

平成18年度 島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅲ

『地産地消産業クラスター創出による地域食料自給圏の構築を目指して』

土と人と野菜をつなぐ。



平成 19 年 3 月

島根県中山間地域研究センター

はじめに

平成16年度にとりまとめた「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年度にとりまとめた「同報告書～アグリ・ルーラルビジネスへのステージアップ戦略～」の双方とも、各方面で活用頂いている。

平成18年度の報告書のテーマは、地産地消を土台に置いた地域振興・地域農業振興、そして地域食料自給圏の構築である。将来のわが国農業の姿をどう構想するかは大変議論のあるところであるが、持続可能な社会の実現には「高付加価値型の資源循環型・環境保全型農業」の展開が必要であろう。また、そこへ行きつくためには様々な条件整備が必要になる。農業者の農業所得の向上と張り合いを持った農業への取り組み、農業ができる確固とした環境の形成（集落などコミュニティの再構築を含む）、環境保全型農業を支える土づくりや堆肥づくり、そして何よりも地域住民を中心に顧客の支持が得られる安全・安心農産物や加工品の生産・販売体制づくりなどが不可欠である。

現在、既に成果を生み出している様々な事例がある。なかでも産直市（直売所）は、農業者にとっては有利販売、付加価値販売の場であると共に、顧客にとっても作り手の顔が見える安全・安心農産物を比較的安価に購入できる場であり、また、産直市と連携する加工ビジネスやレストランビジネス、あるいは観光農業や体験農業ビジネスも加わって、地域全体に活力を生み出している。また、近年では、有機農産物やエコ農産物等の品揃えに力を入れている産直市や、愛媛県今治市のように学校給食から産直市への展開のように当初から地元生産・地元使用をコンセプトとして出発し、地産地消産業クラスターともいべき地域を中心とした生産・流通・使用を実現しつつある地域も現れている。そこで、本報告書では、

①わが国の目指すべきは持続可能な社会

②その実現には地域で食料を生産し使用する体制＝地域食料自給圏の構築が必要

③地域自給圏の構築には、地産地消をベースとした産業クラスターの構築が前提

の3点を踏まえながら、産直市を含め中山間地域各地で取り組まれている地産地消活動から地産地消産業クラスターへステージアップの事例と手法をとりまとめることにした。

本報告書の構成は、「基礎理論編」「実践応用編」「基礎データ編」からなっている。

「基礎理論編」では、地産地消の概念やその理論的背景、地産地消活動の中核体となる産直市や各種アグリ・ルーラルビジネスのあり方、そして、地産地消をベースにした多次元で多様な流通チャンネルミックス戦略の展開について基本点を述べる。

「実践応用編」では、地産地消産業クラスター創出に向かう全国的事例を紹介するとともに、当センターが関わってきた県内の事例をその進展の経過を含め取りまとめる。

「基礎データ編」では、当センターが関わってきた事例を基に、産直市経営やアグリビジネス、地産地消の現場で利用できるデータを取りまとめる。

本報告書は、実際にビジネス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経験やノウハウを得てとりまとめることが出来た。この場をかりて関係の皆様には厚く感謝申し上げますと共に、今後、より多くの方々に利用して頂き、ご意見などを含めてご提言を頂ければ幸甚の至りである。

平成19年3月

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

I 基礎理論編

1. わが国に於ける地産地消（活動）の起こりと理念・活動領域	1
(1) 地産地消（活動）の起こり	1
(2) 地産地消（活動）の理念と活動領域	5
2. 地産地消（活動）の基本ユニットと背景理論	7
(1) 地産地消（活動）の基本ユニットプライマリーエリア	7
(2) 地産地消（活動）の背景理論	7
① 地域内市場形成の理論	7
② スコープエコノミーの理論 ～小規模なエリアや規模に適用できる経営理論～	11
③ 地域ブランド形成の理論	13
3. 地産地消（活動）の推進体制と産直市（直売所）の役割	15
(1) 地産地消（活動）の展開パターン	15
(2) 地産地消の推進体制	16
(3) 地産地消（活動）の中核となる産直市（直売所）のステージアップのポイント	17
4. 地産地消を臍（土台）にした産業クラスターの構築の道筋づくり	21
ープライマリーエリアからデベロップメントエリアへー	
(1) 地産地消型流通の確立	21
(2) 地産地消（活動）を取り巻く流通・食品産業の新たな展開	24
① スーパーマーケット・生協等産直、インターネット産直、食品企業産直等	24
② 卸売市場法改正下の共選・共販卸売チャネル	28
(3) 新たな農産物多次元チャネルミックス戦略の展開	30
① 4つの基本型流通と有利販売・付加価値販売	30
② チャネル・ミックス戦略とその基盤となる地産地消型流通	31

II 実践応用編

1. 地産地消（活動）をベースとした産業クラスターの創出に向かう全国の事例	33
(1) 産直市（直売所）先行型	34
① NPO 法人まめだがネット（島根県出雲市佐田町）～町内の農産物を集荷し町外・町内で有利販売～	34
② 奥出雲産直振興推進協議会（島根県雲南市・飯南町・奥出雲町）	41
～地産地消活動の核となる各地の産直市を結ぶ広域支援体制の構築～	
(2) 学校給食先行型 ～愛媛県今治市～	45
(3) 農業者・JA・市民協働推進型 ～JA秋田やまもと食農実践会議～	52
2. 地産地消（活動）をベースとしたビジネス展開の具体例～産直市、加工施設を事例として～	55
1) 産直市からアグリ・ルーラルビジネスへ ～産直市の経営改善事例紹介～	56
(1) 青空市 ぶなの里（飯南町頓原）	56
(2) 道の駅 赤来高原（飯南町赤来）	64
(3) 加茂遊学ファーム（雲南市加茂町）	74
2) アグリ・ルーラルビジネス立ち上げ 農産物加工場、総菜販売店の起業紹介	82
(1) ユートピアつがが（飯南町都賀）	82
(2) つくし会「御衣黄市場」（雲南市三刀屋）	91

Ⅲ 基礎データ編

1. 産直市（直売所）の併設機能が集客に及ぼす効果についての事例分析	101
～産直市（直売所）への食事処、トイレ、その他機能の併設に集客効果はあるか～	
(1) 産直市施設と食事処・特産品販売コーナー・トイレの距離による集客効果の差異についての分析 ...	101
(2) 産直市施設への軽食機能の内設による集客効果の分析	105
2. 産直市マーケティング連携の推進についての事例紹介	106
～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) 平成 16 年度、平成 17 年度の取り組みと平成 18 年度の経過	106
(2) その他事例紹介 ～街道沿い産直市複数立地によるエリア集客力向上の可能性～	108
(3) 産直市マーケティング連携の推進に関わる調査研究の今後の方向性	109
3. 産直市の持続的運営についての事例分析	110
(1) 事例分析の視点 ～産直市の適切な運営形態とは～	110
(2) 売上高 5,000 万円以上の4つの県内産直市の経営形態と販売規模・出荷力	110

『基礎理論編』

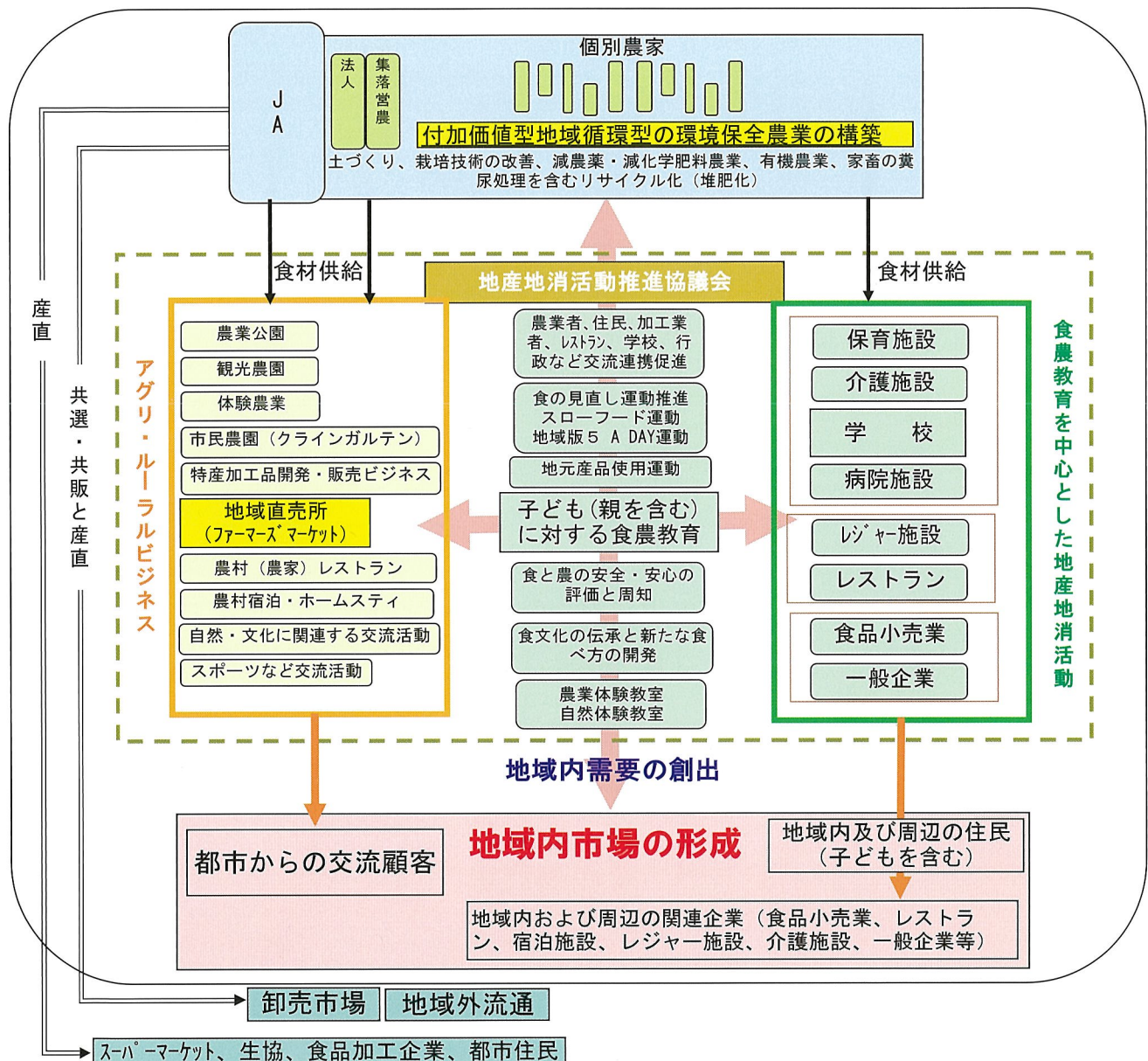
地産地消をベースにした産業クラスターの構築を目指して

“持続可能な社会”を考えると、地域での生産・流通・使用を前提とする地域・産業の構築は必然である。全国各地に広がる地産地消活動は、次世代の育ちを憂い・行動を始めた人々による、持続可能な社会をつくろうという先駆的な取り組みであるといえる。そして、地産地消は、今日、「地産地消をベースにした産業クラスターの構築」を目指す次の段階に入りつつある。

地産地消をベースとした産業展開では、食農教育と産直市（直売所）を核としたアグリ・ルーラル・ビジネスが車の両輪である。食農教育は、学校給食を通じた次世代を育成する機会であるとともに、地域農産物に対する確実な需要である。産直市（直売所）は、地域農産物の有利販売や付加価値販売の窓口であり、さらに加工品製造販売、農村レストラン、農村体験事業等と連動した「**地域内市場**」（地域内消費者、都市交流消費者）開拓の中心的担い手となりつつある。

次世代や社会の持続性のためにも、各地で始まったこの新たな「地産地消」の動きをより確かなものにしていかねばならない。

生産者・JA・市民・企業・学校・行政が連携して地産地消型流通を確立する



『実践応用編』

地産地消をベースとしたビジネス・産業展開の具体例

地産地消をベースとしたビジネス・産業展開では、「食農教育を含め地域の食生活を豊かにする活動」と「商品開発・販売開拓等、活動を経済的豊かさにつなげる仕組みづくり」が重要となる。全国における地産地消(活動)をベースとした産業クラスター形成の事例と、島根県内の地産地消(活動)をベースとしたビジネス展開の事例を紹介する。

全国における地産地消（活動）をベースとした産業クラスター形成の事例

分類	事例名	事例の特徴	主な活動内容	頁
産直市(直売所)先行型	NPO法人まめだがネット 島根県出雲市佐田町	分散した零細小規模圃場での少量他品目生産に対応した、集荷・販売システムを構築し、農産物を有利販売	・野菜集荷配送 ・産直市場(アンテナショップ) ・学校給食への食材提供 ・生産者生産管理支援 等	34
	奥出雲産直振興推進協議会 島根県雲南市・飯南町・奥出雲町	各地域の産直市事業を支える視点から、県外への販路開拓を含めた広域的支援体制を構築	・野菜集荷配送(雲南圏域) ・直売、都市部への産直事業 ・食農教育、学校への食材提供 ・会員の研修・視察・産直支援 等	41
学校給食先行型	いまばり地産地消推進協議会 愛媛県今治市	学校給食への食材提供から出発し、農業者と連携した安心・安全な食材生産、直売所等新たな販路の開拓に到達	・学校への食材供給、食農教育 ・安全な食材生産推進 ・直販(直売所)事業 ・地域推進体制の確立	45
エコ農業先行型(農業者・JA・市民協働推進型)	JAやまもと食農実践会議 秋田県山本郡	農産加工、郷土料理達人制、直売所、学校給食、食農教育など、幅広い活動をバランスよく展開	・エコファーマーの育成・認定 ・直売所、加工品の開発と販売 ・学校への食材供給、食農教育 ・伝統食の伝承と新たな料理創作	52

島根県内における地産地消（活動）をベースとしたビジネス展開の事例

分類	事例名	事例の特徴、立地	運営団体の特徴	展開の特徴	頁
産直市(農産物等地域直売所)	青空市ぶなの里 ※平成7年事業開始	産直市道の駅のトイレ、レストラン、物産販売施設隣接国道沿いに立地	60～80代の会員で構成出荷組織と構成が同じ任意団体が運営	経営体制改革	56
	道の駅 赤来高原 赤来町農林産物出荷協議会 ※平成9年事業開始	道の駅の中に野菜販売コーナー、パン販売、レストラン、トイレ、情報コーナー内設国道沿いに立地	50～80代の会員で構成道の駅を運営する(株)フロンティア赤来が事務局。	経営体制改革 出荷者栽培研修 出荷DB開発 販売体制充実	64
	加茂遊学ファーム ※平成10年事業開始	産直市単独住宅地に立地、国道500m	50～80代出資者6名からなる経営者グループが運営	経営体制改革 品質管理組織 集客PG開発	74
農産加工施設	ユートピアつがが加工部 ※平成18年事業開始	加工施設、交流施設集落内に立地、往来の少ない県道沿い	50～60代親会社(有)ユートピアつががが事務局。加工部は独立採算を目指す	商品開発 販路開拓	82
惣菜販売店	つくし会 ※平成18年事業開始	惣菜販売、野菜直売、パン屋、喫茶店	50～60代元料理経営者、元銀行員、兼業農家など他分野6名で立ち上げ	地域住民立上げ 地元産品を利用した惣菜製造販売	91

『基礎データ編』

アグリ・ルーラルビジネスの展開に利用できる基礎データ

産直市をはじめアグリ・ルーラルビジネスの展開に当たって参考値になるものを取りまとめた。運営やマーケティング、産業分野で地域づくりに取り組む実践者、支援者の方に活用して頂きたい。

〔マーケティング〕産直市（直売所）の併設機能が集客に及ぼす影響についての事例分析 P101

産直市単体より他機能施設が併設された方が、集客力が向上する。

産直市、特産品販売コーナー、インフォメーションコーナー、レストランが併設された場合、最も集客力が高いのは産直市である。但し、産直市と他の併設機能の間の距離により集客効果に差が生じる。

〔マーケティング〕産直市（直売所）マーケティング連携の推進についての事例紹介 P106

街道沿いにおける産直市の複数立地は、個々の店舗に競争を強いるが、立地エリアの集客力は高まる。産直市と観光地のエリア並立も同じ効果を上げる可能性がある。

〔組織運営〕産直市（直売所）の持続的運営についての事例分析 P110

産直市事業が持続性を確保するためには、経営責任者が経営方針や店舗運営について強い決定権を持つことができる運営形態であることが必要である。

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅲ

～地産地消産業クラスター創出による地域食料自給圏の構築を目指して～

『基礎理論編』

五十年來中國社會主義運動之回顧與前瞻

——紀念中國社會主義青年團成立五十週年——

陳永發

1. わが国に於ける地産地消（活動）の起こりと理念・活動領域

（1）地産地消（活動）の起こり

地産地消（活動）のわが国での起こりについては、いまだ定かではないが、その有力なきっかけは 1996 年 1 月、北海道恵庭市で開催されたシンポジウムで田舎倶楽部が発足し、そこから話題が提起され始めたといわれている。その仕掛け人は中島興世氏であった。

その後、いろいろな立場の人々が地産地消を取り上げるようになってきたが、そのなかで篠原孝・前農林水産政策研究所所長が『月間 JA』（2001 年 7 月号）の特集 I 「なぜ、いま『地産地消』か」で次のように述べている。

「人間もつい最近までは四里四方にできるものを食べていたにすぎず、「身土不二」（身体と土は二つに分けられない）とむかしから言われてきた。人間も所詮大きな自然の一部にすぎず、自然の輪廻の中で土に戻っていく存在でしかない。食料自給率が 4 割に下がり、風土と大きく離れた食生活に墮している日本はきわめて異様な国なのである」

ここで、篠原氏は、21 世紀の日本農業の方向は、「形態としては環境保全型農業であり、日本にある自然資源（リサイクル資源）を活用した循環型でなければならない」と述べ、その主張のなかで、地産地消の重要性について展開している。

また篠原氏は、その後、『現代農業』2003 年増刊号の対談「食の地方分権」のなかで次のようにも語っている。

「じつは「地産地消」という言葉は、「適地適産」が教科書にあり、「産消提携」「地場生産・地場消費」が有機農業をやっている人たちなどのあいだで使われていたので、私が 1987 年ころにつくった言葉なんです。私自身はからだと土とは分けられないという「身土不二」の方が美しい言葉で好きなのですが、「地産地消」がなぜかしら、3、4 年前から急に使われ始めた。ずいぶん定着したなあとと思っています。」

このように「地産地消」の言葉が普及・定着する過程で、各県で地産地消の実践化のための資料が発表された。

広島県生活研究グループ連絡協議会が 2000 年 2 月に発表した冊子『地産地消』もその一つである。その内容は、県固有の旬の料理の紹介が主体で、最後のページに県内直売所の一覧リストが掲載してある。参考までにその前文を紹介する。

～地産地消の実践～

『地産地消』とは、「その地域で採れたものを、その地で食べよう。」と言うことです。同じ意味の難しい言葉で、『身土不二』があります。「身体（身）と環境（土）は密接不可分（不二）。」とありますが、俗に食の信条として、「住んでいるところの四里四方のものを食べて暮らせば達者（健康）でいられる。」として使われています。さらに『医食同源』あるいは『薬食一如』という言葉が使われています。これも又、「本物の健康と正しい食事は、（地産地消で）つながっている。」と言う意味です。

新鮮・旬菜・安心食材は身近に採れるものが一番です。それぞれの食材を、上手く使った伝統食を見直しましょう。それが『地産地消』の実践なのです。

以上で、地産地消活動の起こりは明確になったと思うが、これが運動として全国的に広がりを見るに至ったのは、2000 年 10 月の第 22 回 JA 全国大会である。そこで、「消費者に信頼される農産物の供給（フード・フロム・JA 運動の展開）」として、地産地消の取り組み強化が打ち出され、そこで「地元で生産者と消費者が連携した顔の見える関係を大切にした『地産地消』の取り組みを推進しましょう」というスローガンが議決された。また、地産地消の

取り組みを推進するために、「ファーマーズ・マーケットに取り組むとともに、地場産品を使った学校給食メニューの普及に取り組めます」としている。そして、「地産地消とは、食べる側からみれば、地元でできたものを食べることであり、つくる側からみれば、つくったものを地元の人に食べてもらうこと」と踏まえたうえで、“地産地消に取り組む意味”として次の7点をあげている。

地産地消に取り組む意味（2000年10月第22回JA全国大会）

- 1 生産者から消費者への空間的距離が接近しており、農産物をより新鮮な状態で消費者に手渡すことができるということである。直売所での朝採り野菜への人気はその証拠である。
- 2 消費者は農産物が安く手に入れられる。卸売市場ルートに比べて、流通コストや中間業者の手数料など販売コストが節減されるからである。
- 3 消費者と生産者が身近な関係になる。顔と顔が会うこともあり、そうすれば作物や食べ物に関する会話のなかから、消費者も生産した農家の人やその状況をイメージできる楽しさが生まれる。顔と顔が会わなくても、あのあたりでつくったものということがわかり、安心感を深める。
- 4 生産者に消費者のニーズが見えやすくなる。買っている様子や買う品物、さらに会話のなかで消費者の求めているものがわかってくる。そうすれば、生産者は、売れる（消費者ニーズに合致した）作物をつくるようになる。
- 5 消費者の側から積極的に自分たちのほしいものはなにかを伝えやすくなる。これは食べる人（消費者）参加型の農業を生み出すことにもつながる。これはいままでの農業からみれば画期的な意味をもっている。
- 6 生産者から消費者への情報発信がやりやすい。売り場だけではなく、地元の祭りやイベントなどを通じて作物の品種や栽培方法から、加工法や料理法、さらには歴史・文化に至るまで情報を伝えやすくなる。3～6の利点を通じて、生産者と消費者の双方向型のコミュニケーション（リレーションシップ・マーケティング）が促進される。
- 7 生産者にとって、地元消費者は末永く顧客になってもらえる存在となる。このようなメリットを生かして、農業生産に関心をもったり、それに加わる人が増えること、また、地域のなかで消費者だけではなく、加工業者や流通業者の人たちとの会話も生まれ、地域全体で地元の食文化や歴史の掘り起こし、環境の点検など、地元再発見の動きが生まれること、さらに、産地から離れた消費者にとっても“もうひとつの地元”をつくる可能性があることなど、総じて地域全体の活性化への道筋づくりへの期待につながっている。

そして、地域活性化の可能性をもった活動として次の点をあげている。

地域活性化の可能性を持った地産地消活動（2000年10月第22回JA全国大会）

- 1 直売所を通じた地元農産物の地元の人たちへの販売。
- 2 地場の小売業やレストラン等に地元農産物を供給。
- 3 学校給食に地元農産物を提供。
- 4 JA みずからの地域特産加工への取り組み。
- 5 地元の加工業者への原料用農産物の供給。
- 6 「野菜トラスト」、「酒蔵トラスト」や CSA（地域が支える農業）といった消費者参加型農業の取り組み。

このような JA 中央会の方針は第 23 回（2003 年）、第 24 回（2006 年）にも引き継がれている。しかし最近若干トーンダウンの感が否めない。杞憂であればよいのだが。

その後、研究者（学者）の著書も出始める中で、2003年6月農林水産省大臣官房地方課の主催で「地産地消の推進に関する政策提言会」が開催され、全国各地から9人が参加した。そして、2005年の「食料・農業・農村基本計画」の中で食料自給率向上に関わる重要施策の一つとして位置づけられ、全国的展開が図られて来ている。そして2005年度末には、全国1821市町村の中で、618市町村が地産地消推進計画を立案し実施に入った。そして2006年度中に300市町村の計画立案が想定されており、2006年度末には、全国の約半数の市町村で実施に入る見込みである。

最近、関東農政局のスタッフの研究で『「地産地消」と「栄養改善」について』というレポートが発表された。これによると、先述の経過よりも、更に15年程遡る起こりが示されている。この研究は農業改良普及員の栄養改善活動とのつながりを明らかにしており、貴重なレポートなので、参考までに全文を紹介することとする。

～「地産地消」と「栄養改善」について～

①語源について

「地産地消」の語源には諸説ありますが、現在最も有力なのは、昭和56年から農林水産省が実施した「地域内食生活向上対策事業」の普及活動が起源という説です。その記事（「食の科学」昭和59年2月号）、秋田県河辺町（現・秋田市河辺）の事例報告）の中に「地産地消」という文字が見えます。寄稿者の一人、三浦雄一氏（本荘農業改良普及所農業改良普及員・当時）に伺ったところ、昭和56年にメンバーで事業計画を立てながら「地場生産・地場消費」と言っている内に、自然に省略されて生じたそうです。様々な論文や書籍を調査したところでは、昭和55年以前に地産地消の語句を使った文章例も見つかりません。

生活技術研修館発行「普及だより」（昭和56年第441号）によると、農家が自給しなくなり飲食物を店で買う傾向が進んだため、地元農産物を活用した豊かな食生活を築き、農業者の健康増進を図ることを目指したのが、事業目的だそうです。同時に農村住民の連帯感を醸成し、地域農業の発展にも寄与する目的もありました。同紙昭和59年第472号には「大産地を有している地域では地産地消等について農協の理解を得るのに苦労した」とあり、この頃既に「地産地消」は浸透していたことが分かります。

②初期の地産地消

三浦さんのお話と記事によると、河辺町は脳卒中や高血圧等が多かったため、食生活の見直しが活動の重点だったそうです。油脂や卵、牛乳等を摂るために牛肉や洋野菜を煮た「河辺シチュー」が考案されました。ニンジンやタマネギ等の洋野菜は、店頭や学校給食等ではなじみでしたが、地域では新規作物でした。そこで、学校給食に使えるようにと、洋野菜の栽培が推進されました。菜園コンクールでも緑黄色野菜や洋野菜等の栽培を推進したそうです。副次的に伝統料理を伝える効果も期待されていたそうですが、そのままでは若い人に受け入れられないので、当時としては現代風にアレンジしたというお話です。安易な伝統礼讃ではなく、伝統の問題点を見据えて、新規な食材も取り入れた活動でした。

油脂や肉の消費拡大とは意外ですが、昭和半ばまで各地の農村は、粗食と塩分過多に起因する様々な病気（結核等の感染症や脚気、眼病等）に苦しむ人が沢山いたのです。

③国家的危機を救った栄養改善活動と自給活動（昭和20～30年代）

かつて農村各地には、庭で取れたわずかな野菜だけを食べる「ばっかり食」の習慣や、食の迷信がありました。肉体労働に必要な高カロリーを、米と野菜だけから摂取するには大食

しかなく、胃病の原因になりました。また、タンパク質（筋肉・酵素・ホルモンの材料）、油脂（細胞膜や脳の材料）とビタミン類の不足及び塩分過多は、多様な病気の原因にもなっていました。

一方、昭和 40 年代頭まで日本は大量の米を輸入していました。特に戦後すぐは物資・肥料・成人男性労働者の不足で大凶作となり、食糧基地の台湾等を失った上、引き揚げ者が 640 万人増加し、深刻な食糧不足が発生しました。しかし貧しい敗戦国にとって、食糧輸入による外貨流出は国家的危機です。ですから農家の健康と食糧増産は、国全体の切実な願いだったのです。

こうした時代背景の元、生活改良普及員たちは農家に栄養改善を勧めました。例えば、瓶詰め等の保存食作り、農繁期の共同炊事、夕食野菜・卵や廃鶏の利用、ウサギ・ヤギ等の自給、油と大豆の消費拡大等です。当時の資料を見ると、これらの食材は伝統食に工夫して取り入れ、和洋中の様々なメニューが紹介されています。また「昔は大豆を沢山食べていたから健康だった。」という誤解が最近聞かれますが、厚生省の統計によると、昭和 21～40 年ごろの大豆摂取量は平成 7～11 年より低いことが分かります。昔の味噌は大豆使用量が少なく、みそ汁は薄い塩汁のような物も多くありました。そこで、生活改良普及員によって、「改良味噌」が広められ、大豆料理コンテストが各地で開催されました。

後の減塩活動も含めた栄養改善は、国民病と恐れられた結核や脚気を克服し脳卒中や胃ガン等を減少させた主要因です。おかげで日本は世界有数の長寿国になりました。健康に良い「日本型食生活」とは、肉や油脂も含めた様々な食品をバランス良く食べることです。

④自給から地産地消へ（昭和 40～50 年代）

栄養改善活動が育てた保存食加工技術と協同精神は、後の女性起業や地域振興活動等へ発展しましたが、自給活動は高度経済成長期にいったん消滅しかけました。おかず用食材を店で買う生活様式が広まって、自給活動は時代遅れと見られる用になったからです。

しかし、減反とオイルショック不況で農家収入が減ったのを契機に、経済性が各地で脚光を浴びました。片や残留農薬問題等から「安全な食品を自前で」という気運も芽生えました（農薬成分や除去法は現在と異なるので、今は適正に使用すれば安全です）。農家自身の誇りを蘇らせるために自給を指導した地域もありました。群馬県が昭和 55 年に作成した「自給 50 万円やりくり運動」ポスターには、特産物の PR にお土産を自給しよう、と地域振興の視点も盛り込まれています。こうして自給活動は、農村起業や地域振興活動と再合流し、高度経済成長の反動の懐古志向に支えられて、全国各地で盛り上がりました。そのような時代背景の中、農林省は昭和 56 年から先述の事業を実施したのです。

⑤まとめ

生活改良普及員による栄養改善活動は、農家を迷信や因習から解放して健康と経済安定に貢献し、食糧増産と日本経済破綻の危機回避を手伝いました。その活動が後に、経済性・健康・懐古・起業・地域振興など、農家・農村の意識変化の中で見直され、地産地消の母胎となったのでした。今では地産地消は、国の食料・農業・農村基本計画（平成 17 年 3 月）の主要な柱の一つであり、顧客と農業の場の絆を育て、産直や起業や地域特産品づくりなど、地域農業の活性化に役立っていることは言うまでもありません。

（２）地産地消（活動）の理念と活動領域

地産地消（活動）の理念は、「確固たる生・消一体化（農業者と顧客（消費者）が農産物や加工品の価値を安全・安心を基本に共有する）のもとで築かれるべき高付加価値（有利販売と高付加価値の実現）型の地域循環型環境保全農業の構築」に向けた道筋づくりであると認識すべきである。地域食料自給率の向上（地域食料自給圏形成）は、この活動の中で結果としての成果であって理念ではなく、従って活動の目標(目的)の一つとして位置づけるべきである。

なお、この「食料自給率」の捉え方には様々な方法がある。通常は、供給熱量総合自給率（カロリーベースの自給率）であるが、その他に金額ベースで表わすもの、それと個別品目では、重量ベースで表わすものなどがある。更に食料自給率の水準を示す指標としては、穀物自給率（日本は 27%）が妥当であるとの考え方を示している研究者もいる（東京農工大学野見山敏雄氏）。また、限定エリアの自給力を示す指標である地域自給率では、総合化する場合はカロリーベースか金額ベースになるが、品目を個別的に重量ベースで捉えるのが実際である。

次に、地産地消活動の領域を整理すると図表Ⅰ－１の通りである。地産地消活動が単に、経済的側面や資源循環から地域内農産物流通の確立を目指したものではなく、中山間地域における教育・啓発から農業や産業構造の再構築まで含む、次時代に向けた（持続可能な社会を目指した）広範な地域振興プロセスであることがわかる。

次に、地産地消活動の像をより明確にするため、その主要な要素を以下に列記することとする。

【地産地消活動の主要な要素】

- ①産直市（直売所）を中核にして、農村（家）レストランや加工ビジネスそして民宿・ホームステイ、市民農園・体験農業、観光農業、農業公園その他各種の文化・スポーツ施設などアグリ・ルーラルビジネスの推進
- ②子ども（親を含む）に対する食農（給食食材提供を含む）教育支援
- ③食生活指針や食事バランスガイドの活用になるフード・ライフ・スタイルの創造と地域版スローフード活動
- ④「食」「農」「健康」「環境」に関わる顧客（子どもを含む）への啓蒙、啓開、提案、学習、体験活動
- ⑤地産地消型地域内流通（学校給食など食材供給、地域内販売店、レストラン、宿泊施設などでの地元食材活用推進など）
- ⑥地域内食品加工起業への原料供給を含む、産業クラスター化の促進
- ⑦エコ農業（トレーサビリティ、ポジティブリスト制、リサイクルなど）の推進と遊休農地の積極的活用
- ⑧地域をあげた農産物、地域特産加工品などの需要促進活動（地域版 5 ADAY 運動を含む）
- ⑨各種の地産地消促進手段（地域通貨など）や援農ボランティアなどの開発・促進
- ⑩地域イベントの機会を活かし、「食」と「農」に関する経験、講習、コンクールなど促進
- ⑪グリーンツーリズム（島根県では、田舎ツーリズム）などの推進になる地域内へのインパクトの特化と外からの交流顧客の誘致促進
- ⑫IT を活用したネットワーク化、コミュニケーション促進
- ⑬これら全てを包含した地域ブランド形成とそれを背景にした産直、卸売流通チャネルなど複数のチャネルミックス戦略の展開

図表Ⅰー１ 農業・農村マーケティングに立脚した地産地消活動の枠組み 一市町村を基本ユニットとして一

～消費者との真の共生関係づくりを踏まえた日本農業再構築（高付加価値型地域循環型の環境保全農業）へ向けて（併せて地域自給率の向上）～

アグリ・ルーラル(農業・農村)ビジネスの連携と展開	消費者の豊かな健康生活への提言と 農林漁業と食の安全そして環境に対する 正しい理解促進(教育・啓発活動)	地域内流通の充実と外へ向かう 流通の戦略的展開	環境保全型農業へ向かう直接的活動
◎農産物等地域直売所（ファーマーズマーケット） ◎地域特産品加工ビジネス *農村（農家レストラン） *民宿・ホームステイ *市民農園・クラインガルテン、オーナー制 *体験農業 *観光農園 *農業公園 *各種交流ビジネス（文化・スポーツ、経営等）	◎スローフード運動 ◎食生活指針促進 ◎健康日本21促進 ◎食と農の安全・安心の評価とコミュニケーション（トレーサビリティを含む）	◎地域内販売促進 *地域内各種小売業 *その他の販売ルート（II、配達他） ◎地域内食品加工企業への原料供給 ◎地域内レストラン、宿泊施設、レジャー施設等への食料供給 *各種レストラン *各種宿泊施設 *各種レジャー施設 *介護・医療施設 *その他各種の給食施設（高齢者や障害者への弁当や食料供給を含む） ◎従来からの卸売市場や産直など各種販売ルートの戦略的展開	◎土づくりや栽培技術の改革 ◎減農薬・減化学肥料農業、エコ農業（認定の公表） ◎有機農業（認定制度による） ◎地域内リサイクル（家畜の糞尿処理を含む）体制づくり ◎慣行農業経営の改革（集落営農、法人化などを含む地域農業ビジョンづくり）
子ども(親を含む)食農教育	消費者(内外)との交流促進と遊休農地等解消促進		
◎学校給食への地元食料供給 ◎子ども（親を含む）への食農体験教育 *総合学習を生かす *学童農園他	◎グリーン・ツーリズム活動など都市と農村の交流促進 *アンテナショップの効果的推進 ◎地域内（周辺を含む）消費者との交流（新しい地域コミュニティづくりへ） *加工・販売ビジネスでの協力関係づくり *農作業での協力関係づくり *その他生活面全般での協力関係 ◎遊休農地や未利用山林・里山の活用		
(A)：最重要領域の活動	(B)：(A)と共に重要な領域の活動	(C)：(A)と(B)を踏まえた新しい地域流通	(D)：(A)と(B)と(C)を踏まえた長期的・継続的な活動
地域通貨、地域イベント、各種パブリシティの活用 ◎地域通貨の導入 ◎地域イベントの見直しと活用 *祭イベント *コンクール	*フォーラム、セミナー *体幹会（学協会を含む） *直売所での各種交流イベントとキャンペーン *その他 ◎地域パブリシティの見直しと活用 *内に向けたパブリシティの重要性併せて外に向けて	ITや各種ネットワークの活用と促進 ◎ITの活用 *ホームページ *通信交流 *POSの活用 *その他 ◎各種ネットワーク化の促進 *人的ネットワーク（内外） *物的・情報的ネットワーク（内外） *その他	地域版5 A DAY運動の促進
地産地消活動推進体制づくりと運営方式の確立	◎国・県との関係	◎他の市町村との関係	◎市町村合併への対応
◎体制づくり			

2. 地産地消（活動）の基本ユニットと背景理論

（１）地産地消（活動）の基本ユニット プライマリーエリア（primary aria：基本エリア）

地産地消（活動）の推進を考える際、地産地消（活動）の基本ユニット（単位）をどう捉えるかは重要な問題である。このエリアの捉え方は様々で、現在も確たるものはないが、基本的ユニットを市町村かあるいは市の場合は、合併前の行政区とするのが妥当ではないかと考えている。また、地産地消の基本ユニットをプライマリーエリア（primary aria：基本エリア）として位置づければ、プライマリーエリア間で交流や流通をデベロップメントエリア（development area：展開エリア）と位置づけできる。

基本ユニットとしてのエリアを市町村単位とする理由は次の通りである。

- 地産地消の源に「四里四方」という考え方があること
- 地域内であれば顧客（子どもを含む）とのフェース・トゥ・フェース（顔と顔を合わせ話が出来る体験ができる関係）がより密度を高められること
- 流通にかかる経費やエネルギーの無駄が省けること
- 学校給食などの施策は、行政単位が基本になっていること 等

また、地産地消活動の展開は、このプライマリーエリアに止まるものではなく、県産県消や地産都商などの広がりが充分考えられる。

しかし、大切なことは、あくまで基本をプライマリーエリアに置き、そこで充実した活動がなければ、デベロップメントエリアへの展開は効果を十分に発揮しないと考えるべきことである。また、この背景理論と関連して「地域経営」と「アグリマーケティング」の概念や考え方が重要であるが、これについては平成 17 年度報告書「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅱ」（P2～4）を参照にされたい。

エネルギー・重量ベースでの適切な自給単位の検討については、平成 19 年度からの当センターの研究課題「食糧・エネルギー等の自給・循環圏域の構築」において行うことになっており、その研究結果を待つこととしたい。

（２）地産地消（活動）の背景理論

地産地消（活動）に取り組む際に、この活動が理にかなった活動であるかどうかは大切な要件である。そこで、地産地消の背景理論として、①地域内市場形成の理論、②スコープエコノミーの理論、③地域ブランド形成の理論について簡単に述べることにする。

①地域内市場形成の理論

―地域内市場の顧客形成と農業者のマーケティング活動のあり方を主体に―

この理論については既に平成 17 年度報告書「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅱ」（P16～19）で紹介しているので、全体については省略し、要点だけ以下に示す。

【地域内市場形成の理論＜要点＞】

一般的に地域内に市場が形成されるということは、その地域内に売り手（農業者）と買い手（顧客）との会合関係、売買される商品（農産物や加工品）に値付けられる価格形成関係、そして商品を通貨が交換される交換関係が生じ、維持されるということである。この関係は、農村地域では従来一般的には見られなかったが、産直市（直売所）などが地域内に生まれ、それが核となって、「地域内市場形成」が進むようになった。そこでは農業者は売り手であり、

自らか価格設定ができる存在となった。このように産直市（直売所）は市場形成の理論に従って生まれ、維持されているのである。地域内市場の特徴を以下に挙げる。

【地域内市場の特徴】

- 1 事業主体（農業者のグループとしての組織形態を持つ）が様々である。
- 2 産直市（直売所）を中核に各種のアグリ・ルーラルビジネスとの連携が進み、市場形成の輪を広げている。
- 3 農業者と顧客とのフェイス・トゥ・フェイスの関係が、生産・販売に生かされる。
- 4 この事業体の規模は、“顧客吸引可能性”と“商品・サービス提供の限界”の2つの条件から決まる。また、一つの事業の規模拡大というよりは、幾つかの事業体が“ぶどう房”のように拡大するといった特徴をもっている。
- 5 この事業の促進にとって、地域イベントなど地域を挙げた活動が重視される。
- 6 農業者は、顧客の反応を見定めながら生産・販売する必要がある一方、売り方・商品PRの工夫で商品に付加価値をつけて販売できること、他の地域へ向けた産直や卸売ルート販売に較べて流通経費の節減（一般販売価格の約50%程度の節減）など有利販売ができること、またエコ栽培農産物などの説明販売が可能であること等多くのメリットがある。
- 7 高齢者や女性農業者にとって張り合いづくりの場になっている。

～地域内市場顧客の創出のポイント 2つのタイプの交流顧客をつくる～

このような地域内市場形成の基本的特徴を踏まえて、本報告書ではそれを支える地域（交流）顧客の形成について述べる。

地域にあっては、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は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次第に生み出されつつある。

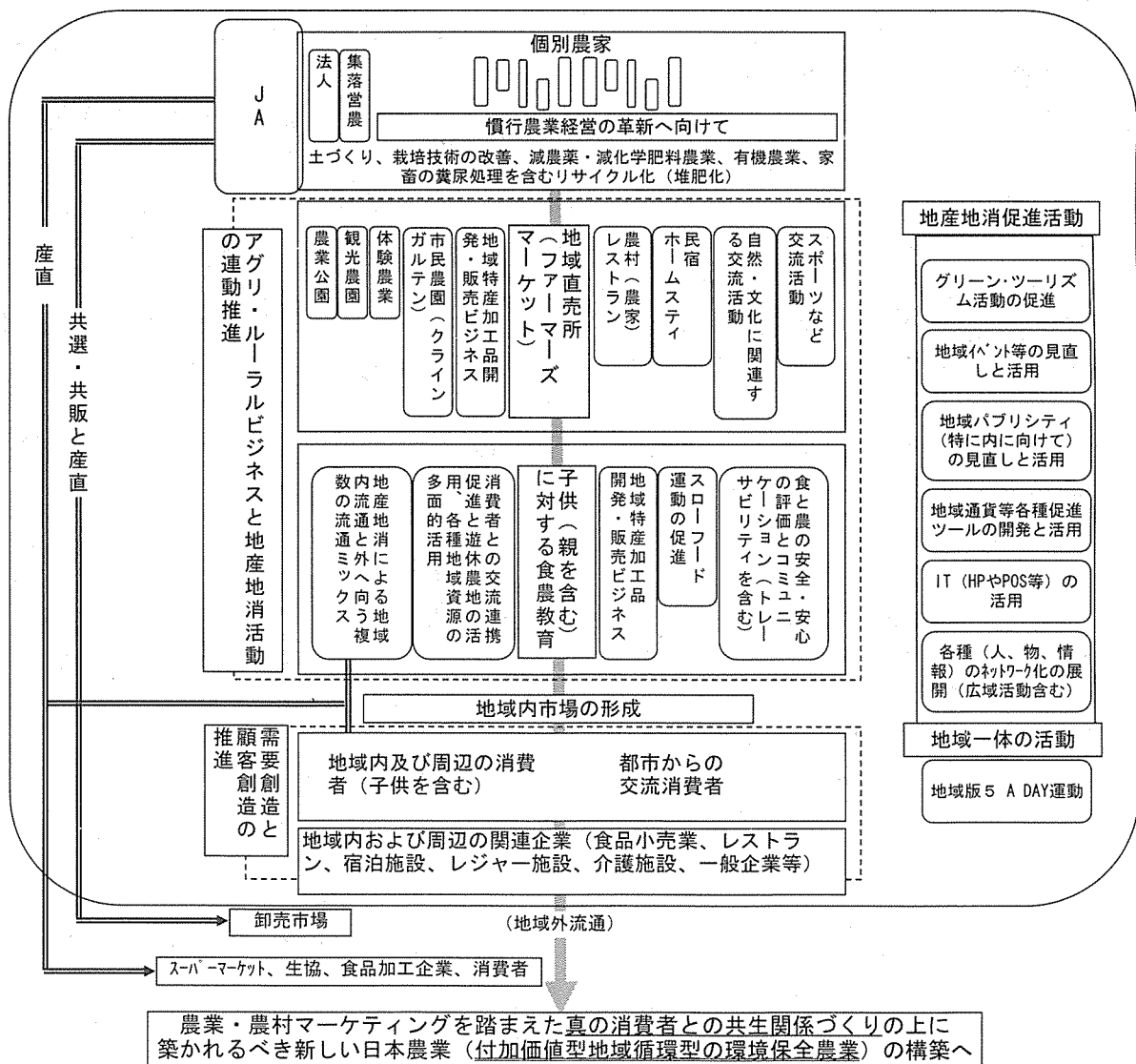
また、交流に2つのタイプがあるという認識が必要である。

第一のタイプは、一般的にい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、いわゆる観光客とは異なっている。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。購入する土産品もどこにでもある一般的な土産品で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等もしながら、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「ウエルネス」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。従って、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。

