

課題名 小さな組織を強くするマーケティング活動 ～加工組織「なるクラブ」の躍進～
 所属名 高知県中央西農業振興センター高知農業改良普及所

<活動事例の要旨>

高知農業改良普及所では、JA高知市女性部の加工組織「なるクラブ」を対象として、女性農業者の所得向上を目標に、加工組織の販売額アップの取り組みを支援してきた。「なるクラブ」は、お弁当・お寿司・お惣菜などの加工品を製造し、JA高知市女性部の直販部会が運営する農産物直販所「真心（まっこと）ふぁーむらぶ」（以下 直販所）で販売している。

平成23年度に直販所が行った顧客アンケートでは、「開店時や午後にもっと商品が欲しい」などの「なるクラブ」に対する要望が多く、製造量の増加が顧客のニーズであることが明らかとなった。そのため、手狭で作業性が悪かった加工施設を、平成26年度に県の補助事業を活用して拡充したが、早出しのための製造体制の見直しや、増産には踏み切れていなかった。

そこで、関係機関を交えた改善チーム会で検討を重ね、POSデータの分析結果に基づいた製造体制の見直しや、新メニュー・季節メニューの開発、製造計画の作成支援などに取り組んだ。

その結果、平成28年の販売実績は、加工施設改修前の平成25年に比べ135%に上昇し、それに伴い直販所の販売実績も119%と伸びた。また、「なるクラブ」の販売額が直販所に占める割合も増加した（表-1,2）。

チーム会でクラブ員の取り組みを振り返り、皆で評価してきたことが、次の改善意欲につながり、クラブ員の所得向上につながった。

表-2 直販所販売実績の推移と「なるクラブ」の占める割合

表-1 「なるクラブ」販売実績の推移

年	販売額 (万円)	目標額 (万円)	達成率 (%)	H25比 (%)	年	販売額 (万円)	目標額 (万円)	達成率 (%)	H25比 (%)	なるクラ ブ(%)
H25	2,203	1,935	114	100	H25	6,920	6,500	106	100	32
H26	2,247	2,436	92	102	H26	7,099	7,140	99	103	32
H27	2,514	2,522	100	114	H27	7,461	7,300	102	108	34
H28	2,985	2,566	116	135	H28	8,220	7,400	111	119	36

1 普及活動の課題・目標

(1) 対象の概要

高知県は昔から日曜市をはじめとする街路市が盛んで、直販所も数多く、農産物直販所における年間総販売額を都道府県の人口で割った1人当たりの金額は、全国トップの28,484円で、全国平均額の3倍となっている。平成26年度の直販所数は、290事業所で年間販売総額は約207億円である。

高知市は高知県の中心部に位置し、中山間地域、田園地域、都市部のバランスの取れた人口約34万人の中核市で、県人口の48%を占める。

JA高知市女性部は、17支部923名で構成され、平成16年度に直販部会が運営する直販所を開店した。これを機に、加工組織「なるクラブ」を結成し、お弁当、お寿司、お惣菜などを製造して、直販所で販売しはじめた（図-1）。メンバーは各支部から集まった11名で、そのうち8名

