

第三セクター等経営健全化方針

1 作成年月日および作成担当部署

作成年月日 令和3年3月31日
作成担当部署 諸塚村（産業課）

2 第三セクター等の概要

法人名 一般社団法人 ウッドピア諸塚
代表者名 理事長 西川 健
所在地 宮崎県東臼杵郡諸塚村大字家代3303番地
設立年月日 平成25年12月2日（財団法人から移行）
基本財産 現金および有価証券 1,015,000千円
・諸塚村：1,000,000千円
・森林組合： 10,000千円
・日向農協： 3,000千円
・その他： 2,000千円

目的 当法人は、本村の将来を担う組織として、法人の人材と資機材を活用し、本村農林業の労働力確保と人材育成に努め、森林整備を主体とした農林業の振興を図ることにより、地域社会への貢献と住民福祉の向上に寄与し、併せて国土の保全と水源涵養等の森林の持つ公益的、多面的機能を持続的に発揮することを目的に設立された。

事業内容

- ・森林環境の適正管理に関する事業
- ・森林管理道の整備に関する事業
- ・公園および集落環境の整備に関する事業
- ・新規農林産物の開発に関する事業
- ・特用農林産物の振興に関する事業
- ・畜産の振興に関する事業
- ・行政や民間団体等からの受託事業
- ・その他当法人の目的を達成するために必要な事業

3 経営状況、財政的なリスクの現状およびこれまでの本村の関与

当法人は、次の5つの部門で構成されている。

(1) 森林環境部門

(2) 畜産振興部門（諸塚村畜産振興センターの運営）

(3) 資源開発部門（諸塚村特産品販売所「もろっこはうす」・菌床栽培施設の運営）

(4) 茶業振興部門 (諸塚村釜茶加工施設の運営)

(5) 法人会計部門

直近3年の部門合計の純損益(損益計算書から)についてはマイナスで計上され、赤字経営となっている。

(1) 森林環境部門 (収益事業) 職員：16名

- 業務内容
- ・造林、育林などの森林整備
 - ・素材生産およびしいたけ原木の搬出
 - ・作業路の開設、維持管理
 - ・その他、農林業に関する業務

森林環境部門は、直近3年において赤字経営となっている。

役場、森林組合および個人や建設業からの受託業務がほとんどであり、収入については、年毎の受託量の増減に影響されている。

また、森林組合や民間の林業事業体では請け負わない、採算性の低い作業(しいたけ原木の搬出など)を受託している実情もある。

作業路開設など専門的な技術を要する業務については、人材の育成に努めながら技術職員の再雇用も行い、受託業務の確保に努めている。

さらに、人口減少や高齢化の影響もあり、収益の少ない農作業等の依頼(集落や生活道の除草や茶園管理業務など)が増加している状況である。

支出については、経常費の大部分を占める人件費や林業機械等の維持管理費が増加傾向にあるため、業務の効率化、経費の削減および作業単価の見直しなどが急務となっている。

人口減少や高齢化が加速する中で、森林作業について当法人への依頼が増加してくることが予測されるため、人材の確保にも努める必要がある。

(2) 畜産振興部門 (収益事業) 職員：1名(臨時：常時1名)

- 業務内容
- ・諸塚村畜産振興センターの運営
 - ・その他、畜産振興に関する業務

母牛頭数、約60頭規模の繁殖経営を行っている。

子牛価格は比較的安定しているが、直近2年の子牛の死亡頭数が多かったことが、子牛の出荷・販売による収入減に大きく影響し、令和元年度は赤字経営となっている。

当部門は正職員が1人であるため、母牛の授精や発情発見および授乳・給餌による子牛の発育管理など、常時必要とされる観察や業務を十分に行うことが困難な状況である。

このため、母牛飼養頭数の適正管理や子牛の早期離乳による個体管理など、飼養管理の改善や業務の負担軽減に取り組んでいる。

その結果、近年は子牛の発育(目視)も良くなり、死亡頭数も減少し、また業務の負担軽減により収支の改善が見られるため、今後の更なる経営改善に向け、適正

な飼養管理計画や収支改善等の、経営改善計画の策定が必要不可欠である。

また、当法人では所有する資機材を活用し、セリ市や品評会への子牛運搬を受託するなど、高齢化が進む本村畜産農家の負担軽減にも努め、本村の畜産振興に寄与している。

今後も、現在取り組んでいる適正な飼養管理による分娩間隔短縮や発育の良い子牛の生産および事故の抑制などにより子牛の出荷頭数の安定を図り、また母牛頭数の適正管理による飼育経費の削減に努め、生産性の高い効率的な経営を行うことが必要である。

