



産直ビジネスの変容とプラットフォーム化に関する研究

眞鍋, 邦大

(Degree)

博士 (農学)

(Date of Degree)

2019-03-25

(Date of Publication)

2020-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7524号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007524>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

産直ビジネスの変容と
プラットフォーム化に関する研究

平成31年1月

神戸大学大学院農学研究科

眞鍋 邦大

目次

第1章	研究の背景と目的	1
1-1	研究の背景と目的	
1-2	先行的な研究と本研究の位置付け	
1-3	研究の方法	
1-4	研究の構成	
第2章	産直ビジネスの動向と課題	19
2-1	はじめに	
2-2	産直ビジネスの変容と研究の動向	
2-3	各産直ビジネスの課題	
2-4	まとめ	
第3章	「食べる通信」の事業モデルの特性と展開の要点	27
3-1	はじめに	
3-2	「食べる通信」の仕組み	
3-3	「食べる通信」の展開	
3-4	各地域の編集長の意識	
3-5	まとめ	
第4章	「食べる通信」の運営と主体間関係の実態	41
4-1	はじめに	
4-2	「兵庫食べる通信」の運営実態	
4-3	「四国食べる通信」の運営実態	
4-4	まとめ	

第5章 W社の地域連携事業の事業モデルの特性と展開の要点 55

- 5-1 はじめに
- 5-2 土佐清水市および幡多地域との連携事業の展開
- 5-3 青森県との連携事業の展開
- 5-4 山陰地方との連携事業の展開
- 5-5 まとめ

第6章 W社の地域連携事業の運営と主体間関係の実態 71

- 6-1 はじめに
- 6-2 連携の契機と飲食店事業の展開プロセス
- 6-3 食材供給体制と流通
- 6-4 地域連携における役割分担
- 6-5 まとめ

第7章 産直ビジネスにおけるプラットフォームの設計 85

- 7-1 はじめに
- 7-2 プラットフォーム研究の変遷
- 7-3 プラットフォームとしての「食べる通信」
- 7-4 プラットフォームとしてのW社の地域連携事業
- 7-5 まとめ

第8章 産直ビジネスのプラットフォーム化の現代的意義と展望 101

- 8-1 本研究を通して得られた知見
- 8-2 産直ビジネスのプラットフォーム化の現代的意義と展望
- 8-3 残された課題

第 1 章

研究の背景と目的

1-1 研究の背景と目的

1. 食と農の乖離と産直ビジネス

食と農の乖離が課題として議論されるようになって久しい。戦後わが国では、農村からの人口移動に伴って発生した都市の旺盛な食料需要に対応すべく、主産地形成と卸売市場を核とする市場流通システムの整備が政策的に推進された。それは、国民の食料消費生活の量的な充実をもたらしたものの、結果的に産地と消費地の物理的な距離の拡大や、多段階の流通を経由することによる生産者と消費者の心理的距離の拡大を生み出し、多くの都市住民にとって「農」が縁遠いものとなった¹⁾。

一方で、公害や環境汚染が社会問題化した高度経済成長期後半、所得の安定化が進んだ消費者の一部からは、生活の根幹をなす「食」に関して、物価高騰に対する不満や出所不明の農産物への不安が表出し、これらの問題に対する解決策として、生産者と消費者が農産物を直接取引する産直ビジネスが登場した²⁾。当初の産直ビジネスは、有機農産物を生産する生産者グループと安心安全な農産物を求める消費者グループが双方の対等な関係を前提に取引を行う産消提携や、地域生協を基点として産地との直接取引を行う生協産直などが中心であり、農産物の交換のみならず人的な交流や関係性の構築を目指すものであった。しかしながら、その後、物流の発達や女性の社会進出が進むと、生協は店舗販売の充実に力を注ぐようになり、さらに個別宅配を行う専門流通事業者が登場すると、次第に生産者と消費者の相互交流は等閑視されるようになった³⁾。

こういった経緯の中で、「産直」という用語の意味内容にも変化が見られる。昨今、「産地直送」や「産地直売」の省略表現として定着した「産直」であるが、当初は「産地直結」の省略表現として登場している⁴⁾。すなわち、産地と消費地が強く結びつくことを意図する表現であり、具体的には、生産者と消費者の人的な交流が含意されていた。これは産消提携が掲げた理念や生協の産直原則からも読み取れる。しかしながら、上述のように、店舗販売や個別宅配、産直通販が隆盛になると、「産直」は市場流通を経由せずに農産物を産地から消費地へ輸送する「産地直送」を意味する表現と理解されるようになった⁵⁾。また、1990年代頃から各地で展開される農産物直売所は「産地直売」としての「産直」を象徴する取り組みである。つまり、時代の変化とともに産直ビジネスが多方面に展開された結果、生産者と消費者の交流という側面が希薄化し、「産直」は「産地直結」ではなく、「産地直送」や「産

地直売」の省略表現という認識が一般的になったと見ることができる。

しかしながら、この 10 年前後の間に、ふたたび産直ビジネスに変化の兆しが見えつつある。都市部では、仮説型の産直市であるマルシェが全国的に展開されるなど、コミュニケーションを伴う新たな形態の産直ビジネスがにわかに注目を集めている⁶⁾。つまり、農産物の販売のあり方に焦点を当てた「産地直送」や「産地直売」の産直ビジネスだけではなく、かつての「産地直結」のように、産地や生産者との関係性を重視する新たな形態の産直ビジネスが登場しているが、こういった動きの背景には、生産者との交流に再び価値を置くような消費者ニーズの変化があると考えられる。

2. 多様化する消費者のニーズとコト消費

21 世紀の農業農村のあり方を展望し、政策の基本理念を明文化した食料・農業・農村基本法において、食料の供給は「高度化し、かつ、多様化する国民の需要に即して行われなければならない。」と定められている⁷⁾。すなわち、消費者ニーズの多様化という現実を受け止め、食料供給はそれに対応することが求められている。実際、低成長が常態化したわが国の 1 世帯あたり食料消費支出額は 1990 年前後のピーク時と比べて約 2 割の減少となっており⁸⁾、食料消費は量的な充足から質的な充実を求められる時代になりつつある。

具体的な方策に関する指針としては、2012 年に発表された農林水産省「食品産業の将来ビジョン」において、食品産業事業者は「消費者（ライフスタイル）」、「地域」、「グローバル」の 3 つの視座を持って事業に取り組むことの重要性が説明されている。なかでも「消費者（ライフスタイル）」においては、多様化する消費者のニーズに対して「単なる「物」の供給ではなく、幅広いライフスタイルの提案として捉え」、「消費者の嗜好の変化や実態等を正しく認識し、新たな付加価値を生む商品、サービスを開発することが重要な着眼点となる」と指摘されている⁹⁾。

また、経済産業省「平成 27 年度地域経済産業活性化対策調査（地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査）報告書」においては、「消費の成熟化が進み、モノやサービスの国内市場はより厳しいものとなってきている。」と現在の市場環境を捉えた上で、「消費者（買手）が支払う対価として、機能的な価値を提供するだけでは十分ではなく、より直接的に顧客が満足感や高揚感を得られる、情緒的な価値を提供することが求められる。」と指摘されている。そこでは、「モノ消費」を「個別の製品やサービスの持つ機能的価値を消費するこ

と」と定義し、「コト消費」を「個別の事象が連なった総体である「一連の体験」を対象とした消費活動のこと」と捉え、具体的な事例を挙げながら、「モノ消費」から「コト消費」へと転換してゆくことの重要性が語られている¹⁰⁾。

こういった指摘からも明らかなように、現代の食料消費においては、農産物の物質的な価値のみならず、それに付随する文脈にも価値を見出す消費の質の変化が見られており¹¹⁾、食品産業事業者は「コト消費」へ対応してゆくことが一つの重要な課題となっている。中嶋(2012)が指摘するように、現代の消費には「文脈依存性」が存在するがゆえに、今後は農業生産への実感と生産者への共感を抱かせるような消費の環境づくりが肝要となってくるであろう。しかしながら、効率性が要求される市場流通においては「コト消費」への対応は困難であり、各時代の生産者と消費者双方の要望に応えながらさまざまな形態の活動を展開してきた産直ビジネスにこそ期待される部分は大きい。そのような中、近年、情報や体験の共有を通して生産者と消費者がつながる場所や機会(コト)を提供しながら商取引を行う新たな産直ビジネスが登場し、消費者の支持を集めつつある。これらは、まさに「コト消費」へのニーズに対応した食料供給のあり方といえよう。しかしながら、そういった「コト」を提供する産直ビジネスの事業モデルや展開要因には不明な点が多く、運営の実態さえ明らかにされていない。

3. 研究の目的

以上のような背景と問題意識のもと、本研究の目的は、昨今の消費者ニーズの変化を受け、食と農の乖離を解消する取り組みとして登場した産直ビジネスに、どのような構造的な変化が見受けられるのかを明らかにすることである。

上述したように、現代の食料消費においては、単にモノだけではなく情報や体験の共有といった「コト」を求める消費の質の変化が見られており、産直ビジネスはこの「コト消費」への対応が期待されている。産直ビジネスがこの消費の質の変化に対応していくことは、直接的には生産者に多様な販路を提供することへの貢献となるとともに、生産現場の情報や体験の共有を通じた生産者と消費者の交流の増加によって、農山村地域の基盤である農林水産業の価値の見直しへと発展する可能性をも秘めている。よって、この消費の質の変化を契機として、先進的な産直ビジネスがどのような事業モデルを構築し、展開しているのかを明らかにすることは、産直ビジネスのさらなる発展ひいては産地の振興のために重要な意

義を持つ。

そこで本研究では、上記の目的の達成のために、基本的な形態としては従来から存在するサービスでありながらも、「コト消費」に対応する事業モデルを構築し、近年消費者からの支持を集めている二つの先進的な事例を取り上げ、その事業モデルや運営の実態、展開の要点を分析した上で、経営学の分野におけるプラットフォームの視点を取り入れながら、両事例に共通する方向性を抽出した。

第一の事例は、農産物の流通と情報誌をセットにした「食べる通信」である。基本的な仕組みは会員制の定期宅配に近い形態であるが、「食べる通信」の特徴は、生産者のライフストーリーを伝える情報誌を主たる商品と位置づけ、その生産者が育てた食材を付録として組み合わせている点にある。第二の事例は、兵庫県神戸市に本社を置き地域連携による飲食店事業を展開する株式会社W（以下、W社）である。W社の飲食店は、外形的には従来の郷土料理店と大差がないように見えるが、産地の多様な主体と連携することで、旬の食材を仕入れるとともに産地特有の情報を発信し、都市部の消費者に食を通じて郷土の体験を提供するアンテナショップとしての機能も果たしている点が特徴的である。定期宅配と飲食店という形態の違いによって一見大きく異なる二つの事例であるが、生産者と消費者をつなぐという共通の理念を持ち、「コト消費」に対応すべく従来のサービスとは異なる取り組み方で消費者の支持を集めている点においては共通の産直ビジネスである。

これら二つの事例を対象として、具体的には次の3つの研究課題の解明に取り組む。一つ目は、多様な主体と連携しながら全国的に展開することを可能とした事業モデルの特性と要点を明らかにすることである。二つ目は、具体的な運営の仕組みや生産者と消費者の関係性の実態を明らかにすることである。これらの結果を踏まえ、三つ目には現代の消費者のニーズに対応する産直ビジネスとして、両事例がどのような共通性を持つのかをプラットフォームの視点から明らかにする。そして、これら3つの課題の解明を通して、消費の質の変化に対応する産直ビジネスがどのような構造的な変化を見せ、それがどのような社会的意義を持つのかを論じ、産直ビジネスの将来を展望する。

1-2 先行的な研究と本研究の位置付け

1. 先行研究

本研究は産直ビジネスを対象とするものであり、産直研究の系譜に位置付けられる。しかしながら、個別の事例に関しては、多様な主体の連携による事業運営という点で農商工連携の議論と重複する部分もあり、とりわけW社の地域連携事業に関しては、農業と外食産業の連携に関する研究成果の上に分析を進めている。本節では、それぞれの分野における研究成果を振り返り、最後に本研究の位置付けを示す。

(1) 産直論

1960年代後半、産直という概念が実践を伴って社会に登場すると、既存の流通システムに変革をもたらす存在としての期待から、数々の研究者による多方面からの分析が始まった。まず、産直の流通過程に注目して議論を展開したのが、秋谷(1973, 1978)、岡部(1978, 1988)である。秋谷は既存の市場流通に対抗する存在として産直を捉え、岡部は卸売市場流通の欠陥を補完する存在として産直を位置付けた。これに対し、生産者の側から地域農業振興の手段として産直を分析した梅木(1988)は、主産地形成と共同販売の限界を克服する存在として、多品目多元的市場対応の産直を評価している。

一方、有機農業運動の一環として産直を把握しようとしたのが保田(1986)、足立(1989)である。両者ともに生産者と消費者の相互理解や相互交流を重要な要素として実践する産消提携は従来の産直とは異なるものとし、保田は流通における生産者の主体性の発揮にその意義を見出している。また、産直の事業部分よりも運動部分に注目したのが竹中(1981)、宮村(1990)である。竹中は、産直は単なる物流効率の追求ではなく生活の論理追求のための戦いであるとし、宮村は産直を日本特有の食糧運動の一形態と捉え、運動論を展開した。

その後は、上述の産消提携をはじめとして、さまざまな実践が社会に浸透したことから、個々の事例をそれぞれの角度から分析する実証的な研究の蓄積が進んだ。

産消提携に関しては、有機農産物の価格と産消提携の継続要因を分析した波尋野(1992)、産消提携の多様化とその継続条件を実証的に分析した波尋野(1994)、多様化した流通機構における意義と役割を組織面から考察した金川(2003)らの研究がある。

生協産直に関しては、市場利用型産直や拡張的運用の実態を明らかにした田中(1994)

や大木 (1994), 需給不均衡下の調整問題を分析した大浦・平泉 (1997) や野見山 (1998), 生産者と消費者が同一組織内で協同する産消混合型協同組合論を提唱した河野 (1998), 青果物のクレーム管理について分析した野中他 (2004) や磯島他 (2004), 価格形成方法の実態を明らかにした松原 (2016) らの研究がある。

専門流通事業者による産直に関しては, 急成長する専門流通事業者の実態を明らかにした榊潟 (1992), 事業を維持・発展させるための経営戦略を考察した左海・高橋 (2000), 有機農産物の宅配事業に取り組む代表的な3社を比較分析した鄒他 (2009) などの研究が見られる。

さらに農産物直売所に関しては, 交流の場としての可能性や効果, その意義に言及した櫻井 (2001) や細谷・小野寺 (2006) や大西・小沢 (2007), 成長段階と組織形態および運営方法の関係性について論じた新開 (2003), 販売主体の違いによる生産者と消費者の距離の相違について分析した大西他 (2006), 農産物直売所におけるマーケティング戦略の構築法を論じた駄田井他 (2007), 農産物直売所と伝統的な「市」の違いを明らかにした大西他 (2008), 「出張直売」活動の実態とそれ以外の店舗外販売活動を調査した室岡 (2013, 2014) らの研究がある。

近年では, 生産者が自らの農産物や加工品を都市部で販売するファーマーズマーケットやマルシェに関する研究として, マルシェの担い手の役割を分析した豊嶋他 (2015), ファーマーズマーケットの意義や役割について論じた佐藤 (2017) や水野他 (2017) がある。

また, 活動形態別の分析ではなくダイレクト・マーケティングの一種として産直を捉え, 産直を志向する消費者の特徴を定量的に分析した藤島・岩崎 (2010) や, 地域を対象に有機農産物流通のチャンネル多様化を分析した尾島他 (2013) では, 複数の形態の産直が並列的に登場している。ただし, 産直商品の使用価値に着目し, 産直流通の流通機構としての独自性を論じた野見山 (1997) の研究以降, 横断的な研究はほとんど見られていない。

(2) 農商工連携に関する研究

農商工連携に関しては, 2008年の農商工連携促進法の施行以降, 特に研究の蓄積が進んだが, 農業と食品関連産業の連携の必要性についてはそれ以前より論じられていた。なかでも, 主体間関係論をベースにフードシステムの観点から現状や課題を把握する研究が豊富に行われた。

齋藤 (2003) は食と農の距離の拡大による主体間のミスマッチを課題としながらも, 食

品企業と産地が情報を共有しながら新しい価値連鎖（バリューチェーン）を構築することの可能性を指摘した。櫻井（2010）は、国が発表した「農商工連携 88 選」を連携のタイプ別に分類し、工業部門との連携に比べて商業部門との連携が少ない点を課題として指摘した上で、工業部門との連携においても単なるモノづくりにとどまらず、消費者に産地やその地域の多様な魅力を伝えることの重要性を論じた。また、斎藤（2009）は食品関連企業と農業の提携の深化の様子が資本出資や直営農場の設置に見られるとし、提携における食品関連企業の本来の役割は、最終的に農業サイドの成長と自立を促すことにあるとした。このように、さまざまな角度からの研究がある中で、連携による生産者と消費者の接近を念頭に置いたものとしては、消費者の視点に立った連携関係の構築の重要性とその課題を指揮した鴻巣（2003）、大手の中食・外食企業の事例を取り上げ、食品企業による農業との連携強化のあり方を論じた高城（2007）、連携の進化過程を産業クラスター及びナレッジマネジメントの視点から整理した堀田（2010）、食と農をつなぐイノベーションをバリューチェーンの構築や地域再生のための戦略として提示した斎藤（2014）などがある。

さらに、農業の連携対象として外食産業を取り上げたものとしては、斎藤（2000）が、外食企業・食品メーカーと産地の提携に関して、直接的な産直関係とコーディネーターを介在させた取引の 2 種類が存在するとし、担い手となる生産者のタイプと今後の課題を整理している。そのほか、大手外食チェーンと農事組合法人の提携内容を詳細に分析した斎藤（2003）、外食企業と産地のマッチングの実態を調査した斎藤・清野（2010）、外食企業が生産者と連携することによるメリットを明らかにした伊藤（2012）、フードサービス業と産地の連携をバイヤーの機能面に着目して分析した斎藤・清野（2014, 2015）などが見られるが、多様な主体の連携という着眼点での研究は行われていない。

2. 本研究の位置付け

消費の質の変化に対応した産直ビジネスの構造的な変化の解明は、前節で述べたように農林水産業の価値の見直しや農山村地域の振興に寄与するものであり、社会的に意義がある。しかしながら、産直ビジネスの近年の動向については、個別の取り組みに関しての実態把握は行われているものの、産直ビジネスの変容に対する意味づけや、時代の要請に応える産直ビジネスの設計といった総括的な議論はほとんど行われていない。その点において、本研究は産直研究の延長線上に位置するものの、産直ビジネスの事業モデルとしての特性に

着目し、先進的な事例の分析を通して、昨今の産直ビジネスに見られる構造的な変化を明らかにしたことに独自性がある。また分析に際して、プラットフォームの視点を取り入れたことも大きな特徴である。なお、全国的な広がりに対して、未解明の部分の多い先進的な事例の事業モデルや運営の実態、展開の要点を明らかにしたことに一定の意義を見出すことができる。

3. 概念の規定

(1) 産直ビジネス

本研究における産直ビジネスは、市場外流通のうち、食品加工業者が原材料仕入の一環として取り組む直接契約取引を除く範囲をその対象としている。これは、野見山（1997）が表1-1のように整理して定義する「広義の産直」と同じ対象範囲である。つまり、生産者の取引相手は流通業者や小売業者、消費者などさまざまであるが、最終需要者である消費者にとって顔の見えることを目指した直接取引を対象としている。なお、産直は誕生の経緯からして一つの事業であると同時に社会変革を目指す活動としての側面を有しており、とりわけ後者を強調する際には産直運動と称されることもあるが、本研究においては、事業としての産直に焦点を当て、その事業モデルの構造的な変化を解明することを目的としている。それゆえ、本研究においては運動論としての産直への言及は最小限にとどめ、現在さまざまな形態へと発展した事業としての産直を広く「産直ビジネス」と捉えた上で議論を進める。

表 1-1 産直ビジネスの範囲

		市場外流通	
非産直		・加工業者との契約取引	
広義の産直		<ul style="list-style-type: none"> ・生産者直売 (朝市、青空市、店舗、無人店舗、通信販売など) ・量販店直接取引 ・流通業者直接取引など 	
	狭義の産直	<ul style="list-style-type: none"> ・個別農家・消費者直結 ・生産者グループ・消費者直結 ・生産者グループ・生協 ・農協・消費者グループ ・農協・生協（協同組合間協同） ・専門流通事業体主導型 	

} 本研究における産直ビジネスの範囲

資料：野見山（1997）を参考に筆者作成

(2) プラットフォーム

第7章において詳述するが、本研究においては、國領（2011）の「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」という定義を援用する。それは、國領の研究が個別の製品や産業の枠を超え、対象とする領域が広いことに加え、従来の研究にはない設計変数を取り扱っているためである。今後も消費者の変化に伴って対応が求められる産直ビジネスにおいて、時代の変化に対応した事業モデルを構築する観点からはこの設計変数を用いた分析が最適と考えたからである。

1-3 研究の方法

以上のような課題と目的に対し、本研究は次のように分析を進める。まず、本研究において鍵概念となる産直ビジネスに関する既存の研究を整理し、本研究が対象とする産直ビジネスの課題を明確化する。その上で、二つの先進的な産直ビジネスを取り上げ、実証的な研究を行う。具体的には、「食べる通信」と「W社の地域連携事業」である。これらの事業モデルや運営の実態、展開の要点を明らかにした上で、もう一つの鍵概念であるプラットフォームの視点から両事例を比較分析することで「昨今の消費者ニーズの変化を受け、産直ビジネスにどのような構造的な変化が見受けられるのかを明らかにする」という課題への接近を図る。

調査の概要は、表1-2に示した通りである。本研究は先進的な事例を対象とした探索的

表 1-2 調査の概要

「食べる通信」		対象者	調査時期
調査①	アンケート調査	「日本食べる祭り」に参加の20地域の編集長	2017年4月
調査②	聞き取り調査	各地域の編集長， 一般社団法人日本食べる通信リーグ担当者	2014年12月～2016年12月
調査③	聞き取り調査	「兵庫食べる通信」編集長	2018年12月
調査④	実践	「四国食べる通信」編集長としての実践経験	2013年12月～2016年12月
W社の地域連携事業		対象者	調査時期
調査⑤	聞き取り調査	青森県との連携の仲介役， 山陰地方との連携の仲介役	2018年5月
調査⑥	聞き取り調査	W社の代表取締役，実務担当スタッフ， 土佐清水市の各関係主体	2017年6月，2017年8月

な要素の強い研究であるため、定性的な調査を中心に行い、一部、定量的調査を実施することで議論を補強した。定性的調査は各事例において実施した4度の聞き取り調査であり、定量的調査としては「食べる通信」の各地域の編集長に対してアンケート調査を実施している。また、筆者の実践から得られたデータも第4章にて活用している。

1-4 研究の構成

1. 研究の構成

本研究は、図1-1の通り、第1章から第8章で構成されている。

第1章では、食と農の乖離を解消すべく登場した産直ビジネスとわが国の消費の質の変化に触れ、研究の背景にある問題意識、目的と方法について述べている。第2章は、本研究の鍵概念である産直ビジネスに関して基礎的な考察を行う。産直ビジネスの登場からこれまでの動向を確認するとともに、各取り組みの課題を明らかにし、本研究の議論の方向性を明確化する。

その後、第3章から第6章で詳細な事例分析を行う。前半の第3章と第4章は「食べる通信」に関する章である。第3章では、各地域の編集長への聞き取り調査から「食べる通信」の仕組みや事業モデルの特性を明らかにした上で、アンケート調査をもとに「食べる通

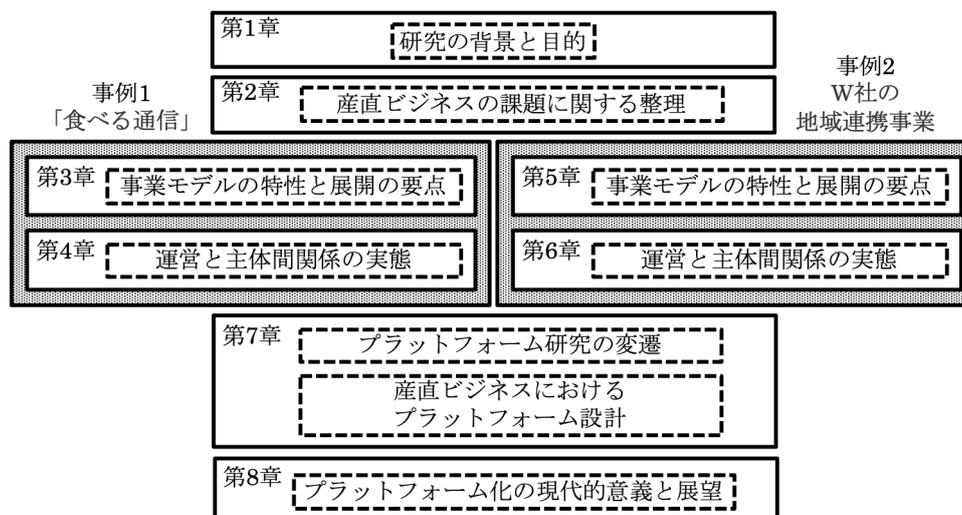


図1-1 本研究の構成

信」が全国に展開する上での要点について考察を行った。つづく第4章では、事業運営や関係主体の交流の実態を明らかにするために、「兵庫食べる通信」と「四国食べる通信」を事例として取り上げ、生産者と消費者の交流実績や収支構造について詳述した。

第5章と第6章は「W社の地域連携による飲食店事業」に関する章である。第5章では、地域連携型飲食店の特性について述べたあと、土佐清水市、青森県、山陰地方との連携を各主体の主体間関係に着目しながら比較分析し、複数の地域に展開した要点について分析した。第6章では、W社と土佐清水市の連携事例を取り上げ、運営の仕組みや連携の過程、各主体の役割分担を明らかにし、地域連携を実現する上での要点を論じている。

第7章では、「食べる通信」と「W社の地域連携による飲食店事業」をプラットフォームの設計の視点から比較分析する。まず、プラットフォームに関して、これまでの研究の変遷を概観し、國領の定義と設計変数を用いる理由を明らかにした上で、両事例がプラットフォームとして機能するためにどのように設計されているかを分析する。以上を受けて、第8章はまとめの章として、本研究で得られた知見から、近年の産直ビジネスに見られる構造的な変化について言及し、その変化がもたらす社会的意義、生産者と消費者にとっての意義を論じ、今後の展望を示す。

本研究の3つの研究課題との対応では、第3章と第5章において、一つ目の両事例の事業モデルの特性と展開の要点を明らかにし、第4章と第6章で、二つ目の運営や主体間関係の実態を明らかにする。そして、それらの結果を踏まえた上で、第7章で三つ目のプラットフォームとしての共通性を論じている。

2. 既報論文

本研究は、すでに各学会において発表した以下の論文に加筆修正を加え、博士論文として

No	論文タイトル	対応章
1	「食べる通信」の運営実態と展開要因：生産者と消費者を繋ぐ新たなプラットフォームの可能性，農村計画学会誌，36(論文特集号)，258-263.	第3章
2	地域連携による飲食店事業の展開と課題解決—神戸市W社と土佐清水市の連携を事例として—，農林業問題研究，54(3)，149-156.	第5章
3	産地と外食企業の連携による飲食店事業の展開と課題，農村計画学会誌，37(論文特集号)，176-182.	第6章
4	産直ビジネスにおけるプラットフォーム化の動きとその設計，環境情報科学学術研究論文集，32，95-100.	第7章

とりまとめたものである。既報の論文と対応する章は上記の通りである。なお、第1章、第2章、第4章および第8章は、本論文を構成するにあたり新たに執筆したものである。

【注】

- 1) 主産地形成と卸売市場制度に関しては、物流面でも制度面でも膨大な研究の蓄積があるが、「食」と「農」の乖離という言葉を用いてその実態と課題に言及したものに日和佐(2001)。
- 2) 生産者と消費者の直接取引の成立過程を論じた研究も数多くあるが、産消提携、専門流通事業体、デパートやスーパーでの取り扱いなどの分析を通して、有機農産物の流通の多様化を詳細に論じたものに梶潟(1992)。
- 3) 野見山(1997)は、この傾向を産直理念の希薄化、流通第一主義として批判している。
- 4) 秋谷(1978)や食糧の生産と消費を結ぶ研究会(1984)による「産地直結」をタイトルとする書物を始め、1970年代の文献ではほぼ全て「産直」は「産地直結」の省略表現であった。
- 5) 坂爪(1992)においては、60年代から70年代前半の典型的な取引、すなわち「産地直結」の省略表現として「産直」が使用されるとともに、「産地直送」という表現も同一論文中に登場している。
- 6) 豊嶋他(2015)によれば、2009年度より国が実施した「マルシェ・ジャポン・プロジェクト」をきっかけとしてマルシェが全国的な展開を始めた。
- 7) 1999年に制定された「食料・農業・農村基本法」の第二条3項を参照。
- 8) 総務省「家計調査」(全国・二人以上の世帯の1世帯あたり1か月間の食料消費支出)より。
- 9) 農林水産省「食品産業の将来ビジョン」(2012)参照。
- 10) 経済産業省「平成27年度地域経済産業活性化対策調査(地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査)報告書」(2015)参照。
- 11) 中嶋(2012)は、戦後から現代に至るまでのわが国の消費のあり方を「支出額の大小」と「選択肢の多少」の2つの軸で分け、現代の消費は「選択肢が多くありながら、支出額の少ない」ネオポストモダン期にあると指摘した。ネオポストモダン期の消費者は、安い商品を好む傾向にあるが、価値あるものと認めたならば高価格のものでも納得して購入する。こういった状況によって価値判断が異なる性質を消費における「文脈依存性」という。

【参考文献】

- 秋谷重男（1973）：産直の可能性と限界，長期金融，9(4)，42-47.
- 秋谷重男（1978）：『産地直結-流通の新しい担い手-』，日本経済新聞社.
- 足立恭一郎（1989）：有機農産物の基準づくりに関する一考察，農総研季報，4，29-53.
- 伊藤匡美（2012）：外食企業と生産者の連携の形態と成果，日本フードサービス学会年報，17，6-23.
- 磯島昭代・野中章久・清野誠喜（2004）：テキストマイニングによるクレームデータの分析，農業経営研究，42(1)，148-152.
- 梅木利巳（1988）：『多様化する農産物市場』，農山漁村文化協会.
- 大浦裕二・平泉光一（1997）：生協産直における需給不均衡の原因，フードシステム研究，4(1)，32-46.
- 大木茂（1994）：生協の大型化と産直-ちばコープの事例-，農業市場研究，3(1)，35-43.
- 大西千絵・小沢互・金成学・小野雅之（2006）：農産物直売活動における生産者と消費者との距離-販売活動の主体の違いに着目して，農業経済研究，別冊論文集 2006，111-118.
- 大西千絵・小沢互・金成学・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(3)，1-10.
- 大西千絵・小沢互（2007）：農産物直売活動における交流とその効果，農業経済研究，別冊論文集 2007，302-309.
- 岡部守（1978）：『産直と農協』，日本経済評論社.
- 岡部守（1988）：『共同購入と産直』，日本経済評論社.
- 尾島一史・佐藤豊信・駄田井久（2013）：多様な流通チャネルを活用した有機農産物等の販売実態と課題，農林問題研究，49(2)，403-408.
- 金川幸司（2004）：産消提携の位置づけとその組織について，生活経済学研究，19，35-46.
- 経済産業省（2015）：平成 27 年度地域経済産業活性化対策調査（地域の魅力的な空間と機能づくりに関する調査）報告書，
www.meti.go.jp/press/2015/10/20151001005/20151001005-1.pdf（2018 年 12 月 1 日参照）
- 河野直践（1998）：『産消混合型協同組合』，日本経済評論社.
- 鴻巣正（2003）：食品産業と国内農業連携施策の展開と課題--フードシステム論からのアプローチ，農林金融，56(9)，602-617.

