

地域支援型農業 (CSA) の経営実態からみた有機農業経営 ： BIO CREATORS の探索的事例研究を通じて

井賀 英夫・一ノ瀬 真理子・鱒澤 明・
王地 裕介・林 岳則・平岡 尊宏・西井 進剛*

キーワード：地域支援型農業、Community Supported Agriculture、CSA、有機農業経営
BIO CREATORS、探索的事例研究、事例研究、ビジネスモデル

1. はじめに

近年、有機農業には追い風が吹いている。その背景には、SDGs 採択以降、世界的潮流となった環境意識の高まりとその普及がある。実際のところ、SDGs に影響を受けた政策・施策が数多く展開されている。農業の未来を見据えた「みどりの食料システム戦略」もその1つである。「みどりの食料システム戦略」（以下、みどり戦略）とは、「食料・農林水産業の生産力向上と持続性の両立をイノベーションで実現」しようとする政策方針であり、2021年5月に農林水産省によって策定された¹。

この、みどり戦略において、重要な位置づけにあるのが有機農業の推進である (e.g., 一般社団法人 農山漁村文化協会, 2021)。しかしながら、現行の有機農業経営には、構造的な問題が横たわっている。みどり戦略で掲げられている有機農業取組面積の拡大を達成するには、生産を拡大しつつ新たな販路を開拓することが急務となるが、有機農業者にとって既存の流通加工業者を利用することは難しい (船津・田中・菊池・植村, 2024)。なぜなら、既存の流通加工業者は、慣行農業をベースに構築されている「食料

* 本稿は、「アグリフードマネジメント研究会」（本稿末尾にて説明）の活動趣旨にもとづき、同研究会のメンバーによって執筆されている。本稿の執筆者の所属先等は、以下の通りである。井賀英夫（株式会社イガクリ代表取締役）、一ノ瀬真理子（株式会社アールコンシャス代表取締役・兵庫県立大学大学院 社会科学部 経営学専攻 博士後期課程）、鱒澤明（アレイマジヤパン株式会社取締役副社長）、王地裕介（大阪大谷大学 人間社会学部 専任講師）、林岳則（兵庫県立大学大学院 社会科学部 経営専門職専攻 11 期生）、平岡尊宏（兵庫県立大学大学院 社会科学部 経営専門職専攻 8 期生）、西井進剛（大阪商業大学総合経営学部教授・兵庫県立大学名誉教授・研究会顧問）

¹ 農林水産省ウェブサイト「みどりの食料システム戦略」〈<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/midori/#Midorisennryaku>〉（最終閲覧日：2024年7月27日）。

システム」に属しているからである。そこでの市場原理は、基本的には有機農業経営と相容れない性質をもつ。既存の流通加工業者及び有機農業者双方の経営が成り立たないのである。みどり戦略において企図されているのも、慣行農業者、有機農業の双方を対象にした新たな食料システムの構築である。食料産業全体の数十年規模にわたる再構築が求められる。

その一歩となるのが、現行の有機農業者、とりわけ「小規模の有機農業者」にとって持続可能な経営を行うためのビジネスモデルの確立にあると考える。本稿において注目する「地域支援型農業」(Community Supported Agriculture、以下 CSA) は、その1つとして位置づけられる。CSA とは、「地域の生産者と消費者が食と農で直接的に結び付き、コミュニティを形成して生産のリスクと生産物(環境を含む)を分かち合い、たがいの暮らし・活動を支えあう農業」である(波彦野, 2019, p.11)。現状、CSA は有機農業者にとって数少ない成功モデルであり、先行研究においても大いに注目されている。しかし、同時に CSA の課題についても指摘されているところであり(e.g., 波彦野・唐崎, 2019; 船津他, 2024)、経営的な視点からの考察の余地が大きい。

かかる問題意識の下、本稿の目的は、CSA の経営実態についての考察を通し、有機農業経営の実践についての洞察を得ることにある。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、CSA とは何かについて考察する。改めて CSA の定義について触れ、その歴史について概観し、CSA の有機農業における意義・役割について考察する²。その上で、本稿における分析視角となるビジネスモデルについて説明し、慣行農業と CSA のビジネスモデルを比較する。第3節では、CSA の先行事例である BIO CREATORS の事例について取り上げる。研究方法について説明し、BIO CREATORS の概要と歴史、特徴、現状と課題について記述する。第4節では、CSA の経営実態からみた有機農業経営の実践について考察する。BIO CREATORS の事例から CSA の経営実態について考察し、有機農業経営の実践についての洞察を得る。更に、CSA と有機農業経営の実践との関係性についてビジネスモデルの視点から考察する。最後に、結びとして、考察結果の要約と今後の課題について述べる。

² 本稿では、探索的事例研究にもとづいた考察を主たる目的とするため、CSA に関する詳細な先行研究のレビューは行わない。そのため、CSA に関するまとまった研究成果として、波彦野豪・唐崎卓也編著(2019)『分かち合う農業 CSA～日欧米の取り組みから～』創森社。における考察及び波彦野による研究成果を主として参考としている。詳細な先行研究のレビューについては、稿を改めて論じることとしたい。

2. CSA とは何か

2-1. CSA の定義

CSA とは、地域の農業を支える仕組みである。日本では「地域支援型農業」と訳されることが多いが、直訳するならば「コミュニティに支えられた農業」である（波多野，2019, p.10）。その取り組みの特徴として、波多野は以下のことを挙げている。

1. 生産者と消費者が流通事業者を介さず直接に結びつく。
2. 消費者は前払いを原則に一定期間の購入を約束して共同購入に参加する。
3. 産消ともに地域の農業を支援する理念を有している。

以上をふまえ、波多野は、CSA について「地域の生産者と消費者が食と農で直接的に結び付き、コミュニティを形成して生産のリスクと生産物（環境を含む）を分かち合い、たがいの暮らし・活動を支え合う農業」（波多野，2019, p.11）と定義している。



図1 CSA のコンセプト

出所：国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 農村工学研究所（2016, p.2）より転載。

2-2. CSA の仕組み

CSA の仕組み（図1）は、「生産者と消費者が連携し、前払いによる農産物の契約を

通じて相互に支え合う」もので、消費者が野菜セットの代金を1年あるいは半年といった単位で前払いすることや、援農など農場運営に積極的に関与する点に大きな特徴がある（国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 農村工学研究所，2016，p.1）。「年間購入契約」「セット野菜」「前払い」とすることで、農家は災害や気象の影響で収穫量が減少しても収入が確保され、消費者は信頼できる農家から一年を通じて安全で質の高い農産物を入手することができる。

波多野は、CSA の理念について「生産者と消費者の連帯による健全な社会の実現であり、そのための小規模農家の地位向上、消費者の求める食材の提供をめざすものである」（波多野，2019，p.17）と主張しており、CSA は、単なる流通の仕組みではなく、食のつながりで生まれる新たなコミュニティを通して、より健全な地域社会をめざす取り組みであるといえる。

