

短報

中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する 行政支援の今日的課題と対応策に関する考察（Ⅱ）

有田 昭一郎・嶋渡 克顕・吉田 翔・岡村 虹二*・白石 絢也・土居 勝栄**

The Case Study of the Contemporary Subject and Measures of Administration Support
over the Economic Activity using the Local Resources on Mountainous Region (Ⅱ)

ARITA Shoichiro, SHIMADO Katsuaki, YOSHIDA Sho, OKAMURA Kouji*, SHIRAISHI Junya and DOI Katsushige*

要 旨

本報告では、前報告（Ⅰ）において地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の体質的困難性を解消する手法として提示したプロジェクトチーム方式のフィージビリティについて、直売所Cの支援実験経過から整理した。直売所Cの経営課題である①経営人材確保・育成、②出荷体制強化、③出荷・品揃え充実、④栽培技術向上、⑤加工技術向上、⑥店舗デザイン改善、⑦取組資金調達に対し、2013年度は助成金確保（→課題⑦）、定期的な栽培講座実施（→課題④）、定期的な惣菜製造部門検討会議（→課題⑤）を支援し、惣菜製造部門の収支改善（→課題⑤）、有機栽培での定常的参加者確保（→課題④）、店舗正面改装によるイメージ改善（→課題⑥）等で成果を上げた。支援は予めプロジェクトチームの複数の専門家による各対策間の相互波及関係分析をふまえて行われ、その結果、1分野の対策効果が他分野の状況改善に波及する効果の連鎖反応が複数例確認された。他方、プロジェクトチームのコーディネート業務の1メンバーへの集中がみられ、プロジェクト期間内の支援体制の安定化にはコーディネートの多節化と多頭化が必要なが分析された。

キーワード：地域資源活用，経済活動，行政支援手法，人材育成，プロジェクトチーム方式

I はじめに

1. 研究の背景と目的

地域資源を利用した経済活動を展開する場合、経営体が計画・実施しなければならない事項（以下、経営事項）は生産、労務、資金管理など多岐に及ぶ。特に、6次産業化など経済活動の内容が生産、原料加工、販売など複数の領域及ぶ場合は経営事項はさらに広がる。例えば、農産物直売所を新規開店する場合は、品揃えが売上や集客に大きく影響することから、販売（3次産業領域）だけでなく、生産者（1次産業領域）との連携が不可欠であり、

経営事項はターゲット顧客層決定、需要と売上予測、経営収支計画、商品確保、運営組織づくり、出荷者組織づくり、店舗施設設計、店内レイアウトデザイン、商品開発、集客イベント企画にまで及ぶ。そして、この傾向は、生産、製造、流通販売のウェイトは異なるとしても、農産物加工品製造販売、山林資源を利用した木質燃料の製造・販売事業等の分野でも同様である。

以上の経営事項については、大都市部では、人材・組織と資金の集積があり、経営体は、公共セクターの関わらない民間の領域で専門的職能と資源と資金を確保し、

* 島根県飯南町地域おこし協力隊 ** MOA 事業団普及員

対処することが多い。他方、中山間地域では、経済活動が起こるために必要な人材・組織、資金情報、資源、専門的支援機能が低密度に分散して点在し、経営体と左記の要素が、自然に良好な形でリンクすることは困難であることが多い。従って、中山間地域の市町村や都道府県（以下、行政）による地域資源を利用した経済活動の立ち上げ促進や支援策の展開も、これら経済活動の立ち上げに係る都市部と中山間地域の経済活動環境の差異を補完する性格を強く有すると考えられる¹⁾。

他方、前報告²⁾で述べたように、様々な行政による経済活動の支援の事例をふまれば、行政支援の内容は、生産技術の向上、経営組織づくり、販路づくりの支援に集中しており、被支援事業組織で必要な改善事項に必ずしも効果的に支援が行われていない。例えば、販売施設の建築設計が事業組織の運営コストやその店舗で扱う商品のブランディングに大きな影響を与えているにも関わらず、これらが十分考慮されず建築設計が行われその後の経営に負の影響を与えるケース、支援の効果を上げるために必要な支援の期間と資金の見込みが不十分なまま実施されるケース、支援期間内に担当者が変わりし、支援内容が維持できなくなるケースも散見される。

本研究では、中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の問題点および発生のメカニズムを整理し、解消方策を開発することを目的とする。

2. 本報告の位置づけ

本報告では、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の体質的困難性の解消手法として、前報告で提示したプロジェクトチーム方式による支援可能性と課題について、直売所Cでの支援実験を通し整理した。

II プロジェクトチーム方式による直売所経営改善実験（2012年9月～2014年3月）

1. 直売所Cの運営課題と対応の状況

直売所Cは売上4,882万円、出荷者数118名、自動車片道10分圏内の顧客が約8割を占める店舗であり、年末年始を除く毎日営業している（2013年度現在）。地域の農業者、地域住民有志で経営しており、売上規模では島根県内に311店舗あるなか（2011年現在）、上位30位に入る中堅クラスの直売所である。

直売所Cの売上は減少傾向にあり、この原因は自動車片道10分圏内への農協系スーパーへの産直コーナーの開設、周辺地域の生産者が出荷できる直売所の増加、出荷者の高齢化による品揃えの低下、直売所Cに併設する惣菜製造・販売施設の収支悪化である。また、直売所間の競合と生産者高齢化は県内他店舗でも対応が迫られている胸中の課題である。

これらを含む直売所Cの経営課題について、専門分野の異なるプロジェクトチームメンバー（以下、チームメンバー）により各対策の関係性について整理したものが図1である。なお、図1に示す領域の関係性は前報告から2点修正されている。1点目は、建築、デザインと栽培技術、加工技術の領域の主従関係の逆転であり、建築分野のチームメンバーからの「建築及びデザインは、実際の農産物や加工品の特徴や作り手（達）の目指すものをふまえたものであるべきである」との認識を導入したものである。2点目は資金調達と顧客のづくりの関係づけであり、顧客づくりにも資金調達の必要性が確認されたことによる。この結果、前報告で提示した対策の階層についても5層から6層に増加させた。

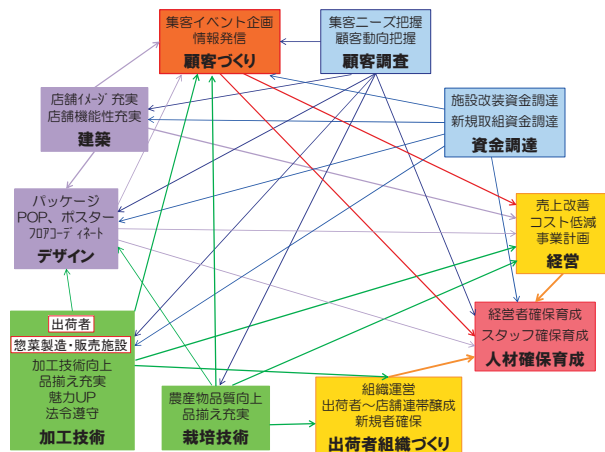


図1 直売所の運営課題への対策の関係性

ーモデル2ー

注1 各枠が対策の領域であり、領域名は枠内の再下段に記載。領域名の上段に記載されているのが具体的対策例であり、例えば、【顧客調査】という領域の具体的対策として顧客ニーズ把握、顧客動向把握が記されている。

