

公益財団法人滋賀食肉公社

経営健全化計画

平成29年3月

【目 次】

第 1 計画策定の趣旨	
1. 計画策定の背景	1
2. 計画の位置づけ	
3. 計画期間	
第 2 経営の方針	
1. 現状	1
(1) 施設の現状	1
(2) 財務の状況	1
①決算額の推移	
②収入および支出（経費）の構成	
③経営改善に向けた取組みの状況	
(3) 県の取組みの現状	4
①滋賀食肉センター経営研究会検討結果報告（抜粋）	
②県のセンターに対する直接的支援措置の状況	
③県の近江牛増頭対策を含む近江牛振興施策の状況	
2. 課題	
(1) 経営の健全化	5
(2) 施設の維持・管理	5
①老朽化への対応	
②増頭対策への対応	
(3) ガバナンスの強化	6
(4) 新たな輸出先の開拓	6
(5) その他	6
3. 経営の目標	6
(1) 早期の収支改善と安定的・自立的経営への移行	6
(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	6
(3) 健全な公社運営の確保	6
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	6
2. 施設の維持・管理にかかる取組み	7
3. 債権・債務の適切な整理	8
4. 公益目的事業の推進にかかる取組み	8
5. その他の取組み	8
第 4 収支目標	
経営健全化計画収支計画	9
第 5 健全な公社運営の確保	
1. ガバナンスの強化	9
2. 経営計画の進捗管理	10
3. 関係団体等との連携	
最後に	10

〔参考資料〕

- ・平成 28 年度畜産振興関連事業概要
- ・経営健全化計画 収支見通し

経営健全化計画

第1 計画策定の趣旨

1. 計画策定の背景

滋賀食肉センターは、安全安心な食肉を安定的に供給することにより、本県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を目的として設置され、平成 19 年 4 月に操業を開始した。

滋賀食肉公社は、この滋賀食肉センターの施設の設置主体であり、主に施設・設備の維持管理を担っている。

操業開始以来、公社の毎年度の収支は赤字が続いてきた。平成 27 年度においては初めて黒字決算となった。しかしながら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、センターへの直接的な支援や近江牛の増頭対策等の取り組みが進められているところである。

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、あらためて第 3 次の経営健全化計画を策定するものである。

2. 計画の位置付け

この計画は、公社の経営にかかる基本計画であり、運営の指針とするものである。

なお、この計画は、計画期間の中間年に見直しを行うほか、収支の状況や社会経済情勢の変化等を踏まえ、必要に応じて見直すものとする。

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

- ・主要な施設・設備は平成 19 年 3 月に竣工し、10 年が経過している。建物本体は特筆すべき状況は認められない。
- ・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。
- ・と畜ラインにかかるユニバーサルランナーや牛解体線レールおよび牛解体線コンベアチェーン等の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、その他排水処理施設のポンプ等にも不具合が生じている。特に「荷受・計量・セリ業務支援システム」に関しては、基本 OS のメンテナンスがすでに終了しており、その適切な維持が困難となっている。
- ・牛枝肉の大型化等により、繁忙期には施設の一部には、その能力がほぼ限界に達しているものがある。
- ・輸出については、高度な衛生管理である HACCP の運用が条件とされているシンガポールやフィリピンをはじめ、平成 29 年 2 月現在で 6 か国・地域への輸出が可能となっている。

(2) 財務の現状

① 決算額の推移

センターが操業を開始した平成 19 年度からこれまでの各年度の決算状況は、次のと

おりである。

決算状況の推移

(単位: 千円)

		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27
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
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	2,984	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	3,266,433	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

公社の損益収支（正味財産増減）は、センター開業以来赤字であったが、平成 27 年度に初めて黒字に転じた。赤字が続いた主な要因は、次のとおりである。

ア) と畜頭数の計画と実績とのかい離

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となっている。かい離の主な要因は次のとおりである。

< 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。

< 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、県外からの集畜が進んでいない。

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
	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

