

# 6 次産業化推進拠点施設 基本計画

令和 7 年（2025 年）3 月

常 総 市

## 【 目 次 】

|                                   |        |
|-----------------------------------|--------|
| はじめに ～本計画の背景と狙い～                  | ・ ・ 1  |
| I 整備目的と基本的な考え方                    | ・ ・ 3  |
| (1) 6次産業化推進拠点施設の整備目的              | ・ ・ 3  |
| (2) 整備コンセプト                       | ・ ・ 9  |
| II 市場動向調査                         | ・ ・ 10 |
| (1) 6次産業化に係る市場動向の調査・分析            | ・ ・ 10 |
| (2) 市場動向調査・分析の整理                  | ・ ・ 20 |
| III 導入施設の検討                       | ・ ・ 25 |
| (1) 導入機能の検討                       | ・ ・ 25 |
| (2) 施設規模の検討                       | ・ ・ 29 |
| (3) 候補地の検討                        | ・ ・ 33 |
| (4) ゾーニング案                        | ・ ・ 36 |
| IV 整備・運営手法の検討                     | ・ ・ 37 |
| (1) 整備主体と整備手法                     | ・ ・ 37 |
| (2) 管理運営形態                        | ・ ・ 38 |
| (3) 民間活力導入可能性に向けたヒアリング            | ・ ・ 39 |
| V 官民連携事業の検討                       | ・ ・ 44 |
| (1) 事業スキームの検討                     | ・ ・ 44 |
| (2) 官民共同出資会社に関する検討                | ・ ・ 45 |
| (3) 官民連携事業としての将来展望                | ・ ・ 50 |
| VI 事業収支計画の検討                      | ・ ・ 51 |
| (1) 概算事業費                         | ・ ・ 51 |
| (2) 事業収支計画                        | ・ ・ 53 |
| (3) 施設ランニングコスト                    | ・ ・ 59 |
| (4) 経済波及効果                        | ・ ・ 61 |
| (5) 事業採算性の検討                      | ・ ・ 63 |
| VII 今後の進め方                        | ・ ・ 64 |
| (1) 想定される課題と対処方針                  | ・ ・ 64 |
| (2) 今後の取組方針・ロードマップ                | ・ ・ 65 |
| 参考資料                              |        |
| ・ 策定の経緯                           | ・ ・ 1  |
| ・ 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務 庁内検討委員会設置要綱 | ・ ・ 2  |
| ・ 引用画像リスト                         | ・ ・ 4  |

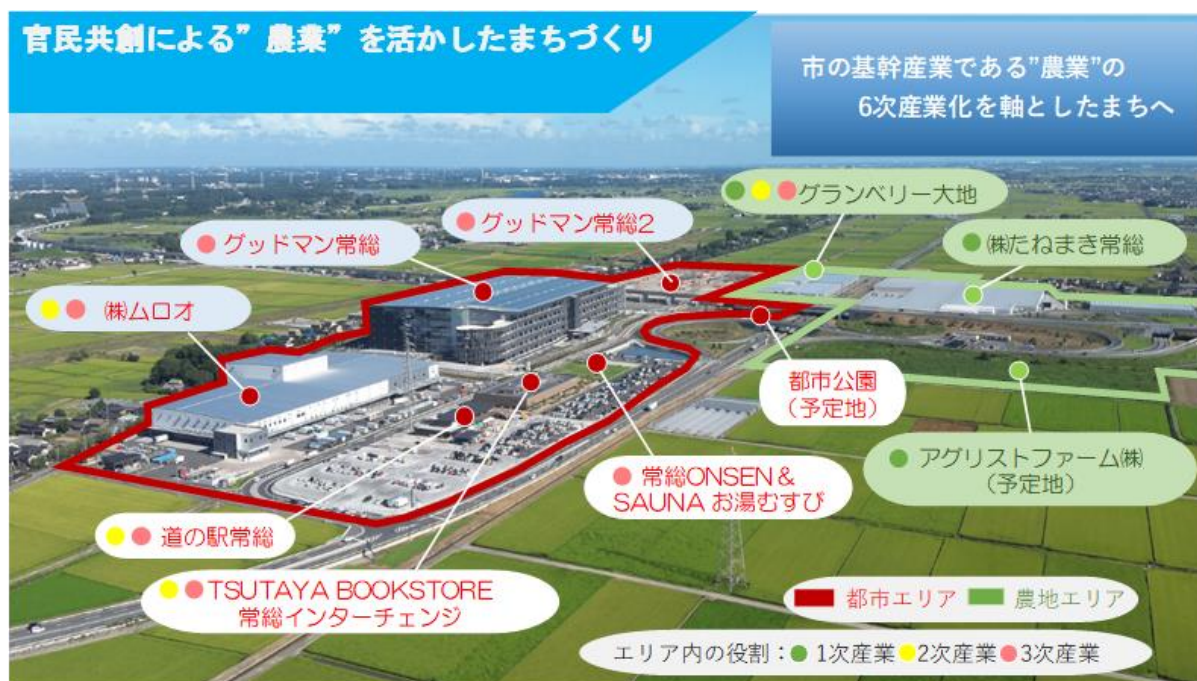
## はじめに ～本計画の背景と狙い～

### ① 本計画の背景

常総市は、地域農業者の所得向上を主軸とした持続可能な地域農業の育成を目的として、首都圏中央連絡自動車道（圏央道）常総インターチェンジ周辺において、生産・加工・流通・販売が一体となった産業団地「アグリサイエンスバレー常総」の形成を推進してきた。

「アグリサイエンスバレー常総」については、平成26年（2014年）3月の「アグリサイエンスバレー構想」策定以後、民間の事業協力者、地権者及び本市による官民連携体制のもと事業を推進し、令和5年（2023年）4月に道の駅常総が開業、そして、同年5月に民間集客施設等の開業が概ね完了したことで「まちびらき」を迎えた。その結果、収益性に優れた新たな農業モデルの展開や、地域農産物の付加価値向上やPRに取り組む施設である道の駅常総の開業等、一定の成果が生まれた。

一方、「アグリサイエンスバレー常総」への進出企業の業態は、大規模小売店等への食品流通網を基幹とするものであり、道の駅常総においても施設規模からみて集荷・加工・販売機能に制限があることから、依然として当初目的である地域農業者の事業連携や所得向上に大きく寄与する効果は得られていない。そのため、これまでに得られたアグリサイエンスバレー常総の機能や事業効果を活かしながら、さらに地域農業者が事業連携しうる機会を創出し、所得向上に結びつく取組を実施・拡大させていくことが求められている。



【図 01 アグリサイエンスバレー常総の概観図】

## ② 本計画策定の主旨

前項の課題に対する解決策として、本計画では、アグリサイエンスバレー常総の本旨でもある「地域農産物を活かしたフードバリューチェーン」の強化に着目し、食品販売の市況（消費者ニーズ）や常総市周辺の作況に基づいて、地域農産物の加工及び新規加工品の開発等を行う「6次産業化推進拠点施設」の導入可能性調査を行い、その整備・運営方針を整理する。

また、「6次産業化推進拠点施設」の事業効果は、アグリサイエンスバレー常総の目的である地域農業振興（農業所得の向上）だけでなく、導入機能や運営主体の取組によっては、地域全体に及ぼし得る事業効果を生む可能性がある。この観点に基づき、「6次産業化推進施設」の単独的な操業だけでなく、アグリサイエンスバレー事業によって整備された各機能と地域農業との事業連携機能や、道の駅関連事業、ふるさと納税事業等の関連施策等の地域振興策を多角的に検討していくための基礎資料としても本計画を策定するものである。

本計画策定後は、「6次産業化推進拠点施設」の整備及び事業展開に係る具体的検討をハード・ソフト両面から推進し、本市が農業先進都市として持続可能性のある地域農業の実現を目指すものとする。

## I 整備目的と基本的な考え方

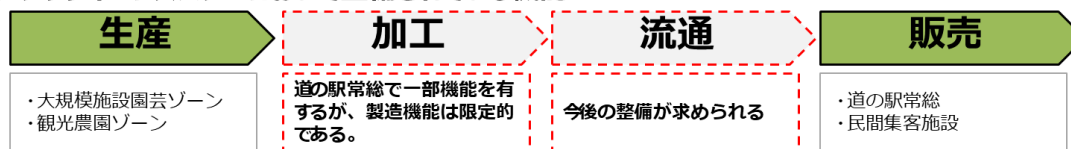
### (1) 6次産業化推進拠点施設の整備目的

本市の農業をはじめとした産業活性化に向けては、農業所得の向上、販路拡大、農産物の付加価値向上、雇用創出などの達成が求められる。

本市では、アグリサイエンスバレー事業の推進により、農業を核とした産業振興に向け、様々な取組が推進されており、これらと連携した事業展開を重視することで、効果的・効率的に事業目的が達成可能と考えられる。

一方、アグリサイエンスバレー事業における現状の課題として、フードバリューチェーンにおける「生産」「加工」「流通」「販売」の機能のうち、地域農業者との出荷体制を構築できる加工・流通業者の不足や、道の駅常総における加工能力の制限等から、特に「加工」「流通」の機能が不足している点が挙げられる。

#### アグリサイエンスバレーにおいて整備されている機能



【図 02 アグリサイエンスバレー常総におけるフードバリューチェーンの現状】

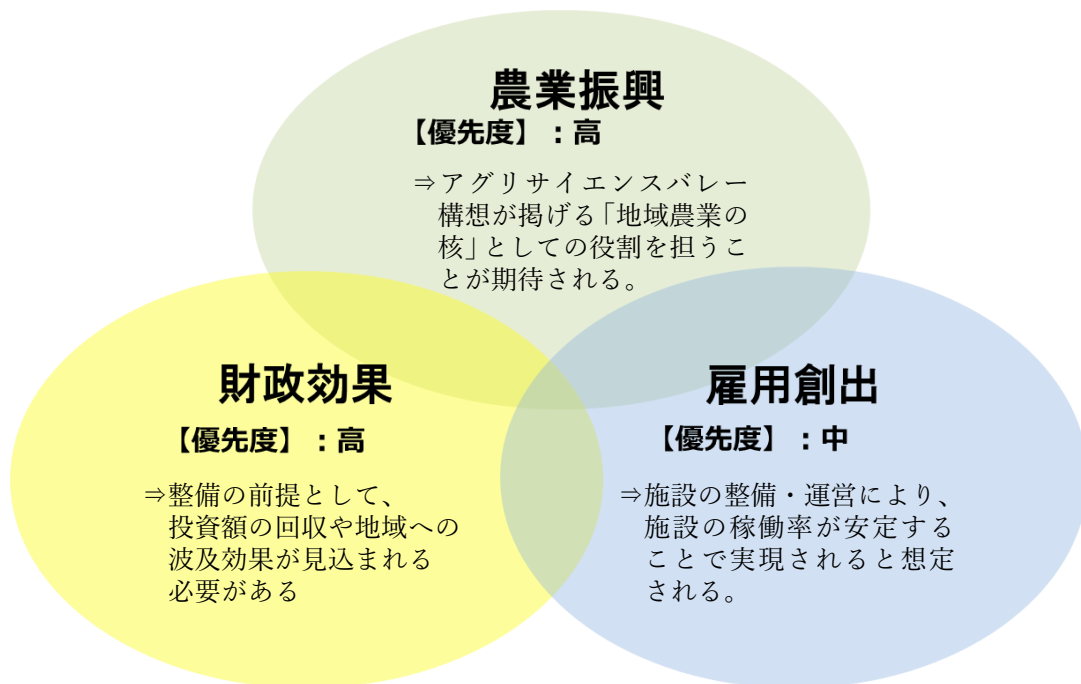
すなわち、地域農業を起点としたフードバリューチェーン構築に寄与する「加工」「流通」機能を地域内に充足することで、「生産」から「販売」までの流通体制を実現することができる。このことにより、本市内の農林水産物の付加価値向上が期待され、農業所得の向上、本市内の農業振興につながることを期待される。

本計画で検討を行う「6次産業化推進拠点施設」は、本市内に必要とされる「加工」「流通」機能の拡大を目指すものである。施設の整備による効果としては、「農業振興」「財政効果の循環」「雇用創出」の3つが存在する。

本施設では、アグリサイエンスバレー事業が担う地域農業の核としての役割を鑑み、「農業振興」を施設整備における最も優先すべき効果とする。

さらに、施設の稼働により、需要（消費者ニーズ）のある生産拡大及び新規加工品の開発等により収益を向上させ、施設運営の持続可能性を図ることが肝要である。この中で、市財政上も有利となるふるさと納税制度を活用することで、税収が増加し、市民サービス向上へとつなげる「財政効果の循環」についても、実現を図るべき重要な効果である。

また、施設の稼働に伴う「雇用創出」は副次的な効果での実現が想定される。



【図 03 6 次産業化推進拠点施設の整備目的イメージ図】

6 次産業化推進拠点施設を整備するにあたり、本市の関連計画との整合性を整理する。「じょうそう未来創生プラン後期基本計画」は、本市における最上位計画となっており、本施設の整備・運営と関連する目標や解決すべき課題が明記されている。

特に、Ⅵ章「産業振興」においては、以下の 3 つが施策目標として位置付けられている。

- 1 産業間の融合により、6 次産業化を進める
- 2 環境と共生し、付加価値を生み出す農業を育てる
- 3 雇用を高め、賑わいをもたらす商工業・観光を振興する

その中で、具体的な施策内容及び主な取組について、6 次産業化推進拠点施設の整備及び運営と関連する項目について整理を行った。

【表 01 出典：じょうそう未来創生プラン後期基本計画】

| No | 項目                        | 施策内容                     | 主な取り組み                                                                |
|----|---------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 1  | VI-1-1 アグリサイエンスバレー・道の駅 常総 | アグリサイエンスバレーの推進           | 都市エリアと農地エリアの連携による、産業・雇用・交流の充実をエリアだけでなく、市内全域へ波及するよう取り組みます。             |
| 2  |                           | 道の駅を核とした賑わい創出と観光地域づくりの推進 | 道の駅への来訪者に対し、市内への来訪動機を提供するため、地域資源とのネットワーク形成に取り組みます。                    |
| 3  |                           | 道の駅を核とした地域産業の活性化         | 道の駅を核とした農商工連携を推進し、地産地消の促進、ブランド化、6次産業化の推進、地域ビジネスの創出など、地域産業の活性化に取り組みます。 |
| 4  | VI-1-2 農業                 | 農業経営の強化                  | 道の駅を活用し、市内の農産物、加工品などの販売強化及び商品開発による新たな「常総ブランド」創出に取り組み、農業所得の向上を目指します。   |
| 5  |                           | 地産地消・6次産業化の推進            | 道の駅を本市の農産物・加工品の魅力や美味しさを味わえる施設とし、地産地消と地場製品のPRを推進します。                   |
| 6  |                           |                          | 道の駅を核とした地域内での生産・加工・流通・販売の仕組みづくりに取り組み、6次産業化を推進します。                     |
| 7  | VI-3-4 観光・交流              | 観光商品の開発                  | 地域の農産物や加工品、伝統工芸品などを生かした、お土産物や体験メニューの開発に取り組みます。                        |

農業先進都市の実現を目指す本市においては、6次産業化推進拠点施設の運営にあたり、道の駅常総をはじめとしたアグリサイエンスバレー常総における各施設との連動が大きなアドバンテージとなる。さらに、地域内における農商工業者と事業連携を創出し、深化させていくことで、生産・加工・流通・販売の機能が連動し、地域ぐるみでの6次産業化が推進されることで、起点となる農業所得の向上や、地域産業の活性化が見込まれる。

本市の目的達成に向けた施設内容の検討にあたっては、以下のとおり全国の事例を整理した。各地の施設が、地域にどのような影響を与え、利益をもたらしているかを分析し、本市として求められる機能を整理した。

【表 02 全国の行政が関わる加工施設における設置目的・コンセプトの一覧表】

| No         | 1                                                   | 2                                                                                                    | 3                                                                       |
|------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 施設名        | 境町地場産品研究開発施設<br>(s-lab)                             | さかい地域産業センター<br>s-lab 2 nd                                                                            | 益子町食品加工センター                                                             |
| 運営者        | さかいまちづくり公社<br>(第3セクター)                              | さかいまちづくり公社<br>(第3セクター)                                                                               | 株式会社 ましこカンパニー<br>(第3セクター)                                               |
| 市区町村名      | 茨城県境町                                               | 茨城県境町                                                                                                | 栃木県益子町                                                                  |
| 施設面積       | 約 470 m <sup>2</sup>                                | 約 730 m <sup>2</sup><br>(2 階建て)                                                                      | 平成 28 年整備施設 約 90 m <sup>2</sup><br>令和 2 年整備施設 約 390 m <sup>2</sup>      |
| コンセプト      | 一年を通して境町の特産品を作り<br>出す研究開発施設                         | 町の新たな特産品を開発する<br>研究施設                                                                                | 少量多品種の兼業農家の利用を前<br>提とした小ロット多品目製造                                        |
| 主な<br>生産品目 | 干し芋、ワイン                                             | 常陸牛入りハンバーグ、アルコー<br>ル除菌サニタイザー、除菌剤等の<br>日用品パタゴニアソルト                                                    | とろたまプリン、干し芋、ましこ<br>ピクルス、果実ジュース、各種<br>OEM 製造                             |
| 財政への<br>効果 | ◎                                                   | ◎                                                                                                    | ○                                                                       |
| 農業振興       | ○                                                   | △                                                                                                    | ◎                                                                       |
| 雇用創出       | ○                                                   | ○                                                                                                    | △                                                                       |
| No         | 4                                                   | 5                                                                                                    | 6                                                                       |
| 施設名        | オギノパン<br>本社工場直売店                                    | 庄内町新産業創造館<br>クラッセ                                                                                    | 隠(なばり)タカラモノ<br>農産加工所                                                    |
| 運営者        | 株式会社 オギノパン                                          | 庄内町新産業創造協議会                                                                                          | イーナバリ株式会社                                                               |
| 市区町村名      | 神奈川県厚木市                                             | 山形県庄内町                                                                                               | 三重県名張市                                                                  |
| 敷地面積       | 約 3,300 m <sup>2</sup>                              | 貸工房 1 30 m <sup>2</sup> 、貸工房 2 40 m <sup>2</sup><br>貸工房 3 30 m <sup>2</sup> 、貸工房 4 40 m <sup>2</sup> | 約 170 m <sup>2</sup>                                                    |
| コンセプト      | 大型設備を活かした工場見学通<br>路、大型バス誘致、パン教室を柱<br>とした集客を目指した加工施設 | 身近な食材が製品になるまで、<br>あなたの挑戦をサポート                                                                        | 農業と暮らしに楽しみと喜びを与<br>える加工場(小ロットからの加工<br>品委託製造 (OEM) を引き受け)                |
| 主な<br>生産品目 | 揚げパン                                                | むきそば、カレーの素<br>クッキー・パウンドケーキ等                                                                          | レトルトカレー、スパイス、パバ<br>ロア、クラフトジン、その他、受<br>託製造、乾燥野菜(人参・青ネ<br>ギ)、石臼小麦粉、竹の子水煮等 |
| 財政への<br>効果 | △                                                   | △                                                                                                    | △                                                                       |
| 農業振興       | △                                                   | ○                                                                                                    | ○                                                                       |
| 雇用創出       | ○                                                   | ○                                                                                                    | ○                                                                       |

| No         | 7                                                                | 8                                                       | 9                                                               |
|------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 施設名        | 深浦町食産業振興公社                                                       | メロンドーム 農産物加工場                                           | 上野村農産物加工センター                                                    |
| 運営者        | 一般財団法人<br>深浦町食産業振興公社                                             | 有限会社<br>七城市特産品センター                                      | 上野村農業協同組合                                                       |
| 市区町村名      | 青森県深浦町                                                           | 熊本県七城市                                                  | 群馬県上野町                                                          |
| 施設面積       | 約 450 m <sup>2</sup>                                             | 約 240 m <sup>2</sup>                                    | 約 650 m <sup>2</sup> (飲料加工場)<br>約 1,160 m <sup>2</sup> (みそ醸造工房) |
| コンセプト      | 地域農水産物や未利用であ<br>った規格外品を一次加工品<br>として通年利用                          | 規格外品のメロンを活用<br>し、最終加工品への加工を<br>行う。                      | 近隣の農家さんのお手伝<br>い、そして地産地消の推進<br>のための農産物加工場                       |
| 主な<br>生產品目 | ふかうら雪人参を使用した<br>調味料スモージー、ジャ<br>ム、ポタージュ他                          | ゼリー、アイス、メロンパ<br>ン、ドレッシング、<br>ピューレ等                      | みそ<br>漬け物<br>ジュース                                               |
| 財政への<br>効果 | △                                                                | △                                                       | △                                                               |
| 農業振興       | ○                                                                | ○                                                       | ○                                                               |
| 雇用創出       | ○                                                                | △                                                       | △                                                               |
| No         | 10                                                               | 11                                                      | 12                                                              |
| 施設名        | 市田柿工房                                                            | 新潟市アグリパーク                                               | 道の駅「にちなん日野川の<br>郷」併設加工場                                         |
| 運営者        | みなみ信州農業協同組合                                                      | アグリパーク運営グループ                                            | 株式会社 M・A サービス                                                   |
| 市区町村名      | 長野県下伊那郡高森町                                                       | 新潟県新潟市                                                  | 鳥取県日南町                                                          |
| 面積         | 約 4,500 m <sup>2</sup>                                           | 約 890 m <sup>2</sup>                                    | 約 320 m <sup>2</sup>                                            |
| コンセプト      | 高齢化に伴う「市田柿」の加<br>工工程の負担軽減に向けた生<br>柿の乾燥・選別・パッケージ<br>包装を行い、農家をサポート | 農業に触れ、親しみ、農業を<br>学ぶ場を提供する、日本初の<br>公立教育ファーム              | 日南町の暮らし、楽しみ、環<br>境保全の中心として、作り育<br>てる生産者と消費者をつなぐ<br>地方創生マルシェ     |
| 主な<br>生產品目 | 市田柿<br>ドライフルーツ                                                   | 精米・製粉、味噌製造加工<br>漬物製造、野菜・果物加工<br>アイスクリーム加工、食肉製<br>造、菓子製造 | トマトを使用したジュース・<br>ソフトクリーム・ケチャップ                                  |
| 財政への<br>効果 | △                                                                | △                                                       | △                                                               |
| 農業振興       | ◎                                                                | ○                                                       | ○                                                               |
| 雇用創出       | ○                                                                | ○                                                       | △                                                               |

前述の表で整理されたとおり、地域の農作物を加工し、流通させる施設においては、「農業振興」「財政効果の循環」「雇用創出」の3つが、整備後の主要な事業効果として掲げられている。

