

滋賀食肉センター経営研究会

報 告 書

平成 28 年 9 月

滋賀食肉センター経営研究会 検討結果報告書

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。また③については、輸出に係る県の施策を推進する上において必要不可欠な部門である。

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(以下、「公社」という。)、株式会社滋賀食肉市場(以下、「市場」という。))については、いずれも次のような深刻な経営状況である。

【公社】

(1) 多額の累積欠損

公社の損益収支は、センターが開業した平成19年度以降赤字が続いた。平成27年度には黒字になったものの、これまでの赤字決算の結果、累積欠損が10億5千3百万円余りに達している。

(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
正味財産増減計算書	一般正味財産増減の部	▲ 766,779	▲ 439,231	▲ 105,211	▲ 30,036	▲ 48,906	▲ 39,455	▲ 42,005	▲ 17,280	19,265
	経常増減	▲ 766,779	▲ 439,231	▲ 105,211	▲ 33,030	▲ 48,906	▲ 39,968	▲ 44,181	▲ 16,993	20,009
	経常外増減	0	0	0	2,994	0	513	2,176	▲ 287	▲ 744
	指定正味財産増減の部	0	0	0	1,351,100	0	▲ 1,226	▲ 655	▲ 588	▲ 588
正味財産増減計		▲ 766,779	▲ 439,231	▲ 105,211	1,321,064	▲ 48,906	▲ 40,681	▲ 42,660	▲ 17,869	18,677
貸借対照表	資産合計	3,298,827	2,842,391	2,685,958	3,784,490	3,718,078	3,611,669	3,286,433	3,097,203	2,933,184
	負債合計	3,592,157	3,574,951	3,523,730	3,301,199	3,283,692	3,217,963	2,935,388	2,764,026	2,581,331
	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) 資金不足

平成27年度決算における次期繰越収支差額は、約4千7百万円余りである。多額の累積赤字を抱えていること、また、主要資産（土地および建物）に根抵当権が設定されていることから、公社の資金調達余力は乏しい。

(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
収支計算書	事業活動収支	▲ 6,899	▲ 53,083	▲ 33,794	▲ 31,748	▲ 29,404	▲ 19,307	▲ 19,144	▲ 16,311	3,196
	投資活動収支	▲ 77,849	▲ 10,446	▲ 3,897	▲ 5,622	▲ 3,803	▲ 27,304	▲ 3,683	▲ 768	0
	財務活動収支	4,635	0	0	1,000	20,000	130,000	0	▲ 2,500	▲ 10,100
	当期収支差額	▲ 80,113	▲ 63,529	▲ 37,691	▲ 36,370	▲ 13,207	83,389	▲ 22,827	▲ 19,579	▲ 6,904
	前期繰越収支差額	250,000	169,887	106,358	63,381	27,011	13,804	97,193	74,367	54,788
	次期繰越収支差額	169,887	106,358	68,667	27,011	13,804	97,193	74,367	54,788	47,883

(3) 今後の施設設備更新・投資負担

センター開業後9年が経過し、老朽化に伴う機械装置や工具器具備品等の修繕費が増大しており、深刻な課題となっている。また、修繕では対応できない設備の更新やセンター敷地の地盤沈下対策等のために、今後、多額の設備投資が必要と見込まれる。

【市場】

(1) 多額の累積欠損

市場の損益収支は、センター開業以来と畜頭数の伸び悩み等が主たる要因となり、赤字が続いてきたが、平成27年度において初めて黒字となった。その主な要因は、と畜頭数が前年度を下回ったものの、枝肉価格の高騰が続いたため、主な収入である受託販売手数料が増加したこと、加えて役員報酬の減や受託事故損の減など、法人の自助努力による経費削減によるものである。