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節減努力にも関わらず光熱水費が急増している。
- 高度な衛生管理手法 (HACCP) や輸出に対応するため人件費や資材等の経費が新たに発生している。
- 公益法人移管に伴い、債務超過を解消する必要性が生じ、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。
- 経営の前提としていた県職員派遣および人件費支援が平成 21 年度限りで打ち切

られ、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。

ウ) 経営改善努力の不足・ガバナンスの欠如

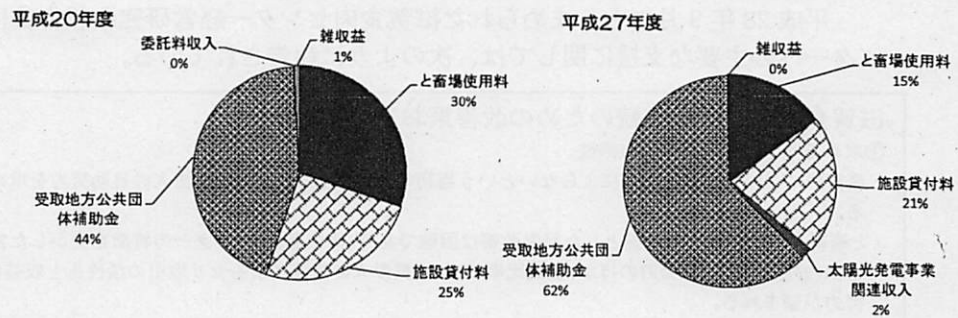
これまでも一定の経営改善の取り組みがなされてきたが、開業以来の厳しい経営状況に鑑みると、より高い経営危機意識のもと、一層の経営改善努力やガバナンスの強化が必要であったと考えられる。

- ・経営危機意識について十分に共有されておらず、本来必要な経営改善努力が十分に行われてこなかった。
- ・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する取組が十分でなかった。
- ・㈱滋賀食肉市場との連携が十分ではなかった。

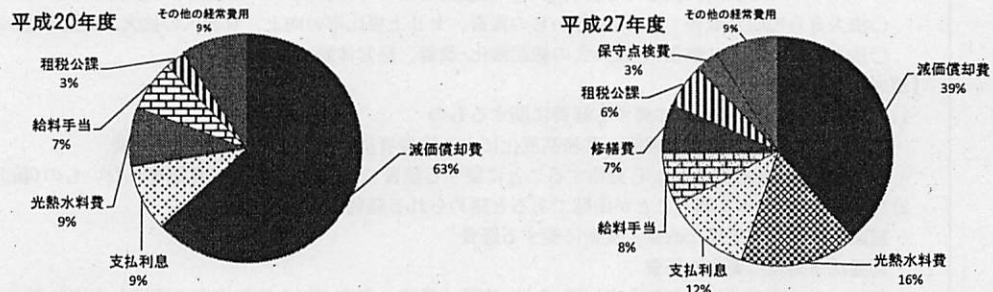
② 収入および支出（経費）の構成

センター稼動直後の平成20年度と直近の平成27年度の決算における収入および支出（経費）の内訳構成は、次のグラフのとおりである。

【収入】



【支出（経常費用）】



主要経費 の比較

平成20年度 決算		平成27年度 決算		H27 対H20と比べて	
1 減価償却費	432,564	1 減価償却費	164,540	△ 268,024	センター開設後9年目で減価償却が進み、年額が減少している。
2 光熱水料費	57,221	2 光熱水料費	69,632	12,411	センター開業当初に比べ電気代等が上昇している。
3 支払利息	63,577	3 支払利息	50,682	△ 12,895	借入金の返済が進み、支払利息は減少している。
4 給料手当	48,890	4 給料手当	32,095	△ 16,795	県派遣職員の引き上げ等により開設当初と比べると減少している
5 修繕費	8,496	5 修繕費	29,414	20,918	施設の老朽化への対応や長寿命化を図るため支出が増えている。
6 租税公課	19,441	6 租税公課	26,422	6,981	土地・建物の寄付を受けたことによる固定資産税の増、また納付消費税の増。
7 保守点検費	7,005	7 保守点検費	13,926	6,921	「修繕費」と同じ傾向。

