

別冊

# 社団法人宮城県農業公社改革プラン



# 社団法人宮城県農業公社改革プラン（H21～H24）の概要

農 林 水 産 部

## 1 経緯

総務省通知「第三セクター等の改革」（平成20年6月）により、経営が著しく悪化した第3セクター等は、存廃を含めた改革を平成21年度までに集中的に行うとしており、社団法人宮城県農業公社（以下「農業公社」という。）に対する県としての取り組みや関与等を示した「改革プラン」を策定することが求められ、今回のプラン策定に至ったものである。

## 2 農業公社の担うべき役割

食料自給率の向上に向けた農業生産基盤の確保等に対応するためには、農業公社が独自に有する農地の集積調整機能や機械設備、技術等を有効に活用した取組が不可欠であり、県全域を区域とする農地保有合理化法人として農地保有合理化事業を実施するとともに、優良肉用子牛の安定的な供給、畜産主産地形成や畜産環境整備を支援する役割がある。

### （1）農地保有合理化事業

農地集積は、喫緊の課題。農業公社は県全域を区域とする農地保有合理化法人であり、特にリスクを伴う売買事業を担う唯一の機関として同事業に取り組んできた。

今後はさらに、土地基盤整備、農地利用集積に関して専門的知識を有する組織として、市町村等が行う農地利用集積円滑化事業との連携や指導等の役割がある。

### （2）畜産公共事業

長年培った豊富なノウハウを活かし、より低コストな畜舎建設の技術を有する公社は、草地等の基盤整備と農業用施設の整備を一体的に実施するほか、既存有機センターの運営サポート等を行うなど、畜産農家の経営安定のため県内唯一の指定事業法人、事業実施主体として畜産主産地形成や畜産環境整備を支援する役割がある。

### （3）牧場事業

#### 白石牧場

長年に渡って蓄積された放牧や草地管理技術を生かし、草地基盤（約230ha）に基づいた低コスト肉用牛生産を実践して、優良肉用子牛を安定的に供給する役割を担うとともに、「放牧畜産実践牧場」として認証を受け、将来の消費動向を先取りした牛肉生産方式による丈夫で健康な牛づくりを実践する役割がある。

#### 牡鹿牧場

白石牧場のサブ牧場（肥育部門）としての運営に併せて、大学や民間等の粗飼料多給型肥育の実証試験を行う牧場とする。

#### 岩出山牧場

指定管理者として、種雄牛造成のための直接検定事業や受精卵移植技術実証試験等の畜産試験場の実践牧場としての役割を担う。また、肉用牛や乳用牛の周年預託の受入など、畜産農家からの要望に応じた公共育成牧場の運営に当たる。

### （4）農業農村整備受託事業等

ほ場整備関連の農地集積業務においては、市町村や土地改良区の指導・支援等を実施する役割のほか、農業公社がコントラクター組織として稲ホールクロープサイレージの作業を受託し、低価格・良質な飼料を畜産農家へ安定的に供給するなど、水田活用と地域飼料資源活用により、飼料自給率向上に寄与する役割がある。

### 3 農業公社の改革項目と県の支援

#### (1) 中期改善計画の着実な実施と適確な収支見通しに基づく経営安定に向けた対応

(担当課：各課共通)

経営状況の変化に応じた対応が必要  
中期経営改善計画の着実な実施と適確な収支見通しに基づくコスト削減等必要な措置の実施  
事業全体に係る生産性向上技術指導やコスト削減等に関する助言を行う

#### (2) 不採算事業となっている牧場事業の立て直し(担当課：畜産課)

市場性の高い子牛の生産による公社の公共性の向上  
県平均価格以上で出荷  
家畜保健衛生所等県職員等が生産性向上対策について技術支援を行う

#### (3) 牡鹿牧場の存在意義の検証と廃止等を含めた対応(担当課：畜産課)

赤字が続く中で試験牧場としての継続に疑問  
在り方や収益性を検討しH23までに結論  
生産性向上支援とともに、当牧場閉鎖も含め、採算性のある事業の検討を公社に働きかける

#### (4) 慎重な判断に基づく新規事業への取り組み(担当課：各課共通)

赤字を計上しかねない新規事業は厳禁  
県、公社で公益性、収益性の妥当性を検証  
県の施策と関連し、公共性が高く、公社の保有するノウハウ等を必要とする事業の提案や支援を行う

#### (5) 事業別の損益性の検証による改革の推進(担当課：各課共通)

事業別の損益性の把握と分析が不十分  
平成21年度に事業別収支モデルを作成  
事業別収支計算手法確立を支援する

#### (6) 農地保有合理化事業における長期保有農地の早期売渡、未収金の早期回収(農業振興課)

過去の負の遺産とは早急に決別する必要あり  
長期保有農地は平成22年度までに全てを処分  
販売促進活動の打合せを公社と行うとともに、未収金回収の進捗状況を把握する

#### (7) 独立行政法人農畜産業振興機構への出資金の返還問題と会計処理(担当課：畜産課)

現在の経営状況では財源捻出は困難  
機構に対する長期返済の了解取りつけと引当金計上  
機構に対して引き続き公社の財務状況を説明すると共に、引当金計上等必要な措置が可能となるよう経営の安定化を支援する

### 5 その他

農業公社の経営は危機的な局面を迎えることを踏まえ、部内関係課で構成する社団法人宮城県農業公社経営改善検討会議を設置し、今後の方向性や財務状況の改善など抜本的な改革に向けた検討を行っていく。

# 社団法人宮城県農業公社改革プラン

平成21年度から平成24年度までの4か年プラン

平成21年8月

宮城県農林水産部

# 目 次

<b>第1</b>	<b>改革プラン作成の経緯と期間(H21～H24)</b>	1 ページ
<b>第2</b>	<b>農業公社の概要と農業公社を取り巻く環境</b>	2 ページ
1	概要	2
2	農業公社を取り巻く環境	3
<b>第3</b>	<b>農業公社の担うべき役割</b>	4 ページ
1	農地保有合理化事業	4
2	畜産公共事業	5
3	牧場事業	6
4	農業農村整備受託事業等	8
<b>第4</b>	<b>改革プラン</b>	9ページ
1	経営の安定化	
(1)	中期改善計画の着実な実施と適確な収支見通しに基づく経営安定に向けた対応	9
(2)	不採算事業となっている牧場事業の立て直し	10
2	個別事項	
(1)	牡鹿牧場の存在意義の検証と廃止等を含めた対応	11
(2)	慎重な判断に基づく新規事業への取組	12
(3)	事業別の損益性の検証による改革の推進	13
(4)	農地保有合理化事業における長期保有農地の早期売渡及び未収金の早期回収	14
(5)	独立行政法人農畜産業振興機構への出資金の返還問題と会計処理	15
<b>第5</b>	<b>推進体制</b>	16 ページ

