平成２１年度　調査・研究事業

～経営戦略工学研究センター（マスターセンター）補助事業～

「浜名湖観光圏」における農商工連携による果樹園経営の一方策について

報　告　書

平成２２年１月

社団法人　中小企業診断協会　静岡県支部

目　次

はじめに

第1章　研究の背景と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1
　１．　認定農業者のジレンマ　・・・・・・・・・・・　1
　２．　経営多角化の挑戦　・・・・・・・・・・・　6
　３．　観光農園に着目した理由　・・・・・・・・・・・１１
　４．　研究の構成　・・・・・・・・・・・１４

第2章　浜名湖観光圏と舘山寺温泉協会・・・・・・・・・・・・・・・・・１７
　１．　浜名湖観光圏整備の背景　・・・・・・・・・・・１７
　２．　浜名湖観光圏計画の整備目的　・・・・・・・・・・・１７
　３．　浜名湖観光圏の現状　・・・・・・・・・・・１７
　４．　舘山寺温泉協会の歴史　・・・・・・・・・・・１８
　５．　舘山寺温泉協会の危機感　・・・・・・・・・・・１８
　６．　小旅行「遠州道中膝栗毛」の状況　・・・・・・・・・・・２０
　７．　遠州道中膝栗毛における今後の課題（私見提言）　・・・・・・・・・・・２１

第3章　グループ観光農園の現状・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２
　１．　まえがき　・・・・・・・・・・・２２
　２．　浜松地区における農業の実情　・・・・・・・・・・・２２
　３．　野菜出荷から見た品目別の全国順位　・・・・・・・・・・・２３
　４．　グループ農園の競争力　作付面積比較　・・・・・・・・・・・２３
　５．　グループ農園の競争力　売上規模　・・・・・・・・・・・２４
　６．　グループ農園の生産性　・・・・・・・・・・・２５
　７．　グループ農園の第１回会合の話題　・・・・・・・・・・・２７
　８．　観光農園の顧客情報について　・・・・・・・・・・・２９
　９．　第２回グループ会合の話題　・・・・・・・・・・・３０
１０．　第３回グループ会合の話題　・・・・・・・・・・・３１
１１．　旬の供給と需要の調整　・・・・・・・・・・・３２
１２．　運営理念と安全安心への取組み　・・・・・・・・・・・３２
１３．　SWOT 分析　・・・・・・・・・・・３４
１４．　グループ農園化に対する思い　・・・・・・・・・・・３５
１５．　G 観光農園と K 観光協会との懇談会予定　・・・・・・・・・・・３５
１６　．付　表　・・・・・・・・・・・３５

第４章　グループ農園の課題と対策・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４１
１．　はじめに　・・・・・・・・・・４１
２．　課題１　大型観光農園の長所を活かした運営をどう進めるか　・・・・４１
３．　課題２　Ｋ観光協会主催の小旅行遠州道中膝栗毛」との提携をどう進めるか　４２
４．　課題３　安全・安心を消費者にどう表現するか　・・・・・・・・・・４４
５．　課題４　生食の需給バランスをどう図るか　・・・・・・・・・・４５
６．　課題５　販売方法と販売チャンネル（流通経路）の多様化に向けて　・・・・４６
７．　課題６　事務局パワーがグループ農園の発展を制する　・・・・・・・・・・４６

第５章　農商工連携による将来施策（提案）について・・・・・・・・・・４７
１．　農商工連携を取り巻く現状　・・・・・・・・・・４７
２．　地域ブランド戦略の考え方　・・・・・・・・・・４８
３．　農商工連携の８８ビジネスモデルを検証　・・・・・・・・・・５０
４．　富士山朝霧高原における観光農業の先進事例に学ぶ　・・・・・・・・・・５９
５．　今後の浜名湖観光圏における観光農園の方向性についての提言　・・・・・・６２

おわりに

はじめに

（1）事の始まりは、昨年（平成２０年）度実施した A 果樹園の「無料診断」に端を発している。

その果樹園は、家族労働を主な農作業に振り向け、収穫その他の単純作業は主婦のパートタイマーで賄っていて、その雇用労働力を常時確保するために個人経営ながらナシ、みかん、ブルーベリーを栽培し、複合果樹園として周年化を図っている。

その中で、ナシはほとんど直売で売り捌いているが、みかんは作付面積も広いため１部は直販しているものの、大半は JA を通じて共販出荷している現状であった。

そのため、その年によって市場価格の変動が大きく、また、手取り収入も直販の１／3 程度しか得られないため経営が安定せず、直販比率を高めなければならないことは理解しているものの、さりとて、JA ルートを断って全量を直販で売り捌くにはリスクが大き過ぎるというジレンマに陥っていた。この状況は A 果樹園のみならず、浜名湖観光圏の果樹園全般について言えることであった。われわれ診断士の立場として、一応、診断結果は出したものの捨て置けないということになり、”乗りかけた船“として解決策の模索を始めたものである。

（2）A 果樹園が灯油の高騰から燃料コストが掛り、温室みかん栽培からブルーベリー栽培へ移行観光農園化を図りたい話を受けて、観光農園で活性化を図る道を模索した。

当時国策として観光圏法案推進の話を受けて、浜名湖観光圏構想が立ち上がり始めた。推進の中心である舘山寺温泉観光協会と連絡を取り、連携(参加)できる道を探し始めた。幾回かの会合を重ね、①農業分野を纏める人材を欲しがっている。②農業分野をグループ化して周年化を図る。以上の２点から舘山寺温泉観光協会主催の「遠州道中膝栗毛」への参加は可能性があると判断した。

（3）そこで発起人選択を始めて、舘山寺温泉観光協会副会長と発起人(A 農園主・B 農園主)３名の連名で参加希望農園を募った結果、ここに７農園が参加結集し、観光農園グループが誕生する運びとなり、その奮戦記を研究課題とした。この課題作業が浜名湖観光圏の果樹園農家の経営改善に役立ってくれれば、この上ない幸せである。

社団法人　中小企業診断協会　静岡県支部
平成２１年度調査研究事業担当チーム
代表　橋本文夫

第１章　研究の背景と課題

１．認定農業者のジレンマ

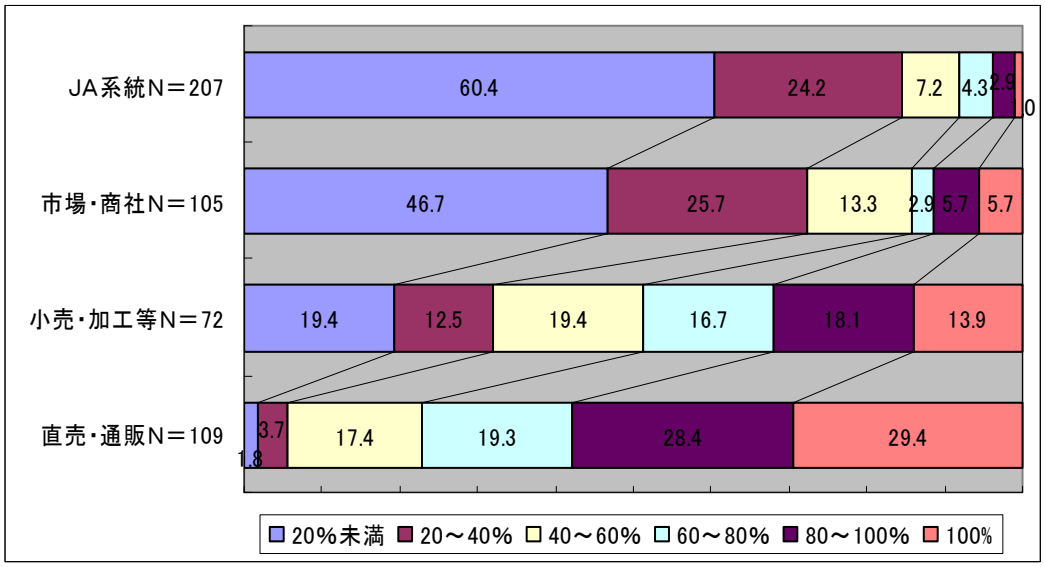
(1) ある認定農業者の焦燥

浜松市のある認定農業者の決算をみると、売上高 2006 年 43,600 千円、2007 年 44,800 千円、2008 年 38,900 千円であった。当期利益は順に、6,300 千円、▲1,200 千円、2,800 千円であり、売上高と全く無関係な動きを見せている。なぜこうなるのか、設備投資等による減価償却費計上の影響もあるかもしれないが、本質は別にある。年々比重を意図的に下げてきたといえ、ＪＡ系統依存率が 50%を占め、商品相場変動の波をモロにかぶってしまうからである。

図表 1−1 は、販路によっていかに認定農業者の価格決定権に差があるかを示している。ＪＡ系統では、20%未満の発言権しかない者が実に 60%を超えている。一方直売・通販では、80%以上の発言権を有する者が 60%近くある。ここに相場に翻弄される要素があり、認定農業者の焦燥がある。

それならば、すべて直販してしまえばよいのではないかということになるが、ことはそう簡単には収まらない。

図表 1-1　現在販路別にみる価格設定を行っている商品の割合

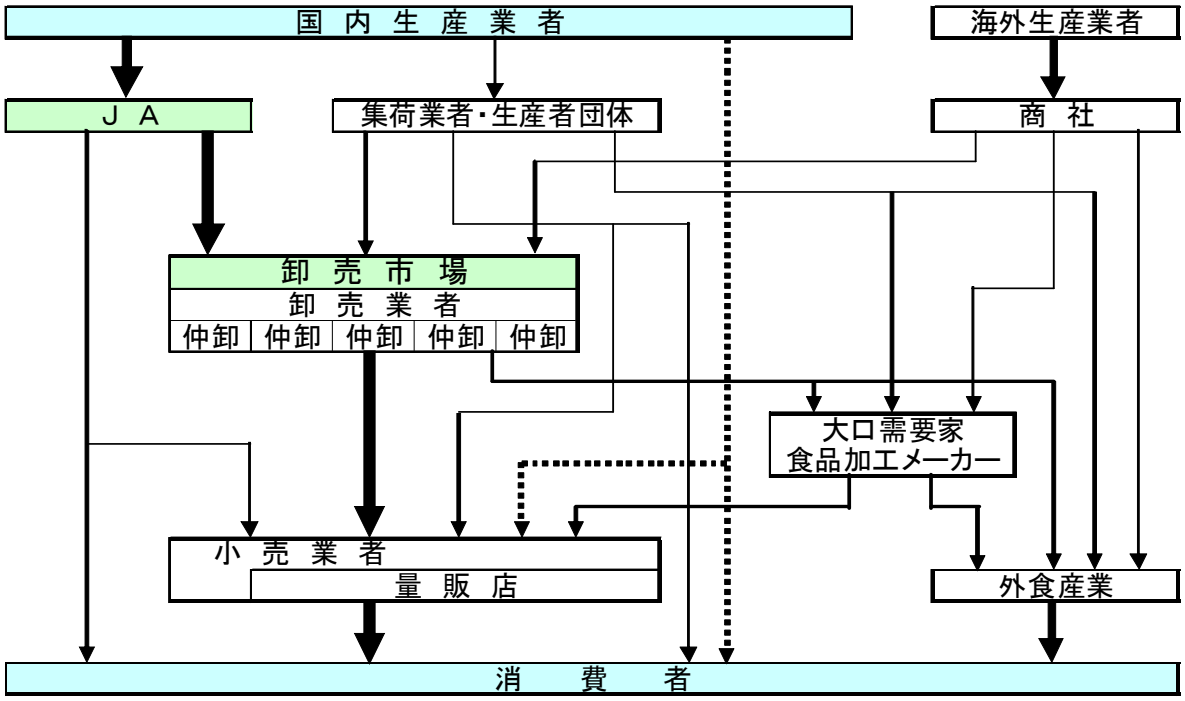


出所：全国農業会議所「認定農業者の経営改善に向けた調査」(2005 年)

(2) 農産物の流通経路

話を進めていく上で、農産物（野菜・果樹）の流通経路を確認しておきたい。大きく分けると「ＪＡ系統・卸売市場」と「系統・市場外」の２系統に分類される。昨今、ＪＡでも市場外流通を拡大させており流通網も大変複雑（図表 1-2）になっているが、微差にこだわって本質を忘れることになりかねないので２系統を中心に議論していく。

図表 1-2　野菜・果樹の流通経路



出所：秋田市中央卸売市場運営協議会（2009）「秋田市中央卸売市場の今後の方向性」等から筆者作成

高度成長期以降、増加する都市住民に青果物を安定的に供給することを目指し、卸売市場を核とした広域大量流通システムの整備と、青果物産地の育成を目的とした施策が進められてきた。産地においては安定した供給を構築するため、農産物の規格・ロット化による定量安定供給を目指し、主たる産地組織であったＪＡ系統の組織強化が図られた。こうした傾向は 1980 年代までほぼ一貫して続いたといえる。

青果物流通の基本的特質は、①生産者が小規模なため多品種少量の生産体制、②鮮度維持の困難さによる腐敗性の高さ、③自然条件に大きく左右されるため計画的に生産できない、といった点である。さらに、多様な品揃えのために広範囲からの集荷が必要という状況が、卸売市場の成立した背景であった。高度成長期以降に規格化が可能になってきたのは、①産地の大型化がみられたこと、②さらにそうした単一大量生産商品の選別を行う出荷の組織化、並びに機械化の進展、施設の整備が見られたこと、③選別の基準となる、標準規格が全国レベルで整ったこと、④梱包、包装資材・技術、高速道路網、コールドチェーンが発達したこと、などがある。

しかし、1990 年代に入り、青果物流通をめぐる環境が激変する。産地内での生産者の高齢化の進行は着実に進み、ＪＡ広域合併と二段階制移行が拍車をかけて組合員に対するＪＡ系統組織の統率力が弱まっていく。同時に、農産物の輸入が拡大した時期であった。量販店の発展などから、取引方式としてのセリ売りの比率が減少し、相対取引が伸長したことも 1990 年代の卸売市場の特徴である。

相対取引では、価格や取引数量に加え、規格や搬出入のスケジュールなど、商品特性や附帯サービ

スとしての物流のあり方なども交渉条件となることが多い。また、より川下の取引先も実質的に確定していることが多く、間接的に川下サイドからの要望への対応も求められる機会が増えている。そのため産地は、交渉次第では価格安定や定量継続取引といったメリットを享受できるものの、出荷量の過剰ないし不足を生じた場合の対応や、川下サイドから求められる規格に合わない産品の販路探索等、新たな負担やリスクも抱えなければならなくなった。

こうした産地の大型化、大量流通を前提とした規格化の追求の結果、過剰化による価格の低迷という深刻な問題を招くことになる。産地・生産者側とすれば、商品相場の変動リスクを少しでも軽減するために、系統・市場外流通を模索し始めるのは必然である。

図表1-3　農業協同組合の取扱高の推移（億円）

	野菜			果実		
	総流通量	ＪＡ販売額	系統比率	総流通量	ＪＡ販売額	系統比率
2006年	14,085	12,111	86.0%	8,782	4,502	51.3%
2004年	14,063	12,474	88.7%	9,231	4,557	49.4%
2002年	14,337	12,548	87.5%	9,289	4,877	52.5%
1990年	15,113	13,400	88.7%	8,548	7,822	91.5%

出所：農林水産省「総合農協統計表」「生産農業所得統計」より筆者作成

図表1-4　卸売市場経由量の推移（億円）

	野菜			果実		
	総流通量	市場経由量	市場比率	総流通量	市場経由量	市場比率
2006年	14,085	10,674	75.8%	8,782	4,093	46.6%
2004年	14,063	10,870	77.3%	9,231	4,524	49.0%
2002年	14,337	11,343	79.1%	9,289	5,111	55.0%
1990年	15,113	12,888	85.3%	8,548	6,670	78.0%

出所：農林水産省「青果物卸売市場調査報告」「生産農業所得統計」より筆者作成

図表 1-3・1-4 をみると、ＪＡ系統では、野菜の取扱比率はほぼ横バイを維持しているが、果実については 1990 年から 2006 年の間に 40%も取扱比率を落としている。卸売市場の方はより深刻で、野菜では同期間 10%の低下、果実では 30%の低下といずれも取扱比率の低下傾向に歯止めがかかっていない。両者の比率の差が、ＪＡ系統の市場外流通と考えられる。

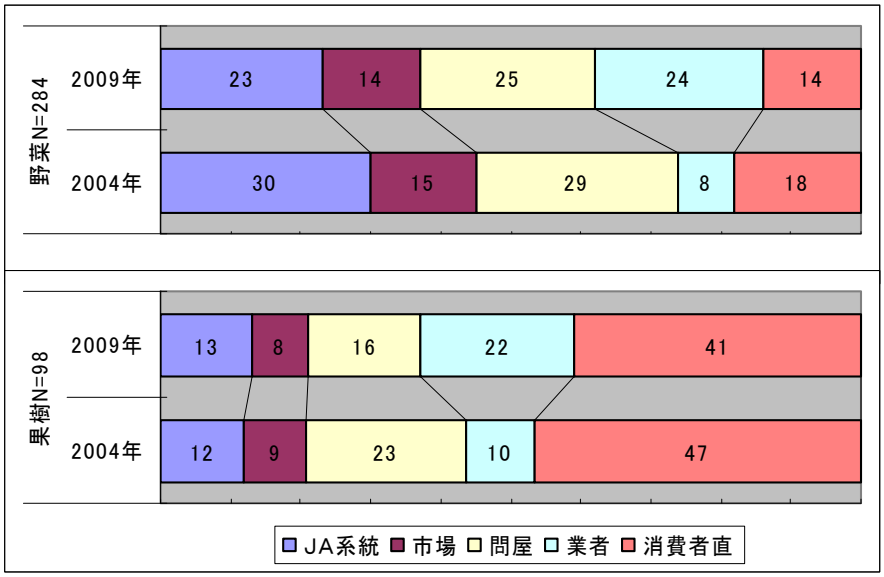
卸売市場低迷の原因は、①量販店という大口需要者の台頭により、大型産地の規格ものが大量に必要とされる中で、小口の需要者のニーズに見合うように荷を選別するという仲卸の機能が必要とされなくなった、②鮮度維持技術が飛躍的に進歩し広範な物流が可能になったことから、市場の評価機能そのものの差別性がなくなった、③セリの対象となる商品の品質は、絶対的な評価でなく相対的な基準で決定される。すなわち目に見えない品質面に関する評価は十分でなく、消費者の顔を見ようとしなかった弱点が露呈した、④品質の規格化まで細かに評価して価格が決定される評価基準が確立していないこと、そのために外形的な規格化にとどまらず味や安全性を重視し、質の規格化にまで踏み込んで品質管理を行うことで差別化を図ろうとする産地・生産者のニーズに応えられなくなったこと、などがあげられよう。ようするに、エンドユーザーである消費者の質的ニーズを考慮する必要がなく、

独自に商品を探し出すというマーケティングの視点を持ち合わせていなかったのである。

実際、生産者の販売先にどのような変化がみられているのか確認してみよう（図表 1-5）。農業法人の資料なので、認定農業者より格段に規模は大きくなる（年間売上高平均にして、270 百万円：22 百万円）が、基本的な傾向は変わらないと考える。なおここでいう業者とは、小売業・飲食業・食品加工等製造業を指している。

野菜と果樹の比較では、ＪＡ系統比率と消費者直販でちょうど裏返しの関係にある。共通しているのは、この間業者比率が拡大し、消費者直販比率が減少していることである。大量供給大量販売を指向せざるを得ない農業法人の、リスクマネジメントの表れと推測できる。注目すべき点は、ＪＡ系統・卸売市場のウエイトがあまり下がっていないことである。問屋比率も堅調であり、単純に直販比率を上げていくことが必ずしも得策ではないことが伺える。

図表 1-5　農業法人の品目別・販売先の割合



出所：日本農業法人協会「農業法人白書」（2009 年）

(3) 認定農業者のジレンマ

生産者にとっても、ＪＡ系統・卸売市場を利用すれば、販売交渉もなく鮮度維持の困難な生鮮品を確実に販売でき、代金回収は確実である。消費者のことなど、何も考える必要はない。これほど楽で安全な商売はないのである。このことが、消費者のニーズに合ったものを生産し、積極的に売っていくという当り前のマーケティング活動を希薄にさせてきたともいえる。価格決定権がないために、商品相場に翻弄され生産コストさえ賄えないような状態に陥っても、何等対策がたてられないのが大部分の販売農家の姿なのである。

ここで、販売農家、認定農業者(担い手)、農業法人、一戸一法人の関係について説明しておく。

販売農家の中で、認定農業者は10%にも満たない状況であり、農業法人となると1%にも満たない。また農業法人といっても、家族農業経営と本質的に変わりのない一戸一法人が、その67%を占めている。

図表1-6　農業者数

	実数	比率
販売農家数	1,963,424	100.0%
認定農業者数	191,642	9.8%
内、農業法人数	7,819	0.4%
内、一戸一法人数	5,260	0.3%

出所：農林水産省「2005年農業センサス」

本研究は、認定農業者が対象となっているのでもう少し調べてみる。図表 1-7 の通り、販売農家数が年々減少していくなかで、認定農業者数は全国的には漸増しているが、静岡県は2007年をピークに伸び悩んでいる。法人数は静岡県でも漸増傾向にあるが、法人比率では全国平均を 1 ポイント以上下回っている。ここではその要因を分析することはしないが、静岡県の認定農業者は、ある種特殊な側面を持っているのではないかと考えられる。