③ 経営改善に向けた取組みの状況

経営改善に向けて、これまでに進めてきた取組みの主なものは、次のとおりである。

- 常勤役員（副理事長）を削減（H23 年度）
- 汚泥処理を自己所有の焼却処理から外部委託に変更（H24 年度）
- 豚のと畜解体日を週 3 日から週 2 日に集約（H24 年度）
- 近江八幡市による固定資産の減免措置（H24 年度から平成 29 年度まで）
- 入居団体の施設使用料を、光熱水費を含めた定額方式から使用実績に応じた料金体系に変更（H25 年度）
- 未利用地（H23 年に県から現物出資を受けたセンター周辺土地）を大規模太陽光発電用地として活用（H25 年度）
- 肉用牛売却証明書発行手数量（450 円/頭）および視察手数料（500～1000 円/人）を新たに徴収開始（H25 年度）
- 警備方法を有人から無人に変更（H26 年度）
- 閑散期にと畜日を削減し、その影響等について調査を実施。（H27 年度、H28 年度）
- 電力契約先を見直し新電力会社と契約締結（H28 年度）

(3) 県の取組みの現状

① 滋賀食肉センター経営研究会検討結果報告（抜粋）

平成 28 年 9 月にとりまとめられた滋賀食肉センター経営研究会報告書において、センターへの主要な支援に関しては、次のように報告されている。

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。

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

② 県のセンターに対する直接的支援措置の状況

前記の研究会報告書を踏まえ、既に県においては、次のような直接的支援措置が講じられている。

平成28年度 滋賀食肉公社に対する支援措置

(千円)

事業名	H28 当初予算額	支援内容
施設整備資金借入償還金等補助金	191,964	センター建設時に金融機関から借り入れた資金等の元利償還金に対する補助。
“安全・安心”しがの畜産物流通促進事業補助金	4,300	HACCP運用に要する経費に対する補助。
基盤維持対策事業補助金	61,000	滋賀食肉センターの施設・設備の更新に要する経費を補助。
アセットマネジメント緊急支援事業補助金	55,500	センターの施設・設備を長寿命化し、トータルコストを抑えるために実施する、保守点検や修繕に要する経費を補助。
経営環境悪化緊急対策補助金	17,000	公社設立当初に想定できなかった光熱水費の増加分について、増加分に要する経費を補助。
食肉公社経営高度化支援補助金	5,000	組織体制の強化を図るため、公社に対する県行政経験者の配置に要する経費を補助。
“安全！・おいしい！”滋賀の食肉普及啓発事業委託費	1,200	安全でおいしい県産牛肉や豚肉の消費拡大を図るため、消費者に対して県産食肉に関する正しい知識の普及啓発を行う事業を委託。
計	335,964	

③ 県の近江牛増頭対策を含む近江牛振興施策の状況

本県の畜産振興を図るとともに、センターの根本的な経営改善を図るため、県において、キャトル・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増頭対策が講じられている。

また、増頭対策と併せて、近江牛の消費拡大対策として、近江牛魅力発信事業、「近江牛」ブランド力磨き上げ事業等の施策が講じられている。

詳細は、参考資料「H28年度畜産振興関連事業概要」を参照。

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

- ・平成27年度決算において開設以来初の黒字に転換したが、その主な要因は、県の支援措置によるものであり、自立的経営への転換が求められる。
- ・また、平成27年度末現在の累積欠損金(一般正味財産期末残高)は、1,053,690千円となっており、その早期の解消が求められる。

