

ソーシャル・イノベーションとしての都市近郊小規模
農家のビジネスモデルについての考察：
米国オレゴン州ポートランド市近郊農家を事例として

依田 真美
Mami YODA

ソーシャル・イノベーションとしての都市近郊小規模農家の
ビジネスモデルについての考察：
米国オレゴン州ポートランド市近郊農家を事例として
**Business Models of Small-Scale (Peri-)urban Farms as a Means of Social Innovation:
Cases in the Suburb of Portland, Oregon, USA**

依田 真美
Mami YODA

Abstract

The number of small-scale farms is increasing in many urban and peri-urban cities in advanced countries. Many of them are new start-ups that aim to produce safe organic farm products with either reduced levels or zero use of chemicals. However, discussions on economic sustainability of such farms are still limited. As an initial step to advance such discussions, this paper aims to analyze the business models of small-scale urban and peri-urban farms based on case studies. The targets of the study are the Our Table Cooperation and The Side Yard Farm, both of which are located in the suburbs of Portland, Oregon, U.S.A.

The business models of the case studies are compared to the five business models of urban agriculture that were developed by Van der Schans et al. in 2016. The main findings from the analysis include the following: 1) both cases are categorized as a “commons” (or cooperative) business model, and 2) both cases suggest that there might be room for enhancement of the original “commons” model, such as the additions of the function of “invitation” as a main activity and “richness of the farm” as one of the main resources. The importance of nurturing long-term commitment from consumers and the layered structure of the business models are also indicated.

Keywords : urban and peri-urban farming, social innovation, business model, and Portland, Oregon

キーワード：都市近郊農業、ソーシャルイノベーション、ビジネスモデル、オレゴン州ポートランド市

1. はじめに

1.1. 研究の背景

ソーシャル・イノベーションとは「社会的ニーズを満たし、新たな社会的関係性や協働を同時に生み出す、新しいアイデア（製品、サービス、モデル）」である（Murray, et al. 2010）。中でも、日々の生活に欠かせない「食」分野は、ライフスタイルの変化を通じて、多くの人々を巻き込み、大きなソーシャルインパクトを生み出す可能性がある。その一つの流れとして、効率最大化を追求した大規模農業に対し、化学薬品への依存を最小化し、農民の人間性を尊重した小規模農業への新規参入が先進国の都市部で近年増加していることが注目される。

都市中心部および周辺部を含めたこれらの農業は、都市近郊農業(Urban and peri-urban agriculture)と呼ばれ、都市が直面する社会的、経済的、環境面における課題を紐解くソーシャルイノベーションの手段として期待されている（Buic, et al. 2017）。農業活動は様々な社会的な分断を越え、現金収入を提供し、支出を節約する手段となり、エコロジカルフットプリントの削減を促進し、食育を進める手段となるのではないかと考えられている（Buic, et al. 2017）。

都市近郊農業が社会課題の解決に果たす役割についての研究が進む一方で、経済的側面に関する研究は限られている（Van der Schans, et al. 2016）。しかし、活動の持続可能性を考える際に、経済的側面に関する理解は欠かせない。中でも、個々の農家のビジネスモデル、すなわち、個々の農家が「どのように価値を創造し、顧客に届けるか」についての論理的な記述（Osterwalder and Pigneur 2010）を理解し、有効なモデルを共有することや、その実現に資する政策等を提言することは、社会変化を加速する上でも重要である¹。そこで、本研究では、具体的事例を新たに調査し、

¹ 日本においても、本論文が1.2.(1)で触れているような多様な事業を含む可能性がある都市農業のビジネスモデルや人材育成などの重要性について検討されている（日本学術会議 2017）