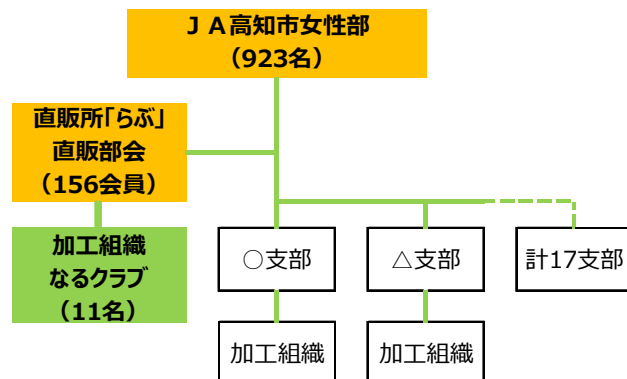


図-1 JA高知市女性部組織図

が農業者、平均年齢は73歳である。

平成25年には、直販所の販売額のうち「なるクラブ」の加工品が32%を占める主力商品となっている（図-2）。

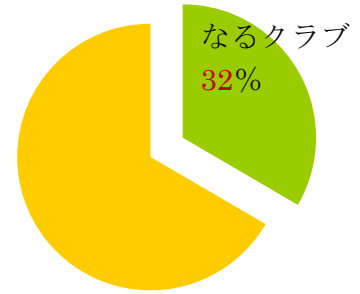


図-2 H25年直販所の販売額に占める「なるクラブ」の割合

(2) 活動の背景、課題・目標の設定

直販所では、販売額が平成23年に頭打ちになってきたため、店頭で顧客アンケート調査を実施した。その結果「お弁当やお寿司、お惣菜が開店時や午後にも欲しい」「新メニューやお弁当の注文対応をして欲しい」などの要望が多数寄せられた。

しかし、当時の加工施設は手狭で作業性が悪く、顧客ニーズに応えられないため、施設の改修と早出しのための製造体制の見直しが必要であった。

県の補助事業を活用して平成26年度に加工施設を改修することで、増産に向けた環境整備はできた。一方で、顧客が求めている購入時間や量が十分に把握できておらず、売れ残りの心配もあったため、早出しのための製造体制の見直しや、増産には踏み切れていなかった。

そこで、普及所はクラブ員やJAと共に直販所のPOSデータの分析に取り組み、クラブ員らが製造体制の見直しや、新メニュー・季節メニューの開発、製造計画の作成などの課題を解決することで、平成31年の目標販売額2,700万円を達成できるよう支援を行った（表-3）。

表-3 普及指導計画への位置付け

年度	位置付け	課題名
H24年	個別課題	女性起業組織の経営発展支援
H25年	一般課題	女性組織の活動支援
H26年	個別課題	新規加工事業への支援
H27年	個別課題	新規加工事業への支援
H28年	個別課題	加工活動を中心とした直販所の経営発展

2 普及活動の内容

(1) チーム会の結成

「なるクラブ」のクラブ員11名、JA高知市生活女性課、高知市農林水産課、高知県産業振興推進部計画推進課の地域支援企画員、普及所をチーム員として、加工施設の改修後から隔月でチーム会を開催した（写真-1）。



写真-1 チーム会

(2) POSデータ分析、提示による改善策の検討、実行、評価

直販所のPOSデータから、①売り損ないが分かる分析、②増やす商品・減らす商品が分かる分析、③製造の努力や成果が見える分析など、様々な角度から分析し、これまでに約40種類の分析結果をチーム会で提示した（図-3）。そして、改善策を検討、実行したことの評価を繰り返すことで、クラブ員自ら製造体制の見直し、製造計画の

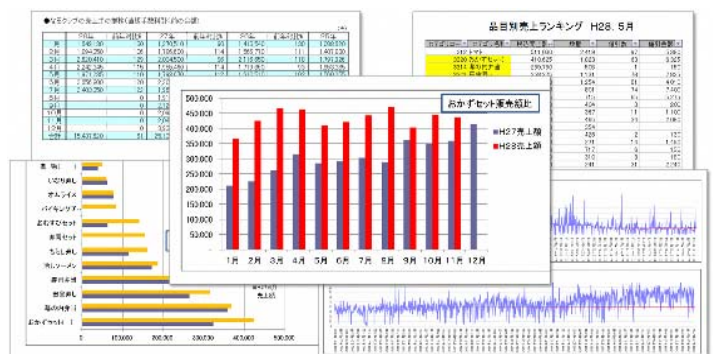


図-3 POSデータの分析例

作成などに取り組んだ。

以下に、その中から 3 事例を紹介する。

【例 1】時間帯別の購買客数の推移

平成 26 年 9 月ひと月分の、時間帯別購買客数をグラフに表し分析した結果、店舗ピークの 9 時～10 時台は「なるクラブ」の商品が買われてないのではなく、商品の製造が間に合わず、売り損ねていることが明らかとなった(図-4)。