注2 赤枠は他の領域に従属しない領域【最終領域】

黄枠・黄線は1つの領域に従属する領域【第5領域】

茶枠・茶線は2つの領域に従属する領域【第4領域】

紫枠・紫線は3つの領域に従属する領域【第3領域】

緑枠・緑線は4つの領域に従属する領域【第2領域】

青枠・青線は5つ以上の領域に従属する領域【第1領域】

対策の関係性は矢印で表され、さらに波及関係が色で表されている。例えば、第1領域（青色）は他の多くの領域に関与し、かつ全ての他領域の成立要因であり、第1領域の対策を実施をしないで他の領域を単独実施する場合、効果や効果の持続性は期待できない。同様な波及関係が基礎領域→第1領域→・・・→最終領域と成立すると仮定する。

次に、図1に基づき、これまでの直売所Cの運営課題についての対策内容を整理すると、実施されている領域は、顧客調査（3年前に実施）、栽培技術（年1～2回程度の種苗会社による種と栽培方法の紹介等）である。

2. 支援実験方針の概要

以上の運営課題と対策状況をふまえ、プロジェクトチーム（以下、チームと述べる）で下記に挙げる支援実験を提案し、直売所Cと合意に至った（2011年9月時点）。

1) 目指す直売所のコンセプト

「地域住民の健康を支える食の提供」（従来からの理念）

2) 到達目標（領域階層別に表示）

○人材確保育成（最終領域）

次世代の経営人材を確保し、当該人材が参画した経営体制を実現する。

○経営（第5領域）

次世代の経営人材の給与と下記の取り組みに費用を捻出できる経営状態（売上、収支状況）に改善する。

○出荷者組織づくり（第5領域）

出荷者に対し栽培や販売に係る情報を継続的に提供

する体制をつくる。併せて新規出荷促進の仕組みをつくる。

○顧客づくり（第4領域）

顧客への広告や店舗の情報発信体制を強化する。

○建築、デザイン（第3領域）

直売所Cのコンセプトや品揃えの特徴を見える化する（店舗レイアウトや商品デザイン、POP等の改善）。

○栽培技術、加工技術（第2領域）

コンセプトに沿った商品の供給体制を強化する（有機栽培等による農産物を含め安全な農産物の出荷体制充実、添加物等に配慮した惣菜・農産加工品の製造体制強化）。

3) 想定実験期間 2012年9月～2015年3月

実際のチームとしての支援実験期間は2013年4月～2015年3月の3年間とする。ただし、準備期間として6か月（2012年9月～2013年3月）を設ける。

4) 支援実験内容（2012年9月～2014年3月）

チームで設計した2014年3月までの支援実験内容を図2に示す。なお、2014年3月までの主な支援実験は①～④であり（枠内の■）、支援により波及効果を期待する領域は図中の点線で囲んだ項目である。支援項目間の矢印（→）は対策間の波及関係を示し、基本的に下位領域の対策が関連する上位領域のアクションに波及することを企図して設計している。具体的には次の通りである。

①資金調達（第1領域）

②～④の取り組みの初動に必要な資金を調達する（資材、機材の購入費、講師費用など）。

②栽培技術および加工技術向上（第2領域）

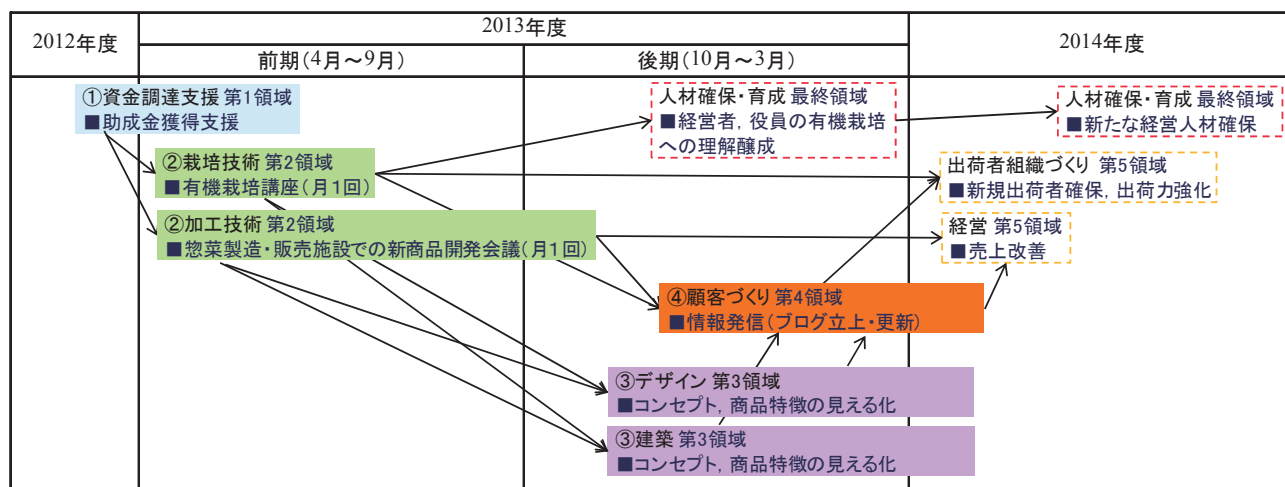


図2 支援実験内容の設計（支援事項と想定する波及効果） 期間：2012年9月～2014年3月

○栽培技術（第2領域）

定期的な有機栽培講座を実施し、その効果を出荷者組織づくり（第5領域）、顧客づくり（第4領域）等へ波及させることを企図する。

出荷者組織づくりでは、従来の出荷者である60～80歳層に続く新規出荷者の確保が必要であり、有機栽培講座を通じ、有機栽培・エコ農法等を中心技術とする農業者、農的暮らし³⁾の志向者や上記の安全な農産物自給志向者など次期出荷者候補との関係性づくりを進めることを目指している。また、既存の出荷者も多くは農薬を極力使用しない減農薬農法的なものであり、本講座を通じ農薬を用いない病虫害対策、堆肥や有機質肥料を用いた土づくり、土地に合った品種選定など有機栽培技術情報を提供することで、生産力安定化・品質安定化・品目多岐化に寄与することを目指している。

顧客づくりでは、特に他直売所や量販店直売コーナーとの競争激化や顧客の更なる安全志向の高まりへ対応した品揃えづくりが不可欠であり、有機栽培を基幹技術とした商品生産と品揃え充実により、普通の直売との差別化を進め、商品の安全志向性を強化することを目指している。顧客の安全志向は単なるキャッチフレーズ的な「地元産」や「安心安全」から各商品に栽培方法や合成化学農薬使用状況等の情報提示に移行し、近年は有機栽培や自然農法注の農作物、合成化学添加物を使用しない農産加工品を販売する自然食品販売店も増加してきている。

○加工技術

月1回のペースで惣菜製造・販売部門のスタッフによるメニュー開発検討会議（以下、定期会議）を実施し、その効果顧客づくり（第4領域）、売上改善など経営（第

5領域）へ波及させることを企図する。

顧客づくりでは、定期会議主導で、地元産の野菜、山菜、豆腐等の利用、安全性が高いと考えられる調味料の利用、行事食の反映など他店にはない惣菜開発を実施し、集客力向上への寄与を目指している。

売上改善についても定期会議主導で、販売成績データに基づく生産調整とコンスタントな商品改善・新規商品開発のリズムを作り、部門黒字化を目指している。

③デザインおよび建築（第3領域）

②の改善効果（有機栽培講座へのお客の関心の高まり・参加者増加、惣菜製造・販売施設の収支改善・新メニュー展開）が表れた後に効果の見える化作業として実施、顧客づくり（第4領域）への波及を企図する。

