

博士（ 農業経済学 ）

学 位 論 文 題 目 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

モリシタ タケコ  
森下 武子

## 論 文 の 要 旨

### 1. 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（農林水産省, 2011）、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%（香月ほか, 2009）、2009 年度の農業総産出額に対する割合が約 10%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る。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。

直売所は 1980 年代後半、とりわけ 1990 年代を通じて活発に開設され、1990 年代の終わり頃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、民間企業が大型店舗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高が微増や横這の直売所が増加してきており、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が、2000 年代の大規模化の進展により、直売所間やスーパーとの競争が激化して、小規模・零細直売所が大規模直売所に統合されたり、高

---

齢化で自然縮小が生じていた。

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、多くの小規模・零細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、低価格戦略や生鮮品の差別化戦略を採り始め、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元産の農産物」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「地域自給」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。

## 2. 先行研究の成果の整理

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と、2.直売所の小売事業としての発展の側面に大別される。1.の直売所の地域への貢献では、直売所が地場流通の拠点として流通面で果たした役割（岸, 2002 ; 小柴, 2005）と、所得確保・生きがい・交流（野見山, 2001）や地域経済への効果（香月ほか, 2009）による地域活性化への貢献、さらに、出荷農家の経営変化（菅野, 2009）や地域農業の構造変化（李, 2010）による地域農業の振興面での貢献が分析されている。他方、2.の直売所の小売事業としての発展に関しても、マーケティング・経営や、伸長要因、競合状況について研究が蓄積されてきている。

直売所のマーケティング・経営に関して、櫻井（2008）は、運営方式が生産者の当番制から、1990年代以降の規模拡大とともに販売機能が分離して専従職員を雇用するようになったことを指摘している。白武（2003）は、長崎県下の49カ所の直売所アンケート調査から直売所の商品政策・価格政策・販促活動の実態を明らかにした。河田ほか（2006）は岡山県下の直売所で3類型別の消費者の来店範囲（商圈）と消費者情報を分析して、類型別の来店所要時間と消費者像・行動の特徴を導出し、今後の対応策を明らかにした。新開（2003）は、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り、成長の維持には、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

---

力が必要と指摘している。津谷ほか（2006）は、2000年代中期の直売所の経営環境は成熟期の段階に達しており、適切な戦略適合なしには存続・発展できず、品揃え・新鮮さ・安さ等の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。しかし、直売所の運営や経営戦略、および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の研究では、直売所運営マニュアルは多いが、経営戦略やマーケティング戦略の学術的な実証研究は少ない。

伸長要因に関して、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の多くは、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をしたり、マーケティングの中で商品・価格・販促方法の提案のために消費者調査を実施する形で行われている。消費者ニーズのみに限定すると、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）で消費者調査が実施されている。こうした多くの消費者調査から、消費者ニーズの第1位は新鮮さであり、しかも大半の調査で突出して高い評価を得ている（白武, 2003; 大浦, 2003; 山本ほか, 2007等）。第2位は低価格、第3位は地元の商品があること、生産者がわかる安全・安心、品質・味が挙げられ、「地場産の新鮮度や品質・味、安全・安心」の商品と低価格が評価され、さらに、生産者との会話やイベントによる交流が販促効果となることが明らかにされている。

また、商品に関して、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ること（香月ほか 2009）、集客は出荷される品目数と量に比例するため、多品目化（120～130品目）と周年化による品揃えの確保が売上高を伸ばす最大の方策であること（JA 栃木中央会 2012）も指摘されている。

生産者にとっても所得の増加、自分で価格が決められる、自由な規格や数量で販売できる、日々の成果が分かり消費者からの生の声が聞ける等のメリットがある流通チャネルであることがアンケート調査で示されており（白武 2003）、消費者・生産者双方のニーズから直売所が伸長してきたことが確認された。

