

CSVによる農家の課題解決と農家との価値共創

—農業トータルソリューションカンパニー「株式会社せいだ」の事例研究—

事業創造大学院大学事業創造研究科 清田 達也

事業創造大学院大学 富山 栄子

事業創造大学院大学 沼田 秀穂

要 旨

新潟県では大手資本の参入と大規模生産法人が増加している。一方で、新潟県の農業経営体は個人経営が全体の約97%を占めている。新潟県の農業経営体は収入が少ない零細農家が多い。農家が生き残っていくためには、農家の収入を増加させる必要がある。

本稿では、新潟県新発田市の農業のトータルソリューション会社「株式会社せいだ」を取り上げ、同社が本業でいかに農家が抱える課題を解決し、「社会的課題」と「経済的課題」を両立させることでCSVを実現させ、農家の経営に寄与しているのかについて明らかにする。

キーワード

価値共創、CSV、産地直売所、農家、価値創造、営農指導

1 はじめに

1.1 社会的背景

新潟県はコメの作付面積・収穫量ともに日本で一番の地域であり、稲作が盛んである(表1、表2)。また新潟市は2014年3月に安倍内閣が制定した国家戦略特区に選ばれた。新潟市は「ニューフードバレー構想」を掲げ、島国日本の沿岸部という地の利を活かし、アジア地域への「生産・加工・販売」拠点にしようとしている¹。このように新潟市を含め新潟県では農業分野が発展していく可能性がある。

表1. 2015年産における米の収穫量TOP10の都道府県(単位:t)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
新潟	北海道	秋田	山形	福島	宮城	茨城	栃木	千葉	岩手
619,200	602,600	522,400	400,900	365,400	364,800	356,900	310,300	307,300	287,800

出所：農林水産省 [2016] より筆者が作成。

表2. 2015年産における米の作付面積TOP10の都道府県（単位：ha）

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
新潟	北海道	秋田	茨城	宮城	福島	山形	栃木	千葉	岩手
117,500	107,800	88,700	71,100	66,700	65,600	65,300	58,600	57,000	51,400

出所：農林水産省 [2016] より筆者が作成。

内閣府地方創生推進室のホームページによると、新潟県では大手資本の参入と大規模生産法人の増加している²。一方で、新潟県の農業経営体は個人経営が全体の約97%を占めている（新潟県2005、2015、農林水産省2010a）。その内、農家の一番多い農産物販売金額は100～500万円であり、次が50万未満、50～100万円と続いている（表3）。手取り所得は、これらの販売金額から肥料、農薬、資材等の各種経費を差し引く必要があることから新潟県の農業経営体は零細農家が多い。2015年の農産物販売金額が5,000万円以下の経営体数は55,822戸であり、2010年に比べ約12,000戸減少している（表3）。

表3. 新潟県の農産物販売金額規模別農業経営体数の状況（単位：戸数）

年	50万円未満	50～100万円	100～500万円	500～1,000万円	1,000～3,000万円	3,000～5,000万円	5,000万円～1億円	1～5億円	5億円以上	計
2005	21,094	16,565	37,606	4,943	2,723	373	184	100	11	83,599
2010	17,744	13,924	28,687	4,394	2,772	409	192	102	21	68,245
2015	15,953	10,764	22,225	4,009	2,494	377	193	104	20	56,139

出所：新潟県 [2005] [2015] 農林水産省 [2010a] より筆者が作成。

新潟県の農業経営体の2015年の農産物売上金額1位の出荷先は、農協が80.6%を占めている（表4）。農協に次いで農協以外の集出荷団体8.8%、消費者に直接販売4.2%、小売業者2.4%が多い。2010年度に比べ、出荷先割合では農協以外の集出荷団体、卸売市場、小売業者、その他が増加している。農協を出荷先1位とする農業経営体数は53,084戸から43,097戸へと減少しており、その分、小売業者や食品製造業・外食産業、その他への出荷が増加している。このように農産物の出荷先が多様化してきている。

従来は、農協等の営農指導の下、農業経営体は農産物を生産・出荷し、卸売市場で価格が形成されてきた（竹野他、2014）。このため、生産者には販売する農産物やその価格に決定権がなかった。しかし、消費者や小売業者、外食産業等への直接販売を行う流通形態が台頭し、生産者自身が直接価格を決める機会が増加している³。

表 4. 新潟県の農産物販売金額 1 位の出荷先別経営体数と割合

年	経営体数 と割合	農産物の 販売の あった 経営体	農 産 物 販 売 金 額						
			農 協	農協以外の 集出荷団体	卸売市場	小売業者	食品製造業 ・外食産業	消費者に 直接販売	その他
2010年	経営体数 (戸数)	64,875	53,084	5,486	721	1,209	144	3,686	545
	割合 (%)	100	81.8	8.5	1.1	1.9	0.3	5.7	0.8
2015年	経営体数 (戸数)	53,497	43,097	4,724	714	1,275	169	2,253	1,265
	割合 (%)	100	80.6	8.8	1.3	2.4	0.3	4.2	2.4

