

平成25年度 調査・研究事業

兵庫県下の農産物直売所の経営実態調査  
および活性化に向けた提言

報告書

平成26年3月

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会

## はじめに

本報告書は、一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会の「平成 25 年度調査・研究事業」として実施した成果を取りまとめたものです。調査・研究は、同協会の会員有志 10 名にて平成 25 年 9 月から平成 26 年 3 月に掛けて実施しました。

テーマとして取り上げたのは農産物直売所の経営です。農産物直売所といっても様々な形態がありますが、本調査・研究では、道の駅に併設されたものや農協が運営している店舗のように、常設・有人で地域の農産物を販売している施設を対象としました。

近年、国の政策の後押しもあって、農業者の所得向上を目指した 6 次産業化への取り組みが広がりつつあります。これまでのような、収穫した農産物を一緒くたにして市場出荷するやり方を見直し、農産物を自ら加工して付加価値の向上を狙ったり、自ら値付けできる販路を開拓したりして所得向上に繋げようとするものです。これらの取り組みの一環として、農産物直売所が各地に立地し、農業者の経営にとって重要な位置付けとなっていると考えられます。

しかし、実際に各地の農産物直売所を訪れてみると、来店客に溢れて活況を呈する店舗もあれば、閑散としている店舗もあり、その経営状態は一様でないことがうかがえます。

農産物直売所の運営主体は、農協、農業者団体、第 3 セクターなど、いくつかの類型があり、それぞれ経営方針にも違いがあります。しかし、どのような形態であれ、農産物直売所の活性化は、農業者のみならず、地域全体の活性化にとって重要なテーマであると私たちは考えます。

そこで、私たち有志チームは、農産物直売所の経営実態を調査することにより、農産物直売所の経営における成功のポイントを把握するとともに、類型別あるいは共通する経営上の問題点や活性化に向けた課題を抽出し、取りまとめることとしました。

なお、タイトルでは「兵庫県下の」となっておりますが、調査期間などの諸事情により、播磨地域および丹波地域の農産物直売所を対象を絞っております。

本報告書が、農産物直売所の経営に関わる方々にとって有用なものとなり、さらには農業者の所得向上、ひいては地域全体の活性化につながるものとなれば幸いです。

### 農産物直売所経営実態調査チームメンバー

小畑 秀之	才田 圭介	志水 功行	田坂 和彦	田中 秀和
東松 英司	堂山 一成	畑 英樹	松浦 敏貴	柳 辰雄

(五十音順)



## 目次

はじめに

<b>第1章 農産物直売所を取り巻く環境</b> .....	1
1. 農産物直売所とは.....	1
2. 農産物直売所の成り立ち.....	1
3. 農産物直売所の分類（運営主体による）.....	2
4. 農産物直売所の数（全国および兵庫県）.....	3
5. 農産物直売所に関連する国の施策.....	4
6. 消費者行動・意識の状況.....	6
<b>第2章 アンケート調査結果</b> .....	11
1. 調査結果の概要.....	11
2. 消費者アンケート調査.....	13
3. 農産物直売所事業者アンケート調査.....	22
<b>第3章 提言</b> .....	36
1. 経営管理.....	36
2. 魅力的な品揃え.....	41
3. 効果的な集客および購買促進.....	44
4. 外部への販路開拓.....	49
5. 人材活用.....	53
6. 農産物の販売以外の魅力.....	56
<b>付属資料</b> .....	58
<b>おわりに</b> .....	65

## 第1章 農産物直売所を取り巻く環境

### 1. 農産物直売所とは

農産物直売所とは、生産者が自ら生産した農産物（農産物加工品を含む）を、生産者または生産者グループが定期的に地域内外の消費者に直接対面販売するために開設した場所または施設をいいます。一般的に、第3セクター、市区町村、農業協同組合等が開設した施設、道の駅に併設された施設、果実等の季節性が高い農産物を販売するために期間を限定して開設されたものも含まれます。ただし、本調査・研究においては、無人販売所、常設でない店舗、移動販売及びインターネットによる販売は除いています。

### 2. 農産物直売所の成り立ち

農産物直売所の原型は、農家個人の庭先での販売や朝市・門前市などの「市」であるといわれています。昭和50年代頃から本格的な農産物直売所が現れ、その後複数農家が出荷して組織的に販売する施設が主流となってきました。平成に入ると、地域農業の活性化や生産者の自立活動を目的とした地域おこし活動が盛んになり、その一環として農産物直売所を設置する動きが広がりました。今日ではさらに直売活動が盛んになり、既存小売店舗などへのインショップ設置、加工品の充実、コミュニティ機能の付加など新しい動きに取り組む農産物直売所も出てきています。また、昨今ではその数が増加し、直売所間の競争も起きています。

図表 1-2-1 農産物直売所の成り立ち

黎明期	(昭和50年～63年頃) 出荷農家が組織をつくり、常設施設において有人で運営する農産物直売所が現れたのは、昭和50年頃といわれています。しかし、この時期は農協に出荷できない規格外品などを売る店が主であり、規模が小さく品揃えも十分ではない状態でした。
発展期	(平成元年～10年頃) 品質・品揃えを良くして発展する店が徐々に現れ、消費者の支持を得ました。同時に、生産者や農村地域の活性化に寄与するものとして、各地で農産物直売所づくりが盛んになりました。また、年間販売額が数億円レベルの店が各地にできると、農産物直売所が事業として成り立つことが理解されるようになりました。行政も補助事業などで支援するようになり、一定規模（100～200㎡程度）を持つ店舗も現れました。この時期までの農産物直売所は、地域農業の活性化、農業者の自立活動、農家女性・農協女性部活動、地域おこし活動などを目的とするものが中心でした。

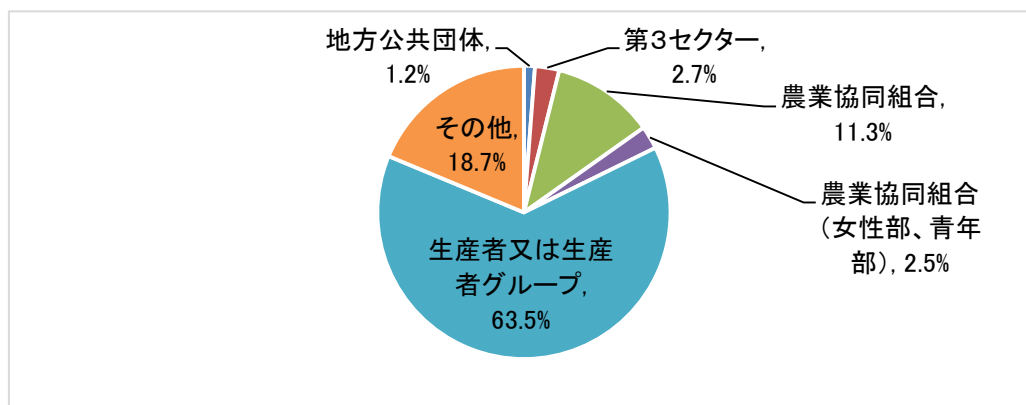
<p>転換期</p>	<p>(平成 11 年～15 年頃)</p> <p>平成 10 年前後には、生産者の名前を前面に出す店舗に変わってきました。また、この時期には農協も組織的に直売事業を開始し、全国的に整備された道の駅も農産物の直売に本格的に参入し始めました。さらに農産物直売所が大都市近郊にも設置されるようになり、農協組織による大規模な農産物直売所も多く新設され始めました。農産物直売所は、新たな農産物小売拠点として徐々に生産者や消費者の認知を得るようになってきました。</p>
<p>大規模化進展期</p>	<p>(平成 16 年～)</p> <p>全国的に大規模店や都市部における店舗の開設が進みました。都市住民にも広く認知されるようになり、農産物流通の一角としての地位を確立しました。直売活動が盛んになるにつれ、既存小売店舗などで直売コーナーやインショップを設けて直売活動を始めるところも増えてきました。また、農産物直売所の数も増え、農産物直売所間の競争も始まっています。</p>

### 3. 農産物直売所の分類（運営主体による）

農産物直売所を運営主体別に分類すると、生産者（個人）または生産者グループ、農業協同組合（農協）、第3セクター、農協の女性部・青年部、地方公共団体、その他に分けることができます。

「農産物地産地消等実態調査（平成 21 年度結果）」によると、全国 16,816 か所の農産物直売所のうち、生産者（個人）または生産者グループは 10,686 か所（構成比 63.5%）、農業協同組合（農協）は 1,901 か所（構成比 11.3%）、第3セクターは 450 か所（構成比 2.7%）、農協の女性部・青年部は 427 か所（構成比 2.5%）、地方公共団体は 203 か所（構成比 1.2%）、その他は 3,149 か所（構成比 18.7%）となっています。

図表 1-3-1 運営主体別農産物直売所割合



（出典：農林水産省「農産物地産地消等実態調査（平成 21 年度結果）」）

#### 4. 農産物直売所の数（全国および兵庫県）

##### （1）全国の農産物直売所数

農林水産省が発表している「2010年世界農林業センサス報告書」によれば、全国の農産物直売所数は平成22年に16,816か所であり、平成17年の13,538か所から3,278か所増加しています。

農産物直売所は、小規模の生産者任意団体が運営しているものも多く、全国的な数字を正確に把握することは困難ですが、その数は年々増加しており、今後も増加すると見られています。

図表 1-4-1 全国の農産物直売所数の推移

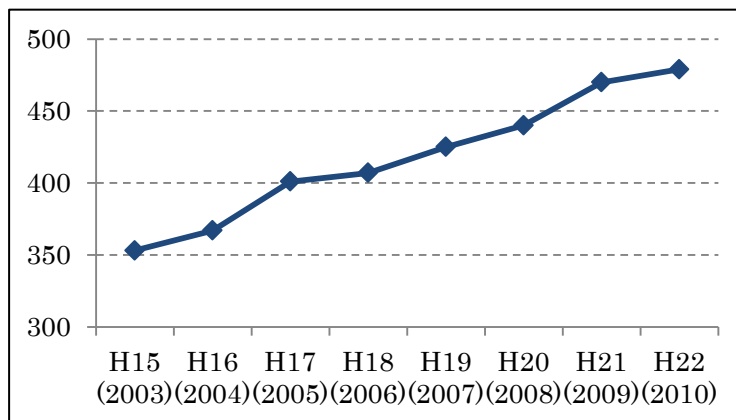
	全国の農産物直売所数
平成 9 年(1997)	9,891
平成 17 年(2005)	13,538
平成 22 年(2010)	16,816

（出典：農林水産政策研究 第16号（2009）「農産物直売所の経済分析」、農林水産省「2010年世界農林業センサス報告書」）

##### （2）兵庫県の農産物直売所数

兵庫県下の農産物直売所の数も全国と同様に年々増加しており、平成22年には平成15年の約1.3倍の479か所となっています。

図表 1-4-2 兵庫県の農産物直売所数の推移



（出典：兵庫県「兵庫県卸売市場整備計画（第10次）」）

## 5. 農産物直売所に関連する国の施策

(1) 「強い農業づくり交付金」による農産物直売所の環境整備支援

図表 1-5-1 農産物直売所に関連する近年の国の施策

事業年度	事業名等
平成 18 年	地産地消推進特別対策
平成 19 年～21 年	強い農業づくり交付金・地産地消促進特別枠
平成 21 年（補正）	地産地消・産直緊急推進事業のうち、 地産地消・直売機能強化等事業
平成 22 年～26 年	強い農業づくり交付金・地産地消促進特別枠
平成 22 年 12 月 3 日	六次産業化・地産地消法 <sup>(※1)</sup> の公布

平成 18 年に策定された「地産地消推進特別対策」により、農産物直売所は地産地消の核となる施設として位置づけられ、環境整備に支援がなされることとなりました。なお「地産地消」というキーワードは、この前年の平成 17 年 3 月に閣議決定された「食料・農業・農村基本計画」において、食料自給率の向上に向けて重点的に取り組むべき事項とされています。

「地産地消推進特別対策」の予算措置としては、平成 17 年から設けられた「強い農業づくり交付金」の中で実施されることとなりました。同時に、同交付金の交付要件として「地産地消推進計画」を策定することが原則となり、地産地消の積極的な推進が始まりました。

翌、平成 19 年には、「強い農業づくり交付金」に「地産地消推進特別枠」が設けられ、地産地消の活動に必要な施設の整備に対する支援が確実に実施されていくこととなりました。

民主党政権となった平成 21 年には、補正予算として「地産地消・産直緊急推進事業」が実施され、その中の「地産地消・直売機能強化等事業」として農産物直売所の機能強化や都市部でのインショップ展開に対する支援が実施されました。機能強化の内容としては、販売情報管理機器（POS システムに必要な機器など）や顧客情報管理機器（ポイントカード発行機など）の整備、冷蔵・冷凍機器や陳列設備の整備などが盛り込まれています。

平成 22 年度予算においても、「強い農業づくり交付金」における「地産地消推進特別枠」は継続されることとなりました。



## (2) 「六次産業化・地産地消法」の制定

平成 22 年 12 月には、「六次産業化・地産地消法<sup>(※1)</sup>」が公布されました。同法は、農林漁業者などによる 6 次産業化の事業計画認定に関する内容を定めるとともに、地域の農林水産物の利用の促進に関する方針を定めています。後者に関しては、国および地方公共団体に対し、農産物直売所などの施設整備に必要な施策を講ずるよう、努力義務を課しています。

同法に基づいて制定された基本方針<sup>(※2)</sup>では、年間販売額 1 億円以上の農産物直売所の割合を、平成 32 年度までに 50%以上にする目標が掲げられています（平成 18 年度：16%）。また、農産物直売所の整備への支援や POS システムの導入支援などの努力義務が定められています。さらに、農産物直売所を整備する場合は、単独の整備に加え、処理加工施設やレストラン、体験農園などの併設や、道の駅、高速道路のサービスエリア、駅舎内の商業施設などの活用によって地域の農林水産物の利用促進効果を高めることが要求されています。

## (3) 農産物直売所に対する今後の施策

このように、国の施策においては、農産物直売所を地産地消の中核と考え、安定的な経営をする直売所を増加させていく方針となっています。したがって、今後もその整備や機能強化に対する支援は継続されていくことが見込まれます。

しかし、6 次産業化による新たな施設の増加や併設機能を持たせた集客力の高い直売所の増加は、それ自体の淘汰にもつながります。既存の農産物直売所にとっては、決して楽観できる状況ではないと言えます。

(※1) 正式名称は「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」

(※2) 「農林漁業者等による農林漁業及び関連事業の総合化並びに地域の農林水産物の利用の促進に関する基本方針」（平成 23 年 3 月告示）

## 6. 消費者行動・意識の状況

ここでは、一般消費者の購買行動の特徴について見ていきます。性別や年齢別にどのような特徴があるのかなどを確認し、農産物直売所を運営するにあたっての参考にしていただけでしたら幸いです。

### (1) 商品やサービス選択時に「価格」や「機能」を意識

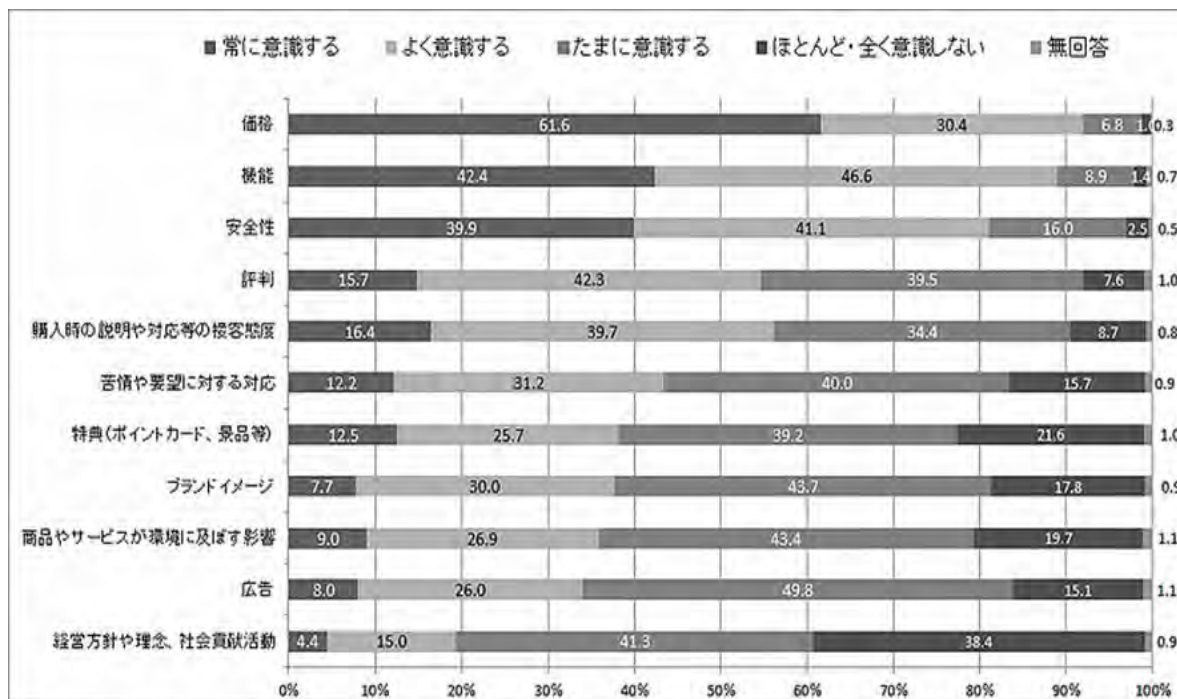
消費者庁が平成24年度に実施した「消費者意識基本調査」によると、商品やサービスを選ぶとき、約9割の消費者が「価格」「機能」について「よく意識する」と回答しており、「安全性」についても約8割が「よく意識する」と回答しています。

一方、「経営方針や理念、社会貢献活動」について「よく意識する」とした回答は約2割となっており、「あまり意識しない」と回答した割合が大きくなっています。

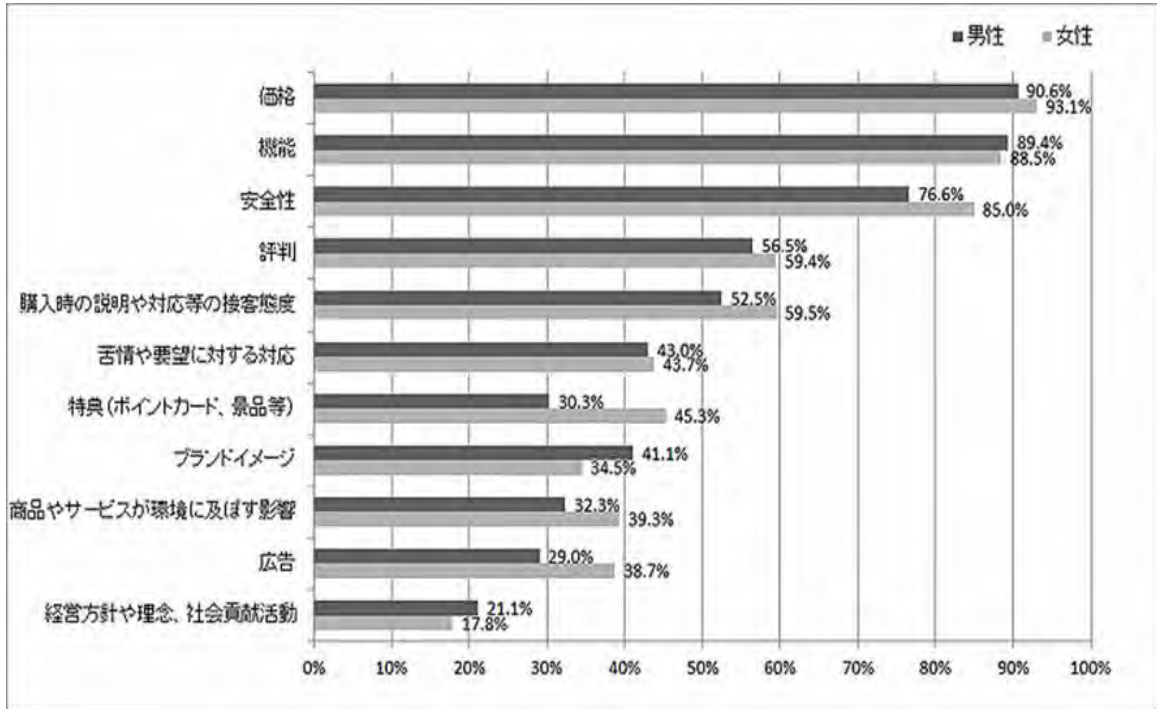
性別に見ると、多くの要素について、女性のほうが「よく意識する」と回答した割合が高くなっています。ただし、「機能」「ブランドイメージ」「経営方針や理念、社会貢献活動」については男性のほうが「よく意識する」と回答した割合が高くなっています。

年代別に見ると、「安全性」や「商品やサービスが環境に及ぼす影響」「経営方針や理念、社会貢献活動」は高年齢層ほど意識する割合が高くなる一方、「評判」は若年齢層ほどよく意識されています。

