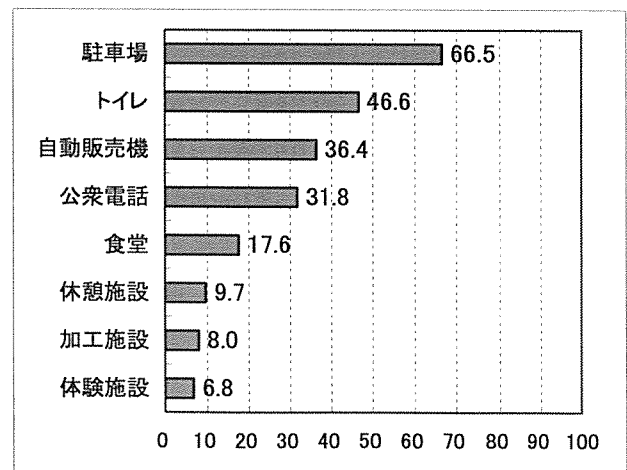


図 9 有人市での販売者

単位：%

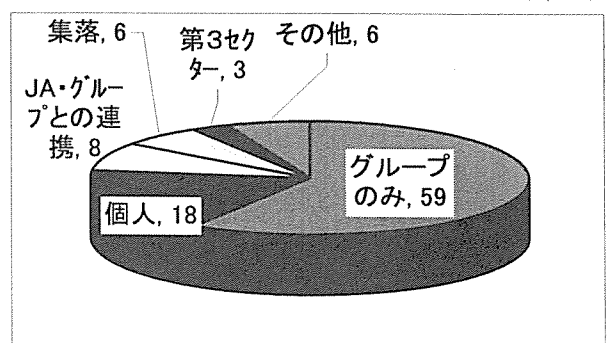
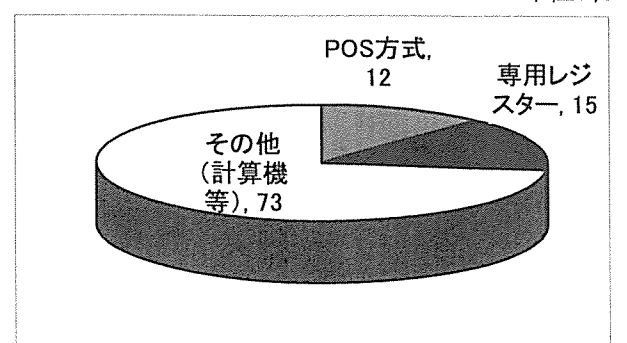


図 10 産直市の販売管理方法

単位：%

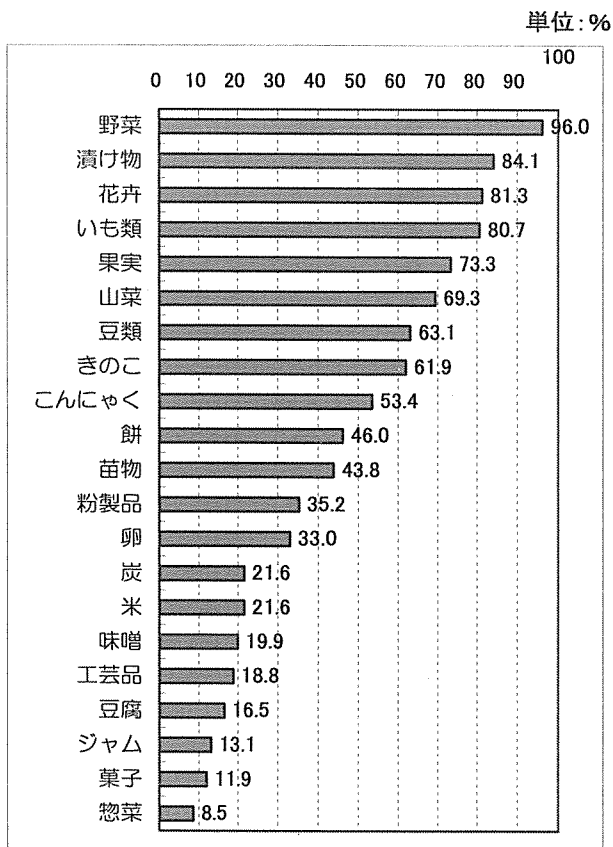


資料：平成 13 年県内の農林水産物産直活動実態調査結果

産直市の販売品目は、生鮮もの（野菜、花卉、いも類、果実、山菜、きのこ）のほか、加工品（漬物、こんにゃく、餅、粉製品、味噌、菓子、豆腐、惣菜等）が多く、対して工芸品、ジャム、菓子、惣菜は少ない傾向にある。これは、県外や他地域からの顧客が多い産直市でもほぼ同じ傾向にある。

産直市の総販売額の中で加工品の占めるウェートは、「1割」44%、「2割」26%、「3割」12%で、平均すると2割が中位置を占めている（図12）。

図11 産直市の販売品目（全体）



（県外者が利用者の半数以上を占める産直市）

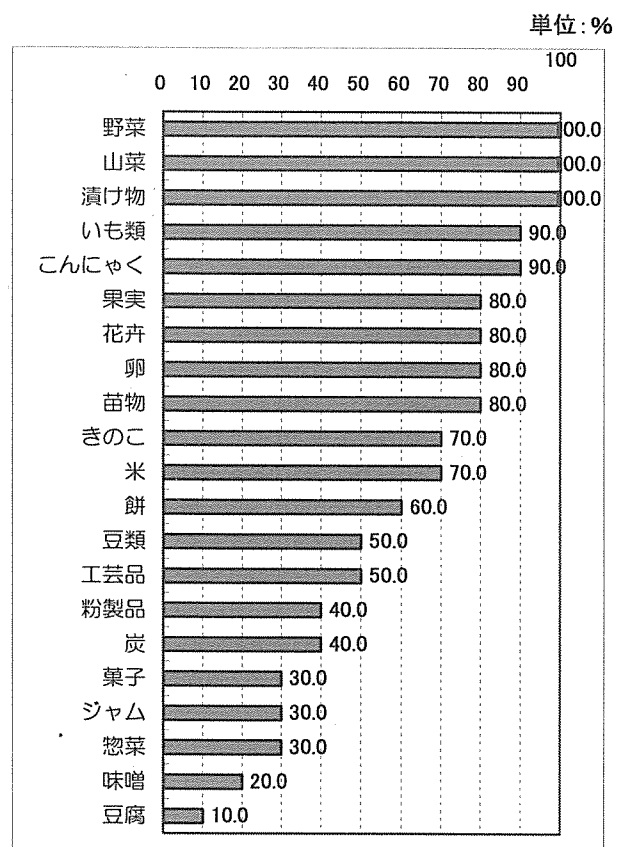
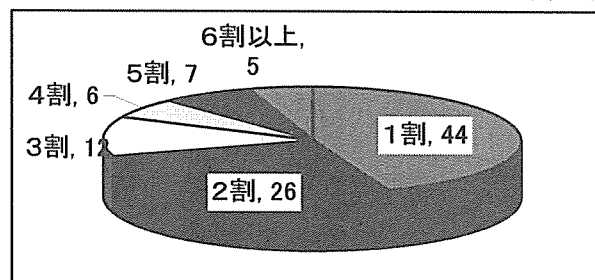


図12 総販売額の中で加工品の占める割合

単位：%

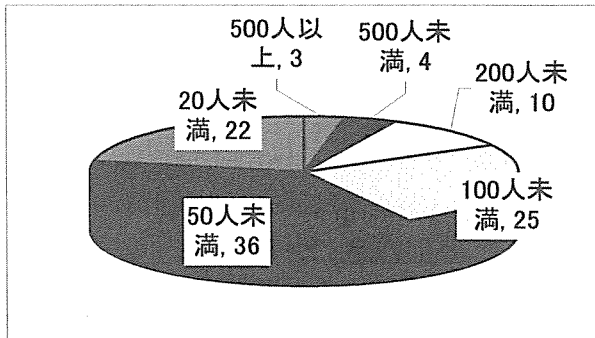


資料：平成13年県内の農林水産物産直活動実態調査結果

産直市の利用客は多い日で 20～50 人未満の 36%、次いで 50～100 人未満の 25%が多いが、少ない日は 10 人未満の 39%が最も多い（図 13）。月別の利用客の変動は、利用客の多い日としては、5 月と 8 月と 12 月がピークで、中でも 8 月が多い。利用者の少ない期間はやはり冬季で 1 月と 2 月である。客層で県外利用客が半数以上のタイプは、1 割にも満たない（図 14、図 15）。やはり基本的には地域内や近隣市町村（県内）の利用客が主体をなしている産直市が圧倒的であると言える。

図 13 産直市の利用客（利用客が多い日）

単位：%



（利用客が少ない日）

単位：%

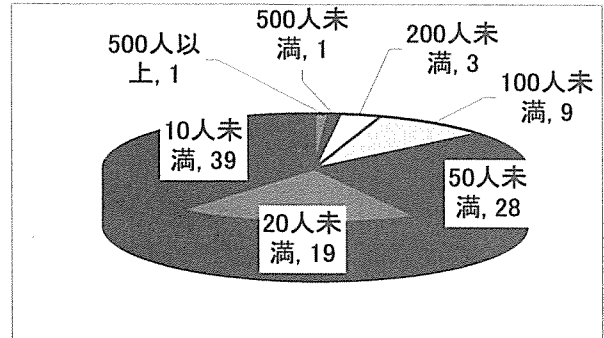


図 14 月別にみた産直市利用者数の推移

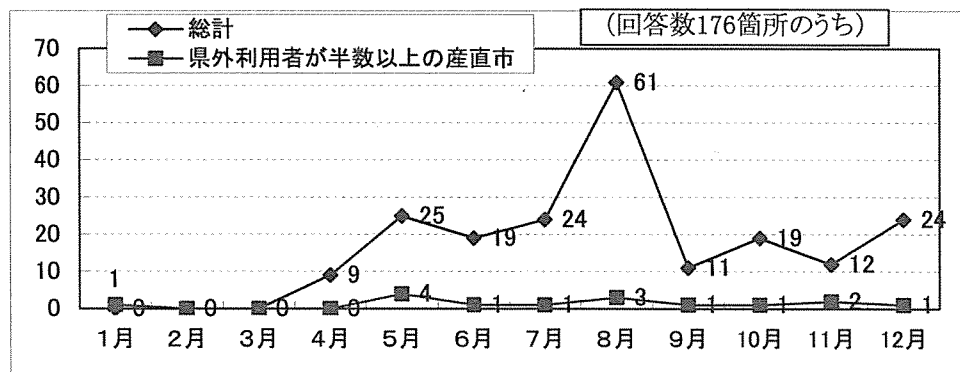
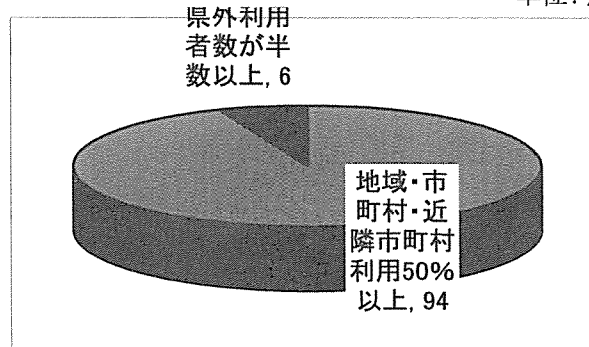


図 15 地域内消費型と県外利用者型タイプの産直市割合

単位：%



資料：平成 13 年県内の農林水産物産直活動実態調査結果

産直市の販売額は、前述の通りであるが、販売額の分布をみると、50 万円以下が 23 か所、50 万～200 万円が 52 か所、200 万～500 万円が 33 か所、500 万円～2000 万円が 35 か所、2000 万～5000 万円が 12 か所、5000 万円～8000 万円が 1 か所、1 億円以上 1 か所となっている（H16 年現在、県内には販売額 5000 万円～1 億円の産直市が少なくとも 5 か所、1 億円以上が 2 か所に増加している。内訳は 2000 万円～5000 万円の産直市からのシフト 4 か所、新規開店が 2 か所（5000 万円～1 億円 1 か所、1 億円以上 1 か所）である。）

500 万円以下では、無人型や週 1 日というようなケースが多いと推察できるので、常設型の有人の産直市は 500 万円以上ではないかと思われる。

以上の産直市を運営課題から区分すると次の 5 つに分けることができる。産直市の運営課題を検討するに際しては、概ねこの 5 区分を基準とすることができる。

販売規模	県内分布	経営類型	特徴
500 万円以下	108 か所	無人市・一部無人市 週3日未満有人市	「無人市」、「簡易型地域産直市」 地域の余剰農産物や規格外農産物の販売を目標とする。地域内・近隣消費者が顧客層。
500 万円～2000 万円	35 か所	ほぼ毎日開店する 有人市	「簡易型地域産直市」 高齢・女性層の張り合いづくりを目標とする。地域内・近隣消費者が顧客層。
2000 万円～5000 万円	8 か所		「簡易型地域産直市」 高齢・女性層の張り合い作りから農家の所得向上手段へ移行しつつある。地域内・近隣消費者が主な顧客層だが、都市など遠隔地から顧客もある。
5000 万円～1 億円	5 か所		「街路展開型地域産直市」「交流型地域産直市」「商店型地域産直市」 農家に加え加工事業者など地域事業者の所得確保手段にもありつつある。立地条件により明確に顧客ターゲットを絞った集客対策が開始される。運営体制は任意団体のままであることも多く、法人化が課題となることが多い。
1 億円以上	2 か所		「街路展開型地域産直市」「交流型地域産直市」「商店型地域産直市」 産直市経営と出荷団体が完全に分離され、売上向上を目指した取り組みがスピーディに行われる。新たな雇用が生まれることも多い。

注1: 簡易型地域産直市、街路展開型地域産直市、交流型地域産直市、商店型地域産直市については P18 産直市の類型化を参照。

注2: 産直市の総か所数 158 か所（H13 年調査時点に 1 店舗追加）のほか、未把握であるが 5000 万円未満の店舗が約 150 店舗あると考えられる。

産直市の販売・販促活動としてはイベントが圧倒的に多く、次いで学校給食・交流施設への販売（供給）、宅配、販売店との契約がある。これらは、特に、学校給食については、地元顧客をターゲットとした需要開拓の側面を持っており、今後、マーケティング戦略として重要な役割を担う部分である。

②産直市の動向 ～無人市の減少と有人市の進展～

次に中山間地域研究センターが平成 16 年に有人産直市 8 件及び無人産直市 3 件に対して行った運営状況及び今後の展開に関するヒアリング調査から産直市の動向について整理すると次のようになる。

図 16 中山間地域に立地する産直市の動向（島根県内）

		出荷者・運営者の 年代・運営体制	今後の展開動向
●第1世代 無人市 3事例	1990年以前 立上げ 余りもの 販売	60～70代以上 ボランティア的運営	運営者高齢化により急減 (世代交代困難)
●第2世代 有人市 9事例(売上) 600万円 700万円 1200万円 3400万円 6700万円 7000万円 7400万円 8000万円	1990年以降 立上げが多い 販売を前提として、農産物・加工品を生産・販売 JA系産直市 独立系産直市	50～70代中心 売上7000万円未満 ボランティア的運営 ＋若干の役員手当 売上7000万円以上 一定の役員報酬	●品揃えの充実（商品確保） ●売れる商品（特産品）の開発 ●出荷物の品質管理 ●販売方法の多岐化 → 産直・インターネット販売等 ●生産方法の公開 → トレーサビリティ機能の向上 経営継続・ 規模拡大意向

◆無人市は統合、閉店傾向

県内産直市で約3割を占める無人市であるが、現在、統合等をしながら有人化する等での発展型と会員減少や高齢化で閉店に至っていると考えられる。多くの無人市が現状維持に留まらずに、統合や閉店の道をたどっている原因は、会員の高齢化と減少である。それは、次の理由により役員及び新規会員が増加しないことにあると考えられる。

(ア) 会計等事務作業負担

有人市はレジ、POS レジなど作業量の省力化を図っている場合が多いが、無人市は手計算で事務作業負担が大きい。代表者や役員がボランティアでやっている場合も多く、そのような中で次に引き継ぐ人がでてこない。

(イ) 出荷者間調整の難しさ

有人市と違い、会則など運営体制が確立されておらず、代表者や役員が出荷者からの不満、消費者からのクレームを一手にかぶることが多い。

(ウ) 商品盗難による出荷者モチベーションの低下

回収率が2割減少することも珍しくなく、このような状況の中で出荷者は出品するモチベーションを下げ、商品が減少し、それでまた集客力が下がるという悪循環が生まれている。

(エ) 消費者ニーズ（情報）の出荷者側への未到達

これは無人市サイドからの発言ではなく、有人市を含めて運営や経営に関わっているセ

ンター側の見解となるが、無人市が現状維持困難になっている大きな理由は、消費者側との接点（レジ）を持たないことで、売れ行き以外の消費者ニーズが全く出荷者側に入っていないことも大きな原因となる。結果、消費者側にとっては、商品に対する不満や要望を出荷者側に伝える術がなく、不良品が出た場合でもそれを受け止める相手がいらない。また要望が出荷者に伝わらない結果、消費者ニーズに即した品揃えや商品開発が行われない。このような状況のなか、消費者がその無人市のリピーターにはなりにくい。生産者側にとっても自分の商品や創意工夫に対する消費者の反応が直接わからない。このような状況では生産者側にとっても継続的な出荷や商品開発に対するモチベーションは高まりにくい。

以上の課題を背景に、運営責任者や会員の後継者が生まれず、会員の高齢化と減少が進んだ結果、統合有人市化または閉店の傾向が近年続いていると考えられる。この点については今後、事例調査とともに、統計的データによる検証を行う必要がある。

◆有人市（第2世代）は増加

有人市は県内産直市数の約7割を占め主流となっており、現時点では大部分が今後とも産直市運営の維持・拡大を志向していると考えられる。また販売額向上に向け、各店舗で品揃えの充実、品質の向上、特産品開発、販売方法の多様化（インターネット販売、産直等）等が取り組まれている。運営主体及び運営体制の点で大きく性格を異にしている。

～JA系産直市と独立系産直市～

まず運営主体では大きくJA系と独立系に分けられる。JA系とは出荷・集荷及び店舗運営でJAが中心的な役割を果たしている。これら店舗は都市近郊、交通要衝、観光拠点近隣、大型スーパー内のインショップなど潜在需要が高い場所に立地しており、これらの場所でJAの広域的集荷力を活かして品揃え豊かな店舗展開をするケースが多い。特に都市近郊立地のJA系産直市では都市部顧客が安心・安全・新鮮な農産物・加工品を日常買物できる店舗として展開しており、近年この立地・販売形態の店舗が増加する傾向にある。対して独立系産直市では、出荷・集荷及び店舗運営をその店舗独自運営組織が中心的に果たしている。これら産直市の運営組織は主にその地域の農業者で構成される場合が多く、品揃えもその地域で生産された農産物・加工品中心であるケースが多い。また立地条件は元々その地域の農産物販売所として設立された経過があることから、都市近郊から交通アクセスがあまりよくない山間部まで様々である。

～ボランティア的運営体制と法人体制～

運営体制は店舗販売額の規模で大きく3つに分かれる（詳しくはP22を参照）。

- (ア) 販売額 5000 万円未満の店舗は産直市運営での役務に対してほとんど報酬が支払われないボランティア的運営体制である。
- (イ) 販売額 5,000 万円～7,000 万円の店舗では基本的にボランティア的運営であるが若干の役務報酬（年 50 万円未満）が支払われている。
- (ウ) 販売額 7,000 万円以上では経営が法人化され、店舗経営のためのプロパー職員がいる場合がある。

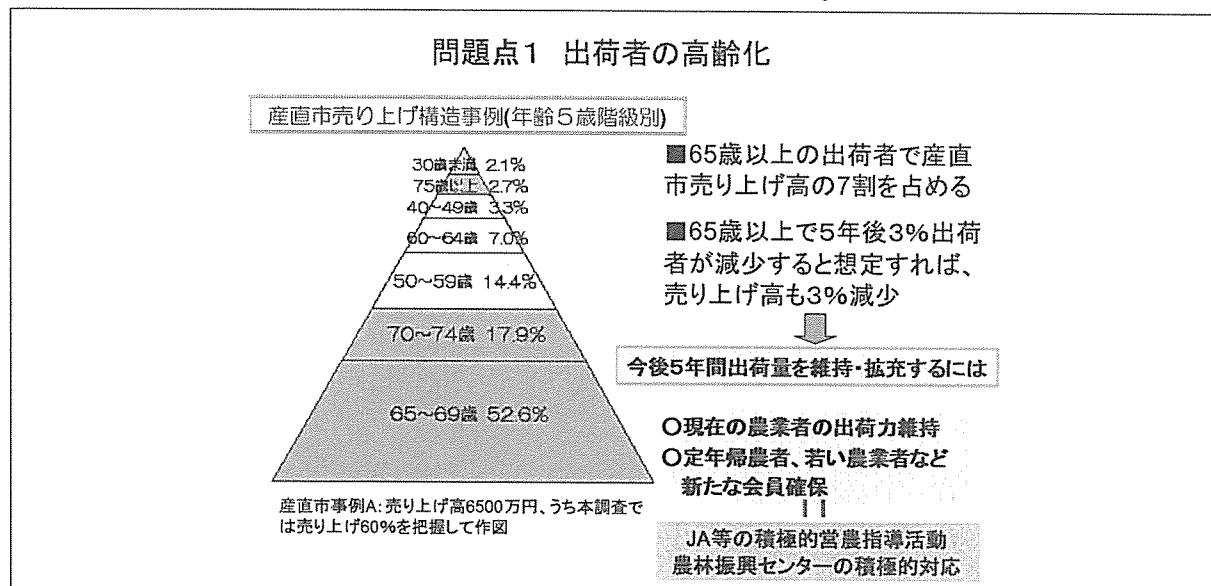
それぞれの産直市は今後運営を持続していくためには、ア⇒イ⇒ウと事業体制を改革していく必要があることを認識しており、それぞれのレベルでの模索がおこなわれている。

（２）県内有人産直市の運営継続に向けた問題点

以上、県内産直市の現状と動向を踏まえ、特に県内有人市の運営継続に向けた問題点を整理すると次の４つとなる。

①出荷者の高齢化

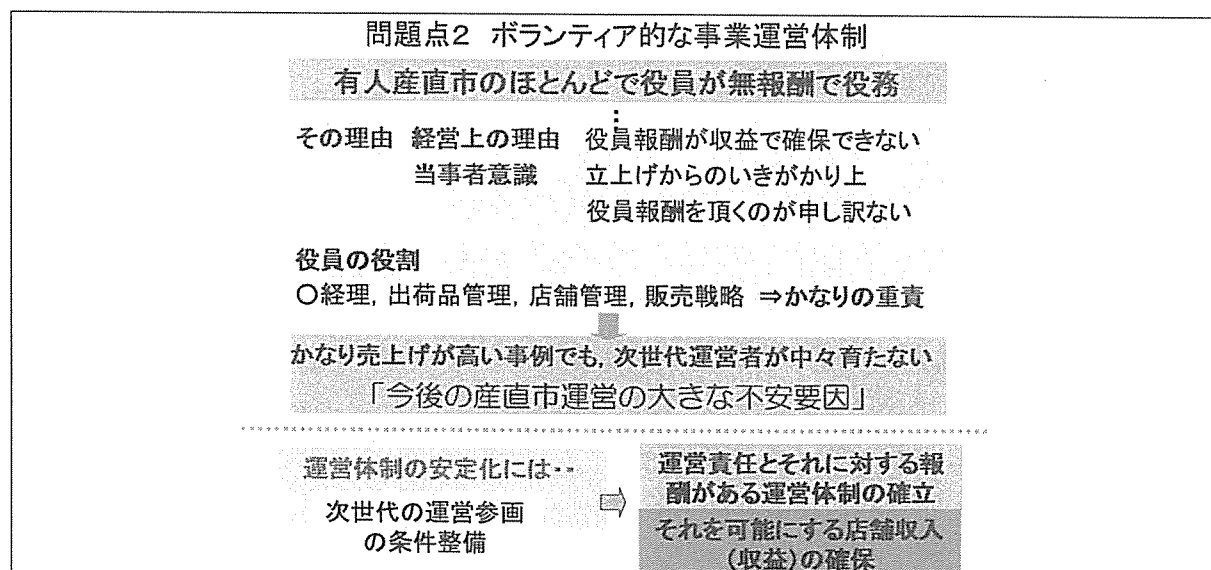
販売額規模に関わらず産直市出荷者が高齢化している。売上 6,500 万円の独立系産直市を例にとれば 65 歳以上の出荷者で全販売額で約 7 割を占める。今後 5 年間出荷量を維持するためには、新たな担い手（定年帰農者、若い農業者等）の新たな出荷者取り込み、取り込みに向けた JA、県農林振興センターの積極的支援が不可欠である。



②ボランティア的な運営体制

P24 で前述したが、ほとんどの有人産直市はほぼ無償の役員役務により支えられている。現在の役員は創設者世代で役割は経理、商品管理、店舗管理、販売戦略とかなり重責であるが、販売額が 5,000 万円以上の産直市でも次世代運営者が育っていない状況にある。

従って、今後、産直市運営を持続・拡大するためには、次世代が安心して運営参画できる運営体制の整備（法人化等）と運営責任に対して報酬を支払う体制整備が必要である。

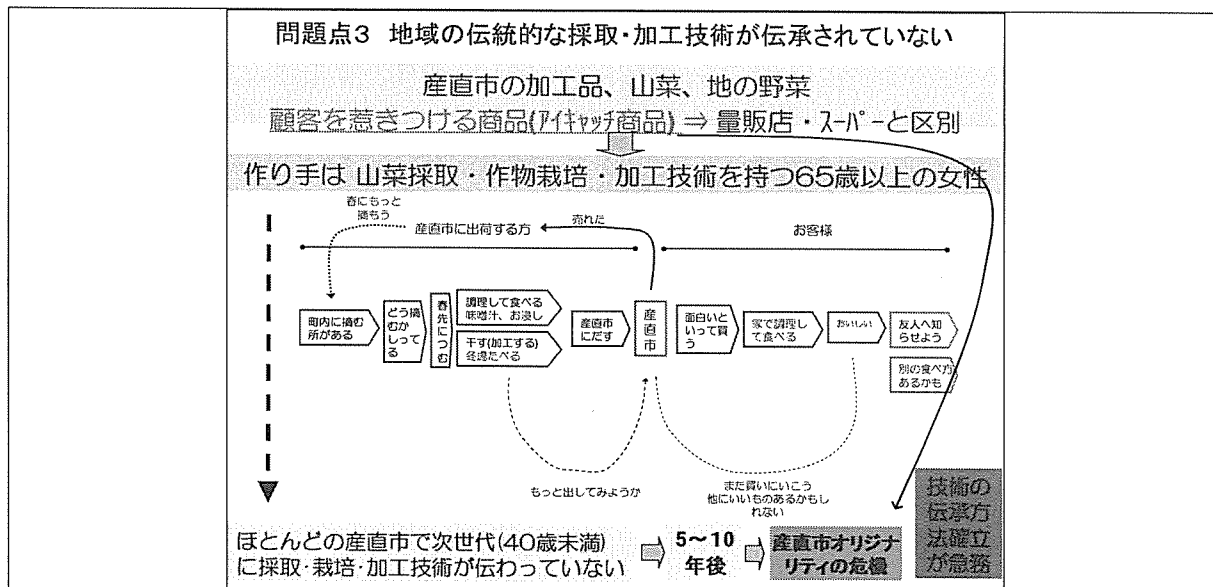


③伝統食技術の未伝承～今の加工品出荷者(65歳以上女性)の技術が次の世代に伝わっていない～

全販売額に占める割合の多寡に関わらず、現在の産直市のアイキャッチ商品はその土地にしかない加工品、山菜、地の野菜であり、その作り手の大部分は**65歳以上の女性**である。