2-3. CSA の歴史

CSA の普及はアメリカが最も進んでいる。米国における CSA は、1986 年にテンブルウィルトンファーム、インディアラインファームという北東部の 2 つの農場による取り組みから始まり、前者はドイツのバイオダイナミック農場、後者はスイスの産消協同組合農場の影響のもとに設立されている（波多野，2019，p.14）。このようなドイツ、スイス発の CSA は、現在では、米国、カナダ（ASC）で大きく発展を遂げ、欧州では、フランス、イタリア、スペインなどで AMAP、GAS、Nekaserea という、それぞれ、家族農業、小規模農業、連帯などの意味合いを持つ言葉で表現されて展開し、アジアでも、韓国、中国などに広がっている（波多野，2019，p.16）。

日本においては、CSA と類似した取り組みとして、CSA に先んじて有機農業運動で実践された「産消提携」がある。「産消提携」とは、有機農業を実践する生産者と消費者を直接に結びつける方法として実践された取り組みで、1970 年代初頭から活動が始まったとされる（波多野，2019，p.22）。波多野は、CSA と産消提携の違いについて、産消提携では、有機農業に取り組むリスクと負担を生産者だけでなく消費者も担うことが理念に謳われているものの、CSA のような前払いという積極的な負担を消費者が負うことがなかったという一点において、多くの共通点をもちながらもその違いは際立っていると捉えている（波多野，2008，p.191）。

産消提携は 80 年代中ごろから全国の地域に広がったが、生産者と消費者がそれぞれの立場から質的に豊かな社会をめざす運動体としての性格を有しながらも、安全安心食品の流通媒体として他の事業者との競合関係に陥ることとなり、現在では、参加者

数の激減、参加団体の解散などの局面に直面している（波多野, 2013, p.21）。産消提携が流通の多様化、消費者団体の減少などにより衰退する中で登場したのが CSA である。

日本において CSA は、平成 11 年（1999）版『環境白書』において取り上げられて以降、徐々に認知が進んでいる（波多野, 2019, p.16）が、まだ事例が少ない状況にあり、明確な CSA のコンセプトと特徴をもつ国内の事例としては、神奈川県大和市の「なないろ畑農場」、北海道長沼町の「メノビレッジ長沼」、千葉県柏市・我孫子市の「風の色」、茨城県つくば市の「つくば飯野農園」など、現状ではわずかである（唐崎, 2019, p.30）。

唐崎は、近年の CSA の動きについて、都市市民が農業体験や援農、園芸福祉などを通じて農に親しむライフスタイルが広がりを見せており、生産者と消費者の協働による新たな農業のモデルとして、CSA が近年注目され始めていると指摘している（唐崎, 2019, p.28）。また、国内での実践事例からは、消費者との連携を図りながら新規就農者が地域農業の新たな担い手として定着している（唐崎, 2019, p.39）としており、今後の日本の CSA が、地域の新規就労者によって担われる可能性についても示唆している。

2-4. CSA の有機農業における意義・役割

CSA の有機農業における意義・役割は、慣行農業と比べた場合の脆弱性の軽減にある。上述のように、CSA の成立要件は、①農場運営への（地域の）消費者参加、②前払いによる生産者の経営リスクの消費者との共有、③持続可能な農業の実践、という 3 点となる（船津他, 2024, p.51）。これらの成立要件により、CSA の意義と役割が導き出される（農村工学研究所, 2016）。

1. 生産者の経済的安定の支援：消費者が生産者から野菜セットなどの代金を年間または半年単位で前払いすることで、固定で安定した収入を得ることを支援する。これにより、生産者は経営計画を立てやすくなり、安定した農業経営を図ることができる。また、これは天候不順や不作のリスクを生産者と消費者が共有することになり、生産者の潜在的な経済的リスクを軽減する。
2. 多様な人材の農業参加の促進：消費者が農場運営に積極的に関与し、援農活動や農業体験を通じて農業の理解を深める。結果、多様な人々を農業の新たな担い手や支援者として迎え入れることで、農業の担い手不足を補う。
3. 地域コミュニティの強化：生産者と消費者が直接契約し、野菜セットを定期購入することで、生産者と消費者が連携し、顔の見える関係を築く。このようにして

地域のコミュニティの関係性が強化され、地域の農地保全や環境保護にも寄与する。消費者参加型の農業を通じて、地域の連帯感や協力関係を醸成する。

4. 食の安全と品質の確保：消費者は上記の仕組みを通して、安全で質の高い農産物を入手することができ、有機農業を含む持続可能な農業の実践を促進する。生産者は消費者に食の安心感を提供する。

CSAの「Community」について、波多野は「単なる地域社会のみならず、その空間性はもちろん、リスクを分かち合うコミュニティ、価値観や思想を共有するコミュニティの意味も含意されている」と定義する(波多野, 2019, p.11)。このCSAを成立させることによって、新たなコミュニティの創造こそが重要な意義であると考えられる。小口(2023)は、このコミュニティの創造過程を既存の「ローカル型コミュニティ(地域コミュニティ)」から拡大した「テーマ型コミュニティ(ローカルを超えたつながり)」への発展と位置づけている(小口, 2023, p.24)。また、「Supported」という言葉は、その言葉の意味通りであれば、一方が他方を「支える」という事であるが、波多野はこれを一方的ではなく、双方向の「支え合う」と解釈し、CSAを「分かち合う農業」と表した(波多野, 2019, p.2)。お互いが相互に補完する関係性を構築する場の役割も持つとも解釈できる。小口(2023)は、更にCSAは生産者と消費者コミュニケーションを促し、食と農のつながりを再構築し、それを持続可能なものに発展させるものと位置づけている(小口, 2023, pp.23-24)。結果、CSAは持続可能な農業の実践を通じて、持続可能な社会の実現に寄与するビジネスモデルの構築を目指すものとなる。

このように、CSAは有機農業の持続可能な経営の実践かつ有効なビジネスモデルの1つとしての意義・役割を担っていると考える。

2-5. CSAのビジネスモデル分析

2-5-1. ビジネスモデルの定義と分析枠組み³

ここで、本稿における分析視角となるビジネスモデルの定義及び実際に使用する枠

³ たとえば、初期の研究では、ビジネスモデルとは、価値創造の源泉であり、そのために企業の取引や、構造、ガバナンスのデザインを描くことになるといった主張がなされていた(Amit and Zott, 2001, p.493)。根来・浜屋(2012)は、ビジネスモデルを「事業活動の構造モデル」として戦略・オペレーション・収益という3つの観点をもって捉え、「あるビジネスが、どのような顧客に対して、どのように価値を生み出し、どのように価値を提供し、どのように収益を上げるかを表現するモデル」として定義している(根来・浜屋, 2012, pp.83-84)。川上(2013)は、ビジネスモデルを「顧客を満足させながら同時に利益を生む仕組み」とあり、「儲ける仕組み」と表現し、マネタイズの側面を強調している(川上, 2013, p.4)。ビジネスモデル分析という点では、井上(2019)が先行研究のレビューも含め、実践的な分析手法について詳しく説明している。本稿で採用しているビジネスモデル・キャンパスについても説明されている。

