事例No.	143
公表年度	H28
団体の属性	町村
団体名	京都府与謝野町

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

地元産の米を活用した商品開発と販路開拓

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	地元産の米を活用した商品開発と販路開拓
団体名	京都府与謝野町
法人名	(株)加悦ファーマーズライス

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	22,966
標準財政規模(百万円)	7,761
財政力指数	0.30

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

与謝野町	40(65.6%)
その他	21(34.4%)
役職員数(人)	6

[経営状況](平成 27 年度決算)

経常収益	488
経常損益	6
当期純損益	5

(単位:百万円)

資産	145
負債	139
純資産	6

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(株)加悦ファーマーズライスは、町内で生産される米に付加価値をつけて有利に販売すること及び町内雇用を推進することを目的に平成 11 年に設立された。

業務内容は高速道路サービスエリア、生活協同組合を中心に、寿司を製造販売している。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、ねばり強い販路開拓により債務超過を解消し、与謝野町産米を原材料米として全量、地元農家から直接購入するとともに、地元雇用を創出することにより、会社設立目的を達成した。

具体的には、地元産の米に付加価値をつけて販売することと、地元雇用の促進を図ることを目的に設立したが、厳しい経営が続いた。そこで、サービスエリア等への販売にパイプを持つ人材の確保、売れる商品開発や商品を持ち込んでの「飛び込み営業」などにより販路を拡大させた。そうした取組の結果、債務超過を解消し、平成 25 年度以降毎年、最高売上高を更新し、雇用も総勢 95 名と、町内でも大きな雇用規模となった。

２．取組みの背景、理由、着手のきっかけ

当町の主産業のひとつである農業は、米を中心にした経営形態である。

会社設立当時は、外国産米が輸入され米価の下落が懸念される状況であった。町農業を何とか守りたいとして、当時の加悦町長（平成 18 年に加悦町、野田川町、岩滝町が合併し与謝野町が発足）が米に付加価値をつけて販売する冷凍米飯工場とその運営会社設立を決断した。

議会からは、自治体が営利事業を展開することに危惧する意見もあったが、他に新たな事業を起こす民間事業者もないことから、自治体自らが産業起こしをすすめることにより、地域の活性化を図ろうとする取組に賛成した。

３．取組の具体的内容

⑴取組方針とその決定過程

①主要な課題・論点について

京都市内で冷凍寿司事業を展開していた人を専務にむかえ事業を開始したが、当社設立準備のため冷凍寿司事業を休業していたことにより、予定していた販売先がすべて他業者に移っていたこと等により、設立時は非常に厳しい経営が続いた。社員給与の支払い等、倒産を回避するための資金確保が大きな課題であった。さらに、当初計画とは異なる販売先を早急に確保する必要があり、冷凍事業に止まらない全く違った視点からの事業展開が求められていた。

②課題・論点解決に向けての検討内容について

当初計画と大きく異なる事態に廃業という選択肢もあったが、国補助金を受けて整備した施設であり廃業には、国庫金の返納が伴うことから、事業を継続しながら経営を安定化する方向しか見いだせなかった。

③決定された取組方針(解決策)とその決定理由について

国庫金及び起債の返還を考えると約 5 億円の資金が必要となり、町財政では負担出来ないことから事業を継続しながら経営の安定化を目指すこととなった。資金確保については、町出資金 2 千万円を 4 千万円に増額し、町基金からも貸付を受けることで急場をしのぐことが出来た。新たな販売先確保については、高速道路サービスエリア等へ別商品を卸す会社を京都市内で経営していた人を現専務として招聘することとなり、サービスエリアへの販路拡大を図ることにした。

⑵取組の具体的な進め方

①取組の推進体制

会社は、売れる商品開発と販路開拓に専念することにしていたが、当初は思うように商品開発が進まず、仕事を確保するために同業者の下請生産や社員を派遣して仕事を獲得する等の努力を行った。

町は、総務部門への職員派遣や施設整備について、支援を行った。

②関係者との調整内容・調整過程等について

会社と町との調整については、町職員を含めた経営改善委員会を設置、経営の専門家である中小企業診断士もメンバーに入れて定期的に経営指導をしてもらう等、毎月の状況把握と対策について協議した。

町議会との関係では、議会毎に議会委員会の場で担当課より状況を報告していただき、議員の会社視察や町監査委員の監査も受け入れる等、支援に応える姿勢を示した。

4．取組の効果

会社と町が一体となって、経営改善に取り組んだ結果、年々売上額は増加し、平成 16 年度には初の単年度黒字となり、平成 22 年度に債務超過解消、そして平成 25 年度以降現在（平成 27 年度）まで連続で最高売上を更新し、平成 27 年度決算では 5 億 5 千万円の売上規模となり、社員はもちろんパート等にも決算手当 1.2 月が支給できるまでに回復した。現在、近畿中部圏 45 箇所の高速道路サービスエリアへの販売、北海道を除く全国の生活協同組合へ販路をひろげている。取扱商品は約 50 種類。

与謝野町産米は、年間 135 トン、4 千万円を農家から直接購入し米・野菜生産者協議会(3 法人 20 農家 1 組織)を設立し、農業者が結びつく基盤が整った。

雇用については、正社員 26 名、パート等 69 名、計 95 人となり、町内でも大きな雇用規模となった。

＜経営状況の推移＞　　単位：千円

	H22	H23	H24	H25	H26	H27
売上高	326,639	316,612	313,116	366,880	446,962	554,646
経常損益	9,236	▲7,538	▲2,285	▲2,086	5,389	12,927
当期純損益	14,921	▲4,348	224	246	4,543	11,903
借入金	72,902	74,867	77,992	74,622	83,786	76,710

＜商品の例＞

・ 焼鯖寿し



・ 丹後のばらずし



5．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

会社製品については、市場からのニーズがあり、まだまだ拡大できる要素はあるが、現工場スペースでの生産量は限界という状況。工場拡張は大きな課題となっている。

現施設は、町指定管理者として指定管理料ゼロで運営している。町基金からの借入金を早期に返済し、町から完全に独立した運営ができる会社に移行したいと考えている。

そのためには、当社独自の新商品開発と関東方面への新たな販路拡大、生産設備の機械化等を検討している。

６．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

産業のない地方活性化策として、待っていても来てくれる企業もないなら、第３セクター会社による地域起こしも必要で、成功させるためには、長い目でみた支援が必要。設立の趣旨に立ち返り、町と会社が真剣になって「地域を良くしよう！」と取り組まなければ簡単に良くはならない。販路拡大のためには、販売先の要望を全て受け入れてでも販路を広げる営業や、商品を持ち込んでの「飛び込み営業」や、百貨店やイベント催事に積極的に参加して販路を広げる等、社員も相当の努力をした。また、販路拡大に伴い生産能力の拡充をはかるべく行った施設や設備の改修改良には、町からの支援を受けることができた。こうした財政面での町支援も大きかった。こういった連携が地域を良い方に向かわせる原動力になると思う。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	与謝野町企画財政課	連絡先	0772-43-9015