

中山間地域の農業振興に取り組む 市町村第三セクターの現状と課題



農林水産政策研究所 農村再生(農村活性化)プロジェクト
第三セクター研究チーム 橋 詰 登(農業・農村領域)

1

I-1. 研究の背景と課題

- 中山間地域における、農林地資源の維持管理機能の低下
 - ➡ 急速に進む人口減少と高齢化によって農地や森林の維持管理が十分に行われず、多面的機能の低下が懸念



- 農林業の振興を通じた農林地の保全が、中山間地域における喫緊の課題
 - ➡ これら事業は高い公益性を有しているが、生産条件の不利性等から事業の収益性は総じて低く、民間企業の参入は厳しい現状



- 多くの中山間自治体では、第三セクターに対する期待が大きい



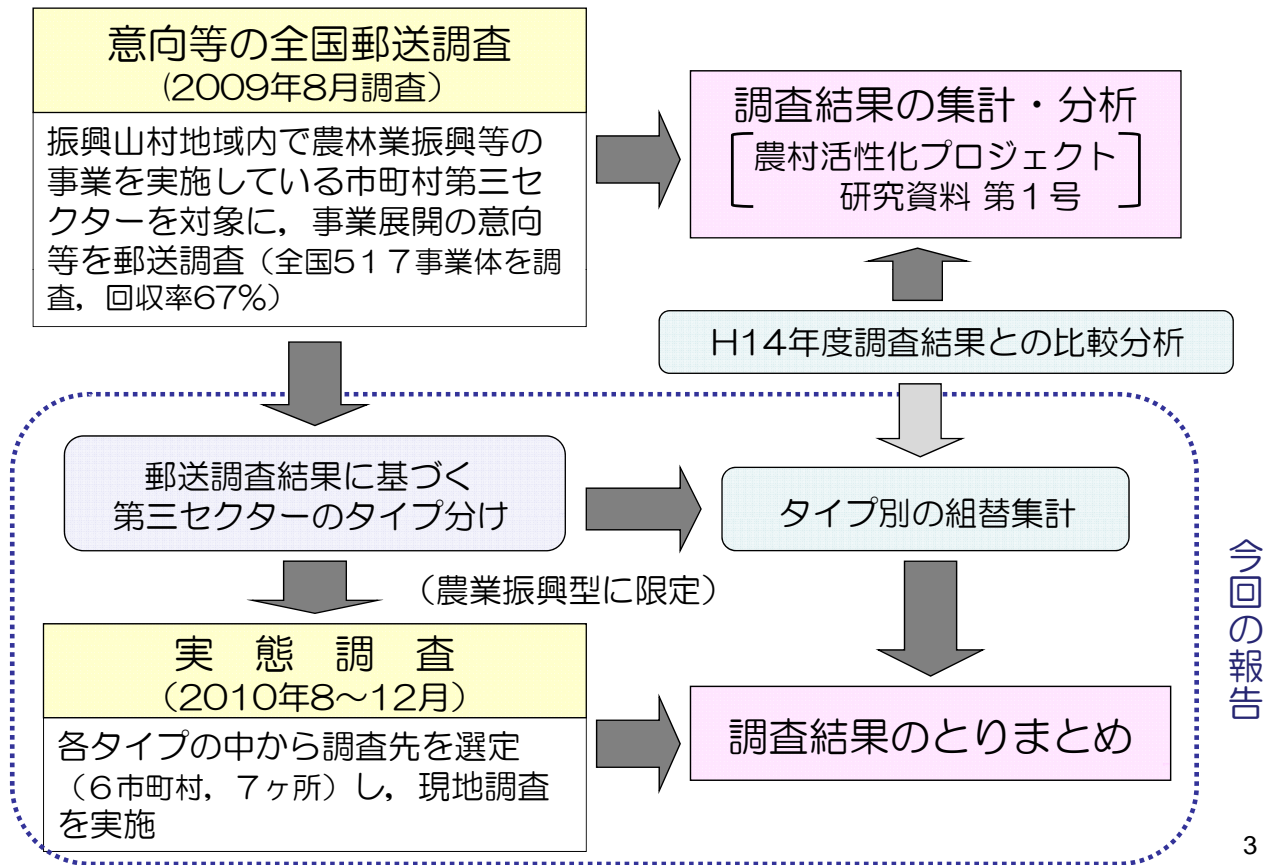
農林業振興等に取り組んでいる市町村第三セクターの活動状況や運営上の課題等を明らかにし、第三セクターに対する支援のあり方や中山間地域の振興方策の検討に資する



- 市町村合併の進展や自治体財政の悪化等、農山村を取り巻く社会・経済情勢が大きく変化

2

I-2. 調査方法



I-3. これまでの研究動向

- 過疎・高齢化の進行や兼業の深化によって農業の担い手が不足している市町村では、1990年代の半ばに続々と市町村農業公社が設立され、地域における農業振興・農地管理の担い手として期待が高まる。
- その背景には、①1990年の「新過疎法」制定、②1991年の「山村振興法」の改正、③1992年の「農地法施行令」の改正といった政策的な後押しが集中したことも要因。
- 研究サイドでも、市町村農業公社の実態把握が旺盛に行われるようになり、数多くの公社が設立された中国地方や北陸地方を中心に数多くの事例報告がなされる。
- 研究蓄積が進むにつれ、極めて多様な市町村農業公社の体系的な整理が類型化を通じて行われるようになり、公社の持つ性格や役割、課題や展開方向等が論じられる。
以下では、農業公社の代表的な先行研究として、守友、小田切、柏、仁平、長濱の5人の研究成果を取り上げる。

- **守友**は、近畿、中国の中山間地域で活動する第三セクターの分析から、農業・農村振興に取り組む市町村第三セクターを「**直接生産支援型**」と「**地域振興支援型**」の二つに分類。前者においては、地域に残存する担い手との農地や受託作業をめぐる競合から、第三セクターの独立採算性の追求は困難であり、公的助成を基礎とした事業の多角化を図り、農村活性化の発展的要件を支える**後者**のタイプの機能も併せ持つ形態に変えていくことを説く。

➡ 地域農業の担い手の中心はあくまで家族経営であり、**多重、多層な家族経営支援システムの一つとして第三セクターを位置づけ**、その役割を絶対化せず、常に相対化しながら見ていく必要性を強調。

- **柏**は、ほぼ全ての集落が担い手不在状況にある後退型中山間地域と上向指向農家が残存する展開型中山間地域では、守友が示した「**直接生産支援型第三セクター**」の性格が異なることを指摘。

➡ 後退型中山間地域で農地保全事業を行う第三セクターを「**担い手代行型**」、展開型中山間地域でのそれを「**担い手支援型**」に細分した上で、**担い手支援機能に加えて農地保全補完機能を有する「担い手支援・農地保全補完第三セクター」**を今後の理念型として提示。

5

- **小田切**は、市町村農業公社を農業生産への関与程度と農村関連事業への関与程度の組み合わせから、「**地域振興型**」，「**担い手型**」，「**土地利用調整型**」，「**畜産型**」の4つに分類し、調査事例を踏まえつつそれぞれの類型の公社の性格や特徴を明らかにした上で、その発展方向を検討。

➡ 市町村農業公社の論理や存在実態が、各類型共通して「民活型」の第三セクターとは異なること、**農業生産への関与程度が高い「担い手型」**，「**土地利用調整型**」の公社では、**「総合型農業公社」としての性格を強めつつある**ことを指摘するとともに、市町村「政治」に左右されない条件整備が必要であるとも指摘。

- **仁平**は、北陸の中山間水田地帯における「**担い手型農業公社**」に着目し、集落営農が展開してきた地域においても、高齢化・担い手の脆弱化を背景として農業公社への期待が強まっており、今後も**中長期的に不可欠な存在**であると評価。

➡ 市町村農業公社の今後の課題として、①農業公社自身の経営収支改善の取組、②公社の役割と公社への支援に対する地域的合意形成の必要性、③農協との連携強化の必要性、④農地法改正（2000年）にともなう自治体出資農業生産法人への移行問題の検討の重要性、⑤平成の市町村合併への対応を指摘。

6

- 長濱は、農地保有合理化事業を行う市町村農業公社に限定した調査・分析から、「**農地管理型の農業公社**」は水管理等の地域資源管理を担うことができず、農地管理主体とはなり得ないことから、補完関係にある集落組織の広域組織化等の再編強化が不可欠であると指摘。
 - ➡ 農業公社の位置づけは、あくまで「**過渡的形態**」であり、**地域の重層的な担い手育成を公社が担ってこそ、過渡的形態として農業公社は存在し得ると結論。**
- 平成の市町村合併後における市町村農業公社等の第三セクターに関する研究成果は、ほとんど見られなくなっている。

【引用文献】

- 守友裕一『地域発展戦略と第三セクター』，日本の農業186，農政調査委員会，1993年
- 柏雅之『現代中山間地域農業論』，御茶の水書房，1994年
- 小田切徳美「公社・第三セクターと自治体農政」，小池恒男編著『日本農業の展開と自治体農政の役割』，家の光協会，1998年
- 仁平恒夫『中山間地域における担い手型農業公社の現状と展開方向』，総合農業研究叢書第54号，中央農業総合研究センター，2005年
- 長濱健一郎『中山間地域における農地管理主体』，日本の農業211，農政調査委員会，1999年

7

I-4. 報告の構成

II-1. 第三セクターの類型化

II-2. 農業振興型市町村第三セクターの特徴（タイプ別の組替集計結果）

III. 現地調査結果

III-1. 作業受託から借地経営に展開した「担い手型農業公社」の現状と課題 —広島県KH町「(有)KH町公社」の事例—【Aタイプ】

III-2. 旧町単位に活動する第三セクターの統合に向けた課題と展望 —京都府KT町「(財)M町農業公社」・「(財)Wふるさと振興センター」の事例—【Bタイプ】

III-3. 市町村合併に伴う農業公社統合の実態と将来展望 —岡山県KC町「(財)KC農業公社」の事例—【Bタイプ】

III-4. 「道の駅」を活用した農業振興を図る第三セクターの現状と課題 —福岡県A市「(株)G」の事例—【Bタイプ】

III-5. 「発芽米」の加工・販売事業を展開する第三セクターの実態と支援方策 —山形県N町「(株)M」の事例—【Cタイプ】

III-6. 市町村合併後に新設された農業公社の設立意義と活動状況 —鳥取県D町「(財)D恵みの里公社」の事例—【Cタイプ】

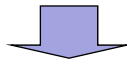
IV. 中山間地域における農業振興型市町村第三セクターの課題と展望

8

Ⅱ-1. 第三セクターの類型化

【実施事業による第三セクターのタイプ分け】

- 農業・農村の振興を図るために設立された市町村第三セクターは、極めて多様（先行研究でも指摘）。



- 農業関係の事業を行う市町村第三セクター（「**農業振興型市町村第三セクター**」）に限定した検討を行うこととし、農業振興に関する実施事業の組み合わせから、以下の**3タイプ**に分類。