(2) 施設の維持・管理

① 老朽化等への対応

機械設備の老朽化や地盤沈下等に対応し、施設機能の長期持続的な維持を図ることにより、引き続き長期的かつ安定的なセンターの業務の円滑な推進を図っていく必要がある。

② 増頭対策への対応

センターの各設備は、牛の大型化が進んでいる等のことから、と畜頭数のピーク時において、冷蔵設備など一部の施設については、その能力の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運営方法の改善、施設のあり方について早期に検討を進める必要がある。

(3) ガバナンスの強化

- ・センターの開設以来、近年に至るまで抜本的な経営再建策が講じられず、多額の累積欠損額の計上に至っていることは、これまでのガバナンスの欠如によるところも大きく、深く反省すべきである。
- ・今後、経営に対する危機感をもって、より一層の経営改善に努めるとともにガバナンスの強化が求められる。

(4) 新たな輸出先の開拓について

- ・輸出について、高度な衛生水準を求める国への輸出認定の取得には、ハード面、ソフト面のそれぞれで新たな投資が必要であると見込まれ、新たな輸出先の開拓にあたっては慎重な検討が必要である。

(5) その他

- ・センター開設当初から俵滋賀食肉市場および滋賀副生物協同組合に対して、事務所等施設使用料の一部を猶予してきたところであり、その支払いを求めていく必要がある。
- ・一方、公社はセンター開設前に県から運営資金の貸付を受けており、その返済が必要となっている。

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る。
- ・県の増頭対策や公社自らの経営改善の取組みの推進により、早期の経営健全化を図り、県の支援措置等に頼ることのない自立的経営を目指す。
- ・安定的な経営を構築のうえ、長期的に維持していく。
- ・これらの目標に向け、「第4 収支目標」の収支計画を本計画期間内の収支目標とする。

(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、俵滋賀食肉市場および滋賀副生物協同組合をはじめ関係団体等との連携のもと、センター業務を円滑に推進し、引き続き安全安心な食肉の安定的な供給に努める。

(3) 健全な公社運営の確保

- ・財務等の経営基盤の改善とともに、ガバナンスの強化に努め、健全な公社運営の確保を図る。
- ・長期未収金や長期借入金等の債権・債務の整理について、収支および資金の状況等を踏まえつつ、適切に対応していく。

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 衛生管理水準の維持・向上、適正な施設管理を通じて魅力ある食肉センターの運営を行うことにより、俵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、収支改善を図る。

- ② 前記①の主要な実践方法として、当公社役員等が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、関係団体等と一層の連携を図りつつ、牛・豚のと畜の県外流出防止も含めて、より一層のセンターへの集畜に努める。
- ③ 前記②と併せ、当公社役員等は、公社の収入増加のため、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ものとする。
- 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。
- ② 当面は、引き続き県からの支援を要請しつつ、適切かつ効率的な保守点検等を行うことにより、施設・設備の長寿命化を図るとともに、中長期的な設備投資の抑制および修繕費等の節減を図る。
- ③ その他経費の節減に向けて、次の取組みを推進する。
 - ・光熱水費の抑制
エネルギー消費量の少ない機器への変更等について検討を進めるとともに、引き続き、各入居団体に対して節電等の申し合わせや協力要請を行い、平成 27 年度比 5 % 減を目指す。
 - ・発注、委託業務の見直し
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、その業務内容および発注方法等の改善についての検討を進め、平成 27 年度比 5 % 減を目指す。
 - ・閑散期における牛と畜日の集約
と畜頭数は時季によって繁閑差が大きいことから、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。
 - ・時間外勤務の縮減
定時帰宅の励行や休日出勤の抑制等により、時間外勤務手当の縮減に努める。