## 第1 改革プラン策定の経緯と期間(H21~H24)

### 1 経緯

総務省通知「第三セクター等の改革」(平成20年6月)では、経営が著しく悪化した第3セクター等は、存廃を含めた改革を平成21年度までに集中的に行うとしており、公社等外郭団体改革を所管する総務部行政経営推進課から、社団法人宮城県農業公社(以下「農業公社」という。)に対する県としての取組や関与等を示した「改革プラン」を作成することを求められ、今回のプラン作成に至ったものである。

#### (1) 公社等外郭団体経営評価委員会によるヒアリングと意見

今回の改革プランの作成に当たって、公認会計士等の外部有識者6人で構成される宮城県公社等外郭団体経営評価委員会による調査・審議(現地調査、ヒアリング等)を経て、平成21年2月5日に同委員会からの意見が知事に報告されている。

#### <公社等外郭団体経営評価委員会によるヒアリング等>

イ	平成20年12月10日	現地調査(農業公社白石牧場)
ロ	18日	“( ” )
ハ	12月18日	県や農業公社に対するヒアリング
ニ	平成21年 1月15日	“
ホ	2月 5日	経営評価委員会からの意見報告

#### <公社等外郭団体経営評価委員会からの主な意見>

- イ 牧場経営の収益拡大
- ロ 長期保有農地の売渡し及び未収金の回収
- ハ 事業別経営実態の明確化 ほか

#### (2) 農業公社改革プラン策定・推進会議での検討

経営評価委員会からの意見を考慮し、また、農業公社の経営改革を進めるための改革プランを作成するため、改革プランの検討組織である「公社改革プラン策定・推進会議」を平成21年2月5日に設置し、下部組織である作業部会での検討を含め、計7回の審議・検討を受け、改革プランを作成したものである。

### 2 期間

農業公社では、平成20年1月に、各種の経営課題を克服するため、平成20年度から平成24年度までの5か年計画である「中期経営改善計画」を作成しており、経営改善に取り組んでいるところである。今回の県の改革プランにおいてもこの農業公社の経営改善計画に合わせて、平成21年度から平成24年度までの4か年計画とした。

## 第2 農業公社の概要と農業公社を取り巻く環境

### 1 概要

#### (1) 経緯

昭和42年11月 社団法人宮城県畜産開発公社設立  
 昭和45年12月 社団法人宮城県農地管理公社設立  
 昭和55年5月 社団法人宮城県農業公社発足(宮城県農地管理公社を宮城県農業公社と改称し、宮城県畜産開発公社の業務を継承する。)

#### (2) 設立目的

農業経営の安定を図るため、農地保有の合理化・農畜産業の振興に関する事業及び農地等の保全に関する事業を行い、もって宮城県の農業の健全な発展に寄与する。

#### (3) 出資金の概要 (平成21年4月1日現在)

宮城県	472,600千円	(出資比率 51.2%)
市町村(35会員)	151,000千円	
農畜産業振興機構	250,000千円	
農業関係団体(6会員)	48,600千円	
合計 43会員	922,200千円	

ほかに、農地保有合理化促進事業強化基金及び農地保有合理化促進事業拡充基金(合計298,000千円 国 1/2, 県 1/2)

#### (4) 組織 (平成21年4月1日現在) 役員2人を除く。( )の数値は正規職員数

イ 農地総務部(部長1人, 技師1人) 総務班(4人), 農地管理班(6人)  
 ロ 事業推進部(部長1人, 次長1人) 畜産振興班(5人), 牧場管理班(1人), 設計管理班(5人)

ハ 事業所(7人), 白石牧場(5人), 岩出山牧場(6人), 牡鹿牧場(1人)

正規職員44人, 非常勤職員1人, 有期契約職員11人, 再任用職員3人, 臨時職員8人  
 = 67人

#### (5) 主な事業概要

農地保有合理化事業	畜産公共事業	農村整備事業受託事業等
白石牧場運営	岩出山牧場管理受託事業	牡鹿牧場運営

#### (6) 経営概況

<単位: 百万円>

	経常収入額	経常支出額	収支差額	累積欠損額	備考
平成9年度	7,375	7,565	190	1,336	
平成10年度	6,396	6,309	87	1,049	改善計画実施
平成11年度	5,108	5,048	60	989	
平成12年度	5,704	5,596	108	881	改革プラン作成
平成13年度	5,424	5,369	55	826	
平成14年度	5,300	5,295	5	821	
平成15年度	5,669	5,620	49	772	
平成16年度	5,195	5,144	51	721	
平成17年度	4,479	4,459	20	695	
平成18年度	4,259	4,281	22	717	
平成19年度	3,203	3,202	1	716	中期経営改善計画作成
平成20年度	3,347	3,375	28	744	

## 2 農業公社を取り巻く環境

少子高齢化が進行し人口が減少局面に入りつつある等、かつて経験したことのない社会構造の変化に直面し、さらに、国際化及び情報化の進展が経済活動に大きな変化をもたらしているなか、農業・農村を巡る情勢は、輸入農産物の急増、市場原理の導入、産地間競争の激化による農産物価格の低下等による産出額の減少、生活者の安全・安心をキーワードにした農産物に対する需要の多様化、環境問題への関心の高まり等により、急速なテンポで変化している状況にある。