第二のタイプは、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、農業生産の苦勞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共に、自らのライフスタイルの中にその要素が入り込んで、新しい生活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観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。

このように、“地域内市場”の形成のためには、交流客を基本にし、それに更に地域住民を巻き込むことが必要となる。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、比較的競争性の少ない寡占型あるいは独占型市場形成となり得る条件を備えることとなる（図表Ⅰ－２）。

図表Ⅰ－２ 地域内市場の形成に向けた流れ



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（対個人顧客、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選、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。

さらに、これからますます重視されるべき環境保全型の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の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。

この基本的に2つの交流顧客形成の中で、地産地消時代に重視されるべき顧客は第二のタイプの顧客すなわち、地域内の顧客（子どもを含む）や周辺地域で普段生活している顧客である。これらの顧客は、日常絶えず接触し、農産物やその加工品そしてそれを作る農業（安全・安心）への理解を深めて貰うことができる。他方、中山間地域の人口数も減少し顧客も少ない地域では、外部からの交流客（第一のタイプの顧客）の誘引は欠かせない。グリーン・ツーリズム（島根県では田舎ツーリズム）と連携させるなどの工夫が必要になるが、その際のポイントは、（ア）地域資源（観光資源だけではなく、川や山や畑や田んぼなど）を見直し、フルに活用できるような地域の魅力づくりの促進、（イ）地域の味、地域の“物語性”が発揮できる特産加工品の開発・販売、（ウ）地域個性と豊富な品揃え、安全・安心を貫く産直市（直売所）の促進、（エ）魅力ある地域イベントの継続的展開などが求められる。

～地産地消を意識したマーケティング活動とは何か～

続いて農業者にとっては、地産地消を意識したマーケティング活動のあり方はどうあるべきかについて、企業マーケティングと対比させながら、若干述べることにする。

身のまわりの商品をなぜ買ったのかを自らに問うても、正確な答えは得られないが、その商品を買って「以前より便利になった」「以前よりおいしいものが食べられるようになった」ことは事実だ。

企業のマーケティング活動では、絶えず新しいライフスタイルを顧客に提案しながら、商品の需要を掘り起こし、商品購買につなげる活動が続けている。新しいライフスタイルの提案を通じたこの耐えざる需要創造活動が、農業者にとっては「地産地消」活動であるということができる。農産物やその加工品の場合は、この提案の中に「安全・安心」の向上という点が強く出てくる。安全・安心は一般工業製品にも必要だが、農産物や加工品の場合は、これが決定的な要素になる。

企業マーケティング活動では、新しいライフスタイルの提案や需要創造のために、国民全体、不特定多数に向かって大量の広告メッセージを送り出す。一方で商品を大量販売し、もちろん店頭での各種プロモーションとの相乗効果もあるが、基本はマス販売の力によるところが大きい。しかし、農産物やその加工品では、そんな大量広告はあまり有効ではなく、それだけのお金を投入することも不可能だ。

農産物は、地域の土と水と風土が基礎になって育てられたもので、昔から「住んでいるところの四里四方のものを食べて暮らせば達者（健康）でいられる」（身土不二）といわれてきた。地域で生産した農産物をその地域で食べる（使用・売買する）ものが最も望ましいということである。この立場から農産物やその加工品の需要を捉えてみよう。すると、地域の生産農業者が、その地域に住んでいたり訪れたりする顧客（子どもを含む）に面と向かって、農産物や加工品の品質の良さ、栽培法や料理・加工法、栄養価などを説明し、その地域の農産物を好んで買ってもらう活動を行なうことは、需要創造活動であり、しかも農産物に対する満足評価を高めるマーケティング活動そのものに他ならないことが明らかになる。

～地産地消活動とは農業者・地域住民・行政・他産業が一体の生・消共生関係づくり～

各地で頑張っている「農産物直売所」での販売活動は、現に成果を生み出している。地域によっては、子どもたちの学校給食への地元食材の提供や農業体験等にも広がりを見せている。食生活指針促進活動に関心を持ち、自らの食生活の見直しに取り組み始めた母と子のグループもある。昔から地元には伝わる料理や伝統野菜など見直しを始めたグループも見受けられるようになった。また、地元の安全・安心な野菜を、老人介護施設や病院で積極的に利用しようとする動きも出てきている。

こうなると、地元のスーパーマーケットで地元野菜コーナーを設けるとか、地元レストランやホテルなどで地元野菜を利用するケースを増すなどの動きも生まれてくる。つまり地域内での需要が点から面へと広がる。同時に、野菜・果物を外見ではなく、真の質で選ぶようになってくる。

需要が拡大すれば、農業生産の場でも改良・改善が進む。よりおいしい野菜、果物の栽培、米の品種改良、そして特別栽培農産物や有機農産物の生産も意欲的な農業者やグループによって進められる。トレーサビリティ（生産・流通履歴を追跡するしくみ）も、自らの農産物を正しく顧客に伝える手段として生かす気運が高まってくるし、遊休農地を活用する動きも生まれてくる。

このような形で地域全体が動き始めることは、農業者と顧客（地域住民）、そして学校や地域産業が一体となって、地域農業の再構築に向けて動き出すことを意味している。農業者側からの一方的な働きかけによるマーケティング活動が、真の生・消共生関係（双方向型関係）を生み出すまでに成長する道筋を描き始める。そして、それが行き着くところは、わが国農業の再生、「高付加価値型の環境保全型農業」といえる。

この農業・農村マーケティングの道筋は、一般企業が社会的責任（CSR）を果たす道筋とも共通しているように思われる。一般企業も顧客を無視しては企業の社会的責任を全うできないように、農業も真の生・消共生によってのみ、未来が拓かれるのだと考える。

②スコープエコノミーの理論 ～小規模なエリアや規模に適用できる経営理論～

～スケール・エコノミー（規模の経済）とスコープ・エコノミー（範囲の経済）～

これまでは、経営や事業の成長をスケール・エコノミー（Scale Economy; 規模の経済）の視点で捉えることが一般的であった。規模の拡大によりコスト節約の効果を有効に発揮するという考え方である。

他方、農業における最近の経営では、多品目少量生産方式によるコスト節約の理論、すなわちスコープ・エコノミー（Scope Economy）の理論が注目されている。一般的には「範囲の経済」とか「業務多様化の経済性」と訳されている。日暮賢司東京農業大学教授はこれを「多様化の経済」と呼んでおり、スケール・エコノミーとスコープ・エコノミーは、いずれもコスト節約の理論であり、両者は対立的概念ではないと指摘している。例えば、稲作の担い手施策の方向については、一面では、規模の経済性を重視しながら、他面では地域ビジョンの策定、そのなかには複合経営や集落営農などの要素を組み入れて、スコープ・エコノミーの観点から考慮されている。

地域農業において、地域内に産直市（直売所）や加工施設をつくり、観光農園や体験農業を導入し、多様な場面で高齢者や女性の労働力を活用したり、生産者と顧客が直接接することにより、価格や品質、味、包装形態・デザインに関する評価・要望などに関する確実性の高い個別的な情報を得るようにすることによって、労働力や農地や技術などの地域資源の有効活用を可能にすることなどが、スコープ・エコノミーの発現形態といつてよい。

～スコープ・エコノミーが発現する条件を農業との関わりで考える～

スコープ・エコノミーの発現は、未利用資源を活用させるための場や機会がなければ実現しない。その有力な場や機会が直売所や加工施設や観光農園やその他の地域ビジネスである。

例えば、農業生産の範囲に限定して考えれば、農地の利用調整・流動化、堆肥・農機具など共同利用施設の有効利用を図って、地域農業の生産力を高めようとする取り組みや、リサイクル体制のもとで家畜の糞尿や稲わらの活用などもスコープ・エコノミーの発現といえる。さらに、地域経済という範囲で考えれば、農業、工業、商業、そしてサービス業がそれぞれの技術、販路、顧客情報等を活かして連携して特産品開発、直販事業、体験観光事業に取り組む例がある。これもスコープ・エコノミーの発現の一形態といえる。なお、このような地域全体の連携では、農・工・商が対等な関係を維持することが肝要である。

また、地域内の農業者が有機農産物やエコ農産物など良質な原料を生産し、その原料の安心・安全も“売り”にして地域内の食品加工業者が農産加工品を製造・付加価値販売することは、県内外の農産加工事業で広く行われるようになってきたが、これもスコープ・エコノミーが発現している顕著な例である。近年では、地域に足場を置く加工企業が、加工品の品質レベル向上と商品の特徴づけ（付加価値づけ）のため、同じ地域の農業者と契約栽培する例も多い。生産者も原料用農産物の導入により農業経営における輪作体系を確立し、多品目生産による集約度の向上を図っているケースもある。加工企業にとっては、安価な原料調達による生産コスト低減と並ぶもう一つの製造・販売方法、農業者にとっては“安心・安全”を売りにした新たな経営安定化策となっている。

農業経営において、スコープ・エコノミーを発現させるためには、顧客の求めている農産物の品質、安全性、味、栄養素、料理法等のほか、価格やパッケージやネーミングなどに対する正確な情報を把握することが重要である。これまで売り方は JA 等に考えることを依存していたため、その機会は少なかったが、顧客の求めている商品の要素がつかめていれば、販路を多元化することや工業、商業等と連携することが可能になる。また、無駄のない農産物づくり、パッケージづくり、適切な値付けができて、コスト節減につながる。

～地産地消活動はスコープエコノミーの発現の場～

スコープ・エコノミーの立場から考えると、地産地消活動はその発現の有効な場である。例えば、地元食品加工企業の原料供給では、スコープ・エコノミーの効果を充分に発揮することが出来る。原料としての農産物の品質や安全性を作り手の農業者がよく承知し、原料を求める時期的要請に対応できるような生産体制を組むことが容易であり、流通コストも必要なく、また、農産物の変更や栽培方法の変更も基本技術の応用だから多くの時間を要さない。

農業者による学校給食や職域給食、あるいは介護（病院）給食の食材提供も、現在までの制度や体制を見直すことによって、スコープ・エコノミー効果を発揮する形で実現可能と考えられる。少量多品目がベースの生産の場合では、多少の体力や1日に関われる時間の多寡に関わらず高い栽培技術を持つ者は全て有効な人材であり、高齢者や女性が参画することでスコープ・エコノミーの効果はいっそう高まる。また、地域での直売所や加工施設や様々な地域ビジネスが関わることも、スコープ・エコノミーにとって有効である。

このような地産地消の取り組みの中で特に強調したいのは、“子ども達の食農教育への積極的参加の重要性”である。いまの子ども達は、不幸にして、農業から大きくかけ離れてきてしまっている。この子ども達に「食」と「農」を正しく伝えなければならない。この仕事は、直接的には収益につながらないが、子ども達のこれからの暮らしをより豊かにすることに資する。子どもが大人になったとき、環境への負荷や子ども達の健康を考え、購買時の商品選択をするようになるはずである。食農教育＝学校給食という捉え方もされるが、それだけで

は全く十分でない。稲づくりや野菜づくり、土づくりの体験も必要である。地産地消に根ざした次世代の生活者を育てることこそ、最大の未利用資源の活用である。

③地域ブランド形成の理論

この理論も地産地消を支える重要な面を持っている。地域ブランド形成の理論についてはやはり平成 17 年度報告書「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅱ」(P19～21) で述べているので、本報告書では要点を以下に述べ、さらに、商標法改定(2006 年 4 月)により、農産物についても地域ブランドの認証が大幅に拡大されたことに触れておくこととする。

【地域ブランド形成の理論＜要点＞】

～ブランドとは何か～

ブランドとは、商品を製品(機能、性能、効能など技術や製法に密接に関連した物理的実体)と共に支える重要な要素であり、商品の意味世界(意味価値)を表し、思いや夢、世界観やビジョンをも、その中に包み込んでいる。

ブランドはいったん世の中に現われ定着すると、商品を超えて独り歩きするようになり、やがて商品以上の資産価値を持つようになる。顧客はブランドによって商品を選択する場合、他のなにものにも替えがたいものとして、つまり心の中にある財産として認識する。ブランドはもともと商標、銘柄のことだが、単なる商品の名前に留まらない信頼の証であり、あこがれの対象でもある。

～農産物や特産品のブランド化とは地域ブランド化～

農産物のブランドには、「総合地域ブランド型」と「個別地域ブランド型」がある。「新潟コシヒカリ」は前者で、「魚沼コシヒカリ」は後者の例である。農産物や特産加工品のブランド化は、産物自体の特産性だけでなく、地域個性をその意味価値として備えていることが求められる。その中には、栽培技術や歴史性、地域の食文化との関連、或いは風土(地域性を踏まえて)等が込められる。また、食とのかかわりから安全・安心、おいしい、健康によい、環境保全への配慮等がブランド形成の基本的な条件となる。このようなことから、農産物や特産加工品のブランド化は“地域ブランド”の性格を強く持っている。

農産物や特産加工品のブランド化は、地域の顧客や地域に訪れる外からの交流者(ファン層)、そして地域の商・工・サービス業との連携によって築かれるものである。いうなれば、農産物のブランドとは、地域内外の顧客、農業者、商・工・サービス業者の共同作業の産物と言ってよい。

～地産地消時代における地域ブランドとは～

さらに、地産地消時代の下では、子どもへの食農教育や介護施設への安全・安心食材の提供、さらには地域のスローフード運動などとの連携の下で、また産直市(直売所)や各種のアグリ・ルーラルビジネスで得られる顧客からの信頼形成などが、この地域ブランドを産み育てる重要な要件となると考えている。

このような地域ブランド形成は、外へ向かっての更なる大量の販売(産直販売、インターネット販売そして卸売ルート販売)に対し、大きなインパクト効果を生み出すことが、可能となる。

～商標法改定(2006 年 4 月)と地域ブランドの認証～

次に、農産物や特産加工品の“地域ブランド”を促進する法改正とそれへの対応のあり方について簡単に述べる。

商標法改正により、農産物などの「地域ブランド」申請受け付けが 2006 年 4 月 1 日から

始まった。従来の同法では、地域名と商品名の文字だけを組み合わせた商標登録は、原則として認められなかった。全国的な知名度がある場合に限り地域ブランドが認められ、農林水産物と商品では、「夕張メロン」、「前沢牛」、「三輪そうめん」など十数種類であった。

政府は、地域産品の発掘とブランド育成に向け、いくつかの都道府県にまたがって知られていれば登録できる「地域団体商標」の制度を新設した。この制度改正によって、新たな申請は150件を超えている。その中には、長野県下伊郡の干し柿「市田柿」や静岡県「三ヶ日みかん」のほかに、予想では兵庫県の「丹波黒大豆」、「但馬牛」、「神戸牛」、埼玉県の「草加せんべい」、神奈川県の「足柄茶」、滋賀県の「近江牛」、福島県の「喜多方ラーメン」、北海道の「十勝川西長いも」、茨城県の「奥久慈凍みこんにゃく」、沖縄県の「沖縄黒酢」、「沖縄ソバ」等などがあがっている。

この商標は、知的財産の一つで、自己の商品、サービスを他と区別するための標識であり、表記方法は、文字、記号、その組み合わせがある。侵害された場合は差し止め措置や、損害賠償を請求できる。つまり、今まで各地で勝手にブランドとして提示していた名称が、登録できれば、法的に保障された商標として社会的地位を確保することとなる。

しかし、この制度は、地域経済の発展へ、地域ぐるみで頑張る団体の支援を目的としているので、申請団体を特別法の団体に限定している。具体的には、法人格を持つ協同組合などに限られ、個人申請はできない。そして、同じ商品を扱う団体が同じ名前の地域に複数ある場合は、事前調整が必要となる。

今回の商標法の改正は、農産物や地域特産品のPRと共に、有利販売、付加価値販売に有効であることは間違いないが、産地にとっても、ブランド商品（サービス）の中味の維持と、その管理能力が問われることとなる。

加えて、この際次の2つの点に留意されるべきであると考える。

1つ目は、先にも述べたように、農産物や地域特産品のブランド化は、その産物自体の特産性だけでは不十分であり、地域個性（自然、文化、歴史、人材、情報など）や作る人々の思いや夢、時には世界観やビジョンをも包み込んだものであるべきだということである。そうあってこそ商品の意味世界を示すことが可能となり、買う人にとって何もののにも代え難い価値を持つこととなる。文字や記号で表現される商標の背後にそれが保たれていなければ真のブランド商品とは言えない。

2つ目は、これからの地域ブランドは、地産地消の中で生まれ、育てられ、生産者と顧客が一体となって確認し合えるものでありたい。その意味では、地域で伝統的に培われてきた栽培方法や加工法、そしてこれからはエコ栽培農産物や加工品に注目したい。なお、農林水産省の地産地消推進検討委員会では、地産地消をブランドにしようという提案も出されている。例えば、農家と宿泊施設などを一体にした地域ブランド化による観光興し構想等である。

3. 地産地消（活動）の推進体制と産直市（直売所）の役割

（１）地産地消（活動）の展開パターン

地産地消（活動）は、様々な地域活動と同様で、自然任せに、あるいは手広く広げるだけでは活動の実質的成果は生まれ得ない。現在、取り組まれている地産地消（活動）を分類すると、おおよそ次の３つのパターンで進められていると考えられる。

図表 I－3 地産地消（活動）の３つの推進パターン

産直市（直売所）先行型	産直市（直売所）から入って、各種のアグリ・ルーラルビジネスを立ち上げ、そこからエコ農業の推進や認定へと進めるパターン。 現時点では産直市（直売所）で足踏み状況というものが多いが、最も取り組み始めやすく、参加する農業者が経済的プラス、心理的プラス（顧客満足）を感じながら活動を進めることができるため、リーダーシップがあり、合意形成が進めば、より幅広い地産地消（活動）への展開の可能性は十分にある。わが国の地産地消活動の主流であり、JA 主導型のケースもこのパターンに多く見られるようになっている。
学校給食先行型	学校給食への地元食材の提供から入り、産直市（直売所）が生まれ、エコ農業の推進へとつながっていくパターン。 行政主導型にならざるを得ないが、愛媛県今治市のように、活動が進む中で学校の休暇時期の販売先確保の必要性から、自主的に直売所を生み出し、数年で五億円の売り上げに至っているケースもある。本ケースでは、学校給食を安定した販路として、有機栽培や今までなかった大豆や麦の栽培・加工が取り組まれていること、また、学童農園が有機認証を受けるなど、学校給食を中心に環境保全型農業への道筋をつくりつつあること、さらに、地域内のレストランや各種小売店での地元食材取扱比率の向上が推進されていること等、後続の自治体に多くの示唆を与えている優良事例である。
エコ農業先行型 （農業者・JA・市民協働推進型）	エコ農業の推進が県の促進政策（認定制度を含む）等によって先行し、その普及のために地産地消（活動）として、直売所づくりや交流促進、さらに本格的な地域内促進活動へとつながっているパターン。 滋賀県の「環境こだわり農産物認証制度」の推進活動や秋田県 JA やまもと食農実践会議がその代表的事例である。この方法のこれからの課題は、この農産物を適正に評価できる顧客をいかに育てるかである。産直市（直売所）を通じての PR 活動だけでなく、あらゆる地域内での機会を生かした顧客への啓蒙・啓開・提案活動、そしてこのようなエコ農産物への価値の共有ができる生・消共生化の努力が求められる。

いずれのパターンも、取り組みが弱い点は、子どもを含む顧客に対する啓蒙・啓開・提案活動である。また、この三つのパターンをふまえながらも、多次元の地域流通戦略へとつながり、総合的な効果を高めるところまで至っていないケースが大部分である。この部分については、最近起こっている流通環境（制度を含む）の変化にも目を向けながら後述する。

（２）地産地消（活動）の推進体制

これだけ多様な要素を持つ地産地消活動がスムーズに、かつ確実に進められるには、その推進体の中核がなければならない。現在進められているケースでは、行政や JA 主導のものが多く、市役所や町村役場または JA の中に推進部署または担当者を置き、その指導・協力のもとで各関係者からなる「地産地消推進協議会」をつくり、そこでの合意形成によって全体の振興が図られる形が多い。特に、JA 主導型はすでに全国大会で地産地消やファーマーズマーケットの推進への取り組みを決議しており、加えて JA 女性組織の食農教育への取り組み決議もあり、JA を主体にした活動がますます進むものと期待される。

他方、民間（地域住民）主導で推進しているケースも見逃してはならない。千葉県我孫子市における地産地消活動はその代表的事例であるが、民間（地域住民）主導型では、民間（地域）のリーダーが中心になって「地産地消推進協議会」を立ち上げ、その活動が成果を生む過程で市町村や JA がいわば横から後ろから支援している。

地産地消活動の推進にあたって、前述の基本エリアである市町村を基本ユニットとして、そのなかで中核体になるのは、何と言っても「推進協議会」である。この協議会は、地域全体の活動にふさわしい構成であることが求められる。従って、次のようなメンバーが地域内では不可欠となる。

【地産地消（活動）推進協議会の構成員】

- ・市区町村などの行政関係
- ・農林漁業者及び団体、法人（直売所や加工グループなど）
- ・JA 関係（職員と女性グループ）
- ・顧客及び消費者団体
- ・学校関係（給食、農育、食育）
- ・レストラン、食事処、宿泊等のサービス業者
- ・スーパーマーケット、百貨店、専門小売店、生協
- ・介護関係、一般（企業・個人）への給食関係
- ・地域有識者
- ・農業改良普及センター
- ・その他、農林漁業指導団体

これらの構成メンバーの中で、それをまとめて推進を図る市町村関係部署（または JA の関係部署）が重要になる。ここで行政主導型（または JA 主導型）の場合は、前述のように、役場の農林漁業関連部署内に専門職か担当部署を置いている。この協議会の会長、副会長は、これらの全体メンバーから選出され、さらに役員が選出される。このリーダーグループが市町村や JA と協力しながら運営を図るが、総会（年一回）が基本方針を決定する場面となる。このリーダーグループが、国の施策や県の施策、そして他の市町村との連携などの窓口になり、全体の運営の舵取りに当たる。

この協議会のもとに、いくつもの部会が編成される。実際にはすでに動いているグループを協議会のもとに位置づけ、連携関係を強化するケースが多いと思う。極めて大まかにグループをあげると、次のようになる。

【地産地消（活動）推進協議会を構成する活動部会（グループ）】

- (A) 食生活改善、スローフードなど推進グループ（食事バランスガイド、スローフード運動など）
- (B) 直売所などアグリ・ルーラルビジネス促進グループ（直売所、農産物加工、農村レストラン、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、文化・自然交流など）
- (C) 食農教育促進グループ（学校教育への食材提供、子どもたちへの農育・食育体験指導など）
- (D) 地域内流通促進グループ（レストラン・食堂、ホテル、民宿、一般給食、各種食品販売業、レジャー業、観光業、食品加工業など）
- (E) エコ農業、リサイクルなど促進グループ（土づくり、特別栽培農業、有機農業、家畜糞や地域内ゴミのリサイクル、トレーサビリティ、格付け・表示、遊休農地活性化など）
- (F) 地産地消プロモーショングループ（各種イベント、地域通貨、都市・農林漁村交流、グリーンツーリズム、各種パブリシティ、5 A DAY 運動など）

これだけの組織だから、まずリーダーの的確な判断とその示達が大切であるが、それを実行に移すために必要な構成員の合意形成と速やかな情報伝達（情報公開）の仕組み（体制）ができていなければならない。そして、この組織は寄り合いの組織だから、あまり厳しい規律やルールはなじまない。理念をしっかりと共有して、その方向に向かってそれぞれのグループや個人が活動を進め、中間、中間で状況を確認し、ステップを踏みながら、全体として前へ進められるかたちが望ましいと考える。

しかし、この活動では、各グループごとのステップ、ステップの到達目標とスケジュールの設定が不可欠である。そして、必要な予算措置（すべてボランティア活動では長続きしない）も欠かせない。また、市町村の議会などでの決議や、国や県による推進方策への積極的な参加も望まれる。さらに、なによりも市民参加が不可欠だから、市民の参加の動機や理由が得られる活動内容が重要である。

（３）地産地消（活動）の中核となる産直市（直売所）のステージアップのポイント

①従来の産直市事業とどこが異なるのか

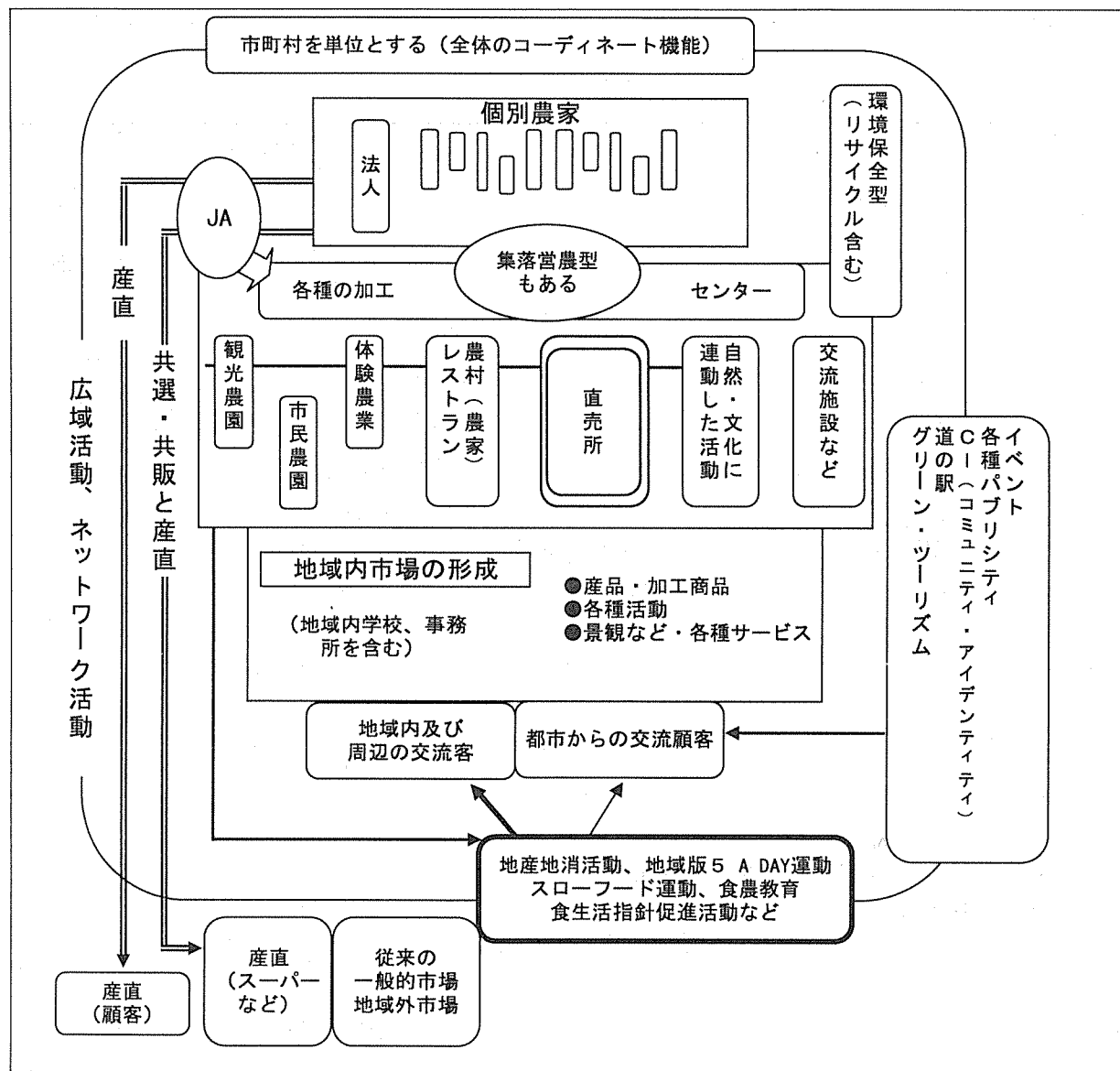
産直市（直売所）は、農産物の有利販売・付加価値販売の場として各地で次々に設立され、推定ではあるが全国に約１万２千店舗あると考えられる。また、今日、産直市（直売所）は、地産地消（活動）の代表格として認識されるようになっているが、当初、産直市（直売所）では地産地消を特に意識したものではなかった。産直市（直売所）と地産地消は別々の活動として進められて来たと言ってよい。

ところが、地域（国内）農業を支持する顧客の創出、価格より安全・安心・品質を重視する顧客づくり、食料自給率の向上等の目的から、行政、JA 等が地産地消を積極的に進めるようになると、その趣旨に沿い、かつ農業者の有利販売や付加価値販売にも結びついている産直市（直売所）が、地産地消と結び付けられるようになったのである。

本来、その地域の農業振興や、さらに地域振興の視点をもった農業者が多く参加する産直市（直売所）では、上記の趣旨は受け入れられやすく、まだ一部ではあるが、地産地消活動の領域である学校への食材提供や食農教育や顧客への「食」や「農」に関する啓蒙・啓開・

提案活動や地域の伝統的な食文化・農文化を復活させるスローフード運動など様々な活動に参画するようになっている。この関係を、生産、流通、地域内外の市場や、体験農業、市民農園、観光農園、農村レストラン等の他のアグリ・ルーラルビジネスを含め図示すると以下の通りである。

図表 I-4 地産地消活動の中核体となる産直市(直売所)およびアグリ・ルーラルビジネス



以上のように、産直市(直売所)にとって地産地消活動は、地域内市場(需要)をつくる有効なマーケティング手法の一つである。地域(プライマリー エリア)内の住民を最も頼りになる顧客として惹きつけ、また子どもたちを将来の最も頼りになる顧客として啓蒙・教育する最も有効な手段として重要であるとの認識は、次第に広がって行くものと考えられる。

他方、地産地消時代の産直市(直売所)は従来の産直市事業の延長ではなく、明らかに地産地消(活動)の拠点としてのステージアップが求められる。その主要なポイントを以下に列記することとする。

②地産地消（活動）の中核となる産直市（直売所）のステージアップのポイント

（ア）産直市（直売所）運営のポイント

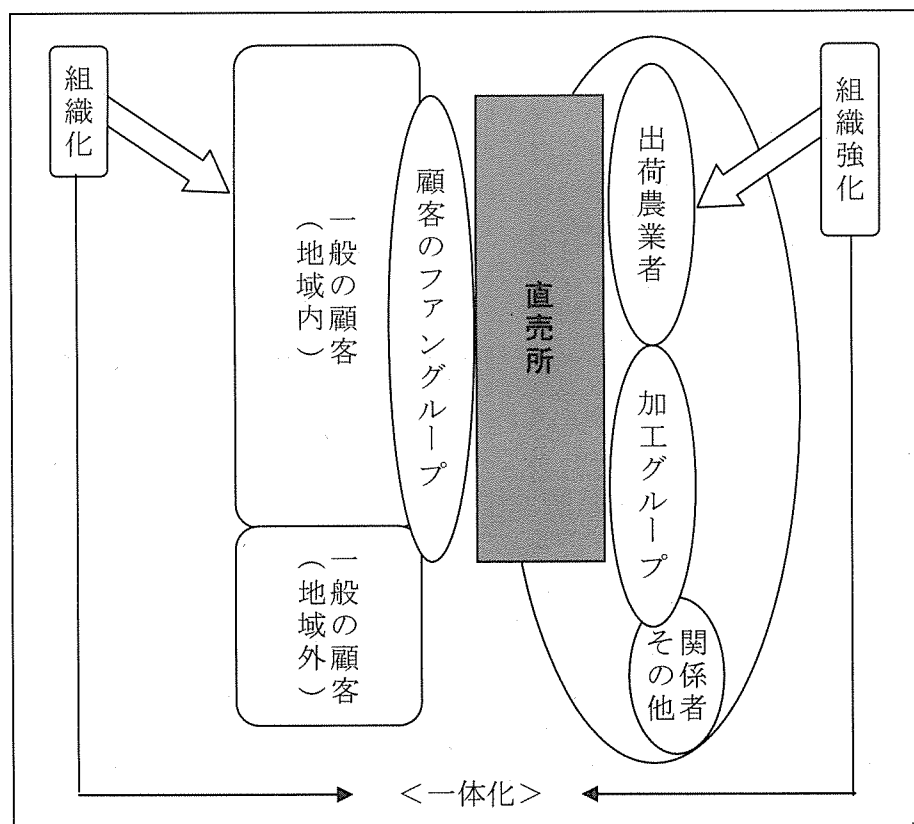
- （i）絶えざる豊かな品揃えと旬による個性的商品のアピール（地域特産加工品を含む）
 - ・伝統作物の復活
 - ・新作物の開発
 - ・個性的な地域特産加工品の開発
 - ・農業経営の改革
- （ii）安全・安心、新鮮など“品質”（エコ農産物への積極的取り組みを含む）にこだわった商品展開
- （iii）生産原価（生産者）を意識し、競争に打ち勝てる適正な価格設定
ー価格競争ではなく品質で勝負ー
- （iv）店頭での会話活動の徹底（顧客とのリレーションシップをつくる⇒顧客組織化へ）

（イ）産直市（直売所）を基点とした地産地消活動展開のポイント

- （i）食農教育支援
 - ・食農への支援
 - ・農育への支援（漁業、林業を含む）
- （ii）顧客と農業者が一体になって進める食生活指針や食事バランスガイドによる新しいフードライフスタイル形成活動の推進。併せてスローフード運動の展開など。
- （参考）顧客との共生関係づくりを進めるために
 - ・顧客と常に見える機会をつくる。特に子どもを媒介として。
 - ・会話によるツウ・ウェイの情報交流。
 - ・体験の機会をつくる。（料理、農作業など）
 - ・ビジネスを一緒に行う。
 - ・地域の文化や自然など地域個性を一緒に育てる意識づくり。
 - ・地域の食品企業や食品販売店、レストラン、ホテルなどとの会合の場づくり。
 - ・顧客との連携組織をつくる。（例えば、地産地消推進協議会など）
- （iii）地域内の各種ビジネスづくり推進、異業種交流や産業の複合化（クラスター化）
- （iv）エコ農業とリサイクルの促進（直売所の出荷農業者がエコファーマーの資格をとる等進んでいる）
- （v）遊休農地の活用、活性化
- （vi）学校給食への食材提供の他、地元農産物の地元小売店、レストラン或いは食品加工企業などへの販売・流通体制づくりを土台にして、外へ向けた産直や卸売流通など複合チャネルミックス戦略の体制づくり
- （vii）以上の様々な要素を包含した“地域ブランド”の確立と展開

以上のように、地産地消活動の拠点としての産直市（直売所）は、農業者はもちろんのこと地域内の顧客に支えられるものである。このような事例は、既に茨城県水戸市の「つつこ河和田」に見られる。それをモデル図で示すと次のようになる。

図表 I—5 直売所顧客の組織化に向けて — 農業者、直売所、顧客の三位一体化 —



「つちっこ河和田」では、ファングループにリーダーを置き、このグループが直売所をさらによくすることに積極的に参加するようになっている（このようにお店に対し強い愛着を持ち、顧客の立場から積極的なアドバイスやお店づくりへの参画を行う顧客をマーケットリーダーと呼ぶ）。各種のイベントや催しの企画にも関わるようになった。「そば打ち会」「豆腐作り会」「正月の郷土料理研究会」「子どもと親の体験会」「エコ農業研修会」などの部会をつくっている。この部会に生産者や地元の高齢者が協力し、一体になって楽しみながら学習や体験を重ねている。

このようなファングループが動き出すと、それが母体となって顧客の組織化を進めることができる。いままでの直売所は、生産者（農業者）がつくり、生産者が運営する直売所だったが、これからは“生・消一体の直売所”すなわち顧客とともに、地域が支える直売所にステージアップすることになる。

4. 地産地消を軸（土台）にした産業クラスター構築の道筋づくり ～プライマリーエリアからデベロPMENTエリアへ～

（1）地産地消型流通の確立

①地産地消（活動）の持続的展開とプライマリーエリアにおける地産地消型流通の確立

地産地消（活動）の持続的展開のためには、先述のプライマリーエリアにおける地産地消流通の確立が必要不可欠である。まず、学校給食への食材提供や介護施設、病院向け食材提供は、現在、部分的あるいは大部分をボランティアに支えられていることも多いが、新たな流通として確立されるべき領域である。特に、学校給食については、予算面や栄養士のメニュー計画への対応の難しさなど制約条件があるが、相互の話し合いを重ねることによって、確固たる地産地消の柱にすべきであろう。学校給食は、子どもや親たちへの「農」と「食」の一体的体験学習であり、将来の需要を生み出す啓蒙・啓開・提案・教育活動と重ね合わせることによって効果が倍化するはずである。

加えて、地域内のレストラン、ホテル、食事処、交流施設、民宿などへの食材提供により、地元（場）産率を高めることができ、それが地元農産物・加工品のPR機会となって顧客の購買意欲を高めることに寄与するような形になれば理想的である。

さらに、地域内の小売店（スーパーマーケット、百貨店、コンビニエンスストア、一般小売店など）での地元（場）産率を高めることや地域内食品製造企業との関係づくりについても、従来からの状況を見直し、あらためて取り組む方向で進めることが有効だと考えられる。

これらの地産地消型流通は、有利販売や付加価値販売など産直市（直売所）と同様な経済的なメリットをもっている上に、地元顧客創出手段の多岐化という点から、生・消一体化の推進にとってその意義は極めて大きい。

②地産地消流通の要となる学校給食への食材提供

～学校給食への食材提供の現状 平成16年度農林水産省調査より～

学校給食への食材提供は、単なる農産物の流通ではなく、「農」と「食」に対する子どもたちへの教育と結び合った流通であることに特徴がある。いうなれば、「食農教育流通」とでもいおうか。それだけに、従来までの慣行や制度・施策に問題点があっても、それを克服することをすべての関係者の協力によって成し遂げなければならない。

平成16年度（2004年）の農林水産省の調査によると、636の小中学校の単独・共同調理場を合わせて、地場農産物を「恒常的に使用している」との回答は76.6%である。この比率は、単独調理方式の方が共同調理方式より低くなっている。そして、3年前と比較して「増えた」との回答が56%を占めている。この仕入先は「農協・JA全農など」が43%で、「学校給食会」の47%に近づいている。続いて「一般小売店」39%、「農家」39%となっている。そして、今後地場産を「増やしたい」との回答が76%である。

しかし、この「恒常的に使用している」の内容に問題があって、月一回、週一回など極めて限定された範囲との実態が報道されている。恒常的とはいっても、半分は地域の農業者の好意により、価格面でも無理をして、ボランティア的対応に留まっているケースが多いようだ。これでは、安定した流通とはいえない。まして有利販売が実現しうるか大変疑問である。

ここで、先の調査に戻って問題点としてあげられた点をみると、「量がそろわない」64%、「地場農産物の種類が少ない」53%、「規格などが不揃いのため調理員の負担が大きくなる」38%、「価格が高い」26%となっている。一方、供給側の農業者としても周年規格を揃えることや、決められた納入日や納入量への対応が難しいとの意見が多いようだ。

～学校給食への食材提供の先進事例 岩手県 JA いわて中央～

このような状況下だが、一部の地域では前向きに取り組んでいる。岩手県 JA いわて中央は、2004 年度から矢巾町の小中学校合わせて 5 校へ一日 3,000 食分の食材のすべてを供給している。食材費は年間 1 億 4,000 万円で、米やリンゴ、シイタケ、肉などの特産の農畜産物のほか、魚介類や菓子、調味料などすべての食材の供給を担うこととなった。契約では町内産を最優先し、なければ同 JA 管内産、国内産と順次調達範囲を広げる。そして、町内産が現在 1 割以下であるものを 3 割に、県内産を 5 割～7 割に増やす計画である。

個々で一番問題となるのは食材価格だが、一般的には品目ごとの入札方式が多く、そのために価格が安く仕入れられている点を同教育委員会が改善した。同委員会は「この品目ごとの入札方式では、価格の安さが優先されがち。地産地消の精神や、安心できる食材を求める声に応えられない」としている。

～学校給食への食材提供の先進事例 愛媛県今治市～

愛媛県今治市では、1964 年 6 月に市学校給食センター（24 校の小中学校、21,000 食）が建設され、以来この大型の共同調理場で供給してきたが、その調理場の老朽化に伴い、単独自校調理方式の導入を決め、1983 年から始まって 1985 年、続いて 2000 年で整備を完成し、現在は 13 の調理場で約 10,700 食の供給が行われている。この単独調理場への切り替えを契機に、1983 年より学校給食の食材には、地元産の農産物を優先的に使用している。その背景に、1988 年 3 月 25 日の市議会宣言「食糧の安全性と安定供給体制を確立する都市宣言」に基づく市をあげた地産地消推進体制づくりがあり、それは今日の今治市の学校給食食材の入手方針に強く反映されている。すなわち、まず今治産食材、今治産がなければ、近隣または県内産、それがなければ、四国産、西日本、国産というように地元を基本に、近いところから食材を調達している。また、遺伝子組み換えとわかる食材の使用は避けている。

この体制を推進する中で、市内でとれる米の特別栽培米を使用することで、小中学校の健全育成、給食の安全と品質の向上、あわせて地元産減農薬米の PR と消費拡大、減農薬農法の普及を促している。この事業は、1999 年 4 月よりスタートし、週 3 回の米飯給食に供するための必要数量約 100 t（21ha）を確保している。この米は玄米で保管し、月に 3 回精米し、13 ヶ所の調理場に配達するシステムで稼働している。そのため「搗きたて」、「炊きたて」のごはんが給食に出ると、子どもたちには「おいしい」と好評で、以前に比べると残食量が減少している。

また、有機栽培米への取り組みを始めたグループ（立花地区）も生まれ、この有機米の学校給食への導入を開始した。現在、この有機米が 1,771 食分で、市全体の 15.6%になっている。この有機米の導入を契機に、米だけではなく、鶏肉、鶏卵、そして野菜（タマネギ、ニンジン、ジャガイモなど）へと広がっている。このような活動をふまえて、2001 年度から今治市の農業講座の卒業生が中心になって「学校給食無農薬野菜生産研究会」を設立し、このグループが無農薬栽培農産物の学校への供給を始めている。

これだけに留まらない。学校給食食材提供活動のなかで、地元産小麦によるパンの供給が進んでいる。数年前に九州農業試験場で開発された南西暖地用パン向け小麦「ニシノカオリ」を導入し、2001 年度で 1.3ha、2004 年度は 10.5ha に増え、学校給食用のパンの半分が供給されるにいたっている。又、豆腐についてもこれまでアメリカ産大豆（ただし、非遺伝子組み換え大豆）を原料としてきたが、2001 年より地元産の「タマホマレ」を原料にした豆腐に切り替えた。さらに豆腐加工適性に優れた「サチユタカ」に転換し、毎月一回「地元産豆腐の日」を設けている。子ども達にも大好評で「おいしい地元産豆腐を食べたい」と期待が大きく広がっている。今治市ではもともと大豆の生産は全く行われていなかったが、学校給食

に目を向けることで、しかも加工による付加価値の付く大豆生産に取り組むことができた。

このような学校給食への食材提供と地域農業変革への道づくりは、一朝一夕で実現したのではなく、市の本格的な取り組み（市役所の農林水産課に推進専門の部署「地産地消推進室」を設置するなど）が大きな支えになっている。この取り組みのなかで、有機の学童農園や給食への食材供給もできるようになり、学童農園としては初めての「有機認証」取得に挑戦したのである。さらに、学校給食の充実を図りながら、病院給食や老人健康保険施設の給食、幼稚園や保育所（園）の給食への対応、さらには一般家庭への地産地消活動推進運動を広げていく方針を掲げている。やはり問題はコスト面で、現在一食当たり中学校 240 円、小学校 210 円の給食費のなかで、どのように工夫していくかが課題となっている。