Aタイプ：農地保全事業を実施しているが農業関連事業（農畜産物の加工・製造・販売事業等）は実施していないもの

Bタイプ：農地保全事業と農業関連事業の両方を実施しているもの

Cタイプ：農業関連事業を実施しているが農地保全事業は実施していないもの

前述した守友の分類に即せば、AタイプとBタイプが「直接生産支援型」、Cタイプが「地域振興支援型」となり、小田切の分類では、Aタイプが「担い手型」もしくは「土地利用調整型」に該当し、Cタイプが「地域振興型」、Bタイプが発展形態としての「総合型農業公社」に位置づけられる。

9

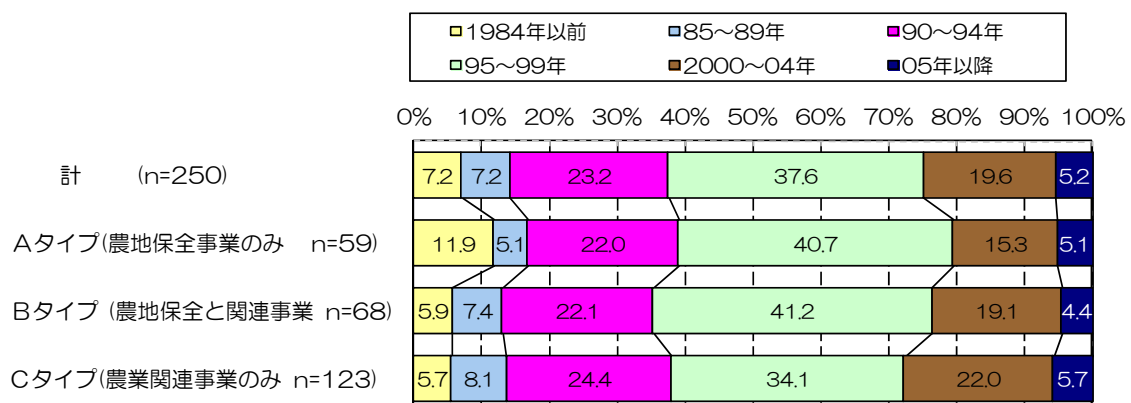
Ⅱ-2. 農業振興型市町村第三セクターの特徴

（全国郵送調査のタイプ別組替集計結果）

(1) タイプ別の組織的特徴

1) 設立年次

- 全体の6割が1990年代に設立。
- **Aタイプ**は比較的古くに設立されたものが多い。これに対し、**Cタイプ**は3割近くが2000年以降に設立されている。**Bタイプ**は両者の中間。



第2-1図 農業振興に関する事業に取り組む第三セクターの設立年次

資料：農林業振興・地域間交流事業に取り組む第三セクターの意向等に関する調査（平成22年8月調査，農林水産政策研究所）の組替集計 10

2) 組織形態および代表者の属性

- 全体の7割強が商法法人（「株式会社」48%，「有限会社」24%），民法法人は3割に満たない（「財団法人」18%，「社団法人」10%）。
- Aタイプでは「有限会社」が37%，Bタイプでは「財団法人」が34%と最も高い割合。Cタイプの72%が「株式会社」。
- AタイプおよびBタイプでは「首長」が代表者となっているものがそれぞれ40%，48%。Cタイプでは市町村や農業団体の役職員以外が代表者を務めている「その他」の割合が47%と高い。

第2-1表 農業振興に取り組む第三セクターの組織概況

(単位：事業体，%)

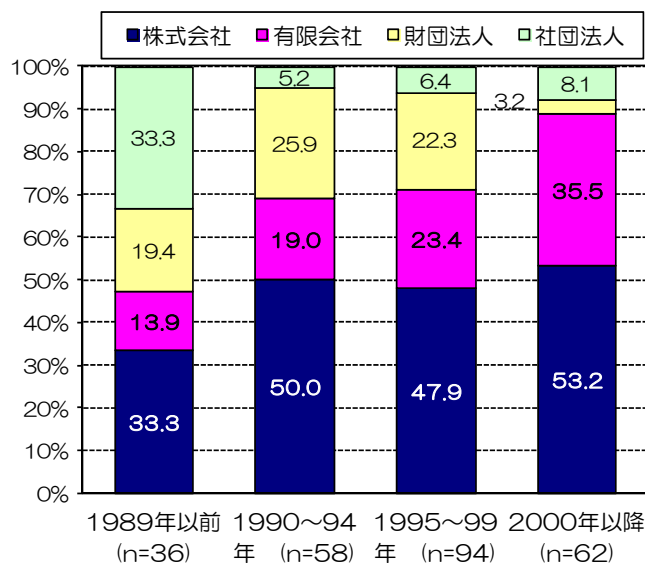
	農業振興に取り組む第三セクター数	組織形態				代表者の属性			
		社団法人	財団法人	有限会社	株式会社	首長	自治体関係者	農林業関係団体役員	その他
計	250 (100.0)	10.4	18.0	24.0	47.6	37.6	15.9	6.1	40.4
Aタイプ (農地保全事業のみ)	59 (100.0)	18.6	22.0	37.3	22.0	40.4	12.3	15.8	31.6
Bタイプ (農地保全と関連事業)	68 (100.0)	17.6	33.8	22.1	26.5	47.8	13.4	3.0	35.8
Cタイプ (農業関連事業のみ)	123 (100.0)	2.4	7.3	18.7	71.5	30.6	19.0	3.3	47.1

資料：第2-1図に同じ

11

2) 組織形態および代表者の属性 (つづき)

- 設立のピークであった1990年代においては，前半，後半ともに商法法人が7割（5割は「株式会社」），民法法人が3割（「財団法人」が2割強）という構成。
- 2000年以降は「有限会社」の占める割合が36%へと急上昇したこともあり，商法法人が9割を占める。



第2-2図 設立時期別にみた第三セクターの組織形態

資料：第2-1図に同じ

12

3) 収支状況

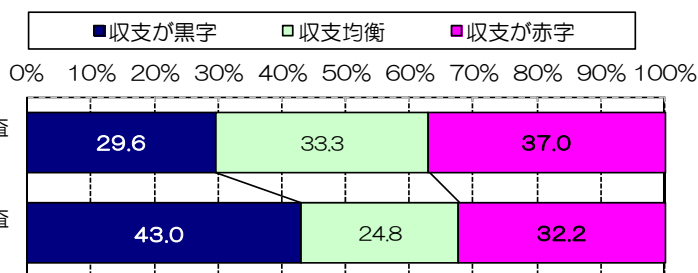
- 全体では半数強の53%が「黒字」であるが、「赤字」も30%存在。
- Aタイプ、Bタイプ共に「黒字」の第三セクターは半数に満たず、「赤字」のものが32%、33%を占める。
- H14年度の調査結果と比較すると（前回調査は、農地保全事業を実施する第三セクターのみが調査対象となっていることから、比較する今回の調査結果はAタイプとBタイプの合計）、「黒字」の第三セクターの割合が30%から43%へと13ポイント上昇。
- 「赤字」の第三セクターの割合は37%から32%へと5ポイントの低下にとどまる。

第2-2表 農業振興に取り組む第三セクターの収支状況

(単位：%)

	黒字	収支均衡	赤字
計	53.1	16.7	30.1
Aタイプ（農地保全事業のみ）	42.1	26.3	31.6
Bタイプ（農地保全と関連事業）	43.8	23.4	32.8
Cタイプ（農業関連事業のみ）	63.6	8.5	28.0

資料：第2-1図に同じ
注：NAの11事業体を除く。



第2-3図 H14年度調査との収支状況の比較

資料：「平成14年度 森林・農用地の保全事業を行う第三セクターの育成方策調査報告書」（農林水産省農村振興局農村政策課，平成15年3月）および「農林業振興・地域間交流事業に取り組む第三セクターの意向等調査」（平成22年8月，農林水産政策研究所）組替集計

(2) 事業活動と活動範囲

1) 農業振興に関する事業の実施状況

- 全体では「地元農畜産物の販売」が58%と実施割合が最も高く、次いで「農畜産物の加工・販売」が50%、「農作業受託」が33%、「耕作放棄地の管理」が19%、「農業担い手の育成」が18%の順。
- Aタイプは71%が「農作業受託」、37%が「耕作放棄地の管理」を実施。Bタイプは両事業をそれぞれ60%、37%が実施すると共に、81%が「地元農畜産物の販売」、59%が「農畜産物の加工・販売」を実施。Cタイプは「地元農畜産物の販売」が73%、「農畜産物の加工・販売」が68%であり、Bタイプと比較すれば、前者の割合がやや低く、後者の割合がやや高い。

第2-3表 農業振興に関する事業の実施状況

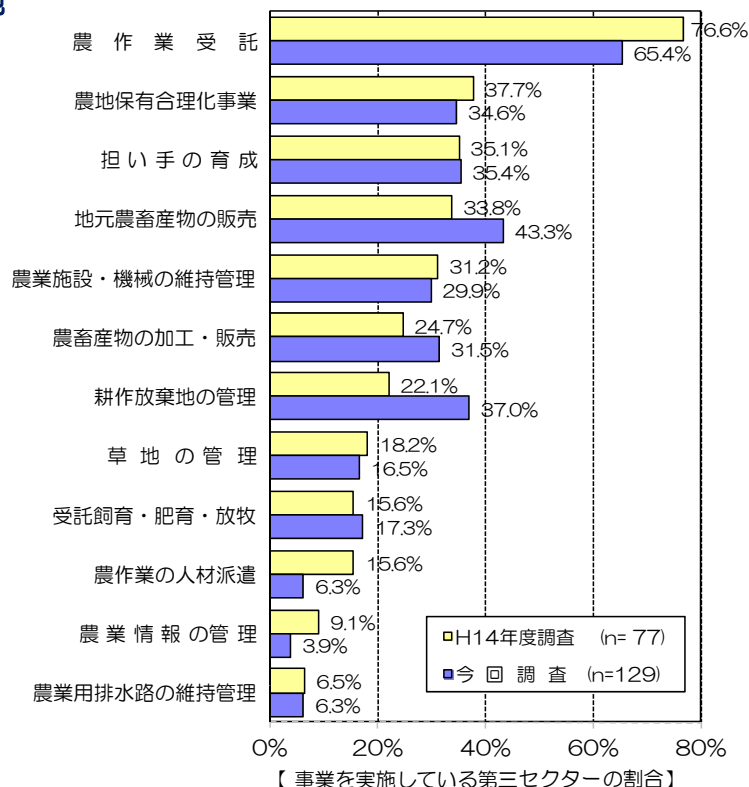
(単位：%)

