

農業法人における6次産業化の 展開と経営課題

—— 農事組合法人ファーム・おだによる
新規事業への設備投資を事例として ——

飛 田 努
岸 保 宏

1. はじめに

農業の6次産業化は、農業・農村の活性化を狙いとして、1次産業（生産）×2次産業（加工）×3次産業（販売）によって、売上や所得の向上や雇用の創出を図るとした、生産・加工・販売の一体化による取り組みである。また、農業に新たな付加価値を生み出していくことであり、1990年半ばに今村奈良臣氏によって提唱された概念である¹⁾。

2015（平成27）年版の『食料・農業・農村白書』によると、6次産業化の認定件数は2,000件を超えており、対象の農林水産物の割合は、多いものから順に野菜31.8%、果樹18.5%、米11.7%、畜産物11.7%、水産物、豆類等と続いている²⁾。全国的にも6次産業化の取り組みを行う法人・個人は着実

※本稿を執筆するにあたり、農事組合法人ファーム・おだの吉弘昌昭組合長には複数回のインタビュー調査と資料の提供を頂いた。ここに感謝の意を表します。なお、ありうべき誤謬はすべて筆者の責に帰するものである。また、本稿では西暦と和暦を併用して用いている。これは、農業関係の資料が和暦で記されていることが多く、西暦との対応関係を明示的にするためである。

1) 6次産業化の具体的内容は、戸田・成川・岸保〔2012〕を参照されたい。

に増加しており、農業の振興や成長へのひとつの選択肢である。

特に生産基盤の条件が厳しい中山間地域では、農業の衰退による集落機能の維持すら困難な地域が出始めており、そのような集落を多く抱える自治体では、農業・農村の維持・発展を目指して様々な施策を展開している（保科〔2015〕26頁）。6次産業化の担い手となる農業法人³⁾の設立を通じて、農業の振興、それによる地域の活性化を図ろうとしている事例も散見される。

例えば、中山間地域を多く抱える広島県では、1998（平成元）年より集落を基盤とした農業法人である「集落法人」⁴⁾の設立を促し、その育成を図ってきた。こうした取り組みは、先駆的かつ一貫性のある取り組みとして知られている（田代〔2011〕46頁）。ただし、設立から一定の期間を経過した集落法人においては、農地の集積手段として法人を設立したものの、高齢化・過疎化が進行したことによって担い手が不足している。この数年間、こうした点は課題とされてきたことにも関わらず、依然として解決できていない法人もある。集落法人化は、地域あるいは農地を守るための方策として用いられているにすぎないとの指摘もある⁵⁾。

このような状況の中でも、農業法人の設立を契機に経営基盤を安定化させ、積極的な設備投資を実施し、作物の生産、加工、加工品の販売といった一連のサプライチェーンを構築している集落法人も出てきている。本稿で取り上げる農事組合法人ファーム・おだ（以下では、ファーム・おだと略記する）

2) 6次産業化がもたらしている成果については、農林水産省〔2015〕の76頁から89頁を参照されたい。

3) 本稿で言う農業法人とは、農事組合法人、合名・合資・合同会社、特例有限会社、株式会社などのさまざまな会社形態が認められており、農林水産省の資料等では農業生産法人と呼ばれている組織を指す。

4) 高橋〔2010〕によれば、広島県では集落単位の法人化による集落農場型農業生産法人を「集落法人」と呼んでいるという。本稿でも、「集落法人」は同義で用いることにする。

5) この点については安藤〔2007〕、高橋〔2010〕において指摘されている。また、本稿が対象とする広島県東広島市の事例では飛田・岸保〔2015〕でも述べている。

は2005（平成17）年に設立された広島県東広島市北部の中山間地域に位置する集落法人である。この法人が位置する東広島市河内町小田（おだ）地域では、古くよりコメを主たる農産物としてきたが、法人の設立以降は大豆、アスパラガス等の多品種化を進めるとともに、直売所の運営など多角化を推進してきた。加えて、2011（平成23）年に生産したコメを使用して米粉パン⁶⁾の商品開発と販売を行っており、6次産業化認定⁷⁾を受けた。その結果、2013（平成26）年度には売上高が1億円を超え、安定的に成長を続けている。しかし、6次産業化の実施が付加価値の増大をもたらすわけではない。6次産業化を実施し、その展開を図るためには、一定の設備投資が求められる。その際、経営のリスクとリターンをどう捉えるのかという点が鍵となる。しかも、ファーム・おだは、集落営農の安定化、地域を守るために設立された法人であり、一般的な営利法人とは異なる経営環境に置かれている。

そこで、本稿はファーム・おだにおける米粉パンの製造・販売に至るまでの意思決定プロセスと現時点における評価を事例として、「地域を守る」ことを主眼として設立された農事組合法人が6次産業化を推進するに至った意思決定プロセスに着目することによって、農業法人における新規事業への展

6) 2015（平成27）年6月現在、6次産業化の認定（「総合化事業計画」）は広島県内では33件の事例がある。米の事例としては一番早い認定事業者である。広島県6次産業化サポート・センター（一般財団法人広島県森林整備・農業振興財団）の資料（平成27年度第1回認定まで）によると、他の米の事例は、三原市の株式会社おこめん工場の押し出し製法の導入による幅広い消費者をターゲットとした新米粉麺の製造・販売や、神石高原町の株式会社ローソンファーム広島神石高原町の神石高原で栽培した有機JAS認証米・大豆を利用したお餅、味噌の加工販売事業などがある。また米と連携した取り組みとしては、全農広島県本部（鶏卵課）の飼料用米と広島県産レモン粉末を給餌したひろしまレモン卵等の新たな販売方式や庄原市の農事組合法人ファーム永田の転作作物としてのしめ縄用イネ栽培としめ縄加工と販売の事例がある。

