

1 検討に着手した背景

- これまでのセンター運営における課題を整理し、将来にわたって、安全安心な食肉の安定的な供給、近江牛ブランドの更なる発展への寄与、公平・公正かつ効率的で持続可能な運営ができるセンターとしていくため、現行の運営スキーム、取引ルール、県の人的・財政的関与等を含めて抜本的に見直ししていくことが必要
- 令和3年度から令和4年度にかけて実施した、公社、市場、生産者や買参人などのセンター関係者、外部有識者との意見交換、ヒアリング等をもとに、センターのあり方に関する県の考え方をとりまとめた

2 センターの必要性

（1）近江牛ブランドの振興の観点

- 県内にと畜場機能および食肉卸売市場機能をもったセンターがあることで、近江牛とそれを求める買参人が集まり、他市場よりも高い価格形成に寄与
- 近江牛の生産者と買参人等取引事業者が繋がる県内唯一の施設であり、近江牛ブランドの更なる発展や消費者ニーズに合った近江牛生産、品質の向上などに向けて、関係者の情報交換の場
- 令和4年度に実施した近江牛に関する県民アンケートにおいては、近江牛が県民に広く愛されている名産品であることが示されており、県民に広く支持されている近江牛のブランド価値を守り、さらに高めていく上で、重要な役割を果たしている

（2）本県畜産振興、安全安心な食肉の流通の観点

- と畜や市場取引、部分肉加工などを通じて、近江牛をはじめとした県内産肉用牛の生産振興や県民への安全安心な食肉の安定供給といった、生産流通拠点としての機能を果たしている
- 生産地とセンターが近接していることで生産者の安心に寄与するとともに、消費地とセンターが近接していることで県民への安全安心な食肉の供給、豊かな食文化を支えている
- 今後とも、安全安心な近江牛の安定的な供給、流通の確保、畜産振興を進めていく上で、重要な役割を果たしている

6 センターへの県の関与

- 「滋賀県行政経営方針 2023-2026 実施計画(案)」における「出資法人の経営改善等に関する県の基本的な考え方」に沿って、今後とも、センターの経営改善、自立性の拡大および経営状況等の透明性を高めていくため、県として適切な関与を行っていく
- 県の人的、財政的関与に過度に依存することのない、自立した経営体に転換していくことを目指す

センターの円滑な運営を図る、という観点での必要な関与



安全安心な食肉の安定供給等を通じた近江牛ブランドの振興・発展、という観点での必要な関与

3 センターの目指す姿

- 近江牛ブランドの更なる発展に寄与するセンター
- 安全安心な食肉を安定的に供給するセンター
- 公平・公正なルールに基づく運営が行われるセンター
- 中長期的な展望をもって、効率的で持続可能な運営ができるセンター
- 関係者（生産者・出荷者、買参人）から選ばれるセンター
- 県民の食生活および食文化を支えるセンター