都市近郊農業のビジネスモデルについて新たな仮説を構築することを目指す。

1.2. 都市近郊農業のビジネスモデルに関する先行研究

都市近郊農業のビジネスモデルを検討するに際し、初めに、都市近郊農業の類型とビジネスモデルについての先行研究を概観する。

(1) 都市近郊農業の目的による類型

一般に、農村部の大規模な農業が農産物の生産に目的を特化しているのに対し、都市近郊農業の目的は多様である。例えば、Lohrberg, et.al. eds (2016)は都市近郊農園をその目的に沿って、農作業を通してレクリエーション活動をするレジャー、社会的課題の解決、教育プログラムの提供、心身の健康促進を目的としたセラピー等の提供、組合方式や地域支援型農業（CSA）などを通じた消費者との直接的な関係性の構築、緑地の確保など環境保全、文化遺産保全、実験的活動の7種類に分類している。これらの事業の目的は、各農園が置かれている社会的環境²や個々の農園経営者により異なる。このような事業目的の多様性は、ビジネスモデルの多様性にも結びつくと考えられる。

(2) ビジネスモデルと都市近郊農業

ビジネスモデルの革新によるイノベーションが近年注目を集めるようになったのは、Osterwalder and Pigneur (2009)が、ビジネスモデルの要素を取り上げ、それをビジュアル化し、「ビジネスモデルキャンパス（BMC）」として紹介したことがきっかけである。ビジネスモデルキャンパスでは、顧客、価値提案、インフラ、資金に関する要素を、顧客セグメント、価値提案、チャネル、顧客との関係、収益の流れ、リソース、主要活動、パートナー、コスト構造の9つのブロックに分類し表現している。都市農業に特化したビジネスモデルのビジュアル化としては、AgriGo4Citiesが2017年にUrban Agriculture Canvasを開発し、実践者のためのツールとして紹介している³（Buic, et al. 2017）。しかし、後者による調査研究や実践報告は公開情報の範囲ではまだ確認されていない。本研究がビジネスモデルを検討する際には、より一般的に用いられているOsterwalder and Pigneur (2009)が提唱するBMCの項目を用いる。

(3) 都市農業のビジネスモデルとソーシャルイノベーション

Van der Schans, et al. (2016)によれば、都市農業について最初にビジネスモデルの考え方を適応したのは、2013年にオランダで実施されたThe Green Deal on Urban Agriculture Research Projectである。同研究では、Osterwalder and Pigneur (2009)のBMCを用い、都市農業が活用できる3つの戦略―「差別化」、「多角化」、「低費用戦略」―を提示した。続いて、2016年にはVan der Schans, et al. (2016)が、ヨーロッパの11カ国の都市農業の事例を分析し、新たに「コモンズ」と「体験」モデルを加え、5つのビジネスモデルに分類した。

これらの5つのビジネスモデルの実践事例には、社会課題を取り扱うことが提供価値の中心となりうるソーシャルイノベーションとしての都市農業の特徴が表れている⁴。「差別化」であれば、商品に関する情報開示やイベント開催など食の安全に関わることで、「多角化」であれば、農業と教育や福祉などを合わせた事業展開が、「低費用戦略」であれば、慣行農業の拡大戦略に対し、未活用地やプロボノの活用などの事例が提示されている。また、「コモンズ」ではソーシャルイノベーション自体が、「体験」では都市ブランディングが価値提供の一つとして取り上げられている。

しかし、このような都市近郊農業のビジネスモデル研究はまだ限定的である。また、事例がヨーロッパに偏っている。そこで、さらに多くの多様な地域の事例に基づき、社会的インパクトを生み出しつつ経済的にも持続可能な都市近郊農業のビジネスモデルを整理することが求められる。

² 例えば、ヨーロッパの中では、北ヨーロッパでは緑地保全などを目的とすることが多く、南ヨーロッパでは食料保障、社会的包摂、貧困の問題などを目的とすることが多いことが明らかになっている（Lohrberg, et al. 2016: 65）。

³ Tandemic 社による Social Business Model Canvas にヒントを得たとされている。ビジネスモデルキャンパスとの比較では、「収益の流れ」と「顧客セグメント」「顧客との関係」の項目がない一方で、「都市農業の種類」「社会課題」「受益者」という項目がある。

⁴ 各モデルの詳細については、Van der Schans et al. (2016)の84-87 ページを参照のこと。

1.3. 研究の目的

そこで、本研究では、都市近郊小規模農家の参入が増加している米国ワシントン州ポートランド市周辺的具体例を調査対象として取り上げ、そのビジネスモデルの特徴を、ソーシャルイノベーションと経済的持続可能性の観点から整理する。これまでとは異なる社会的背景を持つ地域での事例を加え、都市近郊農業のビジネスモデルについての新たな仮説を構築することを目的とする。