図表1-7　　認定農業者数の推移

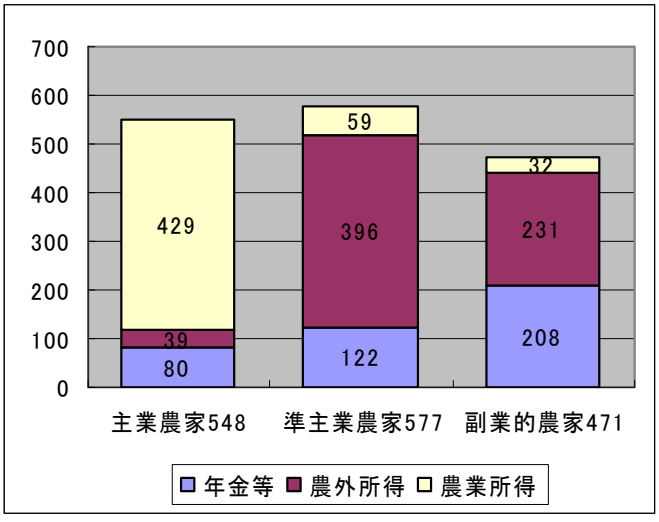
	全　国			静岡県		
	認定農業者数	内、法人数	法人比率	認定農業者数	内、法人数	法人比率
2009年3月	246,114	13,307	5.4%	5,991	253	4.2%
2008年3月	239,287	12,240	5.1%	5,937	231	3.9%
2007年3月	228,538	10,992	4.8%	6,110	214	3.5%
2006年3月	200,842	8,840	4.4%	6,036	202	3.3%
2005年3月	191,642	7,819	4.1%	6,017	186	3.1%

出所：農林水産省経営局経営政策課

さて、認定農業者のジレンマであるが、ここに一般の販売農家との競合がある。農家の総所得の構成（図表 1-8）を見ていただきたい。主業農家・準主業農家・副業的農家に分類されているが、それぞれの農家戸数は405万戸（21.5%）、447万戸（23.8%）、1,029万戸（54.7%）である。主業農家のほぼ半分が、認定農業者と考えて差し支えないであろう。

図表 1-8　農家の総所得の構成（万円）

主業農家の農業所得が総所得の78.3%であるのに対し、準主業農家では10.2%、副業的農家に至っては6.8%でしかない。正に生業であって、とても企業とは言えないレベルである。当然投資意欲や、生産性向上努力を期待すべくもない。数的には圧倒的に多いこれらの農家は、生産性向上の足を引っ張り、主業農家の経営を圧迫する存在になりかねない。



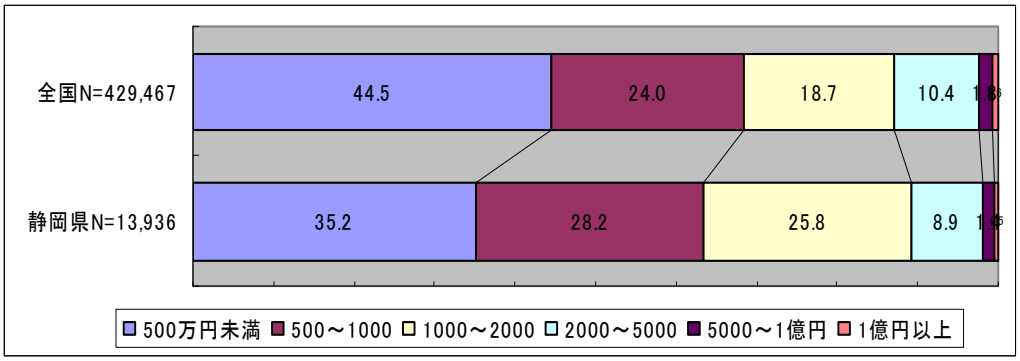
出所：農新水産省「農業経営統計調査」（2006 年）

主業農家の農産物販売金額の分布が、図表 1-9 である。全国平均では、1,000 万円未満が約 70%とその零細性が際だっており、5,000 万円以上はたったの 2.4%である。静岡県では若干規模が大きくなっているものの、その傾向に大きな差はない。このことは、普通のサラリーマン並みの収入を、農業所得であげることの困難さを如実に物語っている。

ある意味中途半端な規模といえる 1,000 万円～5,000 万円の主業農家（ほとんどが認定農業者と考えられる）は、消費者直販ではとてもさばき切れず、かといって契約農家となって安定供給できるほどの規模はない。近年急増している直売所では、副業的農家の小遣い稼ぎ感覚の値付けの影響を受けて、とてもコストを賄えない。実際直売所に行ってみればわかることだが、大多数の野菜が 105 円均一で値付けされ、価格政策などかけらも感じられない状況である。

ＪＡ系統・卸売市場を利用すれば、確実に売上に繋がる。市況の低迷には気力が萎えることはあっても、頼らざるを得ないジレンマが認定農業者を悩ませるのである。

図表 1-9　主業農家の農産物販売金額の分布



出所：農林水産省「2005 年農業センサス」

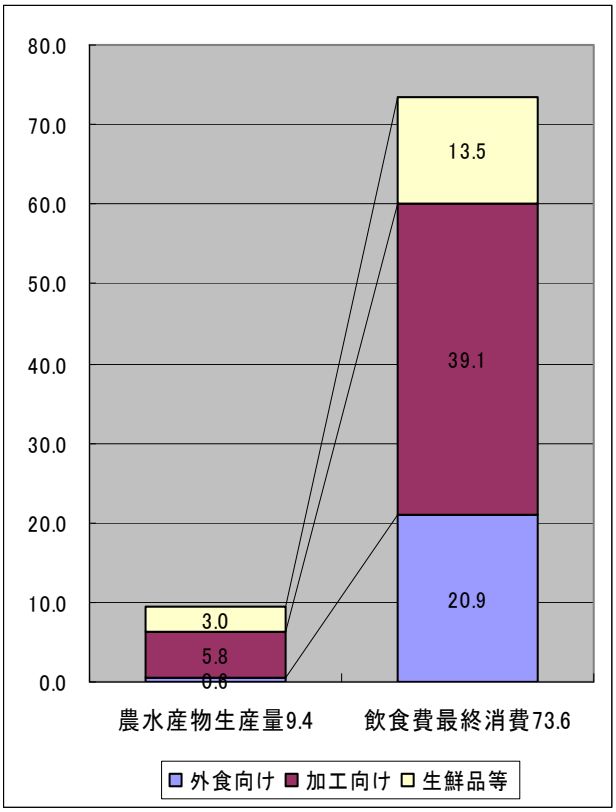
２．経営多角化の挑戦

(1) 農商工連携の背景

2008 年 7 月に「農商工連携促進法」が施行され、1 年たった 2009 年 7 月現在、全国の認定数は 259 件（静岡県は 10 件）にのぼっている。その目的は、「農林水産業者と商工業者等が通常の商取引を超えて協力し、お互いの強みを活かして売れる新商品・新サービスの開発、生産等を行い、需要の開拓を行うこと」だという。すなわち、農商工両者が協力することで需要を創造し、売上や利益の増加を実現することであり、最終的には地域経済の活性化や食料自給力の向上を目指している。

前述の通り、主業農家の経営は極めて苦しい状況に置かれている。その打開策として、農商工連携が期待されているのだが、その背景となる興味深いデータがある（図表 1-10）。

図表 1-10　農水産物の生産から飲食費の最終消費の流れ



出所：総務省他９府省庁「産業関連表」(2005 年)を基に農林水産省で試算

ここで言いたいのは、農水産生産額では9.4兆円でしかないものが、飲食費の最終消費額になると約８倍の73.6兆円（生鮮品輸入の寄与も含む）になってしまうということである。別の見方をすれば、64兆円にものぼる付加価値を、農水産生産者は他業種に奪い取られているとも考えられるのである。

このいくらかでも、農水産生産者の付加価値として取り込むことができれば、経営の改善に大きく貢献できるはずである。これが、農水生産者側からみた農商工連携の一つの意味である。

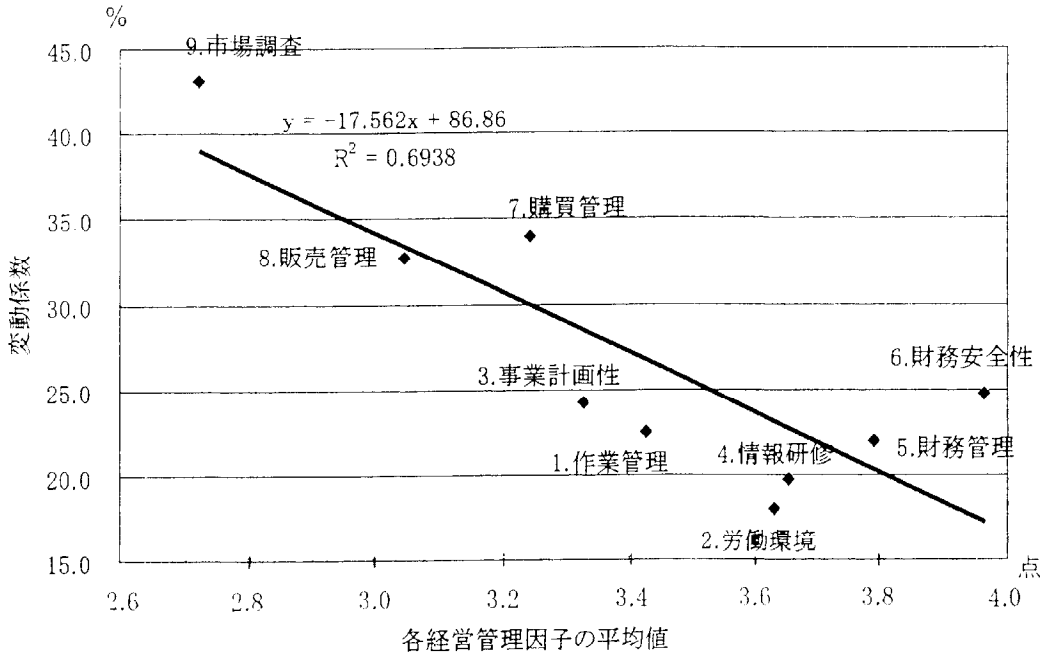
(2) 連携の方向性

全国農業会議所が 2,005 年９月に実施した「認定農業者経営改善チェックシート」分析（図表 1-11）によって、認定農業者は、どれが強化に取り組む必要性の高い経営管理分野と考えているかが見えてくる。回答の平均値が最も高いのは「財務安全性因子」であり、回答者間でのバラツキが最も少ないのは「労働環境因子」であった。また逆に、回答の平均値が低く、回答者間でバラツキが大きいのは「市場調査因子」である。各経営管理因子の変動係数と回答値には一定の相関があり、平均値が低い水準にとどまる経営管理分野ほど、サンプル間のバラツキが大きいことを示している。

すなわち、図の左上に位置する経営管理分野ほど、優先的に強化に取り組まなければならない分野ということになる。認定農業者は、「市場調査」「販売管理」「購買管理」に弱点があると自覚しており、マーケティング分野の強化が焦眉の課題になっているのである。

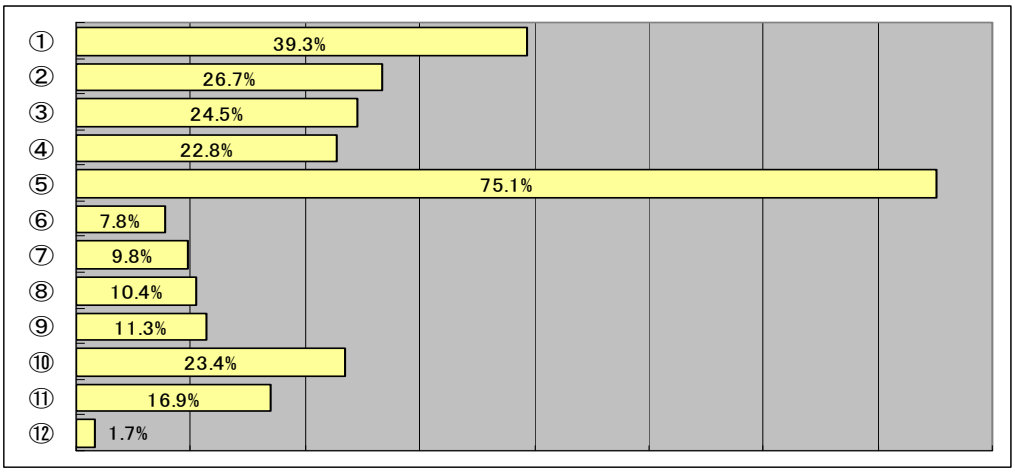
連携の方向性も、必然的にこの弱点を補うものを指向することになる（図表 1-12）。

図表 1-11　各経営管理因子の平均値と変動係数（N＝449）



出所：全国農業会議所「認定農業者の経営改善チェックシート」（2005 年）

図表 1-12　提携しているもしくは提携した分野（N＝1,068）

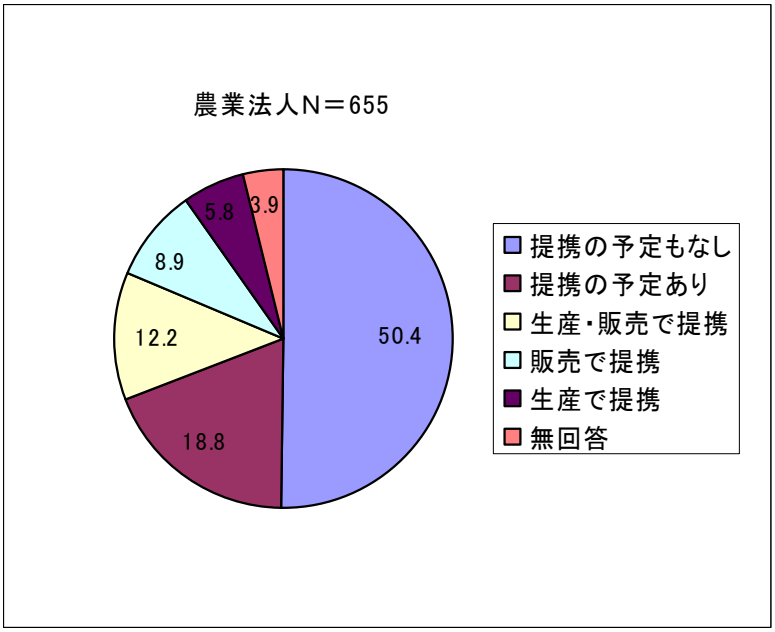


① 生産面における技術提携
② 機械・施設などの導入、開発にかかわる提携
③ 新品種などの研究開発にかかわる提携
④ 農薬、肥料などの研究開発に係る提携
⑤ 販売面における業務上の提携
⑥ 旅行会社などとの観光農業、農業体験にかかわる提携
⑦ 雇用者の斡旋など労働力導入にかかわる提携
⑧ 従業員教育など人材育成にかかわる提携
⑨ 資金提供、債務保証、融資機関紹介等資金融資にかかわる提携
⑩ 経営診断、コンサルティングなど経営改善にかかわる提携
⑪ 各ｓｙ経営情報の収集、分析にかかわる提携
⑫ その他

出所：全国農業会議所「一戸一法人に関するアンケート調査」（2003年）

はたして、「販売面における業務場の提携」を望む声が 75.1%と圧倒的に高い。農業法人のデータ（図表 1-13）であるが、実際に提携している法人の比率は 26.9%で、このうち販売にかかわる提携が 21.1%とやはり高くなっている。そして、提携を予定している法人を含めると 45.7%で、ほぼ半数となる。ただし、ここでいう提携とは農商工連携の認定を受けているかどうかに関係なく、実質的に提携が行われているかどうかであり、同業種提携も含まれることになる。

図表 1-13　提携状況と意向



出所：日本経済新聞社（2003 年 7 月調査）

(3) 生業と事業間のギャップ・断絶

同業種連携・異業種連携であれ、連携当事者になるためにはそれなりの経営者能力および経営資源が必要となる。全国農業会議所の調査によれば、おおむね 3,000 万円の販売額を超える水準から農業経営における経営者能力が急速に伸びていることが確認されている。本研究で対象としている浜松市の果樹農園（認定農業者）７社は、正にこのクラスである。

経営者能力について農林水産政策研究所の鈴村氏は、「担い手支援活動は、簿記・財務管理や法人化支援に偏重しすぎており、販売・マーケティング課題に対する取組みはまだ限定的である。ましてや、経営者資質の啓蒙・発展に向けた支援態勢は、なおのこと遅れている」と言う。

経営資源でいえば、まず人材の確保がある。日本農業法人協会の調べでも、規模が小さな法人の最大の経営課題は“農産物の価格低下”であるが、規模が大きくなるにつれ“質的な人材の確保”に変わっている。三菱総研の渋谷氏は、農業経営の成長モデル９ポイントの中で、「経営者能力」に加え「経営者と意思を共有する現場責任者の存在」が不可欠だと述べている。実は、ここに大きな壁が立ちはだかることになる。

生業的家族農業経営から事業化した企業的農業経営に脱皮する段階で、最も大きな節目は雇用の面だという。正社員を１人雇った段階、つまり他人の生活に責任を持った段階で、経営の性格は大きく変わらざるを得ない。木之内農園の木之内社長は自らの体験から、「初めの一人を常勤雇用することに高い壁がある。農業という季節性の強い職業で、常勤を雇うことでいかに労働力を通年で平準化するかという新しい課題に直面する。この段階がある意味では個人から法人への大きな変化の分岐点であり、まさしく技術者から経営者になることのように思う。」と述べている。

農業経営にもいくつかのビジネスモデルが考えられるが、そのモデルを目指して展開していく時に、その動き方がはたして連続的なものかどうかが問われることになる。仮説として、その動きは連続的なプロセスではなくかなり断絶を持ったものであり、そのギャップを埋める時にかなりの飛躍あるいは大きな価値の転換が必要になると考えている。ここで、鈴村氏の担い手支援活動に対する批判や、農業経営診断の進め方に対する疑問が出てくるのではないかと思う。

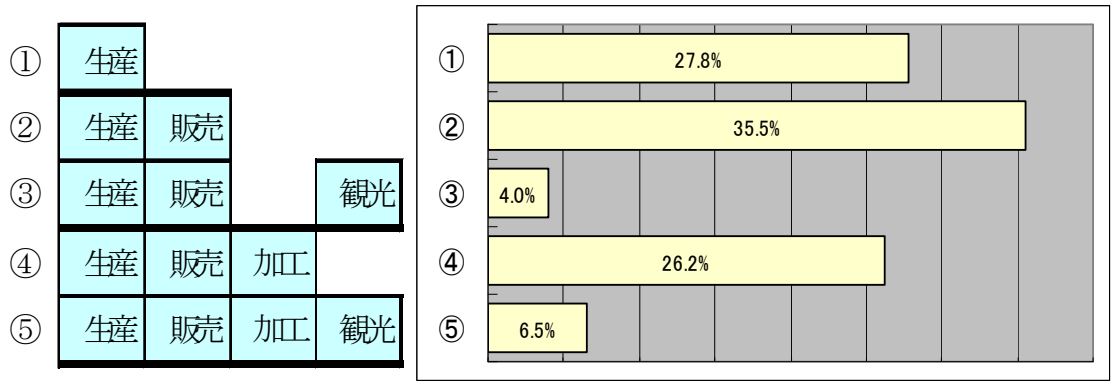
農業経営学会で、“農業経営学はあくまで特殊なものか、一般経営学を活用した農業経営学のパラダイムシフトが必要か”の議論が盛んに行われている。現在、龍谷大学の稲本先生の「若い時は農業の特殊性ということから入るんだと叩き込まれたが、今は農業と非農業の違う点を意識するのではなくて、農業という産業と他の産業とどこまで共通しているか、そして最後にどこが違うのかということを意識しなければならない。」という考え方が大勢を占めているようだ。

少々話がそれてしまった感があるが、農業の経営多角化論を語る場合、このようなギャップ・断絶があるということを踏まえた上でなければ、現実離れした理想論に陥りかねないことを確認したかったのである。

⑷ 経営多角化の挑戦

日本農業法人協会では、農業経営の多角化プロセスを５段階に分類している。前述のように、これらに連続性があるかどうか別問題として、きれいな整理の仕方である。（図表 1-14）。

図表 1-14　多角化段階別農業法人数（N＝877）



出所：日本農業法人協会「農業法人白書」（2009 年）

農業法人ですら生産活動しか行っていない、すなわちＪＡ系統・卸売市場に全面的に依存し、多角化を全く行っていない所が 244 件（27.8%）もあることがまず驚きである。生産+販売は、ようするに市場外流通を行っている所であり 311 件（35.5%）と最も多い。反面、観光関連が少ないのは意外な感じがした。

次に、農業関連事業の実施状況から確認する。販売農家の中で、農業関連事業を実施している農家の割合は全国 17.6%、静岡県 23.3%であった。静岡県の比率が高いといっても、全体の四分の一にも満たない。しかもそのほとんどが「店や消費者への直販」であることから、直売所への出荷や庭先販売のイメージが浮かんでくる。観光農園は、わずか 0.4%（静岡県は 0.5%）と極めて低い水準である。