5 あり方の方向性

（1）運営スキーム

【現行】（3者体制型）

と畜場設置	市場開設	施設所有	施設管理	と畜業務運営	市場業務運営	部分肉加工業務運営	内臓処理業務運営
公社				市場 (一部委託)			副生物組合

次に掲げる運営ができるようにするため、施設管理業務から内臓処理業務までの業務を一貫運営する形を基本において、見直しパターン例を作成。

- ・効率的で持続可能な運営ができる
- ・運営責任、指揮命令系統が明確な運営ができる
- ・県の人的・財政的関与に過度に依存することのない運営ができる

（2）取引ルール

<検討項目>

- ・公正な取引環境の確保のための取組
- ・取引および流通の透明化を図るための取組
- ・自家割ルールのあり方 など

（3）料金体系

<検討項目>

- ・と畜料金等のあり方
- ・出荷奨励金のあり方
- ・受益者負担のあり方 など

（4）施設機能

<検討項目>

- ・施設機能および処理能力の向上に向けたあり方
- ・衛生管理および品質管理の向上に向けたあり方
- ・輸出处に合わせた施設・設備のあり方 など

（5）持続可能な運営管理体制

<検討項目>

- ・経営計画の策定と経営目標の設定
- ・集荷戦略の策定 など

4 目指す姿を実現していくための考え方

センターのこれまで果たしてきた役割や必要性、現在の課題等を踏まえたうえで、センターの目指す姿を実現するためには、次のような見直しが求められる。

- 効率的で持続可能な運営ができ、近江牛ブランドの更なる発展に寄与するセンターとしていくため、運営スキームや料金体系、運営管理体制の見直し
- 公平・公正なルールに基づく運営が行われるセンターとしていくため、取引ルールや料金体系の見直し
- 関係者から選ばれるセンターとしていくため、また、安全安心な食肉を安定的に供給し、県民の食生活および食文化を支えるセンターとしていくため、施設機能や管理運営体制の見直し

【見直しパターン例】

（パターンA）（第三セクター一貫経営型）

と畜場設置	市場開設	施設所有	施設管理	と畜業務運営	市場業務運営	部分肉加工業務運営	内臓処理業務運営
第三セクター（公社および市場が統合） (必要に応じて業務委託)							

・公社および市場が統合する形で、センター全体の経営を行う、第三セクター一貫経営型

（パターンB）（第三セクター設置民営型）

と畜場設置	市場開設	施設所有	施設管理	と畜業務運営	市場業務運営	部分肉加工業務運営	内臓処理業務運営
公社		民間企業（管理者）					

・公社が施設・設備を所有し、公募型プロポーザルにより選定された民間企業が管理者として、施設管理業務から内臓処理業務までの業務を運営する、第三セクター設置民営型

（パターンC）（民設民営型）

と畜場設置	市場開設	施設所有	施設管理	と畜業務運営	市場業務運営	部分肉加工業務運営	内臓処理業務運営
民間企業							

・現在のセンターの施設・設備、土地を民間企業に売却・譲渡等を行い、民間企業がセンター全体の経営を行う、民設民営型
・県と民間企業との間で協定や契約を締結することなどにより、近江牛ブランドの発展およびセンターの目指す姿の確保、県の役割と責任の明確化を図る

7 センターのあり方見直しに向けた今後の進め方

令和5年度～令和6年度

生産関係団体、流通関係団体、関係市町等のセンター関係者を構成員とする「滋賀食肉センター運営協議会（仮称）」の設置あり方に関する県の考え方をベースに議論を深めるとともに、これからの近江牛ブランドの方向性についても関係者等と共有

令和6年度

センターのあり方見直しに向けた、関係者等との合意形成を図る

令和7年度～令和8年度

新たな運営スキームへの移行準備、取引ルールや料金体系等の見直し準備

令和9年度

新たな運営スキーム、公平・公正な取引ルールなどに基づくセンター運営の開始

滋賀食肉センターのあり方について（県の考え方）

1 検討に着手した背景

滋賀食肉センター（以下、「センター」という。）は、長年にわたる関係者による議論・合意を踏まえて県内の食肉処理施設を統合する形で、平成19年4月に近江八幡市長光寺町に開設された本県唯一のと畜場、食肉地方卸売市場であり、近江牛をはじめとした県内産肉用牛の流通のために必要な施設として、本県畜産業の振興、安全安心な食肉の安定供給、近江牛ブランドの振興、という公益性を持った役割を果たしている。

センターの運営スキームとしては、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。）および滋賀県副生物協同組合（以下、「副生物組合」という。）の3団体が相互密接に関連し運営を行っているが、経営的にはそれぞれ独立した組織であり、団体間調整に労力がとられるなど、センター全体として効率的な運営ができておらず、センター運営に関わる責任体制も不明確、という課題がある。

