

平成 19 年度 マスターセンター補助事業

栃木県内農産物直売所の現状と課題および今後の展望

報 告 書

平成 20 年 2 月

社団法人 中小企業診断協会 栃木県支部

## 目次

はじめに～調査の背景と目的 .....	2
第1章 県内農産物直売所の状況	
1. 栃木県の農業の状況 .....	3
2. 栃木県の農産物直売所数の動向 .....	5
第2章 調査の概要	
1. 調査方法 .....	6
2. 調査事業の流れ .....	6
3. 調査結果 .....	7
第3章 調査結果の分析と提言	
1. 直売所の分類 .....	28
2. 直売所の分類に基づく成功要因の分析 .....	35
3. 分類（営利・非営利）ごとの分析 .....	40
第4章 将来の直売所の展望（まとめ）	
1. 将来の直売所の展望 .....	46
2. 直売所に対する診断士の関わり方の提言 .....	49
3. 農村レストラン2件の調査結果および課題と展望（参考） .....	52
おわりに .....	54
資料 .....	55

## はじめに～調査の背景と目的

### 我が国農業を取り巻く環境と農産物直売所

我が国の農業・農村は農業所得の低迷、農業従事者の減少・高齢化、耕作放棄地の増大など山積する問題を抱え脆弱化や消滅といった危機的な状況にある中で、様々な形態の構成員からなる地域農業の再編が政策として進められているところである。

一方、市場では食の安全・安心に対する消費者の意識が高揚し、地産地消や食をテーマとした地域活性化の動きも活発化し、農業に対する関心がこれまでになく高まりつつある。

そのような環境変化の中での農業分野の一つの動きとして、現在日本全国に1万件以上あるといわれる農産物直売所という農業者による販売形態が定着しつつあり、経済的波及効果もさることながら地産地消や都市農村交流の活動拠点として生産者・消費者双方から期待されている。

次項に示すように首都圏に位置する農業県としての側面を持つ栃木県としても、豊富な農産物資源や豊かな農村環境を活かし、地産地消・地域農産物の消費拡大を推進しているところであり、そのなかで農産物直売所の働きに期待が注がれている。

### 調査の目的

私たち中小企業診断協会栃木県支部ではH16年より農業研究会という研究会をつくり、このような多様な農業の動きに着目し、中小企業診断士がどのような形で農業分野に対する支援を行なえるか研究を進めてきた。関心はあるものの一般の商工サービス業に比べ制度・政策等になじみの薄い分野だけに、一から農業の勉強をるところから始めた活動であったが、そんな中で日常の企業支援の延長線上で比較的取り組みやすいと思われたのが農産物直売所経営である。生産のノウハウがあっても販売するノウハウに乏しい生産者に対する支援、あるいは市場のニーズを生産の場にマッチングさせる農業生産と市場のコーディネートに関する支援等の分野でわれわれ中小企業診断士が活動する場があるのではなかろうか。

今回の調査・研究はそのような考えから、農産物直売所の実態を調査し、課題および支援の方向性を明らかにしようとしたものである。

(社)中小企業診断協会 栃木県支部  
農産物直売所調査研究  
代表 須田 秀規

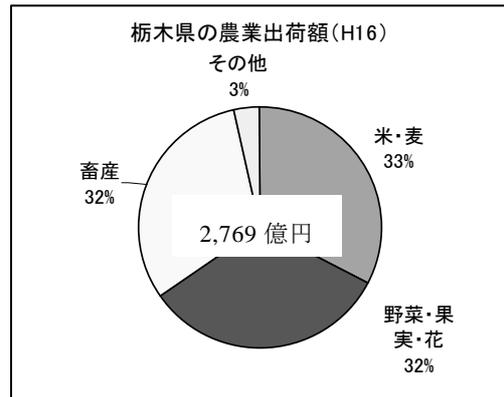
# 第1章 県内農産物直売所の状況

## 1. 栃木県の農業の状況

この項では栃木県の農業の現状と今後の方向性を「とちぎの“食と農”」（栃木県農政部H19年度版）によって整理する。

### (1) 農業の現状

栃木県は大消費地である首都圏に位置し、平坦で広い農地や豊富な水資源、穏やかな気候に恵まれ、産出額日本一の「いちご」「にら」をはじめ「水稻」「生乳」「とちぎ和牛」など全国に誇れる多彩な農産物を生産する農業県としての側面がある。



### (2) 農業構造の動向

農業構造は、県全世帯の約10%を農家世帯が占め、販売農家の人口は全人口の12.8%、近年は全体の農家人口が減少する傾向にある。農家人口の減少に伴い、主に農業に従事する農業就業者についても減少傾向が続いており、県内農業の中心となる「基幹的農業従事者数」は現状を維持しているものの、60歳以上の高齢者の割合が年々増加している。

また、販売農家の経営規模別に見ると、1ha以下の農家が減少する半面で、5ha以上の農家数や販売額500万円以上の農家数の割合が増加傾向にあるなど、農業経営の大規模化が進んでいる。

### (とちぎの農業の姿)

	年次	単位	全国	栃木県	全国順位
農業経営体数	17年	経営体	1,999,358	56,550	10
うち家族経営	17年	経営体	1,971,101	56,051	10
うち耕地面積5ha以上の経営体数	17年	経営体	87,485	3,112	7
うち販売額1000万円以上の経営体数	17年	経営体	144,026	4,972	8
総農家数	17年	戸	2,837,967	71,510	19
うち販売農家数	17年	戸	1,952,929	56,016	10
販売農家の農業就業人口	17年	人	3,337,639	95,858	12
うち基幹的農業従事者数	17年	人	2,365,300	65,574	14
耕地面積	18年	ha	4,671,720	129,400	10

うち水田	18年	ha	2,542,898	101,300	6
うち畑	18年	ha	2,128,570	28,000	17
耕地利用率	17年	%	93.4	94.2	-
農業産出額	17年	億円	88,667	2,741	10
生産農業所得	17年	億円	32,632	1,100	9
販売農家の総所得	17年	千円/戸	5,029	5,629	-
うち農業所得	17年	千円/戸	1,235	1,461	-
うち農業外所得	17年	千円/戸	2,191	3,006	-
土地生産性(10aあたり)	17年	千円/戸	72	75	-
労働生産性(1時間あたり)	17年	円	777	995	-

(農業構造・農業生産指標)

	単位	H7	H12	現状 (H17)	指標値 (H22)	見通し (H27)
総農家戸数	戸	83,766	77,532	71,510	65,500	65,600
農業就業人口(販売農家)	人	112,681	108,910	95,858	83,000	70,000
基幹的農業従事者数	人	67,850	68,013	65,574	63,000	61,000
耕地面積	ha	136,600	132,700	130,000	129,100	127,800
農業産出額	億円	3,010	2,805	2,820	3,000	3,070
米・麦・大豆(構成比)	%	43.7	37.4	33.3	35.1	34.5
園芸(構成比)	%	29.2	31.4	33.7	33.2	33.9
畜産(構成比)	%	24.1	28.8	31.0	29.7	29.8
その他(構成比)	%	3.0	2.5	2.1	2.0	1.9

※農業産出額はH16年値

### (3) 農村の状況

栃木県内の耕地面積は県全体の約2割を占め、そのうち8割が水田として利用されている。また農地の利用権設定(農地の貸し借り)は年々増加し、H17年では13,540haになっている。

農村は食糧を生産する場であると同時に、美しい景観や豊かな自然環境を背景に、うるおいとやすらぎのある交流や憩いの場など、様々な役割を果たす空間として期待されており、加えて、農村の持つ貴重な伝統文化や食文化など、農村特有の地域資源に対する関心も高まりつつある。そのような豊富な農村を活用して、県では農作業体験や農産物オーナー制度、市民農園など、都市と農村の交流の活発化に力を入れており、ゆとりの空間と人間性豊かなコミュニティを持つ農村は地域の快適な生活環境を形成しつつある。

#### (4) 栃木の食（健康的で豊かな食の提供）

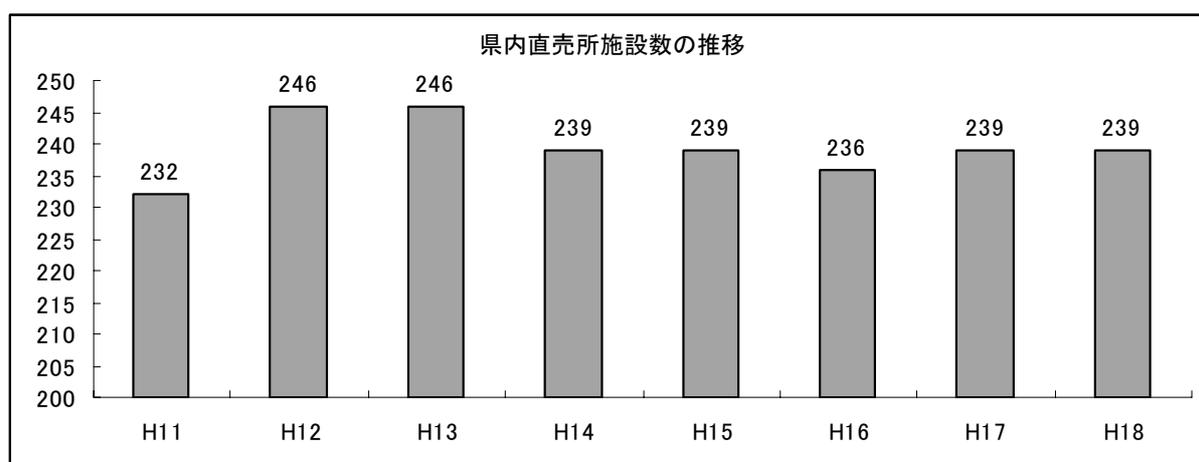
このような豊富な農産物資源と豊かな農村環境を持つ栃木県では「とちぎの食育推進プラン」を策定し、同プランに基づく心身の健康と豊かな人間性を育む食育の取組みを推進している。

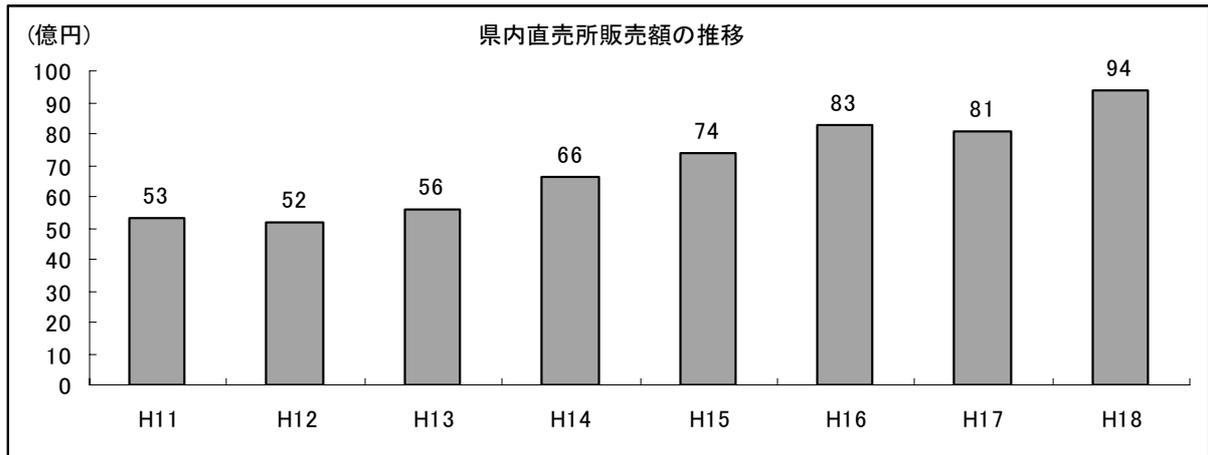
また、豊かな地域農産物を活用して、メディアによる情報発信や、農産物直売所・農村レストランにおける農産物の提供拡大を図るなど、地域の農産物を地域で消費する地産地消の活動に熱心に取り組んでいるところである。

地産地消推進目標	H16 現状	H22 目標値	H27 見通し
学校給食における県産農産物3品目以上活用の割合(%)	58.9	80.0	90.0
県内卸売市場における県産青果物取扱いの割合(%)	33.3	36.0	38.0
農産物直売所の利用者数(万人)	804	900	1,000
地域の地産地消推進方針の策定数(件)	1	27	47
地域農産物コーナー設置量販店数(店)	80	110	130

## 2. 栃木県の農産物直売所数の動向

前項で紹介したように当県では、豊富な農産物資源と豊かな農村環境、首都圏に位置する立地条件を活かして、農産物直売所や農村レストランの充実を進めている。これらの施設の利用者は年間で1,050万人（農村レストラン：200万人、農産物直売所：850万人、H18年4月現在栃木県農村振興室調べ）、施設総数は239団体存在する（農村レストランは66箇所、加工施設を持つ施設は36箇所：16年9月現在）である。





総産物直売所そのものは H12-13 年の 246 施設をピークに減少に転じ、およそ 239 施設で推移している。一方、直売所の販売額は H17 年こそ前年を下回ったものの年々増加しており、施設あたりの販売額の増加、あるいは大規模施設への集約化が進んでいるものと想像される。(H19 年の県の調査では年商 1 億円以上の直売所数は 36 箇所であり、H18 年の 31 箇所に比べて増加している。)

前項に掲げた県の地産地消推進目標に示されているように、県としては地域農産物消費の拡大を図り、直売所利用者数および県産農産物コーナー設置大型店を増やしたい考えであり、これまで堅調に推移してきた農産物直売所の経営は中規模～大規模施設を中心に競争激化の厳しい経営環境に直面するであろうことが懸念される。

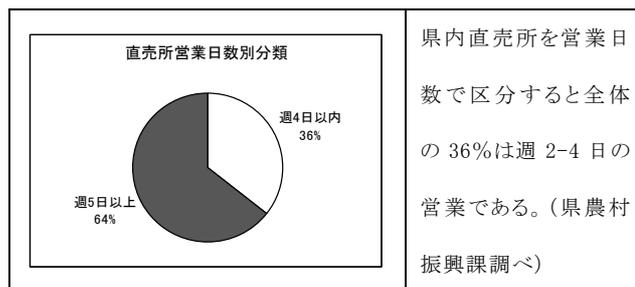
## 第2章 調査の概要

### 1. 調査方法

#### (1) 調査対象

栃木県農村振興課による平成18年度調査では、栃木県内の農産物直売所は239ヶ所、そのうち調査で回答のあった221ヶ所の販売額は合計で94億円に達し、1億円以上の売上実績があった直売所は36ヶ所と報告されている。

一口に直売所といっても、週1日の営業に留まる施設も含まれているなどその規模や運営形態はまちまちである。今回の調査は「中小企業診断士の支援の可能性」を調査目的としていることから、一定の組織的な経営がなされていると思われる施設を対象として訪問による聴き取り調査を行うこととした。



#### (2) 調査施設の抽出(サンプル数)

調査施設の絞り込み・選別については、栃木県農村振興課の協力をいただき各地域の振興事務所を通じた協力先直売所の募集により行った。当調査では募集に対して了解をいただいた28ヶ所の直売所全てを対象施設として聴き取り調査を実施した。

#### (3) その他

調査協力施設からはそれぞれの経営課題について助言してほしいとの要請があることから、当調査事業終了後、担当した支部会員が分析結果報告を兼ねて再度訪問し助言を行なう予定である。なお、栃木県内の特定規模の農産物直売を対象とした当調査結果を全国的な動向に対して補完するため、(財)都市農山漁村交流活性化機構による「農産物直売所の運営内容に関する全国実態調査」「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」を資料として使用した。

### 2. 調査事業のながれ

平成19年7月	検討会議	調査目的と調査方法、全体スケジュールの検討
	農業振興公社ヒヤリング、農村振興課ヒヤリング	
		県内直売所の実態の聴き取り、調査協力依頼

	検討会議	調査対象、調査内容の検討
平成 19 年 8 月	検討会議	訪問調査票の検討、調査対象抽出完了
平成 19 年 9 月	検討会議	訪問調査票の完成、調査スケジュールの検討
	プレ調査研修	全員で特定の施設の聴き取り調査を実施 調査の流れや留意点、回答区分について確認した
平成 19 年 9-11 月	訪問調査	訪問調査票の完成、調査スケジュールの検討
平成 19 年 12 月	調査票の回収・集計	
	検討会議	調査票を回収し分析方法について検討した
	検討会議	各自の担当直売所について分析し結果を整理した
平成 20 年 12-1 月	結果の取りまとめ	

※ 調査票：A4 版×9 頁(資料編参照)

※ 調査施設一覧：(資料編参照)

### 3. 調査結果

#### (1) 調査対象の概要(数、規模等)

栃木県の農産物直売所等の市町村別分布ならびに今回調査対象とした農産物直売所は下の通りである。(H19 年 4 月 1 日現在：栃木県農村振興課調べ)

市町村	農産物直売所	調査実施施設	農村レストラン	加工施設	観光農園数
宇都宮市	31	2	2	6	0
上三川町	4		2	2	0
鹿沼町	13	4	6	7	2
日光市	19	1	8	3	1
西片町	2		0	1	0
真岡市	4		0	4	0
二宮町	1		0	1	0
益子町	4		2	1	5
茂木町	9	1	5	7	2
市貝町	5	1	1	3	0
芳賀町	3		1	5	2
栃木市	4	1	0	3	1
小山市	11	2	2	2	2

下野市	8	1	2	5	0
壬生町	4	1	4	5	0
野木町	3		0	2	0
大平町	5	1	0	3	3
藤岡町	3		2	5	1
岩船町	4	1	2	2	2
都賀町	2	1	2	2	0
矢板市	5		1	3	1
さくら市	7	2	1	3	1
塩谷町	4		1	1	0
高根沢町	4	2	1	4	1
大田原市	16		6	9	1
那須塩原市	14	1	4	7	0
那須町	6		2	0	0
那須烏山町	10	1	2	8	1
那珂川町	9		7	7	0
足利市	13	2	1	7	0
佐野市	12	3	7	20	2
合計	239	28	74	138	28

#### ① 調査対象施設の特徴

経営的には「任意団体(地域)」11件、「農協経営」が9件と多くを占めている。出店形態としては「道の駅内の農産物直売所」3件、その他地域の公的施設と併設されている農産物直売所も含めると17件(61%)を占め、「農産物直売所単独の施設」は11件(39%)となり、「栃木県農業振興公社の「農産物直売所ガイドブック」では「農産物直売所のみ単独で営業を行うものが大多数」と述べられていることを考慮すると今回の調査の対象は併設施設に偏った観がある。

調査対象施設の規模(年商)的には、「2億円以上」が7件、「1億円以上2億円未満」が7件、「5千万円以上1億円未満」が5件と、5千万円以上の年商の割合が19件(67%)となっている。栃木県中小企業団体中央会の「農産物直売所・農村レストラン等組織運営調査報告書」(平成17年度)によれば、年間売上5千万円以上が20%、年間売上5千万円未満が80%と報告されていることを考慮すると、本調査では比較的年商規模の大きい農産物直売所を対象としていることがわかる。

なお、(財)都市農村漁村交流活性化機構の「平成18年度農産物直売所(常設・有人・周年営業)の運営に関する全国実態調査の概要」(以下「全国実態調査」と略す)によれば、平成14年度の調査では1店の平均売上推計は8,906万円、平成18年度の推計では9,697万円と報告されている。

## (2) 営業・施設・立地環境

### ① 営業時間

開店・閉店時刻は「9:00~16:00」「9:00~17:00」「9:00~18:00」が各5件(18%)と多く、「6:30開店」「7:30開店」も各1件あった。冬季は開店もしくは閉店を30分から1時間短縮する施設も目立った。

営業時間は「9時間以上」が12件(43%)と一番多く、次いで「8時間以上9時間未満」が7件(25%)、「7時間以上8時間未満」が6件(21%)の順となり、8時間以上が19件(68%)と大半を占めている。なお、「全国実態調査」では、1日当りの営業時間は、8時間以上が62%、5時間以上8時間未満が31%となっており、県内とほぼ同じとなっている。

### ② 月営業日数

月営業日数は「20日以上」が24件(86%)と圧倒的に多く、「19日未満」は4件(14%)に過ぎず、ほとんどの直売所が週5日以上営業している。週1日、月2回の休みが多く、農家の習慣から年末年始、お盆に2~3日の休みを取る直売所もあり、年中無休もあった。(資料グラフ:1-3月営業日数) 「全国実態調査」でも、アンケート対象が「周年運営の店」であるため営業日が「ほぼ毎日」(53%)と「週6日」(32%)が大半となっている。

### ③ 駐車場台数

駐車場台数は、「20台以上39台」が11件(39%)と一番多く、「100台以上」が10件(36%)、「60台以上99台」が1件、「40台以上59台」が4件(14%)と、調査施設では40台以上の駐車場を備える施設が15件(54%)と過半数を占めている。100台以上の施設は他の施設との共用であるが、県内の交通事情、農村、郊外の直売所の立地条件を考えると駐車場が客を呼び込む重要な要件であり、少なくとも20台以上は必要と考えてよいのだろう。(資料グラフ:1-4駐車場台数)

「全国実態調査」では「20台未満」が29%、「20台~49台」が27%、「50台~99台」が20%、「100台以上」が20%と、「20台以上99台」が47%と約半数を占めている。また、年間販売額1億円以上の直売所では50台~100台程度の駐車場を整備するようになったと報告している。

#### ④ 売場面積

売場面積は多い順に、「50坪以上」が10件(36%)、「30坪以上40坪未満」が6件(21%)、「10坪以上20坪未満」が5件(18%)となり、30坪以上が18件(64%)と過半数を占めた。(資料グラフ：1-5 売り場面積)

「全国実態調査」では「15坪未満」(25%)、「15坪以上30坪未満」(24%)の合計がほぼ5割と規模の小さい店が多く、「61坪以上91坪未満」(13%)、「91坪以上」(13%)となっている。(比較のため㎡を坪に換算した)

また、「最近開設する店は品揃いを良くするために出荷者を多く集め、売場面積や駐車場を広くする傾向が顕著になっている」と述べられている。本調査では30坪以上の店が多かったが、この見方は今後の県内の直売所にもあてはまると考えてよいだろう。

### (3) 設立資金

#### ① 直売所施設開発の補助金活用

施設開設時の補助金活用については「活用した」が17件(61%)、「活用しなかった」が11件(39%)であった。補助金活用が多かったのは、栃木県で直売所開設を進めるために補助金制度があったことや、市町で農業振興、まちづくりのなんらかの補助金があったことによるものと思われる。(資料グラフ：2-1 直売所施設開発の補助金活用) 「活用しなかった」のは農協及びその関係団体が多かった。

「活用した」うち補助金の割合は「60%以上90%未満」が7件(44%)、「30%以上60%未満」が5件(31%)であったが、「90%以上」も3件あった。(資料グラフ：2-2 補助金の割合)

#### ② 直売所施設の所有者

直売所組織の所有が17件(61%)、併設する施設(道の駅)から賃借5件(18%)、その他が6件(21%)となり、個人からの賃借はなかった。(資料グラフ：2-3 直売所施設の所有者)

「全国実態調査」では借用施設が50%、自前施設が41%で、「生産者主体の組織や第3セクターでは行政が整備した施設を借用するケースが多く、農協経営の店は自前施設が多い。また、借用施設については、農村部の直売所の場合、施設は国等の補助を受けて行政が整備しそれを地域内農業者組織に貸すケースが多く、農協が施設を整備し農協女性部など組合員組織に貸す例もある。自前施設については、補助金を導入しない自前施設の直売所が46%であり、これらは農村部にある規模の小さい直売所、生産者以外の店に多くみられ、補助金を活用した自前施設(45%)のなかには補助金を生産者組織で負担した例もある。」と述べられている。県内においても状況は同じと思われる。

#### (4) 組織

##### ① 組織形態

組織形態は、地域の生産者が主となって組織する「任意団体」(11 組織、39%)、「農業協同組合」(9 組織、32%)の経営になるものと、『法人』(6 組織、22%)に3分された。その内、『法人』については、「組合」形態のものと「株式会社」形態のものが半々(それぞれ3 組織、11%)となった。(資料グラフ：3-1 組織形態)

都市農山漁村交流活性化機構の全国実態調査に見る経営主体として、「生産者による任意団体」が33%、「農協」が19%、「生産者主体の法人」が13%の順で、運営主体として、「生産者による任意団体」が38%、「農協」が16%、「生産者主体の法人」が13%となっている。

同機構が平成15年に行った類似調査以後の傾向として、法人化の流れが鮮明に見られるようになったとあり、経営主体・運営主体と分けてはいないが本調査でもそのことが一層明らかになったといえる。即ち、任意団体が全体の39%に対し、生産者による法人が22%であり、農協の32%を加えるといわゆる『法人』が半数を超えている。

