



| | |
|------------------|---|
| Title | 農産物直売所における品揃えの充実と店長の役割：北海道内の農産物直売所を事例に |
| Author(s) | 鈴木, 雄太; 坂爪, 浩史 |
| Citation | 北海道大学農経論叢, 74, 99-107 |
| Issue Date | 2020-12-31 |
| Doc URL | http://hdl.handle.net/2115/81638 |
| Type | bulletin (article) |
| File Information | 10_p99-107.pdf |



[Instructions for use](#)

農産物直売所における品揃えの充実と店長の役割 －北海道内の農産物直売所を事例に－

鈴木雄太・坂爪浩史

The Role of Managers in Increasing the Variety of Products in Farmer's Markets of Hokkaido

Yuta SUZUKI, Hiroshi SAKAZUME

Summary

This paper's aim is to clarify the role of managers in increasing the variety of products in farmer's markets of Hokkaido. Although it is important to receive customer support for the variety in the markets, it is not easy to do so. This research focuses on a manager of a farmer's market as the only conductor for increasing the variety. The points uncovered are as follows.

In a farmer's market which succeeded in providing a sufficiently wide range of local products, the manager was able to grasp the growing and shipping situation of products through collection of more correct and detailed plans from farmers, conversations with farmers when they come to the market, and on-site farm inspections. Then, the manager requested farmers to grow and sell products which were expected to face a shortage or new demand. In order to carry out these operations successfully, a manager must have enough time as a full-time worker as well as a stronger voice resulting from the process of recommendations for their role or experience in other jobs.

These activities of managers seem to be unsuitable for farmer's markets from the perspective of farmers' voluntary activities. It is, however, important not only for customers but for farmers to arrange and solve the problems of excess and deficient products. Therefore, every farmer's market should reexamine the role of the manager to increase the variety of products.

1. はじめに

1) 課題の背景

農産物直売所（以下、直売所）は地元の新鮮な農産物を消費者に直接販売する事業形態である。直売所はその小売店としての性格から、地元産にこだわりつつも、同時に品揃えを充実させる必要がある。しかし、地元の農産物のみで消費者を満足させる商品棚を構成することは容易ではない。農産物によって生産に求められる環境条件はそれぞれ異なり、一定の生育期間を要するため、いつでも欲しいタイミングで特定の農産物を確保することは困難だからである。この問題は北海道において特に深刻である。北海道特有の気候条件に

よって制限される収穫時期や、大規模な専作経営といった農業経営の特徴は、少量多品目の農産物を継続的に必要とする直売所のニーズに対応し難いからである（三島・行方2004）。

また、多くの直売所において、農産物の出荷は出荷農家の自主性に依存しており、出荷品目や出荷時期を調整することは容易でない。こうした事情から農産物を外部から仕入れるといった事態が全国的にも多発している（細谷・小野寺2006）。

こうした特性をもつ直売所において品揃えを充実させるためには、出荷農家の出荷品目・数量を管理し調整する必要がある。それを担うのは現場の責任者である店長を措いて他にはいない。直売所の店長には、地元の農産物を販売するとい

う直売所の意義を守りつつ、利用者が満足できるような品揃えを実現出来る可能性があるといえるのである。

2) 既存研究の整理

関連する研究として、細谷・小野寺(2006)は品揃えの充実と外部仕入れのジレンマについて「農産物直売所には売り上げ増加のために「消費者ニーズ」に応えることと「産直の『主旨』」との間には緊張関係がある」、「品揃えばかりを重視し過ぎれば本来の「産直」としての魅力が危ぶまれる面もある」と指摘している。福山・小林・松村(2013)は品揃え調整問題について分析し、「農協等の直売所運営主体と出荷会員の両者において事前の生産・出荷情報が把握できていないために、品揃えが安定していないと考えられる」と指摘している。

新開(2003)は店長に着目して分析し、「委託販売方式の直売所の場合、出荷者もサービス受益者(=顧客)であることが特徴である。また、所有と経営、さらにサービスの利用者が一致することも直売所の大きな特徴である。つまり、農業経営が直売所に出資し、経営者あるいは従業員として直売所で働き、同時に出荷者として出荷することがありうる。(中略)そのため、店長は(特に雇用されている場合)どの集団(stakeholder)の利害を代表しているかあいまいで、不安定な立場に置かれる」と指摘している。