2. 研究方法と研究対象

2.1. 研究方法

研究方法是、定性的アプローチを採用する。都市近郊小規模農業分野における社会企業のビジネスモデルの理論化は途上にあるため、参与観察やインタビューによる質的調査で、仮説を構築する必要があるためである。

研究対象は、米国オレゴン州ポートランド市近郊の Our Table Cooperative と The Side Yard Farm とする。研究対象となる農家の所在地であるオレゴン州ポートランド市やその近郊は、米国の中でも起業が盛んな地域である。自治体、企業、市民セクターを問わず、社会的実験への取り組みが盛んであり、自然にも恵まれているため、社会的実験の実践を目的に移住する新規就農者も増加している。中でも、本研究で取り上げる農園は、法人形態や運営方法、地域との関わりにおいて独特の方針を打ち出しているため、先進事例としてふさわしいと判断した。

これらの農園へは、2017 年の予備調査に続き、2018 年に再訪し、参与観察を実施するとともに、責任者を含む関係者らに 1 時間から 1 時間半のインタビューを行った。また、可能な限りで各 30 分程度の顧客への聞き取り調査も行った。

2.2. 研究対象

2 つの事例の概要は、以下のとおりである。

(1) Our Table Cooperative の概要

Our Table Cooperative (以下、Our Table) は、創業者の Narendra & Machel le Varma 夫妻が 2013 年にポートランド市中心部から 16 マイルほど南にある Sherwood に創業した農園である。Varma 氏は、元マイクロソフト社の社員であり、マイクロソフトで働いた時の資金を元手に、社会的実験として農場を経営するために、2010 年にポートランド市に移住した。

農場運営はバーマカルチャーの考え方や実践方法に基づき行われている。農場の面積は 58 エーカーで、各種野菜、ブルーベリー、イチゴなどのベリー類、リンゴなど約 60 種類の作物を栽培するほか、養鶏も行なっている。また、近隣の農家や牧場の品物も含めた農産物を販売する店舗とカフェも併設している。農産物などは、コミュニティ・サポーターズ・アグリカルチャー (CSA) に参加して入手することもできる。また、農園でディナーやピザも提供している。社名が示す通り、法人形態は協働組合となっている。

(2) The Side Yard Farm の概要

The Side Yard Farm は、ポートランド市内の北東部カリ地区という住宅地にある 1 エーカーの小規模農園である。創業者でありオーナーである Stacey Givens 氏は、シェフから農園オーナーとなった。カリフォルニア州出身で、12 年前にポートランドに移住したが、最初にポートランドで働いたレストランに屋上農園があり、そこで農業に触れたことがきっかけとなって、農業に参入した。

常設のレストランは持たないが、農場でサパークラブ (少人数の食事会) を開催しているほか、ケータリングも行なっている。限られた面積であるが、常に 20–25 種類の農作物を栽培しており、特に、ハーブやエディブルフラワーに力を入れている。

3. 調査結果

本章では、両農園の調査結果をまとめる。

3.1. 調査結果：Our Table の特徴とビジネスモデル

(1) Our Table の特徴

都市近郊農園としての Our Table の特徴は以下の通りである。

- ・ソーシャルイ・ノベーションとしての農園とローカル志向

創業者である Varma 氏は、食分野での社会的実験の実施という明確な目的を持って Our Table を創業した。設立目的について、同氏は「味がよく栄養価が高く環境に優しい農作物を作ること」を最終目的としているのではなく、消費者と生産者が対等な立場で、社会の基本である食べ物をめぐる文化を変えていくことを目指している」と述べている。同氏は、「文化を変えること」は、「人々の日常の習慣や考え方を変えること」であると考えているため、その戦略策定にあたっては、農場が一定の地理的範囲内の人々の生活にどれだけ影響を与えることができるかという点を重視している。