また、センター開設以前の商慣習が残されていることでセンターの取引ルールが公平・公正さに欠ける状況（マク・サガリが出荷者によって枝肉もしくは内臓の一部として流通、内臓の洗い料金が副生物の流通先（組合員、出荷者）によって金額が異なる）にあること、と畜料金（施設使用料、と畜解体手数料等）が全国的にみて高いこと、施設・設備の老朽化や牛の大型化に伴う施設の狭隘化、冷蔵庫等の容量・機能の不足といった施設機能面の課題があること、さらには、施設・設備の維持管理や更新にあたっては毎年度の県の予算措置状況を踏まえた対応とならざるを得ず、センターを取り巻く環境変化に対応した中長期的な視点での新たな設備投資等に限界があるなど、開設から約15年が経過するなかで様々な課題が明らかになってきている。

こうしたことから、県では、これまでのセンター運営における課題を整理し、将来にわたって、安全安心な食肉の安定的な供給、近江牛ブランドの更なる発展への寄与、公平・公正かつ効率的で持続可能な運営ができるセンターとしていくため、現行の運営スキーム、取引ルール、県の人的・財政的関与等を含めて抜本的に見直していくことが必要と考え、令和3年度から令和4年度にかけて実施した、公社、市場、生産者や買参人などのセンター関係者、外部有識者との意見交換、ヒアリング等をもとに、センターのあり方に関する県の考え方をとりまとめた。

2 センターの必要性

(1) 近江牛ブランドの振興の観点から

県内にと畜場機能および食肉卸売市場機能をもったセンターがあることで、近江牛とそれを求める買参人が集まり、他市場よりも高い価格形成に寄与している。

また、近江牛の生産者と買参人等取引事業者が繋がる県内唯一の施設であり、近江牛ブランドの更なる発展や消費者ニーズに合った近江牛生産、品質の向上などに向けて、関係者の情報交換の場として、生産地である県内にセンターが必要である。

令和4年度に実施した近江牛に関する県民アンケートにおいては、約80%の県民が、他県に一番おすすめしたい食べ物は近江牛、と回答されるとともに、約35%の県民が、月に1回以上近江牛を食べている、と回答されているなど、近江牛が県民に広く愛されている名産品であることが示された。

こうしたことを踏まえると、県民に広く支持されている近江牛のブランド価値を守り、さらに高めていく上で、重要な役割を果たしている。

(2) 本県畜産振興、安全安心な食肉の流通の観点から

センターは、と畜や市場取引、部分肉加工などを通じて、近江牛をはじめとした県内産肉用牛の生産振興や県民への安全安心な食肉の安定供給といった、県内唯一の生産流通拠点としての機能を果たしている。

生産地とセンターが近接していることで、緊急的など畜にも円滑に対応でき、生産者の安心に寄与している。

消費地とセンターが近接していることで、低コストで出荷・流通でき、県民への安全安心な食肉の供給を通じて、豊かな食文化を支えている。

こうしたことを踏まえると、安全安心な食肉の安定的な供給、流通の確保、畜産振興を進めていく上で、重要な役割を果たしている。

3 センターの目指す姿

I 近江牛ブランドの更なる発展に寄与するセンター

近江牛の流通のために必要な施設機能の確保および安全安心な食肉の安定供給等を通じた、近江牛ブランドの振興・発展に引き続き寄与するセンター

良質な近江牛とそれを求める買参人が集まり、近江牛の価格形成に寄与するとともに、近江牛生産者と買参人のコミュニケーションを通じて、近江牛の品質向上、近江牛ブランドの更なる発展に資するセンター