(3) 資源開発部門 (収益事業)

① 諸塚村特産品販売所 (もろっこはうす) 職員4名 (派遣1名)

- 業務内容
- ・ 諸塚村特産品販売所 (もろっこはうす) の管理運営
 - ・ 村内農産品および農産加工品の流通
 - ・ 特産品開発支援 (生産者・加工グループ)

村内で、生産・製造された乾しいたけを中心とした特産品や青果物および加工品を販売している。

取扱商品の主力は、村の特産品である乾しいたけで売上の30%を占めている。また販路別では、令和元年度時点で、生産者や特産品加工グループで生産された青果物や加工品も含めて、諸塚村内の特産品販売所およびイベント催事での販売が約36%、小売店や卸業者への卸売が約31%、飲食店等への直販が約20%となっている。カタログやインターネットを利用した通信販売は約4%にとどまり、まだ少ない状況である。

また、村からの委託事業として、生産者や特産品開発グループの生産、加工、経営などの支援も実施し、地場産品の生産促進と販売強化を図る地域商社としての役割を担っている。

さらに、本村のふるさと納税の返礼品を取り扱う業者であるため、魅力のある新たな返礼品の提案などにも取り組んでいる。

これらの業務を効率的に行うために、人員を増員して経営を行っているが、主力商品である乾しいたけの販売不振、特に卸売業態の変化で、20年以上継続していた従来のしいたけ卸の販路が弱体化しており、売上が減少傾向にある。全体的には、小売や飲食店の販路強化で補う形で売上は微増しているが、卸売りの強化が急務である。

② 諸塚村菌床栽培施設 職員3名 (臨時雇用1名)

- 業務内容
- ・ 諸塚村菌床栽培施設の管理運営
(しいたけ・キクラゲなどの菌床ブロックの製造・販売)
(平成26年4月 諸塚村より移管)

しいたけ栽培を主産業のひとつとしている本村において、しいたけ原木であるクヌギやナラの効率的な利用として、当施設ではしいたけ原木をオガクズに加工

し、しいたけ、キクラゲ、ヒラタケの菌床ブロックの製造・販売を行っている。

菌床ブロック等の販売先は、ブロック数および販売額とも、その約87%が村外となっているため、今後安定した販売先の確保と村内での普及推進が必要となっている。

近年、人件費や原材料費および施設の維持管理費が増加傾向にあるため、効率的なブロック生産と販売単価の見直しなどを行い、高品質の菌床ブロックを安定して生産し、販売の継続と販売先の拡充が必要とされる。

また、安定した収入を確保するため、平成24年から自社栽培によるキクラゲの生産および販売にも取り組んでいる状況である。

(4) 茶業振興部門（収益事業）（兼務：森林環境部門）

- 業務内容
- ・ 諸塚村釜茶加工施設の管理運営
 - ・ その他、茶業振興に関する業務

諸塚村釜茶加工施設は、高品質茶の生産と製造に係る労力と経費の軽減を行うことを目的として平成11年に整備され、平成12年から当法人の管理・運営により操業を開始し、加工を行う職員は森林環境部門の職員が兼務している。

収入については、生葉の加工と真空パックの作業費のみであるため、生葉の受入量（加工量）により大きく影響される。

生葉の加工量については、生産者や茶園面積の減少、さらにはその年の気象条件（霜害等）により減少傾向にあり、平成21年（10年前）の約38t（343件）と比較すると、令和元年は約23t（230件）であり、受入量で▲1.5t（▲40%）、受入件数で▲1.13件（▲30%）となり、操業を開始して初めての赤字経営となっている。