もう一点、同市での特徴は、学校給食への食材提供をカバーする形で、直売所が開設されたことである。学校の休みの時期の地元農産物販売の必要性から、学校給食への食材提供で
結束した農業者の力が直売所を生み出した。そのため当初から売上成果もよく、現在では 1 号店、2 号店を合わせて 5 億円を超える直売所として地域での注目を集めている。

この今治市の事例は、今後の地産地消型の生産・流通のあり方を示す一つの有力なモデルであり、本報告書実践応用編でより詳細に紹介することとしたい。

～学校給食への食材提供を進めるために～

学校給食への食材提供を進めるためには、制度の改革を含めて、農業者側（JA を含む）と行政を含む学校側との密度の高い、具体性のある協議を進め、問題点を一つ一つクリアしながら、地域内流通としての安定した体制をつくり上げていくことが課題だと考える。

農林水産省は地元食材の提供や食の体験学習を推進する地域ぐるみの食育事業に、目標設定を導入することを既に 2005 年 5 月に決めている。事業主体となる JA や民間団体、各自治体の活動内容を「地元の食材を使ったか」、「農業体験の参加者は何人か」など項目ごとに採点をして検証し、以降の取り組みに生かしていくというものである。2005～2009 年度に行う「地域における食育の推進」で予算（交付金）の設定も行っている。さらに、同省での「地産地消推進検討会」で、直売所を巻き込んだ学校給食用流通ルートを整備すること、栄養士以外に生産者と学校を結ぶ地域のリーダーを育成すること、そして、規格外野菜の活用と衛生確保のためにカット野菜による供給などがあげられている。これらの諸施策も十分に生かし、地域条件に合った確固とした地元農産物の学校給食用流通体制の確立が望まれるところである。

③プライマリーエリアからデベロPMENTエリアへ

～群馬県 JA 甘楽富岡にみるデベロPMENTエリアへの展開事例～

プライマリーエリアにおける地産地消型流通が確立されれば、次にそれを基点とした相対取引や卸売市場ルートへの展開、体験農園やレストランなどアグリ・ルーラルビジネスへの展開（デベロPMENTエリアへの展開）が可能となる。この展開が可能になることより、地産地消（活動）は、“身土不二”や“四里四方”の理念を実現しながら、かつ地域の雇用や所得に大きく貢献できる「地産地消産業クラスター」として実を結びはじめる。そこで、以下に、プライマリーエリアからデベロPMENTエリアへの展開事例として、群馬県 JA 甘楽富岡を紹介する。

群馬県 JA 甘楽富岡における農産物販売の内訳では、相対取引によるスーパーマーケットや生協等との産直のウエートが最も高く、次いで卸売市場への出荷が続く。またギフト商品のルートもある。インショップ販売を含む直売所事業の売上は全体の約 20%、12 億 5000 万円であり、「食彩館」（本店と支店がある）が臍（へそ）になって、そこからスーパーマケ

ット等のインショップ販売（店内での時間限定販売で、産直市（直売所）と同様な商品群を同一の価格で取り扱う）を 32 店舗（今後 36 店舗へ拡大）展開している。そのうち食彩館の本店と支店の売上は 4 億 3,000 万円であり、これら店舗が隆盛であることがインショップ販売の増加にも寄与している。また、直売所事業は、前述の相対取引や卸売市場出荷動向の“センサー”としての役割を果たしている。JA 甘楽富岡は、直売所での販売状況を絶えず注視しながら、産直との相対取引や卸売市場ルートへの対応を戦略的に推進している。

また、JA 甘楽富岡ではこれらの流通・販売の他に、東京都北区との交流が早くから行われ、そのための施設もできており、子どもたちの体験学習などが進められている。また、農園の経営では、休憩棟付き農園（一般にクライנגルテンと呼称。農園 300 m²、うち休憩棟 30.6 m²）が 10 区画、グループ農園（300 m²）が 5 区画、大区画農園（150 m²）が 47 区画、そして小区画農園（80 m²）が 50 区画、合計 112 区画がフル稼働している。この農園は、高台に所在し、景観もよく大変人気がある。利用者は、当 JA の管内（富岡市、甘楽市、妙義町、下仁田町、南牧村）のほか、東京都北区や周辺地域からも来ている。この交流活動も、流通・販売にプラスの影響をもたらしている。

さらに、長野県の野沢菜漬工場との契約栽培は既に実現されているが、新潟県 JA えちご上越の直売所への冬場の野菜供給などの話が進んでいる。

以上、地産地消流通は、この学校給食への食材提供だけではなく、病院や介護施設、郷土料理・伝統料理を提供する旅館や民宿、さらには地域内小売店やレストラン、加えて食品製造企業など広がりを持っている。また、地域の女性グループの特産品加工ビジネスが地産地消流通確立に一役かっていることがわかる。

これらの実需につながる対象は、それぞれが状況を異にしている、安定した流通体制にまとめるにはかなりの時間を要すると思われるが、生産者の顔の見える安全・安心の農産物の流通、そして有利販売・付加価値販売を可能とする流通として期待は大きい。

このようなプライマリーエリアでの地産地消流通と産直市（直売所）流通が臍（土台）となって、JA 甘楽富岡の例にみられるようにデベロップメントエリアへの展開、さらには地産地消産業クラスターの形成が効果的に進められるのである。

（２）地産地消（活動）を取り巻く流通・食品産業の新たな展開

上述のように、地域に確固たる地産地消型流通が確立されれば、次に地域の外へ向かって産直型の流通が有利に展開できるようになる。他方、近年は、各地で起こる地産地消（活動）や顧客の購買意識の変化に呼応して、既存の流通・食品産業が「安全・安心」をベースに生産者、顧客との新たな関係づくりを戦略的に進めつつある。最後にこれら流通・食品産業の現在進行形を紹介しておくこととしたい。

①生協産直、スーパーマーケット産直、インターネット産直、食品（製造）企業産直など （ア）生協産直

いま、生協産直は大きく変わりつつある。日本生協連の調査では、産直の販売金額が 7 年前（1999 年）の調査に比べて半減しており、その原因は、相次ぐ産地偽装事件で生協が産地基準を厳しくしたことによると発表している（2004 年 2 月）。これに対し、産地の検証を進める中で各生協は産地選定基準を変えてきている。それは、生協の強みである「安全・安心」の商品を提供できなくなってしまうのではないかとの危機感の表れである。

従来の産直品では、①生産者の特定、②生産仕様の特定、③農業生産者と生協組合員との

交流のいわゆる「産直三原則」を満たせばよかったのだが、この三原則に、④農産物の仕入れ担当者が産地に出向き、栽培履歴を確認することを産直品選定の条件に加えた。今まで、青果物仕入れ担当者の確認だけで「産直品」として扱っていたあいまいさを改め、栽培履歴の確認を選定基準に追加し、産地を絞り込んだのである。しかしこの結果、産直産地から外された産地は、農産物を買う側の論理だけで押し通すのは一方的であり、むしろ、両者が互いに納得した形での仕組みづくりに取り組むべきだとの意向を示している。

このような動きのもとで、生協側からは大手スーパーマーケットでも導入を検討している圃場で衛生管理をチェックする適正農業規範（GAP）の実施を提起している。GAP はすでに農林水産省からもマニュアルが発表されているが、農作業、農地の衛生面などの基準を設け、農業者が安全を確認、記帳する仕組みだ。しかし、この実現には何よりも生協側と産地農業者との一体になった意識改革が必要だと思う。

これに関して、すでに産地側での動きも出ている。例えば、福島県 JA 伊達みらいは、2003 年 6 月に、農薬適正仕様指導と監視業務で、ISO9001 を全国に先駆けて取得した。全生産者に防除日誌の記帳と提出を求め、それを確認する仕組みの導入だ。同 JA は、桃についての残留農薬問題の教訓から ISO 取得に踏み切ったのだが、一気に減農薬栽培に産地をあげて取り組むことは無理であるとの判断から、信頼確保のために全生産者が記録を残すことを選んだ。さらにこれを野菜、果物から米に広げ、生産者と生協、そして顧客が互いに納得したかたちでの品質保証の仕組みづくりに向かって進んだ。

また、これに関して産地農業者と生協側との協力関係も生まれ始めている。首都圏コープ事業連合は、パルシステム（個人対応型無店舗事業）の産消連携事業に力を入れている。青果物の組合員販売額約 130 億円の 95% を産直で供給しており、産地数は全国で約 260 に及んでいる。同コープの産直政策の目標を、「健康で安心な暮らしに貢献し、生産者と顧客がともに生活者として農業の持つ多面的価値を見直し、環境保全・資源循環型の食と農をつなげた豊かな地域社会をつくる」ことに置いている。すなわち、産直を単なる食料調達的手段と考えずに、生産者と顧客との協調による地域社会づくりを目指しているということである。

パルシステムでは、安全を確保するための農薬削減プログラムを立ち上げ、その第一ステップとして、20 の優先排除農薬と 14 の問題農薬のリストを作成し、生産者と話し合いながら、削減や転換を進めようとしている。そして、生産者と真の信頼関係を築くために、6 項目のアクションプログラムを策定し、農薬削減プログラム推進会議を 2001 年に生産者代表と学識経験者の参加のもとに立ち上げた。

このような状況の下で、日本生協連は、今後 5 年間で、売り場面積 1000～2000 m² の中型商品店舗を現在の 2 倍の 500 店に増やす見通しを、「構造改革指針」（2010 年ビジョン）に盛り込んで発表した。それは、生活全般に対応する総合店舗（売り場 3000 m² 以上）の多くが赤字で今後の競争激化に耐えられないとの判断から、収益が見込める食品店舗で、新規出店と更新により生き残りを図ろうとの構想だ。生協の店舗は、全国で 1,123 店（2004 年 3 月）で、そのうち 1000～2000 m² 規模の食品店舗は 256 店にすぎない。この食品店舗の強化策は、地域ごとにチェーン本部を立ち上げるとともに、商品開発や仕入れ、物流管理などの分野で事業統合を進め、効率化を図り、不採算店は情報公開をし、再建の可能性が低い場合は閉店する。そして、無店舗の「班（組合員グループ）配達」や「個別配達」の事業はおおむね好調であるので、一層の推進を図るというものである。

このような中堅型の食品店舗に重点を置いた生協事業の再構築は、農業生産者（JA を含む）との関係の再構築でもあるといえる。その再構築の中心が前述の「農産物品質保証」の仕組みづくりを、両者が一体となって推進していくことであるといえる。既に、各地でこの連携

が進んでいる。福井県民生協は、JA、農業生産者、コープ北陸事業連合と連携し、野菜を中心とした産直活動を強化するために、64の生産者団体と協議会をつくり、産直3原則の充実化が図られている。店舗内での地場産コーナーの設定、産直交流活動促進基金を生かした交流活動の推進、産直ホームページによる生産者の栽培履歴の公開、卸売りに頼らない産直便への取り組みなどで、販売実績も着実に伸びている。そして、確固たる、「安全・安心」システムの実現へと歩を進めている。

その他にも、愛知県みかわ市民生協とJAの連携による「産消連携商品」の開発、秋田市民生協の独自ブランド牛乳なども注目されている。

（イ）スーパーマーケット産直

近年、特に大手スーパーマーケットの青果物プライベート・ブランド（自主開発商品、以下PB）強化戦略が顕著になっている。減農薬・減化学肥料作物など、顧客ニーズを先取りする個性化商品で顧客の購買意欲を引き出すこと、一方、独自の調達ルートで物流コストを削減すること、これによって収益向上を図る戦略である。この戦略は、競合店舗との差別化を図る戦略にもなっている。

イトーヨーカ堂は「ミネラル野菜」、「健康野菜」、ダイエーは「すこやか育ち」、西友は「完熟屋（果物）」、「目きき、味きき！契約野菜」、東急ストアは「健康菜果」などがあげられる。なんといってもイオンの「トップバリュ・グリーンアイ」が有名である。産地と直接契約した野菜と果物で、減農薬・減化学肥料農作物（「安全・品質管理基準」を設定）を採用し、この方式を全青果物の4割程度まで拡大している。

実は、これら大手スーパーマーケットの中であって、最も熱心に早くからこれに取り組んできたのは、食品専門スーパーのライフコーポレーションで、「自然大好き」のブランドで知られている。農林水産省の旧ガイドラインの青果物（ロゴマークのほかに生産者の顔写真を付ける）で、産地との連携を強化している。生産履歴のわかるPB青果商品は、小売店だけの力ではできあがらないからである。農業者との個別契約を増やすだけでなく、卸売市場での相対取引などでも農業者の情報を十分に把握し、産地や農業者を前面に出している。契約農業者の数も増やし、PB青果を生鮮食品全体の一割を目標としている。

この青果物PB戦略のねらいの中に、収益構造の改善を強く意識しているのが、西友である。この面で特筆すべきは、「卸売市場規格にとらわれない独自仕様で、無理・無駄を削減し、安心商品の提供」とのコンセプトで、例えばみかんは、産地からキャリーで貨物輸送し、西友仕様の規格に基づいて自社センターで包装する。きゅうりは、コンテナ入り（一箱100本）、しかもA,B級品込みで扱う。トマトも大中小で分ける程度。大と小は5、6個の袋詰めにする、大きさは関係ない。このような流通コストの削減とPB戦略を結合して収益効果が発揮される。現在、契約農家1000戸に支えられた青果物PB商品は、2003年で青果物全体の三割。これを五割にしたい意向だ。このようなことから西友にとっては、産直地の確保が極めて重要になる。その産直地選定の条件は、品質面と供給力（大型産地と農業生産法人）で、それを確保することによって、流通コストの削減と収益向上を図りたいとの意向を示している。

青果物のPB戦略に限らず、生鮮食品、とりわけ青果物はスーパーマーケットの戦略商品として重視されている。JA甘楽富岡が早くからスーパーマーケットからの要請に応じて取り組んできたインショップ方式の販売もその表れといえる。

産直は、卸売市場よりは、相対の価格設定ができるはずである。それでも価格の不安定性は、農業者やJAの悩みの種であり、「契約値決め方式」が一つの方策ではないかと考えられ

る。福岡県 JA にじトマト部会では、部会員が 47 人で、販売先は九州から沖縄まで、大手レストラン、ファストフード店などだが、この方式で値決めをしている。この方式は、取引先とあらかじめ価格・数量を決めた上で出荷するというもので、生産者側の再生産価格に基づく値決めとなっている。また、流通コストの削減では、通いコンテナ使用などで箱代の節減を図っている。

スーパーマーケットと共に外食企業産直も重要であり、ワタミファームのような動きもあるが、ここでは省略したい。

(ウ) 電子商店街やインターネット産直

インターネットを使った電子商取引は、産直の分野だけではなく、産地と卸売、あるいは産地と青果市場との情報交流や商談などでも利用されるようになってきているが、ここでは産直に限定して現状や問題点にふれることとする。

すでに一般のショッピングモールやネットオークションを利用する生産者も出始めているが、電子商店街を利用した特産農産物や加工品販売ということであれば、JA タウンが現在好調であり、農業に対する社会的信頼感という点からも有効と思われる。

JA タウンは、2001 年 10 月にスタートした JA 全農の電子商店街で、会員数は 2005 年 4 月末現在で 8 万 8,000 人、2004 年度の販売実績は 1 億 7200 万円と前年に比べ倍増という勢いである。2005 年 5 月の出店数は 18JA、6 経済連、26 全農県本部、それに漁協など 60 となっている。この JA タウンの特徴は、スーパーマーケットでは見られない地方色豊かな特産品が豊富であることのほか、少量・限定品で、卸売市場流通では規格外となったり、注目されないものでも、人気商品になる可能性があることだ。2004 年度の受注件数のトップは、青森県・JA 黒石市の特産りんごで、五ヶ月で 1500 箱を販売している。そのためには歳暮用と家庭用を分けて展示し、丁寧な商品説明と写真の表示に心がけている。また、母の日の贈答用に「お母さんありがとう」の文字入り「陸奥」を中央に一個、まわりに「ふじ」を 8 個並べたセットを販売したところ、わずか三時間で売り切れた。又、山形県 JA 庄内たがわの極太アスパラガスも人気商品で、月間販売ランキング一位になるほど人気を集めている。しかし、このアスパラガスは、卸売市場の規格に合わなかった品物である。

JA タウンでは、訪問客が商品を閲覧できるトップページを開くなどの配慮のほか、品目数や出店数を増やすための説明会を東京以外の地域にも広げている。電子商店街の強みは、書き込みがあり、顧客の反響が速いことだ。これを生かした価格設置や品質訴求も可能だし、JA グループの強みを發揮して、産地情報の発信、顧客との交流の場づくりの企画などにも生かされている。

また、自前のホームページを開き、店を出すことで産直効果を高めているケースも生まれしており、愛媛県久万高原町の原木しいたけ生産者 O 氏の例を紹介する。原木しいたけの相場が低迷している中で、卸売市場出荷では経営が厳しいということから、2004 年 2 月に、自園のホームページを開設し、卸売市場以外の販路開拓を目指した。そして同年 6 月には、商品価格、規格などを掲載し始めた。中国産の低価格しいたけの輸入が進む中で「栄養剤や農薬を一切使わずに作る自慢の原木しいたけ」のよさを、できるだけ多くの顧客に分かって欲しいとの思いから、起死回生をかけた決断だった。従来の卸売市場出荷主体の経営を見直し、都市の業者（加工、レストラン、販売など）や顧客に直接売り込む産直販売への切り換えに向かったのである。

現在、地元の卸売市場へ 10 万パック（1 パック 100g）を出荷しているが、今のところは、高値の付く A 級品や特 A 級品は東京などの首都圏へ出し、B、C 級品は地元に向けるという

考え方である。そして、最終的には全量直販に移行する目標である。

ホームページの作成はプロに依頼したが、その際、しいたけの栽培方法の特徴を前面に出すこととした。また、極めて大事なこととして、顧客を新規に開拓するにはホームページを出したからといって待っているのではなく、こちらから積極的に働きかける営業活動が不可欠だということである。例えば、中小企業が集まる商談会などに足を運びアピールすることなどである。最近では、検索サイトに価格を表示することなども加えて、営業活動との相乗効果の発揮に努めている。

これらの事例からの共通の教訓をまとめてみると、

- ・商品に物語性（地域個性）があり、商品に関連する情報提供（栽培方法、おいしい食べ方、加工方法など）が豊富で、継続性があること
- ・小売業（青果店）を始めたという発想が大切であること
- ・顧客への応答や苦情処理が迅速で、納得性が高いこと、そして、それらを通して、“人”が信頼されること
- ・ホームページだけに頼らず、平行して営業活動（顧客開拓）やホームページ検索への掲載、あるいは JA タウンなど電子商店街の併用による相乗効果を生み出す手段を重ねることということになる。

なお、商品製造企業との産直は、従来からの契約栽培型から脱してこれからは食料産業クラスター化として推進を図ることが望ましいと思われるが、この内容は次回の報告書にゆずりたいと思う。またウエイトの高い業務用需要への対応や企業の農業参入についても、クラスター化という視点も含め、今後の課題として取り組むこととしたい。

②卸売市場法改正下の共選・共販卸売チャネル

わが国の農産物流通の 6～7 割を占めている卸売市場流通は、従来からフォーマル・チャネルと呼ばれてきた。しかし、この流通にも大きな変化がもたらされている。それは、卸売市場法の何回かにわたる改正がきっかけである。

卸売市場法は、今回（2004 年 6 月）の改正以前に、1999 年の改正があるが、そこでは、生鮮食品にとって鉄則ともいわれてきた「商物一致」原則の緩和と卸売におけるセリ売りと相対売りの選択自由化などが導入された。これらの法改正は、実体が先行して進んでいる、いわば後追いの法改正といってよい。この改正に伴って、現在卸売市場での野菜の売買は、セリ売りは 30% まで減少しており、圧倒的に相対売りのウエイトが高まっている。このことは、JA を主体とする生産者と仲卸売業者との話し合いによる取引が増したことになる、相互の関係の密度が高くなってきたということになる。この流れを今回（2004 年）の改正は受けている。また、「商物一致」原則の緩和によって、商品の現物がなくても事前を含めて取引が可能だということになり、この点も今回の改正につながっている。まず、「第三者販売」と「直接荷引き」についてであるが、この「第三者販売」は、従来は卸売業者が買参人以外の第三者に直接販売することは禁じられていたもので、これが解禁されたことによって、卸売業者と実需者（小売業者や食品製造業者、外食業者など）が新製品（品種）や産地を開発し、その取引を契約によって継続的に続ける場合、認められることとなったわけである。これからは、卸売業者が直接産地と連携し、実需者との商売を行うことが可能だということである。

既に今までにも大手の卸売業者は、外食企業などの業務用需要開拓のための活動を起こしているケースも見られたのだが、これが一般化することとなる。その結果、卸売業者の事業収入を増やすことが可能になる。

しかし、この改正によってすべての卸売業者がこのような展開を図るとは限らない。例え

ば、大阪の卸売業者では、むしろ仲卸売業者と連携を強化し、一つの市場で総合力を発揮する戦略を打ち出している。それは、小回りの利く受発注や値決めも含めた交渉、小分け・配送のノウハウを卸売業者との分業によった方が効果的という判断によるものだ。そして、卸売業者はスーパーマーケットなど実需者への提案営業に力を入れる。まさに分業による総合力の発揮ということになる。

次に「直接荷引き」の導入だが、これは仲卸売業者が農産物を卸売業者からではなく、産地の生産者（農業者や農業法人）や JA などから直接購入して販売することができるようになったということである。ただし、この場合も産地と契約した特別な農産物を継続的に仕入れる場合に限るとされている。

この「第三者販売」も「直接荷引き」も共に、卸売業者あるいは仲卸売業者の積極的な取り組み姿勢があれば、農業者または JA など団体との直接のより密度の高い関係づくりに取り組むことになる。業者側は、「こだわり農産物」（特別栽培農産物は当たり前で、それ以上の優秀技術による高品質の農産物）に対し価格提案をし、場合によっては栽培協力もして、農業者にとって有利な販売ができるような働きがけをすることとなる。

従って、従来の受身的な「委託販売」の域を脱し、いわば「買取販売」となるわけで、こうなれば、業者側の情報競争はますます厳しさを増すこととなる。

次に委託手数料についてだが、卸売業者や仲卸売業者は、一部の大手や堅実型経営企業を除いて極めて厳しい状況だが、今回（2004 年）の改正は、市場取引の規制緩和によって、活動の自由度を高め、そこでの業者間の競争関係を促進しながら、委託手数料の完全自由化を 5 年の猶予期間の下で実施することとなった。

現在の青果物の卸売市場経由率は、野菜が 70% 台、果物が 60% 台であり、委託手数料は、野菜 8.6%、果物 7.0% で固定されている。この改正に関しては、不安の声も大きく、最終的にどのようなかたちで落ち着くかは不明瞭だが、まちがいなくこの方向へ進むと判断してよいと思う。

こうなれば、先の第三者販売や直接荷引きなどの規制緩和措置によって、農業者や JA との接触はますます密度を高めようとするだろうし、産地の選別・選択も行われるようになる。それによって、産地間競争も激化する可能性が強まることは必至といえる。

一方、農業者や JA などが現在進めている産直型の販売先に対しても、例えば生協、スーパーマーケット、外食企業、そして食品製造企業に対しても、卸売業者や仲卸売業者からの積極的な働きかけが始まると思われる。ここでも競争が激化することになり、農業者や JA もこの変化の中で、どのように進むべきかが問われることとなる。

次に、各種の奨励金と電子商取引の規制緩和についてである。

「出荷奨励金」は、産地の育成を目的に、卸売業者から出荷者や JA などに対し、野菜で 1000 分の 17、果物で 1000 分の 10 を上限として支払ってきたものだが、5 年後から産地と卸売業者の当事者間か、市場開設者の判断で決めることとなった。また、「完納奨励金」は、代金回収を早める効果をねらって卸売業者から仲卸売業者や小売業者に 1000 分の 10 の範囲内で割り戻す制度だが、これについても出荷奨励金と同じ扱いになった。

さらに、「電子商取引」については、この取引に限定して、「商物一致」規制の緩和を図ることになった。この「商物一致」原則は、実質的にも既に大きく崩れているから、今更「商物一致」原則の緩和を電子商取引に限定することへの不満が地方の卸売市場からは出ている。

「商物一致」原則が実質的に崩れてきている事情は、スーパーマーケットで午前 10 時の開店のために、市場で 5～7 時のセリや相対取引では間に合わないことから、「先取り」や「先付け」の取引が商物分離になっており、このスーパーマーケット向けの取引量が 1980 年代

初めから急速に増えてきているといった事情によるものである。

このような変化への対応は、今までの“待ちの販売”から“攻め販売”に切り換え、それを徹底することである。その意味で地域に根ざしたJAの活動は極めて重要であると言わざるを得ない。

（３）新たな農産物多次元チャネルミックス戦略の展開

① ４つの基本型流通と有利販売・付加価値販売

今までに述べてきたことから“流通のいま”を整理すると、流通には４つの基本型の流通、すなわち「直売所流通」、「地産地消型流通」、「産直型流通」、「卸売市場流通」があり、それらの中間的なかたちや、電子商取引流通や通販、インターネット流通なども加わり、現代はまさに複数の多次元流通の時代といつてよい。かつて卸売市場流通をフォーマル・チャネル、市場外流通をインフォーマル・チャネルと定義付けていた時代は完全に終わったというべきで、この複数の多次元流通におけるそれぞれの特性をよく理解し、それぞれの流通のメリットをより大きくできるような組み合わせ（ミックス）体系を生み出し、実践しながら修正し確立することが、これからの農産物の流通戦略として求められていると考える。

農産物の有利販売、付加価値販売の実現という面からは、消費者（顧客）と直接接触し、顔の見える地域直売所流通のメリットが大きく、地産地消型流通も、その顧客が地域内顧客で、地域内に定住する頼れる顧客であることから、同様な評価ができる。さらに地産地消型流通では、学校給食や地元の各種給食への食材提供、そして地元レストラン・食事処や食品販売店で積極的取り組み、加えて地域内の食品製造企業への食材供給など、顔の見える関係をベースにした新しい流通の可能性が広がっている。しかし、これらの地産地消型流通は、例えば学校給食の食材供給を取り上げても、従来からの慣行やコスト制限などがあり、一気に安定した流通にはなり得ない。提供する農業者の側も、JAがまとめ役になれば別だが、農業者のグループだけの対応の場合、品揃えや日々の供給量などの制約があり、確実な供給体制をつくり上げるには多くの苦労が伴う。とはいえ、これら二つの地域型流通は、従来まで全体的には容認されてきた流通経費（中間業者のマージンと流通の直接経費）が著しく削減されるという利点に加えて、顧客（学校給食では子どもと親と教師）と直接対応できるという利点との相乗効果があり、これが有利販売・付加価値販売の根拠になっている。

しかしながら、この流通はその地域の顧客規模の条件から、販売量が制限されており、大量にまとまった数量の販売には向いていない。その点から、卸売市場流通への依存が不可避となる。卸売市場流通は、顧客の顔の见えない販売であること、市場に集まる日々の数量の多寡により価格が大きく変動し不安定であること、さらにスーパーマーケットなどの要請により細やかな選果、選別（包装を含めて）が求められることなどに加えて、前述のように流通経費の問題があるが、まとまった数量を一時期に販売する流通としての存在価値は大きい。

この卸売市場のデメリットをカバーしようとして産直流通が生まれたといつてよい。具体的には、生協との産直、スーパーマーケットとの産直、外食企業との産直、食品加工企業との産直、そして顧客との産直などがあり、現在も農産物流通での重要な役割を果たしている。しかし、前述のように問題も起こっている。生協産直では、かつての農産物（畜産物を含む）の品質や安全・安心に関する不信感を高める事件が頻発する中で、産直流通が半減し、現在、安全・安心を基軸にした再構築が進められている。また、スーパーマーケットではいまや青果物は有力な戦略商品となっている状況である。厳しい競争条件の下で、外食企業も同様な状況といつてよい。

②チャンネル・ミックス戦略とその基盤となる地産地消型流通

以上を踏まえ、まとめとしてチャンネル・ミックス戦略のいくつかのポイントを整理する。

第一に、このチャンネル・ミックス戦略の目的は、地域農業を支えている農業者の農業所得の向上と張り合いづくりであること、そして、わが国の農業が失った信頼を取り戻すことである。認定農業者はもちろんのこと、比較的小規模な兼業農家においても、それぞれの背丈に合った有利販売ができて、顧客や子どもたちの喜びに接し、張り合いを取り戻すことができる。そして、農業に取り組む真摯な心持ちを再び発揮して欲しいものである。チャンネルが複数で多次元であることは、多様な農業者が、多様な形で流通に対応でき、可能性を高めることにもなる。例えば、小規模農業者であっても、直売所での販売で喜びを味わい栽培作物の種類を増やしたケースや、勤めに出ている人が直売所の雰囲気や売れ行きを体験して休日農業に熱心になったなどの話が各地で聞かれるようになっている。卸売市場流通へ大部分を出荷している比較的大規模な認定農業者も、一部を直売所に出して顧客の反応をつぶさに感じ、卸売市場流通への出荷に強気で臨むようになったとの声も聞こえてくる。

第二に、いかなるチャンネルも最終の顧客（消費者）が存在している。この最終の顧客満足徹底して追及する意識が大事である。幾つものチャンネルから対応すべきチャンネルを選ぶ場合に、近いところに顧客（消費者）が存在するチャンネルから優先して判断することが重要である。換言すれば、この判断は、有利販売・付加価値販売の実現度合いの高いチャンネルを優先するという基準に拠っている。この判断基準は、従来の扱い量を主体としたフォーマル・チャンネル優先の判断基準とは全く違ったものである。しかし、この意識改革は一朝一夕にはできにくいと思う。部分的でもよいので実績を上げながら変えていくソフトランディングがよいと思う。

第三に、同じ選択をしたチャンネルでも、それへの対応の仕方によっていくつかのパターンに分かれる。例えば、同じスーパーマーケットとの産直でも、地産地消型（地場産シェア拡大を促進）か、インショップ型（直売所の店内持ち込み）か、いわゆる従来からの産直型かによって対応が全く違う。また、自らの直売所と近隣の直売所流通、さらに全国へ向けたインターネット販売というようなチャンネル・ミックスパターンもある。従来、ともすれば一筋型のチャンネル選択に陥りやすい傾向があったが、4つの流通の組み合わせ選択はもちろんのこと、そのそれぞれの内容のバリエーションをも十分に生かした、デリケートなチャンネル・ミックスが求められる。例えば、卸売市場でも、取引する卸売業者や仲卸売業者の選択と取引内容で成果は大きく変わる。また生協産直でも、両者の協力いかんでより有利な成果を生み出すことが可能である。

第四に、農産物の流通は、前述のとおり地域個性の輝きを背景にした流通であることから、基本の足場を自らの地域に据え、地域内の子どもを含む顧客への啓蒙・啓開・提案活動と一体になった販売体制を築くことが重要である。この結果、地域に輝きが出てくれば、外へ向かう流通への対応も優位性を保ちうるはずである。

第五に、地産地消活動を契機としたチャンネル・ミックス戦略の背景には、農業・農村マーケティングの基本にあたる $CS=FS$ （顧客満足＝農業者満足）の方程式を深め充実させるとい認識が不可欠である。これが不等式になると、何かが問題で、それを放置しないで改めるとい発想が大切である。

第六に、顧客に伝える言葉や方法（会話やインターネット、電話、ファックス、手紙など）、いうなればコミュニケーションについてだが、まず相手が理解できる言葉を使うこと、そして相互に分かり合えた確認が大切だと思われる。また最近、産地側と流通側の情報を確実に伝え、ビジネスチャンスをつくるベンチャー企業が生まれ、活動し始めている。このような

機能の活用も、これからは必要になると思う。

第七に、産地側と流通側との取引が成立するためには、商品の内容はもちろんのこと、相手との人間関係づくりが求められる。しかしそれ以上に、指摘される産地側の欠点はタイミングの欠如だと考える。熾烈な競争の中でのビジネスで、最も重要なのはこのタイミングである。この点は、新しい農産物チャネル・ミックス戦略の展開に向けて是非とも改善して欲しいと考える。

以上で、基礎理論編は終わりとなるが、実態（実践）あつての理論であり、今後も各地での実績と歩調を合わせながら研究を進めていくこととする。

<参考文献>

- 島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅰ～産直市のステージアップ戦略と具体的手法～2005年3月
島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅱ～アグリ・ルーラルビジネスへのステージアップ戦略～2006年3月
斉藤 修 著「食品産業と農業の提携条件」2001年11月 農村統計協会
(財)21世紀村づくり塾「グリーンツーリズム推進事業報告書―地域経営と環境創造〔Ⅱ〕―」1998年3月
農林水産省「平成16年度食料・農業・農村白書のポイント」2005年3月
関東農政局「平成15年度関東食料・農業・農村情勢報告」2004年3月
関東農政局「平成16年度関東食料・農業・農村情勢報告」2005年3月
関東農政局「平成17年度関東食料・農業・農村情勢報告」2006年3月
(財)日本特産農産物協会「全国地産地消推進フォーラム2006地産地消優良活動表彰報告書」2006年3月

※二木季男著書・論文

- (論文)「中山間地域でのアグリ・マーケティング展開に関する考察」(農村研究第83号)1996年9月
(論文)「農産物等地域直売所の諸類型と事業経営体の諸問題」(東京農学大学農学集報第43巻第4号)1999年3月
(論文)「わが国の農山村リゾート展開に関する一考察」(農村研究第88号)1999年3月
(論文)「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」(農村研究第91号)2000年9月

(著書)「地域個性を売り込め―農業・農村マーケティング革命戦略―(社)全国農業改良普及支援協会」1999年3月
(著書)「地域資源を生かした加工食品の販売戦略の展開とマネジメント」(地域資源活用食品加工総覧第2巻)(社)農文協2002年9月
(著書)◎「地産地消マーケティング」(社)家の光協会2004年9月
(著書)◎「地産地消時代の新・農産物流通チャネル」(社)家の光協会2006年3月

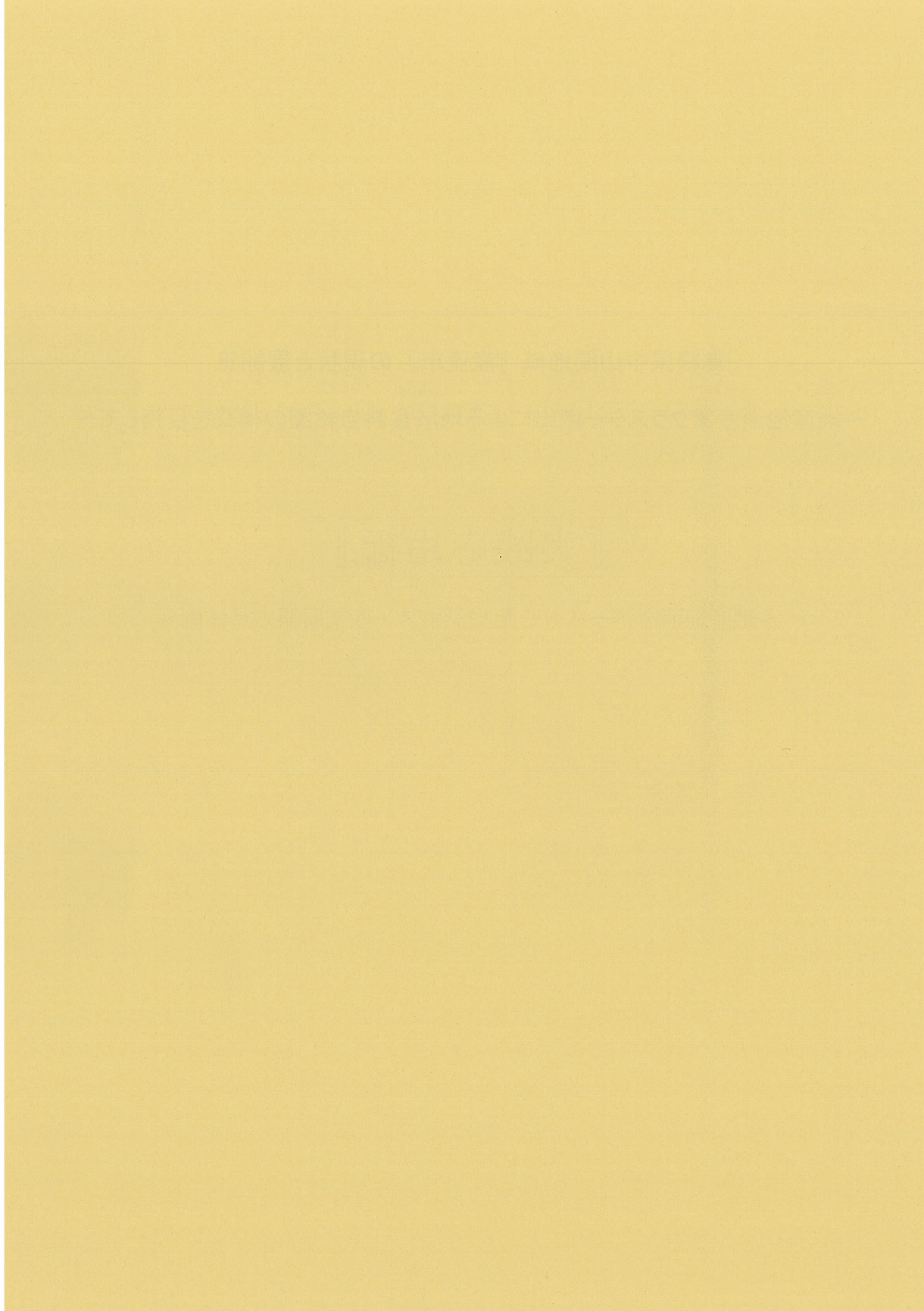
(注)◎主に利用した著書

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅲ

～地産地消産業クラスター創出による地域食料自給圏の構築を目指して～

『実践応用編』

～地産地消をベースとしたビジネス・産業展開の具体例～



1. 地産地消(活動)をベースとした産業クラスターの創出に向かう全国の事例

全国的に地産地消活動をみると、様々な出発点・経過を経て、地産地消をベースとした産業”が構築されつつある地域がある。地産地消活動に関しては、実は島根県は先進地の一つであり、全国的に注目されている例もある。

そこで、応用実践編では基礎理論編での展開を踏まえ、まず、1. において全国の事例から現在の地産地消活動をベースとした産業展開の到達点や産業的可能性を紹介し、次に2. において島根県内の地産地消をベースとしたビジネス展開の事例を紹介することとしたい。

【地産地消(活動)をベースとした産業クラスターの創出に向かう全国の事例の紹介】

分類	事例名	主な活動内容	特徴
産直市(直売所)先行型	NPO 法人まめだがネット (島根県出雲市佐田町)	・野菜集荷配送(佐田町内) ・産直市場(アンテナショップ) ・学校給食への食材提供 ・栽培履歴の公開 ・生産者生産管理支援 等	分散した零細小規模圃場における少量他品目生産に対応した、集荷・販売システムを構築し、そこで生産される農産物を有利販売している
	奥出雲産直振興推進協議会 (島根県雲南市・飯南町・奥出雲町)	・野菜集荷配送(雲南圏域) ・地域直売所 ・広域直売所 ・都市部への産直事業 ・食育 ・会員の研修・視察・講習 ・出荷・会計手続き簡素化	産直市のマーケティング連携や商品補完から、更に一歩進んで、各地域の地産地消活動の核となる産直市事業を支える視点から、県外への販路開拓を含めた広域的支援体制を構築している
学校給食先行型	いまばり地産地消推進会議 (愛媛県今治市)	・学校への食材供給 ・安全な食材生産推進 ・食農教育 ・直販(直売所)事業 ・生産、流通、販売組織、教育、市民等を網羅した推進体制の確立	今治市の全面的支援のもと、学校給食への食材提供から出発し、農業者と連携した安心・安全な食材生産に向けた取り組み、直売所等新たな販路の開拓にまで到達している
エコ農業先行型 (農業者・JA・市民協働推進型)	JA秋田やまもと食農実践会議 (秋田県山本郡)	・エコファーマーの育成・認定 ・直売所の整備 ・加工品の開発と販売 ・食農教育の推進 ・女性グループによる伝統食の伝承と地元食材を活かした新たな料理づくり	関係機関・団体及び関係者の提携と協力により、農産加工、郷土料理達人制、直売所、学校給食、食農教育、消費者との交流など、幅広い活動をバランスよく展開している

(1) 産直市(直売所) 先行型

①NPO 法人まめだがネット(出雲市佐田町)～町内の農産物を集荷し町外・町内で有利販売～

(ア) 取り組みの概要

出雲市佐田町は、平成 18 年現在、人口 4,350 人、世帯数 1,296 戸の里山の間に集落と田畑が点在する典型的な中山間地域である。零細小規模な農地が分散しているため生産効率を向上させるべく、また出雲市市街地、松江市など都市に近いことから早くから兼業化が進み、近年は農業者の高齢化も著しい。また、平成 17 年 3 月に出雲市、平田市、佐田町、多伎町、湖陵町、大社町が合併し、現在の出雲市佐田町となった。

このような状況のなか、NPO 法人まめだがネットは、「農家に野菜を作り、売ることの楽しさの実現」「農家の生きがいと健康づくり、仲間づくり」「佐田町野菜のブランド確立」を目標に平成 16 年 10 月 22 日に設立された。佐田町の野菜の集荷・配送、独自の認証制度と栽培履歴公開システム、と 2 つの産直市での直接販売と量販店での販売を中心に、平成 17 年現在、売上高約 5,250 万円の事業規模がある。同平成 17 年には、地域農業が持つ様々な可能性を地産地消の運動を通して引き出しつつある先行事例として農林水産省生産局長賞を受賞している。零細小規模圃場が分散し小規模生産が中心である中山間地域において、そこで生産される農産物を有利販売する方法として優れた事例であると考ええる。

【NPO 法人まめだがネットを中心とした出雲市佐田町における地産地消活動】

□産直市場(アンテナショップ)の経営 約 3,500 万円

- ・「すさのおの里」出雲市市街地で週 3 回営業。農産物、農産加工品の販売、軽食の提供
- ・「雲海の里」佐田町内の温泉施設や須佐神社に隣接し毎日営業。農産物、農産加工品の販売

□量販店での販売 約 1,400 万円

- ・スーパーイズミ出雲店、斐川店他で佐田町野菜特設コーナーを設けて販売
- ・JA いずも店舗等での販売やイズミのイベントでの販売

□学校給食への食材提供 約 150 万円

□佐田町野菜認証制度(30 品目)

(目的) 佐田町野菜のブランド性を高め、もって農家の所得向上につなげる。

(基準) 土づくり…エコ堆肥を 1 t / 10 a を使用

減農薬 …品目ごとに使用回数を制限

肥料 …有機質肥料を 50 % 以上投入

□野菜集荷・配送システム

2 t 冷蔵車を購入し、佐田町内の野菜を巡回、町内の集荷拠点に集荷し、各店舗に配送

□まめだがネット通心システム

インターネットを使って野菜の栽培履歴や佐田町の情報を発信。野菜の安全性 PR、生産者の自己管理を支援

- ・特産品のインターネット販売
- ・栽培履歴公開システム…生産者の野菜作りに対する思い、顔写真、栽培履歴等を公開
- ・産直市場や量販店に専用端末を設置…顧客は商品ラベルの生産者番号や品目をタッチパネルで入力し、栽培履歴がわかる。

