

大規模農産物直売所の 2009 年以降の停滞要因
と小規模成長直売所の伸長要因に関する研究

2014 年

森下武子

[目次]

序章 本研究の課題と構成	1
第1節 研究背景	1
第2節 先行研究の成果の整理	2
第3節 本研究の課題と構成	18
第1章 農産物直売所の最近の動向	25
第1節 農産物直売所の発展—成長期から成熟期へ	25
第2節 農産物直売所の大規模化	36
第3節 スーパーとの競合の激化	46
第4節 小括—外部・内部環境の変化と直売所運営の現状—	59
第2章 大規模直売所の2009年以降の停滞とマーケティングの4Pからの分析視点	64
第1節 大規模直売所の2009年以降の停滞の実態	64
第2節 マーケティングの4Pからみた農産物直売所のこれまでの伸長要因	69
第3節 大規模直売所の2009年以降の停滞要因の4Pからの分析視点	73
第3章 JA運営大規模直売所の商品品揃え政策	79
第1節 本章の課題	79
第2節 Y直売所とJ直売所の概要	79
第3節 Y直売所の2009年までの商品政策	81
第4節 J直売所の2009年までの商品政策	84
第5節 Y直売所とJ直売所の2009年以降の変化	86
第6節 小括—Y直売所とJ直売所の2009年以降の停滞要因—	88
第4章 民間企業運営大規模直売所の価格政策	91
第1節 本章の課題	91
第2節 T直売所の概要	91
第3節 T直売所の高品質・ブランド化政策	94
第4節 スーパー間競争の激化と価格政策	96

第5節	小括—T直売所の2009年以降の停滞要因—	99
第5章	生産者運営大規模直売所の自然成長と環境変化	102
第1節	本章の課題	102
第2節	K直売所のスーパー間競争の激化	103
第3節	AS直売所の成熟化と価格対策	110
第4節	A直売所の果物特化と成熟化	119
第5節	小括—生産者直売所の2009年以降の停滞要因のまとめ—	127
第6章	小規模成長直売所の商品差別化政策	131
第1節	本章の課題	131
第2節	N直売所の独自商品開発	132
第3節	D直売所の高品質政策	138
第4節	K直売所の果物特化と通販	144
第5節	小括—小規模成長直売所の伸長要因のまとめと課題—	150
補論	零細規模直売所の商品品揃えと高齢化	152
第1節	本章の課題	152
第2節	NE直売所の商品品揃えと高齢化	152
第3節	小括—4Pからみた売上減少要因—	156
終章	総括	158
第1節	4Pからみた直売所の伸長要因	158
第2節	大規模直売所の2009年以降の停滞要因	160
第3節	今後の直売所の事業展開の方向性と取組課題	168
	引用・参考文献	173
	英文要旨	185

序章 本研究の課題と構成

第1節 研究背景

近年、農産物直売所（以下、直売所）が成長チャネルとして注目されている。直売所数は2010年には16,816カ所、2009年度の販売金額が8,767億円に達し¹⁾、小売業態の中でも成功チャネルとして位置づけられ、2004年の推計で野菜生産額に占める割合が5～8%²⁾、2009年度の農業総産出額に対する割合が約10%³⁾と、農産物の新流通ルートとしての地位を築いてきた。

直売所は「生産農家が自ら生産した農産物を自ら販売する」という独特の小売業態であり、農協女性部（当時は婦人部）や生活改善グループの集まりから「百円市」などの形でささやかな直売所が各地で自然発生的に誕生していったのが最初である（岸, 2002:140）。後に全国のモデル的存在になったのが、1986年に設立されたJAひまわり（愛知県）の百円市（現「ひまわり農協グリーンセンター一宮」）で、その百円市が予想以上の人気を集めて、初年度の売上が4,000万円に達し、1989年にはJAの施設としてグリーンセンターが完成して、1991年にはさらに増築、新鮮で安いという評判で固定客がついていった⁴⁾。

天候に左右され、生産時期・場所も異なる多品種多量の農産物を安定的に供給するには卸売市場流通が適しているが、効率的な流通のために形状やサイズ等に統一規格があり、そうした卸売市場流通に乗らない余剰品、規格外品、少量品が直売所で販売される商品となり、生産農家の収入となった。消費者からは地場産の新鮮で安全・安心な商品が安いことで支持された。

こうして、1980年代後半から、とりわけ1990年代を通じて直売所が活発に開設され、1990年代の終わりごろには分布の濃密さはあるが、全国に展開し始めた。2000年代初めには、流通面でも地域振興面でも食品流通において一定の影響力を与えるようになった。

2000年前後以降にはJAや道の駅、民間企業が大型施設を開設して本格的に参入して、2000年代を通じて大規模化が進展していった。それまでの生産者グループ運営の直売所が主流であった2000年代初期までの時代とは異なり、2000年代後期にはJAや道の駅、民間企業運営の大規模直売所が主流となっている。

2000年代の初期には、すでに売上が微増や横這の直売所が増加してきており、直売所間やスーパーとの競争が生じるようになり、小規模直売所を中心に経営の悪化が見られるよ

うになっていた。さらに、2000年代の大規模化の進展により、それまでの直売所間やスーパーとの競争が一層激化して、小・零細規模直売所は大規模直売所に統合されたり、高齢化で自然縮小したりしていった。

ところが、2009年頃を境に、大規模直売所の成長にも変化が生じてきた。2000年代に成長してきた大規模直売所の多くで、2009年頃を境として売上高の停滞傾向が見られるようになった。他方、多くの小・零細規模直売所が淘汰や縮小均衡していく中で、小規模でも伸びている直売所もあり、直売所間で規模による違いが現われてきている。

2008年9月のリーマンショック以降、消費不況は厳しさを増している。農産物販売の主チャネルである総合スーパーや食品スーパーは2009年度の売上高が減少しており⁵⁾、低価格戦略や生鮮品の差別化戦略を取り始めており、2009年以降、市場・競争環境が変化してきている。

こうした環境の中で、これまで直売所の成長をけん引してきた大規模直売所が2009年頃を境に停滞に転じたのは何故か、他方、小規模でも伸びている直売所があるのは何故かを、停滞する大規模直売所と伸長する小規模直売所の実態分析を通してマーケティングの視点から解明することが本研究のテーマである。

直売所は、「生産者の顔がみえる安全で新鮮な地場産の農産物」への消費者の関心の高まりに応え、地域農業の振興・地域活性化に向けて地産地消・6次産業化の取組拠点としても期待されている。また、直売所の成長は、地域で消費する品目を地域で生産する「地産地消」(172ページの注3参照)の農業構造へと転換していく可能性を持っている。大規模直売所の停滞要因を解明することで成長に向けての課題を明らかにし、さらに、小規模成長直売所の伸長要因から成長のための示唆を得て、大規模直売所、小規模直売所ともにそれぞれの規模に応じた事業展開やマーケティングのあり方を考察することも本研究の主要な狙いである。

第2節 先行研究の成果の整理

直売所は、1990年代の発展を通じて消費者及び生産者の支持を得て、地場流通として一定の地位を築いてきた。直売所が発展を遂げた背景として、直売所が新鮮で安い为消费者にも支持され、生産者の手取りも増加する農産物の販売拠点であったということがもちろん大きい。それだけでなく、地域で女性や高齢者が交流する拠点、あるいは地域と都

市の交流拠点等としての地域活性化、さらに、従来の大規模単品産地の農業だけでなく、女性や高齢者が農業生産に参加でき、多様な生産者による多様な農産物生産を通じて地域農業振興への貢献の側面があったことが大きい。

また、JA が 2000 年の第 22 回 JA 全国大会で直売所を通じた地産地消の取組強化をうたい、前後して自治体でも主として地域農業の活性化の観点から地産地消が政策課題とされて、地産地消運動が高まり、直売所がその拠点として位置づけられたことも直売所発展の追い風となった⁶⁾。

直売所に関する先行研究は、直売所の発展が着目されて 1990 年代後半から急速に増加しており、多面的な側面から多くの研究が蓄積されているが、研究成果は、1.直売所の地域への貢献の側面に関するテーマと、2.直売所の小売事業としての側面のテーマの 2 つに大別される。

ここでは、まず 1.の直売所の地域への貢献の側面に関するテーマの中で、直売所が地場流通の拠点として流通面で果たした役割と、地域活性化や地域農業の振興面での貢献を中心に先行研究の成果を概観しておきたい。直売所が地域住民や農業生産者から支持されて、具体的にどのような地域経済への効果や、地域自給を高める農業構造への変革を果たしてきたのかを確認することがその目的である。

次に、本研究が分析の対象とする直売所の農産物小売業として発展してきた側面に関しては、直売所のマーケティング・経営、直売所の伸長要因、および、競合状況のテーマに絞って、研究成果の整理を行いたい。直売所が小売業として発展するために、マーケティング・経営で、商品や販売方法など、どのような特徴を持っているのかを先行研究の成果から整理して明らかにする。次に、これまでの直売所の伸長要因に関する研究成果をまとめて、直売所の伸長要因に関して、これまでの研究でどのような実証分析と共通認識が確立されているのかを明らかにする。最後に、これまでの先行研究でも直売所間、スーパーとの競合が厳しくなっていることが指摘されているが、そうした競合状況に関する研究成果を整理して、競合状況がどこまで解明されているのかを確認し、残された課題について明らかにしたい。表序-1 は本章で取り上げた先行研究のリストである。

表序-1 先行研究のリスト

	テーマ	概要	著者	著書/論文名	
地域への貢献	地場流通	直売所の新段階、発展契機	岸康彦(2002)	新段階を迎えた農産物直売所—地産地消の潮流の中で	
		地産地消推進の拠点	菅野雅之(2008)	地産地消の意義と農産物直売所の地産地消推進機能の地域特異性評価に関する研究	
	地域活性化	地場+インショップ展開	小柴有理江(2005)	農産物直売所とインショップの存立構造	
		地域社会の交流、生きがい	農村生活総合研究センター(2001)	青空市・直売所の多様な役割と運営	
	の	規模による役割の違い	野見山敏雄(2001)	直売所が地域経済に果たす役割	
		出荷農家の所得補填	細谷昂・小野寺敦子(2006)	農産物直売所にとって成功とは何か	
		地域経済効果	香月敏孝・小林茂典・佐藤孝一・大橋めぐみ(2009)	農産物直売所の経済分析*	
	の	地域農業振興	共販の維持・強化	佐藤和憲(2001)	多品目少量生産基地における販売チャネルとしての直売所システム
			出荷農家の経営変化	菅野雅之(2009)	都市近郊地域における大規模農産物直売所の機能分析
			地域農業構造変化	李侖実(2010)	農産物直売所を通じた地域農業生産構造の再編
生産者の出荷行動変化			李侖実(2011)	大型農産物直売所増設に伴う出荷行動の変化	
の	マーケティング・経営	当番制から専従職員へ	櫻井清一(2008)	農産物直売組織の組織再編過程	
		POSの普及動向	佐藤和憲・柴田静香・唐崎卓也(2005)	農産物直売所のPOSに対応した販売情報システム	
	小	売	POSデータのマーケティングへの有用性	飯坂正弘(2006)	動的情報の利用が農産物直売所の経営にもたらす効果に関する研究
			商品・価格・販促	白武義治(2003)	地域農業再生と活性化に果たす農産物直売所**
	事	業	消費者購買行動	藤井吉隆・梅本雅・大浦裕二・山本淳子(2008)	農産物直売所における購買行動の特徴と店頭マーケティング方策
			商圈分析	河田員宏・古川満(2006)	直売所の類型化とその改善方策
			経営戦略	藤島廣二(2001)	生産者直売所の経営戦略
			成長維持の戦略	新開章司(2003)	農産物直売所の成長と組織形態
	て	の	成熟期の直売所経営	津谷好人・斎藤文信・秋山満(2006)	激化競争下における直売所経営の戦略適合
			運営(参考)	運営マニュアル	山本雅之(2004)
展	の	発	田中満(2009)	直売所運営のポイント	
			都市農山漁村交流活性化機構(2010)	農産物直売所経営改善マニュアル	
			JA栃木中央会(2012)	JA農産物直売所の運営改善の手引き*	
			消費者ニーズ詳細	大浦裕二・河野恵伸・阿部宏美(2003)	店舗間競争下における農産物直売所に対する消費者ニーズと販売戦略
	展	の	展	山本直之・山根芳樹・小八重祥一郎(2007)	農産物直売所に対する消費者ニーズと設立のための課題
				消費者ニーズ(参考)	関東農政局(1998)
展	の	展	都市農山漁村交流活性化機構(2006)	農産物直売所のお客様に対する利用動向	
			農林水産省(2007)	平成18年度地産地消に関する意識・意向結果	
			日本政策金融公庫(2011)	農産物直売所に関する消費者意識調査	
			競合状況	小規模直売所の特徴	小柴有理江(2007)
展	の	展	直売所の競争戦略	新開章司・西和盛・堀田和彦(2007)	農産物直売所の経営戦略と組織に関する一考察
			食料品店舗としての特徴	大浦裕二(2012)	JA直売所の課題と展開方向*

(注) *伸長要因も含まれる。 **消費者ニーズ・生産者ニーズとして再度取り上げる。

1 直売所の地域への貢献

(1) 直売所が地場流通に果たす役割

直売所は1980年代後半、とりわけ1990年代に発展したが、同じく1980年代中期を境

として青果物の卸売市場流通量および経由率が低下に転じている。市場外流通が増加した要因について、「輸入農産物の増加や、外食・中食の発展により産地と大口需要者との直接取引等流通経路の多元化による⁷⁾」との認識が多くの研究者に共通したものである。藤島(1996)は、そうした1980年代中期から青果物流通システムが変化した要因として、加工青果物(特に輸入野菜と輸入ジュース)が増大したことが最大の要因と指摘しているが、要因の1つとして直売所の台頭を位置付けている。

岸(2002)は、1990年代の発展を経て2000年代初めに直売所が次の3点で新段階を迎え、市場外流通のなかで地場流通の一角として認められ始めたこと、地産地消の社会的意義を持ち始めたことを指摘している。第1は、「直売所が『新鮮』『安価』それに『安心』で消費者の支持を得て、とりわけ朝どり野菜の新鮮さが集客力の源泉」(岸, 2002: 130)になっていることがスーパーでも注目されるようになり、地場産の野菜を生産者の名前入りで陳列するなど、直売所に似た販売手法を取り入れる動きが広がってきたことである。第2は、当初から大規模店を目指してたちまち10億円を超える実績を残す直売所が出てきたり、『内子フレッシュパークからり』(愛媛県)のように町内農業粗生産額の約14%を占め、地域で大きなシェアを持つ直売所も出てきたことである。第3は、「まだ萌芽的ではあるが、レストランや料理教室、学校給食への食材供給、市民農園などとタイアップして消費者との交流に道を開くなど、より意識的に、地産地消の拠点として直売所を位置づける機運が出てきた⁸⁾」ことである。

直売所と地産地消の効果に関する研究に関しては、意義や事例紹介、進め方について多くの論者から指摘されているが、実証研究はまだこれから蓄積されていく段階である。その中で、菅野(2008)は、地産地消が「①フードマイレージ・流通コストの問題とそれらの解決手段、②食料自給率の低下とその解決手段、③地域振興効果、④地域資源の活用と保全等の『食と農』の問題を解決する手段になりえる⁹⁾」として、大都市、地方中核都市、都市近郊農業地域、中山間農業地域の4地域別に、各地域の消費者調査と4事例調査から、地産地消推進の拠点として直売所の効果を分析して、地域農業活性化、地域農業経営、消費者の地場産農産物へのロイヤリティの変化、その他効果を実証的に示した。

小柴(2005)は、「川下サイドの企業からの流通再編ではなく、生産者、産地のニーズに応えた生産者サイドからの流通再編の動きが『直売所』である」である点を評価している。ただ、直売所の地産地消の意義を評価しながらも、地産地消の枠を超えて、直売所の新しい展開である消費地への出店やインショップ¹⁰⁾の形態に焦点を当てて分析し、直売

所とインショップが生産者や地域農業に与える影響や担い手としての生産者の取組状況を、直売所の全国的動向を踏まえて、消費地への出店やインショップを行う先進的な直売所の取組事例を分析して、その影響や意義を明らかにしている。

(2) 直売所の地域活性化への貢献

地域活性化としての直売所の意義については多くの先行研究が指摘しており、女性や高齢者の参加、地域の食文化創出、消費者との交流により地域社会の魅力を消費者に広く伝え、再発見させる可能性を持つ、農村と都市交流の拠点、農業の維持発展をもたらす経営環境を作り出す、生産者の意識改革等が評価されている。

これらの役割を具体的に事例で検証した例が少ない中で、農村生活総合研究センター（2001）は、直売所が地域農業資源管理や地域社会の交流・生きがい、地域経済活動に対する役割を、群馬県・広島県の各3直売所（それぞれ大1カ所、小2カ所）のメンバーへの聴き取り調査と消費者へのアンケートや聴き取り調査により、具体的な事例で明らかにしている。また、農総研（2001）は、大小の規模別に、直売所の目的・役割や経営目標に応じた運営のあり方を考えるべきであると指摘している。

野見山（2001）は、生産農家を直売所得から基軸型、補完型、生きがい型の3タイプに分類し、タイプごとの大2、小4カ所の直売所への出荷行動から、大規模直売所は農業者の所得確保の機会、小規模直売所は高齢者の生きがいや働きがいの場として直売所が地域社会に果たす役割を評価した¹¹⁾。

細谷・小野寺（2006）は、岩手県内127直売所へのアンケートと大小2カ所の直売所への面接調査により、直売所が生産農家の所得補填や自立、地域活性化につながることを明らかにした。

直売所の地域活性化への貢献に関する研究は事例研究や直売所へのアンケート調査が主体であり、直売所の地域への影響を具体的に検討した研究は少ない。その中で、香月ほか（2009）は、直売所の地域経済への効果に関して、和歌山県の売上高25億円（2006年度）の直売所を含めて12カ所の直売所を対象に、生産農家所得増加、消費者可処分所得増加、雇用者所得増加を試算して、直売所の経済効果、和歌山県の直売所では9.4億円とされた、を算出した¹²⁾。

(3) 直売所の地域農業振興への貢献

直売所の地域農業振興への貢献に関して、生産農家の経営や地域農業への効果の実証的研究は少ない。また、実証研究の大半はアンケート調査と聞き取り調査による。

佐藤（2001）は、高齢化・女性化が急激に進行して地域農業が崩壊の危機に瀕した群馬県 JA 甘楽富岡の事例で、再生策として、共販・スーパーのインショップ販売・直売所（食彩館）の相互連携体制を作ることにより、直売所が共販の維持・強化に貢献し、また三者の連携で生産農家の育成を果たし、地域農業を振興させたことを明らかにしている。

小柴（2005）と菅野（2009）は大規模直売所の事例研究で、生産農家へのアンケートと聞き取り調査により、出荷を契機に経営にどのような変化が生じたのかを明らかにした。

李（2010）は、JA 運営大規模直売所の生産農家へのアンケートと聞き取り調査により、大規模直売所の成長に伴い、生産農家数の増加、多様な担い手の出現、生産農家の販売額の増加、作付面積の増加等、地域農業が成長して、直売所への出荷が地域農業構造の変化に貢献したことを明らかにした。

さらに、李（2011）は同一農協の管内で、上記の大型直売所の近隣に大型直売所が新設されたことで、既存と新設の直売所に対する生産農家の出荷行動がどう影響されるかに関して、両直売所の POS データにより生産者の出荷行動の変化と農産物販売高の増減への影響を分析した。大規模直売所の新設が新しい生産農家を引き寄せる効果も持ち、地域の生産農家にとって販売額が増加することを示した。

以上の直売所の地域農業への貢献の研究から、直売所が女性や高齢者、定年新規就農者などの多様な担い手を育成し、地域ニーズに応える品目の生産が増加するなど、地域自給率を高める役割を持つことが明らかにされている。

2 直売所の小売事業としての発展

(1) マーケティング・経営

1) 運営方式の変化と POS

当初の直売所の運営方式は、櫻井（2008）によれば、「複数の生産者が同一の店舗に商品を持ち込み、レジ精算等の接客・販売対応などは当番が行うといった分業方式」であったが、「1990年代以降、規模の拡大とともに生産者の当番制から専従職員の雇用が始まり、販売機能の分離が行われていった。農協や第3セクター・自治体等設立の大規模直売所で

は当初から直売所の運営を専従職員が担当する方式」が一般的となった。

「当番制」の直売所では、生産者が売場に出したい商品を並べ、価格を設定した。販促は生産農家と消費者との会話が主体であり、商品の特徴や調理方法の説明、お勧め商品を伝える等の素朴な販売方法である。

山本（2004）によれば、専従職員が雇用されるようになって、マーケティングの役割が生産者と、直売所の専従職員である販売員とで分担されるようになっていった。JA 運営の大規模直売所では、価格設定は生産農家が行うが、販促活動と販売データの提供は直売所の担当である。また、出荷者組織（運営協力会）を作り、生産農家間の情報交換、品質向上、新規品目の導入を進めたり、価格のガイドラインを決める場合もある。販売データの提供により消費者ニーズに合った生産量の拡大を図ることも奨励された¹³⁾。

佐藤ほか（2005）によれば、POS システム¹⁴⁾ が 1990 年代前半に JA 運営直売所で最も多く導入され、バーコードで読み取る作業で会計の事務効率化が行われるとともに、生産農家への代金精算作業の負担軽減、販売データの集計が図られた。

直売所のマーケティングでは、POS システムを利用すれば、リアルタイムでの品目別、出荷者別の売上データの把握・管理が可能となり、販売状況の確認による補充ができるだけでなく、販売データの分析により、消費者ニーズに合った生産・出荷を促し、品揃え戦略に活用することができる。しかし、櫻井（2008）によれば、POS システムに連動したリアルタイム販売情報の生産者への提供や販売データの分析による出荷・品揃え戦略への活用はまだ一部である。

POS を活用したマーケティングの効果に関して、飯坂（2006）は、広島市内から 1 時間半程度にある小規模直売所で 1998 年に簡易 POS を導入し、売上実績を 6 年間追跡して、当初の売上高 2,000 万円から 6 年後に 8,000 万円への売上増加の効果を実証し、さらにその売上増加要因の分析を行い、POS 活用の効果を明らかにした。また、POS データと利用者・出荷者の対話で得られる情報が直売所のマーケティングに有効であることを実証した。

2) 商品・価格・販促

白武（2003）によれば、長崎県では有人の直売所が 2001 年に 91 カ所あり、1995 年の 8 カ所から急増している。91 カ所のうち、生産者組織が 77 カ所である。白武（2003）は、2002 年に 91 カ所のうち 84 カ所を対象にアンケート調査を行い、49 カ所の回答から、直

売所の商品政策・価格政策・販促活動について検討した。商品に関しては、地元産 100%の直売所が 69.1%を占め、地元産にこだわりを示していた。理由は、他地域から仕入れると地元生産者からの入荷が減少し、地元農業衰退を促進することになることと、スーパーの商品との違いをなくすためであった。ちなみに、バーコード管理を行っている直売所は 24.5%で、販売機能アップを行っている段階にある。

次いで価格に関しては、小売価格を決める人は出荷者が 71.5%、直売所が基準を示して出荷者が決める場合が 20.4%であり、価格参考時にはスーパーを意識していることが明らかにされた。また、手数料は運営主体のタイプで異なり、生産者グループでは 15%が最も多く、次いで 10%以下が多いが、JA の場合は 15%で一律、自治体主導では 15%が多数だが 10%、20%も 1~2 割ある。

さらに、販促活動では、自治体の協力を得てホームページを作成し、また自治体や JA の広報誌を介して活動状況を公開している。さらに、1年間を通して多様なイベント、感謝セール、直売所祭り、農業体験、料理教室などにも取り組んでおり、こうした活動が直売所に理解がある顧客を増やし、集客範囲を拡大する 1 要因となっていると指摘している。

販促に関しては、藤井ほか（2008）が、滋賀県下の大規模直売所の事例で、消費者の購買行動の特徴と、POP 等での情報提示による販売促進活動が購買行動に与える影響を明らかにした。店頭マーケティング方策として、「POP 等により提示する情報は、新規品目では、商品特性や調理方法が効果的であり、特に外観が同一の新規品目では、既存品種との違いを視覚的に訴求するためのシール等、消費者の注意をひきつける表示が有効であること等」が確認された。

3) 商圏

商圏に関しては、河田・古川（2006）が岡山県下の直売所について 3 種類の類型区分を行い、3 類型で代表的な各 3 カ所の合計 9 カ所の直売所の来店者 2,028 人に面接アンケート調査を行い、類型別の消費者の来店範囲（商圏）と消費者情報を分析し、類型別の特徴と今後の対応策を明らかにした。河田（2006）によれば、小売業の店舗では、店舗の規模・業態・立地（駅からの距離）、さらに店舗から半径 3 km と半径 3~6 km のそれぞれの人口密度・小売密度等に加えて過去の利用顧客調査からその商圏を導き、その店舗の販売金額等の需要予測が行われている。その手法を取り入れて、岡山県の直売所の類型別分析で半径 3 km と半径 3~6 km の人口密度・小売密度を指標として、「密集地域型」、「都市近郊地域型」、

「農村地域型」に分類して、類型別の商圈と消費者の購入行動を明らかにした。

商圈は、消費者の居住地から直売所までの自動車所要時間でみると、密集地域型は 13～25 分圏（平均 20 分圏）、都市近郊型は 45～75 分圏（平均 60 分圏）、農村地域型は 100～155 分圏（平均 125 分圏）であった。さらに、各類型別に世帯特性、年齢、施設特性を導出し、消費者像と消費者行動の特徴（来店頻度、客単価、充実希望品目商品）は、密集地域型では 50 才以上の女性が毎日の食材購入で単独来店して、購入金額は少なく、野菜の充実が望まれていた。都市近郊地域型は 50 代以上の夫婦の来店が多く 7～8 割が定期的で、購入金額は比較的高い、果物や加工品等の高単価商品も購入しており、商品情報表示の要望が多くあった。農村地域型は 50 代以上の夫婦が広域から月 1 回程度定期的に来店しているが、購入金額は特徴がなく、要望も多岐に渡っていることから来店客が多様化していると考えられた。

4) 経営・マーケティング戦略

経営戦略に関しては、藤島（2001）は、徳島県の直売所アンケート調査等から、直売所の経営戦略について、地元消費者重視、地元消費者向け商品（日常野菜）の品揃え拡充、営業日・営業時間の拡大、新鮮さ維持のための残品対策、施設が手数料で利用できること（多数の生産農家が参加可能になる）の 5 点を重要点として指摘した。

新開（2003）は、直売所の成長のライフステージ仮説と組織の問題について分析して、直売所が成長期を過ぎて顧客数が一定の限界に達し、事業規模が安定する成熟期に入ると、安定的に成長を続けるか、衰退期に入るかは、リピーターの確保が重要になると指摘した。したがって、成長を維持するためには、消費者の立場に立ったマーケティングを戦略的に展開し、魅力的な商品を揃えるなど、顧客満足を高める努力が必要としている。しかも、集客増加のための顧客満足を高める品揃え、商品を提供する出荷者の満足度の充足、直売所の売上高拡大と利益確保等、これらを総合的に考える立場の者が必要であり、それには経営者（店長）に一定の権限とリーダーシップが必要となる。実際に、店長の裁量により、積極的かつ戦略的なマーケティングが展開されている直売所では成長が続いていることを九州の直売所 5 カ所の事例で分析している。

津谷ほか（2006）は、2000 年代中期の直売所の経営環境を「いわば成長期を終え、成熟期の段階に達したとみてよい。（中略）成熟期に突入した直売所経営は、もはや適切な戦略適合なしには、存続・発展できないだろう。」と指摘している。まず、栃木県下の直売所

データから、栃木県では1985年から増加してきた直売所設置数が2001年にピークとなり、2003年～2004年には停滞・減少傾向にあることを示した。次いで、直売所をタイプ1（特定日営業型）、タイプ2（地域密着型）、タイプ3（シナジー型）に分類し、タイプ3の売上高1億円以上の7直売所の顧客へのアンケート調査から、地元客の利用頻度と品揃えに対する評価を調査し、それを直売所の競争力の指標とした。その結果、品揃え、新鮮さ、安さといった消費者ニーズを満たす商品提供に加えて、地域住民との関係性を強める戦略が重要と指摘している。

直売所の運営に関して、経営戦略や関連したマーケティング戦略、マーチャンダイジングのテーマでは、直売所運営マニュアルは多いが、直売所の経営戦略やマーケティング戦略にまで踏み込んだ学術的な実証研究は少ない（直売所運営マニュアルは表1参照）。

（2）伸長要因

直売所利用の消費者ニーズ、顧客特性、購買行動等に関する先行研究は多い。ただし、多くは、地産地消テーマでの菅野（2008）、地域活性化テーマでの農村生活総合研究センター（2001）と香月ほか（2009）、地域農業振興テーマでの菅野（2009）の研究に見られるように、直売所の地産地消や地域活性化、地域農業振興への貢献に関する研究の中で、消費者サイドの実態把握として実施されている。

また、マーケティングの中で、商品・価格・販促方法の提案を消費者調査の分析に基づいて行う研究も多い。（1）のマーケティング・経営で取り上げた販促活動テーマの藤井ほか（2008）や、商圈テーマの河田（2006）などでも消費者調査が実施されている。

さらに、2000年代以降になると、直売所利用者の意識や行動に関する研究については、アンケート調査分析だけではなく、ラダリング法（消費者の価値感を明らかにする）やテキストマイニング（潜在意識からの解明）などの手法を用いた研究が行われている。

また、消費者ニーズに限れば、関東農政局（1998）や都市農山漁村交流活性化機構（2006）、農林水産省（2007）、日本政策金融公庫（2011）でも消費者調査が実施されている（表序-1参照）。

ここでは、先行研究の中から、伸長要因に関して生産者・消費者双方のニーズから詳細に調査・分析した前述の白武（2003）の研究結果と、新しい知見を追加した大浦ほか（2003）と山本ほか（2007）、さらに農村生活総合研究センター（2001）、香月（2009）の研究結果を代表例として取り上げたい。

1) 生産者・消費者双方のニーズ

白武（2003）は、長崎県の売上高 1.8 億円の成長直売所の会員生産者 57 戸と利用者 49 人の双方にアンケート調査を実施し、直売所設置により地域の生産者、地域の消費者が以下のような多面的効果を得ていることを明らかにした。

生産者にとって直売所設置による効果は自営農業の変化であり、1 位は生産者氏名と栽培方法を添付して販売するようになったことで、消費者に「顔の見える」販売ができ、責任ある生産を行うことができるようになったことが挙げられ、次いで、栽培品目が増えた、出荷期間や日数が伸びた、作付面積が増えた等の地域農業に及ぼす効果も指摘されている。また、農協共販の大量出荷・厳選体制の中で、均質大量の農産物生産が苦手な零細経営農家や高齢者農家は阻害され、その存続も危ぶまれたが、直売所設置により減農薬・有機栽培法を導入しながら、多品目少量生産販売を行っている。

直売所での販売により、所得増加や販売額拡大の所得面の効果もあり、さらに生産意欲が湧いてきたともいわれ、生産者にとって直売所は所得拡大、生きがい、生産者どおしのコミュニケーションの活発化、生産者の農業経営の維持・強化の面から、生産者ニーズにも応えていることが判明した¹⁵⁾。直売所の成果を全体としてみると、多様な農業経営の担い手確保、栽培品目の多様化、減農薬・有機農業への取組、加工食品などの地域食文化の再生などの面で地域農業の再生に及ぼす役割が大きいことが明らかにされている。

当直売所を利用する消費者は急増しており、直売所の利用理由として、①新鮮（65.3%）が非常に評価されており、次に②比較的安い（24.5%）と②安全（24.5%）が同列 2 位、その後は④地元の商品がある（22.5%）、④品揃えが豊富（22.5%）、⑥品質が信用できる（20.4%）とほぼ並んでいる。直売所の農産物がスーパー等の商品と比較して良い点を問うと、①新鮮（89.8%）、②安い（28.6%）、③安心（12.3%）と、新鮮さが圧倒的に評価されていた。顔が見える安全性に関しては、生産者情報の添付があれば安心できるが 89.8%と高く、また、地元農産物については、すべて地元産が良い（32.7%）、なるべくなら地元産が良い（55.1%）を合わせると、87.8%が地元産を評価していた。

なお、生産者は日々の販売成果や消費者の生の声を聞くことで、消費者ニーズも理解してきており、消費者ニーズに配慮している点として、①新鮮さが圧倒的に高く、次いで、②小売価格、③品質、④栽培方法、⑤完熟性、⑥氏名表示、⑦規格を挙げている。

2) 消費者ニーズ

大浦ほか(2003)は、スーパーとの店舗間競争が激しい東京都多摩地区にあるAコープ内直売所の販売戦略を検討するために、店舗から2km内の消費者457人にアンケート調査を実施して、有効回答96人で分析を行った¹⁶⁾。まず消費者の商品・販売方法の満足度を評価し¹⁷⁾、次いで販売方法に関する消費者の必要度を評価した。そこでの消費者ニーズを見ると、商品、および販売方法に関する消費者の満足度の評価では、商品に関する満足度が高かった項目は、①鮮度が良い(1.5)、②味がよい(0.9)、③安全である(0.7)、④一袋・ひと束の量が適量である(1袋が適量)(0.7)、⑤価格が安い(0.6)であり、鮮度の評価が非常に高かった。販売方法に関する7項目、規格(大きさ、形など)が揃っている(0.0)、いつも十分な量が出ている(0.0)、種類が豊富である(-0.1)、生産者とのコミュニケーションが図られている(-0.4)、珍しい野菜の食べ方が表示されている(-0.7)、試食できる品目が十分にある(-1.3)に関しては、すべて満足度が低い評価であった。

また、13の販売方法に関する消費者ニーズ(消費者の必要度)をみると、①規格外(曲がりなど)のものを安く販売してほしい(1.5)、②農薬の使用状況を表示してほしい(1.4)、③珍しい野菜の食べ方を紙に書いて表示してほしい(1.2)、一定の時間が経った物は見切り品として安く販売してほしい(1.2)、ばら売りや少量パックの販売を行ってほしい(1.1)、午後の品数を充実させるため、午後にも持ち込んでほしい(1.0)であり、規格外の低価格販売と農薬表示のニーズが特に高かった。

さらに、大浦ほか(2003)の分析では、最初の商品・販売方法への消費者の評価データと、それを消費者がどう評価していると思うかを質問した生産者のデータを用いて、分散分析を行い、生産者と消費者の評価がどの項目でどの程度ずれているかを明らかにした。意識の乖離が最も見られなかったのは鮮度、安全、味の3項目で、直売所の商品の特性に関わる項目を、消費者は最も高く評価してそり、生産者もそのことを十分に理解していることがわかった。このことから、この3点が直売所の基本コンセプトとして明確に位置付けられており、店舗間競争においても有効であり、この基本コンセプトを反映させた地元農産物を中心とした商品戦略が有効であると考えられた。また、生産者と消費者の意識の乖離が見られたのは販売方法に多く、「1袋が適量」、「安価」、「コミュニケーション」、「食べ方表示」と「試食」の5項目であったが、食べ方表示、試食は消費者満足度の評価でもマイナスが大きく、改善策が求められると指摘されている。

山本ほか(2007)は、2006年に宮崎市の公園の一般消費者155人を対象にした消費者

調査から、直売所に対する消費者意識と購買行動を分析して、多変量解析により年代別にみた消費者ニーズと購買行動について、性別の特徴も考慮しつつまとめている。その全段階の消費者ニーズを見ると、農産物購入時に最も重視する事柄と2番目に重視する事柄を聞いているが、最も重視する事柄として①新鮮さ(61.7%)が突出して高く、②価格の安さ(19.5%)、③安全性(16.8%)となり、2番目に重視する事柄としては、①安全性(33.1%)、②新鮮さ(29.1%)、③価格の安さ(25.2%)で、第1に新鮮さが圧倒的に高く評価されていること、次いで安全性であることが示された。

また、直売所ができた場合の利用意向に関しては、利用したいが73%と非常に多く、潜在的な利用意向が強いことがうかがえた。利用したい理由は、①新鮮さ(88.0%)、②安心・安全(58.3%)、低価格(47.2%)を期待する割合が高いが、④地場産品を期待(21.3%)する声もあった。ただし、利用意向は高いが、実際の購買行動(利用頻度)は、週に1~2回程度が1/4、年に数回程度が1/3をそれぞれ占めるなど、利用頻度は概して低い。実際に直売所を利用したことのあるものに対して、その評価を聞いたところ、ほぼ全員が「とても良かった」あるいは「まあまあ良かった」であり、その理由は新鮮さ83%、低価格60%と利用したい理由とほぼ同じであった。

前述の農村生活総合研究センター(2001)は、群馬県吉井町と広島県三和町の各2カ所の零細直売所の事例調査で、消費者アンケートから、消費者が当該直売所に通うようになって「初めて知りここで買いたい商品」に定着した商品を挙げている。たけのこ・たらのめ・ふきのとう・わらびなどの山菜類、スーパーにはない品種や味のさといも、各種野菜の酢漬けや浅漬け・みそ漬けの漬物類、柏餅・ゆずもち・豆もちなどのもち類、ゆずみそ・ふきのとう味噌、焼き肉たれ・ゆずだれなどであり、こうした店の独自の品物が利用客に評価されているとしている¹⁸⁾。

3) 直売所の実態調査からの商品、販促、産地形成に関する重要点

前述の香月ほか(2009)は、2007年6月から2008年3月にかけて12カ所のJA直売所の実態調査を行い、直売所の商品力・販促の企画力・産地形成力について以下のように指摘している。

商品力では、地場の青果物等を中心に、多品目、高鮮度、周年供給が重要となる。商品・運営上の課題として午後の品揃えの不足、地場農産物の不足など、品揃えの不足を課題とする直売所は多い。さらに、地場青果物の品揃えを基本とした上で、地域類型別にみれば、

都市的地域・平地農業地域では低価格等を含め、近隣の量販店との差別化をいかに図るかが重要としている。両地域の調査事例では、量販店との差別化として地場産青果物（特に野菜）の豊富な品揃えや多様な野菜品種の導入、新規品種や珍しい品目等の品揃え、贈答用果実の販売、地元産大豆を使用した豆腐製造を差別化商材の一つとして位置づける等の取組が行われている。また、中山間地域では、特色のある地域特産品として山菜を位置づけることや梅の箱販売・贈答用果実の販売などのように、その地域ならではの地域特産品・農産工品の開発によって商品力の向上を図る取組が見られたと指摘している。

次いで、販売促進に関して、企画力では、各種イベントによる生産者と消費者の交流の促進、ポイントカード等の会員制による消費者の組織化等が特に重要としている。事例では、生産者も参加した大規模な試食販売の実施をはじめとして、各種イベントの頻繁な開催と、生産者と消費者の交流の促進については、ほぼすべての直売所が取り組んでいる。さらに、リピーターの確保のため、地域住民参加型の活動と合わせた地域通貨の活用、顧客ポイントカード制、産地サポーター制度、特産品の米を中心とした米ポイント会員などが取り組まれており、テレビコマーシャル（隔週）の実施を行う直売所もあったとしている。

3 番目の産地形成力に関しては、都市的地域・平地地域では、野菜等の青果物の多品目（多品種）少量生産の強化と周年生産対応が重要としている。事例では、生産者の組織化（品目別部会の設置）による直売所向けの野菜等の多品目少量生産の推進、地場産の品揃え（品目数、周年化）の充実に向けた産地支援（小型ハウス、加工施設建設への低利融資）の実施等が取り組まれている。また、中山間地域では、地域特産品の開発と生産を担う生産者の確保・育成が重要と指摘している。

4) 伸長要因のまとめ

以上から、直売所の伸長要因に関しては、最重要要因が鮮度、味・品質、2 番目が低価格、3 番目が生産者の顔が見えて安全・安心な農産物が豊富に品揃えされて消費者に支持されて成長してきたことが明らかにされた。すなわち、直売所の最大の伸長要因は地場産の商品、朝採れの鮮度（100%地場産）であることが確認された。大浦ほか（2003）は、直売所の商品特性に関わる鮮度、安全、味の3項目が直売所の基本コンセプトであり、それを反映させた地場農産物を中心とした商品戦略が有効であると指摘している。

JA のファーマーズマーケットの事業化を多く手掛けてきた山本（2004）¹⁹⁾ も、直売所

の販売業態が本来持つ「新鮮」と「安さ」、「安全・安心感」をその強みとして強調しており、『朝採れ野菜』に代表されるように、直売所では採取されてから売場までの時間と流通コストがカットされ、『新鮮』と『安さ』が最大の強みとなる。しかもすべての地場農産物にはバーコードで生産者名が明記されており、1品ごとに生産者が特定され、必要であれば、その農産物の生産履歴が把握できて、『生産者の顔が見える安心感』も強みとなる。」と指摘している。

さらに、大浦（2012）は直売所の特徴として「生産から販売までの状況をコントロールしやすいことから、新規作物の検討から導入、商品化までを比較的短期間で行うことができ、消費者のニーズを商品に反映しやすい。そのため、地域の伝統野菜や珍しい野菜が店頭と並ぶケースも多い。」ことを挙げて、直売所業態の持つ伝統野菜やこだわり商品、新規商品の導入力を評価している。

また、香月ほか（2009）は、商品力では地場の青果物等を中心に多品目、高鮮度、周年供給が重要となること、販売促進に関しては各種イベントによる生産者と消費者の交流の促進、ポイントカード等の会員制による消費者の組織化等が特に重要としている。

(3) 競争状況

先行研究でも随所に直売所間やスーパーとの競合の激化が指摘されている。直売所の発展とともに競合状況がどう変化しているか、2000年代初期、2000年代中期、2000年代後期の3期間に分けて先行研究を整理する。

1) 2000年代初期

岸（2002）は、「大手スーパーが直売所の朝どり野菜、生産者名前入り陳列などを取り入れたり、地場産を取り扱っていた中小スーパーが更に徹底して売場の一部を生産者の自主管理に任せたり（インショップ）している²⁰⁾」と、スーパーが直売所の業態に着目して、取り入れ始めたことを指摘している。

関東農政局（1998）の437カ所の直売所へのアンケート調査によれば、直売所の運営上の課題として、「他の農産物直売所との競争が激しい」ことが、過去の課題では2.4%であったが、現在の課題では11.3%、将来起こりそうな課題として23.1%が回答しており、また、「他の小売店・量販店との競争が激しい」ことは、過去では1.6%、現在の課題では6.5%、将来起こりそうな課題として14.2%が回答している。したがって、2000年代初期には、一

部で競争が生じて、激化し始めてきているといえる。

2) 2000年代中期

津谷ほか(2006)は、前述のように、栃木県では1985年から増加してきた直売所設置数が2001年にピークとなり、2003年～2004年には停滞・減少傾向にあることを指摘して、2000年代中期の直売所の経営環境を「いわば成長期を終え、成熟期の段階に達したとみてよい。」との認識を示した。

小柴(2005)は「直売所間の競合、生産者の高齢化や減少等に伴って、販売額が伸び悩んでいる直売所がみられる²¹⁾」と直売所間の競合が生じていることを指摘し、さらに、「地域内での生産、流通といった従来型の直売所の形態には限界が生じている状況を踏まえ、かかる課題を克服する動きとして、直売所間の提携、消費地へのアンテナショップ出店やインショップ展開等の動きに注目している。²²⁾」と、直売所がインショップを展開する動きが生じているとしてインショップの先行事例を調査している。

また、小柴(2007)は、群馬県の直売所調査資料に基づいて、2004年で群馬県の直売所が148カ所あり、その7割が1990年代に急増したが、2001年度から2004年度にかけては1カ所当たりの平均販売額が7,000万円台で横這いになり、経営が悪化傾向にあると指摘した。さらに、同資料の118カ所のアンケート調査から、2004年に経営が「大変良好」と回答したのは全体の5%、「厳しい」は43%、「大変厳しい」は12%と、経営が厳しい直売所が半数以上あり、その要因が「品目数の確保」や「直売所間の競合」によるとしている。

新開ほか(2007)は、2000年代中期の直売所の環境を、「多数の直売所が設立されたため、地域によっては過当競争とも言われるような状況もある。また、スーパーマーケットなどの量販店も『産直コーナー』を設けるなど、生産者との直接取引を始めており、直売所間の競争環境は一層厳しさを増している。」と指摘している。

以上から、2000年代中期には、1990年代の直売所の急増が終わり、成長期から成熟期に入ったこと、直売所数の増加による直売所間の競合激化が生じて、中小直売所では経営の悪化が生じていること、また、インショップやスーパーの産直コーナーの展開が増えてきて、直売所間競争に加えて、スーパーとの競争も生じてきているといえる。

3) 2000年代後期

香月ほか（2009）は、「近年、既存の直売所における販売額の伸び悩みが指摘される中で、かつて見られなかった大規模な直売所の設置が行われるなど、直売所をめぐる状況に新たな変化が見られるに至っている²³⁾」と、2000年代後半には直売所の売上の伸び悩みが生じる一方、新設直売所の超大規模化が進展して、直売所の環境に新たな環境変化が生じたとの認識を示している。

大浦（2012）は、農林水産省（2011b）の2009年度直売所調査の分析に基づいて、JA直売所は2004年以降に開設したものが多く、利用客の7割以上が地域住民であり、地域住民を対象とした食料品店舗として展開してきたと特徴づけている。「地域住民型」の直売所展開は、地域農業に対する愛情や理解を深めるうえで効果的と考えられるが、同時に地域内の食品スーパーと競合する可能性が高く、多くのJA直売所では競合店との差別化をいかに図るかが重要な課題となっていると指摘している。

しかし、2000年代後期の直売所の成長の伸び悩みや競争の激化に関して、先行研究で多くの指摘はされているが、主に論文の「はじめに」の部分で扱われて自明のこととされており、直売所の成長が成熟期の段階に達したことや競争の激化が直売所の運営にどう影響を与えているかを論文の中で検証した先行研究はほとんどない。

第3節 本研究の課題と構成

1 本研究の課題

以上のように、直売所に関する先行研究は2000年代中期までの研究が多く、2000年代中期以降の直売所の成熟期への環境変化と、JA・道の駅・民間企業の参入による直売所の大規模化の進展に伴う市場・競争環境の変化を踏まえて、2000年代後期の直売所の環境下で、これまでの伸長要因がどのように変化し、直売所のマーケティングがどう変化しているのかを解明する研究はほとんど行われていない。

直売所は、岸（2002）によれば2000年初期に「新しい段階」を迎えたが、2000年代中期以降、直売所業態が成熟期に入り、しかもJAや道の駅、民間企業が主役となる中でスーパーまでもが参加して競争が激化している環境は、次の「新しい段階」を迎えていると考えられる。

本研究では、そうした 2000 年代中期以降の直売所業態の成熟化、JA・道の駅・民間企業による大規模化とスーパーも含めた競争激化の環境の中で、これまで成長してきた大規模直売所が 2009 年頃を境に停滞に転じたこと、他方、これまで大規模直売所に統合されたり淘汰されてきた小規模直売所の中で、厳しい競争環境に打ち勝って伸びている直売所があることから、これまでの直売所の伸長要因が 2009 年以降にどう機能しているかに着目した。

直売所は、「新鮮、味、安全、安い」農産物の販売拠点として消費者・生産者に支持されているだけでなく、地産地消・6 次化・地域活性化・地域農業振興等で日本の農業を守り、地域を活性化する拠点として期待されている。そうした期待に応えるために、直売所は、その基本的な伸長要因であった「新鮮、味、安全、安さ」が今も伸長要因として機能しているのかを確認し、必要であれば、新しい伸長要因の強化を行って成長が望まれる。

したがって、本研究では、これまで成長してきた直売所で、2009 年前後以降停滞している直売所と伸長している直売所が生じ、しかも規模で違いがある傾向を分析して、これまでに明らかにされてきた直売所の伸長要因が今も作用しているのかをマーケティングの視点から解明することを課題とする。第 1 に、大規模を中心に停滞している直売所に対しては、これまでの伸長要因がどう変化して停滞したのか、小規模でも伸びている直売所は、これまでの伸長要因が今も妥当性があり、機能しているのかをマーケティングの 4P(商品、価格、販促、場所²⁴⁾) の視点から分析し、4P の要因に違いがあるのかを解明する。第 2 に、上記の分析結果から、新しい市場・競争環境下での伸長要因を踏まえて、停滞している大規模直売所の今後の事業展開の方向性と取組課題を考察する。

また、本研究での具体的な研究課題は以下のとおりである。

第 1 の課題は、2000 代中期以降に焦点を当てて、直売所業態が成熟期に入り、大規模化が進展したことによる業界構造の変化と、経済不況が続く中でスーパーとの競争が激化している市場・競争環境の変化を把握し、そうした内部・外部環境の変化の中での直売所の運営の現状を明らかにすることである。

第 2 の課題は、2009 年頃を境に大規模直売所の売上が停滞した実態を明らかにし、これまでの伸長要因をマーケティング 4P の視点から再整理して、大規模直売所の停滞要因の分析視点を提示することである。

第 3 の課題は、具体的な事例研究で、2009 年頃以降の大規模直売所の停滞要因と伸びている小規模直売所の伸長要因を分析して、大規模直売所の停滞要因と小規模直売所の伸長

要因を解明することである。

2 研究方法

本研究で分析の対象とする直売所は、農林水産省（2011b）が定義する産地直売所と同義である。すなわち、以下のとおりである。

「生産者が自ら生産した農産物（農産物加工品を含む。）を生産者又は生産者のグループが、定期的に地域内外の消費者に直接対面販売するために開設した場所又は施設をいう。なお、市区町村、農業協同組合等が開設した施設、道の駅に併設された施設を利用するもの、果実等の季節性が高い農産物を販売するため、期間を限定して開設されたものを含む。ただし、無人販売所、移動販売施設及びインターネットによる販売は除く²⁵⁾」この定義では、朝市などの定期的に開催される常設施設を利用しないものも直売所に含まれる。

本研究では、まず 2000 年代、特に中期以降の直売所の動向をマクロ的に解明し、また直売所の運営実態の特徴を把握するために、農林水産省、都市農山漁村交流活性化機構、JC 総研等の官庁・研究機関や専門誌等の公表資料や運営マニュアル、および先行研究の成果などの文献データの整理と分析を行った。農林水産省、都市農山漁村交流活性化機構、JC 総研、全中、および全国直売所研究会に対しては聴き取り調査も実施した。

なお、直売所の全国的な統計データは 1997 年の埼玉県調査が最初とされており、その後は 2004 年の都市農山漁村交流活性化機構『全国農産物直売所ガイド』での調査があるが、農林水産省が 2003 年度、2006 年度、2009 年度の直売所実態調査をそれぞれ 2005 年、2008 年、2011 年に公表しており、本研究では農林水産省の 3 データを基本的に利用している。農林水産省は、さらに、2010 年度、2011 年度の 6 次産業化総合調査の中で直売所実態調査も実施したが、公表は 2012 年、2013 年であり、特に 2011 年度調査はまだ詳細結果が公表されていない。本研究では必要に応じて 2011 年度の調査結果を活用している。

次いで、直売所の具体的な取り組みを把握するために、2012 年 8 月から 2013 年 8 月にかけて、聴き取り調査による直売所の実態調査を行った。対象とした直売所は、直売所の伸長や停滞が規模で違いがあることを明らかにするために、零細・小規模直売所 4 カ所と大規模直売所 6 カ所の合計 10 カ所の直売所である。さらに大規模直売所の 6 カ所に関しては、運営主体別に開設目的や運営方法が異なることを想定して、JA 運営 2 カ所、民間企業 1 カ所、生産者 3 カ所の 3 運営主体を含めた²⁶⁾。

対象事例は、大規模直売所では上記の業界専門家への聴き取り調査時に優良事例で知られている直売所を推薦いただき、その中から選定した。零細・小規模直売所は、都市農山漁村交流活性化機構作成の運営マニュアルに掲載されていた直売所と聴き取り調査地での評判から選定した。本研究で取り上げた事例直売所の売上高規模の位置付けは表序-2のとおりであり、直売所の概要は表序-3に示すとおりである。

表序-2 事例直売所の売上高規模別運営主体別位置付け

売上高規模	2009年度 直売所数	運営主体別事例直売所		
		JA	生産者	民間企業
5億円以上	299	Y、J	K	
3～5億円	230		A	T
1～3億円	1,700		AS、K	
5,000万円～1億円	1,464		D	
1,000～5,000万円	4,318	N		
1,000万円未満	8,780		NE	
合計	16,816*			

(出所) 農林水産省(2011b)「地産地消等実態調査」(2009年度)、各直売所資料

(注) *売上高不明26店を含む。

表序-3 事例直売所10カ所の概要

		設立 (年)	売上高(億円)		年平均成長率(%)*		売場面積 (㎡)	手数料 (%)	1㎡売上高 (万円)	利用者数 (万人)	客単価 (円)	売上構成比(%)	
			2009年度	2012年度	2009年度	2012年度						生鮮農産物	農産加工品
大規模停滞直売所													
JAY	神奈川	2005	10.2	8.5	12.6	-6.0	296	15	285	52	1,630	67	12
JAJ	神奈川	2002	10.1	10.0	10.9	-1.1	617	15	160	54	1,826	75	10
民間:T	新潟	2005	3.0	3.0	19.8	-0.3	575	18	52	16	1,798	74	7
生産者:K	千葉	2004	9.9	6.1	19.3	-14.9	299	15	203	32	1,921	70	10
生産者:AS	長野	2002	2.5	2.7	20.4	2.5		8(15)					
(直売所)			2.5	2.6	20.4	0.4	300		85	23	696	66	29
生産者:A	山形	1997	3.6	3.8	2.5	1.7		13					
(直売所)			3.3	3.5		1.3	330		105	21	632	59	12
小規模成長直売所													
JAN	新潟	2007	0.29	0.32	38.0	3.3	99	13	33	5	649	95	5
生産者:D	新潟	2007	0.69	0.93	10.3	10.6	140	20→17	66	10	930	75	20
生産者:K	和歌山	1999	1.14	1.52	7.0	10.2	66	15	230	6	2,533	80	20
零細規模直売所													
生産者:NE	新潟	2002	8.9	7.3	-4.1	-6.5	60	8(15)	12	1**	641**	95	5

(出所) 各直売所資料、聴取調査(2012～2013)

(注) 1. *開設時期が2004年以降の直売所は、開設年(売上高を年換算)から2009年までの年平均成長率

2. ASとNEの手数料は当番をした場合は8%、当番をしない場合は15%となる。

3. Dの手数料は2007年(20%)、2011年(18%)、2012年(17%)、2013年(16%)と低下している。

4. **2011年度

また、本研究での分析手法はマーケティングの4Pの視点からの分析手法を用いており、先行研究成果から明らかにされた直売所のこれまでの伸長要因を4Pの視点で整理し、それを事例直売所の伸長要因、および停滞要因分析の評価軸とする²⁷⁾。

3 構成

本研究の構成は、第1章では、まず、直売所のマクロ動向調査に基づいて2000年代中期以降に直売所の成熟化や大規模化が進展したことから、そうした業界環境の変化の中で直売所の運営実態と課題を明らかにし、次いで、大規模化による業界構造の変化と大規模直売所の運営の特徴を提示する。さらに、市場・競争環境の変化に関して、リーマンショック以降の消費不況とそれに対する食品スーパーの生鮮品の商品政策や価格戦略を分析し、スーパー間、および直売所とスーパーとの競争激化の実態を把握する。

第2章では、大規模直売所の2009年以降の停滞の実態を明らかにし、先行研究の成果からマーケティングの4Pの視点からみた直売所の伸長要因を整理するとともに、最近の消費者調査を踏まえて、事例直売所の停滞・伸長要因を解明する分析視点を導出する。

第3章から第5章は大規模直売所の事例研究である。第3章では、JA運営大規模直売所（以下、JA大規模直売所）2カ所を事例として、多品目の品揃え政策を採るJA大規模直売所が、2009年まで高成長を遂げてきたが、規模の拡大と市場・競争環境の変化の中で停滞した要因を解明する。

第4章は、民間企業運営の大規模直売所（以下、民間企業大規模直売所）が高品質・適正価格政策を採ったが、市場・競争環境の変化の中で停滞した要因を解明する。

第5章では、生産者運営の大規模直売所（以下、生産者大規模直売所）3カ所の事例研究で、これまで自然成長をして規模が拡大してきたが、成熟期に入った大規模直売所が、市場・競争環境の変化の中で停滞した要因を解明する。

第6章では、JA小規模直売所1カ所と生産者小規模直売所2カ所の事例を取り上げ、それぞれ特徴のある商品差別化を行い、成長してきた事例の伸長要因を解明する。

補論では、中山間地域の生産者零細規模直売所の事例を取り上げ、山菜ややまの芋などの地場特産品の差別化商品はあるが、売上高が減少している事例の減少要因を解明する。

終章は、以上の大規模直売所の停滞要因と小規模成長直売所の伸長要因に関する総括である。さらに、その伸長・停滞要因の解明から、今後の直売所、とりわけ大規模直売所の

事業展開の方向性と取組課題を考察している。

注

- 1.直売所数は農林水産省（2011b）を参照、販売金額は農林水産省（2011a）を参照。
- 2.香月ほか（2009：47）を参照。
- 3.2009年の農業総産出額は8兆491億円であり、比率は10.9%となる。
- 4.岸（2002：140）を参照。
- 5.総合スーパー（GMS）の総売上高は2009年だけでなく、1997をピークに減少している（図I-1を参照）。食品スーパー（SM）の総売上高は2009年の1年間では対前年比101.6であるが、対前年同月比で見ると2009年9月以降は100を割っている（日本スーパーマーケット協会（2008-2013）を参照）。
- 6.岸（2002：144-155）を参照。
- 7.農林水産省（2004）『平成15年度食料・農業・農村白書』を参照。
- 8.岸（2002：130-131）を参照。
- 9.菅野（2008：1-3）を参照。
- 10.小柴（2005）は、インショップを「量販店や生協の店内に開設し、少量多品目の農産物や加工品を周年販売するコーナー」と定義している。
- 11.野見山（2001）の論文は、農村生活総合センター編（2001）の報告書で著者が担当を執筆した論文に加筆修正した。
- 12.香月ほか（2009：50-53）を参照。
- 13.山本（2004：79）を参照。
- 14.POS（販売時点情報管理、Point of Sale）システムとは、精算を行うレジと連動し、商品の売上、在庫数、顧客データなどマーケティングに必要な情報をリアルタイムで管理できるネットワークシステムのことである。
- 15.生産者にとっての直売所の魅力として、①生産者同士の交流が深まる（75.0%）、②日々の成果がわかる（67.9%）、③消費者の生の声が聞ける（66.1%）、④自分で価格決定ができる、⑤高齢者や女性が参加し易い（57.2%）、⑥規格や数量に拘束されずに出荷できる（55.4%）等が挙げられた。生産者どうしの会話が少なくなっていたことや、女性や高齢者が阻害される雰囲気が高くなってきた時期に直売所が画期的であったとしている。
- 16.457通を配布して、回収されたアンケート調査票は124通、回収率は27.1%であった

が、分析に用いた有効票は 96 であった。

- 17.満足度の尺度は、そう思う「+2」、～どちらともいえない「0」、～そう思わない「-2」の 5 段階である。したがって、0 以下、マイナス点数の場合は不満足となる。
- 18.農村生活総合研究センター（2001：31-33）を参照。
- 19.山本（2004：18-24）を参照。山本氏は JA いわて花巻「母ちゃんハウスだあすこ」、JA 紀の里「めっけもん広場」、JA あいち知多「げんきの郷・はなまる市」等を事業化した。
- 20.岸（2002：130）を参照。
- 21.小柴（2005：23）を参照。
- 22.小柴（2005：58）を参照。
- 23.香月ほか（2009：21）を参照。
- 24.マーケティングの 4P は通常メーカーのマーケティングで使用されており、その場合は Product（商品）、Price（価格）、Promtion（販促）、Place（販売チャネル）と訳されている。しかし、小売業では、Place は販売チャネルでなく立地と訳される場合が多い。本研究では「場所」の用語を用いた。
- 25.農林水産省の 2011 年公表の「農産物地産地消等実態調査平成 21 年度結果」で定義されたもので、平成 22 年 2 月 1 日現在で実施した「2010 年世界農林業センサス農山村地域調査」で把握された施設としている。また、2011 年での直売所定義では、朝市や庭先販売のような「常設施設非利用」の直売所も含まれているが、インショップは含まない。ただし、農林水産省の 2008 年公表の前回調査「平成 19 年農産物地産地消等実態調査」では、朝市等の「常設施設非利用」の直売所は含まれていない。
- 26.本研究での事例直売所には取り上げていないが、聴き取り調査を行った直売所は、他に JA 大規模直売所 1 カ所、道の駅 1 カ所、JA 小規模直売所 1 カ所、生産者小規模直売所 1 カ所の合計 4 カ所がある。
- 27.マーケティングの 4P は経営体制が整備されている企業が取る手法である。直売所は生産者が自己責任で価格設定をして販売する委託販売であるため、店長の管理運営が徹底しにくく、4P の手法は通常採られていない。しかし、本研究では、直売所の運営方式の違いによる商品、価格設定や販売方法等のマーケティングの違いを同一視点で分析するために 4P を分析手法として用いた。

第1章 農産物直売所の最近の動向

本章では、最初に、直売所の成長期が1990年代であり、2000年前後からJA、道の駅、民間企業運営の直売所が本格参入してきたが、2000年代後期には直売所数の設置が鈍化して直売所が成熟期に入ってきていることを明らかにし、さらに、JA、道の駅、民間企業直売所のそれぞれの運営の特徴を把握する。次いで、2000年代に進展した大規模化による直売所の業界構造の変化を示し、直売所の規模の違いにより販売効率や商品構成が異なることを明示する。最後に、2008年9月のリーマンショック以降の市場・競争環境について、GDPやスーパー売上高推移から消費不況の実態を確認し、消費不況に対応したスーパーの生鮮食品の差別化や低価格戦略の競争動向を把握して、最近の直売所を取り巻く環境が、直売所の成熟化・構造変化等業界の内部環境、および市場・競争の外部環境ともに変化してきている実態とそこでの直売所の運営の現状を明確にする。

第1節 農産物直売所の発展—成長期から成熟期へ

1 直売所の展開

(1) 直売所設置数と伸び

直売所は1970年代中期から誕生し、1980年代後期に増加が加速して、とりわけ1990年代に入ってから全国で急増してきた。しかし、こうした直売所の成長を統計的に示すデータはない。直売所設置数が統計データとして把握されたのは2005年の農林水産省『世界農林業センサス』が最初であり、それ以前は県や農林水産省の関連機関の全国調査に基づく推定が散発的に行われていた程度である。

岸(2002)は、埼玉県調査(1997年)で把握された数値が1997年時点での全国的な直売所数を示す最初のデータであると指摘して、有人直売所数が3,671カ所、無人直売所や朝市・夕市を含めると7,465カ所であるとしている¹⁾。また、2000年代初期には、すでに先行研究や東北・関東農政局の直売所調査²⁾から、直売所数の伸びの鈍化や競争の出現が指摘されている。