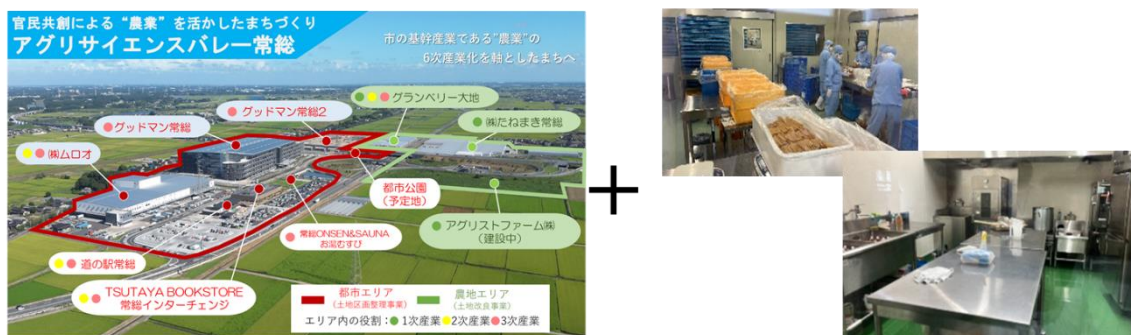
その中でも、本市の事業目的の視点から事例整理を行うと、茨城県境町が取組が方針として一致している部分が多い。同町は特産品を生み出す専門の研究開発施設として施設運営を行っており、収益性のある事業展開として、ふるさと納税市場をマーケットとした特産品販売により大きな財政効果を上げている点が、持続可能な地域活性化を図っていくうえで極めて参考となる事例である。

## (2) 整備コンセプト

6次産業化推進拠点施設のコンセプトとしては、6次産業化をテーマとしながら地域農業の活性化を目指したアグリサイエンスバレー常総との連携を重視し、道の駅常総の開業等に伴い年間300万人以上の交流人口を生んでいるアグリサイエンスバレー常総周辺の経済効果を好機と捉え、本市の産業と経済を発展させる拠点としての活用を目指す。

## コンセプト案

# アグリサイエンスバレーの機能を強化させ、 常総市の産業と経済を面的に発展させる拠点



【図 04 6次産業化推進拠点施設 コンセプト案】

以下にて、コンセプトについて概要の説明を行う。

### キーワード1. アグリサイエンスバレー常総の機能を強化

アグリサイエンスバレー常総の事業区域は、「農地エリア」と「都市エリア」から構成されており、生産・加工・流通・販売が一体となった地域農業の核となる産業団地を形成している。今回の6次産業化推進拠点施設の整備により、アグリサイエンスバレー常総における「加工」「流通」の機能が強化され、地域のフードバリューチェーンが強靱化されることにより、付加価値を高めた取組が活性化することが想定される。

### キーワード2. 本市の産業と経済を面的に発展させる拠点

アグリサイエンスバレー常総では、6次産業化推進拠点施設の整備により、本市の農業をはじめ、多様な事業者との連携を創出し、持続可能な発展を目指す。各産業では、以下のような効果が想定される。

- 【1次産業】生産者（農家） → 栽培品の加工による高付加価値化及び販路拡大
- 【2次産業】地域の食品メーカー等 → 関連商材の調達による販売数増加
- 【3次産業】 → 地域ならではの地場製品の流通

## II 市場動向調査

### (1) 6次産業化に係る市場動向の調査・分析

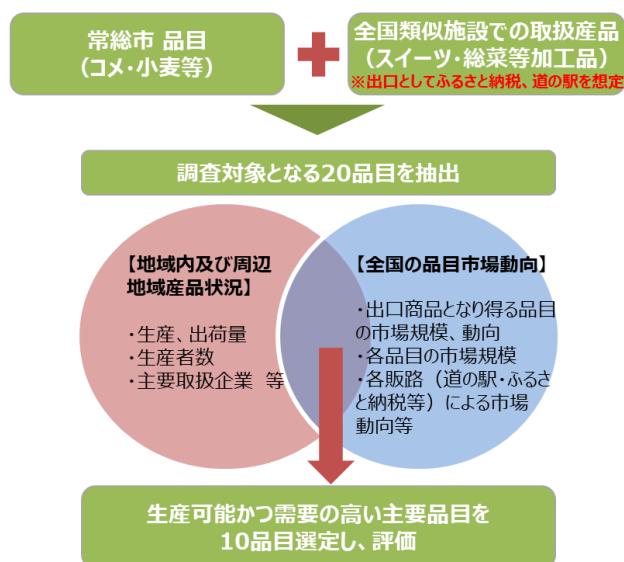
#### ① 調査目的

6次産業推進拠点施設で取り扱うテーマ・品目の抽出・選定を目的として、市内の生産状況に関する調査、市場動向調査を行った。また、6次産業化推進拠点施設の検討に資する情報を収集する目的で、他地域の類似施設への視察調査を行い、施設の整備・運営における諸条件の情報収集を行った。

#### ② 調査手法

市場動向調査は、本市内における作況の中で生産量の多い品目又は市況から見て需要性が高い全10品目を選定し調査を実施した。

調査では、オープンソースによる公式統計情報等を活用しながら、各品目における市場及び品目を取り巻く状況等について調査及び分析を実施した。具体的には市場規模、販路状況、業界動向、調査品目におけるメインの製品、食品製造における加工品目、調査品目特有の注意事項について調査を実施した。本業務は3段階のフェーズに分かれ、「調査対象を抽出する段階」、「地域内及び地域周辺の生産状況と全国市場動向の2つの視点で調査する段階」、「調査した品目・テーマのうち成功可能性の高い品目を選定し評価する段階」で構成される。



【図 05 品目選定の流れ】

### ③ 調査における観点

6次産業化推進拠点施設が取り扱う品目を選定・検討するにあたり、主に以下の3つの観点で調査検討を進めた。

#### 観点1. 市場性（マーケットイン）

取扱品目が十分な市場規模を持ち、販路も十分に持っていること。

#### 観点2. 地域性（プロダクトアウト）

取扱品目の原材料が市内で多く栽培されているまたは転作の可能性があること。

#### 観点3. 即食性（話題性）

「できたて」や「その場でしか食べられない」等の要素を持つこと。

### ④ 調査結果

#### ア 市内の生産状況に関する調査

本市は、県内でも農業が盛んな地域であり、米、麦、野菜、花き、果樹、畜産など多品目の農産物が生産されている。

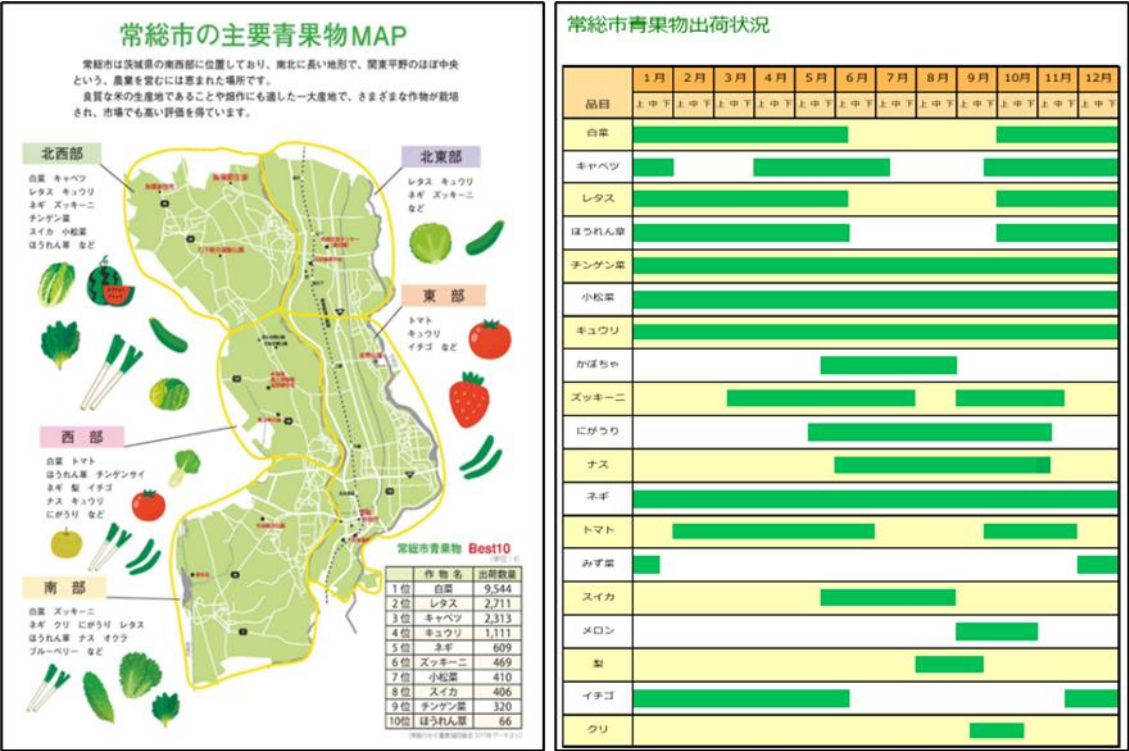
特に、水稻が作付面積・産出量ともに最も多くなっている。野菜では様々な品目が栽培され、その中でもキャベツ・きゅうり・レタス・ねぎ・すいかの産出額が多い。

【表 03 市内の農産品目の産出量】

| No. | 農産品目   | 作付面積<br>(ha) | 産出量<br>(kg) | No. | 農産品目   | 作付面積<br>(ha) | 産出量<br>(kg) |
|-----|--------|--------------|-------------|-----|--------|--------------|-------------|
| 1   | 水稻     | 2,653        | 14,803,740  | 14  | だいこん   | 2            | 95,600      |
| 2   | キャベツ   | 73           | 3,372,600   | 15  | 日本なし   | 4            | 71,600      |
| 3   | きゅうり   | 13           | 3,328,000   | 16  | 大豆     | 68           | 57,120      |
| 4   | 小麦     | 563          | 1,869,160   | 17  | なす     | 1            | 42,400      |
| 5   | レタス    | 67           | 1,701,800   | 18  | にんじん   | 1            | 36,300      |
| 6   | ねぎ     | 45           | 1,179,000   | 19  | たまねぎ   | 1            | 33,800      |
| 7   | すいか    | 13           | 538,200     | 20  | ぶどう    | 3            | 30,000      |
| 8   | トマト    | 5            | 266,000     | 21  | 小豆     | 3            | 3,750       |
| 9   | メロン    | 7            | 211,400     | 22  | ブロッコリー | 1            | 2,140       |
| 10  | ほうれんそう | 16           | 211,200     | 23  | くり     | 2            | 1,860       |
| 11  | 大麦     | 31           | 137,950     | 24  | そば     | 3            | 1,800       |
| 12  | 陸稻     | 56           | 119,840     | 25  | 茶      | 3            | 13,440      |
| 13  | いちご    | 3            | 115,200     | 26  | さといも   | 1            | 11,200      |

出典：2020年農林業センサス

※産出量は、作付面積に10aあたり産出量(kg/10a)をかけあわせて算出



出典：常総市農業基本計画 2019-2023

【図 06 市内の主要青果物出荷状況】

イ 市場動向調査

本市内における作況の中で生産量の多い品目又は市況から見て需要性が高い 10 品目の市場規模・販路について、整理を以下のとおり行っている。

特に、米加工品・パンについては、国内で主食として利用されていることもあり、非常に大きな市場が存在していることが分かる。

【表 04 市場動向調査の調査結果概要】

| No | 品目               | 推定<br>市場規模      | 販路  |            |          |          |           | No | 品目        | 推定<br>市場規模          | 販路  |            |          |          |           |
|----|------------------|-----------------|-----|------------|----------|----------|-----------|----|-----------|---------------------|-----|------------|----------|----------|-----------|
|    |                  |                 | 道の駅 | ふるさと<br>納税 | 常総<br>市内 | 茨城<br>県内 | 国内・<br>海外 |    |           |                     | 道の駅 | ふるさと<br>納税 | 常総<br>市内 | 茨城<br>県内 | 国内・<br>海外 |
| 1  | メロン<br>加工品       | 約146億円          | ◎   | △          | △        | ○        | △         | 6  | 惣菜        | 約3兆<br>8,000億円      | ◎   | △          | ◎        | ○        | △         |
| 2  | さつまいも<br>加工品     | 約50億円           | ◎   | ◎          | △        | ○        | ○         | 7  | 弁当        | 約4兆<br>8,000億円      | ◎   | △          | ◎        | ○        | △         |
| 3  | 米<br>加工品         | 約1兆2,000<br>億円  | ◎   | ○          | △        | △        | ○         | 8  | アル<br>コール | 約141億円<br>(クラフトビール) | ○   | ○          | △        | △        | △         |
| 4  | パン               | 約1兆6,000<br>億円  | ◎   | ○          | △        | △        | ○         | 9  | 漬物        | 約3,100億<br>円        | ◎   | ○          | ○        | △        | △         |
| 5  | 単品スイーツ<br>(プリン等) | 約590億円<br>(プリン) | ◎   | ○          | △        | △        | △         | 10 | レトルト      | 約2,929億<br>円        | ◎   | ○          | △        | △        | ○         |

また、今後の6次産業伽拠点における効果を最大限に発揮するために選択と集中を考えた場合、上記の「市場性（マーケットイン）」、「地域性（プロダクトアウト）」、「即食性（話題性）」を加えて整理した結果は以下のとおりとなる。

【表 05 取扱品目 市場調査結果一覧】

| No | 品目               | 推定<br>市場規模          | 販路  |            |          |          |           |
|----|------------------|---------------------|-----|------------|----------|----------|-----------|
|    |                  |                     | 道の駅 | ふるさと<br>納税 | 常総<br>市内 | 茨城<br>県内 | 国内・<br>海外 |
| 1  | メロン<br>加工品       | 約146億円              | ◎   | △          | △        | ○        | △         |
| 2  | さつまいも<br>加工品     | 約50億円               | ◎   | ◎          | △        | ○        | ○         |
| 3  | 米加工品             | 約1兆2,000億円          | ◎   | ○          | △        | △        | ○         |
| 4  | パン               | 約1兆6,000億円          | ◎   | ○          | △        | △        | ○         |
| 5  | 単品スイーツ<br>(プリン等) | 約590億円<br>(プリン)     | ◎   | ○          | △        | △        | △         |
| 6  | 惣菜               | 約3.8兆円              | ◎   | △          | ◎        | ○        | △         |
| 7  | 弁当               | 約4.8兆円              | ◎   | △          | ◎        | ○        | △         |
| 8  | アルコール            | 約141億円<br>(クラフトビール) | ○   | ○          | △        | △        | △         |
| 9  | 漬物               | 約3,100億円            | ◎   | ○          | ○        | △        | △         |
| 10 | レトルト             | 約2,929億円            | ◎   | ○          | △        | △        | ○         |

「推定市場規模」に関しては、米加工品、パンといった主食に加え、惣菜・弁当等で大きな市場規模が示された。

「販路」に関しては、大半の品目において道の駅が重要な販路になる。特にメロン加工品やさつまいも加工品に関しては、道の駅常総で注目を集める商品であり、販路としての可能性は高いことが想定される。

「地域性」に関しては、市内の生産状況に関する調査から導出を行い、特に米加工品の評価が高いと整理された。その他に、メロン加工品、パン、惣菜、弁当、アルコールに関して、一定の市場可能性が想定されるが、現状の市の生産状況を踏まえると、あくまでも限定的な効果に限られると想定される。

「即食性」に関しては、米加工品、パン、単品スイーツが高いと想定される。具体的な商品としては、米加工品の場合はおにぎり、パンの場合は菓子パン・惣菜パン等、単品スイーツの場合はプリン等が想定される。

一方、上記の観点に加えて市内での既存事業の運営に対する「事業類似可能性」を勘案した場合、惣菜・弁当に関しては類似する事業者がすでに多く存在しているた

め、新規で事業を行う優先度は低いと考えられる。

「推定市場規模」「販路」「地域性」「即食性」の4観点を踏まえ、本調査によって6次産業化で取り扱うことが望ましいと想定される品目は、以下の3品目と判断される。

#### **想定品目1．米加工品**

米加工品の市場規模は約1兆2,000億円である。販路として道の駅、ふるさと納税、国内外への販路確保が可能のため、市場性は高い。

本市における農家の半分以上は米農家で占めている点や米粉・加工米飯・米菓など商品展開のしやすさから地域性、即食性は高いと言える。

#### **想定品目2．パン**

パンの市場規模は約1兆6,000億円である。販路として道の駅、ふるさと納税、国内外への需要が見込めるが、既に本市内に人気ベーカリーがあること等により、市場は拡大傾向にあるものの競合がいる状況である。

パン自体の種類は豊富であり、商品展開もしやすく即食性を高い商品を取りそろえることは可能である。

原材料となる小麦に関しては、輸入原料が価格面において優位な状況にある。市内でも一部生産が行われ、国産小麦としての付加価値を訴求することによる差別化が求められる。

#### **想定品目3．メロン加工品**

メロン加工品の市場規模は約146億円である。販路として道の駅での販売や本市内での販路が確保できることから、市場性は高いと言える。

道の駅常総ではメロンを主力商品とした施設ブランディングを展開しており、メロンパンをはじめとした数多くの商品を展開しメディア露出を増加傾向にあるため、地域性と即食性も高いものと判断される。

#### **ウ 他地域の類似施設への視察**

本調査では、先行する6次産業化拠点施設の設立から運営までの経緯、現状の課題を把握し、本市の計画に役立てるために他地域の類似事例調査を行った。

調査対象は6次産業化推進拠点施設として想定している面積との類似性を加味しつつ、地域内需要型・地域外需要型（観光型）の双方をテーマとする施設として以下の3施設を選定した。

【表 06 調査類似施設一覧表】

| No.  | 1                                                                                      | 2                              | 3                                                                   |                                                                                                                               |                                                                                                             |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 施設名  | 益子食品加工センター                                                                             | オギノパン<br>本社工場                  | 境町食品加工施設群                                                           |                                                                                                                               |                                                                                                             |
|      |                                                                                        |                                | 境町地場産品<br>研究開発施設<br>S-lab                                           | さかい地域産業<br>センター<br>S-lab 2 <sup>nd</sup>                                                                                      | 境町ブランド<br>研究開発拠点施設<br>S-lab 3 <sup>rd</sup>                                                                 |
| 整備主体 | 栃木県益子町                                                                                 | 株式会社<br>オギノパン                  | 茨城県境町                                                               | 茨城県境町                                                                                                                         | 茨城県境町                                                                                                       |
| 所在地  | 栃木県芳賀郡益子町<br>長堤 2271                                                                   | 神奈川県相模原<br>市緑区長竹 2841          | 茨城県猿島郡<br>境町 1466-2                                                 | 茨城県猿島郡<br>境町 2232-2                                                                                                           | 茨城県猿島郡<br>境町上小橋 486                                                                                         |
| 運営者  | 株式会社ましこ<br>カンパニー                                                                       | 株式会社<br>オギノパン                  | 株式会社 さかい<br>まちづくり公社                                                 | 株式会社 さかい<br>まちづくり公社                                                                                                           | 株式会社 さかい<br>まちづくり公社<br>(境町 50%出資)                                                                           |
| 設立年  | 平成 28 年<br>(2016 年)<br>(令和 2 年(2020 年)<br>に増設)                                         | 平成 22 年<br>(2010 年)            | 令和元年<br>(2019 年)                                                    | 令和 4 年<br>(2022 年)                                                                                                            | 令和 4 年<br>(2022 年)                                                                                          |
| 面積   | 平成 28 年整備施設<br>約 90 m <sup>2</sup><br>令和 2 年整備施設<br>約 390 m <sup>2</sup><br>(いずれも敷地面積) | 敷地面積<br>約 3,300 m <sup>2</sup> | 敷地面積<br>約 470 m <sup>2</sup>                                        | 敷地面積<br>約 1,933 m <sup>2</sup><br>延床面積<br>約 891 m <sup>2</sup><br>(1 階 735.6<br>m <sup>2</sup> 、2 階 155.6<br>m <sup>2</sup> ) | 敷地面積<br>約 3,000 m <sup>2</sup><br>(駐車場を含む)<br>原料等倉庫棟<br>約 230 m <sup>2</sup> 、研究開<br>発棟約 380 m <sup>2</sup> |
| 整備費  | 平成 26 年<br>整備施設<br>約数千万円<br>令和 2 年<br>整備施設<br>約 1 億<br>7,000 万円                        | 約 6 億円                         | 約 2 億円<br>(地方創生拠点<br>整備交付金<br>約 1 億円<br>地方交付税措置<br>額<br>約 5,000 万円) | 約 3 億<br>1,100 万円<br>(地方創生拠点<br>整備交付金<br>約 1 億<br>4,580 万円<br>地方交付税<br>措置額<br>約 7,289 万円)                                     | 約 3 億<br>1,760 万円<br>(地方創生拠点整<br>備交付金<br>約 1 億 5,880 万円<br>地方交付税<br>措置額<br>約 4,287 万円)                      |

| No.         |          | 1                                                                                   | 2                            | 3                         |                                                                       |                                             |
|-------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 施設名         |          | 益子食品加工センター                                                                          | オギノパン<br>本社工場                | 境町食品加工施設群                 |                                                                       |                                             |
|             |          |                                                                                     |                              | 境町地場産品<br>研究開発施設<br>S-lab | さかい地域産業<br>センター<br>S-lab 2 <sup>nd</sup>                              | 境町ブランド<br>研究開発拠点施設<br>S-lab 3 <sup>rd</sup> |
| 保有<br>機能    | 加工<br>機能 | ○                                                                                   | ○                            | ○                         | ○                                                                     | ○                                           |
|             | 工場<br>直売 | 無し                                                                                  | ○<br>(約 30 坪、<br>レジ 3 台)     | 無し                        | 無し                                                                    | 無し                                          |
|             | 工場<br>見学 | 無し                                                                                  | ○                            | 無し                        | 無し                                                                    | 無し                                          |
|             | 地域<br>協働 | ○<br>(地域の農家の方々<br>などが利用可能)                                                          | ○<br>(パン教室を<br>定期的開催)        | 無し                        | 無し                                                                    | 無し                                          |
| 主な<br>取扱品目  |          | ・とろたまプリン<br>・干し芋<br>・ましこピクルス<br>・ワンちゃんのおやつ<br>・干し芋<br>・果実ジュース・OEM 製造<br>(200 個～) など | ・各種パン (揚げパ<br>ンを含む)          | ・干し芋<br>・ワイン              | ・常陸牛入り<br>ハンバーグ<br>・アルコール除菌サ<br>ニタイザー、除菌剤<br>等の日用品<br>・パタゴニアソルト<br>など | ・干し芋                                        |
| 整備・管理<br>手法 |          | 公設民営                                                                                | (民間企業の<br>事例)                | 公設民営                      | 公設民営                                                                  | 公設民営                                        |
| 周辺の<br>立地条件 |          | 住宅・農地<br>(廃校跡地、<br>道の駅 ましこから<br>車で約 3 分)                                            | 農地・山林<br>(橋本駅より車で<br>約 20 分) | 住宅街<br>(空き家を活用)           | 住宅街・農地<br>(農地を転用)                                                     | 住宅街・農地<br>(農地を転用)                           |