組みについて説明する。いまや、「ビジネスモデル」は、一般用語として広く用いられているが、学術的には様々な定義が併存している（入山，2019，p.728）。多様な定義が主張されているなか、入山（2019）は、各研究者による定義の共通項として「価値を生み出すこと」を目指すものであり、様々な要素や関係性を「統合的につなぎ合わせたもの」の2点があることを主張している（入山，2019，pp.728-729）。

そこで本稿では、価値創造だけでなく、ビジネスモデルの各要素との繋がりも重視することで包括的にビジネスをデザインしようとする Osterwalder and Pigneur（2010）の定義及び分析枠組みを採用する。

Osterwalder and Pigneur（2010）は、ビジネスモデルを「どのように価値を創造し、顧客に届けるかを論理的に記述したもの」（Osterwalder and Pigneur，2010，邦訳，p.44）と定義し、「ビジネスモデル・キャンバス」という分析枠組みを提示している。これは、9つの構築ブロック（顧客セグメント・価値提案・チャンネル・顧客との関係・収益の流れ・リソース・主要活動・パートナー・コスト構造）からビジネスモデルを捉え、「キャンバス」として描き出すことでビジネスモデルを分析する。

2-5-2. 慣行農業のビジネスモデル

CSA のビジネスモデルの特徴をつかむため、比較対象となる慣行農業のビジネスモデルについて考察したい。

そもそも農業とビジネスモデルを関連づけた研究は豊富にあるとは言い難い。相原（2014）は、JASI（日本農学文献記事索引）上で、キーワード「ビジネスモデル」で検索すると、ヒット数26件うち農業ビジネスモデルに関わるものは2件に絞り込まれると述べている。しかし、農業とビジネスモデルを結びつけようと試みた研究が無いわけではない。たとえば、渋谷（2010）は、農業の事業の特殊性を勘案し、通常のバリューチェーンモデルに対して、主活動の「購買物流」を「生産基盤・施設整備」と「生産資材調達」に、「製造」を「生産」と「加工」に区分する「農企業バリューチェーン」と名付けて応用した。また、門間（2011）は、SWOT分析、問題解決型手法のTN法、バランススコアカード、のそれぞれの頭文字をとって名付けられた「STB法」を農業ビジネスモデルの創造手法として提案している。その上で「ネットワーク農業経営組織」を標榜し、全国の農家と、地域の農家の中でも中核農家グループがネットワーク組織を作り、相互の経営資源や技術・知識・ノウハウを共有してマーケティングや加工を行うというモデルを提示している（門間，2011，pp.5-11）。

これらの先行研究を参考に、慣行農業のビジネスモデルを示したものが図2となる。

慣行農業の場合、農産物の品質（規格）及び供給の安定が前提となる。生産者は文字通り「生産」を担当し、そこからの流通、加工、販売といった一連の流れは、専門の業者が担当することになる。そのため、生産者と消費者との関係性は（直売を除けば）極めて希薄となる。最も特徴的なものは、農協の存在である。農協は、「顧客」（例：買取、価格づけ）、「パートナー」（例：生産者同士のネットワークのハブ）、「リソース」（例：金融、農機具レンタル、種子・肥料の供給）、「チャネル」（例：直売所）といったビジネスモデルの構成要素の大半で非常に大きな役割を果たしている。結果、慣行農業のビジネスモデルでは、生産者が果たす役割は、相対的には限定的なものとなっている。

パートナー	主要活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
全国の農家 地域の中核農家 農協 普及センター	農作物の栽培 食品加工	農産物の季節性 同じ農産物から多くの加工品を製造	生産者と顧客の区別は明確	マス市場 一般消費者 農協
	リソース 農協		チャネル 農協 卸売業者 直売	スーパーマーケット
コスト構造 気候などの状況によって変化 規模の経済		収益の流れ 農作物・加工品の販売		

図2 慣行農業のビジネスモデル

出所：門間（2011）と相原（2014）を参考に筆者作成。

2-5-3. CSA のビジネスモデル

一方、CSA では上記の慣行農業のビジネスモデルと比較して、その基礎的な姿勢からも大きな違いが見受けられる（図3）。まずもって、現状では、CSA のビジネスモデルにおいて、農協は構成要素ではない（CSA には介在しない）。前提となるのは、生産者と消費者（CSA の顧客）の関係性によるものである。CSA では、生産者と消費者は直接結びつき、消費者は前払いを原則として一定期間の購入を約束するという共同購入という仕組みがある。これは、有機農業の収穫物をただ購入するといっただけでな

く、収穫がなかった場合に所得を得られなくなるという生産者のリスク低減、前払い制による購入者支払額の固定、産物の詰め合わせ方式による作付け作物の全品を引き取るといったことで「農場の生産環境や生産のプロセス全体を評価する」(波彦野, 2019, p.18) といった特徴がある。

パートナー 購入者 コミュニティ	主要活動 農作物の栽培 商品の魅力発信	価値提案 有機農法による商品の質 理念に基づいて栽培された商品の提供	顧客との関係 購入者もリスクを負う対等に近い関係 コミュニティ	顧客セグメント ニッチ市場 理念に賛同する消費者
	リソース 賛同する農家ネットワーク		チャンネル ピックアップステーション	
コスト構造 気候などの状況によって変化 価値主導		収益の流れ 前払い制によるリスク回避		

図3 CSAのビジネスモデル

出所：波彦野・唐崎（2019）を参考に筆者作成。

更に、CSA では農作業や出荷作業などの農場運営に消費者が参加するといったことも見られる(唐崎, 2019, p.29)。たとえば、作物の配送に関しても、消費者の家庭へと届けるのではなく、あるピックアップステーションに、消費者が取りに行くといった具合である。またアメリカの事例では、消費者がマーケットスタイルの受け渡し場所に来て、家族が食べられる分量を持ち帰るといったこともある。これは生産者の箱・袋詰め作業を省くだけでなく、消費者側は好みの形や大きさの作物を選べるといったメリットがある(門田, 2019, pp.64-65)。

以上より、CSA のビジネスモデルの特徴は、従来の慣行農業とは違った顧客との関係性を生み出し、そして価値提案を行うことにある。購入者は、リスクを共有するパートナーであり、農場運営や収益構造にも変化を与えているのである。

3. 事例研究：BIO CREATORS

3-1. 研究方法

前節で考察したように、CSA の有する特徴やビジネスモデルには、有機農業者にとって多くのメリットがあることが分かる。それでは、有機農業者にとって CSA が普及しているのかといえ、そうではない。実際のところ、日本国内で明確な CSA のコンセプトを持ちつつ実践している事例は僅かである⁴。換言すれば、CSA には何らかの脆弱性がありそれが CSA の普及を妨げているのかもしれない。

こうしたことから、CSA の経営実態を把握するために、本稿においては、単一事例を対象とする探索的事例研究を採用した (Yin, 2018)。対象とする事例の選定においては、①CSA の成功事例として認識されていること、②われわれの研究グループの問題意識に合致していること (主として、兵庫県内のアグリフードビジネスの発展に寄与すること。詳しくは、本稿末尾を参照)、③調査の蓋然性が担保できること (インタビュー調査、アンケート調査、圃場見学等が実施できること) という 3 点を基準とした。

