

滋賀食肉センター経営研究会の中間報告について

I 滋賀食肉センター経営研究会について

1 目 的

- 滋賀食肉センター（（公財）滋賀食肉公社・（株）滋賀食肉市場）の経営上の諸課題の分析、経営改善策の検討
- センター運営方法の見直しに関する検討
- 県の将来的な財政負担リスク、県が財政支援を行う場合のあり方の検討 等

2 委 員

（敬称略・五十音順）

氏 名	団体・所属・役職等
そ うれ の り お 惣 宇 利 紀 男	【座長】 公益財団法人関西消費者協会 理事長
た な か き よ ゆ き 田 中 清 行	中小企業診断士
ふ じ た か ゆ き 藤 崇 之	公認会計士
も り ひ ろ ゆ き 森 裕 之	立命館大学政策科学部 教授
も り も と の ぶ あ つ 森 本 翅 充	弁護士

3 検討期間

平成27年度～平成28年度

4 経営研究会での検討経過

回・開催日	主な内容
第1回 (6/1)	滋賀食肉センターの現状と課題
現地視察 (6/8)	滋賀食肉センターの現地視察
第2回 (6/19)	食肉公社、食肉市場に対する経営状況ヒアリング
第3回 (8/2)	滋賀食肉センターの必要性の確認
第4回 (8/31)	経営分析(当初計画との比較分析、部門別収支等)
第5回 (9/10)	経営分析(経営改善策・支援策の検討、将来推計)
第6回 (9/28)	経営分析、中間報告骨子(案)について
第7回 (10/19)	中間報告(案)について

5 今後の予定

- 平成28年1月～ 第8回以降経営研究会
（経営改善の具体策、経営体制の改善策等の検討）
- 平成28年夏ごろ 最終とりまとめ

Ⅱ 滋賀食肉センター経営研究会 中間報告

1 滋賀食肉センターの役割（県が公益性の観点から期待すること）

- ・安全安心な食肉を安定的に供給することにより、本県の畜産業の発展ならびに公衆衛生、県民の食生活および食文化の向上に寄与することがセンターの設置目的であり、かつ県が公益性の観点から期待することである。
- ・センターは、①と畜 ②食肉卸売 ③牛部分肉加工の3つの機能を有し、そのうち特に公益性が高いのは①、②である。

2 滋賀食肉センターの現状

- ・センターを構成する県出資二法人（公益財団法人滋賀食肉公社(公社)、株式会社滋賀食肉市場(市場)）についてはいずれも次のような深刻な経営状況であり、早急に対策が必要である。
 公社 | ①開業以来の単年度赤字 ②資金不足 ③今後の施設設備更新・投資負担
 市場 | ①開業以来の単年度赤字 ②累積赤字による債務超過 ③資金不足

3 経営悪化の要因

■と畜頭数の計画と実績とのかい離（公社・市場）

と畜頭数実績は施設開設当初の計画頭数を大幅に下回っており、公社、市場の経営悪化の根本的な原因となっている。かい離の主な要因は次のとおりである。

①県内出荷分

- ・牛については、県内出荷頭数の約9割をセンターで取り扱っているが、子牛価格や飼料価格の高騰による県内牛飼養頭数の伸び悩み、飼養畜種の変化等により県内出荷頭数そのものが伸び悩んでいる。
- ・豚については、県内養豚農家の廃業に加え、周辺施設とのと畜料金格差、技術格差や商取引の関係等によりセンターでの取扱いが県内出荷頭数の約3割に止まっていること等もあり伸び悩んでいる。

②県外からの集畜分

- ・牛について、高い衛生管理手法(HACCP)の導入や輸出対応等を特徴とする施設であるが、と畜料金が全国的にも高水準で、かつ公的支援を受けている近隣施設との格差も非常に大きいことなどから競争力に乏しく、県外からの集畜はほとんど進んでいない。

と畜頭数 計画と実績とのかい離

(頭)

		19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度
牛	計画	10,000	10,500	11,000	11,500	12,000	12,000	12,000	12,000
	実績	8,321	8,559	8,174	8,649	8,470	8,397	8,664	8,675
豚	計画	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000
	実績	8,426	8,695	9,349	10,655	9,231	5,839	5,290	6,947