- 國領二郎 (2011) : プラットフォームが世界を変える (國領二郎+プラットフォームデザイン・ラボ編, 『創発経営のプラットフォーム』, 日本経済新聞出版社, 1-12.
- 齋藤修 (2000) : 青果物の流通システムの革新と主体間関係, フードシステム研究, 7(2), 12-30.
- 齋藤修 (2009) : 農商工連携をめぐる地域食料産業クラスターと農業の再編戦略, 農村計画学会誌, 28(1), 11-17.
- 齋藤修 (2014) : フードシステムのイノベーションー食と農と地域を繋ぐー, フードシステム研究, 21(2), 58-73.
- 齋藤修 (2003) : 食品産業と農業の戦略的提携の課題, フードシステム研究, 9(2), 2-16.
- 齋藤文信・清野誠喜 (2010) : 外食企業と産地のマッチングに関する事例調査, 東北農業研究, 63, 197-198.
- 齋藤文信・清野誠喜 (2014) : フードサービス業におけるバイヤー機能を構成する要素の担い手の変化ーメニュー開発・調理機能との連携関係に着目してー, 農林業問題研究, 50(2), 185-190.
- 齋藤文信・清野誠喜 (2015) : 中食企業におけるバイヤー機能とメニュー開発・調理との関係ー集中調理施設の有無とチェーン規模に着目してー, 農林業問題研究, 51(2), 146-151.
- 齋藤文信 (2003) : 農業と外食産業の提携関係ー農事組合法人とファストフードチェーン M 社の提携を事例としてー, 農業経営研究, 41(2), 50-54.
- 左海達也・高橋信正 (2000) : 有機農産物専門流通事業体における事業展開の経営戦略的研究ー「ポラン広場関西」を事例としてー, 農業経営研究, 38(2), 141-144.
- 坂爪浩史 (1992) : 小売業の大規模化・チェーン化と卸売市場ー青果物流通再編の方向性と問題点ー, 流通, 1992(5), 60-68.
- 櫻井清一 (2001) : 都市・農村連携の視点からみた農産物直売活動, 農村計画学会誌, 20(3), 203-208.
- 櫻井清一 (2010) : 農・工・商・官・学の連携プロセスをめぐる諸問題, フードシステム研究, 17(1), 21-26.
- 佐藤亮子 (2017) : 日本におけるファーマーズマーケットの意義ー農産物直売所との共存に関する一考察ー, 同志社大学政策科学研究, 19(1), 323-340.
- 食糧の生産と消費を結ぶ研究会 (1984) : 『産地直結の実践ー生産と消費を結ぶー』, 時潮社.
- 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(2), 46-49.
- 鄒金蘭・四方康行・今井辰也 (2009) : 有機ビジネスの展開ー有機食品宅配事業者三社を中心にー, 農林業問題研究, 45(1), 102-107.

- 高城孝助 (2007) : 食品企業の経営戦略と農業との連携, フードシステム研究, 14(2), 40-51.
- 竹中久仁雄 (1981) : 『産直』流通の意義と限界 (御園喜博・宮村光重編『これからの青果物流通』), 家の光協会, 256.
- 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, 43(1), 141-145.
- 田中秀樹 (1994) : 卸売市場と生協産直-「市場利用型産直」について, 第2回「生活協同組合研究奨励助成」研究報告論文集, 59-82.
- 豊嶋尚子・武田重昭・加我宏之・増田昇 (2015) : 仮設型直売システム定期開催型『マルシェ』の社会的意義と担い手の役割に関する研究, ランドスケープ研究, 78(5), 727-730.
- 中嶋康博 (2012) : 新しい時代の食と農を考える-ネオポストモダン型食料消費とオルタナティブフードシステム-, JC 総研レポート, 21, 2-8.
- 農林水産省 (2012) : 食品産業の将来ビジョン,
<http://www.maff.go.jp/j/press/shokusan/ryutu/pdf/120330-01.pdf> (2018年12月1日参照)
- 野中章久・磯島昭代・清野誠喜 (2004) : 生協産直における青果物クレームに関する産地間の情報格差, 農業経営研究, 42(1), 143-147.
- 野見山敏雄 (1997) : 『産直商品の使用価値と流通機構』, 日本経済評論社.
- 野見山俊雄 (1998) : 農協生協間産直の現代的課題と対応方策-茨城玉川農協と銚子農協の事例から-, 農業経営研究, 36(2), 113-116.
- 波多野豪 (1992) : 有機農産物の価格設定と産消提携の継続要因, 農林業問題研究, 28(Supplement1), 29-32.
- 波多野豪 (1994) : 有機農業運動における産消提携の多様化とその要因, 農林業問題研究, 30(1), 1-10.
- 日和佐信子 (2001) : 「食」と「農」の乖離の実態とそれをせばめる課題 (特集 平成12年度食料・農業・農村白書), 農林統計調査, 51(6), 31-38.
- 藤島廣二・岩崎邦彦 (2010) : 農産物の産直を志向する消費者の特性, 農村研究, 110, 13-22.
- 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, 7(2), 187-216.
- 保田茂 (1986) : 『日本の有機農業』, ダイヤモンド社.
- 堀田和彦 (2010) : 産業クラスター・ナレッジマネジメントの視点からの農商工連携の整理-農商工連携88選を事例に-, 農村研究, 110, 1-12.

榊瀧俊子（1992）：専門流通事業者による有機農産物の取り扱い（国民生活センター編『多様化する有機農産物の流通』），学陽書房，62-149.

松原拓也（2016）：生協産直における価格形成方法の実態，農業経営研究，54(3)，61-66.

水野利佳子・玉井弘毅・真野裕加・伊藤光毅・上村美帆・西尾健介・早川観里・林琢也（2017）：岐阜市中心部にみるファーマーズマーケットの現代的意義-「パルコ de 朝市」を事例に-，地域生活学研究，8，1-14.

宮村光重（1990）：産直運動の今日的局面と論点，経済，311.

室岡順一（2013）：農産物直売所による「出張直売」活動の実態と意義-中国地方の中山間地域に立地する直売所の事例分析-，農林業問題研究，49(1)，166-171.

室岡順一（2014）：農産物直売所が取り組む店舗外販売活動の今日的動向-岡山県内の直売所へのアンケート調査結果から-，農林業問題研究，50(2)，155-160.

第2章

産直ビジネスの動向と課題

2-1 はじめに

第2章では、本研究の鍵概念となる産直ビジネスに関する議論を整理する。まず第2節において、用語やその用語が意味する実践活動の変遷を概観するとともに研究の動向について論じ、続く第3節では各産直ビジネスの課題について触れる。その上で、最終節において本研究の議論の方向性をとりまとめる。

2-2 産直ビジネスの変容と研究の動向

産直という用語がその実践とともに登場したのは1960年代後半である。その後、およそ半世紀の間に産直はさまざまな形態の実践活動を表現する用語として用いられてきた。また、それと同時に「産地直結」「産地直送」「産地直売」などの短縮語としても用いられてきた。それゆえ、学術面においても各々の論者によって産直の意味する内容と範囲に差が生じていることから、本研究を進めるにあたっては、いま一度、産直に関する実践と研究を整理する必要がある。そこで、本節において、まず産直の登場から現在に至るまでの取り組みの変遷を時代背景とともに確認する。なお、産直は誕生の経緯からして一つの事業であると同時に社会変革を目指す活動としての側面も有しており、とりわけ後者を強調する際には産直運動と称されることもあるが、本研究においては、事業としての産直に焦点を当て、その事業モデルや運営の実態および展開の要点を分析することを目的としている。それゆえ、本章においても運動論としての産直への言及は最小限にとどめ、現在さまざまな形態へと発展した事業としての産直を広く「産直ビジネス」と捉えた上で議論を進める。

1960年代後半、消費者物価の高騰や卸売物価との乖離に対して市場流通システムに不満や不信感を抱いた消費者の中から産直の実践は始まった。当初の産直においては、経費削減のための中間流通の排除が主たる目的とされたが、その後、高度経済成長の終焉とともにわが国が安定成長の時代に突入すると、急成長のひずみとも言える環境汚染問題が顕在化し、一定の所得を確保するようになった消費者の一部から、安心安全な食を積極的に求める動きが見られるようになった。一方、農山村においても、農薬による自身の健康被害を問題視する生産者の中から自発的に有機農業に転換する者が現れるようになり、これらの生産者は市場に流通する規格品とは異なる商品価値を持つ有機農産物を販売するために、その価

値を認める消費者を確保することが必要とされた。こういった都市と農村、双方の要望に応える実践活動として登場したのが産消提携であった。

このようにして社会に登場した産直を研究対象として分析した初期の論者が秋谷や岡部らである。秋谷（1984）は、産直の可能性と限界を論じる際、「中央卸売市場を経由せず、セリ取引を原則としない、従来の支配的な流通方式に対して対抗力を発揮しようとの意図のもとに開発される流通方式」を産直と定義し、その上で、契約に基づく計画的な仕入れ管理によって資本と労働の配分が合理化され、トータルコストが節約される分が、物価高への対抗となるとした。

岡部（1978）は、そもそも市場流通商品と産直商品は異なる性質の商品であるとし、産直を市場流通の対抗と捉えるのではなく、市場流通を補完する機能にこそ存在意義があると指摘した。そして、このような市場とは異なる性質の農産物を流通させるためには、生産者と消費者の合意および情報交換が必要であるとし、産直を「生産者（およびその団体・農協）と消費者（およびその団体・生協）と直結取引にすべき」と論じた。岡部は、産直の第一目的は生産者・消費者相互の人間的連帯の回復にあると主張する。

一方で、より生産者に近い立場から産直について論じたのが保田（1978）である。当時、近代農業の発展過程で浮上した農薬問題に対処するために有機農業運動が広がりつつあったが、保田はその運動の一環として産直を捉えている。その立場からは、有機農業で生産された農産物を評価する市場がない以上、消費者との直接的な取引でしか流通が成立せず、そこに産直の存在意義があるとした。1980年代には産直の実践例が大きく増加したが、当初目的とされた中間流通の排除が容易ではないことが認識され始めたこともあって、産直の目的として農産物の安全性の確保や生産者と消費者の関係の回復により重点が置かれるようになったと佐藤他（1996）は指摘している。

しかしながら、1980年代後半になると、産直が消費者からの強い支持を集めた結果、農産物の量的な確保の問題が浮上し、その課題の解決のために組合間協同や卸売市場を利用した産直が登場した。さらには、新たな物流形態として個別宅配が普及し始めると、各戸への宅配を売りとする専門流通事業体が大きく事業規模を伸ばすといった動きが見られるようになった。このように効率性を求める声に応じながら規模の拡大を進める過程では、生産者と消費者の相互交流を目指すという産直の理念と現実が乖離する現象も見られるようになり、またその頃には、百貨店などでも産地直送品として有機農産物を販売する売り場が登場するなど、実践としての産直が多様化した結果、産直論も多岐に渡ることとなった。

その後、1990年代から各地で取り組みが始まり、2000年代に急速に成長し、現在でも事業規模の拡大が続いているのが農産物直売所である。新開（2003）によれば、各地で急速に直売所の設置数が増加した背景には、生産者の高齢化や兼業化に伴い、従来の共販-市場出荷のみならず、多様な販路の一つとして、農協が直売所の整備に乗り出した点が挙げられる。農産物直売所は消費者が自ら産地に足を運び、農産物を購入する形態であり、それまでの「産地直送」とは異なる、「産地直売」としての産直である。旬の農産物を新鮮かつ低廉な価格で販売する農産物直売所は、BSE問題や食品偽装問題を受けて高まった安心安全で顔の見える農産物へのニーズと、地産地消の推進が相まって、飛躍的にその数を伸ばした。

2010年以降、全国各地で開催されるようになったマルシェは、都市地域における仮設型の直売市と言える。豊嶋他（2015a, 2015b）は、国が2009年度より実施した「マルシェ・ジャポン・プロジェクト」がきっかけとなり、農家とのコミュニケーションが楽しめ、適正な価格で安心安全な農産物を日常的に購入できる、都市における新しいタイプの「農」に関する取り組みとして全国に広がったと指摘している。また、従来までの農村地域や都市近郊地域の朝市とは異なり、これまでの農業関連団体とは異なる業種の参画を促した点も高く評価している。

以上が産直ビジネスの大きな流れである。このように産直ビジネスは半世紀の歴史の中で、さまざま形態を生み出してきた。大木（2009a, 2009b）は、こういった消費者、生産者それぞれの時代の要請に応える形で、新しい生産・流通・消費のムーブメントとして産直が発展したと論じている。産直論に関して言えば、1970～80年代は、秋谷や岡部などにより、市場流通に対する産直の意義づけが活発に議論され、豊富な研究の蓄積がなされた。1990年代には、流通量と流通圏の飛躍的な拡大に伴う産直理念の希薄化や流通第一主義に対する警鐘を鳴らした野見山（1997）の研究が見られた。しかしながら、2000年以降は、個別の事例を取り上げた研究が中心となり、各形態の産直ビジネスにおける価格の決定方法や消費者の類型化、産地の供給力強化などの詳細な分析は行われてきたが、構造的な変化を捉える研究は殆ど見られていない。

2-3 各産直ビジネスの課題

1970年代、産直ビジネスの原初的な形態として産消提携は、生産者と消費者の双方の対

等な関係が前提として成立していた。産消提携では、単なる経済的交換を超えた生産者と消費者の関係性構築を目指して、現状を克服するための理念や行動指針が提示され、農産物の全量買取や援農が具体的な行動計画として実践された。しかしながら、1980年代に入ると、新たな担い手への拡大を果たせず、運動としての限界を迎えたことが櫻井（2003）など、のちの研究者によって明らかにされている。金川（2004）によれば、産消提携の消費者側の活動数の減少は、活動を支えて来た女性のボランティアの有職率が高まり、世代交代が進まなかったことなどに起因している。金川は続けて、産消提携においては「援農」を不可欠の要件とし、生産者は自ら配送することが義務づけられたが、このような関係が担当者やリーダーの固定化を招き、理念に忠実であればあるほど生産者への負担も重いものとなったと指摘している。

地域生協は、1960年代後半から1970年代に地方中核都市を中心に全国に拡大したが、その成長を支えたのが共同購入事業、いわゆる生協産直であった。生協産直は、生産者グループや農協と直接取引することにより安心安全を担保し、市場流通商品とは異なる産直商品を流通させることで、消費者からの大きな支持を得た。しかしながら佐藤（1996）は、90年代に入り共同購入事業の伸びが逡減する中、大手小売り業者に対する競争力強化のために生協が店舗事業の拡大に注力すると、それに伴って生産者と消費者の関係が希薄なものとなったと指摘している。山本（2004）も、生協の交流事業は1980年代がピークであったと論じている。直近では、石川（2007）が、産直に関する組合員の声を生産者に直接届けたり、生産者の声を組合員が直接聞くことができないことを生協産直の諸問題の一つとして挙げ、新しい産直システムとして、効率性を重視する職員主導型と民主制を重視する組合員主導型の二つの型が並存する複線型産直を提起している。

また、専門流通事業体による産直通販は消費者ニーズに対応した新たなモノの流れを形成し急速に発展したが、一方で、中安（1998）はモノの流れ、カネの流れに重点をおいたものか、ヒトの交流を重視するかによって産直にも意味合いに差が生じていると論じ、同時期に、都市消費者の中で、生協等への全面依存から都市農村交流を掲げた個別参加型の交流が増加し始めている点を指摘している。つまり、この時期には、利便性の高い産直通販によって農産物（モノ）を得て、都市農村交流によってヒトの交流を実現するといった、モノとヒトを分けて考える動きも見られ始めたと考えられる。

直売所に関しては、新開（2003）が論じたように、主に生きがいを創出する農村振興策としての効果が期待され、高齢農業者や女性農業者に市場を提供し、市場出荷に不向きな規格

外品の販売を可能にする効果や消費者との交流活動が評価されてきた。しかしながら、直売所においても、大規模化が進むにつれて、専従の担当者をレジに置き、生産者が直接販売する機会は減り、消費者との距離が拡大する傾向にあると飯坂（2007）は指摘している。

すなわち、いずれの産直ビジネスにおいても、需要の拡大に伴う事業規模の拡大や消費者のライフスタイルの変化、また生産サイドの担い手の変化によって、生産者と消費者の交流が希薄化する傾向が見られた。たしかに、消費者ニーズの変化への対応に加え、需給調整の面からも広域化は合理的であり、大規模化は経済的であると言える。しかしながら、流通効率化のために必然的に中間流通業者を介在させるような広域流通では、地理的・時間的な距離の拡大に伴って生産者と消費者の交流が疎遠にならざるを得ず、当初の産直ビジネスが志向していた経済的交換を超えた生産者と消費者の関係性の構築は等閑視されるようになっていった。この点を捉えて、野見山（1997）は産直が流通第一主義に陥りつつあると指摘したのである。

2-4 まとめ

以上、産直ビジネスの動向と産直研究の変遷を確認した上で、各産直ビジネスの課題を整理してきた。上述したように、従来の産直ビジネスは社会情勢の変化や科学技術の進歩による消費者ニーズの変化に対応しながら多様な形態を展開させてきたが、いずれの事業においても広域化や大規模化に伴って生産者と消費者の交流が希薄化するという共通の課題が指摘されていた。しかしながら、第2節で述べたように、近年においては都市部において開催されるマルシェのように生産者とのコミュニケーションを重視する取り組みにも再び注目が集まりつつある。それでは、産直ビジネスの原点である「生産者と消費者をつなぐ」という理念を体現しながら、情報や体験の共有といった「コト消費」へのニーズに対応し、新たに支持を集める産直ビジネスにはどのような特徴があるのだろうか。次章以降では、より具体的にその構造的な特徴を把握するために二つの先進的な事例を取り上げ、事業モデルや運営の実態、展開の要点を詳細に分析することで、産直ビジネスにおいてどのような変化が見られているのかを明らかにしていく。

【参考文献】

- 秋谷重男（1984）：産直の可能性と限界（近藤康男・湯沢誠編『昭和後期農業問題論集 13 農産物市場論Ⅱ』），農文協，.
- 飯坂正弘（2007）：『農産物直売所の情報戦略と活動展開』，ブイツーソリューション.
- 保田茂（1978）：有機農業で提携する生産者と消費者，（飯沼二郎・保田茂，『産直ームラとまちの連帯』），ダイヤモンド社.
- 石川明美（2007）：生協の新しい産直システムに関する一考察，広島経済大学創立四十周年記念論文集，249-268.
- 大木茂（2009a）：産直と産直論のレビュー（下）90年代以降の生協産直を中心に，生活協同組合研究，400，37-44.
- 大木茂（2009b）：産直と産直論のレビュー（上）80年代までの生協産直を中心に，生活協同組合研究，399，49-56.
- 岡部守（1978）：『産直と生協』，日本経済評論社.
- 金川幸司（2004）：産消提携の位置づけとその組織について，生活経済学研究，19，35-46.
- 櫻井清一（2003）：産地マーケティング論の新展開-関係性の視点から，千葉大学園芸学部学術報告，57，107-119.
- 佐藤加寿子・安倍淳・栗山純（1996）：産直研究の批判的検討-市場,卸売市場に対する産直の位置づけを軸として-, 九大農学芸誌，3・4，115-120.
- 佐藤信（1996）：地域生協における宅配事業の実態とその評価-生協事業における事業形態の展開条件，流通，1996(9)，54-63.
- 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(2)，46-49.
- 豊嶋尚子・武田重昭・加我宏之・増田昇（2015a）：仮設型直売システム定期開催型『マルシェ』の社会的意義と担い手の役割に関する研究，ランドスケープ研究，78(5)，727-730.
- 豊嶋尚子・武田重昭・加我宏之・増田昇（2015b）：場の提供型と交流型間の利用者特性から見たマルシェの社会的意義に関する研究，環境情報科学論文集，29，207-212.
- 中安章（1998）：都市・農村交流による農産物流通の展開方向，農林業問題研究，34(3)，133-141.
- 野見山敏雄（1997）：『産直商品の使用価値と流通機構』，日本経済評論社.
- 山本伸司（2004）：産直システムの新展開，フードシステム研究，11(2)，52-59.