##### ② 入会金

入会金については、相対的に多い金額の「3万円以上」(7 組織、27%)と、少ない金額「5千円未満」(6 組織、23%)とに二極化した傾向がみられる。但し、「入会金なし」も7 組織、27%あり、「5千円未満」と合わせて半数を超える組織が入会金の負担を小さくしようとする様子が見える。(資料グラフ：3-2 入会金)

#### (5) 事業規模

##### ① 売上規模

売上規模は、「2億円以上」(7 組織、25%)と「1億円～2億円未満」(7 組織、25%)が同じ割合で、合わせて半数を占め、続いて「5千万円～1億円未満」(5 組織、18%)と「3千万円～5千万円未満」(5 組織、18%)となった。(資料グラフ：4-1 売上規模)

全国実態調査では平成17年度の直売部門の概算販売額を聞いている。これによると、多い順に、「5千万円未満」51%、「1億～3億未満」21%、「5千万～1億未満」8%、「3億～5億未満」4%となっている。同調査が算出した1店当たり平均売上額は9,697万円、平成14年実施の類似調査でのそれは8,609万円であった、としている。

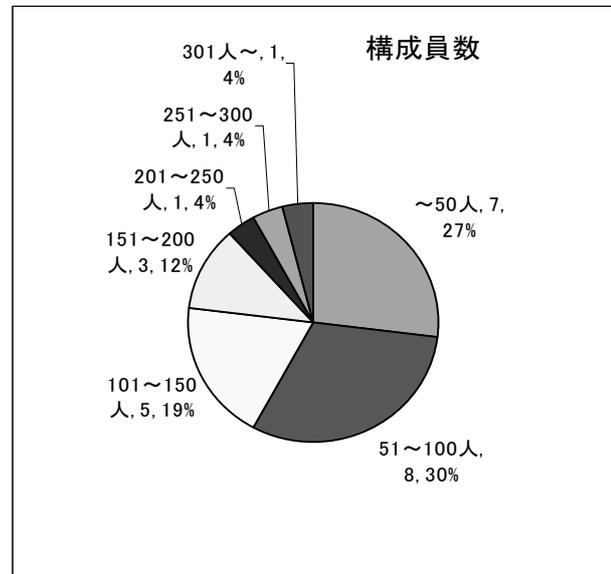
因みに、全国実態調査と同様に、選択肢別に設定金額を決めて売上額を計算する方法により本調査での1店当たり平均売上額を見ると1億3,518万円となった。但し、ここで注意すべきことは、全国実態調査では全国の半数に迫る農産物直売所(4,645店)に対してほとんど“全数調査”に近い調査を行ったが、本調査では予め、業況や顧客支持がさほど悪くないと思われる

所を恣意的に選択して調査したため、1店当たり平均売上額に大きな差が出たということである。従って、本調査での1店当たり平均売上額1億3,518万円が栃木県の農産物直売所の平均的な売上規模が全国平均より多いことを示すことにはならない。

## ② 構成員数

構成員数は、「51人～100人」が8組織(30%)で最も多く、次いで「50人以下」が7組織(27%)、「101人～150人」が5組織(19%)、「151人～200人」が3組織であった。

本調査で見る限り、直売所の成立要因が主に地域の仲間による運動であることを考慮すると50人以下で始めやすく、品揃え等の顧客ニーズへの対応や、組織としての充実を図っていく過程で規模を大きくしてきたものと思われるが、地域性やマネジメント上の限界から200人以上の規模には育ちにくいことがうかがえる。

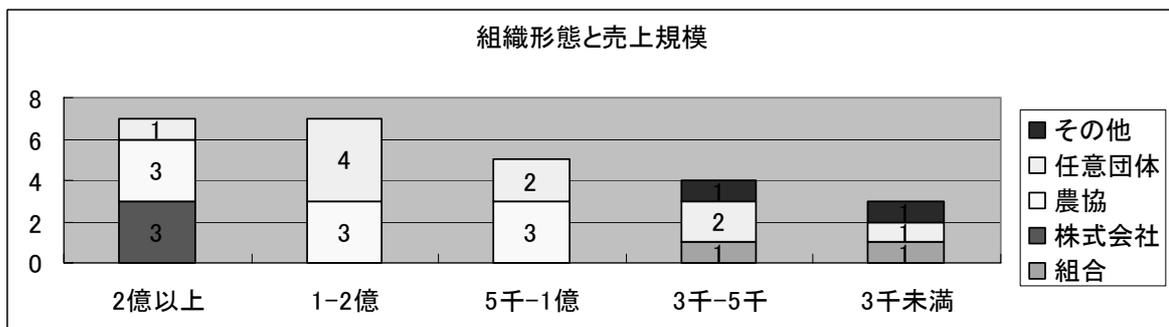


## ③ 売上規模と他の要素との関連考察

ここで、売上規模と、組織形態、構成員数、売場面積、業況判断との関係を見ることとする。

### 1) 組織形態と売上規模

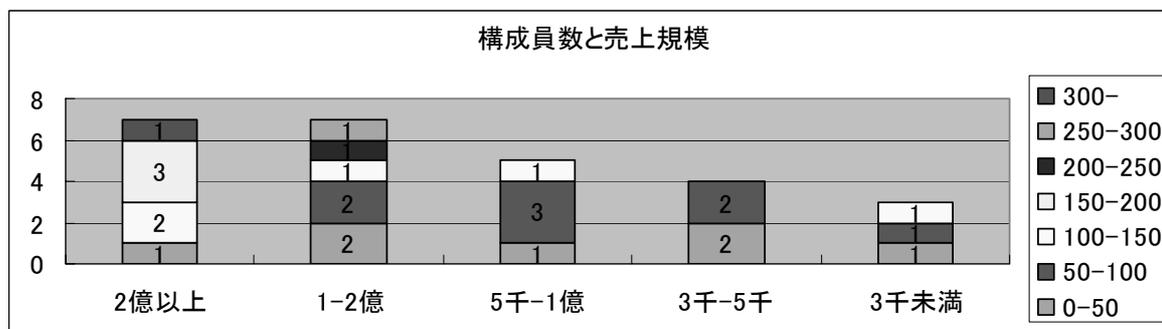
売上規模別の組織形態を見ると、「2億円以上」7組織では農協と株式会社が各3、「1億円～2億円未満」7組織では任意団体4・農協3、「5千万円～1億円未満」5組織では任意団体2・農協3、「3千万円～5千万円未満」4組織では任意団体2・組合とその他各1、「3千万円未満」3組織では組合・任意団体・その他各1となった。



これにより、農協組織や株式会社による法人に売上規模の大きいものが多く、組合形態や任意団体で売上規模の小さくなる傾向が窺える。

## 2) 構成員数と売上規模

売上規模別の構成員数は、「2億円以上」7組織で「301人以上」1・「151人～200人」3・「101人～150人」2、「1億円～2億円未満」7組織で「101人以上」3・「51人～100人」と「50人以下」各1、「5千万円～1億円未満」5組織で「101人～150人」1・「51人～100人」3・「50人以下」1、「3千万円～5千万円未満」4組織で「51人～100人」と「50人以



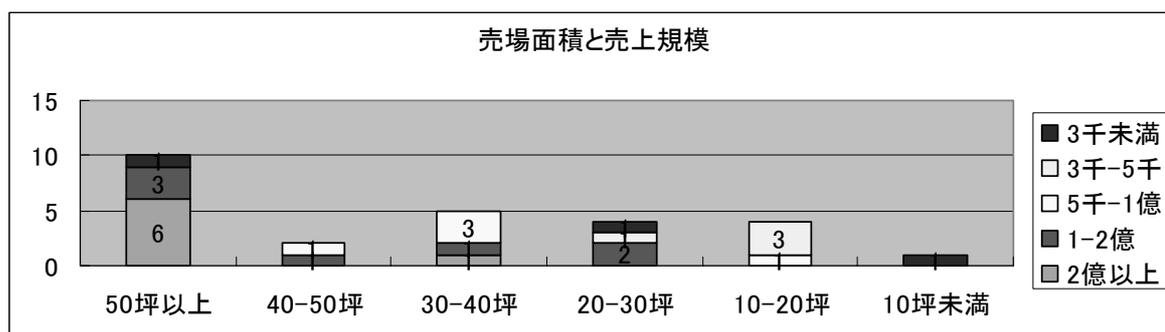
下」各2、「3千万円未満」3組織で「101人以上」と「51人～100人」と「50人以下」各1であった。

これにより、一般的に構成員数の規模の大きいものほど、即ち商品の供給力が大きいほど売上規模が大きくなる傾向が窺える。

## 3) 売場面積と売上規模

売上規模別を売場面積から見ると、「50坪以上」10組織では「2億円以上」6・「1億円～2億円未満」3、「30坪～50坪未満」7組織で「5千万円～1億円未満」が4組織、「10坪～30坪未満」8組織で「3千万円～5千万円未満」が4組織であった。

これにより、一般的に売場面積が大きいほど品揃えが豊富になり、売上規模が大きくなることわかる。

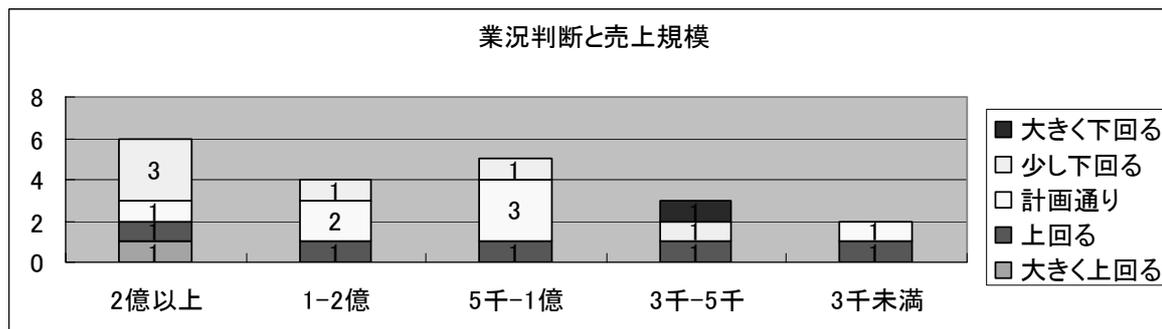


## 4) 業況判断と売上規模

売上規模別に売上計画又は売上見通しに対する業況判断を見ると、「2億円以上」7組織で「少し下回る」3・「計画どおり」1・「上回る」2、「1億円～2億円未満」7組織で「少し下回る」1・「計画どおり」2・「上回る」1、「5千万円～1億円未満」5組織で「少し下回る」1・「計画どおり」3・「上回る」1、「3千万円～5千万円未満」4組織で「下回る」2・

「上回る」1、「3千万円未満」3組織で「計画どおり」1と「上回る」が各1となった。

ここから、売上規模の大小と業況判断との間に明確な相関関係は見られなかった。



## (6) 業況判断

### ① 売上計画の有無

売上計画の有無については、「売上計画を立てている(計画あり)」が22組織(79%)、「売上計画を立てていない(計画なし)」が6組織(21%)であった。(資料グラフ：5-1 売上計画の有無)なお、「売上計画を立てている」ものも、最終損益(経常利益)ベースの月割の月次予算を持つところもあれば、書類にも落としていない「見込み」や「見通し」といった大雑把なものまで、管理のレベルはさまざまである。

### ② 業績の状況

売上計画や売上見通しに対する業績の(達成)状況は、まず、売上計画を立てている組織の中で、「計画を大きく上回る」と「計画を大きく上回る」を合わせて8組織(28%)、「ほぼ計画どおり」が7組織(25%)、「計画に少し届かない」が6組織(21%)であった。また、売上計画を立てず見通しのみ組織では、「ほぼ見通しどおり」が3組織(11%)であった。(資料グラフ：5-2 業績の状況)

このことから、売上計画を立てている直売所については、「ほぼ計画どおり」以上とするところが全体でも半数以上を占め、手堅い計画に基づいて運営されていることがうかがえる。しかし、反面、マーケティング力の不足又は欠如から来る“攻める姿勢”に乏しい、戦略性の弱い経営計画に拠っているとも言えそうである。

## (7) 運営上の特長

### ① 立地形態、併設施設と併設施設の詳細

立地形態は、「施設併設型」が17組織(61%)、「単独立地型(スタンドアロン)」が11組織(39%)であった。

また、施設併設型と答えた 17 組織の併設されている施設は、「道の駅」が 3 組織、「農協」が 2 組織、「その他」が 15 組織(71%)であった。(複数回答。資料グラフ：6-1 立地形態、6-2 併設の施設(「施設併設型の内」)。

さらに、併設の施設の詳細は、「トイレ」が 20 組織(33%)と最も多く、続いて「レストラン」が 13 組織(22%)、「売店」が 8 組織(13%)、「展示施設」が 6 組織(10%)、「温泉」が 4 組織(7%)であった。(資料グラフ：6-3 併設の施設の詳細) なお、「その他」も 9 組織(15%)を占めているが、その内容には、農協設置の集荷所、農産物加工所、むらづくり事業の交流館など、さまざまなものがある。(資料グラフ：6-3 併設の施設の詳細)

併設施設にトイレが最も多かったのは、道の駅併設の直売所に代表されるような路面設置型の施設に最も多く求められるニーズに応えようと利便性を重視した結果と思われる。また、レストラン、売店などは直売所も買物施設の一環としてのワンストップニーズに応えるものであり、展示施設や温泉は非日常又は半日常の交流ニーズや観光ニーズなどに応えようとするものである。

参考として、全国実態調査における「直売所と経営を同一にする付帯施設について」の項目の結果(複数回答)を紹介する。同項目では、回答のあった 905 店の内、食堂・レストラン(簡易食堂を含む)が 63%に上り、地元農産物や郷土料理を目玉にする農家レストラン風の食堂の併設が徐々に増えており、手づくりに近い加工品が売れることが分かってきたため、加工施設を経営する直売所(41%)も増えているとされる。また、研修・実習施設 19%、体験農園 15%なども少しずつ出てきている。

## ② ロケーション

ロケーションは、「農村・都市遠隔地」が 16 組織(57%)と最も多く、次いで「都市郊外」が 9 組織(32%)であった。正に、農産物直売所は農村地域に多くあり、産業として見れば生産地立地の典型を示している。(資料グラフ：6-4 ロケーション)

## ③ 沿線

道路への沿線展開を見ると、「国道」と「県道」がいずれも 10 組織(35%)で同じ割合となり、「市町村道」は 5 組織(18%)であった。(資料グラフ：6-5 沿線)道路種類はまちまちであるが、いずれも地域の生活者と密接に切っても切れない生活道路沿いにある。

## (8) 商品

### ① 取扱商品

農村レストラン 2 施設を除く 26 施設について取扱品を確認したところ、「野菜」「果物」

「花木」は全ての施設で取り扱われており、「米・雑穀・豆」25施設、「卵」「加工品」は24施設の取り扱いになっている。その内直売所が主力商品として認識している商品群を3項目に限定して調べたところ、回答施設26施設中全施設が「野菜」、18施設が「果物」をあげる一方、「加工食品」「米・雑穀・豆」をそれぞれ9施設、8施設が「花木」あげており(資料グラフ:7-2 売上の主力商品)、この主力商品群の違いに各直売所の商品構成の特性が現れているものと考えられる。

「全国実態調査」では、「野菜」の売上が「全体の7割以上」を占める直売所は20%、「5割以上」を占める直売所は全体の50%で、一般に農協経営の直売所・規模の小さな直売所は野菜の割合が高いと報告している。同調査による「果物」の売上は「10%未満」の施設が全体の55%で地域による差が大きく、「加工品」の割合は「10%未満」の施設が全体に45%ながら、近年は手作りに近い農産加工品が売れるようになり多くの施設で力を入れはじめている。同じく「米」についても全体の58%が「売上構成比5%未満」ながら農家個人名の米を店頭精米で販売する方法が好評であり、そのような売り方をする施設の「米」の販売割合が急速に伸びている、と報告されている。

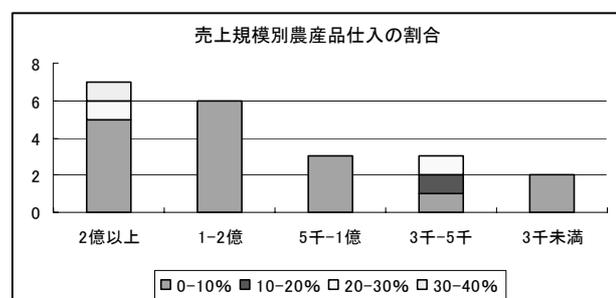
## ② 商品構成

直売所数が増加し競争環境に直面するようになると、顧客の利便性や地域販売シェアの獲得の要請から、会員生産者による商品以外の商品の取扱いを余儀なくされる傾向があるものと考えられる。一方、地域農業者の振興を一義的な目的として補助金等を活用して設立された直売所であるからには、地域の産品(会員生産者による商品)でないものを仕入れてまで販売するのは本末転倒であるとする根強い意見があることも確かである。ここではそのような見地から、「農産物」と「加工品」に分けてそれぞれがどの程度地域産品で賄われているかを調べた。

「全国実態調査」によると「会員生産者の商品しか扱わない施設」は全体の23%、「会員の商品が全体の80%以上」の施設が全体の約50%と報告されている。また地元で生産できない商品を市場から仕入る施設や、地元で生産できないが顧客のニーズの強いものを市場を通さずに地域の農協や直売所から仕入れるなどの施設も見受けられるようになってきたと報告されている。

表は本調査による売上規模別に見た仕

入農産物(会員生産者の商品以外の商品)が売上全体に占める割合である。殆どの施設で仕入農産物は全体の「10%未満」に抑えられているが、「2億円以上」の規模で「20-30%」「30-40%」程度仕入農産物が占めるとする施設がそれぞれ一箇所ずつ報告された。また、比較的小規模「3



千～5 千万円」規模の施設でも仕入農産物の規模が「10-20%」、「20-30%」にのぼる施設が認められる。

利用者からの仕入商品に対する態度を(財)農山漁村交流活性化機構が報告した「H18 年度 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(以下「直売所顧客アンケート」)に見ると、「日常的な品揃えのためには仕入れ品もかまわないが、地元産とは明確に区別して欲しい。また、他産地からの仕入れであっても、安心できる生産者や産地からの仕入れを直売所が行って欲しい」として、利用者の期待を損なわない範囲での仕入商品の販売は概ね理解されていると分析している。

### ③ 商品管理

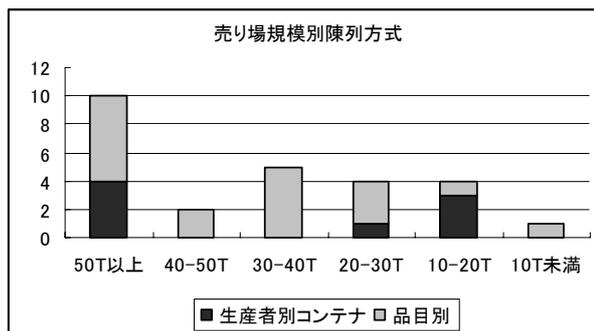
前述の「直売所顧客アンケート」によると、直売所を利用する顧客に「どんなことを意識して商品を選んでいるか(複数回答)」調査した結果 81.4%が「鮮度」をあげ、ついで「価格」48.3%、「地元産」36.3%と報告されており、直売所にとって商品の「鮮度」は生命線であると言える。

では当調査対象施設はどのような鮮度管理を行っているのだろうか。調査によると「組織的な鮮度管理を行っている」と回答した施設は 96%にのぼっている(資料グラフ:7-7:鮮度管理)。しかし、「持込品に明確な鮮度基準を設けているか」という問いになると「明確な品質基準がある」25%、「その都度判断している」32%、「基準なく生産者に一任」43%と、生産者任せの鮮度管理に止まっている傾向が明らかである(資料グラフ:7-8:持込品品質基準の有無)。前述の「全国実態調査」によると、出荷会員の規約を明文化し違反者に対しては毅然とした対処をすることで、馴れ合いによる品質の低下を抑止しようとする施設が増えていることが報告されている。本調査結果からは県内直売所においてそうした動きは明確には認められないが、今後はこのような厳格な品質管理が議論されるものと思われる。

次に、直売所顧客アンケートで 2 番目に関心の高かった「価格」の管理はどうだろうか。調査では「組織が設定」21%、「価格基準に従って生産者の判断で設定」21%、「価格基準に従って生産者が設定、組織が適時指導」21%、「生産者に一任」37%となっており、一定の価格基準を設けている施設が全体の 63%、あとは生産者任せとなっている。

「組織が設定する施設」では安さを訴求するために一袋売価を均一に設定している方法が見られたほか、「価格基準に従って生産者の判断で設定」とする施設では近隣の量販店との価格競争に意識をおいているなど、約 40%の施設で価格訴求に重きを置く傾向が見受けられる。

一方、「生産者に一任する施設」では、「品質と価格の値ごろ感のない商品は自ずと売れ残る」という市場原理の中から、生産者自身で品質や価格設定に何らかの工夫が生まれることを期待している。却って価格で統制することによって生産者の商品の工夫に対する意欲が減退することを避けたい。」とする見解も聞かれた。(資料グラフ：7-10:売価の設定)



商品陳列の方法は大きく「生産者別」に陳列する方法と「商品カテゴリー別」に陳列する方法に分けられる。調査では「生産者別」が32%、「商品カテゴリー別」68%と、カテゴリー別に陳列する割合が高いことが分かる。なお、売り場規模と陳列方式には特段の有意性は認められなかった。

陳列作業は、ほとんどの施設が持ち込んだ生産者が行なうとしているが、約1割ほど組織が陳列する施設も存在している。(資料グラフ：7-11, 12:陳列、陳列作業)

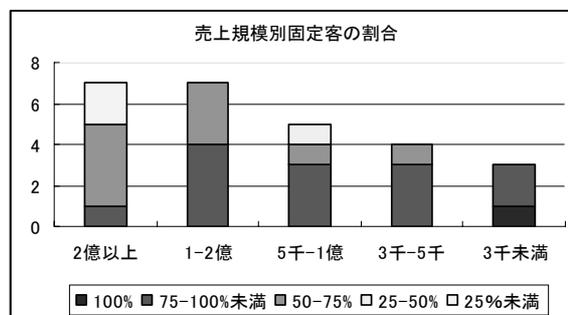
## (9) 市場

### ① 顧客特性

直売所を利用する顧客は、日常の買い物の場として利用する地元客のほか、最近は観光客も増えていると言われており、前述の「全国実態調査」によると「平日に観光客が占める割合が5割以上」の施設が全体の17%、「土日祝日」では25%と報告されている。

本調査では直売所の顧客に占める地元客の割合は(資料グラフ：8-1 地元客の割合)「100%」4%「100-75%」39%「50-75%」25%となっており、主たる顧客の属性の割合も「地元顧客(消費者)」52%、「観光客」33%、「事業者」4%となっている。(資料グラフ：8-2:主たる顧客の特性 複数回答)顧客の半分以上を地元客で占めるとする施設が68%、3割強の施設は地元客以外が主な顧客となっていることが分かる。

来店客に占める固定客の割合は調査施設の49%が「75-100%」と高い固定客比率であると回答しており、調査施設の85%が来店客の半数以上を固定客で賄っていることが分かる(資料グラフ：8-4 固定客の割合)。なお、売上規模別にみると、1億を超える施設では固定客の比率が総じて低い傾向があるようである。



## ② 競合状況

冒頭に見たようにこれまで増加傾向にあった施設数は近年頭打ちに転じている。これまで順調に売上を伸ばしてきた直売所にあっても今後は直売所間の競争・住み分けを余儀なくされるものと考えられるが、直売所では競合状況をどのように認識しているのだろうか。

調査では競合店として意識している店舗が「ある」と回答した施設は全体の 61% (資料グラフ:8-3:競合店として意識している店舗)であり、競合店の業種としては「同業の直売所」49%、「スーパーマーケット」43%である(資料グラフ:8-5 競合店の種類 複数回答)。競合店対策としては、「その他(主に品質の向上)」31%、「価格対策」29%、「品揃え対策」25%、「販売促進」11%、「接客対策」4%(資料グラフ:8-6 競合店対策 複数回答)の順に講じられている。しかし聴き取り調査をした範囲では、会員(出荷者)の意識が不十分で組織的な競合店対策の推進が思うようにできていないとする意見も少なくなかった。

## (10) 販売

### ① 販売方法

近年、インターネットの普及により数多くの農産物通販サイトが運営されている。一方、地産地消や地域食育に対する関心の高まりから、地域農産物を学校給食に積極的に取り入れる動きも活発化している。また、前述の「全国実態調査」では店頭販売以外に飲食業者や小売業者・宿泊業者・加工業者からの直接買い付け(業務対応販売)が増えてきたことが報告されている。

