

第2次農業公社事業運営三力年計画

(平成23年度～平成25年度)

平成23年3月

社団法人 秋田県農業公社

目 次

I 策定の趣旨	1
II 前期計画の検証・評価	1
III 現状を踏まえた収支見直し	5
(1) 公社全体の収支見直し	
(2) 各部門別の収支見直し	
IV 新たな業務改善目標の設定	7
(1) 重点事項・共通事項	7
① 畜産公共事業の実施見直し	
② 新規事業への取り組み	
③ 業務改善による削減	
④ 管理経費の削減	
⑤ 人件費の削減	
⑥ 未収金の回収	
⑦ 公益法人制度改革への対応	
(2) 各部門別改善事項	9
農業振興部	
種苗センター	
畜産振興部	
畜産経営部	
V 業務改善による新たな収支見直し・目標	11

第2次農業公社事業運営三カ年計画

I 策定の趣旨

農業公社は、平成12年4月の統合以来10年を経過し、農家に対し生産基盤の整備から経営改善まで一体的な指導・支援を行ってきたことから、県をはじめ、県内の関係機関・団体、農家から一定の評価を得ているところである。

とりわけ、主要農作物原種や園芸品種・比内地鶏素雛等の種苗生産、農産物認証制度、畜産経営指導や家畜防疫事業、畜産公共事業・農地保有合理化事業の事業主体として、行政機能の補完的な役割を果たす機関として位置づけられ、その認知度も高まっている。

しかし、公社の運営は、行財政改革による補助・受託事業の見直し・減少や最近の景気低迷等による事業収益の悪化と利子収入の減少により、依然として厳しい状況にある。特に、畜産公共事業や農地売買事業の落ち込み等により、平成20年度と21年度は2カ年続けて赤字決算となった。

これまで公社では、平成20年度にスタートした「農業公社事業運営三カ年計画」（以下、「前期計画」）を基本として、徹底した管理経費の節減や事務執行体制の合理化を図るなど業務の改善に努め、一定の成果を挙げてきたものの、依然として厳しい経営を強いられている。

このため、平成22年度に県主導により「公社の運営に関する検討会（以下、「公社運営検討会」）」を立ち上げ、前期計画の検証と評価を行った上で、新たな計画である「第2次農業公社事業運営三カ年計画（案）」を策定した。この新計画を実施することにより、単年度赤字及び累積赤字を解消して、経営改善を図るものとする。

II 前期計画の検証・評価

前期計画で掲げた平成22年度目標は、県の第3次第三セクター整理合理化指針に基づく取組・指示により、「累積赤字の半減」と「農業会議との連携強化」が主要なテーマとなっている。この目標を達成するため、業務改善目標として次の5項目を掲げて事業を推進してきたもので、その実績と評価は以下のとおりである。

(1) 新規事業による増加目標 21,000千円について

① 増加実績 108,187千円（H19～H22見込）

② 達成した理由と評価

受託事業については、面的集積事業関係の業務や農地流動化相談員設置事業など計8事業について新規に受託実施した。

補助事業については、国の直接採択事業に積極的に応募し、ソフトセルローズ利活用技術確立事業と農業者育成研修モデル開発事業が採択され、新規に実施したことから、目標を大きく上回る実績となった。

これらの事業は、公社のPRと運営面で大きな役割を果たしてきたことから、この種の事業には今後も積極的に取り組む必要がある。

(2) 業務改善による削減目標 3,000千円について

① 削減実績 △62,795千円 (H19～H21)

② 達成出来なかった理由と評価

庁舎内目標（電気等使用量、コピー、電話・郵便等通信量）については、事業量の増加や、職場における経費削減の意識が浸透しきれなかったこと等から、コピー料金・消耗品費についてやや掛かり増しとなり、全体で1,719千円の増加となった。

