



生産者直営型農産物直売所の社会経済的分析 —岡山県赤磐市の直売所Aを事例に—

加藤 靖子・池上 甲一

近畿大学農学部環境管理学科

Socio-economic Analysis of the Direct-Sale Shop Managed by Farmers : A Case Study of A in Akaiwa City, Okayama Prefecture

Yasuko KATO and Koichi Ikegami

*Department of Environmental Management, Faculty of Agriculture, Kinki University
3327-204, Naka-machi, NARA 6318505, Japan*

Synopsis

Direct-sale shops of farm products have recently been increasing in terms of number and value of sales. However, professional farmers often criticize the direct-sale shops for setting such cheap prices. This paper examines if direct-sale shops are helpful for professional farmers or not, and how they should be managed to realize the potential of the direct-sale shop. This study was conducted as a case study of a direct-sale shop in Akaiwa City, Okayama Prefecture. The shop is operated by the farmers themselves, and its basic principle is to sell high quality farm products at a high price to compensate for added efforts. This principle leads to high and stable economic performance. Although direct-sale shops managed by farmers are likely to under-evaluate the reward for administrative and sale promotion activities, including quality control of farm products, the case study sums everything up appropriately. As shown in this case, sharing the basic principle for running a direct-sale shop plays an important role in its development. In addition, it is noteworthy for the shared concept to be linked with not only the norm but also the economic results.

Keywords: direct-sale shop, marketing strategy, Akaiwa City, social enterprise

1. はじめに

歴史的にみると、日本の農産物流通は米麦や加工原料農産物を除くと、基本的に卸売市場を介する形態が支配的だった。卸売市場は1923（大正12）年に施行された中央卸売市場法に起源をもつ。その狙いは急拡大しつつあった都市の中間層に安定的かつ安価に食料を供給し、賃金財としての食料価格を低く抑えることで社会的安定を図ることにあった。すなわち、消費政策、社会政策としての性格が強かったのである。そのことは、1971年成立の卸売市場法以降も基本的に引き継がれてきた。

とはいえ、農家にとっても出荷さえすればとにかく全量を販売してもらえというメリットがあ

り、農協などを通して卸売市場へ積極的に出荷を続けてきた。そのため、卸売市場の経由率は高い水準を維持してきた。ところが近年では、卸売市場経由率は花卉を除くと、全般的に低下傾向を示している。たとえば、青果物の卸売市場経由率は1989年に82.7%と8割以上を保っていたが、2009年には64.6%と、20年間で約20%も低下している¹⁾。その理由としては大手量販店の相対取引、輸入農産物、契約栽培、直接取引などが増加してことが考えられる。

なかでも注目を集めるようになったのが、農産物直売所（以下、直売所とする）である。直売所自身はかなり早い時期に農村部で始まったが、現在では道の駅に併設されている店舗や農協が主体の大規模な店舗など全国各地で見られるようになっ

¹⁾ 農林水産省『卸売市場データ集 平成23年版』2012年。

た。スーパーの店舗の中に直売コーナーを設けるインショップも珍しくないし、都市の中心部では「マルシェ」と名づけられたおしゃれな「市」を定期的に開催するところもある。年間販売額が10億円を超えるような大規模な直売所も増加しており、直売所は数少ない成長産業だと言われるほどに注目を集めている。

しかし、数の上では多くの直売所が中小規模のままにとどまっている。そうした直売所はたいてい高齢農家や女性、兼業農家が主要な出荷者となっている。この場合には、経済性よりも生きがいや小遣い稼ぎといった側面が強調されることが多い。もちろんそのことの意味はとても大きいですが、地域農業の発展という面からは逆効果になりかねない危険性もある。経済性を重視しないために、とにかく売り切ってしまいたいとか、あまり高い価格をつけると気が引けるとかいう理由で安売り競争に走り、そのことが地域の当該農産物の価格水準を規定してしまうからである。このため直売所は、プロ農家にとってはむしろ逆効果をもたらしかねないのである。

直売所の抱えるこの問題点は、どのようにすれば克服できるのだろうか。はたして、直売所はプロ農家にとって意味がないのだろうか。どのような経営形態であれば、プロ農家にとっても経済的意味を持つような直売所になるのだろうか。こうした疑問を解くことが本論の目的である。そのために、岡山県赤磐市の直売所 A を事例として取り上げ、その経営経済的な分析を行うとともに、同時に重要な意味を持っている社会的側面についても検討を加える。

直売所 A を取り上げるのは以下のような理由による。第 1 に、直売所 A の店舗規模は小さいけれども一年を通してそれなりの収入があり、売上も年々増加している成長中の直売所である。第 2 に、「いい農産物をそれに見合った価格で販売する」という明確な経営方針を持っている。したがって、第 3 に誰でも出荷できるわけではなく、「いい農産物」を生産できるプロ農家を選別・育成している。第 4 に、直売所 A の経営者は同時に生産者でもある。この点に注目して、直売所 A を「生産者直営型」として位置づけておきたい。な

お、直売所の分類と、そのなかにおける生産者直営型直売所の位置づけについては次の項で説明する。

2. 多様化する農産物直売所とその類型化

2-1. 農産物直売所の展開と多様化

農産物直売所は、1970年前後ころに農家の庭先で農産物を販売する「無人販売所」の形で始まったが、1970年代後半になると現在一般的にみられる常設店舗型の直売所が全国各地で生まれてきた。その担い手はさまざまだが、とくに農家の女性たちが中心的な役割を果たした。というのは、いくら働いても、きちんと評価されないという不満を抱いていた農家女性たちにとって、直売所は「自分たちの仕事を正当に評価してほしい」とか、「自分の『思い』のこもった農産物を作って自分で売りたい」といった「自立志向」を具体的な形に変える格好の機会となったからである²⁾。

1990年代に入ると、いくつかの直売所が売上げを大幅に伸ばし、地域おこしの先進事例として評価されるようになった。その結果、1990年代中頃には「直売所設立ラッシュの時代」³⁾を迎えた。そのため直売所間の競争が激しくなり、さまざまな差別化戦略が採用されるようになった。たとえば、従来のように規格外農産物や片手間に作った農産物ではなく 1 級品を販売したり、出荷者の名前をつけて「安心感」を提供したりする戦略が採用された。そのような売り方が消費者に支持されることに、直売所の経営者たちが気がついたことも大きな変化だった。

このような変化は、1996年～1998年頃に生じたとされている。この頃から、農協や地方行政の認識も変わり、積極的に関与する例が生まれてきた。たとえば、1997年に JA いわて花巻が農協直営の大規模直売所「だあすこ」を本店の前に開店し、その後の農協におけるファーマーズマーケット路線の先駆けとなった。道の駅で、農産物直売活動が本格的に始まったのもこの頃からである。1998年には埼玉県 JA 花園直売所の年度売上額が10億円を突破し、マスコミで大きく取り上げられた。おそらく、単独の直売所で売上額が10億円を