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。
県から滋賀食肉センター基盤維持対策事業として支援を得て、平成 32 年度までの期間において、集中的に施設・設備の更新を行う。
〔計画期間内の主な更新対象予定〕
せりシステム、牛解体部門のユニバーサルランナー、牛解体線レール 等
- ② 適切かつ効率的な保守点検を計画的に進めるため、保守点検に要する経費の水準を維持しつつ、施設・設備の長寿命化を図ることにより、更新費用も含めたトータルの経費抑制に努める。
- ③ 県が推進する近江牛の増頭対策に伴いと畜頭数が増加した場合、現在の処理能力の限界を超える可能性があると考えられる冷蔵庫等の一部の設備について、今後の増頭対策を踏まえ、運営方法の改善など、その対応方法を整理するための調査・検討を進める。
- ④ 食肉センターとしては輸出に当たって、まずは既認定国に対する取扱量の増加を目指すこととしているが、更なる輸出施設認定の拡大については、新たな費用や負担が必要となる場合には、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。
- ⑥ その他、修繕業務および保守点検業務の内容や業者選定方法について一層の改善を図るものとし、あわせて外注化が可能と見込まれる業務については外部委託等を検

討するなど、より効率的に適切な施設の維持・管理を行っていく。

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、毎年の元利償還金の全額について県の補助金により財源補填されており、引き続き、県の支援を受けつつ約定に基づき適切に償還していく。なお、当該借入金の利率については、約定により借入れから10年ごとに見直しを行うこととなっていることから、平成28年度において見直しを行ったところであり、引き続き、今後の利率の見直しについても、金利の動向等に留意しつつ適切に対応していく。
- ・今後の計画的な設備更新にあたっては、当面は県の支援を要請していくこととし、既設設備の更新のための新たな資金の借入れは、当面は行わないものとする。
- ・センターの開設前に運営資金として県から借り入れた借入金については、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、調整するものとする。
- ・(株)滋賀食肉市場および滋賀県副生物協同組合に対する施設使用料の猶予金については、できる限り早期に支払われるよう、両団体と協議しつつ適切に対応していく。

4. 公益目的事業の推進にかかる取組み

- ・公益財団法人である公社は、と畜場の設置およびその維持を通じて、安全安心な食肉を安定的に供給することにより、本県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ものであり、引き続き、施設の適切な維持管理に努める。
- ・あわせて、消費者に対する安全でおいしい滋賀県産食肉に関する正しい知識の普及啓発に努め、県産食肉の消費拡大や近江牛ブランドの一層の普及・向上等を図る。

5. その他の取組み

- ・平成23年に県から現物出資を受けた土地のうちの当時の未利用地は、現在、太陽光発電施設用地として活用し、収益に資するところとなっており、引き続き、太陽光発電にかかる契約を維持し、適切に管理を行いつつ、その収益の長期的確保を図るものとする。

第4 収支目標

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)	6,459	6,650	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

(頭)

	H27決算	H28見込	H29	H30	H31	H32	H33
1 経常収益							
事業収益	122,965	115,080	114,498	116,195	120,607	125,020	125,020
と畜場使用料	66,714	63,316	65,998	67,695	72,107	76,520	76,520
施設貸付料	48,403	43,924	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700
太陽光発電貸付料	7,848	7,840	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
受取負担金	45,035	42,219	42,760	43,160	44,460	45,760	45,760
受取補助金等	273,376	312,248	402,677	312,169	309,498	306,626	203,589
その他経常収益	2,968	1,555	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255
経常収益計	444,344	471,102	561,180	472,779	475,820	478,661	375,624
2 経常費用							
事業費+管理費							
給料手当	32,095	35,405	36,786	36,800	36,800	36,800	36,800
修繕費	29,414	65,225	40,764	47,440	47,730	48,030	23,150
光熱水費	69,632	64,299	59,700	61,000	63,610	66,010	66,110
保守点検費	13,926	25,100	25,500	25,600	25,930	26,270	26,400
減価償却費	164,540	112,587	109,563	137,237	141,781	145,740	117,798
支払利息	50,682	32,214	14,344	13,463	12,614	11,703	10,820
租税公課	26,423	25,956	26,457	30,494	30,469	30,446	30,243
その他経常費用	37,624	44,078	46,009	39,409	40,312	41,225	41,346
経常費用計	424,336	404,864	359,123	391,443	399,246	406,224	352,667
3 経常収支差額 (税引前利益に相当)	20,008	66,238	202,067	81,336	76,574	72,437	22,957
4 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