■経営を取り巻く環境の変化

- 【共通】
 - ・電気料金の大幅な値上げ等により節減努力にも関わらず光熱水費が急増している。
 - ・高い衛生管理手法（HACCP）や輸出に対応するため人件費や資材等の経費が追加的に発生している。
- 【公社】
 - ・公益法人の制度改革が行われ、新制度上債務超過を解消する必要が生じたことから県から土地等の現物出資を受けた結果、固定資産税の負担が増加した。
 - ・当初経営の前提としていた県職員派遣および人件費補助について、県がH21限りで中止したことにより人件費負担が増加し、経営体制も弱体化した。
 - ・牛の大型化が進み、これに対応した施設・設備の改修、能力増強等により負担が増加した。
- 【市場】
 - ・収益源と見込まれた部分肉加工部門について、購入者の自社加工が進んだこと等により取扱量が計画に達せず、収益が減少した。

■経営改善努力の不足・ガバナンスの欠如（公社・市場）

公社、市場ではこれまでも経営改善の取り組みが一定なされてきたが、開業以来の厳しい経営状況に鑑みると、より高い経営危機意識のもと、一層の経営改善努力やガバナンスの強化が必要であったと考えられる。

- 【課題】
 - ・役員会の開催頻度が低く、経営危機意識について十分に共有されてこなかった。
 - ・役員に利害関係者が多く、本来必要な経営改善努力が十分に行われてこなかった。
 - ・業務運営について、効率性の観点からの見直しが不十分であった。（曜日毎の業務量の偏り等）
 - ・高度な衛生管理や輸出対応といったセンターの特色を積極的にPRした集畜努力、販売努力が十分でなかった。
 - ・公社と市場との連携が十分ではなかった。

■県からの短期貸付による経営上の危機感の欠如（市場）

県は食肉市場に対し、経営を資金面で支えるため、運転資金として短期資金の貸し付けを毎年度行ってきた。その貸付額は年々拡大し、実質的に赤字補てんの役割を果たしてきたが、そのことが市場の経営上の危機感の欠如を招き、累積赤字の問題を先送りする結果となった側面がある。

■県の課題

①経営への関与

- ・今般、公社、市場の最大の出資者であり支援者である県は、本経営研究会を設置し、専門家を交えた客観的な経営分析を行い抜本的な経営改善策を検討することとしたが、両法人の経営悪化の兆候が見られたより早い段階で経営に関与すべきであった。

②生産基盤の拡大に対する取り組み（増頭対策）

- ・県では、これまでから肥育牛の増頭や高能力な繁殖雌牛の導入の奨励、優良な繁殖用雌牛の生産・供給等の事業を行い、一定の増頭効果は見られたものの、計画していた頭数には達しなかった。

4 滋賀食肉センターの必要性

- ・センターは、県内出荷牛の約9割、豚の約3割が集まる本県唯一のと畜場、食肉地方卸売市場であり、県が公益性の観点から期待する「畜産業の振興、安全安心な食肉の安定供給、公衆衛生の向上」という役割を果たしている。
- ・特に「近江牛」とこれを求める買参人が集積して取引が活性化しており、滋賀県が全国に誇る「近江牛」の発信基地として、畜産関係者はもとより県のブランド戦略や地域活性化にとって

も必要不可欠な施設である。

- ・なお、仮にセンター運営形態の見直しを行った場合、センター廃止想定時と同様、損失補償を行っている施設整備に係る借入金の一括償還や国庫補助金の返還等により単年度に多額の県費の支出を伴う可能性があり、また、利用者への影響が生じることにより近江牛の取引やブランド価値へのマイナスの影響が懸念されることから、センター運営形態の見直しは行わず、現行の運営形態を継続することが望ましいと考えられる。このことから、現行の運営形態を前提に収支改善の方法や県の支援のあり方について検討を進める。

5 センター存続のための収支改善策

(1) 求めるべき収支改善策の方向性

■基本姿勢

- ・運営費については県の負担によらないという当初の方針に基づき、今後も法人の自助努力を求めることが必要である。
- ・法人の自主的な取り組みを進めるため、具体的な収支改善策の実行と併せ、それらを計画、実行、検証、改善する仕組みづくり（PDCAサイクルの構築）を求めることが必要である。

■センターを取り巻く環境

①現下の状況

- ・素牛価格の上昇、円安による配合飼料価格の上昇により県内生産者の経営環境が悪化しており素牛導入頭数の減により将来的に飼養頭数が下振れする恐れがある。
- ・センターのと畜料金（と畜場使用料＋と畜解体手数料）は全国で最も高い水準であり、牛で全国平均の1.78倍となっている。また、多額の公費負担が行われている近隣施設との料金格差も大きく、と畜料金の引き上げを前提とした経営改善は困難である。