また、村内に点在している生産者の茶園から生葉を受け入れており、地域によって摘採時期が異なるため、効率的な加工および運営にも苦慮している状況である。

維持管理に係る経費についても、操業開始から20年が経過しており、経年劣化による修繕等も増加傾向にある。

今後、安定した受入量の確保と加工単価の見直しを行うなど、諸塚村茶部会や関係機関とも連携し、経営の改善を図っていくことが必要とされる。

(5) 法人会計部門 職員3名

諸塚村林業総合センターに事務所を設置し、法人全体の事務および収益事業（4部門）の経理や施設の維持管理、現場作業の支援を行っている。

収入については、国債および定期預金（10億円）の運用益（利息）と、各部門の業務管理料となっている。

収入は、資本金の運用益による収入に依存している状況であるため、今後有利な資産運用について検討を行う必要がある。

また、経営管理に必要なシステムの更新などを行い、各部門の業務の分析に必要

なデータの蓄積や集計および事務の効率化・簡素化を図る必要がある。

(6) 地方公共団体の関与

諸塚村長を理事長として、副理事長2名、理事4名の理事会を組織し、本村の監査委員および本村会計管理者の2名が監事となっている。

理事会は、定例理事会（年2回）と臨時理事会が開催されている。

また、経営委員会は、諸塚村副村長を委員長として、本村の関係課長、会計管理者およびウッドピア諸塚事務局長の6名で組織し、経営状況の報告、経営改善の指導、また当法人職員の給与・賞与などの審議を行っている。

社員総会については、各地域の公民館長等（17名）が社員となっており、例年6月に総会が開催され、事業計画や事業実績、決算状況の報告など、当法人の経営状況について審議されている。

当法人の運営に対する支援については、本村の住民福祉や公益的機能を持続的に展開していくために必要とされる経費および本村役場の給与表に準じて支給されている職員の給与・賞与などの人件費などに対して、運営補助金を交付している。

具体的な補助金としては、森林の適正管理などに伴う補助金として、森林環境部門に年間20,000千円、経営が移管された資源開発部門（菌床栽培施設）の人件費に係る補助金として年間7,500千円を交付している。

このほか、各事業や業務に適用される国・県補助事業や、委託事業を活用している。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取り組みに係る検討

当法人の収益事業部門は、諸塚村の4大基幹産業（木材・しいたけ・畜産・お茶）に深く関係しており、産業振興による地域活性化と村民の所得向上のための公益的事業を展開しているが、少子高齢化や人口減少が進む中、今後村民からは多種多様な作業委託が増加してくると予測される。

このような村民の要望にも応えるべく、理事会や社員総会、経営委員会により審議を重ねながら、経営の改善策を検討していく必要がある。

今後の具体的な抜本的改革を含む経営健全化を行うため「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の別紙2「抜本的改革を含む経営健全化の取り組みに係る検討のフローチャート」を参考に検証することとする。

(1) 部門別収益事業の必要性と採算性の検討

1. 検証の結果

- ※ 事業そのものの意義（必要性）・・・「有」
- ※ 再生不能・再生可能の判断（採算性）・・・「無」
- ※ 事業手法の選択・・・「経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に第三セクターで引き続き実施する」

2. 上記の判断理由

- ① 財政的な支援は必要最小限にとどめ、公益的事業の展開と本村農林業の担い手育成組織として、適正な経営がなされるよう今後も積極的な関与・支援が必要。
- ② 大きな財政的・人的支援を必要とせず事業展開が可能である。
- ③ 公益的事業および本来の当法人の目的を失う場合、赤字部門の廃止（売却や経営移譲など）および縮小（施設の貸出や利用方法の変更など）を検討する。

(2) 経営分析と経営改善

既存の経営委員会に外部のアドバイザー（専門家など）を加え、定期的に経営分析を行い、具体的な改善策の実行による効果の検証を行う。

(3) 財政的関与の見直し

一般社団法人として独立した経営体であるため、積極的な自主財源の確保など、主体的な経営健全化の取り組みを要請し、財政的支援は必要最小限にとどめる。

ただし、当法人の設立に大きく関与した経緯を踏まえ、公益性・公共性を考慮し、現在の業務の安定した継続と今後のあらたな公益的事業の展開が可能となるよう配慮し、必要と思われる運営経費などについては、適正に支援する。