### (1) 農地保有合理化事業

農業の持続的な発展を図るため、効率的かつ安定的な農業経営を育成し、食料自給率の向上及び生産振興に役立てるよう、農業経営を営む者に対する農地の利用集積を図ることが喫緊の課題となっている。このため、農地保有合理化法人が規模縮小農家から農用地を買い入れ、又は借り入れて、担い手に対し、売渡し又は貸付けをする当事業は重要な役割を果たしている。平成18年度の実績では、県内農地保有合理化法人(10法人)が実施した賃借事業の実績は、全国で第4番目の実績を残し、利用集積に貢献している。

一方、国では、平成21年度から農地の利用集積を促進する新たな仕組みとして「多数の農地所有者から農地の貸付け、売渡し等の委任を受け、これらの者に代理して農地の利用者にまとまった形で貸付けや売渡しを行う農地利用集積円滑化事業」を創設するとしている。

### (2) 畜産事業

宮城県の畜産は、食生活の多様化等を背景とした畜産物の需要に支えられ、農業産出額の35%を占め、畜産主産県としての位置を確立している。一方、平成18年9月以降、急騰したトウモロコシ価格は、他の飼料用穀物の価格に波及し、輸入飼料全般の高騰につながっており、中国やインドなどの人口大国の成長による食料需要の急増やバイオエタノール需要の拡大により、世界の穀物需要の構造が変化しており、安価な輸入飼料への依存から脱却することが求められている。

また、安全・安心な食品に対する消費者の関心の高まりや農業従事者の高齢化、担い手不足による生産基盤の弱体化、環境への負荷低減、さらには、国内外での高病原性鳥インフルエンザの発生など、多くの課題を抱えている。

### (3) 農業農村整備事業

農地の大区画及びはん用化を推進し、効率的かつ安定的な農業経営を目指す意欲ある経営体に農地の利用集積を進めるほ場整備(経営体育成)事業は、「労働生産性の向上」、「担い手の育成・確保と農地利用集積」、「水田の効率的な土地利用」、「耕作放棄地の拡大抑制」等といった事業効果を発揮している。当事業の実施により、ほ場整備率が平成20年度末で64%となっており、近年は、その整備面積が、平成18年度1,271ha、平成19年度1,099ha、平成20年度864haと減少傾向にあるが、農業構造改革や耕作放棄地防止の観点から地域から継続的な取組が求められている。

### 第3 農業公社の担うべき役割

#### 1 農地保有合理化事業（担当課：農業振興課）

##### (1) 事業概要

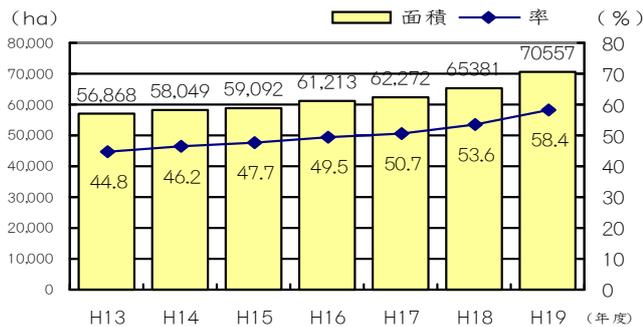
農地等を買入れ、又は借り入れ、一定期間中間保有した後に、認定農業者等の担い手農家に再配分（売渡し又は貸付け）する事業。零細経営及び零細農地保有に関して、より効率的な農業生産が展開できるよう保有形態を合理化（経営規模の拡大及び農地の集団化）し、農地の利用集積を図ることを目的としている。農業公社は宮城県全域を区域とする農地保有合理化法人として事業を実施している。

##### (2) 事業を取り巻く環境及び動向

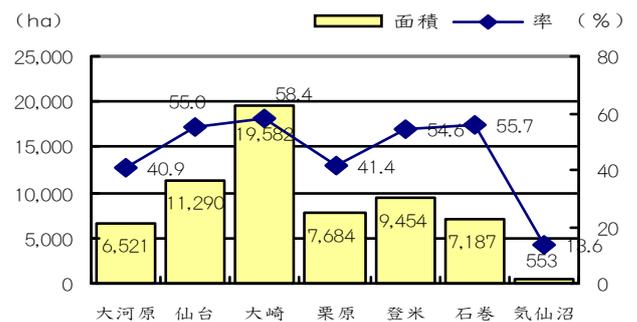
###### イ 県内の農地利用集積の状況

農地の利用集積の面積は、平成17年3月末に比べ平成20年3月末までの間に9,344ha増加し70,557haとなっている。また、農地利用集積率も49.5%から58.4%と8.9%増加傾向である。一方、平成17年12月に作成した県の「農業経営基盤の強化の促進に関する基本方針」では、平成26年度末の利用集積率目標を72.0%としており、農地の有効活用を図るため、今後更に農地の集積を進めていく必要がある。

農地の利用集積面積（率）



圏域別農地集積面積（率）（平成20年3月末現在）



###### ロ 農地保有合理化事業を取り巻く環境及び動向

国では、農地の利用集積を加速するため、平成21年度に農業経営基盤強化促進法の改正を行い、農地利用集積円滑化事業を創設。同事業を実施する組織として市町村、市町村農業公社、農業協同組合等を位置付けしている。しかしながら、事業を行うための体制整備や農地の利用調整等といったノウハウの蓄積には、相当の期間を有するものと予想される。

※ 農地利用集積円滑化事業 → 農地所有者の委任を受けて、その者を代理して農地の売渡し、貸付け等を行うもの。  
また、農地保有合理化事業と同様な農地売買等事業や研修等事業が実施できる。

##### (3) 農業公社の担うべき役割

農地の有効活用を図り、食料自給率の向上を図る観点から、農地集積は、喫緊の課題である。農業公社は「農業経営基盤の強化の促進に関する基本方針」に定める県全域を区域とする農地保有合理化法人であり、特にリスクを伴う売買事業を担う宮城県内唯一の機関としてその役割を担っている。

さらに、市町村合理化法人が設置されていない区域における賃貸借事業を担う宮城県内唯一の機関でもあることから、今後も農地保有合理化事業を実施するとともに、土地基盤整備及び農地利用集積に関して専門的知識を有する組織として、今後、市町村等が行う農地利用集積円滑化事業との連携やノウハウの蓄積に対する指導等の役割がある。