改善策として人員増、前日の仕込み作業の実施、早朝出勤のシフトを組むなどの案が出され、仕込み作業の実施と早朝出勤に取り組んだ結果、商品の早出しが実現した。

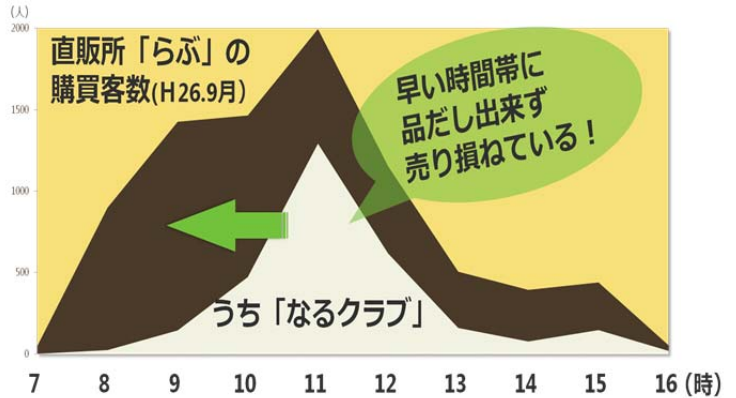


図-4 直販所の時間帯別購買客数の推移

【例 2】商品別の売上比較

チーム会の度に、主な商品の商品別販売金額、販売個数などデータの分析方法を変えて提示した。

商品別の最終販売時間のデータでは、「早々に売り切っているか」、「閉店間際まで売れ残っているか」を前年と比較できるよう提示した。この事例では、グループ員が 16 時台まで残った商品がなさそうであると判断したことから、増産に踏み切ることができた(表-4)。

また、販売額が伸びてきた商品や、下がってきた商品がある時期には、変化が把握できるようなグラフを提示した(図-5)。

おかずセットの月別販売額グラフをもとに分析した結果、平成 27 年の販売額が順調に伸びてきた要因として、製造体制の見直しによる商品の早出しに挑戦したこと、おかずの単品販売を減らしセット商品を増やしたこと、さらに製造数を増やしたことが考えられた。

一方、平成 28 年の少し伸びが止まっている原因としては、これ以上は売れ残りが心配でさらなる増産に踏み切れていないことと、メニューのマンネリが考えられた。

表-4 おかずセットの最終販売時間の比較
(赤色:16 時台 黄色:15 時台)