²⁾ 関満博・松永桂子、2010、p.14、田中満、2010、p.20。

³⁾ 関満博・松永桂子、2010、p.15。

突破した最初の例だと考えられる。

こうした事例に刺激を受けて1999年以後に開設された直売所は、「地元生産の1級品を売る店にしよう」という経営戦略を設立当初からもっているところが多かった。経営主体として農協、道の駅（市町村の公社や第三セクターが多い）が本格的に参加してきたのもこの時期である。それにとともに、大都市近郊にも品質や品揃えをよくした規模の大きな直売所が次々に開設されるようになった。

こうして現在では、道の駅の直売所は観光拠点として重要な役割を果たしているし、都市近郊の直売所は新鮮で安全な農産物を販売する小売店として消費者の認知を得ている。農協直営の大規模直売所以外にも、店内に農産物直売コーナーを設けるインショップ活動に熱心な量販店も少なくない⁴⁾。もちろん、旧来タイプの高齢農家や兼業農家、あるいは農家女性グループが中心の直売所も存在している。一方では、直売所が数少ない成長産業としての期待を集めているためか、農家や農協以外の異業種からも参入が増加している。つまり、直売所の多様化が進んでいるのである。

さらには、直売所の活動内容や機能も多様化している。多くの直売所は農産物の直売だけでなく、農産加工品の販売から農産加工体験の提供、

給食食材の供給や地産地消、グリーンツーリズムや消費者との交流、地域食文化の見直しなど、多岐にわたる活動をいくつか組み合わせて行っている。そのことが、直売所に求められている、地域の社会経済的センターとしての機能を強化していると評価することができる。

2-2. 直売所の分類と「生産者直営型」の位置づけ

前の項で述べたように、直売所は多様化が進んでいる。一口に直売所といってもその意味するところはさまざまであり、人によっては全く違う形態の直売所をイメージするかもしれない。そこで、ここでは直売所を性格づけるいくつかの側面、すなわち設立目的、経営主体、運営形態、店舗形態について整理し、とくに経営主体の観点から分類を試みる。その中から、「生産者直営型」の類型を抽出し、その位置づけを整理しておくこととしたい。

この作業のために、さしあたり田中満の図1に依拠して設立目的から店舗形態までの5項目について説明する。なお、田中の分類には活動内容という項目は含まれていない。直売所は農産物や加工品の販売活動を行うところという認識によるものだろうが、すでに述べたように体験サービスや交流活動、給食食材の提供を含む食農教育などに

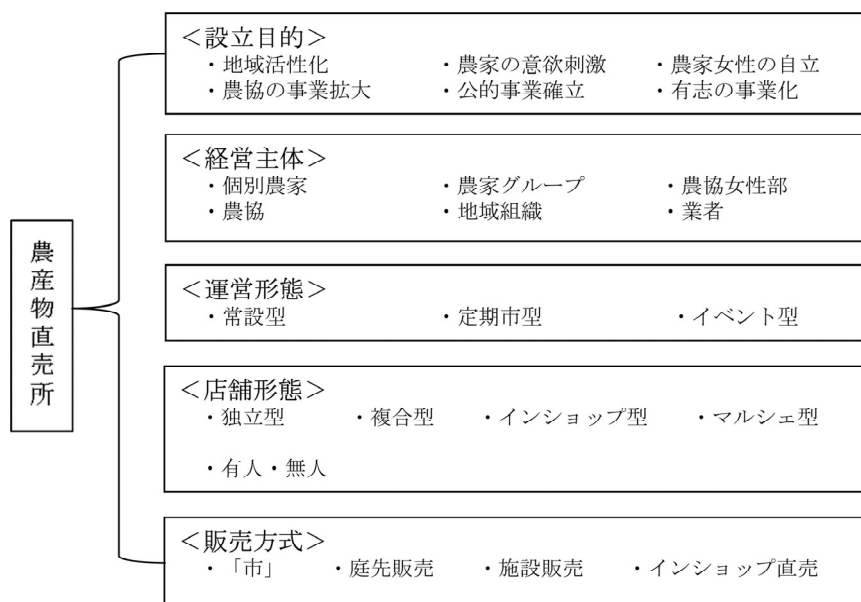


図1 田中満による直売所の分類

出典) 田中満、2010、より加藤靖子作成

⁴⁾ 田中満、2010、p.10。

も力を入れる直売所が出現している。そのことが関係農民の意欲を高めたり、直売所の売り上げ増にもつながったりしている。したがって、本来なら活動内容を含めて類型化を行うべきだろうが、本論の目的はプロ農家による直売所経営の社会的意義を分析することなので、ここでは指摘にとどめておく。

まず、主要な設立目的としては、農家の女性たちが自立したいという思いから立ち上げた経緯をもつもののがかなり存在している。また、初期の直売所の中には規格外農産物を地元で安く売ろうという試みがきっかけになったところが存在する。これら2つのタイプは、農村部の地域活性化を目指していると大きくとらえることができる。他方では、農協が事業を拡大しようとの意図に基づいて設置した直売所や、成長部門という見込みで農外から流通企業などが参入してきた例も誕生している。後の2つはビジネス目的としてくることができ

次に、経営主体は大きく4つに分けることができる。1つ目は個別農家や農家グループが経営主体となっているもので、なかでも旧有限会社など農業生産法人の形態をとるところが増加している。2つ目は農協や農協の女性部が経営主体となっているもので、かなり大規模な直売所が多い。3つ目は行政主導で作られたもので、経営主体としては第3セクターや公社、あるいは指定管理者に委託することが多い。道の駅に直売所を設ける場合は、この形態が多い。4つ目は企業が経営する直売所であり、すでに述べたように最近この形態が増えつつある。

3つ目の運営形態は常設型、定期市型、イベント型に分けることができる。常設型は、1年を通してほぼ毎日運営している直売所のことを指す。定期市型は1週間・1か月といった期間の中で、決まった日や曜日に開かれる直売所のことである。この形態は直売所のもともとの出自であるといえる。イベント型はイベントの開催時に出店する臨時的な形態である。

4つ目の店舗形態としては、直売所のみで運営

している独立型、レストランや加工場を併設する複合型に大別されるが、そのほかにも、スーパーやコンビニの店舗内に直売コーナーを設けて販売するインショップ型や都市の一角に直売 TENT を設けて販売するマルシェ型⁵⁾が存在する。

最後に、販売方式については、直売所の起源といってもよい市、農家が農産物を自宅で販売する庭先販売、専用の店舗を備える施設販売、店舗内の空間を利用するインショップ販売に分けている。売上額の大きな直売所の大半は施設販売であるが、数の上では市や庭先販売(無人販売)も無視できないし、マルシェのように新しいコンセプトに基づく形態も生まれている。

