

# 集落営農法人の観光事業による経営多角化の意義と課題

菅原 靖



## 目 次

序 章：問題の所在と本研究の骨子	1
第1節 研究の背景と目的	
第2節 既往の関連研究	
第3節 本研究の骨子	
第1章：集落営農法人における観光事業の経営効果と課題	13
第1節 本章の課題	
第2節 方法と対象事例の概要	
第3節 調査結果と分析	
第4節 観光事業の事業性	
補 論：農村ツアー関連業務の定型業務化と収益性	40
第1節 意識の差が見られた二つの事例	
第2節 関連業務の定型業務化と収益性	
第2章：農業・農村に対する観光客の評価と課題	45
第1節 本章の課題	
第2節 調査の手法と内容	
第3節 調査結果と分析	
第4節 観光客の意識を踏まえた農村ツアーの展開	
第5節 農村ツアーの事業性	
第3章：農業・農村に対する旅行業者の評価と課題	61
第1節 本章の課題	
第2節 調査の手法と内容	
第3節 調査結果と分析	
第4節 旅行業者の意識を踏まえた農村ツアーの展開	
第5節 農村ツアーの事業性	

終 章：集落営農法人の経営多角化における農村ツアーの導入と・・・84

今後の展望

第1節 農村ツアーの事業性のまとめ

第2節 集落営農法人の経営多角化における農村ツアーの導入の意義と

今後の展望

第3節 今後の検討

付 録：各章の調査項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・95

## 序 章：問題の所在と本研究の骨子

### 第1節 研究の背景と目的

東北地域においても集落営農組織が数多く設立され、近年、法人化をはかる組織も増加しつつある。こうした集落営農法人においては、経営の発展を図っていくために、経営の多角化が重要であるとの指摘がなされている（註1）。米価の下落など耕種部門の経営環境が厳しくなる中、集落営農法人がその経営の安定・発展に資する新たな事業部門を見出し、導入していくことの重要性が一層高まっている。

一方、2014年1月、農林水産省と観光庁の間でいわゆる「農観連携の推進協定」が締結され、「農林漁業体験等のグリーン・ツーリズムと他の観光の組合せによる新たな観光需要の開拓」が政策課題に位置づけられた。旅行業者が、観光客から広く認知されている観光資源と農業体験等を組み合わせてパッケージツアー（註2）を企画し、主催する展開はその典型の一つである。そのように「旅行業者が企画するパッケージツアーの行程として観光客が農村を訪れること」を本研究においては「農村ツアー」（註3）と呼ぶ。

近年、集落営農法人が経営多角化の一環として農村ツアーに取り組む事例が現れており、今後は、集落営農法人の事業多角化において、こうした観光事業への取り組みも検討していく必要が生じてきていると考えられる。例えば、連携する旅行業者の広告宣伝力をもって多くの観光客を受け入れ、自然環境に影響されにくい農村ツアーの特性を活かして行くことにより、農村ツアーを、集落営農法人の所得の向上や従業員の雇用環境の整備に資する事業に発展させていくことができるのではなかろうか。

しかしながら、次節で述べるように、これまでの多角化に関する研究では、農業生産における複合化や加工、販売事業に焦点が当てられる傾向が強く、農村ツアー形式の「観光事業」について分析した研究は、その取り組み事例の少なさもあり、ほとんど行われてこなかった。そのため、農村ツアーに先駆的に取り組む集落営農法人は、手探りで事業を進めている現状がある。

そこで、本研究は、集落営農法人が取り組む農村ツアーの事業性を分析し、その経営多角化において、農村ツアーの導入が有効な選択肢となりうるかについて解明することを目的とする。「有効」を測る基準は、次節で述べるように既往研究を踏まえ、『①利益の増大』と『②従業員の雇用環境の整備』に資する事業であるかとする。なお、本研究における農村ツアーの事業性（①収益性、②組織管理上の意義と課題（註4）、③発展性）の分析は、三つの角度（集落営

農法人、観光客、旅行者)から、それぞれの意識(註5)に踏み込んで行う。この方法をとるのは、集落営農法人のみならず、農村ツアーの「顧客」である観光客と「主要な利害関係者」である旅行者を合わせた三者の意識を総合して分析することにより、農村ツアーの事業性検討の確度を高めるためである。

## 第2節 既往の関連研究

以下に示すように、主要な関係三者(集落営農法人、観光客、旅行者)の意識を総合して農村ツアーの事業性を分析し、集落営農法人の経営多角化において農村ツアーの導入が有効な選択肢となりうるかについて検討した研究はない。

### 1) 集落営農の経営多角化

安藤(2008)と高橋(2015)は、集落営農の形成期から現在に至るまでの政策と社会・経済環境の変化を踏まえ、集落営農の経営多角化の意義を指摘している。

安藤(2008)は、耕作面積の制約が強い小規模な集落営農では、収益確保のため園芸作や農産加工の導入、独自販売、直売所などに取り組むケースが多く、経営多角化は集落営農が辿る一つの方向であろうと指摘する。

もう一方の高橋(2015)は、社会・経済環境の変化により、集落営農組織の安定・発展のために求められる対応も変わるべきであるとし、その方向性を指摘している。その指摘を要約すると次のようである。

集落営農は、従来、零細な家族経営に代わり、主に耕種作の効率化・生産性の向上により所得を増やすことを通じて、集落単位で地域の農地と農業を守ろうとしてきた。しかし、高齢化が急速に進展する中で、従来のような「ぐるみ参加」が難しくなり、米価の下落など集落営農を取り巻く状況も厳しさを増している。対応として、雇用者等の採用による、将来の地域農業を担う人材の確保が不可欠であり、その実現のためにも集落営農における所得の向上が求められる。一方で、集落営農の主目的である「農地と農業を守る」には、雇用者の確保に加えて、高齢化してもなお集落営農の構成員ができるだけ集落営農にかかわる機会を設け、「土地持ち非農家化」することを防ぐことも重要である。以上から、今後の集落営農の安定・発展のためには、①新技術の採用を通じた耕種部門の一層の省力化・生産性の向上と、②集落(地域)の農業の厚みを増す経営多角化が求められる。なお、この多角化には、「水平的多角化」(＝生産部門(野菜等)を拡大)、「垂直的多角化」(＝加工・販売に事業領域を拡大)、「斜行的多角化」(＝既存の資源を利用し新たな部門に事業領域を拡大)の三つの方向性がある。

ちなみに、上段落の「耕種部門の一層の省力化・生産性の向上」の手段につ

いて、高橋(2015)が「新技術の採用」を挙げている一方、宮武(2007)は、「集落営農のさらなる広域化・大規模化」により耕種部門の生産性を一層向上していく可能性を示した。そして、宮武(2007)は、生産性向上で増大した収益で、有能な経営の担い手を育成・確保していく道筋を示している。

次に、主要な経営多角化に関する研究を見ると次のようである。

北田(2008)は、集落営農組織の売上高の高低を分析の切り口とし、売上高が高い集落営農組織ほど、付加価値を生み、かつ、労働力の有効利用が図れる事業多角化を進める意向が強いと指摘した。

高橋・梅本(2009)は、多角化戦略において地域資源を最大限に活用するために必要な、多数の構成員の組織に対する参加・貢献意欲と組織活動の効率性の向上を導く条件を指摘した。杉田(2013)は、農業経営と商業者、工業者等との事業連携を「農商工連携」、農業経営による事業多角化を「6次産業化」と定義した上で、事例分析を通じて、それぞれの長所と課題を指摘した。鈴木・角田(2016)は、経営多角化は、新たな設備投資等を必要とする一方、経営複合化により収益部門を拡げて米価下落に対応する道を開くとともに、従業員雇用により担い手高齢化・労働力不足に立ち向かう際の条件整備をもたらすと指摘した。また、関連して、鈴木・角田(2017)は、集落営農法人構成員の個別経営が一般的または合理的とされてきた果樹部門における課題(担い手の高齢化・後継者不足)が、法人への当該部門の取込みにより解決される可能性と条件を指摘した。

以上の研究において、数多くの事例が分析されてきたが、農業生産における複合化や加工、販売事業に焦点が当てられる傾向が強く、農村ツアーについて分析した研究は、その取組み事例の少なさもあり、ほとんど行われてこなかった。しかしながら、上記の研究から、経営多角化に何が求められているかが浮かび上がる。それらのうち、本研究においては、高齢化が急速に進展する中で、集落営農法人が、米価の下落など厳しさを増す経営環境に立ち向かいながら、農村ツアーの導入によって①利益の増大と②従業員の雇用環境の整備を図れるかの2点から、経営多角化におけるその意義等を検討する。

## 2) グリーン・ツーリズム

日本におけるグリーン・ツーリズムは、経済のグローバル化が進展し、農産物輸入が拡大する中、1992年6月に公表された農水省の「新しい食料・農業・農村政策の方向」(いわゆる新政策)において、初めて政策課題となった(註6)。この動きの中で、1992年当初から農水省の「グリーン・ツーリズム研究会」の委員となり、日本でグリーン・ツーリズムの普及が図られた当初から現在まで、グリーン・ツーリズムを扱った論文や著書を継続して著してきたのが宮崎(1997,2002,2006,2010,2011)である。

宮崎が、日本のグリーン・ツーリズムの特徴を指摘したことの意義は大きい。なぜなら、ヨーロッパにおいて創始されたグリーン・ツーリズム（＝農村における長期滞在型のツーリズム）が、そのまま日本において可能となるのではない理由の解明を通じて、グリーン・ツーリズムの展開という切り口で見た日本農業・農村の特質と、関連する社会・経済環境が浮かび上がっているからである。この点の宮崎の指摘を吉田(2003)は次のようにまとめており、農村ツアーを含めた、日本における「農業・農村と都市住民の接点」に関わる研究において踏まえるべき知見を示している。

宮崎猛はその理由（＝ヨーロッパと日本のグリーン・ツーリズムが異なるべき理由）を、両者における都市住民のあり方、農村のあり方をそれぞれ対比することで明らかにしている。農村側の事業の違いとしては、①ヨーロッパの大規模畑作・放牧型畜産中心の農業と、日本の零細な水田稲作中心の農業、②比較的低い森林率のヨーロッパと高い森林率の日本、③農業では夫の労働力を中心としているため妻が副業に取り組めるヨーロッパと、女性が重要な農業労働力である日本、④個々の農家がビジネスとして対応しているヨーロッパと、農家・集落・農協・行政といった多様な経営主体が対応している日本、が挙げられている。一方、都市住民側の事情の違いとしては、①長期休暇が取れるヨーロッパと、十分な期間の取れない日本、②高速道路の料金が原則的に無料のヨーロッパと、利用料金のある日本、が指摘されている(吉田(2003), pp.189-190)。

しかし、宮崎(1997,2002,2006,2010,2011)は、地域経営による「村づくり」に焦点を当てる傾向が強く、農村以外も含めて旅行先を自由に選択できる一般の観光客と向き合う意識が少ない。この点は、宮崎(2002)の「グリーン・ツーリズムの訪問者」の類型区分によく現れている。宮崎は、その訪問者をビジター型、リピーター（交流者）型、サポーター型、農村移住希望者型の4つに区分した。最初のビジター型の訪問者を「あちこちの農村を広く浅く回るタイプであり、特定の農村にこだわりをもっていないグリーン・ツーリズムの入門段階にある者」と定義しながら、訪問者は最終段階の農村への移住に「ステップアップ」していくというのである。そして、宮崎(2002)は、「グリーン・ツーリズムを推進する場合、リピーター（宮崎の定義：特定の農村にこだわりをもって年間に何回も訪れるタイプ）やサポーター（同定義：特定の農村を応援しながらアグリライフの目標を実現しようとするタイプ）の確保と移住希望者の受入態勢づくりに努力することが重要である」と指摘する。このような「都市と農村の交

流」を村づくりに活かすグリーン・ツーリズムを、宮崎は「地域経営型グリーン・ツーリズム」と呼ぶが、それについて、吉田(2003)は次のように評価し、「宮崎猛の見方に、観光客という要素が独立した変数になっていない」(註7)と指摘する。

地域社会(=農村)の主導権を意識するあまり、観光客という要素を独立したものと認めていないツーリズムだということができる。そこでは、農村との交流という一点に観光客(=都市住民)の役割は限定されており、旅する側にとって不可欠な自由さの感覚が欠落してしまっている。観光客は、受け入れ地の体制が整っていても、それだけで必ずやって来る存在なのではない(吉田 2003, p.191) (註8)。

一般のパッケージツアーの行程の中で農業・農村に触れる農村ツアーの観光客は、必ずしも農村との「交流」を望んでいるとは限らないことから、農村ツアーの事業性の分析においては、地域経営型グリーン・ツーリズムとは別の検討が求められる。換言すれば、農村ツアーは、一般の観光地も組み込まれたパッケージツアーの一部であることから、訪れる観光客がそれぞれの農業・農村に対する特別な賛同者であるとは限らず、観光客の意識の面だけを捉えても、分析に地域経営型グリーン・ツーリズムの研究とは異なったアプローチが求められるのである。

他にも、グリーン・ツーリズムについては、多様な研究が蓄積されてきた。需要サイドからは、中村・霜浦・丸山(2013)、中山(2012)、岡田・栗原・霜浦・大江(2008)、山田(2008,2016)らが、グリーン・ツーリズムのニーズや需要者に与える効果等を指摘している。また、供給サイドからは、合崎・長南(1999)、尹(2004)、藏田・大江(2015)、櫻井・斎藤(2002)、須田・石垣(2001)、高篠(2016)らにより、グリーン・ツーリズムの展開組織と運営のあり方、地域資源とグリーン・ツーリズムの関連等に係る研究が蓄積されてきた。さらに、近年、佐藤(2012)、八木(2008,2013)、山田・門間(2006,2011)に見られるように、都市部における農業体験農園に焦点を当てた研究も進んでいる。

しかし、上述の何れの研究においても、「農村ツアー」の事業性について、関係三者(集落営農法人、観光客、旅行業者)の意識にまで踏み込んだ検討はなされていない。

また、観光論において浅尾(2000)は、農業体験プログラムが組み込まれた旅行商品の事業性を高める条件について、旅行業者との連携も視野に指摘している。しかしながら、集落営農法人の経営多角化の視点から関係者の意識にまで

踏み込んだ検討には至っておらず、事業性の分析の切り口も「観光客数」に限定されたものとなっているため、本研究の目的に接近するのに十分ではない。

### 3) 観光客の意識

宮崎(1997,2002,2006)は、農業・農村体験を通じた都市農村交流への参加者の意識を、地域経営による村づくりの事例を基に指摘している。また、中山(2012)は、日帰りバスツアーに参加した観光客のグリーン・ツーリズムに関するニーズを明らかにした。そして、岡田・栗原・霜浦・大江(2008)は、手法として定点意識調査を用い、観光客の属性とグリーン・ツーリズム体験の嗜好の関連性を指摘した。続いて、大江(2003)は、「国民の観光に関する実態調査」(日本観光協会)のデータを用いて宿泊旅行者全体に占める潮干狩り・もぎ取り園訪問者の属性と割合を分析し、農村ツーリズムの需要層の特徴を明らかにした。さらに大江(2006)は、日本のグリーン・ツーリズムを旧タイプと新タイプに分け、その背景の一つに観光客の意識の変化があると指摘した。

次に観光学の分野では、吉田(2003)が、マス・ツーリズムとの対比において、望ましいグリーン・ツーリズムはスモール・ツーリズムに留まるとし、その旅行形態を求める観光客の意識を指摘している。

しかし、農村ツアーのように、旅行業者により主催されるパッケージツアーの一部行程(表序-1)として農業体験等が組み込まれる場合において、農村を訪れた観光客にどのような意識の傾向があるかの解明は未だなされていない。

### 4) 旅行業者の意識

農村ツアーの事業性を分析する視点から、農業・農村に対する旅行業者の意識を検討した研究は見られない。

## 第3節 本研究の骨子

本研究は、表序-2に示すように5つの章により構成する。

まず、序章において、背景・課題と本研究の骨子を示す。

続く第1章から第3章において、農村ツアーの事業性を①収益性、②組織管理上の意義と課題、③発展性の視点から検討する。なお、本研究における「発展性」の分析は、「観光客数の増加が見込めるか」に焦点を絞って分析する。これらの分析は、先述のように、関係者(集落営農法人の理事・従業員、観光客、旅行業者の旅行商品の企画担当者)の意識に踏み込んで行う。

そして終章において、前章までの農村ツアーの事業性の検討を踏まえ、農村ツアーの導入により集落営農法人が①利益の増大と②従業員の雇用環境の整備を図れるかの2点から、経営多角化におけるその意義と今後の展望を示す。

農村ツアーの事業性を検討する第1章から第3章までの概要は、以下のとお

りである。

第1章においては、2016年11月に旅行会社と連携して全国から述べ約700人の観光客を受け入れるという、先駆的な農村ツアーに取り組んだ山形県山形市のA集落営農法人（以下、「A法人」と略記）の事例を分析する。この事例分析においては、A法人の経営資料（作業日誌等）と従業員等の意識（アンケート調査、聞き取り調査）の分析を通じて、農村ツアーの事業性を検討する。

第1章の後に置いた補論においては、A法人とは農村ツアーに臨む意識が異なるB観光果樹園の事例とA法人のそれを比較し、農村ツアー業務の収益性と定型業務化の関連性について考察する。

続く、第2章と第3章では、農業・農村に対する観光客と旅行業者の意識を分析する。ここで得られる知見は、農村ツアーの事業性分析の確度を高めるとともに、農村ツアーを展開する集落営農法人の「環境のマネジメント」(註9)にも資すると考える。換言すれば、集落営農法人は、農村ツアーにおける顧客（＝観光客）と主要なステークホルダー（＝旅行業者）(註10)の意識を把握することにより、観光客のニーズと旅行業者の期待等を踏まえた農村ツアーを展開できるようになる。

このうち第2章では、農村ツアーに参加した観光客の意識調査（アンケート調査、農村ツアー中の聞き取り調査）の結果を踏まえ、農業・農村に対する観光客の意識について検討する。また、ここで得られた知見を第1章の事例分析に照らし、集落営農法人が取り組むべき課題等について考察する。さらに、以上の分析と考察を踏まえて、農村ツアーの事業性について考察する。

続く第3章では、旅行業者の企画担当者を対象とした意識調査（アンケート調査、聞き取り調査）の結果を踏まえ、農業・農村に対する旅行業者の意識を検討する。また、ここで得られた知見を第1章の事例分析に照らし、農村ツアーの内容改善や価格の定め方など、集落営農法人が取り組むべき課題等について考察する。そして、以上の分析と考察を踏まえて、農村ツアーの事業性を考察する。

(註1) 高橋(2015)は、今日のように高齢化が進展する中においては、耕種作の効率化・生産性の向上のみに頼った対応のままでは集落営農組織の維持・発展は望み難いとし、集落営農の所得向上策として、新技術、新システム等の採用を通じた耕種部門の一層の省力化・生産性向上と経営の多角化の重要性を指摘した。後者について鈴木・角田(2016)は、経営多角化は、新たな投資や経営管理を必要とする一方、経営複合化により収益部門を広げて米価下落等の環境変化に対応する道を開く

とともに、従業員雇用により担い手高齢化・労働力不足に対処するための条件整備をもたらすと指摘した。

- (註2) 本研究においては、パッケージツアーを含めた観光市場に現れる商品一般を「旅行商品」と表記し、区分して論ずる。
- (註3) 本研究において、単に“観光事業”と表記した場合は、「農村ツアー」を意味するものとする。そして、農村ツアーを含めた一般的な観光に関わる事業を表す場合は、“観光事業”とカギ括弧を付して区別する。なお、「農村ツアー」を意味するものとしてカギ括弧を付さない“観光事業”の表記を用いているのは題目と第1章のみであり、他は全て「農村ツアー」に表記を統一している。先進事例の検討を行った第1章においては、アンケート調査と聞き取り調査の際に「農村ツアー」を意味する語として“観光事業”を用いており、本文と図表中の記述との突合をしやすいとしたためである。
- (註4) 高橋・梅本・藤井(2008)は、集落営農の経営管理については、一般企業等とは異なる集落ぐるみという特性を前提にした新たな視点からの分析が必要とし、その生産・労務管理の新たな展開と特徴を指摘した。本研究においては、観光事業の取組みに対する集落営農法人従業員の職階ごとの意識に踏み込み、組織管理上の課題と対処方法について考察する。
- (註5) 本研究で用いる集落営農法人と旅行業者における意識には、それぞれ、組織とその構成員の2つの主体によるものが存在している。そのうち、組織の意識とは、組織における戦略や経営理念等を示している。
- (註6) 大江(2017)は、近年、「グリーン・ツーリズム」は政策用語であるとして、国際的に一般的なタームとして「農村ツーリズム」を用いるようになってきている。本研究においては、政策用語であると同時に、研究者を含めて広く一般的に表記に用いられてきた「グリーン・ツーリズム」を、政策上の定義のままの意味で用いる。ちなみに、農水省におけるグリーン・ツーリズムの定義は、「農山漁村地域において自然、文化、人々との交流を楽しむ滞在型の余暇活動」である。
- (註7) 宮崎(1997)は、農村側のアプローチの仕方から、グリーン・ツーリズムを、都市と農村との「交流型」と、観光客を消費者とみなして農林漁業者と結びつけようとする「観光型」に分けている。そして、「村づくり」の新たな方策としてグリーン・ツーリズムが政策課題とされ始めた1990年代の状況を踏まえてか、前者を重点的に扱っている。宮崎は、「観光型」を念頭に置きつつも、自らが政策推進のための諮問会議

の委員であり、また、主な研究対象として「交流型」を選択したが故に、敢えて観光客の役割の重点を「農村との交流」に置いたのではなからうか。

(註8) 吉田(2003)は、「観光客という要素を独立したものと認めていないグリーン・ツーリズム」は、その成否が都市側の集客力に依存する傾向があるとし、「コープこうべ」と提携した兵庫県八千代町(現 多可町)と「全トヨタ労働組合連合会」と提携した岐阜県荘川村を事例に挙げている。いずれも都市側組織の保養地(ふるさと村)となっており、訪れる個人の動機として「生協や労働の組合員に供与される特典だから」という特定の組織内募集が契機となっている。各地を訪れる動機だけを捉えても、観光客が、観光市場において「農業・農村の要素を全く含まない旅行商品」を含めた広い選択肢からパッケージツアーを選択する農村ツアーとは異なっている。

(註9) 一般経営学において伊丹・加護野(2003)が述べる「環境のマネジメント」を指す。伊丹・加護野(2003)は、「経営学の分野には、広く受け入れられた論理の体系というものがまだないといっている」としながら、経営を「環境のマネジメント」、「組織のマネジメント」、「矛盾と発展のマネジメント」という三つの部分に分け、その体系を示している。このうち、企業がその置かれた環境(資本市場、労働市場、原材料市場、製品市場、政府の規制など)の中で、経営者が自らの位置を決めていく経営行動のことを「環境のマネジメント」と呼んでいる。

(註10) 旅行業者の農業・農村に対する意識の把握は、農村ツアーで訪れる観光客数を左右する点で特に重要となる。旅行業者は、農村ツアーをその行程の一部とするパッケージツアーの内容を最終的に定めるだけでなく、それぞれのパッケージツアーの成否を左右する広告宣伝(=集客)を直接担うからである。グリーン・ツーリズム一般において集客は困難なものであり、それゆえ、広告宣伝が重要であることを、土屋(2006)は次のように指摘している。