競争状況に関して 2000年代初期、中期と後期に分けてその変化をみると、2000年代初期は直売所にとって他直売所との競争は将来課題として認識され始めた段階であり（関東農政局 1998）、スーパーが直売所の業態に着目して取り入れ始めた時期である（岸 2002）。2000年代中期になると直売所間やスーパーとの競争が生じてきており、直売所間競争の激化やスーパーでの産直コーナーの設置が指摘されている（小柴, 2007; 新開ほか, 2007）。2000年代後期には直売所の大規模化の進展とともに競合店数が増加し、大規模直売所間やスーパーとの競争が激化してきた。香月ほか（2009）は、既存直売所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と言及し、また、大浦（2012）は、JA 直売所は都市近郊に多く設置され、地域内の食品スーパーと競合する可能性が高いと指摘している。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は主に論文の「はじめに」の部分で扱われて自明のこととされている。

直売所が成熟期の段階に達し、大規模化や競争の激化が生じた 2000年代後期の環境の中で、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、他方、これまで大規模直売所に統合や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

---

売所があることに着目して、直売所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のように変化しているのかを考察した研究は見当たらない。

### 3. 研究課題

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<sup>1)</sup>）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、新しい競争環境下での伸長要因を踏まえて、停滞している直売所の今後の事業展開の方向性とマーケティングの取組課題を考察する。

なお、本研究で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、「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」と同義である。市区町村、JA等の開設施設、道の駅の施設利用、期間限定の開設施設、朝市などの定期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。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。

本研究では、業界専門機関への聴き取り調査に加えて、直売所の伸長・停滞が規模で違いがあることを明らかにするために、大規模直売所6カ所と小規模・零細直売所4カ所の実態調査を実施した。

## 4. 本論文の構成

### 序章 本研究の課題と構成

- 第1節 研究背景
- 第2節 先行研究の成果の整理
- 第3節 本研究の課題と構成

### 第1章 農産物直売所の最近の動向

- 第1節 農産物直売所の発展—成長期から成熟期へ
- 第2節 農産物直売所の大規模化
- 第3節 スーパーとの競合の激化
- 第4節 小括—外部・内部環境の変化と直売所運営の現状—

### 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

- 第1節 大規模直売所の2009年以降の停滞の実態

---

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

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

### 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

第2節 Y直売所とJ直売所の概要

第3節 Y直売所の2009年までの商品政策

第4節 J直売所の2009年までの商品政策

第5節 Y直売所とJ直売所の2009年以降の変化

第6節 小括—Y直売所とJ直売所の2009年以降の停滞要因—

### 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

第2節 T直売所の概要

第3節 T直売所の高品質・ブランド化政策

第4節 スーパー間競争の激化と価格政策

第5節 小括—T直売所の2009年以降の停滞要因—

### 第5章 生産者運営大規模直売所の自然成長と環境変化

第1節 本章の課題

第2節 K直売所のスーパー間競争の激化

第3節 AS直売所の成熟化と価格対策

第4節 A直売所の果物特化と成熟化

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—

### 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2節 N直売所の独自商品開発

第3節 D直売所の高品質政策

第4節 K直売所の果物特化と通販

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—

### 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2節 NE直売所の商品品揃えと高齢化

## 終章 総括

第1節 4Pからみた直売所の伸長要因

第2節 大規模直売所の2009年以降の停滞要因

第3節 今後の直売所の事業展開の方向性と取組課題

## 5. 農産物直売所の最近の動向（第1章）

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、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、13,538カ所であった。2010年の同調査では16,816カ所に増加したが、そこでは朝市・夕市のような「常設施設非利用」の直売所が含まれており、その数字を除くと15,622カ所となる。