しかしながら、これまでの赤字決算の結果、累積欠損が4億7千6百万円余りに達している。

(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	
損 益 計 算 書	売上高	201,638	235,310	291,589	330,822	357,781	382,580	395,406	459,274	494,237
	売上原価・販管費	373,964	365,854	405,289	410,660	447,971	460,746	439,112	472,749	476,707
	営業損益	△ 172,326	△ 130,544	△ 113,699	△ 79,838	△ 90,190	△ 78,166	△ 43,706	△ 13,475	17,530
	営業外収益	60,983	49,164	46,897	24,726	28,670	23,351	17,341	14,769	18,661
	営業外費用	932	3,737	2,604	1,322	829	2,519	3,257	2,848	2,233
	経常損益	△ 112,275	△ 85,117	△ 69,406	△ 56,434	△ 62,349	△ 57,333	△ 29,622	△ 1,554	33,958
	特別利益	0	0	0	0	9	0	0	0	0
	特別損失	2,808	0	0	0	0	0	0	0	0
	法人税等	186	186	186	186	186	186	186	186	186
	当期純利益	△ 115,268	△ 85,303	△ 69,591	△ 56,620	△ 62,525	△ 57,519	△ 29,807	△ 1,740	33,773
繰越利益剰余金	△ 147,597	△ 232,900	△ 302,491	△ 359,111	△ 421,636	△ 479,155	△ 508,962	△ 510,702	△ 476,929	

(2) 累積欠損による債務超過

センター開業後9年目にして、初の単年度黒字決算となったものの、それまでの8年間にわたる赤字決算の累積の結果、現在も負債が資産を上回る「債務超過」の状態であり、平成27年度末の債務超過額は4億3千2百万円余りである。

(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	
貸 借 対 照 表	資産	201,253	243,779	222,045	227,079	243,868	401,723	293,667	246,259	353,700
	流動資産	183,435	227,197	205,137	207,730	224,340	380,826	274,878	231,341	340,523
	固定資産	17,818	16,582	16,908	19,349	19,528	20,897	18,789	14,917	13,178
	負債	304,780	432,609	480,466	542,120	621,433	836,807	758,559	712,891	786,559
	流動負債	134,459	261,440	311,154	422,513	479,827	658,777	544,277	547,678	642,827
	固定負債	170,320	171,168	169,312	119,606	141,606	178,030	214,282	165,212	143,732
	純資産	▲ 103,527	▲ 188,830	▲ 258,421	▲ 315,041	▲ 377,566	▲ 435,085	▲ 464,892	▲ 466,632	▲ 432,859
	うち利益剰余金	▲ 147,597	▲ 232,900	▲ 302,491	▲ 359,111	▲ 421,636	▲ 479,155	▲ 508,962	▲ 510,702	▲ 476,929

(3) 資金不足

前述のとおり、債務超過であることに加え、担保となる資産を有しないため、自力での資金調達能力が極めて低く、県が運転資金の貸し付けを行うことにより経営を維持している状況であり、その貸付額は、次表のとおりである。

(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
流動比率(%)	136.4	86.9	65.9	49.2	46.8	57.8	50.5	42.2	53.0
県からの短期貸付額	60,000	80,000	130,000	250,000	280,000	280,000	280,000	280,000	310,000

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、市場の経営悪化の大き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、ここ数年、県内出荷頭数の約3～5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料金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 当初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	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

■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、県が平成21年度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一定の経営改善の取り組みがなされてきたが、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、これまでも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3～5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。
- ・また、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、さらに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 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

■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必要がある。
- ・ 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）を求める必要がある。

■センターを取り巻く環境

①現在の状況

- ・ 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、特に牛については全国平均の1.78倍と全国で最も高い水準となっている。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。

厚生労働省「と畜・食鳥検査等に関する実態調査」より

牛

と畜料金	と畜場数
無料	3 (2.1%)
1 ~ 999円	0 (0.0%)
1,000 ~ 1,999円	1 (0.7%)
2,000 ~ 2,999円	1 (0.7%)
3,000 ~ 3,999円	4 (2.7%)
4,000 ~ 4,999円	10 (6.8%)
5,000 ~ 5,999円	14 (9.6%)
6,000 ~ 6,999円	15 (10.3%)
7,000 ~ 7,999円	25 (17.1%)
8,000 ~ 8,999円	26 (17.8%)
9,000 ~ 9,999円	12 (8.2%)
10,000 ~ 10,999円	5 (3.4%)
11,000 ~ 12,499円	12 (8.2%)
12,500 ~ 14,999円	9 (6.2%)
▶ 15,000円以上	9 (6.2%)
回答数 計	146
手数料(平均)(円)	8,776
最低(円)	0
最高(円)	30,000
滋賀県 : 15,737円	