このような意図を徹底するため、設立当初は 16 マイルほど離れたポートランド市中心部への農産物の販売や CSA の提供も行なっていたが、2018 年に中止し、農園周辺のコミュニティへ焦点を絞っている。組合方式の詳細については後述するが、2018 年夏時点では、350 人の消費者会員のうち 250 人が Our Table から 5 マイル以内に住んでいた。このように近隣地域での販売に焦点を絞ることで、他の農産物販売店舗との競合を避け、価格をコントロールする力を持つことも意図している。ポートランド市中心部の住民は、Our Table 以外に多くの農産物購入手段を持っているが、近隣には限られた選択肢しかないので、より強い絆が生産者と消費者に生まれると考えられるからである。

- ・対等な関係性を構築するための資本構造

Our Table は、協同組合形式で運営されている。アメリカの農業分野で協同組合形式を採用している団体は数多くあるが、その多くでは農家と流通業者、消費者が対等な立場で関係を構築できていないと Varma 氏は考えている。前者が「売る側」としての立場をとっているためだ。そこで、組織のデザインにあたっては、コミュニティが形成されるような資本構造を意識した。

Our Table の資本は、会員株式(membership stock)と資本株式(capital stock)で構成されている (Our Table 2014)。会員株式には、生産者 (workers)、地域生産者、消費者の 3 種類があり、消費者のみでなく、農園で働く生産者や Our Table の併設店舗で自商品を販売している近隣の生産者も会員となることができるように工夫されている。「自分が事業の一部であると感じ、だからこそ事業に成功してほしいと感じることができそうな環境を作りたいことを意図している」と Varma 氏はその設計意図について説明している。会員には株式配当は支払われないが、支援者配分 (patronage distributions)を受け取る権利がある。2018 年 8 月時点での会員株主発行価格は、消費者会員株式が 150 ドル、地域生産者会員株式が 1,500 ドル、生産者会員株式が 5,000 ドルである。

資本株式(capital stock)は 10 万株まで発行することができる。資本株式の保有者への配当は支援者配分に優先するが、資本株式の保有者は議決権は有しない。したがって、Our Table の経営の方向性は会員たちが決定することができる。

2018 年 8 月時点では、8 名の生産者組合員 (Our Table に所属するスタッフ総数は 22 名)、12 名の地域生産者会員、350 人の消費者会員が会員株式を所有している。しかし、この仕組みを経済的に維持していくためには、Our Table で買い物をしたり、農場を訪問してくれる 1,000 人の消費者会員が必要であると Varma 氏は述べている。Our Table で雇用されているスタッフは 1 年勤務したのちに、生産者会員株式への投資の有無を決める。生産者会員株式が 5,000 ドル (分割払い可) と高いのは、事業に対するコミットメントを感じてもらうためである。

資本株式への投資は、Varma 氏の知り合いを中心とした個人投資家 15-16 名から調達した。総額は、120 万ドル (約 1.3 億円) である。これらの出資者は、投資収益を期待しているのではなく、ミッションに共感して投資を決めた。調査時点では事業の黒字転換ができていないが、事業が収益化した際には、4%程度の配当をすることを目指している。また、消費者会員にも資本株式への投資を呼びかけている。一株 250 ドルで、最低 10 株から投資が可能である。2018 年

8 月時点では、6 人の消費者会員が投資をしている。資本株式については、将来的には買い戻しを実行し、配当負担を減らしていく予定である。

このように、消費者と当該農園で働く生産者、近隣の生産者が株式所有を通じて、経営に参画できるような工夫がしてある。また、消費者会員にも株主資本の所有を推奨することで、消費者と生産者の分断を防ぐような試みを行っている。また、規模が大きくなることにより、消費者と生産者が「買う人」と「売る人」の二項対立的な関係性に陥ることを Varma 氏は懸念しているため、先に述べたローカルであることを優先すると同時に、規模を小規模に押さえることにも留意している。

