

農産物直売所経営の実態と成長要因

誌名	農業および園芸 = Agriculture and horticulture
ISSN	03695247
著者	新妻, 俊栄 宮島, 聡
巻/号	84巻11号
掲載ページ	p. 1095-1099
発行年月	2009年11月

農産物直売所経営の実態と成長要因

— 福島県内の調査から —

新妻 俊栄*・宮島 聡**

〔キーワード〕：農産物直売所，売上高，経営理念，社会的使命

1. はじめに

農産物直売所（以下，直売所）は，地場農産物の販売と地域農業の発展をめざした地産地消の取組みとして広がり，近年は食料品の購入先としてスーパーマーケットに次いで直売所を利用する割合が高くなる等，消費者に広く浸透してきている。

しかし，直売所の数は2005年には全国で13,538カ所を数え（農林水産省 2005），直売所数が増加するに伴い，乱立による店舗間の競合等がおき，継続性の面で厳しい環境に直面するところも出ており，今後はそれぞれの現状を踏まえた対応策が必要になっている（藤井ら 2008）。

福島県では，2007年末現在の直売所は285カ所を数え，直売所全体の販売額は約80億円であり，い

まだ増加傾向にあるが（福島県 2008），「農産物の出荷時期」「農産物の品揃え」「農産物の計画生産」が今後の課題になっている（新妻・宮島 2009）。

これまで，直売所に関する先行研究は数多く行われており，直売所の現状報告，運営組織や運営方法（櫻井 1995），農産物流通論の視点（堀田 2003），消費者属性のほか，購買行動の分析（藤森ら 1998）のようなマーケティングに関する研究等があるが，直売所を経営体として捉え分析した研究は少ない。

そこで本稿では，福島県における直売所の経営概況を整理したうえで，類型別の成長性を比較し，経営体としての成長要因を分析し，事例解析をしたので報告する。

2. 直売所の経営概況

福島県内における直売所の経営概況を把握するため，2006年に直売所の運営代表者に対して経営実

表1 直売所の経営概況

項目	事項	項目	事項		
営業形態 (n=102)	通年営業	63	10人未満	27	
	季節営業	37	10～20人未満	25	
	5年未満	28	出荷者数 (n=97)	20～30人未満	18
継続年数 (n=101)	5年以上～10年未満	47	30～40人未満	7	
	10年以上～15年未満	13	40～50人未満	8	
	15年以上	13	50人以上	15	
売場面積 (n=92)	10㎡未満	15	20歳代	0	
	10㎡以上～30㎡未満	18	30歳代	1	
	30㎡以上～50㎡未満	24	出荷者の 年齢層 (n=92)	40歳代	7
	50㎡以上～100㎡未満	26	50歳代	27	
	100㎡以上～	16	60歳代	42	
	50日未満	19	70歳代以上	23	
営業日数 (n=99)	50～100日未満	12	5百万円未満	38	
	100～150日未満	14	5百万円～1千万円未満	22	
	150～200日未満	13	販売総額 (n=72)	1千万円～5千万円未満	28
	200～250日未満	6	5千万円～1億円未満	6	
	250日以上	38	1億円以上	7	

(単位：%)

*福島県農業総合センター (Toshiei Niitsuma)

**福島県南農林事務所 (Satoshi Miyajima)

態に関するアンケートを実施した。調査対象は、店舗を有し農家グループが中心となり運営する直売所で、調査票の発送数は176通、有効回答数104通(回収率59%)である。この結果を基に、営業形態、継続年数、売場面積、営業日数、出荷者数、出荷者の年齢層、販売額の概況を解析する。

アンケート調査によると、通年営業の直売所は全体の63%で、直売所全体の83%が売り場面積100m²未満である。また、出荷者30人未満の直売所は全体の70%を占め、その出荷者の65%が60歳以上である。年間販売額については、5,000万円未満の直売所が全体の88%を占めている(表1)。