その結果、兵庫県神戸市西区で CSA に取り組んでいる生産者グループである「BIO CREATORS」を事例研究の対象とした。BIO CREATORS は、兵庫県内の有機農業者の成功事例として認知されているだけでなく、日本における CSA の先駆的事例としても取り上げられている (e.g., 船津他, 2024)。

調査は 3 つの段階を経て実施された⁵。第 1 に、アンケート調査による予備調査である (2024 年 2 月実施)。第 2 に、予備調査の集計結果を踏まえた再度のアンケート調査の実施である (実施・回収期間：2024 年 7 月 17 日～24 日)。紙面もしくは Google フォームによる回答を求めた (本稿末尾に調査票及び集計結果を掲載)。回収率は、100% である (BIO CREATORS の構成メンバー 5 人全て)。第 3 に、インタビュー調査である。2024 年 7 月 18 日、8 月 14 日の 2 回に分けて実施した。いずれも 90 分、Web 会議システムである Zoom を用いた。対象は、BIO CREATORS 代表の大皿一寿氏である。

3-2. BIO CREATORS の概要

BIO CREATORS は、生産者としてのキャリアがあり、高い品質を維持しつつ年間を通じて多様な品目を栽培できるメンバーが集まる事で、顧客に対し安定した出荷を実

⁴ 1970 年代から広まった産消提携を含めて、生産者と消費者の連携に基づく CSA と共通点をもつ活動は、少なからず存在する (農村工学研究所, 2016, p.8)。

⁵ 本稿執筆のための調査以前にも、アグリフードマネジメント研究会の活動の一環として、BIO CREATORS 代表の大皿氏の圃場見学、大皿氏を招いての研究会等を複数回にわたって実施してきた。

現している（表1）。またメンバーはCSAに対する理解が深く、継続する事に高いモチベーションを有している。

表1 BIO CREATERSに参加する生産者

農園	名前	性別	年齢層	就農年数	耕地面積	主な栽培品目
1	大皿夫妻	男女	50歳代	14	3h	ベビーリーフ、ケール、ミニトマト
2	A氏	男	50歳代	7	0.5h	にんにく、レタス、ブロッコリー、トマト
3	B氏	男	30歳代	7	0.6h	黒丸大根、丸ズッキーニ、白なす
4	C氏	女	50歳代	5	0.5h	(メンバー内で品目数が多い)

出所：公開情報及びインタビュー調査から筆者作成。農園1（大皿氏）はご夫婦で従事。

現在の事業内容は、①CSA（個人向け、企業連携型含む）の他に、②農業スクールの運営も行っており、売上に占める割合はそれぞれ5：1となる。

CSAを運営するためには、営業、商品造成、生産管理、配送、イベント企画、顧客とのコミュニケーション、会計といった業務が発生するが、一部の配送を除き基本的には「1」農園がそのほとんどを主体的に担っている⁷。

3-3. BIO CREATORSの歴史

「1」農園の経営者である大皿氏は、「EAT LOCAL KOBE⁸」のFARMERS MARKETで2015年から有機野菜を販売していた。その時にFARMERS MARKET事務局からCSA参加の呼びかけがあり、それに大皿氏が手を挙げる形で2016年にスタートした。スタート時の生産者は大皿氏が有機農業を学んだ農園のメンバー3名で会員数は9名であった。

2018年に現在のメンバーであるA氏とB氏が加入した。合計5軒の生産者に対し20名の会員数で、経営的に苦しく続けるかどうかを悩んだ時期だったそうである。その後発足当時のメンバー1人が離農したためFARMERS MARKETで参加を呼び掛けたC氏が加わる事になった。2020年にはメンバー全員の作業分担の見直しを図ったが、そ

⁶ 神戸市のネクストファーマーズ制度の認定研修期間として運営。年間120時間の座学と圃場での研修を提供している、定員は15～17名、受講料12万円/人。

⁷ 会員参加型のイベントには原則メンバー全員参加し会員との交流を図っている。

⁸ 公民一体となって神戸の農水産物のローカル地産地消を推進するプラットフォーム。詳しくは、EAT LOCAL KOBEウェブサイト（<https://eatlocalkobe.org/>）（最終閲覧日：7月30日）を参照。

の過程で残っていた発足メンバーが離脱するなど経た後、現在に至る。

大皿氏によると、これまでの経験からグループでの CSA 運営上特に重要なポイントとなるのが、生産者メンバー同士のフラットな関係性を構築し、それぞれが自発的に CSA に取り組む土壌を作れるか、という点にあるという。そのためにもメンバー一人ひとりが CSA 以外の活動も自由に行えるよう、束縛、強要しない事を心がけているそうである。

3-4. BIO CREATORS の特徴

現在、個人向け CSA の会員数は 42 名であり、神戸市内に 6 つのピックアップステーション有している (図 4)。個人向け CSA については、CSA の先行研究にて説明されている通りの CSA の運営を行っている。

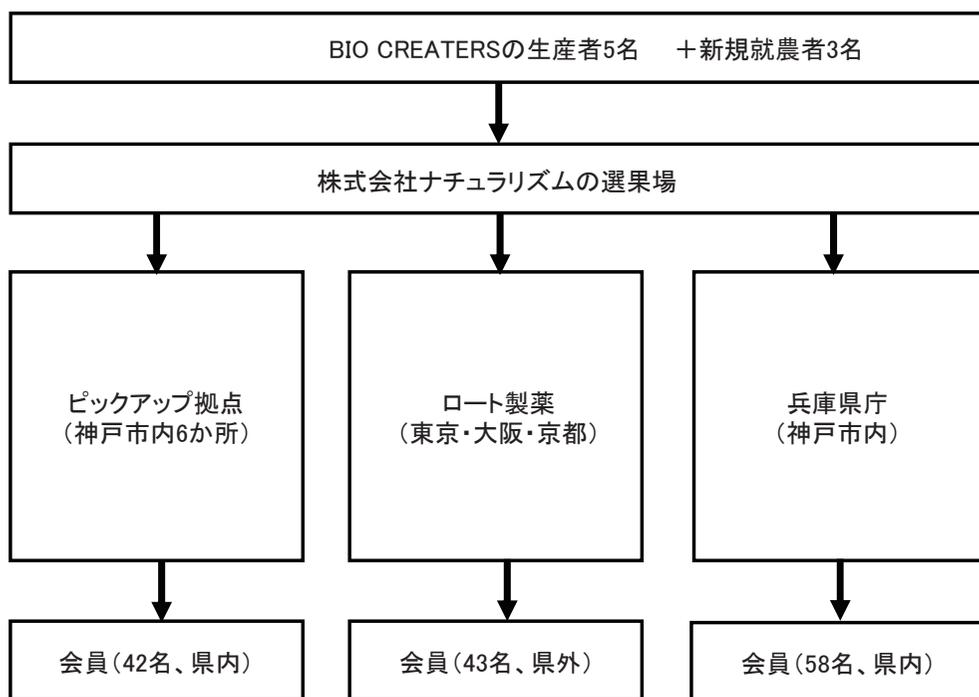


図 4 BIO CREATORS の CSA の現状

出所：船津他 (2024)、公開されている情報、インタビュー調査より筆者作成。

BIO CREATORS の特徴は、複数の農園、有機農業経営者がチームを組んで実施しているところにある。

加えて、BIO CREATORS の他ではみられない特徴として、「企業連携型 CSA」（船津他，2024）に取り組んでいることが挙げられる。企業連携型 CSA とは、CSA の 3 つ成立要件⁹のうち、「消費者が農場のある地域に限定されず、連携先企業の社員となっているもの」である。通常の CSA に比べ、会員管理、代金決済、ピックアップステーションへの配送・手渡しといった生産活動以外の事務負担が軽減され、連携先企業によって担われることで、会員数に比例して負担が増加しない流通システムとなっている（船津他，2024）。現在連携する企業・団体は 2 件（ロート製菓、兵庫県庁）である。

