事例No.	116
公表年度	H28
団体の属性	都道府県
団体名	山梨県

事例区分	第三セクター

タグ	・会社法法人 ・組織改革 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	経営健全化に取組んだ事例（経営改革に取組んだ事例（経常赤字から計上黒字への転換、債務超過の解消等）

事例内容・タイトル

受託牛の受入体制強化と人件費・飼料費の削減

出典

第三セクター改革等先進事例集

事例名	受託牛の受入体制強化と人件費・飼料費の削減
団体名	山梨県
法人名	(公財)山梨県子牛育成協会

＜地方公共団体のデータ＞※

人口(人)	834,764
標準財政規模(百万円)	264,906
財政力指数	0.37876

※ 人口は、住民基本台帳に基づく人口(平成 28 年 1 月 1 日時点)
標準財政規模及び財政力指数は、平成 27 年度決算の数値

＜法人データ＞

[出資等の状況](平成 28 年 3 月 31 日時点)

山梨県	10(100.0%)
役職員数(人)	32

[経営状況](平成 27 年度決算)

(単位:百万円)

経常収益	265
経常損益	12
当期純損益	17

資産	151
負債	71
純資産	80

[法人概要](設立目的、業務概要等)

(公財)山梨県子牛育成協会は、畜産の安定発展に寄与すること並びに広大な草地・林地を管理することにより国土保全に寄与することを目的として、山梨県の出資により、昭和 52 年 4 月に設立され、山梨県内の子牛の生産、育成並びに子牛の確保に関する事業を行い、畜産の安定発展に寄与してきた。

設立以来、山梨県立八ヶ岳牧場の管理業務を受託し、県有肉用繁殖牛の改良増殖業務、農家家畜の受託業務、牧草地の維持管理及び粗飼料生産業務、たい肥製造業務などを行っている。さらに、平成 6 年から山梨県立まきば公園の管理業務を受託し、公園の維持管理、ふれあい動物の飼養管理等を行うなど、県内の畜産振興に貢献している。

なお、平成 18 年度以降は、県の指定管理者制度の導入に伴い、県立八ヶ岳牧場と県立まきば公園の指定管理業務を受託している。





1. 本事例の概要(取組の内容、ポイント)

当該事例は、畜産農家が減少する中、乳用牛および肉用牛等の飼育支援及び経費の節減等に取り組んだことにより、本県の畜産振興と同時に財務状況の改善に成功した事例である。

具体的には、指定管理施設における受託業務の中で、受託頭数が平成 20 年と比較し大幅に増加したことにより利用料収益が増加している。

また、経費、とりわけ人件費の抑制や自給粗飼料の安定確保に取り組んでいることなどから、経常費用が減少し、経常収支の改善が図られている。

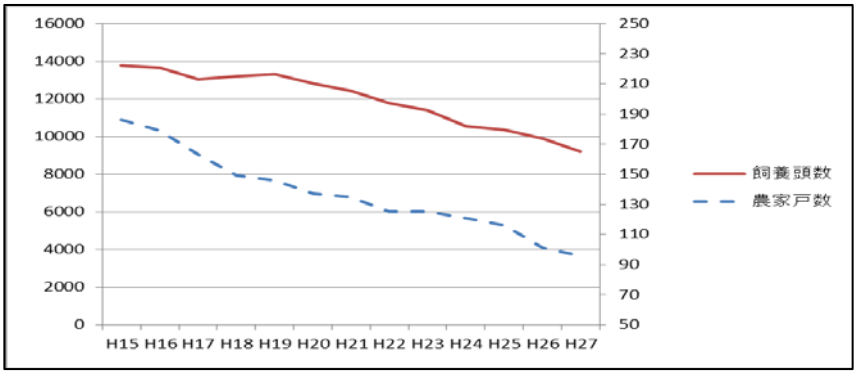
2. 取組みの背景、理由、着手のきっかけ

(1)畜産農家及び飼養頭数の減少

畜産農家は高齢化が進み、飼料や原材料等経費の高騰などから経営が厳しく、また、設備投資や労働負担が大きいことなどから後継者も少なく、畜産農家戸数は年々減少している。

