

第三セクター等経営健全化方針

この方針は、財政的なリスクが一定の要件に該当する第三セクター等と関係を有する総社市が、当該第三セクター等の抜本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

作成年月日 令和8年3月6日
作成担当部署 岡山県総社市 産業部 農林課

2 第三セクターの概要

法人名 一般財団法人 そうじゃ地食べ公社
代表者名 代表理事 山本 清志
所在地 岡山県総社市地頭片山17番地1
設立年月日 平成10年2月27日
(財団法人山手村農業公社として設立)
※平成25年4月に現在の組織体制へ移行
出資(捐)金 100,000千円
内訳 総社市(出資(捐)割合)
89,000千円(89%)
晴れの国岡山農業協同組合(出資(捐)割合)
10,000千円(10%)
総社吉備路商工会(出資(捐)割合)
1,000千円(1%)
設立目的 総社市における地産地消の推進、地域農業の振興、農産物の生産・流通・販売の一体的な支援を目的として設立された法人である。特に市内小中学校の学校給食への総社産農産物の安定供給、直売所運営、生産者支援等を通じて、活力ある地域の創造と住民福祉の向上に寄与することを目的としている。
業務内容 【公益事業】
・特産品(セロリやスイートコーン等)の研究開発

- ・農地利用集積円滑化事業（耕作困難農地と担い手のマッチング）
- ・地産地消事業（学校給食や市内外のスーパーへの農産物供給）
- ・研修等事業（新規就農者支援）

【収益事業】

- ・生産物販売事業（自社農園での野菜生産・販売）
- ・農作業受託事業（ライスセンター運営，田植え・稲刈り等）
- ・ふるさと納税事業

3 経営状況，財政的なリスクの現状及びこれまでの市の関与

3.1 法人の経営状況

当法人は，令和7年度において設立以来最大の経営危機に直面している。過去4カ年の決算推移は以下のとおりである。

単位：千円

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度
経常収益	285,104	274,165	277,065	534,595
経常費用	321,160	269,566	275,613	522,783
当期純損益	△36,127	4,528	1,289	8,122

令和6年度は，ふるさと納税事業の取引急増により収益が大幅に増加したが米価高騰により仕入原価が売上を超過する「逆ざや」が発生し，総社市からの補助金146,205千円により収支均衡を保った状況である。

令和7年度の決算見通しは，当期純利益において約54,000千円の赤字となる見込みであり，売上総利益の段階で約50,000千円のマイナス（売上総損失）となっている。

3.2 財政的なリスクの現状

【債務超過の懸念】

令和7年度の巨額赤字により，令和8年度以降に債務超過に陥る可能性が高い。令和6年度末時点の自己資本比率は約74.0%(97,529千円÷131,707千円)であるが，この自己資本の多くは，市からの補助金や委託費によって形成されたものであり，自律的な稼ぐ力によって蓄積された利益剰余金ではない。

【流動性の危機】

主力事業であるふるさと納税事業の停止により、令和7年度以降の営業キャッシュフローは大幅なマイナスが見込まれている。令和8年度中には資金ショート懸念があり、実質的な支払能力(流動性)は極めて厳しい水準にある。

【財政的リスクが高くなった要因】

1. 収益構造の脆弱性:ふるさと納税事業による収益や市からの財政支援に過度に依存し、一つの事業からの収益が断たれた途端に存続が危ぶまれる事態に陥った。
2. 部門別採算性の不透明化:公益事業と収益事業の間で、人件費や固定費のコスト配分が曖昧であり、どの事業が真に収益を上げ、どの公益事業にいくらの公的支援が必要なのかという根拠が不明確であった。
3. 経営管理体制の脆弱性:現場の実務運営が特定の実務責任者の個人の裁量に依存する部分が大きく、組織としての管理体制(マネジメント機能)が脆弱であった。
4. 外部環境変化への対応力不足:ふるさと納税指定取消や米価変動といった環境変化に対し、柔軟かつ弾力的に対応することができなかった。