さらに、農林水産省の「6次産業化総合調査結果」（2010年度、2011年度）では2010年度に全数調査が実施されて、2011年度の直売所数は22,980カ所と6,000カ所増加したが、生産者直売所が17,780カ所（その内農家個人運営が6割）を占めており、増加の多くは農家個人運営の零細直売所が全数調査で新しく捕捉されたものと推定される。販売金額では2009年度の8,767億円から2011年度7,927億円に減少している。運営主体別にみると、JA直売所と民間企業直売所数は減少、地方公共団体・第3セクターは横ばいであり、JA・民間企業・地方公共団体・第3セクターの合計直売所数は2009年度の5,703カ所から2011年度5,190カ所に減少、販売金額でも6,199億円から5,462億円に減少している。

以上から、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JA・民間企業大規模直売所が本格参入して急増し、規模拡大が進展したが、2000年代後期からは成熟期に到達したといえる。2000年代初期に参入した大規模直売所も開設から6～7年を経て成熟化してきている。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。

また、規模拡大の結果、直売所の業界構造が寡占化し、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%にすぎないが、売上金額では40%のシェアを占めている。売上高1,000万円未満の零細直売所をみると8,800カ所弱で5割強と多いが、売上高シェアでは3%強で、しかも生産者直売所が6,800カ所弱と大半である。

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おり、売上高規模で3億円前後以上を大規模直売所と分類すると、この規模の直売所は529カ所ある。全体ではJA・民間企業・生産者が1/3ずつ（売上金額ベース）を占めるのに対し、3億円以上の規模ではJAが211カ所（40%）、民間企業が170カ所（32%）で両者が7割強を占めている。こうした大規模化がJAと民間企業を中心に推進されてきた背景には、売場面積1㎡当たり売上高（売場効率）、および従業員1人当たり売上高（生産性）が、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り、販売効率が高くなるためであった。

---

直売所の運営の現状をみると、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、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り、総合化している。また、地場産割合が、売上高1,000万円未満が92%、売上高1,000万～5,000万円が84%、3億円以上が66%と、売上規模の拡大とともに低下している。

他方、市場・競争の外部環境をみると、長期の経済不況が続いており、特に2008年9月のリーマンショック以降の経済の落ち込みが厳しく、その影響を受けて食品スーパーの売上高が2009年9月から12月まで前年同月比で100を割っており、2009年10月以降から消費動向の悪化が顕著になり、消費者はこれまで以上に節約志向を強めている。それに対抗して、スーパー各社は2009年から低価格戦略を進めると同時に商品政策では生鮮食品を強化して地場産コーナーやインショップ（スーパー内に開設された直売所）を増加して差別化を図った。インショップは2009年秋には全国の食品スーパーの34%で出店されているとの実態調査もある。こうしたスーパー間の競合激化により、直売所とスーパーの垣根が低下して直売所とスーパー間の直接競合も激化してきている。

最近の直売所の内部・外部環境は、これまでの直売所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ている。

## 6. 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（第2章）

JC総研への聴き取り調査と個別直売所10カ所に対する2012年8～9月、2013年6～8月の実態調査から、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。

JC総研が主催する研究会では、加盟するJA運営大規模直売所の店舗実態を毎年調査して経営改善に活用している。2012年6月現在の加盟店は38店、平均売上高は7.8億円であり、JA運営直売所の中でも大規模で経営・マーケティングの改善意欲の高い優良店である。加盟店の売上高伸び率の実績をみると、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。30店の分布をみると、前年売上高伸び率が0～5%の微増・横ばいが13店、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。

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月末現在の加盟店22店中設立後3年以上の店15店では、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（佐竹, 2010）。

売上高20億円以上の大規模直売所は5店程度であるが、そこでも停滞の傾向がみられ、上位4店（JA運営）の2009年度から2012年度までの年平均売上高成長率が2007年設立の1店（5.6%）を除いて、それぞれマイナス成長か横ばい、5%未満の微増である。

また、聴き取り調査を実施した直売所10カ所の売上高推移を見ると、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、微増である。売上高6億円以上の大都市近郊の大規模直売所3カ所（JA2店、生産者1店）は業界で優良店との評判だが、2009年頃を境に売上高が大きく減少している。売上高2.5億円～4億円未満の地方都市の大規模直売所3