7) 国の制度支援を受けるには6次産業化の認定、いわゆる総合化事業計画の認定を得ることにより、資金援助や補助事業、ファンドの活用などのメリットがある。本稿では6次産業の取り組みと指しているものは、総合化事業計画の認定を受けた事業者と定義づける。

開（設備投資）とそれに伴う経営課題について検討を行うことを目的とする。

2. 中山間地域に対する農政の変化と広島県内農事組合法人の6次産業化への移行

現在、農業法人は2014（平成26）年現在で14,333法人に達している。その営農類型は米麦作がおおよそ4割の5,574法人に達し、コメを主たる農産物としている法人が多い（2014（平成26）年1月1日現在、農林水産省経営局調べ）。

本稿が取り上げるファーム・おだは、①コメを主たる農作物とした農事組合法人であり、②中山間地域に位置するために米作の制約条件が多く、③過疎化が進む中で、地域を維持するための集落法人という3つの特徴を兼ね備えている。本章では、ファーム・おだがこのような経営条件に置かれていることを踏まえて、中山間地域の農政の変化と広島県内における6次産業化の状況を整理していくことにする。

2.1 中山間地域の農政の変遷

中山間地域における農業振興が農政の課題と認識されたのは、1988（昭和63）年のことである（亀田〔2009〕10頁）。その後、農林水産省は、1990（平成2）年度に中山間地域対策として初めて具体的施策に着手した。具体的には、補助事業として中山間地域の農業生産基盤整備や生活環境の整備等に対する支援策として「中山間地域農村活性化総合整備事業」が始まった。そして1992（平成4）年には「新しい食料・農業・農村政策の方向」が策定され、中山間地域については産業の振興、定住条件の整備、地域資源の維持管理が謳われた。これを受けて、1993（平成5）年には「特定農山村地域における農林業等の活性化のための基盤整備の促進に関する法律」が成立し、同法に基づき市町村が作成した農林業等活性化基盤整備計画に即して、新規作物の

導入や地域特産の振興，地域間交流の促進，それらの事業の実施に要する施設の整備等に支援が行われた。

こうした中山間地域の基盤整備事業と加え，1994（平成5）年末のGATTウルグアイ・ラウンドの農業合意を受けて，1961（昭和36）年に制定された農業基本法に代わる新たな基本法を模索する動きが始まり，2000（平成11）年に「食料・農業・農村基本法」が制定された。この法では，国は中山間地域等に対して農業振興や生活環境の整備等の必要な施策を講ずるものと規定している。さらに，2001（平成12）年度からは「中山間地域等直接支払」を実施し，中山間地域等の農業生産条件が不利な地域における農業生産活動を維持し，多面的機能の確保を図ることを目的に対象となる農用地において農業を5年以上続けることを協定により約束した農業者等に対して交付金を交付する制度である。

このように国の施策の変遷の中で，広島県の中山間地域対策も進められてきた。広島県では1997（平成9）年に中山間地域活性化対策基本方針をまとめ，2005（平成17）年度までに様々なハード整備が進められてきた。平成の大合併以降は「基盤強化が進んだ」として，市町中心の過疎対策に移行させてきたという経緯がある⁸⁾。そして2013（平成25）年に「広島県中山間地域振興条例」を制定している。

2.2 広島県における農業法人の設立経緯と6次産業化の展開のポイント

広島県の農業経営事情は，小規模零細であり，農業従事者の減少・高齢化，耕作放棄地の増加が進んでいる。また，中山間地域が県土の4分の3を占めており生産条件に恵まれていない（今井〔2008〕77頁）。

そのような条件のもと，国の農業政策の影響をうけつつ，広島県は1978

8) 中国新聞〔2013〕「検証 湯崎県政1期目〈6〉中山間地域自主性を促す支援に力」
2013年10月8日掲載

（昭和53）年から地域農業集団育成事業，1989（平成元）年から集落農場育成事業に取り組んできた。さらに，1998（平成10）年より農業法人の設立を促し，その育成を図ってきた。農業法人の設立にあたっては，広島県は任意組織を設立してから法人化への移行を図るものではなく，地域に根差し，集落を基礎とする集落法人を目指すという対応を取ってきた。すなわち，A集落があり，集落内での合意形成から集落の相当数で法人化を行う。そして農地の利用権の設定をし，組合員として役割分担をして法人経営をするといったものである。こうした取り組みは先駆的かつ一貫性のある取組みとして知られる（田代〔2011〕46頁）。

広島県における集落法人は年々増加し，広島県の公表（2015（平成27）年11月3日現在）によれば，これまで266件の集落法人の設立がされている⁹⁾。こうした広島県の農業を取り巻く環境から，集落法人化の推進が継続的に行われている状況である¹⁰⁾。

この状況を踏まえ，法人経営の選択も2つの道筋があると広島中央農業協同組合営農販売部営農支援センター・センター長の中土敏弘氏は指摘している。すなわち，1つは長期的に地域を守り，農業を継続・維持していくための法人の安定経営を模索する方法である。もう1つは，農業をビジネスとして捉え，6次産業化の事業展開を通じて付加価値を高め，新たな雇用の確保，収益拡大をしていく方法である（2015年11月16日の聞き取り調査より）。本稿で事例として取り上げるファーム・おだは後者の型であると言えよう。

9) 合併などによって，現在の運営法人数は262法人である。農林水産局販売・連携推進課ホームページ「集落法人の設立状況」（<https://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/81/shuurakuhoujinnseturitujoukyou20150316.html>）を参照。2016年1月5日アクセス。