このため、乳用牛・肉用牛(繁殖牛含む)とも飼養頭数が、それぞれ年率 3%、5%程度の割合で減少しており、生乳生産量の減少や、子牛価格の高騰などが発生している。

山梨県内の畜産農家戸数・飼養頭数の推移(H15-H27)　農林水産省「畜産統計」



(2)経費の増加

従来から経営改善に取り組んできたが、法人の人件費が増加傾向にあったことから、給与体系の抜本的な見直しを一層推進することとなった。

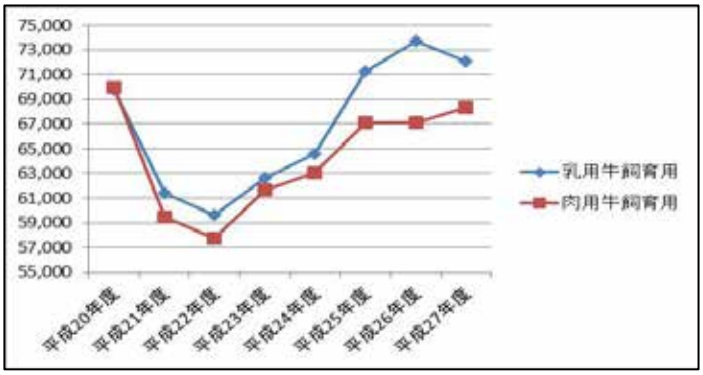
過去の人件費の状況(H18-H20)

	H18	H19	伸率	H20	伸率
経常収益	231,975	246,829	6.4%	263,799	6.9%
経常費用	227,556	242,840	6.7%	261,643	7.7%
人件費	140,032	150,492	7.5%	171,822	14.2%
経常費用比率	61.5%	62.0%	-	65.7%	-

また、経常費用の 1 割程度を占める飼料価格が年々高騰傾向にあるが、肉用牛、乳用牛の育成に必要不可欠なため、量や質を落とすことはできない。

法人では、設立当初から自給粗飼料の生産に取り組んできたが、粗飼料生産に必要な肥料の高騰や、鹿などの野生動物による牧草地の食害被害などを受け、より効率的な自給粗飼料の生産に取り組む必要があった。

配合飼料の農家購入価格(H20-H27)　農林水産省「農業物価指数」



3．取組の具体的内容

(1)取組方針

①畜産農家及び飼養頭数の維持

(ⅰ)受託頭数の受入体制の強化

畜産農家に営農を継続してもらうために、受託事業を積極的に推進し、労力負担を軽減する必要があった。最新の繁殖技術や牧草地管理技術に積極的に取り組み、利用農家の希望に沿った受胎率の向上と善良管理による発育の向上に努めるほか、山梨県や地域の農業団体との連絡・連携を密にし、受託頭数の増加を図っている。

一方、職員を増員できないため、受入体制の強化には業務の効率化を図る必要があることから、飼養方法や飼料となる草地の管理をマニュアル化するなど、管理運営の改善を行った。

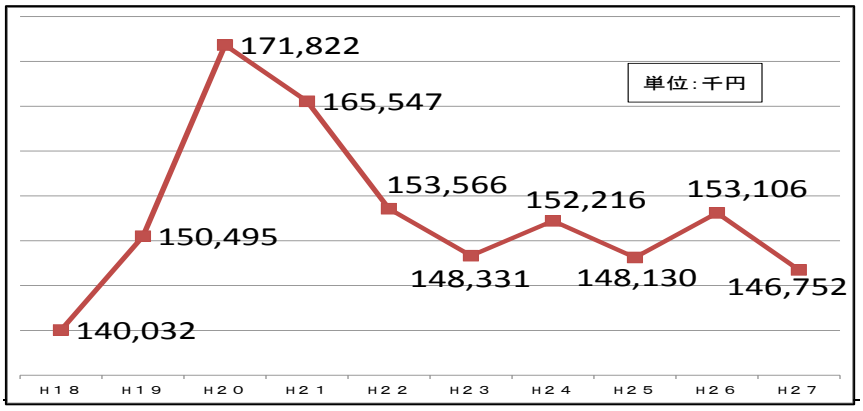
(ⅱ)農家の巡回指導

農家収入の安定確保のため、飼養牛の品質の維持・向上が必要であり、法人が売却した子牛や受託牛を所有する農家を中心に、職員が発育状況等の調査を行い、農家の課題や要望などを把握した上で、飼養管理技術等に係る指導助言の支援を無償で行っている。

②経費の削減

平成20年度の事業費の人件費割合は65%以上を占めていたが、人員削減は受託牛等の管理体制に影響するため、給与水準の見直し、管理部門の人員体制や業務の効率化を進めることにより、人件費の抑制に取り組んだ。

人件費の推移(H18-H27)