次いで、小柴(2005)は、都市農山漁村交流活性化機構(2002)の直売所全国調査から、2002年には直売所は全国で約12,000カ所あり、その中で、常設の直売所は3,700カ所、

仮設直売所が 2,700 カ所、庭先販売・その他が 4,700 カ所としている。常設のうち、有人・常設・周年運営の直売所は 2,225 である³⁾。

農林水産省の最初の調査である「2005 年世界農林業センサス」では 2005 年の直売所数が 13,538 カ所であった。次回調査の「2010 年世界農林業センサス」では直売所数が 2010 年に 16,816 カ所となっており、直売所数が 2005 年から 2010 年にかけて年平均成長率 4.4%で増加し、2000 年代中期以降も成長しているように見える。しかし、2005 年の直売所調査は朝市・夕市のような「常設施設非利用」の直売所は含まれていなかったのに対し、2010 年の調査では「常設施設非利用」の直売所が 7.1%含まれており、その数字を除いて 2010 年の直売所数を試算すると 15,622 カ所となり、年平均成長率は 2.9%に低下する。

農林水産省 (2011b) の『農産物地産地消等実態調査 (平成 21 年度結果)』によれば、2010 年の開設年次別の直売所数構成比が、1993 年までが 24.2%、1994 年～1998 年が 20.1%、1999 年～2003 年が 27.2%、2004 年以降の開設が 28.4%となっており、1994 年～2003 年の期間に約半数が開設されており、1990 年代後半の開設が多いと推定される。

また、前述の 2005 年と 2010 年の世界農林業センサスから県別の直売所数の増減数を表 I-1 でみると、減少は 10 県と少なく、100 カ所以上伸びている県が 12 県あり、関東、東海、北陸に多い。ただし、2010 年の直売所が「常設施設非利用」を含んでいるため、しかも東京都で 569 カ所増加していることから、朝市・夕市や農家の庭先販売分の増加やマルシェ (移動販売は除く)、インショップ (農家が委託販売している場合) が増加している可能性も考えられる⁴⁾。

農林水産省は 2011 年度から 6 次産業化推進に注力しており、「6 次産業化総合調査結果」を 2010 年度、2011 年度と毎年実施して公表した。表 I-2 の 2011 年度の直売所数は 22,980 カ所であり、2009 年度から 2011 年度にかけて約 6,200 カ所増加しているが、販売金額では減少している。運営主体別にみると増加は生産者直売所のみであり、JA 直売所と民間企業直売所は減少、地方公共団体・第 3 セクターは横ばいであり、JA 以外の 3 運営主体合計では 2009 年度の 5,703 カ所から 2011 年度 5,190 カ所に減少している。2011 年度の生産者直売所の 6 割は農家個人運営の直売所であり、増加は農家個人の零細直売所が調査で新しく捕捉され、追加されたものが多いと推定される。農林水産省の担当者は、「2011 年に全数調査を行い、2012 年はその数字をベースに標本調査を実施しているため、直売所が新たに見つかり捕捉された可能性がある」と指摘している。

表 I-1 2010 年の県別直売所数と 2005 年からの増減数

	直売所数	増減数			直売所数	増減数		直売所数		増減数
北海道		97	東京		599	569	島根	194		55
東北			神奈川		653	-148	岡山	172		-13
青森	171	70	山梨		910	327	広島	301		-98
岩手	287	36	長野		439	-101	山口	281		11
宮城	331	57	小計		0	1,086	小計	948		1
秋田	193	33	東海				四国			
山形	407	161	岐阜		462	339	徳島	125		5
福島	474	88	静岡		414	171	香川	90		30
小計	1,863	445	愛知		625	450	愛媛	185		41
北陸			三重		183	-35	高知	160		48
新潟	573	263	小計		1,684	925	小計	560		124
富山	179	109	近畿				九州			
石川	105	-48	滋賀		119	-4	福岡	496		110
福井	104	16	京都		305	62	佐賀	160		4
小計	961	340	大阪		242	67	長崎	170		52
関東			兵庫		391	173	熊本	278		52
茨城	460	11	奈良		109	66	大分	220		46
栃木	431	-106	和歌山		154	5	宮崎	249		40
群馬	1,093	-14	小計		1,320	369	鹿児島	298		141
埼玉	652	324	中国				小計	1,871		445
千葉	1,286	224	鳥取		147	46	沖縄	85		-16
							合計	16,816		3,278

(出所) 農林水産省 (2005a;2010a) より作成

(注 1) 2010 年の直売所数には朝市や庭先直売所などの「常設施設非利用」の直売所 7.1% (1,194 カ所)

も直売所としてカウントされているため、増加数はその増加分を差し引いて考える必要がある。

(注 2) 網掛け部分は地域小計である。

表 I-2 直売所数と販売金額 2009 年度～2011 年度

	直売所数(カ所)				販売金額(億円)			
	2009	2010	2011	増減数	2009	2010	2011	増減数
JA	1,901	1,940	1,790	-111	2,811	2,576	2,491	-320
民間企業等	3,149	3,190	2,750	-339	2,723	2,254	2,347	-376
生産者	11,113	16,200	17,780	6,667	2,576	2,574	2,466	-110
内農家個人		10,200	10,780			564	566	
地方公共団体・第3セクター	653	720	650	-3	657	771	624	-33
合計	16,816	22,050	22,980	6,164	8,767	8,176	7,927	-840

(出所) 農林水産省 (2011b) 「地産地消等実態調査」 (2009 年度結果)、農林水産省 (2012) 「農業

・農村 6 次産業化総合調査報告 (2010 年度)」、農林水産省 (2013) 「6 次産業化総合調査結果

(2011 年度)」より作成

(注) 農林水産省 (2013) 「6 次産業化総合調査の結果 (2011 年度)」は、全体概要は 2013 年公表だが、

詳細結果は未公表であり、以降の分析は農林水産省 (2011b) の 2009 年度調査結果を用いている。

以上から、2000年代に増加してきたJA、民間企業、自治体運営直売所は2010年度を境に減少または停滞しており、直売所は成長期から成熟期に到達したと考えられる。JA全中でも「JAでは2011年頃から直売所の撤収も出てきている。」と指摘している（食農・暮らしの対策課の聴き取り調査）。JA直売所の減少は図I-1に示すように、2008年から始まっている。

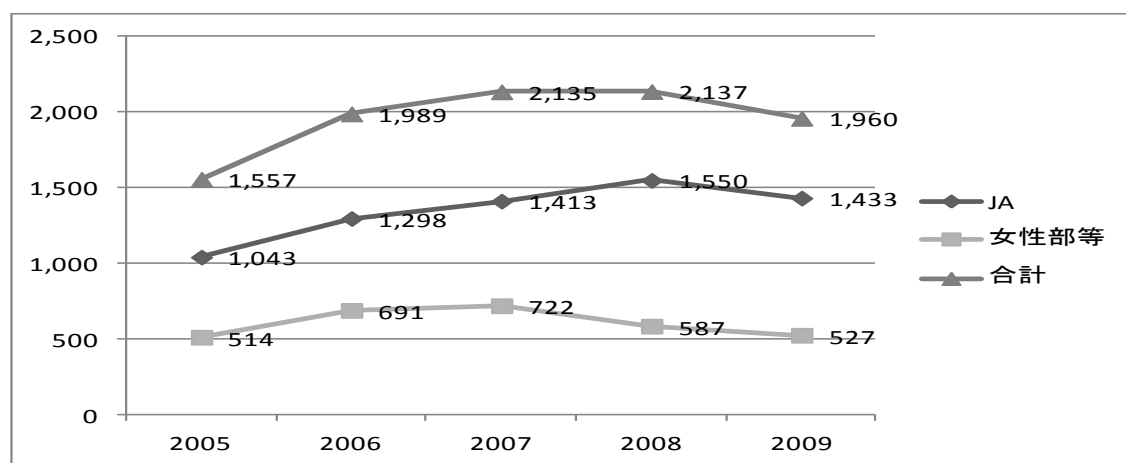


図 I -1 JA が関与する農産物直売所数の推移

（出所）JA 総研レポート（2010：29）で、JA 全中「全 JA 調査」として記載

（注）JA 直売所数は農林水産省調査では 2010 年 2 月で 1,901 カ所であり、数値が異なる。

（2）運営主体別の直売所の概況

表 I -3 の運営主体別に直売所数をみると、生産者又は生産者グループ（以降、生産者）運営が最も多く、2009 年度では 10,700 カ所（64%）あり、次いで民間企業等（以降、民間企業）が 3,100 カ所、JA1,900 カ所の順で、3 者を合わせると全体の 94%（2011 年度は 97%）を占める。販売金額では、2009 年度で JA が 32%（2011 年度 31%）、民間企業が 31%（同 30%）、生産者が 28%（同 31%）と 2009 年度、2011 年度とも 3 運営主体がそれぞれ 3 割前後であり、この 3 者が主要な運営主体となっている。1 直売所当たりの販売金額は全体平均で 2009 年度 5,214 万円から 2011 年度 3,450 万円に減少している。JA が 2009 年度では 1 億 4,787 万円、2011 年度では 13,924 億円と最も高く、次いで第 3 セクターが 2009 年度 11,502 億円、2011 年度は 9,565 万円（第 3 セクター平均）、民間企業も 2009 年度 8,648 万円、2011 年度 8,521 億円と高い。生産者は 2009 年度 2,300 万円と最も低く、2011 年度には 1,387 億円とさらに減少している。

表 I-3 運営主体別直売所数と販売金額 2009 年度対 2011 年度

	直売所数				販売金額				1直売所当たり販売金額(万円)	
	2009年度		2011年度		2009年度		2011年度		2009年度	2011年度
	(力所)	(%)	(力所)	(%)	(億円)	(%)	(億円)	(%)		
JA	1,901	11.3%	1,790	7.8%	2,811	32.1%	2,491	31.4%	14,787	13,924
JA女性部、青年部	427	2.5%			124	1.4%			2,914	
民間企業等	3,149	18.7%	2,750	12.0%	2,723	31.1%	2,347	29.6%	8,648	8,521
生産者グループ	10,686	63.5%	17,780	77.4%	2,452	28.0%	2,466	31.1%	2,294	1,387
内農家個人			10,780	46.9%			566	7.1%		525
地方公共団体	203	1.2%	650	2.8%	139	1.6%	624	7.9%	6,845	9,565
第3セクター	450	2.7%			518	5.9%			11,502	
全体	16,816	100.0%	22,980	100.0%	8,767	100.0%	7,927	100.0%	5,214	3,450

(出所) 農林水産省 (2011b) 「地産地消等実態調査」 (2009 年度結果)、農林水産省 (2013) 「6 次産業化総合調査結果 (2011 年度)」より作成

図 I-2 は直売所の運営主体別に開設年数別構成比をみているが、JA と民間企業直売所は、2004 年以降の 6 年以内に開設された直売所が 4 割となり、2000 年代中期以降の開設が多いことが示される。対照的に、生産者の場合は 2003 年以前に設立された直売所の割合が 75%を占め、1990 年代及びそれ以前の設立が多い。

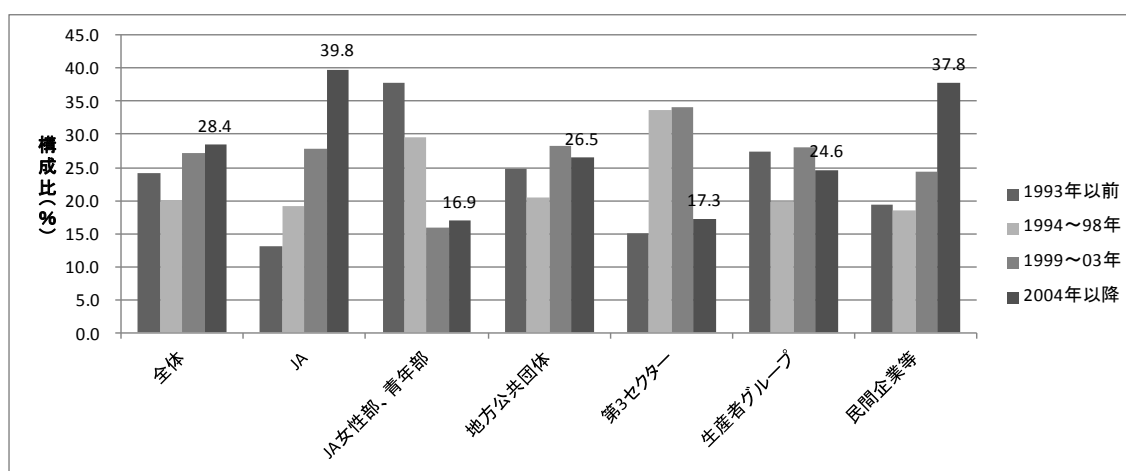


図 I-2 運営主体別開設年数別直売所数構成比 2009 年度

(出所) 農林水産省 (2011b) 「地産地消等実態調査」 (2009 年度結果) より作成

次に、表 I-4 の売場面積別の構成比をみると、JA、地方公共団体、および第 3 セクターでは、100~300 m²の売場面積の割合が 4 割以上を占めており大型店が多いが、JA 女性部・青年部と生産者の売場面積は 30 m²未満の小規模店が最も多い。また、民間企業の場合は

30 m²未満と 100～300 m²の小規模店と大型店が同程度あり、立地により売場面積を変更していると考えられる。1直売所当たりの売場面積ではJAが272 m²と他の運営主体を大きく引き離しており、JAが特に大型の店舗を開設していることがみられる。

表 I-4 運営主体別売場面積別直売所数構成比 2009年度 (%)

	売場面積別構成比						1直売所当たり 売場面積(m ²)
	30m ² 未満	30～50	50～100	100～300	300～500	500m ² 以上	
全体	32.0	14.3	21.5	22.3	5.2	4.8	131.4
JA	11.0	7.4	27.4	43.8	7.3	3.0	272.1
JA女性部、青年部	46.8	16.6	15.9	11.8	7.8	1.1	91.3
地方公共団体	9.1	6.8	18.0	41.3	13.7	11.2	153.1
第3セクター	15.2	8.3	16.2	40.6	15.3	4.4	179.8
生産者グループ	37.7	17.6	22.0	17.2	2.8	2.9	94.2
民間企業等	28.3	8.7	23.1	25.6	6.2	8.0	161.4

(出所) 図 I-2 に同じ

(注) 網掛けの部分は最も構成比が高い売場面積を示す。民間企業の場合は2番目も示した。

直売所の利用者は6割近くが地元住民であるが、特にJAは地元住民の割合が7割強と突出して高い(図 I-3)。対照的に、地方公共団体や第3セクターでは地元住民の利用が4割以下で一般通過者や観光客の割合が高く、道の駅が多いためと考えられる。

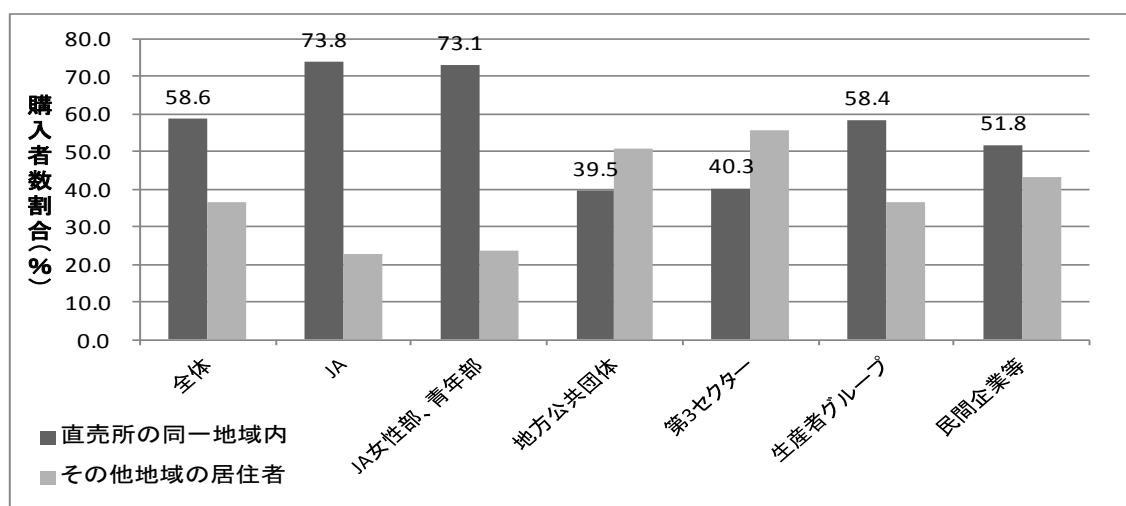


図 I-3 運営主体別居住範囲別直売所数構成比 2009年度

(出所) 図 I-2 に同じ

(注) その他地域の居住者は、一般通過者・観光客等である。

表 I-5 の直売所の開設目的をみると、運営主体で違いがある。県・市町村や第 3 セクターでは地域の農業生産振興と地域全体の活性化が主目的である。JA の場合は、地域農業生産振興と卸売市場流通以外の新しい販路開拓を行い、組合員の生産農家支援の目的が大きいのと思われる。また、生産者や民間企業では、地域の農業生産振興、地域全体の活性化、消費者との交流の目的が比較的多いが、目的が複数に分散しており、他の運営主体では低かった新たに現金収入を得る目的も比較的多くなっている。

表 I-5 運営主体別直売所の開設目的 1998 年 (%)

上位11項目(複数回答)	全体	JA	県・市町村	第3セクター	生産者	民間企業等
1.地域の農業生産を振興する	52.4	62.5	69.2	66.7	48.9	41.7
2.地域全体の活性化	48.6	44.2	84.6	66.7	48.5	47.2
3.消費者との交流を図る	44.9	42.3	46.2	16.7	48.1	41.7
4.新鮮な農畜産物を早く消費者に提供	43.7	51.0	23.1	41.7	42.6	36.1
5.未利用だった農産物の有効利用	40.6	21.2	38.5	25.0	51.9	27.8
6.農畜産物の新たな販路を確保する	36.2	47.1	46.2	58.3	29.4	36.1
7.女性・高齢者の活躍の場を作る	31.2	16.3	7.7	25.0	39.1	25.0
8.新たに現金収入を得る	30.0	16.3	7.7	25.0	37.9	30.6
9.経営全体の収入を増やしたい	22.7	23.1	15.4	58.3	20.0	33.3
10.消費者のニーズを知る	14.3	13.5	15.4	25.0	13.6	13.9
11.地域の農業関連産業を振興する	11.8	9.6	53.8	41.7	9.4	13.9

(出所) 関東農政局 (1998 : 233)

(注 1) 関東農政局管内の 10 県の直売所 437 カ所へのアンケート調査

(注 2) 網掛けの部分は、運営主体別に回答割合が多かった項目である。

2 直売所の運営の現状と課題

(1) 直売所の商品

直売所の 2009 年度の品目別販売額をみると、表 I-6 のように、全体では野菜類 (34%) が一番大きく、次いで農産加工品 (15%)、果実類 (13%)、その他生鮮食品 (12%)、花き・花木 (7.5%)、米 (5%) である。野菜や果実類等の生鮮食品 (63%) と花き・花木を合計した生鮮農産物は 7 割であり、生鮮農産物に集中した業態といえる。

JA では、野菜類 (36%)、花き・花木 (12%) の割合が全体より高め、生産者は野菜類、果実類の割合が高めであるが、品目別販売構成はそれほど大きな違いはない。民間企業の場合は、野菜類や果実、花き・花木の割合が減少して、その他生鮮食品やその他一般食品

の割合が高い。

表 I-6 品目別販売金額割合 運営主体別 2009年度対2006年度

	2009年度				2006年度			
	全体	JA	生産者	民間	全体	JA	生産者	民間
1直売所当たり 販売金額(万円)	5,214	14,787	2,294	8,648	3,387	10,864	1,665	4,302
野菜類	33.6	35.8	36.7	30.2	36.3	40.3	34.4	27.6
果実類	12.6	12.4	14.9	10.7	15.3	11.5	22.6	11.6
米	5.4	7.5	4.9	4.4	6.0	7.9	5.7	3.5
その他生鮮食品	11.8	8.3	12.0	16.7	11.0	8.7	11.5	17.2
生鮮食品小計	63.4	64.0	68.5	62.0	68.6	68.4	74.2	59.9
農産加工品	14.8	14.3	15.5	13.4	11.4	8.5	10.9	15.4
花き・花木	7.5	11.6	7.2	4.2	9.2	11.9	8.2	7.3
その他	13.6	10.1	8.8	20.4	10.9	11.2	6.6	17.4
地場産割合(%)	73.2	69.1	80.1	67.9	74.3	68.5	82.4	73.6
参加(登録)農家数(人)	87	279	44	108	69	234	38	73

(出所) 農林水産省 (2008; 2011b) より作成

(注) 2006年度では、肉類(肉加工品を含む)、牛乳・鶏卵等(乳製品を含む)の分類のため、その他生鮮食品に肉加工品や乳製品が含まれる。また、構成比は不明を除いて算出した。

また、2006年と比較すると、全体的に、生鮮農産物(野菜類や果実類等の生鮮食品と花き・花木)の割合が減少して、農産加工品やその他一般食品の割合が増加して、品揃えが生鮮農産物から広がっている傾向が見られる。JAでは野菜類が減少、生産者は果実類が減少して、両者とも農産加工品が増加している。民間企業では、花き・花木が減少して、野菜類やその他一般食品が増加している。

地場農産物の販売割合は、全体では73%であるが、生産者で80%と高く、JAが73%、民間企業は68%となっている⁵⁾。

(2) 販売面での取り組み

直売所は鮮度が重要な生鮮農産物が主要商品であり、地場産割合が高いことは直売所の強みである。そうした地場農産物の販売面での高付加価値化への取組状況を図 I-4 でみると、取組が多い順に朝採り販売(71%)、地場農産物のみの販売(66%)、生産者の氏名・栽培方法等の表示(57%)、地域特産物(加工品含む)の販売(49%)となっている。

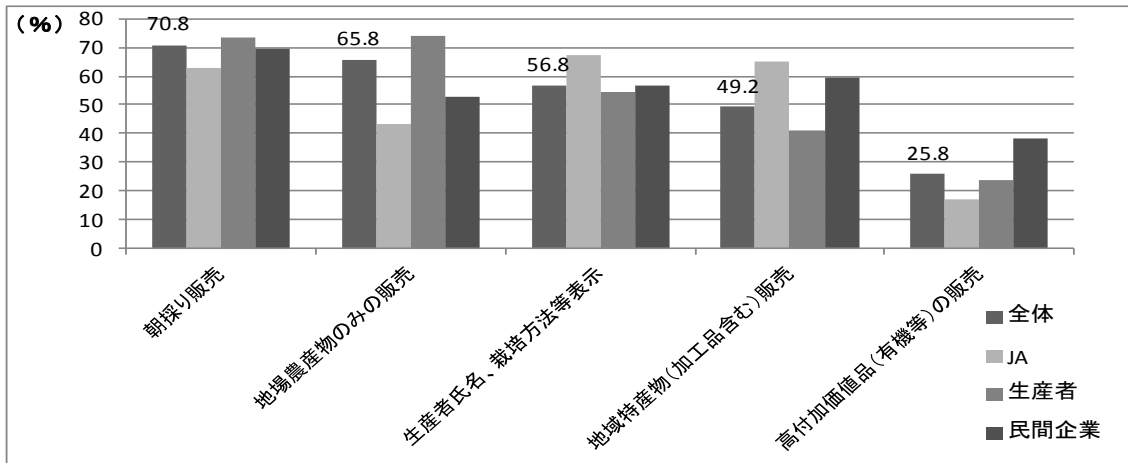


図 I -4 地場農産物販売に当たっての取組事例別直売所数割合

：販売面での高付加価値化 運営主体別 2009 年度

(出所) 図 I -2 に同じ

朝採り販売は運営主体別にかかわらず3者とも取組が多いが、他の項目では運営主体により取組度合いが異なる。JAは地場産割合が相対的に低いことで示されるように、地場農産物のみの販売への取り組みは少なく、むしろ生産者氏名・栽培方法等の表示や、加工品も含めた地場特産物への取り組みが多い。生産者は地場農産物販売への取り組みが多く、他方、民間企業は朝採り販売に加えて、加工品を含む地場特産物や有機・特別栽培品の高付加価値品販売の取組が多いのが特徴である。

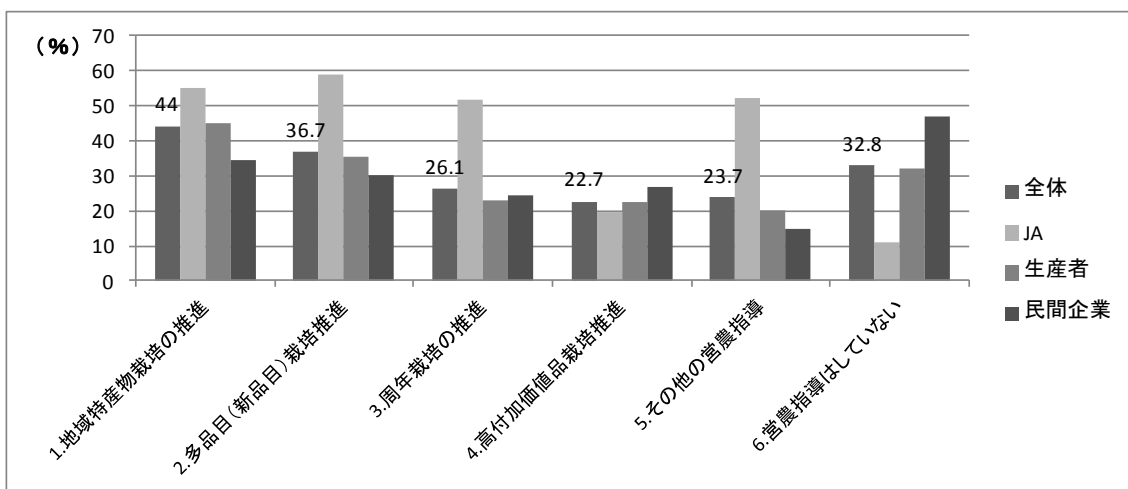


図 I -5 参加（登録）農家へ実施している栽培に関する営農指導 運営主体別 2009 年度

(出所) 図 I -2 に同じ

実際に地場農産物の販売を増加したり、商品の高付加価値化を行うためには、生産者の自主性に任せるだけでなく、直売所の営農指導の貢献が大きい。直売所がどの程度参加農家に営農指導を実施しているかに関する図 I-5 の実態調査では、営農指導を実施している直売所は 7 割弱、3 割強が実施していない。民間企業では 5 割弱が営農指導を実施していないが、JA では逆に 9 割が営農指導を実施しており、その内容は、多品目栽培と地場特産物栽培、周年栽培が多く、JA が品揃えの拡充に注力していることがうかがえる。

次に、集客・販促面での取組を図 I-6 でみると、特売日やイベント等の開催への取組が 4 割、次いで消費者との交流活動等の実施の取組が 2 割である。ただし、民間企業では地場農産物原料を用いた加工場・レストラン併設の取組も 3 割ある。また、量販店等へのインショップ出店も 1 割弱であるが、行われている。

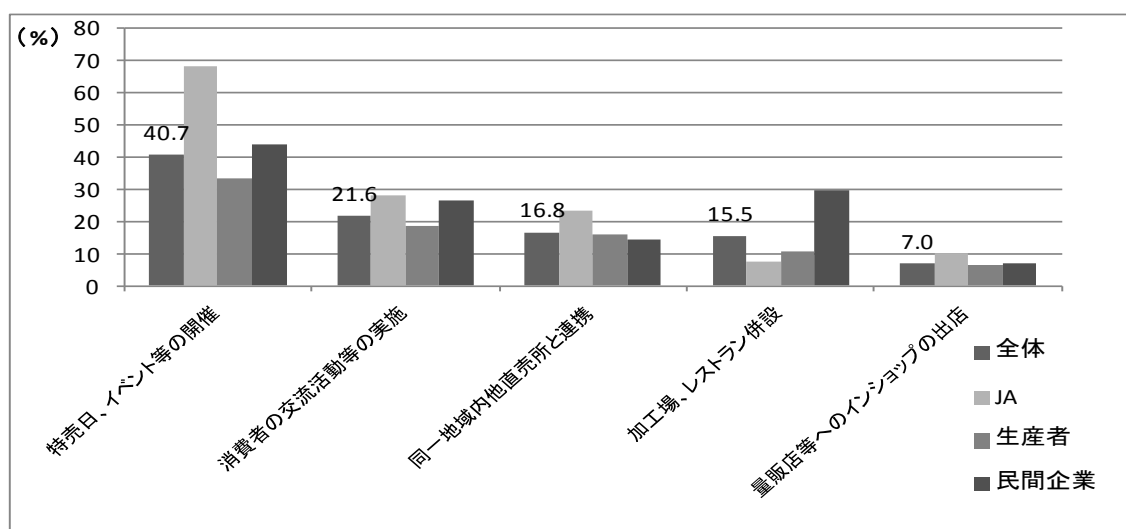


図 I-6 地場農産物販売に当たっての取組事例別直売所数割合

：集客・販売促進等 運営主体別 2009 年度

(出所) 図 I-2 に同じ

販売面での取組課題は図 I-7 のとおりである。大きい順に、地場農産物の品目数・数量確保 (73%)、購入者の確保 (62%)、参加農家の確保 (50%)、新たな商品・加工品の開発 (41%) が挙げられている。地場農産物の品目数・数量確保が 1 位に挙げられていることは、地場農産物が直売所の最大の商品差別化であることを直売所が認識していることと、しかし、生産者の生産量が不十分であることの両面を反映していると考えられる。また、

他直売所との競合改善や地域内の商店との競合改善もそれぞれ1割弱であるが課題として挙げられており、競争が認識されている。

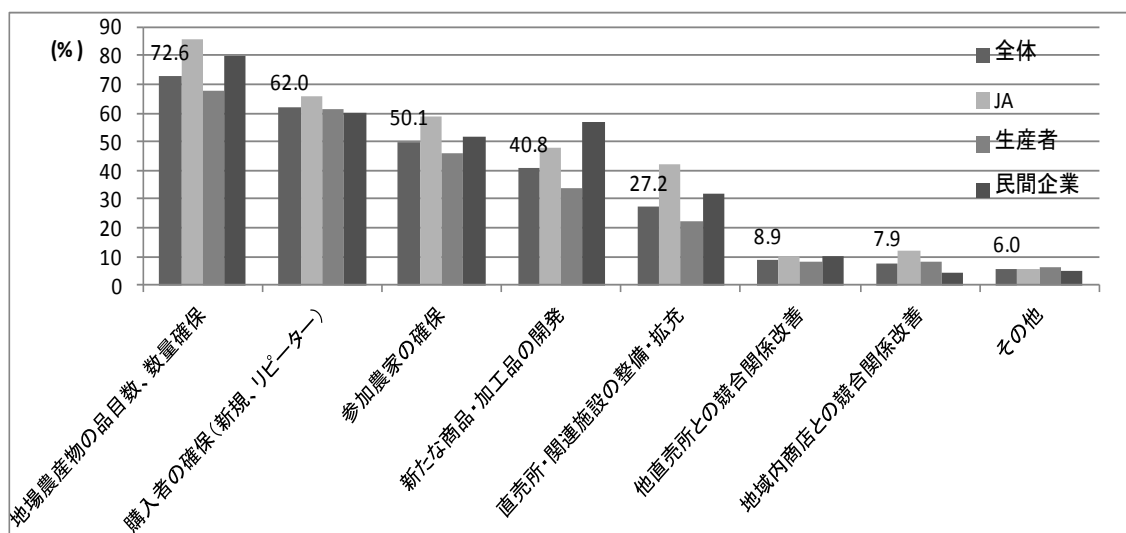


図 I -7 地場農産物販売に当たっての取組課題別直売所数割合 運営主体別 2009 年度
(出所) 図 I -2 に同じ

(3) 直売所の経営と運営課題

農林水産省が 2009 年 9 月から 12 月にかけて実施した全国の 839 カ所の直売所への実態調査⁶⁾ から、直売所の経営と運営課題についてみると、まず経営状況は、2003 年以前に開設された直売所が 76%を占めているが、黒字運営が 42%、概ね収支均衡が 42%、赤字運営が 15%である⁷⁾。また、2008 年の売上高対前年比の伸びは、5%以上伸びている直売所は 46%、横這い（5%未満拡大～5%未満減少）は 32%、5%以上減少店は 19%、その他 2%となっている（図 I -8）。

図 I -9 は運営上の課題を示しているが、上位の課題は、品揃え（76%）、出荷者の確保（54%）、利用客の確保（51%）、運営側の人材育成（32%）であり、1～3 位は前述の販売上の課題と同じである。ただし、運営側の人材育成、POS 等情報化の推進等の経営面の課題も挙げられている。また、他の直売所との競合を課題とする比率が 20%、スーパー等との競合は 12%と、前述の調査より競合への意識が高い。

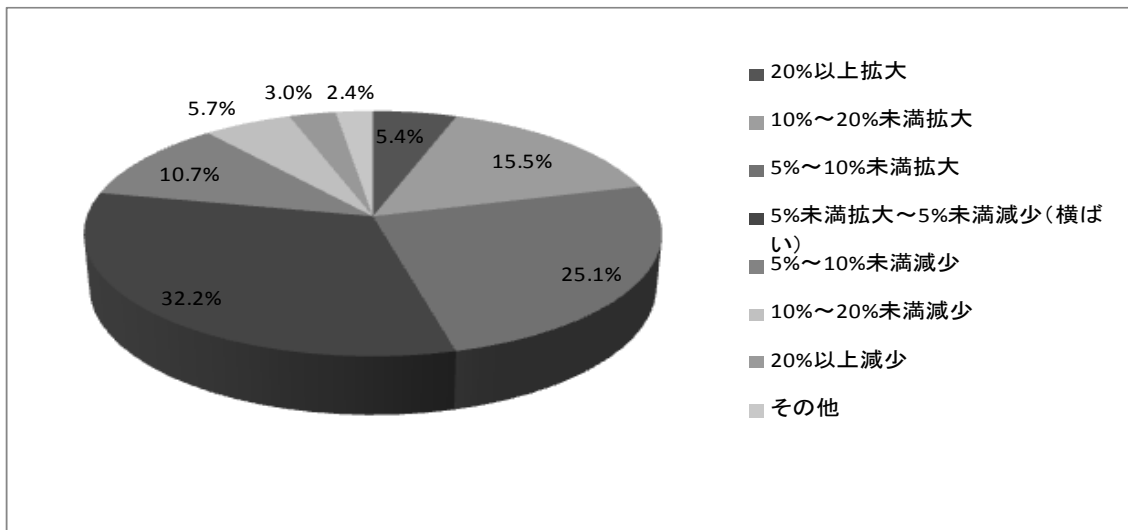


図 I-8 近年の販売動向（対前年比）

（出所）流通研究所（2010）より作成

（注）回答数 839 カ所。無回答 3.2%を除いて算出した。

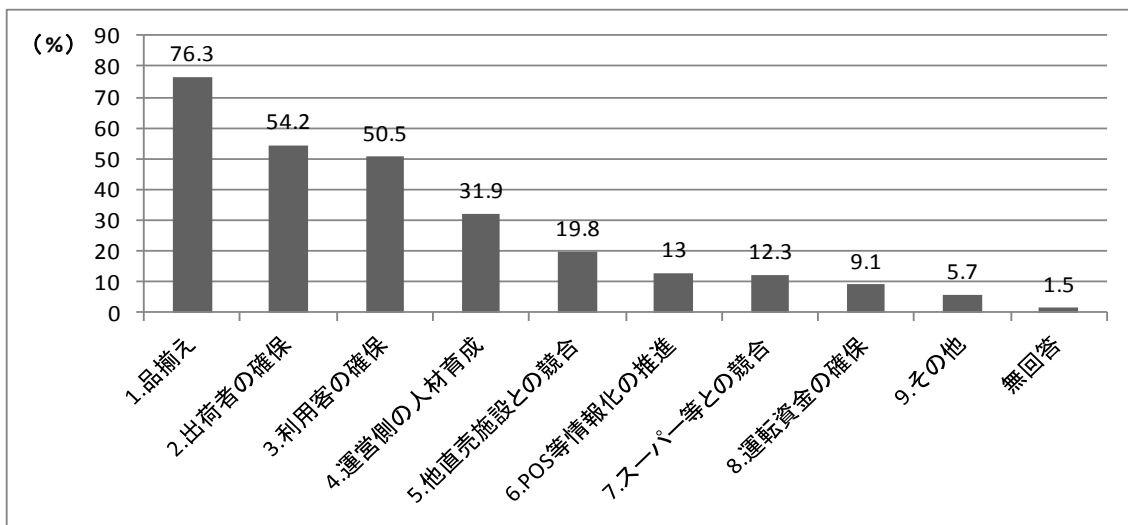


図 I-9 運営上の課題

（出所）図 I-8 に同じ

第 2 節 農産物直売所の大規模化

前節では、2000 年代後期から直売所が成熟期の段階に入ったことと、直売所の運営の特徴を運営主体別に示した。主な特徴として、JA 運営直売所は 1 カ所当たりの平均売場面

積が大きく、300 m²弱の売場面積が多いこと、また直売所全体の傾向として、特に JA で強くみられたが、主に地域住民が利用者であること、品揃えも野菜や果実、花き・花木等の生鮮農産物中心ではあるが、徐々に農産加工品やその他一般食品が増えていることが明らかにされた。さらに、周辺の直売所や地域内のスーパーとの競争を意識する直売所が1～2割あることも示された。

本節では、2000年代を通じた JA、道の駅、民間企業を中心とした直売所の大規模化により 2000年代後期に寡占化が進展したことと、その結果、どの程度の規模格差が生じたのか、規模別にみた直売所の特徴を整理するとともに、大規模直売所が規模拡大を進める理由を経営規模と効率化の観点から分析する。

1 大規模化の進展

2000年代を通じた直売所の大規模化の進展により、売上高規模別にみた直売所数割合がどう変化してきたのか、農林水産省の 2003 年度、2006 年度、2009 年度の直売所調査を比較検討する。2003 年度の農林水産省 (2005b) の直売所調査は、調査対象が市区町村 (第 3 セクターを含む) と JA 直売所であり、市区町村、第 3 セクター、JA に加えて生産者および民間企業直売所を調査対象とした農林水産省の 2006 年度および 2009 年度調査結果と直接の比較はできない。農林水産省 (2008) では、2006 年度調査結果の一部と 2003 年度との対比表を作成しているが、その際、2006 年度の調査から市区町村、第 3 セクター (以下、両者合わせて市区町村) と JA 運営直売所を抽出して組替集計し、2003 年度と比較している。

表 1-7 で、まず、市区町村・JA 直売所の 2003 年度から 2006 年度の 3 年間の規模変化をみると、売上高 3 億円以上の直売所が 2003 年度の 4.4% から 2006 年度には 7.4% に増え、売上高 1～3 億円の直売所でも 3 年間で 16.7% から 22.1% に増加し、その結果、売上高 1 億円以上の直売所が 2003 年度の 2 割から 2006 年度 3 割へと増加している。大規模直売所が新設されるとともに、売上高 1 億円未満の小規模直売所が併合や合併されたものと考えられる。

また、2006 年度の市区町村・JA 直売所を抽出した数値と、生産者及び民間企業等が含まれた全体結果の数値を比較すると、市区町村と JA 直売所の規模の大きさが歴然としている。市区町村・JA 直売所では売上高 1 億円以上が 2006 年度に 3 割以上を占めていたの

に対し、生産者・民間企業等を含めた全体では1割弱にすぎない。

表 I-7 売上高規模別直売所数構成比 2003 年対 2006 年度、2006 年度対 2009 年度

	JA、市町村開設		JA、市町村、生産者等	
	2003	2006*	2006	2009
5億円以上	0.5	0.9		1.8
3～5億円	3.9	6.5		1.4
3億円以上	4.4	7.4	1.8	3.2
1～3億円	16.6	22.1	7.9	10.1
5千万～1億円	16.7	14.7	7.1	8.7
5千万円未満	61.1	55.9	83.3	77.9
3000万～5000万円			6.5	6.1
1000万～3000万円			20.8	19.5
500万～1000万円			17.1	15.0
500万円未満			38.9	37.2
合計	100	100	100	100.0

(出所) 農林水産省 (2008 ; 2011b) より作成

(注 1) *2003 年度調査は JA、市区町村 (第 3 セクター含む) 及び JA 運営直売所が調査対象であり、比較のために、2006 年度調査から市区町村、第 3 セクター、JA 運営直売所を抽出して組替集計した。

(注 2) 2003 年度には不明 1.2%、2009 年度には不明 0.2%がある。

さらに、2006 年度と 2009 年度を比較すると、生産者や民間企業等運営を加えた直売所全体でも、3 億円以上、1～3 億円、および 5 千万～1 億円の売上高規模のすべてで直売所数の割合が増えている。逆に、売上高 5,000 万円未満の直売所はどの売上規模の層でもすべて直売所数の割合が減少しており、小規模直売所の大規模直売所への統合や規模縮小、淘汰が生じていると考えられる。

表 I-8 売上高規模別開設年次別の直売所数構成比 2009 年度

売上高規模別	1993年以前	1994～1998	1999～2003	2004年以降
5億円以上	11.7	11.7	26.4	50.3
3～5億円	12.1	35.1	40.9	11.9
1～3億円	8.4	21.1	34.2	36.2
5000万～1億円	9.5	18.8	34.7	37.1
3,000～,5000万円	10.1	26.2	35.3	28.4
1,000～3,000万円	30.7	18.2	23.5	27.6
500～1,000万円	32.3	18.0	22.6	27.0
全体	24.2	20.1	27.2	28.4

(出所) 図 I-2 に同じ

大規模直売所の開設がどの時期に集中していたかを表 I-8 でみると、売上高 5 億円以上は 2004 年以降の開設が 5 割を占め、3～5 億円規模では 1994 年～2003 年までに開設が集中して 8 割弱を占めている。1～3 億円の売上高規模では 1994 年以降に年代にあまり偏りがなく開設されている。直売所の大規模化が 2000 年代に進展したことが示されている。

また、1 直売所当たり経営規模を表す指標は、表 I-9 のとおり、市区町村・JA 直売所は 2003 年度から 2006 年度にかけて売場面積が 1.3 倍に、売上高が 1.2 倍に、従業員数が 1.2 倍に規模拡大している。参加農家数はほぼ横ばいであるが、地場農産物は増加しており、地場産割合は 64%から 69%に高くなっている。

表 I-9 1 直売所当たり運営の特徴 2003 年対 2006 年度、2006 年対 2009 年度

		JA、市町村設置直売所			JA、市町村、生産者設置直売所		
		2003	2006	2006/2003	2006	2009	2009/2006
1億円以上販売の直売所割合	(%)	21.0	29.5		9.7	13.3	
1直売所当たり							
販売金額	(万円)	7,462	8,870	1.2	3,387	5,214	1.5
参加登録農家数	(人)	167	174	1.0	68.9	87	1.3
売場面積	(㎡)	185.5	236.2	1.3	119	131	1.1
従業者数	(人)	7.2	8.3	1.2	7.4	7.1	1.0
同一地域内利用者割合*	(%)	67.9	69.8	1.0	66.7	58.6	0.9
地場産割合	(%)	63.8	69.4		74.3	73.2	

(出所) 図 I-2 に同じ

2006 年度から 2009 年度への直売所全体での規模拡大は売場面積が 1.1 倍、売上高が 1.5 倍になり、参加農家数も増加しているが、従業員数や地場産割合はほぼ横ばいである。

2 直売所業界の寡占化

大規模化の進展の結果、表 I-10 に示すように 2009 年度には売上高 3 億円以上の直売所が直売所数では 529 カ所、3%にすぎないが、売上金額では 40%のシェアを占めており、直売所の業界構造の寡占化が進展している。売上高 3 億円以上の直売所 529 カ所のうち、JA が 211 カ所 (40%)、民間企業が 170 カ所 (32%) となり、この規模では JA と民間企業運営が多くなっている。

表 I-10 売上規模別直売所数及び売上高構成比 2009 年度

売上金額	売上規模別直売所数・売上金額				売上規模別運営主体別直売所数				
	直売所数	累積 構成比	売上金額 (億円)	累積 構成比	第3セク ター自治体	生産者 グループ	JA	女性部 青年部	民間企 業等
5億円以上	299		2,684		27	41	87	5	139
	1.8%	1.8%	30.6%	30.6%	4.3%	0.4%	4.6%	1.1%	4.4%
3～5億円	230		840		32	43	124	3	31
	1.4%	3.2%	9.6%	40.2%	4.9%	0.4%	6.5%	0.7%	1.0%
1～3億円	1,700		2,945		129	570	547	27	425
	10.1%	13.3%	33.6%	73.8%	19.8%	5.3%	28.8%	6.4%	13.5%
5,000万 ～1億円	1,464		1,029		110	542	351	27	435
	8.7%	22.0%	11.7%	85.5%	16.8%	5.1%	18.5%	6.3%	13.8%
1,000万円 ～5,000万円	4,316		973		195	2,727	584	137	673
	25.7%	47.7%	11.1%	96.6%	29.9%	25.5%	30.7%	32.1%	21.4%
1,000万円 未満	8,780		296		158	6,761	186	228	1,446
	52.2%	98.8%	3.4%	100.0%	24.3%	63.3%	9.8%	53.4%	45.9%
不明	26		0	—	2	2	22	—	—
	0.2%	100.0%	0%	—	—	0.02%	1.1%	—	—
合計	16,816		8,768		653	10,686	1,901	427	3,149
	100.0%		100.0%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(出所) 図 I-2 に同じ

売上高 1 億円～3 億円未満の直売所数は 1,700 カ所となるが、その運営主体は、多い順に JA が 547 カ所 (32%)、生産者が 570 カ所 (34%)、民間企業が 425 カ所 (25%)、自治体・第 3 セクターが 129 カ所 (8%) であり、生産者直売所も多くなっていく。

他方、売上高 3 億円未満の直売所をみると、直売所数では 97% であるのに対し、売上金額では 6 割のシェアしかなく、その中でも売上高が 1,000 万円未満の直売所は、直売所数では 8,800 カ所弱で 5 割強と多いが、売上高シェアでは 3% 強にすぎない。運営主体は生産者が 6,800 カ所弱と 8 割弱を占めている。

表 I-11 売上規模別運営主体別直売所数構成比 2011 年度

売上金額	規模別直売所数		運営主体別直売所数			
	直売所数	累積 構成比	第3セク ター自治体	生産者/ グループ	JA	民間企業 等
3億円以上	434		41	56	192	143
	1.9%	1.9%	6.3%	0.3%	10.7%	5.2%
1～3億円	1,468		142	454	501	371
	6.4%	8.3%	21.9%	2.6%	28.0%	13.5%
5,000万～1億円	1,422		127	513	310	480
	6.2%	14.5%	19.5%	2.9%	17.3%	17.5%
1,000～5,000万円	4,914		187	3,264	524	928
	21.4%	35.9%	28.7%	18.4%	29.3%	33.7%
1,000万円未満	14,743		153	13,493	263	828
	64.2%	100%	23.5%	75.9%	14.7%	30.1%
合計	22,980		650	17,780	1,790	2,750
	100.0%		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(出所) 農林水産省 (2013) 「6 次産業化総合調査結果 (2011 年度)」より作成

表 I -11 は 2011 年度の売上規模別直売所数構成比を示しているが、2009 年度と比較すると、売上高 3 億円以上の直売所が 3.2%から 1.9%に減少、売上高 1～3 億円未満の直売所も 10.1%から 6.4%に減少し、売上高 1,000 万円以上の直売所がすべて減少しているのに対して、売上高 1,000 万円未満の直売所が 52%から 64%に増加している。その増加はすべて生産者直売所である。2011 年度の直売所調査結果が生産農家の個人運営や小規模生産者直売所を捕捉して増加したことを反映している。

3 大規模直売所の分類

売上高 3 億円前後以上の直売所は採算事業として組織運営されている。表 I -12 の直売所収益構造モデルで示すように、売上高が 3 億円前後になると直売所の費用（販売経費や施設維持費）が賄われて利益がブレイク・イーブンとなり、売上高が 3 億円前後以上から利益が創出される。売上高 3 億円前後未満では採算事業として直売所の利益が見込めず、直売所の運営目的が直売所の事業採算性確保より、生産者の収入拡大や地域活性化・地域農業振興が主目的となる。

表 I -12 直売所の収益構造モデル

	香月JAモデル(3年め)				生産者モデル(AS)	
	(百万円)	(%)	(百万円)	(%)	(百万円)	(%)
売上高	327	100.0	507.8	100.0	272	100
手数料収入	49	15.0	81	16.0	58	21.2
費用						
人件費(パート人件費)	23	7.1	33	6.5	34	13.3
直接事業費*	4	1.1	6	1.1	7	2.6
施設管理費等**	21	6.4	33	6.4	16	6.2
小計	48	14.6	71	12.4	57	22.1
利益	1	0.4	10	2.0	1	0.5
売場面積(m ²)	495		825		300	
店舗要員数(8時間換算:人)	7		13		11	

(出所) 香月ほか(2009)、AS 直売所資料より作成

(注 1) *包装資材費、宣伝広告費等

(注 2) **精算事務手数料、原価償却費等の施設費用、施設整備準備金(レジや棚等の更新費用)等

(注 3) AS モデルの売上高は仕入商品や食堂売上を含み、直売所売上高が 86%のため、手数料収入比率が高くなる。

したがって、本研究では図 I-10 のとおり、売上高 3 億円前後以上を大規模直売所、3 億円前後未滿を小規模直売所に分類する⁸⁾。さらに小規模直売所の中でも、売上高 1,000 万円未滿の直売所を零細規模直売所（以降、零細直売所）と分類すると、2009 年度の売上高構成比では、大規模直売所は 40%、小規模直売所は 57%、零細直売所 3%となる。

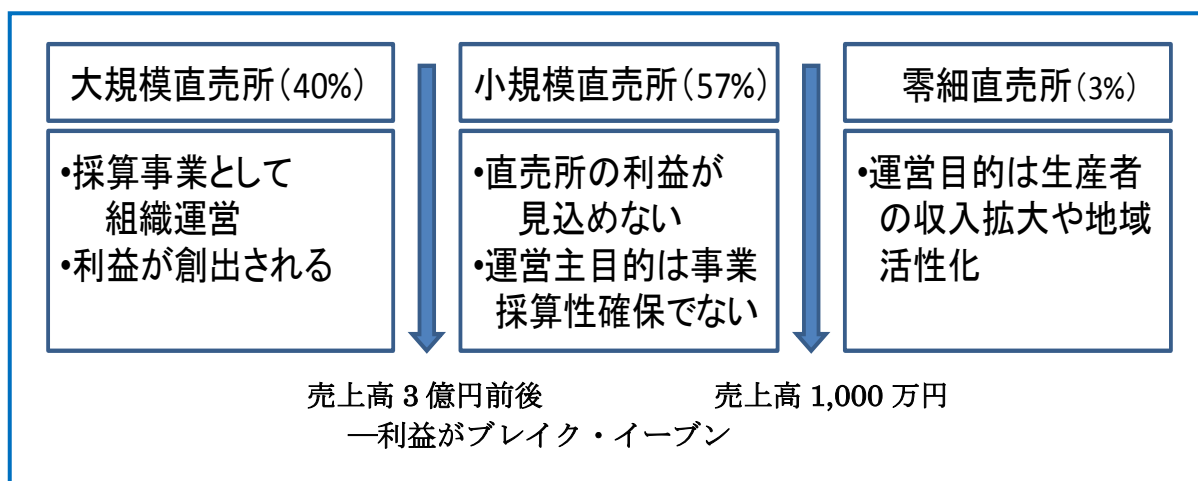


図 I-10 大規模直売所の分類

(出所) 表 I-12 の収益構造モデル、業界専門機関、直売所への聞き取り調査より筆者作成

(注) () 内の構成比は農林水産省 (2011b) の直売所売上金額構成比

4 大規模化と販売効率

表 I-13 売上高規模別 1 直売所当たりの経営規模を示す指標 2009 年度

1直売所当たり	零細		小規模		大規模
	1,000万円未滿	1,000~5,000万円	5,000万~1億円	1億~3億円	3億円以上
年間平均販売金額(万円)	337	2,248	6,998	17,276	66,404
農家数(戸)	29	65	138	267	492
営業日(日)	142	270	319	345	335
売場面積(m ²)	68	126	183	250	573
従業者数(人)	5.1	7.0	8.4	10.4	26.7

(出所) 図 I-2 に同じ

JA と民間企業が大規模化を推進してきた目的は、経営規模の拡大による販売効率の向上を目指したからである。表 I-13 で売上高規模別の 1 直売所当たりの経営規模の指標をみると、売上高規模が大きくなるにつれて、年間を通じた営業になっていき、生産農家数、

売場面積、従業者数ともに増加していく。たとえば、売上高 1,000～5,000 万円と売上高 1～3 億円、売上高 3 億円以上を比較すると、売場面積や従業者数の増加以上に売上高が大きくなっている。

売上高規模別の販売効率指標を表 I-14 でみると、売場面積 1 m²当たり売上高（売場効率）、および従業者 1 人当たり売上高（生産性）は、売上高規模が大きいほど規模の経済性が働いて大きくなっていることが明らかである。このように、大規模になるほど販売効率が高くなるのが、JA や民間企業が大規模直売所の設置を推進した要因であった。

表 I-14 売上高規模別 1 直売所当たりの販売効率指標 2009 年度

1直売所当たり(万円)	零細	小規模			大規模
	1,000万円未満	1,000～5,000万円	5,000万～1億円	1億～3億円	3億円以上
農家1戸当たり販売金額	12	34	39	65	135
営業日1日当たり	2	8	22	50	198
売場面積1m ² 当たり	5	18	43	69	116
従業者1人当たり	66	322	607	1,661	2,492

(出所) 図 I-2 に同じ

ちなみに、直売所 1 店当たりの販売効率を食品スーパー、CVS と比較してみると、表 I-15 のように売上高ではまだ格差があり、売場面積 1 m²当たり売上高でも 38 万円と食品スーパーや CVS と比べて小さいが、従業者 1 人当たり売上高では CVS に近付いてきている。

表 I-15 直売所と食品スーパー、CVS の販売効率比較

	直売所	食品スーパー	CVS
1カ所当たり売上高(万円)	8,870	95,753	16,040
1カ所当たり従業者数(人)	8.3	49.2	14.5
1カ所当たり売場面積(m ²)	236	1,075	115
従業者1人当たり売上高(万円)	1,069	1,946	1,103
売場面積1m ² 当たり売上高(万円)	38	89	140

(出所) ぶぎん地域経済研究所 (2011: 8)

(注 1) 農林水産省 (2011b)、経済産業省 (2009) 資料をもとに上記研究所が作成

(注 2) 従業者数は正社員、パート・アルバイトにかかわらず、従業者数の頭割とした。

次に、売上高規模別に直売所と食品スーパーの販売効率の比較を試みる。表 I-16 で、売上高 3 億円～5 億円の大規模直売所と売上高規模に近い食品スーパーの従業者 10～19

人規模を比較すると、売上高は直売所が 3.6 億円、食品スーパーが 3.7 億円であるが、売場面積は直売所が 389 m²、食品スーパーが 511 m²、従業員数では直売所 14.5 人に対し食品スーパーは 15.8 人である。その結果、売場面積 1 m²当たり売上高では直売所が 93 万円に対して食品スーパー73 万円と直売所の方が大きい、従業員 1 人当たり売上高では直売所が 2,499 万円、食品スーパーが 3,016 万円と食品スーパーの方が販売効率は高い。従業員数に関しては、直売所は出荷農家が搬入・値札ラベル貼り・陳列から残品引取りまで行うため、スーパーより従業員数が少なくすむはずであり、食品スーパーの販売効率がそれ以上に高いと考えられる。

ただし、食品スーパーの従業員 20 人以上規模では 19 人未満より従業者 1 人当たり売上高が低下しており、売上高 3～5 億円の大規模直売所では、従業員数 20 人以上規模の食品スーパーに対しても売場面積 1 m²当たり売上高は同等程度であり、従業員 1 人当たり売上高でも低いとはいえ、格差が縮小してきているといえる。

表 I-16 売上高規模別にみた直売所と食品スーパーの販売効率の比較

		事業所数 (力所)	1事業所当たり			販売効率	
			売上高 (万円)	従業者数 (人)	売場面積 (m ²)	従業者1人当たり 売上高(万円)	売場面積1m ² 当たり 売上高(万円)
直売所 2009年度							
零細規模	1,000万円未満	8,780	337	5.1	68	66	5
小規模	1,000～5,000万円	4,316	2,248	7.0	126	322	18
	5,000万～1億円	1,464	6,998	8.4	183	607	43
	1億～3億円	1,700	17,276	10.4	250	1,661	69
大規模	3億円～5億円	230	36,242	14.5	389	2,499	93
	5億円以上	299	89,606	36.0	715	2,489	125
合計		16,790	5,214	7.1	131	734	40
食品スーパー 2007年							
従業員	3～4人	318	13,323	4.5	411	3,101	32
	5～9人	1,315	22,665	7.8	440	3,373	52
	10～19人	2,794	37,249	15.8	511	3,016	73
	20～29人	2,443	54,674	26.4	643	2,706	85
	30～49人	3,814	81,696	40.5	894	2,750	91
	50～99人	5,134	131,885	71.5	1,390	2,701	95
	100人以上	1,914	234,368	135.2	2,557	2,700	92
	合計	17,865	95,753	50.5	1,075	2,737	89

(出所) 農林水産省 (2011b)、経済産業省 (2009)

(注 1) 直売所の従業者数は勤務しているすべての従業員 (正社員、パート等) を対象とする。

(注 2) 食料品スーパーの従業者数は臨時雇用者を含めてカウントしており、1 人当たり年間販売額は、

パート・アルバイト等は 8 時間換算値で算出。

5 大規模直売所の地場産割合と品揃え

販売効率を求めて規模拡大をした場合、売場面積の大きさに対して相応の品揃えが必要となる。直売所の強みは地場産の新鮮さと低価格であり、規模を拡大しても地場産の割合を維持するにはそれだけの地場農産物の増産が必要である。ところが、表 I-17 で売上規模別の地場産割合をみると、売上高 1,000 万円未満の 92% から、売上高 1,000 万～5,000 万円規模が 84%、5,000 万円～1 億円規模が 80%、1 億～3 億円規模が 74%、3 億円以上が 66% と、売上高規模が大きくなるにつれて地場産割合が大きく低下してきている。

次に、同表の売上規模別の売上構成比をみると、直売所の主要品目である野菜と果実の割合が、売上規模が大きくなるにつれて減少しており、その他生鮮食品が増えているものの生鮮食品全体の割合が減少している。替って増加しているのが農産加工品やその他一般食品であり、生鮮農産物から品揃えが広がり、総合化の傾向が見られる。

表 I-17 売上高規模別品目別販売構成比 2009 年度

	零細規模		小規模		大規模
	1,000万円未満	1,000～5,000万円	5,000万～1億円	1億～3億円	3億円以上
直売所数(力所)	8,780	4,316	1,464	1,700	529
1直売所当たり売上高(万円)	337	2,248	6,998	17,276	66,404
生鮮食品					
野菜	38.2%	40.6%	37.5%	34.9%	29.7%
果実	32.8%	16.9%	12.2%	10.5%	11.8%
米	5.1%	5.5%	5.1%	5.7%	5.5%
その他	5.4%	7.6%	12.3%	8.7%	16.0%
生鮮食品小計	81.4%	70.8%	67.0%	59.8%	62.9%
農産加工品	9.9%	13.8%	16.9%	17.8%	12.6%
花き・花木	4.8%	7.7%	7.4%	8.3%	7.3%
その他	3.9%	7.7%	8.8%	14.2%	17.2%
地場農産物割合(%)	92.4%	83.8%	79.8%	73.7%	66.3%
参考:2006年度地場産割合(%)					
	93.7%	83.5%	74.7%	72.4%	65.0%

(出所) 図 I-2 に同じ

第3節 スーパーとの競合の激化

前節までは直売所の成熟化、大規模化の進展の動向と大規模直売所の販売効率や商品構成の特徴など直売所業界の内部環境の変化と直売所の実状を把握してきた。本節では、市場・競争の外的環境の変化、とりわけ、リーマンショック以降の市場環境、即ち消費動向の変化と、それに対応したスーパーの戦略変化について把握し、2009年頃を境にスーパーが生鮮食品に対してどういう商品・価格政策を採ってスーパー間で激しい競争を展開してきたのか、その結果直売所との競合も激化したのかを明らかにする。

1 リーマンショック以降の経済と消費動向の変化

(1) 実質 GDP と賃金、総合スーパーの売上高推移

図 I-11 は、実質 GDP と、総合スーパー（以下、GMS）⁹⁾ の総売上高、及び食料品売上高の1995年以降の推移を示したものである。実質 GDP は2002年以降増加しているが、GMS の総売上高は1997年がピークで、実質 GDP が増え始めた2002年以降も減少して前年割れしており、消費動向は厳しい状況が続いている。売上の6割を占める食料品売上高は2000年頃から停滞を続けており、2007年がピークである。

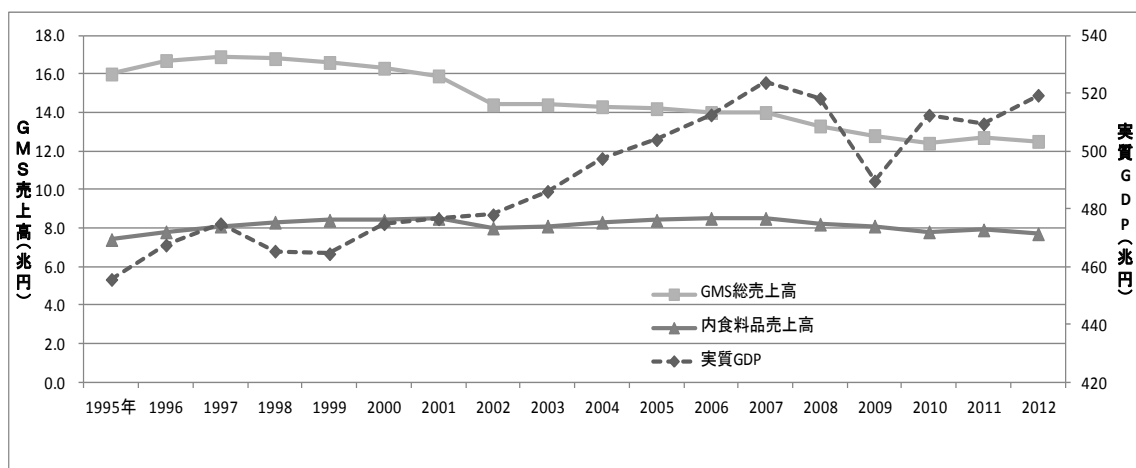


図 I-11 実質 GDP と GMS 総売上高・食料品売上高推移

(出所) 内閣府 (2011,2013)、日本チェーンストア協会 (2013)