第3章

「食べる通信」の事業モデルの特性と展開の要点

3-1 はじめに

本章と続く第4章では、先進的な産直ビジネスの一つと考えられる「食べる通信」の事業モデルの特性と展開の要点、および運営の実態を明らかにする。まず本章では、「食べる通信」のサービスの概要、仕組みを確認した上で、各地域の運営代表者である編集長への質問票調査をもとに展開の要点を考察する。

1. 背景と目的

都市化の進展に伴い、食と農の乖離が問題となる中で、生産者と消費者をつなぐという課題に対して、「産消提携」や「地産地消」をはじめとするさまざまな運動や取り組みが具体的に展開されてきた¹⁾。しかしながら、消費者ニーズが多様化する中では、生産者の特性に応じた仕組みが更に多様に存在することが望まれる。また同時に、そうした仕組み自体が、持続可能なビジネスとして成立していることが求められている²⁾。

そのような中、生産者と消費者をつなぐ新たなビジネスとして登場した「食べる通信」が全国的な広がりを見せている。その特徴は、食材の流通と情報誌をセットにしている点と、SNS やイベントを通して、生産者と消費者をつなぐことを目指している点である。類似の定期宅配との大きな違いは、情報誌や SNS などのメディアとしてのサービスが主で、農産物が従というように、これまでの流通とは主従を逆転させているところにある³⁾。

そこで本章では、この「食べる通信」の仕組みを概観した上で、「食べる通信」が全国各地に拡大している要因を明らかにすることを目的とする。まず、第2節において「食べる通信」のサービスの仕組みを説明したのち、第3節で各地域への展開を整理し、第4節では、質問票調査の結果をもとに、各地で「食べる通信」を立ち上げた運営代表者（「編集長」と呼ばれる。以下、編集長とする。）の創刊における意向や、障壁となった課題を分析し、その展開の要点を考察した。

2. 調査の方法

全国展開の要因を探るため、2017年4月に開催された「日本食べる祭り」に参加した編集長や各地域の「食べる通信」を統括管理する一般社団法人日本食べる通信リーグ（以下、

(一社)リーグ)の事務局スタッフへ聞き取り調査を実施した。加えて、各地域の編集長を対象に、創刊に至る経緯や運営システムに対する評価を、質問票を用いた対面調査で尋ねた。質問票調査の主な質問項目は、①「食べる通信」の認知経路や共感したコンセプト、②創刊の目的、③創刊に向けての障壁と統括組織が果たした貢献等である。回答は、2017年4月現在、全加盟37地域のうち、当日参加した20の全ての編集長から得た。

3-2 「食べる通信」の仕組み

1. サービスの概要

「食べる通信」は、食材と情報誌をセットにした会員制の定期購読誌である。農業や漁業など、地域で主に一次産業に携わる生産者取材し、彼(彼女)らの想いや生きる姿勢を詳細に伝える冊子をつくり、その生産者が育てた食材を付録として合わせ、全国の消費者(購読者)に届けている。いわば「食べもの付き情報誌」であり、「食べる情報誌」と呼ばれることもある。加えて、情報誌を読み、食材を食べたあとに、生産者と購読者や、購読者同士が何らかの形で交流することを「食べる通信」は重要視しており、そういった場や機会を提供している。具体的には、Facebook等のSNSを積極的に活用し、生産者と購読者が直接やりとりできる会員限定のグループをFacebook上に設けることに加え、生産現場を訪問するツアーを企画するなど、多方面から両者の交流を促している。このコミュニティ形成の重視が、食材と情報誌をセットにしたことと並ぶ「食べる通信」の大きな特徴である。

購読者にとっては、図3-1のように、①情報誌を「読む」ことで、生産者のこだわりや生産哲学、また食材の裏側にある生産背景を深く学び、その後、②誌面に掲載されているレ

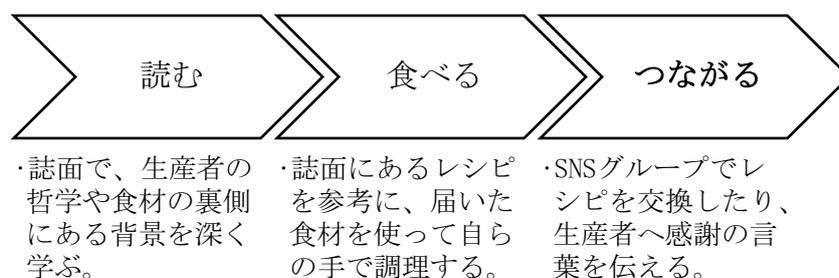


図3-1 「食べる通信」のサービスフロー

レシピなどを参考にしながら、産地直送の食材を自らの手で調理して「食べる」ことができる。さらに、③SNS やイベントを通して、生産者や同じ購読者と「つながる」ことができ、生産者に直接感謝の言葉を伝えることや、購読者同士でレシピを交換するという楽しみを味わうことができる。こういった「読む」「食べる」「つながる」の一連の体験を商品として提供する「食べる通信」であるが、書店等での取り扱いはなく、申し込みは主にホームページを通じてオンラインで行われている⁴⁾。また、定期購読誌として発行されているが、契約は一年や半年単位の売買契約ではなく、発行のたびに決済が行われる。よって、継続的な購読を前提としつつも、入退会のタイミングは購読者の自由な判断に任されている。

2. 「食べる通信」の事業モデル

上述したような、「読む、食べる、つながる」の一連の体験サービスを提供するのが、「食べる通信」の運営母体となる各地域の「編集部」である。編集部は、サービスのそれぞれの段階において、3つの機能を果たしている。すなわち、「読む」段階では、生産者の開拓から情報収集、および誌面の編集機能を果たし、「食べる」段階においては、生産者との交渉により食材を仕入れ、適切な状態で届けるための集出荷や梱包作業等を含む食品流通の機能を果たし、「つながる」段階では、生産者と購読者の円滑な交流を促すコミュニティ運営者の機能を果たしている。

これらを「食べる通信」の編集部を中心に表したのが図3-2である。まず、編集部が取

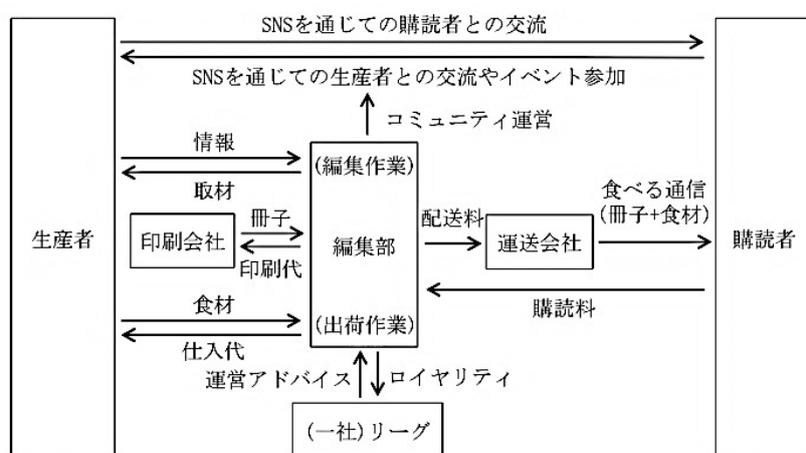


図3-2 「食べる通信」の事業モデル

資料：聞き取り調査等を元に筆者作成

材をもとに誌面の編集作業を行い、印刷会社を通して情報誌を作成する。その後、特集した生産者から食材を仕入れ、情報誌と食材をセットにして送り届けることで「食べる通信」という一つの商品が完成する。「食べる通信」では、旬の農産物や海産物を扱うケースがほとんどであるが、多くの場合、編集部が生産者のもとを訪れ、梱包や出荷準備を行なっている。発送の準備が整えば、運送会社に集荷を依頼し、産地から全国の購読者へと直送する。この商品の対価が購読料である。

3. 「食べる通信」の収支構造

これを編集部の収支構造の面から見ると、表3-1のような構造となっている。収入側には事業の根幹となる購読料と、増量やオプション注文にもとづく売上が計上される。加えて、生産者と消費者の交流を促すためのイベントやツアー企画から発生する収入もあるが、これらの主たる目的はコミュニティの活性化を図るものであり、現状大きな収益を生むような価格設定はなされていない。一方、支出側には情報誌の制作にかかる印刷代、食材の仕入れ原価、梱包のための資材代、購読者への配送料が、商品の発送に伴って変動費として計上される。加えて、売上の8%を統括組織である（一社）リーグにロイヤリティとして支払っている。この8%の中には、クレジットカード決済の手数料も含まれる。固定費としては、主に誌面制作に携わるライターやカメラマン、デザイナー等に支払う業務委託料、取材に伴う交通費、スタッフの人件費などが計上される。そして、この収入と支出の差額が編集部に

表3-1 「食べる通信」の基本的収支構造

収入	支出	
購読料 (冊子+食材)	変動費	誌面印刷代
		食材原価
		梱包資材
		配送料
		リーグロイヤリティ
オプション売上 (増量など)	固定費	誌面制作費 (執筆・写真・編集・デザイン)
		取材交通費
		宣伝広告費
		人件費

資料：聞き取り調査より、筆者作成

残る利益となる。

4. リーグ制と統括組織

現在、「食べる通信」はリーグ制を採用しており、全国各地に存在する「食べる通信」を統括するのが、一般社団法人日本食べる通信リーグ（以下、（一社）リーグ）である。図3-3にリーグ全体の運営体制を示した。図にあるように、共有することでコスト削減やノウハウ蓄積につながる決済システムの提供や商標管理を（一社）リーグは行っている。各通信はそれに対して、売上の8%（クレジット決済手数料の3%を含む）をロイヤリティとして（一社）リーグに納めている。一方、リーグ全体の運営方針や重要な規定の変更に関しては、3ヶ月に一度開催されるリーグ運営会議の場で議論される。リーグ運営会議の構成メンバーは、各通信の編集長と（一社）リーグの理事である。

新たに「食べる通信」の創刊を希望する者は、まず（一社）リーグに事業計画書を提出する。（一社）リーグは過去の経験を踏まえて助言をし、創刊希望者は事業計画をブラッシュアップした上で、リーグ運営会議の場でプレゼンテーションを行う。そこで事業計画が承認されれば、創刊に向けての準備が開始されることになる。リーグに加盟することによって得られるメリットには、「食べる通信」の商標利用、「WEB決済システムの利用」、「全国の編集長とのネットワーク」、及び「共同プロモーション」の主に4つがある。こういった仕

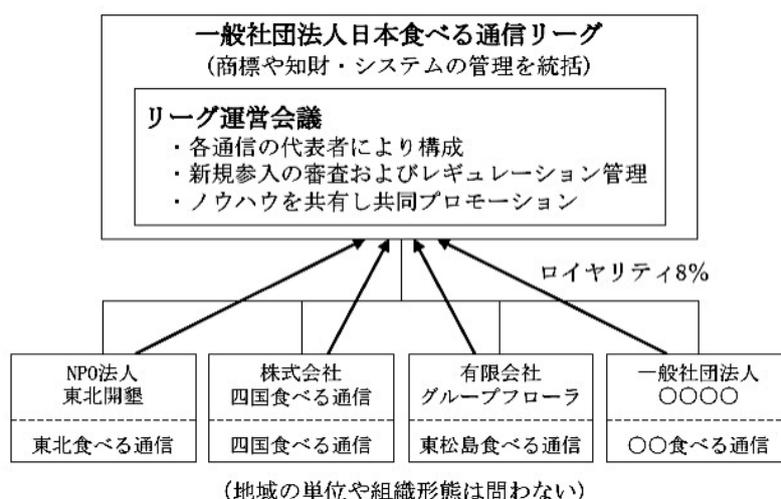


図3-3 「食べる通信」全体の運営体制

資料：（一社）リーグ資料を参考に筆者作成

組みにより、創刊希望者は事業開始の際の初期投資を抑え、運営リスクを低減するとともにブランド力の向上や相乗的な宣伝効果を期待できる。

3-3 「食べる通信」の展開

1. 「食べる通信」の成立経緯と全国への展開

初めて発行された「食べる通信」は、「東北食べる通信」である。運営母体は「東北食べる通信」の発行を主たる目的として立ち上げられたNPO法人東北開墾であり、代表理事を務めるのが高橋博之氏である。東北地方に甚大な被害をもたらした東日本大震災であったが、「食べる通信」が生まれるきっかけとなったのも、この出来事であった。岩手県を活動拠点とする高橋氏が、震災のあとに目にしたのが、ボランティア活動を通して東北の生産者と交流し、自然の価値を再発見していく都市生活者の姿であった。この両者の交流をヒントに「東北食べる通信」が考案された。従来の流通システムにおいては伝達されていなかった生産物に付随する情報、すなわち生産者の想いや生きる姿勢に焦点を当て、これを丁寧に消費者に伝えることで、食べることと知ることが一体となり、都市においても生産者への敬意や一次産業への深い理解が生まれると考えた。高橋氏のこの考えに共感した地元の社会起業家や学識経験者、東京のデザイナーやコピーライターが一つのチームを組み、2013年7

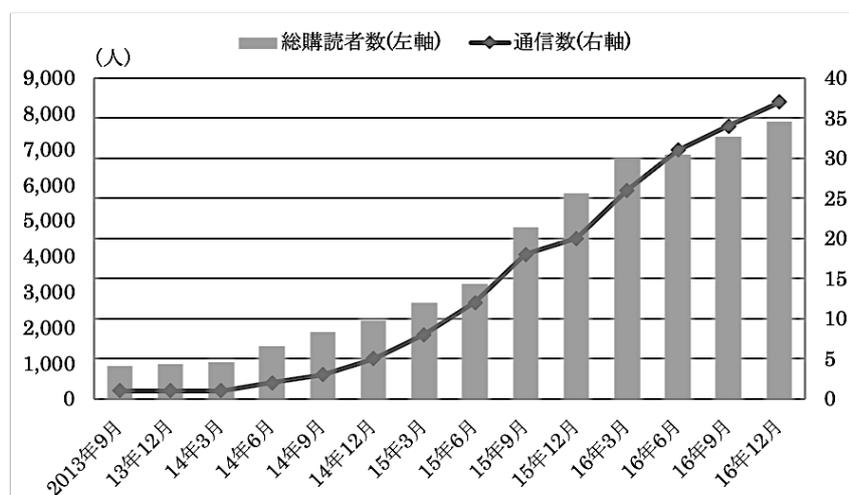


図 3-4 通信数と総購読者数の推移

資料：公開資料や（一社）リーグへの聞き取りを元に筆者作成

表 3-2 代表的な 3 通信の比較

名称	東北食べる通信	四国食べる通信	東松島食べる通信
対象エリア	東北6県	四国4県	宮城県東松島市
創刊	2013年7月	2014年5月	2014年8月
発行頻度	毎月	隔月	季刊
食材及び生産者	単品	複数詰め合わせ	単品
価格(号)	2,580円	3,980円	2,700円/2,000円(市内)
運営母体	NPO東北開墾	株式会社四国食べる通信	有限会社グループフローラ
会員数	約1,450名	約450名	約350名

資料：公開資料や（一社）リーグへの聞き取りを元に、2016年12月末現在の数値で筆者作成

表 3-2 は、「食べる通信」を創刊順に 3 誌並べて比較したものである。「東北食べる通信」は東北 6 県を対象エリアとし、発行は毎月で、1 号につき 1 人の生産者を取り上げ、価格は送料と消費税込みで 2,580 円である。一方、四国 4 県を対象エリアとする「四国食べる通信」は、発行頻度が 2 ヶ月に 1 度、1 号につき 2 人ないし 3 人の生産者の特集し、2~3 種類の詰め合わせを届けている。また、宮城県東松島市のみを対象とした「東松島食べる通信」のように、県単位以下の地域を対象とする通信もある。「東松島食べる通信」は季刊発行だが、市内在住者には運送会社を利用せず直接届けることで割安料金を設定するなどの工夫をしている。

運営母体に関しても、団体や個人などさまざまな主体が参加している。NPO 法人東北開墾や株式会社四国食べる通信のように、発起人の呼びかけのもと「食べる通信」の発行を主たる目的として法人が立ち上げられるケースもあれば、「東松島食べる通信」のように、すでに地域にある企業が新規事業として始めるケースも複数見られた。各地域の編集長が創刊当時、もしくは直前までどのような業種に携わっていたかを集計したのが表 3-3 である。もともと青果や食品の流通に携わる者もいたが、地域のまちづくり団体や、飲食関連からの参加が目立った。また、地元のタウン情報誌や映像制作の会社など、情報メディアからの参加も複数あった。個人の場合では、地域おこし協力隊が編集長を務める地域もあるが、前職は IT など、食品流通に関しては未経験者がほとんどであった。編集長には必ずしも特別な知識や経験が必要とされるわけではなく、幅広いキャリアをもった人々が参入している実態が見て取れる。

表 3-3 創刊時および直前までの編集長のキャリア

業種	人数	業種	人数
まちづくり関連	6	執筆業	2
飲食関連	5	IT	2
青果・食品流通	5	インテリア	1
情報メディア	4	地方議員	1
生産者・協同組合	3	デザイン	1
印刷業	2	土木	1
金融	2	福祉	1
行政	2	旅館業	1

資料：公開資料や（一社）リーグへの聞き取りを元に、2016年12月末現在の数値で筆者作成
注1）共同編集長を置く通信があるため合計は37を超える

3-4 各地域の編集長の意識

1. 認知経路と共感のポイント

本節では、各編集長がどのような経緯で「食べる通信」を立ち上げたのか、またその過程でどのような障壁があり、どのようなサポートが効果的であったのかなどに関して、質問票を用いた対面調査で得られた結果を以下に示していく。

まず、どのような経路で「食べる通信」を認知したのかを尋ねた。結果、最も多い回答は「他地域の編集長やリーグ関係者を通じて」の6名（30%）であった。具体的には、リーグ関係者からの紹介や、リーグ関係者が登壇したフォーラム等で「食べる通信」を認知したようだ。次に多かったのが、「新聞や雑誌経由」の4名（20%）で、そのあとに「SNSを通じて」の認知が3名（15%）と続いた。依然旧来型のメディアからの認知が多い様子が見える。「他地域の購読者や友人からの紹介」は2名（10%）で、「生産者を通じて」という回答は無かった。「その他」の5名（25%）の中には、会社関係の紹介やネット検索が含まれていた。

次に、そのような経路で「食べる通信」を認知した編集長が、どのようなポイントに共感したかを複数回答可で尋ねた。「生産者と消費者をつなぐ」というコンセプトに16名（80%）が、「食べもの付き情報誌」という仕組みに12名（60%）が共感したと回答しており、「食

「食べる通信」が当初から重視していた「情報とコミュニケーションで生産者と消費者をつなぐ」という事業コンセプトに多くの共感が寄せられた様子がうかがえる。その後、「誌面のデザイン性」が5名（25%）、「全国に広がるリーグの運営方針」が4名（20%）と続き、「普段手に入らない食材が届く」という点に1名（5%）が共感した。「その他」の3名（15%）の具体的な回答は、「東北食べる通信」代表の高橋氏の考えや、生産者の思いなどであった。

2. 創刊の目的

続いて、創刊の目的を複数回答可で尋ねたところ、15名（75%）が、「地域の現状や埋もれた価値を伝える新しい情報メディアとして」と回答した。「都会の消費者に地元の生産者を紹介するため」が13名（65%）と2番目に多く、「地元の消費者に地元の生産者を紹介するため」が11名（55%）と続いた。いずれも地域や生産者の情報を、地域内外の購読者に伝えることを創刊の目的としている。これに加えて、複数ある創刊目的のうち、最も大切にしているものを、主たる目的として回答してもらったが、主たる目的としても「新しい情報メディアとして」という回答が11名（55%）と過半数を占め、「地元の消費者に地元の生産者を紹介するため」や「生産者の新たな販路開拓」に関しては、目的の一つには挙げるものの主たる目的とする回答はなかった。全回答の結果を表3-4に示す。

3. 創刊における障壁と（一社）リーグの貢献

創刊にあたっての障壁として最も多かった回答は「資金調達」の6名（30%）であり、特に地域おこし協力隊などが個人で始めるケースに多かった。「食べる通信」の創刊にあつ

表3-4 「食べる通信」の創刊目的（複数回答）

項目	回答数	割合
地域を伝える新しい情報メディアとして	15(11)	75%
都会の消費者に地元の生産者を紹介するため	13(3)	65%
地元の消費者に地元の生産者を紹介するため	11(0)	55%
その他	10(4)	50%
生産者の新たな販路開拓のため	9(0)	45%
郷土の特産品や料理を次世代に継承するため	8(2)	40%
合計	20(20)	100%

注1) 回答数の括弧内は、主たる目的とした回答数

ては設備投資等の巨額な出費は必要ないものの、食材の仕入れや情報誌の制作に掛かる費用として、事業が軌道に乗るまでの期間、一定の運転資金が必要となる。その点、他のビジネスと同様に、個人で取り組む場合は資金調達に不安があったと考えられる。また、誌面制作にあたっては、デザイナーやカメラマンの協力が必須であるが、農村部においては都市部ほど人材が豊富でないことから「編集部の仲間づくり」に苦勞したという回答が5名(25%)あった。続く「生産者の開拓」の3名(15%)は、農業関連以外から「食べる通信」を始めた編集長の回答であり、ゼロから生産者とのネットワークを築くには一定の時間が掛かったようである。それ以外では、インターネットでの注文を前提とする「食べる通信」では、「WEBやシステムの設計」に苦勞したとの回答も2名(10%)あり、「その他」3名(15%)の具体的な回答としては個人情報の管理や購読者の獲得などが見られた。

最後に、こういった創刊における障壁に対して、(一社)リーグが果たした貢献を複数回答可で質問した。表3-5に示すように、最も多い回答は「決済システムの提供」で13名(65%)であった。そのあとに、「編集長ネットワークの構築」と「(一社)リーグからの運営面でのアドバイス」が12名(60%)と続いている。また、複数ある貢献のうち、最も大きな貢献として一つ回答してもらったが、これに関しては「編集長ネットワークの構築」と「決済システムの提供」が7名(35%)と並んだ。そのほか、「(一社)リーグからの運営面でのアドバイス」が4名(20%)と続いている。以上から、各地域の「食べる通信」にとっては、リーグ制のもとで(一社)リーグが全体を統括することにより、ゼロから事業を立ち上げるのではなく既存のシステムや他地域とのネットワークを活用することが可能となり、創刊における障壁を下げたと考えられる。

表3-5 (一社)リーグの貢献(複数回答)

項目	回答数	割合
決済システムの提供	13(7)	65%
編集長ネットワークの構築	12(7)	60%
運営面でのアドバイス	12(4)	60%
購読者獲得のサポート	8(1)	40%
合同イベントなどプロモーション	8(0)	40%
その他	3(1)	15%
合計	20(20)	100%

注1) 回答数の括弧内は、最大の貢献とした回答数

3-5 まとめ

以上、本章では「食べる通信」のサービスの仕組みを概観した上で、全国への展開過程と各地域の編集長に対して実施した質問票調査（①「食べる通信」の認知経路や共感したコンセプト、②創刊の目的、③創刊に向けての障壁と統括組織が果たした貢献等）の結果を詳細に確認してきた。これらをもとに、「食べる通信」の展開の要点を考察すると、以下の3点を挙げることができる。

（1）メディアを主体とするサービスという認識

第一に、創刊当初より「東北食べる通信」が、「食べる通信」はメディア（情報誌+SNS）によって「生産者と消費者をつなぐ」サービスであるというコンセプトを明確に打ち出したことで、情報を主体とするサービスだという認識が広がり、従来から農産物流通に携わっていた農業者や流通関係者以外からも関心を引くことになった点が挙げられる。創刊に際して、編集長自身に特殊技能が必要とされなかった点も参加者の裾野を広げることにつながり、多様なキャリアを持つ人々の参画を可能にした。

（2）各地の主体性と自主性を重視

第二は、各地域の編集部の主体性と自主性を重んじるリーグの運営方針である。「食べる通信」という統一のブランドを掲げつつも、地域特性を重要視し、さまざまな発行形態を容認したことによって、発行規模や発行頻度における各地域の自由度が高まり、参加の障壁を下げたと考えられる。

（3）決済システムの提供とネットワーク構築に対するサポート

第三が、事業運営の基盤となる決済システムを共有し、運営ノウハウを提供するなどして、後発の「食べる通信」の創刊における障壁を下げたリーグ全体の運営の仕組みである。過去の経験を生かした運営上の直接的なアドバイスのみならず、他地域の編集長とのネットワークを構築することを積極的にサポートした（一社）リーグの貢献は非常に大きいと言える。

【注】

- 1) 野見山 (2005) 参照。
- 2) 保永 (2012) 参照。
- 3) 高橋 (2015) 参照。
- 4) 書店に並ぶ付録付き雑誌と着想としては同じとも言えるが、生鮮品を扱う点、本稿で示すように、購入後の交流機会の場が提供されている点などにおいて、異なる特性を持つと考える。
- 5) 高橋 (2015) 参照。

【参考文献】

- 一般社団法人日本食べる通信リーグ (2017) : 創刊希望の方へ,
<http://taberu.me/join> (2017年5月1日参照)
- 高橋博之 (2015) : 『だから、ぼくは農家をスターにする-『食べる通信』の挑戦』, CCCメディアハウス.
- 野見山敏雄 (2005) : 低食料自給率下における地産地消-その意義と課題-, 農業経済研究, 77(3), 140-151.
- 保永展利 (2012) : 中山間地域におけるコミュニティ・ビジネスの成長性に関する考察, 農業経営研究, 50(3), 84-89.

第4章

「食べる通信」の運営と主体間関係の実態

4-1 はじめに

第3章では「食べる通信」のサービスの仕組みと各地域の編集長への質問票調査の結果から、事業モデルの特性や全国展開の要点を明らかにした。続いて本章では、個々の「食べる通信」に対するより詳細な調査から、生産者と消費者の交流の実態や運営の基盤となる収支構造を明らかにし、「食べる通信」がどのような工夫を施すことで「コト消費」への対応をしてきたのかを考察する。

1. 背景と目的

「食べる通信」の一つの特徴は、メディア(情報誌+SNS)と食材を組み合わせることで、購読者に「読む、食べる、つながる」の一連の体験を提供することであったが、もう一つの特徴は、自立的な経営を行っていることに加え、そのモデルをオープンにすることで広く社会的課題を解決している点にあり、いわゆるソーシャルビジネスとして一定の事業性と社会性を確保しているところにある。

そこで本章では、まず次節で「兵庫食べる通信」の事例を取り上げ、第一の特徴である「生産者と消費者をつなぐ」という理念を実現するために具体的にどのような工夫を行なっているかを明らかにし、続く第3節では、「四国食べる通信」の事例から、第二の特徴である持続的な事業モデルの構築のために、実際にどのような収支構造で「食べる通信」を運営しているのかを明らかにする。

2. 調査の方法

調査は、それぞれの事例に対して以下の方法で行った。第一の事例である「兵庫食べる通信」に関しては、2018年12月に編集長である光岡氏への2度の聞き取り調査を実施すると同時に、開示可能な内部資料を得て分析を行った。また「兵庫食べる通信」が運営するFacebookグループも確認した。第二の事例である「四国食べる通信」に関しては、2013年12月から2016年12月までの約3年間にわたる筆者自身の「四国食べる通信」の運営における実践から得られたデータをもとに分析を行った。

4-2 「兵庫食べる通信」の運営実態

本節では、兵庫県全域を対象とする「兵庫食べる通信」の運営実態を詳述する。「兵庫食べる通信」は、2015年7月に125名の購読者を集めて創刊され、2018年10月号で通巻20号を迎え、現在も継続中である。購読料は3,880円（送料・税込）で、情報誌とおよそ二人分の食材を隔月で発送している。価格は、創刊当初より変更していない。

1. 「兵庫食べる通信」創刊に至る経緯

「兵庫食べる通信」は兵庫県全域を対象とする、全国で12番目に創刊された「食べる通信」である。運営母体となっているのは、本事業を主たる目的に立ち上げられた株式会社兵庫食べる通信（以下、兵庫食べる社）である。情報誌と食材の定期購読サービスである「兵庫食べる通信」の発行を基軸としながら、「読んで、食べて、つながって、体験して」をモットーとする「兵庫食べる通信」では、創刊当初より、料理教室や産地体験ツアー、生産者との食事会などを積極的に開催している。

「兵庫食べる通信」の発起人であり、運営の中心を担っているのが光岡大介氏である。兵庫食べる社の代表取締役であり編集長を務める光岡氏は、2003年にコンサルティング会社を退職し、有機農産物専門の青果店のマネージャーや有機農業生産出荷組合の事務局長を務めるなど兵庫県内で長らく流通関連のビジネスに携わったあと、2011年にファームアンドカンパニー株式会社（以下、ファーム社）を設立し、現在、西宮市内で有機農産物を食材として扱うレストランを運営している。60名からなるファーム社の株主の3分の1が生産者であることから分かるように、光岡氏は「兵庫食べる通信」を創刊する以前から生産者とともに歩むことを行動理念としていた。

光岡氏は兵庫食べる社のミッションを「生産者のファンやサポーターをつくること」と掲げており、それを具現化する事業として2015年7月に「兵庫食べる通信」を創刊した。流通業に携わっていた当時のファーマーズマーケットの運営経験から、消費者が生産者の情報を知り、関係性を構築することの大切さを感じていたが、同時に本業としている飲食事業だけでは継続的な関係を築くことの困難さも感じていた。そのとき、他地域の編集長から「食べる通信」の取り組みを紹介され、その仕組みと目指すべき方向性に共感し、「兵庫食べる通信」の創刊を決断するにいたった。つまり、光岡氏はファーム社でのレストラン経営

と「兵庫食べる通信」の両輪によって、生産者と消費者の距離を近づけようとしたのである。

2. 「兵庫食べる通信」に関わる主体

(1) 編集部

運営母体となる兵庫食べる社は、2015年2月、ファーム社を含む飲食業2社の折半出資によって設立された。その後、2017年に増資を実施、現在は、資本金1,000万円、兵庫県内の飲食業4社とホテル業1社の5社の株主で構成されている。「生産者と消費者をつなぐ」という取り組みへの共感と、「兵庫食べる通信」の誌面内でのプロモーションが、株主のおもな出資の理由である。

実働を担う「兵庫食べる通信」の編集部は、光岡氏を含めて6名である。おもに関西を拠点に活動するライター、デザイナー、カメラマンが、それぞれの専門的な職能を持ち寄り、情報誌の編集を行っている。それぞれが独立して活動を行っているため兵庫食べる社の社員ではなく、専門性ごとに役割分担をし、業務委託契約を採っている。また、ファーム社との業務を併任する事務局長が、食材の発送や顧客対応等を担当している。

(2) 生産者と購読者

創刊号となる2015年7月号で特集された生産者と食材は、淡路島「垣牧場」の淡路ビーフと神崎郡市川町「松崎農場」のタマネギである。以降、隔月で発行を続けており、2018年10月号で通巻20号となっている。

毎号一人ないしは二人の生産者（もしくは生産グループ）を取り上げるため、これまででのべ26の生産者を紹介している。その一覧を示したのが表4-1である。「兵庫食べる通信」は、兵庫県全域を対象としており、生産者の地理的な分布も全域に広がっている。兵庫県は、現在でもかつての旧国単位で地域を区分して把握することが多いが、その例にならうと、26生産者の内訳は、播磨6（23.1%）、淡路5（19.2%）、摂津5（19.2%）、但馬5（19.2%）、丹波5（19.2%）、とほぼ均等に取り上げられている。一方で、食材を「日本食品標準成分表2015」に基づいて分類すると、野菜類8（30.8%）、肉類5（19.2%）、魚介類4（15.4%）、調味料及び香辛料類4（15.4%）、果実類2（7.7%）、嗜好飲料類1（3.8%）、乳類1（3.8%）、藻類1（3.8%）となっており、購読者の利用頻度の高い野菜類や、満足感を得やすい肉・魚介類を中心にしながら、同類の食材が連続しないように生産者と食材を選択している。ま