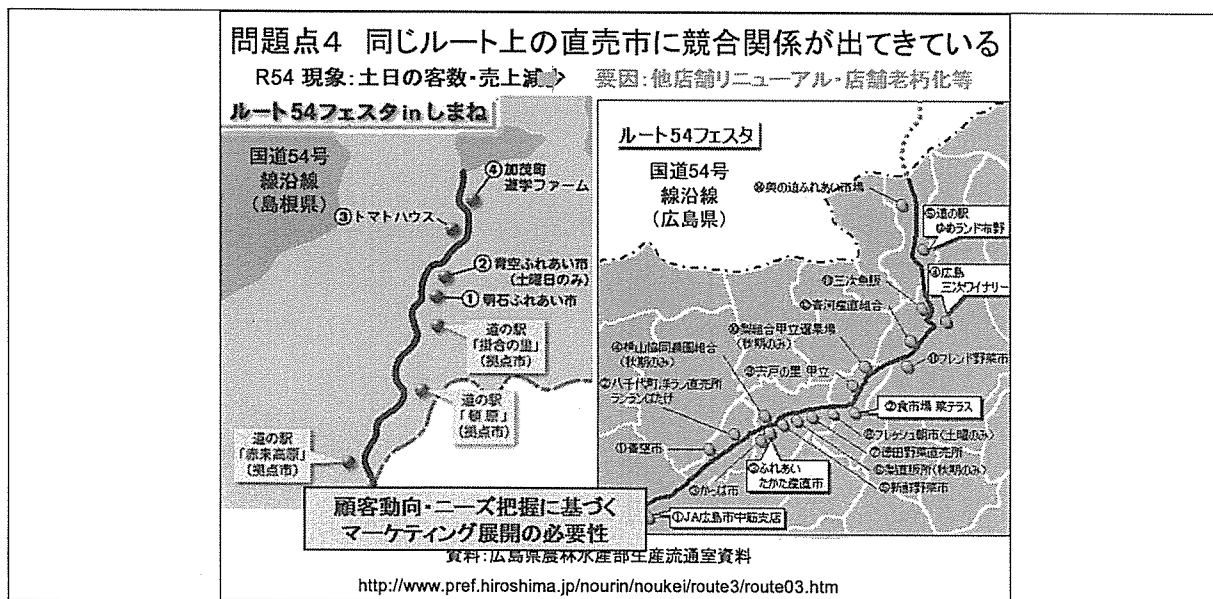
これらの層の有する山菜採取、作物栽培、加工品づくりの技術は、産直市だけでなく食品加工業、飲食・宿泊業などこれからの中山間地域の産業振興の基礎技術であるが、対して、現在の**65歳層**から次世代への技術継承が殆ど行われていない。

従って、今後、これら採取・栽培・加工技術の伝承手段の確立が不可欠となる。



④競争関係の激化

近年、観光、通勤等で交通量の多いルート（国道等）沿いへの産直市開設と規模拡大が進み、各店舗での客数減少などの傾向が出てきている。これまで産直市の商品供給に対し需要過多の傾向にあったため顧客情報の収集をしていなかったが、今後は顧客動向・ニーズの把握を定期的に行い、マーケティング戦略を構築していく必要がある。



（３）県内産直市の基本的な経営課題

以上、県内産直市の現状、動向、問題点をふまえ県内産直市の全体的な経営課題を以下に整理する。なお、各課題への具体的な対応方策については「実践応用編」で紹介する。

①小規模産直市の運営体制の改善（販売額 500 万円未満、無人市も含む）

無人市を含め、現在の小規模産直市の経営縮小傾向であるが、生産者（農業者）側の条件不備（不足や参加者不足など）によることが多いように思われる。

立地場所として集客条件が可能であれば、生産者側の条件不備を克服する努力によって、年間 1000 万円程度か、それ以上の規模にまで拡大することが望ましいと考える。例えば、20 人の参加者であれば、1 人当たり平均 50 万円の年間収入になる。生産者 1 人当たりの収入が 50 万～100 万円ぐらいは最低確保したいものである。そうなれば、産直市の売れ行きに応じて栽培作物を変更するなど農業経営の改善に至る可能性が進むことにもつながる。

立地的に考えて顧客が集まらない状況であれば、むしろ無理しないで、小規模なりの運営の下で、参加生産者の満足が得られればよい。小規模と言えども顧客と直接会合ができること、参加生産者の相互の交流が図れることなど張り合いづくりの場になれば、産直市の目的はそれなりに果たしていることとなる。

無人市の場合は、有人化の可能性を充分に見極めることが大切である。一般的に経済活動は、大規模化が良いこととされて来たが、その考え方は、わが国の農業・農村分野では必ずしも通用しない。むしろ身の丈に合ったビジネスが最も有効・有益であると考えべきである。ただし、ビジネスを充実化させる努力を欠いては何にもならない。条件に叶った努力は惜しんではならない。

②CS（顧客満足）＝ES（供給者＝農業者満足）の状態をつくる

産直市出荷体制及び運営体制の維持のためには、CS（顧客満足）＝ES（供給者＝農業者満足）の方程式を維持することが重要である。CS＞ESであれば過剰サービスで、農業者が無理をしていることになる。逆にCS＜ESだと、サービスが不足して、顧客不満足が生じ、顧客離れとなる。

そのためには、顧客の特徴やニーズ（欲求）を売りながら的確につかみ、できる範囲でそれに応じて行けるような改善を絶えずし続けることである。以下に述べる品揃えや品質保持、適正な価格（値段）、店内での豊かな会話などは顧客満足を得る基本である。農業者は、売れ行きや顧客との会話で得た情報から、収入を増すことによって大きな満足が得られるが、それだけではない。顧客から『このトマトはとてもおいしかった。また買いに来たよ。』と言われればこんなうれしいことはない。また、CS＝ESの関係を維持できるように店内の運営・管理を図ることも大切になる。

③豊富な品揃えと個性的商品をアピールする

商品の安全・安心、鮮度、味の良さ、そしてほどよい価格を踏まえた周年の品揃えの豊富さと地域の特産種を生かした珍しい作物や有機農産物、特別栽培農産物、地域固有の物語性のある特産加工品、これらが産直市のマーチャндаイジングの最大の特徴であり、顧客に対

する魅力づくりのポイントである。問題は、このような品揃えを農業経営の改善（有利販売作物の作付けや加工による付加価値化等）とつなげながら、全体としてどのように進めるかである。また、野菜や果物の季節性を保ちながら、端境期をどう補うか（勿論ハウス栽培を含めて）、とりわけ冬場の対策などが重要である。また周年栽培と農産物の付加価値化という点で加工品のウェットやその内容が問われている。更に売り場での残品を少なくする方策や残品処理の方法として、極端なダンピングに至らないようなルールづくり、残品の加工化などの工夫なども重要になる。これらの対策事例については実践応用編を参照。

④対面販売による顧客情報の収集

顧客と農業者とが面と向かって対応する会話情報の豊富さをいかに保つかということ、そしてそこで得た顧客ニーズに関わる情報をいかに会員全員のものにするかということは、産直市経営にとって非常に重要である。

これは店内オペレーションにも関わる課題であり、基本的には会員農業者の当番制によって対処すべきであると考え。勿論レジの混乱を避けるためのパートの活用は必要であるが、顧客からの質問や顧客への様々な情報提供（栽培方法、品種、漬物など加工方法やおいしい料理の方法等）は農業者自らの体験を生かした情報提供であり、この会話によって農業者の張り合いも増すこととなる。このような会話情報はスーパーマーケットでは出来ない方法であり、これによって産直市の特徴が発揮される。それ以上に売っている野菜や果物を作った人が顧客の目の前に戻るということだけでも、顧客にとっては安全・安心の“証し”となる。また、店内に示される掲示や写真、それに試食品などもこの店頭会話の効果を倍増させる。ここで得た顧客の声（良い点と悪い点含めて）を会員全員のものにし、会員が魅力ある店づくりに一致協力する体制づくりへのポイントである。

⑤商品販売・管理体制の整備 ～ POS システムの導入、店内レイアウトの整備 ～

産直市の店内オペレーションで大切な POS システムの導入についてであるが、現状の県内産直市での導入率は低位である。システム導入には相当のコストがかかり、産直市の規模や J A システムなど既存システムの活用可能性如何などで必ずしも無理な導入をすべきとは考えられない。しかし、POS システムは会計処理だけではなく、販売計画や品揃え、価格設定にも生かせるといった利点があり、基本的には導入条件をつくりながら、前向きな対応が望まれるところである。

このことと併せて、店内の商品配列や導線確保、休憩場所の設定、店内の清潔保全と明るさなども重要な顧客満足づくりの要素である。この点でも、会員の合意形成と協力関係づくりが強く求められる。

⑥地域内の各種ビジネス（加工、レストラン、体験農園、施設等）との連携推進

今後の産直市事業の維持・拡大のためには、地域の自然や文化など地域資源を生かし、地域内の各種ビジネス（加工、レストラン、観光農園、体験・市民農園、農業公園、民宿、各種文化・スポーツ交流施設等）との連携による都市と農村との交流、地域および地域周辺の消費者との交流を促進し、顧客創造へつなげる活動が不可欠である。

県内産直市では、この連携関係はあまり進んでいない。レストランについては連携が見られるが、もっと加工ビジネスや観光農園、その他スポーツ・文化交流などとの連携も強化されるべきであると思う。

⑦集客イベント目的の明確化と充実 ～ 地域外顧客対象及び地域住民対象のイベント ～

各種イベントは産直市の重要な販促活動である。県内産直市でもイベントは様々な形で行われているが、都市住民など地域対象外顧客を対象としたPR・集客イベントであるか、地域内住民を対象としたものであるか、また効果の検証等が行われていないのが現状である。

特にこれからは地元住民を対象としたイベントによる地域内需要の開拓が重要であり、その詳細については「実践応用編」で詳しく述べることとする。

⑧産直市出荷及び運営後継者問題への対処

産直市運営の後継者については、P25 で述べた通り役員責任とそれに応じた報酬の明確化、就労条件の整備（保険、福利厚生等）等、普通の会社組織と同じように外部からみてわかりやすい・安心できる就業条件を整えていくことが重要である。また、出荷者後継者についても、出荷者の意見にスピーディに対応できる運営体制を整備していくことが、様々な地域の様々な出荷者を取り込むためには必要である（運営団体としては任意組織よりも法人体の方が対応しやすい）。

また、農業の後継者づくりと同じく、必ずしも血縁的な後継者にこだわることはないという割り切れれば、対策は様々考えられる。また、例えば、JA 等との協力で出荷運搬やパッキングなどの作業での新たな就業場の創出も考えられる。

⑨産直市運営体制の整備 ～ 任意の農家グループから法人へ ～

施設の所有関係を含めて産直市の組織体のあり方であるが、県内産直市では任意の農家グループ運営が多く、法人体を成していない。この点は、今後、法人化の方向でビジネス組織としての形を整えるべきと考える。そうなれば当然経営体としての運営となり、収支計画は勿論、人員計画、そしてマーケティング（マーチャンダイジング）計画などが組織的に進められることとなる。そして財務諸表も整備される。このことによって社会的信頼も高まることとなる。その意味で産直市の発展にとって欠かすことの出来ない大切な要件と言える。

(4) 県内産直市経営改善の基本視点と産直市ステージアップのパターン

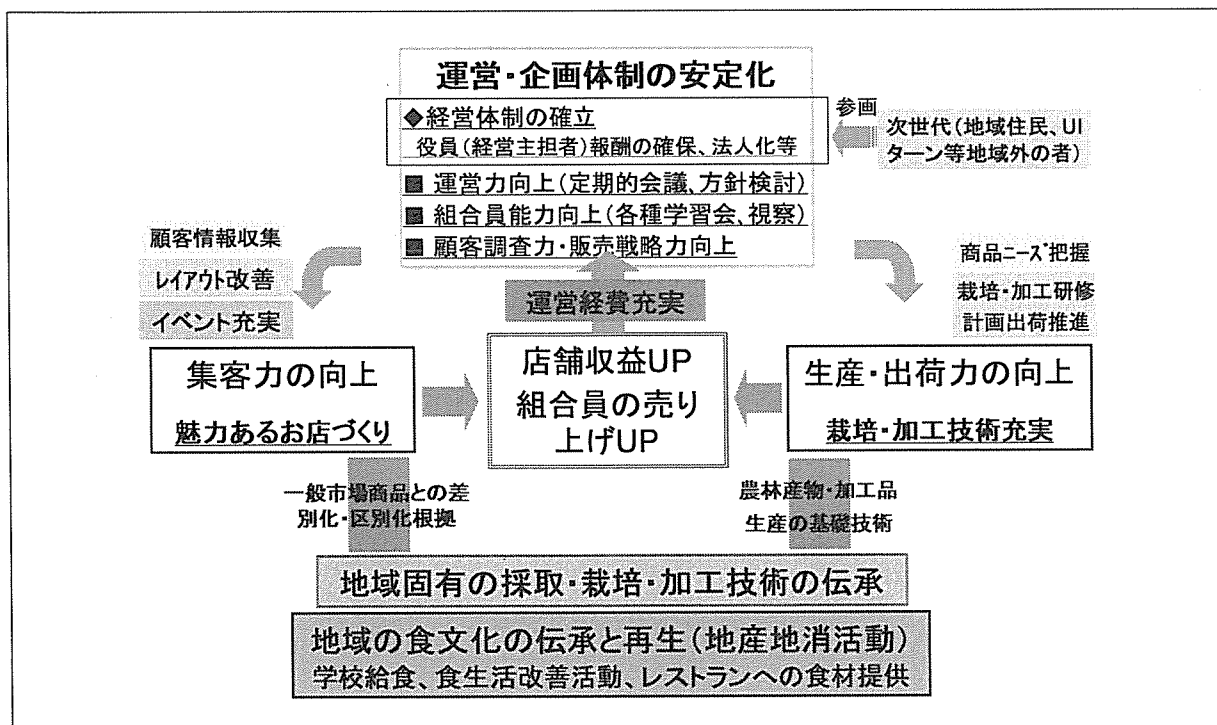
①産直市運営体制改善の基本視点 ～ 経営改善の正の循環を意識的につくる ～

以上、(3) で述べた基本的経営課題は、個々取り組まれるものではなく、産直市運営の持続・拡大という目標のもと、次のような関連性を持っていることが運営者及び会員に共通理解され、総合的視点から取り組まれることが重要である。

例えば、**集客力の向上**に向けた店舗レイアウトの改善とイベント回数の増加、**生産・出荷力の向上**に向けた栽培作目の拡充から開始する。その結果、**店舗収益UP**につながり、**産直市運営経費**が潤沢にあり、**産直市の運営・企画体制の安定化**が進めば、「顧客調査」、栽培研修、接客研修、視察など「各種研修会」が実施可能となり、顧客情報や各種研修に基づきより収益UPに結びつく形で「販売戦略力向上」に向けた取り組みを進めることができるようになる。その結果、店舗レイアウトの改善やイベント充実など**集客力の向上**、栽培・加工技術の充実、計画出荷など**生産・出荷力の向上**が図られ、さらに**店舗収益UP**と**会員売り上げUP**につながる。更にこの結果、任意団体の法人化が可能な財務収支となり、経営責任に対する役員報酬支払が可能な財務状況ができれば、運営後継者、出荷後継者の積極的確保も可能となる。

このような『経営改善の正の循環』を意識的につくっていくことが望ましい。

図 17 産直市『経営改善の正の循環』



②地域のアグリ・ルーラルビジネスの中核事業体へのステージアップ

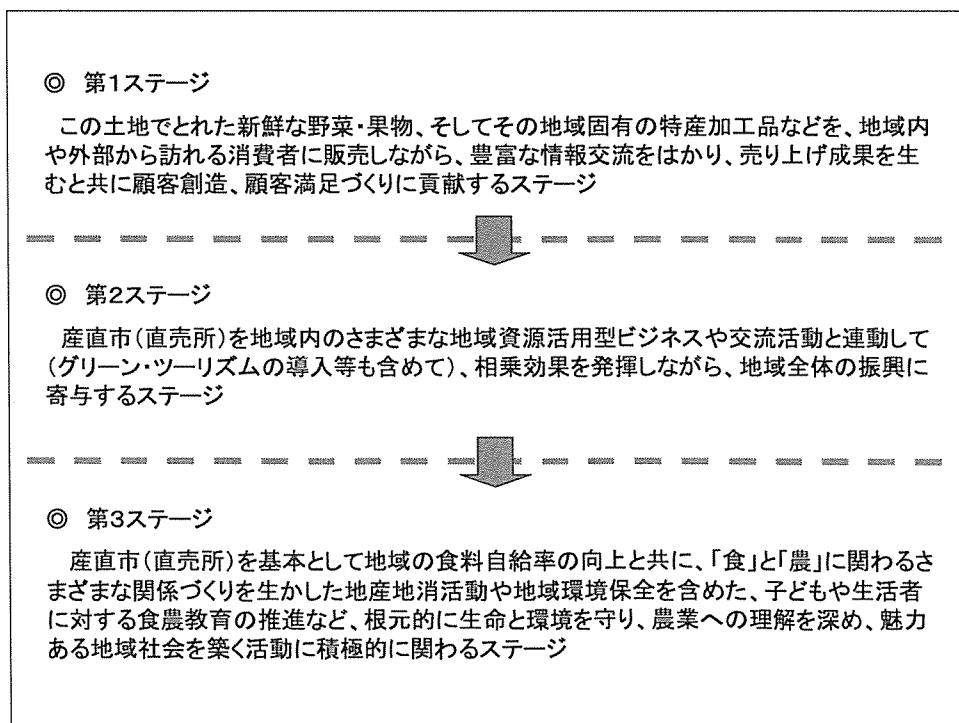
以上、『経営改善の正の循環』をつくるためには、産直市事業本体だけでなく、地域の各種ビジネス（加工、レストラン、観光農園、体験・市民農園、農業公園、民宿、各種文化・スポーツ交流施設等）と連携するなど、地域全体で集客力を向上し、地域内・地域外の顧客需要を開拓していくことが必要となる。P5～7 で述べたように産直市は地域のアグリ・ルーラルビジネスの推進の中核体として機能しうる。

以下に、産直市運営から産直市を中核としたアグリ・ルーラルビジネスへのステージアップパターンを示す。本図では、第1ステージ〔産直市運営体制の確立〕⇒第2ステージ〔産直市を中核としたアグリ・ルーラルビジネス〕⇒第3ステージ〔産直市を中心に地域づくりに積極的に関わるステージ〕である。第1ステージから第2ステージへの UP については、実践応用編で具体的な展開事例について紹介する。

第3ステージは、産直市が様々な地産地消活動を通して消費者や地域の子どもが豊かに生活できる魅力ある地域社会づくりに積極的に関わる段階である。産直市での販売事業に加え学校給食・地域施設への食材提供を通して、消費者の健康や環境への影響を配慮した商品生産が“付加価値”として社会認知され、“消費者の健康や環境への影響を配慮した商品生産コスト”＜“商品に対して消費者が支払う価格”の状態になっている。また、地産地消活動が地域住民を対象とした地域内需要を生み出し、地域内市場を形成している段階である。

地産地消活動の中で産直市の果たす役割は、極めて大きい上に、将来のわが国農業「付加価値型の環境保全型農業」構築への道筋づくりの大事業でもある。この点は、今後の研究課題として取り上げ、機会を改めて報告することとする。

図 18 産直市のステージアップパターン



資料:二木季男著『地産地消マーケティング』, 家の光協会 P112 から引用

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開

『実践応用編』

～産直市ステージアップの具体的事例と手法～

実践応用編の構成

本編は産直市運営者の方、行政・JA など産直市を支援する立場にいる方に産直市経営改善の際の参考資料として用いて頂くことを想定して、次の4つの内容で構成されている。

1. 類型別にみた産直市経営改善の事例紹介

産直市ツアーから始まった3つの勉強会を含め、今年度本センターが携わった産直市経営相談業務に基づき、下記の5つの類型について、それぞれの事例が抱える課題を整理し、現在の経営改善に向けた具体的流れ、今後の経営の方向性を紹介する。

産直市類型		立地・顧客層・運営形態
有人市	街路展開型地域産直市(産直市単独)	国道など主幹道路に面して立地し、観光地等への通過者や仕事や勤めの通過者、近隣町村の消費者、そして輸送運搬などの通過者等を主たる顧客層とする
	街路展開型地域産直市(産直市・レストラン併設)	
	簡易型地域産直市	国道・県道・町道脇、ほ場脇等に立地。地域の余剰農産物や規格外農産物の換金化と高齢者・女性層の張り合いづくりを主目的とし、地域内・近隣消費者を主たる顧客層とする
	商店型地域産直市	街中に立地し、地域内の一般消費者や近隣消費者を主たる顧客層とする
無人産直市		県道・町道、ほ場脇等に立地する。目標、顧客層は簡易型地域産直市と同じであるが、店舗にレジ係を置かない

本報告書（基礎編）では産直市類型に「交流型地域産直市」（都市からの交流者を主たる顧客層とする）を挙げたが今回の調査研究対象とはならなかったため事例紹介はしていない。

2. 県内産直市の今後の展開可能性 ～県外のアグリ・ルーラルビジネス事例紹介～

現在、県内の産直市経営の先には、営利事業体化（株式会社化）、加工品部門の一般市場参入、食事・体験部門との経営複合化など様々な展開が想定できる。県内の産直市経営の先にはどのような可能性と課題があるのかを県外の事例を通して紹介する。

3. 産直市マーケティング連携の推進 ～集客力の高い産直市街道をつくる～

同じ街路（国道・県道）沿いに複数の産直市が立地する状況が生まれている現在、個々の産直市の運営体制改善に加え、これら同じ商圈（顧客）を持つ産直市群が連携して、商圈全体の集客力（顧客吸引力）を高めていくことが必要となりつつある。

そこで、国道沿いの産直市群を対象に、同じ商圈を有する産直市群によるエリアマーケティング体制の構築の試みを開始している。平成16年現在、その第1段階として産直市運営者を対象とした「産直市ツアー」を実施した。その後、これを契機に3つの産直市で勉強会が立ち上がり、経営改善への取り組みも始まっている。

産直市間の交流も若干ながら始まっており、産直市ツアーのから始まった産直市群のマーケティング連携の取り組みの内容と成果を紹介する。

4. できる所から始める産直市ブラッシュアップ ～店舗レイアウト改善事例紹介～

産直市運営体制改善は小さくても出来る所から着手することが望ましい。まず着手できる所、店の清潔感・商品陳列・商品棚・店内外のレイアウト等について改善事例を例示する。

1. 類型別にみた産直市経営改善の事例紹介

平成 16 年度中山間地域研究センターでは、飯南町（旧頓原町）「青空市ぶなの里」と飯南町（旧赤来町）「道の駅 赤来高原」、雲南市（旧掛合町）「グリーン掛合」と連携して、経営改善を目的に産直市勉強会を定期的を実施した。

これら 3 つ産直市は立地条件、運営体制等でそれぞれの特徴を持っており、産直市勉強会を通じた経営改善経過は、これからの産直市の設立や経営改善等の場面で産直市運営者及び行政等運営支援者の方々にとって重要なデータであり、それぞれ紹介することとしたい。

なお、その個々の産直市の経営内容等は部外秘であるので、紹介の範囲を制限し、特に経営改善の経過（勉強会、研修会、それに調査活動を含む）を中心に紹介する。

また、上記産直市は、街路展開型地域産直市、簡易型地域産直市であるので、加えて、商店型地域産直市（雲南市加茂町「遊学ファーム」）、無人産直市市（大田市三瓶西の原「原っぱ市」）についても事例紹介する。これら 2 件に対しては複数回ヒアリングを実施している。

(1) 街路展開型地域産直市 「飯南町「青空市ぶなの里」」

【事例の特徴】

本事例は都市遠隔立地で通過客を主な顧客に成長し、現在、任意団体(みなし法人)として運営している。近年、出荷者・運営者共に高齢化し、産直市事業の継続・拡大には、次世代が参画・出荷しやすい組織づくり、売上集客規模に応じたスピーディな事業展開ができる運営体制整備が必要になっている。その組織づくり・運営体制整備の過程を中心に本事例を紹介する。

【事例の概要】

1. 経緯 平成4年より農家女性グループALCが始めた「やまなみ週末市」をベースに、平成7年よりテント市『青空市ぶなの里』を会員数30名で開設。平成14年に「がんばる島根農林総合事業」により現店舗でリニューアルオープン。
2. 施設規模 木造平屋瓦葺き 建築面積200m²
道の駅 (レストラン、土産物) が隣接
3. 運営主体 青空市ぶなの里(事務局:JA雲南頓原営農課内)、みなし法人体
4. 組合員数 71名(内団体も含む) 平均60代後半
5. 販売手数料 15.3%(10%運営費、2%返済準備金、3%振込手数料、0.3%出資金)
6. 管理体制 レジ担当は会員延べ1名(1日2名で交代)、専属3名(パート)
7. 営業期間 2月~12月は月1回休み、1月週3日営業 午前8時~午後5時まで
8. 販売品目 野菜、農産加工物、花木、苗・鉢物、工芸品 ※もりもり奥出雲、学校給食へ出荷
9. イベント 年4回程度(5月連休、8月お盆、11月頃、3月末~4月)
10. 価格設定 個人対応
11. 商品の搬入・残品処分 出荷者が各自で搬入・陳列、残品は夕方に出荷者が引取
12. 販売管理 単独POSレジで管理
13. 顧客情報管理 POSデータより集計、年1回顧客アンケートを実施
14. 販売金処理方法 JAの口座に販売経費を除いた金額を入金
15. 役員数及び構成 会長1、副会長3、理事若干名、顧問若干名、参事若干名、会計1、監事2
16. 年間販売高 7,400万円(平成16年度)
売れ筋商品 加工品(お弁当、お餅等)、生鮮野菜、苗、花
17. 当面の課題 ○事業体制の安定化(法人化も含め)
○品揃え(生鮮野菜の計画的な生産出荷、特産品開発)
○店舗の集客力UP(広告、イベントの充実、店舗レイアウトの改善等)



運営課題に対する取り組み（勉強会の流れと結果）

勉強会の対象：ぶなの里役員及び理事会

支援行政
機関

勉強会
1回目
(H16.2.9)

(内容)

今後の産直市が運営を維持・拡大するために必要な事業展開の方向性及び運営体制の提示
その着手に必要な作業の筋道の提示

- ①事業展開の方向性:他のアグリ・ルーラルビジネスと連携した町外顧客需要創出+地産地消との推進による地域住民需要創出
- ②新たな展開に取り組むためには、ゆとりある事業収支状態をつくる必要がある
- ③そのためには会員による正確な事業収支の把握と、経営改善課題の共有が必要

(結果) ①については賛否両論、②・③では合意

財務分析作業に入る

勉強会
2回目
6.11

(内容)

ぶなの里の事業収支と経営改善課題の提示

- ①現在の売上では事業の維持・拡大に必要な責任報酬や戦略的投資が確保できない
- ②予算確保には現在の売上から最低1500万円のUPが必要
- ③売上UPのためには出荷量の増加と集客力UPが必要
- ④①～③達成の筋道を事業計画骨子(案)としてセンターから提出することを提案
- ⑤集客力UPに向けた顧客情報収集のため共同でアンケート実施を提案

(結果) ①～③では賛否両論、④、⑤では合意

事業計画骨子
(案)の作成

顧客アンケート
(案)の作成

勉強会
3回目
7.16

(内容)

『ぶなの里中期事業計画について
の基本的方向性』提案

ぶなの里顧客調査(案)の提示

(結果) 本試案をたたき台に、ぶなの里で中長期事業計画の策定に入ること合意
顧客情報の収集など、出来るところから手をつけていくこと合意

顧客調査の実施

勉強会
4回目
10.2

(内容)

ぶなの里顧客調査結果の報告及び集客課題の提示

(結果) 調査結果は役員間で共有、顧客課題については賛否両論
今後も詳細な顧客情報収集が必要であり、季節変動もみるため春に再度実施で合意

ぶなの里よりこれまでの勉強会成果の会員
全員での共有のため、講演会の実施依頼

講演会
12.2

テーマ「地産地消で地域に根ざしたぶなの里の発展を」

- ①ぶなの里の今後の事業展開の方向性
- ②財務分析結果と経営改善課題
- ③顧客調査結果と集客課題

ぶなの里より集客力UP研修依頼

研修会
H17.2.17

テーマ「お客様にお店に再び来て頂くための取り組み、教育、お店づくり」の実施

- ①大部分が町外顧客であるぶなの里での集客努力の必要性
- ②商品出荷とお店づくりでの顧客志向の徹底
- ③①、②の視点は雲南エリア全域が持つ必要があることで確認