以上より、農産物直売所の多くは顧客ニーズのために品揃えを充実させる必要があると認識していること、店舗における地場産品の適切な品揃え調整が実現できない理由として、運営主体及び出荷者がそれぞれの出荷品目・数量を把握できていないこと、農産物直売所の店長は経営者や出荷者など様々な立場を持ち合わせることから不安定な立場に置かれていることが明らかになっている。しかし、直売所の店長が出荷農家の出荷品

目・数量を把握し、品揃えを充実させるために行っている取り組みや、そのために店長に求められる条件に関する研究は見当たらない。

3) 課題と構成

そこで本論文では、直売所店長が地元農産物の品揃え充実のために果たしている役割と、そのために店長に求められる条件を明らかにすることを課題とする。

本論文の構成は以下の通りである。第1に、全国の直売所動向を確認する。第2に、調査対象である北海道内の直売所の概要ならびに店長に関する情報の整理を行う。第3に、店長による出荷品目・数量の把握および品揃え調整のための取り組みを分析し、店長に求められる条件を明らかにする。最後に以上を総括し、店長の役割の全国的な普遍性について展望する。

2. 全国の直売所動向

ここでは、農林水産省より発表されている6次産業化総合調査に基づき、全国の農産物直売所数および年間販売金額の推移をみていく。表1によれば、2011年から2018年にかけて農産物直売所数に大きな変化がないことがわかる。これは1990年代後半に起こった直売所ブームによる全国的な施設数の増加がその後、落ち着きをみせていることを表している。農産物直売所市場は成長期から成熟期に入り、直売所間の競争はさらに激しくなっていることが予想される。一方で、年間販売金額の総額をしてみると2011年から2018年にかけて安定して増加しており、1事業体当たりの販売金額も増加傾向にあることがわかる。したがって、現在直売所の規模は拡大傾向にあるといえる。

このように、競争が激化するなか顧客確保のために品揃えを充実させることは、規模拡大に伴う売り場面積の拡張という点からも、その重要性はさらに高まっていると予想される。

表1 農産物直売所数と売上推移

| 年 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 事業体数 | 22,980 | 23,560 | 23,710 | 23,710 | 23,590 | 23,440 | 23,940 | 23,870 |
| 年間販売金額の総額(億円) | 7,927 | 8,448 | 9,026 | 9,356 | 9,974 | 10,324 | 10,790 | 10,789 |
| 1事業体あたり年間販売額(万円) | 3,450 | 3,587 | 3,807 | 3,946 | 4,299 | 4,405 | 4,507 | 4,520 |

資料：農林水産省『6次産業化総合調査』2013-2020年。

続いて、2018年度における運営主体別の年間販売金額および同規模別事業体数の割合をみていく。表2によれば、1事業体あたりの年間販売金額は、全体では4,520万円、農家（個人）では617万円、農家（法人）では3,136万円、会社等では5,219万円、農業協同組合では1億6,089万円、その他では6,697万円であることがわかる。また、区分別の年間販売金額規模別事業体数割合によって一般的な規模（最頻値）をみると、全体では100～500万円が28.7%、農家（個人）では100～500万円が36.5%、農家（法人）では1,000～5,000万円が33.1%、会社等では1000～5000万円が22.9%、農業協同組合では1～3億円が33.3%、その他では100～500万円が25.2%となっている。このように、農協が運営する直売所が平均的には最も大きいものとなっている。

3. 調査対象に関する情報の整理

1) 調査対象の概要

調査対象は北海道内の水田地帯に属する石狩地方の3か所と、畑作地帯に属する十勝地方の3か所の計6か所の直売所である。各直売所における設立年や規模などの基本的な情報について表3にまとめた（事例の並べ順は4節で分析する、各直

