

グリーン・ツーリズム事業における 経営課題の克服に向けて

——香川県のグリーン・ツーリズム施設を事例として——

梶 脇 裕 二
原 直 行

目 次

- I. はじめに
- II. 香南町農業振興公社の概要
- III. 公社における問題点
- IV. 改善への取り組み
- V. むすび

I. はじめに

日本におけるグリーン・ツーリズム（以下GT）は、1990年代以降、農林水産省（以下農水省）を中心にその普及が図られてきた。原 [2006] にもあるように、日本におけるGTは、当初地域全体の「所得の維持・確保」を主な目的として政策的なバックアップがなされてきたが、1999年の「食料・農業・農村基本法」以降では、GTの推進にあたり、とりわけ「都市＝農村の交流促進」が強調されるようになった。これは、日本におけるGTの展開が当初農水省の想定していた状況とは異なり、常設独自店による農産物等直販施設（いわゆる産直市場）がその中心的存在になっていることに影響を受けたものと思われる。したがって、現在のところ日本におけるGTは本場ヨーロッパ型の農村における滞在型余暇活動とは性格の異なる形で展開されており、GTの概念はヨーロッパのそれに比べより広範囲にとらえられている。⁽¹⁾

そういう意味ではわが国のGTは独自の展開過程をたどっているといえるが、結果として農水省や現場の農村・農家が当初期待していたようなGTの経済効果は、とりわけ農村・農家側の印象として、それほど感じられていない。このことは、農水省農村振興局のまとめた資料における農家民宿の軒数からも明らかである。それによると、2000年3月において農家民宿は5,054軒と推計されていたのに対し、6年後の2006年には3,653軒と減少している⁽²⁾。また農村休暇法に基づく農林漁業体験民宿の登録数においても、1997年の862軒をピークに、その後徐々に数が減少し始め、2004年には415軒にまで落ち込んでいる⁽³⁾。

このような当初の政策的含意からのずれは、1つはハード面において施設や環境が未整備であったことに起因するであろう。それともう1つは、ソフト面においてGTの組織的な推進体制が地域に十分確立されていなかったこと、また現場の農村・農家において経営上の戦略的思考、またはマーケティング思考が欠如していたことに理由が求められる⁽⁴⁾。政府は、2003年度以降、旅館業法、道路運送法、旅行業法、建築基準法などにおいて農家民宿の開業・営業に有利な規制緩和を推し進め、農家民宿など宿泊施設の増加を積極的に支援している。ただし、こうした一連の法改正はいわゆるハード面における施設・環境の整備であり、GTの一層の普及を図るには、もう1つの課題である担い手側の経営思考の浸透にも力を入れていかななくてはならない。このことは何も農家民

(1) 原 [2006], pp.102-103.

(2) 農林水産省農村振興局「都市と農村の交流について」(http://www.maff.go.jp/saiyou/1_jimu/0325siry01.pdf), 農林水産省農村振興局「グリーン・ツーリズムの現状について」(http://www.maff.go.jp/nouson/chiiki/gt/tenkaihoukou15_12.pdf)

(3) 都市農山漁村交流活性化機構 [2005], p.46.

(4) 都市農山漁村交流活性化機構の調査によると、グリーン・ツーリズムにおいて期待した経済効果が得られなかった理由として最も意見が多かったのは、「推進体制整備が不十分であった」という回答であり、次いで「明確な戦略検討が不十分であった」が挙げられている。そのほかに「都市生活者を受け入れるソフト面での整備が不十分であった」、「施設整備が不十分であった」、「アイデアがマンネリ」、「顧客のニーズ情報などの把握が不十分であった」、「情報発信を担う人材の育成ができなかった」ことなどが理由に挙げられている。農林水産省農村振興局「都市と農村の交流について」(http://www.maff.go.jp/saiyou/1_jimu/0325siry01.pdf)を参照されたい。

宿だけに限られる課題ではなく、とくに交流目的の公的施設にも GT 事業の中核的な役割が期待されており、そこでも同様の課題があるように思える。⁽⁵⁾

そこで本稿では、日本における GT の本格的な展開にとって農家民宿と同程度に重要な交流目的の公的施設を対象に、そこにおける経営思考の浸透についてその問題点を検証していきたい。その際、とくに施設関係者から我々に直接調査依頼のあった公的 GT 施設を対象に、その施設の経営分析から上記のような問題点を明らかにしていく。その上で、このような問題点に我々が可能な限り直接的に関与し、改善策を提言・実行した成果を紹介して、当施設の今後の方向性を具体的に提示してみたい。

Ⅱ. 香南町農業振興公社の概要

本稿で取り扱う対象は香南町農業振興公社が母体となって、高松市香南町に⁽⁶⁾設立された香南アグリームである。本節では当施設を中心に公社における事業概要と経営状況をまずみていく。

(1) 事業の概要

香南町は、旧来より、米と麦（とくに小麦）を中心とした土地利用型農業が盛んであった（表1参照）。ところが、1965年あたりから高松市のベッドタウン化が進み、農外就業者の割合が上昇し農地の宅地転用が進行した。一方、農家においても都市近郊という条件から恒常的勤務による兼業農家が大きく増加した。これらの状況は、農家数の推移をみた表2から確認できる。同表からは、1970年以降世帯数が増加するなかで農家世帯率が急激に下がっていったこと、第2種兼業農家率が1970年から80年にかけて急上昇したことがわか

(5) 2002年に公表された「食と農の再生プラン」で示された「都市と農山漁村の共生・対流」では、いわゆる三層構造が設けられており、すなわち一時的滞在から二域居住、そして最後は定住へと段階を踏むごとに都市＝農村の交流は濃密なものになっていくプロセスが考えられている。もちろん GT はそのうち一時的滞在と二域居住を支援する事業と位置づけられ、とくに一次滞在における農家民宿と交流目的の公的施設にはその中核的な役割が期待されている。

(6) 香南町は2006年1月から市町村合併により高松市に編入した。

表1 香南町における農作物作付面積の推移

	合計	稲	麦類	豆類	工芸作物	野菜類	果樹類	飼料用作物	その他	耕地利用率
	ha	ha	ha	ha	ha	ha	ha	ha	ha	%
1970	1,120	457	279	42	64	140	54	49	32	162.8
1980	834	372	131	37	34	89	128	30	13	121.2
1990	724	308	157	24	4	79	78	62	12	121.1
2000	502	248	67	15	1	52	62	32	25	96.7
2004	492	238	85	17	1	49	50	28	24	99.0

資料：農林省香川統計調査事務所編『香川農林水産統計年報』（各年版）より作成

注：農林省香川統計調査事務所は1989年より中国四国農政局香川統計情報事務所に編成替えした。

表2 香南町における農家数の推移

	総世帯数	農家数	農家率	専業農家	専業率	第1種兼業農家	1兼率	第2種兼業農家	2兼率
	戸	戸	%	戸	%	戸	%	戸	%
1970	1,375	1,023	74.4	107	10.5	321	31.4	595	58.2
1980	1,655	981	59.3	98	10.0	150	15.3	733	74.7
1990	1,848	831	45.0	97	11.7	95	11.4	639	76.9
2000	2,348	585	24.9	78	13.3	45	7.7	462	79.0