・コミュニティ・ベースとしての機能

Our Table のもう一つの特徴は、会員以外のコミュニティ・メンバーに対しても、農園を訪れる機会を提供している点だ。併設店舗やデリでの農産品や惣菜のテイクアウトやイートイン・サービスに加え、毎週金曜 16 時から 20 時に行われる Happy Hour というイベントや、シェフを招いて屋外で提供される Our Table in the Field などの農園でのディナーやランチの提供である。Our Table in the Field は、健康にも配慮された質の高い食事を提供しており、その水準は *USA Today* や *Travel+Leisure* などのアメリカを代表する雑誌新聞メディアでも紹介されるほどである。それ以外にも、夏期にはベリー類の Pick Your Own(ベリー摘み)サービスを提供したり、読書会 (Book Club) への場の提供も行っている。

このように様々な場を提供する理由について、「消費者会員は近隣在住者が多いため、金銭的リターン以外にも、自分の生活の質の向上に結びつく各種のリターンを提供していくことが重要だ」と Varma 氏は述べている。先述の通り、Our Table in the Field に代表されるように、そのサービスの質は高いため、ポートランド市内の企業からサービス提供の依頼もあるが、あくまでも近隣コミュニティと対等に結びついた食のコミュニティの形成が目的であるとして、そのような要請は断っているということであった。

(2) Our Table のビジネスモデル

これまでの情報に基づき、Our Table のビジネスモデルを整理すると、Van der Schans, et al. (2016) が提言する 5 つのビジネスモデルの「コモンズ」モデルに近いと考えられる (図 1)。中心となる顧客は、生産者と一体化した顧客であり、価値提案は食の自給や、コミュニティメンバーのエンパワメント、コミュニティ形成、学習などである。

一方、Van der Schans, et al. (2016) の「コモンズ」モデルとは、以下の点で異なる。

- ・短期的な CSA 会員制度だけではなく、株式所有を通じた長期のコミットメントを可能としている。
- ・地域コミュニティでの文化の変化を促進するために、顧客については「近隣」であることを重視している。
- ・リソースとして、農園の豊かな空間を積極的に活用し、そこでの場の提供を価値提案の一つとしている。
- ・より多くの賛同者を得るため、会員以外の人も参加できる多様な活動を提供する「招待 (invitation)」も主要な活動である。

図 1 に、これらの要素を Van der Schans, et al. (2016) の「コモンズ」モデルに加えて整理した。下線のある要素が新たに加えたものだ。Van der Schans, et al. (2016) の「コモンズ」モデルと Our Table を比較すると、前者は完成したスタティックなコモンズを想定している一方で、後者は新規会員や投資家を勧誘し、コモンズを育てるという、より動態的なビジネスモデルとなっている。また、生産者と消費者が完全に同一人物ではない環境の中で、資本構造を工夫することによって長期のコミットメントを生み出そうとしている点が特徴的である。

⁵ Van der Schans, et al. (2016) の「コモンズ」モデルは、コミュニティ活動としてのコミュニティガーデンなども含むため、生産者と消費者が完全に同一であることも想定している。

図1：Our Tableの「コモンズ」ビジネスモデル

パートナー	主要な活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
・ネットワーク ・CSA会員 ・消費者投資家 ・生産者投資家 ・それ以外の投資家 ・シェフ	・自家供給 ・招待	・自家供給 ・食についてのコミュニティルール ・エンパワメント ・コミュニティ ・ソーシャルノベーション ・学習 ・ネットワーク ・新たな社会の実践	・個人的・直接的なコミットメント	・生産者と顧客の同一性 ・近隣の住民やレストラン
コスト構造		収益の流れ		
・資金、労働力、土地、知識、知的財産の共有を通じた低コスト（例：クラウドファンディング）		・ほとんど、または全く関係なし（ただし、費用をカバーする必要はあり）		

出典：Van dar Schans, et al. (2016)による‘CANVAS Commons’を元に、Our Table 独自の要素を筆者が加筆し、下線で区別した。

3.2. 調査結果：The Side Yard Farm の特徴とビジネスモデル

(1) The Side Yard Farm の特徴

The Side Yard Farm の事業の特徴は、以下の通りである。

・シェフからシェフへの農作物

所有者であり運営者である Givens 氏はシェフであり、キュリナリー・アートを専門とするため、シェフのニーズを理解していることや、レシピなどを提案できることが強みである。その強みを活かして、「シェフからシェフへの」農作物としてニッチなポジションを取っており、付加価値の高い特別なハーブやエディブルフラワーに力を入れている。2019 年度には、より低コストでできるピックアップ型の CSA を増やすために取引先数を調整する予定ではあるものの、2018 年時点では 20 軒のレストランに野菜を供給していた。一方、一般顧客への CSA の数は絞っている。増加する予定の 2019 年でも 20 口程度である。