## 2 畜産公共事業（担当課：畜産課）

### (1) 事業概要

#### イ 畜産基盤再編総合整備事業

畜産主産地として安定的な発展が見込まれる地域において、飼料基盤及び農業用施設等の整備を実施することにより、効率的な飼料生産体系の確立、飼料自給率の向上及び自然循環機能の維持増産を図ることを目的とする。農業公社は、東北農政局より指定事業法人として承認され、本事業の事業実施主体として、飼料基盤及び農業用施設等の整備を実施している。

#### ロ 畜産環境総合整備事業

畜産経営に起因する環境汚染の防止と経営の合理化に役立てるために必要な基盤、家畜排せつ物処理施設、利用機械等の整備と併せて畜産施設周辺環境の整備を実施し、農村環境の改善に役立てる。指定事業法人としての農業公社は、本事業の事業実施主体として、家畜排せつ物処理施設及び利用機械等の整備を実施している。

### (2) 事業を取り巻く環境及び動向

#### イ 畜産基盤再編総合整備事業

本事業を長年、継続実施していることや、畜産農家数の減少、後継者不足等の諸要因から、事業参加希望農家が減少している。

また、個人の経営計画として、施設等整備を希望する農家が存在するものの、地区採択要件（参加農家10戸以上、草地等造成整備30ha以上）に満たないため、市町村単位・県地方事務所単位での事業化が困難になっている。

県は、本事業を畜産振興における主要事業として位置付けており、遊休農地の畜産への活用方策等についての市町村との協議や地区採択の広域化も検討しながら、本事業を推進する必要がある。

#### ロ 畜産環境総合整備事業

本事業を長年、県でも取り組んでいるが、特に「家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律」の施行（平成16年11月）に対応するため、平成14年以降からは宮城県内全域で畜産農家の家畜排せつ物処理施設の整備を進めてきており、現在実施中の本事業も、平成21年度ですべて完了する予定である。

なお、平成21年度から、新たに畜舎の臭気対策事業が創設されたことから、県は、市町村と連携し、本事業を推進する必要がある。

### (3) 農業公社の担うべき役割

#### イ 畜産基盤再編総合整備事業

本事業によって長年培った豊富なノウハウを生かし、より低コストな畜舎建設を実践する技術を有する農業公社は、草地等の基盤整備と関連する農業用施設の整備を一体的に行う。また、県と連携し、遊休農地の活用方策等について市町村への提案や畜産農家への事業説明等、情報提供・収集の役割があり、畜産主産地形成を支援し、畜産農家の経営安定を図るため県内唯一の指定事業法人及び事業実施主体としての役割がある。

#### ロ 畜産環境総合整備事業

既存有機センターの運営サポート（ストックマネジメント支援）を実施する。

また、県と連携し、新技術を活用した畜舎の臭気対策検討や畜産農家への事業説明等、情報提供・収集の役割があり、畜産環境整備を支援し、畜産農家の経営安定を図るため県内唯一の指定事業法人及び事業実施主体としての役割がある。

### 3 牧場事業（担当課:畜産課）

#### (1) 事業概要

##### イ 白石牧場

白石牧場は、昭和47年に県が設置し、昭和54年に県から牧場経営を農業公社に移譲された牧場である。なお、平成10年には、農業公社営大郷牧場を廃止し、当牧場に機能を集約して肉用繁殖雌牛の品種改良基地として位置付けた。

肉用繁殖雌牛を周年放牧や稲ホールクroppサイレージ等の給与など、自給飼料資源を活用した低コストの飼養管理を行い、生産された子牛は、市場を通じ農家へ供給している。

そのほか、刈取り作業受託をした稲ホールクroppサイレージ等を買入れ、畜産農家にあっせん供給も行っている。

飼養頭数 750頭(平成21年5月1日現在)

繁殖雌牛	414頭	育成牛	11頭	子牛	305頭	種雄牛	3頭
肥育牛	17頭						

##### ロ 牡鹿牧場

牡鹿牧場は、平成15年に学校法人北里学園から牧場管理を農業公社が受託した牧場である。東北大学等からの受託試験や、白石牧場で飼養した経産牛や生産子牛に対し、牧草や稲ホールクroppサイレージ等粗飼料を多給した肥育を行っている。

飼養頭数 267頭(平成21年5月1日現在)

繁殖雌牛	55頭	育成牛	1頭	子牛	17頭	種雄牛	1頭
預託牛	56頭(東北大学共同研究)						
経産肥育牛	27頭	肥育牛	89頭				
預託牛	12頭(東北大学共同研究)			アンガス種肥育牛	10頭		

##### ハ 岩出山牧場

岩出山牧場は、昭和46年に県が設置し、昭和58年に県から牧場管理を農業公社が受託し、平成18年からは指定管理として受託した牧場である。

畜産試験場の実践牧場として、肉用繁殖雌牛を飼養し、受精卵移植試験事業や肉用牛種雄牛造成のための和牛産肉能力直接検定事業を実施するほか、肉用牛と乳用牛の繁殖雌牛を農家から預託を受けて放牧している。

飼養頭数 260頭(平成21年5月1日現在)

繁殖雌牛	85頭	育成牛	15頭	子牛	47頭		
預託牛	63頭						
検定牛	10頭	肥育牛	40頭				

#### (2) 事業を取り巻く環境及び動向

##### イ 白石牧場

肉量型優良繁殖雌牛を県内に供給する「優良肉用牛資源供給事業」が平成19年度に終了し、同事業の趣旨を継承し、農業公社独自に、肉質・肉量兼備型の優良子牛を生産し、家畜市場を通じ農家へ供給を行っている。

なお、経営状況は、平成18年9月以降、急速に上昇したトウモロコシ価格の高騰が、他の飼料用穀物の価格にも波及し、輸入飼料全般の高騰が継続している。また、平成18年をピークに子

牛価格の下落傾向が続くなど、農家と同様に当牧場にとっても厳しい経営環境となっている。

子牛成績(平成20年度実績)

	子牛価格	出荷体重
去勢	287千円(県平均405千円)	284kg(県平均310kg)
雌	264千円(同上 336千円)	258kg(同上 281kg)