近年はJA等が経営に関わる大型の直売所開設がみられ(福島県2008)、全国的にも直売所の販売規模は年々大きくなっているが(農林水産省2005, 2008)、本県における多くの直売所は小規模であるといえる。

3. 類型別の成長性

2007年から2008年にかけて、県内26カ所の直売所代表者に対して、直売所開設の経緯、動機、経営方針や今後の方向性、販売手法、経営実績、課題等について聞き取り調査を実施し、直売所経営の成長性をみる指標である売上高成長率(2006年/2004年×100)に着目して類型化を試みる。

聞き取り調査をした直売所は表2のとおりである。

表2 聞き取り調査直売所の概要

No.	立地	継続年数	会員規模	売上高(円)	売上高成長率	No.	立地	継続年数	会員規模	売上高(円)	売上高成長率
1	中山間	18	少	500万未満	1.00	14	中山間	12	少	~2,000万未満	1.64
2	中山間	22	少	〃	0.87	15	平地	7	中	〃	0.94
3	平地	12	少	〃	0.89	16	中山間	9	中	〃	1.50
4	中山間	6	中	〃	1.80	17	中山間	9	中	~5,000万未満	1.24
5	平地	10	中	〃	0.75	18	中山間	16	中	〃	1.23
6	平地	6	中	~1,000万未満	2.28	19	中山間	8	中	〃	1.01
7	中山間	9	中	〃	1.17	20	平地	8	中	〃	1.00
8	中山間	5	中	〃	1.76	21	中山間	6	中	〃	1.18
9	中山間	14	中	〃	0.43	22	平地	20	多	5,000万以上	1.12
10	中山間	10	中	〃	0.80	23	中山間	14	多	〃	1.18
11	中山間	9	中	〃	1.04	24	平地	7	多	〃	1.42
12	平地	7	少	〃	1.50	25	中山間	7	多	〃	1.34
13	平地	8	中	〃	0.66	26	平地	8	多	〃	1.29

注)中山間は三法指定地域の中山間地域を、平地は中山間以外を指す。

会員規模は、10名未満を少、10以上~100名未満を中、100名以上を多とした。

売上高は平成18年度実績、売上高成長率は平成18年度実績を平成16年度実績で除した。

表3 グループ別の売上高成長率

グループ名	中央値	平均値	±	SD	n
A	129%	146%	±	29%	9
B	83%	79%	±	18%	8
その他	118%	129%	±	37%	9
全体	117%	119%	±	40%	26

表4 売上規模別の売上高成長率

売上規模	中央値	平均値	±	SD	n
900万未満	108%	132%	±	56%	8
900万~2,000万未満	99%	106%	±	44%	8
2,000万以上	120%	120%	±	14%	10
全体	117%	119%	±	40%	26

注)売上高順に1/3ずつ分けた。

直売所の経営状況は直売所ごとに異なっており、それぞれの経営環境や資源を生かした経営をしていることが伺える。

直売所の行動面に視点を当てた場合、アイデアやプランを次の行動につなげている直売所(Aグループ)と、リスク回避的で現状維持してしまう直売所(Bグループ)がみられる。A、Bグループ間を売上高成長率で比較した場合、Aグループが有意に高い(Mann-WhitneyのU検定、 $p < 0.001$) (表3)。

一方、売上規模別で売上高成長率を比較した場合、

表5 中山間・平地別の売上高成長率

中山間・平地別	中央値	平均	±	SD	n
中山間	118%	120%	±	36%	16
平地	106%	119%	±	47%	10

有意な差は認められないが (Kruskal Wallis 検定, $p = 0.615$) (表4), 売上規模の小さいグループ (900万円未満) ほどばらつきが大きく, 売上高を伸ばしている直売所がある一方で, 売上高の低迷している直売所がみられる。また, 中山間と平地別に比較した場合も有意な差は認められない (Mann-Whitney の U 検定, $p < 0.586$) (表5)。