生産現場目標については、飼料・資材価格の高騰により、大幅増加となった。

この目標については、事業量や経済情勢に左右されやすいことから、計画に無理があった面もあり削減目標とは逆に増加した項目であるが、計画段階では予測のつかない要素であるため、ある程度やむを得ない結果であるといえる。引き続き、職員のコスト削減意識の醸成について徹底を図る必要がある。

(3) 未収金の回収目標 36,000千円について

① 回収実績 46,122千円 (H19～H21)

② 達成した理由と評価

家畜導入事業に係る未収金はH19～H21で18,684千円の減額となったが、うち貸倒償却したものが9,103千円で、実回収額は9,581千円であった(H22は2件6,027千円を貸倒償却の予定)。

農地保有合理化事業分の長期未収金の回収額はH19～H21で36,541千円であったが、この間新たに長期化（1年以上経過）したものが39,794千円ほど発生し、総額では3,252千円の増加となった。

この目標達成については、回収を担当する職員を配置するなど積極的に対応したことが奏功しており、今後も継続して回収にあたる必要がある。

(4) 管理経費の削減目標 27,000千円について

① 削減実績 232千円 (H19～H21)

② 達成出来なかった理由と評価

H19年度から支社制度を廃止するなど組織機構の見直しを行ったが、本社事務所の公共的施設等への移転が実現しなかったことから、事務所経費（賃借料）の削減には至らなかった。

出張旅費については、年度毎の業務量の増減により単純比較はできないものの、実績経費制を導入したことにより、旅費単価の削減につながっている。

この項目の目標未達については、公的施設への事務所移転が出来なかったことが最大の要因であり、今後とも県の支援により移転を実現させる必要がある。

(5) 人件費の削減目標 20,000千円について

- ① 削減実績 103,580千円 (H10～H22見込)
- ② 達成した理由と評価

この間、プロパー職員9名の退職による減、派遣職員3名の減（県1、全農2）となり、補充を臨時・非常勤職員で行ったことから、目標を大きく上回る削減実績となった。

この目標達成については、退職者補充を行わなかったことによるものであり、当然の結果ではあるが、一方で臨時・非常勤職員に頼らざるを得ない職員構成になっていることや、プロパー職員の年齢構成を考えた運営見通しを樹立する必要がある。

(6) 事業収支計画（全体）に対する実績・評価

表1【前期計画・実績（修正後）】 上段：（計画）

下段：実績・見込

（単位：百万円）

区 分	平成 18 年度 実 績	平成 19 年度 実 績	平成 20 年度 実 績	平成 21 年度 実 績	平成 22 年度 見 込
収益の部	3,372	(3,282) 3,151	(3,546) 3,115	(3,565) 3,231	(3,572) 3,234
受託事業収入	189	(170) 168	(163) 153	(170) 144	(177) 135
補助金収入	783	(724) 620	(828) 611	(818) 641	(808) 504
自主事業収入	2,116	(1,874) 2,117	(2,070) 2,023	(2,085) 1,566	(2,095) 1,324
運用益収入	12	(39) 39	(9) 16	(9) 23	(9) 22
その他	272	(475) 207	(476) 312	(483) 857	(483) 1,249
費用の部	3,354	(3,276) 3,145	(3,541) 3,118	(3,560) 3,239	(3,567) 3,227
人件費	303	(315) 306	(301) 291	(287) 269	(276) 254
その他	3,051	(2,961) 2,839	(3,240) 2,827	(3,273) 2,970	(3,291) 2,973
当期損益	18	(6) 6	(5) ▲ 3	(5) ▲ 8	(5) 7
累積赤字額	42	(36) 36	(31) 39	(26) 47	(21) 40

○ 累積赤字の半減(H18:42百万円, H22目標:21百万円)

- ① 累積赤字実績 40百万円 (H22見込)
- ② 達成出来なかった理由

(収益面)

- ・収益の2分の1～3分の2を占める自主事業収入が、景気低迷の影響を受けて農地売買実績や農地価格の下落により、手数料収入等が20%余り（417百万円）減少したことが大きな要因となっている。
- ・また、畜産公共事業が、この期間に2億円余り減少したことも要因となっている。