また、粗飼料生産に必要な肥料の高騰や、鹿などの野生動物による牧草地の食害被害などを受け、平成23年度から、これまでよりもさらに効率的な自給粗飼料生産に取り組んでいる。

③職員の意識改革・スキルアップ

業務の質・量ともが増加する中、給与の削減にも取り組まなければならないことから、平成25年に法人の基本理念を制定し、職員の意識改革やモチベーションの向上に取り組むとともに、ミーティングの回数、時間を増やし、飼育方法、牛舎等の衛生状態、その他技術的な申し送り事項など職員同士の意思の疎通を図り、業務に必要となる知識や技能の向上に取り組んでいる。

3．取組の具体的内容（つづき）

基 本 理 念

1 法人として目指す方向
私たちは、「民による公益」を担う公益法人として、親しまれ、信頼される組織づくりを目指します。

2 法人の運営方針
私たちは、畜産の公益に資する活動を行い、セルフガバナンスの高い運営に努めます。

3 仕事に対する姿勢
私たちは、常に謙虚さと感謝の心でチャレンジしながら仕事に取り組みます。

4 自分づくり
学ぶことで自分を変える、ビジョンを持ちながら自分づくりに努めます。

5 職場づくり
私たちは、明るく活力のある職場づくりを進めます。

6 自然との共生
私たちは、自然との共生を目指し、後世へ豊かな環境を伝えます。

(2)取組の具体的な進め方（スケジュール）

①畜産農家及び飼養頭数の維持

山梨県や地域の農業団体などと連絡・連携を密にし、受託牛への受精卵移植、感染症対策、体調不良牛の早期発見、迅速な対処を行い、利用者が安心して牛を預けられる体制を構築した。

また、受託状況や取り組み実績などの情報を広く開示し、受託によるメリットを丁寧に説明することで、農家との信頼関係構築に努めながら、受託頭数の増加を積極的に呼びかけている。

②経費の削減

人件費の削減については、平成18年に総務省から第三セクターの人件費抑制等に向けた更なる取組の要請があったこと、八ヶ岳牧場に指定管理者制度が導入されることもあり、組織体制の見直しや給与の5%削減を行った。

また、平成23年より野生動物の食害被害防止のため、牧草地周辺の柵27kmの補修を実施し、平成26年からは傾斜区分に応じたゾーニングによる効率的な草地管理を行った結果、自給粗飼料生産量は平成22年の2,268tから、平成27年には3,077tまで増加した。

③職員の意識改革・スキルアップ

分娩間隔の短縮や育種価に基づく高能力牛の選定など、業務内容の効率化・高品質化を図り、預託頭数や子牛販売頭数などの目標の達成に努めてきた。また、ミーティングを増やし、要観察牛の確認や問題点の引継の徹底や、職員間のコミュニケーションの活性化を図っている。

さらに、関東・中部地区県営育成牧場協議会に参加し、他県の畜産団体等との情報交換を図り、職員1人1人の技術の向上に努めている。

4．取組の効果

(1)畜産農家戸数及び飼養頭数の維持

受託牛の積極的な受け入れや農家が抱える課題や悩みに対する指導・助言などの法人の取り組みにより、農家の労力負担の軽減につながり、維持又は減少傾向の抑制に貢献した。

・平均減少農家戸数　H15-H20 年：9.8 戸/年→H20-H27 年：5.9 戸/年（▲3.9 戸/年、▲39.8%）
・平均飼養頭数　　H20：93.6 頭/戸→H27：95.9 頭/戸（＋2.3 頭/戸、＋2.5%）

