

農村活性化プロジェクト
研究資料 第4号

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

平成24年2月

農林水産政策研究所

本刊行物は、農林水産政策研究所における研究成果をまとめたものですが、学術的な審査を経たものではありません。研究内容の今後の一層の充実を図るため、読者各位から幅広くコメントをいただくことができれば幸いです。

まえがき

本研究資料は、平成 21 ～ 23 年のプロジェクト研究『多様な主体との連携による農村地域の再生に関する研究』（平成 22 年度までは『効果的な農村活性化に向けた多様な主体との連携モデルの構築』という名称で実施）の中で行った「森林・農地資源の管理を担う第三セクターの役割と農村活性化効果」の研究成果を取りまとめたものである。

本研究は、農林水産省農村振興局中山間地域振興課からの要請を受け実施したものであり、市町村合併の進展や自治体財政状況の悪化等によって市町村第三セクターを取り巻く社会・経済情勢が大きく変化している中で、農地や森林の保全、農林業の担い手育成といった公益性の高い事業に取り組んでいる中山間地域の市町村第三セクターの現状と課題、今日的な意義と役割、今後の展望等を明らかにすることを目的としている。

本研究資料は、タイプの異なる「農業振興型市町村第三セクター」（6 市町村 7 組織）の実態調査結果を中心に取りまとめたものであり、初年度に実施した全国郵送調査の結果を取りまとめた『中山間地域において森林・農地資源の管理を担う第三セクターの現状と動向』（農村活性化プロジェクト研究資料 第 1 号、2010 年 9 月刊行）と併せ、多くの困難を抱えながら中山間地域農業・農村の振興に重要な役割を果たしている第三セクターの組織運営や、中山間地域の活性化を図っていく上での各種施策の検討にご活用頂ければ幸いである。

なお、最後に、本研究の郵送調査および実態調査にご協力頂いた市町村第三セクター、ならびに実態調査を行った第三セクターの所在する市町村の関係者の皆様に、深く感謝申し上げます。次第である。

平成 24 年 2 月

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

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

目 次

	ページ
1. 課題と構成	1
(1) 研究の背景	1
(2) これまでの研究動向	2
(3) 研究の課題・方法と本資料の構成	4
2. 農業振興型市町村第三セクターの特徴——郵送調査の二次分析から——	6
(1) 活動状況による第三セクターのタイプ分け	6
(2) タイプ別の組織的特徴	6
(3) 事業活動と活動範囲	10
(4) 第三セクターへの支援状況と期待されている役割	12
(5) 運営・経営上の課題と今後の展開方向	13
3. 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	17
——(有)KH町公社（広島県KH町）の事例——【Aタイプ】	
(1) 公社が所在する地域の概要	17
(2) 公社の活動状況	18
(3) 公社の活動に対する市町村合併の影響	21
(4) 公社の役割と抱える課題および対応方策	21
4. 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	24
——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) KT町の概要と第三セクターの取組	24
(2) M町農業公社の取組と課題	25
(3) Wふるさと振興センターの活動実態と課題	29
(4) 公社再編の課題と展望	33
5. 市町村合併に伴う農業公社統合の実態と将来展望	35
——(財)KC農業公社（岡山県KC町）の事例——【Bタイプ】	
(1) 地域および地域農業の概要	35
(2) KC農業公社の概要	36
(3) KC農業公社が実施する事業	38
(4) KC農業公社の収支と将来展望	43

6. 「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	46
——株式会社G（福岡県A S市）の事例——【Bタイプ】	
（1）地域の概要	46
（2）第三セクターの活動状況	47
（3）第三セクターの役割と市の支援状況	51
（4）運営・経営上の課題と支援のあり方	52
7. 「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	53
——株式会社M（山形県N町）の事例——【Cタイプ】	
（1）N町の概要	53
（2）N町における農林業の概要	54
（3）第三セクター(株)Mの概要	55
（4）第三セクター(株)Mの評価と事業展開の方向	57
（5）第三セクターのあり方と支援方策	58
8. 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	60
——(財)D恵みの里公社（鳥取県D町）の事例——【Cタイプ】	
（1）地域の概要	60
（2）第三セクターの活動状況	61
（3）第三セクターの役割と町の支援状況	66
（4）運営・経営上の課題と支援のあり方	66
9. 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	68
（1）Aタイプ（農地保全事業のみ実施）の第三セクターの特徴	68
（2）Bタイプ（農地保全事業と農業関連事業の両方を実施）の第三セクターの特徴	70
（3）Cタイプ（農業関連事業のみ実施）の第三セクターの特徴	71
（4）中山間地域の第三セクターが抱える課題と支援方策	72

〔執筆分担〕

橋詰 登（農業・農村領域主任研究官）	1.	2.	3.	9.
江川 章（農業・農村領域主任研究官）	4.			
高岸陽一郎（政策研究調査官）	5.			
杉戸 克裕（農業・農村領域主任研究官）	6.	8.		
木村 俊文（前農業・農村領域主任研究官，現農林中金総合研究所）				7.

1. 課題と構成

(1) 研究の背景

わが国の農山村地域では、そこに居住する人々の農林業の営みによって、国土・自然環境の保全や水源のかん養といった役割が果たされてきた。しかし、1980年代後半頃から加速し始めた農山村における人口減少と高齢化の並進は、とりわけ生産・生活条件が劣る中山間地域において、耕作放棄地の発生や管理されない森林の増加を招き、多面的機能の低下とともに地域社会の存続すら懸念される事態を生み出した。

このため、1990年代に入ると、農林業の担い手不足が深刻化した中山間地域の自治体を中心に、地域の農地や森林を保全していくことが喫緊の課題となり、農林業の振興を通じたこれら事業の実施は高い公益性を持つものとなった。しかし一方で、中山間地域であるがゆえの生産条件の不利性から第一次産業の収益性は総じて低く、新たな農林業の担い手形成や民間企業の参入は極めて厳しい状況にあったことから、市町村自らが出資する農林業公社等（農林業の振興や地域活性化を図ることを目的とした市町村第三セクター）が農協や森林組合などの農林業関係団体の協力を得て続々と設立された。

ところが、2000年代に入って進められた平成の市町村合併は、これら動きを一変させた。第三セクターを設立していた小規模な中山間自治体の多くが、市町村合併する中で、地方都市に吸収合併（いわゆる「都市・むら合併」）されたところでは、第三セクターが確固とした存立基盤を失い、小規模な町村同志が合併（いわゆる「むら・むら合併」）したところでは、合併しなかった町村と同じように、自治体の組織や財政の合理化によって、第三セクターへの支援が大きく後退するといった事態も生まれている。

このように、社会・経済情勢が大きく変化する中で、やむにやまれぬ状況下で設立されたこれら市町村第三セクターが現在どうなっているのか、存続状況を含めてその活動実態が注目されるところであるが、後に触れるように、近年、これらを取り上げた研究成果はほとんど見当たらなくなっている。農林業の担い手不足や農林地の荒廃が止まってない中山間地域では、これら第三セクターの必要性がなくなったとは考えにくく、むしろ地域農林業の担い手や地域活性化の中核組織として、その期待はより高まっていると考えられる。

そこで、2009～2011年度において実施したプロジェクト研究『効果的な農村活性化に向けた多様な主体との連携モデルの構築』（2011年度は『多様な主体との連携による農村地域の再生に関する研究』に名称変更）の中で、「森林・農地資源の管理を担う第三セクターの役割と農村活性化効果」という課題を設定し、農林業振興に取り組む市町村第三セクターの現状と活動実態を踏まえた支援のあり方、さらにはこれら第三セクターを活用した中山間地域の振興方策を検討することとした。

なお、本研究は、農林水産省農村振興局中山間地域振興課からの要請を踏まえて、上記プロジェクトの中の、第三セクター研究チームで計画し、同課の協力を得て実施したもの

である。

(2) これまでの研究動向

農業・農村振興に取り組む市町村第三セクター、いわゆる「市町村農業公社」等が 1990 年代に入って急増したのは、この時期に政策的な後押しが集中したという背景がある。その一つは、1990 年に制定された「新過疎法」（過疎地域活性化特別措置法）であり、この中で市町村第三セクターへの出資が過疎債の対象に含まれることとなった。二つ目は、1991 年に行われた「山村振興法」の改正であり、森林や農用地の保全に関する事業や地元農林産物の加工・販売等を実施する市町村第三セクターに対する課税の特例とそれに伴う地方税減収額に対する市町村への補填である。そして三つ目は、1992 年に実施された「農地法施行令」の改正によって、第三セクターである「市町村農業公社」が農地保有合理化法人の資格を有することが認められたことである。これによって、市町村農業公社が農地を中間保有することができるようになり、地域の農地資源を維持・管理するために、自らが直接的に農業生産にかかわることが可能となった。

これら三つの制度改正を背景に、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においては、1990 年代の半ばに続々と市町村農業公社が設立され、地域における農地管理の担い手として期待が高まった。それに伴って、研究サイドでも、これら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、なかでも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竹山〔6〕、谷口〔7〕、村山〔12〕、山田〔14〕等、数多くの事例報告がなされる。さらに、これら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ている。ここでは、その中から代表的な先行研究として、守友〔13〕、小田切〔3〕、柏〔4〕、仁平〔9〕、長濱〔8〕を取り上げる。

まず、守友〔13〕は、近畿、中国の中山間地域での第三セクターの分析から農業・農村に関連する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」の二つに分け、特に前者においては、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いている。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に、常に相対化しながら見ていく必要性が強調されている。

さらに、柏〔4〕は、市町村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し、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」（家族経営に代替して直接農地管理を実施）、展開型中山間地域でのそれを「担い手支援型」（地域の個別経営や法人経営を支援）とに細分した上で、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

一」を今後の理念型として提示している。

他方、小田切〔3〕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（農産物加工・販売、特産品開発、観光関連事業等）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類型に分類し、調査事例を踏まえつつそれぞれの類型の性格や特徴を明らかにした上で、その発展方向を検討している。そして、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、市町村農業公社は、市町村「政治」に翻弄されやすい性格を持っており、「政治」に左右されない条件整備が必要であることも指摘している。

また、仁平〔9〕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、公社の役割や受託農作業等の管理や各事業部門の運営のあり方等を、豊富で詳細な実態調査に基づき検討している。このなかで仁平は、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、公社抜きで地域の農地保全是考えられない状況にあり、北陸の中山間水田地帯における農業公社は、今後も中長期的に不可欠な存在であると評価するとともに、①農業公社自身の経営収支改善の取組、および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、②農協との連携強化の必要性、③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、④平成の市町村合併への対応を、市町村農業公社の今後の課題と指摘している。

さらに長濱〔8〕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、農地管理を担う市町村農業公社等の第三セクターの意義と限界について論じており、その結論は、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している。ここでの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している。

このような、当時活動していた市町村農業公社を「過渡的形態」と捉える考え方は、他にも多くの報告で共通しており、例えば、宇佐美〔1〕は、農地管理を行う第三セクターを地域営農集団や専門的な担い手が育つまでの条件づくりを行う過渡的機関と位置づけており、小田切〔2〕は、中山間地域農業の実態から展望される農業公社は、作業受託によって家族経営を補完する機能と「中継的」に家族経営を代替しながら新たな担い手を作る機能が同時に求められているとしている。

なお、このほかにも、農地や森林の管理を行う全国の市町村農業公社を対象にアンケート調査を実施し、その結果をとりまとめたものとして農林水産省農村振興局農村政策課〔10〕が、農業公社の経営収支の分析によって収益性の低い公社の経営実態や経営上の問題点を指摘したものとして、前述した仁平〔9〕のほかに、鈴木〔5〕、松岡〔11〕等

の研究成果があるが、これらも平成の市町村合併前の市町村農業公社に対する研究成果であり、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対する研究成果はほとんど見られなくなっている。

(3) 研究の課題・方法と本資料の構成

本研究では、上記先行研究を踏まえながら、振興山村地域内において農用地の保全事業や地元農産物を使った加工・製造・販売事業等を実施する第三セクター（以下、「農業振興型市町村第三セクター」という。）を対象に、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・経済情勢が激動する中での活動状況の変化や運営上の課題等を明らかにし、農業振興型市町村第三セクターの今日的な意義と役割、さらには今後の展望を明らかにすることを課題とした。

このため第1に、振興山村地域内で農林業振興（農林地の保全事業を含む）または地域間交流事業を実施している第三セクターの全数を対象とした意向等調査（郵送調査）を実施し、事業実施状況、市町村からの支援状況、外部組織との連携状況、運営および経営上の課題と今後の意向等を明らかにした。この調査は、2009年の「振興山村地域において農林業振興等に取り組む第三セクターリスト」（農林水産省農村振興局）に基づき、全客体についての往復郵送調査を2009年8月に実施した。調査票の配布件数517に対し、有効回答件数は340（有効回答回収率65.8%）であった。なお、郵送調査の一次集計結果とその概要については、農村活性化プロジェクト研究資料第1号『中山間地域において森林・農地資源の管理を担う第3セクターの現状と動向』（農林水産政策研究所、2010年9月刊行）を参照されたい。

第2に、上記調査結果を用いて農業振興型市町村第三セクターのタイプ分けを行った後、代表的なタイプの中から七つの調査先を選定し、郵送調査では得られなかった第三セクターの設立経緯や事業展開状況等に加え、地元農林家や行政機関との関係、地域に対する社会・経済的効果（農林業生産、雇用、公益的機能の発揮等）等について現地実態調査を実施した。

本研究資料は、この現地実態調査の報告を中心に、前述した郵送調査結果の補完的な分析（2次分析）を加えたものであり、構成は以下のとおりである。

まず2.で、農業振興型市町村第三セクターの活動実態を、郵送調査結果の分析から接近する。その場合、実施事業種類の違いが、第三セクターの活動実態を大きく規定していると考えられることから、事業種類タイプの違いを踏まえた分析を試みる。

続く3.～8.では、6市町村七つの第三セクターの現地調査結果を示す。第三セクターの設立経緯から今日までの活動状況の変遷はもとより、市町村担当者からの聞き取り調査も踏まえ、市町村内における第三セクターの今日的な位置づけやその役割、今後の運営方法等を整理する。

そして最後の9.では、全国郵送調査の分析と現地調査の結果を総括した上で、農業振興を通して農地保全等の公益性の高い事業に取り組む農業振興型市町村第三セクターの現

状と運営上の課題，今日的な意義と役割，今後の展望等を整理し，まとめとする。

(橋詰 登)

参考・引用文献

- 〔1〕 宇佐美繁「担い手問題の諸相と農業経営体」，農業と経済 第57巻第11号，1991年10月
- 〔2〕 小田切徳美『日本農業の中山間地帯問題』，農林統計協会，1994年
- 〔3〕 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
- 〔4〕 柏雅之『現代中山間地域農業論』，御茶の水書房，1994年
- 〔5〕 鈴木源太郎「市町村農業公社における水稻作業受委託の収益性分析」，1994年度日本農業経済学会論文集，2004年11月
- 〔6〕 竹山孝治「市町村農業公社の設立と運営上の課題」，兒玉明人編『中山間地域農業・農村の多様性と新展開』，富民協会，1997年
- 〔7〕 谷口憲治「中山間地域における農業公社の展開要因と自治体農政の役割ー広島県の農業公社を事例にー」，1996年度日本農業経済学会論文集，1996年9月
- 〔8〕 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
- 〔9〕 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
- 〔10〕 農林水産省農村振興局農村政策課『平成14年度森林・農用地の保全事業等を行う第三セクターの育成方策調査報告書』，2003年
- 〔11〕 松岡淳「市町村農業公社の農作業受託事業における収支の実態と改善可能性」，農林業問題研究第39巻第2号，2003年9月
- 〔12〕 村山元展「地域農業構造政策と市町村農業公社」，土地と農業28，1998年3月
- 〔13〕 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
- 〔14〕 山田正美「市町村農業公社が中心となった農地保全への取り組みー福井県池田町を事例としてー」，農政調査時報509，1999年2月

2. 農業振興型市町村第三セクターの特徴 ― 郵送調査の二次分析から ―

(1) 活動状況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、極めて多様であることが既に先行研究で指摘されており、組織の性格や特徴、今後の展開方向を検討する上で様々な第三セクターの類型化が試みられている。本研究において 2009 年度に実施した全国の市町村第三セクターに対する郵送調査は、振興山村地域内において、①森林・農用地の保全事業、②地元農林産物を使った加工・製造・販売事業、③その他、農林業の振興に関する事業、④ 都市との交流等の地域間交流事業、のいずれかを実施（実施予定を含む）しているものを対象としており、極めて幅広く、様々な形態の市町村第三セクターが混在している。

そこで、本研究資料では、論点を明確にするため、上記①、②のうち農業関係の事業を行う市町村第三セクター（以下、「農業振興型市町村第三セクター」という）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、①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（**Aタイプ**）、②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（**Bタイプ**）、③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（**Cタイプ**）の 3 タイプに分けた。

前述した守友の分類⁽¹⁾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⁽²⁾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」と位置づけることができよう。

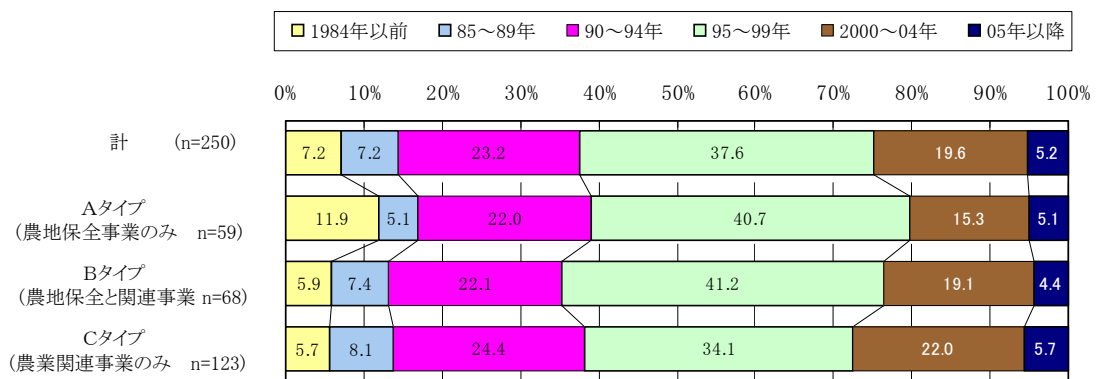
以下では、A～Cの三つの類型別に意向等調査の抽出・組替集計を行い、農業振興型市町村第三セクターのタイプ別の性格や特徴を明らかにする。ちなみに、抽出した農業振興型市町村第三セクター数は全部で 250 であり、Aタイプが 59 (23.6 %)、Bタイプが 68 (27.2 %)、Cタイプが 123 (49.2 %) である。

(2) タイプ別の組織的特徴

1) 設立年次

始めに、農業振興型市町村第三セクターの設立年次をみると（第2-1図）、「1995 ～ 99 年」が 37.6 %と最も高く、「1990 ～ 94 年」の 23.2 %を加えると、全体の 6 割が 1990 年代に設立されていることがわかる。また、タイプ別にみても、1990 年代に設立された第三セクターの割合が各タイプいずれも高いが、この期間の前後に設立された第三セクターの割合には若干の違いがうかがえる。

まずAタイプでは、「1984 年以前」に設立された第三セクターが 11.9 %と 1 割を超えており、他のタイプに比べ比較的古くに設立されたものが多く、逆に、「2000 ～ 04 年」



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

が 15.3 %, 「2005 年以降」が 5.1 % というように, 2000 年以降に設立された新しい第三セクターはやや少ない。これに対し C タイプは, 「2000 ～ 04 年」に設立された第三セクターの割合が 22.0 % と比較的高く, 「2005 年以降」の第三セクター (5.7 %) を加えると, 3 割近くが 2000 年以降に設立されている。なお, B タイプは, 両タイプの間位置している。

2) 組織形態および代表者の属性

第2-1表から農業振興型市町村第三セクターの組織形態をみると, 「株式会社」の形態を取る第三セクターが 47.6 % と最も多く, 次いで「有限会社」が 24.0 % となっており, 全体の 7 割強を会社が占める。これに対し, 民法法人の「財団法人」は 18.0 %, 「社団法人」は 10.4 % であり, 両者合わせても 3 割に満たない。

ところで小田切は, 1990 年代に入っの農林水産関連の市町村「地方公社」の増加傾向について, 民法法人と商法法人の双方の増加が要因であるが, 1990 ～ 1992 年の増加は商法法人によりリードされたものである (この間の民法法人の伸びはほとんどみられない) のに対し, 1993 年以降はそれまで停滞的であった民法法人の急速な伸びが全体の増加要因であった⁽³⁾と分析している。この分析は 1995 年までのデータに基づくものである

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

が、少なくとも 1993 ～ 95 年当時においては、会社とほぼ同程度の数の民法法人の市町村農業公社が設立されていたことになる。

そこで、本意向等調査結果から、設立時期別に第三セクターの組織形態をみると（第2-2図）、設立のピークであった 1990 年代においては、前半、後半ともに会社が 7 割（5 割は「株式会社」）、民法法人が 3 割（「財団法人」が 2 割強）という構成であるのに対し、2000 年以降は「有限会社」の占める割合が 35.5 %へと急上昇したこともあり、会社形態の第三セクターが 9 割を占めるに至っている。このことから、

小田切が指摘した 1993 ～ 95 年での民法法人の急増は、この時期だけの一過性のものであったことがわかる。

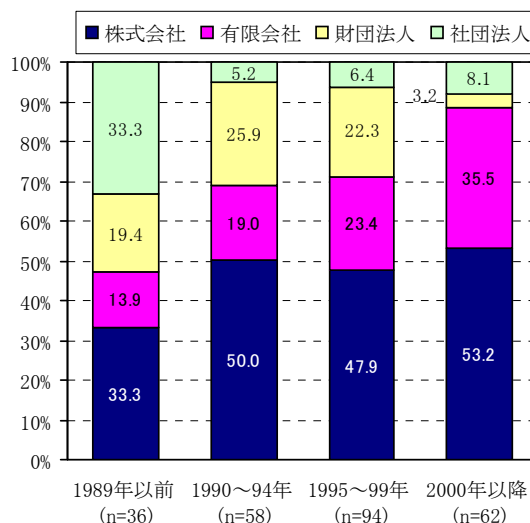
なお、同図からは、1989 年以前に設立された第三セクターの約 3 分の 1 が「社団法人」の形態をとっているといった特徴もうかがえる。

さらに、第三セクターのタイプ別に組織形態の違いがあるかどうかをみると（前掲第2-1表）、Aタイプの第三セクターでは「有限会社」の形態をとるものが 37.3 %、Bタイプでは「財団法人」が 33.8 %と最も高い割合となっている。また、Cタイプでは 71.5 %が「株式会社」となっており、「社団法人」、「財団法人」の割合はいずれも低く、実施事業の種類によって第三セクターの組織形態が大きく異なっていることがわかる。

次に、第三セクターの代表者の属性をみると（前掲第2-1表）、AタイプおよびBタイプの第三セクターでは「首長」が代表者となっているものがそれぞれ 40.4 %、47.8 %と最も高い割合なのに対し、Cグルー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 47.1 %と高い。このような、グループ間での代表者の属性の違いは、前述した組織形態の違いを反映しており、民法法人の割合が高いAおよびBタイプでは自治体の長が、「株式会社」形態が多いCタイプでは、民間から代表者を登用しているものと推察される。

3) 収支状況

農業振興型市町村第三セクターの最新決算時での収支状況をみると（第2-2表）、全体では半数強の 53.1 %の第三セクターが「黒字」となっているが、「赤字」であるものも 30.1 %存在する（残りの 16.7 %の第三セクターが「収支均衡」）。タイプ別にみると、AタイプとBタイプでは「黒字」の第三セクターが半数に満たず、それぞれ 42.1 %、43.8 %で



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

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				＜参考＞ 事業費・管理 費等の補填な しに黒字又は 収支均衡
	小 計	事業費・管理費等の補填			小 計	事業費・管理費等の補填			小 計	事業費・管理費等の補填			
		あり	なし	N.A		あり	なし	N.A		あり	なし	N.A	
計	53.1	20.9	30.5	1.7	16.7	9.2	7.5	-	30.1	13.8	15.9	0.4	38.1
Aタイプ (農地保全事業のみ)	42.1	15.8	24.6	1.8	26.3	15.8	10.5	-	31.6	14.0	17.5	-	35.1
Bタイプ (農地保全と関連事業)	43.8	18.8	21.9	3.1	23.4	12.5	10.9	-	32.8	17.2	15.6	-	32.8
Cタイプ (農業関連事業のみ)	63.6	24.6	38.1	0.8	8.5	4.2	4.2	-	28.0	11.9	15.3	0.8	42.4