3.3 これまでの総社市の関与

【財政支援の実施状況】

当法人は、設立当初より総社市の農業振興政策の実施機関として位置づけられており、運営資金や事業費について、市からの財政支援を受けてきた。特に、公益性の高い事業(農地利用集積や地産地消推進など)は構造的に収益確保が困難であるため、市からの補助金によって運営が支えられてきた。

過去4カ年の市からの補助金は以下のとおりである。

- ・令和3年度:19,557千円
- ・令和4年度:27,333千円
- ・令和5年度:31,999千円
- ・令和6年度:146,205千円

令和6年度は、未曾有の米価高騰により、ふるさと納税事業における逆ざやが発生し、運営の困難となることが見込まれたため、例年を大幅に上回る補助金を交付した。

【監査・評価の実施状況】

これまで、定期的な財務監査や事業評価の実施が不十分であり、経営状況の悪化を早期に把握し、適切な対応を講じる体制が整っていなかった。また、設立以来、長らく総社市長が代表理事を兼任する体制が続いており、ガバナンスの強化が課題となっていた。

【執行体制の変革】

令和7年10月29日をもって市長兼任体制を解消し、専任の代表理事による新体制へと移行した。これにより、経営の透明化と責任の明確化を図っている。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

総務省「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」の別紙2に定める「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」の手順により、以下のとおり検討を行った。

4.1 事業そのものの意義(行政目的との一致度)

当法人が実施する事業は、以下の点において行政目的との一致度が高く、事業そのものの意義は認められる。

1. 地域農業の振興:効率的かつ生産性の高い農業の振興を図り、地域の活力創造に寄与している。
2. 農地の保全:高齢化や担い手不足により耕作が困難となった農地の解消と、担い手への農地集積を促進している。
3. 地産地消の推進:市内の高齢者や兼業農家が生産した農産物を学校給食や市内スーパー等へ供給し、生きがい創出や健康増進、市民への安全・安心な食材提供に貢献している。
4. 特産品の開発:セロリやスイートコーン等の研究開発により、地域ブランドの確立と農業の高付加価値化を推進している。

これらの事業は、民間企業単独では公共性・公益性の担保が困難であり、第三セクターとして実施する意義がある。

4.2 採算性の判断

【公益事業】

農地利用集積円滑化事業、地産地消事業、特産品研究開発事業等の公益事業は、その性質上、事業収益のみをもって充てることが困難であり、採算性は低い。しかし、これらは地域農業の維持・発展に不可欠なインフラ機能を担っており、公的支援により継続すべき事業である。

【収益事業】

自社農園での生産・販売、農作業受託、ふるさと納税事業等の収益事業については、経営改善により採算性の向上が見込まれる。特に、ふるさと納税事業は、適切な価格設定と原価管理により、将来的に安定的な収益源となる可能性がある。

4.3 事業手法の選択

【検討結果】

- ・清算:事業そのものの意義が認められるため、清算は適当でない。
- ・完全民営化・民間売却:公益事業の性質上、民間企業への売却は困難であり、公共性・公益性の担保が困難となる。
- ・地方公共団体の直営:直営化により市の財政負担が増大する懸念があり、現時点では適当でない。
- ・第三セクター等で引き続き実施:経営体制の変更や大幅な経営改革を行うことを前提に、第三セクター等で引き続き実施することが最も適当である。

【結論】

当法人は、大幅な経営改革を実施した上で、第三セクターとして事業を継続することとする。ただし、今後の経営状況の推移を注視し、必要に応じて事業手法の見直しを行う。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

5.1 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

当法人は、令和8年3月に「経営改善計画」を策定し、以下の取組を実施する。

【1】ガバナンスの抜本的強化

(1)事業活動報告(予実管理)の徹底

- ・経営改善計画に基づき目標を設定し、四半期ごとに「数値(予算実績対比)」と「業務内容(トピックスや課題)」の両面からなる事業報告書を作成する。
- ・理事、評議員へ報告し、組織全体の現状把握と課題意識の統一を図る。