グリーンツーリズムが直面する最初のそして最大の壁は、集客である。今や週末ともなれば、全国で無数のグリーンツーリズム的イベントが行われる。ある地域にとっては練りに練った企画であっても、例えば首都圏の消費者の立場から見れば、何百も並ぶイベントリストの中のほとんど違いがわからない一つ

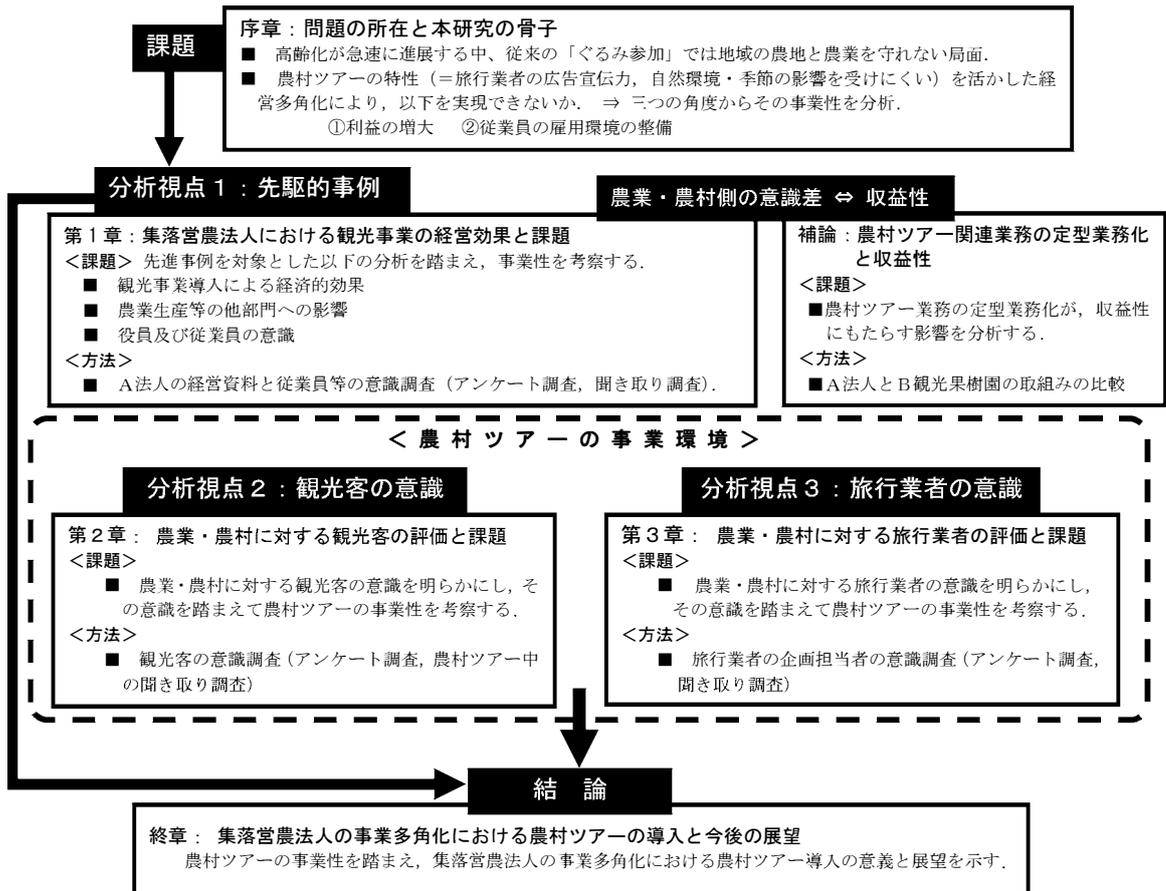
のイベントに過ぎない。そもそも「グリーンツーリズム」は、「ありのままの地域資源」を観光資源とするのであって、一般の観光のように、傑出した風景や珍しい事物、貴重な文化財等が資源となっているわけではない。本質的に「ドンダリの背比べ」になるわけで、差別化が図れない中で競争は激化せざるを得ない。さらに、広報宣伝のノウハウがない中での稚拙なPRしか行われない状況では、「客が来ない」という結果はいわば必然である。(土屋(2006), p.48)。

表序－1 A法人（山形県山形市）の農村ツアーの行程例

	行 程	宿泊先
1日目	新千歳空港→山形空港→宿泊先	上山温泉
2日目	宿泊先→檜下宿→高畠ワイナリー→ 米沢牛の昼食→上杉神社→ 白布温泉（入浴のみ）→宿泊先	蔵王温泉
3日目	宿泊先→山寺・立石寺→ <u>農村ツアー</u> → 加茂水族館→宿泊先	あつみ温泉
4日目	宿泊先→慈恩寺→チェリーランドさがえ→ 山形空港→新千歳空港	

出所：H旅行業者の企画資料(2018年北海道発着の例).

## 表序—2 本研究の骨子



## 第1章 集落営農法人における観光事業の経営効果と課題

本章では、先駆的な取組みを進めるA法人の経営資料と従業員等の意識の分析を通じて、農村ツアー（本章では「観光事業」と表記（序章 註3））の事業性について検討する。

### 第1節 本章の課題

本章の課題は、集落営農法人の中でも他に例を見ない先駆的な事例に注目し、経営層（理事）から一般従業員までの意識に踏み込んだ事例分析により、集落営農法人における観光事業の取組みの事業性を明らかにすることである。

### 第2節 方法と対象事例の概要

#### 1) 方法

上述の課題に接近するため、園芸作物による複合化が進展している山形県山形市において観光事業に取り組むA法人（表1-1）を選定し、事業関連資料（作業日誌等）の分析と、全理事・従業員を対象としたアンケート調査及び聞き取り調査を行った。

調査項目は、①観光事業導入による経済的効果、②農業生産等の他部門への影響、及び、③役員及び従業員の意識の三点である。また、観光事業においてA法人が連携した旅行業者及び行政側担当者を対象とした聞き取り調査も補足的に実施した。

#### 2) 対象事例の概要

表1-2に示すように、2016年11月、A法人は、H旅行業者及び行政（山形・上山・天童三市連携観光地域づくり推進協議会）と連携し、周辺主要観光地訪問とA法人における農作業体験等を組み合わせた観光事業を開始した。初年度は、2016年11月13日から同28日の期間中の計8日間において、全国（北海道～中国・四国）から述べ693名の観光客を受け入れた。その中でA法人は、観光事業の内容（プログラム）として、農作業体験の提供、郷土料理と地元産米の食事の提供、郷土料理の調理教室、及び、農産（加工）品の販売及び抽選を行った。

初年度である2016年は、行政から旅行業者に広報費・企画造成費支援として約3百万円が支出される事業であったことから、旅行商品の実施に向けた関係者間の協議は行政（＝主に山形市観光戦略課）を軸に行われた。

時系列で示すと、まず2016年6月、H旅行業者から、行政（山形・上山・天

童三市連携観光地域づくり推進協議会)の窓口であった山形市観光戦略課に対し、一般の観光と農業体験等を組み合わせた同社の旅行企画があるとして、観光客を受け入れることのできる農家の紹介依頼があった。この依頼を受けた行政は、協議会を構成する三市(山形市、天童市、上山市)のエリアにおいて適当な農家や組織・法人を探した。しかし、しばらくの間、多くの農家等から観光事業への関与を断られる状況が続いた。

そこで、山形市観光戦略課のベテラン職員が、自らが講師を務めた「グリーン・ツーリズム研修会」を通じて面識のあったA法人のK組合長に打診したところ、A法人の経営幹部(理事)の考え方とH旅行者の企画が合致し、A法人にとって初めての試みとなる観光事業の実施が決まった。A法人の経営幹部は、観光客の受入れについて、①消費者との多様な接点を持って農産物の求評と販路開拓に活かせること、②交流人口を増やして地域に活力をもたらすことの二点をメリットと考えていた。また、異業種交流について、同幹部は、耕種部門を補完する新たな取組みを模索する中で、その糸口を求める点からも重視していた。その背景には、担い手の高齢化、米価の下落など厳しい経営環境に何を持って対処していくかという課題意識が窺われた。

A法人の決断によるH旅行会社の企画実現が決まってまもなく、観光事業の内容等を決めるため、A法人とH旅行者と協議の場が求められた。最初の協議の場が設けられたのは8月で、H旅行者の企画における観光事業の実施時期(=11月)は、僅か3ヶ月後に迫っていた。A法人内で、一般従業員も交えて十分な協議を行いながら、観光事業に取り組む意識の共有化を図る時間も限られていた。後に、観光事業に関わったA法人の理事と従業員の意識に触れるが、このような観光客の受入れに至る経緯も、それぞれの意識に影響していると考えられた。

### 第3節 調査結果と分析

#### 1) 観光事業導入による経済的効果

会計資料等によりA法人の観光事業の経費を分析したところ、観光客一人当たり3,054円であった(表1-3)。

H旅行者からの収入は、A法人にとって最初の取組みであったため、通常のように提供サービスと一般的な所要経費を基にした旅行者との交渉によらず、行政(山形市)から提示された受入れ1名につき3,500円という単価が用いられた。この単価は、はじめ行政(山形市)側の担当者が、旅行商品における旅行者への平均的な「郷土料理メニューの昼食卸単価」1,500円前後に、農業体験などでA法人が付加価値を加えることの期待分を加えて設定したものだっ

た。A法人を訪れる行程では昼食も提供する前提であったので、A法人は、平均的な昼食卸単価との差額 2,000 円分（1 人当たり）の農業・農村に関わる体験等の提供を期待されたのである。そして、この行政の考え方にA法人とH旅行業者双方が賛同したのである。

収支差引き 446 円／人の利益で、これに観光客の受入総数 693 人を乗ざると利益総額（粗利益）は約 31 万円となった。

経費内訳でまず注目されることは、「さといも」に係る経費が観光客受入れ 1 名当り 913 円（内訳：土産用 770 円、芋煮材料費中のさといも経費 143 円）と全経費の約 3 割を占めたことである。この背景には、A法人が所在する地域の特産品である同作物を観光客に対して前面に押し出し、ブランド力を高めたいとの思惑があった。

この点、後の従業員等の意識調査（表 1－1 1）の分析で詳しく触れるように、A法人の「看板作物」であるからこそ、安易に土産用として無償提供せず、販売すべきとの声の一部従業員から挙がっている。

次に、表 1－4 は、A法人の 2016 年度の部門別収支を示したものである。A法人の既存部門別収支で粗利益を計上する耕種部門は水稲のみであり、小麦、大豆等は政策的助成金を加えてようやく経常利益を上げている。また、耕種部門以外では、A法人が取り組む直売所運営と味噌づくりがあるが、これらは粗利益も経常利益も計上できていない。観光事業は直接の政策的支援も固定資産投資（註 1）もなく、粗利益を計上する部門になりうるということが明らかとなった。

表 1－4 には、労働 1 時間当たりの経常利益も示した。集落営農法人の従業員は、政策助成金を含めた部門ごとの収支から、それぞれの作業の「手応え」を感じている状況が見られたからである。A法人耕種部門の作業責任者である「主任」は、観光事業の影響で作業競合（後述）を感じる中で、「大豆に係る政策助成金確保と大豆の後作となる麦の初期成育期間確保に努めた」と語り、政策助成金を着実に得ることを重視していた。この点、水稲の労働 1 時間当たり経常利益 4,689 円、小麦の同数値 3,014 円、大豆の同数値 7,571 円などと比較して、観光事業の同数値 301 円は低い水準に止まっている。従業員に観光事業に取り組む「手応え」をもたらすには、事業利益の増大を図ることが重要と考えられた。

また、A法人は、従来から①農家、農地、自然を守り、交流人口を増やすことによって地域を活性化すること、②消費者とのつながりを拡大し、消費者マインドを知る機会とチャンネルを増やすこと、及び、③集落外の人が見に訪れるような農村景観（啓翁桜の園地、山間地のそば畑など）を形成すること、の 3 点を経営理念に掲げている。この点は数値化されるものではないが、観光事

業の取組みはA法人のこうした経営理念に合致しているといえよう（註2）。

なお、このケースでは行政からの助成金がH旅行者に支出（2016年の事業のみ）されていることから、それが当該旅行商品の造成や販売促進に活用され、間接的にA法人の収益向上に寄与した可能性はある。しかし、観光農園のように施設面・ソフト面でパッケージ化されたサービスとは異なり、宿泊施設が予算内で提供サービスを検討して旅行者に卸すように、A法人が持つ経営資源を組み合わせる如何なるサービスを提供するかの企画・交渉過程がある観光事業においては、次のことが言える。それは、助成金の間接的影響の有無にかかわらず、集落営農法人が、旅行者の提示する仕入値より低い経費で、旅行者側が内容的に十分とみなす水準の観光客向けサービスを企画・提供できれば、集落営農法人が利益を上げられる事業構造になっていることである。換言すれば、観光事業は、その価格（＝旅行者の仕入値）と内容（＝集落営農法人が提供すべき体験等の仕様）が旅行会社との交渉で定められる点で柔軟性があり、また、その価格と内容を見ながら、細かい工夫によって収支を改善できる点でも柔軟性のある取組みなのである。実際、A法人の場合は、二年目からは、行政からの助成金がなくなり、観光客1名当たりの収入も2,500円に圧縮されるが、二年目となる2017年は、A法人は土産用のさといもの量を減らしたり（2016年：1kg → 2017年：0.3kg）、試飲用ワインの提供をとり止めるなどの経費を削減する対応をした上で、観光客1人当たり80円の粗利益を計上している（補論：表補－1）。

半面、観光事業ではステークホルダー（＝旅行者）との交渉過程があることから、継続的な利益確保や利益の増大のためには、A法人の企画力と交渉力が問われることになろう。後の従業員等の意識調査により、既にA法人側がこの点を課題と認識していることが明らかになる。この点に関し、この度の事業で提携したH旅行者は、A法人の農産物等直売所の売上げ（または利益）など、旅行者が誘致した観光客から得た小売店舗の売上げ（または利益）の一定割合を旅行者が得る「観光事業」の慣行を例に出し、「A法人には観光資源仕入先としての一般的知識が欠けており、十分な交渉当事者能力がなかった」と評価している。さらに同旅行者は、「観光事業」のベテラン職員のいる行政（山形市）がA法人とH旅行会社双方の窓口となり交渉の仲介に当たらなければ、商品造成、広告宣伝及び販売が円滑に進まなかった可能性もあると指摘している。

## 2) 農業生産等他部門への影響

A法人の作業日誌より、観光客を受け入れた2016年11月と翌12月の従業員労働時間を図1－1、図1－2及び図1－3のように各月旬別に分類、集計

した。各図の下段には比較対象として 2015 年同時期の状況を掲げた。

はじめに、従業員の全労働時間を、「季節業務（適期のある農作業等）」、「観光関連業務」、「その他業務」に分類した（図 1－1）。図中の点線は、就業規則上の旬あたり 1 人あたり平均労働時間に従業員数を乗じた労働時間を示したもので、2016 年の図に段差が生じているのは、12 月から従業員が 2 名減っているからである。季節業務と観光関連業務の関連に着目し、前年推移と比較したところ、少なくとも 2016 年 11 月中旬において、観光客の受入れが農繁期と重なることによる作業競合が発生していると推察された。この点、後述の従業員意識の聞き取り調査により、実際に作業競合が発生していることが明らかになった。

図 1－2 は、図 1－1 の季節業務時間を部門別に分類したものである。前年推移との対比により、さといも部門、管理等部門、大豆部門において観光事業の影響による従業員労働時間の圧縮があったと推察された。

この点に関し、A 法人作業責任者の「主任」は、さといも、大豆及び麦の収量や収益面で大きな影響が出ないように、まず、後述のようにさといもの作業手順を効率化した。さらに、大豆に係る政策助成金確保と大豆の後作となる麦の初期成育期間確保のため、大豆の刈取り作業を他に優先させて行った。この結果、作業を急いだ大豆収穫の時期と天候に係る細やかな調整が図れなくなり、大豆の汚粒やしわの発生が一部に見られたものの、経営上大きな課題とされるような影響は免れた。

また、管理等部門の責任者である「副主任」は、遅滞の許されない年末事務等の処理に困難を感じていた。後の聞き取り調査により、管理等部門に限らず、耕種部門にも従業員が先年と比較した場合の相対的労働強化を感じていたことが明らかになる。

図 1－3 には、この時期の耕種部門で最も従業員労働時間を要したさといも部門の作業内容別労働時間を示した。さといもを「ほぐし分ける」調整作業に多くの時間を要していたことが分かる。従来、降雨がなければ、「作物から土を落として親芋と子頭等の部位を分離する」調整作業の初期工程を圃場で行っていた。しかし、2016 年には、この作業手順を見直し、天候によらず作物を土付きのままハウスに運搬し、ハウス内で一連の調整作業を一括処理する試みを強化した。その成果だが、図 1－3 で 2015 年の状況と比較すると、2016 年 11 月中旬に従業員労働時間の圧縮が見られるものの、栽培面積の増加にもかかわらず、12 月下旬には、従業員労働時間が前年より減少し、調整作業も終わっていることが分かる。このことから、観光事業の影響はさといも部門にも有ったものの、作業手順の見直しにより作業競合に対応できたことが窺われる。

総じて作業競合の発生が作業改善意識を生み、効果をあげていることが注目された。作業競合が農業生産部門内だけのものではなく、観光事業という「異質」の業務が介入したことが、作業改善意識を生む要因の一つになったと考えられた。続く意識調査の過程において、従業員は、それまで経験したことのない性質の業務に直面し、しかも相当の業務量であることを直感したとき、A法人はそもそも何によって存立していたのかを自問し始めた様子が窺われたのである。

### 3) 役員及び従業員の意識

観光事業に関する役員と従業員の意識を探るため、理事4名、主任1名、副主任1名、一般従業員10名、計16名全員を対象としたアンケート調査（表1-5の項目）及び聞き取り調査を実施した。アンケート回答には表1-6のようにポイントを割り当て、職階（理事クラス、主任・副主任クラス、一般従業員クラスの3区分）ごとの平均値を算出した。

調査結果については、設問ごとに整理した表1-7から表1-13において、上段にアンケート集計結果を、下段に聞き取り調査における職階区分（理事、主任・副主任、従業員）ごとの関連コメントを掲げる。

はじめに「観光事業に携わった感想」（表1-7）に関し、「接客で観光客と触れ合う」部分については、ほぼ全員（14名/16名、87.5%）が「楽しい」と感じていることが分かった。

次に、「観光客受入れに対する自信がついたか」（表1-8）に関しては、理事クラスと一般従業員の間には、「自信がついた」程度に差が見られた。ここで、主任・副主任の平均ポイントがマイナスとなっているが、旅行会社との対等の交渉が必要と感じつつも主任・副主任クラスは交渉に関われなかったことなど、運営への課題意識が背景にある。

観光客受入れ技能に関する客観的評価として、この度の事業で提携したH旅行業者は、A法人の理事や従業員が、観光客の接遇の回数を重ねるごとに接遇技能を向上させ、最後の方は楽しみながら接遇している様子が見られたと語っている。旅行業者から評価される水準の接遇技能であれば、集落営農法人の新たな経営資源と見ることができよう。

「観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか」（表1-9）については、従業員のほぼ全員（11人/13人、84.6%）が観光事業以外の自分の仕事に「無理が生じた」と感じていた。また、「他の時期の受入れを検討すべき」との意見が全ての職階にあった（5人）。実施時期の11月については、H旅行業者が企画段階から定めていたことであった。旅行業者にとっての11月は、紅葉シーズンと「冬の観光」との端境期に当たり、有効な観光資源を探索すべき時期に当た

る。

「法人の新たな収入源になったと思うか」(表1-10)の調査の中で、異業種交流を進めるために多様な取組みに挑戦しようとの理事の考え方が一般従業員に浸透しておらず、一般従業員は観光事業の手応えに関して不満を抱えていることが明らかになった。そして、その点をミドルクラスが課題と認識していることも分かった。

この点に関連し、先の経済的効果の分析の過程で、A法人が観光事業の収支について詳細に把握していないことも明らかになった。「異業種交流を進めることが必要であり、そのためには赤字でなければどんな事にも挑戦する」という理事の意識を背景に、A法人の業務に精通した理事の「赤字は出ていない」という直観に頼る傾向が見られたのである。したがって、表1-10に見られる従業員の「不満」の背景には、観光事業に臨む意識が職階を越えて共有されていないことと、詳しい事業収支の情報が従業員に伝えられていないことの二つの要因が見出された。

「販路開拓の機会としての評価・考え方」(表1-11)については、販路開拓に活かす意識はあるが、さといもの取扱いなど、運営方法について一般従業員に不満が生じていた。

さといものは、A法人が所在する地域の特産品である。実際、地元では産地名を冠した「悪戸いも」の名で、さといもを用いる料理の一級素材として注目されている。そのため、以前よりA法人は、そのブランド力を高めようと、地理的表示(GI)保護制度への登録に向けた検討、収穫物の選別の厳格化、加工品の検討(ラスク、野菜チップス、焼酎など)などに取り組んできた。この取組みの延長で、先述のように、観光事業においても観光客への土産品などとして「特産さといも」を前面に押し出す展開に至ったのである。

しかし、従業員からは、A法人の「看板作物」であるからこそ、安易に土産品として無償提供せず、販売すべきであったとの声があがった。観光客に提供する芋煮材料として特産さといもを用いることは、実際に食する機会を提供して求評するためには必要なことと認めながらも、「土産用として1kgも提供するの観光客へのサービス過剰ではないか」との意識である。このことは、観光事業を通じて、従業員に、農産物ブランド化への課題意識が芽生えたことを示している。

さらに従業員からは、「農産(加工)品販売コーナーが賑わうように、観光客が空腹でA法人を訪れるようにすべきだ」、「多くの観光客が入る観光事業の機会を(A法人の発展に)より活かすべきだ」などの言及もあり、「A法人の経営発展の視点から観光事業をどのように改善すべきか」を考える課題意識が生じ

ていることが注目された。

ここで、販路開拓に関する外形的な事実を述べれば、実際の販路として、数件ではあるが観光客から農産加工品への問合せが事業後にあり、新たな販路構築につながる展開が見られた。

続いて、「異業種との連携に対する評価・考え方」（表1-12）については、異業種交流を法人の経営資源拡大につなげようとの意識は皆にあるが、一般従業員の意識は低く、職階により差が見られた。また、先の観光事業に対する評価についても、一般従業員の評価は低く、同様に職階による差が見られた。主任・副主任クラスは、理事と同程度に異業種との連携を重要なものと考えているが、旅行業者との交渉力が足りないことを課題と考えている点が注目された。これらから、皆が異業種との連携を重要と考えながらも、その連携を決然と進めようとする理事の方針がA法人内で十分共有されていないため、一般従業員が躊躇を感じながら取り組んでいる状況が推察された。

最後に、「事業を拡大していくべきだと思うか」（表1-13）については、事業拡大についてトップから主任・副主任クラスまでは反対意見がないのに対し、一般従業員には反対する意見（4名、40%）も有った。

また、聞き取り調査により、上段の背景には、職階による意識の違いがあることが明らかとなった。まず、経営トップ（理事）に異業種交流を重視する姿勢や「裏山開発に観光事業を活かす」などのビジョンがあるが、それらと今回の観光事業との関連性を一般従業員は十分に認識していない。ミドルクラス（主任・副主任）は、観光事業に取り組む前に耕種部門の改善に取り組むべきだと考えている。そして、一般従業員は、作業競合を強いられながら、収益性に対する手応えなく観光事業に取り組んでいる。