(費用面)

- ・人件費を中心として、退職者の不補充等により大幅な削減を図ったものの、生産現場における飼料・資材価格の高騰等により、収益の減少幅をカバーするまでに至らなかった。

③ 評価

- ・費用の大きな割合を占める人件費については、計画額を大幅に上回る削減額を達成している。
- ・しかしながら、収益面では当初は想定し得なかった事態により、自主事業収入・受託事業収入や補助金収入が、費用削減額以上に大きく減少している。
- ・このため、当初計画である「累積赤字の半減」を達成することは出来ない見込となっている。なお、この事態は公社の経営努力では如何ともしがたい面もあり、今後は県の指導・助言を得て対処する必要がある。
- ・なお、自主事業収入においては今後も積極的に取り組み、増収を図る必要がある。

(費目別の説明)

- ・受託事業収入……新規事業について積極的に受託実施したものの、主要農作物原種生産業務における水稻原種の民間委託や、県有供卵牛等管理業務における飼養頭数の縮減に伴い受託費が減額となった（H19～水稻原種の民間委託により約15百万の減、県有供卵牛飼養頭数の縮減により毎年3～6百万の減額となっている。）。
- ・補助金収入……国の直接採択事業等について新規に実施したものの、各種業務費の削減や、畜産公共事業が実施予定地の問題等から計画通りの実施ができなかったこと等により補助金が減額となった。

（実績が増加した事業：ソフトセルロース事業、農業者育成研修モデル事業は、H20～22で計117百万の増）

（実績が減額した事業：畜産公共事業は、H20～22で計201百万の減）

- ・自主事業収入……農地保有合理化事業における農地売買実績の減や農地価格の下落により減額となった。
- ・運用益収入……仕組債については年1.25%で計画したが、これを上回る運用実績となった（平均運用利率 H20：2.4%、H21：3.5%）。
- ・人件費……退職者の不補充、勸奨退職制度の導入、管理職手当の一律削減、報酬・給与の臨時的抑制措置などの実施により、計画を上回る削減額となった。

Ⅲ 現状を踏まえた収支見直し

現状（平成22年11月時点）のままで推移した場合、今後3年間（平成23年度～25年度）の収支見直しは、各部の各事業毎に集計したところ、次のとおり試算された。なお、次ページに図表（表2、図1、2）を掲載している。

（1）公社全体の収支見直し

平成22年度は2,000千円余りの赤字、23年度は畜産公共事業の単年度要素による事業増により15,000千円程度の黒字が予想されるものの、24年度25,000千円程度、25年度は45,000千円程度と大幅な赤字が見込まれた。

この要因として、24年度以降は畜産公共事業が大きく減少すると想定されたことから、附帯する事務管理費が減額となること、及び、農業振興部が所掌している国の直接補助事業である2事業が相次いで終了すること等によるものである。

（2）各部門別の収支見直し

【農業振興部】

① 平成24年度までは3,000千円前後の赤字で推移するものの、現在実施している農業高校での農業者育成研修モデル開発事業が22年度、ソフトセルローズ利活用技術確立事業が24年度で終了するため、25年度には11,000千円まで赤字幅が拡大する。

【畜産振興部】

① 平成23年度までは、畜産公共事業が450,000千円～1000,000千円程度の事業が予定されていたことから、一時的に黒字を計上するものと試算している。

② しかし、24年度以降は事業量が大きく落ち込むと見込まれていたことから、24年度は21,000千円、25年度は32,000千円程度の赤字が見込まれた。

【種苗センター・畜産経営部】

① 種苗センターと畜産経営部は、県や各農業団体・市町村からの賦課金収入があることや、前者においては、すいかや枝豆などの県オリジナル品種の作付面積拡大が予想されることから比較的安定した収支の黒字が見込まれている。