以上、田中満に依拠して、5つの側面から直売所の分類を説明してきた。よりわかりやすくするためにはこれら5つの側面を組み合わせる必要がある。たとえば、農協女性部や農家女性グループによる経営であれば、自らの自立と地域食文化への貢献といった目的を持つであろうし、経営がうまくいけば定期的な運営から常設の店舗へと変化していくと考えられる。この点では、直売所を分類する上で最も重要な軸になるのは設立目的と経営主体だといえそうである。

それでは、本論が調査対象としている直売所Aはどのように位置づけたらよいだろうか。後で詳しく述べるように、最大の特徴は生産者(出荷者)の一部が経営者として自ら経営のリスクをとっていることである。すなわち、農家が経営主体となっている形態であり、しかも高齢農家や兼業農家ではなく、生計の過半を直売所に依存するプロ農家としての性格を持っている人たちである。だから直売所設立の目的は何よりも農業経営の発展に貢献することであり、そのためによい農産物を消費者に提供し、それに見合うだけの価格で販売することが重視される。こうした意味合いで、直売所Aを生産者直営型として位置づけたい。ここで注意しなければいけないのは、生産者が運営主体ではなく経営主体という性格を持つことである。経営主体としては、直売所に生計を依存する生産者の経営(自分の経営を含む)に経済

⁵⁾ マルシェとはもともとフランスの青空市のことであるが、日本では「マルシェ・ジャポン」というプロジェクトが東京の六本木や青山、大阪など全国8都市で開催されており、「都市住民参加型市場」と定義づけられている。その基本コンセプトは、大都市において近場の生産者と消費者を直接結びつけることにある。生鮮野菜・果実だけではなく、焼きたてパンや生産者の土地でとれたフルーツを使ったスイーツなど「おしゃれ」な品揃えに気を配っており、「進化系」の野菜直売所として注目を集めている。



図2 岡山県赤磐市の位置

出典) 岡山県ホームページ、岡山県議会ページより引用
<http://www.pref.okayama.jp/syokyoku/gikai/03-05.htm>

的な利益を保証しなければならない。とすれば、それだけの責任に対する見返り（経営者報酬）を確保できているかどうか、生産者直営型直売所を評価する上で重要となる。

3. 直売所 A の運営の仕組みと特徴

3-1. 直売所 A の概要と成立過程

直売所 A は岡山県赤磐市（図2）にあり、岡山市内から車で30分、JR 岡山駅から20分、山陽自動車道 IC から5分の道路沿いに立地している。赤磐市は岡山県の南東部に位置し、2005年3月7日に山陽町、赤坂町、熊山町、吉井町が合併して誕生した。直売所 A は旧山陽町に店舗を構えている。旧山陽町は岡山市に隣接しているために、人口は25,000人程度を維持しており、ベッドタウンとして都市的な基盤も整備されている。

2006年における赤磐市の農業総産出額は40億3千万円で、岡山県の農業産出額のうち3.2%を占めている⁶⁾。畜産は5億5千万円と1割に過ぎず、米（13億9千万円）と果実（13億2千万円）

が農業の中心となっている。とくに、果実は岡山県の総産出額の7.7%を占めるほどで一大産地となっている。同年における生産農業所得は農家1戸あたりで50万4千円、耕地10aあたりで5万4千円であった。この水準は、農家1戸あたりで岡山市と同じであり、倉敷市（46万1千円）を上回った。他方、耕地10aあたりでは岡山市と同じだが、倉敷市（8万円）には及ばなかった。岡山市と倉敷市は、いずれも農業産出額が100億円を超えていることを考えれば、赤磐市の農業はかなり高い生産性を維持していると判断してよい。

こうした特徴を持つ赤磐市で、直売所 A を設立することになったきっかけは、市内の農業後継者グループ「若葉会」⁷⁾ のメンバーの1人であった Y 氏（稲作農家兼現在の直売所 A の社長）が、1995年7月に自分の作業場前で玄米の販売を始めたところ、客たちから次第に野菜や果物も置いてほしいという要望がでてきたことにある。その要望をくみ取り、1998年7月から旧山陽町特産の果物・野菜・その他の販売を開始した。最初の頃は、果物が旬の夏には毎日営業し、その他のシーズンは土・日のみの営業だった。2000年4月には、農業後継者グループ若葉会の中から、Y氏が独自に選んだ農業後継者3名を加えて、直売所 A の前身になる直売所組織を設立した。さらに、2001年2月には農業後継者1名が新たに加わり5名の経営体制になった。そして同年4月末、現在の直売所 A がオープンした。その時に POS レジスター⁸⁾も導入されている。2003年7月には法人化に踏み切った。2007年1月には販売手数料を10%から15%へと変更し、同年3月にはレジスターの入れ替えと販売管理システムの導入を行っている。

直売所 A は、赤磐市から委託された「農産物直売所」と「観光案内所」の2つの側面を持っている。このため、公的な設立目的としては、「①若手農業後継者の人間的レベルアップ、②地元農産物の PR 及び生産者と消費者の交流を通じて地域の活性化を計る、③農家の高齢者や女性を対象と

⁶⁾ 農林水産省「平成18年生産農業所得統計」（政府統計の総合窓口、http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020103.do?_toGL08020103_&listID=000001064627&requestSender=dsearch）。なお、生産農業所得統計は2007年から市町村別推計を廃止している。

⁷⁾ 農業後継者グループ「若葉会」とは行政によって組織された若い農業者の集まりのことである。

⁸⁾ POS レジスターとは、商品ごとに販売時点の情報管理を行えるようにしたレジスターである。これによって売れ筋商品の見極めや在庫管理を効率的に行うことができる。

した少量多品目農産物の販路を確保することによって生活意欲の向上を計り、消費者ニーズに合った農産物の普及・生産拡大を計る、④新鮮・安心な農産物を消費者に安定供給する」⁹⁾、といった理由が前面に掲げられているが、基本的な狙いはとくに若手のプロ農業者の経営発展に資することにおかれている。

店舗形態は独立型で、併設している施設はない。売場の面積は53坪で、とくに大規模というわけではない。駐車場は普通車が25台、大型車が3台駐車できるスペースを確保している。営業日は年末年始を除き年中無休（4～12月：8時～17時、1～3月：9時～17時）である。職員数は、パートが5名で、普段は1日2名体制で販売にあたっている。出荷会員数は2012年1月現在282名に及ぶ。参加農家の平均年齢は60歳であるが、かなりの数の若手後継者もメンバーになっていることが特徴である。

販売品目は、何ととっても果実が直売所の目玉である。図3は2011年度における品目別の販売金額割合を示す。この図からわかるように、果実ではほぼ50%を占め、その中でもモモとブドウが主力商品となっている。その他の果実としてはナシ、カキがあり、旬の果実がほぼ1年を通して並ぶ。次に多いのが野菜で23%を占めた。そのほか、写真1のように切り花や米、さらには穀物（乾物）、加工品（豆腐、果実酒、漬け物など）が販売されている。図3は単年度の品目別構成を示すが、果実

