

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

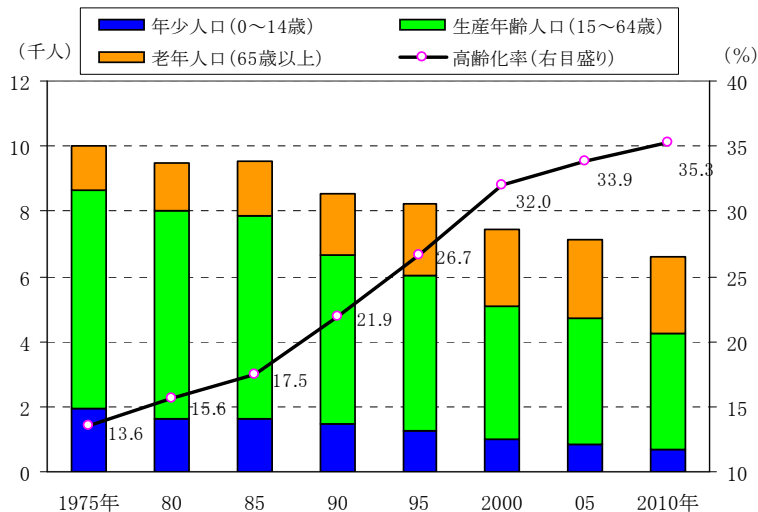
N町は山形県のほぼ中央に位置し、朝日連峰や月山とその支脈に囲まれている。町の総面積 393km² の 9 割を山林が占め、積雪が山間部で 5m、平地でも 1m 程度ある県内有数の山間豪雪地帯である。町の観光資源でもある月山（標高 1,984m）は、出羽三山の一つであり、夏スキーのメッカとして有名であるが、近年のスキー客数は減少する傾向にある。これに対し、朝日連峰、月山への登山客数は、女性や高齢者の登山ブームの影響もあり増加傾向にある。

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。

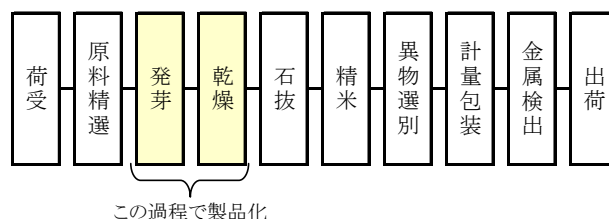
3) 事業の実施状況

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。