(イ) NPO 法人まめだがネットの運営体制及び事業内容

NPO 法人まめだがネットの運営体制及び事業内容は次の通りである。

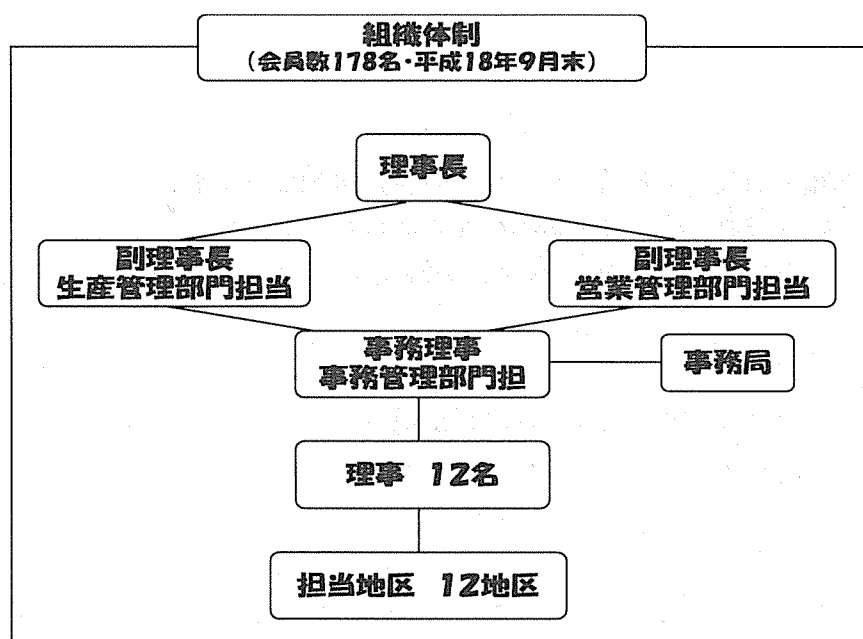
□運営体制

佐田地区（旧佐田町）における産直店舗（すさのおの里青空市場・雲海の里）ごとに組織されていたグループ、出雲市内スーパーへの野菜出荷グループをはじめ、産直に関わるすべての農家・農産グループを、まめだがネットとして一元化している。また、まめだがネット組織・会員を生産から販売まで一括して支援するため、行政とJAの共同による支援組織「農産物販売サポートセンター」を設置し、佐田町内の農産物の集荷・出荷、販売データの集中管理、認証野菜制度の運用、野菜栽培管理履歴の公開等を行っている。また、平成16年度から現在のNPO 法人まめだがネットを立ち上げ、全ての関連業務を担っている。

□会員数

178名（平成18年9月末）

□組織



◇理事会運営

- ・理事会 地区別に出選された理事12名及び監事2名で構成し、県進行センター・市役所支所担当・JA支店営農センターに参画を得て定期的に開催
(実績検討・運営方針・販売方法・手数料等主要事項決定)
- ・三役会 理事長・副理事長・専務理事及び事務局で構成し、都度発生した問題点について協議
- ・地区担当理事制 地区別担当理事を定め、会員への主要事項の徹底・講習会等の開催計画等
栽培講習会…年2回（春野菜（3月）、秋野菜（7月）栽培品目・作付け等）
圃場研修会…年2回（5～6月・9～10月栽培管理研修）

◇会員

・会員資格

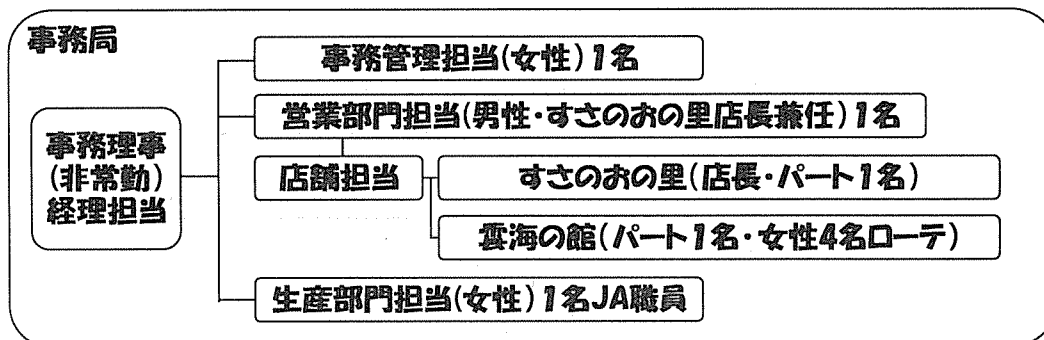
正会員 …出雲市南部地域に在住し生産物まめだがネットへの出荷を希望する者

賛助会員…出雲市内に在住し、出雲市南部地域で生産された産物を主原料としての加工品、

又は、出雲市南部地域内で生産されていない農林産物をまめだがネットへ出荷を希望する者

- ・入会金 個人会員（1,000 円） 法人会員（3,000 円）
- ・会 費 個人会員（1,000 円／年） 法人会員（3,000 円／年）

◇事務局



□事業内容

(a) 販売事業

◇取り扱い品目

- 野菜・果実・花卉類・山菜・野菜苗・キノコ・花卉苗等地域内生産物
- 加工品（各種漬け物・豆腐・餅等地域内生産物を主原料とする加工品）
- 林産物（椎茸（生・干）・木炭・木酢等地域内生産物・会員自らによる手芸品・工芸品）

◇直営店舗

・すさのおの里青空市場

立地：出雲市塩冶有原町、国道等に面しない市街地にある、近隣に住宅団地があり固定客多い

営業：毎週3日（火曜・木曜・土曜） 午前9時30分～午後2時

仕入：まめだがネットが佐田町内で集荷・配送

・雲海の館

立地：出雲市佐田町原田、温泉施設ゆかり館並びに須佐神社に隣接、主な客層は観光客

営業：週6日（火曜日定休日） 午前9時～午後5時

仕入：周辺会員からの直接出荷、及びまめだがネットの集荷・配送

◇インショップ

イズミ斐川店、イズミ出雲店、ラピタファーマーズに、まめだがネットの集荷・配送

ラピタファーマーズについては生産者自らが出荷・陳列・残品取引

◇公的施設等への取り組み

- ・学校給食（佐田給食センター）、公立保育園・幼稚園、高齢者福祉施設へまめだがネットが納入

◇集荷・配送

・集荷・配送体制

広範囲な地域に点在する零細基盤農家会員、高齢者の生きがい対策としての取り組み、複数の販路に安定的に供給するため商品鮮度の保持の必要性から、平成15年に保冷库を導入。町内全域に予め定められた27箇所の集荷場所へ週3回定期的に集荷し、直営店及びインショップに商

品を配送している。車両運行は平成 18 年度現在、シルバー人材センターに委託

・手数料及び集荷経費・配送運賃

・直営店 会員手取り率 75% (手数料 24%、J A 1 %)

・イズミ 会員手取り率 65% (手数料 9 %、J A 1 %、イズミ 25%)

・ラピタファーマーズ 会員手取り率 70% (手数料 5 %、ラピタ 25%)

・学校給食・公的施設 ※直営店に準ずる

商品に貼付するシール代を除き、集荷経費・配送経費等は全てまめだがネットで負担。

(b) 認証野菜制度の運用

平成 14 年佐田町認証野菜基準が定められ、基準を満たし認証を取得した野菜には認証シールを貼付して出荷している。

(c) まめだがネット通心システムの運用

総合的な販売・栽培データの集約、会員向けの栽培・会計管理支援、顧客向けの情報発信を目的に平成 16 年にシステムを構築した。

◇総合的な販売・栽培データの集約

・PC レジとオンライン接続による売上情報集積、個別売上情報の提供

・全体的な栽培・出荷計画、栽培履歴管理

◇会員向け機能

認証野菜栽培基準照会・出力、栽培管理記録入力、出荷一覧、売上照会、バーコードシール作成

◇顧客向け機能

まめだがネットのホームページから、会員番号・品目番号により各自で入力された栽培管理記録簿により栽培履歴を公開

(ウ) まめだがネットを中心とした地産地消活動の取り組みの経緯

平成9年	
平成 10 年	◇「まめっこの里」販売の開始 女性や高齢者を中心とした組織「まめっこの里」が、スーパーイズミ斐川店・出雲店内で佐田野菜の販売開始
平成 12 年	◇生産者自らが産直店舗の開店 出雲市街地に直販店「すさのおの里青空市場」開設。運営グループの組織化を図る。
平成 13 年	◇栽培実証への取り組み 安心・安全を目指し、資源縦貫型（有機減農薬）栽培の確立に向けて栽培実証に取り組む
平成 14 年	◇産直活動の拡充 佐田町内に 2 店目の産直店舗として「雲海の館」の開設。運営グループの組織化を図る。 ◇産直組織の一元化と支援体制の整備 任意団体「まめだがネット」を組織し、産直に関わるすべての農家・農産グループ

	をネットワーク化 研修の共同開催や販売シールの統一・集中管理など、生産から販売までを一括して支援するため、行政・JAによる「農産販売サポートセンター」を設置。 ◇認証野菜制度スタート 佐田町認証野菜制度を設け、土づくりと減農薬・減化学肥料栽培への取組み ◇集荷事業の開始 高齢者等幅広い参加を促すために保冷トラックによる町内集荷体制の確立 ◇野菜栽培管理履歴の公開 野菜栽培管理履歴の公開に合わせ、販売情報の蓄積と会員への情報提供・精算管理・情報提供機能を備えた「まめだがネット通心システム」の構築と運用開始。 ◇組織力の強化（NPO 法人化） 産直のビジネス化による地域活力の底上げ
平成 15 年	
平成 16 年	

（エ）今後の方向性～地産地消ビジネスをベースとした産業展開を目指して～

（ア）（イ）で紹介したように、認証制度・栽培履歴等により「安心・安全」な農産物の生産を支援するとともに、町内の農産物を集荷し、町外・町内に有利販売する NPO 法人まめだがネットの仕組みは、零細小規模圃場が分散し小規模生産が中心である中山間地域の条件下で、農産物を有利販売する仕組みとして先進的なものである。

他方、まめだがネットは、今後、現在の活動を発展させるための課題を 3 つの段階に分けて整理し、その上で進むべき方向性を次のように示している。

<活動を発展させるための課題>

- 生産段階：個々の栽培面積が少なく、顧客ニーズを満たすだけの出荷量や品目が確保できない
- 流通・販売段階：効果的な顧客への情報発信や、効率的な生産者への情報伝達が不十分
 - ・直営店舗「すさのおの里青空市場」 客層が市街地南部の高齢者が多く、若年齢層の開拓が急務
 - ・直営店舗「雲海の里」観光客が主な客層でムラがあり、来客者の把握が困難で品揃えに苦慮
 - ・学校給食 町外からの需要もあるが、均一品質の安定量供給が困難
 - ・公立保育園・幼稚園 園児の減少により必要量が減り、採算的に厳しい
- 加工段階：加工品は漬物が中心。商品アイテムが少ない。中長期的視点での販売戦略が未構築

<進むべき方向性>

今後は、次のように「①結ぶ」「②育む」「③挑む」の三つを基軸として、それぞれに推進項目と具体的行動計画を定め、相互に連携させながら事業を展開することとしている。

指標	推進項目	具体的行動計画
結ぶ	アンテナショップの安定経営と販売チャンネルの多元化	●交流イベントの実施 ・生産者が野菜づくり、漬物教室等を定期的に開催、顧客との顔の見える関係を構築。 ・栄養診断システムを活用した栄養教室を開催 ●顧客ニーズ調査 ・直営店舗で顧客の満足度や期待度を調査し、反映 ●既存販売基盤の強化 ・販売品目や会員数の拡大、出雲市内の産直市のネットワーク化を視野に入れ、ネットワーク型の POS システムを導入 ・野菜集配者の移動販売者への改造と顧客開拓 ●へか鍋の復活 ・佐田野菜など地域の食材を使ったへか鍋の復活
	産直ネットワークの拡大	●各産直グループとの連携体制づくり ・様々な機会を活用し、出雲市内の産直市との交流・連携 ●まめだがネット通心システムの拡充と出雲市内の産直市へのネットワーク型 POS システム導入 ・出雲市内の産直市とネット通心システムの販売管理システムの相互利用を進め、商品補完システムを構築する
	IT を活用した販売システムの構築と効果的な情報発信	●インターネット販売システムの構築と効果的な情報発信 ・佐田野菜をはじめ出雲地域の農産物をインターネット販売できるシステムを構築する。既存の産地直送販売システムのソフトウェアを導入し、まめだが通心システムに対応するソフトへ改良を行う ●QR コードシステム／携帯電話受発信システムの構築 ・現在構築しているパソコン用履歴開示システムを、携帯電話でも検索できるシステムに機能を強化する
育む	商品の高品質化と安定生産の実現	●イベント活動 ・野菜の栽培状況を畑見学会等のイベントや情報媒体で PR ●認証野菜生産のコスト削減 ・費用のかかる有機質資材の適正適用量把握のための試験を実施し、地域内で製造している「エコ堆肥」をバージョンアップ ●営農指導担当者の配置 ・まめだがネット専属の営農指導員を配置し認証技術定着を推進 ●営農指導システムの配置 ・土地の特性に合った栽培パターンをデータ化、会員農家の栽培計画策定に活用 ●溶液土耕システムの配置 ・野菜の周年生産の確立のため、地域の営農組織や土木関係企業を対象に、溶液土耕システムを導入
挑む	魅力ある新商品(加工品)開発	●顧客ニーズ等の調査(再掲) ●PR 活動 ・新規加工品の商品情報を情報媒体やイベントで PR ●地域の味の継承と新加工品づくりへの参加 ・佐田町内の 13 コミュニティブロックを基本に加工所を整備 ●地域との協働による新しい加工品アイテムづくり ・地元食材によるパン加工所、餅加工所、ヤギ乳加工所、製粉加工所等を進める。CAS 技術導入の検討を進める ●地域資源調査、野菜の機能性調査 ・バイアム、ヤーコン、サジーなど機能性の高い產品と既存野菜について、島根大学との共同による機能性検証を進め、機能性に特化した加工品作りにつなげる

（オ）まめだがネットの中心とした活動の目指す姿と課題

以上、旧佐田地域での、作り、売る楽しさの体現から始まった活動は、出雲市内の産直市との連携を視野に入れた産直ビジネスへと変貌を遂げつつある。需要の限られた佐田町において、最大の産業コンテンツである農業を活かし地域づくりを進めていくためには、零細規模圃場で生産された少量多品目の農産物の外部への有利販売をベースとした新たな農業経営形態の確立が不可欠であり、外部市場への売り込みを強く意識したまめだがネットの現在の活動が生まれている。また、そのような有利販売を支援するために整備された「まめだが通心ネット」を出雲市と佐田町の合併を機に出雲市内の産直市と共同利用することで運営コストを分散し、かつ出雲市内の生産者とともに有利販売の機会を更に拡大し出雲市内により広範な「地産地消圏」を構築しようとしている。行政主導での産直活動から始まり今日の出雲市内に活動範囲を広げようとしているNPO法人まめだがネットへのプロセスは、中山間地域が都市地域の顧客を含めた地産地消圏を戦略的に構築する新たな道筋を示すものであると考える。

他方、佐田町及びまめだがネットの課題とは、佐田町内での地産地消活動の充実であろう。地産地消活動で最も重要なのは、その地域の住民の食を自立させ（地域の食料自給力を育てる）、食農教育なども佐田町の次世代の育ちの支援を含め、地域の住民の食を豊かにすることである。まず、その地域に暮らす住民が都市部住民が享受できない豊かな食を日々享受し、それを都市住民に提案することが中山間地域から発進した地産地消活動をベースとした産直事業に求められるテーマであり、まめだがネットが産直事業から得られた利益をどう、地域の住民の食の自立や豊かさをつくることに還元していくか、その具体的な方策が今後の戦略の中に含まれるべきではないだろうか。また、成長する産直事業をもう一度出発点である地域の地産地消活動にどう結び付けていくかは、産直市先導型の地産地消活動の共通の課題であるといえる。

<引用・参考資料>

特定非営利活動法人 まめだがネット 概要説明資料

特定非営利活動法人 まめだがネット定款 他

②奥出雲産直振興推進協議会～地産地消活動の核となる各地の産直市を結ぶ広域支援体制の構築～

(ア) 取り組み地域の概要

奥出雲地域は、島根県東部に位置し、東は鳥取県、南は広島県に接し、中国山地の南北に 60 km、標高差が 600m 以上と地勢の変化に富んでいる。また、面積は約 1164 km² で、うち、81% は森林、耕地は 6.5% に過ぎない。

平成の大合併により 10 町村が 1 市 2 町となり、人口は 6 万 6 千人、高齢化率は 34% である。主な産業は農林業であり、古くから仁多米を中心に良質米産地や和牛産地として名声を得ているが、土地条件や積雪等気象条件が悪く、農業生産性は低い地域であり、専業農家、中核農家が減少傾向をたどり、担い手の高齢化が進んでいる。

他方、平成 4 年頃から、奥出雲地域各地で、都市部顧客に対し直接生産物を販売する様々な産直活動がみられるようになった。特に産直市（直売所）の成長は著しく、主に農業生産者の手で 14 の売上 2000 万円～1 億円の中核的な産直市が育ち、またその他の有人・無人市の展開を含めると平成 18 年度現在、少なくとも 5 億円の売上高になっている。

これから紹介する奥出雲産直振興協議会の展開は、平成 13 年に始まる 14 の中核的産直市、有人・無人市、及び J A 雲南が連携した広範な地産地消圏の確立に向けた動きであり、平成 18 年度地産地消優良活動表彰において農林水産大臣賞を受賞している。産直市のマーケティング連携や商品補完の必要性が主張されて久しいが、本事例は、更に一歩進んで、各地域の地産地消活動の核となる産直市事業を支える視点から、県外への販路開拓を含めた広域的支援体制を構築した優れた事例である。

(イ) 奥出雲産直振興推進協議会の運営体制及び事業内容

平成 18 年現在、本協議会の会員は 2,098 個人・団体、14 の産直市を中核とした組織となっている。

各産直市の枠を越えて、生産者の交流や研修会で連携を深める一方、販売面では J A 雲南のサポートの下、「地産都商」として広域集荷体制と都市部への販路開拓を進め、全会員が出荷可能な広域産直施設の整備、松江市の大型量販店の産直コーナー「モリモリ奥出雲」、京阪神「阪急オアシス」の販売等が展開されており、結成当初約 1 億 4,000 万円の売り上げは、平成 17 年度現在、5 億 5,000 万円に伸びている。本協議会会員は従来の市場や産直市店舗への出荷に加え、本協議会を通じた広域産直市や都市部への販売機会を新たな選択肢に持つこととなり、有利販売や販路多元化への効用は非常に大きい。

次に本協議会の活動内容をより詳細に紹介することとする。

□農産物の販売

本協議会の次のような形で農産物の販売体制を整えている。

地域直売所	本協議会のベースとなる 14 の産直市であり、各店舗では生産者組織が独自の運営方式で直接販売を実施している。農家が店頭に立ち、顧客に農産物の調理や地域独自の食べ方を教える等、伝統の味や生活の知恵を伝える情報センター機能を果たす。
広域直売所	雲南圏域の旧木次町に広域直売所が整備され、広域集荷された農産物が販売されている。地域直売所のアンテナショップ的な役割を担っており、販売手数料で運営されている。
大型量販店産直コーナー 「モリモリ奥出雲」	広域出荷された農産物が松江市の大型量販店の産直コーナーで販売されている。
阪急オアシス サテライトショップ	広域出荷された農産物が兵庫県尼崎市の阪急オアシスの産直コーナーで販売されている。近年最も売上を急速に伸ばしている。

□食育への取り組み

本協議会の食育への取り組みは、旧木次町（現雲南市木次町）における、地元の野菜直売グループを中心とした学校給食への食材提供の動きにはじまる。この取り組みは、子ども達にふるさとの味に誇りを持たせ、健康な体づくりをとの願いに基づいており、木次町で、当初はだいこんなど7品目の取り扱いから始まった食材提供は、今日、42品目となり給食に使われる野菜使用量の64%（重量比）をまかなうまでになっている。こうした背景には、保冷庫を導入し出荷体制の整備を行ったり、生産者・給食センター・行政が月1回役員会を開催し意見交換を重ね信頼関係を構築していることがある。また、生産者が学校を訪問し、給食時間に交流したり、給食で使った地場野菜を用いて栄養授業を行うなど、教育関係者と農業者が密接に連携した食育活動が行われている。その結果、学校では、食べ残しがほとんど無くなったり、地場産野菜の味を見分ける力がつくなど、食育の大きな効果が確認されている。

今日、木次町の野菜直売グループに始まりをみる、野菜直売グループによる学校給食への食材提供は雲南圏域に広がりを見せ、2つの産直市（地域直売所）が同じ取り組みを行っている。

□会員の技術向上（研修、視察、産直相談員講習会）

最新の食品表示方法や栽培技術の研修を計画的に実施している。また、優れた栽培技術・加工技術を持つ協議会会員に「産直相談員」になってもらい、新商品開発や味の伝承、土づくりなどを学ぶ「産直塾（4コース）」を開催するなど、会員の技術力や販売力向上にも力を入れている。

今後、エコファーマーの育成にも力をいれていく計画である。

□会員の出荷手続き・会計手続きの簡素化（広域POSシステム）

JA雲南の主導で、点在する地域直売所と広域直売所を広域POSシステムでつないでおり、また島根県事業を用いて会員の400台の出荷ラベルシール機の導入を支援した。このシステムにより、会員は、地域直売所、広域直売所での出荷ラベルを使い分ける必要がなく、それぞれの売上を同じ口座で受け取ることができる。また、POSシステムに販売情報伝達システムを導入しており、協議会会員の栽培・出荷計画づくりを支援している。

□関係機関との連携

本協議会の事務局は、JA雲南が担当し、関係機関の調整を図っており、島根県の事業を導入した出荷ラベルシール機の導入、特産品開発など、会員の生産・出荷・販売条件の整備に向けた取り組みを進めている。今後は、農業者の出荷調整作業の軽減と資材減少等の低コストを図るための「集出荷物流施設」建設等も検討している。

（ウ）奥出雲産直振興推進協議会を中心とした地産地消活動の取り組みの経緯

◆奥出雲産直振興推進協議会の結成まで◆

一産直市（地域直売所）の独自の活動一

今日の高齢者・女性を中心に多目的少量生産野菜や規格外品・加工品を直接販売する産直市（地域直売所）の形は、昭和60年の現雲南市木次町（旧木次町）の木次町野菜出荷組合の立ち上げに始まる。当時、組織の中の農家の女性グループから「青果市場に持っていきただけではつまらないし、外観は悪くても質のいいものが求められる時代が絶対に来るから青空市をやりたい」という話しが持ち上がり、昭和62年には「とれたて市場」という青空市場が出来上がった。当初20名程度の少人数であったが非常に盛況で、当時の組合長井上静子氏いわく「とぶように売れた」そうである。

また、この女性グループは、先に紹介した学校給食への野菜供給を始める。

その後、各地で産直市事業を目的に生産者組織が結成され、独自の産直活動を行っていたが、平成4年以降、産直ブームの到来とともに数も増え、さらに活動が広がっていく。各生産者組織では、行政等と連携し、産直市店舗の充実を図り、今日の14の中核的産直市がつくられた。

－松江市の量販店内に奥出雲コーナーを開設－

平成10年11月から、量販店からの要請もあり、関係機関と連携して松江市の大型店内に低農薬野菜を主体とした産直コーナー「モリモリ奥出雲」を開設した。このコーナーは、都市部顧客から好評で、それ以降の当協議会の展開につながっていく。

－広域集荷システムの構築 ～広域POSシステム、集荷車、40カ所の集荷場－

平成12年2月には、産直市運営の支援のためJA雲南が広域POSシステムを導入して、10町村の約800人に新たに生産者コードを設け、JA雲南で一括精算できる体制を整えた。

また、遠隔地も含め、奥出雲地域40カ所を集荷して回る集荷車を導入し、生産者の出荷負担を軽減した集荷体制を確立した。

－奥出雲産直振興推進協議会の結成－

以上の状況整備を経て、産直市や生産者の協同活動が必要との声が高まり、平成13年4月に、交互交流や技術の向上等を目的として本協議会が立ち上がった。

◆広域販売システム確立◆

－広域産直市を地域内にオープン－

平成13年10月には、2店舗目となる広域産直施設を、雲南農業振興協議会と地元木次町の協力で木次「道の駅」構内に、誰でも出荷できる産直市「たんびにきて家」を開設した。

－販売情報フィードバックシステムの確立－

平成13年12月からは、品目別に管理できるバーコード体系を整備し、省力化と販売状況を把握できるようにした。併せて、「ボイスボックス（録音電話サービス）」を新設し、広域直売所の販売状況の把握及び出荷者への情報発信を行う条件を整えた。

◆都市との販売システム試行◆

－地域で培ったノウハウを阪神で実践－

平成16年には、JA雲南と島根県大阪事務所の支援で兵庫県尼崎市の阪急オアシスでサテライトショップを月2回4日間の間隔で定期的の実施し始めた。また、JA雲南が販促結果をその度手書き情報誌で発信している。

－こだわり商品づくりと商品情報システムの拡大－

平成17年には、次代の人づくりや技術向上を図るための産直相談員制度（アグリキャップ）を立ち上げた。また、小型のラベルシール発行機を地域拠点場所400カ所に設置した。

（エ）今後の方向性と課題～複数地域の地産地消活動の広域支援組織として～

奥出雲産直振興協議会と JA 雲南は、今後も 14 の中核産直市を核とした産直事業をベースとしながら、兵庫県尼崎市の阪急オアシスのサテライトショップに象徴されるような「地産都商」を拡大する方向にある。

このことについて、協議会及び JA 雲南の資料には次のように書かれている。

「このままの地産地消展開だけでは、やがて大量集荷・広域流通から地場生産・地場消費へと向かう時代の流れに乗り、このような直売施設形態はこれからも増え続け、その後には過当競争となり、直売店舗どうしの淘汰の時代には、農産物の有利販売だけでは生き残れないことが想定されます。

今後、新たな取り組みとして、当協議会のみならず県下の産直組織との「コラボレーション」を図りながら、直売による有利販売ができる仕組みを模索し、関係機関との連携のもと、物流機能を整備し【サテライトショップ】戦術の展開を構築し、これまでの【地産地消】として取り組んだ農産物を、大消費地の生活者に供給することにより【地産都商】として拡大し、産直販売高 10 億円を目指す協議会として邁進しています。」

即ち、今後、産直市店舗販売については過当競争が予想され、現在の有利販売も頭打ちになることから、これまでの産直市を核とした地産地消活動によりできた生産・出荷体制を、都市部大消費地での販売機会をつくることで活かしていこうということであろう。雲南圏域の産直市群及び JA 雲南のしたたかな生き残り戦略であり、中山間地域における現行の地産地消活動をベースとした産業クラスター構築の先進的事例といえる。

他方、雲南市木次町で紹介した学校給食への食材供給の取り組みは別としても、本協議会の活動の現在の力点は大きく都市部大消費地の販路開拓と生産・出荷体制強化に傾注している。比較して、各産直市や協議会における地元需要の掘り起こしや未来の顧客である次世代の育成（食農教育）の推進体制のスケールは小さい。現在の協議会の取り組みが都市部大消費地への多品目少量出荷へ特化してしまえば、当初、農業者が各産直市事業を立ち上げ、支持してきた動機、「市場出荷より有利販売できる」「お客さんの反応を自分の目で確かめ、生産や売り方で次の工夫をする」「自分の作ったものを地元の人や子ども達に食べてもらえる」等を喪失する、地元での生産者が作った農産物を地元の住民が食べる機会を喪失する可能性がある。従って、今後の協議会の目的を地元生産者と地元住民の生活を豊かにする各地の地産地消活動の広域的支援であれば、今後の課題は、「地産都商」と併せ「地元需要の掘り起こしや次世代の食農教育」を進めていくことであり、学校や行政との連携充実も必要であろう。次に紹介する愛媛県今治市は、「地元需要の掘り起こしや次世代の食農教育」を出発点に地産地消をベースとした産業クラスターを構築しつつある例である。

<引用・参考資料>

みんなで産直産地づくりをめざす！！「奥出雲産直振興推進協議会」活動の歩みと概要
産直事業～つなげよう産直、広げよう奥出雲～ 奥出雲産振興推進協議会、JA 雲南
青木智 卒業論文『木次町周辺における地域活動の展開』、2003 年 3 月
東京大学地域文化研究学科アジア分科 4 年

(2) 学校給食先行型 ～愛媛県今治市～

①今治市が全国に先駆けて推進してきた地産地消活動の経緯と到達点

今治市の学校給食への食材提供を中心とした地産地消の取り組みについては、本報告書のP22～23でそのあらましを紹介した。先述の通り、本事例は、今治市の全面的支援のもと、学校給食への食材提供から出発し、農業者と連携した安心・安全な食材生産に向けた取り組み、直売所等新たな販路の開拓にまで到達している。即ち、今後のわが国の地産地消型の生産・流通のあり方や産業としての可能性を示す有力なモデルであり、かつそこにステップアップするための具体的流れを示す秀逸な事例であるといえる。そこで、特に、食農教育及び直売所による新たな販路開拓の取り組みを中心に再度、詳細にその流れと到達点を整理することとする。

(ア) 今治市における地産地消活動の起こりと現在

今治市の地産地消活動は、1988年(昭和63年)に市議会で「食料の安全性と安定供給体制を確立する都市宣言」を行い、市を挙げて取り組むことを内外に宣言したことに始まる。市長が推進本部長となり、産業部農林水産課に「地産地消推進室」を設け、計画的、継続的に推進してきた。

同市では、「いまばり地産地消推進会議」を既存の食農組織、生産・流通・販売組織、教育、市民などを網羅した市民運動の推進母体とし、運動の企画・推進、キャンペーンの活動、情報提供、地産地消認証などを行っている。この「会議」の支援体制として、「いまばり地産地消応援団」を結成し、食品監視や施策提言を推進している。具体的には、ホームページ(農林水産課ホームページ活用)、広報の公募による支援者の登録、メーリングリストの作成とともに、地産地消の情報をパソコンや携帯電話などでメールとして受配信する仕組みを立ち上げ、「食のメール活動」として活用している。

(イ) 食農教育の充実に向けた取り組み

同市における地産地消活動の中心は食農教育を目的とした学校給食への食材供給や子どもの農業体験教育である。特に、学校給食への地元食材の供給は、共同調理場の老朽化に伴い単独自校調理場方式の導入を決め、それを1983年から順次拡大し、現在13調理場で1日あたり約1万7,000食分の農産物食材を、地元産を基本に供給している。不足分は近隣市町村、県内、四国内と拡大する形をとっている。また、学校給食への食材供給量の拡大と併行して、学校休日時の余剰農産物対策を目的とした地域直売所の開設・運営、地域内流通者への地産地消認定、エコ農業振興の一環として遺伝子組み換えや残留農薬の簡易分析、トレーサビリティ(生産・流通履歴を追跡する仕組み)の促進、食のメール活動が行なわれている。

学校への食材供給は、供給量とともに品目や品質も次第にレベルアップしている。今まで町内では耕作されなかった大豆栽培が開始され、2001年にアメリカ産大豆から地元産大豆「タマホマレ」(その後にサチユタカ)に切り替えられた。南西暖地小麦「ニシノカオリ」が導入され学校給食用のパンの半分为供給されている。その他、米、タマネギ、ニンジン、ジャガイモ等の有機栽培、鶏肉、鶏卵等への取り組みが広がっており、2001年度から「学校給食無農薬野菜生産研究会」が設立された。今後は、病院給食、老人健康保険施設の給食、幼稚園や保育所(園)の給食、さらに一般家庭への地産地消活動推進運動へ活動は広げられていく方針にあり、明らかに環境保全型農業構築への道筋を身近なものにしている。

食農教育は、学童農園と地元農産物を使った給食のメニュー充実を中心に組み込まれてきたが、

学童農園については「有機認証」取得に挑戦している。また、給食メニューに関しては、“子ども達が家でも給食のような献立を作ってもらいたいという要望を受けたが作り方がわからない”という声を受け、『おうちで手軽に学校給食―地産地消のれしぴー垂涎の 88 選』を発行している。

（ウ）今治市の地産地消活動の現在の到達点

以上、地産地消活動には、学校給食への食材提供とか地域内流通業者への地場農産物の販売促進などのように販売ビジネスの要素が主体の活動と、子どもや消費者への「食」と「農」と「健康」と「環境」などに関する啓蒙・啓開・提案活動とがあるが、今治市の地産地消活動は、20 年余の歴史を持つ中で、このバランスが良く出来ている。また、今治市をはじめ、学校、農業者、市民等が継続して地産地消活動に取り組んだ結果、食料の地域自給率の向上はもちろんのこと、将来あるべき日本農業の再構築への道すなわち、「高付加価値型の地域循環型環境保全農業」への道を全国に先駆けて拓きつつある。

最後に、合併後の今治市において、平成 17 年 12 月 20 日の「食料の安全と安定供給体制を確立する都市宣言」を紹介したい。なお、同市ではこの宣言を踏まえて、さらに「食と農のまちづくり条例」の制定に向けて検討を進めている。

【食料の安全と安定供給体制を確立する都市宣言】

新しい今治市の「地域食料自給率」は低位にあり、市民の多くが外国食料に依存している実態は、今日の食糧輸入大国のもつ不安と国内における地域農業の困難さの縮図というべきである。WTO 体制のもとで、食料自給率の低いわが国に対し諸外国から農産物の市場開放要求がますます強まる中、生産・輸送・貯蔵の過程で使用された農薬の残留、遺伝子組み換え作物、家畜伝染病、抗生物質などによる食料の安全性への不安、並びに表示の偽装などによる「食」に対する不信が高まっている。

このような状況のもとで「食料・農業・農村基本法」が制定され、食の安全・安心と食料自給率向上が緊急な課題となっていることにかんがみ、今治市は市民に安定して安全な食料を供給するため、農林水産業を市の基幹的産業に位置付け、地域の食料自給率向上をはかる。また、農林水産業の振興のため生産と経営に関する技術を再構築し、必要以上の農薬や化学肥料、抗生物質や家畜医薬品の使用を押さえる。さらに農産物については有機質による土づくりを基本とした生産技術の普及を図り、水産物の安全確保についても留意することにより、より安全な食料の安定生産を積極的に推進する。同時に、広く消費者にも理解を深め、市民の健康を守る地産地消と食育の実践を強力に推し進める。

以上を踏まえ、ここに「食料の安全性と安定供給体制を確立する都市」となることを宣言する。

平成 17 年 12 月 20 日

今治市議会

②直売所「さいさいきて屋－彩菜」（ＪＡおちいまばり直販事業）の現状と到達点

（注）「さいさいきて屋」は、お客さんが再々来てくださいの意味。「彩菜」は、いろいろな野菜が揃っている意味

今治市の地産地消活動の特徴は、学校給食への食材提供と連動する形で、直売所が開設されたことである。学校の休みの時期の地元農産物販売の必要性から、学校給食への食材提供で結束した農業者の力が直売所を生み出すに至っており、現在では１号店、２号店を合わせて５億円を超える直売所として地域の注目を集めている。以下に本直売所の経過と到達点を紹介する。

（ア）さいさいきて屋の立地する地域の農業の現状

ＪＡおちいまばり管内の農業は、販売額の過半を占める柑橘類が陸地部の傾斜地および島嶼部で栽培されており、陸地部の平坦地では、米麦や施設園芸作物の栽培が中心となっている。販売品取扱実績は次表のとおりである。併せてさいさいきて屋の実績を表す。

ＪＡおちいまばり販売品取扱実績

単位：百万円

	胡瓜	苺	ミニトマト	なす	トマト	玉葱	アスパラ	大根	レタス	スイカ	キノコ	カボチャ	春菊	その他	花木	直売所
平成9年	236	161	43	77	60	36	28	38	72	29	38		11	115	377	
平成16年	188	119	90	76	50	42	32	28	26	22	17	13	11	83	194	602

さいさいきて屋の概要・実績（平成16年度）

内容	さいさいきて屋 富田店	さいさいきて屋 今治店
運営	越智今治農業協同組合	全農えひめＡコープのインショップ
売場面積	約100坪	約28坪
会員数	両店共通会員含む 783名	両店共通会員 620名
従業員数 （職員2名）	パート13名（内出勤6名）	パート4名（内出勤3名）
営業日 時間	正月3日休み 年中無休 午前8時30分～午後6時	正月2日休み 年中無休 午前9時～午後7時
平均販売額 平均来客数 平均販売点数	103万円／日 985人／日 5,152点／日	87万円／日 1,250人／日（Ａコープ利用者含む） 5,532点／日
販売実績 平均13年度 平均14年度 平均15年度 平均16年度		21,630万円／355日 21,170万円／345日 28,390万円／364日 31,370万円／362日

（イ）さいさいきて屋など直売事業の経過 一直販事業と共選・共販売事業をどう両立するか

愛媛県内においても内子町の「からり」や西条の「水都市」のように農協や行政などによる直売所が開設されており、管内においても西条の「水都市」が進出してくる状況であった。また、管内の農家は高齢化が進み、農業後継者の不足、農産物価格の低迷や競争の激化により、共販品目についても伸び悩んでいる現状であった。しかし、近年、定年退職者や農家の主婦による小規模な農業は、増加する傾向にあり、今後の農業の位置づけとして検討していくことが課題となっていた。

そこで、直売所の開設により、中・小規模兼業農家および高齢者や農家の主婦などにより、小規模な農業で生産された『新鮮』で『おいしい』『安全』『安心』な農産物を直売所で販売することにより、地域内流通（地産地消）による管内農業および農家の活性化を図ることとした。

平成11年以降、次の様な形で直販事業は進んでいる。

【直売所開設の経緯】

時期	内容
平成 11 年 11 月	直売事業取り組みについての企画書提出
平成 12 年 3 月	検討委員会設立
平成 12 年 4 月	理事会 承認
平成 12 年 6 月～	J A 広報・新聞チラシによる会員募集開始
平成 12 年 8 月	内子町『からり』視察研修
平成 12 年 8 月	県農より土地・施設借り受け 店舗改装（豚せり市場跡）
平成 12 年 9 月	第一回会員説明会開催（規約・要領・会則）
平成 12 年 10 月	第二回会員説明会開催
平成 12 年 10 月	「彩菜倶楽部」設立 総会開催
平成 12 年 11 月	出荷会員対象に出荷説明会開催
平成 12 年 11 月 26 日	さいさいきて屋オープン（出荷会員 94 名でスタート）
平成 13 年 6 月	県農より A コープ出店のため施設の移転依頼 借地および彩菜施設への A コープ建設計画による 移転依頼により 2 号店出店計画 （A コープ富田店業態変更して直売所へ計画）
平成 13 年 8 月	会員へ彩菜 2 号店計画の説明会開催
平成 14 年 2 月	A コープ愛彩建設のため仮店舗へ移転
平成 14 年 3 月	売上データ自動メール送信システム導入
平成 14 年 4 月 27 日	彩菜富田店（2 号店）オープン
平成 14 年 7 月 24 日	彩菜今治店（仮設店舗）オープン
平成 14 年 8 月 2 日	彩菜今治店（県農実験店舗 A コープ愛彩内にインショップとしてオープン）
平成 15 年 12 月 1 日	彩菜ネット店オープン（楽天でネット販売開始）

この直販事業実施にあたって課題や問題点もいくつかあったが、その最も大きな問題は共選・共販体制との関係であった。そして一応のすみ分けが合意されることとなる。その際に共販事業と直販事業のそれぞれのメリットを整理した上で、部会で合意に達してきた。

【直販事業と共選・共販事業の両立に向けた合意点】

■農協共販事業と直販事業の関係

共販事業のメリット
・大量消費地への販売 ・地域産地化づくり ・高品質商品づくり ・農業後継者および中核農家や認定農業者などの育成
直販事業のメリット
・地域内流通による消費拡大 ・小規模農家などの活性化 ・規格外商品などの販売 ・産直グループ、農家主婦、高齢者などによる農業の活性化

■共販品目の部会との関係

・野菜については、各部会の方針に従い、部会ごとの自主規制とする。 ・果実については、個人によるダンボール出荷は避け、袋売りなどの小売りのみとする。 ・花卉については、自由に出荷出来るものとする。

その結果、「さいさいきて屋」の実績（平成 16 年度現在）は急激に増加した。

(ウ) 直販事業の到達点および今後の課題

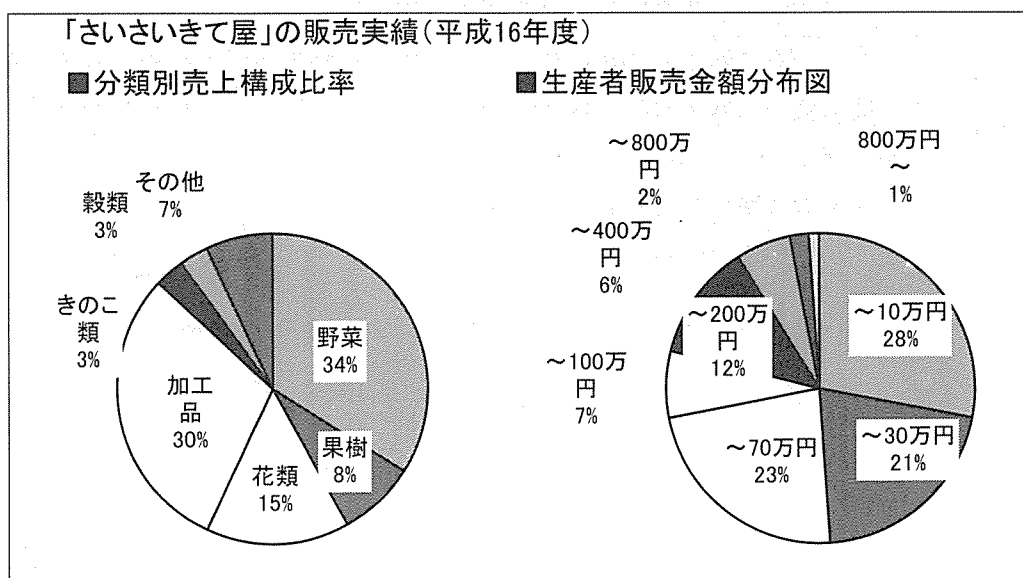
今治市における直販事業実施の効果は大きかったと評価できる。具体的には次の諸点である。

- 1 小規模兼業農家および、高齢者、趣味の菜園、農家の主婦などの小規模な農業の活性化が図られ、高齢者や女性にとって参加しやすく、新たな生きがいの形成の場（目が輝き、いきいきしている）となっている。また、顧客との交流により、新たな発想が生まれてきた。
- 2 農家と顧客の出会い（店内でお客さんと料理の仕方など話しこんでいる）や合併して違った地区の農家同士の情報交換の場になることによる地域活動の発展につながったと判断できる。
- 3 規格・ロット・包装などの制限がなく、価格を自ら自由に設定できるため「遊び感覚」で始めた人が「どの作物・品種を」「いつごろ種を蒔き」「どのようにして売るか」などのマーケティング的発想や意識改革が芽生え、より一層の生産意欲につながった。
- 4 94名で始めた彩菜が4年で800名まで増え、「農協離れ」が進む中、農協から疎遠気味になっていた農家・組合員から『売れる』をキーポイントに信頼関係が生まれてきた。

また、今後の課題も含めて、更なる展望を描いている。

- 1 小規模農家の集まりであるため、露地野菜が中心であり、同一時期に同じ作物が集中し、値崩れが起こる。今後は、海から山の標高差などを考慮し栽培時期をずらす作付け体系を提案していきたい。
- 2 売り上げ増＝需要があるのに店が手狭になり出荷制限、会員加入も停止となり、せっかく農協へ足を向けてくれるようになった農家のため、店舗の大型化・多店舗化など検討していきたい。
- 3 会員の6割がメール送信に加入しているが、このシステムをより一層利用し、在庫データをもとに追加搬入し販売の回転率をアップ、売り上げアップに繋げていきたい。
- 4 インターネット販売を開始したが、十分な販売に繋がっていないため、今後セット商品の企画や地元農産物を使った加工品の商品開発などを行っていきたい。
- 5 安心・安全をアピールするための“トレーサビリティ”のシステムを農家に理解してもらい、生産記帳などの勉強会も行っていきたい。