---

カ所（民間企業 1 店、生産者 2 店）でも売上高が横ばいまたは微増となっている。この 3 店もまた各地域で評判が良い。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 800 万円の零細直売所（生産者）は高齢化で売上高が減少しているが、3,000 万円～1.5 億円の小規模直売所 3 カ所は 2009 年以降も売上高が伸びている。

先行研究成果で明らかにされた直売所のこれまでの伸長要因をマーケティングの 4P の視点で再整理すると、直売所の最大の伸長要因は、商品の「地場産の商品差別化」であった。すなわち、地場産で新鮮度であることが最重要で、品質・味、地場特産品や新規品目・品種導入、生産者がわかる安全・安心、さらに多品目化と周年供給、午後の補充が商品の要素であった。商品に次ぐ伸長要因は低価格であり、3 番目が販促で、商品特徴や調理方法の説明等の生産者と消費者の会話や交流である。場所に関しては、2000 年代中期までは競合店も周辺になく商圈密度が小さく、商品差別化による棲み分けもあり伸長要因として挙げられていない。

ところが、2000 年代後期には、市場・競争の外部環境が特に 2008 年のリーマンショック以降、直売所間の競合、およびスーパーとの直接競合（低価格戦略と地場産コーナー・インショップ増加）が激化しており、直売所の内部環境では、大規模直売所の成熟化、売上構成の変化や地場産割合の低下がみられる。こうした直売所の外部・内部環境変化の中で、これまでの直売所の伸長要因が 2009 年前後を境にどう変化しているかを、以降の具体的事例でマーケティングの 4P の各要素を分析して解明していく。

## 7. JA 運営大規模直売所の商品品揃え政策（第 3 章）

神奈川県湘南地域の JA 運営大規模直売所 Y と J を調査対象として、品揃え拡大政策を持つ大規模直売所の 2009 年頃までの高成長時期の伸長要因を分析し、さらに売上減少に転じた要因を究明して、マーケティング 4P からみたこれまでの直売所の伸長要因の変化の解明を課題とする。

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行い、生産から販売までをコントロールした優れた商品政策により、新規品目・品種の継続導入で品目数を大幅に増加させて多品目化（2010 年度野菜・果物で 197 品目）と周年供給、午後補充を達成し、同時に、大規模直売所では極めて珍しく 88%（2009 年度）の高地場産割合も保持して、「地場産の商品差別化」を確立・維持してきた。価格はこれまでの直売所のように大幅に安いというわけではないが、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おり、競争は厳しくない。販促は、生産者は常駐していないが、新規品目・品種が頻繁に陳列されて、その新規品目・品種の特徴や調理方法などを説明した POP が多く展示されており、また、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、利用者の価格志向やスーパーの価格競争の激化の中で、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。売上減少で生産者の生産意欲も低下傾向となり、営農指導が減少したこともあり、地場産割合が以前の 88%から 82%に低下し、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。Y 直売所の場所の周辺競合も競合店数の増加はないが、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、2009 年頃までの伸長要因は、利用者が日常必要な青果物はほぼ揃う多品目の品揃えで、地場産が多く新鮮で出荷量も多く、しかも開設当時は市場出荷経験者が少なく品質が高くなかったため価格は安く設定したことであった。J 直売所の場合はこれまでの直売所の伸長要因が「地場産の商品差別化」と多品目・周年化、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 500 人から成長時期に 800 人以上に増加したが、その間営農指導は直売所よりも JA の営農指導担当部署が主体で行っていたこともあり全員にまで十分に行き渡らず、2010 年にある程度の出荷実績のある生産者 780 人に絞ったが、まだ栽培スキルの低い少量出荷量の生産者が多かった。生産者の育成による地場農産物の増産が十分にできなく、規模拡大時に不足する商品は提携直売所から仕入れたため、地場産割合は 70%と目標とする 80%にまで高めることができていない。また、2010 年頃から周辺のスーパーの新設やリニューアルが増加して、地場産コーナーが増えるとともに低価格競争が激化した。スーパーとの競争激化により、「地場産の商品差別化」が希薄化している中で、J 直売所は値上げを行い、J 直売所の価格がスーパーより高くなる品目も生じて、低価格の強みが失われた。

