

論文

集落単位でのスモール・ビジネスの取り組みについての事例考察 － 農産物直売所運営と農産物加工品製造に取り組むHグループを対象として －

大谷 未奈*・有田 昭一郎

The Case Study of Small Buissines by Community Residents
in Mountains Region of Shimane Prefecture

Mina OOTANI*, and Shoichiro ARITA

要 旨

Hグループは、A集落に居住する住民が関わり、農産物直売所の運営と農産物加工品の製造販売に取り組む事例である。本報告では、この集落に居住する住民により展開されるHグループの活動内容及び運営体制を整理し、経済的成果、経営的課題、地域社会（集落）への効用の3つの視点から分析するとともに、中山間地域に立地する集落を参画範囲としたスモール・ビジネスの特徴や課題について考察した。その結果、集落住民を構成員とするスモール・ビジネスでは、様々な状況にある住民ができる範囲で関わりをもつ状況をきめ細かにつくることのできる可能性がある反面、活動内容・範囲が限られる、リーダーの世代交代が難しいなどの課題も生じる可能性があることが明らかになった。

キーワード：スモール・ビジネス，集落単位，農産物直売，農産加工品製造販売

I 研究の視点と方法

1. 事例の特徴と研究の視点

事例であるHグループは、島根県西部のM市山間部に位置するA集落に居住する住民により2005年に設立され、①生きがいつくり、②地産地消の推進、③遊休農地の解消を目的に任意団体として活動している。主な活動内容は、農産物直売所（以下、直売所）の運営と農産物加工品の製造販売であり、次の点を特徴としている。

○集落に居住する住民を構成員として活動

○直売所で扱う大部分の商品（農産物、農産加工品等）は集落住民が供給、またHグループが製造する農産加工品の原料も肉類・魚介類、調味料を除く全てを集落住民が供給

○農産加工品は直売所のほかに仕出し等でも販売

以上、本事例の活動内容及び運営体制を整理し、経済的成果、経営的課題、地域社会（集落）への効用の3つの視点から分析するとともに、中山間地域に立地する集落を活動範囲としたスモール・ビジネスの特徴や課題について考察していくこととする。

なお、本事例に係るデータは、筆者が2008年10月、2009年10月の2回実施したグループ結成の経緯や経営状態等についてのヒアリング調査、同年11月に実施した直売所の顧客構成とニーズについての調査（顧客調査）に基づくものである。

* 島根県中山間地域研究センター客員研究員

II Hグループの活動の概要と特徴

1. A集落, Hグループの状況

A集落は25世帯50人が暮らす山あいの集落であり、高齢化が著しく進んでいる。HグループはA集落住民を構成員として活動しており、メンバーは有志7世帯13人(男性6名, 女性7名), 平均年齢は約75歳である。Hグループ代表者は経理も担当しているC氏であり、集落のリーダー的存在である。

2. グループ結成, 農産物直売所・農産加工施設整備の経緯

集落のある旧H町(2004年に隣接するM市と合併)は、2005年から2007年までの3年間、島根県の「中山間地域リーディング事業」を導入し、様々な地域振興策を進め、その一環として当集落に加工グループの結成を働きかけた。集落住民有志による検討の結果、2005年、現体制に向けて16人で、発起人会を立ち上げ、具体的な活動内容の検討を進めた。立ち上げ当初は、遊休農地を利用して栽培したコンニャクイモでこんにゃくの加工を検討していたが、それだけでは厳しいということで、惣菜製造や菓子製造などより幅広く加工品製造に取り組むこととなり、菓子については、事業費を活用して津和野町などに視察研修に出かけた。2006年秋からは、仮設テントでの月1回の試験販売を実施し、2007年にはリーディング事業費により加工所を整備し(元々集会所にあった加工施設の改修)、月1回仮設テントでの農産加工品の販売を開始した。2008年度には、島根県社会福祉協議会の「夢ファクトリー事業」の採択を受け、国道沿いに直売所を整備、週1~2回の頻度で直売所での販売活動を始めた。