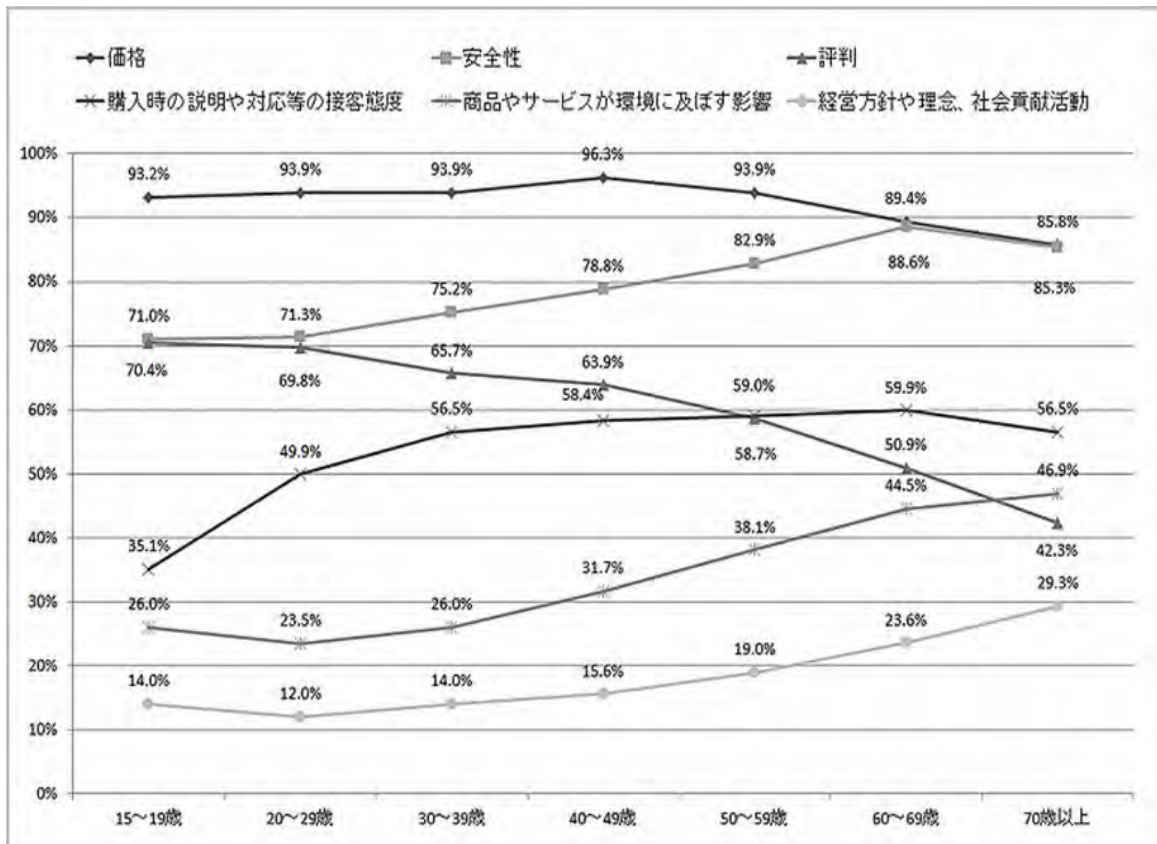
図表 1-6-1 商品・サービス選択時に意識している要素



図表 1-6-2 商品・サービス選択時に意識している要素（性別）



図表 1-6-3 商品・サービス選択時に意識している要素（年齢別）

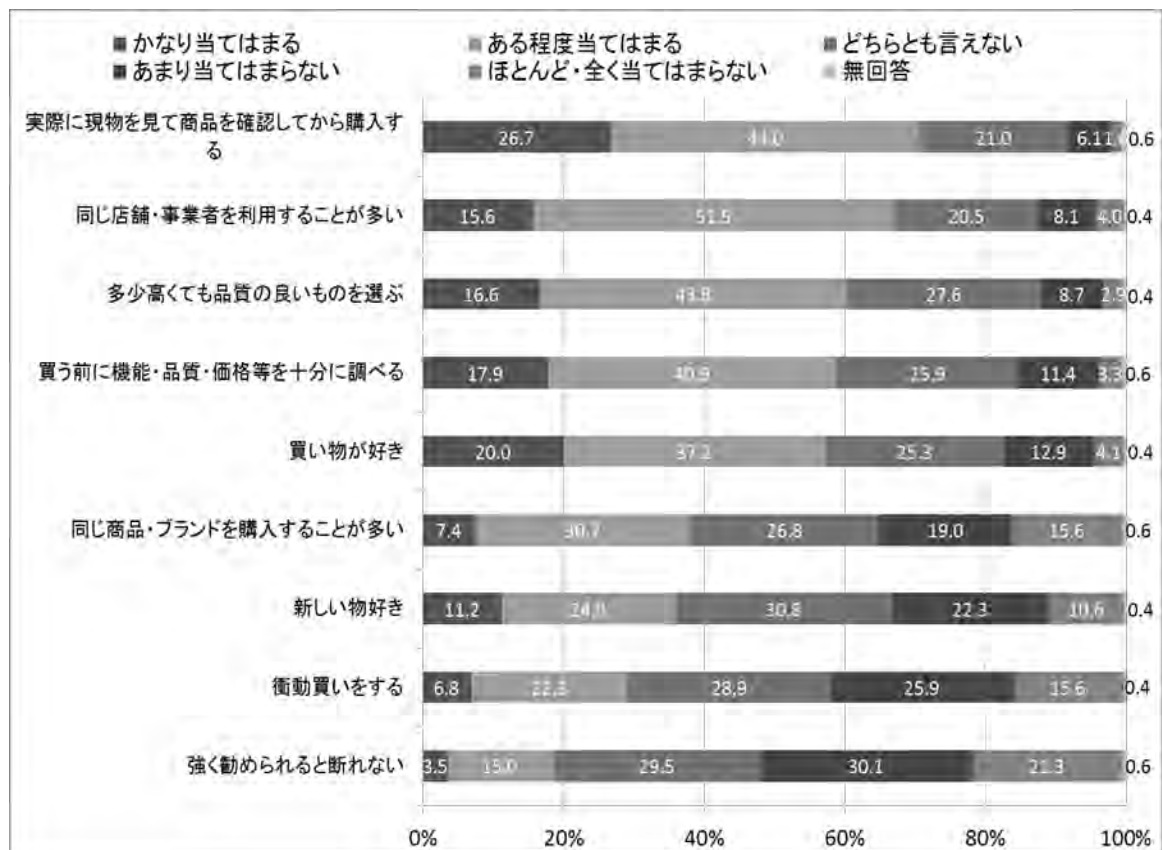


(2) 約7割の消費者が実際に現物を見て商品を確認してから購入

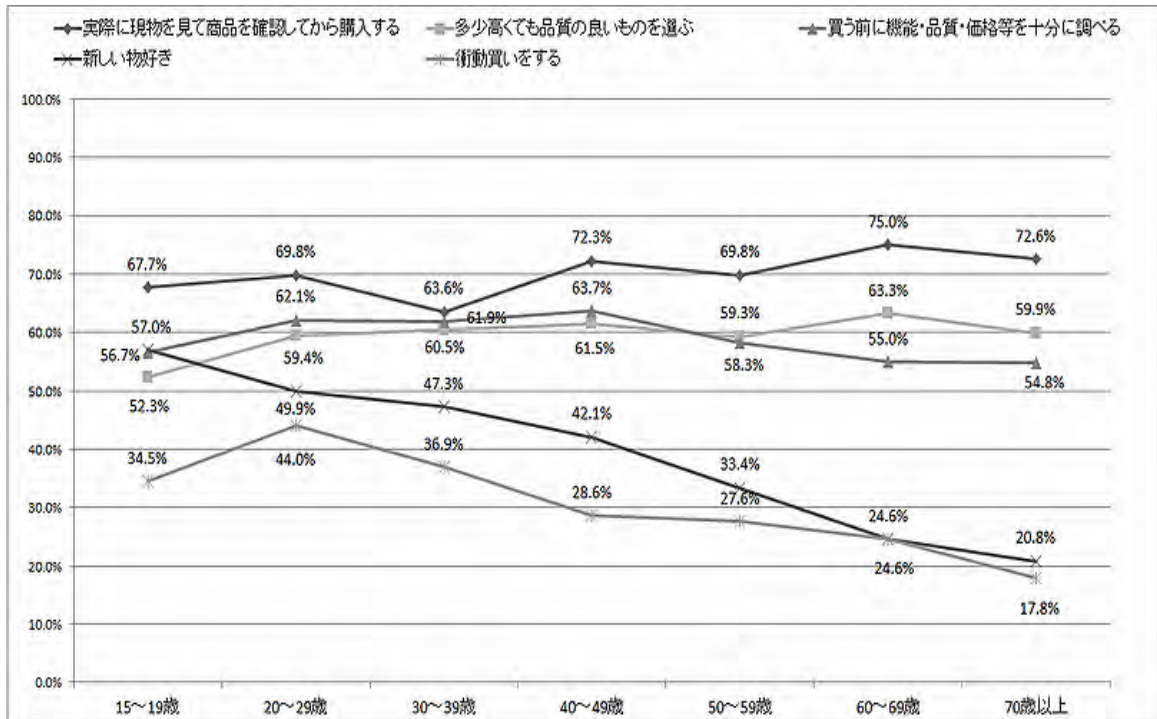
自身の消費行動についての質問に対しては、「実際に現物を見て商品を確認してから購入する」ことについて「当てはまる」とした回答が7割を超えているほか、「多少高くても品質の良いものを選ぶ」「買う前に機能・品質・価格等を十分に調べる」が約6割となっており、多くの消費者が商品購入に際して注意深く行動していることがうかがえます。

年代別に見ると、「実際に現物を見て商品を確認してから購入する」「多少高くても品質の良いものを選ぶ」「買う前に機能・品質・価格等を十分に調べる」については、年代による大きな差は見られませんが、「新しい物好き」「衝動買いをする」については、若年齢層ほど「当てはまる」と回答した割合が高くなっています。

図表 1-6-4 自身の消費行動について



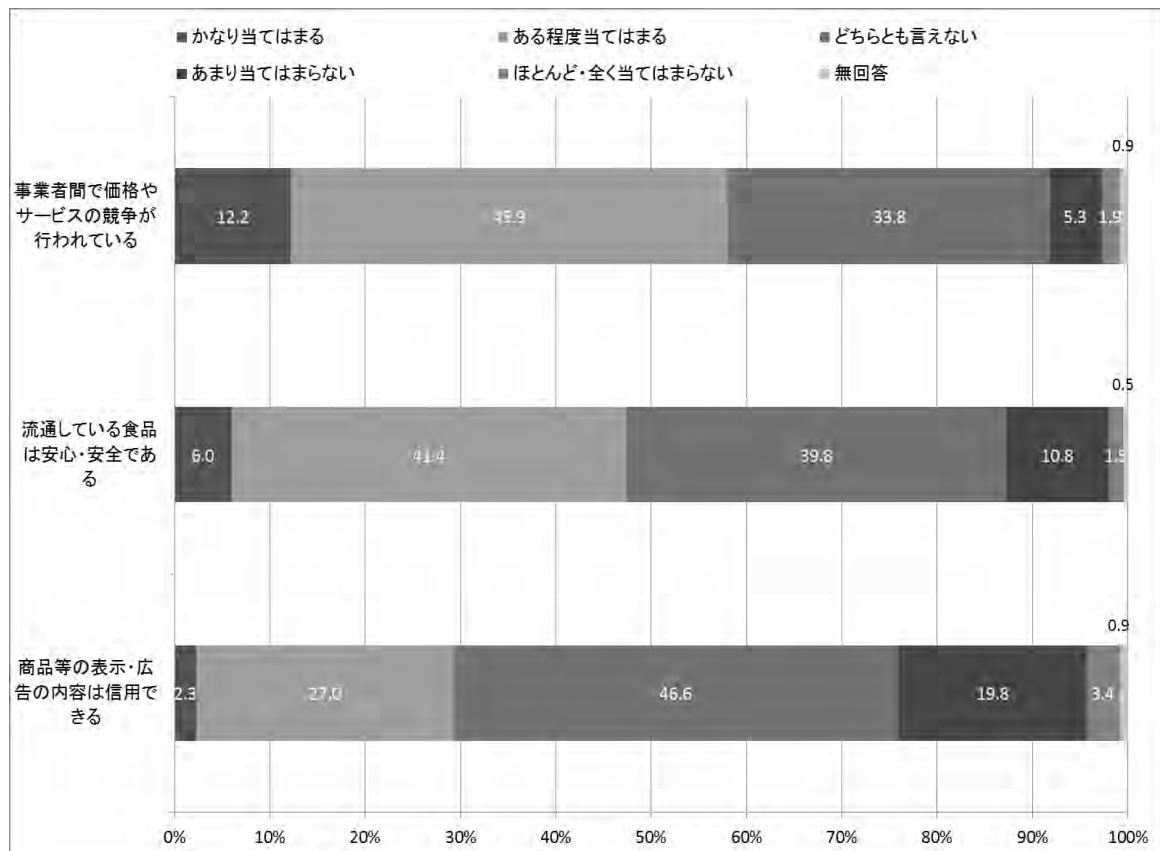
図表 1-6-5 自身の消費行動について「当てはまる」と回答した割合（年代別）



(3) 4割以上の消費者が「流通している商品・サービスは安全・安心」と評価

消費者を取り巻く状況に関する質問に対しては、「事業者間で価格やサービスの競争が行われている」ことについて「当てはまる」とした回答は約6割となっています。また、「流通している食品は安全・安心である」「流通している商品（食品以外）や提供されているサービスは安全・安心である」について「当てはまる」とした回答は共に4割を超え、流通している商品・サービスに一定の信頼が置かれていることがうかがえます。

図表 1-6-6 消費者を取り巻く状況について



## 第2章 アンケート調査結果

本章では、農産物直売所事業者ならびに消費者に対するアンケート結果を踏まえ、農産物直売所に求められる要件や施設運営における問題・課題などを考察します。

アンケートは調査票による設問方式とし、消費者アンケートと農産物直売所事業者アンケートを実施しました。これらの調査結果を項目ごとに全数集計したうえで、各項目における傾向を分析しています。

### 1. 調査結果の概要

#### (1) 消費者アンケートの結果について

消費者アンケートから読み取れる主な内容は以下の通りです。

##### ① 農産物直売所に対するイメージ

「農作物が新鮮」「価格が安い・手頃」「農作物の品質・味が良い」といった回答が多く、農産物自体には比較的良いイメージを持たれています。また、「特産品（名物）がある」「直売所によって特徴が異なる」といった、地域それぞれの特産品を期待する声もありました。一方、「遠方にある（行きにくい）」とした回答が多く、身近な買い物場所としての認識はあまり持たれていないこともうかがえます。

##### ② 農産物直売所で購入する理由

農産物直売所で購入する理由としては、「新鮮だから」「地元産のものが欲しい」「価格が手頃だから」といった項目が上位に挙がりました。上述した農産物直売所に対するイメージと同様、農産物自体に満足し、利用している顧客が多いことがうかがえます。一方、「品揃えが良いから」「接客・サービスが良いから」といった項目はほとんどなく、購入に当たって農産物以外の要素はあまり評価されていないことがうかがえます。

また、農産物直売所を利用しない理由としては、「近くに農産物直売所がない」が回答の大半を占めました。距離の壁を越えてでも足を運んでもらうための魅力づくりが今後の重要課題といえます。

##### ③ 農産物直売所に求めること

農産物直売所に求めることなどを自由記述形式で記入してもらったところ、「調理方法が知りたい」「直売所のイベントが知りたい」などの情報発信を求める声がありました。こうした消費者向けの情報発信は、農産物直売所にとっての今後の課題といえるでしょう。

## (2) 農産物直売所事業者アンケートの結果について

農産物直売所事業者アンケートから読み取れる主な内容は以下の通りです。

### ① 農産物直売所の経営状態について

ここ一年の売上高が増加したとする農産物直売所は比較的少なく、「ほぼ横ばい」と「やや減少」を合わせた回答が全体の半分以上を占めており、売上高の確保に苦戦している姿が浮かび上がります。また、農産物の生産者数は現状を維持できているものの、「増加傾向」と回答した農産物直売所は少なく、生産者の確保も徐々に難しくなりつつあることが読み取れます。

集客範囲は「近隣市町村」を含む中規模商圈とする農産物直売所が多く、遠方からの来客が中心の直売所は少数となっています。併設機能については、食事や休憩、他の物品販売などの機能を複数組み合わせる運営しているところが多く見られます。隣接する集客施設については、突出した回答は見当たりませんでした。

地元産品以外の取り扱い状況については、「原則として地元産のみを取り扱っている」とする農産物直売所が圧倒的に多い状況です。直売所という性質上、新鮮な地元産の農産物を販売することに重点を置いているところが多いようです。

### ② 農産物直売所が抱える問題・課題について

現在抱えている問題・課題などについての回答を分類すると、品揃えに関するものが最も多く、次いで生産者に関するものとなっています。

一方、売上高の増減との相関を見てみると、生産者数の増減が売上高の増減に相関している結果となりました。生産者数の増減が品揃えや商品の魅力に影響し、それが売上高の増減に有意に働いていると推察することができます。また、売上高が減少傾向であったとした農産物直売所では、売上高が増加傾向にある直売所と比べて、品揃えに対する問題意識が比較的低いところも注目すべき点です。



## 2. 消費者アンケート調査

### (1) 調査目的

本アンケート調査の目的は、魅力的な農産物直売所を経営するうえで押さえておくべきポイントとして、消費者が求めるものを把握することです。したがって、消費者が持つ農産物直売所のイメージや利用頻度・購入理由などを中心に、調査項目を設定しました。

### (2) 実施時期

平成 25 年 10 月～平成 26 年 1 月

### (3) 実施方法

調査対象：本アンケート調査は、兵庫県、大阪府を中心にその他の地域を加えた男女総数 137 名（女性：65 名、男性 72 名）に対して実施しました。調査対象の年齢層を「30 歳未満」「30 歳以上 60 歳未満」「60 歳以上」の 3 つに分け、さらに「単身世帯」「単身世帯以外（家族と同居）」で層別しています。

調査方法：一般社団法人兵庫県中小企業診断士協会の農産物直売所経営実態調査チームメンバー 10 名が、自身の勤務先、知人などを通じて無記名方式のアンケート調査票を配布し、回収しました。

### (4) 回収状況

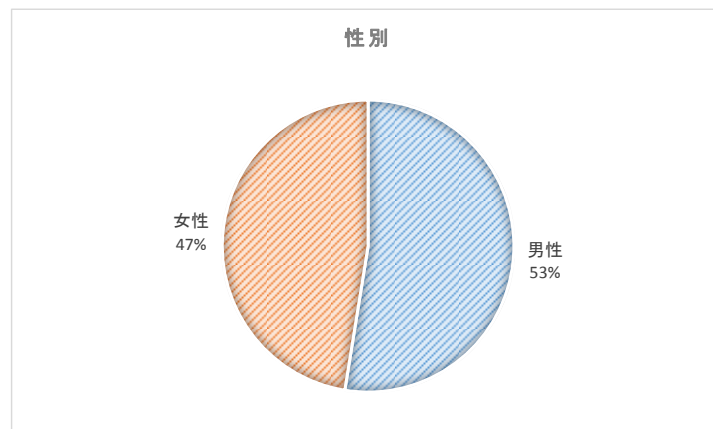
総有効回答者数：137 名

### (5) アンケート集計結果概要

#### ① 回答者の属性

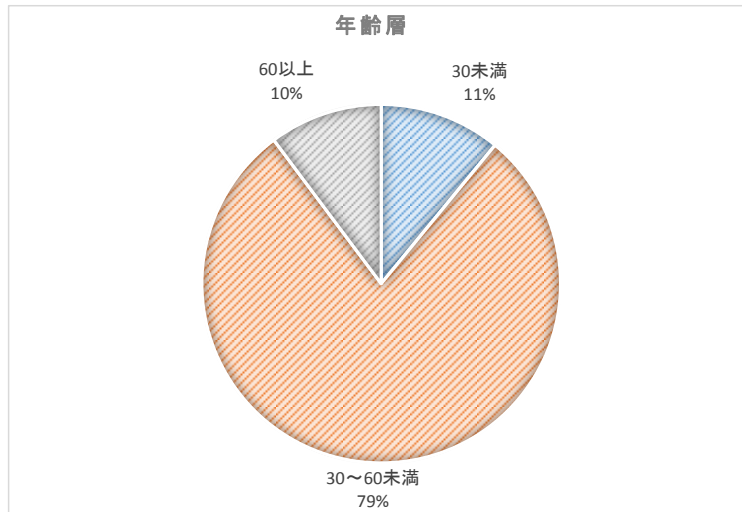
回答者の男女比は、男性が 53%、女性が 47%で、男性の方がやや多くなっています。