そのような流通チャンネルの多様化や地域産品に対する関心の高まりに対して、直売所はどのような取組みを行なっているのだろうか。

直売所の販売方法を調査したところ、業務対応販売はあまり行われておらず「店売り(小売のみ)」とする直売所は 68%と多いが、地域の学校給食に納入している直売所も 16%存在している。一方、「インターネット・通販」に取り組む施設は 8%に止まっている(資料グラフ:9-1 販売方法)。このように多様なニーズへの対応については未だに足踏み状態にあることがわかる。

### ② 販売促進

地域消費者を主な顧客とし、競合店舗として他の直売所やスーパーマーケットを意識した品質や価格対策を講じている直売所の販売促進策はどのような工夫がされているのだろうか。

調査によると、主な販売促進策としては「定期チラシ折込や手配りチラシ」、「ホームページ」での告知などが主な手法として用いられている。中には毎月のチラシ折込の他、顧客カードを発行しDMを送っているなど積極的な販売促進策を講じている施設も存在した。一方で、「特段の販売促進策を講じていない」とする施設も 40%存在する(資料グラフ:9-3 販売促進策)。他方「イベント」に対する意欲は旺盛であり、28 施設中 22 施設(80%)が「年 2 回以上のイベ

ント」を開催しており、「年 5 回以上イベントを開催する」施設が 18%にのぼっている。(資料グラフ：9-4 イベント)イベント内容は「りんごの皮むき大会」や「卵(ピンポン玉で代行)のつかみ取り」、「地域同好会の発表会(フラダンスなど)」など、来場者が楽しめる内容で各施設の工夫によるものが展開されているほか、年末の「餅つき」や「手打ちそば販売」など、売上に直結する販売イベントも成果が報告されている。

## (11) その他

### ① 手数料

直売所施設の運営は主に生産者からの持ち込み手数料によって賄われている。そしてその手数料率の設定(組合員と非組合員、農産品と加工品)は施設によってまちまちである。

設定方法を調査したところ、同じ「持ち込み手数料を一律」に設定しているのは 51%(持ち込む生産者が組合員に限られる施設を含む。)「組合員と非組合員とで持込手数料を変えて設定」している施設は 28%、さらに「農産品と加工品とで手数料率を変えている」施設は 21%となっている(資料グラフ：10-1 持込手数料の有無)。

### ② 雇用

直売所の販売員は組合員内で賄われているのだろうか、組合員とは別に運営組織が雇用しているのだろうか。調査によると「常時販売員を雇用している」施設は全体の 84%と多く、「繁忙期のみ雇用している」施設も含め何らかの形で販売員の雇用を行なっている施設は全体の 90%となっている。雇用する販売員の人数は「3-5 人」が 48%と最も多く、次いで「2 人以下」が 30%と雇用の規模は比較的小規模であるが、16 人以上の雇用を行なっている直売所も 3 施設ほど存在していた。(資料グラフ：10-3、4 販売員雇用の有無、人数)

### ③ 従業員教育

それでは雇用する販売員に対しては何らかの教育を施しているのだろうか。

調査によると、「販売員教育を実施している」施設は全体の 54%であり、46%の施設では「特段の教育をしていない」と回答している。前述の競合店対策として「接客」と回答した施設はそれほど多くはないが、聴き取り調査の現場では「顧客との会話」の重要性が多く指摘されている。そのことから、直売所では販売員の接客(会話)の重要性は認識しながらも多くの施設では販売員個人の素養に基づく接客に止まっているものと推測される。(資料グラフ：10-5 販売員教育の有無)

前述の「直売所顧客アンケート」によると、「良く利用する直売所を選んだ理由」として生産者が運営する施設だからこその作り手の声や工夫が店内随所で感じ取れることを重視してい

る傾向や、「期待したいサービス」として生産者にとって常識的であっても利用者には知られていない野菜のおいしい食べ方や料理方法など(伝統野菜や珍しい商品はなおさら)を求める声が報告されている。このような利用者の声を踏まえ、直売所の販売員の役割を組織として検討することも必要であろう。

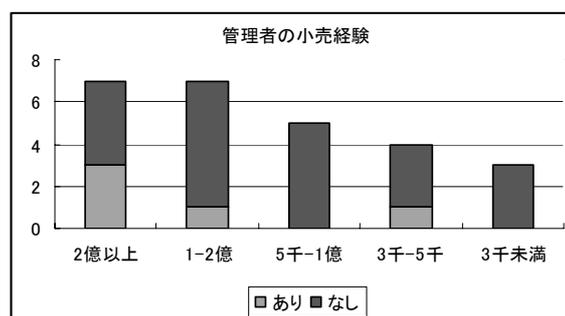
一方、組合員(生産者)の教育は比較的活発であり、OJT や Off. JT を問わず何らかの形で「教育が行なわれている」施設は全体の 80%を占めており、その内容は他店舗や先進地の視察が多いことが分かる。(資料グラフ：10-6、7 組合員教育の有無、教育の内容 複数回答)

#### ④ 販売管理

生産者を主体とした直売所経営では管理・統制はどのように行われているのだろうか。

まず、組織が売上・利益計画に基づく管理を行っているのかどうかを調査したところ、回答数 27 施設のうち 16 施設(60%)で「年次予算を作成し管理を行っている」との回答を得た。また年次予算は作成していないが「前年の値に基づき管理している」とする施設が 9 施設(33%)と、何らかの基準に基づいて実績を管理していることが分かる(資料グラフ：10-8、売上計画による管理統制)。

では、売上の詳細はどこまで管理されているのだろうか。調査によると全ての直売所で「生産者別の売上集計」は行なわれているものの、それを「品目別に集計している」施設は 8 施設(28%)に止まっている。またそのように集計された生産者別販売データを随時



「販売計画に反映させている施設」は 5 施設(18%)、さらに「品目別に管理しそれを販売に活用している」施設は 4 施設に止まっている。

近年は POS レジ等による集計機能が向上し多くの施設ではバーコードによるレジ集計が実施されているが、調査結果からは販売データの活用は生産者に対する手数料計算に止まっていることが見て取れる(資料グラフ：10-10, 11, 12 販売データの集計、活用)。

流通業界では販売データはどのような商品がいくつ(いくら)販売されたかを分析して、合理的な仕入・販売を行なうための仕入計画に反映される。直売所では売れ残りは生産者が回収するため施設経営上のロスが発生しない方法で運営されており(流通業で言う委託販売)、その意味で直売所が合理的な仕入を行う必要性はない。品目別管理を行っている直売所は少数であるとする調査結果もそのためであり、ほとんどの直売所が商品出荷(納品)管理も生産者任せとする理由もそこにあるものと思われる。

#### ⑤ 品揃え充足の評価

では、現在の生産者任せの売り場で品揃えは充足しているのだろうか。組織の品揃えの充足に関する意識は「十分に充足している」とする施設が 11%に対し「欠落品目がある」とする施設が 81% (24 施設)と、品揃えに対して不足感を抱いていることが分かる。しかし、欠落品目に対する充足の必要性となると 65%の 16 施設が「充足の必要性を認めている」のに対して、35%の 8 施設では「品揃えの不足感を認めながら充足する必要性について否定的」である。また、欠落品目の充足の手段としては「作付け指導による内部調達」8 施設、「仕入で対応する」が 4 施設と、「仕入」による品揃えの充足には比較的消極的な態度であることがうかがえる。このことは、前述の品揃えで触れたように組織構成員の生産の範囲内で運営しようとするかどうかという、施設の運営方針のあり方によるものであろうと推測される。

#### (12) 経営課題

「最も重要な課題」では後継者との回答が 11 件 (38%) で最も多く、次いで施設の改善 5 件 (18%)、商品調達 5 件 (18%) となり、業績の低下、その他が共に 3 件 (11%) となった。「2 番目に重要な課題」では後継者、販売促進、その他が共に 4 件 (18%)、次に施設の改善、商品調達が共に 3 件 (13%) となっている。…回答 23 件 「3 番目に重要な課題」では商品調達が 5 件 (37%)、その他が 3 件 (21%)、後継者 2 件 (14%) となっている。…回答 14 件

「最も重要」「2 番目に重要」「3 番目に重要な課題」を合計すると「後継者」が 17 件と最も多く、次いで商品調達 13 件、その他 10 件、施設の改善 9 件、業績の低下 6 件、販売促進 5 件、IT 化 3 件、会員減少 2 件の順となる。(資料グラフ：11-1・2・3 重要な課題) どちらの視点からも「後継者」の問題が一番多く、一般の農業の問題と同じく農村直売所でも最大の課題となっている。また「会員の減少」とも関係が深い。次いで「商品調達」の問題であるが、午前中にほとんどが売れてしまい、午後には品薄になるとのコメントが多かった。品不足を解決すればまだ成長が見込めるのであるが、「後継者」の問題、仕入の問題、管理力・指導力による直売所向けの計画生産等解決しなければならない課題も多い。「施設の改善」の回答の内容は、売場と駐車場の問題である。「業績の低下」を課題とする回答は 6 件であり、「最も重要な課題」で挙げられたのは 3 件と少なく、今回調査した直売所は売上が伸びている直売所が多かったと考えられる。「駐車場の問題」は、県内の交通事情と農村、郊外に立地する直売所にとって必須の条件であることは、郊外に立地する大型店が広い駐車場を備え賑わっているのに対し、中心市街地が問題になっていることを考え合わせても明白であろう。「その他」の回答も多いが、その内容は「地元ブランド」「加工品の充実」「ホームページの更新」「クレーム対策」等であるが、「特に問題がない」との回答も含まれている。このことは「2 番目に重要な課題」で 28 件中 5 件、「3 番目

に重要な課題」で28件中14件が無回答になっていることと考え合わせ、売上が伸びているので、特に問題なし、或いは問題があっても現在は問題として認識していないということであろう。「販売促進」「IT化」「会員数の減少」は少なかったが、「会員数の減少」は前述の「後継者」の回答に含まれたと思われる。「販売促進」「IT化」の問題は、本調査では売上が伸びている直売所が多かったことにより、問題化していないと考えられるが、これからは直売所間の競争、更にスーパーでも農産物流通の改善が進み競争は激しくなると考えられるので重要な課題となってくるのではなかろうか。

前述の「全国実態調査」では「直売所が抱える課題について(複数回答)」はどのように報告されているだろうか。同調査によると「直売所が抱える課題について(複数回答)」は「出荷者の高齢化」66%、「品揃え」60%、「集客」40%、「品質管理」37%、「新商品開発」24%となっている。同調査では「多くの直売所では何らかの課題を持っているが、リーダー、役員、出荷会員の努力で解決できるものも多くある。知恵を出し、工夫をし、恐れずに実行する組織づくりをしっかりとすることが必要である。」と指摘している。

また同調査による「今後の経営見通しについて(複数回答)」では、「現状維持」52%、「出荷会員の増加」36%、「店舗面積の拡大」19%、一方でマイナス見通しである「出荷会員の減少」8%、「別店舗との統合予定」「規模を縮小」とともに約2%、「直売活動から撤退予定」も約1%あることは、高齢化や競合店の影響なども出ていることが伺える。

本調査でも全く同じことが言える。今後は県内でも、高齢化や競合店の影響で撤退や規模縮小しなければならない直売所が出てくることは、当初に触れたように農産物直売所の設置数がわずかなではあるが減少していることから予想される。

直売所の課題は多いが、直売所向けの計画生産、販売促進等の課題を、組織づくりと経営能力を高めることにより解決すれば、「新鮮さ」「中間マージンがない」「輸送コストが少ない」等の強みを活かし、成長はまだまだ見込めると感じた。

(課題と年商)

課題 1/年商	2億以上	1-2億	5千-1億	3千-5千	3千未満	計
業績の低下	1	1	1			3
施設の改善	2	1	1		1	5
後継者	3	1	2	4	1	11
販売促進			1			1
商品調達	1	3			1	5
その他		1		1	1	3
計	7	7	5	5	4	28

課題 2/年商	2 億以上	1-2 億	5 千-1 億	3 千-5 千	3 千未満	計
業績の低下	1			1		2
施設の改善	1	1	1			3
後継者		1	3			4
販売促進		1		2	1	4
商品調達	2				1	3
会員の減少			1			1
IT 化	1	1				2
その他	2	1		1		4
(空白)		2		1	2	5
計	7	7	5	5	4	28

課題 3/年商	2 億以上	1-2 億	5 千-1 億	3 千-5 千	3 千未満	計
業績の低下				1		1
施設の改善					1	1
後継者	1		1			2
商品調達	2	1	1	1		5
会員の減少				1		1
IT 化			1			1
その他		3				3
(空白)	4	3	2	1	4	14
計	7	7	5	4	5	28

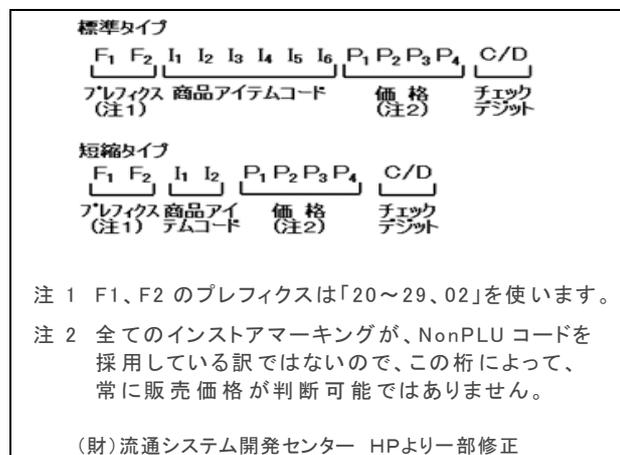
(13) POS レジ出力帳票から見た調査結果及び課題と展望

① 調査結果

収集できた13直売所分の商品貼付シールとレシートからの調査結果は以下の通りである。

A POS対応のコード体系

- i インストアマーキング NoPLU コードが全直売所で使われている。
- ii プレフィックスは2X系と02系に分れる。
- iii 商品アイテムコード6桁について生産者コードのみとする直売所と商品コードと3桁ずつに分けて利用する直売所に分れる。



iについては、生鮮食品であり生産者ごとに値付けするという直売所の特性上から必然の結果である。iiについては、POS メーカーによる違いの可能性が高いが問題があるものではない。iiiについては、商品コード桁数を確保しながら統一商品コードのみを入力する所や生産者売上集計のみ行っている所もあって、品目別集計を活用する段階にない直売所もある。

B 商品貼付シールの表示内容

金額・生産者・産地・品名・販売元（電話番号）の5項目が表示されるのは、品目別管理を行っている直売所のみである。

C レシートの表示内容

直売所のロゴマークやメッセージを記載するものが大半を占める。

② 課題と展望

結論から言えば、全直売所において品目別管理が行われるようにすべきである。調査からはITインフラの面では全く問題ないことが判明した。

商品アイテムコード6桁については、生産者コードと商品コードを3桁ずつに分けて利用する形で、生産者数・商品アイテム数いずれの面でも数的には問題はないと言ってもよい。商品コード体系については、各直売所で決定するのではなくJA等の指導的な立場の機関がガイドラインを示すことで、県内直売所での標準化も進むことになる。

最大の課題は、生産者の情報リテラシー向上である。ITインフラが最新化されながら、生産者の操作訓練が不十分なため、生産者別集計管理にしか使われていない直売所も見受けられる。

しかしながら、先行する直売所の事例からは、品目別管理導入による生産者のメリットに関して理解を得ることと適切な端末操作の指導が行われれば、年齢等による問題はほとんどないと言ってよい。

品目別管理により誰が何をどの位の金額・数量で売ったかを把握することが可能となり、直売所全体でのロスやチャンスロスを削減できる。

また、同じ品目での売上の差が品質の差であることが明らかになれば、必ずや生産の改善になるだろう。さらに、品目別売上状況が明確になることで他の生産者と違った作物を出荷することが増えるようになれば、品揃えの充実に直結し、生産者個々の売上向上に反映される可能性があり、加えて他の直売所との競争力強化にもなる。

県内直売所で標準化された商品コード体系が採用されていた場合は、行政等による広域的な生産状況の把握も可能である。昨今の近県の道の駅や農産物直売所との地域間競争を勝ち抜くという観点からは、行政や JA が率先して商品コード体系のガイドラインを示す意義は大きいと言える。

調査に際して、POS システム導入に伴って品目別管理を生産者も率先して取り組んでいる成功事例を紹介することで将来展望とする。

その直売所では、日々の売上状況を生産者毎に携帯電話に送信することにより、生産者も日々の売上を把握して生産出荷に備え、近隣の競合施設との激しい競争にも休日や午後の品切れ対策にもなっている。そして、携帯電話の利用定着を踏まえて、生産現場から携帯電話によるトレーサビリティに向けた栽培情報入力にも取り組もうとしている。

直売所の IT インフラは、すでに必要条件を満たしている。その機能を十二分に活用するためには、品目別管理を徹底することから始まる、ということが調査結果から見えてくる。

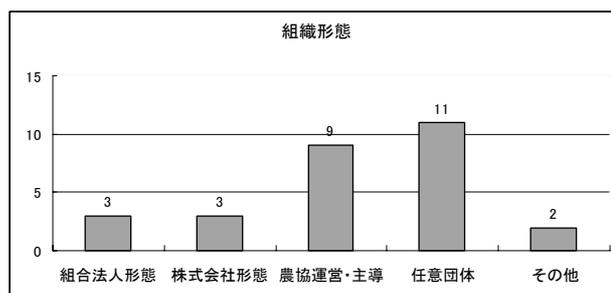
### 第3章 調査結果の分析と提言

#### 1. 直売所の分類

##### (1) 調査結果の考察

###### ① 組織形態調査の結果

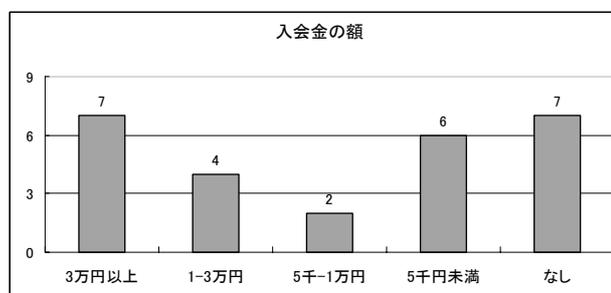
今回の調査結果を、直売所の形態や類型等の角度や切り口から分類し、それぞれの特徴と課題等を抽出して試みることにする。今回の調査対象 28 か所の組織形態は下図のようであり、任意団体の直売所が 11 か所で最も多く、次いで農協や農協主導による直売所で 9 箇所であった。この結果でみる限り、農産物直売所の施設運営等は地域の仲間が集まって組織されるケースが多く、現段階では販売、管理、マーケティングなどを重視する法人経営体までには至っていない。



###### ② 入会金調査の結果

組織の運営などに利用される入会金については、「3 万円以上」と「なし」の両極端に分かれ、それぞれ 7 か所で最も多かった。中間である「5 千円～1 万円」が最も少なく、お椀型のグラフとなった。

また、調査票の詳細をみると、入会金と売上規模の関係については何ら関連性もなかった。このことから入会金はそれぞれの直売所の事情や目的によって決められているものと推測できる。



##### (2) 直売所の形態

直売所は農家にとってどのような位置づけにあるのか、この位置づけの度合いによって農家と直売所の係わり方は違って来る。まず、農家の所得に占める直売所のウェートの点からみた形態が第一に挙げられる。次に、農家の所得よりも「生きがい」や「地域コミュニティ」に重点を置いた形態も考えられる。

結果的に「所得」と「生きがい」等の双方が満たされれば、直売所の目的や役割、あるいは機能などがスムーズに発揮できたものと評価できよう。

下記の三つのパターンは、「農産物直売所の現状(景山亥史郎著)」での分類であり、次のような内容となっている。

① 基軸型

農業粗収入の8割以上が農産物直売所への出荷によるもので、家計への大半を農産物直売所への出荷に頼っているパターン。出荷先である直売所も比較的規模が大きく、あるいは複数の直売所を掛け持ちしている場合が多い。

② 補完型

所得の大半は給与などによって賄われ、その補完としての農産物直売所の売上があるパターン。日常生活の向上とゆとりなどを目的にしており、片手間的な生産を行っているが、耕作放棄地の増加を防ぐ効果もある。

③ 生きがい型

農産物直売所への出荷や働くことが、所得確保の主たる目的ではないが、仲間との活動、客との対話などを通して生きがいを享受しているパターン。この場合の年齢層はかなり高く、出荷者は価格の高低ではなく、近くにある直売所等を利用している。

この分類を農家側の立場から「営利」「非営利」に分ければ、①が営利、③が非営利であり、②はそれぞれの中間として位置づけされる。営利と非営利の垣根をどこに置くかは非常に難しい問題であるが、当調査に当てはめれば、次のように分けられる。

- 営利組織… 農協主体、株式会社等
- 非営利… 組合法人、任意団体(地域団体)等

(3) 直売所の分類

① 運営主体による分類

この形態を7分類に分けたものが下表である。第一は直売所の経営主体が農家などの任意団体(グループ)が行うケースであり、第二はJAが主体となったケース、第三は行政やJA、農家などが加わったケースである。さらに、農事組合法人が運営するケース、個人の農家が運営するケース、それに店舗内へのインショップとして出店するケースや行政主導型などがある。

形態	運営主体	特徴
任意団体型	仲間やグループで運営	仲間意識が強い
JA直営型	農協が主導して設立運営	JAのノウハウが鍵
第三セクター型	行政、農協、地元農家などが出資運営	行政等の出資割合が高い
営農組合理型	農事組合法人が運営	平等の権利と義務
農家個人	個人で経営	無人直売所が多い

インショップ型	農家の有志、農協婦人部などが運営	既存店舗の軒先や店舗内売り場を借りて運営
行政主導型	市町村が直接運営	収益事業と行政の立場で経営は難しい

本調査と上表の分類の方法は異なり、本調査結果は既に述べたとおり「任意団体」が39.3%で最も多く、次いで「農協主導型」の32.1%、「組合法人」、「株式会社」がそれぞれ10.7%で「任意団体」と「農協主導」の組織形態が全体の約7割強を占めている。(資料グラフ：3-1 組織形態)

「任意組織」は地域の農家の仲間やグループが組織化して運営しているものであり、売上規模は小さく、自家消費の残りや規格外品の余剰分を出荷して収入を得ているケースが多いものと推測される。従って、規模の拡大、近代的経営、サービスや品質の向上、顧客ニーズに応じた生産や販売を行うことは難しい。

また、「農協主導型」は「任意団体」の規模よりも大きく、比較的近代的な経営がなされているものと思われる。その理由は、農協というバックボーンの指導のもとに運営されており、生産面および販売面ともノウハウ等の裏付けで指導されているケースが多いからである。

「組合及び会社としての法人」は各10%強であり、一般企業等の組織率に比べると、はるかに少ない。このことは農業経営における生産者である農家自体が自ら流通チャネルの主導権を握ることなく、農協という巨大な販売組織体が日本の青果流通を長く牛耳っていたからであろう。従来の農家は生産面に特化していれば良く、販売面は農協等に任せておいても、それなりの収入が得られる仕組みがあったからである。すなわち、生産面においてはもちろん、いわんや販売面においては全くというほど、その必要性はなかったからである。

しかし、消費者ニーズが個性化・多様化し、安心・安全の期待が高まってくると、消費者側から生産者の考え方や取り組みなどの知る権利が強くなり、トレーサビリティに代表されるように農産物の有無や生産履歴など、顔の見える生産者を望むようになってくる。

今後は、さらにこれらの要求が高まり、販売面における情報開示が必要となり、その仕組み等を構築するには、近代的な農業すなわち、法人化などによる管理の強化などが重要となってくる。

## ② 施設規模別にみる分類

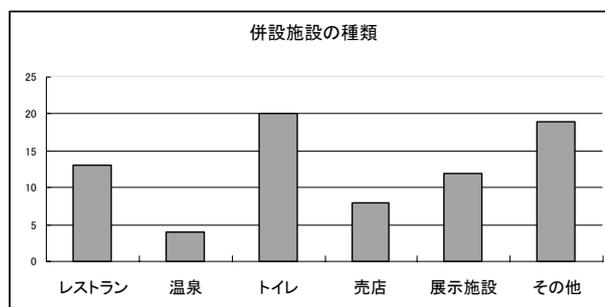
施設規模で分類する仕方がある。これは道の駅などの大規模直売所から庭先での無人販売所など小規模直売所など多様な形態がある。特に産地の特産品などは、生産時期だけ道路沿いで販売するケースがあり、大平町のブドウ、高根沢町の梨、県内各地でみられるトウモロコシや