④顧客づくり（第4領域）

直売所Cのホームページ（ブログ）を立ち上げ、②、③の取り組みを継続的に情報発信し、集客・売上効果に波及させることを企図する。

4) プロジェクトチーム方式での支援体制

3)に述べた支援実験設計をふまえ、表1に示すチームメンバーで支援を実施した。

3. プロジェクト方式による支援実験経過、成果、課題

領域ごとに経過、成果、今後に向けた課題を整理する。

1) 資金調達

2012年10月に直売所Cの役員に対し福祉系財団の活動支援金獲得を提案し、申請作業を支援した。直売所Cは図3に示す有機栽培講座、新食品開発会議、情報発信体制整備、デザイン・建築等の取組に必要な予算（人件費、旅費、材料費等）として約50万円を確保した。

表1 支援内容および対応するプロジェクトチームメンバー 期間：2012年9月～2014年3月

支援分野	内容	チームメンバー・属性	関与頻度
①資金調達支援	下記の事項の取組資金獲得	準ファンドレイザー	6ヵ月に1回程度
②栽培技術向上	有機栽培講座・研修農園指導	MOA普及員	1ヵ月に2回程度
②栽培技術向上(サブ)	研修農園管理	有機栽培を学びたい参加者	1ヵ月に2回程度
②加工技術向上	惣菜製造・販売施設企画会議	栄養士、料理教室講師	1ヵ月に1回程度
③顧客づくり	ブログ立上・更新、データ管理、情報発信支援	中山間C地域づくり支援研究員	1ヵ月に1回程度
④建築	ファサード・店内レイアウト改装、改装に向けたスケジュール設計・上記メンバーとの調整	建築家、地域づくり中間支援組織構成員	2～3ヵ月に1回程度
④デザイン	店舗ロゴ作成、POP、サイン作成	デザイナー	3～4ヵ月に1回程度
⑤支援コーディネート	直売所経営者、上記メンバーと調整しながら経営改善に向けた取組スケジュール設計・調整・進捗管理	中山間C研究員	2～3ヵ月に1回程度

注：支援分野の番号①～④は図3の①～④の番号と一致



写真1 有機栽培講座（座学）の様子



写真2 有機栽培講座（研修農園）の様子

2) 栽培技術向上

①対策および支援実験の経過

2012年9月～2013年3月の試行期間を経て、2013年4月～2014年3月まで1～1.5ヵ月に1回のペースで10回の有機栽培講座が開催された（写真1, 2）。講座は座学（土壌診断、土づくりや堆肥・肥料づくり、苗づくり、病虫害対策等）と研修農園での実習の組み合わせで実施された。チームではMOA普及員、中山間C研究員が中心となり、講座の企画・運営、研修農園の管理について支援した。なお、研修農園は直売所C経営者の斡旋で当講座に貸与されており、農園の管理・生産物の販売は有機栽培を学びたい意向を持つ地域おこし協力隊から助力を得た。また、講座の周知は直売所Cが有線放送、ケーブルテレビ、店頭前でのポスター展示にて実施した。

②成果と今後に向けた課題

成果としては次の4点が挙げられる。

1 つ目は有機栽培講座へのリピーター参加者の確保であり、毎回15名前後の参加が得られた。性別は女性と男性がほぼ同数、年齢層は50～70歳代が中心、約3分の1が直売所C出荷者、3分の2が非出荷者であった。

2 つ目は研修農園における実習型研修の求心力確認で

ある。本農園では、畑の土壌診断、植物性堆肥と動物性堆肥による比較栽培実験、ぼかし肥づくりと施用、播種や植栽方法、コンパニオンプランツやバンカープランツ、野菜の生長状況確認、収穫体験や食味体験等が実施された。講座受講者の大部分は研修農園実習に参加し、栽培物の状況に高い関心を示した。有機栽培講座に関しては実習型プログラムが参加者の参加動機を維持・向上させるために有効であることが明らかになった。

3 つ目は直売所C役員の有機栽培についての理解拡充である。出荷者組織運営係の2人の役員が継続的に有機栽培講座に携わり、特に研修農園での野菜の生長状況確認、収穫物の食味体験を通し、有機栽培の効果についての肯定的な意見が増えた。2012年11月には当該役員が直売所Cの出荷者組織の視察先として自然農法の専業農家を選択し、他の役員や多くの出荷者が参加した。

4 つ目は顧客の直売所Cに対するイメージ変化である。経営者からの聞き取りでは、継続的な有機栽培講座の広報とポスター掲示の開始後、少数だが新規顧客の来訪が見られたとのことである。徐々にではあるが、新たな直売所Cのイメージが外部に伝わっていると考えられる。

今後に向けた課題としては次の4点が挙げられる。

1 つ目は講座運営の自立性強化である。2013年度は講座の運営資金として主に助成金を用い、直売所Cからの支出で補完した。経費の大部分は講師の謝金、旅費であり、次いで種苗代、資材代、資料印刷費、広報費であった。また中山間C研究員の人件費・旅費は別途支給である。従って、今後、講座を継続的に実施していくためには、これら経費の確保や自力での企画立案が必要となる。以上をふまえ、2014年度はまず種苗代、資材代など研修農園管理経費の生産物販売による一部確保、講座コンテンツのスリム化、現在無償配布の資料代の参加料徴収による回収について検討する。

2 つ目は講座コンテンツの再構築である。2013年度は座学と研修農園での実習をセット実施したが、2014年度は座学回数を減らし求心力の高い研修農園での実習をベースとしたコンテンツへの再編成し、企画・運営に係る人力をダウンサイズすることを検討する。

3 つ目は出荷者組織運営との連動性強化である。今後も直売所Cが今後も本講座の運営経費を支出することを考えれば、本講座が出荷者組織対象の主要な栽培研修化

が重要である。例えば春秋作の準備時期に合わせての苗づくりやコンパニオンプランツの播種、堆肥づくり時期に合わせた土づくりなどの内容の講座を開催すればより広く出荷者の関心を得ることが可能であると考え。

4 つ目は研修農園生産物の直売所 C への販売拡大と化学合成農薬・化学合成肥料・除草剤を用いない野菜の販売コーナーの常設設置である。目的は上述の通り講座運営経費の確保であるが、加えて直売所 C の商品のイメージをより強化することに寄与すると考える。

3) 加工技術向上

①対策および支援実験の経過

2012 年 9 月～2013 年 3 月の試行期間を経て、2013 年 4 月～2014 年 3 月まで 1 ヶ月に 1 回のペースで月末に惣菜製造・販売部門のスタッフによる定期会議が実施された。本会議では会議日前月の販売状況および前月の品目別成績の確認と改善点検討、翌月の主要メニューづくり、基幹商開発を行った。また、日々の販売状況把握のため、従来スタッフが記帳していた品目別の製造・販売記録帳を販売状況分析のデータとして利用できる形式に改善した。チームでは栄養士、中山間 C 研究員が中心となり、製造・販売記録帳の改善、売上データの分析、メニューづくり、基幹商品開発、商品広告企画を支援した。