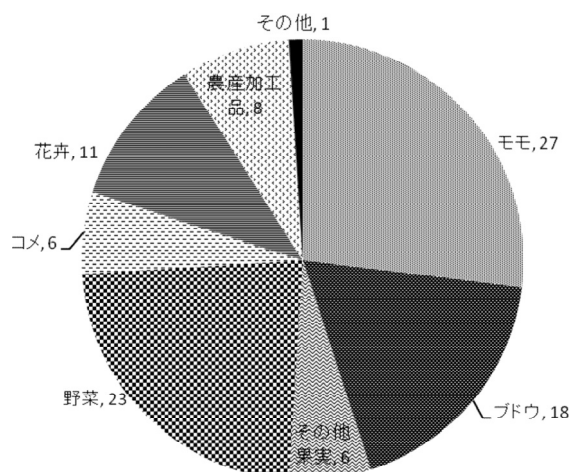


図3 販売金額の品目別割合（2011年度）
出典）直売所A提供資料より作成。数字は構成比。

中心という構図は毎年度ほぼ共通している。

3-2. 直売所Aの経営方針

ここでは、直売所Aの経営方針について、以下の6点に絞って説明する。

第1に、「いい農産物をきちんとした価格で販売する」というコンセプトにこだわっている。このコンセプトは、直売所Aの経営方針の中でも最も基本的で重要なものである。いい農産物というのは客が求める品質の高いものを指しており、きちんとした価格で販売するというのは品質そのものの評価、およびその品質に近づくための努力の評価という二面から価格設定することを意味している。農業の場合、自分で価格設定する経験が乏しく、安めの価格をつけてしまう傾向があるが、直売所Aではたとえば贈答用の果物だと農協の直売所で売られているものの約2倍の価格で販売している。対象にしている消費者にも商品の品質を分かってもらい、それならこの価格でいいと納得してもらう努力をしている。

第2に、出荷者の名前表示を取り入れている。直売所Aでは、写真2のようにそれぞれの商品に出荷者の名前を表示している。その狙いは、顧客に対して、誰が栽培したのかをきちんと情報提示することにある。また贈答用の果物には出荷者の名前を大きく表示したシールを貼っている。これには情報提示やクレーム対策だけではなく、顧客に名前を覚えてもらい、高品質のものを生産する農家のファンになってもらいたいという思いも込められている。それがまた生産者のやる気にもつながっている。

第3に、野菜を対象として、かなりきちんとした計画出荷方式を取り入れている。計画出荷というのは「どの時期に・誰が・何を出荷するのか」をあらかじめ決めておくことである。そのために、毎年出荷者を対象に次年度の作付け要望のアンケートを実施する。具体的には4月初旬に主力となる40人の野菜の出荷者へアンケート調査を行い、それをもとに個人面談を行い作付けの大枠を調整する。調整の目安となるのは目標額と達成度であり、前年度に自己申告した目標額（平均250万～270万円）を達成した出荷者や、実際に予定通りに出荷した品目から優先的に、計画出荷対象

⁹⁾ 直売所A提供資料の設立目的。



写真1 直売所Aで販売されている切り花と手描きの袋に入った米
出典) 加藤靖子撮影 撮影日: 2012年9月3、4日、11月19日



写真2 生産者の名前を表示した農産物
出典) 加藤靖子撮影 撮影日: 2012年9月3日



品目としての作付けを依頼する。このことによって、1年を通して安定した供給が可能となるだけでなく、出荷者同士で品目が重なることで発生する安値競争を回避することや売れ残りを減らすことにつながるので、生産者にとっても計画出荷できることはメリットになる。

第4に、新規出荷者に対しては、直売所の役員と店長が圃場を訪問する取り組みを実施している。その目的は、水の便や土質を見てその場所に適した品目を経営者と出荷者が一緒に検討することである。経営者側からは、出荷者の家族構成や農業従事者の年齢など労働力事情を把握することで出荷量の目安を立てるという目的もある。

第5に、野菜の出荷者を対象に講習会・圃場巡りを実施している。直売所Aでは毎年5月と9月の2回、県の農業改良普及センターに講師を依頼し、現地講習を行っている。この現地講習では、

希望する出荷者の圃場を回りながら、出荷者は栽培の基礎から病害虫の防除方法まで多岐にわたるアドバイスを受けることができる。その際に、他の出荷者の圃場を見ることが刺激を受けたり、情報を交換したりする場ともなっている。

最後に、販売する商品は生鮮品も加工品も赤磐市産のものが基本で、遠くても岡山県内産に限定している。直売所Aの基本的な設立目的は地域農業の活性化にあるので、赤磐市の農産物あるいは東備地域の農業後継者からの農産物や特産品を販売することに力を注いでいる。加工品に使用のお米や果物も全て赤磐市産か、それが無理な場合には岡山県内産のものである。ちなみに、写真3は岡山県の清水白桃を使用した焼き肉ソース(左)、直売所Aに出荷している出荷者のブドウ・ナシ・モモを使用した果実酒(右)である。なお、赤磐市シルバー人材センターの木工品も取り



写真3 直売所Aで販売されている加工品
出典) 加藤靖子撮影 撮影日: (左) 2012年9月4日、(右) 2012年11月20日

扱っている。

4. 出荷者の経営状況と直売所に対する評価

それでは、直売所Aは出荷者に対してどのような効果をもたらしているのだろうか。また出荷者は直売所Aをどのように評価しているのだろうか。この疑問を明らかにするために、出荷者8名に聞き取り調査を行った。聞き取り項目は生産・出荷の基本情報、直売所への出荷動機や経営上の位置づけ、直売所Aの経営方針及びその効果についての評価であるが、ここでは重要な点に限って聞き取り調査の結果を述べることにする。

4-1. 出荷者の経営状況と今後の希望

① Y1 さん (稲作)

Y1 さんは直売所Aの代表であるとともに、稲作専業農家でもあり、経営者と出荷者の二面性を持つ。「正直に一生懸命頑張っている農業者・若い農業後継者が伸びるために、その人たちが儲かる仕組みをつくりたい、生計が立ちゆく仕組みをつくりたい」という思いを持ちながら運営・経営に力を注いでいる。直売所Aに自分の米を出荷することが、品質意識の向上や設備のグレードアップにつながっていると評価する。たとえば、最初は手杓で精米していたが、次にコイン精米機に、そして現在では大型の精米設備へと変えてきた。Y1 さんは成長過程を大事にしながら徐々に変え



写真4 Y1 さんによるオリジナル米袋
出典) 加藤靖子撮影 撮影日: (2012年11月25日)