II 安全安心な食肉を安定的に供給するセンター

施設機能の維持・強化、と畜技術・部分肉加工技術・内臓処理技術の向上、衛生管理および品質管理の徹底等により、引き続き、安全安心な食肉を安定的に供給するセンター

III 公平・公正なルールに基づく運営が行われるセンター

公正な取引環境の確保、取引・流通の透明化等の取組を進めることにより、公平・公正なルールに基づく運営が確保されたセンター

IV 中長期的な展望をもって、効率的で持続可能な運営ができるセンター

運営スキームの見直し等により、運営責任・指揮命令系統の明確化、県の人的・財政的関与に過度に依存することのない運営が確保されたセンター

また、経営計画の策定と経営目標の設定、と畜頭数の確保に向けた集荷戦略の策定等により、中長期的な展望をもって、効率的で持続可能な運営が確保されたセンター

V 関係者（生産者・出荷者、買参人）から選ばれるセンター

上記 I～IV の取組を進めることを通じて、関係者（生産者・出荷者、買参人）から選ばれるセンターとなることで、次の世代が安心して近江牛をはじめとした県内産肉用牛を生産し、食肉流通に携わっていくことができるセンター

VI 県民の食生活および食文化を支えるセンター

県民に広く愛され、高級食材でありながら県民の食卓にのぼることの多い近江牛の流通拠点として、県民の食生活および食文化を支える役割を担うセンター

4 目指す姿を実現していくための考え方

センターのこれまで果たしてきた役割や必要性、現在の課題等を踏まえたうえで、センターの目指す姿を実現するためには、次のような見直しが求められる。

- 効率的で持続可能な運営ができ、近江牛ブランドの更なる発展に寄与するセンターとしていくためには、現行の運営スキームから生じている課題を踏まえて、運営責任・指揮命令系統の明確化、県の人的・財政的関与に過度に依存することのない運営が確保されることが必要であることから、運営スキームや料金体系、運営管理体制の見直し
- 公平・公正なルールに基づく運営が行われるセンターとしていくため、取引ルールや料金体系の見直し
- 関係者から選ばれるセンターとしていくため、また、安全安心な食肉を安定的に供給し、県民の食生活および食文化を支えるセンターとしていくため、施設機能や管理運営体制の見直し

5 あり方の方向性

(1) 運営スキーム

【現行】 (3者体制型)

と畜場 設置	市場 開設	施設 所有	施設 管理	と畜業務 運営	市場業務 運営	部分肉加工 業務運営	内臓処理 業務運営
公社				市場 (一部委託)			副生物 組合

(財団法人方式を選択した理由)

- ・ 県民に安全かつ安定的な食肉を供給するとともに、本県の畜産振興に資することから、本事業は公共的、公益的性格の強い事業であること
- ・ 県内市町村の肉用牛等の生産農家が出荷する広域的なと畜場の整備であること

(運営スキームから生じている課題)

- ・ 団体間調整に時間と労力がとられることで、センターとしての運営方針決定が遅くなり、機動的、効率的な運営ができていない。
- ・ センター全体としての指揮命令系統がなく、公正かつ効率的な運営ができていない。
- ・ センター運営に関わる責任体制が不明確であり、法人間の責任の所在が問題となるなど、リスクコミュニケーションに課題。
- ・ 県の人的・財政的関与に依存した運営になっている。

【運営スキーム見直しの考え方】

- 運営スキームの見直しにあたっては、次に掲げる運営ができるようにするため、施設管理業務から内臓処理業務までの業務を一貫運営する形を基本において、見直しパターン例を作成。
 - ・ 効率的で持続可能な運営ができる
 - ・ 運営責任、指揮命令系統が明確な運営ができる
 - ・ 県の人的・財政的関与に過度に依存することのない運営ができる
- 見直しパターン例をベースにセンター関係者等との議論を深め、目指す姿の実現を図る。
- 関係者等の議論と並行して、運営スキームの見直しに係る実現可能性（課題、経費、県財政負担見込、事務手続など）についての検討を行う。
- 運営スキームの見直しにあたっては、必要な人材の確保に向け、公社、市場、副生物組合の従業員の雇用について形態や条件等を含めて十分に配慮のうえ、検討を行う。

【運営スキーム見直しパターン例】

パターンA (第三セクター一貫経営型)