資料: 第2-1図に同じ

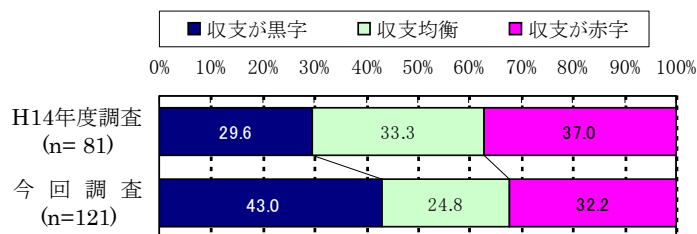
注: N. Aの11事業体を除く。

あるのに対し、Cタイプでは3分の2近くが「黒字」となっている。ただし、これら「黒字」となっている第三セクターの中には、市町村等から事業費や管理費等の補填を受けているものが少なくなく、そのような財政的支援を受けずに「黒字」となっているものに限定すると、その割合は全体で30.5%、Cタイプでも4割に満たない。

なお、AタイプとBタイプを合計した農用地保全事業を行う市町村第三セクターについては、平成14年度に類似するアンケート調査⁽⁴⁾(以下、「H14年度調査」という。)が行われており、その結果と今回の意向等調査結果(AタイプとBタイプの合計)とを比較すると(第2-3図)、「黒字」の第三セクターの割合が29.6%から43.0%へと13.4ポイント上昇しているが、「赤字」の第三セクターの割合は37.0%から32.2%へと4.8ポイントの低下にとどまっている。「黒字」の第三セクターの割合が上昇しているのは、「収支均衡」の第三セクターがある程度の利益を上げるようになり「黒字」経営に変わったと推察され(同第三セクターの割合は8.5ポイントも低下している)、「赤字」の第三セクターの多くは依然として厳しい経営状況に置かれていると言えよう。

また、今回の意向等調査からは、AタイプとBタイプの収支状況別の構成には大きな違いはなく、収益性の低い農地保全事業にのみ取り組むAタイプの第三セクターばかりでなく、収益性の低さを補うために農産物の加工・販売等の事業を併せ行っているBタイプの第三セクターにおいても、厳

しい経営状況下にあるものが決して少なくないことがうかがえる。加えて、3分の2近くが「黒字」となっている農地保全事業に取り組まないCタイプの第三セクターでも、28.0%の第三セクターが「赤字」と回答していることにも注意を払う必要がある。



第2-3図 農地保全事業を実施する第三セクターの収支状況の比較

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

(3) 事業活動と活動範囲

1) 農業振興に関する事業実施状況

農業振興に関する事業について実施事業の種類をみると（第2-3表）、全体では「地元農畜産物の販売」が 58.0 %と実施割合が最も高く、次いで「農畜産物の加工・販売」が 49.6 %、「農作業受託」が 33.2 %、「耕作放棄地の管理」が 18.8 %、「農業担い手の育成」が 18.0 %、「農地保有合理化事業」が 17.6 %の順となる。

農地保全事業を実施する第三セクターについて、H14 年度調査と比較すると（第2-4図）、「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、9.5 ポイント、6.8 ポイント上昇しており、これら農業関連事業への取組が、前述した第三セクターの収支改善に結びついた可能性が高い。

また、「農作業受託」に取り組む第三セクターの割合が 11.2 ポイント低下する一方で、「耕作放棄地の管理」が 22.1 %から 37.0 %へと 14.9 ポイントも上昇しており、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している様子もうかがえる。

さらに、今回の調査結果を第三セクターのタイプ別にみると、Aタイプでは「農作業受託」に 71.2 %の第三セクターが、「耕作放棄地の管理」に 37.3 %の第三セクターが取り組んでおり、Bタイプでは両事業にそれぞれ 60.3 %、36.8 %が取り組むとともに、80.9 %が「地元農畜産物の販売」、58.8 %が「農畜産物の加工・販売」に取り組んでいる。また、これら両タイプの第三セクターでは、「農業担い手の育成」にもそれぞれ 33.9 %、36.8 %が取り組んでいる。他方、Cタイプでは、「地元農畜産物の販売」が 73.2 %、「農畜産物の加工・販売」が 68.3 %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といった違いがある。

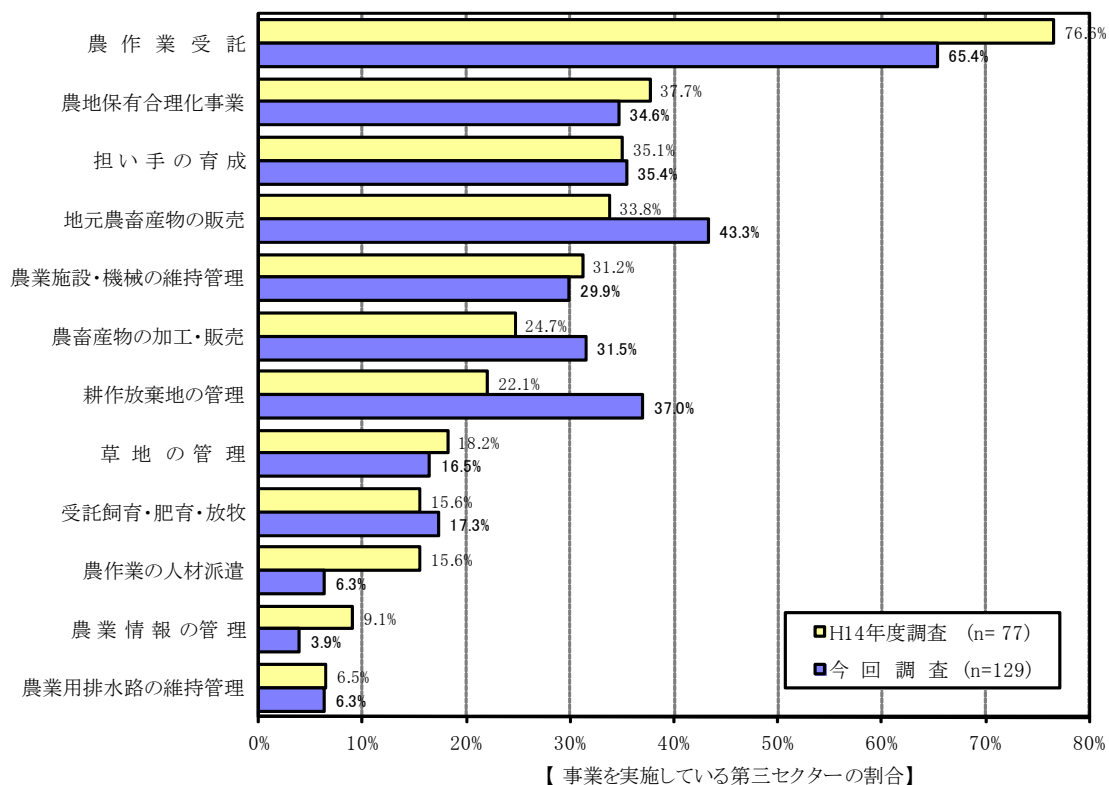
なお、現在の事業範囲も第三セクターのタイプによる違いがあり、Aタイプは平成の市町村合併前の市町村範囲である「市町村の一部」を対象に事業を行っているものが 54.2 %と過半を占めているのに対し、BタイプとCタイプは平成の市町村合併後の市町村範囲

第2-3表 農業振興等に関する事業の実施状況

(単位: %)

	農業振興に関する事業の実施状況									農業振興以外の事業の実施状況				
	実施事業の種類 (MA)						現在の事業範囲						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
	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	林業振興に関する事業	森林保全事業	林業関連事業		
計	33.2	17.6	18.8	18.0	58.0	49.6	37.7	45.8	16.5	34.0	9.2	27.6	66.8	70.7
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	18.6	15.3	5.1	35.6	48.1
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	35.3	17.6	25.0	69.1	87.5
Cタイプ (農業関連事業のみ)	-	-	-	-	73.2	68.3	34.9	47.7	17.4	40.7	1.6	39.8	80.5	71.7

資料: 第2-1図に同じ



第2-4図 農地保全事業を実施する第三セクターの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

である「市町村の全域」を対象としているもの（合併未実施の市町村もここに該当）が多く、特にBタイプでは52.9%と高い割合を占めている。

2) 農業振興以外の事業実施状況

次に、農業振興以外の事業の実施状況をみると（前掲第2-3表）、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程度（34.0%）あり、その内訳は、森林保全事業（「造林」、「間伐」、「保育作業」等）を実施するものが9.2%、林業関連事業（「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）を行うものが27.6%である。この他、3分の2の第三セクターが都市等との地域間交流事業を、7割が市町村の施設や事業の管理受託を行っている。

これをタイプ別にみると、林業振興に関する事業を行っている第三セクターの割合はAタイプで18.6%と低く、Cタイプで40.7%と高いが、これは地元農畜産物ととも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タイプに多いためである。

また、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80.5%、87.5%と最も高い。Aタイプにおいては、前者が35.6%、後者が48.1%であることから、農地保全事業をのみを専門とする第三セクターも決して少なくないことがわかる。

(4) 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をみると（第2-4表）、「支援が不十分」と回答した第三セクターの割合は 41.9 %であり、「支援が十分」とする割合（38.5 %）を若干上回っている。この差は、Aタイプの第三セクターで大きく、前者が後者の割合を 12.5 ポイント上回り、約半数の第三セクターが「支援が不十分」と回答している。

このように、自治体の支援に対する第三セクターの評価が、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。同表により、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 60.7 %の第三セクターが「支援が低下」と回答しており、「支援が充実」したとする第三セクターは 1 割に満たない。特に、Aタイプの第三セクターでは 63.8 %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。

前述したようにAタイプの第三セクターは、他のタイプに比べ安定的な収入が得られる市町村の施設や事業の管理受託等を行っている割合が低く、専ら公益性は高いが収益性の低い農地保全事業に取り組んでいるものも少なくないことから、自治体による支援の低下は、第三セクターを運営していく上での最も切実な問題と言えよう。

第2-4表 自治体からの支援状況と第三セクターに期待されている役割

(単位: %)

	自治体からの支援						第三セクターに期待されている役割（MA）							
	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	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	38.5	41.9	19.7	9.8	29.5	60.7	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）	35.7	48.2	16.1	6.9	29.3	63.8	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）	37.5	40.6	21.9	14.9	23.9	61.2	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）	40.4	39.5	20.2	8.4	32.8	58.8	11.5	5.7	36.1	12.3	69.7	78.7	45.1	

資料: 第2-1図に同じ

2) 第三セクターに期待されている役割

中山間地域の農業振興に取り組むこれら第三セクターが、地域（市町村）においてどのような役割を期待されているかをみると（前掲第2-4表）、全体では 7 割近い第三セクターが「独立採算の事業体（収益性を確保し、独立した事業体としての役割）」（67.2 %）および「雇用機会（地域での雇用を生み出す場としての役割）」（65.6 %）を挙げておりこの二つが突出している。それに次いで、「地域活性化の担い手（集落組織等と協同して、地域の活性化を担う組織としての役割）」（43.3 %）、「交流推進（都市住民等との交流等を推進するコーディネーターとしての役割）」（38.9 %）、「担い手の育成確保（新たな農林業の担い手を確保・育成する役割）」（32.4 %）、「行政の補完（保全事業等の公益活動

を担う、行政の補完としての役割)」(30.4 %)の順に回答割合が高い。これに対し、「保全事業推進(農用地・森林等の地権者を組織し、保全事業を推進する役割)」を挙げた第三セクターは14.6 %と少ない。

これら第三セクターに期待されている役割は、第三セクターのタイプによって大きく異なり、Aタイプでは、「担い手の育成確保」が「独立採算の事業体」とともに最も高い割合(56.1 %)となっており、「行政の補完」(45.6 %)も比較的高い回答割合になっている。他方、「保全事業推進」の割合(19.3 %)は、Bタイプよりも低く、農作業の受託等の直接作業を行っているにもかかわらず、地域での農地や作業の利用調整機能は、必ずしもこれら第三セクターに求められていないことがわかる。

また、Bタイプでは、「独立採算の事業体」(72.1 %)の割合が極めて高く、三つのタイプの中でも最も高い割合となっている。このほか、「雇用機会」(61.8 %),「地域活性化の担い手」(52.9 %),「行政の補完」(51.5 %)で過半の第三セクターが該当するほか、「担い手の育成確保」(48.5 %)や「交流推進」(44.1 %)も5割近く、様々な事業を実施していることを反映し、より多くの役割が期待されていることがわかる。

さらにCタイプでは、「雇用機会」(78.7 %)が突出しており、「独立採算の事業体」(69.7 %)を上回る割合となっている。「交流推進」(45.1 %)も三つのタイプの中で一番高い割合であるが、このタイプの第三セクターには、専ら地域での雇用を生み出す場としての役割が期待されていると言えよう。

(5) 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

まず、第三セクターを運営していく上での課題をみると(第2-5表)、「課題がある」と回答した第三セクターの割合は全体で96.3 %であり、「課題がない」とするものは僅か3.7 %に過ぎない。タイプ別にみても全てのタイプで9割を超える第三セクターが「課題がある」と回答しており、特にAタイプで98.3 %と極めて高い。

また、課題の内容をみると、各タイプ共通して「人材不足」の割合が高く、BおよびC

第2-5表 第三セクターの運営および経営上の課題

(単位: %)

	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

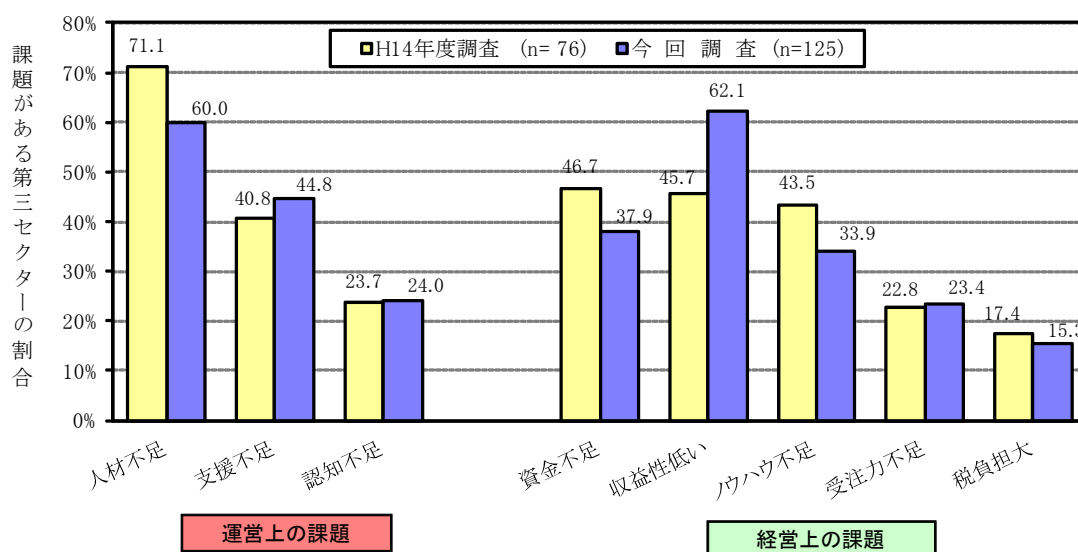
資料: 第2-1図に同じ

タイプでそれぞれ 62.1 %、62.8 %、Aタイプでも 57.6 %の第三セクターがこれを課題に挙げている。このほか、「支援不足（自治体の支援不足）」を 4 割の第三セクターが、「認知不足（事業に対する地域での認知不足）」を 3 割の第三セクターがそれぞれ課題として挙げているが、前者は農地保全事業を実施するAおよびBタイプで、後者は農業関連事業のみを実施するCタイプでその割合が高い。

次に、第三セクターを経営していく上での課題をみると（前掲第2-5表）、ここでも「課題がある」と回答した第三セクターが 95.5 %とほとんどを占め、「課題がない」とする第三セクターは僅か 4.5 %である。運営上の課題と同じように、Aタイプにおいて「課題がある」とする第三セクターの割合が 98.3 %と最も高い。

課題の内容別には、「収益性が低い（公益活動に対する収益性が低い）」が全体で 56.4 %と最も高く、農地保全事業を実施するAおよびBタイプでともに 6 割を超えている。このほか、全体では「ノウハウ不足（事業ノウハウの不足）」が 39.5 %、「資金不足（資金不足・調達が困難）」が 32.9 %、「受注力不足」が 22.2 %と続く。「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タイプでそれぞれの割合が高く、事業の実施種類の違いによるタイプごとに、第三セクターが抱える課題が異なっていることがわかる。

なお、これら第三セクターが抱える運営・経営上の課題を H14 年度調査と比較してみると（第2-5図）、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 11.1 ポイント低下する一方で、「支援不足」が 4.0 ポイント上昇しており、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 16.4 ポイント上昇している。このことから、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、中山間地域における市町村第三セクターの運営を、より一層厳しいものになっていることがうかがわれる。



第2-5図 農地保全事業を実施する第三セクターの運営・経営上の課題に関する比較

資料:第2-3図に同じ

2) 今後の事業展開の意向

最後に、農業振興型市町村第三セクターの今後の事業展開についての意向をみると（第2-6表）、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、当該事業を既に導入しているBおよびCタイプ、特にBタイプで「事業を拡大」とする第三セクターの割合が61.5%と高い。また、事業未導入のAタイプでは30.8%が「新規に事業を導入予定」と回答している。

他方、農用地の保全事業では、「事業を拡大」とする第三セクターの割合はAタイプで28.3%、Bタイプで35.6%にとどまっており、既に農地保全事業を実施している第三セクターではその多くが「現状維持」と回答している。また、同事業を実施していないCタイプでは、「新規に事業を導入する予定」と回答した第三セクターは僅か4.8%に過ぎず、収益性が低い農地保全事業に対しては、総じて消極的な傾向がみられる。

このほか、都市住民等との交流事業については、現在、既に当該事業を実施している第三セクターでは「事業を拡大」と「現状維持」がほぼ半々であり、Aタイプでは「現状維持」が、Cタイプでは「事業を拡大」の割合の方がやや高い。Cタイプは、同事業未実施の第三セクターにおいても「新規に事業を導入する予定」の割合が20.0%と他のタイプに比べ高いことから、都市住民等との交流事業について、より積極的な展開を図っていかうとする姿勢もうかがえる。

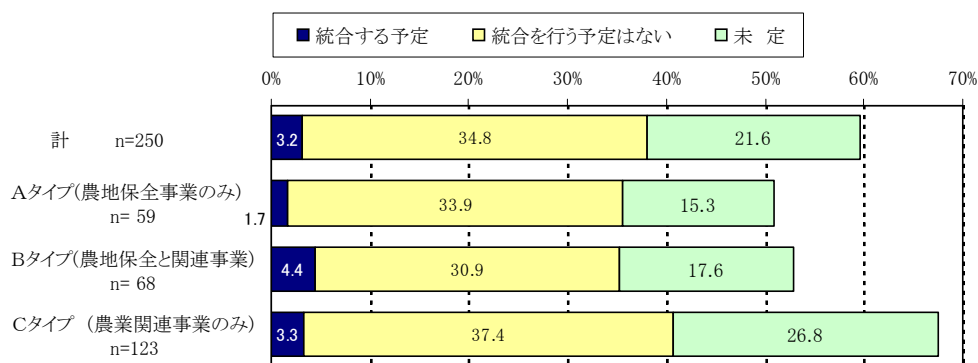
また、市町村の施設や事業の管理受託は、Bタイプの第三セクターにおいて「事業を拡

第2-6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, %)

		現在, 事業を行っている		事業を拡大	現状維持	事業を縮小・廃止	現在, 事業を行っていない		新規に事業を導入する予定
農用地の保全事業	計	n= 216	112 100.0	32.1	64.3	3.6	104 100.0		4.8
	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
	計	n= 243	191 100.0	53.4	41.4	5.2	52 100.0		30.8
農畜産物の加工・販売事業	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	- -		-
	Cタイプ(農業関連事業のみ)	n= 126	126 100.0	49.2	45.2	5.6	- -		-
	計	n= 233	159 100.0	50.3	49.1	0.6	74 100.0		13.5
都市住民等との交流事業	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
	Cタイプ(農業関連事業のみ)	n= 113	93 100.0	51.6	48.4	0.0	20 100.0		20.0
	計	n= 230	162 100.0	19.1	77.2	3.7	68 100.0		7.4
市町村の施設や事業の管理受託	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
	計	n= 230	162 100.0	19.1	77.2	3.7	68 100.0		7.4

資料: 第2-1図に同じ



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

大」の割合が 28.6 %と高い。Bタイプは収支状況が「赤字」の第三セクターの割合が最も高いことから、安定的な収入を市町村の施設や事業の管理受託から得ようとする意向が反映していると推察される。

なお、市町村内における同業種の第三セクターの存在状況をみると（第2-6図）、全体では 59.6 %の第三セクターが市町村内に同業種の第三セクターがあると回答しており、Cタイプで 67.5 %と高い。また、他の第三セクターとの統合予定をみると、各タイプともに「統合する予定」と回答した第三セクターはごく僅かであるが、そのなかでもAタイプが 1.7 %と極めて低い割合である。各タイプともに 3 ～ 4 割の第三セクターが「統合する予定はない」としているが、一方で統合するかどうか「未定」とするものも 2 割前後（Cタイプでは 26.8 %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。

（橋詰 登）

注(1) 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）、22 ～ 30 ページ。

(2) 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）、199 ～ 201 ページ。

(3) 小田切「前掲書」191 ～ 192 ページ。

(4) このアンケート結果は、農林水産省農村振興局農村政策課『平成 14 年度森林・農用地の保全事業等を行う第三セクターの育成方策調査報告書』（2003 年）としてまとめられている。

3. 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

— (有)KH町公社(広島県KH町)の事例 — 【Aタイプ】

(1) 公社が所在する地域の概要

1) KH町の概況

有限会社KH町公社が所在する広島県KH町は、中国山地の 1,000m 級の山々が島根県の県境に連なる位置にあり、2005 年 3 月に四つの町が合併して誕生した。人口は 2011 年 2 月末時点で 20,282 人（世帯数 8,302 戸）、老年人口比率は 2005 年国勢調査の段階で既に 33 %を超えており、高齢化が進んでいる。

このように、KH町は典型的な中山間地域の町であるが、町内に複数の高速道路のインターチェンジがあり、山陰と山陽を結ぶ中間点であるとともに、広島市内までは車で 1 時間弱で行けることから、交通アクセスは比較的よい。町の主要産業は農林業であるが、九つのスキー場を町内に抱えていることから観光業にも力が入られている。しかし、合併後においても町の財政力指数は 0.33 と低く、広島県の市町村平均 0.58 を下回っている。

農家数は 2,889 戸（うち、販売農家 2,109 戸）、経営耕地面積は 3,163ha であり（いずれも 2010 年農業センサス）、稲作を中心とした農業が営まれている。町の農業産出額は約 60 億であり、畜産（鶏卵が中心）と米・麦がそれぞれ産出額の約 4 割、野菜が同 1 割を占めている。

2) C地区(旧C町)の農業

KH町公社は、元々はC町公社として設立された農業公社であり、後に触れるように事業活動は、ごく一部T地区（旧T町）からの作業受託等があるものの、専らC地区（旧C町）を活動範囲としている。そこで、公社の活動状況等をみる前に、C地区の農業の概要について簡単に触れておくこととする。

C地区はKH町の南に位置し、なだらかな丘陵地や河川沿いにまとまった平地が盆地状に開けており、KH町の中では比較的生産条件に恵まれている中間農業地域が多い。2010 年農業センサスによると、農家数は 1,139 戸（うち、販売農家 783 戸）、経営耕地面積は 1,192ha であり、9 割以上が田である。また、水田率が極めて高いことから耕作放棄地面積は 64ha とさほど多くはないが、田の不作付地が 111ha あり、両者を合わせると水田の 2 割近くが農業生産に活用されていない。

C地区には 103 の農業集落があるが（2000 年農業センサス農業集落調査）、現在の各農業集落の営農状況をみると、45 の集落営農組織が 68 集落で活動している。これら集落営農組織のうち、八つが農事組合法人となっており、集落内の営農を一括管理・運営している。また、残りの 37 組織は、非法人の任意組織で機械・施設の共同利用を中心に活動しており（14 組織は農作業受託も実施）、生産物の販売は個別農家ごとに行っている。ち

なみに、45 組織による集積面積（経営耕地面積と特定農作業受託面積の合計）は 723ha にのぼり（2008 年末時点）、C 地区内の約 3 分の 2 の水田を集落営農組織が集積している計算となる。

一方、同地区で個別展開している大規模個別農家は少なく、認定農業者は僅か 8 名（そのうちの一つは、鶏卵の大規模法人）しかいない。このため、3 割近い 30 数集落がいわゆる「担い手空白集落」となっている。

なおこのほかに、前述したように交通アクセスが比較的よいことから企業の農業参入が盛んに行われており、食品会社（本社広島市）が 4 年前にシソの生産で参入、パン・洋菓子製造の会社がリンゴの生産に参入、生協と JA が連携して野菜の生産（水耕栽培と露地栽培）を開始していることに加え、2009 年 1 月からは高速道路会社の子会社が水田農業にも参入してきている（同社は 9ha 程度の水田を集めたようだが、飛び地でかつ条件の良い農地は集まっていないようである）。