さらに、聞き取り調査において、経営トップが観光事業を「行政と旅行会社に寄り掛かった事業」と評価しており、この点を改善する必要性を感じていた。A法人の経営トップが、集落営農法人が主体的に関わる観光事業を実現できていないと感じる背景には、A法人の観光事業に関わる交渉力とノウハウが不十分であったことがある。先述の「集落営農法人には観光事業に関わる十分な交渉当事者能力がない」というH旅行業者の言及は、この点を象徴している。

#### 第4節 観光事業の事業性

前節の調査と分析を、事業性の観点から整理して考察する。

##### 1) 収益性

収益性を高める観光事業の特徴として、①経営安定性を損なうような大規模な投資や直接の政策的支援がなくとも、旅行業者側が十分と評価する体験等を

構成して利益を計上しうること、②接客技能という経営資源を蓄積できること、及び、③観光客から農産加工品への問合せを受けるなど販路開拓につながる展開を生み出すこと、の三点が明らかとなった。

今後、集落営農法人は、上述の特徴を十分に活かすために、以下の取組みを進めるべきであろう。

第1に、旅行業者との交渉力を高めることである。集落営農法人は、交渉力の向上により、観光事業の内容と価格（旅行会社への卸価格）の改善に主体的に取り組めるようになる。そして、交渉で定められた観光事業の内容と価格の枠内で経費の削減に努め、利益を増やすことが可能となる。このような展開は、宿泊施設など他の観光関連事業者が既に実現していることであり、集落営農法人も、同様な関係を旅行業者と築くことによって実現できるはずである。現状のように、旅行業者から「交渉当事者能力がない」と評価されるような状況は、早急に改善されなければならない。そのためには、後に「組織管理上の意義と課題」に掲げる「観光事業に精通した人材の育成または雇用」を急がねばならない。

第2に、観光事業を通じた農産物（特産さといも）のブランド力向上策を、一般従業員との意識の共有を図りながら確立していくことである。一般従業員が不満とした観光客への無償提供の代わりとして、観光果樹園で導入されているような袋詰め放題の定額販売などの仕掛けも考えられよう。また、従業員の農産物インターネット販売に対する思いや、同じく従業員の観光客が入る機会をより有効に活用すべきだという課題意識（表1-11）も、ブランド力向上を図る方策に反映される可能性がある。この点は、後に組織管理上の課題に掲げる「従業員の不満」への対応としても重要である。

第3に、集落営農法人が観光事業の収支を正確に把握し、一般従業員を含めて、その情報を法人内で共有することである。A法人の場合には、経営トップに「異業種交流を進める必要があり、そのためには赤字が出なければどんな事にも挑戦する」（表1-10）というビジョンがあるが、この経営理念を法人内で浸透させる場面でも、正確な収支を示さなければ一般従業員は不安を感じるであろう。この点は、後に組織管理上の課題として掲げる「従業員の不満」の背景にある「法人の利益になっているとの手応えがない」という意識（表1-10）を解消するためにも重要である。

## 2) 組織管理上の意義と課題

組織管理上の意義として、観光事業が、①接客の楽しさ、②作業競合を契機とした作業改善意識、③農産物ブランド化に向けた課題意識、という三つの好ましい意識を従業員にもたらすことが明らかになった。また、④交流人口を増

大きせる点で「地域に活力をもたらす」という経営理念に接近しうることも明らかになった。

このうち④の経営理念は、伊丹・加護野(2003)が解説する「従業員の理念的なインセンティブや行動・判断の指針として集落営農法人の組織のマネジメントに寄与する」という一般的効果に加え、その内容から次のことも言えよう。

集落営農法人による「地域に活力をもたらす」観光事業は、取組み主体である集落営農法人の地域における組織価値を高める可能性がある。高橋・梅本(2009)が指摘したように、「地域における組織価値の向上」は、集落営農法人を、地域の潜在力をより有効に活かせる経営に導く可能性がある。換言すれば、地域の発展に貢献する集落営農法人に対しては、非農家まで含めて、その経営を応援しようとする意識が地域全体に生まれ、その意識に基づいた多様な事業支援をその集落営農法人は受けることができると高橋・梅本(2009)は指摘したのである。それゆえ、④は、観光事業を含めた集落営農法人の経営全般に好影響をもたらしうるものと言えよう。

次に、組織管理上の課題としては、次の4点の存在が明らかになった。それらは、①観光客の受入れが農繁期と重なることによる作業競合が発生すること、②観光事業への取組みに対して、いくつかの点で従業員に不満が生じていること、③観光事業に関わる意識の傾向は経営トップ(理事)、ミドルクラス(主任・副主任)、一般従業員の三者で相違があること、④旅行者から、観光資源仕入先としての一般的知識が欠けていると評価されており、A法人側も交渉力の不足を課題と認識していること、である。

これら課題への対応として、集落営農法人には、以下の取組みが求められよう。

第1に、作業手順の見直しや機械導入による農業生産部門のさらなる生産性向上により、観光事業との作業競合を緩和していくことである。A法人においては、さといも部門でこれらの検討が既に進められている。この取組みは、作業競合を緩和するのみならず、従業員の作業改善意識を生かす場面となることは上述のとおりである。

第2に、経営トップから一般従業員まで、観光事業に関わる意識の共有を図ることである。少なくとも、「利益の増大」、「利益と合わせて追求する目標」などの内容と優先順位の説明は明確にすべきであろう。そして、利益と合わせて追求する目標があるときは、理事等が、その目標を達成することの意義を経営理念や達成目標に照らして説明すべきである。そのことにより、一般従業員は、観光事業に関わる業務と作業競合への対応に、集落営農法人の経営全体の視点から、「手応え」を得て取り組むことになる。

第3に、観光事業に精通したスタッフの育成または雇用による関連技能の蓄積・向上を図ることである。この実現は、「収益性」で述べたように、集落営農法人が観光事業の売上げを伸ばす条件となる。さらに、利益の増大を導けば、従業員に観光事業に取り組む「手応え」をもたらし、その点における従業員の不満を減じることになる。

第4に、「第3」の雇用環境を整えるためにも、土産品開発、冬の観光事業など農閑期の観光事業業務を創出することである。A法人の場合には、表1-11に掲げるように、経営トップが既に土産品開発に取り組む意識を有している。

### 3) 発展性

序章で述べたように、本研究においては「観光客数が増える可能性」に焦点を絞り、発展性を論ずる。

集落営農法人は、上記の「収益性」と「組織管理上の意義と課題」で求められた対応を図ることにより、従業員等の観光事業に取り組む意欲を高め、観光事業の内容と価格に関する旅行業者との交渉力を備えることができる。それらの効果により改善された観光事業を含むパッケージツアーが観光市場において訴求力を向上できれば、観光事業の観光客数は増加しうる。つまり、本章では、観光事業の発展性を高めるための具体策を、収益性と組織管理の側面から明らかにした。

(註1) A法人の観光事業においては、農業体験は既存の農業用ハウス内で提供され、郷土料理・地元産米の試食、郷土料理教室、農産(加工)品の直売、及び、景品の抽選は、農業用機械・器具の保管スペースとして用いていた大型テント内で行われた。観光客用の椅子とテーブルは農業用のコンテナを用いて設けられ、椅子の上の座布団代わりにしたのはダンボール箱であった。観光客の動線上の改修は、観光客が歩きやすくなるように施された地面処理等(経費:7万円)のみであった。この展開の背景には、提携したH旅行業者の「観光事業の会場には、『ありのままの農村らしさ』が有った方がよい」との意識があった。旅行業者との「あるがままの農村」を活かす意識の共有は、観光事業のコストを抑制する点で、利益の増大のみならず、価格を抑えることによる観光客への訴求力の向上、つまり、発展性の向上にも資する。

大澤(1999)は、「あえて非常に大まかな言い方をすれば『あるがままの自然や農山村』への観光という点で、グリーン・ツーリズムは

従来の観光とは区別される」と定義しながら、「飾らない田舎への観光における魅力の一つは低料金である。『あるがままの農山村』への観光は高級リゾート観光ではないのだから、高料金は望めない」と指摘する。そして、大澤は、「あるがままの自然や農山村」を活かす工夫（＝大澤の論述では「ソフト」）の重要性を述べている。

（註2） 高橋・梅本(2009)は、集落営農合併組織の活動分析から、非農家を含めた地域社会における組織価値の向上が、集落営農組織の経営発展に資することを指摘した。組織価値の向上は、「構成員の組織に対する参加・貢献意欲の確保を通じて、合併組織が必要とする経営資源の地域内からの調達・利用を容易にするだけでなく、地域の非農家までも組織の顧客や組織活動への協力者としていくことを可能にすること」を明らかにしたのである。

表 1 - 1 A 法人の概要

区 分	内 容	摘 要
地域類型	平地農村地域 (水稲+園芸(果樹、野菜等)の複合化が進展)	一部(中山間)
法人化年次	2013年4月(農事組合法人)	
前身組織	転作受託組織(2001年設立)をベースに組織された集落営農(2006年設立、特定農業団体)	
構成員	265名	集落ぐるみ型
経営作目	経営面積 146.5ha 水稲(25ha)、大豆(65ha) 小麦(23ha)、そば(25ha) 委託畑地等(8.5ha) ※他に園芸作目(817a)	2年3作 (大豆・そば・小麦)
雇用従業員	12名	
イベント等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・枝豆もぎとり体験(8月・9月)</li> <li>・そば花まつり(9月)</li> <li>・収穫感謝祭(11月初旬)</li> <li>・農観連携事業(11月中旬~下旬)</li> <li>・その他(地域産物フェア等)</li> </ul>	

出所：聞き取り調査により作成。

表 1 - 2 A 集落営農法人が展開する農村ツアーの概要

■実施時期	2016年11月13日～28日（計8日の受入れ） 2017年11月18日～29日（計7日の受入れ） 2018年11月16日～26日（計5日の受入れ）
■主 体	A 集落営農法人（山形県山形市西部）
■連 携	H 旅行会社及び行政（山形市，天童市等）との連携 ※行政から旅行会社へ広報費・企画造成費等支援あり（2016年）
■受入実績	全国（北海道～九州）から 延べ693名（2016年），556名（2017年），419名（2018年）
■内 容	<u>周辺主要観光地訪問とA 集落営農法人における農作業体験等を組み合わせた農観連携事業</u>
■体験など	A 集落営農法人において、郷土料理・地元産米の食事・調理教室、農作業体験、農産（加工）品の販売・抽選を実施

出所：聞き取り調査により作成。

表 1 - 3 A 法人の観光事業に係る経費

単位：円

経費区分	金額 (①)	観光客1人当たり (①/693名)
土産用さといも代	533,610	770
芋煮材料費	267,876	387
味噌おにぎり提供	49,908	72
試食ラーメン提供	19,121	28
試飲ワイン提供	44,160	64
抽選用商品	50,512	73
消耗品費	20,840	30
地面処理等費	70,000	101
燃料代	5,970	9
人件費	1,079,715	1,558
会議費	30,500	44
直売所利益	▲ 56,056	▲ 81
* 計 *	2,116,156	3,054

出所：作業日誌・仕入資料・聞き取り調査により作成。

註 「直売所利益」については、「農産（加工）品の直売」も旅行業者から示された農村ツアーの内容（プログラム）の一部として実施されたことから、全体経費を示す上表において、「負の経費」として扱うこととした。

表 1 - 4 A 法人の部門ごと粗利益と経常利益

単位：円

	観光	水稲	小麦	大豆	そば	さといも
粗利益	309,344	10,094,786	▲ 9,984,325	▲ 30,523,352	▲ 11,284,098	▲ 3,170,510
【販売費・一般管理費】	—	388,652	13,300	106,676	28,077	416,634
【営業外収益】 補助金・奨励金・受取共済費	—	4,243,449	11,952,642	75,069,238	17,062,486	2,580,126
【営業外費用】 雑損等	—	10,296	5,235	27,397	11,052	2,152
経常利益①	309,344	13,939,287	1,949,782	44,411,813	5,739,259	▲ 1,009,170
労働時間②	1,028	2,973	647	5,866	1,207	15,288
①/②	301	4,689	3,014	7,571	4,755	▲ 66

	枝豆	たまねぎ	花き	直売	味噌
粗利益	▲ 156,358	▲ 5,143,461	▲ 12,225	▲ 2,588,619	▲ 1,864,159
【販売費・一般管理費】	273,282	75,996	34,041	3,435,355	290,736
【営業外収益】 補助金・奨励金・受取共済費	1,790,723	277,544			
【営業外費用】 雑損等	1,512	465			
経常利益①	1,359,571	▲ 4,942,378	▲ 46,266	▲ 6,023,974	▲ 2,154,895
労働時間②	1,444	3,592	10	5,007	2,179
①/②	942	▲ 1,376	▲ 4,627	▲ 1,203	▲ 989

出所：A 法人の会計資料・聞き取り調査により作成。

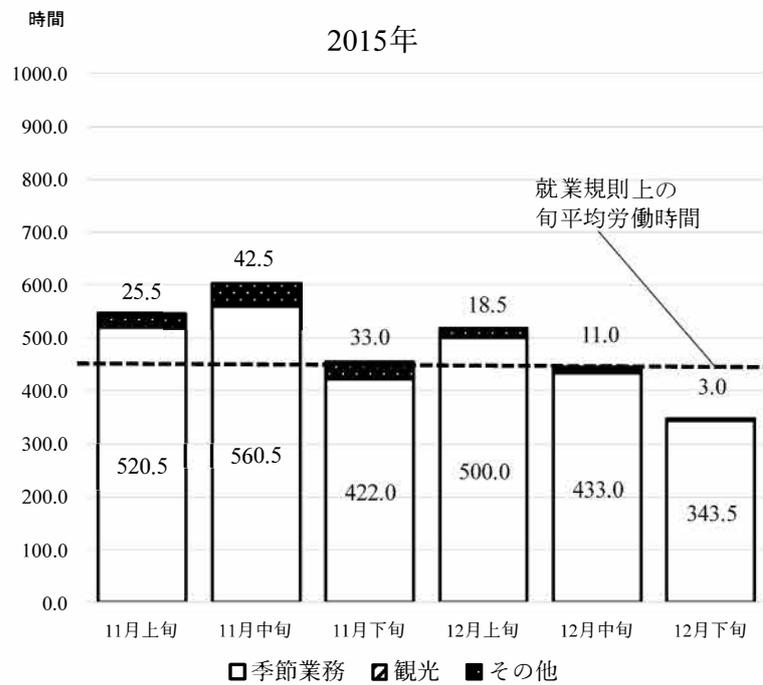
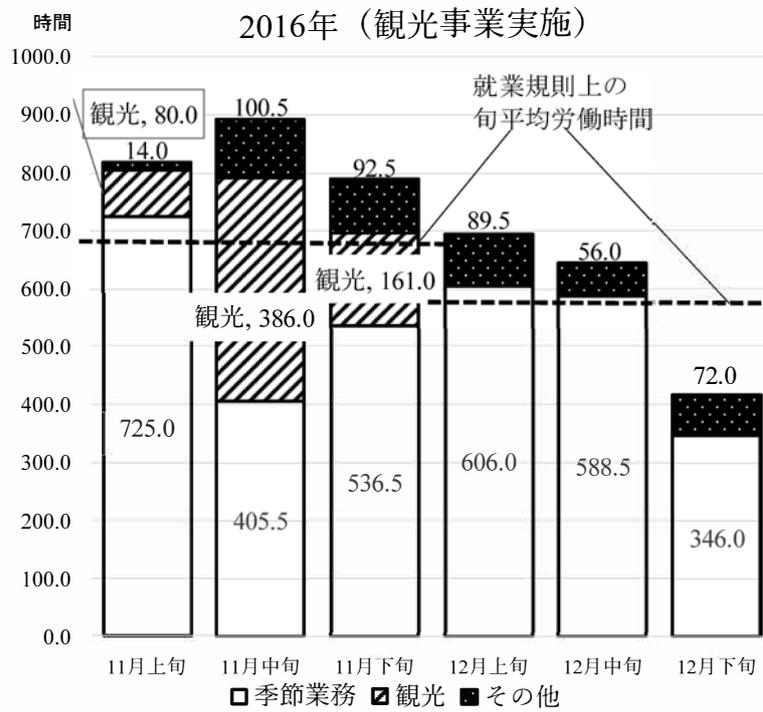
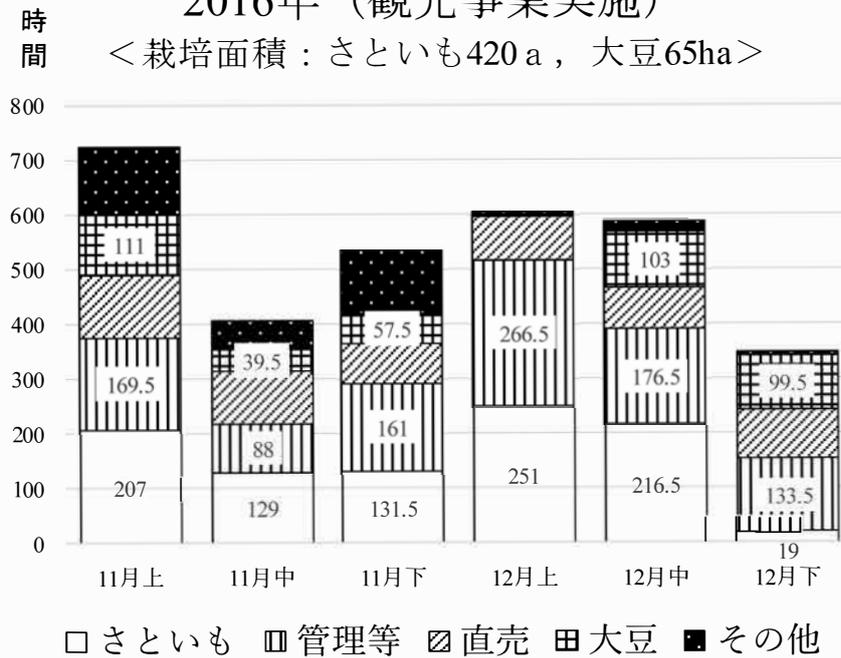


図 1 - 1 業務区分別従業員労働時間の対前年比較

## 2016年（観光事業実施）

<栽培面積：さといも420a，大豆65ha>



## 2015年

<栽培面積：さといも370a，大豆45.3ha>

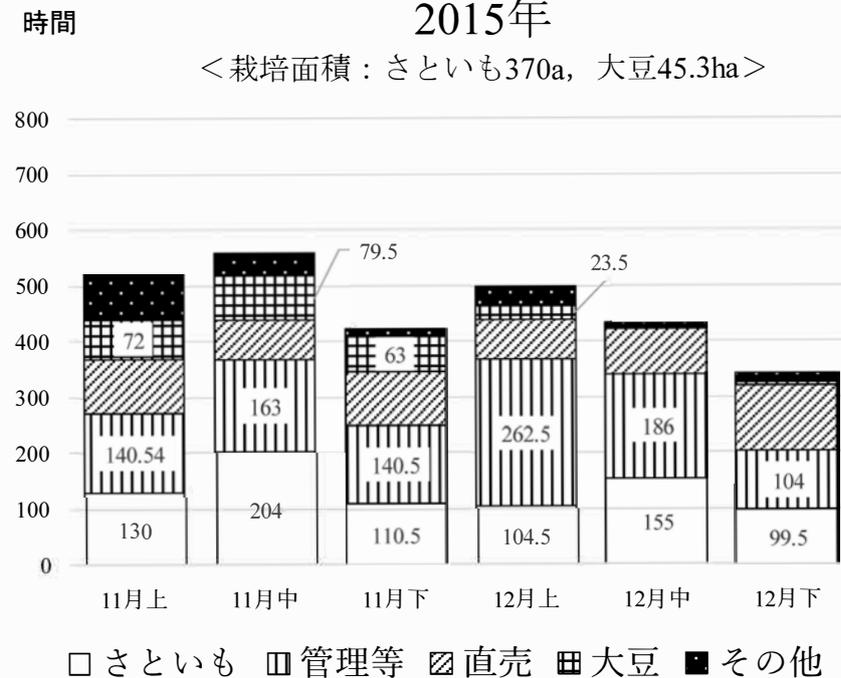
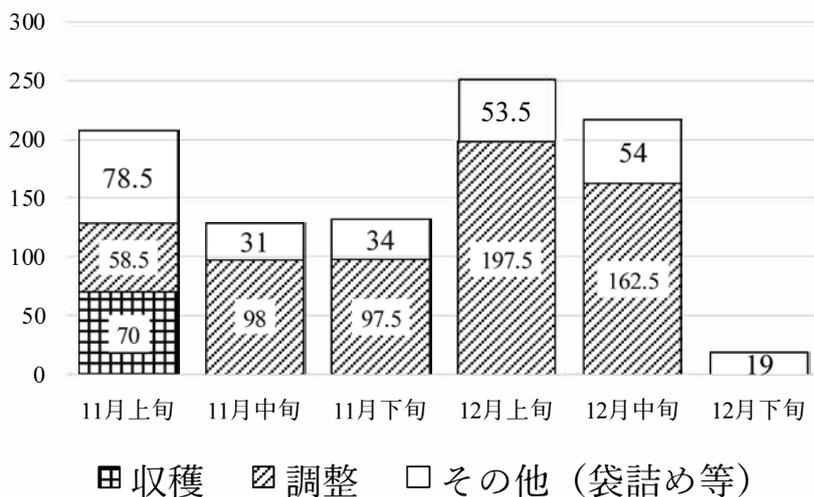


図1-2 図1-1の「季節業務」の部門別内訳

時間 2016年さといも部門の作業区分別労働時間

<栽培面積：420 a >



時間 2015年さといも部門の作業区分別労働時間

<栽培面積：370 a >

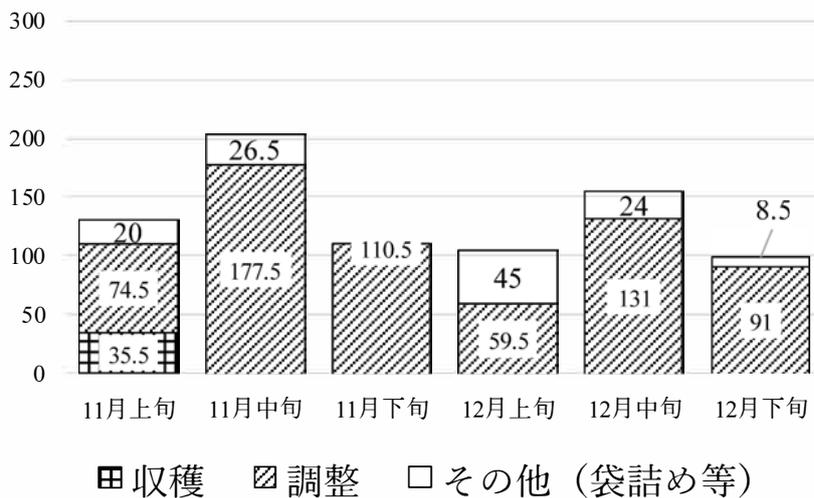


図1-3 さといも部門の作業区分別労働時間

表 1 - 5 観光事業に関わる意識調査の内容

観光事業に関わる意識調査の内容	アンケート
1.観光事業に携わった感想	(質問1)
2.観光客受入れに対する自信がついたか	(質問2)
3.観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか	(質問3)
4.法人の新たな収入源になったと思うか	(質問4)
5.販路開拓の機会としての評価・考え方	(質問5-6)
6.異業種との連携に対する評価・考え方	(質問7-8)
7.事業を拡大していくべきだと思うか	(質問9)

表 1 - 6 アンケート回答とポイント付与

回答内容	ポイント
思う・重視する・楽しかった	2
やや思う・やや重視する・やや楽しかった	1
どちらとも言えない	0
やや思わない・やや重視しない・やや楽しくなかった	-1
思わない・重視しない・楽しくなかった	-2

表 1 - 7 観光事業に携わった感想

(質問1) 先の観光事業に携わって、あなたはどのように感じましたか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	0.50	0.60	0.75

選択肢：「楽しかった」、「やや楽しかった」、「どちらとも言えない」、「やや楽しくなかった」、「全く楽しくなかった」

**【理事・従業員の声】**

■主任・副主任

- 接遇の部分は楽しかった。観光客が楽しんで帰ってくれて、お礼の電話も受けた。

■一般従業員

- 接遇として農作業指導をしたが楽しかった。
- 異なる地域の人と交流し、先方の話も聞いて楽しかった。
- 観光客が満足している様子に喜びを感じた。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

表 1－8 観光客の受入れに対する自信がついたか

(質問2) 先の観光事業に携わったことが、あなたの観光客受け入れに対する自信につながったと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.50	▲ 0.50	0.40	0.56

**【理事・従業員の声】**

■主任・副主任

- 旅行会社と対等の交渉が必要と感じた。
- 外部交渉は理事が行ったので、個人としての自信には繋がっていない。
- 自分に任せてもらえれば、もっと工夫ができたと思う。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

表 1－9 観光事業以外の自分の仕事に無理が生じたか

(質問3) 先の観光事業の仕事が増えたことにより、観光事業以外のあなたの仕事に無理が生じたと思うか。

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.00	2.00	1.00	1.15

注) 理事は、常勤理事(事務局長兼務) 1名のみ回答

**【従業員の声】**

■主任・副主任

- 外作業の少なくなる冬季の受入れなら対応しやすい。
- ただでさえ忙しく、残業の多い時期の受入れだった。
- 観光事業に携わる人員は、別に確保して欲しい。

■一般従業員

- 時期を移せない農作業で忙しい時期の観光事業だったので、農産物の品質を下げてまで実施する意義があるのか疑問を感じた。
- 観光事業専門の部門を設ける必要があると思った。
- 接遇しながら、他の仕事のやりくりに不安を感じていた。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

表 1 - 1 0 法人の新たな収入源になったと思うか

(質問4) 先の観光事業が法人の新たな収入源になったと思うか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	0.50	▲ 0.20	0.25

**【理事・従業員の声】**

■理事

- 異業種交流を進める必要あり。そのために赤字でなければどんな事にも挑戦する。
- 滞在時間を長くし、金を使ってもらうことが重要。

■主任・副主任

- もっと利益が増えれば続けてよい。現状は赤字でないか。
- さといもを土産として提供したが、本来は販売したいもの。
- 従業員は、経緯などの説明を受けておらず、急に湧いて出た事業という印象を持っている。きちんと（観光事業に取り組む趣旨を）説明すれば、職員の意識も変わるはずだ。

■一般従業員

- 法人の利益になっているとの手応えなく取り組んだ。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

表 1 - 1 1 販路開拓の機会としての評価・考え方

(質問5) 先の観光事業が販路開拓の機会になったと思うか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.25	2.00	0.50	0.63

(質問6) 観光事業が販路開拓を進める機会となりうる側面・可能性を重視するか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.75	1.00	0.90	0.88

【理事・従業員の声】

■理事

- 生産物ブランド化と、土産品開発等を積極的に進めたい.