と畜場 設置	市場 開設	施設 所有	施設 管理	と畜業務 運営	市場業務 運営	部分肉加工 業務運営	内臓処理 業務運営
第三セクター（公社および市場が統合）							
（必要に応じて業務委託）							

- 公社および市場が統合する形で、センター全体の経営を行う、第三セクター一貫経営型

（想定される効果） ・ 運営責任、指揮命令系統の明確化が期待 など

（想定される課題） ・ 県の人的・財政的関与に過度に依存することのない、柔軟性とスピード感をもった運営の確保に向け、県の役割と責任の明確化が必要
 ・ センター全体として効率的な運営が期待される一方、異なる組織風土をもつ団体同士の統合には、組織としての一体性の醸成に労力を必要とする可能性 など

パターンB (第三セクター設置民営型)

と畜場 設置	市場 開設	施設 所有	施設 管理	と畜業務 運営	市場業務 運営	部分肉加工 業務運営	内臓処理 業務運営
公社			民間企業（管理者）				

- 公社が施設・設備を所有し、公募型プロポーザルにより選定された民間企業が管理者として、施設管理業務から内臓処理業務までの業務を運営する、第三セクター設置民営型

（想定される効果） ・ 民間企業の経営ノウハウ、技術力の活用が期待
 ・ 指揮命令系統の明確化が期待
 ・ 効率的な業務運営が期待 など

（想定される課題） ・ 業務運営を引き受ける民間企業の確保の確実性
 ・ 設置者と業務実施者の責任・負担の明確化が必要
 ・ 県の人的・財政的関与に過度に依存することのない、柔軟性とスピード感をもった運営の確保に向け、県の役割と責任の明確化が必要 など

パターンC (民設民営型)

と畜場 設置	市場 開設	施設 所有	施設 管理	と畜業務 運営	市場業務 運営	部分肉加工 業務運営	内臓処理 業務運営
民間企業							

- 現在のセンターの施設・設備、土地を民間企業に売却・譲渡等を行い、民間企業がセンター全体の経営を行う、民設民営型
- 移管後の施設・設備の維持管理、更新等に係る費用は、原則として、民間企業がセンター経営のなかで対応
- 県と民間企業との間で協定や契約を締結することなどにより、近江牛ブランドの振興・発展およびセンターの目指す姿の確保、県の役割と責任の明確化を図る

(想定される効果)

- ・民間企業の経営ノウハウ、技術力の活用が期待
- ・運営責任、指揮命令系統の明確化が期待
- ・柔軟性とスピード感をもち、効率的で自立した運営が期待
- ・県の人的、財政的関与に過度に依存することのない運営が期待
など

(想定される課題)

- ・県の財政負担が一時的に増える可能性
- ・センター経営を引き受ける民間企業の確保の確実性 など

【パターンの比較】

	パターン A	パターン B	パターン C
運営責任の明確化	○	△	○
指揮命令系統の明確化	○	○	○
効率的な運営	△	○	○
柔軟性とスピード感をもった運営	△	△	○
民間企業の経営ノウハウ、技術力の活用	△	○	○
県の人的、財政的関与の見直し	△	△	○
近江牛ブランドの振興	○	○	△
運営主体の確保の確実性	○	△	△

(2) 取引ルール

①検討項目

- ・ 公正な取引環境の確保のための取組
 - ・ 売買取引の方法の公表
 - ・ 差別的取扱の禁止
 - ・ 受託拒否の禁止
 - ・ 代金決済ルールの策定・公表
 - ・ 取引条件・取引結果の公表
- ・ 取引および流通の透明化を図るための取組
- ・ 自家割ルールのあり方
- ・ 内臓、脂、原皮等取引のあり方
- ・ 買参人制度のあり方

など

(3) 料金体系

①検討項目

- ・ と畜料金（と畜場使用料、と畜解体手数料等）のあり方
- ・ 冷蔵庫保管料のあり方
- ・ 部分肉加工手数料のあり方
- ・ 自家割手数料のあり方
- ・ 内臓処理手数料（内臓の洗い料金）のあり方
- ・ 出荷奨励金のあり方
- ・ 受益者負担のあり方

