

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

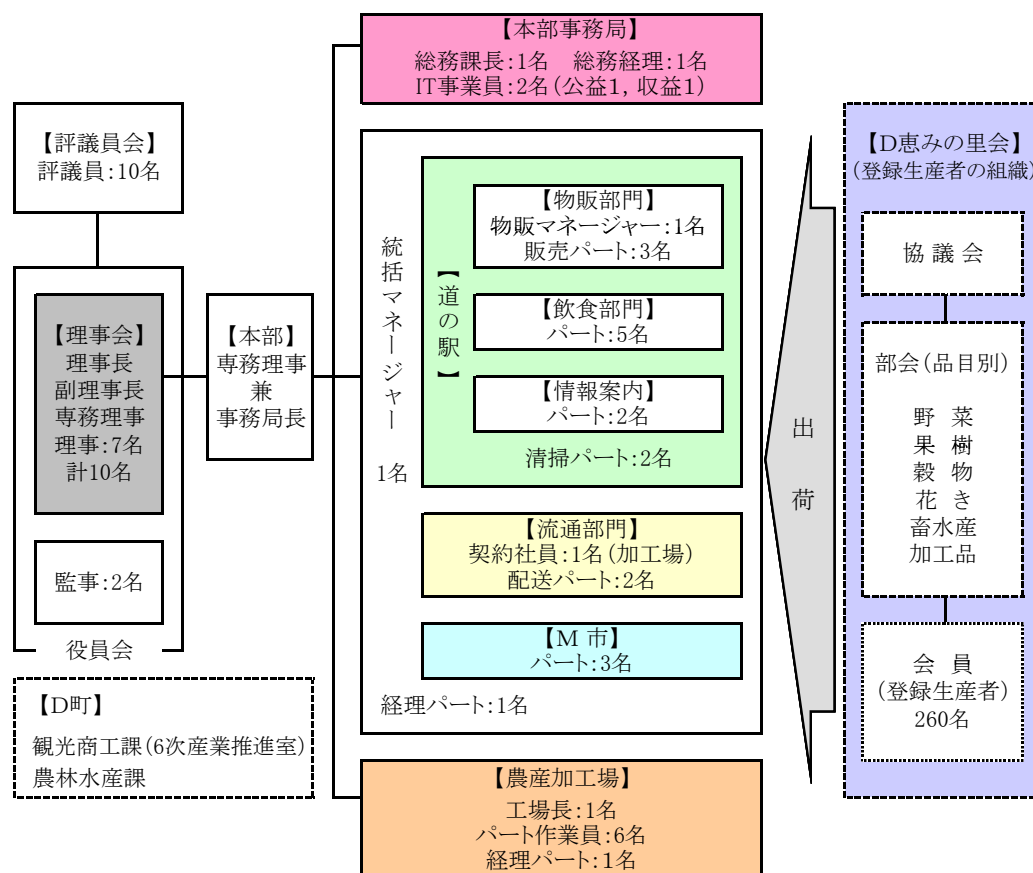
資料:恵みの里計画より引用

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) 公社業務運営費等 IT事業委託料, 特定求職者雇用助成金等 ふるさと雇用事業(加工場)等
町補助金	2,313	
県補助金	252	
町委託事業費	317	
商工会補助金	6	
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)