■主任・副主任

- さといもを土産として提供したが、本来は販売したいものだ.

■一般従業員

- 土産のさといも提供はサービスし過ぎ. 提供すれば買わない.
- 観光客が空腹で入り、物販が賑わうような工夫が必要.
- 法人認知度は高まったと思うが、一時的ではだめ.
- ネットで農産物を買ってもらうとか他の手法もある.
- 観光客が入る機会をより有効に活かすべきだ.

出所：アンケート調査，聞き取り調査より.

表 1 - 1 2 異業種との連携に対する評価・考え方

(質問7) 先の観光事業で異業種の考え方に触れたことが法人の新たな経営資源になったと思うか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.75	1.50	0.90	1.19

(質問8) 観光事業の取組みにより異業種の考え方・ノウハウを学べる側面・可能性を重視するか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	1.25	1.50	0.60	0.88

【理事・従業員の声】

■理事

- 異業種との交流の場が必要なので、観光事業は継続したい。挑戦しなければ異分野との関係は広がらない。

■主任・副主任

- 旅行会社と対等の交渉（力）が必要と感じた。

■一般従業員

- 観光事業は初めての取組みであり、2, 3回やってみないと評価、総括は難しい。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

表 1 - 1 3 事業を拡大していくべきだと思うか

(質問9) 将来的に観光事業を拡大していくべきだと思うか.

職 階	理事	主任・副主任	一般従業員	全体
平均ポイント	0.75	1.00	0.00	0.31

【理事・従業員の声】

■理事

- 昨年のような行政と旅行会社に寄り掛かった事業ではなく、自分達で小さなイベントから少しずつ成長させて行ければ本物になっていくと思う。
- 地域が一体となって裏山開発を進める一環として、進捗状況に応じて体制を整えつつ観光客受入れを進めたい。

■主任・副主任

- 耕種部門を安定させた上で、適期を考えて観光事業に取り組むならよいが、まだその状況に至っていない。

■一般従業員

- 一発勝負で後に続かない事業と感じる。このまま規模を拡大するのは不安だ。
- より深く農業の良さを認識させるため、例えば、事前に観光客の関心等を把握した上で、少人数にきめ細かく対応したらよい。その上で、受入回数を増やしたらよい。

出所：アンケート調査，聞き取り調査より。

## 補論 農村ツアー関連業務の定型業務化と収益性

第1章の事例分析で取り上げたA法人は、農村ツアーの実施により、「交流人口を増大させる点で『地域に活力をもたらす』という経営理念を掲げていた。また、同法人の経営幹部には、「異業種交流を（消費者との多様な接点を設けるために）進める必要がある、そのために赤字でなければどんな事にも挑戦する」という意識があった。これらは、集落営農法人の利益の増大を図る視点からは、副次的な効果である。利益の増大と副次的効果の実現のどちらに重点を置くかは、各集落営農法人の経営判断によるが、この判断（意識）が、農村ツアーのあり方に影響することが推察される。そこで、A法人の事例と、利益の増大を主眼に農村ツアーに取り組むB観光果樹園の事例を比較し、この判断（意識）の影響を考察する。

### 第1節 意識の差が見られた二つの事例

#### 1) B観光果樹園の概要

2017年11月にA法人が農村ツアーを実施した際、それを行程の一部とするパッケージツアーを主催したH旅行者は、A法人以外の農業経営者と連携し、同一内容・時期の農村ツアーを盛り込むパッケージツアーを企画した。前年に、A法人との連携によって約700名の観光客の受入れに成功（＝第1章の事例）した同社は、さらに売上げを拡大しようと、A法人の他にも連携できる経営者を探すことになったのである。それを引き受けたのが、A法人の隣の市町村に所在し、既にH旅行者との連携実績があるB観光果樹園であった。

B観光果樹園は、山形県天童市に所在する有限会社として設立され、観光農園の運営で年間約2万人（経営指標の詳細は非公表）の観光客を受け入れている。20代と30代を中心に13名の従業員を常時雇用し、果実の「もぎとり体験」としては、さくらんぼ、もも、ぶどう、及び、りんごを扱っている。業務には基本的に常時雇用の従業員で当たる方針を採っているが、さくらんぼの時期だけはパート込みで30名体制をとる。しかし、周囲の果樹農家と同様に、パート従業員の確保には例年苦勞している。求人に応じて面接に臨む者がいても、応募の多い年配者は、園地における作業を望む一方、以下に示すような「店舗業務」を好まず、採用を辞退する例もあるという。

また、B観光果樹園は、「もぎとり体験」で扱う果実に、ラ・フランスと、加工品の干し柿とフルーツジュースを加えたラインナップで、園地に隣接する直売施設とオンラインショップも運営している。

さらに、直売施設内には「フルーツカフェ」を設け、栽培した果実をふんだんに用いたパンケーキ、ハニートースト、パフェ、クレープ、100%ジュース、シェイクなど豊富なメニューを提供している。何れのメニューにも、「新たな果樹園の魅力」をコンセプトに、20代と30代の若い従業員の感性が活かされている。

B観光果樹園は、最寄りの天童温泉と仙台都市圏を結ぶ国道沿いに位置し、観光客の立寄り先としての「地の利」を有している。B観光果樹園の経営幹部も、この「地の利」を経営発展に活かしたいと語っていた。

## 2) A法人とB観光果樹園の差異

B観光果樹園による農村ツアー（註1）は、果実の「もぎとり体験」と直売という観光農園の機能によるものであり、旅行業者との協議による企画・交渉の余地が少ない一方、利益を着実に得るノウハウが蓄積されている。H旅行会社は、B観光果樹園が、観光客の接遇を含めた農村ツアーの運営に熟練している点を高く評価していた。この点、「旅行業に関する一般的知識に欠けている」と評価されたA法人とは対照的である。

B観光果樹園の経営幹部は、「H旅行業者は『さくらんぼ』の時期に観光客を多く送ってくれることから、今回（11月）、利益は少なくとも協力することにした」と語りながら、相応の利益を求めるのは当然という姿勢を有していた。同経営幹部への聞き取り調査においても、地域における交流人口の増加など「副次的効果」に関わる言及は一切なく、「副次的効果」も語るA法人の経営幹部とは対照的であった。

観光客への対応を見ると、同一内容の農村ツアーに、A法人が8名で接遇に当たっているのに対し、B観光果樹園は6名でこなしており、B観光果樹園の経営幹部が言う「一つの持ち場は一人でこなす」原則が貫かれていた。

総じて、B観光果樹園の方が、「利益の増大」により重点を置いていた。

このような意識を有するB観光果樹園が、H旅行会社から「企画や工夫の余地の広い」農村ツアーの条件（註2）を示されたとき、A法人の取組みとどのように異なる体験等を提供していくかが注目された。

## 第2節 関連業務の定型業務化と収益性

表補-1は、2017年11月実施の農村ツアーについて、A法人とB観光果樹園の事業に係る主要指標を示したものである。旅行業者から双方に示された条件（＝農村ツアーで観光客に提供されるべき体験等）は、全く同じものであった。

さて、「接遇に当たった人数」、「関わった従業員等数（1日平均，観光客受入日のみ）」及び「労働力の投入（1日平均，観光客受入日のみ）」を見ると，B観光果樹園の方が，より少ない手間をかけて観光客の接遇と当日準備に当たっていたことが分かる。

また、「受入日以外の関連業務があった日数」を見ると，B観光果樹園では，観光客を受け入れる当日以外の業務が記録されていないことが分かる。実際には，少なくとも「調理済み握り飯」の手配は前日以前に行われていたはずであるが，日頃から取り組んでいる「観光客の受入れ」に関する一連の業務の中で処理をされ，敢えて今回の農村ツアー業務として認識されなかったと推察される。換言すれば，B観光果樹園においては，農村ツアーに関わる業務が「ルーチン」になっていると考えられた。これに対してA法人は，観光客の受入当日以外にも，農村ツアーの準備と後片付けの業務が発生していた。

「農作業体験の提供」を見ても，A法人が「さといものほぐし分け」を「考案」したのに対し，B観光果樹園は，観光農園業務の「ルーチン」である「りんご狩り」の提供で済ませていた。

次に、「試食に供した芋煮（郷土料理）」、「地元産米の試食」及び「直売所の品目数」という，H旅行者から示された農村ツアーの条件への個々の対応を見てみる。結果は，いずれの体験等においても，A法人がより「カネと手間」をかけていた。A法人は，郷土料理には，より品質の高い農産物を用い，地元産米の試食は，「炊きたての米飯をよそって提供する」ためにより手間をかけ，直売所のレパートリーも，より品目数を増やすように努めたのである。しかし，何れの体験等の水準に関しても，H旅行者は，A法人とB観光果樹園を「等しく」十分と評価しただけであった。A法人のより「カネと手間」をかけた体験等は利益の増大に繋がっておらず，事業収支の点からは「観光客への気前の良さ」を示すに過ぎなかったのである。直売所の収支に至っては，B観光果樹園の4品目の提供に対して，A法人は10品目と「努力」したにもかかわらず，収益（観光客1人当り）はB観光果樹園の4分の1にとどまった。

このような取組み方の差異が，経費全体に占める人件費率と損益分岐点比率の差に反映されていた。このうち損益分岐点比率には，A法人経営幹部の「異業種交流を進める必要があり，そのためには『赤字が出なければ』どんな事にも挑戦する」意識が顕著に現れている。

両者の差異を生んだ主な要因として，農村ツアーに関わる業務の定型業務化における違いが考えられた。B観光果樹園は，二重の意味で「観光客を受け入れる業務」を定型業務化していたと言えよう。一つには，B観光果樹園の従業員は，日常的に観光農園の体験等を提供する中で「観光客を受け入れる業務」

に慣れていた。もう一つは、B観光果樹園の経営幹部が、日頃の交渉を通じて旅行業者の意識をよく把握していたため、その期待に応えるのに必要な経費と業務量の水準を的確に見積もり、「観光客を受け入れる業務」に具体的に落とし込むことに慣れていた。つまり、農村ツアー業務をこなすことと、求められる農村ツアー業務の水準を的確に見極めることの両面において、B観光果樹園は、農村ツアーに関わる業務を「ルーチン」として扱っていた。B観光果樹園がこの定型業務化において先んじていることが、A法人との収益性の違いを生じさせた主な要因と考えられた。

なお、B観光果樹園の取組みは、農閑期の農村ツアー関連業務の創出の点でも注目された。概ね12月末以降となる農閑期に、B観光果樹園の従業員は、翌年の農村ツアーに向けて剪定とハウスの修復に取り組むだけでなく、翌春以降に受け入れる観光客数を増やすべく、首都圏等の旅行業者への「営業活動」にも取り組んでいたのである。

(註1) B観光果樹園の観光客の受入れが、パッケージツアーの行程の一部として扱われるならば、本研究の定義では「農村ツアー」とみなされる。B観光果樹園は、農村ツアーで訪れる観光客のほか、近隣及び仙台都市圏から観光農園の機能を期待して訪れる顧客(大半は自家用車利用)を主な顧客としている。

(註2) B観光果樹園は、2017年11月の農村ツアーにおいて、H旅行業者から、「農作業体験→郷土料理の食事→郷土料理の調理教室→抽選会・直売」の順の進行で観光客を受け入れる条件を示された。この条件は、第1章の事例においてA法人に示された条件と同じものであった。「もぎとり体験」と「直売」を中心とする観光農園の一般的機能に収まらない内容を有する点において、「工夫」の余地のある条件であった。

表補— 1 2017年11月の農村ツアーの比較

	A 法人 [山形県山形市]	B 観光果樹園 [山形県天童市]
観光客数	556名	310名
受入れ延日数	7日	10日
接遇に当たった人数	8人	6人
関わった従業員等数(1日平均, 観光客受入日のみ)	18.6人	6人
労働力の投入(1日平均, 観光客受入日のみ)	91人・時間	30人・時間
受入日以外の関連業務があった日数	14日	0日
経費に占める人件費の割合	70.2%	57.4%
農作業体験	さといものほぐし分け	りんご狩り
試食に供した芋煮(郷土料理)	ブランド農産物使用	通常のもの
地元産米の試食	炊きたての米飯	調理済み握り飯
直売収益(観光客1名当たり)	110円	433円
直売所の品目数	10品目	4品目
観光客1人当たり利益	80円	813円
固定費	990,445円	321,500円
変動費	354,994円	201,476円
損益分岐点	1,330,155円	434,441円
損益分岐点販売量	532人	173人
損益分岐点比率	95.7%	56.1%

出所：作業日誌・仕入資料・聞き取り調査(2017.11)により作成。

註 農作業体験→郷土料理の食事→郷土料理の調理教室→抽選会・直売、のプログラムは共通。

主催旅行業者と旅行業者への卸価格(2,500円)も共通。

## 第2章 農業・農村に対する観光客の評価と課題

集落営農法人は、農村ツアーにおいて、農業生産部門とは異なる顧客（観光客）、利害関係者（旅行会社、宿泊施設、行政等）、制度等に対峙する。それらとの関係性は、農村ツアーに取り組む集落営農法人にとって事業の成否を左右する「環境」である。本章で取り上げる「環境」は、農村ツアーの顧客となる観光客の意識である。

### 第1節 本章の課題

本章の課題は、農村ツアーを展開する集落営農法人の顧客である観光客の農業・農村に対する意識を解明し、その意識を踏まえて、農村ツアーの事業性を考察することである。

また、本章における検討に際しては、農村ツアーに意欲的に取り組む集落営農法人に、農業体験等の農村ツアーの内容（プログラム）をよりの確に構成していくための指針を提供することを意識した。

### 第2節 調査の手法と内容

#### 1) 調査手法

農村ツアーに参加した観光客の農業・農村に対する意識を把握するため、第1章で取り上げたA法人の農村ツアーを主催したH旅行業者の協力を得て、全観光客を対象に2カ年に渡るアンケート調査を実施した（2017年：556名（うち有効回答509名）、2018年：419名（うち有効回答409名））。このうち、2017年の調査においては、後に述べる調査内容のうち「農村における体験等の満足度」の解明に取り組み、2018年には、その他全ての分析の基礎となる調査を行った。

表2-1は観光客の属性を示している。参加は、50代以上が93%と高齢の層が中心であった。また、農村ツアーを含むパッケージツアーの購入動機としては、家族や知人と誘い合わせての参加が2割近くに達しており、参加単位は2人以上のペアないしグループが大半(97.5%)を占めた。手配が簡単で、多くの観光資源に効率的に触れることができるという、パッケージツアーの特徴が表れていた。

また、旅行業者の紹介、旅行業者のパンフレット及び新聞広告といった、旅行業者が直接関わる広告宣伝により観光客全体の8割を集客していることにも、

旅行業者が主催するパッケージツアーの特徴が表れていた。農村ツアーに参加する観光客数の多寡は、旅行業者の広告宣伝力によるところが大きいのである。

## 2) 調査の内容

観光客の以下の各点への評価を分析した。それらは、①農村ツアーがパッケージツアーの購入に与える影響、②農村における体験等の満足度、及び、③より深く農業・農村に関わることへの意識、である。

②においては、現行のA法人が取り組む農村ツアーに含まれる「農作業体験」、「郷土料理（芋煮）づくり教室」、「郷土料理（芋煮）の試食」、「地元産米の試食」、「農産（加工）品の直売」及び「農家とのふれあい」のそれぞれの体験等に対する満足度を分析した。また③の「より深く」とは、それらA法人の現行の取組みを基準に、より深く農業・農村に踏み込んだ体験等を観光客に示し、それぞれに対する評価について分析した。

なお、表2-2以降の基となった設問は、各設問に対する「肯定」、「やや肯定」、「どちらでもない」、「やや否定」及び「否定」の5段階から選択する形式とした。そして、その集計に当たっては、「肯定」または「やや肯定」の回答をした観光客数の有効回答数に占める割合を算出し、各表の割合欄に表示した。

## 3) 本章と第3章に共通する分析の視点

本章と第3章において、観光客と旅行業者が「農村の暮らし」に関心を抱いているか否かに着目すると共に、その関心の有無と他の意識との関連を分析する。その理由は、「農村の暮らしへの関心」は、観光学で示される「場所の消費」を成立させる意識であるからである。

稲垣(2001)は、観光における消費の様態の一つとして「場所の消費」を解説しており、この消費は観光客の次の二つの欲望が満たされる過程と説く。それらは、①土地に根を張り具体的な手応えのある生活に触れる欲望と、②農村住民が生活空間との間で取り結んでいる関係性と自らの生活空間との関係性を重ね合わせることで、旅先の農村の生活に親近感や強いリアリティを感じることへの欲望である。①に関しては、「観光客の送出し地域、いわゆる産業化された（省略）都市圏での生活は、労働場面、生活場面とも機能化され、人びととそれを取り巻く環境との間に強いアイデンティティを形成することは難しい」とされる。機能化を追求した都市圏等の生活は、他の同様の空間と取り替えの効く根無し草的な生活になる傾向があり、その反動として①の欲望が生起するというのである。そして、この「場所の消費」は、マス・ツーリズムの主役であった娯楽機能を集積し効率的に欲望を充足しうる観光地に代わって、「地域の固有性」をより明確に訴求しうる観光地へのニーズの高まりの中で浮上してくる消費概念とされる。農村ツアーにおいて「農村の暮らし」が消費の対象と

なるとき、観光客には、農村の「地域の固有性」を尊重（註1）する意識が生じているのである。

したがって、「農村の暮らしへの関心」は、今後、観光客数が増大した場合に、農村の環境に悪影響（＝観光客によるゴミの放置、無配慮な圃場への立入り等）（註2）をもたらす程度に関わる意識として重要である。この視点は、農村ツアーの事業性の検討において、発展性（＝観光客数が増える可能性）との関連で重要である。それゆえに、この意識とその影響の分析については、主に農村ツアーの発展性を論ずる場面で行う。

なお、本研究においては、「農村への暮らしへの関心」を、アンケートの設問の上では、「農村生活の喜びや苦労話を聞くこと」への期待（観光客）または着目（旅行業者の企画担当者）の有無によって測るものとする。

### 第3節 調査結果と分析

#### 1) 農村ツアーがパッケージツアーの購入に与える影響

表2-2は、農村ツアーが行程に含まれることが、パッケージツアー購入の決め手となった者の割合を示す。農村ツアーの存在を購入の決め手とした観光客は、全観光客の約7割に達していた。

表2-2の割合を、観光客の属性ごとに見たのが表2-3である。まず、「性別」により差が見られた。また、購入動機別では、「旅行業者の紹介」と「新聞広告」とする観光客において、農村ツアーを購入の決め手とした割合が特に（75%以上）高かった。このことは、農村ツアーの潜在顧客に情報を発信する場合、旅行業者の広告宣伝のあり方が重要であることを示唆している。

表2-3で推察された性別差については、 $\chi^2$ 検定の結果、有意水準10%において有意傾向が示され、女性の方が、農村ツアーを決め手としてパッケージツアーを購入する傾向が認められた。主婦層の食材と郷土料理に対する関心が要因の一つと考えられた。

#### 2) 農村における体験等の満足度

表2-4は、A法人による農村ツアーの満足度を、実際に提供された個々の体験等ごとに示したものである。「郷土料理と地元産米の試食」と「農家とのふれあい」の満足度が特に高く（90%以上）、「農作業体験」と「郷土料理づくり教室」の満足度が相対的に低かった。

食べることに対する評価については、調査対象の農村ツアーが昼食時間帯に組まれたもので、食事を兼ねた体験機会であったことが、評価を特に高くしたと推察された。

また、「農家とのふれあい」については、「農作業体験における説明」、「郷土料理（芋煮）づくり教室」、「郷土料理（芋煮）と地元産米の配膳」及び「農産（加工）品の直売」の各場面において、「A法人の従業員や構成員が方言（山形弁）を使って説明していたことがよかった」という声が、旅行業者の添乗員と観光客の双方から出ていた。方言など、それぞれの地域固有の側面は、農村ツアーの接遇に活かすものと考えられた。

次に、それぞれの満足度を、観光客の属性ごとに見てみた。はじめに、表2-5は性別による比較である。「郷土料理づくり教室」の満足度は、女性の方が高かった。主婦層の郷土料理の調理方法に対する関心の高さが、要因の一つと推察された。