(2)経費節減

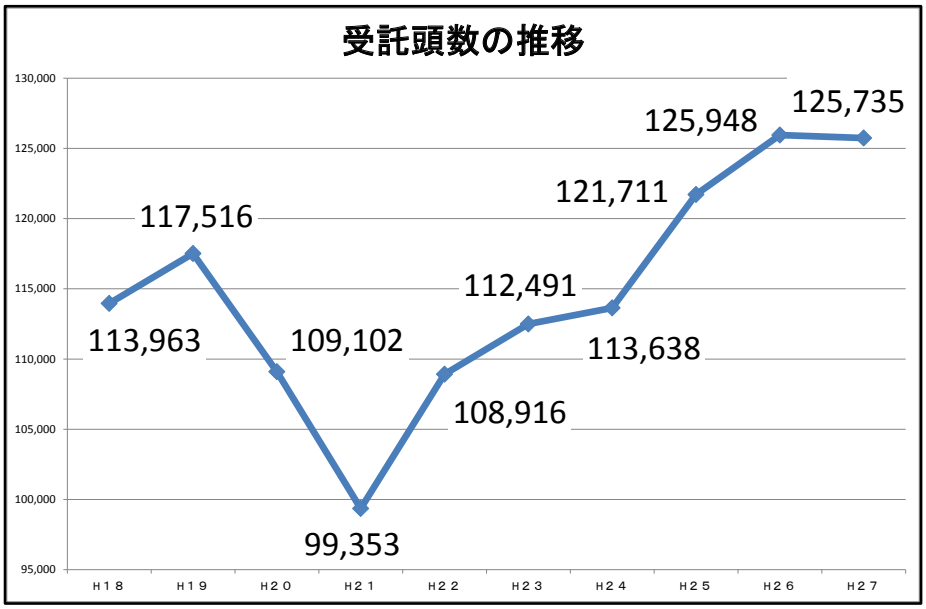
平成 20 年度比で、平成 27 年度の人件費は約 25 百万円削減（削減率：14.6%）する一方、人員体制（23 名）は維持しているため、事業内容を縮小することなく経費の削減に成功した。

・人件費　H20：171,822 千円→H27：146,752 千円（▲25,070 千円、▲14.6%）
・事業費　H20：261,643 千円→H27：252,215 千円（▲9,428 千円、▲3.6%）

(3)職員の意識改革・スキルアップ

職員の意識改革・スキルアップを図り、利用者の満足度を高め、受託牛の積極的な受け入れに取り組んだことにより、牧場の受入限度頭数（約 12 万 5 千頭）にほぼ達した。

・受託延べ頭数　H20：109,102 頭→H27：125,735 頭（＋16,633 頭、＋15.2%）



５．今後の課題（今後の方針、残された課題等）

(1)畜産農家戸数及び飼養頭数の減少
　人口減少や後継者不足等現在の条件の下では、農家戸数及び飼養頭数を増加に転じることは非常に困難である。農家の不採算部門である育成や繁殖管理を担い、いかに省力化・低コスト化が図れるかが課題である。引き続き、山梨県、農業団体、農家との連携を図りながら、畜産振興を目的とした事業を進め、現在の水準以上の農家サービスの充実や畜産振興に取り組んでいく。

(2)飼料、原材料費等経費の高騰
　畜産に係る費用、とりわけ輸入に頼る配合飼料は、世界の食肉や牛乳の消費量や為替の影響が大きく、経費節減には限界がある。このため、引き続き良質の自給粗飼料の確保に努めていく。

(3)人材の育成
　今後も引き続き、利用者の満足度を維持し、畜産振興に寄与するためには、業務品質の維持向上が必要である。少子高齢化社会の中、若手職員の育成や人材の確保が課題である。

(4)指定管理施設業務の継続的な受託
　当法人は牧場の管理運営を目的に設立されており、法人の活動はすべて指定管理施設を拠点としていることから、指定管理業務を継続的に受託できるよう、引き続き、最新技術を保有する法人として、施設の設置目的及び受託法人の設立目的に沿った適正な事業を行っていく。

６．他団体の参考となり得る点（苦労した点、工夫した点、上手く進んだ理由、反省すべき点等）

　畜産農家及び乳用牛・肉用牛の減少は社会情勢に起因するもので、当法人の経営努力だけでは、この趨勢を改善することは不可能である。しかし、県内の畜産振興に貢献するため、絶え間ない業務の改善など経営努力を進めていかなければならない。
　牛という生き物を扱う業務の性質上、知識、技能、経験が重要な要素であり、職員が向上心をもって情報やスキルの習得に努めるだけでなく、個々の能力を組織の力として発揮する必要がある。
　さらに、知識・スキルの発揮だけでなく、顧客である畜産農家の信頼を得なければならない。
　このためには、畜産農家を第一に考え、法人の使命や目的を全員が共有することが重要である。
　今後は、農家減少という課題がある一方、誠実にきめ細かく個々に対応しやすくなることをメリットと捉えていきたい。
　一気呵成に進められる革新的な取り組みはなく、地道に、職員間及び顧客との日々の意思疎通を通じた人間関係の構築や信頼関係の醸成を進めていくことが最も重要かつ確実な取り組みである。

＜参考＞地方公共団体の問合わせ先

担当課	山梨県畜産課	連絡先	055-223-1607