

一般社団法人宮崎県酪農公社 経営健全化方針

この方針は、一般社団法人宮崎県酪農公社（以下、「公社」という。）に出資及び無利子貸付金の貸付け等による支援を行っている宮崎県及び都城市が、公社の抜本的改革を含む経営健全化のための方針を定めるものである。

1 作成年月日及び作成担当部署

作成 平成31年1月31日

改定 令和5年12月18日

作成担当部署 宮崎県農政水産部畜産局畜産振興課、都城市農政部畜産課

2 一般社団法人宮崎県酪農公社の概要

法人名 一般社団法人宮崎県酪農公社

代表者名 平島 善範

所在地 宮崎県都城市御池町無番地

設立年月日 昭和43年8月12日

資本金 160,580千円

【当該地方公共団体の出資額（出資割合）】

宮崎県：80,000千円（49.8%） 都城市：25,170千円（15.7%）

業 務 内 容

（1）預託部門（酪農家からの乳用牛の哺育及び育成預託）

県内酪農家から乳用雌子牛（生後1か月齢～）を預かり、哺育・育成した後、人工授精又は受精卵移植を行い、初産分娩直前の約22か月齢で酪農家へ返還する。

（2）乳用牛部門（後継牛供給及び収益確保のための生乳販売）

公社に在牧する乳用牛に、人工授精を行い子牛を生産し、生後間もない子牛や育成した牛を市場等に出荷して、県内酪農家へ優良な後継牛供給を行う。

また、子牛を分娩した乳用牛から搾乳した生乳については、販売する。

（3）肉用牛部門（受精卵供給及び収益確保のための和牛子牛販売）

公社に在牧する肉用牛から受精卵を採卵し、預託部門で預かっている乳用牛へ移植を行う。また、成牛（乳用牛・黒毛和牛）に、受精卵移植及び人工授精を行い、黒毛和種の子牛を生産し、生まれた子牛を9～10か月齢で市場に出荷

販売する。

(4) 飼料生産部門

飼料畑・放牧地を活用して自給粗飼料を生産し、購入飼料経費の縮減を図る。

(5) 管理部門

各部門の収支状況を管理し、適正な職員の配置を行い、公社の円滑な運営を行う。

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

(1) 経営状況、財政的なリスク

当公社は、昭和43年、都城市・北諸県郡共同育成牧場事務組合が整備した育成牧場の管理主体となる「社団法人霧島地域酪農開発公社」として設立され、北諸県地域及び西諸県地域を事業対象区域として、酪農家の乳用牛の育成を主とした事業運営を開始した。

その後、幾多の変遷があり、昭和53年、「社団法人宮崎県酪農公社」と改称し、県下全域を対象とする組織となった後、平成13年に「社団法人宮崎県畜産公社」、平成25年には「一般社団法人宮崎県酪農公社」に名称を変更し、現在に至っている。

設立当時は、預託育成の仕組みが酪農家から受け入れられにくく、預託頭数を計画どおり確保できない状況が続いたことから、厳しい経営を強いられた。さらに、オイルショックに起因する飼料・資材価格の高騰等も経営に大きな影響を与え、昭和54年度には累積欠損金が2億円を超え、債務超過も8千万円までに増加した。

このため、県をはじめ出資市町村、農協等による積極的な支援のもと、肉用牛事業や受精卵移植等の新たな分野に取り組むとともに、預託料金の改定や搾乳部門の強化、職員数の見直し等の抜本的な改革を行った結果、平成19年度決算において、累積欠損金は95,538千円にまで減少した。

しかしながら、その後の全国的な生乳減産対策や乳価の低迷等の酪農情勢が悪化する中、農家戸数の減少による乳用牛預託頭数の減少や飼料価格の高騰等による経費の増加により、平成20年度及び21年度には累積欠損金が大幅に膨らみ、公社のあり方について、公社及び出資団体で協議を重ねた。その結果、平成22年度からは、これまでの35の出資団体から県、都城市及び宮崎県経済農業協同組合連合会（以下「JA宮崎経済連」という。）の三者による新たな運営体制となった。

新体制では、本県酪農家を支援するための預託事業を基幹として、不採算部門（和牛肥育等）を段階的に廃止し、平成22年度には口蹄疫からの復興支援としての預託や乳用後継牛の供給を行い、単年度黒字決算を達成したものの、同年度に起こった新燃岳噴火により、牛舎や飼料畑等が被害を受けたことや預託頭数の減少、さらに長期にわたる飼料価格の高止まり等により、平成23年度決算は、再び累積欠損額が