図表1-15　　農業関連事業を行っている販売農家数

	販売農家数	農業関連事業実施している農家数	事業種類別					
			農産物の加工	店や消費者への直販	貸農園・体験農園	観光農園	農家民宿 ﾚｽﾄﾗﾝ	その他
全国	1,963,424	345,184	22,359	324,467	3,579	7,115	2,157	11,306
比率	100.0%	17.6%	1.1%	16.5%	0.2%	0.4%	0.1%	0.6%
静岡県	45,943	10,713	1,555	9,895	113	246	53	180
比率	100.0%	23.3%	3.4%	21.5%	0.2%	0.5%	0.1%	0.4%

出所：農林水産省「2005年農業センサス」

以上のように、経営多角化の挑戦は、まだ緒に就いたばかりの状況だと認められる。改めて経営多角化のプロセスを展開していく上で、経営のギャップ・断絶が相当に深刻なものだということを実感させられた。このような背景の元、農業経営研究会のミッションがスタートを切ったのである。

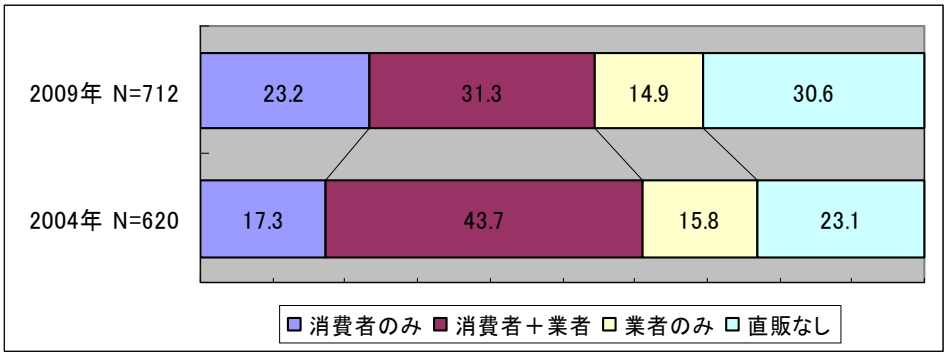
３．観光農園に着目した理由

(1) 農業経営研究会のミッション

前置きが長くなってしまったが、本題の農業経営研究会のミッションに入る。スタートは“はじめに”でも触れているように、平成 21 年４月に実施した浜松市の認定農業者であるＡ果樹園の経営診断である。課題として浮上したのが、「商品相場の影響を減らし、安定的な需要を担保できる直販事業の拡大策は考えられないか」というものであった。すなわち、認定業者のジレンマの超克であり、経営多角化の挑戦を目指すものに他ならなかった。

ここでいう直販とは「系統・市場外」を指し、図表 1-2 の点線で表したラインとする。つまり、小売店・消費者に直接販売することであり、 大口需要家・外食産業に対しては規模の制約から安定供給が難しいため割愛することにした。ではまず、直販の実施状況を確認しなければならない。農業法人のデータ（図表 1-16）ではあるが、示唆に富んでいる。

図表 1-16　農業法人の直販実施状況



出所：日本農業法人協会「農業法人白書」（2009 年）

図表 1-5 でも確認した通り、消費者直販が漸減傾向にあると認められ、結果として直販比率が下がっている。農業法人は規模が大きいだけに、大量安定供給を維持するためにはＪＡ系統・卸売市場に頼らざるを得ない面が強くなるのであろう。認定農業者以上のジレンマに襲われていると推測される。ここでいう業者とは、前述の通り小売業・飲食業・食品加工等製造業を指している。

幸いＡ果樹園には後継者がいるが、他業界の中小・零細企業の例にもれず、農業分野での事業継承は大問題である、否他業界以上と言っても過言ではない。図表 1-17 によれば、販売農家の後継者は、「自営農業だけ従事」「自営農業を主に従事」を加えてもわずか 6.8%に過ぎない。静岡県の方が若干勝っているにしても、そこに本質的な差はない。“普通に働いて、人並みの収入を得る”ことさえ実現できれば、農業が脚光を浴びている現在、後継者に苦労することはないはずだ。Ａ果樹園に限らず、このことを準備していかなければならない責任は、認定農業者にあると考えている。

生業から事業への脱皮、本プロジェクトにはこのミッションも含まれることとなった。常勤雇用の大きな壁もある。認定農業者ですら常勤雇用者がいる割合は 11.0%（静岡県 13.6%）でしかないのだ（図表 1-18）。Ａ果樹園にしても家族従業者だけであり、必要に応じて近所の主婦をパートで雇っているに過ぎない。

図表1-17　　農業後継者の現状

		全　国		静岡県	
			比率		比率
販売農家数		1,963,424	100.0%	45,943	100.0%
後継者有	自営農業だけ従事	105,592	5.4%	2,698	5.9%
	自営農業が主	28,268	1.4%	1,514	3.3%
	その他の仕事が主	507,941	25.9%	10,640	23.2%
	小計	641,801	32.7%	14,852	32.3%

出所：農林水産省「2005年農業センサス」

図表1-18　　常勤雇用農家数

	全　国		静岡県	
		比率		比率
担い手認定農家数	191,642	100.0%	6,017	100.0%
常勤雇用実農家数	21,166	11.0%	816	13.6%
常勤雇用実人数	61,094	—	2,551	—
1軒当りの常勤雇用数	2.9	—	3.1	—

出所：農林水産省「2005年農業センサス」

(2) 観光農園に着目した理由

直販事業を分類すれば、以下のように整理できる。

①業者へ直販
- 小売店
- 地場飲食店
- 地場食品加工業
- 直売所

②消費者へ直販
- 自前の直売所
- 行商・朝市等
- ネット販売
- 観光農園

どこに着目するかであるが、まず業者への直販を検討した。「地場飲食店」「地場食品加工業」に対しては、零細であれば量がさばけず、規模が大きくなれば安定供給のリスクがあるとみて対象から外す。直売所は前述の通り副業的農家との競合となり、とても生産コストを賄うだけの収入は得られないとしてこれも外す。

さて、小売店である。消費者サイドにおいて、品質や鮮度を判断するための十分な知識をもっているわけでもなく、「生活情報バラエティ」番組が人気を集めるなど、食生活に関してはマスコミ情報が過剰化する中で、自分に必要な情報を見極めることが難しい状況といえる。こうした現状に、今の消費者が抱えている問題があると指摘できる。この解決のための有効な手段として、対面販売が考えられている。すなわち専門小売店の復権の可能性を示唆しているわけだが、大量流通の論理が専門小売店に不利な状況を生じている。こうした状況を打開するために、生産者と専門小売店が連携する新たなチャネルが待望されるが、直ぐにできる話ではない。

消費者への直販に移る。自前の直売所は既に持っているし、行商・朝市はないだろう。ネット販売はどうか、一部取り組んではいるものの手数料は高く、さしたる実績も出ていない。ネット販売の特徴は、商品を購入した消費者がどのように評価したのかという情報が蓄積されなければならず、そうした情報を発信する一定数以上のファンの存在が不可欠であることだ。大部分の商品は、何等話題になることなく死んでいく。残るは、観光農園である。図表 1-15 で、農業関連事業の中で観光農園の比率は極めて低いことが確認された。しかも悪いことに、観光農園は減っているのだ（図表 1-19）。

図表1−19　　観光農園実施農家数と利用者数

	2000年		2005年	
	全国	静岡県	全国	静岡県
観光農園実施農家数	7,558	332	7,115	246
利用者数	—	—	12,460,114	924,221
1軒当りの利用者数	—	—	1,751	3,757

出所：農林水産省「200年・2005年農業センサス」

このような時、観光庁の新設を受けて「浜名湖観光圏整備計画」が持ち上がり、浜名湖観光圏整備推進協議会」が組織された。計画をみると、各自治体や商工会議所・観光協会などがこぞって参画している割には、５年間で宿泊客数を 113%にするなど挑戦的とはいえない目標で、活動も決して活発と

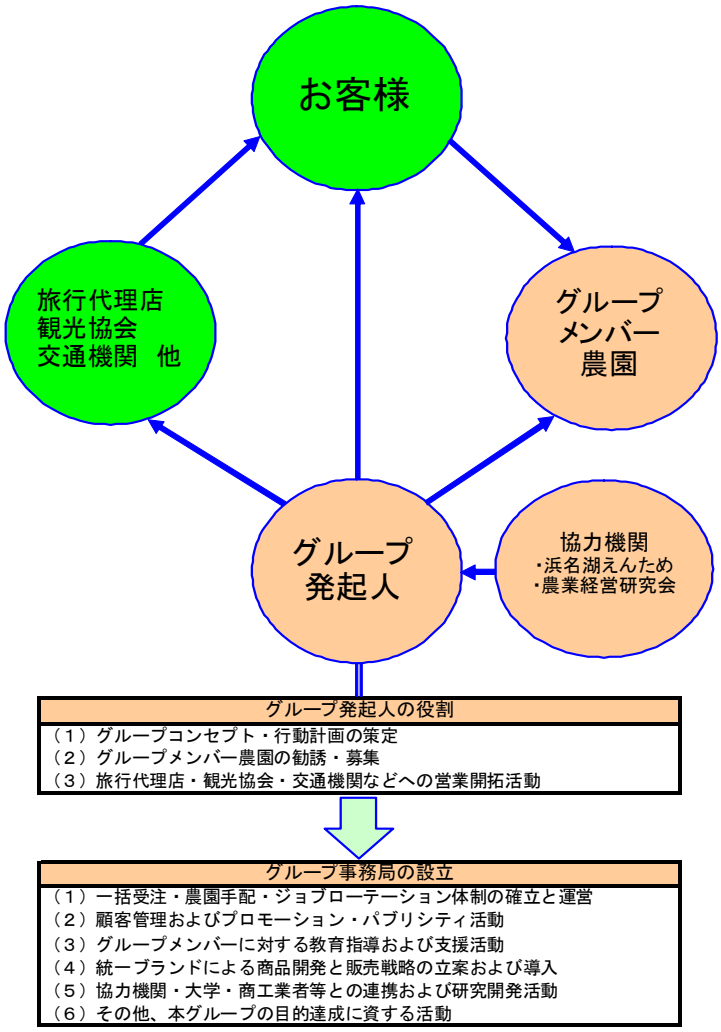
は言い難い。ほどなく、「浜名湖かんざんじ温泉観光協会」をバックにした組織「浜名湖えんため」が中心的な存在で、ほとんど唯一の活動部隊ということが判明した。逆に対象がクリアになったおかげで、ここと組めば観光農園のチャンスがあるかもしれないと考えるに至ったのである。A果樹園主が、観光農園挑戦への意欲が極めて高かったことも、観光農園に着目する背景にあった。

４．研究の構成

(1) 観光農園事業の展開フレーム

観光農園が漸減傾向にある理由として、①利用客が週末・祝日に集中する上に、天候に大きく左右される、②旬の期間が短いため、小規模な観光農園では需要に対応できない、③設備投資の負担が重く、回収も容易ではない、④サービス業としてのスキル不足、⑤有効なプロモーションができない、などが考えられた。このことからA果樹園単独での展開は不可能であり、ともかく周年化が必要条件であると考えた。有効なプロモーションとしては、「浜名湖えんため」の力を借りることが良策であり、そことの連携を模索することとした。全体の展開イメージとして検討したのが、下図である。

図表 1-20
観光農園グループ
コンセプト（案）



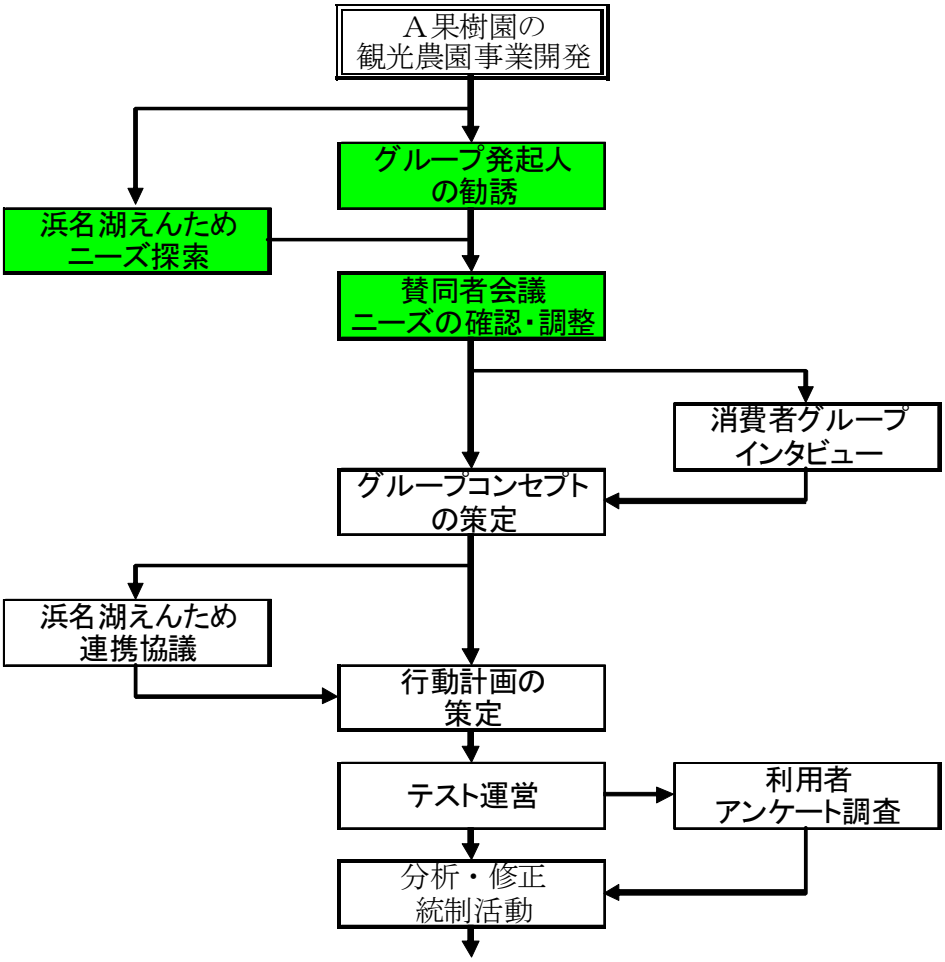
(2) 研究の構成

研究の構成は、図 1-21 のように設計した。詳細については第２章以下で述べるが、現在のところ「グループ発起人の勧誘」（７名の認定農業者が賛同した)、「浜名湖えんためニーズ探索」（３回の意見交換会を実施)、「賛同者会議　ニーズの確認・調整」（４回の会議を実施）までしか進んでいない。本音では、ここまで来ただけでもたいしたものだと思っているが。

賛同者間の思惑の違いや、経営のギャップ・断絶の高い壁が立ちはだかっている。消費者グループインタビューでは、理由は何であれ、結局は顧客とまともに対峙する勇気がないだけなのではと勘繰りたくもなる。従って、グループコンセプトがまとまる目途は全く立っていない。正に、キャズムの真っただ中に落ち込んでしまった感がある。

本報告書の存在価値があるとすれば、リアリティの乏しい成功事例を記すのではなく、また失敗体験でもない現在進行形の何とも複雑怪奇なドキュメントを語ることができる点にあろう。キャズムを這い上がれるかどうかはわからないが、経過の詳細な記録によって、後々の要因分析に貴重な材料を提供できるものと信じている。

図表 1-21　研究の構成



参考文献

（1） 波積真理（2002）「一次産品におけるブランド理論の本質」白桃書房

（2） 渋谷往男（2009）「戦略的農業経営」日本経済新聞出版社

（3） 櫻井清一（2008）「農産物産地をめぐる関係性マーケティング分析」農林統計協会

（4） 八木宏典（2004）「現代日本の農業ビジネス」農林統計協会

（5） 鈴村源太郎（2008）「現代農業経営者の経営者能力」農文協

（6） 光定伸晃（1998）「観光農園経営の現状と課題」農林水産総合技術センター

（7） チェーンストアエイジ（2009.3）「バーティカルマーチャンダイジング」

（8） 木之内　均（2008）「企業的農業経営者の挑戦と経営課題」農業経営研究（通巻 135 号）

（9） 新開章司（2008）「企業的農業経営評価における企業経営学理論の再構築にむけて」
農業経営研究（通巻 135 号）

(10) 農業法人白書（2009）「2008 年度　農業法人実態調査報告」日本農業法人協会

(11) 岩崎邦彦（2005）「小規模企業の異業種連携の実態と成功要因に関する実証分析」
静岡県立大学経営情報学部

(12) 永木正和（2008）「農産物マーケティングに対する考え方と普及指導の視点」
技術と普及（2008 Vol.45）

(13) 橋新耕三（2007）「岡山県のブドウ観光農園の実態と改善方向」岡山県農業総合センター

(14) 秋田市中央卸売市場運営協議会（2009）「秋田市中央卸売市場の今後の方向性　第 1 章」

(15) 農商工連携研究会（2009）「農商工連携研究会報告書」

(16) 斎藤　修（2008）「食料産業クラスターと地域ブランド」週刊農林（第 2006・2011・2012 号）

(17) 桂　瑛一（1999）「農産物マーケティングの基本的特質」大阪府立大学農学部

執筆担当　　大庭富男

第2章　浜名湖観光圏と舘山寺温泉協会

1　浜名湖観光圏整備の背景　（浜名湖観光圏整備計画より引用させて頂いた）

1995年をピークに日本の生産年齢人口が減少に転じた時点で「経済的な意味での人口減少社会」は始まっている。これにより地域内消費の減少による地域経済の縮小が予想され、今後は定住人口の減少を交流人口の増加でカバーする必要があり、全国の市町村ではその対応に迫られている。

また、世界経済の中身がソフト化、サービス化の傾向を強めており、付加価値を生み出す成長分野がモノ作りからサービスの分野にシフトしている。

この様な中、国においても、経済の活性化を図る上で、観光が果たす役割が重要であるとして、観光立国推進基本法の制定や、「観光庁」を設立するなど、魅力ある観光地づくりと国際・国内観光の振興を推進し、観光立国の実現を目指して様々な政策を推し進めている。

一方自由時間の増加など旅行のしやすい環境づくりが進むなか、心の豊かさを重視する余暇生活志向は個人志向の旅をさらに促進させる傾向にある。旅行の形態も個人・小グループ型へと変化し、ただ見るだけでなく、地域の文化や歴史、人に触れ、そして学ぶといった体験型の観光が主流となっている。また、都市においては、商業機能や中心市街地活性化のための集客、コンベンション誘致、フイルムロケ誘致など、其々の個性を活かしたシティ・セールスが求められている。さらに、地域における産業の新たな一面を活かした産業観光、中高年の観光客に訴求力のあるエコツーリズムやヘルスツーリズムをはじめとしたニューツーリズムの展開など、それぞれのニーズに対応した新たな観光のあり方が注目されている。

2　浜名湖観光圏計画の整備目的　（浜名湖観光圏整備計画より引用させて頂いた）

前述のとおり、大きく変化しつつある、観光を取り巻く状況に対して的確に対応するため、新たな視点に立って、観光の発展方向を示し、それに基づき観光政策を展開する必要がある。

本計画は全国的な知名度を有し、観光地として高く評価されている浜名湖を中心に、都市機能が集積する浜松市と、湖西市、新居町の2市1町からなる浜名湖地域が緊密に連携して観光圏を形成するものである。

今後は圏域内の其々の地域の強みを活かしつつ、新たな観光資源の発掘や磨き上げを行うとともに、本圏域のみならず、三遠南信地域などとの連携を視野に入れた、魅力向上のための施策を展開し、国内外からの観光客の来訪促進や滞在日数の延長など、本圏域内における交流人口の増加と、圏域内はもとより中部圏の地域活性化に資することを目的とする。

3　浜名湖観光圏の現状　（浜名湖観光圏整備計画より引用させて頂いた）

（1）　立地条件

本圏域は、東海道の国土軸上にあり、首都圏と近畿圏のほぼ中間、静岡県西部地域に位置している。圏域内には東西に東名高速道路が走り、浜松IC、浜松西IC、三ケ日ICが立地するほか、第二東名自動車

道、長野県と結ぶ三遠南信自動車道などの高規格幹線道路の整備も計画されており、その他にも国道1号、42号、150号、152号、257号、301号、362号などが主要幹線道路として整備されている。

鉄道は東海道新幹線が東西に走り、浜松駅が立地し、新幹線と並行して走る東海道本線のほか、遠州鉄道線、天竜浜名鉄道線が圏域内を結んでいる。

2009年6月に東に90分の位置に富士山静岡空港が開港された。圏域内には天竜川が縦断にし遠州灘へと注いでおり、北部は南アルプス西南部の山間地帯、圏域内には天竜三河国定公園をはじめとして浜名湖県立自然公園などがあり、豊かな自然環境に恵まれている。

(2) 人口

本圏域の人口は平成17年度国勢調査よると865，000人で静岡県全体の22．8%を占めている。 平成12年から平成17年の22．1%の人口増となっている。

(3) 産業

圏域内の産業において最も顕著な特徴は、世界的規模を誇る輸送用機器、楽器、繊維、光技術をはじめとする先端技術産業の集積が見られる。圏域内における製造品出荷額は工業統計調査(平成17年)によれば4兆1，250億円であり、県全体の23．8%を占めている。