②成果と今後に向けた課題

成果としては次の 4 点が挙げられる。

1 つ目はスタッフ間での販売成績データの確認とそれに基づく生産調整スタイルの定着である。従来、生産調整はスタッフが日々の売れ行きに基づき感覚的に行っていたが、売れ行きの不規則な動きに影響され、生産量の増減の判断に迷うことが多かった。また、日々の製造販売に追われ、部門全体の売上や各商品の売れ行き傾向を踏まえた生産調整が行われていなかった。そこで定期会議で次の作業を行うことを定常化した。

<販売成績データの確認と問題点の対策決定>

○当月の部門全体収支と課題の共有

- ・売上、仕入額、直売所 C からの仕入率、粗利率、利益の変動を確認（対前月、対前年度同月）（図 3、図 4）
- ・当月の販売成績の原因を検討（販売内容（店頭販売、仕出し、予約注文）、仕入状況、労賃など）
- ・前年度の売上動向から来月の売上トレンドの予測

○当月の商品別成績の共有と対策決定

・商品原価率の確認

・売上額、売れ残り率（実際の売上額／定価で全量販売された場合の売上額）の変動を確認（対前月、対前年度同月、特に上位 20 位）（表 2）

・基幹商品で成績が悪くなった商品の対策決定（季節に合わせた内容のマイナーチェンジ、広告など）

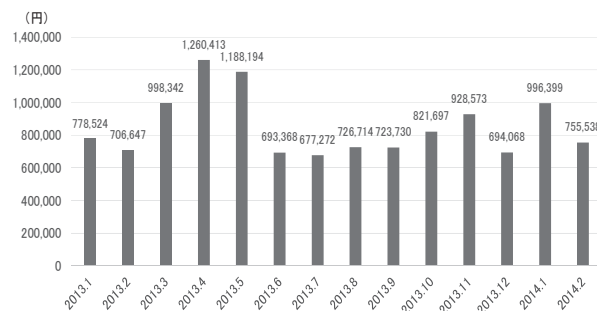


図 3 売上推移確認用グラフ（会議資料）

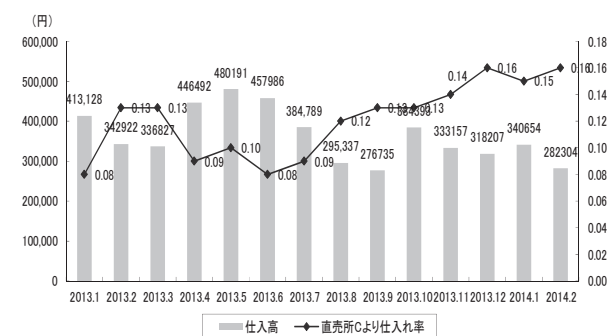


図 4 仕入、直売所 C からの仕入率確認用グラフ（会議資料）

表 2 品目別販売成績表（2013 年 5 月分：会議資料）

5月				
売上順位	製造品名	売上額	売残額	売残率
1	豆腐カツバーガー	130,200	11,100	0.08
2	焼きサバ寿司	52,640	23,265	0.31
3	ポテトサラダ	48,624	8,623	0.15
4	きんぴらごぼう	44,322	3,474	0.07
5	串フライ	38,775	2,635	0.06
6	あん餅	33,715	825	0.02
7	キスの唐揚げ	31,860	5,700	0.15
8	平餅	31,218	660	0.02
9	おはぎ	30,760	7,900	0.20
10	和牛コロッケ	28,720	2,060	0.07
11	焼きサバ	24,185	2,715	0.10
12	舞茸の天ぷら	22,361	4,228	0.16
13	アジフライ	18,135	785	0.04
14	甘酢昆布	17,059	0	0.00
15	やきさば	14,700	3,310	0.18
16	〇〇〇〇	13,656	0	0.00
17	煮込みハンバーグ	13,560	1,080	0.07
18	キスの南蛮漬け	13,135	195	0.01
19	ジャガイモコロッケ	12,980	1,430	0.10
20	カボチャコロッケ	11,935	1,375	0.10

- ・売れ残り率の高い商品の原因分析と対策決定（内容改善、生産量調整）
- ・新規商品の成績確認（売上額、売れ残り率）と成績が良好な場合の次の取組決定

＜次月の商品構成、販促取組の決定＞

○生産調整、内容を改善する商品を確認

○曜日毎のおすすめ商品と予約販売のお知らせ内容決定

・営業日各日の目玉商品、季節毎の行事食の予約受付販売を「今月のおすすめ」として1枚のチラシを作成

2 つ目は対前年売上状況の改善傾向である。上記の作業が常態化され、販売傾向が客観的に把握されたことで、売れ残り率の高い商品、原価率の高い商品の生産調整、季節に応じた商品のアレンジが進んだ。また定期的な新規商品開発の流れの中で次に述べる新たな基幹商品が創出された。その結果、売上の記録を開始した 2013 年 1～2 月を 2014 年 1～2 月が上回る改善傾向が生じた（図 3）。

3 つ目は新たな基幹商品の創出である。定期会議において直売所 C で扱う野菜・食材や地元の伝統的に食物を用いた商品について継続的に案出しを行い、スタッフが試作・試販を続けた結果、豆腐カツバーガーと手づくり焼きサバ寿司の 2 つの新たな基幹商品が開発された。なお、これら商品は現在、全ての商品の中で常に売上額上位 3 位以内に入っている（表 2）。

4 つ目は定例会議での売上動向や売れ残り率等の確認作業に基づく生産調整習慣の確立である。各商品の売上データが蓄積されるにつれ、1～2 ヶ月の売上動向や売れ残り率等の傾向をみて生産調整がされるようになった。また、スタッフ自らが案出し～試作販売～ブラッシュアップのプロセスを経て製品化された商品が基幹商品になったことでスタッフが自らの調理力と開発力に自信をつけ、様々な商品が積極的に試作されるようになった。

5 つ目は、スタッフの商品の魅力見える化への理解深化である。上述の今月のおすすめチラシの作成、様々な商品改善・開発の試み、2 つの基幹商品の開発を経て、スタッフは開発商品の魅力を顧客に伝えるかにより関心をもち、より工夫を加えるようになった。商品パッケージや売場のレイアウト等についても定期会議の中で重要な案件として議論されるようになってきている。

今後に向けた課題としては次の 3 点が挙げられる。

1 つ目は定期会議の自立化である。現在、定期会議は

サポートチームおよび経営者で進行しているが、今後、チームのサポート量を減らし、会議運営をより自立的なものにする必要がある。2014 年度は段階的にスタッフへの会議運営の移行を進め、併せてスタッフ側からの改善課題の提出習慣づくりを検討する。また、会議資料の定型化、データ作成の外注化の可能性についても検討する。

2 つ目は直売所 C スタッフによる売上データ処理力、およびデータ分析力の確保である。現在、惣菜製造・販売部門の売上、仕入、品目別の製造・販売・売れ残り・廃棄をスタッフが記帳し、それをサポートチームがデジタルデータ化し、分析し、会議資料へと加工している。しかし、プロジェクト期間終了までにはデータ化、会議資料作成も直売所 C が直営で行う、あるいは継続的に外部に委託できる状況をつくる必要がある。具体的には次の事項への取り組みが必要になると考える。

○現在サポートチームが当惣菜製造部門向けに開発した商品販売状況分析手法のソフト化（誰でも簡易に時間をかけず基本的な分析ができるソフトの開発）

○現在スタッフが行っている商品別販売データの筆記記録のデジタル入力化。そのためのデータ入力インターフェイス・ソフトの開発と左記の分析ソフトとの連動

○直売所 C で上これらソフトを利用できる者の確保育成
2014 年度は、まず分析ソフトを開発し、チームのサポート量の縮減を進める。また、現在の直売所 C スタッフにはソフト利用の技術獲得は困難なことから、データ分析を担う新規人材の確保およびデータ分析の外データ加工の外注化を並行して検討することとする。