②今後影響が生じる事項

- ・TPPの本県畜産業への影響
 - ・今後予定されている、近隣のと畜場・食肉市場の改築による集畜への影響
- なお、これらについては、現時点では国や近隣府県の方向性を慎重に見極めることとしたい。

■望まれる収支改善の方向

- ・衛生面等、センターの特徴を生かした営業活動の強化による県内外からの集畜努力
- ・上場比率の向上、買参人の確保によるセリ取引の活性化と収益性の向上
- ・製品事故の低減と製品品質の向上
- ・販売費、管理費の更なる見直し
- ・業務の効率化（出荷調整による業務の平準化、と畜日の見直し等）
- ・役員会における迅速、的確な経営改善への取り組み
- ・《経営改善後》費用対効果を検証したうえでの戦略的な経営（輸出拡大の検討等）

(2) 公的支援の必要性および内容

■基本姿勢

- ・原則として収支改善は自助努力により行われるべきであるが、現在の経営状況や経営環境に鑑みると、センターを存続させるためには一定の公的支援もやむを得ない。
- ・ただし、公的支援を行うに当たっては、その目的や効果を検証する必要がある。単なる収支差額補てんのような法人自らの経営改善意欲を後退させるような支援は行うべきではなく、
 - ①公益性の高い取り組みに要する経費
 - ②料金収入をもって賄うことが困難であると認められる経費を基本に検討すべきである。

- ・支援に当たっては、法人により高い説明責任が生じることから、具体的な目標を示したうえでの収支改善策やガバナンスの強化等、次のような法人の自助努力を求める必要がある。

- 法人自らの収支改善

- ・県内外からの集畜、セリ上場比率の向上、買参人の拡大、製品事故の低減、業務の効率化、販売費・管理費の見直し等

- 法人のガバナンスの強化

- ・役員会の機能強化・改善(役員構成の見直し)、これに伴う関係者の意見聴取の仕組み、経営体制の強化等

- ・また、県としてもその取り組みの進捗状況を確認し、今後の支援の見直しを行う必要がある。さらに、補助内容ごとに、額の上限や期限、支援を打ち切る要件等を定めることも必要である。

■望まれる支援

①公益性の高い取り組みに要する経費に関するもの

- ・HACCPによる衛生管理等、業務高度化により消費者に利益が及ぶものの増嵩経費
- ・県が政策推進上の必要性から実施することに要する経費で、経営上採算性が見込まれないもの(新たな輸出に取り組む場合の経費等) 等

②料金収入をもって賄うことが困難であると認められる経費に関するもの

- ・施設・設備の大規模な改修・更新に要する経費
- ・地盤沈下対策に要する経費
- ・アセットマネジメントの考え方に基づく、施設・設備の保守点検や維持修繕の適切な実施に要する経費(施設設備の大規模な改修・更新に付随し、その経費の低減につながるもの) 等

③増頭等による経営改善効果発現までの間、時限的に支援することがやむを得ないと考えられるもの

④経営体制の強化のためのもの

- ・経営・組織体制強化のための人的支援の検討
- ・専門的人材の招聘・育成支援の検討

(3) 直接的支援ではないが、県が講じるべき対策でセンター経営改善のため必要なもの

①増頭対策

- ・生産基盤の拡大による県内肉用牛の飼養頭数の増は本県畜産の最重要課題であるとともに、センターの根本的な経営改善のためにも避けては通れない。
- ・センターの自立的な経営のためには、県による飼養頭数の増頭対策とセンターによる集畜努力により早期に牛1万頭規模のと畜頭数を確保する必要があると考えられる。

②消費拡大対策

- ・県は、①の増頭対策とあわせて、近江牛のブランド価値の向上・PR、新たな販路拡大等による消費拡大策を講じ、生産拡大と消費拡大の好循環を作り出す必要がある。
- ・センターは、このような県の施策と連携し、積極的なPR活動や買参人の拡大等の販売努力を継続的に行う必要がある。

6 中間報告後、継続して検討が必要な事項

- ・法人の経営改善のための具体的な提案
- ・法人のガバナンス強化のための具体的な提案(役員会の機能強化・改善、これに伴う関係者の意見聴取の仕組み、経営体制の強化等)
- ・市場の自立的な経営のための中期的な課題(債務超過額および県の短期貸付額を縮小・解消するための具体的方策等)