	実施事業の種類 (MA)						現在の事業範囲		
	農作業受託	農地保有合理化事業	耕作放棄地の管理	農業担い手の育成	地元農畜産物の販売	農畜産物の加工販売	市町村の一部	市町村の全域	近隣市町村を含む
計	33.2	17.6	18.8	18.0	58.0	49.6	37.7	45.8	16.5
Aタイプ（農地保全事業のみ）	71.2	32.2	37.3	33.9	-	-	54.2	33.9	11.9
Bタイプ（農地保全と関連事業）	60.3	36.8	36.8	36.8	80.9	58.8	27.9	52.9	19.1
Cタイプ（農業関連事業のみ）	-	-	-	-	73.2	68.3	34.9	47.7	17.4

資料：第2-1図に同じ

1) 農業振興に関する事業の実施状況 (つづき)

- 農地保全事業に取り組む第三セクターについて、前回調査結果と比較すると、「地元農畜産物の販売」、「農畜産物の加工・販売」に取り組む第三セクターの割合がそれぞれ、10ポイント、7ポイント上昇。これら**農業関連事業への取組が、第三セクターの収支改善に結びついた可能性が高い。**
- 「農作業受託」に取り組む第三セクターの割合が11ポイント低下する一方で、「耕作放棄地の管理」が22%から37%へと15ポイント上昇。**農作業の支援から耕作できなくなった農家の農地の直接管理へと、近年、第三セクターの役割が変化。**



第2-4図 農業振興に関する実施事業種類の比較

資料：第2-3図に同じ

15

2) 農業振興以外の事業の実施状況

- 全体では林業振興に関する事業を実施するものが3分の1あり、その内訳は、造林、間伐、保育作業といった「森林保全事業」が9%、製材加工・販売、木工品製造・販売、特用林産物の生産・加工・販売等の「林業関連事業」が28%。この他、**3分の2が「都市等との地域間交流事業」を、約7割の第三セクターが「市町村の施設や事業の管理受託」を実施。**
- 「林業振興に関する事業」を実施している第三セクターの割合は**Aタイプ**で19%と低く、**Cタイプ**で41%と高い。これは、地元農畜産物と共に特用林産物や木工品等の販売を行っている第三セクターが**Cタイプ**に多いため。
- 「都市等との地域間交流事業」を行っている第三セクターの割合は**Cタイプ**で、「市町村の施設や事業の管理受託」を行っているものは**Bタイプ**で、それぞれ81%、88%と高い。

第2-4表 農業振興以外の事業の実施状況

(単位：%)

	林業振興に関する事業			都市等との地域間交流事業	市町村の施設や事業の管理受託
	森林保全事業	林業関連事業			
計	34.0	9.2	27.6	66.8	70.7
Aタイプ (農地保全事業のみ)	18.6	15.3	5.1	35.6	48.1
Bタイプ (農地保全と関連事業)	35.3	17.6	25.0	69.1	87.5
Cタイプ (農業関連事業のみ)	40.7	1.6	39.8	80.5	71.7

資料：第2-1図に同じ

16

(3) 第三セクターへの支援状況と期待されている役割

1) 自治体からの支援状況

- 自治体からの支援状況に対し、「支援が不十分」と回答した第三セクターの割合は42%であり、「支援が十分」とする割合（39%）を若干上回る。この差は、**Aタイプ**で大きく、前者が後者の割合を13ポイント上回り、**約半数の第三セクターが「支援が不十分」と回答。**
- このように、自治体の支援状況に対する評価が必ずしも高くない背景としては、**近年の支援内容の低下**がある。

- 第三セクター設立以降の支援状況の変化をみると、全体では61%が「支援が低下」と回答しており、「支援が充実」したとするものは1割に満たない。特に、**Aタイプ**では64%が「支援が低下」と回答しており、これが現在の支援状況の評価に現れている。

第2-5表 自治体からの支援状況

(単位：%)

	現在の支援状況			支援状況の変化		
	支援が十分	支援が不十分	どちらともいえない	支援が充実	変化なし	支援が低下
計	38.5	41.9	19.7	9.8	29.5	60.7
Aタイプ（農地保全事業のみ）	35.7	48.2	16.1	6.9	29.3	63.8
Bタイプ（農地保全と関連事業）	37.5	40.6	21.9	14.9	23.9	61.2
Cタイプ（農業関連事業のみ）	40.4	39.5	20.2	8.4	32.8	58.8

資料：第2-1図に同じ

17

2) 第三セクターに期待されている役割

- 第三セクターに期待されている役割は、**タイプによって大きく異なり、Aタイプ**は、「担い手の育成確保」が「独立採算の事業体」と共に高い割合（56%）であり、「行政の補完」（46%）も比較的高い。**Bタイプ**は、「独立採算の事業体」（72%）が三つのタイプの中でも最も高い割合であるが、「雇用機会」（62%）、「地域活性化の担い手」（53%）、「行政の補完」（52%）、「担い手の育成確保」（49%）等の割合も比較的高く、様々な事業を実施していることを反映してより多くの役割が期待されている。**Cタイプ**は、「雇用機会」（79%）が突出しており、地域での雇用を生み出す場としての役割が最も期待されている。

第2-6表 第三セクターに期待されている役割（MA）

(単位：%)

	行政の補完	保全事業推進	地域活性化の担い手	担い手の育成確保	独立採算の事業体	雇用機会	交流推進
計	30.4	14.6	43.3	32.4	67.2	65.6	38.9
Aタイプ（農地保全事業のみ）	45.6	19.3	47.4	56.1	56.1	42.1	19.3
Bタイプ（農地保全と関連事業）	51.5	26.5	52.9	48.5	72.1	61.8	44.1
Cタイプ（農業関連事業のみ）	11.5	5.7	36.1	12.3	69.7	78.7	45.1

資料：第2-1図に同じ

18

(4) 運営・経営上の課題と今後の展開方向

1) 運営・経営上の課題

- 第三セクターを運営していく上で「課題がある」と回答した割合は、全てのタイプで9割を超えるが、特に**Aタイプ**で98%と高い。各タイプ共通して「人材不足」が60%前後と高く、**Aタイプ**および**Bタイプ**で「支援不足」（46%、44%）、**Cタイプ**で「認知不足」（32%）の割合が高い。
- 経営上の課題をみると、96%が「課題がある」と回答しており、ここでも**Aタイプ**が98%と最も高い。内容別には、「収益性が低い」が全体で56%と最も高く、**Aタイプ**および**Bタイプ**で共に6割を超える。このほか、「ノウハウ不足」は**Cタイプ**で、「資金不足」は**Bタイプ**で、「受注力不足」は**Aタイプ**でそれぞれ高く、タイプごとに抱える課題が異なる。

第2-7表 第三セクターの運営および経営上の課題

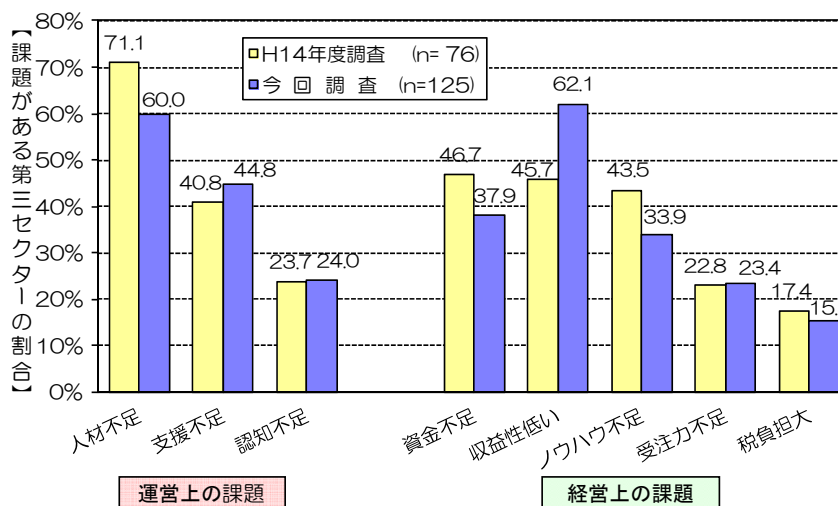
	運営上の課題 (MA)					経営上の課題 (MA)						
	課題がある	人材不足	認知不足	支援不足	その他	課題がある	ノウハウ不足	資金不足	税負担大	受注力不足	収益性が低い	その他
計	96.3	61.4	28.0	39.4	15.0	95.5	39.5	32.9	14.4	22.2	56.4	9.1
Aタイプ (農地保全事業のみ)	98.3	57.6	23.7	45.8	23.7	98.3	27.6	34.5	12.1	25.9	65.5	10.3
Bタイプ (農地保全と関連事業)	93.9	62.1	24.2	43.9	7.6	96.9	40.0	41.5	18.5	21.5	60.0	4.6
Cタイプ (農業関連事業のみ)	96.7	62.8	32.2	33.9	14.9	93.3	45.0	27.5	13.3	20.8	50.0	10.8

資料：第2-1図に同じ

19

1) 運営・経営上の課題 (つづき)

- 農地保全事業に取り組む第三セクターについて、前回調査結果と比較すると、運営上の課題では「人材不足」を挙げた第三セクターの割合が11ポイント低下する一方で、「支援不足」が4ポイント上昇。経営上の課題では「収益性が低い」を挙げた第三セクターが16ポイント上昇。
- 近年の農林産物価格の低迷等、**農業を取り巻く環境の悪化と市町村からの支援の低下が、中山間地域の農業振興型市町村第三セクターの運営をより一層厳しいものにして**いる。