(2)専門家による支援

- ・中小企業診断士等を活用し、マネジメント機能の強化に向けた伴走支援を受ける。

(3)執行体制の変革

- ・令和7年10月29日をもって市長兼任体制を解消しており、専任の代表理事による経営の透明化と責任の明確化を図る。

【2】損益管理とコスト配分の適正化(管理会計)

(1)事業別損益管理の導入

- ・令和7年度中に各事業の作業日報を統合し、経費と人件費を事業別に正確に按分できる集計表を作成・運用を開始する。
- ・令和8年度からは、このデータに基づく事業別管理会計を導入する。

(2)事務局体制の強化

- ・煩雑な原価計算や月次報告資料の作成を担うため、現在の事務職員に加え、新たに専任者を1名配置する。

【3】公益事業の再構築と適正化

(1)公益事業の明確化

- ・公益事業と収益事業の区分経理を徹底し、公益事業に必要な公的支援の根拠を明確化する。

(2)公益事業の効率化

- ・農地利用集積円滑化事業、地産地消事業等の公益事業について、業務プロセスの見直しや効率化を図る。

【4】収益事業の自助努力

(1)水稲作の収益改善

- ・コストの圧縮や収益バランスの最適化を図る。

(2)ゼロリ・トウモロコシ等のブランド化

- ・高収益な自社農園直売(小売)の比率を極大化し、利益率の改善を図る。

(3)加工用桃の生産

- ・将来的に安定的な収益を生むことが見込まれる事業に取り組む。

(4)ライスセンター運営の最大化

- ・農作業受託を最大化し、新たな収益源を確立する。

(5)不採算事業の整理

- ・カレー事業等については令和8年度以降の新規製造をストップし、在庫一掃による早期撤退を行う。

【5】ふるさと納税事業の再稼働

(1)事業再開の準備

- ・先行予約型を改め、総社市がふるさと納税制度に復帰した際の事業再開を見込む。

(2)適切な価格設定

- ・近年の米価高騰等の仕入環境を精査し、粗利益率33.3%を目標とした適切な販売単価設定により、確実な利益を確保する。

(3)リスク管理の徹底

- ・米価変動等の外部環境変化に対応できるリスク管理体制を構築する。

5.2 地方公共団体による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応

総社市は、当法人の経営健全化を支援するため、以下の対応を実施する。

【1】 公益事業に対する適正な財政支援

(1) 公益事業の対価支払の明確化

・農地利用集積円滑化事業，地産地消事業，特産品研究開発事業等の公益事業については，その公共性・公益性を踏まえ，事業に要する経費(人件費を含む)について適正な対価を支払う。