### 類似施設 1. 益子食品加工センター

運営者：株式会社ましこカンパニー

設立年：平成 28 年（2016 年）（令和 2 年（2020 年）に増設）

取扱品目：プリン、干し芋、各種 OEM 製造 等



【図 07 益子食品加工センター】

指定管理者が、道の駅ましこを運営する株式会社ましこカンパニーである点を優位に活用し、道の駅でニーズの高い商品の販売を前提とした施設を整備。小ロット多品目製造をコンセプトとした汎用的な加工設備の導入している。益子食品加工センターは、小ロット多品目製造をコンセプトとし、4 つ存在する加工室のそれぞれに汎用的な加工を設備している。

整備当初は、道の駅で販売する自社商品の製造を中心としていたが、施設稼働率を高めることを目的とし、地域の飲食店からの受託加工や地元で栽培された果物類等の受託加工・一次加工の付加による施設稼働率を上昇させている。

## 類似施設 2. オギノパン 本社工場

運営者：株式会社オギノパン

設立年：平成 22 年(2010 年)

取扱品目：揚げパン、各種パン



【図 08 オギノパン 本社工場】

オギノパン本社工場は、株式会社オギノパンが、学校給食から一般市場へ転換するための拠点として位置づけられる。加工施設を取り囲むように見学ルートが整備されており、一般の方々が見られるようになっており、施設への集客を前提とした「見せる」工場として整備されている。該社では、揚げパン・丹沢あんぱんを自社ならではの商品として前面に展開することで、商品ブランドを構築している。揚げパンは、直売所の入口に実際に揚げている様子が分かるように設計しており、最大で1日5,040個を売り上げるなど、単品特化・店舗の実演販売による、同社ならではのブランドを構築している。

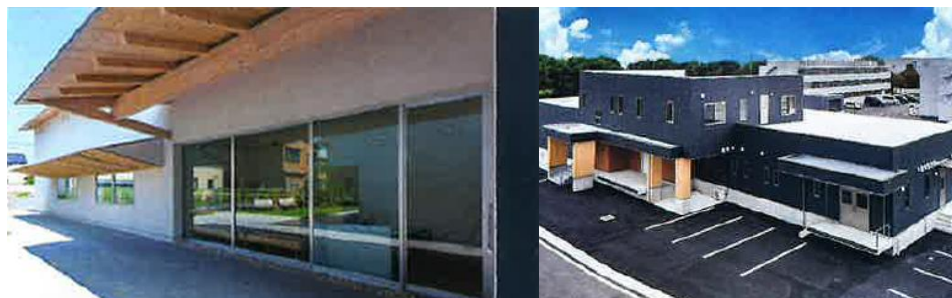
加工施設では、定期的にパン教室を開催し、地元の子どもや主婦層等が参加している。収益性を目的とした事業ではないものの、今年度は夏休み期間中で240人を集め、来年度以降はさらなる拡大も模索を行い、地域との結びつきを生み出している。

### 類似施設 3. 境町食品加工施設群（境町地場産品研究開発施設 S-Lab 1～3）

運営者：株式会社さかいまちづくり公社

設立年：令和元年（2019 年）

取扱品目：干し芋、ワイン



【図 09 境町食品加工施設群（境町地場産品研究開発施設 S-Lab 1～3）】

境町では、食品加工施設を効果的なスキームで整備することで、自治体への財政効果を高めている。

境町の食品加工施設群は、干し芋・うなぎなどのふるさと納税の返礼品としてニーズが高い商品を中心に取り扱うことで、財政への還元効果を高めている。境町のふるさと納税品の寄付額は、平成 25 年に約 6.5 万円だったのに対して、令和 5 年度では約 99 億円にまで伸長している。加工施設の整備により、さつま芋の需要が上昇。葉タバコの生産からさつま芋への転作を推進している。転作によって生産されたさつま芋は、食品加工施設群の運営者である公社が全量を買取り、加工・市場への流通を担い、農家所得の向上を目指す。

境町の食品加工施設群の整備にあたっては、補助金・交付金等を活用し、財政負担を軽減させている。各種施設の整備にあたっては、地方創生拠点整備交付金を活用するとともに、道の駅の運営による利益やふるさと納税の寄付を基金に積み立て、施設整備の財源に充てている。

食品加工施設や道の駅の運営者、ふるさと納税の中間事業者は、町が 50%出資する第 3 セクターである「さかいまちづくり公社」が担う。町の目的にあわせた団体が存在することで、道の駅・ふるさと納税を販路としながら、効果的な運営ができている。

## （２）市場動向調査・分析の整理

本項では、市場動向調査によって得られた情報を整理し、6次産業化推進拠点施設で加工を行う具体的な加工品目に関して絞込みを行う。

加工品目の選定にあたっては、市場動向調査の結果を元に本市での展開における課題・可能性を整理するとともに、6次産業化推進拠点施設の経営において必要と考えられる「収益性の確保」、「販路拡大」、「競争力確保」の3要素も考慮する。

### ① 主要品目における想定加工商品と市場規模

前段で整理された①米加工品、②パン、③メロン加工品の3つの想定加工品目に関しては、具体的な商品に関する市場規模としてはそれぞれ以下のように整理される。

#### 選定品目 1. 米加工品

米加工品の具体的な商品としては、おにぎりとパックご飯の2種類が、収益性の確保・販路拡大・競争力確保の観点で望ましいと品目であると想定される。

##### 具体的な商品① おにぎり

- ・ 定義：炊飯米のみまたは、炊飯米と何らかの具材を組み合わせた料理
- ・ ターゲット像：幅広い年代層、週末に施設を訪れたファミリー層
- ・ 市場規模：約 3,200 億円、直近 20 年で 1.5 倍に伸長。
- ・ 今後の市場動向：近年ではおにぎり専門店が注目を集めており、1 個 300 円～400 円の高単価の商品も流通している。



【図 10 道の駅 川場田園プラザのおにぎり専門店「かわばんち」(左)  
かわばんちのおにぎりの商品群 (右)】

## 具体的な商品② パックご飯

- ・ 定義：パックご飯は、「無菌包装米飯」「レトルト米飯」の2種類に大別される。  
無菌包装米飯：お米を炊飯するまでに、短時間高温加熱殺菌、超圧力殺菌等の独特の無菌化を施したのち炊飯し、無菌化状態のクリーンルームで密封包装したものをいう。  
レトルト米飯：調理したご飯を、密封した容器に入れて圧力をかけ、加熱殺菌（121℃、4分以上）したものをいう。
- ・ ターゲット像：全国のふるさと納税の利用者
- ・ 市場規模：市場規模：約 2,000 億円、直近 10 年で 4 倍に伸長。
- ・ 今後の市場動向：近年では単身世帯や時短化等のライフスタイルの変化に伴い、需要の高まりを見せる。



【図 11 道の駅川場田園プラザのオリジナルパックご飯（280 円）（左）  
JR 高崎駅のお土産店のパックご飯売場（年商 12 億円）（右）】

## 選定品目 2. パン

### 具体的な商品① 菓子パン

- ・ 定義：工場にて生産を行い、多少の持ち歩き時間では変質しないもの、または賞味期限は短いが地域産品を利用し、お土産・思い出としての有用性のあるものが該当する。
- ・ ターゲット像：20 代～30 代の女性（パン全体の消費において多い）
- ・ 市場規模：約 5,280 億円。
- ・ 今後の市場動向：菓子パンの種類の増加や単品パン専門店の人気の高まりがみられ、市場回復の可能性は高い。

### 具体的な商品② 食パン

- ・ 定義：パン生地を直方体又は円柱状の焼き型に入れて焼成したもの。
- ・ ターゲット像：幅広い年代層
- ・ 市場規模：約 8,000 億円。
- ・ 今後の市場動向：2020 年代前半に高級食パン専門店が注目を集め、全国に専門店が出店。市場の飽和により需要は低下するが、一定程度の需要が存在すると想定される。

### 選定品目 3. メロン加工品

具体的な商品 メロンピューレ

- ・定義：ピューレとは、野菜や果物等の食材をすりつぶし、さらに裏ごしをして滑らかに整えた半液体状の加工食品を指す。
- ・ターゲット像：加工品の開発を行う食品加工事業者
- ・市場規模：約 146 億円。
- ・今後の市場動向：フルーツを活用したピューレ・ペーストの活用アイテム数は、拡大を見せる。生産拡大が困難であるため、価格の高騰が予測される。

主要品目としては地域性・市場性が高いと整理された米を施設で取扱う中心の品目とし、地域農業の振興を目指す方向性が好ましい。米以外の品目も、施設として取扱い可能であり、地域農業へ波及効果が見込まれる場合には取扱い品目に設定する等の工夫が必要になる。

## ② 調査結果

6 次産業化推進拠点施設を整備・運営するにあたっては、収益性の確保、販路拡大、競争力強化の 3 つの観点を重視して取り組むことが必要とされる。

### 観点 1 収益性の確保

6 次産業化推進拠点施設が、運営者による独立採算によって運営されるようにするためには、収益性確保が重要な観点として挙げられる。

前項の事例調査においても、益子食品加工センターや境町の食品加工施設群では、施設の収益性を向上させる工夫がみられる。十分な収益性の確保に努めるには、市場の変化に合わせた戦略的な取組が求められる。

#### 事例による整理① 益子食品加工センター

受託加工・一次加工を積極的に受け入れることで施設稼働率を上昇させている。整備当初は、道の駅で販売する自社商品の製造を中心としていたが、施設稼働率を高めることを目的とし、地域の飲食店からの受託加工や地元で栽培された果物類等の一次加工を受託している。稼働率の向上には受託数の増加等の外部要因と施設内導線の整備、適正人員の確保と稼働等の内部適正の工夫が重要である。

#### 事例による整理② 境町食品加工施設群

「境町モデル」と呼ばれる前述にて整理したスキームを採用している。

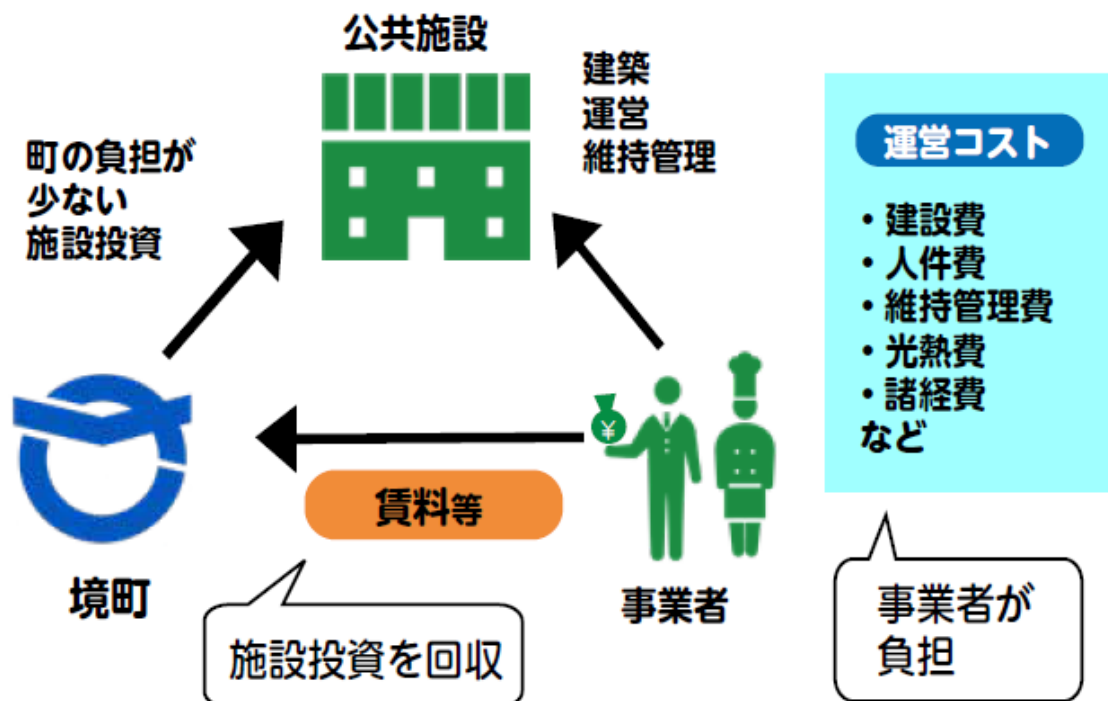
施設整備時の工夫による整備費のコストダウンに加え、運営時の継続的な収益を確保している。

## 課題の解決方針

6 次産業化推進拠点施設の整備にあたる収益性の確保に関しては、以下の 3 点が解決の方針と整理される。

- 解決方針 1 施設稼働率を高めるために需要の高い品目の選定
- 解決方針 2 施設整備時の補助金・交付金等の積極的な活用
- 解決方針 3 ふるさと納税などを活用した財政への還元

## ■境町モデル



出典：境町広報 2020 年 7 月

【図 12 境町モデル】

## 観点 2 販路拡大

加工品の販売における販路拡大では、ターゲティングの設定と段階的なアプローチの 2 つがポイントになる。

ターゲティングの設定では誰に商品を届けたいのか、どのような価値を提供したいのかを具体的に定義する。その上で顧客の購買行動やライフスタイルを徹底的に分析し、効果的な販路戦略を立案する。当施設では、想定加工品目であるおにぎりをよく食べる人は誰か、どこで食べられるのか等の行動様式を把握することが重要である。その上で、需要に合わせた売上が確保できるかといった需要予測を行う。

また、販路を拡大する上で新たな商品を多くの販路へいきなり販売することは難易度が高く、確保の面でも困難なケースがある。そのため、まずは本市内、特に連携施

設である道の駅常総からテストマーケティングを実施することが好ましい。道の駅常総において一定の需要が確認できた後、関連性の高い直売所や物産展、スーパー等へ販路を拡大していく。さらに需要が獲得できた後、茨城県内、そして首都圏や全国、海外と近隣商圏から販路を拡大することが望ましい。

#### 課題の解決方針

販路開拓に関しては、以下の2方針が解決に向けての方向性として整理される。

解決方針1 道の駅・ふるさと納税等の行政と関わりの強い販路との連携

解決方針2 併設する物販での即食性の高い商品の販売

### 観点3 競争力強化

施設及び商品の競争力を強化するには独自性による差別化とブランディングによる商品価値の向上が重要である。

競争が激しい市場において、他社との差別化は非常に重要である。自社独自の強みや特徴を明確にし、それを活かした商品やサービスを提供することで、顧客に選ばれる理由を作る。独自の技術、高品質な素材、革新的なデザイン、優れた顧客サービスなどが差別化の要素となりえる。

さらに近隣商圏から販路拡大を行うにあたって、地域内から愛され共感されるような商品ブランディングが必要である。その地域を表すような特産品の活用、デザインへの落とし込み、関連商品の販売などを通じて地域住民に認知され、共感されるような工夫が必要である。

今回、類似施設として取り上げた神奈川県のおぎのパンでは、パン教室等の開催により、地域との結びつきを強化している。加工施設では、定期的にパン教室を開催し、地元の子どもや主婦層等が参加している。収益性を目的とした事業ではないものの、今年度は夏休み期間中で240人を集め、来年度以降はさらなる拡大も模索を行っている。

当施設においても、加工品目の工夫や施設を活用した地域連携が求められる。

#### 課題の解決方針

競争力強化に関しては、以下の2方針が解決に向けての方向性として整理される。

解決方針1 地域性を加味した品目・商品の選定

解決方針2 見学や体験機能等による付加価値の向上

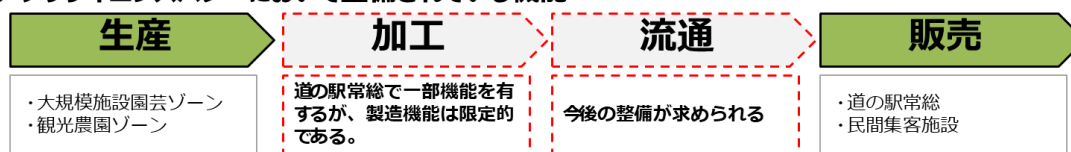
### Ⅲ 導入施設の検討

#### (1) 導入機能の検討

6次産業化推進拠点施設が備える機能に関して検討を行う。導入機能の検討においては、施設が解決すべき課題から必要な機能を導出することが求められる。

6次産業化推進拠点施設では、アグリサイエンスバレー常総の目的でもある「地域農産物を活かしたフードバリューチェーン」の強化に着目し、現状の施設群では不足している加工・流通機能の充足が求められる。

#### アグリサイエンスバレーにおいて整備されている機能



【図 13 アグリサイエンスバレー常総におけるフードバリューチェーンの現状】

一方でさらなる施設の目的達成や、市内の経済活性化等の可能性を高める機能についても「加工」「流通」に加えて十分な検討を行う必要となる。

以下では、全国の類似施設が持つ機能として7つの機能を整理し、本施設が導入すべき機能に関して検討を行う。

#### 導入を検討する機能

- ①加工機能
- ②流通機能
- ③集客機能
- ④物販機能
- ⑤体験提供機能
- ⑥貯蔵・保管機能
- ⑦地域連携機能

## ① 加工機能

加工機能とは、原材料の形状を変化させたり、熱を加えたりすることで、より付加価値の高い加工品を生み出す機能を指す。本計画では、アグリサイエンスバレー常総を含め、市内における加工機能の不足が、フードバリューチェーンを構築するうえで本質的課題となっており、6次産業化推進拠点施設において必ず充足すべき機能の最たるものと言える。

類似事例：（栃木県益子町）益子食品加工センター

（茨城県境町）境町食品加工施設群

（境町地場産品研究開発施設 S-Lab 1～3）



【図 14 益子食品加工センター】



【図 15 境町ブランド研究開発拠点施設 S-Lab3rd】

## ② 流通機能

流通機能とは、圏央道等や幹線道路等のアクセス性を活かし、地域の農産物をはじめとした貨物を効率的に流通させる機能である。アグリサイエンスバレー常総をはじめ、集荷・集配業務を通して地域農業者との事業連携を図ることができる流通機能が地域内に整備されていないことから、機能補完として整備することで、市場への効率的な商品供給が可能となる。

類似事例：（茨城県境町）境町地域産業研究開発拠点施設 S-Lab4th

### ③ 集客機能

集客機能とは6次産業化推進拠点施設において価値の高い商品を直接、消費者に販売する「物販機能」の効果を高めるために、イベント等で人を集めたり、見学等を通じて交流人口を拡大する機能である。「Ⅱ 市場動向調査」における観点のひとつである「即食性」とも親和性があり、作りたての価値が高い状態で来場者に商品展開を行うことで、収益性を挙げることができる。

本計画では、アグリサイエンスバレー常総において創出された効果である交流人口や経済効果をアドバンテージとして事業に活かし、収益につなげることは重要な視点となることから、6次産業化推進拠点施設への集客機能の導入は積極的に検討すべき点となる。

類似事例：（茨城県行方市）らぽっぽなめがたファーマーズヴィレッジ



出典：らぽっぽなめがたファーマーズヴィレッジ HP

【図 16 アグリサイエンスバレー常総の集客施設】

### ④ 物販機能

機能の目的：施設での購入・喫食が可能となることで商品の需要拡大、遠方からの来訪者を獲得し、市内回遊につなげる。

本計画における必要性：需要の拡大や農業振興達成に向け機能併設が求められる。

類似事例：（神奈川県相模原市）オギノパン



【図 17 オギノパン直売施設】

#### ⑤ 体験提供機能

体験提供機能とは、来場者が食品の製造過程に関わるサービスを提供することで、地域の食に対するさらなる興味の醸成や遠方からの来場者の獲得を目指す機能である。本市の農業振興の達成に向けて、機能の充足が求められる。

類似事例：（新潟県新潟市）新潟市アグリパーク



【図 18 アグリパーク体験機能】

#### ⑥ 貯蔵・保管機能

貯蔵・保管機能とは、地域の農業者が栽培した農産物を貯蔵・保管するための機能であり、需要に応じた最適時期での出荷を行うために必要となる機能である。アグリスайエンスバレー常総をはじめ、地域農業者が農産物の貯蔵・保管を行うことができる施設が地域内に整備されておらず、6次産業化推進拠点施設への導入により、地域農業者が柔軟な出荷体制を構築できるようになることが期待される。

類似事例：（茨城県境町）境町ブランド研究開発拠点施設 S-Lab3rd



【図 19 境町ブランド研究開発拠点施設 S-Lab3rd 保管関連機能】

### ⑦ 地域連携機能

地域連携機能とは、6次産業化推進拠点施設内に地域農業者等が利用できる区画を整備することで、自らが栽培した農産物を加工し、あるいは商品開発に向けた研究を実施できるようになる機能である。地域農業者が自ら6次産業化を進め、付加価値向上による利益を得ることで、事業目的でもある「農業所得の向上」に寄与する機能と言えるため、積極的に導入を検討すべき機能である。

類似事例：（栃木県益子町）益子食品加工センター



【図 20 益子食品加工センター 共同加工所】

## （２）施設規模の検討

施設規模は、目標売上の算定、施設生産性の算定を行い、施設面積を導き出すアプローチを採用する。

### ① 目標売上の算定

売上目標は、低需要パターン（1億～1.5億円）、中需要パターン（3億～3.5億円）、高需要パターン（5億～6億円）の3パターンで予測する。

本計画で想定する6次産業化推進拠点施設が、どの需要パターンに該当するかを検討するにあたっては、各3パターンの状況を以下のような状況であると整理する。

#### ・低需要パターン

売上規模：1億～1.5億円を想定する。

想定施設：益子食品加工センター

地域の原材料を活用することを重視し、手作業を中心とした多品目小ロット対応の生産が行われる。

#### ・中需要パターン

売上規模：3億～3.5億円を想定する。

想定施設：オギノパン本社工場

特定の品目に限定した生産を行うことで、効率的な生産体制を整えることができる。

・高需要パターン

売上規模：5億～6億円を想定する。

想定施設：らぽっぼなめがたファーマーズヴィレッジ

大きな販路に対して特定の品目を持つ加工機能があることに加えて、施設への集客・体験等の複数の機能を備える。

【表 07 6次産業化推進拠点施設における需要予測】

■需要予測（製造品目別の製造数および販路）低需要（1億～1.5億）

| No. | 品目                | 加工室<br>No. | 生産総額<br>(円) | 1個当たり単価<br>上代 (円) ※① | 1個当たり単価<br>下代 (円)<br>※②③④ | 生産総個数<br>(個/年) | 販路①<br>工場直売 (円) | 販路②<br>道の駅 (円) | 販路③<br>ふるさと納税<br>(円) | 販路④<br>その他 (卸等)<br>(円) |
|-----|-------------------|------------|-------------|----------------------|---------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|------------------------|
| 1   | おにぎり              | 1          | 21,000,000  | 350                  | 228                       | 60,000         | 21,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 2   | 弁当                | 2          | 24,000,000  | 800                  | 520                       | 30,000         | 24,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 3   | 惣菜                | 2          | 12,000,000  | 400                  | 260                       | 30,000         | 12,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 4   | パン                | 3          | 24,000,000  | 400                  | 260                       | 60,000         | 24,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 5   | プリン               | 3          | 12,000,000  | 400                  | 260                       | 30,000         | 12,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 6   | フィナンシェ            | 3          | 15,000,000  | 250                  | 163                       | 60,000         | 15,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 7   | マドレーヌ             | 3          | 15,000,000  | 250                  | 163                       | 60,000         | 15,000,000      | 0              | 0                    | 0                      |
| 8   | バックご飯             | 4          | 0           | 250                  | 163                       | 0              | 0               | 0              | 0                    | 0                      |
| 9   | ドレッシング            | 5          | 10,275,000  | 500                  | 325                       | 30,000         | 1,500,000       | 8,775,000      | 0                    | 0                      |
| 10  | 万能調味料<br>(ご飯のお供系) | 5          | 14,385,000  | 700                  | 455                       | 30,000         | 2,100,000       | 12,285,000     | 0                    | 0                      |
| 小計  |                   |            | 147,660,000 | —                    | —                         | —              | 126,600,000     | 21,060,000     | 0                    | 0                      |
| 合計  |                   |            | 147,660,000 | —                    | —                         | —              | 126,600,000     | 21,060,000     | 0                    | 0                      |