(注) 日本チェーンストア協会加盟スーパーは GMS と大手食品スーパーで、2012年現在 57社が加盟

GMS の売上高停滞に見られる消費の停滞は賃金が伸びていないことが主要因と考えられる。図 I-12 を見ると、実質 GDP が 2002 年から 2007 年まで年平均成長率 1.8% で成長したにも拘わらず、同期間の賃金は年平均成長率 0.03% と横ばいであり、2007 年から 2012 年にかけては実質 GDP も年平均成長率-0.2% で減少しているが、賃金は年平均成長率-0.5% とそれ以上に減少している。

また、2008 年 9 月のリーマンショックの影響で、実質 GDP の前年伸び率は 2007 年の 2.2% から 2008 年は-1.0%、2009 年には-5.5% と悪化している。経済環境の悪化のため、同期間の賃金の前年伸び率は 2007 年が-0.3%、2008 年が-0.9%、2009 年には-2.1% と減少しており、消費者の節約志向を高めていると考えられる。

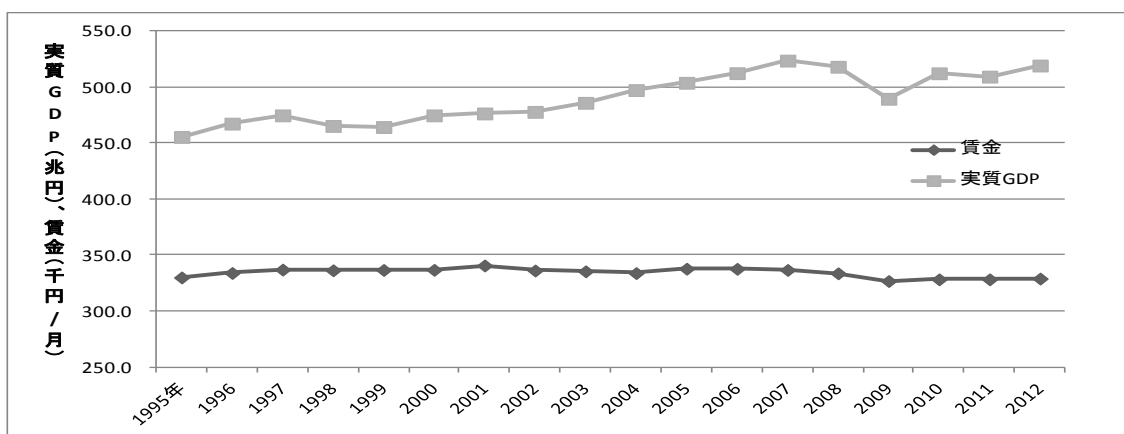


図 I-12 実質 GDP と賃金の推移
(出所) 内閣府 (2011,2013)、厚生省 (2013)

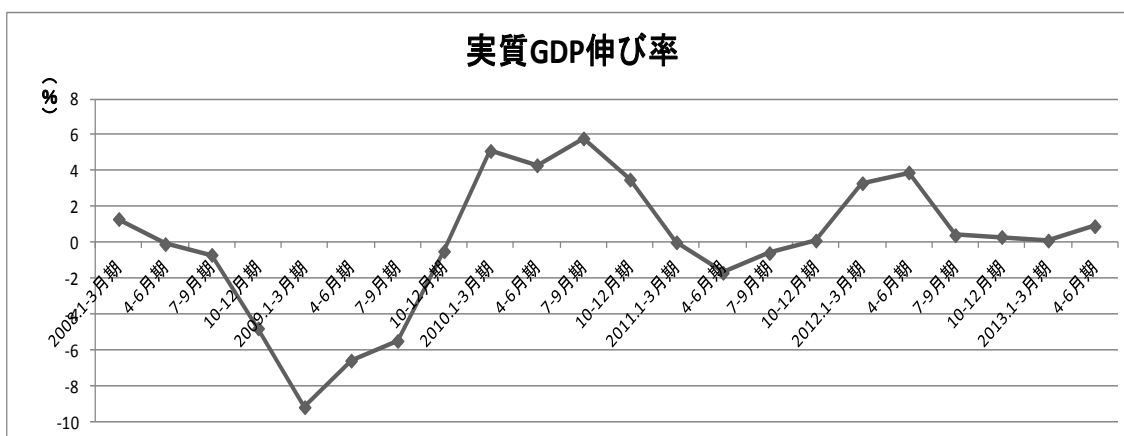


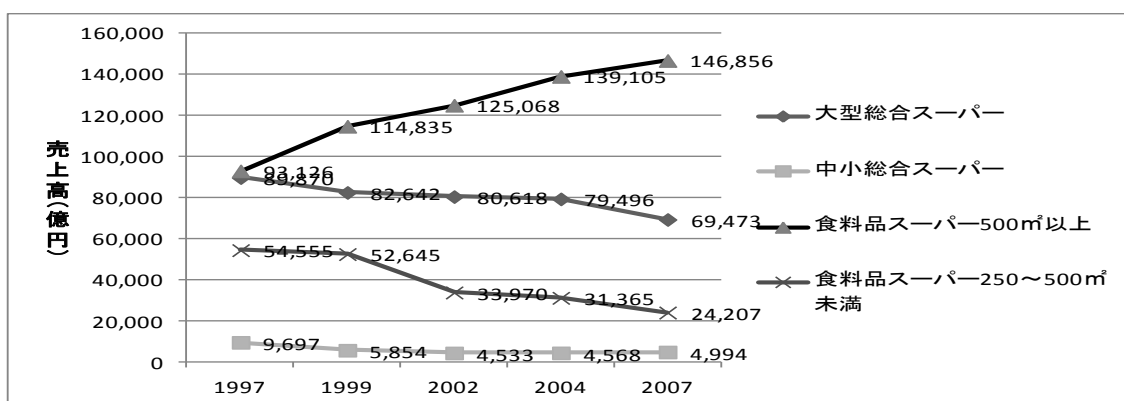
図 I-13 実質 GDP と家計の食料品支出の前年比伸び率 2008 年-2013 年四半期推移
(出所) 内閣府 (2013) より作成

2008年から四半期ごとのリーマンショック後の実質GDPの前年比伸び率を図I-13で見ると、リーマンショック後の2008年第4四半期から2009年第1四半期にかけて、-4.8%、-9.2%と大きく落ち込み、2009年第2、第3四半期でもまだ-6.6%、-5.5%とマイナス幅が大きい。スーパーにとって、2009年1-3月期から7-9月期にかけて食料品消費の節約志向、生活防衛が一段と高まったといえる。

(2) 食品スーパー売上高のリーマンショック後の前年同月比推移

スーパーは総合スーパー（GMS）と食品スーパー（以下、SM）¹⁰⁾に分かれる。前述の日本チェーンストア協会に加盟するのはGMSと大手SM57社で、2012年現在で7,895店、総売上高12兆5,340億円（食料品7兆7,454億円）であるのに対し、大手一部と中堅SM99社は日本スーパーマーケット協会¹¹⁾に加盟している。加盟企業の店舗数は8,729店（2013年6月）、2012年総売上高8兆341億円である。

経済産業省の商業統計によれば、1997年から2007年までのGMSとSMの売上高推移（図I-14）は、売場面積500㎡以上の大手・中堅SMが店舗数・売上高ともに伸びている。しかし、2008年以降の調査がまだ実施されていないため、売場面積500㎡以上のSMの2008年以降の総売上高と既存店対前年同月比推移を日本スーパーマーケット協会の統計の図I-15で見ると、2008年は内食需要があり、既存店対前年同月比がほぼ100を超えていたが、2009年1月に入るとマイナスに転じ、2009年5月から11月にかけて下落傾向となり、94-96のレベルで推移している。SM売上高の全店前年同月比を見ても2009年9月から12月まで100を割っており、この期間の食料品消費の悪化を示している。



図I-14 総合スーパー（GMS）、食料品スーパー（SM）の売上高推移

（出所）経済産業省（2009）

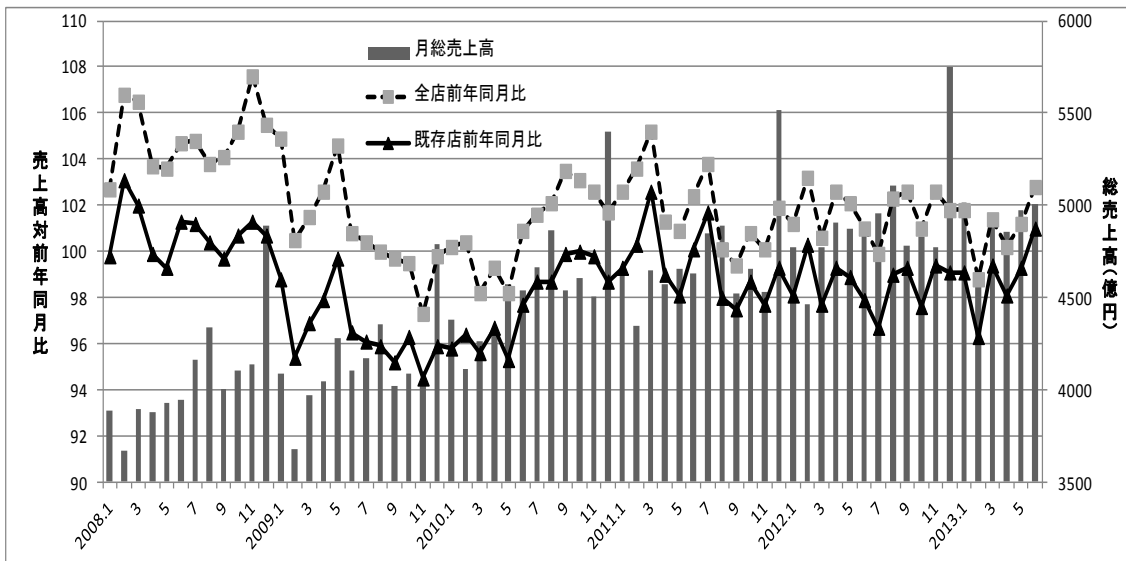


図 I -15 SM の総売上高、全店対前年同月比、既存店対前年同月比推移

(出所) 日本スーパーマーケット協会マンスリーレポート (2008-2013)

(注) 加盟店中 60 社、4,408 店、2012 年総売上高 5 兆 8,829 億円のデータ。1 店平均売場面積 1,939 ㎡

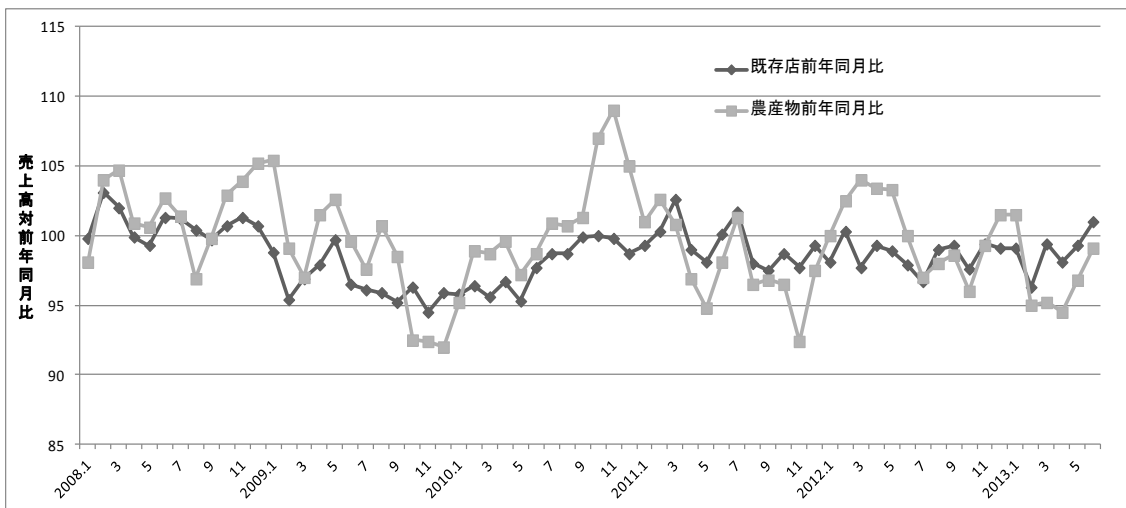


図 I -16 SM の既存店総売上高、食料品、農産物売上高の対前年同月比推移

(出所) 図 I -15 に同じ

食料品の中で特に農産物売上高に関して、2009 年 10 月から 12 月までの SM の農産物売上高の既存店対前年同月比を見ると、図 I -16 に示すように悪化の傾向が一層顕著であり、2009 年 10 月から 12 月は 92.5、92.4、92.0 と最低水準になっている。

即ち、リーマンショック後の経済環境の悪化が消費行動にも影響して、2009年10月から消費者の節約意識、生活防衛消費が際立って強くなり、食料品や農産物消費が急激に悪化したといえる。

2 2008年から2009年にかけてのスーパーの戦略

(1) 2008年～2009年の消費環境に対するスーパー各社の認識

図 I-15 で示したように、2008年はSMの売上高対前年同期比が100を超えており、消費者の内食回帰の需要の底堅さを示していた。SMの2008年の消費環境に対する認識は、「2008年はリセッションに加え、相次ぐ冷凍ギョーザ事件に端を発した安全性に対する不安、さらに所得や雇用、年金などへの将来不安から節約志向を強めた消費行動が一層顕著になった。こうした環境下、お客様は外食を控え、自宅で食事を作る傾向が目立った。『安心・安全』、『割安感のある価格』を求めるお客様の行動が強まり、高業績を計上したSMが目立った」¹²⁾ (SMのいなげや広報室長) というコメントに代表される。

しかし、SM各社は、2008年の後半から消費者の価格志向と買い控えの節約意識がさらに高まり、消費行動が一層悪化してきたことも認識している。たとえば、「8月中旬から消費の潮目が変わった。買い上げ点数がやや低下している。」(マルエツ)、「8月の後半から失速、徐々に売上が鈍化傾向」(ライフ)、「価格に対して一層敏感になり、必要な時に、必要なものを、必要な量だけ、しかも自分が納得する価格でしか購入しないという消費行動が強くなっている。特売の売上構成比がアップした。」¹³⁾ (いなげや) との指摘がある。

消費行動の悪化の傾向は2009年に入ってより顕著になった。SMの売上高対前年比がマイナスに転じ、SM各社は「2009年に入って消費が急速に締まってきた」と指摘している¹⁴⁾。

2009年下期に入ると、SM各社は消費行動と業績の厳しさの認識を一段と強めている。青森県を地盤とするSMの紅屋商事社長は、「2009年10月に入って状況が一変した。特に青果物の相場の下落の影響が大きく、またお客様の買い控えが顕著に現われ、1品単価がさらに下がっている。」¹⁵⁾ と、10月以降の青果物の相場の下落と消費者の買い控えを指摘している。さらに、ヨークベニマル社長(セブン&アイ・ホールディングス傘下)も「厳しいですね。とくに、東北ではここにきて1世帯当たりの収入が減っている。7月は賞与が下がり、収入が前年の17%も減った。貯蓄は増えているので可処分所得が約20%減。1

品単価は 96.7%で、買い上げ点数もそれほど落ちていないが、9～10月になって客数が減った。お客様の買い方が変わり、何をかうにもしっかりと見極めて節約しているようにみえる。年末も厳しい状況になると予想している」¹⁶⁾ との見方を示し、9～10月以降の客数減と節約意識を挙げている。

(2) 2008年～2009年のスーパー各社の戦略

2008年～2009年の厳しくなってきた消費環境に対する認識から、スーパー各社は食料品や青果物に関して、表 I-18 で挙げた 4 項目の戦略を取った。

1) 低価格戦略 (2009年3月以降)

2008年秋以降、イオングループとセブン&アイグループを中心に、低価格競争が開始された¹⁷⁾。イオングループのマルエツが2008年12月16日から生鮮食品を始め、加工食品、日用雑貨、実用衣料までの1,400品目から最大3,000品目を「生活応援価格」として割引を展開した。たとえば月間特選品は1カ月10～30%引きであった¹⁸⁾。

表 I-18 2008年～2009年におけるスーパー各社の食料品・青果に関する戦略

<p>①低価格戦略(2009年3月以降)</p> <ul style="list-style-type: none"> －値下げ、EDLP －ディスカウント業態店の出店 －PB化 <p>②生鮮食品の強化:市場以外の仕入れルートによる差別化(2009年秋から増加)</p> <ul style="list-style-type: none"> －地産地消の推進、地場産コーナーの設置 －産地直送による生鮮食品の品揃え充実:特設コーナー等 <p>③青果の商品開発:差別化の強化(2008年3月以降)</p> <ul style="list-style-type: none"> －提携農場に青果部門のバイヤーを派遣して、消費者のニーズにマッチした野菜の生産を生産者と協労する <p>④農業参入による青果のPB化:独自商品とコスト削減(2008年8月以降)</p> <ul style="list-style-type: none"> －農業生産法人の設立により生産から販売までの一貫体制を構築し、バリューチェーンの最適化を図る
--

(出所) Chain Store Age (2009、2012)、激流 (2009)、食品商業 (2009) より作成

次いで、西友が2008年末のKY(カカクヤスク)宣言で、自社の安さを全国紙で全面広告し、2009年3月からウォルマート・ジャパンとして再スタートしてNB¹⁹⁾ 1,800品目の価格引き下げを発表し、従来の月間特売品に相当する価格帯の商品をEDLP(エブリディ・

ロー・プライス)²⁰⁾に切り替えた。これに対して、イオンが2009年3月18日、衣食住5,100品目(トップバリュ1,700品目、NB3,400品目)の価格引き下げを発表した。値下げ率は食品が20%である。さらに、セブン&アイグループがイトーヨーカドーを中心に、約2,600品目(食品100品目、衣料品、1,500品目、住居関連品1,000品目)の価格改定を実施した。SM228社の共同仕入れ機構であるCGCグループも追隨して「食卓応援」と題したNB中心の低価格訴求を開始した²¹⁾。

表I-19が低価格を訴求するスーパーの店舗例であるが、イオングループのジャスコの場合、青果の特設コーナーを設置して、「とびきり価格」(例:きやべつ58円/個、きゅうり18円/本)商品を大量陳列して安さをアピールしている。

さらに、2007年3月に、SMでイズミヤが初めて既存店をディスカウント業態「まるとく市場」に業態転換し、以降2009年7月までに「まるとく市場」を5店出店した。「まるとく市場」のコンセプトは、20~30%引きの「毎日がお買得」のEDLPを基本に、各部門の1~2品を日替わりで市場価格の30~50%引きの「ぶっちぎり特価」で提供している(表I-19)。青果売場は入口近くにあり、派手なPOPで低価格をアピールしている。

表I-19 スーパーの低価格訴求店例

SM名	立地	オープン	売場面積 (㎡)	売上高目標 (億円)	商圏	店コンセプト・特徴	青果売場概要
ジャスコ 土浦店	千葉県土浦市 イオン土浦SC	2009年 5月28日	17,950	不明	広域:55万人/20 万世帯	・土浦の情報発信基地として 地場商品を強化:地場野菜、 研さんのじ常陸牛、あじわいポ ーク、朝採れ鮮魚等 ・単品大量陳列で安さアピール	・青果の特設コーナー:SC西側 入り口脇の約20尺の売り場: 「とびきり価格」商品を大量陳列 (きやべつ58円、きゅうり18円)
ライフ 三津屋店	大阪市淀川区	2009年 6月25日	1,210	17	1km:29,980人/ 14,409世帯	・日常生活に必要な商品を中心 ・低価格をキーワード ・家計応援特価:加工食品、日 配品などを安く販売、2008年秋 の60品目から300品目に拡大	・青果売場は集客部門:購買頻 度の高い品目を低価格で提供
いなげや 小金井本町店	東京都小金井市	2009年 7月1日	1,173	17	500m:12,000人/ 6,000世帯	・EDLPの採用1号店:グロサリー と野菜にEDLPを導入 ・低価格訴求と鮮度・品揃えに こだわる部分は徹底してメリハリ	・青果売場はある程度アイテム数 を絞り、大量陳列でボリューム感 を出す。EDLP
まるとく市場 井高野店 (イズミヤのデ ィスカウント業態)	大阪市東淀川区	2009年 10月23日	906	10.5	不明	・EDLP*:市価の20~30%安い ・ぶっちぎり得価:各部門に日 替わりで30~50%低価格品を 1~2品を差し込む	・青果売り場:入口すぐ。派手な POPで低価格をアピール

(出所) Chain Store Age (2009a、b、c) より作成

こうしたSMのディスカウント業態店は、イトーヨーカドーの「ザ・プライス」11店(1号店は2008年8月設立)、イオンの「ザ・ビッグ」123店(1号店は2009年8月設立)、

オークワのプライスカット店 37 店等、増えている²²⁾。ディスカウント業態はアイテム数を絞り込み、粗利率が低い代わりに売上高販管比率も低く抑えるローコストオペレーションの仕組みを取っているが、品揃えでは青果や鮮魚などの生鮮食品は、地場の商品を積極的に扱う場合が多い。安いだけでなく、鮮度維持にも注力している²³⁾。

図 I-17 は東京都区部の小売価格と卸売価格差の年別推移を 2008 年から 2012 年までの期間示しているが、2009 年は 2008 年と比較して価格差が縮小している。2009 年はスーパー等の小売が自店のマージンを縮小して価格を引き下げた可能性が高く、スーパー各社の低価格戦略を裏付けていると考えられる。

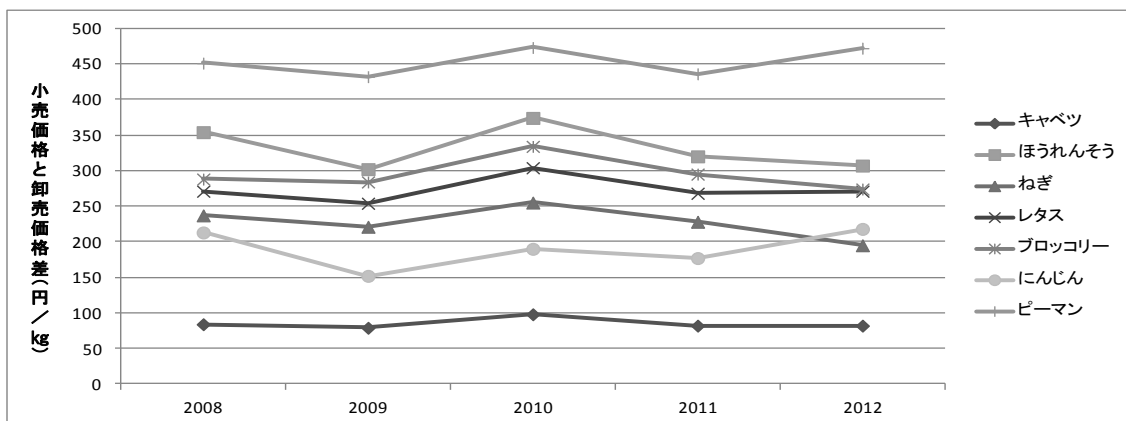


図 I-17 東京都区部の小売価格と卸売価格差の年別推移 2008 年～2012 年
(出所) 総務省統計局 (2008～2012)、農林水産省 (2008～2011)、農林水産省 (2012) より作成

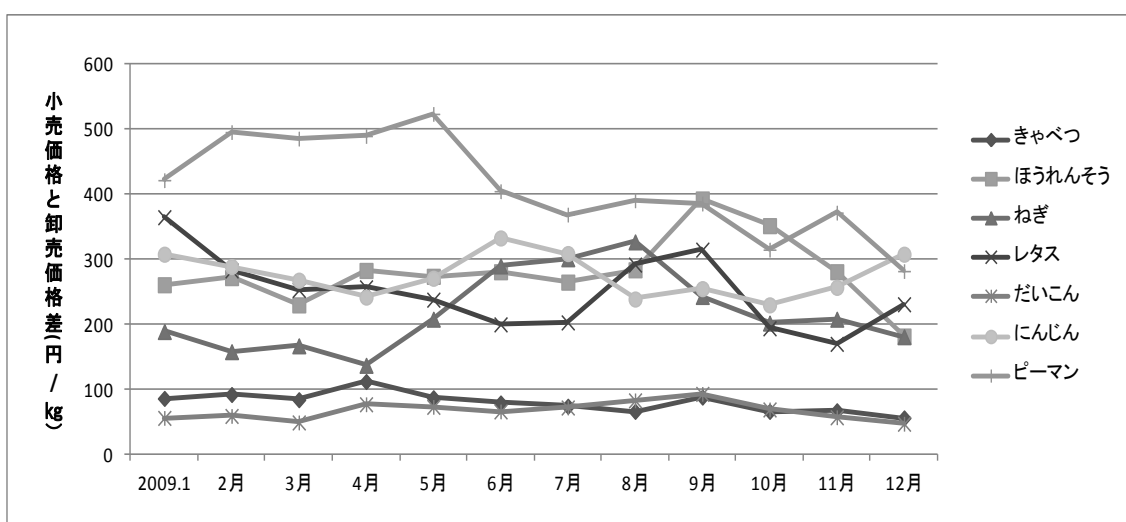


図 I-18 東京都区部の小売価格と卸売価格の月別推移 2009 年 1 月～2010 年 12 月
(出所) 図 I-17 に同じ

さらに、上記の東京都区部の小売価格と卸売価格差を 2009 年の 1 月から 2010 年 12 月までの月別にみたのが図 I-18 であるが、同図から、2009 年の卸・小売価格差が 6 月頃から始まり、2009 年 10 月、12 月に最も小さくなっていることがみられる。この時期にスーパー各社がかなり厳しい低価格戦略をとっていたと推定される。

また、低価格だけでなく粗利率の確保も求めて、GMS、SM の各社は PB 開発を主要商品政策として注力している。売れ筋商品の PB 推進で、イオンの PB「トップバリュ」の売上構成比は 17%に達している。CGC グループは、2013 年の PB 開発の最重点を CGC パワー100 と EDLP100 に置いている。CGC パワー100 は開発ストーリーが語れる商品を 100 アイテム持つことであり、圧倒的な競争力（たとえば生鮮・日配品で 30 億円）を持ち、EDLP100 は現在の価格訴求ブランドから購買頻度の高い生活必需品 100 アイテムを目標に開発することである²⁴⁾。

2) 生鮮食品の強化：市場仕入以外の仕入れルートによる差別化（2009 年秋から増加）

GMS、SM 各社は 2009 年頃から上記のように低価格戦略を取ると同時に、商品力の強化も強めている。その中心が生鮮食品の強化である。

SM の多くは、本来、特定地域や既存店周辺に多く出店するドミナント戦略を取り、地域と密着しており、商品面では生活の変化や地域のニーズにきめ細かく対応した品揃えに注力している。とりわけ、生鮮食品は SM の商品差別化の中心となるため、2009 年頃から生鮮食品を中心とした商品開発力の強化をさらに強め、生鮮食品の時間帯別管理の徹底と産直商品の強化、総菜の作りたて商品の品揃えの充実を図っている²⁵⁾。

2009 年にオール日本スーパーマーケット協会（AJS、58 社加盟）が強い店づくりのために、売上の半分を占める生鮮 4 部門を強化する方針を打ち出した²⁶⁾。新日本スーパーマーケット協会加盟の中小 SM でもそれまでも一部では取り入れられていたが、2009 年頃以降には、『国産野菜や地場野菜の〇〇市』が好評との情報交換により、加盟店の多くが設置を始めた²⁷⁾。また、SM の中で、「今後の競争環境の中で生鮮食品を強化しなくては集客を図れない。鮮魚部門を直営に切り替え、青果は等級の高い商品を低価格で訴求することで生鮮食品の強さを打ち出していく」²⁸⁾（大黒物産ラ・ムー水巻店：岡山地盤）、あるいは、「当社の生鮮食品は地産地消が基本。各地に道の駅ができ、お客様はそちらにも向かいだしているのです、その対策として農家が生産物を持ちこむ『生産者広場』（インショップ）を設置した。」²⁹⁾（中村ストアー：長崎県地盤）のように、生鮮食品の強化、青果売場で

の地場野菜コーナーや産地直送コーナー、インショップの導入が増えてきている。

スーパーの青果売場での地場産コーナー・インショップ導入は、表 I-20 の 2009 年 4 月から 2010 年 3 月新設店を見ても、セブン&アイグループのヨークベニマル、ヨークマート、イオングループのフードスクエアカスミ、マックスバリュ、低価格スーパーのトライアルが実施している。それ以外でも、イトーヨーカ堂は店舗ごとに生産者を組織して地場野菜コーナー・インショップ導入が多く、イオンは JA 富里市、JA 山武郡市等 JA と提携して JA 直売所を導入（インショップ）している。マルエツは 2012 年に 130 店で地場野菜コーナーを展開しており、2013 年 2 月期の重点商品施策として既存の未導入店にも地場野菜コーナーを導入していく予定である³⁰⁾。

表 I-20 SM 青果売場の地場産コーナー・インショップ設置：2009.4～2010.3 新設店

SM名	立地	オープン	売場面積 (㎡)	売上高目標 (億円)	商圏	店コンセプト・特徴	地場産コーナー概要
フードスクエア カスミ クロス ガーデン前橋店	群馬県前橋市 SCクロスガート ン前橋	2009年 4月24日	3,127	21.9	主要：6885世帯 ・1次(車5分圏： 653世帯/1,953人 ・2次(車10分圏： 6,232世帯/18,228人	・価格訴求：日曜日の価格訴求 を強化。イオンのPB活用 ・1円共感宣言キャンペーン： 2009年3月から4000品目 値下げ	・「JA産直うあい館直売 コーナー」：カスミ全店で 最大規模の地場野菜売り場。 70人以上の農家が登録
ヨークベニマル 希望ヶ丘店	福島県郡山市	2009年 5月29日 (リニュー アル)	1,660	16	小商圏	・PB「セブンプレミアム」 ・セブン&アイグループが6月 から更に低価格のPB「ザ・プ ライス」展開。同店でも導入検討	・地場野菜売り場はヨークベニ マルの定番となっている ・「三ツ星野菜コーナー」：土作り から取組み化学肥料や農薬減
ヨークベニマル 堤下店	福島県郡山市 近隣型SC内	2009年 10月30日	2,064	18	1km：17,826人 (8,070世帯) 核家族化が進展	・バラ売り、食べきりサイズ ・メニュー提案コーナー(2.5坪) ・地元密着度を強める	・店舗入り口脇に約4坪： 「あさかの野菜倶楽部」農家が 生産
ヨークマート 東道野辺店	千葉県鎌ヶ谷市	2009年 10月28日	2,003	24	1km：34,000人 (13,000世帯) 3km：107,000人 (42,000世帯)	・『洋』の食材と酒類を強化 ・地域商材、総菜売り場 ・鮮魚：近海魚と築地直送 ・やっちゃんば売場：青果の 目玉を入口付近で訴求	・農産物直売所：インショップ 地元農家28軒 ・インショップは2008年11月オー プンのモラージュ店(埼玉県) から採用
マックスバリュ 木更津請西店	千葉県木更津市 ロックタウン木 更津SC内	2009年 10月28日	2,530	不明	5km：45,000人 (5,000世帯) 1km圏内は2,000 世帯/5,000人と 少ない	・生鮮食品(総菜含む)の売場 づくり ・価格政策：平日はやっちゃんば 売場で競合店より約1割安い 価格で野菜を販売	・「上総の野菜」売場：千葉県が 推進する「千産千消」に協賛。 15軒の農家が納入
スーパーセンター トライアル水巻店	福岡県遠賀郡 水巻町	2010年 3月25日	3,960	35	8km：12万人	・低価格戦略が基本 ・さらにサービス、品質、生鮮 食品強化の実験	・新たな試みとして地場野菜 コーナーを設置。地場の契約 農家から仕入れ

(出所) Chain Store Age (2009a、c、2010) より作成

3) 青果の商品開発：差別化の強化 (2008年3月以降)

2008年3月に、東急ストアが青果の商品開発のために、提携農場に青果部門のバイヤーが常駐して生産計画から栽培まで直接関わり、消費者のニーズにマッチした野菜の生産

を生産者と協労する方式を開始した³¹⁾。

2008年3月に、茨城県小美玉市と筑西市に「東急ストアファーム茨城農園」を開設したが、この目的は全店供給を視野に入れた商品開発であった。小美玉市の農家約20軒の生産者グループと提携して、栽培面積約13,000㎡、360トンの野菜生産を行っている。

次いで、2009年9月に、神奈川県大和市と藤沢市で「東急ストアファーム神奈川農園」の運営を開始した。目的は「地場野菜」コーナーの導入で、地元の農業生産者2軒と農業生産法人1法人と提携して、葉もの中心に20トンを生産している。

青果バイヤー2人が常駐して、都市部立地が多い東急ストアの地場野菜コーナーに多品種の野菜を供給できるように生産計画を立て、野菜の生産に取り組む。さらに、都市生活者の求める新しい品種の野菜の栽培にも注力しており、最近人気のロマネスコや、新種のネギ、実が柔らかく甘みが強いカブ「あやめ雪」などをこれまで手掛けた。

2012年で地場野菜コーナー常設店5店に地場野菜の供給が可能となっており、今後は神奈川エリアの既存配送網にある20数店舗全店に地場野菜コーナーを常設できるように、提携農家を増やしていく。

農園常駐のバイヤーの役割は生産者と消費者とのコミュニケーションを担うことである。当日収穫した商品を自ら店舗に運び、売場で食品の特性や生産状況などを会話しながら販売する。試食販売も実施している。また、各店舗の青果担当者へも生産情報を発信して、圃場の写真を添付し、収穫予定も伝える。さらに、消費者のニーズを提携生産者に伝える。たとえば、熟したトマトを販売することは消費者には喜ばれるが、生産者には取り扱いが難しく、流通段階で傷みが生じる可能性がある。そのため生産者を説得して販売に至った。こうした青果バイヤーが提携農場に常駐して商品開発を行う方式は、地場野菜コーナーの商品の付加価値を高め、店独自の商品差別化につなげることが可能となる。

4) 農業参入による青果のPB化：安全な独自商品の安定供給、コスト削減（2008年8月以降）

スーパーの最大手のイオンとセブン&アイグループの2社、およびローソンが2008年～2010にかけて農業に参入した（表I-21）。3社とも基本は青果のPB化により顔や作り方が見える安全・安心な野菜の安定供給が目的である。

さらに、セブン&アイはイトーヨーカドーの食品残渣（生ゴミ）を処理した堆肥を農場で使う環境循環型農業を目指しており、自店のPB化率を2015年度に3割まで挙げるこ

とを目標としている³²⁾。

表 I-21 セブン&アイ、イオン、ローソンの農業参入とその特徴

	セブン&アイ	イオン	ローソン
運営会社	セブンファーム	イオンアグリ創造	ローソンファーム
参入年	2008年8月	2009年7月	2010年6月
形態	農業生産法人と 事業会社方式	直営方式	農業生産法人
農場数	6カ所(千葉、茨城、神奈	12カ所(茨城、栃木、千葉、	9カ所(千葉、鹿児島、
所在地	川、埼玉、北海道、愛知)*	埼玉3ヶ所、大分等)	北海道、大分等)
特徴	・環境循環型農業(リサイ クル農業) ・日本のJGAP認証取得 ・顔が見える野菜(産地、 生産者、栽培方法等指定) ・売上の15%を生産 ・生産者と共に農場を運営	・育て方の見える野菜作り ・グローバルGAPの取得 化学合成農薬や化学肥 料の使用を最小限 ・企画・開発・生産・流通・ 販売までの一貫体制構築 ・バリューチェーン改革	・野菜の安定供給と安全 ・安心を目指す ・生産者が筆頭株主で、 ローソンの出資比率15% ・2012年度末までに店舗 での販売野菜の約1割の 供給を目指す
今後の 計画	・2015年度にPB野菜・果物 の取引先を7500軒に広げ、 PB比率を3割に引き上げる ・全国で260品目を作る	・2015年度までに直営農場を 30カ所、3倍の500haに広げ、 葉物野菜を年間2万トン生産、 自社ブランド野菜1,000億円	・2013年度中に直営農場 を20カ所に増やす

(出所) 週刊東洋経済 (2012: 64-65)、日経新聞 (2013) より作成

イオングループの場合は、「青果物の生産から販売まで一貫通貫して行うことによりグループのバリューチェーンの最適化を図る³³⁾」ことが目的である。地場野菜や産地直送の野菜は商品差別化にはなるが、取扱量の制限や物流コストも高くなるため、コスト削減にはつながらない。イオンの戦略は、自社ブランド野菜とコスト削減の両方を追求する方法として、農業生産法人を設立して生産から販売までの一貫体制を構築して青果のPB化を推進することで、低価格化、商品差別化、コスト削減を進めることが狙いである。

3 スーパー間競合および直売所のスーパーとの競合の激化

市場環境は、リーマンショック以降の経済悪化の影響を受けて、2009年10月以降から消費動向の悪化が明確になった。SM売上高の全店前年同月比を見ても、2009年9月から12月まで100を割っている。SM各社も2009年9~10月が消費行動の転換点であったと認識している。

そうした消費環境の悪化に対応して、スーパー各社は2009年からのEDLP導入やディスカウント業態の増加等、低価格戦略を進めると同時に、商品政策では生鮮食品の強化を図り、青果売場への地場産コーナー・インショップ導入を増加している。さらに、東急ス

トアでは、2009年から提携農場に青果バイヤーが常駐して地場産コーナーの商品開発を行い、セブン&アイやイオングループでは、2008年～2009年から農業生産法人を設立して青果のPB化を推進している。

流通研究所（2010）のインショップ実態調査によれば、2009年の秋には全国の食品スーパーの34%でインショップの導入があり、2004年以降の導入数割合が48%である³⁴⁾。1店舗当たりの売場面積は20㎡が85%、売上高は1,000万円未満が47%であり、小規模な取組が主流であるが、2008年度売上高の対前年比伸びは、増加が45%、横這いが45%、減少は6%と伸長店が多い。取引の経緯は63%がスーパー側からのアプローチであり、委託方式が62%、委託と買取方式の併用が22%であり、委託方式が多い。斎藤（2012）は、スーパーがインショップを「地産地消」のイメージ戦略と位置付けるようになりつつあると指摘する。また、価格は量販店との合意で決まり、小売マージンは小売サイドが決定すること、売場での販促等は行いにくいことなどから、スーパー店舗サイドの販売戦略が優先されるとしている。

スーパーの青果売場は、元来、多品種大量の青果を安定的に周年供給するために適した市場仕入がメインであったが、その場合商品が類似的な品揃えになりがちで、他店との差別化が図りにくかった。生鮮食品は地場産の仕入れにより商品差別化がしやすく、しかもPB化により低価格化も図れる。また、東急ストアのように自店の消費者ニーズに合わせた商品の高付加価値化も可能となる。2009年以降の節約・防衛消費に対してスーパーは生き残り競争を展開しており、青果売場の商品強化に地場産コーナーやインショップの導入で差別化を図り集客の目玉とするとともに、低価格戦略も進めてスーパー間競争が熾烈化してきている。

直売所にとって、2000年代を通じて大規模直売所が増加し、スーパーの地場産コーナーやインショップ導入も徐々に行われてきて、大規模直売所間やスーパーとの競争が増えてきていたが、2000年代中期頃までは地場産の商品差別化によりスーパーとはまだ棲み分けができていた。しかし、リーマンショック後の2009年以降、スーパーの青果売場が地場産の取り扱い・インショップの導入を急増させて直売所業態により近づく売場が多くなり、さらに低価格戦略を採ることで、直売所がスーパーとの直接競争に巻き込まれて、スーパーとの競争が激化してきている。

第4節 小括—外部・内部環境の変化と直売所運営の現状—

以上、2000年代後期以降の直売所業界の内部環境変化と市場・競争の外部環境変化の両面の動向とそこでの直売所の運営の現状についてみた。分析から明らかになった点を、市場・競争の外部環境の変化面について整理すれば以下の通りである。

①長期の経済不況と実質賃金の伸び悩みによる消費の停滞が続いており、GMSの売上高は1997年をピークに減少傾向にある。特に2008年9月のリーマンショックにより経済の落ち込みが厳しい。

②リーマンショック後の2009年以降、消費行動の悪化がとりわけ顕著になっており、消費者はこれまで以上に節約志向、価格志向を強めている。

③2000年代にJA・民間企業大規模直売所が急増して、2000年代後期には直売所間の競合を課題とする直売所が増えた。流通研究所（農林水産省委託）の2009年直売所調査では20%の直売所が直売所間の競合を運営課題に挙げている。

④リーマンショック後の消費不況、消費者の価格志向に対応して、2009年以降スーパー間の生鮮商品（地場産コーナー、インショップ）導入の増加と低価格競争が激化して、直売所との地場産農産物の商品差別化の垣根が低くなってきており、直売所も巻き込まれてスーパーとの競争が激化している。

次に、直売所の内部環境の変化として直売所業界の成熟化・寡占化がみられるが、そうした直売所業界の変化を要約すれば次の諸点が挙げられる。

①直売所業界は1990年代が生産者直売所を主体とした成長期であり、2000年代初期から本格参入したJAや民間企業大規模直売所が増加したが、2000年代後期から全体として成熟期に入った。JA・民間企業大規模直売所は、2010年以降は減少しつつある。

②売上規模が大きい直売所ほど開設が遅く、売上高3～5億円規模では8割が1994～2003年の開設に対し、売上高5億円以上では2004年以降の開設が5割となり、直売所の規模拡大の進展が示されている。

③2000年代のJA・民間企業大規模直売所の大規模化により、小規模・零細直売所は大規模直売所への統合や淘汰が進み、業界が寡占化した。2009年度には、売上高3億円以上の大規模直売所が直売所数では3%だが、売上金額では40%以上を占めている。

④後発参入したJA・民間企業直売所と生産者直売所が各々市場規模（販売金額ベース）の1/3を占める。

⑤個別の直売所レベルでみると、生産者大規模直売所や2000年代初期に参入したJA・民間企業大規模直売所も、2000年代後期には開設から6～7年以上を経た店舗が多く、成熟期を迎えている。

最後に、内外の変化の中で直売所の運営の現状は以下のような特徴が示される。

①直売所の品揃えは野菜や果実等の生鮮食品と花き・花木を含めた生鮮農産物が7割を占めるが、2006年度から2009年度にかけて、また売上規模の拡大につれて生鮮農産物から農産加工品、その他一般食品へと品揃えが広がっている。

②売上規模の拡大につれて、直売所の品揃えは生鮮農産物の中でも野菜・果実からその他生鮮食品が増加し、また、地場農産物割合が低下している。

③運営主体別に、開設目的、売場面積、利用者の居住地域、品揃え、販売面の取組、営農指導に違いが見られる。

－開設目的では、JAが地域の農業生産振興と新しい販路開拓等生産農家支援の目的が強いのに対し、生産者や民間企業では地域の農業生産振興は同じだが、地域全体の活性化や消費者との交流など目的が分散しており、新たな現金収入を得る目的も比較的多い。

－売場面積ではJAの売場の大きさが際立っており、民間企業は小規模と大規模店の分散、生産者は小規模店が多い。

－利用者は6割近くが地元住民であり、特にJAは地元住民の比率が7割と高い。

－品揃えは、JA・生産者の場合は生鮮農産物の割合が75%前後に対し、民間企業では65%前後に低下してその他一般食品の割合が増え、品揃えが生鮮農産物から広がっている。

－販売面の取組では、生産者は地場農産物のみの販売への取組が多数だが、JAや民間企業は半数以下であり、JAは地域特産物の販売、民間企業では地域特産物や高付加価値品の販売への取組も多い。

－営農指導は7割が実施しているが、JA9割、生産者7割、民間企業が5割と運営主体により違いがみられる。

④2009年後半の直売所調査では、地場農産物の数量確保や品揃え、利用者の確保、生産農家の確保が直売所の販売面の取組および運営課題の両方で上位3位に挙げられ、運営課題の4位には新たな商品・加工品の開発が挙げられている。直売所の成熟化に伴い、生産者数や品揃えの品目、生産数量の面で供給力が課題とされている。

これらのことから最近の直売所の内外の環境は、従来の伸長要因が機能していた成長期とは大きく異なってきたといえる。2000年代後期には、JA・民間企業大規模直売所が増

加して規模拡大を進める中で業界が成熟期・寡占化となり、大規模直売所も成熟化して、直売所間の競合も生じてきている。また、大規模直売所では直売所の品揃えが生鮮農産物から広がって、地場農産物の割合も低下する傾向がみられ、運営主体により設立目的や運営の特徴が異なる。運営面の課題では生産者数・品揃えの品目や生産数量の供給力が挙げられている。さらに、2008年のリーマンショック後からの消費不況により消費者の価格志向が強まって、スーパーの地場産コーナーやインショップ導入が増加するとともにスーパー間の価格競争が激化し、直売所業態との垣根が低くなってきており、直売所とスーパーとの競合も激化してきていることが明らかになった。

注

1. 岸（2002：136）を参照。出所は埼玉県農林部食品流通課（当時）『全国農産物産地直売所の実態調査結果について』
2. 東北農政局（2004）『平成14年度東北食料・農業・農村情勢報告（特集編）－“地産地消”による東北農業の再構築』と関東農政局（1998）『平成9年度関東農業情勢報告』，240
3. 小柴（2005：17）を参照。出所は都市農山漁村交流活性化機構（2002）『全国都道府県都市農村交流施設実態調査』
4. 全体では3,278カ所の増加だが、「常設施設非利用」を除くと2,084カ所の増加となる。
5. 農林水産省（2011b）の直売所調査の定義によれば、地場農産物は、直売所が所在する同一市町村およびその同一都道府県内での隣接する市町村で、栽培された農産物である。
6. 農林水産省の「平成21年度地産地消・直売活動推進事業（全国推進事業）」の調査結果である。常設・有人・周年運営の直売所に該当すると思われる全国の5,001カ所の直売所に2009年に調査表を郵送し、839件を回収した（回収率は16.8%）。調査実施は（株）流通研究所で、年間販売額等については調査時点の直近1年（2008年）についての回答である。
7. 無回答2.6%を除いて算出した。合計が99%であるが、四捨五入の誤差である。
8. 売上高と売場面積、生産者数はある程度相関する。JAファーマーズマーケットの場合は、売上高と売場面積の関係を「1㎡当たり100～120万円/年」、売場面積と生産者数の関係を売場面積「1㎡当たり1人」と算出してファーマーズマーケットの設計や運営時の基準としている。この相関関係を適用すれば、売上高3億円は売場面積では250～300

m²、生産者数 250～300 人となる。

9. **General Merchandise Store** の略で **GMS** と呼ばれる。衣・食・住関連の商品を中心に、各種の商品を幅広く扱っており、量販店と呼ばれることもある。
10. **Super Market** の略。スーパーは **GMS** と食品を中心に扱う **SM** に分かれる。経済産業省商業統計調査の定義によれば、食品の売上高が 70%以上で、売場面積が 250 m²以上のものを **SM** という。
11. 食料品売上構成比が原則 50%以上のスーパーマーケットであって 10 店舗以上または年商 10 億円以上のスーパー99 社(2013 年 9 月現在)が通常会員として加盟している。
12. 石橋忠子 (2009 : 36) を参照。
13. 石橋忠子 (2009 : 37) を参照。
14. 山本恭広 (2009 : 16) を参照。
15. **Chain Store Age** (2009c : 28) を参照。
16. 千田直哉、豊田淑子 (2009 : 46) を参照。
17. **Chain Store Age** (2009c : 20) を参照。
18. 激流 (2009 : 38) を参照。
19. **NB** はナショナルブランドの略称で、大手メーカーのブランド品。これに対してスーパーの企画商品はプライベートブランド (**PB**) と呼ぶ。
20. **EDLP** は、各商品を年間を通じて常時低価格で販売する価格戦略のこと。ウォルマートが最初に開始した。山本恭広 (2009 : 16-17) を参照。
21. イオン、セブン&アイ、**CGC** グループの価格引き下げは山本恭広 (2009 : 15) を参照。
22. イトーヨーカドーは激流 (2013a : 29)、イオンは激流 (2013a : 26)、オークワは激流 (2009 : 38) を参照。
23. **SM** フジ (四国地盤) の社長コメントに基づいている。**Chain Store Age** (2009a : 30) を参照。
24. イオンは **Chain Store Age** (2012 : 44)、**CGC** は **Chain Store Age** (2013a : 36) を参照。
25. 高村慎一郎 (2010 : 5) を参照。ドミナント戦略は高村によれば、スーパーなどの小売業が店舗展開する場合に、特定地域内に出店することで経営効率 (認知度向上による来客誘致、物流コストおよび広告宣伝費の抑制など) を高め、かつ特定地域内のシェアを拡大することで競争優位を狙う戦略をいう。

- 26.Chain Store Age (2009 : 20) を参照。オール日本スーパーマーケット協会 (AJS) は中堅 SM を中心に 58 社が加盟し、加盟企業の店舗数 1,125 店、売上高 1 兆 6,031 億円 (2009 年 11 月時点) である。グループのビジョンは地域一番店を目指すことである。
27. (社) 新日本スーパーマーケット協会広報担当者への電話インタビューのコメント。新日本スーパーマーケット協会は中小 SM を中心に 358 社、6,044 店 (2013 年 12 月) が加盟。総売上高 7 兆 3,730 億円。SM の協会は他に 2 協会、日本スーパーマーケット協会、オール日本スーパーマーケット協会があるが、新日本スーパーマーケット協会と日本スーパーマーケット協会は 2014 年 4 月に統合する方針である。
28. Chain Store Age (2010 : 32) を参照。
29. Chain Store Age (2009c : 31) を参照。
- 30.イトーヨーカドーとイオンはChain Store Age(2012:43)、マルエツはChain Store Age (2012 : 62) を参照。
31. 東急ストアの事例については Chain Store Age (2012 : 60-61) を参照。
- 32.週刊東洋経済 (2012 : 64) と日経新聞 (2013) を参照。
- 33.イオンアグリ創造福永社長のコメント。Chain Store Age (2012 : 36) を参照。
- 34.農林水産省の委託事業で全国の食品スーパーマーケット年鑑掲載の食品スーパー1,206 社に調査票を配布し、212 件を回収した。調査期間は 2009 年 9 月 25 日から 11 月 30 日までである。委託方式のインショップは、農林水産省の定義の直売所としてカウントされている。

第2章 大規模直売所の2009年以降の停滞と マーケティングの4Pからの分析視点

序章では、先行研究のレビューを通して、直売所が「ほぼ100%地場産農産物を生産者が直接販売」する業態であることで「新鮮で味がよく安全・安心」な農産物を低価格で販売することができ、その業態が持つ強みが伸長要因であることが確認された。すなわち、直売所は「地場産の商品差別化」の業態コンセプトが明確であり、その強みが利用者のニーズに合致し、生産者にとっても所得増加や生きがい、地域コミュニケーションの活性化に効果があり、両者のニーズに合致して伸びてきたことと、小売業としてだけでなく、地域の活性化、地域農業の振興、地産地消の拠点としても重要であることが明確にされた。

また、第1章では、2000年代後期以降の直売所を取り巻く外部・内部環境の変化の分析を通して、業界の内部環境の変化では、業界・大規模直売所ともに成熟期に入っており、運営面では生産者数・品揃え品目・生産数量の供給課題が生じていること、規模の拡大で品揃えが生鮮農産物中心から広がって、地場農産物の割合が低下してきていることを指摘した。さらに、市場・競争の外部環境の変化として、2008年9月のリーマンショック以降の消費不況と消費者の価格志向の強まり、またその対策としてスーパーが生鮮商品による商品差別化（地場産コーナー、インショップ）と低価格戦略を強化して、スーパー間競争、およびスーパーと直売所との競争激化が生じていることを明らかにした。

本章では、そうした外部・内部環境の変化のもとで、2009年頃を境に大規模直売所の停滞が生じる一方、小規模でも伸長する直売所がある実態を事例で示して、規模により成長に変化が生じていることを明らかにすることと、さらに、大規模直売所でなぜ停滞が生じているのか、成長する小規模直売所の伸長要因は何かを解明する分析視点を導出するために、先行研究の成果から整理した伸長要因をマーケティングの4Pの視点で再整理して提示することを目的とする。

第1節 大規模直売所の2009年以降の停滞の実態

2000年代後期には大規模直売所間やスーパーとの競争が激化していることは先行研究でも指摘されていたが、競争激化が具体的に直売所の運営にどう影響しているのかはこれまで明らかにされてこなかった。本研究で、業界専門家や専門誌で優良店として紹介され

た直売所や、地元で評判が良い個別直売所 10 カ所に対して 2012 年 8 月～9 月に実態調査を実施し、さらに JC 総研への聴き取り調査や売上高 20 億円以上の直売所への電話インタビューを行ったところ、2009 年頃を境に大規模直売所の停滞が見られることが判明した。

1 JA 運営大規模直売所「ファーマーズマーケット」の停滞

経営・マーケティング改善の共同研究を行う JA 大規模直売所（ファーマーズマーケット¹⁾）の会員組織がある。2012 年 6 月現在の会員は 38 店で、平均売上高は 7.8 億円である。主催する JC 総研は会員の店舗実態を毎年調査して経営改善に活用しており、JA 直売所の中でも優良直売所といえる。

そのファーマーズマーケットの売上高伸び率の実績が 2009 年度以降減少してきた。2008 年度 22 店平均の前年売上高伸び率は 12%と高かったが、2009 年度 23 店平均の伸び率は 6%に低下し、さらに 2011 年度の 38 店中前年比較が可能な 30 店平均の前年売上高伸び率はマイナス 1%に落ち込んだ。図 II-1 は、2011 年度の 30 店の売上高と売上高前年伸び率の分布である。JA ファーマーズマーケットの停滞傾向は 2009 年秋から始まっている。2009 年 3 月末の 22 店中設立後 3 年以上の店 15 店で、2009 年 10 月以降、売上高・利用者数の前年同月比が 100 を割る月が増加している²⁾。

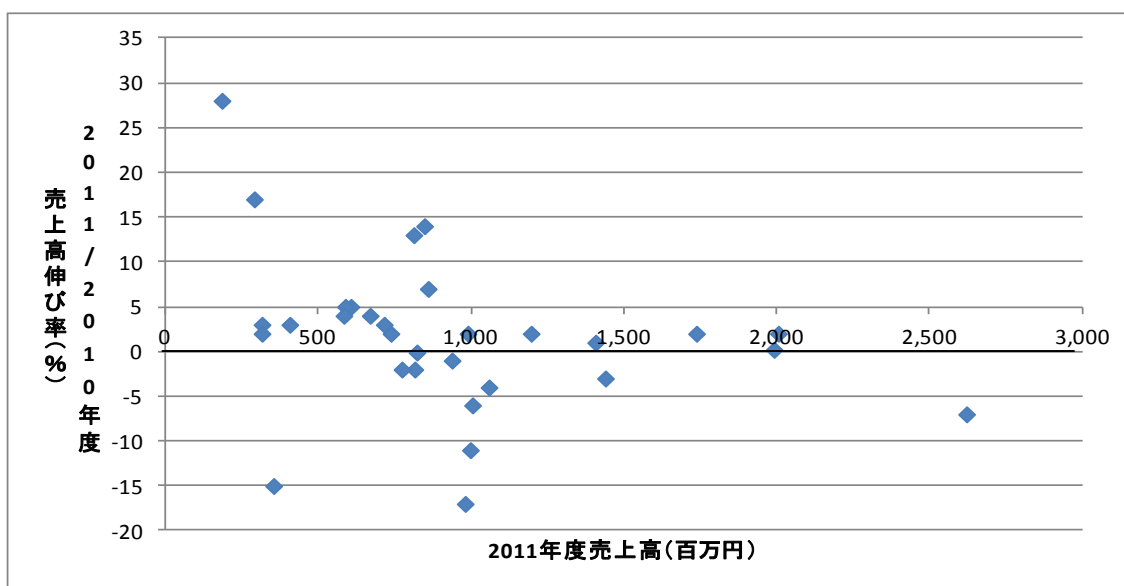


図 II-1 JA ファーマーズマーケット 30 店の 2011 年度売上高と前年伸び率

(出所) JC 総研聴き取り調査より作成 (2012 年 8 月)

2011年度の30店の売上高前年伸び率は、表Ⅱ-1のとおり、0～5%未満の微増・横ばいが最も多く13店、次いでマイナス成長が10店で、プラス5%以上は7店に過ぎない。伸びているのはいずれも新設後3年以内の店が多いといわれる。また、前年伸び率の分布を売上高規模別にみると、売上高10億円未満の21店では前年伸び率が5%以上、0～5%未満の微増・横ばい、マイナス成長の店が混在しているが、売上高10億円以上の9店は5%以上の伸長店はなく、0～5%未満の微増・横ばいが5店、マイナス成長が4店となっている。

表Ⅱ-1 JA ファーマーズマーケットの売上高規模別前年伸び率別店舗数 2011年度

2011年度売上高	前年伸び率			合計
	5%以上	0～5%未満	マイナス	
20億円以上	0	1	1	2
15～20億円未満	0	2	0	2
10～15億円未満	0	2	3	5
5～10億円未満	5	5	5	15
5億円未満	2	3	1	6
合計	7	13	10	30

(出所) 図Ⅱ-1に同じ

2 売上高20億円以上の大規模直売所の成熟化・停滞

JC 総研によれば、売上高20億円以上の大規模直売所は5店程度であり、表Ⅱ-2のとおり売上高1～4位は、①福岡県I直売所、②和歌山県M直売所、③愛媛県S直売所、④愛知県H直売所である。

表Ⅱ-2 売上高順位1～4位の大規模直売所

	県	運営主体	開設年	売場面積 (m ²)	2012売上高 (億円)	年平均成長率	
						2002～2009	2009～2012
1.I直売所	福岡県	JA	2007.4	1,268	35.0	5%以上	0～5%未満
2.M直売所	和歌山県	JA	2000.11	967	25.6	8.6%	-1.7%
3.S直売所	愛媛県	JA	2007.4	1,855	20.4	20%*	5.6%
4.H直売所	愛知県	JA出資企業**	2000.12	735	20.1	7.3%	0.2%

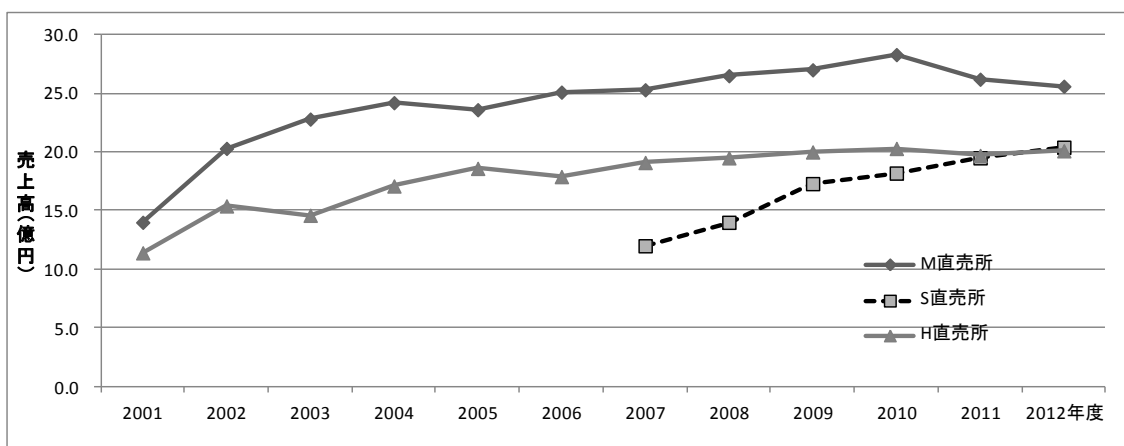
(出所) 各直売所資料、電話聴き取り調査

(注1) *は2007～2009年度 **はJAが100%出資の株式会社を設立し、職員を移籍させた。

(注2) I直売所の年平均成長率は電話聴き取り調査による。

I直売所は2007年の開設から3年目までは毎年売上高前年伸び率が5%以上で成長していたが、2009年頃以降は前年伸び率が0~5%未満に低下している。また、図II-2はその他の3店の売上高推移であるが、2000年開設のM直売所、H直売所は2010年度をピークに売上高が停滞しており、2009年~2012年度の年平均成長率は各々マイナス1.7%、0.2%である。S直売所は2007年設立のため同期間の年平均成長率は5.6%と比較的高いが、JC総研は、JA大規模直売所では開設後5年以上の店は売上高が成熟化・停滞する傾向が見られるため、6年目となる2013年度以降は伸び率が鈍化する可能性が高いと指摘している。

したがって、売上高20億円以上の上位4位の大規模直売所でも、開設後5年以上経過して成熟化もあり、2009年度~2012年度の売上高年平均成長率が1店はマイナス成長、2店は横這いまたは微増で3店が停滞しており、2007年新設のS直売所のみが同期間成長率5.6%で成長している。



図II-2 M直売所、S直売所、H直売所の売上高推移

(出所) 表II-2に同じ

3 直売所実態調査での大規模直売所の停滞

筆者が聴き取り調査を実施した直売所10カ所の売上高推移を図II-3で見ると、売上高1.5億円以下の零細・小規模直売所を除いて、売上高2.5億円以上の大規模直売所は2009年頃以降売上高が減少するか、または微増となっている。

売上高6億円以上の大規模直売所3カ所(JA2店、生産者1店)では、同期間の売上高

が大きく減少しているのが顕著である。この3店は神奈川県と千葉県都市農業地域にある直売所で、いずれも業界で優良店との評判である³⁾。

2.5億円～4億円未満の大規模直売所3店(民間企業1店、生産者2店)では2009～2012年度の売上高年平均成長率が、売上高が大きい順に1.7%、0.3%、0.4%であり、横ばいまたは微増となっている。この3店もまた山形県、新潟県、長野県で評判が良い。

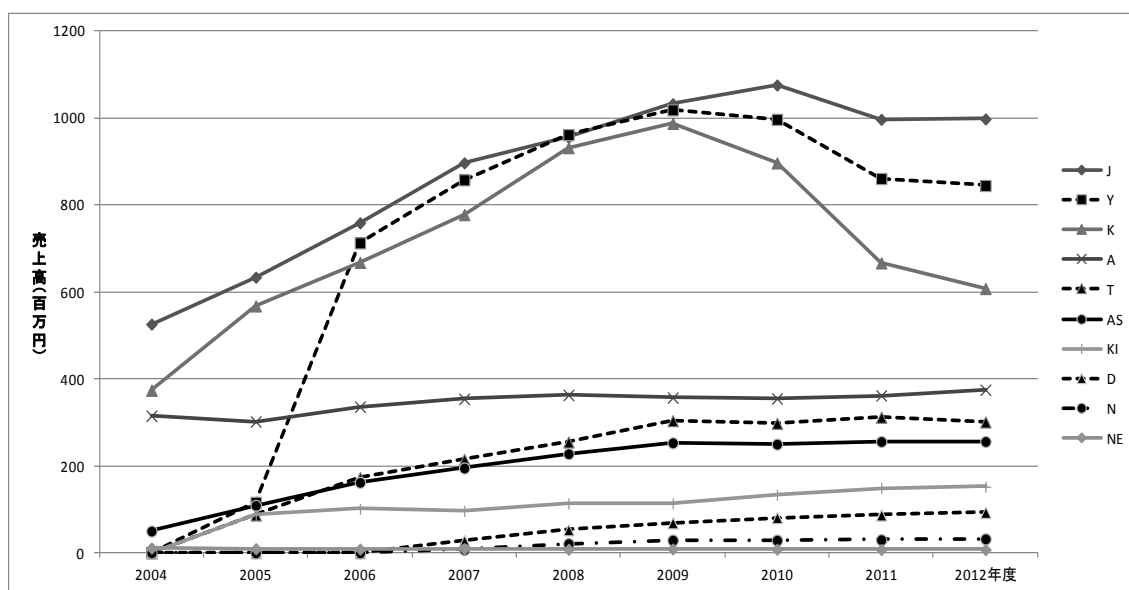


図 II-3 個別直売所 10 カ所の売上高推移

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査(2012年8～9月および2013年6月、8月)より作成