3 つ目は商品の魅力の見える化である。新たな基幹商品の創出、絶え間ない商品改善による惣菜商品の充実、商品の魅力の顧客への伝達努力など、顧客に向けた積極的情報発信に不可欠な商品力やスタッフの内発的動機は整ってきていると考えられる。従って、今後は、変わり始めた商品への顧客の反応やスタッフの意欲を維持向上させるため、期待して来店した顧客ニーズに応えうる商品パッケージづくりや売場のレイアウトの改善、宣伝方法の充実など商品の魅力の伝達手段の拡充が必要であると考え。2014 年度は、これらもう一歩踏み込んだ商品の魅力の見える化作業への着手を検討する。

4) 情報発信

①対策および支援実験の経過

上述の有機栽培講座や惣菜製造・販売部門の取り組み成果が上がり始めたことを確認し、2013年10月～2014年3月まで1ヵ月に数回のペースで惣菜製造・販売部門の週間メニューチラシ掲示や開発商品のタウン誌でのPR、有機栽培講座の様子（座学、研修農園）のブログを用いた紹介がされた（図5）。

ブログについては、近年は特に宣伝広告などで関心を持った事項の出所確認や、初期の情報収集でインターネットで検索する層も多ことから、直売所、有機栽培、健康、惣菜のキーワードで検索した者が直売所Cを閲覧し来店すること、有機栽培講座に出席することをねらいとした。チームでは中山間C地域づくり支援研究員が中心となり、ブログ立上、惣菜製造販売部門のチラシ作成を支援した。

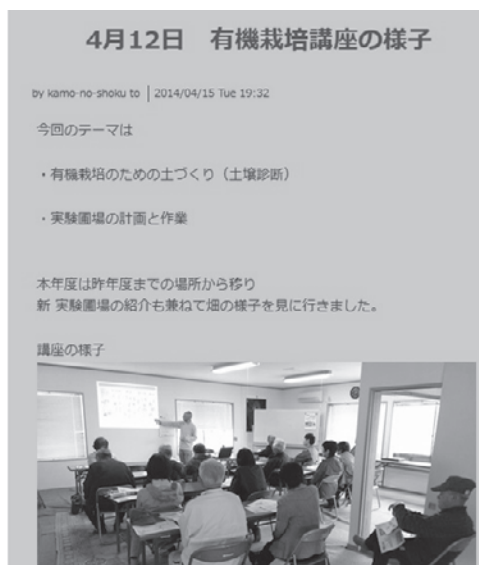


図5 直売所C ブログ（取り組み紹介画面）

②成果と今後に向けた課題

成果としては、惣菜製造販売部門で実施した週刊メニューチラシを見て来店するリピーターや、新規開発商品のタウン誌掲載後に来訪した顧客の出現を通じ、惣菜製造販売部門のスタッフが商品の積極的宣伝の効果を確認できたことが挙げられる。このことにより後述する宣伝体制充実に向けた次の取り組みへのステップアップが容易になると考えられる。他方、ブログ設立で当初企図した効果については現在の所、確認されていない。

今後に向けた課題としては次の2点が考えられる。

1つ目は引き続き直売所Cによる宣伝力の強化である。直売所Cで可能な広告手法としては店舗での商品・イベントポスターの掲示・更新、1次生活圏へのチラシ配布、CATV・有線放送を使ったお知らせ、タウン誌・新聞等への掲載、インターネットによる商品宣伝・取り組み紹介がある。ここで、これら手段を利用した宣伝力向上にまず必要な作業は、年間の宣伝計画づくりであると考えられる。年間の宣伝の手段、タイミング、頻度を整理し、現在よりも宣伝を計画的にリズムをもって実施する必要があると考える。直売所Cを想定した場合、表3の宣伝計画が考えられ、2014年度は既に1年間実施している①をスタッフのみで宣伝できる状況にすること、②を定期的にスタッフが実施する状況にすること、③を①、②と連動し経営者で放送に流せる形にすることが考えられる。

2つ目は、インターネットによる商品宣伝、取り組み紹介の試行内容の再構成である。

2013年度は表1の③の通りによる外部からの情報発信サポートを試行したが、その結果、直売所Cに直接更新

表3 直売所Cにおける今後の必要な宣伝広告内容の整理

宣伝手法	担当セクション	内容	頻度	実施者	実現可能性
①店舗での商品・イベントポスターの掲示（お知らせ）	惣菜製造販売部門	・今月のおすすめ ・季節限定商品開始時 ・新商品開発時	月1回：今月のおすすめ 新規商品を出品するときはその時に適宜ポスター掲示	惣菜製造販売部門スタッフ	◎現在実施、ポスターの記入フォームができればスタッフのみで実施可能
	直売所部門	・有機栽培講座開催お知らせ ・新商品入荷お知らせ	月1回：有機栽培講座 新商品入荷についてはその時に適宜ポスター掲示	直売所部門販売スタッフ	
②1次生活圏へのチラシ配布	惣菜製造販売部門	惣菜製造販売部門の内容を中心に新規顧客開拓を目的に実施（目玉メニュー・商品紹介、割引、イベント・講座告知など）	年4回（4半期に1回）	チラシ作成：惣菜製造販売部門スタッフ チラシ配布：経営者	○チラシの記入フォームができればスタッフのみで実施可能
③CATV・有線放送を使ったお知らせ	惣菜製造販売部門	・季節限定商品開始時	①とあわせて	経営者	○有機栽培講座については現在実施、惣菜についても①ができれば経営者で可能
	直売所部門	・有機栽培講座開催お知らせ	①とあわせて	経営者	
④タウン誌・新聞への掲載	惣菜製造販売部門	・新規商品開発販売時	適時	経営者	◎すぐ実現可能
⑤ブログによる商品宣伝・取り組み紹介	直売所部門	・今月のおすすめ ・季節限定商品開始時 ・新商品開発時	最低上記①～④と同じタイミングで同時並行で	人材不在のため現在の所、直接実施は不可能	△現在試行中。しかし継続実施には店側に直接マネジメントできる人材必要
	惣菜製造販売部門	・有機栽培講座開催お知らせ ・新商品入荷お知らせ			

できる人材がいなければ表3の①～④と連動したリアルタイムの情報発信は困難であることが明らかになった。従って、人材確保が困難な現時点では、年1～3回の情報更新で済む直売所Cの理念、取り組み、商品特徴を発信することを中心としたコンテンツづくりに切り替えて行く必要があると考える。コンテンツとしては、比較的更新の必要のない情報（直売所Cの理念、主な取り組み（有機栽培講座様子、惣菜紹介、食品仕入の考え方）、加えて新規開発商品、有機栽培講座年間行程が考えられる。2014年度は、人材確保に向け準備を進めつつ、ブログの内容について上記の様なコンテンツへの再構築作業を進める必要があると考える。