■需要予測（製造品目別の製造数および販路）中需要（3億～3.5億）

| No. | 品目                | 加工室<br>No. | 生産総額<br>(円) | 1個当たり単価<br>上代 (円) ※① | 1個当たり単価<br>下代 (円)<br>※②③④ | 生産総個数<br>(個/年) | 販路①<br>工場直売 (円) | 販路②<br>道の駅 (円) | 販路③<br>ふるさと納税<br>(円) | 販路④<br>その他 (卸等)<br>(円) |
|-----|-------------------|------------|-------------|----------------------|---------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|------------------------|
| 1   | おにぎり              | 1          | 40,530,000  | 350                  | 228                       | 120,000        | 37,800,000      | 2,730,000      | 0                    | 0                      |
| 2   | 弁当                | 2          | 34,560,000  | 800                  | 520                       | 60,000         | 9,600,000       | 24,960,000     | 0                    | 0                      |
| 3   | 惣菜                | 2          | 17,280,000  | 400                  | 260                       | 60,000         | 4,800,000       | 12,480,000     | 0                    | 0                      |
| 4   | パン                | 3          | 46,320,000  | 400                  | 260                       | 120,000        | 43,200,000      | 3,120,000      | 0                    | 0                      |
| 5   | プリン               | 3          | 16,860,000  | 400                  | 260                       | 60,000         | 3,600,000       | 13,260,000     | 0                    | 0                      |
| 6   | フィナンシェ            | 3          | 10,275,000  | 250                  | 163                       | 60,000         | 1,500,000       | 8,775,000      | 0                    | 0                      |
| 7   | マドレーヌ             | 3          | 10,275,000  | 250                  | 163                       | 60,000         | 1,500,000       | 8,775,000      | 0                    | 0                      |
| 8   | バックご飯             | 4          | 120,150,000 | 250                  | 163                       | 720,000        | 9,000,000       | 5,850,000      | 81,900,000           | 23,400,000             |
| 9   | ドレッシング            | 5          | 20,550,000  | 500                  | 325                       | 60,000         | 3,000,000       | 13,650,000     | 1,950,000            | 1,950,000              |
| 10  | 万能調味料<br>(ご飯のお供系) | 5          | 26,040,000  | 700                  | 455                       | 60,000         | 4,200,000       | 2,730,000      | 16,380,000           | 2,730,000              |
| 小計  |                   |            | 342,840,000 | —                    | —                         | —              | 118,200,000     | 96,330,000     | 100,230,000          | 28,080,000             |
| 合計  |                   |            | 342,840,000 | —                    | —                         | —              | 118,200,000     | 96,330,000     | 100,230,000          | 28,080,000             |

■需要予測（製造品目別の製造数および販路）高需要（5億～6億）

| No. | 品目                | 加工室<br>No. | 生産総額<br>(円) | 1個当たり単価<br>上代 (円) ※① | 1個当たり単価<br>下代 (円)<br>※②③④ | 生産総個数<br>(個/年) | 販路①<br>工場直売 (円) | 販路②<br>道の駅 (円) | 販路③<br>ふるさと納税<br>(円) | 販路④<br>その他 (卸等)<br>(円) |
|-----|-------------------|------------|-------------|----------------------|---------------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------------|------------------------|
| 1   | おにぎり              | 1          | 81,060,000  | 350                  | 228                       | 240,000        | 75,600,000      | 5,460,000      | 0                    | 0                      |
| 2   | 弁当                | 2          | 34,560,000  | 800                  | 520                       | 60,000         | 9,600,000       | 24,960,000     | 0                    | 0                      |
| 3   | 惣菜                | 2          | 34,560,000  | 400                  | 260                       | 120,000        | 9,600,000       | 24,960,000     | 0                    | 0                      |
| 4   | パン                | 3          | 92,640,000  | 400                  | 260                       | 240,000        | 86,400,000      | 6,240,000      | 0                    | 0                      |
| 5   | プリン               | 3          | 33,720,000  | 400                  | 260                       | 120,000        | 7,200,000       | 26,520,000     | 0                    | 0                      |
| 6   | フィナンシェ            | 3          | 20,550,000  | 250                  | 163                       | 120,000        | 3,000,000       | 17,550,000     | 0                    | 0                      |
| 7   | マドレーヌ             | 3          | 20,550,000  | 250                  | 163                       | 120,000        | 3,000,000       | 17,550,000     | 0                    | 0                      |
| 8   | バックご飯             | 4          | 160,200,000 | 250                  | 163                       | 960,000        | 12,000,000      | 7,800,000      | 109,200,000          | 31,200,000             |
| 9   | ドレッシング            | 5          | 41,100,000  | 500                  | 325                       | 120,000        | 6,000,000       | 27,300,000     | 3,900,000            | 3,900,000              |
| 10  | 万能調味料<br>(ご飯のお供系) | 5          | 52,080,000  | 700                  | 455                       | 120,000        | 8,400,000       | 5,460,000      | 32,760,000           | 5,460,000              |
| 小計  |                   |            | 571,020,000 | —                    | —                         | —              | 220,800,000     | 163,800,000    | 145,860,000          | 40,560,000             |
| 合計  |                   |            | 571,020,000 | —                    | —                         | —              | 220,800,000     | 163,800,000    | 145,860,000          | 40,560,000             |

本計画における6次産業推進拠点施設では、加工機能の販路として、年間200万人を集客する道の駅常総やふるさと納税等を活用することが収益性の確保の観点から望ましいといえる。これらの販路を活用した加工機能に加え、6次産業化推進拠点施設では、集客・体験などの複数の機能を備える。

この場合、全国の類似施設が有する機能・規模を踏まえると、6次産業化推進拠点は、高需要パターン（5億～6億円）が該当すると考えられる。

## ② 施設生産性の算定

食品加工関連の施設は、製造を行う品目・販路・立地等の条件によって面積あたりの生産性が異なる。6次産業化推進拠点施設の施設規模を算出するにあたっては、類似施設の生産性を以下のとおり算定した。

|                                                                                     |                                                                                                                                             |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------|----|----------|-------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------|----|------------|-------|----------|
| <div>事例1</div> <div>益子町食品加工センター</div>                                               | <div>卸売主体型（メーカー）</div> <div>※道の駅等への卸</div>                                                                                                  | <div>事例2</div> <div>オギノパン本社工場</div>           | <div>卸・小売（直売）併設機能型</div> <div>※目的地化</div>    |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
|   | <table><tr><td>坪数</td><td>約152坪<br/>(約500㎡)</td></tr><tr><td>売上</td><td>約6,500万円</td></tr><tr><td>月坪生産性</td><td>約35,600円</td></tr></table>  | 坪数                                            | 約152坪<br>(約500㎡)                             | 売上 | 約6,500万円 | 月坪生産性 | 約35,600円 |   | <table><tr><td>坪数</td><td>約455坪<br/>(約1,500㎡)</td></tr><tr><td>売上</td><td>約3億円</td></tr><tr><td>月坪生産性</td><td>約54,900円</td></tr></table>             | 坪数 | 約455坪<br>(約1,500㎡)       | 売上 | 約3億円       | 月坪生産性 | 約54,900円 |
| 坪数                                                                                  | 約152坪<br>(約500㎡)                                                                                                                            |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 売上                                                                                  | 約6,500万円                                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 月坪生産性                                                                               | 約35,600円                                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 坪数                                                                                  | 約455坪<br>(約1,500㎡)                                                                                                                          |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 売上                                                                                  | 約3億円                                                                                                                                        |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 月坪生産性                                                                               | 約54,900円                                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| <div>事例3</div> <div>めんたいパーク 大洗</div>                                                | <div>集客拠点型（観光地）</div> <div>※お土産</div>                                                                                                       | <div>事例4 らぼぽなめがた</div> <div>ファーマーズウィレッジ</div> | <div>集客拠点型（非観光地）</div> <div>※農業体験含む複合型</div> |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
|  | <table><tr><td>坪数</td><td>約1,363坪<br/>(約4,500㎡)</td></tr><tr><td>売上</td><td>約10億円</td></tr><tr><td>月坪生産性</td><td>約61,000円</td></tr></table> | 坪数                                            | 約1,363坪<br>(約4,500㎡)                         | 売上 | 約10億円    | 月坪生産性 | 約61,000円 |  | <table><tr><td>坪数</td><td>約909坪 ※製造部門<br/>(約3,000㎡)</td></tr><tr><td>売上</td><td>約4億5,000万円</td></tr><tr><td>月坪生産性</td><td>約41,250円</td></tr></table> | 坪数 | 約909坪 ※製造部門<br>(約3,000㎡) | 売上 | 約4億5,000万円 | 月坪生産性 | 約41,250円 |
| 坪数                                                                                  | 約1,363坪<br>(約4,500㎡)                                                                                                                        |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 売上                                                                                  | 約10億円                                                                                                                                       |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 月坪生産性                                                                               | 約61,000円                                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 坪数                                                                                  | 約909坪 ※製造部門<br>(約3,000㎡)                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 売上                                                                                  | 約4億5,000万円                                                                                                                                  |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |
| 月坪生産性                                                                               | 約41,250円                                                                                                                                    |                                               |                                              |    |          |       |          |                                                                                      |                                                                                                                                                      |    |                          |    |            |       |          |

【図 21 食品加工関連施設の生産性】

食品加工関連の施設は、製造を行う品目・販路・立地等の条件によって面積あたり生産性に関する指標としては、1カ月で施設が生産する金額を坪単価で割った数値（月坪生産性）を採用する。それぞれの施設に応じて月坪生産性に変化はあるが、35,000円～60,000円の範囲に分布している。

本計画で想定する6次産業化推進拠点施設の月坪生産性に関して検討を行う。立地に関しては、アグリサイエンスバレー常総の集客効果を活用することで、上記の4事例より高い月坪生産性に寄与することが想定される。一方で、品目・販路に関しては、事例2・事例3の施設のように特定のブランド化された品目に絞ることはできない。そのため、6次産業化推進拠点施設の月坪生産性は、上記の事例のうち中位にあたる月坪生産性 50,000円が妥当であると想定される。

### ③ 施設面積の算定

目標売上および施設生産性から施設面積を算定する。

駐車場等を含めた施設全体の敷地面積は、①で算出した約5億～6億円の売上を月坪生産性50,000円で割ることで10,000㎡が適正であると算出された。

施設の建屋面積としては、他地域の事例等を参考とした場合、施設全体面積の約3割である約3,000㎡が望ましい。建屋面積に含まれない7,000㎡には駐車場等が整備される。

6次産業化推進拠点施設単体としては、年間2億円の物販売上を想定している。道の駅等の施設では、小型車1台あたり約200万円の売上が一般的な数値とされるため、本施設単体の需要に対応する駐車場としては100台の駐車場整備が必要と算出される。また、アグリサイエンスバレー常総周辺に整備を行う場合には、現在の駐車場不足等への対応を含め、約200台の駐車場整備が求められると考える。

車路を含めた1台あたりに必要な面積(㎡/台)としては、一般的には20㎡であるため、小型車のための駐車場として4,000㎡が必要と算出され、十分な広さを確保できることがわかる。

| 需要額パターン               | 需要額別面積パターン                           |                                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 低需要パターン<br>(1億～1.5億円) | 約1,000㎡<br>※類似事例：益子町食品加工センター         |  |
| 中需要パターン<br>(3億～3.5億円) | 約2,000㎡<br>※類似事例：オギノパン本社工場           |  |
| 高需要パターン<br>(5億～6億円)   | 約3,000㎡<br>※類似事例：らぼっほなめがたファーマーズヴィレッジ |  |

【図22 食品加工関連施設の生産性】

施設面積に関しては、Ⅲ（1）で整理を行った導入機能別に必要な面積に関して検討を行う。本計画で整理を行っている品目で5億～6億円の売上規模を目指す場合には、加工を行う区画として1,000㎡が必要である。また、保管機能を持つ倉庫としては、加工を行うための区画と同規模が必要であるとされ、今回は800㎡を想定した。

その他の、物販スペースや体験機能を提供するための工場見学やギャラリー、従業員向けの更衣室・休憩室・トイレ等に関しては、他事例に基づき必要な面積規模を算出している。

### (3) 候補地の検討

6次産業化推進拠点施設の候補地は、本事業の目的および地域特性を考慮した上での検討が求められる。アグリサイエンスバレー常総との事業連携や、集客性、集荷・集配の観点からの想定などを要件として定めている。

【表 08 候補地検討における重点項目】

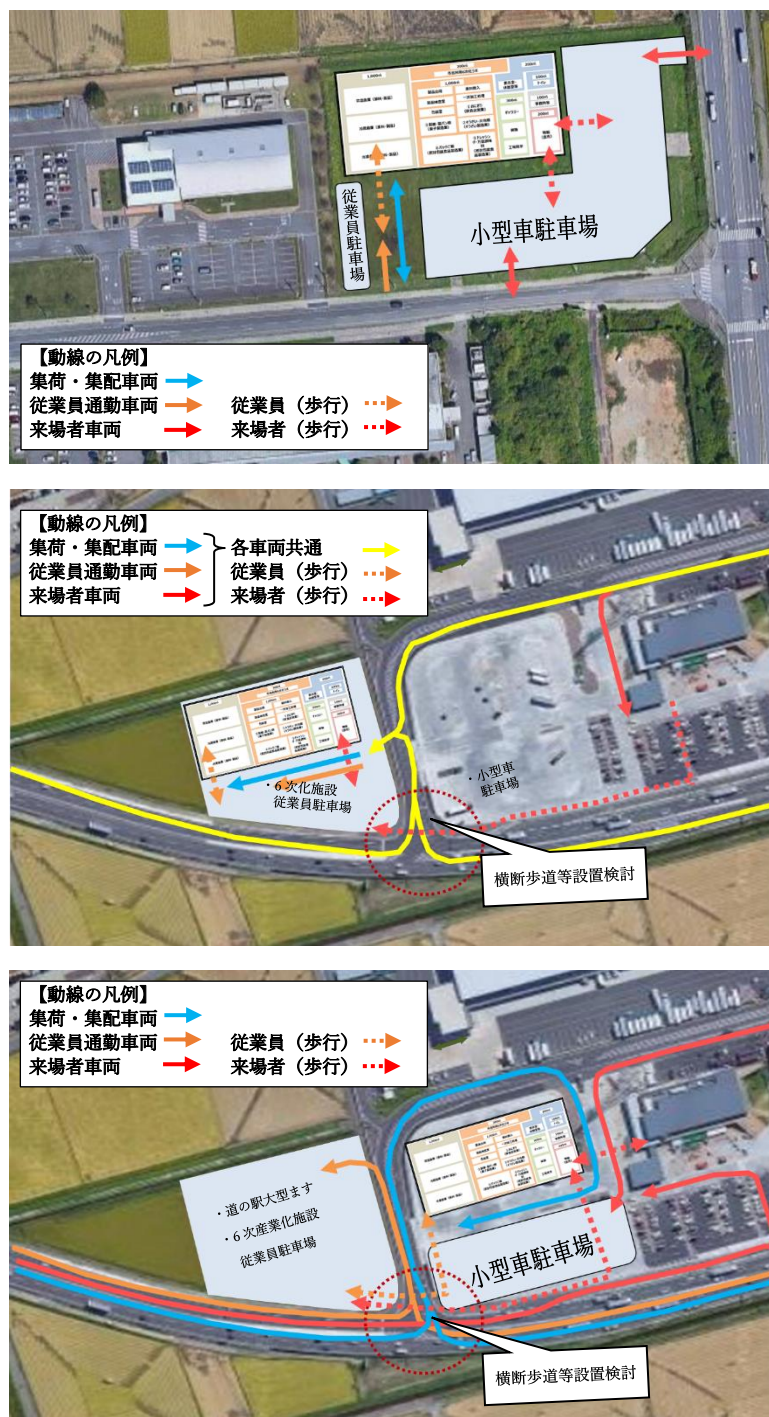
| No | 求められる要件                                       | 概要                                                                       |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 1  | アグリサイエンスバレー常総との事業連携                           | 市が推進するアグリサイエンスバレー常総との関連性を地理的要因を中心に整理している。                                |
| 2  | 集客性からみた立地<br>(来場者動線の良否)                       | 6次産業化拠点施設では、集客・物販機能を設置するため、施設来場者への動線が良好であるかを整理している。                      |
| 3  | 集荷・集配からみた立地<br>(交通混雑の影響)                      | 6次産業化拠点施設で利用する原料の調達および製造した商品を流通させるにあたり、大型トラック等の流入が可能であるかを整理している。         |
| 4  | 用地取得の要否                                       | 案件用地が、市有地もしくは民有地のいずれに該当するかを整理している。民有地の場合、用地取得の必要があり、用地取得に向けた交渉が、今後、発生する。 |
| 5  | 造成等コスト                                        | 土地改良を含む土地造成費に関する項目であり、案件用地の土壌の特性を考慮して推定を行う必要がある。                         |
| 6  | インフラ（上下水道・電力）<br>※ガスはいずれもプロパン<br>※雨水はいずれも調整放流 | 施設を運営するために必要な上下水道・電力などのインフラ条件を中心に整理している。                                 |
| 7  | 事業の拡張性                                        | 6次産業化推進拠点施設の整備後、将来的に周辺の立地に追加で施設等を開発するための条件がそろっているかを整理している。               |

具体的な候補地としては、民有地・市有地などの複数パターンから想定を行い、現段階における想定案として3つを示す。詳細の候補地検討に関しては、計画を推進する中でパートナー企業の意向および庁内外の意見を基に検討する。

【表 09 6 次産業化推進拠点施設の候補地比較表】

| No.                                                                                                                                                                                      |                                               | 1                                                                                 | 2                                                                                   | 3                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 候補地                                                                                                                                                                                      |                                               | 常総市役所石下庁舎の東側                                                                      | 道の駅常総の北側農地                                                                          | 道の駅常総の一部区画＋北側農地                                                                     |
| 立地<br> : 市有地<br> : 民有地 |                                               |  |  |  |
| 面積                                                                                                                                                                                       |                                               | 約 15,000 m <sup>2</sup>                                                           | 約 10,000 m <sup>2</sup>                                                             | 約 13,000 m <sup>2</sup>                                                             |
| 土地利用方針                                                                                                                                                                                   |                                               | ・常総市役所 石下庁舎の東側用地（当初調整池として設置）に施設を設置                                                | ・道の駅常総の北側農地に施設を設置                                                                   | ・道の駅常総の敷地内に施設を設置<br>・大型ますはすべて北側農地に駐車場として確保                                          |
| 着<br>眼<br>点                                                                                                                                                                              | アグリサイエンスバレー常総との事業連携                           | △ 国道 294 号で接続するも、移動時間が 10 分程度かかり連携の支障となる。                                         | ◎ 用地が隣接し事業連携が図りやすい。                                                                 | ◎ 用地が隣接し、事業連携が図りやすい。                                                                |
|                                                                                                                                                                                          | 集客性からみた立地（来場者動線の良否）                           | △ アグリサイエンスバレー常総の交流人口の自然な流入は見込めない。                                                 | ○ アグリサイエンスバレー常総の集客施設からの車両動線は優れるが、歩行者動線は確保を要する。                                      | ◎ アグリサイエンスバレー常総の集客施設からの車両動線、また歩行者動線に優れる。                                            |
|                                                                                                                                                                                          | 集荷・集配からみた立地（交通混雑の影響）                          | ◎ 大型トラックの来場動線が確保できる接道を有し、交通混雑の影響も受けにくい。                                           | ○ 国道 294 号及び十分な幅員を有する市道に接続するが、集荷・集配車両（大型トラック等）の来場等、交通計画と整合した動線の確保を要する。              | △ 集荷・集配車両（大型トラック）の来場動線が、道の駅常総の来場動線と混交する可能性があり、整理を要する。                               |
|                                                                                                                                                                                          | 用地取得の要否                                       | ○ 市有地（用地取得は不要）                                                                    | △ 民有地（用地取得が必要）                                                                      | △<br>・市有地（用地取得は不要だが、 <b>大型ますの振替等について道の駅区域変更等の県協議が必要</b> ）<br>・民有地（用地取得が必要）          |
|                                                                                                                                                                                          | 造成等コスト                                        | △<br>・軟弱地盤（従前水田）の低地であるため地盤改良を含めた造成を要する。<br>・ <b>当初調整池の機能補償を要する。</b>               | △<br>・軟弱地盤（従前水田）の低地であるため地盤改良を含めた造成を要する。                                             | ○<br>・軟弱地盤に大型ますを配置するため、地盤改良等を含めた造成を要する。<br>・造成は駐車場用地のため最低限で足りると考える。                 |
|                                                                                                                                                                                          | インフラ（上下水道・電力）<br>※ガスはいずれもプロパン<br>※雨水はいずれも調整放流 | ○<br>・上水本管は南側市道に所在<br>・電力網は敷地周辺からの延伸が必要                                           | ○<br>・上水本管は南側市道に所在<br>・下水本管は敷地東側に所在（ <b>受益区域外のため流入協議が必要</b> ）<br>・電力網は東側集落沿いから延伸が必要 | ○<br>・上水本管は周辺市道に所在<br>・下水本管は周辺市道に所在<br>・電力網は東側集落沿いからの延伸が必要                          |
|                                                                                                                                                                                          | 事業の拡張性                                        | △<br>・北側農地を活用・転用した事業展開が想定される。<br>・事業拡張に際しては、用地取得が必要になる。                           | ○<br>・アグリサイエンスバレー事業と関連した将来的な拡張可能性が期待される。<br>・事業拡張に際しては、用地取得が必要になる。                  | ○<br>・アグリサイエンスバレー事業と関連させた将来的な拡張可能性が期待される。<br>・事業拡張に際しては、用地取得が必要になる。                 |
| 評価                                                                                                                                                                                       |                                               | <b>11</b><br><b>用地取得が不要でありながらアグリサイエンスバレー等との連携は限定的な効果になると想定される。</b>                | <b>13</b><br><b>アグリサイエンスバレーとの連携が想定されるが造成を含めて開発コストを最も要する。</b>                        | <b>14</b><br><b>アグリサイエンスバレー常総との連携が大いに期待されるが、動線の混在リスクがある。</b>                        |