また、農林水産業においても、茶、みかん、をはじめセロリや温室メロン等の施設園芸、花弁などの都市型近郊産業、天竜美林の代表される林業、遠州灘沿海のしらす、浜名湖のあさりを中心とする漁業や内水面のうなぎ養殖など、豊富で特色ある農林水産業が展開されている。農業産出額は静岡県の生産農業所得統計(平成18年)のよると610億円で、静岡県全体の25%を占め、全国の都市で第4位という有数の農業圏域である。

4 舘山寺温泉協会の歴史 (浜名湖かんざんじ温泉紀行"古往今来"より引用させて頂いた)

(1) 1953年に舘山寺観光協会が設立され(創立57年)本格的な舘山寺開発が進められた。温泉試掘は割合と新しく、約52年前(昭和33年)に温泉を掘り当て、舘山寺温泉観光協会(以下K観光協会と言う)に改名して、本格的な宣伝作戦と周辺環境整備が開始され今日に至る。

(2) 遠鉄パルパル等の遊園地も整備され、平成1年には日本の名湯35位に入り、団体客を中心に飛躍的発展を遂げて来た。

5 舘山寺温泉協会の危機感

(1) 浜松駅周辺の中心部に位置する宿泊施設と浜名湖周辺の観光宿泊施設は二極分化されたイメージを持たれている。宿泊客の統計も表-1の通り、中心部は中長期的スパンでは全体的に増加傾向にある。一方で舘山寺温泉客数は減少傾向にあると言ってよい。

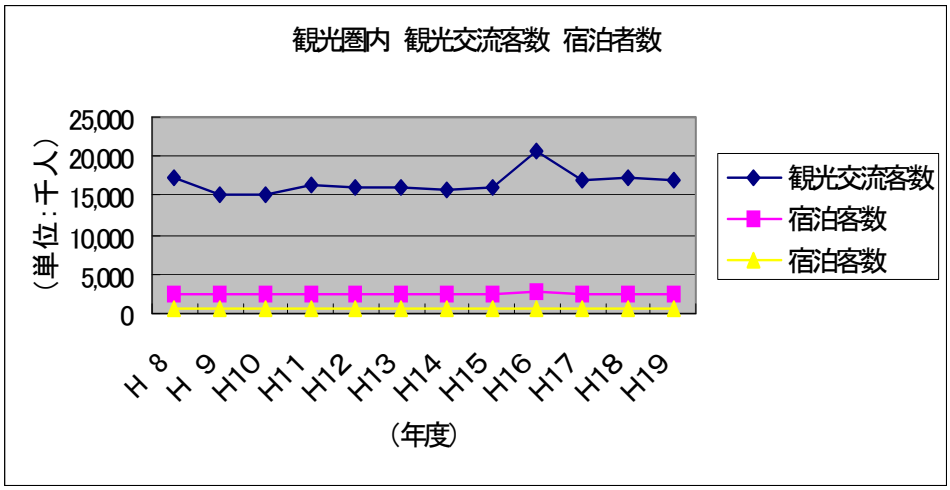
これは平成初期の最盛期は宿泊客を団体客中心に集めて来た。経済の転換期と顧客層の旅行意識(ニューツーリズム志向)の転換により、家族連れ、友人仲間との少人数の宿泊客に変化している事が大きく、その新しい観光客を掴むべく腐心している状況にあると言える。

表-1観光圏全体の観光交流客数　　（千人）

	浜松市、湖西市、新居町の状況				舘山寺温泉の状況	
	観光交流客数	比率	宿泊客数	比率	宿泊客数	比率
H 8	17,130	100%	2,613	100%	668	100%
H 9	15,262		2,445		634	
H10	15,231		2,485		598	
H11	16,404		2,533		612	
H12	15,924		2,498		583	
H13	16,097		2,502		559	
H14	15,825		2,553		567	
H15	16,126		2,509		567	
H16	20,809		2,767		635	
H17	16,980		2,506		531	
H18	17,359		2,446		523	
H19	17,093	100%	2498	96%	527	79%

静岡県産業観光局統計資料＆舘山寺温泉観光協会資料より抜粋

平成16年は浜名湖花博の集客効果が大きかった。



(2) 経済環境の変動と旅行者意識の変化は全国的にも観光ホテル（旅館）の団体客向けの設備投資が祟り経営的に傾くホテル（旅館）が増えている。K観光協会も同様で協会加盟18ホテル（旅館）の中にも経営提携で生き残りを図る処も出始めている。

舘山寺温泉は環浜名湖における宿泊収容人員（10，200人）の47%を占める位置にあり、観光客減少の焦慮感は特に大きい。浜名湖観光圏計画も中核となり推進を図っている。

今年K観光協会創立57周年を迎え「健康」「環境」「文化」「ゆとり」をキーワードに活性化策を進め、舘山寺周辺一帯の環境整備も進めている。

そうした中で旅行客の滞在日数をどうして増やすかプランとして、関係機関と一体となり、K観光協会主催で「遠州道中膝栗毛」の小旅行プランが毎日実施されている。

6 小旅行「遠州道中膝栗毛」の状況

(1) 年間計画が立てられ、K観光協会(メンバー18旅館)が中心となり、マイクロバスを使って、周辺の園芸施設、神社、テーマパーク、有名名産品製造元等を中心に小旅行「遠州道中膝栗毛」の愛称で半日コースで運営をされている。

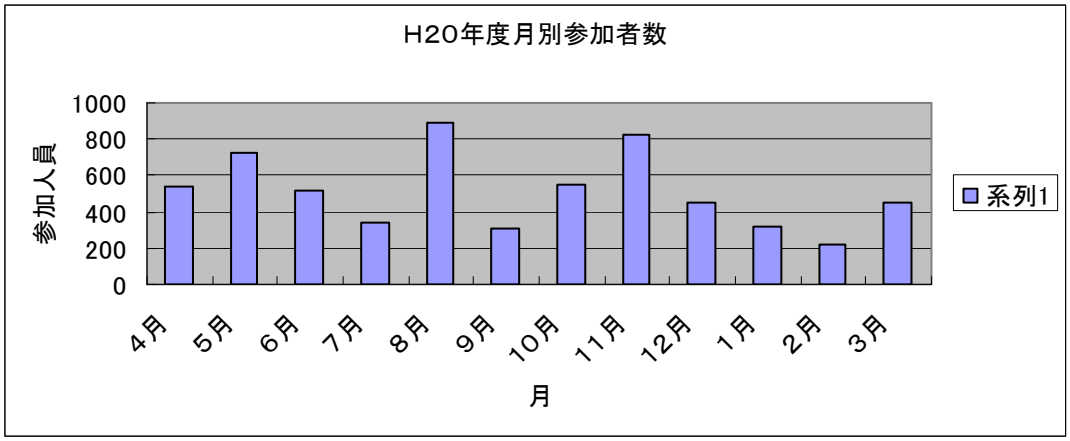
(2) 運営の状況　(平成20年実績データーで説明します)

① 月別参加人員 (本件は全員がK観光協会加盟ホテル宿泊客数です)

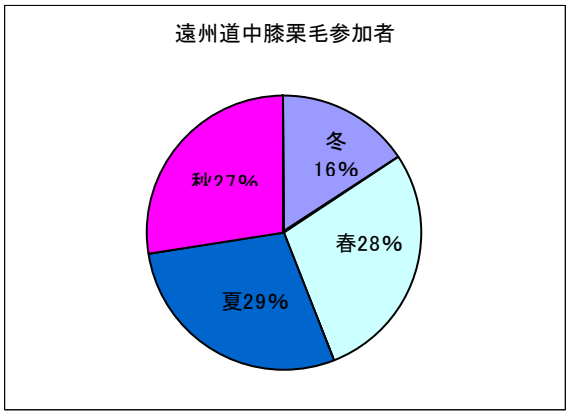
表-2H20年度参加者状況(月別)

月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
参加者数人	536	725	519	343	892	305	551	824	447	314	216	453	6,125
比率 %	9%	12%	8%	6%	15%	5%	9%	13%	7%	5%	4%	7%	100%

日平均参加者＝17人



② 季節別参加人員



春＝3･4･5月 (28%)

夏＝6･7･8月 (29%)

秋＝9･1011月(27%)

冬＝12･1･2月(16%)

5月、8月、11月の参加者が多いのは連休と夏休みで家族連れが利用している為。

③ テーマ別 参加者状況

1)期間は案内内様によって1週間～15日間程度で1テーマが作られている。参加費用は1000円/人で案内は例に書いた通り、複合化されたテーマで観光客を誘引しており巧妙である。

例1 5/17～5/31 目的地 豊田佐吉記念館～三ケ日みかん記念館～長坂養蜂場。

例2 1/1～1/15 目的地 引佐町「井伊若宮」初詣参拝～三方ヶ原山本舞茸センター～深萩「ガーベラ花摘み体験」。

2)テーマ別参加者については、今回は記載できないが、20年度としての実施状況を表-3に記載する。

表-3 小旅行・コース別状況

体験コース区分	体験場所	参加者人数	比率
農業(農園)体験	9	3, 814	29%
農産物直売所見学	3	610	5%
地元名産品製造(販売)	11	2, 378	18%
テーマパーク見学	8	2, 097	16%
名所・旧跡見学	15	3, 844	29%
自然観察体験	2	382	3%
合計	48	13, 125	100%

*20年度実績＝25コース

3)農業(農園)体験には「ミカン狩り」、「ガーベラ花摘み体験」、「養蜂場見学」、「舞茸栽培センター」等が含まれ、農産物直売所見学体験、自然観察体験等を含めると37%になり、「グリーンツーリズム」への要望の高さが窺われる。前述②人数との違いは1コースに2～3ヶ所の体験テーマがある為。

7 遠州道中膝栗毛における今後の課題 (私見提言)

(1) 遠州道中膝栗毛はK観光協会並びに地域関係者の「期待の星」と言える。現在は双方が一体となり発展へ向けて協働体制を引いている。問題は顧客がリピート化をして年複数回参加してくれる工夫をどうするかにある。

(2)その為には企画をK観光協会に委ねるのでなく、受け入れ先がどの様な工夫提案をして内容を高度化して、リピート顧客へ引き込むかに掛っている。それには顧客アンケート等の顧客心理を分析して、顧客要望をも組み込んだ企画に変身させるかにある。

以上

執筆担当 小野栄一

第3章　グループ観光農園の現状

1 まえがき

この報告書は浜名湖観光圏と提携すべく参画した7農園（以下G観光農園と言う）の実情をアンケート調査で集録したものを編集した。（アンケート回答を全項目頂けない農園もあった）

2 浜松地区における農業の実情

浜松市を中心とする県西部地区は、オートバイと楽器の生産地して有名である。一方農産物の作付面積は県内の52%を占め（表-1参照）県内最大の農産地を形成している。

浜松農家数の推移は全国傾向と同じく、平成2年比25%近い減少（表-2参照）しており、農家数が減少をする中で兼業農家の減少率はさらに大きく、専業農家との二極分化が進んでいる。

今回の調査から浮かび上がった事は、FTA問題、経済情勢、社会情勢等から10年前と比較して農業所得は半減しており、「後継者に“明日の期待をどう引き継ぐか？”」に悩んでいる農園主が多かった。

表-1静岡県内の販売目的で地区別栽培面積比較（ha）

	県全体	東部	中部	西部
野菜作付面積	40,403	6,904	12,597	20,904
（比率）	100%	17%	31%	52%
果樹類	6,204	1,056	1,657	3,492
（比率）	100%	17%	27%	56%

「2005農林業センサス調査から抜粋　H17年

表-2　農家数の推移比較

項目	区分	平成2年 A	平成12年 B	平成17年 C	比較（%） C÷A	比較（%） C÷B
総農家数	全国	3,834,732	3,120,215	2,848,166	74%	91%
	静岡県	102,966	83,149	76,718	75%	92%
	浜松市	19,501	16,314	14,932	77%	92%
販売農家	静岡県		56,455	45,954		81%
	浜松市		10,591	8,887		84%
専業農家	浜松市		2,126	2,150		101%
兼業農家	浜松市		8,485	6,537		77%

「2005農林業センサス調査から抜粋」

3 野菜出荷から見た品目別の全国順位

(1)　静岡県には特産物が大変多い。農業生産には茶、温室メロン、みかん、ばら、わさび等全国に誇れる高品質な特産品が多くある。平成7年に調査で全国順位の主な品目を挙げると表-3の通りで、浜松市に関連する品目も多岐にわたる。

表-3　静岡県の野菜出荷から見た品目別の全国順位(平成7年調査)

順位	品　目　別	品目数
1位	茶、(温室メロン)、(セルリー)切り枝、わさび、ガーベラ	6
2位	ばら、ネーブルオレンジ	2
3位	みかん、鉢もの類、(パセリ)	3
4位	(いちご)、しょうが、(みつば)	3
5位	きく、(レタス)、(さといも)、芝、夏みかん	5
6位	(甘藷)、(馬鈴薯)、(玉葱)、カーネーション、タケノコ	5
7位	該当なし	0
8位	(ねぎ)、庭園樹苗木	2
9位	(えだまめ)	1
10位	花き苗類	1

資料＝静岡統計情報事務所より　　(　　)は浜松市が関連する野菜

(2)　浜松市には上記以外にも出荷額は小さいが、全国シェアーの高い野菜がある。

例　メキャベツ(100%)、さといも(4%)、みつば(7%)、わけぎ(4%)、カリフラワー(6%)

4 グループ農園の競争力　作付面積比較

(1) 浜松市の作付面積

浜松市の販売農家の耕地面積は表-4で分かる通り1ヘクタール(ha)未満の農家が73%を占める。

表-4　浜松地区の耕地面積規模別販売農家数

	調査総数	1ha未満	3ha未満	10ha未満	10ha以上
農家数	8,677	6,335	2,044	291	7
比率	100%	73%	24%	3%	0%

*2005農林業センサス調査より抜粋

(2) G観光農園の作付(耕地)面積　表-5で分かる通り、その作付面積は大きく、大型農家に該当し、7農園がグループ化すると17ヘクタール(ha)と言う大型農園が誕生する。

又栽培果樹も14種類と多彩で「周年化」が可能となり、夢でもあった顧客を年間引き付ける事が出来る。

表-5 グループ農園の栽培状況(果樹と面積)

項目	A農園	B農園	C農園	O農園	S農園	T農園	U農園	計
栽培面積 a	524	153	200	170	300	71	300	1,718
栽培果樹	ハウスナシ	ベリー	カキ	イチゴ	ブドウ	イチゴ	イチゴ	
	露地 ナシ	観光 梅		トマト	みかん	メロン	みかん	
	露地みかん	育成 梅		他	カキ	みかん	他	
	ベリー				ナシ			
	ネーブル				アスパラ			

注 ベリー＝ブルーベリーの略

(3) 果樹別の栽培面積からの競争力

農林業センサスには全ての果樹別栽培面積が掲載されていない為十分な比較は難しいが、分かる範囲内では浜松市の平均栽培面積を十分に凌駕しており、前述表-5の果樹種類を総合すると、観光農園として「周年化」して競争力も十分である。

表-6 グループ農園と浜松地区果樹別栽培面積比較 単位a　　その他は＝現在 未作付耕地

果樹種	農園数	栽培面積	構成比 %	浜松面積	果樹種	農園数	栽培面積	構成比 %	浜松面積
みかん	3	506	43%	0.9	ベリー	2	87	5%	
カキ	2	240	14%	10.1	トマト	1	80	5%	1.8
ナシ	2	127	7%		ネーブル	1	38	2%	
イチゴ	3	116	7%	1.2	メロン	1	10	1%	25.2
ぶどう	1	100	6%		アスパラ	1	10	1%	
観賞 梅	1	95	6%	13.4	その他	2	310	17%	
浜松面積は2005農林業センサスより抜粋(農家一戸当栽培面積)					合計	20	1,719	100%	

5 グループ農園の競争力 売上規模

(1) 浜松市の販売規模別 農家数

浜松市調査(2005農林業センサス)による販売規模別農家の分布(表-7参照)は次の通りで、1千万円未満の農家が88%を占め(内100万円未満は32%を占める)販売金額では零細な農家が多い。

表-7　浜松市(地区)の販売規模別農家数

項目	調査全体	1千万未満	2千万未満	5千万未満	5千万以上
農家数	8,828	7,800	680	266	82
比率	100%	88%	8%	3%	1%

2005農林業センサス調査から抜粋

(2)　グループ農園の販売高と販売ルート

グループ農園の販売高は平均で37百万円を超えて(最大1億円超)浜松市農家と比較すると、4%の領域に入る。これは果樹栽培が一般野菜等と比較して単位面積当たりの収穫単価が高い事と、従来のJAの共販出荷から脱皮して、＜自家直売+農産物直売所＞に切り替え(販売率93%)て、高品質な自家作物を「中間マージンを取り除いた」販売方法を採用している要因が大きいと推定する。

表-8　グループ農園の販売高と販売ルート(構成人員)

農園名	売上高	販売ルート			構成人員		
	(販売高)	自家直売	直売所	JA	家族	常時雇用	繁忙期雇用
A農園	38,000	39%	17%	44%	4	9	20
B農園	15,000	100%			4	6	9
C農園	10,000	100%			2		6
O農園	120,000	70%	30%		4	20	
S農園	30,000	78%	22%		2	8	8
T農園	20,000	70%	20%	10%	3		1
U農園	30,000	97%	3%		4	2	4
合計	263,000	72%	21%	7%	23	45	48

売上高単位(千円)

6 グループ農園の生産性

(1)　一人当たり販売高から見た生産性比較

単純に表-8の販売高を構成人員で割って、一人当たり販売高で比較した。(果樹の種類も影響する　と推定されるが)非常にバラツキが大きく予想外であった。高い農園では工業部門に匹敵する販売高を計上しており、これだけのバラツキ要因を農園主と討論してみたい。

後述する生産費の問題を眺めてみると、一人当たり年間雇用費(パートと常用)と生産性に相関関係がある様に見受ける。(雇用者の契約内容と意識付け並びに作業習熟が影響している様に見受けた)

表-9 各農園の＜一人当たり販売高＞比較　　金額(千円)

項目	A農園	B農園	C農園	O農園	S農園	T農園	U農園	計
家族労働	4	4	4	4	2	3	4	25
常時雇用	9	6		20	8		2	45
繁忙期雇用	20	9		20	8		4	61
平均労働人	15.75	10.75	4	24	10	3	6.5	74
売上高 B	38,230	15,000	10,000	120,000	30,000	20,000	30,000	263,230
一人当売上高	2,427	1,395	2,500	5,000	3,000	6,667	4,615	3,557

(2) 一人当たり年間雇用費と一人当たり売上高との相関関係

現時点では全農園の生産費が提出されていない為、確かな分析はできないが、一人当たり雇用費(人件費)が低い(主婦パートと推定)農園と関係がありそうだ。

表-10 年間雇用費と一人当売上高の関係　　金額(千円)

項目	A農園	B農園	C農園	T農園	O農園	S農園	U農園
雇用費	6,750				31,211		618
平均雇用費	574				1,561		247
一人当売上	2,427	1,395	2,500	6,667	5,000	3,000	4,615
平均雇用数	11.75				20		2.5

(3) 生産費の状況

生産費については3農園しかアンケート回答を得られなかったが、この3農園で比較をしてみると、人件費が大きな要素(46%)を占めている事が分かる。これだけのウエイトであれば、①雇用労働者の雇用形態をどうするか②その雇用者の意識付けをどうするか③作業習熟訓練をどうするか。この3点の差が大きな違いを生み出す事は必然である。

(4) 3農園の生産費比較

生産費が100%掌握されているか不明の為、販売高比較で実施した。専従者費用を一人400万円で計上すると非常に興味深い結果が表れた。一人当たり売上高を併記すると原価率と生産性の関係が浮かび上った。

又生産材料費が販売高の10%を占めており、このVAについても、7農園合計で2，600百万円になると推定される為、情報交換して購入ルートの見直しや共同購入を検討すべきと考える。

＜工業部門【大企業】もS40当時は自分の購入単価が、“一番安い”との自惚れで、同業他社と秘密主義であったが、段々と情報交換の利益を理解して、交換をする様になった、歴史があります。＞

表-11 グループ農園の費用　　単位(千円)

費用	A農園	O農園	U農園	計	区分	比率
雇用費	6,750	31,211	618	38,579	人件費	
専従者費用	16,000	16,000	16,000	48,000	86,579	46%
動力光熱費	640	6,274	1,677	48,000		
荷造・運賃	2,090	5,998	421	8,591	73,115	39%
減価償却費	3,670	1,355	2,990	8,509		
支払手数料	4,250	145	279	8,015		
肥料費	2,550	2,584	1,269	4,674	生産材料費	
農薬費	2,160	1,077	897	6,403	19,247	10%
農具費	1,600	312	124	4,134		
材料費			2,000	2,036		
種苗費	165	1,500	76	2,000		
合計 A	39,875	66,456	26,351	132,682	販売高	
販売高 B	38,230	120,000	30,000	188,230	188,230	100%
比率A/B	104%	55%	88%	70%		
一人当たり売上高	2、427	5,000	4,615			