これらの結果は, 直売所経営の成長は, 立地, 会員数, 規模といった外部環境や経営資源の違いよりも, 組織のあり方に関する要因に左右されることを示唆している。

4. 成長要因の検討

(1) 分析方法

前述の聞き取り調査を基に, 経営の諸要素が売上高成長率に及ぼす影響度をみることで成長要因をあきらかにする。具体的には, 売上高成長率を目的変数とし, 経営理念, 事業領域, 戦略, 経営環境, 経営資源, 組織, 財務に関する 32 項目から, 項目間の相関を求め, 相関が有意な組合せの一方を除外して抽出した 7 項目「社会的使命, 戦略的意向, 宅配事業, 食材供給, 加工活動, 補助事業, 近隣直売所」の有無を説明変数として数量化 I 類により分析する。

(2) 経営理念の定義

経営理念という言葉自体は, 現実には一致した定義や共通の理解が成立していない。したがって, 多くの論者の間でさまざまな定義づけや概念規定がなされている。梅澤 (1994) は, 経営理念の定義を「経営者自身によって公表された経営の目的および指導原理」とし, 近年は CSR (Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任) の広がりから, 西村 (1999) がミッション (社会的使命) とビジョンであるとしている。本報告では, 近年の傾向を反映して, 西村の定義に準じ「社会的使命とビジョン」と捉えることにする。

ここで「社会的使命」の有無の判断は, 聞き取り調

表6 各項目が売上高成長率に及ぼす影響度

要素	項目	カテゴリースコア	
		あり(n)	なし(n)
経営理念	社会的使命	0.145 (14)	-0.290 (7)
	宅配事業	-0.053 (9)	0.040 (12)
事業領域	食材供給	-0.013 (7)	0.006 (14)
	加工活動	-0.039 (6)	0.055 (15)
戦略	戦略的意向	0.128 (11)	-0.142 (10)
	補助事業	-0.105 (10)	0.095 (11)
経営環境	近隣直売所	-0.075 (12)	0.101 (9)
	n=21		
重相関係数		0.833	

査において「地域, 集落の活性化」「消費者との交流促進」「より良い農産物を食卓に」のいずれかを主要開設理由にしている場合には「社会的使命あり」とし, 「余剰農産物の販売」「生産者同士の交流」「外部からの依頼」等, 積極的な社会貢献を含まない開設理由の場合には「社会的使命なし」として判断している。なお, 時間の経過とともに経営理念の見直しがある場合は, 直近の考え方を判断基準とする。

(3) 売上高成長率に及ぼす影響度

売上高成長率に対する諸項目の影響度を調査したものが, 表6である。

項目別の売上高成長率に及ぼす影響度としては, 「社会的使命あり」の影響が大きく, ついで「戦略的意向あり」の影響が大きい。また, 売上高減少に及ぼす影響度としては, 「社会的使命なし」の影響が最も大きい。一方で, 宅配事業, 食材供給, 加工活動の影響は小さい。

このことから, 社会的使命の有無は, 戦略的意向の有無や他の項目よりも大きく売上高成長率に影響しており, 売上高成長率を経営成長性の指標としてみるならば, 経営理念の社会的使命は直売所経営の成長に深く関与しているものと考えられる。

5. 直売所の事例解析

直売所経営の成長要因と考えられる経営理念について、県内の3つの事例から解析する。

(1)A 直売所

中山間に立地し、売場面積は 30m²、年間の営業日数は 300 日と通年営業で、会員の出荷者数は 20 名、うち 60 歳以上が 16 名の直売所である。主力商品は、とうもろこし、枝豆、白菜、里芋、凍みもち等で、自家製発酵肥料を使ったこだわりの農産物を販売している。直売以外にも、給食の食材提供、宅配のほか、レストランの注文販売がある。売上高は年々伸びており、代表者は今後も事業範囲を広げたいと考えている。経営理念は「皆が安心して食べられる農産物を提供し、健全な食生活を応援する」という明確なものを持っている。