（2）公社の活動状況

1) 設立経緯

KH町公社は、1992 年 3 月に（有）C 町公社として町、農協、森林組合等の共同出資（資本金 1,000 万円）で設立された。資本金の出資割合は、町が 50 %、農協が 25 %、森林組合が 20 %であり、残りの 5 %が個人の出資である。

公社設立の趣旨は、農家戸数の減少や農業・林業従事者の高齢化に伴う農林業における労働力不足の解消を図り、農林地の荒廃を防止するためであり、設立当初から後継者が不在で高齢化により営農の継続が困難となった農家等の水稻一貫作業（耕起・代かき、田植、防除、稲刈りの全作業）の受託を行っているほか、林業部門においては間伐、除伐、下刈り等の作業を森林組合から受託してきた。

町は、農作業や森林の管理作業を直接的に担う公社を設立することによって、町内の農地や森林資源の維持・管理を図り、総合的な農業構造政策の推進、魅力ある農業・農村作りのスタートにしようとしたのである。

2) 現在の事業活動状況

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業務部門の四つからなる。従業員は 4 部門合計で 31 名であるが、このうち社員は 5 名（事務の女性 1 名を含む）であり、他は嘱託やパートといった臨時職員である。

従業員の部門別配置は、農業部門（米、麦、大豆の生産、水稻一貫作業受託）のオペレーターとして 4 名の社員（年齢は 20 歳代が 2 名、30 歳代が 1 名、50 歳代が 1 名）が従事している。同部門では繁忙期には、シルバー人材（年間延べ 70 人日程度）やパート（年間 40 日程度）も一時的に活用している。また、林業部門では、農閑期となる冬場を中心に森林組合から下刈り、間伐、枝打ち等の作業（5ha 程度）を受託していたが、2010 年度から開始した麦の作業と作業時期が競合するため、現在は休業中である。

さらに、建設部門では、町道の補修や除雪作業に 2 名の職員を配置しているほか、公共団体からの受託業務に 24 名と最も多くの従業員を当てている。この公共団体からの受託業務は、広域組合ゴミ処理施設からのゴミの収集・分別作業の受託と町の電話交換業務の受託であり、前者には 22 名（その多くがシルバー人材）、後者には 2 名の従業員が従事している。

なお、公社は設立からしばらくの間、公共の宿泊・研修施設の管理業務の受託（町の運営委託料は約 1,500 万円）を実施していたが、現在は行っておらず、同施設は民間の企業が指定管理者となって運営・管理にあたっている。

3) 農業部門における事業活動の推移

公社における農業部門は、第3-1表に示すように、水稻の一貫作業受託（耕起・代かき、田植、防除、稲刈りの全作業受託）を中心に展開してきた。設立当初（1992 年）は、JA の貸事務所を拠点に 2.7ha の水稻一貫作業受託とキュウリ生産からスタートするが、翌 1993 年にはキュウリ生産から撤退し、水稻一貫作業受託が 7.1ha に、1994 年には 17.0ha へと急激に拡大している。この時期の農作業従事者は 6 名であり、1994 年には農業機械用の倉庫が建設されている。

その後、作業受託面積は少しずつ増加していき、1997 年から従事者が 1 名増えて 7 名体制（受託面積は 21.0ha）となり、2001 年に作業受託面積がピーク（25.7ha）になる。しかし、2002 年以降は、町内における集落営農の組織化や農外企業の参入等の影響もあり、年々少しずつ受託面積が減少し、2007 年からは従事者 5 名体制で 24.0ha の作業受託面積となっていた。

このような状況の中で、農業部門の事業活動の転機となったのが 2009 年の農地法改正（2009 年 12 月 15 日施行）である。公社では、農地法の改正によって作業委託農家より要望が強まっていた利用権設定による農地貸借に転換し、2010 年からの新規分も含め 32.4ha を利用権設定（うち、田が 32.2ha、畑が 0.2ha）するとともに、委託農家の希望に沿って稲作一貫作業受託も 9.3ha 継続している。32.4ha の借地の内訳は、賃貸借が 23.5ha（72.2 %）、使用貸借が 9.0ha（27.8 %）であり、これら借地はごく僅かながら隣接する T 地区にも点在している。

ところで、2010 年 3 月末時点で公社に利用権設定の申し出があった 87 戸の 31ha 分に

第3-1表 公社における水稻作業受託面積等の推移

	1992年 H.4	93年 H.5	94年 H.6	→	97年 H.9	→	01年 H.13	02年 H.14	→	07年 H.19	→	10年 H.22
水稻一貫作業 受託面積 (ha)	2.7	7.1	17.0	→	21.0	→	25.7	23.0	→	24.0	→	9.3
利用権設定面積 (ha)	-	-	-		-		-	-		-		32.4
賃貸借	-	-	-		-		-	-		-		23.5
使用貸借	-	-	-		-		-	-		-		9.0
作業従事者数 (人)	6	6	6	→	7	→	7	6	→	5	→	5

資料:KH町公社のヒアリング資料から作成

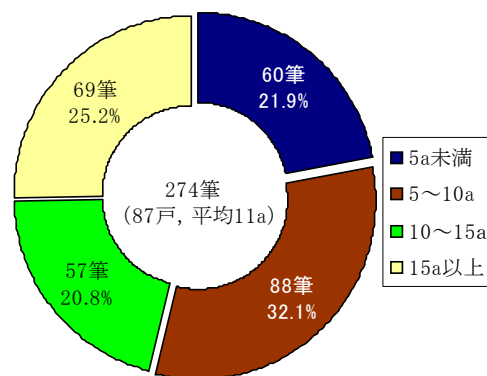
ついて、その内訳をみると、約 6 割が作業受託からの移行であり、残りの約 4 割が新規の依頼である。両者共通して、そのほとんどが集落法人組織のない地域の圃場であり、未整備田や遊休化している田も多い。

加えて、これら水田の区画は総じて小さく、274 筆ある圃場のうち、「5a 未満」のものが 60 筆 (21.9%)、「5～10a」が 88 筆 (32.1%)、「10～15a」が 57 筆 (20.8%)、「15a 以上」が 69 筆 (25.2%) であり、過半を 10a 未満の圃場が占めている。このため、1 枚当たりの平均圃場面積を計算すると僅か 11a に過ぎない (第3-1図)。

また、このような零細な圃場が旧町内各地に点在していることから、公社の生産効率は必然的に低くならざるを得ない状況に置かれている。このため、それを克服する手段として小作料水準を可能な限り低く設定するとともに、生産条件の悪い零細な未整備田等については小作料のないものも多く、前述したように約 3 割の借地が使用貸借契約となっている。

ちなみに、KH町における 2008 年に締結された賃貸借の料金水準をみると (第3-2表)、C 地区は他の地区に比べればやや高い水準であるが、基盤整備地域の平均額でも 9,900 円と 1 万円を切っている。

次に、農作業受託から借地による農業経営へと転換した公社の 2010 年度の生産計画を第3-3表によりみると、水稻の生産 (加工用米を除く) が 21.6ha (作付面積割合 66.7%)、生産調整による転作作物が 10.8ha (同 33.3%) となっており、転作作物の内訳は小麦 3.2ha、大豆 3.8ha、加工用米 2.4ha、自己保全 1.3ha である。このほかに、水稻の作業受託を引き継ぐものもあり、その面積は一貫作業で 9.3ha、部分作業



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

第3-2表 KH町における田の賃借料水準
(2010年1月～12月締結)

		(単位: 円/10a)		
		平均額 (データ数)	最高額	最低額
基盤整備地域	G 地区	4,900円 (74)	8,800円	2,000円
	T 地区	8,100円 (83)	11,000円	4,400円
	O 地区	8,200円 (51)	16,300円	3,000円
	C 地区	9,900円 (91)	18,000円	5,000円
未整備地域	町内全域	7,100円 (61)	13,000円	4,000円
(参考) KH町平均		7,700円 (360)		

資料: KH町賃借料情報 2010年3月1日 (KH町農業委員会)より作成

第3-3表 2010年度の農業生産計画面積

	利用権設定 (田)						
	計	水 稻 (加工用米除く)	転 作	小 麦	大 豆	加 工 米	自 己 保 全
面 積 (ha)	32.4	21.6	10.8	3.2	3.8	2.4	1.3
割 合 (%)	100.0	66.7	33.3	10.0	11.8	7.5	4.0

	水稻作業受託						
	一貫作業 (実面積)	部分作業 (延べ計)	耕 起	代かき	田 植	防 除	稲刈り
面 積 (ha)	9.3	34.5	0.2	0.3	4.0	25.0	5.0
割 合 (%)	-	100.0	0.4	0.9	11.6	72.6	14.5

資料: KH町公社のヒアリング資料から作成

で延べ 34.5ha（耕起・代かき 0.5ha，田植 4.0ha，防除 25.0ha，稲刈り 5.0ha）である。

公社としては、借地面積を 40ha 程度にすることを当面の目標としており、将来的には農産物の加工・販売事業も導入したいという意向を持っている。

4) 収支状況

公社の収支は、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なんとか黒字経営を維持している。2009 年の決算によれば、収入合計額は約 1 億 4,000 万円であり、これから資材費や人件費等の支出合計額を差し引くと 2,800 万円程度の黒字となっている。

これを事業部門別にみると、収入全体の 7 割強を公共団体からの受託業務部門が占めており、中でも広域組合ゴミ処理施設からのゴミの収集・分別作業受託料が約 9,500 万円と最大の収入源となっている。他方、農業部門（町内に散在する狭小な圃場を対象とした農作業受託）の収入は 3,000 万円弱（収入全体の 2 割程度）、建設部門（町道の補修受託）の収入は 1,000 万円程度（同 1 割弱）である。なお、2009 年度においては、農業部門単独の収支でも、僅かばかりではあるが黒字を計上している。

（3）公社の活動に対する市町村合併の影響

ところで、前述したようにKH町は公社設立後の 2005 年に四つの町が合併して誕生した町である。このため、市町村合併にあたって、その取り扱いが合併協議会において協議されており、2003 年 10 月の協議会において、各旧町にある第三セクターの取り扱いについて申し合わせがなされている。この中で、C町公社は「出資金を新町に引き継ぎ、現行の補助金、委託金等による支援策については、新町において調整する」とされた。

このため、町村合併後、名称の変更はあったが、公社の事業内容や事業範囲に大きな変化はなく、現在に至っている。ただし今後は、C地区内ばかりではなく、とりわけ農業の担い手が少ないT地区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（現在も既にごく僅かではあるが対応）、町内唯一の農地保全を担う公的な組織（農業公社）として、これらにも対応していかざるを得ないだろうとみている。

また、公社の運営に対する町からの直接的な財政支援は、出資金（500 万円）のみであり、運営管理費の補填等を行われていないが、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によって間接的な財政支援となっている。なお、現在公社が町等に望む支援としては、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している。

（4）公社の役割と抱える課題および対応方策

C地区においては、個別に大規模な経営展開を図っている農家が極めて少ないため、集落営農組織が地域の水田農業の中心的な担い手となっている。しかし、高齢化の進行等によって営農の組織化に至っていない集落が 3 割近く残っており、これら集落がいわゆる

「担い手空白」地域となっている。公社は、これら地域で自己完結による営農が困難になった農家の農地や農作業を引き受けている唯一の受け手であり、農業からのリタイアによって荒廃していく農地を守っていく上での最後の砦となっている。すなわち、現状では「担い手空白」地域における農地保全主体として必要不可欠な存在であり、その役割は大きい。

また、公社は農地の維持・保全とともに、新たな雇用を生み出しているという面で、少なからず地域に貢献している。ゴミの収集・分別作業の委託が中心であるとはいえ、大きな事業所がない同地区内で 33 名もの雇用を生み出している効果は大きく、しかも、その多くを高齢者（シルバー人材）の活用 に 依 拠 して いる 点 は、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 で あ る。

このように、地域の農業・農村振興に大きな役割を果たしている公社ではあるが、運営や経営上抱えている課題も少なくない。聞き取り調査の前年である 2009 年に実施した意向等調査においては、運営上の課題として「自治体の支援不足」、経営上の課題として「公益活動に対する収益性が低い」点が挙げられていた。

両課題はいずれも公益的性格を持つ市町村第三セクターに共通する課題と言えるが、KH町公社の場合、農地法の改正に伴って、農作業受託から借地による農業経営へ転換したことによって、さらに後者の課題が公社の経営に重くのし掛かっている。つまり、農業部門だけを取り出せば、地区内に参入している農外企業と同質なものとなったにもかかわらず、公益性を持つ第三セクターという性格上、引き続き条件の悪い農地も引き受けざるを得ず、加えて、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現状にある。

当面は、地代ゼロの使用貸借契約の増加や水田農業や条件不利補正に係る国の補助金（戸別所得補償や中山間直払い等）で、なんとか赤字にせずに行っている見込みのようだが、今後の農政の展開方向の不透明さから不安定な経営が続くことは否めない。したがって、専ら農地保全等の公益的事業を展開する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支援を行っていく必要がある。

さらに、KH町公社においては、借地による農業経営が農業部門の事業の中心となったことから、栽培作物の選択や労働力の配分等も公社の新たな課題となってくる可能性が高い。実際、2010 年は麦作作業との競合で森林組合からの保育作業等の受託が中断している。

最後に、C地区の農業振興を図っていく上で、避けて通れない課題として農地の利用調整の問題が残されている。C地区には、①数は少ないが「個別の農業担い手」、②機械の共同利用組織から協業経営体（農事組合法人）まで多様な「集落営農組織」、③複数の「農外参入企業」、そして④農業経営体へ転換した「農業公社」といった様々な生産主体が地区内で農業生産活動を展開しており、各々個別に農地の集積を図っている。

これら担い手の絶対量が少ないことから、現時点では目立った農地の競合は起こっていないが、今後の公社の経営等を考えれば、旧町内における農地の利用調整を早急に図る必要がある。その場合、一般的にはこれまで農業公社が調整主体となるケースが多かった

が、本事例の場合、公社は「農地保全の担い手」であるとともに「地域農業生産の担い手」としての役割も期待されており、近年、後者の色彩が強まる傾向にある。したがって、C地区においては、公社とは別に強力なリーダーシップを持つ農地利用の調整主体の組織作りを早急に開始する必要があるだろう。

(橋詰 登)

4. 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】

(1) KT町の概要と第三セクターの取組

1) 町の概要

京都府KT町は、2005年10月に郡内の3町が合併して誕生した町であり、2010年10月現在で人口は15,732人、世帯数は5,665戸を有する。Y川水系上流部に位置する中山間地域ではあるが、古くから交通の要衝であり、高速道路やJR、国道等を使えば、京都市内まで1時間台でアクセス可能である。

2010年農業センサスでKT町の農業概要をみると、総農家数は1,970戸（うち、販売農家は1,253戸）、経営耕地面積は1,132ha（総農家1戸平均で57a）となっており、いずれも2005年と比較して1割弱減少している。圃場整備はほぼ終了しており（整備率89%）、圃場区画は10～30a区画が中心となっている。

農業産出額は、全体では37.3億円（2006年）であり、そのうち上位の米（10.1億円）、乳用牛（9.1億円）、鶏（6.9億円）、野菜（3.5億円）で全体の8割を占める。特産品には京野菜や黒大豆、栗があり、いずれも地域ブランドとして定評がある。

農地利用に関して転作の取組をみると、転作率は40%前後で推移しており、転作作物の主力は黒大豆となっている。集落営農組織等による集団転作の動きが一部みられるものの、基本的には個別対応が多い。そのため、近年では保全管理田が増加しており、2010年では40haを超えている。さらに、耕作放棄地が18.2ha発生していることから（2008年調査による）、KT町では適正な農地利用・管理を行うことが課題となっている。

2) 第三セクターの概要

第4-1表は、KT町内にある第三セクター（農林業分野）の一覧を示したものである。このうち、①～③は、いずれも農地管理にかかわっており、農作業受託と農地保有合理化事業に取り組んでいる（本章では、こうした農地管理を行う第三セクターを「農業公社」と称する）。

他方、④の(株)GMは、旧M町にある運動施設や宿泊施設、道の駅などを管理運営しており、道の駅での農産物販売はあるものの、農地管理にはかかわっていない。また、⑤の林業関係を主務とするMN(株)も同様である。

上記①～③の公社設立の背景には、1970年代後半から進められた圃場整備事業の影響がある。当時は圃場整備を契機に中大型機械の導入が推進されたが、その対応を個々の農家が行うことは困難であった。一部には集落営農の組織化やJAによる農作業受託の取組がみられたが、面的にはあまり広がらなかった。そこで、個別農家や受託組織をサポートするとともに、農地利用調整を行う主体として、旧町ごとに農業公社が設立されることになったのである。その設立順が③→②→①となっているのは、圃場整備事業が旧W町から

第4-1表 KT町における第三セクター（農林業分野）

番号	名 称	所在地 (旧町名)	設 立	主な事業内容
①	(財) T振興公社	旧T町	2004年	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	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	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
④	(株) GM	旧M町	1998年	運動施設・道の駅等の管理運営
⑤	MN (株)	旧M町	2001年	森林管理, 林産物生産等

資料:KT町資料, ヒアリング調査より作成.

始まり, 旧M町, 旧T町へと進められたことによる。こうした点に, 圃場整備事業と農業公社との関連をみることができる。

3) T振興公社の取組

前掲第4-1表に示した農業公社のうち, 公社担当者から直接聞き取り調査を行ったM町農業公社, Wふるさと振興センターは後述するため, ここではT振興公社の活動内容について簡単に触れておきたい。

財団法人T振興公社は旧T町を活動エリアとし, 2004年に設立された。人員は事務局長兼オペレータの1名だけであるが, 繁忙期には雇用を入れる場合がある。

T振興公社は水稻や黒大豆作業の委託希望を受けるが, 公社自らは黒大豆の作業だけを行い, 水稻作業は認定農業者に再委託している。黒大豆の作業は播種・中耕作業であり, 延べ受託面積は8ha(2009年)となっている。また, 農地保有合理化事業を通じた利用権設定は2.5ha(2009年)であり, 中間保有農地は, 人員的に対応できないため抱えていない。なお, 2009年から飼料用米(乳牛用のWCS)の取組が始まっており, T振興公社は農家から委託を受けた後, 認定農業者に農作業を再委託している。飼料用米の作付面積は2.5ha(2009年)であり, 今後さらに拡大することが見込まれている。

このように, T振興公社は黒大豆の播種・中耕作業に直接かかわる以外は, 専ら農地管理の調整業務を行っている。人手が足りず, 水稻の農作業まで対応できないからであるが, 一方ではT振興公社が再委託する担い手が存在しているという事由もある。圃場条件が比較的良い旧T町のエリアには土地利用型の担い手が形成されており, なかには10haを超える経営規模の担い手もいる⁽¹⁾。T振興公社は, 農地の利用調整を主軸とした取り組みを続けていく予定だが, 町内三つの農業公社の再編やT振興公社に対する町補助(年間450万円)の状況によっては, 今後業務内容が変わる可能性がある。

(2) M町農業公社の取組と課題

1) 設立経緯

財団法人M町農業公社は1994年10月に設立された。この背景には, 管内のJAが合

併を契機に、農作業受託事業から撤退する動きがあった。しかし、既に管内農家の高齢化が進行し、それまで JA が担っていた受託面積（稲の収穫作業を主とした 40 ～ 50ha）を個別農家がカバーすることが困難になっていた。そこで、当該事業を継承し、農地を管理する主体として誕生したのが M 町農業公社である。

公社設立に際し、町が 2,000 万円、JA が 500 万円を出捐し、初代理事長の町長（当時）のもと、常務理事（兼職員）1 名、専属職員 1 名の体制で業務を開始した。設立後しばらくは農作業受託事業のほか、道の駅に併設する農園と農産加工場の業務運営（1999 年開始）を主に行ってきたが、内外の情勢により、次のように業務内容が変化している。

第 1 に、農作業受託事業が縮小したことが挙げられる。当初は JA が所有していた農業機械一式ならびにオペレータ（地域内農家の 6 ～ 7 人を期間雇用）を引き継いで受託作業を開始したが、オペレータ自らの経営への専念や高齢化によってオペレータ人数が減少した。こうした事情に加え、町内の各地区に集落営農組織等の担い手を形成し、それに農地を集積する町の方針（後述）も影響し、M 町農業公社の農作業受託面積は大幅に減少している。

第 2 に、道の駅に併設する農園・農産加工場の管理業務を取り止めたことである。同業務には M 町農業公社の専属職員（1 名）を配置して 1999 年から取り組んできたが、町の指定管理者制度の導入に伴って 2008 年度に業務を終了した。農園・農産加工場の管理業務は、採算上は良くないものの、専属職員の人件費はカバーしていたことから、その業務終了は M 町農業公社の収益構造に影響を与えることとなった⁽²⁾。

2) 事業内容

現在の M 町農業公社の組織は、理事長・理事 11 名、監事 2 名のもと、管理係長（オペレータ兼務）、管理係長（ソバ加工）、事務員の 3 名で構成されており、公社発足当時していた専務理事は設けていない（第 4-2 表）。また、この他にオペレータ（嘱託）が 1 名、臨時雇用が 1 名いる。

M 町農業公社が所有している農業機械は、水稻用としてトラクターが 2 台（24hp, 33hp）、コンバインが 1 台（4 条刈）あり、そのほかにソバ用の刈取機が 2 台、同じくソバの乾燥機や製麺機、保冷库、研磨機等がある。いずれの機械・施設も府事業を活用して導入し、公社負担部分は町からの補助による。こうした体制のもとで、M 町農業公社が

第 4-2 表 M 町農業公社の概要

設 立	1994 年 10 月
出 捐 金	2,500 万円 (町 2,000 万円, JA 500 万円)
組織構成	・役 員: 13 人 (理事長 1, 副理事長 1, 理事 9, 監事 2) ・職 員: 3 人 ・臨時雇: 1 人 ・オペレータ: 2 人 (職員兼務 1, 嘱託 1)
主な事業	・農作業受託事業: 水稻 3ha, ソバ 20ha ・農地保有合理化事業: 中間保有農地 6ha (ソバ 1.4ha, 飼料米 4.5ha) ・担い手育成事業: 地域農場の育成・支援 ・農産物の加工・販売: ソバ
機械装備	・トラクター: 2 台 (24hp, 33hp) ・コンバイン: 1 台 (4 条刈) ・ソバ刈取機: 2 台 (2001 年, 03 年導入) ・その他機械: 乾燥機・製麺機・保冷库 (全てソバ関係の機械)

資料: 現地調査にアリングより作成
注: 数値はいずれも 2010 年のものである。

取り組んでいる主な事業を以下でみておこう。

(i) 農地管理と担い手育成

京都府では、多様な担い手育成と産地づくりを一体的に進める「地域農場づくり」が推進されており、それに基づいて、旧M町内の四つの地区（小学校校区の大字単位）ごとに集落営農組織（広域型集落営農）を設立する方針が採られた。一つの地区はおおよそ 50ha の農地面積となっており、2010 年時点で 3 地区に四つの集落営農組織（1 地区に二つの組織を有するケースあり）が設立されている。

このうち最も活動が充実しているのはK地区の株式会社「K」（以下、「(株)K」と略）である。圃場整備事業を契機に、地区内のH集落に設けられたライスセンターと機械利用組合の活動をK地区全体に広げる話し合いが始まり、2003 年に協議会が発足した。その後の準備作業を経て、2007 年に(株)K（＝特定農業法人）が設立された。同社はK地区内の農家 120 戸が構成員となり、53ha の農地（構成農家 120 戸）を集積しており、水稻の収穫、乾燥・調製作業と施設園芸（京野菜、ほうれん草）を柱に活動している。

こうした集落営農組織等の担い手育成を掲げた町の方針を受けて、M町農業公社は担い手の後方支援に回ることとなる。その一つとして、前述したように、M町農業公社から集落営農組織等への水稻作業受託の移管が行われており、当初 40 ～ 50ha あったM町農業公社の受託面積は 3ha にまで減少した。また、農地保有合理化事業を活用した集落営農組織等の担い手への利用権設定も進んでいる。

他方、農地移動が行われずにM町農業公社が中間保有する農地も存在しており、その面積は約 6ha となっている。ただし、M町農業公社が受託する農作業や農地は比較的条件が悪く、担い手が受けなかった圃場が多い。そのため、中間保有農地等でM町農業公社が採算を取るのには難しい状況にある。

(ii) 遊休農地対策としてのソバと飼料米

縮小した農作業受託事業とは対称的に、遊休農地解消のため、M町農業公社が新しく始めた事業がある。一つはソバの取組である。ソバは農業委員会によって推奨され、M町農業公社が主導して管内農家に働きかけた。2001 年からソバ生産が本格化し、管内の作付面積は 20ha まで拡大している。

こうした動きをサポートするため、M町農業公社はソバの収穫作業や加工・販売事業に取り組んでいる。20ha に及ぶソバの収穫は、M町農業公社のオペレータが担当し、収穫物は公社職員 1 名（以前は農園・農産加工場の業務担当）が原ソバや剥実、製粉等に加工し、販売している⁽³⁾。ソバの販売先は道の駅や地元食堂であるが、近年ではそれ以外のところから問い合わせが増加している。今後、ソバの生産拡大が必要になってくるが、戸別所得補償制度でソバが助成対象となっているため、その対応は可能なようだ。またM町農業公社の協力のもと、小学校の総合学習におけるソバ栽培の実習・講演が行われている。このようなソバへの取組を通じてM町農業公社の活動に広がりが出始めている。