現在のぶなの里の動き

- ①規約改定による組合員枠の拡大
- ②ぶなの里中長期事業計画策定および経営体制改革の検討開始、改革案の諮問委員会の設立
- ③店舗レイアウト改善に向けた動き

【産直市研究会の経過と成果】

＜店舗のこれまでの経過と現状 ～順調に売上高を伸ばす～＞

本産直市は、平成4年より農家女性グループALCが始めた「やまなみ週末市」をベースに、平成7年より頓原町産直推進協議会及びテント市『青空市ぶなの里』として開設、平成14年3月に木造平屋の常設店舗でリニューアルオープンした。店舗は、「がんばる島根農林総合事業」を導入、ぶなの里も660万円を負担し、総額2,280万円で建設したものである。

平成7年当初の出荷者は30名、売上金額は約700万円であったが、10年後の平成15年は、会員数70名、売上金額6,500万円となっている。平成16年の売上額の計画目標は7,000万円で、平成16年12月現在で既に目標達成している。

この売上金額の増加については、会員数の増加もさることながら、営業日数の増加が大きな要因となっている。当初58日（原則・週3日と祝祭日）からスタートして、平成15年は、302日（1月10日～12月29日 週6日と祝祭日、冬期週3日）である。

顧客層は、国道54号線通過客が6～7割を占める。休日・祝日は観光客が主体、平日は通勤客が主体で、地元客の割合は低い。この国道54号線の沿線の街道型地域産直市（県内）では、リーダーショップの地位を確保していると言える。

販売管理には本店舗単独でPOSシステムを導入し、組合員への売上代金決済は勿論のこと、細部に亘る品目別販売分析が可能となっている。

本ぶなの里のこれまでの成功（成長）の理由は、徹底的な顧客志向の店づくり（販売体制、商品管理、接客姿勢）にある。「ぶなの里スローガン（事業理念）」に象徴的に示されているので以下に提示する。

買っ人の身になって
出荷しています

安心・安全
自然がいっぱい
ぶなの里

未来に
繋ぐ
安全野菜

ぶなの里 スローガン

1. 私たちは 安全 安心 新鮮をモットーに農産物の生産に努めましょう。
1. 私たちは 地産地消活動を通じ豊かな環境づくりを進め地域に貢献しましょう。
1. 私たちは ルールを守りまごころと笑顔で楽しい店づくりに努めましょう。

<事業収支と店舗運営課題>

事業収支をみると、みなし法人体としての税金支払を含め、現在のところ少額黒字経営であるが、①運営方針決定～財務管理まで重責を担う役員報酬が殆どない、②各種研修費用が充分充当できない等の現状にある。現店舗を設立した現世代（60代後半中心）から次の世代が店舗運営に積極的に関わることができる条件を考えると、責任に応じた役員報酬や研修はじめ戦略的予算の確保は非常に重要である。

以上、本産直市の現在の運営課題を解決するためには、次のステップが必要である。

段階1「事業体（みなし法人体）としての余裕ある収支状況を確認する」

段階2「法人体化（有限会社化、株式会社化等）し、運営責任に対する報酬が明確な体制を整える」ことが必要である。

<勉強会の実施>

以上の運営課題の抽出を含め、青空市ぶなの里から当センターへの要請により、幹部（理事会を主体に）を対象とした勉強会を次の手順で計5回実施した。以下流れを述べる。

- 産直市事業の財務分析により、自らの事業体の状況を確認し、評価分析する。
- その上で、売上増加の目標を設定する。そして目標達成の手法（会員数を増やすか、一会員当たりの品目や売上を増やすか等）の検討を行う。
- 売上げに応じた品揃え確保のために品目別（青果、花き、加工品等）の詳細な売上分析を行う。
- 併せて、顧客アンケートによる顧客層の特徴とニーズを把握する。
- 国道54号線沿線上での競合分析を行う（競合店を把握する）。
- 目標年次を決めて売上達成事業計画・実施計画をつくり、できる部分から着手する。

<勉強会1回目（2/9）> 出席者 ぶなの里理事会 10名＋会員任意、中山間C客員研究員 二本季男、中山間C研究員 有田昭一郎

「改めて農産物直売所の位置づけを考える」をテーマに、二本季男客員研究員が産直市のこれからの展開方向について様々な事例の紹介を含め報告した後、ぶなの里の現状、展開方向等について会員と中山間地域研究センターで意見交換を行った。

この中で、まず確認したのは、先に紹介したぶなの里の事業理念である。他の成功事例にもみられるように、顧客志向の徹底、地産地消活動を通じた地域貢献姿勢が、これまでのぶなの里の成長の理由であり、今後も徹底すべき姿勢であることを、本会参加者全員で確認した。

次に、中山間地域研究センターより、頓原町における今後の青空市ぶなの里の位置づけと展開方向について次の提案をした。

- ① 今後の産直市の事業拡大には、他のアグリ・ルーラルビジネス（農村レストラン、各種体験事業、地産地消事業、観光事業等）と連携した新たな需要創出の姿勢が非常に重要である。ぶなの里についても他のアグリ・ルーラルビジネスとのイベントや商品開発・販売での連携による町外顧客需要創出、及び店舗販売をはじめ学校給食など地産地消活動の推進による地元住民需要創出を基本に事業展開を図るべきである。

※アグリ・ルーラルビジネスについては基礎編を参照

<勉強会2回目（6／11）>出席者 ぶなの里理事会8名、中山間C客員研究員 二木季男、中山間C研究員 有田昭一郎、木次農林振興C掛合普及部 奥川和津江
「ビジネス体の基本を確立する」をテーマに、二木季男客員研究員より、今後、産直市の運営に必要な「経営」という考え方の導入とその枠組み、各種の経営技法についてレクチャーを行った。その後、ぶなの里決算報告書を材料に、ぶなの里の運営課題を議論した。

（6月11日のぶなの里勉強会資料）

ビジネス体の基本を確立する

①経営体の形態特性と経営理念の確立

株式会社（有限会社）、公社、農協、農事組合
それぞれの特性を踏まえた上での経営理念

②経営を支える両輪「戦略」と「管理」の側面から直売所のあり方を確立する 「戦略面」

品揃えや店頭会話など
マーチャンダイジング戦略と地産地消活動など需要創造戦略

「管理面」

- ・運営と経費の効率性に関わる人々のやる気をつくる管理、安全・安心の管理
- ・収支管理
 - イ B/S（貸借対照表）とP/L（損益計算書）の分析と活用
 - ロ 要売上（要組合員）の分析
（損益分岐点分析等）
 - ハ 必要な投資

③組織運営

- ・組合員のコミュニケーション
- ・直売所間のネットワーク化
- ・リーダーへの期待と運営組織の動かし方

④各種の経営技法の修得

⑤地域農業の振興（付加価値化、有利販売化と張り合いづくり）への積極的なかわり方

② これら新たな展開に取り組むためには、安定した事業体制の確立、特にゆとりのある事業収支状態が重要である。

③ そこでまず、本勉強会の作業としては、少なくとも理事会会員が現在の事業収支を正確に把握し、財務の視点から、今後のぶなの里の維持・発展のために、どのような経営改善が必要で、そのために現在の店舗収入が十分であるかを確認する必要がある。

以上よりぶなの里の今後の方向性については賛成・反対様々な意見がでたが、②、③については必要な作業として、引き続き勉強会で検討することとなった。

(2月9日のぶなの里勉強会資料)

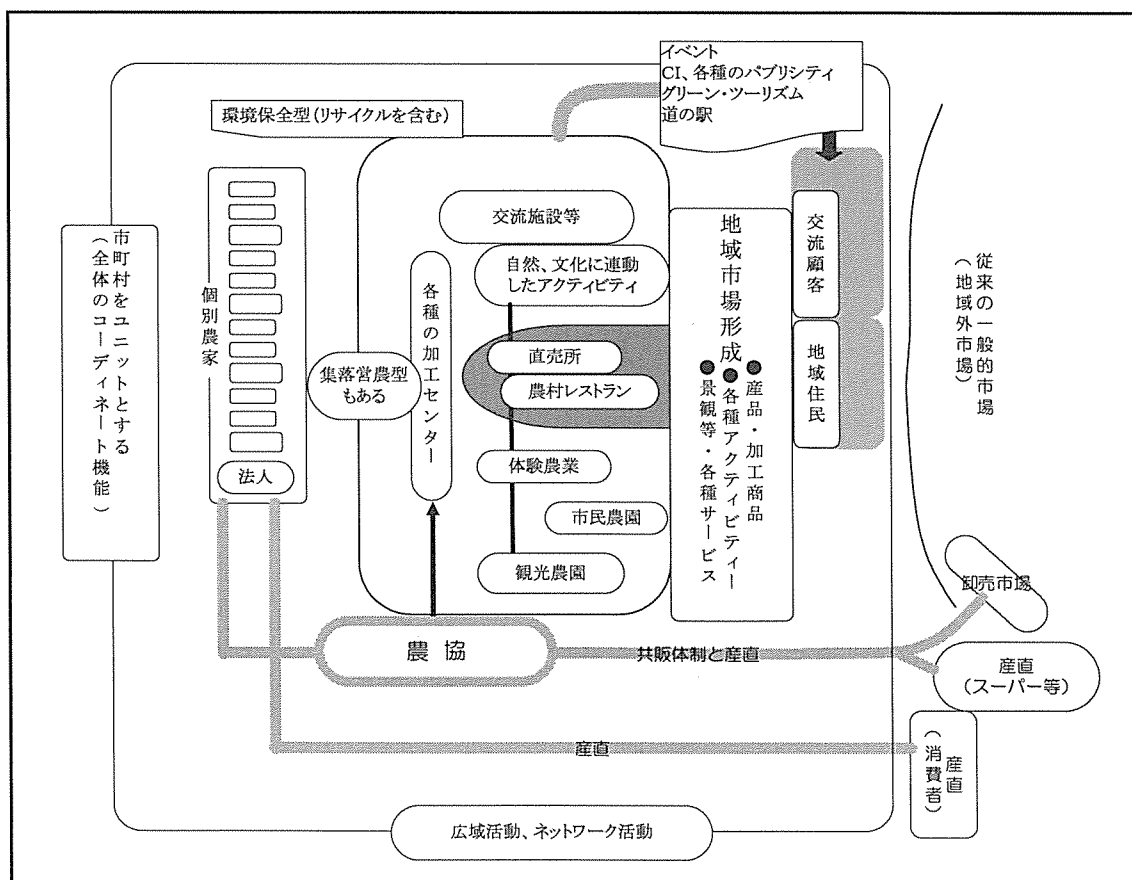
2月9日ぶなの里勉強会(メモ)

島根県中山間地域研究センター客員研究員 二木季男

改めて農産物直売所の位置づけを考える

—各種のアグリ・ルーラルビジネスの中核体としての位置づける—

図 地域農業の振興と地産地消費活動



議論の中で中山間地域研究センターから次の点を指摘した。

- ① 収支は少額黒字であるが、運営方針決定～財務管理まで重責を担う役員報酬が殆どないほか、戦略的投資（調査、各種研修、イベント、施設整備等）費用が充分充当できない状況にある。
- ② 次の世代が店舗運営の積極的に関わることができる条件を考えると、責任に応じた役員報酬、研修など戦略的投資予算の確保は非常に重要である。
- ③ これら予算を確保するためには、店舗売上を現在の 6,500 万円から 8,000 万円程度まで上げる必要がある。
- ④ 店舗収入UPのためには出荷量の増加（会員の増加、会員当たり出荷量の増加）と集客力UP（イベント・広告・店舗レイアウト改善など）が必要である。

ぶなの里会員からは、上記4点について方向性として異論はなかったが、

「どのようなペースでどう進めるのか」「店舗売上 8,000 万円は無理でないか」等の意見がでた。また、会員の増員に関して、

「これまでも困難であったのに次世代の会員の確保や新規会員の確保は果たして可能なのか」

「組合員を無理に増やすより、現状の会員での出荷を充実させた方がよい」

出荷量の増加に関して

「組合員に売れ行きを個別に知らせて在庫があればもってきてもらったらどうか」

「店に出している以上は、個々の人が責任をもってその日の売れ行き状況を足を運んでチェックして対応すべきである。前に試みたことがあるが、依存心が強くなって、個々の自主性を薄めてしまう」との意見も出されている。

以上の意見を受けて、中山間地域研究センターで詳細な財務分析を行った上で、①～④の達成の筋道を事業計画骨子（案）として提案することとした。また集客力UPのためには、顧客情報（顧客構成、日常購買行動、商圈、競合店等）が必要であることから、顧客アンケート調査実施を決定した（顧客アンケートは年1回実施していたが、センターも関わりさらに詳細な顧客情報をとることとした）。

<勉強会3回目（7／16）>出席者 ぶなの里理事会6名、中山間C客員研究員 二木季男、中山間C研究員 有田昭一郎、木次農林振興C掛合普及部 奥川和津江

中山間地域研究センターで『ぶなの里中期事業計画についての基本的方向性―平成18年度の構想―』を提示した。内容は次項の通りである。

本構想について、特に事業目標をどう達成するかについて具体的な議論を行った。

結論として次の次項が決定された。

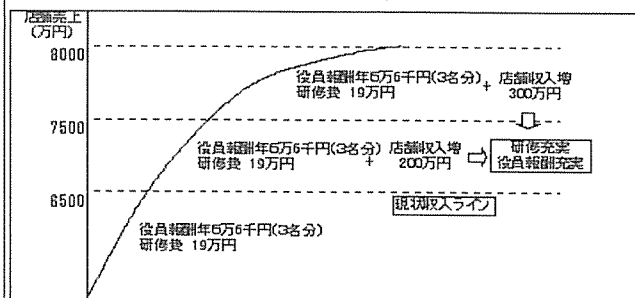
- ① 本試案をたたき台として、ぶなの里会員で中長期事業計画の策定に向けた検討に入る。
- ② 顧客情報の収集など、まず出来るところから手をつけていく。

5. 道の里中期事業計画についての基本的方向性-平成18年度の構想-

島根県中山間地域研究センター客員研究員
二木孝男

(1) 販売目標

年間8000万円(平成15年度6500万円実績)を目標とする。



(2) 販売増の方策

①組合員の新規拡大(更新は必要)ではなく、現組合員の出荷増を主体に目標達成を図る。そのために栽培計画の見直しや栽培方法の研究などを推進する。また、加工品は現状程度に止め、青果物を主体に花卉、苗、穀物、山菜など、地域特産物に力点を置いて、店舗の個性化を更に強化する。

②将来の環境保全型農業への道筋をつくるために、特栽培および有機型農業へのウエイトを高め、付加価値販売に努める。そのための栽培技術の習得などJA等の協力を得て実施する。

(3) 収支バランスの安定化と投入費用の重点化

販売目標が計画通り実施すれば、借入金返済が終了することと重なって、収支バランスに若干の余裕が生ずることとなる。その分の見込みが事業体の体制強化と、組合員と地域住民および顧客層との関係強化のために活用する。その主たる項目は以下の通りである。

- ①役員報酬の改善など、組合運営のための費用の充実化。
- ②組合員の各種研修。
- ③栽培技術開発(JAなどの協力)。

④このような方向を目指すならば、結果として8000万円の年内加工品は現状の3200万円程度(現状)にとどめ、増加分をそれ以外の青果物等特産農産物の領域で増加させる形が望ましいと考えられる。

⑤経営全体としては、販売増見込みのリスク分は加工品で調節するのが安全であるが、基本的な方向付けを間違えてはならないと考えるべきである。また、加工品としては、おこわ、弁当類、寿司などにこだわらず、更に加工度が高く、地域食文化の伝統を生かした漬物、味噌、菓子、各種餅類、梅菜など、個性豊かな加工品に力点を置くことが望ましい。そうすれば、付加価値を高めることも可能である。

(6) 飽えざる顧客情報の把握と注意を欠かせない競合店動向

- ①飽えざる顧客情報の把握。
 - ⅰ)定期的な顧客アンケート調査の実施。
 - ⅱ)店内での顧客接点情報の把握と組合員全員へのコミュニケーション。
 - ⅲ)POSデータ(品目別、組合員別)による売上分析。

以上の情報を分析整理し、最低でも月1回組合員に徹底する。

②競合店の動きに注目。

- ⅰ)近隣の競合店を明確にする。

- ⅱ)時々競合店を観察する。

以上の情報を顧客情報と併せて組合員に徹底する。

(7) 国道54号線「道の駅」直売所のネットワーク化

- ①情報交換(定期化)。
- ②商品補充、残品処理協力。
- ③イベントおよびキャンペーン連携(スタンダラーや地域通貨の開発も今後の検討課題)。

(8) 地域に根ざした地産地消活動への参加・協力

- ①食農教育への協力。
 - ⅰ)学校給食への食材提供。
 - ⅱ)子どもの農業体験、農業学習への協力。
 - ⅲ)子どものメニューづくり体験への協力。
- ②地域内食堂・レストラン、食品加工メーカーなどへの食材提供。
- ③地域内食品販売店との連携。
- ④地域版スローフード運動、食生活指針推進、地域版SADAY運動などへの参加、協力。
- ⑤遊休地活用、リサイクル促進への協力。

- ⅱ)販売改善関連(POSシステムの活用、ネット販売・通販充実、商品デザインなど)。
- ⅲ)店舗づくり関連(他店舗の視察など)。
- ⅳ)地産地消活動関連(行政、学校、JAとの連携)。
- ⅴ道の駅直売所連携活動関連。
- ⅴ事業体の経営のあり方関連。
- ⅴその他。

- ②地域住民(子どもを含む)および直売所顧客を対象としたイベント・交流の促進。
- ③定期的顧客アンケートの実施とその分析活用。

(4) 顧客層の分析

今までに行ってきたアンケートを分析すると次の諸点が特徴として挙げられる。

①県内町内および周辺地域の消費者とそれ以外の国道通過者との割合は、ほぼ4:6である。しかし、その6にあたる国道通過者のうち、県内の顧客は、県内への近親感や関心を持った人も多くと推測できるので、その条件を加味すると、4:6の割合は、逆転して6:4と考えてよいのではないかと推測される。つまり、6割の顧客は県内、4割の顧客は県外であると考えられるのである。

②来店頻度は、週に1回程度がそれ以上の顧客が比較的多く、月に1、2回、年に2、3回と続く。この来店頻度の高い顧客層は、日々の食材購入パターン層で、約6割を占めている。他は当日の弁当やおかず購入にウエイトが置かれていてと推定できる。その裏づけとして、夫婦、親子の顧客が前者に当たり、友人や一人の顧客が後者に当たると見られるからである。

(5) 顧客層分析からの品揃えの改善策

以上のように顧客層を捉え、地域直売所のあり方、道の里スローガンを踏まえ、品揃えについて次のように整理すべきものと考えられる。

①顧客層の6割は、県内町「道の里」を意識した人々で、野菜や果物、その他農産物への関心が高いと思われる。又、一貫してアピールしているスローガンから言っても、この領域の特産性を強くアピールすべきと思われる。しかし、現状では、この分野での品揃えや特産物のアピール、目玉商品の設定が不十分といわざるを得ない。

②現在の品揃えと販売実績では、加工品が5割を占めており、人気があるが、これは通過者にとっての買い易き商品で的人气で「道の里」の個性的な直売所としての本質が十分に評価されたものとは言い難い。

従って、「道の里」の地域特産性など個性をアピールし、それに顧客が定着(顧客の固定化など)することを目指すならば、青果物を主体とした地域特産物の品揃え(旬に対応して)の充実化を計画的に進めるべきである。これが前述の「(2)販売増の方策」につながって行くこととなる。

(9) 地域内とのアグリカルビジネスとの積極的連携

(10) 各種地域イベントおよび謝恩サービス会などの戦略的展開

- ①年間計画とそれぞれのコンセプト(目的)を明確にする。
- ②有料方式も加味する。
- ③イベントの中に体験(学習を含む)やコンクールなど参加型方式を盛り込む。
- ④国道54号線「直売所」との連携も考慮する。

(11) 店舗オペレーション(サービス)体制

- ①現状の評価は良好であるが、顧客の声を聞き改善を図ることが肝要。
- ②特に組合員(農家)が顧客と直接接点・会話する機会をつくることが最も重要。
- ③顧客の声を聞き上げ、改善につなげる習慣をつくる。

(12) 組織体の検討

現在の「みなし法人」から、本格的な法人体(有限会社組織を含めて)に改める方向で準備にとりかかる。

(付) 資料

- (1) 経営分析手法。
- (2) 販売データの分析。
- (3) 顧客アンケート調査モデル(案)。

＜勉強会 4 回目（10／2）＞出席者 ぶなの里理事会 6 名、中山間 C 研究員 有田昭一郎、木次農
林振興 C 掛合普及部 奥川和津江

ぶなの里顧客調査結果（インタビュー調査：8／29・9／2 実施、来店客数調査：9／18・22
アンケート実施）を報告した。その結果概要を次頁に示す。

報告後、近年、競合店が出てきており「都市遠隔に立地する当産直市はより集客力 UP に力を入
れるべき」、「売上は順調に伸びているのだから会員に不安を与える発言はしてほしくない」など賛
成、反対様々な意見があった。会員の大部分は本店への出荷をいきがいにされている方、複数販路
を持っている方達であり、議論での発言はこれら出荷者の心象に配慮したものでなくてはならない。

また、詳細な顧客情報の収集が重要である点では参加者合意し、シーズン毎の顧客動向も把握す
るため、春（6 月）頃に再度顧客調査を実施することとした。

＜講演会（12／2）＞出席者 ぶなの里会員全員、中山間 C 客員研究員 二木季男、中山間 C 研
究員 有田昭一郎、木次農林振興 C 掛合普及部 奥川和津江

ぶなの里総会の後、会員全員を対象に、二木季男中山間地域研究センター客員研究員がテーマ
「地産地消で地域に根ざしたぶなの里の発展を」で講演（ぶなの里 10 周年記念講演）を行った。
内容は「地元住民の食生活健全化への貢献姿勢（ぶなの里の積極的な地産地消の推進）が町内需
要をつくり出す」である。ぶなの里の顧客の約 7 割が町外の顧客である。しかし収入安定性を考
えた場合、地域内の固定客からの収入割合を高めることが必要となる。地域内固定客を増やすに
は、次の 2 つの点から地域内にぶなの里のファンを増やしていかなければならない（資料次項）。

①中長期的取組み 学校給食への食材提供を通じ、子ども及びその保護者へ PR していく。この
場合、単に食材の提供に留まらず、生産者が給食時に子ども達に説明するなど、生産者と子
ども達が直接接点を持つことが重要である。

②短期的取組み 様々な層の地元住民がぶなの里と接点を持てるイベントを積極的に仕掛ける。

以上、会員全員で、販売規模が拡大し続けているぶなの里にとって最も重要な顧客は地元住民
であることを確認した。

＜研修会（2／17）＞出席者 ぶなの里会員全員、飯南町民、中山間 C 研究員 有田昭一郎、中山間
C 企画調整スタッフ 伊藤太省、木次農林振興 C 掛合普及部 奥川和津江

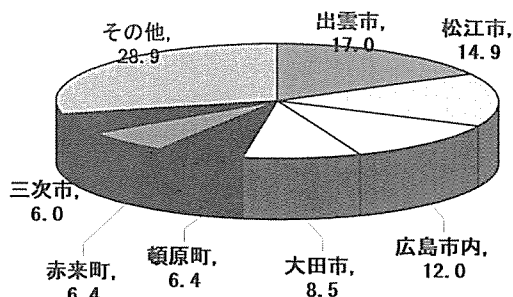
ぶなの里からの依頼により、ぶなの里会員及び雲南圏域の観光・産直施設を対象に、テーマ「お
客様に再び来て頂くための取り組み、教育、お店づくり」で研修会を実施した（講師（株）君田
21 古川充氏）。内容は「お客様にお店に再びお買物に来て頂くこと＝お店で気持ちよく買物して
頂くことであり、常にお客様の視点で商品の生産・出荷・販売をする、気持ちよく買物するお店
をつくる必要がある」である。本研修会は主に 2 つの目的を持つ。

①ぶなの里の顧客の 7 割は町外の客であり、集客のための努力が惜しまれてはならない。古川
氏が「最大の集客資源は人である」と述べた通り、会員全員がお客様の視点に立ち「お客さん
に再び来て頂くためにはどうしたらよいか」という問題意識を常に持たねばならない。

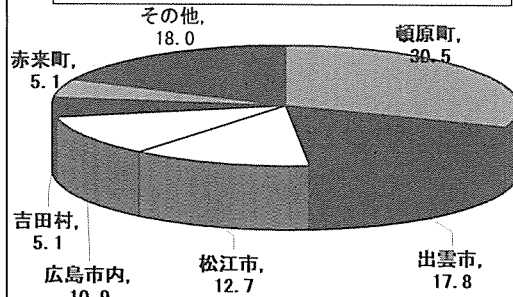
②①の考え方は、雲南エリアの産直・観光・飲食施設が持つべきものである。お客様は、個々
のお店だけでなく、エリア全体に魅力を感じて来ていることを共通認識してもらう。

ぶなの里顧客調査結果抜粋（調査日2004. 8. 29～9. 22）

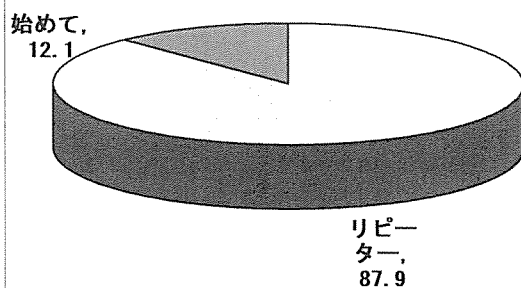
休日のお客さんがどこからくるか（％）



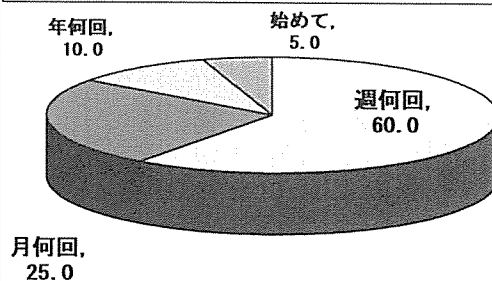
平日のお客さんがどこからくるか（％）



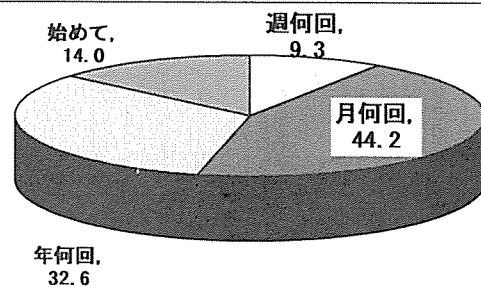
ぶなの里お客さんのリピーターの割合（％）



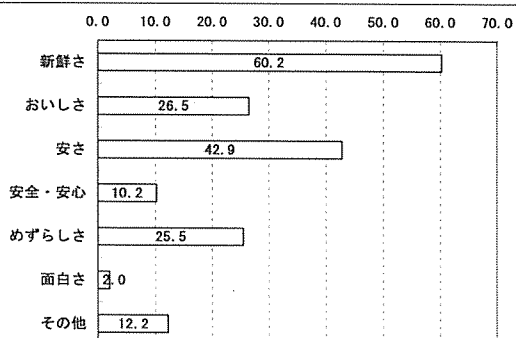
額原・赤来町のお客さんのリピーター内訳



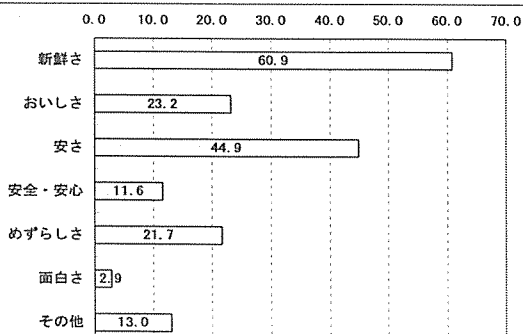
出雲・松江・広島・三次のリピーターの割合



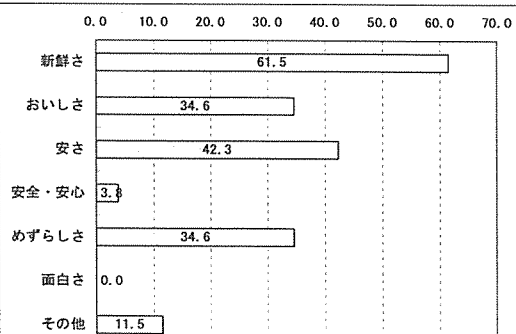
ぶなの里の商品にお客さんが期待されること（全体）



ぶなの里の商品にお客さんが期待されること（額原町のお客）



ぶなの里の商品にお客さんが期待されること（広島県のお客）



資料：「ぶなの里来店客調査結果」報告書（2004年10月より）

実施：ぶなの里・中山間地域研究センター、分析：中山間地域研究センター 地域研究G 有田

ぶなの里開設 10 周年記念講演
「地産地消で地域に根ざしたぶなの里の発展を」

2004 年 12 月 2 日

島根県中山間地域研究センター客員研究員
博士(農業経済学) 二木 季男

直売所と言えどもセブン・イレブンの商売に学ぶ

- ①明るい清潔な店づくり
- ②親しみをもつ接客
- ③いつも新鮮(安全・安心)なものを食べて貰える対応
- ④死に筋商品の早期カットと売れ筋商品の品揃え

「地産地消」ということに目を向けてみよう

- ①「身土不二」という言葉をよく聞くがどんなこと?
「四里四方でとれたものを食べていれば達者(健康)」
- ②「このニンジン、キアゲハの幼虫さんも食べているよ。」
ということの意味を考えてみよう(宇根豊さん)
- ③長野県中川村の富永さん(66才)が、ニホンミツバチを飼って25年。
どんなことが起こったでしょう?
- ④東急ストアで5つ星をめざそうをアピールするカット野菜がお目見え
- ⑤イタリアの田舎町から世界に広がっているスローフード運動
 - 伝統的な食材や料理、質の良い食品や酒を守ろう
 - 質の良い食材を提供する小生産者(農家)を守ろう
 - 子どもたちを含め、消費者に味の教育をすすめよう
- ⑥子どもたちの30%が朝食を1人で食べている。主婦の70%が「子どもの食生活が乱れている」と回答している ⇒ 子どもの食の乱れは大人の責任
- ⑦「骨粗鬆症」は年をとってから慌てても遅い。20代半ばにカルシウムを沢山貯えなくては駄目。ファーストフード依存の生活は恐ろしい。
- ⑧愛媛県今治市は20年前から学校給食に地元農産物を供給しながら、子どもの「農」の教育に取り組む。直売所も大盛況。そして有機農業も進む。
「ぶなの里」の堅実な成長を喜ぶと共に、これからの発展を地産地消活動にも目を向けてほしい。