資料：農林省香川統計調査事務所編『香川農林水産統計年報』（各年版）より作成

る。また1989年に高松空港が開港したことで、離農化にさらに拍車がかかり、他産業との所得格差はますます拡大し、兼業の進展から耕地面積の減少、耕地利用率も低下し、農業は全体的に衰退していく状況にあった。

そこで香南町は、将来に向けて魅力ある農業を構築する施策として、農家と関係機関が共同して特色ある地域農業を形成・推進する拠点作りを目指して、香南町花卉園芸団地事業計画を策定した。日本全体の農業においても、上記のような兼業化の進展、農村人口の減少、耕作放棄地の増加などはすでに大きな問題として取り上げられていたが、ちょうど1990年頃から、このような諸問題に市場主義（グローバル化）の進展が加わり、いよいよ農業政策の基本的なあり方が問われるようになった。そうしたことから、1992年に「新しい食料・農業・農村政策の方向」（「新政策」）が国の農業政策の指針として出され、さらに1999年には「食料・農業・農村基本法」が策定、新たな農業政策の基本的

方向が示された。これら一連の法整備のなかでは、とくに地域でのリーダーシップを発揮できる人材や効率的・安定的な農業経営を担う人材の育成、女性の参画、都市＝農村交流の振興といった特色が出された。⁽⁷⁾ こうした背景の中で、先の香南町の計画は農水省の経営構造対策事業に認定され、⁽⁸⁾ それから施設整備を進めて2001年に表3のような第3セクター（「香南町農業振興公社」）が設立された。

公社の事業目標は、①複合経営促進施設の整備による花卉農家の集団化（農地集積）②花卉の流通先確保による経営安定化・認定農業者の育成、③圃場整備地内の遊休農地解消のための農業機械銀行への作業受委託推進、④産地形成促進施設の活用を通じた女性起業グループの育成、⑤花卉園芸団地の整備であった。これらの目標を達成するための具体的な事業は、以下の6つであった。

(7) 「食料・農業・農村基本法」では、次のような内容が定められている。

（人材の育成及び確保）

第二十五条 国は、効率的かつ安定的な農業経営を担うべき人材の育成及び確保を図るため、農業者の農業の技術及び経営管理能力の向上、新たに就農しようとする者に対する農業の技術及び経営方法の習得の促進その他必要な施策を講ずるものとする。

2 国は、国民が農業に対する理解と関心を深めるよう、農業に関する教育の振興その他必要な施策を講ずるものとする。

（女性の参画の促進）

第二十六条 国は、男女が社会の対等な構成員としてあらゆる活動に参画する機会を確保することが重要であることにかんがみ、女性の農業経営における役割を適正に評価するとともに、女性が自らの意思によって農業経営及びこれに関連する活動に参画する機会を確保するための環境整備を推進するものとする。

（都市と農村の交流等）

第三十六条 国は、国民の農業及び農村に対する理解と関心を深めるとともに、健康的でゆとりのある生活に資するため、都市と農村との間の交流の促進、市民農園の整備の推進その他必要な施策を講ずるものとする。

2 国は、都市及びその周辺における農業について、消費地に近い特性を生かし、都市住民の需要に即した農業生産の振興を図るために必要な施策を講ずるものとする。

(8) 経営構造対策とは、1999年7月に制定された「食料・農業・農村基本法」の理念に基づき、効率的かつ安定的な農業経営が地域農業の相当部分を担う農業構造を確立するため、地域の農業者を中心とする幅広い協力体制が整い地域の農業の実情に即した合意形成が確立されている地域を対象に、地域の農業の担い手となるべき農業経営の育成及び確保に結びつく機械及び施設等の整備を図ることを内容とする。

表3 香南町農業振興公社の概要 (2002年6月当時)

区 分	内 容
1. 商 号	有限会社 香南町農業振興公社
2. 本店所在地	香川県香川郡香南町大字岡 1270-13
3. 資本金	1,000万円
4. 従業員	10名
5. 役 員	(1)取締役6名 (2)監査役2名
6. 役員の任期	定めない
7. 代表取締役	1名
8. 営業年度	毎年4月1日から翌年3月31日
9. 設立日	2001年5月1日

資料：香南町農業振興公社資料より作成

- ・産地形成促進施設内（2階建て）における工房（パン工房、惣菜工房、アイスクリーム工房）と体験教室（郷土料理）（以上1階）、展示販売室、体験教室（フラワーアレンジメント）（以上2階）の設置。
- ・複合経営促進施設の利用（花卉生産温室のリース）
- ・加工用果樹園における高付加価値果樹の栽培・加工・収穫体験
- ・小規模農地の貸付（市民農園）
- ・サツマイモ、ジャガイモ、とうもろこし、たけのこなどの収穫体験（体験農園）
- ・香南青空大学校（定期的農業教室）

こうした事業を遂行するにあたって、とくに産地形成促進施設内の事業については、地元農産物を積極的に活用すること、また女性の農業参画を促進することを目的として、公社内に「手作り工房カモミール」が設立された。構成員は当初15名を数え、地元農産物を利用した地域特産品の開発・販売もこのグループが主体的に担うことになった。

このような事業体制を2001年から整えるなかで、産地形成促進施設内の事業は施設の設備・利用形態の面で若干の調整が必要となり、2階を喫茶・展示

販売室、体験教室（フラワーアレンジメントなど）にすることとし、1階は予定通り工房（パン工房、アイスクリーム工房）、体験教室を行えるようにした。またこの事業とは別に当施設の管理そのものが自治体からの委託事業とされ、さらに周辺地域にある公園管理も同時に行うことになった。そして香南町の社会福祉協議会で行われている老人介護事業の給食提供も委託事業として新規に引き受けた（デイ・サービス）。こうした事業調整を経てから、高松空港に隣接する丘陵地帯一帯を「香南アグリーム」と称して、そのなかに喫茶・展示販売部門、体験教室部門、デイ・サービス部門、花卉生産部門、市民農園部門、施設管理部門、公園管理部門を設け、さらに香南アグリームから約2キロ離れた別会社の香南地域振興有限会社の施設敷地内に朝市部門（農産物等直販部門）を併設して、2002年6月にオープンした。

(2) 公社の経営状況

それでは、2002年度以降の公社の経営状況はどのようなものであったであろうか。経営状況を分析するにあたり、まず経営分析の方法を示しておく。経営分析の指標は様々なものがあるが、一般的に使われる安全性、収益性、成長性、生産性の観点から表4のような内容と計算式で指標を求めた。その際、関連業界の全国的な数値と比較するため、中小企業庁の財務指標を参考にした⁽⁹⁾。比較対象としての関連業界の数値は、TKC経営指標における「農業」も考えられたが⁽¹⁰⁾、公社の実態が小売業に近いと判断し、「小売業（全体）」の業種内同一企業のデータを用いた⁽¹¹⁾。ただし、成長性、労働生産性については、中小企業

(9) 中小企業庁の説明によると、この財務指標は国が中小企業の信用データベース(CRD)として構築した中小企業信用リスク情報データベースのデータを活用して、中小企業法人801,913社の決算書(2003年1~12月決算期分)をもとに作成しており、従来公表してきた「中小企業の経営指標」及び「中小企業の原価指標」に比べ、CRDをデータソースとして用いることにより、格段に多数の企業の決算情報をもとにより信頼性が確保されている。中小企業庁「中小企業の財務指標」(http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/zaimu_sihyou/download/H17zaimu_sihyou_gaiyou.pdf)