続いて、表2-6は年齢による比較である。加齢による筋力低下の速度が高まるとされる50歳以上（文部科学省：平成25年度体力・運動能力調査）と49歳以下に区分して分析した。「農作業体験」、「郷土料理づくり教室」及び「農産（加工）品の直売」の満足度は、49歳以下の層が50歳以上の層よりも高くなる傾向が見られた。「農作業体験」の差については、高齢層への身体的な負荷等が、体験内容を定める際に考慮すべき点になると考えられた。また、直売については、さといも、米、味噌など、持ち帰るには、重量的に身体に負荷がかかる品物が前面に出ていた。観光客は、パッケージツアーの他の行程においても土産品を買っていたことから、さらに「重い品物」を購入して持ち帰ることへの負担感があったと推察された。

### 3) より深く農業・農村に関わることに対する意識

表2-7は、現行のA法人が取り組む農村ツアーの体験等を基準に、「より深く」農業・農村に踏み込む体験等への評価を示す。A法人が未だ取り組んでいない「冬の農村体験」、同じく着手していない「農村生活の喜びや苦労話を聞く体験（＝農村の暮らしを知る体験）」、現行の簡易な農作業（＝収穫した「さといも」のほぐし分け）より踏み込んだ「さといもの収穫体験」の順で評価が高かった。「さといもの収穫体験」への期待が3割強に止まったが、50歳以上が参加者の9割以上、さらに60歳以上が8割以上を占めるパッケージツアーにおいて収穫体験を設ける場合には、作業の身体的負荷などに対する相応の工夫が必要と考えられた。その点、今回は収穫対象として、「土から掘り起こす作業」を伴う「さといも」を提示したことも影響していると考えられ、他の作目では異なる評価が得られたのではないかと推察された。

次に、表2-7の割合を属性別に見ていく。まず表2-8は年齢別に見たものであるが、「さといもの収穫体験」と「冬の農村体験」については、若年層の方が望む傾向が認められた。特に収穫体験については、顕著な差が見られ、観

光客の年齢層をあらかじめ予測できれば、それにより収穫体験の採否が検討されてよいと考えられた。

続いて、「農村の暮らしへの関心」別に見たものが表2-9である。「農村の暮らしへの関心」のある層は、「さといもの収穫体験」と「冬の農村体験」に対しても、より期待が大きくなる傾向が認められた。

次に、「農村ツアーがパッケージツアー購入の決め手になった」か否かによる差異を見てみたい。結果は表2-10に示すように、農村ツアーに期待して訪れる観光客には、「さといもの収穫体験」への期待と「農村の暮らしへの関心」の高さの点で、そうでない観光客と顕著な意識の差があることが注目された。

さらに、現行の内容に満足しているか否かによる差異も注目された。そこで、「A法人の農村ツアーに再参加したい」と回答した層とそれ以外の層に分けて分析を試みた。結果は表2-11に示すように、現行の農村ツアーに満足している層には、現行より深く農業・農村に関わる体験を望む傾向が顕著に認められた。いわゆる「リピーター」を迎える際に、農村ツアーの内容を検討する場面で踏まえるべき傾向と考えられた。

#### 第4節 観光客の意識を踏まえた農村ツアーの展開

前節の調査と分析を第1章のA法人の事例に照らし、観光客の意識を踏まえた農村ツアーの展開を考察する。

##### 1) 観光客の意識のまとめ

前節の調査と分析により、次の3点が明らかになった。それらは、①約7割の観光客が農村ツアーをパッケージツアー購入の決め手としており、その割合は女性の方が高いこと、②農村ツアーにおける個々の体験等の満足度は、「郷土料理と地元産米の試食」と「農家とのふれあい」が特に高く、また、体験等によっては性別と年齢により満足度に差が生じること、及び、③A法人の事例の現状よりも深く農業・農村に関わる体験として、「冬の農村体験」、「農村の暮らしを知ること」、「さといもの収穫体験」の順に期待されており、その期待度は年齢、「農村の暮らしへの関心」、「農村ツアーがパッケージツアー購入の決め手になったか否か」、及び、「現行の農村ツアーへの満足度」によって差が生じることである。

これら観光客の評価については、農村ツアーに意欲的に取り組む集落営農法人が、農村ツアーの内容や実施時期について、旅行業者に自らの企画を提案したり、旅行業者と共に検討する場面において参照されてよい。

## 2) 観光客の意識を踏まえた農村ツアーの展開

農村ツアーに先駆的に取り組む集落営農法人が、観光客の評価を把握したときに得られる展望について、第1章で取り上げたA法人の事例に即して考えてみたい。

本章の指摘のうち、A法人が対応に踏み出すべき観光客の評価を挙げると、以下の2点となる。それらは、①現状よりも深く農業・農村に関わる「さといもの収穫体験」に対する評価とその属性別傾向、及び、②同じく現状より踏み込んだ体験のうち「冬の農村体験」への期待が高いことである。これらの評価に応えることを課題と捉え、以下の対応を行うことにより、A法人は観光客の意識により適合した農村ツアーを構成し、より経営発展に資する農村ツアーを展開できよう。

第1に、農作業体験の内容について、観光客の意識を踏まえた検討を深めることである。A法人の農村ツアーが提供する体験等のうち相対的に評価の低い農作業体験（現状：土付き「さといものほぐし分け」）であるが（表2-4）、年齢別に見ると49歳以下の層にはかなり高い評価を得ている（表2-6）。また、現状よりも踏み込んだ「さといもの収穫」体験への期待についても、観光客全体で見ると33.4%と高くないものの、49歳以下の層の期待は約6割に達しており（表2-8）、「農村の暮らしへの関心」の有無など他の意識別に比較しても顕著な期待の差が現れる（表2-9、表2-10、表2-11）。これらから、A法人には、農村ツアーの企画の段階において、想定される観光客の属性（年齢、農村の暮らしへの関心、農村ツアーの経験度合い）を踏まえ、農作業体験の内容を旅行業者と綿密に検討することの重要性が導かれる。

その検討の場面では、旅行業者の顧客情報（予測）を踏まえた農作業体験の検討だけでなく、価格など農村ツアーに関わる他の要因と合わせた議論が展開されるであろう。つまり、観光客の意識を踏まえて農村ツアーを改善していく場面においても、A法人は十分な交渉力を備え、旅行業者と噛み合った議論を展開することが求められるのである。さらに、集落営農法人が、交渉相手である旅行業者の意識を把握していることも重要であり、旅行業者がどの程度の農作業体験を旅行商品に導入したいと考えているかなどについては、第3章の知見も参照すべきであろう。

第2に、「冬の農村体験」への期待に応えた農村ツアーを展開することである。A法人が既に検討を始めている「冬の雪下野菜を掘る体験」などを組み込んだ農村ツアーを構成することにより、A法人が所在する東北の潜在力を十分に活かすことができよう。この点は、後に、第3章で明らかとなる旅行業者の意識に照らしても、A法人が改善すべき点とされることになる。

## 第5節 農村ツアーの事業性

第3節と第4節の調査、分析及び考察を踏まえ、農村ツアーの事業性を考察する。

### 1) 収益性

集落営農法人は、観光客の意識を踏まえた取組みにより、農村ツアーの収益性を高めることができる。その実現には、旅行業者との交渉力を備えることが条件となると考えられた。この点について、以下に詳述する。

集落営農法人は、本章で明らかにされた観光客の意識を踏まえて農村ツアーに取り組むことにより、農村ツアーの内容を、観光客のニーズにより適合したものへと改善することができる。その改善により農村ツアーを行程の一部とするパッケージツアーの効用が増大し、かつ、パッケージツアーの価格の上昇を抑えられるならば、当該パッケージツアーの観光市場における訴求力の向上を経て、農村ツアーで訪れる観光客数を増やすことが可能となる。ここで、農村ツアーの価格（旅行業者への卸価格）が低下しなければ、収益を増やすことができる。この際、農村ツアー目当てにパッケージツアーを購入する観光客を増やすには、旅行業者の広告宣伝のあり方の検討も重要（「旅行業者の紹介」と「新聞広告」が特に有効）である。

しかし、集落営農法人が、本章の知見を踏まえ、主体的に農村ツアーの改善を図るには、旅行業者との交渉力を備えていなければならない。パッケージツアーの内容、価格、広告宣伝のあり方などは、直接的には旅行業者によって改定されるものだからである。もし、集落営農法人が十分な交渉力を備え、農村ツアーの内容の改善に合わせて、価格も集落営農法人により有利に改定できるならば、観光客数と価格の両面（観光客数×観光客1人当たりの旅行業者への卸単価）において収益性を高めることができよう。

### 2) 組織管理上の意義と課題

集落営農法人は、観光客の意識を踏まえ、「収穫体験」と「冬の農村体験」を農村ツアーに導入することにより、組織管理上のメリットを享受できる。この実現には、農村ツアーに精通したスタッフの育成または雇用による関連技能の蓄積・向上が条件となると考えられた。この点について、以下に詳述する。

農村ツアーを構成する農作業体験の内容を決める際には、観光客の意識や属性を踏まえた検討が求められることが明らかになった。特に、「収穫体験」の導入には、本章で明らかになった観光客の意識等を踏まえることに加え、旅行業者の意識、実施時期、収穫する作目、荒天時の対応などを含めた多面的な検討が必要とされる。一方、綿密な検討を経て「収穫体験」を導入することができ

れば、集落営農法人の組織管理上の利点をもたらすことになる。収穫体験を含む農村ツアーでは、何れ必要となる収穫作業の一部を観光客が担うことになるほか、その収穫物を土産品として提供すれば、土産品手配と包装の手間も省くことができるからである(註3)。このことは、第1章で示された「作業競合」を緩和する方策の一つになりうる。

また、「冬の農村体験」に対する観光客の期待に応えることは、農閑期の業務を生み出し、従業員の通年雇用の条件を整えることにつながる。

しかし、これらの展開を導くのも、旅行業者との交渉を通じてであることから、上の「収益性」で述べたような「交渉力」は不可欠である。したがって、組織管理上の課題としての「農村ツアーに精通したスタッフの育成または雇用による関連技能の蓄積・向上」が、ここでも求められる。

### 3) 発展性

集落営農法人は、観光客の意識を十分に踏まえた農村ツアーを展開することにより、農村環境の保全を図りながら、より多くの観光客を農村に迎えることが可能になると考えられた。この点について、以下に詳述する。

「収益性」で述べたように、本章において示された観光客の評価に的確に応えることにより、観光客数を増やすことができる。

ここで、観光客数が増えた場合の影響について考察する。観光客数の増加が農業・農村にもたらす負の影響を考える際、本章と次章において「農村の暮らしへの関心」を切り口として調査、分析する理由を第2節で述べた。以下、その視点から考察する。

まず、今回の農村ツアーに参加した観光客のうち、「農村の暮らしへの関心」を有する観光客の割合は45.4%(表2-7)であり、パッケージツアーにおいても、半数近い観光客が、農村ツアーが農業・農村にもたらす負の影響を減じる視点から「好ましい」意識を持つことが注目された。

この割合は、次章で明らかにされる、旅行商品の造成に当たり、『農村の暮らしへの関心』を活かす志向のある「旅行業者の企画担当者」の割合66.0%(表3-1)と比べるとかなり低い。旅行業者は、観光市場において日頃から観光客の多様なニーズと向き合っていることから、観光客の「一般的意識」は旅行業者の評価に反映されると考えられる。このことを踏まえると、上述の差異が生じる理由の一つに、「農村ツアーの特性」があると推察された。農村ツアーは、パッケージツアーの一部である。パッケージツアーに参加する観光客には、特有の意識がある。それは、パッケージツアーを購入する観光客は、必ずしもパッケージツアーに含まれる全ての行程を望んでいないことに由来する意識である。つまり、農村ツアーの行程は、一部の観光客にとって、一連の行程

に含まれるからやむを得ず訪れる「お仕着せ」の行程でありうるのである。表2-10において、「農村ツアーがパッケージツアー購入の決め手になった」観光客は、「農村の暮らしへの関心」が、そうでない観光客と比べて20.7%も高くなっていることが、上の推察を裏づけると考えられた。

また、観光客の「農村の暮らしへの関心」と他の意識との関連性が明らかになった。発展性の視点からは、「農村の暮らしへの関心」を有する観光客には、A法人の事例より深く農業・農村に関わることを希望する傾向のあることが注目された。この知見を踏まえて農村ツアーの内容と実施時期を定めることにより、農業・農村の環境を尊重する観光客への訴求力が高い農村ツアーを考案できる。しかし、その実現のためには、旅行商品の造成と広告宣伝を直接担う旅行業者の意識を把握し、旅行業者と歩調を合わせた取組みが求められよう。つまり、「農村の暮らしへの関心」をパッケージツアーで活かしていくためには、「観光客と旅行業者の関連意識を合わせた検討」が必要となる。この点の考察は次章で行う。

(註1) 吉田(2003)は、マス・ツーリズムとの対比において、望ましいグリーン・ツーリズムは「スモール・ツーリズム」に留まるとし、その「スモール・ツーリズム」を求める観光客の意識のポイントを次のように述べている。「ポイントは、農村ホリデーを非日常性として味わうのではなく、自分たちとは異なる日常性が生きられている場所として、すなわち異日常性の世界を尊敬の念をもって見たり、経験したりすることができるかどうかだと思われる」。

(註2) 吉田(2003)は、いわゆる「マス・ツーリズムの負のインパクト」は、グリーン・ツーリズムの場合、地域振興または地域経営が重視されて都市と農村との「交流」の性質が強まったときに見失われがちな問題であると指摘する。その理由としては、「交流」の性質が強まったとき、受入主体と観光客との関係は、旅行商品におけるホスト・ゲストの関係ではなく、心の触れ合いというような「善意」の関係と意識され、目指すものが、観光客を満足させることではなく「善意」に基づいた賛同者を得ることに傾くからであるとする。農村ツアーにも「交流」の要素が入り込む可能性があり、それを一部とするパッケージツアーは観光論等で弊害が論じられるマス・ツーリズムに区分されることから、吉田の指摘に留意し、「農村の暮らしへの関心」に着目していく必要があると考える。

(註3) このような視点を旅行商品に導入することは、作目は異なっても既に観光農園で実現されていると言ってよく、近年では、一般社団法人全国農協観光協会が多様な旅行商品で行っている。一般社団法人全国農協観光協会は、簡易な農作業体験を含む「ふるさと体験交流」から、観光客が労働力として本格的な農作業に関わる「快汗！猫の手援農隊」まで、農業との多様な関わりを提案する、添乗員付きの旅行商品を展開している。観光客が最も深く農業・農村と関わる「快汗！猫の手援農隊」で扱われている農作業は、「チューリップの花摘み（富山県高岡市）」、「柿の摘蕾（和歌山県紀の川市）」、「タマネギの収穫（和歌山県紀の川市）」、「東紀州梅の収穫（和歌山県御浜町）」などと多様であり、そのパンフレットには「過疎化、高齢化により担い手不足が深刻な日本の農山漁村を応援するために」との記載がある。このような一般社団法人全国農協観光協会の旅行商品では、農山漁村に触れる場面以外の行程は「道の駅」や近くの酒蔵などに限られており、ターゲットとされている観光客は、吉田(2003)が言う「グリーン・ツーリスト」であり、一般のパッケージツアーの顧客とは異なっている。しかしながら、農村ツアーにおける「収穫体験」の作目や実施時期を検討する際に参考にされてよい。

表 2 - 1 観光客アンケート回答者の属性

観光客の属性		n	割合 (%)
性別	男性	406	29.1
	女性		70.9
年齢	10代	404	0.7
	20代		1.0
	30代		1.2
	40代		4.0
	<u>50代</u>		<u>10.6</u>
	<u>60代</u>		<u>39.6</u>
	<u>70代</u>		<u>35.4</u>
	<u>80代以上</u>		<u>7.4</u>
居住地	北海道	390	22.1
	宮城		13.1
	福島		30.0
	東京		0.5
	神奈川		0.5
	新潟		29.2
	徳島		0.5
	長崎		1.3
	熊本		0.3
	宮崎		1.3
	鹿児島		1.3
	購入 動機		<u>旅行業者の紹介</u>
<u>旅行業者のパンフレット</u>		<u>71.3</u>	
新聞広告		4.2	
<u>家族や知人の紹介</u>		<u>17.0</u>	
その他		2.2	
参加 単位	1人	401	2.5
	2人		66.1
	3人		14.0
	4人		12.0
	5人以上		5.5

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

表 2 - 2 農村ツアーの存在がパッケージツアー購入の  
決め手となった者の割合

設問	n	割合(%)
農村ツアーの存在がパッケージツアー購入の決め手となったか	388	67.3

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

表 2 - 3 農村ツアーがパッケージツアー購入の決め手と  
なった観光客の割合（属性別）

観光客の属性	(A):総人数 (人)	(B):農村ツアーが 購入動機(人)	B/A (%)
性別 男性	113	68	<u>60.2</u>
女性	272	190	<u>69.9</u>
年齢 10代	2	1	50.0
20代	4	2	50.0
30代	5	3	60.0
40代	16	12	75.0
50代	42	26	61.9
60代	156	95	60.9
70代	134	97	72.4
80代以上	25	21	84.0
購入 旅行業者の紹介	19	15	<u>78.9</u>
動機 旅行業者のパンフレット	274	180	65.7
新聞広告	16	12	<u>75.0</u>
家族や知人の紹介	63	39	61.9
その他	9	8	88.9
参加 1人	10	7	70.0
単位 2人	251	162	64.5
3人	55	42	76.4
4人	45	30	66.7
5人以上	20	15	75.0

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

表 2 - 4 A 法人の農村ツアーの内容別満足度

設 問	(n=370)	割合(%)
農作業体験に満足したか		66.5
郷土料理（芋煮）づくり教室に満足したか		73.2
郷土料理（芋煮）の試食に満足したか		95.1
地元産米の試食に満足したか		93.0
農産（加工）品の直売に満足したか		84.3
農家とのふれあいに満足したか		91.6

出所：観光客アンケート調査(2017.11).

表 2 - 5 A 法人の農村ツアーの内容別満足度  
(性別とのクロス集計)

設問	(n=370)	全体 割合(%)	男女別割合(%)		
			男性	女性	有意水準
農作業体験に満足したか		66.5	63.2	68.2	
郷土料理（芋煮）づくり教室に満足したか		73.2	64.8	77.6	**
郷土料理（芋煮）の試食に満足したか		95.1	94.4	95.5	
地元産米の試食に満足したか		93.0	92.8	93.1	
農産（加工）品の直売に満足したか		84.3	82.4	85.3	
農家とのふれあいに満足したか		91.6	93.6	90.6	

出所：観光客アンケート調査(2017.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意であることを示す.

表 2 - 6 A 法人の農村ツアーの内容別満足度  
(年齢とのクロス集計)

設問 (n=370)	全体 割合(%)	年齢別割合(%)		
		49歳以下	50歳以上	有意水準
農作業体験に満足したか	66.5	85.0	65.4	†
郷土料理（芋煮）づくり教室に満足したか	73.2	90.0	72.3	†
郷土料理（芋煮）の試食に満足したか	95.1	95.0	95.1	
地元産米の試食に満足したか	93.0	100.0	92.6	
農産（加工）品の直売に満足したか	84.3	100.0	83.4	*
農家とのふれあいに満足したか	91.6	100.0	91.1	

出所：観光客アンケート調査(2017.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意, † は 10%水準で有意傾向であることを示す.

表 2 - 7 A 法人の事例よりも深く農業・農村に関わることを望む観光客の割合

設問 (n=359)	割合(%)
さといもの収穫体験をしてみたいと思うか	33.4
農村生活の喜びや苦労話を聞いてみたいと思うか	45.4
冬季の東北の農村における体験に関心があるか	78.0

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

表 2 - 8 A 法人の事例よりも深く農業・農村に関わることを望む観光客の割合（年齢区分とのクロス集計）

設問 (n=359)	全体 割合(%)	年齢別割合(%)		
		49歳以下	50歳以上	有意水準
さといもの収穫体験をしてみたいと思うか	33.4	59.3	31.3	**
農村生活の喜びや苦労話を聞いてみたいと思うか	45.4	33.3	46.4	
冬季の東北の農村における体験に関心があるか	78.0	92.6	76.8	†

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意, † は 10%水準で有意傾向であることを示す.

表 2 - 9 A 法人の事例よりも深く農業・農村に関わることを望む観光客の割合  
(農村の暮らしへの関心の有無とのクロス集計)

設問 (n=359)	全体 割合(%)	農村の暮らしへの関心(%)		
		あり	なし	有意水準
さといもの収穫体験をしてみたいと思うか	33.4	52.8	17.3	**
冬季の東北の農村における体験に関心があるか	78.0	85.9	71.4	**

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意であることを示す.

表 2 - 1 0 A 法人の事例よりも深く農業・農村に関わることを望む観光客の割合（農村ツアーがパッケージツアー購入の決め手になったか否かとのクロス集計）

設問 (n=359)	全体 割合(%)	決め手になったとの指摘の有無別割合(%)		
		あり	なし	有意水準
さといもの収穫体験をしてみたいと思うか	33.4	43.9	11.3	**
農村生活の喜びや苦労話を聞いてみたいと思うか	45.4	52.0	31.3	**
冬季の東北の農村における体験に関心があるか	78.0	80.3	73.0	

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意, † は 10%水準で有意傾向であることを示す.

表 2 - 1 1 A 法人の事例よりも深く農業・農村に関わることを望む観光客の割合（A 法人の農村ツアーに再参加したいか否かとのクロス集計）

設問 (n=359)	全体 割合(%)	再参加の意向の有無別割合(%)		
		あり	なし	有意水準
さといもの収穫体験をしてみたいと思うか	33.4	42.6	10.7	**
農村生活の喜びや苦労話を聞いてみたいと思うか	45.4	49.6	35.0	*
冬季の東北の農村における体験に関心があるか	78.0	81.3	69.9	*

出所：観光客アンケート調査(2018.11).

註 \*\* は 1%水準で有意, \* は 5%水準で有意であることを示す.