第2-5図 運営・経営上の課題を抱える第三セクター割合の比較

資料：第2-3図に同じ

2) 今後の事業展開の意向

- 農畜産物の加工・販売事業を拡大あるいは新規に導入したいとする第三セクターが多く、**Bタイプ**で「事業を拡大」とするものが62%、事業未導入の**Aタイプ**では31%が「新規に事業を導入予定」と回答。

第2-8表 第三セクターにおける今後の事業展開の意向

(単位：事業体、%)

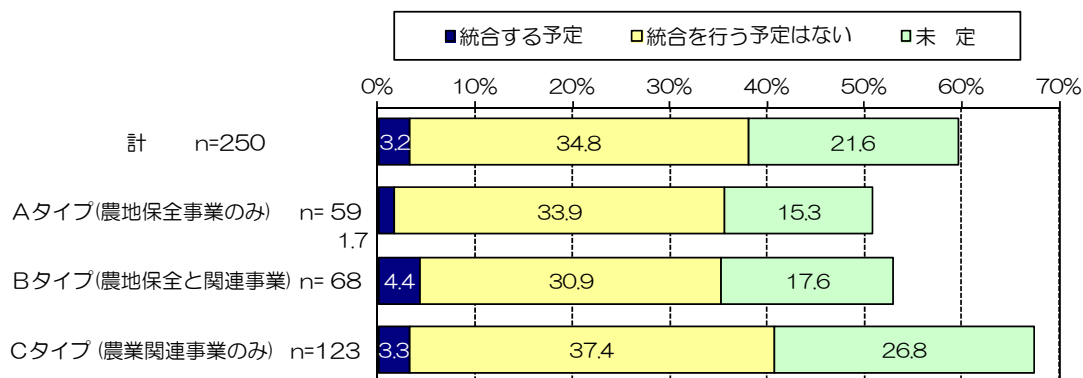
		n	現在、事業を行っている			現在、事業を行っていない			新規に事業を導入する予定	
			事業を拡大	現状維持	事業を縮小・廃止	事業を拡大	現状維持	事業を縮小・廃止		
	計	n= 216	112	100.0	32.1	64.3	3.6	104	100.0	4.8
農用地の 保全事業	Aタイプ(農地保全事業のみ)	n= 53	53	100.0	28.3	67.9	3.8	-	-	-
	Bタイプ(農地保全と関連事業)	n= 59	59	100.0	35.6	61.0	3.4	-	-	-
	Cタイプ(農業関連事業のみ)	n= 104	-	-	-	-	-	104	100.0	4.8
農畜産物の 加工・ 販売事業	計	n= 243	191	100.0	53.4	41.4	5.2	52	100.0	30.8
	Aタイプ(農地保全事業のみ)	n= 52	-	-	-	-	-	52	100.0	30.8
	Bタイプ(農地保全と関連事業)	n= 65	65	100.0	61.5	33.8	4.6	-	-	-
都市住民 等との 交流事業	計	n= 233	159	100.0	50.3	49.1	0.6	74	100.0	13.5
	Aタイプ(農地保全事業のみ)	n= 54	19	100.0	47.4	52.6	0.0	35	100.0	8.6
	Bタイプ(農地保全と関連事業)	n= 66	47	100.0	48.9	48.9	2.1	19	100.0	15.8
市町村の 施設や 事業の 管理受託	計	n= 230	162	100.0	19.1	77.2	3.7	68	100.0	7.4
	Aタイプ(農地保全事業のみ)	n= 53	25	100.0	16.0	80.0	4.0	28	100.0	14.3
	Bタイプ(農地保全と関連事業)	n= 64	56	100.0	28.6	67.9	3.6	8	100.0	12.5
	Cタイプ(農業関連事業のみ)	n= 113	81	100.0	13.6	82.7	3.7	32	100.0	0.0

21

資料：第2-1図に同じ

2) 今後の事業展開の意向 (つづき)

- 市町村内における同業種の第三セクターの存在状況を見ると、全体では60%が「ある」と回答。**Cタイプ**で68%と高い。
- 他の第三セクターとの統合に関しては、各タイプ共に「統合する予定」と回答したものはごく僅かであり、特に**Aタイプ**での割合が2%と極めて低い。各タイプ共に3~4割が「統合する予定はない」としているが、「未定」とするものも2割前後(**Cタイプ**では27%と比較的高い)残っており、今後の市町村第三セクターの**運営の方向性を模索**している様子もうかがえる。



第2-6図 市町村内に同業種の第三セクターがある事業体割合と統合予定

資料：第2-1図に同じ

22

Ⅲ. 現地調査結果

▶ 2010年8月～12月の間に、以下6市町村7つの市町村第三セクターを調査。

第3-0表 実態調査を実施した第三セクターの概要

タイプ	第三セクターの名称	設立年次	所在市町村	市町村の合併状況	事業の実施状況						収支状況
					農地保全	農産物の加工・販売	森林保全	林産物の加工・販売	都市等との交流	公共団体からの業務受託	
A	(有限会社) KH町公社	1992年	広島県KH町	2005年に4町が合併	◎	×	△	×	×	◎	黒字
B	(財団法人) M町農業公社	1994年	京都府KT町	2005年に3町が合併	◎	○	×	×	×	×	均衡
	(財団法人) Wふるさと振興センター	1988年			◎	○	×	×	○	◎	黒字
	(財団法人) KC農業公社	1994年(98年に2公社統合)	岡山県KC町	2004年に2町が合併	◎	○	○	×	○	○	赤字
	(株式会社) G	1994年	福岡県A市	2006年に1市2町が合併	△	◎	×	○	○	○	黒字
C	(株式会社) M	2007年	山形県N町	未合併	×	◎	×	×	×	×	赤字
	(財団法人) D恵みの里公社	2007年	鳥取県D町	2005年に3町が合併	×	◎	×	×	○	○	均衡

注. タイプのAは「農地保全事業のみ」、Bは「農地保全事業と農業関連事業の両方」、Cは「農業関連事業のみ」を行う第三セクターである。

23

Ⅲ-1. 作業受託から借地経営に展開した「担い手型農業公社」の現状と課題 — 広島県KH町「(有)KH町公社」の事例 — 【Aタイプ】

(1) (有)KH町公社の概要

□ 設立の経緯等

- ・市町村合併前の旧C町で**1992年**に設立（旧C町は2005年に近隣の3町と合併し、KH町となったことからKH町公社に名称変更）。資本金1,000万円（町50%、農協25%、森組20%、個人5%）。
- ・農家数の減少・農林業従事者の高齢化に伴う労働力不足の解消、農林地の荒廃防止が公社設立の目的。

□ 活動状況

- ・現在、公社の活動は、①農業部門、②林業部門、③建設部門、④公共団体からの受託事業部門の四つ。従業員は**31名**（社員は5名、他は嘱託・パート）。
- ・農業部門は、**米・麦・大豆生産と水稲作業受託**（一貫作業と部分作業）。オペレータは**4名**（うち、20代2名、30代1名）。繁忙期にはシルバー人材、パートを雇用。
- ・林業部門は、森林組合からの作業受託（下刈り、間伐、枝打ち等の作業）。2010年度は麦作業と作業時期が競合したため休業。
- ・建設部門は、町道の補修、除雪作業。2名の職員を配置。
- ・受託事業部門は、広域組合からのゴミ収集・分別作業の受託と町の電話交換業務の受託。前者には22名（その多くがシルバー人材）、後者には2名が従事。
- ・設立当初受託していた公共の宿泊・研修施設の管理業務受託からは撤退。

24

(1) (有)KH公社の概要 (つづき)

□ 農業部門の事業展開

- ・ 設立時は、JAの貸事務所を拠点に2.7haの水稲一貫作業受託とキュウリの生産。
- ・ 翌1993年にキュウリから撤退、水稲作業受託が7.1haに拡大。
- ・ 1994年には水稲作業受託が17.0haと急増（従事者6名体制）。機械倉庫の建設。
- ・ その後も作業受託は増え、2001年に25.7haと面積がピーク（従事者7名体制）。
- ・ 2002年以降は受託面積が少しずつ減少し、07年で24.0ha（従事者5名体制）。
- ・ 2009年の農地法改正を受け、**10年から32.4haを利用権設定**（賃貸借23.5ha、使用貸借9ha）。約6割が作業受託からの移行。この他に、**9.3ha作業受託**を継続。
- ・ 2010年は、水稲21.6ha、小麦3.2ha、大豆3.8ha、加工用米2.4haを作付。

□ 収支状況

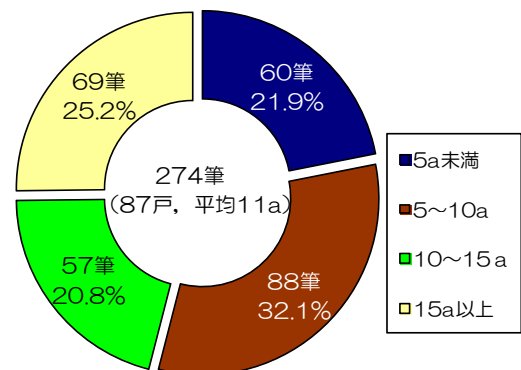
- ・ 設立当初しばらくの間は赤字で推移していたが、近年は僅かではあるが利益を生み出し、**黒字経営を維持**。
- ・ 収入全体の7割強を公共団体からの受託事業部門が占めており、広域組合からのゴミ収集・分別作業受託料（約9,500万円）が最大の収入源。
- ・ 農業部門の収入は3,000万円弱（収入全体の2割程度）。2009年度においては**農業部門単独の収支でも僅かではあるが黒字**を計上。

25

(2) 公社を運営していく上での課題

□ 零細な農地が分散

- ・ 利用権設定した水田（32ha）は、そのほとんどが集落法人組織のない地域の圃場であり、旧町内の各地に点在（87戸から274筆）。未整備田や遊休化しているものも多い。
- ・ 水田の区画は総じて小さく、274筆のうち、「5a未満」のものが60筆、「5～10a」が88筆。**過半を10a未満の圃場**が占める（1枚当たりの平均圃场面積は11a）。



第3-1図 借入水田1枚当たりの面積

資料：KH町公社のヒアリング資料から作成

□ 市町村合併による影響

- ・ 町村合併後、名称の変更はあったが、現段階では公社の事業内容や事業範囲に大きな変化はない。今後は、農業担い手が少ない旧T町から農地の貸付や農作業の委託の依頼が増える可能性が高く（ごく僅かではあるが既に対応）、町内唯一の農地保全を担う公的な組織として、これらにも対応していかざるを得ない。