3. Hグループの活動体制と活動内容の概要

(1) 農産物直売所の運営

直売所の開店日は基本的には毎週火曜日で、午前8時前後から始まり、商品がなくなり次第終了する。火曜日前後が祝日の週は祝日に開催したり、日曜日にも開催したりしていた時期もあったが、平日に比べ交通量が少ないことから、現在では毎週火曜日だけになっている。火曜日開店については、集落のある地区内に開店前日に有線放送(オフトーク)で広報していることもあり定着しており、徐々にA集落や近隣地域からの買物客も増加している様である。

上述した様に扱っている商品は肉類、魚介類、現地調達できない調味料を除き地元で作られた農産物、農産加工品である。Hグループでは、漬物の加工は行っていないことから、各家庭で作られる漬物を出してもらっている。直売所に出荷の制限はなく、グループメンバー外の農業生産者やわさび漬けを製造している企業等も出荷している。

手数料10%, 出荷された商品の撤収は出荷した個人が行う(出荷者が取りに来ない場合は会員が届ける)。

(2) 農産加工品製造

農産加工品づくりにあたって、全て「手づくり」ということにこだわっている。調味料等賄えないものを除いて冷凍食品やかまぼこといったものまで既製品は一切使用せず、刺身なども生魚を仕入れて、メンバーでさばいたものを扱っている。

加工商品は、こんにゃく、まんじゅう・ようかん等の菓子類、すし・煮物等の惣菜である。作り置きが可能なこんにゃくと菓子類は販売日の前日に作り、当日製造しなければならない惣菜は、朝3時ごろから製造を始める。



写真1, 2 店に並ぶ加工品や野菜

(3) 仕出し・注文販売

仕出しは会議やイベント, 注文販売は正月や節句の餅・こんにゃく等などである。特に、会議やイベント等での仕出し注文が増えてきており、重要な収入源となっている。また、注文販売も休業時期に入る12月~3月の間の貴重な収入源である。

そのほか、町内外で開催されるイベント出店の要請にも応じている。今年度はM市のJR駅前ビルで開催されるイベントや、ふるさと祭り(公民館まつり)での仕出し(弁当)とぜんざい販売、またM市で毎年受け入れをしている千葉県川崎市のふれあいサマーキャンプでの五平餅づくり体験への講師としての参加など様々である。松江市や、旧H町時代から姉妹都市提携を結んでいる大阪府高槻市などのイベントへの出店依頼もあるが、遠路

が厳しいため、断っている様である。

(4) 農産加工品等の原料の生産

農産加工品の原料については、遊休農地を活用して生産している。遊休農地2 a でコンニャクイモを、3 a でもち米を栽培している。

4. Hグループ活動の経営的状況

1) 売上の概要

Hグループの直売所運営・農産加工品製造は3年目に入っているが、商品の売上額は順調に伸びており、2008年度は目標の200万強となっている。内訳は、農産加工品71%（うち仕出し21%）、野菜29%（うちHグループ外の個人が直売所で販売したもの）であり、Hグループで作られる農産加工品中心となっている。

2) 施設整備にかかった費用

(1) 施設建設費・備品購入費

農産加工所の改修はリーディング事業の事業費で、直売所整備は島根県社会福祉協議会の「夢ファクトリー事業」助成金を用いて行われた。直売所は、約10㎡の木造の小屋に蛍光灯が1つ付いているのみである。

上記の補助金は、この直売所整備のほか、冷凍庫1台（約4万円）と真空パック機（約40万円）に充てた。

農産加工場施設は先述の通り、集会所にもともと設置されていた調理施設をリーディング事業の事業費で改装して使用している。

そのほか、冷凍庫2台、炊飯器2台（1升炊き・1.5升炊き）、フードパックの蓋をするための癒着器1台、餅つき機1台、蒸籠等がある。冷蔵庫は1台（約2万円）、フードパックの蓋を止めるための癒着器1台（約4万円）はグループで購入し、その他の機材は、各メンバーが自宅で使わなくなったもの等をHグループに貸し出している。



写真3, 4 細かく切ったコンニャクイモ（左）と柏餅に使われる葉（右）を冷凍庫で保存している

(2) 変動費

活動に必要な施設・設備は上記の通り、おおよそ助成金とHグループメンバーからの貸し出しで賄っているため、主な変動費（年間）は農産加工施設の光熱費、資材費、人件費で、うち人件費が変動費の約6割を占める。