最後に平成16年度の農産物品目別の販売実績を図示することとする。



農産物品目別売上順位

順位	昨年	品目	金額	順位	昨年	品目	金額	順位	昨年	品目	金額
1	1	切り花	39,051,610	21	19	たまねぎ	6,062,410	41		シャシャキ	2,196,230
2		シキビ	15,838,320	22	15	さつまいも	5,987,670	42	42	ピーマン	2,031,140
3	3	しいたけ	13,376,200	23	9	梨	5,849,400	43	51	デコポン	1,939,950
4	6	いちご	13,019,990	24	20	菜類	5,365,710	44	45	カブ	1,901,070
5	4	卵	12,272,310	25	25	ブロッコリー	4,503,600	45	33	インゲン	1,898,090
6	7	きゅうり	10,539,740	26	17	たけのこ	4,332,800	46	39	レモン	1,855,430
7	6	トマト	10,356,220	27	32	白菜	3,918,110	47	46	オクラ	1,831,850
8	2	枝物	9,768,440	28	27	ミニトマト	3,841,520	48	49	春菊	1,814,700
9	11	ねぎ	9,666,110	29	26	枝豆	3,726,060	49	48	アスパラ	1,758,770
10	24	みかん	9,171,850	30	29	柿	3,575,860	50	43	そらまめ	1,642,140
11	10	なす	8,993,370	31	28	いちじく	3,463,770	51	50	梅	1,573,570
12	8	鉢物	8,191,390	32	37	小松菜	3,403,590	52	53	干しいたけ	1,511,230
13	12	大根	8,167,270	33	41	桃	3,337,120	53	54	ワケギ	1,509,110
14	13	ほうれん草	6,908,640	34	30	すいか	3,203,230	54	58	甘夏柑	1,412,660
15	16	ジャガイモ	6,672,340	35	31	レンコン	2,834,640	55	57	伊予柑	1,354,440
16	18	ニンジン	6,653,470	36	38	かぼちゃ	2,721,900	56	47	しそ	1,104,650
17	13	ごぼう	6,523,840	37	36	えんどう	2,497,730	57	60	サニーレタス	1,099,300
18	22	キャベツ	6,523,450	38	35	ぶどう	2,432,650	58	55	ふき	1,085,790
19	23	苗類	6,183,410	39	44	レタス	2,384,110	59		チンゲン菜	1,069,860
20	21	さといも	6,076,780	40		サカキ	2,203,840	60	59	スイートコーン	1,019,800

J A おちいまばり農産物直売所の規定・要領・会則（概要）

・ J A おちいまばり直売所管理規定	理事会決議
・ J A おちいまばり農産物直売所運営要領	J A 役員・彩菜倶楽部役員との協議により決定
・ J A おちいまばり彩菜倶楽部会則	彩菜倶楽部総会により決定

規定内容について

目的	管内の農産物及び農産加工品を販売する事により、生産者と消費者との交流を深めると共に、営農振興・地域農業の活性化に寄与することを目的とする。
管理経営	越智今治協同組合が行う。
構成員	J A おちいまばりの組合員（家族を含む）であり、入会申込書を提出した者によって構成する。入会時に入会金 1,000 円を徴収。
販売・清算方法	ポスレジを通ったもののみに行き、日ごとに精算したものを、月曜から日曜の 7 日間分集計し水曜日に、販売手数料、バーコードシール代金を控除した金額を農協の指定口座へ入金する。 出荷包装に関する資材費は出荷者が負担する。
経営管理費	販売手数料として農産物、工芸品については 13%とする。加工食品については 15%とする。

要領の内容について

営業日 営業時間	今治店：正月 2 日間 富田店：正月 3 日間 それ以外は無休 今治店：午前 9 時～午後 7 時 富田店：午前 8 時 30 分～午後 6 時 繁忙期・閑散期・その他天候により延長及び短縮を行うことがある。
搬入・引取り方法	会員は常に会員証を携帯する。 搬入時間は午前 7 時からとし、残品引取りは営業終了後個人で行う。 会で定めた出荷容器で品物ごとにバーコードをつけて出荷する。 残品の引き取りは営業時間終了 1 時間とし、当日引き取れないものについては翌日営業開始までとする。 商品の預かり期間は 1 日のみとするが、工芸品、乾燥品、瓶詰め食品については、7 日間とする。但し預かり期間でも傷み、腐敗、異臭などあるものは、撤去する。 搬入及び引き取りは、個人の責任において管理する。
販売方法	販売価格は会員が設定する。単価については、10 円単位で設定し、最低は 50 円とする。
出品物	出品物は、会員で生産された農産物（米は除く）及び加工工芸品 共販品については、生産者部会の取り決めの中で出荷を行う。 柑橘の出荷については、包装形態は小袋で行い、出荷量は 1 回 20kg までとする。 但し、生産者部会員は出荷に際して、それぞれの部会へ連絡を行う。 加工食品など許可を必要とする物は、保健所などの許可者以外は出荷できない。
出荷上の注意	加工品のバーコードシールには食品衛生法などに定める必要事項を表示する。 価格が著しく安い、高い場合は役員が指導する場合がある。
指導・出荷停止	店内で、消費者及び生産者間でのトラブルが絶えない場合、役員会の議決を経て、出荷停止、除名などの処置を講じる。

彩葉倶楽部会則の内容について

会員	直売所への入会申込書を提出した会員によって構成する
活動	農産物の栽培に関すること 会員相互の協同活動に関すること 販売活動に関すること
除名	事業年度終了時において、その年一度も出荷しなかった者については除名とする。 農協関係以外の店舗での販売については認めないものとし、行った者については除名とする。
経費	年会費は 2,000 円とし、年度初めに農協の振込口座より引き落とす。

なお、今治市では今年度更に発展した形で、産直市（直売所）に市民農園などを一体化した規模の大きな施設が出来上がることとなっている。

(3) 農業者・JA・市民協働推進型 ～JA秋田やまもと食農実践会議～

①取り組みの概要

JA 秋田やまもと食農実践会議は、秋田県山本郡で展開されている、生産者 400 名（地産地消隊：全 JA 職員、JA 女性部、新規就農者グループ、グランママシスターズ：郷土料理達人、給食グループなど）、消費者 1,000 名（JA やまもとファンクラブ会員など平成 16 年度各種イベント参加者）、その他 300 名（関連事業参加小中学生）による地域総ぐるみの地産地消活動である。

活動目的は、「顧客ニーズを捉えた安全で良質な農産物の提供」「子どもたちへの食育の推進」「伝統食の復興と郷土料理の新たな開発」であり、関係機関・団体及び関係者の提携と協力により、農産加工、郷土料理達人制、直売所、学校給食、食農教育、消費者との交流など、幅広い活動をバランスよく展開し、総合的な成果を挙げている。

生産者は、地産地消運動の基本は安全で良質な農産物の提供にあるとして、JA 部会丸ごとエコファーマー認定を推進、平成 16 年度ソラマメ部会など 3 部会 98 名が新規に認定をとっている。

学校給食への食材の提供と農業体験は、新規就農者グループを中心に展開している。例えば、まるごと地産地消の給食日を設け、その日には、生産者も一緒に食卓につき子どもたちと交流する。

JA 女性部で構成される郷土料理の名人（伝承人）「グランママシスターズ」制度は、これまで 25 人が認定され、地域特産物を活用した郷土料理のレシピ発行、料理の出前講習、地産地消弁当、地産地消おせち「ごっつお」の開発など地元食材の利用拡大とコンビニ業界、観光業などとの連携を図っている。

②取り組みの詳細

(ア) 顧客ニーズを捉えた安全で良質な農産物の提供

- ・安全・安心を顧客に提供するために、JA 生産部会を核とした部会まるごとエコファーマーの確保や生産加工グループの地元食材を利用した新しい商品の開発が進み、安全・安心な食材提供者の確保や地産地消運動を担う人材が育っている。
- ・こうした取り組みにより、昨年度はそら豆部会など 3 部会 94 名が新規にエコファーマーの認定を受け、今年度も 2 部会が認定準備をするなど、生産者の意識向上に繋がっている。
- ・併せて、特別栽培農産物生産を推進して、顧客ニーズに応じた農産物生産に取り組むなど、顧客側にたった取り組みを展開している。
- ・各農産物直売所での地産地消啓発運動の展開と併せ、地場農産物の販売拡大を図るため、管内各農産物直売施設が連携し、農作業体験などの顧客交流など合同イベントの開催や情報交換を行っている。
- ・また、地産地消運動として、顧客とのふれあいをより濃密にするため、会員制度を導入し、各種イベントへの参加案内など、顧客との交流促進に努めている。
- ・こうした活動の効果もあって、管内 2 直売所の売り上げが 1～2 億円になるなど、管内直売所の売り上げは年々向上している。

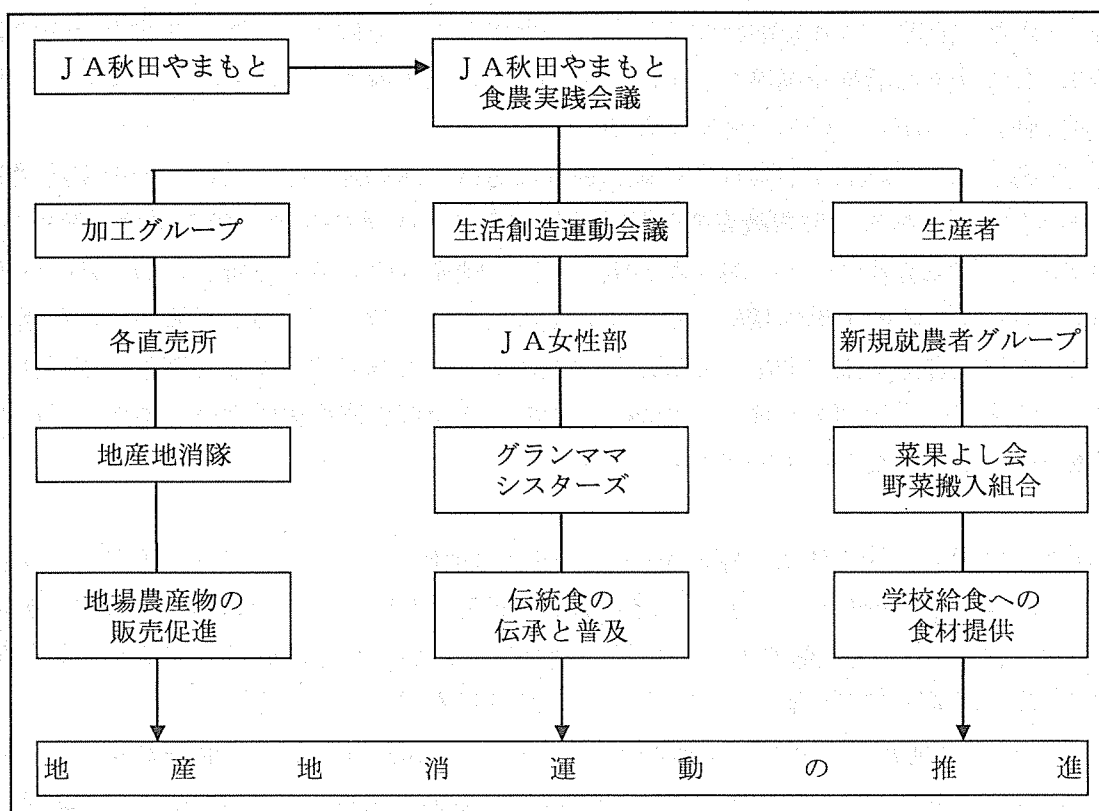
(イ) 子どもたちへの食育の推進

- ・「子どもたちに緑のシャワーを」事業を立ち上げ、若い新規就農者グループによる学校や校外での農作業体験の実施や発表会の開催、学校給食への地元産の米、野菜、手作り味噌などの供給、

- 「オール地産地消給食週間」の設定など次代を担う子どもたちへの食と農の啓発を行なっている。
- ・こうした活動を通して、子どもたちの農業への理解や、地域の食文化への関心が高まってきている。

(ウ) 伝統食の復興と新たな郷土料理の開発

- ・郷土料理の名人（伝承人）として「グランママシスターズ」制度を立ち上げ、郷土料理実演会の開催やレシピ集の作成など、地元食材を利用した郷土料理の伝承や普及活動を行なっている。
このグランママシスターズは5代目となり、継続性のある活動として評価できる。
- ・地場農産物の更なる利用拡大と郷土料理の伝承のため、観光業者と連携し観光客を対象とした各種イベントでの料理紹介などを行なっている。
- ・その他、顧客ニーズに対応し、郷土料理を手軽に食べられる「地産地消弁当」の製造や「地産地消おせち料理」の販売などを行い、コンビニエンスストアと連携した販売に繋がるなどの効果がみられ、顧客からも好評を得ている。



③ JA秋田やまもと食農実践会議の成功の背景～“家族と子ども達のために”を大切にする～

本会議は平成17年度に地産地消優良活動表彰者 農林水産大臣賞を受賞した。その理由は、本会議が地域総ぐるみで、生産（エコファーマー）、加工（地産地消弁当、地産地消おせち等）、販売（直売所）、食農教育（農業体験、学校給食への食材提供等）と、地産地消の幅広い活動をバランスよく実施していることであつた。また、参加者は生産者400名、顧客1,000名、小中学生300名に及び、活動の中心にいるグランママシスターズは現在5代目であり、一過性の盛り上がりではなく、持続的活動として定着していることがわかる。

このような活動が展開できている背景を考察すると、大きく3つの事項が考えられる。

第1に、JAやまもとの全面的バックアップである。特に、エコ農産物の販売、地産地消弁当等のコンビニエンスストアでの販売、直売所の立ち上げ等、地産地消活動のステージアップに必要な経済的条件整備に常に適時に取り組んできたことは非常に大きな貢献である。また、エコファーマーの認定の取り組みや本会議の地産地消活動への生産者400名、顧客1,000名、小中学生300名の参加にみるように、JAやまもとが生産・販売事業の展開方向の中心に環境保全型農業や地産地消を位置づけ、力を入れていることがわかる。JAやまもとの事業戦略と生産者・住民が連携した地産地消活動の展開が重なり合うことで、以上のような展開が可能になったと考える。

第2に、この活動の“主役”が女性達であることである。農林水産大臣賞祝賀会でグランママシスターズが繰り返してたのは「当たり前のことをしているだけ」という言葉であったそうである。この“女性達の当たり前”とは、「地産地消活動とは、家族や子ども達（次世代）のために、（自分達が）正直に作った食べ物を、家族や自分が食べることでできる農業・地域・日常生活をつくること」ではないだろうか。それを自分達の手で実現していけることが生産者・地域住民が本会議に参加する最大の動機であり、活動を継続する理由であろう。また、このような女性達の当たり前に応えることが、新たな販路・市場を創出することにつながることを確信し、常に先ず女性達の動機や理由を大切にしながら様々な活動を展開してきたことが、今日の生産者・住民・JAが一体となった幅広い地産地消活動を生み出していると考えられる。

第3に、JAやまもとの他にも、学校、行政、様々な分野の専門家など、この活動を支持する多くの支援者がいることである。農業教育や学校給食では学校、弁当の製造や販売では保健所や役場、エコ農業推進には農業普及センター等、本会議のように地産地消に関わる幅広い取り組みを展開するためには、様々な行政機関等の積極的な支援が重要である。例えば、農業教育や学校給食への食材提供は地産地消を進める上で非常に重要な取り組みの一つであるが、学校の理解や受け入れ体制が十分ではなく進まない例の方が多いのである。このような幅広連携体制をつくるため、JAやまもとや本会議の努力は並々ならぬものがあつたであろう。

以上、女性達が最も大切に「家族や子ども達（次世代）のために、（自分達が）正直に作った食べ物を、家族や自分が食べることでできる農業・地域・日常生活をつくる」を常に活動の中心点として確認しながら、“食農教育を含む地域の食生活を豊かにする活動”と“それを経済的豊かさにつなげる商品開発・販売活動”を車の両輪として活動を続けてきたことが、今日の生産（エコファーマー）、加工（地産地消弁当、地産地消おせち等）、販売（直売所）、食農教育（農業体験、学校給食への食材提供等）等、バランスのよい地産地消活動を生み出していると考えられる。

<参考資料>

地産地消優良活動表彰者の概要 農林水産大臣賞 JA秋田やまもと食農実践会議 他

2. 地産地消(活動)をベースとしたビジネス展開の具体例 ～産直市、加工施設を事例として～

島根県内にある産直市、農産加工施設などは全て地産地消(活動)をベースとしたビジネスの範疇に入る。また、近年は地域の農産物、農産加工品の販売や地域の農林産物を使った食事処であることに留まらずに、顧客創出などマーケティング機能やマネジメント、財務管理など経営機能を有する地産地消(活動)をベースとした複合事業体へステップアップしていこうという動きも各地で起こっている。

その中から当センターが平成16年度以降関わってきた3つの産直市の経営改善の取り組みと、立ち上げから関わった農産加工グループ、惣菜販売店の2つの事例を紹介する。ここで5つの事例を分類すると次の通りである。

分類	店舗・グループ名	店舗の特徴、立地	運営団体の特徴
産直市 (農産物等地域直売所)	青空市ぶなの里 ※平成7年事業開始	産直市単体 道の駅のトイレ、レストラン、物産販売施設隣接 国道沿いに立地	60～80代の会員で構成 出荷組織と構成が同じ任意団体が運営
	道の駅 赤来高原 赤来町農林産物出荷協議会 ※平成9年事業開始	道の駅の中に野菜販売コーナー、パン販売、レストラン、トイレ、情報コーナー内設 国道沿いに立地	50～80代の会員で構成 道の駅を運営する(株)フロンティア赤来が事務局
	加茂遊学ファーム ※平成10年事業開始	産直市単独 住宅地に立地、国道500m	50～80代 出資者6名からなる経営者グループが運営
農産加工施設	ユートピアつかが加工部 ※平成18年事業開始	加工施設、交流施設 集落内に立地、往来の少ない県道沿い	50～60代 親会社(有)ユートピアつかが事務局。加工部は独立採算を目指す
惣菜販売店	つくし会 ※平成18年事業開始	惣菜販売、野菜直売、パン屋、喫茶店	50～60代 元料理経営者、元銀行員、兼業農家など他分野6名で法人を立ち上げ予定

以上、それぞれ運営組織形態、構成メンバー、立地条件、店舗形態が全く異なっており、経営改善や起業の過程がどのように異なるか見て頂きたい。また、農産加工施設、惣菜販売店の起業のケースは、今後、中山間地域振興の中心層となる50代がビジネスを立ち上げる場合の参考とすべき事例となると考えられる。併せて参考にして頂きたい。

なお、本報告書で紹介している産直市3件については「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅰ～産直市のステージアップ戦略と具体的手法～」(平成16年度)「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅱ～アグリ・ルーラルビジネスへのステージアップ戦略～」(平成17年度)で、平成16～17年度の2年間の経営改善経過を詳説しているので、併せて参考にして頂きたい。

1) 産直市からアグリ・ルーラルビジネスへ ～産直市の経営改善事例紹介～

(1)「青空市ぶなの里」(飯石郡飯南町)

【事例の特徴】

本事例は都市遠隔立地であるが、国道 54 号線通過客を主な顧客として捉え成長を続け、現在、島根県内屈指の産直市となっている。任意団体(みなし法人)として運営しているが、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、新規参画しやすい条件整備、顧客ニーズの変化にスピーディに反応できる運営組織体づくりが必要になっている。

平成 16 年度から始まった上記の条件整備及び運営組織体づくり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 67 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 ※モリモリ奥出雲、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 7,500 万円(平成 18 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 ○顧客ニーズにスピーディに反応できる運営体制づくり
○品揃え(生鮮野菜の計画的な生産出荷、特産品開発)
○新規出荷者確保(そのための条件整備)
○集荷体制の充実



経営改善の取り組み（平成16年度）

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

中山間C

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

中山間C

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

中山間C

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

中山間C

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

中山間C

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

経営改善の取り組み（平成17-18年度）

ぶなの里運営機構検討委員会（役員会とは別に組織外者も入れて組織）

目的：競争激化、組合員高齢化等に適切に対応できる運営方法の検討

支援行政
機関

H17.5.26

1回目 問題提起『ぶなの里事業計画－平成18年度の構想－』の検討等
(内容)

- ①組合員の新規拡大について
- ②運営体制(役員等)の充実について
- ③運営組織体の役割充実について(法人化等)

次回から議論に入る

7.14

2回目 1回目の問題提起について専門者からの意見聴取と議論
(内容)

①ぶなの里の今後の展開のための要検討事項(中山間C)

- ・店舗管理運営の責任の所在の明確化
- ・経営責任者(役員)が負うリスクの軽減
- ・戦略的投資(調査、研修、イベント等)の充実
- ・定期的店舗改修のための内部保留の必要性
- ・新規会員獲得のための条件整備

以上を整備する
方策としての
法人化の検討

②議論の進め方についての役割分担の確認
(結果)

- ①の内容については基本的に賛成
- ②法人化についてはメリット・デメリットを専門家に確認することで合意

中山間C
木次農振

顧客調査の実施
(中山間C)

1. 顧客構成調査
悉皆の顧客属性調査
平日:10月20日(木)
祝日:10月22日(土)
2. 顧客インタビュー調査
店舗評価と期待
平日:10月23日(日)
祝日:11月12日(火)

10.28

3回目 JAとの連携体制について、運営組織体制について
(内容)

- ①JAとの連携体制について
 - ・合併に伴う支所統合と事務所の移転
 - ・ぶなの里事務委託業務及び料金について調整
- ②運営組織体制について

(結果)

- ①については継続議論
- ②については継続議論(できる所から取り組むことで基本合意)

JA雲南

12.28

4回目 ぶなの里運営機構検討答申
(内容)

- ①新規会員参画のための条件整備
- ②運営体制の充実(役員報酬等の改善)
- ③品質管理体制の検討
- ④営業時間の延長
- ⑤運営体制は現状の「みなし法人」で当面維持

H18.2.16

平成17年度 青空市「ぶなの里」総会
(内容)

- ①顧客調査結果とぶなの里沿線顧客の動向について(中山間C)
- ②ぶなの里運営機構検討答申
- ③規約改正等

中山間C
木次農振
JA雲南

H19.2.15

平成18年度 青空市「ぶなの里」総会
(内容)

- ①ぶなの里顧客調査結果報告及び周辺直売所の現況について(中山間C)
- ②規約改正等

中山間C
木次農振
JA雲南

顧客調査の実施
(中山間C)

1. 顧客構成調査
悉皆の顧客属性調査
平日:11月30日(木)
祝日:12月 2日(土)

H19.4

視察

②本産直市の現状、課題、経営改善の流れ

＜町外客を主な顧客に立ち上げから平成 16 年度まで売上を伸ばす、平成 18 年度も売上伸ばす～＞

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がテント市『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 年当初の出荷者数 30 名、売上額約 700 万円から、平成 16 年度には会員数 67 名、売上額 7,400 万円まで伸び、平成 17 年度は大雪の影響で落ち込んだが、平成 18 年度は、好天にも恵まれて売上高は 7,500 万円まで伸びた。

平成 16 年度まで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 7～8 割を占め、地元客の割合は低い。休日・祝日は観光客、平日は通勤客が主体である、本店は、国道 54 号線の沿線の産直市（県内）では、リーダーショップの地位を確保しており、店舗単独で POS システムを導入する等、顧客データ整備にも力を入れている。

＜経営改善に向けた平成 16 年度～平成 18 年度の流れ＞

ー平成 16 年度の流れー

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の報酬が殆どない、②各種研修費用が充分でない等の状況があった。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はじめ戦略的予算の確保は非常に重要である。

課題を踏まえ、青空市ぶなの里から中山間 C への要請により、必要なデータの収集と分析、役員を対象とした勉強会を実施し（計 5 回）、最終的に「ぶなの里事業計画ー平成 18 年度の構想ー」を提案した。

- 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。
- 売上増加の目標を設定する。そして目標達成の手法の検討を行う。
- 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。

ー平成 17 年度の流れー

ぶなの里は、「ぶなの里事業計画ー平成 18 年度の構想ー」を受けて「ぶなの里運営機構検討委員会」を計 4 回実施し、組合員の新規拡大、運営体制の充実（役員の責任と報酬等）、運営組織体の役割充実（法人化等）を中心に検討した。その結果、当面は現行の「みなし法人」組織で運営することとし、また役員報酬を改善することが決定された。

（平成 16～17 年度の勉強会詳細は、島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅰ及び同Ⅱを参照）

ー平成 18 年度の流れー

平成 16 年度～17 年度で経営改善作業は終了した。平成 18 年度、中山間 C は引き続き顧客調査を実施しており、今回はその結果、及び現在のぶなの里の到達点、今後のぶなの里の課題を整理する。

③平成 18 年度ぶなの里顧客調査結果 ～都市部での産直市等の増加により変化してきた顧客層～

(ア) 調査概要

平成 16 年度、平成 17 年度の顧客調査に引き続き、11 月下旬～12 月初旬にかけて顧客調査を実施した。調査内容は次の通りである。

□顧客構成調査（11 月 30 日（木）、12 月 1 日（土））

平日・休日来店の顧客について、年齢、性別、居住地、交通手段を、目視＋聞き取りで悉皆調査する。ぶなの里顧客層の構成の量的把握が目的である。

□簡易顧客インタビュー調査（12 月 1 日（日））※平成 17 年度実施のものより簡易なもの

休日来店の顧客（計 80 名）について、個別に次の項目をヒアリングする。

項目：顧客がどこから来たか、来店経路、商品への期待と評価

□実施体制

調査票、調査設計 中山間地域研究センター 地域研究グループ 有田昭一郎

調査表現場合合せ・調査監督・実施 広島県立大学 後藤宏治

(イ) 結果概要（詳細は次頁参照）

平成 16 年度に続く 3 年目の調査だが、都市部での新たな産直市等の出店により顧客層にも若干の変化がでてきている。その概要を整理する。

a) 青空市ぶなの里の顧客層

☆主な顧客層は、広島、松江市。観光途中の立ち寄りが多い、出雲市からの顧客割合が減少

主な客層 休日 地元 1 割、遠隔都市部 広島 5 割、松江 2 割、出雲 1 割

☆客の主な年齢層は 50 歳代、40 歳代。若干客層が若くなった

年齢層 50 代（3 割）、40 代（3 割）、30 代（1 割）

b) 商品への期待

☆安定した期待は「新鮮さ」（6 割）、「安さ」（3～4 割）、「おいしさ」（2 割）

「新鮮さ」（9 割）、「安さ」（5 割）、「めずらしさ」（5 割）、「安心・安全」（4 割）

c) 平成 16 年度からの顧客の大きな変化

☆平成 16 年からの主な変化は、出雲市からの顧客減少と「安全・安心」に対する期待の高まり

都市部住民 「安全・安心」への期待 平成 16 年度（1 割未満）→平成 17 年度（3 割）

地元住民 「安全・安心」への期待 平成 16 年度（1 割）→平成 17 年度（5 割）

→平成 18 年度（4 割）※全体平均

平成 16 年度から平成 17 年度に向上した「安全・安心」への期待は今年度も持続しており、ぶなの里への商品への大きな期待の一つとして固定化しつつあるようである。また客層の変化（出雲市の顧客の減少）については、主に出雲市内の産直市間競争の激化が背景にあると考えられるが、今後検証していくこととする。

お客様はどこからきているか

出雲減少、広島（広島市）増加																																																																				
18年度	地元13%、松江17%、出雲9%、広島45% 休日のお客さんがどこから来るか	<table border="1"> <thead> <tr> <th>出発地</th><th>立ち寄りルート・立ち寄り理由</th><th></th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>広島市</td><td>出雲大社の帰り</td><td>6</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>ジャンボしいたけを求めて</td><td>1</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>出雲旅行</td><td>1</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>三瓶へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>境港へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>温泉へ</td><td>2</td></tr> <tr><td>広島市</td><td>松江旅行の帰り</td><td>1</td></tr> <tr><td>松江市</td><td>広島へ買い物へ</td><td>3</td></tr> <tr><td>松江市</td><td>広島の子供のところへ</td><td>1</td></tr> <tr><td>松江市</td><td>広島からの帰り</td><td>1</td></tr> <tr><td>松江市</td><td>赤名の実家へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>松江市</td><td>土日にここの別荘へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>尾道の娘のところへ</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>仕事帰り</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>吉田へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>広島の子供のところへ</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>54号道の駅巡り</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>食事へ</td><td>1</td></tr> <tr><td>出雲市</td><td>土産になるもの</td><td>1</td></tr> <tr><td>三刀屋町</td><td>みさとへ里帰り</td><td>1</td></tr> <tr><td>吉田</td><td>頼原の親戚のところへ</td><td>2</td></tr> </tbody> </table>	出発地	立ち寄りルート・立ち寄り理由		広島市	出雲大社の帰り	6	広島市	ジャンボしいたけを求めて	1	広島市	出雲旅行	1	広島市	三瓶へ	1	広島市	境港へ	1	広島市	温泉へ	2	広島市	松江旅行の帰り	1	松江市	広島へ買い物へ	3	松江市	広島の子供のところへ	1	松江市	広島からの帰り	1	松江市	赤名の実家へ	1	松江市	土日にここの別荘へ	1	出雲市	尾道の娘のところへ	1	出雲市	仕事帰り	1	出雲市	吉田へ	1	出雲市	広島の子供のところへ	1	出雲市	54号道の駅巡り	1	出雲市	食事へ	1	出雲市	土産になるもの	1	三刀屋町	みさとへ里帰り	1	吉田	頼原の親戚のところへ	2
出発地	立ち寄りルート・立ち寄り理由																																																																			
広島市	出雲大社の帰り	6																																																																		
広島市	ジャンボしいたけを求めて	1																																																																		
広島市	出雲旅行	1																																																																		
広島市	三瓶へ	1																																																																		
広島市	境港へ	1																																																																		
広島市	温泉へ	2																																																																		
広島市	松江旅行の帰り	1																																																																		
松江市	広島へ買い物へ	3																																																																		
松江市	広島の子供のところへ	1																																																																		
松江市	広島からの帰り	1																																																																		
松江市	赤名の実家へ	1																																																																		
松江市	土日にここの別荘へ	1																																																																		
出雲市	尾道の娘のところへ	1																																																																		
出雲市	仕事帰り	1																																																																		
出雲市	吉田へ	1																																																																		
出雲市	広島の子供のところへ	1																																																																		
出雲市	54号道の駅巡り	1																																																																		
出雲市	食事へ	1																																																																		
出雲市	土産になるもの	1																																																																		
三刀屋町	みさとへ里帰り	1																																																																		
吉田	頼原の親戚のところへ	2																																																																		
17年度	地元13%、松江16%、広島43% 休日のお客さんがどこからくるか (%)																																																																			
16年度	地元13%、松江15%、出雲17%、広島20% 休日のお客さんがどこからくるか (%)																																																																			

その他お客様属性：40代、50代中心；若干客層が若くなったか？

平成18年度	平成17年度																				
	<table border="1"> <tbody> <tr><td>10代</td><td>3.9</td></tr> <tr><td>20代</td><td>5.6</td></tr> <tr><td>30代</td><td>8.8</td></tr> <tr><td>40代</td><td>24.6</td></tr> <tr><td>50代</td><td>40.1</td></tr> <tr><td>60代</td><td>31.7</td></tr> <tr><td>70代</td><td>10.6</td></tr> <tr><td>80代</td><td>1.4</td></tr> <tr><td>90代</td><td>0.4</td></tr> <tr><td>子供</td><td>2.8</td></tr> </tbody> </table>	10代	3.9	20代	5.6	30代	8.8	40代	24.6	50代	40.1	60代	31.7	70代	10.6	80代	1.4	90代	0.4	子供	2.8
10代	3.9																				
20代	5.6																				
30代	8.8																				
40代	24.6																				
50代	40.1																				
60代	31.7																				
70代	10.6																				
80代	1.4																				
90代	0.4																				
子供	2.8																				

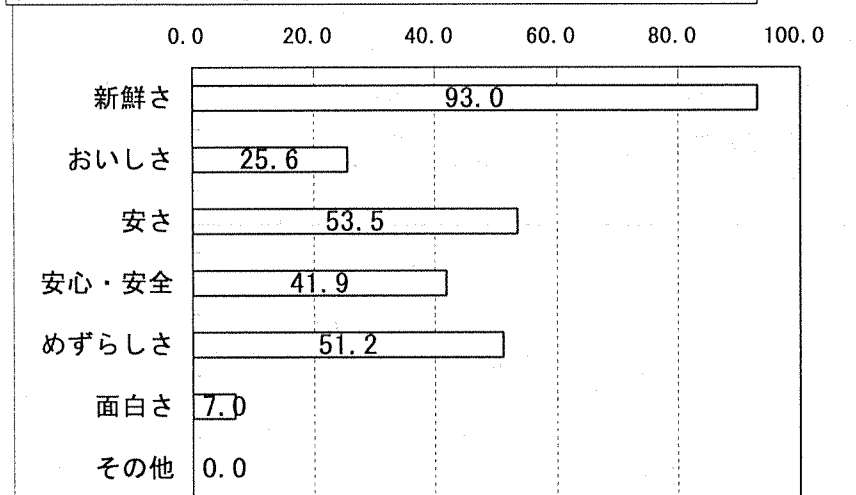
ぶなの里の商品にお客様が期待されること

新鮮さは当たり前、価格・特徴・安全安心で出荷物を評価（特に広島のお客様）。

ポイント：①品質のよさは前提、②どう商品の素性のよさをお客様に伝えるか

新鮮さ93%、安さ54%、めずらしさ51%、安全・安心41%

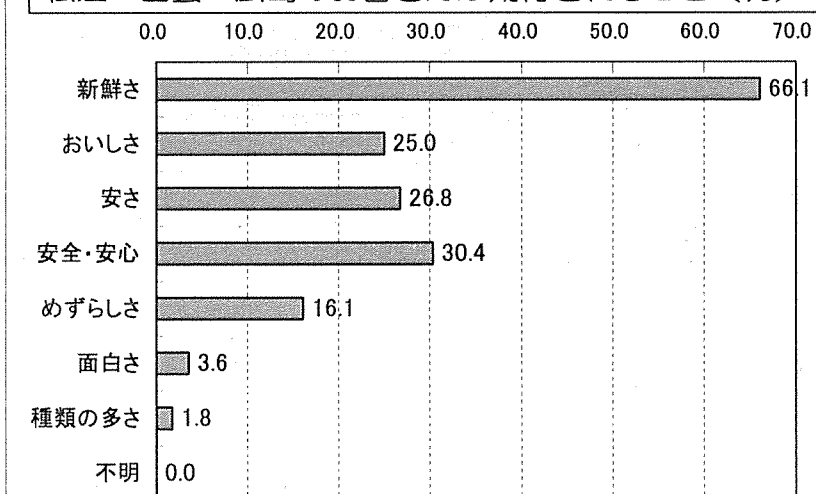
松江・出雲・広島のお客さんが期待されること（%）



18
年
度

新鮮さ66%、安全・安心30%、安さ27%、めずらしさ16%

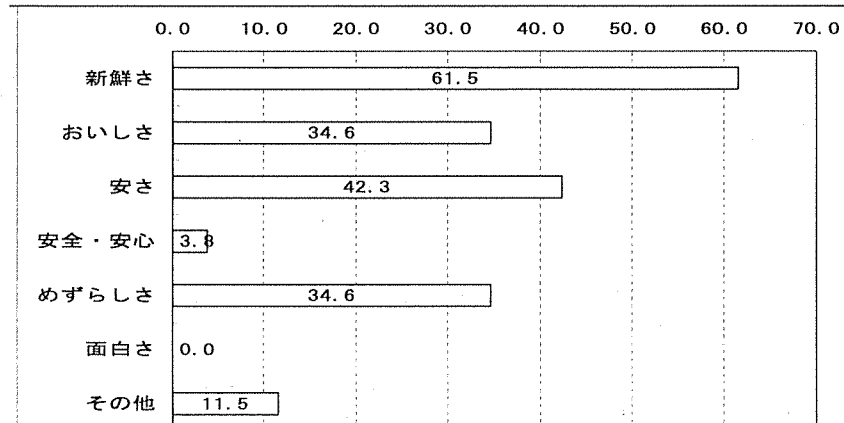
松江・出雲・広島のお客さんが期待されること（%）



17
年
度

新鮮さ62%、安さ 42%、おいしさ35%、めずらしさ35%

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）



16
年
度

③ぶなの里の到達点とこれからの課題

(ア) 任意団体経営としての最高到達点

今日、島根県内、県外の産直市からも多くの産直市が視察に訪れる。県内には、ぶなの里に店舗レイアウトや経営ノウハウを学び、新たに立ち上がった産直市も数多くある。産直市の運営では、生産・出荷と店舗運営が車の両輪であるが、いずれにおいても、青空市ぶなの里は任意団体としては最高水準にあると考えている。

「どうしたらぶなの里のような産直市をつくれるか」はよく聞かれる質問であるが、任意団体という組織形態でぶなの里の水準に達するためには、次の3つの条件があると答えている。

- (i) 出荷者（生産者）が直接、顧客の様子やニーズを把握できる機会を頻繁に持つこと
ぶなの里では、出荷者が交代でレジを行っている
- (ii) リーダー（グループ）が産直市の売上に寄与している主要なメンバーであること
- (iii) (i) (ii) を前提条件としながら、顧客の声を出荷物（生産物）や店舗運営に反映し、改善する作業を少なくとも10年間継続すること、その間、出荷者は絶えざる栽培技術向上に向けた努力を継続すること

“顧客”の声を捉えながら、品質のよい作物をつくる、こまめに売り方や店舗を改善することにおいて現在のぶなの里の出荷者の意識は非常に高いと考えている。

(イ) 持続的運営に向けた今後の課題

他方、任意団体として限界点も明確になっている。

第1に、出荷者・経営組織の硬直性である。上記の通り、ぶなの里は長い時間をかけて旧頓原町エリアの農業者を対象とした店舗に対する愛着心の高い、結束力のある組織が作ってきた。対して、組織の性格は従来の集落組織に近似しており、全員一致を旨とする変化の生まれにくい状態にあり、具体的には新規参入が進みにくい、経営体制の大胆な改革は進めにくい状態が生まれている。

第2に、市場の変化への対応力の弱さである。調査結果にも表れたように、インショップ、スーパー等の産直コーナー等を含め産直間の競争は厳しくなりつつあり、今後よりスピーディに商品開発や集客を進めていくことが求められる。しかし、集落組織に近く、大多数賛成一致を重視する、ぶなの里の意志決定（合意形成）速度では対応に限界があると考えられる。

第3に、店舗・施設の非更新性である。本来、集客力の維持のためにも店舗は少なくとも5年に1回は（マイナー）チェンジが必要である。しかし任意団体では資金の内部保留が出来ず、必要な場合の施設更新もできない。また、任意団体故に店舗に対する責任や管理の所在も明確でない。

以上、持続的運営の視点で考えたとき、ぶなの里は任意団体運営であるための弱点を持っている。ぶなの里はいまや出荷者達だけのものではなく、次の世代に引き継ぐことのできるこの地域の大きな可能性である。いまのぶなの里がお客さんを惹きつけている“よさ”を失わないようにすることが大前提であるが、現代の経営環境に対応できる運営体制について法人化も含め引き続き検討し、早い時期に大きな改革に踏み切ることが求められていると考える。特に、“権限と責任と報酬を明確化”、“次世代が参画しやすい運営体制”がキーワードになるであろう。

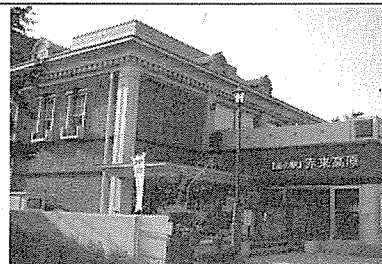
(2) 道の駅 赤来高原（飯石郡飯南町）

【事例の特徴】

本事例は都市遠隔立地で道の駅（情報コーナー、直売コーナー、お土産コーナー、レストラン、トイレ）利用客を顧客とする。平成 16 年度まで事務局を行政、出荷を農家、販売管理を道の駅と分担していたが、立地する地域の自治体合併を契機に、事務局・販売管理が道の駅に一本化され、積極的な出荷体制の整備、販売拡大戦略が展開され始めている。平成 17 年度は前年比販売増となっている。

【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・事務局は「赤来町農林産物出荷協議会」とフロンティア赤来が連携して行っている。
※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、毎週土日にテント市開催
8. 販売品目 野菜、農産加工物、花木、苗・鉢物、工芸品 ※モリモリ奥出雲、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 約 2,100 万円（H18 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）
○出荷体制の安定化・出荷力強化
○販路・販売機会の増加



経営改善の取り組み（平成16年度）

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

・行政による
・積極的な
・改善の意
・体制の出
・積荷の場
・成をとの
・中心と勉
・強会関係
・として認
・識を構築
・運営体制

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積極的な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）積極的な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

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

経営改善の取り組み（平成17年度）

赤来町農林産物等出荷協議会役員を中心に会員で実施

支援行政
機関

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

出荷協だより開始（月1回）

野菜づくり勉強会（中山間C資源環境G）開始

顧客調査実施
（中山間C
地域研究G）

役員会
H17.7.14

（内容）

安定出荷、販売充実に向けた平成17年度の取り組みについて（提案）

①計画作付け、安定出荷への取り組み（コーディネーター配置、作付け状況把握調査）

②販売体制の充実（テント市回数増、販売体制の充実等）

（結果）計画作付けに向けた作付け状況把握調査については、個人情報に関わることもあり、賛否両論であったが、まず現状把握からはじめようということで一致
テント市回数増、販売スタッフの充実については、販売は当番制で頻度も少ないこと、販売方法で売れ行きが変わることなどの理由から賛成一致した。

講演会
8.26

（内容）

平成16年度までの到達点共有、平成17年度の実施目標・到達目標確認

①赤来地域の交流拠点「道の駅 赤来高原」活性化の重要性、下記の取り組みを通じた収支改善

②出荷協議会のコアグループ（出荷計画、販売促進等を進めるグループの形成）

③テント市の実施

④計画的・継続的なイベントの実施、ファン層の固定化、顧客調査の定期的な実施

⑤品揃えの充実、加工商品の開発のためのグループづくり

（結果）前向きにできる所から取り組むことで一致

役員会
10.20

（内容）

販売データ利用のあり方、作付け計画の進め方、野菜づくり勉強会実施について

①販売データ管理データの活用方法とツールについて

②作付け計画支援ソフトの開発について

③野菜づくり勉強会の実施について（平成16年度5回）

（結果）①については賛否両論、②、③については実施で合意

(11.24)
(11.25-26)

野菜づくり研究会

役員会
12.21

（内容）

会員交流会、視察研修、作付け計画準備、顧客調査結果報告

（結果）交流会、視察研修についての質問・意見交換

調査結果についての質問・意見交換、販売方法についても議論

作付け計画については特に質問なし

野菜づくり研究会

役員会
H18.1.26

（内容）

顧客調査に基づく店舗レイアウト変更、テント市販売方法の改善、作付け計画準備について

①野菜売り場、パン売り場、花工房のレイアウトについて

②テント市での効果的な販売方法について

③作付け計画のためのデータ整備について

④野菜栽培研究の推進について

（結果）①、②、④は積極的な議論が進む

③については特に議論なし

交流会
講演会
3.26

（内容）

平成17年度の取り組みの到達点の共有、平成18年度に向けた意見交換会・交流会

①平成17年度については、悪条件の中、ほぼ目標達成

②平成18年度は集客イベント開発、テント市の充実、花工房活用が課題

※詳細は後添資料参照

（結果）①についての確認、②については積極的に議論

経営改善の取り組み（平成18年度）



①本産直市の現状、課題、経営改善の流れ <道の駅内にレストラン、特産物コーナーと併設された産直市>

本産直市は、国道 54 号線に沿って立地する道の駅 赤来高原内にレストラン「ローワン」、土産物コーナー、情報コーナー、トイレと併設する農産物販売コーナーへの農家持込みによる産直市である。