6次産業化推進拠点施設では、加工機能を実現させるために、集荷・集配車両や従業員通勤車両の動線が必要であることに加えて、物販機能・集客機能・体験機能等の一般利用者が訪れることを想定した動線が求められる。以下にて、3つの候補地における車両動線を整理した。

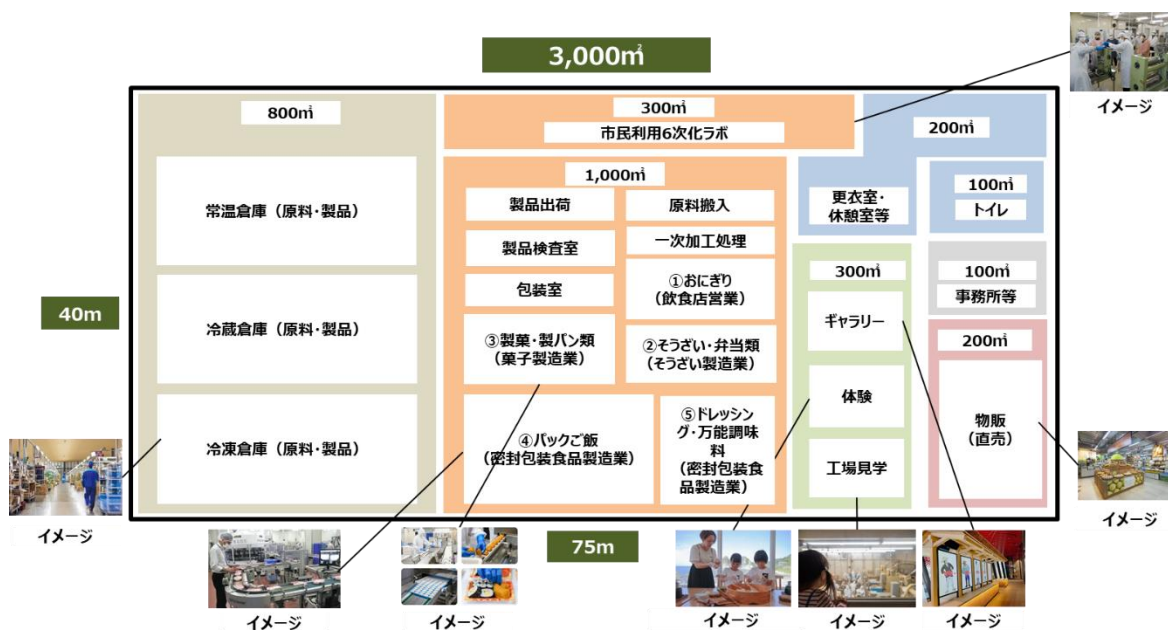


【図 23 施設の動線イメージ】

#### (4) ゾーニング案

6次産業化推進拠点施設のゾーニング案を算定するにあたっては、施設規模で算定された施設面積である 3,000 m<sup>2</sup>を基にして、各機能として必要な面積を割り当てて算出を行うようにする。

施設の目標売上を算定し、他の類似施設における生産性を根拠として、必要な施設面積の算定を行う。算定された施設面積から今回の導入機能として必要な面積を割り当てる。



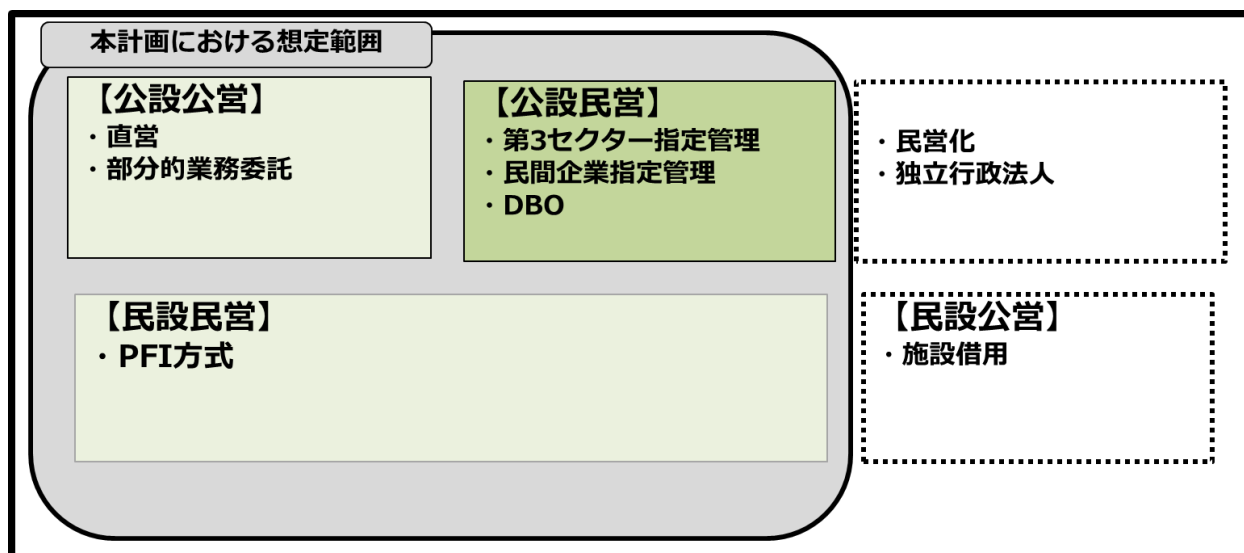
【図 24 ゾーニングの具体的イメージ】

加工機能としては、保管等を行うための倉庫約 800 m<sup>2</sup>と加工のための区画として約 1,000 m<sup>2</sup>を想定し、合計で 1,800 m<sup>2</sup>が該当する。

物販機能には一般的なコンビニエンスストアと同規模の約 200 m<sup>2</sup>を想定する。その他の機能のための面積としては、体験機能に約 300 m<sup>2</sup>を、トイレ、従業員のための更衣室・休憩室等をあわせて 300 m<sup>2</sup>を割り当てる。

#### Ⅳ 整備・運営手法の検討

公共施設の整備・管理運営方式（PPP<sup>1</sup>）に関して概念図化すると以下の図のように整理される。6次産業化推進拠点施設の運営に関しては、類似事例等を踏まえると「公設公営」「公設民営」「民設民営」のいずれかの形式が想定される。



【図 25 公共施設の整備・管理運営方式の概念図】

##### （１）整備主体と整備手法

6次産業化推進拠点施設の整備主体としては、行政もしくは民間企業を想定し、メリットおよびデメリットを整理し、最適な整備主体および整備手法を導き出す。

###### 整備パターン１．行政による整備（公設）

市等の公共団体が主体となり整備を行う。

- ・メリット：自治体の意向が直接反映できる、交付金を活用しやすい。
- ・デメリット：財政支出が必要となる、民間アイデア等の活用幅が限られる。
- ・本計画としての評価：6次産業化推進拠点施設においては、公益に資するような施設整備が求められるため、行政中心の整備が望ましい。また、交付金の活用により財政負担の軽減を目指す。

###### 整備パターン２．民間企業による整備（民設）

民間企業が主体となり整備を行う。

- ・メリット：民間企業が整備に取り組むため、自治体としての金銭的負担が少ない。

<sup>1</sup> PPP（パブリック・プライベート・パートナーシップ：公民連携）公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームのことと呼ぶ。PFIは、PPPの代表的な手法の一つ。

- ・デメリット：行政の意向とは別の目的で整備・運営される可能性が高い。
- ・本計画としての評価：財政負担なく整備ができる点は望ましい。しかし、本計画で前提とする農業振興等に影響する効果が薄いと想定される。

6 次産業化推進拠点施設の整備においては、農業振興をはじめとした地域経済への効果が事業実施の前提とされる。そのため、事業目的の達成に向けては、公設を想定し、財政負担の軽減のために補助金・交付金等の活用を検討する。

## （２）管理運営形態

6 次産業化推進拠点施設の管理運営形態としては、①公営、②一部民間委託、③民営（民間企業への指定管理）④民営（第 3 セクターへの指定管理）が挙げられる。

以下にて、それぞれの運営形態におけるメリット及びデメリットを整理し、最適な整備主体及び整備手法を導き出す。

### 運営形態 1. 公営

市等の公共団体が主体となり運営を行う。

- ・メリット：自治体の意向に沿った運営が実現される。
- ・デメリット：運営ノウハウの蓄積が困難もしくは長い期間を要する。
- ・本計画としての評価：食品加工等の専門技術が求められ、困難が予想される。

### 運営形態 2. 一部民間委託

市等の公共団体が中心となって運営を行い、一部の業務を民間に委託する。

- ・メリット：自治体の意向を中心とし、困難な業務に限り委託ができる。
- ・デメリット：自治体が不足するノウハウが部分的には収まらずかえって非効率になる可能性がある。
- ・本計画としての評価：施設の核となる機能の食品加工技術で高い専門性が求められ、部分的な委託では不十分になる可能性が高い。

### 運営形態 3. 民営（民間企業への指定管理）

民間企業への指定管理を行い、指定管理者が運営を行う。

- ・メリット：民間企業のノウハウ・人材を活用できる。
- ・デメリット：市の意向が十分に反映されない運営になる可能性がある。
- ・本計画としての評価：高い専門性が必要とされる食品加工等に民間ノウハウを活用できる点は評価される。一方で地域農業の振興等の市の意向が十分に反映されない可能性がある。

### 運営形態 4. 民営（第 3 セクターへの指定管理）

第 3 セクターへの指定管理を行い、指定管理者が運営を行う。

- ・メリット：民間の人材・ノウハウを活用しながら、市の意向を反映させられる。
- ・デメリット：運営ノウハウを持つ第3セクターの組成が必要になる。出資等による財政負担が発生する。
- ・本計画としての評価：行政による意向が反映され公益性の高い事業展開が可能になるとともに、食品加工等において必要とされる専門的な技術に関して、民間技術を活用することができ、収益性の観点から望ましい。また、将来的には6次産業化推進拠点施設以外への事業展開も可能になると想定される点が評価される。

管理運営形態に関して、上記で整理を行った結果、「第3セクターへの指定管理」が最も今回の6次産業化推進拠点施設に適していると考えられる。

農業振興に向けた市の意向を十分に反映させながら、民間企業の人材・ノウハウを活用した運営が効果的・効率的であり、将来的な事業の拡張に有利と想定される。

### (3) 民間活力導入可能性に向けたヒアリング

#### ① 目的と概要

本業務は6次産業化推進拠点施設の導入検討を進めるにあたり、多様な事業者からの意見を収集することを目的に企業ヒアリングを実施した。

ヒアリングでは広く意見を収集し各企業との連携可能性を検討するため、取扱品目・運営形態・用地及び施設規模・その他にて全11項目のヒアリング内容により実施した。具体的には、施設で取り扱うことが望ましい品目、最適な運営形態、適切な用地と施設規模、そして収益性と地域との連携に関する意見を収集した。さらに、施設の収益性だけでなく、地域経済の活性化に貢献できるような地域との連携に関するアイデアやノウハウも収集した。

ヒアリングの実施にあたっては、公募及びアグリサイエンスバレー常総の関連企業より、対象者を選定し実施した。

【表 10 民間活力導入可能性の検討に向けたヒアリング概要】

|         |                                                                                                                               |                          |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 調査手法    | ・6次産業化推進拠点施設のコンセプト案、市場動向調査結果、常総市における活用可能な地域資源、6次産業化商品の販路の可能性、候補地の情報に基づいた対面ヒアリング調査。<br>・時間は1時間程度とし、ヒアリング調査票に基づく項目についてヒアリングを行う。 |                          |
| 調査期間    | ・公募期間：令和6年11月15日（金）～令和6年12月1日<br>・ヒアリング実施期間：令和6年12月中旬<br>・ヒアリング結果まとめ：令和6年12月下旬～令和7年1月上旬                                       |                          |
| ヒアリング対象 | ・6社                                                                                                                           |                          |
| 設問項目    | ① 6次産業化推進拠点施設における取扱品目<br>② 6次産業化推進拠点施設の運営形態<br>③ 6次産業化推進拠点施設の用地及び施設規模<br>④ その他                                                | 2項目<br>4項目<br>3項目<br>1項目 |

② 公募以外のヒアリング対象者選定基準

今回、ヒアリングを実施するにあたり以下3点を選定基準とし企業選定を行った。

- 選定基準1. 道の駅など施設運営に関してノウハウ・知見を有している。  
 選定基準2. 食品加工事業に関するノウハウ・知見を有している。  
 選定基準3. 道の駅常総をはじめとしたアグリサイエンスバレー常総と関連した事業展開を行っている。

【表 11 ヒアリング対象一覧】

| No.  |            | 1                                                                                                         | 2                                                                           | 3                                                                               |
|------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名  |            | A社                                                                                                        | B社                                                                          | C社                                                                              |
| 基本情報 | 資本金        | 8,500万円                                                                                                   | 2,000万円                                                                     | 約230億円                                                                          |
|      | 売上高        | 約123億円                                                                                                    | 約2億4,000円                                                                   | 約4,230億円                                                                        |
|      | 従業員数       | 約80名                                                                                                      | 約10名                                                                        | 約4,000名                                                                         |
|      | 食品加工施設運営実績 | ○                                                                                                         | ×                                                                           | ×                                                                               |
|      | 食品加工施設運営意欲 | ○                                                                                                         | △<br>(テナントとしての参加)                                                           | △                                                                               |
| 企業特性 |            | 同社は、地域の特産物を活かした商品開発や販売を通じて、地域活性化に取り組む企業となり、日本全国で道の駅の指定管理者として、地域の特色を活かした商品企画や店舗デザインを手掛け、地域の魅力を発信し運営を行っている。 | 同社は、市内で建設業を営み、新規事業としてさつまいもの栽培を行っている。将来としては、さつまいもの加工を行い6次産業化の取り組みの実践と予定している。 | 同社は、総合建設会社となるが、再生可能エネルギー事業や農業の6次産業化など新規事業にも取り組み、それぞれの地域の個性豊かな地域社会の形成・発展に貢献している。 |

| No.  |            | 4                                                                                                                                                     | 5                                                                                                | 6                                                                                                           |
|------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 会社名  |            | D社                                                                                                                                                    | E社                                                                                               | F社                                                                                                          |
| 基本情報 | 資本金        | 300万円                                                                                                                                                 | 1億円                                                                                              | 4,500万円                                                                                                     |
|      | 売上高        | 詳細情報不明                                                                                                                                                | 約1億5,000万円                                                                                       | 約60億円                                                                                                       |
|      | 従業員数       | 約60名                                                                                                                                                  | 約40名                                                                                             | 約40名                                                                                                        |
|      | 食品加工施設運営実績 | ×                                                                                                                                                     | ×                                                                                                | ○                                                                                                           |
|      | 食品加工施設運営意欲 | △<br>(テナントとしての参加)                                                                                                                                     | △                                                                                                | △                                                                                                           |
| 企業特性 |            | 同社は、市内農業法人として、トマトやミニトマトの栽培のほか、いちごの観光農園を運営し、栽培から商品開発と6次産業化の取り組みを実践している。観光農園では、自社のいちごを使用したスイーツやお土産販売のほか、芋ほり体験など多彩な体験型コンテンツを提供し、地域農業の活性化と観光資源の創出に寄与している。 | 同社は、大手IT会社のグループ会社として、初の農業法人となり、ICTの活用や先進的な設備の導入によるミニトマトの栽培を行っている。これらにより、持続可能な農業の実現と地域活性化に寄与している。 | 同社は、自社農園によるさつまいもの生産から製造、販売までを一貫して行う6次産業化に取り組んでおり、栽培から商品開発、店舗運営までを手掛けている。また、農業体験型テーマパークを運営しており、農業の魅力を発信している。 |

### ③ ヒアリング結果 まとめ

ヒアリングにおける主な意見は、以下のとおりである。ヒアリングの対象者からは、魅力的な立地候補やアグリサイエンスバレー事業という 6 次産業化に向けた取り組みの趣旨に対する理解を得られた。

質問 1. 加工が可能である、もしくは望ましいと考える加工品目について

- ・お米、メロン、惣菜、さつまいもを使った加工品
- ・米粉、お弁当、市の地元農産物を活用した加工品
- ・イチゴ、イチゴピューレやジュース、お米
- ・お米、スナップエンドウ

質問 2. 整備を予定する施設での加工品目に関するアイデア

- ・アグリサイエンスバレー常総内の作物を加工して提供することが理想的である。
- ・道の駅運営者と連携した商品開発を目指す。
- ・サツマイモは市場が飽和状態で、生食用、焼き芋は難しい。スイーツ等への加工が必要である。
- ・小麦は海外に頼っている部分が大きく、米粉への移行を進める流れがあると考ええる。

質問 3. 加工施設の運営として想定される運営形態について

- ・指定管理、官民連携出資法人の世知などが考えられる。
- ・第 3 セクターが施設全体を管理し、加工担当社が再委託を受ける形式も考えられる。
- ・テナントとしての施設を希望する。
- ・品目、施設規模等の検討の上で意見を出す必要があるため、現段階では言及できない。

質問 4. 加工施設の運営形態に関する希望等

- ・経営ノウハウがある企業誘致ではなく、地元農業の支援を主眼とすることが好ましい。
- ・収益性と公益性のバランスを重視すべきである。
- ・議会等の政治的な影響を最小限にした運営形態が良い。
- ・地域に利益が落ちる運営形態が望ましい。企業誘致ではなく、地域主導の運営が必要である。

質問 5. 想定用地に関する所感

- ・道の駅に隣接する場所が望ましい。
- ・水海道駅周辺の立地が良いのではないかと。
- ・道路アクセス、道の駅との連携、知名度などを考慮すると道の駅に隣接した場所が最適である。
- ・道の駅との集客の相乗を想定する場合は道の駅に近い用地が一番良い。

質問 6. 加工施設として必要な用地、施設の規模について

- ・総事業費は建屋のみで約 20 億円程度が想定される。
- ・食品加工、食品研究、体験機能を兼ね備えた施設が良い。
- ・将来的に拡張可能な土地があると良い。
- ・具体的な規模や内容は未定だが、冷蔵冷凍設備は必須になる。

質問 7. 加工施設として備えることが望ましいと考える施設機能、内容について

- ・「白い恋人パーク」のような集客機能（工場見学）を兼ねるテーマパーク型施設が良い。
- ・干し芋加工に適した設備や熟成のための貯蔵機能があると良い。
- ・直売所、レストラン、見学スペース、体験学習スペースを併設することが考えられる。
- ・農業を体験できる施設としてのコンセプトを持たせられると良い。

質問 8. 加工施設に関する収益可能性

- ・売上高で約 5 億円の規模がないと事業として旨味がない。
- ・収益増加を図る必要があるため、B 級品の活用による収益向上を行う。
- ・道の駅だけでは販路が小さく、ふるさと納税や他の販路が必要である。
- ・境町のように視察体験対応等の有料サービスを取り入れることによる収益確保も想定される。

質問 9. 施設への出資の可能性

- ・出資に対する経済性、社会性のリターンがある場合は連携可能性が高くなる。
- ・現段階では事業推進上のネックはないと感じている。
- ・事業の収益性や補助金の内容を精査したうえで出資は判断したい。
- ・ROI10% が 1 つの投資に対する指標となる。

質問 10. 加工施設を運営するにあたっての地域との関わり

- ・施設単体の収益だけでなく、周辺施設への波及効果も考慮する必要がある。
- ・小規模農家への貸出を前提とすると施設運営がままならない可能性を感じている。
- ・事業としての収益性が担保できることを前提として、地域への貢献も視野に入れる。

質問 11. その他、6 次産業化推進拠点施設に関するアイデア

- ・ふるさと納税も活用した収益計画を練る必要がある。
- ・地元住民の雇用創出や交流の場、イベント開催等によって地域活性化に貢献できれば良いと考えている。
- ・宮崎県の新富町では観光協会に代わり「こゆ財団」を立ち上げ、ふるさと納税を伸ばし、その収益の一部を投資に回している。
- ・同じ茨城県内ということで共に農業振興を進めていけると良い。

計 6 社へのヒアリング結果に関して、以下のとおり考察する。なお、管理運営形態につ

いて、民間活力の導入を進め円滑な連携を図るには、これらの諸条件を考慮する必要がある。

#### 考察1 運営意欲・可能性

食品加工場実績のある1社からは、運営への運営意欲が示された。

その他の5社からは各種条件に応じて運営の意向が示された。

#### 考察2 連携意欲・可能性

アグリサイエンスバレー事業への参画企業を中心に、複数社から連携の可能性が示された。

#### 考察3 意見の多い品目

米は6社全社から言及があり、市の現況を踏まえると可能性の高い品目と示された。

その他、さつまいもやメロンの加工品に関して2社から言及があった。

#### 考察4 出資の可能性

諸条件の整理に伴い、事業性がある場合は行政との共同出資の可能性が多くの企業から示された。

#### 考察5 候補地案

アグリサイエンスバレー常総周辺の立地を5社が、水海道駅周辺の立地を1社が回答した。

#### 考察6 その他

販路には道の駅をはじめ、ふるさと納税での販売があげられた。その他、施設に集客機能を持たせることによる直販の拡大や視察代による収益の可能性が示唆された。

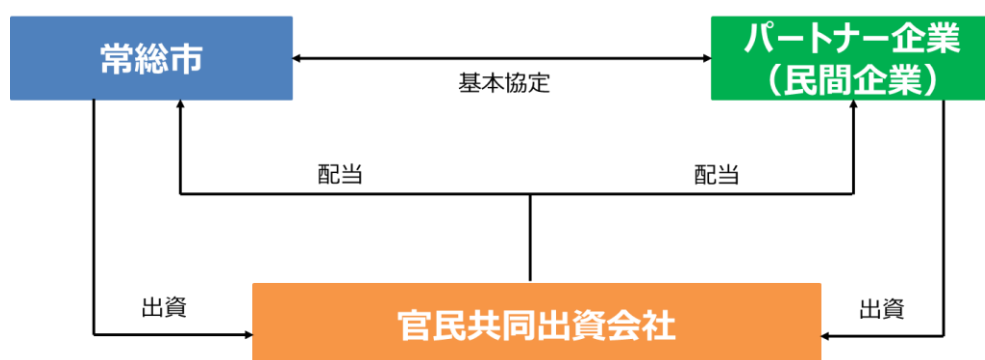
## V 官民連携事業の検討

### (1) 事業スキームの検討

「6次産業化推進拠点施設」の管理運営形態の検討においては、地域農業との事業連携や道の駅関連事業、ふるさと納税事業等と多角的な関連施策を展開していくことで、地域に波及・還元できる組織形態を目指している。