表4-1 「兵庫食べる通信」特集生産者一覧

号	発行月	特集生産者および食材（冊子タイトル）	分類 ¹⁾
1	2015年7月	淡路島 垣牧場の淡路ビーフ 神崎郡市川町 松崎農場のタマネギ	肉類 野菜類
2	2015年9月	岩屋漁港 山崎一馬 淡路・明石海峡の魚介	魚介類
3	2015年11月	多可郡多可町 石塚竜司 播州百日どり 姫路市 田村高一 網干レンコン	肉類 野菜類
4	2016年1月	朝来市 ありがとんぼ農園 岡村康平 ありがとんぼ味噌 朝来市 高本知宣 池本晃市 岩津ねぎ	調味料及び香辛料類 野菜類
5	2016年3月	神戸市長田区 長田港 尻池宏典 いかなごの釘煮 神戸市西区 池本醤油 樫のむらさき	魚介類 調味料及び香辛料類
6	2016年5月	三田市 丸永三田農場 三田ポーク 神戸市西区 池上農園 葉野菜	肉類 野菜類
7	2016年7月	丹波市市島町 古谷洋瓶 ブルーベリー 丹波市春日町 谷水大祐 夏野菜	果実類 野菜類
8	2016年10月	篠山市 丹波篠山にじいろ農園 黒枝豆	野菜類
9	2016年12月	坊勢島 前田浩一郎さんの魚介セット	魚介類
10	2017年2月	丹波市市島町 たんぼぼファーム 岩元清志 冬野菜	野菜類
11	2017年4月	美方郡香美町香住区 柴山港 松栄丸 ハタハタ・ホタルイカ	魚介類
12	2017年6月	神戸市北区 弓削牧場 チーズ	乳類
13	2017年8月	淡路島 大村太一さんのイチジク	果実類
14	2017年10月	姫路市兼田 岡本洋子さんの海老芋	野菜類
15	2017年12月	丹波市市島町 山名酒造の酒かす	調味料及び香辛料類
16	2018年2月	姫路市東原畜産 桃色吐息	肉類
17	2018年4月	淡路島由良漁港のワカメ	藻類
18	2018年6月	神崎郡神河町 野村俊介さんの仙霊茶	し好飲料類
19	2018年8月	朝来市 高田尚希さんのジビエ（鹿肉）	肉類
20	2018年10月	淡路島洲本市 末澤輝之さんの自凝塩・おのころしづくじお	調味料及び香辛料類

資料：聞き取り調査より筆者作成

注1) 日本食品標準成分表 2015年版を参考に分類

た、当初1年間は奇数月の発行であったが、異なる旬の食材を取り上げるため、2016年10月号からは偶数月の発行に変更している。

消費者である「兵庫食べる通信」の購読者は、125名で創刊したのち2017年12月時点で215名となっている。購読者の居住地は約8割が関西で、さらにその約8割が兵庫県在住者である。

3. 情報の共有と体験の機会の提供

(1) SNSを通しての交流

情報誌を読み、食材を調理・実食したあと、生産者に御礼や感想を伝える手段の一つとし

て、「食べる通信」は Facebook 上に会員限定の購読者グループを用意しており、希望者は任意で参加できる。「兵庫食べる通信」の購読者グループには、生産者、購読者、編集部、リーグ関係者を含めて、現在 222 名（2018 年 12 月 10 日時点）が参加している。

2015 年 7 月の創刊と同時にこのコミュニティは立ち上がっており、2018 年 12 月 1 日までの 3 年超の間で、のべ 218 回の投稿が確認されている。投稿の種類は 3 つに大別され、①編集部による生産現場からの投稿が 31 回 (14.2%)、②購読者からの投稿が 143 回 (65.6%)、③編集部からの事務的な投稿が 44 回 (20.2%) である。

①に関しては、生産者の活動風景や編集部の取材風景に加え、生産者から購読者に向けての動画メッセージも投稿されており、誌面のみでは伝えきれない情報を購読者に伝える手段として活用されている。

②がこのグループの中心となる投稿であり、購読者からの 143 回の投稿のうち 129 回が料理に関わる投稿であった。例えば、「食べる通信」が届いた瞬間の喜びの声や、調理・実食の様子、また料理写真とともに食材の美味しさに対する感動や生産者に対する御礼のメッセージなどが伝えられた。また、この 129 回の料理に関する投稿に対して、生産者からの返答があったものが 48 回である。割合にすると 4 割弱であるが、高齢の生産者の中には Facebook を利用していない生産者もあり、Facebook を利用する生産者は自分が作った食材に関する投稿に対してはほとんど全て謝意を伝える返答をしており、ヴァーチャルな世界ではあるものの、生産者と消費者の双方向性でのやりとりが成立している。

③に関しては、編集部が発送の準備が完了したことを購読者に伝える連絡や、後述する生産者との交流イベントやツアーへの参加を募る案内であり、E メールで行われる編集部と購読者の事務連絡を補完する機能を果たしている。

（2）イベントやツアーによる体験機会の提供

「兵庫食べる通信」は、生産者との交流や体験の機会の提供を非常に重視している。とりわけ、食事会や交流会、ワークショップを通して、都市部の消費者が日常生活では接することの少ない生産者と対面で交流する機会を大切にしている。これらのプログラムの一覧を示したのが表 4-2 である。

「食べるダイニング」と名付けられた生産者交流会は、これまでに特集された生産者数名と、購読者およびその友人の 10 名程度が一つの食卓を囲む小規模な食事会である。食卓には、その生産者が育てた食材のメニューが並び、参加者は生産者の話を聞きながら料理を味

表 4-2 「兵庫食べる通信」の体験の機会の提供

回	日時	タイトル	種類	生産者	消費者
1	2015年8月	食べるクッキング	料理教室	0	8
2	2015年9月	食べるツアー（松崎農場）	農業体験ツアー	1	30 *
3	2015年9月	食べるセミナー	セミナー	0	40 *
4	2015年10月	食べるダイニング第2回	生産者交流会	4	10
5	2015年12月	車座座談会	ワークショップ	3	30 *
6	2016年4月	味噌作りワークショップ	ワークショップ	1	20 *
7	2016年5月	食べるツアー（岩屋漁港）	漁業体験ツアー	1	8
8	2016年5月	食べるダイニング第3回	生産者交流会	4	10
9	2016年8月	1周年記念	生産者交流会	10	150 *
10	2016年9月	食べるダイニング第4回	生産者交流会	3	10
11	2016年10月	食べるツアー（篠山にじいろ農園）	農業体験ツアー	1	40 *
12	2016年10月	食べるテーブル	編集部交流会	0	5
13	2016年11月	食べるダイニング第5回	生産者交流会	8	8
14	2017年3月	食べるダイニング第6回	生産者交流会	3	15
15	2017年6月	食べるダイニング第7回	生産者交流会	2	10
16	2017年10月	2周年記念	生産者交流会	9	40 *
17	2017年11月	試食会@無印良品	トークイベント	1	40
18	2018年1月	新春交流会	生産者交流会	6	40 *
19	2018年3月	ワークショップ@無印良品	ワークショップ	0	10
20	2018年7月	ワークショップ@無印良品	ワークショップ	1	12
21	2018年11月	ワークショップ@無印良品	ワークショップ	1	40
	合計			59	576 *

資料：聞き取り調査より筆者作成

注1) *に関しては、概数

注2) 「食べるクッキング」は、2回目より「食べるダイニング」に名称と企画内容を変更

わうことができる。

さらに、「兵庫食べる通信」の購読や、交流会への参加をきっかけに生産現場に興味を持った購読者には、実際に産地を訪れる産地体験ツアーも企画している。農業だけでなく、漁業体験も企画しており、これまでに3度実施された。漁業体験ツアーの場合には、漁船の収容人数の都合上、参加者は10名程度に限定されるが、農業体験ツアーには大型バス1台程度の参加者が集まる。そのほか、周年記念や他企業との連携イベントにおいても「兵庫食べる通信」は生産者との交流を大切にしており、これまで合計21回の企画において、生産者はのべ59名が参加、消費者は概数でのべ576名が参加している。

4-3 「四国食べる通信」の運営実態

本節では、2014年5月から2016年12月までの2年8ヶ月、四国4県を対象として発行されていた「四国食べる通信」の運営実態を詳述する。「四国食べる通信」は、毎号2~4人の生産者を特集し、その食材の詰め合わせを一つの商品としていた。分量はおよそ二人前で、価格は3,980円（送料・税込）、発行は隔月である。創刊時の購読者は約210名で、最盛期の購読者は約550名を数えたが、編集長の転居に伴い現在は休刊している。

1. 「四国食べる通信」創刊に至る経緯

「四国食べる通信」は、全国で2番目の「食べる通信」である。発起人であり、その後、編集長となるのが、当時、香川県小豆島で地域おこしの会社を経営し、複数の地域活性化事業に携わっていた眞鍋邦大氏である。2013年7月に事業を開始した「東北食べる通信」は、当初から将来的には「食べる通信」を全国へと拡大する構想を掲げていたが、まずはその足掛かりとして、当時「東北食べる通信」の副編集長と親交のあった眞鍋氏に対して、2013年11月末頃に、四国や瀬戸内海を対象とする「食べる通信」の創刊を打診した。眞鍋氏は、それまで教育事業やカフェ運営などさまざまな事業に取り組んでいたが、ちょうど食農分野により注力することを検討していた時期であったことから、その呼び掛けに応じ、「四国食べる通信」を創刊することを決断した。

2. 「四国食べる通信」に関わる主体

(1) 編集部

運営母体となったのは、「四国食べる通信」の発行を主たる目的として設立された株式会社四国食べる通信（以下、四国食べる社）である。眞鍋氏と副編集長の吉田氏の折半出資によって、2014年6月に設立された。定期購読サービスである「四国食べる通信」の発行を中核事業としながら、のちに「四国食べる商店」や「四国食べる農園」といった食を基軸とした事業の横展開を行っている。

「四国食べる通信」の運営を担う編集部は、主に香川県・徳島県で活動する7名のメンバーで構成されている。眞鍋氏以外のメンバーは、地域おこし協力隊を退任後、徳島市内でセ

表 4-3 「四国食べる通信」編集部の主な業務内容

No	業務	項目	概要
1	サービス開発	冊子制作	隔月の情報誌制作
2		情報発信	HPおよびFacebookでの情報発信
3		イベント企画	読者および潜在顧客向けのイベント・ツアーの企画・運営
4	生産者対応	新規開拓	生産者の開拓
5		既存管理	既存生産者のフォローアップ
6		品質管理	生産物の品質管理
7	発送管理	受注管理	購読者の入退会に伴う数量管理
8		発送調整	発送に伴う運送会社との調整
9	消費者対応	パブリシティ	メディア対応・広告出稿等
10		コミュニティ運営	Facebook購読者グループの運用
11		カスタマサポート	読者からの問合せ・クレーム対応
12	事業運営	ファンドレイズ	助成金申請や融資交渉
13		事業開発	コンテンツやイベント・プロモーション等の連携
14		広告営業	雑誌への広告掲載獲得
15	組織管理	会計	予算管理および出費決済・日々の支払
16		その他	人事や総務、法務等

資料：聞き取り調査より筆者作成

レクトショップを運営していた副編集長の吉田氏、編集デザインやWEBの制作、写真撮影を専門とするデザイナーの坂口氏など殆どが個人事業主であったが、地元の金融機関でアグリビジネスを担当する岡本氏もフードアドバイザーとして参加していた。このように所属も専門分野も異なる6名が、他の仕事と掛け持ちをする形で、眞鍋氏の呼び掛けに応じて「四国食べる通信」という一つのプロジェクトの編集メンバーとして集まった。「四国食べる通信」編集部の主な業務内容は表4-3の通りであるが、各々のメンバーの専門性を生かす形で、業務の役割分担が行われた。

(2) 生産者と購読者

「四国食べる通信」は、創刊号で高知県中土佐町の初カツオ、高知県高知市の有機生姜、高知県黒潮町の天日塩を扱って以来、毎号2~4人の生産者（もしくは生産者グループ）を取材し、それらの生産者が育てた食材を編集部が取りまとめ、詰め合わせとして購読者に届けていた。詰め合わせにするためには、旬や食べ合わせのほか、配送手段として同様の温度帯であることが必要となることから、単品に比べて食材の選定が非常に困難となるが、このことによって西日本初の「食べる通信」としての独自性が打ち出された。2014年5月の創刊以降、隔月で2016年12月まで発行を続け、特集した生産者の数はのべ44名となっている。その一覧を示したのが表4-4である。四国4県を対象とする「四国食べる通信」と

表4-4 「四国食べる通信」特集生産者一覧

号	発行月	地域	特集生産者		食材	分類 ¹⁾
			社名・屋号	代表者		
1	2014年 5月	高知県中土佐町 高知県高知市土佐山 高知県黒潮町	中城丸 夢産地とさやま開発公社 いごてつ	中城竹夫 大崎裕一 浜田哲男	初カツオ 有機生姜 天日塩	魚介類 野菜類 調味料及び香辛料類
2	2014年 7月	香川県三豊市 香川県丸亀市 香川県小豆島町	増田畜産 高橋農園 浪花堂	増田孝 高橋光男 蒲敏樹	讃岐夢豚 ニンニク 塩	肉類 野菜類 調味料及び香辛料類
3	2014年 9月	徳島県神山町 徳島県三好市 徳島県つるぎ町	田野醤油 貞光食糧	佐々木宗徳 田野基康	すだち 塩麴 阿波尾鶏	果実類 穀類 肉類
4	2014年 11月	愛媛県岩城島 愛媛県伊方町 愛媛県新居大島		半田杉夫 長生博行 白石壺美	レモン 蜂蜜 白いも	果実類 砂糖及び甘味類 いも及びでん粉類
5	2015年 1月	香川県粟島 香川県小豆島 徳島県上勝町	箱崎水産 ヤマロク醤油 阪東食品	朝倉裕貴 山本康夫 阪東卓保	牡蠣 再仕込み醤油 柚柑	魚介類 調味料及び香辛料類 果実類
6	2015年 3月	香川県高松市 香川県丸亀市	倉山畜産	倉山建造 眞鍋倫明	オリーブ牛 アスパラガス	肉類 野菜類
7	2015年 5月	高知県室戸市 高知県室戸市 高知県須崎市	うみ路 高岡大敷株式会社 久保農園	蜂谷潤 田内正勝 久保昭	トコブシ スマガツオ トマト	魚介類 魚介類 野菜類
8	2015年 8月	徳島県阿南市 徳島県神山町 徳島県石井町	リーベフラウ	武田賢司 大久保定一 近藤保仁	ハモ 梅干し 無添加ソーセージ	魚介類 果実類 肉類
9	2015年 10月	高知県四万十町 高知県四万十市 高知県四万十町	一圓農場	中平茂喜 一圓信明 矢野健一	栗 土佐ジロー卵 紅茶	種実類 卵類 し好飲料類
10	2015年 12月	愛媛県宇和島市 愛媛県大洲市	中田水産 四国菌興クラブ若者の会	中田力夫 宮崎裕行	みかんブリ 原木椎茸	魚介類 きのこ類
11	2016年 2月	香川県善通寺市 愛媛県八幡市	キウイバード 梶谷農園	島田満沖 梶谷光弘	キウイ 柑橘6種	果実類 果実類
12	2016年 4月	徳島県上板町 徳島県鳴門市 徳島県鳴門市	納田牧場 木内農園 井上味噌醤油	納田明豊 木内雅和 井上雅史	阿波の金時豚 なると金時 味噌	肉類 いも及びでん粉類 豆類
13	2016年 6月	香川県さぬき市 愛媛県四国中央市	飯田桃園 脇製茶場	飯田栄一 脇斗志也	スモモ 新茶	果実類 し好飲料類
14	2016年 8月	徳島県美波町 徳島県牟岐町	日和佐燻製工房 泉源	濱真一 和田原明	燻製3種 サバの干物	魚介類 魚介類
15	2016年 10月	愛媛県内子町 香川県綾川町 愛媛県今治市	醍醐 産直豚生産流通部会 森のともだち農園	山田博文 太田進 森智子	ナチュラルチーズ 讃岐もち豚 マコモタケ	乳類 肉類 野菜類
16	2016年 12月	高知県土佐清水市 香川県高松市 高知県本山町 香川県高松市	新谷商店 丸一倉庫株式会社 昌栄水産	新谷重人 北山喜代一 高井豊蔵 藪俊作	宗田節 出汁4種 土佐天空の郷 海苔	魚介類 調味料及び香辛料類 穀類 藻類

資料：聞き取り調査より筆者作成

注1) 日本食品標準成分表 2015年版で分類

して、一部の地域の食材に偏らないよう各地域の生産者を取り上げており、香川県と徳島県の生産者がそれぞれ12(27.2%)、高知県が11(25%)、愛媛県が9(20.5%)の割合となっている。

また、食材の種類を「日本食品標準成分表 2015」を参考に分類すると、魚介類9(20.5%)、果実類7(15.9%)、肉類6(13.6%)、野菜類5(11.3%)、調味料及び香辛料類4(9.1%)、

表 4-5 「四国食べる通信」購読者数の推移

創刊時 (2014年5月)	2014年 6月末	2014年 9月末	2014年 12月末	2015年 3月末	2015年 6月末	2015年 9月末	2015年 12月末	2016年 3月末	2016年 6月末	2016年 9月末	2016年 12月末
215	300	355	398	460	507	550	512	501	492	493	477

資料：四国食べる社の内部資料より，筆者作成

いも及びでん粉類 2 (4.5%)，穀類 2 (4.5%)，し好飲料類 2 (4.5%)，砂糖及び甘味類 1 (2.2%)，卵類 1 (2.2%)，乳類 1 (2.2%)，豆類 1 (2.2%)，藻類 1 (2.2%)，きのこ類 1 (2.2%)，種実類 1 (2.2%) となっており，四国で生産される食材を非常に幅広く取り扱いながら，似たような系統の食材が連続しないような配慮を見て取ることができる。

これに対して，消費者である「四国食べる通信」の購読者の推移を示したのが，表 4-5 である。215 名の購読者を集めて創刊したあと，2015 年 9 月までの約 1 年半は順調に購読者数を増加させ，その後は，500 名前後の購読者数で推移している。購読者の居住地は，時期によって多少の違いはあるものの，概ね 4 割が関東，2 割強が四国，2 割弱が関西で，残り 2 割がその他全国に広がっている。また，生産者と消費者の交流という面では，2016 年冬に「四国食べる通信」の編集部が企画したツアーに参加した購読者が，その後 1 シーズンを通して，援農を目的にキウイ農家とアスパラ農家に通い続けるといった事例が確認されている。

3. 「四国食べる通信」の収支構造

次に，「四国食べる通信」の収入と支出の対応関係を，香川県さぬき市のスモモ生産者と愛媛県四国中央市の茶生産者を特集した 2016 年 6 月号を参考に確認する。多少の数字の違いはあるものの，毎号，同じような収支構造で運営されている。

前章でも触れたが，表 4-6 のように，「四国食べる通信」の収支項目は，まず購読者全員を対象とする基本セット部分と，購読者が任意で注文できるオプション部分の大きく二つに分けられる。今回の例では，基本セットの内容は 16 ページの情報誌と，スモモ 2 パック (5~8 個入り)，新茶 1 パックであり，オプションでは，①スモモの増量，②同じスモモ生産者が製造したスモモシロップ，③同じ茶生産者が育てたより上等ランクの茶 (希物) を，購読者は任意で追加注文することができた。

基本セット部分の収支を見ると，上述の詰め合わせ (情報誌+スモモ+新茶) を一つの商

表 4-6 「四国食べる通信」の収支表

項目		単価 (円)	個数	計 (円)		
基本 セ ット 部 分	購読料収入	3,980	459	1,826,820		
	冊子印刷代①		-265	459		-121,635
		スモモ	-864	459		-396,576
	新茶	-380	459		-174,420	
	食材費合計②	-1,244			-570,996	
	段ボール	-77	459		-35,343	
	ティーバック	-19	459		-8,624	
	包装費合計③	-96			-43,967	
	常温発送費用④	-646	459		-296,352	
	商品原価①+②+③+④	-1,605			-1,032,950	
リーグロイヤリティ(8%)	-318	459		-146,146		
利益 (基本セット部分)				647,724		
オ プ シ ョ ン 部 分	オプション 売上収入⑤	スモモ増量	1,400	21	29,400	
		スモモシロップ	1,500	71	106,500	
		希物	2,000	19	38,000	
					173,900	
	オプション 部分	スモモ増量	-864	21		-18,144
		スモモシロップ	-1,200	71		-85,200
		希物	-1,520	19		-28,880
	オプション食材費合計					-132,224
リーグロイヤリティ(⑤*8%)					-13,912	
利益 (オプション部分)				27,764		
売上総利益 (合計)				675,488		

資料：四国食べる社の内部資料より、筆者作成。数字は全て税込

品とする「四国食べる通信」2016年6月号の売上として、購読料3,980円の人数分が計上される。なお、表4-5の購読者数とのズレは、商品受け取りの都合や嗜好の問題で、当該号のみをスキップする購読者が存在することによる。この1,826,820円の売上に対して掛かる原価は、①冊子の印刷代(265円：購読料に対する割合6.7%)、②食材であるスモモと新茶の食材費(1,244円：31.1%)、③包装費として毎号必要となる段ボール代(77円：2.0%)と、今号においては新茶用に付属品として用意したティーバック代(19円：0.5%)である。割合としては、これらの合計が購読料の40%程度となるように設定されている。加えて、全国への購読者の④発送費用が商品原価に含まれる。発送費用は、法人契約により80サイズまでは、四国内であれば400円程度、関東で700円程度、北海道や沖縄などの遠隔地では千数百円となっており、その平均が約650円となっている。なお、肉類や魚介類などの生鮮食品を発送する際には、冷蔵や冷凍便で配送する必要があるため、発送費用が200円程度上積みされるため、その場合には他の費用項目を抑えるような努力をしている。以上の商品原価の合計(①+②+③+④)が1,605円であり、購読料の約55%となっている、そして、売上の8%に設定されている(一社)リーグへのロイヤリティ分を差し引いて、647,724円が基本セット部分の利益となる。

一方で、オプション注文は、基本セットと同梱するため、追加の段ボールや発送費用は発生しない。それゆえ、それぞれのオプションに設定された価格と注文数の合計がオプション注文に掛かる売上となり、今号では 173,900 円となっている。ここに、基本セットと同様に（一社）リーグへのロイヤリティが発生し、その差し引きでオプション部分の利益が 27,764 円となる。これらを全て合計すると、2016 年 6 月号の「四国食べる通信」の発行に伴って、675,488 円の売上総利益が計上される。そして、この残高の中から、デザイナーやイラストレーターへの誌面制作に掛かる業務委託費、スタッフへの人件費、取材に伴って発生する交通費が支払われる。

4-4 まとめ

以上、本章では「兵庫食べる通信」と「四国食べる通信」の事例分析から、「食べる通信」に関わる主体や交流の実態、収支構造を明らかにしてきた。ここで、「食べる通信」がどのように「コト消費」に対応してきたのかを、事業運営や主体間関係の実態から考察すると、以下の 3 点を挙げることができる。

（1）情報の商品化

「食べる通信」にとっては、農産物を消費者に送り届けることが事業の本質的な目的ではない。メディア（情報誌+SNS）を通じての情報発信と農産物の流通を通して、消費者が生産者や生産活動に対する理解を深め、いずれ両者の交流へと発展することを事業の目的としている。「食べる通信」はそのきっかけの場であり、そのための重要なコミュニケーションの基盤となるのが情報誌である。「食べる通信」の食材原価（約 30%）は通常の定期宅配の半分程度と考えられるが、そこで確保された予算を情報誌の制作に当て、デザイナーやカメラマンといった専門家とともに誌面の充実に力を注いでいる。そして、従来の流通とは主従を逆転させることで、農産物の流通（モノ）に付随する無償のサービスとしてメディアがあるのではなく、モノと同等かそれ以上に価値あるものとして生産現場の情報を商品化している。これが情報や体験の機会（コト消費）を求める消費者のニーズとも合致したと考えられる。見方を変えれば、「つながる」場を持続的に運営するために、情報誌と農産物の流通の主従を逆転させたとも評価できる。

(2) 多方面からの交流の機会の提供

こういった発想の転換により、生産者と消費者が持続的にコミュニケーションできる場をビジネスとして維持することが可能となり、「食べる通信」は生産者と消費者をつなぐ一つのプラットフォーム¹⁾として機能することとなったと見ることができる。さらに、交流に関しても、かつての援農を条件とするような産直ビジネスとは異なり、SNSをはじめ複数の選択肢の中から購読者が主体的に選択できるように自由度を高めている。これにより、産地から離れた地域においても購読を可能にし、購読者の増加につながったと考えられる。実際、「兵庫食べる通信」の事例が示すように、交流を条件とせずとも、購読者の主体的な参加によって、生産者との交流は広がりを見せている。

(3) 多彩な生産者と食材の紹介

このように「食べる通信」は、農産物流通という枠組みを超えて、生産者と消費者がつながるプラットフォームとして機能しつつあるが、編集部はその地域に存在する多彩な生産者と食材を継続的に発掘し、紹介することで、定期購読の購読者を飽きさせないように工夫している。また、それは同時に生産者と購読者の出会いの場としての「食べる通信」の多様性を豊かにすることでもあり、プラットフォームとしての魅力を高めることにも直結している。

【注】

- 1) 國領 (2011) 参照。なお、本章のまとめで用いたプラットフォームという用語については、第7章で詳述するが、國領の「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」という定義に基づいている。

【参考文献】

- 國領二郎 (2011) : プラットフォームが世界を変える (國領二郎+プラットフォームデザイン・ラボ編, 『創発経営のプラットフォーム』), 日本経済新聞出版社, 1-12.
- 高橋博之 (2015) : 『だから、ぼくは農家をスターにする-『食べる通信』の挑戦』, CCCメディアハウス

第5章

W社の地域連携事業の事業モデルの特性と展開の要点

5-1 はじめに

第3章、第4章では、従来の農産物流通の主従を逆転させ、メディアを主体とするサービスとすることで、多方面から生産者と消費者の交流の場を提供する「食べる通信」の事業モデルの特性と展開の要点、運営の実態を明らかにした。

続く、第5章、第6章では、「食べる通信」と同様に、生産者と消費者をつなぐことを理念に掲げながら、産地の多様な主体と連携することで、地域連携による飲食店事業を営む株式会社Wを取り上げ、その事業モデルの特性と展開の要点、運営の実態を分析する。

1. 研究の背景と目的

農商工連携や6次産業化といった、一次産業と他の産業を結びつけ、新たな価値の創出を目指す取り組みへの期待が続いている。産地の維持発展のためには、地域資源の高付加価値化を通じた農山漁村の所得向上や雇用の確保が求められているからである。

本章で事例として取り上げる外食産業に関しては、生産者との連携によって生まれる付加価値を直接消費者に還元できる存在として期待されるものの、実際には農工連携の事例に比べて一次産業とサービス産業の連携は少なく、加えて近年は、政策的に6次産業化が推進された結果、生産者が個別単独的に商工部門に進出する傾向が強まっており、地域への波及効果を促す側面からは、再度事業者間の連携を見直すべきとの声も浮上している¹⁾。

そのような中で、農山村の生産者や行政等と、都市部の外食企業が連携し、特定地域の食材と情報発信に特化した新たな形態の飲食店（以後、地域連携型飲食店と呼ぶ）が登場し、注目を集めている。地域連携型飲食店が従来の郷土料理店と異なるのは、単に地域の食材や郷土料理を提供するだけでなく、店舗の運営に関して産地の多様な主体が関与している点である。また、外食企業と農山村地域の自治体が地域連携協定を結ぶなどし、店舗を食材の提供場所としてだけでなく、交流・情報発信の拠点として特産品の販売や観光情報の提供を行っている点も特徴的である。