5) 建築、デザイン

①対策および支援実験の経過

2013年9月～2014年3月まで直売所Cの駐車場や近景を含めた店先のデザインの改善を中心に実施された。本取り組みは、有機栽培講座や惣菜製造販売部門での商品改善リズムが定着し、新規基幹商品開発が成果を挙げていることを待って行われた。これは、先述の通り建築、デザイン領域のチームメンバーからの「建築及びデザインは、実際の農産物や加工品の特徴や作り手（達）の目指すものをふまえたものであるべきである」との意見を反映させたものである。従って、本取り組みは、直売所Cの理念の見える化や、並行して取り組みが進められる有機栽培講座や惣菜の商品開発をより顧客に注視してもらうための手段として位置付けられる。なお、他直売所も同様の傾向があるが、着手時点での直売所Cの経営者やスタッフの空間・デザインに対する関心は非常に低い。

2013年度は、まず店正面入口の空間・デザインの再構成を中心に取り組んだ。これは、店内で働くスタッフの心象を考えれば、店内業務と関係の少ない店先の空間・デザインの改修が最も容易に着手できる部分だからである。他方、店内空間のリフォームはスタッフや出荷者の心象により深く関わる部分で、まず店先の変化を確認してもらい従って経営者、スタッフと丁寧に話し合いながら段階的に進めていくこととした。なお、チームでは建築、デザインのメンバーが中心となり取り組んだ。

②成果と今後に向けた課題

空間・デザインの改善点は、直売所Cの理念を表すロゴ制作とロゴを入れたタープの店舗正面への設置、店舗



写真3 改善前の直売所Cのファサード



写真4 改善イメージ（店先コラージュ写真）



写真5 改善後の直売所Cのファサード

正面への大型植栽コンテナの設置による修景、入口と駐車場の間への緩衝スペースの確保である（写真3, 4, 5）。

空間・デザイン改善の効果は次の3点である。

1 つ目は、店舗の変化を可視化することでスタッフの経営改善に向けた意欲が向上したことである。

2 つ目は、改修前後のプロセスをチームとスタッフが共有したことで相互理解が得られやすい関係性が生じたことである。その結果、更なる要望や修正要素が引き出せるようになった。

3 つ目は、植栽デザインが女性の興味を強く引きつけ、

整備中やメンテナンス時でも、女性客、女性スタッフ、サポートチーム間で新たにコミュニケーションが生じていることが確認できたことである。

直売所 C における空間・デザイン改善の今後に向けた課題としては次の 2 点が挙げられる。

1 つ目は、直売所 C 自体の空間・デザインのメンテナンス力の向上である。現在は改善した部分についても 2 ヶ月に 1 回程度メンバーがクオリティを保つためメンテナンスをサポートしている状況にあり、この部分についてもスタッフに技術移譲を進める必要があると考える。

2 つ目は、若いスタッフの確保である。特に空間・デザインについて感度の高い若手スタッフがメンテナンス・運用することでより効果を高めることができる。また、このようなスタッフを確保し、空間・デザイン検討や造作活動をサポートチームと一緒に行うことで、直売所 C が自立してメンテナンスし、新たなデザインを生み出せる可能性が生まれてくると考える。

Ⅲ 今後の研究展開に向けた視点の整理

1. 2013 年度プロジェクト期間後の直売所 C の状況と

2014 年度対応すべき課題

1) 2013 年度のプロジェクト期間後の直売所 C の状況

①経営状況の推移

2014 年 1～3 月の累計売上は 585 万円で依然、対前年比 92% している。また、収支が悪化しているのは直売所部門（地域の生産者の出荷物販売）、持ち込み部門（様々な製造者、卸売業者が納入）、改善しているのは惣菜製造販売部門であった。惣菜製造販売部門の売上向上は定期会議を基盤とする商品開発・改善・生産調整・販売促進の取り組みが顧客づくり、経営収支改善の効果を生みつつある結果だと考えられる。他方、仕入部門（野菜）は直売所部門の出荷量・売上額の減少を補うためのものであり、有機栽培講座を中心とした栽培技術支援が当初企画した出荷者組織づくりや顧客づくりにまで波及していないと考えられる。

②経営者、役員、スタッフの状況

惣菜製造販売部門のスタッフについては定期会議での売上確認～改善～成果確認の習慣が定着した。また、商品改善や基幹商品開発の成果がみえてきたため自分達の商品開発力に自信を持つようになり、また部門収支状況

に関心を持つようになっていく。直売部門のスタッフは店舗入口の改修作業を介し、徐々に店内運営にも積極的に発言をするようになっていくが、惣菜製造販売部門のような定期会議をもたないため大きな変化はみられない。

経営者、役員については惣菜製造・部門での商品改善・基幹商品開発、店舗レイアウトの改善等の成果は認めつつ、直売所 C の売上は減少を続けていること、惣菜製造販売部門も売上は改善しているが依然収支は赤字であり、店舗経営については依然強い危機感を持っている。

③顧客の状況

顧客については経営者、スタッフへのヒアリングによれば、20～50 歳代の年齢層の新規顧客が増加してきているとのことである。他方、これが売上に反映されない原因としては、客単価の低下があるとのことである。

④出荷者、出荷者組織の状況

新規の出荷者加入は数名に留まっている。

2) 2014 年度の中心課題の整理

上述した直売所 C の状況およびⅡ－3. に述べた各領域の今後の課題に基づき、今後、直売所 C 全体で取り組むべき中心的課題を順位づけすると次の通りである。

第 1 は目は広告体制の充実であり、特に惣菜製造販売部門の商品の充実が望まれる。現在、直売所 C の品揃えに寄与し、商品開発力・企画力を持つのは惣菜製造・販売部門であり、表 3 示すに通り、まずは惣菜製造販売部門中心に店舗での商品・イベントポスターの掲示・更新、周辺地域へのチラシ配布、CATV・有線放送を使ったお知らせを行う習慣をつくり、タウン誌を適時の宣伝媒体として利用することで直売所の集客の柱に育てていく必要がある。惣菜製造・販売部門の集客力が高まれば直売部門への来店客数増加へ波及すると考えられる。

第 2 は出荷者の充実に向けた課題の解消である。有機栽培講座は安定した参加者を獲得したが、波及効果として期待している新規出荷者確保や有機栽培農産物の出荷物の拡大への流れを作ることはできなかった。これは現在の出荷者確保に向けた課題が明確に把握されていなかったことによると考えられる。現時点で考えられる課題は直売所 C へ出荷者登録のしづらさの解消と、出荷者として掘り起し可能な農業者（自給的農業者を含む）の把握であるとする。直売所 C へ出荷者登録のしづらさは、現在、直売所 C 側の新規出荷者募集の情報発信が役場の

広報に限られていること(店舗にも貼りだされていない)、直売所Cの出荷者登録の相談窓口が明確にされていないこと、出荷者登録の手順を説明する資料がないことがあり、早急に対応が必要である。掘り起し可能な農業者(自給的農業者を含む)の把握については、まず直売所への出荷が可能と考えられる片道移動時間30分圏の農業者数(自給的農業者を含む)と今後の推移が必要であり、次に既存農業者に新規出荷者掘り起しの余地が少ない場合は、研修農園の出荷力強化のほか非農業者の市民からの新たな掘り起し等の対策が必要であると考ええる。