(2) 補助金の透明化

・公益事業に対する補助金の算定根拠を明確化し，透明性の高い支援体制を構築する。

【2】 経営モニタリング体制の強化

(1) 四半期ごとの経営状況の把握

・当法人から提出される四半期ごとの事業報告書に基づき，経営状況を継続的かつ定期的に把握する。

(2) 外部専門家による評価の確認

・そうじゃ地食べ公社の経営支援を行う外部の専門家(中小企業診断士，税理士等)による経営評価の状況を聴取し，客観的な視点から経営状況を評価する。

(3) 監査の実施

・地方自治法第 199 条第 7 項に基づく財政援助団体等監査を定期的実施し，公的支援の実態を把握する。

【3】 ガバナンスの強化

(1) 代表理事の交代

・市長兼任体制を解消したことにより，ガバナンスの強化と経営の透明化の観点から適切に対応する。

(2) 理事会・評議員会への説明

・必要に応じて，理事会・評議員会に出席し，市の農業施策との整合性や公的支援の妥当性について協議を行う。

【4】 損失補償・短期貸付けの禁止

短期貸付けの禁止

・短期貸付けは，当法人が経営破たんした場合に市の財政収支に大きな影響を及ぼすおそれがあることから，原則として行わない。

【5】 議会・住民への説明と情報公開

(1)議会への説明

・当法人の経営状況，財政的なリスクの現状，経営健全化の取組等について，議会に対して定期的に報告し，理解を得る。

(2)住民への情報公開

・経営健全化方針の内容について，市のホームページ等を通じて住民に対して情報公開を行い，取組状況についても継続的に公表する。

5.3 財政的なリスクを解消させるまでのスケジュール

当法人の経営健全化は，以下のスケジュールで実施する。

年 度	主な取組	目 標
令和 7 年度(2025 年度)	・ 経営改善計画の策定 ・ ガバナンス体制の構築 ・ 事業別損益管理の準備	・ 経営改善計画の策定及び実行準備の着手 ・ 新体制への移行完了
令和 8 年度(2026 年度)	・ 事業別管理会計の導入 ・ 収益事業の自助努力の本格化 ・ 不採算事業の整理	・ 赤字幅の縮小 ・ 管理会計の定着
令和 9 年度(2027 年度)	・ 収益事業の収益改善の継続 ・ ふるさと納税事業の再開準備	・ 事業再開準備の完了
令和 10 年度(2028 年度)	・ 収益基盤の強化	・ 安定的な収益確保 ・ 持続可能な経営体制の確立
令和 11 年度(2029 年度) 以降	・ 経営健全化の継続 ・ 自律的な経営の確立	・ 黒字化の達成 ・ 財政的なリスクの改善

【5年間で財政的なリスクを解消できない場合の理由と改善方針】

総社市はふるさと納税事業が2年間の指定取消となり，この間は主力事業が停止するため，5年間で完全に財政的なリスクを解消することは困難である。

しかし，以下の改善方針により5年間で財政的なリスクを大幅に改善するよう当法人と協議し取り組んでいく。

1. 収益事業の自助努力の徹底: 水稻作，セロリ・トウモロコシ等の収益改善，ライスセンター運営の最大化により，ふるさと納税事業停止期間中も一定の収益を確保する。

2. 公益事業の適正化: 公益事業と収益事業の区分経理を徹底し，公益事業に必要な公的支援の根拠を明確化することで，市からの適正な財政支援を確保す

る。

3. ふるさと納税事業の再開準備: 総社市がふるさと納税制度に復帰した際には、適切な価格設定とリスク管理により、安定的な収益を確保する。

4. ガバナンスの強化: 四半期ごとの経営モニタリングと外部専門家（中小企業診断士）による伴走支援を実施させることにより、経営状況の悪化を早期に把握し、迅速な対応を行う。

これらの取組により、令和 11 年度(2029 年度)までに財政的なリスクを大幅に改善し、令和 12 年度(2030 年度)以降に完全な解消を目指す。

【参考】法人の財務状況

貸借対照表

項目	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
資産総額	113,911 千円	120,588 千円	131,707 千円
(うち現預金)	(33,927 千円)	(37,787 千円)	(48,118 千円)
負債総額	25,792 千円	31,180 千円	34,178 千円
(うち市からの借入金)	(0 千円)	(0 千円)	(0 千円)
純資産額	88,119 千円	89,408 千円	97,529 千円