・ケータリングなどによる事業の多角化

所有者であり運営者でもある Givens 氏がシェフであるため、The Side Yard Farm は食部門への事業の多角化も進めている。具体的には、ケータリングやランチとディナーの提供である。特にケータリングについては、農園売上高の約 5 倍の収入を上げており、同農園の利益の柱となっている。また、この事業があることで、十分に競争力のある賃金をスタッフに支払うことができている。

一方、ランチとディナーについては、月に 1 回程度の頻度で行っている。ランチの参加費は一人 50 ドル（3 コースミール、1 ドリンク込み）、ディナーは一人約 85 ドル（食事とワイン込み）である。ディナーの参加者は毎回 30 名程度であるが、ランチの参加者は 100 名にも上り人気が高い。ポートランド地区で 10 年以上ランチを提供してきた農園は、The Side Yard Farm だけである。

ランチとディナー事業は、収益性は低いのが、人々に来てもらい、農場を知ってもらうために行なっている。その結果、ウェディング・パーティを農園で実施する人や、詳細は後述するボランティア参加者の基盤が培われている。

・コミュニティとの積極的な関わり

ディナーやランチはもとより、その他の機会にも農園を開放している。その一例は、告別式後の集いの受け入れなどである。また、新規に事業を立ち上げたいという希望を持つ近隣住民に、農園の場所を無料で提供し、事業のスタートアップ支援もしている。

このように、近隣住民やポートランド市中心部から多くの人が農園を訪問できる状態を作することを重視している。そのために、農園設立にあたっては、ポートランド中心部から公共交通でもアクセスできる場所であることを優先した。また、現在の The Side Yard Farm は3つ目の農園であるが、最初に使っていた農園は、自団体の農園を失った非営利団体に無償で貸している。農園の賃貸料はサイドヤードファームが支払っているが、自分たちの野菜が足りない時には、この農園が支援をしてくれるなど相互支援できる体制を作っている。

それ以外にも、1度は経営が軌道に乗らなかったコミュニティキッチンへの再挑戦や、コミュニティメンバーとの日本訪問なども実施し、コミュニティ全体が成長できるように取り組んでいる。このような積み重ねの結果、現農場設立時には、同農園のコミュニティ活動の評判を聞いた多くの人々が支援に加わり、1年で準備ができた。

・ボランティアの活用

The Side Yard Farm の経営のもう一つの特徴は、ボランティアを活用した農場運営である。地域活動や食事の提供などに農園を広く解放してきた結果、同農園の支援を志願する者は多く、2018年8月時点でのボランティア登録数は350人に上る。これらのボランティアに対し、毎週ニュースレターを発行し、翌週の計画を共有すると同時に、ボランティアを募集する。

夏場のボランティアは、火曜、水曜、金曜の3日間で、時間は最も忙しい時間帯である8時から14時から選択してもらう。350人の登録者がいるため、毎回4人の募集に苦労することはない。無償ボランティアであるが、野菜の持ち帰りなどのメリットを提供している。2018年夏時点での農園のスタッフは、Givens氏以外は、2名の農作業員と1名のインターンの3名であるが、ボランティアの参加により十分に運営できる体制が整っている。

(2) The Side Yard Farm のビジネスモデル

これまでの情報に基づき、The Side Yard Farm のビジネスモデルを整理すると、Van der Schans, et al. (2016)が提言する5つのビジネスモデルの「コモンズ」モデルに近いと考えられる(図2)。The Side Yard Farm での価値提案の中心は、エンパワメントやコミュニティとなる。