図表 2-2-1 回答者の性別（有効回答数：137）



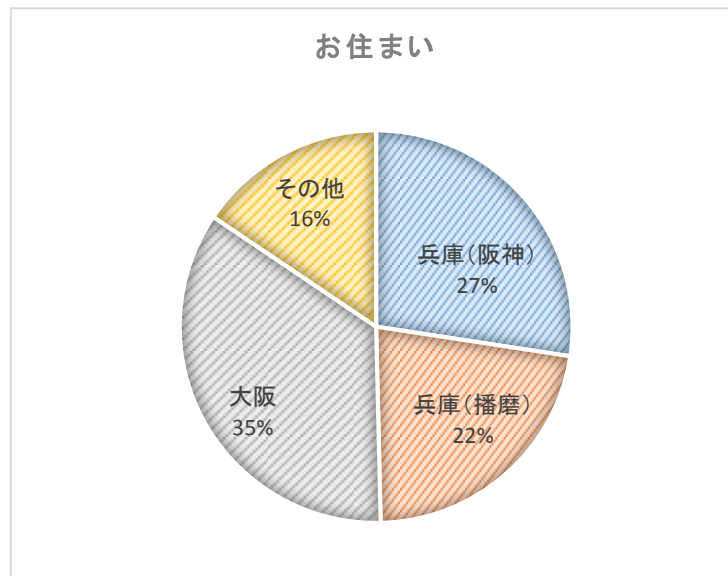
回答者の年齢層は、30歳以上60歳未満が約8割、30歳未満が約1割、60歳以上が約1割で、30歳以上60歳未満の人が中心です。

図表 2-2-2 回答者の年齢層（有効回答数：137）



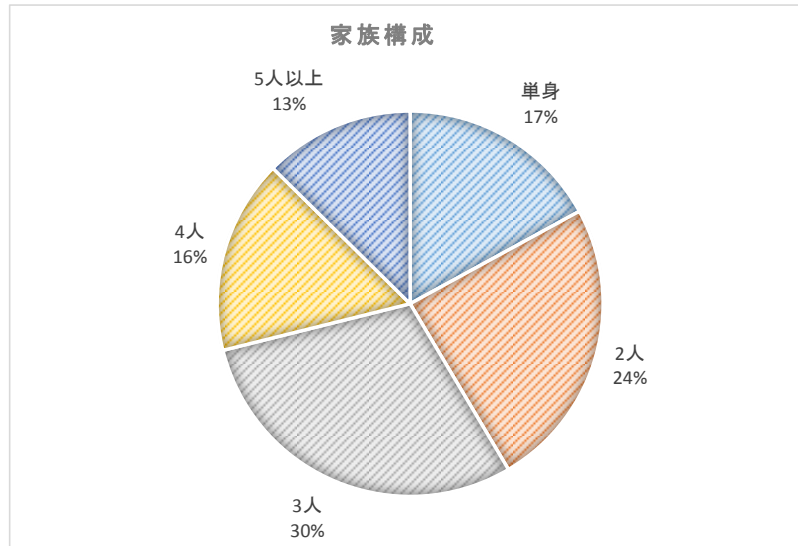
回答者の居住地は、大阪府、兵庫県阪神地域、兵庫県播磨地域、その他の順になっています。

図表 2-2-3 回答者の居住地（有効回答数：135）



回答者の家族構成は、単身世帯が約2割、単身世帯以外（家族と同居）が約8割となっています。また、単身世帯以外では3人家族が最も多く、全体の3割を占めています。

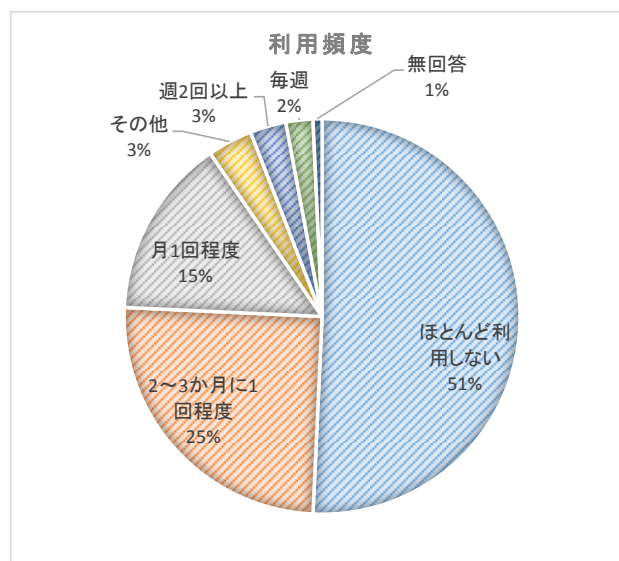
図表 2-2-4 回答者の家族構成（有効回答数：135）



② 農産物直売所の利用頻度

農産物直売所を「ほとんど利用することはない」と回答した人は、総有効回答者数（137名）の約半数（69名）です。「2～3か月に1回程度」が約25%、「月1回程度」が約15%となっています。

図表 2-2-5 農産物直売所の利用頻度（有効回答数：135）

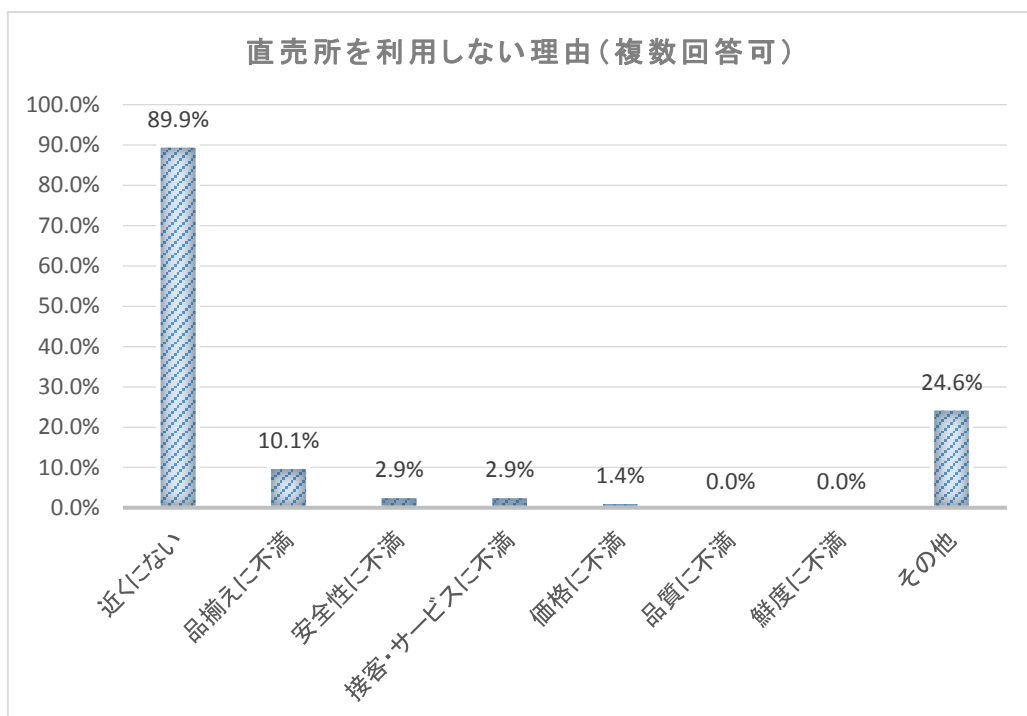


③ 農産物直売所をほとんど利用しない理由（複数回答可）

農産物直売所を利用しない理由でもっとも多いのは「近くに農産物直売所がない」で、ほとんど利用しないと回答した人の約9割が挙げています。また、「農作物の品揃えに不満」がある人も約1割います。都市部に住んでいる消費者にとっては、遠方に足を運んでまで利用するメリットをあまり感じていないことがうかがえます。

なお、「その他」と回答した人の自由記入欄では、交通の便や開店時間、日用品の品揃えなどに関する利便性についての理由や、「料理をしない」「実家から農産物を送ってもらっている」といった必要性についての理由のほか、「農産物直売所になじみがない」といった理由が挙げられています。

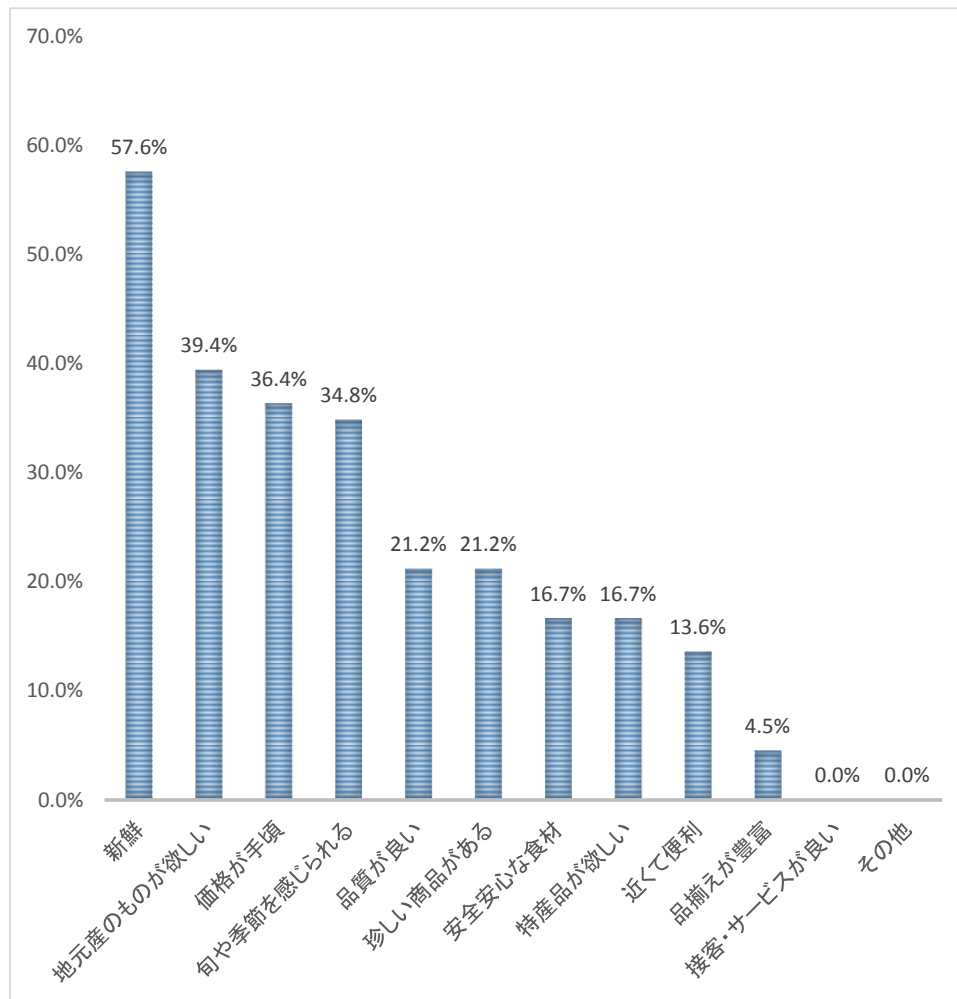
図表 2-2-6 農産物直売所をほとんど利用しない理由（有効回答数：69）



④ 農産物直売所で購入する理由（複数回答可）

農産物直売所で購入する理由で最も多いのは「新鮮だから」であり、利用すると回答した人の約6割が挙げています。次に、「地元産のものが欲しい」、「価格が手頃だから」、「旬や季節感を感じられるから」と続いています。鮮度、地元産、品質、価格など、総じて商品としての農産物自体に魅力を感じ、直売所を利用している人が多いことがうかがえます。

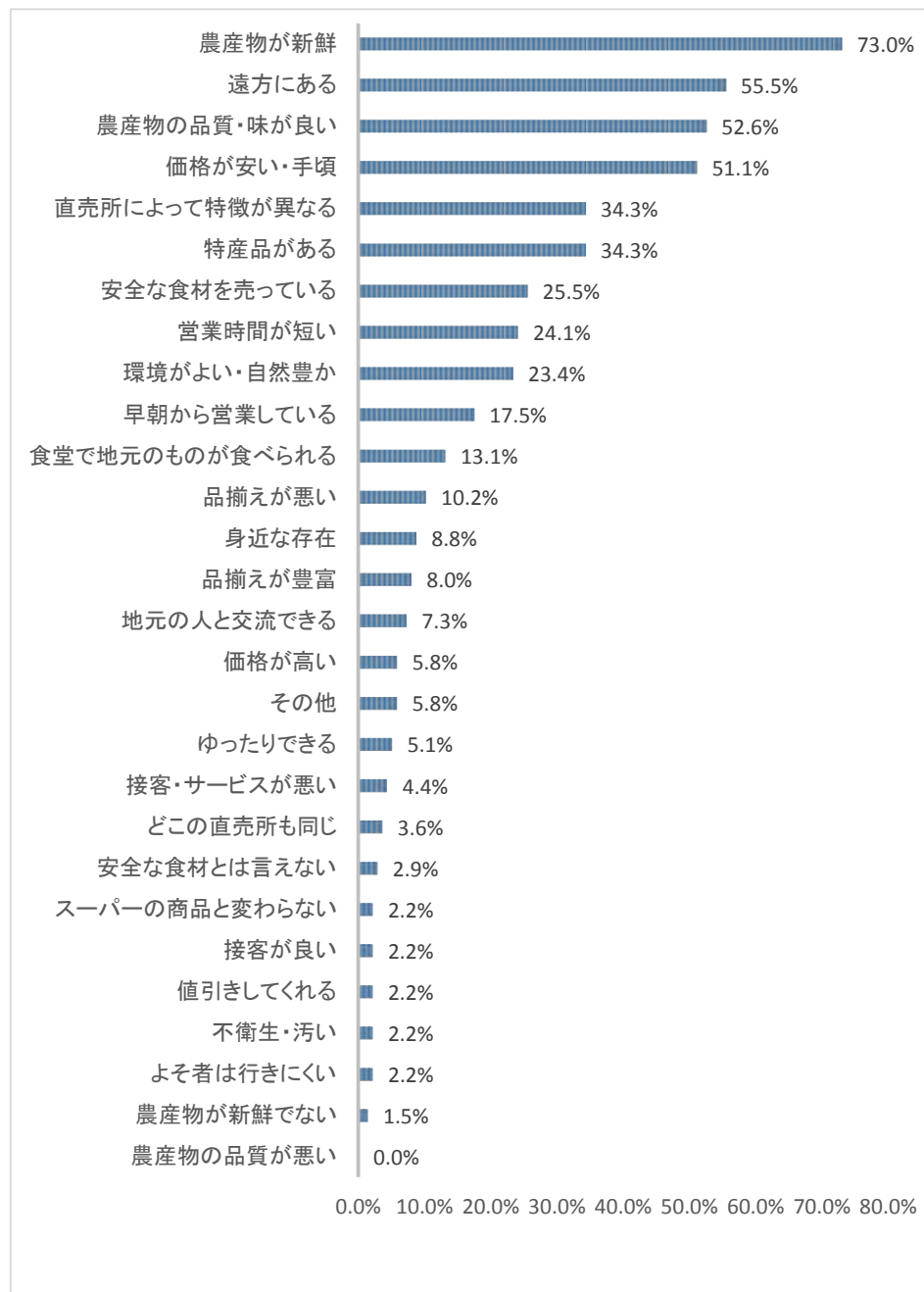
図表 2-2-7 農産物直売所で購入する理由（有効回答数：66）



⑤ 農産物直売所のイメージ

消費者が持つ農産物直売所のイメージは、「農作物が新鮮」「農作物の品質・味が良い」「価格が安い・手頃」「特産品（名物）がある」など、好意的な回答が上位を占めます。一方、「遠方にある（行きにくい）」というイメージを持つ人も多く見られます。「遠方であっても行きたい」と思ってもらえるような価値をつくっていくことが、今後の課題といえるでしょう。

図表 2-2-8 農産物直売所のイメージ（有効回答数：137）

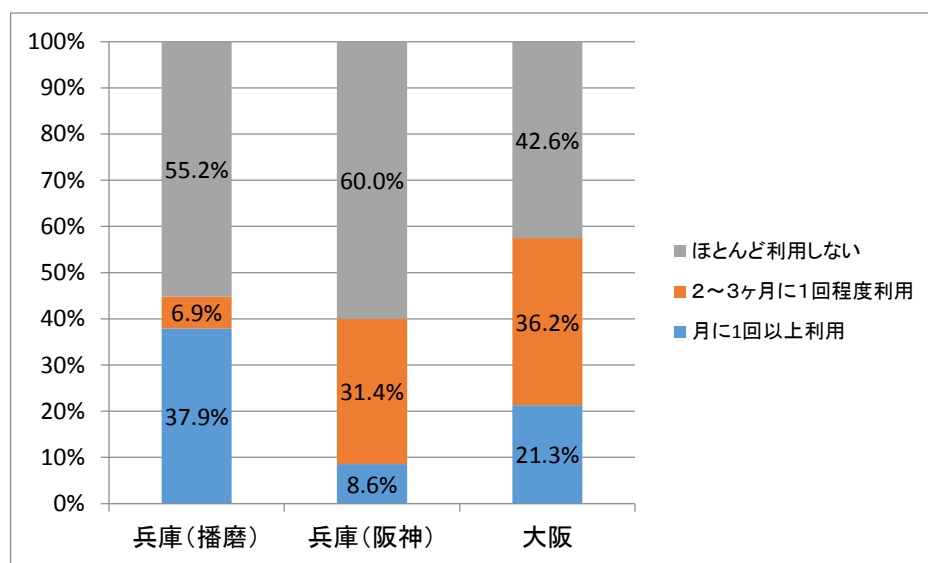


#### ⑥ 居住地別にみた農産物直売所の利用頻度

播磨地域では、約4割の人が月に1回以上利用している一方、半数以上の人「ほとんど利用することはない」と回答しており、利用している層と利用しない層に二極化していることがうかがえます。

一方、阪神地域や大阪府では、播磨地域と比べると「2～3ヶ月に1回程度利用」している人の割合が高くなっています。近隣に農産物直売所がないため、日常の買い物利用ではなく、少し遠出をした際に利用している人が多いものと推察されます。

図表 2-2-9 居住地別にみた農産物直売所の利用頻度

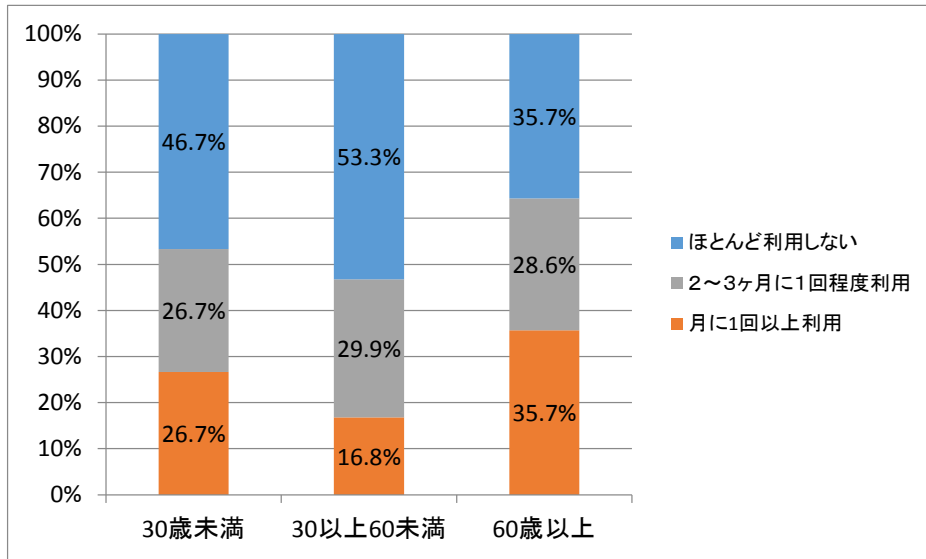


#### ⑦ 年齢層別にみた農産物直売所の利用頻度

60歳以上の層では約3分の1、30歳未満の層では約4分の1の回答者が月に1回以上利用しています。

一方、30歳以上60歳未満の層では、月1回以上利用している人は少なく、「ほとんど利用することはない」と回答した人が半数以上となっています。この層ではあまり利用されていないのが現状です。