(10) 山崎・四方・黒木・持田[2002]ではTKC経営指標の「農業（全体）」が比較基準に設定されている。

庁データにその記載がなかったため、参考数値は示していない。

以上の計算式に必要な公社の各年度の経営業績等は表5の通りである。

表4 財務指標の計算式

安全性	流動性	流動比率 (%)	$\text{流動資産} \div \text{流動負債} \times 100$
		当座比率 (%)	$\text{当座資産} \div \text{流動負債} \times 100$
	資本調達の健全性	固定比率 (%)	$\text{固定資産} \div \text{自己資本} \times 100$
		自己資本比率 (%)	$\text{自己資本} \div \text{総資本} \times 100$
収益性	資本利益率	総資本経常利益率 (%)	$\text{経常利益} \div \text{総資本} \times 100$
	売上高利益率	売上高経常利益率 (%)	$\text{経常利益} \div \text{売上高} \times 100$
	資本回転率	総資本回転率 (%)	$\text{売上高} \div \text{総資本}$
成長性	売上高成長率	対前年売上高比率 (%)	$\text{当期売上高} \div \text{前期売上高} \times 100$
生産性	労働生産性	従業員1人当たり付加価値 (円)	$\text{付加価値} \div \text{従業員数}$

表5 公社の経営業績等

(単位：円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
流動資産	4,568,740	9,976,998	12,911,365	11,250,077
流動負債	605,077	3,350,511	5,731,896	3,631,781
当座資産	3,266,773	3,813,897	5,696,845	10,518,425
固定資産	2,834,100	3,180,488	2,147,769	1,480,338
自己資本	6,797,763	9,806,975	9,327,238	9,098,634
経常利益	-2,989,295	3,009,212	-479,737	-228,604
総資本	7,402,840	13,157,486	15,059,134	12,730,415
売上高	46,650,862	70,244,335	67,639,278	66,855,087
売上原価	21,551,876	37,096,231	33,865,457	31,961,426
売上総利益	25,098,986	33,148,104	33,773,821	34,893,661
販売・一般管理費	28,369,119	32,315,454	34,912,512	35,739,430
付加価値 ⁽¹²⁾	13,575,957	22,533,131	22,168,640	22,489,014
人件費 ⁽¹³⁾	16,287,552	19,170,289	21,245,838	21,760,987
従業員数 ⁽¹⁴⁾	12名	15名	13.5名	11.5名
広告宣伝費	137,500	277,639	143,494	472,824

資料：香南町農業振興公社資料より作成

(11) 業種内同一企業とは、2001、2002、2003年度と時系列で比較可能な同一業種内の中小企業のことである。ここでの指標は2003年度の業種内同一企業のものであることを断っておく。

このような経営業績等に基づいて、2002年度から05年度までの公社の財務指標を求めると、結果は表6の通りである。

表6 公社の財務指標

	中小企業	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
流動比率	115.0%	755.1%	297.8%	225.3%	309.8%
当座比率	58.4%	539.9%	113.8%	99.4%	289.6%
固定比率	225.1%	41.7%	32.4%	23.0%	16.3%
自己資本比率	8.4%	91.8%	74.5%	61.9%	71.5%
総資本経常利益率	0.5%	-40.4%	22.9%	-3.2%	-1.8%
売上高経常利益率	0.3%	-6.4%	4.3%	-0.7%	-0.3%
総資本回転率(回)	1.7回	6.3回	5.3回	4.5回	5.3回
対前年売上高比率	—	—	150.6%	96.3%	98.8%
従業員1人当たり人件費(円)	—	1,357,296	1,278,019	1,573,766	1,892,259
従業員1人当たり付加価値(円)	—	1,131,329	1,502,208	1,642,121	1,955,566

資料：香南町農業振興公社資料より作成

安全性の分析結果をみると、どの年度も全国的な指標を大幅に上回っており、短期的な支払い能力については流動比率、当座比率とも全く問題ない。資本調達健全性は固定比率がどの年度も100%を大幅に下回っているし、しかも自己資本の総資本に占める割合は相当高い。これらは、公社の財務資料にある流動負債の勘定科目を確認すれば分かるが、とくに短期借入金などの他人資本がなく、返済の必要に迫られる資金が少ないことがその理由であろう。

それとは対照的に、収益性の結果がよくない。資本回転率を除く収益性の指標は2003年度以外、全国規模の平均を全て下回っている。とくにオープン初年度では経常損失を大きく計上し、約300万円の損失であった。その原因としては、初年度は初期設備投資分の支出が大きく計上されていることや、1年を通して営業をしていない事業があったことなどが考えられる。実際次年度の2003年度は経常利益を300万円程度出しており、収益性が改善される傾向が

(12) 付加価値＝経常利益(損失)＋給料手当＋租税公課＋地代＋減価償却とした。

(13) 人件費＝給料手当＋法定福利費＋福利厚生費＋役員報酬とした。

(14) パート社員は正規社員のおよそ半分の労働時間であるため、フルタイムの正規社員を1名として計算すると、パート社員は0.5人である。

みられた。しかしそれ以降の年度は再び損失を計上しており、公社全体の売上高も2003年度以降徐々に低下している。

資本回転率は全国規模と比較して全ての年度においてそれを上回っているため問題がないようである。しかし2002年度から04年度にかけては徐々に低下している。これは総資本がその間約2倍になっているのに対し、売上高は2003年度に一旦増加したものの、次の年度から低下していることが影響している。このことは、対前年売上高比率からも明らかである。2003年度に売上高が大きく伸び、経常利益が生まれたのは、2002年度から03年度にかけて施設の整備などが進み、1年を通して営業ができたこと、また新規の事業委託が行われたことなどが影響していると思われる。ところが、売上高の伸びが鈍化し始めると、再び経常損失を出している。そのため、もちろん成長性も良好な状態であるとはいえない。

このように、公社の経営状態に関する財務指標の分析からは、収益性の低さ・成長性の低迷がとくに問題であることが分かった。そこで、費用に注目してその状態をみると、2003年度から05年度にかけて売上原価の絶対額は減少しており、対売上高の割合も減少している。それに対して、販売・一般管理費が2003年度から05年度にかけて10%程度上昇しており、それが収益を圧迫したといえる⁽¹⁵⁾。この販売・一般管理費において大半を占めるのが人件費である。表6からは従業員1人当たりの人件費が2003年度以降上昇し続けていることが分かる。労働生産性の目標設定では、労働生産性の伸びがこの上昇分を吸収していれば、問題はないが、たとえば2003年度から05年度の労働生産性の伸びが1.30倍であるのに対して、従業員1人当たり人件費の伸びは1.48倍と人件費の伸びが若干上回っている。これは、生産性の伸び以上に人件費が上昇していることとなり、公社の経営にとっては好ましい状況ではない。

ただ、表6から確認できるように、もともと従業員1人当たりの人件費はそ

(15) これは香南地域振興有限会社が運営する香南楽湯の中のカフェ運営の委託である。

(16) 売上総利益は2003年度から05年度にかけて5%伸びており、金額としては1,745,557円増えている。それに対して、販売・一般管理費は10%の伸びで3,423,976円増加している。

れほど大きくない。全体的な費用の削減は今後の課題でもあるが、早急な人件費の見直しはモチベーションに与える影響を考慮すると、慎重な判断と綿密な具体策が必要であり、まずここでは2003年度から05年度にかけて5%減となった売上高の増加による利益上昇を通じて、収益性の改善を図ることが優先されるべきであると考えられる。