H26. 4 月				H27. 4 月			
日付	税込売上	数量	最終販売時間	日付	税込売上	数量	最終販売時間
2014年04月01日(火)	9780	49	2014-04-01 14:15:00	2015年04月01日(水)	9200	46	2015-04-01 14:12:00
2014年04月02日(水)	12300	63	2014-04-02 15:25:00	2015年04月02日(木)	9000	45	2015-04-02 15:59:00
2014年04月03日(木)	8390	49	2014-04-03 16:01:00	2015年04月03日(金)	9000	53	2015-04-03 15:45:00
2014年04月04日(金)	9680	49	2014-04-04 12:39:00	2015年04月04日(土)	8000	40	2015-04-04 13:36:00
2014年04月05日(土)	7880	40	2014-04-05 12:48:00	2015年04月05日(日)	6100	41	2015-04-05 15:40:00
2014年04月06日(日)				2015年04月06日(月)	10000	59	2015-04-06 15:55:00
2014年04月07日(月)	8740	44	2014-04-07 14:53:00	2015年04月07日(火)	11900	61	2015-04-07 12:36:00
2014年04月08日(火)	11140	57	2014-04-08 16:08:00	2015年04月08日(水)	11300	58	2015-04-08 15:46:00
2014年04月09日(水)	11500	58	2014-04-09 15:41:00	2015年04月09日(木)	10600	53	2015-04-09 15:12:00
2014年04月10日(木)	8960	45	2014-04-10 15:25:00	2015年04月10日(金)	8100	41	2015-04-10 15:40:00
2014年04月11日(金)	8380	42	2014-04-11 13:21:00	2015年04月11日(土)	12200	61	2015-04-11 14:12:00
2014年04月12日(土)	7400	37	2014-04-12 12:55:00	2015年04月12日(日)	5000	25	2015-04-12 11:47:00
2014年04月13日(日)	4300	22	2014-04-13 15:41:00	2015年04月13日(月)	9900	55	2015-04-13 15:57:00
2014年04月14日(月)	9580	49	2014-04-14 15:41:00	2015年04月14日(火)	10200	51	2015-04-14 13:48:00
2014年04月15日(火)	9880	50	2014-04-15 16:00:00	2015年04月15日(水)	10100	52	2015-04-15 15:04:00
2014年04月16日(水)	12200	61	2014-04-16 15:26:00	2015年04月16日(木)	13000	67	2015-04-16 15:38:00
2014年04月17日(木)	9500	54	2014-04-17 15:40:00	2015年04月17日(金)	11100	56	2015-04-17 15:19:00
2014年04月18日(金)	8600	43	2014-04-18 12:41:00	2015年04月18日(土)	7400	37	2015-04-18 14:30:00
2014年04月19日(土)	9000	61	2014-04-19 15:01:00	2015年04月19日(日)	8900	42	2015-04-19 12:21:00
2014年04月20日(日)	4200	21	2014-04-20 11:24:00	2015年04月20日(月)	11200	56	2015-04-20 12:22:00
2014年04月21日(月)	9800	52	2014-04-21 15:47:00	2015年04月21日(火)	10450	52	2015-04-21 12:36:00
2014年04月22日(火)	12000	60	2014-04-22 14:00:00	2015年04月22日(水)	11000	55	2015-04-22 14:38:00
2014年04月23日(水)	9100	52	2014-04-23 16:28:00	2015年04月23日(木)	11200	56	2015-04-23 14:26:00
2014年04月24日(木)	11740	67	2014-04-24 15:45:00	2015年04月24日(金)	11700	59	2015-04-24 15:54:00
2014年04月25日(金)	7600	38	2014-04-25 14:17:00	2015年04月25日(土)	10800	54	2015-04-25 13:18:00
2014年04月26日(土)	9180	46	2014-04-26 14:43:00	2015年04月26日(日)	23450	86	2015-04-26 13:58:00
2014年04月27日(日)				2015年04月27日(月)	9400	47	2015-04-27 11:50:00
2014年04月28日(月)	8700	46	2014-04-28 16:11:00	2015年04月28日(火)	11400	57	2015-04-28 12:40:00
2014年04月29日(火)	7000	37	2014-04-29 15:50:00	2015年04月29日(水)	8600	43	2015-04-29 15:34:00
2014年04月30日(水)	11560	58	2014-04-30 12:33:00	2015年04月30日(木)	14500	73	2015-04-30 15:57:00
	258090	1350			314700	1581	

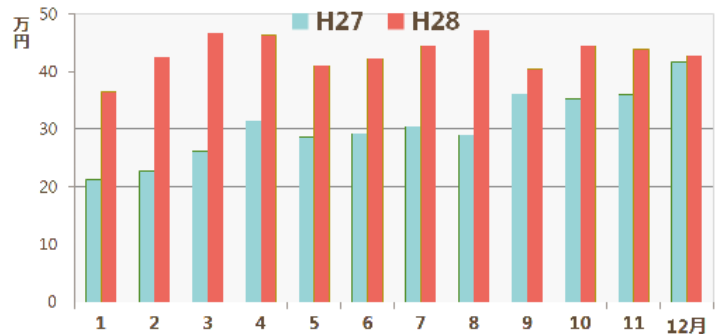


図-5 おかずセット販売額の推移

平成 27 年のクラブ員の取り組みをチーム会で評価したことが、次の改善策である、新メニュー開発の実行につながった。

【例 3】販売実績と目標達成度

チーム会で毎回提示する表 - 5 は、過去 3 カ年の月別の販売実績と前年対比に加え、目標額に対する達成状況、さらに前年の達成状況との比較ができるように工夫した。

チーム会の度に、この実績を評価したことが、様々な改善策の実行につながり、現在、前年対比 100% 超えが、28 カ月連続で続いている。

表-5 毎月の目標達成状況および経年比較

月	28年	前年対比	27年	前年対比	26年	前年対比
1月	165	130	127	90	141	130
2月	189	106	179	114	157	11
3月	262	129	203	96	212	118
4月	224	115	196	114	172	93
5月	197	110	180	112	161	103
6月	266	120	221	126	175	107
7月	240	122	197	111	177	96
8月			192	114	168	92
9月			212	108	195	103
10月			209	114	183	103
11月			205	122	168	90
12月			394	117	337	97
合計	1,544	61	2,514	112	2,247	102