□ 町からの支援

- ・ 町からの直接的な財政支援は、出資金のみで**運営管理費の補填等を行われていない**。町道の補修作業や電話交換業務を公社に委託し、委託料を支払うことで間接的な財政支援。
- ・ 公社は町に対して、農業用の機械・施設（田植機、は種機、乾燥・調製用の倉庫等）の更新費用の助成を強く希望。

26

(3) 公社の役割と課題への対応方策

□ 公社の役割

- ・旧C町は、集落営農組織が水田農業の中心的な担い手であるが、組織化に至っていない集落が3割近く残っており、現状ではこれら「担い手空白集落」の農地保全主体として必要不可欠な存在。
- ・大きな事業所がないKH町で、受託業務が中心とはいえ33名もの雇用を生み出している効果は大きい。しかも、その多くはシルバー人材を活用しており、高齢化が進む中山間地域での人材活用のあり方に示唆を与えるもの。

□ 課題への対応方策

- ・作業受託から借地に転換したKH公社は、公益性を持つ第三セクターであるという性格上、引き続き条件の悪い農地も引き受けざるを得ず、集落営農法人のように農地のまとまりもないことから、最も生産効率が悪い農業経営体とならざるを得ない。このため、**使用貸借契約の増加や適正な借地料の設定が必要**。
- ・KH町では、担い手の絶対量が少ないことから、現時点では農地の競合は起こっていない。ただし、今後の公社の経営を考えれば、早急に町内農地の利用調整（可能な限り農地を集約化）を実施することが求められる。その場合、公社自らが「経営体」であることから、**強力なリーダーシップを持つ別の調整主体が必要**。
- ・公社は当面、戸別所得補償や中山間直払い等の助成金で、赤字経営とはならない見込みだが、今後の農政展開の不透明さから不安定な経営が続くことは否めない。農地保全等の公益的な事業を展開するこのタイプの第三セクターに対しては、国、県、町が一体となった**長期的に安定した財政的支援を検討することが必要**。 27

Ⅲ-2. 旧町単位の活動する第三セクターの統合に向けた課題と展望 —京都府KT町「(財)M町農業公社」・「(財)Wふるさと振興センター」の事例—【Bタイプ】

(1) 農業公社の概要

□ 設立の経緯等

- ・公社が所在するKT町は、2005年に3町（T町、M町、W町）が合併し誕生。合併前の3町には、農業公社が一つずつあり、合併後もそれぞれの旧町内で活動（活動状況には大きな差がある）。その他に林業等で第三セクターが二つある。
- ・三つの農業公社はいずれも、農業従事者の高齢化、担い手不足による農地の荒廃防止を目的とし、**圃場整備を機に農作業受託**を行うために設立。

第3-1表 KT町の第三セクターの概要（農林業分野）

番号	名称	所在地	設立	出捐金	職員等	オペレーター	主な事業内容
①	(財) T振興公社	旧T町	2004年	1,700万円 (町88%)	1名	1名	農作業受託、農地保有合理化事業等
②	(財) M町農業公社	旧M町	1994年	2,500万円 (町80%)	3名	2名	農作業受託、農地保有合理化事業、担い手育成、農産加工・販売等
③	(財) Wふるさと振興センター	旧W町	1988年	3,100万円 (町87%)	28名	4名	農作業受託、農地保有合理化事業、農産加工・販売、施設管理等

資料：KT町資料、ヒアリング調査より作成。

(1) 農業公社の概要 (つづき)

□ 活動状況

- ・ T振興公社は、**黒大豆（播種等8ha）**を作業受託。水稻作業は認定農業者へ再委託しており、**農地利用調整を主務**とする。町から運営補助金は450万円。
- ・ M町農業公社は、職員数**3名**（うち**1名**がオペレータ兼任）。旧町内**4つの広域集落営農組織等へ農地の斡旋**を行い、**残った部分（条件の悪い農地）を自らが作業受託**（稲作3ha, ソバ20ha）。また中間保有する約6haの農地でソバ等を栽培。町からの運営補助金（1,300万円）によって公社の収支は均衡。
- ・ M町農業公社は、公社の収入源であった「道の駅」とそれに隣接する「体験農園」、「ソーセージ加工施設」の運営管理の受託業務が、指定管理者制度の導入により民間企業へ移行。
- ・ Wふるさと振興センターは、KT町の中でも最も条件の悪い山間地に位置しているため、旧町内に担い手農家や集落営農組織が少なく、設立当初から現在に至るまで、直接的な農地・作業の受け手となっている。同センターの**作業受託面積は、耕うん48ha, 田植34ha, 収穫41ha**等と大きく、**4名**のオペレータが実施。
- ・ Wふるさと振興センターは、「道の駅」の**管理運営を業務委託**しており、同所による農産物の販売、レストランの営業等で年間4億円近い収入を上げている。「道の駅」ではパートも含め40名近い雇用があり、就業場所の少ない旧W町では、**貴重な雇用の場**となっている。業務委託費は2,760万円（2009年度）²⁹

(2) 運営上の課題と支援方策

- ・ KT町では、旧町ごとに**3つある農業公社の統合**（特に、作業受託部門）を視野に入れているが、公社間で温度差が大きく、話が進んでいない。公益法人改革による、法人形態の選択が間近にせまっていることから、農業関連部門の比重が低いM町農業公社では「公益財団法人」、道の駅からの収入が突出しているWふるさと振興センターでは「一般財団法人」が予定されている。
- ・ 当面は従来どおり別々の第三セクターで活動を続けることになるが、増加する作業受託への対応（オペレータの確保や農業機械の効率的利用）を考えれば、農作業受託部門における業務の統合は必要である。その場合、**統合支援策**（統合に先立ち農作業受託料金は統一済み）も検討が必要。
- ・ Wふるさと振興センターで見られるように、町等からの委託管理業務は、公社の重要な収入源となっており、**指定管理者制度の与える影響が大きい**。また、M町農業公社やT振興公社では町からの運営補助金によって経営を維持。引き続き町から支援を得るためには、農業公社の活動で公益性（農作業受託等）を担保する必要がある。
- ・ KT町内を縦断する高速道路の全面開通によって、旧W町の「道の駅」の経営が悪化する恐れ（町内を通過することになり、来客数の激減が懸念）があり、**顧客を確保するための商品開発・サービス向上**が新たな課題となっている。M町農業公社においても**新たな収益部門を開拓**する必要がある。

Ⅲ-3. 市町村合併に伴う農業公社統合の実態と将来展望 —岡山県KC町「(財)KC農業公社」の事例—【Bタイプ】

(1) (財)KC農業公社の概要

□ 設立の経緯等

- ・ (財)KC農業公社は、旧KY町の(財)KY農業公社(1994年設立)を基に、いったん解散した旧KM町の(財)KS公社(1993年設立)の人材・資産等を引き継いで誕生した農業公社。両町の合併(2004年)に遅れないようにするため、このような手法を選択。
- ・ 統合にあたって、旧KY農業公社と旧KS公社が対等な統合であることを明確にするため、両公社間で事業協定書を締結。統合後の公社は、両旧公社で働いていた**44名**の職員全員(旧KY農業公社23名、旧KS公社21名)を引き継いでいる(2010年10月の調査時点では33名に減少)。

□ 活動状況

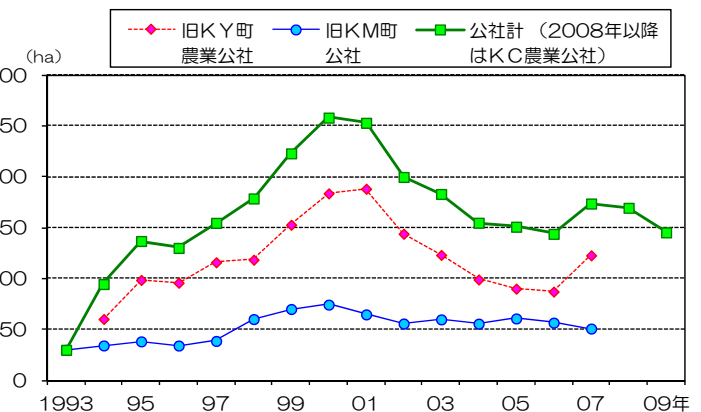
- ・ ①農作業受託事業、②農地保有合理化促進事業および農業経営事業、③新規就農者の受け入れ・研修事業、④エコセンター運用事業、⑤林業振興事業、⑥地域間交流事業等、多様な事業を展開。
- ・ ①農作業受託事業は、旧公社設立時から実施している基幹的な業務であり、堆肥散布による土作り、耕起、代かき、育苗、田植、防除、収穫といった各作業を受託。2009年度における**延べ作業受託面積は145.4ha**。

31

(1) (財)KC農業公社の概要 (つづき)

□ 活動状況 (つづき)

- ・ 作業受託面積は、90年代に順調に増加し、2000年度に258haでピークに達するが、その後減少傾向。
- ・ ②農地保有合理化事業による農地の貸借件数は、2009年度時点で借入が123件(49ha)、貸付が100件(44ha)、近年僅かずつ増加。
- ・ ③新規就農者の受け入れ・研修事業では、**年間4名を受け入れ研修**を実施(果樹中心)。
- ・ ④エコセンター運用事業は、旧KY農業公社が行っていた町のエコセンター(堆肥製造所)の管理業務を統合後も継続。
- ・ ⑤林業振興事業は、旧KS公社が実施してきた森林の間伐作業を引き続き実施。2009年度の**間伐面積は32.4ha**。
- ・ ⑥地域間交流事業は、新規就農者の研修に活用されている体験実習農場の一部を活用し、特産のピオーネとブルーベリーの摘み取りが行える**体験農園を運営**。ダチョウの飼育事業も実施。



第3-2図 公社および旧公社における農作業受託面積の推移

資料: KC農業公社資料を基に作成

32

□ 収支状況

- ・ 公社の統合が現実性を帯びる中、旧公社それぞれで収支の改善に向けた努力が行われた結果、**統合後の収支はほぼ均衡**。ただし、総収入は減少傾向。
- ・ 農作業受託事業による収入は、地域農業を支援する目的で利用料金を安価に設定（公社の統合にあたっては、安い方にあわせて農作業受託料金を設定）しているため、経常収益の6%と公社の総収入に対する寄与は小さい。