## 第3章 農業・農村に対する旅行業者の評価と課題

本章で検討する農村ツアーの「環境」は、農村ツアーを包含するパッケージツアーを企画（主催）し、宿泊や交通手段の仕入れ・手配、広告宣伝、販売そして旅程管理までを直接担う旅行業者の意識である。

### 第1節 本章の課題

本章の課題は、農村ツアーを展開する集落営農法人の主要なステークホルダーである旅行業者の農業・農村に対する意識を解明し、その意識を踏まえて、農村ツアーの事業性を考察することである。

また、本章における検討に際しては、農村ツアーに意欲的に取り組む集落営農法人に、農村ツアーの内容（プログラム）や価格（旅行業者への卸価格）が検討される場面において、旅行業者と関わる上での指針を提供することを意識した（註1）。

### 第2節 調査の手法と内容

#### 1) 調査手法

農業・農村に対する旅行業者の意識を解明するため、A法人の農村ツアーを企画した旅行業者が所在する関西圏の主要旅行業者17社の企画担当者（計162名を対象、うち153名から有効回答）を対象としたアンケート調査及び聞き取り調査を実施した。

アンケートの回答に当たっては、回答者が所属する旅行会社の組織的戦略ではなく、旅行業における実務経験を踏まえた回答者個人の率直な考えを示してもらうこととした。

#### 2) 調査の内容

旅行業者の以下の各点への評価を分析対象とした。

主な分析対象は、①農村ツアーに組み入れたい体験内容、②旅行商品における農村ツアーの取扱い（他の観光資源と組み合わせる際の時間的割合、価格、販売ターゲット）、③農村やその地元地域への期待、及び、④東北地方の農村ツアー（長所と短所、冬の農村体験）の4点とした。

また、併せて、農村ツアー参加者数の将来予測についても分析することとした。本研究における農村ツアーの事業性の分析のうち、「発展性」に対する旅行業者の意識を把握するためである。

回答方式において、設問に対する「肯定」、「やや肯定」、「どちらでもない」、「やや否定」及び「否定」の5段階から選択するアンケート項目の集計に当たっては、「肯定」または「やや肯定」の回答数の有効回答数に占める割合を算出し、以下の表3-1、表3-5、表3-7、表3-11及び表3-12を作成した。

### 第3節 調査結果と分析

#### 1) 農村ツアーに組み入れたい体験内容

始めに、農村ツアーの内容を左右する体験内容に対する評価を見た。具体的体験例(註2)を示し「農村ツアーの行程に組み入れたいと思うか」と問うた。体験例は、表3-1のように、大きな区分として「農村の暮らし(食)に関わる体験(最初の三つ)」と「農作業に関わる体験」に分け、次第に農業・農村との関わりが増すように設問を配列した。

さて、評価の結果(表3-1)を見たところ、農村の暮らし(食)に関わる側面では「郷土料理を食べて、その由来を学ぶ」水準、農作業では「体験する」水準への評価が特に高かった。

また、農村生活への関心や、農作業を通じて農村に関わることへの興味を基にした、「より深く農業・農村に関わる体験」への評価も期待された。この点においては、「農村生活の喜びや苦労話を聞く」体験を組み入れたいとする評価が7割近くに上り、農村の暮らしへの深い関心を満たす体験への評価が比較的高いことが注目された。第2章第2節で触れたように、この評価に特に着目し、「『農村生活の喜びや苦労話を聞く』体験を旅行商品に組み入れたいとした者」を、「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向のある者」と定義し、以後の分析を進める。

さらに農作業においても、旅行の行程の中で単に「体験する」レベルを超えた「農産物のオーナーとして作物を育てる」、「農村の労働力として働く」にも一定の評価(それぞれ36.6%、25.0%)が見られた。

#### 2) 旅行商品における農村ツアーの取扱い

集落営農法人が旅行業者と交渉する場面において、農村における体験内容と並んで主な話題となるのは、農村への滞在時間・時期や価格など、農村ツアーの取扱いに対する旅行業者の意識を背景とした問題である。

そこで、まず「旅行商品における農村への滞在時間は他の観光を含めた行程全体の何パーセント程度が適当と思うか」を問うた。その結果(表3-2)を見ると、農村ツアーは、単独の旅行商品として扱うのではなく、他の観光と組み合わせ活用すべきとの評価が約9割に達していた。また、他の観光資源と

組み合わせた場合の農村滞在の時間的割合は、平均して 57.3%、母平均の区間推定結果は信頼係数 95%のもとで  $54.1\% \leq \mu \leq 60.4\%$  であった。旅行業者が、他の観光資源と農村への滞在を組み合わせた旅行を企画する場合、つまり農村ツアーを実施しようとする場面において、平均して全行程の半分以上の時間を農業・農村に触れることに割り当てようとしている点が注目された。

この割合に関しては、先述の『農村の暮らしへの関心』を活かす志向との関連が予想された。分析の結果、表 3-3 のように有意差が認められ、『農村の暮らしへの関心』を活かす志向をもつ回答者ほど、当該割合を高く設定する傾向が認められた。「農村の暮らしへの関心」を活かす場面においては、それをしない場合よりも、旅行業者が「観光客に十分な満足感をもたらす」と認める体験等の幅が広がることから、農村ツアーの時間も長くなる傾向が見られたと考えられた。また、「農村の暮らしへの関心」を活かそうとする場面においては、平均して他の観光を含めた全行程の 64.9%の時間が農村で費やされることから、農村ツアーがパッケージツアーの主要な構成要素となりうることも注目された。

次に、「農村ツアーの価格（旅行者 1 人 1 日当たり、宿泊費除く）をどの程度に定めるか」と問うてみた。その結果（表 3-4）を見ると、旅行会社の仕入値ベースで平均 2,629.2 円が適当と評価されていた。母平均を推定しても上限で 2,752.9 円であり、3,000 円に満たない評価であった。この評価と第 1 章における A 法人の事例分析との関連については、後の考察で触れたい。

続いて、団体・グループ別、及び、顧客の属性別に具体例を示し「農村ツアーの販売ターゲットとするか」と問うてみた（註 3）。その結果（表 3-5）を見たところ、団体・グループ別では教育旅行と家族旅行が、顧客の属性別では「都会で生まれ育った顧客層」、「環境問題への意識が高い顧客層」及び「農村らしさを求める顧客層」の何れもが、それぞれ高く評価（7 割以上の選択）された。職場旅行は、慰安的要素が求められるからか、相対的に低い割合に止まった。また、顧客の属性における「都会で生まれ育った顧客層」と「農村らしさを求める顧客層」は、第 2 章第 2 節で触れた「場所の消費」の観点から見たとき、互いに重なる部分が多い顧客層と言える。実際、この両者への割合が約 8 割と似た値になっていることが注目された。

さらに、表 3-5 の評価と『農村の暮らしへの関心』を活かす志向との関連を見たところ（表 3-6）、「環境問題への意識が高い顧客層」の選択との間に有意な連関が認められた。つまり、『農村の暮らしへの関心』を活かす志向をもつ企画担当者は、環境問題への意識が高い顧客層を販売ターゲットと考える傾向があることが明らかになった。この背景には、自分とは異なる「暮らし

の場」を尊重する意識が、自他が置かれる自然環境をも広く尊重する意識に通じていることが推察された。

### 3) 農村やその地域への期待

集落営農法人が、観光客の受入先としての機能を高めるために、周辺の関連事業者との連携も図りながら、農業・農村の側で日頃から何に取り組むべきなのか。次に、この点を明らかにすることを試みた。有効な「地元の取組み」に関わる知見は、観光客の受入期間及びその前後の時期に限らず、農村ツアーの発展に有効な農閑期の観光関連業務を創出することに資するもので、ひいては、集落営農法人の従業員の通年雇用の環境を整える上でも重要だからである。

そこで、具体的取組例を示し「農家にそれぞれの取組みを求めるか」と問うた。その結果（表3-7）を見たところ、「生産した農産（加工）品を買える店舗訪問を提案」、「地元事業者と連携し地元から旅行プランを提案」、及び、「土産品を開発」に、約7割以上が期待していた。

「生産した農産（加工）品を買える店舗訪問を提案」が81.6%と期待が最も高かったが、この評価には旅行業界の慣行から来る意識が反映されている可能性がある。同業界には、観光客による小売店の売り上げの一部を旅行業者に還元する慣行があり、「店舗訪問」は旅行業者の売上向上に直結する可能性があるのである。第1章のA法人の事例では、この点を集落営農法人側がよく認識しておらず、旅行業者に困惑をもたらしたことは第1章で述べた。

また、「旅行業に詳しい人を雇用または養成」への期待が約4割に達し、農村側に旅行業に関する知識やノウハウを高めて欲しいとの期待が少なからず存在した。この点に関しては、後述の東北における農村ツアーの短所としても、自由回答にもかかわらず、「農村の受入体制に不安があること」を約1割の回答者が指摘していた。

### 4) 東北地方の農村ツアーの評価

ここでは、東北地方の農村ツアーに対する評価に踏み入り、東北地方の集落営農法人が地域的特徴への評価を踏まえた観光事業を展開しようとする際、踏まえるべき知見を得ようと試みた。

そこで、東北地方における農村ツアーの長所と短所について自由回答形式で回答してもらい、10人以上からの指摘内容を集計した（表3-8）。

その結果、東北地方における農村ツアーの長所として、「非日常性または独特の文化を感じられること」、「農産品の品質またはブランド力」、「自然の豊かさ」、「農村らしさ」、「農業体験への期待感」などが指摘された。同じく短所として、「遠い、または、交通費がかかること」、「東北自体への誘因不足」、「厳しい気候により企画・実施時期が左右されること」などが指摘された。

次に、東北地方における農村ツアーの長所と短所の指摘それぞれの間の関連に注目し、クロス集計を試みたところ（表3-9）、東北の地理的位置と自然環境・景観に関わる短所（表頭）と長所（表側）の指摘に有意な連関が見られた。このことから、それらに関わる東北の短所は、長所として活かす側面でもあると評価されていることが明らかになった。東北は、物理的に遠く、かつ、自然環境が厳しいが、それらを、観光客を喜ばせる「非日常性と特有の文化」または「自然環境と自然景観」を提供する土台として活かすことを、旅行業者は求めていると言えよう。

また、「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」との関連を見るため、クロス集計を行った（表3-10）。その結果、東北の長所としての「農村らしさ」、「農業体験への期待」または「地域住民とのふれあい」の何れか1点以上の指摘との間に有意な連関が見られ、「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」のある企画担当者は、東北地方の農村ツアーの企画にも同様の姿勢で臨む傾向が認められた。

同じく、短所との関連に関しては、「厳しい気候により企画・実施時期が左右される」との指摘と有意な連関が見られ、「農村の暮らしへの関心」を活かすことを期待する分、東北地方の特徴的な気候のマイナス面を重く捉える傾向が認められた。このことを表3-9の分析に照らすと、東北の自然環境を農村ツアーで活かす際には、その実施時期や内容について慎重な検討が求められることが分かる。後述のように、東北の冬の農村ツアーへの期待も高いため、一概に「寒い」、「暑い」で判断することも適切ではない。このような場面でこそ、大澤(1999)（註1）が指摘する「独善に陥らないようにする柔軟性」をもって農村ツアーを構成していけるよう、集落営農法人には、旅行業者とそれぞれのノウハウを提供し合い、率直な意見を交わし合える信頼関係を構築しておくことが望まれる。そのためには、集落営農法人が、東北の自然環境を活かそうとする旅行業者との交渉において、ここで得られた知見を踏まえた慎重な姿勢を示すことが求められよう。

さらに、東北地方の冬の農村における具体的体験例（註4）を示し「農村ツアーの行程に組み入れたいと思うか」を問うた。その結果（表3-11）を見たところ、いずれの選択も6割を超え、東北地方における冬の農村ツアーにおいても、旅行業者が評価する体験を提供できることが明らかになった。

## 5) 農村ツアー市場の将来

最後に、農村ツアーの事業性のうち発展性（観光客数が増える可能性）に対する旅行業者の認識であり、旅行業者が農村ツアーに関わる集落営農法人との

交渉に臨むときの基本姿勢に関わる意識でもある，農村ツアーの将来性についての旅行業者の展望を探った。

具体的には、「5年後に農村ツアーの参加者が増加するか」を問うた。その結果（表3-12）を見たところ，約6割が「増える」または「やや増える」と予測していた。この母比率を推定しても，少なくとも過半数が，農村ツアーに参加する観光客数の増加を予測していることが注目された。

また，この予測と『農村の暮らしへの関心』を活かす志向との関連を分析した（表3-13）。その結果，有意な連関が認められ，この志向のある回答者ほど，5年後の農村ツアー参加者が増えると予測していることが明らかになった。

#### 第4節 旅行業者の意識を踏まえた農村ツアーの展開

前節の調査と分析を第1章のA法人の事例に照らし，旅行業者の意識を踏まえた農村ツアーの展開を考察する。

##### 1) 旅行業者の意識のまとめ

本章で得られた旅行業者の評価に係る知見を要約すると，以下のようなものである。これらは，農村ツアーに意欲的に取り組む集落営農法人が，旅行業者と協議をする場面において，参照されてよい。

##### (1)農村ツアーに組み入れたい体験内容

①農村の暮らし（食）に関わる側面では「郷土料理を食べて，その由来を学ぶ」水準，農作業では「体験する」水準への評価が特に高いこと，②「農村の暮らしへの関心」を満たす体験への評価も比較的高い（約7割）こと，③農作業について，単に「体験する」水準を超えた体験にも一定の評価が見られること。

##### (2)旅行商品における農村ツアーの取扱い

①農村ツアーは，単独の旅行商品として扱うのではなく，他の観光と組み合わせて活用すべきとの評価が大半を占め，他の観光資源と組み合わせた場合の農村滞在の時間的割合は平均して57.3%が適当と評価されたこと，②「①」の時間的割合は，『農村の暮らしへの関心』を活かす志向を持つ企画担当者ほど高く設定する傾向があること，③農村ツアーの価格評価は，旅行会社の仕入値ベースで平均2,629.2円であること，④農村ツアーの販売ターゲットの評価が団体・グループ別及び顧客の属性別に明らかにされたこと，⑤『農村の暮らしへの関心』を活かす志向をもつ企画担当者は，環境問題への意識が高い顧客層を販売ターゲットと見なす傾向があること。

### (3)農村やその地域への期待

①「生産した農産（加工）品を買える店舗訪問を提案」など、地域への期待が高い取組みが明らかになったこと、②農業・農村側が「旅行業に詳しい人を雇用または養成すること」への期待が少なからず存在（約 4 割）すること。

### (4)東北地方の農村ツアーの評価

①長所と短所が具体的に指摘されたこと、②東北の短所は、長所として活かす側面でもあると評価されていること、③『『農村の暮らしへの関心』を活かす志向』のある企画担当者は、東北地方の農村ツアーの企画にも同様の姿勢で臨み、「東北地方の特徴的な気候のマイナス面」を重く捉える傾向があること、⑤東北地方における冬の農村ツアーにおいても、旅行業者が魅力において十分と評価する体験を提供できること。

### (5)農村ツアー市場の将来

①過半数の企画担当者が、5年後に農村ツアーの参加者が増えると予測していること、②『『農村の暮らしへの関心』を活かす志向』のある企画担当者ほど、5年後の農村ツアー参加者が増えると予測する傾向があること。

## 2) 旅行業者の意識を踏まえた農村ツアーの展開

農村ツアーに先駆的に取り組む集落営農法人が、旅行業者の評価を把握したときに得られる展望について、第1章で取り上げたA法人の事例に即して考えてみたい。

本研究における指摘のうち、A法人が認識して対応に踏み出すべき旅行業者の評価を挙げると、以下の5点となる。①より深く農村に関わる体験への評価、②農村ツアーの価格に対する評価、③農村側に期待する取組み、④旅行業者からの「旅行業に詳しい人材」に対する需要、及び、⑤東北地方の農村ツアーに対する評価である。これらの評価への十分な対応を課題と捉え、以下の対応を図ることで、農村ツアーを通じたA法人の経営発展を図ることができよう。

第1に、農村ツアーの体験内容について、A法人の事例では、伝統料理の提供とその由来の説明、簡易な農作業体験は既に実施済みである。今後は、より深く農村に関わる体験も検討されてよい。このうち期待の大きい「農村生活の喜びや苦労話を聞く」体験については、集落ぐるみで取り組むことにより企画や内容の充実を図れるだろう。その実現に向けた旅行業者との交渉においては、本研究で明らかになった『『農村の暮らしへの関心』を活かす志向』のある企画担当者の意識の傾向も踏まえるべきであろう。

第2に、農村ツアーの旅行業者への卸価格について、A法人の2017年実績が2,500円/人（2016年：3,500円/人）となり、A法人内に「安い」との評価が

現れている。しかしながら、表3-4のように、旅行業者の評価としては平均的な水準に至っただけであり、その現実を踏まえて交渉に臨むべきである。

第3に、旅行業者の農村側への期待に応えていくためには、地元事業者との一層の連携が必要である。A法人は、既に農産物の加工において食品加工業者との連携を進めているが、観光客受入れの機能を高めるためには、温泉旅館やバス会社など、さらに多様な業種との交流も必要である。

第4に、第1章において、A法人の組織運営上も「農村ツアーに精通した人材の育成または雇用による関連技能のさらなる蓄積・向上」が課題と指摘されているが、旅行業者においても、この点を課題とみなす意識が約4割の企画担当者から見られている。この点を認識し、当面は既存の従業員に研修機会を与えるなど、取組みを急ぐことが望まれる。

第5に、東北地方に位置するA法人の農村ツアーでは、東北地方の長所のうち、「豊かな自然」と「冬の農村体験」の要素を未だ組み入れておらず、東北の潜在力をさらに生かす余地がある。今後、東北地方の短所の裏側に長所も見ている旅行業者の意識を踏まえながら、新たな体験の提供も検討すべきであろう。ちなみに、冬季の体験については、調査の選択肢に掲げた体験のいずれもA法人が実施可能なものであり、中でも「冬の雪下野菜を掘る体験」は、既に検討の熟度が高まっている。

## 第5節 農村ツアーの事業性

第3節と第4節の調査、分析及び考察を踏まえ、農村ツアーの事業性について考察する。

### 1) 収益性

集落営農法人は、旅行業者の意識を踏まえた取組みにより、農村ツアーの収益性を高めることができると考えられた。また、集落営農法人は、農村ツアーの価格について旅行業者と協議する場面において、その価格に対する旅行業者の相場観を把握して臨むとよい。この点について、以下に詳述する。

旅行業者は、観光市場において日頃から観光客の多様なニーズと向き合っていることから、旅行業者の評価には、観光市場に見られる観光客の一般的意識が反映されている。したがって、集落営農法人は、本章で明らかになった旅行業者の評価を踏まえて農村ツアーに取り組むことにより、旅行業者との交渉・連携を的確に進められるほか、農村ツアーを観光客のニーズにより適合したものに改善していくことができると考えられる。さらに、集落営農法人側から、改善した企画を旅行業者に提案してもよからう。その際には、第2章で明らかになった観光客の意識も合わせて参照されてよい。そして、第2章の「収益性」

のまとめで述べたように、観光客のニーズに沿った「改善」は、収益性と発展性の向上を導きうる。

また、農村ツアーの価格（旅行者への卸価格）については、集落営農法人と旅行者との間に顕著な意識差があった。旅行者が農村ツアーの「仕入れ」に臨むときの相場観は、集落営農法人の当初の捉え方よりも農業・農村側にかなり厳しいものであった。今後、集落営農法人は、旅行者の意識を踏まえて交渉に臨むことで、定められた農村ツアーの価格を冷静に評価し（＝A法人が感じていたようなストレスを感じることなく）、経費削減等に着実に取り組むことによって利益の増大を図ることができよう。

## 2) 組織管理上の意義と課題

本章で明らかになった「旅行者が農村側に期待する取組み」を進めることにより、集落営農法人は、農村ツアーの改善と併せて、従業員の通年雇用の条件整備も図ることができる。また、課題として、旅行者からの要請に応える面からも、「農村ツアーに精通した人材の育成または雇用による関連技能のさらなる蓄積・向上」に取り組む必要があると考えられた。この点について、以下に詳述する。

農村側による「生産した農産（加工）品を買える店舗訪問の提案」、 「地元事業者と連携し、地元から旅行プランの提案」、及び、「土産品の開発」に旅行者から高い期待が示されたことは、集落営農法人が、農村ツアーの拡充に有効な農閑期等の観光関連業務を創出し、従業員の通年雇用の条件整備を図る取組みの指針となる。

また、「農村ツアーに精通した人材の育成または雇用による関連技能のさらなる蓄積・向上」が、旅行者からも求められていることが明らかとなった。この点において、集落営農法人と旅行者の意識が一致したことが注目された。双方が、農村ツアーに関わる協議を深めることにより、同事業を自らの経営発展により資する取組みに発展させたいと考えていることが推察された。集落営農法人は、少なくとも観光事業に精通した人材の養成を急ぐべきだと考えられた。

## 3) 発展性

集落営農法人は、観光客の意識に加えて、旅行者の意識も十分に踏まえた農村ツアーを展開することにより、より農村環境の保全を図りながら、より多くの観光客を農村に迎えることが可能になると考えられた。この点について、以下に詳述する。

「収益性」で述べたように、本章で示された農業・農村に対する旅行者の期待に的確に応えて農村ツアーの内容を改善し、観光客数を増やすことができ

る。その取組みにおいては、表3-5が示す的確な販売ターゲットにアプローチすることにより、より効率のよい展開も導ける。それらの過程で、旅行業者と協議を重ねる集落営農法人は、旅行業者の企画担当者の過半数が5年後に農村ツアーの参加者が増えると予測していること、つまり、農業・農村に関わる体験等を折り込んだ旅行商品の市場を、旅行業者が有望と評価していることを踏まえて臨んでよい。

次に、観光客数が増えた場合の影響について検討する。観光客数の増加が農業・農村にもたらす負の影響を考える際に、「農村の暮らしへの関心」を切り口として調査、分析することの意義は、第2章第2節で述べた。以下、この観点から考察する。

旅行商品の造成に当たり、「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」のある企画担当者は、66.0%とかなり高い割合で存在することが注目された。旅行業者の意識には観光市場に見られる観光客の意識が反映されていることから、観光客にも、農村環境の固有性を尊重する意識が少なからず存在すると推察された。

「農村の暮らしへの関心」に関する旅行業者と農村ツアーで訪れた観光客との意識差については、その背景について第2章で考察した。以下では、さらに、第2章で示した観光客の「農村の暮らしへの関心」に関する分析と、本章における分析を照らし合わせ、農村環境の保全の点で好ましい農村ツアーの実現性について考察する。なお、この考察において、旅行業者の評価には、観光市場に見られる観光客の一般的意識が反映されていると仮定する。

まず、第2章において、「農村の暮らしへの関心」を持つ観光客は、「農作業体験」、「冬の農村体験」の何れにおいても、A法人の事例との比較において、「より深く農業・農村に関わること」を望む傾向があることが明らかにされた。

次に、本章における旅行業者の意識の分析結果を、回答者の「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」の有無でまとめると次のようである。「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」のある旅行業者の企画担当者は、次の四つの点において、当該志向を有しない企画担当者より強い意識の傾向を有する。それらは、①パッケージツアーにおける農村ツアーの時間的割合を高く設定する傾向、②環境問題への意識が高い顧客層を販売ターゲットとみなす傾向、③東北地方の特徴的な気候のマイナス面を重く捉える傾向、④5年後の農村ツアー参加者が増えると予測する傾向、の4点である。

これら観光客と旅行業者の意識から、集落営農法人は、次の4点に配慮した農村ツアーを展開することにより、「農村環境の保全」の視点から、より好ましい農村ツアーを展開していくことができよう。それらは、①深く農業・農村に

関わる体験等の導入を意識しながら「農村の暮らしに触れる体験」、「農作業体験」及び「冬の農村体験」を農村ツアーに組み込むこと、②パッケージツアーの行程を農村ツアーと他の観光に分けた場合、前者の時間的割合を高める工夫をすること、③環境問題への意識が高い顧客層をターゲットに企画・販売すること、④実施時期と「気温・天候変化への対応」について十分に配慮された内容とすること、の4点であると考えられた。

(註1) 大澤(1999)は、グリーン・ツーリズムを提供する主体と旅行業者との関係について、農村の地域住民が主体となってグリーン・ツーリズムを進める場合において旅行業者との提携が有効であるとし、次のように指摘している。

都市民の需要と常に向き合っている既存の観光業者、旅行代理店との提携も方法の一つになると思われる・・・(中略)・・・すでに観光産業について一定の蓄積を持つ既存の業者から接待や集客のノウハウを吸収することは非常に有効であると思われる。グリーン・ツーリズムを行おうとする際に、ネタづくりが地元民の手作り型であることから、接客ノウハウや集客の方法もその延長で行おうとする場合が多い。しかし、既存の集客ルートを持ち、都市民のニーズにも敏感な旅行業者を利用することは、ある程度可能であろうと思われる。ネタづくりの主体は地元の住民であっても、それが独善に陥らないようにする柔軟性が必要である。もちろん、逆に主体性を喪失して旅行業者に依存することをさげなければならないことはいうまでもない。過度の拒否も過度の依存も避けながら、相互恩恵的な関係構築が望まれる(大澤(1999), pp.16-17)

この大澤の指摘にあるように、集落営農法人が進める農村ツアーにおいても、集落営農法人が、旅行業者と適度な距離を保ち、そのノウハウ等を必要に応じて活用できるような展開が望まれる。しかし、第1章で明らかになったように、集落営農法人は、未だ「観光資源仕入先としての一般的知識が欠けており、十分な交渉当事者能力がなかった」と旅行会社から評価される状態にとどまっている。大澤が述べる互恵的な関係を旅行業者と築くためにも、集落営農法人は、農村ツア

一の価格などを決める場面において「交渉の当事者能力」を十分に示していく必要がある。

(註 2) アンケートの選択肢に掲げた具体例については、旅行業者の企画担当者への事前聞き取り調査において指摘のあった内容を採り上げた。

(註 3) アンケートに掲げた団体・グループと顧客の属性の具体例は、旅行業者の企画担当者への事前聞き取り調査において指摘のあった内容である。

(註 4) アンケートに掲げた「東北の農村における体験例」は、第 1 章で事例に採り上げた A 法人が検討している内容である。

表 3 - 1 農村ツアーに組み入れたい体験内容

体験内容	n	選択 (人)	割合 (%)
郷土料理を食べる	153	152	99.4
郷土料理の由来を学ぶ	152	119	78.3
農村生活の喜びや苦労話を聞く	153	101	66.0
農作業を見て学ぶ	152	104	68.4
農作業を体験する	153	141	92.2
農産物のオーナーとして作物を育てる	153	56	36.6
農村の労働力として働く	152	38	25.0

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

註 それぞれの体験内容を旅行商品に組み入れたいと「思う」または「やや思う」と回答した者の割合.