3-5. BIO CREATORS の現状と課題¹⁰

BIO CREATORS のメンバーにとって、農業の売上（CSA+CSA 以外の農業+農業関連事業）は約 8 割を占めており、その売上高や利益に対する満足度は高い。売上高に占める CSA の割合は 20~30% である。CSA に対する評価も高く、将来性に期待をもって活動している。CSA を含めた有機農業経営に対する評価も高くかつ将来の有機農業経営についての期待度も高い。

一方、全体的な課題については、「定期的、長期休暇の取得」「後継者問題・高齢化」「有機農業への社会的指示と理解」「病害虫・雑草取り等への対応」「IT 化への対応、知識習得」等が挙げられる。CSA の経営課題については、「消費者とコミュニケーションの取り方」「バックヤードの整備」「件数が多くなると雑務が増えることにより間違えが多くなる」「全ての経営を CSA のみで行うことは難しい」「チームのメンバーの関係構築」「地道に継続していくこと」がある。CSA を含めた有機農業の経営課題については、「多品目での栽培の安定」「収入の安定に至るまでの成功事例のケーススタディ」「消費者の継続的な理解」「これからの有機農業者育成のためには、小規模農家を支持する社会的仕組みが必要」「なぜ有機農業なのかという点を広く伝えていくこと（消費者、生産者、行政そして教育機関など）」がある。

4. 考察：CSA の経営実態からみた有機農業経営の実践

4-1. CSA の収益面での意義

ここからは、前節の BIO CREATORS の事例から CSA の経営実態について考察し、

⁹ CSA の 3 つの成立要件とは、(1) 農場運営への（地域の）消費者参加、(2) 前払いによる生産者の経営リスクの消費者との共有、(3) 持続可能な農業の実践の 3 つを満たすものである（農村工学研究所，2016）。

¹⁰ 以下の現状と課題については、アンケート調査の集計結果（本章末尾・集計結果）にもとづいている。

更に有機農業経営の実践についての洞察を得ることを試みる。

第1に、CSAの収益面での意義について考えてみたい。BIO CREATORSのメンバーにとって、CSA単独ではそれほど大きな売上を占めているわけではない。しかし、CSAの特徴である「前払い制」「契約方式」により、売上予測を立てることができるという「安心感」を生み出している。この点について、大皿氏は、「CSAは、わたしたちにとって、ベーシックインカムのようなものなんです。この8年間続けてきたことでわかってきました」と述べている。不確実性が高い有機農業経営を続けていく上で一定の売上高があらかじめ確保できるということは非常に大きな意味をもつ。これらの意義については、CSAの特徴によるものであり、先行研究においても指摘されている通りである。

一方、先行研究では十分に言及されていない点として、CSAがそのまま有機農業経営を意味するわけではないということである。BIO CREATORSの場合、メンバーは、それぞれが独立した有機農業経営者であり、各自の事業ポートフォリオは異なっている。BIO CREATORSは、CSAの先駆的事例と評価されてはいるものの、CSAのみで各自の経営が成立しているわけではない。

視点を変えると、CSAを起点とした新たな事業が生み出されるという派生効果が生み出されていると考えられる。当然ながら、CSAでは自分たちを支えてくれる顧客とのつながりが非常に重要となる。それは、有機農業者のコミュニケーション能力の強化をもたらす。援農の際には、顧客に対して指導することを伴う。それは、農業関連の事業へと派生する。有機農業に関する指導やコンサルティング、有機農業に関する講演等々の派生事業を展開していく原動力となる。

4-2. CSAの規模拡大の限界

第2に、CSAの規模拡大の限界について考えたい。CSAには小規模有機農業者にとって多くのメリットがあり、有機農業経営を実践していくうえで大きな意味をもつ。それでは、CSAの比重を高めていけば良いのかというと、そう単純ではないことが分かる。

BIO CREATORSの場合、バックヤード業務のコスト増により、現状では規模の拡大が難しい。顧客によって配布期間の開始と終了やその頻度も異なる。そのため、顧客対応に複数のパターンが存在し、バックヤード業務が非常に煩雑となる。加えて、BIO CREATORSの場合は、チームでCSAに取り組んでいることもあり、メンバー間での調整コストも高くなる。

これらの課題は、現行の ICT を活用することで、ある程度の解決は可能であろう。しかし、有機農業者が少ないこと、とりわけ CSA 事業者が少ないことを考えると、最適なシステム開発、アプリ開発を行うためのハードルが高い。BIO CREATORS でも、汎用のアプリ等の活用は図っているが、全ての業務には対応できていないという。

また、CSA の成立要因でもある価値観を共有できる地域コミュニティの存在を考えると規模の拡大には必ずと上限がある。規模を拡大していくためには、地域コミュニティ自体の規模の拡大が必要であり、前節にて課題として取り上げた「消費者の継続的な理解」「なぜ有機農業なのか」という点を広く伝えていく」ということが欠かせない。一朝一夕に達成できるものではない。

4-3. CSA がもたらす感情面での効果

第 3 に、CSA がもたらす感情面での効果について考える。前節の現状で述べたように、BIO CREATORS のメンバーは、CSA 及び有機農業経営に対して満足度が高く、期待度も高い。

大皿氏に確認したところ、まずもって「有機農業に対して追い風が吹いていると実感できていることがあります」ということがある。そして、「直接お客さんの相手をする CSA は、やはり慣行農業とは雰囲気異なります。実際にお客さんと触れ合うことで熱量が上がります」「(BIO CREATORS という) グループで CSA に取り組んでいることもあり、仲間意識があります。それは、JA の部会等での雰囲気とはまた違うものです。(BIO CREATORS という) グループが小規模なので意思疎通も図りやすいです」と述べている。

このように、有機農業推進の機運の高まりという背景もあり、CSA を行うことで自分たちを支援してくれている顧客と直接触れ合い、相互作用することで得られる充実感・満足感が高いモチベーションへとつながっていることが分かる。