2億円を超え、債務超過が56,000千円となった。

この状況を改善するため、平成24年度から出資団体（県、都城市、J A宮崎経済連）及び関係団体等で構成する一般社団法人宮崎県酪農公社運営改善チーム（チーム長：県畜産局長、以下「改善チーム」という。）を新たに設置し、「中期経営改善計画」の策定により、公社と一体的に経営改善に取り組むも、当初は計画どおりに進まず、累積欠損額及び債務超過が膨らんだ。

その後、改善に向けた取組を継続した結果、平成28年度から令和3年度にかけて単年度黒字を達成していたが、令和4年度は、ロシアによるウクライナ侵攻や為替変動の影響等による飼料、農業資材の高止まりの影響を大きく受けることとなり、29,738千円の赤字となった。その結果、令和4年度決算での累積欠損額は3.2億円、債務超過は1.6億円となっている。

（2）これまでの地方公共団体の関与

県は、公社に対し、出資金の増資（昭和48年60,000千円、昭和55年20,000千円）や公社施設整備等（平成13年～15年）に係る起債償還額の一部を助成するための補助金（2,768千円）など本県酪農振興等を図るために公社が実施する事業等に対し支援を行っている。

都城市は、公社に対し、25,170千円の出資金を拠出し、毎年、市有地（73.1ha）の無償貸与を行っている。また、平成22年度に畜舎を増築した際、1/2（25,000千円）の補助や公社施設整備等（平成13年～平成15年）に係る起債償還額の一部を助成するための補助金（871千円）による支援を実施している。

また、県及び都城市は、J A宮崎経済連と連携し、公社経営改善のための方策の提案・協議を行うなど財政的支援以外にも支援を行っており、特に平成24年度以降は、実績検討会（毎月）や改善チーム会議（四半期ごと）において、経営計画の進捗状況や財務状況等を確認し、改善に向けた助言・指導を行っている。

監査等では、地方自治法に基づく出資法人に対する監査等により、経営状況等の実態把握を行い、議会等に対し説明を行うほか、「新宮崎県公社等改革指針」に基づき、経営活動や財務の状況等の点検・評価を実施し、毎年度、その結果を公表している。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

（1）これまでの検討

公社は設立当時から経常収支の赤字が続いているが、本県酪農振興のための公益的な拠点であり、県及び都城市は、これまでに公社の経営健全化に向け、採算性等を踏まえた検討や改善に向けた取組を行ってきた。

ア 平成24年度：第一次「中期経営改善計画」の検討

(ア) 検討の背景

累積欠損金が増加する中、経営改善の取組を強化するため、平成24年度に改善チームを設置し、本県酪農における公社の役割を再検討した上で、「中期経営改善計画」（3年間）を策定するとともに、各部門の課題や改善策の検討、策定した中期経営改善計画の見直しや進捗確認等を行うこととした。

<公社の役割>

公社は本県酪農家に対する支援を行う公益的な拠点として位置づけられており、本県酪農家の経営安定と社会的地位の向上に資するため、以下の役割を担う。

- ・乳用牛の哺育及び育成を担う預託事業において、本県酪農家の経営を支援する。
- ・本県酪農家へ乳用後継牛を供給し、本県酪農家の経営基盤強化に寄与する。

(イ) 計画の策定

第一次「中期経営改善計画」（平成25年度～27年度、以下「第一次改善計画」）の策定に当たっては、公社に対するコンサルティング、生産成績の調査や収支分析、現地調査を行い、得られた情報等に基づく経営実態の精査や総合的な検討を行った。

その結果、公社が安定的な運営を行っていくために、人員配置の見直しや搾乳部門の拡大に取り組むことを盛り込んだ第一次改善計画を策定し、単年度決算黒字化と長期的には累積欠損金の解消を目指すことにした。

【第一次改善計画の概要】

- 1 預託部門は、放牧の実施や飼養管理体系の見直しを進めることで、コスト低減を図り、費用・収益の均衡を達成する。
- 2 乳用牛部門は、後継牛供給事業のコストを適正にし、費用・収益の均衡を確保するとともに、施設改修・整備や部門担当職員を増やして規模を拡大し、部門の増収・増益を図り経営の財務体質を改善する。
- 3 肉用牛部門は、肥育事業を廃止し、受精卵供給事業のための飼養頭数も必要最小限の頭数に縮小する。
- 4 飼料生産部門は、農地等の有効活用の検討や費用効果の高い自給飼料生産の体系化や効率化に取り組み、コスト低減を図る。