注 専従者費用は農園主まで含めて年間4，000千円で計算した。

(5) 後継者問題と専従者費用の問題

後継者問題は重要事項でアンケート調査を実施した。各農園とも後継者は決っているとの回答で、面談を試みると、其々の後継者が「一流の人格と実力を備えている」事が見とれて安心をした。

問題は専従者費用が「希望額確保が出来ているか？」の質問には、全ての農園が＜出来ていないとの回答で、今後の生産性向上が鍵と判断した。

表-12 後継者問題と家族(専従者給与)について

調査項目	A農園	B農園	C農園	O農園	S農園	T農園	U農園
家族数	4	4	4	4	2	3	4
後継者は決まったか？	○	○	○	○	近々結婚	○	○
専従者給与の確保	×	×	×	×		×	×
理想額は？　月額　千円	未記入	300	200	未記入		未記入	未記入

7 グループ農園の第一回会合の話題

(1) 第一回の会合を平成21年10月11日に浜松アイミティで実施した時の会話の要点をまとめた。

観光農園の経営者として興味深い発言があるので、分類して参考に取り上げたい。

A 分 類	1、 集まれば役所を動かす事もできる（B農園） 2、 個人では情報発信に限界があるが、グループ化して情報が広がれば色々とできる（B農園） 3、 グループ化して、そこへ行けば、何らかの意識が高められれば良い（B農園） 4、 高速料金千円で出かけ易い環境が出来つつある。こう言う時に情報発信できれば舘山寺観光協会との提携も良い。まず周辺農園情報から発信する。（C農園） 5 浜北に柿園があると言う情報さえ互いに知らないのが問題、グループ化の意義もそこにある、農園数を増やしていけば面白い。（S農園） 6 観光協会との協力で、農園の一覧表をホテルに置いてもらえるだけで全然違う。直売できるブースを少し作ってもらい、各農園のチラシを置かせてもらう。できる所から始めたい（S農園） 7 観光協会は後回しで良い、しっかりやれば向こうから来る（U農園） 8 みかんの剪定作業をやって頂く、そう言うものを含めれば良い（B農園） 9 ジャムもあるけど、やり方ではジュースもできる、土産物屋にはヒドイものしか置いて無い（B農園） 10 みかんの花の時期に花を見てもらう。それも売りかなと思う。但し前もって日が決められない事が難点（A農園）
B 分 類	1 観光客を集めて農業の自立化を図りたい。売上を増やしたい、一般の人に農業をもっと知って頂きたい。（A農園）
C 分 類	1 いちごの観光農園は赤字に成り易い。個人でやっていると土曜日だけでイチゴが無くなってしまう。食べるイチゴが無くなれば、客を断らないといけなくなる。（U農園） 2 お客さんが園主より良く知っている。インターネット情報など誰かが勝手にやってくれる（U農園） 3 団体だとモノがないと辛い、怒って帰る客もいる。（B農園） 4 物がないから来る客の半分も対応できない。イチゴは明日にはダメになるから捨てるのが仕事になっている。（U農園） 4 宣伝なんかしたく無い、それが個人の限界。この地域に来てくれた客を大切にしたい（S農園） 5 商売をグループでやるのは考えもの、商売は十人十色で個々にやるしかない。しかしシャベル会は重要だ（U農園） 6 良いものであれば必ず売れる、しかし口コミしかない。だから時間が掛る。（U農園） 7 生食の値段が上っていくとは、とても思えない（B農園）

8 観光農園の顧客情報について

(1) 自分で売る為の「顧客情報」のあり方

観光農園の流通経路は、「自分で売る」事が基本形態であり、顧客情報は自園で管理する事が必須条件である。その形態を図式にすると次の様になる。

この流通経路は社会情勢、経済情勢並びに顧客動向から刻々と変化し、多様化する。ここに販売の難しさが潜んでいるが、これを避けては自園の発展は考えられない問題です。

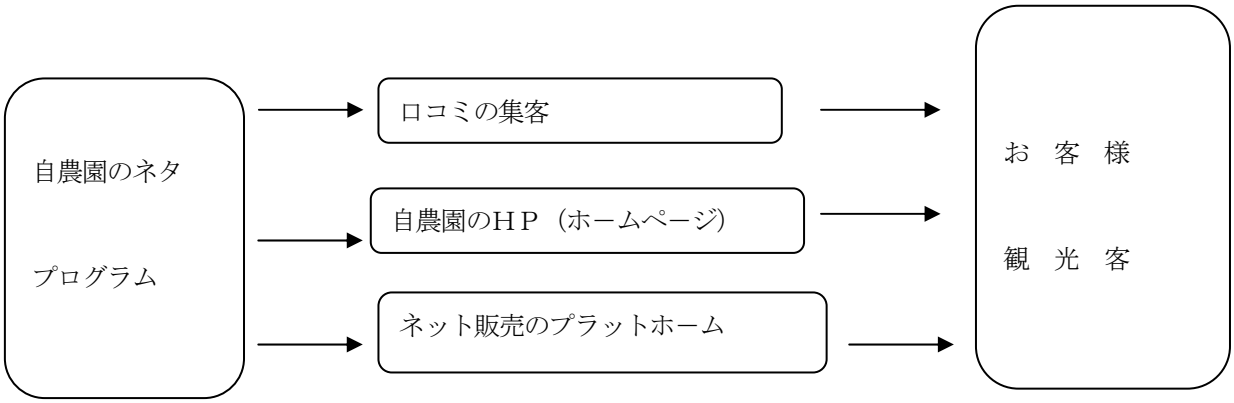
図-1 自農園で売る為の基本的流通経路

＜自分で売る⇒特徴＞ ①地味だが、最も強く、最も基本となる売り方。

②但し広がるのに時間が掛る。 →PRの重要性。

③地域との連携が取りにくい。

＜和歌山大学 大澤准教授 セミナーから引用＞



(2) 顧客情報を どう集め、管理しているか

自農園の集客のネタ情報を顧客に「どう流すかは」重要な基本作業である。現状をアンケートで纏めた結果を表-13に纏めた。評価としては①自己流で②情報への投資も管理も満足とは言い難い。

問題は現在の顧客情報管理の実態で満足しているとは思えないが、①どの顧客が何時、何を、どれだけ購入したかは把握するのが最低条件である。自園の商売を拡大する為には、顧客の数以上に、
顧客が次に何を求めてくるかの予想把握が重要である。

(3) 専門家のアドバイスを受けた管理へ

管理へ批判をしても、各農園毎では現状を高度化するには限界がある。グループ化によりシステム費用も投資が可能となる。マーケティングの専門家のアドバイスを受けて、「どの様に管理すべき」から始め→自分達で管理できるシステムは→導入と手順を踏んで、グループ統一のシステム構築に向けて、費用は掛ってもアドバイスを受けるのが近道で効率的と判断する。

表-13 顧客情報について

農園名	情報数	年発送回数	顧客の来園動機		年間費用	年間費用	顧客情報の把握内容			
			メール	HP	（千円）	（千円）	顧客名	住所	電話番号	メルアド
A農園	1,000	4	80%	20%	500	200	○	○	○	○
B農園	500	1			25		○	○	○	
C農園										
O農園			20%							
S農園	3,000	2			300					
T農園	30		50%				○	○	○	
U農園										

注 顧客情報について 空欄は回答ナシ 家族数・購入回数・購入内容・時期・金額を設問したが、回答は無かった。

注 来園者動機について、具体的に調査をしている農園は無い。但しO農園は毎日の入場者数と売上高を記録あり

9 第2回グループ会議の話題 平成21年11月10日 夜間開催（B農園事務所）

今回は出席者3名になり、会合内容の発展性が乏しく、3回目会合を設定した。次回は「農業研究会」に進行役の移動をお願いした。

A 分類	1 昨年まで5L、4Lの次郎柿を栽培してきたが、例年今頃までには完売が常、今年は売れ残っている。原因は老齢者が贈答用に購入していたが、今年は注文が無い。（S農園） 2 若い人は柿を食べない、このまま手をこまねいていればジリ品になる。数年後バイパス開通に合わせてL資金を使って「ブドウ観光農園」を開設すべく、土地を買って、苗を植えた。（S農園） 3 現在ブルーベリー観光農園をしているが、お客は手荒で「取り残し」や「落果」多い。これをジャムにしても儲からない（B農園） 4 とに角現状では果樹園業者間の横の繋がりがない。自分一人だけ突出して利益を上げる事は出来ない。皆で一歩づつ前進する他にない。（A農園）
B 分類	1 この会合は最初の勢いから、尻つぼみになっている。もう一度「グループ化」を企画した原点に返って話を進めたい。（農業研究会）

10 第3回グループ会議の話題　　平成21年 12月17日 夜間開催(B農園事務所)

区分	話　題　内　容
A区分	1 司会者(W氏)より発言 「今後のグループ化のスケジュール(案)」について提案。 2 第1ステップ(1年目)①組織をどうするか②コンセプト③観光協会との懇談会 3 第2ステップ(2年目)①内部規定作成 ②市場調査③テスト・マーケット 4 第3ステップ(3年目)①運用実施 5 コンセプトについて 「完熟」(案)を提案する。
B区分	1 完熟は少し早計でないか？売り込みには知恵がいる。需要と供給のバランスが重要(B農園) 2 農業の収入は確かに低い。皆で知恵を出し合おう。(B農園) 3大企業の同期入社でも、定年までには収入の差がでる。＜努力半分、運半分＞で仕方がない。 NHKテレビの農産物直売所の放映で、1千万円の売り上げ老夫婦、消費者にｱﾋﾟｰﾙする商品 (作目)の開発が鍵、農業者は一般的に消費者との対話が少ない(V氏) 4 農業は理屈だけでは上手くいかない(B農園) 5 グループ化で消費者に喜んでもらえる商品開発が出来ないか？過去にJAは販売方法について は何も教えてくれなかった。(A農園) 6 イチジクの小粒果樹を良い値で買ってくれる処があるとNHKテレビ放映、何処か？それは ケーキ屋で必ずしも一級品で無くても、味が良ければ売れる例であった。(V氏) 7 市場価格を基準に考えると安売りになる。(B農園) 8 四国の「葉っぱ商品」でも、頭の使い様で立派な商品になる。(V氏) 9 B級品を売ると市場価格を下げる事になる。私は反対だ。捨てる勇気を持て。(U農園) 10観光農園で「完熟」は当たり前だ、それを売りにはできない。共販品は「青取り」を要求される。 (U農園) 11私は、とに角「情報」が欲しいだけである。(U農園) 12観光協会の宿泊客は、余り当てには出来ない。PRには良いが、それより他の観光業者が良い。(U農園 13観光農園は「完熟」が基本、それをグループ内で競う事(O農園) 14珍種のモノには客が来る。(B農園) 15肝心のコンセプトをどうするか(B農園)→観光協会も加えて検討は(O農園)

11 旬の供給と需要の調整

（1） 高品質果樹の需給調整

農作物の需給バランスの調整は非常に難しく、最悪時はトラック一杯で幾らの価格に成る事も不思議で無い。特に完熟を商売とする果物は「旬の時間が短い為」クール宅急便が発達した現在でも、遠方への依頼は「青取り」を要求される為、時間と手間が掛り断る農園主もあると聞く。

この需給バランスについて、グループ討議で質問をしたが、各農園主とも頭を悩ましていた。

（2） 2級品の果樹対策

果物は一級品の旬対策以外にも、2級品が発生する。「形は悪いが、味は最高」とも言われる果物の消化対策である。逆に食堂や旅館では「2級品を安値で購入したい」希望も出ている。手間の問題から敬遠する農園主もいる。

（3） 地産地消での販売

農産物の直売所では「形の悪さを売り物にする」売り方も出て、消費者も「形は悪くても味は一級で安い」事を承知して購入する消費者も多い。

（4） 今後の課題

果樹の観光農園を運営するに当たって、①旬の需給バランス②2級品対策の2点は避けて通れない課題と言える。農商工連携の道が解決方法と説く先生もいるが、筆者は一解決方法とは思うが、そんな単純な道ではないと判断する。

道は遠くても農園主自らが「加工品を手掛け→それを販売する」方法を模索すべきと確信する。

表-14 各農園が採用する「旬における供給と需要バランス方法」

農園名	旬時点の供給と需要の調整方法	2級品の処理
A農園	ジャム・JA活用・直売所へ出荷・冷凍ブルーベリー	値下げ販売
B農園	ジャム・冷凍ブルーベリー	
C農園	殆ど完売する	
O農園		
S農園		
T農園	ジャム・直売所へ出荷	
U農園	ジャム50%・直売所へ出荷	

12 運営理念と安全安心への取り組み

（1）運営（経営）理念

運営理念は農園経営の基本であり、それは「書きものにして掲示する事」により従業員並びに顧客へ自農園を理解して頂く基本であり。 自園の運営理念を質問した。

表-15 農園での運営理念・

農園名	運営理念		
	①	②	③
A農園	回答なし		
B農園	オリジナル	継続化	リピーター客増
C農園	愛情	前向き	無理をしない
O農園	美味しさ	楽しさ	
S農園	里の安らぎ	美味しさを届ける	
T農園	確かな品質	顧客対応	客に感動を
U農園	味		

(2) 安全・安心への取り組み

果物と言う生食を取り扱う上で「安全・安心」への取り組みは必須事項であり、顧客はそれを目で見える形を希望しており。どの様な形で取り組むかは今後の最重要課題である。農園主自らが取り組む姿勢を、第三者機関が評価してもらい、その証明結果を商品へ明示する方法が主流になると予想される。

日本では外国に売らなければ「JGAP 取得」は不要と言うスーパー等量販店主が多く、又自らが管理しているから大丈夫と嘯く(ウソブク)農園主もいる。

しかし消費者の意識はドンドン変化しており、積極的にJGAP 認証を受けて、自園の品質ツールとして活用する姿勢が大事である。

表-16 安全・安心で心掛けている内容

農園名	安全・安心で心掛けている内容		
	①	②	③
A農園	農薬使用を守る	低濃度に徹する	ドリフトに気をつける
B農園	減農薬	屋根掛けネット室	バリアフリー
C農園	農薬使用を守る	清潔	顔を見える経営
O農園	減農薬(天敵)	防虫ネット	健全栽培
S農園	低農薬	有機肥料の使用	鮮度
T農園	農薬使用の履歴管理	直販による「顔」の見える商売	
U農園			

13 SWOT分析

(1) グループ農園が抱いている自園の「強みと弱み」

表-17 アンケート調査で自園の強みと弱みを質問した。

農園名	強　　み	弱　　み
A農園	回答なし	回答なし
B農園	①安全・安心 。 ②オリジナル。	①梅園の駐車場が狭い。
C農園	①客との触れ合い。②口コミによる客の増加。	①なし
O農園	①他の栽培に応用できる。	①人材確保(不足)。
S農園	①リピーター客を持っている。	①直売所の整備がされていない。
T農園	①品質。 ②サービス精神。	①労働力。 ②収量。
U農園	①味。 ②ルックス	①栽培面積が無い。

(2) 診断士によるSWOT分析

表-18 SWOT分析

強　　み	弱　　み
1 殆どの農園で後継者が就農している。 2 自己保有地が殆ど。 3 人口90万人の浜松市バックに強大なG観光農園(耕作面積&販売額)が誕生する。 4 浜名湖観光圏(K観光協会)と提携予定。 5 農園主がサービス精神を心掛けている。 6 高品質(完熟・減農薬・有機肥料)＆オリジナル商品開発を心掛けている。 7 現在でもリピーター客を持っている。 8 近くに第2東名が開通する。	1 需給バランス調整機能が弱い。 2 栽培技術は一流だが、経営管理は今一歩。 (自己流の経営管理に拘り) 3 経営理念は持っていても、未掲示。 4 顧客情報管理と情報提供技術が未整備。 5 観光農園として直売所整備が今一歩。 6 巨大グループ農園の長所を活かしたコンセプトが → これから
機　　会	**脅　　威**
1 政府・県が観光事業への支援が強化中。 2 各種の補助制度が利用可能。 3 高年齢・後継者不足による耕作放棄地の拡大 (耕作地の拡大が容易になる) 4 地産地消と安全志向の高まり。 5 消費者動向の多様化(工夫次第で拡大可能)	1 気候変動による、栽培適地の北上。 2 大資本の農業分野への参入。 3 外国産果物の輸入増加圧力(FTA) 4 農産物直売所の増加(大資本の参入) 5 若者の果物離れ。

14 グループ農園化に対する思い

グループ農園化に対する、各農園の思いを書いて頂いた。

農園名	書いて頂いた 思い
A農園	発揮人
B農園	発揮人
C農園	柿狩りは、そんなに大勢を受け入れなくても、直売等で販路があるので、特別に力をいれ無くても良い。
O農園	希望時期に合わせて顧客確保。
S農園	顧客数の拡大。
T農園	近くに様々な作型で、時期も其々の観光農園があるならば、年間を通して農園毎の面白さや、情報交換ができたらと思う。 個々では限界がある為、お互いの足りない部分や、得意の部分を補ぎなったり、伸ばして行けたらと思う。
U農園	情報交換。

15 G観光農園 と K観光協会との懇親会予定

K観光協会として、2010年度の浜名湖観光圏構想の実務計画推進もあり、又G観光農園側も「遠州道中膝栗毛」の話も十分に理解したい。この双方の要望もあり、2月中旬頃には双方が集まって意見交換会と懇親会を実施して、意思疎通を図る計画です。

16 付表 末尾に次の付表が付いています、ご覧ください。

(1) 付表-1 観光農園 年間計画表 1枚

各観光農園の年間計画を ①果樹園体験 時期(オープン体験スクール)

②果樹園栽培管理 (ワークゾーン)に分類して見易く表示。

(2) 付表-2 各農園のスケッチ 4枚

各農園の現状写真と概要説明を簡単に記載してあります。

以上

執筆担当 五木 勝

小野栄一

【7 観光農園 年間予定表】

果樹園体験【オープン・体験 SCHOOL】							区分	果樹園管理予定【クローズ・ワーク ゾーン】						
U 農園	C 農園	S 農園	B 農園	T 農園	O 農園	A 農園	園名	A 農園	O 農園	T 農園	B 農園	S 農園	C 農園	U農園
							所在							
		みかん類収穫		イチゴ 摘み取り イチゴ酒 仕込	トマト 摘み取り	なし・花観賞	4月			メロン 定植	梅 剪定			
	柿開花					みかん・花観賞	5月			メロン 摘果				
	柿摘果		ブルーベリー 摘み取り			ブルーベリー 摘み取り	6月			いちご 育苗				
				メロン 収穫	スイカ 収穫 メロン 収穫	金柑・花観賞 なし 摘み取り みかん 摘果	7月	ハウスなし 収穫						
	柿仕上摘果	ぶどう収穫					8月	なし(幸水) 収穫						
						金柑 摘果	9月	なし(豊水・あきつき) 収穫		いちご 定植				
	柿収穫・販売開始					みかん 摘み取り	10月	なし(新高) 収穫						
	柿狩 オープン	柿収穫		みかん 摘み取り		ブルーベリー 紅葉観賞	11月	なし(愛宕) 収穫						
	次郎柿収穫 干し次郎柿 冷蔵柿 製作				トマト 摘み取り		12月							
	干し次郎柿 販売	みかん類収穫		イチゴ 摘み取り		金柑 摘み取り	1月	ネーブル・はるみ 収穫 なし 剪定						
			しだれ梅園 入園観賞				2月							
イチゴ 摘み取り				イチゴ酒 仕込		ブルーベリー 花観賞	3月	デコポン 収穫			梅 剪定			
							コメント	収穫時期は自宅の<直売店>で販売と地方発送を賜っていますのでご利用を願います						

７農園の概要

（1）　Ｃ農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
２００ａ 柿２００ａ	家族　２ 雇用 （繁忙期）６	10 台	簡易	愛情 前向き 無理をしない	低農薬 清潔	○

浜松市街から当農園まで舗装はなされているが、山道で多少遠い。（約５０ｋｍ）
それに観光シーズンが短いせいか、簡易トイレである。

（2）Ｂ農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
１５３ａ ブルーベリー　５８ 観光梅４５ 〃育成５０	家族　４ 雇用　６ （繁忙期） ９	５０台	完備	オリジナル 継続化 リピータを 増やす	減農薬 屋根掛け ネット室	○

「グループ化」の中では一番整っている、理想的な農園である。

（3）Ａ農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
５２４ａ ハウス梨 17 露地〃１００ みかん３４０ ブルベリ２９ ネーブル３８	家族　　４ 雇用　　９ （繁忙期） ２０	５台	一応あり	未記入	農薬使用量の厳守 低濃度に徹する ドリフトに気をつける	○

総面積は他の耕作放棄農園を引き受ける等、グループ中、群を抜いている。ただ、直販店が果実倉庫と兼ねているため、駐車場を広く取れない。

（4）Ｔ農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
７１ａ イチゴ４１ メロン１０ みかん２１	家族　３ 雇用 （繁忙期）1	30 台	あり	確かな品質 客に感動を与える	農薬使用履歴 直販による顔の見える販売	○

一番の泣き所は、総面積が少ないことである。

（5）O 農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
１７０a イチゴ２０ とまと８０ 他　７０	雇用　２０	10 台	完備	おいしさ 楽しさ	減農薬 防虫ネット 健全栽培	？