出所：農林水産省 [2010a] [2016] より筆者作成。

直接販売の増加に伴い「産地直売所」の数が増加している。2010年における日本における産地直売所の数は農林水産省 [2010b] によると、16,816カ所あり、5年前の2005年と比較すると約3,000カ所増加している。そのうち82%の運営主体は農協や地方公共団体、第3セクター以外の生産者個人や生産者グループ、民間企業である（表5）。農林水産省 [2010b] によると、「産地直売所」とは「生産者が自ら生産した農産物や農産物加工品を生産者または生産者グループが、定期的に不特定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。また、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、限定して開設されたものも含む。ただし、無人販売所、移動販売及びインターネットによる販売は除く」と定義している。

直売所増加の理由は、「安い価格で販売しても選果コスト・物流コスト・中間マージンを省くことができるため農家の手取りを引き上げることが可能である一方、新鮮で安全な農産物を購入できる場として消費者の信頼・支持を受け⁴」ているからである（伊東、2009）。

表 5. 産地直売所運営主体数と割合

	農業協同 組合	第3セクター	地方公共団体	その他	産地直売所
運営主体数 (戸)	2,304	450	203	13,859	16,816
運営主体別割合 (%)	13.7	2.7	1.2	82.4	100

出所：農林水産省 [2010b] より筆者が作成。

1.2 学術的背景

産地直売所の先行研究には、産地直売所による地域活性化に関する研究（細谷・小野寺2006）や地域の農業振興に関する研究（佐藤2001、李2010）や、マーケティングや経営戦略に関する研究（白武2003、河田2009、藤島2001、津谷他2006、社団法人中小企業診断協会和歌山県支部2011）他、多くの研究が存在する。しかしながら、いずれの研究も直売所に限定した研究となっており、民間企業が経営主体となった直売所経営と営農指導やその他事業サービスとの連携、および効果等に関する研究は少ない。

マイケル・E・ポーター [2011] は、CSV (Creating Shared Value) = 「共通価値の創造」という概念を提唱し2011年から注目されている。これは、企業が「本業」により「社会的価値」と「経済的価値」を同時に創造する経営を目指すモデルである。CSVの要諦は、「企業の商品・サービスがどれだけソリューションを提供できるか」や「顧客やさまざまなステークホルダーへどのような価値を提供しているのか」という点にある（名和、2015b）。農家が抱える課題を民間企業が直売所運営など本業によってどのように解決し「共通価値の創造」を実現しているのかという視角は有益であると考えられるが、そうした研究は少ない。本稿では、名和（2015b）の知見を基に、「社会的価値」は「社会にとって価値あること」、「経済的価値」は「経済的に価値あること」と定義する。

新潟県には、農家の手取り収入を増加させるためのビジネスモデルを構築し、農家の仕入れから販売先までトータルサポートを農家に提供している民間企業が存在している。その企業は「株式会社せいだ」（以下、「せいだ」と記載）である。

民間企業はこれまで農家に対して、肥料・農薬・資材等の商品の販売とそのコンサルテーションに限られていた。せいだはその概念を打ち破り、それらに加え、「農家資材専門店」と「産地直売所」という他社にはない「農家が専門資材を仕入れる場所であり、気軽に相談できる場所」と「直売で農家に優位な販売が実現できる売場」という総合的な「農家のよろず相談」+「農家のための取引の場」を提供する独自のビジネスモデルを築いている。

農業界における流通企業は、種屋、肥料屋、農薬屋などが、それぞれが得意な分野で農業資材を販売してきた。産地直売所を運営する企業も、基本的に産地直売所の運営だけに特化して企業活動を行っている。それらと比較し、せいだは、業界内では珍しい「農家」を中心にした農家中心主義の多角化したサービスのトータルソリューションを行っている。そして、同社は農家を最大の顧客であると共に、最大のビジネスパートナーとして捉え、共存共栄を踏っている。同社の顧客である農家の総数は減少してきているが、新規顧客の獲得を毎年行っており、売上高・経常利益高ともに毎年増加している（図1）。