4-4. CSA の経営実態からみた有機農業経営の実践

以上をまとめると、CSA の経営実態として、メリットとしては、安定的な収益が期待できること、有機農業者のモチベーション向上に高い効果があること、デメリット（限界）としては、規模の拡大が難しいことが挙げられる。そして、有機農業経営の実践という点では、必ずしも CSA 単独で有機農業経営を捉えることが適切ではないかもしれないということが分かった。すなわち、CSA を起点とした派生効果によって、全体としての有機農業経営の安定化、持続可能性の向上が期待できるということである。

このことをビジネスモデルとして表すと、図5の通りとなる。この図は、第2節で説明したCSAのビジネスモデルに修正を加えたものである（下線部）。「リソース」の変化を起点として、ビジネスモデル全体が変化（ビジネスモデル・イノベーション）していく様子を表している。

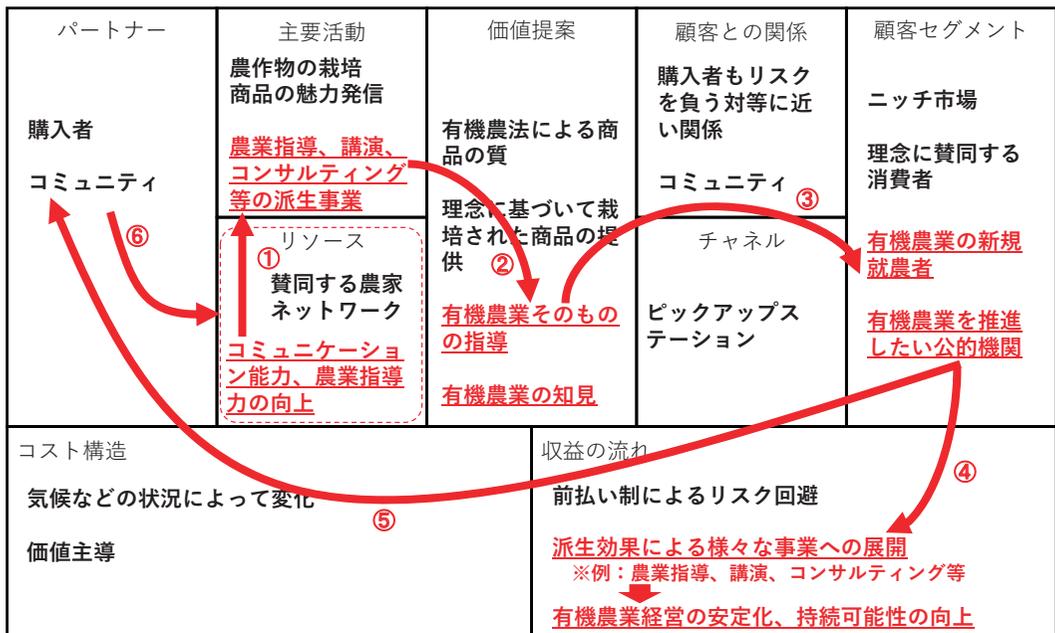


図5 CSAを起点とした派生効果

出所：筆者作成。

①リソースの変化：CSAに取り組むことで、コミュニケーション能力や農業指導力が向上する。それにより、主要活動の変化：農業指導、講演、コンサルティング等といった派生事業を実施することが可能となる。それは、②価値提案の変化：有機農業そのものの指導、有機農業の知見といった新たな価値提案を生み出す。③顧客セグメントの変化：この価値提案に対応する顧客セグメントは、有機農業を志す新規就農者となる。そして、有機農業を推進したい公的機関も顧客セグメントに加わる。④収益の流れの変化：これらの派生効果による様々な事業への展開が行われることで、有機農業者に新たな事業からの収益をもたらす。それが結果として、有機農業経営の安定化、持続可能性の向上につながる。⑤パートナーの変化：顧客セグメントが変化したことにより、新規就農者など新たな顧客が加わることで、コミュニティが拡大、強化される。⑥

(更なる) リソースの変化：拡大、強化されたコミュニティから得られる情報や刺激により新たなリソースの発見や既存リソースの強化・展開につながる。そして、更なるリソースの変化をもとに、イノベーションが継続していくことになる。こうして、CSA を起点とした派生効果は、1つの循環モデルとして機能していく。

5. 結び

本稿では、CSA の経営実態についての考察を通し、有機農業経営の実践について洞察を導出しようと試みた。考察の結果、CSA の経営実態は、以下の通りとなった。メリットとしては、安定的な収益が期待できること、有機農業者のモチベーション向上に高い効果があることがある。一方、デメリット（限界）としては、規模の拡大が難しいことが挙げられる。そして、有機農業経営の実践についての洞察は、必ずしも CSA 単独で有機農業経営を捉えることが適切ではないかもしれないということである。すなわち、CSA を起点とした派生効果によって、全体としての有機農業経営の安定化、持続可能性の向上が期待できるということである。それは、CSA のビジネスモデルにおける「リソース」の変化を起点とした、ビジネスモデル・イノベーションとして描くことができる。

本稿のインプリケーションは、有機農業者を含めた小規模農業者にとって最適なビジネスモデルとは何か、ということを変更して考える必要があるのではないかと、いうことである。目下、農業の生産性を上げていくため農地集積・集約化による大規模化が進められている。当然ながら、そこでの範となるビジネスモデル（バリューチェーン）は、規模拡大を前提としたものになってしまう。それは、慣行農業、有機農業を問わずである。量産効果を狙った工業化モデルに寄せていく発想である。もちろん、農地集積・集約化の流れは、農業の生産性を上げるための必要条件ではあろう。ただし、十分条件ではない。現状、小規模農業者が多くを占めており、更には担い手不足という問題を抱えるなか、様々な就農ニーズに応える多様なビジネスモデルを提示することは大きな意義がある¹¹。

今後の研究課題は、大きく2点に分けられる。第1に、BIO CREATORS に対する更

¹¹ 農林水産省が実施した「令和6年農業構造動態調査」(https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka_gaiyou/noukou/r6/index.html) (最終閲覧日：2024年8月27日)によると、北海道を除く都府県で経営耕地面積が1ha未満の農地は全体面積の11.3%、1~5ha未満が29.7%、合計で41%を占める。また、一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センターが2022年3月に発表した「新規就農者の就農実態に関する調査結果」(https://www.be-farmer.jp/uploads/statistics/YV447s7CQjwBYJ3OtEht202203231858.pdf) (最終閲覧日：2024年8月27日)によると就農1年目の新規就農者の農地の経営面積を中央値で確認すると50.0aである。

なる調査の実施である。今回は、BIO CREATORS のメンバーを対象にしたアンケート調査、インタビュー調査に留まっており、船津他（2024）が実施しているような BIO CREATORS の顧客を対象にした調査までは至らなかった。顧客を含めた調査を実施することにより、本稿での考察結果の内的・外的妥当性を高めることができる。第2に、BIO CREATORS 以外の有機農業者への調査対象の拡大である。神戸市内、兵庫県内には、BIO CREATORS の他にも有機農業者やそのグループがあり、そこでは、また異なった有機農業経営の実践が展開されていると考えられる。調査対象を拡大することで、本稿の考察結果の追試だけではなく、更なる発見事実が得られる可能性は非常に高い。