トマト、きゅうり、スイカなどの販売方法が挙げられる。

以下の分類は「都市生活者の農山漁村との交流に関するインターネットニーズ調査報告書（平成15年3月財団法人都市農山漁村交流活性化機構）」に基づくものである。

名称	特徴
鉄骨鉄筋（道の駅）型	トイレ・休憩所・情報発信、飲食等、道の駅型農産物直売所
スーパーマーケット型	農産物直売専門、飲食の併設もある
プレハブ・ハウス型	農業用の施設転用の簡易型
小屋がけ・テント型	特定季節開店型
庭先・軒先販売型（含無人販売）	農家が自分の玄関先・軒先で販売

右は、今回の調査での「併設施設」の結果（複数回答）であるが、「トイレ」はほぼ9割強の施設で、「加工所」などの「その他」は9割弱の施設で併設しており、「レストラン」では半数以上の6割弱、「温泉」も2割弱の施設で併設している。特に県内の特徴は、「農村レストラン」や「温泉」との併設パターンが多いものと思われる。ただし、直売所にこれらの施設が併設されたのではなく、逆にこれらの施設に直売所が併設されたケースが多いものと考えられる。



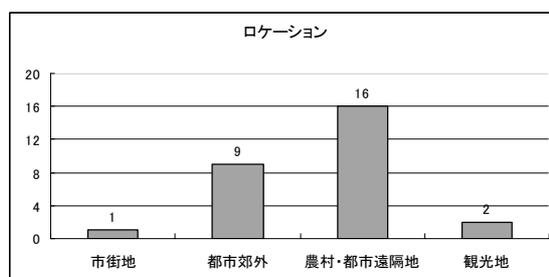
### ③ 立地による分類

立地条件による分類は、直売所が立地する通りの状況、後背地における集客施設や住宅等の有無によって分けることができるが、端的に言えば商圏内の利用者か、それとも交流者や観光者のような商圏外の利用者に区分できる。

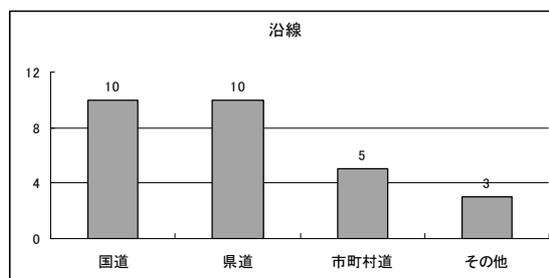
下表は、「農産物直売所運営のてびき（財団法人都市農山漁村交流活性化機構著）」からの引用である。手引きの解説によると、平地農村地域は、勤め帰りの主婦が夕方に来店することが多く、自動車利用も多いため、駐車場は比較的大きいとされている。しかし、今回の調査では「興野直売所」の例のように、夕方よりも朝の通勤時に利用するケースが多い。これは県内の直売所の営業時間は短く、売り切れたら終了というパターンが多いため、早朝に求める傾向が強いことによる。

タイプ	特徴
平地農村地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方中核都市から1時間以内にあるような比較的平坦な農村地域</li> <li>・ 平日は地元住民、週末は中核都市からのドライブ等</li> </ul>
中山間地域	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交通量が多い：仕事による通行客、観光客</li> <li>・ 交通量が少ない：地域住民が中心</li> </ul>
観光地	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 周年型：周年販売が可能</li> <li>・ 季節型：売上が偏在</li> </ul>
都市近隣・都市部	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 一般的に用地が高価</li> <li>・ 駐車場の確保がポイント</li> <li>・ 通年切らさない豊富な品揃え</li> </ul>

グラフは、今回の立地に関する調査結果である。まず、ロケーションであるが、最も多いパターンが「農村・都市遠隔地」で全体の約6割弱を占め、次いで「都市郊外」の3割強である。圧倒的に都市から離れた農村地に立地しているケースが多い。上表のパターンに当てはめると、「平日は地元住民」、「週末は都市や都市近隣」からの利用者が多いタイプの占める割合が高い。

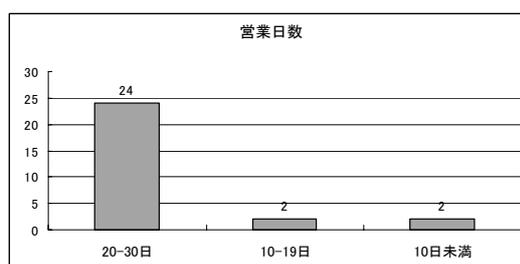


一方、沿線別でみた結果は、「国道」、「県道」がそれぞれ約36%弱で最も多く、交通量の多い沿線に立地していることが分かる。すなわち、直売所のターゲットは近隣の居住者よりも比較的遠方からの顧客が多く、そのため自家用車などの交通アクセスが良好であることが条件となっているものと思われる。



#### ④ 営業スタイルによる分類

営業スタイルとは、営業時間や営業日数の多寡による分類である。一般的に営業時間や営業日数が多いほど売上高、利益も多い。反面、これらを増加させると、人件費や光熱費等の販売管理コストも増加するので年間の営業日数等は直売所の



特徴を十分に考慮して決定することが重要となる。

グラフは、「営業日数」に関する本調査結果であるが、1か月の営業日数は週休2日以上かほぼ毎日が約86%と最も多い。ただ、営業日数が多い「周年型」の場合は、年間の供給体制づくりがポイントとなり、特に冬場対策が重要となる。一般的には下表(出典：前表に同じ)のようなタイプとなっている。

タイプ	特徴
周年型	・ 年間の供給体制づくりがポイント(年間の栽培計画)
季節限定型	・ 販売できる農作物がある時期に限って店を開く
朝市型	・ 温泉観光客等を対象とし、朝から夕方の特定期間の販売
イベント型	・ 各種地域イベントに合わせて有志が販売する
日曜日	・ 少人数の農家グループが週末だけに販売する

#### ⑤ 取扱い商品による分類

品目数と売上高については、次のような調査結果がある。この調査は、徳島県内生産者直売所アンケート調査(1999年12月実施)であるが、71品目以上がある農産物直売所は1億円以上の売上高となっており、また100万円未満の売上高の直売所はすべて35品目以下となっている。このことから品目数と売上高は比例することが分かる。

年商 品目数	100万円未満	100-500万円	500-1000万円	1000万円-1億	1億以上
71品目以上				2	1
36-70品目		1	1		
26-35品目	1	1	1		
16-25品目	1	1	1		
15品目以下	1		1		

また、本調査では品目数までは把握できなかったが、取扱商品のカテゴリー(野菜、果物、花木、卵、米・雑穀・豆、肉・魚、加工食品、その他の8品目)で調査しており、カテゴリー品目数と売上高の関係は下表のとおりである。

この結果では、カテゴリー品目数が多い直売所は概ね売上高も大きい。特に1億円以上の売上高を有する直売所は6品目以上のカテゴリー品目の所が圧倒的に多いことがわかる。

年商 カテゴリ一品目数	2億以上	1-2億	5000万-1億	3-5000万円	1-3000万円
8品目					
7品目	3	2	1	1	
6品目	4	5	4	1	1
5品目					1
4品目	1			2	
3品目					1
2品目				1	
1品目					

#### ⑥ 利用形態による分類

利用形態による分類とは、利用者と販売者との関わりの中で、特に利用者がどのような場合に活用するのかをキーとした分類の仕方であり、二木季男氏著書の「地域個性を売り込め：平成11年3月発行」によると、次の4つの形態に分けられる。

タイプ	特徴
簡易型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域余剰農産物、規格外品の扱い</li> <li>・ 高齢者、婦人層の生き甲斐づくり</li> <li>・ 地域内のお客が主</li> </ul>
交流型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 土産品的な買い方が多い</li> <li>・ 加工品が比較的多い</li> <li>・ 都市からのお客が主</li> </ul>
街路展開型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 観光地等の通過客が主</li> </ul>
商店型	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域内のスーパーマーケット、一般の小売店と競合関係</li> <li>・ 地域内にあり、地域の一般客が多い</li> </ul>

当調査でみると、簡易型は比較的多く、「興野直売所」や「野尻直売所」などが挙げられる。また、交流型は「道の駅」などが挙げられ、「道の駅思い川」、「道の駅たぬま」などが該当する。さらに街路展開型では「アグリパル塩原」などが、そして商店街型では今回の調査対象ではないが、東武宇都宮百貨店内に出店している宇都宮農業改善クラブの直売所などが挙げられる。

## 2. 直売所の分類に基づく成功要因の分析

### (1) 直売所の成功の基準

直売所の成功の基準として、以下の内容が考えられる。

① 売り上げが伸びていること。最低でも維持できていること。

本来は利益が出ていることが運営体としては要請されると思われるが、直売所の位置づけによって営利よりもコミュニティが優先される場合もあり、売上基準とした。

② 組織が大きくなっていること。

これは出資者や組織構成員が増加していることになる。

③ 出資者、組織構成員が生きがいをもって活動していること。

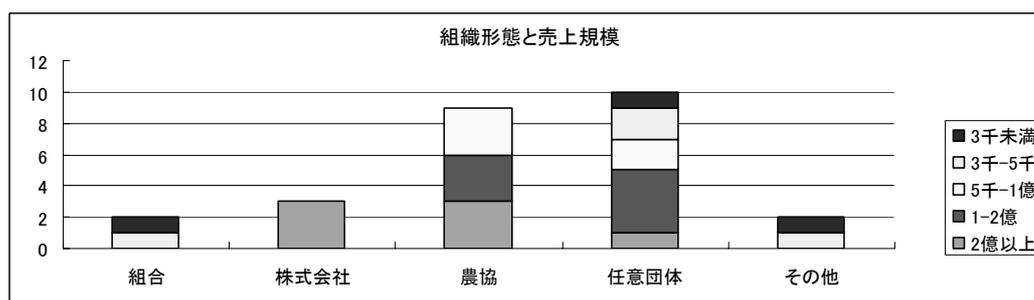
これが運営目的になっている直売所も多く、重要な基準といえる。

以上の成功の基準が考えられるが、上記の基準でストレートに分析するには、定性的な分析も考慮することが必要であり、今回のアンケート調査内容では、十分な分析をすることは難しい。そこで本分析では「売上高」に着目し、「年商の大きい」直売所の要因分析をすることで、直売所の成功要因とすることにした。本来は売上が伸びていることが小さくても成功しているといえるが、データ集計上、業績推移情報が十分でなく、要因分析ができなかった。さらに本章の分析では「売上」に絞り込んだ分析ゆえに、「生きがい」等による成功要因分析についても実施していないことを予め述べておきたい。

### (2) 直売所の成功要因

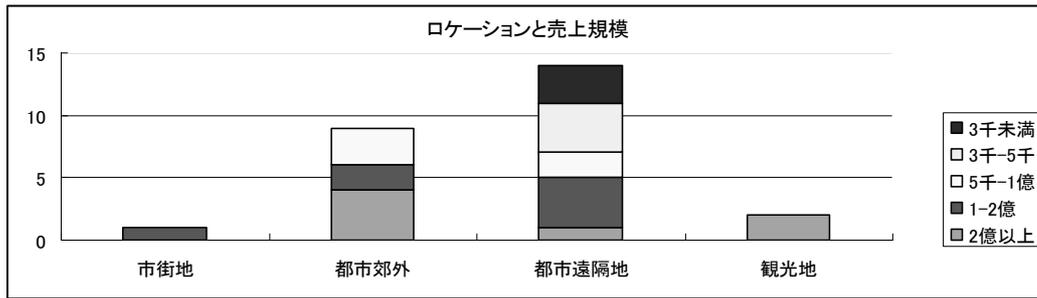
#### ① 直売所成功の要因分析(年商との関係において)

##### 1) 組織形態による分析



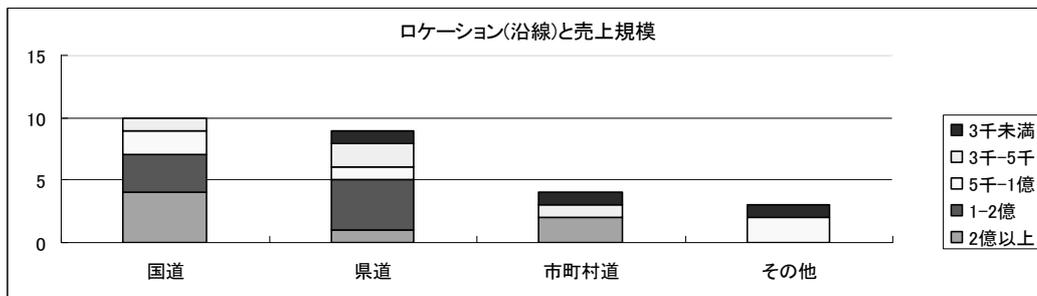
組織形態と年商の関係については、「法人：株式会社」3/3社が2億円以上の売上を挙げている。それ以外に2億円を超える組織は任意団体1、農協組織3となり、2億円を超える売上は7組織になる。全体には3000万円から1億円未満の組織体が多い(16団体：62%)。1000万から3000万は3組織あった。株式会社の売上高が他の組織に比べて、一様に2億円を超えていることが特徴的である。

2) ロケーション(インフラ)と年商



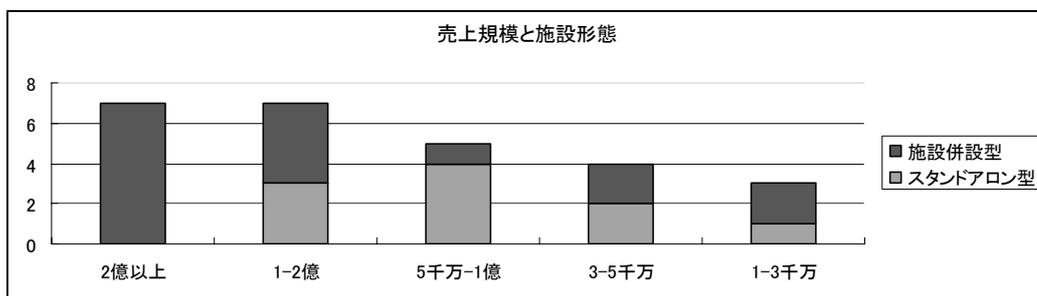
観光地にある2組織が2億円を超える売上をいずれも上げていることがわかる。また都市郊外や市街地にある組織の売上高は5000万円以上あり、農村・都市遠隔地に比べ、売上が高い傾向を持つことがわかる。

3) 沿線(インフラ)と年商



多くの直売所は国道沿い、県道沿いに作られていることがわかる。(73%)沿線による年商との相関はない。

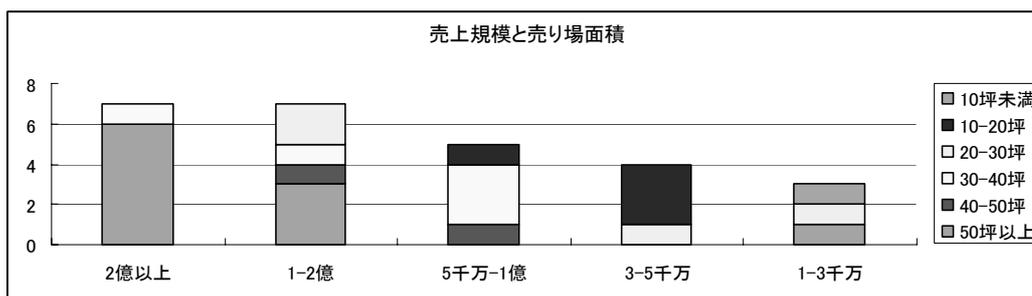
4) 立地形態(インフラ)と年商



年商2億円を超える組織はすべて施設併設型になっている。

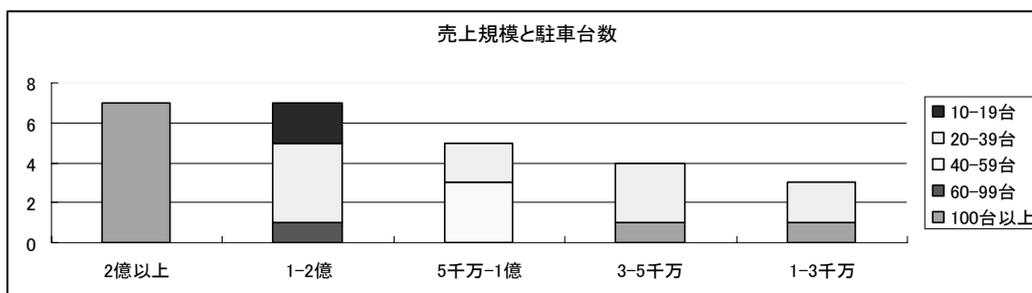
年商2億円を超える組織はレストランや温泉施設併設になっているが、レストランがあっても売上の小さい組織もある。これらはいずれも売り場面積が小さい。

5) 売り場面積(インフラ)と年商



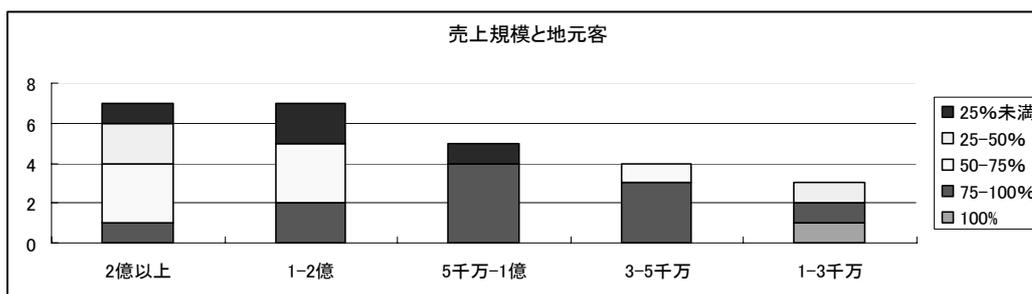
売上2億円を超える組織の売り場面積は50坪以上が6/7(86%)を占めている。

6) 駐車場台数(インフラ)と年商



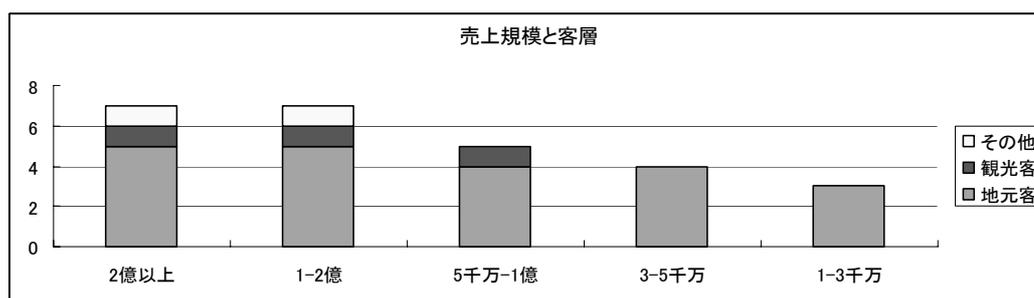
売上2億円を超える組織の駐車場台数はすべて100台以上のスペースを確保している。しかしながら駐車台数が10-19台でも1-2億円の売上を確保している組織もあるが、売り場面積は50坪以上を有している。なお本調査では駐車台数が10台未満の施設はなかった。

7) 地元顧客の割合(顧客)と年商



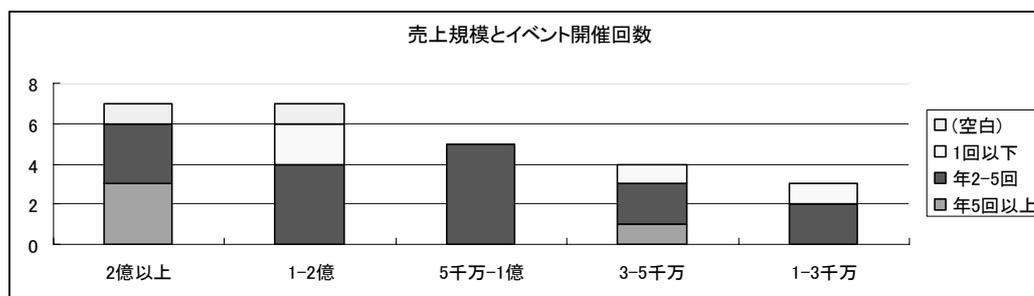
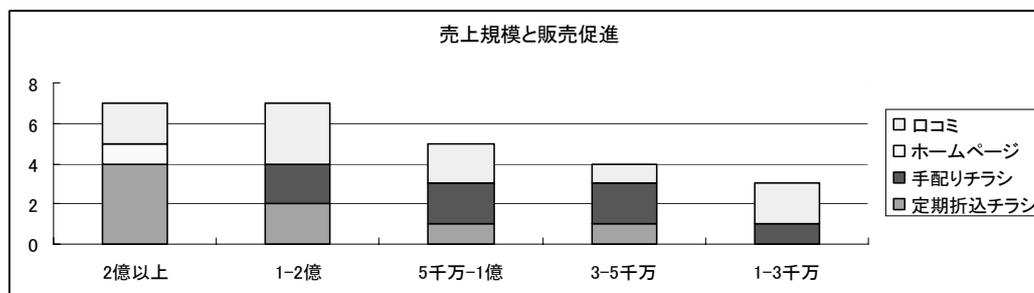
売上規模が大きい方が、比較的に地元顧客の割合が小さい傾向が見られる。

8) 主たる顧客の属性(顧客)と年商



主たる顧客の属性を聞くと、ほとんどの組織が地元顧客であり、1億円以上の年商のある組織の一部に観光客・その他が見られる。直売所にとって地元顧客(近郊顧客を含む)で多くの直売所が成り立っている。(なお、調査は主要客層2項目の回答)

9) 販売促進策と年商



年商2億円を超える組織は「定期チラシ折込」の利用率が高く、販促に積極的だといえる。またホームページを積極的に使っている組織も1組織あることが伺われる。(なお、調査は主要客層2項目の回答)

イベント開催は年商規模にかかわらず年2-5回程度開催する施設が多く、全体的に意欲的に取り組んでいる

② 直売所の成功要因

以上年商(売上高)の関係から、直売所の成功要因分析を行った。これをまとめると以下のようになる。

- 1) 観光地にある2組織は年商2億円を超えており、観光地による顧客吸引力があることから、直売所のみよりも販売力は強い。
- 2) さらに立地条件としては、都市郊外あるいは市街地に立地している方が、農村・都市遠隔地よりも年商は高い傾向をもつ。周辺に購買力があることが重要。
- 3) 立地形態においては、2億円以上の年商があるところは、施設併設型であり、当然ではあるが、施設併設型の方が売り上げ増を期待できる。併設施設としては、レストランが多い。但し、売り場面積が小さいと品揃えが不足し、併設施設があっても売上は伸びにくい。
- 4) 2億円を超える年商の組織は売り場面積が50坪以上あることが多い。売り場面積30-40坪で売上2億円を超えている直売所もあったが、これはPOSと連動したメール配信により、品切れ等に対応して生産者が午後に納入していることにより、品揃えの改善をしているためかと推測される。
- 5) 駐車場についても同様に2億円を超える年商を有する組織は100台以上の駐車スペースを確保している。  
売り場面積・駐車場が大きいということは、設立時に立地条件として、大きな購買力を想定していたということでもあり、大きな購買力が見込める立地が決定的に大事だといえる。
- 6) 多くの直売所にとっての主たる顧客は地元顧客(近隣を含む)であり、地元顧客との接点が極めて重要。
- 7) 2億円を超える年商の組織は定期チラシ折込を使うことが比較的多い。

### 3. 分類(営利型・非営利型)ごとの分析

ここでは、本調査結果を設立目的・組織形態から分類した2形態、つまり適正な利潤追求するタイプである「営利型」直売所と出荷者の生きがい、地域コミュニティ醸成を主体にする直売所「非営利型」直売所に分類し、それぞれの視点から成功要件を考えてみたい。

#### (1) 設立目的から見た直売所の成功基準

直売所が成功しているか否かの判断は見る視点により種々あろうが、設立目的を達成できているかどうかで判断することが妥当であろう。今回の調査では設立目的まで踏み込んだ調査をしていないが、一般的に次のように考えられる。

A：安心・安全な農産物の提供

B：地域経済活性化

C：出荷者の生きがい、地域コミュニティ醸成

A, Bは内容を含め普遍的なものであるが、そのためには直売所が存続し続けることが必須であり、適正な利潤をあげる必要がある。

Cは時代背景により内容は変わってくる可能性がある。例えば農村のベッドタウン化により農業を継続できなくなったような地域では出荷者は存続できず、地域コミュニティのありかたも変わってくる。そのような場合、Aの安心・安全な農産物の提供、Bの地域経済活性化への寄与は当然できなくなる。

このように長期スパンで「目的を達成できたか否か」を考えることも必要であるが、直売所が時代背景や社会全体の動きを左右することはできない。従って近い将来を含めた現時点でA、B、Cが達成できていれば成功した直売所とすることにする。