売所の店長による出荷品目・数量把握および品揃え調整への取り組み度合いによる）。

まず、運営組織についてみると、出荷農家団体によって運営されているのはA, B, 農協によって運営されているのがC, F, 出荷農家団体と農協の協力の下で運営されているのがE, 民間企業によって運営されているのがDである。このうちAの出荷農家団体は株式会社として、Bの出荷農家団体は事業協同組合として組織されたものである。

年間売上高については、1億円未満が2、1～3億円が2、3億円以上が2となっており、表2の全国データと比べると、比較的規模の大きい事例であることが分かる。また、同表における運営主体別の年間販売金額と比較すると、農協営の直売所（C, E, F）は平均以上が1、以下が2、農協等の「その他」に相当する出荷農家団体の運営する直売所（A, B）はともに平均以上、民間企業営（D）は「会社等」の平均を下回っている。品目数についてみると、全体の商品数の中で野菜類は大きな割合を占めているが、Dはその割合が低かった。

続いて、販売品目や売りに占める青果物の割合、また立地などについてまとめたものが表4

表2 運営主体別年間販売金額および年間販売金額規模別事業体数割合（2018年度）

| 区分 | 事業体数 | 年間販売金額 | | 年間販売金額別事業体数割合(%) | | | | | | |
|---------|--------|-------------|---------------|------------------|--------------|---------------|----------------|--------------|----------|------|
| | | 総額 (百万円) | 1事業体当 (万円) | ～100万 | 100～ 500万 | 500～ 1000万 | 1000～ 5000万 | 5000万 ～1億 | 1～ 3億 | 3億～ |
| 全 体 | 23,870 | 1,078,913 | 4,520 | 19.2 | 28.7 | 15.9 | 17.8 | 5.4 | 9.3 | 3.7 |
| 農業経営体 | 13,610 | 181,159 | 1,331 | 25.5 | 33.8 | 20.9 | 14.7 | 2.1 | 2.3 | 0.7 |
| 農家（個人） | 11,170 | 68,959 | 617 | 27.2 | 36.5 | 22.6 | 12.3 | 0.9 | 0.6 | — |
| 農家（法人） | 730 | 22,954 | 3,136 | 13.0 | 23.1 | 11.8 | 33.1 | 9.0 | 7.7 | 2.3 |
| 会社等 | 1,710 | 89,246 | 5,219 | 19.7 | 20.5 | 13.5 | 22.9 | 7.3 | 11.6 | 4.6 |
| 農業協同組合等 | 10,260 | 897,754 | 8,750 | 10.9 | 22.0 | 9.3 | 21.9 | 9.7 | 18.6 | 7.6 |
| 農業協同組合 | 2,240 | 360,871 | 16,089 | 5.3 | 11.0 | 4.4 | 19.4 | 11.4 | 33.3 | 15.2 |
| その他 | 8,020 | 536,883 | 6,697 | 12.4 | 25.1 | 10.6 | 22.6 | 9.2 | 14.5 | 5.5 |

資料：農林水産省『6次産業化総合調査』。

註1) 会社等とは農業を営んでいる会社法（平成17年法律第86号）に規定する株式会社、合名会社、合資会社及び合同会社をいう。ただし、農家（法人）を除き、会社法の施行に伴う関係法律の整備等に関する法律（平成17年法律第87号）に規定する特例有限会社を含むほか、農業を営んでいる任意団体を含む。

註2) 農業協同組合等とは農業協同組合法（昭和22年法律第132号）に基づく農業協同組合（農業協同組合連合会を含む。以下同じ。）及び農業協同組合が50%以上出資する子会社をいう。なお、農産物直売所にあつては、生産者グループ並びに農業経営体から委託を受けた農産物又は農産加工品を販売する施設を開設している都道府県、市区町村（市町村及び特別区をいう。）、第3セクター、農業協同組合の下部組織及び民間企業を含む。