(千円)

5 事業活動収支 (税引後利益+減価償却費)	183,960	178,237	311,042	217,985	217,767	217,589	140,167
6 投資活動収支 (施設設備の更新に伴う支出)	△ 9,547	△ 17,097	△ 164,598	△ 75,000	△ 75,000	△ 75,000	0
7 財務活動収支 (借入金元金返済に伴う支出)	△ 181,318	△ 154,546	△ 138,348	△ 138,348	△ 138,348	△ 138,348	△ 138,348
8 資金収支	△ 6,905	6,594	8,096	4,637	4,419	4,241	1,819
9 前期繰越収支差額	54,788	47,883	54,477	62,573	67,210	71,630	75,871
10 次期繰越収支差額(内部留保)	47,883	54,477	62,573	67,210	71,630	75,871	77,690

第5 健全な公社運営の確保

1. ガバナンスの強化

- ・理事会、評議員会ともに、過去の反省を踏まえ、経営に対する危機意識を共有しつつ引き続き経営改善に努め、公益財団法人としてより一層適切な公社運営にあたる。
- ・事務局においては、平成28年度から事務局次長を設置し、業務量の増加に対応するとともに、業務管理の徹底を期したところである。今後も設備の更新や大規模修繕等が当面継続すると見込まれることから、経営状況を踏まえつつ業務量に応じた適切な組織体制の構築・維持に配意し、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

- ・センターの開設以来、近年に至るまで抜本的な経営再建策が講じられず、多額の累積欠損額の計上に至ったこと等の反省を踏まえ、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。なお、当該進捗管理に関しては、県においても同様の進捗管理が行われることから、県との緊密な連携のもとで取組みを進める。

3. 関係団体等との連携

- ・借入金の償還や設備の更新等をはじめとする施設の維持管理を計画的かつ適切に推進していくため、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。
- ・俣滋賀食肉市場および滋賀県副生物協同組合との役割分担のもとで、センター全体の業務運営を担ってきたところであり、両団体に対しては、平素の業務の推進にかかる連絡調整はもとより、経営改善に向けた情報交換等をより積極的に行うなど、一層の緊密な連携を図る。
- ・関係団体で構成する管理運営会議を定期的開催し、センターの業務の推進を図ってきたところであり、これら関係団体との連携・協力を密にし、引き続き、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

現在、国においては、牛肉、豚肉などの全ての食肉処理業者に対して危害分析重要管理点 (HACCP) の導入を義務付ける方向で検討がなされている。

既に当センターにおいては、牛について HACCP による衛生管理を実施しており、これまで近畿圏内のと畜場で同衛生管理を実施しているところはないことから、それが当センターの特徴となり、差別化を図る要素ともなっていた。今後の動向によっては、その要素が失われる可能性があるとともに、豚についての取組みが求められることも考えられる。

また、近隣においては京都市中央卸売市場第二市場の改築が進められている。その完成後は、輸出への積極的な取り組み等が予定されている模様であり、当センターとの様々な競合も見込まれる。