表 3 - 2 旅行商品における農村ツアーの時間的割合

(n=152)

農村ツアーの割合	割合 (%)
10%以下	0.0
20%	3.3
30%	12.5
40%	2.6
50%	23.0
60%	14.5
70%	13.8
80%	16.5
90%	2.6
100%	11.2
計	100.0

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

註 1 右欄は、左欄の各割合を選択した回答者の割合.

註 2 割合の平均：62.04%.

註 3 100%の選択者を除く場合

n=135, 割合の平均：57.3%.

母平均  $\mu$  は  $P(54.1\% \leq \mu \leq 60.4\%)=0.95$ .

表 3 - 3 旅行商品における農村ツアーの時間的割合の「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」の有無別比較

(単位：%)

	全体(n=152)		志向あり		志向なし		t値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
割合	62.1	22.0	64.9	21.8	56.5	21.3	2.26 *

\*p<.05, df=150

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

表 3 - 4 農村ツアーの仕入予算

(n=147)

予 算	割合 (%)
1,000円以下	2.0
1,500円	10.2
2,000円	25.2
2,500円	12.9
3,000円	30.6
3,500円	10.2
4,000円以上	8.8
計	100.0

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

註 1 右欄は、左欄の各予算（1人1日当たり、宿泊費含まない）を選択した回答者の割合.

註 2 平均：2,629.2円.

母平均  $\mu$ ： $P(2,505.6 \text{ 円} \leq \mu \leq 2,752.9 \text{ 円})=0.95$ .

註 3 平均については、「1,000円以下」、「4,000円以上」を、それぞれ「1,000円」、「4,000円」として計算.

表 3 - 5 農村ツアーの販売ターゲット

(上段)団体・グループ (下段)顧客の属性	n	割合 (%)
職場旅行を実施する企業・団体	153	43.1
教育旅行・合宿を実施する学校	153	88.2
農村体験学習を望む家族	152	75.0
都会で生まれ育った顧客層	152	83.6
環境問題への意識が高い顧客層	152	73.0
農村らしさを求める顧客層	152	80.9

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

註 左欄の団体等を販売ターゲットに「する」または「どちらかと言え  
ばする」と回答した者の割合.

表 3 - 6 「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」と  
ターゲットとする顧客層（クロス集計）

(単位：人)

「農村の暮らしへの 関心」を活かす志向	環境問題への意識が高い顧客層を 販売ターゲットに選択		合計
	選択	選択なし	
ある	80 (73.8)	21 (27.2)	101
ない	31 (37.2)	20 (13.8)	51
合計	111	41	152

$\chi^2 = 5.84, df=1, P<.05, ( )$ 内は期待度数

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

表 3 - 7 農村側に期待する取組み

農村側に期待する取組み	n	割合 (%)
旅行業に詳しい人を雇用または養成	152	43.4
土産品を開発 (例: 御当地スイーツ)	151	68.2
生産した農産 (加工) 品を買える店舗訪問を提案	152	81.6
地元事業者 (例: 温泉旅館, バス会社) と連携し地元から旅行プランを提案	151	76.2

出所: 旅行業者アンケート調査 (2018.5).

註 農村側に左欄の取組みを「求める」または「どちらかと言えば求める」と回答した者の割合.

表 3 - 8 東北地方における農村ツアーの長所と短所

<長所>

長所の内容 (n=153)	割合 (%)
非日常性または独特の文化を感じられること	39.9
農産品の品質またはブランド力	23.5
自然の豊かさ	17.0
農村らしさ	12.4
農業体験への期待感	11.8
地域住民とのふれあいへの期待	7.8
季節感または雪の魅力	6.5

<短所>

短所の内容 (n=153)	割合 (%)
遠い, または, 交通費がかかること	46.4
東北自体への誘因不足	19.0
厳しい気候により企画・実施時期が左右されること	17.0
農村側の受入体制に不安があること	9.8

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

註 「割合」は、それぞれの長所あるいは短所を自由回答において指摘した者の割合.

表 3 - 9 東北地方の長所と短所（クロス集計）

(単位:人)

非日常性または独特の文化を感じられると指摘	遠い, または, 交通費がかかると指摘		合計
	ある	ない	
ある	35 (28.3)	26 (32.7)	61
ない	36 (42.7)	56 (49.3)	92
合計	71	82	153

$\chi^2 = 4.91, df=1, P<.05, ( )$ 内は期待度数

(単位:人)

自然環境・景観のプラス面に期待すると指摘	厳しい気候により企画・実施時期が左右されると指摘		合計
	ある	ない	
ある	13 (8.2)	35 (39.8)	48
ない	13 (17.8)	92 (87.2)	105
合計	26	127	153

$\chi^2 = 5.05, df=1, P<.05, ( )$ 内は期待度数

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

表 3-10 「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」と  
東北地方の長所・短所（クロス集計）

(単位：人)

「農村の暮らしへの 関心」を活かす志向	東北の農村らしさ，農業体験，地域住民 とのふれあいに期待すると指摘		合計
	ある	ない	
ある	34 (28.4)	67 (72.6)	101
ない	9 (14.6)	43 (37.4)	52
合計	43	110	153

$\chi^2 = 4.54, df=1, P<.05, ( )$ 内は期待度数

(単位：人)

「農村の暮らしへの 関心」を活かす志向	厳しい気候により企画・実施時期が 左右されると指摘		合計
	ある	ない	
ある	22 (17.2)	79 (83.8)	101
ない	4 (8.8)	48 (43.2)	52
合計	26	127	153

$\chi^2 = 4.83, df=1, P<.05, ( )$ 内は期待度数

出所：旅行業者アンケート調査（2018.5）.

表 3 - 1 1 東北の冬の農村ツアーに組み入れたい体験内容

東北の農村における体験	n	割合 (%)
農家のいりろり端でくつろぐ	152	79.0
雪下野菜 (キャベツ) を掘る	152	65.8
雪原を歩く (スノーシュー利用)	152	61.8

出所：旅行業者アンケート調査 (2018.5).

註 それぞれの体験内容を旅行商品に組み入れたいと「思う」または「やや思う」と回答した者の割合.

表 3 - 1 2 5年後の農村ツアー参加者数が「増える」または「やや増える」と予測した者の割合

n	割合 (%)	母比率 $\pi$ の推定 $P(a \leq \pi \leq b) = 0.95$	
		a (%)	b (%)
152	62.5	54.8	70.2

出所：旅行業者アンケート調査 (2018.5).

表 3 - 1 3 「『農村の暮らしへの関心』を活かす志向」と  
農村ツアー参加者数の将来予測（クロス集計）

(単位：人)

「農村の暮らしへの関心」を活かす志向	5年後に農村を訪れる観光客数が増えるとの指摘		合計
	ある	ない	
ある	69 (63.1)	32 (37.9)	101
ない	26 (31.9)	25 (19.1)	51
合計	95	57	152

$\chi^2 = 4.35, df=1, P < .05, ( )$ 内は期待度数

出所：旅行者アンケート調査（2018.5）.

## 終章 集落営農法人の経営多角化における農村ツアーの導入と今後の展望

前章まで、集落営農法人が取り組む農村ツアーの事業性について検討した。以下、その結果を要約し、集落営農法人の事業多角化における農村ツアー導入の意義と今後の展望を示す。

### 第1節 農村ツアーの事業性のまとめ

#### 1) 収益性

農村ツアーは、集落営農法人の収益性の向上を導く次の特徴を備えている。それらは、①経営安定性を損なうような大規模な投資や直接の政策的支援がなくとも、旅行業者が求める水準の体験等を構成して利益を計上しうること、②接遇技能という経営資源を蓄積できること、及び、③観光客から農産加工品への問合せを受けるなど販路開拓につながる展開を生み出しうることである。

また、集落営農法人は、農村ツアーの展開において、観光客と旅行業者の意識を踏まえることにより、より観光客のニーズに合った農村ツアーを実現することができる。そして、それにより改善された農村ツアーを行程に含むパッケージツアーの訴求力が向上すれば、農村ツアーで訪れる観光客数を増やし（＝発展性の向上）、収益性を高めることができる。この際、旅行業者の広告宣伝のあり方が、農村ツアーに注目してパッケージツアーを購入する観光客数の増減に大きく関わっている。

これらによる収益性向上を果たすには、集落営農法人が旅行業者との交渉力を備えていることが条件となる。

十分な交渉力を持って旅行業者との協議に臨めば、農村ツアーの価格を集落営農法人側に有利に改定できる可能性もある。価格の交渉に臨む集落営農法人は、旅行業者との間に、農村ツアーの価格の相場観における隔たりがあることを認識しておくといよい。

さらに、農村ツアーに関連する業務の定型業務化を図ることにより、利益の増大を図ることができる。

#### 2) 組織管理上の意義と課題

集落営農法人が農村ツアーに取り組むことの組織管理上の意義として、次の6点が挙げられる。

まず、集落営農法人の従業員等に、①接遇の楽しさ、②作業競合を契機とした作業改善意識、及び、③農産物ブランド化に向けた課題意識という好ましい意識をもたらすことである。

次に、④交流人口を増大させる点で「地域に活力をもたらす」という経営理念に接近できる。この経営理念への接近は、地域における組織価値の向上を通じて、集落営農法人の経営全般に好影響をもたらさう。

また、⑤集落営農法人は、農村ツアーにおける体験として「収穫体験」と「冬の農村体験」を導入することにより、農村ツアー実施時期の「作業競合」を緩和できると共に、農閑期の農村ツアー関連業務の創出を通じて、従業員の通年雇用の条件を整えることができる。

さらに、⑥集落営農法人は、農村側の取組みに対する旅行業者の期待（＝「生産した農産（加工）品を買える店舗訪問の提案」、「地元事業者と連携した旅行プランの提案」、「土産品の開発」）に応える中で、通年または農閑期の農村ツアー関連業務を創出し、従業員の通年雇用の条件を整えることができる。

続いて、農村ツアーがもたらす組織管理上の課題としては、次の4点が存在した。それらは、①観光客の受入れが農繁期と重なることにより作業競合が発生すること、②農村ツアーの取組みに対して、いくつかの点で従業員に不満が生じていること、③農村ツアーに関わる意識の傾向は経営トップ、ミドルクラス、一般従業員の三者で相違があること、④旅行業者から「観光事業」に関する知識等が不足していると評価されており、集落営農法人側も交渉力不足を課題と認識していること、である。

これら課題への対応として、集落営農法人には、以下4点の取組みが求められる。

それらは、①「作業手順の見直しや機械導入による農業生産部門のさらなる生産性向上」と「農村ツアーで提供する体験等の工夫」による作業競合の緩和、②経営トップから一般従業員まで、農村ツアーに関わる意識の共有を図ること、③農村ツアーに精通したスタッフの育成または雇用による農村ツアー関連技能の蓄積・向上を図ること、④“③”の雇用環境を整えるためにも、土産品開発、冬の農村体験の提供、旅行業者が期待する異業種連携などを通じ、特に農閑期の関連業務を創出することである。

### 3) 発展性

「収益性」で述べた「より観光客のニーズを踏まえた農村ツアー」の展開により、旅行業者との交渉力を十分に備えた集落営農法人は、受け入れる観光客数の増加を図ることができる。集落営農法人は、旅行業者との協議に臨む際、相手方が農村ツアーを観光市場において有望なものと認識していることを踏まえてよい。

また、集落営農法人は、観光客と旅行業者の「農村の暮らしへの関心」とそれに関連する意識を踏まえた農村ツアーの展開により、農村の環境を尊重する

意識をもつ観光客の割合を高めながら（＝農村環境の保全を図りながら）、観光客数の増大を図ることができる。

## 第2節 集落営農法人の経営多角化における農村ツアーの導入の意義と今後の展望

### 1) 集落営農法人の経営多角化における農村ツアー導入の意義と課題

事業性の分析結果を踏まえ、集落営農法人が、高齢化が急速に進展する中、米価の下落など厳しさを増す経営環境に立ち向かいながら、農村ツアーの導入によって、①利益の増大と②従業員の雇用環境整備を図れるかの視点から、経営多角化における農村ツアー導入の意義を示す。

まず、利益増大の側面である。集落営農法人が、農村ツアーに取り組むことにより、大規模投資と政策的支援を要せずに、新たに利益を生む経営部門を立ち上げられることが明らかになった。導入する際の敷居が低く、自力で経営の安定・発展に資する部門を創り出せることの意義は大きい。

また、事業性の検討の中で、今後、農村ツアーの利益を増やすための方策がいくつか示された。それらを要約すれば、①観光客と旅行業者の意識を十分に踏まえた農村ツアーへの改善、②旅行業者との交渉力を備えて農村ツアーに臨むこと、及び、③関連業務の定型業務化を進めることであった。それらは何れも、集落営農法人に多額の投資を求めるものではなく、意欲のある集落営農法人であれば着実に取り組める「ソフト」の方策であった。この点、農村ツアーは、一般に運営における工夫の余地も広いため、集落営農法人の意欲が活かされる取組みと考えられた。

さらに、農村ツアーは利益の伸び代の点でも期待できた。旅行業者には5年後の農村ツアー参加者が増えると予測する傾向が見られ、旅行業者は農村ツアーを観光市場において有望なものを見なしていた。また、農村ツアーの潜在顧客に情報を発信する場合には、旅行業者の広告宣伝のあり方が重要であった。そのため、農村ツアーの採用に積極的な旅行業者と連携し、その広告宣伝力を十分に活かすことができれば、観光客数の増加を期待できると考えられた。

次に、従業員の雇用環境整備の側面である。集落営農法人、観光客及び旅行業者の三者の意識を十分に踏まえた農村ツアーの展開は、集落営農法人に新たな従業員等の活躍の場面（新たな販路、土産品の開発、農閑期の業務、異業種連携の推進）と好ましい意識（接遇の楽しさ、作業改善意識、農産物ブランド化に向けた課題意識）をもたらすことが明らかになった。このことは、集落営農法人が、農村ツアーの取組みにより、従業員が「喜び、その意欲を生かし、

かつ、季節を問わずに取り組める」業務を創出できることを示している。つまり、従業員の雇用環境を整える上でも、農村ツアーは有効な取り組みであった。

これらに加え、集落営農法人は、観光客と旅行者の「農村の暮らしへの関心」とそれに関連する意識を踏まえた農村ツアーの展開により、農村環境の保全を図りながら、観光客数の増大を図ることも可能であった。

以上により、農村ツアーは集落営農法人の経営多角化に期待される主要な効果を十分にもたらしうる事業であり、その導入が積極的に検討されてよいと考えられた。ただし、その導入は、前節に掲げた「組織管理上の課題」をもたらすため、同節に掲げた対応を伴う取り組みでなければ、上述の効果を十分に得られないことに留意すべきである。

## 2) 今後の展望

集落営農法人は、今後、次の二つの取り組みを進めることにより、農村ツアーを、より経営の安定・発展に資する多角化事業とすることができよう。

第1に、農村ツアーの取り組みにおいて「利益の増大」をより重視する姿勢を示し、そのための具体的方策のうち、「関連業務の定型業務化」に直ちに取り組むことである。

農村ツアーは、「ソフト」の改善によって利益を増せる取り組みであった。また、利益の増大は、集落営農法人の所得を向上させるとともに、従業員に農村ツアーに取り組む「手応え」をもたらすものであった。さらに、利益の伸び代の点でも農村ツアーは期待できた。農村ツアーは、その収益性と発展性を考えると、利益を得る視点からの副次的効果（交流人口増大による地域活性化、等）に主眼を置いた取り組みにとどめるには惜しまれる事業と言えよう。

一方、利益を生む潜在力があるとはいえ、その潜在力を活かすことは必ずしも容易ではない。集落営農法人の利益増大を目指す明確な方針と、その方針に沿って取り組みを継続する意欲が求められる。例えば、農村ツアーの価格を集落営農法人側に有利に改定することは、旅行者との相場観の違いから容易なことではなかった。集落営農法人が、旅行者の意識を踏まえて旅行者との交渉に臨むには、「観光事業」に関する知識を備えるだけでなく、相応の「意識の転換」が求められたのである。そのような場面をいくつも乗り越えて利益を増やしていくには、組織としての決然たる方針と、その方針の下で業務に当たる従業員の高い意欲が不可欠であろう。

旅行者との交渉を経て、農村ツアーの内容と価格が定まった後は、その条件の下でいかに利益を増やすかの検討となる。その場面で、着実に利益を増やせる取り組みが、関連業務の定型業務化による経費（主に固定費（＝人件費））の削減であった。この定型業務化を、しばらく、経営幹部またはミドルクラスが

リードすることが望まれる。そのリードの過程で、組織の方針を具体的業務に落とし込み、一般従業員との意識の共有を着実に図ることができよう。

第2に、農閑期等に特定の従業員を農村ツアーの専任とし、その従業員を通じて、多様な旅行者に自らが望む農村ツアーを提案していくことである。

この取組みにより、集落営農法人は、実務を通じて農村ツアーに精通した従業員を育成し、旅行者との交渉力を高めることができよう。

次に、この取組みは、集落営農法人の経営の安定・発展にとって、より好ましい農村ツアーの実現を導きうる。A法人の事例のように、旅行者の企画を「待つ」展開では、農村ツアーの実施時期などが旅行者主導で決められていた。このままでは、「冬の農村体験」などの導入は難しい。この点、集落営農法人側から個別具体的な企画を提案する場面は、農村ツアーに取り組む集落営農法人の経営方針（＝利益増大など）を旅行者に直接示すと同時に、旅行者側の関連意識を引き出す機会ともなりうる。そのような場面を幾度も設ける中で、集落営農法人は、自らが望む農村ツアーの実現に向けて連携すべき旅行者を見出すことができる。さらに、連携する旅行者を通じて、自らが望む農村ツアーに見合った異業種連携先の紹介を受けることもできよう。つまり、集落営農法人が、自らが望む農村ツアーの実現に向けた「ネットワーク」の構築を図るのである（図終―1）。この取組みにおいて、本研究は、旅行者の意識の傾向を知るために用いられてよい。

また、この取組みを通じて旅行者とのネットワークを拡充できる集落営農法人は、自らが運営する農村ツアーを「卸す」旅行会社を選べるため、その価格と内容の交渉において有利となろう。

さらに、先述の関連業務の定型業務化を進める上でも、この取組みは重要である。補論で触れたように、定型業務化を的確に進めるためには、集落営農法人が「日頃の交渉を通じて旅行者の意識をよく理解し、その期待に応えるのに必要な経費と業務量の水準を的確に見積れる」ことが求められた。換言すれば、農村ツアーの実務を通じて複数の旅行者と深く関わった集落営農法人でなければ、業務を的確に「定型化」しえないのである。この点、観光農園のように、多くの旅行者と連携して農村ツアーを実施していくことが望ましいが、当面、集落営農法人の提案を「たたき台」に旅行者と協議を重ねることを通じて、先方の意識の理解を深めることができるであろう。

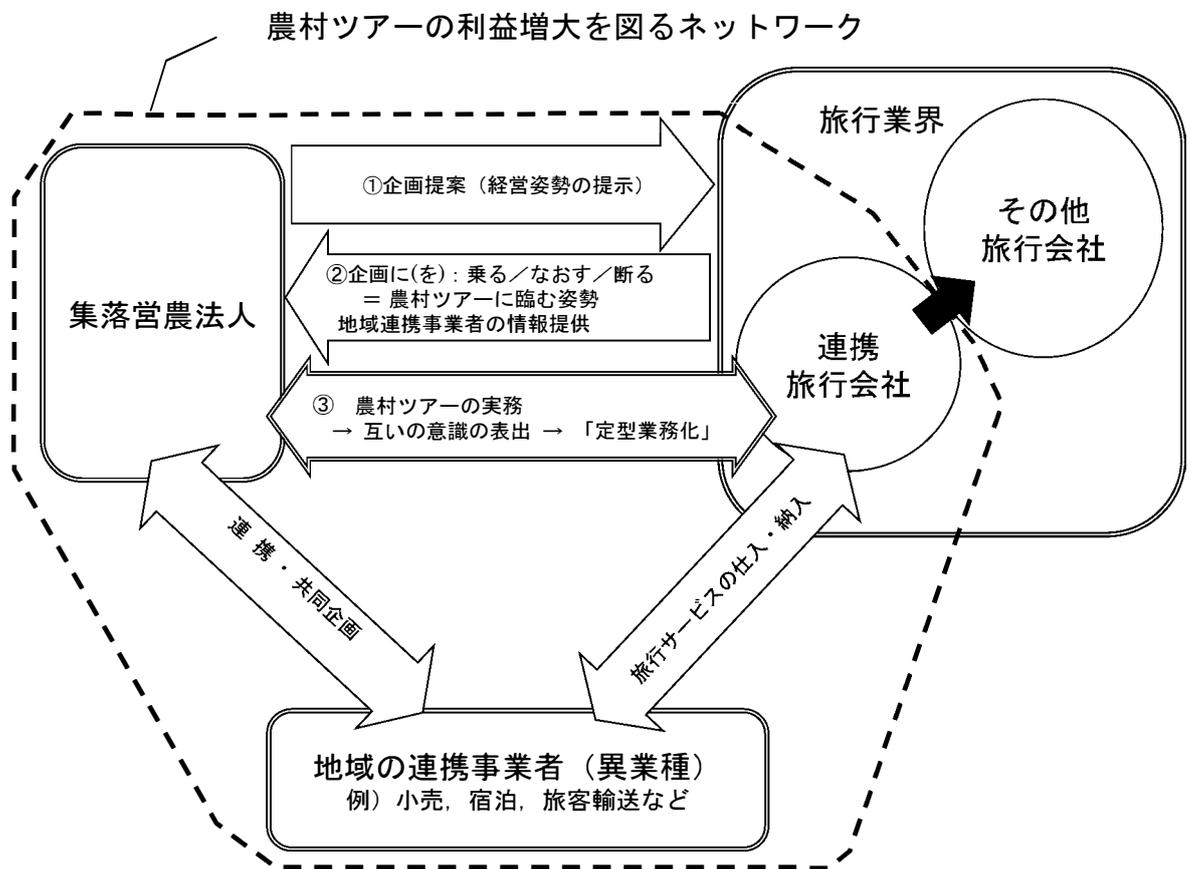
### 第3節 今後の検討

第1に、農村ツアーで農村を訪れる観光客の意識は、パッケージツアーに含まれる他の観光の内容、パッケージツアーの日数や発着地などによっても差異

が生じると推察される。これら、パッケージツアーの多様な側面を条件とした検討にも今後は取り組みたい。

第2に、旅行業者の意識の分析についての課題である。旅行商品の企画は特許等で守られないために、農村ツアーの企画など旅行商品の内容の検討においては、他社の商品の模倣も含めて、個々の企画担当者の現状分析力と機敏な対応が問われる。本研究においては、この業界の特性を踏まえ、アンケート回答者には、「所属する会社や団体の戦略ではなく、個々の旅行業における実務経験を踏まえた率直な考え」を回答するように求めた。回答者が所属する会社等の組織的戦略との交絡を抑えたデータを取り、その分析を試みたわけである。しかし、旅行商品のほとんどは会社等の組織によって扱われていることは事実であり、それぞれの組織的戦略の性質により、集落営農法人が交渉時にとるべき対応が異なってくる場面も想定される。この対応の差異の検討を進めたい。