ていくことが大事だという。そのほかの工夫として、販売用米袋のパッケージを1枚ごとに手書きにし、そのデザインを徐々に変化させている(写真4)。

出荷先は直売所A以外に業務用(レストラン、デイサービス)として販売しているほか、米屋(企業、病院、米屋に任せている分)へ卸している。1袋の価格は直売所Aと他の出荷先と比べても変わりはないが、販売量の違いによる価格差は生じている。直売所に販売する一番高い米は1kg=650円であるが、1週間に150kg出荷しているレストラン用のコメはスケール・メリットで1kg=289円におさまっている。

直売所の効果について Y1 さんは次のように話

している。一般の市場流通では客との距離が大きくならざるをえないが、直売所へ頻繁に顔を出すことで客との距離が近くなり、また客から要望を直接聞くことができるので、次の対策を考えやすくなる。直売所の代表者としては「生産者にもっと原価・単価を計算してほしい。品質のいいものを作るために行った努力をもっときちんと値段に反映してほしい」と思っている。生産者の立場としては、設備力をみてどのように利益を出すかを考えるとともに、常に品質の向上を目指したいという思いがある。今後も常に上を目指し、商品や生産者のことが客にもっと伝わるようにすることを大事にし、嘘も隠し事もなく安定して農産物を提供できるようにしたいと考えている。

②Kさん（野菜）

以前から代表のY1さんに声をかけてもらっていたこともあり、5年前（2007年）から直売所Aに出荷している。2年目から野菜の契約栽培に参加しており、現在の出荷先は直売所Aのみである。直売所Aに出荷する前は、別の直売所へ出荷していたが、その頃は家庭で消費しきれずに余ったものを出荷していた。現在は自分で食べて納得したものを翌日出荷することにこだわり、「やるなら本気でという気持ちで作業に取り組んでいる」。価格は新聞で相場を確認した上で、自分が納得できる値段をつけている。梱包は1つずつ手作業で行い、葉物なら乾かないように袋に入れるなど外観にも気をつけている。しかし一方では、低価格でもっと量を増やして売りたい、という気持ちもある。

直売所Aの経営方針についてはよいと思う。しかし実際には、その方針に当てはまっていないものが置かれていることがある。「あの直売所に行けばいいものがあるというイメージを少しずつ積み上げてきても、1つのものがよくないと全体のイメージが下がってしまうので、出荷者1人1人にもっと意識をさせた方がいいのではないだろうか」と思っている。

客との距離については、自分から話しかけるのは苦手だが声を掛けてもらえると徐々に会話もできるようになり、今では客からの反応でもっと頑張ろうと思える。今後は年齢のことを考えると品目を増やすのは難しいが、健康な限り、続けていきたい。

③Aさん（少量多品目生産）

Aさんの経営は、多品種多品目の出荷によって特徴づけられる。直売所に出荷している商品の多さは出荷者の中ではトップである。直売所Aの設立当初から出荷を続けていて、収入は増えている。直売所A以外に、ほかの直売所へも2か所出荷している。農家の人や客との会話が楽しく、直売所Aに出荷することが生きがいになっている。それだけではなく、得られた収入が経済的に大きな意味を持っているとともに、Aさんの生きる楽しみのための原動力となっている。

直売所Aの経営方針については賛成で、出荷者から見ても店の対応がよいと感じている。また来店する客の層が他店と違うという印象も受けている。客との会話の際は、誰でも気持ちのよい店で買いたいと思うから出荷時の些細な一言を大事にしている。今後も品質を向上させ、今のペースで楽しく明るくやっていきたい。

④Y2さん（果樹、ブドウ）

Y2さんは、直売所Aの役員を務めており、出荷者全体のモチベーションを上げることに意を尽くしている。Y2さんは市場出荷をしていたころ、他人に値段をつけられることに違和感を抱いていた。そうした折に、直売所Aの代表であるY1さんから声を掛けてもらい、直売所Aの設立以前からいろいろと準備に携わった。役員でもあるので、直売所Aを優先しているが、それとは別に3か所の出荷先を持っている。

直売所Aを作る前には、単価や自分の農産物の位置づけを重要視していなかったが、直売所Aを作ってから自分が生産するものの位置はどこなのかを意識し始め、客の立場をしっかりと意識していいものをつくらなければいけないと思うようになった。また原価を考えただけで価格設定をするようになり、そのための努力と厳しい選別を行っている。

今後、出荷量を増やすためには生産を拡大しなければならず、そのためには人手と売り先の安定的確保が必要だと考えている。品質にはこだわりを持っており、何かしら工夫して手を加えながら、よりいいものをつくっていききたい。

⑤Tさん（果樹、モモ）

Tさんも直売所Aの設立メンバーであり、現在

も役員を務めている。役員としての仕事は大変で辛いこともあるが、それを乗り越えていくことがやりがいにつながっている。経営の主力はモモで、直売所Aとそのほかの直売所2か所へ出荷している。直売所Aにはいちばん質のいいものを出荷しているので、ほかの直売所との価格には大きな差がついている。直売所へ出荷とは別に、個人でも贈答販売などを行っている。直売所へ出荷と個人販売とはほぼ半分ずつの割合になっている。直売所Aができてからは売上が目覚ましく伸びて、いまでは直売所Aの売上が中心となっている。高い価格をつけるだけに、よりいっそう客の目線を意識して生産することに気をつけている。

役員の立場にいる以上、一般の出荷者に比べて重い責任をもっていると感じている。一般の出荷者にあれこれと注意しなければならないが、その分だけ自分も品質の高いものを出荷できるように努力している。その見返りとして価格を高めを設定し、一般出荷者の目標になりたいと考えている。

生産者と客との距離はまだ残っている。だから、箱詰めなど客の目線に添えるようにしないといけないが、まだそこまでできていない。今後は、少しずつでも近づけていきたい。品目を増やす意図はないが、面積は広げる予定である。品質はより上を目指し、とくに味のバラつきを抑えたい。将来、果物を計画的に出荷する仕組みに移行すれば、もちろん協力するつもりである。

⑥Sさん（果樹、モモ）

Sさんも、直売所A設立以前からの中心メンバーである。主要作物のモモは直売所A以外に農協と他の直売所に出荷しているほか、自宅からの贈答品発送も受けつけている。農協へ出荷する理由は、全国へ届けられた自分のモモを食べてもらうことで存在を知ってもらい、直売所Aへ足を運ぶきっかけにならないかと望んでいるからである。直売所Aの経営方針については1つの考え方として正論だと思っている。Sさんも、直売所Aに出荷するモモの価格をほかの販売方法よりも高い水準に設定している。ただし、「品質に見合った値段」というのは分かりにくく、また価格は豊凶にも左右されるし、他の直売所や量販店、他の生産者との兼ね合いもあるので、現在以上に高く

することは難しいと判断している。

直売所Aの設立後、Sさんの売上が増えたことは確かだし、今ではSさんの名前で引き合いがあるまでになった。それだけにいっそう品質向上への意識が高くなり、いくら忙しくても気が抜けない日々を送っている。客との距離は、出荷時にコミュニケーションをとるようにしているので、だいぶ近づいていると感じている。