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。

〔 参 考 資 料 〕

H28年度畜産振興関連事業概要

現状と課題

生産基盤の脆弱化・ブランド力の低下

- ◆ 離農・施設の老朽化
- ◆ 肉用素牛・飼料価格の高騰
- ◆ 産地間競争の激化

事業の目的

滋賀の魅力発信・地域活性化

- ◆ 次世代につなぐ生産基盤の強化
- ◆ 産地と品質が結びついたブランド力の磨き上げ
- ◆ 近江牛を核とした滋賀・びわ湖ブランドの魅力発信

○飼養頭数の目標

	H22	H27(現状)	+1,900頭	H32	H37(目標)
近江牛	11,361	12,165	再生産維持、増頭へ向けた対策	14,000	15,000
繁殖牛	1,158	1,200		1,500	1,680

+300頭

※滋賀県酪農・肉用牛生産近代化計画

生産基盤強化

<持続可能な生産体制の構築>

- ★(新) キャトル・ステーション整備推進事業 (79,342)
酪農経営と連携して和牛子牛の生産拡大を図り、畜産技術振興センターに哺育・育成施設を整備。
- ★(新) 繁殖和牛増頭支援事業 (7,500)
繁殖雌牛増頭に対する支援事業
- ★ 高品質「近江牛」づくり推進事業(畜技セ) (44,622)
優秀な繁殖素牛の繁殖農家への譲渡とあわせ、肥育素牛を県内家畜市場へ供給
- ★(新) 経膈採卵を活用した効率的な和牛胚生産技術確立(畜技セ) (27,870)
経膈採卵一体外受精による効率的な和牛胚生産体制の確立

<酪農家への支援>

- ★(新) 乳用牛ベストパフォーマンス実現支援事業 (6,780)
乳牛の生産性、繁殖成績向上のための支援事業

<体制構築までの緊急支援>

- ★(新) 肉用牛肥育経営維持支援事業 (10,400)
肥育素牛の導入支援事業

<増頭支援>

- ★(新) 遊休施設活用支援事業 (7,750)
遊休施設を活用した施設整備に対する支援事業
- ★ “活力ある「近江牛」等生産流通対策事業 (3,600)
近江牛の増頭実績に応じて、増頭奨励金を交付

流通対策

- ★ 滋賀県産牛肉の放射性物質検査事業 (6,070)
- ★ 「近江牛」等安定出荷促進事業 (11,720)
滋賀食肉センターへ出荷上場する肉用牛・豚に対して、上場奨励金を交付
- ★ 近江牛商標登録保全事業 (790)
輸出国での商標等による権利保全に対する支援

ブランド対策

<PR対策>

- ★(新) 近江牛魅力発信事業(H27補正) (28,719)
東京における魅力発信とインバウンド観光の実施

<ブランド力の磨き上げ>

- 地理的表示保護制度登録を視野に、地域飼料と結びついた生産体制を推進
- ★(新) 「近江牛」ブランド力磨き上げ事業 (375)
地域と結びついた生産体制の構築
- ★(新) 地域の飼料を活用した「しがの畜産物づくり」推進事業
稲わら収集供給体制の構築等を推進 (3,090)
- ★(新) 牛のエサづくり利用拡大推進事業 (5,470)
稲わら等県産粗飼料の利用拡大を推進

経営安定対策

- 収益性悪化に備えるための、肉用子牛や肥育牛対象の価格安定基金に対する生産者積立金への経費補助
- ★ 地域肉用牛肥育経営安定対策事業(マルキン事業) (12,760)
- ★ 肉用子牛価格安定対策事業 (子牛基金事業)

※()内はH28当初予算額(単位:千円) ※ (新)新規事業

畜産クラスター事業(国庫)の活用

畜産の持続的発展・生産基盤の拡大！
滋賀食肉センターの安定経営

(公財) 滋賀食肉公社 経営健全化計画 収支見通し

科目		H27決算	H28決算見込	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
と畜頭数		牛	8,394	7,870	8,450	8,700	9,350	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
		豚	6,459	6,650	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000

(単位: 頭)