表3 直売所の概要

| 直売所 | 地域 | 設立年 | 運営組織 | 年間売上高 | 営業期間 | 参加農家数 | 品目数 (野菜類) | 来客数 (人/日) |
|-----|----|------|--------------------|----------|----------------|-------|------------------------|--------------------|
| A | 石狩 | 2017 | 出荷農家団体 (株式会社) | 1億3962万円 | 5月中旬 ～11月中旬 | 57名 | 約110種 (約100種) | 平日400人 土日700人 |
| B | 石狩 | 2007 | 出荷農家団体 (事業協同組合) | 4億9366万円 | 4月中旬 ～11月中旬 | 69名 | 約320種 (約120種) | 平日1200人 土日1800人 |
| C | 十勝 | 1994 | 農協 | 3億2000万円 | 5月中旬 ～12月上旬 | 91名 | 約600種 (400～500種) | 平日1200人 土日2200人 |
| D | 十勝 | 2016 | 民間企業 | 3600万円 | 通年営業 | 21名 | 約4000種 (約50種) | 平日50人 土日110人 |
| E | 石狩 | 2017 | 出荷農家団体 農協 | 1億円 | 4月下旬 ～11月中旬 | 84名 | 650～700種 (120～130種) | 平日350人 土日600人 |
| F | 十勝 | 2007 | 農協 | 1800万円 | 5月中旬 ～11月末 | 40名 | 約50種 (約50種) | 平日50人 土日200人 |

資料：聞き取り調査（2019.9）。

表4 直売所の販売品目および概観

| 直売所 | 販売品目 | 青果物 | 周辺施設 | 設置場所 |
|-----|------------------------------------|-------|-----------------------------------|-----------------|
| A | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品、花卉、焼き物等小物類 | 95% | 直売施設のみ (インショップ型スイーツスタンド有) | 国道沿い |
| B | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品、花卉 | 90%超 | 道の駅に隣接 (別棟に土産売店、レストラン有) | 道の駅 (バイパス沿い) |
| C | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品 | 90%超 | 直売施設のみ (スイーツスタンドが隣接) | 道道沿い |
| D | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品、地場加工品、土産物 | 30%未満 | 地場産品販売施設(カフェ、ベーカリー併設、別棟に宿泊施設)の1区画 | 国道沿い |
| E | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品、花卉、はちみつ等 | 85% | 道の駅の1区画(別棟に地場産品販売店、カフェ、レストラン等) | 道の駅 (国道沿い) |
| F | 青果物、青果物加工品、米、肉類加工品、乳加工品等 | 90%超 | 直売施設のみ | 国道沿い |

資料：聞き取りおよび実地調査（2019.9）。

である。同表より、売上における青果物の割合についてみると、多くの直売所が青果物を主として扱う一方、Dのみは青果物販売額が30%未満であった。これは、同直売所が加工品を含む地場産品の販売を主眼に置いており、農産物の販売はその一要素として位置づけているからである。また、設立場所について見ると、全ての直売所が主要な道路沿いに設立されていることがわかる。また、周辺施設についてみると、B、D、Eは道の駅など大きな施設に付随していること、A、C、Fは基本的に直売施設のみであることがわかる。

各直売所の設立の経緯についてまとめたものが表5である。同表より、B、E、Fの3か所は市

町村から設立を依頼されて開設されたこと、A、Cは出荷農家の能動的な取り組みによって、Dは民間企業による恩返し事業の一環として設立されたことがわかる。また、Fの出荷農家のほとんどは現役を引退した農家である。これは同直売所が「家庭菜園の延長線上」をコンセプトとして運営されていることによる。

2) 店長の属性と勤務形態

各直売所店長の属性および勤務形態についてまとめたものが表6である。同表より店長の年齢について見ると、出荷農家団体または民間企業が運営する直売所(A、B、D)の店長は、JA職員である直売所(C、E、F)の店長に比べ、高齢で

表5 直売所設立の経緯

| 直売所 | 設立の経緯 |
|-----|--|
| A | 2017年、国道の工事を契機に約20年の営業実績を持つ2つの直売所が統合され設立された。設立を機に株式会社として再組織され、インショップ事業など複数の事業を運営している。 |
| B | 市からJAへと開設の依頼があったため、設立当初は出荷農家団体とJAによる運営であったが、2015年に出荷農家による協同組合が組織されて以降、出荷農家団体によって運営されている。 |
| C | 1994年無人直売所として設立された。その後2001年にJAによる運営が開始され、2006年に現在の場所へと移動した。 |
| D | 町への恩返しをテーマに民間企業によって設立された。出荷農家は組織されておらず、直売所の理念に賛同した農家が個々に出荷を行っている。 |
| E | 町よりJAへと開設の依頼があったため、設立当初より運営は出荷農家団体とJA職員によって行われている。 |
| F | 町よりJAへと開設の依頼があったため、引退した農家を中心にJAによって組織されている。 |