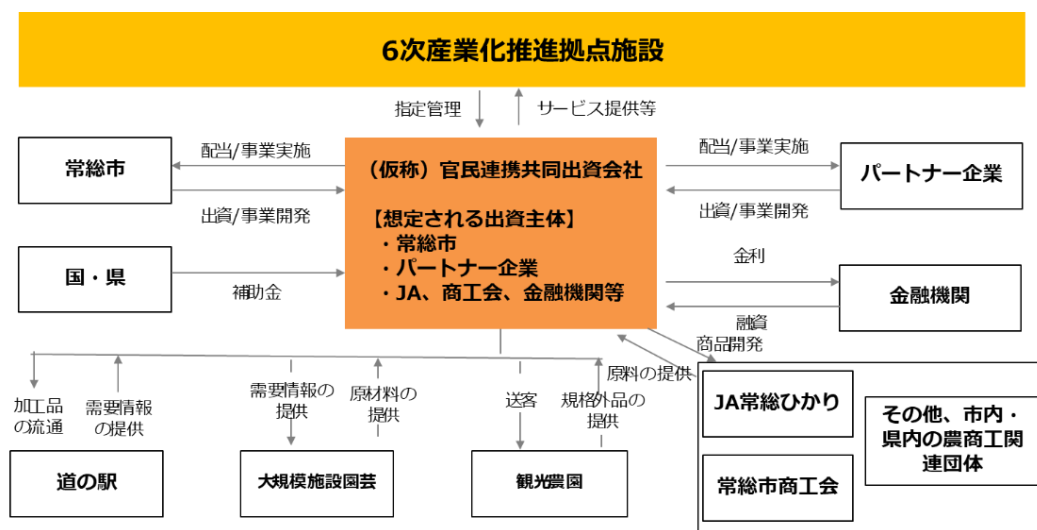
そのため、複数の事業化や事業の拡大、地元調整や農業振興施策との連動を図るため、官民が共同で開発やそれぞれの機能をつなぎ合わせ、リターン及びリスクを共有する持続可能なパートナーシップを構築した共同事業体の形成が必要となる。

共同事業体の形成に向けては、公共と民間事業者の双方が出資する「官民共同出資会社」の組成を検討するものとする。



【図26 官民共同出資会社の簡易スキーム案】

また、官民共同出資会社は本市とパートナー企業のみならず、地域内外の幅広い主体と相互に連携し地域経済の活性化を目指すことが望ましく、JA 常総ひかりや常総市商工会、その他、市内・県内の農商工関連団体とは、原料の提供や商品開発による連携が想定される。



【図27 官民共同出資会社の全体スキーム案】

## (2) 官民共同出資会社に関する検討

### ① 法人格の検討

官民共同出資会社の法人格の検討にあたっては、事業コンセプトを踏まえ最適な法人格を決定する際の評価指標を以下にまとめた。

【表 12 法人格を決定する際の評価指標】

| テーマ       | 常総市における論点                                                                                                                                                                      | 法人形態検討の評価指標                                                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 組織目的の観点   | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益を上げ、自走可能な組織とすることが必要</li> <li>中長期において事業・サービスの多様化を想定する</li> <li>設立における事務手続き等の負荷を考慮することが必要</li> <li>パートナー企業と地域企業が参加できることが望ましい</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業種類・拡大の自由度（収益事業含む）</li> <li>設立に関わる事務手続き等の煩雑さ</li> </ul>                                |
| 人材の確保・育成  | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務量に対するマンパワーの確保が必要（行政や関係団体等からの人材派遣・出向も想定）</li> <li>トップ人材とパート・アルバイト人材の必要な人員の確保</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>必要な人材および企業・団体との契約締結のしやすさ</li> </ul>                                                     |
| 資本金の確保    | <ul style="list-style-type: none"> <li>設立時費用の低予算化</li> <li>設立や運営当初に関わる施設・設備費用（事務所機能等）の確保、補助金などの活用の検討</li> <li>出資者の確保が必要（事業収益に応じた配当）</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>設立時の費用</li> <li>出資、補助金活用の自由度利益の機能強化への再投資</li> <li>利益の機能強化への再投資</li> </ul>               |
| 事業実施のノウハウ | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の牽引者による意思決定の行使を想定</li> <li>限られた人数での事業実施が見込まれるため、内部での意思決定（取締役会、理事会など）や年次・月次業務（決算報告など）を簡易化し、マンパワーを業務執行に費やすことが必要</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>議決権</li> <li>内部機関・組織設計の自由度（取締役会設置有無、代表権付与など）</li> <li>事業運営に関わる事務手続き、組織運営の透明性</li> </ul> |

前述の表で整理された評価指標に基づき、一般的な組織法人の形態である「株式会社」「合同会社」「一般社団法人」の3つで評価を行った。

【表 13 法人格比較表】

| 評価指標    |                  | 株式会社                   | 合同会社                         | 一般社団法人           |
|---------|------------------|------------------------|------------------------------|------------------|
| 組織目的の観点 | 法人形態             | 営利                     | 営利                           | 非営利              |
|         | 事業種類・事業拡大の自由度    | 制限なし                   | 制限なし                         | 制限なし             |
|         | 設立に関わる事務手続き等の煩雑さ | 公証役場の認証を要する            | 定款作成・登記のみ                    | 公証役場の認証を要する      |
| 事業実行の観点 | 人材確保・育成          | 必要人材・企業等との契約締結のしやすさ    | 契約可                          | 契約可              |
|         | 資金の確保            | 設立時の費用                 | 24万円以上                       | 11万円以上           |
|         |                  | 出資、補助金活用の自由度           | 制限なし                         | 制限なし             |
|         |                  | 利益の機能強化への再投資           | 出資比率により分配<br>※次年度以降の事業体投資も可能 | 出資比率によらず定款により分配可 |
|         | 事業実施のノウハウ        | 議決権                    | 1人1票                         | 1人1票             |
|         |                  | 内部機関・組織設計の自由度          | 制約なし                         | 議決機関・役員設置に制約あり   |
|         |                  | 事業運営に関わる事務手続き、組織運営の透明性 | 事業報告義務あり                     | 事業報告義務あり         |

評価の結果として、特に注目される評価の観点としては、「法人形態」「利益の機能強化への再投資」「議決権」が挙げられ、結論としては「株式会社」の法人形態が望ましいと考えられる。

「法人形態」に関しては、営利が本施設では望ましい。理由としては、6次産業化推進拠点施設は収益性を重視する施設であり、営利を目的とした運営を行うことで、組織の維持・発展が保たれるとともに、地域経済への波及効果も生まれることが想定されるためである。

「利益の機能強化への再投資」に関しては、出資比率によって分配される形式が望ましい。理由としては、パートナー企業以外から出資を募る場合でも、市が再投資に対して意見ができるようにしておくためである。

「議決権」に関しては、株式会社のみが出資比率によって決定される形式となっており、合同会社・一般社団法人との大きな違いになっている。前述の通り、本計画ではパートナー企業以外からの出資も検討されるため、市の出資比率に応じて、柔軟に組織運営に関わる権利を確保できることが望ましい。

## ② 資本金の検討

官民共同出資会社（第3セクター）を起業する場合、加工場の経営を円滑に行うための資本金が必要となる。

通常の第3セクターにおいて必要となる創業・開業資金とともに、加工場運営に必要な人件費に加え、加工場の設備購入に係る負担額（官民どちらが負担するかを含め）によって金額は大きく変化する。

創業費・開業費、法人設立から開業までの費用、操業後運転資金のそれぞれを足し合わせると、合計で約1.5億円から約2.2億円の資本金が必要と算出される。

【表 14 資本金比較表】

### (1) 創業費・開業費

| No. | 分類  | 明細     | 低額パターン    | 高額パターン    | 用途             |
|-----|-----|--------|-----------|-----------|----------------|
| 1   | 創業費 | 設立経費   | 500,000   | 500,000   | 法人登記料、司法書士手数料等 |
| 2   |     | その他諸費  | 500,000   | 500,000   | 会計事務所手数料等      |
| 3   | 開業費 | 宣伝・告知費 | 1,000,000 | 1,500,000 | 加工場案内、チラシ 等    |
| 4   |     | 竣工式 費用 | 1,000,000 | 1,500,000 | 看板、パンフレット 等    |
| 小計  |     |        | 3,000,000 | 4,000,000 |                |

※開業費については、高額パターンと定額パターンで宣伝・告知及び竣工式に50万円ずつ差異を設けて試算。

### (2) 法人設立から操業までの費用

| No. | 分類     | 明細       | 低額パターン      | 高額パターン      | 用途                         |
|-----|--------|----------|-------------|-------------|----------------------------|
| 1   | 人件費    | 施設長      | 3,000,000   | 3,000,000   | 1名×6か月分（600万円／年）           |
| 2   |        | 正社員      | 7,900,000   | 7,900,000   | 9名×3か月分（350万円／年）           |
| 3   |        | パートアルバイト | 4,300,000   | 4,300,000   | 52名×1ヶ月分（100万円／年）          |
| 4   | 設備投資   | 製造機械     | 100,000,000 | 150,000,000 | 工場設備投資（約2～3億円のうち半分は交付金を活用） |
| 5   | 備品・消耗品 | 備品       | 5,000,000   | 10,000,000  | ユニフォーム、加工備品等（40名分）、調理器具    |
| 6   | その他雑費  | 衛生維持関連   | 3,000,000   | 4,000,000   | 作業着、マスク、手袋 等（16名分）、衛生器具    |
| 小計  |        |          | 123,200,000 | 179,200,000 |                            |

※備品・消耗品及びその他雑費については、高額パターンと定額パターンで宣伝・告知及び竣工式に100万円ずつ差異を設けて試算。

### (3) 操業後 運転資金

| No. | 分類   | 明細    | 低額パターン     | 高額パターン     | 用途            |
|-----|------|-------|------------|------------|---------------|
| 1   | 運転資金 | 水光熱費等 | 28,800,000 | 43,100,000 | 当初2～3か月分の運転資金 |
| 小計  |      |       | 28,800,000 | 43,100,000 |               |

※運転資金については、初年度に通年で運営した経費から人件費を差し引いた額に季節指数を乗算して試算。

|                  |                    |                    |
|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>必要となる 資本金</b> | <b>155,000,000</b> | <b>226,300,000</b> |
|------------------|--------------------|--------------------|

資本金総額の決定後には、資本金の分担率を協議し、参加する各主体の出資金額を検

討する必要がある。

各参加主体の株式会社内での権利は、株主資本の構成比によって変化する。以下の権利分類によって出資比率を検討・交渉していくことになる。

【表 15 株式保有比率と可能となる決定事項】

| No | 株式保有割合  | 権利の大分類      | 具体的に可能となる決議事項                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 66.7%以上 | 特別決議の単独成立   | 全部取得条項付種類株式の取得に関する決定 (309条2項3号、171条1項)<br>株式併合 (309条2項4号、180条2項)<br>募集株式の事項の決定 (309条2項5号、199条2項)<br>募集株式の割当て (309条2項5号、204条2項)<br>累積投票により選任された取締役の解任 (309条2項7号)<br>監査役の解任 (309条2項7号)<br>資本金の額の減少 (309条2項9号、447条1項)<br><b>定款の変更 (309条2項11号、466条)</b><br><b>事業の全部の譲渡 (309条2項11号、467条1項1号)</b><br><b>解散 (309条2項11号、第471条)</b><br>解散した会社の継続 (309条2項11号、473条) |
| 2  | 50.1%以上 | 普通決議の単独成立   | 会計参与及び会計監査人の解任 (339条)<br>役員及び清算人の報酬決定 (361条1項、379条1項、387条1項、482条4項)<br>準備金の額の減少 (448条1項)<br>剰余金の額の減少 (450条2項)<br>損失の処理、任意積立金の積立てその他の剰余金の処分 (452条)<br>剰余金の配当 (454条、金銭分配請求権を与えない現物配当を除く)<br><b>役員 (取締役・会計参与・監査役) の選任 (329条1項)</b><br>会計監査人の選任・解任・不再任 (338条2項)                                                                                              |
| 3  | 33.4%以上 | 特別決議に対する拒否権 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4  | 10%以上   | 少数株主権の行使    | 会社解散の訴えの提起 (833条)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5  | 3%以上    |             | 株主総会招集請求権 (297条)<br>業務の執行に関する検査役の選任請求 (358条)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 6  | 1%以上    |             | 議題提案権、議案通知請求権 (303条2項、305条)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

定款の変更や、資本金額の減少、事業の存続の決定等の会社経営に関わる重要な事項 (特別決議) の成立に必要な 3 分の 2 以上の株式を保有している状態

役員 (取締役・会計参与・監査役) の選任やその他、法人経営に関する各種議決事項 (普通決議) の成立に過半数を超える株式を保有している状態

発行株式のうち 66.7%以上を保有した場合には、定款の変更や資本金額の減少、事業の存続の決定等の会社経営に関わる重要な事項の成立に必要な権利を保有することができる。市が 66.7%以上の株式を保有することにより、第3セクターが市の意向に沿った運営を実現できるようになる。

#### ○市が 50%超の株式を持った場合

行政が決定件を持つことができるようになるため、公益に資する活動を優先して取り組むことができる。

一方で民間事業者単独で株主総会での決議を成立させることはできないため、民間事業者の意向を踏まえて整備を行う必要がある。

#### ○民間事業者が 50%超の株式を持った場合

民間事業者が単独で株主総会での決議を成立させることができ、民間事業者ならではの意思決定の速さ、経営ノウハウを活かすことができる。

ここまでに整理を行った資本金総額の検討および資本金の出資比率の検討を総括し、市が出資する必要性のある資本金額を算出した。最も市の支出金額が大きいケースは、高額パターンの際に市が66.6%以上を出資する場合に（出資比率として70%を想定）約1.58億円の支出が想定される。この場合では、特別決議の単独成立が可能となり、残りの約0.68億円を民間からの出資を募ることとなる。なお、第3セクターの出資に関しては、特定のパートナー企業1社のみではなく、JAや商工会、地域の金融機関などの多様な団体が出資することが多い。

【表 16 想定出資比率の分担比較】

■ プランA 常総市が66.6%超を出資する場合

| No. | 組織名           | 比率     | 低額パターン      | 高額パターン      | 議決権                                             |
|-----|---------------|--------|-------------|-------------|-------------------------------------------------|
| 1   | 常総市           | 70.0%  | 108,500,000 | 158,410,000 | 特別決議の単独成立が可能                                    |
| 2   | パートナー企業       | 10.0%  | 15,500,000  | 22,630,000  | 会社解散の訴えの提起                                      |
| 3   | JA、商工会、金融機関 等 | 20.0%  | 31,000,000  | 45,260,000  | 株主総会招集請求権<br>業務の執行に関する検査役の選任請求<br>議題提案権、議案通知請求権 |
| 合計  |               | 100.0% | 155,000,000 | 226,300,000 |                                                 |

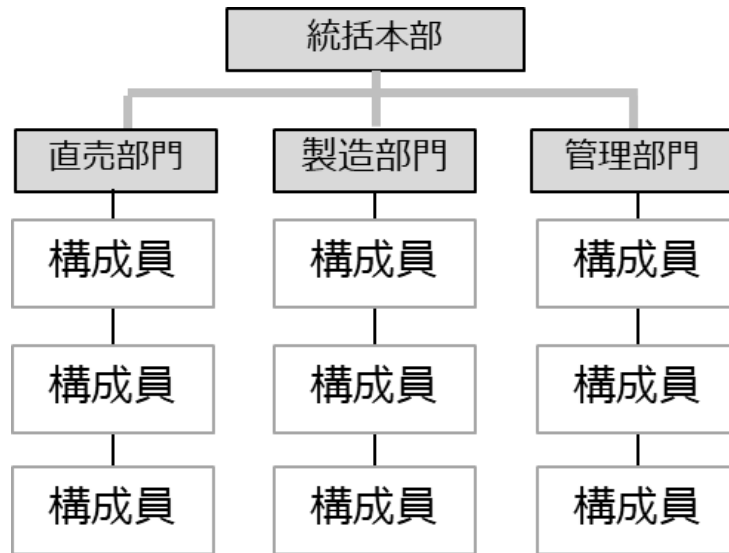
■ プランB 常総市が50.0%超を出資する場合

| No. | 組織名           | 比率     | 低額パターン      | 高額パターン      | 議決権                                             |
|-----|---------------|--------|-------------|-------------|-------------------------------------------------|
| 1   | 常総市           | 55.0%  | 85,250,000  | 124,465,000 | 普通決議の単独成立が可能                                    |
| 2   | パートナー企業       | 35.0%  | 54,250,000  | 79,205,000  | 特別決議に対する拒否権<br>会社解散の訴えの提起                       |
| 3   | JA、商工会、金融機関 等 | 10.0%  | 15,500,000  | 22,630,000  | 株主総会招集請求権<br>業務の執行に関する検査役の選任請求<br>議題提案権、議案通知請求権 |
| 合計  |               | 100.0% | 155,000,000 | 226,300,000 |                                                 |

### ③ 組織体の検討

組織体に関しては、6次産業化推進拠点施設の導入機能に基づき検討を行う。

各機能を充足させるにあたっては、それぞれの専門的なノウハウを持つ部署に分けることが必要となる。各機能を運営するにあたって必要となる能力で分けると、加工機能を担う製造部門、物販機能を担う直売部門、その他の体験機能や地域連携機能をはじめ施設全体を管理する管理部門の3部門体制が想定される。



【図 28 組織体制図案】

3部門は施設目的を達成するために、各機能を分担し効率的な運営を目指す。

加工や直売などの施設運営における核となる機能だけでなく、人事・法務・経理などの間接機能も必要に応じて整備を行い、適切な組織運営が行われるようにする。

| No. | 部門   | 機能             | 概要                                  |
|-----|------|----------------|-------------------------------------|
| 1   | 製造部門 | 製造機能           | 多様な商品の加工・製造を行う                      |
| 2   |      | 生産管理機能         | 商品・サービスの安定的な生産・管理、提供、施設の適正な維持・管理を行う |
| 3   |      | 研究開発部門         | 市場動向や地域資源の活用を元に、6次化商品や新規サービスの開発を行う  |
| 4   | 直売部門 | 販売部門           | 加工施設での製造商品を施設内の直売または外部への販売を行う       |
| 5   |      | 販売促進・マーケティング機能 | 各種統計データ等から市場動向を分析し、販売・製造戦略を立てる      |
| 6   | 管理部門 | 集客・体験施設部門      | ギャラリーや体験施設等の運営を行う                   |
| 7   |      | 総務部門           | 組織全体の事務処理（庶務機能）以外に、広報や情報保全を行う       |
| 8   |      | 人事部門           | 人材募集・採用、人事研修、人事評価制度の運用、給与計算等を行う     |
| 9   |      | 法務部門           | 契約・取引法務、組織法務（株主総会等）、著作権法務、紛争対応を行う   |
| 10  |      | 経理部門           | 財務諸表の作成、決算・税務申告、予算編成等を行う            |
| 11  |      | 経営部門           | 経営計画の策定、組織活動の進捗管理、予算執行の経営管理を行う      |
| 12  |      | 企画部門           | 組織活動の新規事業や連携事業の企画を行う                |

【図 29 官民共同出資会社の組織機能】

### （３）官民連携事業としての将来展望

官民共同出資会社の事業展望としては、６次産業化推進拠点施設の運営以外の領域への拡大も検討される。官民共同出資会社が、官民が共同で取り組む多様な事業へと参入することで、地域に裨益性の高い事業展開が期待される。

近隣地域の事例でも加工施設の運営事業者が、他事業を手掛ける例がある。茨城県境町では加工場の運営者（第３セクター）がふるさと納税や道の駅の運営を担う。また、栃木県益子町では加工施設の運営者（第３セクター）が道の駅の運営を行っている。

上記の２事例では、道の駅やふるさと納税といった販路先となる事業を手掛けることで、加工場で市場可能性の高い商品に注力する等の事業親和性が生まれている。

## VI 事業収支計画の検討

### (1) 概算事業費

概算事業費は、用地取得費、造成費用、建物整備費用、外構・駐車場等整備費用、設備整備費用に関して試算を行い、総事業費を算出する。

算出は3種類の候補用地に応じて計算を行っている。用地取得費や外構・駐車場等整備費用で算出額に違いがでており、最小で約28.9億円、最大で29.9億円と試算される。

【表17 概算事業費の算出結果】

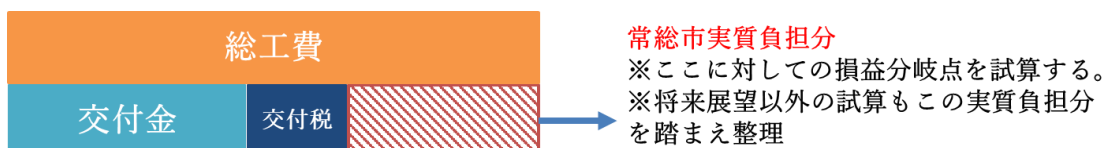
| ■ 6次産業化推進拠点施設 整備パターン別 概算事業費（高需要・面積3,200㎡パターン） |                        |                  |               |                      |
|-----------------------------------------------|------------------------|------------------|---------------|----------------------|
| No                                            | 項目                     | 常総市役所<br>石下庁舎の東側 | 道の駅常総の北側農地    | 道の駅常総の一部区画<br>+ 北側農地 |
| A                                             | 取得用地の特徴                | 公共用地のみ取得         | 民間用地のみ取得      | 公共用地 + 民間用地 取得       |
| B                                             | 用地買収単価(円/㎡)(※1)        | 0                | 8,000         | 8,000                |
| C                                             | 取得面積(㎡)                | 15,000           | 10,000        | 10,000               |
| D                                             | 用地取得費(円)(B×C)          | 0                | 80,000,000    | 80,000,000           |
| E                                             | 土地造成単価(円/㎡)(※2)(要精査)   | 10,000           | 10,000        | 10,000               |
| F                                             | 造成面積(㎡)                | 10,000           | 10,000        | 10,000               |
| G                                             | 造成費用(円)(E×F)(要精査)      | 100,000,000      | 100,000,000   | 100,000,000          |
| H                                             | 整備単価(円/㎡)(※3)          | 700,000          | 700,000       | 700,000              |
| I                                             | 面積(㎡)                  | 3,000            | 3,000         | 3,000                |
| J                                             | 建物整備費用(円)(H×I)         | 2,100,000,000    | 2,100,000,000 | 2,100,000,000        |
| K                                             | 外溝・駐車場工事等整備単価(円/㎡)(※4) | 32,000           | 32,000        | 32,000               |
| L                                             | 面積(㎡)                  | 12,000           | 7,000         | 10,000               |
| M                                             | 外溝・駐車場工事等整備費用(円)(K×L)  | 384,000,000      | 224,000,000   | 320,000,000          |
| N                                             | 1㎡あたり設備費用単価(円/㎡)       | 300,000          | 300,000       | 300,000              |
| O                                             | 整備面積                   | 1,300            | 1,300         | 1,300                |
| P                                             | 設備整備費用(円)(N×O)         | 390,000,000      | 390,000,000   | 390,000,000          |
| Q                                             | 総事業費(D+G+J+M+P)        | 2,974,000,000    | 2,894,000,000 | 2,990,000,000        |