一方、Van der Schans, et al. (2016)の「コモンズ」モデルとは、以下の点で異なる。

- ・顧客セグメントとしては、農産品の生産者と消費者が同一であることは重視していない。それよりも、農園という場を価値として提供し、コミュニティの人々が幅広い活動を通じて活用できることを重視している。
- ・所有者であり運営者である Givens 氏がシェフであることを最大に活用し、農園を訪問する機会を設け、運営支援のパートナーとなるボランティア基盤を築いている。また、ケータリングなどにより収益を挙げるビジネスモデルとなっており、Van der Schans, et al. (2016)による5つのビジネスモデルの「差別化」や「多角化」の特徴も有するビジネス展開となっている。

図2. The Side Yard Farm の「コモンズ」ビジネスモデル

パートナー	主要な活動	価値提案	顧客との関係	顧客セグメント
・ ネットワーク ・ CSA会員 ・ <u>ボランティア</u>	・ 自家供給 ・ <u>食関連事業</u> ・ <u>招待</u>	・ 自家供給 ・ 食についてのコントロール ・ エンパワメント ・ コミュニティ ・ ソーシャルイノベーション	・ 個人的 ・ 直接的	・ 生産者と顧客の同一性 ・ <u>近隣の住居やレストラン</u>
	・ リソース ・ 資源の共有 (例: 労働力、資金や知識) ・ 農園の豊かさ ・ シェフとしての知識や技術	・ 学習 ・ ネットワーキング ・ 新たな社会の実践 ・ <u>場としての農園</u>	・ <u>チャネル</u> ・ 直接消費 ・ 自分たちの社会的ネットワーク内での供給	
コスト構造 ・ 資金、労働力、土地、知識、知的財産の共有を通じた低コスト (例: クラウドファンディング)		収益の流れ ・ ほとんど、または全く関係なし (ただし、費用をカバーする必要はあり)		

出典：Van der Schans, et al. (2016)による「CANVAS Commons」を元に、The Side Yard Farm 独自の要素を筆者が加筆し、下線で区別した。

4. 考察

次に、Our Table と The Side Yard Farm の調査結果を元にソーシャルイノベーションとしての都市近郊農業のビジネスモデルについて考察を加える。

本研究での調査対象となった2つの都市近郊農園は、どちらもコミュニティ構築を重視したソーシャルイノベーションに取り組んでおり、Van der Schans, et al. (2016)が提言する5つのビジネスモデルの中では「コモンズ」モデルに近いという結論になった。一方で、どちらの農園においても「コモンズ」モデルがそのまま当てはまる訳ではなく、同モデルに付加する要素があった。両モデルに共通して付加された項目としては、主要な活動ブロックでの「招待」と、リソースブロックにおける「農園の豊かさ」がある。

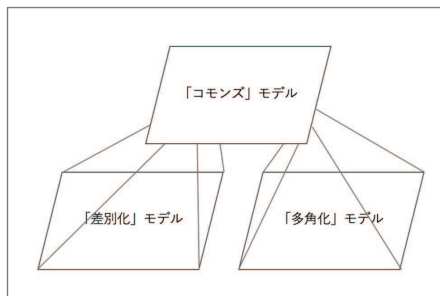
農園に関わる人々を増やすため、農園を開放し、働きかける活動である「招待」は、コモンズが特定の既存の会員のための活動ではなく、農園の社会的ミッションを実現するために関わる人々を増やそうと努力している過程であるならば、ソーシャルイノベーションの方法としての都市近郊農園にとっては重要性の高い項目であると考えられる。また、特定の既存会員がいる活動であったとしても、一定の会員の循環はあると考えられるため、成長過程以外の農園にとっても必要な活動であろう。

次に、リソースにおける「農園の豊かさ」も両農園に共通する項目であった。食の機能にとどまらない農業の多面性を反映すると同時に、価値提案においても「良い環境」や「場としての農園」のような食以外の機能から生まれる価値を加える基盤となる。農村部ではなく、都市近郊部においては、特にその意味は大きいだろう。したがって、先に検討した「招待」と「農園の豊かさ」は、新たに「コモンズ」モデルに付加する意味のある項目だと考えられる。