第3は次世代の経営者、スタッフ候補の確保である。

Ⅱ-3. で各々述べた対策の推進のためには、1~3年のうちにデジタルデータでのデータ分析、SNSなどのインターネットメディアの利用、POPやポスターの作成・改善、店内レイアウトの改善と運用へ本格的な取り組みが必要になると考えられる。他方、現在の経営者、役員は60~70歳代後半、直売部門スタッフは50~60歳代、惣菜製造・販売部門スタッフも同左であり、新たに上述の技術を習得することは困難である。従って、技術を持つ、あるいは習得できる年代の経営者候補、スタッフ候補の確保が急務となる(上述の技術への親和性を勘案すると40歳代以下層が適当であると考えられる)。現在、経営者候補については、助成金を使い3年間の所得を補償する条件で募集を開始しているが適切な応募がなく、より募集PR内容および方法を改善する必要がある。スタッフについても現在のスタッフから次世代のスタッフへのノウハウの伝達等が必要なことから、別途財源を確保してでも、若いスタッフの複数年確保を図るなどの対策が必要であると考えられる。

第4は、研修農園生産物の直売所出荷力強化である。前述のとおり有機栽培講座も今後、運営自立性や参加者ニーズへの対応の視点から研修農園での学習を中心としたコンテンツに再構築する必要がある、併せて講座の中での農園管理にかかる時間、マンパワーを拡大、生産力を強化することで、直売所Cの品揃えに直接貢献することが可能となると考える。

第5は、商品仕入方法の改善であり、特に野菜、花以外の商品の品揃えの特徴づけが重要である。例えば、乾物類、調味料類については若干、添加物に配慮した仕入はされているが、菓子類は一般的な量販店の品揃えと差

異がなく、直売所Cならではの菓子類の品揃えの充実に向けた改善が必要であると考ええる。具体的には、直売所Cの基本理念との一貫性、また有機栽培講座や惣菜製造販売部門での安全に配慮した調理食材利用と相乗効果を挙げる観点からも、合成添加物を利用していない菓子類、乾物類、調味料類仕入の充実が必要であると考ええる。

2. プロジェクトチーム方式の支援効果及び今後の課題

本研究におけるプロジェクト方式による支援実験は、従来の行政組織支援の問題点であった行政組織の対応可能範囲に捉われない支援、対策間の波及関係を意識した支援、行政担当者の変更等に左右されないプロジェクト期間内の支援の質の維持の3事項の解消を目的としたものであった。以下、これらの達成状況および今後の課題について整理する。

1つ目の行政組織の対応可能範囲に捉われない支援については、経営者、スタッフ、プロジェクトチームでの必要な対策領域の確認・共有を含め実現できたと考ええる。図1に整理した運営課題への対策の関係性をふまえ、表1に示すプロジェクトチームメンバーを構成した結果、それぞれの領域で専門家の技術と経験を反映させた対策の設計、対策領域間の波及関係まで含めた設計、支援実施および効果検証ができた。また、例えば直売所Cの商品充実を待って建築、デザイン領域への対策が開始される、限られた予算の中でも実効性が高いと考えられる対策が各領域で検討されるなど、プロジェクトチーム方式においては実現可能な枠内(人力、時間、費用)で効果が最大化するよう支援が最適化される可能性が見出された。また、プロジェクトチーム方式による支援は、各分野のメンバーに対しても、他領域の支援内容や他領域との波及関係の理解を深め、領域間の連動性を高める方向で作用したと考えられる。

2つ目の対策領域間の波及関係を意識した支援については、図2に示す対策領域間の従属関係や波及関係を仮定して支援内容が設計されたことにより実現できた考える。計画に沿った支援の結果は前述した通りであり、支援対象の実態を十分把握できていなかった栽培技術支援(有機栽培講座)や、スタッフ・経営者のフィージビリティが十分踏まえていなかった顧客づくり(情報発信)では波及効果が出ない結果になった。これらのこと

からプロジェクトチーム方式においても支援設計時点における支援対象の状況の詳細な把握が非常に重要であることが確認された。2014 年度に向けては上述の問題点に対応できるよう支援内容を再設計する必要がある。

3 つ目の行政担当者の変更等に左右されないプロジェクト期間内の支援の質の維持については効果と問題点が確認された。効果はプロジェクトチーム方式により支援の自己改善メカニズムが強化され、チーム内に常に支援の質の維持、向上しようとする状況が発生したことである。具体的には先述した通りプロジェクトチームメンバーにより各対策領域が関連づけられながら支援が進められたことにより、領域間の波及効果が明確に意識され、支援作業が全体として最適化する方向でコーディネートされた。問題点は当初から問題視している支援の全体コーディネートの多節化、多頭化が十分実現せず、依然として行政担当者の変更により左右されない状況には至っていないということである。ここで多節化とは、各領域の支援作業がプロジェクトのミッションや他領域への波及関係をふまえながら、コア（専門家）を持ち自律的に動く状態のことであり、加工技術向上や建築、デザインの領域では実現されたが、先述の通り栽培技術向上や顧客づくり（情報発信）の領域では実現されなかった。多頭化とはプロジェクトの全体コーディネーターが特定のコーディネーターではなく、行政職員を含むチームメンバー複数のコーディネーター群によりコミットされていく状態であり、このことの実現なくしては行政職員の変更により左右されない状況は成立しないと考える。2013 年度については中山間 C 研究員および建築領域のメンバーがコーディネーターにコミットしていく状況が現出したものの、なお“左右されない状況”が成立するには至っていない。多節化については各メンバーがそれぞれの領域の取り組みを期間と目標があるプロジェクトとして再理解し、各メンバーの役割を明確化することで改善されと考えられる。多頭化については、例えば経営者・スタッフとメンバーの年数回の合同会議を導入することによる他のメ

ンバーと経営者・スタッフの親和性向上、そのことを通じたチームの相談窓口の複層化（メイン窓口、サブ窓口、領域窓口）、および改善計画・支援計画の導入によるメンバー間でのロードマップの共有により実現可能性が高まると考えられる。

3. 2014 年度の支援実験スキームと今後の研究の方向性

上記の 1, 2 を受け 2014 年度の直売所 C の経営改善に向けた中心的対策と支援実験スキームを表 4 に再整理する。また、図 2 プロジェクト期間における支援内容設計を図 6 に再修正する。2014 年度については表 4 と図 6 に基づき実験を進め、経過、成果、課題、方法について引き続き整理することとする。

なお、直売所 C における支援実験終了以降は、別分野の経済活動において同視角からの実験を重ね、最終的には各行政組織における人材育成の課題まで含めた、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の課題と対応策を総論として整理することを最終目標としたい。

引用文献および注

- 1) ただし、後述するように、地域資源を利用した経済活動に対する行政支援は様々な困難性を有する。現時点において、筆者は、経済活動に係る行政支援に関するものは、本報告で提起するプロジェクト方式に基づくものにシフトし、行政組織内（特に県）に複数の専門的職能人材のコーディネーターが可能な人材を育成する仕組みを構築することが必要であると考え。
- 2) 有田昭一郎・嶋渡克顕・吉田翔・白石絢也（2013）中山間地域における地域資源を利用した経済活動に対する行政支援の今日的課題と対応策に関する考察. 島根中山間セ研報 9
- 3) 自らの（家族）食べ物を自ら作り自ら食べること、それを中心に日常生活を組立てることを暮らしに不可欠な行為と位置づけ、その実現に取り組む暮らし方