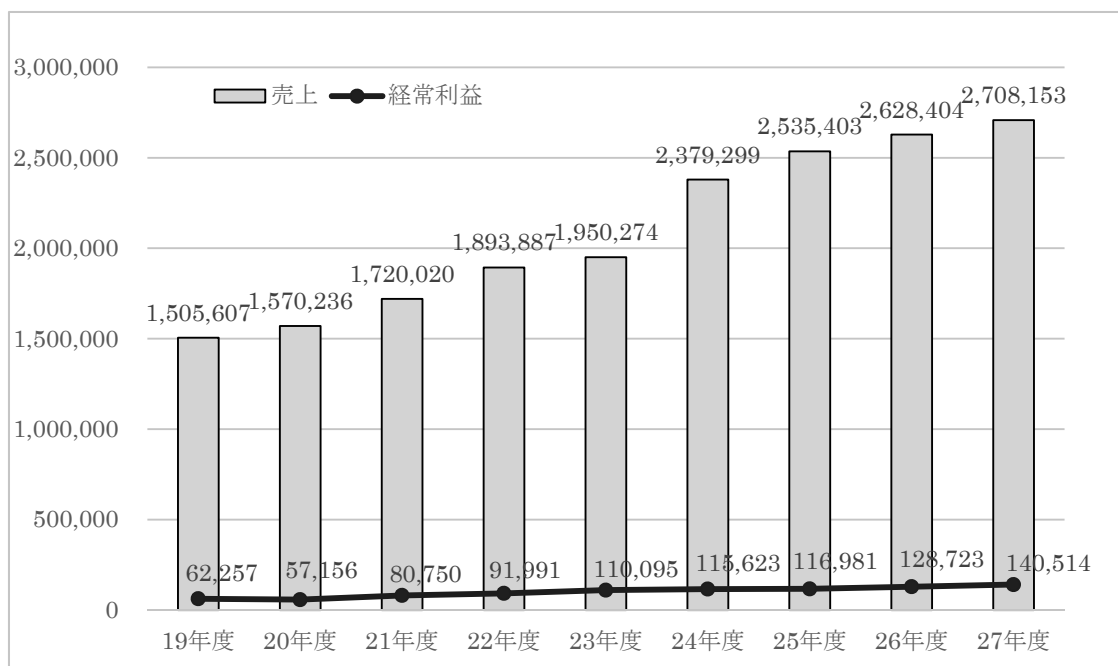


図 1. 株式会社せいだの売上高と経常利益の推移 (単位：千円)

出所：筆者作成。

本稿では、本業である農家へのトータルソリューションによって、農家の収入を増加させている、「せいだ」を取り上げ、同社がいかにか、農家の抱える課題を解決し「社会的課題」と「経済的課題」を両立できているのかについて明らかにする。そのために、最初に、せいだの会社概要と事業内容、沿革について概観し、同社の事業について分析する。次に「農家」の手取り収入の増加に寄与している産地直売所「とんとん市場」の運営と運営方法について分析する。最後にせいだのCSVについてまとめる。

2 株式会社せいだの会社概要と沿革

本章では株式会社せいだの会社概要と沿革について概観する。

2.1 会社概要

せいだは肥料・農薬・種苗・パイプハウス・農業生産資材等の販売と、主食用・非主食用米穀集荷・流通が事業の主体である。そして、農業生産資材専門店「農家の店とんとん」2店舗と、産地直売所「とんとん市場」2店舗（2015年8月より3店舗）の店舗運営を行っている。創業は1932年であり、2014年時点での従業員数は46名（うちパートスタッフ19名）である。

経営理念は「人と自然の調和を基に より良い人間関係を築き 働く誇り 喜び 夢を持ち 社業の繁栄を通じて 地域社会に貢献する」である。

表1に示す通り、新潟県内の農家は水稲経営農家が多く、栽培面積も大きい。収入比率は米の販売に左右される農家も多い。せいだは元々、米の産地新発田市を中心とした水稲経営農家への肥料・農薬の販売が主業であったが、規制緩和により、農家から買い取った米の販売を行っていたことから米屋の側面を持つ。2001年に米穀検査業務が民間で解禁されてからは、自社でも集荷した米の検査ができるようになり、一般消費者向けの販売から、食品加工業者や外食企業への販路も有するようになった。あらゆる農家の経営相談を受けられるようにするため、本社では主に「米農家」への営農指導や米穀販売契約の手続きなどを行っている。政府による「買い取り額」や「補助金」等の多くの情報を農家に届けるため、同社には「農政」専門の営農指導員が在籍し、毎年大規模農家向けの農政対策勉強会を開催している。「農家の店とんとん」では主に「野菜農家」「果樹農家」の経営相談を受けている。

このように、せいだは、農家を中心に、農家が本社営農・米穀販売、農業資材部「農家の店とんとん」・直売所事業部「とんとん市場」を利用することで、生産資材の仕入れから栽培した米や野菜、果物、加工品を販売することができる一連のバリューチェーンが自社内で完結している。

2.2 会社沿革

せいだの会社沿革は以下の通りである。

- 1932年 初代清田金五郎が65歳の時に「せいだ」の基礎となる肥料商店を始める。
- 1941年 清田金五郎が亡くなって以降は2代目の亀蔵が家業を引き継ぐ。
- 1957年 商店の経営が破綻。再建の目処が立たぬまま、清田亀蔵自身も1961年に多額の借金を抱え、亡くなる。3代目岩吉（現会長）が家業を継ぐ。
- 1979年 社名を「有限会社清田肥料店」とし、念願の法人化を果たす。翌年1980年に本社を現在の新発田市旧豊浦町大伝に新築移転。
- 1988年 米穀部門の会社「株式会社大穀せいだ」を設立。
- 1996年 肥料・農薬卸問屋の株式会社富山とせいだの共同出資で佐渡に農業資材専門店「農家の店とんとん佐渡店」をオープン。
- 1997年 清田肥料店から現在の社名である「株式会社せいだ」に変更。
- 1998年 独資での初となる専門店「農家の店とんとん豊栄店」を旧豊栄市木崎にオープン。
- 2001年 同年農産物検査法の改正により、農産物検査実施主体は国から民間の登録検査機関に移行され、流通も認可。それに伴い株式会社せいだでもこの年の9月から米穀検査業務を開始。
- 2003年11月 「株式会社大穀せいだ」と「株式会社せいだ」を合併。
- 2004年 加工用米の取扱を開始。
- 2005年 産地直売所「とんとん市場新発田店」と、併設して農家の店2号店となる「農

