

資料

産直市(直売所)の持続的運営体制についての事例考察 ～売上5000万円以上の4つの運営形態の産直市を対象に～

有田 昭一郎

The Comparative Study of Four Different Types of Farmers Market Management
from the Viewpoint of Sustainability

Shoichiro ARITA

I 考察の視点と方法

現在、島根県に立地する産直市の約5割は立ち上げから5年が経過しており、事業規模を伸ばす、維持する、縮小するなど様々な展開がみられる。この傾向は売上500万円未満売上げ規模の産直市だけでなく、売上5,000万円以上の比較的規模の大きな産直市にもみられる。

特に、産直市の事業規模の成長・縮小と運営形態が相関していることが考えられ、平成17～18年度に当センターが調査を行った運営形態の異なる4つの産直市(売上5,000万円以上)に対する調査結果に基づき、運営形態と販売規模・生産者出荷力の関係について整理を行った。

II 4つの産直市の経営形態と販売規模・出荷力

1. 事例考察の対象となる4つの産直市の概要

4つの産直市の経営形態は次の通りである。

<事例A：企業組合が店舗運営>

- ・平成16年に企業組合をして立ち上げ、平成17年現在の売上は約1億5000万円、その後も売上は伸びている。
- ・店舗運営、出荷調整、品揃え調整について、企業組合役員(責任者)が決定権限をもつ。
- ・出荷者数は増加、その平均年齢は平成16年以降横ばい

<事例B：リーダーグループが任意団体に店舗運営>

- ・平成10年に現リーダー6人が出資して店舗を立ち上げ、平成17年現在の売上は約6,100万円、その後も売上は伸びている。

- ・店舗運営、出荷調整、品揃え調整については、出資したリーダーグループが強い決定権限を持つ。
- ・出荷者数と出荷者平均年齢は現状維持。

<事例C：農事組合が店舗運営>

- ・平成7年に現出荷者が中心に出資して立ち上げ、平成17年現在の売上は約6,000万円である。立ち上げ以来、売上を伸ばしたが、近年停滞し、H17年度は減少に転じている。
- ・店舗運営方針決定、出荷調整、品揃え調整については、組合員(=出荷者)の合意のもと行っている。
- ・出荷者数は減少、出荷者平均年齢は上昇傾向。

<事例D：出荷者からなる団体が店舗運営>

- ・平成7年に現組織の借入等で立ち上げ、平成17年現在の売上は約7,100万円。立ち上げ以来、約7,400万円まで伸びたが、H17年度は減少に転じた。
- ・店舗運営方針決定、出荷調整、品揃え調整については、組合員(=出荷者)の合意のもと行っている。
- ・出荷者数は減少、出荷者平均年齢は上昇傾向。

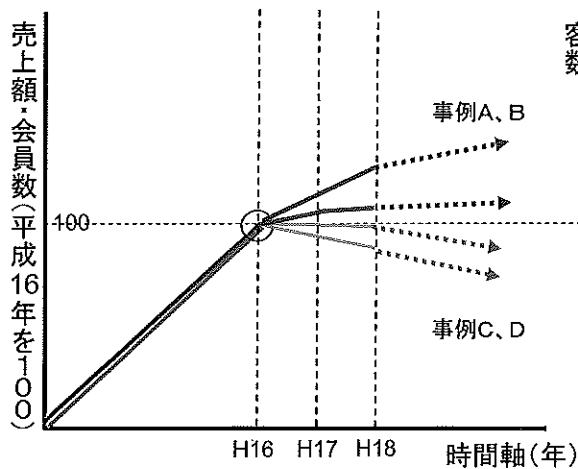
2. 4つの事例の動向とその特徴の整理

次に、4つの産直市の売上動向、会員数動向、客数、販売額の関係を示すと次の図①、②の通りである。

まず、①[時間経過と売上、会員数推移]からみると、事例A、B、C、Dとも平成16年まで売上額(おおよそまで順調に、売上と会員数を伸ばすが、立ち上げから一定期間(おおよそ10年)経ると売上・会員動向は事例A、Bと事例C、Dに分かれる。