(注1) K直売所の売上高(6.1億円)は東日本大震災の影響がみられるが、他は影響がない。

他方、売上高1.5億円以下の小規模・零細直売所では、売上高730万円の零細直売所(生産者)は2009年度～2012年度の売上高年平均成長率がマイナス6.5%の減少となっているが、その他の小規模直売所(売上高3,200万円～1.5億円)の同期間の年平均成長率は売上高1.5億円(生産者、和歌山県)の店が10.2%、売上高9,300万円(生産者、新潟県)の店が10.6%、売上高3,200万円(JA、新潟県)の店では3.3%であり、大規模直売所が同期間減少したり横這いであったりしているのとは対照的に伸びている。この3店は、都市農山漁村交流活性化機構の「農産物直売所の経営改善マニュアル」でケース・スタディとして紹介されていた店(和歌山県)と、大規模直売所の実態調査時に当該直売所や地域住民から周辺地域で伸びている店として好評判の店(新潟県2店)である。

さらに、全国直売所サミット参加店 28 店の 2012 年度売上高前年伸び率をみると、表 II-3 のように微増・横ばいが 12 店と最も多く、次いで減少が 11 店で売上高の停滞が多い。売上高規模別には、売上高 5 億円～10 億円未満は 8 店中減少（4 店）が最も多く、次いで微増・横ばい（3 店）が多い。売上高 3 億～5 億円未満では 5 店中微増・横ばい（3 店）と減少（1 店）が大半であるが、売上高 3 億円未満では分散しており、16 店中微増・横ばい（6 店）と減少（7 店）が多いが、増加（3 店）も見られる。

表 II-3 全国直売所サミット参加店の売上高規模別前年伸び率別店舗数 2012 年度

2012年度 売上高	前年伸び率				合計
	増加	微増	横這い	減少	
5～10億円未満	1	1	2	4	8
3～5億円未満	1	1	2	1	5
1～3億円未満	0	4	1	5	10
1億円未満	3	1	0	2	6
合計	5	7	5	11	28

（出所）第 12 回全国農林水産物直売サミット参加団体活動紹介書

第 2 節 マーケティングの 4P からみた農産物直売所のこれまでの伸長要因

以上から、2009 年頃を境に、大規模直売所の中でも上位規模の売上高 5～6 億円以上の直売所で売上高の減少が多くなり、売上高 3 億円前後～5 億円規模の大規模直売所では売上高が微増・横ばいが多くなる傾向が観察された。前節では、2000 年代を通じて大規模直売所が「大規模化」を武器に増加し、成長してきたことを指摘したが、これらの大規模直売所が 2009 年を境としてそれまでの成長が減少または停滞に転じたわけである。

本節では、大規模直売所のこれまでの伸長要因が停滞に変化した要因を次章以降の事例研究でマーケティングの 4P（商品、価格、場所、販促）の視点で解明するために、序章の先行研究の成果で明らかにされた直売所の伸長要因をマーケティングの 4P の視点で整理し、マーケティングの 4P からみた従来の直売所の伸長要因とその主要要素を具体的に導出して明確化することを課題とする。

1 先行研究の成果に基づく直売所の伸長要因の 4P からみた整理

直売所の伸長要因に関しては、消費者調査に基づく多くの研究成果から最大の伸長要因

は、1.鮮度が良い、味・品質が良い、2. 低価格、3. 安全・安心な農産物の多様な品揃えであることが明らかにされている。香月ほか（2009）がまとめた4つの消費者アンケート結果に関東農政局（1998）の調査を加えたものが表Ⅱ-4であるが、直売所の利用理由として新鮮さが9割前後と圧倒的に多い。2番目の安さも6～7割前後と他の項目に比べて支持が高い。3番目として、地元の商品があること、生産者がわかるという心理的な要素も含めた安全・安心も比較的評価が高く、これらは直売所の業態による商品の特徴である。評価項目では、さらに、直売所では生産者が直接販売するため生産者が身近に感じられる、話ができる等も評価されているが、このことは生産者が常駐して商品の特徴や調理方法を消費者に説明すること、すなわち生産者と消費者との会話や交流が販売促進になっているといえる。

表Ⅱ-4 直売所の利用等に関する消費者アンケート結果のまとめ

調査区分	設問内容	①関東農政局	②兵庫県	③岩手県	④地域流通経済研	⑤農林水産省
		1998	2008	2002	2006	2007
	評価項目	直売所を利用する理由				地産地消による消費者の利点
	新鮮さ	85.0	88.5	87.9	86.4	98.2
	安さ	44.7	63.4	72.1	57.2	74.7
回	地元の商品がある	-	38.1	63.6	52.2	-
答 率 (%)	安全・安心	-	13.5	-	-	89
	安全な食材が買える	-	-	39.3	-	-
	品質が信用できる	26.6	15.7	-	47.5	-
	生産者がわかる	36.0	-	-	-	-
生 産 者 と の 関 係	低農薬・有機農産物を扱っている	-	-	-	-	-
	生産者が身近に感じられる	-	-	-	-	90.6
	生産者と話ができる	-	-	19.3	-	-
	近所にある	21.9	-	-	-	-
	居住範囲等	関東1都8県	神戸市内	岩手県	熊本県	全国
	回答者数(人)	549	570	140	(女性)432	1,165

(出所) ①は関東農政局（1998）、②～⑤は香月ほか（2009：48）

(注) ②は「ひょうごみどり白書2003」

③は「農産物等産地直売所施設に関するアンケート調査報告書」

④は（財）地域流通経済研究所「農産物直売所の利用に関するアンケート調査」

⑤は「平成18年度農林水産情報交流ネットワーク事業全国アンケート調査・地産地消に関する意識・意向調査結果」

以上から、先行研究の成果から明らかにされた直売所の伸長要因をマーケティングの4P（商品、価格、場所、販促）の視点で整理すると、まず第1に商品が最重要であり、次い

で価格、3番目が生産者と消費者の会話・交流による販売促進となる。

山本（2004）が指摘するように、直売所の業態が持つ特徴はそもそも採取されてから売場までの時間と流通コストがカットされ、地場産の新鮮さと安さが直売所の基本コンセプトであり、最大の強みである。さらに生産者が直接販売することで消費者と会話・交流することが販促となり、直売所の業態が持つ基本コンセプト、強みである「地場産の新鮮さ、味、安全の商品差別化」、「価格の安さ」、「生産者と消費者の会話、交流による販促」の3点が消費者に支持され、伸長要因となった。場所に関しては、2000年代中期頃までは周辺競合直売所数も多くなく、直売所の商品差別化も確立されていてスーパーとは棲み分けて競争が激しくないため、先行研究では競争に関する研究が少なく、特に伸長要因として検討されていない。2000年代後期でも競争の激化は指摘されているが、実証研究はない。

2 マーケティングの4Pからみた伸長要因の主要要素の導出

商品に関して先行研究成果からより詳細に伸長要因を抽出して整理すると、香月ほか（2009：35）は「商品力では地場の青果物等を中心に、多品目、高鮮度、周年供給が重要」であり、さらに「午後の品揃えの不足」、「特色のある地域特産品の品揃え、差別化商材の開発」についても指摘している。また、農村生活総合研究センター（2001）でも「地域独自の山菜類、スーパーにはない品種や味のさといも、地元産品を原料とした漬物類やもち類、ゆずみそ・たれなどの独自商品の開発」を挙げている。

さらに、農林水産省（2011b）の2009年度直売所実態調査では、売上高規模が大きくなるにつれて、直売所の品揃えが生鮮農産物（野菜、果物、米、花き・花木）から農産加工品、水産・畜産生鮮品・加工品、さらに一般食品まで広がることが明らかにされている。したがって、従来の伸長要因では挙げられていないが、品揃えの広がり・総合化（生鮮農産物の売上構成比が指標）の影響も売上拡大の伸長要因として検討が必要と考えられる。

以上から、商品に関する具体項目は、①品揃え（多品目化、生鮮農産物、新規品目・品種の導入、独自商品の育成）、②鮮度（地場産割合）、③高品質・味（栽培スキル）、④安全性、⑤周年供給（端境期を少なくする、冬期の品目増）、⑥午後の補充（午後の品切れを防ぐ）が重要項目として挙げられる。

特に、品揃えの重要性は、JA 栃木中央会（2012）のマニュアルでも「直売所の集客は

出荷される品目数と量に比例する。品揃えの確保が売上高を伸ばす最大の方策であり、多品目化（120～130 品目）と周年化（谷間のない品揃え）が必要である。」と指摘され、大規模直売所が規模を拡大していくうえで品揃えの多品目化と周年化が重視されている。

価格に関しては、香月ほか（2009）が 2005 年時点での JA ファーマーズマーケット 14 店の品目別平均価格と家計調査（全国）の購入価格とを比較して、直売所の価格が 17 品目のうち、15 品目までが家計調査よりも安いことを示している⁴⁾。最も安い白菜とネギでは家計調査価格の 5 割程度である。さらに、17 品目の野菜の加重平均価格を 2003 年 9 月から 2004 年 6 月、2005 年 6 月、2006 年 5 月までの 4 年間にわたり同様に比較しており、年次による振れはあるが、家計調査と比較して直売所は 1～2 割程度（4 カ年の平均では 14%）安いという結果になることを指摘している。

また、八木ほか（2004）は、埼玉県の JA 直売所と近隣スーパーの 4 品の野菜価格調査を行い、表 II-5 のように直売所の価格がなす・きゅうり・長ネギではスーパー価格の 4～5 割であること、小松菜は 8 割程度であることを明らかにした。

表 II-5 価格調査結果（円/100 g）

	直売所	スーパー	比率
なす	18.0	42.4	0.42
きゅうり	13.3	29.8	0.45
長ネギ	25.6	50.9	0.50
小松菜	30.3	37.5	0.81

（出所）八木ほか（2004）調査

4P の 4 番目の場所に関しては、先行研究では河田・古川（2006）の地域類型別商圈分析がある。人口密度・小売密度を指標とした地域の 3 タイプの商圈特性別に消費者行動を明らかにしたものであるが、河田・古川（2006）の先行研究の成果からは、直売所の従来の伸長要因として場所がどう機能しているかは明らかにされていない⁵⁾。ただし、競争に関しては、先行研究では競争に関する実証的な研究成果は見当たらないが、近隣の他直売所やスーパーとの競争に関して 2000 年代後期の競争の激化は指摘されている。前章で明らかにしたように、2009 年以降の市場・競争環境変化によるスーパー間の競争激化を勘案すると、場所に関しても、商圈内の競合店数の増加と大規模直売所間やスーパーとの競争激化が伸長・停滞要因として機能していると考えられる。

以上から、これまでの先行研究成果から明らかにされた直売所の伸長要因は、マーケテ

イングの4Pの視点から表II-6のように整理される⁶⁾。最大の伸長要因は「地場産の商品差別化」であり、主要要素として地場産割合（鮮度）と高品質・味、多品目の品揃え、地場特産品・独自商品の育成、新規品目・品種の導入が挙げられる。2番目が低価格、3番目は販促で生産者と消費者の会話や交流、商品の特徴や調理方法の説明である。場所の要因は競合店数が少なく、棲み分けがあるため従来の伸長要因としては影響が小さい。

表II-6 マーケティングの4Pからみた直売所のこれまでの伸長要因

4P	伸長要因・主要要素		内容
商品	品揃え	多品目	50～60から100。大規模では120～130品目
		総合化(生鮮農産物、地場産加工)	生鮮農産物80～100%、地場農産加工品～20%
	新規・独自	新規品目・品種導入	地場産新規品目・品種を毎年導入
		地場特産品、独自商品	地場特産品の掘り起こし、開発。独自商品育成
	鮮度	地場産割合	ほぼ100%
	高品質・味	栽培技術の向上	良・高。生産部会や仲間で指導して上達
	安全性	残留農薬検査、栽培履歴	管理は同程度。顔が見える安全・安心が影響
	周年供給	端境期を少なく	生産・出荷調整
		冬期品目数増	ハウス栽培、冬期品種の栽培
	午後の補充	午後の品切れ防止	1日3回以上の携帯メール配信、電話
価格	競合店との価格差		大幅に安い
場所	競合密度と棲み分け		周辺競合店少ない。棲み分け
販促	会話(交流)、POP、イベント、試食		生産者常駐。商品特徴、調理方法説明の会話、POP

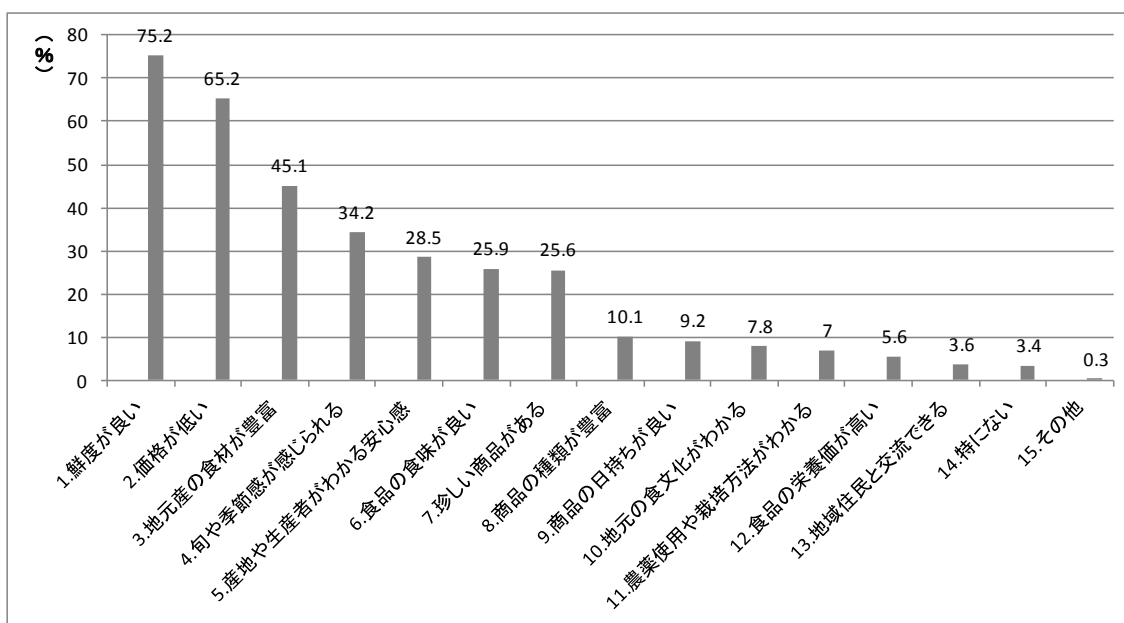
(出所) 先行研究成果の伸長要因の整理より作成

第3節 大規模直売所の2009年以降の停滞要因の4Pからの分析視点

1 最近の消費者ニーズの変化

前節では、先行研究の消費者ニーズを主体に直売所のこれまでの伸長要因を整理したが、最近の消費者調査を検討して消費者のニーズや購買行動にどのような変化が生じているかを確認する。

まず、2011年の消費者ニーズのアンケート調査を図II-4で見ると、1位は鮮度が良い、2位は価格が低い、3位は地元産の食材が豊富、4位は旬や季節感が感じられる、5位は産地や生産者がわかる安心感、6位は食品の食味が良いであり、従来の直売所に対する消費者ニーズが基本的には変わらないことが確認された。



図Ⅱ-4 農産物直売所に関する消費者調査 インターネット調査 2011年11月7～9日

(出所) 日本政策金融公庫農林水産事業本部

(注) 全国各県の一般消費者男女 20～50代 1,025人

他方、安全性に関しては、2000年から2008年にかけて雪印乳業の乳製品による集団食中毒事件や中国製冷凍ギョーザ事件など食の安全性を脅かす事件が相次いで起こり、その間は国産品で生産者の顔が見える直売所の農産物の安全性・安心さが高く評価されたが、2009年以降はリーマンショック以降の消費不況に対する消費者の節約志向もあり、安全性への関心が低下している。

図Ⅱ-5は消費者の野菜購入時の重視点を示しているが、2008年には1位が鮮度(83%)、2位が国産品(安全、68%)、3位は価格が安い(58%)であったが、2009年～2011年にかけて安全性重視が42%から32%まで低下する一方、1位の鮮度と2位の価格の安さが各々70%前後、60%弱の高水準を維持している。2009年以降、消費者は安全性より、鮮度と価格志向を強めているといえる。

また、2011年の消費者アンケート調査で、直売所利用経験のない消費者も含めて、直売所商品とスーパー等他店舗の商品を比べたイメージをみると、図Ⅱ-6のように、スーパーと比べて鮮度が良いイメージは8割が持っているが、価格や味、安全・安心に関しては、直売所のほうが高いイメージを持つ消費者は5～6割に低下し、スーパーと変わらないとのイメージを持つ消費者が3～4割いる。特に、これまでの消費者調査では鮮度と価格の

安さが高く評価されていたが、最近では、直売所の価格の安さに関して、消費者のイメージが低下してきている可能性がある。

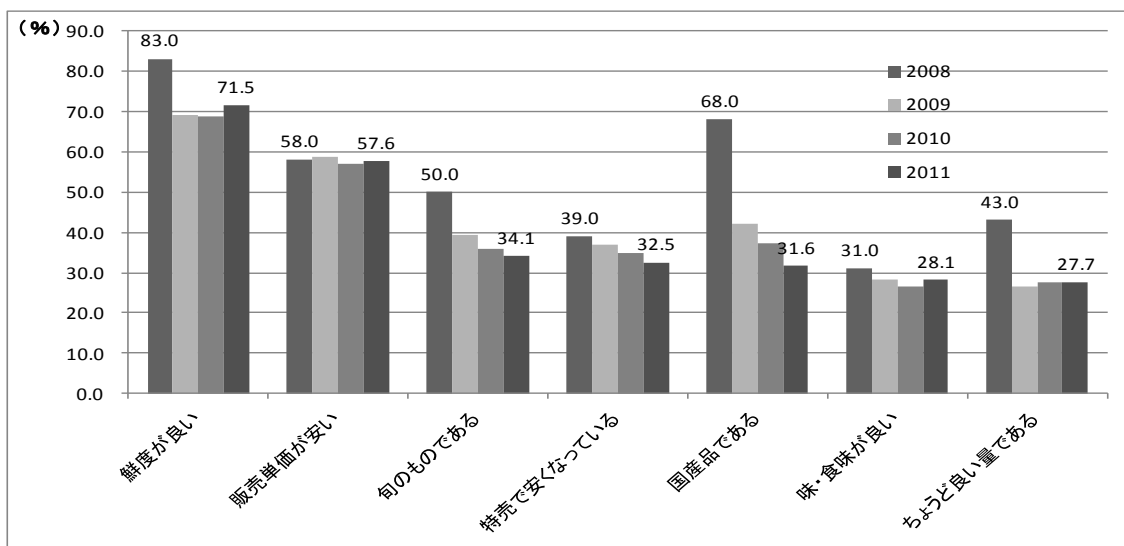


図 II-5 野菜の購入時に重視する点

(出所) JC 総研インターネットリサーチ 2008-2011

(注) サンプル数は、2008年 1,231、2009年 1,248、2010年 1,240、2011年 1,143 である。

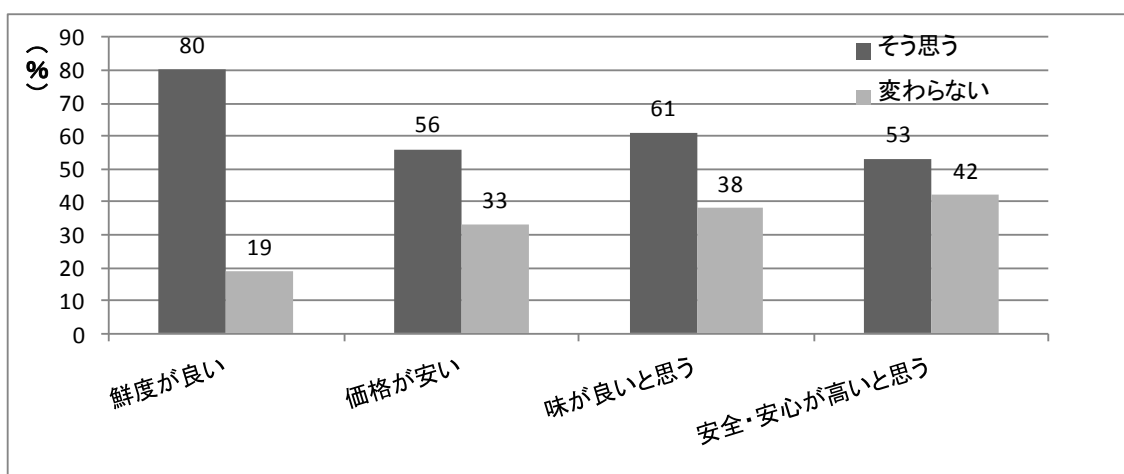
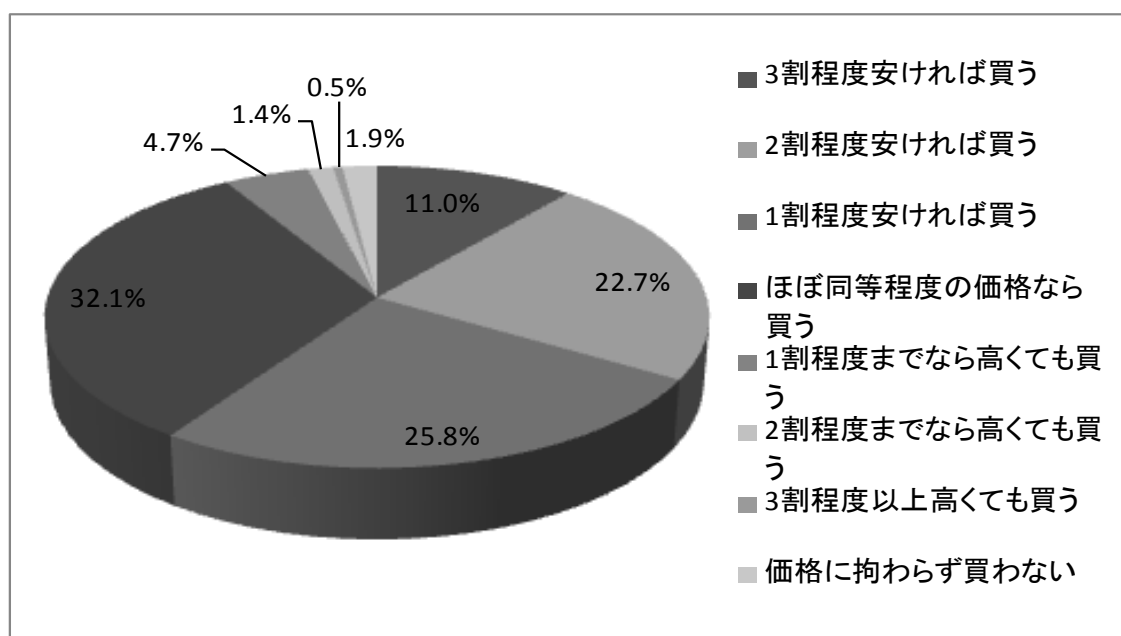


図 II-6 スーパー等他店舗と比べた直売所商品のイメージ

(出所) 日本政策金融公庫農林水産事業本部情報戦略部 (2011)

(注) 全国各県の一般消費者男女 20~50 代 1,025 人に対するインターネット調査

しかも、直売所の商品の鮮度の良さは8割が認めていても、同調査で「どの程度の価格であれば直売所で購入するか」の質問に対しては、図Ⅱ-7で示すように、ほぼ同程度の価格なら購入する消費者が3割強であり、1割程度以上安ければ購入する消費者が6割近い。鮮度の良さに対してプレミアム価格を支払う消費者は少なく、鮮度と同時に直売所の価格の安さが非常に重視されていると考えられる。



図Ⅱ-7 直売所で購入する価格

(出所、注) 図Ⅱ-6に同じ

2 大規模化による直売所の変化

2000年代に開設されてきた大規模直売所、特にJA大規模直売所の場合は、当初から大型店舗を設計して、消費者ニーズに合致した「売れる商品」を品揃えする方針を持っており、品揃えの多品目化(120~130品目)と周年供給を重視した。

その結果、前節でみたように、売上高1,000万~1億円の小規模直売所の地場産割合が8割前後であるのに対し、大規模直売所の地場産割合は売上高3億円以上の規模では7割弱にまで低下している。また、売上構成比でも野菜が4割から3割前後に、野菜・果物や花き・花木を中心とした生鮮農産物の割合も7割から6割弱に低下しており、品揃えが生鮮農産物中心から広がっており、総合化してきている。「どこの直売所に行っても同じも

のが並べられており、スーパーと変わらず、つまらない」との声が最近よく聞かれるとも指摘されている（佐竹, 2010 : 33）。

価格に関しても、スーパーと比較した直売所の価格イメージに関する 2011 年の消費者調査で、直売所の価格は安いと 5 割強が思う一方、同じ程度とイメージする消費者が 3 割強いた。2008 年のリーマンショック以降の消費不況に対して、2009 年頃からスーパーは消費者の鮮度と価格志向に応じて地場野菜コーナーやインショップ導入を増加するとともに、国産野菜の特売コーナーも設置して、広告品やお薦め品、タイムサービスの POP を大きく表示して、低価格戦略を採っている。香月ほか（2009）が 2003 年～2006 年の期間では直売所の価格はスーパーより平均 1～2 割安いと指摘していたが、2009 年以降は、4P の「場所」の競合の激化が生じており、スーパーの価格競争が直売所の「価格の安さ」に対する消費者評価に影響していると考えられる。

3 大規模直売所の 2009 年以降の停滞要因の 4P からの分析視点

第 2 節で、マーケティングの 4P からみた直売所の従来の伸長要因を整理した。ところが、第 1 章で明らかにしたように、従来と 2000 年代後期では、市場・競争の外部環境と直売所業界の内部環境が大きく変化した。外部環境の変化では、最近の消費者調査の結果から、鮮度重視は変わらないが消費者の価格志向の強まりと、スーパーと比較した直売所の価格の安さのイメージ低下が見られる。競争環境でも生鮮品差別化に注力して地場産コーナーやインショップを導入するスーパーが増加して、価格競争が激化しており、大規模直売所間に加えてスーパーとの競争激化が生じている。

また、直売所業界の内部環境の変化では、大規模直売所の増加で小規模直売所の多くが大規模直売所に統合されたり縮小して、大規模直売所の寡占化が進展するとともに業界の成熟化がみられる。大規模直売所の中では、JA 直売所は規模拡大のために多品目化（120～130 品目）と周年供給を重視し、民間企業直売所は高品質などの高付加価値化に取り組む直売所が多いなど運営者タイプにより運営特徴の違いがみられるが、運営面では共通して生産者数・品揃えの品目や生産数量の供給力が課題として挙げられる。

こうした外部・内部環境の変化が、直売所の従来の伸長要因である 4P、すなわち「地場産の商品差別化」があること、低価格、生産者と消費者の会話・交流が販促に有効であること、周辺場所での競合店数が少なく競合があまりなかったことにどのように影響し、こ

れらが 2000 年代中期以降、特に 2009 年以降どう変化しているのか、次章以降の具体的事例で 4P の各要素を分析して解明していく。

注

1. ファーマーズマーケットは通常農産物直売所と同義で用いられているが、JA では JA が関わる大規模直売所をファーマーズマーケットと呼ぶことが多い。
2. 出所は佐竹（2010：30-31）と JC 総研の聴き取り調査による。
3. 神奈川県 Y 直売所は売場面積 1 m² 当たり利用者数・売上高が最大の直売所の 1 つとして業界誌で紹介されており、また他 2 店も（財）都市農山漁村交流活性化機構や全中で成功店の 1 つとして挙げられている。
4. 資料は JA 総合研究所（2006）「野菜の価格調査結果」（「第 35 ファーマーズマーケット戦略研究会」資料）と総務省「家計調査」である。17 品目は家計調査価格と比べて直売所の価格が安い順に、白菜、ネギ、かんしょ、レタス、さといも、ほうれんそう、たまねぎ、きゅうり、ブロッコリー、ばれいしょ、ごぼう、トマト、だいこん、キャベツ、にんじん、ピーマン、なすである。ピーマンは家計調査価格とほぼ同じ、なすは高い。
5. 小売業では、新規店開設の場合、人口密度・小売密度等を指標とした商圈特性により売上需要予測を行い、立地選定をする手法が通常であるが、直売所の場合の立地選定は利用可能敷地や施設が重視される場合が多かった。また、既存店に関しても商圈分析により人口密度や小売密度を算定したうえでマーケティング策を取ることはあまり行われていなかった。ただし、ファーマーズマーケット戦略研究会では商圈分析に基づく需要予測を踏まえた立地選定やマーケティング戦略の策定を研究しており、最近の JA・民間企業大規模直売所ではそうした経営手法が増加している。
6. 場所に関しては、最近の競争環境の変化からもっとも変化が大きいと想定されるため、商品・価格に次いで 3 番目にした。通常 4P の順番は商品、価格、チャンネル又は立地、販促の順である。

第3章 JA 運営大規模直売所の商品品揃え政策

第1節 本章の課題

JA は 2000 年の第 22 回 JA 全国大会で、消費者との共生を進める「フード・フロム・JA 運動」の一環として「ファーマーズマーケット等を通じた『地産地消』の取り組み強化」を謳い（岸, 2002 : 144-145）、JA の統一方針として本格的に大規模直売所の展開に取り組んできている。

また、第 2 章で示したように、JA 直売所の設立目的は営利事業よりむしろ、地域農業生産の振興と卸売市場流通以外の新しい販路開拓を行い、組合員の生産農家支援の目的が大きい。大規模直売所のなかでも JA は際立って大型店舗の直売所を開設し、商品政策では多品目化と周年化の品揃え拡大を推進しており、営農指導にも積極的である。また、大規模直売所を都市近郊地域中心に展開しており、青果物の専門店というより、地元住民を対象とした食料品店舗的な直売所として品揃えの総合化の傾向もみられる。

本章では、神奈川県都市近郊地域にある JA 運営大規模直売所を調査対象として、品揃え拡大の商品政策を持つ JA 運営大規模直売所が、2009 年頃までは高成長を遂げてきたが、2009 年頃を境に売上減少に転じた要因を、マーケティングの 4P からみたこれまでの直売所の伸長要因がどのように変化したためであるかを解明することを課題とする。

調査対象に選択したのは、神奈川県 JA 運営 Y 直売所と J 直売所である。分析方法は、最初に、売場面積 1 m² 当たり売上高が高い Y 直売所の 2009 年までの伸長要因を商品政策中心に解明し、2009 年までの成長期にはこれまでの直売所の伸長要因がどのように機能していたのか、4P の各要素を分析する。次いで、J 直売所についても 2009 年までの成長期の 4P に関して商品政策を中心に検討し、Y・J 直売所の各々の特徴を明確にし、その上で、2 店のそれぞれの 2009 年以降の変化とその要因を分析し、2009 年以降これまで機能していたマーケティング 4P の要因がどういう理由で、何故その時期に、どのように変化したのかを解明する。

第2節 Y 直売所と J 直売所の概要

Y 直売所と J 直売所は、図 II-2 の 10 直売所の中で 2009 年以降の売上高減少 3 店中の 2

店である。2店とも都市農業地域で富裕層の多い湘南地域に立地しており、表Ⅲ-1に示すように、神奈川県 JA 運営大規模直売所の中でも売上規模が大きい。とくに、Y直売所は売場面積の割に高い集客数を上げており、売場面積1㎡当たり売上高では際立って高い。

表Ⅲ-1 神奈川県 JA 運営大規模直売所間の比較 2010年度

	Y直売所	J直売所	A直売所	B直売所	C直売所
売上高(百万円)	997	1,076	682	619	608
売場面積(㎡)	296	617	369	335	309
1㎡売上高(千円)	3,367	1,744	1,848	1,849	1,966
1㎡利用者数(人)	1,988	938	1,237*	不明	987*
客単価(円)	1,693	1,859	1,448*	1,700	1,643*

(出所) Y、J直売所資料、聴き取り調査、李(2010)より作成

(注) *は2009年度

Y直売所は半径10kmの商圈で、利用者数は1日1,480人、地元客が9割で平日は自転車、週末は自動車客が多い。2012年度の売上高が8.5億円、利用者数52万人であるが、2009年度が利用客数・売上高のピークで、利用者数60万人/年、1,724人/日、売上高10.2億円を達成していた。売場面積が296㎡と小さいなかで、2009年度は1㎡当たり利用者数2,038人、売上高343万円と極めて高い集客数と売上高であった(表Ⅲ-2)。その背景

には、Y直売所のマーケティング、特に商品政策が優れていたことが挙げられる。

表Ⅲ-2 Y直売所とJ直売所の概要

	Y直売所		J直売所	
	2009年度	2012年度	2009年度	2012年度
設立		2005年		2002年
売上高(億円)	10.2	8.5	10.3	9.9
年平均成長率*	12.6%	-6.0%	10.8%	-1.5%
売場面積(㎡)		296		617
1㎡売上高(万円)	343	285	168	160
利用者数(万人)	60	52	58	54
1日利用者数(人)	1,724	1,480	1,605	1,495
1㎡利用者数(人)	2,038	1,753	941	877
客単価(円)	1,689	1,630	1,778	1,826

(出所) 表Ⅲ-1に同じ

(注) *の期間は2006～2009年度、2009～2012年度。Y直売所が2005年12月2日開設で2005年度は約3カ月営業のため、期間を2006～2009年度とした。

他方、J直売所は商圏が半径5km、利用者は1日1,495人で、平日は95%、週末は85～90%が地元客である。J直売所の売場面積は617㎡であるが、2009年1月に開設時の450㎡から拡張している。2012年度の売上高は9.9億円、利用者数54万人であり、ピークの利用者数・売上高は、2009年度58.1万人、10.3億円、2010年度57.9万人、10.8億円と、利用者数は2009年度、売上高は2010年度がピークであった。2009年度の1日利用者数は1,605人、売場面積1㎡当たり利用者数、売上高はそれぞれ941人、168万円である。客の年代は2店とも50～70代が中心である。

また、湘南地域は園芸が盛んであり、表Ⅲ-3で示すように2店とも花き・花木の売上高構成比が高く、野菜構成比も高いため、2店の生鮮農産物（野菜・果実・米、花き・花木）の売上構成比は各々67%、75%と農林水産省調査（売上高3億円以上）の同54%と比較して高い。

表Ⅲ-3 品目別売上構成

	Y直売所 2012	J直売所 2012	農林水産省 実態調査2009
野菜	41	40	30
果実	7	13	12
米	2	5*	5
花き・花木	17	17	7
農産加工品	12	10	13
肉類	5	4*	16**
その他	16	11	17

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査、農林水産省 (2011b)

(注1) *2011年度。 **その他生鮮食品。

(注2) 農水省実態調査は売上高3億円以上の平均

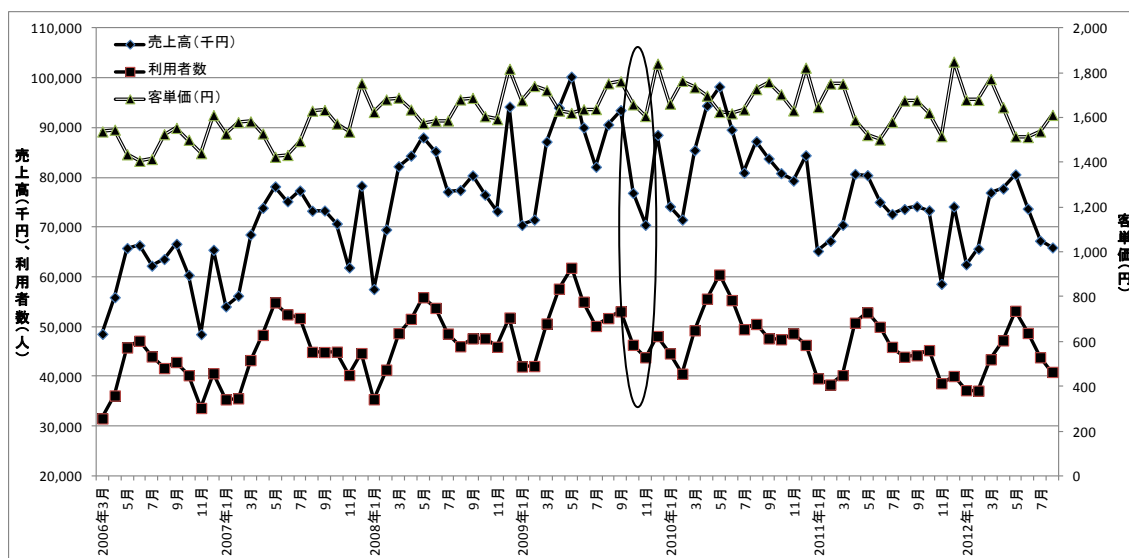
第3節 Y直売所の2009年までの商品政策

図Ⅲ-1はY直売所の2006年3月から2012年8月までの月別利用者数、客単価、売上高の推移を示したものであるが、2009年10月に利用者数が前年同月比を下回り、11月には売上高が前年同月比を下回っており、それ以降利用者数、売上高ともに減少している。Y直売所の売上高年平均成長率は2006～2009年度の12.6%から2009～2012年度は-6.0%に減少した。1日利用者数は2009年度の1,724人から2012年度1,480人に減少したが、2012年度でも1㎡当たりの利用者数(1,753人)、売上高(285万円)は高い。

Y直売所が2009年まで高成長を遂げ、高集客力と高売上高を達成してきたのは、Y直売所のマーケティング、特に商品政策が以下の3点で非常に優れていたからである。

①品揃え：野菜・果物の品揃えを設立当初の120～130品目から、毎年平均約14新規品目を導入して197品目(2010年度)まで拡大した¹⁾。野菜のみでは140～150品目の品揃え

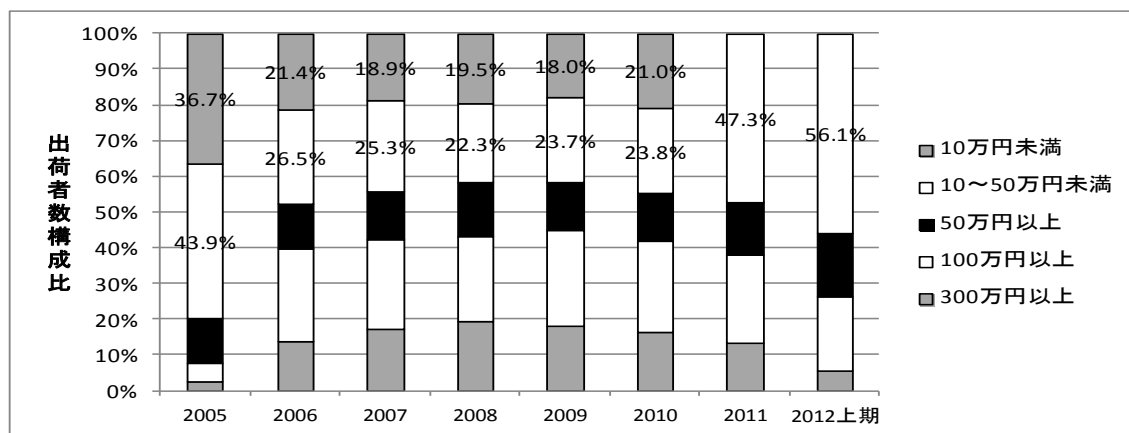
で、利用者に必要な基本野菜約 20 品目は常時確保している。野菜の品目数は JA 大規模直売所で通常 120～130 品目を目指しており、140～150 品目は多い²⁾。



図Ⅲ-1 Y直売所の月別利用者数、客単価、売上高推移

(出所) Y直売所資料、聞き取り調査より作成

しかも、利用者のニーズを把握して、直売所が主導して中小種苗企業のカatalog取り寄せ、種苗企業の講習会開催や営農指導等を行うことで、地場産の新規品目・品種の導入やこだわり商品の育成を行い、地場生産を増加しながら多品目化と商品差別化を進めてきた。



図Ⅲ-2 Y直売所の販売金額別出荷者数構成比推移

(出所) 図Ⅲ-1 に同じ

その間に出荷者数も開設当初の 264 人から 2009 年度 438 人に増加し、さらに、図Ⅲ-2 のように年間 50 万円以上の出荷者構成比が 2006 年度の 52%から 2009 年度 58%に増加して、栽培スキル・品質も向上してきた。

②周年供給と鮮度（地場産割合）：冬期や端境期の不足品目は仕入も行い、周年供給を高めている。しかし、地場産で周年供給を増やすために、各出荷者の生産・出荷計画や実績を直売所が把握して、出荷時期が集中せず長引かせるように生産調整を指導して端境期を少なくしたり、仕入の上位品目を公表して冬期の仕入品目を営農指導で地場産に代替して増やす努力を行ってきた。その結果、多品目化と周年供給を進めながら 87.5%（2009 年度）の高い地場産割合を達成した。前述したように、農林水産省（2011b）の直売所調査では売上高 3 億円以上の大規模直売所の平均地場産割合が 69.7%（2009 年度）である。

③午後の補充：午前の搬入時に棚の下の箱にも商品を用意する、あるいは午前の搬入時に商品を見て売行きを予想して午後の持参を依頼しておく、さらに出荷者との会話から情報収集して出荷可能者に午後補充の電話をする、しかも午後持参の商品は売り切る工夫をする等、午後の品切れを防ぐ対策を多々考案し、実践してきた。営業開始から午後 2 時までとそれ以降の売上高構成比は 68%対 32%（2009 年度）で午後 2 時以降の売上高割合も比較的高い。

その結果、大規模直売所では品揃えの多品目化と総合化により仕入が増え、スーパーと品揃えが似通うことが多いのだが、Y 直売所では毎年継続的に消費者ニーズに合った新規品目を平均 14 品目前後導入して多品目化と高地場産割合を達成し、商品差別化と高鮮度を実現して、高成長を遂げた。新規品目・品種では、たとえば、香りの良いジュース向きのにんじん品種生産、老人用非常食としてすぐ火が通るものや糖度を高めた野菜パウダーやドライ野菜を開発する等、利用者のニーズに合い、日々新しい商品の発見や楽しみの提供を試みている。

販促に関しては、大規模直売所では生産者は常駐せず、パートの販売員が販売を担当する。したがって生産者との会話は常時はなく、販売員も農産物の知識が多くないため、販促は、月 1 回程度の季節イベントで、なすフェア、バラフェア、七夕フェア等を行うこと以外は、基本は POP による販促を重視している。新規に導入した品目・品種やこだわり商品の提供時に、POP でその商品特徴や美味しい調理方法・レシピを紹介する、お勧め理由や珍しい商品であることのお知らせを行うことが集客や販促効果として大きい。たとえば、なすの 1 品目でも長なす・米なす・水なす等多くの品種があり、なすの各品種の特徴

や美味しい調理方法を POP で紹介する。

商品棚のレイアウトも主要 5 パターンを時期に応じて変更したり、売れ筋品目の棚振り分けを利用者の動線を見ながら日々見直し、利用者が飽きないように売場の新鮮度を維持する工夫を行っている。

Y 直売所は、以上のような野菜の多品目化と高地場産割合（新鮮度）、地場産を中心とした新規品目・品種を継続導入する品揃え政策と、新規品目・品種の特徴や調理方法の POP での説明を中心とした販促を通じて、競合店と比較して Y 直売所ならではの地場産の品揃えの多彩さと目新しい新規品目・品種を毎年売場に投入して商品差別化を実現し、確固とした商品優位性を築いてきた。

第 4 節 J 直売所の 2009 年までの商品政策

J 直売所は 2002 年に約 500 人の生産者からスタートした。開設当時に市場への出荷経験がある生産者は 2 割程度と少なく、品質が総じて高くなかったため、価格は安く設定した。当時は直売所がまだ目新しく、地場産の新鮮な野菜が豊富で安く購入できるため利用者が増加し、品質が向上するにつれさらに利用者が増加して、2004～2009 年度の売上高年平均成長率は 14.4%、2006～2009 年度で同成長率 10.8% の高成長を達成した。

J 直売所の 2009 年までの高成長は、表Ⅲ-4 に示すように多品目化と周年化の品揃え政策と低価格が主要な伸長要因であった。J 直売所の商品政策の特徴は以下の通りである。

①品揃え：2003 年度には野菜で 50～60 品目、野菜・果物・花きの合計で約 100 品目であったが、年々品目数が増加して現在では野菜で 170 品目、果物で 90 品目、花きで約 100 品目と極めて多品目の品揃えとなっている³⁾。出荷者数は当初の 500 人から 795 人（登録者数）まで増加した。

野菜では毎年平均 13 品目程度増加していることになるが、利用者ニーズを把握して新規品目・品種を地場産で導入して増やすことは、現状では直売所主導の営農指導では十分な対応が難しく⁴⁾、地場産新規品目・品種の導入だけでなく、24～25 提携直売所からの仕入れで品揃えしている。

②周年供給と鮮度（地場産割合）：端境期や冬期の地場産が不足する時期は提携先の 24～25 直売所からの仕入れで周年供給を実施している。各生産者の出荷データは把握しているが、それに基づいて生産調整を行って端境期を短くすることや冬期の仕入れ品目の地場産

を増やすことまでは対応が困難で、地場産割合の目標は80%であるが、現状では平均して73%であり、高い時期で75%、低い時期には70%程度に低下する。端境期の農産物調達をどう行うか、品切れを起こさず、絶対量を不足させないことと、逆に旬の時期に供給過剰で値崩れをさせないことが一番の課題である。

③午後の補充：午前の搬入時に、1日売上高の8～9割が搬入される。携帯メール配信はなく、出荷農家からの電話に対して自動音声で売上高状況の応答を行う。平日の補充は時々で、週末に補充が多く、専業農家への電話が多い。

④安全性：JA直売所は安全性を重視しており、J直売所でも残留農薬検査は毎月2回の抜き打ち検査、栽培履歴シートは月2品目の提出を要請している。

表Ⅲ-4 Y直売所とJ直売所の商品政策と価格、販促

	伸長要因		Y直売所		J直売所
			2005～2009年頃	2010年頃以降	
商品	品揃え	多品目	120～130⇒197*	209(2011)、213(2012)	50～60⇒170(野菜)、260*
		生鮮品売上構成	67%(2009)	67%(2012)	75%(2012)
		出荷者数(人)	264⇒438	453⇒444(出荷実績者)	約500⇒795人(登録者)
独自・新規		新規品目導入	年平均約14品目導入	上記期間4品目導入	年平均約13品目導入・仕入れ
		こだわり商品育成	直売所主導の活動	直売所主導が減少	生産はJA営農指導が主担当
鮮度		地場産割合(%)	87.5(2009年度)	81.9(74～87)	73(70～75)
高品質・味		栽培技術の向上	直売所主導の営農指導	営農指導減少	J生産はJA営農指導が主担当
安全性		残留農薬検査	1品目1回/年(営農生産部)		毎月2品目抜き打ち実施(JA)
		栽培履歴	品目抜き取り		毎月2品目提出依頼
周年供給		端境期を少なく	生産・出荷調整実施	減少	生産はJA営農指導が主担当
		生産・出荷計画/実績	実績・計画内容を活用	活用が減少	生産調整に十分活用できず
		冬場の品目数増	仕入品を地場産に	減少	24～25提携直売所仕入れ主体
午後の補充		携帯メール配信	3回		自動音声応答
		情報収集・電話依頼	可能者情報収集、電話	減少	平日少、土日多。専業農家主体
価格		競合店との価格差	価格は安くなくてもよい	競合よりやや安め、同等	当初は安く設定
					2009年頃10～20円値上げで同等
販促		POP	店長、生産者	スタッフ、生産者	生産者が作成
		イベントと試食	毎月季節フェア。試食なし		毎週火・週末。地場野菜メニュー試食
		棚レイアウト、品目の棚振り分け	主要5パターン	ほぼ固定傾向	変更しない
		品目ごとの棚振り分け見直し	毎朝実施	減少	変更する

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査より作成

(注) *は野菜・果物の品目数

JA大規模直売所は、多品目化・周年供給の品揃え政策で毎年品揃えの品目・品種数を増やしているため、その増加をすべて地場産で対応することは困難であり、特に冬期や端境期は提携直売所や市場からの仕入れが増えて地場産割合が低下する店が多い。JAファーマーズマーケット31店の平均地場産割合は68%であり、80%以上は7店であることか

ら⁵⁾、J直売所の地場生産割合73%はJA大規模直売所の中では平均以上といえる。

J直売所の価格は、2009年頃に10～20円の値上げを行うまでは周辺スーパーと比較して安い価格設定を行っていた。旬の時期は生産者別に形状・価格が様々な地場産の新鮮な品目が品揃え・出荷量ともに多く、低価格で販売された。

販促に関しては、J直売所でも生産者が常駐していないため、生産者との会話はイベント時以外では少なく、販促はイベント、地場産野菜メニューの試食とPOPが主体である。しかし、J直売所では、新規品目・品種や珍しい品目の商品特徴や調理方法を説明したPOPの展示はまだ少なく、POPの充実は今後の課題である。

以上のように、J直売所では、多品目・周年供給の豊富な品揃えと低価格が2009年頃までの主要伸長要因であった。地場産割合はJA大規模直売所の中では平均以上であるが、端境期や冬期の品揃えは24～25提携直売所からの仕入れ対応も多い。端境期・冬期等の仕入品の地場産での代替生産を増やし、地場産の伝統野菜や珍しい新規品目・品種の導入を増やしてこだわり商品を育成する等、地場産割合を高めてJ直売所ならではの「地場産の商品差別化」を強固に確立するまでは至っていない。

第5節 Y直売所とJ直売所の2009年以降の変化

リーマンショック以降、消費者の節約意識は一層厳しくなり、Y直売所の周辺スーパーでも2009年からは特売頻度が増加してきている。そうした影響を受けて、Y直売所でも2009年10月から利用者数が、11月から売上高が前年同月比で100を割り始めた。

また、売上高が減少すると生産者の栽培・出荷意欲も低下傾向となり、これまでのような利用者のニーズを踏まえた新規品目・品種の導入や端境期対策が弱まり、午後の補充活動も減少した。野菜・果物の品目数は2010年の197品目から2011年209品目、2012年213品目と推移しており、前年からの増加数は2011年+12品目、2013年+4品目と減少傾向にある。地場産割合は2009年度の88%から2010年度は82%に下落しており、これまでの品揃えの多彩さと高地場産割合・高鮮度の商品差別化が低下してきている。

しかも、2009年度までは年間50万円以上の出荷者構成比が増えてきていたが、直売所主導の営農指導の減少もあり、年間50万円未満の出荷者構成比が2009年度の42%から2012年度上期には56%に増加している(図III-2)。年間50万円未満の出荷者の農産物は品質や量がまだ不十分で、販売方法も未熟といわれる。

Y直売所は商品の差別化を訴求していたため、競合店はほとんど意識していなかった。価格は設立当初から周辺競合スーパーより1割程度までであれば高めでも良いとの方針で、価格の安さを売りにはしていなかった。表Ⅲ-5はY直売所と周辺競合店との100g単価比較である。9品目中6品目で安く総じて安めであるが、著しく安いのは長ネギとブロッコリー・ピーマンの3品目程度で、スーパーに対する価格競争力はそれほど大きくない。

表Ⅲ-5 Y直売所と競合店の100g単価比較 2012年11月7日(水)

	Y直売所	Tスーパー	Fスーパー
きゅうり	55.0	54.1*	52.5*
大根	9.5	10.5*	13.3
にんじん	19.7	10.5*	13.3*
長ネギ	28.8	45.3*	38.7*
ほうれん草	40.5	41.4	107.6*
小松菜	26.0	33.3	35.1
キャベツ	5.9	5.0	8.7
ピーマン	33.8	47.0*	67.1*
ブロッコリー	37.5	53.6*	51.3*

(出所) 各店の野菜の小売価格と重量比較により算出

(注) 網掛けは最安値。*は県外産

地元客は、スーパーと比較して大幅な低価格でなくても、商品力が高い場合はそれを評価して、野菜はY直売所、ちらし価格が安い商品はスーパーと買い回りをしている。商品力が低下してくれば、スーパーの特売価格に影響を受ける利用者は増加すると考えられる。

販促では、POPによる新商品の特徵や調理法の説明が減少し、棚のレイアウトの固定化や、品目の棚振り分けの見直しが少なくなり、売場の新鮮度が低下してきている。

他方、J直売所では2010年をピークにJ直売所の売上が停滞している。2009年まではEスーパー1店が主要競合店であったが、2010年～2011年に1km以内に大手スーパーが4店新設またはリニューアルされて競合店数が増加するとともに、国産野菜の品揃えが強化され、野菜が集客の目玉として頻りに特売されてスーパー間の価格競争が激化した。

そうした環境の中で、J直売所は2009年頃に価格を10～20円値上げした。また、スーパーの低価格競争の激化に巻き込まれてもJ直売所では価格競争は行わず、鮮度と品質の面で商品力を強化して対応する方針である。表Ⅲ-6の100g単価比較では、J直売所の価格は8品目中4品目では安い、他4品は競合店と同等・高めとなっており、価格競争力が低下している。

表Ⅲ-6 J直売所と競合店の100g単価比較 2013年3月23日(土)

	J直売所	Aスーパー	Bスーパー	Cスーパー	Dスーパー	Eスーパー
オープン/リニューアル	2002.11	2011.3R	2010.11	2010.10	2010.9R	2011.7R
大根	5.4	11.2	15.6	10.1*	14.0	14.9
にんじん	32.3	26.5*	36.9*	23.1*	53.4*	45.1*
長ネギ	9.3	32.9*	27.5	30.6*	17.3	50.0*
ほうれん草	15.9	36.9	39.2	35.1	44.7*	29.3
小松菜	14.6	42.2	43.6*		28.3	36.2
キャベツ	14.3	12.9*	16.0*	14.1*	8.2	10.5*
ブロッコリー	50.4	27.9*	40.6*	42.7*	43.8*	24.0*
ピーマン	78.7*	63.6*	77.9*	75.0*	84.2*	96.2*

(出所) 表Ⅲ-5に同じ

(注) 網掛けは最安値と2番目に安い価格。Rはリニューアルの略。*は県外産

第6節 小括 一Y直売所とJ直売所の2009年以降の停滞要因一

以上から、JA運営の大規模直売所の2009年までの伸長要因と、2009年以降の停滞要因を4Pからみて整理すると、表Ⅲ-7のように示される。

表Ⅲ-7 Y・J直売所の4Pからみた2009年までの伸長要因と2009年以降の後退要因

4P	伸長要因	Y直売所		J直売所		
		2005~2009年頃	2010年頃以降	2002~2009年頃	2010年以降	
商品	品揃え	多品目	120~130⇒197*	209(2011),213(2012)	50~60(野菜)	170(野菜)、260*
		出荷者数	264⇒438	453⇒444(出荷実績)	約500	795人(登録者)
		生鮮品売上構成	67%(2009)	67%(2012)		75%(2012)
独自・新規	新規品目導入 こだわり商品育成	年平均約14導入	12(2011)、4(2012)	年平均約13品目導入・仕入れ	生産はJA営農指導が主担当	
		直売所主導の活動	直売所主導減少			
鮮度	地場産割合(%)	87.5(2009年度)	81.9(74~87)	73(70~75)		
高品質・味	栽培スキルの向上	50万円以上増加	50万円以上減少	市場出荷経験少	技術向上	
周年供給	端境期を少なく 冬期等	生産・出荷調整	減少	出荷データに基づく生産調整は不十分		
		仕入品を地場産に	減少	提携直売所から仕入れ主体		
午後の補充	電話依頼	情報収集して依頼	減少	平日時々、土日多い。専業農家主体		
価格	競合店との価格差	安さを売りに	価格差縮小	低価格設定	2009年10~20円UP	
		しない	同程度、安め		同程度、強み低下	
場所	競合密度と棲み分け	2店	店数は変わらず	1店	2010年から4店増加	
			特売頻度増加		競争激化	
販促	会話、POP	POPで新品目紹介	紹介品目小	POP。生産者作成が少ない		
		棚レイアウトや棚への品目振分等	変更	変更減少	棚への品目振分あり	

(出所、注) 表Ⅲ-4に同じ

Y直売所は、2009年までは、直売所が利用者のニーズを把握して生産者の営農指導を主導して商品生産・販売を管理する優れた商品政策により、地場産の新規品目・品種を継続導入して品目数を大幅に増加させて多品目化と周年供給、午後補充を達成し、並行して88%の高地場産割合も実現して「地場産の商品差別化」を確立してきた。すなわち、従来の直売所の伸長要因では「地場産の商品差別化」が最大の伸長要因だが、大規模直売所では珍しく、多品目化を進めながら「地場産の商品差別化」を確立・保持していた。価格は従来の直売所のように大幅に安いわけではないが、商品力の割には安いと評価されており、商品差別化があるため周辺競合店とも棲み分けて、競争は厳しくない。販促では、生産者との会話はイベント以外はほとんどないが、新規品目・品種の説明や調理方法などを記述したPOPが多く展示されており、さらに、新規品目・品種が頻繁に陳列され、棚レイアウトを変更するなどの売場作りが販促に貢献していた。

しかし、2009年頃を境に、リーマンショック以降の利用者の節約意識やスーパーの特売攻勢による価格競争の激化の中で、売上高が低下傾向となり、生産者の栽培奨励の動機づけも困難さを増し、地場産割合が低下し、年間50万円以上出荷する栽培スキルが高い生産者が減少して、こだわり商品や新規品目導入数等が減少し始め、「地場産の商品差別化」が徐々に希薄化してきた。「場所」の競合密度では、Y直売所の周辺競合店数は増加していないが、競合店の特売頻度が増えて、スーパーとの価格差が縮小してきている。販促も新規品目・品種の導入数が減少したためその紹介POP数も少なくなり、売場レイアウト変更もあまり行われなくなり、売場の新鮮度も低下している。

J直売所の事例では、品揃えは非常に多く、競合スーパーよりは地場産が多く新鮮で、出荷量も多く、しかもかなりの低価格で販売したことが2009年頃までの伸長要因であった。J直売所の場合は、従来の直売所の伸長要因が当時のスーパーと比較して「品揃えの豊富さと地場産の高鮮度」の商品差別化と低価格の面で機能していたといえる。

ところが、登録農家数が当初の約500人から2012年度に795人まで増加したものの、少量出荷量の生産者も多い。品目数の増加や端境期・冬期の不足品目は提携直売所からの仕入れ主体で対応しており、地場産割合は目標とする80%まで高めることができていない。売上高が拡大しても野菜・果物や花き等の生鮮食品の売上構成比が高く、大規模直売所の中では品揃えの総合化が進まないでスーパーとの品揃えの類似化は少ないものの、競合スーパーが地場産コーナーを増加し、野菜売り場の品揃えを充実しており、「地場産の商品差別化」は希薄化してきている。しかも場所の競合密度に関しては、2010年頃から、周辺の

スーパーが新設やリニューアルで4店も増加し、生鮮商品や地場農産品コーナーを取り入れるとともに、低価格競争が熾烈化している。

J直売所は競合スーパーに対して品揃えと周年供給では強いが、J直売所ならではの「地場産の商品差別化」が希薄化している中で2009年頃の値上げを行い、その後のスーパー間の低価格競争に巻き込まれてJ直売所の価格競争力も低下した。

以上から、JA大規模直売所の2009年頃以降の停滞要因は、大規模化による品揃え拡大政策で品目数は増加したものの、従来の直売所の最大の伸長要因である「100%近い地場産の商品差別化」が多品目の農産物調達のための仕入れで地場産割合が80%前後以下に低下し、しかも競合スーパーの生鮮食品・地場産コーナーの強化も相まって希薄化したことが最大の要因といえる。さらに、商品差別化が弱まったことによりスーパーとの棲み分けがなくなり、スーパー間の価格競争に巻き込まれて直売所の価格競争力も低下したこと、すなわち、商品・価格競争力の低下がJA大規模直売所の停滞の主要因である。

注

1.197品目はPOSデータの品目コードをカウントしており、品種も一部はコード化されているため、品目数だけでなく一部品種数も含まれる。大半の直売所が品種も一部コード化されているため、コード数から品目数をカウントする場合、厳密に品目数のみをカウントすることができない。以降、品目数という場合に一部品種も含まれることが多い。

2.JA 栃木中央会（2012：36）によれば、平均的な農業地域が、作付体系を転換することなく直売所をスタートさせた場合、出荷品目は野菜類で70品目程度にとどまるが、消費者が年間に買い求める野菜類は130品目以上といわれる。したがって、120～130品目以上を品揃えして谷間のない多品目化が必要とされる。

3.注1で述べたように品目数の中には品種数も一部コード化されているため、野菜・果物・花きの品目数には品種数も含まれている。直売所により品目数に含まれる品種数の割合が異なるため、各直売所の品目数は目安といえる。

4.JAの組織では一般に生産者への販売指導と営農指導の業務担当が分かれており、直売所の生産者への営農指導はJAの別部署が担当している。直売所は売れ筋商品の把握や利用者の購入意向の高い商品を調査して、生産者に販売指導を行うとともに、JAの営農指導担当にそうした情報を伝えて営農指導業務担当者と連携している。

5.JC 総研聴き取り調査（2012年8月）

第4章 民間企業運営大規模直売所の価格政策

第1節 本章の課題

直売所は売上が伸び悩んでいる多くの小売業態にとって魅力的な成長チャネルであったため、2000年代に他業態からの民間企業の参入が増えた。農林水産省（2011b）の2009年度直売所調査では、民間企業直売所が3,149カ所と3割強占めている¹⁾。

民間企業の場合は、直売所の開設は収益事業が主目的であり、直売所として収益を確保するために、各社はそれぞれ直売所の店コンセプトを定めてそれに応じたマーケティング戦略を取っている。したがって、商品の品揃えや品質、価格等に関する政策は各社の店コンセプトとマーケティング戦略によって異なる。たとえば、千葉県本社で千葉県主体に直売所を55店展開している「わくわく広場」は青果物と他加工食品を健康ショップのコンセプトで品揃えしており、青果物の価格は安い。「ファーム・ドウ」は群馬県前橋市本社で群馬県・埼玉県に大規模直売所を11店展開するとともに、東京都内でCVS売場程度の小規模直売所を「地産マルシェ」として10店展開しており、価格は比較的高い²⁾。また、高品質・高付加価値・適正価格の品揃えで直売所を展開する民間企業も多く、そうした企業が加盟する全国直売所研究会では運営方法に関する研究会や交流会を開催している。

本章では、高品質・適正価格の商品・価格政策を持つ民間企業運営の大規模直売所が、2009年頃までは高成長を遂げてきたが、2009年頃を境に売上が横這いに転じた要因を、マーケティングの4Pからみたこれまでの直売所の伸長要因がどのように変化したためであるかを解明することを課題とする。

