

## 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246km<sup>2</sup>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<br>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<br>生産農業所得<br>(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

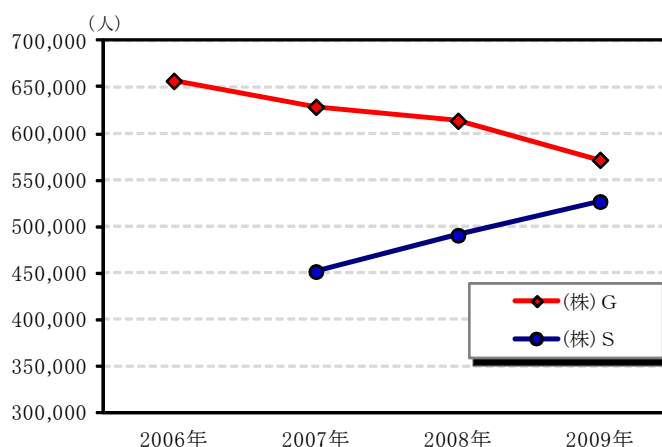
| 実施時期  | イベント内容        |
|-------|---------------|
| 1月上旬  | 七草がゆ祭り        |
| 2月    | 菜の花祭り         |
| 3月    | じゃがいも植え付け     |
| 4月    | チューリップ展示      |
| 6月上旬  | じゃがいも掘り体験     |
| 7月下旬  | サマー子どもフェスティバル |
| 9月中旬  | ひまわりフェア       |
| 11月   | 収穫祭           |
| 12月中旬 | そば打ち道場        |

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25m<sup>2</sup>、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。

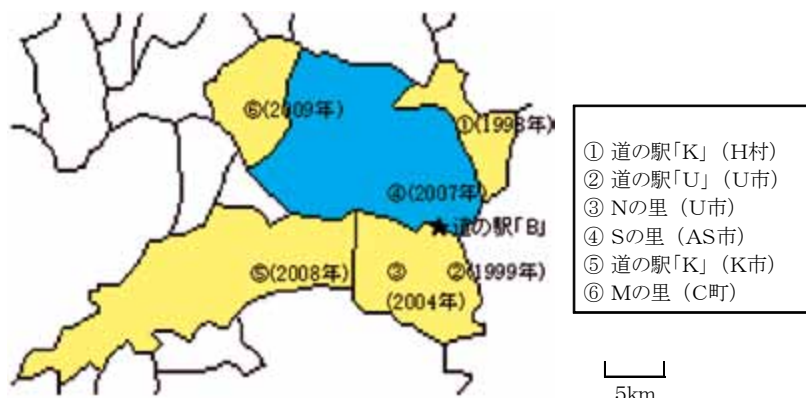
#### 5) 外部組織との連携

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合が生じるため、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)