直売所Aに対しては、出荷時に運んできた商品は全部売り切ってしまいたいし、色々なタイプの詰め合わせを開発して販売したいので、その分の売り場面積の拡大を望みたい。自分の経営としては、現在赤磐市名産の清水白桃を中心に生産しているが、ほかの生産者にも声をかけてそれ以外のモモにも力を入れ、労働と出荷のピークを分散させたい。

⑦Mさん（花卉）

直売所Aに出荷し始めてから7年になる。現在の出荷先はほとんどが卸売市場であり、直売所についてはAを含めて3か所へ出荷している。また個人での販売も行っている。価格は直売所A向けが他より約2割高くなっており、その分高い等級のものを出荷している（写真5）。直売所Aへ出荷するようになってから、売上・単価ともに右肩上がりとなっている。

直売所Aの経営方針には大賛成である。直売所Aは高い価格をつけてくれるので、球根選びの段階から慎重に作業している。ただ、卸売市場と直売所Aでは求められる花が違うので、そのバランスをとるのに難しさが残っている。

客との距離については、直売所はお客さんから



写真5 Mさんが生産したユリ

出典) 加藤靖子撮影 撮影日：(2012年9月4日)

の声が直接届くのでそれだけ近い存在だが、卸売市場は花屋が相手なので客の存在を実感することはほとんどない。

計画生産については協力しているが、山際で生産しているので天候が大幅に変わったり、ゲリラ豪雨や雷が発生したりするため、なかなか思うようにはいかない。また定植と出荷を同時に行うのは作業強度がきつく、どうしても出荷できない時がある。今後は、出荷の空白をできるだけ埋めたいと考えている。品質については今後も、茎を横に持っても折れることがないように、しっかりとしたものをつくり続けていきたい。出荷量は現在の1日あたり100～200本を2倍くらいまで増やしたいが、品目数は現状を維持するつもりである。

⑧Fさん（きのこ）

きのこ経営のFさんは、収穫から袋詰めまですべて手作業で行っている。直売所Aへの出荷を始めたのは2008年のことである。現在の出荷先は卸売市場、直売所Aおよびそれ以外の直売所2か所であるが、直売所をメインにやっていきたいと考えている。直売所Aの価格設定は年間を通じて固定している。ただ、主力商品のシメジは生産量のすべてがA品なので、直売所Aだけ価格を高くすることはできない。他のキノコも卸売市場よりは高いが、直売所での販売はすべて同じ価格に設定している。

計画出荷は協力したいが、きのこは一年を通し

て仕事があるのでその余力はない。また生産場所から直売所Aまで距離が遠いため配達が大変である。今後も常に品質を意識することと、施設を増設してエノキダケをつくりたいと考えている。

以上のように聞き取り調査の結果、直売所Aの経営方針（「いい農産物をきちんとした価格で販売する」）については多くの出荷者が賛同しているし、直売所Aに出荷したことで売上が伸びるという効果が出ていることも分かった。ただし、計画出荷の対象である野菜農家の場合は低価格でもよいから、もっと多くの生産物を売りたいとの希望を抱いている。

聞き取り調査の結果として強調すべきは、出荷者8人全員が品質向上に向けた意識を強く持ち、選別、収穫、梱包といった1つ1つの工程を大事にし、常に上を目指す姿勢をしっかりと維持していることである。

5. 直売所Aの経営分析と 代表者の思い・取り組み

5-1. 直売所Aの経営分析

図4に示すように、直売所Aの年間売上額は、開設当初1億円台にとどまっていたが、2007年、2008年に大きく伸びて1億2千万円を超えた。2009年と2010年にはやや落ち込みを見せたものの、2011年には再び着実な伸びを示して1億2千

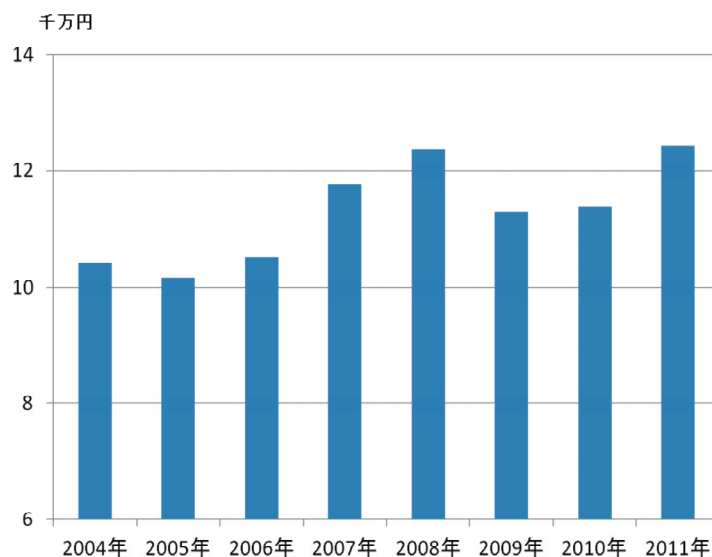


図4 直売所Aの年間売上額の推移
出典) 直売所A提供資料より作成

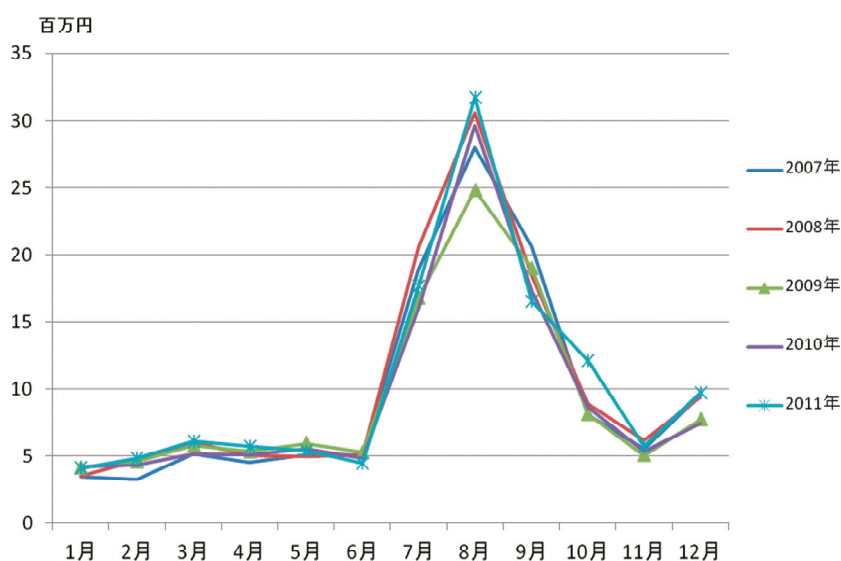


図5 直売所Aにおける年次別・月別売上額の推移
出典) 直売所A提供資料より作成

万円を大きく上回り、過去8年間でもっとも高かった。売上額の伸びに最も貢献しているのは、お中元やお盆といった行事にともなう購買だと考えられる。

そこで図5によって月別の売上額をみると、各年度とも7月～9月の売上額が総売上額の約6割を占めている。また繁忙期が始まる7月は前月の6月と比べると1千万円以上の売上の伸びがある。その他には3月半ば頃のお彼岸、11月半ば～12月半ばにかけてのお歳暮の時期の購買も売上額の上昇につながっているが、その水準は夏と比べると3分の1程度に過ぎない。こうした夏季に集中する販売構造は、すでに述べたように主力商品としての果実に依存していることの反映であり、地域農業の特質に対応しているという意味では強みであるが、労働や資本の効率的利用の面からは弱みである。強みを活かしつつ、弱みをいかに改善できるかが直売所Aの今後の発展にとって重要な課題となる。この弱みは不可避的な側面を持つとはいえ、農業生産構造の再編や直売所活動の多様化、あるいは食農教育を取り込む「サービス化」などによってある程度改善できると考えられる。