島根県生まれの森英恵さんに米国のトップ百貨店ニーマンバーカスのオーナーが言った言葉「アートとビジネスが融合したファッションほど面白いものはない」

中国の偉大な思想家老子の言った言葉を大切にしたい『死して亡びざるものは寿なり』

**これからの10年に向けて皆さんが一体となって、地元根ざした、顧客に愛される
ぶなの里を育てて下さい。**

【本事例から得られた経験と今後の展開】

＜本事例から得られた経験＞

ぶなの里の例は、任意団体が法人化も含め営利団体（経営体）として運営組織を再構築（restructuring）する過程であり、今後、県内産直市でも数多く同様の案件が出てくると考えられる。そこで、この過程をスムーズに進めるために必要な要件について、ぶなの里の経験から得られたものを、以下に整理する。

（ア）リーダーシップの発揮

組織内で会員の反応をつぶさに見ながら、継続的に必要なタイミングで、会員の意識改革と組織改革を仕掛けていくキーマン（リーダー）が必ず必要である。ぶなの里では、会長を中心に役員がその役割を果たしている。

（イ）全員が参加できる様々な機会を増やす（視察、研修会、イベント）

新たな事業の立ちあげや組織改革を進める場合には、会員が共通の問題意識を持つことがまず必要である。共通の問題意識とは、一定の共通した現状認識があれば議論を経て醸成することも可能であるが、それが希薄な場合は、まず同じものを見て感動した（視察）、同じ経験を聞いて勉強になった（研修）、新しい試みをみんなでやってみた（イベント）など、共通体験を数多く積み重ねることで形成される。また共通体験は1つのグループに強い紐帯を形成する。

従って、全員が参加できる様々な機会を増やす（視察、研修会、イベント）は、新たな事業の立ちあげや組織改革を進める上で非常に重要な手段となる。

（ウ）事業課題の客観化と改革計画策定・実施

まずリーダー（役員会）が専門機関と連携して、財務分析、顧客調査分析（POSシステムを活用した売り上げ調査、アンケートによる顧客調査等）を行い、それを基に、短期、中長期で取り組むべき課題を整理する（第3者から提案）。

それらをリーダーグループ（理事会）で十分に検討し、対応すべき課題について討議と整理を行い、改革計画（事業計画）をつくる。その上で組合員に課題と改革内容について図り、同意を得る（合意形成）。決定したことは、全員がそれを順守し、成果を生み出す努力をする。

また合意形成を得るためには、大きな改革を断行するのではなく、まず「すぐ出来るところで改革を実施して成功をみんなで共有する」プロセスの繰り返しが重要となる。

（エ）組合員全員の徹底した顧客志向への意思統一

以上の改革を実施していく背景として組合員全員が徹底した、顧客志向への意思統一が図られ、実行されていることが必要である。また今後の方向としては、「地産地消」など各産直市が立地する地域（地元）需要の創出の方向にステージアップする要素に目を向けることが重要である。

＜勉強会の成果と今後の展開＞

①勉強会の成果

現時点での勉強会の成果は、下記の点について会員全員が共通認識をもてたことである。

（ア）ぶなの里の運営体制と事業目標

ぶなの里が今後事業を維持していくためには、次世代が引き継ぐことができる運営体制（責任に相応する報酬、有限会社化・株式会社化）、戦略的投資ができる収支体制が必要である。このために必要な売上額の明確化と達成手段の検討を進めていく必要がある。

（イ）ぶなの里の現在の顧客像の明確化と今後のマーケティングの方向性

ぶなの里の現在の顧客の7割は町外の観光・通勤客である。但し、新規店舗の建設を含め国道54号線沿いの産直市間の競争が厳しくなる中、地産地消活動やイベントを通じた地元需要の掘り起こしが重要な課題である。また品揃えの充実はもちろんのこと、接客研修や店舗レイアウトの改善を通して町外への集客力を高めていくことも必要である。

もちろん、これまでもぶなの里では、優れた会長のリーダーシップの下で、合意形成が図られている。年間を通しての数回に及ぶ研修会（野菜栽培、産直市運営、税務、他の産直市視察、食品加工―衛生管理―、情報発信（ホームページ等））と顧客への感謝を込めた各種イベントなどがあり、これが大きな支えとなってきたことはいうまでもない。

②今後の展開

これら役員研修と「ぶなの里事業計画―平成18年度の構想―」の提案を経て、現在、2つの新たな動きがでている。

1点目は、組合員の増員についてである。17年1月1日、ぶなの里が立地する旧頓原町と隣接する旧赤来町が合併して飯南町となったことを機に、ぶなの里の規約を改正、組合員になれる者を頓原町住民から飯南町住民に拡大した。社会環境の変化に合わせ速やかに会則を改定することで、上記組合員確保の問題にも対応していこうとしている。

2点目は、「ぶなの里事業計画―平成18年度の構想―」に対してである。ぶなの里では本構想をたたき台としながら、今後のぶなの里の運営体制や事業展開について検討していくため理事会からなる諮問委員会を立ち上げる予定である。この中で、ぶなの里としての中長期構想を策定し、実施するために組合員との新たな合意形成作業に入っていく。

中山間地域研究センターは研究課題として引き続き必要な場面で支援していく予定である。

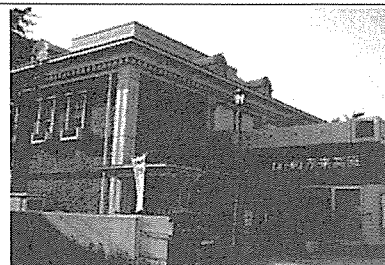
(2) 街路展開型地域産直市(産直市・レストラン併設)[飯南町「道の駅 赤来高原」内農産物販売所]

【事例の特徴】

本事例は都市遠隔立地で観光客、レストラン利用客を主な顧客とする。他方、運営体制構築に先立ち施設整備が先行、事務局を行政、販売管理をレストランが分担しており、産直市運営組織の協同体制が弱く、近年売上げが停滞している。従って、今後、出荷組織に近い現行の組織をレストラン併設というメリットを活かした産直市運営組織に機能充実することが望まれる。

【事例の概要】

1. 経緯 平成9年の道の駅「赤来高原」の総合交流ターミナル開業とともに、同施設1階にレストラン「ローワン」と併せてオープンした。同施設は平成8年農村資源活用・農業措置連携改善事業で建設された鉄筋コンクリート2階店舗・交流施設・駐車場からなり、建設面積645m²、事業費3億3,600万円である。ローワンは町内産食材を中心に薬膳料理等を提供するレストランで若者・家族づれ中心に町外観光客の利用が多く、本産直市の顧客もほぼ同じ層である。
2. 施設規模 総合交流ターミナルは鉄筋コンクリート2階建て
 - 1階 レストラン「ローワン」、農産物販売所(売場面積約50m²)、観光等情報コーナー
 - 2階 フラワーアート作品展示・即売、各種体験教室(フラワーアレンジメント、パンづくり体験)
3. 運営主体・形態
農産物販売所を含め道の駅の運営は(株)フロンティア赤来(第3セクター)、販売管理も同社兼務
出荷調整は「赤来町農林産物出荷協議会」、事務局は赤来町産業振興課(飯南町に合併後未定)
※赤来町農林産物出荷協議会は任意団体
4. 組合員数 124名(内団体も含む) 平均60代後半
5. 販売手数料 18.3%(13.0%道の駅手数料他、2.0%出荷協議会運営費、3.0%JA手数料、0.3%出資金)
6. 管理体制 レジ担当は(株)フロンティア赤来、ローワン従業員が兼務
7. 営業期間 1月～12月で週1回休み、午前8時～午後5時、毎週日曜日にテント市開催
8. 販売品目 野菜、農産加工物、花木、苗・鉢物、工芸品 ※もりもり奥出雲、学校給食へ出荷
9. イベント 年3回程度(広島弘億団地文化祭・テント市への出店、町農村文化祭への出店)
10. 価格設定 個人対応
11. 商品の搬入・残品処分 出荷者が各自で搬入・陳列、残品は原則夕方に出荷者が引取
12. 販売管理 JA雲南の広域POSレジで管理
13. 顧客情報管理 POSデータより売上ランキング集計
14. 販売金処理方法 JAの口座に販売経費を除いた金額を入金
15. 役員数及び構成 会長1、副会長1、監事2
16. 年間販売高 1,841万円(H15年度)
売れ筋商品 生鮮野菜、加工品(お弁当、お餅等)、花
17. 当面の課題 ○品揃え(生鮮野菜の安定的な出荷、周年品揃え、特産品開発)
○出荷調整体制の安定化
○売り場面積の拡大(販売機会の増加)



運営課題に対する取り組み（勉強会の流れと結果）

勉強会の対象：赤来町農林産物等出荷協議会役員を中心に会員

支援行政
機関

講演会
H16.7.16

（内容）

今後の産直市が運営を維持・拡大するために必要な事業展開の方向性

- ①直売所販売の利点は地元住民への販売で生まれる
- ②全国に広がる地産地消活動と地産地消がもたらすマーケティング効果
- ③本産直市の立地利点（レストラン「ローワン」との併設）を活かす

（結果）講演に対する質問、発言は殆どない状態

出荷協議会役員と事務局に
勉強会を持つことを働きかけ

中山間C

勉強会
1回目
8.27

（内容）

本産直市の問題点を踏まえた、産直市出荷・運営体制改革の基本視点の提示

- ①現在産直市の販売額は漸減、出荷者も高齢化しており、出荷・運営体制の改革が急務
- ②本産直市はレストランと共存関係にあり、出荷者はその環境で販売可能となっている
- ③本産直市、レストランがある道の駅運営主体（株）フロンティア赤来の財務収支は厳しい。
- ④従って道の駅の運営問題は運営会社やレストランだけの問題ではなく出荷者・出荷協議会の運営問題
- ⑤道の駅の運営改善を視点に入れた出荷協議会運営体制の改善が必要

（結果）①は共通認識、②～⑤については道の駅運営のことまで考えるべきではない意見が大半

主な変化はないが継続実施を働きかける

中山間C

勉強会
2～5回目

（内容）

産直市出荷・運営体制の今後のあり方及び改革の進めかたについて提案と議論

- ①レストランとの共存関係を前提とした運営方針にすべき
- ②狭い売場面積を補完するため現在の道の駅玄関でのテント市回数を増やす
- ③積極的出荷者を中心とした運営体制を構築すべき

（結果）①～③の議論については進展なし

出席者は最初の20人から5～6人まで減少

出席者の発言数は増加、会の進行自体も出荷協議会で進行し始める

主な変化はないがあと数回継続実施で様子を見る

中山間C

勉強会
6回目
H17.1.31

（内容）

産直市出荷・運営体制の今後のあり方及び改革の進めかたについての議論

※内容は前回と同じ

（結果）積極的出荷者を中心とした運営体制について意見が出される

玄関前でのテント市回数を増やすことについて意見が出される

出席者数は8名に増加、勉強会が自由に意見を交わせる場として認識され始める

現協議会全会員に対し、今後の出荷意向、テント市開設意向等のアンケート実施を決定

出荷協議会会員アンケート調査実施（出荷協議会実施）

勉強会
7回目
2.23

（内容）

運営体制再構築及びその後の具体的取り組みについて議論

- ①道の駅玄関前テント市実施回数の増加について
- ②年間出荷計画について
- ③青果物品質向上や年間を通じた安定供給のための勉強会実施（会員間情報交換等）
- ④地産地消の推進と地元住民需要の開拓について

（結果）①～④は協議会会員からの発言

出席者数は10名に増加、当初から出席の5～6人中心に積極的に発言する

行政支援者との信頼関係構築
積極的出荷者の形成を中心とした運営体制の改善

現在の赤来町農林産物出荷協議会の動き

- ①上記の運営体制改革の動きは、アンケート実施後、役員改選等の作業に入っている

【産直市研究会の経過と成果】

＜店舗のこれまでの経過と現状 ～レストラン「ローワン」とともに成長～＞

同産直市は、国道 54 号線に沿って町内中心地点立地する総合交流ターミナル内にレストラン「ローワン」と併設する農産物販売所への農家持込みによる産直市である。

ローワンの経営は人気のオリジナルカレーなどを提供するレストランとパンや漬物の他各種土産物の販売、2 階ではクラフト体験などが出来る部屋がある。そのローワンの入口に青果物や花卉の販売スペース（産直コーナー）があり、ここが赤来町の産直市である。店内のスペースの前にある入口広場も売り場の一部となっている。

このターミナルは、かつての赤来町中心街に立地しており、また町民出資の(株)フロンティア赤来の設立でもあることから、町の活性化、振興の拠点として期待が大きい。しかし、当産直市については売り場面積が限られている等の条件から、青空市ぶなの里のような売上の伸びはみられない。加えて、平成 17 年 1 月 1 日に赤来町と頓原町の合併が行われ、同一町内に同一産直市施設がある状態となった。

この赤来町交流ターミナルでの産直市への出荷を支えているのが「赤来町農林産物出荷協議会」で現在約 120 名の会員である。実際にはこのうち約 30 名の会員が主にここへのお荷を続けているが、お荷量は減少傾向にある。その理由は、売り場面積が狭くお荷者が十分に商品を展開しにくい、販売が同施設内ローワンへ委託されており消費者ニーズがお荷者に伝わりにくい（モチベーションが高まりづらい）、近年 JA の広域 POS システムを導入しており本産直市以外へのお荷が増えている等が挙げられている。本道の駅は施設内にレストランローワンと産直市があることにより相乗的に集客力を高めている面があり、本産直市のお荷量減少に歯止めをかけることは、同出荷協議会だけでなく、ローワンに対しても重要な経営課題である。

平成 15 年度現在、この産直市へのお荷延人数は 124 名で、年間売上額は 1,814 万円であり、なかなか 2,000 万円台に到達しない。他方、店舗面積当たりの売上額では極めて良好であり、売り場面積当たりの販売効率は高い。この背景には、レストラン「ローワン」の店舗イメージと集客力、本産直市の「高品質」イメージがあり、この点が他の産直市との“差別化”点である。

＜店舗運営課題 ～出荷体制をどう立て直すか～＞

他方、主たるお荷者は確実に高齢化する一方、新規会員の確保はできていない状況にあり、今後、同産直市へのお荷量確保が困難になりつつある。これは、産直市のみならずレストラン「ローワン」及び道の駅「赤来高原」の集客と経営にも大きなマイナス要因となる。

従って、本産直市の最大の課題は「産直市の売り場を支える出荷体制（お荷量、お荷者）を確実に維持し、充実・発展させるにはどうするか」である。

この出荷体制の充実に向けた取り組みは 2004 年 7 月に、出荷協議会、ローワンで構成される勉強会により開始された。実施は中山間地域研究センターも連携している。平成 16 年 3 月現在、この勉強会は継続的に開催され、出荷協議会の会員構成、運営体制の見直しと積極的販売体制の整備という形で身を結びつつある。その経過を以下に述べ、従来の運営体制を改革し、新たな取り組みを始めるための会員の合意形成の難しさとそれを乗り越えるため経なければならないプロセスを紹介することとしたい。

<勉強会開始 ～講演会～（7/16）>

まず勉強会第1回目は取り掛かりとして出荷協議会会員を対象に講演会を実施した（島根県中山間地域研究センター後援）。講演者は本センター二木季男客員研究員、テーマは『地元販売の利点と地産地消活動』である（下記資料参照）。

この講演内容は本産直市の直近の課題に合致するものではなく、聴衆である会員の反応も今一つであった。しかし具体個別の案件を議論していく前に、今後も赤来町の本施設にレストランローンと並んで営業する本産直市のこれから歩むべき道（経営理念と中長期的な構想）をまず確認する作業から入ることは後述にも出てくるが重要なことである。

地元販売の利点と地産地消活動

島根県中山間地域研究センター客員研究員 二木季男

（1）直売所販売の利点は地元販売で十二分に生かされる

- ①有利販売と付加価値販売の実現
- ②顧客の顔が見え、生産者の顔も見える販売
- ③地産地消につながる販売

（2）今全国的に広がりつつある地産地消活動とは一消費者と農業者の共生の場

- ①食農教育
 - (i)学校給食食材の提供
 - (ii)子どもの農業体験、料理体験、農林業学習への協力
- ②地域レストラン、食堂向け、ホテル向け食材提供
- ③食品加工業等への食材提供
- ④食生活指針促進活動
- ⑤スローフード運動
- ⑥リサイクルを含む環境保全型農業づくりへ
- ⑦地域内消費者、地域外消費者と農業者の交流

（3）身土不二こそ安全・安心・健康のもと

- ①身土不二の意味
- ②安全・安心・健康の意味
- ③地元販売は身土不二

（4）薬膳レストラン、パン、土産品販売などと産直市

- ①誘客効果を生かす
- ②店舗イメージ（店格）を生かす
- ③品質のよい安全・安心産直市づくり

＜勉強会 1 回目（8 / 27）＞出席者 出荷協議会会員（8 名）、ローワン運営者、役場担当者、
中山間C客員研究員 二木季男、中山間C 研究員 有田昭一郎

講演会の後、何の動きも起こらない傾向が一般的であるので、出荷協議会の会長と主なメンバーに参集してもらい、産直市の今後の出荷体制と運営体制を主題に検討する会合（勉強会）を持った。進行は役場担当者、情報提供は当センター二木季男客員研究員、地域研究グループ研究員有田である。第1回目の勉強会では、意見もあり出ず、殆んどまとまらなかった。

本会で再確認したことは、講演で述べた産直市の意義（地産地消推進）に加え、産直市出荷・運営体制改革の基本視点である。（株）フロンティア赤来（道の駅の運営主体、レストランローワン運営主体：第3セクター）は町民参加でつくった会社であるが、現状では財務は厳しい状況にある。産直市とレストランローワンが共存関係にある。出荷者はこの環境があってこそ販売可能になっている。従ってこれは道の駅、レストランローワンの問題ではなく出荷者・出荷協議会の問題でもあり、道の駅の運営状況を基本視野入れて出荷協議会の持つ課題に取り組む必要あること、そのためには出荷者の積極的な協力が必要であることを述べた。

＜勉強会 2～5 回目＞出席者 出荷協議会会員（4～5 名）、ローワン運営者、役場担当者、
中山間C客員研究員 二木季男、中山間C 研究員有田昭一郎

その後、勉強会は5回続けて約1月に1回のペースで実施した。前半3回は議論の出発点から動かず「なぜ出荷協議会が道の駅やローワンの運営のことまで考える必要があるのか」「現状維持でいいではないか」「いまの売り場面積の狭さではどうにもならない」「玄関前でのテント市（5～12 月休日に実施）の回数を増やすことも考えられるが、一部やる気のある会員の負担となる」「どうしてこんな所に道の駅を整備したんだ・・・本来なら・・・」など過去のことを含め発言が錯綜し、出発点より議論内容が後退する場合もあった。出席者数も毎回若干出席者構成を変えつつ5～6名程度となった。

他方、少人数になったことで多数面前では発言の少なかった出席者は産直市や農業に対する思いをそれぞれ積極的に述べる事が多くなる。勉強会も出荷協議会が進める。それぞれが思いや考えを自由に話せる場として勉強会が認識され始める。事務局からはこんなまとまりのない話をするために毎回当センターはじめ皆さんに労力を割いてもらうのは申し訳ないとの打診もあったが、この時点であと数回は継続実施で様子を見ることとした。

＜勉強会 6 回目（1 / 31）＞出席者 出荷協議会会員（7 名）、ローワン運営者 ※役場は合併で欠席
中山間C客員研究員 二木季男、中山間C 研究員有田昭一郎

6 回目を期に勉強会参加者の数が8名に増える。参加者の一人が「本来、協議会では自分の思いや夢をこんな風に話せる場が欲しかった」と発言したことが表すように、回数を重ね協議会会員からの出席者、ローワン運営者、中山間C客員研究員、研究員の間で信頼関係が構築されたことが大きいと考えられる。また議論内容にも大きな進展がみられた。

「130 名の総会員がいるが、会費は支払っているが全く出荷せず、出荷協議会の運営にも関わらない人もいる。今後、むらのある出荷状況の改善や品揃えの拡充、協議会運営体制の改善に取り組んでいくには、やる気のある人が積極的に取り組める協議会にしていくことがまず必要。だから全会員に出荷や協議会運営に関わる意向を再度聞いて、積極的意思のある人達中心に運営を

検討してはどうか」という意見が出された。この意見については、立地する赤来町が隣接する頓原町と合併する時期でもあり、タイミングもいいのではないかとということで他の出席者からの同意が得られた。また狭い売り場面積の解消やお客さんと直接接点を持つため、会員再構成後は道の駅玄関前テント市の開設回数を増やしてはどうかとの意見も出された。

以上の意見を踏まえ、出荷協議会は全会員に対し、今後の出荷意向、協議会運営への参画意向、テント市開設日増設についてのアンケートを実施した。

<勉強会 7 回目（2 / 23）>

まだアンケート回収結果はでていないが、出荷協議会運営体制改革後の具体的取り組みについての議論が始まっている。内容は、①テント市実施回数増加について、②年間出荷計画について、③青果物品質向上や年間を通した安定供給のための勉強会実施（会員間情報交換や中山間 C との連携）について、④地産地消の推進について

①については売場面積が狭く普段出荷する気が起こらない会員でもテント市の回数が増えればで出荷できるようになるのではないかと、出荷者の裾野を広げることにもつながるのではないかと、という意見もでてきている。また④については「消費者は地元にも沢山いるのだからその人達に食べてもらえるよう努力すべきだ」「学校給食への食材提供等を通じ赤来町のおいしい野菜を子ども達に食べてもらおうべきだ」「赤来町のおいしい野菜はまずは地元の人達こそ食べるべきなのだ」との意見が出された。最初の講演でほとんど発言されなかった地産地消が、出荷協議会の運営体制や赤来町の農業のこれからのビジョンとして主体的な議論の中に再び現れている。

【本事例から得られた経験と今後の展開】

<本事例から得られた経験>

本事例では、産直市運営組織を十分準備する前に、直売所が整備され、事務局は町が担ってきた。その結果、産直市運営組織としての性格が希薄なまま現在に至っている。今後、産直市を維持していくためには、出荷組織から運営組織への機能の拡充が必要である。

このように、施設先行整備の結果、運営体制づくりが遅れている例は数多くあり、今後、同様の案件が出てくると考えられる。そこで、このような案件をスムーズに進めるために必要な要件について、道の駅赤来高原の経験から得られたものを、以下に整理する。

特に、本事例のように、当初運営側に十分能動性がないケースに関わる際、支援（行政）側に求められる姿勢についてまとめる。

①議論の継続の絶対性とコーディネーター役の必要性

産直市の抱える課題が明確であり、課題を解消し新たな展開をつくるために、外部から介入する場合は、たとえそれが産直市からの要請で始まったものであるとしても、一定の成果がでるまで行政側は継続して介入することが必ず必要である。ここで一定の成果とは、“産直市の運営に関わる会員が議論を経て具体的な方法で課題解決をすることに合意し、実施のための改革に着手する具体的流れが形成される”ことである。

このためには、必要に応じて主催者側と協議しながら（行政）支援サイドが議論を継続的に行う場を用意することも必要となる。本事例の直売所の場合は、継続的に議論を行う場が勉強会、

合併前までは主催者側が役場担当者、ローワン、協議会役員、支援側が中山間Cであった。合併後は、主催者側が協議会役員、支援側がローワン、中山間Cとなった。

また、継続的な議論を実施する場合は、毎回の勉強会の議論の切り口となる具体的なテーマを提供し、また毎回の議論の到達点を出席者みんなと確認する作業を行う、第3者的存在が必要となる。今回この役割を果たしているのが、中山間C 二木季男客員研究員である。特に産直市運営での合意形成の場合は、まずコーディネーターに財務分析技能、マーケティング技能とマーケティングとしての地産地消の可能性に関わる幅広い見識、栽培加工技術知識、および複数の産直市事業の合意形成に携わってきた経験が必要である。

②合意形成プロセスの手順

“合意形成に向けて継続的な議論を促進するための効果的な手順”として、今回の例〔導入部としての講演（対象となる産直市事業体の今後の展開についての提案）と継続的勉強会の実施の流れ〕は、今回の成果が示すように有効である。

特に継続的な議論の実施は、前述したように、主催者間の信頼関係の再構築、また主催者と支援者間の信頼関係の構築作業である。主催者側では継続的に行うことで、継続的な議論に耐えうる将来の中核メンバーが形成され、そのメンバーを中心に運営組織について議論される。また、主催者側にとって支援者側と一緒に改革に取り組むに足る者かどうか判断される。6回目意向、突然運営組織改善に向けて議論が進展したのは、複数回の議論を経て主催者側のメンバー構成が安定し、支援者側が専門家として提案してきた内容が信頼に足るものとして認識されたためであると考えられる。支援者サイドの運営や販売に関する膨大な技術や情報も、主催者側との信頼関係が構築されて始めて有効なものになることがここに示される。

③形成合意の速やかな具現化

形成された合意は速やかに実行に移される必要がある。この事例では6回目の勉強会での出荷協議会改組についての出席者間の合意を得て速やかにアンケートが行われている。

決定された内容が合意形成者間の共同作業として実施されることで、次に取り組むべき合意形成作業（本事例では改革作業の実行のために解決すべき課題）が具体的にみえてくる。合意形成後、間が空けばそれまで実施のために前提としていた社会経済状況が変わってしまうことも多く、そのためそれまでの合意がうやむやになることも多い。合意形成したことを速やかに目に見える形にしていく作業は非常に重要である。

④合併と行政支援

今回の事例でも、合併によって産直市活動から行政が離れていくのではないかという不安意識が強くある。勿論、農業者自身の努力による自主化への意識は大切であるが、その時期こそ的確な行政の支援が必要であると思われる。