● 7月末までの達成状況

H28目標	H28.7月までの達成状況	H27の計	H27.7月までの達成状況	H31目標
2,566万円	60%	2,514万円	52%	2,700万円

(3) メニューのチェック・改善策の検討

ほぼ毎日直販所に出向き、新しいメニューや商品の問題点を画像で記録したものを、チーム会で提示した(写真-2)。画像を振り返りながら改善策を検討した結果、パッケージや値札シールの貼付位置、おかずの組み合わせ、食材の切り方などの改善につながった。また、評判が良かった新メニューは定番化し、マンネリ化を防いだ。

単に改善策を提案するよりも、画像をチーム会で振り返りながら改善策に気づいてもらうことで実行につながった。



写真-2 写真撮影風景



写真-3 季節を先取りしたメニュー作成計画

(4) 製造計画の作成支援

1~3 ヶ月先の製造計画として、季節のイベント情報や、昨年同時期の販売実績を提示し検討した(写真-3)。その結果、季節の先取りを意識したメニュー作りや、イベント開催、オードブルセットの企画・宣伝活動が実行に移された。

(5) POP 作成や、売り場の改善、新商品の開発支援(写真-4~6)

店頭に掲示する POP 作成や、弁当売り場のヒナ段作りなど、売り場の改善への取り組みを支援した。新商品の開発の時には試食会を実施し、味や分量、盛り付けなど検討した。写真-6 のおにぎりは具材に特徴があるので、農業新聞にも掲載された。



写真-4 POP作成



写真-5 売り場改善



写真-6 新商品「OHまんま」の開発

以上の活動をまとめると、

○活動の特徴

チーム会で、クラブ員とともに実績やデータ分析結果を確認することで、良かった点・反省点が理解され、製造計画の検討が積極的に行われました。また、クラブ員が見たい数字の要望も聞きとり、次回のチーム会の分析に活かした。

○クラブ員を動かしたポイント

クラブ員の積極的な活動が販売実績につながっていることを実感できるよう、様々な角度からPOSデータを分析して、分かりやすい資料を提示することに努めた。普及員もJA職員も毎日頑張っているクラブ員の成果品をよく見て、評価するところを見つけるよう努めた。

○苦労した点

担当者として着任早々は、信頼関係がまだできておらず、提案は受け入れられにくかった。そこで、データ分析や、約200品の棚卸し、店頭での客層調査などクラブ員だけでは、手をつけにくい課題に対し協力して取り組むことで、クラブ員との距離を縮め、信頼関係を構築した結果、改善策が受け入れられるようになった。

3 普及活動の成果

(1) 販売額の増加

チーム会で改善策の検討、実行後の評価を続けてきたことにより、製造体制の見直しや増産、新メニュー・季節メニューの販売、売り場の改善など様々な内容に取り組み、「なるクラブ」の販売額は右肩上がりに伸びた。

平成26年は加工施設の改修により、3か月間別の場所で製造したため増加してないが、その後は順調に増加し、平成28年は目標額を大きく上回る事ができた(図-6)。

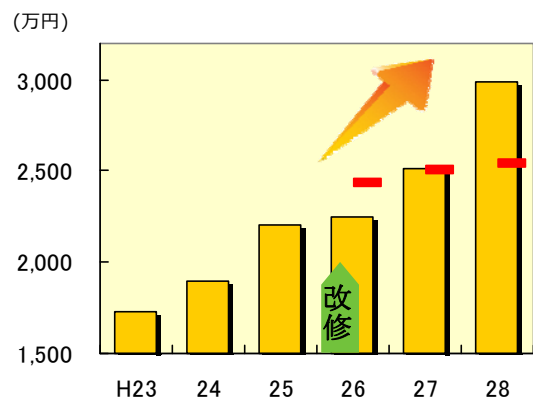


図-6 なるクラブの販売額推移

(2) 所得の向上

「なるクラブ」の販売額が、加工施設の改修前と比べて135%になったことで、クラブ員の時間給が112%にアップした。また、平成27年、28年と2年利益分配ができたことで、クラブ員の所得もグループ全体で120%となった。