謝辞

本論文の執筆にあたり、調査に多大なるご協力を頂いた BIO CREATORS のメンバーにまずは心より感謝申し上げます。農繁期の多忙な時期にも関わらず、アンケートにご協力を頂きました。また有機農業や CSA 普及のために、との思いから複数回のインタビュー調査に対応して頂いた大皿一寿氏には特に感謝の意を表します。本当にありがとうございました。

アグリフードマネジメント研究会について

本研究会は、リカレント教育の一環として兵庫県立大学大学院 社会科学部 経営専門職専攻（経営専門職大学院）の修了生が中心となり、修了後の学びと交流の継続を目的として1年間の準備期間を経て、2023年4月に結成された。顧問に西井進剛教授（大阪商業大学総合経営学部教授・兵庫県立大学名誉教授）を迎え現在12名で活動している。参加メンバーの内、食に直接関係する仕事に携わっているものは僅かであるが、それぞれ食料自給率や食料安全保障、農村部も含めた地域活性化など食を取り巻く現状に問題意識がある。これまで、兵庫県内の昆虫食用のコオロギを育成している施設や、六次化を図る農業生産者の現地視察、漁協の見学ツアーへの参加など様々なフィールドワークを実施しつつ、関連文献の学習会も開催している。兵庫県を中心に、経営学の知識を活かし、研究と実践を通じて食分野の様々な課題解決を目指し活動をおこなっている。

参考文献

- [1] Amit, R. & Zott, C. (2001). “Value Creation in E-Business,” *Strategic Management Journal*, Vol.22, pp.493-520.
- [2] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons. (小山龍介訳 『ビジネスモデル・ジェネレーション ビジネスモデル設計書』 翔泳社, 2012)
- [3] Yin, R. K. (2018) *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th Edition), Thousand Oaks, CA: Sage.
- [4] 相原貴之 (2014) 「農業ビジネスモデル研究および農業経営への適用可能性についての基礎的な考察」『農林業問題研究』 50 巻 1 号, pp.65-70.
- [5] 一般社団法人 農村漁村文化協会 (2021)『どう考える「みどりの食料システム戦略」』 農文協ブックレット (23)。
- [6] 井上達彦 (2019) 『ゼロからつくるビジネスモデル』 東洋経済新報社。
- [7] 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社。
- [8] 小口広太 (2023) 「日本の食と農の未来：『持続可能な食卓』を考える」『農林水産省 FCP：2023 年度 第 1 回 食の安全・信頼に関する新たな知見の蓄積勉強会 レジュメ』 農林水産省。(https://www.maff.go.jp/j/shokusan/fcp/whats_fcp/attach/pdf/study_2023-15.pdf)
- [9] 門田一徳 (2019) 「食の生活基盤を支えるアメリカの CSA」波多野豪・唐崎卓也 (編著) 『分かち合う農業 CSA～日欧米の取り組み～』 創森社, pp.58-81.
- [10] 唐崎卓也 (2019) 「日本での CSA の成立と展開」波多野豪・唐崎卓也 (編著) 『分かち合う農業 CSA～日欧米の取り組みから～』 創森社, pp.28-40.
- [11] 川上昌直 (2013) 『儲ける仕組みをつくるフレームワークの教科書』 かんき出版。
- [12] 国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 農村工学研究所 (2016) 『CSA (地域支援型農業) 導入の手引き』 国立研究開発法人 農業・食品産業技術総合研究機構 農村工学研究所 農村基盤研究領域。
- [13] 渋谷往男 (2010) 「農業における企業参入のビジネスモデル」『農業経営研究』 第 47 巻第 4 号, pp.29-38.
- [14] 根来龍之・浜屋敏 (2012) 「ビジネスモデル・イノベーション競争」野中郁次郎・徳岡晃一郎 (編著) 『ビジネスモデルイノベーション—値を価値に転換する賢慮の戦略論』 東洋経済新報社, pp.82-125.

- [15] 波多野豪 (2008) 「CSA による生産者と消費者の連携—スイスと日本の産消連携活動の比較から—」『農業および園芸』養賢堂 83 巻 1 号, pp.190-196.
- [16] 波多野豪 (2013) 「CSA の現状と産消提携の停滞要因—スイス CSA (ACP : 産消近接契約農業) の到達点と産消提携原則—」『有機農業研究』Vol.5, No.1, pp.21-31.
- [17] 波多野豪 (2019) 「はじめに」波多野豪・唐崎卓也 (編著)『分かち合う農業 CSA ～日欧米の取り組みから～』創森社, pp.1-3.
- [18] 波多野豪 (2019) 「CSA という方法の源流と原型」波多野豪・唐崎卓也 (編著)『分かち合う農業 CSA～日欧米の取り組みから～』創森社, pp.10-27.
- [19] 波多野豪・唐崎卓也 (編著) (2019)『分かち合う農業 CSA～日欧米の取り組みから～』創森社。
- [20] 船津崇・田中淳志・菊地昌弥・植村悌明 (2024) 「企業連携型 CSA のメリットと継続要件—流通システムと会員ニーズに着目して—」『農業市場研究』第 32 巻 4 号, pp.50-59.
- [21] 門間敏之 (2011) 「農業ビジネスモデルに関する理論と研究方法」『関東東海農業経営研究』第 101 号, pp.1-12.

参考ウェブサイト

- [1] EAT LOCAL KOBE ウェブサイト 〈<https://eatlocalkobe.org/>〉 (最終閲覧日 : 7 月 30 日)
- [2] 一般社団法人全国農業会議所全国新規就農相談センターウェブサイト「新規就農者の就農実態調査」〈<https://www.be-farmer.jp/uploads/statistics/YV447s7CQjwBYJ3OtEht202203231858.pdf>〉 (最終閲覧日 : 2024 年 8 月 27 日)
- [3] 農林水産省ウェブサイト「みどりの食料システム戦略」〈<https://www.maff.go.jp/j/kanbo/kankyo/seisaku/midori/#Midorisenryaku>〉 (最終閲覧日 : 2024 年 7 月 27 日)
- [4] 農林水産省ウェブサイト「令和 6 年農業構造動態調査結果」〈https://www.maff.go.jp/j/tokei/kekka_gaiyou/noukou/r6/index.html〉 (最終閲覧日 : 2024 年 8 月 27 日)

参考資料：アンケート調査票

1. CSA 及び有機農業の経営成果

(1) あなたの「売上高」（売上原価や必要経費等を引く前）の内訳を教えてください。合計が100%になるようにカッコ内に数字をご記入ください。

CSA……………	() %	※企業 CSA を含む
CSA 以外の農業…	() %	※CSA 以外の施設での売上
農業関連事業……	() %	※加工品の製造・販売、園地見学、農業に関する講演・指導・コンサルティング等
農業以外……………	() %	※農業以外の事業での売上
合計 100 %		

(2) あなたの現在の「農業での売上高や利益」（CSA+CSA 以外の農業+農業関連事業）について、どのように考えておられますか？以下の項目で該当する程度をあらわす数字に、○をつけてください。