(3) 簡易型地域産直市〔雲南市掛合町「グリーン掛合」〕

【事例の特徴】

本事例は地元顧客を主な顧客とし、徐々に顧客を伸ばしている。また会員も産直市を運営に積極的である。対して、法人化の検討に入るには販売規模、経営体制も未成熟であり、顧客志向も未徹底である。県内にはこのタイプの産直市が最も多く、本タイプを法人化を含め次世代が参画できる段階（売上規模、出荷・集客・運営体制）にUPする取り組みを紹介する。

【事例の概要】

1. 経緯

昭和 50 年代より農協婦人部が中心となって直売（露店）を始める。その後、テント市にかわり活動を続けてきたが、平成 9 年に町内の 50 名の会員で再スタートした。平成 14 年 12 月、新山村振興等農林漁業特別対策事業（農林水産物直売。食材供給施設）により木造平屋の常設店舗でリニューアルオープン。



2. 施設規模

木造平屋瓦葺き 建築面積 174.64m²（延べ床面積 139.71m²）

パン・アイスクリーム販売所が併設、道の駅（レストラン、土産物販売等）が併設

3. 運営主体

掛合町青空市協議会（事務局：JA 雲南掛合営農課）

4. 組合員数 118 名（内団体も含む）平均 60 代後半

5. 販売手数料 15.3%（12%協議会運営費、3%JA 手数料、0.3%出荷物出資金）

6. 管理体制 販売担当は会員で当番制（1 名）、当番が商品管理にあたる

7. 営業期間 4 月～11 月 午前 7 時 30 分～午後 5 時まで

8. 販売品目 野菜、農産加工物、花木、工芸品

9. 価格設定 個人対応（但しおおまかな申し合わせはある）

10. 商品の搬入・残品処分

出荷者が各自で 7:30 から搬入、各自陳列、残品は原則、閉店 1 時間以内に出荷者が引取

11. 販売管理 広域 POS レジ（JA 雲南管理）を使用

12. 販売金処理方法 JA の口座に販売経費を除いた金額を入金

13. 顧客情報管理 JA が POS データより集計、普及センターが年 1 回アンケート

14. 役員数及び構成 会長 1、副会長 2、理事若干名、会計 1、監事 1

15. 年間販売高 1,600 万円、1 人 1 回あたり客単価約 600 円、売れ筋商品 生鮮野菜

16. 当面の課題 ○品揃え(生産者の計画的な生産出荷、加工品・花卉の出荷、特産品開発)

○店舗の集客力 UP

○道の駅施設（加工販売所、レストラン等との相乗効果 UP）

運営課題に対する取り組み（勉強会の流れと結果）

勉強会の対象：掛合町青空市協議会

支援機関

講演会
H16.7.17

（内容）

お客様にとって魅力ある産直市づくりに向けた取り組みの方向性

◇魅力ある産直市の要件とは何か

- ①安全・安心・新鮮、ほどよい値段の商品の品揃えの豊富さ、地元産物の目玉商品の存在
- ②顧客と販売者の対面販売と豊かな会話
- ③産直市のコンテンツとして、地域の魅力的なビジネスや資源と産直市の商品・サービスが結合する
- ④地産地消の推進を通じた地元客需要の開拓
- ⑤集客力の高いイベントやキャンペーンの実施

◇魅力ある産直市づくりに向けて必要な作業の筋道の提示

- ①出荷者の張り合い(モチベーション)向上には、1人当たり出荷額30万円、店舗売上1000万円UPが必要
- ②そのためには出荷量向上と集客力UPが必要
- ③地元顧客を対象としたイベント、地産地消活動推進による地元客需要の開拓が必要

◇店舗レイアウト点検及び顧客調査結果の報告

（結果）店舗レイアウト改善中心に積極的意見が出る。出荷量UPと集客量UPについては否定的

掛合普及部が働きかけ「青空市グリーン掛合を考える会」を立ち上げ

勉強会
1～3回目

（内容）

店内レイアウト改善と出荷体制づくりをテーマに意見交換を実施

- ①隣接する町からの出荷者確保、出荷者の出荷品目拡充に向けた取り組み実施を提案
- ②販売効率UP、集客力UPを目指した店内一部改修が協議会発意で議論される

（結果）①は難しいとの意見が大半、②は出来る所から取組むことで合意

- ・会員交代で店舗の朝掃除を開始
- ・商品棚の陳列方法を変更
- ・保冷库の入れ替え(観音開き型⇒雛壇型へ)

勉強会
4回目
H16.12.3

（内容）

POSレジデータを用いた顧客分析報告、店舗改装についての議論

- ①POSレジデータ顧客データの分析報告及び、顧客情報の積極的収集と利用についての提案
- ②集客力UPを目指した店舗改装についての議論
- ③他の加工施設や食事所との連携について協議会発意で議論される

（結果）①については意見なし、②、③については積極的議論が行われる

現在のグリーン掛合の動き

- ①店舗改装については協議会中心に検討が進められている
- ②出荷体制充実については、隣接町からの出荷者受け入れを中心に検討が進んでいる
- ③他の加工施設、食事所、観光温泉施設との連携(相互に情報発信)について検討が進んでいる
- ④これまで協議会を支援してきた掛合普及部が改組によりなくなり、担当者も移動になることから、「青空市グリーン掛合を考える会」運行体制の改革が必要となっている。

木次農林振興C
掛合普及部
中山間C

掛合普及部

行政的支援者との信頼関係構築
継続的に話し合える場づくり

JA雲南掛合支所
掛合普及部

JA雲南掛合支所

【産直市研究会の経過と成果】

同産直市については、木次農林振興センター掛合地域農業普及部（担当 生活改良普及専門員 奥川氏）の同産直市への支援に中山間地域研究センターが連携する形で関わりを持っている。現在まで1回の会員対象の講演会、4回勉強会を実施し、その間、店舗レイアウト等についての合意形成と改善行動を実施している。

以下、そのプロセスを記述する。

<講演会（7/17）>

講演会は、平成 16 年 7 月 17 日にテーマ「魅力ある産直市づくりに向けて」（二木季男中山間地域研究センター客員研究員）で実施された。内容は「魅力ある産直市とは何か、そして青空市グリーン掛合はそれに向けてどんな課題があるか」を示したものである。（以下講演レジュメ参照）

「青空市グリーン掛合」 魅力ある産直市づくりへ向けて

島根県中山間地域研究センター客員研究員 二木季男

（１）魅力ある産直市の要件 一個性ある産直市づくりー

- ①商品の安全・安心、鮮度、味の良さ、ほどよい値段を踏まえた周年の品揃えの豊富さ。
同時に、地域産物の個性ある目玉商品のアピール。適度な個性的加工商品を含めた商品構成の充実。
- ②顧客と農業者との顔を向き合った豊富な会話。栽培方法のこと、品種のこと、おいしく食べられる料理のこと、漬物や加工の仕方など。
- ③地域のさまざまなビジネスや地域資源と連携して、顧客により多くのサービスが提供できること。地域の魅力と商品・サービスの魅力が結合する。
- ④地産地消活動との連携＝地域顧客（需要）の創造。
 - ・子どもの食農教育 ・食生活指針促進活動
 - ・スローフード運動 ・各種地域内流通 ・5ADAY 運動
- ⑤魅力あるイベントやキャンペーン e t c の計画と実施。

（２）魅力ある産直市の事例

（３）「青空市グリーン掛合」の取り組み

- ①顧客層の分析・把握はできているか。
- ②売上規模と組合員数をどのくらいにするか。
- ③品揃えは現状でよいか。その改善方策は（加工品を含めて）。
- ④顧客と農業者とのフェース・ツウ・フェースの対応を充分生かしているか。
- ⑤イベントやキャンペーンを含めて「青空市グリーン掛合」の個性をどうつくるか。特に、地域ビジネスや地域資源を生かした活動を含めて。
- ⑥他店舗との競争・共存関係づくりはどうするか。（国道 54 号線「道の駅」産直市との連携など）
- ⑦これからの地域農業づくりの基礎となる地産地消活動（消費者と農業者の共生化）にどのようにかわるか。
- ⑧店舗オペレーションの改善点

また同会で、掛合普及部奥川氏より、先立って実施された顧客アンケート結果（平成 16 年 7 月実施）と、別日実施された店舗レイアウトチェック結果（JA グループコンサルタント尾形氏提案）に基づく「魅力ある青空市グリーン掛合をめざす取り組みのポイント」が報告された（この 2 つの資料で、グリーン掛合の現状がよくわかるので、以下に紹介）。

魅力ある青空市グリーン掛合をめざす取り組みのポイント

項 目	実 態
1 顧客層の分析・把握	・ 53%が町内の利用者で、県外は1割近くを占めている。毎週利用している方も44%ある。 ・ 40代から60代が顧客の年齢層。95%が自家用車。 ・ 産直市への期待は、新鮮さ：75%、品揃え：49%、安全性：47%、安さ：41%（複数回答） ・ 地産地消への意識面は：とても意識する方が44%あり、全体の約80%近くの顧客にその意識がみられるが、20%の顧客には意識が低い。 ・ 顧客1人当たり1回の購入額： 約600円程度 平均1日当たりの集客数：107人
2 売上規模と組合員数	・ 年間販売高 会員数(団体も含む) - h14 1021万円 - h15 1654万円 118名 - h16 9月まで： 833万円 (対前年比91%)
3 品揃え（生鮮食品、加工品等）	・ 生鮮食品：時期の野菜・花き・果実等を中心。 - 加工食品：味噌、こんにゃく、漬け物、そば粉、野菜の粉、クッキー、干し野菜、 - 手工芸品：陶器もの、手芸品、石加工、しゅろの加工、笹竹の加工等、
4 顧客と農業者との顔と顔の対応の活かし方。	・ 開店後の1時間は、生産者との話し合いを行い、消費者との意見交換を継続している。 ・ レジを通して顧客とのひとことを大切にしている、
5 イベント やキャンペーンの企画	・ 昨年に続いて11月の第3日曜日、年末感謝デーを開催した。
6 他店舗との競争、共存関係づくり	・ 掛合地区外への出荷状況 (h16、10/14 現在) - 松江：モリモリ奥出雲（産直） - 木次：たんびにきて家 - 横田：だんだん市場 - 阪急オアシス - その他(JA 直売、学校給食) ・ 国道54号線「道の駅」との連携は特にない。
7 店舗オペレーション等の改善点等	・ 平日の商品の品揃えをよくする。 ・ 商品の入るコンテナは清潔感のあるもので。 ・ 商品の品目ごとにまとめて陳列し、数量を多く。 ・ 店に温かみを感じない。壁の白さが目立つ。お客さんへの声掛け、生産者のメッセージ、出荷姿勢の在り方等。 ・ 陳列棚の改善。(新たな試みとして二段式を導入) ・ オープン式保冷庫の導入。 ・ 店舗内の定期的清掃日が9月からスタート。 (毎月第3日曜日に地区割の当番制：換気扇、陳列台等) ・ 出荷農家独自の商品ポップ が出て、商品PRが広がる。

「青空市グリーン掛合」に関するアンケートから (中間報告)

6/10～6/30

H16. 7

回答者：59名 (年代：20代：4,30代：2,40代：15,50代：19,60代：8,70代：4,無回答：7)
町内：31名、雲南：9名、出雲：3名、松江：2名、県内：3名、
県外(広島)：5名、県外(その他)：2名、無回答：4名

- 1 この市までの交通手段は。
自家用車：56 (95%)、徒歩：1、バイク：1、無回答：1
- 2 来店の頻度は
毎週 26 (1回：11、2回：8、3回：3) 月 18 (1回：3、2回：9、4回：3)
(44%) (31%)
年 9 (1回：2、2回：4、4回：1、5回：1) 無回答6
- 3 この朝市で一番の魅力は：複数回答有り
新鮮さ：51 (86%)、安価：28 (47%)、安心：29 (49%)、商品の品揃え：0
農家からの情報キャッチ：3 (1%)、生産者・消費者のふれあい交流：4 (7%)
- 4 「青空市グリーン掛合」へのご意見等
(1) 開店時間：現状でよい：48 (81%)、少し改善して欲しい：4 (7%)、無回答：7 (12%)
(2) 品揃え：よい：11 (19%)、まあまあよい：17 (29%)、普通：21 (36%)、
少し良くない：5 (8%)、良くない：0
(3) お客様への接客等は
良い：40 (68%)、まあまあ良い：7 (12%)、普通：9 (15%)、少し良くない：1 (2%)、良くない：1 (2%)
(4) イベント企画についてのご意見・ご希望等：複数回答有り
今のままでよい：22 (37%)、花のアレンジ講座：3 (5%)、園芸講座：3 (5%)、季節の野菜料理講座：12 (20%)、加工品づくり講座：6 (10%)、その他：1 (2%)
(5) これからの産直市に期待することは：複数回答有り
新鮮さ：44 (75%)、品揃え：29 (49%)、安さ：24 (41%)、安全性：28 (47%)、その他：0
- 5 地産地消について、購入の際に意識しているか
とても意識する：24 (41%)、少し意識する：21 (36%)、あまり意識しない：10 (17%)、意識しない：1 (2%)、無回答：3 (5%)
- 6 その他：自由意見等
・平日の品揃えをもっと充実させて欲しい。(30代)
・商品を入れてあるコンテナをもう少しきれいにして欲しい。(20・30・40・50代)
・「青空市グリーン掛合」毎日開けて欲しい。(30代)
・生産者の顔写真の紹介：素敵です。(20・40代)
・野菜・花・鉢物等の名前とか珍しいものには食べ方等のレシピが欲しい。
(20・50代)
・商品を並べるとき同じ物同志並べて欲しい。(20・50代)
・店内を工夫して欲しい。(50代)
・店内が明るく、新鮮な感じ(50代)
・閉店時間を18時にして欲しい。(50代)
・閉店時間を19時にして欲しい。(40代)

上記2資料から講演会後の話し合いで中山間Cが指摘したポイントは次の通りである。

- ・総売上額が2,000万円弱は会員数118名に比して低く、1名当たり年間平均所得は20万円にも及ばないこととなる。従って1ヶ月2万円そこそこであり、これでは産直市へ出荷する張り合いはできない。実出荷者が仮に半分の50名と推定して1名当たり年間販売額が約50万円とすれば、店の売上高を2,500万円程度には増やしたい。
- ・そのためには、品揃えと個性ある商品（加工品を含めて）の開発が求められる。交通量の多い国道54号線沿いに立地するなど潜在的顧客吸引力はあるのだから、この2点に魅力のポイントを置くことで、達成は充分可能であると思われる。
- ・また、顧客調査の結果から地元顧客の割合が高いことが本産直市の特徴でもあり、地元顧客を対象とした交流（イベント）を重ね、地産地消型展開による顧客確保を図ることが有効である。この詳細な戦略計画を練り上げることが必要である。
- ・そのためには、実現のための方策について会員皆で検討を始めることについて会員間での合意形成が必要である。

＜勉強会1～3回＞ 出席者 掛合町産直市出荷者協議会会員、木次農林振興センター担当者（奥川氏）、中山間C二木季男客員研究員、中山間C地域研究グループ有田

その後、上記の構成で3回ほど1ヶ月半に1回程度のペースで「青空市グリーン掛合」を考える会を開催し、主に店内レイアウト改善と出荷体制づくりをテーマとしながら意見交換を実施した。本会では会員から積極的な意見も出され、身近な出来ることから実行していこうという点で合意が得られた。その後、実施に移された行為は下記の通りである。

- ・清潔な明るい店づくりをということから出荷協議会会員による朝掃除が実行された
- ・商品棚と棚への陳列方法についての各方面からの助言に基づいて変更された。
- ・保冷庫の入れ替え。加工品用保冷庫を観音開きのものから雛壇型のものへ入れ替えた。これにより、お客さんが商品を確認しやすくなる。
- ・店舗の部分的な改装についても検討が開始されている。

以上の改善だけでも、かなりお店の印象が変化している。

＜勉強会4回目＞出席者 掛合町産直市出荷者協議会会員、木次農林振興センター担当者（奥川氏）、中山間C二木季男客員研究員

出荷体制づくりについて、POS レジデータを活用した顧客分析等についての提案が行われた。また出荷協議会から資金自出で店舗の一部改築をしたいという案が出されている。

本出荷協議会は当初からかなり積極的に様々な意見が出される傾向があったが、約1年の議論でここまで具体的能動的な動きができてきている。

【本事例から得られた経験と今後の展開】

＜本事例から得られた経験＞

本例は、運営体制の成熟度でいえば、青空市ぶなの里と道の駅赤来高原農産物直売所の間地点にある。即ち役員及び会員は“自分達の産直市を運営する”という意識を持っているが、法人化を検討するほど販売規模も大きくなく、また顧客志向も徹底していない。しかし本産直市を将来的に維持していくことを考えるなら、次世代に引き継げる運営体制の検討と整備が必要であり、

積極的な販売規模拡大も視野に入れる必要が出てくる。

いずれにしてもこのような産直市では、法人化に向けた戦略構築の実施如何に関わらず、お客様に買い物して頂く店舗として比較的簡単に改善できる点が残っており、これらを改善しながら、本産直市の運営体制の目指す所を定めていく必要がある。

①議論の継続性と信頼関係の構築

店内レイアウトの点で具体的な改善（進展）がみられた最も大きな理由は、勉強会が一定の成果が得られるまで継続して実施されたことにある。ここで一定の成果とは、例えばお店レイアウトの改善に向けできることから会員でやろうという合意形成と清掃作業の実施である。一つの合意形成が成立し実行に移されるプロセスが生まれると、次の段階のさらに大きな課題に取り組みやすくなる。たとえ1回の勉強会で何の合意形成が得られなくても、会員側に次の勉強会をする意思があるならば継続すべきである。

また、継続性は支援する側と会員間に信頼関係を構築する。支援側は発言・提案し放しではなく、その後その発言に対して勉強会を継続することで責任を持つ姿勢をみせる。このことにより会員側は安心して自分らに必要な助言を受け入れ、合意形成し、実行に移すと考えられる。

②合意形成作業が効果を上げるためのポイント

- ・会員間利害が合致しない点については、中途半端に止めないで、徹底的に議論すること
- ・議論するテーマとしては

（ア）中長期的な店舗全体の戦略を検討する

（イ）部分部分で気づいた点を検討し、改善する

この（ア）と（イ）をはっきりと意識して議論する。（ア）は例えば、総売上額の目標を増やすとか、どこに顧客ターゲットを定め品目構成をどうしていくか、安定した出荷大勢をどう作っていくか等の議論であり、（イ）は店を清潔に保つためにどうするか、店舗レイアウトでまずどこが改善できるか等のことである。

魅力ある店づくりには両面が大切であり、（ア）については実態を踏まえまず最初の会合で提案・確認作業を行うことが必要である。（イ）についてはどんな小さなことでも議論して会員間の合意形成が得られたら直ちに実行し、お客さん、会員に成果を目に見えるようにすることが大切である。

③産直市のリーダーが持つべき視角

リーダーは、現状に甘んじないで、少し先の展開を意識する視点を持つことが大切である。産直市において概ね共通する視点は、“地産地消活動を通じた地元需要創出”であり、これは安全・安心、食生活、有機栽培、特別栽培（環境保全型農業）、リサイクル、遊休農地解消など多岐に亘る。地域に根ざす産直市はそれぞれの地域の個性を生かしてそれぞれのCS（顧客満足）＝ES（供給者＝農業者満足）のマーケティング戦略を構築し実行していくことが今後強く求められる。

<今後の展開>

平成16年度総会でも販売実績向上が報告されており、主テーマとなった店舗レイアウトの改善

もかなり進んだことから、勉強会も一巡したと考えられる。今後、勉強会を継続するならば、運営体制、出荷体制、集客法等の充実など新たにテーマを置くことが求められる。また、平成16年度一杯でこれまで本産直市支援を主担してきた掛合普及部が統廃合されたため、これまでの勉強会の体制を再構築する必要がある。

以上を踏まえ、継続を前提に新たに次のテーマを提案することを考えている。

「青空市グリーン掛合」の販売規模拡充に向けて

’05.3.31. 島根県中山間地域研究センター

(1) 野菜・果物の品揃えを増し、販売額を増やす方策

- ①組合員の拡大が出来ないか。そのネックは何か。その解決法は。
- ②現組合員の出荷量や種類を増やすための栽培研修の強化、質の向上。
- ③高齢化対策として、
JAの下に一般地域住民やリタイア層の支援体制が出来ないか。
- ④顧客を増やす方策。
 - ・イベントのやり方を工夫する。
 - ・PRの方法（チラシなど）を工夫する。
 - ・店頭での豊かな会話を増やす。
 - ・顧客アンケートを実施し、改善を図る。

(2) 隣の加工機能を更に生かす方策

—産直と加工施設が相乗効果を生んでいないのではないか—

- ①今のままの施設の状況で生かす方策。
(売り方や品目を再検討し、産直店との連携の方策を考える)
- ②加工施設を産直施設と一体化することによる方策。
(店頭で売る加工品—漬物、惣菜、パン、弁当、おもち類等—を集中的に加工する施設化)
- ③食べて楽しめる形に改造する方策。
(食堂方式を含めて、食べる品目を増やす。
パン、弁当、そば、うどん、コーヒー、茶、アイスクリーム、
シャーベット、各種サラダ、焼だんご、もち類、簡易ケーキ等々)
- ④掛合ブランドづくりを徹底する。
- ⑤食材を組合員の生産物で賄う方策がないか。

（４）商店型地域産直市〔雲南市加茂町「加茂遊学ファーム」〕

加茂遊学ファームは、国道 54 号線や県道沿線から離れた加茂町市街地に立地し、主な客層も周辺住民である。この点、町外者の往来の多い国道 54 号線沿いの産直市（青空市ぶなの里、道の駅赤来高原、青空市グリーン掛合）とは立地条件が異なる。

【本事例の概要】

1. 経緯 平成 10 年に現遊学ファーム役員を中心に、耕作・刈取等の受託作業と産直市運営の 2 つの部門を持つ加茂遊学ファームを設立した。産直市部門は加茂遊学ファーム農特産物出荷協議会（会員 54 名）を設立、A コープ駐車場に仮設テント市をオープンした。平成 11 年に「がんばる島根農林総合事業」を導入、現在地に新店舗



を開店（新店舗開店事業費は 730 万円、うち会員負担 364 万円）、会員は 118 名となる。

更に平成 16 年、店舗を改装して売場面積を拡張し、休憩所（談話場所）を設置。受託作業部門は事業として独立させ切り離し、加茂遊学ファームは産直市運営組織となる。

2. 施設 店舗施設は賃貸、木造二階建て瓦葺き
1 階 売場で面積 128m²、休憩所を内設
2 階 一部会員の会議室として使用。今後、交流体験用途での使用も検討
3. 運営主体・形態
産直市運営 加茂遊学ファーム（6 名）、任意団体
出荷 加茂遊学ファーム農特産物出荷協議会（会員 118 名、事務局：加茂遊学ファーム）
4. 管理体制 レジ担当は 1 名（専属 3 名（パート））
5. 販売手数料
6. 営業期間 1 月～12 月は月 1 回休み
7. 販売品目 地元产品中心、一部仕入れ品あり 野菜、農産加工物、花木、苗・鉢物、工芸品
8. イベント なし
9. 価格設定 個人対応
10. 商品の搬入・残品処分 出荷者が各自で搬入・陳列、残品は夕方に出荷者が引取
11. 販売管理 JA 雲南の広域 POS レジで管理
12. 顧客情報管理 POS データより月別販売動向を集計
13. 販売金処理方法 JA の口座に販売経費を除いた金額を入金
14. 及び構成役員数及び構成 代表理事 1 名、理事若干名、監事 2 名、顧問
15. 年間販売高 5,700 万円(H16 年度) 売れ筋商品 生鮮野菜・花(6 割)、加工品(4 割)
16. 当面の課題 ○事業体制の安定化（法人化を含め）
○売り上げ向上のための新分野開拓(加工品製造販売、学校給食など)
○店舗の集客力UP（広告、イベント、店舗レイアウト）

【商店型産直市 遊学ファームの特徴】

＜本産直市の状況 ～平成 10 年開店以降、急速に売上を伸ばす＞

平成 10 年の開設以来 7 年を経過するが、16 年度の年間売上高は 5,700 万円となり、当初事業計画を上回る成果を挙げている。因みに平成 10 年度の売上高は 740 万円であり、7 年間で約 5,000 万円の売上の伸びである。平成 16 年度の事業目標は 5,000 万円であったが、計画対比で 114.9% となった。

＜本産直市の運営方針 ～地元住民の日頃の買物場所としての産直市づくり～＞

①品揃え方針

本産直市の客層は街中立地ということもあり、地元が 70%、外部（松江方面、出雲方面）からの客が 30%と地元客が多く、日常の買い物場所として利用するお客さんが多い。

従って品揃えの基本方針は、次の通りである。

- ・お客さんがいつ買物に行ってもある程度品物が揃っている
- ・地元農産物・加工品中心の安心・安全な品揃えである

本産直市では品揃えを重視するため、品揃え状況に応じて一部青果物は市場等から仕入れを行う。また加工品については、町内関係団体（砂子原とうふ組合）や当店加工部門（うどん等を J A 関連や業者へアウトソーシング生産）の豆腐、うどん等を販売する他、外部業者の持ち込みも受け入れる。この場合、持込品が本店の品揃え方針に合うものか判断している。

②顧客対応及び運営体制

レジ体制については、お客さんにきちんと対応できること（対話含め）、会員にとって公平な販売活動であることを重視し、会員に利害関係のない専門レジ職員を置いている。

運営は 6 人の役員（理事）で基本方針、事業計画を立て、品揃えはじめ日頃の店舗運営の切り盛りをしている。現在、役員報酬等は殆どなく、ほぼボランティア的な立場で関わっている。

＜本店の課題 ～次世代（若者）が引き継げる事業体をつくる～＞

店舗がこれまで順調な売れ行きをみせるなか、今後、店舗改装に引き続き、店舗事業体制の整備（有限会社化、株式会社化）を進めることが検討されている。これは主に本店舗、本地域農業の後継者対策である。現役員は本店舗の運営を次の世代に引き継いでもらうには外部からみても事業方針・計画、雇用条件などが明確な体制をつくるのが一つの条件ではないかと考えている。これは本店舗だけでなく本地域の農業にとっても必要なことで、外部からの U I ターン者などの受け入れを含め、地域に同上の事業体制をつくっていくことが必要だと考えている。

当産直市は、街中の立地という条件を生かした品揃え体制、店舗整備を行っており、また独自の加工品開発など遠隔地の顧客吸引力も充分備えている。また店舗運営体制もほぼ確立していることから、事業の法人化、とりわけ営利事業体としての体制固めの方向で検討し、実施に向け役員及び会員間の合意形成に至ることが望ましいと思われる。

<今後の展開>

センターは本店舗役員と本年度3回の接点を持っており、本取りまとめはその折の記録を元に行っている。以下、接点は以下の通り。

- (ア) 店舗改築の際、中山間C地域研究グループに要請があり、改築後の棚、保冷库、休憩場所等についてレイアウトを協議
- (イ) 役員の九州への視察の際、視察場所、ルートについて協議
- (ウ) 中山間地域研究センター二木季男客員研究員と地域研究グループ有田が主に上記内容のヒアリングに店舗を訪問。その折、本店舗の営利事業体化（有限会社化、株式会社化）について協議
- (エ) 3月30日に、本産直市役員を対象として第1回勉強会を実施。内容は、本店の営利事業体化の必要性についての検討である。また本産直市はこれまで顧客情報を収集・活用していなかったことから、5月時にアンケートを実施することで合意している（以下資料）。

加茂町農業支援組織「加茂遊学ファーム」の企業法人化に向けて

’ 05. 3. 30. 島根県中山間地域研究センター

(1) 事業内容の吟味

—理念としては、地域個性の発揮、地域資源の付加価値化、そして地域振興が狙い—

- | | |
|-----------------|---------------|
| ①産直事業（主体事業） | ④地域内及び地域外交流者 |
| ②加工事業（外部委託型事業） | との交流活動（地産地消の |
| ③耕作等受託事業（分離の方向） | 新しい流通を起こせないか） |

- 企業法人体を志向する場合、規模の効果を発揮する面からは、①、②、③を一体（部門別）事業としてくるめることが考えられる。
- ③を別にして、①を主体に、②を内部化する方向が考えられる。その理由は、②は商品構成にとって不可欠で、これからは質の競争になる。また、付加価値の大きな部門である。
- 当面は①だけで企業法人化し、その成果をみながら、②への対応を図る。更に④を新たに事業として起こす。