調査対象は、全国直売所研究会から推薦された新潟県の民間企業運営T直売所を選定する。分析方法は、最初にT直売所の2009年までの伸長要因をマーケティング、特に商品政策とそれに立脚した価格政策を中心に分析し、T直売所がこれまでの4Pからみた伸長要因に則っていたのかを明確にし、さらに2009年頃以降、市場・競争環境や内部環境にどのような変化が生じて、その要因が機能しなくなったのかを解明する。

第2節 T直売所の概要

T直売所は、農業資材企業の(株)Sが新規事業として2005年3月に設立し、新潟県の本

社敷地内に店舗を開設した。2012年10月には新潟市にT直売所2号店を開設している。直売所の設立目的は、農業資材の顧客農家の所得増を図ることで本業との相乗効果を生み出すことと新規事業の育成である。直売所事業は現金ビジネスで、在庫リスクもなく、リスクが少ない事業であるとのメリットも合わせ持つため、魅力的な新規事業であった。

T直売所の運営方針は、①農家の販路を増やし、再生産につながる価格設定をする、②直売所事業の採算を確保して新規事業として育成することの2点である。①の価格設定方針から、生産者は農業資材購入顧客の中から専業農家を重点に個別に勧誘したため、T直売所の生産者は専業比率が高く優良農家（良品・高スキルを持ち、技術向上に熱心）が多い。また、②の方針に基づいて2006年10月期の2年目から黒字化を達成した。黒字化には最低2億円以上、2～3億円の売上高が必要との計画どおりであった。

T直売所の概要は、表IV-1のとおりである。2012年度利用者数16万人（443人/日）、売上高3.0億円である。生産者数は当初75人から現在登録ベースで150人、実績ベースでは約90人となっている。売場面積は575㎡であるが、自社敷地内にあるため販売能力以上の広い売場面積となっており、売場面積1㎡当たり利用者数は295人、売上高は52.3万円と低くなっている。売上構成では生鮮農産物が74%を占める。

表IV-1 T直売所の概要と売上構成

	2009年度	2012年度	2012年度	売上構成(%)
設立		2005年	野菜	45
売上高(億円)	3.0	3.0	果物	9
年平均成長率*(%)	19.8	-0.3	米	10
売場面積(㎡)		575	花き・花木	10
1㎡売上高(万円)	52.8	52.3	生鮮農産物計	74
利用者数(万人)	17.0	15.9	農産加工品	7
1日利用客数	471	443	肉・牛乳	7
1㎡利用客数(人)	295	277	加工食品その他	12
客単価(円)	1,706	1,798	合計	100

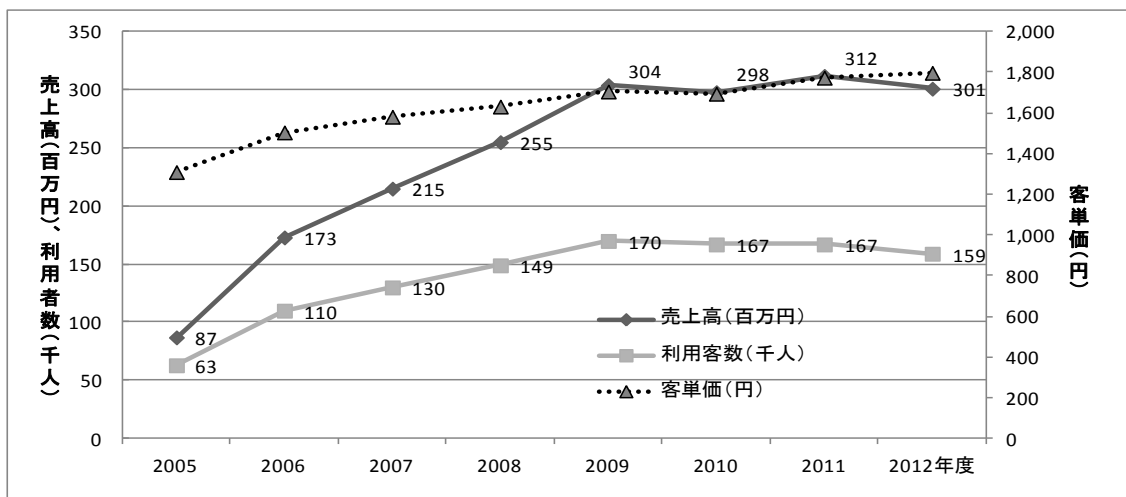
(出所) T直売所資料、聴き取り調査より作成

(注1) *は2005～2009年度、2009～2012年度。2005年は7カ月営業のため1.7倍で年換算

(注2) 売上構成比は、仕入品(31%)の野菜・果物、米等を品目別に括りなおしている。

売上高推移は、図IV-1のように2005年度～2009年度までは年平均成長率19.8%の急成長であったが、2009年度を境に横這いに転じ、2009年～2012年度の同成長率はマイナス

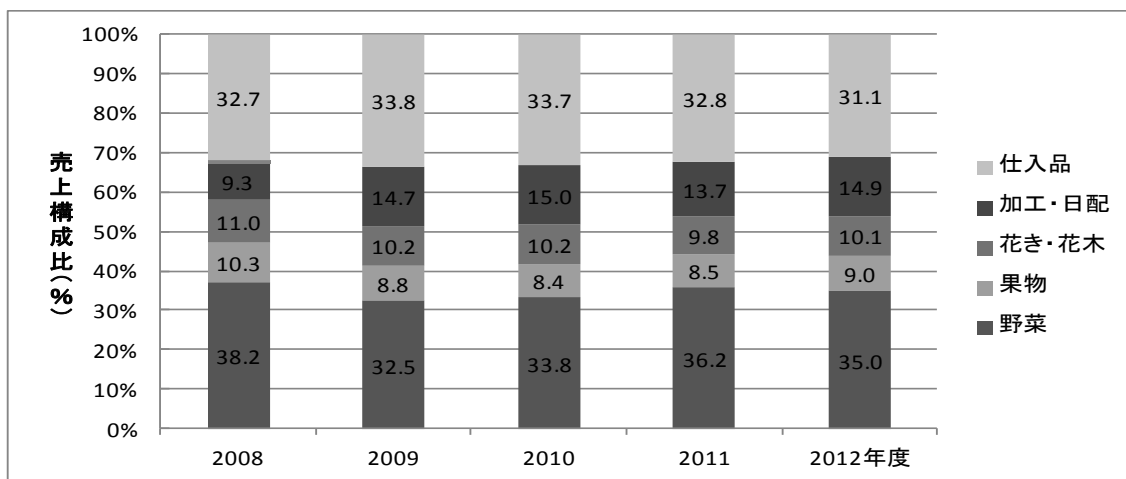
0.3%に低下した。利用者数は2009年度の17万人(471人/日)から2012年度16万人(443人/日)に減少しているが、客単価のアップで売上高は3億円前後が維持されている。



図IV-1 T直売所の利用者数、売上高、客単価推移

(出所) 表IV-1に同じ

(注) 2005年度は7カ月営業の数字



図IV-2 T直売所の売上構成比推移

(出所) 表IV-1に同じ

(注) 仕入品の内訳は野菜・果物10%、米10%、一般加工食品10%(2012年度)である。

図IV-2は仕入品と生産者売上高を分類して売上構成比を示しているが、2012年度の売

上構成比では生産者売上高が野菜 35%、果物 9%、花き・花木 10%、加工・日配品 15% となっており、仕入品は 31% である。2008 年度からの生産者売上の品目構成比の推移をみると、野菜が 38% から 35% に減少し、果物や花き・花木も減少傾向にあり、野菜・果物、花き・花木の生鮮農産物が 2008 年度の 60% から 2012 年度 54% に減少して、加工・日配品が 9% から 15% に増加し、総合化の傾向がみられる。他方、仕入品は同期間 31~34% で推移し、2012 年度の品目構成は野菜・果物 10%、米 10%、一般加工食品 10% で、米は仕入販売の方針と冬期の野菜・果物の仕入れが多いため、生鮮食品の仕入れが多い。

第 3 節 T 直売所の高品質・ブランド化政策

1 高品質の商品政策

T 直売所の商品政策は高品質・ブランド化である。商品では高品質・味の良さを最も重視しており、高品質商品を品揃えするために、生産者に対しては、①良品の出荷が可能な優良生産者（良品・高スキルを持ち技術向上に熱心）の獲得と、T 直売所に優先的に出荷を継続するロイヤリティ強化を図ること、また、利用者に対しては、②高品質商品の認知とブランド化に注力してきた。

表IV-2 T 直売所の商品政策と販促

	伸長要因		具体策
商品	品揃え	多品目	多品目を目指していない。126品目(野菜)
		差別化・新規品目	105→130(2006~08)、103⇒126(2010~12)(新規・仕入れ)
		生鮮品売上構成(%)	30~50人が種苗企業の研修・講習会参加
		出荷者数(人)	野菜45、果物9、花き10
			75⇒登録150(実稼働90)
	鮮度	地場産割合(%)	70%(夏95%、冬60%)
	高品質・味	高スキル専業農家中心	・高品質の評判確立、ブランド化を目指す 一枝豆例: ○さんの湯あがり娘
		栽培技術向上奨励	・優良農家(高スキル、技術向上熱心)の獲得・動機づけ -入会基準で専業優先
	周年供給	端境期を少なく 冬場の品目数増	野菜部会で生産・出荷計画。欠品もあり。市場仕入 市場仕入
	午後の補充	携帯メール配信	1日5回。2009年からPOSレジ連動配信に
		情報収集・電話依頼	午前中2回目補充。午後補充必要性小。必要時電話
販促	POP		例: 試食品のそばに枝豆ならゆで方レシピを添付
	試食 イベント、会員制・ポイントカード		旬の商品は農家ごとに売り場に試食品置く: 枝豆等 月1回イベントのおりこみチラシ配布

(出所) 表IV-1に同じ

商品に関しては、表IV-2に示すように高品質が差別化の重点要素であり、他の項目では他の大規模直売所と比べて顕著な差別化要素はない。品目数は野菜が126品目で多品目を目指しておらず、野菜は大規模店で通常必要といわれる120～130品目を品揃えしている。地場産割合は、夏期は95%と高いが、冬期が降雪の影響で60%と低くなるため、年間を平均すると70%となる。

表IV-3の野菜の品目数推移をみると、開設1年後の2006年は105品目であったが、2008年に130品目まで増え、2010年には103品目へと絞り込み、2012年には126品目になる等、品目数は120～140品目前後で変動している。品種数はさらに多く、コード化された野菜の品種数だけでも2006年の145品種から2012年189品種になる。この品目数には新規品目・品種の導入と仕入れが含まれており、地場生産野菜の新規品目・品種の導入数はT直売所でも把握していない³⁾。ただし、T直売所でも新規品目・品種の導入やこだわり商品育成は図っており、種苗企業を招いて研修会や講習会を開催し、登録生産者150人の2～3割(30～50人)のT直売所への売上高が多く、ロイヤリティが高い生産者が参加している。

表IV-3 T直売所の品目数推移

品目数	2006	2007	2008	2010	2011	2012
野菜	105	126	130	103	138	126
果物	20	27	38	29	38	34
花き・花木	7	18	26	30	40	36
合計	132	171	194	162	216	196

(出所) T直売所の品目・品種コード表から筆者が品目コードを中心にカウントして作成

T直売所は高品質商品の維持・強化のために、生産者の入会基準としてスキルの高い専業農家を優先しており、会員の他直売所への出荷の自由は認めている。登録生産者150人中、現在出荷実績のある生産者は約90人であるが、T直売所の1、2号店を合わせて年間300万円以上を出荷する農家は30～40人となっており、T直売所にもみ出荷するロイヤリティの高い農家である。T直売所は、生産者に対して年1回の総会や野菜部会で、月次や部門別の売上高データや生産者の売上高順位を公開して1～10位の表彰を行い、さらに問題点や方針イメージも公開して連帯感や動機付けを行っている。

商品補充は午前中に 2 回目の補充を行うため、午後補充の必要性は少ない。2009 年から POS レジ連動で一斉メールを 1 日 5 回配信して売上情報の提供をしているが、午後補充が必要な場合はさらに店長が電話している。

2 販売促進による高品質・ブランドの形成

高品質・味の訴求のためには、高品質商品の味の違いを消費者にどのようにして認知、評価してもらうかの販売促進が重要となる。そのために、イベントはもちろんのこと、旬のフェアや試食、商品の特徴説明や調理方法の POP の書き方や見せ方に工夫をしている。例えば枝豆の時期には、「○さんの湯あがり娘」の認知度アップ・ブランド化を狙って、試食とともに美味しいゆで方のレシピを添付している。しかし、枝豆・とうもろこし・トマト・いちご（えちご姫）・スイカでは高品質の味の違いが明確で、利用者に味の良さが評価されたが、大根・にんじん・長ネギ等の通常野菜では商品特性上、格差がよほど大きくなると品質差が認識されにくい。

通常、高品質の評判やブランドの形成は設立から 2～3 年程度で確立される。ところが、T 直売所では、特定野菜では品質差は認識されたものの、通常野菜の品質差が利用者に十分に認識されなかったため、設立 3 年後の 2008 年頃までに T 直売所商品の高品質・ブランド化が形成されず、「商品差別化・ブランド化」が確立しなかった。

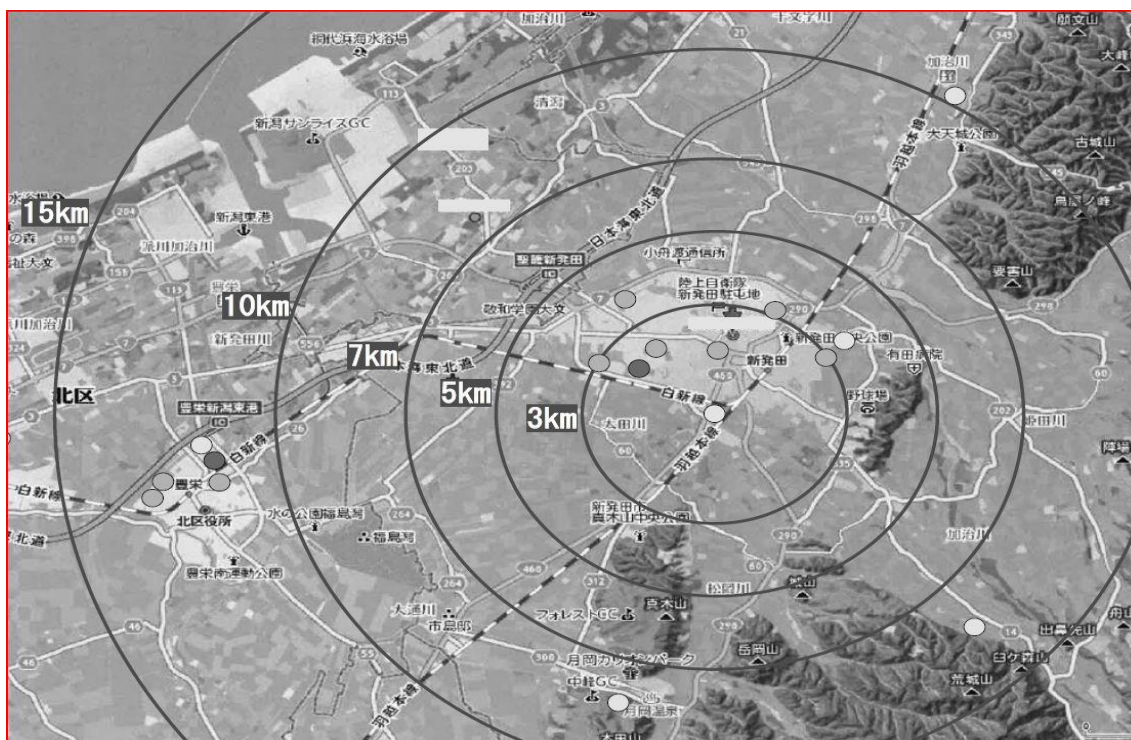
第 4 節 スーパー間競争の激化と価格政策

1 同一市内でのスーパー間競争の激化

T 直売所は新潟市から約 30 km で、平地農業地域にある。T 直売所は自店の商圈を 10 km とみており⁴⁾、10 km 圏内には図 IV-3 に示すように、I スーパー、U スーパー 5 店、W 大規模直売所 2 店の合計 8 店の競合店があり、競合密度が高い。

U スーパーは T 直売所と同じ市内が発祥地の地場食品スーパーであり、下越地域で勢力が強いが、新潟県ではトップの食品スーパー H との競争が 2009 年頃以降、激化している。その影響で地場食品スーパー P は経営不振に陥り、2013 年 4 月に倒産した。また、U スーパーは 2012 年 7 月に新店を開設したが、2013 年 9 月には競合 H スーパーが圏内に

新店を開設予定で、更に3店の出店が予定されている。2013年以降、UスーパーとHスーパーがT直売所と同一市内で直接競争を展開することになり、一層の競争激化が予想される。Hスーパーの新店開設に対抗して、Uスーパーは既存店の売場変更を行って産直コーナーを広くし、現在既存店もう1店をリニューアル中である。



図IV-3 T直売所とその場所の商圈10km内の競合スーパー

(出所) 聴き取り調査と地図より作成

また、2009年頃からT直売所と同一市内のスーパーでは、リーマンショック後の消費不振への対策として国産野菜の価格競争が激化してきており、UスーパーやW直売所の新店も開設したため、消費者はちらしの特売価格を見てスーパーや直売所の買い回りを始めた。T直売所は商品差別化・ブランドが確立していないため、スーパー間の価格競争に巻き込まれて、2010年1月から売上高の低下が始まり、2010年度以降の売上高は3億円前後で停滞している。2012年7月のUスーパーの新店開店の影響でさらに売上高が減少し、2012年度の売上高前年伸び率はマイナス3.5%である。T直売所では対策として、2013年1月に売り場をリニューアルして地場の魚屋・総菜のテナントを導入し、生産者が店頭に立って試食イベントも行い、その効果で売上高が改善してきている。

2 価格政策

T直売所は高品質・ブランド化による適正価格、即ち高品質に見合ったプレミアム価格政策を採っており、他直売所より高めの価格設定となっている。その結果、2009年以降のスーパー間の低価格競争でスーパーの価格が低下したため、T直売所の価格がスーパー価格と同等か高めとなった。

表IV-4のT直売所と競合店の100g単価比較をみると、Iスーパーは特売コーナーを設置して特売価格を設定しており、IスーパーやUスーパーはT直売所やY直売所と比べて安い品目が多い。Y直売所の価格は7品目中ブロッコリーでは最安値で、大根ではUスーパーに次いで2番目に安く、キャベツでもY直売所に次いで2番目に安くなっているが、7品目中4品目では競合店より高めの価格である。

表IV-4 T直売所と競合店の価格比較

	T直売所	Y直売所	Iスーパー	Uスーパー	参考NE直売所
大根	9.7	12.2	15.1**	8.0*	8.9
にんじん	22.6	16.8	16.6(特売)	16.6	14.3
長ネギ	40.5	29.6	40.0	48.2	14.7
ほうれん草	61.4	66.3	46.7(特売)*	53.3**	32.3
小松菜	40.4	35.9	36.6(特売)*	31.5*	なし
キャベツ	10.4	9.9	17.2**	14.0*	7.0
ブロッコリー	38.2	48.4**	41.0(特売)**	56.1	45.5

(出所) 各店の野菜の小売価格と重量比較により算出

(注1) 網掛けは最安値と2番目に安い価格。*は県外産。**は産地県が不明

(注2) 参考のNE直売所は新発田市内にある売上高800万円の零細規模直売所(補論の事例)

Y直売所は高品質・ブランド化政策を取っていたが、2009年までに高品質の商品差別化・ブランドを確立できなかった。その結果、2009年頃以降のUスーパー、Hスーパー、およびIスーパーの3者間の価格競争に巻き込まれ、スーパーとT直売所を買い回りする利用者から高価格とみなされて、そのイメージが定着して利用者数が減少し、売上が停滞してきたと考えられる。

第5節 小括—T直売所の2009年以降の停滞要因—

以上からT直売所の4Pからみた2009年以降の停滞要因は表VI-5のように整理される。T直売所の2009年までの成長は、品質がトマトや枝豆など特定品目では利用者に評価され、通常野菜でもある程度までは品質の良さが認められていたことと、T直売所の周辺でスーパーの地場産コーナー・インショップ導入やスーパー間の価格競争が今ほど熾烈でなく、T直売所の価格競争力が現在ほど大きく低下していなかったことが主要因と考えられる。また、小売業の特性として設立後3年頃までは売場の新鮮度も高く成長する傾向があることも影響したと考えられる。すなわち、2009年頃までのT直売所の伸長要因は、価格はそれほど安くはないが、広い店内にスーパーと比べて地場産野菜が多く品揃えされて品質・味が良いことが評価されたこと、従来の直売所の「地場産の商品差別化」の伸長要因がそこで機能していたといえる。

表IV-5 T直売所の4Pからみた2009年以降の停滞要因

4P	伸長要因	T直売所の施策	2009年以前	2009年以降
商品	品揃え	多品目化を目指す:品目数(野菜)	105(06)→130(08)	103(10)→138→126
		新規品目・品種導入	野菜は140~200品種*で変動(仕入含む)	
		こだわり商品育成	種苗企業研修会に2~3割(30~50人)参加	
		生鮮品(野菜・果物・花き)売上構成(%)	60(2008生産者)	54(2012同)74(仕入れ)
	地場産割合	70%(夏95%、冬60%)	変わらず	
	高品質・味	高スキル専業農家主体に募集 高品質・ブランド化を目指す	特定品目で高品質 通常野菜まで際立った高品質化困難	
	周年供給 午後の補充	野菜部会で計画。市場仕入 午前中2回。午後補充の必要小	変わらず メール配信1日5回と電話	
価格	競合店との 価格差	高品質に見合ったプレミアム価格設定	プレミアム価格	スーパーが価格引下げ スーパーより高め
場所	競合密度と 棲み分け	競合店価格は意識して参考価格提示	1直売所、スーパー5店	新設・リニューアル増 スーパー間競争激化
販促	POP	美味しい食べ方レシピ等:枝豆ゆで方等	変わらず	
	試食	高品質・味を認知してもらう		
	イベント	他に会員制・ポイントカード	試食強化(2013~)	

(出所) 表IV-1に同じ

(注1) *コード化された品種数。仕入れも含むため地場産新規品目・品種導入数の抽出は困難

(注2) 生鮮品構成比の74%は2012年の仕入れを含む構成比だが、2008年は不明。

しかし、T直売所は2005年の開設から2~3年間で通常野菜の高品質評価を達成できず、T直売所として高品質の評判・ブランドを確立することができなかった。そうした中で、2009年頃以降に市場・競争環境が変化して、スーパーの生鮮品・地場産コーナーやインシ

ョップ展開が増加し、低価格競争が激化した。T直売所の2012年度の売上構成比は仕入品も含めると生鮮農産物は74%であり、農林水産省直売所調査の大規模直売所（3億円以上）の同70%と同程度で品揃えの総合化傾向がみられ、冬期の仕入れが多いため地場産割合も70%（冬期60%）で高いとはいえず、スーパーの商品力強化（生鮮品・地場産コーナーやインショップ導入）に対してT直売所の商品差別化が希薄化した。

明確な商品差別化が縮小したT直売所はスーパー間競争に巻き込まれ、スーパーの方が低価格の品目が多くなり、T直売所は高価格と評価された。T直売所の停滞要因は、差別化の重点要素として目指した「高品質・ブランドの商品差別化」が確立されない中で、地場産の差別化が希薄化して2009年以降のスーパー間の価格競争のに巻き込まれて競争力が低下したことである。

T直売所は高品質・高価格を全商品で実現できなかったが、民間企業運営でも高品質・高価格を実現できた大規模直売所は存在する。茨城県つくば市の「みずほの村市場」は、高品質・ブランド化・高価格を実現して2010年売上高は約7億円、うち野菜、果物、米等で3.7億円を達成している⁵⁾。ただし高品質の実現のために、表IV-6に示す厳しい品質管理を生産者に実施している。

表IV-6 「みずほの村市場」の品質管理ルール例

JGAP認証の取得	農産物生産の安全管理
競争原理が働く生産ルール	
品質競争	同じ商品を2軒以上で生産して品質競争をさせる。
後発参加	後発参加者は先行商品より安い価格をつけてはいけない。
権利金、反則金 及び報奨金制度	年間売上高に応じて毎年権利金を納める。 売上目標額を提示して、目標を超えれば報奨金 最低売上高が未達成の場合は罰則金
消費者会員制度	年会費1000円でポイントカード発行 14,500人の会員

（出所）長谷川ほか（2010）、長谷川（2012）より作成

「みずほの村市場」の生産者は50人の少数精鋭で、専業農家主体で高品質商品を出荷できる高い栽培技術を持つ。1生産者平均の「みずほの村市場」への出荷高が700～800万円/年と大きく、「みずほの村市場」への販売のみで生計が立てられ、「みずほの村市場」の厳しい品質管理にも応じている。しかも生産者はコスト管理（原価管理）ができて経営意識が高いため、「みずほの村」の販売方針も理解している。しかし、通常の民間企業運営

直売所で厳しい品質管理ルールを課した場合、出荷高が大きくなければ厳しさを嫌う生産者は他店に販売を変更する可能性が高い。「みずほの村市場」のように高品質を実現する厳しい品質管理の実施は容易ではなく、高品質・高価格政策の実現は障壁が高いといえる。

注

- 1.農林水産省（2011b）の直売所の定義では、「農家」が「委託販売」する販売形態を直売所としている。したがって、ここで挙げた民間企業直売所の3,149カ所は、委託販売の販売形態の直売所であり、農家からの仕入販売であれば、ここでの直売所数には含まれない。たとえば、インショップでも農家が委託販売していれば直売所とカウントされるが、スーパーが仕入契約で運営していれば直売所には含まれない。
- 2.わくわく広場：wakuwaku-hiroba.com/top.php、ファーム・ドウ：www.farmdo.com
- 3.POS データはコード化された品目・品種に関して地場生産での新規品目・品種の導入と仕入れの区分をしておらず、新規品目・品種数の導入数は不明である。
- 4.折笠（2013）の大規模直売所（新潟市）の利用客アンケート調査（2012年11月2日実施、回答数101人）によれば、5 km以内からの来店は52%、10 km以内からの来店は72%。
- 5.長谷川（2012：14）を参照。

第5章 生産者運営大規模直売所の自然成長と成熟化

第1節 本章の課題

生産者直売所は、地域の生産者グループが新しい販路と収益を確保する拠点を求めて直売所を開設する場合が大半である。生産者直売所の開設目的は、生産者の収益拡大が主目的であり、直売所自体の収益性は重視されていない。すなわち、直売所の収益拡大より直売所は赤字でなければよい、あるいは再投資の資金を確保できていればよいという考えが大半で、それ以上の利益は生産者に還元する直売所が多い。また、生産者の農業経営の支援に加えて、地域農業の活性化・地域の活性化に対する貢献も直売所の役割としている¹⁾。

生産者直売所は施設開設時には自治体の支援や助成を得ている場合がほとんどであり、直売所の土地や建設資金の初期投資は全額あるいは大半が自治体依存のため、借入金の返却や利子負担も少なく、設備の減価償却も不要または少額で済む場合が多い。さらに、生産者直売所の経営者や店長は生産者のリーダーが担当している場合も多く、直売所からの報酬は少額のため、生産者直売所は人件費も少なく、経費負担が小さいのが特徴である。したがって、直売所の手数料もJA直売所の場合は15%が大半であるのに対し、8%～15%である場合が多い。

また、生産者直売所で小規模から大規模にまで発展してきた直売所は、新鮮な朝採れ農産物を売場に並べて、地場産の新鮮さと品揃えの多様さ、および、地場特産物の珍しさや美味しさ等の商品差別化と価格の安さ、生産者と消費者の会話やイベント等での交流という直売所のこれまでの伸長要因に則って、特に販売施策も行わずとも自然に成長してきた直売所が大半と考えられる。

本章では、「地場の商品差別化、低価格、生産者と消費者の交流」というこれまでの直売所の伸長要因に則って成長し、大規模にまで発展してきた生産者運営の大規模直売所が、なぜ2009年前後を境に売上高が横這いに転じたのか、その停滞要因をマーケティングの4Pの視点から分析し、4Pからみたこれまでの直売所の伸長要因がどのように変化したのかを解明することを課題とする。

調査対象は、都市農山漁村交流活性化機構の会報誌に記載されていたり、全国直売所研究会から推薦された直売所の中から、千葉県のカ直売所、長野県のAS直売所、および山形県のA直売所を選定する。K直売所は大人口を抱える都市農業地域、AS直売所は中山

間地域、A 直売所は山に近い平地農業地域に立地し、それぞれ地域特性が異なる中で優良直売所との評判を得ている。

分析方法は、最初に各直売所の成長要因として 4P からみた従来の直売所の伸長要因が機能していたことを確認し、さらに 2009 年頃以降、直売所の市場・競争の外部環境にどのような変化が生じたのか、あるいは業界・直売所の内部環境でどのような変化が生じたのかを分析し、直売所の内外の環境変化により 4P からみたこれまでの伸長要因がどのように変化して機能しなくなったのかを解明する。

第 2 節 K 直売所のスーパー間競争の激化

1 K 直売所の特徴

K 直売所は、2000 年に地域の農業者有志 4～5 人が「都市農業を守ろう、都市住民の中に農業の理解者を増やそう」という考えに基づいて自分たちで直売所を作ることを決意して設立準備を進め、株式会社 A を経営主体として 2004 年 5 月に開設された。株主は農業者 15 名と支援者の農協・投資育成会社で、資本金 8,000 万円のうち 4,000 万円を農業者が出資した。施設建設費は約 1.5 億円であったが、備品購入等の費用を含めた初期投資は約 2.5 億円で、その調達は資本金 8,000 万円、補助金 5,500 万円、残りは農業者 15 人の借金であった²⁾。

設立目的は、消費者に「安全、安心、安い、豊富、楽しい」商品を届けて喜んでもらう結果として「参加する農家が売上を伸ばし、生活が潤うための直売所」³⁾であり、直売所は赤字にならず、農家の研修費用等の投資が確保できれば良いとの位置づけであった。

K 直売所は千葉県 K 市駅から 3 km、常磐自動車道 K・IC から自動車です約 10 分と交通の便利な場所にあり、商圈は市内 4～5 km である。市内や周辺地域は野菜の生産⁴⁾が多いと同時に大消費地でもあり、直売所にとっては魅力的な立地である。売場面積は 299 m²で、駐車場の規模は 120 台と広い。

K 直売所は「地場産の新鮮、安全で美味しく、豊富な商品」を安く提供する方針であり、しかも周辺地域は人口が大きく、野菜の生産も多く、他に地場農産物を安価で提供する競合店も少ないことから、従来の直売所の「地場産の商品差別化と低価格」の伸長要因に則って、K 直売所の売上高は 2004 年から 2009 年度まで年平均成長率 19.3% の高成長

を遂げた（表V-1）。2009年度には年間利用者数が52万人（1日利用者数1,700人弱）で地元客が8～9割、東京・埼玉からの客が1～2割となり、客単価も1,900円と高く、売場面積1㎡当たり330万円という高売上高を達成し、10億円近い年商に到達した。

表V-1 K直売所の概要

	2009年度	2012年度	2012年度売上構成(%)	
設立		2004	野菜	35
売上高(百万円)	9.9	6.1	果物	15
年平均成長率*(%)	19.3	-14.9	花	10
売場面積(㎡)		299	米、キノコ類等	10
1㎡売上高(万円)	330.4	203.3	生鮮食品計	70
利用者数(万人)	51.8	31.6	農産加工品	10
客単価(円)	1,909	1,921	その他	20
品目数		120		

表V-2 K直売所の売上構成

(出所) K直売所資料、聴き取り調査より作成

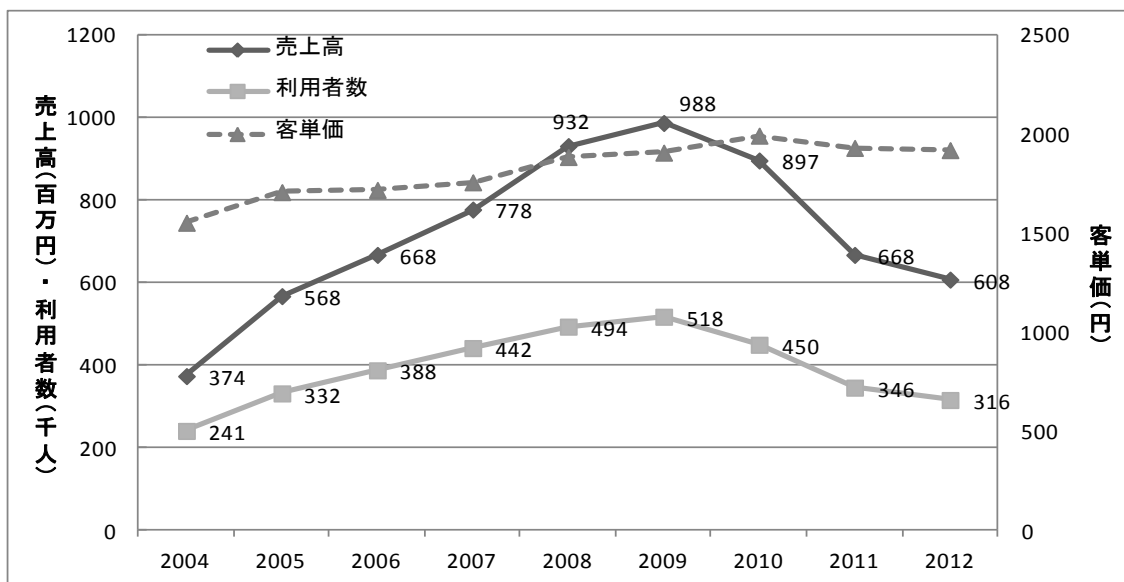
(出所) Kの聴き取り調査、POSコード

(注1) *期間は2004～2009年度、2009～2012年度

(注) *コード表から筆者がカウントした。

(注2) 2004年度は12/11倍で年間換算した。

品目主体だが一部品種を含む。



図V-1 K直売所の利用者数・売上高・客単価推移 2004年～2012年

(出所) K直売所資料より作成

しかし、2012年度の売上高は6.1億円に減少しており、年間利用者数は32万人（1日1,020人）、売場面積1㎡当たり売上高は200万円強へと大幅に低下している。売上高は図

V-1 のとおり、2009 年度をピークに 2010 年度以降急減少しており、客単価は横ばいであるが、利用者数の減少が大きい。また、2011 年 3 月の東日本大震災とその後のホットスポット風評被害で、東京・埼玉からの利用者が落ち込んだことも 2011 年度以降の売上の減少を加速化している。

売上構成は表 V-2 で示すように、野菜 (35%)、果物 (15%)、米・穀類 (10%)、花き・花木 (10%) の生鮮農産物が 70% であり、規模の拡大により加工食品 (10%) とその他一般食品 (20%) が増加しており、品揃えが総合化してきている。

品目数は野菜 (106) と米・穀類 (17) で 123 品目であり、多品目ではないが、大規模直売所で通常必要な品目数は品揃えされている。

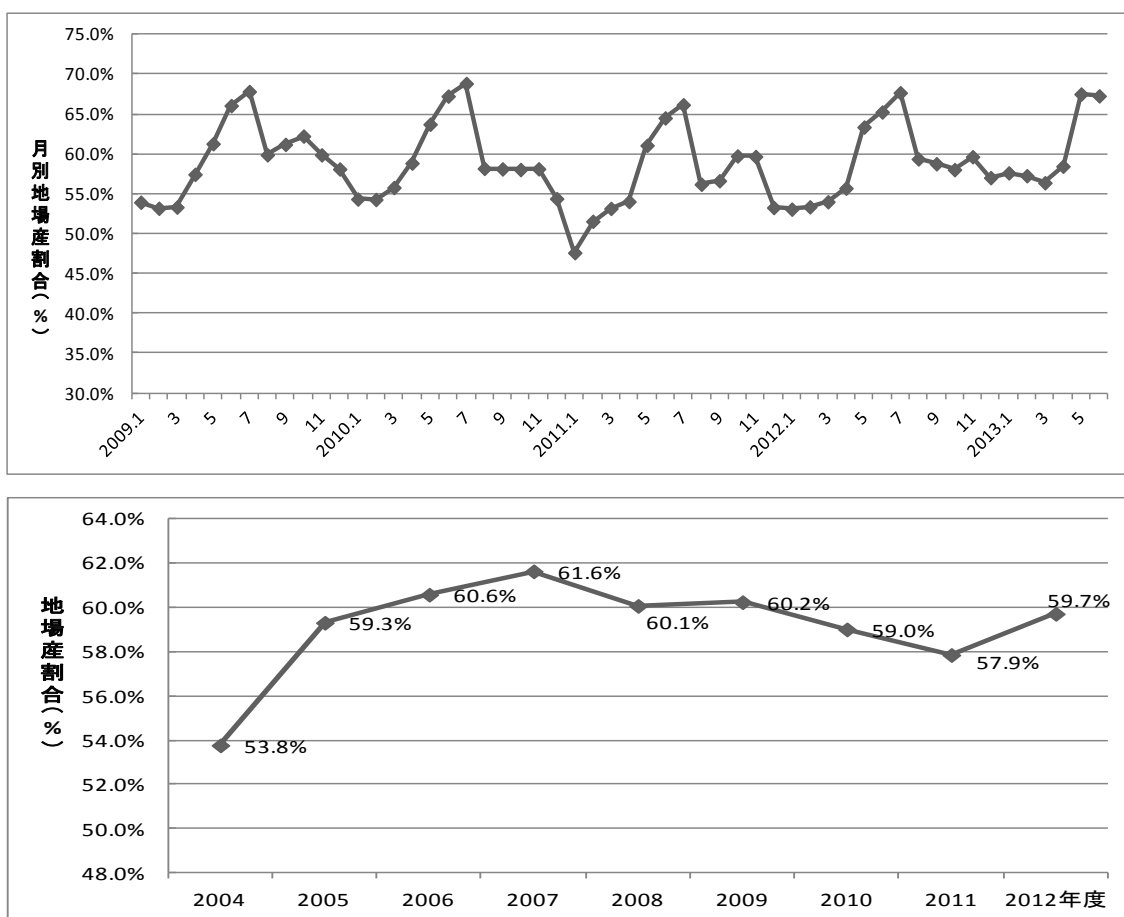


図 V-2 K 直売所の月別地場産割合推移 (2009 年 1 月～2013 年 7 月) と年間推移
(出所) 図 V-1 に同じ

地場産割合は、図 V-2 のように冬期 53% から夏期の 68% まで変動するが、年間平均で

は設立当初の 2004 年度は 54%と低かったが、2005 年度～2007 年度にかけて上昇し、それ以降はほぼ 60%前後で推移してきている。

2 K 直売所の 2009 年前後の市場・競争の外部環境と直売所の内部環境の変化

2008 年 9 月のリーマンショックの影響は、K 直売所にも約 1 年半以降に現われてきた。図 V-3 に示すように、それまで順調に伸びてきた利用者数・売上高が、2010 年 3 月から利用者数・売上高ともに対前年比で 100 を割り始めた。

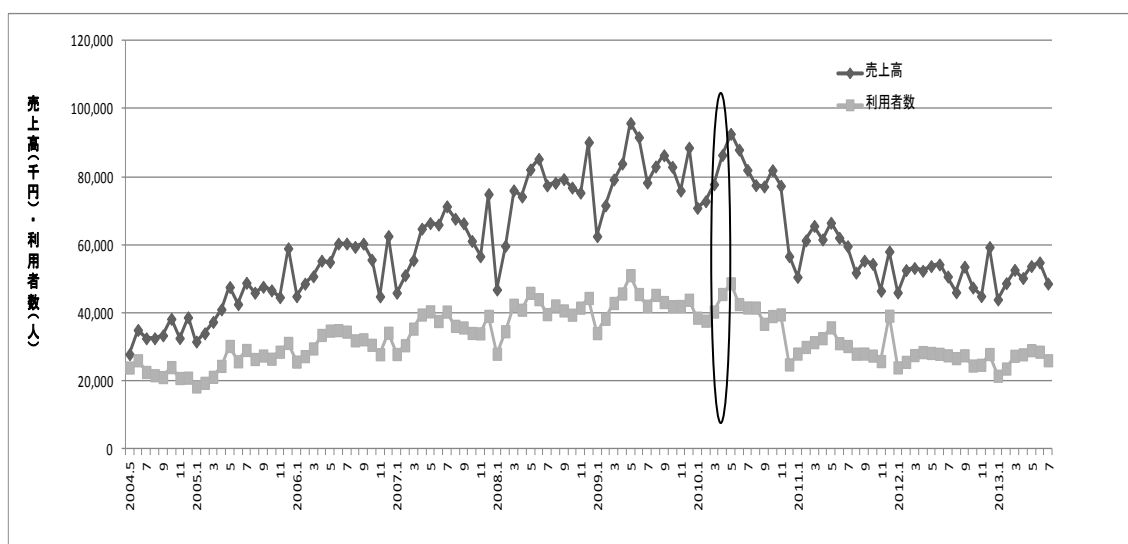


図 V-3 K 直売所の月別利用者数・売上高推移 2004 年 5 月～2013 年 7 月

(出所) 図 V-1 に同じ

(注) 2010 年 12 月は残留農薬ドリフト問題で 12 月 11～23 日まで休業した。

(1) 周辺地域でのスーパー間競争の激化

リーマンショック以降の不況の深刻化により 2010～2011 年頃から食品スーパー間の競争が激化し、近隣に食品スーパーが新設・リニューアルされて産直コーナーや地場産コーナーの導入で生鮮食品の強化を図るとともに価格競争も激しさを増している。Y インショップは民間企業 T 社がパチンコ店経営から直売所事業に参入してチェーン展開している直売所であるが、近隣の「I モール」や 2008 年には「M 商業施設」にテナント出店し、飲料や菓子等の健康コンセプトの食品とともに、K 直売所より品質は良くないが、地場産野菜

を低価格で販売している。

こうしたスーパーの産直コーナー・地場産コーナーの導入や Y インショップの出店により、地場農産物はそれまでは K 直売所でしか購入できなかったが、近隣スーパーの地場産コーナーや Y インショップで買えるようになってきた。また、ガソリンの値上がりが消費者の節約意識を高めて、ユーザーが自動車でも K 直売所まで来るより近隣のスーパーで購入することも増えている。

(2) 価格

表 V-3 のとおり周辺競合店数が増加するとともに価格競争が熾烈であり、とりわけ、「M 商業施設」の Y インショップと BS スーパーの価格は非常に安い。K 直売所の価格は、地場産で品質が良いとはいえ、8 品目中 6 品目で安くはなく、競合店と比較して高めとなっている。

表 V-3 K 直売所と競合店の 100 g 単価比較 2013 年 6 月 28 日（金）～29 日（土）

	K直売所	BKスーパー	BNスーパー	BSスーパー	Kスーパー	YMスーパー	Yインショップ
オープン/リニューアル	2004.5	2012.10	2011.9	2011.4		2009/10R	2008
きゅうり	35.8	33.1	51.6*	47.5*	49.5*	40.5	25.0
トマト	48.0	75.4***	62.4*	47.6*	78.5*	62.3	45.5
大根	13.7	14.7*	14.7*	9.4*	7.8*	14.2	18.8*
にんじん	27.0	33.7	42.5*	33.7*	26.1*	40.3	40.5
長ネギ	47.4	66.9*	48.6	73.9*	88.0*	40.5	17.3
小松菜	-	49.2*	49.2*	39.1*	67.7*	60.3	39.4
キャベツ	11.3	13.3*	13.3*	9.9*	10.6*	19.9*	14.9*
ピーマン	53.2	87.7*	65.0*	62.1*	58.5	40.5	67.5

(出所) 各店の野菜の小売価格調査と重量測定により算出

(注 1) 網掛けは最低価格と 2 番目に安い価格。R はリニューアルオープン

(注 2) *は県外産。**は地場産コーナーも開設。***は北海道北海道美瑛産出ブランド品

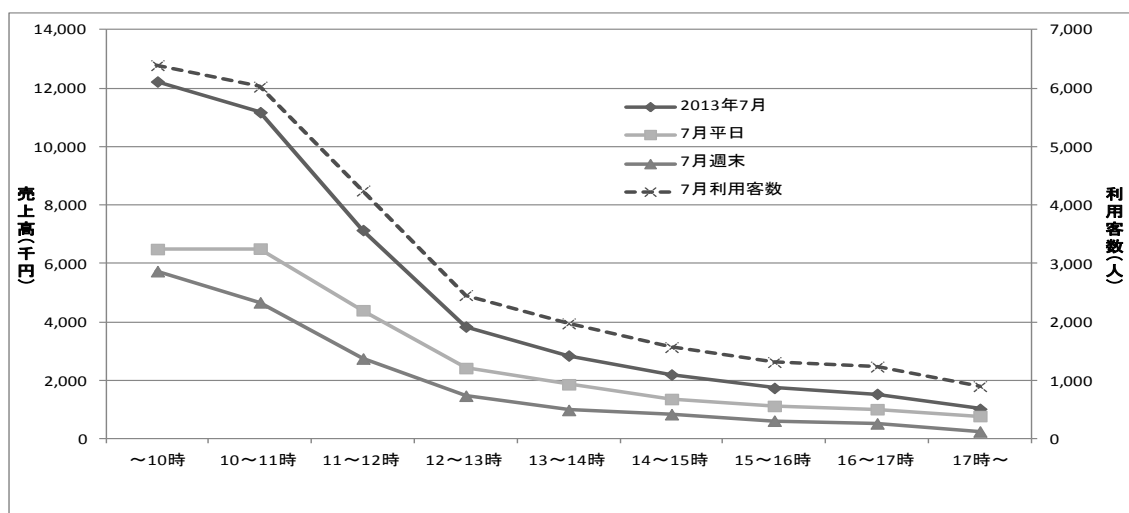
(3) 生産者数減少と新品目導入減少、午後の補充不足

2010 年 12 月に、K 直売所で保健所の検査が実施されてドリフトによる残留農薬が複数生産者から生じる問題が発生した。K 直売所は 12 月 11 日～12 月 23 日まで休業して農薬履歴の再チェックや畑視察等の対応を実施した。その後営業を再開したのだが、K 直売所が 2010 年以降生産者に対して残留農薬検査を厳しくしたため、生産者が Y インショップ

やスーパーの地場産コーナー等への出荷に移動したり、K直売所への専売から他店にも出荷するようになった。これまでもYインショップやスーパーはK直売所の生産者を勧誘していたのだが、残留農薬問題が生じて生産者が勧誘に応じる契機となった。K直売所の生産者数は設立当初の158人から、2010年当時には270～280人に増加していたのだが、残留農薬ドリフト問題後230人に減少した。ただ、品質にこだわる生産者はK直売所専売であり、現在の生産者は登録ベースで230人、出荷実績ベースで150人である。

K直売所の地域は元来ネギ、かぶ、ほうれん草等の小品種多量生産であり、2004年の開設当初は野菜で50品目程度の品揃えであったが、その後新規品目を導入栽培して2010年頃には120品目前後に増加した。2010年以前も、農薬取締法のため珍しい品目・品種では利用できる農薬がなく、それほど多く新規品目・品種を導入していなかったが、地場産新規品目が年間平均11～12品目導入されてきたといえる。しかし、2010年以降の残留農薬検査強化の結果、残留農薬検査の申請が一層難しくなったことと売上高の減少で生産者の栽培意欲の減退もあり、2010年以降は新規品目・品種の導入数が減少して2012年には100品目前後に低下している⁵⁾。年間平均約10品目の減少である。

午後の補充に関しても2010年以降さらに減少して、現在ではほとんど実施されていない。2010年以前も交通渋滞で午後の補充を行わない生産者がいたが、2010年以降の売上減少で売れ残りを恐れて午後の補充を行わない生産者が増える悪循環が生じている。



図V-4 K直売所の時間帯別利用者数・売上高 2013年7月

(出所) 図V-1に同じ

その結果、図V-4のK直売所の時間帯別利用者数と売上高は、午前中の利用者が64%、

売上高が70%を占めており、午後の利用者数・売上高が少ない。ちなみに午後2時以降の売上高割合は15%である。以前はK直売所まで来ていた利用者が、2010年以降は近隣スーパーで地場産や国産野菜が低価格で午後も豊富に品揃えされているため、午後の売場に商品が少ないK直売所ではなく、スーパーに行くことが増加していると考えられる。

3 K直売所の2009年以降の停滞要因

K直売所の2009年までの伸長要因と、その前後以降の内外の環境変化、および2010年以降の停滞要因は、表V-4のように整理される。

表V-4 K直売所の2009年までの伸長要因とそれ以降の停滞要因

4P	伸長要因		2009年までの伸長要因	市場・競争環境と内部変化	2010年以降の停滞要因
商品	品揃え	品目数	生産者数158人⇒270~280人	引き抜きや並行出荷	200人に減少⇒230人。106(野菜)
		総合化(生鮮品売上構成)			野菜、果物、米、花き70%
	新規・独自	新規品目、こだわり商品	50(04)⇒120(10)。年平均12	残留農薬検査の厳しさ	120(10)⇒100(12)。新規品目大幅減
	鮮度	地場産割合	54%(04)⇒60%(09)	-	60%前後推移(冬53%~夏68%)
	高品質・味	栽培技術の向上	良品質	-	変化なし
	安全性	残留農薬検査、栽培履歴	残留農薬検査は通常程度	2010年末:残留農薬問題	残留農薬検査厳しく。風評被害
	周年供給	端境期少、冬期増加	地場産主体対応、一部仕入	-	変化なし
	午後の補充	午後の品切れ防止	交通渋滞等で午後補充少	売れ残りを恐れる	午後の補充がより減少
価格	競合店との価格差		スーパーが高い価格設定	低価格競争の熾烈化	スーパー等が価格引き下げ
			K直売所が低価格設定		K直売所の価格が高め
場所	競合密度と棲み分け		スーパー店舗数少ない	スーパー新設・リニューアル増	スーパーと棲み分けず競合
			地場産競合店なし	地場産コーナー、生鮮強化	Yインショップと直接競合厳しい
販促	会話、POP、イベント、試食		POP主体だが少ない	-	変化なし

(出所) 表V-1に同じ

第1は、市場・競争の外部環境の変化で、リーマンショック以降の消費不況の悪化と消費者の節約意識の高まりが背景となり、2010年前後から競争が激化したこと、すなわち食品スーパーやYインショップの出店増加などの競合店数の増加と価格競争の激化が挙げられる。食品スーパーは2010年~2011年から店舗の新設やリニューアルにより産直や地場産コーナーを導入し、低価格競争を開始したこと、Yインショップが地場農産物を低価格で販売したことにより、K直売所の価格が競合店より高くなり価格競争力が低下した。

第2は内部環境の変化で、2010年末に残留農薬ドラフト問題が発生したことである。K直売所農産物の安全イメージが低下したことと、その後残留農薬検査を厳しく管理したこと、また、それが契機でYインショップ等にK直売所の生産者が引き抜かれたり、並行し

て出荷が行われた。その結果、利用者数が減少し、さらに K 直売所の生産者数・出荷量が減少し、同時に新規品目・品種導入数も大幅に減少した。

第 3 に、売上高の減少から売れ残りを恐れて午後の補充が一層減少し、その結果売上がさらに減少するという悪循環が生じていることも指摘される。

第 4 に、K 直売所の場合は、東日本大震災のホットスポット風評被害が 2011 年 5～6 月に生じて、安全性のイメージ悪化が長引いていることも挙げられる。

以上から、K 直売所の売上高減少は、競合の激化による商品希薄化、価格競争力の低下に加えて、残留農薬検査の厳しい管理から生産者数減少による品目数減少と新規品目・品種導入の大幅減少、それによる商品差別化の一層の希薄化、ホットスポット風評被害による安全性イメージの低下が主要要因といえる。

第 3 節 AS 直売所の成熟化と価格対策

1 AS 直売所の特徴

AS 直売所は長野県の中山間農業地域に立地しており、商圈は旧 M 町（現 U 市）を中心に半径約 5 km である。旧 M 町は人口が 2.5 万人で、5 km 商圈内の住民人口は 3 万人弱となり、商圈規模は大きくない。

設立目的は、旧 M 町周辺に複数散在していた小規模直売所を 1 つに統合して利益を出せる規模にし、次の生産者世代が孤立しないで存続する統合拠点を作ることであり、設立計画を行政とともに作成した。旧 M 町の農業者 160 人が 1 人出資金 1 万円で「AS 運営組合」を設立して、2002 年 6 月に開設した。施設は行政が投資しており、「AS 運営組合」が指定管理者になり、土地・施設賃貸料を年間 140 万円支払っている。

開設年の 2002 年度から売上高 5,000 万円を達成し、2003 年度は売上高 1 億 900 万円に伸びた。初年度から黒字である。旧 M 町内には食品スーパーが 3 店あるが、新鮮で良質な地場農産物を安く提供する販売拠点は AS 直売所のみであるため、棲み分けで直接競合もせず、表 V-5 で示すように 2004 年から 2009 年度まで生産者数も 160 人から 260 人に増加し、同期間年平均成長率 20.4% の高成長であった。2010 年には直売所を拡張して、売場を 200 m² から 300 m² に広げ、食堂 100 m² を新設した。

表V-5 AS直売所の概要

	2009年度	2012年度
設立		2002
総売上高(億円)	2.5	2.7
直売所売上高(億円)	2.5	2.6
年平均成長率*(%)	20.4	2.5
同直売所*(%)	同上	0.4
売場面積(m ²)		300
1m ² 売上高(万円)	84.4	85.3
利用者数(万人)	19.5	20.9
1日利用客数	542	578
客単価(円)	1,296	1,235

(出所) AS直売所資料、聴き取り調査より作成

(注1) *期間は2004~2009年度、2009~2012年度

(注2) 直売所は総売上高から食堂を除く。客単価は本店のみ

表V-6 AS直売所の売上構成 2012

2012年度売上構成(%)		品目数
野菜	35.3	98
果菜類	15.6	31
葉洋菜類	10.3	40
根菜類	5.3	27
果物	12.0	24
菌茸類	5.6	23**
米・雑穀	4.0	
花	9.5	18
生鮮農産物計	66.4	163
加工食品	28.6	
民芸品、しめ飾り等	5.0	

(出所) AS直売所資料より作成

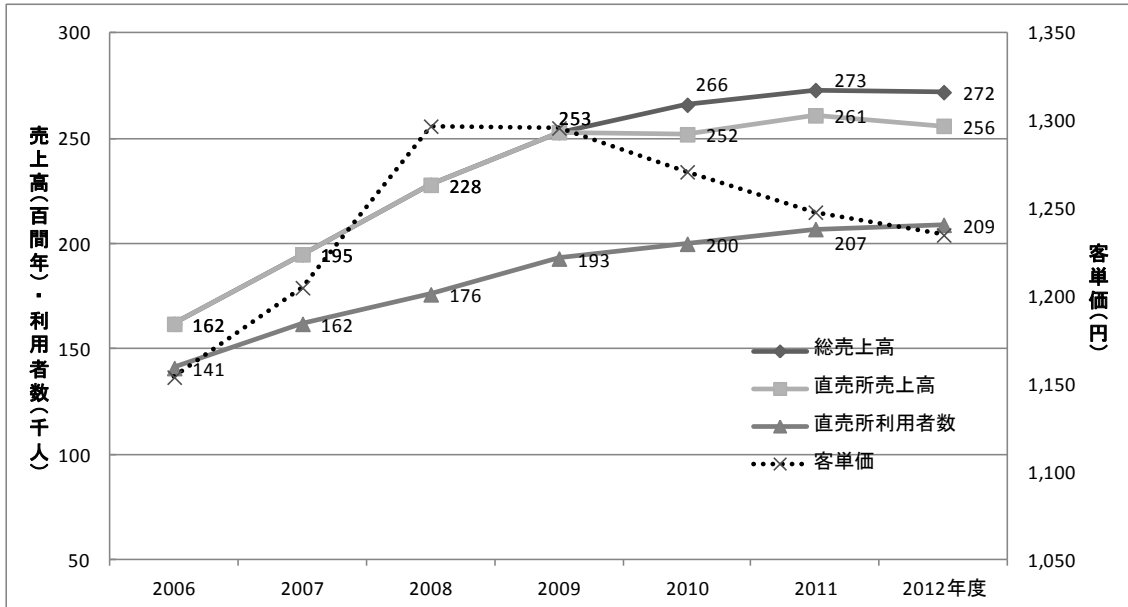
(注) **品種数。筆者がコード数をカウント

AS直売所は商圈が小さいため2009年度の利用者数は20万人(1日利用者数542人)、売場面積1m²当たり売上高は84万円と少ない。客単価は1,200~1,300円である。地元客は夏期が8割程度で、秋には松本へ行く観光客が立ち寄り新規客が3~4割に増加する。

2012年度の売上構成は、野菜(35%)、果物(12%)、米・菌茸類(18%)を合計した生鮮食品(57%)と花きで66%である。規模拡大につれて加工食品や民芸品等の品揃えの総合化が進んでいるが、生鮮食品があまり生産できない冬期にも生鮮食品や花きの市場仕入は行わないで、加工品の仕入れを増やす努力をしているためである。野菜の品目数は98品目であり、日常野菜がかなり品揃えされている。

地場産比率は80%と大規模直売所の中では高いが、冬期は70%弱に低下する。冬期には加工品の仕入れ販売でも生鮮食品や花きの売上減少を補えず、冬期の売上は低下する。

図V-5で示すように、AS直売所の総売上高は2009年度から2012年度の期間も微増ではあるが増加している。しかし、総売上高の増加は2010年に新設した食堂売上高の貢献が大きく、直売所だけの売上高は2009年度までは伸びているが、2009年度を境に横這いに転じている。AS直売所の売上高は2009年頃以降、成熟期に到達していると考えられる。また、直売所の利用者数は微増ではあるが増加しているが、客単価は2010年から低下してきている。

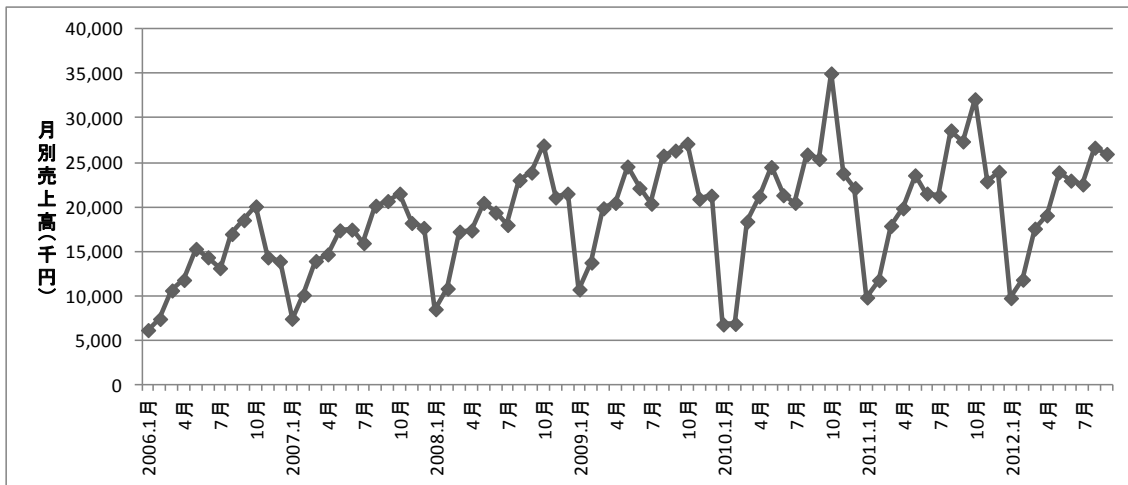


図V-5 AS直売所の利用者数、売上高、客単価推移

(出所) 表V-6に同じ

(注) 直売所売上高は本店及び3カ所の出張販売(2012年度売上高9百万円)額の合計

2 AS直売所の2009年前後の市場・競争の外部環境と直売所の内部環境の変化



図V-6 AS直売所の食堂を除く月別売上高推移

(出所) 表V-6に同じ

(注) 2010年1~2月は店舗拡張の工事のため仮設店舗営業のため売上が減少

図V-6はAS直売所（食堂を除く）の月別売上高推移であるが、2010年3月以降前年同月比の伸びが100を割る月が増えてきている。微減であるが、2010年3月以降から成長の伸びが止まり始めている。

(1) 周辺場所でのスーパー間競争の激化

旧M町内にあるAS直売所の近隣食品スーパーD、T、Mの3店中D、Tの2店が2011年～2012年にかけてリニューアルを実施して青果物売場の拡張や地場産コーナーの導入を行い、リーマンショック後の消費不況に対抗して低価格戦略も採ってきている。同市内のJAスーパーのACoop2店ではMインショップが2010年7月に新設され、Aインショップは2013年5月にリニューアルを実施した。

2009年頃まではスーパーとの競争はほとんどなく棲み分けていたが、2009年頃以降、卸売市場価格が安くなると近隣スーパーが特売を実施し始めてAS直売所より安い価格を提供することもあり、スーパー間の低価格競争が激しくなっている。

(2) 価格

表V-7はAS直売所と競合店との価格比較である。AS直売所の価格は旧M町内にある食品スーパー3店と比較すると、鮮魚と総菜で差別化を図っている中堅食品スーパーのMスーパーよりは安い、他のD、T2店との比較では安くはなく、品目により安い高いがあり同等程度といえる。AS直売所の価格設定は、生産者の奥さんが近隣スーパーの価格動向を参考に決める。旧M町の3食品スーパーの低価格競争を意識した価格設定をAS直売所でも実施して、近隣スーパーと同等程度の価格設定をしていると考えられる。

また、同市内のACoop内インショップ2店と比較すると、AS直売所の方が総じてやや安い、同市内のY大規模直売所との比較ではAS直売所の方が高めか同等となる。

以上から、AS直売所の価格は2010年頃以降の食品スーパーの価格と比較すると価格差が縮小しており、AS直売所の価格競争力が低下してきているといえる。

さらに、図V-7のAS直売所の商品1点当たり小売価格の推移をみると、全商品の1点当たり平均単価は2005年には220円/点であったが、毎年単価が上昇して2009年には235円/点、2010年には236円/点になったが、2011年以降は低下して、2011年221円/点、2012年は219円/点と2005年当時の単価に戻っている。品目別1点当たり平均単価をみると、加工食品の単価下落が大きい、果菜類、洋菜類、根菜類ともに2009年または2010