家の店とんとん新発田店」をオープン。

2008年 新発田店契約生産者による出荷団体兼生産者による生産者のための運営組織「とんとん会」を入会者50名で発足。

2008年6月 農家の店とんとん豊栄店に「産直市場にいがた野菜くらぶ」を併設オープン。

2009年 とんとん会会員が140名を超える。

2011年 にいがた野菜くらぶ閉店。

2011年10月 新潟市東区新松崎に2号店となる「とんとん市場松崎店」をオープン。

2013年 とんとん市場新発田店リニューアルオープン。

2015年 直売所3号店となる「とんとん市場白根店」を新潟市南区にオープン。

同社は時代背景の変化と共に訪れたターニングポイントを地元の農家と共に乗り越えることで成長してきた。特に「一肥料屋」「一米屋」が一大転換して、「専門店運営」「産地直売所運営」に乗り出し、個人商店の域を脱することができた。そこに深く関わったのは元来の顧客であった地元農家のニーズ、つまりは「Farmer's Satisfaction (FS)：農業者満足度」を常に満たしてきたからである。すなわち、農家中心主義の徹底である。

2.3 せいだが農家に提供する価値

農家にとって、仕入先・出荷先の選択は重要である。農協流通以外において重要視されるのは「価値」があるか否かである。せいだの農家への提供価値は以下の通りである。

第1に、せいだは農家に稲作経営に関する営農指導や提案を行っている。例えば、肥料・農薬の提案や、主食用米（コシヒカリやこしいぶきなど）の作付提案（市況や病気、害虫情報の提供）である。同社は、非主食用米である「酒米」「加工用米」「輸出用米」の販路を独自に有しているので、買い取り額の提示や作付提案など、減反せずに利益を上げることができる米作りの提案が行える。「酒米」「加工用米」さらに、上述の通り、「農政」専門の営農指導員が在籍しており、多種多様なアドバイスを受けることができる。

第2に、同社の多種多様な販売ルートを持する。主食用米は米穀問屋や地元レストラン、外食企業、とんとん市場で販売できる。非主食用米である酒米は酒造メーカー、加工用米は米菓メーカー、輸出用米の出荷先も有している。このため、農家からの買い取り額が高い。また、同社が直接精米した米を自社直売所で販売しているため、他社と比較して安価で消費者に販売できる。

第3に、せいだは農家に畑作経営に関する営農指導や提案を行っている。例えば、せいだが運営する産地直売所に多くの農産物を店頭にはばせるため、周囲の会員の農産物と出荷時期をずらして作付する等の提案を行っている。また、品種が被らないようにするため、新しく出た品種や他の会員が作っていない品種や珍しい野菜の作付を提案している。さらに、とんとん市場の売上データや消費者から寄せられた声（ニーズ）を基本に、会員

に働きかけ、作付を増やすよう助言したり、収量があがるように肥料や資材を変えるよう助言もしている。このように、野菜・果樹すべてにおいて情報や提案が蓄積されている。

2.4 せいだが消費者に提供する価値

せいだが消費者に提供する価値は以下の通りである。

第1に、「安心」「安全」「美味しい」「高品質」な農産物を消費者が購入できる産地直売所を運営している。

第2に、消費者のニーズによる企画を取り入れ、消費者の欲しい商品・サービスを農家・消費者と協働して実現している。例えば、せいだはとんとん市場で2015年から初めての消費者モニター会を実施や、農家の対面販売の機会を増やすなどの取組みを行い、消費者と直接触れ合う機会を増やしている。そこの消費者の声から、「とんとんプレミアム」が誕生した。とんとん市場で並ぶ高品質の農産物は「とんとんブランド」と呼ばれるようになった。「贈答用品」のブランドとして認知された以降、消費者から「もっと見栄えのあるモノにならないか」という声があがった。そのニーズに応えるべく、せいだととんとん会との協働で「とんとんプレミアム」の基準を策定した。せいだがプレミアム専用のパッケージを作成し、農家は味や見た目の更なる改善を行った。

この協働戦略である「とんとんプレミアム」は2015年にスタートし、初年度は年間25品目策定し、年間を通してニーズに応えることができている。「売り手」「買い手」「作り手」が見事にマッチングしたことで新たな価値が創造され、人気商品となっている。

直売所事業は、農家の「再生産」の仕組みを構築し、他社が謳わない「高品質」にこだわり、差別化したことで実績が構築できている。その結果、表6に示す通り、直売所「とんとん市場」の全体の売上高・客数ともに年々増加している（表6）。

表6. とんとん市場全店合計売上高・客数

(単位：上段(千円)、下段(千人))

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
売上高	82,629	165,221	205,100	242,962	289,253	373,985	434,444	652,260	753,550	808,357	882,390
客数	63	109	129	148	169	200	254	432	480	486	530

出所：株式会社せいだ経営方針資料より（2005-2015年度）より筆者が作成。

以上の事例は、「農家」と「消費者」と「せいだ」の3者すべてにとってメリットがあるもので、「三方よし」である。さらには、産地直売所が立地している地域に「とんとんブランド」を求めて地域内や地域外からも消費者が集まり、購入している。このことから、「地域社会」にもメリットがあると考えられ、「四方よし」でもある。