視点を変え、直売所になくてもならない出荷者の立場を考える。

営利型(A、Bの必須条件である適正な利潤追求するタイプ)、非営利型(Cの出荷者の生きがい、地域コミュニティ醸成を主体にする直売所)いずれの直売所へのお荷者に共通することは、農業が主所得である主業農家と生活費に農業所得をそれほど期待していない副業的農家が居ることである。主業農家及び地域経済にとっては、直売所は永続する必要があるが、副業的農家では直売所の永続性は必ずしも必要としないが、生きがいやコミュニティ活動を求める出荷者は、自分の体が動く限り直売所の継続を望んでいる。成功している直売所の判断基準としてこの永続性又は継続性も考慮すべきであろう。

#### (2) 直売所成功の要因

##### ① 組織運営の成功要因

直売所を含め組織運営をしていくためには次のことが必須である。

##### 1) 直売所の理念、方針の設定

- 2) 中長期目標及び年度目標設定
  - 3) 目標実現のための戦略・戦術・実行計画策定(誰がいつまでにどのような方法で行うか)
  - 4) 計画に基づく実行とタイムリーなチェック、いわゆる「P-D-C-A サイクル」による管理
- さらに営利型、非営利型 2 類型直売所が成功する要因は、重要度を含め次のように考えられる。

② 営利型

- 1) 適正な利潤(永続するための必要条件)
- 2) 利用者の満足(安心・安全な農産物をリーズナブルな価格で提供)
- 3) 出荷者の満足(主業農家には適正所得を、副業農家には生きがいを)

③ 非営利型

- 1) 出荷者の満足(主業農家には適正所得を、副業農家には生きがいを)
- 2) 適正な(ロスが出ない程度)利潤(継続するための必要条件)
- 3) 利用者の満足(安心・安全な農産物をリーズナブルな価格で提供)

(3) 直売所運営の問題点

① 売上計画及び業況判断

組織運営のため計画の重要性については既述のとおりであり、営利型では 100%の直売所が売上計画を立てていることに対し、非営利型では 50%に留まっている。営利を主目的にしていなくても計画を立て運営した方がよい。

		営利型	非営利型
直売所数		14	12
売上計画を立てている直売所数		14	6
業績の状況	計画を大きく上回る	1	0
	見通しを大きく上回る	0	0
	計画を上回る	3	2
	見通しを上回る	0	1
	ほぼ計画通り	4	3
	ほぼ見通し通り	0	3
	計画に少し届かない	5	1
	見通しに少し届かない	0	2
	計画に全く届かない	1	0
	見通しに全く届かない	0	0

母数は少なく結論づけることは難しいが、業況判断はほぼ計画通り、計画を立てていない直売所では見通しどおりを中心に正規分布しているようである。

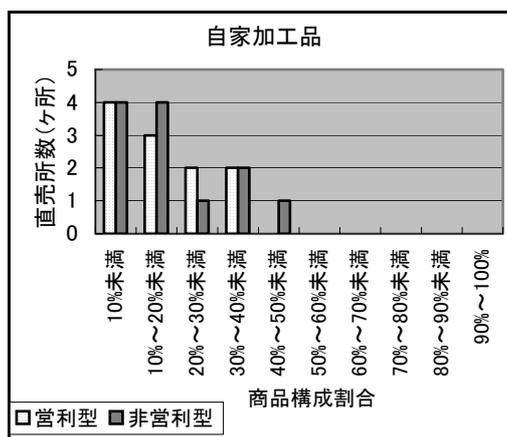
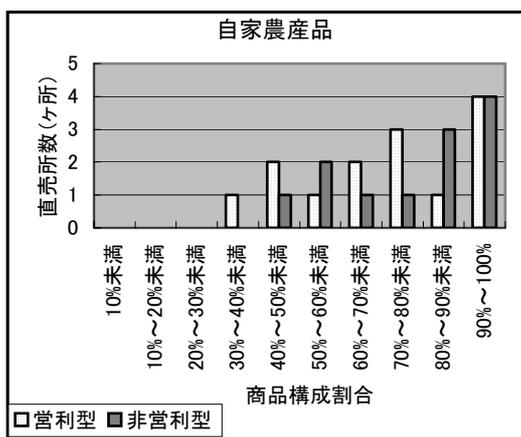
② 鮮度管理

安心・安全な農産物を提供するという観点から、鮮度管理は必須であり1箇所を除き全ての直売所で実施している。

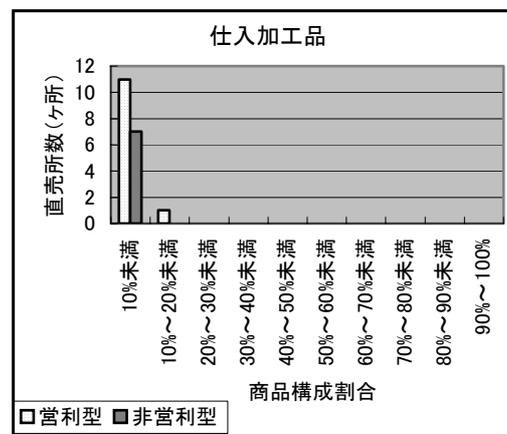
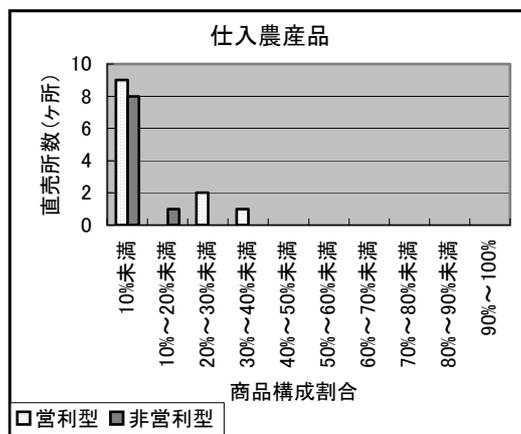
③ 商品構成割合

図は商品構成を自家農産品、自家加工品及び仕入農産品、仕入加工品に分け、営利型及び非営利型の直売所数を纏めたものである。

1) 自家農産品及び加工品の割合



2) 仕入農産品及び加工品の割合



営利型、非営利型を問わず農産品及び加工品とも自家製が多く仕入れ品が少ない。サンプル数が少ないので明確ではないが、「農産品で見ると、営利型は非営利型より自家製の割合が

若干少なく仕入れ品が若干多い。」「加工品で見ると、営利型、非営利型で差は見られない。」傾向が見られる。

営利型では売上高確保、利潤を追求するためある程度以上の品揃えが必要であり仕入品が多くなる傾向になるが、非営利型ではその必要性は低い結果であろう。2 類型とも加工品の割合が少ないが、付加価値を上げるためには加工品の割合を増やした方がよい。加工品にするためには加工所が必要になるが、必須のアイテムとして捉え、計画的な設備投資を要する。加工品は地域の伝統食品を後世に伝える重要な役割もあり、ブランド創出にもなる。

#### ④ 利益の使いみち

本調査による営利型と非営利型に分けた利益の使いみちは下表の通りである。

使いみち	営利型	非営利型
会社に内部留保	8	3
会員に分配	2	3
使う(旅行等)	2	3
その他	1	3

営利型は内部留保するところが多いのに対し、非営利型では会員に分配及び使うで 50%を占めている。非営利型は必ずしも利益追求が使命ではなく、会員の生きがい重視と言う点から考えると妥当な結果である。

#### ⑤ 販売データ集計

営利型と非営利型に分けた販売データ集計方法を表に示すと下の通りである。

販売データ集計方法	営利型	非営利型
生産者別売上集計	7	11
品目別売上集計	0	0
生産者・品目別集計	7	1

生産者別売上集計は、生産者への売上配分上必須のデータであり類型に拘わらず全直売所で実施している。このとき、営利型では品目別集計も同時に行っている所が半数ある。今回の調査では、品目別集計を行っている直売所はなかったが、商品計画には欠かせない項目であり集計し効率の良い商品調達を行うべきである。

#### ⑥ 問題点の整理

以上問題点を纏めると次のことが言える。

- ・ 組織運営には P-D-C-A の管理のサイクルを廻すことが必須であり非営利型でも実施すべきである。
- ・ 直売所の生命線である商品構成では、加工品の比率を高める工夫が必要である。
- ・ そのためには、直売所全体の品目別集計を行い、的確な戦略を検討するとよい。
- ・ さらに以下(4)で述べる課題から次の問題点があげられる。
- ・ 後継者問題  
非営利型では後継者不足で自然消滅(廃業)も考えられるが、営利型では必ず解決しなければならない問題である。非営利型でも、直売所廃業は主業農家出荷者には大きな問題である。
- ・ IT化のレベルが低く的確な戦略を立てられていない。

#### (4) 課題

今回の調査で、直売所ごとの課題を3つあげてもらった。その結果を表に示す。

	最重要課題		2番目の重要課題		3番目の重要課題		合計	
	営利型	非営利型	営利型	非営利型	営利型	非営利型	営利型	非営利型
業績低下	1	2	2	0	1	0	4	2
施設改善	4	1	3	0	0	0	7	1
後継者	5	5	1	3	2	1	8	9
販売促進	1	0	1	3	0	0	2	3
商品調達	3	2	2	0	3	0	8	2
会員数減少	0	0	1	0	0	1	1	1
資金調達	0	0	0	0	0	0	0	0
IT化	0	0	2	0	0	1	2	1
その他	0	2	1	2	1	2	2	6
合計	14	12	13	8	7	5	34	25
平均							2.4	2.1

この結果から次のことが言える。

- ・ それぞれ課題を捉えているが、営利型の方が多くの課題を捉えている。  
(非営利型では課題を真剣に捉えていないとも言える?)
- ・ 最重要課題としていずれも後継者をあげている。
- ・ 合計で見ると、非営利型では後継者問題が突出しているが、営利型は後継者、商品調達、施設改善が拮抗している。

- 資金調達に苦慮しているところはない。
- IT化を課題として捉えているところは少ない。本来必要なことであるが、気づいていないと思われる。

## 第4章 将来の直売所の展望(まとめ)

### 1. 将来の直売所の展望

#### (1) 成功要因分析から見た直売所成功のポイント

第2章では、本調査の結果を整理し、直売所の現状を把握した。第3章では「直売所の成功の基準」として、①売り上げが伸びていること(最低でも維持できていること)、②組織が大きくなっていること、③出資者、組織構成員が生きがいをもって活動していること、とし、設立目的が達成できているかどうかで判断することとした。そして、その成功の基準を満たす直売所の成功要因について述べた。

ここでは、それらの成功要因をもとに、直売所成功のポイントをまとめてみる。

#### ① 年商(売上高)の関係による成功要因からみ成功のポイント

年商(売上高)の関係から行った直売所の成功要因をまとめると以下の通りであった。

- ・ 立地は、購買力の高い都市郊外や市街地または顧客吸引力のある観光地であると良い。
- ・ ある一定の売り場面積を確保できていることを前提に、施設併設型、特にレストランを併設している方が施設全体の魅力を上げ、売り上げの増加が期待できる。
- ・ 売り場面積は50坪以上を確保し、駐車場は100台以上の駐車スペースを確保する。
- ・ 地元顧客との接点を大事にし、定期チラシ等の広告宣伝にも力を入れる。

これらをみると、農産物直売所としての成功要因は、食品スーパー等の一般の小売業の成功要因に近いことが分かる。つまり、①顧客吸引力のある立地である、②施設全体の魅力作りが重要である、③ある一定以上の規模が必要である、④地元顧客との接点を大事にして販売促進も強化する、といったことである。言い換えると、農産物直売所は小売業であり、小売業の成功要因をしっかり踏まえることが直売所の成功要因になっていると思われる。

そこでもう一度第2章を振り返ってみると、「今後、厳格な品質管理が議論される」「多様なニーズへの対応については未だに足踏み状態にある」「販売員個人の素養に基づく接客に止まっている」「品揃えに対して不足感を抱いている」「品目別管理が行うべきである」などと述べてきた。つまり、栃木県内の直売所には、小売業として重要な要素である「品質管理」「品揃え」「顧客ニーズ対応」「接客」「データ管理」等に欠けている施設があるということであり、言い換えれば、このような重要な要素をしっかりと行うことで成功への道が開かれるものと思われる。

したがって、直売所の成功のポイントは、立地や施設などの「ハード」面における優位性を持つと同時に、品質管理や品揃え、接客、販売促進等の基本的な「ソフト」面の充実を図ることが重要であると思われる。

## ② 分類ごとの分析による成功要因からみた成功のポイント

分類語との分析による成功要因をまとめると以下の通りであった。

- ・ 組織運営上、P-D-C-Aの管理のサイクルを廻すことが必須である。
- ・ 商品構成では、加工品の比率を高める工夫が必要である。
- ・ 直売所全体の品目別集計を行い、的確な戦略を検討すると良い。
- ・ 後継者問題に取り組み必要がある。
- ・ IT化のレベルを上げる。

これらをみると、「営利型」「非営利型」を問わず、直売所の成功要因として、組織運営上の重要な事項である「PDCA 管理」「商品構成」「後継者問題」「IT 化」に取り組む必要があることが分かる。これらは中小企業が必要とされる課題でもあり、直売所も小さな組織であるという点から見ても中小企業同様にこれらの課題解決が成功のポイントであると思われる。

## (2) 将来の直売所の展望

上記のような成功のポイントを踏まえて、将来の直売所の展望について二つの視点から考えてみることにする。

### ① 小売業としての発展(営利型)

上記の通り、直売所の成功のポイントは、「ハード」面における優位性を持つと同時に、「ソフト」面の充実を図ることが重要である、と述べた。行うべきことをしっかり行うことで小売業としての発展を実現できると思われる。

しかし、ただ小売店としての発展をめざすだけでは、食品スーパー等の小売業と何ら変わりのないものとなってしまう、農産物直売所としての魅力が薄れてしまう。そこで、農産物直売所としての魅力を保ちつつ小売業としての発展を考えてみることにする。

農産物直売所の魅力として、「農産物の鮮度」と「消費者と生産者の顔が見え話のできる関係作り」が挙げられる。「農産物の鮮度」に関しては、顧客のニーズである「品揃え」を充実させるために他地域からの仕入に頼ることもいたし方ないが、できるだけ「鮮度」を守るため、地域内での生産物を商品として販売できるようにすることが大事であり、午後等の欠品をできるだけなくす努力が重要と思われる。そのためにも地域生産者の協力と「品質管理」「仕入管理」等を行う組織運営の充実を図っていくべきである。「消費者と生産者の顔が見え話のできる関係作り」に関しては、ある一定の「接客レベル」は必要であるが、それを越えた「田舎らしい接客」「心と心が触れ合う接客」を行うことで食品スーパー等との差別化を図ることがで

きると思われる。

また、「販売促進」に関しても、「待ち」の姿勢から「攻め」の姿勢に転じ、その直売所独自の広告物・イベントの充実やホームページ等のIT活用等を図っていくことも大事である。さらに、品目別管理をはじめとする「データ管理」を充実させ、顧客が欲しい商品を、欲しいタイミングで販売できるような努力も必要と思われる。

したがって、農産物直売所が小売業として発展していくためには、小売業として当たり前のことを当たり前に行うことに加え、その直売所独自の取り組みを進めていくことが必要である。そして、顧客本位の「商品」「接客」となり、他地域からの顧客の獲得を実現できるよう取り組んでいくことが重要であると思われる。

## ② コミュニティとしての発展(非営利型)

非営利型であったとしても存続していくためには、上記のような成功のポイントを実施していく必要がある。その上で、「生きがい」や「楽しみ」といった「コミュニティ」としての発展をめざしていくことになる。

そのためには、成功のポイントを実施する「体制作り」と「生産者の協力」も必要である。目的が非営利の場合、どうしても組織力が弱かったり、生産者の協力が得られなかったりする。しかし、目的が営利ではないとしても、顧客から見放されては存続できないので、顧客のニーズに対応できるある一定の「品質」「品揃え」は必要であり、そのための努力は惜しまず行うべきである。

よって、コミュニティとしての発展はお客様がいて初めて成り立つものであることを自覚し、顧客本位の運営を進めていくべきである。そして、そのことにより地域の方々が集まり、そこで交流を図り、コミュニティとして発展し、「井戸端会議」の「井戸」の役割を果たすことが求められていると思われる。

## 2. 直売所に対する診断士の関わり方の提言

以上、本調査では一定の組織的な管理は施されていると想定される規模に絞ってその運営の実態を整理し、成功要因の抽出のための分析・考察を行ってきた。

これまでの分析で既に明らかなように、直売所においてもそれを小売事業としてとらえ、一般企業と同じ経営管理手法を用いることが有効である。ただ「第3章-1」で見たように直売所施設は設立の意図や組織形態、構成員形態等、多様な形態で存立しており、全てを単なる農業者が運営する流通小売の一形態と片付けられない側面を有していることも明らかになった。本調査では予め一定水準の年商を持ち組織的な経営がなされていると考えられる直売所に絞って調査したわけだが、それでも一義的な目的を「地域農業者の生きがいづくり」や「コミュニティ形成」に置く施設は半数近く認められる。それらの施設では、全てがそうとはいわないが、その施設が地域の生産者の生き甲斐やコミュニティ形成に役立っていることを成果として満足し、施設の業績・損益状況に苦慮しているのは一部の役員(特に施設運営責任を任された JA 出向社員など)だけという状態である。自身の小遣い稼ぎ程度の認識で施設に係る出荷者も決して少なくない。

我々が中小企業診断士として施設の支援に係ろうとしたときに戸惑うのはこの点である。

これまでの調査報告に明らかなように、調査を行なった一定規模の事業を営んでいる直売所ですら経営管理・販売管理は未だに未整備の点が多く、プロのコンサルタントとしてとして支援できる点は多いものと思われる。しかし我々が日常的に接する企業と違い、多くの直売所組織は営利事業としての認識を曖昧にして現状に甘んじている傾向が強く助言のきっかけがつかめないの

### (1) 支援する診断士の態度

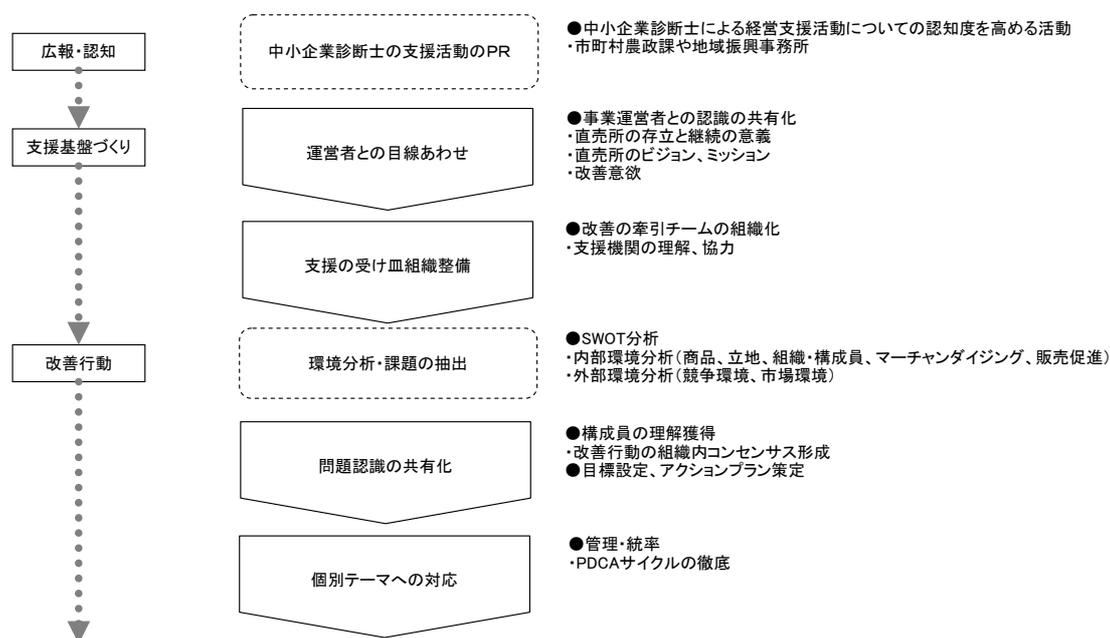
報告書冒頭で見たように栃木県内の直売所施設数は頭打ちとなりながらも販売額は増加している。このような傾向は一般小売店がそうであったように大規模施設への集約化、小規模・弱小組織の淘汰の兆しと捉えることが出来る。今後農業生産物流通が多様化・高度化し否応なく流通の競争環境にさらされる直売所にとって、規模の大小に係らず適正な管理運営が行われずに結果として実績が低下すれば出荷者数の減少から施設の魅力の減退に繋がり、ひいては後継者難に拍車がかかるという、マイナスの連鎖に陥ってしまうのである。

直売所は、生産者にとって有効な所得確保の一要素として健全かつ安定的に経営されなければならない。直売所支援にあたる我々中小企業診断士は、当報告書で便宜的に行なった「営利型」「非営利型」分類のどちらにしてもその永続性が前提となる課題であることをしっかり認識し、指導にあたる心構えを持つことが重要であろう。

## (2) 支援のフロー

直売所構成員は事業永続の公的な意義を見落として、自身の目先の利益を追求しがちである。直売所開設目的である「生き甲斐」や「コミュニティ」「農家所得の向上」を短絡的に捉えずに本来の意味での「地域コミュニティの核」として永続する必要があることに、事業運営者はじめ組織構成員の理解を得る取組み（支援の受入基盤作り）に十分な時間と手間を掛ける必要がある。そのような共通認識に立って初めて顧客視点の重要性が理解され、実効性ある取組みにつながるのである。

下はそのような見地から想定される直売所支援の流れの一例である。



## (3) その他

我々中小企業診断士が農産物直売所支援にあたる際、上記のほかに以下の点に留意する必要がある。

### ① 直売所の意義を踏まえた支援

前項では直売所の「非営利」「営利」型性格に係らず、毅然とした態度で「直売所の永続」に視点を据えた指導が必要としたが、そうした認識を持った上で組織構成員の直売所事業に対する「思い」を尊重することも重要である。事業の存続の根本的目的が「生き甲斐」「コミュニティ形成」にある施設と、あくまでも「収益の向上」を目指す施設とでは、自ずと経営管理に違いがあることを理解し、全てに「効率」「利益の最大化」を求めて構成員の求心力を損なうことのない様留意すべきである。

② 農産物直売所に対する消費者の期待を踏まえた売り場作り（一般量販店との差別化）

当報告書 第2章-3(8)商品で触れているように、消費者は農産物直売所に対して一般小売店・量販店に対するのとは異なる期待を抱いている。即ち、右表のように「鮮度」に対する高い期待度のほか、「地元産」「旬や季節感」

表1 直売所ではどんなことを意識して商品を選んでいるか(上位5回答の3店舗比較)

立地/上位回答	1番	2番	3番	4番	5番
A店:都市部	鮮度 (92.6%)	価格 (62.4%)	旬や季節感 (38.3%)	地元産 (36.9%)	農業使用や栽培方法 (23.5%)
B店:都市近郊	鮮度 (75.7%)	価格 (55.3%)	地元産 (34%)	味 (25.2%)	旬や季節感 (19.4%)
C店:農村部	鮮度 (77.7%)	価格 (38.9%)	地元産 (36.9%)	旬や季節感 (29.9%)	味 (16.6%)
全体	鮮度 (81.4%)	価格 (48.3%)	地元産 (36.3%)	旬や季節感 (30.2%)	味 (17.9%)

前述(財)都市農山漁村交流活性化機構調べ

に対する期待が高いのが特徴である。また、同調査では利用者が直売所を支持する理由として「生産者との語らいや販売員の笑顔、地域の温かみを感じる直売所に惹かれる」「農産物や加工品の作り手の声や商品説明・表示がしっかりしている」などがあげられている。

このように、消費者は直売所に対して一般のスーパーマーケットなどセルフサービス店のような整然とした陳列や十分な品揃え・アイテム構成を必ずしも期待しているものではないことを、支援するものは認識すべきである。「地元産であること」「鮮度感が高いこと」「地域らしさ、暖かみが現れていること」「生産者の顔が見えて、生産者ならではの情報が発信されていること」に重点的に取り組み、あえてスーパーマーケット理論による売り場作りと一線を画した、生産者が運営するお店らしさを発揮できる売り場作りを支援することが有効であろう。

③ 生産・作付け指導に係る支援機関との連携

一般の小売店と違い直売所の品揃え拡大は「仕入」「作付け」による。

直売所の「仕入」商品の取扱いには意見が分かれるところであることは第2章-3(8)商品で触れている通りである。「作付け」というと、その栽培の可否判断や技術は我々中小企業診断士の知識の及ぶところではない。その意味で、支援機関と連携して直売所支援にあたることが重要である。