もう一つの遊休農地解消として飼料用米がある。町や生協、養鶏場、水田協、公社等の関係機関が連携・協力のもとで推進する飼料用米プロジェクトが 2009 年に始まった。具

体的には、M町農業公社が中間保有する 4.5ha の圃場で飼料用米を栽培し、連携する養鶏場へ提供するものである。養鶏場が出した鶏糞は圃場へ還元されるとともに、鶏卵は生協へ販売される。いわば循環型農業によって遊休農地を解消する取組であり、将来的には大きく拡大することが見込まれている。

(iii) 経営状態

M町農業公社の 2009 年収支をみると、収入が 3,000 万円（うち、町の運営補助金が 1,300 万円、水稻・ソバの農作業受託が 1,000 万円など）、支出が 2,740 万円（うち、職員給与が 1,500 万円など）となっており、近年では、このように若干の黒字含みで推移している。過去には、資金繰りのために金融機関から融資を受けたことや赤字を計上する年もあったが、これまで累積赤字にはなっていない。

こうした収益構造における重要な点は、M町農業公社に対する町の支援である。なかでも、町の運営補助金（1,300 万円）が大きく、費用面ではほぼ人件費に相当している。これ以外にも、農業機械・施設の更新費用の助成（府の事業等を活用した公社負担部分）が行われており、こうした町の取組がM町農業公社の経営を支えていると言えるだろう。

3) 農地管理と公社再編

(i) 農地管理の方向性

高齢化や担い手不足が深刻化するなか、地権者が対応している水田の管理作業（特に草刈り）が年々難しくなっている。今後は農作業の全面委託や農地貸付を希望する者が増加するとみられ、すでに農家間では無償に近い小作料で貸し出されているケースも生じている（標準小作料ベースでは 10a 当たり 4,000 円程度）。

そうしたなか、町は各地区の集落営農組織等の担い手へ農地を集約させる方針を取っているものの、その担い手自身も発展途上にある。前述した(株)K以外の集落営農組織は任意組織のままである。これらの地区では認定農業者（5～7ha 規模）が中心となって農地集積を図っているが、後継者不在の経営も少なくない。また、(株)Kにおいても、53ha の農地を集積しているとはいえ、圃場数は 700 筆弱（1 筆当たり平均 8a）にも及ぶなど、圃場条件に決して恵まれているわけではない。

したがって、今後世代交代が進んだ場合に、増加する農地・農作業の委託希望に対し、受け手が不足する状況に陥れば、農地管理の問題が生起する恐れがある。その場合、M町農業公社が農地管理の最後の砦という認識が地域に形成されていることから、同公社が中間保有というかたちで農地を管理せざるを得ないケースが増加するであろう。

(ii) 公益法人改革と公社再編問題

M町農業公社にとっての喫緊の課題として、一つには新公益法人への移行作業がある。公益法人制度改革に伴い、現行公益法人は 2013 年 11 月までに新制度下の公益法人へ移行する。新制度下での法人形態として、M町農業公社は現行の延長線上にある公益財団法人を目指している。その場合は評議員が運営に大きな影響を与えることから組織体制を大きく見直さなければならない。また、移行申請を行うとみられる公益法人が府下に 800

法人近く存在することから、申請作業自体も急ぐ必要がある。

もう一つの課題として挙げられるのは、市町村合併後も三つの旧町単位で存在する農業公社の再編問題である。先の新公益法人への移行作業が外部的な制度対応とすれば、公社再編は内部上の組織問題だと言える。ここでいう公社再編とは、現在の町のエリアに合わせ、三つの農業公社を合併再編することである。とはいえ、それぞれの農業公社は、組織規模はもちろん、取り組んでいる事業内容、さらに再編に対する各公社の意識も異なっている。どのようなかたちで再編するかは定まっておらず、完全統合から部門統合（各公社に共通する農作業受託事業の統合まで非常に幅がある状況となっている⁽⁴⁾。

4) 今後の課題と対応

M町農業公社は農地の利用調整や中間保有をはじめ、ソバ生産の拡大や飼料米を通じた循環型農業の推進など、地域農業の振興に貢献してきた。さらに近年では、合併により農協や町の支所機能が低下するなか、農家の身近な相談窓口としての役割が大きくなっている。M町農業公社が農地管理の最後の砦として認知されているのは、こうした諸活動を通じて地域からの信頼を得てきたからにほかならない。

しかしながら、M町農業公社の所掌業務は、それ自体が大きな収益を生み出すものではない。圃場条件が悪い箇所での農作業受託や中間保有は、その最たるものであろう。収益上の問題から、こうした業務を取り止めるならば、地域農業の振興に支障を来す恐れがある。逆にいえば、農地管理等の公益的な役目を負うことにこそ、M町農業公社の存在意義があるとも言える。しかし、一方ではM町農業公社は市町村合併後の財政制約のもとで、公益法人改革や公社再編問題に直面しており、自らの経営・組織上の問題も解決していく必要がある。

こうした課題に対し、M町農業公社は、公益性を重視する観点から公益財団法人の移行作業を優先し、その後に公社の再編問題等によって経営改善を図る計画を立てている。つまり、公益性を担保しつつ、経営改善を図る方針である。そのためにも、公益性を前提とした町の支援が不可欠である。そのうえで、M町農業公社自らが公社再編を通じた事業運営の効率化を図るとともに、新たな収益部門を開拓していく必要があると言えるだろう。

(3) Wふるさと振興センターの活動実態と課題

1) 設立の経緯

財団法人Wふるさと振興センター（以下、「振興センター」と略）は1988年に設立された⁽⁵⁾。設立時の出捐金は、旧W町が2,700万円、JA（旧JA「W」）が300万円、森林組合が100万円であったが、JA合併時（2000年）に、JAは出捐金を振興センターに譲渡し、同時に理事や出向職員も引き上げている。現在では、JAは振興センターの運営にはかかわっていない。

設立当時は特産品開発と農作業受託を主な業務としており、このうち特産品開発については、女性グループが取り組んでいた黒大豆加工を振興センターに組み入れたものである。

もう一方の農作業受託は、集落営農組織をサポートするW町農作業受託組合（町営）がもともと行っていた事業であった。振興センターの設立に伴い、同組合は活動を終え（活動期間は1985～88年）、その保有するオペレータや農業機械とともに、農作業受託事業を振興センターへ移管している。

振興センターが活動を開始してから数年経って、国道のバイパス建設（1991年着工）が始まる。交通アクセスが改善することから、旧W町は振興センター周辺を一体的に整備する「Sの里」構想を打ち出した。同構想は、バイパス開通による入込客の増加を見込み、拠点となる施設建設（道の駅等）を行うものである。

その後、「Sの里」構想は、道の駅とSYの森の建設・設置によって実現している。前者は1998年4月、後者は同年10月に営業を開始し、両施設の管理運営は振興センターが担うこととなった。以上の農作業受託事業、特産品開発、施設管理が現在の振興センターの主要業務となっている。

2) 組織体制と事業内容

現在の振興センターの組織体制は理事会のもとに、総務部、営業部（道の駅の施設管理）、特産開発部（SYの森の施設管理、特産品開発、農作業受託）、道路情報管理センターで構成されている（第4-3表）。従業員は正職員が13名、嘱託が3名、パートが12名の計28名おり、そのほとんどは町内もしくは近隣町村の在住者である。就業機会が乏しいなかで、振興センターの雇用効果は大きいと言えよう。以下では、こうした組織体制で運営される振興センターの事業内容をみておく。

(i) 農地管理業務（農作業受託事業と農地保有合理化事業）

旧W町における集落営農組織は1980年代に多く設立され、ピーク時は町内27集落のうち、24の集落で集落営農組織が活動していた。しかし、その後は高齢化によって集落営農組織は活動停滞や解散となり、2010年現在で7組織まで減少している⁽⁶⁾。なお、個別の認定農業者は3人（うち2人は園芸作経営）と極めて少なく、旧W町では土地利用型農業の担い手は形成されていない。こうしたなか、近年では世代交代を機とする農作業

第4-3表 Wふるさと振興センターの概要

設 立	1988年7月		
出 捐 金	3,100万円(町2,700万円, 森林組合100万円, 振興センター300万円)		
組織構成	・役 員 : 11人(理事長1, 副理事長2, 常務理事1, 理事5, 監事2) ・職 員 : 28人(正職員13, 嘱託3, パート12) ・オペレータ: 4人(職員の内数: 正職員3, 嘱託1)		
主な事業	・農作業受託事業: 水 稲(耕うん67ha, 田植37ha, 収穫45ha, 防除7ha等) 黒大豆(播種3ha) ・農地保有合理化事業: 中間保有農地4ha ・施設管理: 道の駅(特産館, レストラン, 農産加工施設, バーベキュー ガーデン, 多目的交流施設, 道路情報センター), 山野草の森, 農林業体験公園(再委託)		
機械装備	・トラクター : 5台 ・コンバイン : 4台 ・田 植 機 : 3台	・堆肥散布機 : 2台 ・草刈機 : 3台 ・砕土整地機 : 1台	・畝立機 : 2台 ・ブームスプレーヤー : 1台 ・施肥播種機 : 1台

資料: 現地調査ヒアリングより作成

注. 農業受託面積は2009年, その他は2010年の数値である。

や農地の委託希望者が増加傾向にあり、振興センター自らが農地管理の一翼を担わざるを得ない状況になりつつある。

この点に関して、振興センターの農作業受託面積(稲作)をみると、耕うんが 60～70ha、田植が 30～40ha、収穫が 40ha 程度となっており、旧W町の水田面積(約 400ha)の 1～2 割をカバーする。これらのほかにも、振興センターは中耕・防除や黒大豆の播種、堆肥散布を行っており、農地管理で重要な役割を果たしている。

次に、農地保有合理化事業をみると、振興センターは当該事業を通じた利用権設定を行っていない。旧W町では、農家同士が直接交渉して利用権を設定するケースが多く、振興センターが仲介することはほとんどないという。振興センターに委託希望が来るのは農地の受け手が見つからない場合であり、たとえ農地の圃場条件が悪くても振興センターが中間保有農地(管理田)として預かることとしている。管理田は 2010 年で 4ha となっており、ここでは米と黒大豆が生産され、レストラン食材や物販用として道の駅に提供されている。

農地管理に従事するオペレータは、30 歳代から 60 歳代まで 4 名おり、いずれも振興センターの職員(ただし、60 歳代のオペレータは振興センターの定年後に再雇用した嘱託職員)である。なお、繁忙期には臨時雇用を導入したり、他部門の職員がサポートしたりする場合もある。また、保有する主な農業機械は、乗用トラクターが 5 台、田植機が 3 台、自脱型コンバインが 4 台、自走式堆肥散布車が 2 台となっており、いずれも補助事業や町からの補助金を活用して導入されている。

(ii) 道の駅の運営状況

道の駅は、京阪神から天の橋立等へ向かう国道沿いにあり、観光客を主とする入込客の確保が可能である。こうした立地条件にある道の駅は、農産加工や物販、飲食の各部門で構成されている。農産加工部門では、特産の黒大豆を原料とした商品(煮豆や黒豆ゼリー等)のほか、鮎や栗の加工品、レトルト商品等を製造している。こうした商品は、地域で穫れた生鮮野菜等とともに物販部門の特産館で販売される。

飲食部門をみると、レストランは地域特産品を活用した食事を提供するほか、併設する多目的交流施設において同窓会、法事、老人会等への会食サービスも行っている。また、Y 川に面し、景観の良いバーベキューガーデンは、夏場限定の営業ながらもリピーターを確保するまでになっている。

(iii) S Y の森の運営状況

町から業務委託を受けている S Y の森は、山野草や樹木、果樹等が植樹された自然公園であり、木工や押し花などの体験教室が開かれる温室やクラフト館を併設している。こうした利用のほかに、山野草展示即売会や S Y の森祭り等のイベント開催もある。

2010 年の年間スケジュールをみると、山野草等の展示会(一部即売も含む)が年間で 152 日、花苗・野菜苗・山野草の即売会が 33 日、S Y の森祭り・鍋祭りが 19 日、山野草栽培教室が 8 日となっており、そのほかの体験教室や観察会等も含めると、年間を通じて様々なイベントが開催されている。ただし、近年は来園者数が減少傾向にあり、採算をと

るのが困難な状況が続いている。

(iv) その他施設の運営状況

そのほかに振興センターが業務委託契約を結んでいるものとして、道路情報センターや農林業体験公園がある。前者は国から委託を受けて道の駅に併設しており、現在は町と振興センターが管理している。ここには町から専任者が 1 名配置されており、当該業務に振興センターがかかわることはない。

後者の農林業体験公園は、町からの委託を振興センターが受け、それを近隣集落に再委託している。農林業体験公園は都市農村交流の拠点として活用されており、園内には貸農園や体験農園、キャンプ場がある。これらの運営は、再委託を受けた近隣集落が運営委員会を組織して対応しており、道路情報センターと同様に振興センターは運営に関与していない。

3) 事業収支

振興センターの 2009 年度収支をみると、まず収入全体は約 4 億 7,100 万円であり、そのうち 8 割を占めるのが道の駅関連の営業収入（約 3 億 7,440 万円、指定管理料を除く）である。そのほかの収入内訳として、道の駅施設の指定管理料（約 760 万円）や、S Y の森の業務委託料（約 2,000 万円）、農作業受託事業の機械購入補助（約 410 万円）があり、合計 3,170 万円となっている。振興センターが受け取る町の管理委託料や機械購入補助等は金額上では小さくはない。

他方、支出全体は約 4 億 5,400 万円、収入との差し引きで約 1,700 万円の黒字（税引き前）となっている。ただし、部門別でみると収支状況は異なる。近年は、道の駅関連および農作業受託事業では黒字、S Y の森では赤字となっているが、機械購入補助がなければ農作業受託事業も赤字となる。現状では道の駅関連の事業が振興センターの経営を支えている状況にある。

4) 経営課題と方向

振興センターは、道の駅と S Y の森を拠点に、農産加工・物販・飲食サービスをはじめ、農作業受託やイベントなど様々な事業に取り組んでいる。事業別にみると、道の駅関連の事業は順調な経営状態にあるが、S Y の森や農作業受託事業は、町からの業務委託料や補助がなければ事業継続は困難な状況にある。

今後、振興センターは事業の柱である道の駅関連の事業を強化しつつ、町からの支援を引き続き得ていく必要があるが、いくつか懸念される問題も生じている。

一つは、施設管理・運営に影響を及ぼす問題である。道の駅関連事業に関し、高速道路の全面開通（2014 年）で旧 W 町を経由しない観光ルートとなるため、今後は入込客が減少する恐れがある。また、近年における町の財政事情を反映し、S Y の森に対する業務委託料が年々低下傾向にある。こうした事態に対処するため、これまで以上に特産品の開発

やサービス向上に力を入れていかねばならない。特に、S Yの森の運営にあたっては、来園者を確保するための抜本的な経営見直しが必要となっている。

もう一つは、制度的な課題として、2013年の公益法人改革に向けた対応が挙げられる。振興センターは、営業部門を事業の柱にしていることから、一般財団での認可を目指している。その場合には、公益性を有する農作業受託事業の位置づけが問題となる。今後とも振興センター自らが農作業受託事業を行うのか、それともK T町内の公社再編に合わせて町全体で農作業受託事業を一元化するのは、まだ定まっていない。もし後者の方法が採用されれば、農作業受託事業を振興センターから分離する可能性もある。

ただし、どのようなかたちにしろ、旧W町のエリアに農作業受託の機能を残さなければ地域農業の維持・振興を図ることは困難である。こうした公益性の機能をどのようなかたちで担保するのが問われており、それは振興センターの経営問題の枠組みには収まらない。K T町全体で対処すべき課題と言えよう。

(4) 公社再編の課題と展望

K T町においては、2005年の合併後も旧町単位の農業公社が活動を続けている。いずれの農業公社も地域の農地管理に深くかかわり、担い手育成も含めて地域農業の振興に寄与している。町合併から5年を経過しており、今後は町の財政制約のもとで、三つの農業公社を再編していく必要があり、また同時に、公益法人改革という制度的な課題にも対処しなければならない。しかし、それぞれの農業公社の組織体制や規模、事業内容は異なっているため、単なる組織統合ではないかたちでの再編が求められている。

こうした公社再編において重要な点は、農地管理という公益性を担保しながら、公社経営が持続しうる収益を上げることである。つまり、公益性と収益性とのバランスを考慮した再編を行う必要がある。

公益性を有する農地管理について、高齢化が進行するなかで、農作業受託事業や農地保有合理化事業に対するニーズは今後高まるとみられる。三公社とも農地管理にかかわっていることから、たとえば農作業受託事業を統合し、全町的なエリアで対応していく方向がある。事業統合によって人員・機械の効率的活用が見込まれるが、圃場の条件差や機械更新等に伴う費用が増加する可能性もある。この点に関しては、今後とも町が機械購入補助や運営補助等の支援を続けていく必要があろう。

他方、収益性に関しては、それぞれの農業公社で収益部門（物販、農産加工、飲食サービス等）の内容が異なっているうえに、収益部門に対する町の支援は難しい。当面は、それぞれの公社で各収益部門のレベルを高める努力が必要であり、たとえば、京野菜や黒大豆、栗等のブランド力のある特産品を武器にした商品開発やサービスが挙げられる。その場合はJAや関係業者、消費者等との連携が重要になるだろう。なお、こうした収益部門の拠点となる道の駅等の施設については、交通条件の変化によって入込客が減少する恐れがある。また、業務委託や指定管理における入札制導入の問題もある。収益部門の強化は急務となっている。

以上より、公社再編にあたっては、農地管理という共通する事業から統合を図り、その後の経営状態をみて可能な部分を統合・再編していくことが現実的であると考え。どのような再編形態であれ、農業公社が公益性を担保している限り、町の支援は今後とも不可欠だと言える。

(江川 章)

- 注(1) K T町の認定農業者は 2010 年で 53 人であり、そのうち 25 人が旧 T 町に所在している。10ha を超える土地利用型の担い手は 4 ～ 5 戸あり、ほかにも 2 集落で構成する集落営農組織（農事組合法人）がある。
- (2) 2008 年まで業務受託をしていた農園・農産加工場の指定管理料は 1,100 万円であった。
- (3) M町農業公社においても中間保有する農地 1.4ha でソバを全面受託しているが、鳥獣害の被害が大きくほとんど収穫できていない。こうした鳥獣害による被害が近年増加しており、なかでも鹿による被害が大きい。そのため、町単事業（鳥獣害対策）を活用して、M町農業公社が鹿用ネット（事業費 370 万円で 4 割が自己負担）の導入を予定している。
- (4) 公社再編に関する温度差はあるものの、将来的な公社再編をにらみ、それまで 3 公社でバラバラであった農作業料金は 2007 年に統一されている。統一後の水稻収穫作業料金は 10a 当たり 22,050 円となっており、M町農業公社では以前よりも 1,000 円ほど料金が下がるかたちとなった。
- (5) 当初の名称は、「W町ふるさと振興センター」であったが、2005 年の市町村合併に伴って「町」がとれ、現在の名称となっている。
- (6) 旧 W町の集落営農組織の活動とその変化過程については、長濱健一郎「中山間地域における農地管理主体としての集落営農組織についての考察」（農政調査委員会『中山間地域における農業と地域社会の変貌－農政の展開が中山間地帯の農業に与える影響についての調査研究報告書 10』, 1999 年 3 月）

5. 市町村合併に伴う農業公社統合の実態と将来展望

— (財)KC農業公社(岡山県KC町)の事例 — 【Bタイプ】

(1) 地域および地域農業の概要

岡山県KC町は、2004年7月に旧KY町と旧KM町が対等合併して誕生した町であり、岡山県中部の標高200～500メートルの高原地帯に位置し、気候は県南部に比べ冷涼である。町の南側には、西日本の保健・福祉・文化のセンターづくりを目指した高原都市の建設が1970年代前半より進められており、病院、福祉施設、工業団地等に加え、一部住宅団地の造成が行われている⁽¹⁾。

町内の交通は、鉄道が無くバスの便も少ない等、公共交通機関には恵まれていないが、町内に高速道路のインターチェンジがあり、岡山市中心部に車で片道約1時間で行くことができる。町の人口は、高原都市への企業誘致等による増加要因はあるものの、全体では減少傾向が続いており、2011年3月現在で13,090人、高齢化率は36.9%（2010年10月現在）と県内で3番目に高い。

KC町の農業についてみると、町内の水田は基盤整備がほぼ終了しており、水稻を中心とした土地利用型農業が展開されているが、旧KY町では高原野菜、ぶどう、酪農、肉用牛の肥育が、旧KM町では酪農、ブロイラー、花き栽培等も盛んである。昭和40～50年代までは旧KY町で葉たばこの栽培が盛んであったが、兼業化の進展等により大幅に減少している⁽²⁾。合併後の町では、ピオーネやブルーベリー、夏秋ナス等の生産振興を図るほか、地域の農畜産物を活用して多彩な特産品の開発・商品化に取り組んでいる。

同町は1975年頃までは純粋な農村地域であったが、道路交通網の発達に伴って農家数は大きく減少し、その傾向は現在まで続いている（1980年から2010年までの30年間に販売農家数は3,505戸から1,588戸へと55%減少）。経営耕地面積も一貫して減少しており、農家の高齢化とも相まって地域農業の活性化が課題となっている。また、森林面積が19,120haと町全体の71%を占めており、町の東部にスギ、ヒノキ等の人工林が多く、林業はこちら側で盛んである（町の西部にはアカマツの林が多く、そこではマツタケ等の天然のキノコが採れる）。

ところで、旧国名では、旧KY町が備中、旧KM町が備前に属しており、岡山市、倉敷市等の大都市へのアクセスが比較的良い旧KY町の方が農家の兼業が多い。一方、旧KM町はやや奥に位置し、大都市に出るまで時間がかかることから、旧KY町ほど兼業化が進んでおらず、集落のまとまりが比較的強い。このような地理的条件の違いが、自主自立の気風のある旧KY町と集落の和を大事にする旧KM町という気風にも現れている。

しかしながら、二つの旧町にまたがる高原地帯に「高原都市」の建設が進められていたこと等、旧町間の結びつきが強かったこともあって、2002年7月の合併協議会設立から僅か2年という短い期間で、両町は大きな問題もなく合併に至っている。このような中、両町にそれぞれあった農業公社を統合して設立されたのが財団法人KC農業公社である。

(2) KC農業公社の概要

1) 旧公社時代からの特色と沿革

財団法人KC農業公社は、旧KY町の財団法人KY町農業公社（以下、「旧KY町公社」と略）を基に、いったん解散した旧KM町の財団法人KM町公社（以下、「旧KM町公社」と略）の人材・資産等を引き継いで誕生した農業公社である。このような手法が選択されたのは、民法上公社を合併するという手法をとることができず、どちらかの公社が解散して残った公社が解散した公社の財産等を引き継ぐか、両方の公社が解散し新しく公社を設立するかのどちらかの手法に限られたことによる。

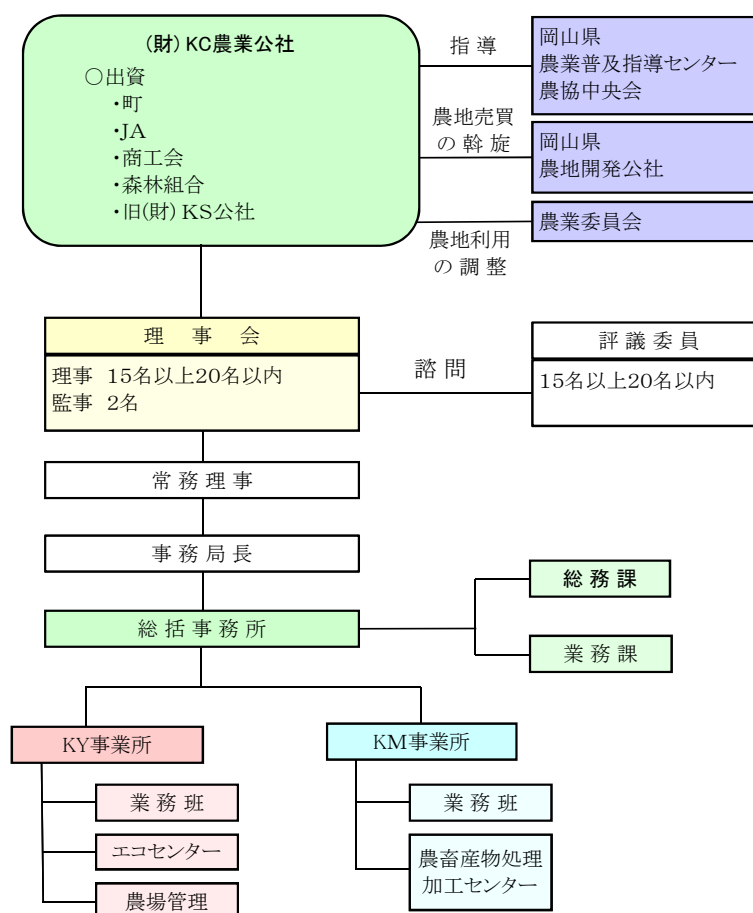
KC町における公社の統合では、町の合併に遅れないよう前者の手法が選択された。なお、この時、旧KY町公社と旧KM町公社が対等な統合であることを明確にするため、両公社間で事業協定書が締結されている。