年をピークに低下してきている。

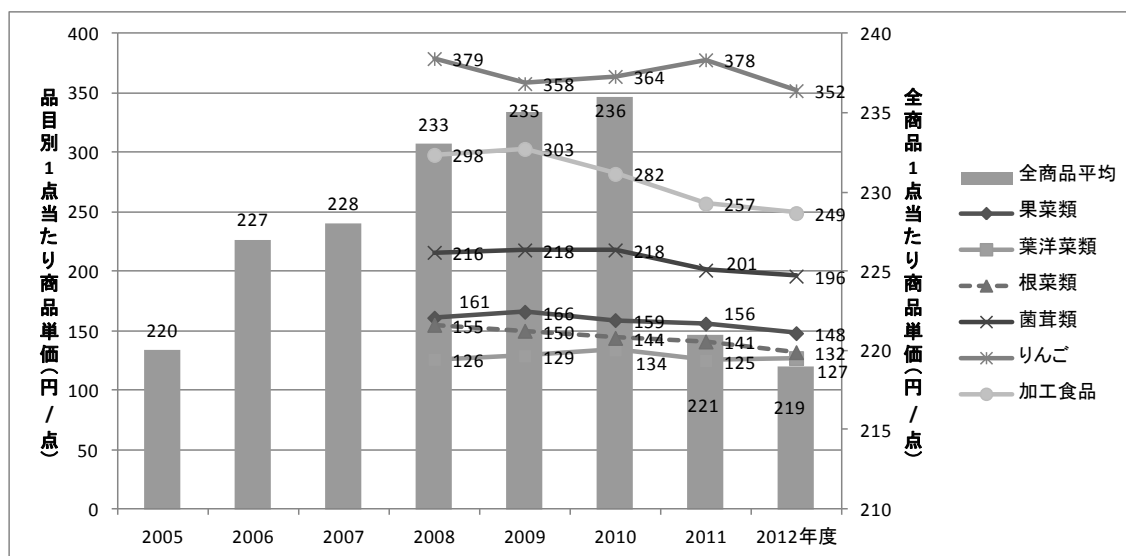
表V-7 AS直売所と競合店の100g単価比較 2013年6月25日(火)～26日(水)

	AS直売所	Aインショップ*	Mインショップ*	Y直売所	Dスーパー	Tスーパー	Mスーパー
オープン/リニューアル	2010.3R	2013.5R	2010.7		2011.11R	2012.4R	
きゅうり	24.6	26.7	19.7	20.7	23.0	40.8*	38.8*
トマト	41.8	59.8	46.1	49.5	63.6*	44.2*	43.6*
レタス	17.3	23.3	8.9	17.7	14.5*	15.3	21.0
大根	9.6	11.9	9.8	12.6*	6.9*	10.3*	14.7*
にんじん	23.7	23.7*	31.6	18.2*	42.8*	35.8*	38.7*
長ネギ	26.4	60.8*	47.9*	-	58.3*	39.6*	70.5*
ほうれん草	-	73.8	-	-	59.2*	62.0	70.5*
小松菜	29.3	44.4	39.4	31.2	33.1*	34.9*	36.2*
キャベツ	10.0	7.8	9.4	8.1	12.4*	12.9*	13.8*
ピーマン	51.8	67.8*	94.3	41.4*	52.3*	37.0*	51.0*
ブロッコリー	40.5	61.2*	24.3	22.8	77.6	53.1	75.6

(出所) 表V-3に同じ

(注1) 網掛けは最低価格と2番目に安い価格。Rはリニューアルオープン。*は県外産

(注2) *はAcoop内

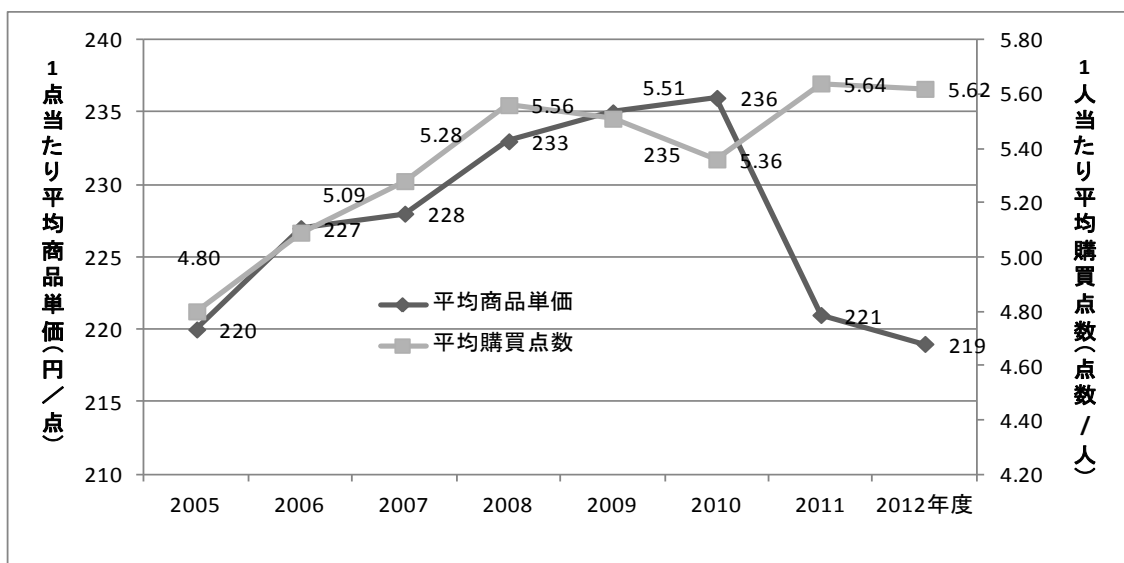


図V-7 AS直売所の商品1点当たり平均単価推移

(出所) 表V-6に同じ

(注) 商品1点はパッケージ単位であり、パッケージ内の重量や個数はさまざまである。

2011年からの平均小売単価の下落は、2010年頃からの近隣スーパーに対抗したAS直売所の価格の値下げを反映していることと、2011年～2012年の2年間、午後に販売員の判断で半額売りを実施した影響が大きいと考えられる。値下げの結果売上高が増えればよいが、図V-8に示すように、利用者1人当たりの平均購買点数は増えず、客単価の低下につながった。



図V-8 AS直売所の平均商品単価と1人当たり平均購買点数の推移

(出所) 表V-6に同じ

(3) 生産者数の横這いと新規品目導入、午後の補充不足

AS直売所の生産者数は、2002年の設立当初の160人から260人(登録数)まで増加してきたが、出荷実績者数では2010年から2012年まで250人前後でほぼ変わらず、横這いである。生産者の年代は60～70代が7～8割で高齢化が進んでいる。

AS直売所では、図V-9に示すように、これまで生産者全員の延べ品目数が増加するとともに売上高が増加してきている。2010年頃以降生産者数が伸び悩むAS直売所では、1人当たり出荷品目数を増やすように奨励しているが、図V-10のように、出荷品目数の多い高スキルの生産者は既存の出荷品目数を増やすことに集中して、2010年頃から新規品目・品種の導入を行ってきていない。野菜の品目数は2011年度104品目、2012年で98品目であり⁶⁾、2010年頃以降100品目前後で推移しており、増加していない。大規模直売所では野菜は通常120～130品目以上の品揃えが望ましいとされており、AS直売所の

100 前後の野菜品目数では新規品目数を追加して売上高を伸ばせる余地は高い。生産者数の横這いに加えて、新規品目の導入がほとんどないことで品揃えがマンネリ化していることも売上の伸び悩みにつながっていると考えられる。

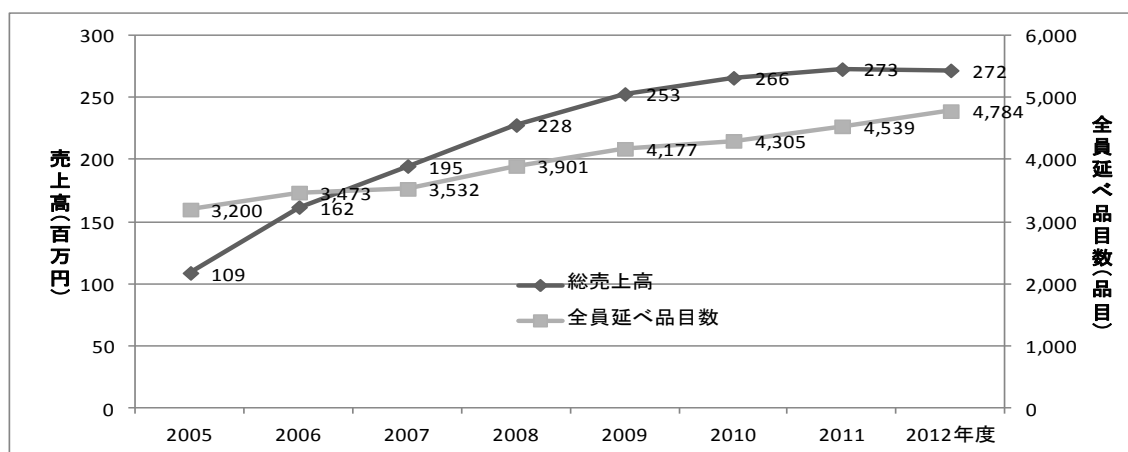
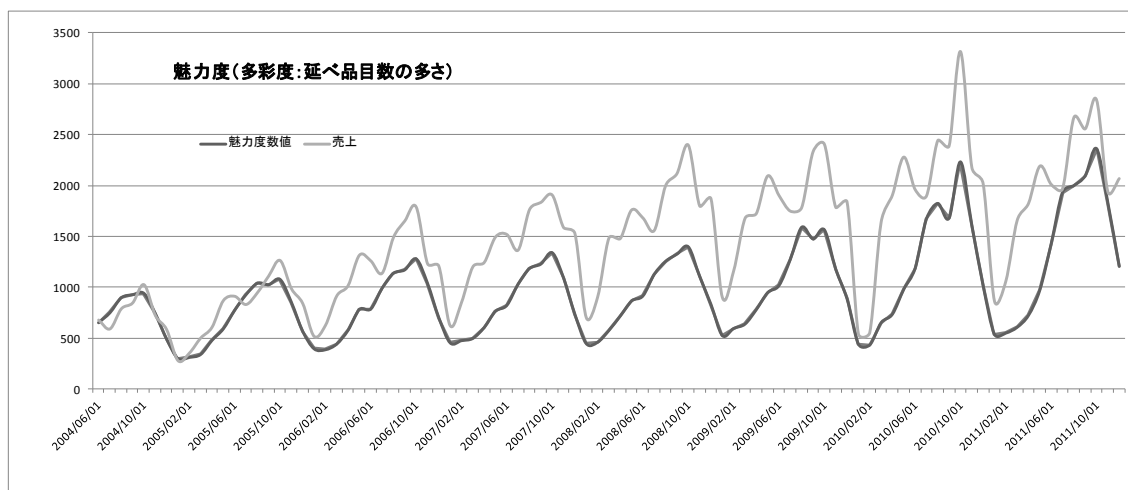
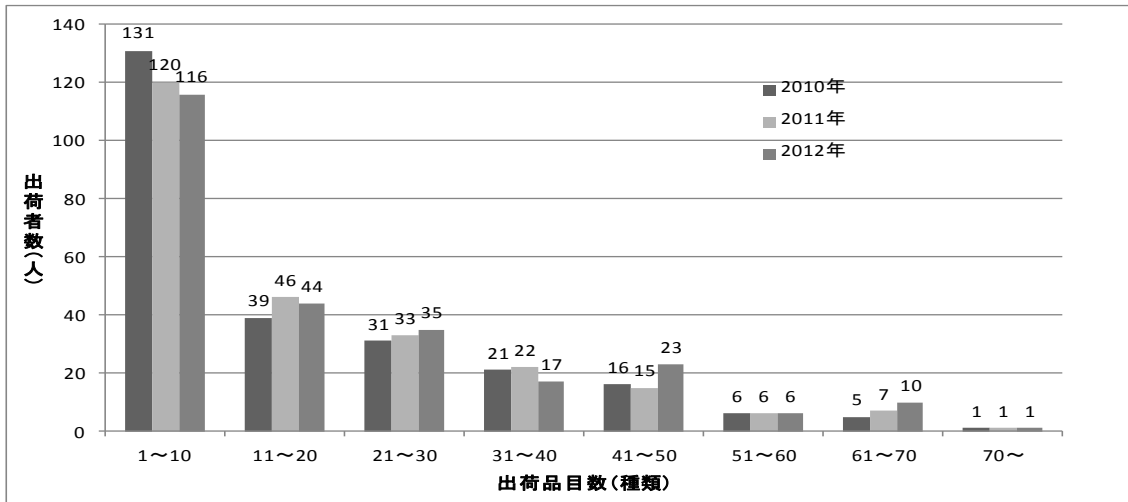


図 V-9 AS 直売所の全員延べ出荷品目数と売上高の推移 月別、年間

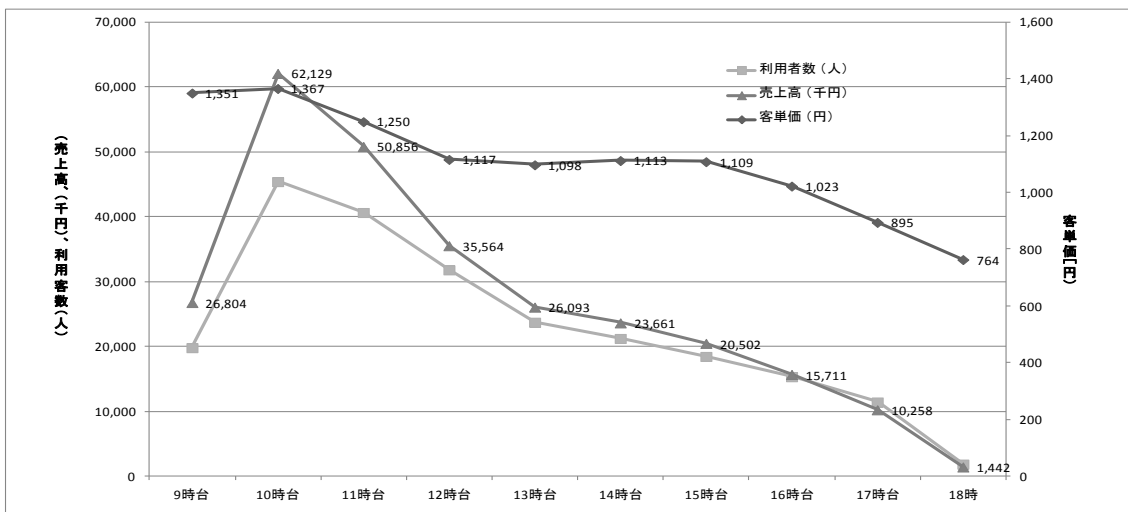
(出所) 表 V-6 に同じ

午後の補充は少なく、特に午後遅くは新鮮な商品の品目数が減少する。図 V-10 の時間帯別売上高構成比をみると、9時から12時までの午前中が51%、12時から15時までが31%、15時から18時までが18%であり、午前中から15時の午後早めの売上割合が8割強となる。2011年度は午後遅めに価格を半額にしても購入点数がほとんど増加しなかったことから、午後に新鮮な商品の品目数が減少していることも売上停滞の一因と考えられる。



図V-10 AS直売所の出荷品目数別出荷者数の推移

(出所) 表V-6に同じ



図V-11 AS直売所の時間帯別利用者数、売上高、客単価 2011年度

(出所) 表V-6に同じ

3 AS直売所の2009年以降の停滞要因

AS直売所の4Pからみた2009年までの伸長要因と、市場・競争の外部環境と直売所の内部環境の変化、2010年以降の停滞要因は表V-8のように整理される。

まず第1は直売所の内部環境の変化である。2002年の設立から7年が経過して、小売業に一般に見られる特性として、2009年に売上高が一定規模に達して成熟段階に到達した

ことと、また、生産者数が2010年から横這いとなり、60～70代が7～8割と高齢化が進んだことが挙げられる。その結果、商品の品揃えが、2010年頃以降新規品目・品種の導入もあまり行われておらず、品目数が100品目程度で横ばいとなりマンネリ化して、2009年頃までのように商品差別化が強化されなくなっている。また、午後の補充が少なく、特に午後3時以降に新鮮な商品が少ないことも午後の売上増加につながらない要因である。

第2に、市場・競争の外部環境の変化として周辺の競合密度が変化した。リーマンショック以降の消費不況への対策で、旧M町内の食品スーパー3店のうち、2店が2011～2012年には青果物売場の拡張や地場産コーナーの導入を行い、同市内のACoop2店も新設やリニューアルでインショップを設置して地場産の競合店が現われ、それまでの直売所とスーパーの棲み分けの垣根が失われた。

さらに、価格に関して、上記の競合店の食品スーパー3店、特に2店が2010年頃から低価格競争を開始しており、AS直売所も対抗して価格値下げを行い同程度の価格となっているが、以前のように「大幅に安い」ではなくなり、価格差が縮小してAS直売所の価格競争力が低下した。Acoopのインショップ2店もまたAS直売所よりやや安い価格設定であり、従来のAS直売所の伸長要因であった「低価格」の価格競争力は、2010年度以降は伸長要因として機能が低下している。実際、AS直売所は午後の半額販売を2011年から開始したが、価格を半額にしても販売点数の増加には結びつかず、客単価減少の要因となった。

表V-8 AS直売所の2009年までの伸長要因とそれ以降の停滞要因

4P	伸長要因		2009年までの伸長要因	市場・競争環境と内部変化	2010年以降の停滞要因
商品	品揃え	品目数	生産者数160人⇒260人	生産者数横這い・高齢化	出荷実績約250人。野菜98品目
		総合化(生鮮品売上構成)			野菜、果物、米・茸、花66%
	新規・独自	新規品目、こだわり商品	出荷品目数増加を奨励	生産者数横這い・マンネリ化	100前後で横ばい。新規品目導入なし
	鮮度	地場産割合	80%(冬70%弱)	-	80%(冬70%弱)。変化なし
	高品質・味	栽培技術の向上	良品質(当初生産部会チェック)	-	変化なし
	安全性	残留農薬検査、栽培履歴	農薬検査は自主性	-	変化なし
	周年供給	端境期少、冬期品目数増	仕入せず、売上季節変動大	-	変化なし
	午後の補充	午後の品切れ防止	1日9回メール送信。補充少	-	売場写真メール送信。補充増えず
価格	競合店との価格差		周辺スーパーより低価格	食品スーパー間の低価格競争	スーパーが低価格化
				Acoopインショップも比較的安い 2010～2011年午後半額に	スーパーと同程度、格差縮小 半額でも販売量増えず客単価低下
場所	競合密度と棲み分け		近隣にスーパー3店舗 同市内にAcoopが1店	地場産コーナー、生鮮品強化 インショップ導入と新設で2店	スーパーと棲み分けず、 直接競合
販促	会話、POP		販売員と会話、生産者も時々会話	-	変わらず。3カ所出張販売
	イベント、試食		POP少、イベント、手作りチラシ等		

(出所) 表V-5に同じ

以上から、AS 直売所の 2009 年以降の停滞は、まず直売所の内部要因として、小売店舗として成熟期に到達したことと、生産者数の横這いと高齢化により商品の品目数が増加せず、新規品目・品種導入数もほとんどなく品揃えがマンネリ化したことから商品差別化が強化されなくなったことが挙げられる。さらに、市場・競争の外部要因として、周辺場所のスーパー間、直売所間、および直売所とスーパー間の競争が激化しており、スーパーが生鮮品の商品差別化（青果物売場拡張、地場産コーナー・インショップ導入）に注力したため商品差別化での棲み分けがなくなってきて、しかもスーパーが低価格戦略を採り、直売所の価格競争力が低下していることが挙げられる。すなわち、直売所の内部要因と市場・競争の外部要因から商品・価格競争力が低下したことが生産者大規模直売所の停滞要因といえる。

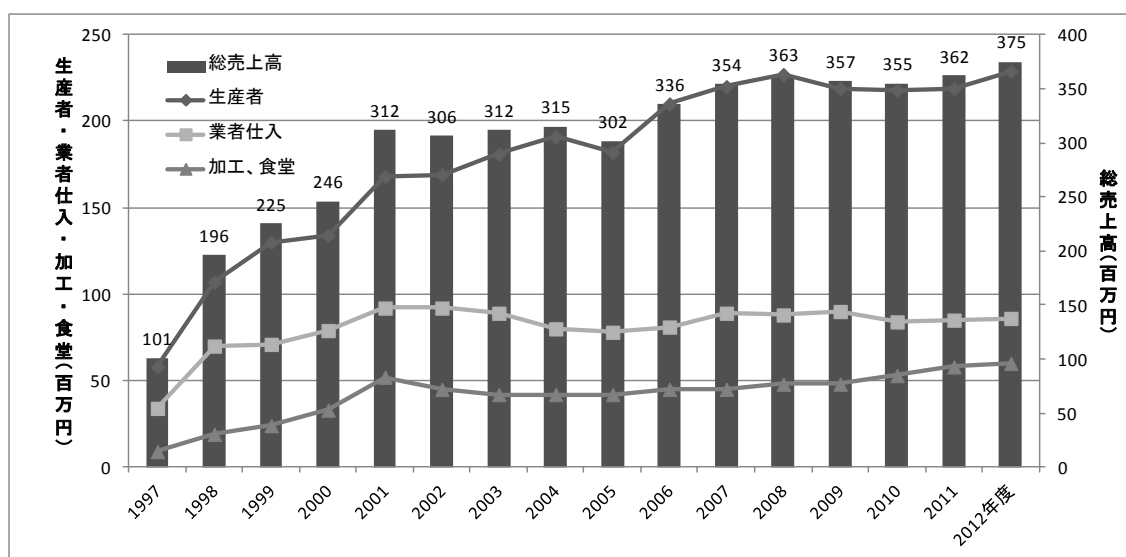
第 4 節 A 直売所の果物特化と成熟化

1 A 直売所の特徴

山形県 T 市は庄内平野に位置しており、米どころで、だだ茶豆などの野菜産地であるが、A 直売所が立地する同市内旧 K 町（人口 8,000 人）は、野菜より果物栽培が盛んな地域である。米の生産調整による稲作収入の減少、農産物価格の低迷、農業従事者の高齢化、後継者不足の問題が旧 K 町にも生じていたが、旧 K 町はそれに対して 1991 年以降、果物産地である地域の特色を活かし、果樹・野菜等を振興する「フルーツタウン構想」を掲げた。また、1993 年に旧 K 町の果物生産者が集まって「フルーツ祭り」のイベントを開催したところ、顧客が驚くほど集まった経験から、直売所開設を行政に相談して、「フルーツタウン構想」の下で A 直売所がその拠点として地域振興を図るという位置付けで整備を進め、1997 年 9 月に A 直売所が開設した。施設費用 2 億円弱は全額行政が負担した。

設立当初の運営主体は、「フルーツタウン直売施設運営管理組合」で、参加した生産者 75 人のうち 60 人が果物生産者であり、旧 K 町の果物生産業者の大半が A 直売所の生産者となった。1999 年には加工施設、2000 年には食堂を開設しており、6 次産業化を進めている。また、2006 年度から指定管理者指定を受け、2008 年には任意組合から株式会社となり、生産者が株主となった。

図V-12は、1997年の開設時からのA直売所の直売所（生産者＋業者仕入）と加工・食堂部門の売上高、および総売上高の推移である。1997年の設立当初は他に直売所もなく、2001年まで売上高が急成長した。2009年度以降は業者仕入れが減少傾向にあり、A直売所の加工品・食堂の売上高が伸びてきているが、総売上高は微増である。生産者売上高は1998年から2009年度までの年平均成長率が6.7%であったが、2009～2012年度には1.5%に伸びが鈍化している。生産者売上高と業者仕入の合計が直売所売上高であるが、1997年の設立からの売上高推移をみると、2009年頃から成熟期に到達していると考えられる。



図V-12 A直売所の売上高推移

(出所) A直売所資料より作成

(注1) 加工・食堂の1997～1998年度までの売上高は出張販売売上高。1997年の売上高は7カ月

(注2) 業者仕入は商工会のお菓子、農工連・JAの漬物、農産物のお土産品で大半は委託販売（手数料20%）。生産者の手数料は2010年まで10%、2011年以降は設備更新費用もあり、13%に上昇

A直売所は山形市に抜ける国道沿いにあり、商圈は半径10kmの同市内全体で、利用者数は年間21万人、地元客60～65%、観光客30～35%である。売場面積は330㎡で1㎡当たり売上高は約100万円である（表V-9）。直売所売上高（食堂を除く）は2009年度3.3億円、2012年度3.5億円であるが、2009～2012年度の年平均成長率は1.3%と総売上高より伸びが低く、ほぼ横ばいである。

果物産地の直売所で生産者数も87人中60人が果物生産者のため、品目別売上構成は表V-10のように果物が4割弱を占めており、生産者売上高に対する割合では6割弱と果物

に特化した直売所である。他方、旧 K 町で栽培される野菜は少なく、その品揃え・出荷量は多くないため野菜の売上構成は 11%である。果物が多いため客単価は 1,600 円と高い。

表 V-9 A 直売所の概要

	2009年度	2012年度
設立		1997
総売上高(億円)	3.6	3.8
直売所売上高(億円)	3.3	3.5
年平均成長率*(%)	2.5	1.7
同直売所*(%)		1.3
売場面積(m ²)		330
1m ² 売上高(万円)	100.8	104.8
利用者数(万人)	21.0**	20.9
客単価(円)	1,519	1,589
品目数		野菜少ない

表 V-10 A 直売所の売上構成

2012年度売上構成(%)	
野菜	11
果物	38
花	3
米、キノコ類等	7
生鮮食品計	59
農産加工品	12
パン加工	2
仕入品	27

(出所) A 直売所資料、聞き取り調査より作成

(出所) 図 V-12 に同じ

(注) *期間は 2004~2009 年度、2009~2012 年度

A 直売所は、図 V-13 のように果物の旬の時期と雪の多い冬期とで売上高の季節変動が非常に大きい。果物をジュースやジャム等に加工することで冬期の売上を増やす努力はしているが、地場産比率でも年間平均は 73%であるが、図 V-14 のとおり農産物では 40%から 80%強まで季節変動が大きい。

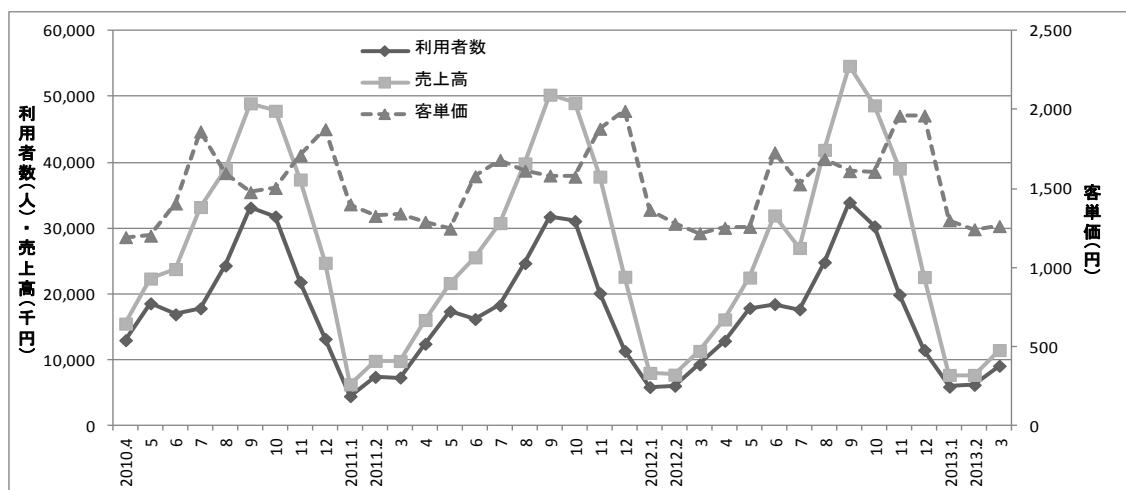
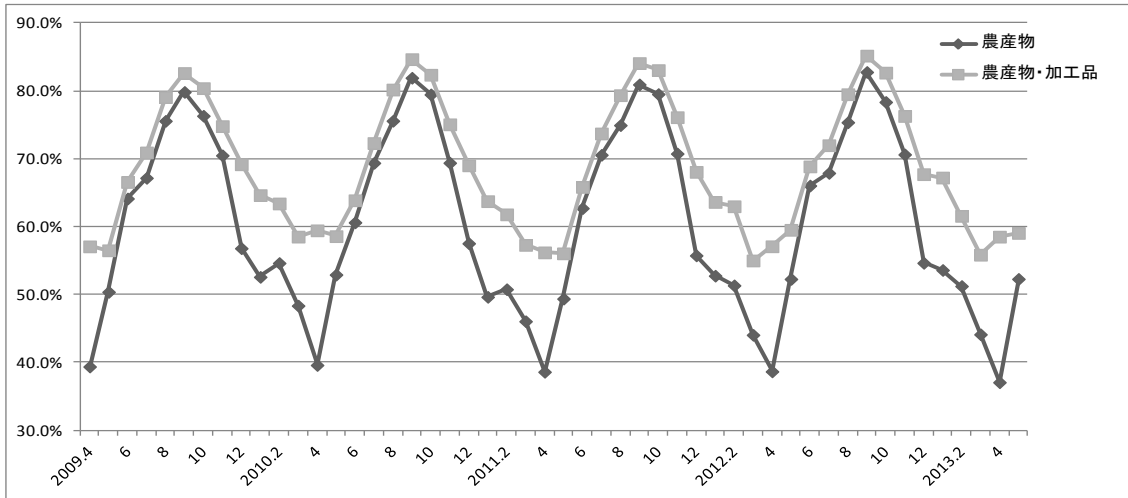


図 V-13 A 直売所の直売所月別利用者数・売上高・客単価推移

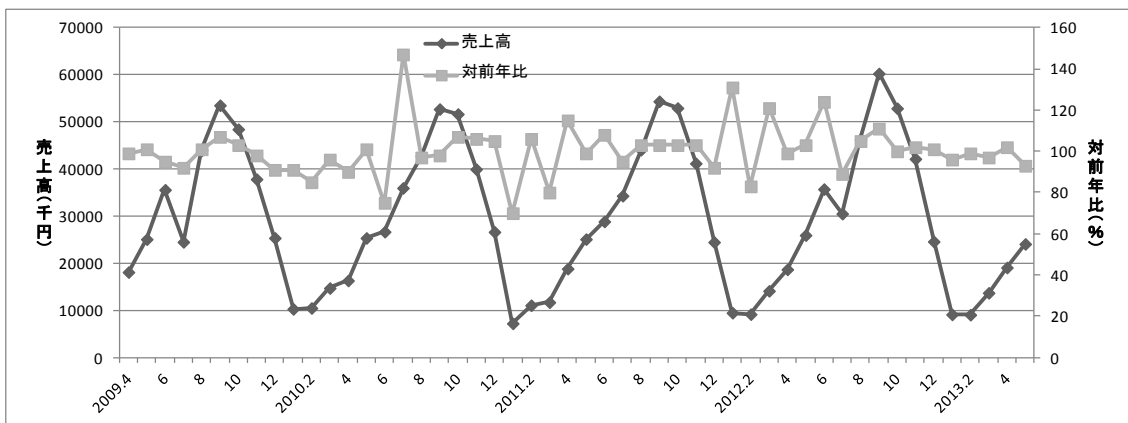
(出所) 図 V-12 に同じ。直売所は総売上高から食堂売上高を除いた。



図V-14 A直売所の月別地場産比率推移

(出所) 図V-12に同じ

2009年4月以降の月別総売上高の対前年比伸び率は図V-15のように大きな変動はなく、総売上高はほぼ横ばいであり、1998～2009年度までの11年間で年平均成長率5.6%（生産者6.7%）であったのに対し、2009～2012年度は1.7%（生産者1.5%）と、総売上高でも生産者売上高でも2009年前後から売上高が停滞してきている。



図V-15 A直売所の月別売上高・対前年比推移

(出所) 図V-12に同じ

2 A直売所の2009年前後の市場・競争の外部環境と直売所の内部環境の変化

(1) 周辺場所でのスーパー間競争の激化

リーマンショック以降の消費不況に対抗して、A直売所の同市内でも食品スーパーが生鮮食品の強化を図り地場産コーナーを導入するとともに、低価格競争を行っている。とりわけ同市を本拠地とするSスーパーは同市内に10店舗を展開し、青果物売場の充実と生鮮食品の差別化に注力しており、売場面積も広く地場農産物の品揃え数・量も多い。Sスーパーと山形市が本拠地のYスーパー、イオングループのMスーパーが激しい競争を展開している。

鶴岡市内に常設直売所は13カ所、うちJA直売所は4カ所あり、成長している。比較的大規模な直売所はA直売所以外にS、H、K直売所があるが、果物ではA直売所、野菜ではS直売所という評判が確立して棲み分けている。

(2) 価格

表V-11 A直売所と競合店の100g単価比較 2013年6月28日(金)～29日(土)

	A直売所	S直売所	H直売所	K直売所	Sスーパー	Yスーパー	Mスーパー
オープン/リニューアル	1997.9		2013.7R予定	2008.8			
きゅうり	18.5	20.0	23.3	21.7	16.8	55.8	38.0
トマト	37.7***	57.5	45.5	40.3	55.1*	48.0	44.8*(54.7)
大根	-	9.2	売切れ	13.1	9.6	15.8**	15.1*
にんじん	33.7	35.4	31.8	26.5*	27.1*	44.0*	40.7*
長ネギ	49.6	39.9	42.4	46.5	60.3*	61.4**	57.2
ほうれん草	-	60.0	売切れ	43.8	76.0	51.0**	88.8*
小松菜	49.1	48.3	売切れ	-	47.3	58.5*	38.4*
キャベツ	14.5***	9.5	売切れ	14.3	11.4	13.8*(14.4**)	9.7*
ピーマン	56.8***	66.2	81.6	87.1*	69.7	81.5*	87.1*
ブロッコリー	52.1***	37.6	売切れ	売切れ	66.9*	89.2*	88.6

(出所) 各店の野菜の小売価格調査と重量測定により算出

(注1) 網掛けは最低価格と2番目に安い価格。*県外産。

**土日開設の庄内産直売コーナー(農家が販売)

(注2) ***6月29日に売り切れだったため7月7日(日)に追加調査を実施した。

価格調査を実施した3直売所の野菜（S直売所を除く）は品目数・出荷量ともに少ないため品切れも多く、他競合店との比較は難しいが、4直売所間の野菜価格の比較ではS直売所が品揃え・量が豊富なので最も安い。また、食品スーパーでは、Sスーパーが県内産野菜の品揃えが多く、価格も安めである。野菜に関しては、A直売所は品揃えも少なく安いとはいえない。しかし、A直売所は果物特化の直売所であり、果物では品種数の多さと高品質の評判による商品差別化が確立して、スーパーの低価格競争の影響がほとんどない。野菜も品揃え・出荷量とも少ないため、近隣利用者や果物のついで買いが購入の主体であり、競合スーパー・直売所の価格競争にあまり影響されていない。

(3) 生産者数の横這いと新規品目導入、午後の補充不足

A直売所の生産者数は設立当初は生産者数が75人（果樹60人）であったが、自家用野菜から栽培を拡げて出荷する野菜生産者や花木生産者が増えて、2009年頃までは87人まで増加してきた。しかし、それ以降は87人（出荷実績では84人）で横這いである。旧K町周辺に生産者候補はまだいるが、同一品目・品種の栽培農家を登録生産者に加えても売上高の増加はあまり期待できず、異なる品目・品種を栽培していたり、出荷時期がずれる生産者に参加してもらうことが望ましい。しかし、そうした希望に合致する生産者は旧K町周辺にはほとんどいないため、新規登録生産者数の増加は期待しにくい。

また、生産者の年代が平均65歳前後であるため高齢化が危惧されており、後継者育成のために2012年に青年部を立ち上げ、22～42歳の20人が参加した。青年部を核に後継者数の増加を図る計画であるが、まだ技術力の成長には10年程度は必要とされる。

2009年頃以降は、生産者数が横ばいで高齢化も進んでいるため、生産者から提出された生産・出荷計画が従来と同じパターンが多く、新規品目・品種数の導入もなく、品揃えが増加しない状況になっている。

生産者売上高に対する品目別売上構成比を2007年度と2012年度で比較すると、表V-12のとおり果実（年平均成長率2.6%）と米・豆の売上高は微増だが、野菜や加工品、生産者売上高合計額はほぼ横ばいであり、花は減少している。

果実では2003年頃から新品种が次々に導入・出荷され、それが消費者の評判を呼び、生産者の新品种導入競争を一層動機付けた。1997年にあぐりが設立される以前はぶどうの品種は10品種程度であったが、2007年度にはぶどうで62品種、和梨23品種等と非常に多くの品種が栽培されており、生産者が競争して新品种導入に励んできた。しかし、2009

年度以降はぶどうで 2010 年度 53 品種、2012 年度 65 品種、桃でも 41 品種 (2010 年度)、50 品種 (2012 年度) と新品種の導入数が以前ほど増加していない。野菜の場合でも 2007 年度には 186 品種まで増加していたが、20011 年度 194 品種、2012 年度 204 品種と最近では品種数はあまり増えていない。

表 V-12 A 直売所の生産者品目別売上高 2007 年度対 2012 年度比較

	2007年度(百万円)		2012年度(百万円)		品種数			
	売上高	構成比	売上高	構成比	2007年度	2009年度	2010年度	2012年度
果実	115	52.3%	131	58.1%				
ぶどう	36	16.4%	41	18.4%	62	77	53	65
和梨	16	7.3%	16	7.2%	23	29		
洋なし	14	6.4%	13	6.0%	18	18		
りんご	12	5.5%	11	4.7%	29	44	29	29
柿	12	5.5%	13	5.6%				
さくらんぼ	11	5.0%	17	7.4%	21	21		
桃	不明	不明	5	2.2%	22	43	41	50
その他果実	14	6.4%	15	6.8%				
野菜	39	17.7%	38	16.7%	186		194*	204
山菜・きのこ	11	5.0%	9	4.1%				
花	15	6.8%	11	5.1%				
米・豆	14	6.4%	16	7.2%				
加工品	19	8.6%	18	7.9%				
その他	7	3.2%	2	0.8%				
合計	220	100.0%	225	100.0%				

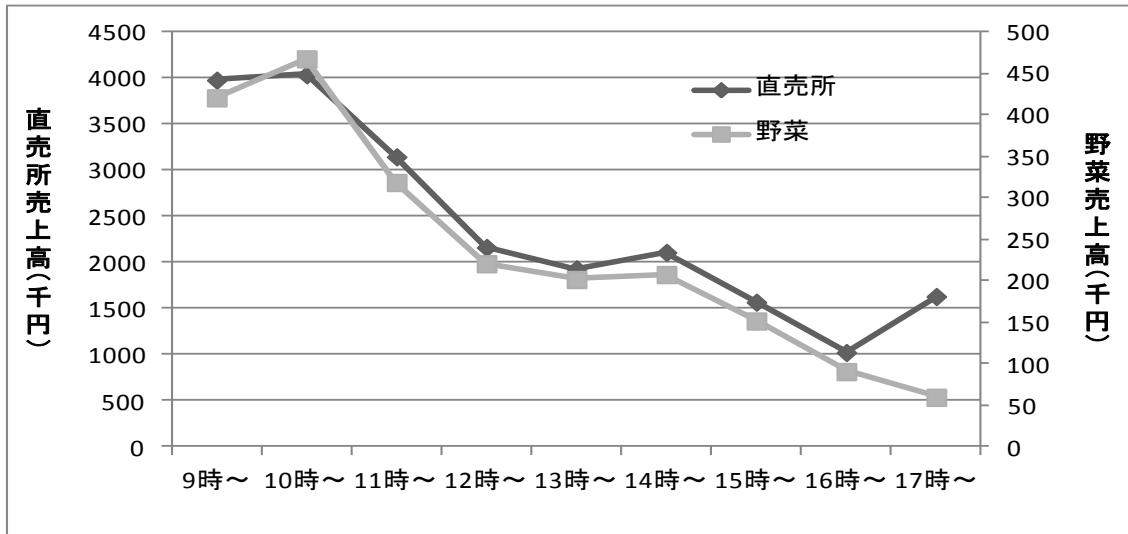
(出所) A 直売所資料と都市農山漁村交流活性化機構『グリーンツーリズム HP 資料』、現代農業 (2010)

「ザ・農産物直売所」より作成

(注) *は 2011 年度

午後の補充は、果物の場合は A 直売所からの携帯メール連絡で生産者が自主補充しており、急ぐ場合は電話連絡も行って補充されている。しかし、野菜に関しては品揃えが種類・数量ともに少なく、午後の補充もほとんどなく品切れが多い。

時間帯別の売上高をみると、図 V-16 のように、直売所全体も野菜売上高も午前の売上割合が高く、直売所は 52%、野菜は 56%である。また午後 3 時以降は直売所全体が 20% であるのに対し、野菜は 14%と少ない。直売所全体では午後 5 時以降の売上割合が高くなっているのが目立つ。



図V-16 A 直売所の時間帯別売上高 直売所売上高と野菜売上高

(出所) 図V-12 に同じ

3 A 直売所の 2009 年以降の停滞要因

A 直売所の 4P からみた 2009 年までの伸長要因と、市場・競争および直売所の内外の環境変化、2009 年以降の停滞要因は、表V-13 のように整理される。

表V-13 A 直売所の 4P からみた 2009 年までの伸長要因とそれ以降の停滞要因

4P	伸長要因	2009年までの伸長要因	市場・競争環境と内部変化	2009年以降の停滞要因
商品	品揃え	生産者数75人(60果物)⇒87人	生産者数横ばい・高齢化	出荷実績84人、野菜品種194→204
	品目数	果物品種数大。野菜品種186(07)	野菜生産者15人、開発困難	野菜、果物、米・茸等、花58%
	総合化(生鮮品売上構成)	果物の品種導入は熱心	生産者横這い・高齢化	果物も以前ほどの品種数導入難
新規・独自	新規品目、こだわり商品	73%(58～80%強)	-	変化なし
鮮度	地場産割合	果物は味の良さの評判確立	-	変化なし
高品質・味	栽培技術の向上	品種毎に検査、栽培履歴は紙	栽培履歴のシステム化	店内PCで閲覧できる
安全性	残留農薬検査、栽培履歴	ジュース、ジャムの加工品生産	-	変化なし
周年供給	端境期を少なく	季節変動大きい	-	変化なし
	冬期品目数増	果物頻繁に補充。野菜なし	-	変化なし
午後の補充	午後の品切れ防止	果物は安い。品質・安さ評判確立	食品スーパー間低価格競争	果物は商品差別化で影響なし
価格	競合店との価格差	野菜は安め	売場に地場産取り入れ	野菜価格差縮小、量少なく影響少
場所	競合密度と棲み分け	直接競合直売所は初期なし	生鮮品強化	食品スーパー・野菜主体直売所とは棲み分け、直接競合せず
販促	会話、POP	月ごとにイベント多い。地域	-	変化なし
	イベント、試食	交流重点。ポイントカード		

(出所) 表V-9 に同じ

A 直売所の 2009 年までの伸長要因は、果物産地で果物生産者が大半であったため、果物の新規品種導入を積極的に行い、高品質の味の良さと品種数の多彩さ・新規品種が継続的に導入される新鮮度により商品差別化と店評判を確立した。野菜は品揃えも量も当初から増加して、地場産が安く、近隣客や果物の来店客が購入していった。

2009 年前後の環境変化としては、第 1 に直売所の内部環境の変化が A 直売所の停滞要因として大きい。1997 年の設立のため 2009 年には小売業の特性として売上高が一定規模に到達して成熟期に入っていることと、生産者数が 2009 年頃から横ばいとなり、高齢化も進み、主要商品である果物でも従来ほどの新規品種の導入が行われていないこと、野菜の品種数もあまり増えてないことが主要停滞要因といえる。また、果物は午後の補充が頻繁に行われているが、野菜は午後に商品が少なく品切れが多いことも影響している。

第 2 に、市場・競争の外部環境の変化が挙げられ、2009 年以降、周辺の競合店がリーマンショック以降の消費不況への対策で生鮮品を強化して地場産コーナーの導入が増え、低価格競争が激化した。しかし、A 直売所の場合は、果物の品種数の多彩さと高品質・味の良さで確固たる商品差別化と店評判が確立していたため、果物は競合激化の影響はあまり受けず、野菜の場合も価格は高めであるが競争の影響はあまり受けていない。

A 直売所は直売所だけでなく、果物加工や食堂、パン加工販売も展開している。そうした多角化事業の売上高規模はまだ小さいが、2009 年以降も年平均成長率 7.7%（2009～2012 年度）で伸びており、重点を置いている。

以上から、A 直売所の 2009 年頃以降の停滞要因は直売所の内部環境の変化が大きいといえる。すなわち、生産者数が横ばいとなり、主力商品である果物の品種の品揃えと新規品種の導入数が停滞したために商品差別化の強化と生産量の増大ができていないことと、直売所が成熟期に入っており、成長の重点を直売所事業から果物加工、食堂、パン加工に置いていることである。

第 5 節 小括—生産者直売所の 2009 年以降の停滞要因のまとめ—

生産者大規模直売所の 3 事例から、2009 年までの伸長要因をマーケティングの 4P で整理すると、次の①から④で指摘するようにこれまでの直売所の伸長要因に則っていたことが明らかである。すなわち、最大の伸長要因である商品は地場産の鮮度と味、継続的に導入されてきた新規品目・品種による生鮮農産物の品揃えの多彩さが評価されて商品差別化

が確立し、価格は安く、場所ではスーパーと棲み分けができていて直接競合はなく、イベント時の生産者と利用者の交流などを中心に、販売促進では他に特に際立ったことをせずとも継続的に新規商品・品目が導入されること自体が売場の新鮮度を維持して販促となり自然に成長してきたといえる。

- ①商品は、地場産の鮮度と、生産者数が増加するとともに品揃えも増加して、良品質と味の良さが消費者に評価され、商品差別化が明確であった。周年供給は、K直売所は一部市場仕入で対応したが、他2店は市場仕入をせず季節変動が大きかった。午後の補充はA直売所の果物を除いて、十分とはいえない。
- ②価格は安かった。ただし、A直売所の果物は高品質に見合った高価格設定ができた。
- ③場所に関しては、商圈内に食品スーパーはあったが地場農産物の品揃えや地場産コーナーの導入もほとんどなく、価格競争もまだ熾烈ではなく、直売所とは商品差別化での棲み分けがあり直接競合はなかった。他大規模直売所との商圈内競争もまだ少なかった。
- ④販促は、生産者は常駐せず、販売員との会話や毎月のイベントによる交流が主体である。

表V-14 K直売所、AS直売所、A直売所の4Pからみた2009年以降の停滞要因

4P	伸長要因		K直売所	AS直売所	A直売所
商品	品揃え	品目数	158人⇒280人(10年)⇒230人 実績150人。120(2010)⇒100品目(12)	160人⇒実績約250人で横這い 野菜約100品目で横ばい	75人(果樹60)⇒87人。果物特化 野菜品種186(07)⇒200前後
		生鮮農産物売上構成	70%	66%	58%
	独自商品、新規品目導入	鮮度	新規品目導入数減少 60%	新規品目導入少。マンネリ化 80%(冬70%弱)	果物は以前より新規導入減 73%(58~80%強)
	安全性(残留農薬検査、栽培履歴)	午後後の補充(午後品の品切れ防止)	残留農薬検査厳しく。風評被害	変化なし	店内PCで閲覧できる
価格	競合店との価格差		午後後の補充がより減少 スーパーが低価格競争 価格が高めに	補充増えず スーパーを意識した価格設定 価格が同等程度で格差縮小	果物は補充、野菜補充なし 野菜は価格差縮小だが影響少
		場所	競合密度と棲み分け	スーパー新設・リニューアル増 地場産コーナー、生鮮強化で競合	インショップ導入と新設2店 地場産コーナー、生鮮強化で競合
販促	会話、POP、イベント		イベント、POP主体だが数少	イベント、販売員と会話、ちらし	イベント主体、ポイントカード

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査より作成

しかし、規模が拡大したことで2009年前後に直売所の内部環境が変化したことと、市場・競争の外部環境の変化がそれまでの伸長要因に変化を引き起こして、2009年頃以降、表V-14のように停滞要因となった。直売所の内部環境の変化では、第1に、規模が拡大することで、生鮮農産物だけでなく、水産・畜産生鮮品や農産加工品、一般食品等まで品揃えが総合化した。第2に、設立から5~7年以上経過して規模がある程度まで拡大して、

小売業の特性として成熟期に入り売上高の伸びが停滞した。第 3 に、量的拡大に伴い、地域の生産者数の増大が頭打ちになり、品目・品種数が増加せず、新規品目・品種導入数も減少して、商品差別化の強化ができなくなった。高齢化も意識されるようになってきた。

また、市場・競争の外部環境の変化では、周辺の競争環境が変化して 2009 年以降不況の深刻化でスーパー間競争が激化したことである。スーパーの新設やリニューアルが増加し、商品差別化で生鮮品強化を図り地場農産物の品揃えや地場産コーナーの導入が増加して、これまでの棲み分けから直接競争が生じるとともに、価格競争も激化して、直売所の低価格の強みが低下した。そうした内部・外部環境の変化の結果、3 事例の商品差別化が希薄化し、特に K、AS 事例では、スーパーとの競争の激化で競合店との棲み分けがなくなって価格競争に巻き込まれ、価格競争力が低下した。

K 直売所の場合は外部要因の変化が他 2 店に比べて一層厳しく影響も大きかった。残留農薬のドラフト問題を契機に農薬検査を厳しく管理したことで、生産者が競合店に移動したり並行出荷を行って減少し、品目数も 2010 年の 120 品目前後から減少傾向にある。こうした商品の品揃え数・量の減少と新規品目・品種導入数の低下、東日本大震災のホットスポット風評で安全イメージの低下から、商品差別化が希薄化した。さらに、周辺競合店数が増加して生鮮農産物の差別化と価格競争の激化により K 直売所の商品力と価格競争力が低下し、2009 年以降の売上高減少要因となった。

AS 直売所の場合は、スーパーの生鮮農産物の差別化（地場農産物扱いや地場産コーナー導入）と低価格競争によるスーパーとの競争激化の外部要因の変化と、売上高が成熟期に入ったことと生産者数の頭打ち・高齢化の内部要因の変化の両方が大きく影響した。成熟化、生産者数の横這いと高齢化で野菜品目数は 100 品目前後で頭打ち、新規品目・品種の導入の停滞と品揃えがマンネリ化、さらに、スーパーの生鮮品強化により商品差別化が希薄化し、スーパーとの低価格競争に巻き込まれて価格競争力の低下が停滞要因となった。

A 直売所の場合は果物で商品差別化と評判が確立していたため、周辺スーパーや大規模直売所間との競争は生じたがあまり影響は受けず、市場・競争の外部要因よりむしろ直売所の内部要因の影響が大きい。内部要因として、成熟期に到達したこと、生産者数が頭打ちとなり商品の品目数や新規品種導入数が減少し、商品差別化が希薄化したことが停滞要因となった。

なお、3 事例とも規模の拡大で生鮮農産物から品揃えが総合化しているが、特に AS、A 直売所は地場産品の加工品が多く、地場産割合がそれぞれ 80%（冬期 70%弱）、73%（58

～80%と冬期以外は 80%)と大規模直売所としては高く、停滞の主要因ではないといえる。

以上から生産者直売所の停滞要因は、①成熟期に入ったことと、②生産者数の頭打ちで品目・品種数、生産量が増えず、新規品目・品種数の導入停滞、商品差別化が希薄化したこと、③2009年前後のスーパーとの競争激化による価格競争で直売所の低価格競争力が低下したことが主要因といえる。ただし、その要因の影響度は直売所により異なり、K直売所は③が、AS直売所は①、②、③のすべてが、A直売所は①と②の影響が大きい。

注

1. 零細規模直売所の場合は地域活性化や生産者間・消費者との交流が主目的の場合が多い。
2. 都市農山漁村交流活性化機構の「グリーン・ツーリズム」の農産物直売所リーダーインタビューより作成。 www.ohrai.jp/gt/market/interview/jdr028000007ln7a.html
3. K直売所のホームページの代表者挨拶とカタログ、聴き取り調査より作成
4. 経営者への聴き取り調査によれば、K市はかぶの生産では日本一であり、チンゲン菜を日本で最初に作り始めた。またK直売所はK市内で長ネギの生産が一番多い。
5. K直売所のPOSデータ（2012年8月）の品目・品種コードを筆者がカウントした調査と、K直売所で新規品目・品種栽培に最も意欲的な無農薬生産者への聴き取り調査に基づいている。
6. AS直売所の2011～2012年度のPOSデータの品目・品種コード表から筆者が品目数（一部品種を含む）をカウントして算出した。

第6章 小規模成長直売所の商品差別化政策

第1節 本章の課題

第3章から第5章まで、運営主体別に大規模直売所の2009年以降の停滞要因を解明し、そこから、運営主体別に共通な停滞要因が抽出された。第1に、設立から4～5年頃までは成長期となるが、地域商圈・競合密度・売場面積等の制約から6～7年目頃から成熟期に入り、生産者数・品目数・生産量が増大から頭打ちになる、新規品目・品種の導入数や品揃えの停滞で売上の伸びが鈍化すること、第2に、量的拡大を追求して市場仕入が増えると地場産割合・鮮度が低下すること、第3に、規模を拡大するために、野菜・果物・米等や花き・花木の生鮮農産物だけでなく、水産物・畜産の生鮮食品、加工農産物から一般食品その他まで仕入れ主体に品揃えを拡げて総合化すること、第4に、量的拡大で生産者数の増大により栽培スキルの格差、品質・商品力の低下が生じる傾向があること、以上の直売所の内部要因の4点から、量的拡大を追求していくと直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が希薄化することが明らかになった。

さらに、2009年頃以降の市場・競争の外部要因として、リーマンショック以降の消費不況と消費者の価格志向の強まり、それに対抗するためにスーパーが生鮮商品の差別化（地場産コーナーやインショップの導入）と低価格戦略に注力して価格競争が激化したことが挙げられる。その結果、スーパーが地場産商品の品揃えを拡充し、それまでは規模拡大に応じて地場産の商品差別化が徐々に希薄化しながらもまだスーパーとは棲み分けていた大規模直売所が、商品差別化が縮小してスーパーとの価格競争に巻き込まれることになり、地場産の商品差別化と低価格の強みが低下して停滞要因となった。

本章では、上記の大規模直売所の停滞実態と対照的に、成長している小規模直売所では、2009年以降の同様の環境変化に対してどのように対応して成長を継続したのか、その場合の伸長要因は、従来の直売所の伸長要因が機能しているのか、それとも伸長要因に変化があるのかを解明することを課題とする。

事例対象として、新潟県のT直売所の実態調査時に、小規模だが成長している直売所と評判されていた新潟県のJA運営N直売所と生産者運営D直売所の2事例を選定し、もう1事例として、都市農山漁村交流活性化機構の運営マニュアルで優良直売所として紹介されていた和歌山県の生産者運営K直売所を選定した。

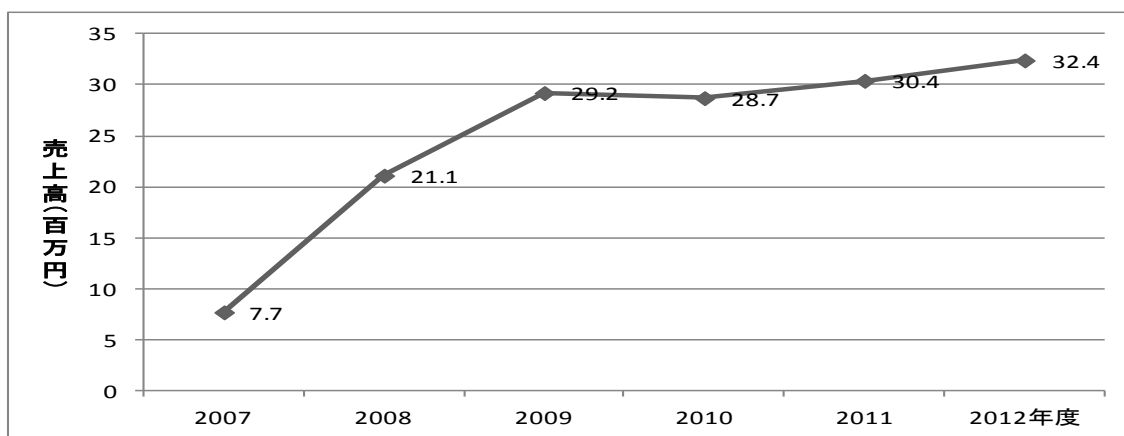
分析方法は、まず3直売所のそれぞれの特徴を概観して、次に、4Pからみた伸長要因を分析して、各事例が4Pの各要因においてどういう独自の強みを持ち成長してきたのかを解明し、さらに解明した伸長要因に関して、それまでの直売所の伸長要因が今も妥当性があり、機能しているのかを明らかにする。

第2節 N直売所の独自商品開発

1 N直売所の特徴

N直売所は、JA所有施設の前テナントが経営不振で撤退した場所を2007年8月に直売所に転換して開設された。N直売所の設立目的は、運営母体のJAが2000年に設立した1号店では市場出荷をしていた専業農家主体の直売所であるため、市場出荷経験がない農家が現金収入を獲得する機会と野菜の栽培技術を磨く場を作るためであった。

N直売所の開設は生産農家31人（全員女性）が自家用の余り野菜を持ち寄ることからスタートし、翌年から転作田やビニールハウスで直売所向け野菜の栽培を始めた。設立以降、リーダーの生産農家がJAから実質運営を任されて店長となり自主運営している。



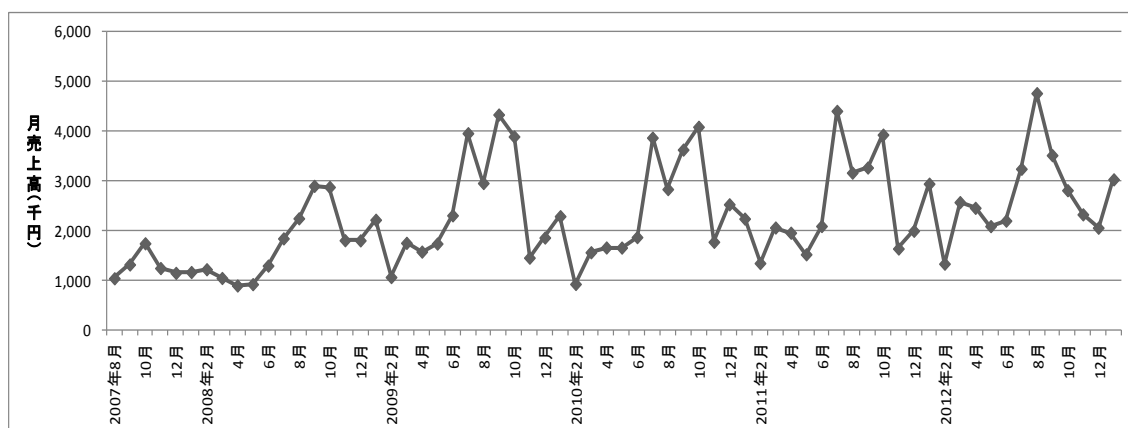
図VI-1 N直売所の売上高推移

(出所) N直売所資料

(注) 2007年度は半年間の売上高。年平均成長率の算出は2倍して年換算

N直売所は2012年度売上高3,244万円の小規模直売所であるが、売上高は図VI-1のよ

うに成長しており、売上高年平均成長率は2007年度から2009年度の期間は38.0%と極めて高く、2009年度から2012年度の同成長率は3.3%である。2010年度に売上高が停滞しているが、図VI-2の月別売上高推移をみると、2010年2月～9月にやや停滞したものの、2010年10月以降成長軌道に回復している。



図VI-2 N直売所の月別売上高推移

(出所) 図IV-1に同じ

表VI-1 N直売所の概要

	2009年度	2012年度	2012年度売上構成(%)	
設立		2007	野菜	80
売上高(百万円)	29	32	果物	10
年平均成長率*(%)	38.0	3.3	米、キノコ類等	0
売場面積(m ²)		99	花き	5
1m ² 売上高(万円)	29.5	32.8	生鮮農産物計	95
利用者数(万人)	不明	5(推定)	豆・加工品・漬物	5
1日利用者数(人)	不明	170	その他	0
客単価(円)	不明	649	合計	100
			品目数(野菜)	20～

(出所) N直売所資料、聞き取り調査より作成

(注) *期間は2004年度～2009年度、2009年度～2012年度

N直売所の概要は表VI-1に示すように、売場面積99m²、2012年度の売場面積1m²当たり売上高は33万円であり、利用者数は1日170人、年間約5万人で、固定客が2011年以降増えてきて約7割を占めている。売上構成比は野菜が8割で生鮮農産物が95%と高い。

単価が安い野菜主体のため客単価は 649 円と低い。登録生産者数は当初の 31 人から 2012 年度 37 人（出荷実績では 33 人）に増加しており、出荷実績を持つ生産者 1 人当たり売上高は 2008 年度 68 万円/人から 2012 年度 98 万円/人に増加している。

2 4P からみた伸長要因

(1) 商品

N 直売所の商品差別化の特徴は、第 1 に 100%地場産（朝採れ・高鮮度）、第 2 に利用者のニーズに基づいて新規品目を毎年継続的に数品目・品種導入、第 3 に 2008～2009 年から新規導入したイタリア野菜が好評で、店の独自商品に育った点が挙げられる。

商品の特徴の詳細は以下のとおりである。

①品揃え：品目数は多くない。店長 1 人で 20 品目（50 品種）を出荷しており、他の 32 人も店長と同様な品目の出荷が多く、50 品目～60 品目と推定される。

ア、新規品目・品種導入：表 V-2 のように、2007 年に地元特産品や伝統野菜 2～3 品目を導入以降、利用者やレストランのニーズに応じて会員 33 人（出荷実績者）中 15 人が毎年新規品目・品種に挑戦して、4～8 品目・品種を導入してきている。自分が食べて良いと思う野菜を仲間や店員にも食べてもらい、良ければ新規栽培したり、種苗メーカーから勧められたりする場合もある。

表 VI-2 N 直売所の新規品目・品種の導入例と推定導入数

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
導入例：1	プチベール	キク芋	つぼみ菜	ザーサイ	わさび菜	チーマデラーパ*	ミニきゅうり
2	(地元特産品)	ヤーコン(芋)	カリフラワー*	カブ	からし菜	フェネル*	黒トマト
3	体菜	にんじん	・ロマネスコ	・アヤマカブ	白菜とう(花)	レタス*	サボイキャベツ*
4	(冬伝統野菜)	・金時	・紫	・聖護院かぶら	ルッコラ	・ハンサムグリーン	ポロネギ*
5		・紫	・オレンジ	・あやめ雪かぶ	・セルパチコ*	・ハンサムレッド	
6			アピオス**	・あつみかぶ	辛味大根	・ロメインレタス	
7			落花生		ヤマクラゲ**	ビート(ゴルゴ)*	
8						ベビーにんじん	
9						紅芯大根	
推定導入数	2～3	4～5	5～6	3～4	7～8	7～8	4～5

(出所) N 直売所の聴き取り調査

(注) *イタリア野菜。 **レストランニーズから導入。大項目が品目で、そのサブ項目（・～）が品種

イ、独自商品育成：イタリア野菜は2008～2009年から新規に導入し、高品質（味や形状の良さ）と安さが2011年の秋頃から新潟市内のレストランのオーナーシェフに認められて指名予約が始まった。2012年から新規品種の導入が増え、その後口コミで販売が増加している。たとえばルッコラは形の良さ、柔らかさ、香りが良いと好評である。