道の駅 赤来高原は 2 階建であり、1 階に上述の各施設、2 階にはフラワーアレンジメント体験やクラフト品の販売を行うスペース「花工房」がある。

本道の駅は、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運営でもあることから、旧赤来町エリアの活性化拠点として期待が大きい。また、当道の駅は交通量の多い国道沿いの好条件地に立地するが、産直市自体の売り場面積は 50 m²と極めて狭い。

この道の駅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」(現在約 120 名)である。うち約 30 名の会員が主たる出荷者であるが、平成 16 年度現在、出荷量は減少傾向にあった。その理由は、売り場面積が狭く出荷者が十分に商品を展開しにくい、販売と出荷が分離され、顧客の反応が出荷者に伝わりにくい(モチベーションが高まりづらい)等が挙げられている。他方、本道の駅施設内にレストラン、産直市等が並存することが相乗的に集客力を高めており、本産直市の出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、道の駅の重要な経営課題である。

<経営改善に向けた平成 16 年度～平成 18 年度の流れ>

—平成 16 年度の流れ—

以上の課題を背景に、出荷体制の強化など経営体制改善を目的として 2004 年 7 月に、出荷協議会、ローワンで勉強会が構成された。勉強会では、まず出荷体制改革に向けた会員の合意形成作業が行われ、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。

—平成 17 年度の流れ—

平成 17 年度、事務局は赤来町産業振興課から道の駅赤来高原を運営する(株)フロンティア赤来に移行し、産直コーナー運営、財務管理等の事務局機能、道の駅との連携体制が強化された。また、平成 16 年度の勉強会での議論を経て、出荷協議会は次の具体的な経営改善の取り組みに着手した。

- 役員会を中心とした経営改善推進体制の構築
- テント市開催頻度増加を中心とした販売機会充実
- 計画的出荷に向けた体制整備
- 勉強会の充実：従来の経営勉強会と併行して、野菜づくり勉強会を開催
- 協議会会員向け「出荷協だより」の発行

以上、事務局体制の強化、勉強会の充実、「出荷協だより」など積極的な会員への働きかけ、テント市等による販売機会の強化を経て、会員の販売意欲は高まり、販売額は上昇に転じた。

(平成 16～17 年度の勉強会詳細は、島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅰ及び同Ⅱを参照)

—平成 18 年度の流れ—

平成 18 年度は、平成 17 年度の取り組みが継続され、さらに島根県地域振興室支援による道の駅弁当開発、常設テント市の開設、2 階花工房での体験教室強化等の取り組みが進められ、平成 16 年度当初の産直市売上目標額 2,000 万円が達成された。その最も大きな理由は、勉強会、テント市を初めとする出荷者と一体となった販促活動の強化、道の駅弁当など新たなアイテムなど、事務局を中心としたこの 3 年間の継続した改善活動であると考えている。

今回は、平成 18 年度の経営改善の取り組みと成果を記録するとともに、現在の到達点と課題について整理することとする。

②平成 18 年度の赤来町出荷協議会役員会を中心とした経営改善の取り組み

<勉強会（6／19）安定出荷、販売充実に向けた平成 18 年度の取り組みについて>

出席者 赤来町農林産物出荷協議会役員、中山間地域研究センター 客員研究員 二木季男、
中山間地域研究センター 地域研究グループ 有田昭一郎

まず、平成 17 年度の勉強会の成果について確認が行われ、次いで平成 18 年度の安定出荷体制づくりと販売体制について事務局（フロンティア赤来）から報告が行われ、その後、意見交換が行われた。

□勉強会でまとまった産直市の当面の課題	☆平成 18 年度の方向性
・品揃え強化(安定的出荷、周年品揃え、特産品開発) に向けた栽培系勉強会の充実	(出荷・運営体制の今後のあり方と改革の薦め方)
・販売機会への出荷者参加機会をつくる	・テント市の常設化と点と回数の増加
・売場以外での販売機会の充実	・広島市のイベント等での出荷者参加の販売機会増加
・2階部門の収益体制改善	・出荷協議会主催の栽培勉強会の開催
	・2階 花工房の集客力強化

以下、出荷協議会および道の駅で平成 18 年度の取り組みとして承認され内容を整理する。

(ア) テント市の常設化と開店回数の増加

- ・売り場面積のハンデ解消、販売機会の充実のため、テント市回数を増加させた結果、着実に売上向上に結びついている。他方、現在のテント市については、現在の仮設ではテント市の度毎に組み立ての労力もかかる。テント市により道の駅自体の集客力も向上することも確認されたことから、玄関前に新たに常設型テント市を仮設、テント市回数の増加の方向で検討する。

(イ) 出荷者の販売機会の増加

- ・テント市での会員当番による対面販売の試みは、会員（出荷者）の生産や出荷に対するモチベーションを高めていることから、引き続き実施する。
- ・また、広島市でのイベントでの対面販売は、会員（出荷者）が都市部顧客の赤来の生産物への評価をみるよい機会であることから、積極的に参加を進める。

(ウ) 出荷協議会主催の栽培勉強会の開催

- ・平成 17 年度に土作りを中心に行われた栽培勉強会には多くの会員の参加があり、経営の勉強会よりもかなり会員の関心度が高いこと、産直市への出荷モチベーションの向上にも効果があることが確認された。また、平成 17 年度の栽培勉強会は、中山間 C 資源環境グループの支援を得て実施したが、平成 18 年度は、協議会での継続的実施体制の確立、会員間の連帯感強化、人材活用を目途に、必要な栽培技術を有する会員による実演を中心にした栽培勉強会を実施することとした。

(エ) 花工房の集客力強化

- ・平成 16 年からの取り組みの結果、1 階の産直市、土産物売場の改善の方向性や方法が明確になり、また改善に向けて事務局（フロンティア赤来）、出荷協議会の合意も形成されたことから、平成 18 年度から新たな課題として、道の駅 2 階 花工房の集客力と収益力向上に取り組むこととした。そこで、まず、出荷協議会と連携してフラワーアレンジメント作成現場の展示や体験イベントを行うこととした。

また、平成 18 年度より経営改善の取り組みは、全く出荷協議会事務局の主導となり、中山間地域研究センターの関わりは常時支援から要請に応じた支援に変化している。このため、平成 16～17 年度は中山間 C の支援の経過を中心に整理したが、平成 18 年度は出荷協議会事務局の動きを中心に整理する。

<道の駅弁当開発事業プロジェクト開始（7/6）～>

出席者 （株）フロンティア赤来、ローワン、赤来農林産物出荷協議会、飯南町役場

島根県地域振興部地域振興室、中山間地域研究センター

島根県地域振興部地域振興室の支援により、道の駅弁当開発事業が開始された。本事業は、道の駅提案型モデル推進事業（道の駅が主体となる、交流人口拡大を目的とした地域資源を有効・複合利活用を支援する事業）の先行事例として位置づけられている。具体的には、道の駅赤来高原の薬膳料理等のノウハウを活かした道の駅弁当の開発により、誘客増・顧客創出を目指すものである。また、本事業は、道の駅の交流人口創出機能の拡充に着手する契機であり、最終的には情報発信機能、施設の利活用方法の充実に取り組むことを目的としている。

以下に、平成18年度の本事業での作業内容をする。

- 秋口の弁当販売を目指し、それまでに必要な会議（案出し、試作、モニタリング等）を実施する
会議のメンバーは基本的に、今回の出席メンバーとする
- 併せて交流人口創出機能拡充に向けた道の駅の課題の検討を行う
- 道の駅弁当販売後の展開について検討する

以上の内容に沿って、道の駅弁当の開発と販売に向けた準備、道の駅の課題の検討が進められ、9月28日に道の駅弁当（和食、洋食）の販売が開始された。

<栽培研修会の開始（7/24）～>

出席者 赤来町農林産物出荷協議会、松平農園

出荷協議会の会員であり、農薬や化学肥料を使わない農業での高い品質の農産物の生産に取り組む松平農園経営者 松平氏を講師として、「低コストの土づくり」講習会を実施した。同じ地域、会員のほ場での実演ということで、会員の関心は非常に高く、22名の参加が得られた。

<常設テント市の開始（8/25）～>

事務局の提案に出荷協議会が賛成し、道の駅玄関前に常設テント市が設営された。テント整備は、出荷協議会会員によるものであり、“自分達で売場をつくった”プロセスが、会員の産直市・道の駅への愛着や出荷意欲を一層高めたようであり、この点については後にもう少し分析を加えることにしたい。

<勉強会（10/23）平成18年度取り組み成果中間報告>

出席者 赤来町農林産物出荷協議会役員、中山間地域研究センター 客員研究員 二木季男、

中山間地域研究センター 地域研究グループ 有田昭一郎

常設テント設営により集客力向上・販売高向上の効果がみられたこと、対面販売機会を増加させたことで出荷者間に“売り方”へ関心が高まっていること、花工房の創作実演で少しずつ道の駅2階を訪れる顧客がでてきていること等が報告された。

また、期を同じくして、9月28日から道の駅弁当の販売が開始され、9月以降の産直市、レストラン、2階花工房等への誘客や売上に大きく貢献していることが報告された。この相乗効果についても後にもう少し分析を加えることにしたい。

<勉強会（H19／2／6）平成18年度取り組み成果報告、平成19年度の重点事項>

出席者 赤来町農林産物出荷協議会役員、中山間地域研究センター 客員研究員 二木季男、
中山間地域研究センター 地域研究グループ 有田昭一郎

平成18年度の産直市売上は、常設テント市、広島市の物産イベントへの積極的参加、道の駅弁当発売や、冬季の好天にも恵まれ、当初目標の2,000万円を達成したこと、レストランローワンや花工房の売上も上向きに転じたこと、栽培研修や対面販売機会の増加を通じ会員の出荷意欲も高まっていることが報告された。

また、平成19年度の経営改善に向けた重点事項として次のことが意見交換された。

□独自の農産物認証制度の検討 ～他の産直市商品との差別化戦略、品質向上戦略として～

近年、一部の先進的な産直市で独自の農産物（出品された商品）認証制度をつくる動きがみられる。これは、有機JASのような厳密に科学的根拠に基づくものではなく、あくまでお店がその商品をつくった生産者を独自の基準で評価し、シールやラベルの形でお客様に伝えるものである。他の事例によればこの評価制度は2つの効果を持っている。1つは、他の産直市店舗との差別化である。よい商品を認証することで、顧客に対し“あの店は良心的に商品を販売している”と評価される。もう1つは、よい産品をつくろうと努力している出荷者（生産者）への評価である。評価されることで出荷者のモチベーションは更に上がるであろう。

以上を踏まえ、認証制度の導入を検討するため、認証の基準や方法、効果を確認するため、既に認証制度を実施している産直市に視察に行くことで合意された。

□販路の多元化に向けた生産・出荷体制の整備

常設テント市を含めても、出荷協議会の売り場面積は狭く、今後、販売高を上げるためには、店頭販売以外の販路の開拓も重要である。他方、料理店等から出荷協議会への取引の相談も入るなど需要はあるが、素材を安定して供給できる体制が整っておらず対応できない。従って、従来の産直市をベースにより生産体制を充実させながら、販路多元化の条件整備を行っていく必要がある。

□情報発信機能の充実

現在の道の駅赤来高原で最も不足している集客機能はホームページを使った情報発信機能であろう。近年は、まず産品や体験交流イベントをまずホームページで確認するケースも多く、充実したホームページの整備が、まず道の駅赤来高原の情報発信機能の底上げに最も効果的である。

□持続的経営体制の検討 ～次世代の経営参画を意識して～

現在の経営者・リーダーグループは50代後半から60代であり、次世代への交代を意識し、参画条件や経営体制の整備を進めていく必要がある。経営責任に応じた報酬体制の整備が特に重要である。

□2階の活用促進

平成17年度に引き続き、道の駅2階の集客力・収益性向上に向けた取り組みが必要である。体験コンテンツの豊富化やテラスの活用等が強く求められる。

③本事例から得られた経験

(ア) みんなで“もの”を作るプロセスはグループの連帯感を高める～常設テントの設営～

組織の連帯感を高める有効な手段の一つは、組織構成員と一緒に“目にみえる形”をつくることである。皆で議論し結論を出し、知恵や技術を出し合っものをつくり、それを日常的に使えば、その効果は更に高まる。協議会での常設テントの検討、設営、運用の流れは、は協議会会員の連帯感やお店への愛着、出荷のモチベーションを高めるプロセスとして有効に働いている。

公共セクターや第3セクターの施設は、上記のプロセスが全く意識されないまま整備されることが多い。特に体験交流施設や販売施設では、施設機能と並んで重要なのはコンテンツ（体験の内容や商品）であり、コンテンツの良否はその地域の住民や生産者がその施設と“どう関わろうとするか”で決定する。施設整備において、“資金”や“経営”と並んで、コンテンツを提供する“住民・生産者との関わりづくり”は車の両輪であり、行政は強くそれを意識せねばならない。

(イ) 道の駅弁当事業の効果

今回の道の駅弁当事業が道の駅並びに出荷協議会に及ぼした効果は非常に大きかった。道の駅弁当そのものの売上による道の駅の総売上げ高への寄与の他にも、他部門（産直市・レストラン・花工房）の売上向上、町外への道の駅 赤来高原の宣伝効果、町内の利用者増加、出荷協議会会員・道の駅関係者のモチベーション向上、“価格”に対する固定概念の打破が挙げられる。特に町内の利用者増加と“価格”は重要である。町内から弁当を購入に来た住民には「今回の道の駅弁当発売を通じて初めて道の駅に入った、今後も来たいと思う」者もあり、弁当が発売されて初めて道の駅に関わる動機や機会を持った者がいることがわかる。上述の通り、交流施設や物販施設にとって、地域の住民や生産者とよい関わりをつくることは非常に重要であるが、町外者を顧客として惹きつけるよりも難しい。その意味で“弁当”という手段は有効であった。また、今回、材料や容器を最優先し価格を1,000円以上に設定したにも関わらず、顧客の支持を得られた経験も大きい。従来から言われていたことであるが、“価格”は“素材”や“調理法”や“見た目”と並ぶ選択肢となったことが確認できた。さらに他のケースでの検証は必要であるが、道の駅赤来高原の今後の販売戦略を考える上で重要な基礎データとなる。

次に、道の駅弁当事業を効果のあるものにした背景を3つ整理しておくことにしたい。

第1に、道の駅内のレストラン・ローワンの10年来の“地元の素材を使った料理をお客様に提供する”一貫したコンセプト、レストランとしての蓄積、地元生産者との関係づくりである。宮脇氏をはじめ、地元の素材を活かした調理の研究を続け、また年間を通じて地元の素材を使った料理をお客様に提供できるよう地元の生産者との信頼関係をつくってきた。だからこそ、地元の素材をフルに使った弁当の開発に速やかに取り掛かることができたのである。

第2に、フロンティア赤来（出荷協議会事務局）のプロデュースである。今回、事務局は、意識して道の駅弁当開発事業と併行して常設テント市の設営や運営、対面販売機会の増加、栽培研修会等の取り組みを進め、また全ての出荷協議会会員とその動きを共有できるよう努めている。その結果、他の取り組みと同じように、道の駅弁当の販売を自分達と直接関わりのあることとして認識し、道の駅弁当の成果があがることを自分のこととして喜び、生産・出荷のモチベーションの向上にも繋がったのである。

第3に、地域振興室の適切なサポートである。サポートとは普段はあまり意識されないが、様々な公的業務の本質であり、かつ最も技術と実経験が要求される業務である。サポートする者は、常に“主人公は誰か”、“目的は誰か”を問い、自分達のベストとはサポートする対象のベストであることを意識しなければならない。現在、行政のサポートはサポートする側の“個人”が有する技術や経験にほとんど

依存している。しかし、本来、行政の業務はおしなべてサポート業であることを常に意識し、またその視点から様々な分野・現場におけるサポートのプロセスや結果は蓄積され、方法論として体系的に整理・共有されるべきである。本事例は、上記のように、フロンティア赤来（出荷協議会事務局）がうまくプロデュースできるようサポートした好事例であり、そのプロセスは広く共有されるべきである。

④道の駅赤来高原の到達点と今後の課題

（ア）道の駅赤来高原の到達点

道の駅赤来高原の到達点とは店舗における産直市とレストランが高い水準で範囲の経済（Scope Economy）を成立させていることであり、出荷協議会が高い品質の素材を提供し、レストラン（ローワン）がそれを活かした食事メニューを作り出せる体制を確立していることであろう。産直市を内設・併設する道の駅等の集客施設では、この範囲の経済の発揮が重要である。産直市は高い集客力を持つが、目的はあくまで出荷者（農業者）の利益の最大化であり手数料は市場より低く抑えることから、収益はあがらない。従って産直市の集客力をいかに食事部門の収益につなげるか、また、生産者との直接のつながりを特産品開発などに生かすかが非常に重要となる。特に産直市で販売されている素材を食事や特産品に活かすことは、他の地域との差別化のために重要であるが、殆どの道の駅などの集客施設では産直市を持つこれらのメリットが活かされていない。対して、道の駅 赤来高原では、レストラン・ローワンを中心に 10 年かけて範囲の経済を発揮できる体制を作り出し、レストランの他にも本道の駅の名物である大和イモをすり込んだパン等の特産品を作り出している。そして現在、更に生産・出荷体制の強化や道の駅弁当など地元の素材を活かした特産品開発を進めている。

（イ）今後の課題

以上、道の駅赤来高原と産直市の特徴であり、他地域より先行している点である生産と加工・食事部門が集客・収益で相乗効果を出すことのできる体制を維持することを前提とし、短期的（1～2年）ならびに中長期的視点（3～5年）から今後の課題を整理することとする。

まず、短期的には、情報発信機能や道の駅2階の集客・収益力向上策の確立が必要である。また、中長期的には、持続的経営体制（次世代の経営参画）や販路の多元化にむけた生産・出荷体制の拡充が必要であろう（詳細は、P71の平成19年度の経営改善に向けた重点事項を参照）。また、生産・出荷体制の拡充に当たっては、計画的生産を意識した生産調整機能の整備が意識されるべきである。

(3)「加茂遊学ファーム」(雲南市加茂町)

【事例の特徴】

本産直市は、国道 54 号線や県道など通行量の多い街道から離れた街地に立地し、主な客層は周辺住民であり、遠隔都市部住民を主な顧客とする街道展開型産直市である(先述の青空市ぶなの里、道の駅赤来高原とは立地条件が異なる)。

平成 10 年の開設以来 7 年を経過するが、18 年度の年間売上高は 6,154 万円となり、平成 10 年度の 740 万円から約 5,400 万円の伸びである。今後は運営体制の安定化や町外からの集客が課題となっている。

【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 平成 17 年に、交流研修スペース・事務室として改装。
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 地元産品中心、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 平成 17 年度にファンづくりを目的としたイベントを開始
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、仕入分は単独 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 6,154 万円(H18 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(加工品製造販売など)
○店舗の集客力 UP(広告、イベント、店舗レイアウト)
○店舗の特徴づくり(土作り、エコ農業など)

経営改善の取り組み（平成17年度）

加茂遊学ファーム経営グループを中心に実施

支援行政
機関

役員会
H17.5.16

（内容）

平成17年度前期の経営改善の取り組みについて

- ①2階会議室整備の方向性について
- ②運営整備の方向性について
- ③顧客構成及び本産直市に対する顧客ニーズの把握（顧客調査）について

（結果）①、③については実施で合意、②について議論継続

顧客調査結果が出た時点で出荷協議会会員参加の勉強会実施を決定

顧客調査実施
（中山間C
地域研究G）

（7.13-16）

講演会
7.26

（内容）

出荷者（組合員）対象の勉強会の実施 ～出荷しているのはどんなお店か～

- ①加茂遊学ファーム顧客調査結果報告 中山間C 有田
 - ②講演『加茂遊学ファームのさらなる発展の道筋づくりに向けて』
中山間C 客員研究員 二木季男
- 講演会は本産直市2階スペースを使って実施、参加40名余

役員会
10.19

（内容）

顧客調査結果を受けた対策について

- ①品質管理体制づくり
- ②2階スペース活用 ～料理体験教室の試行～
- ③売れ残り商品の処分と堆肥化
- ④加茂遊学ファーム商品のPR強化

（結果）①～④について実施で合意、②については中山間C 有田でサポート

10.19日の勉強会内容を受けた対策案

役員会
11.26

（内容）

顧客調査結果を受けた今後の取り組みについて

- ①品質管理体制「直売所出荷物検査指導委員会」の発足
- ②2階スペースを使った料理体験教室の試行
- ③看板表示にりよるPR強化と出荷者自覚促進
- ④エコ農業講習会実施、県エコファーマー登録推進
- ⑤イベントの定期的実施
- ⑥店舗内装の改修

（結果）交流会、視察研修についての質問・意見交換

調査結果についての質問・意見交換、販売方法についても議論
作付け計画については特に質問なし

直売所出荷物
検査指導
委員会発足

体験教室
12.23

（内容）

2階スペースを使った体験料理教室

『家で年越しそばを打とう～身の回りの調理器具でソバをつくる』の開催

目的：業外在住者も含めた新たなお店のファンをつくる

ターゲット：お店の常連客、小さな子どもづれの親子や祖父母子、料理に興味のある者

コンセプト：季節感のあるその土地でしかできない豊かな食生活の提案

地元の食材を使って、一般には作らないものを家庭の調理器具を使って作る

内容：家庭調理器具を使い地元産のそば粉で打つ。冷たいそばと暖かいそばを食べる

（結果）参加者には非常に好評で上記コンセプトが機能することが検証される

今後同じコンセプトで産直市の販売戦略や集客イベントと重ねて実施も検討

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

経営改善の取り組み（平成18年度）

加茂遊学ファーム経営グループを中心に実施

支援行政
機関

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

直売所出荷物検査指導委員会（月2回）

役員会
H17.5.16

（内容）

平成18年度の経営改善の取り組みについて

- ①出荷品の品質改善について
- ②集客力向上に向けた取り組みについて（看板設置、体験教室等）
- ③経営体制改革について

（結果）①、③については実施で合意、②について議論継続

体験教室
6.18

（内容）

2階スペースを使った体験料理教室

『やわらかまんじゅうをつくろう。砂小原のお茶を楽しもう～身の回りの調理器具でつくる』の

目的：町外在住者も含めた新たなお店のファンをつくる

ターゲット：お店の常連客、小さな子どもづれの親子や祖父母子、料理に興味のある者

コンセプト：季節感のあるその土地でしかできない豊かな食生活の提案

地元の食材を使って、一般には作らないものを家庭の調理器具を使って作る

内容：むらさきイモを使った饅頭と蒸しパンづくり。地元のお茶と一緒に食べる

（結果）参加者には非常に好評で上記コンセプトが機能することが検証できた

体験教室
8.13

（内容）

2階スペースを使った体験料理教室

『うどんを打とう、冷やしうどんを食べよう～身の回りの調理器具でつくる』の開催

目的、ターゲット、コンセプトはこれまでの体験教室と同じ

内容：地元の粉を使ってうどんを打つ。竹の器をつくり冷たいうどんを食べる

（結果）参加者には非常に好評であったが、コンロの火力が弱く茹でに時間がかかりすぎた

体験教室
10.21

（内容）

2階スペースを使った体験料理教室

『秋のめぐみを使って色んな蒸しパンをつくろう。五平餅も～身の回りの調理器具でつくる』の開催

目的、ターゲット、コンセプトはこれまでの体験教室と同じ

内容：地元の素材を使って蒸しパンと五平餅をつくる。並行して展示販売

（結果）体験教室は好評であったが、コンロの火力が弱く、蒸しに時間がかかりすぎた
展示販売は、売り方とつくり方の連携がうまくとれず、販売が滞った。

役員会
11.2

（内容）

平成18年度の経営改善の取り組みについて（中間成果報告）

- ①品質管理体制「直売所出荷物検査指導委員会」の状況
- ②料理体験教室の状況
- ③収支改善に向けた会計処理体制改善（手数料等）
- ④町外からの集客力向上に向けた看板設置効果、店舗内装改修の検討
- ⑤経営体制の改革報告について

（結果）①～③についての状況報告

④、⑤についての意見交換

体験教室
12.24

（内容）

2階スペースを使った体験料理教室

『身の回りの調理器具を使って年越しそばを打とう』の開催

目的、ターゲット、コンセプトはこれまでの体験教室と同じ

内容：地元のそば粉を使ってそばを打つ。

（結果）他のそば打ちイベントと重なり、参加者が少なかった

そば打ちに関しては地元にかなり名人がおり、完全に自主事業する感触が得られた。

役員会
2.7

（内容）

平成18年度の経営改善の取り組み成果及び平成19年度の取り組み方向について

- ①売上、収支状況報告
- ②品質管理体制「直売所出荷物検査指導委員会」の成果
- ③料理体験教室の成果
- ④平成19年度の取り組み方向について
 - ・インターネット等を使った宣伝体制強化
 - ・売り台等の改善
 - ・出荷組織との会計分離、店舗経営体制の改革等
 - ・今後の店舗商品の構成等について

①本産直市の現状、課題、経営改善の流れ

＜地元を主な顧客に立ち上げから平成 17 年度まで売上を伸ばす＞

(ア) 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～

本産直市の客層は街中立地を背景に、地元が 7 割、外部（松江方面、出雲方面）から 3 割と地元客が多く、かつ日常の買物場所として利用が多い。従って、地元農産物・加工品販売を基本的性格とするが、日常の買物場所として“お客様がいつ買物に来てもある程度品物が揃っている”ことを重視しており、地元産品の出荷状況に応じて一部青果物は市場等から仕入れを行う。また加工品は、町内関係団体（砂子原とうふ組合）の豆腐や加工品（うどん等を J A 関連や業者へアウトソーシング生産）を販売する他、外部業者の持ち込みも受け入れる。持込品は品揃え方針（安全・安心重視）に合うものである。

(イ) 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。

(ウ) 本産直市の課題 ～地域と地域農業の活性化に資する産直市事業に育てる～

順調に売上を伸ばす一方、次の事項が新たな課題となっている。

- ・他の産直市、インショップ等との競合が強まるなか、他の産直市等との差別化(特徴)が必要である。
- ・現顧客の中心層は 50～70 代であり、より若い層も顧客として取り込んでいく必要がある。
- ・持続的な運営体制を確立するためには、運営に必要な経費を確保できる顧客規模が必要であり、町外顧客の獲得の必要がある。また、次世代に引き継いでもらえる経営体制に整備することが必要である。

＜経営改善に向けた平成 17 年度～平成 18 年度の流れ＞

—平成 16 年度の流れ—

以上の課題を背景に、本店経営グループ、中山間地域研究センター客員研究員 二木、同センター 有田で計 2 回の意見交換を行い、次の 3 点について役員会を中心に経営改善に取り組むことで決定した。

□加茂遊学ファームの顧客層・ニーズ把握と、産直市の新たな特徴づくり（新たな集客方策）の試行

□2 階未利用スペースの活用方策の検討と試行

□安定した事業運営体制づくりの検討

—平成 17 年度の流れ—

平成 16 年度の決定を踏まえ顧客調査を実施し、その結果に基づき、出荷物の品質改善、2 階スペースを用いた料理体験教室、看板設置による PR 強化、店舗内装の改修、運営体制改革等に着手した。特に品質改善については出荷者・顧客・役員で出荷物検査指導委員会を設立し成果を挙げた。またその他の取り組みについても、次年度に繋がる経験を蓄積している。

—平成 18 年度の流れ—

平成 18 年度は、平成 17 年度の取り組みに引き続き、料理体験教室など町外顧客・町内の若い顧客層誘引の取り組み、運営体制改革を中心に取り組んでいる。

今回は、これら、平成 18 年度の主な経営改善の取り組みと成果を紹介するとともに、現在の到達点と課題について整理することとする。

②加茂遊学ファーム役員会を中心とした経営改善の取り組み

<役員会（5／16）平成18年度の経営改善の取り組みについて>

加茂遊学ファーム役員、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 地域研究 G 有田
平成18年度前期の経営改善の取り組みについて役員会からの報告の後、意見交換が行われた。

□出荷品の品質改善体制の確立

月2回の直売所出荷物検査委員会により、出荷者の出荷物品質向上についての意識が高まるとともに、委員会へ参加して頂いているお客様についてお店に対し親身に様々な助言を頂ける関係をつくることができたことは大きな成果である。平成18年度は定常的な取り組みとして実施体制を整える。

□料理体験教室など町外顧客、町内の若い顧客層誘引の取り組み拡充

平成17年度に1回試行した料理体験教室は参加者に好評であったことから、2ヶ月に1回のペースの年間イベントとして試行する。なお実施に当たっては顧客誘引の他、次の目的も念頭に入れる。

- ・加工グループの育成：加工品の製造・販売に興味のある者を掘り起こす
- ・出荷者の拠点：出荷者の栽培や経営勉強会の場としても利用されるべきである。2階がそのように使われることで、経営者、出荷者一体となったお店づくりの機運も生まれる。
- ・地域住民のたまり場：今後もお客様を顧客サービスの一環として料理、栄養教室、子育て教室等ができるよう整備されるべきである。これら教室を通して2階が地域住民の溜まり場になれば、新たな顧客やファンづくりにも繋がる。

□運営体制整備の方向性について

- ・運営体制については中長期的には法人化も含めて検討すべきである。経営を次世代に引き継ぐためには、経営責任の有限性や責任・権限とそれに見合う報酬、財務会計体制の見直し等が不可欠である。法人化はその整備方策として有効である。

<体験料理教室の実施（4回） 6／18、8／13、10／21、12／24>

平成17年度に引き続き、次の目的、コンセプトで、加茂遊学ファーム2階において実施した。企画は中山間地域研究センター、広報・実施は加茂遊学ファームである。毎回おおよそ15名程度の参加者があった。

- | |
|---|
| (a) 目的：町外在住者も含め新たなお店のファンをつくる。 |
| (b) ターゲット：お店の常連客、小さな子どもづれの親子や祖父母子、料理に興味のある者 |
| (c) コンセプト：季節感のあるその土地でしかできない豊かな食生活の提案
地元の食材を使って、一般には作らないものを家庭の調理器具を使って作る
習ったらすぐに自分の家で作ってみたくなる
いつもと違う食べ方が体験できる
子どもと一緒に料理体験できる
プラスチックや紙コップなど安っぽくみえる食器は極力使用しない |
| (d) 内容：地元の素材を参加者みんなで調理して食べる。 |
| (e) 特徴：体験では「日常できないことをした」を実感を持ってもらうことが満足感につながる。
調理器具は家庭ものを使うので、食器は県内の陶器を使う。 |
| (f) 指導：中山間地域研究センター地域研究グループ 有田及び必要に応じてもう一名 |
| (g) 料金：大人1,000円、子ども500円（20組まで） |
| (h) レシピ：特に参加者が女性の場合、レシピを付けることは大切である。 |

【料理体験教室各回の内容】

6／18 『やわらかまんじゅうをつくろう。砂小原のお茶を楽しもう』

(内容) むらさきイモを使った饅頭と蒸しパンづくり。地元のお茶と一緒に食べる

(講師) 15年の会(飯南町)、中山間地域研究センター 有田

8／13 『うどんを打とう、冷やしうどんを食べよう』

(内容) 地元の粉を使ってうどんを打つ。竹の器をつくり冷たいうどんを食べる

(講師) 中山間地域研究センター 加納、同センター有田

10／21 『秋のめぐみを使って色んな蒸しパンをつくろう。五平餅も』

(内容) 地元の素材を使って蒸しパンと五平餅をつくる。

(講師) 中山間地域研究センター有田、秋山(美郷町)

12／24 『身の回りの調理器具を使って年越しソバを打とう』

(内容) 地元のそば粉を使ってそばを打つ

(講師) 中山間地域研究センター 加納、同センター有田

以上の料理体験教室はいずれも好評であり、上記のコンセプトや特徴が、子どもから中高年層まで様々な層にアピール力があることが明確になった。季節毎のお店にでも販売されている旬の野菜の食べ方を提案でき、また様々な客層に対して新たな試みができることから、顧客開拓や商品開拓の有効な手段となりえる。今後さらに洗練させていくため、現時点でみえている課題を以下に整理する。

□“家庭でもできる”を大切にする

産直市の体験料理教室の第一の目的は、地元の素材の料理の仕方と食べ方の提案である。よく、体験教室のソバ打ちで、指導者が専用の道具を使って手際よく打つ姿をみるが、産直市での料理体験教室ではその場面は重要ではない。参加者が「自分の家でも作れる」と思うことが大切であり、自分で作れることがわかれば、そのお店で素材を買い自分で作るようになる。企画者や指導者はプログラムの企画・実施に当たってまずその点を意識する必要がある。

□参加者が気持ちよく体験できるよう心を尽くす

まず会場で使うものだけでも心を尽くすべきである。青いビニールシート、会議机、紙皿、U字溝やドラム缶を使った焼き物等は極力回避し、別のものを使うよう努力すべきである。本来、気持ちよく食事する場面にふさわしいものではなく、更に参加料を払っている参加者に対し使うことはできないが、現在も多くの体験料理教室で見受けられる。

□参加者の中から新たな指導者を見つける

外部から講師を呼ぶことは、一般的に費用がかかることであり、定常的に実施することになればかなりの出費となり、かつその企画や実施のノウハウは組織内に蓄積されない。従って、当初は企画や実施をそのノウハウのある外部講師に依頼しながら、徐々にノウハウを蓄積し、地域や組織内の者が実施する体制にシフトすることが望ましい。特に、料理教室に参加している者は基本的に料理に関心のある者であり、今回の教室でも中に講師になれる技量を持った者がいた。このような人材を活かしていくことが求められる。

□火を使う場合は火力の強いものを用意する

料理体験教室のように複数人が同時に調理する場合は、家庭用のコンロでは必ず火力不足になり、調理したものの出来栄にも影響する。必ず火力の強いものを用意しておくべきである。

<勉強会（H19／2／7）平成18年度取り組み成果報告、平成19年度の重点事項>

加茂遊学ファーム役員、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 地域研究 G 有田
平成18年度の産直市売上は、6,154 万円で漸増であること、新しい取り組みである直売所検査指導委員会や料理体験教室が定着したことが報告された。また、後半からPOSレジが仕入部分を単独POSに移行したことが報告された。これは仕入部分を対象にしており、会計処理の簡素化によるものである。

他方、町外顧客・町内の若い顧客層誘引の取り組みについては引き続き経営改善の取り組みが必要であり、平成19年度の経営改善に向けた重点事項として次のことが意見交換された。

□持続的経営体制の整備 ～次世代の経営参画を意識して～

本店は地元の農業生産者や農産物加工所との関わりを強めつつあり、地域農業の中心的存在の一つとなりつつある。運営は、店舗運営も出荷者組織（出荷協議会）運営についても、これまで出資者グループ6名で全てを行っており、権限と責任をこのグループに集約することで、任意団体としては比類ないスピードで上述した経営改善を進めてきた。他方、規模が大きくなり任意団体によるボランティア的な運営体制で出荷から店舗運営まで全てを管理することが負担になってきたこと、出資者グループの高齢化が進み1名が辞任する状況が生じていること等、課題も生まれている。

そこで、次の2点について改革を進めていく必要があることが確認された。

(a) 出荷団体（出荷協議会）の運営及び会計の別途化

これまで店舗と併せて運営してきた出荷協議会の運営及び会計を別途化し、加茂遊学ファームは運営支援にまわる。このことにより、加茂遊学ファームの業務が軽減されるとともに、出荷者の栽培研修や確保の支援に労力を集中することができる。

(b) 次世代に引き継ぐことのできる運営体制の整備

現在の出資者グループは60～70代であり、次世代への交代を意識し、参画条件や経営体制の整備を進めていく必要がある。経営責任に応じた報酬体制の整備が特に重要である。その際、法人経営についても視野に入れる。

□情報発信機能の充実 ～ホームページの立ち上げ～

看板や料理体験教室など顧客誘引策に取り組んできたが、更に、広告能力を高め、現在のイベントについても周知度を高めるため、ホームページを整備する。

③加茂遊学ファームの到達点と今後の課題

(ア) 加茂遊学ファームの到達点

加茂遊学ファームは店舗運営において任意団体として最高水準にあると考えている。出資者グループ6名が出荷から販売まで全てにおいて権限と責任を持つことで、他の任意団体の経営改善事例と比較してもかなりスピーディに取り組みを進めている。直売所品質検査指導委員会や料理教室をはじめとする集客対策等は、通常の任意団体では実施に至るまで構成員とのかなりの合意形成作業が必要である。

加茂遊学ファームの運営体制は、短期に成果を出すことが事業として要求される今日における、事業を立ち上げ安定軌道に乗せる上での重要な視点“権限と責任の集中”を示す事例である。

(イ) 持続的運営に向けた今後の課題

他方、運営課題が、立ち上げから安定的運営・持続的運営することにシフトするなか、リーダーグループが運営する任意団体の限界点や課題も明確になっている。

第1に、売上規模の拡大に伴う運営グループへの負荷の大きさである。立ち上げ期の任意団体形態での“権限と責任”の集中は柔軟かつスピーディに必要な取り組みを進めるのに適している。対して、加茂遊学ファームでの経験に基づけば、5,000万円が任意団体で対応できる経営規模の限界であり、それ以上の規模では、生産から販売まで全ての事項を統括するのは困難になる。また、必要な情報の共有と会計処理では多大な負担や無駄やリスクも生じることから、法人体など売上規模に応じた適切な運営体制の整備が必要である。

第2に、出荷者団体との調整機能の弱さである。産直市の最大の強みは、量販店のような単なる地元農産物小売業ではなく、農業生産者とのきめ細かな調整が可能である点にある。だからこそ、生産に販売のデータを活かすことができ、また特徴のある品揃えや特産品の開発が可能である。対して、加茂遊学ファームの経験に基づけば、リーダーグループが出荷から販売まで全てを運営する場合、グループの労力はどうしても店舗の経営にとられ、出荷者との関係づくりや出荷者の支援が手薄となる。取り扱い規模が大きいほどその傾向は強くなる。その状態が続けば、上述した産直市の強みが弱まり、量販店やコンビニエンスストアをはじめ小売店との差別化も難しくなるであろう。従って、加茂遊学ファームの場合、出荷協議会（出荷者団体）との連携体制を充実するためには、出荷者団体を会計も含め独立させ、軽減された労力を、栽培研修や特産品開発（加工グループ支援）に回していく等の検討が必要である。

以上、リーダーグループ中心に発展してきた加茂遊学ファームは、売上規模拡大に伴い新たな運営体制を必要としている。加茂遊学ファームはいまや次の世代に引き継ぐことのできるこの地域の大きな可能性であり、引き続き運営が可能な体制について法人化も含め引き続き検討し、早い時期に大きな改革に踏み切ることが求められていると考える。特に、“売上規模・組織規模に適した運営体制”、“次世代が参画しやすい運営体制”がキーワードになる。

2) アグリ・ルーラルビジネス立ち上げ 農産物加工場、総菜販売店の起業紹介

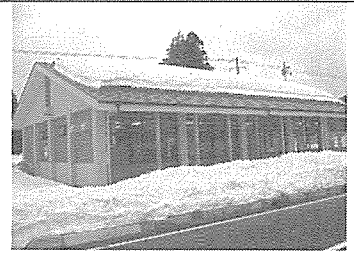
(1)「ユートピアつかが」(飯石郡飯南町都加賀)

【事例の特徴と経緯】

(有) ユートピアつかがは、旧頓原町(現飯南町)の都加賀地区活性化事業の一環として、都加賀地区全戸加入により平成15年3月に設立された。平成17年現在、本社の主な事業は、地区内に建設された雲南圏域の産業廃棄物処理施設の受託運用と農産加工品製造販売である。

農産物製造販売は、都加賀地区在住女性グループを中心に構成する「ユートピアつかが加工部」が担当している。平成17年度から、女性2人のリーダーが、都加賀地区の女性達と協力し、製造加工品の決定、加工品の試作、グループ組織づくり、施設の試運転、テスト販売、平成18年度前半は地元の都加賀地域を対象とした豆腐販売体制を確立し、後半は行事食等を中心とした商品充実、産直市など地元外の販路の拡大に取り組みを始めている。

女性2人のリーダを含め、食品加工やビジネスの経験皆無の状態から出発した事例である。



【事例の概要】

1. 活動目的 地元農産物を使った加工品の製造と販売
2. 運営主体 有限会社ユートピアつかが
加工部はユートピアつかがの一部門であり、施設の減価償却、運営資金の確保、経理等はユートピアつかがが行っている。
3. 施設 床面積 275 m²
豆腐製造ライン、もち製造ライン、惣菜加工ライン、体験交流スペース、休憩室等
4. 加工グループ (都加賀地区の女性約20名、リーダー2名以外は当番で作業に参加)
5. 管理体制 施設管理は加工部、経理はユートピアつかが
6. 稼働期間 年中
7. 販売品目 白豆腐、各種豆腐、白餅、各種餅、赤飯、山菜おこわ、もち粉、コンニャク等
8. イベント なし
9. 価格設定 豆腐 130 円 (容器自前の場合は 120 円)、餅は種類で値段が異なる
10. 商品の搬入 個人宅を中心に取引先に直接納入、加工所で直接販売
11. 販売管理 加工グループが帳簿で管理
12. 顧客情報管理 販売先が主に都加賀地区なので特に管理なし
13. 構成役員数及び構成 社長1名、経理1名、監事1名
14. 年間販売高 279 万円(H18年度) 餅 153 万円、豆腐 94 万円等
15. 当面の課題 ○季節毎の商品(行事食等)の充実と安定化
○地元外への販路開拓
○減価償却をはじめランニングコストを全て賄いうる売上確保
○原料生産能力の拡大

アグリ・ルーラルビジネス立ち上げ（平成17-18年度の流れ）		
	ユートピアつがが加工グループを中心に実施	支援行政 機関
勉強会 H17.4.16	(内容) ユートピアつがが加工グループ事業検討開始 ①加工品は豆腐、餅、山菜で決定 ②加工施設運転・テスト販売開始を3月に決定、準備スケジュール作成を中山間Cがサポート ③進捗状況確認のため、中山間Cと定期的に勉強会を持つことを決定	中山間C
勉強会 5月	(内容) 準備スケジュール策定について (結果)まず中山間Cでたたき台をつくり、それを本に加工グループで検討	中山間C
6～11月	豆腐製造試作開始 (結果)まずは家庭の調理器具を使って試作し感触を掴む	
10～12月	販売方法および事業計画検討 (結果)販路開拓はまず地元から、市場テストは産直市から始める	
H18. 1月	加工施設完成・豆腐及び餅の試作、餅の販売開始 (結果)同じ製法、製造機器、性格のグループが運営している加工施設の視察から	
2月	地元での豆腐テスト販売開始 (結果)当初はクレームがでるが、丁寧に対処し品質の向上と安定を目指す	
3.21	地元での行事食販売開始（赤飯、ぼたもち、3色かき餅）	
4.3	ひなまつりの行事食販売（山菜おこわ、あん餅、3色かき餅、団子の粉）	
5.2～5	ゴールデンウィーク向け菓子・惣菜販売（赤飯、あん餅、草だんご、おから入りコンヤク）	
6.3	端午の節句と泥落とし行事食販売（あん餅、団子の粉）	
6.17	菖蒲節句の笹まき行事食販売（笹巻き、団子の粉）	
6.24	半夏の行事食販売（赤飯、笹巻き）	
7.2	半夏生の行事食販売（赤飯）	
勉強会 7.21	(内容) 取り組み状況の把握、平成18年事業見込みの把握 (結果)豆腐の製造・販売については8月より正規料金に変更して地元販売 餅、菓子、惣菜については町外販売を試みる	中山間C
8.12～15	孟蘭盆の行事食販売（みどり豆腐、団子の粉） 直売所での販売開始	
9.23	彼岸の行事食販売（赤飯、おはぎ餅、おからいりこんにゃく、団子の粉）	
勉強会 19.2.7	(内容) 平成18年度収支報告、平成19年の取り組み検討 (結果)町内販売を大切にしながら、町外販売を徐々に増やす 減価償却も含めた収益体制確立を目指す 販売量増加を前提として原料生産量を増やすことを検討	中山間C