科目		H27決算	H28決算見込	H29	H30	H31	H32	H33	H34	H35	H36	H37	H38
1	経常収益												
3	①事業収益	122,965	115,080	114,498	116,195	120,607	125,020	125,020	125,020	125,020	125,020	125,020	125,020
4	と畜場使用料	66,714	63,316	65,998	67,695	72,107	76,520	76,520	76,520	76,520	76,520	76,520	76,520
5	施設賃付料	48,403	43,924	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700	40,700
6	太陽光発電施設事業地賃付料	7,848	7,840	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800	7,800
7	②受取負担金	45,035	42,219	42,760	43,160	44,460	45,760	45,760	45,760	45,760	45,760	45,760	45,760
8	③受取補助金等	273,376	312,248	402,677	312,169	309,498	306,626	203,589	200,529	191,124	190,406	189,712	189,019
9	④固定資産受贈益 (指定正味財産からの振替分)	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588
10	⑤その他の経常収益	2,380	967	667	667	667	667	667	667	667	667	667	667
11	1 経常収益計 (①～⑤)	444,344	471,102	561,190	472,779	475,820	478,661	375,624	372,564	363,159	362,441	361,747	361,054
12	2 経常費用 (事業費+管理費)												
13	①給料手当	32,095	35,405	36,786	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800	36,800
14	②減価償却費	164,540	112,587	109,563	137,237	141,781	145,740	117,798	101,792	92,480	87,207	83,605	81,636
15	③修繕費	29,414	65,225	40,764	47,440	47,730	48,030	23,150	23,270	23,390	23,510	23,630	23,750
16	④光熱水費	69,632	64,299	59,700	61,000	63,610	66,010	66,110	66,910	68,050	68,380	68,720	69,050
17	⑤保守点検費	13,926	25,100	25,500	25,600	25,930	26,270	26,400	26,530	26,660	26,790	26,920	27,050
18	⑥租税公課	26,423	25,956	26,457	30,494	30,469	30,446	30,243	29,988	29,876	29,825	29,772	29,720
19	⑦支払利息	50,682	32,214	14,344	13,463	12,614	11,703	10,820	9,939	9,082	8,364	7,671	6,977
20	⑧その他の経常費用	37,624	44,078	46,009	39,409	40,312	41,225	41,346	41,467	41,588	41,699	41,820	41,941
21	2 経常費用計	424,336	404,864	359,123	391,443	399,246	406,224	352,667	336,696	327,926	322,575	318,938	316,924
22	経常収支差額 (※損益ベース: 税引き前利益に相当)	20,008	66,238	202,067	81,336	76,574	72,437	22,957	35,868	35,233	39,866	42,809	44,130
23	一般正味財産期末残高 (▲マイナス表示は累積欠損)	▲ 1,053,690	▲ 987,452	▲ 785,385	▲ 704,049	▲ 627,474	▲ 555,037	▲ 532,080	▲ 496,212	▲ 460,979	▲ 421,113	▲ 378,304	▲ 334,174

24	資金収支ベース (経常収益-④)-(経常費用)+(減価償却費)	183,960	178,237	311,042	217,985	217,767	217,589	140,167	137,072	127,125	126,485	125,826	125,178
25	投資的支出	9,547	17,097	164,598	75,000	75,000	75,000	0	0	0	0	0	0
26	財務収支	▲ 181,318	▲ 154,546	▲ 138,348	▲ 138,348	▲ 138,348	▲ 138,348	▲ 138,348	▲ 138,348	▲ 119,598	▲ 119,598	▲ 119,598	▲ 119,598
27	資金収支	▲ 6,905	6,594	8,096	4,637	4,419	4,241	1,819	▲ 1,276	7,527	6,887	6,228	5,580
28	前期繰越収支差額	54,788	47,883	54,477	62,573	67,210	71,630	75,871	77,690	76,414	83,941	90,828	97,056
29	次期繰越収支差額 (内部留保)	47,883	54,477	62,573	67,210	71,630	75,871	77,690	76,414	83,941	90,828	97,056	102,636