②鮮度：地場産割合が100%で朝採れである。8割を占める野菜を含めて生鮮農産物が95%、その他5%も豆・加工品・漬物の地場産原材料の加工品であり、地場産以外は野菜の種や野菜缶詰程度にすぎない。

③高品質・味：自家用野菜のみの栽培で市場出荷の経験もなく、当初は栽培技術が高くないため、価格はすべて1パック100円レベルから始めた。店長が県の普及所担当員に質問したりすることで栽培技術を学び、仲間に率先して教えたり、仲間同士で教え合ったりして栽培技術を高めてきた。現在も出荷後は直売所内のテーブルに生産者が集まり、栽培方法等の情報交換を行っている。

④安全性：残留農薬検査は年2回保健所が検査する。直売所のテーブルに農薬ガイドも置いている。栽培履歴は作物ごとに出荷前に紙で提出する。

⑤周年供給：冬期はほぼ全員がビニールハウスで葉ものを生産して出荷する。商品供給が少なくなるのはむしろ田植えや稲刈りで忙しい時期である。

⑥午後の補充：午前中に随時商品の搬入が行われる。開店の9時半にはまだ半分弱の出荷である。12時頃に午前中の商品の搬入が終わると、店長が当日の売上高を予測して必要な品目・品種と量を見積もり、午後の補充候補者に電話する。したがって、午後に補充した商品でも売れ残りは少ない。また、午後にも商品が売り場にあるため、午後も利用者が来店し、店内は活気がある。

(2) 価格

N直売所は栽培スキルと品質の向上とともに、当初の1パック100円から2010年頃に110～120円、2012年末に130～150円と価格を値上げしてきた。2012年末の値上げは他店の価格に合わせて値上げしたのだが、「3月以降露地物が出始める少し前に値下げする」（店長）予定であり、競争店の価格を意識した価格設定を行っている。

N直売所から5km圏内にある直売所3店とUスーパーとで価格を比較すると、表VI-3のとおり、N直売所の価格は7品目中4品目で最安値である。残り3品目でもブロッコリーは地場産では最も安い。

表VI-3 N直売所と周辺競合店の100g単価比較 2013年3月1日(金)

	N直売所	S直売所	B直売所	D直売所	Uスーパー	インショップ
大根	9.2	11.8	22.8	14.0	15.6*	24.4*
にんじん	22.5	売り切れ	24.1	27.8	33.5*	36.9*
長ネギ	18.4	38.0	34.4	33.7	48.1*	32.5
ほうれん草	50.2	59.1	52.2	56.0	89.1	39.4
小松菜	54.6	売り切れ	51.1	46.6	43.6*	43.2*
キャベツ	21.1	19.4	16.4	17.0	12.0*	15.1
ブロッコリー	88.9	-	39.3*	136.9	43.5*	99.2
ピーマン	-	-	-	-	103.9*	82.9*

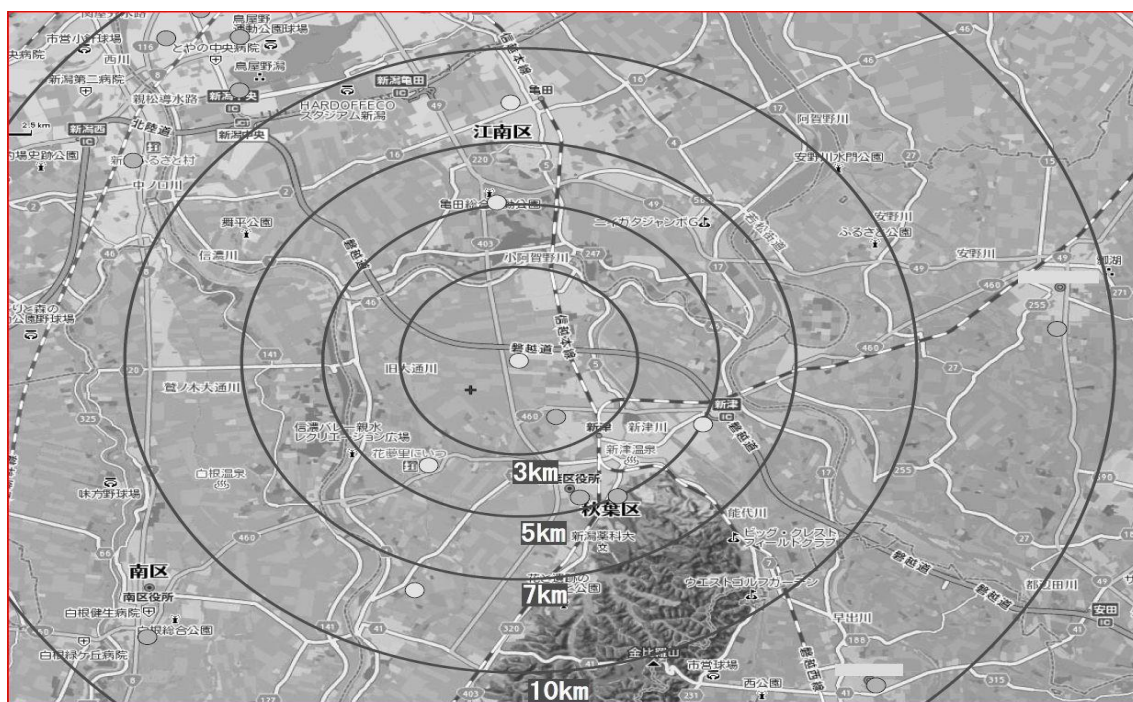
(出所) 各店の野菜の小売価格調査と重量測定により算出

(注1) 網掛けは最低価格と2番目に安い価格。*県外産

(注2) インショップは商圏外の近隣市にあり参考として提示

(3) 場所

N直売所はN市の駅前から約20km、車で20分程度である。国道403号線交差点角のマクドナルドと同じ敷地にあり、駐車場台数は30台と店規模の割には大きい。



図VI-3 N直売所と10km商圏の競合店

(出所) 聞き取り調査と地図より作成

N直売所は5~10 kmを商圈とみており、10 km商圈には、図VI-3のように、Hスーパー、Uスーパーセンター、Tスーパーの3店と、直売所5店の合計8店の競合店があり、競合密度は高い。Uスーパーセンターは地場農産物コーナーを導入している。しかし、N直売所は、地場産+新規品目導入・独自商品による商品差別化が明確であるため固定客も多く、直接競合は少なく、棲み分けている。

(4) 販促

小規模店であり、生産者も当番でパート店員（2人が週3日制で交替）と2人で販売を行うため、販促は生産者が会話で商品の特徴を説明したり、調理方法を教えたりすることが主体である。当番でない生産者も午前中に随時商品を搬入した後に店奥のテーブルで生産者同士で情報交換を行っており、生産者が消費者と会話する機会が多い。店長もほぼ毎日朝・昼・夕方3回来店する。生産者が常連客に挨拶をしたり、お勧め商品を紹介したり、利用者との交流が活発で、利用者からも「アットホーム」だと口コミで評判が広がっている。

POPでは珍しい野菜の紹介や調理方法が説明されているが、その数は少ない。イベントは7月と11月の秋の収穫感謝祭の年2回で、7月は味噌汁や野菜スープ、漬物の試食やめだかすくい、11月はとん汁試食やもちつき等が行われる。日常ミニイベントも多く企画され、夕顔（うり）の重量当てクイズで賞品は野菜のユニークな例もある。

(5) まとめ

N直売所の4Pからみた伸長要因は、表VI-4のように整理される。最大の伸長要因は「地場産の商品差別化」であり、生鮮農産物が95%で残りの5%もほぼ農産加工品で、しかも100%地場産（高鮮度、朝採れ）であることが最大要素であるが、さらに、利用者のニーズに合った新規品目・品種を毎年継続的に4~8品目・品種導入していることと、高品質のイタリア野菜の独自商品を育成していることが差別化要素として追加され、一層強固な商品差別化が確立している。商品に関しては、品揃えの品目数は少ないものの午後にも商品が補充され、冬期にもハウス栽培で葉ものが出荷され、周年供給と午後補充の点は従来の伸長要因に則っている。

周辺の競合店数が8店と競合密度は高いが、商品差別化が強固な上に低価格であるため、価格競争に巻き込まれにくく、たとえ一部で巻き込まれても価格競争力を持っている。し

かも、販促として、生産者と利用者が会話やイベントで交流機会が多く、利用者にとって顔が見える安全・安心感も大きいいため、利用者の固定客化が図られる。

以上の N 直売所の伸長要因から、従来の直売所の伸長要因が今も機能していることが明確にされた。

表VI-4 N 直売所の 4P からみた伸長要因

4P	伸長要因	N直売所
商品	品揃え(多品目)	50～60品目
	生産者数	31人(2007)⇒37人(実績33人)
	生鮮農産物売上構成、野菜割合	95%、野菜80%
	独自商品、新規品目導入	2008～9年イタリア野菜導入、2011から好客ニーズから新規を毎年4～8品目導入
	鮮度(地場産割合)	100%
	高品質・味(栽培スキルの向上)	栽培方法研究と教え合いで良品質に
	安全性(残留農薬検査、栽培履歴)	年2回(保健所)、出荷前提出
	周年供給(端境期少、冬期品目増)	冬期はハウス栽培
	午後の補充(午後の品切れ防止)	昼の売上予測で補充出荷者・量決定
価格	競合店との価格差	安い 競合店の価格を意識
場所	競合密度と棲み分け	商圈10km内にスーパー3店、直売所5店
販促	会話、POP イベント、試食	生産者がほぼ常駐、利用者との会話 イベント企画多い

(出所) 表VI-1 に同じ

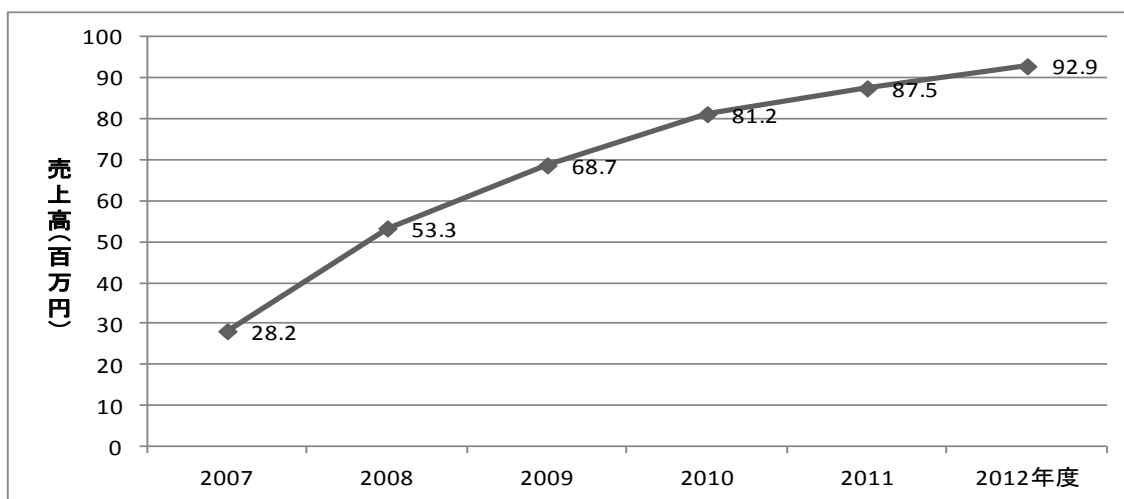
第3節 D 直売所の高品質政策

1 D 直売所の特徴

D 直売所は、農家約 10 人が資本金 500 万円で株式会社を設立し、2007 年 7 月に開設した。設立目的は、農業での収益が厳しくなり、先進地を視察して直売所が農家の収入確保に貢献することを知ったことから、農家の収入確保である。2001 年から直売所設立を目標に 100 カ所以上の直売所を視察して、直売所の売上計画を作成した。そのリーダーが D 直売所の代表であり、直売所の運営担当者である。初期投資 3,600 万円の資金調達は、県の補助事業 1,500 万円、市や土地改良区からそれぞれ 700 万円、100 万円の合計 2,300 万円の助成を得て、出資金から 300 万円、農業近代化資金から 1,000 万円の借入である。

最初の頃は商品が売れず、売れ残り品を翌日半額にしても売れない、無料でも断られる等の経験をすることで、「品質の悪いものを安くしても売れない」ことを痛感し、品質の良い商品を栽培・出荷するために栽培スキル向上を目標とした。当初の登録生産者数は約 50 人で専業農家が多いが、米中心で野菜の市場出荷経験がない生産者もいたため、生産者部会を作り、栽培スキルを教え合ってスキルアップをしてきた。オープン後約 3 年で高品質の評判が確立した。図VI-4 のとおり、D 直売所の売上高は 2007 年の設立以来、年平均成長率 10%強で順調に伸びており、2012 年度 9,300 万円に達している。

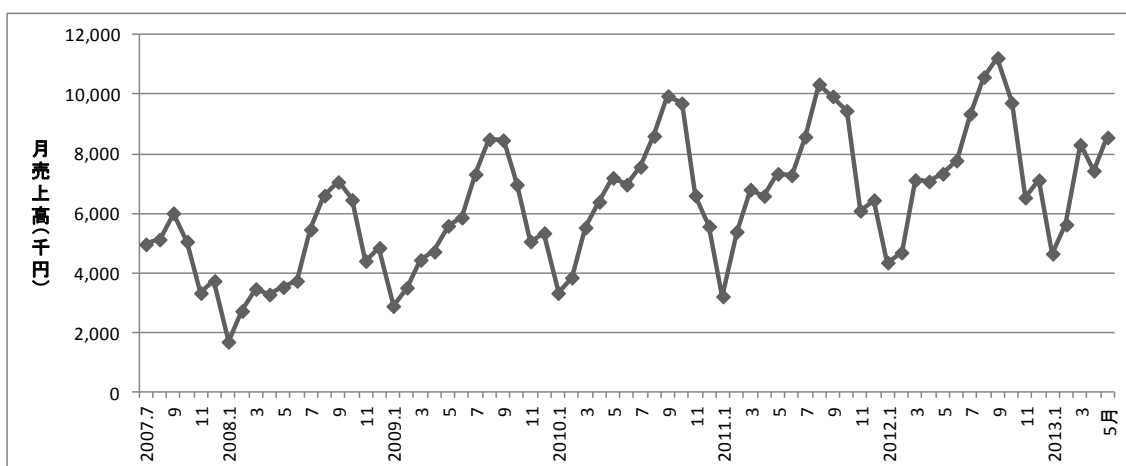
直売所の収益は初年度から黒字であり、2011 年度に累積赤字を解消した。現在は設備投資の利益を留保して残りの利益は株主に配当している。手数料は当初は 20%であったが、2011 年に 18%、2012 年 17%、2013 年の春 16%と下げてきている。



図VI-4 D 直売所の売上高推移

(出所) D 直売所資料

仕入に関しては、当初の 2~3 年は冬期に群馬県の生産者から農産物を購入したが、翌日物のため味が落ちて売れないことと、仕入品は売り切らなければならないことから、地場産が少ない時期に無理して仕入れ調達せず、地場産が売場がない時期はスーパーで買ってもらえば良いとの方針に変更した。冬期のビニールハウス栽培も石油のコストが高く採算が取りにくいいため行わず、そのため図VI-5 のように冬期の売上が減少して季節変動はあるものの徐々に売上高が拡大している。生産者数は当初の 50 人から登録数で 180 人(実稼働 110 人)に増えた。



図VI-5 D直売所の月別売上高推移

(出所) 図VI-4に同じ

表VI-5がD直売所の概要であるが、売場面積は当初の140㎡から2013年7月に180㎡に拡張して、利用者のための休息スペースと加工室を設置した。利用者数は平日が1日300人、土日が1日400人である。

表VI-5 D直売所の概要

	2009年度	2012年度	2012年度	売上構成(%)	品目数**
設立		2007	野菜	40	108
売上高(百万円)	69	93	果物	20	18
年平均成長率*(%)	10.3	10.6	米	5	
売場面積(㎡)		140	花き	10	
1㎡売上高(万円)	49.1	66.3	生鮮農産物計	75	126
利用者数(万人)	不明	10(推定)	農産加工品	20	5
1日利用者数(人)	不明	330	その他	5	
客単価(円)	不明	930	合計	100	131

(出所) D直売所資料、聞き取り調査より作成

(注1) *期間は2007～2009年度、2009年～2012年度。2007年度の売上高は2倍して年換算

(注2) **2013年。品目数はPOSデータのコード数を筆者が品目を中心にカウントした。

売上構成は生鮮農産物が75%と多いが、農産加工品が20%に増加してきている。これまでは生産者数が増加して生鮮農産物の生産量が増加してきたが、生産者数の増加が停滞してきており、生鮮農産物の生産量増大は今後あまり見込めず、加工室の新設により農産加工品の拡大を計画している。

2 4P からみた伸長要因

(1) 商品

D 直売所の商品差別化の特徴は、第 1 に仕入れを行わずほぼ 100%地場産（朝採れ・高鮮度）を維持、第 2 に地場農産物の新規品目・品種数を毎年導入して品揃え品目数を増大、第 3 に生産者全員の栽培スキル向上でほぼ全商品の高品質を達成し 3 年で高品質の評判を形成の 3 点である。詳細は以下のとおりである。

①品揃え：2013 年で野菜 108 品目・果物 18 品目の合計 126 品目であり、野菜は通常 120～130 品目が望ましいとされるレベルに近い品揃えまで増加してきている。扱い商品全体では 1,000 品目、2,000 品種（登録品種数）がある。

野菜・果物の新規品目・品種の導入は、表VI-6 のとおり 2007 年から 2010 年までは毎年約 15 品種、2010 年以降も毎年 10 品種前後は導入している。たとえば、なすは品種が多いためなすの新規品種を導入したり、イタリア野菜も時々生産者から出荷されたりしている。

表VI-6 D 直売所の野菜・果物合計品目数の推移

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
品目数	55	70	85	100	110	120	126
増加数		15	15	15	10	10	6

（出所）D 直売所の聴き取り調査（2007～2012 年）と POS コード表（2013 年）より作成

（注）2011 年以降毎年約 10 品目・品種導入のコメントから 2011 年、2012 年の品目数を概算で算出した。2013 年は POS コードをカウントしたので 6 品目に減少したわけではない。

②鮮度：生鮮農産物は 100%地場産（朝採れ、高鮮度）、農産加工品も地場産を原材料とした漬物等のため、地場産割合は 95%以上である。仕入品は生産者が花束を作るために必要な一部の花を仕入れていたり、野菜・果物の種やごみ袋程度である。

③高品質・味：生産者部会で教え合ったり、県の普及員に指導を受けて、生産者が研究熱心に努力してスキルを向上させ、高品質の評判を確立した。たとえば生産者が野菜を搬入して高品質の商品が売場にあり、自分の商品の品質が悪いと判断すれば持ち帰るほど品質保持に留意している。

④安全性（残留農薬検査、栽培履歴）：残留農薬検査は生産者の自主性、自己責任に任せており、農薬散布の履歴は紙で提出される。

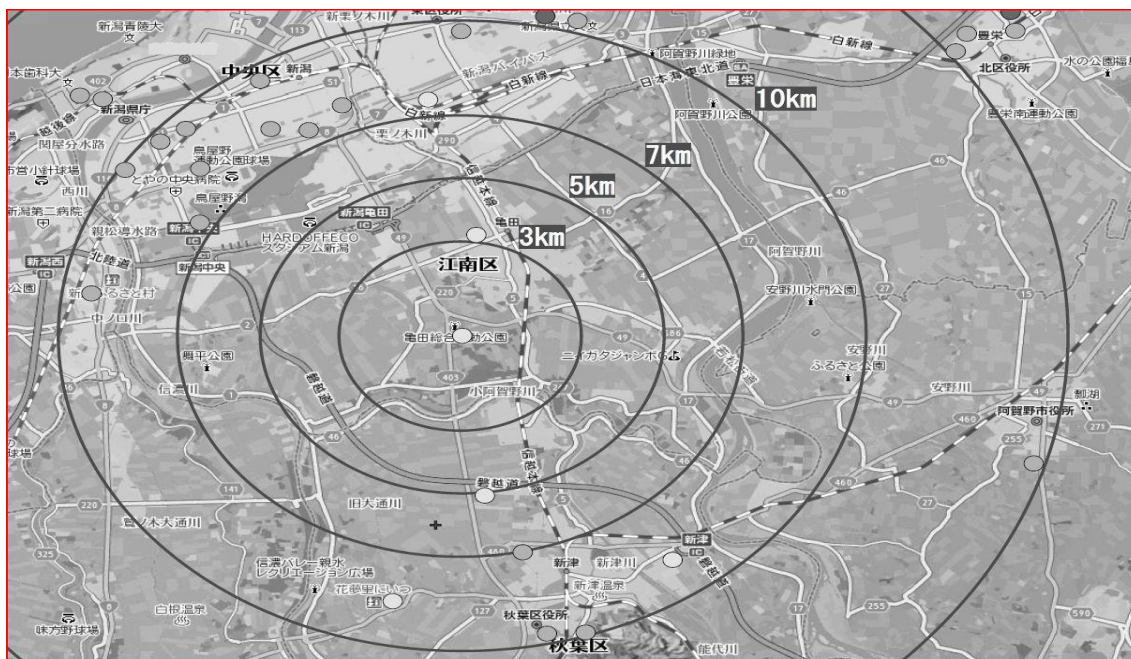
⑤周年供給（端境期少、冬期品目増加）：仕入はせず、ビニールハウス栽培もコスト高になるため行わない。1月末～6月はイチゴを栽培する。

⑥午後の補充（午後の品切れ防止）：1日4回携帯メールで売上情報を送り、ある程度補充される。

(2) 価格

価格は野菜部会で相談して最低価格を決める。したがって、価格は高目の設定になる傾向がある。D直売所は前節のN直売所と5km程度の距離にあるため、表VI-3の100グラム単価比較表でN直売所の競合店として挙げられているが、同表でのD直売所の価格は他競合スーパーや直売所と比較して高めである。

(3) 場所



図VI-6 D直売所と10km圏内の競合店

(出所) 図VI-3に同じ

D直売所は、N市内からN直売所に向かう国道403号線の途中近くに立地しており、N市駅前から約15kmである。駐車場は27台であったが、2013年7月の売場の拡張により

り縮小されて 26 台になった。

商圏は 10 km であり、圏内の競合店は図 VI-6 のとおり、直売所 5 店、スーパー 11 店があり、競合密度は非常に高い。しかし、D 直売所はほぼ 100% 地場産の野菜の品揃えで高品質の評判が確立しており、毎年の新規品目・品種の導入も多く、明確な商品差別化があるため、スーパー等競合店と棲み分けている。そのため、スーパー間の価格競争には巻き込まれないで高価格を実現している。

(4) 販促

D 直売所では 7 人のパートの販売員（内 1 人が店長）が雇用されており、各人が半日ずつ週に 5~6 日勤務して、午前中 3 人、午後 2 人が店内で販売を担当する。全員が農家の主婦で野菜の知識も豊富であり、利用者との会話も多く、利用者のニーズを生産者に伝える役目を果たしている。POP は多くないが、新規品目・品種を出荷する場合は商品の特徴説明やレシピを置き、生産者の試食販売も実施する。イベントも 7 月のかき氷、もちまきイベント、11 月の収穫祭、不定期の直売所ツアー等を実施し、利用者との交流を図っている。

(5) まとめ

D 直売所の最大の伸長要因は規模を拡大しつつ、高品質と 100% 近い地場産割合を維持して「地場産の商品差別化」を構築してきたことである。表 VI-7 に示すように、ほぼ 100% 地場農産物で 130 品目まで野菜の品揃えを増加、農産加工品も地場産原材料を用いて売上構成比 2 割まで増大、さらに、栽培スキルを磨いて開設当初から高品質商品を毎年新規に 15 品種前後導入して高品質の評判を確立、2010 年以降も高品質を維持しながら毎年約 10 品種を導入しており、「地場産の商品差別化」に高品質の評判形成と新規品目の継続導入、品揃え拡充・売場新鮮度維持の差別化要素が追加されて商品差別化が一層強固に確立されている。

その結果、高品質の価格プレミアムが認められて高価格が実現しており、スーパーや直売所との価格競争に巻き込まれず、棲み分けている。販促では、生産者との会話はイベントや新商品販売の試食時の機会に限られるが、販売員が頻繁に会話を行い、利用者のニーズを生産者に伝える役目も果たしている。

表VI-7 D直売所の4Pからみた伸長要因

4P	伸長要因	D直売所
商品	品揃え(多品目)	55(07)⇒85(09)⇒130品目(2013)
	生産者数	当初50人⇒180人(110人)
	生鮮農産物売上構成、野菜割合	75%、野菜40%。農産加工品20%
	独自商品、新規品目導入	当初は毎年約15品種導入 2010年以降は年10品種程度導入
	鮮度(地場産割合)	95%以上
	高品質・味の良さ(栽培スキルの向上)	高品質の評判が3年で確立
	安全性(残留農薬検査、栽培履歴)	自主性、農薬を書いて提出
価格	周年供給(端境期少、冬期品目増)	仕入なし。1月末～6月はイチゴ
	午後の補充(午後の品切れ防止)	携帯メール1日4回で補充
場所	競合店との価格差	最低価格を決める。高め 競合店の価格は意識しない
	競合密度と棲み分け	商圈10km内にスーパー8店、 直売所5店。しかし棲み分け
販促	会話、POP	販売員(農家の主婦)が会話、POP
	イベント、試食	新商品の試食(商品説明、レシピ付き)

(出所) 表VI-5に同じ

従来の直売所の伸長要因は地場産の商品差別化が最大要因であるが、低価格や生産者との会話・交流も販促要因としても重要な伸長要因であった。D直売所では、売上高が約1億円の規模まで成長してきているが、まず地場産の商品差別化が最大の伸長要因として機能しており、生産者との会話・交流の伸長要因に関しても生産者の新規商品試食時や販売員との会話はその機能を果たしている。低価格要因は機能していないが、替りに高品質の評判が形成されて「高価格＝価格プレミアム」が実現している。価格競争力は重要な伸長要因であるが、それが機能せずとも商品差別化をより強固に確立する追加要素、D直売所の場合は高品質、があれば伸長要因となるといえる。

第4節 K直売所の果物特化と通販

1 K直売所の特徴

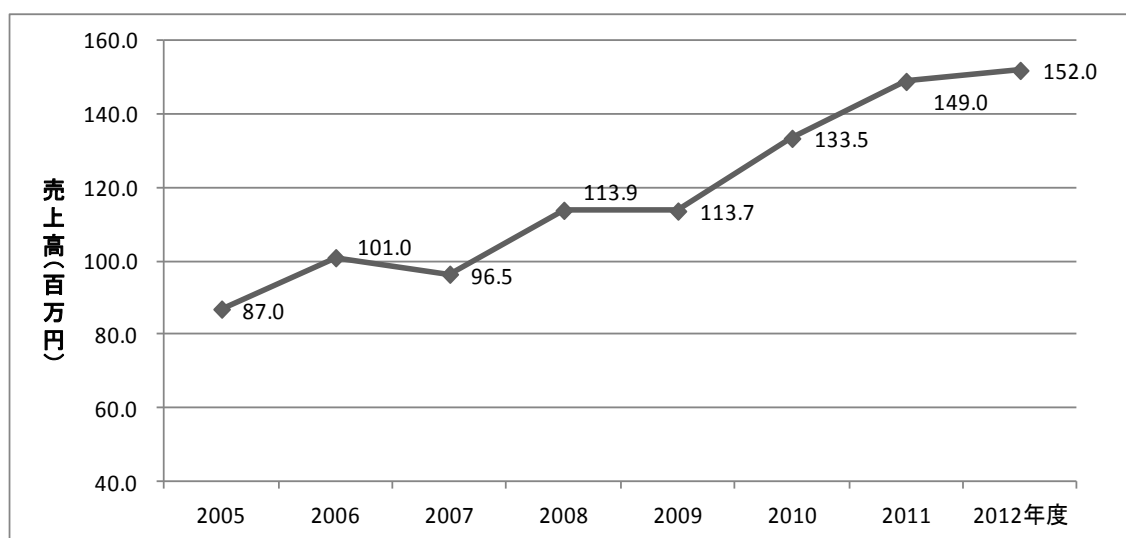
地域活動を行っていた農家を含めた地域住民31人が1人10万円を出資して、1999年にK直売所を立ち上げた。開設目的は、地域の交流・高齢者の生きがいの場を作り、地域の活性化と埋もれた地元産品の掘り起こしによる農業振興である。直売所は10坪程度の

プレハブで、登録生産者数は70人強であった。当初は商品が売れず倒産の危機に陥ったが、みかんと梅干・ジュース・ジャムのきてらセットを発売して営業活動を行って危機を乗り越え、初年度1,000万円弱の売上を達成した。

2002年に売上が4,000万円を超えて黒字化し、2003年には現在地に移転して新店舗を開設、さらに隣接して加工所も設立して、2004年にはみかんジュース加工を開始した。2006年に資本金1,000万円の農業法人株式会社として法人化し、2010年にはみかんジュース加工会社を統合した。2013年の資本金は3,830万円である。

2005年以降の売上高推移は図VI-7のとおりで、2007年には競合店のJA運営KI直売所の開設で売上が微減となり、2009年にはみかんの豊作とスーパーの低価格化で売上が停滞したものの、それ以降順調に成長してきている。生産者数は当初の70人強から現在250人である。

K直売所と同じ敷地内に喫茶店もオープンしており、さらに徒歩10分の距離に、小学校廃校を利用して、体験教室や農家レストラン、宿泊施設を併設したグループ企業運営複合施設が2008年にオープンしている。K直売所、ジュース加工、農家レストラン・宿泊の複合施設の連携で、今後雇用と地域経済効果を求めて、コミュニティビジネスを展開していく方針である。



図VI-7 K直売所の売上高推移

(出所) K直売所資料

表VI-6 K直売所の概要

	2009年度	2012年度	2012年度売上構成(%)	
設立		1999	野菜	5
売上高(百万円)	114	152	果物	65
年平均成長率*(%)	7.0	10.2	梅干し	10
売場面積(m ²)		66	花き	0
1m ² 売上高(万円)	172.3	230.3	生鮮農産物計	80
利用者数(万人)	不明	6(推定)**	農産加工品	20
1日利用者数(人)	不明	167	その他	0
客単価(円)	不明	2,533	合計	100
			品種数(みかん)	80

(出所) K直売所資料、聴き取り調査より作成

(注) *期間は2005~2009年度、2009~2012年度。 **通販の利用者も含まれる。

表VI-6のように、K直売所の売場面積は66m²と小さいが、売場面積1m²売上高は230万円と高い。2012年度売上高1億5,200万円のうち、店頭販売が約1億円、インターネットや電話・ファックスでの通販が5,200万円と通販が約1/3を占めているため、それを除くと1m²売上高は152万円となる。店頭販売の利用者は6割が同市内の地元客、4割が県外からの訪問客である。また、通販を含めて8万人の顧客データベースを持ち、2012年度の利用者数は6万人である。

売上構成はみかんが65%を占めるみかん特化型で、みかんジュース・ジャム・ドレッシング等の果物加工品が20%、野菜は5%、梅干が10%である。近隣が南高梅の産地であるため、梅干も特産品である。客単価は、みかんの箱買いが多いことと、みかんと加工品の詰め合わせの「Kセット」が3,200円~3,400円であることから2,500円と高い。

2 4Pからみた伸長要因

(1) 商品

K直売所の最大の伸長要因は商品差別化であるが、それもみかん産地であるためみかんへの特化ともう1つの柱として南校梅がある。

①品揃えと新規品目・品種導入：初期には果樹試験場の支援を受けて、毎年みかんの品種導入を行うとともに、木が育つには5~10年待つため、他で栽培されていないみかん品種を持つ農家を会員に勧誘してきた。みかんの品種数は2008年に70種類、2013年には80

種類に増加している。利用者にとっては他の小売店ではない品種も選べる利点がある。他方、野菜の品目数は非常に少ない。

また、みかん等の果物加工品も 2010 年から積極的に新規品目・品種を開発してきており、表VI-7 のように 4 年間で新規品目数が 12 品目、45 品種以上になっている。

表VI-7 K 直売所の 2010～2013 年の加工品開発数

	品目・品種数
ジュース	3品目:みかん(6品種)、梅、梅・ダイダイブレンド
調味料	3品目:ダイダイぼん酢、生搾りレモン果汁、ダイダイ果汁
ジャム	定番5品種、その他季節のジャム
マーマレード	4品目:みかん(24品種)、グレープフルーツ、レモン、ダイダイ
ドレッシング	2品種

(出所) K カタログ、聴き取り調査より作成

②鮮度 (地場産割合) : 地場産割合 100%

③高品質・味 (栽培スキル) : みかんと南校梅の複合経営農家が多く、栽培スキルは高い。

④安全性 (残留農薬検査・栽培履歴) : 残留農薬は県の保健所が年数回の検査を行う。栽培履歴は農協に紙で提出している。

⑤周年供給 (端境期を少なく、冬期品目数増) : みかんの多品種化により周年供給体制を整えた。冬期もみかんの出荷が途切れず、9 月頃が端境期となる。

⑥午後の補充(午後の品切れ防止) : 野菜は午前中から品目数が少なく、午後の補充もない。みかん類の午後の補充は携帯メールと電話で行うが、売上高・利用者数とも午前中が 6～7 割を占める。

(2) 価格

みかんは K 直売所の品種数が多いため競合店との比較がしにくく、野菜は逆に K 直売所の野菜の品揃えが表VI-8 のように非常に少なく、競合店との比較ができない。ただ、数少ない品目での単価比較から、K 直売所の野菜価格は安くはなく競合店と同等程度と考えられる。みかんと加工品の詰め合わせの「K セット」の 3,200 円~3,400 円に関しても同様の商品が競合店にないため、価格比較は難しい。

表VI-8 K直売所と競合店の100g単価比較 2013年8月15日(木)

	K直売所	KI直売所	Y直売所
オープン	1999	2007	2001
きゅうり	-	16.3	34.1
大根	-	16.5*	14.6*
にんじん	-	25.9*	31.1*
長ネギ	-	75.0*	47.4*
なす	22.9	31.0	18.7
とまと	-	51.1*	61.9
小松菜	-	47.6	42.0
かぼちゃ	16.0	20.3	21.7
キャベツ	-	14.4*	19.9*
ピーマン	49.8	30.6	33.9
ブロッコリー	-	97.7*	-
おくら	78.7	74.1	114.9

(出所、注) 表VI-2に同じ

(3) 場所

T市の人口は8万人で、K直売所はT市駅まで車で10分、阪和高速T・ICまで車で7分の農村地帯で、通り抜けの車の通行量は多くない。しかし、近隣のS温泉に向かうS有料道路への2号店出店の誘いを断り、この立地で地域の特色を出すことを重視している。

競合店はJA運営と民間企業大規模直売所の2店とスーパー1店であり、店頭販売では、競合店の販売品種が旬の時期にはある程度影響を受けるが、他の品種や売上の3割強を占める通販では競合せず、棲み分けている。

(4) 販促

K直売所の店頭販売はパートの販売員が担当しており、それほど会話も多くなく、POPも少ない。しかし、近隣のグループ企業の複合施設では、900円の地場産野菜中心のランチビュッフェを提供する農家レストラン、宿泊施設、体験教室、スイーツ工房、貸し農園等があり、集客力が高い。また、「Kセット」に同封されている「K通信」(春、夏、冬の年3回)には、K直売所や近隣複合施設のメニューやイベント、新商品情報等が載せられており、利用者への情報発信が行われている。

(5) まとめ

以上の 4P からみた伸長要因を整理したのが表VI-9 である。K 直売所の最大の伸長要因は地場伝統品の商品差別化、みかんへの特化であり、80 品種を掘り起こして導入した品揃えである。さらに、第 2 の柱としての南高梅、みかん自社加工品（ジュース、ジャム、ドレッシング等）がある。

従来の直売所の最大の伸長要因は「地場産の商品差別化」であり、その直売所ならではの地域特産品であったが、K 直売所の場合でも同様に、地場伝統品である紀州みかんと南高梅を核に「地場伝統品の商品差別化」が確立しているだけでなく、両商品は地域特産品として知名度が高く、「地場伝統品の商品差別化＋地域有名特産品」のより強固な商品差別化を構築している。

価格は周辺競合店と比較して必ずしも安くはないが、競合店にはない品種や詰め合わせが選択できることと通販により、競合店と棲み分けて価格競争が回避されている。販促も K 直売所での会話やイベントによる利用者との交流は少ないが、近隣のグループ運営の複合施設での集客がイベントと同様の効果を持ち、「K 通信」も利用者への情報発信となっている。

表VI-9 K 直売所の 4P からみた伸長要因

4P	伸長要因	K直売所
商品	品揃え(多品目)	みかん特化。みかん80品種(2013)
	生産者数	当初70人強⇒250人
	生鮮農産物売上構成、野菜割合	80%。柑橘類65%、野菜・梅干し15%
	独自商品、新規品目導入	柑橘類70(2008)⇒80品種(2012) みかん、梅干、詰合せ、加工品
	鮮度(地場産割合)	100%
	高品質・味(栽培スキルの向上)	良品質、品種掘起し、加工品開発
	安全性(残留農薬検査、栽培履歴)	年数回(県)、紙で提出
	周年供給(端境期少、冬期品目増)	柑橘類が9月を除きほぼ途切れず
	午後の補充(午後の品切れ防止)	携帯メール、電話でみかんは補充
価格	競合店との価格差	みかん:競合品種少。高め(野菜) あまり競合店の価格を意識しない
場所	競合密度と棲み分け	周辺にスーパー1店と大規模 直売所2店。棲み分け
販促	会話、POP	近隣のグループ複合施設(農家
	イベント、試食	レストラン、宿泊等)の集客効果大

(出所) 表VI-6 に同じ

第5節 小括—小規模成長直売所の伸長要因のまとめと課題—

小規模直売所の伸長要因は表VI-10のように整理されるが、小規模成長直売所の最大の伸長要因は、3事例とも明確な「地場産の商品差別化」とともに、独自の差別化要素を追加して「店の独自性」を構築して一層強固な商品差別化を確立したことである。まず「地場産の商品差別化」に関しては、3店ともほぼ100%の地場産割合であること、しかも規模が拡大して品目数が増加しても、毎年新規品目・品種を導入して地場農産物を増やすことで、仕入れを行わず地場産割合100%を維持している。また、売上が拡大して生鮮農産物から農産加工品に品揃えを増やしても、地場産原材料を用いて農産加工品を増大している。次に、「店の独自性」に関しては、3店がそれぞれ独自の差別化要素に着目して認知度の高い独自商品、N直売所のイタリア野菜、D直売所の高品質商品、K直売所の80品種のみかん・梅干を作り上げて、店の独自性を構築した。このことから、従来の直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が今も伸長要因として機能していること、ただし、市場・競争環境が激化している2009年以降は、商品差別化を一層強固にするために独自商品を育成して店の独自性を構築することが重要となることが明確にされた。

表VI-10 小規模成長直売所の4Pからみた伸長要因のまとめ

4P	伸長要因	N直売所	D直売所	K直売所
商品	品揃え:野菜品目数	50~60	110	みかん80品種
	売上構成:生鮮農産物、農産加工品	95%、5%	75%、20%	80%、20%
	地場産割合	100%	95%以上	100%
	新規品目導入:年導入品種数	年4~8	15⇒10(2010~)	みかん10(4年)
	店の独自性:独自商品	イタリア野菜	高品質評判	地域特産品 紀州みかん、南高梅
	周年供給:冬期	ハウス栽培	いちご	みかん
	午後の補充	電話補充	携帯メール補充	みかん:電話補充
価格	競合店との価格差	安い	高め	競合品種なし/高め
場所	競合店数と棲み分け(競合意識)	8店、価格意識	意識なし	あまり意識なし
販促	生産者との会話・交流	生産者常駐	農家主婦販売員	グループ複合施設 K通信発信

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査より作成

価格に関しては、これまでの低価格の伸長要因は、N直売所を除いてD直売所とK直売所の2事例では機能していない。これは2事例の独自の商品差別化によりD直売所では

価格プレミアムを形成し、K直売所ではみかんの多品種や詰合せ・果物加工品開発により競合品がないことで価格競争が回避できているためである。

場所に関しては、従来は競合店数も少なく、地場産を低価格で販売するスーパーもなく、直売所とスーパーは棲み分けて競合が伸長にほとんど影響しなかったが、競合店数が増加し、2009年以降はスーパーが地場産コーナーやインショップを増加して低価格競争が激化していることから、競合が直売所の主要な停滞要因となってきた。しかし、3事例では強固な商品差別化があるため、競合店との棲み分けができています。

販促では、従来の直売所は生産者と利用者との会話やイベントでの交流が主要な伸長要因であった。生産者が常駐するN直売所ではそれが今も機能しているが、D・K直売所では生産者が店に常駐していないため、D直売所では農家の主婦の販売員が会話・交流を代替し、K直売所では近隣の農家レストランや宿泊複合施設の従業員が会話・交流を代替している。通販客への「K通信」も交流をサポートしている。

以上から、3事例の最大の伸長要因は第一に商品であり、従来の直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」に加えて、独自商品育成により店の独自性を一層高める強固な商品差別化を確立していることが明確化した。また、価格、場所、販促の3項目に関しては、店の商品差別化の独自性を強化する一貫性のあるマーケティング・ミックスの形成が必要であることも明らかになった。

今後検討すべき課題として次の2点が挙げられる。第1は、小規模成長直売所がほぼ100%地場産割合を維持しつつ今後も規模拡大を継続できるか、できる場合は、どのような方法でどこまでの規模ならできるかという点の解明である。第2は、「100%地場産の商品差別化」を維持していくために、今後も新規品目・品種の継続導入と品揃えの増大が必要であるが、それには利用者のニーズに応える生産能力の育成、すなわち地場農産物資源と生産者の両方を把握・管理して増産体制を作り上げる必要があり、どのように体制を整備していくかを明確にすることである。

補論 零細規模直売所の商品品揃えと高齢化

第1節 本章の課題

第6章では小規模成長直売所の事例で伸長要因の解明を行ったが、直売所全体をみると、売上高1,000万円～1億円未満の小規模直売所（34.4%）と売上高1,000万円未満の零細直売所（52.2%）で直売所数の9割弱を占めており、小規模・零細直売所の大半が売上高減少又は停滞して自然縮小を続けるか、大規模直売所に統合されてきている。

しかし、零細直売所も地域農業の維持、地域活性化の拠点として地域住民から存続を期待されている場合が多い。したがって、零細直売所の売上高減少・停滞の実態を把握し、その減少・停滞要因を解明することは零細直売所の今後の展開への示唆の観点から有益と考えられる。

本章では、そうした売上高が減少している零細直売所が、小規模でも成長している直売所と伸長要因がどのように異なるのか、これまでの直売所の伸長要因がどう変化して売上高が減少してきたのかを解明することを課題とする。

事例対象として、新潟県のT直売所と同市内にあるNE直売所を選定した。分析方法は、まずNE直売所の特徴を概観して、次に、4Pからみた伸長要因を評価基準として、NE直売所では4Pの各要因がどう変化して売上が減少してきたのかをPOSデータ分析と聞き取り調査を踏まえて解明する。

第2節 NE直売所の商品品揃えと高齢化

1 NE直売所の特徴

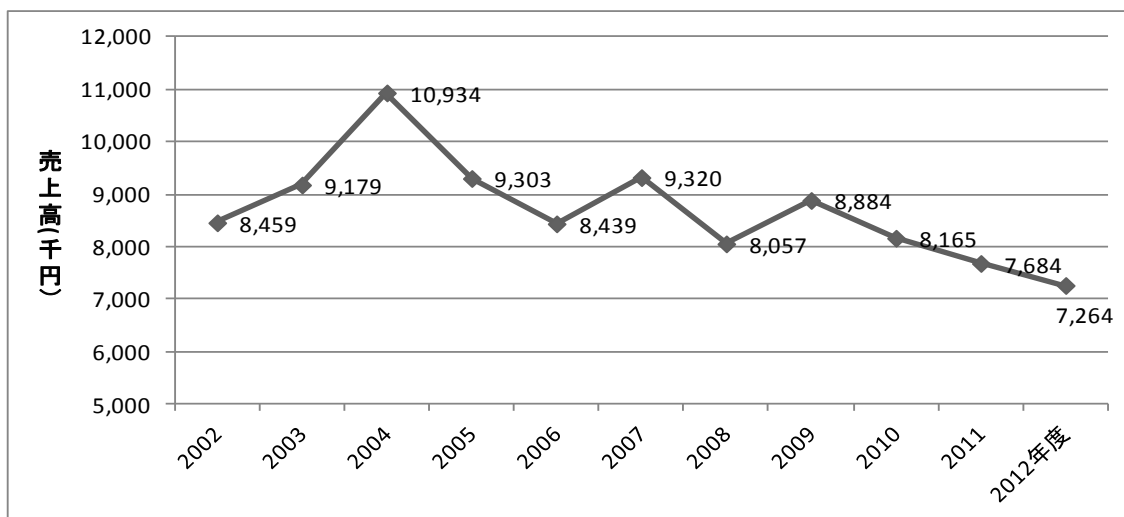
NE直売所は、所在地区の住民が2002年に公団所有の施設を借りて開設した。開設目的は、生きがい・仲間との交流・利用者との交流による地域活性化が主目的であるが、生産者からは収入増加も期待されている。施設は公団所有のため初期投資はなく、家賃・光熱費が無料である。販売は生産者の当番制で、1日500円で担当する。運営経費が少額のため、手数料は8%（当番をしない生産者は15%）である。

NE直売所は中山間地域にあり、2,400人の住民が現在1,200人に減少し、65才以上が

4割を占める。1994年から圃場整備を開始している土地改良区である。今後の地域や農業をどう方向づけるのか、地域の将来像をより具体化して住民に示して若者人口の増加、地域の活性化を望んでいる。NE直売所はその中核拠点として同地区にとって必要な拠点と位置付けられている。

さらに、同地区は食と農の資源循環型社会づくりの構想を持っており、都市と農村の交流拠点化を目指している。そのため、NE直売所の開設後、2005年に有機資源（堆肥）センターを誘致して運営管理を行い、2006年に交流センターを開設してそば打ち体験等の企画の実施、2010年には貸し農園を開設しており、年間2.1万人が同地区のNE直売所周辺施設を訪問している。

NE直売所の売上高は、図補-1のとおり2002年度から2004年度までは成長したが、それ以降売上が減少してきており、2012年度には730万円まで低下した。2006年度から2009年度の期間は横這い・微減であったが、2009年度以降は売上減少が大きい。生産者数は当初26人であったが、それ以降も27～29人で横ばいである。生産者の年齢は58～74才で、平均年齢は65才である。



図補-1 NE直売所の売上高推移

(出所) NE直売所資料

NE直売所は表補-1のとおり、売場面積60㎡で2012年度売上高が730万円、1㎡当たり売上高は12万円と規模が小さい。利用者数は1日108人、年間1.2万人で、客単価は641円であるが、2009年度と比較して2012年度は利用者数、客単価ともに減少している。

品揃えは50～60品目であり、売上構成は野菜が85%、花が10%で生鮮農産物が95%を占める。残りの農産物加工品も漬物や塩蔵品、味噌、笹だんごやちまきなど、地場農産物の加工品である。

表補-1 NE直売所の概要

	2009年度	2012年度	2012年度売上構成(%)	
設立		2002	野菜	85
売上高(百万円)	8.9	7.3	果物	0
年平均成長率*(%)	-4.1	-6.5	花	10
売場面積(m ²)		60	生鮮農産物計	95
1m ² 売上高(万円)	14.8	12.1	農産加工品	5
利用者数(万人)	1.3	1.2**	その他	0
1日利用者数(人)	118	108**	合計	100
客単価(円)	661	641**	品目数	50～60

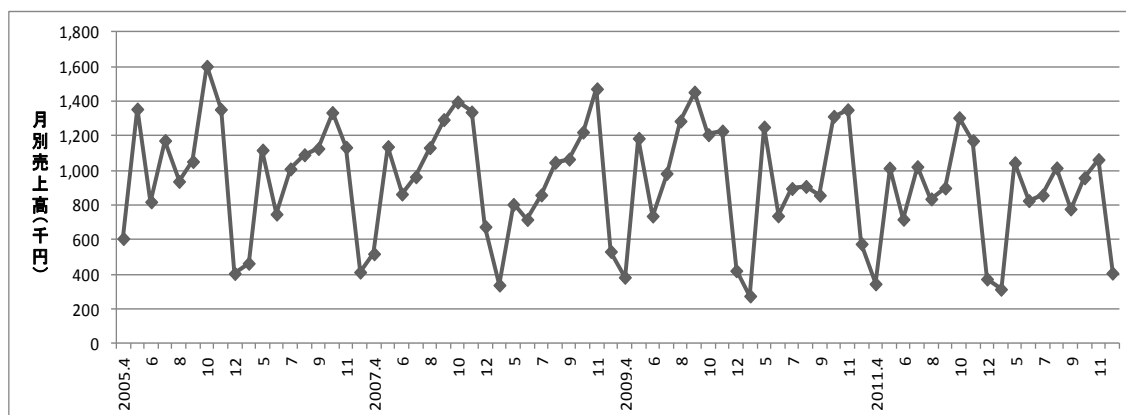
(出所) NE直売所資料、聴き取り調査より作成

(注1) *期間は2004～2009年度、2009～2012年度。**2011年度。営業月は4月～12月

(注2) 売上構成は2011年10月～12月および2012年4月～8月の8カ月の構成比から推定。
農産加工品は笹だんご、ちまき、漬物、塩蔵品等。野菜は山菜、一部果物を含む。

2 NE直売所の売上上位品目

NE直売所の月別売上高推移は、図補-2のとおり、5月と10月～11月の売上高が大きいが、その突出した売上高が徐々に減少してきている。



図補-2 NE直売所の月別売上高推移

(出所) 図補-1と同じ

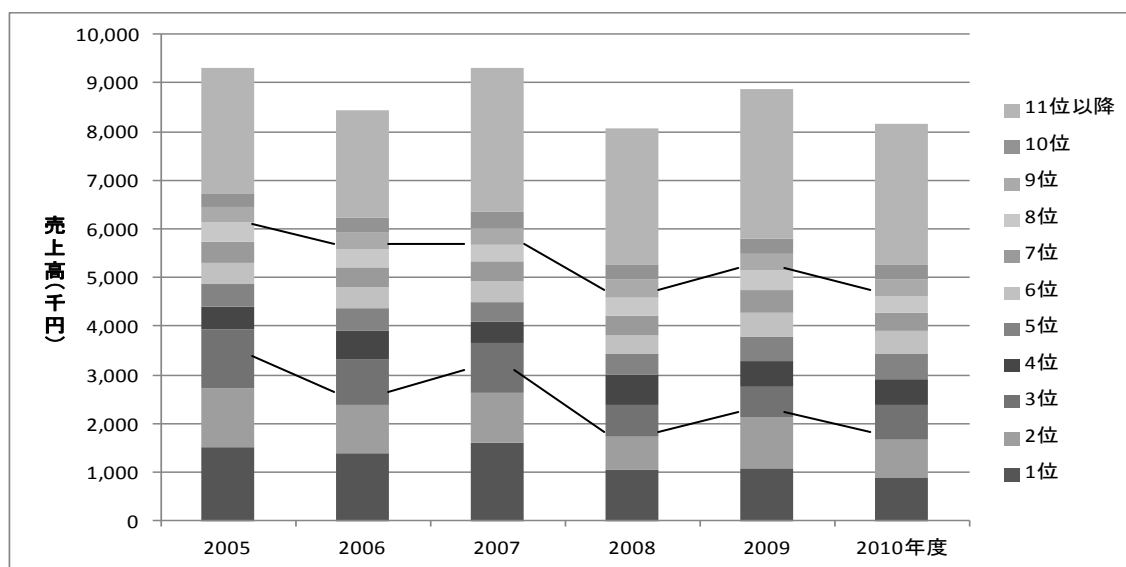
月売上高が大きい5月と10月～11月の上位10品目の売上高をみると、表補-2のように、5月は山菜や地場特産品のアスパラガス、笹だんご、ちまきなどが上位を占め、10月は枝豆やきのこ、11月は山の芋や京野菜のえび芋が上位にあり、上位10品目で売上高の5～6割を占めている。NE直売所ならではの地場特産品が売れ筋となっている。

表補-2 NE直売所の月売上上位10品目

順位	2011年10月 75品目			2011年11月 68品目			2012年5月 60品目		
	品目名	売上金額	単価	品目名	売上金額	単価	品目名	売上金額	単価
1	枝豆	118,350	200	山の芋	281,100	953	アスパラガス	228,750	249
2	その他花き	85,460	151	ねぎ	69,050	135	たけのこ	115,890	184
3	ねぎ	81,220	115	大根	62,770	129	笹だんご	79,100	491
4	大根	51,700	111	その他花き	58,360	154	わらび	67,200	256
5	きのこ	48,850	385	白菜	54,570	148	みず	39,450	236
6	食用菊	45,230	122	れんこん	36,900	183	ちまき	35,500	500
7	里いも	44,200	186	キャベツ	36,890	131	フキ	34,210	158
8	なす	42,850	154	里いも	33,940	162	その他花き	27,170	157
9	柿	36,630	177	食用菊	31,060	121	もち草	18,900	197
10	白菜	35,830	224	えび芋	30,400	395	パン	17,530	118
合計		590,320			695,040			663,700	
総計		1,305,110			1,172,100			1,044,790	
10位シェア		45%			59%			64%	

(出所) 図補-1に同じ

3 上位生産者の売上高の減少



図補-3 NE直売所の上位10位の生産者売上高と11位以降の合計売上高推移

(出所) 図補-1に同じ

上位 10 位の生産者の売上高推移は、図補-3 のように 2005 年度から 2010 年度にかけて減少傾向にあり、特に上位 1～3 位の減少度合いが大きい。生産者数は 27～29 人で横ばいであり、NE 直売所の売上高減少は上位生産者の売上高減少が主要因と考えられる。

上位 1～3 位の生産者は、1 品目当たりの売上高が 2012 年 4～6 月の 3 カ月合計で 6 千円～1 万円であり、1 位が 39 品目、2 位が 19 品目、3 位が 12 品目と出荷品目数が多いため、売上高が増加している。上位生産者の売上高減少は、高齢化で出荷品目数が減少している可能性が高い。

第 3 節 小括—4P からみた売上減少要因—

1 4P からみた減少要因

(1) 商品

NE 直売所の品目数は 50～60 品目であるが、100%地場産の特産品である上位 10 品目で売上高の 5 割以上を占めている。従来の直売所の最大の伸長要因は「地場産の商品差別化（鮮度、味、安全）」であるが、NE 直売所は近隣に大小直売所があり、地場産 100%だけでは商品差別化が弱いのだが、「山の芋・山菜等の地場特産品」と「全員がエコファーマー資格＋有機堆肥利用による安全性」が商品差別化となり、従来の「地場産の商品差別化」の伸長要因に則っている。したがって、地場特産品の出荷が増えていれば売上高は伸びていただろうが、地区の生産者数が横這いで高齢化してきているため、上位生産者の出荷品目数が減少して売上高が減少している。

商品の他の特徴は以下のとおりである。

- ①新規品目・品種導入：積極的に新規品目・品種を導入して栽培する生産者はごく少数で、大半は従来どおりの品目・品種が多い。従って、新規の差別化商品の育成がない。
- ②安全性：全員エコファーマー資格保有。同地区の有機堆肥センターの肥料を利用する。
- ③周年供給：営業期間は 4 月～12 月中旬までの 9 カ月と週末・水曜日の週 3 日である。
- ④午後の補充：午後の補充はなく、午前中で商品がなくなれば閉店する。

(2) 価格

価格は生産者の話し合いで価格のガイドラインを決める。しかし、売れ残りを避けるた

めに、一袋の量を増やす生産者もあり、価格が低下する傾向にある。100g単価比較ではT直売所の表IV-4（98ページ）のとおり、競合店と比較して大幅に安い。

(3) 場所

10km圏内にスーパーが5店と大規模直売所が3店あり、競合店数は多い。しかし、NE直売所は地場特産品の商品差別化と低価格のため、競争にはあまり影響されていない。ただし、地場農産物加工品の生産者は近隣の大規模直売所にも出荷しており、今後NE直売所の売上高減少が続けば、生産者の移動の恐れはあるかもしれない。

(4) 販促

従来の直売所の伸長要因どおり生産者が当番制で販売を行っており、商品の特徴や調理方法の説明の会話や利用者との交流が主要な販促活動となっている。

2 まとめ

以上からNE直売所の4Pからみた売上高減少要因は表補-3のように整理される。NE直売所では従来の「地場産＋地場特産品の商品差別化」と低価格、生産者との会話・交流の従来の伸長要因が機能しており、売上高減少の最大要因は生産者数が増加せず高齢化することで品揃えの品目数と量不足が生じていることである。

表補-3 NE直売所の4Pからみた売上高減少要因

4P	減少要因	NE直売所
商品	品揃え：品目数	50～60品目
	生鮮農産物	95%。上位10品目の地場特産品5割以上
	地場産割合	100%
	新規品目導入：年導入品種数	なし。生産者数27～29人横這い、高齢化
	店の独自性：独自商品	地場特産品：山菜、きのこ、山の芋、アスパラ、京風野菜（えび芋、堀川ごぼう）、笹だんご等
	安全性（残留農薬検査、栽培履歴）	全員エコファーマー資格保有、有機堆肥利用
	周年供給：冬期	12月下旬～3月まで閉店、水曜・土日営業
	午後の補充	午前中に商品がなくなり閉店
価格	競合店との価格差	大幅に安い
場所	競合店数と棲み分け（競合意識）	スーパー5店、大規模直売所3店。意識なし
販促	生産者との会話・交流	当番制。生産者との会話・交流

（出所）表補-1に同じ

終章 総括

第1節 4P からみた直売所の伸長要因

第1章では、直売所の2000年代以降の動向を概観し、それによって次の点を明らかにした。1つは、2000年代後期に市場・競争の外部環境が大きく変化したことであり、長期の経済不況と特に2008年9月のリーマンショックによる経済の落ち込み、そのために消費者の価格志向が強まり、さらに、大規模直売所の増加に伴い直売所間の競争の激化、および2009年以降のスーパー間の生鮮品の商品差別化（地場産の取り扱いとインショップ導入）と低価格戦略の激化から直売所とスーパーとの競争激化が生じていることである。もう1つは、直売所業界の内部環境の変化であり、直売所業界と大規模直売所が成長期から成熟期に入っており、大規模化と業界の寡占化、JA・民間企業・生産者直売所が業界の1/3ずつを占め、その運営特徴が異なること、生産者数・品目数・生産量の確保が運営課題となることが挙げられる。すなわち、2000年代後期以降、特にリーマンショック後の2009年以降に直売所の外部・内部環境ともに大きく変化していることが明らかになった。

第2章では、大規模直売所の2009年頃を境とした停滞の実態を実証し、さらに、先行研究成果に基づいてマーケティングの4Pからみたこれまでの直売所の伸長要因を整理して、さらに最近の消費者調査から消費者の価格志向の強まりを追加して、大規模直売所の停滞要因を解明する分析視点を提示した。

第3章から第5章までの大規模直売所の事例研究では、第1章で要約した2000年代後期の市場・競争の外部環境と業界・直売所の内部環境の変化の中で、大規模直売所がどのような対策を採り、その結果従来の4Pの伸長要因がどのように停滞要因に変化したのかをJA、民間企業、生産者直売所の運営主体別に6事例で解明した。

第6章の小規模成長直売所の事例研究では、従来の4Pの伸長要因が同様の外部・内部環境下で小規模成長直売所の場合は今も機能しているのかどうかを3事例で解明を試みた。小規模成長直売所と大規模直売所の事例分析の結果は表終-1に対比して整理されるが、それによって、小規模成長直売所では従来の直売所の伸長要因が今も機能しているかに関して次の点が明らかになった。

1つは、小規模成長直売所3事例と大規模直売所6事例の対比から、直売所の最大の伸長要因は今でも「地場産の商品差別化」であり、伸長要因として必須要素になっているこ

とが明確化した。小規模成長直売所は3事例ともほぼ100%の地場産割合であること、しかも規模が拡大して品目数が増加しても、毎年新規品目・品種を導入して地場生産の品目・生産量を増やすことで、仕入れを行わず地場産割合100%を維持している。また、売上が拡大して生鮮農産物から農産加工品に品揃えを増やしても地場産原材料を用いて農産加工品を増加しているため、生鮮農産物と地場産加工品の売上構成が3事例とも95%~100%である。このことから、「地場産の商品差別化」を形成する重要要素は、従来通り地場農産物の生鮮品+加工品の地場産割合が高いこと、高鮮度による味の良さ、地場特産品があること、地場産新規品目・品種が導入されて品揃えの多彩さ・目新しさが維持・拡大していくことであり、それが今でも機能していることが小規模成長直売所の3事例で確認された。

表終-1 4Pからみた停滞要因と伸長要因のまとめ

		商品					価格	場所	販促	生鮮農産物	
		品揃え (野菜品目数)	独自商品 新規品目導入数/年	地場産割合 (%)	高品質・味 (栽培スキル)	周年供給 (冬期等)					午後の 補充
大規模停滞直売所											
JA:Y直売所	~2009	197**	15(05-10)	87.5	良・高品質	地場産へ	補充	安くない	2店	POPで紹介	67
	2009~	209⇒213**	8(10-12)	81.9(74~87)	50万円~減	減少	減少	同程度、安め	特売増		
JA:J直売所	~2009	50~60⇒		73(70~75)	低⇒上昇	仕入	平日時々	安く設定	1店	POP少	75
	2009~	170(12)	13(03-12)		良			10~20円1同等	4店増、競合激化		
民間企業:T直売所	~2009	105⇒130	当初2年で25増加	70(60~95)	高(高スキル者)	仕入	午前2回	安め	競合7店	試食・味訴求	74
	2009~	103-138-126	120~140前後		通常野菜は良			高め	低価格競争	ブランド化難	
生産者:K直売所	~2009	50⇒120	12(04-10)	60	良・高品質	仕入	少ない	安め	競合少、棲み分け	POP少	70
	2009~	120-110-100	10減(10-13)		農業検査厳しく		更に減少	高め	6店増、価格競争	風評	
生産者:AS直売所	~2009			80(冬70弱)	良	加工品仕入		安い	周辺に3店	店員と会話	66
	2009~	104(2011)	生産者頭打ち					安め	低価格競争		
		98(2012)	6減少(11-12)								
生産者:A直売所	~2009	ぶどう62(2007)		73(58~80)	良・高(果物)	加工品仕入	果物補充		競合多、棲み分け	店員と会話	59
	2009~	ぶどう53-64	ぶどう3~4(10-13)				野菜なし	野菜同等			
		野菜186-204	野菜10(11-12)								
小規模成長直売所											
N直売所		50~60	イタリア野菜、4~8	100	低⇒良・高	ハウス	電話補充	安い	競合9店、低価格	会話	95強
D直売所		110	高品質、15-10	95~	高	いちご	メール補充	高め	競合多、棲み分け	店員と会話	75
K直売所		80品種(柑橘類)	みかん10/5年、加工品11	100	良・高(果物)	みかん	みかん補充	高め	競合少、棲み分け	店員と会話	80