こういった連携によって、地域経済の縮小に悩む産地と、常に差別化戦略を求められる外食企業が、双方の強みを生かしながら各々の課題解決を目指す地域連携型飲食店は、今後さらに拡大する可能性があると考えられる。そこで本研究では、地域連携による飲食店事業に先駆的に取り組む兵庫県神戸市の株式会社W（以後、W社）を取り上げ、本章では特に主体

間の関係性に着目しながら、各地域の事例を比較分析することによって、地域連携型飲食店の展開の要点を考察した。

W社は、土佐清水市との連携を皮切りに、青森県、山陰地方と、行政単位の異なる複数の地域と連携しながら店舗網を拡大しており、さらに各地の連携を主導した仲介者の所属や立場が異なる点は、比較分析によって考察するのに適した事例と言える。まず、次項で地域連携型飲食店の特性を論じる。その上で、聞き取り調査と資料の精査を通じて、W社と各産地との連携のプロセスや関係性を明らかにすることを第一の目的とし（第2～4節）、その実態の解明を踏まえて、今後、地域連携による飲食店事業がさらに各地で展開される上で必要となる要件と考慮すべき課題を抽出した（第5節）。

2. 研究の方法

（1）既往研究

これまで外食企業と一次産業の連携と言え、大手外食チェーンの農業参入や食材調達を中心であったため、齋藤（2003）や小田（2007）による先行的な研究においても、外食企業の効率的な食材調達のための戦略構築やコスト削減が主要な研究課題とされ、産地側の視点は乏しかった。また、川上から川下へと続く垂直的な取引関係を見直し、生産者の付加価値を高める外食企業と生産者の連携のあり方について検討した伊藤（2012）の研究では、情報の共有とリスク対応の重要性は指摘されたものの、連携の対象に生産者以外は含まれておらず、多様な主体の連携という着眼はない。

一方で、表5-1のように、フードサービス業を6つの構成要素に分解して論じた齋藤・清野（2014）の研究では、特にメニュー開発、バイヤー、調理の3機能（表の下線）をフードサービス業の価値の源泉となる主要な機能として位置づけた上で、特にバイヤー機能に焦点を当てた分析を行なっている。

（2）地域連携型飲食店

本章で取り上げる地域連携型飲食店の運営体制を表5-1を用いて見た場合、出店計画や食材探索など通常は外食企業が単独で行う複数の業務（表5-1の波線）において、産地の行政や経済団体などが関与している点が一般的な郷土料理店と大きく異なる部分である。実際、食材取引の側面だけを見ると、生産者と直接取引を行い、産地直送の特産品を取り扱

表 5-1 フードサービス業を構成する 6 つの機能

機能名称	機能内容
店舗開発	店舗（物件）取得， <u>出店計画</u>
<u>メニュー開発</u>	<u>マーケット・食材研究</u> ， <u>メニュー・商品開発</u> ， <u>食材原価管理</u>
<u>バイヤー</u>	調達購買， <u>食材探索・提案</u> ，調理部門への供給，数量調整， <u>食材原価管理</u>
<u>調理</u>	食材の調理・加工
店舗管理・営業	<u>広告宣伝</u> ，従業員教育，店舗管理，原価管理
店舗運営	従業員管理，厨房管理，フロアサービス（接客），原価管理

資料：齋藤・清野（2014）を参考に、下線・波線は筆者が加筆した。

う既存の飲食店と変わらないものの、表 5-1 の下線で示したフードサービス業の主要な 3 機能のうち、特にメニュー開発とバイヤー機能において、産地と外食企業が協力体制を構築している点が地域連携型飲食店の特徴と言える。

ここで、連携に参加する各主体のメリットを確認すると、特定地域の生産者との直接取引によって主たる食材を調達する地域連携型飲食店では、店舗網の増加に合わせて生産者の開拓や食材の探索が必要となるが、産地との連携によって、外食企業はこの探索コストを軽減することができる。一方で、外食企業は店舗間で食材の需給調整を行うことで、生産者への発注を量・価格ともに平準化し、産地側のリスクを吸収している。また行政は、地域連携協定を締結することで、自らは財政的な負担を負うことなく都市部にアンテナショップ機能を持つことができる。

本章では、このような特徴とメリットを持つ地域連携型飲食店を対象とした上で、次節以降の事例分析においては、（1）連携の概要と（2）実店舗の開設までのプロセス、および連携の成果を整理し、その上で、地域連携型飲食店において重要な特徴である（3）メニュー開発とバイヤー機能における産地とW社の主体間関係に着目して分析を行った。

3. 研究対象と調査の方法

W社は、神戸市を中心に全国で 24 店舗を運営する外食企業である。3 つの異なる産地と連携しながら、地域連携型飲食店を 12 店舗運営しており、その他の店舗は従来型の郷土料理店である。表 5-2 に示すように、直近の会計年度（2018 年 3 月期）においては、全店舗

表 5-2 W社の直近の売上高（2018年3月末）

	売上高(千円)	シェア	店舗数
全店合計	2,219,413	100.00%	24
地域連携型	1,297,875	58.50%	12
土佐清水	922,001	41.50%	8
青森	206,412	9.30%	2
山陰	169,462	7.60%	2
その他店舗	921,538	41.50%	12

資料：W社の内部資料より，筆者作成

の売上約 22 億 2 千万円のうち，6 割弱を地域連携型飲食店が占めている。最初の地域連携型飲食店は，高知県土佐清水市との連携による「土佐清水ワールド」であり，現在，全国で 8 店舗を運営している。2 つ目は，青森県と地域連携協定を締結し，神戸市内に 2 店舗を構える「青森ねぶたワールド」である。3 つ目は，鳥取県，島根県の両県を連携対象とした「山陰・隠岐の島ワールド」であり，同じく神戸市内に 2 店舗を構えている。

調査は，これら 3 つの異なる地域連携型飲食店を対象に，2017 年 6 月から 2018 年 5 月の間に実施した。具体的には，W社の代表取締役を含む経営幹部，および実務担当者への複数回の聞き取り調査と，各地域との連携において仲介役となった 3 名への 2 回ずつの聞き取り調査を行った。また，W社のポイントカード会員向けに発行している会員情報誌の過去 5 年分の資料等を精査し，PR イベントやフェアの開催状況を集計した。

5-2 土佐清水市および幡多地域との連携事業の展開

1. 連携の概要

2015 年 6 月，四国の最南端に位置する土佐清水市とW社が地域連携協定を締結して実現したのが「土佐清水ワールド」である。この「土佐清水ワールド」が，W社にとって初の地域連携型飲食店である。11 項目の連携事項からなる地域連携協定では，食材の提供（第 1 項），観光 PR と誘客（第 2 項），食文化の情報発信（第 4 項）に加え，移住 PR（第 6 項）や，郷土の祭りや歴史，文化の紹介（第 8 項）などにおいて連携，協力が約束された。「土佐清水ワールド」は，1 号店の開店以来高い人気を誇り，現在では 8 店舗まで店舗数を増やし，全店舗売上の約 4 割を占める中心的なブランドへと成長している。土佐清水市がカツ

オの薫焼きの発祥の地として名高いことから、土佐清水沖で獲れたカツオやサバなど、漁師や漁協から直送で届けられる旬の海産物を店舗の看板商品としている。

2. 連携店舗の実現

(1) 連携の背景

土佐清水市では、若年層の人口流出と急速な高齢化に対応するため、基幹産業である水産業の再興を通して地域を活性化することが、市の重要な政策目標とされていた。

市内の有力経済団体である土佐清水商工会議所は、従来、市内の商工業者の経営計画の策定や経営改善を主な業務としていたが、地域経済の縮小という根本的な問題を抱える中で、2010年を迎える頃から地産外商を積極的に推進し始めた。その際、外商担当に抜擢されたのがT氏であり、T氏は県外の商談会やセミナーへの積極的な参加を通じて新たな販路の開拓に当たった。そして、その過程で接点を持つこととなったのがW社であった。

(2) 実店舗の開設

2012年1月、T氏の招きにより、W社のK社長を含むスタッフ4名が初めて土佐清水市を訪れることとなった。そこで、食材の豊かさと生産者の人柄に感銘を受けたK社長は、すぐに既存店舗において「土佐清水フェア」を開催することを決断し、翌月よりフェアが開始された。フェアはその後定例化されるとともに既存店舗での継続的な取り扱いも始まった。加えて年に1~2回のペースで、土佐清水市の生産者とW社のスタッフが双方の現場を行き来する関係が始まった。

フェアや既存店舗で提供してきた食材の評判の良さから、2015年頃になると土佐清水市に特化した飲食店の構想が浮上し、3年間の継続的な取引と人的交流の集大成とも言えるW社と土佐清水市の連携による飲食店事業が具体化へと動き始めた。連携店舗実現に向けての準備期間中には、T氏から自治体に対して地域連携協定の締結が打診され、2015年5月に協定が締結されることとなった。それを受け、アンテナショップ機能としての特産品販売コーナーを併設した「土佐清水ワールド」の1号店が三宮に開店した。

(3) 連携の拡がり

「土佐清水ワールド」が評判となる中、次第に周辺地域からもW社との連携を望む声が上

がり始めた。結果、2017年には、土佐清水市を含む幡多地域全体の活性化を目的に、W社と幡多地域6市町村²⁾との間で地域連携協定が締結され、翌月には、新業態の「土佐清水ワールド 幡多バル」が開店するに至った。「幡多バル」では、幡多地域の食材をスペイン料理風にアレンジして提供するなど、従来の「土佐清水ワールド」とは異なる工夫が施されている。

(4) 連携の成果

土佐清水市を含む幡多地域とW社の取引規模は、2017年度³⁾で約1億3,191万円まで拡大している。また、2012年から実店舗の開店まで、およそ半年に一度のペースでフェアは開催されており、実店舗の実現以降も土佐清水市のPRイベントや生産者即売会が7度開催されている。さらに、連携による大きな成果と言えるのは高知県漁協清水統括支所による活魚車の導入である。これは、特産品の清水さばを活魚のまま神戸に輸送するため、市の地方創生交付金を活用し、漁協の活魚車購入を支援したものである。結果、従来は四国内でしか提供できなかった清水さばの刺身を、神戸で提供することが可能となった。

3. メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

メニュー開発とバイヤー機能、具体的には、生産者の開拓や食材の探索に関わる主体間関係を整理したのが図5-1である。日常的に土佐清水市の事業者と関わりを持つ商工会議所のT氏が、W社の店舗運営上のニーズに合わせて必要な食材や生産者の情報を随時提供するなど、バイヤーの役割を果たした。当初は鮮魚や水産加工品が中心であったが、その後、野菜や果実へと取り扱いの幅が広がっている。また、幡多地域全体へと連携が拡大した際にも、T氏が近隣の行政や経済団体との調整役を務め、W社に各種の情報を提供した。つまり、産地の食材に関する情報提供や地域間の調整に関して、T氏がコミュニケーションのハブの役割を果たしている。

加えてT氏は、メニュー開発においてもW社と産地の重要な仲介役であった。郷土の味の再現をテーマとする「土佐清水ワールド」では、W社のスタッフが現地訪問の際に感銘を受けた食堂の味や、地元の一般家庭の調理法が参考とされた。その味を実現するため、T氏が産地側で中心となる5名の生産者と定期的に会合を開きながら、神戸と土佐清水市を往来し、W社と共同でメニュー開発を行った。

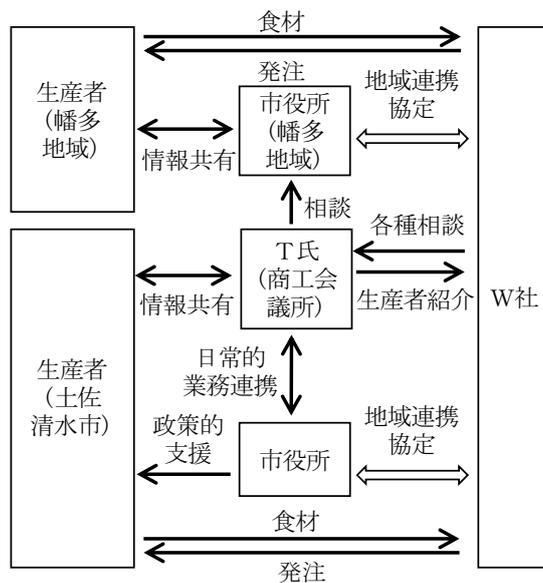


図 5-1 土佐清水市および幡多地域とW社の主体間関係

資料：聞き取り調査より，筆者作成

5-3. 青森県との連携事業の展開

1. 連携の概要

本州最北端の青森県とW社の連携により実現したのが「青森ねぶたワールド」である。2017年4月20日に両者が地域連携協定を締結し、神戸市三宮駅付近に1号店をオープンさせた。3項目からなる地域連携協定では、店舗や会員誌における県産品や観光情報の発信（第1項）、物販、テストマーケティングの機会の提供（第2項）、青森県とヤマト運輸が共同で取り組む新型の流通サービス「A!Premium」⁴⁾の活用（第3項）が約束された。

実現した店舗では、従来、西日本では提供が困難であった陸奥湾のホタテや青森県産の鮮魚等、旬の生鮮食材を「A!Premium」を活用して提供するほか、大間町のマグロや五所川原市の馬肉など、ブランド力のある特徴的な食材を幅広く扱っている。また、店舗の内装においては、国の重要無形民俗文化財である青森ねぶた祭りの世界観を再現し、訪れた顧客が食材の味だけではなく店舗全体で青森を体感できる雰囲気を作り出している。

2. 連携店舗の実現

(1) 連携の背景

青森県は三方を海で囲まれ、北海道と本州の結節点であると同時に、太平洋側と日本海側を往来できるという地理的な特徴を有している。この特徴が強みとして再認識されたのが、東日本大震災であった。震災により東北の物流が深刻な影響を受ける中で、青森県は物流の基点となり大きな役割を果たした。それ以降、県は東北における物流・商流ハブとしての機能強化を重要な政策目標に位置付けた。一方、東北随一の農業産出額を誇る農業県として、県は従来から継続的に一次産業の振興に力を注いできたが、開拓が遅れている西日本や海外への販路拡大が喫緊の課題となっていた。

この二つの流れを受ける形で、2014年1月に青森県ロジスティクス戦略が策定され、その戦略を具現化する取り組みとして青森県総合流通プラットフォーム「A!Premium」の運用がヤマト運輸と青森県の共同事業として開始された。このとき、生活再建・産業復興局にて戦略立案に携わったF氏が、事業開始の段階で実務を担当する県土整備部港湾空港課への配属となり、「A!Premium」の活用による生産者の販路開拓支援が始まった。

(2) 実店舗の開設

青森県が本格的に西日本の飲食店へのアプローチを開始した2015年、地方の新鮮な食材に興味を持つ可能性のある企業として、大手ビール会社を通じてW社が紹介された。その後、情報交換を続ける中で2016年3月にW社による青森県訪問が実現し、F氏がコーディネーターとして現地の生産者や事業者を案内した。その訪問のあと、テストマーケティングとして、2016年6月に既存店舗での「青森フェア」を開催し、続けて8月、12月にも季節を変えてフェアが実施された。3回目のフェアが終了する頃には、提供した食材の評判の良さから、W社が実店舗の開設を決断し、実現に向けてF氏と共に動き始めた。

(3) 連携の拡がり

実店舗の開店以降も継続的にフェアは開催されているが、直近では、産地の事業者から関西でのテストマーケティングの場としてW社の店舗を活用したいとの要望が出始めており、生産者にとっての販売ツールの一つとして定着しつつある。そのほか特筆すべき動きとしては、青森県のある事業者が社員教育を学ぶために研修の一環でW社を訪れるなど、物的・

商的な交流のみならず、人的な交流も広がっている。

(4) 連携の成果

青森県とW社の取引規模は、2017年度で約2,987万円である。また、実店舗の開店以降もフェアやPRイベントは継続的に開催されている。具体的には、2017年7月に「平内町フェア」、11月には「下北真鱈と八戸前沖さばフェア」、2018年2～3月には「青森西海岸フェア」など、合計6回開催されている。そこでは、県全体の食材を取り扱うのではなく、特定の地域に焦点を当てたフェアやイベントが中心となっている。

3. メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

青森県とW社の連携においては、メニュー開発とバイヤー機能の双方で、F氏が公私に渡る県内の数々の人脈を駆使して全面的にサポートを行っている。図5-2に示した通り、県庁においては自身が所属する物流担当の港湾空港課のほか、農林水産部門と観光部門が日常的に各地域の事業者と関わりを持つことから、F氏はそれらの部署と連携を取りながら、生産者の開拓や情報収集を行っている。また、各市町村の行政とも公務を通じて交流があることから、生産者の開拓に関しては、各市町村の農林水産部門を通じて行なうこともある。

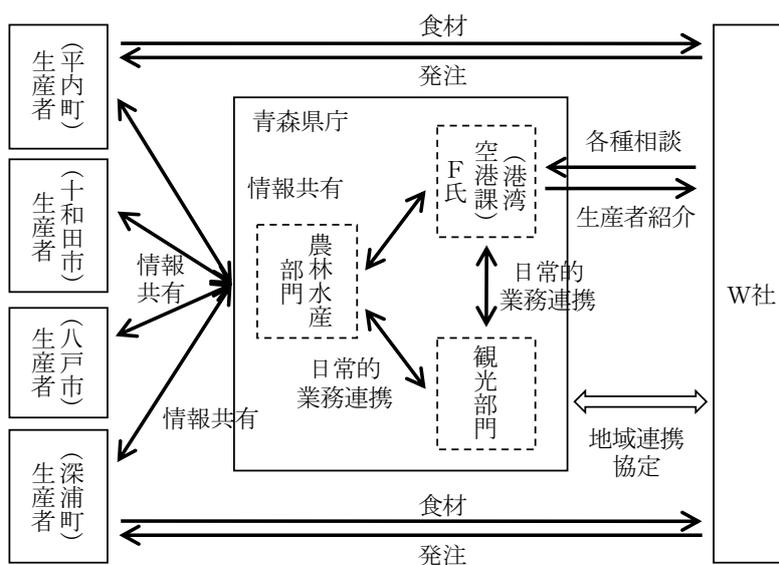


図5-2 青森県とW社の連携における主体間関係

資料：聞き取り調査より，筆者作成

メニュー開発においては、スピード輸送と保冷一貫輸送を特徴とする「A!Premium」の活用が非常に有効であった。従来、西日本では提供することが不可能であった出荷翌日の生鮮品の提供が可能となったことから、関西では珍しい県内各地の海産物を積極的に神戸に輸送し、他にはない差別化商品としている。また青森県は、西日本での「A!Premium」のさらなる普及を目的に 2016 年に大阪分室を開設し、それと同時に F 氏が大阪へ配属された。この関西における拠点の実現で、サンプルの取り寄せや試食、原価計算に至るまで W 社と F 氏はさらに連携を密にしながら作業を進めることが可能となった。

5-4. 山陰地方との連携事業の展開

1. 連携の概要

島根県松江市に本店を置く山陰地方最大の金融機関である山陰合同銀行と W 社の連携により実現した地域連携型飲食店が「山陰・隠岐の島ワールド」である。連携対象地域は、山陰合同銀行の営業圏に対応して、鳥取・島根の両県である。現在は、自治体との地域連携協定は締結されていないものの（2018 年 6 月に鳥取県岩美町と山陰合同銀行、W 社の三者による地域連携協定締結が予定されている⁵⁾）、山陰地方の食材に特化した店舗であり、W 社は、土佐清水市や青森県との地域連携事業と同じ位置付けをしている。夏は岩美町の岩ガキ、冬は境港市の紅ズワイガニなど、日本海沿岸で漁獲される旬の海産物を中心に、鳥取・島根両県合わせて 109 の支店（2017 年 9 月末現在）を持つ山陰合同銀行のネットワークを活かして、幅広い食材を取り揃えている。

2. 連携店舗の実現

（1）連携の背景

山陰は中国地方に分類されるものの、特に鳥取県は京阪神に近いことから古くより関西圏との結びつきが強く、それゆえ、関西で活動する事業者への資金援助も山陰合同銀行にとっては非常に重要な業務であった。さらに近年は、地域経済の停滞による地元事業者の資金需要の低下もあり、金融機関は資金支援だけでなく販路開拓等の顧客の本業支援を行うこ

とが必要とされていた。とりわけ、山陰合同銀行の関西エリアの支店には、関西と山陰地方という関係性を生かし、何らかのシナジーを生み出すことが求められていた。

（２）実店舗の開設

そのような状況下、2014年10月に関西エリアの中核店舗である神戸支店に配属されたのがM氏である。そのM氏が新規開拓の一環で訪れたのがW社であり、最初の訪問で「食を通じて郷土を活性化する」というW社のコンセプトに山陰とのシナジーの可能性を感じたM氏は、その後も訪問を続けた。2度目の訪問でM氏はK社長と面会し、W社に資金需要があることに加え、山陰との連携の可能性を再確認したM氏は融資に向けて本格的な準備を開始した。行内での入念な審査を経て、2015年4月に融資が実行されると、山陰と神戸での連携事業に関して具体的な検討が始まり、まずは既存店舗でのフェアが計画された。

その後、2015年6月にはK社長を含むスタッフ4名の現地訪問が実現したが、訪問先の一つである隠岐の島では、現地の支店が生産者の情報を取りまとめてM氏に提供し、M氏がW社を案内するという流れが採用された。これが「W社－神戸支店－現地支店－生産者」という、その後の連携の基本形となり、翌年3月、計10市町の海の幸、山の幸が集められ、「山陰・隠岐の島ワールド」が開店した。

（３）連携の拡がり

連携対象が山陰地方という広範囲に渡ることから、実店舗が開店して以降も、各地域の特色ある食材をPRするためのフェアが神戸市の店舗で継続的に開催されている。その過程で個々の自治体とW社の関係も深まり、2018年6月には、鳥取県岩美町と山陰合同銀行とW社の3者による地域連携協定の締結が予定されている⁵⁾。岩美町は、アンテナショップとしての機能を持つW社との連携を深めることで生産者の販路拡大や情報発信の強化につなげ、山陰合同銀行はその協定に加わることで、支援者としての立ち位置を明確化にし、継続的な支援への意思を示す狙いがある。

（４）連携の成果

山陰地方とW社の取引規模は、2017年度で約3,606万円となっている。また、上述したように実店舗の開店以降もW社は山陰合同銀行や各市町と協力しながら、個々の市町を特集するようなフェアを継続的に開催しており、2016年9月から2018年5月までの間で、

その数は11回を数えている。

3. メニュー開発とバイヤー機能における主体間関係

生産者の開拓にあたっては、図5-3のように山陰合同銀行の支店網が最大限に活用された。支店はすでに担当地域に多くの取引先を持っており、支店から提供される取引先のリストの中から、M氏がW社と親和性のある事業者を選別することで効率的なビジネスマッチングが行われた。当時、山陰合同銀行内においては、神戸支店とW社の連携の動きが、将来の地域金融機関が目指すべきモデルケースとして高く評価されており、本部の指示により全店を挙げて神戸支店とW社の連携を推進する内部の体制が整えられた。

メニュー開発においては、W社の現地訪問から実店舗の開店までの期間が非常に短かったため、M氏が県内各支店に積極的な協力を仰ぎ、生産者や郷土料理の情報を集約してW社に提供した。青森県のホタテや高知県のカツオの薫焼きのように、全国的に名は通っているものの関西での入手は困難という希少性のある食材が山陰地方には少ないため、どのような食材を売り出してゆくかが目下の課題である。しかしながら、直近では、テストマーケティングの機会としてフェアを自主的に企画する自治体が現れるなど、地域の主体的な動きも見え始めている。

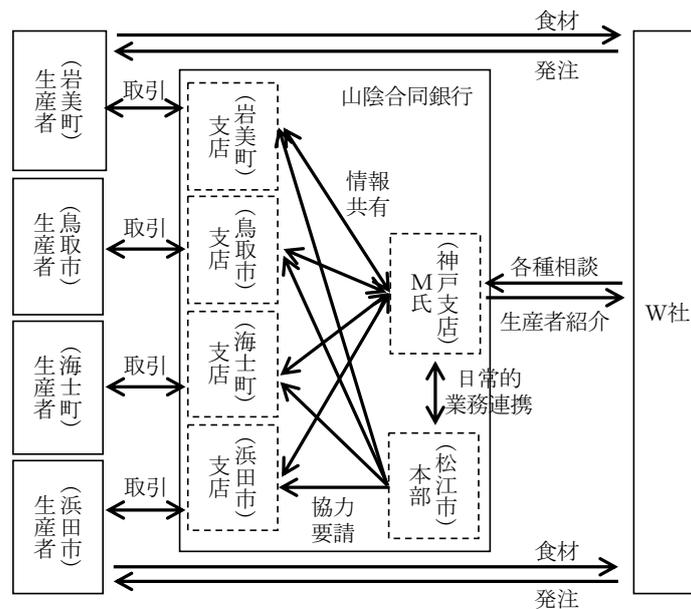


図5-3 山陰地方とW社の連携における主体間関係

資料：聞き取り調査より，筆者作成

5-4 まとめ

以上の調査結果を踏まえ、地域連携型飲食店が各地に展開される上での要点と、今後さらに拡大を継続する場合に考慮すべき課題をまとめる。

1. 展開の要点

(1) コーディネーターの存在

産地と外食企業の連携による飲食店事業を進める上で何より重要だったのが、T氏、F氏、M氏のようなコーディネーターの存在である。具体的には、①コーディネーターが生産者や食材など、産地側の情報を効率的に集約するとともに、②行政との連携を仲介することで、メニュー開発やバイヤー機能などの飲食店運営の基幹となる業務において双方の強みを生かす連携が可能となった。立場や所属は問わないが、まずは産地と外食企業の仲介役となるコーディネーターの存在が地域連携型飲食店の展開には必須である。

(2) 産地のネットワーク

コーディネーターの存在と並んで重要なのが、いかにコーディネーターが産地に充実したネットワークを有しているかである。地域連携型飲食店においては、このネットワークを通じて生産者や食材の選定が行われるため、ネットワークの充実度がそのまま店舗の魅力に反映されるとも言える。3つの事例では、3氏がそれぞれに商工会議所、自治体、地方銀行を中心とする確固たるネットワークを有しており、それらを最大限に活用した生産者や食材の探索が行われた。このコーディネーターが持つ産地のネットワークが、地域連携型飲食店を支える重要な基盤となる。

(3) フェアの有効活用

連携店舗の実現の過程では、いずれの事例においても、実店舗の開設に至るまでの段階で、複数回のフェアが開催されている。メニュー開発においては、まず都市部においてどのような食材への需要があるかを確認することが必要である。その点、期間限定のフェアは一般消費者へのテストマーケティングの機会として非常に有効であり、需給のミスマッチを回避する手段の一つとなりうる。フェアを繰り返すことで地域のPRになると同時に、メニュー

の段階的な改善が可能となる。とりわけ知名度の低い地域の食材や、都市部では通常流通しない産地特有の食材を提供する場合には、フェアは消費者の反応を探る有効な手立てとなるろう。

(4) 地域連携協定の有効活用

地域連携協定は、産地と外食企業が相互にコミットメントを示すとともに、明文化の過程で、各々が果たすべき役割を明確にすることができる。たしかに山陰の事例が示すように、地域連携協定がなければ店舗運営ができないわけではない。しかしながら、土佐清水市の活魚車の事例のように、協定があることで自治体が行政的な支援を行いやすくなるケースもあり、消費者にとっても信頼性を担保する一つの手段となりうる。鳥取県の岩美町が改めて締結の準備を進めているように、地域連携協定は必要に応じて活用することが望まれる。

2. 連携における課題

(1) 属人性への対応

地域連携型飲食店においては、コーディネーターの存在が非常に重要であるがゆえに、産地との関係性が属人的なものになりうる危険性がある。産地のネットワークが店舗の魅力に直結する以上、現状のネットワークを段階的に組織内外で共有し、人事の変更等にも対応する備えが必要である。その点、山陰の事例のように、情報の伝達経路をシステム化することは連携の継続性を担保する上で非常に重要である。

(2) 範囲と関係性のトレードオフ

連携の範囲と個々の地域との関係性の強さにはトレードオフの関係が見られる。土佐清水市のような限定的なエリアであれば、産地との関係性は非常に強くなるものの、食材の選択肢は限られたものとなる。一方で、山陰のように連携が広範囲に渡れば取り扱える食材は多様になるものの、個々の産地や生産者が連携のメリットを享受するのが困難となる。それゆえ、事業の展開にあたっては、生産者と消費者の双方にとって魅力的な連携の範囲を十分に考慮する必要がある。

(3) 個々の地域へのコミットメントの低下

今回取り上げた 3 つの事例では、店舗の売上高、各産地との取引規模も順調に増加しており、各産地に対するW社のコミットメントの低下も見られていない。しかしながら、今後もW社が連携地域を増加させた場合、一部の地域においては経済的な成果の停滞やコミットメントの低下の可能性も考えられる。上述の範囲の設定と合わせて、一つの外食企業にとって適正な連携対象地域の数も将来的には課題となろう。

【注】

- 1) 櫻井 (2015) 参照。
- 2) 幡多地域は、土佐清水市以外に、四万十市、宿毛市、黒潮町、大月町、三原村で構成されている。
- 3) W社の 2017 年度 (会計年度) は、2016 年 12 月 1 日から 2017 年 11 月 30 日である。
- 4) 「A!Premium」は、青森県内の登録事業者が利用できる、小口混載による共同物流の仕組みである。通常の宅急便の幹線輸送とは別の輸送経路が構築されており、結果的に青森県から翌日午前中に配達できるエリアが人口カバー率で 7.5%から 84.7%へと拡大した。
- 5) 実際、2018 年 6 月に三者による連携協定が締結された。

【参考文献】

- 伊藤匡美 (2012) : 外食企業と生産者の連携の形態と成果, 日本フードサービス学会年報, 17, 6-23.
- 小田勝己 (2007) : 外食企業の戦略と食材調達, 農業および園芸, 82(1), 135-139.
- 齋藤文信 (2003) : 農業と外食産業の提携関係ー農事組合法人とファストフードチェーン M 社の提携を事例としてー, 農業経営研究, 41(2), 50-54.
- 齋藤文信・清野誠喜 (2014) : フードサービス業におけるバイヤー機能を構成する要素の担い手の変化ーメニュー開発・調理機能との連携関係に着目してー, 農林業問題研究, 50(2), 185-190.
- 櫻井清一 (2015) : 6 次産業化政策の課題, フードシステム研究, 22(1), 25-31.