次に、直売所の経営的成果について検討しよう。表1は2007年度と2011年度の経営成果に関連するいくつかの指標を整理したものである。直売所Aの収入は、出荷者から徴収する受託販売手数料と直売所が自ら仕入れている商品（加工品が

表1 直売所Aの経営成果

年 度	2007年	2011年
手数料収入・売上高	22,164,961	23,534,124
受託販売手数料収入	18,067,183	18,381,456
その他収入・売上高	4,097,778	5,152,668
売上原価等	2,380,679	2,290,249
売上総利益	19,784,282	21,243,875
営業利益	3,436,260	1,496,600
経常利益	3,529,868	1,839,944
税引き後当期純利益	2,493,668	1,295,682

出典) 直売所Aの「決算報告書」各年度

注1) 売上総利益＝手数料収入・売上高－売上原価等

2) 売上原価等＝(期首棚卸高＋出荷資材仕入高＋市場商品仕入高)－期末棚卸高

3) 営業利益＝売上総利益－販売費・一般管理費

4) 経常利益＝営業利益＋(営業外収益－営業外費用)

5) 税引き後当期純利益＝経常利益＋(特別利益－特別損失)－法人税等

6) 会計年度は暦年(1月1日～12月31日)

主)の売り上げ、出荷資材の販売、運賃手数料からなっているが、なかでも受託販売の手数料が8割以上を占めて経営の柱となっている。いうまでもなく、販売手数料は売上高に連動するから、図3でみたように売上高を着実に伸ばすことが重要な発展条件となる。売上原価などは直接仕入れている商品や資材に関するコストなので今のところ経営成果に大きく影響するわけではない。本業の利益は、売上総利益から販売や経営管理にかかる費用を控除した営業利益によって判断できる。この営業利益は2007年度に343万6千円余りだった

表2 直売所Aの年度別販売費および一般管理費

(単位円、%)

	2006年	売上高 比率	2007年	売上高 比率	2010年	売上高 比率	2011年	売上高 比率
販売員給与	5,604,800	37.3	6,229,659	28.1	7,038,261	32.8	7,297,316	31.0
販売関連諸費	388,424	2.5	601,771	2.7	748,965	3.5	1,055,358	4.4
役員報酬	3,192,000	21.3	3,889,500	17.5	3,730,000	17.4	3,235,000	13.7
福利関係費	167,475	1.1	161,730	0.7	198,812	0.9	215,889	0.9
減価償却費	234,376	1.6	1,451,801	6.5	1,652,017	7.7	1,339,886	5.7
地代家賃	298,576	2.0	298,576	1.3	228,576	1.1	298,576	1.3
管理費	2,588,206	17.3	3,656,905	16.4	3,253,863	15.1	5,873,883	24.9
その他	73,246	0.4	58,080	0.3	261,949	1.3	431,367	1.9

出典) 直売所A提供資料より作成

注1) 販売関連諸費は広告宣伝費、容器包装費、販売促進費など

2) 福利関係費は法定福利費、厚生費など

3) 管理費は保険料、管理諸費、通信交通費、水道光熱費など

4) その他は寄付金、雑費など

が、2011年には149万6千円余りに低下した。手数料収入はほとんど変わっていないので、この減少は後述するように販売費・一般管理費の増大によるものである。直売所Aでは本業以外の事業(加工や加工体験などのサービス)は行っていないので、営業利益がほぼ経常利益となる。経営の内部留保に回せる税引き後の純利益は、営業利益と同様に2007年度から2011年度には低下した。しかし、必ずしも経営の専門家とはいえない生産者直営型の直売所において、税引き後の純利益がプラスになっていることは高く評価できるだろう。

とはいえ、たとえば経営者報酬を低く見積もって黒字決算にしている場合には無理をしていることになるので、事業体の経営的持続性が懸念される。そこで、表2に販売費及び一般管理費の内訳を示した。経営者報酬に相当する役員報酬は2010年までは順調に伸びてきたが、2011年には前年から50万円ほど低下した。だが大幅な落ち込みとまではいえないので、2011年でも経営者報酬を極端に低く見積もることなく相応の水準が確保されていると評価するべきだろう。もちろん、投入している経営管理労働に十分見合っているとはいえないが、足りない分は出荷商品の高価格実現でカバーされていると判断しているのだろう。表2からは、販売員給与が少しずつ増大していることが分かる。販売員の数は変わりがないので、時給の上昇や勤務時間の延長による増大だろう。販売員は地元住民なので、いささかなりとも地域雇用にも貢献していることになる。経営的には販売関連諸費が少しずつ増えていることが負担になりつつ

ある。したがって、効果的な広告・販売促進方法の開発が今後の課題となるだろう。

ともあれ以上のように、直売所Aは生産者経営型の場合にしばしば観察される経営者報酬の過小評価に陥ることなく、着実な発展過程をたどっていると判断できる。もちろん、月別売上変動の差をできるだけ小さくし、夏以外にも売り上げのピークを持ってくるような取り組みや、直売所Aに出荷する生産者のこだわりを広く発信して高値でも納得して購入しようという顧客を確保する仕組みの構築などの課題は残されている。

5-2. 直売所A代表者の思い

直売所Aは代表を務めているY1さんの理念を強く反映しており、その思いを共有する仲間たちによって運営が支えられている。この点で、Y1さんの思いとその具体化策について検討することが、直売所Aの発展要因を理解するうえで重要になる。Y1さんは単なる代表者ではなく、トップ層として経営責任を持つとともに、みずから農業者として生産、出荷を行っていて、多面的な役割を担っている。

まず、農業者兼直売所経営者としての思いについて述べよう。農業者兼経営者として重要なことは、農業に軸足を置きながら出荷者を支えることだと、Y1さんはいう。同じ農業者だからこそ、出荷者は仲間として計画出荷など無理な依頼にもこたえてくれる。皆で努力する集団であるために、経営者としての立場ではなく、農業に自分の軸は定めておきたいというのがY1さんの基本的