以上のことを踏まえて公社の財務上の問題をさらにみていくとするなら、公社における諸事業の売上高の推移を確認し、事業部門ごとの傾向を把握する必要があるであろう。まず公社における売上高を構成する事業のうち、自治体から安定的な収入が得られる施設管理、公園管理の受託管理料収入と自動販売機の販売手数料などは全体の約25%程度を示している。これらの事業は委託のある限り継続的な収入が望めるが、しかし現在の水準以上の増額は期待できない。しかも、事業委託の契約更新が問題となっているため、これらの委託事業の継続は今後不透明でもある⁽¹⁷⁾。したがって、施設管理、公園管理部門以外の事業部門（喫茶・展示販売部門、体験教室部門、市民農園部門、デイ・サービス部門、花卉生産部門、朝市部門）において、売上高を増加させるための努力が必要となる。ただしデイ・サービス部門も福祉協議会からの受託業務であるため、公社の経営努力が直結する部門ではなく、また市民農園部門では農園数に限りがあるため（すでに市民農園管理料は最大限）、これ以上の収益獲得の機会には困難である。

そうなると、公社における具体的な経営課題は、上記以外の事業部門（喫茶・展示販売部門、体験教室部門、朝市部門、花卉生産部門）の売上高増にあるといえよう。これら諸部門の売上高の推移は表7の通りである。

もっとも売上高が高いのは朝市部門である。朝市部門は2002年度から03年

表7 各事業の売上高

(単位：円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
花卉生産	5,505,860	6,233,997	5,918,502	4,757,253
喫茶・展示販売(本館)	1,693,289	1,261,908	776,445	1,251,460
体験教室	123,700	214,010	983,430	1,564,000
朝市	27,337,252	45,974,985	40,110,170	40,834,897

資料：香南町農業振興公社資料より作成

度にかけて1.68倍もの伸びを示しており、これが2003年度における公社全体の業績の良さにつながっている。花卉生産部門についても設備の整った2003年度に最も高い数値を出している。しかし、2003年度以降の売上高は体験教室部門を除いて全部門で頭打ちとなり、徐々に減少傾向に転じている。とくに2004年度の喫茶・展示販売部門の数値が低いのは、食品衛生上の問題から2ヶ月間営業できなかつたことが大きく影響している。これらの部門とは対照的に体験教室部門は2002年度以降、売上高を伸ばし続けている。

それではこれら事業部門の収支状況はどのようなものであろうか。それをまとめたものが表8である。

表8 各事業の収支

(単位：円)

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
花卉生産	-4,150,019	-211,873	1,500,041	1,651,660
産地形成促進施設 ⁽¹⁹⁾	-8,124,088	-218,890	-2,177,938	-110,329
朝市	326,985	4,757,149	4,749,740	6,327,189

資料：香南町農業振興公社資料より作成

収支面では継続、安定して朝市部門が良い状態を維持している。朝市部門は当初JA中心に運営される既設の産直市場との共同事業形態が構想され、香南アグリーム内に新たな直販施設が開設される予定であった。ところが、立地条件面でJAとの折り合いがつかず、結局JA中心の既設産直市場の移転は実現しなかった。この隣接の産直市場は、JA香川県が中心となって運営している直販施設の中でも当時から県下屈指の規模を誇っており、公社の朝市部門に少なからず影響を与えるものと思われたが、現在のところ、収益面では健闘している状態といえよう。

また花卉生産部門は当初知名度の低さや生産技術の未熟さ、それに伴う低単

(17) 実際、2005年度において公園の受託管理事業は終了した。

(18) 収支とは香南町農業振興公社資料に基づいたもので、売上一支出によって算出している。

(19) 香南町農業振興公社資料では喫茶・展示販売部門(本館部分)と体験部門は同一施設内で営業しているため、支出項目が重複することから産地形成促進施設部門(ただし、「視察」、「その他」などの収入も含んでいる)としてまとめて計算している。

働などが原因で、マイナス収支であったが、年を追うごとに利益を増やしている。公社のもともとの事業目標であった認定農業者育成については6棟の複合経営促進施設のうち4棟を3人の認定農業者が利用し、経営規模の拡大に努めており、残りの2棟は新規就業者が花卉生産を行っている。このように朝市部門や花卉生産部門については、当初の事業目標を達成しつつ、しかも年々収益を上げ続けており、今後も大きな問題がなければ、継続的・安定的な収益は見込めるであろう。

他方、毎期赤字を計上しているのが、喫茶・展示販売部門、体験教室部門中心の産地形成促進施設部門である。つまり、この指標は、公社における財務的な改善が、とりわけこの喫茶・展示販売部門、体験教室部門などの改善から取り組まれなければならないことを意味している。では、これらの諸部門に内在する問題点はどこにあるのであろうか。

Ⅲ. 公社における問題点

(1) 経営施策の側面

これらの事業における問題は様々考えられるが、経営施策の上で基本的な問題であると考えられるのは2つある。1つはコミュニケーション対応の不足である。公社がこれまで利用している広告媒体は屋外、パンフレットといった基本的な媒体のほかに、現在ではホームページも開設している。また毎年秋に収穫祭を開催して、そこで臨時の飲食店を営業したり、農産物を直売したりするなど、利用者同士の交流や認知度を高める努力をしている。パブリシティでは過去、とくに新聞における広告と取材が年平均4、5件程度あり、TVでは5、6件、ラジオも半年の期間において6回程度の取材を受けた。

しかしこうしたコミュニケーション対応は、財務資料をみる限り量的に大きいものではなく、売上高の推移から判断するにその効果は限定的であると考えられる。また、広告のうち一般的に屋外やパンフレットは、コストが比較的安

(20) 売上高に占める広告宣伝費の割合は2002年度：0.3%、2003年度：0.4%、2004年度：0.2%、2005年度：0.7%である。

価で、反復率が高い反面、特定の地域だけに限定され、しかもその情報量は少ないかあるいは広告変更などの柔軟性が低いなどの欠点をもつ。こうした欠点をホームページのような媒体で補足・強化することで、商品・販売物、サービスに対する訴求性を高めるのが広告手法の常道といえるが、香南アグリーム(公社)の場合、ホームページ自体がまだ未整備で、情報量もそれほど多くはない。

たとえば、体験教室部門の紹介においては定員、所要時間、時期、連絡先などの掲載がなく、保有する媒体機能を十分に活かしきっていない。さらに喫茶部門のメニューについても、実際の店舗ではすでに扱っていないメニューがホームページで紹介され続けている。ハーブを中心とした加工品の販売では展示している商品が販売しているのかどうか判別できないようなディスプレイである。そのような意味で、広告、イベント、実際の店舗の雰囲気はそれぞれ全く個別に展開され、マーケティングの基本ともいえるべき効果的なコミュニケーション・ミックスが香南アグリーム(公社)ではほとんど行われていない。