豚

と畜料金	と畜場数
無料	10 (6.0%)
1 ~ 999円	1 (0.6%)
1,000 ~ 1,199円	2 (1.2%)
1,200 ~ 1,399円	8 (4.8%)
1,400 ~ 1,599円	5 (3.0%)
1,600 ~ 1,799円	26 (15.5%)
1,800 ~ 1,999円	36 (21.4%)
2,000 ~ 2,199円	32 (19.0%)
2,200 ~ 2,399円	16 (9.5%)
▶ 2,400 ~ 2,599円	11 (6.5%)
2,600 ~ 2,999円	5 (3.0%)
3,000 ~ 3,999円	9 (5.4%)
4,000 ~ 4,999円	1 (0.6%)
5,000 ~ 9,999円	4 (2.4%)
10,000円以上	2 (1.2%)
回答数 計	168
手数料(平均)(円)	2,274
最低(円)	0
最高(円)	20,000
滋賀県 : 2,468円	

②今後影響が生じる事項

- ・ TPPの本県畜産業への影響および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については、現時点では国や近隣府県の動向等を慎重に見極めることとした。

■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り、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(輸出を維持継続するための経費および新たな輸出に取り組む場合の経費) 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(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。
- ・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。
- ・増頭を実現するためには、県による対策だけではなく、生産業者も規模拡大に併せた対策を採るなど、それぞれの役割のもとで、主体性をもって取り組む必要がある。

	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

- ・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。

(4) センター施設機能を維持するための対応策

- ・センターの各設備は、施設整備時に比べ牛の大型化が進んでいること等から、と畜頭数のピーク時において、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。このため、今後の増頭対策を踏まえた集畜頭数の増加に応じた施設整備について検討が必要である。
～施設能力に課題がある主な設備～
 - 1) 枝肉冷蔵庫
 - 2) 排水処理施設
 - 3) 係留所
- ・なお、これらの施設のあり方を検討するにあたっては、作業量の増加に伴う適正な従業員の配置、それに伴う経費の増額等も含めて、慎重に検討を要する。

(5) 県からの短期貸付額の縮小・解消に向けて

- ・市場が、運転資金を市中金融機関から調達することは極めて困難であり、その経営を維持するために県からの貸付けが引き続き必要であり、当面これを継続することはやむを得ない。
- ・ただし、その貸付けには市場の経営上の危機感の欠如を招いた側面があるなどの問題点がある。
- ・今後は、収支改善と資金繰りを改善しつつ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

- ・県内の養豚農家は、高齢化や後継者不足等により漸減し、その戸数は全国最下位である。飼養頭数も過去においては1万頭程度で推移していたが、平成23年度以降は約7千頭に減少している。
- ・また、ここ数年、センターでと畜される豚は、県内から出荷される豚の3～5割程度に止まっており、と畜頭数としては5千～7千頭程度で伸び悩んでいる状況である。
- ・県内の養豚農家の生産意欲は現在においても高いと見込まれるが、前記のとおり養豚農家戸数は極めて少なく、県全体としても規模は小さい。
- ・県において、その振興施策のメニューはあるものの、養豚農家が漸減してきた状況も踏まえれば県内の養豚業の今後を見通すことは困難である。
- ・このような状況であるが、センターにおける豚のと畜頭数は多くはないものの近年は安定しており、また、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が高いことを考慮すれば、当面、豚と畜部門は継続することが適当であると考えられる。今後、引き続きセンターへ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、着実に経営改善を進めつつ、引き続き黒字を計上できる財務基盤を確立することにより、段階的に縮小することが現実的である。
- ・ 次表は一定の前提条件のもとに試算した市場の収支予測である。この試算では平成41年度末に債務超過が解消されると予測されるが、重要なことは、10年程度を経過しても債務超過の状態は解消されないことである。
- ・ 市場においては、この重い現実を踏まえ、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〔牛増頭対策後〕【H28 8,600頭 → H32 10,000頭】