② ただし、額は少ないものの23年度以降は赤字になることが予想されている。

※ 試算の前提

① 補助金等の今後の削減額・範囲が明確に判明しているものは、その数値を組み込んでいる。国公共事業・補助金等は、平成22年度ベースを基本とし、11月時点の掘り起こし状況から試算している。

② 人件費は総務企画部が試算した数値を基本とし、退職者の発生等明確に判明しているものを組み込んだ計画としている。

③ 資金の金利・利息は、平成21年度ベースを基本とし、仕組債・国債等は継続することとして試算している。

表2 各部門を合計した公社全体の収支見通し(平成22年11月時点)

年度	収 益		費 用	損 益	
		うち補助金等			うち人件費
H 21	884,322 千円	466,069 千円	892,461 千円	263,855 千円	△ 8,139 千円
H 22	1,079,164 千円	555,066 千円	1,081,291 千円	255,187 千円	△ 2,127 千円
H 23	1,361,874 千円	679,059 千円	1,346,779 千円	249,185 千円	15,095 千円
H 24	720,074 千円	340,529 千円	745,082 千円	230,823 千円	△ 25,008 千円
H 25	548,803 千円	223,073 千円	594,011 千円	224,380 千円	△ 45,208 千円

図1 現状を踏まえた収支見通し
(公社全体)

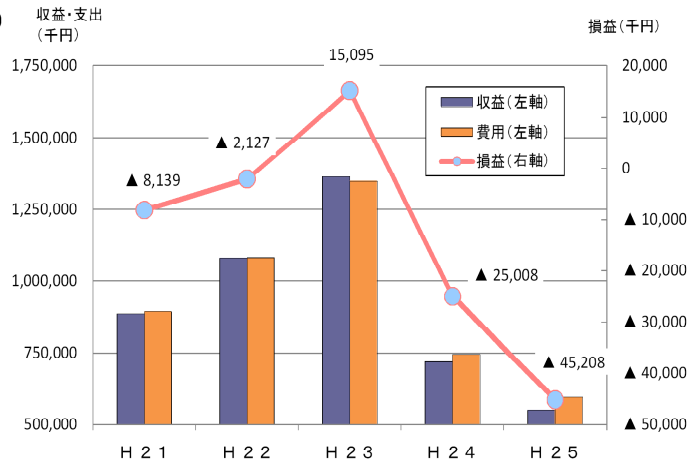
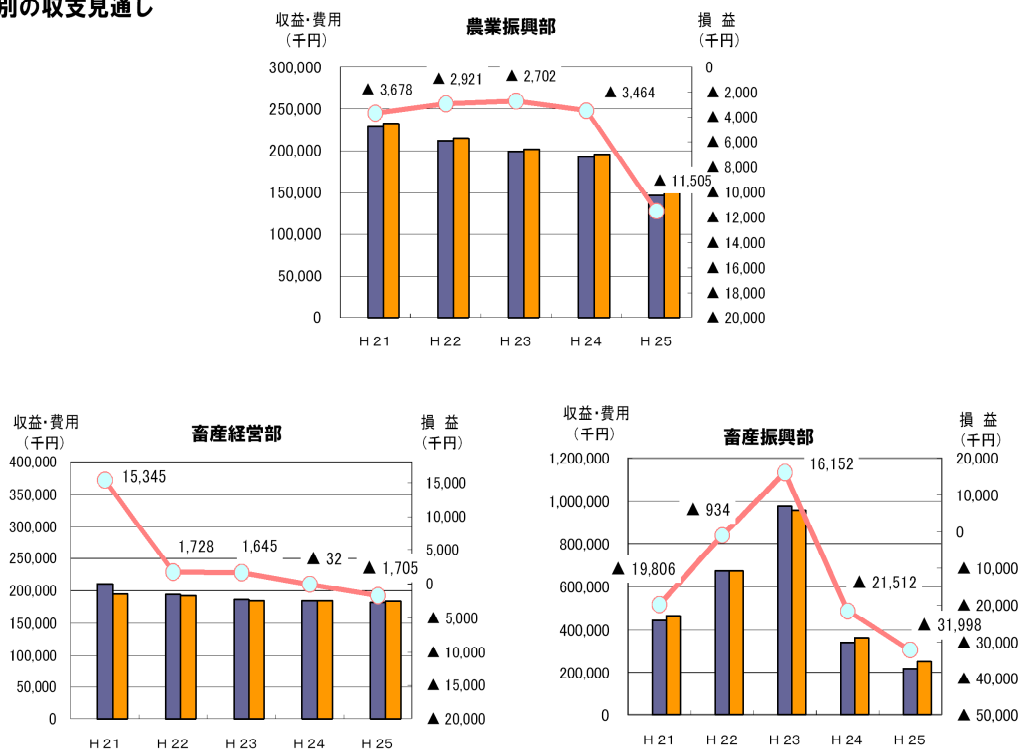