国道に面した場所に果樹園ハウスが林立しているため、駐車場が狭い。

（6）S 農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
３００a ぶどう１００ みかん１４０ 柿　４０ 梨　１０ アスパラ１０	家族　２ 雇用　８ （繁忙期） ８	15 台	簡易	里のやすらぎとおいしさをお届けする。	低農薬 有機肥料の使用 鮮度	×

ぶどう以外の直売店は道路に面しており、駐車場が殆ど取れない状態である。
ぶどうのハウスはビニールハウスで、トイレも簡易トイレである。

（7）U 農園

総面積	構成人員	接客設備		経営理念	心がけていること	後継者
		駐車場	トイレ			
３００a イチゴ５５ みかん　５ 他　２４０	家族　　４ 雇用　　２ （繁忙期） ４	60 台	完備	味	未記入	○

いちごハウスは、小高い山の南傾斜面に面した理想的な立地である。

ただ、直売店は倉庫兼用で生理整頓に難点がある。

第4章　グループ農園の課題と対策

1 はじめに

前3章でグループ農園の現状について述べてきた。農業分野はグローバル化と多様性の渦中にあり、対策を述べる事は非常に難しいと判断している。第3章から浮かび上った問題点（課題）を挙げて、それに対する対策を掲げて（勿論急速に変化する多様性の中での解決策であり、今日の最善は、明日には次善策に変わる可能性は高いが）多くの関係者のご批判を仰ぎたい。

2 課題1　大型観光農園の長所を活かした運営をどう進めるか？

（1）第3章で述べた通り、人口90万人の浜松市（政令指定）と浜名湖、奥三河観光地をバックに、大型協働農園（以下G観光農園と言う）が誕生し、舘山寺温泉観光協会（以下K観光協会と言う）と「遠州道中膝栗毛」の観光ツアーで提携する目途がついた。

7農園のグループ結集化により①耕作面積17ヘクタール（ha）②栽培果樹14種類③総合売上高263百万円の大型観光農園が出現する。

これらは7農園が結集し、統合化された時の長所であり、この長所を差別化に向けて、如何に高度化を図れるかが勝負である。

（2）栽培果樹の14種類は、果実摘み取り時期も年間に広がり、消費者に周年化（周年開園）ができる最大のメリットでもある。この周年化はツアーコンダクターであるK観光協会にとっては、旅行客を周年募集でき、提携の最大メリットである。逆にG観光農園側として、周年化をどう活かして、差別化を図れるかを良く討議し、実行に移さねばならない。

（3）栽培面積が大きい事は収穫量も大きく、来園顧客への対応力も大きい事を意味する。一農園毎の運営では限界が出ており、品不足から顧客不満も大きく、リピート客を逃がす事が悩みの種であった。
これをグループ内で果実、顧客の融通がどう実現出来るかも、顧客満足度を高める意味で、大きな差別化になる。

（4）栽培面積と売上高の大きさは、必要とされる生産材使用量も大きい。生産材は前3章6-（3）でも調査したが売上高比10%を占めている。売上高263百万円の生産材費は26百万円になり、情報交換をして共同購入化等でVAを実施し生産性の差別化が図れる。

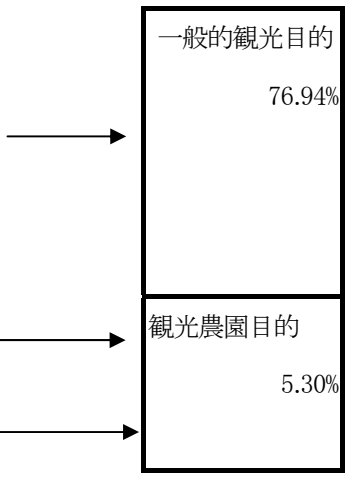
（5）今日では観光農園は全国至る処にあり、一般的には「入園料+狩り取り+試食+土産販売」を実施している。「味と安全・安心」では差別化は難しい。
それにはマーケッティング理論に沿って「PEST 分析」→「3C分析」→「STP分析」→「4P対策」を実施し消費者心理をとらえて施策が必要である。

(6)　浜松訪問に際して重視する魅力調査

①浜名湖観光圏整備計画書で使った、浜松訪問で重視する魅力調査を使って意見を述べたい。この調査では観光農園単独での誘引条件は、豊かな自然を含めて 5.3%であり、農業体験単独では1%未満で非常に低い事が分かる。

表-1　浜松訪問に際に重視する魅力

アンケート　項目		回答%
魅力的な景勝地		25.08%
魅力的な温泉		20.40%
	有名な(話題になっている)レジャー施設	12.77%
	興味あるイベント	10.90%
魅力的なホテルや旅館・ペンション等の宿泊施設		7.79%
豊かな自然		5.14%
有名な(話題になっている)名産品		2.49%
	魅力的な農業体験や工業体験	0.16%
	地元の人達と交流できる場	0.00%
その他		1.71%
浜松を訪れるつもりは無い		11.53%



出典:H18年浜松市都市住民(首都圏、関西圏、中部圏および北海道、福岡)アンケート調査
浜名湖観光圏整備計画より引用

②　一般的に＜何処へ遊びに【行楽に】行くかの選択優先順位の問題であり、他の調査でも同じ結果が出ているが、【観光農園単独のPRは誘引PRとして弱いと考えざるを得ない。 →複合化誘引PRの工夫が必要】

G観光農園のHPでは誘引PRを複合化して、魅力度を高める必要がある。

例1　夏 + 海 + 観光農園　　例2　春(秋) +景勝地(温泉) + 観光農園

例3　○○狩りを目的とした顧客は家族・友人同伴の日帰り客が多く食事処を加味する必要もある。その土地に詳しい観光農園ならではの食事処を紹介する工夫。

＜浜松ならでは・・・・・ウナギの美味しい店＞

(7) リピーター顧客を如何に増やせるか？→勝負である

G観光農園ならではの魅力作り　→これに尽きる　→全員の英知を絞って欲しい。

3　課題2　K観光協会主催の小旅行「遠州道中膝栗毛」との提携を　どう進めるか？

(1)　G観光農園運営が浜名湖観光圏構想の中に一歩踏み込めた事は地域全体の輪郭への乗り遅れを防止した事になるが、具体的提携を固めるにも色々と解決しなければならない問題が横たわる。

例えば次の様な問題が想定される。

① 20年度実施の遠州道中膝栗毛の参加費は1，000円であり、入園料金は500～600円が払われている。現在の観光農園の入場料と比較しても非常に低額であり、果たしてこの金額で顧客満足度と農園経営の採算性が合致するか？話し合いが必要である。

② 20年度の平均参加者は一日17人であるが、1バス35～40人が参加可能で、この人数が来園した時に、従来のリピート顧客との果物の提供が、大丈夫か？

新しい顧客ルートが開発されたからには、自農園のルート別(販売形態別)売上計画を再検討する必要がある。

③ 一日35～40人の顧客が入ると、農園内でのマナーの要請が必要で、それに加えて、栽培の苦労話や、美味しい食べ方の説明等は農園側で勉強をする必要が出てくる。→来園者への説明の習熟高度化が必要(朴訥さ・笑顔・丁寧で解り易い説明がリピート客を創る)。

(2) 小旅行「遠州道中膝栗毛」の実施状況

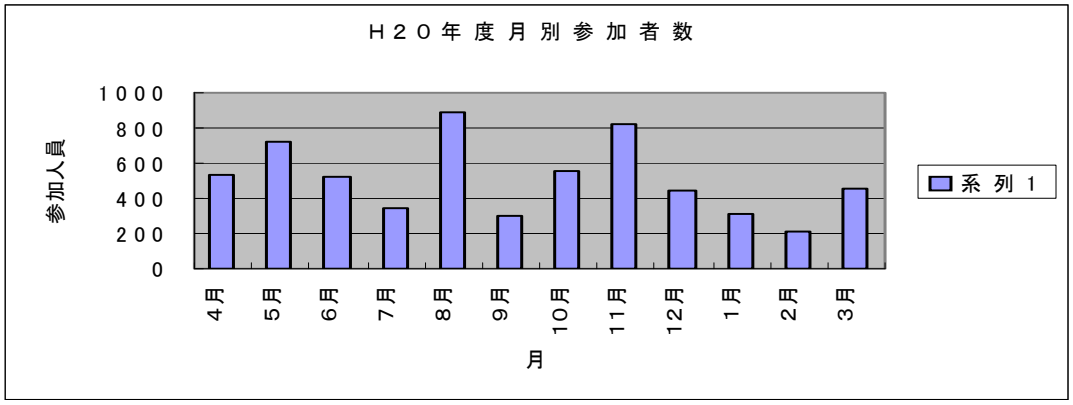
① 年間計画が立てられ、K観光協会(メンバー18ホテル)が中心となり、マイクロバス(最大40人)を使って、周辺の園芸施設、神社、テーマパーク、有名な製造元等を中心に半日コースで運営をされている。

② 月別参加人員 (H20年度実績データー)

H20年度参加者状況(月別)

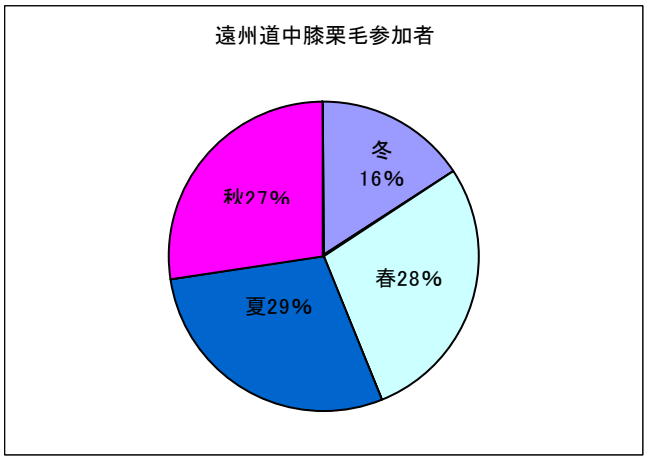
月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
参加者数人	536	725	519	343	892	305	551	824	447	314	216	453	6,125
比率 %	9%	12%	8%	6%	15%	5%	9%	13%	7%	5%	4%	7%	100%

日平均参加者＝17人



③ 季節別 参加者分析

春＝3･4･5月(28%)、夏＝6･7･8月(29%)、秋＝9･10･11月(27%)、冬＝12･1･2月(16%)になった。年齢別分析はされていないが、5月、8月、11月が特に多いのは夏休みや連休との関係か？



④ テーマ(観光コース)別 分析

1)期間は案内内様によって、1週間～15日間で1テーマが作られている。参加費用は1，000円/人で案内は例に書いた通り、複合化された内様で観光客を巧みに誘引している。

例1 5/17～5/31 目的地 豊田佐吉記念館～三ケ日みかん記念館～長坂養蜂場。

例2 1/1～1/15 目的地 引佐町「井伊若宮」初詣参拝～三方ヶ原山本舞茸センター～深萩「ガーベラ花摘み体験」。

2) テーマ別参加者については次の通りで、農業(農園体験並びに農産物直売所)に関する参加者が34%で、前述浜松訪問に関する調査(5%)と比べて興味深かった。

表-3 小旅行・コース別状況

体験コース区分	体験場所	参加人員	比率
農業(農園)体験	9	3，814	29%
農産物直売所見学	3	610	5%
地元名産品製造(販売)	11	2，378	18%
テーマパークの見学	8	2，097	16%
名所・旧跡見学	15	3，844	29%
自然観察体験	2	382	3%
合計	48	13，125	100%

*20年度実績＝26コース

4 課題3 安全・安心を消費者にどう 表現するか

(1) 消費者は地産地消を含めて、安全意識は非常に高まっている。果物と言う生食を扱う以上、生産者として安全安心を遵守することは当然の義務である。これを怠っては今後生きて行けない。

農産物直売所等では農産物の包装に生産者の顔写真を張って、購入者に「顔の見える安心」を心配りしている例が多い。

（2） 2007年に当農業研究会がJGAP 認識調査を、静岡県内量販店へアンケート方式で行ったが、認識レベルが低くガッカリした経験があった。

県内農業者も「県の安全基準認証」が取り易いとの理由から、挑戦している農家を見受けたが、JGAP 認証を取得した農園は、当時では県内でたったの一軒のみであった。

（3） 消費者意識は「何かの出来事を機に一瞬に変化する」危険を孕んでいる。内容は地味でも他の観光農園と違った「安全・安心」で差別化を図るべきと確信する。

それにはJGAPの安全・安心の世界的な仕組みを自園に取り込み、出荷果樹へJGAP 認証取得表示を行う事にある。

幸いにも参加7農園は安全・安心意識は非常に高いものがあり、取得に向けて指導を図りたい。

5 課題4 生食の需給バランスをどう図るか？

（1）農業者は農産物の市場取引が始まった古来から需給調節に悩んでおり、現在も解決の妙薬は発見できていない。築地の卸売市場へ頼れば「トラック一台ナンボの世界も出現する」、大型スーパーとの長期契約をすれば「薄利多売の下請け世界」が待っている。

（2）観光農園の世界は「美味しさ」を「完熟」に求めているために、供給の旬は非常に短く、来客日の土・日曜日が雨になり客足が落ちれば、残った果物は腐敗が進行する。（正にお天気次第だ）

その上果物はB級品やキズ物も出る。

（3） 第3章-11「旬の供給と需要の調整」でも記述したが、グループ農園における実態は①ジャムの製造②直売所への緊急出荷で、現時点での妙策は見つかっていない。

（4） 2級品、B級品（小粒）を含めて需給調整の手段としては「農商工連携」が模索されるが、販売ノウハウを蓄積していない農業者には主導権はないのが現実である。

（5） 工業部門等の経験実績を踏まえて直言すれば

① 競合する果樹園との差別化商品を創る。→贔屓の客（ファン）を増やす。

② 客の信頼を得て、客層の厚みを広げる（顧客の幅と厚みは下請け脱出の道）

③ NPO法人化を図り、農産物直売所を自分達で運営し、拡大する。→（顧客の顔と声が聞ける体制）

④ 初めは簡単な惣菜等の加工品から始め→ノウハウを蓄積する。→協同体の中で農商工連携を模索。

＜小さくても・新しいチャレンジは人が育つ、仕組みが育つ→望みが高ければ、遠廻りも、避けるな＞

6 課題5 販売方法と販売チャンネル（流通経路）の多様化に向けて

（1） 第3章−8 観光農園の顧客情報で記述したが、「非常にお寒い限り」と表現せざるを得ない。・・と言っても現在の人材と資金力で多くを望む事は難しいのが現実である。

しかし販売チャンネル（流通経路）と販売方法は、今後とも急速に多様化、複雑化が進むと予想され、これに追随できるかが勝負である。

（2） グループ化によって知名度も上がり、資金力も向上する。又ネット販売のプラットホームも活用できる。それには単独でなく、共同PR・広告へ軸足を進め、プロのアドバイスを求める事が肝要である。

（変化の激しい世の中では素人の勉強では取り残される。→プロを上手に使い、早く実現が肝要）

今後は携帯電話の普及を考慮するとパソコンHP→グルナビのサービスの様に携帯ナビで観光農園を探す客も増えると予想する。（グルナビの携帯情報+グルメ案内+地図情報+経営指導は素晴らしい）

7 課題6 事務局パワーが グループ農園の発展を制する

（1） 農園経営と観光農園グループの経営は別モノである。私の経験では「どんな組織も、事務局パワー次第」組織の継続性と発展性が違って来る。費用は掛るが事務局に「プロの事務局長」を置く事を勧める。

以上

執筆担当　　五木　勝

小野栄一

第　5章　農商工連携による将来施策（提案）について

１．農商工連携を取り巻く現状

（1）農商工連携の現状

今回、観光事業と農業者との農商工連携を進めるにあたっては、農業者及び関連の商工業者との連携をどのようにして関係者、一般消費者に対して、周知徹底させ、その趣旨に対する理解を得て、協力を仰ぐことが重要である。

観光業者や農業者に対して農商工連携に対する理解が浸透するにつれ、地域の関係者が、自ら農商工連携に取り組む動きが広がっていることから、我々中小企業診断士としては、国の施策という枠を超え、地域活性化に向けた新しいコンセプトとして、より裾野の広い活動として取組まなくてはならない。

（2）農商工連携の事例

まず、農商工連携を取り巻く全国の事例について述べることとしたい。

①農商工連携の在り方も、より高度で複雑な連携へと進化

農業・林業・水産業者と食品製造業、飲食店業をはじめとする関連産業との連携については、売上情報、顧客情報、生産見通しの情報共有が契機となり、契約栽培や専売契約等の事業提携へと展開していくのが一般的である。

しかし、農商工連携によって地域経済全体を活性化するためには、個々の事業者単位の事業規模では十分とは言い難いので異業種との連携が必要となる。

②農商工連携のネットワークの多様化

個々の農商工連携の取組が、地域全体を巻き込んだネットワークへと発展していく事例を分析してみると、中心となる組織によって、取組の展開に特徴が見られる。

農商工連携のネットワークには、農林水産業者、小売業・卸売業等の商業者、食品加工業等の工業者だけでなく、地方公共団体、消費者団体、NPO 法人が参加する場合、さらには優れた開発技術を有する研究組織が参加する場合もある。

このうち、今回の「浜名湖観光圏」の果樹園経営者と観光業者との連携によって形成されるネットワークについては、目指すべき農業像や地域の活性化といった理念を共有する複数の専業農家が中心となって、専門農協の方式に近いネットワークを形成し、効果を上げている例も見られる。この場合、事業展開にあたっては、品質や安全性を管理するため、統一的な基準を整備し、連携に参加する事業者が自ら責任をもって製品管理を行っていくことが不可欠である。市場取引に頼らない直売や契約栽培から出発し、地域での食品加工やサービス部門の導入に至るケースが多く、地域の雇用拡大という点でも貢献している。

③農業者を単なる商品供給者でなく，共存共栄を目指すパートナー　また、商業者を中心として形

成されるネットワークについては、商業者自らが経営理念と明確な商品コンセプトを掲げた上で，それに理解のある農家，農協、農業法人と連携していくことが出発点となる。その際、農業者を単なる商品供給者でなく，共存共栄を目指すパートナーとして尊重していく姿勢が重要である。

ネットワークに参加する農業者を拡大していく際に、契約生産をとる場合は，規格をできるだけ単純にして，規格外品の活用を進める等の配慮を行い、農業者や地域の持続的発展に貢献する姿勢を示すことが中長期的な連携に不可欠である。

④工業者中心のネットワーク

工業者を中心として形成されるネットワークについては、工業者が原材料への確固たるこだわりをもち、それに合致する農家の技とプライドを適切に評価する姿勢が基盤となる。

単一品目を多量に消費することから、比較的初期から個々の農業者に留まらず、産地全体と連携を組んでいく傾向が強く、産地の育成・活性化、共存共栄を図ることが求められる。産地組織に一次加工や下処理を任せる例もみられる。逆に、自社生産農場を展開する場合は、地域社会との共生に配慮することが重要である。

２．地域ブランド戦略の考え方

（Ｉ）はじめに

平成 18 年 4 月に、地域の名称と商品又はサービスの名称を組み合わせた商標である「地域団体商標制度」が始まり、地域ブランド化の機運が高まっていることから、ここでは地域ブランドという観点から農商工連携につながるキーワードを見出したい。

農林水産物は、地域の気候、土壌等の自然条件に影響を受けるものであり、それは、時として、効率性を追求する産業競争力の観点からはマイナスの面として受け止められてきた。しかし、経済が成熟する中で、「食」は量的な充足や安さが重視されるものだけでなく、質や独自性、多様性といった付加価値が重要になってきている。

このような背景の下では、マイナス要因であった地域の気候、土壌等の自然条件が「独自性」という強みに代わり得るものである。「浜名湖観光圏」が今まではハンディとして存在していた気候風土自然条件があれば、このハンディをメリットとして活かすことが僅々の課題となろう。

（2）農林水産物・食品の地域ブランドの状況

一般に、「地域ブランド」という言葉が様々な意味で使われている中で、「地域ブランド」の現状を把握することは容易ではない。「地域ブランド」の用語自体が、様々な意味で使われている。例えば、地域の名称を含む商品の名前そのものを「地域ブランド」と呼ぶ場合もあるし、販売戦略のことを指す場合もある。

【取組のパターンの例】

① 対象品目として、

1)高級品を地域ブランド化するもの、2)やや高級品を地域ブランド化するもの、3)普及品を地域ブランド化するもの

②ブランド化する地域の範囲として、

1)都道府県の範囲の地域ブランド、2)複数市町村の範囲の地域ブランド、3)単一市町村の範囲の地域ブランド、4)市町村の中の一部の地域の範囲の地域ブランド

③ 取組対象品目の数として、

1)一品目（みかん、ねぎ等）、2)一作目の中の複数品目（京野菜等）、3)農林水産物全体、4)加工食品全体、5)農林水産物・食品と工業製品等

④ 地域ブランド化の取組に参加する業種の範囲として、1)農林水産業のみ、2)農林水産業と加工業、3)農林水産業・加工業に加えて小売業、観光業などサービス業を含めたもの