#### ロ 牡鹿牧場

肥育管理中の牛を活用し、畜産試験場が行う「肥育前期を中心とした稲発酵粗飼料の給与技術の検討」の研究における分析材料を提供している。

また、平成20年度からは、東北大学と民間との共同研究による「日本短角牛機能性健康ビーフ研究開発事業」にも取り組むなど、肉用牛の生産から加工、流通までのフードビジネスモデルに参画している。

肥育牛出荷成績(平成20年度実績)

	販売金額	枝肉重量
経産牛	162千円	346kg
去勢	546千円	414kg
雌	456千円	404kg

#### ハ 岩出山牧場

指定管理施設であることから、管理者として施設等を主体的に活用することができる。

畜産農家からは当牧場での周年預託の要望があり、平成21年度からは、周年預託を受け入れ、預託料金を利用料金制とし、指定管理者の収入とする。

### (3) 農業公社の担うべき役割

#### イ 白石牧場

県では、食料自給率向上に向けた取組として、畜産分野においては、飼料生産基盤に根ざした畜産の展開を進めている。その中でも、農業公社は、長年にわたって蓄積された放牧や草地管理技術を生かし、草地基盤(約230ha)に基づいた低コスト肉用牛生産を実践して、優良肉用子牛を安定的に供給する役割を担う。また、肉用繁殖雌牛の周年放牧と粗飼料主体の飼養管理により、「放牧畜産実践牧場」として認証を受け、将来の消費動向を先取りした牛肉生産方式による丈夫で健康な牛づくりを実践する役割がある。

#### ロ 牡鹿牧場

白石牧場のサブ牧場(肥育部門)としての運営に併せて、大学や民間等の粗飼料多給型肥育の実証試験を行う牧場とする。

#### ハ 岩出山牧場

指定管理者として、種雄牛造成のための直接検定事業や受精卵移植技術実証試験等の畜産試験場の実践牧場としての役割を担う。また、肉用牛や乳用牛の周年預託を受入れなど、畜産農家からの要望に応じた公共育成牧場の運営に当たる。

#### 4 農業農村整備受託事業等（担当課：農村整備課，畜産課）

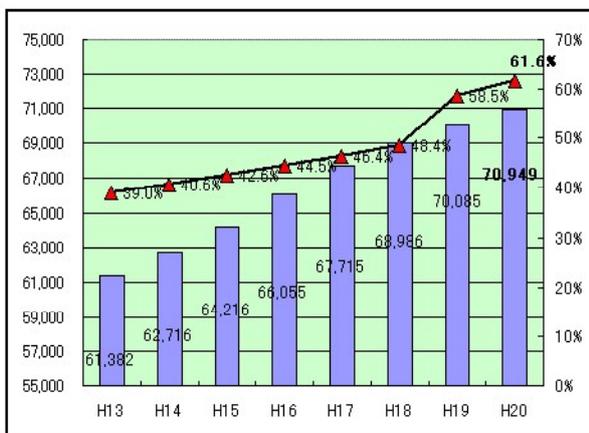
##### (1) 事業概要

- イ 農業農村整備事業に関する工事，積算関係資料作成，工事現場補助業務等の受託及び農地集積支援の受託業務を実施している。
- ロ 稲ホールクroppサイレージの収穫・調製作業の受託及びサイレージの農家へのあっせんを行っている。

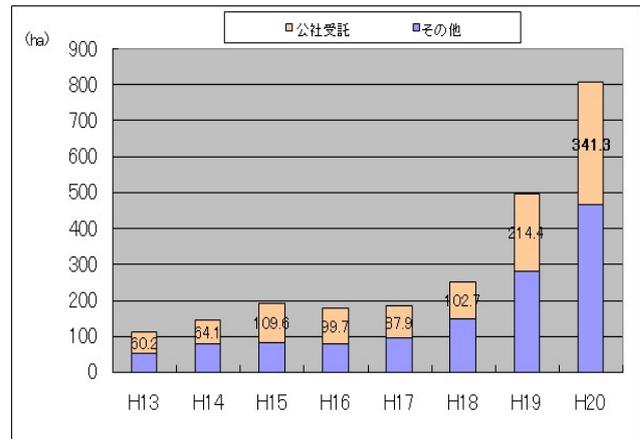
##### (2) 事業を取り巻く環境及び動向

- イ 農業農村整備事業は，実施地区が減少しており，事業量も縮小傾向にある。一方，ほ場整備事業に関する農地集積は，ほ場整備の完了地区の増加とともに業務の継続が必要である。
- ロ 耕種農家の生産調整としての需要や畜産農家の飼料高騰による需要等があり，面積は増加傾向にある。なお，稲ホールクroppサイレージの刈取り作業受託は，県全体の刈取面積の42%を占めており，耕種・畜産農家の作業低減を図る上で，飼料調製のコントラクター組織としての役割は大きい。

ほ場整備面積と農地集積率



稲ホールクroppサイレージの取組面積



##### (3) 農業公社の担うべき役割

- イ 農業農村整備事業の工事関係業務は，県全体の事業量と連動し，農業公社の事業量が減少しているものの，ほ場整備関連の農地集積業務においては，市町村や土地改良区の指導・支援等，農業公社の役割は重要である。
- ロ 稲WCSは耕種農家が取り組みやすい作目であり，農業公社がコントラクター組織として作業受託し，飼料高騰の中で，低価格・良質な飼料を畜産農家へ安定的に供給することは，水田活用と地域飼料資源活用に寄与する役割がある。