図2 各部門別の収支見通し



IV 新たな業務改善目標の設定

前期計画の実績と評価及び前項の収支見通しを踏まえ、県主導により平成22年度に「公社運営検討会」を立ち上げ、県関係各課と公社で構成する検討の場を設置した。

この検討会による指示・改善事項を踏まえ、今後3年間で取り組む具体的事項を次のとおり設定して、県の「第三セクターの経営の健全化等に関する行動計画」に定める「単年度赤字及び累積赤字の解消」と、前期計画に定めた「農業会議との連携強化」により、経営の合理化・健全化に努めるものとする。

(1) 重点事項・共通事項

① 畜産公共事業の実施見通し

県と公社による市町村巡回や国直轄調査を実施する等の事業構想策定地区をとりまとめた結果を踏まえ、平成23年度から25年度において新たに実施を見込んだ事業を含め、改めて実施見通しを策定した。

その概要は、市町村公共牧場再編計画により、集約的利用のための草地林地一体的利用総合整備事業による草地等整備、既存排泄物処理施設の機能保全と機能保全コストの縮減を図るための畜産環境整備ストックマネジメント事業、資料給与の効率化等のための畜産担い手育成総合整備事業等への取り組みである。

② 新規事業への取り組み（増加額：各年度 約5,000千円）

公社の行政補完としての社会的使命発揮のためや、経営改善に結びつく場合には、次のように想定される新規事業に積極的に取り組むこととする。

- ・ 新規就農総合対策事業の一部新規受託
- ・ 農産物認証制度業務の拡充（特別栽培農産物）
- ・ 農業試験場の新開発品種の種苗生産（枝豆やすいかの新品種等）
- ・ 農業試験場のほ場管理業務の受託（現業部門業務）
- ・ 畜産試験場の家畜飼養業務の受託（県種雄牛等管理業務）
- ・ 畜産関係の施設運営等業務の受託（新規開設等の場合）
- ・ 優良雌牛育成供給事業の受託（新規開設等の場合）
- ・ 優良家畜飼育管理委託事業の受託（新規開設等の場合）
- ・ 公共機関の冬季除雪業務の受託（主に試験研究機関等）

③ 業務改善による削減（削減額 各年度 2,000千円 計6,000千円）

庁舎内目標と生産現場目標を設定し、前者においては事務経費の削減、後者においては生産資材費の削減等を行う。

○ 庁舎内目標： 本社事務所の移転に併せ、特に次の事項を実施し、経費削減を図る。

- ・事務所移転の時期と、コピー・ファックスのリース満了時期が重なることから、これらOA機器の構成及び料金体系等を見直し、経費削減を図る。
- ・事務所移転時に電話設備の更新が必要なことから、これに併せて料金体系等を検討する。