（3）域団体商標の出願・登録状況

平成 18 年 4 月に登録受け付けを開始し、平成 20 年 2 月 29 日現在 801 件の出願があり、平成 20 年 3 月 4 日現在、355 件が登録査定されている。そのうち、農林水産物・食品は 195 件と、半数以上を占めている。

また、地域の原材料を使って地域で生産された特産品を都道府県が認証する「ふるさと認証食品（E マーク）」の認証を実施している都道府県は 20 に上り、認証された特産品は 380 品目（平成 19 年 3 月現在）となっている。

静岡県では、農水産物認証制度があり、生産者の食品の安全管理に関する様々な取組みや情報、食の安全に関する正確な知識等が十分に消費者等に提供されていないことが不安の誘因となっていることから制度化した。

また、欧州を中心としたユーレップギャップの普及、食品企業の ISO22000 取得など生産工程全体の安全管理のシステム化が求められる時代になっていることから活用を推奨している。

（4） 農林水産物の地域ブランドの形成

生産者側の、高品質、地域の特徴、特別な作り方等の付加価値を付けたブランド化（黒豚、地鶏、有機農産物等）によって収益向上、販路拡大等を図る取組が、消費者側のニーズと相まって、注目されるようになった。「地域ブランド」も、このようなブランド化の一つとして多くの取組が行われた（地域名を冠した「○○牛」、「○○野菜」等）。

農林水産物は、地域の自然条件の中で栽培されるものであり、本来的に「地域」になじみやすいことから、地域ブランド化の取組が多く行われたと考えられる。

① 行政による地域ブランド化支援の状況

都道府県においても、県産品の地域ブランド化に力を入れているところが多い。

②平成 19 年 9 月に都道府県を対象に実施した調査でも、ほとんどの都道府県において何らかの地域ブランド施策を独自に実施している。特に、都道府県による認証制度を整備しているところは 47 都道府県のうち 30 に上る。

（5）農林水産物・食品の地域ブランド化に期待される効果

① 取組主体から見た効果

1)生産者のマーケティング力の向上とそれに伴う収益の向上による地域農林水産業の発展

2)地域経済の活性化

3)地域コミュニティの再生

②消費者から見た効果

1)消費者の選択の幅の増加

2)我が国の食文化の発展に寄与

3)地域への関心の高まり

［事例紹介］

高知県の馬路村では、昔から栽培されてきたゆずを使ったジュースや酢などの加工品を生産し、地域のイメージとともに販売した取組において、ゆずの生産量が 1975 年の 95 トンから 2006 年の 700 トンまでに、ゆず関連商品の販売額も 1976 年の３千万円から 2006 年の 33 億円までに増加し、村内のゆず工場の従業員が 1980 年の２人から 2006 年の 72 人に増加している。観光客も、1993 年の５万人から 1996 年の８万人に増加した。

３．農商工連携の８８ビジネスモデルを検証

農商工連携として全国８８の成功事例からビジネスモデルを分析し、生産からサービスに至るまで、どのように付加価値を高めているかについて検証してみたい。

(1)生産分野、(2)加工分野、(3)販売分野、(4)サービス分野、(5)ブランド力、(6)マネージメント、(7)人材の面から分類をした結果は次のとおりである。今回の「浜名湖観光圏」における農商工連携として活用できるものを検証したい。

(1)生産分野

①原料からの「差別化」の追求

【北海道江別市】中核団体：江別麦の会

・小麦生産農家が栽培の難しい「ハルユタカ」の「初冬まき」手法を導入。

・製粉業者が少ロット対応の製粉システムを構築、製麺業者が手作り工房を構築し、高品質な麺を開発。

・大学、公設試が栽培技術や品質確保・成分分析で協力。

・江別経済ネットワークの活動の一環。

・地域ブランド「江別小麦めん」として、年間２６０万食を販売。

・平成１８年度売上：約３億円

この事例では、小麦の栽培による小麦麺の開発であるが、「浜名湖観光圏」に於いても家畜の堆肥を活用した小麦の栽培が可能である。しかし、同じ小麦粉でも強力粉からは天ぷらの衣や洋菓子には不向きであり、薄力粉からはスパゲッティは難しいので用途を縛りこむことが必要である。

②異分野からの生産組織を形成する

【北海道北見市】中核団体：（財）北海道科学技術総合振興センター

・建設業のハーブビジネス事業参入

・建設業である舟山組㈱が、無農薬オーガニックをコンセプトにハーブビジネスに参入。

・９７年には農業生産法人（有）香遊生活を設立。

・事業化にあたり北見工業大学、道立オホーツク圏地域食品加工技術センター、北見工業技術センター、北海道科学技術総合振興センター等と産学連携により事業を進めている。

・平成１８年度売上：４，０００万円

この事例では地元の建設業の農業分野への進出であるが、「浜名湖観光圏」でも地元建設業者の有している遊休土地の活用等コラボレーションが可能となろう。

③計数管理でムダのない計画的な生産

【北海道札幌市】中核団体：北原電牧㈱

・酪農家、ＩＴ企業と連携し、個々の牛の乳量等に応じて給餌量が自動的に決定される酪農用自動給餌システムを開発。

・酪農家での実証試験により、システムの有効性を確認。

・給餌時間が従来の１／２０と、大幅な時間短縮を達成。

・大学、酪農コンサルとも連携し、家畜栄養学に基づく給餌量自動算出機能の開発等、より高度な自動給餌システムを開発中。

・平成１８年度売上：約２億円

この事例では、電気屋と酪農家との連携により自動給餌システムを開発していることから、「浜名湖観光圏」における温室栽培での課題である、燃費改善において「バイオマスエネルギー」等同様な連携も考えられよう。

④ＩＴを導入した経営管理

【宮崎県都城市】中核団体：㈲新福青果

㈲新福青果は生産管理の効率化を図るためＩＴ導入を検討。

・大日本印刷㈱、㈱システムナイン、㈱クロスエイジ等と連携し、データ農業を実現。

・経験年数が異なる人物が営農活動を行っても同等の結果が得られる農業を実践。

・栽培履歴の管理や経営分析が実現できるシステムを構築。

・また、ロイヤル西日本㈱、㈲三笠環境サービスと連携し、飲食店からでる廃棄物を堆肥化するシステムを構築し、食品リサイクル事業にも取り組んでいる。

この事例では、農家の栽培履歴の管理や経営分析が実現できるシステムの開発であるが、「浜名湖観光圏」においてもグループ化可能な農家のIT活用による販売管理等にも活用される余地があろう。

⑵加工分野

①規格外品の活用で、収益ＵＰ

【岩手県釜石市】中核団体：（協）マリンテック釜石

・釜石近郊では、大量の水産加工廃棄物、未利用水産資源の処理が問題となっていた。

・これらの水産加工残渣から、生活習慣病の予防等に効果のあるとされる機能性成分を大学との共同研究により抽出。製品化し販売。

・１８年度売上：１，５００万円

この事例にあるように、「浜名湖観光圏」にある未利用資源の活用によって連携事業につながっていくことから消滅されている素材の活用等が考えられる。JAちくまでは、江戸時代から栽培されていた「ねずみ大根」の商品化により地域の活性化につながった事例もある。

②自社にない加工手段は連携先から調達する

【北海道苫小牧市】中核団体：北海道中小企業家同友会苫小牧支部

（美苫（びせん）みのり会）

・北海道中小企業家同友会の勉強会で、地元農産品で全国に誇れる特産品作りを検討した結果、日本酒作りに取り組むことが決定。

・米、水は地元産品を活用。醸造については、中小企業家同友会のネットワークを活用し、小樽市の曲イ田中酒造㈱に依頼。地酒「美苫（びせん）」を開発、商品化。

・中小企業家同友会のネットワークを中心とした商品プロモーション活動の結果、販売網を拡大するとともに、地元食品製造業と連携した菓子類の製造も実現。

・平成１８年度売上：２，０００万円

この事例にあるような地酒の開発として、「浜名湖観光圏」ブランドを意識した新たな酒米の開発による地酒の販売が可能となる。グループの一員の中の「イチゴ」栽培農家と地元酒造会社との提携による「イチゴ酒」の試作ついての展開が可能となろう。

③品質・衛生管理体制の構築

【島根県隠岐郡】中核団体：㈱ふるさと海士㈱アビー

・離島の海士町（島根県隠岐郡）では、地理上のハンディから、質の高い海産物を新鮮な状態で市場に提供できない状態であった。

・そこで、㈱アビー（千葉県我孫子市）の有する複数の微弱エネルギーと磁場エネルギーの組合せによる『組織を壊さず解凍したとき生に近づける凍結技術』を㈱ふるさと海士が利用。

・製造業者、漁業者、海士町が共同出資して凍結センターを設立。地理上のハンデ克服に大きく貢献。

この事例にあるように「浜名湖観光圏」と都会との時間差を埋めることで、新鮮な果樹が市場に提供できるようにすることが連携につながる。

⑶販売分野

①「作ったモノを売る」から「売れるモノを作る」へ思考の転換

【静岡県浜松市】中核団体：㈱海老仙

・㈱海老仙は、有効成分が多く含まれているが、そのほとんどが廃棄されている、うなぎの骨、頭部を商品化する事業に着手。・取引先、友好関係にある加工業者等と連携。

・原材料の確保、成分分析、加工とそれぞれの経営資源を持ち寄り、ペットフードの開発に成功。

この事例では、地元で廃棄されている食品についての活用であり、「浜名湖観光圏」で捨てられているうなぎの骨やみかんの皮等の資源活用が考えられる。

②地域外市場も視野に入れた販売戦略

【青森県弘前市】中核団体：片山りんご㈱

・９７年のりんご価格暴落を契機に、片山りんご㈱を中心にりんご生産農家が出荷組合を形成し、海外にりんご販売の活路を求めた取組を展開。

・イギリス等の欧州には小玉の「王林」を、中国には大玉の「陸奥」を、と相手国の嗜好に合わせ出荷。輸出先国数は１０を超える。

・輸送技術開発については、日本電気㈱、貿易実務等については、ＪＥＴＲＯ、弘前商工会議所と連携している。

・平成１８年度売上：２，９００万円

この事例にあるように、海外輸出については、冷凍技術を開発して、「浜名湖観光圏」で採れた農産物等についてブランド化を図り東南アジアや欧米等への輸出も視野に入れることが必要であろう。また、我が国は、既に人口減少の局面に入ったところであるが、特に、これまでの我が国の食料需要を牽引してきた都心部の人口の伸びが鈍化することを踏まえれば、地産地消、観光での活用、海外輸出等、多様な販路を開拓していく必要が求められるが、これら新しい取組を進めるにあたっても農商工連携を進めることが効果的である。

③異業種と連携し、販路拡大・収益向上

【宮城県仙台市】中核団体：奥田建設㈱

・わさびは水管理など栽培管理が難しいが、大学から栽培管理技術の指導を受け、建設業者がわさび事業に参入。

・土木工事のノウハウが活かせる「わさび栽培装置」を導入。栽培に当たっては地元農家とノウハウを共有。販売においては、老舗蒲鉾店等と連携販路拡大に努めている。

・地元農家の意欲向上、休耕田の有効活用、建設需要（わさび田造成による）の喚起に効果を上げている。平成１８年度売上：１，２００万円

この事例にあるように、「浜名湖観光圏」においては、静岡県農業試験場、静岡芸術文化大学、浜松大学等との連携により「浜名湖観光圏」の未利用地を活用した栽培方法の研究により建設業者の農業分野への進出が可能となろう。

農商工連携によって、我が国の良質な農林水産品・食材を活かし、消費者ニーズに合致した商品やサービスを提供することが可能となり、より高付加価値な商品やサービスを創出して商工業の収益拡大に貢献すると期待される。また、連携により、商工業が、農林漁業分野に関連した「ものづくり」の知識やノウハウ等を獲得できることで、商品開発力が向上し、収益拡大が図られることも期待できる。

④市場における自分のポジションを踏まえた販売戦略

【広島県福山市】中核団体：こだま食品㈱

・こだま食品㈱は安全・安心志向に対応するため「農場から食卓まで」をスローガンに、農業生産法人こだま試験農場㈱を立ち上げ。

・こだま試験農場㈱は、有機ＪＡＳ認定圃場で安心・安全な野菜を販売。

・こだま食品㈱は、特殊な技術で野菜を乾燥・粉末化。酵素の活性を保持したままでの保存を可能にした。量販店向け商品のみならず、医薬品や健康食品メーカーにも原料として納品している。

・平成１９年度売上：１，０００万円

この事例にあるような自社のポジショニングを明確に意思表示することが消費者への差別化につながるものであり、「浜名湖観光圏」全体のポジショニングを確定することが必要である。

⑷サービス分野

①観光事業を活用し、通年営業サイクルを実現する

【福岡県岡垣町】中核団体：㈱グラノ２４Ｋ

・地元農家が栽培した農産物を規格外のものも含め旅館業者へ提供。

・旅館業者が、新サービスとして規格外品を含めた地元農産物を活用したドレッシングなどの加工品販売、自然食レストランでの新メニュー、ウエディング事業を開始。

・年間３０万人の観光客が訪れる。

この事例は観光事業との提携であるが、「浜名湖観光圏」ではこのような事例として、現在舘山寺温泉観光協会との提携による朝市の開催等により全国の先進事例を大いに参考にしたい。

②地域の拠点となり、地域連携を生み出す

【山形県最上町】中核団体：㈱大場組

・建設業を営む㈱大場組が、地元最上町の美しい自然と農林水産品の振興のための共同事業を、地元産直団体やＮＰＯに呼びかけ。

・㈱大場組が自社技術を活かし、「川の駅」、「森の駅」を建設。

・地元産直団体やＮＰＯが両施設を利用して農林水産物を活用したサービスを提供。

（農業体験、産直販売、食事、アニマルセラピーなど）

・平成１８年度売上：２億円

今回の「浜名湖観光圏」の協議会メンバーである舘山寺温泉観光協会が中核団体となって、我々の農業経営研究会を大いに活用することにより、地域連携につながる参加企業を取り込むことが可能と思われる。

③レストラン経営で新たな販路を開拓

【静岡県富士宮市】中核団体:株式会社ビオファームまつき

・「有機農業による野菜を使用したカレー、ソース等加工品の開発と販売」

・有機農業による農産物は付加価値が高く評価される一方で、形状・収量にばらつきが多く、一般市場において流通しづらい場合がある。これらを踏まえビオファームまつきでは、旬の野菜を使った柔軟なレシピ開発のノウハウにより、地域の有機農業家と連携しカレー、パスタソース等の加工品を開発し有機農業の推進を図る取組みを実施している。2 年前に野菜中心の惣菜店「ビオデリ」を開業、このほど、畑のなかにフレンチレストラン「レストランビオス」をオープンさせた。

【参考ＵＲＬhttp://www.noshoko.jp/tsukuba/】

この事例は農商工連携の８８ではないが、静岡県富士宮市の農商工連携の事例でもあり取り上げた。農場とレストランのように、まさに静岡県が勧めている農業の六次産業化を目指す農家のモデル事例であるので参考にされたい。

⑸ブランド力

①生産・飼育方法に独自基準を定める

【宮城県登米市】中核団体：(有)伊豆沼農産

・地元の関係者の連携により、「伊達の純粋赤豚」を活用した新商品を開発するとともにブランド化を実施。

・畜産農家は、ブランド価値を高めるため、豚の全頭検査を実施。食品メーカーやデザイン会社を中心とした研究会で新商品を開発。

・大手百貨店などに出品するとともに、香港にも輸出。

・平成１８年度売上：４．８億円

地域のブランド力を高めるには、第三者機関を活用した検査等が欠かせないので、舘山寺温泉観光協会の提携する「浜名湖観光圏」ブランドとして構築するためには、ブランド委員会等の立ち上げが必要となろう。

寒河江市のJAさがえ西村山では、観光客がどの店に行っても良品質で均一な直売品を適正な価格で買えるように「有料推薦店制度」を設けている。このため、市、観光協会、JA、生産者などが、面積、駐車場、トイレ、水道、休憩所、経営者の人物考査まできびしく行われている。

②ブランドイメージを形成する

【北海道上士幌町】中核団体：(有)十勝しんむら牧場

・土づくりを中心に考えた安全な商品を生産。オリジナル商品の開発と統一感のあるパッケージによりブランドを確立。

・また、牧場内に統一したデザインによるティー（ショー）ルームを開設し、消費者に生産者のメッセージをアピール。

・平成18年度売上：８，５００万円（商品販売及び飲食部門）

この事例に様な統一したデザインによるブランドを構築することが「浜名湖観光圏」等の観光農園に設置してあれば観光対策につながると思われる。

③第三者評価を活用する

【北海道下川町】中核団体：(財)下川町ふるさと開発振興公社

・森林組合が中心となり、下川町の森林が国際的な森林認証であるFSC（森林管理協議会）の認証を取得。

・森林組合、製材工場、工務店が連携し、環境意識の高い消費者を対象として、森林認証やＦＳＣ認証材の価値をＰＲ。

・工務店は、環境や健康意識の高い消費者のこだわりに応じたＦＳＣ材による地域材住宅の建築を展開。

この事例では森林認証であるが、「浜名湖観光圏」全体の農家が静岡県の認証制度を活用することも効果的であろう。

⑹マネージメント

①ネットワークの構築

【青森県弘前市】中核団体：在来津軽清水森ナンバブランド確立研究会

・種子管理、栽培指導、土壌分析、加工食品の試作、販売まで関係者が一体となって、弘前市の在来種のトウガラシ「清水森ナンバ」のブランド化の取組を実施。

・地域の特産物としてブランド化を目指す取組みにより、生産者数、生産量ともに年々増加。

・平成19年度生産量9,000kg（18年度2,354kg）

「浜名湖観光圏」のネットワークを活用したブランド化づくりの委員会を立ち上げることが必要となろう。

②地域との信頼関係の構築

【秋田県小坂町】中核団体：(有)ポークランド

・大型養豚団地の養豚業者が、「水・土・大気を汚さない」をスローガンに、ＩＳＯ１４００１を取得。

・廃棄物処分業者が、生き物にとってよい水・よい土を作るＢＭＷ（バクテリア、ミネラル、水）技術を活用し、糞尿から堆肥等を生産し、耕種農家に提供。これにより、地域循環型有機栽培農産物の生産を拡大。

・平成１８年度売：２５．７億円

この事例のように、地域循環型有機栽培農産物の生産を「浜名湖観光圏」全体での実施が必要であろう。

③戦略的な組織体制、適材適所

(7)人材

①経営者の「意識改革」

【愛媛県東温市】中核団体：(有)ジェイ・ウイングファーム

・全国の大規模生産者が連携し、南北に長い日本の国土の特徴を活かした作物体系を確立させ、季節に変動されにくい継続した農業生産を実施。

・商社と農業者の連携により、生産から加工・流通・販売を一体的に実施

今回の「観光農園グループ」も地元の農家の参加を呼びかけてきたが、多くの参加を得ることが出来なかったが、今後は是非一人一人の農家に意識改革を呼びかけることが必要である。

②従業員の意識、意欲などの「刺激」

【岐阜県郡上市】中核団体：㈱明宝レディース

・農村女性が中心となって、地域特産の夏秋トマト（桃太郎８）の規格外品を使った手作りトマトケチャップを製造・販売・道の駅やスキー場、温泉施設において、直売施設を設置し、消費者との対面販売を通じて売れ筋の商品開発を実施。

・大手百貨店などでもギフト商品として好評。

・平成１８年度売上：１．７億円

この事例にあるような女性のネットワークを活用し、直売施設を設置することにより都会から多くの観光客の集客が可能となる。「浜名湖観光圏」においても旅館の女将さんと農家の奥さんとのコラボ

レーションも必要であろう。

以上事例を見てきたが、今回の「浜名湖観光圏」の果樹園経営者と観光業者との先進事例としては、「【福岡県岡垣町】中核団体：㈱グラノ２４Kが、新サービスとして規格外品を含めた地元農産物を活用したドレッシングなどの加工品販売、自然食レストランでの新メニュー、ウエディング事業を開始。年間３０万人の観光客が訪れる。」このような集客に繋がる事例も大いに参考となろう。

4. 富士山朝霧高原における観光農業の先進事例に学ぶ

富士宮市の地域の農業生産額の 35.6%を占める生乳は、「朝霧高原」の一角にあり恵まれた自然環境下にある。そこで、地域の優れた経営資源と多くの地域や分野の商工業等との連携により付加価値創造型に転換を図ることが必要な地区である。

平成 22 年度の農商工連携人材育成事業の実地研修の先進事例として、静岡県朝霧地区での成功事例先としてこの 2 事例を研修先として選定したものであり、紹介したい。

(1)朝霧ハイランド株式会社

当社は、昭和 35 年に先代社長が開拓者として入植し牧場を始め、現社長馬飼野公洋氏は二代目であるが、高原レストランの営業や最近では地産地消の農場レストランを開設している。現在、東京中小企業投資育成㈱から出資を受け、自己資本の強化を図っている。

社長自らが、企業理念、活動方針、戦略作りを行うユニークな企業である。

企業理念は、「「自然と動物とのふれあい」をテーマに自然の尊さを知っていただけるよう、私達は人として・企業として、お客様に・地域に・社会に貢献して参ります。」

企業目標は、“ まきばの 3K ”（環境・健康・教育）を活かした事業で地域に根付き、人々に求められる会社を目ざしている。

まかいの牧場では、スローフード・地産地消・富士宮フードバレーをコンセプトに、地元生産者より直接購入したお肉・卵・野菜・お米や牧場自家生産・製造の牛乳・パン・野菜等をもとに、地元皆様・観光のお客様に「富士山麓の恵み」として地産の料理を提供している。

また、バイキング料理として座席数 150 席の“農場レストラン”をオープン、 牧場の自家製品・富士山の恵み、好きなものを、好きなだけ召し上がることができる。 ご家族やカップル、仕事仲間、仲良しグループで、まかいの牧場の”農場レストラン”で会える場を提供している。

【左の写真は馬飼野公洋社長の講義風景】

【下の写真はバウムクーヘン売り場】

この会社から学べることは、

①おもてなしの心でお客様をお迎えするという。一流のサービス業と同じ戦略であることが驚かされる。社長の日常的に基本的なことは、お客様の声を多く聴くということであり、アンケートやインターネットを通じて幅広い情報を収集している。

②ターゲットは、２時間以内のエリア内にいる日帰り客であり、客層としてはファミリー客を対象としている。

また、週末よりは、平日の顧客を重視しているために、体験教室等あらゆるイベントを中心に企画している。

③人材面では、人材育成に力を入れている。そのため、売上高の 5%を研修費として使っている。社員がいつでも多に転籍しても役に立つようにと投資している。

④レストラン事業では、利益が出なくても良く、いい材料を使用としているため食材コスト 50%でも提供している。

(2)ミルクランド株式会社

当社は、富士開拓農協の子会社として、平成 15 年に地域酪農の安定化を図るため、ミルクランド株式会社を設立し、こだわりの乳製品の製造、販売を強化した。富士開拓農業協同組合管内の酪農家戸数は平成 21 年 2 月現在 54 戸で、乳用成牛頭数 4,029 頭、乳用育成牛 939 頭の乳牛総飼養頭数 4,968 頭である。また、繁殖用和牛雌牛 41 頭、肥育牛 480 頭が飼育され、草地総面積は概ね 1,000ha で、気象条件上から乾草生産が困難なため概ねサイレージ調整されますが近年、放牧形態の復活の兆しがある地域である。平成 20 年度の生乳総出荷量は 33,132 トンで、静岡県下の指定生産者団体取扱乳量の概ね 30%を占めており、認定農業者として 53 戸が認定を受けている。

しかし、会社の業績は不振であり、現社長の天野正氏が静岡中島屋ホテルの総支配人から平成 20 年

2 月に入社し、その経営手腕は驚くものである。

この会社から学べることは、

①入社三ヶ月は徹底的に駐車場に止まっている車のナンバーを調べたという。そして、確認したのは安・近・短がキーワードであつた。

そこで、地元客の継続利用を促すことが最重要としてマーケットの拡大を図ったのである。

②次の戦略が予約客の拡大であった。

観光バスは周辺の観光地は煩雑に訪れているのに、当社にはほとんど来ないのはなぜか?