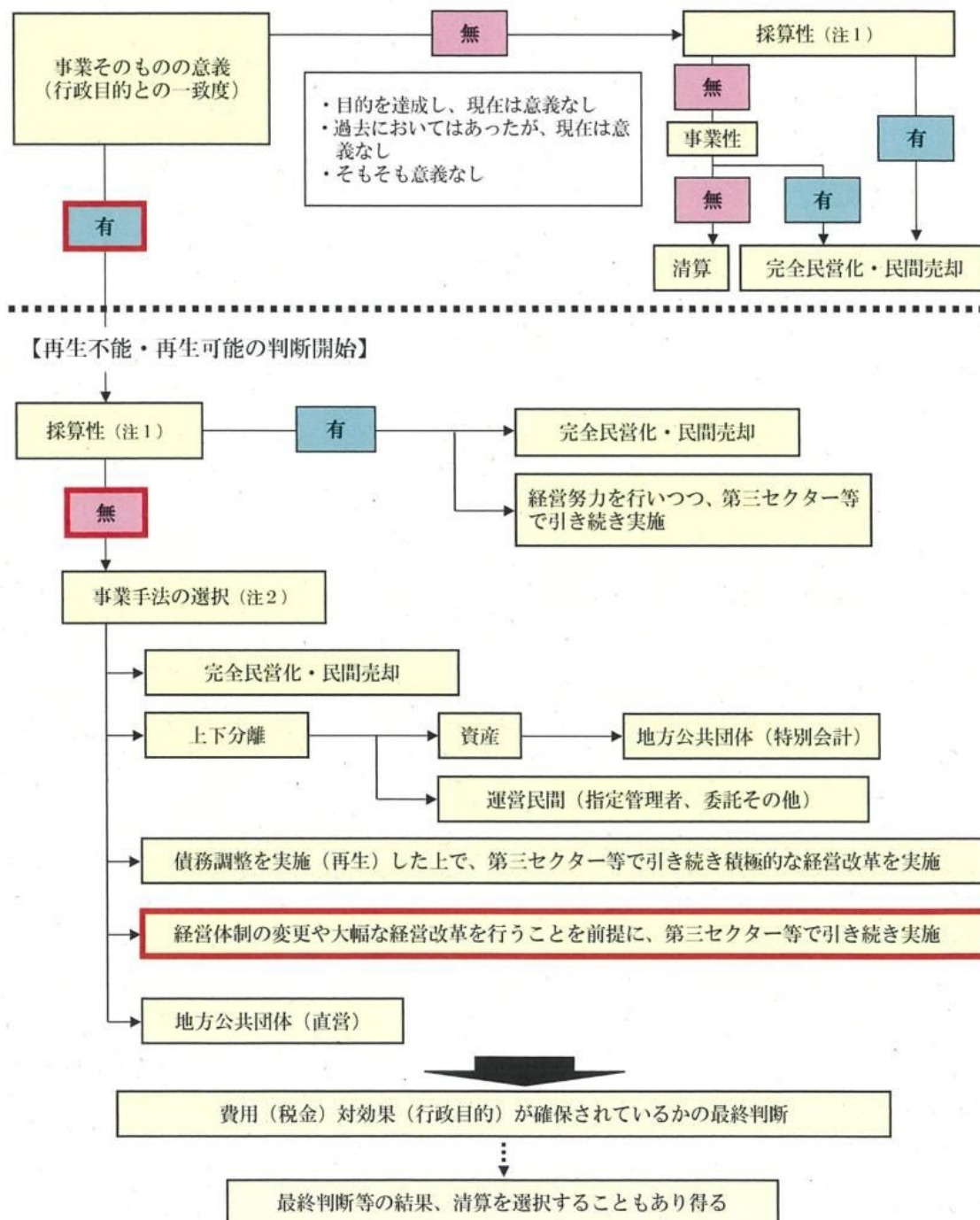
損益計算書

項目	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
経常収益	274,165 千円	277,065 千円	534,595 千円
経常費用	269,566 千円	275,613 千円	522,783 千円
経常損益	4,599 千円	1,452 千円	11,812 千円
経常外損益	△71 千円	△163 千円	△3,690 千円
当期純損益	4,528 千円	1,289 千円	8,122 千円

※令和 7 年度の決算見通しは、当期純損益△54,090 千円となる見込み。

【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】

(平成 26 年 8 月 5 日付自治財政局長通知「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」別紙 2)



(注 1) 採算性の判断に当たっては、基本的に「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」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。