

公益財団法人滋賀食肉公社 経営健全化計画(第3次)

概要版

第1 計画策定の趣旨

1 計画策定の背景

平成27年度においては初めて黒字決算となったが、多額の累積損失を抱え、厳しい経営状況が続いている。県においては「滋賀食肉センター経営研究会」が設置され、平成28年9月に報告書がとりまとめられ、センターの経営上の諸課題や経営改善策、県の支援のあり方等が示された。こうした状況を踏まえ、経営の健全化と長期安定的な食肉センター運営の早期実現を図るため、現行の第2次経営健全化計画に替えて、第3次経営健全化計画を策定する。

2 計画の位置づけ この計画は、公社の経営にかかる基本計画であり、運営の指針とする。

3 計画期間 平成29年度から平成33年度までとする。

第2 経営の方針

1 現状

(1) 施設の現状

- ア) 敷地については地盤沈下の進行が認められ、敷地内の配管等に影響が見られる。
- イ) 主要な機械設備については、設置後10年が経過し、老朽化が認められ不具合が生じている。
- ウ) 牛枝肉の大型化等により、繁忙期には施設の一部に、その能力がほぼ限界に達しているものがある。

(2) 財務の現状

【決算額の推移】

(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

【赤字が続いた主な要因】

ア) と畜頭数の計画と実績との乖離

(単位: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

イ) 経営を取り巻く環境の変化

- ・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。

ウ) 経営改善努力の不足・ガバナンスの欠如

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。

【経営改善に向けた取組みの状況】

近江八幡市による固定資産の減免(H24年度～平成29年度)、未利用地を大規模太陽光発電用地として活用(H25年度)、閑散期のと畜日削減とその影響等の調査(H27年度、H28年度)、新電力会社との電力契約締結(H28年度)等

(3) 県の取組みの現状

- ① 滋賀食肉センター経営研究会の設置と検討結果報告書の取りまとめ
- ② 公社に対する直接的支援(補助金・委託費のH28当初予算 約3億3,596万円)
- ③ キャットル・ステーション整備推進事業をはじめ、繁殖和牛増頭支援事業、遊休施設活用支援事業等の近江牛増頭対策の実施

年度別増頭計画、と畜目標

(頭)

	H27実績	H28見込	H29	H30	H31	H32
県内飼育頭数(和牛)	12,165	12,800	13,100	13,400	13,700	14,000
食肉センターと畜頭数(牛)	8,394	7,870	8,450	8,700	9,350	10,000

2 課題

- (1) 経営の健全化(自立的経営への転換、累積欠損金(一般正味財産期末残高)の早期の解消)
- (2) 施設の維持・管理(機械設備の老朽化や地盤沈下等への対応、増頭対策への対応)
- (3) ガバナンスの強化
- (4) 新たな輸出先の開拓にあたっては、投資の必要性などを慎重に検討する必要がある。
- (5) 滋賀食肉市場・滋賀県副産物協同組合からの施設使用料償還金の回収、センター開設前に県から借り入れた運営資金の返済

3 経営の目標

(1) 早期の収支改善と安定的・自立的経営への移行

県が推進する増頭対策を着実に収入増加に結びつけ、公社自らの経営改善の取組みにより、早期の経営健全化を図り、県の

(2) 適切な施設の維持・管理による円滑なセンター業務の推進

施設設備の不具合等に迅速に対応するなど、施設を適切に維持・管理し、センター業務を円滑に推進する。

(3) 健全な公社運営の確保

ガバナンスの強化に努め、長期未収金や長期借入金等の債権・債務の整理について適切に対応する。

第3 課題解決に向けた取組み

1 収支改善にかかる取組み

【収入】

- ① 滋賀食肉市場と連携し、県が推進する近江牛の増頭対策を着実にセンターのと畜頭数の増加および収入の増加に結び付ける。
- ② 役員等はと畜頭数の増加により収支改善を図るとの認識を共有し、より一層のセンターへの集畜に努める。
- ③ 県外の畜産業者等に対してセンターの利用を勧奨するなど、県外からの集畜にも努める。
- ④ 当面、と畜場使用料および事務所等施設使用料の料金体系については現行どおりとするが、県が推進する増頭対策の推移や経営改善の状況等を見て、適時、適正な料金体系に見直すこととする。