図表 2-2-10 年齢別にみた農産物直売所の利用頻度

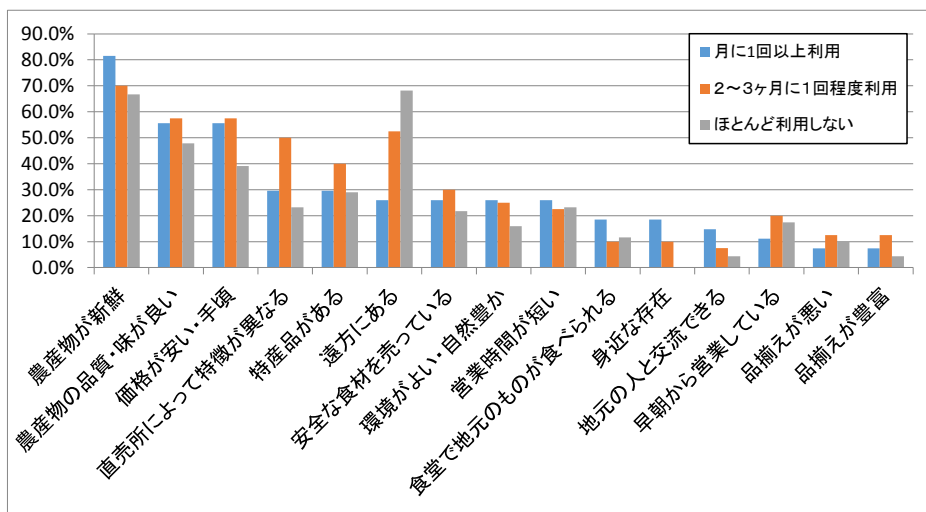


⑧ 利用頻度別にみた農産物直売所のイメージ

全体的に「農作物が新鮮」「農作物の品質・味が良い」「価格が安い・手頃」といった項目が上位を占めていますが、ほとんど利用しない層においては「遠方にある（行きにくい）」が最多となっています。ほとんど利用しない層に対しては、距離的なイメージを払拭させることが最も重要といえるでしょう。

また、2〜3ヶ月に1回利用する層においては、「直売所によって特徴が異なる」「特産品（名物）がある」といったイメージを持つ人の割合が比較的高くなっています。こうした層は、決まった農産物直売所に通うのではなく、複数の農産物直売所に足を運んでいるものと推測されます。

図表 2-2-11 利用頻度別にみた農産物直売所のイメージ



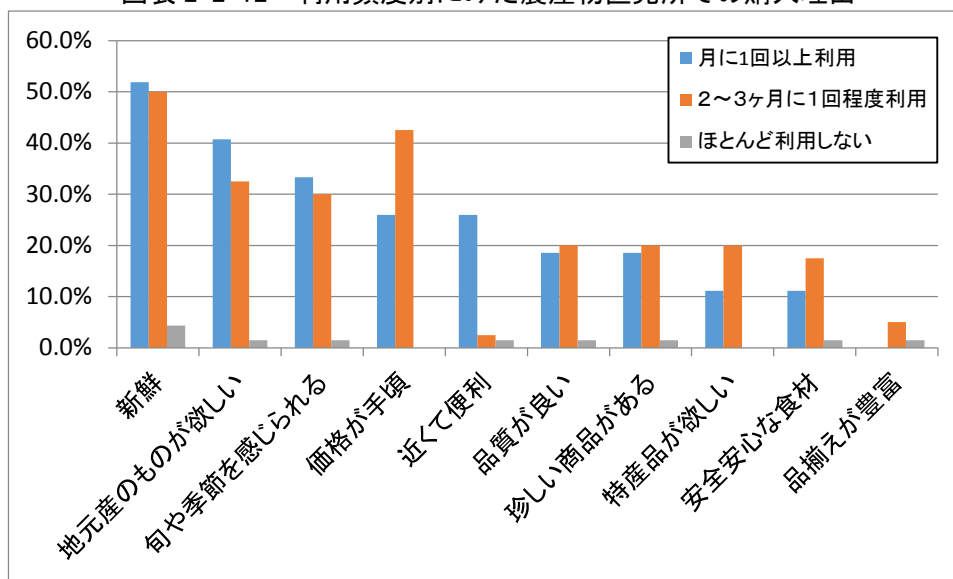


⑨ 利用頻度別にみた農産物直売所での購入理由

農産物直売所での購入理由としては、利用頻度に関わらず「新鮮だから」とする回答が最も多く、鮮度を求めて農産物直売所で購入していることが分かります。一方、2～3ヶ月に1回利用している層においては、「価格が手頃だから」が2番目に多い理由となっており、月に1回以上利用している層を大きく上回っています。また、「特産品が欲しいから」「安全安心な食材だから」といった購入理由も月1回以上利用している層を大きく上回っており、意識の違いが感じられます。

一方、月に1回以上利用している層では、「近くて便利」という回答が多く、日常の買い物に利用されていることがうかがえます。

図表 2-2-12 利用頻度別にみた農産物直売所での購入理由



### 3. 農産物直売所事業者アンケート調査

#### (1) 調査目的

本アンケート調査の目的は、農産物直売所の運営状況や施設運営上の問題・課題などを把握・分析し、売上高の増減に影響する要素を考察することです。

#### (2) 実施時期

平成 25 年 10 月～平成 26 年 1 月

#### (3) 実施方法

調査対象：播磨地域および丹波地域に常設されている農産物直売所

調査方法：対象事業者を任意に抽出し、設問方式による調査票（一部自由記述あり）を郵送により配布しました。回収は農産物直売所から F A X で返信してもらう方法で行いました。

#### (4) 回収状況

配布事業者数：83 事業者

回収事業者数：48 事業者（回収率 57.8%）

回収事業者の属性

経営主体区分	事業者数	構成比
J A（農協関係）	10	20.8%
生産者団体・民間法人	16	33.3%
第 3 セクター	8	16.7%
自治体	9	18.8%
その他	5	10.4%

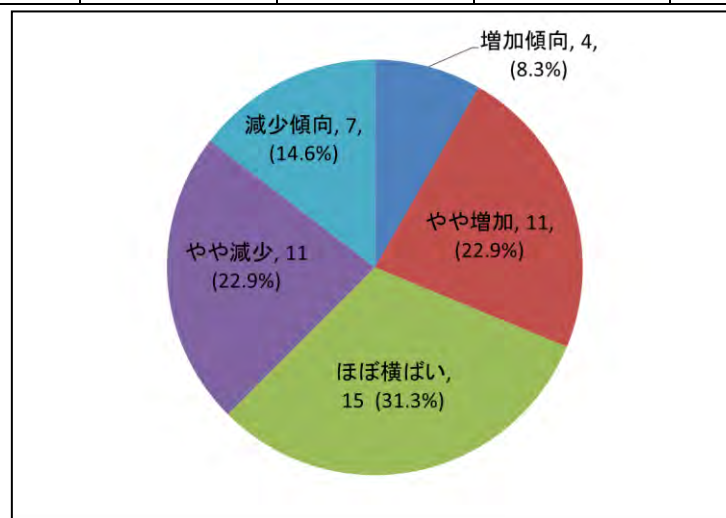
(5) アンケート集計結果概要

① ここ一年の店舗の売上高についてお教えてください (1つだけ)

「ほぼ横ばい」と答えた農産物直売所が 31.3%と一番多く、次いで「やや減少」と「やや増加」が 22.9%、「減少傾向」が 14.6%、最後に「増加傾向」の 8.3%となっています。「ほぼ横ばい」と「やや減少」で全体の半分以上を占めており、売上高の状況はやや苦戦気味であることがうかがえます。

図表 2-3-1 ここ一年の売上高について (回答事業者数 : 48)

増加傾向	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	減少傾向
4	11	15	11	7
8.3%	22.9%	31.3%	22.9%	14.6%

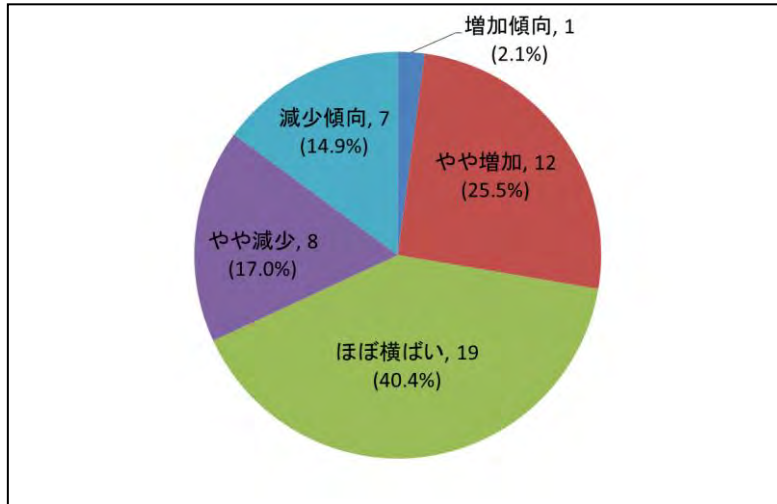


② ここ一年の店舗への農産物の供給者 (生産者の数) についてお教えてください (1つだけ)

「ほぼ横ばい」が圧倒的に多く 40.4%を占めています。次いで「やや増加」が 25.5%、「やや減少」が 17.0%、「減少傾向」が 14.9%と続き、最後に「増加傾向」の 2.1%となっています。生産者数は現状を維持できているものの、明らかに増加していると答えた農産物直売所はごくわずかであり、生産者の確保が徐々に難しくなりつつあることを示唆しています。

図表 2-3-2 ここ一年の農産物の供給者について（回答事業者数：47）

増加傾向	やや増加	ほぼ横ばい	やや減少	減少傾向
1	12	19	8	7
2.1%	25.5%	40.4%	17.0%	14.9%

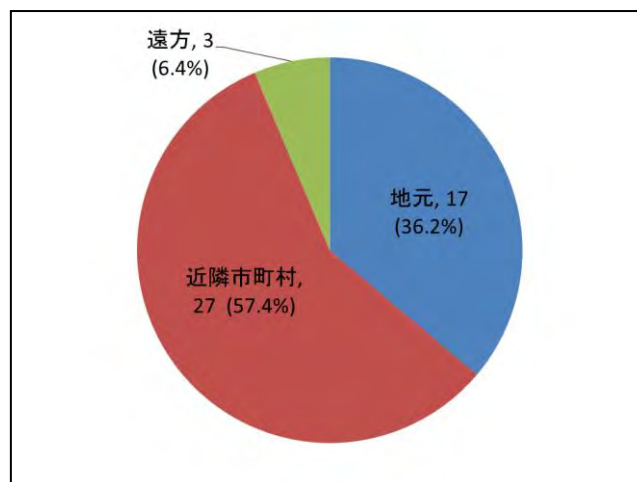


③ 店舗へ来店される主なお客様の客層をお教えてください（1つだけ）

「近隣市町村」と「地元」を合わせると 90%を超えており、ほとんどの農産物直売所が周辺の地域も含んだ中規模商圈を対象として活動していることが見て取れます。「遠方」は 6.4%で少数となっています。

図表 2-3-3 店舗に来店される主なお客様の客層について（回答事業者数：47）

地元	近隣市町村	遠方
17	27	3
36.2%	57.4%	6.4%

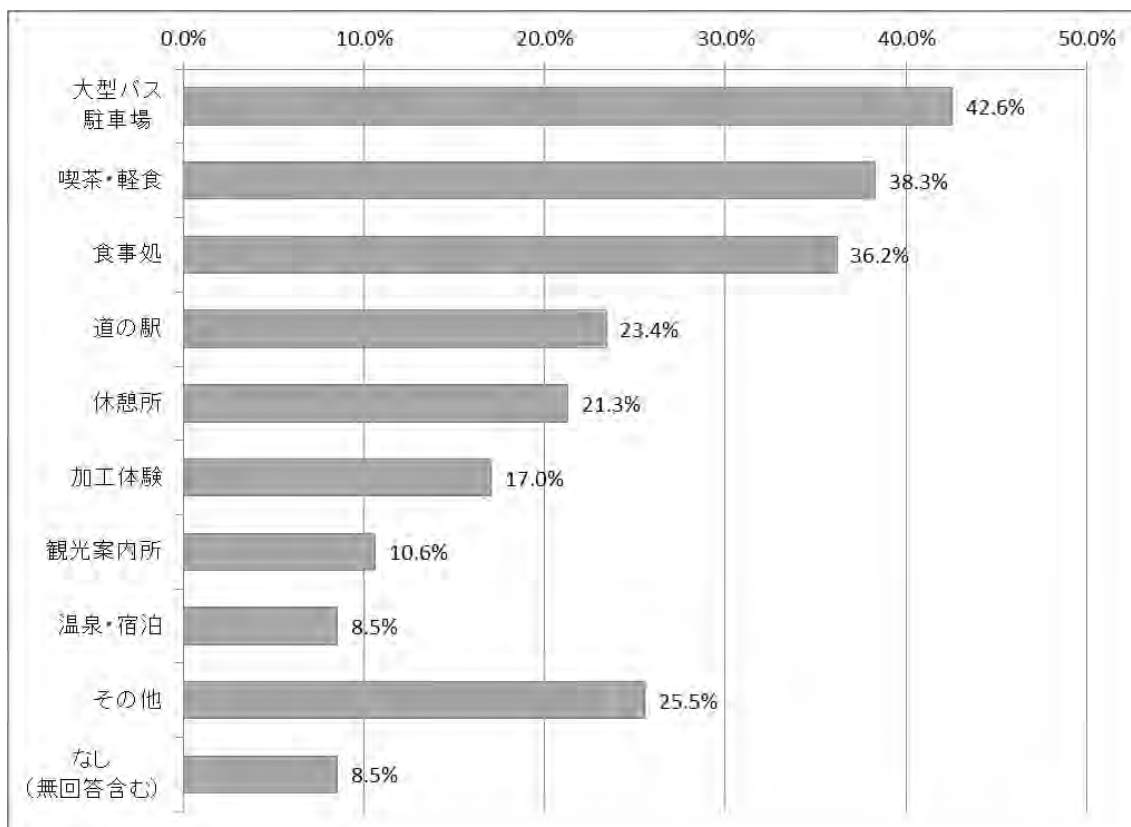


④ 店舗に併設する機能をお教えてください（該当するものすべて）

「大型バス駐車場」を併設している農産物直売所が42.6%と一番多く、次いで「喫茶・軽食」38.3%、「食事処」36.2%、「道の駅」23.4%、「休憩所（ベンチ・足湯等）」21.3%と続いています。「加工体験」「観光案内所」「温泉・宿泊」を併設していると回答した農産物直売所は相対的に少なく、いずれも20%以下となっています。大型バス駐車場を併設し、喫茶・軽食や食事処などのスペースを備えた農産物直売所が比較的多いことがうかがえます。なお、「その他」の自由回答では「病院・アパート」「売店・貸室」「ホームセンター」「ガソリンスタンド」「パン工房」などが挙がっています。

図表 2-3-4 店舗に併設する機能について（回答事業者数：47）

大型バス駐車場	喫茶・軽食	食事処	道の駅	休憩所
20	18	17	11	10
42.6%	38.3%	36.2%	23.4%	21.3%
加工体験	観光案内所	温泉・宿泊	その他	なし（無回答含む）
8	5	4	12	4
17.0%	10.6%	8.5%	25.5%	8.5%

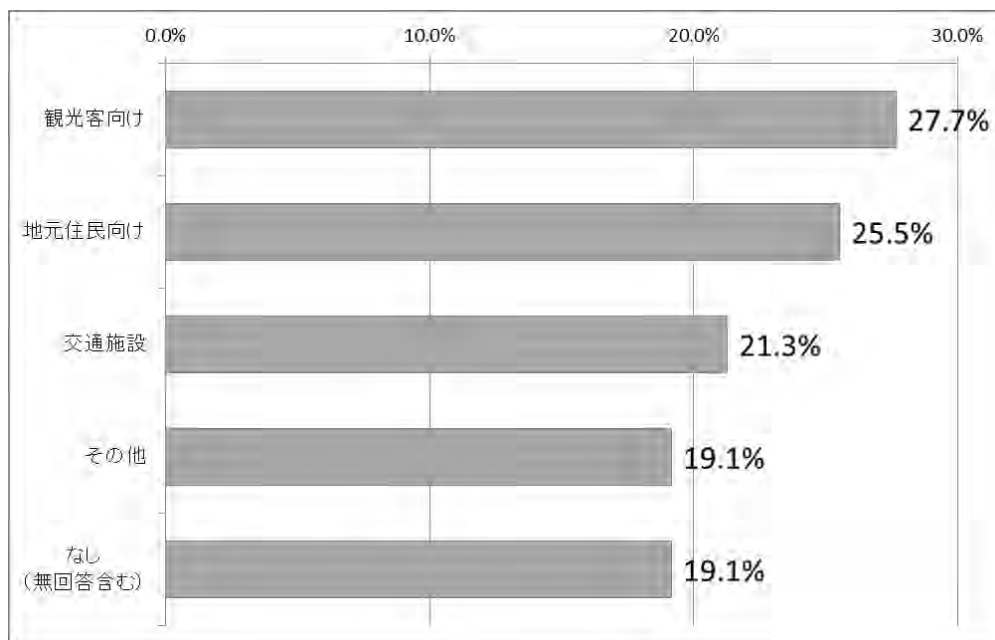


⑤ 店舗に隣接する集客施設をお教えてください（該当するものすべて）

全体的に突出した回答はなく、どの選択肢も概ね20%から30%の割合となっています。最も多い施設は「観光客向け施設」で27.7%を占め、次いで「地元住民向け施設」が25.5%、「交通施設」が21.3%となっており、「その他」が19.1%となっています。なお、「その他」には、「別荘」や「JA」などに加え、「ガソリンスタンド」や「ホームセンター」などが挙がっています。隣接する施設が特にない農産物直売所も19.1%存在しています（無回答含む）。

図表 2-3-5 店舗に隣接する集客施設について（回答事業者数：47）

観光客向け	地元住民向け	交通施設	その他	なし（無回答含む）
13	12	10	9	9
27.7%	25.5%	21.3%	19.1%	19.1%

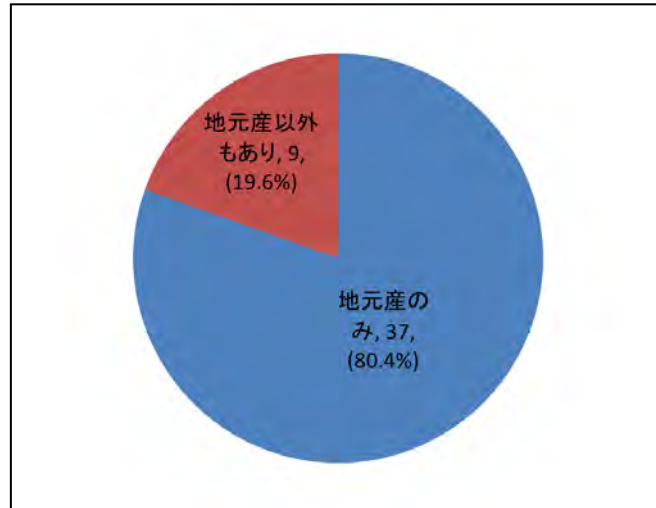


⑥ 地元産以外の農産物を取り扱っているかをお教えてください（どちらか）

「原則として地元産のみを取り扱っている」と回答した農産物直売所が圧倒的に多く、全体の80.4%を占めています。一方、「地元産以外の農産物も取り扱っている」と回答した農産物直売所は20%にも満たない結果となりました。

図表 2-3-6 地元産以外の農産物の取り扱いについて（回答事業者数：46）

地元産のみ	地元産以外もあり
37	9
80.4	19.6%



⑦ 現在抱えている問題・課題などがあればお教えてください（該当するものすべて）

「品揃えが豊富でない（種類が少ない）」（45.7%）、「午後の品切れ」（30.4%）、「地域の特産品がない」（19.6%）、「農産物が集まらない」（17.4%）、「店の名物となる商品がない」（15.2%）を合わせた品揃えに関する項目への回答が多い結果となりました。

生産者に関する項目では、「生産者（供給農家）の高齢化」が圧倒的に多く、全体を通して最多の87.0%の農産物直売所が回答しています。次いで「生産者の意識不足」が26.1%、「生産者とのコミュニケーション」は6.5%となっています。