10) 高橋〔2010〕は集落法人の推進による組織的な課題を次のように挙げている。集落法人の設立は農業の担い手不足の構造的課題に対応するためであるにもかかわらず，実際には農地の利用集積手段としての位置づけが与えられていることである。つまり，法人が借り受けた農地で農業を継続することはできるが，そのことが農業の担い手を増やすことにはつながらないということであるという課題を指摘している。

そもそも、農家あるいは農業法人の6次産業化は、2010（平成22）年12月に公布された「地域資源を活用した農林漁業者等による新事業の創出等及び地域の農林水産物の利用促進に関する法律」、一般的には「6次産業化・地産地消法」とされる法律に基づく「総合化事業計画」の認定を受けて産業の自立と確立を目指すことを目的として進められる¹¹⁾。具体的な事業内容は、①加工・流通・販売等について新たな取り組みを行う場合に必要となる機械・施設等の整備の支援、②6次産業化を行う法人と連携・協力して生産活動を行う農業法人等が連携して行う農畜産物の生産に必要な機械・施設等の整備の支援である。ここで言う新たな取り組みとは、自ら生産した農畜産物等を利用して新たに加工・流通・販売等のいずれかまたは全てに取り組むことを指しており、農畜産物の加工施設、販売施設、提供施設の整備支援や、田植機やトラクターといった高生産性農業用機械施設等の整備支援を受けることができる。その補助率は6次産業化を行う法人の場合、2分の1以内（農業用機械は3分の1以内）である。しかも、その上限額は5,000万円であるので、極めて単純に考えれば1億円の投資を行うのに半額の5,000円で可能になるということである。ただし、採択条件として、①農業経営に関する売上高が3,000万円以上増加するか、売上高が30%以上増加するかのいずれかの高い目標、②地域からの雇用者を新たに1日あたり延べ240人以

11) 6次産業化の認定要件は、次の要件のすべてを満たすものである。(1) 事業主体、農林漁業者が組織する団体（農協、集落営農組織等）、任意組織も可。(2) 事業内容、次のいずれかを行うこと。ア) 新商品の開発、生産または需要の開拓、自らの生産等に係る農林水産物等をその不可欠な原材料として用いて行う新商品の開発、生産または需要の開発、イ) 新たな販売方式の導入または販売方式の改善、自らの生産等に係る農林水産物等について行う新たな販売の方式の導入または販売の方式の改善、ウ) ア)、イ)を行うために必要な生産等の方式改善、(3) 経営改善、ア) 売上高が5年で5%以上増加。農林水産物及び新商品の売上高が5年間で5%以上増加すること。イ) 事業主体の所得が向上し黒字化。農林漁業及び関連事業の所得が、事業開始から終了時までに向の上し、終了年度は黒字となること。(4) 計画期間は5年以内（3年から5年が望ましい）。

上増加させる目標、③地域が抱える課題に応じた目標、といった成果目標の設定が求められている¹²⁾。

このような目標設定が求められている中で、広島県農林水産局販売・連携推進課のホームページによれば、2015（平成27）年5月29日現在、広島県内で6次産業化を行う総合化事業計画に指定されている法人は33法人あるが、そのうち農事組合法人は4法人である¹³⁾。しかも、この4法人の所在地は、東広島市がファーム・おだを含む2法人、広島県北部の庄原市が1法人、東広島市に隣接する世羅町が1法人と、いずれも中山間地域に位置するものであり、これまで積極的な施策によって経営の安定化、規模の拡大化を図ってきた法人である。

そもそも農業法人の6次産業化は新たな価値の創造であり、企業経営の観点を取り入れる革新へのプロセスと言える。「農業は儲からない」、「補助金頼み」と一般的な農業のイメージとは異なり、産業として自立する骨太の事業を選択することでもある。また、広島県の事例では、集落を基礎とした農事組合法人が多く見られるため、「地域を守る」という理念をどのように体现するか、その手段として多額の設備投資を伴う6次産業化を図るか、事業の不確実性を低減するために新規事業や設備投資を行わないという意味決定を行うケースも見られる。6次産業化は農業の現状を打破し、突破口を導くという期待がある一方で、いかにリスクを低減して安定的な法人経営を行っていけるかにポイントがあると言えそうである。さらに言えば、補助金を得て設備投資を行ったとしても、一定額は法人自身が投資を行わなければならないため、投資額が回収可能かどうかが重要となる。

12) 農林水産省ホームページ (http://www.maff.go.jp/j/keiei/keikou/kouzou_taisaku/k-rokuzika/pdf/6jika_pumph.pdf) を参照。2016年1月6日アクセス。

13) 広島県農林水産局販売・連携推進課ホームページ (<http://www.pref.hiroshima.lg.jp/soshiki/83/rokujisangyouka.html>) を参照。他の形態としては、株式会社や有限会社といった会社形態を採っているものが多い。2016年1月6日アクセス。

3. ファーム・おだにおける6次産業化の展開プロセス：米粉パン事業の展開と設備投資

極めて単純化して言えば、6次産業化を図ることで補助金を得て多額の設備投資が可能になるが、そうした設備投資は実際にどのような事業計画を経て行われているのであろうか。ここでは、農事組合法人ファーム・おだの米粉パン事業への展開プロセスを事例に述べていくことにする。

本稿を執筆するにあたり、吉弘昌昭組合長をインタビューー、筆者2名をインタビュアーとして3回のインタビューを行っている。第1回目は2012年4月15日であり、米粉パンの製造販売を開始する直前である。第2回目、第3回目は米粉パンの製造販売を始めてから一定期間が経過した2014年10月20日、2015年11月16日であった。

