

滋賀食肉センター経営研究会検討結果報告書 (概要版)

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。

2 滋賀食肉センターの現状

①公益財団法人滋賀食肉公社は、多額の累積欠損を抱え、資金調達余力が乏しい。また、施設設備の更新や修繕による延命化等のため、今後多額の設備投資が必要である。(単位:千円)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
一般正味財産の増減	▲ 766,779	▲ 439,231	▲ 105,211	▲ 30,036	▲ 48,906	▲ 39,455	▲ 42,005	▲ 17,280	19,265
正味財産合計	▲ 293,330	▲ 732,561	▲ 837,772	483,292	434,386	393,705	351,045	333,177	351,853
うち一般正味財産	▲ 350,830	▲ 790,061	▲ 895,272	▲ 925,308	▲ 974,214	▲ 1,013,669	▲ 1,055,674	▲ 1,072,955	▲ 1,053,690

②株式会社滋賀食肉市場は、多額の累積欠損を抱え、債務超過の状態である。自力での資金調達能力が極めて低く、資金不足を生じている。(単位:千円)

	19年度	20年度	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度	26年度	27年度
当期純利益	▲ 115,268	▲ 85,303	▲ 69,591	▲ 56,620	▲ 62,525	▲ 57,519	▲ 29,807	▲ 1,740	33,773
純資産	▲ 103,527	▲ 188,830	▲ 258,421	▲ 315,041	▲ 377,566	▲ 435,085	▲ 464,892	▲ 466,632	▲ 432,859

3 経営悪化の要因

①と畜頭数の計画と実績との乖離 [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、経営悪化の大きな原因。

[主な要因] 牛：子牛価格の高騰等による飼養頭数の伸び悩み。と畜料金が高く県外からの集畜が進んでいないことなど。
豚：県内養豚農家の廃業など。(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	27年度
牛	計画	10,000	10,500	11,000	11,500	12,000	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	8,394
豚	計画	15,000	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	6,459

②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、光熱水費が急増。
・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。
- [公社] ・牛の大型化に伴う施設改修、能力増強等による負担増など。
- [市場] ・部分肉加工部門の取扱量が計画に達せず、収益減少。

③経営改善努力の不足・ガバナンスの欠如 [公社・市場]

- ・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。

④県からの短期貸付による経営上の危機感の欠如 [市場]

- ・県が市場に対し、運転資金として短期貸付を毎年度実施してきたことが経営上の危機感の欠如を招き、累積欠損の問題を先送りする結果となった側面がある。

⑤県の課題

- ・県は、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。
- ・県の生産基盤の拡大に対する取り組み(増頭対策)は、一定の増頭効果は見られたものの、計画頭数には達しなかった。

4 滋賀食肉センターの必要性

- 県内出荷牛の約9割、豚の約3～5割が集まる本県唯一のと畜場、食肉地方卸売市場である。
- 本県が全国に誇る「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。
- 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。

5 滋賀食肉センター存続のための改善策および対応策

①求めるべき収支改善策の方向性

- ・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必要がある。
- ・と畜料金の引き上げを前提とした経営改善は困難であり、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のほか、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等の自助努力が望まれる。

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、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。支援に当たっては、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、製品事故の低減等)
 - 法人のガバナンス強化 (役員会の機能強化・改善、経営体制の強化等)

【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高経費
- ・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(輸出関係経費)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

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、専門的人材の招聘・育成支援

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業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。早期に牛1万頭規模のと畜頭数を確保する必要がある。

	平成25年度	(目標年度)平成32年度
近江牛の飼養頭数	11,684頭	14,000頭
和牛子牛の生産頭数	926頭	2,040頭

※滋賀県農業・水産業基本計画(平成28年3月)より

2) 消費拡大対策

近江牛のブランド価値の向上・PR、新たな販路拡大等

④センター施設機能を維持するための対応策

牛の大型化が進んでいること等から、冷蔵設備など一部の施設は、その能力がほぼ限界に達しているものがある。今後の増頭対策を踏まえた施設整備について検討が必要である。

⑤県からの短期貸付額の縮小・解消に向けて

市場の経営を維持するため、当面県からの運転資金の貸付けを継続することはやむを得ないが、経営上の危機感の欠如を招いた側面があることから、着実に貸付額を縮小・解消していくべきである。

⑥豚と畜部門について

センターは豚についても本県唯一のと畜場であり、公益性を考慮すれば、当面豚と畜部門は継続することが適当である。今後の出荷頭数や県内養豚農家の事業継続の動向を注視し、その状況の変化等に応じて、そのあり方も含め検討することとすべきである。

⑦市場の債務超過の縮小・解消をはじめとする財務健全化について

- ・累積欠損や債務超過を短期間で解消することは困難であり、段階的な縮小が現実的である。
- ・増頭対策の実施等を前提とする試算においても、10年程度を経過しても債務超過の状態は解消されない。
- ・市場においては、この厳しい現実を踏まえ、これまでの経営計画を見直し、累積欠損や債務超過のできる限り早い解消に向け、あらためて自ら目標を設定のうえ着実に経営改善の取り組みを進めるべきである。

(株)滋賀食肉市場の経営予測 [牛増頭対策の実施等を前提とする試算] 【H28 8,600頭 → H32 10,000頭】 (金額:千円)

	28年度	29年度	30年度	31年度	32年度	33年度	34年度	35年度	36年度	37年度
当期純利益	2,813	10,043	18,931	36,537	53,421	49,048	44,698	33,771	33,448	33,149
純資産額	▲ 430,047	▲ 420,004	▲ 401,073	▲ 364,536	▲ 311,115	▲ 262,067	▲ 217,369	▲ 183,598	▲ 150,150	▲ 117,001
資金収支	▲ 16,667	▲ 13,913	▲ 2,036	19,618	36,502	32,129	30,221	19,324	19,001	25,076
県短期貸付	350,000	330,000	330,000	310,000	280,000	240,000	210,000	190,000	170,000	145,000

⑧経営健全化計画の策定と経営改善の外部評価等について

- ・公社・市場においては具体的な目標の設定とPDCAサイクルの仕組みを採り入れた経営健全化計画を策定し、その着実な実践を図ることが必要である。
- ・県に経営評価委員会[仮称]を設置し、今後の増頭計画および法人の経営改善計画の進捗状況について、外部から評価、検証、提言等を行う仕組みを設けるべきである。

6 最後に (報告書をまとめるにあたって)

- 今後、増頭の実現に向けては、計画の不断の見直しが必要である。増頭対策の達成状況および公社・市場の経営健全化計画の進捗に応じ、場合によってはより厳しい経営改善の取り組みを検討する必要がある。
- 取り組みを進めるにあたっては、県民の皆さんに積極的に情報提供し、県民の皆さんの理解のもとで進めることが肝要である。