光熱費は年間約7～8万円であり、資材費は主に農産加工品を入れるフードパックの購入費で2008年度は12～13万円かかっている。人件費は日給と月2回のボーナス（男性1万円、女性5千円（2008年度））である。

最近では、光熱費節減のため、こんにゃくを作る際に近くの山から切り出した薪を用いるようになっている。

III 農産物直売所の顧客の特徴

1. 調査設計

調査は開店から閉店まで店頭に立ち、来店客全ての顧客の性別、年代、居住地（車でのお客様が車両ナンバー）を目視と聞き取りで確認した。また、3～5人に1人の割合で来店経緯、商品・品揃えに対する期待を調査した。

2. 調査結果

1) 顧客構成

顧客の半分以上はA集落、隣接集落の居住者であり、その他は帰省客や観光客である。年代は60～70歳代が中心であり、徒歩で来られる方も約1割いる。

30～40歳代の顧客は通勤業務途中が多く、M市への通勤のほか、トラック運転手が立寄るケースもかなり多い。また隣にある郵便局職員や近くの公民館職員も、昼食や職場へのお土産等を購入する際に利用している様である。

その他には、M市街地への通院や用事などの途中に立寄る客があった。

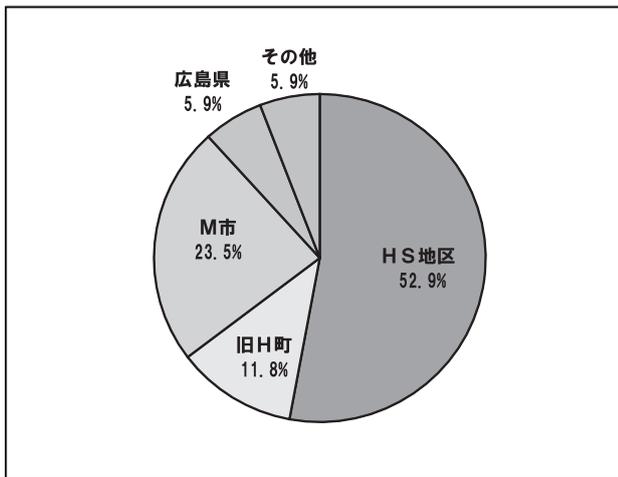


図1 顧客の居住地

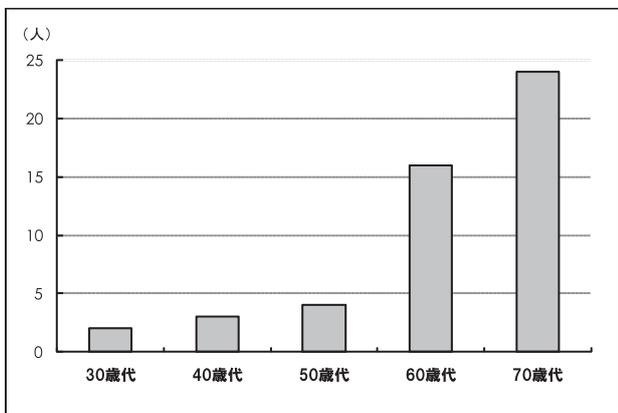


図2 顧客の年齢層

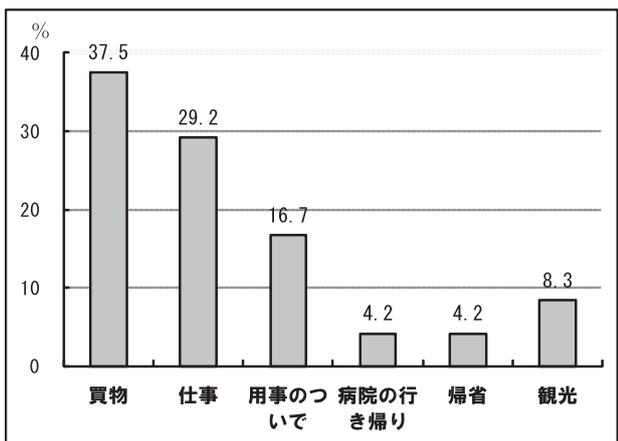


図3 来店経緯

2) 商品・品揃えに対する期待

①商品に対する期待

商品に対する期待については、「おいしさ」への期待が37.2%で最も多く、次いで、「新鮮さ」、「安全・安心」が23.3%の同位で続いている。

居住地別にみると、地元や周辺地域に住まれている方は「おいしさ」への期待が高く、M市から来られる方は「安さ」への期待が高い傾向にある。