その原因は、ほとんどの観光業者やバス会社ではミルクランドのことを知っていない。

今まで誰も営業していないから当然であったといえる。

知らないなら知らせればいい、一年後には駐車場がバスで埋まることを目標とした。

その結果、今期は黒字化を目指している。

【上の写真はヨーグルトの体験】

【左の写真は天野社長の講演風景】

５．今後の浜名湖観光圏における観光農園の方向性についての提言

本章においては、今後の浜名湖観光圏における観光農園の課題として、第４章で述べられた課題１から課題７までについて、今後の方向性として、「農業者、観光業者、観光客の三方一両得のにぎわいあふれるまちづくり」を提言したい。

２　課題１　大型観光農園の長所を活かした運営をどう進めるか？

7農園のグループ結集化により栽培果樹の14種類は、果実摘み取り時期も年間に広がり、消費者に周年化（周年開園）ができる最大のメリットでもあることから、消費者ニーズをとらえた戦略作りが必要である。

今までの観光は、非日常への脱出であり、観光地は施設型・イベント型観光に邁進してきた。秘宝館に始まり、ワニを飼う、熱帯植物、動物園、テーマパーク、リゾート施設などの各種観光施設を建設し、「○○祭り」「○○博覧会」等によるイベントでの集客が中心であった。こうした観光振興手法の多くは模倣による外来型であったため、多くの観光地が似たようなものになり、現在は、顧客がついてこなくなった。観光が大きなって、地域の魅力から乖離することで観光客を満足させられないという悪循環となったと考えられる。

しかし、新しい観光はバブルから変化し、世界一の豊さから変化したといえる。今後は、多様化、高度化、「個」化の時代であり、名物に地物なし、地域の魅力の喪失＝わざわざ観光に行く必要がなくなることが、観光産業の行き詰まり＝もうからないということになっている。

これから観光産業に必要なのは、単独での収益性を追求することではなく、地域の魅力を活かしながら、地域と相互にプラスになっていくような関係を構築することである。農業との連携も、そうした関係の中で儲かるための産業となる仕組みづくりが必要である。

（平成 22 年 2 月 11 日に「鞠水亭」で開催された和歌山大学経済学部大澤健准教授の講演録から引用）

そこで、浜松訪問に際して重視する魅力調査では、観光農園単独での誘引条件は、豊かな自然を含めて5.3%であり、農業体験単独では1%未満で非常に低い事が分かる。

このことは、観光農園単独のPRは誘引PRとして弱いと考えざるを得ないのであればPRの工夫が必要となろう。

先述のミルクランドの社長の言葉を借りれば、この社長から学べることは、①「浜名湖観光圏」内の他の大型レジャー施設の駐車場に止まっている車のナンバーを調べたという。そして、確認したのは安・近・短がキーワードであつたことから、地元客の継続利用を促すことが最重要としてマーケットの拡大を図ったのである。そして、次の戦略が予約客の拡大であった。当社にはほとんど来ないのはなぜか?

その原因は、ほとんどの観光業者やバス会社ではミルクランドのことを知っていない。

今まで誰も営業していないから当然であったといえる。

知らないなら知らせればいい、一年後には駐車場がバスで埋まることを目標とした。 その結果、今期は黒字化を目指している。このことから、今回の重要な課題が本事業の PR 対策となるのを関係者も含めて検討したい。

今後の戦略を樹立した場合の分析方法には、定性法と定量法がある。定性法は、 4P3Cマトリックス(4P3C－Matrix)を定性的に評価し、各戦略を個別に評価・検討する方法であるので、活用されたい。

	Consumer （消費者）	Company （自社）	Competitor （競争業者）
Product （製品・サービス戦略）			
Price （価格戦略）			
Place （チャネル戦略）			
Promotion （プロモーション戦略）			
＜評価＞ VG・・・・・Very Good G・・・・・Good N・・・・・Normal B・・・・・Bad VB・・・・・Very Bad			

3　課題２　K観光協会主催の小旅行「遠州道中膝栗毛」との提携をどう進めるか？

解決しなければならない問題として、20年度実施の遠州道中膝栗毛の参加費は1，000円であり、入園料金は500～600円が払われているが、観光農園の入場料と比較しても非常に低額であり、果たしてこの金額で顧客満足度と農園経営の採算性が合致するかであるが、今までの観光農業は入園料主体であったとすれば、今後は考え方を変えなくてはならないと思われる。

観光農業には、自分で農産物の価格がつけられることから、産地直売方式を意識した農家が多くなったことは喜ばしいことであると考えられる。先述の JA さがえ西村山でも、さくらんぼのもぎ取り観光がスタートしたばかりの時は、農協が所得保障してくれるかとか入園者数の保証をしてくれるかという質問が多かったことからしても当然そのような意見があることも予測される。

しかし、多くの観光客が来ていただけると次の戦略が建てやすくなるものであり、JA さがえ西村山では、「もぎたて、とりたて、ほんもの」をコンセプトとして全国に先駆けて「さくらんぼのオーナー制」を売り出し、全国から 100 件以上の申込があり現在も好評である。

今回の参加者の中でも、次郎柿の生産者やしだれ梅園の生産者については、このようなオーナー制によるリピート客としての繋がりが得られるメリットがあれば、如何にして多くの観光客に来ていただくことが先決であると思われる。

4　課題３　安全・安心を消費者にどう　表現するか

今回の観光農業参加者に JGAP 認証を取得させるには、まだまだ農家自体にも、取得するという意識がないが、参加7農園は安全・安心意識は非常に高いものがあり、取得に向けて指導を図りながら静岡県の「しずおか農水産物認証制度」にチャレンジすることが必要である。

今回の観光農業グループとして、認定基準に必要な対策項目をあげると次のことが共通的な事項であるので、今後グループ全員での研修会での意識の統一が望まれる。

①土壌について問題がないか周辺環境などを確認しているか。

②かんがい用水について問題がないか周辺環境などを確認しているか。

③持続的農業を推進するための施肥指針を定めていること。

④静岡県農作物病害虫防除基準等に基づいた防除指針(使用時期、農薬の種類、濃度等を記載)を定めているか。

⑤生産履歴の記録・回収・保管のルールを定めていること。

⑥収穫物の洗浄に水道水以外の原水を利用する場合は、水質検査を行っているか。

⑦集出荷施設での衛生管理の注意点等をマニュアルに定めているか。

⑧選別機械・器具、冷蔵庫などの清掃、点検を行っているか。

⑨便所の清潔の維持を行っているか。

⑩内部検査のマニャアルを定めているか。

⑪消費者等の問合せ・クレームに対するマニュアルを定めているか。

近年、価格のみならず、安全な食品に対する関心が消費者の中で高まっている。従来、小売業、食品加工業、外食産業による国産農林水産物・食品の利用については、コストや安定供給が課題となっていたが、近年、食味等に優れた高付加価値な商品として、その価値が見直されつつある。

これを踏まえ、地域の小売業、食品加工業、外食産業にとっては、地元の農林水産物を活用した商品に対する期待が高まっている。小売業者においては、特に食味に優れた、「おいしい」地元産の高品質な農林水産物・食品をブランド化する等により、収益を拡大することが想定される。また、食品加工業や外食産業においては、国産農林水産物・食品を活用した新商品・サービスを開発し、収益を拡大することが想定される。

5　課題４　生食の需給バランスをどう図るか？

果物はB級品やキズ物も出るが、グループ農園における実態は①ジャムの製造②直売所への緊急出荷で、現時点での妙策は見つかっていない課題にどのようにしてチャレンジするかである。

初めは簡単な惣菜等の加工品から始め農商工連携を模索することが必要である。

食品メーカーと農家との連携は、日本酒やワイン、菓子、味噌、醤油などでみられることから、地産地消のマーケティング活動として捉えることが必要であろう。

生産者としては、こだわりの品質重視の品目であることは勿論のこと、

①土づくりが基本である。

②品質により価格差が可能である。

③時代の要請である安全・安心や環境保全に意識した農産物を提供する。

このようなことを意識した差別化商品であれば、製販両方とも連携によるメリットはあるものと思われる。

近年、我が国の食料需要が、生食から加工食品にシフトしてきていることを踏まえれば、農商工連携を通じて、国産の農林水産物・食品の新たな用途を開拓して需要拡大を促す、規格外品やロットが小さすぎる希少品等の低利用・未利用の食材を有効活用する等の取組は、極めて重要である。

6　課題５　販売方法と販売チャンネル（流通経路）の多様化に向けて

グループ化によって知名度も上がり、共同PR・広告へ軸足を進めることが可能であるが、まずは、何より知ってもらうことが重要である。

今回の「浜名湖観光圏」の果樹園経営者と観光業者との事例についての話題をマスコミ、ミニコミ、クチコミによって伝えることである。

しかし、ここで取り上げてくれるためには、「ニュース」としての話題性、新規性があるかとうことであるから、イベントにしてもただの「いちごフェスティバル」だけではなく企画力が必要となる。例えば、「いちごフェスティバル」ではなく、地元の学童を招待していちごゲームをすることが話題性につながると思われる。

このことにより、農商工連携によって、我が国の農林水産物・食品の良さを活かしつつ、消費者ニーズに合致した商品やサービスの提供が可能となることにより、国産の農林水産品・食材の消費が高まり、農林水産業の収益を拡大することが期待される。

7　課題６　事務局パワーがグループ農園の発展を制する

観光農園グループに「プロの事務局長」を置くことの費用対効果が問題視されると思われる。

JA さがえ西村山の工藤課長は観光農業の初代課長として全国でも例が無かったといわれるが、観光農業を通じて、地域の総合的な道が JA 組織としても整備されていったのである。

今回の「浜名湖観光圏」の果樹園経営者と観光業者との連携により、地域の活性化につながることは勿論であり地域の雇用の確保にも貢献することと思われるので、地域全体で適切な人材の確保が望まれる。

北海道経済産業局が平成21年9月に管内の農業生産法人に対してアンケートを実施したものを参考にしていただきたい。

これは、グローバル化や少子高齢化等の社会構造が大きく変化する中、「生産性の向上」は全産業に

共通した課題である。そうした中、一次産業では生産性の向上を目的に「農業生産法人」へと移行する生産者が増加しており、高次加工など高付加価値化に積極的に取り組む動きが見られる。こうした新しい動きに活用していくために、この度、農業生産法人をモデルに調査を実施した。

アンケート回答法人数：３５７社（回答率 35.2%）

①今後取り組みたいものは「農畜産物の加工・販売(20.4%)」や「観光・体験農業(12.3%) 」など、今後はこれらに対する支援を検討する必要がある。

②「農産物加工」は将来的な連携・委託などを考えている分野として、「農産物加工(27.5%)」が「農業生産(26.5%)」を上回っており、以下「マーケティング(24.1%)」、「従業員育成(14.8%)」が上位に挙げられている。

③生産面に加え、人材育成力、ネットワーク構築力など経営面の強化が求められている。最も強化を図りたい分野として「農業生産技術力」に次いで、「人材育成力（後継者育成・従業員育成)」、「ネットワーク構築力」などの強化を求める声が多い。

このことからも、「浜名湖観光圏」の果樹園経営者と観光業者との農商工連携を通じてこの地区の将来に大きくはばたいていくことが期待される。

このためにも、人材づくりが大きな課題となろう。

【参考文献】

(1)農林水産省知的財産戦略本部専門会議地域ブランドワーキンググループ報告書「農林水産物・食品の地域ブランドの確率に向けて」(平成 20 年 3 月 14 日)

(2)工藤順一・平井隆(2004 年)「観光農業は　感動のドラマ」家の光

(3)関満博・足利亮太郎(2008 年)「村が地域ブランドになる時代」新評論

(4)平岡豊(1994 年)「農産物ブランド化作戦」東洋経済

(5)藤沢研二(2009 年)「農産物マーケッテイング」家の光

(6)ビーパル地域活性化総合研究所(2008 年)「葉っぱで稼ぐおばあちゃんたち」小学館

(7)平成 22 年 2 月 11 日に「鞠水亭」で開催された和歌山大学経済学部大澤健准教授の講演録

【参考ＵＲＬ】http://www.meti.go.jp/press/20080404002/20080404002-3.pdf

http://www.pref.shizuoka.jp/sangyou/sa-110/ninshou.html

http://www.fujimilkland.com/

http://www.makaino.com/i/

執筆担当　　大石育三

殿　　参考資料１

平成○○年○月○日

観光農園　グループ化発起人

「観光協会」理事　　㊞

A 果物果樹園　　㊞

B 果物農園　　㊞

浜名湖観光圏への「観光農園グループ」としての参画について（勧誘状）

拝啓、貴農園ますますご隆盛の段お喜び申し上げます。

この度浜松市と湖西市・新居町の 2 市１町が中心となり「浜名湖観光圏整備計画」がスタート致します。

この整備計画は当地区の名所名跡・食・物産・施設・イベント・歴史等あらゆる地域資源を開拓し、異業種の特性を活かした連携による魅力ある観光商品・旅行商品を作って誘客を図り、感動と滞在を楽しんで頂くことを目的としています。さらに「浜松独自のおもてなし」による地域ブランド力、商品ブランド力の向上によって、来訪いただいたお客様の再来と商品リピート化による、地域経済の活力化を目指すものであります。

具体的には浜名湖かんざんじ観光協会（観光事業者）がこれまで推進している西部地域観光施設ネットワークと連動し、新たな観光農園事業や体験事業を志す農業事業者が協働して、浜名湖観光圏拡大の一翼を担うネットワークとしてグリーンツーリズムの可能性を追求して参ります。

この企画は参加して頂ければ、自動的にお客様が来園するものでは決してありません。

浜名湖観光圏計画と一体となり多様なお客様の声を聞いて、個々の農園ビジネスでは果たせない「魅力作りと多様化」を自ら作り上げ、グループで拡大させ、グリーンツーリズムの発展拡大を狙うものであります。

この勧誘状の要旨をご理解頂き、観光農園のグループ化についてのご回答をお願い致します。　　敬具

記

１　観光農園のグループ化目標

（1）　高品質　（2）安全・安心　（3）周年化

２　募集要領；別紙アンケートへご回答をお願いします。

３　回答希望日；平成△年△月△日

４　アンケート送付先；A 果物農園

以上

浜名湖観光圏計画への「観光農園グループ化」アンケート＆貴園回答　　参考資料２

貴農園名		代表者様氏名	
お電話		ご担当者様氏名	
FAX		メールアドレス	

アンケートの内容；　大変直截的で恐縮ですが、将来の重要な方向付けです。

○　印で回答をお願いします。

Q1　グループ化の旗印	①高品質　②安全・安心　③周年化　について		
貴回答	1　妥当である　2　「　　」　「　　」を追加したい		
Q2 旗印　夫々の「具体的内容」について	①　高品質について		
貴回答	1　糖度判定（果実別）で行う	2「　　」を判定基準とする	
Q3 旗印　夫々の「具体的内容」について	②　安全・安心について		
貴回答	1 JGAP 又は県認定等を認定取得基準とする	2「　」を判定基準とする	
Q4 旗印　夫々の「具体的内容」について	③　周年化について		
貴回答	1 グループ全体で周年化を図る	2 共同販売所も将来は加える	
Q5　お客様に「感動とリピート化」を図るには、研究と工夫が必要、これをどうするか?			
貴回答	1　グループで研究会を週 1 回ペースで実施	2　月 1 回ペース	
Q6「 グループ化」は事務局等の推進部門が必要、その費用捻出について			
貴回答	1　月会費で賄う	2　販売高に応じて	3　1，2 併用
Q7 推進協議会（仮称）には企画部門が必要です、これをどうするか?			
貴回答	1　農業経営研究会に委託　2　その他へ委託　3　自主運営する		
Q8　観光農園を選ぶのは、お客様です；選択頂く「基準」をどう作るか?			
貴回答	1 判定基準（ランク）を設定、顧客判定　2　ランクは設けない		
Q9 観光農園グループ化への参加について			
貴回答	1　参加する　　2　今回は見送る		

おわりに

当初、われわれ「農業経営研究会」は、“農商工連携”を標榜して果樹園経営のあり方を模索して来た。従って、われわれ自身、それに関する知識を広めようとして「観光商品企画研修」や最終的には通算５泊８日に及ぶ「農商工連携等人材育成事業」に参加したのである。

そこで目にした光景は、「酪農家」「お茶生産農家」「漬物専門業者」等々、農産物の関係者が生き残りを賭けて何とか現状を打破し、先の見える経営を目指したいという必死の姿であった。幸いというか、今回の研究課題の中心的存在である果樹園経営者の中のお一方がご参加いただき、われわれと寝食を共にして、裸の付き合いの仲での貴重な体験談から、つぶさに現状をうかがい知ることが出来た。

結論から申し上げると、「何とかしなければならない。」という気持ちはあるけれども、さりとて「何をなすべきか。」が解らないというのが実態である。

故に、その集まりである「浜名湖観光圏整備計画」に賛同する「グループ化７果樹園」の会同が何時も紛糾するのも頷けるような気がする。

言うなれば、今ようやく「グループ化」の機運が芽生えてきた段階であり、農商工連携の話は「グループ化」の運営が軌道に乗ってからの話であり、従って現時点においては、将来構想として最終章で取り上げざるを得なかった。

でも、われわれの努力は、この「グループ化」賛同者から認められ、その証拠として、第５回開催日程(平成２２年１月２０日)について自ら決定するところにも現れている。

今後、われわれ「農業経営研究会」がその推進役となってこの活動を持続し、近い将来、何時の日にか感謝されんことを希うとともに、本課題の取組みに対し、ご協力いただいたことに感謝の念を表したい。

社団法人中小企業診断協会　静岡県支部　平成２１年度調査研究事業担当チーム
農業経営研究会　名誉顧問　橋本文夫
五木　勝
大石育三
小野栄一
大庭富男
鈴木悦治
鈴木敏之
森田太郎
和田邦彦

平成２１年度マスターセンター補助事業

「浜名湖観光圏」における農商工連携による果樹園経営の一方策についての報告書

平成２２年１月

社団法人中小企業診断協会　静岡県支部

支部長　菊　間　範　明

〒410－0054　沼津市北高島町１９－５　ひと・みせ・まちづくり研究所内

TEL　055-929-0570　：　FAX　055-929-0571

E-mail　office@shindan-shizuoka.jp

URL　http://www.shindan-shizuoka.jp