(出所) 各直売所資料、聞き取り調査より作成

(注1) *野菜、果物、米・穀類、豆・茸類、花。 **野菜・花の品目数

(注2) Y直売所の品目数は一部品種数も含んでいる。他の直売所でも同様である。Y直売所の果物の品目数は50~60品目で一定しており、2012年の213品種の中で野菜は150~160品目となる。

(注3) A、K直売所の品目数、新規品目導入数は品種数である。

(注4) D、K直売所は生鮮農産物以外に地場産農産加工品の売上構成比が各々20%である。

他方、それ以外の品揃えの多品目化、周年化、午後の補充の要素は、大型店舗で品揃えが極めて多く、しかもいつでも品切れをしない点で集客と量的拡大に対する貢献は大きいものの、直売所の伸長要因として必須要素ではない。

2点目は、小規模成長直売所は3事例とも上記の「地場産の商品差別化」だけでなく、独自の差別化要素を追加して各店の「独自商品」を育成して店の独自性を際立たせる一層強固な商品差別化を確立したことである。3事例ではそれぞれN直売所のイタリア野菜、D直売所の高品質商品、K直売所の80品種のみかん・梅干を育成して、店の独自性を強めた。このことから、従来の直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が今も伸長要因として機能していることはそのとおりだが、今では市場・競争の外部環境が消費者の価格志向の強まり、およびスーパーとの競合激化が一層厳しくなっているため、「地場産」だけでは商品差別化が希薄化してきており、独自商品を育成して商品差別化を一層強固にすること、店の独自性を強めることが重要となっていることが明確にされた。

3点目は、4Pの中で商品以外の伸長要因は、これまでは価格が大幅に安いこと、場所の競合が少なく棲みわけていること、販促は生産者と利用者との会話・交流が主体であったが、今回の事例研究から、この3要因は最大の伸長要因である商品の「地場産の商品差別化」を補強する要因だということが明確にされた。たとえば、D直売所のように「高品質」の商品差別化が確立している場合は、価格プレミアムが実現して低価格の要因が機能していなくても成長している。しかも、店の独自性を強める強固な商品差別化が確立していれば、直売所やスーパーの競合店が増加して熾烈な価格競争が展開されても価格競争に巻き込まれず棲み分けが依然として可能である。販促の場合も、生産者と利用者の会話や交流は、販売員との会話や会報による情報発信でもある程度代替が可能である。

すなわち、直売所の最大の伸長要因として、独自商品の育成も含めて「地場産の商品差別化」がより強固に確立されていれば、他の3Pの伸長要因は、商品の伸長要因と一貫性を持ち、4Pで最大の伸長効果が得られるように4Pのマーケティング・ミックスが形成されていればよいといえる。

第2節 大規模直売所の2009年以降の停滞要因

前節では、主として小規模成長直売所の3事例から、直売所の最大の伸長要因は今までと変わらず「地場産の商品差別化」であり、高地場産割合、地場産の新規品目・品種の継

続導入と品目数・生産量の拡大、地場産の生鮮農産物とその加工品の増大、および商品差別化の強化のために高品質や地場特産物、ユニークな独自商品の育成が重要要素であると結論づけた。

本節では、小規模直売所に対して、大規模直売所¹⁾は同様の2000年代後期の市場・競争の外部環境と業界・直売所の内部環境の変化の中で、販売効率向上のために量的拡大を追求するために、どういう対応策を採り、その結果4Pの伸長要因(商品、価格、販促、場所)がどのように変化して停滞したのかを大規模直売所の6事例研究の結果を統合して考察する。

1 4P からみた伸長要因の変化

(1) 商品

大規模直売所は、量的拡大を追求して商品では品揃えの多品目化と周年化を推し進め、生鮮農産物主体から地場産以外の農産加工品や一般食品、その他商品まで品揃えを拡げて総合化を展開した。

特に「大規模化⇒多品目化」の品揃え政策を積極的に推進したのはJA大規模直売所であり、JAの大規模化は売上高5億円以上、望ましくは10億円以上を目指している。その場合のJAの多品目化は品目数(品種数を含まず)で120~130品目以上、事例直売所の品目数(+一部品種数)の場合は、表終-2のように野菜・果物でJ直売所260品目、Y直売所213品目と生産者・民間企業直売所に比べて圧倒的に品目数(+一部品種数)が多い。

表終-2 事例直売所の売上高と野菜・果物品目数 2012年度

	J(JA)	Y(JA)	K(生産者)	A*(生産者)	T(民間企業)	AS(生産者)	KI**(生産者)	D(生産者)
売上高(億円)	9.9	8.5	6.1	3.5	3.0	2.6	1.5	0.9
品目数:野菜	170		90	204	126	98	少ない	110
果物	90			64(ぶどう)	34	24	80(みかん)	20
合計	260	213			160	122		130

(出所) 各直売所資料、聴き取り調査より作成

(注1) 品目数は一部品種数を含む。T、AS、Dはコード表から筆者ができる限り品種コードを除いて品目数をカウントした。

(注2) *売上高は直売所分。野菜204、ぶどう64は品種数。 **80はみかんの品種数

大規模直売所が量的拡大を図るためには、生産者数の増大、新規品目・品種の継続導入と多品目の品揃え、生産量の確保が必要となるが、外部・内部環境の変化の中で、規模拡大に伴って地場農産物の増産体制を作り上げて拡大していくことは困難であり、対策として仕入れによる品揃えの多品目化と周年化、総合化、生産量の確保をせざるを得なかったといえる。

その結果、大規模直売所では、直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が次の3点で希薄化した。1つは、品目数の増加、周年化、生産量の増大を仕入れで調達することによる地場産割合の低下である。大規模直売所の地場産割合の低下については、小規模成長直売所3事例の地場産割合が95～100%であるのに対し、大規模直売所6事例では80%以上の地場産割合はY、AS直売所の2例で、他4事例は60%～70%強と低下している。

2点目はスーパーとの品揃えの類似化である。仕入れにより売れる商品を調達して農産物加工品や一般加工品、一般食料品等にまで品揃えを広げた場合、スーパーでも同様に売れる商品を仕入れで調達するため、スーパーと品揃えが似通ってしまう。事例の小規模成長直売所の生鮮農産物売上構成比が75～95%強、地場産農産物加工品を合計するとほぼ100%であるのに対し、大規模直売所の生鮮農産物売上構成比は60%前後から75%前後であり、その他の加工品では品揃えの類似化の可能性が生じる。

3点目として、量的拡大を図りつつ地場産の商品差別化を保持するためには、仕入れではなく地場農産物を増産する体制を作ること、売れる品目・品種を生産者が栽培して増やし、また生産者数が増加するように育成していくことが求められる。規模が拡大すれば出荷する生産者も多数必要となり、利用者のニーズを理解してニーズのある新規品目・品種を導入・栽培していくスキルと意欲が高い生産者をより多く育てる必要がある。しかし、直売所が成熟期に入り、生産者数もそれまでの増加から頭打ちになるとともに高齢化してきている。また、直売所に必要な多品種少量生産の営農指導を行う仕組みが直売所に十分に整備されていず、必要な営農指導と生産者育成が十分に実施できていない。その結果、2009年頃以降に、直売所が成熟期に入ったことや高齢化も影響して、新規品目・品種の導入が停滞し、品目数が増大しにくくなってきた。

以上から、量的拡大を追求した大規模直売所は、最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が地場産割合の低下と競合店との品揃えの類似化、新規品目・品種導入の頭打ち・停滞の3点で希薄化し、商品優位性・商品競争力が低下した。商品優位性・競争力は直売

所にとって重要な差別化要素であるため、大規模直売所の競争力低下に大きく影響した。

(2) 価格

価格は商品に次いで2番目に重要な伸長要因であるが、2009年頃以降からスーパーとの競合が激化することで、直売所に対する消費者の低価格の評価も変化してきている。スーパー間で2009年頃以降から生鮮商品差別化（地場産コーナー、インショップ導入）と価格競争が激化して、スーパーが集客の目玉として生鮮農産物価格を特売価格で販売したこともあり、表終-3の事例大規模直売所の価格比較調査でも、スーパーに対して大規模直売所の価格が安いとはいえず、価格競争力が低下している。

表終-3 事例大規模直売所の価格比較調査のまとめ

	2009年以前の価格	2009年頃以降のスーパーの動向	2009年頃以降の価格
JA:Y直売所	安いが大幅に安くない	競合2店。価格競争、特売増加	9品目中6品で安い 価格差縮小
JA:J直売所	大幅に低価格設定	競合1店→5店（新設、リニューアル） 価格競争、特売増加	Jが10～20円値上げ 8品目中4品で安い。同等
民間企業:T直売所	高品質・適正価格設定 多品目で高品質が認められず	競合7店。価格競争	7品目中3品目で安い 高価格のイメージが形成
生産者:K直売所	低価格設定	競合6店（新設、リニューアル、インショップ）、価格競争、特売増加	8品目中2品で安い 高め
生産者:AS直売所	低価格設定	競合6店（スーパー3店、直売所、インショップ2店）、価格競争	11品目中5品目で安い 同等程度
生産者:A直売所	果物特化。野菜は少ない 果物:高品質で同等・高め	競合6店（スーパー3店、直売所3店） スーパーが価格競争	8品目中4品で安い 同等。競争の影響少ない

（出所）各直売所聴き取り調査、店頭小売価格調査と重量測定により算出

JA運営のY直売所の事例では、2009年頃までは多品目化を進めながら88%の高地場産割合で良・高品質の商品を品揃えして地場産の商品差別化を確立しており、大幅に安くはないが品質の割に安いと評価される価格設定であった。しかし、2009年頃以降は地場産割合が低下して「地場産の商品差別化」が希薄化する一方、競合店の特売頻度が増えてスーパーとの価格差が縮小し、9品目中3品目で価格が高めになっている。

JA運営のJ直売所の事例では、2002年の設立当初は安い価格設定であったが、品質が向上してきて2009年頃に10～20円値上げしたこともあり、同時期からのスーパーの競合店の増加と価格競争に対して8品目中半分がスーパーと同等か高めで、総じてスーパーと同等程度の価格となり、価格競争力が低下した。

民間企業運営の T 直売所の事例では、高品質・適正価格政策を採っていたが、多数の品目で高品質が消費者に認められずプレミアム価格が実現できないことから、2009 年頃以降のスーパー間の生鮮食品の差別化と価格競争により、スーパーに対して高価格の品目が 7 品目中 4 品目と多くなり、価格競争力を失った。

生産者運営の K 直売所では 2009 年ごろまでは競合店より低価格であったが、2010 年に残留農薬ドリフト問題が発生し、同時に 2010 年頃以降にスーパーの店舗新設やリニューアルで産直や地場産コーナーが増えてインショップも新設されて価格競争が厳しくなり、8 品目中 6 品目で K 直売所の価格が高めとなり価格競争力が大きく低下した。AS 直売所でも 2009 年頃までは低価格であったが、2009 年頃から競合スーパー 3 店が生鮮商品の差別化と価格競争を行い、他直売所・インショップとの競合もあり、11 品目中 6 品目で AS 直売所の方が安いとはいえ、価格競争力が低下してきている。A 直売所の場合は、ぶどう等を中心とした果物特化により果物では商品差別化が確立していて、2009 年頃以降のスーパーの価格競争に巻き込まれず、野菜も販売量が少ないこともあり競合の影響は少ない。価格は 8 品目中半分が高く、同等程度である。

大規模直売所の規模拡大に伴い「地場産の商品差別化」が希薄してそれまでの棲み分けが失われて、スーパーと直接競合が生じており、2009 年以降のスーパーの価格競争に対する大規模直売所の上記の価格競争力の低下が売上高の停滞につながっているといえる。

(3) 販促・場所

大規模直売所では販売は生産者ではなく専従販売員が担当し、彼らは生産者ほど商品知識が豊富ではなく、しかも作業効率が重視されるため利用者と会話で交流する時間が少なく、POP やちらしでの情報発信が主体となっている。しかし、POP は新規商品導入時に商品特徴や調理方法を説明するのが効果的であり、新規商品導入数が少なければ POP も少なくなる傾向がある。したがって、従来の直売所の伸長要因では、生産者が販売して商品特徴や調理方法について説明することで生産者と利用者との会話や交流が販促となっていたが、こうした販促の機会は、大規模直売所ではイベント時や試食販売等で生産者が店頭立つ場合以外は減少して機能しにくくなっている。

場所に関しては、大規模直売所は都市近郊地域での展開が多いが、都市近郊地域では多くの競合スーパーが特に 2009 年以降に店舗の新設やリニューアルを行い、生鮮食品での商品差別化や低価格戦略を展開しており、スーパー間の熾烈な価格競争に巻き込まれやす

い。実際に 2009 年以降に大規模直売所はスーパーとの価格競争の激化に直面している。

以上から、大規模直売所では、商品で最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が希薄化（地場産割合の低下、品揃えが類似化、新規品目・品種導入の停滞）し、その結果スーパーや競合直売所との商品差別化が難しくなり、2009 年以降のスーパー間の生鮮品の商品差別化（地場産コーナー、インショップ導入）と価格競争の激化に巻き込まれて価格競争力も低下して停滞したといえる。販促でも生産者との会話・交流や商品の品質・特徴の訴求が減少している。

2 なぜ停滞が 2009 年頃を境に生じたのか

それでは、大規模直売所の停滞が 2009 年前後を境に生じているのは何故かであるが、2 点その要因として挙げられる。1 つは、2008 年 9 月のリーマンショックによる 2009 年以降の消費不況、消費者の低価格志向の強まりと、それに対応したスーパー間の競争激化の影響を大きく受けたことである。商品差別化が希薄化した大規模直売所は、2009 年以降のスーパーの生鮮食品の差別化（地場産コーナーやインショップの増加）と低価格戦略に対して棲み分けの垣根が急速に失われて、前述のようにスーパーに対する価格競争力が低下し、2009 年頃以降に停滞が始まった。また、生産者がスーパーの地場産コーナーやインショップに移動したり、併売したりしたため、出荷品目や出荷量が減少する場合もある。

もう 1 つは、大規模直売所が開設から 5~7 年経過すると成熟化して、それ以後は売上が伸び悩むことが事例から判明した。大規模直売所は 2000 年代からの設立が多く、2000 年代の前期に設立された大規模直売所が 2010 年前後に成熟期を迎えている。大規模直売所の 6 事例では、A 直売所（1997 年設立）を除いて 5 直売所の設立年が 2002 年~2005 年であり、2009 年には設立後 4 年~7 年となる。一般に小売業の店舗の多くで観察される特性であるが、店舗の商圈の需要規模や競合密度から、成長期から成熟期への売上高の推移が見られ、開設後 3 年程度は急成長して、その後成長が鈍化し、5~7 年目頃から成熟期に入り売上高が伸び悩む。直売所の場合も事例の売上高推移からその傾向が認められた²⁾。また、直売所の場合は生産者の生産能力の制約があり、大規模直売所の事例で成熟期に入った 2000 年代後期に生産者数の頭打ちや高齢化、品目数・生産量の飽和が生じるとともに、新規品目・品種導入の停滞・減少や品揃えの停滞などが多くみられる。こうした内部要因のために地場農産物の増大体制構築が困難で、仕入による調達を行ったといえる。

3 運営主体別の停滞要因の相違

大規模直売所全体の停滞要因は以上のとおりであるが、表終-4のように運営主体別に設立目的とマーケティングの特徴が異なっており、そのことが3者の停滞要因で重点の違いをもたらしている。

表終-4 運営主体別大規模直売所の設立目的・マーケティングの特徴

	JA直売所	民間企業直売所	生産者直売所
設立目的	地域農業の振興、販路開拓 生産農家支援	収益事業として育成 生産農家の販路と収益拡大	生産農家の販路と収益拡大 地域農業の振興、地域活性化
マ	手数料	15%	15~20%(18%前後)
品揃え	多品目化、周年化、総合化	高品質等の高付加価値化 など店コンセプトが明確	8%~15%
ケ			地場農産物割合が高い 周年化、午後の補充が弱い
テ	価格設定方針	価格競争はしない	価値に応じた適正価格設定
イ	運営主体の方針・ 意思の強さ	店長の知識・熱意の違いに より異なる。大半は方針が 強くない	店コンセプトに応じたマーケ ティング政策が策定・実施
ン			下限設定、参考価格、自由等
グ			生産者部会が商品規格や 価格ガイドラインを決める。 方針はあまり定まっていない

(出所) 業界誌、業界専門機関・大規模直売所聴き取り調査より作成

(1) JA 大規模直売所

JA 大規模直売所の場合は、設立の主目的は営利事業ではなく多数の組合員（生産者）の支援と地域農業の振興・販路開拓である。手数料はJA直売所の方針として15%に設定されていて、組織として赤字事業を避けたいこともあり、収益計画から売上の15%で人件費等の経費を賄うために採算ラインとされる3億円以上、できればそれ以上の大規模化を求めている。売上規模では5億円あるいは10億円以上の規模を目指して、マーケティング方針では多品目化と周年供給策を推進しているため、仕入れによる品揃えの多品目化・周年化と総合化が多くみられ、「地場産の商品差別化」の希薄化が顕著に現われる傾向がある。ただし、本研究の2事例は野菜や花きの生産が多い湘南地域に立地し、比較的営農指導も熱心な優良事例であるため、地場生産割合も70%強から80%強であり、希薄化の傾向はそれほど大きく現われていない。

価格設定の方針は、組合員（生産者）の収益確保のために価格競争はせず、味・品質の向上や新品目・品種の提案、食の提案（美味しい食べ方、旬、地場産、栄養素・保存方法等）を志向している。しかし、そうした商品差別化が十分に実現しておらず、スーパー等

の競合店に対する価格競争力は低下している。また、店長がJAからの異動で農産物や小売店運営の知識や経験が十分でない場合や営農指導は別部署が主体で行う等のため、直売所の中で生産から販売までの一貫したマーケティング方針・戦略の策定・実行が主導されにくく、消費者のニーズに合致した品目栽培への生産者の誘導・営農指導、生産者数の増加や育成などの生産力の拡大が十分にできにくい。

したがって、JA直売所の場合は仕入れによる多品目化、周年化、総合化や、品質・価格で多様な品目を品揃えして多様な顧客ニーズに対応するケースが多くなり、地場産割合の低下やスーパーとの商品差別化が不十分となって「地場産の商品差別化」が希薄化し、価格競争力も低下して停滞要因となるケースが多い。

(2) 民間企業大規模直売所

民間企業大規模直売所の場合は、設立目的は収益事業として異業種からの多角化や新規事業としての参入が大半であり、手数料は3者の中では最も高く15%~20%の範囲で、18%前後が多い。事業方針や店コンセプトが明確に定められているケースが大半で、それに基づいてマーケティング戦略が策定・実施されている。したがって、商品の品揃えや品質、価格に対する政策は各社の事業方針・店コンセプトとマーケティング戦略によって異なるが、高品質・有機栽培等の高付加価値・適正価格の方針を採るケースが多い。

しかし、高品質・適正価格政策を志向しても、委託販売であることと農産物栽培技術者がいないことから生産者の品質管理・営農指導の十分な実施が難しく、その方針に見合った高付加価値品を生産から販売まで品質管理するには困難を伴う。そのため、高付加価値・差別化商品を生産から販売まで企画・品質管理を十分に行うには、むしろ仕入れが増加して地場産の商品差別化が希薄化する傾向がみられる。

したがって、民間企業直売所では、高付加価値化を志向しても求める品質・商品差別化が十分に実現できないでプレミアム価格が得られず、地場産の商品差別化も希薄化して価格競争力が低下して停滞するケースが往々にしてあるといえる。

(3) 生産者大規模直売所

生産者大規模直売所では生産者の販路拡大と収益拡大が設立の主目的であり、直売所の利益は期待しておらず、初期投資も自治体の支援があるため運営コストが低くなり、手数料は8%~15%と最も低い。店長は組合長や生産者グループのリーダーが兼任で担当して

おり、事業や店方針が定められ明確化していることは少ない。生産者部会が規格や価格方針を決めるものの、マーケティング方針・政策を決める担当者もなく、新鮮な地場産農産物・加工品を低価格で店頭に並べることで自然に成長してきた場合が大半である。

価格設定の方針は、生産者部会が下限や参考価格等の価格設定のガイドラインを決めることが多く、参加者の自由に任せる場合もあり、3者の中では一番安い場合が多い。したがってスーパーに対して価格競争力は低下しているものの、低下の度合いは少ない。

生産者大規模直売所の場合は、JA や民間企業大規模直売所ほど量的拡大を追求しておらず、大規模でも3億円前後未満の直売所が多い。品揃えは大規模になっても仕入れは多くなく、地場産割合が比較的高く保持され、JA・民間企業ほど「地場産の商品差別化」は希薄化していない。むしろ成熟期に入り生産者数が増大から頭打ちに転じており、高齢化も始まっている場合が多く、品目数・生産量が増大せず、冬場・端境期の周年供給や午後の品目数・量が不足して、新規品目・品種導入数の停滞が多い。こうした生産者数・品目数・生産量の頭打ち・飽和や新規品目・品種導入数の停滞、品揃えと出荷量の不足の内部要因が商品競争力の低下を招く主要因と考えられる。

第3節 今後の直売所の事業展開の方向性と取組課題

小規模成長直売所の伸長要因の解明から、「100%地場産の商品差別化」と地場特産品や新規品目・品種の導入、とりわけ独自商品の育成でより強固な商品差別化を実現することが最大の伸長要因であることと、生産者と利用者の会話等での交流が販促として有効であることが再確認できた。

したがって、今後の事業展開に関しては、ある程度の規模までは「地場産の商品差別化」の特徴を打ち出せば成長できることが明確になった。規模については小規模成長事例から売上金額では1~2億円程度が想定される。この小規模の段階では、どういう要素で「地場産の商品差別化」を打ち出すか、事例のようにイタリア野菜の独自商品を育成するか、高品質の評判を築くか、地場特産物を掘り起こすか等、その商品差別化の特徴により、4Pのマーケティング・ミックスをどう行うかがマーケティングの課題となる。また、上述の1~2億円の規模に近づいた場合、地場農産物の増産を行いながらその後の量的拡大をどのようにどこまで展開するのが事業展開の課題となる。

他方、大規模直売所の場合は、従来型のマーケティング戦略や運営管理では地場産の商

品差別化の希薄化（地場産割合の低下、商品差別化が困難、新規品目・品種導入の停滞）が生じて、スーパーとの競合の激化に対して商品・価格競争力が低下して行き詰まってきている。

前節では、大規模直売所の停滞要因を、4P からみて各伸長要因について成長期と 2000 年代後期、特に 2009 年以降の成熟期を比較して相互に変化した要因を抽出することで、地場産の商品差別化と価格競争力の低下が主要因であることを明確にし、さらに 2009 年頃を境に停滞が生じた要因はスーパーとの競合の激化と大規模直売所の成熟化の 2 点であることを指摘した。

大規模直売所の成熟化は生産者側の諸要因の変化を伴っており、そうした供給側（直売所・生産者）の要因変化まで考慮に入れて大規模直売所の停滞要因を整理すると、図終-1 のとおりとなる。停滞要因は需要側（市場・競争）・外部要因の変化と供給側（直売所・生産者）・内部要因の変化に大別され、さらにそれらの外部・内部要因の変化に対して量的拡大を求めて大規模直売所がこれまでに採った対応策が、大規模直売所の競争力の低下をもたらして停滞したといえる。

需要側(市場・競争)、外部要因の変化	供給側(直売所・生産者)、内部要因の変化
1.長期の経済不況、特に2008年9月のリーマンショックによる経済の落ち込み	1.大規模直売所の成熟化
2.消費者の低価格志向の強まり	2.生産者数、生産量、品目数の増大から頭打ち、飽和状態(生産者の高齢化も影響)
3.JA直売所などの大規模直売所の急増に伴う直売所間の競合激化	3.生産者数の増大による品質、商品力の低下(量的拡大の負の局面)
4.スーパー(間も)との競合の激化(インショップ、地場産取扱、低価格戦略)	4.新規品目数・品種、品揃えの停滞
↓	
外部・内部要因の変化に対する大規模直売所の対応策	
1.仕入れによる品揃え、品目数、周年化、総合化、生産量の確保	
2.多様な顧客ニーズへの対応:品質、鮮度、価格等	
↓	
大規模直売所の停滞(競争力の低下)	
商品	1.地場産割合の低下(65%~75%)
	2.商品の差別化が困難
場所	3.スーパーや他の直売所との直接競合の激化
価格	4.価格競争力の低下(VSスーパーの低価格)

図終-1 需要側の外部要因と供給側の内部要因からみた大規模直売所の停滞

(出所) 市場・競争環境と業界分析、事例研究より作成

まず、需要側（市場・競争）・外部要因の変化は図終-1 に示すように 4 点が挙げられ、供給側（直売所・生産者）・内部要因の変化としては、前節でも指摘したように、①開設から 5～7 年を経て大規模直売所が成熟化した、②直売所の成熟化と生産者の高齢化もあり生産者数、生産量、品目数が成長期の増大から成熟期に入り頭打ち・飽和状態に達した、③量的拡大で生産者数が増大したことにより生産者の育成や商品管理が行き渡らず、品質・商品力のばらつき・低下が生じた（量的拡大の負の局面）、また、④成熟化と高齢化から新規品目・品種導入、品揃えが停滞したことが挙げられる。大規模直売所は、量的拡大を図るために、①～④の供給側（直売所・生産者）の内部要因の変化に対して供給力を増大する対応策として仕入れを増やし、生産者の品質のばらつきに対しては低品質・低価格から高品質・高価格までの幅広い品揃えを行うことで、低価格志向の顧客も含めて多様な顧客ニーズに対応してきた。

しかし、そうした従来への対応策の結果、大規模直売所は、商品では地場産割合の低下と商品差別化が困難となり、場所ではスーパーや他の直売所との直接競合の激化、価格では価格競争力の低下が生じて、特に 2009 年頃以降のスーパーの低価格戦略に対して商品・価格競争力が低下して 2009 年頃を境に停滞した。大規模直売所が停滞を打破して今後の事業展開を図るためには、量的拡大に対して従来の仕入れでの対応ではなく、地場農産物の増産体制を強化して、最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が希薄化して商品競争力が低下しないような水準を保持していくことが重要である。そのための検討課題として次の 2 点が挙げられる。

1 つは、量的拡大を追求する場合にどこまでの成長が妥当か、「地場産の商品差別化」が希薄化して商品競争力が低下しないレベルはどこかを見定めて、大規模化の追求と「地場産の商品差別化」の保持とのバランスを取ることが必要となる。JC 総研では、直売所の売上高成長は「地消地産³⁾」を基本として、地場産加工品も含めて地場産割合 80%程度を維持し、+ α として提携直売所等からの仕入れが望ましいと指摘している。

もし「地場産の商品差別化」を地場産割合 80%程度を維持する水準に定めて売上成長とのバランスを取るのであれば、地域の生産者の地場農産物の増産キャパシティから適正売上規模を設定することが現実的であろう。1 店舗の売上規模が適正規模に近づけば、次の段階の成長は横展開への発展、すなわち隣接敷地等に加工所やレストランを併設する、あるいは業務用需要の開拓や通販などの販路開拓、更には店舗展開の方向性が考えられる。

2 点目は、適正売上規模に近づくまで地場生産の増産体制の整備をどう行うかである。

直売所を開設して5～7年が経過すると成熟期に入り、生産者数や生産品目・数量の増大が徐々に緩やかになり、その後頭打ち・飽和の状態に至り、それが供給能力の限界、天井となるわけだが、生産から販売まで直売所がコントロールすることで増産体制を作りこの供給曲線を上方にシフトさせる必要がある。増産体制の方策はJA運営のY直売所の2009年頃までの方法から示唆が得られる。Y直売所では、直売所が利用者のニーズを把握してそれを生産者に伝えてニーズのある品目を生産する、あるいは冬期の仕入れの売上上位品目を生産者に公表して地場生産に代替していく、また、同一品目の生産時期をずらして端境期が短くなるように出荷調整するなどの生産奨励・誘導、営農指導を直売所が積極的に行い、生産者の品目数・生産量を拡大して、栽培技術を向上していった。さらに、新規品目・品種を導入して独自商品の育成や、地場産の加工品を開発・育成する、あるいは地場産鮮魚や畜産物の品揃えを増やすなどで地場産割合を88%まで高め、その実績から定年就農や若者の新規就農などが増加して生産者数も増大していった。

直売所が営農指導を積極的実施して生産から販売までコントロールして地場産割合、地場産の商品差別化を高めることは大規模直売所にとって、直売所業態が本来持つ商品差別化競争力を再構築することである。直売所が消費者ニーズを把握してそれに応える品目生産の営農指導を強化することは、アパレルのZARA、H&M、ユニクロのように小売店が商品を企画して生産者を主導し、利用者のニーズに素早く対応する、あるいは潜在ニーズに応える商品を販売するなどのビジネスモデルと同様に、自店の独自性を構築する有力な方法となる。しかも、直売所の営農指導により、直売所向けの多品種少量生産のスキルを持ち、意欲が高い生産者を育成し、高齢者の生産・出荷継続を支援することは地域農業の振興、地域活性化にもつながる。地場農産物の増産体制の整備は喫緊の課題であるが、供給側の要因分析は本研究のテーマではないため、供給側（直売所、生産者）の要因分析と増産体制の検討は今後の課題としたい。

補論において、零細直売所ではすでに生産者数の頭打ちと高齢化が地場産品の品目数と量の供給減少として現実化していることを明らかにした。小規模・大規模直売所にとっても近い将来顕在化する問題である。零細直売所は地域活性化のために地域住民から存続が希望されており、販売量は少なくとも強力な「地場産の差別化商品」を持っている場合が多い。その生産・供給力を維持強化することも今後の取組課題となる。たとえば、事例のNE直売所では、今後の地域活性化のために地域住民はNE直売所の存続を希望して、「地場産のこんにゃく」を独自商品として栽培・育成することに決めた。直売所は単に小

売業としての側面だけでなく、地域活性化・地域農業・地産地消の拠点としての側面を持つ。直売所が営農指導を強化した「地消地産」のビジネスモデルを構築し、小売業と地域農業・地域活性化の両面を発展させる事業展開の検討もまた今後の課題として挙げたい。

なお、本研究で取り上げた規模と成熟について、まず規模に関しては、本研究では売上高規模で3億円以上を大規模、3億円未満を小規模と定義して検討したが、規模をどう定義するか、また規模と成長・停滞の関係どう整理していくかは今後も継続した検討課題となる。次に成熟に関しても、大規模直売所の停滞要因の1つとして成熟化を挙げているが、これは直売所（店舗）のライフサイクルを設立期、成長期、成熟期、衰退期のステージに分けて成熟期として捉えたものであり、直売所の成熟化・成熟期に伴う諸要因については今後の供給側（直売所・生産者側）の要因分析と合わせて今後の課題としたい。

注

- 1.本研究では、大規模直売所の分類は売上高で3億円を基準としている。したがって、「大規模化」の意味は全般的には売上高で3億円以上である。ただし、JAの大規模化の場合には売上高5億円以上、望ましくは10億円以上を目指している。
- 2.JC 総研の聴き取り調査によれば、JA ファーマーズマーケット 30 店でも開設後 5～7 年で成熟期に入り売上高が停滞する傾向がみられる。
- 3.地域で消費する農産物は、当初は作れず仕入れで対応しても地域で生産をしていく考え方。（出所：JC 総研への聴き取り調査）

引用・参考文献

- 1.青山浩子（2011）『新しい農業の風はモクモクからやって来る』商業界
- 2.秋津元輝・赤星心（2001）「農産物直売所を支える現代的条件」『農業と経済』第 67 卷, 第 9 号, pp.142-150
- 3.浅井昭三（2004）「日本の農産物直売所—その現状と将来」筑波書房
- 4.阿部山徹（2010）「農家のセガレが作る都市と農村の交流～農産物の販売からはじめる地域活性化への取組み～」『共済総研レポート』農協共済総合研究所,Vol.111
- 5.阿部山徹（2011）「都市住民による都市と農業・農村のつながりづくり」『共済総研レポート』農協共済総合研究所,Vol.113
- 6.李侖美（2010）「農産物直売所を通じた地域農業生産構造の再編」『農業研究』日本農業研究所, 第 23 号, pp.193-230
- 7.李侖実（2011）「大型農産物直売所開設にともなう出荷行動の変化—POS データ分析から—」『農業研究』日本農業研究所, 第 24 号, pp.55-86
- 8.飯坂正弘（2006）『動的情報の利用が農産物直売所の経営にもたらす効果に関する研究』東京大学博士論文
- 9.池上甲一（2003）「農産物直売所を中心とする地産地消の新段階—グローバル経済化におけるマーケティングの方向を考える」『農林業問題研究』第 149 号, pp.47-48
- 10.石田正昭（2008）「地域の活力をかたちにする仕掛け人：＜中間支援組織＞としての JA への期待」『JA 総研レポート』第 6 号, pp.8-11
- 11.石谷孝佑（2010）「農産物直売所が大ブレイク—その背景と今後の展開を考える—」『農流技研会報』No.283,農産物流通技術県協会, pp.12-15
- 12.和泉真理（2011）「消費者が農業や地域を支える仕組みづくり」『JA 総研レポート』JA 総合研究所, 第 19 号, pp.8-13
- 13.石橋忠子（2009）「流通業界 2009 年全予測：大手スーパー・食品スーパー」『激流』国際商業出版, 2 月号, pp.24-27, pp.36-43
- 14.岩崎由美子（2001）「直売所を核とした女性ネットワークの形成」『農業と経済』第 67 卷,第 9 号, pp.116-124
- 15.岩手県（2012）『平成 23 年度農林水産物等直売施設実態調査の結果』
- 16.上田賢悦・梅本雅・大浦裕二・清野誠喜（2008）「小売店舗型農産物直売所における購

- 買行動の特徴と店頭マーケティング—アイカメラとプロトコル法を併用した消費者購買行動実験による接近」『農業普及問題』14巻2号, pp.74-83
- 17.大浦裕二 (2012) 「JA 直売所の課題と展開方向」『農業と経済』昭和堂 7/8 合併号, pp.88-97
 - 18.大浦裕二・河野恵伸・阿部宏美 (2003) 「店舗間競争における農産物直売所に対する消費者ニーズと販売戦略—消費者意識および生産者意識の定量分析による検討—」『農業普及研究』8巻2号, pp.1-11
 - 19.大澤信一 (2009) 「農業は繁盛直売所で儲けなさい」東洋経済新報社
 - 20.大西みどり (2010) 「安心農産物で販売額1億円達成!! 地域に信頼される農産物直売所(有) 夢咲茶屋」『圃場と土壌』(財) 日本土壌協会第42巻, 第10.11号, pp.114-119
 - 21.大原興太郎 (2012) 「直売所が果たす地域活性化機能と課題—松阪農業公園ベルファームを事例として—」『村落社会研究ジャーナル』第18巻第2号, pp.24-35
 - 22.岡田知弘 (2010) 「地域内の再投資力高める六次産業化を」『AFC フォーラム』日本政策金融公庫 2010.5月号, pp. 3-6
 - 23.小川理江 (2008) 「JA は地域の仕事おこしセンターになろう—JA 甘楽富岡・直販システムの取り組み—」『JA 総合レポート』第6号, pp.12-16
 - 24.折笠成基 (2013) 「消費者のニーズからみた農産物直売所におけるプロモーション方策」新潟大学食料資源経済学卒業論文
 - 25.オール日本スーパーマーケット協会、日本スーパーマーケット協会、社団法人新日本スーパーマーケット協会 (2013) 『スーパーマーケット販売統計調査 2012』
 - 26.雄龍清志 (2010) 「高い伸びを続ける農産物直売所」『MONTHLY REPORT』(財) 岡山経済研究所, No.392, pp.2-15
 - 27.片倉和人 (2001) 「消費者にとって直売所の魅力とは」『農業と経済』第67巻, 第9号, pp.151-159
 - 28.香月敏孝・小林茂典・佐藤孝一・大橋めぐみ (2009) 「農産物直売所の経済分析」『農林水産政策研究』農林水産政策研究所, 第16号, pp.21-63
 - 29.唐崎卓也 (2010) 「農を支えるコミュニティー連携「CSA」」『AFC フォーラム』日本政策金融公庫, 2010年6月号, pp.11-14
 - 30.河内良彰 (2012) 「農産物直売所における出張販売の展開と地域づくり」『農業と経済』昭和堂 6月号, pp.83-93

- 31.河田員宏 (2009) 「農産物直売所の来店者の特徴を活かした効果的な宣伝方策」『農業問題研究』第 174 号, pp.81-85
- 32.河田員宏・古川満 (2006) 「直売所の類型化とその改善方策」『岡山県農試研報』24, pp.65-71
- 33.季刊地域 (2012) 「後継者が育つ農産物直売所」『季刊地域-現代農業増刊』農山漁村文化協会, No8, pp.6-50
- 34.岸康彦 (2002) 「新段階を迎えた農産物直売所—地産地消の潮流の中で」『農業研究』(財) 日本農業研究所, 第 15 号, pp.129-174
- 35.岸本喜樹朗・斎藤修編著 (2011) 「地域ブランドづくりと地域のブランド化—ブランド理論による地域再生戦略—」農林統計出版
- 36.木村修 (2010) 「農村丸ごと産業化で『農村産業』に挑戦」『AFC フォーラム』日本政策金融公庫, 2010 年 5 月号, pp.11-14
- 37.黒澤賢治 (2009) 「地域資源を商品化し地域産業をコーディネートする JA の役割—JA 甘楽富岡の「地域ぐるみマーケティング戦略」—」『JA 総研レポート』第 12 号, pp.2-8
- 38.群馬県 (2011) 『平成 22 年度 ぐんま農産物直売所・朝市アンケート調査結果』
- 39.経済産業省 (2009) 『平成 19 年商業統計業態別統計編 (小売業)』
- 40.激流 (2009a) 「大手スーパー14 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 5 月号, pp.13-41
- 41.激流 (2009b) 「食品スーパー22 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 8 月号, pp.13-53
- 42.激流 (2010a) 「流通業界 2010 年全予測：大手スーパー・食品スーパー」『激流』国際商業出版, 2 月号, pp. 23-72
- 43.激流 (2010b) 「大手スーパー13 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 5 月号, pp.9-35
- 44.激流 (2010c) 「食品スーパー22 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 8 月号, pp.9-51
- 45.激流 (2011) 「食品スーパー17 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 8 月号, pp.13-55
- 46.激流 (2012) 「食品スーパー22 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 8 月号, pp.13-67
- 47.激流 (2013a) 「生鮮 DS 本当の脅威」『激流』国際商業出版, 6 月号, pp.10-49
- 48.激流 (2013b) 「特集：食品スーパー21 社の経営戦略」『激流』国際商業出版, 8 月号, pp.13-65
- 49.現代農業 (2010) 『増刊現代農業 ザ・農産物直売所』農山漁村文化協会, 2 月増刊号
- 50.現代農業 (2011) 「直売所最前線」『現代農業』農産漁村文化協会, 1 月号, pp.50-127
- 51.小柴有理江 (2002) 「新たな直売所 (インショップ) の展開と地域農業の再生」『地域

- 政策研究』高崎経済大学地域政策学会, 第4巻, 第4号, pp.39-46
52. 小柴有理江 (2005) 「農産物直売所とインショップの存立構造」『日本の農業』(財)農政調査委員会, pp.1-149
53. 小柴有理江 (2007a) 「農産物直売所の展開の特徴と生産者—小規模直売所を中心として—」『農林業問題研究』地域農林経済学会, 第43巻第1号, pp.136-140
54. 小柴有理江 (2007b) 「農産物直売所とインショップの展開構造とその課題」JA-IT 第14回公開研究会報告, ja-it.net/index.php?itemid=234
55. 小柴有理江 (2008) 「地産地消の進展と農産物直売所の課題」『日本地域政策研究』6号, pp.49-56
56. 小林元 (2010) 「地域農業におけるJAの機能・役割—類型と事例分析」『JA総研レポート』JA総合研究所, 第14号, pp.34-38
57. 五條満義 (2001) 「栃木県茂木町における農産物直売等の今日的展開」『農業と経済』第67巻, 第9号, pp.56-64
58. 小峰隆夫 (2010) 「リーマン・ショック後の日本経済と経済政策」『経済志林』法政大学経済学部学会, No.77(3), pp. 5-24
59. 斎藤修 (2011) 『農商工連携の戦略—連携の深化によるフードシステムの革新』農文協
60. 斎藤修 (2012) 「直売所の新展開とバリューチェーン」『地域再生とフードシステム』, pp.129-201
61. 櫻井清一 (2008) 「農産物直売組織の組織再編成過程—直売運営組織と生産者の関係性—」『農産物産地をめぐる関係性マーケティング分析』農林統計協会, pp.33-50
62. 櫻井清一 (2009) 「統計資料に基づいた農産物直売所の分布状況分析—センサスデータを中心に—」『農業経営研究』日本農業経営学会, 第47巻1号, pp.106-110
63. 櫻井清一編著 (2011) 『直売型農業・農産物流通の国際比較』農林統計出版
64. 佐竹義男 (2010) 「最近のファーマーズマーケットの動向について」『JA総研レポート』JA総合研究所, 第15号, 2010年秋, pp.29-33
65. 佐藤和憲 (2001) 「多品目少量生産基地における販売チャンネルとしての直売システム」『農業と経済』第67巻, 第9号, pp.92-97
66. 佐藤和憲・柴田静香・唐崎卓也 (2005) 「農産物直売所のPOSに対応した販売情報システム」『フレッシュフードシステム』流通システム研究センター, 第34巻第2号, pp.28-32

- 67.産直新聞編（2008）『どーんと直売！喜びを売る農産物直売所 in 信州』川辺書林
- 68.JC 総研インターネットリサーチ 2008-2011 (<http://www.jc-so-ken.or.jp/work/>各年 pdf)
- 69.滋賀県農業経営課（2008）『農産物直売所における野菜の購入と地産地消に関するアンケート集計結果』
- 70.下平尾勲・伊藤維年・柳井雅也（2009）「地産地消」日本評論社
- 71.時評（2010）「進化第二段階へ突入した JA 直売所—神奈川県 JA さがみの挑戦」『農村と都市をむすぶ』全農林労働組合, No.705, pp.2-3
- 72.清水倫典（2013）「スーパーマーケット 42 社客数・客単価減少続く、増税も業界再編後押し」『販売革新』商業界, 7月号, pp.32-35
- 73.週刊ダイヤモンド&嶺竜一（2010）『農を楽しくする人たち』
- 74.食料白書編集委員会（2006）『「地産地消」の現状と展望—食と農の将来を見据えて』農山漁村文化協会
75. 週刊ダイヤモンド（2012）「スーパー再編は最終章へ」『週刊ダイヤモンド』ダイヤモンド社, 6月号, pp. 28-29
- 76.週刊東洋経済（2012）「イオン、ヨーカドーが先行 PB 野菜で差別化を加速」『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 2月号, pp.64-65
77. 週刊東洋経済（2012）「全国各地でうごめくマグマ、食品スーパーは大再編へ」『週刊東洋経済』東洋経済新報社, 2月号, pp.68-70
- 78.商業界編集長（2009）「イオンの反省、KY（カカクヤスク）が映す低価格戦の真因と食品スーパーの突破口」『食品商業』商業界, 5月号, pp.15-17
- 79.白武義治（2003）「地域農業再生と活性化に果たす農産物直売所—長崎県における農産物直売所を事例として」『農業経済論文集』佐賀大学農学部, VOL.54, No.1, pp.25-38
- 80.新開章司（2003）「農産物直売所の成長と組織形態」『農業経営研究』日本農業経営学会, 第 41 巻第 2 号, pp.46-49
- 81.新開章司・西和盛・堀田和彦（2008）「農産物直売所の経営戦略と組織に関する一考察—消費者の価値観と店舗選択行動をもとに—」『農業経営研究』45 巻 2 号, pp.159-162
- 82.菅野雅之（2008）『地産地消の意義と農産物直売所の地産地消推進機能の地域特性別評価に関する研究』東京農業大学博士論文
- 83.菅野雅之（2009）「都市近郊地域における大規模農産物直売所の機能分析—JA 花園農産物直売所を事例として」『共済総研レポート』農協共済総合研究所, 2009.6, pp.13-20

- 84.菅野雅之（2009）「地域特性別農産物直売所の多面的効果に関する研究」『共済総合研究』農協共済総合研究所, 第 56 号, pp.104-116
- 85.杉山経昌（2006）『農！黄金のスマールビジネス』築地書館
- 86.鈴木孝之（2013）「総合スーパー12社 昨年の全社増益から一転既存店低迷で減益相次ぐ」『販売革新』商業界, 7月号, pp.30-31
- 87.スーパーマーケット協会（2013）『2013年版スーパーマーケット白書』
- 88.商業界（2011）『2012年版日本スーパー名鑑本部編、店舗編上・下』
- 89.関大地（2010）「農産物直売所における生産者・消費者の関係性に関する研究」平成 22 年度卒業論文, 東京農業大学食料環境経済学科
- 90.関満博・松永桂子（2009）『農商工連携の地域ブランド戦略』新評論
- 91.関満博・松永桂子（2010a）『農産物直売所—それは地域との「出会いの場」』新評論
- 92.関満博・松永桂子（2010b）『「農」と「食」の女性起業—農山村の「小さな加工」』新評論
- 93.全国農産物直売所ネットワーク（2013）「第 12 回全国農林水産物直売サミット 参加団体活動紹介書」（財団法人）都市農山漁村交流活性化機構
- 94.曾根原久司（2011）『日本の田舎は宝の山 農村起業のすすめ』日本経済新聞社
- 95.総務省統計局（2008～2012）『小売物価統計調査年報平成 20 年～24 年』
- 96.総務省統計局（2013）『家計調査（家計収支編）詳細調査表月次』
- 97.高木英彰（2012）「農業者・農村生活者の視点からの農業経営論～農業経営者へのインタビューから～」『共済総研レポート』農協共済総合研究所, Vol. 120
- 98.高橋太一・藤井吉隆・遠藤祐子・山本和博（2008）『がんばる産地・地産地消活動による地域活性化』三恵社
- 99.高村慎一郎（2010）「スーパー業界の現状—明暗分ける食品スーパーと総合スーパー」『調査レポート』中央三井トラスト・ホールディングス, No.69, pp.1-10
- 100.田口光弘・柴田静香（2007）「継続購買の傾向に基づいた生産者に対する消費者のロイヤリティの計—直売所の顧客 ID 付き POS データ分析—」『農業経営研究』日本農業経営学会, 第 45 巻第 1 号, pp.79-83
- 101.駄田井久（2004）「農産物直売所における消費者行動の実証的分析」岡山大学農学部 学術報告, Vol.93, pp.77-81
- 102.駄田井久・佐藤豊信・石井盟人（2007）「農産物直売所におけるマーケティング戦略

- の構築—安心・安全の視点から—『農林業問題研究』地域農林経済学会, 第 43 巻第 1 号, pp.141-145
- 103.津谷好人・斎藤文信・秋山満 (2006)「激化競争下における直売所経営の戦略適合—栃木県における事例を対象に—」『農業経営研究』第 44 巻第 1 号, pp.127-131
- 104.田中満 (2007)『人気爆発・農産物直売所～野菜流通革命がはじまっている』ごま書房
- 105.田中満 (2009)『まだまだ伸びる 農産物直売所—地域とともに歩む直売所経営』農産漁村文化協会
- 106.田中満 (2010a)『農産物直売所が農業・農村を救う』創森社
- 107.田中満 (2010b)「農産物直売所を都市消費者の『私たちの店』に」『AFC フォーラム』日本政策金融公庫, 2010 年 6 月号, pp.7-10
- 108.谷口信和・李侖実 (2012)「高まる JA (農協) 出資農業生産法人への期待—JA は地域農業に対して何をなすべきか」『農業と経済』昭和堂 7/8 合併号, pp.58-69
109. Chain Store Age (2009a)「決算 2009 ランキング」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 7 月号, pp.22-28, pp.30-32, pp.50-55
110. Chain Store Age (2009b)「次世代イノベーターの学び舎」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 12 月号, pp.16-17, pp.20-21, pp.28-30
- 111.Chain Store Age (2009c)「生鮮食品のグロサリー化」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 8 月号, pp.19, pp.42-51, pp.52-53, pp.57-74
- 112.Chain Store Age (2010)「決算 2010 ランキング」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 7 月号, pp.26-27, pp.56-58, pp.62
- 113.Chain Store Age (2012)「生鮮食品垂直統合」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 6 月号, pp.28-33, pp.35-68
- 114.Chain Store Age (2013a)「イオンをめぐる再編! 流通相関図」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 4 月号, pp.9-51
- 115.Chain Store Age (2013b)「決算 2013 ランキング」『Chain Store Age』ダイヤモンド・フリードマン, 7 月号, pp.20-37, pp.9-51, pp.101-103
- 116.直売所甲子園 2009 実行委員会 (2009)『直売所甲子園 2009—決勝戦プログラム出場直売所一覧』直売所甲子園 2009 実行委員会/全国直売所研究会
117. 直売所甲子園 2013 実行委員会 (2013)『直売所甲子園 2013—決勝大会プログラム』

直売所甲子園実行委員会/全国直売所研究会

- 118.地産地消・直売活動推進事業検討委員会（2010）「農林水産省平成 21 年度地産地消・直売活動推進事業（全国推進事業）の調査結果：直売活動の現状と大都市直売の展望～都市直売と地方直売の連携に向けて～」(株)流通研究所
- 119.土田志郎・守屋透・白井俊樹（2006）「農産物直売所におけるコミュニケーション活動とマーケティング効果」『農林業問題研究』42 巻 1 号, pp.128-133
- 120.土田志郎・朝日泰蔵（2007）「直売所における顧客を重視したマーケティング活動」『農業におけるコミュニケーション・マーケティング—北陸からの挑戦—』農林統計協会, pp.138-165
- 121.帝国データバンク（2012）『特別企画：スーパーストア経営者の売上高動向調査』
- 122.東洋経済（2012）『2013 年版全国大型小売店総覧』
- 123.都市農山漁村交流活性化機構（2007）「平成 18 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結果の概要」
- 124.都市農山漁村交流活性化機構（2010）『農産物直売所 経営改善マニュアル』
- 125.都市農山漁村交流活性化機構（2012）『平成 23 年度地産地消優良活動調査事業報告書—食と農を基軸とした地産地消のまちづくり』
- 126.栃木県支部（2008）『栃木県内農産物直売所の現状と課題および今後の展望』社団法人中小企業診断協会
- 127.JA 栃木中央会（2012）『JA 農産物直売所の運営改善の手引き』
- 128.中村孝一他 8 名大阪大学野村茂治研究室（2007）「農産物直売所の可能性」ISFJ2007 政策フォーラム 2007
- 129.中村貴子（2008）「食文化を生かした地産地消の可能性—京都府を事例として—」『農林業問題研究』第 170 号, pp.186-191
- 130.新潟県(2011)「農産物直売所を活用した新潟県農業の方向性（案）」
www.pref.niigata.lg.jp
- 131.新潟県（2012）『平成 23 年度新潟県の農林水産業』
- 132.新潟県農林水産部食品・流通課（2012）『平成 23 年新潟県農産物直売所調査』
- 133.日本スーパーマーケット協会（2013）『平成 23 年スーパーマーケット年次統計調査報告書』
- 134.西山未真（2009）「農村女性企業の到達点とソーシャル・ビジネスへの展開」『農業と

経済』第75巻, 第13号, pp.37-46

- 135.日本政策金融公庫農林水産事業本部 (2012)『平成23年度 農業の6次産業化に関する調査』AFCフォーラム別冊, 情報戦略レポート35, 2011-3
- 136.日本政策金融公庫農林水産事業本部情報戦略部 (2012)『農産物直売所に関する消費者意識調査結果—平成24年3月—』2011年11月7~9日インターネット調査
- 137.日本チェーンストア協会 (2013)『チェーンストア長期統計「暦年販売額」』、『暦年で見える規模推移』、『チェーンストア販売統計月次一覧2008.2009.2010』
- 138.農業法人 株式会社秋津野 (2011)『秋津野地域づくり学校 地域づくりを志す人のための手引書』
- 139.農村生活総合センター編 (2001)「青空市・直売所の多様な役割と運営」『生活研究レポート』52号, 2001年3月
- 140.農畜産業振興機構『野菜小売価格動向調査』
- 141.農畜産業振興機構『ベジ探』(野菜情報総合把握システム)
- 142.農林水産省 (2005a)『2005年世界農林業センサス報告書 第7巻農山村地域調査及び農村集落調査結果報告書』
- 143.農林水産省 (2005b)『平成16年度農産物地産地消費等実態調査結果の概要』
- 144.農林水産省 (2008)『平成19年農産物地産地消費等実態調査』(平成18年度結果)
- 145.農林水産省 (2011a)『2010年世界農林業センサス結果の概要(確定値)』
- 147.農林水産省 (2011b)『平成21年度産地直売所結果の概要—農産物地産地消費等実態調査(平成21年度結果)—』
- 148.農林水産省 (2008~2011)『農林水産省青果物卸売市場調査平成20~23年』
- 149.農林水産省 (2012a)『青果物卸売市場調査の結果(平成24年)』
- 150.農林水産省 (2012b)『農業・農村の6次産業化総合調査結果報告(平成22年度)』
- 151.農林水産省 (2013)『6次産業化総合調査の結果(平成23年度)』
- 152.農林水産省関東農政局 (1998)『平成9年度関東農業情勢報告』
- 153.農林水産省関東農政局 (2007)『地産地消に関する意識・意向アンケート結果 平成19年度農林水産情報交流ネットワーク事業 地方調査』
- 154.農林水産省九州農政局 (2009)『農産物直売所の経営に関するアンケート調査結果』
- 155.農林水産省食料産業局産業連携課 (2012)『6次産業化の推進について』
- 156.野見山敏雄 (1996)『産直商品の使用価値と流通機構』日本経済評論社

- 157.野見山敏雄（2001）「直売所が地域経済に果たす役割」『農業と経済』7月号臨時増刊号, pp.22-29
- ・注：本論文は、5.の報告書で著者が担当執筆した論文に著者が加筆修正した。
- 158.長谷川久夫（2004）『直売所が農村を変える』ベネット
- 159.長谷川久夫ほか（2010）『みずほ20年の歩み』農業法人みずほ
- 160.長谷川久夫（2012）『このままでは直売所が農業をつぶす』ベネット
- 161.販売革新（2013）「SM全国店舗数完全リサーチ」『販売革新』商業界, 7月号, pp.18
- 162.樋口泰範（2007）『農産物直売所が地産地消と食育に果たしている機能に関する研究』九州大学博士論文
- 163.平岡豊（2002）「平岡豊のキーマンに聞く ファーマーズマーケット成功の秘訣—ゲスト地域社会計画センター常務理事山本雅之」『地上』家の光協会, 4月号, pp.95-101
- 164.平岡豊（2005a）「平岡豊のキーマンに聞く 経営者が農業を変えるゲスト—農業法人みずほ代表長谷川久夫」『地上』家の光協会, 4月号, pp.82-89
- 165.平岡豊（2005b）「平岡豊のキーマンに聞く 食と環境を体感する空間—ゲスト有限会社伊豆沼農産社長伊藤秀雄」『地上』家の光協会, 9月号, pp.66-73
- 166.ぶぎん地域経済研究所（2011）「埼玉県内の農産物直売所の動向」『ぶぎんレポート』No.145, pp.8-13
- 167.福山豊、小林一、松村一善（2008）「農協主体の農産物直売所における生産者の出荷行動に関する一考察—鳥取県T農協を対象として—」『農林業問題研究』第170号, pp.156-160
- 168.福山豊、小林一、松村一善（2010）「利用時間帯別にみた都市的地域の農産物直売所における消費者の特性—鳥取市A直売所を対象として—」『農林業問題研究』第179号, pp. 260-265
- 169.藤井吉隆、梅本雅、大浦裕二、山本淳子（2008）「農産物直売所における購買行動の特徴と店頭マーケティング方策」『農林業問題研究』第170号, pp.163-168
- 170.藤島廣二（2001a）「生産者直売所の経営戦略」『農業と経済』第67巻,第9号, pp.15-21
- 171.藤島廣二（2001b）「青果物流通の変貌と今後の展開方向—野菜流通構造の変化を中心に—」『システム農学』17（2）, pp.83-91
- 172.藤島廣二・安部新一・安部和彦・岩崎邦彦（2009a）『食料・農産物流通論』筑波書房

- 173.藤島廣二・中島寛爾編著（2009b）『実践農産物地域ブランド化戦略』筑波書房
- 174.二木季男（1997）『地域農業の振興とアグリマーケティングに関する実証研究—中山間地域の事例を中心として—』
- 175.二木季男（1999）『地域個性を売り込め—農業・農村マーケティングの革命戦略』全国農業改良普及協会
- 176.二木季男（2004）「農産物直売所への POS 導入と生きた活用を期待」『農家の友』7 月号, pp.100-102
- 177.二木季男（2006）『地産地消時代の新・農産物流通チャネル』家の光協会
- 178.二木季男（2010）『地域農業再生 地産地消活動の計画と運営』筑波書房
- 179.二木季男（2011）「地域を育てる『直売所』文化」『技術と普及』全国農業改良普及支援協会, 3 月号, pp.61-65
- 179.二木季男（2014）『農産物直売所は生き残れるか』創森社
- 180.細川充史（2001）「直売の再登場と卸売市場」『農業と経済』第 67 巻,第 9 号, pp.30—37
- 181.細谷昂・小野寺敦子（2006）「農産物直売所にとって成功とは何か：岩手県内直売所の事例」『総合政策』第 7 巻, 第 2 号, pp.187-216
- 182.松木洋一（2001）「大都市直売所の新経営事業開発」『農業と経済』第 67 巻,第 9 号, pp.38-46
- 183.松澤佑太(2013)『中小規模の農産物直売所における POS システムの有効利用と課題』新潟大学食料資源経済学卒業論文
- 184.みずほコーポレート銀行産業調査部（2012）「特集：2012 年度の日本産業動向（小売）」『MIZUHO』, pp. 149-157
- 185.本山優蔵（2010）「JA あしきたの 6 次産業化・農商工連携の取り組み—農畜産物直販ネットワークの構築」『JA 総研レポート』JA 総合研究所, 第 16 号, pp.19-29
- 186.森下武子(2013)「大規模農産物直売所の 2009 年以降の後退とその要因に関する考察」『農流技研会報』農産物技術流通研究会, No.295, pp.13-16
- 187.森下武子（2013）「農産物直売所の 2009 年以降の後退とその要因に関する考察—関東南部の JA 運営大規模直売所を事例として—」『2013 年度日本農業経済学会論文集』日本農業経済学会, pp.205-212
- 188.八木洋憲・中畝正夫・芦田敏文（2004）「都市近郊農産物直売所に対する需要の空間

- 分析—来店者のトラベル・コストからの接近—』『農業経営研究』第 42 卷 1 号, pp.139-142
- 189.八木洋憲 (2010) 「カリフォルニアにおける農産物直売市の運営実態—データベース農産物直売市を対象として—」『共済総研レポート』農協共済総合研究所, Vol.108
- 190.山本直之・山根芳樹・小八重祥一郎 (2007) 「農産物直売所に対する消費者ニーズと設立のための課題」『宮崎大学農学部研究報告』 53 号, pp.77-83
- 191.山本雅之 (2004) 『勝ち残るファーマーズマーケット』家の光協会
- 192.吉田晋一 (2008) 「農産物直売所における出荷と販売の実態—都市近郊中規模直売所を対象として—」『近畿中国四国農研農業経営研究』農業・食品産業技術総合研究機構, 第 18 号, pp.24-32
- 193.流通研究所 (2010) 「直売活動の現状と大都市直売の展望」『平成 21 年度地産地消・直売活動推進事業 (全国推進事業) 検討委員会—農林水産省委託事業』
- 194.渡辺均・中川悦郎 (2002) 『農産物直売事業とマーケティング—新たな農産物の流通体制の創造に向けて—』ジー・エム・アイ

Summary

Farmers' markets are being watched as a growing channel. However, many of the large-sized farmers' which grew in sales in the 2000s began to stagnate in about 2009, while there still exist growing small-sized farmer' markets. This study aims to analyze the factors in the stagnation of large-sized farmers' markets and in the growth of small-sized ones since 2009 from the point of view of marketing 4P.

The preceding studies indicate that the first factor in the growth of farmers' markets in the past was product differentiation in terms of local farm products, the second factor being low prices, and the third factor being sales promotion such as communication between farmers and customers". Locations of farmers' markets were not one of the growth factors because there were few competitive food stores in their surrounding areas until the middle of the 2000s.

Growing small-sized farmers' markets are distinguished from large-sized ones by realization of almost 100% local farm products and cultivation of unique or high-quality products, and continual introduction of new items. Large-sized farmers' markets, however, expanded their floor space to improve their sales efficiency and tried to provide a wide variety of farm products throughout the year including those purchased from wholesale markets and/or other farmers' markets, which has led to a decrease of the percentage of the local farm products. Moreover, their product lineup has expanded beyond perishable food to encompass general items; i.e. generalization. As a result, their product lineup has differentiated them from their competitors less than before. This is the most important factor which caused the stagnation of large-sized farmers' markets.

Meanwhile, supermarkets have increased local farm products counters and in-shops (in-store farmers' markets), and reduced prices since 2009 due to an economic downturn precipitated by the Lehman Brothers bankruptcy in 2008. Thus, the differences in products and prices between farmers' markets and supermarkets have narrowed and they were put in a situation to compete with supermarkets. This is another factor in their stagnation. It is also one of the factors that large-sized farmers' markets have entered the period of maturity and had difficulty in increasing the number of farmers.

謝辞

本論文を作成するにあたり、学内外を問わず多くの方々に大変お世話になりました。この場を借りて皆様にお礼を申し上げたいと思います。

まずは主査をしていただいた藤島廣二教授からは、厳しいながらも的確なご意見をいただくとともに、学術論文の作成方法など、終始懇切丁寧なご指導をいただきました。また、副査をしていただいた北田紀久雄教授、高柳長直教授からも多面的な角度から多くの貴重なアドバイスとご指導を頂くことができました。感謝申し上げます。

農産物直売所の調査に際しては、業界の専門家である JC 総研、JA 全中、全国直売所研究会、財団法人農山漁村交流活性化機構、農林水産省などの多くの方々に貴重なご意見や調査資料を賜るとともに、ご指導とご協力を頂き、大変お世話になりました。また、農産物直売所の事例研究にあたり、研究にご協力いただいた農産物直売所の運営者や店長の方々からも貴重な資料を提供いただくとともに、有益なご意見をいただき、さらに本論文への掲載を了承いただき、大変お世話になりました。こうして本論文を取りまとめることができたのは、ひとえに皆様方の協力があったおかげです。ここに深く謝意を表します。

最後に、この場を借りて、これまで仕事と学業を続けることを支援してくれた家族にも感謝の意を表したいと思います。