資料：聞き取り調査（2019.9）。

表6 各店長の属性と勤務形態

| 直売所 | 性別 | 年齢 | 店長年数 | 前職 | 出荷の有無 | 勤務形態 | 労働割合 |
|-----|----|-----|------|-------|-------|------|------|
| A | 男性 | 67歳 | 3年目 | 消防署職員 | 無し | 常駐 | 100% |
| B | 男性 | 70歳 | 5年目 | 出荷農家 | 1品目 | 常駐 | 99% |
| C | 男性 | 42歳 | 2年目 | 小売店 | 無し | 常駐 | 100% |
| D | 男性 | 70歳 | 2年目 | 接客業 | 無し | 常駐 | 100% |
| E | 男性 | 35歳 | 1年目 | - | 無し | 非常駐 | 100% |
| F | 男性 | 37歳 | 1年目 | - | 無し | 非常駐 | 15% |

資料：聞き取り調査（2019.9）。

註1）労働割合とは就業時間に占める店長業務の割合のことである。

あることがわかる。店長の経歴が3年目以上であった直売所はA、Bの2か所のみであった。

前職については、農協が運営する3つの直売所のうち、E、Fの店長が前歴なし（農協生え抜きの職員）、Cの店長はスーパーの勤務を経て直売所の店長になったもので、小売業での勤務経験が商品の陳列方法に活かしているとのことである。Aの店長は元消防団員であり、直売所設立の際、出荷農家以外で地元で明るい人を外から雇い入れよう、という方針の下で、探し当てられた人である。Bの店長は出荷農家であり、現在もごく少量のアスパラを出荷しているが、出荷業務のほとんどは妻が行っている。Dの店長はホテルなど会社勤めの中で旧知だった同直売所の社長に請われて店長に就任している。

店長の勤務形態についてみると、6か所の直売所のうち店長が常駐しているのはA、B、C、Dの4か所であった。E、Fについては常駐の責任者は存在せず、JA職員が責任者として管理を行っ

ている。店長がJA職員である直売所（C、E、F）のうちC、Eでは直売所の営業期間における、すべての時間を店長業務に充てている。ただし、Eの店長は直売所に常駐せず、農協の事務所を拠点に業務を行っている。

4. 店長による出荷品目・数量の把握と調整

1) 出荷品目・数量把握のための取り組み

本項では、直売所店長がどのようにして出荷農家の出荷品目・数量を把握しているのかを明らかにする。各直売所によれば、店長は①出荷計画書の回収、②搬入時の会話、③圃場視察の3つの取り組みによって出荷農家の出荷品目・数量を把握している。各直売所における取り組みの内容をまとめたものが表7である。

(1) 出荷計画書の回収

店長たちは農家から回収した出荷計画書によって年間の品揃え調整の方向性を把握しているため、計画書の内容が正確性に欠ける場合、効果的

表7 店長による出荷可能品目・数量の把握方法

| 直売所 | 出荷計画書の回収と内容 | | | | 搬入時の会話 | 圃場視察頻度 |
|-----|-------------|------|----------|---------|--------|--------|
| | 計画書 | 回収率 | 計画書の正確性 | 作付図・耕地図 | | |
| A | あり | 100% | 十分に信頼できる | あり | 実施 | 10% |
| B | あり | 100% | 十分に信頼できる | あり | 実施 | 55% |
| C | あり | 80% | 十分に信頼できる | なし | 実施 | 15% |
| D | なし | | | | 実施 | 25% |
| E | あり | 55% | 約10%が不正確 | なし | - | 30% |
| F | あり | 80%弱 | ほとんどが不正確 | なし | - | - |