(2) 公社を運営する上での課題と将来展望

□ 運営上の課題

- ・ 農業機械の購入に当たっては、2007年度まで公社向けの町単事業があり3分の1の自己負担でよかったが、現在は当該事業が廃止され**更新がままならない状況**。公社では赤字を出さないようにするため、所有する農業機械をなるべく長く使うことで対応。
- ・ 増加が見込まれる森林の間伐作業用の林業機械の新規導入も必要とされており、これら機械の購入費用を確保し、計画的に機械・施設を整備・更新していくことが大きな課題。
- ・ エコセンターの指定管理は2010年度までとなっており、2011年度以降も公社が指定管理者となれるかどうかは不透明。また、指定管理者となった場合でも、堆肥製造を行う機械に経年劣化がみられ、今後**保守点検に関するコストがこれまで以上にかかる**といった問題もある。

33

(2) 公社を運営する上での課題と将来展望（つづき）

□ 公社運営上の課題（つづき）

- ・ 収益が少ないことから、職員の研修を十分に行えないという課題も抱える。
- ・ 公社の職員は、統合後も旧公社のエリアからの異動はなく、旧公社時代のエリアをそれぞれ担当。**公社は一つにまとまったものの、人材活用の面からの一体化はまだ十分に図られていない**（公社では、2011年度から旧公社の枠を越えた人事交流を企図。これにより、徐々にではあるが組織の一体化が進むと期待されている）。

□ 公社の展開方向と政策的支援

- ・ このように、多くの課題を抱えていることから、町ばかりでなく県や国からの制度面での支援（**機械・施設の新設・更新に当たっての補助金や研修への助成金等**）や事業費の補填を求める切実な声が寄せられている。
- ・ 現在、公社では、「公益財団法人」になることを目指して検討^(注)（公益事業比率を高めるため、不採算部門であるダチョウ飼育事業からの撤退、特産品の開発・販売事業の整理・統合も視野）が続けられている。公社設立の原点である地域農業の振興をこれからも柱にしつつ、公社の生き残りを図っていく方針。

注：KC農業公社は、2011年10月3日に「公益財団法人」として設立登記。

34

Ⅲ-4. 「道の駅」を活用した農業振興を図る第三セクターの現状と課題 —福岡県A市「(株)G」の事例— 【Bタイプ】

(1) (株)Gの概要

□ 設立の背景と経緯

- ・旧B町（2006年に1市2町が合併してA市に）では、生産者の高齢化によりパイロット事業で開発した樹園地の荒廃が進行。そのため、**1994年**に荒廃樹園地の再生や高齢者の作業負担軽減のための農作業受託を行うことを主な目的とする第三セクターの(株)Gを設立。
- ・その後同社は、1996年に九州地方初の道の駅「B」、2000年には農業公園である山の駅「O」を開業。これらの取り組みにより、柿園の再編による柿生産の安定化と品質の向上を図りながら、女性や高齢者にも農産物等を直接出荷販売できる機会を提供。観光農業や都市との交流を通じた地域活性化にも貢献。
- ・市町合併によりA市全体の行政経営改革が行われる中、第三セクターについても業務内容や運営状況の見直しが図られ、2007年に同社の不採算部門であった**農作業受託部門の大部分を廃止**。
- ・3市町合併直前には、道の駅「B」と同じ国道沿い（約5km離れた旧A町）に、同業種の第三セクター(株)Sが設立され、2007年から地元農産物の直売所を開業。

35

(1) (株)Gの概要（つづき）

□ 活動状況

- ・(株)Gの資本金は3千万円で、その内訳はA市2千万円、JA6百万円、森林組合2百万円、その他2百万円。従業員は、役員が10名（代表取締役は市長）、職員が**36名**（正職員13名、臨時雇用23名、農作業のオペレータは**1名**）。
- ・主な事業は、①農作業の請負受託業務、②農林業情報の収集および提供業務、③果実・野菜・花き等の販売受託業務、④「道の駅」の管理受託業務、⑤レストラン・喫茶店の経営、⑥「山の駅」（農業体験実習館、もぎとり柿園、体験農園、柿オーナー農園等）の管理受託業務等。
- ・①農作業の請負受託業務については、一般の作業請負を全て廃止。現在はA市からの委託を受け、道の駅向かい側の水田**1.6haに景観作物**（菜の花、ひまわり）を栽培するのみ（これら景観作物は、2月に「菜の花祭り」、9月に「ひまわりフェア」を開催することで集客に活用）。
- ・**現在の事業の中心は、道の駅の管理・運営**にかかわる上記②③④⑤。特に、駅内の直売所における地元農産物等の販売受託業務。
- ・直売所への出荷は、(社)B利用組合を通して行われている。同組合の組合員は、農家や地元商店・加工業者等で構成され、約730名（組合員の拠出金は1万5千円、年会費は千円）。市町合併に伴い、2010年からは同組合の範囲をA市全体へ拡大（新たに旧A町の野菜生産者約40名が加入）。
- ・道の駅の利用客は、(株)Sの開業前（2006年）には約66万人であったが、それ以降徐々に減少し続けており、2009年は約57万人。

36

□ 収支状況

- ・ (株)Gの2009年度の売上額は約8億8千万円。06年度には約9億6千万円の売り上げがあったが、(株)Sが開業した影響等もあり、近年は若干低下する傾向。
- ・ (株)Gは(株)Sの開業によって約30%程度の収入減少を見込んでいたが、実際はそれほど低下しておらず、(株)Sの売上額(2009年度で約6億9千万円)を合わせて考慮すれば、直売所に関連する市場は拡大。
- ・ 経費の削減に努め、**現在まで黒字経営を維持**しているが、「山の駅」の管理受託業務が毎年約5百万円程度の赤字を計上しており、(株)Gとしては当該事業については撤退を検討。

(2) 第三セクターの役割と支援状況

- ・ A市は(株)Gに対し、施設の適正な管理運営を行う役割と共に、直売所等で獲得した利益を活用して自主的な事業で農業の担い手に再投資するような役割も期待。市内の二つの第三セクターが競争による切磋琢磨を行いつつも、お互いに協力し合いながら**共存共栄**することを希望。
- ・ 「道の駅」に対しては、市町村合併するまで旧H町が施設管理運営業務委託費および維持管理費を支出。合併後は指定管理により管理委託をする方式に変更し、施設の維持管理費を含めた指定管理料をA市が支出。市では財政事情と(株)Gの内部留保金の状況から、**指定管理料を削減**する方向(「道の駅」と「山の駅」合計で最大年間1,420万円程度あった指定管理料が、現在は年間約780万円まで減少)。
- ・ 一方、市としても財政事情が厳しい中、2009年度にはトレーサビリティシステムの導入(約1,100万円)、2010年度は大屋根建設(約3,200万円)等、必要な支援については引き続き実施。

37

(3) 運営・経営上の課題と支援のあり方

□ 運営・経営上の課題

- ・ 経営上の最大の課題は、「山の駅」の運営。①利用者の減少、②開設から10年が経過しているため施設の補修経費が必要、③鳥獣害の増加等、多数の問題を抱えており、その全てに対応することは極めて困難な状況。
- ・ 「道の駅」については、近隣に類似施設が多数設立されたことによる競争激化の中で、安定的に収益を確保していくことが課題。生産者の高齢化が進んでおり、出荷量や品質の維持・向上を図るために、**生産者の後継者づくり**が重要な課題。
- ・ (株)Gでは、経営状況が悪化した場合には、必ずしも地元産品の取り扱いにこだわらない対応も検討するとしている。収益性確保のみが優先され、公益性の高い農地保全事業からの撤退に続いて、地元農産物の販売事業部門の位置づけが変われば、地域の農業振興という役割を果たせなくなってしまうことが懸念される。

□ 課題への対応と支援方策

- ・ 「山の駅」の将来的な運営方向について、A市や出資者と同社の間で施設の閉鎖も含めた支援方法を、早急に検討することが必要。
- ・ 経営の安定的な発展のために、事業の中心である道の駅部門について、①地域食材を活用した商品開発やブランド化による**商品力向上に対する支援**、②商品の生産条件を確保するために**小規模農家・高齢農家に対する支援**がそれぞれ必要。
- ・ A市内のもう一つの第三セクターである(株)Sとの役割分担と協力連携関係をより深化させるための仕組みづくりのような、地域にとっての公益を常に念頭に置いた支援の検討が必要。

38

Ⅲ-5. 「発芽米」の加工・販売事業を展開する第三セクターの実態と支援方策 —山形県N町「(株)M」の事例—【Cタイプ】

(1) (株)Mの概要

□ 設立の背景と経緯

- ・「生産者米価の下落傾向が続く中で、農家の手取りを多くするにはどうすればよいか」という議論が2006年にN町（未合併）の産業振興課を中心に交わされ、その中で化粧品大手Fが1999年に発売して売り上げを伸ばしていた「発芽米」に注目が集まった。
- ・N町では「直接農家から原料となる米を買い入れ、発芽米に加工して販売することによって高い付加価値の実現が期待できる」との結論に至り、そのための専門の会社「(株)M」を2007年に設立（町が50%に当たる1,000万円を出資）。
- ・この当時、全国の加工米の市場規模はおよそ200億円あると言われており、町と(株)Mでは、当面その1%（2億円）を販売目標に設定し、2007年度から発芽米の生産を本格稼働。町は総事業費2億6,700万円（うち「元気な地域づくり交付金」がその2分の1）を投じて発芽米の加工施設を整備。

□ 活動状況

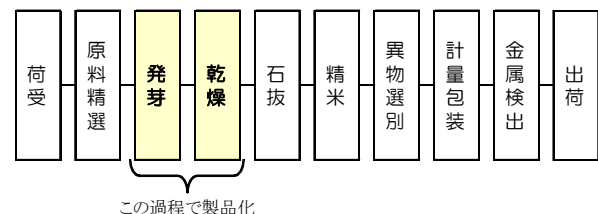
- ・(株)Mの従業員は当初3名の計画であったが、女性の臨時職員を1名増員したほか、販売部門の強化を図るために国の緊急雇用対策事業を活用して、町が正職員の扱いで男性2名（販路拡大要員として1名、商品企画要員として1名、町の実質負担人件費は計540万円）を派遣しており、現在は6名の従業員が働いている。

39

(1) (株)Mの概要（つづき）

□ 活動状況（つづき）

- ・(株)Mの発芽米は、厳選した地元産の玄米（特別栽培米「はえぬき」）を33度の温水で発芽させた後、乾燥させ、低温での精米を6～7回繰り返し、無洗米として製品化。血圧や血糖の上昇抑制など生活習慣病の予防に効果。