### 3. 農村レストラン2件の調査結果及び課題と展望(参考)

#### ①そばの里まぎの(芳賀郡茂木町)

##### 1)概要

- ・「ふるさとルネッサンス推進事業」を活用して平成15年4月にオープン。
- ・運営組織は「農事組合法人そばの里まぎの」。
- ・遊休農地を改良した畑で栽培された「そば」「小麦」を利用し、徐々に作付面積を増やしている。
- ・収穫体験やお店での販売、オーナー制など独自の取り組みを行っている。
- ・レストランの売り上げは毎年増え続けている。

##### 2)成功要因

- ・町の事業ではあるが、地元住民も出資しているので皆やる気がある。
- ・「美味しい」との評判でクチコミが広がっている。
- ・「そば」や「梅の木」などの「オーナー制」や「収穫体験」など消費者が体験できるイベントが数多い。
- ・「アンケート」を行っており、お客様からの情報を大事にしている。
- ・ポイントカード制やDM送付、ホームページ活用等販売促進にも積極的である。
- ・「そば」等のレストランメニューだけではなく、「そばかりんとう」「そばゼリー」などの商品開発販売を行っている。
- ・数値管理ができています。

##### 3)現在の問題点

- ・「農産物直売所」としては売り場面積が小さく出荷者も少ないため、販売量が限られている。
- ・繁忙時にお客様を待たせてしまう。
- ・パート従業員に対して特段の教育を行っていない

##### 4)課題と展望

農村・都市遠隔地という立地でありながら開設以来これまで順調に推移している。お客様からの評判も良く、お客様の多くが地元以外からのご来店である。

今後さらなる発展をめざすには、①繁忙時にお客様を待たせてしまう際の工夫や接客サービスの向上などの「サービス業としての品質向上」、②これまで行ってきたイベント等をさらに進化させた「販売促進策」、③地域農産物生産者の協力を得ながら行う「農産物直売所としての発展」、などが必要と思われる。

## ②芳那の水晶湖「レストランはな」（芳賀郡市貝町）

### 1)概要

- ・平成17年4月、芝ざくら公園内にオープン。
- ・運営組織は「芳那の水晶湖ふれあいの郷協議会」で、当公園の指定管理者となっている。
- ・毎年、春には「芝ざくら祭り」が行われ、平成19年は4月8日から5月9日までの開催期間に約28万人の来場者があった。
- ・芝ざくらの咲く4月、5月は10時から16時まで、それ以外の期間は11時から14時までの営業となっている。
- ・芝ざくら祭り期間中は、公園内の別の場所に屋台を出し、そちらでも多くのそばを販売している。

### 2)成功要因

- ・「芝ざくら祭り」の集客力が大きい
- ・組織がしっかりしており、指定管理者となっている。
- ・駐車場が広い。
- ・他店舗等への視察を行っている。

### 3)現在の問題点

- ・「芝ざくら祭り」以外の期間はあまりお客様が来ない。
- ・地元のお客様が少ない。地元の協力が少ない。
- ・「農産物直売所」を設けているが、祭り期間中は売り場面積が狭く、販売機会損失を招いている。祭り期間外ではほとんど出荷されていない。

### 4)課題と展望

「芝ざくら祭り」という町を上げての大きなイベントには、首都圏をはじめとする観光客が数多く来場される。祭り期間は約1ヶ月であるが、その1ヶ月で残りの11ヶ月分以上の売上があり、黒字の大きな要因となっている。ただ、祭り期間中でももっと売上を上げることは可能であり、また祭り期間外でもイベント等の集客策に力を入れることが望まれる。

今後さらなる発展をめざすには、①祭り期間外でのイベント等の開催や告知等の「集客策の充実」、②祭り期間中の多くの来場者のための「農産物直売所の充実」、③地域での認知度を上げもっと当施設をご利用いただけるための「地元への啓蒙」、などが必要と思われる。

## おわりに

最近のマスターセンター補助事業のテーマをみると、「農業」に関する調査研究が目につくようになってきた。また、「地産地消」、「減農薬野菜」、「トレーサビリティ」、「産地直送」、「市民農園」、「食料自給率」など、農業に関するキーワードが話題となっており、国民の関心が日増しに高まっていくように思える。

そんな中、栃木県支部では数年前から「農業経営研究会」を立ち上げ、県内の農業士との情報交換や民間企業の農業進出、農業者のマーケティング対応策等を研究してきたところである。

今回、マスターセンター補助事業により、県内の直売所の動向や課題などを研究・検討する機会を頂き、当報告書となったものである。県内には約230余の直売所があるといわれており、そのうちわずか28件の調査ではあつが、直接農業に従事する農家の皆さんの貴重な意見を聞くなど、苦労話や夢、そして新たな発見と驚きを得たものである。

農業者における直売所は、収入のメインとはならないが、副収入や小遣い稼ぎの場として、また、地域住民や来所者との心の触れ合い、情報交換の場としての位置づけが大きい。従って、今後診断士が係るとしたら、農業者の直売所に対する考え方や目的を十分に把握して事に当たらなければならない。

いわゆる、単に収入を求めている農業者ではなく触れ合いを重視している農業者も数多く存在するからである。また、我々は小売業やサービス業を支援する場合とは違った切り口からアドバイスする必要がある。例えば、接客における原則を徹底すると「農業者らしさ」が消え失せてくる可能性が大きい。

農業者独自の格好や話口調が、素朴さを醸し出し、独自の雰囲気を出すのである。このような「らしさ」を維持していくことが、直売所の特徴として維持発展する要素となっている。このことは、「接客」だけに言えるものではなく、「陳列」、「照明」、「品揃え」なども同様である。従って、「農業者における経営」という点を十分に理解し、「農業者らしさ」を引き出すことが重要であると考えられる。

今後は農・工・商連携など、新たなタイプの事業創造が顕著となり、また「食の安全」などに対する意識も大きくなっていくものと思われる。我々診断士が、農業あるいは農業者とどのように接していけばよいのかなどの課題もあるが、今回の報告者が農業を知る上で少しでもお役にたてば幸いである。

(社) 中小企業診断協会 栃木県支部  
支部長 矢口 季男

# 資料

## 1. 調査書

マスターセンター 聴き取り調査票

調査は県内直売所多各方面から聴き取り調査し、直売所経営の成功要件を導き出すことにあります。  
 結果は冊子にまとめ報告・活用するほか、今回ご協力いただいた直売所には後日(調査終了後2-3月頃)調査報告として再度訪問しアドバイスを行います。  
 (今回調査を行う直売所の多くは自ら調査・助言を希望された直売所です。聴き取り調査の中で直売所から質問や要望等が出されることと思われませんが、その旨をお伝えください。)  
 (「特に助言してほしい事項」については、調査票8頁に記載してください。再訪問は調査担当者が行う予定です)

調査結果は、質問項目を数値で統計処理することになりますが、その他に具体的な取り組み内容を報告の中に事例として取り入れることで、活用しやすい調査結果にまとめたいと思います。  
 質問表に特記事項等の欄を設けましたので、具体的な取組み事項等を記入してください。  
 そのため、聞き取り対象者の本音や自由な意見を導き出す雰囲気作りが有効です。いきなり質問項目を読み上げることをせずに、概況や対象者が話しやすいことから入るなど場の雰囲気作りを工夫して進めてください。

よろしく願いたします。

- 聴き取りにあたっては、1000円程度の手土産を用意し窓口に差し上げてください。(後日精算しますのでレシートを保管)
- 直売所では商品を購入し、レシート・商品の値札・シールを調査票表紙に貼り付けてください。(最終頁)
- 写真(店内陳列状況や外観等)を撮影し、データを保存しておいてください。
- 数値資料等、いただける書類があれば預ってきてください。

調査施設名	住所	電話番号	担当窓口	調査員氏名	調査月日

P1 直売施設調査票

1営業	1-1立地区分	①那須北部	②那須南部	③南那須地域	④塩谷地域	⑤上都賀北部地域	⑥上都賀南部地域
		⑦宇河地域	⑧芳賀地域	⑨安足地域	⑩下都賀栃木地域	⑪下都賀小山地域	
	1-2営業時間	( 時～ 時)※夏・冬で営業時間が異なる場合はその時間帯も記入					
	1-3月営業日数	①20日以上30日	②10日以上19日	③10日未満			
	1-4駐車場台数	①100台以上	②60-99台	③40-59台	④20-39台	⑤10-19台	⑥10台未満
	1-5売り場面積	①50坪以上	②40-50坪未満	③30-40坪未満	④20-30坪未満	⑤10-20坪未満	⑥10坪未満
2設立資金	2-1直売所施設開発の補助金活用	①補助金を活用した ※(下記へ)		②補助金を活用しなかった		※直売所運営主体が補助金を受けたかどうかで判断してください。	
	2-2※補助金の割合	①90%以上	②60-90%	③30-60%	④30%未満		
	2-3直売所施設の所有者	①直売組織が所有		②併設する施設(道の駅)から賃借	③個人から賃借	④その他( )	
3組織	3-1組織形態	①法人:組合	②法人:株式会社	③農協	④任意団体(地域)	⑤その他( )	
	3-2入会金	①3万円以上	②1万円-3万円未満	③5千円-1万円未満	④5千円未満	⑤なし	
※組織特性							
4事業規模	4-1年商	①2億以上	②1-2億未満	③5000万-1億未満	④3000-5000万未満	⑤1000-3000万未満	
	4-2組織構成員数	実数( )					
	4-3出荷者数	実数( )					
※出荷者と組合員の関係							

P2 直売施設調査票

5業況の判断	5-1計画の有無	①売上計画を立てている ※1		②売上計画を立てていない ※2			
	5-2※業績の状況※1	①計画を大きく上回る	②計画を上回る	③ほぼ計画通り	④計画に少し届かない	⑤計画に全く届かない	
	5-3※業績の状況※2	①見通を大きく上回る	②見通しを上回る	③ほぼ見通し通り	④見通に少し届かない	⑤見通に全く届かない	
※業況変化の特記事項(業況変化の時期、考えられる要因等)							
6施設運営の特性							
(立地)	6-1立地形態	①スタンドアロン型(単独立地)		②施設併設型 ※			
	6-2※併設施設	①道の駅		②農協		③その他( )	
	6-3※併設施設詳細	①レストラン	②温泉	③トイレ	④売店	⑤展示施設	⑥その他
	6-4ロケーション	①市街地	②都市郊外	③農村・都市遠隔地	④観光地	⑤その他	
	6-5沿線	①国道	②県道	③市町村道	④その他		
※その他立地特性							
P3							
直売施設調査票							

7商品							
取扱商品	7-1取扱商品	①野菜	②果物	③花木	④卵	⑤米・雑穀、豆	⑥肉・魚
	7-2売上の主力商品(上位3項目) (構成比が分かれば記入してください)	⑦加工食品	⑧その他				
(商品構成) A+B+C+D=100%	7-3 A:農産品(自家生産)	①0-10%未満	②10-20%未満	③20-30%未満	④30-40%未満	⑤40-50%未満	⑥50-60%未満
		⑦60-70%未満	⑧70-80%未満	⑨80-90%未満	⑩90-100%	⑪不明	
	7-4 B:農産品(仕入)	①0-10%未満	②10-20%未満	③20-30%未満	④30-40%未満	⑤40-50%未満	⑥50-60%未満
		⑦60-70%未満	⑧70-80%未満	⑨80-90%未満	⑩90-100%	⑪不明	
	7-5 C:加工品(自家生産)	①0-10%未満	②10-20%未満	③20-30%未満	④30-40%未満	⑤40-50%未満	⑥50-60%未満
		⑦60-70%未満	⑧70-80%未満	⑨80-90%未満	⑩90-100%	⑪不明	
(商品管理)	7-6 D:加工品(仕入)	①0-10%未満	②10-20%未満	③20-30%未満	④30-40%未満	⑤40-50%未満	⑥50-60%未満
		⑦60-70%未満	⑧70-80%未満	⑨80-90%未満	⑩90-100%	⑪不明	
	7-7鮮度管理	①商品の鮮度・品質管理を行っている			②商品の鮮度・品質管理を行っていない		
	7-8特出品品質基準の有無	①明確な品質基準がある		②その都度判断	③生産者に一任(基準なし)		④その他
	7-10売価の設定	①組織が設定・指定する(均一)			②価格基準に従って生産者の判断で価格を設定する(組織は関与しない)		
7-11陳列	③価格基準に従って生産者が設定した価格を適時組織が指導する(適時組織が関与)			④生産者に一任(基準無し放任)			
7-12陳列作業	①生産者が行う			②組織が行う			
※商品特性の特記事項							
P4							
直売施設調査票							



	10-14商品の出荷管理	①生産者から出荷計画を提出させ組織が調整している。	②組織が事前(数日前)に出荷依頼をしている(組織が出荷数を判断)	③販売データを開示し生産者の判断で出荷を導いている。(生産者が出荷数を判断)	
		④生産者任せで出荷し、その日の商品に不足したときに組織が臨機応変に対応している(データでの誘導なし)	⑤生産者任せ。出荷に対して組織はほとんど関与しない		
	10-15品揃え計画(品揃えの充足感)	①十分充足している	②充足すべき欠落品目があると思う ※	③欠落品目はあるが充足する必要性を感じない	
	10-16※欠落アイテムへの対応	①作付け指導など内部調達	②仕入れで対応	③特に対応していない	
	10-17値札(商品貼付)の作成	①生産者が作成し貼付	②管理者(組織)が作成し貼付		
(利益)	10-18利益の使いみち	①会社に内部留保(積立含む)	②会員に分配	③使う(旅行等)	④その他
※運営管理の特記事項					

11経営課題

重要課題 3項目	11-1問題点 最も重大な問題 (択一)	①業績の低下	②施設の改善	③後継者	④販売促進策	⑤商品調達
		⑥会員数の減少	⑦資金調達の必要	⑧IT化	⑨その他( )	
	11-2問題点 第2番目に重要な問題 (択一)	①業績の低下	②施設の改善	③後継者	④販売促進策	⑤商品調達
		⑥会員数の減少	⑦資金調達の必要	⑧IT化	⑨その他( )	
	11-3問題点 第3番目に重要な問題 (択一)	①業績の低下	②施設の改善	③後継者	④販売促進策	⑤商品調達
		⑥会員数の減少	⑦資金調達の必要	⑧IT化	⑨その他( )	
※経営課題の特記事項:課題について聞き取り内容を具体的に						

P7

直売施設調査票

12業績推移		創業時(年)	ピーク時(年)	H17年(-2年)	H18年(-1年)	H19年(今年)
	販売額(概数):万円					
	客数(概数):千人					
	出荷者数(概数):人					
※特記事項						

●調査完了の報告訪問において特に助言を求められている事項等						

●質問者の所感等						

P8

直売施設調査票

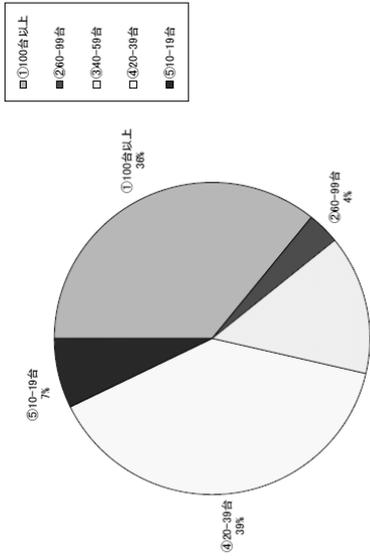
直売所購入商品のレシート、 商品に貼付されている値札 (貼り付け)	直売所購入商品のレシート、 商品に貼付されている値札 (貼り付け)
P9	
直売施設調査票	

## 2. 調査施設一覧：

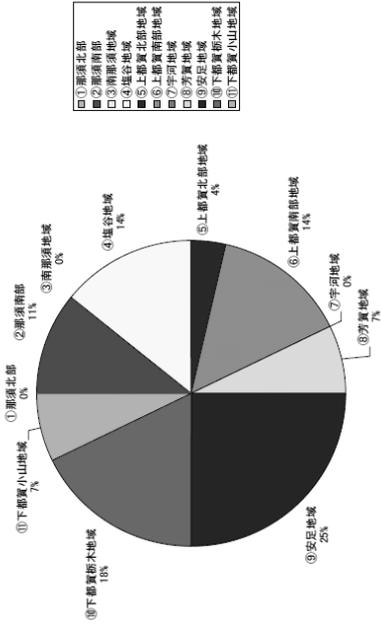
調査実施 農産物直売所等施設	
地 区	施 設 名
河内	宇都宮市 JAうつのみや ろまんちっく村青空市
	高根沢町 JAしおのや 高根沢地区農産物直売所 (たんたんプラザ 光陽台)
塩谷	JAしおのや 高根沢地区 元気あつむら農産物直売所
	さくら市 かのこはた農産物直売所
	菜っ葉館
芳賀	茂木町 そばの里 まぎの
	市貝町 芳那の水晶湖 レストラン はな
上都賀	鹿沼市 JAかみつが奈佐原直売所
	野尻直売所
	遊の郷直売所
	永野フレッシュ直売所
	日光市 JAかみつが豊岡農産物直売所
安足	佐野市 ぞまんなかたため農産物直売所「朝採り館」
	アグリタウン農産物直売所 ファーマズマーケット「菜果な花」
	JA佐野三好農産物直売所
	足利市 JA足利農産物直売所
	北の郷農産物直売所
南那須	那須烏山市 関野農産物直売所
下都賀	栃木市 JAしもつけとちぎ農産物直売所
	小山市 道の駅思川農産物直売所
	綱ふれあいの郷
	下野市 ふれあいショップ国分
	壬生町 助谷農林業精算物直売所 助谷ふれあい市
	大平町 ゆうゆうプラザ農産物直売所
	岩舟町 いわふねフルーツパーク 花野果農産物直売所
	都賀町 JAしもつけ 都賀生出荷里の駅
那須	那須塩原市 アグリバル塩原農産物直売所