資料：聞き取り調査（2019.9）。

注：1）圃場視察頻度＝視察件数／出荷農家数

な品揃え調整への取り組みが難しくなる。内容の充実した出荷計画書の回収が行われていたのは、店長が出荷農家団体に所属するA、Bの2か所のみであった。両店長によると、提出の強制は出荷農家との関係を悪くする原因になりうるといい、生産者コミュニティとの関係が深く強制力のある発言が難しい場合では提出を強いることが難しい。

JA職員が店長である直売所（C、E、F）においては、計画書の回収そのものは行われているが、その回収率は低く、E、Fにおいては内容の正確性に欠ける場合もある。具体的には、計画と実際の出荷内容との間に整合性が見られない、品目のみの記載であり作付時期が記載されていない、出荷数量および出荷時期は記載されているが、どちらも大雑把な数字である等が挙げられる。なお、Dの店長は、農産物以外のアイテム数が多く、農産物販売の規模がそれほど大きくないため出荷計画書の回収自体を行っていない。

(2) 搬入時の会話

搬入時の会話とは、出荷農家が商品を搬入する際に行う会話である。農産物の収穫シーズンでは、1日に複数回の搬入が行われることもある。搬入時に出荷農家と畑の状態や生産量について会話をすることで、店長はその時々のお荷農家の状況を正確に把握することができる。

この取り組みは店長が常駐であるすべての直売所（A、B、C、D）において行われていた。出荷農家と直接コミュニケーションをとる貴重な機会として、これらの直売所の店長は、出荷農家が搬入してくる時間帯には、事務作業等を後回しにす

る等して、なるべく多くの農家と会話出来るよう心掛けている。

(3) 圃場視察

圃場視察とは、店長が出荷農家の圃場へと直接視察に行く取り組みである。店長はこの取り組みによって圃場の現状を把握し、出荷農家の出し惜しみの防止や、より正確な計画書の提出を求めることに繋げている。ただし、出荷計画書の内容や搬入時の会話内容に基づいて行われることも多いため、圃場視察の効率は出荷計画書の正確性や搬入時の会話の内容に制約を受ける。

この取り組みは店長としての労働割合の高い全ての直売所（A、B、C、D、E）によって行われている。実際に圃場視察を行った件数の割合をみると、最も活発に視察を行っているのはBで55%、Eが30%、Dが25%と続いている。Aは10%と低いが、これは回収した正確な計画書に基づいて視察対象を必要最低限に絞っているためである。また、Cは主に農協本所から直売所までの間にあるなど移動のついでに訪問出来るところに限定して行っている。Dは集荷および交渉時に視察を実施している。

このように、直売所の店長は出荷農家のお荷品目・数量を把握するため、3つの取り組みを行っていた。その際、取り組みによって得られる情報の精度やそのタイミングが異なることから、これらの取り組みを組み合わせる行うことによって、より具体的かつ包括的に出荷品目・数量の把握をすることができているといえる。

2) 品揃え調整の取り組み

本項では、直売所店長がどのようにして品揃え調整の取り組みを行っているのかを明らかにする。調査によれば、直売所では品揃えを調整するために、アイテム数確保および追加出荷の取り組みを行っていることが明らかになった(註1)。このうち、追加出荷に関してはパート従業員もその対応を担っている。他方で、アイテム数の確保の取り組み(①特定品目の栽培依頼と②圃場における出荷交渉)は専ら店長によって担われていた。そこで以下では、アイテム数確保の取り組みについて分析する(表8参照)。

(1) 特定品目の栽培依頼

出荷農家への特定作目の栽培依頼とは、搬入時の会話や圃場視察、回収した作付計画書から品揃えの計画を立てたのち、不足すると考えられる品目、または消費者ニーズがあると考えられる品目の栽培・出荷を依頼する取り組みである。この取り組みはA、Cにおいて行われていた。Aでは2018年度からアスパラガスの栽培依頼を開始した。アスパラガスが選択されたのは、手間のかかる作目であるため、生産する農家が減少していたからである。Aはこの取り組みによって、実際にアスパラガスの栽培を始めてもらうことに成功した。