## 第4 改革プラン

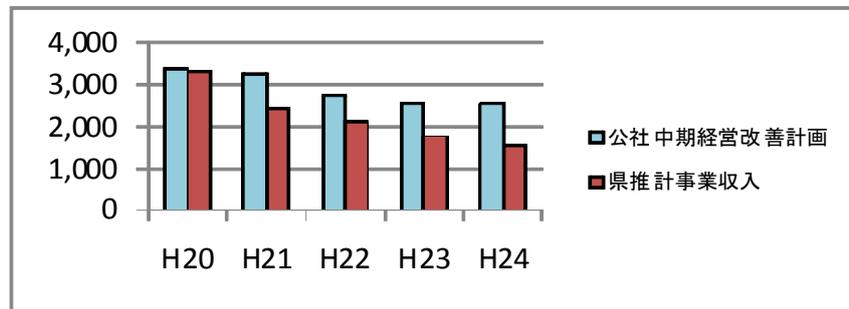
### 1 経営の安定化

(1) 中期改善計画の着実な実施と適確な収支見通しに基づく経営安定に向けた対応

#### イ 課題

- (イ) 農業公社は、中期経営改善計画骨子において、平成24年度の全体事業収入は平成18年と比較し37%減少し27億円の見込みで、また直接事業費を差し引いた事業総利益は29%減少し5.3億円となるとしている。また、これらの状況に対応するため、同計画においては新規事業の取組のほか、組織体制の見直し等経営合理化に取り組むとして平成20年から実施しており、改善期間5年間の結果を考慮しつつ、平成24年度中に農業公社の在り方について、部門撤退、組織統合等も視野に入れて再検討することとしている。
- (ロ) 一方、県の推計事業収入と中期改善計画を比較すると差があり、今後の見通しに違いが生じている。今後の経営展開に向け、着実な中期経営改善計画の実施や適確な収支見通しに対応した措置の確実な実施等が必要な状況になっている。

＜農業公社中期経営改善計画と県推計事業収入の比較＞ 単位：百万円



ロ 県の取組 (※ H20 は実績)

- (イ) 農業振興施策実現のための更なる効果的な事業実施
- (ロ) 適確な収支見通しに基づく中期経営改善計画の着実な実施に向けた支援

ハ 農業公社の取組

- (イ) 各事業における推進目標の着実な実施
- (ロ) 適確な収支見通しによる対応と中期改善計画の着実な実施
- (ハ) 毎年度実績の検討と収支計画の精査及びそれらに対応したコスト削減等必要な措置の実施

ニ 目標

- (イ) 中期経営改善計画書における各事業の推進目標の達成
  - a 農地保有合理化事業推進目標
  - b 畜産振興関連目標
  - c 受託事業関連目標
- (ロ) 中期改善計画の中間評価と見直しの実施
- (ハ) 毎年度実績の検討と適確な収支見通しに対応したコスト削減等の措置の実施

ホ スケジュール

項目／年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
各推進目標項目	→							
進行内容(目標値)	100%実施		100%実施		100%実施		100%実施	
中期改善計画見直し	→							
進行内容(目標値)	中間評価等準備		中間評価等実施					
毎年度実績検討等	→							
進行内容(目標値)	検討等の実施		検討等の実施		検討等の実施		検討等の実施	

ヘ 実施部門

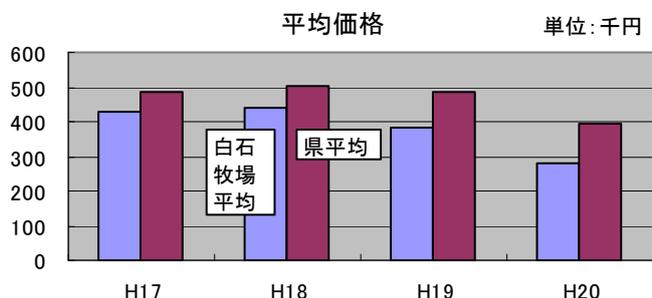
県	農業振興課・畜産課・農村整備課
農業公社	農地総務部・事業推進部

(2) 不採算事業となっている牧場事業の立て直し (担当課:畜産課)

イ 課題

平成20年度の部門別修正予算では、間接管理費配分前の経常経費において、白石牧場で45,480千円、牡鹿牧場で24,020千円の欠損を見込んでいる。

収益の低さは、畜産情勢として配合飼料の価格の高騰や子牛価格の下落が要因として挙げられるが、農業公社で生産された子牛の出荷体重は、県平均294kgに対し274kgと小さく、安価で取引される一因となっている。



また、農業公社の牧場で利用できる畜舎、放牧地や採草地に対して、管理能力を超えた頭数を飼養している。

白石牧場のサブ牧場として肥育事業を展開している牡鹿牧場の経産牛肥育事業は、廃用出荷と同等の販売金額であり不採算の内容となっている。

ロ 県の取組

- (イ) 飼養中の肉用牛個体能力を十分に発揮させるため、施設等規模に見合った飼養頭数並びに牧場業務の改善を図るよう誘導する。
- (ロ) 公社が取り組む牧場検討会に、所管家畜保健衛生所や畜産試験場職員等の担当も加わり、生産性向上対策について技術支援を行う。

ハ 農業公社の取組

- (イ) 牧場運営を強化するため、平成21年5月から、民間から牧場管理監を新たに採用し、業務改善を進めている。
- (ロ) 子牛価格上昇に向けた飼養管理を中心に業務(衛生対策及び改良対策)の改善を行い、更に放牧管理技術を向上させることで、発育良好な子牛を出荷し、家畜市場での高評価を獲得する。
- (ハ) 草地管理は、飼料自給向上のため、自力で草地更新を行う。
- (ニ) 牧場業務は、牧場所有肉用牛と草地管理のみとする。なお、飼養頭数削減に伴う業務量減少に対して、職員を他部門に配置転換する。

ニ 目標

- (イ) 収益性を改善するため、施設等に見合った飼養部門及び頭数と人員配置を行う。
- (ロ) 子牛価格を平成20年度県平均価格(373千円)以上にする。

ホ スケジュール

項目/年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
飼養頭数	→							
進行内容(目標値)	750頭(繁殖雌牛420頭)		650頭		590頭		550頭(繁殖雌牛320頭)	
子牛価格	→							
進行内容(目標値)	284千円		304千円		343千円		373千円以上	

ヘ 実施部門

県	畜産課
農業公社	事業推進部

## 2 個別項目

### (1) 牡鹿牧場の存在意義の検証と廃止等を含めた対応 (担当課: 畜産課)

#### イ 課題

公社等外郭団体改革経営評価委員の意見において、「牡鹿牧場の存在意義の再検証や事業の徹底的な見直しを行い、廃止等も含めて適切に対応すべきである。」と提言されており、このまま継続していくことが妥当なのかどうかを見極める必要がある。

ここ数年、2～3千万円の欠損を計上しており、経営の健全化が大きな課題となっている。

#### <牡鹿牧場の経営収支>

(単位: 千円)