など

(4) 施設機能

①検討項目

- ・ 施設機能および処理能力の向上に向けた施設のあり方
- ・ 衛生管理および品質管理の向上に向けた施設のあり方
- ・ 冷蔵庫の増設、冷蔵機能の強化
- ・ 輸出対応に関する施設・設備のあり方
- ・ 危機管理対応のあり方
- ・ 将来の大規模改築（建替、再整備）にあたっての考え方

など

(5) 効率的で持続可能な運営管理体制

①検討項目

- ・ 運営責任、指揮命令系統の明確化
- ・ 県の人的、財政的関与に過度に依存することのない運営の実現
- ・ センターとしての経営計画の策定と経営目標の設定、PDCAマネジメントサイクルによる経営管理
- ・ と畜頭数の確保に向けた集荷戦略の策定、新規買参人の確保、営業機能の強化
- ・ 品質不適合やクレーム原因の追究、品質・サービスの改善に向けた取組の徹底
- ・ センター全体としてのコスト削減の取組
- ・ 生産関係団体、流通関係団体、関係市町等を構成メンバーとする運営協議会の設置、関係者とセンターとの意見交換の場の設定
- ・ 企業経営者、弁護士、公認会計士、中小企業診断士等の有識者、関係市町等を構成メンバーとする滋賀食肉センター経営委員会の設置、毎年度の経営評価の実施
- ・ 危機管理対応のあり方 など

6 センターへの県の関与

「滋賀県行政経営方針 2023-2026 実施計画(案)」の「出資法人の経営改善等に関する県の基本的な考え方」に沿って、今後とも、センターの経営改善、自立性の拡大および経営状況等の透明性を高めていくため、県として適切な関与を行っていく。

(1) 目指す方向性

県の人的、財政的関与に過度に依存することのない、自立した経営体に転換していくことを目指す。

① 人的関与についての必要な見直し

(取組例)

- ・ 公社理事長への副知事就任の必要性の検討
- ・ 県職員の派遣は必要最小限の範囲にとどめる
- ・ 県退職職員の役職員への就任に係る透明性の確保 など

② 財政的関与についての必要な見直し

(取組例)

- ・ 県以外の者からの収入の拡大
- ・ 県補助金等の見直し
- ・ 長期・短期貸付けの見直し
- ・ 損失補償付債務残高の削減 など

(現在の考え方)

センターの円滑な運営を図る、という観点での必要な関与
〔 公社および市場の経営改善に向けた取組や
公益性の高い取組等に対して支援 〕



(あり方見直し後の考え方)

安全安心な食肉の安定供給等を通じた近江牛ブランドの振興・発展、
という観点での必要な関与

7 センターのあり方見直しに向けた今後の進め方

センター関係者等を構成員とする「滋賀食肉センター運営協議会（仮称）」を設置して、センターのあり方に関する県の考え方をベースに議論を深め、令和9年度に、新たな運営スキーム、公平・公正な取引ルールなどに基づくセンター運営を開始することを目標とする。

なお、関係者等との議論に際しては、単にセンター運営上の課題解決にとどまらず、これからの近江牛ブランドの方向性についても関係者等と共有していく機会とする。

令和5年度～令和6年度

生産関係団体、流通関係団体、関係市町等のセンター関係者を構成員とする「滋賀食肉センター運営協議会（仮称）」を設置し、あり方に関する県の考え方をベースに議論を深める

令和6年度

センターのあり方見直しに向けた、関係者等との合意形成を図る
運営スキームの見直しに係る実現可能性（課題、経費、県財政負担見込、事務手続など）についての検討作業の実施

令和7年度～令和8年度

新たな運営スキームへの移行準備
取引ルールや料金体系等の見直し準備

令和9年度

新たな運営スキーム、公平・公正な取引ルールなどに基づくセンター運営の開始