第3-3図 発芽米の製造工程

資料：会社概要、業務報告書から作成

- ・同社では発芽米や発芽米を原料に用いたうどん等の製造・販売のほか、通常の米の乾燥・精米も実施。
- ・発芽米の原料となる米の仕入れはJAを経由（当初の構想であった農家からの直接買い入れが行えておらず費用が割高）。販売は、町やJA等と連携して地元の観光施設等の売店や食品スーパーで販売しているほか、同社ホームページ上でネット直販を実施。ネット販売価格は1kg入りで950円。同町産の特別栽培米・無洗米と比較すると価格は約2倍（先発の大手F社と比べてもやや割高）。

□ 収支状況

- ・(株)Mの売上高は一進一退で推移しており、2009年度は3,458万円。07年度以降、いずれも最終損益は赤字であり、09年度末の繰越損益金は▲2,500万円で債務超過の状態が続いている。ただし、コスト削減策によって利益率は改善傾向。
- ・建物設備の所有者である町に対して支払うべき、リース料（減価償却費相当額）は、厳しい経営状況にあることから減免措置を受けている。

40

(2) (株)Mの評価と事業展開の課題

□ 地域における評価

- ・(株)Mでは、町内の稲作農業の振興ばかりでなく、「会社それ自体が地域社会の一員である」との考え方から、商品の配送時等に地域の独居老人の安否確認を行うこと等も実施しており、地域住民からは第三セクターとして同社が存在していることに対し、**一定の理解を得ていると自己評価**。
- ・町からは、発芽米そのものが高価な割には食味が良い訳ではなく、生活習慣病の予防効果をすぐに実感できないこともあり、同社の事業活動に対して、**必ずしも好意的な意見ばかりではない**といった指摘もある（町議会でも、町が機械設備へ高額な投資を行った経緯もあり、同社の経営の先行きに対する懸念の声も聞かれる）。

□ 事業の展開に向けた課題

- ・(株)Mでは、①原材料仕入先の見直し等製造コスト抑制、②ネット販売等直売比率の拡大、③米関連商品だけでない新たな加工品の開発等を課題と認識。これら課題の克服によって、早期に売上高5,000万円を確保し、会社の収支を黒字に転換することが目標（収支の改善を急ぐ背景には、2010年の町長選で、町長が交替し、前町長の体制下で進められ発芽米事業に対し、見直しの気運が高まっていることもある）。
- ・町は、国の緊急雇用対策が終了した以降は、現在派遣している2名分の人件費分を独自に拠出する考えはなく、同社は、2011年度末までに、**少なくとも2名分の人件費を賄うだけの売り上げを確保**する必要がある。
- ・町と同社では、健康食品向け原料としての発芽米の供給や、発芽米をさらに米粉に加工して需要開拓するなどの方策を検討。発芽米の販売が浸透していない首都圏を中心に、**販売先の開拓**を強化する方向。

41

(3) 町内の第三セクターのあり方と支援方策

- ・町内には、農産物の加工販売のほか、道の駅やスキー場、飲食店など観光施設の運営を行っているもう一つの第三セクター「(株)N」がある。(株)Nは、2006年度以降3年連続で赤字となった後、09年度は黒字に戻しているが、10年度は再び赤字に転落する可能性が高い（高速道路無料化実験によって国道の通行量が大きく減少し、売り上げの減少が続いているため）。
- ・町としては(株)Mが現状と同じ赤字状態が続く場合には、事務所スタッフの一部を(株)Nに移管することにより、販売管理費を圧縮することが検討されており、状況によっては全部を吸収合併する**組織統合**もあり得るとの考え。
- ・これら町の思惑とは別に、同社は近隣にある機械利用組合と連携を強め、将来的には農業生産（集落営農）に進出したい意向も持っている。
- ・町内の二つの第三セクターの経営状況もあり、N町では**将来的に両第三セクターの統合**が現実味を帯びてきている。しかし、その場合であっても、統合後の第三セクターの経営力を強化する必要があり、国、県による特別の支援金制度を望む声強い。
- ・「発芽米」への取組は、地域の生産量に占める取扱米割合が5~6%程度にとどまっている現状では、地域全体への活性化の波及度合いは決して高いものとは言えない。同社はまだ創業期にあるため、**当面は加工技術や発芽米としてのブランド確立、販売網の整備などが課題**となっているが、中長期的な視点から持続可能な経営に向けたビジネスモデルを、いかに早期に構築できるかが今後の成否のカギを握っている。

42

Ⅲ-6. 市町村合併後に新設された農業公社の設立意義と活動状況 —鳥取県D町「(財)D恵みの里公社」の事例— 【Cタイプ】

(1) (財)D恵みの里公社の概要

□ 設立の背景と経緯

- ・D町では、3町合併に伴い2006年にまちづくりの基本となる地域振興計画を策定。同計画では「観光業と農林水産業を基幹産業として、地域ブランドの育成を図ることにより、産業・雇用・所得の活性化を目指す」ことを目標に、「観光・交流・集客」と「農林水産・特産品・食」の二つの領域において民間企業や住民の活動を牽引する機関が必要とされ、前者については旧町の観光協会の再編、後者についてはD恵みの里公社の設立が行われた。
- ・このような経緯により、(財)D恵みの里公社は、**2007年**に(財)D町地域振興会を母体として、商号・事業内容・寄付行為(定款)を変更して設立(その際に、出資金を200万円から300万円に増額、全額を市が出資)。前身の(財)D町地域振興会は、宿泊施設やスポーツ施設の管理を行っていたが、現在では他の民間業者に管理管されている。

□ 活動状況

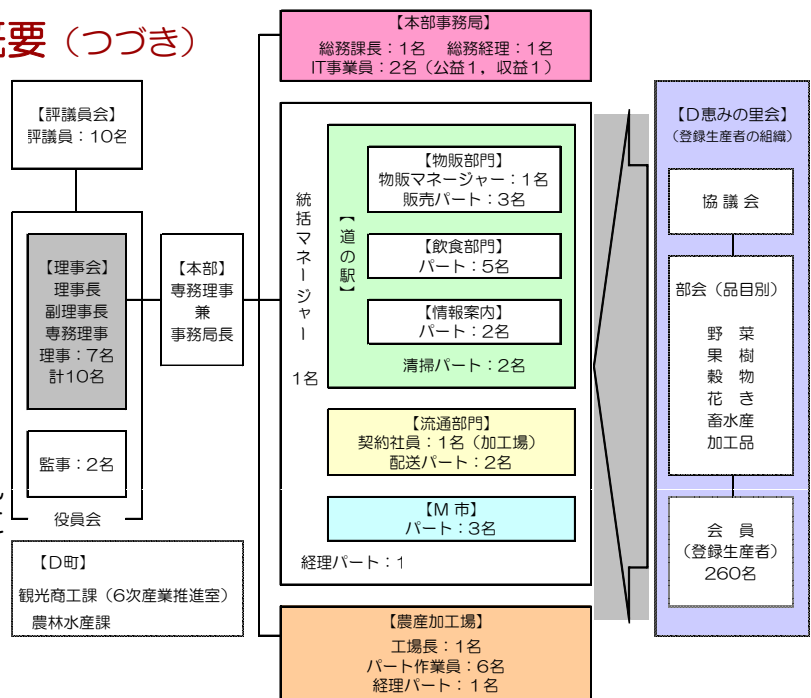
- ・理事10名、監事2名の12名で役員会を構成(理事長は町長)。職員数(2010年9月時点)は、正職員7名、契約社員1名、臨時雇用25人の計**33名**。従業員の配置は、公社本部事務局に4名、販売部門に21名、農産加工場に8名。農産加工場の新設もあり2010年3月時点から9名増加。

43

(1) (財)D恵みの里公社の概要 (つづき)

□ 活動状況 (つづき)

- ・公社の収益部門は、「道の駅」における物販と食堂営業、JR線M駅の事務室を活用した直売所である「M市」、スーパーマーケット等に対する販売を行う「流通部門」の三つの販売部門で構成。
- ・公社に出荷する登録生産者の組織として、2010年度より、D会(会員260名)が立ち上げられている(6部会があり、各部会代による協議会が作られている)。
- ・事業の中心は、「道の駅」の**管理・運営**。「公共部門」, 「物販・部門」, 「食堂部門」に分けられる。開業後1年間の延べ利用者数は約20万人。



第3-4図 (財)D恵みの里公社の組織体制

資料: 会社資料より作成

- ・公共部門は、町の一般財源からの指定管理料による光熱費や消耗品費等の経費負担とふるさと雇用再生特別交付事業による人件費負担により運営。
- ・物販部門は、地元の農産品や加工品を直売所方式で販売する委託販売、地元メーカーから仕入れた加工品やJAから仕入れた果物を販売する仕入販売の両方。

44

□ 活動状況（つづき）

- ・ 地場農畜水産物の有効活用を図るため、処理加工施設「手作り工房」を建設し、2010年4月より施設管理業務の委託を受け、**加工食品の開発**を進めている。事業費は、21,048万円（国補助：農山漁村活性化プロジェクト支援交付金10,524万円、合併特例債9,696万円、一般会計827万円）。

□ 収支状況

- ・ 2009年度の総収入は約246百万円（事業収入が約205百万円、補助金等が約39百万円）、総支出は約249百万円（商品の仕入原価が約148百万円、人件費や事務費等の販売管理費が約94百万円）であり、差し引きで**約3百万円の赤字**。
- ・ 売上額は、「道の駅」での町内産品等の販売が約73百万円、道の駅の食堂売上が約33百万円、スーパー等への流通売上が約65百万円、M市の売上が約32百万円。流通部門でのみ約10百万円の赤字。
- ・ 公社の収入の約16%（約39百万円）は補助金収入。その大半は、D町からの指定管理料等（緊急雇用対策等含む）。

(2) 第三セクターの役割と町の支援

- ・ 町は公社に対し、「地域ブランド」を確立し、町内の一次産品を加工し販売先を確保することで、**農業を中心とした町内産業の底上げと雇用の拡大**を期待（現時点で2億円規模の事業収入と30名規模の雇用機会を創出）。
- ・ 町は、これまで合併特例債を活用することにより、「道の駅」や「手作り工房」等の関連施設の建設を推進。
- ・ 町の財政も厳しい状況にあり、今後は**委託管理料を徐々に下げていく方向**。公社の経営が自立することを期待。