以上から、JA 大規模直売所の 2009 年頃以降の停滞要因は、品揃え拡大政策で多品目化・周年化により規模を拡大したが、規模拡大に伴う供給量の増大を地場生産の増加ではなく仕入れで対応したため、地場生産割合が低下して、品揃えの広がりや総合化はさほど大きくないものの、これまでの直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が希薄化したことが最大要因である。商品差別化が薄れたことにより、2009 年頃からのスーパーとの競争激化（地場産の取り扱い、インショップ、低価格）に対して、スーパーとの棲み分けがなくなり価格競争に巻き込まれて価格競争力も低下し、商品・価格競争力の低下から停滞した。

## 8. 民間企業運営大規模直売所の価格政策（第 4 章）

高品質・適正価格政策を持つ民間企業大規模直売所 T を調査対象として、2009 年を境に高成長から売上が横ばいに転じた要因を、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。

T 直売所の 2009 年までの成長要因は、高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 直売所の周辺場所でスーパーの地場産コーナーやインショップ展開がほとんどなく、棲み分けができており、スーパー間の価格競争もまだ厳しくなかったためと考えられる。

高品質政策を実現するには、生産者に厳しい品質管理ルールを課して高品質を達成する必要があるが、厳しさを嫌う生産者が他店への出荷を増加する可能性が高いため実施は困難である。T 直売所でも、2005 年の開設から 2～3 年間で、通常野菜では高品質評価を達成できず、店の青果物全体で高品質の評判・ブランドを確立することができなかった。また、生鮮食品の売上構成が 7 割強で、品揃えの総合化がある程度行われており、地場産割合も 70%であり、直売所の最大の伸長要因である「地場産の商品差別化」が確立できていなかった。

---

そうした中で、2009年頃以降市場・競争環境が変化して、とりわけT直売所周辺ではスーパーの地場産コーナーやインショップの増加と低価格競争が熾烈となり、「地場産の商品差別化」が十分に確立されていないT直売所は商品差別化が希薄化して、スーパー間競争に巻き込まれ、スーパーの低価格戦略に対してスーパーより高めの品目が多くなった。T直売所の停滞要因は「地場産＋高品質の商品差別化」が確立されない中でスーパーとの競合が激化して高価格となり、商品・価格競争力が低下したためといえる。

## 9. 生産者運営大規模直売所の自然成長と環境変化（第5章）

生産者運営大規模直売所3事例を調査対象として、直売所の成長期に4Pからみたこれまで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年頃以降の市場・競争の外部環境と直売所の内部環境の変化を把握し、4Pからみたこれまで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。事例は都市農山漁村交流活性化機構の会報誌での紹介や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K直売所、長野県のAS直売所、および山形県のA直売所（果物特化）を選定する。

3事例の2009年頃までの成長期の伸長要因は、これまでの直売所の伸長要因に則っており、最大の伸長要因である商品では地場産の鮮度と品揃えや味の良さが評価されて商品差別化が確立し、価格は安く、場所では棲み分けができていて直接的な競合はなく、イベント時の生産者と利用者の交流やちらしなどが販売促進となった。特に際立った施策を打つことをせずとも継続的に新規品目・品種が導入されて品揃えが拡大し、自然に成長してきたといえる。