統合後の新しい公社の組織では、町長が理事長となり、理事会の下に実質的な責任者である常務理事、事務方のトップの事務局長が配置され、その下に旧町にあるそれぞれの事務所をまとめる総括事務所が置かれている（第5-1図）。

ここで、旧KY町公社および旧KM町公社の統合前までの活動状況等について簡単に触

れると、旧KM町公社は1993年、旧KY町公社は1994年とほぼ同時期に設立されている。旧KY町公社は、「優良農地の保全継承、生産組織や担い手農家の育成確保に努めるとともに特産品の開発や交流事業を行うことで農業・農村の活性化に取り組む」ことを目的に設立されており、農作業受託や農地保有合理化事業、新規就農者への農業研修の実施や堆肥の製造・販売等、農業支援に係る事業を主に実施していた。

一方、旧KM町公社は、「農作業の受委託の実施や担い手農家の育成とともに、まちづくり事業の



第5-1図 (財)KC農業公社の組織図

資料:KC農業公社資料を基に作成

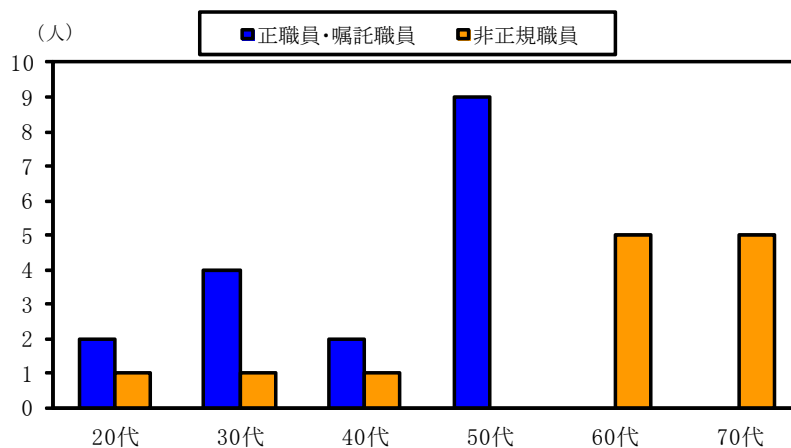
実施，特産品の開発や交流事業により，生産性の高い農業や活力のある農村社会の実現を目指す」ことを目的に設立されており，岡山県が開発した地鶏である「おかやま地どり」の処理・加工やアイスクリーム製造といった営利事業に重点を置いた活動が展開されてきた⁽³⁾。

なお，旧KM町公社では統合する前に民間事業者の参入によりマイタケの栽培，道の駅や「温泉施設」の管理業務から撤退しており，旧KY町公社では統合後に管理を受託していた道の駅の指定管理者から外れている。

2) 公社の人員の状況

KC農業公社では，統合時に旧公社で働いていた職員全員を引き継いでいる。統合前の2006年末時点では両公社合わせて44名の職員がおり（正職員，嘱託職員，非正規職員込み，旧KY町公社23名，旧KM町公社21名），その中には町や農協から派遣されていた者もいた。現在（2010年10月の調査時点）の職員数は，正職員17名，嘱託職員2名，非正規職員14名の33名となっており，町や農協から出向していた職員は派遣元に戻っている。この正職員17名のうち，2006年末時点で正職員だった者は14名（旧KY町公社6名，旧KM町公社8名）であり，統合後に新たに3名が嘱託職員2名とともに採用されている。これら職員は，もともと旧公社時代に非正規職員だった者であり，そのほかの非正規職員は，統合後もそのまま非正規職員として継続して雇用されている。

非正規職員は，農作業，食肉加工といった業務を現場で遂行する目的で雇用されている。このうち，一部の職員は季節雇用もしくは繁忙期のみの雇用となっており，60歳以上の者が4分の3を占めている（第5-2図）。非正規職員は，正職員や嘱託職員と比較すると，給与は日給もしくは時給で支払われるとともに社会保険や年金についても補償されていない等差が大きい。しかしながら，若手・現役世代からなる正職員や嘱託職員に比べ，豊富な知識や経験を持つ高齢者が，その能力を地域社会に還元する仕組みとして非正規職員の雇用は重要である。



第5-2図 KC農業公社の世代別職員数（2010年10月現在）

資料：KC農業公社資料を基に作成

なお、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している。このように、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。このため、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している。この取組により、徐々にではあるが組織の一本化が進むことが期待されている。

(3) KC農業公社が実施する事業

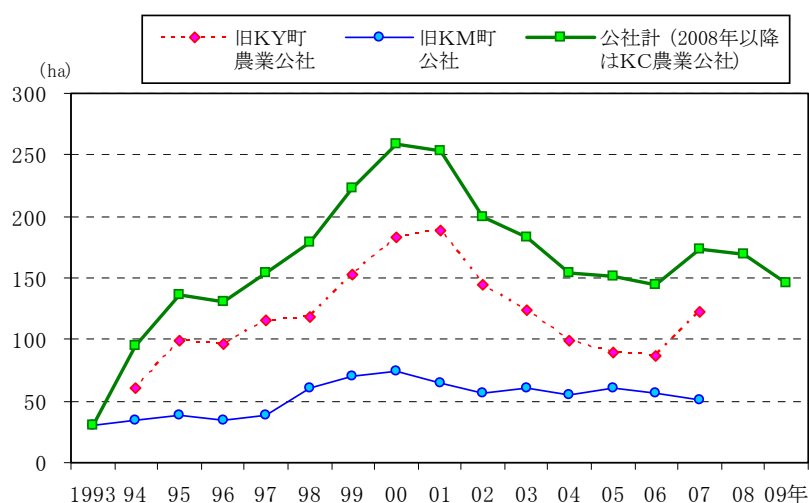
1) 農作業受託事業

農作業受託事業は、弱体化する町内の農業を支援するために、旧公社設立時から実施している基幹的な業務である。公社では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しており、2009 年度における延べ作業受託面積は145.4ha である。

受託面積の推移（両旧公社合計）をみると（第5-3図）、1990 年代は順調に増加し、2000 年度には 258ha とピークに達するが、その後減少傾向となり、2007 年度に若干持ち直したものの⁽⁴⁾、2009 年度には再び 2006 年度の水準にまで落ち込んでいる。旧公社別にみると、これら作業受託面積の増減は、旧K Y町公社での面積変動が大きく影響している。

なお、旧K Y町公社では受託面積の急拡大に対応するため、作業の一部を旧町内の担い手農家等に再委託していた。しかし、受託面積が減少する局面を迎えると、担い手農家等への再委託面積を維持することが公社運営の重荷となり、2007 年度までで育苗の再委託を中止している。現在、公社の統合によって、トラクター 6 台、田植機 4 台、コンバイン 4 台のほか、多数の機械・アタッチメントを保有するKC 農業公社では、育苗以外の作業でも再委託面積を極力減らす方向にある。

また、KC 農業公社の 2009 年度における作業受託料金収入は、1,221 万円となっている。農作業受託事業による収入は、経常収益の 6 %と公社の総収入への寄与は小さいが、



第5-3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

第5-1表 公社の農作業料金

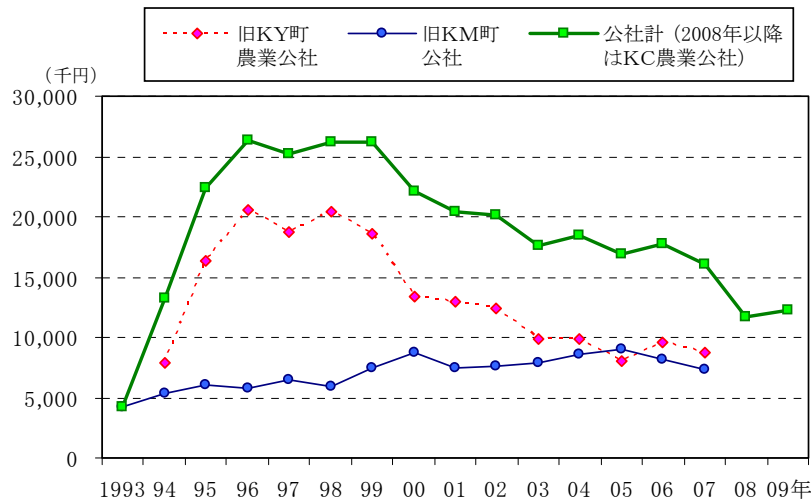
(単位:円/10a)

	堆肥散布	肥料散布	耕 起	代 か き	田 植	防 除	刈 取
作業料金	1,500 (3,000)	2,000	7,000 (7,350)	8,000 (8,400)	7,000 (10,000)	5,000	22,000

資料:KC町農業公社資料, KC町規則を基に作成

注 1) ()内は, 合併前の旧公社の受託料金のうち, 高いものを記載.

2) 堆肥散布については, 2007年度および2008年度は1,500円/10a, 2009年度は1,000円/10aの補助が町から出ている.



第5-4図 公社および旧公社における農作業受託収入の推移

資料:KC農業公社資料を基に作成

これは利用料金を比較的安価に設定することによって地域農業の支援を図っているためである。実際に, 公社の統合にあたっては, 旧公社の作業料金のうち, 安い方にあわせて農作業受託料金が設定されている (第5-1表)。

農作業受託収入 (両旧公社合計) は, 1996 年度から 1999 年度までが約 2,600 万円とピークであったが, その後は減少傾向にある (第5-4図)。旧公社別にみると, 旧KM町公社における収入は比較的安定して推移しているが, 農作業受託面積の増減が大きかった旧KY町公社での変動が大きい。なお, 旧KY町公社の農作業受託収入は, 面積がピーク (2001 年度) に達する前の 2000 年度から急減しているが, 作業料金が高額な刈取受託面積の減少は 1 割程度にとどまっており, その理由は不明である。

2) 農地保有合理化促進事業および農業経営事業

農地保有合理化促進事業 (2009 年より「農地利用集積円滑化事業」) は, 農業経営基盤強化促進法の定めるところにより, 農業経営の規模拡大, 農地の集団化, その他農地保有の合理化を促進するために, 農地保有合理化法人 (2009 年以降は「農地利用集積円滑化団体」) が行う事業で, 公社では農作業受託事業とともに旧公社設立当初から実施している。農地の借入件数および貸付件数は, 僅かずつではあるが年々増加しており, 2009 年

度時点で借入件数が 123 件 (49.3ha)、貸付件数が 100 件 (44.1ha) となっている (第5-2表)。

同事業により借り入れた農地は、そのほとんどが農家に貸し付けられているが、旧町ごとにみると、旧KM

町公社が借り入れた農地の件数・面積は、旧KY町公社分に比べ4分の1以下と少ないものの、4割の農地が未貸付の状態にある。その理由としては、旧KM町では農家の高齢化が著しく受け手となる農家が少ないことに加え、旧公社が借り入れた農地の多くが条件の悪い農地であり旧町内に分散しているためである。

なお、未貸付のまま中間保有している農地は、現在公社自らが管理耕作を行っている。以前、旧KY町公社では野菜作等にも挑戦していたが、現在の公社ではコストや労力面を考慮し水稲と雑穀の栽培が行われている（一部には保全管理(不作付け)の圃場もある）。統合後の公社では運営費用の削減に取り組んでおり、そのことが管理耕作の内容にも反映されている。

3) 新規就農者の受け入れ・研修事業

このような中、公社が力を入れているのが、研修生の受け入れおよび新規就農者の定住促進である。旧公社のうち、研修生の受け入れを精力的に行ってきたのは旧KY町公社であり、岡山県の事業（岡山県ニューファーマー確保・育成総合支援事業（当時））を活用し、研修生の受け入れを行ってきた。具体的には、意欲と能力ある新規就農希望者に対し、最長2年間、毎月15万円の研修費を支給し、その間に農業に関する技術等の修得を図るための研修を実施するとともに、新規就農者の円滑な農業経営の開始のために、農地・住居の確保等に対して支援するというものである⁽⁵⁾。一方、旧KM町公社でも2005年から2006年にかけて2名の研修生の受け入れを行っている。

統合後も、このような旧公社の活動を継承し、新規就農者の受け入れを推進している。現在、県外・県内の者には2年間の、Uターン者には1年間の研修が行われており、近年ではほとんどの研修生が、経営作物として少ない面積である程度の収入が得られ、かつ、町の特産品である果樹（ピオーネ）を選択している。ここ数年は、毎年2名ずつ新規就農希望者を募集し、年間4名に対し研修を実施している（第5-3表）。この研修は公社の職員4名が担当しており、きめ細やかな研修が行われている。なお、研修には、後述する体験実習農場の一部を活用しているほか、上記事業の要件にはあわないものの、ピオーネ栽培に意欲のある者1名を町が単独事業で支援し、県の事業で受け入れた研修生とともに公社が研修を行っている⁽⁶⁾。

研修終了後、多くの研修生は公社の斡旋により町内で就農しているが、その際課題とな

第5-2表 農地保有合理化促進事業による農地面積等

(単位:件, ha)

	計		旧KY町分		旧KM町分	
	件数	面積	件数	面積	件数	面積
借入	123	49.3	100	41.1	23	8.2
貸付	100	44.1	90	39.2	10	4.9
未貸付	23	5.2	10	1.9	13	3.3
管理耕作	—	3.9	—	1.5	—	2.4

資料:KC農業公社資料を基に作成

第5-3表 KC町における農業研修生および新規就農者の状況

(単位:人)

	研 修 生						新規就農者			備 考
	計	出 身 地		経営希望作目			計	出 身 地		
		県 外	県 内	水 稲 ・ 野 菜	果 樹	有 機 栽 培		県 外	県 内	
1994年度	0	0	0	0	0	0	0	0	0	県外からの新規就農者(1名)はUターン

資料:KC農業公社資料を基に作成

注 1) 研修生は、当該年度に受け入れている研修生の人数を、新規就農者は当該年度に就農した新規就農者の人数を示したもの。

2) 研修にあたっての、県、町、公社の助成割合は以下のとおり。

県外者:県50%, 町30%, 公社20%

県内者:県40%, 町30%, 公社30%

Uターン者:県20%, 町50%, 公社30%

るのが住宅や農地の確保である。これまで新規就農者の住宅や農地については公社の職員が紹介・斡旋を行ってきたが、その確保には苦労が多く、町、農協等の関係機関による支援が期待されている。

4) エコセンター運用事業

旧K Y町公社は、町のエコセンター（堆肥製造所）の指定管理者となっており、公社統合後もその業務を継続している。エコセンターでは、町内の畜産農家から搬入される牛糞を基に籾殻等を加え堆肥を製造している。これらは町内の農家を中心に販売され、地力増進に効果を発揮している。家畜排泄物の野積みが法律で禁止になったため、施設への牛糞の搬入量および堆肥製造量は増加傾向にあったが、2008年度には飼料の高騰による畜産の経営環境の悪化等から牛糞の搬入量が減少し、堆肥製造量も減少した。また、2009年度は悪天候により堆肥の熟成期間が延びたため、牛糞の搬入量が処理能力を超え、堆肥の製造に支障をきたした。

このように、堆肥製造は外部要因により原料の供給と製品の販売に不均衡を生じることが多く、2008年度に牛糞の持ち込み量を増やすため講じられた牛糞持ち込み料金の軽減措置等、需給を均衡させる機動的な措置が今後も求められている。

5) 林業振興のための事業

公社では、旧KM町公社が実施してきた森林の間伐を引き続き実施している。2009 年度の間伐面積は 32.4ha、間伐作業の受託収入は道路管理に付帯する危険木・支障木の伐採等も含め約 580 万円となっている。間伐面積は、町内の森林面積 19,120ha の 僅か 0.2 %にとどまっているが、その理由としては、木材価格の低迷等により木材生産が構造的な赤字になっているため、森林の保育作業に対する依頼がそもそも少ないことが大きな要因である。

このような中、岡山県では、2004 度に導入された「おかやま森づくり県民税」が 2009 年 4 月から 5 年間延長され、これを利用して人工林の間伐を推進することとなった。今後、間伐等の作業量の増加が予想されるため、公社では、2009 年度に県の補助事業で作業用の機械を導入したほか、2010 年度にも町の補助事業で別種の機械の導入を予定している。

6) 地域間交流のための事業

公社では、体験実習農場の管理運営を行っており、その一部は新規就農者の研修に活用されている。この農場の一部はKC町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となっている⁽⁷⁾。これらの土地は、元々旧KY町農協が 1965 年に旧KY町から牧場用地として借り受けた一部であり、2003 年 1 月の農協合併時に牧場が閉鎖され、用地を返還された町が旧KY町公社に跡地の管理を委託し、現在に至っている⁽⁸⁾。ピオーネの摘み取りは 2000 年頃から旧KY町公社で行ってきており⁽⁹⁾、調査時点の栽培面積は 2.5ha となっている。このうち、観光客の摘み取りに供されているのは 25a で、残りは職員や研修生が管理を行い、収穫したピオーネは直売所等に出荷されている。

一方、ブルーベリー園は、2002 年度から栽培が始まり、2008 年度から入園者の受け入れを行っている。町の補助事業を受けること等により栽培面積も増加し、2009 年度は 1.5ha の農地に露地およびポット栽培併せて 1,400 本近くの木が植えられている。入場料は、いずれも時間無制限、食べ放題で、ピオーネ狩りが大人 1,000 円、子供 500 円、ブルーベリー狩りが大人 500 円、子供 200 円と比較的安価に設定されていることから、来園者数は年々増加しており、2009 年度の来園者数は、ピオーネ園が 2,092 人、ブルーベリー園が 1,320 人と対前年比で 130 ～ 150 %の数となっている。

このほかに、2008 年度まではサツマイモ園があったが、人気のあったブルーベリー園に転換している。このように、ピオーネ等の摘み取りは、今後も来園者の伸びが期待されることから、公社の事業収入の貴重な柱として今後も事業展開していくことが期待される。

さらに、公社ではダチョウの飼育も行っている。ダチョウの飼育は元々某自動車メーカーの関連企業が始めたもので、ダチョウの飼育に適した雨の少ない気候を求めて岡山に牧場が移転され、その際に当該企業の社長と公社との縁ができたそうである。その後、この社長が亡くなったことを受け、2003 年度に旧KY町公社が事業全体を引き受けたという経緯がある。ダチョウの飼育は全国的にも珍しく、鶏の卵 20 ～ 25 個分の重さがある卵

は、1,500 ～ 2,000 円という高価格で販売できるものの、産卵数はそれほど多くない。これに加え、鳥インフルエンザの流行により観光客の集客に利用できなくなったこと、雛の飼育が難しく成鳥にまで育つダチョウが少ないことから、受け入れ時点の 44 羽が 2009 年度には 23 羽へと半減しているため、事業として採算がとれない状況にある。ダチョウの卵は、道の駅の直売所で販売されているロールケーキに使われる等、一定の需要はあるものの現状は低迷しており、テコ入れをするのか撤退をするのか、先を見据えた決断が迫られている。

7) その他の事業

公社では、今までみてきた事業のほかに、町道、農道、公園の管理受託、井戸の掘削、食肉処理、特産品の開発・販売等の事業を多角的に推進している。

このうち井戸の掘削については、分水嶺に位置し、水源をため池と消火栓に頼らざるを得ない旧 K Y 町の農家の要望を受け、旧 K Y 町公社の設立当時から実施されてきた事業である。

また、食肉処理事業は、旧 K M 町にある農畜産物処理加工センターにおいて、岡山県が開発した地鶏である「おかやま地どり」のほかに、地鶏以外の鶏やカモ等の処理も行っている。このほかにも、センターではブラウンスイス種の生乳を用いたアイスクリーム、プリン等を製造している。これらは町内の小売店のほか、道の駅や空港、岡山市内のアンテナショップ等でも販売されている。また、「おかやま地どり」を用いた地どり鍋セット等を中元・歳暮用に販売している。これらは、旧 K M 町公社時代から行われている取組であるが、2001 年度に 2,041 万円を売り上げた以降は、旧 K M 町公社が道の駅の指定管理から撤退したために道の駅での販売が行えなくなったこと等が影響し、販売額は年々減少を続け、2009 年度には 551 万円にまで落ち込んでいる。一方で、旧公社の統合後に新たにピオーネワインやブルーベリーを原料としたリキュール・ジャムを開発・販売しており、ピオーネワインは 2009 年度に 40 万円の売上があった。

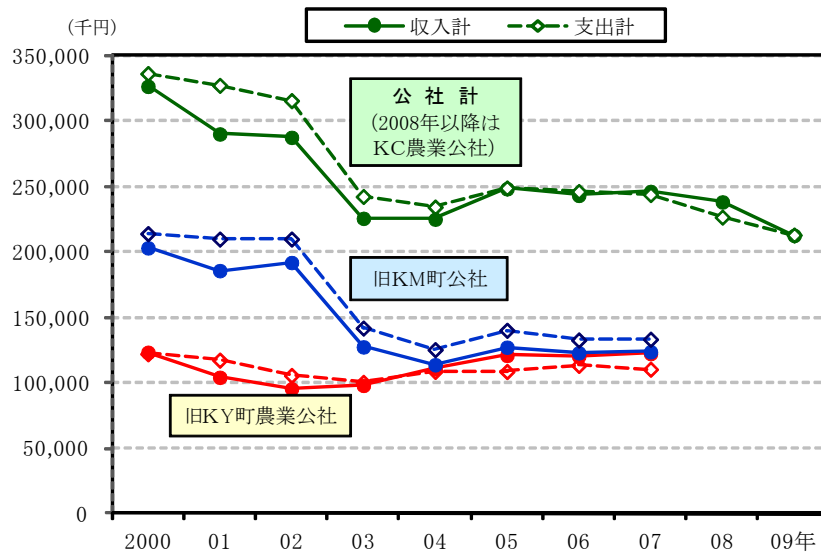
(4) KC 農業公社の収支と将来展望

1) KC 農業公社の収支状況と支援の必要性

以上のように、K C 農業公社では様々な事業を展開しているが、公社の収支を資料のある 2000 年以降について整理すると第 5-5 図に示すとおりである。

旧公社についてみると、旧 K Y 町公社の収支の変動は少なく、2005 年以降は若干の黒字で推移している。一方、旧 K M 町公社は、恒常的に赤字が発生しており、道の駅の指定管理から完全に外れた 2003 年以降は収入が急減している。便宜的に旧公社の収支を合わせると、2004 年を境に収入が減少傾向かつ支出超過であったものが、収入が安定するとともに収支均衡状態へと変化しており、町の合併により公社の統合が現実を帯びる中、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と推察される。

なお、公社の統合後は、収支は均衡しているものの、収入は減少傾向にある。景気の低



第5-5図 公社および旧公社における収支の推移

資料: KC農業公社資料を基に作成

迷や町からの支援の減少といった外的要因が影響していることもあるが、公社の取組を継続・発展させていく上で、収入基盤である農作業受託事業の安定が強く望まれる。

公社では、収入が減少しても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用することとしている。2007年度までは公社向けの町単事業があり、農業機械も3分の1の負担で購入することができたが、現在ではその事業も廃止され、機械の更新もままならない状況となっている。また、収益が少ないことから、職員に様々な経験を積ませるための研修を十分に実施できないといった実態もあり、町ばかりでなく県や国からの制度面での支援や事業費の補填を求める切実な声が寄せられている。

2) 今後の展開方向と課題

公益法人制度改革を受けた対処については、県内の農業公社の多くが様子見の状況にある中、KC農業公社もまだ具体的な行動は起こしてはいないが、公益財団法人になることを目指して検討が続けられている。これは、特産品の開発・販売事業が縮小していく中で、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という方針から導き出された答えである。加えて、2009年度の農地法の改正により、農地の賃借で株式会社の農業参入が可能となったことから、株式会社の参入等によって比較的優良な農地の農作業受託が減少し、公社の運営が苦境に立たされた場合において、町や県、さらには国から支援を受けるためには、公益財団法人であることの方が望ましいという判断も働いている。

ただし、公益財団法人になるためには、公益事業比率が2分の1以上であること等に加え、県に設置される公益認定等委員会の認定を受けなければならない、現在公社が実施している事業の多くが「公益事業」とみなされるか等、越えるべきハードルは高い。場合によっては、不採算部門であるダチョウの飼育事業からの撤退や特産品の開発・販売事業の

整理・統合，さらには公社自らのさらなる合理化が求められる可能性もあり，移行期間内に将来を見据えた議論を十分に行った上で，手続きを完了させることが必要であろう⁽¹⁰⁾。