(ウ) 取組の結果

計画に沿って、乳用牛頭数の拡大を通じた収益部門の増収により経営改善に取り組んだが、人員の再配置により飼養管理技術が不足したことにより、生産性が

低下し、平成25年度の収支状況が悪化したため、増頭計画を当面延期することとした。

さらに、平成26年度は天候不良により自給飼料生産が計画を下回ったことから、購入飼料の費用が増加し、目標としていた単年度黒字化が達成できなかった。このため、次期中期経営改善計画の策定を機に取組の大きな見直しを行うこととした。

イ 平成27年度：第二次「中期経営改善計画」の検討

(ア) 検討の背景

第一次改善計画では、経営状況の改善が進まなかったため、平成27年度に第一次改善計画の検証に加え、T P P大筋合意による国際情勢の変化や酪農家のニーズも踏まえた今後の公社のあり方等も含め検討を行った。

公社が、今後も酪農家に対する支援を行う公益的な拠点としての役割を担っていくには、安定した運営を実行していくことが重要となる。このため、関係者が経営改善に向けた課題と方向性を共有しながら、当分の間は関係団体が支援を行いつつ的確な助言・指導及び進捗管理を実施することとした。

(イ) 計画の策定

第二次「中期経営改善計画」（平成28年度～30年度、以下「第二次改善計画」）の策定に当たっては、預託農家にアンケート調査を実施し、各部門ごとに詳細な検証を行い、抽出した課題の解決に向けた具体的な検討を行った。

その結果、公社の作業の効率化と経費削減のための農場集約や収入増を図るための預託料の値上げ等に取り組むことを盛り込んだ第二次改善計画を策定し、平成29年度からの単年度黒字化を目指すことにした。

【第二次改善計画の概要】

- 1 預託部門、乳用牛部門、肉用牛部門、飼料生産部門、管理部門の5部門のトータル収益がプラスとなる経営を目指す。
- 2 現行の2つの農場での経営を1つの農場に集約し、作業の効率化と経費縮減を図る。
- 3 預託料を値上げし、収入増を図る。
(600円/頭・日を750円/頭・日)
- 4 集約に係る施設投資については必要最低限とする。

(ウ) 取組の結果

実績検討会や改善チーム会議を開催し、公社の経営状況や各部門毎の業務の状況をフォローするとともに、経営改善計画の進捗状況や財務状況等を的確に把握し助言や指導を行い、各部門の生産性向上、作業効率の改善及び職員の資質向上

に取り組んだ。

その結果、平成28年度の預託頭数は596頭、生乳生産量は8,685kgと目標を上回る実績をあげ、単年度収支も18,202千円の黒字となり、計画より1年早く黒字化を達成するとともに、平成29年度、平成30年度においても単年度黒字となり、累積欠損額を圧縮することができた。

ウ 平成30年度：第三次「中期経営改善計画」の検討

(ア) 検討の背景

第二次改善計画に沿って、公社の各部門が生産性向上に取り組んだ結果、計画期間を通して単年度黒字化を達成し、累積欠損額を圧縮することができた。

その上で、公社が中長期的に県内酪農家の支えとして役割を果たすためには、持続的な経営安定が求められることから、引き続き、関係者で経営改善に向けた課題と方向性を共有し、助言・指導及び進捗管理を実施することとした。

(イ) 計画の策定

第三次「中期経営改善計画」（令和元年度～3年度、以下「第三次改善計画」）の策定に当たっては、これまでの計画の実施状況を検証するとともに、本県酪農の現状と今後を見据えた公社の位置づけ等も含めて検討を行った。

その結果、経営改善に一定の成果があった第二次改善計画の方向性を基本として作業の効率化と経費縮減を図るとともに、預託事業の拡大やJ A宮崎経済連が実施する乳用後継牛供給事業との連携によって収益を確保すること等を盛り込んだ第三次改善計画を策定し、単年度黒字化の継続を目指すことにした。

【第三次改善計画の概要】

- 1 預託部門、乳用牛部門、肉用牛部門、飼料生産部門、管理部門の5部門のトータル収益がプラスとなる経営を目指す。
- 2 農場での作業の効率化と経費縮減を図る。
- 3 預託料事業を拡大し、収入増を図る。
- 4 施設投資については必要最低限とすることを目標に掲げ、単年度黒字化の継続を図る。