しかし、規模が拡大したことと、2009年前後の外部・内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た。直売所の内部環境の変化として、第1に、規模がある程度まで拡大して成長期から成熟期に入り、売上高増加のために商品や販促のマーケティング対策がより必要になってきたこと、第2に、生産者数が頭打ちになり品揃え品目・品種数や生産量が増えず、新規品目導入数も停滞してきたこと、第3に、規模が拡大することで生鮮食品から加工食品等にまで品揃えが総合化したことである。高齢化も意識されるようになってきた。また、外部環境の変化としては周辺場所の競争環境変化が大きく、2009年以降、スーパーの店舗新設やリニューアルが増加して地場産コーナーが増加して棲み分けがなくなっており、直接競合が生じるとともに、価格競争も激化して、スーパーとの価格差が縮小し、直売所の価格競争力が低下した。

K直売所の場合は外部環境変化が他2店に比べて一層厳しく影響した。残留農薬問題を契機に農薬検査を厳しくしたため、生産者が競合店に移動したり、併売を行なった。東日本大震災のホットスポット風評も生じ、品揃え品目数・生産量、新規品目・品種導入数の低下による商品差別化の希薄化と安全イメージの低下が生じた。さらに、周辺場所の競合も熾烈になる中で価格が高めとなり、商品力と価格競争力の低下が2009年以降の売上高減少要因となった。

AS直売所の場合は、スーパーで地場産コーナー導入が増え、低価格競争の激化による外部環境変化と、成熟期に入ったことと生産者数が頭打ちになる内部環境の変化の両方が大きく影響した。生産者数の頭打ちで野菜の品目数は100品目前後で横ばいとなり、新規品目・品種の導入も停滞し、品揃えがマンネリ化した。規模拡大による総合化も生じ、品揃えのマンネリ化

---

と合わせて商品差別化が希薄化したため、2009年以降のスーパーの低価格競争に巻き込まれ、価格がスーパーと同等程度となり、低価格の強みが低減した。しかも直売所が午後に売れ残りの半額値下げを行っても販売量が増加せず、客単価が低下した。成熟期に入ったこと、総合化と品揃えのマンネリ化で商品差別化が希薄化して商品・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、果物で商品差別化が確立していたため、周辺場所でのスーパーや直売所間の競争は生じたがあまり影響は受けず、停滞はむしろ内部環境の要因が大きい。成熟期に到達したこと、品揃えの総合化と生産者数が頭打ちとなり果物の新品種導入数が停滞し、野菜の品目数・生産量も増えず、商品差別化が希薄化したことが停滞要因となった。A直売所では、食堂、パン生産販売、加工品に重点を置いている。

## 10. 小規模成長直売所の商品差別化政策（第6章）

成長している小規模直売所が2009年頃と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について、事例対象として、新潟県のJA運営N直売所と生産者運営D直売所の2事例と和歌山県の生産者運営K直売所を選定し、3事例の4Pからみた伸長要因を分析して各事例の強みとなる要因を解明し、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ことを課題とする。

小規模成長直売所の最大の伸長要因は、3事例とも次の3点で際立った商品差別化を確立したことにある。第1にほぼ100%の地場産割合であること、第2に品目・品種や品質で際立った差別化商品があること：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、第3に消費者のニーズに合った新規品目・品種導入が継続して行われていることである。すなわち、これまでの直売所の最大の伸長要因ある「地場産の鮮度、品質・味、新規品目・品種導入」が今も伸長要因として機能していることが判明した。

価格に関しては、これまでの低価格はD直売所とK直売所の2事例では伸長要因として機能していない。2事例では、商品差別化により価格競争が回避できている、または価格プレミアムを形成しているためと考えられる。場所に関しては、これまでは伸長要因としては指摘されていないが、2000年代中期以降競合店数が増えてきていることと、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戦略を採っていることから、商圈内の競合店数と競争の激化が伸長要因として重要になってきている。しかし、3事例では商品差別化が明確であるため、2009年以降も競合店との棲み分けができている。販促に関しては、これまでの販促の伸長要因は生産者と利用者との会話や交流が主体であった。N直売所ではそれが今も機能しているが、D直売所と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・交流を担当しており、K直売所では近隣のグループ経営の農家レストランや宿泊施設の従業員との会話・交流や、通販客への「K通信」での交流が代替している。