第6章

W社の地域連携事業の運営と主体間関係の実態

6-1 はじめに

第5章では、地域連携型飲食店の特性を述べた上で、W社と各地域の連携事業を比較分析し、展開の要点を考察した。続く本章では、特にW社と土佐清水市の連携の実態をより詳細に分析することで、W社の地域連携による飲食店事業が、どのような役割分担や連携関係によって想定される課題に対応し、「コト消費」ニーズに応えてきたのかを考察する。

1. 背景と目的

第5章でも触れたように、近年、農林水産業においては、他産業との連携を深めることで、地域の所得拡大と雇用の確保につながる高付加価値化を実現することが求められている。また、農山村地域の行政においては、地域の基盤となる一次産業の振興のために、都市部にアンテナショップをはじめとする交流拠点を設け、地域の特産品を販売すると同時に、消費者のニーズを把握するような動きが拡がり続けている¹⁾。一方、都市側でも、2000年代以降、安心安全な食を求める消費者の声の高まりに応じて、産地との関係性を差別化戦略の一つとして強調する動きが見られるようになってきた。

このように農山村側、都市側からの相互のアプローチは強まっているものの、実態としては一次産業と外食企業の連携はいまだ活発な状況とは言えず（伊藤，2012）、都市・農山村間の関係主体の連携の拡大には、なお課題があるのが現状である。

想定される具体的な課題の一つは、連携主体のマッチングと、それを連携事業として具現化するプロセスである。これらについては農商工連携事業などでも繰り返し指摘されているものの、コーディネーターやプラットフォームの必要性など施策的な指摘にとどまり、個別具体的な対策や手続きは明らかにされていない。

二つ目の課題は、安定的な食材の供給体制の構築と流通コストである。櫻井（2010）などの指摘を待つまでもなく、遠隔地の単一産地との直接取引においては、常にこうした問題に直面する。

それらを踏まえた上で、第三に課題となるのが、連携する主体間の適切な役割分担である。各主体の強みと弱みを相互に補完し、連携事業を効果的なものとする役割分担のあり方を示すことが求められている。

以上のことから本章では、W社と土佐清水市の連携による飲食店事業の運営や主体間関

係の実態を明らかにするとともに、上述した 3 つの課題に対する解決の方策を考察することを目的とした。W社は、第 5 章で示したように、複数の地域と連携しながらそれぞれ異なるブランドで飲食店を展開しているが、本章では最も関係が長期に渡り、広範な展開を見せている土佐清水市との連携事業を分析対象とした。

2. 調査の方法

調査の方法としては、上述の視点と目的のもと、W社から提供されたデータおよび資料を精査した上で、連携事業に関与する各主体への聞き取り調査を実施した。W社へは、担当者へのヒアリングを中心に行った 2017 年 6 月および 8 月の 2 回と、代表取締役へのヒアリングを中心に行った 6 月の合計 3 回の訪問に加え、適宜、電話や E メールで追加調査を行った。また、連携地域である土佐清水市へは、2017 年 9 月に訪問をし、現地の主要な関係主体である、土佐清水市観光商工課、土佐清水商工会議所、窪津漁業協同組合、高知県漁協清水統括支所、新谷商店らへ、聞き取り調査を実施した。

3. 対象事例の概要

(1) 株式会社W

W社は、兵庫県神戸市に本社を置き、「土佐清水ワールド」などの飲食店 24 店舗（2017 年 9 月末時点）を運営する外食企業である。会社の設立は 1996 年であるが、現在中核をなしている飲食店事業の開始は 2002 年であり、以後、年に平均 1 店舗のペースで出店を続けてきた。ほとんどの店舗を神戸市三宮周辺に集中的に出店する戦略はW社の特徴の一つである²⁾。「食によって、郷土と地域をつなぎ、ニッポンの風景を熱くする」の理念のもと、飲食店の立場から地域の課題解決に向き合う姿勢を事業開始当初より示しており、近年は、店舗運営のみならず、インターネット通販や B to B での食材流通、生産者と連携した商品開発など、食を基軸とした事業展開を進めている。

店舗の内訳は、W社が地域連携協定店もしくは地域連携強化店と呼び、生産者に加え自治体との緊密な連携をベースに、飲食店として特定地域の食材を提供するとともに店頭で物販や情報発信のスペースを設け、アンテナショップとしての機能も有する飲食店（以後、地域連携型）が 10 店舗、それ以外の郷土料理店が 14 店舗である。

地域連携型の業態は、2015年度より展開を開始し、土佐清水市、青森県、山陰地方（島根県・鳥取県）と連携先を増やしながら³⁾、2017年9月末時点で10店舗を数えている。図6-1に直近7年間（11月期決算）のW社の店舗総売上の推移を示した。2016年度の店舗総売上は約15億9,100万円であり、そのうち地域連携型の総売上は約4億9,800万円となっている。2017年度の売上は9月末までの10ヶ月間の数値であるが、地域連携型の売上はすでに約7億6,600万円と前年度を超える成長を見せている。

また、W社は全店舗を対象としたポイントカードシステムを導入しており、現在会員数は7万人を超える。そのうち、1年に2度以上、店舗に足を運んだ会員には無料で月刊の会員情報誌を送付しており、W社と顧客をつなぐ貴重な情報伝達手段となっている。現在の発行部数は約2万部である。

（2）土佐清水市（高知県幡多地域）

土佐清水市は、高知県の西南部、四国の最南端に位置し、北は四万十市と三原村、西は宿毛市と大月町に隣接している。この5市町村に、四万十市の東に隣接する黒潮町を加えた6市町村で幡多（はた）地域を形成している。

市の面積は、266.34km²で、ほぼ全域が足摺宇和海国立公園に含まれる。黒潮が近海を流

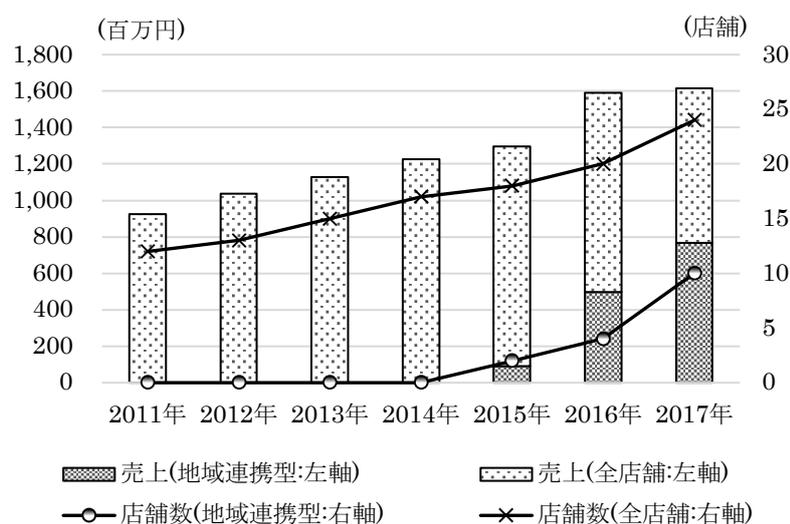


図6-1 W社の売上と店舗数の推移

資料：W社の内部資料より、筆者作成。

注1）決算年度は、12月から翌年11月までの1年間。

注2）2017年度は、9月末までの10ヶ月間の数値。

れることから、古くから水産業を基幹産業として発展し、清水漁港は現在も県内有数の水揚げ高を誇っている。とりわけ、足摺岬沖の岩礁域で一本釣りされた大ぶりのゴマサバは「清水さば」というブランド名で県内外に販売されており、また、マルソウダ（高知県内ではメジカと呼ばれる）を原料とする宗田節の生産量では日本一となっている。人口は、3万人を数えた1950年代のピーク時から半減し、2017年8月現在では14,108人となっている。世帯数は7,466世帯、高齢化率は45.9%である⁴⁾。

（3）連携による飲食店事業の概要

W社と土佐清水市の各主体の連携による飲食店事業は、「土佐清水ワールド」というブランドで展開されている。特産品である清水さばやカツオ、長太郎貝など、土佐清水沖で獲れた新鮮な海産物を神戸に直送し、各店舗で郷土の味を提供している。2015年6月に1号店の開店にあたって、W社と土佐清水市の間で地域連携協定を締結し、それに基づいて店内には特産品の販売コーナーを併設し、土佐清水市のアンテナショップとしての機能も果たしている。「土佐清水ワールド」への高い評価を背景に、2017年には、幡多地域6市町村の活性化を目的とした新業態の「土佐清水ワールド 幡多バル」の営業を開始するなど、積極的な店舗展開を続けている。2017年9月末時点で神戸市内に5店舗、東京都内で2店舗の合計7店舗が運営されており、表6-1に示す通り、2017年度の売上高は9月末までの数字で約5億8,600万円となっている。

店舗が順調に営業を続ける中、2017年には新たな取り組みとしてW社と土佐清水市との共同企画による土佐清水訪問ツアーが実施され、W社の常連客など約20名が参加した。また、同年秋には土佐清水市民が神戸の土佐清水ワールドを訪問するツアーも実施され、店舗を超えた相互交流が生まれつつある。

表6-1 土佐清水市との連携店の売上と店舗数の推移

(上段単位：千円)

	2015年度 ¹⁾	2016年度	2017年度 ²⁾
売上	92,289	407,757	586,675
店舗数	2	3	7

資料：W社の内部資料より、筆者作成。

注1) 決算年度は、12月から翌年11月までの1年間。

注2) 2017年度は、9月末までの10ヶ月間の数値。

6-2 連携の契機と飲食店事業の展開プロセス

1. 連携の契機

連携の契機は、2010年11月、土佐清水商工会議所の経営指導員（当時）であったT氏と、W社をよく知るコンサルタントのI氏が、広島県で開催されたセミナーで出会ったことである。当時、地域経済の縮小を背景に、T氏は会員事業者の県外での販路開拓の支援に取り組んでいた。そこで、W社が食を通じた地域の課題解決という理念のもと「長門フェア⁵⁾」を開催するなど、地域との連携事業を積極的に推進していることを知ったT氏は、すぐにW社にコンタクトを取ることを試みている。以降、T氏は「土佐清水フェア」の開催を念頭に、熱心にW社への情報提供を続け、2012年1月に、W社のK社長を含むスタッフ4名の初の土佐清水市訪問が実現した。その際、T氏は地元の宗田節加工業者など約10ヶ所の生産現場を3日間かけて案内し、その上でW社と生産者の交流会を企画するなど、互いの顔が見える関係を作り出すための現地コーディネートを行っている。結果的には、この訪問以降現在に至るまで、年に1~2回の頻度で土佐清水市の生産者とW社のスタッフが双方の現場を行き来する関係性が継続している。

このように、マッチングにおいては、まずW社の理念と商工会議所の外商ニーズが合致した点が挙げられるが、土佐清水市の生産者を束ね、産地とW社の間を取り持つコミュニケーションハブとして、人的な交流を支えたT氏の存在が、継続的な関係の構築に大きく寄与している。

2. イベント試行と実店舗開店

初訪問において土佐清水市の食材と生産者の想いに感銘を受けたW社は、神戸に戻ったあと、すぐに「土佐清水フェア」の企画を始め、翌月には既存店舗でのフェアを実現している。先の訪問で交流のあった生産者の商材はそのとき全て取引されたが、消費者の反応が予想以上だったことから、その後、フェアは年に1回の定例的なイベントとなり、季節を変えて毎年開催されることとなった。また、フェアとは別に、既存の店舗でも土佐清水沖の鮮魚やだし醤油などが扱われるようになり、複数の生産者とW社の継続的な取引が始まった。

土佐清水市に特化した飲食店を作るという話が浮上したのは、2015年1月の数度目とな

るW社の現地訪問の際である。フェアや店舗での食材の評判の良さから、会食の席において実店舗開設への言及があった。まもなくして神戸市で適当な物件が見つかり、K社長からその報せを受けたT氏は、地元で核となる5人のメンバーに意思確認を行い、W社との連携促進に向けて全員の意見が一致したことで、土佐清水に特化した飲食店の構想が具体的に動き始めた。3月上旬には、その5人が商品提案書を携えてW社を訪問し、メニューの検討が始まっている。また、新店舗の名称は最終的に「土佐清水ワールド」に決まり、2015年6月17日、W社と土佐清水市の連携による飲食店の1号店が三宮に実現した。

以上のように、フェアは各々の食材に対する消費者の反応を確認するためのテストマーケティングの機会として機能しており、またフェアを繰り返すことで、新メニューの開発や食材の集荷、輸送方法の改善の機会としても活かされている。このような段階的な事業化は、実店舗の開店という大きな投資に対して、リスクを軽減する効果を発揮している。

3. 地域連携協定の締結

連携が進展する過程で考案されたのが、地域連携協定の締結である。実店舗の開店を前にしてK社長よりT氏へ提案があり、T氏が仲介する形で行政への打診が行われた。市では他県の事例を参考に表6-2のような連携項目を作成し、市長の全面的な支援のもと、2015

表6-2 地域連携協定の一部抜粋

(目的) 第1条 甲と乙 ¹⁾ は、緊密な相互連携により、神戸市におけるアンテナショップ機能を有する拠点として、乙が運営する飲食店（以下「店舗」と称する。）の活用を推進し、地域の活性化を図ることを目的とする	
(連携事項) 第2条 甲と乙は、前条の目的を達成するため、次の事項について連携、協力する	
(1)	食材提供の積極的な活用、流通に関すること
(2)	観光PRと誘客活動に関すること
(3)	農産物等の産直システム構築に関すること
(4)	食文化の情報発信に関すること
(5)	関西圏でのイベント等の情報発信に関すること
(6)	移住のPR活動に関すること
(7)	特産物、郷土料理、地酒におていの魅力的なメニュー提供に関すること
(8)	郷土の祭り、民謡、歴史、文化等の紹介に関すること
(9)	大規模災害時の応急復旧活動に関すること
(10)	HP、広告、広報、などPR活動に関すること
(11)	その他店舗を活用した活動に関すること

資料：W社の資料より、筆者作成

注1) 甲は土佐清水市、乙はW社

年5月11日に土佐清水市とW社の地域連携協定が締結された。協定では、土佐清水市からW社への食材提供のみならず、W社が地域の情報発信や観光PRおよび地元への誘客を実践することなどが定められている。

このとき、前例のない地域連携協定を進める上で重要だったのが、W社の姿勢と実績である。市としては、行政における公共性、公平性の観点からW社のような地域外の企業と個別に連携を結ぶのは容易ではない。しかしながら、W社が商取引だけでなく継続的に人的な交流を行っていたこと、また市内の特定事業者のみと取引をするのではなく農産物等へと取り扱いの幅を拡げていたことなど、長期に渡って積み重ねた実績が、広く土佐清水市の活性化に資する企業との評価につながり、協定が実現した。

このようにして締結された連携協定は、W社にとっては消費者に対して産地との強い関係性を示すシンボルの役割を果たし、土佐清水の各主体に対してはコミットメントを示すことになり、さらなる信頼の醸成に寄与した。一方で、行政にとっても政策的な支援を行う際の後ろ盾として活用できるなど、各方面において好循環が生まれている。

6-3 食材供給体制と流通

1. 食材供給を安定化する取り組み

鮮魚の取引においては、W社はある程度の量のみを指定した発注を行い、魚種の選定を漁協に一任することで、漁獲の変動に伴う産地側の負担を減じている。また、消費地においては三宮周辺に集中的に出店し、産地からの食材を一旦セントラルキッチンに集約した上で、各店舗に配送することで、各店舗での需要の増減に対して、店舗間で需給の調整を行い、柔軟に対応できる体制を整えている。

また、2012年に初めて「土佐清水フェア」を開催した頃には20種類ほどだった取扱商品は、現在では鮮魚、青果、宗田節や調味料などの加工品、約100種類にのぼっている。その際、市場ではなく生産者との直接取引によって主な食材を調達する「土佐清水ワールド」では、店舗の増加に合わせて、生産者の開拓や食材の探索を継続的に行う必要があった。この対応に関しては、地域にネットワークを有するT氏が中心となり、行政や生産者と連携しながら、新たに必要となる食材や生産者の情報をW社に提供し、取引量を増大させていっ

た。店舗網の拡大とともに土佐清水市とW社の取引は年々増加しており、2017年9月時点で月間の取引額は約1,500万円に達し、常時約20の生産者がW社に出荷している。

このように、不安定な漁獲に伴う産地側のリスクに関してはW社が積極的に吸収し、一方で食材の探索に関しては産地側が協力してW社の負担を抑えるなど、双方の強みを生かすことで持続的で安定的な食材供給の関係を構築している。

2. 活魚車の導入

流通に関しては、加工品を土佐清水で一旦集約する動きも生まれつつあるが、基本的には個々の生産者や事業者からW社へ直送されている。その中で、特筆すべき動きは活魚車の導入である。その背景には、従来から提供していた絞めた状態の清水さばではなく、より郷土の味に近いものを都市部の消費者に提供したいという産地側の要望があった。2016年3月、3号店の開店計画に合わせ、行政と高知県漁協清水統括支所が協力し、活魚車の導入が決定された。加えて、新店舗には大型の生けすが設置され、活魚の清水さばを神戸に輸送できる体制が整った。費用の約1,500万円は、市が国の地方創生交付金を活用し、活魚車の所有者となる高知県漁協清水統括支所に全額補助した。運行に係る経費に関しても、特産品のPRという目的で、当初は一部が公的な資金によって補助されている。

以上、流通面においても、地域連協定を背景に、行政が公的な負担によって土佐清水の事業者とW社の連携の取り組みを支援しており、結果、これまで四国内でしか扱われていなかった活魚の清水さばが神戸市内で提供可能になるなど、店舗の付加価値の向上に貢献している。

6-4 地域連携における役割分担

W社と土佐清水市の地域連携による飲食店事業における各主体の役割分担について、齋藤・清野（2014）で示されるフードサービス業の構成機能を参考に整理したのが表6-3である。

まず出店計画においては、店舗内への生けすの導入や宗田節に特化した店舗の開店など、W社と土佐清水市の連携が深まるにつれて、コンセプト作りや店舗デザインに産地側の意

見が反映されるようになった。

立地調査やマーケット調査など、消費者の動向に直結する都市部の情報取得はW社が担っているが、店舗で提供する食材やメニューに関しては、できる限り郷土の味に近づけたいというW社の意向から、土佐清水商工会議所や生産者らも積極的にアイデアを提供している。一方、食材の探索に関しては、現地に強固なネットワークを持つ商工会議所が中心となり、市役所の農林水産課や生産者らと連携しながら、食材の提供者をとりまとめてW社に紹介している。

仕入、調理、フロアサービス等の飲食店における基幹的な業務と、物件取得や店舗改修、賃料や光熱費負担などの店舗維持管理はW社が行うが、販売促進に関わる各業務に関しては、地域側との強い協力体制が築かれている。産地側の各主体が収集した地域の情報はW社をはじめ各主体が共有しながら WEB 等で積極的に情報発信をし、広報や広告宣伝に関し

表 6-3 各主体の役割分担

		W社	市役所	商工会議所	生産者 ¹⁾
出店計画	コンセプト作り	○	○	○	○
	立地調査	○			
	物件取得	○			
	店舗デザイン	○	○	○	○
	改修	○			
メニュー	マーケット調査	○			
	食材研究	○		○	○
	メニュー開発	○		○	○
	原価管理	○			
仕入	食材探索		○	○	○
	仕入交渉・購買	○			
	供給(各店舗へ)	○			
調理	食材調理	○			
店舗運営	フロアサービス	○			
	従業員教育	○			
	店舗維持管理	○			
販売促進	地域情報収集		○	○	○
	情報発信	○	○	○	○
	販促物	○	○	○	
	広告宣伝	○		○	
	広報	○	○		

資料：齋藤・清野（2014）を参考に聞き取り調査より筆者作成。

注1）生産者は、鮮魚の出荷者である窪津漁協や高知県漁協清水統括支所、新谷商店らを指す

では、自治体が地元の報道関係者や県人会への案内を担当し、W社が主に都市部のマスメディアに広報している。

このように、立地調査や物件取得、店舗運営など、飲食店としての基幹的な業務は従来どおりW社が担当しているが、とりわけ食材探索や地域情報発信など、産地が強みを発揮できる業務においては、土佐清水市の各主体への機能分担が行われている。また、店舗デザインやメニュー開発に産地側が携わることで、W社単独では困難な郷土の風景や味の再現が可能となり、消費者への訴求力につながっていると考えられる。広報に関しても、W社が都市部、行政が産地側を担当することで、双方が単独ではアクセス困難な層への周知が可能となり、店舗の集客力に寄与したと考えられる。

6-5 まとめ

1. 各主体の連携関係

以上の分析結果を踏まえ、W社と土佐清水市の主体間の関係を示したのが図6-2である。

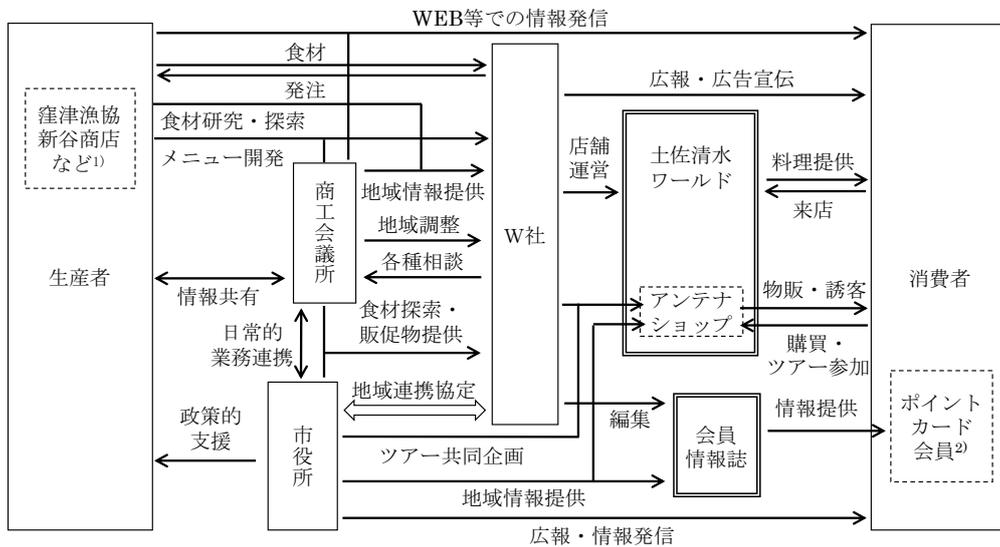


図6-2 地域連携による各主体の連携関係

資料：聞き取り調査より筆者作成

注1) 生産者の中で核となるメンバーが、食材提案等を行った

注2) ポイントカード会員のうち、1年に2度以上、店舗に足を運んだ会員に無料で月刊の会員情報誌が送付される

注3) 実線は各主体、二重線はW社の事業を表す

前節で示したフードサービス業の役割分担に関しては、食材研究やメニュー開発、食材探索において、生産者や商工会議所からW社への情報提供が行われている。また、行政も、W社に対して食材探索や地域情報の提供を行っている。W社は、店舗運営と同時に、販売促進のための広告宣伝を行っているが、情報発信や広報に関しては、産地側の各主体も各々が持つネットワークに情報を提供することで、店舗への集客につなげている。その他、W社と行政は、会員情報誌の作成やツアー企画を共に行っており、店舗運営をきっかけに連携が広がりを見せている。

2. 連携課題への対応

以降では、本章で設定した連携課題について、W社ならびに土佐清水市の各主体の対応を改めて整理するとともに、事業運営や主体間関係の実態から、地域連携による飲食店事業の今後のさらなる展開への要点として考察を加えながらとりまとめる。

(1) 仲介者によるマッチングとイベントでの試行

まず、マッチングと事業化の課題に関してであるが、マッチングにおいては、産地と外食企業のコミュニケーションの基点となる仲介者の存在がとりわけ重要である。仲介者が、双方のニーズを汲み取り、調整を行い、継続的な人的交流の基盤となることで、各主体間の信頼の醸成が促進される。そのように構築された信頼を担保し、連携を持続するためには、協定のような明示的な承認が、関係主体間のみならず対外的にも非常に有効であろう。事業化のプロセスでは、イベント等での試行を通じた、段階的なプロトタイプングがリスクの低減に効果的であると考えられる。

(2) 需給のミスマッチを解消する工夫と政策的支援

食材供給体制と流通の課題に関しては、まず産地の負担を軽減するために、発注や加工、調理などいずれかの段階において需給のミスマッチを調整する仕組みが必要である。本事例においては、W社の三宮駅周辺へのドミナント出店が需給の調整機能を果たした。そういった仕組みを用意した上で、食材の探索や生産者の開拓で産地との協力体制を築けば、安定的な食材供給が期待できる。流通面での政策的な支援は、遠隔地との取引であればあるほど消費者への付加価値の提供につながり、差別化戦略の一つとして有効に機能すると考えら

れる。

(3) 強みを生かす適切な役割分担

役割分担の課題に関しては、飲食店の業務のうち、地域の情報に関連する部分においては産地の各主体に役割を分担することで、各々の強みが発揮される。また、各主体によって異なるネットワークを有する場合には、それぞれが広報や情報発信を行うことで、連携全体での発信力の強化につながる。産地と外食企業の双方の強みと弱みを補完する適切な役割分担を行うことが事業の成功確率を高めるが、その際にも上述のコーディネーターの役割が重要となる。

以上のように、地域間の連携において想定される課題に対して、W社ならびに土佐清水市の各主体は各々の強みを活かしながら、連携による飲食店事業として一定の成果を挙げている。産地の多様な主体との連携により、都市部の店舗において非日常的な郷土の体験を提供する運営スタイルが、情報や体験の機会といった「コト消費」を求める消費者に対して有効に機能した。さらには店舗での飲食の提供だけではなく、物販やイベントによる産地の情報提供、新たな動きとしてのツアーの実施は、店舗を単なる食材提供の場から、農山村と都市を結ぶ交流の場、すなわち生産者と消費者をつなぐプラットフォームへと変化させつつあると見ることもできる。

W社では、土佐清水市との連携を契機として、5章で述べたように青森県や山陰地方へと地域連携が拡がりを見せており、都市部での販路拡大や人的交流に課題を抱える農山村地域と、生産者との関係を強めることで競争力強化を図りたい外食企業の双方にとって、地域連携による飲食店事業は今後の展開を期待できるビジネスモデルであると言えよう。

【注】

- 1) 一般財団法人地域活性化センターが発表した「平成28年度自治体アンテナショップ実態調査報告」によると、2016年4月1日現在の東京都内の店舗数は65を数え、2001年以降、増加の一途をたどっている。
- 2) 店舗立地の内訳は、神戸市内に21店舗、東京都内に2店舗、大阪市内に1店舗であり、神戸市内の店舗は三宮・元町周辺に集中している。

- 3) 山陰地方とはまだ連携協定は締結していないものの、W社は地域連携強化店と名づけ地域連携協定を締結済みの土佐清水市と青森県と同業態に位置づけている。
- 4) 土佐清水市の面積や人口に関する数値は、市のHPより最新の情報を引用した。
- 5) 長門は、山口県長門市のことである。W社は、当時から関係のある地域から産地直送の食材を仕入れ、既存店舗でフェアを開催していた。

【参考文献】

伊藤匡美 (2012) : 外食企業と生産者の連携の形態と成果, 日本フードサービス学会年報, 17, 6-23.