【支出】

- ① 引き続き県からの支援を要請しつつ、計画的な設備の更新を効率的に進めるとともに、適切かつ効率的な保守点検等を行うことにより、施設・設備の長寿命化と中長期的な設備投資の抑制および修繕費等の削減を図る。
- ② 光熱水費、外部業者に対して発注もしくは委託等を行っている修繕等について、平成27年度比5%減を目指す。
- ③ 閑散期のと畜日の集約・削減の試行を継続し、光熱水費等の削減効果などの検証を引き続き行う。

2 施設の維持・管理にかかる取組み

- ① 計画的な設備の更新を効率的に進める。
- ② 適切かつ効率的な保守点検を計画的に進め、施設・設備の長寿命化を図り、トータル経費の抑制に努める。
- ③ 県が推進する近江牛の増頭対策に伴いと畜頭数増加した場合に必要な運営方法の改善等について調査・検討を進める。
- ④ 輸出施設認定の拡大については、費用対効果を十分に検討する。
- ⑤ 地盤沈下が進行していることを踏まえ、その対応方法を整理のうえ、必要な対策を講じる。

3 債権・債務の適切な整理

- センターの施設整備のための借入金については、県の支援を受けつつ約定に基づき適切に償還していく。
- 今後の計画的な設備更新にあたっては県の支援を要請し、既設設備の更新のための新たな資金の借入れは、当面は行わない。
- 県からの借入金については、当面は毎年度の内部留保金の範囲内で償還していく方向で県と協議、調整する。
- 施設使用料の償還金については、できる限り早期に支払われるよう、相手方と協議しつつ適切に対応していく。

第4 収支の見直し

経営健全化計画 収支計画表

	H27決算	H28見込	H29	H30	H31	H32	H33
と畜頭数(牛)	8,394	7,870	8,450	8,700	9,350	10,000	10,000
と畜頭数(豚)	8,459	8,650	8,000	6,000	6,000	6,000	6,000
経常収益	444,344	471,102	561,190	472,779	475,820	478,661	375,624
経常費用	424,336	404,864	359,123	391,443	399,246	406,224	352,667
経常収支差額	20,008	66,238	202,067	81,336	76,574	72,437	22,957
一般正味財産期末残高(△表示は累積欠損)	▲ 1,053,690	▲ 987,452	▲ 785,385	▲ 704,049	▲ 627,474	▲ 555,037	▲ 532,080

第5 健全な公社運営の確保

1 ガバナンスの強化

理事会、評議員会とともに、経営に対する危機意識を共有しつつ経営改善に努め、公益財団法人としてより一層適切な公社運営にあたり、適切な組織体制の構築・維持に留意し、必要な人材の確保を図るとともに、その資質向上に努める。

2 経営計画の進捗管理

県との緊密な連携のもとに、本経営健全化計画の実施状況等を適切に把握し、評価を行い、事業や計画の見直し等に反映するなど、PDCA(Plan, Do, Check, Action)のサイクルによる経営改善を行う。

3 関係団体等との連携

- ① 県に対して補助金の支援のほか、人材の確保等も含め今後も支援・協力を求めていくとともに、引き続き緊密な連携を図る。
- ② 滋賀食肉市場および滋賀県副産物協同組合に対しては、経営改善に向けた情報交換等において一層の緊密な連携を図る。
- ③ 管理運営会議等により関係団体との連携・協力を密にし、センターの業務が円滑、適切に推進されるよう努める。

最後に

今後、公社として、関係団体等との緊密な連携のもと、センター運営を取り巻くこうした環境変化等に十分留意し、それらへの適切な対応を怠ることなく、より一層の経営改善を図りつつ、センターの円滑で安定した運営と長期的な存続を図っていくことが重要であり、本県の畜産業を支える上において不可欠である。