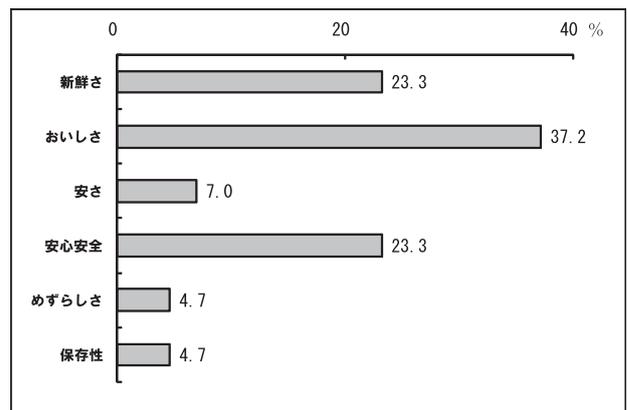


図4 商品に対する期待

②品揃えに対する期待

品揃えに対する期待については、「すぐに食べられるもの」が38.9%で最も高く、次いで「こんにゃく」22.2%、「漬物」16.7%が続いている。

居住地別にみると、地元の方はこんにゃくや野菜、通勤客はお菓子へ、観光客は野菜や漬物、すぐ食べられるもの（特にすし）に対する期待が高い。

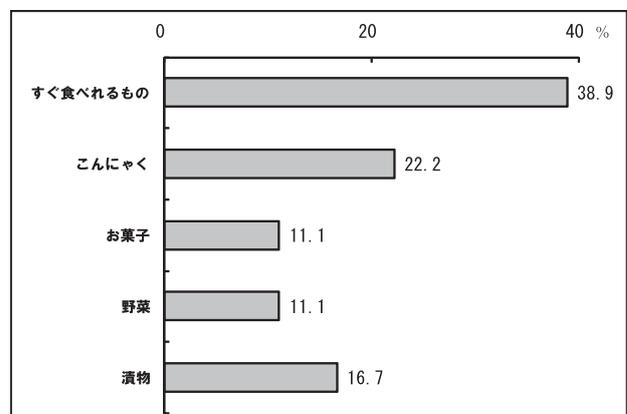


図5 品揃えに対する期待

IV 考察～Hグループの活動の成果と課題～

Hグループの活動の成果と課題について、以下の2つの視点から整理することとする。

1. 集落への社会的効用

第1に、集落住民間のコミュニケーション機会の充実である。調査においては「この週に1度の集まりを楽しみにしている」(Hグループのメンバー)という言葉が聞かれ、また賃金がほとんどない状態でも活動が楽しみで参加するメンバーもいる様である。このように、Hグループの活動はメンバーに対して、経済的利益に優先する“楽しい集いの機会”として捉えられていると考えられる。また、その背景としては、活動拠点(直売所、農産加工施設の集落内立地)、週1回の活動ペース、直売所当番など役割の持ち回りなどにより、活動に参加することへの負担が少ないことも重要な背景として挙げられよう。更に、本グループのメンバー外の者に対しても他集落住民との関わりの機会をつくっていると考えられる。直売所への野菜や漬物の出荷や売れ行きの確認に来るメンバーや他の出荷者、買物に来た集落住民との会話機会が生まれている。

第2に、集落住民と集落外の者との交流機会の創出である。特に、直売所での販売や出荷を通し、近隣集落住民、近くの職場で働く者、観光客等との会話の機会が生まれている。顧客との繋がりが生じてくるにつれ、最近では、直売所向けに野菜をつくる者もでてきた様である。