表 4 2014年度の直売所Cの経営改善に向けた中心的施策と支援内容（設計案）

	直売所C取組内容	チーム支援内容（2013年度末現在追加・修正案）	対応中心メンバー ※左から中心メンバー順	達成目標
資金調達	●栽培技術領域、建築、デザイン領域強化のための資金についての助成金確保（年度後半）	●助成金確保支援	①企画、⑤企画	助成金確保作業実施
顧客調査	○2017年度に向けた顧客調査検討開始	○2017年度に向けた調査検討開始	③顧客調査、①	調査実施決定
栽培技術	●有機栽培講座のコンテンツ再構成（研修農園ベースへ修正、出荷者組織研修としての位置づけ強化、栽培暦との運動性強化） ●有機栽培講座の運営自立性強化 ●研修農園生産物の直売所Cへの出荷力強化	●有機栽培コンテンツの再構成（研修農園実習ベースへ修正、出荷者研修としての位置づけ強化） ●有機栽培講座の運営メンバー確保 ●研修農園からの出荷力強化	②栽培、⑤体制づくり、③情報発信	コンテンツ再構成、出荷量拡大
加工技術	●スタッフによる定期会議運営への移行（データ分析、資料作成等）	●会議運営のスタッフ移行サポート（会議資料定型化、会議運営方法、スデータの見方学習、スタッフ側からの改善課題提案習慣づくり支援等） ●データ入力外注化可能性協議 ○販売データ入力インターフェイスの開発検討	⑤体制づくり、③データ管理、②加工技術	スタッフによる会議運営開始 データ入力外注化是非決定
顧客づくり	●直売所Cスタッフでできる範囲での宣伝計画の作成、実施（店舗での定期的イベントポスター掲示の習慣化、惣菜・製造販売部門の商品お知らせ、仕入商品おしらせの高頻度更新）、1次生活圏への定期的チラシ配布、CATV・有線方法での定期的宣伝 ○直売所C理念にあった商品仕入れの再構成 ○ブログの再構成（低回数更新で更新できる内容に：直売所Cの理念、取り組み、商品特徴、イベントスケジュール、求人情報中心）	●宣伝計画の作成支援 ●商品仕入れ再構成支援 ●ブログの再構成支援	⑤計画作成、③情報発信、④デザイン	宣伝計画の策定と実施
建築、デザイン	●開発商品の魅力の見える化（パッケージデザイン、POP改善） ○商品陳列棚の再構成、レジ回りの外装改善 ○看板改善、直売所Cロゴ配置 ●スタッフによる改善部分のメンテナンス力向上	●パッケージデザイン、POP改善 ●商品陳列の再構成、レジ回りの外装改善支援 ●直売所ロゴ配置支援 ●スタッフによる改善部分のメンテナンス向上	④建築、デザイン	POP改善着手 店内ロゴ配置 レジ回り改善開始
出荷者組織づくり	・直売所C周辺地域からの新規出荷者確保可能性の確認 ●新規出荷者確保のPR強化（店頭でのポスター掲示等） ・新規出荷者向け出荷組織入会手続きしおり作成 ・非農業者からの出荷者育成方法検討	●周辺地域での新規出荷者確保可能性確認 ●新規出荷者確保PR支援 ●出荷者入会手続きしおり作成支援 ・非農業者からの出荷者育成方法検討 ○成果の経営者・スタッフ共有支援	③情報発信、⑤可能性確認	周辺地域出荷者確保可能性確認 出荷者募集PR開始 入会手続きしおり作成
経営	●惣菜製造部門の黒字化達成 ○直売所部門の出荷量増加による売上向上 ●仕入部門の改善による売上向上			
人材確保育成	●次世代経営者確保に向けた取組強化（定住財団募集内容の改善等） ○デジタルコンテンツ、レイアウトデザイン、POP等に力けた若いスタッフの確保	●次世代経営者確保に向けた取組支援 ○若いスタッフの確保支援	④建築、デザイン、⑤企画	定住財団内容改善

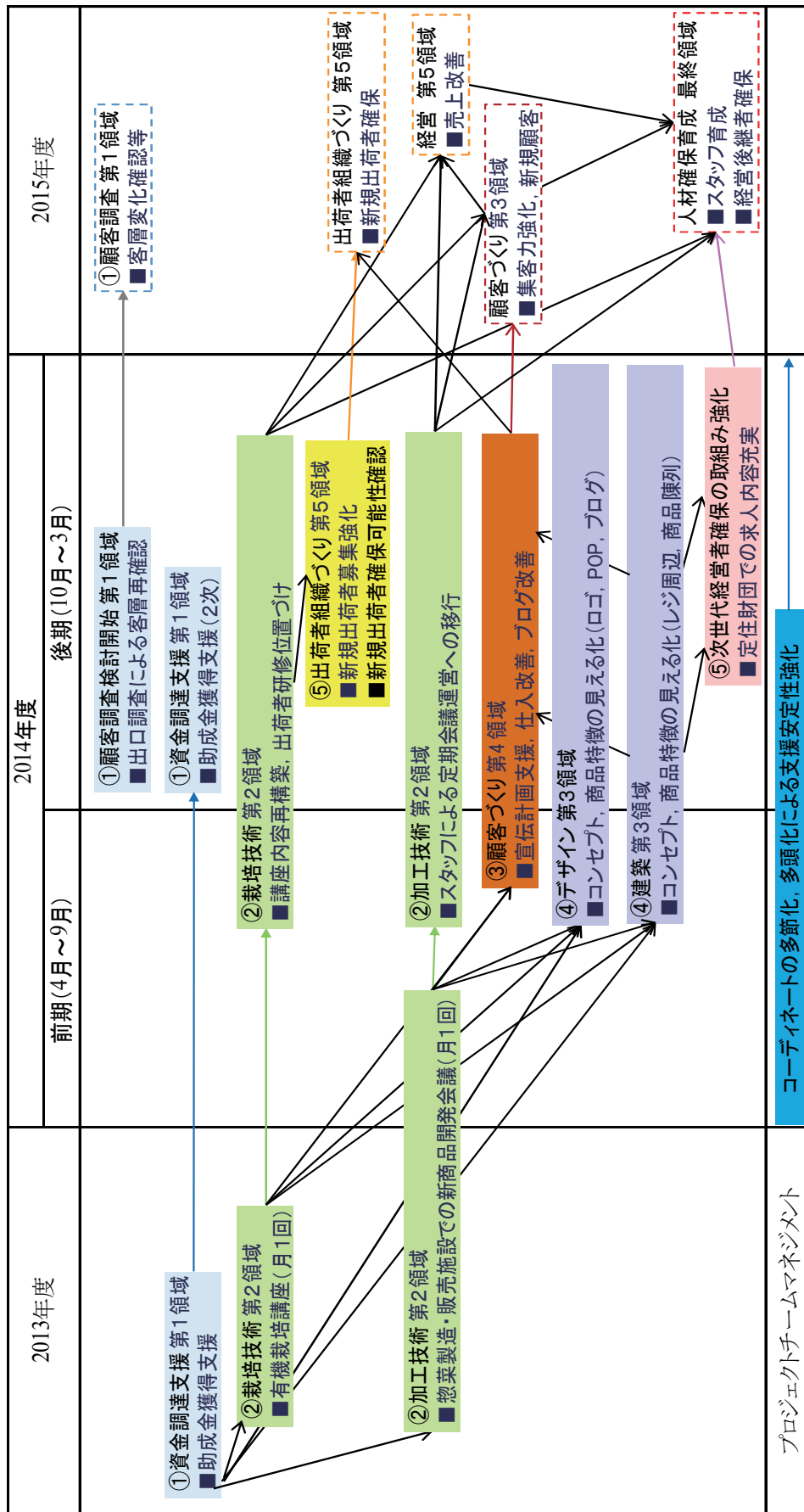


図 6 2014 年度支援実験設計案