ここでは、自家製発酵肥料作りを会員共同で取り組んでおり、作業過程を通じて安心して食べられる農産物を作ろうという経営理念を共有化する時間を確保している。この作業過程が計画生産や反省評価の場にもなっており、出荷量や販売先の調整等が随時計画修正できるようなマネジメントサイクルがみられる。

(2)F 直売所

中山間に立地し、売場面積は 60m²、年間の営業日は 250 日と通年営業で、出荷者数は 40 名、うち 60 歳以上が 20 名の直売所である。主力商品は、まんじゅう、クッキー、野菜全般、漬物、山菜、きのこ、もち等で、農産物加工品が充実している。直売以外にも、給食の食材提供、宅配がある。売上高は年々伸びており、代表者は、農産物加工品や新品目をさらに充実させたいと考えている。経営理念は「地元の農産物と農産加工品で、皆に喜んでもらえる消費者との交流の場をつくる」である。

この直売所では「かぼちゃまんじゅう」等の人気商品があるが、その他にも毎年新しい農産物加工品の開発や新品目の栽培に取り組んでいる。出荷者は、開設当初こそこれらの取り組みを拒んでいたが、代表者が足繁く通い何度も説明することで経営理念の共有化がはかられ、徐々に取組みが定着するという過程を経ている。今では、出荷者自身も新品目に対する消費者の反応をみながら、次期計画に参画して次の直売活動につなげていくマネジメントサイ

クルが形成されている。

(3)H 直売所

中山間に立地し、売場面積は 30m²で、冬期間を除き営業する季節営業で、年間の営業日数は 200 日、会員の出荷者数は 16 名、うち 60 歳以上が 13 名の直売所である。主力商品は、ネギ、キャベツ、ほうれん草、里芋、うど、くき立ち菜、柿等であり、直売以外の販売チャネルはないが、都市近郊ということもあり、売上高は毎年同程度を維持している。代表者によれば、売上を伸ばしたいという考えはあるが、経営理念にあたるような社会的使命やビジョンはみられない。

今後の課題として、「出荷量の調整」「品揃え」「計画生産」が挙げられるが、解決には至っていない。課題解決には、出荷者が新たな作期、品目、品種に取り組む必要があったが、出荷者が現作業体系を変えることで失敗するのではないかという不安感や時間的な負担感から、結局は現状を維持している状況である。全体としてのマネジメントサイクルはみられない。

6. まとめ

福島県においては、小規模な直売所が数多くみられ、規模の大きい直売所と比較すると成長性にばらつきがあり、売上高の低迷する直売所もあることがあきらかになった。このことは、藤井ら(2008)により指摘されている売上高が低迷する直売所の存在を裏付ける結果となった。また、これらの直売所が経営を継続させていくためには、外部環境や経営資源よりも、組織のあり方を検討する必要性のあることが示唆された。

本報告の目的の一つは、直売所経営の成長要因を検討することにあつたが、売上高成長率を経営成長の指標とした場合、「経営理念」における「社会的使命」の有無が経営成長に大きく影響することがあきらかになった。また、「経営理念」は一般企業の 55% が制定しているという報告もあるが(宮田 2003)、直売所経営は、企業と異なり経営者の金銭的な動機付けや権限が弱いことから、「経営理念」を明確に持つことが企業以上に重要になるものと考えられる。

「社会的使命あり」の場合、売上高の成長している直売所は、「経営理念」を会員間で共有化する過

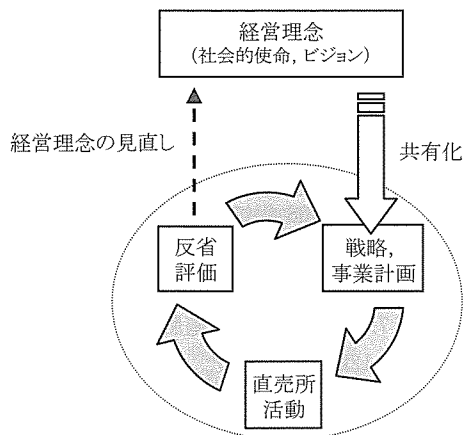


図1 直売所における成長サイクルの概念

程があり、それにより事業計画等が理解され、その後の直売所活動に反映されていた。さらに、反省評価の段階で課題があきらかになると、フィードバックして「経営理念」を実践するための新たな戦略や事業計画が練られ、必要に応じて「経営理念」を見直す機会にもなっていた(図1)。経営理念の浸透は、組織の行動や変革に大きな影響を及ぼすとされ(清水 1996)、「経営理念」が直売所組織に浸透することで、マネジメントサイクルを刺激し、直売所経営の成長を可能するものと考えられる。