### 3. 調査集計結果

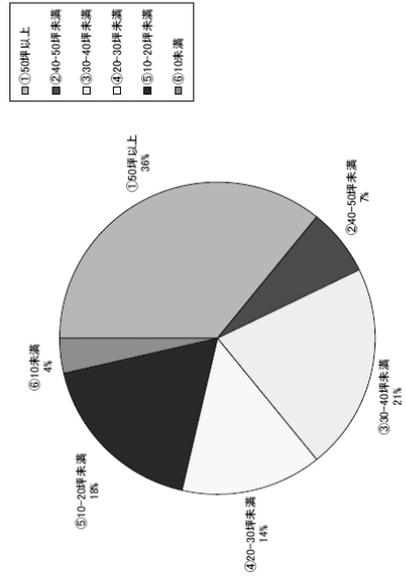
1-4駐車場台数



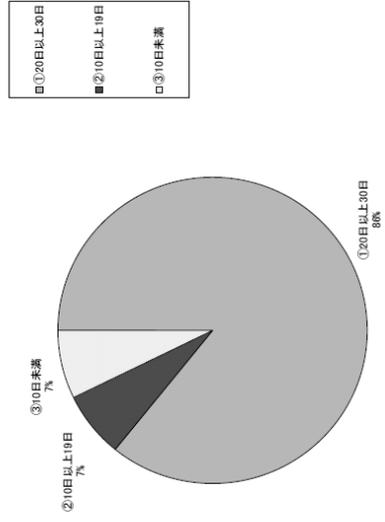
1-1立地区分



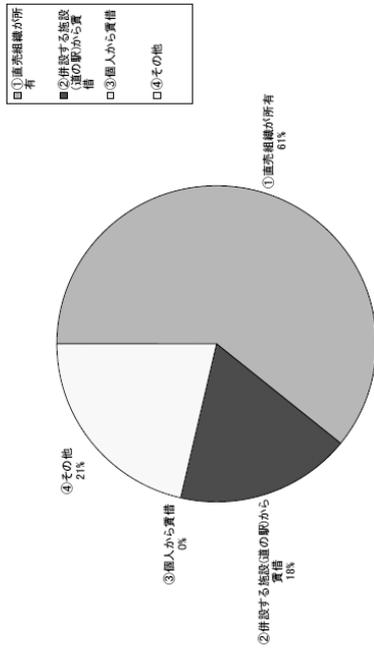
1-5売り場面積



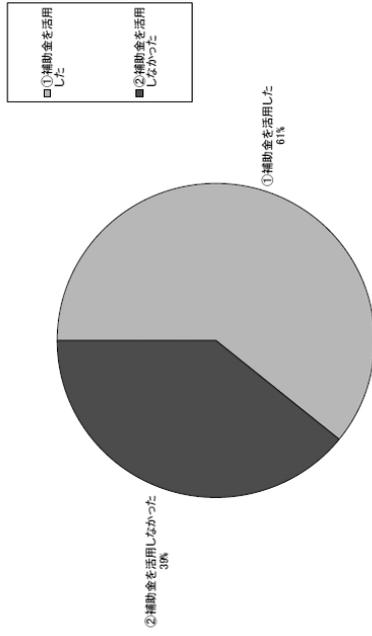
1-3月営業日数



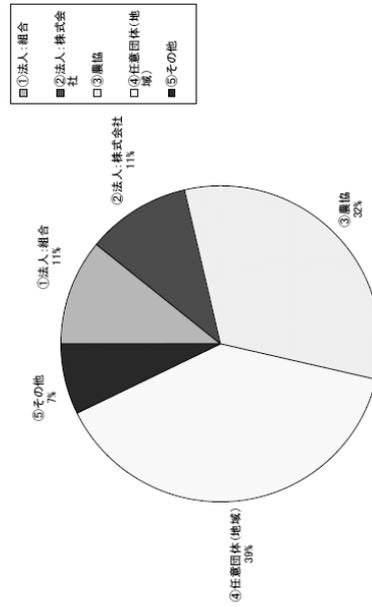
### 2-3直売所施設の有者



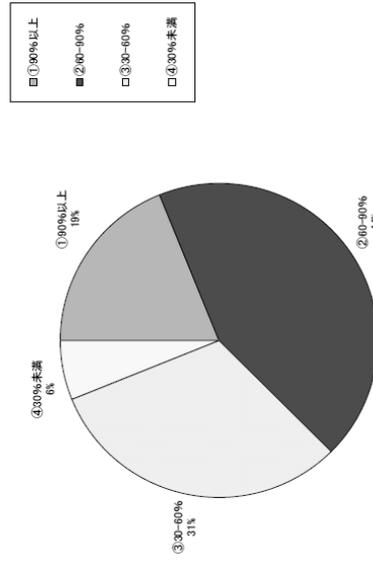
### 2-1直売所施設開発の補助金活用



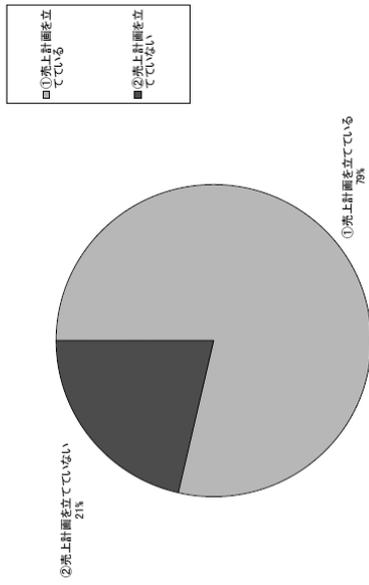
### 3-1組織形態



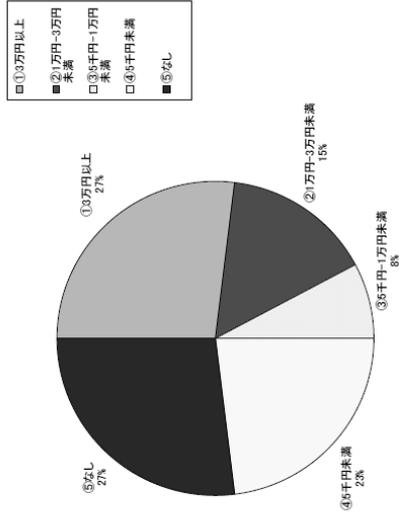
### 2-2※補助金の割合



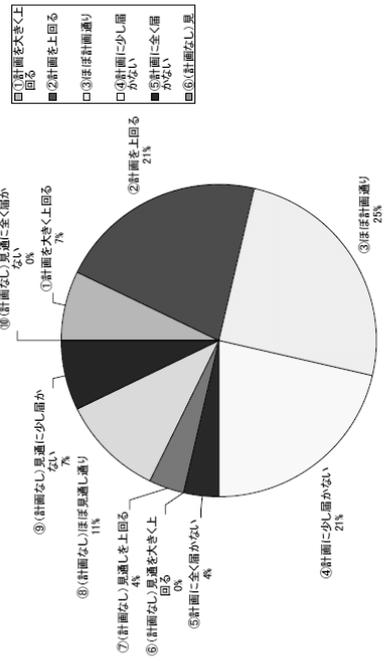
### 5-1計画の有無



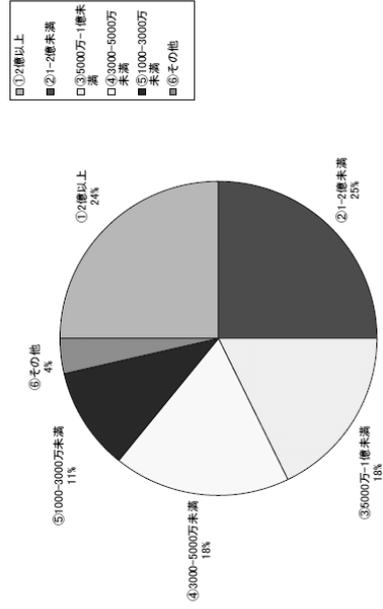
### 3-2入会金



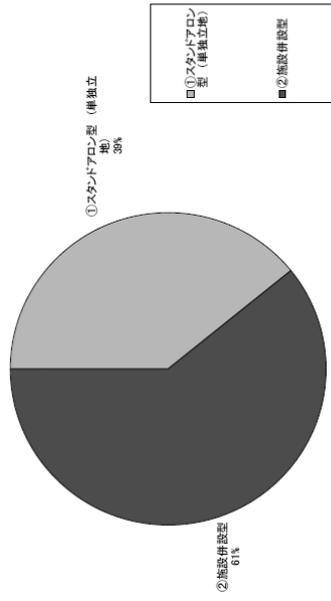
### 5-2業績の状況※1



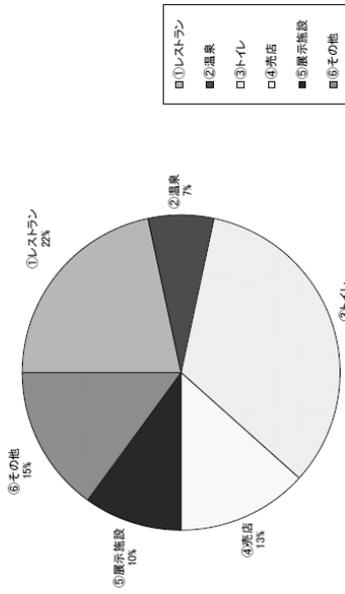
### 4-1年商



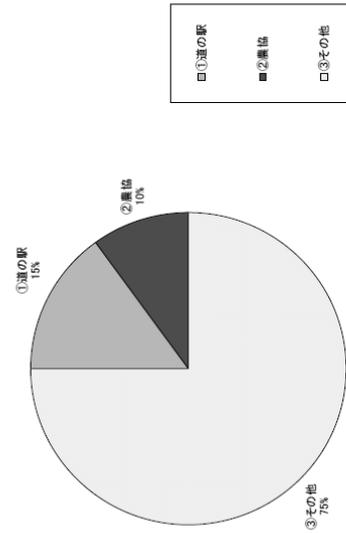
6-1 立地形態



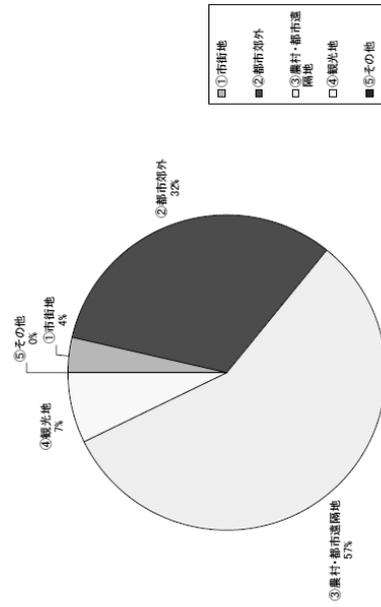
6-3 ※併設施設詳細



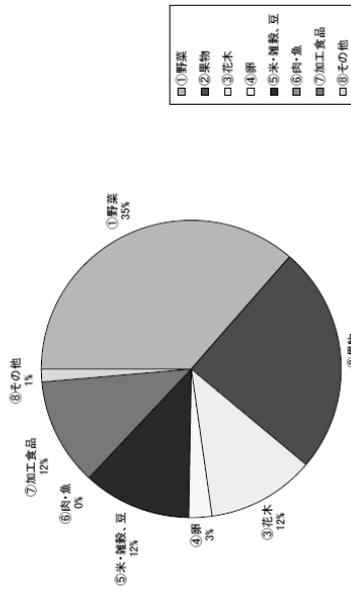
6-2 ※併設施設



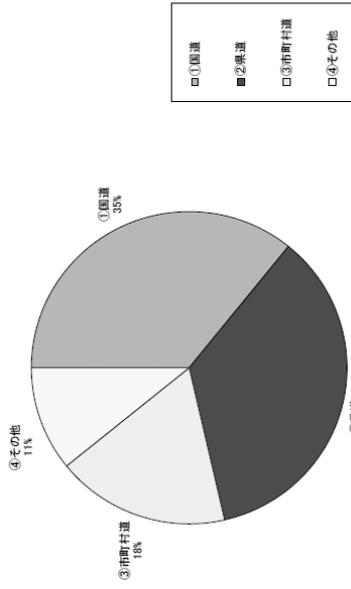
6-4 ロケーション



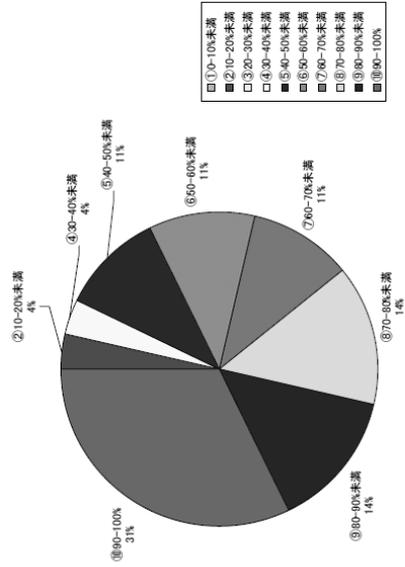
7-2 売上の主力商品(上位3項目)  
(構成比が分かれば記入してください)



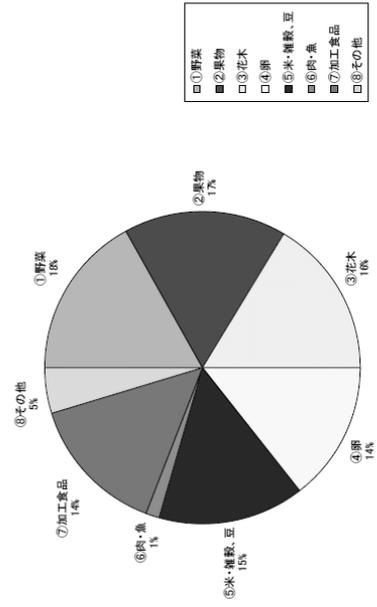
6-5 沿線



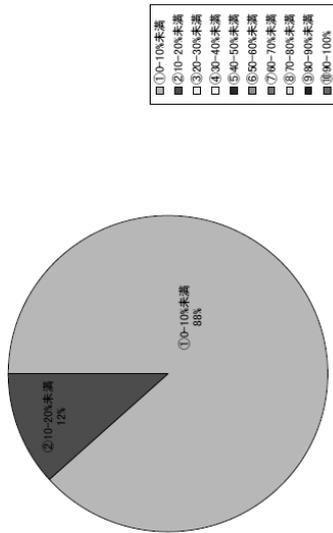
7-3 A: 農産品(自家生産)



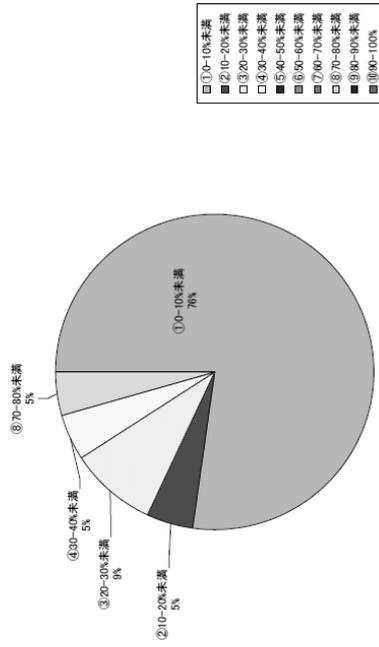
7-1 取扱商品



7-6 D:加工品(仕入)

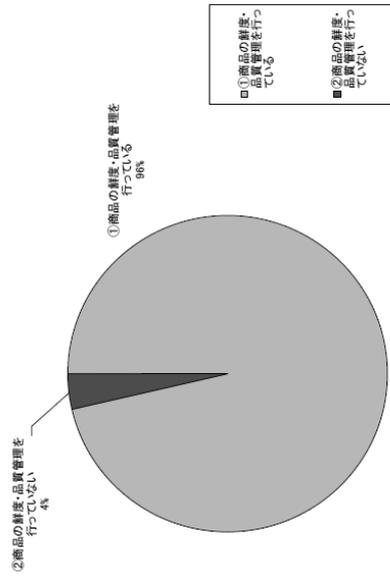


7-4 B:農産品(仕入)

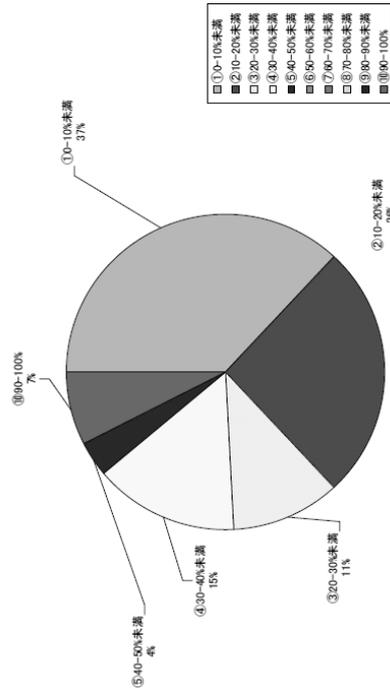


7-6 D:加工品(仕入)

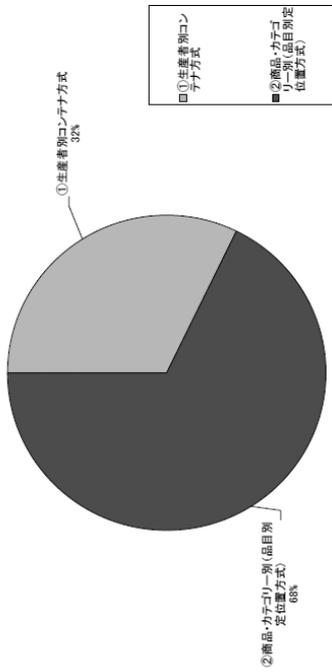
7-7 鮮度管理



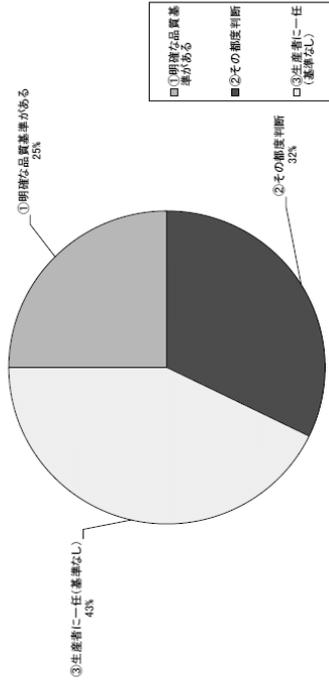
7-5 C:加工品(自家生産)



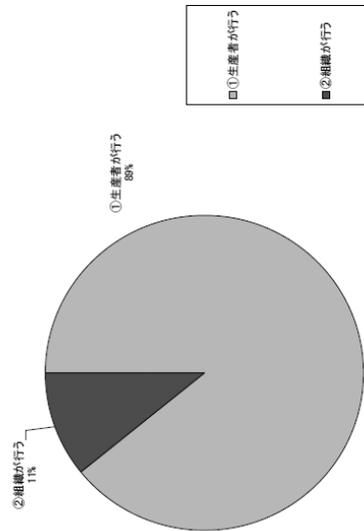
7-11陳列



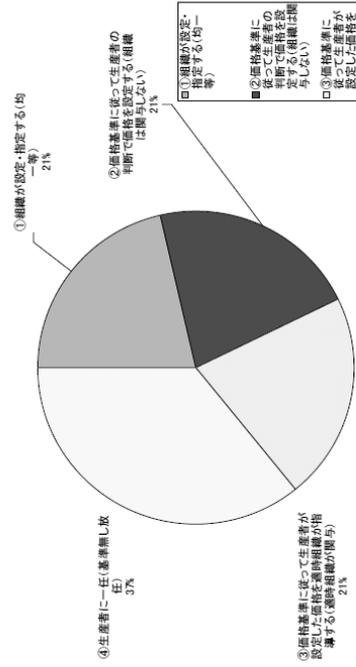
7-8持込品質基準の有無



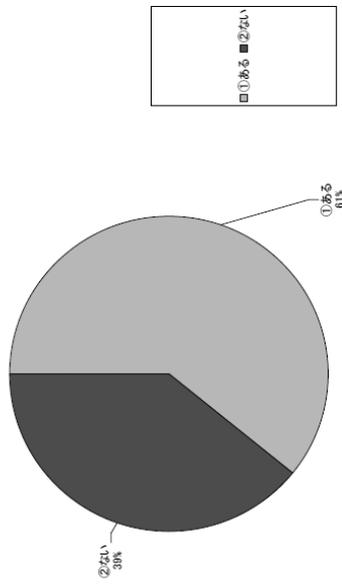
7-12陳列作業



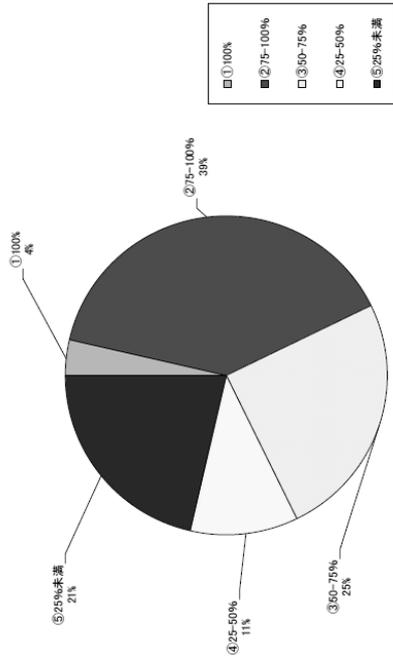
7-10売価の設定



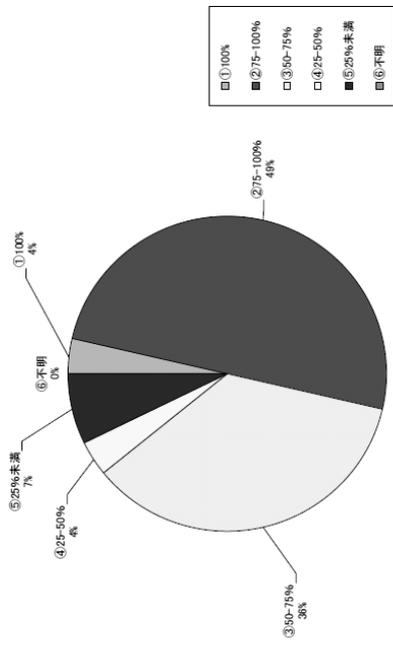
8-3競合店として意識している店舗



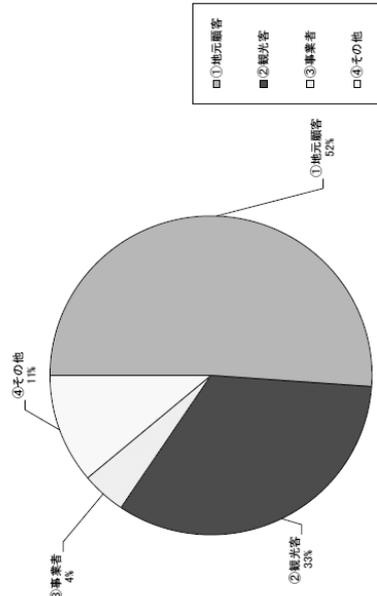
8-1地元顧客の割合



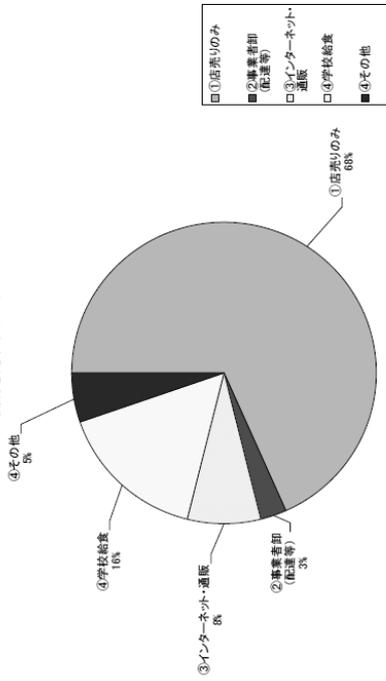
8-4固定客の割合



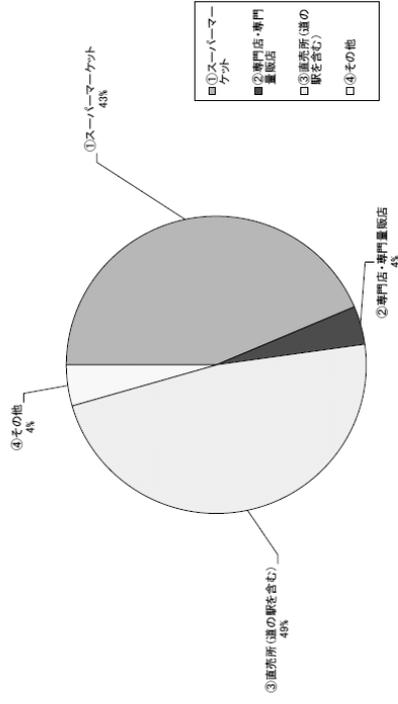
8-2主たる顧客の属性(主要2項目まで)



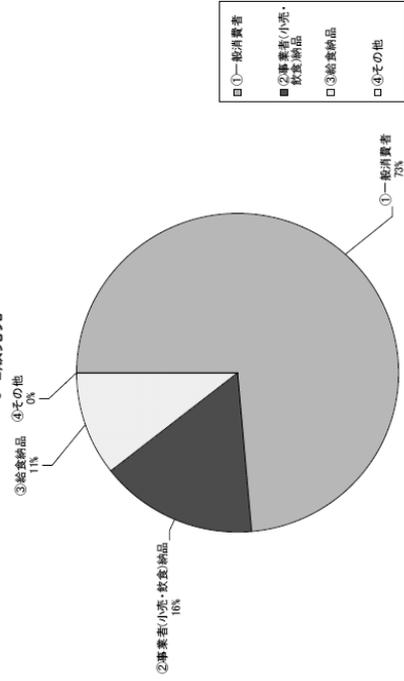
9-1 店売り以外の販売方法  
(販売方法全て)



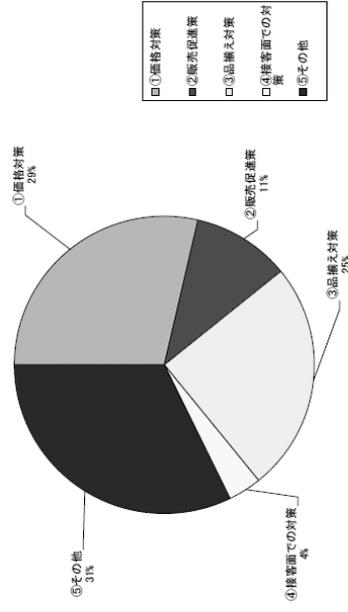
8-5 ※競合店の種類  
(主要2項目まで)



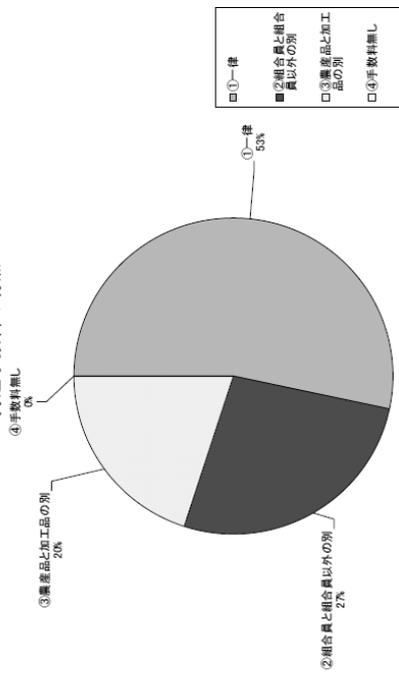
9-2 販売先



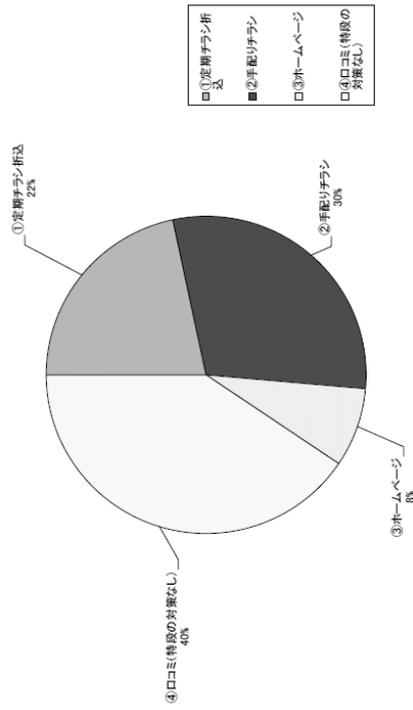
8-6 ※対策として講じていること  
(主要2項目まで)



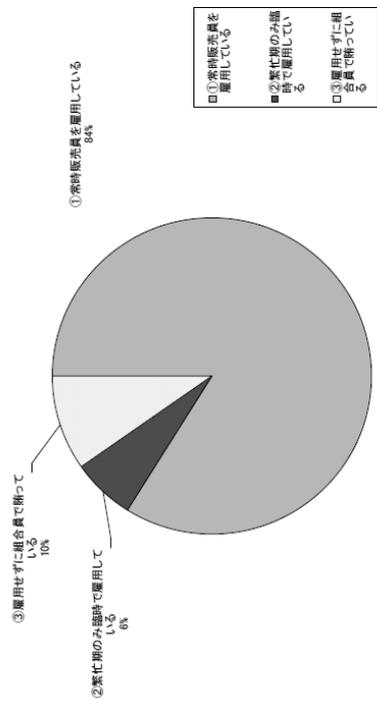
### 10-1 持込手数料の有無



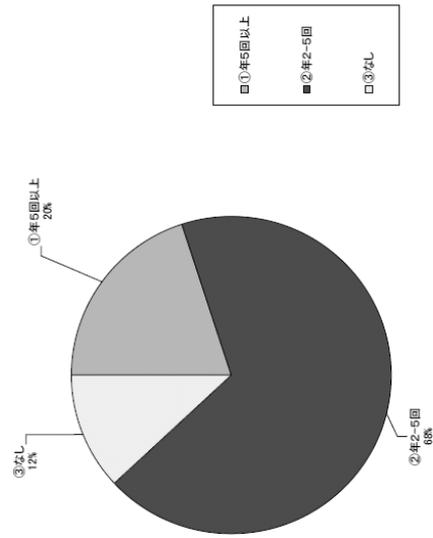
### 9-3 販売促進策 (主要2項目まで)