○ 生産現場目標

- ・低コスト化が生産物の品質低下を招かないように細心の注意を払いながら、生産資材量の削減、機械・施設等の耐用延長により経費を削減する。

④ 管理経費の削減（削減額 各年度 約7,000千円）

- ・管理経費の大きな部分を占める本社事務所の賃借料について、公的施設への移転により大幅な削減を図る。
- ・この計画期間に2名の退職者、2名の退職勧奨者が生じることから、業務を円滑に推進するため、畜産関連部門の2部を統合する等、組織機構の見直しを図る。
- ・出張旅費については、前期計画に引き続き実績経費制とし、旅費単価の削減を図る。
- ・農地関連業務と新規就農者等担い手確保業務の効率化を図るため、県主導による農業会議との管理部門統合の推進に期待するとともに、各業務が一括・一体的に処理できるような執務体制の整備に努める。

⑤ 人件費の削減（削減額 約66,000千円）

- ・県から4名、全農秋田県本部から1名の派遣職員を確保しているが、全農秋田県本部からは23年度以降、派遣を停止することが確定している。
- ・このため、特に畜産部門について人件費削減の観点から、事業運営に見合った県職員の増員を要請する。
- ・引き続き県の人事委員会勧告に準じた給与削減を行う他、平成15年4月から公社の経営基盤の安定化を図る措置として、管理職手当の一律20%削減、退職者の不補充、58歳退職勧奨制度と管理職手当の不支給、役員報酬の削減、時間外勤務の上限設定等については、継続して実施する。
- ・平常時の公社運営に携わる常勤役員数は最小限の人数とし、その他の職員についても、収支見通しに応じた削減により、人件費の縮減に努める。
- ・職員給与については、県職員の支給体系に準じた増減を原則とする。ただし、経営収支見通しを最重点に勘案して、これに応じた削減も考慮する。
- ・なお、公社発足時から前期計画期間を通じて、退職者補充を行わなかったことから、臨時・非常勤職員に頼らざるを得ない職員構成になっている。
- ・また、プロパー職員の年齢構成は、20歳代の職員が0人であり、30歳代が4名（20%）、40歳代6名（30%）、50歳代10名（50%）となっていることから、今後このまま推移すると業務の停滞を招きかねないことから、今後の運営見通しを勘案しながら、正職員等の採用も考慮する必要がある。

⑥ 未収金の回収（回収額 約35,000千円）

家畜導入事業や農地保有合理化事業等の過去の事業推進時に発生した未収金が固定化していることから、前期計画同様、本格的な法的手段等を強化して、平成21年度末の未収金額の20%を目標に回収に努めるものとする。

なお、前期計画の評価で期間中に新たに長期未収金が発生する事例が見られたことから、新たな発生を未然に防止する対策も必要である。

（21年度末の未収金額）

・家畜導入事業	平成21年度末：117,888千円
・農地保有合理化事業	平成21年度末：53,389千円
合 計	171,277千円

⑦ 公益法人制度改革への対応

- ・平成20年12月に「新公益法人制度」がスタートしており、平成25年11月までに、一般法人か公益法人のいずれかに移行することになっている。
- ・このため、22年度に公社職員によるプロジェクトチームを立ち上げ、事業・組織・財務など移行申請に必要な情報収集を行っており、23年5月を目途にどの法人に移行すべきかを機関決定する。
- ・これを受けて、業務内容等の見直しや定款・規程の見直しを行い、平成24年7月を目途に移行申請を行うこととする。

（2）各部門別改善事項

【農業振興部】

- ① 合理化事業は、国の事業仕分けにおいて全国協会による基金システムが大きく変わることが予想されているが、事業そのものが否定されていないことから、現行の農地売買事業が、今まで通り国・県の支援を受けながら年間180ha程度推進できると仮定した場合の計画として策定する。
- ② 農産物認証事業では、主として大区画圃場における規模別認証基準が不合理になっていることから、県との協議を経てその見直しを行うこととし、その結果を反映した計画とする。
また併せて、認証ラベルの単価見直しも検討するものとする。
- ③ 当部門は、国の景気対策等において直接採択事業の新規実施が見込めることから、積極的に応募出来るよう、国や県からの情報に対して感度を高めておく必要がある。