3.1 ファーム・おだの設立と事業の拡大

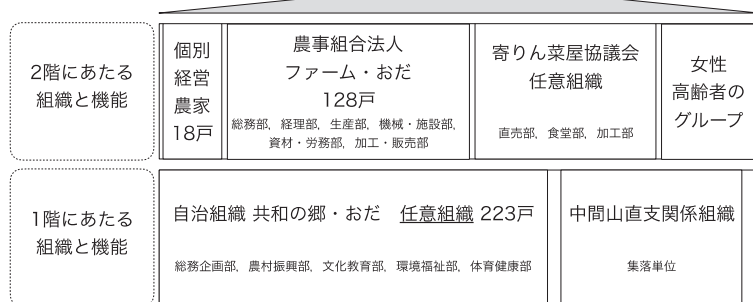
まず、ファーム・おだの概要について述べていくことにしよう¹⁴⁾。

ファーム・おだは、広島県のほぼ中央、賀茂台地の東部にある東広島市河内町にある。法人名の由来となった小田地域はその北東部に位置している。周囲を山間地に囲まれ、棕梨川の上流に位置する白竜湖を臨む風光明媚の土地である。小田地域の世帯数は223戸、人口606人、農家戸数146戸、耕地面積は127haのうち水田面積は118haであり、稲作が基幹作物である。標高200mを超えたところに位置する典型的な中山間地域である。

この地域では、少子化、高齢化の進展により2004（平成16）年3月をもって131年間の歴史を誇る小田小学校が廃校となることが決定し、保育所や診療所も「平成の大合併」によって他地区に統合される可能性が生まれた。そ

14) 以下の記述は、本稿と同様にファーム・おだを事例として取り上げた岸保〔2015〕をもとに述べていく。

図表 1 小田地域の自治組織と農事組合法人の関係性



出所) ファーム・おだ〔2014〕を参考にして筆者作成

の結果、地域住民の危機意識が高まり、2003（平成15）年10月に自治組織「共和の郷・おだ」を設立することになった。その際、自治組織の基本的な考え方として「自分たちの地域は自分たちの手で守り、地域活性化を図る」が掲げられ、これをもとに地域づくりを展開していくこととなった。その過程の中で、全戸を対象としたアンケート調査を実施したところ、住民の5年後に42%、10年後には64%の人が農業をやめたい意向を持っていることが明らかになった。

そこで、祖先伝来の農地を守り、効率的かつ安定的な農業を継続し、次世代への継承ができるような環境を作るため、農事組合法人を設立することにした。設立時には構成員（出資者）128名が集まり、集落の87%が加入する法人となった。この法人が「農事組合法人ファーム・おだ」である。2005（平成17）年11月に法人が設立され、その経営規模は84.0ha、水張面積は70.0haと、広島県内で最大規模の農事組合法人となった¹⁵⁾。

図表 1 は、小田地域の自治組織である「共和の郷・おだ」と農事組合法人

15) 組合長に就任した吉弘氏は、広島県の農業改良普及員、広島県農業会議事務局次長として広島県内の集落法人設立に尽力された経緯がある。

である「ファーム・おだ」を中心とした組織間の関係性について整理したものである。小田地域における地域マネジメントは、1階部分として「共和の郷・おだ」による住民自治組織を基礎としながらも、2階部分にあたる組織として農業生産法人であるファーム・おだ位置づけられ、地域住民を基礎とした集落法人として基幹産業である農業関連の各種事業を営んでいるという形式を採っている。楠本〔2010〕によれば、こうした小田地域の地域マネジメントは、農地の利用調整や地域資源の共同管理組織を1階部分に、集落営農法人を2階部分として設けて地域再生運動を行う「2階建て方式」ではなく、その進化形として「新2階建て方式」とも言うべき特徴的な取り組みであるとされている（楠本〔2010〕207頁）。こうした活動について、吉弘氏は「「共和の郷・おだ」の活動は、小田地区全体の公益の充実をもたらしているし、「農事組合法人ファーム・おだ」は、協同組織として集落運営を推進することを通して参加農家の私益を増大させることが可能だと考えられる」としている（ファーム・おだ〔2014〕）。

2階に位置する集落法人であるファーム・おだの主たる農産物はコメ（水稲）である。これに大豆、そば、野菜（アスパラガス、トマト、かぼちゃ、とうもろこし）、小麦と多岐にわたり、作付の団地化、省力化、低コストを図っている。またいち早く耕畜連携（堆肥・粗飼料交換）の組織づくりに取り組んでおり、コメについては自主流通100%となっている。また、ファーム・おだは同地域内にパークゴルフ場や「寄りん菜屋」（よりんさいや）と命名された直売所・レストラン・加工所を運営している。特に、「寄りん菜屋」は、1999年に旧河内町が交流促進施設として建設し、野菜直売や特産品販売コーナー、食堂等から構成される農産物直売所である。この施設は、地元の住民組織である「寄りん菜屋運営協議会」が指定管理者制度によって運営を担っている。

以上のような運営体制に基づき、実質的な設立1年目である第2期（2006

(平成18)年度)の売上高は約3,800万円であったが、2009(平成21)年度には売上高が約6,800万円に達し、順調に規模を拡大してきた。また、農業法人の設立によって、法人に参加した農家の作業量は減少し、その負担感が小さくなっていくなど、その効果は短期間で表れた。