2.5 せいだのビジネスモデル「農業におけるトータルソリューション」

せいだは、これまで見てきたように、「農家の応援団」に徹し競合他社との差別化を図ると共に、農家が同社と付き合う価値を増加させた。せいだ独自のビジネスモデル「農業におけるトータルソリューション」の仕組みは以下の通りである（図2）。

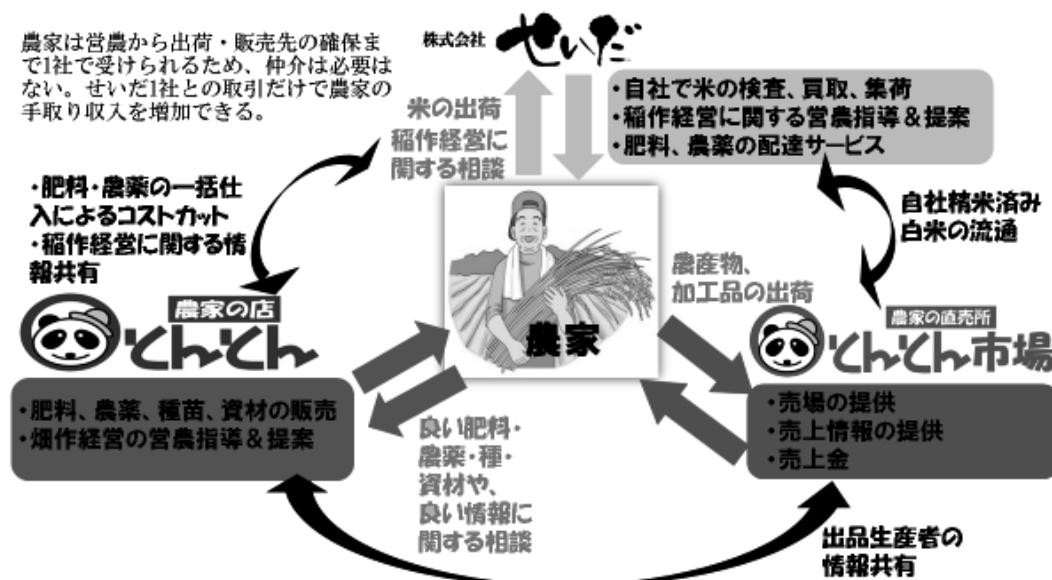


図2. せいだのビジネスモデル「農業におけるトータルソリューション」

出所：筆者作成。

すなわち、農家は、せいで、コメの検査、買い取り、集荷を行い、稲作経営に関する営農指導と提案をしてもらい、肥料・農薬の配達サービスを受けられる。農家はせいだに対し、稲作経営に関する相談をし、米の出荷を行う。農家の店ととんでは、せいだは肥料、農薬、種苗、資材の販売を行い、畑作経営の営農指導や提案を行っている。農家は良い肥料・農薬・種苗・資材などに関する相談をし、肥料や農薬を一括で購入する。農家の直売所ととん市場ではせいだは農家に対し、売り場の提供、売上情報の提供、消費者との接点・交流の場の提供を行っている。農家は直売所へ農産物や加工品を出荷し、消費者と交流し消費者へ販売している。また、せいだは、集荷した米を自社で精米し白米を直売所で販売している。

農家は営農指導から出荷・販売先の確保までせいだ一社で受けられるため、せいだ一社との取引だけで農家の手取り収入を増加することができる仕組みになっている。

せいだの事業には全て「農家のソリューションカンパニーであれ」というビジョンが背景にある。そして、農家の抱える問題を解決する一助になりたいという強い思いがある。

そうしたせいだの理念、ビジョンを理解し、賛同してくれた農家と共に創ってきた価値が、農家から支持されている。それが、せいだの売上や経常利益の増加につながっている（図1）。米の集荷・出荷でも、長い歴史から実績が構築されている。米集荷実績は、

2007年以降、一貫して増加している（図3）。農家の肥料や農業資材の購買が多いゆえ、せいだはバイイングパワーを生かすことができ、仕入れを優位に行うことができている。それが農家のコストカットになっている。