(4) 人的関与の見直しおよび財政的関与の見直し

当法人の役員の就任や本村職員の派遣については「公益法人等への一般職の地方公務員の派遣等に関する法律」の目的および地域振興、住民生活の向上等に関する本村の施策の推進を踏まえ、当法人の経営と責任の明確化を図る。

役員の就任については、出資団体の諸塚村長が理事長、日向農業協同組合諸塚支店長、耳川広域森林組合諸塚支所長が副理事長として就任しているが、法人設立の経緯や出資団体との関係を踏まえ、今後も適切な関与および対応を図っていくものとする。

長年の課題である本村職員の配置については、当法人職員または民間からの事務局長選任を促し、早い時期に配置の解消に努めるものとする。

(5) 情報公開および情報提供

本村が出資している説明責任を果たすため、法人の事業内容や経営状況の報告を求め、経営健全化方針に基づく取り組み状況を公表するなど、経営状況の透明性を高め、住民や議会へわかりやすい説明を行う。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

本村は、第6次長期総合計画において「稼ぐ地域をつくる（しごとづくり）」、「新しい人の流れをつくる」、「魅力的な地域をつくる（むらづくり）」を目標としている。

この目標を達成するため、当法人は公益性や公共性の高い事業を効率的に実施することができる組織として、重要な役割を担っている。

また、本村が取り組むSDGs（持続可能な開発目標）の達成のため、当法人の各部門の業務、さらには地域住民や他の関係団体との連携も重要度を増している。

経営健全化については、当法人が自主的・主体的に取り組むを行うことが原則ではあるが、公益的事業や本村農林業の担い手としての役割を担っていることから、適正に関与・連携し、法人の設立目的を達成する必要がある。

(1) 森林環境部門（収益事業）

森林環境の適正管理（育林、作業道開設など）およびしいたけ原木の伐採・搬出については、現状よりも今後さらに依存度が高くなると思われる。

また、役場、森林組合および森林所有者などからの短期的な受託業務だけではなく、法人所有の財産（森林）や分収林の計画的な管理、さらには高齢化により個人での森林管理が困難となっている山林の、長期的な育林を積極的に受託する仕組みを検討し、収入の安定を図っていく。

さらに、国が推進している低い労働生産性や高い労働災害率など林業特有の課題に対応するための、地理空間情報やICTなどの先端技術を駆使し、生産性や安全性の飛躍的な向上、需要に応じた高度な木材生産を可能とする「スマート林業」にも積極的に対応し、安全で効率的な受託作業に取り組むものとする。

これらを実現するためには、林業従事者の雇用と専門的な技術を持っている人材確保が必要不可欠となるため、経営への適正な関与と必要な人件費や、資機材などの整備に伴う財政支援を継続して行うとともに、作業単価の見直しも促していく必要がある。

(2) 畜産振興部門（収益事業）

畜産振興部門である「諸塚村畜産振興センター」の現況は、公益性が高い部門とは言えない状況であるが、現在取り組んでいる母牛・子牛の飼養管理の改善の成果（①子牛の事故防止、②発育良好な子牛の生産・出荷、③分娩間隔の短縮、④労力の軽減）によっては、売上の増加を期待することができる。

令和2年度は、適正な母牛頭数の達成と子牛の早期離乳に取り組み、子牛の事故の抑制と労力の軽減が図られ、単年度収支においては黒字経営となる見込みであり、法人全体の収支の改善に寄与することが期待される。

ただし、当部門は設立当初の目的とは異なった運営となっているため、今後赤字経営が継続し法人全体の収支を圧迫することとなれば、経営の廃止（売却や経営移譲など）や縮小（施設の貸出や利用方法の変更など）を検討し、事業の大きな転換も判断する必要がある。

(3) 資源開発部門（収益事業）

① 諸塚村特産品販売所（もろっこほうす）

特産品の販売促進による産業や観光の振興および交流人口の増加をはじめとした地域活性化による地方創生施策を実行していくため、重要な役割を担っている。

さらには、本村がF S C森林認証の取得と世界農業遺産に認定されている地域であることを活用した特産品の販売、さらに現在取り扱っているふるさと納税返礼品の充実を図ることで、一層の売上向上が期待できる。