全く満足 していません	満足 していません	あまり満足 していません	どちら でもない	やや満足 している	満足 している	非常に満足 している
1	2	3	4	5	6	7

(3) これまでの CSA について、どのように考えておられますか？以下の項目で該当する程度を表す数字に○をつけてください。

全く満足 していません	満足 していません	あまり満足 していません	どちら でもない	やや満足 している	満足 している	非常に満足 している
1	2	3	4	5	6	7

(4) CSA の将来について、どのように考えておられますか？以下の項目で該当する程度を表す数字に○をつけてください。

全く期待 していません	期待 していません	あまり期待 していません	どちら でもない	やや期待 している	期待 している	非常に期待 している
1	2	3	4	5	6	7

(5) これまでの CSA を含めた有機農業経営について、どのように考えておられますか？以下の項目で該当する程度を表す数字に○をつけてください。

全く満足 していません	満足 していません	あまり満足 していません	どちら でもない	やや満足 している	満足 している	非常に満足 している
1	2	3	4	5	6	7

(6) CSA を含めた有機農業経営の将来について、どのように考えておられますか？以下の項目で該当する程度を表す数字に○をつけてください。

全く期待 していません	期待 していません	あまり期待 していません	どちら でもない	やや期待 している	期待 している	非常に期待 している
1	2	3	4	5	6	7

アンケート調査の集計結果

1. CSA 及び有機農業の経営成果

(1) 「売上高」（売上原価や必要経費を引く前）の内訳（単位%）

表-1 売上高の内訳

	CSA	CSA以外の農業	農業関連事業	農業以外
度数 有効	4	4	4	4
非該当	1	1	1	1
平均値	25.00	37.50	22.50	15.00
中央値	25.00	40.00	15.00	12.50
標準偏差	5.774	15.000	18.484	10.801
最小値	20	20	10	5
最大値	30	50	50	30

(2) 「農業での売上高や利益」（CSA+CSA 以外の農業+農業関連事業）の満足度

1=全く満足していない、4=どちらでもない、7=非常に満足している

表-2 「農業での売上高や利益」の満足度

度数	有効	欠損値	度数	%	有効%	累積%		
有効	5	0	有効	どちらでもない	1	20.0	20.0	20.0
平均値	5.20			やや満足している	2	40.0	40.0	60.0
中央値	5.00			満足している	2	40.0	40.0	100.0
標準偏差	.837			合計	5	100.0	100.0	
最小値	4							
最大値	6							

(3) これまでの CSA についての満足度

1=全く満足していない、4=どちらでもない、7=非常に満足している

表-3 これまでの CSA についての満足度

度数	有効	欠損値	度数	%	有効%	累積%		
有効	5	0	有効	どちらでもない	2	40.0	40.0	
平均値	6.00			やや満足している	1	20.0	20.0	60.0
中央値	6.00			満足している	1	20.0	20.0	80.0
標準偏差	.707			非常に満足している	1	20.0	20.0	100.0
最小値	5			合計	5	100.0	100.0	
最大値	7							

(4) CSA の将来についての期待度

1=全く期待していない、4=どちらでもない、7=非常に期待している

表-4 CSA の将来についての期待度

度数	有効		度数	%	有効%	累積%	
	欠損値	0					
平均値		6.00	有効 やや期待している	1	20.0	20.0	20.0
中央値		6.00	期待している	3	60.0	60.0	80.0
標準偏差		.707	非常に期待している	1	20.0	20.0	100.0
最小値		5	合計	5	100.0	100.0	
最大値		7					

(5) これまでの CSA を含めた有機農業経営についての満足度

1=全く満足していない、4=どちらでもない、7=非常に満足している

表-5 CSA を含めた有機農業経営についての満足度

度数	有効		度数	%	有効%	累積%
	欠損値	0				
平均値		5.80	有効 やや満足している	1	20.0	20.0
中央値		6.00	満足している	4	80.0	80.0
標準偏差		.447	合計	5	100.0	100.0
最小値		5				
最大値		6				

(6) CSA を含めた有機農業経営の将来についての期待度

1=全く期待していない、4=どちらでもない、7=非常に期待している

表-6 CSA を含めた有機農業経営の将来についての期待度

度数	有効		度数	%	有効%	累積%
	欠損値	0				
平均値		6.00	有効 期待している	5	100.0	100.0
中央値		6.00				
標準偏差		.000				
最小値		6				
最大値		6				

2. CSA 及び有機農業における経営課題

(1) CSA 及び有機農業を行う上での困難や課題

1=全く満足していない、4=どちらでもない、7=非常に満足している

表-7 CSA 及び有機農業を行う上での困難や課題（平均値降順）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
⑬耕作地の確保	5	4	7	6.00	1.414
①有機農業の仲間づくり、ネットワーク構築	5	5	7	5.80	.837
⑮有機JAS等、各種規格への対応	5	4	6	5.20	1.095
⑳有機農業に関する技術、情報の共有	5	3	7	4.80	1.483
⑥販路拡大等、売上先への営業活動	5	3	6	4.80	1.304
⑭自作物のブランド化	5	2	6	4.60	1.673
⑪隣接一般農地との関係	5	2	7	4.60	2.408
⑤JAやその他既存の組織との関係	5	3	6	4.60	1.140
④日々の農作業時の充実感	5	1	6	4.40	2.074
⑳融資、補助金等の資金的な課題	5	3	5	4.20	.837
⑯採算性の確保	5	3	5	4.20	.837
⑫有機農産物の市場、消費者の確保	5	3	6	4.20	1.304
⑰生産者からの積極的な情報発信	5	2	6	4.00	1.581
⑭消費者ニーズの情報獲得	5	2	6	3.80	1.789
⑱農機具、機械等への設備投資	5	2	6	3.80	1.789
⑧土づくり・たい肥作り	5	2	5	3.80	1.304
⑰有機農作物の市場での単価アップ、価格の安定化	5	2	6	3.40	1.673
⑲種子、肥料、原油等の原材料他の高騰への対応	5	1	5	3.20	1.483
⑩天候不順など気候変動への対応	5	1	6	3.00	2.000
㉑IT化への対応、知識習得	5	1	6	2.80	2.168
⑨病害虫・雑草取り等への対応	5	2	5	2.80	1.304
②有機農業への社会的支持と理解	5	2	4	2.80	.837
③後継者問題・高齢化	5	1	4	2.40	1.140
⑦定期的、長期休暇の取得	5	1	2	1.40	.548

(2) CSA の経営課題

「消費者とコミュニケーションの取り方」「バックヤードの整備」「件数が多くなると雑務が増えることにより間違えが多くなる」「全ての経営を CSA のみで行うことは難しい」「チームのメンバーの関係構築」「地道に継続していくこと」

(3) CSA を含めた有機農業の経営課題

「多品目での栽培の安定」「収入の安定に至るまでの成功事例のケーススタディ」「消費者の継続的な理解」「これからの有機農業者育成のためには、小規模農家を支持する社会的仕組みが必要」「なぜ有機農業なのかという点を広く伝えていくこと（消費者、生産者、行政そして教育機関など）」