(ウ) 取組の結果

実績検討会や改善チーム会議を開催し、公社の経営状況や各部門毎の業務の状況をフォローするとともに、経営改善計画の進捗状況や財務状況等を的確に把握し助言や指導を行い、各部門の生産性向上、作業効率の改善及び職員の資質向上に取り組んだ。

その結果、令和2年度からは、新型コロナウイルス感染症拡大の影響による子

牛価格の低迷があり、子牛販売価格に影響があったものの、令和元年度より預託部門においては平均在场頭数が計画を上回り、単年度黒字化を3カ年継続して達成できたため、累積欠損額の圧縮につながった。

エ 令和3年度：第四次「中期経営改善計画」の検討

(ア) 検討の背景

第三次改善計画に沿って、公社の各部門が生産性向上に取り組んだ結果、計画期間を通して単年度黒字化を達成し、累積欠損額を圧縮することができた。

その上で、公社が中長期的に県内酪農家の支えとして役割を果たすためには、持続的な経営安定が求められることから、引き続き、関係者で経営改善に向けた課題と方向性を共有し、助言・指導及び進捗管理を実施することとした。

(イ) 計画の策定

第四次「中期経営改善計画」（令和4年度～6年度、以下「第四次改善計画」）の策定に当たっては、これまでの計画の実施状況を検証するとともに、本県酪農の現状と今後を見据えた公社の位置づけ等も含めて検討を行った。

その結果、経営改善に一定の成果があった第三次改善計画の方向性を基本として作業の効率化と経費削減を図るとともに、預託事業の維持・拡大やJA宮崎経済連が実施する乳用後継牛供給事業との連携による収益の確保、人材の育成・確保に取り組むこと等を盛り込んだ第四次改善計画を策定し、単年度黒字化の継続を目指すことにした。

【第四次改善計画の概要】

- 1 預託部門、乳用牛部門、肉用牛部門、飼料生産部門、管理部門の5部門のトータル収益がプラスとなる経営を目指す。
- 2 農場での作業の効率化と経費削減を図る。
- 3 計画的な預託頭数の確保（700頭）と適正な預託料価格の検討による収益確保を図る。
- 4 県内の畜産の担い手育成に向け、研修施設の運営を継続する。

(2) 取組の状況と今後の検討

第四次改善計画の達成に向け、実績検討会や改善チーム会議を開催し、公社の経営状況や各部門毎の業務の状況をフォローするとともに、経営改善計画の進捗状況や財務状況等を的確に把握し助言や指導を行い、各部門の生産性向上、作業効率の改善及び職員の資質向上に取り組んだ。

しかしながら、令和4年度は、ロシアによるウクライナ侵攻や為替変動の影響等による飼料や燃料、農業資材の高騰といった酪農情勢の悪化を背景として、預託牛を計画通り確保できなかったことに加え、公社の生産原価が上昇したことにより、

29,740千円の赤字となり、累積赤字も再度、増加に転じた。令和5年度についても、飼料や燃料、農業資材の高止まりは続いており、公社経営を取り巻く状況は依然として厳しい。

中期経営改善計画（令和4年度～令和6年度）で取り組む主な改善内容とその達成状況

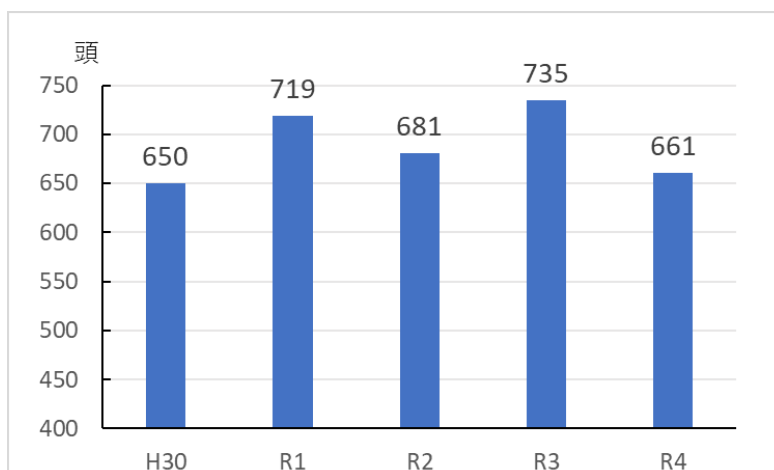
各部門における主な改善内容			目標	R 4	R 5
預託部門					
①預託頭数の維持	ア. 預託頭数の確保		700頭	661頭	
②受胎率の向上	ア. 受胎率の向上（受精卵移植）		64%	57.3%	
	イ. 受胎率の向上（人工授精）		60%	56.4	
乳用牛部門					
①生乳出荷量の確保	ア. 年間生乳生産量		1,000t	950t	
②乳質の向上	イ. 体細胞数		30万以下	24万	
肉用牛部門					
①繁殖成績の維持	ア. 分娩間隔		365日以内	365.8日	
②飼養規模の適正化	イ. 繁殖牛の飼養頭数		80頭	70頭	
飼料生産部門	①収量の安定化	ア. 収量目標	1,100t	1,055t	