また，公社の事業の柱である農作業受託事業に使用する農業機械は，前述のとおり老朽化が進んでいる。加えて，森林の間伐作業の増加が見込まれることから，林業用の機械の新規導入も引き続き必要とされている。収支が均衡し収益がほとんどない中，機械の購入費用をどう確保し，計画的に機械・施設を整備・更新していくかも，公社の大きな課題と言えよう。

さらに，食肉処理事業に関し，「おかやま地どり」の雛の供給が，県の雛供給事業の終了により行われなくなることが調査時点でも問題となっていた。その後，2011 年 3 月に農畜産物処理加工センターは，特定 J A S 規格「地鶏肉」に係る認定業務を廃止している。食肉処理事業には正職員が 1 名，非正規職員が 5 名従事しており，雇用の場の確保という観点からも食肉処理事業をどうするかは喫緊の課題となっている。加えて，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 K C 農業公社が指定管理者となれるかどうかは不透明である。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。

このように，多くの課題を抱えつつも，地域の農林業振興の核として K C 農業公社は必要とされている。当面，町からの財政的な支援の増加が見込めない中，類似する旧町村の農業公社の統合を図り，組織と財政基盤を強化した上で公益財団法人になることは，小規模な中山間の自治体同士で合併した市町村における第三セクター像の一つになると考えられる。

(高岸陽一郎)

注(1) 現在は，岡山県や K C 町（旧 K Y 町，旧 K M 町）の財政難等もあり，当初の計画通りには進んでいない。

(2) 渡辺基「岡山県南工業地帯における労働市場の展開と中山間部農業の変貌〔II〕」岡山大学経済学会雑誌 15 (3)，1983，pp87～121。

(3) 「『地域特性に即した役割』発揮をめざす 岡山県・K M 町公社」ふぁーむらんど No.9，1995，pp.32～33。

(4) 2007 年度は，町が堆肥散布に対し助成を行ったため面積が急増している。

(5) 岡山県ニューファーマー確保・育成総合支援事業は，2006 年度には岡山県で 27,126 千円の予算が計上されている。

(6) K C 町ピオーネ就農支援事業で採用された研修生は，最大 2 年間月 10 万円の研修費を受け取りつつ研修を実施。町が 70 %，公社が 30 % の費用を負担。

(7) このほかに，2004 年度から旧 K M 町公社がピオーネ園の管理を行っているとあるが，公社における扱いは不明である。

(8) K C 地域活性化計画，K C 町，2007 年 8 月策定，2011 年 3 月更新。

http://www.town.kibichuo.lg.jp/?action=common_download_main&upload_id=3369

(9) 旧 K Y 町公社の資料には，2000 年からピオーネの摘み取りが行われていることが記載されている。しかし，この時点での栽培場所等についての情報はなく，実態は不明である。

(10) 調査後の 2011 年 10 月に，(財) K C 農業公社は公益財団法人として設立登記を行っている。

6. 「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

— 株式会社G(福岡県AS市)の事例 — 【Bタイプ】

(1) 地域の概要

1) AS市の概況

第三セクターの株式会社G（以下、「(株)G」と略）が所在する福岡県AS市は、2006年3月にAM市、AS町、H町の1市2町が合併して誕生した。人口は58,337人、世帯数20,307世帯（2010年4月調べ）、面積は246km²で、市の北部は標高800～900m級の古処山山系が連なり、南西部に向けて平坦な地帯が広がっている。AS市の西側はK市に隣接しており、その市街地や工業団地への通勤・通学圏内にある。AS市内では、旧AM市にタイヤ・シャッター・ビール等の大手メーカー工場をはじめとする製造業と関連産業が、旧AS町は小ネギ等の野菜作を中心とする水田農業が、そして、旧H町には温泉街をはじめとする観光業等が、それぞれ主要な産業として展開しており、旧3市町間において異なった特徴を有している。

2) AS市における農業の概要

AS市の中では、旧AM市、旧AS町が位置する南西部に平坦な水田地帯が広がり、水稻・麦・大豆の二毛作が行われている。旧AM市北部から旧H町にかけての中山間地帯には、柿をはじめとする樹園地が多く存在している。

AS市の2010年の総農家数は3,570戸、うち専業農家748戸（20.9%）、第1種兼業農家452戸（16.2%）、第2種兼業農家1,381戸（38.6%）である。また、経営耕地総面積（農業経営体）は4,044haで、うち田面積が2,962ha（水田率73.2%）を占めている。旧3市町別にみると、旧AM市が総農家数、経営耕地総面積ともに過半を占めて最も多く、水田率が85.3%と高い。これに対し、中山間地帯に立地する旧H町は総農家数、経営耕地総面積ともに最も少なく、樹園地率が67.0%と高く水田率が30.0%と低い。旧AS町は、水田率が69.0%で水田作が農業の中心であるが、樹園地率も25.6%あり、両者の中間的な特徴を有している（第6-1表）。

また、AS市全体での農業産出額は約155億円（2006年）で、部門別では耕種部門が75%以上の金額を占めている。合併前の旧3市町別にみると、

第6-1表 AS市における農家数と経営耕地面積（2010年）

（単位：戸，ha）

	AS市	(旧)AM市	(旧)AS町	(旧)H町
総農家数	3,570	1,900	935	735
専業農家数	748	380	216	152
男子生産年齢人口 がいる専業農家数	370	175	122	73
第1種兼業農家数	452	212	163	77
第2種兼業農家数	1,381	763	343	275
経営耕地総面積	4,044	2,274	1,257	513
田面積	2,962	1,940	868	154
水稻作付面積	1,813	1,158	532	123
畑面積	265	183	67	15
樹園地面積	817	151	322	344

資料：農業センサス

注：面積は農業経営体の数値である。

旧 A M 市は耕地面積が大きいとともに畜産部門の産出額も大きいために農業産出額が最も大きい。旧 A S 町では野菜が、旧 H 町では果実が、それぞれ産出額の過半を占めている。なお、農家 1 戸当たりの生産農業所得は旧 A S 町が 203 万円と最も高く、旧 H 町は旧 A S 町の 4 割程度の額にとどまっている（第6-2表）。

このように(株) G が所在する旧 H 町は、A S 市の中でも条件不利地域に位置し、果樹栽培を中心にした小規模な農業が展開していることが特徴と言える。

第6-2表 A S 市における農業産出額

(単位:1,000万円)

	2006年	2005年		
	A S 市	(旧)A M 市	(旧)A S 町	(旧)H 町
農業産出額 (計)	1,554	931	572	159
耕 種	1,196	640	496	149
米	184	148	62	16
野 菜	487	190	284	35
果 実	218	73	74	93
畜 産	358	291	76	10
肉用牛	84	31	x	x
生 乳	106	91	12	x
鶏	115	x	x	-
(参考) 農家1戸当たり 生産農業所得 (1,000円)	1,188	1,329	2,033	855

資料:生産農業所得統計

注. xは秘匿数値を示す。

(2) 第三セクターの活動状況

1) 設立の背景・経緯

合併前の旧 H 町では、中山間地帯における柿栽培が地域農業の中心であったが、生産者の高齢化により、柿樹園地、特にパイロット事業で開発した樹園地の荒廃が進んでいた。そのため、1994 年 4 月に、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 が設立された。その後同社は、1996 年に九州地方初の道の駅として、温泉街近くの国道沿いで道の駅の営業を開始し、さらに、2000 年には山間部の K 地区に農業公園山の駅を開業した。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し、さらには観光農業や都市との交流を通じた地域活性化にも貢献してきた。

しかしながら、2006 年 3 月の 3 市町合併により、A S 市全体で行政経営改革が行われるなかで、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が廃止された。

また、3 市町合併直前の 2006 年 2 月には、道の駅と同じ国道沿い（約 5km 西側に進んだ旧 A S 町内）に、同種の第三セクターである株式会社 S の里（以下、「(株) S」と略）が設立され、翌 2007 年から地元農産物の直売所を開業している。

2) 機構・従業員

(株) G の資本金は 3 千万円で、その内訳は A S 市 2 千万円、JA 6 百万円、森林組合 2 百万円、その他 2 百万円である（第6-3表）。

従業員は、代表取締役である A S 市長をはじめとする役員が 10 名、職員数は計 36 名、

第6-3表 AS市の第三セクター2社の概要

	(株)G	(株)S
設 立 年	1994年3月	2006年2月
資 本 金	3,000万円	4,000万円
出資比率		
市	66.7%	62.5%
J A	20.0%	12.5%
森林組合	6.7%	—
商工会	—	12.5%
その他	6.7%	12.5%
事業規模(取扱高)	88,200万円	68,900万円

資料: 市役所資料および実態調査から作成

第6-4表 (株)Gの従業員構成

	人 数 (人)
役 員	10
職 員	36
正 職 員	13
うち、農作業オペレータ	1
臨時雇用	23

資料: 実態調査から作成

うち正職員 13 名、臨時雇用 23 名で、農作業のオペレータは 1 名である（第6-4表）。職員のうち 90%近くがAS市内の在住者である。

会社の実質的な運営は、専務取締役、道の駅長、駅長補佐の 3 人で行っており、専務取締役は山の駅を担当し、道の駅長と駅長補佐が道の駅を担当している。なお、自治体等からの出向者は、会社設立当初はいたが、既に退職しており現在はいない。

3) 実施事業および事業の展開状況

(株)Gの主な事業内容は、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山の駅の管理受託業務等である。

このうち、①農作業の請負受託業務については、前述したように、既に一般の作業請負を全て廃止している。現在は、AS市からの委託を受け、道の駅正面の国道反対側に水田 1.6ha を借り、景観作物として、菜の花約 60 万本とひまわり約 16 万本の栽培を行っているのみである。それら景観作物は、毎年 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、道の駅の集客に活用している。

現在の(株)Gの事業の中心は、上記事業②③④⑤に該当する道の駅の運営であり、とりわけ、その直売所における地元農産物等の販売受託業務である。直売所の主たる顧客層は福岡市方面からの日帰り客であり、販売金額の作物別構成は、果実類が約 4 割、野菜類が約 3 割、その他が約 3 割である。果実類の中心は富有柿であり、収穫期の秋だけでなく、冷蔵柿を導入することで販売期間を延長するとともに、果実類が通年で供給されるように多様な品目を導入している（第6-5表）。

直売所では、そのほかに地元農産物や農産加工品、さらにはソフトクリーム等のテイクアウトメニューの販売や宝くじ販売等も行っている。なお、レストランについては、開業当初はテナントが入っていたが現在は営業しておらず、2001 年からは同じ場所で直営のパン工房と休憩スペースを併設している。

また、前述の「菜の花祭り」や「ひまわりフェア」のように、年間を通じて多彩なイベントを開催することで、繁忙期以外でも集客力の強化に努めている。その内容は、家族連

第6-5表 道の駅における果実類の品目別販売時期

	1月			2月			3月			4月			5月			6月			7月			8月			9月			10月			11月			12月		
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬
柿																																				
(冷蔵柿)																																				
なし																																				
すもも																																				
もも																																				
ぶどう																																				
青梅																																				
いちじく																																				
柑橘類																																				
莓																																				
キウイ																																				

資料:会社資料から作成

れが参加できるような体験型のイベントが多いことが特徴である（第6-6表）。

このような道の駅の取組は、先進的な直売所として消費者からも高い評価を受けており、全国直売所研究会が主催した「直売所甲子園 2009」においてベスト 10 に入賞している。

直売所への出荷は、一般社団法人「B利用組合」を通して行っている。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、その数は約 730 名（1 組合員当たりの拠出金は 15,000 円、年会費は 1,000

円）である。同組合設立当初の 1996 年には道の駅の商品が不足していたため、近隣市町村にも組合への参加を募った経緯があり、現在でも A S 市外の組合員が約 140 名存在している。また、市町合併に伴い、2010 年からは同組合の範囲を A S 市全体へ拡大したため、新たに旧 A S 町の野菜生産者が約 40 名加入している。

直売所に出荷する生産物は組合員に任せられており、農産物の栽培基準や品質基準等は設定されていない（ただし、品質の低い商品は棚から撤去する場合もある）。各組合員の売上状況は、各人にメール（30 分毎）や FAX で連絡され、陳列可能期間は、葉菜類が 1 日、果実類が 2 日、根菜類が 3 日である。最も売上金額の多い組合員は総菜店の年間約 2 千万円程度であり、個別農家では年間約 1 千 5 百万円程度の売上が最大である。なお、売上金額のうち、1 %は利用組合に入り、道の駅へは、市内組合員からは 15 %、市外組合員からは 20 %の手数料が入ることになっている。

第6-6表 道の駅で実施される主なイベント

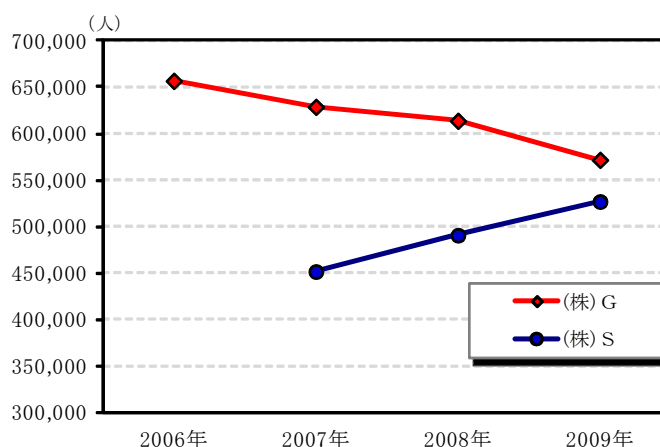
実施時期	イベント内容
1月上旬	七草がゆ祭り
2月	菜の花祭り
3月	じゃがいも植え付け
4月	チューリップ展示
6月上旬	じゃがいも掘り体験
7月下旬	サマー子どもフェスティバル
9月中旬	ひまわりフェア
11月	収穫祭
12月中旬	そば打ち道場

資料:会社資料から作成

道の駅の利用客の動向をレジ通過客数でみると、(株)Sが開業する前の2006年には約66万人であったが、それ以降は徐々に減少し続けており、2009年は約57万人となっている(第6-1図)。

もう一つの主な事業は、前記⑥に該当する山の駅の管理受託業務である。山の駅は、道の駅の北東約5kmの標高約400mの山間地に

あり、農業体験実習館の他に、もぎとり柿園(0.6ha)、体験農園(区画の大きさは1区画当たり25m²、年間使用料5,000円×50区画)、柿オーナー農園(柿の木1本当たり15,000円～25,000円程度)等の施設がある。



第6-1図 AS市の第三セクター2社の利用客数の推移

資料: 市役所資料および会社資料を基に作成

4) 収支状況

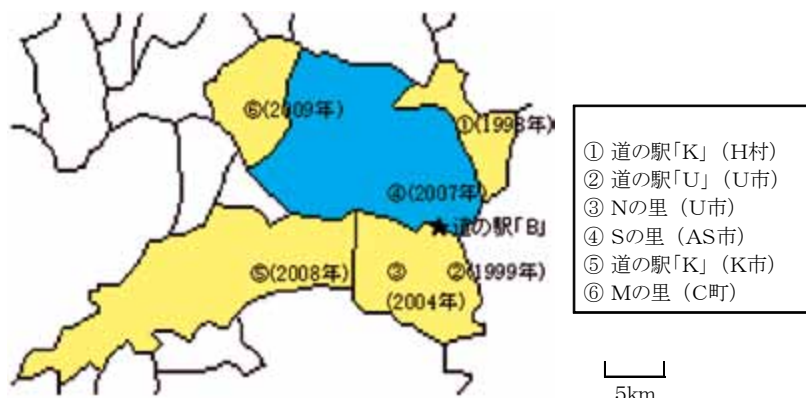
(株)Gの2009年度の売上額は約8億8千万円である。2006年度には約9億6千万円の売り上げがあったが、同年に(株)Sが開業した影響等もあり、近年は若干低下する傾向にある。ただし、道の駅の主力品目は、柿を中心にした贈答用の箱入り果実類なので、客当たりの平均単価は、以前の約1,400円から約1,600円へと200円程度上昇している。特に、柿の最盛期である11月は2,000円程度にまで上昇するようになっている。(株)Gでは(株)Sの開業によって約30%程度の収入減少を見込んでいたが、実際はそれほど低下しておらず、(株)Sの売上額(2009年度で約6億9千万円)を合わせて考慮すれば、直売所に関連する市場は拡大しており、さらなる拡大の余地がまだ存在すると認識している。また、支出についても削減に努め、レジ係の人数削減や消耗品等の削減により効率的な会社運営を目指している。その結果、当社は現在まで黒字経営を維持しているが、山の駅部門が毎年約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したいとしている。

5) 外部組織との連携

1996年に九州地方初の道の駅として開業して以降、近接地区に同様の道の駅や直売所が次々と設置されるようになった(第6-2図)。そこで、顧客の奪い合いによる共倒れを防止するとともに、直売所の潜在的な需要を喚起するために、近隣七つの主な直売所からなる「C川流域道の駅等連絡会」(事務局:(株)S)を結成して、各直売所間における連携を図っている。

同連絡会では、「お買い物ラリー」と銘打ったイベントを企画し、期間を限定して各施

設を巡るスタンプラリーにより、3施設以上で買い物をした顧客の中から抽選でプレゼントを送る等の行事を実施している。これにより、消費者を多くの直売所に「回遊」させることができ、消費者は、各直



第6-2図 C川流域の「道の駅等連絡会」に参加する施設の位置と設立年次

売所を比較することにより、直売所それぞれの得意分野の生産物や商品を購入することができる。道の駅の客単価が上昇したのも、こうした取り組みの成果であるとしている。

道の駅としては、地元農産物等を販売する直売所としてスーパーマーケットとは同じ方向を目指さず、新鮮さと品質において顧客を裏切らない商品の提供に努めており、それにより固定客の獲得とその拡大を目指している。また、道の駅では遠隔地にある他の道の駅との駅間交流により、相互の特産物の販売も行っている。

(3) 第三セクターの役割と市の支援状況

AS市は(株)Gや(株)Sの施設は、地域産業の振興と活性化、都市の農村との交流を促進する地域に根ざした公共性の高い施設として位置づけているため、収益性だけでなく、公益性を持ち備えた第三セクターによる運営が望ましいと考えている。そのため、第三セクターには、施設の設置目的である「農林産物生産者の生産意欲向上と所得確保を目指す」、「都市と農村の交流を促進する」、「AS市の産業振興と活性化を図る」等の目的を達成するために、施設の適正な管理運営を行う役割とともに、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している。そして、市内二つの第三セクターである(株)Gと(株)Sには、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望んでいる。

また、(株)Gへの支援は、市町合併後、市役所内の所管が2回変更され、2009年度より(株)Sと同じ農業振興課が担当している。AS市内の施設の管理運営については、1996年の道の駅開業以降は、旧H町で施設管理運営業務委託費および維持管理費を支出していたが、合併後の2006年度から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支出している。AS市では、市の財政事情と同社の内部留保金の状況から指定管理料を削減する方向にあり、過去最大時には道の駅と山の駅を合計して年間1,420万円程度あった指定管理料が、現在は年間約780万円まで減少しており、今後も一層の削減を進めていく予定である。しかしながら、市としても財政事情が厳しくなるなかで、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している。

(4) 運営・経営上の課題と支援のあり方

(株)Gにおける経営上の最も大きな課題は、山の駅の運営である。利用者が減少していることに加え、開設から10年が経過したため、通常の維持管理のみでなく施設の補修に経費が掛かるようになっている。さらに、周辺地域の過疎化の進行により鳥獣害が増えており、その全てに対応することは極めて困難な状況である。

道の駅の運営については、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なかで、安定的に収益を確保していくことが課題である。現状は、生産者が収穫したものを任意に陳列する方式であり、季節的に品揃えが偏る傾向が強くなり近隣の直売所との商品の競争が生じるため、品目別の計画生産による出荷時期の調整を検討している。今後は、出荷の分散を行うことで欠品の回避や売れ残りの削減を図っていきたいとしており、そのために、農産物の適切な栽培指導ができる農業改良普及員OB等の人材を指導員として採用することを計画している。指導員の採用後は生産者講習会を開いて生産指導も行う予定であるが、出荷組合員の主力が60歳代後半に達するなど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となっている。

また、第三セクターとしての公益性は、地元30数名の雇用機会を提供するとともに、イベントによる集客や地元産品の販売を通じて農業をはじめとする地域の産業に貢献することで確保している。道の駅は地元農家や商店、特に小規模農家にとっては、生産物の販売先として、きわめて貴重、かつ、使い勝手の良い組織であると考えられる。ただし、当社では、地元産品を「地元業者が販売する商品」という広い解釈をしており、店舗の品揃えを充実させるために一部鮮魚等の海産物の販売も実施している。近隣同業者との競争が激化するなかで、今後、経営状況が悪化するような事態になった場合は、事業の継続のために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。仮に、当社の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門の位置づけも変わってしまうということになれば、第三セクターとしての存在理由がなくなってしまうことも懸念されよう。

そうならないためには、地域にとっての公益を常に念頭に置いた支援の在り方を考えていくことが重要である。(株)Gに対しては、まず第1に、経営上の最も大きな課題である山の駅の将来的な運営方向について、AS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検討していく必要があるだろう。第2に、同社の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、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が、また、そうした商品の生産基盤を確立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求められている。加えて、第3に、AS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への支援も必要であろう。

(杉戸克裕)

7. 「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

— 株式会社M（山形県N町）の事例 — 【Cタイプ】

(1) N町の概要

1) 地域概要

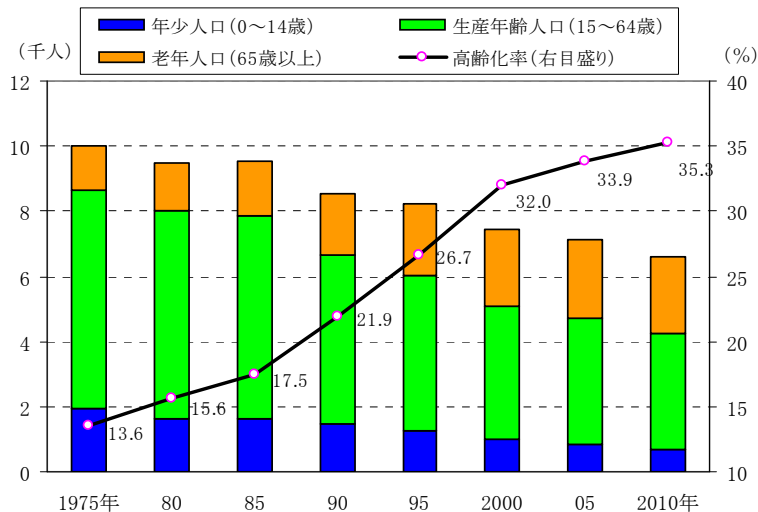
N町は山形県のほぼ中央に位置し、朝日連峰や月山とその支脈に囲まれている。町の総面積 393km² の 9 割を山林が占め、積雪が山間部で 5m、平地でも 1m 程度ある県内有数の山間豪雪地帯である。町の観光資源でもある月山（標高 1,984m）は、出羽三山の一つであり、夏スキーのメッカとして有名であるが、近年のスキー客数は減少する傾向にある。これに対し、朝日連峰、月山への登山客数は、女性や高齢者の登山ブームの影響もあり増加傾向にある。

N町は 1954 年に現在の町が誕生して以降、町村合併を行っていない。2010 年までの 11 年間にわり国主導で進められた、いわゆる「平成の市町村合併」の間、同町でも隣接する S 市や A 町との合併構想が浮上したが、町にとってメリットが少ない等といった住民の否定的な意見が多く寄せられたため、合併は進展しなかった。

2) 人口構成

N町の 2010 年 4 月現在の総人口は 6,592 名、世帯数は 1,939 戸であり、高齢化率（老年人口割合）は 35.3 % である。1990 年からの 20 年間で総人口が 22.9 % の減少となるが、年少人口（0～14 歳）、生産年齢人口（15～64 歳）がそれぞれ 52.7 %、31.5 % 減少する一方で、老年人口（65 歳以上）のみ 24.3 % 増加している（第7-1図）。

このようにN町は、都市部等への人口流出や少子化を背景に、過疎化と高齢化が並進している。



第7-1図 N町の年齢3区分別人口と高齢化率

資料: 国勢調査

注 1) 2010年はN町「住民基本台帳(4月1日)」

2) 高齢化率 = 老年人口(65歳以上) ÷ 総人口 × 100

3) 地域活性化に向けた町の取組

N町では地域資源を活用した地域活性化の取組として、1982 年に「ふるさとクーポン

販売」という宅配事業を開始している。これは産地化が困難で市場流通に乗らないような少量多品目の産物を、会員制で都市住民等に定期的に届ける仕組みであり、2009年4月現在のクーポン会員数は244名を数える。また、上水道として使用する湧水の余剰水を活用した月山の名水「月山の天然水」の販売（500mlで販売価格168円）も1983年から行っている。両事業は、現在第三セクターであるN町総合開発株式会社（1991年12月設立）に業務が移管されており、同社の主要な事業となっている。

（2）N町における農林業の概要

1) 農家数等の推移と農業の担い手

前述のとおり、総面積の9割を山林が占めているため、町内の宅地や農地は少なく、平らな土地は町内を流れる寒河江川沿いとその支流沿いにわずかに広がる程度である。

N町の2010年の農家戸数は628戸（うち、専業農家は62戸）、農業経営体の経営耕地面積は361ha（うち、田が255ha、水田率70.6%）、農業粗生産額（2005年）は6億4,000万円（うち、米の占める割合が50.0%）となっている。1990年と比較すると、農家数が約3割、経営耕地面積が約4割、農業粗生産額が約5割の減少となっている（第7-1表）。

同町の農業の担い手である認定農業者は、僅か18名と少ない。これら認定農業者の多くは、稲作のほかに果樹（さくらんぼ、りんご、ぶどう等）や花木（啓翁桜）等の生産を行う複合経営である。また、町内には農業法人が2組織ある。一つは1999年設立の（農）O農作業受託組合であり、転作の「そば」を主体に約40haの経営を行っているほか、山菜栽培や農業体験の受け入れなども実施している。もう一つは近畿圏において高級黒毛和牛としての知名度が高い（株）Fであり、町内で食肉用牛を肥育して奈良県へ出荷している。

第7-1表 N町の農家数・経営耕地面積・農業粗生産額

（単位：戸，ha，1000万円）

	農家数	専業	兼業	自給的 農家	経営耕 地面積	田	畑	その他	農業粗 生産額	米	野菜	その他
1975年	1,450	46	1,404	...	895	613	194	87	...	...	...	...
1980年	1,259	42	1,217	...	783	555	164	64	127	55	12	60
1985年	1,141	53	1,088	284	704	523	130	52	153	81	13	59
1990年	1,008	53	955	279	620	485	86	49	124	59	18	47
1995年	909	59	850	301	540	432	68	40	94	45	15	34
2000年	797	36	469	292	445	351	63	31	81	36	13	32
2005年	709	56	364	289	385	277	75	33	64	32	8	24
2010年	628	62	295	271	361	255	77	29	...	...	...	...