	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度
経営収支	△ 25,738	△ 19,756	△ 20,383	△ 34,810	△ 22,015

#### ロ 県の取組

- (イ) 現在実施中の肥育事業及び東北大学との共同試験終了までに牧場の閉鎖も含め、採算性のある事業の検討を農業公社に働き掛ける。
- (ロ) 大学等との共同研究や国の受託試験を行うなど多岐にわたる事業を行っており、試験終了までは大学研究者の協力・支援をいただき、日ごろから家畜保健衛生所の衛生指導も行いながら、生産性の向上に努めるよう支援する。

#### ハ 農業公社の取組

- (イ) 東北大学との共同研究は、平成22年度まで継続することから、契約どおりに履行に努める。
- (ロ) これまでの取組である粗飼料多給型肥育実践牧場の実績を、「放牧畜産実践牧場」として認証を受けるなど独自ブランドを確立する。
- (ハ) 白石牧場のサブ牧場として、肥育部門のみに集約化し、さらに収益性改善を図るため、民間企業などと生産委託による肉用牛生産を行うなどの経営転換を図る。
- (ニ) 業務効率化に伴い、牧場職員の他部門への配置転換を図る。

#### ニ 目標

牧場事業を継続するためには、県内唯一の放牧実践牧場として粗飼料多給型肥育の実績を生かし、「放牧肥育牛」をブランド化し、民間企業等との生産委託主体の経営に転換する。

#### ホ スケジュール

項目/年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
生産委託事業の検討 進行内容(目標値)	→							
生産委託事業 進行内容(目標値)	採算性の試算		委託契約締結		→		収支プラス	

#### へ 実施部門

県	畜産課
農業公社	事業推進部

(2) 慎重な判断に基づく新規事業への取組

イ 課題

農業公社では、平成24年度までに「集落営農フォローアップ支援事業」、「耕作放棄地等早期解消・活用事業」、「養豚、乳用牛等尿処理施設設備事業」、「低コスト粗飼料多給型肥育実証事業」、「日本短角牛機能性健康ビーフ研究開発事業」、「周年放牧預託事業」及び「粗飼料供給拡大事業」等の多くの新規事業を計画している。収入の減少が見込まれるなか、新規事業の必要性は認められるが、現在の経営状況を考慮すると、欠損(=赤字)を計上するおそれのあるような新規事業の開始には、慎重な判断が必要である。

ロ 県の取組

- (イ) 新規事業を実施する場合には、公益性や収益性等の妥当性について、助言を行う。
- (ロ) 県の施策と関連し、公共性が高く、公社が保有する機能やノウハウ等を必要とする事業の提案や支援を行う。

ハ 農業公社の取組

- (イ) 収益性、公共性等を農業公社内部で十分検討し、県へ報告し、助言を受ける。
- (ロ) 公共性が高い、収益性が見込まれる事業については、継続的に事業の開拓を行う。

ニ 目標

新規事業単独収支では、確実に利益を確保する。

ホ スケジュール

項目／年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
県関係課の助言	→							
進行内容(目標値)								
新規事業利益計上	→							
進行内容(目標値)								

ヘ 実施部門

県	農業振興課・畜産課・農村整備課
農業公社	農地総務部・事業推進部

### (3) 事業別の損益性の検証による改革の推進

#### イ 課題

現在、農業公社では、一般会計と特別会計(岩出山牧場管理事業)に区分した会計処理が行われ、また、組織別といった部門別の収支状況についてもその損益を把握しているものの、採算事業や不採算事業の区別、不採算事業の問題点等といった分析が十分でない状況にある。

今後、より明確な事業別収支の計算方法等を検討し、経営改革のツールとして効果的に活用していく必要がある。

#### ロ 県の取組

費用の賦課や配賦等の原価計算手法を用いた事業別収支計算手法について、その確立のための助言及び経営改善ツールとしての活用支援を行う。

#### ハ 農業公社の取組

- (イ) 公益法人制度改革に伴う事業別収支計算手法確立のための検討(費用の配賦や賦課等)を行う。
- (ロ) 手法確立後には、農地保有合理化事業特別会計や畜産振興事業特別会計といった特別会計の設置を行う。

#### ニ 目標

- (イ) 平成21年度中に事業別収支のモデル試案の作成と経営改革ツールとして活用
- (ロ) 公益法人・一般社団法人への移行初年度からの実施に向けた検討

#### ホ スケジュール

項目/年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
モデル試案作成 進行内容(目標値)	→							
法人改革に伴う事業別収支計算検討 進行内容(目標値)			→					
特別会計制度導入 進行内容(目標値)							→	

#### ヘ 実施部門

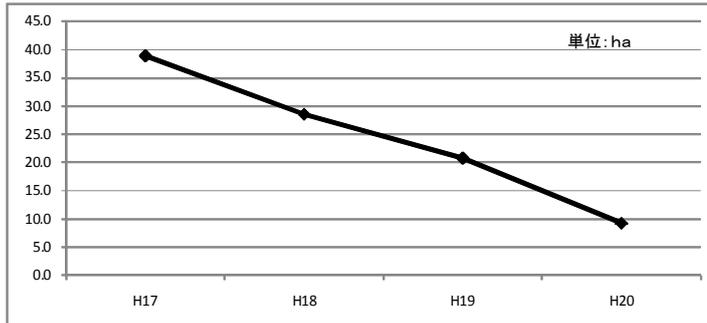
県	農業振興課
農業公社	農地総務部

(4) 農地保有合理化事業における長期保有農地の早期売渡及び未収金の早期回収

イ 課題

- (イ) 平成12年度以前に規模縮小農家から農地を買い入れたものの、担い手不足等から早期の売渡しができず、現在まで保有している長期保有農地(10.0ha,平成20年度末現在)の早期売渡しが必要である。また、長期保有農地には、農地価格の下落に伴って約5千2百万円の含み損が発生しているが、公社がこれまで積み立ててきた売買損失引当金は枯渇している状況(2百万円,平成20年度末現在)にある。
- (ロ) 農業経営の悪化や無理な規模拡大による資金不足により農地売渡代金や農地の貸付けに伴う小作料等の長期未収金は、平成20年度末で約1億6千5百万円となっている。