2つ目の問題は施設の構造である。喫茶・展示販売部門等がある産地形成促進施設は鉄骨一部鉄筋コンクリート造りの地上2階建てで、屋外に広がる農園の風景を施設内からも眺望でき、またその風景との調和を考慮してか、開放的な空間を演出して側壁にはガラス窓を多く取り付け、天井にもガラスを張っている。ところが、そのような建築構造の結果として施設内の熱の循環が非効率になり、窓を閉め切ると夏場においては室温が40度を超える日も珍しくない。このような施設内で、とくに夏場において喫茶や農産物加工品を営業・展示販売するのは限界がある。そうすると、1年を通じて喫茶部門で扱う食材の計画的な仕入れは困難となり、喫茶部門継続のためには必然的にメニューを限定するしかない。農産物加工品も気温を考慮した商品だけしか展示することができず、当然品数は限られてくる。こうした喫茶メニューと展示販売品の貧弱さが一般客の関心をさらに遠ざける要因となっている。

以上のような指摘以外にも香南アグリーム内にはまだ多くの問題が存在していると考えられる。ただ、上で挙げた問題に共通する本質的な点が次のことに

ある。つまり、コミュニケーション対応の不足にしても、施設の構造的問題にしても、消費者が実際に足を運んで、香南アグリームのコンテンツを利用・体験するまでにいたる、注目、関心づけを生んでいない、また生む条件を整えていないということである。古典的な購買心理のモデルでは、商品の購入にいたるまでに通常、注目、関心、欲望、記憶、行動の心理的段階があるとされ、マーケティング戦略においてはこの段階に応じて広告、ディスプレイ、商業環境設定などがデザインされるべきだと考えられている。まずこうしたマーケティング戦略の基本に立ち返るとすれば、消費者を実際の行動に導くためにはコミュニケーションの複合的な相互作用が必要で、何よりその入り口段階にある注目、関心に力を注ぐべきである。

ところが香南アグリーム（公社）の場合、広告は小規模で、それらのミックスもうまくいっておらず、喫茶・展示販売部門は十分な内容とサービスを提供できる水準にあるとはいえない。さらに冒頭でみたように現在の日本におけるGT事業の中心である直販施設（朝市）が別の敷地で営業しているため、香南アグリームへの呼び込み手段として相乗効果を発揮できていない。そこでは経営資源が分散化してしまい、しかも喫茶メニューと展示販売物の貧弱さが経営資源の劣位的なポジションを一層不利にしている。本来ならば、他の直販施設との差別化を図るために、この香南アグリームにおける諸事業部門と朝市部門をどのように有機的に組み合わせるかが、優位性獲得の条件になるといえるが、そうした努力はみられるものの、有機的な結合のダイナミズムは公社からまだ生まれていない。それゆえ、今後も一般客の引き込みはおろか、リピーターの獲得にも大きな期待をもつことはできないであろう。

近隣のさぬきこどもの国、高松空港、空港公園方面へは年間50万人以上の人々の往来があるとされ、香南アグリームはそうした周辺施設への人の流れを利用することのできる絶好の立地条件にあるが、結果的に以上のような要因が作用してか、その流れを十分に取り込めていない。しかも一時的に立ち寄る一般客数の低迷は、現代において口コミの影響がますます重要視されているにもかかわらず、それを有効に活用できていないことになる。

香南アグリーム（公社）の経営上の問題は無論このコミュニケーション対応や施設構造などに尽きるものではない。むしろマーケティングにおける宣伝・広告は下部概念の1つであり、他に重要性の高いものはたくさんある。しかしこうした初歩的ともいえるマーケティング戦略の視点さえも欠如しているということが、さらなる根本的な問題を浮き彫りにしていると思われる。

(2) 組織体制の側面

経営施策上の基本的な視点の欠如は、事業そのもののグランドデザインに対する認識の甘さ、つまりは行政主体の経営感覚の欠如に根本的な原因があるように思える。公社は経営構造対策事業として国庫補助金を受け、さらに県、香南町からの補助など計5億円をもとに設立されている。資本金は95%が自治体、3%がJA、2%がその他である。会社形態としては有限会社形態をとっており、代表者が首長であることから典型的な第3セクターである。このような自治体が設立した第3セクターは、とくにその破綻処理を巡っていまなお大きな問題として取り上げられることが多い。確かに2002年における総務省の調査では第3セクターの全国的な経営状況において、「継続して黒字である」が全体構成比の44.4%であり、一般的に思われている第3セクターの非効率性は全ての事業体に当てはまるわけではない(表9参照)。しかし、全体の1/3はやはり赤字であり、こうした問題はこれまで様々なところで論じられてきた。そうした議論を踏まえて第3セクターの抱える問題を大別すると、次の3点にあると考えられ、それは公社にも共通してみられるものである。

①組織の硬直性

たとえば、公社では香南町が95%の出資であり、代表取締役が町長であったため、そもそも民の効率性を取り込む素地がなかった上に、形態としては有限会社であっても経営では行政が主体となり、最終的な責任は行政が取るというリスク認識があったように思える。すなわち、その性格が公共事業と変わらないものであるがゆえ、事業計画の見直しに対する抵抗感があったり、事業形

表9 過疎地域における第3セクターの最近の経営状況

区 分	件 数	構成比
継続して黒字である	551	44.4
赤字から黒字に転じている	108	8.7
黒字から赤字に転じている	62	5.0
継続して赤字である	409	33.0
一定した傾向がない	111	8.9
計	1,241	100.0

資料：過疎対策研究会編 [2004], p.54.

態を経済合理性だけで意思決定することができず、民間的な創意工夫を生かした、また自己責任の体質を伴って真に需要のある事業へシフトすることが容易でない風土がある。

②ガバナンスの未整備

地方自治法のなかでは出資比率50%以上の場合には首長が予算執行に関する調査権などを有し、また第3セクターは議会に対して経営状況の報告が義務付けられている。これまで香南町の場合も、第3セクター運営委員会が公社の経営状況を常に監督し、議会において決算報告をなしていた。公社の監事はその報告の都度、監査報告を遺漏なく行っていた。公社の経営状況に関しては、このように第3セクター運営委員会、議会、監事でチェックされる仕組みが整っていたが、ただそれぞれの機関でどの程度公社の現状を十分に認識し、将来計画などに関する議論を綿密に行ったか定かではない。

また公社は有限会社であるために、株式会社に比べると広く市民などの外部からのチェックがしにくい。確かに議会で決算報告が行われ、市民の情報開示請求に基づく情報公開体制は整っているものの、実際のところ広く市民の目に触れることはないし、しかも公社における具体的な経営評価や基準・手法も確立されているとはいえない。このように公社はほとんどが自治体出資であるため公的な性格を多分にもつにもかかわらず、アカウンタビリティを十分に果たす体制にはなっていないように思われる。

③リーダーシップの欠如

たとえば、現在の公社の組織体制は、代表取締役である高松市助役（以前は香南町長）をトップに、香南アグリームには所長をおき施設内の管理を行っている。花卉生産部門、朝市部門、喫茶・展示販売部門、体験教室部門、デイ・サービス部門などの事業にはそれぞれ担当者が配属され、機能的な専門化が図られている。一見すると効率的な運営体制が敷かれているようである。ところが、実際は公社経営の意思決定を担う代表取締役が自律した判断主体になっておらず、経営の主導的な立場が代表取締役にあるのか、所長にあるのか明確でない。また経営管理の実質的な責任者の不在は公社内における事業間の調整不足を引き起こし（統合的管理の欠如）、そのことが従業員間の信頼の醸成・深化、ならびに事業間のシナジー効果の創出を阻害している。