(2) 事業規模の目標化

- ①産直事業で、1億円のレベルにならないか。
- ②現在の6,000万円レベルで企業法人化しても構わないが、企業法人化のメリットが少ない。
- ③今後の事業規模を①と②で構成し、更に④を加えて、規模拡大を図る方向はどうか。その見直しを3～5年計画で立てられれば、早急に企業法人化を進めても構わない。

(3) 企業法人化の検討 その他資料添付（割愛）

以上、本センターは、今後、農林振興センターなど関連機関と連携しつつ、必要な部分で協力しながら、本産直市の発展過程及び効果的な行政支援のあり方を整理していきたい。

（５）無人産直市〔大田市三瓶西の原「原っぱ市」〕

【本事例の概要】

1. 経緯 昭和 60 年、現代表はじめ同地域住民有志により、会員 11 名でプレハブの無人市をスタート。昭和 61 年に大田市のいきいきまちづくり事業を導入、現店舗となった。販売額は、開店初年度 96 万円（会員 11 名）から、平成 2 年度 649 万円（会員 33 名）に延びた。しかし、これをピークに主として高齢化・退会によりに会員の減少が続き、販売額も 500～300 万円となり、平成 15 年度には会員 9 名、販売額 69 万円まで減少している。平成 16 年度は、若干売上額が増加に転じ、80 万円となった。
2. 施設 店舗施設は木造 1 階建てスレートぶき、店舗面積 8 m²
3. 運営主体・形態
無人市「原っぱ市」
出荷 三瓶会員 9 名（大田市三瓶町の農家等）
4. 管理体制 レジは土日午前中のみ 1 名（専属 1 名）
5. 販売手数料 10%
6. 営業期間 3 月～12 月（水曜日、木曜日、日曜祭日開店）、夏休み期間は毎日開店
7. 販売品目 地元産品のみ、野菜、山菜、花木、農産加工物（お茶、餅等）、木炭等
8. イベント なし
9. 価格設定 個人対応
10. 商品の搬入・残品処分 出荷者が各自で搬入・陳列、残品は出荷者引取が原則
11. 販売管理 代表が管理
12. 顧客情報管理 店舗に消費者が書き込める伝言帳を配置
13. 販売金処理方法 JA の口座に販売経費を除いた金額を入金
14. 及び構成役員数及び構成 代表理事 1 名、理事若干名、監事 1 名
15. 年間販売高 80 万円(H16 年度)
16. 当面の課題 ○新たな出荷者の確保
○盗品防止対策
○店舗の集客力UP（広告、イベント、店舗レイアウト）



【無人市三瓶西の原「原っぱ市」の特徴】

<本産直市の状況 ～立地条件と運営状況～>

①立地条件 ～観光地、温泉地が近接して立地～

客層は、店舗が観光地である三瓶山の西の原に立地している。顧客は三瓶山や三瓶温泉を訪れる観光、交流客が主体で、1 日中入れ替わり立ち替わり本店を覗きに来る。冬もスキー場や温泉地が付近にあることから店舗前にある道に通過客が途絶えることはなく、立地条件としては恵まれている。

②産直市の運営動向 ～近年は会員数、販売額が減少～

本産直市は昭和 60 年 5 月 4 日、現代表はじめ同地域の住民有志により、当部会員 11 名、販売手数料 10% でスタートした。当初、ワラビとグリーンアスパラが人気で、年間売上額は初年度は 96 万円であったが、平成 2 年には会員が 33 名、年間総売上額 649 万円となり、地区内の荒れた畑が減ってきた時期もあった。これがピークで以降、主として高齢化により会員の減少が続き、売上額も 500 万円～300 万円となり、平成 15 年度には会員 9 名、売上額 69 万円まで減少している。平成 16 年は、若干売上額増に転じ、80 万円となっている。

<本産直市の運営方針 ～いきがいと人の和を大切にする産直市～>

農産物は個人が生産し、値段、商品名、生産者氏名を入れて責任をもつようにしている。代金は料金箱へ入れてもらい、備え付けの伝言帳で消費者の要望をつかむのに役立てている。生産者の名前がわかるため、消費者から手紙が来たり、電話があるなど消費者との交流も生まれている。

この無人市のモットー（運営方針）について、現代表者は、「金儲け主義に走らず、お年寄りの生きがいと人の和を大切にしたい。将来は、婦人を主体に加工品の生産・販売までやれたら。・・・理想的ですね」と述べている。

<本店の課題 ～新規会員の確保～>

本店舗含め無人市の最大の問題は、入金率（代金を入れずに品物だけを持ち去る分（盗難分）を差し引いたもの）である。現在本店の入金率は 80%～90% で、これは今まで様々な対策を講じてきた結果、過去より随分改善されているとのことである。

現本店代表の店舗運営にあたってのボランティア的努力もあり、本店は現在まで続いているが、会員が増加しないこと、会員の高齢化は更に進み、野菜が作りにくくなっていること、従って品揃え面で消費者に対し魅力を欠く結果になっていることなどから、これから本無人市をどうするか、20 年目の決断が求められている状況である。

【昭和 60 年代に先進地であった無人市の現状】

本産直市の代表及び会員が、昭和 60 年代、当時先進的といわれていた無人市（中国地方）の視察を行い、それぞれの先進地から学んだことを「先進市場代表世話人金言集」としてまとめている。現在の産直市運営やお店づくりの中で重要視されていることも多々含まれており、従来よりかなり洗練された経営が行われていたと伺える。

他方、本産直市代表によれば、当時、視察した先進無人市の殆どは統合または閉店しているとのことである。本事例の状況から推察すれば、当時、かなりの経営技術をもった中心人物がこれら先進無人市にもいたと考えられるが、前述のように責任者及び会員の世代交代が進まない中で、会員減少、高齢化が進み、統合あるいは閉店に至っていると考えられる。

昭和 60 年代の先進無人市経営に関する様子がわかるので、下記に「先進市場代表世話人金言集」を挙げておくことにする。

(先進市場代表世話人金言集)

- ・ 無人市の成否のカギはチームワークにある
- ・ 出品者は楽しみと生甲斐を第一とすべきで出品者には心と愛を……
- ・ 売場の大小、美醜はその無人市の将来を左右する
- ・ 出品物の内容（価格・質量・荷姿）は、その人の思想、性格が色濃く出る
- ・ 金もうけを第一とする利己主義的な出品者はやがて脱落する
- ・ （出品者）去るものは追わず、来るものはこれを拒まず
- ・ 出品者の記名を明確にし、加工品（漬物など）には製造年月日を明示すること
- ・ 現品の事故の責任は、すべて出品者にあり、本人が誠意をもって解決すべきである
- ・ いま要望の多い有機質、無（微）農薬野菜こそ、無人市の理想と目標である
- ・ 売上げ夢は大きく気配りは細かく
- ・ 視線の多い売場程、入金率が良い
- ・ 入金率の低下は一時的減少としておそれず、これに負けないこと
- ・ この入金率の悪いのは内部の原因（品質不良、記帳の誤差、不備など）が意外に多い
- ・ 愚痴や中傷を早く消すことが当番あるいは役員の仕事。それは商品管理を適切に
- ・ 会長は世間の批判に堪え、労費の負担を自覚していなければならない
- ・ 対税上及び出品の世話は婦人であるから、出品名義は女性名が良い
- ・ 食品衛生法にふれるものは出品しないこと。熱加工（例：ゆでぐり、ゆで卵、餡等）は不可
- ・ 売場にて漬物の匂いがするようでは失格
- ・ 無人市に來られたお客様との対話（ふれあい）を……
- ・ 一般市場の出品と無人市の手取りの差は品等を別にしても更に 20%以上有利
- ・ 売場にて挙動不審の者の有無を絶えず留意し疑わしい者には露骨な監視をすること
- ・ 1 個が 1,000 円以上の高額商品は盗品の折、他への影響が大きいので避けるべきである
- ・ 無人市は老人ばかりのものではなく、若い世代の参加、協力が望まれる
- ・ 出品の時などに来客の小銭換金の要望に副えるよう会員は小銭を用意のこと
- ・ 無人市に 93 才の老翁が毎朝バイクで出品の例あり。このファイトこそ……
- ・ 一つの歯車が狂えば、無人市というのは悪循環を生じやすい
- ・ 無人市の近接開店は、良い意味の競争心が出てむしろ好結果になる
- ・ 珍しい商品には品名あるいは用途などの証書が必要

取材 62.10.29 11.10 11.15 11.24 11.29

取材市場 邑智町高畑老人会無人市（代表：井上正義氏） 桜江町谷住郷無人市
石見町矢上原山農産物販売所 石見町井原西無人市（平田教俊氏）
井原原無人市（岡野一夫氏・田野山氏・藤田輝夫氏）
石見町絶魚自治会無人市（藤田自治会長） 石見町井原日向無人市
瑞穂町四ツ葉地区農産物販売所 石見町矢上加茂山農産物無人販売所

以上 9 市場研修視察

※なお、本無人産直市は同時期、県内の他、山口県下関周辺の産直市にも視察に行っている。

③今後の展開

(ア) 備考

上記内容については、本産直市代表との複数回の協議及びご提供頂いた資料よりとりまとめたものである。本店舗はじめ、無人市経営のあり方については、今後も中山間地域の地産地消及び経済活動にとって重要な課題であることから、引き続き協議を行っていききたい。

また、これまでの協議内容を踏まえ、現時点での今後の支援指針として、今後の本産直市のあり方について可能性をとりまとめておくこととする。

(イ) 本産直市の今後のあり方（試案）

本無人市については、現在の恵まれた立地条件、及びこれからの顧客来町の動き（グリーンツーリズムの進展等）、立地地域住民の地産地消活動等を考え合えると、店舗を閉店する、或いは現状のまましておくことは考えられない。まず事業目標、展開すべき事業内容としては次のことが可能性として考えられる。

今までに、年間650万円の売上額を確保できる条件があることから、少なくとも1,000万～1,500万円レベルの簡易型有人産直市に発展する潜在性は有していると考えられる。

ステップアップの手順としては、地域（集落を集めて）の農業者（後継者を含めて）有志が集まってよく話し合い、まず具体的目標と達成にむけた体制整備を進める必要がある。目安としては、実出荷者20名で1,000万円の売上額があれば、1人当たり50万円の粗収入になる。50万円を超えれば、収入としての魅力も高まり、出荷者のモチベーションも高まる。更に高冷地であるメリットを活かし有機栽培や特別栽培農産物に積極的に取り組み、それを商品セールスポイントにしていくことも考えられる。更に、学校給食食材を有機や特別栽培農産物で対応できるようにすれば、販売先は更に広がり、そして子どもたちの農業への理解を深める教育活動にも参加することができる。

まずは、

A) 出荷者にとって魅力のある産直市になること

B) そのためには有人化による消費者との交流と盗難防止が必要であることを確認すること

C) 次に、そのために必要な売り上げ高と達成に必要な体制づくりを考えること

D) まずできるところは何か考え実行すること。その結果を踏まえ次の検討と実施を行うこと

以上、4点の合意形成・実行作業を段階的に進めることが必要になる。

上記試案について、会員・地域の農業者に示して、手を上げる農業者を集めて、会員農家の再編成を行って有人産直市に発展させることも可能性の一つであり、これも上記A)～D)の合意形成と実施の過程が必要である。場合によっては、行政やJAの協力を得てこれらの作業を実施することも考えられる。

2. 県内産直市の今後の展開可能性

～ 県外のアグリ・ルーラルビジネス事例紹介 ～

現在、県内産直市が抱える経営課題への対応事例、県内の産直市事業拡大の先にある展開可能性として県外のアグリ・ルーラルビジネスの事例を紹介する。

なお本内容は日本農業新聞 2003 年 5 月 13～20 日掲載『直売所のステップアップ戦略(二木季男著)』を一部加筆・修正したものである。

(1) 豊富にして個性ある品揃え ～群馬県 JA 甘楽富岡、つくば市「みずほ」、長野県阿智村～

◇産直市の品揃えのアピールポイント ～豊富な品揃えと目玉商品の存在～

産直市で、顧客が購入する際の決め手は何といっても新鮮、安全・安心、おいしく、ほどよい価格の商品が、旬を生かしながら豊富に店頭と並んでいることである。そしてその中に注目を呼ぶ目玉商品（特産的珍品）が存在していることがアピールポイントとなる。

◇スーパーでは品揃えは専門的知識を持ったマーチャンダイザーが管理

スーパーなどでは、これを専門的知識をもったマーチャンダイザー（商品担当責任者）が管理している。顧客の反応（POS＝販売時点情報管理データの分析などを含めて）をめざとく把握し、品揃えだけではなく陳列場所や売り方などを絶えず改善している。最近では生鮮品の売り場に対面販売方式を導入したところも現れている。

◇産直市は旬、対面販売、地域が目玉商品を加味した個性ある品揃えで勝負

産直市の品揃えは、このようなスーパーの商品管理方式は適用しない。組合員が出荷できる物に任せ、結果として店頭と並ぶ品揃えを構成せざるを得ないというのが実情である。もちろん、地域直売所には対面販売による作った農業者と顧客との密度の高い双方向の関係づくりが可能であり、それが得点の一つとなる。しかしそれでも品揃えなしには有効な販売効果は期待できない。

そこで、産直市での品揃えに対する対処のいくつかの事例を紹介する。

①年間 60 回の野菜講習会 ～群馬県 JA 甘楽富岡～

これは大小を問わずいずれの産直市でもそうあるべきだと考えられる事例であるが、農家が良質で安全な安心できる野菜や果物を作るという意気込みの醸成と栽培技術の普及・向上、さらに新品種知識の啓発の促進である。

当初、年間 60 回に及ぶ野菜作り講習会を開き、その後もそれを継続する中で、現在は 1,200 戸に組合員が増加しており、これが豊富な品揃えを維持できる何よりの条件となっている。この過程で、各農家の作付け計画の改善や所得が向上していることは当然である。



②40 人の専業農家組合が作付け計画で出荷 ～茨城県つくば市の農業法人「みずほ」～

40 人の専業農家の組合で、年間 4 億円を売り上げ、しかもスーパーよりも高値の販売で成功している事例である。この組合では、組合員おのおのが提出する栽培計画の申告を調整することにより、過度な競争を避け、長期間の出荷を可能にしている。

組合員農家も工夫する。たとえば、トマトの品種は出荷の多い「桃太郎」を避けて、「甘太郎ジュニア」に切り替える、ネギでは「下仁田ネギ」と赤ネギを重点にする等である。これで品揃えと目玉商品づくりに成功している。



③ 地域内の農家・組合連携で品揃えを豊富化 ～長野県阿智村～

品不足を補う方法として、長野県阿智村では組合自体が耕地を借用し、野菜作りに取り組んで対処している。また、高知県のある地域ではハウス農家の協力を得て、冬季の品揃えを補充しているような事例がある。



④ POSレジシステムを利用し出荷者の出荷促進～内子町 フレッシュパークからり～

POSレジシステムを利用し、出荷者の出荷意欲を引き出している例としては、愛媛県内子町の内子フレッシュパークからりがある。本産直市では出荷組合員のおのにおに午前と午後に各自の売れ行き状況をファックスで伝え、店頭での品揃えを促している。

また、広島県三次市布野町の道の駅内にあるふれあい市場でも、同じく、POSレジシステムを活用し、出荷者に売れ行きを知らせることで出荷量を高めることに成功している。



この四つの事例に加えて、特産加工品による周年の品揃え確保に努めているところもある。そのほか、地域によっては山菜、穀類や花きなども地域直売所の品揃えに有効である。

(2) 店内での豊かな会話をつくる ～群馬県 JA 佐波伊勢崎農畜産物直売あずま店ほか～

産直市は、商品の価値を顧客と共有できる場である。農産物やその加工品は、もともと作った人の生の説明によって価値が高まる。特に、有機農産物や減農薬・減化学肥料農産物、地域特産加工品は、作った人の存在が何よりの“証し”ではあるが、栽培方法や品種の特性、加工方法などの説明があつて納得が深まるとともに、顧客の生活に役立つ情報となる。

産直市はそれを実現する最適な場であると言える。店内での会話は、店内のポスターや掲示、写真ちらし等のほか、試食機会を積極的につくることによって、さらに有効性を発揮する。

それだけではない。この会話活動の中から顧客の求めている期待や欲求が具体的に把握できる効果がある。工夫すれば商品のテストマーケット（試験販売）の場にもなり得る。顧客と農業者や加工業者との双方向の関係がつくられる場となる。つまり、リレーションマーケティング（コミュニケーションマーケティング）を生み出す場と言ってもよい。

以下のその事例を幾つか挙げる

①栽培方法、料理法の掲示板で集客 ～群馬県 JA 佐波伊勢崎農畜産物直売所あずま店～

本店はスーパーとの競争が激しくなる中、「地元産」「新鮮」を旗印に、野菜、肉や加工品など豊富な品揃えの上に、生産者の栽培方法や料理法を紹介する「手づくり掲示板」が顧客の目を引き、口コミで県外からの顧客も増え、2億5千万円と著しい売り上げ増に至っている。



②商品の説明を速やかに徹底して ～千葉県 JA 袖ヶ浦女性部直売所～

本店は、“商品の説明を徹底する”をモットーに、加工品はもちろんのこと野菜や果物についても顧客から「これ何？」と尋ねられれば、間髪を入れずに答えを返すことにしている。野菜の作り方や品種の説明のほか、煮物や漬物のおいしい作り方を説明する。



③名物おばあちゃんが集客 ～埼玉県川里村くりちゃん直売所～

この直売所には栗原サダさんという名物おばあちゃんがいて、「カキ菜はこのゴマであえるとおいしいよ」と助言する。顧客は、これで買う気になり、また来ようと思う。提供を受ける情報だけではなく、おばあちゃんと接触するぬくもりが顧客の心に残る。



④商品名称と物語性で集客 ～長野県阿智村屋神朝市～

本朝市は数々のヒット商品を生み出しているが、その中に「初恋かくれんぼ」（リンゴのスポンジケーキ）がある。この名称が珍しい若い男女のカップルが店のおばさんに尋ねる。その農家のおばさんは、信州が生んだ文豪島崎藤村の詩「初恋」からとった名前と答え、そこでさまざまな会話が交わされる。これはまさに、特産加工品がそなえた地域の「物語性」である。



現状はせっきくの店内での会話機会や情報提供の機会や情報提供の機会を生かさずじまいになっているケースが多いように思われる。組合員が月に1、2回交代で店頭に立てれば実現できることである。それに、店頭で得た顧客の声を組合員みんなのものにする会合（情報交流）の機会をつくることも大切である。販売時点情報管理（POS）の売り上げ状況データと合わせれば、究めて有益な戦略情報となる。

(3) 集客効果を生かす～栃木県那須町のソバを核とした食堂・産直市・体験施設の展開～

◇地域におけるソバを核としたアグリ・ルーラルビジネスの立ち上げ

栃木県那須町の東部に位置する伊王野地区に平成 13 年、道の駅が誕生した。那須郡でも伊王野地区は山林地帯で耕地も狭い。豊富な歴史・自然資源はある。この状況下で、東山道（国道 294 号）伊王野道の駅の開設はこの地域に大きな変化をもたらした。



この機会を地域の人々は最大限に活用している。約 1.9ha の敷地に「ソバ食堂（水車館）」「物産センター（直売施設）」「水車小屋」「加工体験施設（ソバ打ち等）」「伊王野まつり伝承館」を開業した。

本道の駅のアピールポイントは、「水車の装置」（直径 12 メートルの主水車と 5.6 メートルの揚水水車、巨大な石のひき臼によるソバ粉ひき）と水車でひいた粉によるソバ打ち体験、そして、地域のソバ打ち愛好者によってその場で打ったそばが食べられる「ソバ食堂」（約 55 人収容）である。加工体験では、これから漬物もやっていく計画である。

◇道の駅 東山道伊王野物産センターがどうしてソバで身を立てたか

ソバへは徹底的にこだわっている。直売施設の「ふるさと物産センター組合」の現組合長、白井正則氏が道の駅開設より前に、2 年間かけて各地でソバ打ちを修行し、これだと納得した方法を地域内の愛好者（現在 50 人）を募って指導してきた。

その打ち方とともに特徴的なのは、ソバの花のあるうちに実を収穫する“青ソバ”への着目である。収穫時期はタイミングが大変難しいが、それを実現してソバの香りと腰の強さが両立する、個性あるおいしいソバを提供できるようになった。

◇産直市に商工業者が出荷 産直市の異業種交流型組合組織

組合の組織体にも特徴がある。それは、異業種交流型で地域内の農林・工・商一般消費者が参加する組合組織（組合員 362 人）である。そのために、産直市でも加工品の多くは、組合員である商工業者からの出荷が多くなっている全国でも珍しいタイプの組織である。

直売所は、施設面積が 32 坪（106 m²、さらに施設外に広げられるスペースがある）でそれほど大きくないが、情報案内コーナーにはタッチパネルやパンフレットなどが備えられている。商品の中に、きのこの台木などもあり地域性を表しており、山菜の人気も極めて高い。

◇道の駅の新しい目玉 ソバソフトクリーム

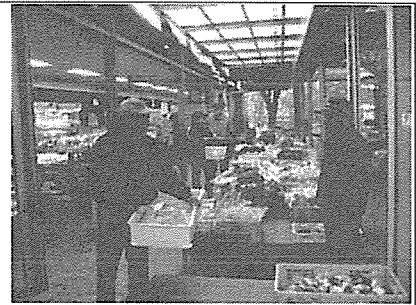
産直市の隣にできた“ソバソフトクリーム”の売り場（茶屋）が注目されている。ソバソフトクリームの開発には、ソバの香りを出しながら、クリームの柔らかさを保つ技術開発に大変苦労している。しかし、売れ行きは極めて良好である。道の駅全体の売り上げは、2002 年が 1 億 9 千万円（来客数は県外含めて年間 15 万人）で、70%が直売、30%が食堂となっている。ソバソフトクリームは 5 ヶ月間で 800 万円と良好である。

これからの課題は、産直市の加工品を含めた品揃えの充実と個性化（組合員の増加）、ソバ食堂の顧客増加への対応と産直市への誘導、そして地域資源を生かした魅力あるイベントや経費をかけない PR の促進による更なる顧客づくりである。アグリ・ルーラルビジネス（資源活用型ビジネス）の連動効果を生かした産直市の展開が大いに期待される。

(4) 加工レストラン等の複合機能による相乗効果発揮～内子フレッシュパークからり～

◇「からり」の概要

愛媛県内子町の「内子フレッシュパークからり」は、1999年から3ヵ年計画で施設整備に着手し、1997年に全施設が完成した。「からり」の中核的機能は「産直市」であるが、それと連動する「レストラン」（窓側の三川合流の景観を生かす）「農産加工工場」「情報センター」（総合案内所）「農業情報連絡施設」、農村公園「ふれあい市場」が一体になっている。総面積は430坪（1420㎡）、産直市面積76坪（250㎡）の複合機能施設である。



事業主体は、(株)フレッシュパークで、町、JA、森林組合、商工会、町民出資による第三セクターである。現在は町民出資が増え4,000万円（株主数377人）の資本金になっている。

2001年度の総売上額は4億6,500万円となり、産直市だけで3億円を超える。出荷農家は2百数十戸、顧客数は年間20数万人を超える状況になっており、月別では8月が最も多く、1月が最小である。松山市など他地域からの固定客（内子町のファン層）の割合が高い。運営リーダーは町役場からの出向で、従業員数はパートタイマーを含めて35人である。

◇「からり」の集客力 ―産直市・加工・レストランの複合機能の相乗効果―

「からり」の特徴は加工・レストランなど複合機能の連携・連動による相乗効果の発揮である。全体で10%程度の加工分野でも、地域の特産性を徹底的に生かし、加えて新たな体験教室（手作りソーセージ教室）などの啓発・普及活動が産直市の顧客づくりにも貢献している。

また、加工場で作ったハム・ソーセージはレストランでも提供され、パン工場の食材にもなる。その上、産直市でも販売していることから、顧客への強いインパクトとなって、購買意欲の喚起に役立っている。さらに、農業体験・学習ツアーの実施で、柿の収穫や栗拾い、芋掘りなど農家が楽しめる機会をつくり、産直市の顧客づくりにも寄与している。

◇「からり」を育てたもの ―10年間続いた勉強会 内子町知的農村塾―

しかしながら、「からり」の成功は一朝一夕に成し遂げられたものではない。まず、昭和50年代（1975～84年）の「町並み保存」（木ろう産業で築かれた江戸・明治期の町並み）活動にさかのぼることになる。この成功により、年間50～60万人の交流客が松山市や県外から町を訪れるようになる。

一方、農業振興には大変苦労を重ねているが、その中での十余年の歴史を持つ「内子町知的農村塾」での農業者の勉強会が、その後の「観光農園」の開始などに示される「もうかる農業」への意識づくりとなる。

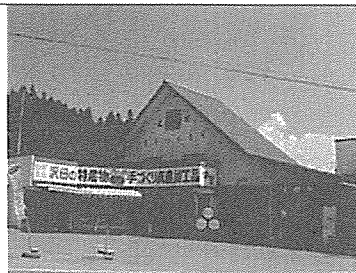
これからの活動の積み重ねの上に、「からり」が生み出されたと言ってよい。そして、産直市の発足に当たって、2年間の試行過程を置いたことや、前述のように毎日の売れ行きを組合員農家へ伝え、品揃えの確保に努めている。

このほか、最近では女性団体「内子アグリベンチャー21」が加工（販売）ビジネスを起こし、「からり」に施設を併設するなどマーケティングの徹底と、町民が一体となって着実に「からり」を充実している。

(5) 産直の成果と地域ブランドで一般流通へ進出～群馬県 JA 沢田の漬物加工ビジネス～

◇60 数種の漬物を生産・販売、年間売り上げは6億円へ成長

1975 年ごろから始まった群馬県 JA 沢田の漬物加工ビジネスは、「沢田の味」のブランドで駅の売店やスーパーなどでも知られる存在になってきている



もともと条件が不利な山間地域で、やむにやまれない状況の下、野菜に付加価値をつける方策として生まれた漬物加工事業である。だが商品開発の積極性は、漬物だけで 60 数種は下らず、健康食品など時代の変化を先取りして商品群を充実させている。さらに地域内直売システムによる顧客の顔が見える売り方や、地域農業者の協力と町民参加（雇用者参加）による合理的な加工システムなどにより急成長を遂げ、年間売り上げは6億円にまで増加した。

◇第2段階 国内最大の薬草園「薬草農業公園」の開園と集客効果

その後、やや停滞ぎみになった状況を脱却する意図もあって、96年にわが国最大の「薬草農業公園（薬王園）」を開園した。目標にした年間40万人の入園者には至っていないが、客単価2600円はそれだけでも漬物加工業に匹敵するほどの収入を確保する状況を生み出し、この新たな交流客の創造は、少なからず漬物などの販売増に寄与することとなった。

これは正にアグリ・ルーラルビジネス（地域資源活用型ビジネス）の相乗効果の表れと言える。具体的には、売上額全体での増加はあまりみられなかったが、減少傾向を食い止め、商品の動きに活気を生み出すことに成功した。

◇第3段階 アグリ・ルーラルビジネスの新たな展開 — 一般流通への販売展開と課題 —

現在、JA 沢田は第3段階の新たな戦略展開に入った。それは、多くの流通業者からの強い要望に応じて、今までは断り続けてきた一般流通への販売展開に踏み切ったことである。

この決断の結果、今までとは明らかに違った要素が生まれてきた。それは商品特性として、JA 沢田のある中之条町の特産性はあまり有効性を持たなくなったことである。そして商品パッケージの大きさや価格について、売りやすい大きさと価格に切り替えなければならなくなった。このために加工ラインの変更が必要となり、新たな設備投資が必要となった。

アグリ・ルーラルビジネスの規模が大きくなり、事業としてのスケールメリットを生み出そうとすれば、これはどこでも起こりうる現象である。JA 沢田の事業戦略の目標は、「新しい地域産業の形成」にあるところから、この市場拡大戦略は必然性をもっていると判断できる。しかし、多くの困難もあると考えられることから、その新たな販売展開に際して留意点を一般論として述べておきたい。