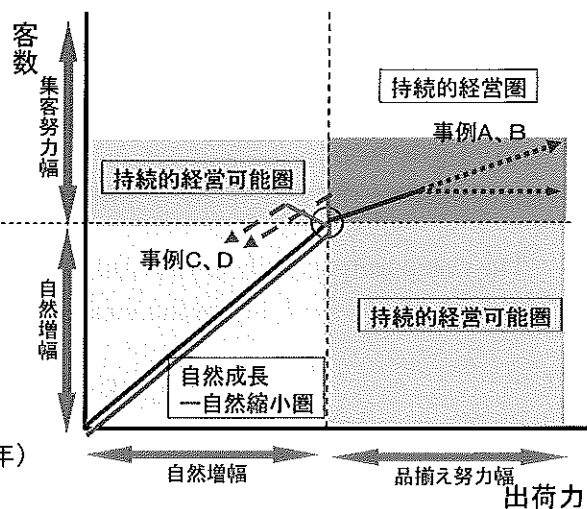
図① 時間経過と売上、会員数推移

※実線は現状、点線は運営体制固定の場合の推移推定



図② 客数、出荷力推移と推定

※実線は現状、点線は運営体制固定の場合の推移推定



次に、② [客数、出荷力推移と推定] により事例A, B, C, Dを客数と出荷力を整理する。

事例C, Dは平成16年から会員数は減少、会員平均年齢が上昇し、出荷力が衰える傾向にある。また、客数は横這いから減少に移行しつつある。出荷力に関しては、新たな会員の加入があまりないこと、客数は、イベントや看板など集客対策は行っているものの誘客に繋がるボリュームにまで至っていないのが直接的原因である。

事例A, Bは、C, D同様に出荷力と客数を伸ばした後、会員増加など出荷力向上により販売額が伸び続けるか、少なくとも現状を維持している。また客数も増加する傾向にある。出荷力については新たな会員加入が比較的多く企業等とも連携して新規加工品等の開発や更新が活発である、客数は顧客ニーズを捉えて品揃えや店舗レイアウトのマイナーチェンジなど集客方策がこまめに打ち出され、誘客効果を挙げている、等が直接的原因であると考えられる。

3. 事例A, B群と事例C, D群の動向と運営形態

上記の事例A, Bと事例C, Dの動向を分ける大きな要因は、経営形態にあると考える。立ち上げ時はA, B, C, Dとも地域(集落)社会との関係の強い運営組織であったが、その後、経営責任者(役員等)が強い権限を持つ経営体である事例A, Bでは店舗経営がまず優先され、集

客や出荷力向上に向けて適時に必要な取り組みを進めることができた。また、時間の経過に伴い、属地域(集落)的な組織としての性格は薄れていく。

対して、任意団体や農事組合など基本的に会員の多数賛成一致が必要な事例C, Dでは、あくまで会員の理解や協力の得られる範囲内、会員の合意形成が得られる速度で、集客や出荷力対策を行わなければならない、適時に必要な対策を打つことは難しい。また、店舗運営よりあくまで各構成員の既得権や利益が優先され、属地域(集落)的性格が薄れないため新規出荷者参入条件や他企業・団体との連携体制をつくるのが難しく、立ち上げ時の組合員構成のまま出荷団体全体が高齢化していく可能性が高い。

但し、事例C, Dについても売上5,000万円を超える優良事例であり、優れたリーダーと熱心な出荷者がいたことによって、現在があることも付記しておく。

4. 考察及び産直市の持続的運営に関する仮説の設定

以上1. ~ 3. に基づき、産直市の経営形態と販売規模・出荷力の関係について次の仮説を立てる。

産直市の持続的な運営形態(仮説) ~ 事例考察より ~

I 産直市事業が持続性(少なくとも10年以上事業を持続・規模拡大)を確保するためには、経営責任者

が経営方針や店舗運営の強い決定権限を持つことができる運営形態であることが必要である。法人組織は有効な形態であり、また任意団体の場合も、役員権限の比較的弱い組織より、事例Bのリーダーグループ経営のように実質的に強い権限をもつ任意団体の方が有効な場合もある。

Ⅱ Iの運営体制を整備しない産直市では、②〔客数、出荷力推移と推定〕に示す“自然成長—自然縮小圏”の中で推移する。その時期のリーダーの努力により“持続運営可能圏”にシフトする場合もあるが、運営体制を整備しなければ“持続的運営圏”にシフトすることは難しい。

Ⅲ Iの運営体制を整備した産直市は、②〔客数、出荷力推移と推定〕に示す“持続運営圏”にシフト。

なお、事例B（リーダーグループ運営の産直市）については、販売規模が5,000万円を超えた時点で、事務・会計作業等の合理化等の理由から法人化等の検討も始まっている。この経験を踏まえれば、販売規模が小さい組織では、リーダー（グループ）に権限と責任が集約できれば任意団体・法人の別なく経営改善作業が可能であるが、販売規模5,000万円以上など販売規模が大きくなった組織では、持続的運営のために法人化が適切であるとも考えられる。以上、今回挙げた事例について今後の動向を追跡していくとともに、さらに他事例についてもデータを蓄積し、上記仮説を検証していくこととする。

注記

有田昭一郎，二木季男著，平成18年度 島根県中山間地域「産直市」の現状と課題Ⅲ，pp.110～112を一部加筆修正

2008（平成20年）3月発行

発行者 島根県中山間地域研究センター
〒690-3405 島根県飯石郡飯南町上来島1207
TEL (0854) -76-2025 (代)
FAX (0854) -76-3758
URL <http://www.pref.shimane.lg.jp/chusankan/>

印刷所 株式会社 谷口印刷