資料：農業センサス，山形県農林水産統計年報

注：経営耕地面積については、2000年までは総農家、2005年と2010年は農業経営体の面積である。

2) 水田農業と生産調整

現在、N町の水田面積は230～240haであり、一戸当たりの水田面積は40a程度と極

めて零細である。同町での転作率は 42 %と高く、地域とも補償により町全体で生産調整を実施している。転作作物としては「そば」が中心であり、面積は町内全体で 50ha 程度である。その約 8 割は前述した(農)〇農作業受託組合が担っており、同組合が設立された 1999 年頃から、町では「そば」に重点を置いた産地形成に力を入れている。

なお、地域とも補償の拠出金は 10a 当たり 17,000 円、受取金は同 11,000 円である。転作の「そば」については、地域とも補償の受取金のほかに、水田利活用交付金が 20,000 円、激変緩和分として 3,000 円、特例加算が 3,000 円上乗せとなることから、これらを合計すると 10a 当たり 37,000 円の助成が行われている。

3) 林業および関連産業

森林資源が豊富なN町には約 32,000ha の森林があるが、その約 6 割は国有林であり、私有林は約 11,000ha（林家数は 223 戸）である。戦前から戦後にかけては町内 14 ヶ所の鉱山での鉱業とともに林業も盛んであったが、1970 年代に鉱業の廃業が相次ぎ、林業も徐々に衰退し始め今日に至っている。

現在では、森林組合を中心に杉のブランド展開を図っているものの、過去 2 年間で町内の製材業者 2 社が廃業し、現在は 4 社となるなど厳しい情勢にある（木材製品の出荷額も 4 億円から 3 億 2,000 万円に減少）。

(3) 第三セクター(株)Mの概要

1) 設立の背景

N町では 2006 年、「生産者米価の下落傾向が続くなかで、農家の手取りを多くするにはどうすればよいか」との議論が町の担当部署を中心に交わされた。このなかで化粧品大手会社が 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。同町では「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として、町が 1,000 万円出資（資本金の 50 %）して 2007 年 3 月に設立したのが(株)Mである。

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、発芽米事業を推進した町と新たに設立された第三セクターの株式会社M（以下、(株)Mと略）では、当面その 1 %（2 億円）を獲得することを販

第7-2表 N町の第三セクター2社の概要

	N町総合開発(株)	(株) M
特 色	地ビール、天然水製造から温泉施設、スキー場経営まで広範な事業展開。売店・飲食サービスが支柱。	精白米の美味しさと玄米の栄養価を兼ね備えた発芽米を製造。米消費拡大と農家所得向上を目指す。
主要事業	売店(32%), 飲食業(13%)	発芽米の製造販売
設 立 年	1991年1月	2007年3月
資 本 金	1億円	2,000万円
町の出資比率	57.5%	50.0%
代表取締役	町長	地元農業者
従業員数	48名	6名
売 上 高	5億4,200万円	3,458万円
最終損益	黒字	赤字

資料: 会社概要、業務報告書から作成
注: 数値は2009年の実績値である。

売目標に設定し、2007 年度から発芽米の生産を本格稼働している。町はこの事業を開始するにあたって、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している。

なお、町が出資する第三セクターとしては、この(株)Mのほかに前出のN町総合開発株式会社がある。このN町総合開発株式会社では、町から業務を移管された「ふるさとクーポン販売」（宅配事業）、月山の名水「月山の天然水」の製造・販売事業のほかにも、観光関連施設の管理・運営（売店・飲食サービスが主体）等、幅広く事業展開している（第7-2表）。同社では 1998 年から「地ビール月山」の製造・販売も開始しており、天然水と合わせた 2008 年度の販売額は 4,000 万円を超えている。

2) 出資者と従業員

(株)Mの設立時における資本金（2 千万円）の出資者構成は、町が 50 %、JA が 15 %、地元生産者（8 名）が 15 %、生産設備施工者（穀物乾燥貯蔵施設等のプラントメーカー）が 10 %、その他が 10 %である。

同社の代表取締役社長は、農業委員会の会長や JA の役員を務め、米（4 ～ 5ha）、花木、果樹の複合経営を行っている地元農業者であるが、非常勤であるために日常の会社の経営管理業務は常勤の代表取締役専務（元 JA 職員で営農指導歴 30 年）が担当している。同社の従業員は当初 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 2009 年度から始まった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、現在は計 6 名の従業員が働いている。

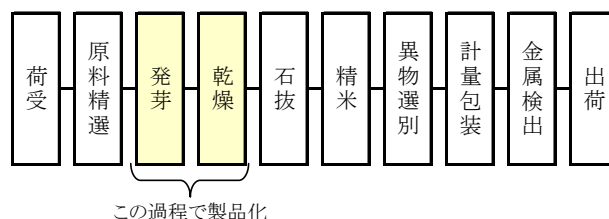
3) 事業の実施状況

同社の発芽米は、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 回繰り返す、無洗米として製品化する（第7-2図）。同社によれば、ここで製造した発芽米は白米と比較した場合、①ビタミン E が 7 倍、②食物繊維が 3 倍、③ギャバ（γ-アミノ酸）が 13 倍含まれ、血圧や血糖の上昇抑制など生活習慣病の予防に効果を発揮するという。

発芽米の小売価格（ネット販売価格）は 1kg 入り袋で 950 円であり、同町産の特別栽培米・無洗米「はえぬき」（5kg 入り袋で 2,380 円で販売、1kg 当たりになると 476 円）と比較すると約 2 倍の価格となる⁽¹⁾。

また、先発の大手 F 社の発芽米（1kg 入り袋で 780 円程度）と比べてもやや割高となっている。

同社の発芽米の製造能力は 1 回で 600 kg、1 日で最大 1,800 kg を製造することができるが、製品化までの



第7-2図 発芽米の製造工程

資料：会社概要、業務報告書から作成

日数は 4 日を要する。なお、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・精米も行っている。

発芽米の原料となる米の仕入れは JA を経由して行っている。したがって、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、JA を経由する分だけ費用も割高となっている。一方、販売面では、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も行っている。

4) 収支状況

(株)Mの売上高は、2007 年度の 3,283 万円以降、2008 年度が 3,773 万円、2009 年度が 3,458 万円というように一進一退で推移している。しかし、いずれも最終損益は赤字であり、2009 年度末の繰越損益金は▲ 2,500 万円、2010 年度（10 月末時点）は▲ 2,081 万円と前年度末比で 17 %ほど改善しているものの依然として累積損失が解消されず、債務超過の状態が続いている。ただし、売上総利益が増大し、粗利率が上昇するなど、コスト削減策によって利益率は改善傾向を示している（第7-3表）。

また、本来であれば同社は、建物設備の所有者である町に対して、減価償却費相当額をリース料として毎年支払うべきところだが、厳しい経営状況にあることから減免措置を受けている。

なお、後述する町の思惑とは別に、同社は近隣にある機械利用組合と連携を強め、将来的にはその機能・役割を取り込み、農業生産（集落営農）に進出したい意向も持っている。

第7-3表 (株)Mの決算概要

(単位:1,000円)

	売上高	売上総利益	粗利率	経常利益	総資産	自己資本	繰越損益
2007年度	32,833	6,528	19.9%	▲ 10,882	-	-	-
2008年度	37,730	8,096	21.5%	▲ 8,896	-	-	-
2009年度	34,577	12,081	34.9%	▲ 5,172	8,729	▲ 4,997	▲ 24,997
2010年度 (4～10月)	30,230	15,238	50.4%	4,188	13,592	▲ 809	▲ 20,809

資料:会社概要、業務報告書から作成

(4) 第三セクター(株)Mの評価と事業展開の方向

(株)Mでは、町内の稲作農業の振興という役割ばかりでなく、「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している。

他方、町からは、発芽米そのものが高価な割には驚くほど食味が良い訳ではない上、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、地域住民に発芽米の商品イメージが十分に浸透しているとは言えず、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。また、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、今後の事業展開がどうなるのかといった同社の経営の先行きに対する懸念の声が出されている。

このような、様々な意見を踏まえ、(株)Mでは、自社の課題として、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などを挙げている。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したいという考えである。収支の改善を急ぐ背景には、2010 年 4 月の町長選で、新町長による現体制に移行したことに伴って見直しが必要との気運が高まっていることもある。

ところで、N町では、国の緊急雇用対策が終了する 2011 年度末以降に、(株)Mの経営がかなり厳しい状況になることを危惧している。現在、前述したように同対策を活用して町が 2 名の正職員を派遣しているが、国の対策後に町は 2 名分の人件費分を独自に拠出する考えは持っていない。同社は、国の緊急雇用対策の終了までに、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しなければならないことになる。

そのために、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するとともに、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である⁽²⁾。また、加工施設は発芽米だけではなく、一般の精米も可能な設備であるため、販売先の開拓を進めながら顧客ニーズに対応した顧客の望む商品を提供していくことで、売上の拡大を図っていく考えである。

(5) 第三セクターのあり方と支援方策

農畜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町内のもう一つの第三セクター「N町総合開発株式会社」は、2006 年度以降 3 年連続で赤字となった後、2009 年度は黒字に戻しているが、2010 年度は再び赤字に転落する可能性が高い。これは 2010 年 6 月から始まった高速道路無料化実験の影響によるものであり、観光バスが高速道路の町内サービスエリアで停車しなくなったことに加え、国道の通行量が大きく減少したことから、売り上げの減少が続いているためである。

一方、(株)Mがこの 1 ～ 2 年で単年度黒字を実現させ、業績を改善できればよいが、緊急雇用対策が終了する 2011 年度末を過ぎても現状と同じ赤字の状態が続く場合には、町としては同社に対して何らかのテコ入れ策を講じる必要があると考えられている。具体的には、(株)Mの事務所スタッフの一部を、N町総合開発株式会社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、状況によっては一部移管ではなく全部を吸収合併する組織統合もあり得るとしている。

こうした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ると、国、県による特別の支援金制度を望む声が強い。また、国が自給率向上のために地方の産物を優先的に取り扱い、売り買いの土台として機能する

何らかの仕組みを創設して欲しいとの要望も強い。これは、当地の発芽米のように全国にはユニークな産物が多くあり、それが流通に乗らない少量であっても、国内で売買できるプラットフォームがあれば、そのプラットフォーム上で生産者と消費者のやりとりが量的にも質的にも活発なものとなり、地方産物の販売が促進されるとの考えからである。

N町が農業・農村活性化のために第三セクター(株)Mを設立し、地元産の米を原料に高度な技術で発芽米に加工し、それを地元のみならず全国に販売する事業を起業したことは、地域の雇用創出にも貢献するなど「農業の6次産業化」の好事例と言えよう。また、(株)Mが、将来的に地元の機械利用組合と連携して農業経営にも乗り出すことになれば、集落営農や地域資源管理の見地からも興味深い事例となるだろう。

しかし現状は、地域生産量に占める同社の取扱米割合が5～6%程度(試算値)であることを考えれば、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。現状の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成否のカギを握っていると思われる。

(木村俊文)

注(1) 発芽米は白米2～3に対して1の割合で混ぜて炊飯するものである。ここでの価格は、白米との単純な単価比較を行ったものであり注意願いたい。

(2) 町は2009年度に、発芽米の認知度向上のため、ラジオ・テレビ向け広告やイベントなどに200万円ほどの費用を負担している。しかし、2010年度は町負担の予算を大幅に減額し、仙台および首都圏への販売拡大のための支援費用として30～40万円を見込んでいる。

8. 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

— (財)D恵みの里公社(鳥取県D町)の事例 — 【Cタイプ】

(1) 地域の概要

1) D町の概況

財団法人D恵みの里公社（以下、「D公社」と略）が所在する鳥取県D町は、2005年3月に3町が新設合併して誕生した。同町は、県内第二の都市であるY市（人口約15万人）に隣接し、人口18,173人、世帯数5,843世帯（2010年1月調べ）、面積は約190km²で、日本海沿岸から山間部にまで広がっている。

市街地は日本海に近いJR線および国道沿いに位置し、町内の主な産業は、農業、漁業、観光等、豊かな自然環境を活用した産業が展開し、特に、山間部は国立公園に指定され、年間約122万人（2009年鳥取県観光客入込動態調査）の観光客が訪れる県内有数の観光地となっている。しかしながら、老年人口比率が31.3%（2005年国勢調査）と高齢化が進み、合併後の財政力指数も0.29（2009年）と低くなっている。

2) D町における農業の概要

D町の2010年の総農家数は2,553戸、うち専業農家447戸（17.5%）、第1種兼業農家323戸（12.6%）、第2種兼業農家1,206戸（47.2%）である。旧3町別にみると、旧D町の総農家数が最も多いが、専業農家数および男子生産年齢人口がいる専業農家数は旧NK町がやや多い程度で、3町ともさほど変わらない。また、農業経営体の経営耕地総面積は3,267haで、うち田面積が1,747ha（水田率53.4%）である。旧3町別にみると、経営耕地総面積は旧D町が若干大きいものの、旧3町ともほぼ同程度の面積である。そのうち、旧D町は水田作中心の農業が展開しており、他の2町より水田面積が約2倍程大きい。逆に、旧NW町と旧NY町は、畑面積が水田面積よりも大きく、旧NY町では樹園地面積も比較的大きい(第8-1表)。

D町の2006年の農業産出額は約92億円で、部門別では耕種よりも畜産が若干大きくなっている。合併前の旧3町別にみると、旧NW町で畜産部門、特に豚の産出額が大きいために農業産出額が最も大きい。他の2

第8-1表 D町における農家数と経営耕地面積（2010年）

(単位:戸, ha)

	D町	(旧)D町	(旧)NW町	(旧)NK町
総農家数	2,553	945	861	747
専業農家数	447	146	131	170
男子生産年齢人口 がいる専業農家数	167	48	46	73
第1種兼業農家数	323	99	109	115
第2種兼業農家数	1,206	531	375	300
経営耕地総面積	3,267	1,182	1,069	1,016
水田面積	1,747	855	433	459
水稲作付面積	1,028	518	257	252
畑面積	1,360	303	589	468
樹園地面積	160	25	47	88

資料:農業センサス

注:経営耕地面積は、農業経営体の数値である。

町は耕種部門の産出額の方が大きい、旧D町では米が大きく、旧NY町では野菜・果実・花きの産出額が大きい。また、農家1戸当たりの生産農業所得は旧NY町が110万円と最も高く、旧D町はその7割程度の額にとどまっている(第8-2表)。

2009年における主な作物生産額(販売額)は、ブロッコリー 912百万円、梨 528百万円、白ネギ 280百万円、花き 105百万円(JA調べ)、芝 382百万円(県芝生産

組合調べ)等である。このようにD町の農業は、特定品目の大規模産地が形成されているのではなく、山間地から沿岸地まで広がる立地条件のために水稻、野菜、果樹、畜産と多品目型の農業が展開していることが特徴である。また、旧3町別にみると、旧NY町は野菜や果樹等があるため担い手が比較的多いが、水稻の多い旧D町と中小家畜の多い旧NW町では担い手が少ない傾向にある。

(2) 第三セクターの活動状況

1) 設立の背景・経緯

D町では、3町合併に伴い新町が目指す具体的なまちづくりの方向を示すものとして、2006年3月に「恵みの里づくり計画」を策定した。同計画は、「大山をシンボルとする観光地域づくりによる産業・雇用・所得の活性化」を基本理念とし、「D町の自然・歴史を背景としたさまざまな資源の価値や魅力を引き出し、全町的な観光地域づくりに結びつける」ことで「観光業と農林水産業を基幹産業として、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」としている。また、計画の目標として、①魅力を高める、②交流人口を増やす、③雇用と所得を増やす、④情報を発信する、⑤人材を育む、の五つを掲げ、計画の実現に向けた組織体制として、「観光・交流・集客」と「農林水産・特産品・食」の二つの

第8-2表 D町における農業産出額

(単位:1,000万円)

	2006年	2004年		
	D町	(旧)D町	(旧)NW町	(旧)NK町
農業産出額(計)	920	261	430	283
耕種	453	154	x	x
米	135	70	38	34
野菜	128	39	28	62
果実	58	6	16	43
花き	65	11	34	24
畜産	467	107	294	93
生乳	151	73	33	52
豚	185	14	163	13
鶏	69	x	83	-
(参考)農家1戸当たり生産農業所得(1,000円)	945	793	993	1,108

資料:生産農業所得統計
注: xは秘匿数値を示す。

第8-3表 恵みの里づくり計画において公社に期待されている役割

町内の一次産品・特産品等の外貨獲得・雇用創出の集中支援

- 地域ブランド産品の認証機関
 - 地域ブランド産品の育成に向けた支援
 - 地域ブランド産品の認証制度の開発・運用
- マーケティング支援を通じた販売支援
 - 消費者への市場調査や商談会の開設
 - インターネット通販のポータルサイト開設
- 人材育成・起業支援
 - 研修機会の提供や異業種交流の場づくり
 - 創業・新規参入の支援、空き店舗活用の促進
- 総合交流拠点の管理運営
 - 農産物・水産物・特産品等の販売市の運営
 - 大山ジゲの味の提供

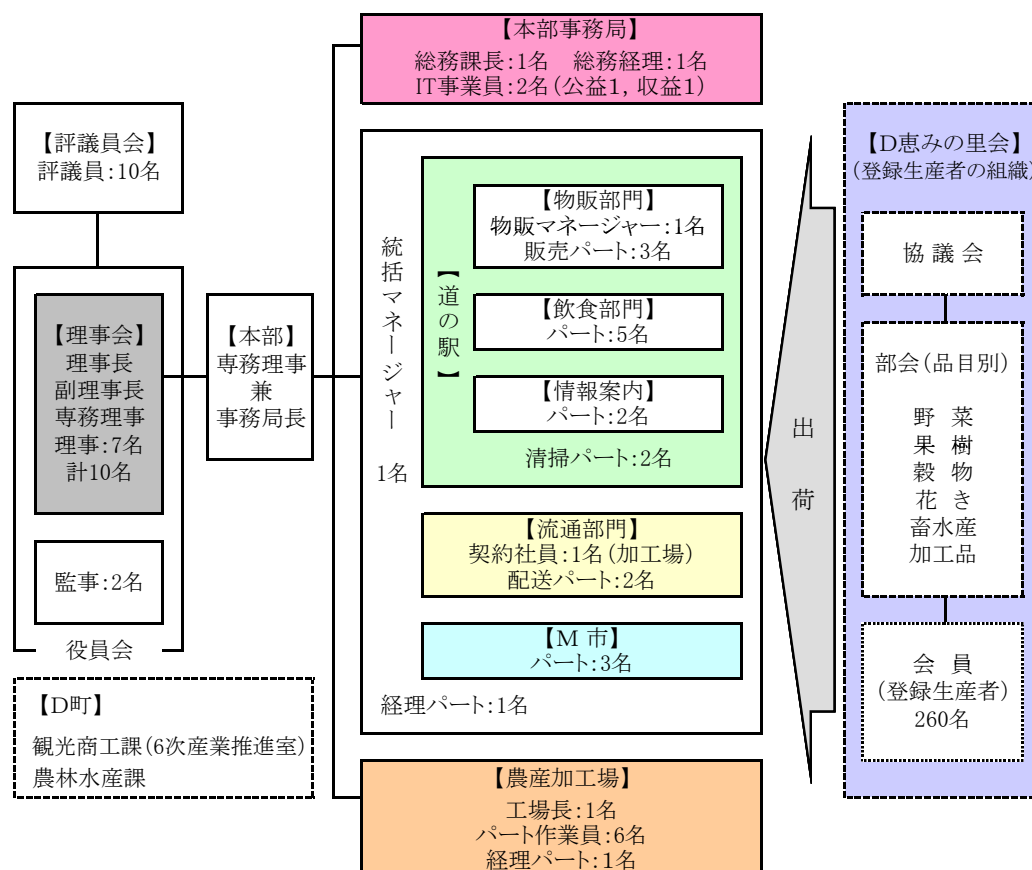
資料:恵みの里計画より引用

領域で、民間企業や住民の活動を牽引する機関が必要であるという認識のもとに、前者については旧町の観光協会の再編により新・D町観光協会を、後者についてはD公社をそれぞれ設立し、町内の一次産品や特産品の競争力を強化して「外貨」獲得と雇用創出を図ることとしている。これらの活動により、最終的には、住民起業による経済活動を通じた雇用と所得の創出を目標にしている(第8-3表)。

このような経緯により、D公社は、2007年7月27日に、財団法人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)を変更して設立された。その際に、出資金を200万円から300万円に増額している。この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委託業務が移管されている。また、D町内に類似する第三セクターは存在していない。

2) 機構, 従業員

公社の出資金300万円はD町が全額出資している。役員は、理事長(D町長)、副理事長(町議会議長)、専務理事(専従役員)、理事7名であり、それら計10名で理事会を構成し、さらに監事2名を加えた計12名で役員会を構成している。2010年9月現在の職員数は、正職員7名、契約社員1名、臨時雇用25人の計33名である。従業員の配置内訳は、公社本部事務局に4名、販売部門に21名、農産加工場に8名である(第8-1図)。



第8-1図 (財)D公社の組織体制

資料: D公社資料から作成

このうちD町民の雇用数は28名であり、農産加工場の新設もあり同年3月に比べ9名増加している。なお、自治体からの出向者等はいない。

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（「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という三つの販売部門で構成されている。

また、公社に出荷する登録生産者の組織として、2010年度より、D恵みの里会（会員260名）が立ち上げられている。この会には出荷品目別に6部会（野菜、果樹、穀物、花き、畜水産、加工品）があり、各部会代表による協議会が作られている。事務局は公社本部が担当しており、組織化による生産者のレベルアップを企図している。

3) 実施事業および事業の展開状況

公社の業務内容は、D町出資の公益法人として、①D町特産品の育成・販路開拓・新商品開拓、②生産者組織の育成・起業支援、③D町ブランドの育成・認証、④道の駅および「M市」の運営、⑤農産物処理加工施設の運営等の事業を展開している。設立3年目になる2009年度には、道の駅の開業に伴ってD公社の販売部門が充実されるとともに、D恵みの里づくり計画で公社に期待されている機能を実現させるために多様な取組が実施されている（第8-4表）。

現在、公社事業の中心になっているのは、2009年4月4日に、高速道路インターチェンジ出入口前に開業した、道の駅の管理・運営である。道の駅に関する事業は、トイレ・駐車場・情報案内コーナーなどの「公共部門」、主に町内産の物産を販売する「物販部門」、カフェおよびレストランの「食堂部門」の大きく三つの部門に分けられる。開業後1年