第3に、前節で示した「今後の展望」の取組みが進められた場合、農村ツアーを担当する集落営農法人の従業員は、実務を通じて異業種を深く知る経験を重ね、日頃の農業を俯瞰する視座を備えていくと考えられる。その視座が、日頃取り組む農業の魅力や改善点への「気づき」をもたらし、その「気づき」が組織内で共有されていくとすれば、今回は指摘できなかった組織管理上の効果を見出せる可能性がある。この効果についても検討したい。



図終ー1 農村ツアーの利益増大を図るネットワーク

## 引用・参考文献

- 合崎英男・長南史男(1999)「個別経営の作付行動が農村景観に与える影響」『農業経営研究』第37巻第1号, 61-64.
- 安藤光義(2008)「水田農業構造再編と集落営農」『農業経済研究』第80巻第2号, 67-77.
- 浅尾均(2000)「地域と連携して取り組む農業体験型旅行商品の事業性を高める条件の考察」『日本観光研究学会第15回全国大会論文集』, 121-124.
- 藤井吉隆・角田毅・中村勝則・上田賢悦(2016)「農業法人における雇用人材の離職に関する考察」『農林業問題研究』第52巻第4号, 223-228.
- 南風原朝和(2002)『心理統計学の基礎』有斐閣.
- 林琢也(2007)「青森県南部町名川地域における観光農業の発展要因」『地理学評論』第80巻第11号, 635-659.
- 細谷昂・佐藤香奈(2005)「グリーン・ツーリズムと地域活性化」『総合政策』第7巻第1号, 1-29.
- 尹起喆(2004)「韓・日におけるグリーン・ツーリズムの現状と展望方向」『農業経営研究』第42巻第1号, 125-130.
- 稲垣勉(2001)「観光消費」岡本伸之編『観光学入門』有斐閣, 235-262.
- 猪俣優樹・熊谷宏・北田紀久雄(2002)「農業経営体における経営管理機能の外部依存」『農業経営研究』第40巻第2号, 41-44.
- 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社.
- 木南章・木南莉莉・古澤慎一(2011)「農業法人における人的資源管理の課題」『農業経営研究』第49巻第1号, 13-21.
- 北田紀久雄(2008)「集落営農組織における事業多角化の実態と課題」『農業経営研究』第46巻第2号, 11-16.
- 小山頭子・宮田剛志(2012)「中山間地域における集落営農の運営管理」『農業経営研究』第50巻第1号, 35-40.
- 藏田翔平・大江靖雄(2015)「農林漁業体験民宿のインターネット活用と経営状況に対する自己評価」『農業経営研究』第53巻第3号, 17-22.
- 栗栖祐子(2011)「日本のグリーン・ツーリズム研究の動向と今後の方向性」『林業経済研究』第57巻第1号, 37-48.
- 松原茂仁(2012)「アグリビジネスにおける異業種間連携と垂直統合」『日本経営診断学会論集』第12巻, 27-32.
- 宮武恭一(2007)「広域化・大規模化する集落営農の成果と意義」『農業経営研究』第45巻第2号, 41-45.

- 宮崎猛編著(1997)『グリーン・ツーリズムと日本の農村』農林統計協会.
- 宮崎猛編著(2002)『これからのグリーン・ツーリズム』家の光協会.
- 宮崎猛(2006)「グリーン・ツーリズムによる農村の地域経営とライフスタイルの転換」宮崎猛編『日本とアジアの農業・農村とグリーン・ツーリズム』昭和堂, 10-30.
- 宮崎猛・中川聰七郎 [監修] NPO法人日本都市農村交流ネットワーク協会編(2010)『田舎へ行こうガイドブック』昭和堂.
- 宮崎猛(2011)「グリーン・ツーリズムと地域ブランド化」宮崎猛編『農村コミュニティビジネスとグリーン・ツーリズム』昭和堂, 14-31.
- 中村勝則・藤井吉隆・上田賢悦・角田毅(2017)「集落営農法人における事業展開と収益分配の特徴」『農業経営研究』第55巻第2号, 15-20.
- 中村哲也・霜浦森平・丸山 敦史(2013)「弘前市りんご公園の顧客特性」『農林業問題研究』第49巻第2号, 261-266.
- 中山琢夫(2012)「AHPによるグリーン・ツーリズムの需要動向分析」『農林業問題研究』第48巻第1号, 25-30.
- 西川邦夫(2009)「政策対応的」集落営農の課題」『農業経営研究』第47巻第2号, 91-96.
- 西川邦夫(2014)「政策対応的」集落営農のその後」『農業経営研究』第52巻第1-2号, 31-36.
- 大江靖雄(2003)『農業と農村多角化の経済分析』農林統計協会.
- 大江靖雄(2006)「グリーンツーリズム」小口孝司編『観光の社会心理学』北大路書房, 106-121.
- 大江靖雄編著(2017)『都市農村交流の経済分析』農林統計出版.
- 岡田さとみ・栗原伸一・霜浦森平・大江靖雄(2008)「グリーン・ツーリズムに対するニーズ分析」『農業経営研究』第46巻第2号, 64-67.
- 大澤健(1999)「和歌山県におけるグリーン・ツーリズムの可能性」『地域研究シリーズ』第16巻, 1-49.
- 桜井久勝(2017)『財務諸表分析』中央経済社.
- 櫻井清一(2015)「6次産業化政策の課題」『フードシステム研究』第22巻第1号, 25-31.
- 櫻井清一・斎藤修(2002)「農村ツーリズムの推進体制づくりに関する考察」『農業経営研究』第40巻第2号, 108-111.
- 佐藤忠恭(2012)「農業体験農園の立地と経営上の意義」『農業経営研究』第50巻第3号, 17-23.

- 澤田守(2015)「東北地域における家族経営と大規模稲作経営の動向」『農村経済研究』第33巻第2号, 60-69.
- 須田茂樹・石垣仁(2001)「観光農業推進組織の展開と運営方式」『農業経営研究』第39巻第1号, 37-47.
- 菅原靖・角田毅(2018)「集落営農法人における観光事業の取組みと課題」『農村経済研究』第36巻第1号, 72-80.
- 菅原靖・角田毅(2019)「農業・農村に対する旅行業者の評価と課題」『農村経済研究』第37巻第2号(掲載決定).
- 杉田直樹(2013)「農商工連携, 6次産業化における製品開発の課題」『農業経営研究』第51巻第2号, 61-66.
- 角田毅・佐藤了(1995)「農業経営における農外就業経験の意義」『農業経営研究』第32巻第4号, 49-51.
- 鈴木洋・角田毅(2016)「集落営農法人における経営多角化の意義と課題」『農村経済研究』第34巻第1号, 79-86.
- 鈴木洋・角田毅(2017)「集落営農法人における果樹作導入の意義と課題」『農村経済研究』第35巻第1号, 92-100.
- 高橋明広(2015)「集落営農への雇用導入の影響と対応」『農業経営研究』第53巻第2号, 15-18.
- 高橋明広(2015)「集落営農組織の発展に向けたビジネスモデル」『中央農業総合研究センター ビジネスモデルプロジェクト』
- 高橋明広・梅本雅(2009)「集落営農合併組織における多角化戦略の成立条件」『農業経営研究』第47巻第1号, 76-81.
- 高橋明広・梅本雅・藤井吉隆(2008)「集落営農組織における生産・労務管理の新たな展開と特徴」『農業経営研究』第46巻第1号, 19-24.
- 高篠仁奈(2016)「集落における交流事業の実施と地域資源」『農村経済研究』第34巻第1号, 112-119.
- 田中豊・別所辰哉・広田純一(2000)「グリーン・ツーリズムによる地域のネットワークの形成過程」『農村計画学会誌』第19巻19-suppl号, 295-300.
- 椿真一(2015)「東北における政策対応型集落営農組織の展開と農地集積」『農村経済研究』第33巻第2号, 70-79.
- 土屋俊幸(2006)「グリーンツーリズムの理想と現実」『東京農工大学人間と社会』第17巻, 45-59.
- 渡辺貴史(2010)「複数の主体の関わり方からみたグリーンツーリズム運営体制の特徴」『農村計画学会誌』第29巻論文特集号, 299-304.

- 八木洋憲(2008)「都市農地における体験農園の経営分析」『農業経営研究』第45巻第4号, 109-118.
- 八木洋憲(2013)「都市部における体験農園経営の立地と利用者需要」『農村計画学会誌』第32巻論文特集号, 323-328.
- 山田伊澄(2008)「農業・農村体験による子どもの気分状態変化に関する分析」『農林業問題研究』第170号, 181-185.
- 山田伊澄(2016)『農業体験学習の実証分析』農研機構中央農業総合研究センター.
- 山田崇裕・門間敏幸(2006)「農業体験農園が利用者に及ぼす効果の解明」『農業経営研究』第44巻第1号, 67-70.
- 山田崇裕・門間敏幸(2011)「農業体験農園における組織知の利用特性の評価」『農業経営研究』第49巻第2号, 81-86.
- 吉田春生(2003)『エコツーリズムとマス・ツーリズム』大明堂.

# 付 録

## 第 1 章 調査項目

### 観光事業に関わるアンケート調査 — A 法人の理事，従業員を対象に —

#### 観光事業に関わるアンケート調査 (平成 29 年 7 月)

このアンケートは、昨年 11 月の観光事業の取組みについて、皆様の考え方を調査するものです。調査結果は、農業経営研究及び法人・個人名を明らかにしない形式での学術発表の目的以外に活用することはありません。ご協力をお願い申し上げます。

なお、回答の際は番号を○で囲んでください。

【質問 1】 昨年の観光事業に携わって、あなたはどのように感じましたか。

- 1 : 楽しかった                      2 : やや楽しかった                      3 : どちらとも言えない  
4 : やや楽しくなかった                      5 : 全く楽しくなかった

【質問 2】 先の観光事業に携わったことが、あなたの観光客受け入れに対する自信につながったと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

【質問 3】 先の観光事業の仕事が増えたことにより、観光事業以外のあなたの仕事に無理が生じたと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

【質問 4】 先の観光事業が、法人の新たな収入源になったと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

【質問 5】 先の観光事業が販路開拓の機会になったと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

【質問 6】 観光事業が販路開拓を進める機会となりうる側面・可能性を重視しますか。

- 1 : 重視する                      2 : やや重視する                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや重視しない                      5 : 重視しない

【質問 7】 先の観光事業で異業種の考え方に触れたことが、法人の新たな経営資源になったと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

【質問 8】 観光事業の取組みにより異業種の考え方・ノウハウを学べる側面・可能性を重視しますか。

- 1 : 重視する                      2 : やや重視する                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや重視しない                      5 : 重視しない

【質問 9】 将来的に観光事業を拡大していくべきだと思いますか。

- 1 : 思う                      2 : やや思う                      3 : どちらとも言えない                      4 : やや思わない                      5 : 思わない

ご協力いただき、ありがとうございました。





Q	質問文	回答
Q19.	芋煮イベントの「地域農家とのふれあい」に関する満足度を伺います。	<input type="checkbox"/> a. 満足 <input type="checkbox"/> b. やや満足 <input type="checkbox"/> c. どちらとも言えない <input type="checkbox"/> d. やや不満 <input type="checkbox"/> e. 不満
Q20.	芋煮イベントで訪れた農家の訪問において他に期待することがあれば、自由にご記入ください。	
Q21.	ご意見、ご要望について自由にご記入ください。	
Q22.	山形市「あじさい営農」よりダイレクトメールをお送りしてよろしいでしょうか？	<input type="checkbox"/> a. YES <input type="checkbox"/> b. NO
	Q22 で YES にチェックをした方は、右欄にご記入をお願いいたします。	住 所
		氏 名
		連絡先
Q23	村木沢地区では、冬の旅で体験できるプログラムづくりをおこなっています。以下のプログラムの中から、体験してみたいものがあれば、教えてください（〇はいくつでも）	<input type="checkbox"/> a. 冬の観桜会（啓翁桜） <input type="checkbox"/> b. 冬のさくら鉢植え体験（啓翁桜） <input type="checkbox"/> c. 囲炉裏で味わう田舎料理体験 <input type="checkbox"/> d. 囲炉裏で味わういも煮体験 <input type="checkbox"/> e. 雪下野菜（キャベツ、にんじん）掘り体験 <input type="checkbox"/> f. 雪そり遊び <input type="checkbox"/> g. 雪合戦等雪国の子どもあそび体験 <input type="checkbox"/> h. ・スノーシューでいくソフトトレイル <input type="checkbox"/> i. 雪みちお散歩体験（かんじき） <input type="checkbox"/> j. 山形弁教室 <input type="checkbox"/> k. どれも魅力的ではない
	複数回答した人にお伺いします。中でも一番魅力的だったプログラムを、その理由を教えてください。	(                      ) 理由：

※Q22 でご記入いただいた個人情報につきましては、本件以外の目的で使用はいたしません。  
アンケートへのご協力ありがとうございました。



Q	質問文	回答
Q12.	また芋煮イベントがあれば参加したいと思いますか	<input type="checkbox"/> a. 思う <input type="checkbox"/> b. 思わない 理由： ( )
Q13.	芋煮イベントは、今回のツアーに参加する判断の決め手になりましたか。	<input type="checkbox"/> a. なった <input type="checkbox"/> b. ややなった <input type="checkbox"/> c. どちらとも言えない <input type="checkbox"/> d. あまりならなかった <input type="checkbox"/> e. ならなかった
Q14.	芋煮イベントにおいて、サトイモの収穫体験をしてみたいと思いますか。	<input type="checkbox"/> a. 思う <input type="checkbox"/> b. やや思う <input type="checkbox"/> c. どちらとも言えない <input type="checkbox"/> d. あまり思わない <input type="checkbox"/> e. 思わない
Q15.	芋煮イベントの場で、農村生活の喜びや苦労話を聞いてみたいと思いますか。	<input type="checkbox"/> a. 思う <input type="checkbox"/> b. やや思う <input type="checkbox"/> c. どちらとも言えない <input type="checkbox"/> d. あまり思わない <input type="checkbox"/> e. 思わない
Q16.	芋煮イベントにおける「地域農家との交流」に満足されましたか。	<input type="checkbox"/> a. たいへん満足 <input type="checkbox"/> b. やや満足 <input type="checkbox"/> c. どちらとも言えない <input type="checkbox"/> d. やや不満 <input type="checkbox"/> e. たいへん不満
Q17.	山形県でどれくらいの商品・サービス等を購入されましたか (一人当たりの金額をご記入ください)	a. お土産代 _____ 円 b. 飲食代 (宿泊施設以外で) _____ 円 c. その他経費 (コンビニや自動販売機など) _____ 円
Q18.	村木沢地区では、冬の旅で体験できるプログラムづくりをおこなっています。以下のプログラムの中から、もしお近くだった場合お子さんやお孫さん、お友達同志で体験してみたいものがあれば、教えてください (〇はいくつでも)  複数回答した人にお伺いします。中でも一番魅力的だったプログラムを、その理由を教えてください。	<input type="checkbox"/> a. 冬の観桜会 (啓翁桜) <input type="checkbox"/> b. 冬のさくら鉢植え体験 (啓翁桜) <input type="checkbox"/> c. 囲炉裏で味わう田舎料理体験 <input type="checkbox"/> d. 囲炉裏で味わういも煮体験 <input type="checkbox"/> e. 雪下野菜 (キャベツ、にんじん) 掘り体験 <input type="checkbox"/> f. 雪そり遊び <input type="checkbox"/> g. 雪合戦等雪国の子どもあそび体験 <input type="checkbox"/> h. スノーシューでいくソフトトレイル <input type="checkbox"/> i. 雪みちお散歩体験 (かんじき) <input type="checkbox"/> j. 山形弁教室 <input type="checkbox"/> k. そば打ち体験 <input type="checkbox"/> l. 温泉健康入浴セミナー <input type="checkbox"/> m. 餅つき体験 <input type="checkbox"/> n. どれも魅力的ではない ( ) 理由：
Q19.	ご意見・ご要望	

アンケートへのご協力ありがとうございました。

### 第3章 調査項目

#### 旅行業者の意識に関わるアンケート調査

#### 農村への観光誘客に関する意識調査

<アンケートご協力のおお願い>

若葉の候、益々御清祥のこととお慶び申し上げます。

さて、私は岩手大学大学院連合農学研究科において、農村集落が取り組む観光事業の意義と課題について研究しています。この研究を深め、農村地域の発展に役立てるため、旅行業に従事する皆様の意識調査をアンケート形式で実施させていただくことになりました。

つきましては、お忙しい中に恐縮ですが、調査へのご協力をお願い申し上げます。

なお、この調査結果は、岩手大学大学院連合農学研究科における法人・個人名を明らかにしない形式での学術研究または関連学会における発表の目的以外に使用することはありません。

<記入上の留意点>

- 調査は無記名です。御社・団体の戦略ではなく、あなたの旅行業における実務経験を踏まえた率直なお考えを回答願います。
- 選択肢形式の質問では、あてはまる回答項目の番号を○で囲んでください。
- 破線欄（ \_\_\_\_\_ ）には、ご自由に記載してください。

【お問い合わせ】

岩手大学大学院連合農学研究科 菅原 靖

〒

TEL : \_\_\_\_\_ (携帯 : \_\_\_\_\_)

メール : \_\_\_\_\_

## アンケート票

### A. あなたご自身について

問	質 問	回 答 欄		
1	あなたの年代は？	01. 21 歳以下 04. 40 歳～49 歳	02. 22 歳～29 歳 05. 50 歳～65 歳	03. 30 歳～39 歳 06. 66 歳以上
2	あなたの性別は？	01. 男                      02. 女		
3	旅行業で、あなたがこれまで携わった業務は？（全てに○）	01. ツアー企画    02. 仕入・手配                      03. 店舗販売 04. 団体セールス    05. 無店舗販売（メディアセールス） 06. 発券 07. 添乗                      08. その他（_____）		
4	これまで農村に旅行者を送った経験は？	01. ある                      02. ない		

### B. あなたが農村を訪れるツアー（以下、「農村ツアー」）を企画するとします。あなたは、以下の体験を行程に組み込みたいと思いますか？

問	農村での体験	回答区分（1つに○）				
		01. そう思う	02. ややそう思う	03. どちらとも言えない	04. あまりそう思わない	05. そう思わない
1	郷土料理を食べる	01	02	03	04	05
2	郷土料理の由来を学ぶ	01	02	03	04	05
3	農村生活の喜びや苦労話を聞く	01	02	03	04	05
4	農作業を見て学ぶ	01	02	03	04	05
5	農作業を体験する	01	02	03	04	05
6	農産物のオーナーとして作物を育てる	01	02	03	04	05
7	農村の労働力として働く	01	02	03	04	05

### C. あなたが農村ツアーの企画と仕入れ（例：郷土料理の食事、果物狩り、農作業体験等の組合せ）を行うとき、あなたは以下をどう定めますか？

問	質 問	回 答 欄（1つに○）				
1	農村への滞在時間 <sup>*</sup> は全体行程の約何パーセントにしますか？ ※各目的地への移動時間は除きます	01. <u>10.0%</u> （農村ツアー単独） 05. <u>6.0%</u> 09. <u>2.0%</u>	02. <u>9.0%</u> 06. <u>5.0%</u> 10. <u>1.0%</u> 以下	03. <u>8.0%</u>	04. <u>7.0%</u>	08. <u>3.0%</u>
2	農村ツアーの仕入予算 <sup>*</sup> は？ ※旅行者1人1日当り、宿泊費除く	01. <u>1,000 円以下</u>	02. <u>1,500 円</u>	03. <u>2,000 円</u>	04. <u>2,500 円</u> 05. <u>3,000 円</u> 06. <u>3,500 円</u> 07. <u>4,000 円以上</u>	

### D. あなたは以下を農村ツアーの販売ターゲットにしますか？

問	販売ターゲットの候補	回答区分（1つに○）				
		01. する	02. どちらかと言え ばする	03. どちら とも言え ない	04. どちら かと言え ばしない	05. しない
■団体・グループでは？						
1	職場旅行を実施する企業・団体	01	02	03	04	05
2	教育旅行・合宿を実施する学校	01	02	03	04	05
3	農村体験学習を望む家族	01	02	03	04	05

(前ページからの質問続き) 販売ターゲットの候補		回答区分 (1つに○)				
		01. する	02. どちらかと言えばする	03. どちらとも言えない	04. どちらかと言えばしない	05. しない
■顧客の性質では？						
1	都会で生まれ育った顧客層	01	02	03	04	05
2	環境問題への意識が高い顧客層	01	02	03	04	05
3	農村らしさを求める顧客層	01	02	03	04	05

E. 農村ツアーの造成をするとき、あなたは“農家に”以下の取組みを求めますか？

取組内容		回答区分 (1つに○)				
		01. 求める	02. どちらかと言えば求める	03. どちらとも言えない	04. どちらかと言えば求めない	05. 求めない
1	旅行業に詳しい人を雇用または養成する	01	02	03	04	05
2	土産品を開発する (例：御当地スイーツ)	01	02	03	04	05
3	生産した農産 (加工) 品を買えるお店訪問を提案する	01	02	03	04	05
4	地元事業者 (例：温泉旅館、バス会社) と連携し地元から旅行プランを提案する	01	02	03	04	05

F. 将来の農村を訪れる旅行者数について、あなたの予想を伺います。

問	質問	回答区分 (1つに○)				
1	5年後の農村を訪れる旅行者数は？	01. 増える	02. やや増える	03. どちらとも言えない	04. やや減る	05. 減る

G. ここでは特に“東北地方”での農村ツアーについて、あなたが旅行者を送る際の長所と短所を記入願います。

【長所】	.....
.....	
【短所】	.....
.....	

H. あなたが“東北地方”の農村を訪れるツアーを企画するとします。あなたは、以下の体験を行程に組み込みたいと思いますか？

農村での体験		回答区分 (1つに○)				
		01. そう思う	02. ややそう思う	03. どちらとも言えない	04. あまりそう思わない	05. そう思わない
1	冬に東北の農家のいりろり端でくつろぐ	01	02	03	04	05
2	冬に東北の農村で雪下野菜 (キャベツ) を掘る	01	02	03	04	05
3	冬に東北の農村の雪原を歩く (スノーシュー利用)	01	02	03	04	05

御協力いただき、誠にありがとうございました。