それ以外では、どちらか一つの事例に付加された項目があった。その中で、Our Table に付加された顧客との関係ブロックの「長期的なコミットメント」と、パートナーブロックでの各種投資家は、都市近郊部の CSA が抱える課題への対応を示唆する項目だと考えられる。すなわち、CSA への新規参入増加による CSA 間競争と、その結果として、CSA が単に安く新鮮な農作物を買う手段になってしまっていること (Pole and Gray 2013) への対応である。この点について、Varma 氏はスタッフや近隣の農家、消費者を出資者としてすることにより、中長期的に高いコミットメントを求める仕組みを構築している。CSA などの仕組みが単なる購買手段化する可能性が高いのであれば、顧客との関係にコミットメントを促す項目を加える検討もされるべきであろう。

最後に、The Side Yard Farm においては、「コモンズ」モデルだけではなく、「差別化」や「多角化」など複数のビジネスモデルの組み合わせの可能性が指摘された。程度の差はあれ、質の高い食イベントの提供など同様の取り組みは Our Table でも観察された。これは、ソーシャルイノベーションという目的及び価値提供を有する都市近郊農園が、複数のビジネスモデルを組み合わせ、その目的を実行しているということである。これは、最終的な目標は「コモンズ」モデルの実現であるが、その要素である「招待」活動や経済的基盤の安定性の実現のために、他のビジネスモデルを活用する重層的な構造を示唆している (図3)。この重層的な構造も都市近郊農家のビジネスモデルの典型の1つと考えられる。

図3：重層的な都市近郊農業ビジネスモデルのイメージ



5. おわりに

本研究では、米国オレゴン州ポートランド市近郊のソーシャルイノベーションに取り組む小規模農園の2事例を取り上げ、欧州で進んでいる都市近郊農業のビジネスモデル研究を参照し考察した。その結果、既存モデルへの新たな項目の付加や重層構造の可能性を示すことができた。

しかし、本調査で対象とできた米国の2事例というのは、地理的社会的にも数的にも限定的な事例である。また、ソーシャルイノベーションとしての日本の都市近郊農業を考える際には、日本の都市近郊農業の事例の分析も必要である。今後は、さらに多様な事例分析を行い、今回新たに提示したビジネスモデルの検証を行いたい。また、今回は現状の活動をビジネスモデルキャンパスに布置するだけに留まったが、ソーシャルイノベーションとしての成果や経済性とビジネスモデルの関係についての分析も重要である。これらは今後の課題としたい。

謝辞

本調査の実施にあたっては、米国オレゴン州ポートランド市在住の篠原杏子氏に多大な支援をいただいた。また、Our Table Cooperation の Varma 氏ならびに The Side Yard Farm の Givens のインタビューや施設訪問へのご協力なしには、調査を実現することはできなかった。ここに心からの謝意を表したい。

参考文献

- 日本学術会議 (2017)『報告 持続可能な都市農業の実現に向けて』<http://www.scj.go.jp/ja/info/kohyo/pdf/kohyo-23-h170719.pdf> (閲覧日 2019 年 10 月 5 日)
- Buic, M., Cunk, K., Kozina, J., Kumer, P., Kozlan, A., Lintmeyer, F., Luccarelli, A., Istenic, S.P., Schwarz, C., Strauss, M., Szalok, M. Vacokova, L. Hribar, M., Kladnik, D., Tiran, J., and Zamfira, R. (2017) *Approaching Urban Agriculture as a Social Innovation: Guidelines for the Development and Implementation of an Action Plan*, Association for Culture and Education PiNA
- Lohrberg, et.al. eds. (2016) *Urban Agriculture Europe*, Jovis Publishers
- Murray, R., Caulier-Grice, J., et al. (2010). *The Open Book of Social Innovation*, Social Innovator Series. London: NESTA.
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2009) *Business Model Generation*, Self-published
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley (和訳:『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』小山龍介翻訳、2012 年、翔泳社)
- The Side Yard Farm (2019) The Side Yard Farm & Kitchen <https://www.thesideyardpdx.com> (閲覧日 2019 年 10 月 27 日)
- Van der Schans, J.W., Lohrberg, W., Alfranca, O., Alves, E., Andersson, G., Branduin, P., , Wylder, H. (2016) 'It is A Business! Business Models in Urban Agriculture', *Urban Agriculture Europe*, European Cooperation in Science and Technology