3.2 6次産業化への展開：米粉パン工場の設立

農事組合法人の設立以前より、米価の下落、食料自給率の低下、とりわけコメの消費量低下は、コメを主たる生産品目としてきた小田地域、その集落を基礎として作られた集落法人であるファーム・おだにとっての大きな経営課題であった。そこで、吉弘氏は、少子高齢化や食生活の変容によってコメの消費量が減っており、その消費拡大を図るために、米粉パンに着目するとともに、法人設立時点から米粉を用いた新規事業に着目をしており、2009(平成21)年には法人で栽培したコメを岡山県の実業会社に製品してもらい、2010(平成22)年には講師を招いて米粉パン講座を開催していたという(種森〔2010〕74頁)。しかも、この時点から吉弘氏は米粉パンを東広島市内の学校給食に導入し、地産地消による米食の拡大と食育を推進することに着目していた。米粉の普及拡大は全国的にも学校給食の導入が図られており、農作物の地産地消の観点からも意味がある。しかも、米粉パンは子供にアレルギーがないと言われていることから、学校給食の食材として最適であると考えていた(2014年10月20日の聞き取り調査より)。

さらに、2010(平成22)年時点においては、米粉パンを製造するのに要する建物に約1,000万円、製パン設備に約1,300万円が必要だと試算されたが、国の「農業主導型6次産業化整備事業」による半額補助に加え、「戸別所得補償モデル対策」を活用することで設備投資を行うことが計画されていた。しかし、米粉を製造する製粉機は当時の財務状態で購入することは厳しく、製粉を岡山県の実業会社に委ねることになった(種森〔2010〕74頁)。この

ような準備期間を経て、ファーム・おだは2012（平成24）年4月29日に「パン&米夢」（パントマイム）を小田地区に開店することになった。

以上の動きと並行して、ファーム・おだは6次産業化の認定を受けるために「総合化事業計画」を策定した。そして、2012（平成24）年6月1日から2016（平成28）年12月31日を実施期間として、以下のような具体的な計画が認定されることになった。

第1に、水田を中心とした農業経営の安定化を図る上では、転作作物の生産による収益性向上が課題である。そのため、米の加工販売事業は栽培適地や機械設備、労力の確保等を考慮すると生産拡大が可能な米を活かすことが適当であった。

第2に、販路についてはコメの生産販売の提携先と産直市、ならび東広島市旧河内町内の保育所、小学校を当面の販売先を想定していた。特に、農畜連携を行ってきた生産販売と、地元ですでにある産直市は年間通じた販売が期待できる。また学校給食においても、東広島市内で米粉の具体的な活用のための協議が継続的に行われており、導入の検討がされており、供給が期待できるとしていた。

第3に、商品開発である。米粉パンは、小麦粉パンに比して、水分含量が多く、しっとり感と腹持ちがしやすい特徴がある。地域の野菜や果実等を利用し、約30種類の試作・製造を実施し、専門家の指導を受けながら、完成度の高い製品に仕上げる事ができた。

最後に、生産・供給体制である。原料の米粉用米は面積拡大により確保し、製粉加工は外部委託する。米粉パン製造加工施設は、2011（平成23）年度中に完成予定であり、2012（平成24）年度から段階的に製造・販売する。この計画に基づき、5年後の目標年度には、食パン、呈味パン、菓子パンなど、168千個の販売により、6次産業化を図るための補助事業開始時点に比して、売上高の増加率136%を見込むものとした。また、1年目は、試作、商品の

パッケージ、デザインの検討、2年目は商品種類の増加、商品のパッケージ、デザインの検討・決定、試作販売等の販売促進を行う計画が策定された。さらに、3年目は商品種類の増加、製造ラインの構築、改良、スタッフの製造のスキルアップを図ること、4年目は製造の効率化、顧客に情報提供を継続的に行い、売上増加を見込むこととする。こうした経営努力を重ねた上で、最終年度には継続的な経営努力を行うこととされた。

このようにして、ファーム・おだの事例では、①コメを中心的な作物としていた小田地区の保全、②作付品目の多角化、販売経路確保のための直売所経営による経営ノウハウの蓄積、③食料自給率の向上、コメ消費の増大を図る方策としての米粉への着目、④6次産業化推進の農政とリンクし、6次産業化を行う法人としての認定を受けるために必要な「総合化事業計画」の策定という4点が、法人の経営資源・ノウハウとして蓄積されていくことによって、6次産業化に至った。

3.3 米粉パン工房設立に向けた設備投資

次に、米粉パン工房設立に向けた投資がどのように行われているのかについて見ていくことにしよう。

図表2は、ファーム・おだの2011（平成23）年度から2012（平成24）年度にかけての資金運用表である。この2期間の資金運用表を作成したのは、先に述べたように、米粉パン事業の立ち上げが2012（平成24年）4月末であり、工房設立に向けた投資が始まる2011（平成23）年度と工房が立ち上がった2012（平成24）年度を比較することによって、設備投資がどの程度行われ、その資金がどこからもたらされているのかを明らかにすることできると考えている。

ここで、「長期資金の部」の借方（左側）を見ると、建物（約450万円）、建物附属設備（約370万円）、構築物（約280万円）、機械装置（約47万円）、

図表2 ファーム・おだの資金運用表〔2011―2012年度〕（単位：円）

短期資金の部			
現金・預金	-8,212,100	買掛金	8,556,562
売掛金	60,080	短期借入金	10,000,000
棚卸資産	19,263,529	未払金	2,456,654
短期貸付金	10,000,000	預り金	1,056,241
その他流動資産	-444,049		
長期資金へ	1,401,997		
合 計	22,069,457	合 計	22,069,457
長期資金の部			
建物	4,451,528	長期借入金	18,285,000
建物附属設備	3,729,307	資本金	0
構築物	2,809,636	利益準備金	100,000
機械装置	468,087	農業経営基盤強化準備金	-20,497,324
車両運搬具	1,807,756	従事分量配当	-12,773,281
工具器具備品	528,445	繰越利益剰余金	26,487,717
建設仮勘定	-790,650		
投資その他の資産	0	短期資金より	1,401,997
合 計	13,004,109	合 計	13,004,109