- ※1. 用地買収単価 : 近傍取引実績単価を採用。
- ※2. 土地造成単価 : 近傍土地造成単価を採用。
- ※3. 整備単価 : 本計画で整備を想定する6次産業化推進拠点施設と類似する加工施設の整備単価の実績を採用。
- ※4. 外構整備単価 : 本計画で整備を想定する6次産業化推進拠点施設と類似する加工施設の整備単価の実績を採用。

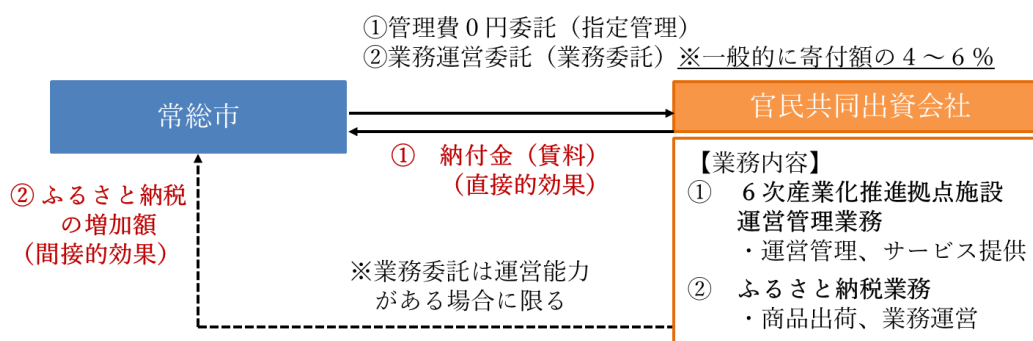
【総工費に占める市の負担割合の検討】

6次産業化推進拠点施設の整備にあたっては、概算事業費に対して、交付金および交付税を活用し、市の実質負担分の軽減を図る。申請を検討する補助金としては、内閣府「新しい地方経済・生活環境創生交付金」（第2世代交付金）の活用を想定する。

以降、収支計画の想定にあたっては、下図の「本市実質負担分」を考慮し整理をするものとする。



【図30 総工費に対する支出負担のイメージ】

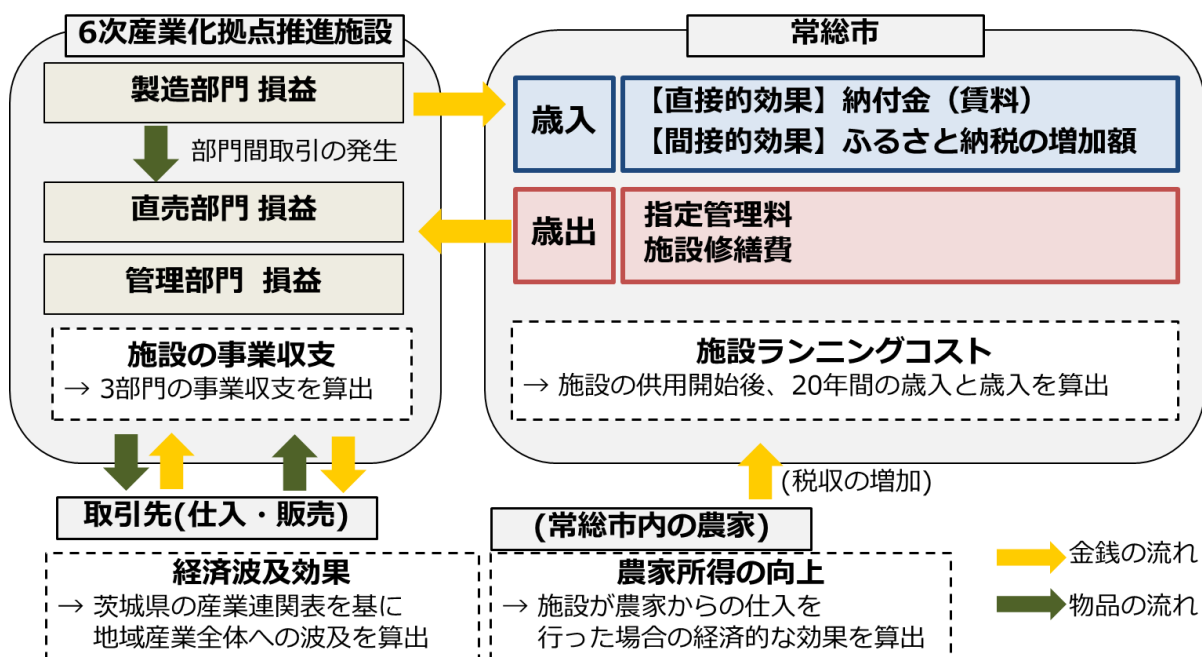


【図31 本市と官民共同出資会社の間における資金フロー案】

## （２）事業収支計画

### ① 事業収支の算出に関する説明

6次産業化推進拠点施設の運営における収支計画について検討を行う。6次産業化推進拠点施設の実施負担分に対しては、官民共同出資会社からの配当および賃料の充当（直接的効果）と製造された商品を返礼品として出荷し、ふるさと納税の寄付額の増加分（間接的効果）をあわせることで、回収を見込めるものと想定する。



【図 32 6次産業化推進拠点施設をめぐる算出のイメージ】

1. 売上総利益と営業利益の2段階で算出する。
2. 売上総利益と営業利益は、次の式で示される。
  - ① 売上総利益 = 売上 - 原価
  - ② 営業利益 = 売上総利益 - 人件費 - 販管費
3. 人件費は、類似施設の一人あたり生産性に基づき、必要な人員数・給与等を計算する。
4. 販管費は、類似施設の事例に基づき、金額を算出している。
5. 修繕費・減価償却費の範囲は什器等の設備の範囲に限ることを想定する。

## ② 短期収支シミュレーション

6次産業化推進拠点施設に関しては、Ⅲ（２）施設面積の検討で整理を行ったとおり、公需要（５億～６億円規模）が該当すると整理された。本項では、6次産業化推進拠点施設の製造部門、直売部門、管理部門の３部門の事業収支を算出し、6次産業化推進拠点施設の損益試算を行う。

### 製造部門

製造部門は製造ラインと管理ラインに分かれるため、両ラインの損益計算を行う。

製造ラインにおいては、原材料の支出割合が大きくなるため、売上総利益率は低くなる傾向にある。本計画では売上総利益率を26.9%とし、一般的な１人当たりの売上を1,750万円として設定し、正社員とパート・アルバイト社員に割り振る。この結果、加工部門の営業利益は約5.7億円の売上に対して、約9,540万円となる。

【表 18 加工部門（製造ライン）収支】

| 項目     | 金額（千円）  | 構成比    |
|--------|---------|--------|
| 売上     | 570,000 | 100.0% |
| 製造原価   | 416,709 | 73.1%  |
| 原材料費   | 199,500 | 35.0%  |
| 人件費    | 86,637  | 15.2%  |
| その他販管費 | 129,900 | 22.8%  |
| 売上総利益  | 153,291 | 26.9%  |

※粗利率、及び 販管費率は他事例を元に設定。

※正社員給与は、月収20万円、賞与2か月にて試算。

※アルバイト社員は、時給1,000円×4.5時間／日×5日／週×52週で試算。

※福利厚生は、正社員人件費×13%にて試算。

※福利厚生は、従業員給与全体×3%にて試算。

【表 19 加工部門（管理ライン）収支】

| 項目     | 金額（千円）  | 構成比   |
|--------|---------|-------|
| 売上     | 153,291 | 26.9% |
| 工場管理費  | 57,836  | 10.1% |
| 人件費    | 23,336  | 4.1%  |
| その他販管費 | 34,500  | 6.1%  |
| 営業利益   | 95,454  | 16.7% |

※粗利率、及び 販管費率は他事例を元に設定。

※正社員給与は、月収 20 万円、賞与 2 か月にて試算。

※アルバイト社員は、時給 1,000 円×4.5 時間／日×5 日／週×52 週で試算。

※福利厚生は、正社員人件費×13%にて試算。

※福利厚生は、従業員給与全体×3%にて試算。

## 直売部門

直売所では販売に係る一般管理費の支出割合が大きくなるため、売上総利益率は低くなる傾向にある。本計画では売上総利益率を 35%とし、一般的な 1 人当たりの売上を 2,500 万円として設定し、正社員とパート・アルバイト社員に割り振る。この結果、直売所部門の営業利益は約 3.6 億円の売上に対して、約 5,220 万円となる。

【表 20 直売部門収支】

| 項目     | 金額（千円）  | 構成比    |
|--------|---------|--------|
| 売上     | 360,000 | 100.0% |
| 売上総利益  | 126,000 | 35.0%  |
| 一般管理費  | 73,799  | 20.5%  |
| 人件費    | 37,399  | 10.4%  |
| その他販管費 | 36,400  | 10.1%  |
| 営業利益   | 52,201  | 14.5%  |

## 管理部門

管理部門は公共部門として行政との報告、連絡、相談を行う部門に加え、イベント等を行う集客部門・工場の見学などを行う体験部門、地域連携機能を管轄する。売上としては地域連携機能における共同加工施設の利用料等が該当する。人件費は合計4名（正社員2名、パート・アルバイト2名）分を必要とし、約1,940万円の赤字を想定している。今後、情報発信や管理部門での対応事項が発生した場合はさらに支出割合が大きくなる。

【表 21 管理部門収支】

| 項目     | 金額（千円）  | 構成比     |
|--------|---------|---------|
| 売上     | 10,000  | 100.0%  |
| 売上総利益  | 10,000  | —       |
| 一般管理費  | 29,432  | 294.3%  |
| 人件費    | 14,432  | 144.3%  |
| その他販管費 | 15,000  | 155.0%  |
| 営業利益   | -19,432 | -194.3% |

## 6 次産業拠点施設全体収支結果

6次産業拠点施設全体の短期収支の算出に当たっては、各部門の算出した結果を取りまとめ試算を行った。その結果、施設の売上総利益から支出合計を差し引いた場合、営業利益は約1億2,820万円となった。

【表 22 施設全体収支】

| 項目     | 金額（千円）  | 構成比    |
|--------|---------|--------|
| 売上     | 706,000 | 100.0% |
| 売上総利益  | 289,291 | 41.0%  |
| 一般管理費  | 161,067 | 22.8%  |
| 人件費    | 75,167  | 10.6%  |
| その他販管費 | 85,900  | 12.2%  |
| 営業利益   | 128,224 | 18.2%  |

### ③ 長期収支シミュレーション

長期シミュレーションとしては、加工施設が老朽化を迎える 20 年を節目として設定する。6 次産業化推進拠点施設が今後も堅調に推移した場合、20 年収支においても 4 億円前後の売上と 7,000 万円以上の営業利益が見込まれる。なお、開業 10 年前後で建物や施設の老朽化によるリニューアルの必要性が高くなるが、リニューアルを行うことで、以後 3 年程度の売上増加が見込まれる。

【表 23 長期収支シミュレーション】

| 項目         | 1 年目    | 2 年目    | 3 年目    | 4 年目    | 5 年目    | 6 年目    | 7 年目    | 8 年目    | 9 年目    | 10 年目   |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上         | 652,235 | 665,280 | 678,585 | 692,157 | 706,000 | 698,940 | 691,951 | 685,031 | 678,181 | 671,399 |
| 売上総利益      | 274,787 | 280,282 | 285,888 | 283,029 | 289,291 | 286,398 | 283,534 | 280,698 | 277,891 | 275,112 |
| 一般管理費      | 163,711 | 166,985 | 170,325 | 173,731 | 161,067 | 159,456 | 157,861 | 156,283 | 154,720 | 153,173 |
| 人件費        | 76,311  | 77,838  | 79,394  | 80,982  | 75,167  | 74,415  | 73,671  | 72,934  | 72,205  | 71,483  |
| 社員給与賞与     | 40,439  | 41,247  | 42,072  | 42,914  | 36,400  | 36,036  | 35,676  | 35,319  | 34,966  | 34,616  |
| パートアルバイト給与 | 28,698  | 29,272  | 29,858  | 30,455  | 31,983  | 31,663  | 31,347  | 31,033  | 30,723  | 30,416  |
| 福利厚生費      | 5,218   | 5,322   | 5,429   | 5,537   | 4,732   | 4,685   | 4,638   | 4,591   | 4,546   | 4,500   |
| 法定福利費      | 1,957   | 1,996   | 2,036   | 2,076   | 2,051   | 2,031   | 2,011   | 1,991   | 1,971   | 1,951   |
| 賃料         | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 水道光熱費      | 15,654  | 15,967  | 16,286  | 16,612  | 13,770  | 13,632  | 13,496  | 13,361  | 13,227  | 13,095  |
| 広告宣伝費      | 9,784   | 9,979   | 10,179  | 10,382  | 11,010  | 10,900  | 10,791  | 10,683  | 10,576  | 10,470  |
| 雑費         | 16,958  | 17,297  | 17,643  | 17,996  | 17,750  | 17,573  | 17,397  | 17,223  | 17,051  | 16,880  |
| 修繕費        | 3,913   | 3,992   | 4,072   | 4,153   | 3,500   | 3,465   | 3,430   | 3,396   | 3,362   | 3,328   |
| 減価償却費      | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   |
| 手数料        | 1,957   | 1,996   | 2,036   | 2,076   | 2,370   | 2,346   | 2,323   | 2,300   | 2,277   | 2,254   |
| 保険料        | 3,913   | 3,992   | 4,072   | 4,153   | 2,700   | 2,673   | 2,646   | 2,620   | 2,594   | 2,568   |
| 通信費        | 1,957   | 1,996   | 2,036   | 2,076   | 1,700   | 1,683   | 1,666   | 1,650   | 1,633   | 1,617   |
| その他経費      | 21,524  | 21,954  | 22,393  | 22,841  | 21,600  | 21,384  | 21,170  | 20,958  | 20,749  | 20,541  |
| 営業利益       | 111,076 | 113,297 | 115,563 | 109,298 | 128,224 | 126,942 | 125,672 | 124,416 | 123,171 | 121,940 |

| 項目         | 11 年目   | 12 年目   | 13 年目   | 14 年目   | 15 年目   | 16 年目   | 17 年目   | 18 年目   | 19 年目   | 20 年目   |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 売上         | 691,541 | 712,287 | 733,656 | 726,319 | 719,056 | 711,865 | 704,747 | 697,699 | 690,722 | 683,815 |
| 売上総利益      | 283,366 | 291,867 | 300,623 | 297,617 | 294,640 | 291,694 | 288,777 | 285,889 | 283,030 | 280,200 |
| 一般管理費      | 157,768 | 162,501 | 167,376 | 165,702 | 164,045 | 162,405 | 160,781 | 159,173 | 157,581 | 156,005 |
| 人件費        | 73,627  | 75,836  | 78,111  | 77,330  | 76,557  | 75,791  | 75,033  | 74,283  | 73,540  | 72,805  |
| 社員給与・賞与    | 35,655  | 36,724  | 37,826  | 37,448  | 37,073  | 36,702  | 36,335  | 35,972  | 35,612  | 35,256  |
| パートアルバイト給与 | 31,328  | 32,268  | 33,236  | 32,904  | 32,575  | 32,249  | 31,926  | 31,607  | 31,291  | 30,978  |
| 福利厚生費      | 4,635   | 4,774   | 4,917   | 4,868   | 4,820   | 4,771   | 4,724   | 4,676   | 4,630   | 4,583   |
| 法定福利費      | 2,009   | 2,070   | 2,132   | 2,111   | 2,089   | 2,069   | 2,048   | 2,027   | 2,007   | 1,987   |
| 賃料         | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |
| 水道光熱費      | 13,488  | 13,893  | 14,309  | 14,166  | 14,025  | 13,884  | 13,746  | 13,608  | 13,472  | 13,337  |
| 広告宣伝費      | 10,785  | 11,108  | 11,441  | 11,327  | 11,214  | 11,101  | 10,990  | 10,881  | 10,772  | 10,664  |
| 雑費         | 17,386  | 17,908  | 18,445  | 18,261  | 18,078  | 17,897  | 17,718  | 17,541  | 17,366  | 17,192  |
| 修繕費        | 3,428   | 3,531   | 3,637   | 3,601   | 3,565   | 3,529   | 3,494   | 3,459   | 3,424   | 3,390   |
| 貸借料        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 減価償却費      | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   | 5,000   |
| 手数料        | 2,321   | 2,391   | 2,463   | 2,438   | 2,414   | 2,390   | 2,366   | 2,342   | 2,319   | 2,296   |
| 保険料        | 2,645   | 2,724   | 2,806   | 2,778   | 2,750   | 2,722   | 2,695   | 2,668   | 2,642   | 2,615   |
| 通信費        | 1,665   | 1,715   | 1,767   | 1,749   | 1,731   | 1,714   | 1,697   | 1,680   | 1,663   | 1,647   |
| その他経費      | 21,158  | 21,792  | 22,446  | 22,222  | 21,999  | 21,779  | 21,562  | 21,346  | 21,133  | 20,921  |
|            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 営業利益       | 125,598 | 129,366 | 133,247 | 131,914 | 130,595 | 129,289 | 127,996 | 126,716 | 125,449 | 124,195 |

■20 年予測における想定

1. 5 年目までは施設の運営ノウハウ蓄積に伴い生産額が上昇すると想定し、伸び率は 2%上昇として試算。
2. 5 年目以降は徐々に売上は減少すると想定し、伸び率は 6 年目～10 年目を 1%減少として試算。
3. 10 年目以降に、大規模リニューアルを実施したと仮定し、伸び率を 11 年目～13 年目を 3%増加として試算。
4. 13 年目以降は、伸び率が-1%で推移すると仮定して試算。

### (3) 施設ランニングコスト

地域振興施設の運営に係る開業から向こう 20 年間のランニングコスト及びそれに伴う市の財政運営に与える影響額を試算する。

施設ランニングコストの結果としては、ふるさと納税の寄付額の増加による間接効果も含めた場合、歳入が歳出を毎年約 1.2 億円上回る結果になると算出される。

歳入としては、納付金は毎年約 1,000 万円になり、施設で製造した商品をふるさと納税の返礼品として出した場合の寄付金額の増加効果として約 2 億円を見込む。

20 年間の合計の歳入金額は約 50 億円を見込み、歳出金額は約 25 億円を見込む。

#### ・前提条件

1. 歳入については納付金と間接的に市への歳入となるふるさと納税の寄付額増加による歳入とする。
2. 納付金については、営業利益に対する一定割合（10%）を設定。
3. ふるさと納税の寄付額増加は、令和元年 6 月の制度改正に関連し、①経費総額 5 割以下、②返礼品割合 3 割以下の基準を設定。
4. 歳出については小規模修繕、大規模修繕の費用及び整備費の一部についての地方債発行に伴う費用とする。
5. 小規模修繕については、多くの類似事例にならい、100 万円以上の修繕は毎年 1 件発生ものとする。
6. 大規模修繕については 10 年目、20 年目にそれぞれ 1 億円規模、3 億円規模のリニューアルを実施するものとする。
7. 地方債については、概算事業費のうち、補助金・交付金および交付税措置額を省いた分について発行するものとする。
8. 償還方法について定時償還・元利均等方式を採用し、金利については日本銀行が発表する長期の貸出約定平均金利の推移（2025 年 1 月）から 1.258%を採用する。

【表 24 施設のランニングコスト(単位：千円)】

| 項目 | 1年目 | 2年目 | 3年目 | 4年目 | 5年目 | 6年目 | 7年目 | 8年目 | 9年目 | 10年目 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|

## ■歳入の部

|                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 歳入合計            | 235,694 | 240,408 | 245,216 | 249,263 | 255,922 | 253,363 | 250,830 | 248,321 | 245,838 | 243,380 |
| 納付金             | 11,108  | 11,330  | 11,556  | 10,930  | 12,822  | 12,694  | 12,567  | 12,442  | 12,317  | 12,194  |
| ふるさと納税<br>による効果 | 224,587 | 229,079 | 233,660 | 238,333 | 243,100 | 240,669 | 238,262 | 235,880 | 233,521 | 231,186 |

## ■歳出の部

|             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 歳出合計        | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 208,476 |
| 修繕費用        | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 101,000 |
| 小規模<br>修繕   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
| 大規模<br>修繕   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 100,000 |
| 地方債<br>償還費用 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 |
| 元本返済        | 71,120  | 72,015  | 72,921  | 73,838  | 74,767  | 75,707  | 76,660  | 77,624  | 78,601  | 79,589  |
| 利息返済        | 36,356  | 35,462  | 34,556  | 33,638  | 32,709  | 31,769  | 30,816  | 29,852  | 28,875  | 27,887  |

## ■歳入と歳出の比較

|             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |        |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| 歳入-歳出       | 127,218 | 131,932 | 136,740 | 140,787 | 147,446 | 144,887 | 142,353 | 139,845 | 137,362 | 34,904 |
| 歳入/歳出<br>比率 | 217.3%  | 221.6%  | 226.1%  | 229.8%  | 235.9%  | 233.6%  | 231.2%  | 228.9%  | 226.6%  | 116.7% |

| 項目 | 11年目 | 12年目 | 13年目 | 14年目 | 15年目 | 16年目 | 17年目 | 18年目 | 19年目 | 20年目 |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|

## ■歳入の部

|        |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 歳入合計   | 250,681 | 258,201 | 265,948 | 263,288 | 260,655 | 258,049 | 255,468 | 252,913 | 250,384 | 247,880 |
| 納付金    | 12,560  | 12,937  | 13,325  | 13,191  | 13,060  | 12,929  | 12,800  | 12,672  | 12,545  | 12,419  |
| ふるさと納税 | 238,121 | 245,265 | 252,623 | 250,097 | 247,596 | 245,120 | 242,668 | 240,242 | 237,839 | 235,461 |

## ■歳出の部

|             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 歳出合計        | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 108,476 | 408,476 |
| 修繕費用        | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 301,000 |
| 小規模<br>修繕   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   | 1,000   |
| 大規模<br>修繕   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 300,000 |
| 地方債<br>償還費用 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 | 107,476 |
| 元本返済        | 80,591  | 81,605  | 82,631  | 83,671  | 84,723  | 85,789  | 86,868  | 87,961  | 89,068  | 90,188  |
| 利息返済        | 26,885  | 25,872  | 24,845  | 23,806  | 22,753  | 21,687  | 20,608  | 19,515  | 18,409  | 17,288  |

## ■歳入と歳出の比較

|             |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| 歳入-歳出       | 142,205 | 149,725 | 157,471 | 154,812 | 152,179 | 149,572 | 146,992 | 144,437 | 141,908 | -160,596 |
| 歳入/歳出<br>比率 | 231.1%  | 238.0%  | 245.2%  | 242.7%  | 240.3%  | 237.9%  | 235.5%  | 233.2%  | 230.8%  | 60.7%    |

#### (4) 経済波及効果

本計画における経済波及効果の試算としては、地域内への経済波及効果の視点として、産業連関表を用い地域内各産業に対して派生する生産額を直接効果、第一次間接波及効果及び第二次間接波及効果まで算出する。