今後の対策としては、大きくは2つで、まず村の最重要の産品である乾しいたけの新たな販路開拓で、コロナウィルス感染症対策による移動自粛の状況にもよるが、関西圏および首都圏の卸業者と折衝を実施し、販路の確保をするための積極的な支援を行う。また、もう一つは、市場が急拡大しているネット販売に関して、昨年通販サイトをリニューアルした効果もあり、昨年度の2倍以上に達しているが、まだ伸びる余地があり、売上の柱となる可能性を持っており、関係機関と協力体制を取って、ネット専用商品を投入するなど、更なる取り組みへ助言や資金の支援を進める計画である。

② 諸塚村菌床栽培施設

しいたけ菌床ブロックなどの製造・販売を行っており、本村の特産品であるしいたけの生産に大きく寄与しているため、継続した経営を行う必要がある。

ただし、菌床ブロック等の販売先のほとんどが村外であるため、本村のしいたけ生産振興策として、村内向けの販売先を確保していくことが必要である。

また、収入を確保するため、今後は当施設で菌床しいたけや菌床キクラゲなどを発生させ、菌床ブロック以外の収入を得ることも検討するとともに、菌床ブロックの販売単価も見直していく必要がある。

これらを実現するためには、人材の育成や雇用が必要となるため、今後も経営への適正な関与を行い、人件費や事業展開に必要な経費についての支援を行うとともに、必要な情報提供や助言を行うものとする。

(4) 茶業振興部門（収益事業）（兼務：森林環境部門）

地域によって摘採時期が異なるため、効率的な加工および運営に苦慮する部分があり、加えて遅霜の有無によって収益に影響がでている状況である。

また、釜茶加工施設も操業開始から20年が経過しており、経年劣化による修繕等も増加傾向にある。

このため、積極的に摘採の受託を行い安定した受入量を確保するとともに、加工単価の見直しも村茶部会や関係機関と検討していく必要がある。また、老朽化に伴う資機材の整備・更新について、計画的な財政支援を行っていく必要がある。

(5) 法人会計部門

当法人全体の管理を行い、各部門（収益事業）からの業務管理料を収入の一部としている。

当部門は非課税部門であるため、将来的には収益事業の部門別管理体制の構築を行い、各部門で専任職員を育成し、各部門で業務の完結を行うことにより、収益事業4部門の経営の安定化を図ることも検討する必要がある。