(3) 直販所への波及効果

直販所の販売額も、「なるクラブ」の販売額が伸びるに伴い増加した(図-7)。

平成25年に対して平成28年販売額は119%、購買客数は111%、客単価も107%と増加した。

品目別販売額の増加率は、花卉類が153%で最も大きく、次いで惣菜寿司類が123%、野菜類なども伸びてきている。これらは「なるクラブ」による商品の早出しや増産が、購買客数や客単価の増加に影響したものと考えられる。さらに花卉類や野菜類の出荷が増加することで、その相乗効果により直販所全体の販売額アップにつながってきた。

さらに、来客者が集中する時間帯に、従業員の人数を強化することで雇用の増加にもつながった。

直販所の従業員からは「『なるクラブ』の早出しが、生鮮野菜の出荷者にも波及して早出しになっている」「『なるクラブ』のPOPが増えたことが、他の出荷者のPOP増加にも波及している」「お惣菜やお寿司の早出しにより、冷蔵陳列ケースに所狭しと並んでいる様子が、お店に活気を与えていて、直販所全体の売り上げに良い影響を与えている」との声があった。

以上、主だった成果であるが、何よりクラブ員のやる気がこの成果を導き出している。そのやる気を「くすぐる」ために普及は、活動を評価できる資料、見やすく分かりやすい分析資料、改善策が出やすい資料を作成することで、クラブ員自身の「気づき」からの実行力を導き出せたのではないかと考える。

チーム会では「お餅に地元産トマトをつきこんだトマト餅を売り出そう」「水曜日はおから料理の日にしては」「ひとつのおにぎりで栄養満点メニューにしよう」など積極的な発言が出るようになった。

クラブ員からは、「いつも色々な角度から分かりやすい表やグラフを使って分析してくれており、大変参考になる」「普及所がすごく頑張ってくれるから、こちらも『追いつけ、追い越せ』という気持ちが沸いてくる」と評価され、クラブ員の活動の原動力になったと思われる。

4 今後の普及活動に向けて

直近の取り組みとしては、「メニューがマンネリ気味」との声を顧客から聞くこともあるので、バリエーションを増やすために検討が必要である。

平成29年度は高知県の産業振興アドバイザーを導入して、メニュー開発を計画している。なじみの食材でも目先を変えたメニュー開発のポイント、メニュー提案を進めていく。

また、直販所で扱っている野菜等の利用率をさらに向上させ、地産地消の振興にもつなげていく。

「なるクラブ」の現在の平均年齢は73歳と高く、ここ数年リタイヤするクラブ員もおり、少しずつ若手の人材を補充している。若手への加工技術の伝承とともに、お惣菜班とお寿司班との人員交流により、加工技術を皆が習得できるように支援していく。

直販所の売り場面積は90㎡。JA高知市女性部の直販所は小さいながらも女性部員だけが出荷できる直販所である。その特徴を活かして、今後も「なるクラブ」を含めた女性農業者の所得向上、活力向上にむけ、直販所販売額1億円を目指していきたい。

(執筆者 平田美智子)

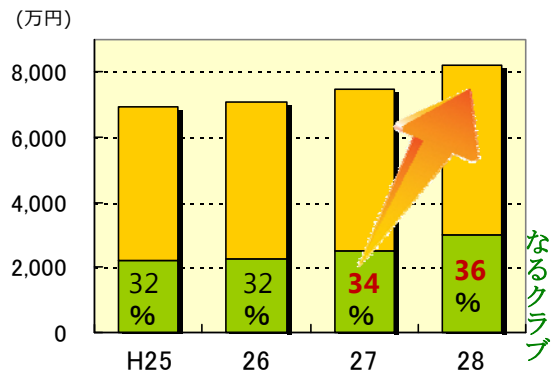


図-7 直販所の販売額
うち「なるクラブ」の割合



写真-7 なるクラブの皆さん