最後に、直売所の「経営理念」は何か、どのように共有化するかは、それぞれの直売所の置かれた状況によって異なるため、一定の時間と場を確保して話し合うことが必要になってくる。また、成長の過

程で、意思決定の複雑化や情報格差が起きることが指摘されており(櫻井 2008)、意思決定の組織的な仕組みや情報を共有するシステムについて検討する必要性も考えられる。これらのことは、直売のノウハウやテクニックの検討よりも優先すべき事項であるが、実際は行われていない事例もみられることから、今後、直売所経営の継続的な成長のためには、経営理念、共有化、システムについて話し合いを重ねることが必要であり、直売所を支援する機関や団体にあつては、それらを話し合う機会(ワークショップ等)の提案や提供をしていくことが望まれる。

参考文献

- 梅澤 正 1994. 顔の見える企業. 有斐閣ビジネス. pp. 2.
 櫻井清一 1995. 農産物直売所の組織再編課程と新たな課題. 農村生活研究 39(3): 13-20.
 櫻井清一 2008. 農産物産地をめぐる関係性マーケティング分析. 農林統計協会. pp. 38.
 清水 馨 1996. 企業変革に果たす経営理念の役割. 三田商学研究 39(2): 87-99.
 新妻俊栄・宮島 聡 2009. 農産物直売所の現状と課題. 東北農業研究 62: 現在投稿中.
 西村克己 1999. よくわかる経営戦略. 日本実業出版社.
 農林水産省. 2005 年農林業センサス.
 農林水産省 2005. 平成 16 年度農産物産地消費等実態調査の概要. pp. 7.
 農林水産省 2008. 平成 19 年度農産物産地消費等実態調査. pp. 8.
 福島県 2008. 農産物直売台帳. 農林水産部流通消費グループ. pp. 1-10.
 藤井吉隆・梅本 雅・大浦裕二・山本淳子 2008. 農産物直売所における購買行動の特徴と店頭マーケティング. 農林業問題研究 44(1): 163-175.
 藤森英樹・飯坂正弘・櫻井清一 1998. 農産物直売所における消費者の野菜購入特性. 中国農業試験場流通研究資料 8: 73-78.
 堀田 学 2003. 農産物直売所の研究動向と流通機能に関する考察. 神戸大学農業経済 36: 55-60.
 宮田矢八郎 2003. 収益結晶化理論—TKC 経営指標による「優良企業」の研究. ダイアモンド社.

農界ニュース

東京市場でブドウ「巨峰」が苦戦

9月中旬の東京都中央卸売市場では、ブドウ「巨峰」の入荷量は前年を19%下回ったが、価格は前年並みにとどまった。主産地であるJA全農長野では、9月下旬から出荷調整に踏み切った。全国の卸売市場を対象に、日量出荷の3割を削減した。

夏の日照不足と9月の冷え込みのため、9月中旬の東京市場の長野県産入荷量は前年の18%減となったが、価格が振るわなかった。

「アグリビジネス創出フェア2009」開催

2009年11月25日～27日にわたり、農水省は、幕張メッセにて「アグリビジネス創出フェア2009」を開催する。テーマは、「ここで始まる産学官連携。未来につながる技術シーズ満載!」で、研究機関と企業が情報交換や交流を行う場を提供する。

また、産学官の連携をさらに強化するために、民間企業等が一堂に会する「アグロイノベーション2009」も同時に開催される。