県内の酪農家戸数は年々減少しており、それに伴い乳用牛飼養頭数・生乳生産量も減少傾向にあるが、酪農家1戸当たりの平均飼養頭数は増えており、県内酪農家の多頭化が進んでいる。その一方で、酪農は他の畜種に比べ、給餌や搾乳等の飼養管理に係る労働時間が長く、規模拡大のためには労働力軽減が課題となっている。

今後、酪農家戸数が増加する可能性は低く、本県酪農振興のためには、牛群を確保するため更に個々の酪農家の規模拡大を進め、将来にわたり経営を継続し発展できる環境を整備するとともに、経営の分業化、省力化による生産性向上を図り、ゆとりある酪農経営を推進していく必要がある。

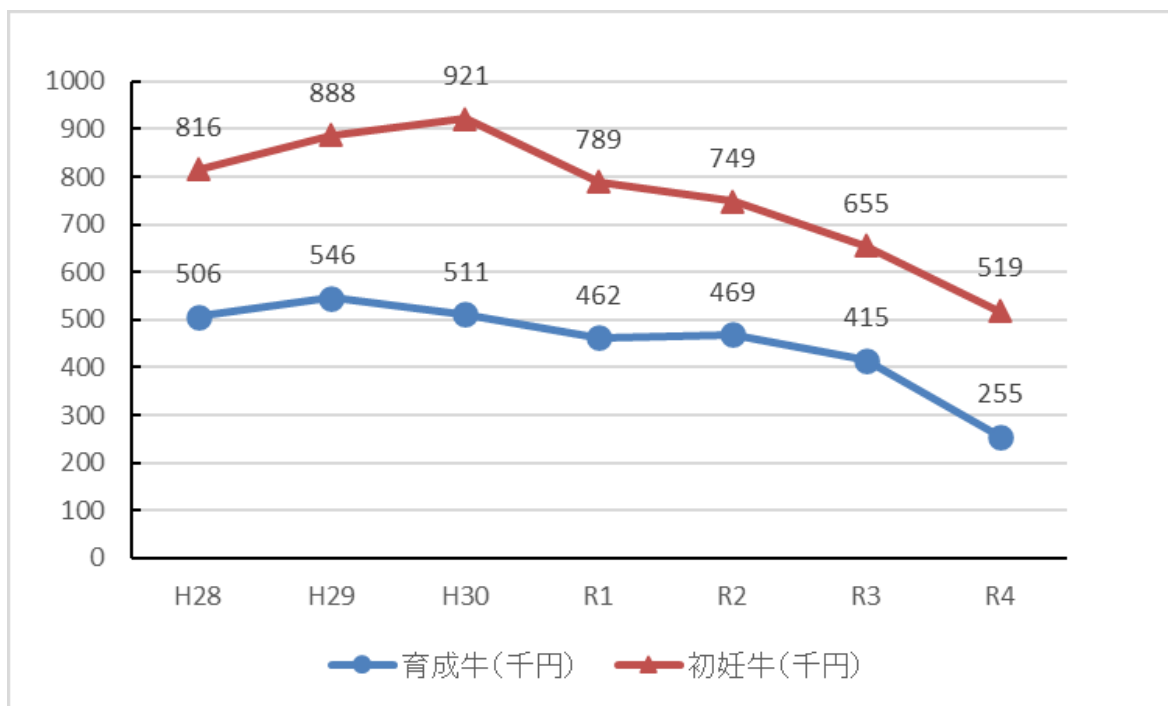
公社が実施する乳用子牛を預かって育成する預託事業は、経営の分業化を図る有効な方策であり、県内酪農家204戸のうち82戸(40.2%)が利用しているが、酪農家戸数や飼養頭数の減少が見込まれる中でも、今後も飼養する乳用牛の更新や規模拡大のため、酪農家の一定のニーズが見込まれる。(図1)