45

(3) 運営・経営上の課題と支援方策

- ・ D恵みの里公社は、設立後まだ間もないこともあり、ようやく「道の駅」や農産加工場等関連施設のハード面で整備が一段落し、これから事業が本格的に展開する段階に到達したところ。今後、公社の事業を軌道に乗せて経営の安定化を図り、将来的に独立採算を達成するためには、以下の課題がある。
- ・ 第1に、収益を生み出す商品開発。これまで多様な品目を手探りで生産して販売を開始しているが、その中から**主力となる商品を選定**することが必要。
- ・ 第2に、材料調達から加工までの生産体制の確立。特に、農産物については、品目的にも品質的にもばらつきが大きいので、新たに組織化したD会と協力し、高品質な農産物の生産に計画的に取り組み、**「手作り工房」へ原材料を安定的に供給**することが必要。
- ・ 第3に、販路の開拓。「手作り工房」で生産される加工食品の販売について、新規取引先の開拓、インターネット通信販売、町内スキー場等の近隣観光施設での提供等により**需要を拡大**していくことが必要。
- ・ 町はこれら課題に対応した適切な支援を行って行くことが重要。ハード面の整備が終了した現段階においては、販路拡大のための企業とのマッチング、他の道の駅との間の連携に対する支援、人材育成等、**ソフト面における支援**が求められる。
- ・ 加えて、安定した商品生産および販売のために、**農業生産者の組織化、生産技術および出荷等に対する支援**も引き続き必要。

46

IV. 中山間地域における農業振興型市町村第三セクターの課題と展望

(1) タイプ別にみた第三セクターの特徴

① Aタイプ（農地保全事業のみ実施）

【全国郵送調査の分析から】

- 1990年代に設立された第三セクターが過半を占めるが、1984年以前のものも1割強ある。組織形態は「有限会社」がやや多いが、「財団法人」や「社団法人」もそれぞれ2割程度存在し多様である。
- 事業範囲は「合併前の旧町村」（新市町村の一部）を対象とし、農作業受託を中心に活動するものが多く、第三セクターが地域農業の担い手不足を直接補う役割を果たしている。
- 約3分の2が「収益性が低い」ことを課題に挙げており、収支状況が「黒字」の第三セクターは4割にとどまっている。「自治体からの支援不足」を指摘するものが、他のタイプに比べ多い。
- 今後の事業展開の意向については、「農地保全事業」は消極的（現状維持）な傾向がうかがえるが、「農畜産物の加工・販売事業」を新規に導入したいとするものが3割存在し、収益性を向上させるために農業関連事業への参入を希望する第三セクターが少なくない。

47

(1) タイプ別にみた第三セクターの特徴（つづき）

① Aタイプ（農地保全事業のみ実施）（つづき）

【実態調査から】

- (有)KH町公社のみが該当。同公社は、農地法の改正を受けて、作業委託農家からの要望が強かった農地貸借へと転換し、公社自らが農業経営（32ha）に乗り出す方向へと舵を切った。しかし、引き受ける農地が旧町内に分散していることに加え、圃場の条件も悪く（圃場数が274筆、平均11a）、効率的な農業経営を行うのは難しい状況にある。農地や作業の利用調整を図り、農業部門における収益性をいかに高めていくかが大きな課題となっている。

② Bタイプ（農地保全事業と農業関連事業の両方を実施）

【全国郵送調査の分析から】

- 1990年代に設立されたものが6割を超え、「財団法人」の形態をとるものが約3分の1を占める。収支状況はAタイプと同様に「黒字」のものが半数に満たないが、事業範囲は「合併後の市町村範囲」（新市町村の全域）とするものが過半を占める。多くの第三セクターが「市町村の施設や事業の管理受託」を実施。
- 経営上の課題として「収益性の低さ」を指摘するものが6割と多く、「資金不足」と回答したのも4割程度存在。「農畜産物の加工・販売事業」を拡大したいとするものが6割強ある。

48

(1) タイプ別にみた第三セクターの特徴 (つづき)

② Bタイプ (農地保全事業と農業関連事業の両方を実施) (つづき)

【実態調査から】

- (財)M町農業公社, (財)Wふるさと振興センター, (財)KC農業公社および(株)Gの四つが該当。ただし, 農地保全事業, 農業関連事業への取組方には違いがあり, 総合的な事業展開をしている(財)Wふるさと振興センターおよび(財)KC農業公社に対し, (財)M町農業公社はどちらかと言えば**Aタイプ**, (株)Gは**Cタイプ**に近い性格を有する。
- 四つの第三セクターに共通する問題として, **指定管理者制度の導入によって市町村等からの事業や施設の管理受託業務が不安定**となっており, 少なからず第三セクターの運営(安定した収入源の確保)に影響を及ぼしている。
- 第三セクターの**統合問題を抱えているものが多い**のも特徴。(財)KC農業公社は, 市町村合併を機に二つの農業公社(旧町単位)が統合された事例であり, 京都府KT町の(財)M町農業公社と(財)Wふるさと振興センターは将来的な統合(未調査のもう一つの農業公社を加えて)を検討中の事例。前者は, 合併前の二つの農業公社の性格の違いから未だに十分な調整が図られないままで運営されていること, 後者は, 公社の活動状況に大きな差があることから, 統合に関する考え方に温度差があり, 公益法人改革の影響もあり**取組が進展していない**。

49

(1) タイプ別にみた第三セクターの特徴 (つづき)

③ Cタイプ (農業関連事業のみを実施)

【全国郵送調査の分析から】

- 2000年以降に設立された**比較的新しいものが約4分の1**を占める。「株式会社」の形態をとるものが7割を占め, 収支状況が**「黒字」であるものが6割を超える**。
- **「都市との交流事業」や「市町村の施設や事業の管理受託事業」を行っている第三セクターの割合が高い**。
- 第三セクターに期待されている役割として「雇用機会」を挙げたものが3割程度存在するほか, 4分の1強が「独立採算の事業体」と回答。農業部門だけにとどまらず, 地域の活性化に寄与していく役割が強い。

【実態調査から】

- (株)Mと(財)D恵みの里公社が該当。地元農畜産物の加工, 製造, 販売に特化した両第三セクターは, 地元における雇用の場としての役割は大きいものの, **販路の拡大や新商品の開発が共に大きな課題**。
- 農地保全や担い手育成といった事業を行わないこのタイプの第三セクターが, 加工・販売部門の収益を安定的に得続けることができるならば(機械施設費の償還や更新の積み立てを行うことが可能であるならば), 第三セクターの形態であり続ける理由は希薄となり, **民営化の方向へと向かっていく可能性大**。

50

(2) 中山間地域の第三セクターが抱える課題と支援方策

- 中山間地域における「農業振興型市町村第三セクター」は、**タイプによって地域での役割は異なるものの、いずれも農業・農村の活性化に重要な役割**を果たしている。なかでも、後継者のいない高齢農家等の農作業や農地管理を直接引き受けている第三セクター（**Aタイプ**および**Bタイプ**）は、少なくとも**新たな農業担い手が誕生するまでの間は、地域になくってはならない存在**。
- 「農地保全事業」を中心とするこれら第三セクターは、収益性を高めていくことが最大の課題であるが、零細な圃場が管轄区域に分散し拡大することが最大の制約要因。
 - ➡ **農地や作業の利用調整機能を強化**して可能な限り農地や作業の集積を図っていくとともに、場合によっては、地域で保全すべき農地の線引き（**農地利用のゾーニング**）も検討する必要。
 - ➡ 経営状況を改善するためには、収益部門となり得る**地元農畜産物の販売や加工事業の取り込み**や拡充も一つの方法。
- 「農地保全事業」と併せ、集落営農の組織化や農地の面的集積による個別経営の営農支援、Uターン者の就農支援等、地域における**新たな担い手を創出するための取組に積極的に関与**することも求められる。

51

(2) 中山間地域の第三セクターが抱える課題と支援方策（つづき）

- 担い手育成事業は農地保全事業と同様に収益が見込めない事業であること（地域にとって公益性は高い）、農業関連事業の新規導入には施設や機械等に莫大な初期投資を必要とすることから、いずれも、**国や県からの財政的支援が必要**。
- 「地元農畜産物の加工や販売事業」を主要業務とする第三セクター（**Cタイプ**および**Bタイプ**の一部）は、**商品開発や販路の確保が課題**となっているものも少なくないが、農業の6次産業化推進の実行部隊として、さらには就業機会の少ない**中山間地域での貴重な就業の場**としての役割は大きい。加えて、これら事業と組み合わせられて実施されている「都市住民等との交流事業」等を通じて、**地域の活性化にも大きく寄与**。
- これら第三セクターは、設立後20年近くを経過したものが多く、施設のメンテナンスが必要となっているが、これら資金の調達に苦慮しているところが多い（**Bタイプ**についても同様）。
 - ➡ 市町村等の財政状況が厳しく、出資者から資金を募ることも困難な状況下では、これら第三セクターが利用する**施設や機械**（所有者は市町村の場合が多い）の**更新費用に対する県や国の積極的な補助や融資**も検討されるべきであろう。

52

(2) 中山間地域の第三セクターが抱える課題と支援方策（つづき）

- 各タイプの第三セクターともに共通して、「指定管理者制度の導入によって今後の第三セクターの運営が不透明になった」との意見が多数寄せられた。**安定した収入源である市町村等からの受託事業の見通しが立たないことが、第三セクターの運営をより不安定なものとしており、早急な対応が求められる。**
- 常に**公益性と収益性のバランスを意識しながら事業展開**していくことが需要。収益性のみにとらわれた事業運営は、農地の保全・管理、担い手育成といった収益の得にくい部門の切り捨てにもつながりかねず、当該市町村の農業・農村の将来方向をも左右しかねない。
- 平成の市町村合併から概ね5年以上経過した現在でも、第三セクターの活動範囲と市町村の範囲が一致しないものが未だに多い（旧市町村単位のままで活動する第三セクターが多い）。**市町村合併の様態に応じて、第三セクターの展開方向を考えていくことも重要**であり、例えば、広域市町村合併によって都市部と農村部が結合したところでは、農業・農村に対して関心の低い都市住民の理解を得るために、新たに**住民参加型の取組を強化**していくことも一つの方法であろう。

○ 参画研究員

橋詰 登 杉戸克裕 江川 章 高岸陽一郎 木村俊文

End

ご静聴ありがとうございました。