①ユートピアつが加工部の特徴と着目すべき点

加工グループ立ち上げの事例を紹介するに当たり、本事例は3つの特徴を持つことを予め述べておく。

第1に、本地区には、これまで加工グループ活動がなかったということである。従って、本事例の加工部は親しくノウハウを教えてくれる存在が身近にない中での出発となった。

第2に、加工部の構成メンバーは50代中心と比較的若い。それだけにこれからの展開が期待できる一方、これまで家庭でも加工品を作った経験を有した者がいない。

第3に、加工部が使用する加工施設は、事業の一環として建設されるもので、建設費負担が殆どない。また、初期のランニングコストについては、(有)ユートピアつがから補填する経済的余裕がある。

以上より、本事例は中山間地域において比較的若い年齢層のグループが、ノウハウもなくゼロから新たに加工品製造販売業を起こそうとするケースとして捉えて頂き、参考にして頂きたい。

②平成17年度の経過 ～ゼロから出発し加工施設試運転・テスト販売まで～

以下に、加工施設試運転・テスト販売までの経過をいくつかのステージに分けて整理する。

<勉強会開始(H17/4/16)>

(有)ユートピアつが加工部メンバー、中山間地域研究センター客員研究員 二木、同センター地域研究 G 有田
加工施設完成日がおおよそ平成18年1～3月と決まるなか、加工グループによる製造販売業を立ち上げの諸準備を進めるため、中山間地域研究センターへ専門的立場から指導が求められた。

ユートピアつが加工部メンバー、二木、有田の意見交換の中でこれから準備を次の方法で進めることが決定された。なお、加工品は、豆腐、餅、山菜等を用いた惣菜の3種でいきたいとの要望があった。

加工グループ事業開始に向けた準備作業方法

- ・加工施設運転・テスト販売開始を3月として、それまでに準備すべき事項と準備スケジュールの作成を行う。但し、スケジュールについては加工部が未経験であることから、中山間地域研究センター 有田がサポートする。
- ・準備作業期間中、おおよそ1ヶ月に1回の割合で勉強会を開催し、二木、有田が同席して、進捗状況と発生した問題点をチェックする。

<準備スケジュール策定(H17/5月)>

製造する加工品は豆腐、餅、惣菜(山菜を用いる)に決定され、加工施設の設計が開始された。また、本グループは餅以外は全く製造経験を持たないことから、3つの品目を同時に準備することは難しいと判断し、平成18年度は、豆腐と餅の製造販売に着手することとし、平成17年度は豆腐を中心にその準備期間にあてることとなった。

中山間地域研究センター 有田と加工部リーダーで意見交換して、下記のスケジュールを策定した。

ユートピアつが加工品開発・販売計画

	H17. 7			8			9			10			11			12			H18. 1			2			3			4		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
◎加工品絞り込み、製造方法体得 ○販売対象・方法の検討(広告含め)												報告会																		
◎商品改良、商品名・パッケージ検討 ◎試験販売 ◎販売対象・方法の検討 ○施設・直売所運営体制検討 ○直売所の店内レイアウト作成																		報告会												
○加工所での商品改良 ○商品名・パッケージ決定 ○販売対象・方法の決定 ◎施設・直売所運営体制検討 ◎直売所の店内レイアウト決定・設置 (エントランス、商品棚、休憩所、コップ等) 豆腐、おから、もち商品販売開始 次の商品の検討・作成 販路の拡充他																									報告会					
																										準備販売				

○視察(大分、福岡方面)

○加工所開設

<豆腐製造試作開始(H17/6~11月)>~考える前にまず手で作る体験をすることから始める~

本グループのリーダー2名が中心となり、家庭の調理器具を使って豆腐の試作を開始した。家庭の調理器具と加工施設の製造機械は全くことなるため、試行にはならないが、どんな品種の大豆を使うべきか、にがりはどうつかうのか、手作りの豆腐はどんな味がするのか、体験してみたいとのことであった。

男性主体の組織だと、試作は加工施設が出来てから、それまでは販売戦略を練ると合理的に考えるが、まずは出来る範囲で材料をいじってみて、それから考えるのが女性主体のグループの特徴であろう。

中山間地域の農産加工品は、量販店にある既製品にはない、手作りの家庭の味、素材と製法の素性のよさが最大の魅力である。すぐに施設を使うのではなく、まずは家庭の手作りの味と製法を確認して、次のステップに進むこの工程は非常に重要であると考える。

また、試作した豆腐については、勉強会ごとに試食し、どの品種の豆やにがりを使ったか、味はどうかなど議論している。この過程ですべての会員に材料や豆腐づくりの基礎知識が共有された。

<販売方法及び事業計画検討(H17/10~12月)>~販路開拓はまず地元から、市場テストは産直市~

ユートピアつがが加工部、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 有田

家庭の調理器具を使った試作が一巡した所で、作った豆腐と餅をどこへどのように販売するか検討を開始した。加工グループ、二木、有田で勉強会を中心に数回意見交換を重ね、次の手順で合意した。

販路開拓手順（豆腐の例）

(ア) 地元需要の確保

まずは都加賀住民をターゲットに、地元素材、水を使って地元住民の嗜好に合せた豆腐を作り、日常的に購入してもらえるようにする。平成18年2月頃から都加賀地区住民へテスト価格で販売を開始し、意見を聞きながら品質の改良を進め、4月以降は正規料金で受注販売を開始する。

豆腐は基本となる地元産サチユタカを使った木綿豆腐を使い製造する。

(イ) 近隣の産直市でテスト販売

品質が安定し、地元消費が安定した所で、4月以降は近隣の産直市でのテスト販売を開始する。パッケージ等も含め顧客の反応をみながら製品の微調整を行う。

(ウ) 木綿豆腐の販路開拓、豆腐のバリエーションを広げる

産直市での販売が安定した所で、その他遠方販売や店舗販売など次の販路開拓に着手する。

木綿豆腐の製造体制が安定した所で、次の豆腐バリエーションづくりに着手する。

※材料となる大豆については地元の農業団体に依頼し、地区の圃場で5月より栽培を開始している。

次に事業計画であるが、2年程度で採算の取れる形でまず1年目の収入と支出を大枠で検討することした。事業計画をつくる場合、最初から細に入らず、まず大まかに試算することが重要である。

地域加工施設における加工品製造販売事業計画検討の手順（豆腐の例）

(ア) まず加工グループの年間活動可能日数(A)を算出する。多くの場合、加工グループによる製造販売の第1の制約要因となるのがこの点である。加工グループのメンバーは職を持つか、農業兼業である場合が多く、需要があっても対応できないことも多い。

(イ) 次に、加工グループの1日の活動で発生する支出(B)を算出する。次の算定が必要である。

- ・人件費=1日の製造工程当りの必要人数×活動時間×賃金単価×活動可能日数
- ・流動費=光熱費、水道料、etc×活動可能日数
- ・固定費=減価償却費等(※ユートピアつがが加工部の場合発生しない、但し施設補修の保留必要)

(ウ) 予想できる総販売額(C)見込みを算出する

- ・ 地元住民への販売額(D) = 1戸当り年間需要×単価×戸数 (※単価は他店の卸価格を基準にする)
- ・ 地区外での販売額(E)

(エ) 材料費(F) = 総商品販売量(総販売額(C)/単価)×商品1単位製造当り必要な材料量×材料単価

以上の(A)～(F)を次のような等式が成り立つよう整理していく。

但し__は固定、材料費(F)は総販売額(C+E)により変動する。

地元住民への販売額(C)+地区外への販売額(E)=1日活動で発生する支出(B)+活動可能日数(A)+材料費(F)

まず、地区外への販売額(E)で極力調整する。次に活動可能日数(A)も若干調整可能。

ここで地元住民への販売額(C)+地区外への販売額(E)が1年間の販売目標額となる。

加工グループの場合、グループ員への利潤の還元が最優先であるため、利潤を出す必要はない。

<加工施設完成・豆腐及び餅の試作開始(H18/1月)>

～同じ製法、機械、性格のグループが運営している加工施設の視察～

加工場の整備がほぼ終了し、製造機械の詳細が分かったところで、まず同じ製法、同じ機械、同じ性格のグループ(地元原料を使って地元顧客対象に製造販売)が運営している加工施設を視察に行った。

以下に述べるように、事業計画や加工品の試作も始まり、様々な課題が具体的に見えてきているこのタイミングで視察を行うことは大きな効果がある。

視察で得た成果(豆腐製造の例)

- ・ 豆腐製造工程は幾つかに分かれるが、メンバーにより得て不得手があり、そこを見極め工程における各メンバーの役割分担を固定化した方がよい。
- ・ メンバーの工程における役割が決まった所で、幾つかグループをつくり、リーダーを決める。リーダーを決めないと必ず組織がうまく回らず、品質にもばらつきが出てくる。
- ・ 同じ品種の大豆でも、土地土地により蛋白含有量が異なり、水との相性で固まり方が異なる。

～試作及びモニタリングテスト開始(規格・品質の調整)～

以上、視察を経て加工施設を使った試作に入るが、この場合重要なのは、自分達の好みを基準として規格・品質調整を行わないことである。規格については次の2点に留意し調整していく必要がある。

加工品の規格を調整する際の留意点

- ・ 地元顧客が好む規格を把握すること(1袋当り個数、1商品の大きさ)
- ・ 地区外の顧客の好む規格を把握すること
地区外の顧客は地元顧客より1袋当り個数や1商品の大きさに小さいものを望むことが多い。また、見た目、パッケージにもこだわるが多く、他製品をよく研究することが必要。

また、品質については以下に例を示す通り、顧客によりかなり嗜好が異なる。まず嗜好が異なることを食味テストで確認し、それからどこを顧客標的としていくか決める必要がある。

本加工部は餅について中山間地域研究センターに食味テストを依頼した。その結果を例に挙げる。

顧客により食品の嗜好が異なる（餅の食味テストの例）

テスト内容

機械による餅つき時間が異なる2つのサンプル（200秒づき、400秒づき）について、年齢20代～5代の10名に焼く、煮る、生食の3パターンで食べてもらい、食感、味、料理のしやすさ等から評価してもらった。

テスト結果

- ・10名のうち6名が200秒づきを高く評価した。その理由は次の通りである。
生食では大差ないが、焼く・煮るの調理をした場合、400秒づきはやわらかくなりすぎる。特に煮た場合、どろどろに解けてしまう。200秒づきは食感、味とも調度よい。
- ・10名のうち2名は400秒づきを高く評価した。その理由は次の通りである。
煮た場合、400秒づきがどろどろに解けるが、それを食べるととても食感がよい。2名ともお餅が好きで拘って購入しており、よく食べる傾向にある。
- ・10名のうち2名は変わらないと答えた。その理由は次の通りである。
1名：食べ比べたがわからない
1名：自宅では餅にかなりこだわっており、もち米の美味しい農家と契約栽培して、そのもち米を自宅で搗いて食べている。双方とも自宅のものより美味しくない。

本加工グループでは200秒づきが一番高評価と判断したが、逆に解ける食感を売りに出すことも可能性として考えられる。顧客の嗜好を食味テストを通し把握し、どこにターゲットを定めるかを定めることが重要であると考えた。

<地元でのテスト販売開始（H18／2～3月）> ～クレームに誠実に対処し品質を安定させる～

以上の経過を経て、2月より地元でのテスト販売を開始した。地元顧客でも町外の家族や親戚に送る場合も多く、見た目・食感にばらつきがある等、様々なクレームがでてきており、これらクレームに誠実に対処し、品質を改善していくことが求められる。

③平成18年度の経過 ～地元販売を起点に地元外販売にチャレンジ～

<新商品開発（H18／3～7月）> ～地元の行事食からスタート～

行事食に対しては地元から安定した需要があり、また地元外に対しても地域の特徴ある商品となることから、新規に農産加工品の開発を行う場合、地元の行事食の掘り起こしと商品化から始めるのはリスクが少なく、かつ有効な手段である。以下に、この期間に試作・販売した行事食を挙げる。

- 3／21 地元での行事食販売開始（赤飯、ぼたもち、3色かき餅）
- 4／3 ひなまつりの行事食販売（山菜おこわ、あん餅、3色かき餅、団子の粉）
- 5／2～5 ゴールデンウィーク向け菓子・惣菜販売（赤飯、あん餅、草だんご、おから入りコンニャク）
- 6／3 端午の節句と泥落とし行事食販売（あん餅、団子の粉）
- 6／17 菖蒲節句の笹巻き行事食販売（笹巻き、団子の粉）
- 6／24 半夏の行事食販売（赤飯、笹巻き）
- 7／2 半夏生の行事食販売（赤飯）

また、地元への行事食の注文表を次に添付する。提案の仕方が非常に秀逸であり注目して頂きたい。

端午の節句と泥落とし

6月5日は月おくれの端午の節句です。以前は男の子のお祝いの日でしたが
今では、子供の健やかな成長を願うこどもの日です。男の子は菖蒲で頭を結び

女の子は髪に結ぶは何事にも勝つと言われました。

「泥落とし」とは、田植えが終わり農作業の手を休めることです。

また、6月21日は夏至といって1年で昼が最も長く、夜は最も短くなる日です。

他にも、衣替え、入梅があります。

つがが工房では、6月4日(日)に、おいしいあん餅を作ります。

家庭でだんご作りようのもち米100パーセントのだんごの粉の注文もします。

御入用の方はどうぞお知らせください。(6月4日(日) 正午出来上がり)

6月3日(土)までに、ご注文ください

高原の郷

つがが工房

TEL FAX

キ リ ト リ

名前		注文数
あん餅 (白とよもぎの6ヶ入り) 500円		
あん餅 (白とよもぎの4ヶ入り) 350円		
だんごの粉 (500g入り) 400円		

<豆腐の正規価格での販売開始(H18/7)、豆腐の産直市での販売開始(H18/8)>

地元でのテスト販売を通じ顧客から商品の品質が安定したと評価を得られるようになったことから、7月にテスト期間中の販売額100円から、正規価格130円に価格を改定した。地元販売だからこそテスト販売期間の商品へのコメントも得やすく、正規料金への改定も理解が得やすい。また、改定に当たっては、専用ケースを購入し豆腐購入時に使用すれば、販売価格を120円にする等の工夫も併せて行っている。また、8月には近隣の産直市ぶなの里への販売が試行された。

この時点で、地元外から豆腐の評判を聞いて、まとめ買いの注文が入るようになっている。

④本事例から得られた経験と平成19年度の展開

(ア) 本事例から得られた経験

□これからの農産物加工グループの活動支援の在り方 ～家庭料理の味発見からの出発～

本年度の本加工グループの歩みは、これからの中山間地域における農産加工活動支援のあり方を示唆するものであった。それは、60代～70代といった現在の加工活動の中心層とは異なり、50代以下の層では家庭での農産物や山菜の加工調理について十分な経験を持っていない場合が多く、自分の地域にはどんな加工技術があるのか、その掘り起こしと再現から始める必要があるということである。

本事例では豆腐の製造方法について飯南町の豆腐づくり名人の高齢者にヒアリングをかけている。

都市部顧客の嗜好を理解する前作業として、自分の地域が量販店の商品に対し、どんな差別化をしようか(オリジナリティを持ちうるか)、それを発見する作業が必要となる。

その意味で、加工施設から試作を始めるのではなく、まず手作りで試作・試食する。次に機械でつくってその差をよく理解する。この作業の持つ意味は大きいであろう。

□大切なのは加工グループの取り組むことのできる範囲を出発点とすること

本事例で事業計画を作る際、まず把握したのは加工グループの年間活動可能日数であった。一般企業の場合、収益のあがる収入・支出構造をつくるのが最優先されるが、地域住民で事業を始める場合、重要なことは、まず取り組むことのできる範囲を出発点とすることであると考える。なるべく地域のいろんな人が関われる条件で出発し、きちんと売上成果を出し、より本格的な活動体制にシフトさせていくことが望ましいと考える。

□食味テスト・市場テストの重要性 ～自分たちの好みを商品の規格・品質の基準としない～

本加工グループの行った餅の食味テストでも明らかになったように、顧客の嗜好は多様である。自分たちの好みを規格・品質の基準とせず、地元外の人を中心に食味テスト・市場テストを行い、まず当該商品に対する嗜好を客観的に把握する。テスト結果に基づき顧客標的を絞り、規格・品質を調整していくことが望ましいと考える。

□地元販売を起点に商品開発、販路開拓

ユートピアつがかの商品開発、販路開拓は、豆腐、餅、総菜とも、まず地元の需要のあるものを考え、地元でテスト販売し、品質が安定し評判のいいものを地元外に販売する手順をとっている。地域の関係性が強く、かつ商品化できる素材が豊富にある中山間地域ならではの立地条件を活かした方法である。中山間地域での特産品開発や販路開拓の一つの有効な手順であると考えられる。

(イ) ユートピアつがが加工部の今後の課題

短期的課題（１～２年）と中長期的課題（３～５年）に分けて以下に整理することにする。

□短期的課題

(a) 商品開発のペースを安定させる

現在、ユートピアつががは次々と地元の行事食をベースに商品開発を行っているが、この作業は今後も継続されなければならない。基本的に商品寿命は３年で更新を前提としており、そのサイクルの中からその加工所（店舗）の顔ともいえるヒット商品（定番商品）が生まれてくる。現在の開発の行為をそのようなサイクルの一貫であると理解し、無理のない範囲での商品開発のペースをつくる必要がある。

(b) 極力、安心・安全に配慮した原料の生産に着手する

地元の素材を使った加工品は、品質がよければ必ず人気ができるが、原料の安定供給体制の確保が常に課題である。次に、原料の供給体制が確立されれば、エコ農法など安心・安全に配慮して生産し、認定された原料を用いることで更に付加価値を付けることができる。実際、このような加工品は需要が高く、価格、販路の面でも加工事業の可能性を大きく広げる。

(c) 充実した視察研修を行い、販売方法についてより視野を広げる

加工品製造販売については、一定の品質で安定的に製造する体制ができた後は、食べさせ方・見せ方を徹底的に研究し、工夫を重ねる毎に商品の付加価値が上がる。そのためには、ひと段落ついた段階で、さらに視察研修や食べさせ方・見せ方についての自主的な勉強会を開催し、グループ全体で販売方法についてより視野を広げていく必要がある。

□中長期的課題

(a) 採算のとれる製造販売体制をつくる 他の販売経路開拓

活動は３年目に入り、今後は、減価償却をはじめランニングコストを賄うる売上規模の確保が必要となる。特に、地元外の販売経路の開拓による売上確保が必要となる。

(b) 地元外の顧客創出方法をつくる

現在、地元外への販売機会として、外部者からの直接注文販売および近隣の産直市「青空市ぶなの里」での販売がある。今後、販売額拡大のためには、新たな販路開拓も必要であり、他の販売施設への卸、個別客への配達販売、個人客への郵送販売等の手段が考えられ、全体的な労力配分も勘案しながら、最適な販売方法を検討してゆく必要がある。

特に個人客との取引に関しては、本施設は交通量の多い国道から奥に入った場所に立地しており、地元客からの口コミ以外は顧客開拓と接点を持つ機会がないことから、加工施設を使った地元外者対象の体験や交流を接点を持つ手法として検討することも必要である。

(2) つくし会「御衣黄市場」(雲南市三刀屋町)

【事例の特徴と経緯】

つくし会は、地元農産物を使った惣菜製造販売を目指し、平成 17 年 9 月に非農業者が中心となり立ち上げたグループである。以降、検討を重ね、平成 18 年度 7 月に販売施設を建設、10 月に営業を開始した。



グループメンバーは女性 4 人、男性 3 人の計 7 人、年齢層は 50～60 代中心、職業・経歴も、元料理屋経営、元銀行マン、商工会勤務、元建築事務所経営など多岐に渡っている。

つくし会には、売場である「御衣黄市場」を運営・管理する部門と、惣菜・弁当を製造する部門があり、運営を男性グループが主担し、対面販売と加工部門を女性グループが担当している。また、「御衣黄市場」にはつくし会が惣菜・弁当を出す他、近隣の菓子屋、加工場、農業生産者が様々な品を出品している。

非農業者グループが、食品加工・販売業を起業した事例である。

【事例の概要】

1. 活動目的 地元農産物を使った加工品の製造と販売
2. 運営主体 任意団体 つくし会
施設はつくし会メンバーが出資し建設したもので、つくし会はメンバーに対しテナント料を支払っている。
3. 施設 販売施設「御衣黄市場」床面積約 30 m²、他の場所に惣菜用加工施設を設置
4. 加工グループ (店舗運営担当 3 名、販売担当 1 名、惣菜生産担当 4 名)
5. 管理体制 経理・運営は男性グループ
6. 稼働期間 年中
7. 販売品目 弁当、惣菜、野菜、お菓子、醤油、贈答品、工芸品等 (注文により仕出し)
8. イベント 目の前の桜公園で桜の季節に出店
9. 価格設定 弁当 450 円、餅は種類で値段が異なる
10. 商品の搬入 店舗販売、注文出前
11. 販売管理 POS レジで管理
12. 顧客情報管理 現在のところ特に管理なし
13. 構成役員数及び構成 代表 1 名、会員 7 名
14. 年間販売高
15. 当面の課題 ○ランニングコストを全て賄いうる売上確保
○商品の充実
○顧客の開拓
○お店の特徴づくり

アグリ・ルーラルビジネス立ち上げ（平成17-18年度の流れ）

つくし会グループを中心に実施

支援行政
機関

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

中山間C

勉強会
H17/9月

（内容）
以下の点について、つくし会グループの事業内容検討開始
①惣菜店の事業内容の確定
②惣菜店開店までのスケジュールづくり
③グループの運営体制、メンバーの役割分担

勉強会
10月

（内容）
惣菜店の内容決定、経営理念、店舗コンセプト、顧客標的等の確認
（結果）①店舗は、惣菜・特産品・野菜販売、軽食、パンの3フロアで構成
②軽食、パンは他者が経営し、テナント料をとる
③惣菜・特産品・野菜はつくし会を含め地域一円の関係団体が出品
④顧客標的 国道54号線通行者、地元住民、通勤通行者

勉強会
12月

（内容）
出荷手数料、テナント料、野菜の販売価格・仕入れ価格等の検討
（結果）以上の内容を検討し、事業計画づくりに着手

勉強会
H18/1月

（内容）
同じコンセプトを持つ店舗を視察 福岡県福岡市ぶどう畑
（結果）惣菜・野菜の売り方ポイント、店舗レイアウト等を確認

勉強会
3月

（内容）
店舗レイアウトについて変更（フロア構成について）
（結果）パン販売は別棟、軽食部門はテナント予定者が辞退のため白紙になる

勉強会
5月

（内容）
店舗レイアウトについての変更（惣菜・特産品・野菜販売部門）
（結果）女性グループの意見を基に、基本設計から内装、あかりとりなどを変更
店舗完成

7月

勉強会
8月

（内容）
グループ運営体制、メンバー役割分担、出荷体制等について最終確認

10月

店舗『御衣黄市場』開店

勉強会
12.8

（内容）
つくし会グループメンバーの役割分担、責任分担について再検討
（結果）売場と加工場の情報共有や意思疎通を改善していくことで決定

勉強会
19.2.7

（内容）
平成18年度成果報告、平成19年の取り組み検討
（結果）春の行楽シーズンに向けた準備体制の確立
新しい若手メンバーの確保
収益向上に向けた品揃え充実

①事例の概要 ～つくし会の特徴と注目すべき点～

つくし会は、非農家が食品加工・販売業を起業した事例である。構成員は女性4人、男性3人の計7人、年齢層は50～60代中心、職業・経歴も、元料理屋経営、元銀行マン、商工会勤務、元建築事務所経営など多岐に渡っている。元料理店経営者だけが仕出し調理や店舗経営の経験を持ち、他は加工品製造、店舗経営とも経験が皆無である。

従って、地域に住む非農業者が、農業者をはじめ様々な業と取引関係をつくりながら、食品加工・販売業を立ち上げるケースとして捉えて頂き、参考にして頂きたい。

～つくし会が立ち上がるまで 島根県民大学ふるさと学での仲間との出会いから始まる～（平成16年）

つくし会が立ち上げの契機は“仲間との出会い”である。つくし会でリーダー的役割を担う女性は、立ち上げまでの2年間、県の生涯学習推進センターが企画・実施する生涯学習プログラム県民大学ふるさと学（雲南圏域）に出席していた。平成16年～17年の2年間、県民大学では“雲南圏域の食を体験的に学ぶ・食の可能性を次の世代に伝える”ことをテーマに各年計5回シリーズで様々なプログラムを展開してきた。その中心が、“食の文化祭”と“県民大学スローフードレストラン”である（なお本県民大学には、食の伝承促進プログラムの開発というスタンスで当センターも関わっている。その経過と成果については、島根県中山間地域『産直市』の現状と課題Ⅱ 報告書 基礎データ編6. を参照）。

“食の文化祭”は、宮城県宮崎町で結城登美雄氏が取り組み始めた、食の伝承プログラムであり、その季節季節で地域の住民が家庭料理を1品・レシピ付きで持ち寄り、お互いに見比べ・試食する。また、持ち寄られた料理は、レシピとともに写真で記録される。都市住民との交流と同じく、「自分が当たり前と考えていた料理が、他人には真似のできないもの・工夫に富んだものとして評価される」ことを通じた“価値の再発見効果”があり、しかも他の家の料理が試食でき、料理を介して色んな人と交流し、友達になる。食の文化祭の効用とは、(a)地域と（自分の）家庭の食の価値の再発見、(b)食を通じた仲間づくり、(c)地域の料理の記録、(d)地域の料理の伝承であり、宮崎町では参加者による惣菜レストランを初め、様々な波及効果がでてきており、また全国各地で“食の文化祭”の取り組みが広まっている。

“県民大学スローフードレストラン”は島根県生涯学習推進センター錦織修一氏が始めた、食の価値発見プログラムである。オプションで県民大学ふるさと学参加者を募り、雲南圏域で開催される文化祭で、地元の食材を使った惣菜販売店を出店し、実際に参加者が調理した食材を販売する。販売を通して、自分の地域の食材の価値や経済的可能性を体験し、また食に強い関心を持つ仲間づくりを進めようというものである。レストランは平成16～17年と盛況であり、県民大学参加者も地域の食の可能性を確信するとともに、参加者間には強い紐帯ができています。

県民大学ふるさと学（雲南圏域）の成果とは、(a)食を体験することを通じた新たな仲間づくりと(b)地域の食をテーマとした活動グループの発生である。活動グループには、新たに地域の食材をつかった調理や製造販売を始めようという新たなグループが2つ生まれた。1つは飯南町で平成15年に立ち上がった「15年の会」であり、もう1つは今回紹介する「つくし会」である。

つくし会のリーダーは、県民大学ふるさと学を通じて、先に活動を始めた15年の会のリーダーと出会う。また食の文化祭やスローフードレストランを体験するに及んで、地域に伝承される食の大切さや食の楽しさを体験する。その中で、自分の居住する地域での地域の仲間達と地元の食材を使った惣菜屋を始めることを着想し、15年の会のリーダーと相談しながら、立ち上げを決意するに至る。

②平成 17 年度の経過 ～ゼロから出発し事業計画策定まで～

以上の経過をへて、つくし会のリーダーが、地域の趣旨に賛同する仲間と相談しながら、惣菜店の立ち上げを検討することとなった。また、立ち上げを検討するにあたっては、15 年の会のリーダーからの紹介もあり、県民大学ふるさと学のパログラム設計に関わった中山間地域研究センター（有田）が必要に応じてサポートすることとなり、同センター客員研究員 二木季男、同センター 有田が関わった。

平成 17 年度は、惣菜店の事業内容を検討し、事業計画策定作業を行っているが、その流れを接点を持った勉強会を中心に紹介することとしたい。今後、非農家によるこのような取り組みは増加すると考えられ、その際の参考になると考える。

<勉強会 ゼロからの出発（H17/9 月）>

つくし会メンバー、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 有田昭一郎

平成 18 年には地元食材を使った惣菜店を開店する、開店に関わる主要メンバー（つくし会）、店舗の敷地のみが決定しているが、どのような流れで店舗開店まで進めていくか手順についての指導依頼があり、つくし会メンバー、二木、有田で意見交換会を行った。まず着手すべき作業として二木、有田が提案した内容は次の通りである。

惣菜店開店に当りまず着手すべき内容（案）

（ア）惣菜店の事業内容の確定

メンバーで議論して惣菜店内容を凡そ決めた後、想定する事業内容に近い他店を視察して再検討。その後、内容を確定する。

（イ）惣菜店開店までのスケジュールづくり

大まかなものでいいので、月単位のスケジュールをつくる。その際、店舗整備資金として補助金等の申請も行うつもりであれば、予めその申請日や申請内容等も確認しておく。

（ウ）会の性格及びメンバーの役割決定

現時点ではつくし会は任意団体であるが、今後の運営を考えて法人組織立ち上げ等も検討する。また現メンバーについては、店舗立ち上げまで、営業開始後の役割と責任分担を明確に決めておくべきである。特に経営責任者の責任、権限、対価については明確化しておくべきである。

以上の内容についてメンバーで検討していくこととなった。

<勉強会惣菜店の概要決定、経営理念・店舗コンセプト及び顧客標的の確認（H17/10 月）>

つくし会メンバー、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 有田昭一郎

惣菜店の事業内容が次の通り決定したところで、経営理念・店舗コンセプト及び顧客標的について確認作業を行った。次の通りである。

惣菜店の概要

□惣菜店の内容

惣菜・特産品・野菜販売、軽食、パン販売の 3 セクション（フロア）で構成

つくし会は店舗全体の経営と惣菜・特産品・野菜販売セクションの経営、惣菜製造にあたる。

軽食、パン販売部門はテナント料をとり、他者が経営。

惣菜製造は店舗と別の施設を使って行い、惣菜店に搬送する。

なお、本店舗にはつくし会だけでなく、地域一円の関係団体にも出品してもらうよう働きかける予定

- ・地元食材を使った惣菜コーナー（御寿司、弁当等も含む）：つくし会、その他の加工団体
- 地元特産品コーナー（漬物、調味料等）：つくし会、その他の加工団体
- 野菜販売（地元野菜の直売）：地域の農家に出荷してもらう

□顧客標的

国道 54 号線通行者（通勤者）、地元住民、近隣公共施設勤務者（昼食等）

以上の惣菜店概要について、二木、有田から経営理念・店舗コンセプトはじめ次の提案を行った。

経営理念・店舗コンセプト等について（提案）

□店舗運営にあたっての留意点

メンバーの敷地に店舗を整備することから、店舗経営にあたっては地代がきちんと払う等、メンバー間での経済的やりとりはきちんと整理しておくこと。

□経営理念

地域の様々な方に出荷して頂くお店となることから、つくし会初め地域の出荷者の利益が最大限になる経営内容とすること。出荷者にきちんと利益が還元されれば、出荷者の意欲も高まる。

□店舗コンセプト

顧客標的を設定したら、設定に合せ品揃え等の方針を統一すること。様々な所から出荷してもらう場合、商品コンセプトが混乱することがよくあるので、きちんと管理できるように規約等を用意する。

以上の内容についてメンバーで整理していくこととなった。

<勉強会 事業計画についての確認（H17／12月）>

つくし会メンバー、中山間地域研究センター客員研究員 二木季男、同センター 有田昭一郎

9月、10月を経て、おおよそ上記通り事業内容が固まった所で、事業計画収入の基本となる出荷手数料、テナント料について意見交換を行った。また惣菜部門での野菜の仕入れ価格と直売コーナーでの野菜の販売価格や、直売コーナーの野菜売れ残り品の扱いについても併せて協議している。以下、整理した内容を挙げる。

出荷手数料、テナント料、野菜の販売価格・仕入れ価格等について

□テナント料については、それぞれ減価償却、設備更新のための内部保留、その他、店舗を管理運営するつくし会側が必要な経費などセクション毎に必ず必要な収入を算定し、相場を参考にしながら決定する。

□惣菜部門については、産直市に極めて近い性格を有し、また地域の出荷者（農業者や加工グループ）への利益の最大還元を経営方針とすることから、出荷手数料は一般市場流通にかかるコストやスーパーや道の駅等の店舗へ納品した場合にかかる手数料より低く抑えるべき。実質的には他の産直市が設定している 15～20%が適当。出荷手数料が低く抑えれば店頭価格も安くなり、顧客、出荷者ともに利する。

□惣菜コーナーの野菜仕入れは基本的に地元農業者（出荷者）から行うこととし、基本的に仕入れ価格は店頭販売価格から出荷料を引いたものとする。これでも他から仕入れするより新鮮なものが安く購入できるはずである。

□直売コーナーの売れ残り品は、惣菜コーナーが全て引き取ることとする。品質が劣化しないうちに、回収し、惣菜の材料として用いる。

以上の取り決めの下、事業計画づくりに着手している。

<視察 同じコンセプトの店舗の経営者に話を聞く（H18／1月）>

つくし会メンバー、中山間地域研究センター 有田

つくし会の事業内容と事業計画が固まったところで、野菜直売、惣菜、飲食、パンを複合的に一つの店舗が運営している事例（福岡県福岡市南区 ぶどう畑）を視察にいき、経営者に様々な質問を行った。ここで、惣菜や野菜の売り方のポイントや店舗レイアウトなど基本的事項を再度確認した。事例については改めて紹介することとし、野菜直売＋惣菜販売複合店舗運営での参考となるポイントを整理する。

野菜直売＋惣菜販売複合店舗運営のポイント

□惣菜部門が産直市運営で今後一番有望な分野

地域での高齢者単独世帯が増加し、また日頃から惣菜を購入する世帯がますます増えることから、地元野菜を使うなど素材にこだわった惣菜への需要は特に伸びる。但し、いまの惣菜購入者の食生活での課題を客観的に捉え、手の込んだ惣菜だけでなく、野菜のお浸し等も用意しておくべき。素材調達は手を抜くべきではない。

□惣菜部門の人気は“できたて感”で決まる。

顧客が惣菜を購入しに来る時間帯は決まっており、その時間帯に“湯気が立つような”できたての惣菜を“できたて”であることが顧客に伝わるように見せる。

□惣菜部門は野菜直売部門と同じ店舗内にあることがベスト

“できたて感”や使用する素材のよさをPRするためには、同じ店舗内にあるのがベストである。それができない場合は、上記の“できたて感”をどう演出するかが重要である。

□野菜直売部門は惣菜部門で生きる

惣菜を買っている若い人に、直売の野菜を使ってその惣菜をどうつくるかを丁寧に伝え、次からは野菜を買っていく場合も多い。惣菜部門は、若い人と出荷者の鎧になる。

□惣菜部門は必ず味と見せ方を決めるリーダーをつくること

惣菜部門の顔は味と見せ方であるが、日により作り手がかわると味や見た目がまちまちとなり、そのうち作り手もいい加減になる。味と見た目はグループのうち、その面に優れた人にリーダーになってもらい、必ず統一すること

□惣菜部門は清潔感にいつも配慮して

<店舗レイアウトについての変更（H18／3～5月）>

計画当初、「御衣黄市場」は、惣菜・特産品・野菜販売、軽食、パン製造販売の3フロアで立ち上げ、軽食、パンについてはテナントが入ることを検討していたが、平成18年3月の時点で軽食については十分な駐車スペースが確保できないという理由でテナント予定者が辞退し白紙になった。また、パン製造販売については隣接地に別棟で立ち上がることとなった。

以上により、御衣黄市場は惣菜・特産品・野菜販売の店舗となったが、販売を担当する女性グループから建設中に内装、明かりとりの窓等について変更の要望が入り、一時建設作業は中断した。中山間地域研究センター客員研究員 二木、同センター地域研究グループ 有田も入り、時間をかけ議論を重ねた結果、店舗を実際に切り盛りする女性グループの意見を反映すべきということとなり、最終的に一部変更することに決定した。

<グループメンバーの役割分担・責任分担についての再検討（H18／12月）>

開店から2ヶ月で、グループ内に2つの意志の疎通不足が生じた。一つは売場と加工所であり、もう一つは加工所内の意志決定過程である。特にこれまで小売業の経験のないメンバーでは連日の操業による疲れと慣れないことをやり続けるストレスも大きかったようである。売場と加工所については当初、女性グループの中から売場1名、加工所4名で役割と責任分担を決めて発進したが、お互いの作業内容や顧客ニーズの共有ができずに意見の食い違いが生じた。また加工所では、加工販売の経験者と未経験者の間で段取りや仕上がり感に差異があり、材料仕入から調理、盛り付けまでのプロセスでの最終意思決定を誰が行うかで合意形成が十分できない状況になった。

最終的には、中山間地域研究センター客員研究員 二木、同センター地域研究グループ 有田も入り、意見の集約と検討、議論を行った結果、次の点を再検討することになった。

- (a) 売場と加工所の作業内容と情報を共有するため、役割を固定せず定期的に交代すること
- (b) 加工所での作業については、当面、材料仕入から盛り付けまでの流れが安定するまで、経験者を最終意志決定者として行うこと
- (c) どんなに多忙でも“情報の共有”のために定期的なミーティングを行うこと

③本事例から得られた経験と平成19年度の展開

(ア) 本事例から得られた経験

□新しく事業を起こすには“仲間”が必要。行政等支援側は“仲間”と出会う機会をつくる必要あり

つくし会が立ち上がるまでで描写したように、つくし会リーダーが惣菜店立ち上げを決意するきっかけをつくったのは、県民大学ふるさと学に参加していた仲間との出会いであった。1人でアイデアを形にし、実行していくことは難しい。起業動機として最も重要なのは仲間である。

県民大学ふるさと学のプログラムの優れた点は、テーマを絞り“体験を通した仲間づくり”を強く意識した点である。地元素材を使った料理体験、食の文化祭、県民大学スローフードレストランなど様々な体験を共有できる機会、同じ所を大切にしたり、同じ場面に感動できる仲間を見つける機会を演出している。中山間地域における農山村資源を使った新たな起業支援がいわれて久しいが、行政等支援側が最も力をいれるべき事項の一つではないかと考える。

□様々なジャンルの人で構成されたグループの実行力

つくし会のメンバーは、元料理屋経営者、元銀行マン、兼業農家など様々である。半年の間に事業内容や計画を練り上げることができたのは、この様々なジャンルで構成されたつくし会の力によるところが大きい。産直市が中山間地域のビジネス「アグリ・ルーラルビジネス」として展開していくためには、経営者グループがこのような様々な人達で構成されることが重要であることが示唆される。

□運営体制をつくる際の最重要留意点は“情報の共有”と“各セッションでの役割・権限・責任”の明確化

つくし会は“仲の良い友人関係”から出発し、その関係を前提に売場と加工所の役割を分担し、加工所の作業グループを運営しようとしたが、事業を始めて2ヶ月で、売場と加工所のシフト交代制の導入、加工作業工程での責任や権限の明確化の検討が必要となった。

今後も、“仲のよい友人関係”による起業というケースが多くなると考えられるが、まず本格的にビジネスをするのか、それとも余暇活動の範囲で収まる水準で取り組むのか明確にする必要がある。その上で本格的にビジネスをする場合は、従来の“仲の良い友人関係”とは切り離して、スタッフ間の“情

報の共有”やそれぞれの意志決定の場面における“役割・権限・責任”の明確化“に十分留意し運営体制を整備することが必要となる。

(イ) つくし会の今後の課題

短期的課題（１～２年）と中長期的課題（３～５年）に分けて以下に整理することにする。

□短期的課題

(a) お店のコンセプトと顧客標的（ターゲット）の再確認

小売店舗の場合、常にどんな顧客を対象に品揃えするかを意識し続けることが重要である。品揃えや採算を考えるあまり、顧客からそのお店のテーマが見えにくくなれば、売りになる商品のよさも伝わらない。特に最初の１～２年は考え抜いたはずのコンセプトからも逸脱することが多いので、「お店のローガン化」して絶えず目のふれる所においておくこと、会合の度に再確認することが必要である。

(b) ミーティングの定常化

スタッフ間の“情報の共有”や“絶えざる商品や運営体制の改善”のためには、定期的なミーティングが不可欠である。特に最初の１～２年で組織内にどんなに忙しくても決まった日にミーティングをやるという習慣をつくることが大切であり、少なくとも１週間に１回はやることが望ましい。

つくし会においても、当面、このミーティングの定常化の努力が大切であろう。

(c) 品揃えの豊富化に向けた出荷者の確保

現在の所、つくし会の惣菜・弁当を中心に、野菜、菓子、醤油等の調味料、雑貨等が主な品揃えであるが、依然、周辺の量販店、コンビニエンスストア、産直市との差別化には品揃えの豊富化が必要である。野菜売場へのお荷者の増加、仕入れ先に加工業者の増加の他、他の産直市との商品補完や遠隔地からの特徴ある商品の仕入も検討する必要があるであろう。

遠隔地からの特徴ある商品の仕入に関しては、福岡市南区の産直市“ぶどう畑”が参考になる。ぶどう畑は九州一円の産直市・農業者・加工業者とネットワークを持ち、そこから特徴のある商品の仕入を行っている。そのために必要なのは、自分の目で仕入れ先を探す視察や他の産直市との交流である。つくし会でも、仕入れ先をつくることも目的に入れた視察や他地域の産直市・加工所・農業者等との交流機会への参加が必要であると考え。

(d) 来店客層をみながら販売手法を調整する。但し、産直市の“売り”は大切に。

想定していた顧客標的と実際の顧客が異なることはよくあることである。分量や売り方、パッケージ等を、実際の顧客に合わせ調整していくことが重要になる。しかし、産直市は基本的に“野菜の新鮮さ、素性のよさ、誠実な販売”を売りとする特殊店舗であり、量販店と差別化できている点である。商品の価格調整が必要な場合も、この“売り”の部分は変えるべきではないと考える。

□中長期的課題

(a) 採算のとれる製造販売体制をつくる 他の販売経路開拓

活動は２年目に入り、今後は、減価償却をはじめランニングコストを賄いうる販売額の確保が必要となる。特に、地元外の販売経路の開拓による売上確保が必要となる。

(b) 他のお荷者への店舗運営コンセプトを理解してもらい、それを維持する

開店までの準備を一緒に行ってきたつくし会メンバーとは異なり、他の惣菜、特産品、野菜直売へのお荷者は、つくし会が想定している顧客標的と店舗運営のコンセプトを理解している訳ではない。

コンセプトが十分浸透しないまま、なし崩し的に店のあり様が当初想定したものと変わってしまうことはよくあることである。後述するように顧客や出荷者の実態に合わせて調整していくことは重要であるが、お店とお店の商品に対しどんなことを期待する顧客を対象としており、どんなお店のイメージをつくらうとしているのかきちんと伝えていく努力が必要となる。