（単位：袋）

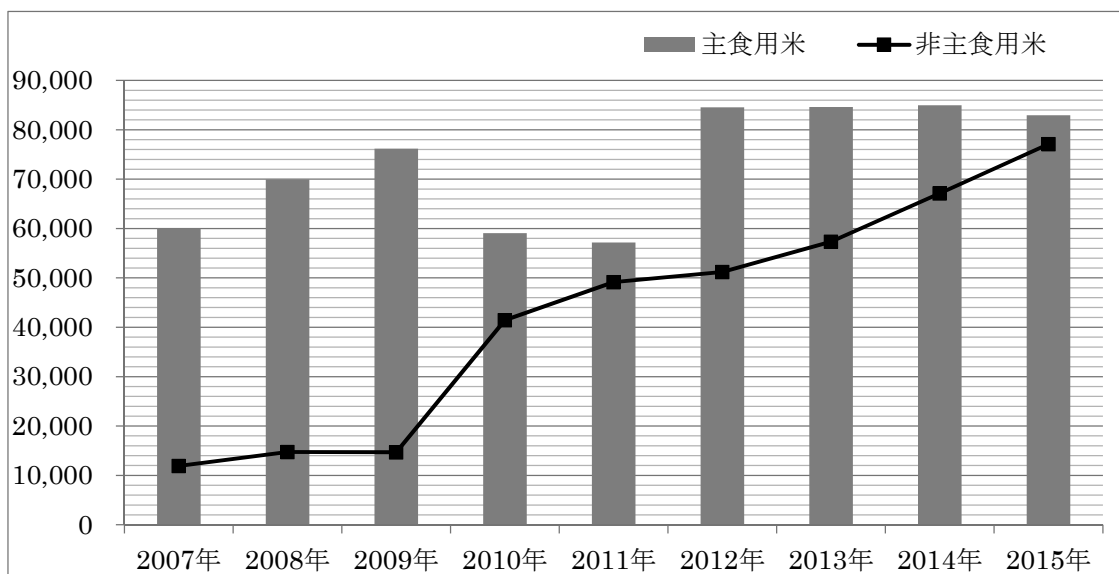


図3. 米集荷実績

注：1袋=30kg
出所：筆者作成。

3 産地直売所の運営

本章では、せいだが運営する産地直売所「とんとん市場」の運営方法について分析する。

3.1 とんとん市場

せいだが運営する産地直売所「とんとん市場」の開設の背景は2005年頃、農家から「有利な販売がしたい」という声があった。従来の全農という卸業者から仲卸業者を経て、その後小売店に渡るという流通チャンネルでは、中間業者に支払う手数料が多く、農家の手取り収入が増加しなかった。また、農産物価格の長期低迷や輸入農産物の台頭、農業資材代の高騰による農家の再生産意欲の低下が大きな問題となっていた。

一方で、この頃から消費者間ではBSE問題や中国製製品の残留農薬検出といった輸入農産物への警戒感が強まり、国産農産物への憧れや安心・安全に対する意識の高まりがあった（厚生労働省2004）。せいだは農家の手取り収入を増加させ、消費者の「作った人の顔を見ることができる安心・安全な農産物が食べたい」というニーズに叶えるために「産地直売所」を始めた。

既にオープンしていた農協運営や民間企業運営の直売所が存在していたため、差別化が必要であった。せいだは、競合他社が規格外品や質の悪い商品もまとめて販売する等、

スーパーとの価格競争に陥っていることを市場調査で把握した。そこでとんとん市場では、質を高めて「付加価値」をつけて売ることによって「高価かもしれないが、間違いはない」という農家も消費者も満足できるコンセプトを作り上げた。当時から「安心・安全」は当たり前で、競合他社はこれに「安価」を加えた3本柱としていた。とんとん市場では「安価」ではなく、「高品質」にしたことで、少し高価であるが、消費者の「贈答用ニーズ」に応えることができた。

3.2 出荷団体兼運営委員会：「とんとん会」

とんとん市場との委託販売契約を結んだ出品生産者で構成された出荷団体兼運営組織を「とんとん会」という。会員数は2015年時点で、3店舗合わせて319名である。とんとん市場は、「委託契約販売」である。委託販売手数料は18%である。とんとん市場は厳しい入会審査があり、「質」を守ることができる生産者とだけ契約している。とんとん会は野菜委員会・果樹委員会・花木委員会・加工委員会・二廿二世紀委員会・女子委員会の計6委員会構成されている。各委員会の活動内容は「価格決定会議」と「品質チェック」がある。

2008年に発足された出荷団体兼運営委員会「とんとん会」は「質を守るための取り組みと直売所の運営自体を出品生産者が主体で実施する」という考えの下、独自の取り組みを行っている。出荷団体兼運営組織は他の直売所にも存在しているが、競合する直売所にも出荷している生産者によると、「運営企業に丸投げ」になっており、形骸化している。一方、とんとん市場は「農家に有利な販売」「再生産」を掲げており、せいだの役目は「売り場の提供」に徹している。このように「とんとん会」は生産者本位の組織となっている。

「とんとん会」会員は買取りから野菜の販売、農業生産資材の専門店の利用という、せいだのトータルソリューションをフル活用している。彼らは、せいだの最大の理解者であり、最大のビジネスパートナーである。

3.3 価格決定会議

「とんとん会」は価格決定会議を開催しており、これはせいだの掲げる「再生産」への取り組みの1つである。最低価格を決めていない産地直売所のケースでは、生産者自らが値段を決定し、作った農産物を持ち込んでいる。農家は売れ残しを防ぐために、周囲の農家の価格と比較し、低く設定する傾向にある。値段を低く設定することで売れ残る確率は減少するが、原価を考慮せずに値段の設定をしている為、利益がほぼなくなってしまう。粗悪品（B品）は安売りする場合たくさん売れるが、周りの生産者との値下げ合戦が止まらず利益がほとんどない。そして良品（A品）が売れなくなる。その結果、値下げ合戦が消費者へのアピールになっており、価格競争から抜け出せない。