第3に、集落の生活充足度の向上である。祭事・慣習行事で用いる餅・こんにゃく等の注文や、店まで行けない住民から依頼あった場合の配達など、行事、あるいは日常必要な野菜・加工品の買物等、集落住民の細々したニーズに対応できる範囲で応えている(配達は、週1～2件程度)。この結果、様々な集落住民が、地元の顔に見える新鮮な野菜や加工品を利用できる環境が充実されたといえる。

第4は、上記の事柄を通して、集落の地域づくりに、集落住民がそれぞれのできる範囲で参加できる状況がつけられていることである。それぞれが持っている経験や技術や資源を活かして、継続的に地域をより豊かにする取り組みに主体的に関わることが可能になっている。

2. 経済的成果と経営的課題

Hグループの2009年度の売上は200万円強であり、うち農産加工品製造販売による売上7割、野菜3割となっている。仮に売上を200万円とすると、売上分配は1世帯平均8万円である。既存研究¹⁾では、農産物直売所の売上の55.6%、農産加工施設では売上の37.7%が関係生産者等の所得に還元されている例が報告されていることから、売上の40%が人件費になると仮定すれば、1世帯当たり約3万円/年間の副収入になることになる。

決して多額ではないが、他方、年齢に関わりなく様々な方が持っている技術や経験や資源を活かして収入を得ることができることは非常に重要なことである。

他方、経営的課題は次の3点である。

1点目は現在のメンバーより若い構成員(後継者)の確保である。メンバーは全員70～80歳代である。また、集落内には60代以下の若い世代はほとんどいないため確保は困難である。若い構成員を確保するためには、他集落からメンバーを募ることも考えられるが、他集落の住民とのつきあいはそれ程深くないとのことである。このため、本当に必要に迫られるまでできるだけ同集落のメンバーだけでがんばりたいというのが、主要メンバーの思いである。

第2に売上の一層の向上に向けた品揃えの充実である。特に観光客など、直売所前の往来者向けの特徴ある商品の開発が重要であると考えられているが、上述の通りメンバーが高齢化しており、週1回の直売所運営と農産加工品製造で手一杯で、商品開発に取り組むことが困難である。県農林振興センターから商品開発について指導を受けイベント用の五平餅に取り組んでいるが、その後の展開には繋がっていない。従って、今後、商品を開発し定着を進めていくとすれば、次の2点が重要になる。1つ目は、メンバーの経験や技術を活かしたより手間をかけずに商品化できる資源の掘り起こしと商品化の試行である。特に家庭料理や行事食や林産物等について無理なく手掛けられるものを中心に検討していくことが重要であると考えられる。2つ目は、掘り起こしから定着までの外部からの継続的なサポートである。現行の体制では、商品開発～定着までのプロセスを活動の中に包含することが困難であることから、身近なサポート機関によるこのプロセスのマネジメントのサポートが必要不可欠であ

るといえる。

V まとめ

Hグループの活動体制や他の集落住民との関わりが示すように、集落住民を構成員とするスモール・ビジネスでは、様々な状況にある住民ができる範囲で関わりをもつことができる状況をきめ細かにつくっていくことが可能である。

他方、集落住民により構成される組織という枠を超えることは容易ではなく、そのため活動内容・範囲が限られてしまうことや、リーダーの世代交代が難しいなど、構成員が限られている故の困難も生じている。

従って、今後はスモール・ビジネスとして、様々な状況にある住民ができる範囲で関わりをもつことができる状況を一義的に大切にしつつ、立地するA集落住民のためにも現在のHグループが整えた直売所や農産加工所や

培った集落内外の生産者や顧客との関係性を活かし続けられる状況をつくっていくことが重要になると考える。その方向性の一つが、集落の範囲を超えた範囲でこの施設や関係性を活用していくことである。

このことについてはA集落や隣接する集落の課題であるとともに、より広くA集落が属するS地区の課題でもある。他の資源の活用も併せ、より広域の範囲で、暮らしている地域を運営し、資源を活用・保全していくという考え方で住民の合意形成がなされ、かつ地区内住民の交流や連携した活動を進めることがもう一つの取り組むべき事項として重要になると考えられる。

引用文献

- 1) 島根県中山間地域『産直市』の現状と展開IV『直売ビジネスの機能複合化とネットワーク形成』2009年3月、島根県中山間地域研究センター、pp107～111