本村としては、出資団体としての責務を遂行するとともに、当法人の自主的・主体的な経営改善を促し、適正な関与を維持していくものとする。

また、当法人が地域にもたらす地域活性化に寄与する公益的価値と、経営健全化が両立できるよう、本経営健全化計画に基づき、適正な支援を行っていくものとする。

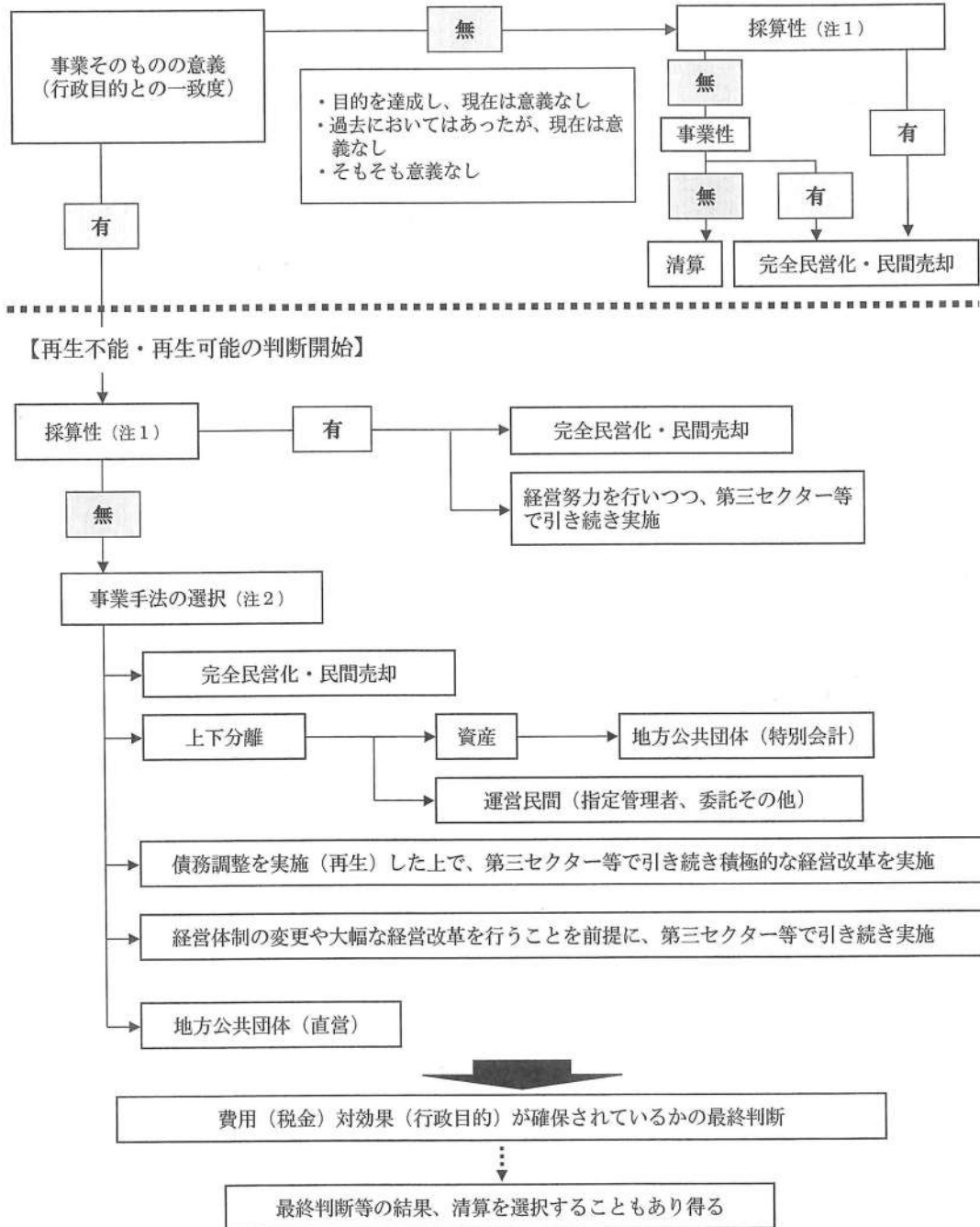
6 法人の財務状況

(参考)

	項 目	金 額 (千 円)		
		平成29年度	平成30年度	令和元年度
貸借対照表から	資 産 総 額	1,170,406	1,172,652	1,163,449
	(うち現預金)	(68,511)	(69,879)	(46,359)
	(うち売上債権)	(38,673)	(46,022)	(59,998)
	(うち棚卸資産)	(9,689)	(11,641)	(12,794)
	(うち特定資産)	(1,015,000)	(1,015,000)	(1,015,000)
	(うち固定資産)	(38,534)	(30,110)	(29,298)
	負 債 総 額	20,440	25,824	23,711
	純 資 産 額	1,149,966	1,146,827	1,139,738

	項 目	金 額 (千 円)		
		平成29年度	平成30年度	令和元年度
損益計算書から	経 常 収 益	251,320	268,855	253,325
	経 常 費 用	272,050	273,474	265,134
	経 常 損 益	▲ 20,730	▲ 4,619	▲ 11,810
	経 常 外 損 益	1,030	1,561	4,802
	法 人 税 等	81	81	81
	当 期 純 損 益	▲ 19,782	▲ 3,139	▲ 7,089

【抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討のフローチャート】



(注1) 採算性の判断に当たっては、基本的に、指針第3を参照のこと。

(注2) 地方公共団体が、補助金を投入する前提で事業手法の選択を行うべきではない。ただし、性質上第三セクター等の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該第三セクター等の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費等に限って、補助金を投入することもあり得る。