出所）ファーム・おだ各年度貸借対照表より筆者作成

車両運搬具（約180万円）、工具器具備品（約53万円）と有形固定資産への投資が行われていることがわかる。これを合計するとおよそ1,380万円である。ただし、農業法人が農業経営改善計画等に基づいて農業用固定資産の取得を行った場合、①農業経営基盤強化準備金の取り崩し額と資産を取得した事業年度の交付金等の受領額の和、②その事業年度における所得の金額のいずれか少ない金額以下の金額1を圧縮記帳することが可能である。吉弘氏によれば、パン工房への設備投資額がおよそ2,600万円かかっている（2015年11月16日の聞き取り調査より）ことからすれば、この固定資産額の増加は設備投資額から圧縮記帳によって固定資産額が減じられた分だけの値になっている

と推察される。

ここで、「長期資金の部」の貸方（右側）を見ると、農業経営基盤強化準備金の取り崩しが約2,050万円行われている。農業経営基盤強化準備金とは、担い手が、水田・畑作経営所得安定対策などの交付金や補助金を農業経営改善計画などに従い、農業経営基盤準備金として積み立てた場合、この積立額を個人は必要経費に、法人は損金算入することができる。さらに、認定計画等に従い、5年以内に当該準備金を取り崩したり、受領した交付金等を準備金として積み立てずに受領した年（事業年度）を用いたり、農用地や農業用機械・施設等の固定資産を取得した場合には圧縮記帳ができる。農業経営基盤強化準備金を利用すると、税負担なしに内部留保できる制度であると同時に、内部留保した運転資金として活用できる他、事業発展のために将来と投資に充てることが可能となる。すなわち、パン工房への設備投資は、農業経営基盤強化準備金の取り崩しのタイミングと合致していることがポイントであると言えそうである。また、長期借入金を約1,800万円借り入れることによって、資金繰りを安定化させていることが伺える。

また、ファーム・おだが6次産業化を行う際に提出した資料によれば、総合化事業計画を遂行するために補助金として申請した資金はパン工房の運転資金として用いられることが想定されており、必ずしも設備投資と紐付いていない。すなわち、この事例では、農事組合法人設立当初から6次産業化への展開が事業計画として想定されていたこともあり、総合化事業計画に基づく6次産業化を行う法人としての認定を得ることが事業計画策定の目的であった。

以上のように、ファーム・おだの事例から明らかなことは、農業法人の6次産業化への展開においては、①農業法人特有の会計処理、税制に精通していること、②法人への補助を行うための制度・仕組みが会計処理や税制と深く結びついて制度化されていること、③6次産業化に伴う設備投資を行うに

図表3 ファーム・おだの損益計算書

(単位:円)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
売上高	67,706,683	54,386,486	53,740,215	80,776,046	111,917,596	83,704,795
農産物売上高	-	53,986,486	53,143,725	58,459,527	79,534,697	51,946,261
パン委託収入	-	-	-	20,463,360	30,476,039	31,321,436
その他	-	400,000	596,490	1,853,159	1,906,860	437,098
売上原価	70,651,679	70,713,091	56,761,420	77,206,944	114,179,102	86,948,523
売上総利益	-2,944,996	-16,326,605	-3,021,205	3,569,102	-2,261,506	-3,243,728
販売費及び一般管理費	9,658,188	10,187,935	10,900,106	13,183,501	24,445,106	24,007,893
営業利益	-12,603,184	-26,514,540	-13,921,311	-9,614,399	-26,706,612	-27,251,621
営業外収益	25,288,656	43,736,871	47,853,798	55,000,072	46,183,303	47,847,338
営業外費用	54,774	17,472	108,736	589,905	8,198,860	378,980
特別利益	20	0	0	20,497,324	5,692,998	0
特別損失	0	5,204,859	20,003,420	38,705,375	0	744,193
税引前当期純利益	12,630,718	12,000,000	13,820,331	26,587,717	16,971,129	19,472,544
当期純利益	12,630,718	12,000,000	13,652,831	26,587,717	16,971,129	18,895,986

注) 会計期間は各年度1月1日から12月31日の1年間。

出所) ファーム・おだ各年度損益計算書より筆者作成

伴い、販路の確保、安定的な原材料の確保、過大ではない販売計画の策定、が求められるということが指摘できる。

3.4 米粉パン事業の拡大と現状

その後、米粉パンを製造するための米粉への加工は、2013（平成25）年10月から東広島市に本社を置く精米機メーカーの株式会社サタケ（以下、サタケと略記する）と連携を図っている。また、加工販売を行う「パン&米夢」は専門スタッフを10名雇用し、パンの品目が40～50個、1日平均で500～600個製造できる体制まで整えられた。店舗も小田地域のみならず、県内5ヶ所に拡大され、サタケの本社内に「パン&米夢 西条店」を開設している。