一方、とんとん市場では、農家にとって有利な販売ができる仕組みとして出品生産者自らが「最低基準価格」を各委員会主催の月2回の会議で話し合い、決定している。スー

パーマーケットのように一括仕入で運営側が一方的に値段を決めることや価格競争に陥ることを避け、市場の適正価格を熟知している農家に「元が取れ、再生産できる価格」を決定してもらっている。理由は、生産者自身が決定する方が市場価格に敏感になることや、原価を決めることで、肥料、農薬、資材など精算資材を購入しても利益が出るため「再生産」が可能になるからである。このため、生産者自身が「経営者」になることができ、価格ではなく、「質」での競争を意識するようになるからである。

3.4 品質チェック

とんとん市場では「安全・安心・高品質」をコンセプトにしている。そのため値段に見合った高品質の農産物を消費者に知ってもらい、納得した上で買ってもらっている。したがって、「とんとんに見合わない商品」つまり、日にちが経って劣化したものや最初から変形、変色したものはとんとん市場のスタッフや各委員会に所属する出品生産者が常にチェックしている。バックヤードに下げられた商品は定められた「罰則規定」のもと、ポイントとして加算される。バックヤード下げで1ポイント、または指摘1回につき1ポイントとなる。累計5ポイント貯まると警告書が出品生産者に送付され、累計8ポイントで翌日より「3日間の出品停止」となる。なお、年間で「3日間の出品停止」を3回繰り返した場合は退会処分が下される（図4）。

対象:全会員(野菜・果樹・花木・加工品、日配品)

方法(手順):各委員会の委員による、開店前(8:30~9:00)品質確認の実行。
「品質低下」(バックヤード下げ)の基準は、各委員会の委員判断に委ねる。



罰則について

クレーム1回 ⇒5ポイント
「品質低下」(バックヤード下げ)、又は「指摘」1回 ⇒1ポイント

※1 累計ポイントは1ヶ月で無効とする。(月単位)
※2 累計5ポイントで「警告書」の送付
※3 累計8ポイントで翌日より「3日間出品停止」
※4 「3日間出品停止」の処分後は、罰則の累計ポイントを「0」とする。
※5 年間で「3日間出品停止」を3回繰り返した場合【退会処分】(資格不適格)

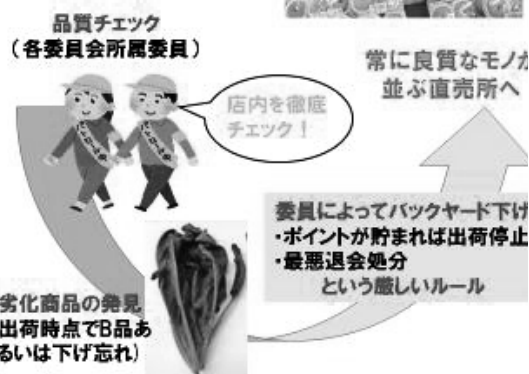


図4. 「とんとん会」の品質チェック

出所：筆者作成。

このような厳しいルールを設けることで、意識の低い農家の入会を防ぐと共に、各地域の意識の高い有力農家の入会希望者が増えている。さらに、全出品生産者の半数以上が一堂に会する総会「とんとん市場定期総会」を開催している。この総会は「年間表彰式」も

兼ねている。出品生産者の年間成績が発表され、上位生産者がそこで表彰される。各委員長賞や各店店長賞も存在し、多くの生産者が努力した分だけ表彰される。その際、年間売上高や進捗率、出品物が発表される。このようにとんとん市場は生産者間でオープンな仕組みであり目に見える形で評価されている。

農家の手取り収入は増加している。表7は、ある出品生産者の「とんとん市場での年間売上」「米穀売上」「せいだから購入した農業生産資材代金」のデータである。この生産者は「せいだ」だけからしか資材を購入せず、「せいだ」一社だけに農産物を出荷している。

表7. 出品生産者の手取り収入額

(単位:円)

2013年市場売上	購入客数	購入点数	売上金額	2013年年間総売上高
	17,870	28,175	10,198,060	21,184,010
2013年米穀売上	10,985,950			総売上高-経費総計=手取り収入額
2013年経費総計	3,458,891			17,725,119
2014年市場売上	購入客数	購入点数	売上金額	2014年年間総売上高
	18,488	28,634	10,765,957	20,670,157
2014年米穀売上	9,904,200			総売上高-経費総計=手取り収入額
2014年経費総計	4,020,705			16,649,452
2015年市場売上	購入客数	購入点数	売上金額	2015年年間総売上高
	22,346	33,476	12,202,605	22,140,505
2015年米穀売上	9,937,900			総売上高-経費総計=手取り収入額
2015年経費総計	3,531,063			18,609,442

出所：筆者作成。

この事例では、経費（農業生産資材代）には人件費・園芸施設維持費などは含まれていないが、「せいだ」一社で再生産に関わる農業生産資材代を差し引いても約1,700万円という十分な収入がある。2014年は米の不作により米穀売上は減少したが、直売所出荷においてリピーターが増えると購入点数が増え、会員1人当たりの売上高は増加するものと推測される。

4 おわりに

本稿では、農業トータルソリューション事業という本業によって、農家の抱える課題を解決し「社会的課題」と「経済的課題」を両立させてきたのかについて検証してきた。その結果、明らかになったのは以下の通りである。