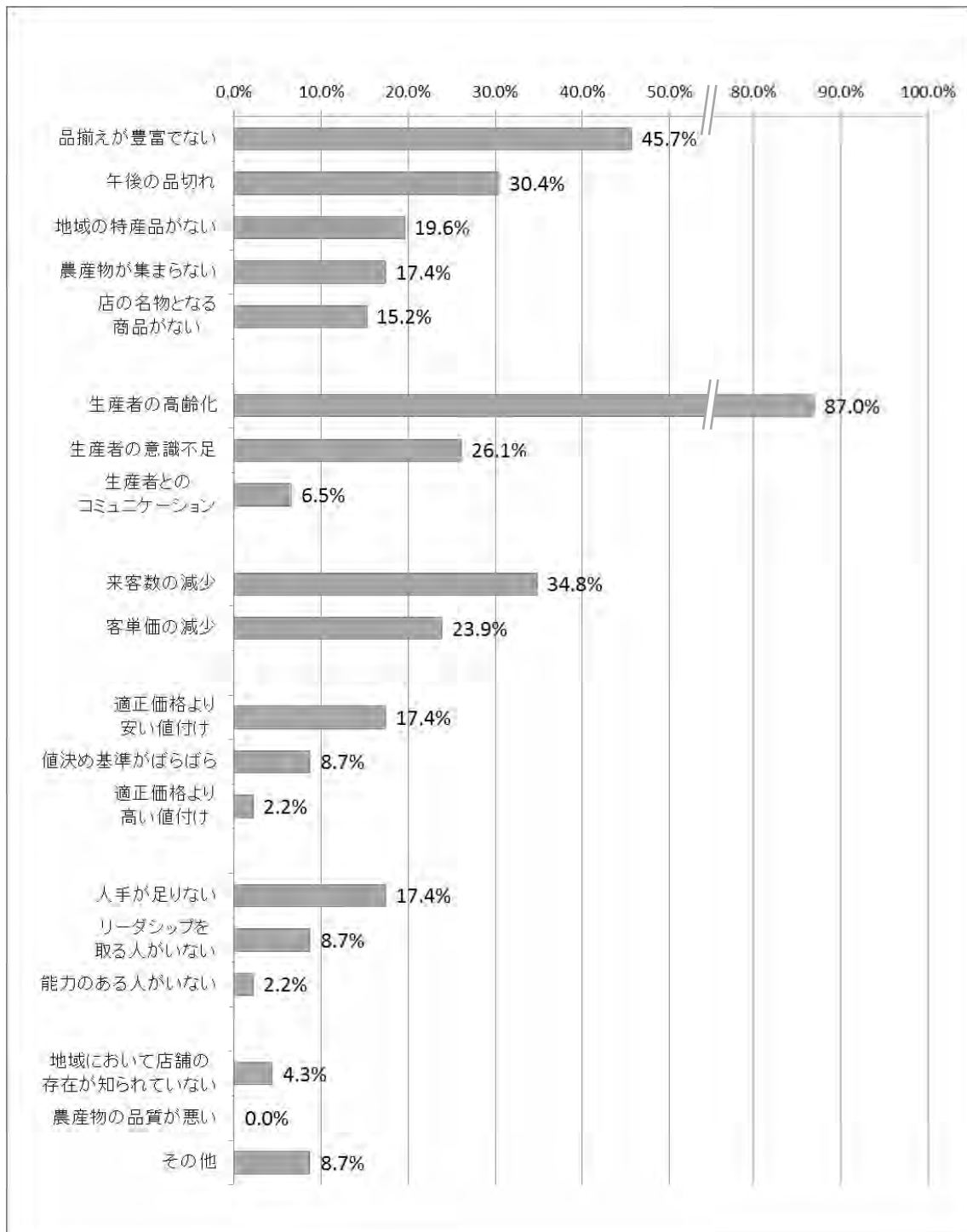
また、売上高に関する項目として「来客数の減少」（34.8%）、「客単価の減少」（23.9%）、価格に関する項目として「適正価格より安い値付け」（17.4%）、人材に関する項目として「人手が足りない」（17.4%）を挙げる農産物直売所が多い結果となっています。

なお、「農産物の品質が悪い」と回答した農産物直売所は存在しませんでした。

図表 2-3-7 現在抱えている問題・課題について（回答事業者数：46）

品揃えに関する項目				
品揃えが豊富でない	午後の品切れ	地域の特産品がない	農産物が集まらない	店の名物となる商品がない
21	14	9	8	7
45.7%	30.4%	19.6%	17.4%	15.2%
生産者に関する項目			売上高に関する項目	
生産者の高齢化	生産者の意識不足	生産者とのコミュニケーション	来客数の減少	客単価の減少
40	12	3	16	11
87.0%	26.1%	6.5%	34.8%	23.9%
価格に関する項目			その他の項目	
適正価格より安い値付け	値決め基準がばらばら	適正価格より高い値付け	店舗の存在が知られていない	農産物の品質が悪い
8	4	1	2	0
17.4%	8.7%	2.2%	4.3%	0.0%
人材に関する項目			その他	
人手が足りない	リーダーシップを取る人がいない	能力のある人がいない	その他	
8	4	1	4	
17.4%	8.7%	2.2%	8.7%	





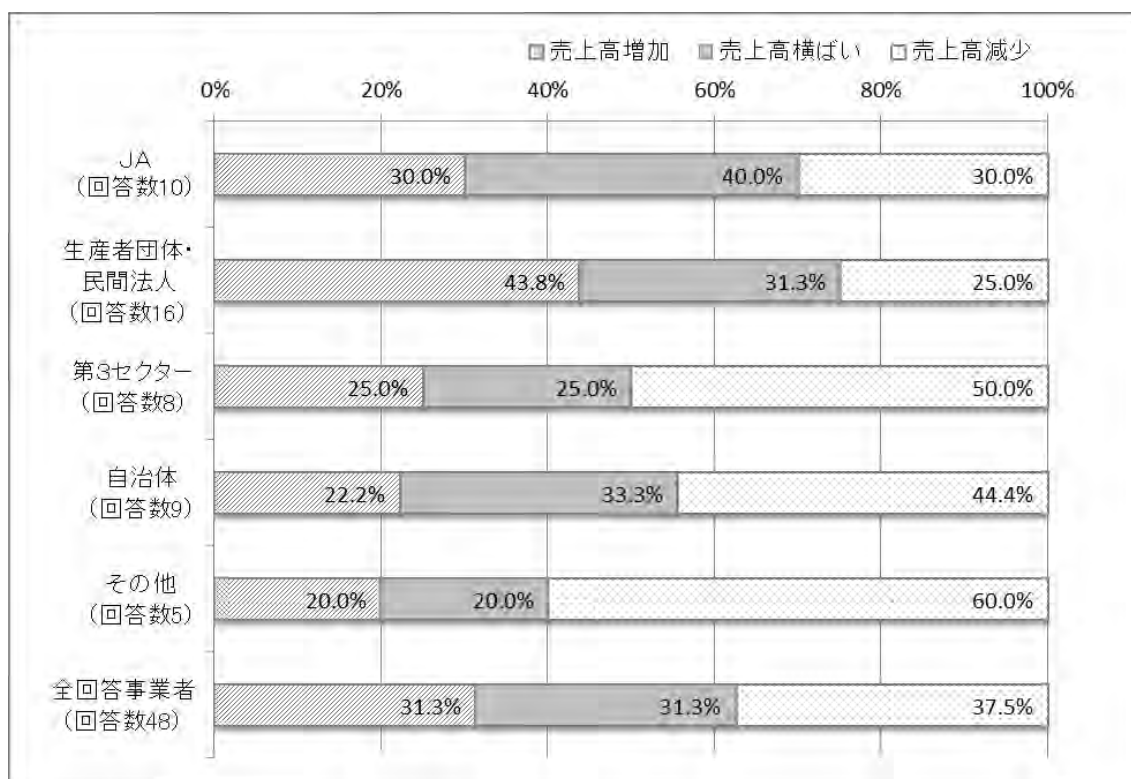
## (6) 売上高の増減に影響する項目

ここでは、農産物直売所事業者アンケートの集計結果を踏まえ、売上高の増減に影響する項目を考察することとします。ただし、アンケートの回収数が限られているため、あくまでも全体の傾向を推察する資料としての活用にとどめます。

### ① 経営主体

経営主体別では「生産者団体・民間団体」が売上高の増加に対してやや有意な値を示しています。生産者団体や民間団体は、意思決定における自由度が比較的高く、臨機応変に品揃えや運営方法などを変化させることができるため、売上高の増加にもつながりやすいものと推察されます。

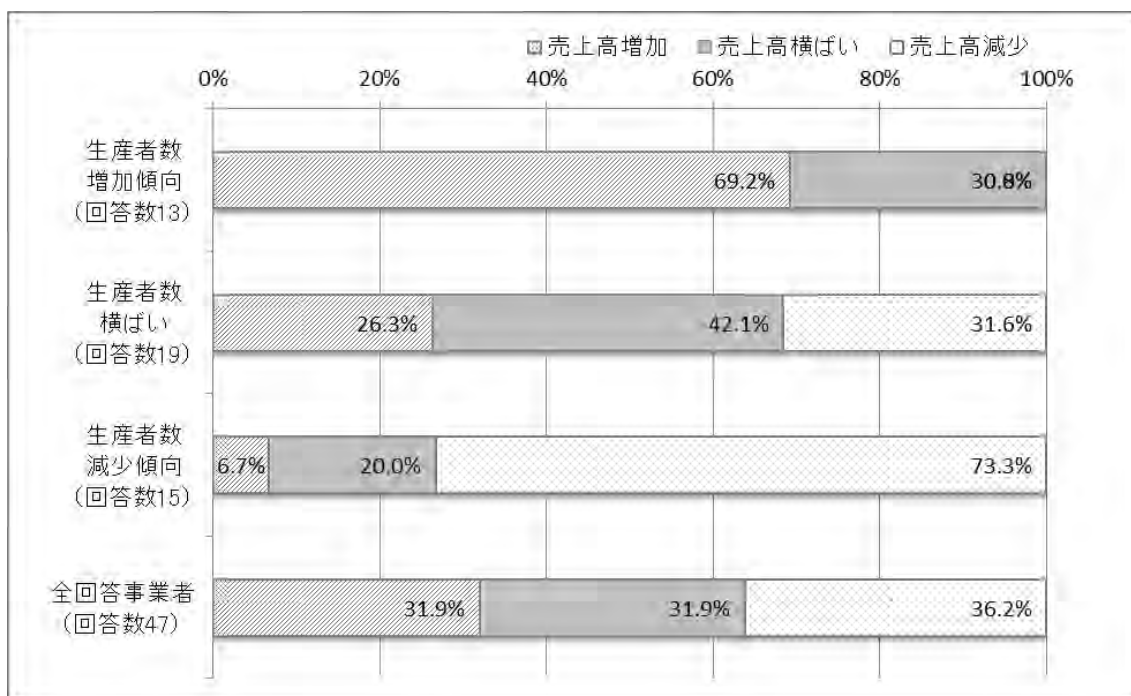
図表 2-3-8 経営主体別にみた売上高の増減傾向



### ② 生産者数の増減

生産者数が増加すると売上高も増加する傾向にあることが明確に読み取れます。生産者数の増加は、品揃えの充実や、魅力ある商品の確保につながることから、売上高の増加にも十分な効果があるものと推察されます。

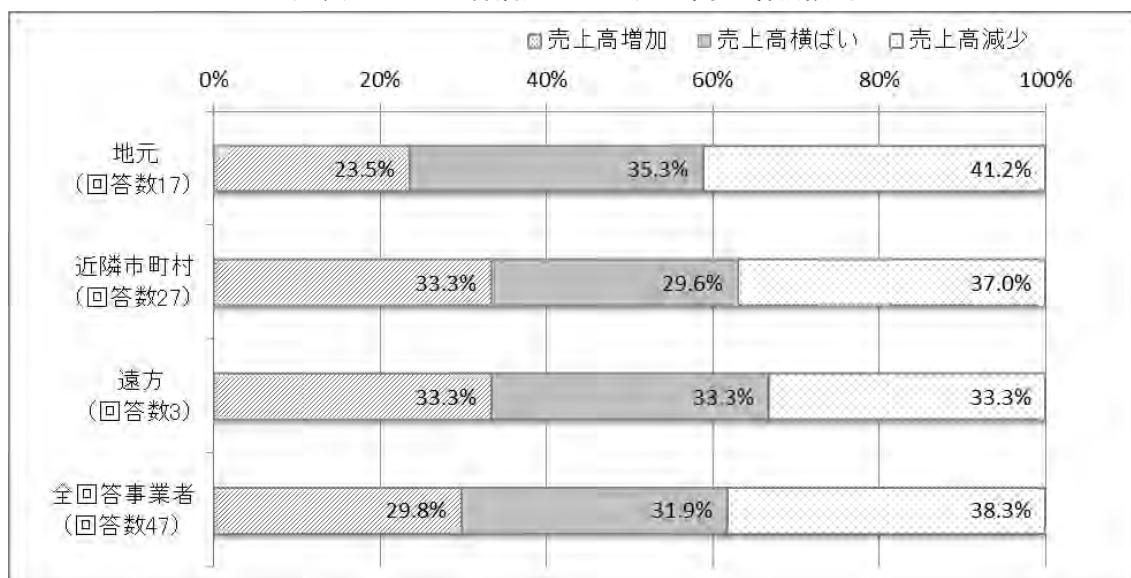
図表 2-3-9 生産者数の増減傾向別にみた売上高の増減傾向



③ 客層

本アンケート結果からは、客層の違い（商圈範囲の違い）が売上高の増減傾向に影響しているとは認められませんでした。

図表 2-3-10 客層別にみた売上高の増減傾向

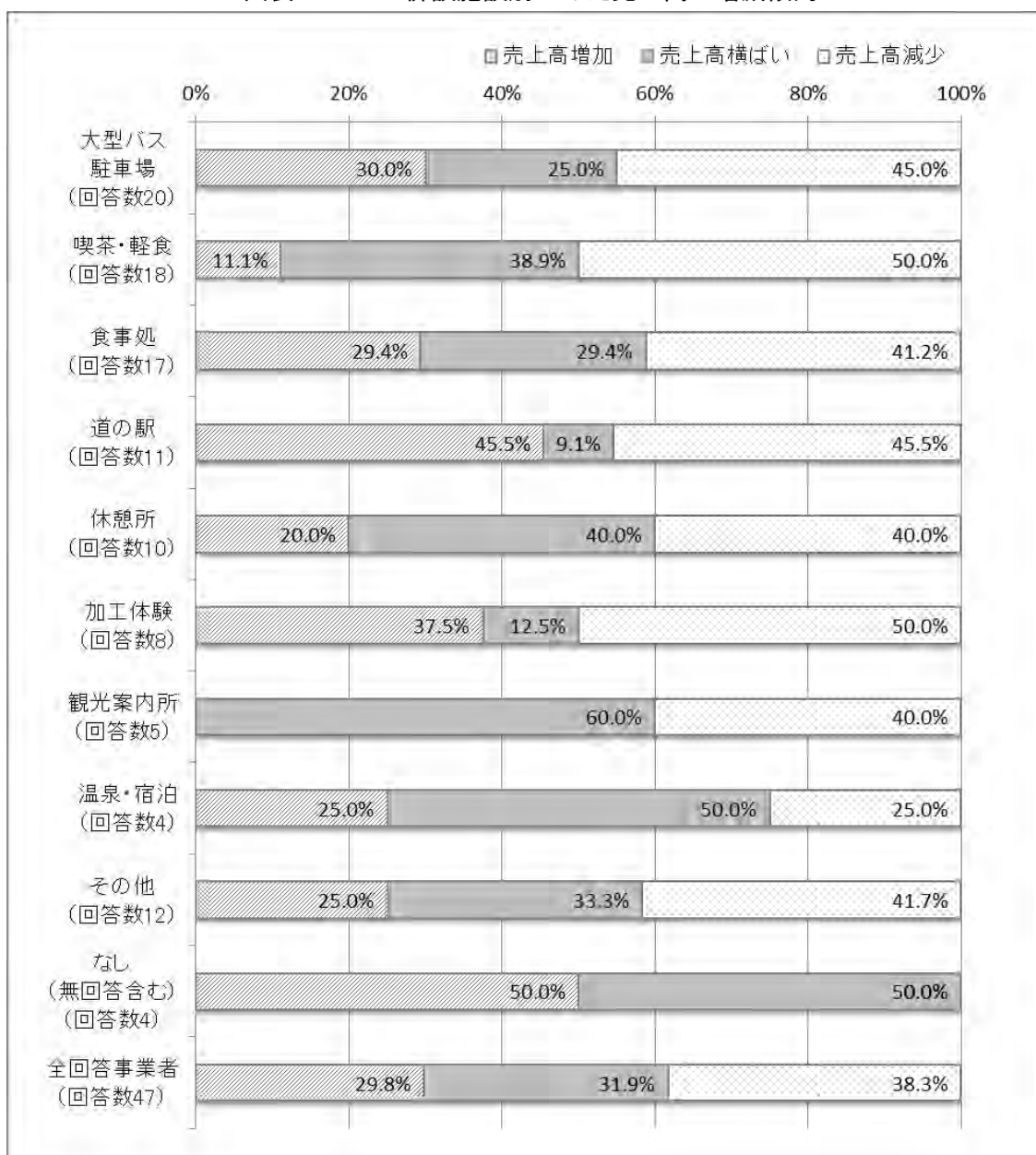


#### ④ 併設施設

喫茶・軽食施設を併設している農産物直売所は、食事処を併設している農産物直売所と比べ、売上高が増加しているところが少なく、売上高が減少しているところが多くなっています。

また、加工体験施設を併設している農産物直売所や道の駅を併設している農産物直売所では、売上高が「ほぼ横ばい」と回答したところが少なく、売上高の増減傾向がはっきりしていることが読み取れます。

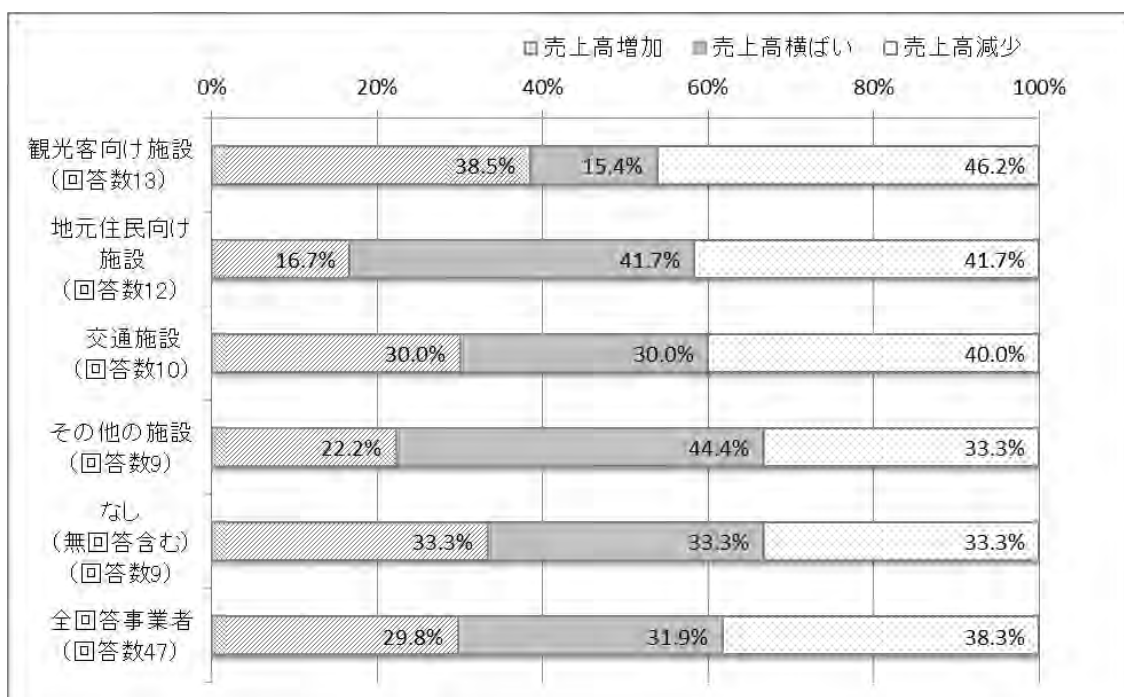
図表 2-3-11 併設施設別にみた売上高の増減傾向



⑤ 隣接する集客施設

地元住民向け施設が隣接している農産物直売所において、売上高が増加していると回答した割合が低くなっています。また、観光客向け施設が隣接している農産物直売所においては、売上高が「ほぼ横ばい」と回答したところは少なく、売上高の増減傾向がはっきりしていることが読み取れます。