ここで、ファーム・おだの近年の業績を見ていくことにしよう。

図表3は、ファーム・おだの最近6年間の損益計算書である。先に述べたように、2012（平成24）年4月末に米粉パン事業が立ち上がったため、2009

(平成21)年度から2011(平成23)年度の米粉パン事業開始前の3年間とそれ以後の3年間の業績比較になる。

まず、米粉パン事業開始前を見ると、法人としての収益は農産物の販売による農産物売上高と、営業外収益の多くを占める補助金に拠っていることがわかる。特に2010(平成22)年、2011(平成23)年度は当時の政権による戸別所得補償制度の影響もあり、多額の補助金を得ることができている¹⁶⁾。結果、法人としては当期純利益を計上しており、これが利益剰余金として蓄積されていくことにより、法人の経営体力を強化してきたと言える。

一方、米粉パン事業を開始した2012(平成24)年度以降を見ると、2012(平成24)年度は開業から8ヶ月間の売上高が2,000万円を超え農業法人全体の収益を押し上げている。初の通年営業となり、店舗の拡大も進んだ2013(平成25)年度以降は売上高が3,000万円に達している。また、2012(平成24)年度、2013(平成25)年度は農業法人に積立が義務付けられている「農用地集積準備金」や「農業経営基盤強化準備金」の取り崩しによって、多額の特別利益が計上されている¹⁷⁾。

2013(平成25)年度は、米粉パン事業のみならず、農産物の販売が好調であったこともあり、法人全体の売上高が初めて1億円を超えた。しかし、2014(平成26)年度は、ファーム・おだの主力農作物であるコメの価格(米価)下落の影響を受けて農作物売上高が減少し、その結果、法人全体の売上高が減少することになった。それでも米粉パン事業の売上高は前年よりも増加しており、堅調に推移していると言える。しかし、パン工房だけで10名の人員を雇用していることから販売費・一般管理費が一定額必要であり、営業損益段階では赤字、助成金や補助金等が営業外収益として算入されることに

16) この点については、ファーム・おだと同じく東広島市に所在し、中山間地域の農業法人を事例として取り上げた飛田・岸保〔2012〕を参照されたい。

17) これに比して、特別損失の計上要因はほとんどが取得した資産の圧縮額である。このことは、先に述べた圧縮記帳と設備投資の関連性を裏付けるものである。

よって経常損益段階では赤字額が小さくなっている。また、吉弘氏によれば、米粉パン事業を構想している段階では設備投資の回収期間を5年と想定していたが、聞き取り調査を行った段階では難しそうだと言っている（2015年11月16日の聞き取り調査より）。

岸保〔2015〕では、公開されているデータをもとに、広島県独自の概念である農業生産法人の経営成績を示す「集落還元額¹⁸⁾」および「集落農業所得¹⁹⁾」を算出している。これにより、農業生産法人が地域にどの程度貢献しているのかという貢献度の考察をしたところ、ファーム・おだの集落還元額は広島県内の農業生産法人の平均よりも2倍程度高いことを示している。すなわち、ファーム・おだの事例からは、農業法人の6次産業化によってコメを販売することのみならず、米粉パンの加工販売ができるようになり、結果として生み出される付加価値が増大することで他地域よりも多額の還元がなされていることが示されている。米粉パン事業単体では赤字であるものの、図表3に示したように法人全体では黒字になっており、事業によって生み出されている付加価値の分配は、法人に関わる地域住民や従業員に対して十分に行われている。

今後の展望として、吉弘氏は米粉パン事業からの売上高を6,000万円から7,000万円と現在の2倍に増やしていきたいと言っている。そのための投資資金として1,500万円が必要であるが、その資金もメドが付いていると言う。また、吉弘氏は、「かつては農村から都会に働きに出ていた人材が、定年等によって農村に戻ってくことで培ってきた知識を活用する受け皿としての

18) 集落還元額とは、集落法人が経費として集落構成員に支払った労務費・支払地代・作業委託費・役員報酬の合計であり、「集落法人にとっては経費の支出であるが、集落の構成員の立場から見ると所得になる」という集落法人の特質をよく表現する概念である。財務諸表分析で言えば、付加価値に近い概念であると言えよう。

19) 集落還元額に集落法人の経常利益を加えたものが「集落農業所得」であり、集落を1農場として経営した成果として集落住民が稼得した農業所得として考えられる。

農業法人でありたい」と農業法人設立への想いを語るとともに、農業法人が農地をまとめることで人材の雇用を可能にする、とりわけ若者の雇用を可能にし、人材を受け入れ、投資を行いながら利益を生み出していく体質を作りたいとも述べている。こうした理念に基づいて行ってきた活動を通じて、ファーム・おだには新規就農等で12名の若者を雇用することができたという明るい材料も出てきている（2015年11月16日の聞き取り調査より）。

しかし、東広島市は中心部である西条地域は人口が増加しているが、小田地域は交通の便が良いとは言えず、工房で働くパン職人を雇用することが難しい。ファーム・おだにとっての現時点での経営課題は、設備投資の減価償却費の回収と米粉パンを製造する技術を持った職人の確保にあるという（2015年11月16日の聞き取り調査より）。このことは、集落を基礎としている集落法人において、事業を安定的にして遂行するためには、6次産業化に設備投資することと、事業に適切な技術を持った「担い手」をどのようにして確保するかが問題になっていることを意味している。

4. おわりに

これまで本稿では、広島県東広島市の農事組合法人ファーム・おだを事例に、中山間地域に位置し、地域を守ることを主眼として設立された集落法人形態の農業法人が6次産業化を推進していく過程において、その根幹となる新規事業への設備投資と投資を行った結果として明らかになった現在の課題について述べてきた。ここまで明らかになった点は下記のとおりであろう。

まず、ファーム・おだの事例においては、6次産業化への展開そのものだけが取り上げられるべきものではなく、「地域を守る」ことに加えて、その地域を豊かにしていくための1つの方策として6次産業化が位置づけられていることであろう。先に述べたように、ファーム・おだの基盤は小田地域、しかも自治組織である「共和の郷・おだ」にある。その上に農事組合法人が