第1に、せいだは、農家に多様な販売ルートを提供し、営農指導・助言をすることで、農家の収入増加に寄与した。さらに、農家に経営者として、より販売するにはどうしたらいいかを考えさせる「場」を提供した。そして、直売所運営により、農家には消費者との接点や販売の「場」を提供し、消費者には「安心」「安全」「高品質」の農産物を購入でき

る「場」を提供した。直売所では、消費者と農家、せいだ3社による価値共創により農家の作った「作品」が生まれている。せいだの経営の中心にはいつも農家の利益がある。せいだは、要するに農家への「取引の場」「よろず相談の場」「農家に経営者として考える場」の提供を行ってきたものであり、これは、農家の経営を支援するための「社会的価値」の実現といえる。

第2に、せいだの事業により、消費者にとっては安心安全おいしく高品質な農産物を購入することができるようになった。農家にとっては営農指導・助言を受け、ニーズを考慮した農業を行い、各種販売ルートで販売してもらうことで手取り収入が増えた。農家の手取り収入が増加することでせいだの売上高・経常利益高も増加している。これは「三方よし」であるとともに、地域社会への効果を考慮に入れれば「四方よし」であり、「経済的価値」が実現されているといえよう。

農家は1人1人が経営者である。それ故、どの企業をビジネスパートナーとするかは農家の自由である。今後、農家が自主的に生き残るために連携するパートナーを決める時代である。農家とそれに関連する企業が互いに生き残るためには、「価値競争」を巻き起こし、農家が価値あるものを理解した上で、企業と共に新たな価値創造を行っていく必要がある。

【注】

- ¹ 新潟市HPより、「国家戦略特区」
<https://www.city.niigata.lg.jp/shisei/seisaku/kokkatokku/260328.html>
- ² 内閣府地方創生推進室のホームページ
(<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/pdf/jigyoushi.pdf>, 2016/4/30。)
内閣府地方創生推進室のホームページ, 区域計画
<http://www.kantei.go.jp/jp/singi/tiiki/kokusentoc/kuikikeikaku.html#niigatashi>, 2016/3/20。
- ³ 竹野他(2014)21頁。
- ⁴ 伊東(2009)10-11頁。

【参考文献】

1. 伊東雄年 [2009] 「地産地消に対する農協の基本方針と農協の農産物直売所の実態」『産業経営研究』第28号, 1-32頁, 熊本学園大学附属産業経営研究所。
2. 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」『農林業問題研究』第174号, 81-85頁。
3. 厚生労働省 [2004] 『厚生労働白書平成<16版>』ぎょうせい。
4. 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システム」『農業と経済』第67巻, 第9号, 92-97頁。
5. 社団法人中小企業診断協会 和歌山県支部 [2011] 『農産物直売所の現状及び課題と成長戦略の提言』報告書, 平成23年11月。
6. 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』, VOL.54, No.1, 25-38頁, 佐賀大学農学部。
7. 竹野健夫・植竹俊文・堀川三好・菅原光政 [2014]「農産物産地直売所における生鮮農産物の価格設定」『岩手県立大学情報文化学会誌』21 (1), 21-28頁, 情報文化学会。
 8. 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一」『農業経営研究』第44巻, 第1号, 127-131頁。
 9. 名和高司 [2015a]『CSV経営戦略:本業での高収益と、社会の課題を同時に解決する』東洋経済新報社。
 10. 名和高司 [2015b]「CSV」『100万社のマーケティング』VOL.3, 84-87頁, 株式会社宣伝会議。
 11. 新潟県 [2005]『2005年農林業センサス農林業経営体調査報告書(新潟県)』, 新潟県。
 12. 新潟県 [2015]『2015年農林業センサス農林業経営体調査新潟県結果の概要(概数値)(新潟県)(平成27年2月1日現在)』, 新潟県。
 13. 農林水産省 [2005]『2005年世界農林業センサス報告書』, 農林水産省。
 14. 農林水産省 [2010a]『2010年世界農林業センサス 農山村地域調査結果の概要(新潟)(平成22年2月1日現在)』農林水産省。
 15. 農林水産省 [2010b]『2010年世界農林業センサス結果の概要(確定値)』, 農林水産省。
 16. 農林水産省 [2015]『2015年農林業センサス結果の概要(概数値)(平成27年2月1日現在)』農林水産省。
 17. 二木季男 [2014]『農産物直売所は生き残れるか～転換期の土台強化と新展開～』創森社。
 18. 農林水産省 [2016]「水陸稲の時期別作柄及び収穫量(全国農業地域別・都道府県別)水陸稲—2016-2」『作物統計調査』, 農林水産省。
 19. 福山豊・小林一・糸原義人・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—小規模出荷会員地域を対象として—」『農生技管誌』20 (2), 45-52頁。
 20. 藤島廣二 [2001]「生産者直売所の経営戦略」『農業と経済』第67巻, 第9号, 15-21頁。
 21. 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, 187-216頁。
 22. マイケル・E・ポーター, マーク・R・クラマー [2011]「Creating Shared Value」『経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略』, DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー。
 23. 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, 193-230頁。