以上から、これまでの直売所の最大の伸長要因である商品の「地場産の鮮度、品質・味、新品目・品種導入」が機能して、明確な商品差別化が確立していることが3事例の伸長要因であり、価格、場所、販促では、各事例の商品差別化の特徴に応じて一貫性のあるマーケティング・ミックスが実施されていることが伸長要因として挙げられる。

---

## 11. 終章（総括）

本研究では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、4Pの伸長要因が大小9直売所の事例研究で伸長要因としてどのように機能しているのか、また、停滞要因としてどのように変化しているのかを解明し、4Pからみた直売所の伸長要因に関して、以下の点を明らかにした。

1つは、これまで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、その差別化を形成する重要要素は高地場産割合（鮮度）、品質・味、地場の特産品や新規品目・品種導入であったが、それは今でも最大の伸長要因として機能しており、地場産が伸長要因として必須要素になっている。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品揃えが多く、いつでも品切れをしないことで集客と規模拡大に貢献はするものの、伸長要因として必須要素ではない。

もう1つは、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や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「商品の高品質」の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、商圈内の競争環境が、競合店が増加して熾烈な価格競争に変化しても、商品差別化が確立していれば、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、生産者と利用者との会話での交流は、販売員との会話や会報による情報発信等での利用者との交流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、商品の「地場産の商品差別化」が明確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。

大規模直売所の停滞要因に関しては、大規模直売所は販売効率向上のために規模を追求して、品揃えの多品目化と周年化、総合化（生鮮食品主体から農産加工品やその他商品まで）を行った。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、対応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。

しかし、その結果、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点目は、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。2点目は、品揃えの総合化を行うことで、スーパーと品揃えが似通うことである。さらに、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の増産体制を作ること、売れる品目・品種の生産増加と生産者の増加育成が求められる。規模が拡大すれば生産者数も多くなり、栽培スキルと意欲の高い生産者を多く育てる必要がある。しかし、大規模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となるとともに高齢化している。また、利用者のニーズを生産者に伝えてその品目・品種を生産者が栽培する動機づけと、多品目少量生産の栽培技術向上の営農指導を行

---

う仕組みが直売所に十分に整備されておらず、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年頃から新規品目・品種の導入が停滞し、品目数・生産量が増大しにくくなった。すなわち、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・品種導入数の停滞で希薄化し、商品優位性・商品競争力が低下した。

価格に関しても、スーパー間で2009年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、事例直売所の価格比較調査でもスーパーに対して安いとはいえなくなってきており、価格競争力が低下していることが判明した。したがって、大規模直売所の停滞は商品・価格競争力の低下が主要因である。

また、大規模直売所の停滞が2009年前後を境に生じているのは、1つはリーマンショック後の2009年以降の消費者の価格志向の強まりとそれに対応したスーパーの生鮮品差別化戦略と低価格戦略の激化である。スーパー間の競争激化により、商品差別化が希薄化した大規模直売所はスーパーとの棲み分けができなくなり、スーパー間の価格競争に巻き込まれ、自店の価格競争力が低下したことで売上が停滞した。もう1つは、大規模直売所が2009年頃に成熟期に到達して売上が伸び悩んでいることが事例から判明した。大規模直売所は2000年代から設立されてきており、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。事例の大規模直売所では、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。したがって、大規模直売所が2009年頃に成熟化して、生産者数の頭打ちや高齢化、品目数・生産量の飽和と、新規品目・品種導入と品揃えの停滞がこの時期に生じたことから、地場農産物の増産体制が一層困難となり、仕入れによる調達を増加したといえる。