<長期保有農地の推移>



ロ 県の取組

長期保有農地については、農業公社と販売促進活動について打合せを行うとともに、未収金の回収状況については、定期的な報告を求め、進ちよく状況の把握をする。

ハ 農業公社の取組

- (イ) 長期保有農地が所在する市町村で構成する長期保有農地売渡促進会議や地元有力者で地域に精通した地域推進員の活用とともに市町村広報誌を利用し、広報活動を継続・強化する。
- (ロ) 国の制度で農地の取得価格と売渡価格の差額の一部を助成する農地保有合理化緊急売買促進事業(平成22年度まで延長)を積極的に活用する。
- (ハ) 債務者管理等を充実させ、分割協議、法的手段等を継続・強化するなどし未収金の回収を図る。

ニ 目標

- (イ) 農地保有合理化緊急売買促進事業の期限である平成22年度までにすべての長期保有農地を売り渡すとともに、含み損について費用計上する。
- (ロ) 未収金は分割協議、法的手段等により、当改革プラン最終年度までに約4割を回収する。

ホ スケジュール

項目/年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
長期農地処分	→							
進行内容(目標値)	販売促進(5.5ha)		販売促進(4.5ha)					
未収金回収	→							
進行内容(目標値)	分割協議等による回収(45百万)		分割協議等による回収(8百万)		分割協議等による回収(8百万)		分割協議等による回収(7百万)	
含み損処理	→							
進行内容(目標値)	売却による(29百万)		売却による(23百万)					

ヘ 実施部門

県	農業振興課
農業公社	農地総務部

(5) 独立行政法人農畜産業振興機構への出資金の返還問題と会計処理

イ 課題

農業公社は、旧畜産振興事業団(現独立行政法人農畜産業振興機構)から総額2億5千万円の出資を受けているが、平成9年の「特殊法人等の整理合理化について」の閣議決定に伴い、平成12年から出資金の返還を要求されていた。一方、平成10年には、農業公社の経営改善のため、当該出資金を基本財産から運用財産へ流用することについて、旧畜産振興事業団から承認を受けていた。当該出資金の早期返還要請の実態を基に、貸借対照表において正味財産から負債勘定への科目変更処理が必要である。

ロ 県の取組

独立行政法人農畜産業振興機構に対しては、必要に応じ、引き続き農業公社の財務状況を説明するとともに、農業公社において、今回の改革プランの重要課題である急激な事業収入の減少に対する対応策を実施し、経営の安定化を図った上で、農業公社自らの財源として出資金返還引当金を積み立てるよう指導する。

ハ 農業公社の取組

独立行政法人農畜産業振興機構に対しては、財務状況及び今後の経営改善の取組を説明し、返済の繰延べ等を強力に要請する。

また、経営の安定化を図った上で、出資金返還引当金を積み立てる。

ニ 目標

- (イ) 返還の要請を受けている実態を基に、負債勘定(「預り金」又は「未払金」として処理をする。
- (ロ) 経常収支が黒字となった場合には、一定割合で出資金返還引当金として積み立てを行う。
- (ハ) 独立行政法人農畜産業振興機構に対し、分割払等の方法も含め引当金処理として返還する意思はあることを説明し、了解を得る。

ホ スケジュール

項目/年度	平成21年度		平成22年度		平成23年度		平成24年度	
	上期	下期	上期	下期	上期	下期	上期	下期
引当金計上								
進行内容(目標値)					経常利益 30%		経常利益 30%	
機構への説明								
進行内容(目標値)	合意形成		合意形成					

ヘ 実施部門

県	畜産課・農業振興課
農業公社	事業推進部・農地総務部

## 第5 推進体制

### 1 推進体制の考え方

改革プランは、農業公社に対する県としての取り組みや関与等を示したものである。

今後4年間は、改革プランで設定した「スケジュール」や「目標数値」等の達成に向けて、県及び農業公社の改革プラン各項目における実施部門が中心となり、共に協力して取り組むことが必要不可欠である。

また、これらを進めていくためには、的確な経営見通しに基づいた取り組みが重要であることから、以下の支援体制により、統合的に検討しながら、改革プランの着実な実施に向け助言・指導する。

なお、農業公社の経営改善のため、出資者及び農業公社が一丸となって取組が進められるよう、農業公社内部に出資者を含めた経営改善検討会(仮称)を設置するなどして、緊急的に対応していくよう要請する。

### 2 改革プランの推進体制

この取組とともに進ちよく管理を推進する体制及び役割については次に示すとおりである。

#### (1) 社団法人宮城県農業公社経営改善検討会議

- イ 構成員 農林水産部技監兼次長(技術担当), 農林水産部次長  
農林水産部次長(経営所得安定対策担当), 農林水産総務課長  
農業振興課長, 農林水産部技術参事兼畜産課長及び農村整備課長
- ロ 役割 農業公社の担うべき役割と今後の方向性の検討  
農業公社の財務状況の改善に向けた事業計画の作成  
農業公社の経営健全化に向けた組織機能・体制の検討  
その他経営改善等の促進の検討

#### (2) 宮城県農業公社改革プラン改革項目実施部門

役割 それぞれの改革項目に示された改革目標やスケジュールを実施する責任部門ごとに、改革項目目標の実現に向け取り組む。

- イ 的確な収支見通しに基づく取組 ◎農業振興課 畜産課 農村整備課
- ロ 牧場事業の立て直し ◎畜産課
- ハ 牡鹿牧場の対応検討 ◎畜産課
- ニ 新規事業の取組 ◎農業振興課 畜産課 農村整備課
- ホ 事業別の損益性の検証 ◎農業振興課
- ヘ 農地保有合理化事業改善 ◎農業振興課
- ト 農畜産振興機構への返還問題 ◎畜産課 農業振興課

### 3 出資者を含めた経営改善検討会(仮称)の設置を要請

(1) 構成員 農業公社及び出資者(宮城県・代表市町村(数名)・代表団体(数名))

(2) 役割

- イ 経営全体を見通し総合的視点から、計画的・安定的な経営の確保に向けて検討
- ロ さらに事業部門ごとに検討チームを設置し、具体的な取組を管理