アグリ・ルーラルビジネスが一般市場へ出るということは、激しい競争に打ち勝つ備えを覚悟しなければならない。その競争は製品（商品）計画、価格政策、販促計画、そして複合流通政策など広範な領域に及ぶ。その際に勝てる要素は、何と言っても「原料の安全・安心」「新鮮さ」「おいしさと健康志向」を踏まえた“地域特産性”を生かすことである。これが都市社会でも通用する時代になっているからである。つまり、産直市での販売で生かされた特典を新しい流通の中でどう生かすかということである。JA 沢田の英知を集めた努力と成果は、後に続く地域事業の道標となりうる。

(6) 産直市の事業規模拡大は“ぶどう房型”～長野県阿智村智里東農事組合法人の事業展開～

◇“ぶどう房型”事業規模拡大のはじまり 2001年の総売上額は4億3千万円

長野県阿智村の智里東農事組合法人は1986年の設立で、資本金1千万円、組合員数55人（設立時は40人）、従業員35人（うちパート5人）の事業体である。村を思う12人の若者が「ひがし会」を結成し、83年に昼神温泉朝市組合の結成と朝市が本格的に始まり、さらに同年の「漬物・味噌（みそ）菓子製造許可」取得を経て、組合結成に至った。



そして、遊休荒廃農地を活用した農産物の生産から加工、販売の一貫体制を築き上げることに成功した。同組合の目標は「遊休荒廃農地の活用と農業意欲の高揚」「地域農産物と地域労働力や技術を生ず」、小松正人組合長のコンセプト（概念）である「“地域循環型農業”による高付加価値化と老若男女の就労の場づくり」、それを見事に実現した。2001年の総売上額は4億3千万円で、やや停滞ぎみだった状況から再度上昇傾向を示している。

◇智里東農事組合法人のアグリ・ルーラルビジネス戦略

本組合の戦略的特徴は、昼神温泉の顧客の増加（現在は年間60万人）に呼応して、ユニークな注目を集める特産加工品の開発と販売を基軸に、「朝市」のほか、「産直市」と「そば処（食事処）」「パン・アイスクリームの製造販売所」を、立地を十分考慮して“ぶどう房”のように次々に開設したことである。一方で、集客にも力を入れ、温泉顧客誘致促進のため旅館経営に参加したり、地域イベントとの相乗効果をうまくつくっている。

◇加工品開発と品揃え

朝市や産直市には、とりたての野菜、果物も並んでいるが、中心になるのは土産品に向けた特産加工品である。漬物のほか、ユニークな商品開発にも注目すべきものがある。例えば、15年と最も長い寿命の「愛情こんにゃく」（こんにゃくのしんに味つけしたゴボウを入れた総菜）に続いて、産直市・食堂「ひるかみ」開設に伴って「5色餅」や「ただいま恋愛中」（山菜とタケノコのあえ物）などを開発した。さらに直売所・そば道場「おんぴら」の開設に伴って、「天狗の爪楊枝（つまようじ）」（ゴボウにゴマをまぶした総菜菓子）、「初恋かくれんぼ」（リンゴのスポンジケーキ）、「伊那乙女」（大根の漬物）、「ぬれ衣」（栗の実に味つけしたシソを巻いた総菜菓子）、「そば万十」など次々に新商品が出てくる。

そして、最近のヒット商品は「一度食べたらもうたま卵」（ゆで卵の味付けしたもので、3個入350円、5個入り500円のパック）である。このような商品のほか、「ひるかみ」では打ちたてのそば食の提供、「おんぴら」ではそば打ちの視察・体験も可能である。最近できた「もーもー館」でのパンとアイスクリームは若い人達に人気がある。

◇本組合のこれからの課題 ー事業の成果をいかにして阿智村全体に広げるかー

これからの課題は、この成果を阿智村全体に広げることである。事業自体の問題としては、ライフサイクルの厳しい加工商品の絶え間ない開発と地域外への販売戦略の確立等による事業収益を向上・安定化させることである。その結果、農業者にとっての農業所得の向上と張り合いづくり、農業意欲の高揚に寄与することがあると考えている。

(7) その他の産直市マーチャンダイジング戦略・戦術のポイント

これらの成功事例を支えているのは、販売店としてのマーチャンダイジング戦略・戦術の構築と実施である。最後にその中でもポイントとなる点を整理することとする。

《産直市のマーチャンダイジング戦略・戦術のポイント》

- ① 産直市の顧客特性とその変化、そして絶えずニーズを確認する
- ② 競合店の存在を明確にし、それとの差異性を打ち出すとともに、それとの連携関係（ネットワーク化）を模索し、可能になれば実行する。
（街道筋店舗のイベント連携やツアー企画のほか、品揃え、残品処理などの連携）
- ③ 店内の清潔保持、商品配列、休憩所・喫茶場所・トイレなど施設設置
- ④ 店内の道路など動きやすい導線づくり
- ⑤ 店舗内での店員のオペレーションのスマートさと親しめる態度（接客技術の向上）
- ⑥ 残品価格の規制と残品加工品化などへの取り組み
- ⑦ 地産地消を視野に置いたイベントやキャンペーン計画と実施
- ⑧ POS（レジ）システムとITの有効な活用
現在は低価格で導入できるPOSシステムも開発されている。
- ⑨ 事業収益の向上と人員配置、人材育成の徹底
- ⑩ 各種研修や学習の継続による絶えざる改善（イノベーション）を図る
- ⑪ 地域内異業種交流（インショップ型販売を含む）への対応

3. 産直市マーケティング連携の推進 ～集客力の高い産直市街道をつくる～

同じ商圏を有する産直市群によるエリアマーケティング体制構築の試み

（１）背景 なぜいま産直市マーケティング連携が必要か

ここ 10 年間で、県内はじめ、広島県、山口県、鳥取県で街路（国道・県道）沿い立地する産直市数が飛躍的に増加した。その結果、同じ街道に複数の産直市が立地する状況が生まれている。これら産直市は同じ街道を観光・通勤目的で利用する顧客を共有している場合が多く、商圏内での顧客の取り合いが生じているケースも出てきている。

競争の結果、今後淘汰される産直市も出てくると考えられるが、他方、産直市が中山間地域の地域資源を活かした産業振興の重要な拠点であるとの視点に立てば、単に顧客の取り合いをするのではなく、同じ商圏（エリア）にある産直市が相互の競争を通して経営力量を高め、“エリアとして集客力を高めていく（商圏を広げる）ことが必要である”という共通認識を持ち、できる所から連携していく取り組みを促進することも必要である。

そこで、本年度は、同じ商圏を有する産直市群によるエリアマーケティング体制の構築を促進する手法について実証研究を行った。対象としたのは国道 54 号線沿いの県内産直市群である。

（２）目的 対象地域の産直市群によるエリアマーケティング体制の構築を目指す

島根県松江市と広島県三次市・広島市を結ぶ国道 54 号線は観光・通勤者などを中心に交通量が多く松江市から広島市に至るまで 20 軒以上の街路展開型直売市、簡易型地域産直市、交流型産直市が立地している。特に国道 54 号線上、島根県雲南市～三次市間の都市部遠隔の中山間地域に売上 2,000 万～8,000 万円クラスの産直市が複数立地しているのが特徴で、観光客、通勤者が主な顧客である。また、このエリアの特徴ある商品（山菜、野菜、加工品、鉢物・苗物、工芸品等）の購入を主目的として広島市或いは松江市方面から産直市を梯子する顧客も多く、当エリア（中山間地域）の経済活動にも大きく貢献している。

他方、現在、これら産直市の集客力の高さに着目し、松江市、三次市近郊の国道 54 号線沿いに新たな産直市整備も検討されている。雲南市～三次市エリアの産直市群の顧客の半数以上はこれら都市住民であることから、都市近郊部の新たな産直市は大きな競争相手になることが予想され、都市近郊の新たな店舗との競合しうるだけの集客力をつけていかなければならない。

以上の状況を踏まえ、同エリア産直市群を事例として“同じ商圏を有する産直市群によるエリアマーケティング体制の構築の推進手法”の開発に着手した。

（３）エリアマーケティング体制の構築手順

まず、エリアマーケティング体制の構築手順として、大きく次の 7 つの段階を仮定した。

- | | |
|-----|---|
| I | 同じ街路沿いにある産直市が相互に強く関心を持つ（競合相手として認識する） |
| II | 個々の産直市が同じ商圏にある（同じ顧客層を共有している）ことを確認する |
| III | エリア外の競合相手、または商圏拡大対象となる潜在的な市場を明確化する |
| IV | 個々の産直市のマーケティング戦略としてエリア内の産直市の連携の必要性を共有する |
| V | 品揃え面、残品処理面、販売促進面など連携できる部分から事業を企画・実施する |
| VI | エリア全体の集客力（競争力）を高める視点から、研修事業等を共同実施する |
| VII | 顧客に対し PR すべきエリアのイメージとサービスコンテンツを共有し、共同で販促事業、研修事業等を実施する |

※Ⅶの段階まで至る過程で、産直市だけでなくレストランなど食事施設、観光・宿泊施設、温泉施設、グリーンツーリズム事業等との連携が進めば、より集客力は高まる。

次に、各段階へのⅠ→Ⅱ→Ⅲ→Ⅳ→Ⅴ→Ⅵ→Ⅶのステージアップ方法の検討→実施→成果の確認を繰り返すこととした。成果が明確でない場合や仮定外の反応があった場合は、もう一度ステージアップの構築手順やステージアップの方法を再検討することとした。

（４）エリアマーケティング体制構築への第１歩 ～産直市ツアーの実施（意図と方法）～

H16年11月30日に産直市運営者、都市部消費者（公募）計20名を対象に国道54号線沿いの産直市ツアー「産直市 比べて・つないで何が見えるか」を実施した。

ツアーで訪れた産直市は次の通りである。（地名は当時の市町村名で表示）。

各店舗では店舗運営者により店舗の概要説明をして頂いた。

産直市ツアーのルートと各産直市の概要

		運営形態	立地条件	主な顧客層	運営主体	集荷体制
たんびにきて家	木次町	街路展開型 地域産直市	町中、都市近郊	観光・通勤客、地元		雲南全域
グリーン掛合	掛合町	簡易型地域 産直市	町中、都市遠隔	地元客中心	出荷団体	掛合町
青空市ぶなの里	頼原町	街路展開型 地域産直市	都市遠隔	観光・通勤客中心	出荷団体	頼原町
佐見青空市	頼原町	簡易型地域 産直市	都市遠隔	地元客中心	出荷団体	頼原町 佐見
道の駅赤来高原	赤来町	街路展開型 地域産直市	都市遠隔	観光客中心		赤来町
ふれあい市場	布野村	街路展開型 地域産直市	都市近郊	観光・通勤客中心	出荷団体	布野村

※ふれあい市場は販売施設改築に伴い H16 年4月より運営主体が出荷団体から(株)布野特産センターに移る



実施体制：島根県中山間地域研究センター企画調整スタッフ 伊藤太省、地域研究グループ 有田昭一郎、客員研究員 二木季男（農業・農村マーケティング研究所）

本ツアーの目的は、次の通りである。

- ① 県内産直市運営者（木次～布野村の運営者含む）の国道 54 号線沿い産直市の視察学習
- ② ツアー参加者による買物モニタリング調査（実際に買物してもらい、その後各店舗についてアンケートを実施。結果は各店舗にとりまとめてお知らせした。）

本ツアー及び買物モニタリング調査結果を通じて、同じ国道沿いであっても、産直市としての違いが生ずるのはなぜか（各店舗で同じ消費者が違う買い物の仕方をする・店舗や同じ商品の評価に対して格差が生じる等）、産直市連携（品揃え面、残品処理面、イベントなど販売促進面など）の可能性はないかといった点を、産直市運営者により強く考えて頂く、自分達（参加した運営者）の産直市の今後の経営改善に生かして頂くことを意図している。

また、上記（3）に述べた通り、各産直市が

I 同じ街路沿いにある産直市が相互に強く関心を持つ

の段階にあるかどうかの確認作業であるとともに、

II 個々の産直市が同じ商圈にある（同じ顧客層を共有している）ことを確認する

III エリア外の競合相手、または商圈拡大対象となる潜在的な市場を明確化する

の段階についての準備作業である。

なお、II、IIIについては、個々の店舗で顧客調査を実施し、調査結果を研修会やフォーラムの場を使ってこれら産直市運営者で共有することで可能になる。従って、後述するように本調査を通じて当センターと各産直市の連携関係ができた後、各店舗で顧客調査を開始している。

(5) 産直市ツアーモニタリング調査結果及び対象となった産直市へのアドバイス

①産直市ツアー「産直市 比べて・つないで何が見えるか」モニタリング調査結果概要

コミュニティ・ビジネス支援講座
(平成15年11月30日実施)

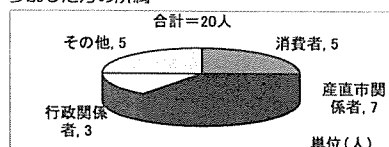
産直市 比べて・つないで 何が見えるか

みなさんの声 全体集計結果

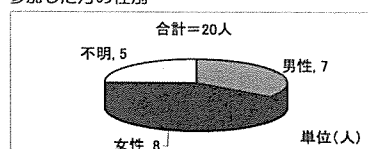
※ 国道54号線沿いの産直市を1つの産直市エリアみなすと、今回の
ツアー参加者はこのエリアをどのようにみたのか
※ それぞれの産直市のどこに魅力を感じ、どこに不満をもっているか

I 今回の産直市ツアー参加者のみなさん

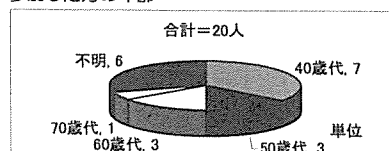
参加した方の所属



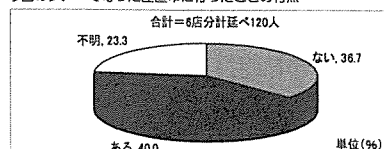
参加した方の性別



参加した方の年齢



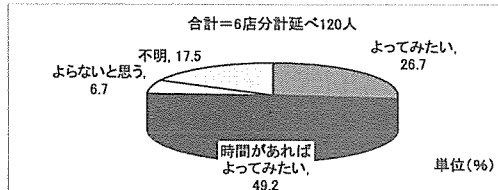
今回のツアーで寄った産直市に行ったことの有無



Ⅱ 産直市編 ～参加者のみなさんはR54の産直市をどのようにみたか～

1. 今回のツアーで立ち寄った産直市を パッとみた印象

パッとみた印象～通りすがったらよってみたいと思いますか？



よりたい魅力

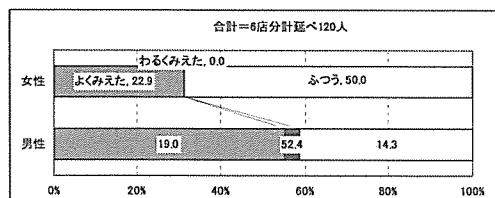
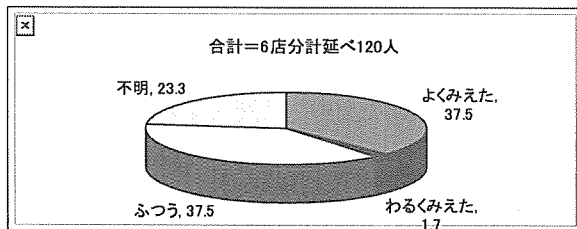
※店のネーミング
店名が面白い。
ネーミング。明るく、周りに色々あって“何か買えそう”と思える。
※施設に関して
看板がよい。
※他施設との連携
隣接するお店も見たいし、おからが無料なのがいい。
色んな店があって楽しそうだから。
隣接した餅つき販売
隣のパン屋。
道の駅同一舎と薬膳レストラン併設が良い。
隣接の加工品や電あみ、ゆっくり見たいです
野菜が多く安い。他の施設もあり楽しみ。
土産物が手近にあるから。
※店舗のイメージ
素朴な感じがよい。

よらない理由

入口が不自由な気がする。
産直市があると思えなかった。
外見産直市とは思えない。
人に乗せてもらっているので思うようにならない。
遠い。
来る事がない。
今まで見たところのように派手さが無い。
54号線には産直市が多い為全部寄ることは出来ない。
※それぞれ産直市に一度来られた方で、品物のよさや陳列のよさ等を理由に挙げているものは省いています。

2. 産直市の印象

① 産直市にならぶ品物の品質



よくみえた

※ラベルに関して
賞味期限が記入されていてよかった。
コメントがあること。
※食品の見せ方に関して
高さが低く良く見渡せた
きれいに並べてある。置かれている。
バックの仕方がきれいな感じ。
試食があってよかった。
※商品に関して
かぼちゃの切ったのがおいてあった事。
大きい、株ごと、安さ。
珍しいものがあつた。
鮮度がよさそう。
※その他
トレイが良い。
ギフトセットが良かった
電灯も明るく商品がよく見える。どこか明るい。
きねつき餅が面白かつた

わかるみえた

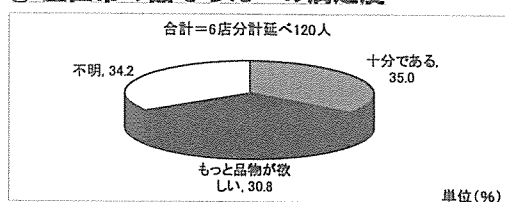
こたごたして道が狭い。
同じ物が多かった。
陳列は低いほうがよく見える。
野菜等が少ない。

② 品物の値段

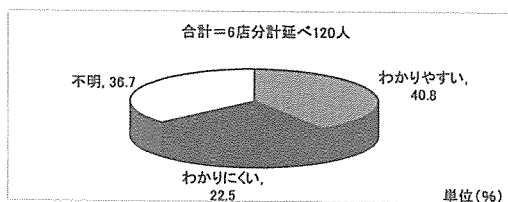
高いと思ったものは・・・ 安いと思ったものは・・・

値段が	ア	イ	ウ	エ	オ	カ
高いと思う	豆腐 陶器 卵 林檎	こんにゃく 平茸 白菜	漬物	白大豆 花	水菜 セロリ 柚子 もち パン ぜんべい	白菜 ジネンジョ 花
安いと思う	ほうき 人参 花 大根 白菜 きのこ	カボチャ(切ってある) サツマイモ ピーマン カボチャ ネギ 漬物 竹筴	セロリ 弁当 花の苗 炭製品	高菜 もち 卵 ネギの苗 みみずの糞粉	ピーマン パン しそ茶	白菜 みぶな 水菜 大根 長芋 もち米 林檎 ウコン

③ 産直市の品ぞろえへの満足度

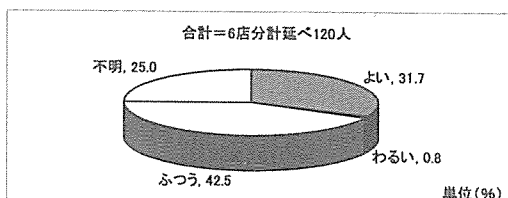


④ 生産者表示はわかりやすいか？



わかりやすい
写真が良かった。 大豆、小豆に数量表示があった。 顕写真で分かる－いいなと思う。 トレーごとに分けてある。
わかりにくい
生産者番号のみ 生産者名が小さい 豆類の数量表示が欲しい。 出荷日の記入が無い 各生産者の顔とかポリシーが分かるといい。 二つ折りにしてあるものが見えにくい。 統一が取れていない。 小麦粉など用途が分かると買いやすい。 ウコンの使用方法が欲しい。

⑤ 店員の対応は？



よい
あいさつ。 迷っていたら説明して下さった。 生産者の方、何でも聞ける感じ。 地元のおばちゃんという感じで親しみやすい。 商品の食べ方を丁寧に教えてもらった。 気軽に会話に入られる。
わるい
丁寧ではあるがレジが遅い。 せまくてはけない。

① どんなものを購入したか？

[illegible]

ア	味の品物	理由	イ	味の品物	理由	ウ	味の品物	理由	エ	味の品物	理由	オ	味の品物	理由	カ	味の品物	理由
焼きそば			餅			お餅			ミズの養料								
レクス	変わった形のレクスだった。		ひらたけ	少し高い、150円だったらしい。		木の葉・花・茎の目	の前で欲しいものが売れてしまった。		かずら組工								
お餅	荷物になる。		キウフルーツ	荷物になりそう。		セロリ	ちょっと多すぎたけど良かったし物も良かった。										
とっぴりモ	女の便でと思った。		花	荷物になる。		つるウメとき			みみずの養粉								
煎茶			漬物石			花の苗			みみずの養粉								
蜂蜜	高かった。		切りカボチャ			根			みみずの養粉								
梅干加工品						小豆											
豆腐(白ウサギ)						だんごの粉			白菜								
花									木酢								
さくらんぼ						練粉			菜油								

合計＝6店分計延べ120人

理由	割合 (%)
近くに来た来てみたい	45.0
また近いうちに来てみたい	10.0
だぶんこない、不明	40.8

単位 (%)

ア	イ	ウ	エ	オ	カ
新鮮さがいい。	生産者写真入ラベルが いい	品物にコメントをつけて は。	道路からわかりにくい。	品揃え。	竹の鉢。生産者として手 軽。お客様にはインテリア にもなる珍品と思う。
レジを早くして欲しい。		トレーが各自個人のもの なので陳列が雑然とした 感じがした。	お店が少しわかりにくい。 車線のこともある。道路の 向こうにも旗があればよく わかるかもしれない。 小さいがファミリー的な感 じがして良かったが場所 的に悪い立地条件	値段がついていないもの がある。狭いブースに物が ありすぎて歩きにくい。	商品が低いほうが見やす い
珍しい品物については食 べ方を表示して欲しい。					
通路が狭い。レジで待たさ れる。			品揃えを多く。		
			品揃えが寂しい。 国道から少し引っ込んで いてわかりにくいようだ。		

②ツアー結果を踏まえた各産直市経営へのアドバイス

以上のモニタリング調査結果と産直市運営者への簡単なヒアリング等を踏まえ、二木季男客員研究員（農村・農業マーケティング研究所）から各産直市へアドバイスを発信している。

〔木次町「たんびにきて家」〕

- 全体として店舗、品物、品揃えの印象は良好。
- 品物の値段は加工品で高い、野菜や花卉では安い印象です。
- 生産者表示と店員の対応では若干問題があるようです。前者では、生産者名が小さく見にくい、数量（豆類）表示がない、小麦粉など用途を表示して欲しいという内容。後者では、挨拶など店内へ入った際の対応にインパクトがないとの印象です。
- このようなマイナス面が生まれる原因は、出荷者がJA圏域全体に広がるため、農家相互の連帯意識が少なく、“自分達が協力して自ら売る”という認識が薄いためだと思います。極端な表現をすれば、道の駅に委託して売って貰っているという感覚ではないでしょうか。“作った農家が自ら顧客と対面して売る”という産直市（直売所）の特徴が活かされない状況にあると思われます。これでは産直市の良さが半分にとどまってしまうかもしれません。
- このような状況の下で、農家と顧客とのリレーションシップをどうつくるか。それなりの方法があると思います。農家出荷者が交替制で店頭に立つとか、商品表示や店内説明を工夫する等。
- もう一点、この道の駅では、他の売場（土産品、コンビニエンスストア、食べ物屋等）との相乗効果の発揮の方策を工夫により、産直市の売り上げも増す可能性があります。



〔掛合町「グリーン掛合」〕

- 全体での印象は中ぐらいですが、良い点と悪い点がはっきりしていると思います。
- 良い点としては、「店員の対応に親しみがある」「迷っていたら説明してくれた」「生産者（農家）の人に何でも聞ける感じ」等、店内での顧客との接触がよく出来ている点が挙げられます。また、陳列の高さや明るさそして切ったかぼちゃなど商品の工夫が好評。これら良い点と品揃えや目玉商品のアピール等をうまく結びつけていくことが大切です。
- 悪い点は、品揃えの面です。値段は全体として安いとの印象ですが、品揃えの豊富さと目玉商品のアピール面でのもう一歩というところです。そして、生産者表示では顔だけではなく、生産者の“思い（考え）”をアピールしてはどうかという意見もあります。
- また、ツアー時はこの道の駅の“きねつき餅”が誘客の目玉となっています。これは産直市にもプラス効果を生んでいます。また、土産ショップの品物の豊富さと上質である点も有効に作用しています。今後も更にこのメリットを相乗効果として充分活かすべきです。
- 店内オペレーションの面で、レジの処理をスムーズにするよう人の配置に配慮することが望ましいと思います。



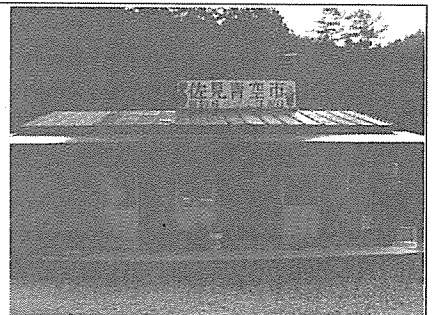
〔頓原町「青空市ぶなの里」〕

- 全体として好印象の産直市です。この好印象を支えているのは「すべてお客様の立場に立って品揃え、陳列、表示、接客サービスなどを行う」という事業理念が明確で、それを組合員がよくわかって実行しているところにあると思います。
- 特に良い点としては、品揃えの魅力（独特の品が時々出る等）、陳列の工夫（高さが低目で店内全体をよく見渡せる、並べ方が整っていて買い易い等）、表示の巧みさ（生産者の写真、大豆、小豆の数量表示等）、スマートな接客（ベテランレジ係の配置）など、全体としてバランスがとれています。
- 勿論、これらの各々について改善を求める声もあります。例えば、品物に使用方法などコメントが付けられないか。個人のトレーを尊重するのは良いが、店全体としては雑然となりがち。生産者の名前表示が小さい。加工品（漬物）の値段が高いなど。
- ぶなの里で掲げられている事業理念は上記の“顧客志向の徹底”ですが、もう一つ重要な理念として、“地産地消への積極的な寄与”があります。この2つの理念は共に結び合って、地域に信頼され愛される産直市として発展する道が拓かれると思います。
- また、ぶなの里にとって、これからの課題として重要なことは、収支問題を含めた事業経営体の本格的な体制づくりではないでしょうか。



〔頓原町「佐見青空市」〕

- 地元のおばあちゃんたちがやっている産直市で、親しみやすいイメージが、54号線沿いの産直市の中では品揃え等の面で規模が小さく、目立ちにくいという印象。
- 本産直市の場合、このイメージの下で、小規模なりの産直市の利点を生かした運営で良いのではないかと思います。利点とは、地域の高齢者のコミュニケーションの場であり、少なくとも定期的な現金収入で張り合いを実現する場であるということではないでしょうか。
- しかしこの利点を維持するためには、より産直市の魅力が求められます。それはやはり品揃え、特にそこでなければ得られないような珍しい品物（例えばみみずの糞粉など）を積極的に扱う、そしておばあちゃん方との親しみのある豊富な会話ではないかと思います。
- この点では、他と同様、顧客の求めて喜ぶ作物や加工品（味噌など）を作るなど、今までのやり方にこだわらない新しい発想を取り入れた改善意識が大切です。
- 楽しくやっているおばあちゃんたちの背中を見て、若い人々も参加して来るような次の展開があればと更に面白くなるのではないのでしょうか。
- 特売加工品（昔からその土地にあるもの）づくりは、その一つのきっかけになるのではないかと思います。



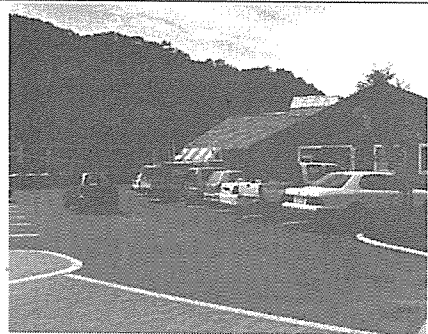
〔赤来町「道の駅 赤来高原」〕

- 薬膳レストランや土産品販売主体の店舗内にある産直市運営形態で、店全体の印象は良好です。一方、ツアーの中では、産直市コーナーは面積が限られ、従って品揃えや買い易さの面で問題があるとの評価となっています。
- 薬膳レストランでは野菜カレーが目玉商品で、それと土産品販売の併設ということから、店内ディスプレイや店内の明るさ、商品アピールが巧みで、その店全体の特徴が逆に産直市の印象を弱めているととれます。
- しかし、この産直市での売場面積当たり売り上げ効率は、他の一般型直売所と比較して著しく高く、経営効果という面では、優良店です。それは、レストラン、土産品販売との相乗効果が生み出しているメリットです。
- このような産直市の在り方は、今後、より多様化する産直市の今後の一つのタイプとしてさらに注目されると思います。他方、このタイプの運営のポイントは、農家と店舗が完全にギブアンドテイクの関係で相互にメリットが持続的に続くことだと思います。また、この視点がこの関係づくりが成否の決め手となるのではないのでしょうか。このタイプは他ケースでも今、試行錯誤の段階にあります。