設立され、法人が生み出した付加価値をいかに集落に分配するかが重視されている点である。この点は、飛田・岸保〔2012〕〔2015〕で取り上げた、同じ東広島市内にある中山間地域の農事組合法人の法人経営のあり方と変わらない。異なるのは6次産業化に伴う設備投資や人員確保等の経営上のリスク要因をどのように捉えるかにある。

次に、6次産業化への展開を、法人設立時から想定し、具現化するための準備を重ねてきた点が重要であろう。米粉パン工場の設立は2012（平成24）年4月末であり、法人設立から7年も経過していない。ただし、米粉によるパン製造の試行錯誤は2010年頃から行われており、販路の想定、企業との協力体制に入念な準備を重ねてきたことが伺える。農林水産省による農業法人への6次産業化展開に向けた支援は、ファーム・おだが6次作業化に向けた準備を重ね、事業立ち上げとタイミングが一致したと言えそうである。現時点で考えられることは、設備投資の減価償却が難しいことから、市町村が施設計画を作成し、施設を整備して、地元指定管理者制度によって、6次産業化を進めることもひとつの方策であろう。

最後に、事業を推進するにあたり、さまざまな農政に関係する制度、とりわけキャッシュフローの確保やリスクを低減して設備投資を行うことができるさまざまな支援制度に精通している人材が経営の中核にいてことであろう。本稿では6次産業化への展開をテーマとして取り上げたが、それ以外にも農地を整備する、設備を購入するなど農業を安定的に行うために整備された補助金や助成金制度は多数ある。しかも、そうした資金を用いて設備投資を行うことだけでなく、設備投資資金の回収を無理なく行うために事業計画を綿密に立てることができていることも重要であろう。

しかし、本稿で指摘したように、多くの課題も存在する。とりわけ、現時点においては販路の拡大、協力企業が存在が当該事業を安定的にするために機能しているが、生産規模をさらに拡大し、投資効率を上げていく要素とし

ては資金の確保よりもむしろ、人材をどのように確保していくが大きな問題として残されている。固定費的な人件費や設備償却の負担は生産量が増えていけば小さくなっていくが、現時点では人材不足の影響でそれができていない状況である。売上が順調に拡大している段階において、加工部門の担い手不足が影響を及ぼしている。

6次産業化によって農作物に付加価値を加え、地域に還元される付加価値を増大させていく方向性は期待を抱かせるものの、1次産業（生産）、2次産業（加工）、3次産業（販売）のそれぞれの段階においてどのようにして担い手を増やしていくかは、単に人材確保が問題というだけでなく、過疎化が進む中山間地域における農業法人共通の問題であろう。

参考文献

- ・安藤光義編〔2007〕『集落営農の持続的な発展を目指して－集落営農立ち上げ後－』全国農業会議所
- ・ファーム・おだ〔2014〕「中山間地域における集落法人の取組と課題～農地を守り、若者に魅力ある集落法人育成のために～」(ファーム・おだ提供資料)
- ・岸保 宏〔2015〕「6次産業化の現状と課題－農事組合法人ファーム・おだを例にして－」『沖縄国際大学産業総合研究』第23号、50-51頁
- ・保科 亨〔2015〕「中山間地域における稲作の現状と課題」『機械化農業』新農林社、26-29頁
- ・今井辰也〔2008〕「広島県における集落営農法人経営の発展と課題」『中山間地域の発展戦略』（四方康行編著）農林統計協会
- ・亀田憲明〔2009〕「中山間地域の諸問題－主に直接支払制度をめぐる－」『レファレンス』国立国会図書館調査及び立法考査局、5-26頁
- ・楠本雅弘〔2010〕『進化する集落営農』農山漁村文化協会
- ・村田泰夫〔2010〕「コメを「穀物」ととらえて六次産業化を」『AFCフォーラム』2010年5月号、7-10頁
- ・農林水産省〔2015〕『食料・農業・農村白書』一般財団法人農林統計協会
- ・高橋龍二〔2010〕「アグリビジネスの創出と自治体の政策支援」『フードシステム研究』第17巻1号、36-42頁
- ・種森ひかる〔2010〕「米粉用米の出荷からパン工場の建設へ交付金を「集落」で活用－広島県東広島市農事組合法人ファーム・おだ（特集戸別所得補償どう生かす？）」農山漁村文化協会『季刊地域』第3号、70-75頁
- ・田代洋一〔2011〕『シリーズ地域の再生5 地域農業の担い手群像 土地利用型農

業の新展開とコミュニティビジネス』農山漁村文化協会

- 飛田 努・岸保 宏〔2012〕「農業法人における会計管理の実際－農業法人さだしげにおける複式簿記の導入を事例として－」熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科『会計専門職紀要』第3号, 71-87頁
- 飛田 努・岸保 宏〔2015〕「地域に根差した農業法人の経営状況と今後の課題－農事組合法人ファーム・イースト造賀の事例－」熊本学園大学専門職大学院会計専門職研究科『会計専門職紀要』第6号, 17-31頁
- 戸田龍介・成川正晃・岸保 宏〔2012〕「地域振興のための簿記の役割（7）－6次産業化農事組合法人に対するヒアリング調査を中心に－」『商経論叢（神奈川大学経済学会）』第48巻1号, 109-121頁
- 矢尾板日出臣〔1980〕『農業投資の方法と実際』明文書房
- 矢尾板日出臣〔1985〕『農業投資の意思決定－理論と実務－』明文書房