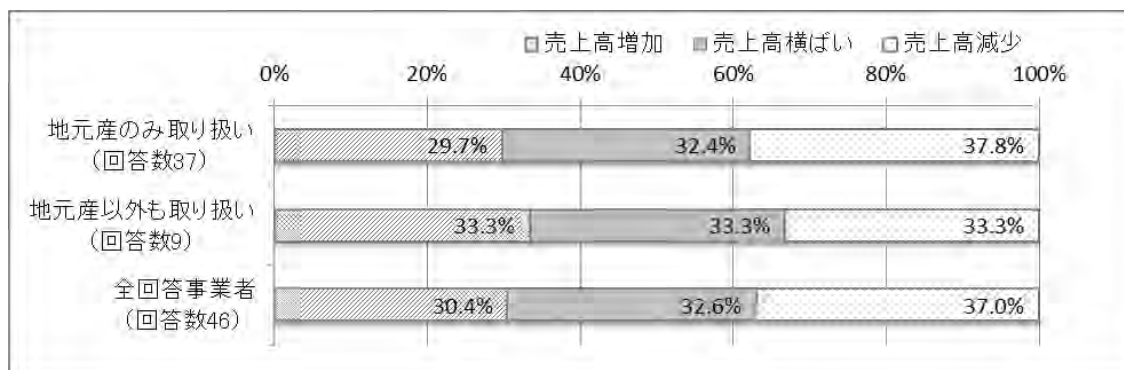
図表 2-3-12 隣接する集客施設別にみた売上高の増減傾向



⑥ 地元産以外の農産物の取り扱い

地元産以外の農産物も取り扱っている農産物直売所のほうがやや有利のようですが、大きな差は認められませんでした。

図表 2-3-13 地元産以外の農産物の取り扱い状況別にみた売上高の増減傾向

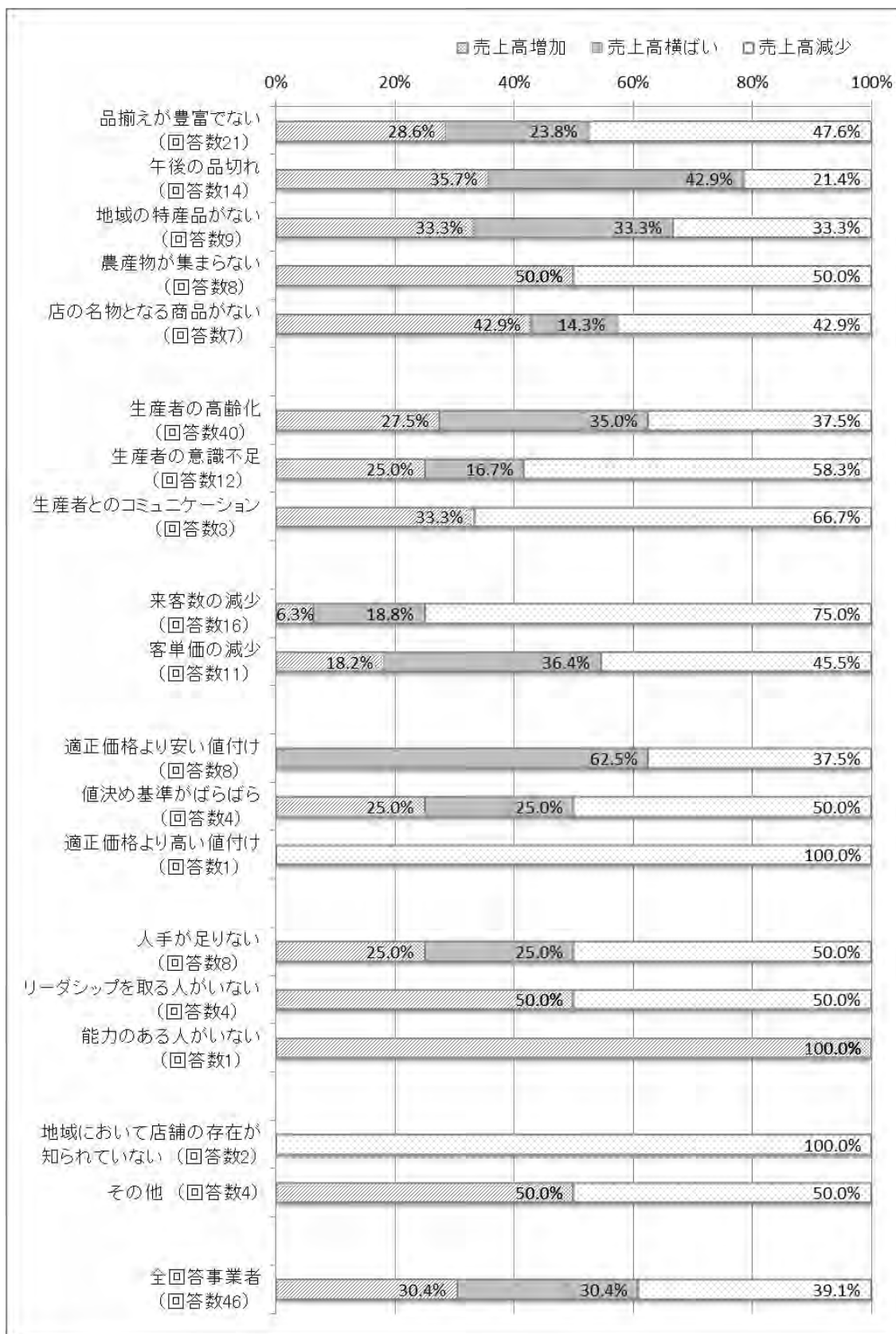


⑦ 現在抱えている問題・課題

「来客数の減少」や「客単価の減少」を問題・課題として取り上げている農産物直売所において必然的に売上高の減少傾向が強く出ています。また、「品揃えが豊富でない（種類が少ない）」と回答した先においても売上高の減少傾向が強いことも注目すべき点です。

カテゴリー別では、生産者に関する問題・課題を挙げている農産物直売所において売上高が減少したとするとところが比較的多くなっています。また、値付けのコントロールに悩まされている先において売上高が減少傾向にあることも特徴的です。

図表 2-3-14 現在抱えている問題・課題別にみた売上高の増減傾向



## 第3章 提言

この章では、農産物直売所の経営を改善させるための提言を述べていきます。

第1章でも触れたように、農産物直売所には、運営主体だけを見ても様々な形態があり、置かれている環境もすべて異なります。存在意義そのものが多様であり、目指すべき姿も同じではありません。したがって、すべてに共通して当てはまるような改善策は、まずありません。

しかし、農産物直売所の経営を考えるにあたって、持つべき“視点”には共通するものがあります。私たちは、この重要な“視点”とは何かを検討し、なるべく多くの直売所にとって有効となる改善策を述べることにしました。

背景にあるのは私たちが中小企業診断士として関わってきた多種多様な業界の経営改善事例であり、そして、今回の調査において実際の農産物直売所を訪問して確認できた多数の参考事例です。

個々の改善策や改善事例については、読者の皆さまが関わっていらっしゃる農産物直売所にとって、必ずしも正解とは限りません。しかし、この章で取り上げている6つの“視点”は、直売所経営において極めて重要なポイントであることは間違いありません。

読者の皆さまにおかれましては、この章の提言を参考にいただき、各々の農産物直売所の経営改善策を個別にご検討いただけましたら幸いです。

### 1. 経営管理

経営管理とは、経営目的を実現するために計画を策定し、活動状況を定期的・継続的に把握しながら、次の計画に向けて改善活動を行うことです。この経営管理は、組織が継続的に成長していくためには不可欠な活動であり、もちろん農産物直売所の経営においても当てはまります。

農産物直売所においては、具体的に以下のような取り組みが求められます。

#### (1) 経営計画

##### ① 計画を作成する

農産物直売所が成り立つためには、従業員や生産者が目的を共有し、頑張ろうとする意欲を持ち、お互いに意思疎通し合うことが必要です。こうした組織を実現するためには、「経営計画」が必要になります。経営計画とは、組織が目指す中長期的な目標を設定し、それを具体的にどうやって実現するかを表した計画です。経営計画には、「何を、どれだけ、いくら経費をかけて販売するか」という数値計画と、その数値計画を達成するために「いつ、何を、どうやって実施するか」を示した行動計画の2つの計画から構成されます。



図表 3-1-1 数値計画例

<品目別>	基礎データ			平日		休日(土・日・祝)		月間		年間	
	販売単価	仕入単価	原価率	個数	1日売上	1日売上	1日売上	日間売上	日間仕入	年間売上	年間粗利益
キャベツ	200	170	85.0%	50	10,000	70	14,000	272,000	231,200	3,264,000	489,600
白菜	150	127.5	85.0%	50	7,500	70	10,500	204,000	173,400	2,448,000	367,200
玉ねぎ	100	85	85.0%	80	8,000	112	11,200	217,600	184,960	2,611,200	391,680
トマト	150	127.5	85.0%	100	15,000	140	21,000	408,000	346,800	4,896,000	734,400
ピーマン	100	85	85.0%	50	5,000	70	7,000	136,000	115,600	1,632,000	244,800
ネギ	150	127.5	85.0%	40	6,000	56	8,400	163,200	138,720	1,958,400	293,760
シイタケ	250	212.5	85.0%	30	7,500	42	10,500	204,000	173,400	2,448,000	367,200
大根	100	85	85.0%	30	3,000	42	4,200	81,600	69,360	979,200	146,880
ブロッコリー	150	127.5	85.0%	30	4,500	42	6,300	122,400	104,040	1,468,800	220,320
アスパラガス	150	127.5	85.0%	30	4,500	42	6,300	122,400	104,040	1,468,800	220,320
<b>合計</b>				<b>490</b>	<b>71,000</b>	<b>686</b>	<b>99,400</b>	<b>1,931,200</b>	<b>1,641,520</b>	<b>23,174,400</b>	<b>3,476,160</b>
				平日		休日					
				客数	客単価	客数	客単価				
				300	236.666667	420	236.7				
<b>&lt;損益&gt;</b>											
	月間	年間	摘要								
売上	1,931,200	23,174,400									
売上原価	1,641,520	19,698,240									
<b>粗利益</b>	<b>289,680</b>	<b>3,476,160</b>									
販管費	275,000	3,300,000									
人件費	180,000	2,160,000									
水道光熱費	30,000	360,000									
家賃	30,000	360,000									
販促費	10,000	120,000									
その他	25,000	300,000									
<b>営業利益</b>	<b>14,680</b>	<b>176,160</b>									

図表 3-1-2 行動計画例

	4月	5月	6月
売上目標	2,000,000	2,000,000	2,000,000
実績	1,800,000		
ギャップ	-200,000		
よく売れている商品	アスパラガス		
	トマト		
	イチゴ		
<b>行動計画</b>			
1週目	お花見イベント	子供の日イベント	
2週目	食育イベント	農家ふれあいイベント	
3週目	農家ふれあいイベント	体験教室開催	
4週目	地域特産品イベント	野菜クイズ大会	
備考	手書き案内作成	こどもの日に、かしわ餅プレゼント	
	出張販売(2回)	野菜クイズ大会優勝者にプレゼント	
	野菜ソムリエに食育指導依頼		
	集客イベントの目標数(200人)	集客イベントの目標数(200人)	

## ② 計画を実行・進捗管理する

計画は、策定しただけでは絵に描いた餅です。まずはその計画に従業員に開示し、それに沿って実行する必要があります。また、必ず定期的に進捗を管理し、計画からのズレを認識した上で、そのズレを解消していかなければなりません。こうした計画は、最初は計画通りには進まないものです。ただ、繰り返し改善を続けていくことで、より実現可能性の高い計画ができていきます。改善を重ね、質の高い経営を目指していくためには、経営計画の存在が不可欠といえるでしょう。

## (2) 数値管理

### ① 損益分岐点を把握する

損益分岐点とは、文字通り損失と利益が分岐する点であり、収支がゼロになる売上高のことです。この損益分岐点を把握することにより、利益を出すには、いくらの売上高が必要なのかがわかります。そして、黒字化するために必要な売上高を計算し、それを達成するための必要な販売計画を立案して実行します。一方で、継続的に経費削減に取り組むことも必要です。売上高向上と経費削減の両面から取り組むことで、効果的に利益を出せる体質ができます。

### ② 時間帯・曜日別の売れ行きを把握する

店舗の客層や客数は、時間帯や曜日によって異なります。こうした時間帯や曜日別の来店客を把握することにより、お客様が欲しいときに商品が陳列されていない「機会ロス」や、商品が余り過ぎて発生する「廃棄ロス」を効果的に減らすことができます。例えば、お客様が多く来店する時間帯や曜日がわかっているならば、あらかじめ多くの商品を陳列することができます。また、お客様の来店が少ない曜日や時間帯には陳列量を減らすことで、廃棄ロスを削減できます。

### ③ 売れ筋を把握する

一般的に店舗の売上高の80%は商品で決まると言われます。多くの商品を陳列したとしても、その商品がお客様にとって欲しい商品でなければ、売上高を伸ばしていくことはできません。そして、お客様の欲しい商品を把握するためには、過去の経験則や勘といった属人的なものではなく、客観的なデータに基づいた分析が必要となります。POSシステムが導入されている場合は、POSデータから販売個数を分析し、売れ筋を把握することができます。また、POSシステムが導入されていない場合でも、手書きの集計表などを使った方法で、販売データを蓄積・分析することができます。全ての品目を把握する必要はありません。まずは店内の上位10~20種類の売れ筋を把握することから始めましょう。

#### ④ 加工品・仕出しなどの製造原価を把握する

加工品や仕出しなどをつくった場合は、原材料費や人件費を加工品別に管理する必要があります。加工に使用した原材料費を管理している農産物直売所は多いのですが、それにかかった人件費を管理しているところは、ほとんどありません。しかし、この人件費を管理しないと、適正な価格設定ができません。

例えば、加工品をつくるのに何人で何時間かかったのかを調べて管理する仕組みを導入している農産物直売所があります。こうした仕組みを導入することで、加工品ごとに標準作業時間が決まり、効率的な作業割り当てができるようになります。

### (3) 生産者管理

#### ① 店舗の売れ行き情報を生産者に開示する

POSデータの情報など、店舗の売れ行き情報を適宜生産者に開示することで、生産者を巻き込んだ運営が可能です。例えば、店舗の売れ筋ランキングなどを開示し、店舗の売れ行き傾向を示すことで、生産者自身が考え、出品する品目をコントロールするなどの効果が見込まれます。また、時間帯や曜日別の客数・客単価を開示することで、生産者自身が出品する量や陳列する時間帯をコントロールすることも可能です。

例えば、午後からの品揃え対策として、店舗の陳列状況を生産者にタイムリーに伝えるシステムを導入している農産物直売所があります。こうした仕組みにより、生産者を巻き込んだ店づくりをするのも一つの方法です。

#### ② 生産品目を管理する

品揃えに関しては、農産物直売所から生産者に具体的な要望を出し、売れる品目をつくってもらうことも可能です。例えば、露地野菜などつくりやすいものをつくりたがる生産者に対し、生産者の技術やノウハウを考慮したうえで、違う品目をつくるよう提案・指導している農産物直売所もあります。

#### ③ 価格を管理する

農産物直売所では委託販売形式をとることが多く、基本的に生産者自らが農産物に値付けすることとなります。自由に価格設定できるとなれば、自分の商品がよく売れるよう、先に陳列した生産者よりも安い価格を付けて陳列する生産者が現れます。このようなことが常態化すると、生産者同士でのいざこざや不毛な価格競争を引き起こしかねません。こうした状態を未然に防ぐには、値付けに関する一定のルールを定め、明確にしておく必要があります。生産者も交えて値付けのルールをしっかりと決め、違反者には罰則などの対策を検討していくことが求められます。

例えば、生産者協議会を設け、そこで農産物の価格を決定している農産物直売所があります。また、先に陳列した生産者の値付け価格より安く値付けしてはいけないルール

を設けている農産物直売所もあります。このように、値付けルールを明確にすることで、生産者同士の不毛な価格競争を生み出さない仕組みづくりも必要です。

#### ④ 店舗従業員として配置する

生産者管理を実行するうえでの重要なポイントは、「農産物直売所はみんなの店である」という点を強く意識させることです。そのためには、レジ係、客世話係、店内巡視係などで生産者を農産物直売所の運営に参加させることも効果的です。店頭立つことでお客様とのコミュニケーションが図れ、その会話の中から、褒められたり、期待されたりすることで、生産者のやる気につながります。

## 2. 魅力的な品揃え

農産物直売所の運営において、商品の品揃えは非常に重要な項目です。魅力的な品揃えとは、お客様にとって、欲しい商品が、欲しい時に、欲しい量だけ、欲しい価格で揃っていることをいいます。特に食品を取り扱う小売店舗では、この点が重視されています。また、近年では農産物直売所同士でも競争が激しくなっており、他と差別化するため、①農産物直売所の規模、②ターゲット顧客、③地域の特産品、④定番商品、の4つの視点から、バランスよく商品を組み合わせる必要があります。

一方で、安定的な品揃えをしていくために、生産者との協力関係を築くことも重要となります。

### (1) 農産物直売所の規模

農産物直売所の品揃えを考えていくために、売り場面積の大きさを無視することはできません。売り場面積が大きければ、たくさんの野菜・果物が必要になります。しかし、売り場面積が小さければ、陳列できる数は制限されます。したがって、その規模によって適正な品揃えは変わってきます。

#### ① 売り場面積が大きい場合

地域での特産品を中心に、市場などからの仕入れ品の確保が必要となります。消費者アンケートの結果を踏まえると、品揃え・品切れに不満を持つ消費者の意見が多数あります。地産池消の拠点としての役割が損なわれるという意見もありますが、売り場面積が大きい場合は、一定の商品を仕入れることで、売り場のボリュームが確保でき、お客様にとって利便性の高い品揃えができます。留意点は、地元の商品か仕入れ商品かを明確に区別することです。

#### ② 売り場面積が小さい場合

地域での特産品を中心とした品揃えになります。売り場面積が小さい場合は、売れ行きの良い商品を見極めることが重要となります。お客様の欲しい商品が陳列されていない場合は、他に商品があってもそのお客様にとっては品切れと同じ状態となってしまいます。消費者アンケートの結果では、「地元産のものが欲しい」「旬や季節を感じられるものが欲しい」といった意見が多くあり、このような商品を中心に品揃えをしていく必要があります。

### (2) ターゲット顧客

#### ① 地域外のお客様

地域外から来店するお客様は、朝一番に来店するよりも、目的地からの帰りに来店することが多くなります。通常、商品数は開店直後が一番多く、時間の経過とともに減つ

ていきます。そのため、午後から夕方にかけて来店する地域外のお客様に、商品の少なさや欠品の印象を与えてしまうことが少なくありません。したがって、地域外のお客様が来店する時間帯に合わせて商品を補充することが必要です。

ある農産物直売所では、販売状況の伝達を効率的に行うために、生産者の携帯電話やパソコンに販売状況をメールで送信して、追加納品を促すシステムを導入しています。より確実に納品してもらうために、担当者が主要な生産者に直接電話をして、納品に来てもらっている農産物直売所もあります。また、帰宅途中のお客様の来店時間に合わせて新鮮な野菜を豊富に提供する「昼市」の開催も有効な手段です。

## ② 地域のお客様

地域のお客様をターゲットとする場合、開店直後から午前中に来店が集中します。したがって、開店時刻までに多くの商品を揃えることが必要です。

しかし、地域のお客様をメインターゲットにしている農産物直売所は規模が小さいことが多く、十分な集荷ができないことがあります。

ある農産物直売所では、毎日集荷すると野菜が集まらないため、開店日を週2日だけにして効率的に集荷しています。地域住民の利用頻度を考えると、週2日くらいの開店でも十分に対応可能です。このように、農産物の集荷量に応じて開店日数を変更するなど、地域の状況に応じた柔軟な対応が必要となります。

## (3) 地域の特産品

消費者アンケートにおいて、農産物直売所で購入する理由として2番目に多かった回答が「地元産のものが欲しい」というものです。この結果から、多くのお客様が地域で採れる農産物を求めて農産物直売所を訪れていることが分かります。特に、その地域でしか生産されていないものはお客様の印象に残り、来店動機にもつながります。したがって、地域の特産品の販売期間をより長くするための工夫が必要です。

### ① 時期をずらした栽培の奨励

農産物によっては栽培適温の幅が大きい品目があります。その幅を利用すると、特定の期間だけに種を撒くのではなく、時期をずらして種を撒くことで長い期間収穫できるようにすることが可能です。例えば、枝豆であれば、早生種と中生種、晩生種の品種を指定して、生産者に栽培を依頼することで、収穫時期をずらすことができます。

このように、時期的な商品不足や商品の品揃えの偏りを防止するため、生産者に対する具体的な栽培指導や、時期をずらした栽培方法をテーマとした栽培講習会の開催などが有効です。

## ② 施設栽培の導入

施設栽培を導入することでも、収穫時期の幅を広げることが可能となります。しかし、施設栽培を導入するためには、ある程度まとまった資金が必要になってきます。そのため、農産物直売所によっては、施設費の一部を補助したり施設をリースで貸し出したりしているところもあります。

一方、新たに施設を設置するのではなく、既存の施設を有効に利用する事例も見受けられます。時期的に稼働していない水稲用の育苗ハウスを活用して時期外れの野菜を栽培するよう、生産者に指導している農産物直売所の事例などがあります。

## (4) 定番商品

農産物直売所の売り上げの基礎となるものが、定番商品と呼ばれるものです。定番商品とは、お客様の買い上げ頻度が高い商品です。特に指定野菜と呼ばれる 14 品目※は購買率が高く、十分な品揃えが求められます。地域の特産品ばかりの品揃えにならないよう、生産者と協議のうえ定番商品となる野菜を生産してもらい、バランスよく販売できる体制をつくる必要があります。

※指定野菜 14 品目：キャベツ、キュウリ、里芋、大根、玉ねぎ、トマト、ナス、人参、ネギ、白菜、バレイショ、ピーマン、ほうれん草、レタス

### 3. 効果的な集客および購買促進

アンケート調査結果からも見受けられるように、多くの農産物直売所において、売上高の減少が大きな問題となっています。新規開店した当初は多数の来店客で賑わい、大きな売上高を得ていた農産物直売所も、年月を経れば店舗としての新鮮味が失われていきます。周辺地域に他の農産物直売所が開店するようなことがあれば、顧客は奪われていきます。もし何もしなければ、来店客は減少の一途を辿り、売上高の増加を望むべくもありません。