〔広島県布野村「ふれあい市場」〕

- 全体として印象は中程度です。
- 良い点としては、道の駅の他の施設があること、地域独自のもの（竹の鉢、花卉など）のものがあること、アイスクリームが併設している点です。
- また、当日のツアーでは、品揃え（価格も特殊なものを除いて安い）や生産者表示（トレーによる区分けなど）、店員の対応（商品の食べ方の説明、気軽に会話ができる）などの評価も良好です。
- 悪い点としては、陳列位置が高く、店全体を見渡しにくい。同じ品物が多い。商品（ウコン）の説明がない、立地場所が今より端に移ることへの不安などが挙げられていました。
- 当面の最大の問題は、現在建設している新店舗の集客方策です。新店舗は道の駅内に立地しているとは言え、中心から離れた場所への移転しますので、客離れをどのような新たな魅力づくりで補えるかが重要です。
- 顧客への誘導表示や目玉商品アイスクリーム販売との連携は当然のことながら、全体としての品揃えと品質確保、それに会話による顧客サービス向上など、これを機にこれまでの見直しを行い、心配を逆にプラスに転ずる方策を立て、実行して欲しいと思います。
- その基礎は“顧客志向の徹底”です。これはマーケティングの基本であることをもう一度熟考してもらえればと考えています。



③道の駅立地の産直市経営 ～道の駅と産直市のマーケティング戦略の共有～

以上の6産直市のうち、佐見青空市を除いてすべて「道の駅」という共通条件があるが、個別事例をみると道の駅と産直市の連携のあり方が個々の産直市経営に有利点、不利点をもたらしている。そこで、道の駅立地の産直市経営の留意点を以下にまとめる。

(ア) 道の駅の訪客効果を産直市集客に最大限利用する

道の駅の訪客効果を産直市につなげる方策として、看板の表示や販売面での積極的な連携活動が望ましい（逆に競合商品を制限されたりすることもある。この制約は最小限にする話し合いなどが必要である）。

(イ) 産直市の顧客ターゲットの明確化

道の駅と産直市の顧客ターゲットは一致しない場合がある。道の駅は道路通過者の誘引が重要であるのに対し、産直市は特に地元の消費者（顧客）をどう確保し、そのニーズに対処するかが重要である。道の駅を利用する通過客の顧客と地元の一般消費者（顧客）とでは求める商品が違っている。前者に力点を置くのか、後者に力点を置くのか、両者に対応するのかによって、品揃えや価格設定が違ってくるため、その見極めが重要となる。

特にこれから地産地消が地域に広がるにつれ、イベントや販促方策の内容も変わってくると考えられ、地元住民を対象とした集客方策への備えを今の内から心掛ける必要がある。

(ウ) 相乗効果の創出を目指しまずは十分な話し合いが重要

上記2点は同じ場所に立地する道の駅と産直市がマーケティング戦略を共有することで相乗効果を目指すものであるが、実際には、それ以前の段階で産直市運営者と道の駅経営者間で十分な話し合いができていない場合が多い。道の駅を地域振興の立場から計画して成功しているケースを後に栃木県那須町の例で紹介するが、中山間地域の中心的産業施設である道の駅と産直市が充分話し合いを行い、相乗効果を生み出すことが強く望まれる。

（６）産直市ツアーの成果とその後の展開

①産直市ツアーの成果

（ア）国道沿いにある産直市の相互関心度の把握 ～他店の顧客については関心が低い～

ツアー前及びツアー後の聞き取りによれば、国道沿いの産直市間でかなり差がある。傾向としては運営形態が都市遠隔に立地する街路展開型地域産直市（主な顧客は観光・通勤客）では、他の産直市に対して関心が強い。対して簡易型地域産直市（主な顧客は地元客）では関心が低い。

但し関心の強い産直市でも関心の対象は、他店の品揃え、商品の特徴、ラベル表示、生産者紹介方法など、いわば売り手側の視点にたっており、他店の顧客層等については関心が弱い。

従って、今後、各店の顧客層をアンケート調査等によってそれぞれ明らかにし、国道沿いの顧客の動態に関する情報を共有する作業が必要である。

（イ）産直市研究会（勉強会）の発足

産直市ツアー終了後、モニタリング調査結果の各産直市への送付、その後実施した産直市運営関連の研修を経て、現在、３つの産直市、青空市ぶなの里（頓原町）、道の駅赤来高原（赤来町）、グリーン掛合（掛合町）と当センター共催で産直市研究会（勉強会）を立ち上げている（青空市ぶなの里は直接、グリーン掛合は県農林振興センター掛合普及部を介して要請があった。赤来高原についてはこちらからの働きかけにより立ち上げている）。

研究会（勉強会）は、それぞれの産直市の事業構想と運営体制整備を基本的なテーマに、それぞれの産直市の直近のテーマに合った内容で、１ヶ月～１ヶ月半に１回のペースで実施している。これら研究会（勉強会）の流れと成果については、「１．類型別にみた産直市経営改善の事例紹介」で紹介した通りである。

②産直市ツアー後の展開

（ア）産直市店舗での顧客調査の開始

産直市ツアー以降の「同じ商圈を有する産直市群によるエリアマーケティング体制の構築」についての取り組みの経過を以下にまとめる。

産直市ツアーにより、産直市間で差はあるものの各産直市が、段階Ⅰ「同じ街路沿いにある産直市が相互に強く関心を持つ（競合相手として認識する）」にあることは確認された。

従って、それ以降、段階Ⅱ「個々の産直市が同じ商圈にある（同じ顧客層を共有している）ことを確認する」作業として、同エリアの産直市と連携した顧客アンケートを開始した（現在は青空市ぶなの里で実施、今後他店でも実施予定）。アンケート作業を通して産直市が“顧客”を強く意識することを主目的とする。また、当アンケートでは、顧客の住居、普段の主な買い物先等を聞いており、各店舗の結果を通じて各店舗、本エリアの顧客層と競合相手について確認する。

（イ）顧客情報（顧客調査結果）の共有、集客に関する共通の課題意識の形成の試み

また、段階Ⅲ「エリア外の競合相手、または商圈拡大対象となる潜在的な市場を明確化する」、段階Ⅳ「個々の産直市のマーケティング戦略としてエリア内の産直市の連携の必要性を共有する」については産直市関係の研修・シンポジウムを通して、顧客情報（顧客調査結果）の共有、集客に関する共通の課題意識の形成という所から始めている。実施した主な研修は次の通りである。

平成 17 年 2 月 17 日 『お客様に再び来ていただくための日頃の取り組み、教育、店づくり』

- | | | |
|---|-----|--|
| 1 | 場 所 | 島根県飯石郡飯南町花栗 48 番地 都市交流センターレストハウスやまなみ |
| 2 | 内 容 | 15:05～ 講 演 株式会社君田トエンティワン常務取締役 古 川 充氏
16:30～ 参加者との意見交換 |
| 3 | 参加者 | 青空市ぶなの里会員・役員、加田の湯（赤来町）、レストハウスやまなみ、掛合農村開発株式会社（道の駅）、J A 赤来営農課ほか 50 名程度 |

平成 17 年 3 月 4 日 中国山地・研究連携シンポジウム第 5 分科会『産直市がこれから歩む道』

- | | | |
|---|-----|---|
| 1 | 場 所 | 島根県中山間地域研究センター |
| 2 | 内 容 | 時間 14:40～17:00 テーマと報告者は次の通り
課題 1 品揃え・商品充実に結びついた出荷・集荷体制づくり
「大型産直市 星の郷青空市の出荷体制はどうつくられたか、集客力をどう高めてきたか」
星の郷青空市 代表取締役 張谷和弘（岡山県美星町）
「ログ計画式集荷・返品システムの成果と可能性」
～リアルタイムでの消費者情報伝達の効果、出荷者高齢化への対応可能性～
有限会社 ログ計画 代表 品川哲雄（山口県福栄村）
課題 2 出荷者の経営者感覚の養成
「『ぶなの里』を育てた小さな取り組みの積重ね～いかにお客様ニーズを店づくりに反映するか」
青空市ぶなの里 会長 森山 毅（島根県飯南町）
課題 3 経営安定化 経営複合化とリピーター確保
(株) 布野特産センター ふれあい市場 渡谷展久（広島県三次市布野町） |
| 3 | 参加者 | 青空市ぶなの里、布野特産センターほか県内外より 50 名程度 |

研修前後の聞き取りから、以上の 2 つの研修に参加、報告した産直市については、前述した青空市ぶなの里のアンケート結果を共有し、顧客の共有性及び、同じ国道沿線、都市遠隔に立地する産直市が同じ集客（需要創出）課題を持つことについて共通した認識を持ったことが確認された。

また本取り組みを通じて、予め成果を挙げる対象（地域）をターゲットとした研修が、産業振興の手法としても有効な手法であることが明らかになった。

（ウ）今後の展開

引き続きアンケートを通じた顧客層の把握及び研修を通じ、各産直市の段階Ⅲ・段階Ⅳに向けた各産直市の合意形成支援に取り組む。また、今年度より、同エリア内での共同イベント・共同研修など、段階Ⅴ・Ⅵへの到達促進手法についても検討・実施する予定である。

4. できる所から始める産直市ブラッシュアップ ～店舗レイアウト改善事例紹介～

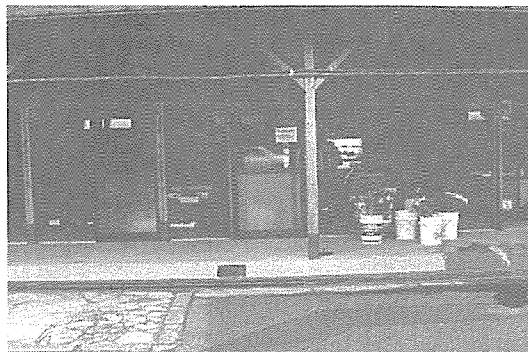
産直市の経営改善は「小さくても出来る所から着手し、目に見える成果を積み重ねる」が原則である。そこで、まず着手できるお店の改善事例（店舗レイアウト、安全管理、商品品質管理、商品表示、休憩場所づくり等）を紹介する。

I 店舗レイアウト

<外観・入り口>

- ・店内が広く見えることから基本的に入り口戸を取り外すか開け放しの状態がいい。(気温25度以下になれば基本的に開放)
 - ・夏場冷房が必要なときも10cmは開戸
 - ・入り口扉のガラスはまずお客さんの目に入るところなので、毎日手入れをし透明度を維持する。(普段はワイパー等で水ふき、1週間に1回は中性洗剤などで手入れ)
- ※テープのあとが残るので張り紙はしない

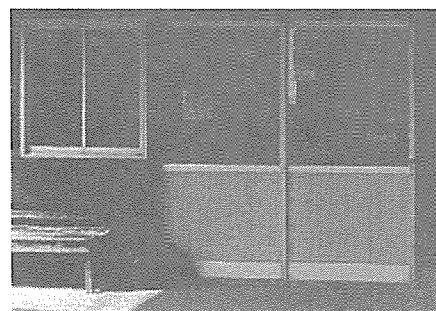
戸口は開放した方が入りやすい



<店内照明>

- ・外から店内を明るくみせる600-700ルクス・蛍光灯だけでは野菜の鮮度が落ちて見えるのでできるだけ自然光を利用

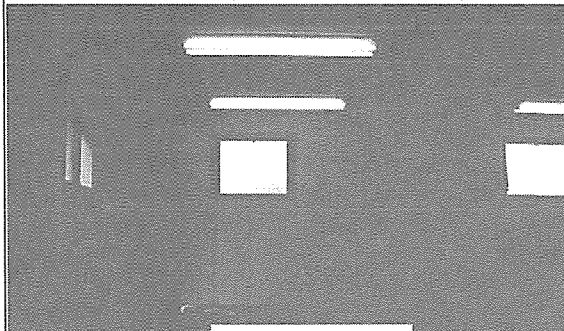
照明が弱く店内が暗く見える



<内装(かべ)>

- ・かべ飾りにも目を向けて賑やかさを演出
特にかべが白い場合は空虚感が強くなるので壁かざりに工夫が必要

かべが白く飾りも少ないと空虚感がある



生産者の写真



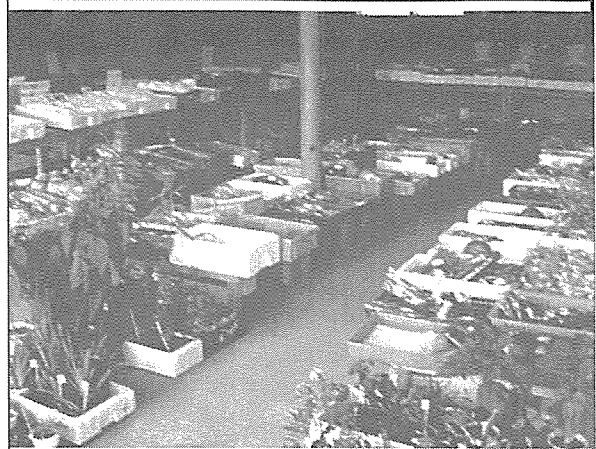
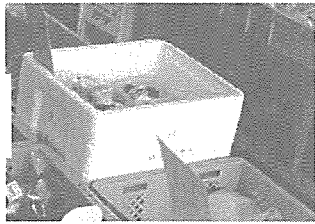
観光パン案内



＜商品棚＞

- ・一般的には床面から60cm位がお客さんがみやすい。
- ・ただし広い店舗ではもっと低くしている場合もある。その場合も加工品類は一段高くするなどの工夫が必要

加工品は一段高く



- ・2段棚の場合は2段目が物置きにならないように注意。(店の清潔感が低くなる)

2段目を物入れにすると不潔感がある



＜野菜販売棚の敷物＞

- ・産直市では人工的なものは使用をさける。清潔であることがまず必要であるが、グリーン的人工芝等を使うと、産直市野菜のせっかくのイメージが弱くなるので、できるだけ使わない方がよい。



人工物ではなくゴザなど自然のものを使用

こういう工夫も(プラスチックトレイ⇒餅箱を利用した木のトレイ)



＜商品陳列＞

- ・野菜は基本的に縦に並べた方が見栄えがよく、お客さんからラベルがよくみえる。

野菜は立てて置いた方が見栄えがよい



- ・花は基本的に組合せでなく単品でお客様に選択権を。
- ・ただしお盆などは丈の短い組合せ商品の需要も高いので、ポイントで組み合わせ商品も容易する。

お盆花は丈短く組合せ



花は単品を中心に品揃え



＜コンテナの色、花商品を置く位置＞

- ・野菜は光を吸収するので野菜を入れるコンテナの色は黄色系など明るい色がいい。青色系は野菜がおいしく見えないので、基本的には回避すべき色。
- ・入り口付近に切り花や花の苗をおくと店内が明るく見え雰囲気が華やぐ

青いコンテナのみだと寂しい



花の苗が並ぶ



黄色いコンテナ入



<保冷库>

- ・観音開き、内蔵型の保冷库はお客さんから商品を見づらく、売上げも落ちる。
- ・開放型(ひな壇式)などがお客さんが商品を見やすい・手にとりやすい。

ただし、商品の積み上げは商品の格や清潔感を落すので禁物

内蔵型



開放型(ひな壇式)



<その他>

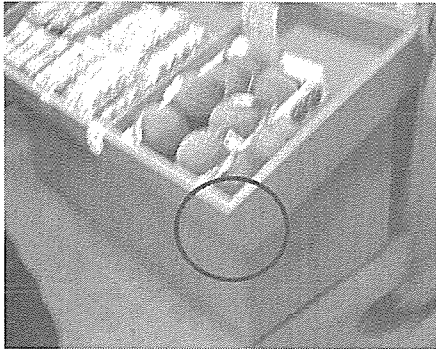
- ・食品の上に、箸などの商品を並べると清潔感が落ちてみえるので、食品(青果品)の上に箸などの工芸品は置かない。



- ・産直市のイメージを壊すような箱はおかない、使わない。
例) 輸入農産物の箱



Ⅱ 安全管理

＜安全性＞ ・商品棚の角の部分の高さがちょうど子どもの目線の位置。事故が起きる可能性があるため、角の部分は事故が起きないように改善する必要がある。	
	

Ⅲ 商品管理

＜店内冷房＞ ・冷房で青物の鮮度が落ちるので夏場冷房が必要なとき(店外温度25度以上)も冷房はレジを中心にかけ、野菜に送風がかかるのは避ける。	
＜商品を冷やす＞ ・花を生け容器に氷を2～3個入れると長持ちする。⇒専用のアイスメーカーを購入してもよい。 ・夏場はお客さんがいないときに店舗の周りや入り口に定期的に水撒きすることで温度を下げる。	
＜氷による冷蔵と販売＞ ・店頭で豆腐など要冷蔵品を販売する場合は、ギッシリの氷の中に商品を入れることが必要。	氷水となっており冷蔵が不十分 

＜野菜の包装の仕方＞

- ・セロリ、ネギ等の包装の袋にはパンチで穴を開け通気をよくし、鮮度が落ちるのを防ぐ。



＜保冷库＞

※温度チェック

- ・毎日定期的に保冷库の温度をチェック

※センサーの感度チェック

- ・保冷库のセンサーの位置を確認し、保冷库の各位置での温度をチェックする
- ・温度計でセンサーの感度をチェック

※保冷库の品揃え

- ・保冷库に品物を山積で置かない
- ・保冷库温度20度以上になっていれば食品衛生上、商品廃棄も検討



IV 商品表示(正確な商品情報の提供)

＜JAS法にかかる例＞

- ・原材料名の表示の不備

例 商品の表記がばらばら

例 原材料名: ×ゆず、ぶどう、砂糖

○ゆず、ぶどう、漬け原材料名(砂糖)

品 名: 梅干し・・・土用干ししているもの

梅漬け・・・土用干ししていないもの



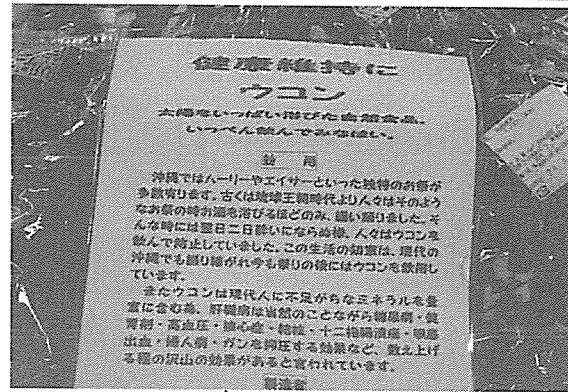
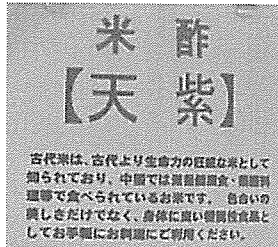
- ・その他

例 ウコッケイの卵をばら売りしているが、生鮮食品未表示。少なくとも一括表示必要。

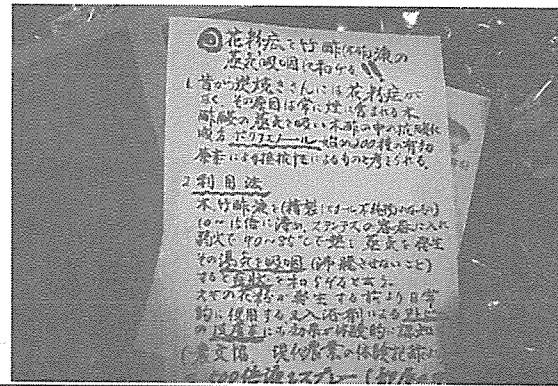
例 おからが原材料の場合は、“おから(大豆由来)”という表示が必要。他にキナコ、エダマメについても同じ表示が必要。

＜薬事法に関わる例＞

はちみつで殺菌効果、お茶で血糖値低下、ウコン、ヤーコン、米酢などで健康改善や滋養効果を表現。



・木酢液で毒虫さされにきく、アトピーが直るなどの薬効の表記。



V お客様に気持ちよく買い物して頂くためにお店にお客さんが休憩できる場所を!!

＜お店の外に＞

- ・天気の良い日はお店の外に縁台を置く。
つれ合いの方の買物待ちの方、ペットを連れただお客様が利用
- ・冷たい飲み物やアイスクリームの販売・飲食



店の外に縁台

＜お店の中に休憩所＞

- ・買ったお餅などをお茶とともに食べれるように



店中にテーブル・イス・お茶サーバー



店の外にテーブルとイス

附 表(顧客調査票)

青空市ぶなの里顧客調査票 (アンケート)

青空市グリーン掛合顧客調査票 (アンケート)

聞き取り時間 () 時 () 分

「青空市ぶなの里」お客さまアンケート

1. お客様についておうかがいさせていただきます。

(1) 本日は「どなたと」、「どこから」、「どのような用件で」こちらに来られましたか。

誰と	どちらから	県内	県外
どのような用件で	買物	その他 ()	
ここに来るまでに寄った場所は			
※産直市の場合 何を買いましたか	どこで	何を	
これから寄る場所がありますか			

(2) お客様ご自身についておうかがいさせていただきます。

男性・女性	() 歳代	同居家族での中学生未満のお子さんの有無 (有・無)	
本日の購入品	※品目と点数とお買い上げ高		
本日気に入った商品			気になった商品
普段の買物先	※スーパー・八百屋など (市町村名と店舗名)		※産直市 (市町村名と店舗名、どこが気に入っているか)

3. 「ぶなの里」にはよく来られますか。

1. よく来る・たまに来る	週に () 回	月に () 回	年に () 回	よく来る季節 ()
本店では主に何を購入されますか	野菜 切り花 米 豆類 果物 山菜 漬物 お餅 粉類 寿司・おこわ・お弁当類 苗物 鉢物 その他 ()			
本店に立ち寄るとき何を期待して頂いてますか	新鮮さ おいしさ 安さ 安全・安心 めずらしさ 面白さ その他 ()			
本店で特に気に入って頂いている点がありますか				
△ 2. 初めて来た	店はすぐ目につきましたか		YES NO	
入りやすかったですか	YES NO		(理由)	
また来たいですか	YES NO		(理由)	
本店はどのようにお知りになりましたか	口コミ 通りかかった おいしさ満載ネット その他 ()			

4. ぶなの里についての感想をお聞かせください。※には「悪い部分」を具体的に聞き記入

お店の入りやすさ	入りやすい	ふつう	入りにくい	※
買物のしやすさ	しやすい	ふつう	しにくい	
品揃え	十分	ふつう	充実して欲しい	※
品質(新鮮さ、味など)	よい	ふつう	わるい	※
品物の価格	ふつう	高い	安い	※何が高く、安いか
商品の説明(栽培法・調理法)	十分	もっと欲しい		※
レジでの対応	よい	ふつう	悪い	※
お店の清潔感	清潔	ふつう	清潔感欲しい	※
お店の雰囲気	明るい	ふつう	暗い	
お店の過ごしやすさ	過ごしやすい	ふつう	過ごしにくい	※

あと3問ありますので申し訳ありませんがご協力ください。

聞き取り時間 () 時 () 分

5. 他の産直市と比べて「ぶなの里」で気に入っている点、もう少しがんばって欲しい点があればお聞かせください → ☐ある・☐ない

他産直市名	気に入っている点 ()
()	がんばって欲しい点 ()

6. 「ぶなの里」にあれば利用されるものがありますか。

ゆっくりお茶を飲んだり・買ったものを食べる所	☐ 必ず利用する	☐ 利用するかもしれない	☐ 利用しない
ぶなの里の商品おとりよせサービス	☐ 必ず利用する	☐ 利用するかもしれない	☐ 利用しない
その他ご要望があれば是非お教えてください ()			

7. これまで「ぶなの里」のイベントにお越しいただいたことがありますか

3月下旬(ぜんざい150食)、8月お盆(やまめ塩焼き250円)、11月23日 ぶた汁300食、

☐ ある(具体的なイベントがわかればお教え下さい)	☐ ない → 今後來てみたいですか
	☐ ぜひ来てみたい ☐ 機会があれば来てみたい ☐ 来ない
今後このようなイベントがあれば参加してみたいと思うものがあればお教えてください	
ぶなの里の素材を使った料理教室と試食会	☐ ぜひ来てみたい ☐ 機会があれば来てみたい ☐ 来ない
ぶなの里生産地見学会	☐ ぜひ来てみたい ☐ 機会があれば来てみたい ☐ 来ない
農作業体験ツアー	☐ ぜひ来てみたい ☐ 機会があれば来てみたい ☐ 来ない
その他ご要望があれば是非お教えてください ()	

お忙しいところ「ぶなの里」お客様アンケートへのご協力ありがとうございました。
頂きましたご意見は、今後ぶなの里のサービス向上のために活用させていただきます。

「青空市グリーン掛合」に関するアンケートのお願い

調査日 H16. 6.

掛合町青空市協議会・木次農振センター（掛合）

お客様 の年代(20代未満・20代・30代・40代・50代・60代・70代以上)

お客様 のお住まいは {掛合町内・雲南地域内・島根県内(松江、出雲、八束郡、その他、県外()}

1 この市へはどのような交通手段で来られましたか。

①自家用車 ②自転車 ③徒歩 ④バイク ⑤バス ⑥その他

2 「青空市グリーン掛合」へ来られる頻度はどれくらいですか。

①毎週 回、②月に 回、 ③年に 回

3 この朝市で一番魅力を感じておられることは何ですか。

①新鮮さ ②安値 ③安心：地元産品、低農薬、生産者の顔が見える商品

④商品の品揃え ⑤農家からの生産・生活情報キャッチ ⑥生産者・消費者間のふれあい交流 ⑦その他()

4 「青空市グリーン掛合」の継続と発展について、ご意見等お聞かせ下さい。

(1) 開店時間：開店タイム(AM8:00)・閉店タイム(PM5:00)

①現状でよい ②少し改善して欲しい(例)

(2) 品揃え

①良い ②まあまあ良い ③普通 ④少し良くない ⑤良くない

(3) レジ等でのお客様への接客等についてどのようにお感じですか。

①良い ②まあまあ良い ③普通 ④少し良くない ⑤良くない

(4) イベント企画について、ご意見・ご希望等お聞かせください。

①今のまま年2回(夏・冬)でよい ②花アレンジ講座 ③園芸講座 ④季節の野菜料理講座 ⑤加工品づくり講座 ⑥その他()

(5) これからの産直市に期待することは何ですか。

①新鮮さ ②品揃え ③安さ ④安全性 ⑤その他()

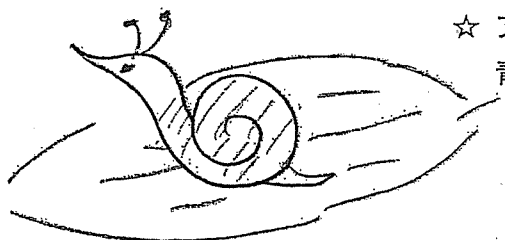
6 地産地消という言葉をよく聞きますが、あなたは購入の際にこのことを意識しておられますか。

①とても意識している ②少し意識している ③あまり意識しない ④意識しない

7 その他、お気づきの点ありましたらお気軽にお聞かせ下さい。

☆ アンケートにご協力頂きありがとうございました。

青空市グリーン掛合を今後ともよろしくお願いいたします。



《本報告書の執筆者リスト》

有田昭一郎 島根県中山間地域研究センター地域研究グループ／主任研究員
基礎編 3 (1)、3 (2)、3 (4) ①
実践応用編 1、3、4

二木 季男 農村農業マーケティング研究所長・農業経済博士
基礎編 1、2、3 (3)、3 (4) ②
実践応用編 2

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開 ～産直市のステージアップ戦略と具体的手法～

平成 17 年 3 月発行

編・著 島根県中山間地域研究センター
農業・農村マーケティング研究所

発行 島根県中山間地域研究センター[®]
〒690-3405 島根県飯石郡飯南町上来島 1207
TEL 0854-76-3830 FAX 0854-76-3840
s-arita@chusankan.jp