運営主体別にみると、JA大規模直売所の事例では、組合員の生産者の収入拡大、地域農業の振興が主目的であり、特に規模拡大の志向が強く、品揃えの多品目化・周年化の推進政策を採っている。直売所による生産から販売までのコントロールは可能性としては大きいですが、現実には直売所で生産から販売までの一貫した営農指導が十分にできる仕組みができておらず、増産体制が追いつかず仕入れによる対応策が採られる場合が多い。また生産者数も非常に多く、栽培スキルの格差も大きい品質・価格の品揃えが幅広く、多様な顧客ニーズに対応している。その結果、2009年以降のスーパーとの競合激化に対して、地場産割合の低下や商品差別化が困難となって「地場産の商品差別化」が希薄化し、価格競争も行わない方針のため価格競争力の低下が大きい。

民間企業大規模直売所の事例では、収益事業としての新規参入が大半で、事業方針や店コンセプトが明確に定まっている場合が多く、高品質・有機栽培等の高付加価値・適正価格の方針が多い。しかし、高付加価値化を志向しても地場生産で高品質・商品差別化が十分に実現できないで仕入れが増えることも往々にしてあり、その場合、「地場産の商品差別化」が希薄化し、価格プレミアムが認められず高価格になり、商品・価格競争力が低下する。

生産者大規模直売所の場合は、生産者の販路拡大と収益拡大が主目的であり、組合長や生産者のリーダーの店長兼任が多く、店方針やマーケティング戦略が定められている場合は少ない。規模拡大はそれほど強く志向していず、品揃えは地場産割合が比較的高く保持され、価格も同

---

等か安めの傾向がある。したがって、スーパーとの競争激化に対しては棲み分けの垣根が低くなっているが、まだ残っている場合も多く、停滞は内部要因の成熟化、高齢化が主要因のこともあり、生産者数が増えず、品目・生産量の不足と新規品目・品種の導入数停滞により、「商品のマンネリ化」、商品競争力が低下することが多い。

大規模直売所は、従来型のマーケティング戦略や運営管理では、仕入れで量的拡大に対応せざるを得ず、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・品種導入数の停滞）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ってきている。その背景には、需要側（市場・競争）の外部要因と供給側（直売所・生産者）の内部要因が存在する。外部要因としては、①2008年9月のリーマンショックによる経済の落ち込みと、それによる②消費者の価格志向、③大規模直売所の増加に伴う直売所間の競争激化、および④スーパー間の生鮮品差別化（地場産コーナー、インショップ）と低価格戦略の競合激化と直売所とスーパーとの競合激化の4点が挙げられる。内部要因としては、事例研究から、①大規模直売所の成熟化と、さらに高齢化による②生産者数、生産量、品目数の増大から頭打ち・飽和、③生産者数の増大による品質、商品力の低下（量的拡大による負の局面）、④新品目・新品种の導入数と品揃えの停滞の4点が抽出・整理される。これらの内部・外部要因の変化に対して、特に生産力の不足に対して大規模直売所が量的拡大のために採った対応策が、仕入による品目数の品揃え、周年化、総合化、生産量の確保であった。

しかし、大規模直売所が現状の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の対応策ではなく、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することが重要である。そのために次の2点が検討課題として挙げられる。1つは量的拡大を追求する場合に、「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」のバランスを採る適正規模の考え方を導入することである。JC総研では、直売所の「地消地産<sup>2)</sup>」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、+ $\alpha$ 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。もう1つは、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を公表して地場生産に代替していく等の営農指導を行い、直売所が生産から販売まで一貫してコントロールしていく仕組みを作ることは喫緊の課題であるが、供給側（直売所、生産者）の要因分析は本研究のテーマではないため、今後の検討課題としたい。

注

1. 4Pはメーカーの場合はProduct（商品）、Price（価格）、Promotion（販促）、Place（販売チャネル）と訳されるが、小売業ではPlaceは立地と訳される場合が多い。本研究ではPlaceを「場所」と訳した。
2. 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（出所はJC総研の聴き取り調査）