なスタンスである。

直売所に対しては、関連する出荷者や従業員の生活と幸せを守りたいという思いがある。小さなことを1つ1つきちんここなしてきたことが現在につながっており、これからもそうしていくことが大事だと考えている。また店舗規模が小さくてもしっかりした運営をしていれば、評価が上がり、店も大きくなるはずだ。単に顧客がたくさん来るようになって売上が伸びても意味はなく、出荷者と顧客がお互いに理解し合いながら少しずつ伸びることを理想としている。「いいものをつくり、それに見合った値段で販売する」ということは、客ひとり一人の顔を思い浮かべ、客が求めているものを目指してつくることである。そのためには、利益がきっちり得られないと長続きしないので、原価をきちんと計算した価格設定で売りたいし、客にもそのことを理解してほしい。出荷者に対しても、商品に対するこだわりや自分たちの生産、暮らしなどを客に分かってもらうために、できるだけ店に足を運んでほしいと願っている。

もちろん、Y1さん自身、直売所へは一日に何度も足を運び、客と接することを大切にしている。会話を通じて商品や出荷者のことをもっと知ってもらいたいからである。また客を育てるという思いもあり、たとえば客がモモを重ねてかごに入れていたら、デリケートな商品なので入れ直してもらうように注意している。また、店に並んでいる商品の品質を見ることも大事な仕事である。販売員には、自分が買いたくないと思う商品は販売しないように指示している。その場合には、閉店後になぜそのように判断したのかを確認して品質向上に役立てている。

Y1さん自身も出荷されているものを厳しい目で判断している。問題がある場合には出荷者の家へ出向き、そのあと畑まで行って何が原因なのかを一緒に追求するところまで行く。そのため出荷者とのトラブルは多いが、誰かがやらなければいけないことだからと心を鬼にして向き合っている。もちろん、いいところはしっかり褒めることも大事である。

客からのクレームは、店を良くするためにいつてくれるのだと受け止めているし、場合によっては客の誤解を解くことも重要になる。顧客対応としてはクレーム帳を作り、客の名前、日時、クレーム内容、対応内容を記録している。贈答用で

送ったものや、購入した商品に不具合があったなどの連絡があった場合、その原因を知るために客から画像を送ってもらったり商品を送り返してもらったりしている。近場であれば直接客の所へ行くこともある。こうしてどの段階（梱包、出荷時、配送段階など）で問題が発生したのかを明らかにし、次の改善につなげている。

最後に、Y1さんがもっている農業者としてのこだわりと取り組みを紹介したい。Y1さんは、1人の農業者として、また直売所Aの代表として出荷者に改善を要求するためには、自分がそれに見合う農業経営を実現しないといけないと考え、自分自身に対して他人以上に厳しくしている。

Y1さんは稲作経営であるが、乾燥・調整施設を備えて米の販売まで手がけている。米の品質は「見た目・安全性・食味」の3つに左右されると考え、それぞれに工夫を凝らしている。まず「見た目」については精米機で厳しい選別を行い、それを等級審査に出して第三者からの客観的評価を得たのちに、品質のよい米だけを販売するようにしている。次に「安全性」については、予防のために農薬を撒くのではなく、病虫害が発生してから対処するという方法をとっている。一般的な栽培方法に比べると、収穫が減るリスクは大きくなるが、こまめに水田へ行き、時間と労力をかけて病気や虫が発生した箇所ごとに対処することで被害の軽減を図っている。施肥は2回に小分けして行う昔ながらのやり方を取り入れている。また、放射能や残留農薬の検査も行っている。最後に、「食味」については、食味計を取り入れている。米の味は土質によって変わるので、あちこちでサンプリングを行い、自分の米と比較している。なお、水田や水路の管理状況は一目瞭然なので、除草や水路の草刈など地道な作業をきっちり行うことも目立たないがとても重要である。こうした取り組みは、目の前の客に満足してもらいたいだけでなく、自分自身が満足するためでもある。

6. おわりに

本論文では、生産者直営型の直売所Aを対象に、プロ農家にとっても意味のある直売所の可能性とそのあり方について検討してきた。直売所Aはなによりも「いい農産物をきちんとした価格で販売する」というコンセプトに基づいて運営され

ており、そのことが着実な経営成果に結びついている。そうした成果が期待できるために、出荷者は高い意識をもち、経営者ともども誠意を持った取り組みや地道な努力の積み重ねを行うインセンティブを持っている。直売所Aは、出荷者にとっては客に自分の作ったものをきちんと評価して買ってもらえる場所であり、客からの声を直接聞くことができる場所なのである。この点で、直売所Aはプロ農家にとって意味のある生産者直営型直売所のモデルを提供している。

とりわけ、注目すべきは何よりも農業そのものの採算性を保つ経営姿勢、すなわち安くても商品が売ればよいという姿勢ではなく、出荷者が利益をきちんと得られるように品質に見合った価格設定を行い、そのことを客に理解してもらうように努力していることである。この経営姿勢を、出荷者がゆるぎないものとして理解し、協力することで直売所Aの高い評価と売上増が生じている。この意味で、「理念の共有」が直売所Aの発展要因として重要な位置を占めているといえるのではないだろうか。ここで重要なことは、この「理念の共有」が規範にとどまっているのではなく、経済的利益の実現と結びついていることである。いわばビジネス感覚を持った社会的企業の誕生として位置づけることができるだろう。

参考文献

- 田中満「まだまだ伸びる 農産物直売所—地域と共に歩む直売所経営—」都市農山漁村交流活性化機構、2009年
 田中満「農産物直売所が農業・農村を救う」創森

社、2010年

田中満「新鮮・安心・おいしさで食生活を応援！ 農産物直売所へ行こう！」都市農山漁村交流活性化機構、2010年

関満博・松永桂子『農産物直売所/それは地域との「出会いの場」』新評論、2010年

農山漁村文化協会『ゆるがぬ暮らし 季刊地域』農山漁村文化協会、2012年

<ホームページ>

- 赤磐市ホームページ—<http://www.city.akaiwa.lg.jp/>—（アクセス日2013年1月9日）
- 中国四国農政局ホームページ—<http://www.maff.go.jp/chushi/chisanchisyo/iti/33okayama/sanyou.html>—（アクセス日2013年1月9日）
- 直売所ドットコム—<http://www.tyokubaisyo.com/chiki/chugoku/okayama/okayamalist.html>—（アクセス日2013年1月9日）
- 岡山県議会ホームページ、議員名簿（選挙区別名簿）—<http://www.pref.okayama.jp/syokyoku/gikai/03-05.htm>—（アクセス日2013年1月10日）
- e-Stat 政府統計の総合窓口—<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/eStatTopPortal.do>—（アクセス日2013年2月14日）
- 農林水産省ホームページ、統計情報、わがマチ・わがムラ—<http://www.machimura.maff.go.jp/machi/>—による（アクセス日2013年2月14日）