図1 公社の一日当たり平均預託頭数の推移



酪農家の所得向上のためには、強健で長命連産に富む、経済性の高い牛群整備が不可欠であり、本県気候に適した低コストな後継牛づくりを推進していく必要がある。図2にあるとおり、乳用後継牛の主生産地である北海道の初妊牛・育成牛の市場価格は、コロナ禍の影響による生乳の需給緩和を背景として、生産抑制による導入意欲の低下や離農戸数の増加に伴う出回り頭数の増加の影響により価格が下落している。その一方で、燃料価格の高止まりから、輸送費といった導入コストの増大は酪農家の経営の負担となっており、公社が実施する後継牛供給事業のニーズが高まることが予想される。

図2 北海道の初妊牛及び育成牛の平均市場価格の推移



このように、公社が実施する預託事業と後継牛供給事業は、本県酪農家の経営安定・所得向上及び本県酪農の振興にに必要な事業であるが、これらの事業を担える団体は他になく、また、行政で実施することも不可能である。

このため、公社が引き続き公益的な拠点として、これら事業を担っていくことが、酪農家の経営安定・所得向上及び本県酪農の振興にとって重要であるとの認識のもと、県及び都城市は、関係機関も交え、今後の公社経営健全化に向けた検討を続けていく必要がある。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

今年度、飼料や燃料、農業資材の高止まりの傾向は続いており、公社は県内酪農家からの預託事業の利用拡大や各部門における経費縮減に努めるものの、経営の改善につながりにくい状況にある。加えて、債務超過額が依然として大きい現状（令和4年度決算時債務超過額約3.2億円）においては、「第三セクター等の経営健全化方針の策定について（平成30年2月20日付け総財公第26号）」で求められる今後5年間の財政的なリスク（債務超過）の解消は困難である。

そのため、まずは目標とする単年度黒字化の達成に向け、更なる生産性の向上と運営コストの削減に努め、最大の収益確保を図り、債務超過の解消につなげていく必要がある。

第四次中期経営改善計画の確実な実施に向け、県や都城市は、公社やJA宮崎経済連等の関係機関と一体となって、改善チーム会議の活動を中心に、計画の進捗状況や財務状況の確認を継続していく。その上で、例えば、県畜産試験場による飼養管理等の技術支援といった、公社が抱える経営上の課題解決に向けた支援や計画の見直しも行うなど、経営の健全化に向けた取組を行っていく。

【第四次改善計画における収支計画】

項目	金額(千円)		
	R4年度	R5年度	R6年度
事業収益	434,139	431,214	454,095
事業原価	326,201	318,104	339,574
販売費及び一般管理費	101,848	106,267	102,217
事業利益	6,090	6,843	12,304
事業外損益	-3,663	-3,779	-3,579
経常利益	2,427	3,064	8,725
特別損益	0	0	0
当期純損益(税引前)	2,427	3,064	8,725
法人税等	0	0	0
当期純損益	2,427	3,064	8,725
繰越利益剰余金	2,427	3,064	8,725

また、現計画の事業期間は令和4年度から令和6年度となっており、来年度、次期経営改善計画の策定に向けた検討を進める。その際、改善チーム会議において、これまでの計画の実施状況の検証等を行いながら、より実効性の高い計画の策定に努めるものとする。

6 会社の財務状況(参考)

1) 貸借対照表から抜粋

項 目	金額(千円)		
	R2年度	R3年度	R4年度
資産総額	308,789	285,181	331,025
流動資産	119,765	114,137	156,153
固定資産	188,424	171,044	175,052
(うち棚卸資産)	69,592	56,620	52,642
負債総額	438,125	413,602	489,365
(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)	(0)
宮崎県	(0)	(0)	(0)
都城市	(0)	(0)	(0)
純資産額	-129,936	-128,421	-158,160
出資金	160,580	160,580	160,580
繰越利益剰余金	-290,516	-289,001	-318,740

2) 損益計算書から抜粋

項 目	金額(千円)		
	R2年度	R3年度	R4年度
事業収益	441,733	443,309	459,504
事業原価	339,790	346,122	395,062
販売費及び一般管理費	95,098	92,621	88,681
事業利益	6,845	4,566	-24,239
事業外損益	-3,811	-2,980	-3,453
経常利益	3,034	1,586	-27,692
特別損益		1	-1,976
当期純損益(税引前)	3,034	1,586	-29,668
法人税等	71	71	71
当期純損益	2,963	1,515	-29,738