		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
と畜頭数 (頭)	牛	8,600	8,450	8,700	9,350	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	豚	6,400	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
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

主な前提条件

- ・ 県の計画どおり増頭が行われ、平成32年度にセンターへの集畜目標が達成されるものとする。
- ・ 衛生管理経費や設備更新経費など県の支援策は必要な期間において継続するものとする。
- ・ 枝肉価格は平成27年度の価格変動が急激であったと考えらえることから、平成24年度から平成26年度の3か年の平均値2,307円/kgを用いるものとする。(参考: H27実績2,760円/kg)
- ・ 管理費については、平成28年度見込み額をベースとし、物価上昇率を併せて見込むものとする。
- ・ 経営改善として、段階的に上場率を引き上げる等の自助努力を行うものとする。

(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

- ・ 経営改善への取り組みを確実なものとするため、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。
- ・ 併せて、県に(仮称)経営評価委員会を設置し、今後の増頭計画および公社・市場の経営健全化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)

本報告書において、増頭対策に関し、牛の飼養頭数や生産頭数を「滋賀県農業・水産業基本計画(平成28年3月)」から引用したが、近江牛の増頭対策が、畜産関係者のみならず県行政においても不可欠な施策となるとともに、官民挙げて増頭対策に取り組むにあたっては、県民の皆さんの一層の協力や理解を得ることが必要になったと考えるものである。

この問題の核心は、現在の牛と畜頭数8,394頭(平成27年度)、豚と畜頭数6,459頭(平成27年度)が、当初計画の12,000頭および15,000頭から大きくかい離していることである。その原因は、本報告書でも指摘しているが、今後の増頭の道筋をしっかりと見極めていかなければ、経営改善策も空虚なものとなり、長期的にみて畜産関係者のみならず県民の皆さんの期待に応えるものとはなりえないのではないかと考える。

現在のセンターの経営不振については、畜産関係者および県行政の関係者も深く反省すべき

ことである。したがって、両者の協同で成功しうよう、本来ならば近江牛の飼育頭数 14,000 頭への増頭には関係者のそれ相応の役割分担を明確にしておく必要がある。

今回、この役割分担の明確化に替えて、両者の協同による成功を期待するには、増頭の実現に向けて計画の不断の見直し（仮称 経営評価委員会）が要請されるのは当然のことであり、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等に応じて、場合によっては、より厳しい経営改善の取り組みを検討していく必要がある。

なお、検討結果を踏まえ、今後取り組みを進めていくにあたっては県議会はもちろん、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。

滋賀食肉センター経営研究会委員名簿

[座長]	惣宇利	紀男	(公益財団法人関西消費者協会 理事長)
	田中	清行	(中小企業診断士)
	藤	崇之	(公認会計士)
	森	裕之	(立命館大学政策科学部 教授)
	森本	翅充	(弁護士)

(五十音順)

滋賀食肉センター経営研究会での検討経過

第1回	平成27年	6月 1日	滋賀食肉センターの現状と課題
現地視察		6月 8日	滋賀食肉センターの現地視察
第2回		6月19日	(公財)滋賀食肉公社、(株)滋賀食肉市場に対する経営状況ヒアリング
第3回		8月 2日	滋賀食肉センターの必要性の確認
第4回		8月31日	経営分析(当初計画との比較分析、部門別収支等)
第5回		9月10日	経営分析(経営改善策・支援策の検討、将来推計)
第6回		9月28日	経営分析、中間報告骨子について
第7回		10月19日	中間報告(案)について
第8回	平成28年	2月15日	最終報告に向けた検討事項について
第9回		3月14日	経営改善項目について((株)滋賀食肉市場)
第10回		6月29日	不採算部門および増頭対策を踏まえた施設機能の課題について
第11回		8月 4日	最終報告骨子について
第12回		8月22日	(公財)滋賀食肉公社、(株)滋賀食肉市場との意見交換
第13回		9月 1日	最終報告(案)について