【種苗センター】

- ① 県からの事業費・委託費は年々減少しているが、この期間中の削減は無いものとする。また、農業試験場と全農県本部からの派遣職員は無いものとする。
- ② 臨時職員については、水稻原種の調製作業が22年度産から農業試験場に移行する

ことから、23年度から職員削減を行うものとする。

- ③ 今後の面積拡大が期待できる品目としては、すいか「あきた夏丸」、枝豆「あきた香り五葉」「あきたさやか」等であることから、ある程度の販売収入の増加を見込んだ計画とする。
- ④ 供給単価の改訂と受益者であるJA等への賦課金については、県や全農から一定の理解を得ていることから、毎年度開催される「園芸品種種苗需給調整会議」で適切な供給単価のあり方について理解を得るものとする。

【畜産振興部】

- ① 畜産公共事業については、前述のとおり24年度以降の事業構想策定地区をとりまとめた結果、既存の草地林地一体的利用総合整備事業のほか、畜産環境整備ストックマネジメント事業や畜産担い手育成総合整備事業等に取り組む計画とする。
- ② 肉用牛振興事業については、今まで通り受精卵関連事業等を受託することとし、補助金の減額対応として、肥育牛の飼料用米給与事業等新規事業や優良雌牛育成供給事業や優良家畜飼育管理委託事業の新規実施により受託出来るよう、県に積極的に働きかけるものとする。
- ③ 畜産試験場の自給飼料生産等の草地管理業務については、委託額が年々減額されてきていることから、実情を踏まえた計画とする。
- ④ 比内地鶏生産供給事業では、平成15年度に独自に施設整備し、順調に償還しているものの、この償還金が負担となっていることは否めないことから、飼育技術の向上による生産効率を上げた計画とする。

【畜産経営部】

- ① 人件費補助の根幹であった地全協補助事業費が、売上金の減少から減額幅が大きくなってきている。また、肉用子牛価格安定の運営体制支援事業も小幅減額になることから、経費節減と事業受託数の増加に努める計画とする。
- ② 関係団体による賦課金収入増加は困難であるので、現状維持の経営計画とする。
- ③ 家畜衛生指導事業では、補助金・委託費が年々減少しているため、これに対応して、赤字が大幅に拡大しない経営計画とする。
- ④ 比内地鶏生産供給事業に従事する職員が、南部地域の死亡牛冷蔵保管という厳しい環境下での業務も担っており、臨時職員の定着を阻害する一因にもなっていることから、危険手当など処遇面での改善措置を講ずる。

V 業務改善による新たな収支見通し・目標

以上の業務改善により、収支計画を次のとおりとする。

表3 業務改善による新たな収支計画

単位：百万円

区 分	平成21年度 実 績	平成22年度 (当初計画) 見 込	平成23年度 計 画	平成24年度 計 画	平成25年度 計 画
収益の部	3,231	(3,572) 3,234	4,674	2,562	2,521
受託事業収入	144	(177) 135	136	130	126
補助金収入	641	(808) 504	1,192	271	232
自主事業収入	1,566	(2,095) 1,324	2,437	1,270	1,279
運用益収入	23	(9) 22	19	19	12
そ の 他	857	(483) 1,249	890	872	872
費用の部	3,239	(3,567) 3,227	4,640	2,556	2,519
人 件 費	269	(276) 254	251	225	220
そ の 他	2,970	(3,291) 2,973	4,389	2,331	2,299
当期損益	▲ 8	(5) 7	34	6	2
累積損(▲)益	▲ 47	(▲ 21) ▲ 40	▲ 6	0	2

表3のとおり、平成22年度に単年度黒字に転換後、平成24年度において累積赤字の解消を見込んでいるが、25年度以降は、経営環境が一段と厳しくなることが予想されるため、引き続き収支の改善に努める必要がある。