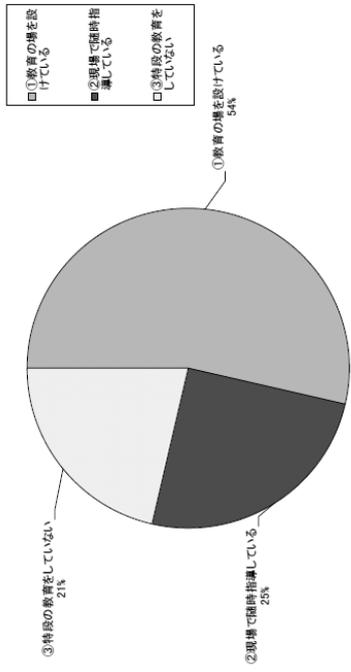
### 10-3 販売員雇用の有無



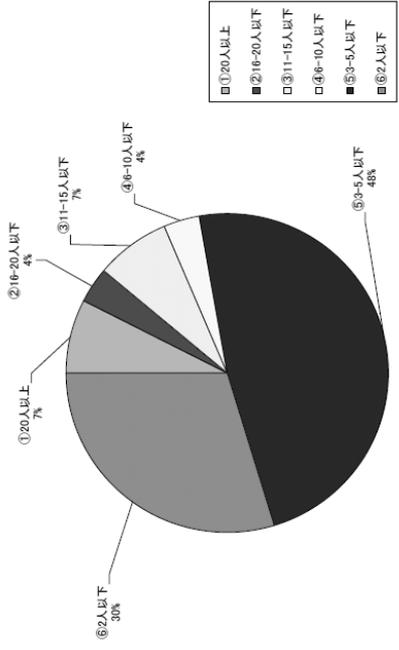
### 9-4 イベント開催



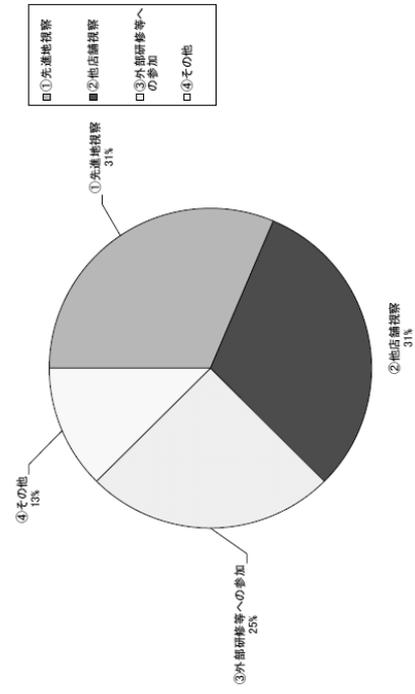
10-6組合員教育の有無



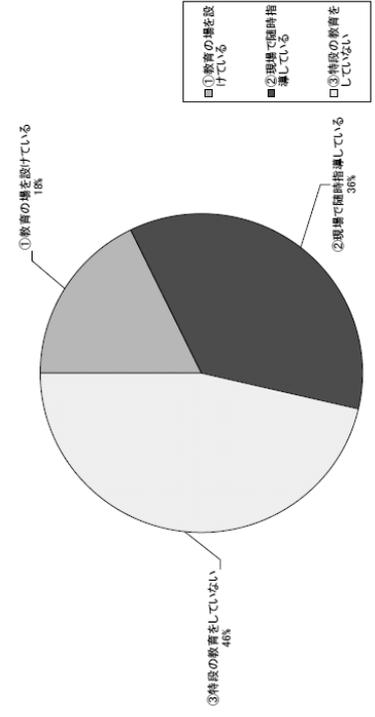
10-4※雇用販売員の人数



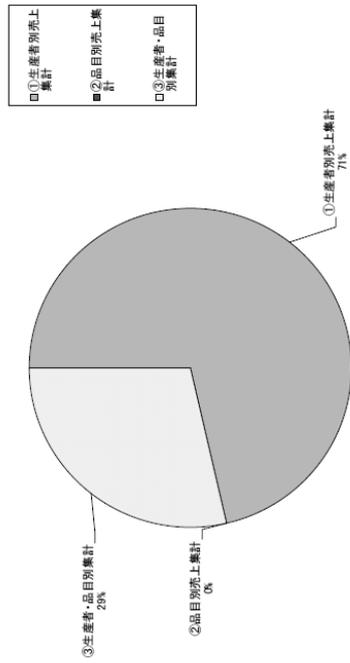
10-7※教育の内容(全て)



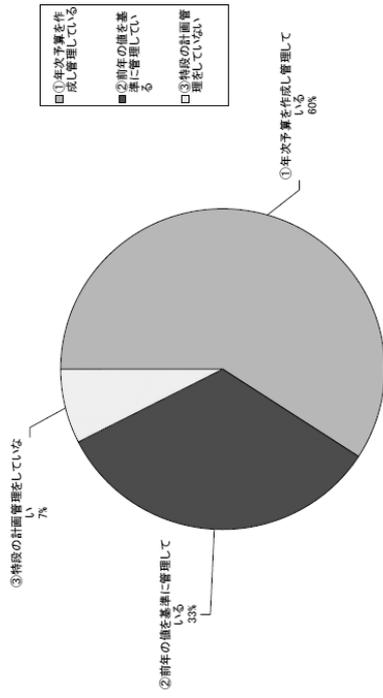
10-5販売員教育の有無



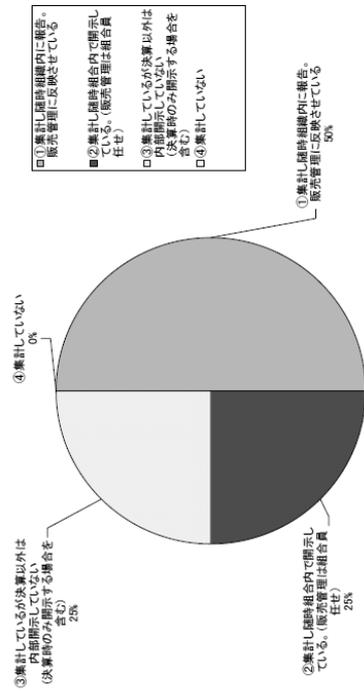
### 10-10販売データの集計



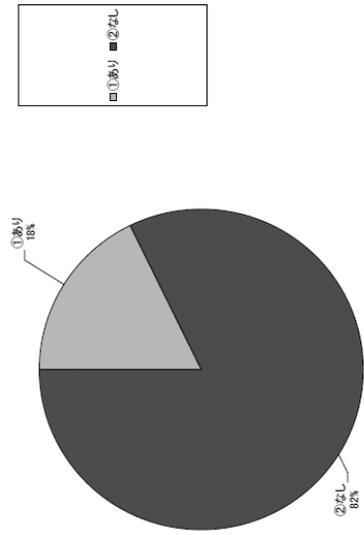
### 10-8売上・損益計画による管理・統制



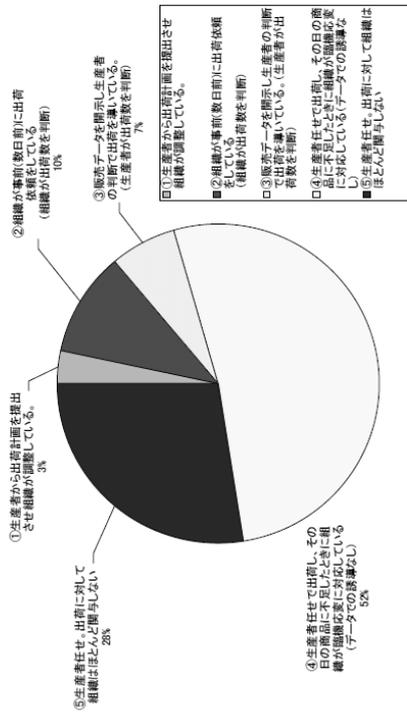
### 10-11※1販売データの活用 (品目別集計)



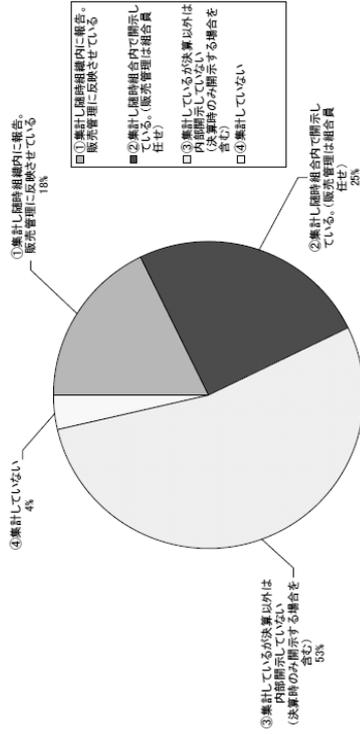
### 10-9運営管理者の小売経験



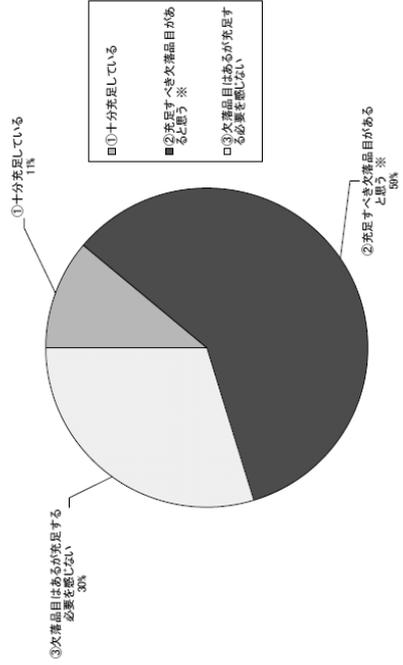
### 10-14商品の出荷管理



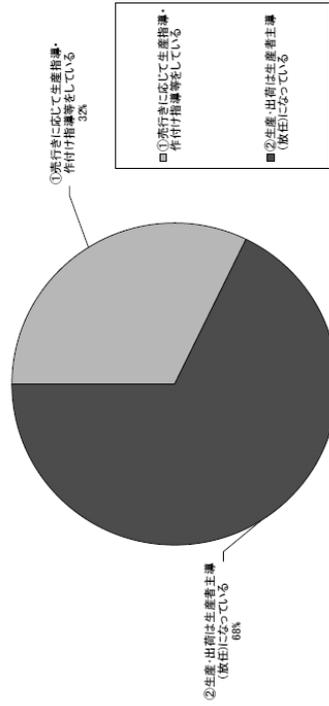
### 10-12※2販売データの活用 (生産者別集計)



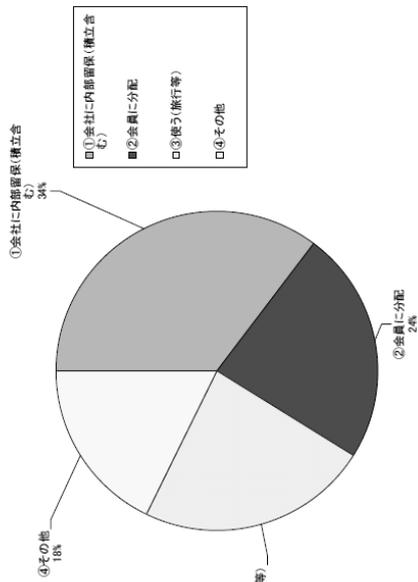
### 10-15品揃え計画(品揃えの充足感)



### 10-13商品の生産・出荷指導

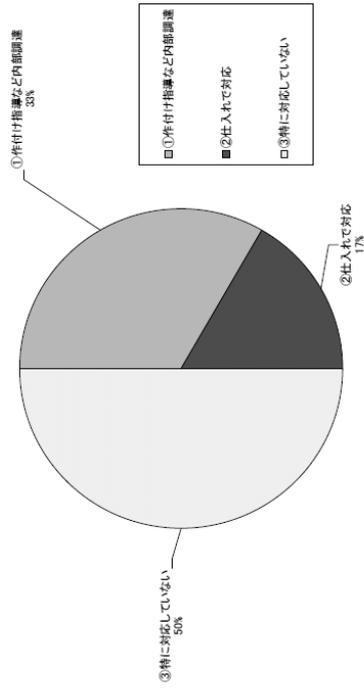


10-18利益の使いみち



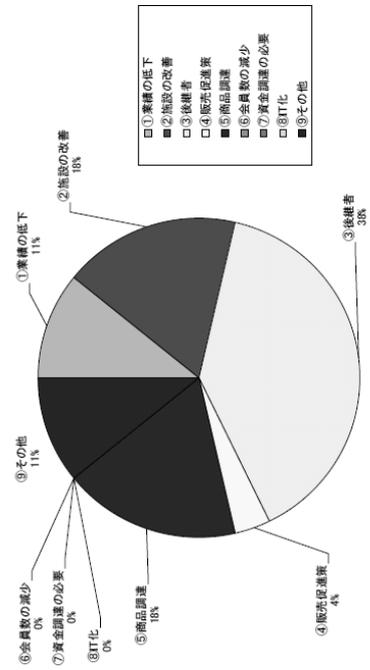
- ①会社に内部留保(構立金)
- ②会員に分配
- ③使う(旅行等)
- ④その他

10-16※欠落アイテムへの対応



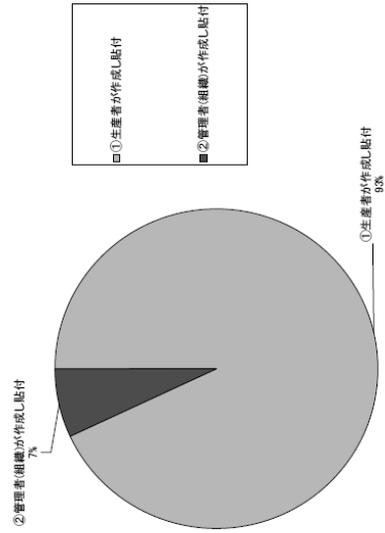
- ①作付け指導など内部留保
- ②仕入れて対応
- ③特に対応していない

11-1問題点最も重大な問題



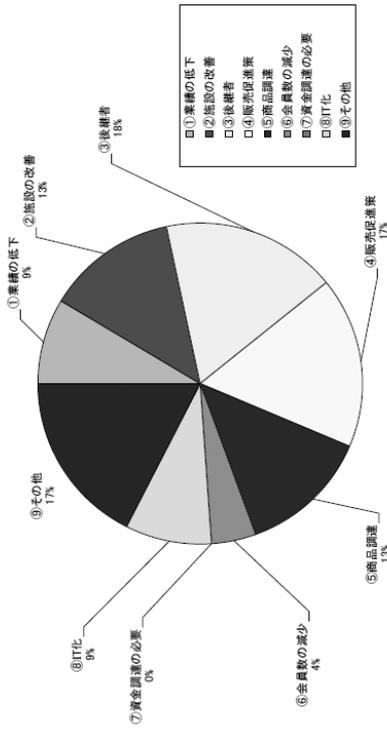
- ①業績の低下
- ②施設の改善
- ③後継者
- ④販売促進策
- ⑤商品調達
- ⑥会員数の減少
- ⑦資金調達の必要
- ⑧IT化
- ⑨その他

10-17植札(商品貼付)の作成

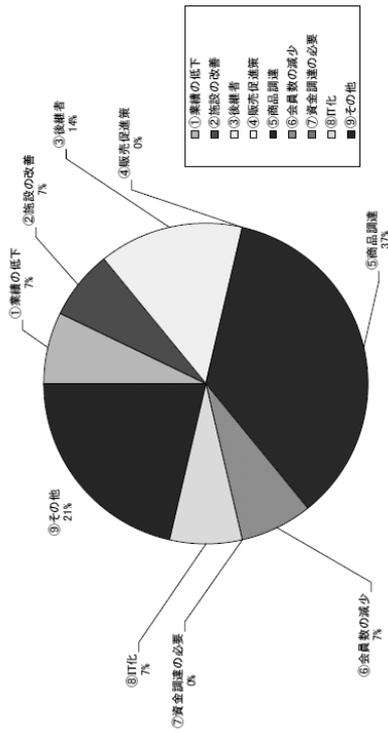


- ①生産者が作成し貼付
- ②管理者(組織)が作成し貼付

11-2問題点第2番目に重要な問題



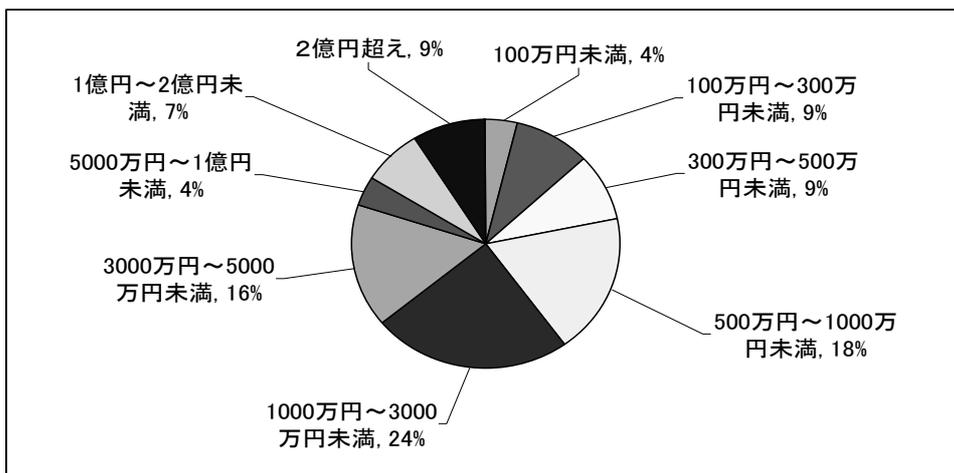
11-3問題点第3番目に重要な問題



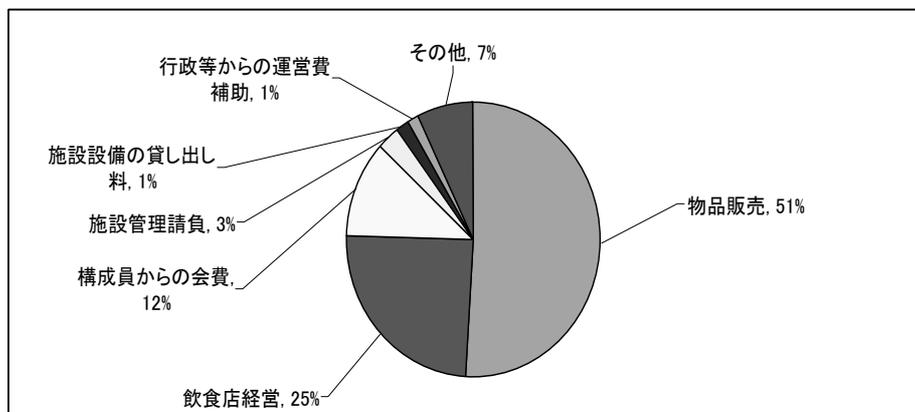
#### 4. 栃木県農産物直売所の概況

農産物直売所・農村レストラン等組織運営報告書（栃木県中小企業団体中央会調べ）より抜粋

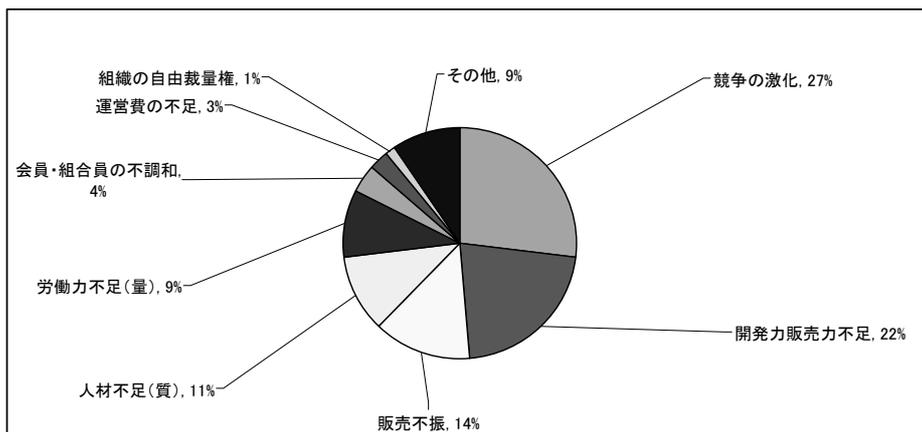
- ・ 49 団体/230 団体の内容から
- ・ 資本金や基金等がない団体が 74%になる
- ・ 構成員数は 20 人以下が 60%になる。
- ・ 従業員数は 5 人以下では 46%となり、10 人以下で 92%となった。
- ・ 店舗面積は、20 坪以下が 42%になっている。
- ・ 駐車場は 30 台以下が 70%になる。
- ・ 組織形態は、任意グループ(未登録組織)80%
- ・ 直売所のみは 55%、農村レストランの併設が 32%となっている。
- ・ 経営状態では 57%が前年と変化なく悪いが 27%になっている。
- ・ 年間売り上げでは、500 万～1000 万円が 18%、1000 万円～3000 万円が 24%、3 000 万円～5 000 万円が 16%となっており 5 00 万円～5 000 万円が 58%を占めている。



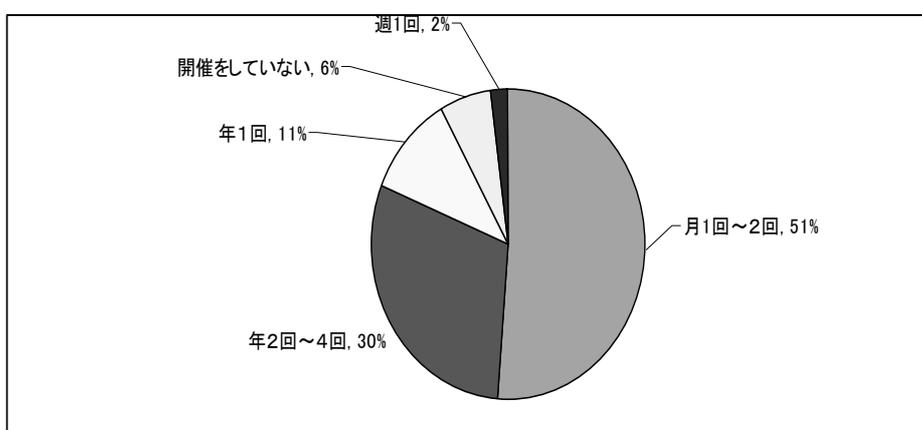
- ・ 収入源の多い順では、物品の売り上げ 51%飲食経営 25%になっている。



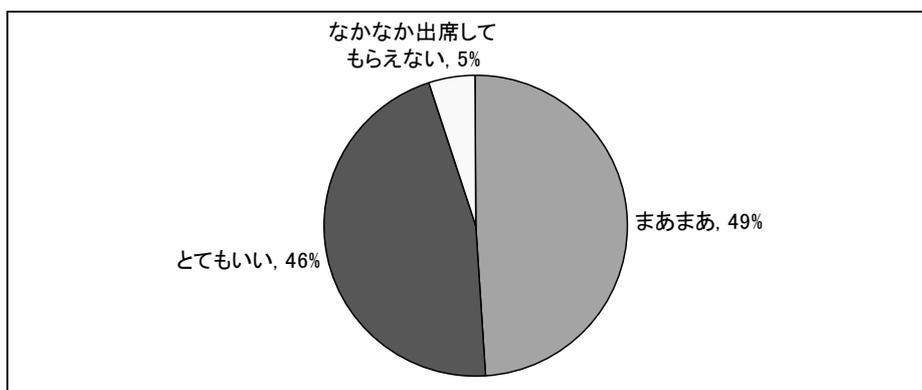
- ・ 組織運営上の障害は何か、競争激化 27%、開発力・販売力不足 22%、販売不振 14%、となっている。



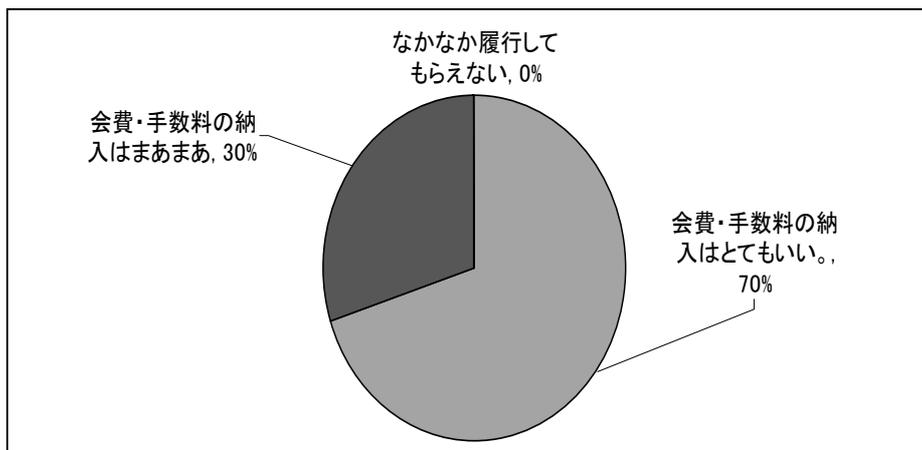
- ・ 組織運営について、役員会等の年間開催数について



- ・ 会員・組合員の会合への出席率



- ・ 会費納入。手数料の代金決済は約束どおりか？



H19 年度マスターセンター補助事業

執筆者（順不同）

リーダー	当支部会員	須田 秀規
	当支部会員	伊藤 一嘉
	当支部会員	上邑 芳和
	当支部会員	尾野 哲
	当支部会員	金子 伸禄
	当支部会員	中井 嘉一郎
	当支部会員	仲山 親雄
	当支部会員	広瀬 信貞
	当支部会員	矢口 季男
	当支部会員	山田 義治