Cでは空芯菜など顧客ニーズの見込める新規作目と、ニンジンなど時期によって不足が見込まれる作目の栽培依頼を行っている。同直売所の店長は搬入時の会話を利用し日常的に依頼を行っており、実際に空芯菜などの栽培・出荷を実現している。

(2) 圃場における出荷交渉

圃場における出荷交渉はA、B、Dにおいて行

われている。このうちDの店長は出荷農家の周辺農家の圃場に赴き新規契約の交渉を行っている。2019年度は3軒の農家との新規交渉を行い、不足する農産物や消費者ニーズの見込める農産物を確保した。またA、Bでは、出荷計画書と共に回収した作付計画書(または耕地図)を元に交渉を行い、出し惜しみを防いでいる。A、B両店長は嫌われ役も店長の仕事と理解し、出荷要請したものは必ず売り切ることで、出荷農家との信頼関係を作り上げた。

これらアイテム数確保の取り組みを行っていた4か所の直売所(A、B、C、D)は、いずれも店長が常駐であり搬入時の会話が行えていること、計画書の回収率が高く、その精度も高いことから、他の2か所に比べ出荷農家の出荷品目・数量をより正確に把握出来ている直売所であるといえる。

各直売所におけるアイテム数確保のための取り組みの有無と野菜類の出荷農家外からの仕入れ率を比較すると、取り組みを行っていない直売所では仕入れ率が高い傾向が見られる(註2)。

以上より、店長によって実施されるアイテム数確保の取り組みには、特定作目の栽培依頼と圃場における直接交渉の2種類があること、これらの取り組みが行われている直売所では、野菜類の外部仕入れ率が低く抑えられていることが明らかになった。

3) 品揃え充実のための店長の条件

このように、地元農産物による品揃えを充実させるための取り組み実行するため、店長に求められる条件は何であろうか。

出荷品目・数量把握のための取り組みのうち、

表8 アイテム数確保の取り組み

| 直売所 | 栽培依頼 | 出荷交渉(圃場) | 外部仕入れ率 |
|-----|-----------|-----------|--------|
| A | アスパラ | 春先や秋などに数件 | 1～2% |
| B | － | 年に20～30件 | 5%未満 |
| C | 空芯菜・ニンジン等 | － | 0% |
| D | － | 2019年度は3件 | 6% |
| E | － | － | 15% |
| F | － | － | 5% |

資料：聞き取り調査(2019.9)。

正確な内容の出荷計画書の回収を行うためには、出荷農家の不実を防止すると同時に提出を強く求める必要がある。したがって、店長は出荷農家に対する強い発言力が必要である。また、搬入時の会話を行うためには、出荷農家による商品の搬入が行われる際に直売所に駐在している必要がある。さらに、圃場視察を行うためには、出荷農家の圃場に赴く時間的余裕が必要となる。このように、出荷品目・数量を正確に把握するためには、店長が常駐であり、店長業務の時間を十分に確保できるとともに、出荷農家に対する強い発言力が必要であるといえる。

他方、品揃え調整としての店長によるアイテム数確保の取り組みについては、栽培の依頼および圃場における出荷交渉を行って出荷を実現するため、やはり店長業務における時間的余裕ならびに出荷農家に対する強い発言力が必要である。

以上より、店長が出荷品目・数量を正確に把握し、栽培・出荷依頼を通して地元農産物の品揃えを充実させるためには、店長が強制力のある発言ができる立場にあること、店長が常駐であって労働割合が十分に高いことが条件であるといえる。

このうち、店長の強い発言力の源泉については、店長就任前の経験や就任の経緯に求められる。すなわち、充実した品揃えを実現していた直売所の店長は前職が消防団員、スーパーの社員、接客業など様々な経験をもっており、請われて店長になった人が多い。これに対して、農協が運営する直売所の店長は、農協職員的人事の中で比較的短期間の勤務にならざるを得ず、出荷農家に対して発言力を発揮するまでに至らない場合が多いのである。

5. 総括

本研究では以下のことを明らかにした。

第1に、大規模化が進む直売所の全国的な動向を確認し、品揃えを充実させることの重要性が高まっている可能性を示唆した。

第2に、分析対象である北海道内の直売所について、全体として販売規模が大きいこと、野菜の占める割合が高いこと、店長の勤務形態、労働割合には大きな違いがあることを明らかにした。