第8-4表 2009年度におけるD公社の主な活動内容

事業項目	主な事業内容
■道の駅	○ 道の駅が開業(4月4日)。
■ツーリズム事業	○ セミナー「農山村交流の現場から」開催、参加者18名(2月19日)。 ○ 農家民宿宿泊体験、参加者14名(3月29～30日)。 ○ Dツーリズム研究会打合せ会を実施(11月10日)。
■こだわりの逸品研究事業	○ 料理人を講師にして「こだわりの逸品塾」を開催、参加者19名(1～3月)。
■地域ビジネス起業塾	○ セミナー「コミュニティビジネスが創る新しいD町」開催、参加者19名(7月7日)。
■インターネットサイトの充実	○ 道の駅ページを独立させ、情報発信機能を充実。
■ミニ白菜栽培	○ 普及センターの協力により生産者22名が参加、県内外スーパー13店舗で販売。
■そばマップの作成	○ 旅館組合・観光協会と協力し、地元産そばの活用により食と観光を結ぶ事業を実施。 ○ 試食会を2回開催、地元そば店21店が参加、マップ3千部を配布して宣伝。
■生産者組織の育成等	○ 生産者組織の設立を決定した(準備会合2回、全体会1回、部会2回開催)。 ○ 岡山県の販売現場を視察、生産者17名参加(6月26日)。
■新規取引先開拓等	○ 新たに兵庫県や岡山県の直売所、東京都の飲食店等との取引を開始。 ○ 各種イベント・商談会へ参加。
■農産加工工場稼働準備	○ 工場長候補を公募により採用し(11月)、稼働準備を進めた。

資料：D公社事業報告資料から作成

間の延べ利用者数は約 20 万人であった。

このうち、「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されている。

「物販部門」は、D町の農産品や加工品を中心に取り扱い、町の魅力を発信することを基本コンセプトにして、地元農家に野菜等の農産物および加工品を毎朝持ち込んでもらう直売所方式の委託販売と、主に地元メーカーから仕入れた加工品やJAから仕入れた果物について販売する仕入販売を行っている。委託販売については、D恵みの里会の会員が自分で値札（バーコードシール）を作成して商品に貼って陳列し、売上管理はPOSシステムで行い、毎月15日と末日で手数料差引後の売上を会員指定口座へ振り込んでいる。野菜に関しては当日朝に収穫したものを原則とし、売れ残りは会員が引き取ることにしている。現時点では、栽培基準の統一やブランド認証にまで至っていないが、一定の品質基準に満たさない商品に関しては陳列を断る場合がある。また、地元産落花生やコンニャクを使用した公社オリジナル商品も販売している。

「食堂部門」では、ホテル総料理長を務めた著名な料理人の指導を受けて地元産農産物を使ったメニューの開発を進め、ランチメニューのみでなく、地元産ハーブチキンを使った「ご当地バーガー」や地元産紅茶を使用したソフトクリーム等のテイクアウトメニューの拡充を図っている。

また、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1日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）、施設の延べ床面積は約490m²である。従業員は、工場長1名、臨時作業員6名、経理担当（臨時）1名の計8名である。主な加工品は、カレーや牛丼等のレトルト食品とハンバーグやメンチカツ等の冷凍食品の総菜類であり、同年7月より道の駅において仕入販売を開始した。まだ設立から間もなく継続的な材料仕入が行われていないため、肉類等の畜産関係の原材料についてはその大半を町内産品で賄っているが、野菜類はほぼ全量を外部からの購入に頼っている。今後は、D恵みの里会の野菜部会と連携し計画的に町内産野菜を仕入れていく予定である。なお、手作り工房には、カット野菜用の施設が併設されており、将来的には町内産の規格外野菜についても有効活用を目指していくことを考えている。

D公社は上記の各事業と併せて地場産業や観光部門との連携にも力を入れている。地場産業との連携では、地元生産者や食品会社等と協力し、売れる商品づくりのための情報提供、講習会開催、オリジナル商品の共同開発、商品パッケージの改良支援、インターネット通信販売サイトの立ち上げなどが行われている。そのうち、青果物については生産者と町役場、県農業改良普及センターが連携し、落花生・コンニャク・ミニ白菜等の生産と加工品化を行い販売している。また、観光部門との連携では、グリーンツーリズム勉強会の開催、観光協会や旅館組合とタイアップした「そば認定店制度」の創設、さらに、「鳥取バーガーフェスタ」等のイベント参加による知名度向上の取組等を実施している（前掲第8

-4表)。

4) 収支状況

D会社の2009年度(2009年4月～2010年3月)決算をみると、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3百万円の赤字を計上している(第8-5表)。

D会社の主な売上部門は、道の駅での町内産品等の販売が売上額約73百万円(レジ通過客数は約8万5千人、品目別の売上構成は、野菜や果物の青果物が26%、豆腐や漬物等の農産加工品が20%、乳製品や肉製品が15%)、道の駅の食堂売上額が約33百万円(年間の累計注文点数は約9万点)、スーパー等への流通売上額が約65百万円、「M市」の売上額が約32百万円である。

また、事業部門別に収支状況をみると、スーパー等への流通部門でのみ約10百万円の

第8-5表 D会社の2009年度決算状況 (2009年4月1日～2010年3月31日)

(単位: 万円(税込))

	決 算 額	備 考
【収入の部】		
事業収入	20,544	
事業収入 流 通 業	6,559	スーパー売上, イベント売上, 給食等
M 市	3,233	
施設事業収入 物販売上	7,434	
飲食売上	3,318	
委託金および負担金, 補助金	3,941	
委 託 費 指定管理料	1,053	道の駅指定管理料(ふるさと雇用・緊急雇用含む)
町補助金	2,313	
県補助金	252	公社業務運営費等
町委託事業費	317	IT事業委託料, 特定求職者雇用助成金等
商工会補助金	6	ふるさと雇用事業(加工場)等
諸 収 入	159	手数料等
収 入 合 計	24,643	
【支出の部】		
販売管理費	9,481	
人 件 費	5,903	
事 務 費	3,572	うち出店手数料886万円
仕入原価	14,884	
仕入原価 流 通 業	4,976	
M 市	2,718	
物販仕入原価	5,706	
飲食原価	1,485	
事業費(公益事業)	596	
支 出 合 計	24,961	
差引収支	▲ 318	

資料: D会社事業報告資料から作成

赤字を計上している（第8-6表）。流通部門の販売管理費（約 26 百万円）の内訳は、人件費が約 12 百万円、スーパー等への出店経費が約 9 百万円、配送等の車両費約 2 百万円、燃料費約 1 百万円である。

このように、公社において収益部門の中心は道の駅であるが、道の駅における販売収益はこれ以上拡大しないと計画されている。

現在、無料の高速道路終点のインターチェンジ出入口前という立地条件であるが、将来的に高速道路が延長されれば利用客は減少する見込みであり、それを見越して直売所とレストランの売り場面積もあらかじめ狭く設定されている。今後は、外部への流通が収益拡大の中心になると想定されており、そのために、新設した手作り工房を軌道に乗せて、流通部門の拡大を図り、3年後の販売金額を1億円にすることが目標として設定されている。そうすることで、現在赤字である流通部門の黒字化を図り、公社の事業安定化と独立採算の達成を目指している。

第8-6表 D公社の事業部門別収支状況

(単位:万円)

	事業部門				
	道の駅			M市	流通
	公共	販売	食堂		
売上高合計 ①	1,069	7,350	3,318	3,233	6,619
売上高	—	7,350	3,318	3,233	6,559
受取委託費	1,069	—	—	—	60
売上原価 ②	—	5,706	1,485	2,718	4,976
販売管理費 ③	1,037	996	1,595	413	2,668
営業利益 (①-②-③)	32	648	274	103	▲ 1,025
経常利益	169	678	237	128	▲ 1,025

資料:D公社資料から作成

注:共通部門は除く。

(3) 第三セクターの役割と町の支援状況

D町としては、このような公社の事業展開により、農林水産・特産品・食という領域で「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町内雇用の場の拡大による地域への貢献を期待している（前掲第8-3表）。そのために、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してきた。その結果、町内に2億円規模の事業収入と30名規模の雇用機会を創出している。D町役場の所管は、手作り工房は農林水産課、それ以外は観光商工課となっており、公社の収入の約16%を占める補助金収入合計約39百万円の大半は、D町からの指定管理料等（緊急雇用対策等含む）の収入である（前掲第8-5表）。しかし、町としても財政的に厳しい状況にあり、今後は委託管理料も徐々に下げていく方向であり、公社の経営面での自立を期待している。

(4) 運営・経営上の課題と支援のあり方

D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である。今後、公社の事業を軌道に乗せて経営の安定化を図り、将来的な独立採算を達成するためには、収益部門を充実させる必要がある。そのためには、第1に、収益を生み出す商

品開発が課題である。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必要がある。第2に、材料調達から加工までの生産体制の確立が課題である。特に、農産物については、直売所で販売しているものも含め、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恵みの里会と協力し、計画的で高品質な農産物の生産に取り組み、手作り工房へ原材料を安定的に供給する必要がある。そのためには、今後さらにJAや農業改良普及センター等の関係機関との連携強化が必要であろう。第3に、販路の開拓が課題である。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である。しかしながら、現段階では、営業力やマンパワー等全ての面で力量が不足していると町および公社では認識しており、職員研修等による人材育成を図るとともに、D町が目指すまちづくりのもう一つの組織で「観光・交流・集客」領域を担当するD町観光協会との連携を深めながら事業を推進していく必要がある。

町はこれら課題に対応した適切な支援を行って行く必要がある。当公社は、収益部門の拡大による経営の独立採算化指向が強いため、加工処理施設および販売施設等のハード面が整備された現在においては、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、人材育成等のようなソフト面における支援が必要になっている。また、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が必要である。同時に、収益を拡大することと第三セクターとしての存在理由を両立させるために、公社設立の目的であるD町内の一次産品や特産品の競争力強化と地域内での雇用と所得の創出という、地域にとっての公益を常に念頭に置いた支援が重要である。

(杉戸克裕)

9. 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

本資料では、振興山村地域内において農用地の保全事業や地元農畜産物を使った加工・販売事業等を実施する「農業振興型市町村第三セクター」のタイプ分けを行い、農山村を取り巻く社会・経済情勢が激動する中でのこれら第三セクターの活動実態や今日的な意義、運営・経営上の課題や事業展開の方向等について、全国郵送調査結果を用いた統計分析と現地実態調査の両面から検討した。

その結果、中山間地域の農業振興型市町村第三セクターは、所在する市町村が抱える固有の農業・農村問題に対応するために設立されたものであることから、その位置づけや役割はそれぞれに異なっており、運営方法や活動内容等は極めて多様であった。そこで本章では、農業振興型市町村第三セクターの特徴を実施事業に基づくタイプ別に総括し、今後、中山間地域の振興を図るために、各タイプの第三セクターをどのように支援していったらよいのか、第三セクター自身が抱えている課題とともに整理し、まとめとしたい。

(1) Aタイプ(農地保全事業のみ実施)の第三セクターの特徴

1) 郵送調査の分析からみた特徴

1990年代に設立された第三セクターが過半を占めるが、1984年以前に設立された古いものも1割強存在する。これに対し、2000年以降に設立されたものは少ない。組織形態は「有限会社」の形態をとるものがやや多いが、「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、農作業受託を事業の中心に据えているものが多く、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。しかし、約3分の2の第三セクターが「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(「赤字」が3割強)。このため、「自治体からの支援不足」を指摘する第三セクターの割合が、他のタイプに比べ高いといった特徴がある。

また、今後の事業展開の意向をみると、「農地保全事業」については消極的(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第三セクターが3割強存在し、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も少なくない。

2) 調査事例

Aタイプに該当するのは、(有)KH町公社である(第9-1表)。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

第9-1表 農業振興型市町村第三セクターの実態調査結果の概要

三セクのタイプ	(組織形態) 第三セクター名 〔設立年次〕	市町村 (合併の有無)	実施事業			収支状況	組織運営・事業活動の特徴、方向性等	運営上の課題、支援方策等
			農林地の保全	農林産物の販売	加工・業務委託			
A	(有限会社) KH町公社 〔1992年4月設立〕	広島県 KH町 (2005年2月に4町が合併)	◎	×	◎	黒字	・農地法の改正により、作業委託者からの要望が強かった貸借に転換(32ha利用権設定、6割が作業受託からの移行、4割が新規)し、農業経営を開始(オペレータ4名、うち20代2名、30代1名) ・公社の主な収入源は、広域組合からのゴミ収集・分別作業の受託(1億円弱、24名が従事)	・主に旧町内の担い手(集落法人等)不在地域からの農地・作業を受託、圃場数が284筆、平均11aと零細で分散、未整備田も多く作業効率が極めて悪い ・利用権設定した農地の3割は使用貸借、麦・大豆等の補助金があるためギリギリ赤字となっていない ・旧町内の農地利用調整が課題
	(財団法人) M町農業公社 〔1994年9月設立〕	京都府 KT町 (2005年11月に3町が合併)	◎	○	×	均衡	・M町農業公社は、広域集落営農組織等への農地の斡旋を行い、残った部分(条件の悪い農地)を自ら作業受託(23ha)・中間保有(6ha)、町からの運営補助金(1,300万円)により収支均衡 ・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が指定管理者制度の導入により民間企業へ	・旧町村ごとに三つある農業公社の統合を視野に入れているが、三セク間で温度差(Mは公益財団法人、Wは一般財団を予定、当面、作業受託部分のみでの統合か?) ・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があり、お客の確保が課題 ・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
B	(財団法人) Wふるさと振興センター 〔1988年6月設立〕	岡山県 KC町 (2004年10月に2町が合併)	◎	○	◎	黒字	・Wふるさと振興センターは、旧村内に担い手農家や集落営農組織が少ないことから、直接的な農地・作業の受け手となっている(作業受託耕運48ha、田植34ha、収穫41ha等) ・道の駅の管理運営を行っており、農産物販売、レストラン等で4億円近い収入	・合併前の二つの公社は、一方が農作業受託中心の農業支援型、もう一方が加工・販売を中心とする地域振興型の公社であり、合併後の調整が不十分 ・道の駅等の指定管理からはずれたため経営面で厳しく、機械の更新が課題(三セクを対象とした補助制度を期待)
	(財団法人) KC農業公社 〔1994年6月設立〕 (2008年4月統合)	福岡県 AS市 (2006年3月に1市、2町が合併)	◎	◎	◎	赤字	・荒廃樹園地(パイロット事業で造成)の再生、高齢化対策として農作業受託を行う三セクとして設立、数年後に道の駅、農業公園等の管理を受託 ・その後、一般作業請負業務を廃止、1.6haの景観作物栽培のみ実施	・合併後、指定管理料の削減(1,420万円→780万円) ・市は公益性を持つ三セクとしての存続を三セク側は赤字施設の管理を切り離し収益性向上を望んでいる ・農産物集荷者の高齢化等への対策が課題
	(株式会社) G 〔1994年3月設立〕	山形県 N町 (未合併)	×	◎	×	赤字	・農家の所得向上を目指し、「発芽米」の加工・販売を実施 ・町が2億6,000万円の事業費を投入し施設整備、国の緊急雇用対策を活用し2名の職員を導入	・「発芽米」の販売が伸び悩み赤字累積、販路拡大・新規商品開発が課題 ・首長が交替し、事業見直しの方向性強まる
C	(株式会社) M 〔2007年3月設立〕	鳥取県 D町 (2005年3月に3町が合併)	×	◎	◎	均衡	・平成の市町村合併後に新たに第三セクターを設立(町が全額出資:300万円) ・道の駅の受託管理、直売所の運営が中心、町が農林水産物の加工処理施設(2億1,000万円)を建設し、その運営を担当	・町内の一次産品を加工・販売することによって、一次産業の底上げと雇用拡大を期待 ・将来的には加工部門を中心に民営化を視野に入れている

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。

いることに加え、圃場の条件も悪く（圃場数が 284 筆，平均 11a），効率的な農業経営を行うのには厳しい状況にある。現在，農業部門の収支も「赤字」とはなっていないが，今後，さらに引き受け手のない農地や作業が町内各地に出てくることを考えれば，管内における農地や作業の利用調整を図り，農業部門の収益性をいかに維持・向上させていくかが大きな課題となっていた。

（2）Bタイプ（農地保全事業と農業関連事業の両方を実施）の第三セクターの特徴

1) 郵送調査の分析からみた特徴

1990 年代に設立された第三セクターが 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」となっている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ている。このほか，ほとんどの第三セクターが「市町村の施設や事業の管理受託」を行っている点が特徴として挙げられる。

また，経営上の課題として「収益性の低さ」を指摘する第三セクターが 6 割と多く，「資金不足」と回答したのも 4 割程度存在する。このため，第三セクターの利益を上げるために，「農畜産物の加工・販売事業」や「市町村の施設や事業の管理受託事業」の拡大を指向するものが他のタイプに比べ多く，特に前者では 6 割強の第三セクターが当該事業を拡大したいと回答している。

2) 調査事例

B タイプの第三セクターとしては，（財）M 町農業公社，（財）W ふるさと振興センター，（財）K C 農業公社および（株）G の四つが該当する（前掲第 9-1 表）。ただし，農地保全事業と農業関連事業の事業ウエイトには違いがあり，バランスよく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）K C 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持っている。

四つの第三セクターに共通するのは，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事業」の継続が不透明となっている点である。（財）M 町農業公社と（財）K C 農業公社では，道の駅の管理業務が同制度の導入により受託できなくなったほか，他の第三セクターでも継続して受託する業務の管理料が，市町村財政の悪化等を反映し削減される傾向にある。安定した収入源であるこれら管理受託業務への依存度が比較的高いこのタイプの第三セクターでは，指定管理者制度の導入が少なからず第三セクターの運営に影響を及ぼしていた。

また，このタイプの第三セクターは，市町村合併に伴う事業の広域化と，それに伴う第三セクターの統合問題を抱えているものが多いといった特徴もある。今回の調査した中でも，（財）K C 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，K T 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）が検討されていた。

しかし、両者ともに第三セクターの統合にかかわる課題を抱えており、前者は合併前の二つの農業公社の性格の違い（一方は「農業支援型」、もう一方は「地域振興型」）から、未だに十分な調整が図られないまま運営され、後者は現在の活動状況に大きな差（一方は、農地保全事業と農業関連事業をともに積極的に展開、もう一方は、農業関連事業を縮小し、農地保全事業に特化する傾向）があることから、統合に関して公社間での温度差が大きく、統合にむけた取組が停滞していた。

さらに、(株)Gのケースでは、設立当初は農作業受託が中心の第三セクターであったが、道の駅や農業公園等の管理受託に経営の主軸が移り、収益性の低い作業請負業務から撤退（景観作物の栽培のみ継続）していた。総合型の事業展開を図るこのタイプの第三セクターが、公益性よりも収益性を重視していけば、農地保全事業等の収益性が低い事業からの撤退や縮小といった方向へ進む可能性が高いことが示唆された。

(3) Cタイプ(農業関連事業のみ実施)の第三セクターの特徴

1) 郵送調査の分析からみた特徴

2000年以降に設立された比較的新しい第三セクターが約4分の1を占める。このほか、「株式会社」の形態をとるものが7割、収支状況が「黒字」であるものが6割を超えている。事業活動の特徴としては、「都市住民等との交流事業」や「市町村の施設や事業の管理受託事業」を併せ行っている第三セクターの割合が7～8割と高い。

また、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8割程度存在するほか、3分の2強が「独立採算の第三セクター」と回答していることから、良好な経営状態を維持し、就業の場を安定的に確保していくことが、第三セクターの役割として期待されている。

なお、他のタイプとは異なり、「都市住民等との交流事業」に対して、取組割合が高いだけでなく、今後事業を拡大したいとする第三セクターも比較的多い。農畜産物の加工・販売等を通じた農業振興にとどまらず、農村地域の活性化に幅広く寄与していこうとしているのが、このタイプの第三セクターの特徴と言えよう。

2) 調査事例

Cタイプの第三セクターとしては、(株)Mと(財)D恵みの里公社が該当する（前掲第9-1表）。地元農畜産物の加工・販売に特化した（(財)D恵みの里公社では、併せて道の駅の管理を受託）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、ともに販路の拡大や新商品の開発が大きな課題となっていた。

また、農地保全や担い手育成等の公益性がより高い事業に取り組んでいないこれら第三セクターでは、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と想定される。

(4) 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、前述したように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、集落営農組織や個別担い手農家等がない、いわゆる「担い手空白集落」を抱える中山間地域において、後継者のいない高齢農家等の農作業や農地管理を直接補完し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の担い手が誕生するまでの間は、地域になくてはならない存在であると言える。

しかし、「農作業受託等の農地保全事業」を中心とするこれら第三セクターは、総じて厳しい経営状況に置かれており、市町村からの各種支援が低下している中では、収益性を高めていくこと（恒常的に「赤字」を出さないこと）が最大の課題となっている。ところが、公益性を求められる第三セクターであるが故に、たとえ条件が悪い圃場でも引き受けざるを得ず、零細な圃場が管轄区域に分散し拡大することが、これら第三セクターの収益性を低下させる最大の原因となっている。したがって、今後、リタイアする農家が一層増えてくることを考えれば、農地や作業の利用調整機能を強化して可能な限り面的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）も検討する必要がある。

また、このような努力を積み重ねたとしても、平場のような効率的な作業運営は望めないことから、市町村内全域の農地管理を第三セクターのみで担うことは現実的ではなく、事実上不可能であろう。今、農地保全に直接かわる市町村第三セクターには、農作業受託等を行うと同時に、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農業生産の担い手を創出するための取組に積極的に関与することが求められよう。加えて、これら第三セクターの経営状況を改善するためには、収益部門となり得る「農畜産物の加工・販売事業」や「都市住民等との交流事業」等の取り込みや拡充が必要となろう。なおその場合、担い手育成事業は農地保全事業と同様に、地域にとって公益性は高いが収益は見込めない事業であること、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求められよう。

他方、「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が少なくなく、これら部門の人材の確保・育成が急務であるが、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している（特にCタイプ）。しかし、これら第三セクターは、1990年代半ばに設立されたもの（設立後20年近くを経過）が多く、施設のメンテナンスや更新が必要となっているが、多くの第三セクターではこれらに対応するための余剰金がなく、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、出資者からさらなる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）の修繕や更新費用に対する国や県の積極的な補助や融資も検討されるべきであろう。なお、この点については、全国郵送調査で設問した国・県への要望事項の中で、最も多く意見・要望が寄せられた事項でもある。

さらに、この郵送調査では、各タイプの第三セクター共通して、「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。公益的な事業を行えば行うほど、赤字経営となってしまう中山間地域の農業振興型第三セクターにとっては、安定した収入源である「市町村等からの事業や施設の管理受託事業」が指定管理者制度の導入によって受託できなくなることは、公益性の高い事業の縮小・撤退に直結しかねず、第三セクターの存続そのものを危うくしている事例も散見された。収益部門を第三セクターから切り離し民間へと移すのであれば、それに見合う財政的な支援等を市町村は用意すべきであろう。

最後に、これら第三セクターの展開方向とそれにかかわる問題点を指摘しておきたい。中山間地域における農業振興型市町村第三セクターは、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必要がある。収支が「赤字」だからという理由のみで不採算部門から撤退していくことになれば、農地の保全・管理（農作業受託や農地利用調整）、新たな農業担い手の育成といった、収益の得にくい部門が真っ先に切り捨てられてしまうことにもつながりかねない。これら公益性の高い事業からの撤退は、第三セクターの性格を変え、存在理由を希薄にするだけでなく、当該市町村の農業・農村の将来方向をも大きく左右しかねない。

また、このような第三セクターの性格変化や極端な場合は第三セクターの突然の解散が、これまで首長の交替に伴って各地で起こってきた。平成の市町村合併から概ね 5 年以上を経過した現在でも、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いまだに多い（合併前の旧市町村単位のままで活動する第三セクターが多い）ことから、市町村が中長期的な農業・農村振興計画を策定・見直しする際には、これら第三セクターの位置づけと方向性を明確化し、中長期的なスパンで運営していくことが求められる。

その場合、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のも一つの方法である。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が考えられる。

他方、農村同志が合併した市や町では、旧町村単位に類似した性格の複数の第三セクターが存在しているところも多い。このようなところでは、第三セクターの事業の統合・再編が検討されることになるが、農業振興型市町村第三セクターの場合、経済合理性のみを追求した統合・再編は好ましくない。公益法人改革によって、財団あるいは社団形態をとる第三セクターでは、公益法人か一般法人かの選択が迫られているが、統合・再編によって、①地域に密着したきめ細かなサービスの提供が維持できるかどうか、②機械・施設、

労働力等の効率的な運用が図れるかどうか、③多様な事業展開に対応した人材育成・教育をどのように図っていくのか等の議論を積み重ね、慎重に結論を出していく必要がある。

なお、今回の郵送調査の中で、「あらゆる手続きに時間がかかる」、「責任の所在があいまい」、「現場の意見がなかなか伝わらない」等の意見が依然として散見された。第三セクターの非効率批判の根拠となっている点でもあり、これまでも増して市町村の所管部署と第三セクターの現場職員との間で意思疎通を十分に図りながら、地域の農業・農村活性化に向けた事業を積極的に展開していくことが求められる。

(橋詰 登)

平成24年 2 月28日

印刷・発行

農村活性化プロジェクト 研究資料 第4号

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

編集発行 農林水産省農林水産政策研究所

〒100-0013 東京都千代田区霞が関3-1-1

電 話 東京(03)6737-9000

FAX 東京(03)6737-9600

印刷・製本 (株)美巧社



この印刷物は、印刷用の紙へ
リサイクルできます。