以上のように、産地形成促進施設部門の低業績からみえる香南アグリーム(公社)の根本的な問題は、こうした第3セクターの経営にみられるような行政主導の経営・組織体制にあると考えられる。公社もこのような体制のままで存続し続けると、早晚全国の第3セクターが直面しているような処理策を考えざるを得ないようになるであろう。それには民事再生法による法的整理、別事業体への業務委託といった選択肢も十分に考えられる。そうした処理に至る前に現在の事業体制の中で可能な限りの改善策を検討することは意味があるように思える。それは、最終的に組織体制の抜本的改革を断行する上でも、無駄なことではない。そこで次節では、上記のような問題の中で我々が直接改善に関わった取り組みについて紹介し、それを通じて公社の今後の事業のあり方などに関して具体的な指針を検討してみる。

IV. 改善への取り組み

公社の現在の実質的な事業ポートフォリオは花卉生産、朝市、喫茶・展示販売、体験教室、市民農園などの従来型のGT事業の組み合わせであり、その事業内容のうちに他のGT施設との明確な差別化が図れるような要素は見当たらず

ない。しかも先に述べたように、こうした事業間の連携が十分でなく、資源の非効率的な配分が常態化している。とりわけ、Ⅱ、Ⅲ節で指摘したように、喫茶・展示販売部門にいたっては施設内の構造的問題もあることからすでに撤退事業ともいえる状態である。

ではどのようなアプローチでもって、公社内における事業の再構築、とりわけ不採算部門であった産地形成促進施設部門内の諸事業を再編していくべきであろうか。Ⅱ節でみたように、公社における財務指標の問題がとくに収益性にあり、その改善が急務であったのであれば、その点における戦略論の一般的な考えは本業中心の集約型の事業編成が望ましいといえる。この考えにしたがえば、公社の収益性改善のためには、とくに喫茶・展示販売部門を縮小し、他のGT施設との差別化が図れる少数の事業に集中的に資源を振り向けることが効果的であるといえるだろう。そうすることで、公社の事業コンセプトはより明確になり、その事業に必要な情報も集積しやすくなって、コンピタンスが確立・強化される。その場合、新事業を一から創出することは時間的、経済的コストを考えると、現実的な改善策ではなく、むしろ近年の体験型観光の興隆とあいまって年々売上高を伸ばしている体験教室部門の強化に力点を置くべきだと考える。

しかも、この体験型観光事業は公社内で自己完結するようなものではなく、地域全体の魅力に即したもの、つまりディスティネーションの魅力そのものを引き出すような内容にすべきであろう。というのも、以前より観光事業においては観光目的地、つまりディスティネーションの魅力向上に関する分析が様々な形で蓄積されてきており、GTも今後こうした成果を積極的⁽²¹⁾に取り入れて、面的な広がりをもつ事業展開に基づき、持続的な経済効果を生み出す構造を確立しなければならないからである。

ではどのようにしてディスティネーションの魅力を高めればよいのであろうか。それにはまずそのディスティネーションがもつ資源（ディスティネーション資源）を発見することから始まる。ディスティネーション資源とは、ここでは

(21) Kotler, P./Bowen, J./Makens, J. [1996], pp. 633-657. (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳 [1997], pp. 733-757.)

観光資源と同義に解釈し、⁽²²⁾ 自然や文明の積み重ねによる歴史や文化であり、固有性、独自性、非代替性といった特徴をもつものである。香南アグリーム（公社）単体でこのような特徴をもつ資源を最初から形成していくのは無論困難であるため、公社の事業再構築に際しては、より広域的なディスティネーションの枠組みの中で、たとえば、香南町およびその周辺部、香川県といった面的広がりの中でそれが持つ歴史性・文化性を反映するようなオリジナルな資源の活用に関わるべきである。そしてその場合には、ディスティネーション資源の差別化が次の問題となる。

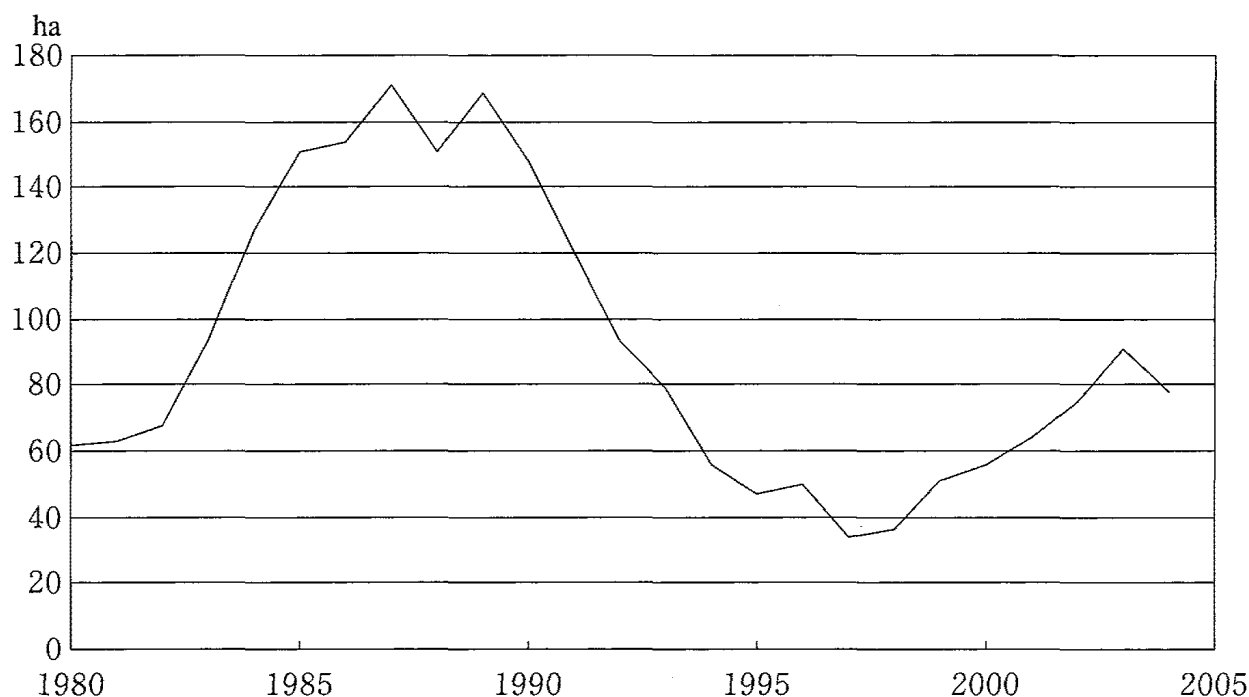
たとえば、加藤・重丸・野原 [2004] は広島、島根県における地域開発型の第3セクターが考える地域のメリットを調査したところ、両県の第3セクターともに、「自然環境」を最大のメリットと考えている。こうした「自然環境」と密接に結びついた事業展開を特に近隣の地方の中では、広島県の世羅地域が積極的に行っている。⁽²³⁾ 地方ディスティネーションにおける一資源がこうした「自然環境」にあるとすれば、世羅地域の自然環境は農村・山間部に固有のもので、四国地方の農村・山間部については愛媛県、徳島県、高知県のもつ自然環境が香川県よりも規模、多様性の面で優位な立場にあるといえる。そうなるたとえば、香川県のもつディスティネーションの魅力・資源としての「自然環境」の独自性は、他に求められなければならない。

香川県の農村部の特徴、とくに香南町およびその周辺部のそれは、Ⅱ節の香南町の概要でみたように、都市近郊型の農村であった。前掲の表1をみると、都市化の影響を受けて経時的に耕地面積の減少、耕地利用率の低下はみられるが、そのようななかで稲作を中心に麦類（とくに小麦）、野菜、果樹（とくにカキ）が一定の比重を占めていることがわかる。なかでも小麦の産地は香川県内で香南町およびその周辺部に集中している。⁽²⁴⁾（図1参照）。小麦はもちろんうどんの原料であり、香川県ではうどんの原料として長い間小麦が生産されてきた。また、「さぬきうどん」というブランドは近年の「さぬきうどんブーム」によって全

(22) 東京工業大学名誉教授の鈴木忠義氏による定義である。

(23) 加藤・重丸・野原 [2004], pp.155-156.