齋藤文信・清野誠喜 (2014) : フードサービス業におけるバイヤー機能を構成する要素の担い手の変化ーメニュー開発・調理機能との連携関係に着目してー, 農林業問題研究, 50(2), 81-86.

櫻井清一 (2010) : 農・工・商・官・学の連携プロセスをめぐる諸問題, フードシステム研究, 17(1), 21-26.

土佐清水市 (2017) : 市政情報,

<https://www.city.tosashimizu.kochi.jp/kurashi/outline> (2017年10月1日参照)

第7章

産直ビジネスにおけるプラットフォームの設計

7-1 はじめに

以上、第3章から第6章を通じて、「食べる通信」と「W社の地域連携事業」の事業モデルの特性や展開の要点、運営の実態を明らかにした。本章では、プラットフォーム設計の視点から、両事例がどのように設計されているかを比較分析し、現代的な産直ビジネスの特徴と産直ビジネスのプラットフォーム化についての考察を行う。

1. 背景と目的

近年、「モノ消費からコト消費へ」と表現されるような消費の質の変化が見られている。農産物流通においても、農産物の物質的な価値のみならず、それに付随する文脈にも価値を見出す消費の質の変化が見られており（中嶋, 2012）、この流れの中で、情報や体験の共有、を通して生産者と消費者がつながる場所や機会を提供しながら商取引を行う産直ビジネスが登場し、消費者の支持を集めている。「食べる通信」や「W社の地域連携事業」はその一例と言えよう。

これらの取り組みが過去の産直ビジネスと異なるのは、生産者と消費者の交流を前提として求めるのではなく、場所や機会を提供することで、蓋然的に生産者と消費者の交流が生まれることを期待している点である。この「場所や機会を提供することで、関係主体の交流を促進し、新たな価値を創造する」というのは、近年、経営学の分野で研究の進むプラットフォームを提供する行為と捉えることができる。産消提携などの原初的な産直ビジネスでは、消費者と生産者が相互的交渉を不断に行うことが前提条件とされたため（野見山, 1997）、取引を継続する上での双方の負担が大きく、衰退の一因ともなった。一方で、新たに登場した産直ビジネスは、場所や機会を用意することで、モノに付随する情報や体験の共有を通じた「コト」の提供を行い、生産者と消費者の交流と商取引を生み出そうとしているのである。

そこで本章では、プラットフォーム研究の成果を援用し、産直ビジネスの構造的な変化についての分析を試みる。まず、次節においてプラットフォーム研究の変遷を概観し、本研究において用いるプラットフォームの概念を規定する。その上で、続く第3節、第4節において、「食べる通信」と「W社の地域連携事業」という二つの事例が、プラットフォーム設計の視点からは、それぞれどのように設計され、どのように機能しているのかを明らかにした。そして、その分析結果を踏まえて、産直ビジネスにおけるプラットフォーム設計上の要

点について考察を行った。

なお、農業・食品産業分野に関してプラットフォームの視点を援用した研究は、農福連携において複数の事例を比較分析した小柴・吉田（2016）があるが、産直ビジネスに関してプラットフォーム設計の視点を援用した分析はまだ見られていない。

2. 調査の方法

調査の方法としては、従来の産直ビジネスとの相違点を丹念に探るために、各事業の中核を担う人物への聞き取り調査を中心に行った。「食べる通信」に関しては、2014年12月より考案者である高橋氏を含む主要な編集長との対話や意見交換を継続的に続け、そこで得られた証言や資料の精査、筆者の実践を基に分析を行った。

一方、W社の連携事業に関しては、W社から提供された資料を精査した上で、2017年6月に2回、それぞれ1～2時間程度の聞き取り調査を代表取締役と担当者に対して行い、続けて8月に再び担当者への聞き取り調査を実施した。その後、適宜電話やEメールで追加調査を行っている。調査におけるデータに関しては、事業構造と経営状況、参加主体や各々の役割、農産物の流通経路と消費者への情報伝達経路、生産者と消費者の交流などを、非構造化インタビューにて収集した。

3. 分析の視点

本章では、次節で詳述する國領（2011）のプラットフォームの定義と設計変数を用いてデータを整理し、分析を進めている。國領は、地域活性化のための情報システムやSNSにまで対象を広げた上で、プラットフォームを「多様な主体が協働する際に、協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」と定義し、さらに、プラットフォームが設計可能な人工物である点を強調して、設計のための5つの主要変数を提示した。その主要変数が、①コミュニケーション・パターンの設計、②役割の設計、③インセンティブの設計、④信頼形成メカニズムの設計、⑤参加者の内部変化のマネジメント、である。第3節、第4節の事例分析では、この5つの観点から各々の事例を詳細に分析した。

7-2 プラットフォーム研究の変遷

近年、プラットフォームという用語を頻繁に目にするようになった。国や地方自治体の政策にも登場し、学術論文においても用いられるようになったものの、論者によって、また文脈によってその意味する内容は異なっており、統一的な見解は定まっていない。そこで本節において、プラットフォーム研究の変遷を整理し、本研究で用いる「プラットフォーム」の定義を明確化する。

1. プラットフォームの定義

(1) 共通の基盤を提供する役割と相互作用の場を提供する役割

プラットフォームの概念は、まずプロダクト開発の分野において広く用いられ始めた。プロダクト設計における共通基盤を指す用語として、とりわけ自動車産業において活用が早くから進み、続いて、コンピューター産業やIT産業で用いられるようになった。

当時、学術研究の分野でプラットフォーム概念の定義づけを試みたのが出口（1995）である。出口は、その基盤を形成する機能に着目して、「サービスの提供者とサービスの利用者の結び付きを可能とするような基本的なサービスを提供してくれる設備やシステム、あるいはその規格」をプラットフォームと定義した。

同じころ、今井・國領（1994）はプラットフォームが生み出す相互作用をより強調し、「誰もが明確な条件で提供を受けられる商品やサービスの供給を通じて、第三者間の取引を活性化させたり、新しいビジネスを起こす基盤を提供する役割」としている。このようにプラットフォーム研究は、まず共通の基盤を提供する役割と相互作用の場を提供する役割という二つの側面から発展を遂げることとなった。

(2) 基盤機能と媒体機能の統合的解釈

経営学の分野においてこの二つの側面の整理、統合を試みたのが根来・加藤（2010）である。根来・加藤は、前者を基盤型プラットフォーム、後者を媒介型プラットフォームと表現したが、こうした区別はどちらの機能に注目するかであって、一般的にプラットフォームというものは基盤機能と媒体機能の両方の機能を具備していると論じた。そして、このように区別をした上で統合的な解釈を試み、プラットフォームを「各種の補完製品・サービスや補

表 7-1 プラットフォーム技術・部品論と製品論

	プラットフォーム技術・部品論	プラットフォーム製品論	
		基盤型PF論	媒体型PF論
共有範囲	クローズド：自社内に限定，あるいは特定少数のプレイヤーに供給	オープン：不特定多数のプレイヤーに公開	
議論の対象	・多様な製品開発の基盤技術や部品 ・技術や部品の設計思想 など	各種の補完性製品やサービスと合わせて顧客の求める機能を実現する基盤になる製品やサービス	プレイヤーグループ内やグループ間の意識的相互作用の場を提供する製品やサービス
代表的事例	・ディスプレイ技術 ・不織布技術 ・自動車のシャーシ ・AV機器のプリント回路 ・かみそりの本体部分	・OS（アプリケーション） ・スマートフォン（アプリ） ・ゲーム機（ゲームソフト） ・iTunes（音楽等のコンテンツ）	・ネットオークション ・インターネットコミュニティ ・予約サイト ・クレジットカード ・電子マネー

資料：根来・足代（2011）より

完コンテンツとあわせて顧客の求める機能を実現する基盤になり，プレイヤーグループ間の意識的相互作用の場となる製品やサービス」と定義づけた。

また，根来・足代（2011）は，経営学におけるそれまでのプラットフォーム論研究の系譜を，表 7-1 のように，①プラットフォーム技術・部品論，②プラットフォーム製品論：基盤型 PF 論，③プラットフォーム製品論：媒体型 PF 論の 3 つの流れに分けて整理した。①に関しては，前項で指摘したような自動車産業を出自とする製品開発におけるプラットフォーム戦略が研究の中心であり，②に関しては，補完製品や補完サービスが存在する製品やサービスが議論の対象としている。また，③に関しては，異なるユーザー間の仲介，およびコミュニケーションや取引の媒介などの機能を持つサービスが対象となると指摘した上で，さらに②と③の融合による「社会プラットフォーム論」への展開を，今後の発展方向として提示した。

（3）プラットフォームの拡張的な解釈

これまでの研究の多くは，ある業界の製品やサービスを対象としたものであったが，図 7-1 のように，新たにプラットフォームの対象を社会インフラにまで拡張して分析を試みたのが國領らである。

國領（2011）は，プラットフォームを「多様な主体が協働する際に，協働を促進するコミュニケーションの基盤となる道具や仕組み」と定義し，プラットフォームが持たらす効果として「ネットワーク外部性」と「創発的な価値創造」の 2 つを挙げた。前者は，「プラットフォームがつながりをつくることで，個々の主体が持つ力が単純な和を超えて，相乗効果で二次関数的に大きな力となる現象」とし，後者を「必ずしも特定の帰結をあらかじめ想定す

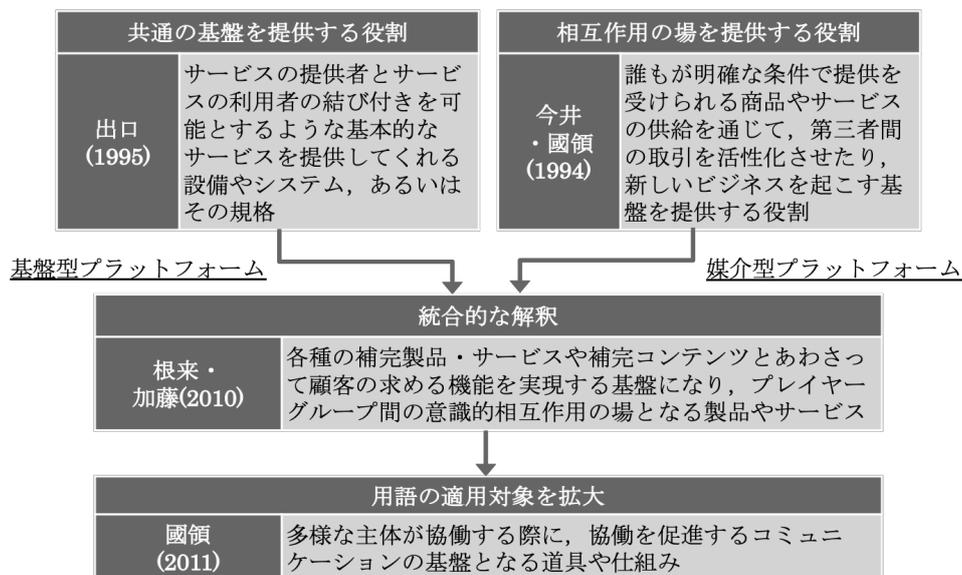


図7-1 プラットフォームの拡張

資料：筆者作成

ることなく、多くのプレーヤーが活動しているうちに、多様な資源が結合して予想もしなかった新しい価値が次々に生まれる状態」としている。

さらに國領は、プラットフォームが設計可能な人工物である点を強調し、設計のための主要変数として、以下の5つを提示した。

- ①コミュニケーション・パターンの設計（情報経路の観点から、プラットフォームへの参加者や行われている行為がどのようにつながるかの検討）
- ②役割の設計（プラットフォームの運営者、参加者のそれぞれの役割についての調整）
- ③インセンティブの設計（プラットフォームの存立条件であり、提供する付加価値そのもの。個々のインセンティブを満たしながら全体の利得を高めるマネジメント）
- ④信頼形成メカニズムの設計（効果的なつながりが生まれるための必要条件）
- ⑤参加者の内部変化のマネジメント（参加者自身の変化）

以上、プラットフォーム研究の変遷を概観してきたが、本研究では國領の定義と主要変数を分析の視点として援用することとする。その理由としては、國領の研究が個別の産業の枠を超え、プラットフォームの対象とする幅が広いことに加え、それまでの研究では焦点の置かれてこなかった設計変数に着目した点にある。今後も社会や消費者の変化に伴って対応が求められる産直ビジネスにおいて、ビジネス自体を設計可能なプラットフォームと捉え、

時代の変化に対応した事業モデルを構築する観点からは、この設計変数を用いた分析が最適と考えたからである。

2. 食農分野におけるプラットフォーム

国内の食農分野において「プラットフォーム」という用語が最初に登場したのは、農業経営を支援する情報システムの開発や導入を議論した南石(2002)の研究においてであるが、その後、フードシステム学会によって主導された産業クラスター論や農商工連携の論議の中で、プラットフォームの概念が頻繁に用いられている。

近年、自治体や生産者団体等が産地振興を図る上で食品加工業や外食産業等との連携が重要となる一方、中小企業の比率が高い地域の食品産業においても、自らの競争力強化のために、地元の農業や異業種と連携することで、商品の差別化・高付加価値化を図ることが期待されている。このような一定の地理的エリア内で関連する産業間の連携を深化させ、新製品・新事業の創出につなげるために、食料産業クラスターの形成、展開からプラットフォームの重要性が論じられるようになった。

急速なグローバリゼーションの中で、食品産業と農業を活性化させるためには、食料産業クラスターを形成し、異なる経営資源を保有する両者が戦略的に連携することによる競争力の向上が期待された。さらに斎藤(2010)は、地域の農業と食品・関連企業の両方が衰退していれば、地方自治体が主導的に農商工連携のためのプラットフォームの形成や戦略構築を図るべきだと指摘した。ここにおいて、プラットフォームは、地域の生産者、食品・関連企業、農協、自治体が知識の集積と連携する「場」としての役割を与えられている。ただし、プラットフォーム概念についての論理的な説明は不足している。

直近の成果では、小柴・吉田(2016)が國領(2011)の定義や設計変数を用いて、各地域における農福連携の取り組みをプラットフォームの視点から分析し、コーディネーターの重要性を指摘した。また、後藤(2017)は農業におけるオープンイノベーションとプラットフォームの役割を国内外の事例をもとに詳しく考察している。そこでは、プラットフォームをユーザーとユーザーのコミュニケーションを媒介することで価値を生み出す場(価値共創の場)として整理をし、プラットフォーム=場において、さまざまな主体が化学反応を起こすことで、新たなイノベーションが生まれるとしている。後藤の研究では、農業・食品産業分野でも、プラットフォームにおけるオープンイノベーションが効果的である事が示

されているが、課題として、ソーシャルイノベーターの人材育成とプラットフォームの効果的な設立方法、プラットフォーム活動が活発になる社会のデザインが挙げられている。

このように、食農分野におけるプラットフォームの有効性に関してはイノベーションを促進するための協働のつながりの基盤として認識されつつあるものの、研究としては農福連携の事例分析を行った小柴他（2016）が見られる程度であり、議論の余地が残されている。次節以降では、プラットフォーム設計変数の視点から「食べる通信」と「W社による地域連携事業」を詳細に分析し、コト消費に対応する産直ビジネスの構造的な特徴の把握を試みる。

7-3 プラットフォームとしての「食べる通信」

（1）コミュニケーション・パターンの設計

「食べる通信」において、参加者のコミュニケーションを促進する共通の基盤として機能したのが情報誌である。購読者は誌面を読むことで、生産者の人間性や生産哲学など、コミュニケーションの基盤となる情報を獲得することができる。そのために、「食べる通信」は専門性を持つ編集メンバーを集め、質の高い情報誌の制作に注力する一方で、農産物流通の主従を逆転させることで、生産現場の情報を商品として流通させた。情報誌を読み、自らの手で食材を調理して食べることで、生産の現場に対する購読者の理解が深まり、主体的に生産者と交流するような変化が生まれることを期待した仕掛けである。

その上で、このような交流を促進するために用意されたのが SNS 上の会員限定のグループである。生産者と購読者や、購読者同士が双方向に情報交換を行うことのできる場として、各地域の編集部によって運営されている。「食べる通信」の購読者は産地との距離が離れていることが多く、対面での交流が困難な場合が多いが、この SNS の活用により、オンライン上ではあるが生産者と購読者の日常的なやりとりが可能となっている。

また、各地域によって方法は異なるが、編集部が生産者を都市部に招いて購読者や料理人と交流するイベントを企画したり、購読者が産地を訪問できるツアーを開催することで、購読者が生産者と対面で交流するきっかけを提供している。さらに、そこから発展して、購読者が自発的に生産現場を訪問するような動きも生まれている。

(2) 役割の設計

農産物の流通に加えて、情報誌と SNS を活用して生産者と消費者の交流を促すのが「食べる通信」であるが、これをひとつのプラットフォームと捉えると、その運営者は各地域の編集部である。編集部はプラットフォームの運営者であると同時に参加者でもあり、そのほか誌面で特集した生産者や「食べる通信」を購読している全国の購読者、食材と情報誌を購読者の下へ届ける流通業者、そして、全国の「食べる通信」を統括する一般社団法人日本食べる通信リーグ（以後、(一社)リーグ）も参加者に含まれる。(一社)リーグは、各地域の編集部同士をつなぐ役割もあり、プラットフォームの結節点として機能している。

(3) インセンティブ設計

主たる参加者である生産者と購読者にとってのインセンティブを見ていくと、まず生産者に関しては、編集部が代理人となり食材と情報を流通させることで、生産者は生産に集中しながら情報発信が可能となる。加えて、食材の提供に対する代金の収受は、購読者から個別に行われるのではなく編集部が一括して行うため、代金収受に伴う作業が発生しない。これは、生産者が自ら手掛ける通信販売とは大きく異なる点である。また、発送作業や調整作業も編集部が行うことが多いため、発送に関する負担も小さく、生産者が「食べる通信」で得るメリットは大きいと言える。一方、購読者にとっては、現地に精通する編集部が選別した旬の食材やこだわりの生産者の情報を、都市に居ながらにして定期的に入手することが可能となり、SNS で生産者と交流できる環境も用意されている。これらは、食に関心の高い購読者にとっては大きな魅力と考えられる。

(4) 信頼形成メカニズムの設計

編集部は必ず発行地域のメンバーを中心に構成されており、現地のネットワークを元にした情報の収集や発信を継続的に行うことで、購読者に対する情報の精度と信頼度を高めている。また、SNS の活用は「食べる通信」の購読が前提となっているため、SNS 上のコミュニティのメンバーは基本的に生産者と購読者と編集部に限定されている。このように会員制のコミュニティという一定の制約を設けることで、生産者と消費者をつなぐという「食べる通信」の理念に共感したメンバーでコミュニティが形成されることになり、一定の信頼性が担保されている。

(5) 参加者の内部変化のマネジメント

SNS の参加に関しては、当初購読者に限定されていなかったが、主義主張が交錯する一面が見られたことから、購読者限定という制約を加えることで、円滑なコミュニケーションが促進されるようになった。一方、熱心な購読者の中からは、ボランティアとして積極的にイベントの運営に参加する者が現れるなど、購読者から編集部に近い存在へとプラットフォーム内での立場の変化も見られる。編集部はそういった動きに対して一定の役割を与えることで、購読者の積極性を承認している。

7-4 プラットフォームとしてのW社の地域連携事業

(1) コミュニケーション・パターンの設計

外食企業において最も重要なコミュニケーションの場は店舗である。W社は、その店舗において生産者や産地の情報を最大限に伝達できるよう、メニューの開発や内装デザインを地域の経済団体や行政と連携して行っている。具体的には、メニュー表や店舗の内装に、土佐清水市の生産者や事業者の写真を多用し、文字通り生産者の顔が見える状況を作り出している。また、接客においても顧客への掛け声などを通じて郷土の文化を伝え、顧客が郷土の雰囲気を感じることができるようにしている。加えて、定期的に生産者を招いた直売会を実施することで、都市部の消費者と土佐清水の生産者が対面で交流をできる機会を用意している。店舗以外でも情報伝達を積極的に行っており、優良顧客には無料で会員情報誌を発行することで、店舗だけでは伝えることのできない地域の情報を伝えている。さらに 2017 年には、会員を対象とした現地ツアーを土佐清水市と共同で企画し、常連客を含む約 20 名が参加した。このように、W社は店舗を基点として、多方面から産地と消費地をつなげる試みを行っている。

(2) 役割の設計

W社は、飲食サービスを提供する店舗のみならず、併設するアンテナショップや会員情報誌も含めて、生産者と消費者の交流を促すプラットフォームを運営していると言える。主たる参加者は、店舗を訪れる消費者のほか、調理や飲食サービスを提供するW社の店舗スタッフ、食材を提供する土佐清水市の生産者や食材開拓等を担う経済団体、広報などで政策的な

支援を実施する自治体であり、少なくとも5つの主体がプラットフォームに参加している。

役割の分担は、仕入、調理、フロアサービス等の飲食店における基幹的な業務と、物件取得や店舗改修、賃料や光熱費負担などの店舗維持管理はW社が担い、店舗で提供する食材やメニューに関しては、経済団体や生産者らがアイデアを提供し、W社と共同で企画している。一方、食材の探索に関しては、現地に強力なネットワークを持つ経済団体が中心となり、行政や生産者らと情報交換をしながら、食材の情報をとりまとめてW社に紹介している。

(3) インセンティブ設計

W社は、飲食店事業を通じて、生産者と消費者をつなげるというミッションを達成するために、それぞれの主体にこの連携事業に参加するためのインセンティブを用意している。まず、安定的な販路を求める生産者に対しては、都市部の消費者に継続的に新鮮な農水産物を届ける機会を提供し、行政に対しては、「土佐清水ワールド」という名称のブランドを展開することで、都市部における認知度向上と情報発信の機会を提供している。また、地域経済の縮小に課題を抱える経済団体は、この連携によって、事業者の販路拡大に貢献することが可能である。一方、都市部の消費者にとっては、都会の店舗にておいて希少な食材を新鮮な状態で味わうことができるとともに、土佐清水の風景や郷土文化など、非日常的な体験を味わうことができる。

(4) 信頼形成メカニズムの設計

W社が自治体と締結した地域連携協定は、土佐清水市の生産者や事業者に対して継続的な取引に対するコミットメントを示す役割を果たした。また消費者にとっても、この地域連携協定はシンボルの役割を果たしており、生産者の顔が見える場づくりと合わせて、W社と土佐清水市の関係性の強さを示している。またW社は、実店舗の開店以降も2016年1月から2018年6月までの期間に6回の地元生産者による即売会や観光協会によるPRイベントを実施しており、これらの取り組みも、産地との関係性の強さを示すことで店舗の食材に対する信頼感を醸成していると考えられる。

(5) 参加者の内部変化のマネジメント

連携事業が継続していく中で、仲介者としてW社と土佐清水市の連携を推進、調整してきた経済団体のスタッフがW社に転籍したが、プラットフォームの観点からは、産地と消費地

のコミュニケーションにおいて重要な役割を果たす仲介者が運営者に内部化されることで、事業運営上の安定化が図られたと捉えることができる。また、市役所の内部においても、W社との情報交換が増えた結果、円滑な情報共有を目的に、各課の情報を横断的にとりまとめる人材の配置が行われた。

7-5 まとめ

前節までの結果を踏まえて、二事例のプラットフォーム設計上の特徴を比較したのが表7-2である。消費者からの一定の評価を得て事業展開を続ける両事例が持つプラットフォーム設計の共通性を確認することは、今後の産直ビジネスの事業モデルを考える上で、重要な指針を与えると考えられる。そこで、両者の比較の中から確認された共通性を3つにまとめて示し、最後に産直ビジネスのプラットフォーム化に関して考察を行う。

1. 両事例の共通性

(1) 多様なコミュニケーション・パターン

両事例において、従来の定期宅配や飲食店事業にはなかった情報伝達や交流の経路が確認された。「食べる通信」においては、情報誌とSNSというメディアを新たな情報経路として取り入れ、W社の連携事業においては、アンテナショップという店舗内の新たな場のほか、内装デザインやメニュー表、サービス提供時の掛け声といった従来からある要素を、重要な地域情報の伝達経路と意識して有効活用することで、コミュニケーション・パターンを多様化している。また、産地から離れた消費者に対して、SNSや店頭での即売会のような双方向の交流の機会を設けることで、情報の交換や体験の共有を促進する努力をしている。コミュニケーション・パターンを多様化することによって、生産者にとっても、消費者にとっても、それぞれの希望に応じた交流手段を選択できる幅が広がっている。

(2) インセンティブに基づく適切な役割分担

「食べる通信」においては、編集部が発送作業の一部を請け負うことで、生産者のプラットフォーム参加への負担を軽減し、一括購入や情報発信のメリットを生産者が十分に享受

表 7-2 プラットフォームの主要変数の比較

	食べる通信	W社と土佐清水市の連携事業
①コミュニケーション・パターンの設計	<ul style="list-style-type: none"> ・コミュニケーションの基盤を提供する情報誌 ・生産者と購読者の双方向の交流を促すSNS ・生産者との交流イベントや現地ツアー ・SNS上のやりとりから派生した自発的な産地訪問 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者の顔や風景、産地の文化を伝える内装 ・経済団体や行政と連携してのメニュー開発 ・優良顧客向けに、地域情報を伝える会員情報誌を配布 ・W社と産地の連携による現地ツアーを企画
②役割の設計	<ul style="list-style-type: none"> ・運営者は各地域の編集部 ・主たる参加者は生産者や購読者 ・編集部はプラットフォームの参加者でもある ・（一社）リーグは、各地域の結節点としても機能 	<ul style="list-style-type: none"> ・運営者はW社 ・参加者は消費者、店舗運営を担うW社のスタッフ、生産者や地域の食材探索等を担う経済団体 ・広報など行政的な支援を実施する自治体も参加者
③インセンティブの設計	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者は生産に集中しながら情報発信が可能 ・編集部が梱包や代金収受を担うことによる負担軽減 ・購読者は、地域に精通する編集部が選んだこだわりの食材とその情報を定期的に獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産者は安定的な販路の開拓 ・行政は、リスクなしで都市部での情報発信・交流拠点 ・W社は行政との連携により信頼の確保 ・顧客は、都市にいながらにして現地の疑似体験
④信頼形成メカニズムの設計	<ul style="list-style-type: none"> ・編集部は現地のメンバーで構成 ・SNSへの参加は購読が前提 ・理念に共感したメンバーによるコミュニティ形成 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域へのコミットメントを示す地域連携協定 ・消費者に対してはシンボルとして機能 ・産地との関係の強さを示す直売会の実施
⑤内部変化のマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・SNSグループへの参加を購読者限定に変更 ・購読者にイベント運営の機会を提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・連携の進展とともに経済団体のスタッフがW社に転籍 ・市役所内に各課を横断的に束ねる人員を新たに配置