ところで、売上高は「客数×客単価」という式で表すことができます。これを考慮すると、売上高を増加させるためには、①客数を増加させること、②客単価を上昇させること一の2つの面から考えていけばよいと言えます。平たく言えば、前者は店に来てもらうための方法、後者は一度にたくさん買ってもらうための方法です。

売上高	=	客数	×	客単価
売上高の増加策	=	客数を増加させる策	×	客単価を上昇させる策

#### (1) 客数を増加させる施策

客数を増加させるための方法としては、新規客を呼び込む方法と、既存客に再来店を促す方法があります。

##### ① 新規客を呼び込む方法

農産物直売所に来てもらったことのない人に足を運んでもらうためにはどうすれば良いでしょうか。まず思い浮かぶのが、広告・宣伝です。たくさんの人に、まずは農産物直売所の存在を知ってもらい、アピールをしていくことが必要です。しかし、アピールの対象が広ければ、費用も高額になってしまいます。

そこで、なるべく費用を掛けずに広告・宣伝を実現する工夫が求められます。今回調査した農産物直売所の中で実際に取り組まれている事例を以下に紹介します。

##### ・農産物直売所単独ではなく、地域の事業としてPRする

地域の事業としてのPRであれば、マスコミは記事として取り上げやすくなります。マスコミ側の判断で記事として取り上げるわけですから、広告・宣伝費用は掛かりません。また、自治体も地域事業として背中を押してくれます。市や町の広報誌の記事に取り上げてもらえたり、広報誌に折り込みチラシを挟んでももらえたりします。もちろん、どんな内容でも地域の事業として認められるわけではありませんので、自治体の補助事業などに積極的に関わりを持たせていくことがポイントです。



- ・地域のインフラを活用する

各家庭に有線放送設備を整備している地域において、日々の地域情報と併せて農産物直売所のデイリー情報（明日の仕出し弁当のメニューなど）を読み上げてもらっています。毎日原稿を用意する必要がありますが、デイリーの情報提供は地域住民の認識度が高いので、即効性があります。

- ・ホームページやSNS（Social Networking Service）を活用する

今やインターネットでの情報提供は必須ともいえます。Facebook（フェイスブック）やTwitter（ツイッター）などに代表されるSNSは、日々の情報提供ができるうえ、口コミ効果が高く新規客の呼び込みにも力を発揮します。

- ・看板や幟を設置する

消費者アンケートからも、農産物直売所は旅先で偶然見つけて立ち寄られているケースが多いことが分かりました。通り掛かりの旅行者を呼び込むために、遠くからでも認識できるよう、看板や幟の設置の仕方を工夫します。

- ・イベントの開催

季節に応じたイベントを企画し開催することで大規模に集客を図ります。年間1～4回の大きなイベントと月1回程度のイベントを組み合わせ実施している農産物直売所が多いようですが、中にはほぼ毎週イベントを実施しているところも存在します。イベントの開催は、他の広告・宣伝活動を実施するうえで、「話題」として大きな役割を果たします。このイベントを効果的に集客につなげるには、他の広告・宣伝活動をいかに活用するかが重要になります。

## ② 既存客に再来店を促す方法

一般的に、「新規客を獲得するために必要な費用は、既存客に販売する費用の5倍かかる」と言われています。つまり、新規客を呼び込むよりも、既存客に再来店してもらうほうがよほど簡単だということです。これまでに挙げた新規客を呼び込む方法は、既存客にも有効ですが、既存客に絞って考えればもっと簡単に再来店を促すことができます。

一般的な小売店では非常に熱心に取り組まれている施策ですが、今回調査対象とした農産物直売所では積極的に取り組んでいる店舗はあまり見られませんでした。客数の減少を嘆く前に、まずは既存客に一日でも早く再来店してもらうことを考えていくべきでしょう。

具体的には、以下のような取り組みが該当します。

- ・ポイントカードの発行

来店回数や買上点数、買上金額などに応じてポイントを付与し、次回の来店時などに還元するものです。ポイントに有効期限を設ければ、失効する前に還元を受けようと来店する動機付けになります。

- ・次回割引チケットやクーポンの発行

次回の来店を促すため、割引チケットやクーポンを発行して来店客に配布します。ポイントカードと同様、有効期限を設ければ、失効する前に利益を受けようと来店する動機付けになります。

- ・会員カードの発行

店舗への帰属意識を高めるのに有効です。ポイントカードなどと組み合わせれば、来店する動機付けになります。会員カード発行時に顧客情報の収集が可能となることも店舗にとってメリットが高いといえます。

- ・魅力的な品揃え、気持ちのよい接客、店づくり

先述した品揃えはもちろん、接客サービスなどにも注力することで、お客様に「また来たい」と思わせる店舗づくりを進めていくことが大前提です。実際に「お店のスタッフと話をしたい」という要望により、常連客が足を運ぶ農産物直売所もあります。

- ・コミュニティ機能を高める

店舗とお客様との間でのコミュニケーションを取っていただくだけではなく、お客様同士でコミュニケーションを取れる場を提供することで、一つのコミュニティを形成します。コミュニティへの参加意識が来店動機となります。地域に根差した農産物直売所ならではの施策です。

## (2) 客単価を上昇させる施策

客単価を上昇させるための方法としては、買上点数を増加させる方法と、販売単価を上昇させる方法があります。

### ① 買上点数を増加させる方法

来店客に少しでも多く商品を買ってもらうことで売上高を大きく押し上げることができます。仮に、商品単価がすべて同じであるとすると、一度の来店で5点の買い物をする客にもう1点追加購入してもらえれば、それだけで売上高は1.2倍になります。一度の来店で1点のみ買い物していく客にもう1点追加購入してもらえれば、それだけで売

上高は2倍になります。

この「プラス1点」を生むために最も重要な取り組みは次の2つです。

- ・販売員からお客様への声掛け

「いらっしゃいませ」だけに止まらず、「本日はこれがおススメですよ」と声を掛けるだけでお客様の購買意欲を高めることができます。お客様との1対1の会話を心掛けるようにすれば、より効果が高まります。さらにお客様にとっても買い物の満足度が高まります。マニュアル通りの接客ではなく、お客様一人一人にあわせた小規模店ならではの接客で、お客様と心を通じ合わせる事が重要です。

- ・POPによる商品説明

POPは「もの言わぬ販売員」とも言われています。販売員数に限りがある小規模店では、売り場に販売員を十分に配置できません。そこで、販売員の役割を肩代わりするのがPOPです。商品のおススメ情報を、お客様に声掛けするイメージで書き上げ、売り場に配置しておくことで、お客様の購買意欲を高めることが可能です。無機質なものにならないよう、心を込めて作ることが重要です。

## ② 販売単価を上昇させる方法

商品の種類が多い小売店舗であれば、より高い商品をお客様にお勧めするという方策が取れますが、商品の種類が少ない農産物直売所ではその方策は妥当とはいえません。では販売単価を上昇させるために必要な施策はどのようなものでしょうか。

それは、値付けした価格をお客様に認めてもらえるよう、商品の魅力を高めることです。値付けされた価格に納得感がなければ、お客様はその価格での購入には消極的になり、より安い価格のものを求めるようになります。したがって、商品の魅力を高め、お客様に価格の納得感を感じてもらうことが販売単価の上昇につながります。

商品の魅力を高めるための取り組み例を以下に示します。

- ・商品自体の品質向上に向けた生産者への指導

まずは商品自体の品質を高めなければなりません。商品の品質レベルを維持し、適正価格で値付けするよう、生産者を指導していくことが必要です。店舗の考え方に見合った品質と適正価格を生産者に理解してもらうことが重要です。これは多くの農産物直売所で取り組まれています。生産者への指導力が不足する農産物直売所では、品質と価格のバランスに統一感がなく、お客様にとって納得感を感じづらい状況となっています。

- ・陳列方法の工夫

商品が魅力的に見えるよう、陳列方法を工夫します。売り場に生産者別のカゴを並べ、陳列は生産者任せとしている農産物直売所が多くあります。しかし、生産者や店舗側の都合を優先するのではなく、お客様の視点で陳列を工夫していくことが重要です。例えば、生産者別のカゴを用いず、陳列棚にグリーン的人工芝を敷き、販売員が陳列をコントロールしている売り場は、商品も魅力的に見えます。

- ・店舗の雰囲気づくり

商品を魅力的に見せる照明方法や店舗全体の色使い、陳列棚や陳列ケースの材質などにも配慮が欲しいところです。ワイン箱などを利用して雰囲気を出そうと工夫している農産物直売所も存在します。きちんと清掃し、清潔感を出すことは食料品を扱う店舗として基本中の基本です。

- ・ターゲット顧客に対する意識

実施する取り組みは、店舗が目指すターゲット顧客や現在の中心顧客にとって魅力的かどうかを考えていく必要があります。例えば、若い女性をターゲットとしたお洒落な店舗と、地域住民のコミュニティの場を目指した店舗とでは、取り組み内容が異なって当然です。ターゲットを常に意識して取り組むことが重要です。

#### 4. 外部への販路開拓

農産物直売所の起源は、近隣の生産者同志が任意で集まり、自宅の駐車場などで近隣住民に農産物を販売したことであると言われていています。現在では、生産者団体以外にも J A や法人等がその運営に乗り出しており、形態が大きく変化していますが、依然として近隣生産者が地域住民だけをターゲットにした農産物直売所は数多く存在します。

しかし、単に農産物直売所で地域住民に対して販売するだけでは、採算が成立しにくく、持続的な運営に不安があります。そこで最近では、店舗で農産物を販売するだけでなく、レストランへの卸売や、百貨店での販売、インターネットによる販売など、農産物直売所の外部へ販路を持つことの重要性が増してきています。

##### (1) 調査から見る外部への販路開拓の重要性

###### ① 農産物直売所の外部への販路の有無による売上高の増減傾向の比較

今回の調査ではいくつかの農産物直売所事業者に“外部への販路の有無”および“売上高の増減”について調査を行いました。その結果において明確に差が表れました。

図表 3-4-1 に示す通り、外部への販路を持っている事業者は全て売上高が“横ばいもしくは増加”していましたが、外部への販路を持っていない事業者はいずれも売上高が“減少”していました。この点から、農産物直売所の外部へ販路を持つことが売上高を維持するうえで非常に重要であることが分かります。

図表 3-4-1 農産物直売所の外部への販路の有無と売上高の増減傾向の比較

農産物直売所名	外部への販路	売上高の増減
産直 A	学校給食センター	横ばい
産直 B	無し	やや減少
産直 C	学校給食センター	やや増加
産直 D	無し	やや減少
産直 E	無し	減少
産直 F	学校給食センター、無料配達(1000 円以上)	横ばい
産直 G	老人ホーム、保育所、イベント販売	やや増加
産直 H	イベント販売、百貨店、電話注文、インターネット	横ばい
産直 I	仕出し弁当(売上 8 割)、イベント出店	横ばい
産直 J	併設のレストラン、他のレストラン	増加
産直 K	給食センター、介護施設、都市部の農産品販売所	横ばい
産直 L	病院、幼稚園	やや増加

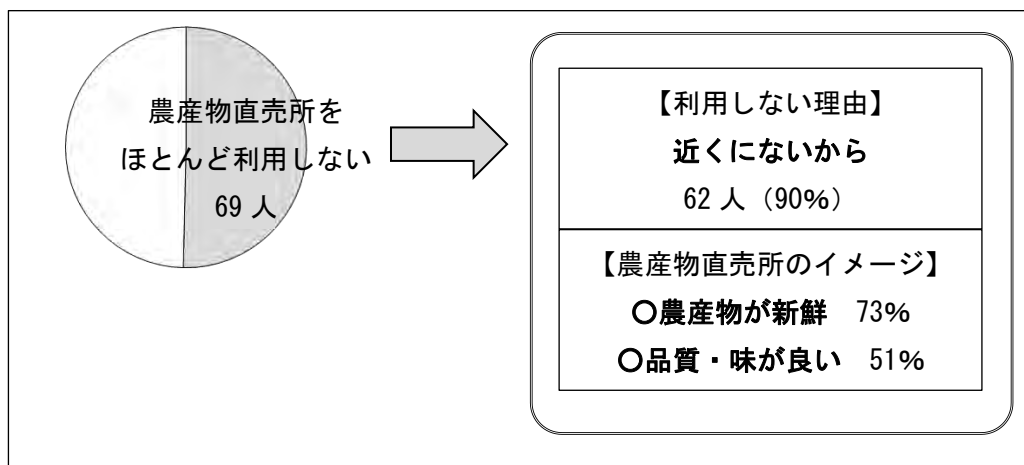
## ② 都市部における農産物直売所の利用ニーズ

今回の調査では、主に兵庫県南部や大阪といった都市部に居住する消費者に対して、農産物直売所の利用実態やイメージに関するアンケート調査を行いました。図表 3-4-2 に示す通り、“農産物直売所をほとんど利用することがない”消費者の約 90%が、利用しない理由として「近くに農産物直売所がない」を挙げていました。

一方、調査では農産物直売所に対し良いイメージを持っている消費者が多く、「近くにあれば利用したい」という意見が多くありました。

農産物直売所は郊外に立地しているものが多く、都市部に居住する消費者にとっては身近に利用できるものではありません。都市部にこそニーズが多く潜んでいることを示す結果となり、農産物直売所の外部への販路を持つことの重要性が導き出されます。

図表 3-4-2 調査から分かる都市部における利用ニーズの存在



## (2) 農産物直売所の外部への販路

### ① スーパーマーケットや百貨店、商店街への出店

今回の調査では、図表 3-4-1 に示す産直Hのみが百貨店での販売を行っていましたが、まだまだ2号店を持つ農産物直売所は多くありません。

しかし差別化を図るスーパーマーケットや百貨店が、農産物直売コーナーを設ける取り組みは全国でも少なくありません。農産物直売所にとっても、人が多く集まるスーパーマーケットや百貨店で販売することは、売上高を増加させるだけでなく、地域の農産物をアピールする絶好の機会といえます。

商店街へ農産物直売所が出店することは、商店街全体の集客力を高める効果があります。安心・安全で高品質な農産物は、商店街周辺の住民に喜ばれ、商店街の活性化はもちろん、農産物直売所の売上高の増加につながるものでもあります。

今回の調査において、「近くにあれば行きたい」と答えた消費者が多かったことから、積極的に他地域（都市部）に進出することは、農産物直売所の売上高を増加させるだけ

でなく、品質の良い野菜を食べたいという都市部の消費者ニーズを満たすことになり、食文化に貢献するものと考えられます。

## ② 宅配事業

今回の調査では、図表 3-4-1 に示す産直Fのみが宅配事業を行っていました。高齢化社会が進行し、買い物難民が増加している昨今、品質の良い野菜を消費者に宅配することは、地域社会への貢献度が高いといえます。

また、現代では夫婦共働き世帯が多くなっており、買い物をする時間が減少している中で、品質の良い農産物を買うためにわざわざ遠出をすることは現実的ではありません。しかし、忙しい家庭でも品質の良い野菜を求めており、特に小さなお子様を持つ家庭ではその傾向が強くなります。宅配することでそのニーズに応えることも考えられます。

宅配事業を行うことは、固定客を抱えることでもあり、安定的な収益源を確保することにほかなりません。したがって、宅配事業は農産物直売所の持続的運営につながるものといえます。

## ③ 学校や病院等の施設への食材供給

「地産地消」の取り組みは全国で拡大しており、その活動は行政レベルから民間レベルまで広がっています。今回、多くの農産物直売所で取り組まれていたのが、こうした「地産地消」を進める学校給食や病院、老人ホームなどの施設への食材提供です。

地域で生産された農産物を扱う農産物直売所には、こうした「地産地消活動」の中心としての役割も期待されています。

学校や病院等の施設では一年中安定的な需要があるため、これらの施設への食材供給は農産物直売所の持続的な運営につながります。さらには、地域の児童や高齢者、患者らに安心・安全な食を提供する社会的な意義もあります。収益面においても、社会的な面においても、農産物直売所が積極的に取り入れたい販路といえます。

## ④ インターネット等による通信販売

近年、最も注目されている販売方法が「インターネット通販」です。今回の調査では、図表 3-4-1 に示す産直Hのみがインターネット通販を行っていましたが、興味はあっても実行に移せないという農産物直売所は少なくありません。

農産物直売所がインターネット通販を実行に移せない大きな理由は以下の3つと考えられます。

- 1) インターネットに対応できる人がいない（技術面、人数面、金銭面）
- 2) インターネットで販売できる商品力・独自性がない
- 3) 受注および発送に対応できる組織的体制がない

単に取り扱っている農産物をインターネット上に掲載するだけで新たな消費者からの

注文が得られるものではありません。独自性があり高品質の商品がなければ販売を増やしていくことは難しいといえます。また、品切れが続いたり受注から発送まで時間がかかったりするようでは、消費者からの信頼が得られず、固定客化は困難です。

成功を目指すためには運営体制や業態を現状から大きく変更する必要があり、それだけの人材や予算をかけることが出来るかどうか、その覚悟が求められます。全国的に見て農産物のインターネット販売で成功している組織は従来からの農産物直売所ではなく、明確な経営方針を持つ法人であることが多い理由もそこにあるのでしょう。

農産物直売所でインターネット販売を始める場合、初めからインターネットで新規客の開拓を図るよりも、まずは既存のお客様からの注文をインターネットで受けて宅配し、評判を高める取り組みからスタートするのがよいでしょう。

既存のお客様が評価してくれた場合、口コミだけでなく、インターネット上においても評判が広がり、徐々にお客様の獲得が可能となります。また、爆発的に販売数量が増えることがないため、徐々に体制を整えていくことも可能です。さらに、インターネット広告を行わずにすむことから、インターネット販売の開始時に経費を抑えることも可能です。

インターネットによりお客様を獲得すれば、立地的なハンディキャップを解消でき、全国のお客様に地域の美味しい野菜を提供できるようになります。安定的な収益を獲得することも可能です。

ただし、上述した通り、高品質で独自性のある農産物を揃えるだけでなく、素早い発送体制や、細かな情報提供なども必要になります。

### (3) 外部への販路開拓の意義

農産物直売所にとって、販売することだけが存在意義でないことは、調査を通して多くの方からご意見を頂きました。一方で、農産物直売所の継続的な運営に対し不安を持っている方も多く存在したことは事実です。

他の販路を持つことは、直接的な収益の向上につながり「農産物直売所の継続的な運営」を支えるだけでなく、間接的にも「地域のブランドの向上」により、将来の収益に結びつけることが可能です。また、収益面だけでなく、より多くの消費者に、安心・安全で美味しい野菜を提供するという「社会的意義の向上」にもつながる取り組みでもあります。

変化する社会構造や消費者ニーズに農産物直売所が積極的に対応していき、農産物直売所に買いに行きたくても行けない方に対し、どのようにして農産物をお届けできるかを模索し、実行していくことが、今後の農産物直売所に求められる役割であると言えます。



## 5. 人材活用

組織にとって人材は非常に重要です。農産物直売所にとっても例外ではありません。農産物直売所の規模、運営主体、設立の目的に関わらず、存続・発展するためには優れた人材が必要です。繁盛する農産物直売所になるためには、①経営感覚のあるリーダーを選び、②継続的に人材育成を実施し、③関係者でコミュニケーションを図ること—が必要です。また、④後継者の育成—も必要になります。

なお、ここでは、農産物直売所の「会長」「代表」などと呼ばれる責任者およびその補佐役（役員）を「リーダー」と表現しています。

### （1）経営感覚のあるリーダーの選任

農産物直売所を地域活動の一環としてとらえると、人格者や世話役がリーダーに選出されがちです。一方、農産物直売所の運営を継続するためには、収益を上げることが必要です。そのためには、計数観念、営業力、先見力、判断力などの経営感覚を備えた人材をリーダーにすることが必要です。

ある農産物直売所では売上高推移、売れ筋野菜ベストテンなどをグラフ化し、生産者に開示しています。これが生産者のやる気の向上につながっています。これは同農産物直売所会長のリーダーシップ発揮の成果であると言えます。この会長は、現役時代は企業に勤め、退職後農業に従事し始めました。会長は、企業勤務時代に身につけた経営感覚を発揮し、グラフ化などの「見える化」を駆使して同農産物直売所を運営しています。

また、女性、若者、よそ者（地域外の者）を農産物直売所のリーダーに加えると、従来にない新しい発想が生まれやすくなります。それは、他の農産物直売所との違いにつながり、また新しいお客様の獲得につながると期待できます。

### （2）継続的な人材育成

#### ① リーダー、生産者、従業員の研修強化

近年は農産物直売所の数も増え、農産物直売所間競争の時代になりつつあります。これまでのような素朴な運営だけでは十分ではない場面も出始めています。今後さらにそういった場面は多くなると予想されます。したがって、農産物直売所のリーダー、生産者、従業員の資質や意欲を高めることが重要になります。一般企業同様に研修の実施が求められます。リーダーには経営者・管理者研修、生産者には新規作物への取り組み、効率的な栽培方法・加工方法の習得、安全・安心への取り組み、従業員には接客技術・情報管理技術・商品知識・地域の知識（その地域の特徴や歴史）などの習得が必要になります。