図1 香南町における小麦作付面積の推移



資料：農林省香川統計調査事務所編『香川農林水産統計年報』（各年版）より作成

国的に名が通っており、「小麦うどん」は先の「自然環境」の枠組みを超えているが、ディスプレイ資源としての独自性を十分有すると考えられる。香南町およびその周辺部では、うどん用小麦として近年開発された小麦の新品種「さぬきの夢 2000」を栽培する農家も多く、うどん製麺業者も多数存在している。

以上のような背景を根拠に、我々は香南アグリの抱える問題点を打開し、活性化させる一方策として、高松市役所の理解と援助を受けて、香南アグリのスタッフとともに「小麦うどん」を用いた体験交流イベントの企画・実施を行った。その開催概要は、関係者にむけて我々が作成した資料1の通りである。

(24) 2004年では香川県内で小麦の作付面積がもっとも大きい市町は、①高松市、②綾南町、③三木町、④香川町、⑤さぬき市、⑥香南町の順であり、この中の高松市、綾南町、香川町は香南町に隣接している。

(25) 会社の出資元は、町村合併に伴い香南町から高松市へと移行した。前述したように、会社の社長は高松市助役である。

資料1：香南アグリーム体験交流イベント開催概要

香南アグリーム体験交流イベント開催概要

—自分たちで作った讃岐うどんを40mの流しうどんを食べよう—

◆目的

都市住民が休日に農村で滞在型・体験型の余暇活動（グリーン・ツーリズム）を楽しむというライフ・スタイルの定着に貢献する。

イベントを通じて香南アグリームの存在を主に高松市に住む都市住民にアピールし、リピーターの獲得と交流人口の増加をはかる。

イベントのコンセプト（誰に、何を、どのように）は以下の様です。

- ①誰に：高松市に住む都市住民（とくに小学生・園児の子供のいるファミリー層）
- ②何を：体験教室で家族みんなで作った手打ちうどんを、戸外で「流しうどん」にして食べる
- ③どのように：五月晴れの青空のもと、高松市を一望できる丘陵地（果樹園）で、香南アグリームのスタッフと香川大学生が、自然・農業の良さや周辺施設をアピールしながら、スタッフ手作りの大きな竹をつないだ「流し」（全長40メートル）を使って。

◆主催：香南アグリーム

◆会場：香南アグリーム（高松市香南町岡 1270-13）

◆日時：平成18年5月21日（日）午前1回・午後1回の2回開催

午前の部：午前9時45分（午前9時30分受付開始）

午後の部：午後1時15分（午後1時00分受付開始）

◆定員：150人（午前75人、午後75人）

◆料金：うどん作り+流しうどん：大人1,000円、子供（4歳～小学生）600円

おはし作り+流しうどん：大人 700円、子供（4歳～小学生）400円

◆タイムスケジュール ※施設周辺とは園芸センター、空港公園のこと

9：30（13：00） 受付開始

9：45（13：15） 挨拶・イベント内容説明

10：00（13：30） うどん作り班：うどん打ち

おはし作り班：おはし作り、施設内・施設周辺で遊ぶ

11：00（14：30） うどん作り班：施設内・施設周辺で遊ぶ

おはし作り班：施設内・施設周辺で遊ぶ

12：00（15：30） 流しうどん、アイスクリーム、ピザを食べる

12：30（16：00） 終了

資料1の「開催概要」の補足として以下の文章も付け加えた。

〔イベント成功のための戦略〕

イベントは各回75人、2回合計で150人の参加者を目指す。そのため、体験メニューの充実と効果的な宣伝を行う。さらに、体験メニューの充実は口コミ効果とリピーター獲得に、効果的な宣伝（告知とマスコミ対策）は後日ホームページ上でイベントの様子を紹介することなどにより今後の交流人口の増加につながる。また、料金は収益を見込んだ上で、かつ家族全員が参加できる価格に設定した。そして何よりも大事なことは、ホスピタリティ（おもてなし、応対）である。田園に囲まれているため、都市にはないのんびりした雰囲気を持続しつつも「お客様」に楽しんでいただくという姿勢で臨む。家族の中でもとくに子供に楽しんでもらうことが重要である。「あそこにまた行きたい」と子供に絶対に思わせること！」

以上のように我々は、高松市に住む都市住民（とくに小学生・園児の子供のいるファミリー層）を対象に、小麦粉をこねることから始まるうどん打ち体験および自ら打ったうどんを流しうどんを行う体験交流イベントを企画した。これは日帰り体験型に重きをおく香川県のGTに対する方針とも一致し、また何よりも香南アグリームの所在地が都市近郊にあり、また小麦の産地でもあり、うどん製麺所も多い⁽²⁶⁾ということを最大限に生かした内容であった。企画・準備・開催にあたっては、香南アグリームの問題点として指摘したリーダーシップの欠如、各部門担当者のコミュニケーション不足を補うべく、香南アグリームスタッフ、高松市役所と綿密に連絡を取り、準備作業にはできるだけ多くのアグリームのスタッフに参加してもらい、準備の進捗状況の確認、さらには予行演習等を行い、万全を期して開催当日に備えることにつとめた。香南アグリームスタッフ、高松市役所ともに準備にあたってはきわめて積極的・協力的であった。また、準備段階では経済学部学生数名も参加し、イベント開催当日には学生13名に補助スタッフとして加わってもらった⁽²⁷⁾。さらに、イベントの広報活動として、高松市報に掲載すると同時に香川県のGTのサポーター会員（当時で会員数

(26) 流しうどんを使う竹を香南アグリーム敷地内の竹林から伐採し、加工することから準備が始まった。

(27) 香南アグリーム内にピザ焼き窯を簡易造成し、学生による手作りピザを焼き、イベント参加者に振る舞った。

約100名)の自宅に告知チラシを郵送した。

イベント開催当日は快晴であり、親子連れを中心に午前・午後あわせて70名を超える参加があった。イベント参加者は午前の部に約50名が参加し、参加人数に偏りがみられたものの大きな支障はなく、概ねスケジュール通り実施された。参加者150名(午前75名,午後75名)が当初の上限であり、午後の参加者が20名程度と少なく、その点に課題を残したといえようが、重要なことは実際に参加した人の評価、満足度である。その点を確認するためにイベントの最後に参加者に対してアンケート調査を実施した。以下ではそのアンケート結果の分析をみていく。