第3に、直売所店長が出荷農家の出荷品目・数

量を把握するため、①正確な内容の計画書の回収、②搬入時の会話、③圃場視察の3つの取り組みを行っていることを明らかにした。

第4に、店長による出荷品目・数量の把握がなされている直売所においては、栽培依頼や出荷交渉といったアイテム数確保の取り組みが行われており、野菜類の外部仕入率が低く抑えられていることを明らかにした。

第5に、店長が出荷農家の出荷品目・数量を適切に把握し、品揃え調整を行うための条件は、店長が常駐であり労働割合が高いこと、強い発言力をもつことであることを明らかにした。さらに、店長の発言力の源泉としては、様々な就業経験や要請を受けて就任するなど、店長就任の経緯があることを明らかにした。

以上のように、農産物直売所において近年重要性が高まっている品揃えの充実のためには、店長が正確な出荷品目・数量を把握し、不足が見込まれる品目について栽培・出荷依頼を行うという一連の行動が必要であること、これらの取り組みを遂行するためには、店長が圃場視察、出荷交渉等を行いうる時間的な余裕と、出荷農家に対する強い発言力をもっていることが必要であることが明らかとなった。

つまり、直売所において品揃えを充実させるための店長の役割は、生産・出荷の状況を正確に把握し、対策を講じることであり、そのためには専任の店長が強い権限をもって取り組む必要がある、ということである。

本論文で明らかにした品揃え充実のための店長の役割は、決して北海道内の直売所に限られるものではない。地元の農産物による品揃えの充実は全国の直売所が直面している普遍的な課題だからである。確かに、強い権限を伴った店長の活動は、特に出荷農家団体や農協によって運営されている直売所においては、農家の自主性を重視する観点から不適當であるようにみえる。しかし、農産物の過不足を調整して改善することは、顧客だけでなく農家にもメリットがある。不足品目の出荷は収入増に直結するからである。したがって、店長選考に係る民主的なプロセスを担保しつつ、品揃え充実に関する一定の権限を店長に与えて実行させることは、多くの直売所において検討され

てよいと思われる。

の経営戦略と組織に関する一考察』『農業経営研究』
45巻2号p.159-162

註)

註1) 品揃え調整についてはこのほか、出荷集中防止のための取り組みがあり、直売所Bにおいて行われていた。これは、特定の農産物が過剰に出荷された場合、1人当たり平均出荷量を各出荷者の最大許容出荷量とするものである。ただし、この取り組みが実際に発動されたのは1回だけであり、その決定に店長は直接関与していない。

註2) Fにおいて品揃え充実の取り組みが行われていないにも関わらず仕入率が5%にとどまっているのは、農協が直売所運営費用の不足分を他事業によって十分に賄うことができるから問題ないと考えているためである。

参考文献

- 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』44巻1号p.156-162
- 福山豊，小林一，松村一善（2013）「農産物直売所の主力品目における出荷会員の組織化：小規模出荷会委員地域を対象として」『農業生産技術管理学会誌』20巻2号p.45-52
- 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」『総合政策』7巻2号p.187-216
- 香月敏考，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』16号p.21-63
- 菊島良介（2014）「農産物直売所における品質管理の実態とその意義」『農業研究』27号p.495-511
- 小柴有理江（2004）「農産物直売所の販売額拡大と出荷者の動向」『農林業問題研究』40巻1号p.200-203
- 小柴有理江（2007）「農産物直売所の展開の特徴と生産者」『農林業問題研究』43巻1号p.136-140
- 三島徳三，行方のな（2004）「農産物直売所の実態と意義に関する考察」『流通』17号p.150-157
- 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』67(9)p.22-29
- 大西千絵，小沢互，金成學，小野雅之（2008）「市」と「直売所」における性格の相違点と今後の展開方向」『フードシステム研究』15巻3号p.1-10
- 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』41巻2号p.46-49
- 新開章司，西和盛，堀田和彦（2007）「農産物直売所