ある農産物直売所は、従業員をパンやケーキ作りの研修に行かせ、腕を上げた結果、手作りパンやケーキが評判となっています。

## ② 接客人材の教育

農産物直売所で商品を購入するお客様の満足度は、商品の質だけでなく、接客の質にも左右されます。集客の仕組み、品揃え、商品の配置・陳列、販促物（チラシなど）と同じように、売り場の接客力も売上高を上げていく力となります。いくら商品が良くても、接客が不十分であればお客様は何も購入せずに帰ることもあります。反対に、従業員がお客様に満足感や快感を与えることができるならば、そのお客様を農産物直売所のファンにすることができます。

ある農産物直売所では接客教育の一環として、従業員に百貨店での接客訓練を受けさせています。また、百貨店での対面販売の見学もさせています。「プロの接客を意識して観察することで、見るだけでも勉強になる」と代表者は話しています。

## ③ 担当職務のローテーション（担当替え）による教育

組織の中で人材を適材適所に配置することでその人材の能力を生かし、組織が持つ目的を達成させることが可能となります。また、担当職務が決まることで経験時間が増え、関連知識も広がります。しかし一方で、担当職務が固定化するとマンネリ化する懸念もあります。適切な期間でローテーションをすることでマンネリ化を防ぐことができます。

ある農産物直売所の責任者は、「持ち場をローテーションさせ、どの職場でも働けるよう教育している」と話しています。

一人の従業員が複数の職務をこなせることで、業務の繁閑にあわせた働き方も可能になり、無駄のない人材活用が可能になります。また、従業員にとっても休日が確保しやすいなどのメリットがあります。

## (3) 関係者のコミュニケーション

### ① 関係者全員の情報共有化

商品の売れ筋情報、役員会の決定事項などの組織情報、ライバル店や行政機関からの情報など様々な情報が農産物直売所に集まります。これらの情報を、役員のみならず、生産者や従業員とも共有することが重要です。また、商品の品質規格、表示方法、価格などの新しい決まりを役員会で決めれば、速やかに生産者や従業員に知らせ、それを徹底しなければなりません。

また、従業員が接客の中で得る情報やお客様から寄せられる情報もあります。例えば、商品の品揃え要望や調理法の質問、クレーム情報などです。これらの情報は従業員個人にとどめておかず、従業員間の共有や役員、生産者へのフィードバックが必要です。

特にクレーム情報は重要です。農産物直売所の多くは商品を生産者の個人名で販売しており、商品の責任は個人にあるようですが、お客様は農産物直売所を信用して購入します。同じようなクレームを繰り返さないためにも情報の共有が求められます。組織として一体感を保ち、お客様に対して組織としてしっかりと対応することが求められます。

## ② リーダー、従業員、生産者の親睦活動

リーダー、従業員、生産者それぞれの活力を結束して農産物直売所の発展に向けていくことは非常に重要です。そのためにも関係者全員の連帯感、組織の一体感が求められます。組織運営への積極的な参加促進や研修強化とともに、リーダー、従業員、生産者が互いに意見が言える、聞いてもらえる関係づくりのための親睦活動も大切です。

## (4) 後継者の育成

一般企業を見ると、後継者が決まっている企業は積極的な事業運営をします。反対に後継者が決まっていない企業は消極的な事業運営になります。後継者の存在はその組織の維持・発展に欠かせません。今回実施した農産物直売所事業者アンケートの結果を見ると、現在抱えている問題・課題として「生産者の高齢化」をあげる農産物直売所が多くありました。

生産者の減少は農産物直売所の存続に関わる重要な問題です。さらに、農産物直売所の関係者自身が生産者である場合も多く、自身の問題でもあります。農産物直売所でも生産者の後継者育成支援が求められます。

農産物直売所でできる生産者の後継者育成策としては、①後継者専用の特別売り場を設ける、②新規作物、新栽培方法などの開発を委託する、③後継者だけに特別な研修機会を与える、④後継者だけの部会をつくり支援する、⑤後継者の口座を親と分け、個別に精算できるようにする一などがあります。後継者を優遇することで後継者育成を図る試みが求められます。

## (5) その他人材・組織に関する提言

- ・役員会は、定期的を開催することが必要です。また、役員会で決定したことは、速やかに生産者に伝える必要があります。ある農産物直売所では毎日夕刻に役員が集まり、その日の販売状況などを把握したうえで翌日の方針を決めています。
- ・リーダーが農産物直売所に常駐することが望まれます。もし常駐しない場合は、緊急事態の対処方法を明確にしておくことが必要です。役員全てが生産者というある農産物直売所では、当番制で必ず役員の誰かが指揮をとる体制をとっています。

## 6. 農産物の販売以外の魅力

農産物直売所は生産地の近くに立地することがほとんどですが、お客様は地域住民に限らず都市部からの観光客など様々です。その集客手段として、併設施設や近隣施設を活用している農産物直売所があります。ここでは、①地域コミュニティ形成を目指した施設の利用、②観光客の取り込みを狙った施設の利用、③交通の休憩所としての利用—の視点から、農産物直売所が農産物の販売以外の魅力を高め、集客に利用している事例を見ていきます。

### (1) 地域コミュニティ形成を目指した施設の利用

多くの農産物直売所では、休憩スペースとして喫茶・軽食施設を設けています。単なる農産物直売所の付帯施設としての位置付けでなく、地域コミュニティの形成に利用し、集客効果を上げている施設の事例を以下に挙げます。

#### ・ A市にある農産物直売所

この農産物直売所は、幹線道路から離れた場所に立地しています。観光客や地域を通行する人たちが利用するには適さない場所にありながら、年々来店客数が増加しています。

その増加に大きく寄与しているのが、併設の喫茶スペースです。もともと観光客などの遠方の人たちをターゲットとはしておらず、経営方針として「地域の拠点で、地域の人たちが集える場所になればよい」との方向性を明確にしています。

同農産物直売所では喫茶スペースに管理者を配置して、いかに地域住民が集い、楽しめる空間とするのかを考えています。その成果もあって、地域住民が毎日のように訪れるようになり、いつも賑やかな雰囲気を醸し出しています。またこの雰囲気が口コミで広がり、最近では地域住民だけでなく、近隣市町村の住民も喫茶スペースで話をするを目的として来店しています。

このように単なる付帯施設であったとしても、しっかりとした目的を持たせ、運用することにより、集客効果につなげることができます。

### (2) 観光客の取り込みを狙った施設の利用

観光客の取り込みを狙って付帯施設を活用している農産物直売所もあります。ここでは単なる農産物の販売施設として立ち寄ってもらうのではなく、目的地として農産物直売所に来てもらうために付帯施設を運営している事例を以下に挙げます。

#### ・ B市にある農産物直売所

この農産物直売所は、ドライブやツーリングに利用される海岸道路沿いに立地しており、海沿いの立地であることを利用して、バーベキュー施設やプライベートピ

ーチを併設しています。

海沿いの農産物直売所として、新鮮な魚介類なども豊富に取り揃えており、購入した商品をお場で焼いて食べられるバーベキュー施設となっています。さらに、眼前にプライベートビーチを有しており、家族連れや友達同士で遊びに来る集客力の高い施設となっています。

・ C市にある農産物直売所

この農産物直売所は、地域の交通の要所に立地し、温泉施設を併設しています。大浴場から露天風呂までを有する中規模の日帰り温泉施設となっており、近隣住民だけでなく、温泉を目的として都市部からも多数の来客があります。温泉施設はリピーターが多いため、年間を通じて安定した集客が期待できます。

(3) 交通の休憩所としての利用

車利用者がトイレなどのために立ち寄る「休憩所」としての役割を果たしている農産物直売所もあります。こうした農産物直売所は、車が立ち寄りやすいという立地が重要になります。事例を以下に挙げます。

・ D市にある農産物直売所

この農産物直売所は、高速道路のインターチェンジ付近に位置しており、通行者の休憩所（道の駅）として利用されています。

その立地から単なる農産物直売所としての機能のみで運用するのではなく、通行者がトイレや食事などを目的として立ち寄れる休憩所としての機能を持たせていることが特徴です。観光客の集客に有利な大型車両の駐車場も有しています。

食堂利用者や休憩所としての利用者が同じ敷地内の農産物直売所に立ち寄るため、利用客増加効果が得られています。利用客は、全体の約 45%が都市部からの観光客となっています。

## 付属資料

# 消費者アンケート

農産物直売所（地域の農産物を販売する店舗で、道の駅に併設されたものや農協が営むものなどを含みます。無人売店やスーパーマーケットは含みません。）で農産物を購入された経験がある方にお聞きします。

## 質問1. あなた(回答者)ご自身とご家族のことについてお聞きします。

- ①性別 男性 女性
- ②年齢層 30歳未満 30歳～60歳未満 60歳以上
- ③お住まい 兵庫県（阪神 播磨 但馬 丹波 淡路）  
兵庫県以外（都道府県名： \_\_\_\_\_）
- ④家族構成 単身世帯 単身世帯以外（家族と同居）
- ⑤家族の年齢層（自分を含む）  
10歳未満 \_\_\_\_\_人 10歳～19歳 \_\_\_\_\_人 20歳～29歳 \_\_\_\_\_人  
30歳～39歳 \_\_\_\_\_人 40歳～49歳 \_\_\_\_\_人 50歳～59歳 \_\_\_\_\_人  
60歳～69歳 \_\_\_\_\_人 70歳以上 \_\_\_\_\_人

## 質問2. 農産物直売所の利用頻度はどれくらいですか？

- ほとんど利用することはない 週2回以上 ほぼ毎週 月1回程度 2～3か月に1回  
その他（ \_\_\_\_\_ ）

## 質問3. 質問2で「ほとんど利用することはない」と回答した方にお聞きします。

農産物直売所を利用しない理由を教えてください。（複数回答 上位3つまで選んでください）

- 近くに農産物直売所がない 農作物の品質に不満 鮮度に不満 安全性に不安 価格に不満  
接客・サービスに不満 農作物の品揃えに不満 その他（ \_\_\_\_\_ ）

## 質問4. 質問2で「ほとんど利用することはない」と回答した方以外の方にお聞きします。

農産物直売所で購入する理由を教えてください。（複数回答 上位3つまで選んでください）

- 近くて便利だから 品質が良いから 新鮮だから 安全安心な食材だから  
価格が手頃だから 品揃えが豊富だから 特産品が欲しいから 珍しい商品があるから  
旬や季節感を感じられるから 地元産のものが欲しい 接客・サービスが良いから  
その他（ \_\_\_\_\_ ）

## 質問5. 農産物直売所にどのようなイメージを持っていますか？（複数回答 あてはまるものすべて）

- 遠方にある（行きにくい） 身近な存在（行きやすい） 環境がよい・自然豊か 不衛生・汚い  
農作物の品質・味が良い 農作物の品質が悪い 農作物が新鮮 農作物が新鮮ではない  
安全な食材を売っている 安全な食材とは言えない 価格が安い・手頃 価格が高い  
品揃えが豊富 品揃えが悪い 接客が良い 接客・サービスが悪い  
スーパーの商品と変わらない 特産品（名物）がある 早朝から営業している 営業時間が短い  
地元の人と交流できる よそ者は行きにくい 値引きしてくれる ゆったりできる  
直売所によって特徴が異なる どこの直売所も同じ 併設の食堂で地元のものが食べられる  
その他（ \_\_\_\_\_ ）

## 質問6. その他、農産物直売所に求めることなど、ご意見をお聞かせください。

ご協力ありがとうございました。

一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会





## ヒアリングシート

産直施設名 \_\_\_\_\_

先方担当者名(役職等) \_\_\_\_\_

ヒアリング実施者 \_\_\_\_\_

実施年月日 年 月 日 : ~ :

<b>【経営全般】</b>	
経営方針(理念)は何か	
<input type="checkbox"/> 現場の管理者は誰か	
<input type="checkbox"/> 現場(売場)をコントロールするリーダーはいるか	
<input type="checkbox"/> 生産者をコントロールするリーダーはいるか	
<input type="checkbox"/> 現場管理の方法(生産者志向か顧客志向かを判断)	
<input type="checkbox"/> 販売員や生産者への教育は行っているか	
<b>【ターゲット(顧客に関することも含む)】</b>	
<input type="checkbox"/> 現在の顧客とは(以下のおおまかな割合も聞く) (距離・商圈)近隣、遠方 (来店目的) 普段の買い物として来店、観光帰りに買い物で立ち寄った等	
<input type="checkbox"/> 今後望む顧客像は?(現在と対比させる)	
<b>【Place】</b>	
<input type="checkbox"/> 近隣に観光地があるか(集客力はどの程度か)	
<input type="checkbox"/> 近くに競合店は存在するか	
<input type="checkbox"/> 施設前の道路に通行量はどの程度あるか	
<b>【Product】</b>	
《品揃え関連》	
<input type="checkbox"/> 品揃えの特徴は何か(こだわりはあるか)	
<input type="checkbox"/> 品揃えは誰がどのように決定しているか	
<input type="checkbox"/> 陳列は誰がどのように行っているか	
<input type="checkbox"/> 何時まで豊富な品揃えが続くか	
<input type="checkbox"/> 会員(生産者数)の推移	
《商品関連》	
<input type="checkbox"/> 人気商品(売れ筋商品)は何か	
<input type="checkbox"/> 特産品や名物はあるか(あれば何か)	
<input type="checkbox"/> 加工品の生産を行っているか	
<input type="checkbox"/> 他産地の取扱いをしているか	
<input type="checkbox"/> 売れ残りはどうしているか	
<b>【Price】</b>	
<input type="checkbox"/> 価格は誰がどのように決定しているか	
<input type="checkbox"/> 価格は他社に比べて安いか高いか	
<b>【Promotion】</b>	
《販路》	
<input type="checkbox"/> 施設での販売以外に、どんな販路を持っているか	
《広告・宣伝》	
<input type="checkbox"/> 折り込みチラシ等を行っているか	
<input type="checkbox"/> イベントはいつ何を行っているか	
<input type="checkbox"/> 看板はあるか(道順や施設の存在を表示するもの)	
《販促・人的販売》	
<input type="checkbox"/> POPがあれば、誰が作っているか(作成上のこだわり)	
<input type="checkbox"/> 接客において意識している点はあるか	

## 目視確認事項シート

実施年月日 年 月 日 : ~ :

産直施設名 \_\_\_\_\_ 実施者 \_\_\_\_\_

施設・交通量関連	
<input type="checkbox"/> 産直施設前の通行量	
<input type="checkbox"/> 訪問時の駐車台数(おおまかに)	
<input type="checkbox"/> 訪問時の農産品購入者数(おおまかに)	
<input type="checkbox"/> 訪問時の来店客の属性(おおまかに)	
<input type="checkbox"/> 道路から施設への入りやすさ	
<input type="checkbox"/> 駐車場の広さ(一般車は十分に駐車可能? 観光バスが駐車可能?)	
<input type="checkbox"/> 食堂の有無	
<input type="checkbox"/> トイレの有無	
<input type="checkbox"/> 休憩所の有無	
<input type="checkbox"/> 道路から見た施設の見え易さ	
品揃え・商品関連	
<input type="checkbox"/> 訪問した時の商品の充実度合	
<input type="checkbox"/> 加工品の種類	
<input type="checkbox"/> 陳列の方法	
<input type="checkbox"/> 品揃えの特徴	
<input type="checkbox"/> 地元製品の割合(他産地製品の有無)	
<input type="checkbox"/> POPの有無	
<input type="checkbox"/> POPの特徴	
<input type="checkbox"/> 特産品の有無、種類	
サービス	
<input type="checkbox"/> 店員の姿勢・態度	
<input type="checkbox"/> 店員から来店客への声掛け(コミュニケーション)	
<input type="checkbox"/> 店の清潔度	

## 現地調査先（ヒアリング先）一覧

農産物直売所名称	所在地	訪問日時
周世ふれあい市場	赤穂市周世	2013年12月19日 13:30～15:30
コスモスの里 農産物直売所	相生市矢野町	2013年12月19日 10:10～12:00
道の駅 みつ	たつの市御津町	2013年12月24日 15:00～16:30
新鮮組こだわり隊	たつの市揖保川町	2013年12月13日 14:00～15:10
ささ宮農 直売所	たつの市新宮町	2013年12月6日 15:30～16:10
しんぐうふれあい市場	たつの市新宮町	2013年12月6日 14:00～14:30
ふれあいの里上月	佐用町上月、佐用町福吉	2014年1月10日 10:00～12:00
旬彩蔵山崎	宍粟市山崎町	2013年12月13日 16:00～17:10
山田錦の館	三木市吉川町	2013年12月26日 13:15～14:20
サンパティオおの	小野市浄谷町	2013年12月20日 13:25～14:30
北はりま旬菜館	西脇市野村町	2013年12月20日 10:00～11:00
味土里館	篠山市東吹	2013年12月26日 15:15～16:20
道の駅 丹波おばあちゃんの里	丹波市春日町	2013年12月9日 9:00～10:30
とれたて野菜直売所 ベジまるしえ	丹波市氷上町	2013年12月26日 10:00～10:45

## 参考資料

- ・ 『農産物直売所経営改善マニュアル』（財）都市農山漁村交流活性化機構
- ・ 『ケースブック 経営戦略の論理』 伊丹敬之、西野和美
- ・ 「農産物直売所（常設・有人・周年営業）の運営内容に関する全国実態調査の概要（平成18年度）」  
（財）都市農山漁村交流活性化機構
- ・ 「農産物直売所のお客様に対する利用動向アンケート調査結果の概要（平成18年度）」  
（財）都市農山漁村交流活性化機構
- ・ 「2010年世界農林業センサス報告書」 農林水産省
- ・ 「農産物直売所の経済分析」 香月敏孝ほか、『農林水産政策研究 第16号（2009）』
- ・ 「兵庫県卸売市場整備計画（第10次）」 兵庫県
- ・ 「地産地消推進検討会中間取りまとめ（平成17年8月）」 農林水産省（「食」と「農」の連携強化検討会（平成17年度）第3回配布資料）
- ・ 「直売所を中心とした地産地消の推進 ～経営のさらなる発展へ向けて～（平成20年9月）」  
農林水産省 生産局技術普及課
- ・ 「産地直売所調査結果の概要 ～農産物地産地消等実態調査（平成21年度結果）～」 農林水産省  
大臣官房統計部
- ・ 「地産地消の推進について（平成25年6月）」 農林水産省
- ・ 「消費者意識基本調査（平成24年度実施）」 消費者庁
- ・ 「農産物直売所に関する消費者意識調査結果（平成24年3月）」 日本政策金融公庫 農林水産事業本部
- ・ 『農産物直売所の現状及び課題と成長戦略の提言（平成23年11月）』 社団法人中小企業診断協会  
和歌山県支部
- ・ 『岐阜県における農産物直売所に関する調査研究 ～農業6次産業化に向けて～（平成24年1月）』  
社団法人中小企業診断協会岐阜県支部

## おわりに

農産物直売所には、人々を惹き付ける何かがあります。地元住民は固定客として日常的に利用し、都市の住民は「近くにあればもっと利用したい」と言い、旅先で見かけては立ち寄って商品を購入して帰ります。スーパーマーケットと比べれば、農産物直売所の品揃えは確実に少なく、サービスも行き届いてはいません。それでも、人々は農産物直売所に向かいます。いったいそこに、何があるのでしょうか。

本文中でも述べた通り、消費者アンケートでは、農産物直売所で販売されている商品、つまり農産物そのものに対する支持が高いことが分かりました。それは確かに間違いないのでしょうけれども、もっと潜在意識に踏み込むことができれば、異なった答えが出てきたのではないかという気がいたします。例えば、「その地域の活性化につながってほしい」「頑張っている農家を応援したい」といった具合です。もし、このような潜在意識が強いということであれば、これらの意識を汲み取り、応えていけるような仕組みをつくっていくこともまた、農産物直売所にとって重要な使命であるはずです。

少なくとも、私たちが農産物直売所をテーマとして取り上げた理由は、「はじめに」でも触れた通り、農家の所得向上や地域の活性化につなげたいという思いがあったからにはほかなりません。これが、私たちだけの勝手な思いの押し付けなのではなく、農産物直売所を利用する人々皆が期待していることなのですよ、という結論で締めることができれば最善であったのにと、今さらながら感じています。

有志の集まりであった農産物直売所経営実態調査チームは、本報告をもって解散することとなりますが、メンバー個々は中小企業診断士として今後も地域の活性化のために活動を続けて参ります。その活動の中で、人々の思いを顕在化させ、地域の活性化につながる大きなムーブメントを引き起こしていくことができればと考えています。

最後になりましたが、本調査・研究にあたって、情報を提供いただいた農業改良普及センターの皆さま、訪問調査およびアンケート調査にご協力いただいた農産物直売所の皆さま、消費者アンケートにご回答いただいた皆さまをはじめ、多くの方々からご意見・ご協力を賜りました。この場を借りまして厚く御礼申し上げます。

平成 26 年 3 月  
一般社団法人 兵庫県中小企業診断士協会  
農産物直売所経営実態調査チーム