アンケートは26人から得られた。多くの参加者が家族連れで参加しており、一家族につきアンケートは1部配布したため、アンケートは参加した家族の大部分から回収できた。

まず、参加者の住所であるが、26人のうち20人(77%)が高松市からの来訪である。残りは丸亀市からが4人、さぬき市からが2人となっている。都市住民を対象としたターゲットの絞り込みは達成されたといえる。次に誰と参加したかであるが、家族と参加が18人(69%)、親しい友人とが4人、一人が3人、夫婦が1人となっている。年齢については、30歳代が11人(42%)、40歳代が9人(35%)、60歳以上が3人、50歳代が2人、10歳代が1人となっている。30、40歳代の家族連れはその大部分が子どもが小学生・園児であり、ここでも我々がターゲットとして想定した小学生・園児の子供のいるファミリー層を取り込むことができたといえる。

何回目の訪問かについては、初めてが19人(73%)、2回目が4人、5回以上が2人、3回目が1人となっている。今回のイベントで初めて香南アグリームを訪れた人が大部分であり、新規の開拓に成功しているといえよう。

次に満足度をみる。表10によると、「うどん作り体験」「流しうどん」「スタッフの対応」「イベント全体」の評価が高いことがわかる。なかでも「うどん作り体験」と「流しうどん」の評価がきわめて高い。このイベントの2つのメイン・テーマがもっとも高く評価されたことから、イベント全体に対する高評価

表10 イベントの満足度

評価項目	満足点
自然の景観	4.64
うどん作り体験	4.91
おはし作り体験	4.13
県園芸総合センター	3.86
空港公園	4.06
ピザ・ピザ作り	4.08
流しうどん	4.88
スタッフの対応	4.81
イベント全体	4.73

注：非常に満足5点，満足4点，ふつう3点，不満2点，非常に不満1点として平均をとった

と合わせて、このイベントが成功したといえるであろう。その一方で、「県園芸総合センター」「空港公園」「ピザ・ピザ作り」の評価は相対的に低かった。当日はイベントの進行状況が遅れ気味であり、上記3つ（前者2つについては見学や散策、遊戯等で遊ぶことを企画していた）の企画で時間調整をしたため、十分満足できる時間的余裕がなかったことが原因と考えられる。香南アグリーム周辺施設もイベント内容に組み込むことによって、周辺施設を訪問した際に香南アグリームにも立ち寄ってもらえるようにと当初は考えたのだが、この点は問題を残すことになった。今後のイベント企画における反省点としていかしたい。また、自由記述欄では概ね「楽しかった」という感想であったが、要望として「年間のイベント・スケジュールがほしい」と書いた人が3人いた。このような体験交流イベントに再び参加したい人がいることを確認できた一方で、計画的・効果的なイベントの実施があることが香南アグリームに求められていることを表している。

また、今回、香南アグリーム以外に訪問するところがあるかを尋ねたところ、11人（42%）があると回答した。訪問場所のわかる9人の内訳は、県園芸総合センター4人、さぬきこどもの国2人、空港公園、高松空港、仏生山プールがそれぞれ1人であり、他の周辺施設を訪問した際に、香南アグリームにも

立ち寄るといふ香南アグリーム設立当初の想定が、アグリームが提供する内容によっては十分実現しうるといふことがわかる。

さらに、今回のイベント情報を何で知ったのかについては、高松市の広報誌が14人、知人・友人からが5人、告知チラシ（県のGTのサポーター会員限定）が3人、新聞が2人、テレビが2人であった。香南アグリームのホームページにイベントの告知がしてあったにもかかわらず、ホームページでイベント情報を知った人がいなかった。公社における問題点で述べたように、ホームページの未整備、低い認知度という問題点がここでも確認できる。

V. む す び

以上のように、今回我々は、香南アグリームの抱える問題点を克服すべく、年々売上高を伸ばしている体験教室部門の強化をねらって、「小麦うどん」というディスティネーション資源をいかした体験交流イベントを、都市住民をターゲットとして実験的に行った。イベントはいくつかの課題を残したものの、参加者の評価、満足度の結果から概ね成功であったといえる。香南アグリームの活性化についても今後の香南アグリームが進むべき方向性を一定程度示しえたといえるだろう。だが、一度だけのイベント開催では大きな意味を持たないだろう。今後も「小麦うどん」を中心にディスティネーション資源をいかした体験交流イベントを実施することによって、香南アグリームの認知度を上げていくとともに活性化を図っていききたいと考えている⁽²⁸⁾。

また、体験教室部門だけではなく、600万円以上（2005年度）の利益を計上し、さらなる発展の可能性の大きい朝市部門に対しても取り組みがなされるべきである。例えば、品目数を増加させ多様化を図ったり、工房（パン工房、アイスクリーム工房）で作った加工品を販売したりすることなどである⁽²⁹⁾。また、直販施設が日本のGT、都市農村交流の中心であること、入り口であることから、

(28) ちなみに、宣伝・告知活動におけるホームページの充実については、施設関係者との数回にわたる検討会議の結果、2006年6月付けでリニューアルされた。そこでは特に、イメージの統一、メッセージとストーリーの作成、メンテナンスの強化を重視して、ホームページの刷新が行われた。

朝市の購買客層に香南アグリームの活動、イベント情報などを宣伝・告知することも考えられる。

しかしながら、我々のアプローチは、これまでに述べてきた経営戦略・マーケティング戦略の欠如、経営施策上の問題点（コミュニケーション対応の未整備）といった問題にはほぼ限定されている。香南アグリームのもう1つの大きな問題である組織体制の側面（組織の硬直性、ガバナンスの未整備、リーダーシップの欠如）には接近できていない。この点について、今後いっそう踏み込んだ提言が必要であろう。

参 考 文 献

- 浅井昭三 [2004] 『日本の農産物直売所』筑波書房。
- 加藤博和・重丸伸二・野原健一 [2004] 「中山間地域における地域振興と第三セクターの役割に関する研究」『広島県立大学論集』第8巻第1号。
- 過疎対策研究会編 [2004] 『過疎対策データブックー平成14年度過疎対策の現況ー』丸井工文社。
- 都市農山漁村交流活性化機構 [2005] 『数字で分かるグリーン・ツーリズム』都市農山漁村交流活性化機構。
- 原直行 [2006] 「日本におけるグリーン・ツーリズムの現状」『香川大学経済学部研究年報』第45号。
- 山崎怜・四方康行・黒木英二・持田紀治 [2002] 「広島県世羅地域における観光農園の差別化戦略と財務諸表分析」『広島県立大学論集』第14巻第1号。
- Kotler, P./Bowen, J./Makens, J.[1996] *Marketing for Hospitality & Tourism*, Prentice-Hall, Inc. (ホスピタリティ・ビジネス研究会訳 [1997] 『ホスピタリティと観光マーケティング』東海大学出版会。)

参 考 サ イ ト

中小企業庁「中小企業の財務指標」

(http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/zaimu_sihyou/download/H17zaimu_sihyou_gaiyou.pdf)

(29) 現在でもシフォンケーキなど加工品の一部を販売しているが、より積極的な取り組みが求められる。直販施設については、浅井昭三 [2004], pp. 51-65 を参照。

農林水産省農村振興局「都市と農村の交流について」

(http://www.maff.go.jp/saiyou/1_jimu/0325siryol.pdf)

農林水産省農村振興局「グリーン・ツーリズムの現状について」

(http://www.maff.go.jp/nouson/chiiki/gt/tenkaihoukou15_12.pdf)