##### ① 地域内への経済波及効果

一般的に、ある産業に需要（消費や投資等）が発生したとき、その産業の生産を誘発するとともに、その産業と取引のある他産業にも原材料需要が発生し、さらに他産業にも発生するなど、地域産業全体に次々に波及していくことになる。こうした特定産業の需要増加による地域内全産業への波及効果は、産業連関表を用いて測定することができる。

本計画においては、以下の3段階の経済波及効果及び雇用者誘発数を試算する。

##### 【直接効果】

消費額や投資額は、何らかの産業部門に対して支出される。その各産業部門には、支出額に相当する生産額が誘発される。このうち、県内各産業部門で誘発された生産額を直接効果という。

##### 【第一次間接波及効果】

直接効果によって生じる原材料等の中間需要（投入）によって起こる波及効果を指す。直接効果による中間需要を満たすために生産が行われるが、その生産を支えるための生産も新たに生じる。このように生産は、新たな需要となって他の産業部門の生産を誘発することになるが、この繰り返しによって生み出される生産額を合計したものが第一次間接波及効果となる。

##### 【第二次間接波及効果】

直接効果と第一次間接波及効果により誘発された生産活動を通じて発生した雇用者所得のうち、一部は貯蓄となり、一部は消費として支出される。この消費需要を満たすために必要となる新たな生産を誘発する効果を第二次間接波及効果という。

##### 【雇用誘発数】

上記経済波及効果により発生する雇用者数を指す。直接効果、第一次間接波及効果及び第二次間接波及効果の産出に必要な雇用の総量を雇用誘発数という。

なお、本計画では、茨城県産業連関表の最新版である平成27年表を用いる。

本市道の駅の運営時点における経済波及効果を試算した結果、直接効果が約 4.7 億円、第一次間接効果が約 1.7 億円、第二次間接効果が約 0.7 億円となり、合計約 6.7 億円の経済波及効果があると試算される。また、雇用者誘発数は 48 人となる。

【表 25 経済波及効果（単位：百万円、人）】

|                  | a. 直接効果 | b. 第 1 次<br>間接効果 | c. 第 2 次<br>間接効果 | 効果合計（a + b + c） |          |         | 雇用者誘発数 |
|------------------|---------|------------------|------------------|-----------------|----------|---------|--------|
|                  |         |                  |                  |                 | うち粗付加価値額 | うち雇用者所得 |        |
| 01 農林漁業          | 0       | 12               | 0                | 12              | 6        | 1       | 1      |
| 06 鉱業            | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 11 飲食料品          | 212     | 13               | 2                | 227             | 81       | 24      | 7      |
| 15 繊維製品          | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 16 パルプ・紙・木製品     | 0       | 2                | 0                | 2               | 1        | 0       | 0      |
| 20 化学製品          | 0       | 2                | 0                | 2               | 1        | 0       | 0      |
| 21 石油・石炭製品       | 0       | 2                | 1                | 3               | 1        | 0       | 0      |
| 22 プラスチック・ゴム製品   | 0       | 1                | 0                | 1               | 0        | 0       | 0      |
| 25 窯業・土石製品       | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 26 鉄鋼            | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 27 非鉄金属          | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 28 金属製品          | 0       | 1                | 0                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 29 はん用機械         | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 30 生産用機械         | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 31 業務用機械         | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 32 電子部品          | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 33 電気機械          | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 34 情報通信機器        | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 35 輸送機械          | 0       | 0                | 0                | 0               | 0        | 0       | 0      |
| 39 その他の製造工業製品    | 0       | 1                | 0                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 41 建設            | 0       | 1                | 0                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 46 電力・ガス・熱供給     | 0       | 8                | 2                | 10              | 4        | 0       | 0      |
| 47 水道            | 0       | 1                | 1                | 2               | 1        | 0       | 0      |
| 48 廃棄物処理         | 0       | 1                | 0                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 51 商業            | 151     | 15               | 9                | 175             | 122      | 72      | 21     |
| 53 金融・保険         | 0       | 4                | 4                | 8               | 5        | 2       | 0      |
| 55 不動産           | 0       | 6                | 14               | 20              | 17       | 1       | 0      |
| 57 運輸・郵便         | 15      | 14               | 3                | 32              | 17       | 9       | 2      |
| 59 情報通信          | 0       | 4                | 2                | 6               | 3        | 1       | 0      |
| 61 公務            | 0       | 1                | 0                | 1               | 1        | 1       | 0      |
| 63 教育・研究         | 0       | 0                | 1                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 64 医療・福祉         | 0       | 0                | 3                | 3               | 2        | 1       | 0      |
| 65 他に分類されない会員制団体 | 0       | 0                | 0                | 1               | 1        | 0       | 0      |
| 66 対事業所サービス      | 0       | 18               | 2                | 20              | 13       | 8       | 2      |
| 67 対個人サービス       | 10      | 0                | 5                | 16              | 9        | 4       | 2      |
| 68 事務用品          | 0       | 1                | 0                | 1               | 0        | 0       | 0      |
| 69 分類不明          | 0       | 2                | 0                | 2               | 1        | 0       | 0      |
| 合計               | 388     | 111              | 51               | 551             | 289      | 128     | 36     |

## (5) 事業採算性の検討

6 次産業化推進拠点施設における事業採算性について、検討を行う。

前段の(1)～(4)で整理を行った内容から、20 年間での施設の採算性をまとめる。

6 次産業化推進拠点施設の運営に伴う施設ランニングコストに関しては、(3)施設のランニングコストで整理を行ったとおりであり、20 年間の歳入から歳出を除いた効果としては、約 33 億円が見込まれる。

【表 26 20 年間の施設ランニングコスト(単位：千円)】

| No | 項目            | 金額        | 構成比                                            |
|----|---------------|-----------|------------------------------------------------|
| A  | 歳入            | 5,031,704 | ふるさと納税の寄附額増加による効果を見込む。<br>(令和 6 年度時点の制度内容にて算出) |
| B  | 歳出            | 1,652,555 | 「新しい地方経済・生活環境創生交付金」<br>(第 2 世代交付金) の活用を想定する。   |
| C  | 歳入－歳出 (A)－(B) | 3,379,150 |                                                |

なお、20 年間の歳入金額には、ふるさと納税の寄附額増額効果として単年で約 2 億円、20 年間で約 50 億円を見込む。また、歳出においては、整備費用の償還を 20 年間で行うが、整備時には、内閣府「新しい地方経済・生活環境創生交付金」(第 2 世代交付金)の活用を想定している。これらの各種制度および補助金等の活用を前提とした整理であり、制度改定等のリスクは考慮する必要がある。

また、6 次産業化推進拠点施設による経済波及効果を試算した結果、直接効果が約 3.8 億円、一次波及効果が約 1.1 億円、二次波及効果が約 5,100 万円となり、合計約 5.5 億円の経済波及効果が毎年見込まれると試算される。なお、経済波及効果が直接効果の何倍あるかを示す波及倍率は 1.42 倍であった。

【表 27 6 次産業化推進拠点施設の運営による経済波及効果 (単位：千円)】

| 直接効果    | 一次波及効果  | 二次波及効果 | 経済波及効果  | 波及倍率   |
|---------|---------|--------|---------|--------|
| 388,130 | 111,499 | 51,369 | 550,998 | 1.42 倍 |

6 次産業化推進拠点施設に関する投資対効果は、施設ランニングコストにて算出を行ったとおり、歳入が歳出を約 30 億円上回る結果となり、事業の採算性は高いと試算された。

本施設の整備によって得られた収益を、市内の別事業等を通して本市全体へ還元することができると想定される。

一方、今回の試算ではアグリサイエンスバレー常総による集客効果を見込んでいること、ふるさと納税に関しては令和 6 年度段階の制度を活用していること、内閣府「新しい地方経済・生活環境創生交付金」(第 2 世代交付金)の活用することなどの各種条件を達成することが必要ではあるが、事業としての採算性は高いと結論付けられる。

## Ⅶ 今後の進め方

### (1) 想定される課題と対処方針

今後の事業展開にあたり、継続して検討する課題とその対応方針について以下に示す。

【表 28 継続検討課題と今後の対処方針】

| No. | 継続検討課題                                                                            | 今後の対処方針                                                                                                                    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 本市とパートナー企業（民間企業）との位置づけや役割を明確化し、協定や契約行為、双方が実行する事業の在り方について法的整理を含めた検討・整理を行うことが必要である。 | パートナー企業（民間企業）との連携において、6次産業化推進拠点施設の実現に向けた役割分担を設定し、協定に定めるとともに、協定に基づく個別契約の締結の仕方や事業展開に係る留意事項について関係法令（地方自治法、農地法等）に基づき整理する。      |
| 2   | アグリサイエンスバレー事業や本事業スキームによる事業展開に対する行政内部の理解度を高めることが必要である。                             | 庁内での説明会を実施し、左記事業に係る事業周知、理解度の向上を図る。また、事業展開に係る関係課については、個別ヒアリングを実施し、事業の理解の深化や協力調査を行う。                                         |
| 3   | 6次産業化推進拠点施設の運営方法について、事業採算性を踏まえた検討・決定が必要である。                                       | 指定管理、DBO、PFI等の運営手法について検討し、官民共同出資会社の関与方法の具体化を行う。                                                                            |
| 4   | 官民共同出資会社の組織形態や組織運営に係るビジネスモデル、収支モデル（資金調達方法含む）を検討することが必要である。                        | 組織の役員構成や人員体制等の組織形態について検討するとともに、個別事業の具体化（事業内容、運営方式等）について検討し、その状況を含めた官民共同出資会社の収支モデルを作成・精緻化する。事業期間中においては多様な資金調達方法の導入可能性調査を行う。 |
| 5   | アグリサイエンスバレー事業の対象エリアを活用した事業者誘致や施設整備を行っていくことが必要である。                                 | パートナー企業（民間企業）や地権者との調整を行い、対象エリアにおける事業開発方針の検討、事業計画の策定を行う。                                                                    |
| 6   | 本事業スキームによる事業展開に対する地域住民の理解を得ることが必要である。                                             | 市HPや広報誌、地域懇談会の開催により、左記事業に係る周知、事業効果や必要性について説明する。                                                                            |

## (2) 今後の取組方針・ロードマップ

6次産業化推進拠点施設の整備に向けては、基本計画策定から5年間を想定する。本計画における想定では、6次産業化推進拠点施設の運営を担う官民共同出資会社の組成が必要とされる。運営組織の組成に向けては3年間かかると想定され、組織組成後に従業員の確保・育成を行った上で開業を迎える。

また、民間用地整備の際は、用地取得に向け地権者等を含め協議が求められる。

|                                        | 2025年度<br>(令和7年度)                                                                                                                                                                            | 2026年度<br>(令和8年度)                                                                                                                                                                   | 2027年度<br>(令和9年度)                                                                                    | 2028年度<br>(令和10年度)                                                                                                     | 2029年度<br>(令和11年度)  |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 6次産業化推進<br>拠点施設運営組織<br>組成事業<br>(ソフト事業) | <b>運営組織組成準備</b><br>(基本的内容整理)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○運営組織組成準備</li> <li>・事業スキームの整理</li> <li>・収益構造の整理</li> <li>・関係者との連携整理</li> <li>・事業パートナー選定</li> </ul> <div>交付金活用想定</div> | <b>運営組織組成</b><br>(アクションプラン策定)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○運営組織組成</li> <li>・事業計画の具体化</li> <li>・人員体制の整備</li> <li>・組織規定の整備</li> <li>・出資割合等の協議</li> <li>・設計協議</li> </ul> | <b>運営組織組成</b><br>(新組織設立)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○運営組織組成</li> <li>・法人登記</li> </ul> | <b>開業準備</b><br>(運営体制構築)<br><ul style="list-style-type: none"> <li>○開業準備</li> <li>・運営体制準備</li> <li>・人材確保及び育成</li> </ul> | <b>運営開始</b><br>(自走) |
| 6次産業化推進<br>拠点施設整備事業<br>(ハード事業)         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・候補地選定</li> <li>・用地取得方法の決定</li> </ul>                                                                                                                 | <div>交付金活用想定</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>・用地交渉</li> <li>・不動産鑑定(効果促進)</li> <li>・用地取得</li> <li>・基本設計／実施設計発注</li> </ul>                                               | <b>基本設計・実施設計</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・実施設計</li> </ul>                          | <b>造成・建築</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・造成</li> <li>・建築工事</li> </ul>                                   | <b>供用開始</b>         |

【図 33 6次産業化推進拠点施設のロードマップ】

6次産業化推進拠点施設の導入に向けて、今後は想定される課題を踏まえながら、持続可能で実効性のある取り組みを進める必要がある。まず、施設整備の実現可能性を確保するため、収益性のあるビジネスモデルの構築を進める。加工品販売や集客を伴う物販、ふるさと納税の活用を軸としつつ、官民連携による資金調達や多機能化による収益源の多様化を図る。また、事業収支シミュレーションの精度を高め、他地域の成功事例を参考にしながら、具体的な収益モデルを検討していく。

運営体制については、地域事業者（農商工業者等）やノウハウのある民間事業者の参画を促し、持続可能な仕組みを構築することが重要である。運営主体としては、本計画での検討を踏まえ、官民共同出資会社（第3セクター）を中心に、民間事業者指定管理など複数の選択肢を継続して比較検討し、最適な形態を決定する。また、農家や加工業者向けの説明会や意見交換会を開催し、地元関係者の理解と協力を得ながら運営体制を整備する。

地域農業の成長と販路拡大のためには、農産品のブランド力を高めるとともに、新たな販売チャネルを開拓することが求められる。地理的表示（GI）や地域独自の認証制度を導入し、付加価値の向上を図るとともに、EC サイトや都市部のアンテナショップなどを活用し、販路の拡大を推進する。さらに、ふるさと納税返礼品の開発・強化を図り、地域産品の知名度向上と売上増加につなげる。また、都市圏の百貨店やレストランとのマッチング支援を進め、販路の拡充を目指す。

官民連携による事業推進の観点では、民間企業のノウハウを活用した運営・販売促進の強化が不可欠である。地域商社や流通業者と提携し、販路拡大を進めるとともに、投資回収を見込んだスキームとしてリース方式やサブリース方式の導入を検討する。（仮称）官民共同協議会を設立し、定期的な意見交換を行いながら、役割分担を明確化し、効率的な運営を実現する。また、企業説明会を開催し、投資誘致を促進することで、資金調達と事業の安定化を図る。

ふるさと納税を活用した地域経済循環を促進し、市民全体への還元を実現することも重要な取り組みの一つである。ふるさと納税の使い道を明確にし、広報を強化することで、市民の理解を深めるとともに、地域サービスの充実を図る。また、住民参加型の農業体験イベントや食育活動を実施し、地域との一体感を醸成する。さらに、高齢者や障がい者の雇用機会を創出し、地域社会の活性化にも寄与する。

これらの取組を進めるにあたり、短期・中期・長期のスケジュールを策定し、計画的に事業を推進する。短期的には、本計画策定となり、事業採算性や運営手法の検討、官民連携の枠組みづくりを進める。中期的には、施設整備や運営主体の決定、農産品ブランド化や販路拡大の具体化、市民・関係者への情報提供と意見集約を行う。長期的には、事業の本格稼働と運営の安定化を目指し、効果検証とPDCA サイクルを回しながら、さらなる発展に向けた事業展開を検討する。

これらの施策方針を一体的に推進することで、6次産業化推進拠点施設が地域農業の振興、財政効果の循環、雇用創出、市民サービスの拡充につながり持続可能な拠点となることを目指すものとする。

## 参考資料

### ・策定の経緯

基本計画策定にあたっては、「6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務 庁内検討委員会」を設置し、基本計画における検討項目について、庁内関係課との意見交換を行いました。

「6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務 庁内検討委員会」では、東京農業大学 国際食料情報学部 食料環境経済学科教授をオブザーバーとして加え、基本計画における検討項目について、様々な知見からご意見等を頂戴しました。

| 事項                                    | 期日             | 内容                                                                                                              |
|---------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6次産業化推進拠点施設<br>基本計画策定業務<br>第1回庁内検討委員会 | 2024年<br>7月25日 | (1) 常総市における6次産業化を巡る概況<br>(2) 基本計画策定業務に関する情報共有<br>(3) 6次産業化拠点施設の系譜<br>(4) 6次産業化拠点施設 事例紹介<br>(5) 常総市内外における活用可能な資源 |
| 6次産業化推進拠点施設<br>基本計画策定業務<br>第2回庁内検討委員会 | 2024年<br>9月27日 | (1) 6次産業化拠点施設 視察内容共有<br>(2) 市場動向の調査・分析<br>(3) 設置目的とコンセプトの明確化<br>(4) サウンディング先企業選定                                |
| 6次産業化推進拠点施設<br>基本計画策定業務<br>第3回庁内検討委員会 | 2025年<br>3月4日  | (1) 導入機能の検討<br>(2) 施設規模・ゾーニング案<br>(3) 候補地検討・概算事業費<br>(4) 整備・運営主体<br>(5) 事業収支（損益計算）                              |
| 6次産業化推進拠点施設<br>基本計画策定業務<br>第4回庁内検討委員会 | 2025年<br>3月18日 | (1) 整備・運営手法の検討<br>(2) 事業収支計画の検討<br>(3) 今後の進め方                                                                   |

・常総市 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務 庁内検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 この要綱は、消費者ニーズのある農産物の加工並びに加工品等の開発を行う施設の導入可能性調査及び整備方針の整理として、6次産業化推進拠点施設基本計画（以下、「基本計画」という。）の策定に必要な事項を調査検討するため、6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務庁内検討委員会（以下、「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 基本計画策定に係る調査検討に関すること
- (2) その他、基本計画策定に関して必要と認める事項

(組織)

第3条 委員会は、委員長、副委員長及び委員をもって組織する。

- 2 委員長、副委員長及び委員は別表1に掲げる者をもって充てる。
- 3 委員の任期は、基本計画の策定業務が終了するまでとする。

(委員長の職務)

第4条 委員長は、会務を総理し、委員会を代表する。

- 2 委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときは、副委員長がその職務を代行する。

(委員会の開催)

第5条 委員会は、委員長が招集し開催する。

- 2 委員長は、必要があると認めるときは、専門的な知識を有する者や事業に関連する有識者を、アドバイザーとして委員会に招集し、意見等を求めることができる。

(庶務)

第6条 委員会の庶務は、農業政策課アグリサイエンスバレー推進室において処理する。

(その他)

第7条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は委員長が別に定める。

- 1 この要綱は、決裁の日から施行する。
- 2 この要綱は、基本計画の策定をもってその効力を失う。

別表（第3条関係）

| 委員会役職名 | 所属                               | 備 考 |
|--------|----------------------------------|-----|
| 委員長    | 産業振興部長                           |     |
| 副委員長   | 産業振興部<br>農業政策課長                  |     |
| 委員     | 市長公室常創戦略課長                       |     |
|        | 市長公室資産活用課長                       |     |
|        | 総務部財政課長                          |     |
|        | 産業振興部商工観光課長                      |     |
|        | 都市建設部都市計画課長                      |     |
| アドバイザー | 東京農業大学 教授<br>(国際食料情報学部 食料環境経済学科) |     |

・引用画像リスト

引用画像リスト 1

| ページ | 画像                                                                                  | 引用元                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P1  |    | 本市 HP<br>( <a href="https://www.city.joso.lg.jp/kurashi_gyousei/shisei/seisaku/kenodo_josoic_around_business/page003105.html">https://www.city.joso.lg.jp/kurashi_gyousei/shisei/seisaku/kenodo_josoic_around_business/page003105.html</a> ) |
| P9  |    | 本市 HP<br>( <a href="https://www.city.joso.lg.jp/kurashi_gyousei/shisei/seisaku/kenodo_josoic_around_business/page003105.html">https://www.city.joso.lg.jp/kurashi_gyousei/shisei/seisaku/kenodo_josoic_around_business/page003105.html</a> ) |
| P9  |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                                                                                                                                          |
| P9  |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                                                                                                                                          |
| P17 |  | 株式会社 ましこカンパニー講演資料                                                                                                                                                                                                                            |
| P17 |  | 株式会社 ましこカンパニー講演資料                                                                                                                                                                                                                            |
| P18 |  | <a href="https://ogino-pan.com/shop/">https://ogino-pan.com/shop/</a>                                                                                                                                                                        |
| P18 |  | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                                                                                                                                          |
| P19 |  | 境町 視察時配布資料                                                                                                                                                                                                                                   |
| P19 |  | 境町 視察時配布資料                                                                                                                                                                                                                                   |

引用画像リスト2

| ページ | 画像                                                                                  | 引用元                                                                                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P20 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P20 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P21 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P21 |   | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P26 |  | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P26 |  | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |
| P27 |  | <a href="https://www.namegata-fv.jp/event/factory-festival2410/">https://www.namegata-fv.jp/event/factory-festival2410/</a> |
| P27 |  | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和6年度 6次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                                            |

引用画像リスト 3

| ページ | 画像                                                                                  | 引用元                                                                                                       |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P27 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P28 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P28 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P29 |    | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P29 |   | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P32 |  | 株式会社 船井総合研究所 提供資料<br>(令和 6 年度 6 次産業化推進拠点施設基本計画策定業務)                                                       |
| P32 |  | <a href="https://ogino-pan.com/shop/">https://ogino-pan.com/shop/</a>                                     |
| P32 |  | <a href="https://www.namegata-fv.jp/">https://www.namegata-fv.jp/</a>                                     |
| P36 |  | <a href="https://rurubu.jp/andmore/article/19732">https://rurubu.jp/andmore/article/19732</a>             |
| P36 |  | <a href="https://niigata-kankou.or.jp/experience/14248">https://niigata-kankou.or.jp/experience/14248</a> |

引用画像リスト 4

| ページ | 画像                                                                                  | 引用元                                                                                                                                     |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P36 |    | <a href="https://job-list.net/jobs/3686614">https://job-list.net/jobs/3686614</a>                                                       |
| P36 |    | <a href="https://biz.chunichi.co.jp/news/article/10/67696/">https://biz.chunichi.co.jp/news/article/10/67696/</a>                       |
| P36 |    | <a href="https://kk-gion.co.jp/business/">https://kk-gion.co.jp/business/</a>                                                           |
| P36 |   | <a href="https://www.okamura.co.jp/casestudy/store/240114/">https://www.okamura.co.jp/casestudy/store/240114/</a>                       |
| P36 |  | <a href="https://nouiba.jp/management/industrialization/2023/05/3209/">https://nouiba.jp/management/industrialization/2023/05/3209/</a> |
| P36 |  | <a href="https://www.iyobank.co.jp/sp/iyomemo/entry/20241112.html">https://www.iyobank.co.jp/sp/iyomemo/entry/20241112.html</a>         |

6 次産業化推進拠点施設 基本計画

(令和 7 年 3 月発行)

発行 常総市

編集 産業振興部 農業政策課

〒 303-8501 常総市水海道諏訪町 3222 番地 3

TEL 0297-23-2111 (代表)