資料：聞き取り調査を基に筆者作成

できるようにした。また、W社の地域連携事業においては、店舗運営の基幹業務はW社が担いつつも、産地の強みを発揮しやすい食材探索を産地の各主体に任せることで、双方の強みと弱みを補完し合い、各々の主体が連携に参加するインセンティブを作り出した。結果として、双方の事例において、顧客は都市に居ながらにして現地の疑似体験ができるという非日常的な価値を享受しており、インセンティブに基づく適切な役割分担を行うことで、運営者は消費者の評価を得て、持続可能なビジネスとして継続することを可能にしている。

（3）信頼醸成による魅力的な場の形成と柔軟な内部変化のマネジメント

交流を前提とするのではなく、場所や機会を提供し、生産者と消費者の主体性の発揮、すなわち蓋然性に期待するという点で重要となるのが、場としての信頼感である。「食べる通信」は会員制の定期購読誌とすることで、参加者間での理念の共有を図り、SNS上での交流に対する不安感を低減させている。W社の連携事業では、地域連携協定を締結することで、プラットフォームの各参加者に土佐清水市とW社の関係性の強さを示し、生産者、消費者の双方に、安心感を付与している。参加者が自発的に他者と交流するためには、こういった仕掛けによりプラットフォーム内の信頼感を醸成し、魅力的な場を形成することが重要であったと考えられる。また、事業が継続し、プラットフォームの参加者が増える過程では

主体間の関係性に変化が起こりやすいが、両事例においては、その際にも場としての信頼感を維持するために内部で柔軟な対応を適宜行っている。

2. 産直ビジネスのプラットフォーム化

以上のように、二つの事例は形態としては大きく異なるものの、第一の事例である「食べる通信」は、情報誌によって生産者と食材に関する詳細な情報を提供し、SNS や対面でのイベントを企画することで生産者と消費者の交流を促しており、従来の定期宅配に情報誌と SNS という新たなメディアを加えることで、農産物とともに「コト」を提供している。第二の事例である W 社は、自治体と地域連携協定を締結し、産地との連携を深めることで消費者に郷土ならではの料理と体験を提供しており、店舗という従来的な場所を活用しながら、そこに「コト」が付加された商品やサービスを提供していると考えられる。

つまり、「食べる通信」は定期宅配にメディア機能を付加することで、W社は産地との連携により店舗にアンテナショップ機能を付加することで、「コト」を提供し、生産者と消費者の交流を促すプラットフォームとしての機能を備えるようになったこと、すなわちプラットフォーム化したという解釈を与えることができる。両事例は生産者と消費者の交流を取引の前提とするのではなく、事業を巧みに設計することで生産者と消費者の交流の場を提供するという点において、新たな産直ビジネスのあり方を提示している。これらのビジネスの登場は、モノの交換だけではなく、それに付随する情報や体験に価値を求める消費者のニーズに対応しようとするものであり、産直ビジネスの新たな形態として、今後さらに広がる可能性を持っている。

「食べる通信」もW社の地域連携事業も、従来からある事業に交流の場を提供する機能を付加することでプラットフォーム化したと捉えると、定期宅配や飲食店とは異なる業態においてもプラットフォーム化の余地は残されており、上述の3点は設計上の要点として活用できよう。なお、本研究では、二つの特徴的な事例を取り上げているが、これらの産直ビジネス全体の中での位置付けは十分ではない。もちろん全ての産直ビジネスがプラットフォーム化するわけではなく、多様化と理解する方が妥当であろう。最終章では、以上の結果をもとに、産直ビジネスのプラットフォーム化の意義や位置付けについて考察する。

【参考文献】

- 今井賢一・國領二郎 (1994) : 『プラットフォーム・ビジネス』, 情報通信総合研究所.
- 國領二郎 (2011) : プラットフォームが世界を変える (國領二郎+プラットフォームデザイン・ラボ編, 『創発経営のプラットフォーム』), 日本経済新聞出版社, 1-12.
- 小柴有理江, 吉田行郷 (2015) : 地域における農業分野での障害者就労の支援体制の構築異分野が連携するプラットフォームの形成, 農業経営研究, 87(4), 412-417.
- 後藤一寿 (2017) : 農業におけるオープンイノベーションとプラットフォームの役割, 農業経営研究, 55(1), 32-43.
- 斎藤修 (2010) : 日本における食料産業クラスターと地域ブランド, フードシステム研究, 17(2), 90-96.
- 出口弘 (1995) 産業基盤としての情報インフラストラクチャー分散サーバの時代を迎えて-. 経営情報学会誌, 4(2), 21-36.
- 中嶋康博 (2012) : 新しい時代の食と農を考える:ネオポストモダン型食料消費とオルタナティブフードシステム, JC 総研レポート, No.21, 2-8.
- 南石晃明 (2002) : 農業経営研究における情報システム開発の意義と課題, 農業経営研究, 40(1), 87-92.
- 根来龍之・足代訓史 (2011) : 経営学におけるプラットフォーム論の系譜と今後の展望, 早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ, 39, 1-22.
- 根来龍之・加藤和彦 (2010) : プラットフォーム間競争における技術『非』決定論のモデル, 早稲田国際経営研究, 41, 79-94.
- 野見山敏雄 (1997) : 『産直商品の使用価値と流通機構』, 日本経済評論社.

第8章

産直ビジネスのプラットフォーム化の現代的意義と展望

8-1 本研究を通して得られた知見

1. 本研究の立脚点

食と農の乖離という課題に対して半世紀あまり前に登場した産直ビジネスは、社会インフラの発達や個人のライフスタイルの変化に合わせて、各時代の消費者ニーズに対応しながらさまざまな形態の活動を展開してきた。一方、昨今の消費においては、単にモノを消費するだけでなく「コト」を重視する傾向が見られており、食料消費においても農産物の物質的な価値のみならず、それに付随する文脈に価値を見出す消費の質の変化が見られている。それゆえ、食品産業事業者も「コト消費」への対応が求められており、今後は農業生産への実感や生産者への共感を抱かせるような消費の環境づくりが重要となっている。とりわけ、市場流通では困難な取引への対応によって発展してきた産直ビジネスに寄せられる期待は大きい。そのような中で、情報や体験の共有を通して生産者と消費者がつながる場所や機会（コト）を提供しながら、商取引を行う新たな産直ビジネスが登場し、消費者の支持を集めつつある。

本研究の目的は、この消費者ニーズの変化を受け、昨今の産直ビジネスにどのような構造的な変化が見られるのかを明らかにすることである。この目的を達成するために、本研究においては「コト消費」に対応する事業モデルを構築し、近年消費者からの支持を集めている二つの先進的な事例を取り上げ、その事業モデルや運営の実態、展開の要点を分析した。

第一の事例が、第3章、第4章で取り上げた「食べる通信」であり、第二の事例が、第5章、第6章で取り上げた「W社の地域連携による飲食店事業」である。両事例ともに外形的には従来のサービスと似た形態でありながら、生産者と消費者をつなぐという理念の実現のために、「コト消費」に対応する新たな事業モデルを構築し、消費者からの支持を集めている点では共通している。よって、これらの事例の共通性を抽出することで、構造的な変化を確認できると考えた。

具体的には、以下の3つの研究課題の解明に取り組んだ。一つ目は、多様な主体と連携しながら全国的に展開することを可能とした事業モデルの特性と要点を明らかにすることである。この課題に対しては第3章と第5章で取り組んだ。二つ目は、具体的な運営の仕組みや生産者と消費者の関係性の実態を明らかにすることであり、第4章と第6章がそれに対応した章である。その結果を踏まえ、三つ目には消費の質の変化に対応した産直ビジネス

として、両事例がどのような共通性を持つのかを第7章において明らかにした。その際、多様な主体が協働する際のコミュニケーションの基盤としてのプラットフォーム概念に着目し、各々の事例がどのように設計されているかを詳しく分析した。そして、これらの研究課題の解明を通して、先進的な産直ビジネスに見られる構造的な変化についての考察へとつなげ、本章において現代的な産直ビジネスが社会に与える意義と展望を論じる。

2. 本研究で得られた知見

3つの研究課題に対して、本研究から得られた知見を整理すると以下の通りである。

(1) 地域性を発揮するための役割分担とノウハウ共有

双方の事例ともに複数の地域へと展開しているが、その要点を考察すると、事業モデルの中に多様な主体の参加と地域性の発揮を促すための各種の工夫が確認された。「食べる通信」の場合、情報誌と食材をセットにするなどの基本コンセプトは統一されているが、価格や発行頻度のほか日常的な業務に関しては各編集部の主体性と自主性に任されており、地域の実情に合わせた運営が可能となっている。W社の地域連携による飲食店事業においては、コミュニケーションハブとなるコーディネーターを中心に、W社と産地の各主体のそれぞれの強みを生かす適切な役割分担が行われた。このとき重要だったのは、連携の核となる編集長やコーディネーターに関して、職種や所属に固執せず、「生産者と消費者をつなぐ」という理念への共感を重視したことであった。その結果、産地との強い関係性や充実したネットワークを有する多様な人材の参加が促され、各地への展開が促進された。

また、両事例ともに事業参加へのリスクを軽減する仕組みも用意されている。「食べる通信」では、統括組織である(一社)リーグが運営の基盤となる決済システムを提供し、さらに各地の運営ノウハウを共有することで、後発団体の参加の障壁を下げている。また、W社の連携事業においては、期間限定のフェアをテストマーケティングの機会として積極的に活用することで、都市部の需要を把握し、実店舗開設の判断やメニュー開発につなげている。

(2) 「コト」を提供するための新たな事業モデルの構築

続いて、具体的な運営の仕組みであるが、調査対象として取り上げた二つの先進事例は、

モノとカネの効率的な交換を主眼としたこれまでの産直ビジネスとは異なり、消費の質の変化に対応して、情報や体験の共有といった「コト」の提供を重視している点が大きな特徴である。具体的には、「食べる通信」は、従来の農産物の定期宅配におけるモノと情報の主従を逆転させるという発想の転換によって、生産現場の情報を商品化するとともに、ビジネスとして持続可能な事業モデルを構築した。加えて、SNSによって生産者と消費者が継続的に交流できる仕組みを整え、対面での交流が可能なイベントやツアーを企画することで、情報や体験の共有を求める消費者に対してさらに「コト」を提供した。

一方、W社の地域連携事業においては、内装デザインやメニュー表といった従来からある要素を地域情報の伝達手段として有効に活用することに加え、物販スペースを店舗内に新たに設置し、生産者即売会を定期的で開催することで、店舗全体を通して情報や体験を共有する機会を提供した。この事業モデルを支えたのが、前項でも指摘した、コーディネーターを中心とした関係主体間での役割分担や需給のミスマッチを吸収するW社の出店方法であり、物流面での政策的な支援が供給体制を補強した。これらの連携が有効に機能した結果、消費者は、都市に居ながらにして郷土の追体験という「コト」を消費することが可能となった。

(3) プラットフォームとして機能するための共通要素

さらに2つの事例を、生産者と消費者の交流を促進するプラットフォームとして、5つの設計変数から分析すると、まず従来の定期宅配や郷土料理店にはない情報の伝達経路や交流の機会が確認された。「食べる通信」は、情報誌とSNSというメディアを新たな情報経路として取り入れ、W社の地域連携事業においては、店舗内のアンテナショップという新たな場のほか、メニュー表やサービス提供時の掛け声という従来からある要素を地域情報の重要な伝達経路として意識的に活用することで、コミュニケーション・パターンを多様化させている。また、産地から離れた消費者に対しては、SNSや店頭での即売会のような双方向の交流の機会を設けることで、「コト」を提供する努力をしている。

役割分担の点では、「食べる通信」においては、編集部が発送作業の一部を請け負うことで、生産者の負担を軽減し、一括購入や情報発信のメリットを生産者が充分に享受できるようにした。また、W社の地域連携事業においては、飲食店としての基幹業務をW社が担いつつも、バイヤー機能を産地の各主体に一任することで、双方の強みと弱みを補完し合い、各々の主体が連携に参加するインセンティブを作り出した。

加えて、場としての信頼感を醸成するために、「食べる通信」は会員制にすることで参加者間での理念の共有を図り、W社の連携事業では、地域連携協定を締結することで、生産者と消費者の双方にコミットメントを示した。

以上のように、「食べる通信」は従来の定期宅配にメディア機能（情報誌と SNS）を付加し、W社の連携事業は従来の店舗にアンテナショップとしての機能を付加することで、消費者に「コト」を提供していることが明らかとなった。一見すると、今日の産直ビジネスは、「生産者と消費者がつながる」ことを前提とした事業から、「生産者と消費者がつながる場を提供する」事業へと形態を変え、コト消費を求める消費者に対応しているように見受けられる。しかしながら、実態としては、全く新しい事業モデルを構築しているわけではなく、図 8-1 に示すように、従来からあるサービスに、生産者と消費者の交流を促進する機会や場、すなわちプラットフォーム機能を付加することで、モノの交換だけではなく、それに付

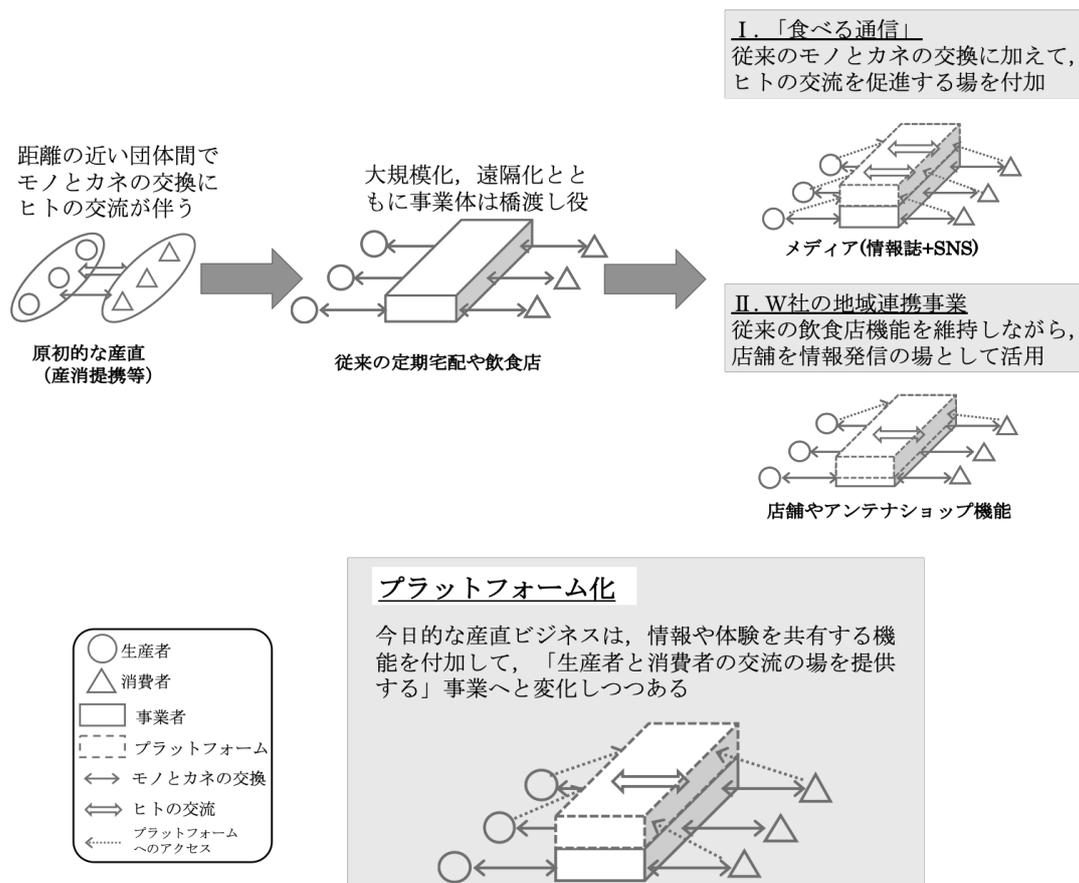


図 8-1 産直ビジネスのプラットフォーム化

随する情報や体験（コト）に価値を求める消費者のニーズに対応している。この交流を促進する機会や場を付加する様子をプラットフォーム化と考えることができる。

8-2 産直ビジネスのプラットフォーム化の現代的意義と展望

では、こういったプラットフォーム化はどのような意義を持つのであろうか。本研究のまとめとして、本節ではこの点について論ずる。

まず、産直ビジネスのプラットフォーム化が持つ社会的意義は、生産者と消費者の交流を取引の前提とするのではなく、事業を巧みに設計することで生産者と消費者が交流する機会を提供したという点において、「コト消費」に対応する新たな産直ビジネスのあり方を提示したことにある。第2章で示したように、従来の産直ビジネスの課題は、当初産消の距離が近接する中でヒトの交流を重視しながら登場した各種の取り組みが、事業規模が拡大するに連れて、産消の遠隔化や職員の専従化によって、交流が困難になる点にあった。これは図8-2において、第2象限で登場した地域生協や農産物直売所が、第4象限や第3象限へと移動する様子として表現できる。しかしながら、本研究で取り上げた二つの事例は、情報技術や物流インフラの発達を積極的に活用することで、新たな事業モデルを構築し、遠隔地においても産直ビジネスが本来重要視していたヒトの交流を蓋然的に生み出そうとしてい

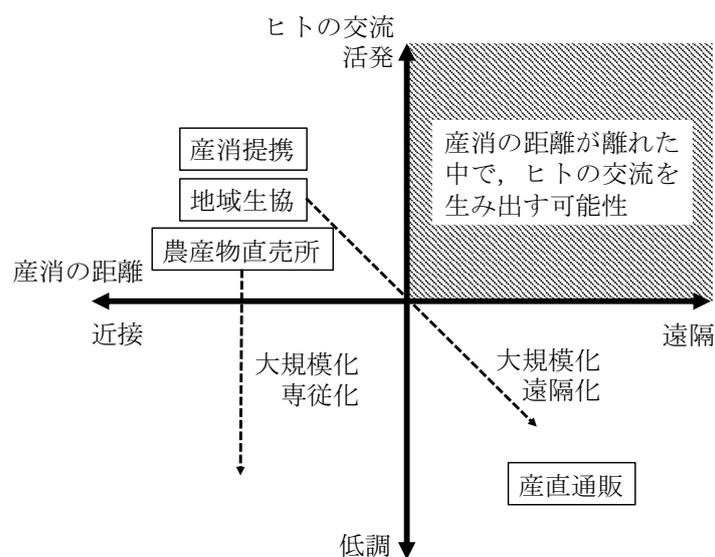


図8-2 新たな産直ビジネスの可能性

る。この点において従来の産直ビジネスとは異なる取り組みと言え、これまで不可能とされた第1象限での産直ビジネスの可能性を示した点において、大きな社会的意義を持つ。

また、この領域で産直ビジネスが成立がするという事は、生産者がこれまで困難であった都市部での情報発信や販路開拓、遠隔地の消費者との交流がプラットフォーム機能を通して可能となったことを意味している。つまり、人的な関係性を基盤とした取引を期待できる範囲が拡大した点に、生産者にとっての意義を見出すことができる。

さらに、かつての「産地直結」の産直ビジネスでは、援農が前提とされ、共同購入が取引の条件であったため、人的な交流における消費者の負担が大きかったが、その点、本研究におけるプラットフォームは、蓋然的な交流を期待するものであり、生産者との交流に関して消費者に選択の余地が生まれた。よって、自身の生活や志向に合わせた購買活動の中で、希望をすれば主体的に産地や生産者との関係性を構築することが可能となっている。ここに、産直ビジネスのプラットフォーム化の消費者にとっての意義がある。

これらの産直ビジネスは、従来からあるサービスに、生産者と消費者が交流する機会や場を付加したものである。それゆえ、定期宅配や飲食店以外でも、多くの事業体にプラットフォーム化の可能性は開かれている。さらなる情報技術の進歩や社会インフラの発展によって、他の業態においてもプラットフォーム化が実現される可能性は十分にある。その結果、情報や体験の共有を通じた生産者と消費者の交流が増加すれば、農林水産業の価値の見直しへと発展しよう。産直ビジネスのさらなる発展への期待は大きい。

8-3 残された課題

本研究における課題としては、まず対象の限定性が挙げられる。本研究では、「コト消費」に対応する先進的な産直ビジネスとして、対象事例に「食べる通信」と「W社の地域連携事業」を取り上げた。両事例からは、生産者と消費者の交流を促進する機会や場（プラットフォーム機能）を付加することで、モノの交換だけではなく、それに付随する情報や体験といった「コト」を提供している点が、双方の事業モデルに共通する要素として確認された。実際、これらの事例以外でも、生産者による産直通販や農産物オーナー制度などにおいて、情報や体験を価値として強調するビジネスが登場しており、同じような動向にあると考えることができる。しかしながら、当然プラットフォーム化をしていない産直ビジネスも多々あ

り、全ての産直ビジネスがプラットフォーム化をするわけではなく、産直ビジネスの多様化の進展と認識できる。そういった点では、本研究で得られた知見がどの範囲まで適用可能か、対象の限定性に課題が残る。

2 つ目は、プラットフォーム化事例の産直全体における経済的なインパクトの評価である。前節で論じたように、プラットフォーム機能を付加した産直ビジネスは、新たな領域を開拓した点において社会的な意義を持つ。しかしながら、1 つ目の課題で述べたように、このプラットフォーム化が産直ビジネスの一部に見られる動きだとするならば、それらは経済的にどれほどのインパクトを及ぼすものとなるのか、追加の調査が必要である。

3 つ目は、具体的な調査対象者の問題である。本研究では、産直ビジネスの事業運営者を中心に、W社の地域連携事業においては、一部、生産者への聞き取り調査も実施したが、その数は限定されており、消費者を対象とした調査は実施できていない。産直ビジネスがプラットフォーム化することで、生産者や消費者にどのようなメリットやデメリットがあり、両者がプラットフォーム化をどう評価しているのか、より詳細に分析する必要がある。

謝辞

2016年4月に神戸大学大学院農学研究科博士課程後期課程に入学してからの3年間、その大半を「こんなはずじゃなかったのに」という気持ちで過ごしていたように思う。いま振り返ると、その原因は間違いなく「論文を書く」という行為を甘く見ていた自分自身にあるのだが、10年以上ビジネスマンとして実社会を経験し、「書く」こと自体を仕事の一つにしていたこともあって、正直なところ「論文を書く」ことへの不安は当初ほとんど持っていなかった。なんなら「書くのは得意」くらいの勘違いを入学後もしばらくは続けていたように思う。ようやくその過ちに気付いたのは、初めて学会に投稿する準備をしていた頃だろうか。全く書けないのである。一向に筆が進まない。どうにかこうにか1ページを書き切ったところで、論文の体をなしていない。ほぼエッセイなのである。そのとき、ようやく自分の勘違いに気づいた。すでに入学から半年以上が経ち、新たな年を迎えようとしていた頃の話である。人一倍遅いスタートを切った社会人学生であるにも関わらず、そんな勘違いをしていたのだから、その後も思い通りにいかなかったのはむしろ当然かもしれない。

そもそも研究に対する興味はあっても、強い意志を私は持ち合わせていなかった。37歳にもなって、なんとなく博士課程に通い始めるというのも珍しいが、最初はその程度の意識であった。私と神戸大学の接点は篠山に始まっている。2015年の秋、神戸大学が委託を受けている兵庫県篠山市の地域おこし協力隊のコーディネート業務に私が携わるようになったのがきっかけであった。市と大学の連携を牽引していたのが、現在の指導教官であり、本論文の主査を務めて下さった神戸大学大学院農学研究科准教授の中塚雅也先生であった。中塚先生との出会いがなければ、研究の世界に一歩足を踏み出すことはなかったであろう。当時、私は香川県で暮らし、「四国食べる通信」の編集長として、四国中の農家、漁師、発酵職人などを訪ね歩く日々を送っていた。そのときに見た、農山漁村でいきいきと生きる生産者の姿や、彼らの発する言葉に私は感銘を受け、心を動かされた。食農分野をライフワークにしようと決めた原点もそこにある。博士課程に興味があるという私に、中塚先生は研究の道を指し示して下さり、学ぶ機会を与えて下さった。もともと経済学部だった私には農学の基礎的な知識が圧倒的に不足しており、拙い論文の草稿を見ていただく度に申し訳ない気持ちになったが、その都度、懇切丁寧に熱意をもって指導して下さり、いつも締め切り直前まで深夜早朝関係なく付き合ってくれた。研究者としてのあるべき態度を、その姿勢から学ばせていただいたと感じている。この博士論文を書き上げることができたのも、そのほ

とんどを中塚先生に負っている。深謝の意を表したい。

そのほか、本論文は多くの人の支えによって書き上げられたものである。ご多忙の中、副査を快くお引き受け下さり、いつも適切な助言を下さった神戸大学大学院農学研究科の小野雅之教授と金子治平教授には、記して深く謝意を申し上げたい。また、同科食料環境経済学講座の草苺仁教授と石田章准教授、また中塚研究室のゼミ生には、本論文を取りまとめるにあたって多くの示唆を頂いた。感謝の意を表したい。研究、仕事の両面でお世話になった六甲の農学研究科地域連携センターと篠山の神戸大学・篠山市農村イノベーションラボのスタッフの方々には、いつも研究への配慮を頂き、心より感謝したい。特に、前センター長・星信彦教授の「博士号は1万パーセント持っておいた方がいい」との言葉は、いつまでも忘れることはないであろう。単純な私を突き動かすのに十分な表現だった。

また、研究対象であり、古くから想いを共にする仲間でもある各地の「食べる通信」関係者にも深く謝意を表したい。「食べる通信」との出会いによって私の人生は彩り豊かなものになった。同じく、研究対象として、いつも快く調査にご協力下さった株式会社ワールド・ワンの河野圭一社長をはじめ、スタッフの皆様にも心より感謝申し上げたい。研究を通して素晴らしいご縁を頂いた。今後、研究だけでなく事業面でもお返しをしていきたいと思う。

最後になったが、この30代後半の無謀なチャレンジを、物心両面から応援し続けてくれた実の両親と義理の両親には、深甚に謝意を申し上げたい。その支えがなければ研究を継続することはできなかった。いまになって思えば、共働きの両親に代わって放課後の私の面倒を見てくれた祖父母が八百屋だったことにも運命的なものを感じる。そして何より、結婚、出産、転居と目まぐるしく環境が変わる中でも、常に私の考えを尊重し、常に支え続けてくれた妻の之子には、どのような感謝の言葉をもってしても謝意を伝え切ることができない。生涯を共にし、心豊かな人生を築く中で、少しずつ恩返ししていきたい。この論文は、その妻と、いつも未来への希望を感じさせてくれる長男の遼和、そしてまもなくわが家に加わる新しい家族に捧げたい。

博士論文を執筆する過程において、遅まきながら研究に対する意志が生まれた。今後は、ビジネスと研究の両面から、食と農における地域と社会の課題解決に貢献できるよう、事業家としての矜持を持ちながら、一人の研究者として新たなスタートを切りたい。これからの人生を、心を燃やし生きていくことをここに誓い、筆を置く。

兵庫県三田市の自宅にて、暁のときに