(c)店員教育 ～店員は固定客づくりの要～

(a)の他の出荷者へコンセプトを理解してもらうのと同様に、店員がそれを理解していることが重要である。また、加茂遊学ファームの事例において述べたように、店員は少なくとも4点でお店の顧客づくりの要である。(詳しくは加茂遊学ファームの事例紹介部分を参照)

a)クレームの第1対応窓口

b)顧客に対する商品・出荷者の紹介窓口

c)店舗の接遇の第1印象

d)顧客との連携体制づくりの要 ～レジ係りはマーケットリーダーの作り手～

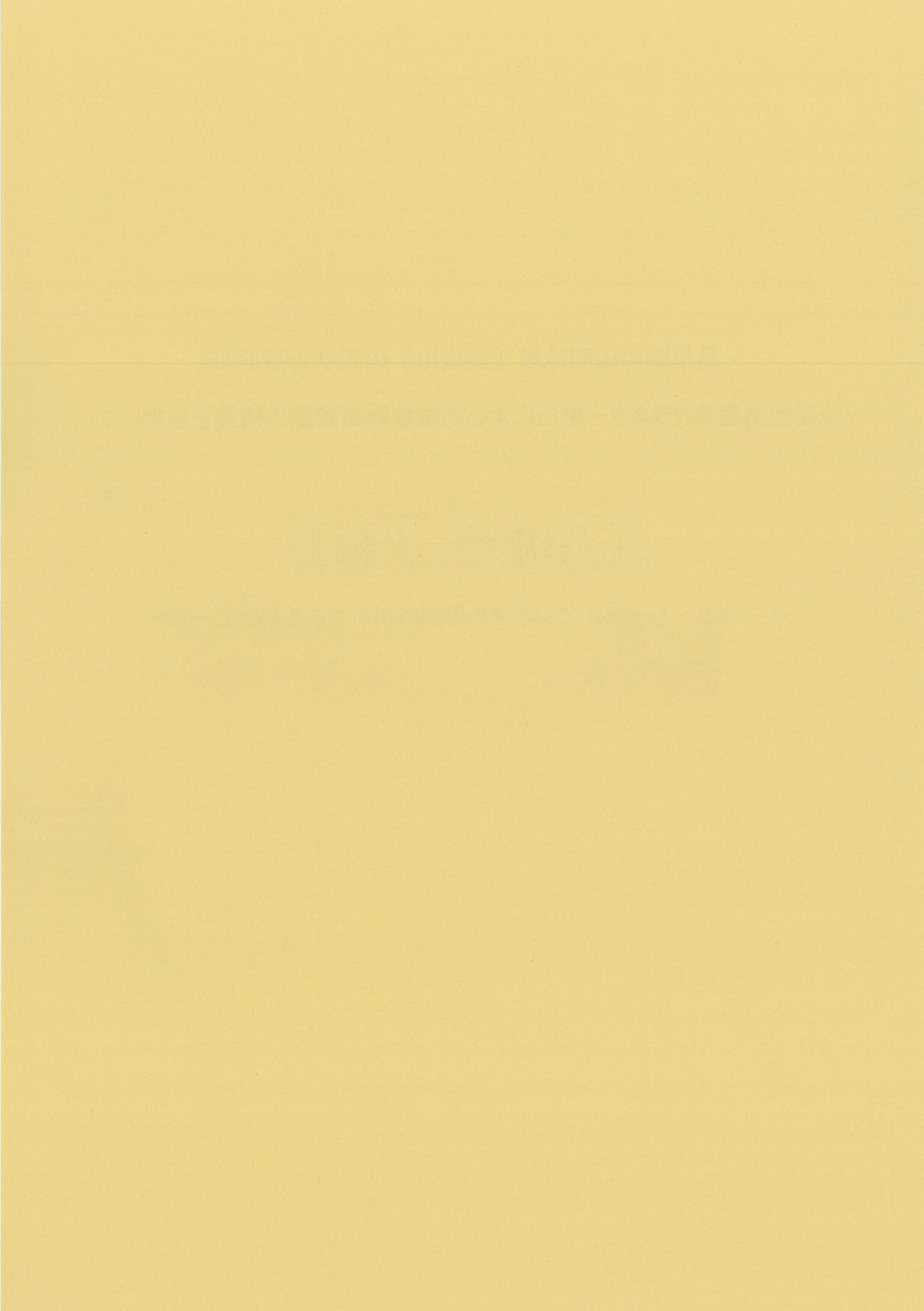
お店の固定客をつくって行く上で、上記の役割を果たす店員は非常に重要であり、経営メンバーに順ずる位置づけとして、研修やメンバーと共同の勉強会を持つべきであると考ええる。

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅲ

～地産地消産業クラスター創出による地域食料自給圏の構築を目指して～

『基礎データ編』

～アグリ・ルーラルビジネスの展開に利用できる基礎データ～



1. 産直市（直売所）への機能併設が集客に及ぼす効果についての事例分析

～産直市（直売所）への食事処、トイレ、その他機能の併設に集客効果はあるか～

近年、道の駅に内設され産直市、単独運営している産直市でも、食事処やその他の物販機能が併設されるケースが増えてきた。また、新たに産直市や道の駅の整備を検討する場合は、当初から他機能の併設を検討する場合も多く、設計の段階で、同じ施設内に併設すべきか、隣接でもいいのか、どのような機能を併設すべきか等が検討対象となっている。一方、結果的に、整備内容や機能の決定過程において、主たる運営組織や補助する側の行政の事情等が優先され、集客効果は後回しにされている感も否めない。

そこで、本論では、平成 18 年度の様々な産直市の顧客調査結果に基づき、次の 2 つの視点から併設効果の分析を試みる。

□産直市施設と併設機能（食事処・特産品販売コーナー・トイレ）の距離による集客効果の差異についての分析

□産直市施設への軽食機能の内設による集客効果分析

（1）産直市施設と食事処・特産品販売コーナー・トイレの距離による集客効果の差異についての分析

平成 17～18 年度にかけて、産直市施設と併設機能（食事処・特産品販売コーナー・トイレ等）の距離による集客効果の差異の有無を確認するため、4 つの店舗において顧客行動調査を行った（全ての店舗にレストラン、特産品（土産物）販売コーナー、トイレ、インフォメーションコーナーの機能がある）。4 つの店舗は次の 3 つのパターンに分類できる。

産直市（直売所）への機能併設のパターン

機能併設パターン		調査対象
同施設内接型	産直市、レストラン、特産品（土産物）販売コーナー、トイレ、インフォメーションコーナー等が同じ施設に内設されている型	道の駅赤来高原（飯南町）
		道の駅瑞穂（邑南町）
産直市隣接型	産直市店舗は独立しており、レストラン、特産品（土産物）販売コーナー、トイレ、インフォメーションコーナー等が隣接している型	※トイレ、レストラン、情報コーナーは隣接
		青空市ぶなの里及び道の駅頓原（飯南町）
産直市隔接型	産直市店舗は独立しており、レストラン、特産品（土産物）販売コーナー、トイレ、インフォメーションコーナー等は、歩ける範囲で距離を隔てて近接している型	布野ふれあい市場及び道の駅ゆめらんど布野（広島県三次市布野）

次に、4 つの店舗の顧客行動について分析を行うこととする。

① 3 つの機能併設パターン（4 つの店舗）での顧客行動の分析

（ア）同施設内接型 ～道の駅赤来高原（飯南町）～

道の駅赤来高原は、同じ建物内に産直市、レストラン、パンコーナー、特産品（土産物）販売コーナー、トイレ、インフォメーションコーナーが内設されている。H18 年度現在道の駅売上約 1 億 2,000 万円、うち産直市売上約 2,100 万円であり、産直市の売場面積は約 50m² と小さいが、各機能の一体感の強い道の駅である。（本事例の詳細はⅡ－2－1）－（2）を参照）。調査結果は次の通りである。

11月26日 道の駅 赤来高原顧客構成調査結果

来店目的	居住地	来店時間	来店客性別	来店客年齢層(複数)	グループ構成	来店グループ人数
全体 100.0	全体 100.0	全体 100.0	全体 100.0	全体 100.0	全体 100.0	全体 100.0
買物、地元 16.7	島根 38.7	9時 11.5	男性 26	10代 5.1	家族 28.5	1人 38.7
買物、観光 61.9	広島 46.8	10時 14.9	女性 27.2	20代 26.8	夫婦・カップル 48.6	2人 40.9
仕事 21.4	福山 7.2	11時 13.6	混合 46.8	30代 17	友達 11.8	3人 11.9
	中国地方 3.4	12時 1.7		40代 23.4	仕事 11.1	4人 5.1
	その他県外 3.8	13時 15.3		50代 39.1		5人 1.7
		14時 12.3		60代 16.6		6人 0.9
		15時 12.8		70代 8.1		7人 0.4
		16時 14		80代 1.3		8人 0.4
		17時 3.8		幼児・子ども 8.1		

広島:三次、庄原、広島市

福山:東城町、総領町、上下町、府中町、尾道市、竹原市の一部

お客様が寄った施設	お客様が最初に寄った施設	産直コーナーのお客様が他に寄ったところ
産直コーナー 24.7	トイレ 39.5	産直のみ 12.5
トイレ 19.7	産直コーナー 37.8	パン 65.9
パン 19	インフォメーション 8.2	売店 51.1
売店 16.6	売店 6.9	インフォメーション 34.1
インフォメーション 14.6	レストラン 4.7	トイレ 27.3
レストラン 5.4	パン 2.6	レストラン 14.8
	花 0.4	

※調査は12時～13時の時間帯を除く悉皆調査である。但し、来店時間12時から13時については12時45分から13時までしか来店客数をカウントしていない。

※産直コーナーが道の駅の顔

※お客さんは、産直コーナー+パン+売店(土産物コーナー)をワンセットでみている

※トイレは必須アイテム

※インフォメーションコーナーは、立ち寄り度が高く、産直コーナーや道の駅のイベントに効果的に使える可能性

調査結果から、機能併設の効果を次のように仮説できる。但し、観光客や通勤客の交通量の多い街道沿いの施設、比較的狭い建物面積内に多機能が密接している場合に限定する。

- ・同施設内接型では、産直市の集客力が最も高く、他の併設機能(特産品(土産物)販売コーナー、インフォメーションコーナー、レストラン)の集客効果も高めている(顧客が寄った施設は、産直コーナー2割、トイレ、売店の順)。
- ・産直市も、その他物販施設やレストランと併せて内設されることで集客力が向上している。(産直市のみ寄った顧客は1割、産直コーナー+パンコーナー7割、産直コーナー+売店5割)
- ・産直市にとってトイレは重要な集客機能である。(トイレに最初によった顧客は4割)
- ・産直市にとってインフォメーションコーナーも集客効果を生むことができる。

(イ) 同施設内接一産直市隣接の中間型 ～道の駅瑞穂(邑南町)～

道の駅瑞穂は、同じ施設内に産直市、特産品(土産物)販売コーナー、バスチケット販売所、軽食売店が内設し、その左右にレストラン、トイレ、インフォメーションコーナーが隣接している。平成17年現在、産直市の売上は約1億円で、平成18年度は更に伸びている。また、当道の駅は企業組合が運営しており、各機能の一体感が強い道の駅である。調査結果は次の通りである。

平成18年11月7日 道の駅瑞穂顧客行動調査結果(全数調査)

n=281	産直市と併設機能	来訪者全数	産直市に先ず来訪	他の機能に先ず来訪し他機能へ移動	不明
同一施設内	産直市	96.0	100.0	100.0	94.0
	軽食売店	3.6	7.2	8.0	1.6
	土産物コーナー	35.0	65.2	76.0	18.0
	バスチケット販売所	3.2	4.3	8.0	2.2
隣接	インフォメーションコーナー	11.9	18.8	52.0	3.8
	レストラン(テナント)	0.0	0.0	0.0	0.0

※レストランは調査当日定休日

調査結果から、機能併設の効果を次の通り仮説できる。但し道の駅赤来高原と同じく観光客や通勤客の交通量の多い街道沿いの施設、比較的狭い建物面積内に複数の機能が併設されている場合に限定する。

- ・同施設内接型では、産直市の集客力が最も高く、他の併設機能の集客効果を高めている（顧客が寄った施設は、産直市 9 割、土産物コーナー 4 割、インフォメーションコーナー 1 割の順）。
- ・加工品など土産物コーナーと産直市は集客で相乗効果を生んでいる
（産直市に先ず行った者の 7 割が土産物コーナーへ、土産物コーナーに先ず行った者の 8 割が産直市コーナーへ行っている）。
- ・産直市にとってインフォメーションコーナーも集客効果を生むことができる。
（インフォメーションコーナー来訪者の 5 割が産直市に行っている）

※なお、本調査ではトイレの集客については調査を行っていない。レストランは定休日。

（ウ）産直市施設隣接型 ～青空市ぶなの里及び道の駅頓原（飯南町）～

青空市ぶなの里（産直市）と道の駅頓原は隣接し、屋根つきの渡り廊下で接続されている。また、道の駅頓原は、アイス販売店・情報コーナー・トイレからなる棟とレストラン・土産物売店等からなる棟に別れ渡り廊下で接続されていることから、実態的には 3 つの建物が並んでいることになる。また、ジュースは道の駅施設に設置された自販機、たこ焼きは青空市ぶなの里横にある個人経営の出店、自販機は道の駅駐車場に設置されたものである。平成 18 年現在、青空市ぶなの里の売上は約 7,500 万円であり、ぶなの里を含む 3 つの建物はすべて別の組織が運営している（本産直市の詳細についてはⅡ－2－1）－（1）を参照）。調査結果は次の通りである。

平成18年11月20日 道の駅頓原および青空市ぶなの里調査結果(全数調査)

※最初に立ち寄った施設

全体(n=440)	レストラン+売店	ジュース	情報	アイス	トイレ	ぶなの里 (産直市)	たこ焼き	自販機
100.0	11.4	5.2	1.6	2.3	45.7	27.5	1.6	1.1

本調査では、産直市に行った顧客が他の機能にも立ち寄ったか・他の機能に最初に行った顧客が産直市に立ち寄ったか、について把握を行っていないため、分析できる内容は限られるが、次の 2 点については確認できた。

- ・トイレの集客力が最も高く、次いで、産直市、レストラン+売店の順になっており、トイレ、次いで産直市が重要な集客機能となっている。（トイレに最初によった顧客は 5 割、産直市は 3 割）
- ・自販機を除いても、アイス・たこ焼きといった販売店舗や情報コーナーに最初に立ち寄った者の割合が小さい。

（エ）産直市施設隔接型 ～布野ふれあい市場及び道の駅布野（広島県三次市布野）～

布野ふれあい市場（産直市）と他の道の駅機能（レストラン・土産物販売コーナー・インフォメーションコーナー等）の間は 50m ほど離れ、ふれあい市場にも独自の駐車場がある。平成 18 年現在、布野ふれあい市場の売上は約 1 億円であり、ふれあい市場を含めた道の駅構内の全ての施設は、（株）布野特産センターにより経営されている。調査結果は次の通りである。

平成18年11月11日 布野ふれあい市場及び道の駅布野顧客行動調査結果(全数調査) (%)

産直市に訪れた顧客(n=755)	100.0
産直市と他の道の駅両方を来訪	19.3
レストラン・土産物コーナー・インフォメーションコーナー	4.2
トイレ	13.4
自販機	1.3
売店	0.4

本調査では、道の駅施設が広く、また産直市と他の道の駅機能との距離が離れていることから、産直市顧客に絞り、行動の把握を行ったが、次の2点が確認できた。

- ・産直市と他の道の駅機能の距離が50m程度離れている場合でも、2割近い産直市の顧客が、他の道の駅機能を利用している。
- ・但し、その大部分はトイレ1割であり、次いでレストラン・土産物コーナー・インフォメーションコーナーである。

②考察と整理 ～同施設内設型と産直市施設隣接型では集客効果に大きな差がある～

3つの機能併設パターン（4つの店舗）における顧客行動から集客効果について次のような共通点と相違点を整理できる。

□共通点

産直市、特産品（土産物）販売コーナー、レストラン、インフォメーションコーナー、トイレが併設されている店舗においては、産直市及びトイレの集客力が高く、重要な集客機能である。

□相違点

産直市、特産品（土産物）販売コーナー、インフォメーションコーナーの併設による集客効果については、同施設内設型（道の駅 赤来高原）、同施設内設と産直市隣接の中間型（道の駅瑞穂）で高く、産直市隣接型（道の駅布野）では低い。

以上、集客力向上の視点からは、産直市へのトイレの併設は非常にまた重要であること、特産品（土産物）販売コーナー、インフォメーションコーナーを併設する場合、同じ施設内に併設するか、少なくとも隣接させることが重要であることが明確になった。

他方、産直市隣接型（青空市ぶなの里及び道の駅頓原）については顧客行動データが十分ではなく、同施設内設型や産直市隣接型との差異や、レストランの併設による集客効果について明確にできていないなど課題が残った。今後の検証作業は次の通りである。

③今後の調査分析作業

□産直市との機能併設による集客効果検証作業の継続

上記の通り、産直市隣接型について十分な調査分析ができておらず、他のパターンの事例データ充実と合わせて分析作業を進めたい。併せて、産直市へのレストラン併設による集客効果分析も進めたい。

□レストランや特産品（土産物）販売コーナーのコンセプトによる集客効果の差異の分析

これらの機能に関しては、併設の形態以外にも、産直市とのコンセプト、品揃え方針の整合や、地元産品の取り扱い度合いによる差異も大きいと考えられる。上記の作業と併せて調査分析を進めたい。

（２）産直市施設への軽食機能の内設による集客効果の分析

近年、集客力向上、新たな顧客層の開拓、農産物の付加価値販売を目的に、産直市がアイス、パン、テイクアウト惣菜など軽食機能を併設するケースが増えている。一般的には、集客・収益向上に効果を挙げていると言われるが、客観的な効果検証はまだほとんど行われていない。

そこで平成 17 年 1 月にアイスクリーム製造・販売施設を併設してリニューアルオープンした布野ふれあい市場（広島県三次市布野、（株）布野特産センター経営）を事例に、顧客行動分析を行うこととする。

①布野ふれあい市場及びアイスクリーム施設の概要

布野ふれあい市場は平成 8 年に、道の駅ゆめらんど布野のオープンと共に開設された産直市である。当時、売場面積 50 ㎡、会員 60 名であり、その後、売上、会員数共に順調に伸びたが平成 13 年以降、施設規模の小ささ等から売上は 4,000 万円規模で横這い伸び悩みとなった。そこで、新たな店舗整備が決定され、平成 17 年 3 月にアイスクリーム施設を併設する現在の「布野ふれあい市場」となった。

現在、売場面積 292 ㎡、会員数 90 名（平成 17 年現在）、売上約 1 億円（平成 18 年現在）と大きく成長しており、広島県備北地域で最大規模の産直市になっている。また、併設されたアイスクリーム施設は、本産直市で販売されている素材を利用して、春のふきのとう、桜、夏のアスパラガス、スイカ、秋の栗やサツマイモなど四季を通した旬のアイスを開発し、現在 20 種類にも及ぶ。また、2 種類トッピングデーを設けるなど、他のアイスクリーム製造・販売との差別化を徹底的に行っている。

以上を踏まえ、産直市へのアイスクリーム施設の併設による集客効果をみてみることにする。

②産直市へのアイスクリーム施設の併設による集客効果

平成 18 年 11 月 11 日布野ふれあい市場におけるアイスクリーム施設立ち上り者調査

<時間帯別（％）>

n=755	合計	8時 n=49	9時 n=73	10時 n=93	11時 n=109	12時 n=98	13時 n=89	14時 n=99	15時 n=88	16時 n=57
来店者数に占めるアイスクリーム店舗訪問者の割合	32.1	2.0	19.2	16.1	31.2	37.8	41.6	40.4	50.0	35.1

<性別（％）>

n=755	合計	男性 n=174	女性 n=229	混合 n=352
来店者数に占めるアイスクリーム店舗訪問者の割合	32.1	21.3	28.8	39.5

<年齢別（％）>

n=755	合計	10代	20代	30代	40代	50代	60代	70代	80代	幼児
来店者の年齢構成	100.0	1.2	11.9	8.5	15.2	34.2	33.8	12.7	3.4	5.4

n=755	合計	10代 n=9	20代 n=90	30代 n=64	40代 n=115	50代 n=258	60代 n=255	70代 n=96	80代 n=26	幼児 n=41
来店者数に占めるアイスクリーム店舗訪問者の割合	32.1	77.8	62.2	54.7	36.5	35.7	24.7	24.0	15.4	65.9

以上、本産直市への来店者の 3 割がアイスクリーム施設へ移動している。特に、来店者の年齢構成をみると 20 代の構成が比較的高く、かつアイスクリーム施設への立ち寄り率が 10～30 代で高いなど、ほとんどの産直市の集客課題である若年層の顧客の誘引に大きな効果を挙げていることが分かる。

上述のように、アイスクリームの特徴づくり・他店との差別化への徹底的な取り組みが前提ではあるが、集客や顧客層開拓に効果があることは明確化された。今後は、他の軽食機能の集客効果についてもデータを蓄積していきたい。

2. 産直市（直売所）マーケティング連携の推進についての事例紹介

～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）平成 16 年度、平成 17 年度の取り組みと平成 18 年度の経過

①平成 16 年度の取り組み

平成 16 年度報告書「島根県中山間地域『産直市』の現状と展開」において、上記の試みについての手順、取り組み経過、成果を紹介した（詳細は左記報告書 P 79～92 参照）。

本取り組みでは下記の通り、予めエリアマーケティング体制の構築手順を設定、実施、成果確認を行い、その中で手順と実施方法の改善と確立を図ろうとするものである。

- | |
|---|
| 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 |
| 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。

なお、実施対象は、国道 54 号線雲南市～三次市エリアの産直市とした。

②平成 17 年度の取り組み

平成 17 年度は、下記の通り、引き続き段階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」、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」を中心に、段階Ⅴ・Ⅵに向けた各産直市の合意形成促進作業を行った。

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

- ☐道の駅 赤来高原での顧客調査と役員・組合員への結果報告
- ☐青空市ぶなの里での顧客調査と役員・組合員への結果報告
- ☐加茂遊学ファームでの顧客調査と役員・組合員への結果報告

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

- ☐布野ふれあい市場での組合員研修会での顧客動向等についての報告

③平成 18 年度の経過

平成 18 年度は、引き続き、上記の段階Ⅱ、段階Ⅲの作業とともに、新たに段階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」の作業に着手した。

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

- ☐道の駅 赤来高原の役員・組合員への他の産直市及び顧客動向の紹介

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

- ☐青空市ぶなの里での顧客調査、役員・組合員への他の産直市及び顧客動向の紹介

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

島根県ブランド推進課との連携の下、島根県内の産直市・加工所・生産者・飲食店等の紹介ホームページ「おいしさ満載ネット」（ブランド推進課運営）を用いて、国道 54 号線雲南市～三次市エリアの産直市が連携した販売促進キャンペーン、スタンプラリー「ごちそう産直 2006 in R54」を実施した。

以下、その目的、内容、成果を述べることとする。

（ア）「ごちそう産直 2006 in R54」の内容

□目的

(a)スタンプラリーを通じた、街道沿いの産直市の連携による総合的な集客効果の確認

(b)「おいしさ満載ネット」の認知度 UP や改善

本HP（ホームページ）が単なる“紹介サイト”ではなく、産直市・道の駅と連動して四季折々の商品・イベント・街道の楽しみ方を提案する・そのためのキャンペーンを行うなど、より企画性・提案性の高い支援機能が求められている。今回の「ごちそう産直 in R54」では、そのような視点から、産直市・道の駅でのスタンプラリーと連動して、本HPでスタンプラリーキャンペーンを張るとともに、改善に向けてスタンプラリー参加者に本HPの認知度に関するアンケートを行っている。

□方法

国道 54 号線雲南市～三次市エリアの主要な 6 つの産直市のレジ横にスタンプ、投函用ポスト、広報用パンフレット・ポスターを置く。4 カ所以上の産直市のスタンプを集めて頂き投函してもらい、抽選で 35 名の方にエリアの特産品をプレゼントする。商品は、各産直市で販売されている特産品である。また、スタンプラリーの期間中、各産直市・道の駅は個別に様々なイベントを開催している。

□期間

平成 18 年 9 月 15 日（金）～10 月 31 日（火）

□場所

加茂遊学ファーム（雲南市加茂町）、木次たんびにきて家（雲南市木次町）、グリーン掛合（雲南市掛合町）、青空市ぶなの里（飯石郡飯南町花栗）、道の駅赤来高原（飯石郡飯南町下赤名）、布野ふれあい市場（広島県三次市布野町）

（イ）「ごちそう産直 2006 in R54」の成果と今後の課題

□成果

当初、スタンプラリー参加数 1,000 人、参加者数 100 人を想定していたが、延べ 1,988 人が参加し、466 人が応募、「おいしさ満載ネット」に関するアンケートにも答えた。今回のスタンプラリーに協力した産直市や道の駅運営者も通常のスタンプラリーにはない参加者の多さに驚くとともに、国道 54 号線沿いの産直市、道の駅がマーケティングで連携する効果を実感したようである。また、10 代から 70 代までバランスよく参加しており、幅広い層に国道 54 号線の産直市街道としての魅力を PR するよい機会となったと考えている。

□今後の課題

今回のアンケートでは、このような企画をしてほしいと思う者は 93.3%であり、「おいしさ満載ネット」を閲覧したことがある人は全体の 24.9%であった。今回の企画から、同じ街道の産直市・道の駅が連携した集客イベントには幅広い年齢層に PR 力があることか明確になっており、今後、四季折々、スタンプラリー以外の企画も含め、継続的に街道沿いでの連携イベントを行うことで、エリアの集客力を高めることのできる可能性がでてきた。是非、今後も継続して行うべきであろう。「おいしさ満載ネット」では、今回の経験を活かし他の街道でも同じ手法でエリアマーケティング支援を行うことができる。また、国道 54 号線を含め、継続的に各街道の道の駅・産直市と連動して集客キャンペーンを張るなど独自性を持たせれば、各エリアの集客力向上と合わせて閲覧率を高めていける可能性がある。

(2) その他事例紹介 ～街道沿い産直市複数立地によるエリア集客力向上の可能性～

(1) とは異なるエリア(街道)データからみえたエリア集客力向上の可能性について紹介する。

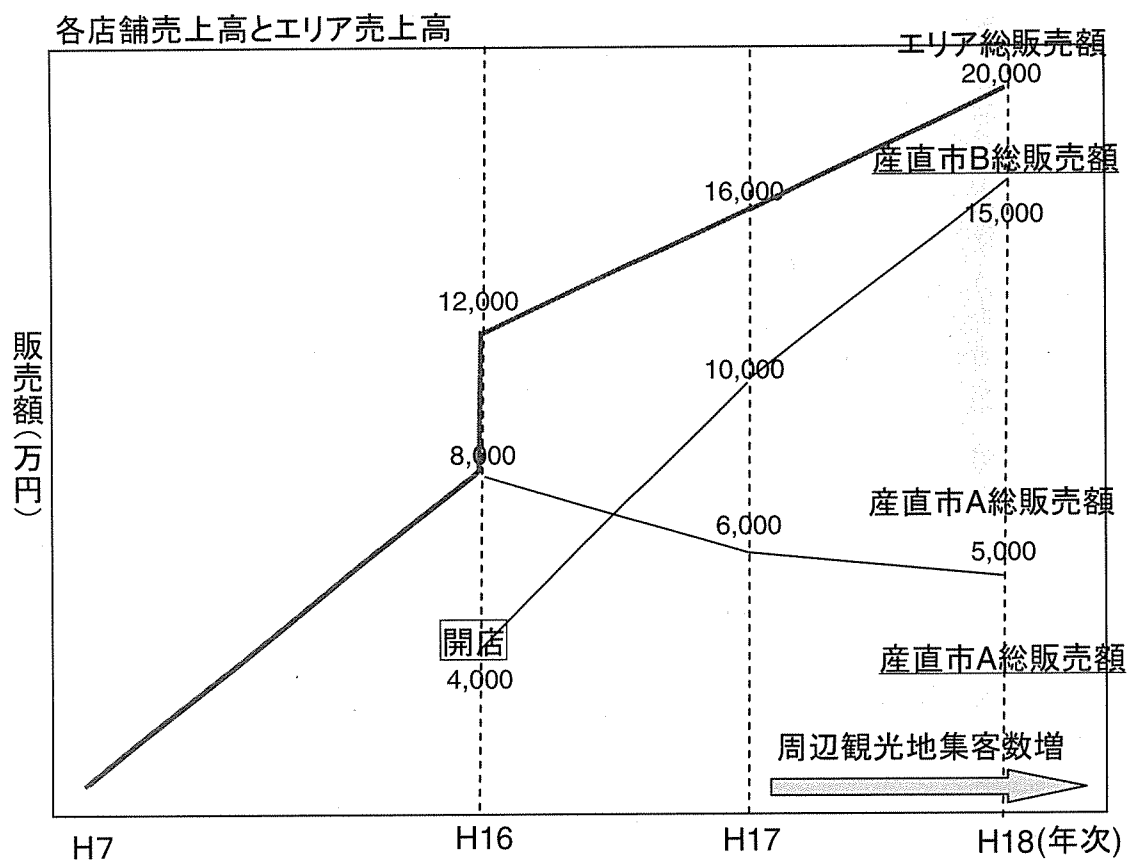
①事例概要

本事例は本県西部を南北に走る国道沿いに立地する2つの産直市A、Bについての動向である。産直市Aは広島県からの顧客を中心に平成7年に設立され平成16年まで順調に売上を伸ばしてきたが、平成16年に同じ街道沿い近隣に新たな産直市Bが立地し、以降売上が減少傾向にある。産直市Bは上述の通りであるが、この2カ年で急速に売上を伸ばしている。

本街道沿いにはその他、主な集客施設はないが、北部に石見銀山遺跡があり、近年観光地として飛躍的に伸びており、それに同街道沿いの交通量も若干増加する傾向にある。

②街道沿いへの産直市の複数立地によるエリア集客力の向上

産直市A、産直市B及び2つの産直市が含まれる(街道)エリアの農産物等直売総額の推移は次の通りである。なお2つの産直市は一部出荷者を共有している。



上図からわかるとおり、個別にみれば産直市Aの売上高は減少、産直市Bの売上高は急増し、同じ街道沿いでもありAからBへ顧客が流動していることがわかる。他方、エリア売上高で捉えれば、農産物販売額は平成16年以降急速に増加している。平成18年は平成16年比でエリア売上高が12,000万円増加している。

ここから、エリアとしての集客力は産直市Bの出現により向上したことになり、同街道沿いへの産直市複数立地はエリア集客力を向上させていることがわかる。

③街道沿いへの産直市の複数立地による顧客移動

次に、産直市Bが新たに立地したことによる、産直市Aの顧客がどう移動したか検討する。

平成18年10月に産直市Aで行った調査によれば、顧客のうち35.6%が産直市Bによく行く、52.1%が行かないと答えている。また、産直市Bによく行く顧客の内、産直市A来店頻度が週1回～毎日の者が52.4%、月1回～週1回が29.0%、それ以下が38.5%であり、来店頻度の多い顧客が地元客、少ない顧客が遠方からの客とすれば、その双方から顧客が産直市Bに移動したことがわかる。

産直市A来店頻度別にみた産直市B来店頻度 (%)

産直市A来店頻度	n	産直市Bによく行く	たまに行く	行かない
合計	74	35.6	12.3	52.1
週1回～毎日	21	52.4	4.8	42.9
月1回～週1回	31	29.0	25.8	45.2
それ以下	13	38.5	0.0	61.5

※平成18年10月14日に実施した産直市Aの顧客調査結果に基づく

他方、平成18年12月に産直市Bで行った調査によれば、産直市Bの顧客のうち、15.0%が「産直市Aに行かなくなった」、15.0%が「産直市Aを知らない」と答えている。前者は上記の産直市Aから移動してきた顧客であり、後者は平成16年に産直市Bが整備されて以降、本エリアに来訪し始めた顧客であると考えられる。

産直市B来店頻度別にみた産直市A来店頻度 (%)

産直市B来店頻度	n	産直市Bが良い	産直市Bが出来てから行かなくなった	産直市Aへは行かない	主に産直市Bで、たまに産直市Aへ行く	産直市B、産直市A両方へ行く	産直市Aが良い、よく行く	産直市Aを知らない	その他
合計	81	11.7	15.0	8.3	11.7	16.7	13.3	15.0	8.3
週1回～毎日	27	9.1	18.2	13.6	13.6	18.2	13.6	4.5	9.1
月1回～週1回	28	16.7	8.3	8.3	16.7	16.7	16.7	16.7	0.0
それ以下	26	7.1	21.4	0.0	0.0	14.3	7.1	28.6	21.4

※平成18年12月10日に実施した産直市Bの顧客調査結果に基づく

以上から次の事が仮説できる。産直市Aの売上は平成16年の8,000万円から平成17年の6,000万円に下降した後、平成18年度は、さらに5,000万円に下降したが、落ち幅は小さくなり、売上は安定してきているように考えられる。本来、産直市Bがあればそちらに買い物に行く方が便利な所に住んでいる地元住民が、産直市Aから移動したのではないかと考えられる。他方、産直市Bの売上増の背景には、左記の産直市Aから移動した顧客、及び産直市Bができた新たに本エリアで購買活動を始めた顧客である。産直市Aからの売上移動3,000万円を差し引けば12,000万円がその新たな顧客創出効果となる。

(3) 産直市マーケティング連携の推進に関わる調査研究の今後の方向性

①国道54号線沿い産直市でのエリアマーケティング体制構築の取り組みについて

平成19年度は、関係機関と連携しながら、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意識した取り組みを行い、成果を検証することとしたい。

②新たな紹介事例について

今回紹介した2つの事例については今後も販売額や顧客数、通行量などから産直市複数立地のエリア集客力への影響についてデータ収集と分析を継続し、マーケティング連携の推進に必要な基礎データを蓄積していきたい。また、他エリアにおけるマーケティング連携についても働きかけ検討したい。

3. 産直市（直売所）の持続的運営についての事例分析

（１）事例分析の視点 ～産直市の適切な運営形態とは～

現在、島根県に立地する産直市の約５割は立ち上げから５年が経過しており、事業規模を伸ばす、停滞する、縮小するなど様々なケースがみられる。この傾向は売上５００万円未満など小規模な産直市だけでなく、売上５,０００万円以上の産直市でもみられ、事業規模の大小に関わらない。

Ⅱ－２．の事例紹介でも述べたが、産直市の成長・停滞・縮小には運営体制が強く関連しており、そこで、平成１７年度より、売上５,０００万円以上の運営体制の異なる４つの産直市を対象に、産直市運営形態と販売規模・出荷力の関係についての分析を進めている。経年的なトレースが必要な分析であることから、平成１８年度の各事例の状況を反映させ、再度整理を行うこととする。

（２）売上高５,０００万円以上の４つの県内産直市の経営形態と販売規模・出荷力

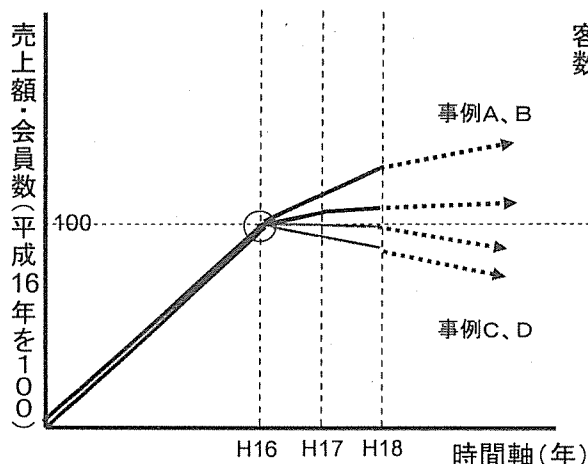
県内４つの産直市の経営体制は次の通りである。

リーダーグループ経営 <事例B> ・平成10年に現リーダー6人が出資して店舗を立ち上げ、平成18年の売上は約6,100万円である。 ・店舗運営、出荷調整、品揃え調整については、出資したリーダーグループが強い決定権限を持つ。 ・立ち上げ以来、売上規模は伸びている。 ・出荷者数と出荷者平均年齢は現状維持。	法人経営(企業組合) <事例A> ・平成16年に企業組合として立ち上げ、平成18年の売上は1億5千万円超である。 ・店舗運営、出荷調整、品揃え調整について、企業組合役員(責任者)が決定権限をもつ。 ・立ち上げ以来、売上規模は伸びている。 ・出荷者数は増加と出荷者平均年齢は現状維持。
任意団体経営(出荷経営を同組織が担う) <事例D> ・平成7年に現組織の借入等で立ち上げ、平成18年の売上は約7,200万円である。 ・店舗運営方針決定、出荷調整、品揃え調整については、組合員(＝出荷者)の合意が必要である。役員(責任者)は強い決定権限はもたない。 ・立ち上げ以来、約7,100万円まで伸びたが、H16年度はおおよそ横這いである。 ・出荷者数は減少、出荷者平均年齢は上昇傾向。	法人経営(農業法人) <事例C> ・平成7年に現出荷者が中心に出資して立ち上げ、平成18年の売上は5,000万円である。 ・店舗運営方針決定、出荷調整、品揃え調整については、組合員(＝出荷者)の合意が必要である。役員(責任者)は強い決定権限はもたない。 ・立ち上げ以来、売上を伸ばしたが、近年停滞し、H17年度以降は減少に転じている。 ・出荷者数は減少、出荷者平均年齢は上昇傾向。

次に、４つの産直市の売上動向、会員数動向、客数、販売額の関係を示すと次の通りである。

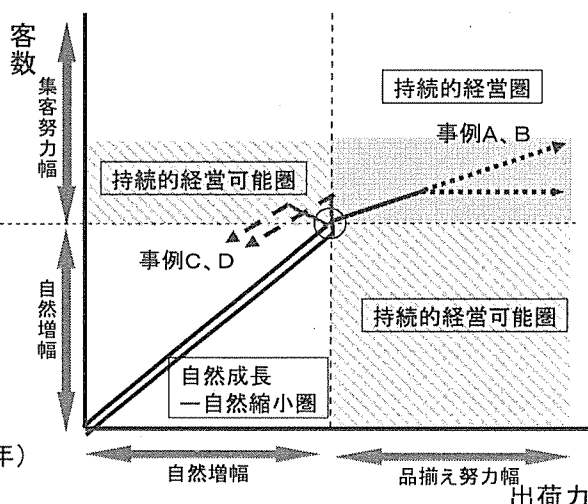
①時間経過と売上、会員数推移

※実線は現状、点線は運営体制固定の場合の推移推定



②客数、出荷力推移と推定

※実線は現状、点線は運営体制固定の場合の推移推定



①[時間経過と売上、会員数推移]でわかるように、事例A、B、C、Dとも平成16年まで売上額（おおよそまで順調に、売上と会員数を伸ばすが、立ち上げから一定期間（おおよそ10年）経ると売上・会員動向は事例A、Bと事例C、Dに分かれる。2つの動向の直接的原因を明確にするため②[客数、出荷力推移と推定]を示す。

事例C、Dは平成16年から会員数は減少、会員平均年齢が上昇し、出荷力が衰える傾向にある。また、客数は横這いから減少に移行しつつある。出荷力に関しては、新たな会員の加入があまりないこと、客数は、イベントや看板など集客対策は行っているものの誘客に繋がるボリュームにまで至っていないのが直接的原因である。

事例A、Bは、C、D同様に出荷力と客数を伸ばした後も、会員増加など出荷力向上により販売額が伸び続けるか、少なくとも現状を維持している。また客数も増加する傾向にある。出荷力については新たな会員加入が比較的多く企業等とも連携して新規加工品等の開発や更新が活発である、客数は顧客ニーズを捉えて品揃えや店舗レイアウトのマイナーチェンジなど集客方策がこまめに打ち出され、誘客効果を挙げている、等が直接的原因であると考えられる。

ここで上記の事例A、Bと事例C、Dの動向を分ける大きな要因は、経営形態にあると考える。立ち上げ時はA、B、C、Dとも地域（集落）社会との関係の強い運営組織であったが、その後、経営責任者（役員等）が強い権限を持つ経営体である事例A、Bでは店舗経営がまず優先され、集客や出荷力向上に向けて適時に必要な取り組みを進めることができた。また、時間の経過に伴い、属地域（集落）的な組織としての性格は薄れていく。

対して、任意団体や農事組合など基本的に会員の多数賛成一致が必要な事例C、Dでは、あくまで会員の理解や協力の得られるの範囲内、会員の合意形成が得られる速度で、集客や出荷力対策を行わなければならない、適時に必要な対策を打つことは難しい。また、店舗運営よりあくまで各構成員の既得権や利益が優先され、属地域（集落）的な性格が薄れないため新規出荷者参入条件や他企業・団体との連携体制をつくるのが難しく、立ち上げ時の組合員構成のまま出荷団体全体が高齢化していく可能性が高い。

但し、事例C、Dについても売上5,000万円を超える優良事例であり、優れたリーダーと熱心な出荷者がいたことによって、現在があることも付記しておく。

以上より、産直市の経営形態と販売規模・出荷力の関係について次の仮説を立てる。

産直市の経営形態と販売規模・出荷力の関係 ～産直市の持続的な運営形態とは～（仮説）

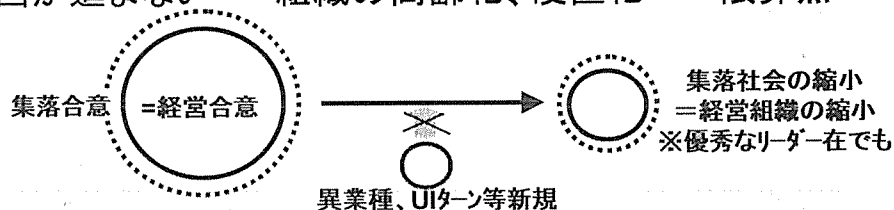
- | | |
|-----|---|
| I | 産直市事業が持続性（少なくとも10年以上事業を持続・規模拡大）を確保するためには、経営責任者が経営方針や店舗運営の強い決定権限を持つことができる運営形態であることが必要である。法人組織は有効な形態であるが、農事組合のように役員権限の比較的弱い組織より、事例Bのリーダーグループ経営のように実質的に強い権限をもつ任意団体の方が有効な場合もある。 |
| II | Iの運営体制を整備しない産直市では、②[客数、出荷力推移と推定]に示す“自然成長—自然縮小圏”の中で推移する。その時期のリーダーの努力により“持続的運営可能圏”にシフトする場合もあるが、運営体制を整備しなければ“持続的運営圏”にシフトすることは難しい。 |
| III | Iの運営体制を整備した産直市では、②[客数、出荷力推移と推定]に示す“持続的運営圏”にシフトする。 |

また、以上を踏まえ、産直市の持続的な運営体制を、地域（集落）との関係の中で、整理すると次のような仮説を立てることができる。

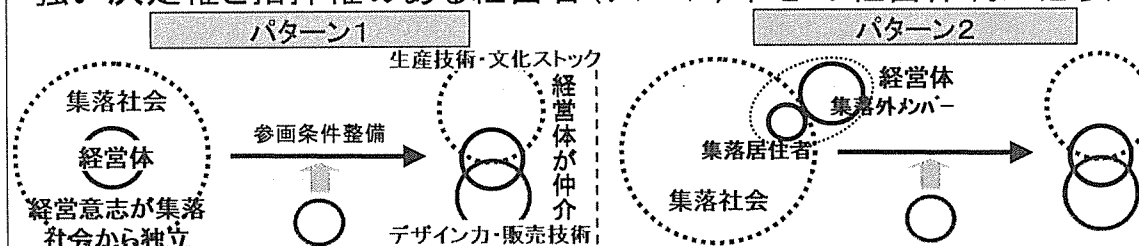
産直市を含むアグリ・ルールビジネスの持続的運営に必要な視点

これまでの展開

都市住民を顧客に事業を展開するが、事業主体の意志決定方法や部外者との関係性は、従来の集落(村)社会に近く、異業種連携やUIターン参画が進まない→ 組織の高齢化、硬直化 → 限界点



持続性を獲得するためには ➡ **脱集落ビジネス、脱村ビジネス**
 適時の事業展開と新規・異業種が参画しやすい体制を整備できる強い決定権と指揮権のある経営者(グループ)中心の経営体制が必要



(3) 今後の検証作業

本報告書のⅡ-2-1) — (3) で紹介した事例のように、リーダーグループが運営している産直市については、販売規模が5,000万円を超えた時点で、様々な調整・事務・会計作業等の拡大等の理由から法人化等の検討も始まっている。この経験を踏まえれば、販売規模5,000万円未満など事業規模が小さい組織では、リーダー(グループ)に権限と責任が集約できれば任意団体・法人の別なく経営改善作業が可能であるが、販売規模5,000万円以上など事業規模が成長した組織では、持続的運営のために法人化が適切であるという仮説が立てられる。以上、今回挙げた事例について今後の動向を追跡していくとともに、さらに他事例についてもデータを蓄積し、上記仮説を検証していきたい。

また、本仮説は産直市だけでなく、運営組織の性格が属集落的な農林産物加工事業やツーリズム団体等にも当てはめられると考えている。

<編集>

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

<執筆>

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

実践応用編 1－(1)、(3)、2

基礎データ編

二木 季男 農村農業マーケティング研究所長・農業経済学博士

基礎理論編

実践応用編 1－(2)

表紙・裏表紙デザイン 土井周一 野外体験産業研究会

島根県中山間地域『産直市』の現状と展開Ⅲ

～地産地消産業クラスターの創出による地域食料自給圏の構築を目指して～

平成 19 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

