

## 滋賀食肉センターのあり方見直しに向けた取組状況について

### 1 あり方見直しに向けたこれまでの取組状況

- (1) 県内のと畜場を統合し、平成19年にセンターを開設してから約16年が経過するなかで、センターの施設・設備の老朽化が進むとともに、牛の大型化が進み、施設の狭隘化や能力不足が明らかになってきたことなど、センターを取り巻く環境は大きく変化。
- (2) 滋賀食肉センターは、公益財団法人滋賀食肉公社、株式会社滋賀食肉市場および滋賀県副生物協同組合の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。
- (3) 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と考え、令和5年3月、センターのあり方に関する県の考え方をとりまとめ。
- (4) 令和5年7月にセンター関係者を構成員とする「滋賀食肉センターあり方検討協議会」を設置し、これまでに協議会を2回開催(R5.7.19、R6.2.2)したところであり、センターのあり方に関する県の考え方をたたき台として、関係者との対話を進めているところ。

令和3年12月15日 環境・農水常任委員会

・センターを取り巻く課題について

令和4年 3月 8日 環境・農水常任委員会

・センターの役割について

5月18日 環境・農水常任委員会

・センターの設置・運営の形態の見直しの方向性について

10月 6日 環境・農水常任委員会

・センターのあり方に関する関係者、有識者等からの意見概要

12月15日 環境・農水常任委員会

・センターのあり方見直しの方向性について

令和5年 3月 7日 環境・農水常任委員会

・センターのあり方に関する県の考え方について

7月19日 第1回滋賀食肉センターあり方検討協議会

・センターの目指す姿について

令和6年 2月 2日 第2回滋賀食肉センターあり方検討協議会

・センターの運営スキームの見直しについて

3月 7日 環境・農水常任委員会

・滋賀食肉センターのあり方見直しに向けた取組状況について

## 2 滋賀食肉センターあり方検討協議会における主な意見

- ① 後世に残していく施設として、施設運営を、今、早く改革せねばならない。
- ② 公社と市場が円滑にいてない。それを一番に直していかないといけない。円滑な運営をしていただきたい。公社と市場が1つにならないと、運営が成り立たないと思う。そういうことを直して、初めて良いと畜場ができると思う。
- ③ 公社と食肉市場は一台の車。両輪が上手に回らないと走らない。今まで、一台の車、両輪にはなっていない。一台の車として前進できるようなかたちを早く構築していただきたい。
- ④ 食肉市場の社長も、公社の専務理事も、ある程度食肉センターの内容がわかったところで交代する。その体制が疑問に思う。中長期的な経営を考えているのであれば、せめて5、6年は、トップがいてもらったなかでやっていたらいいと、いけない。コロコロ代わっては無理。そんな組織では、何のビジョンも作れない。人も育たない。
- ⑤ センターのあり方についてどう思うか、センターの利益を追求していかうとするのか、それとも、ある程度のマイナスは覚悟で、県の補助を受けて、より良い市場を作り上げていくのか、その二者選択だと思う。  
利益を追求していかうとすると、いろんな意味で弊害が出てくると思うし、滋賀県以外の市場で、たぶんプラスでいっているところはないと思う。  
県からの補助をある程度受けながらやっていくべきだと思う。ある程度バックアップしてもらえ、県とのつながりを持ちながら、市場のあり方を考えていければと思う。
- ⑥ リニューアルした滋賀食肉センターとなっても、やはり行政サイドが補助金を出しながらバックアップしてもらわないといけない。センターを継続していけるように、県がどのような補助金を出していただけるのか、もうちょっと明確にしていきたい。
- ⑦ 副生物はものすごく大きなウェイトがある。副生物は市場取りのところもあり、そこで利益が出ている。そこが非常に曖昧になっている。
- ⑧ 県の考え方の資料に、令和9年度に新たな運営スキームなどに基づくセンター運営の開始、と書いてある。令和9年度は、3年も4年も先の話であり、そんなことではなくて、少しでもリニューアルを進められるところ、詰められるところから変えていく、というスピード感をもってやらないといけない。皆が前向きにやっという考えの中で、ことを進めていただきたい。
- ⑨ 最後は、やっぱり良い方向に進むこと。利害関係はそっちに置いておいて、とりあえず良き方向に進めていくという会議にしていかないとダメ。そこは皆さんと共有していかないといけない。

### 3 運営スキームの見直しの方向性

と畜業務や卸売業務などを行っている市場が、公社の事業（センターの設置・開設、施設の管理等）および副生物組合の事業（内臓処理業務運営）を一括して担い、センター全体の経営を行う運営スキームについて検討を進めていく。

今の市場の組織風土を引き継ぐことなく、顧客満足度の向上や職場環境の向上などについて主体的に考えられる組織風土を持ったセンターへと変えていくという観点をもって、運営スキームの見直し検討を進めていく。

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
<u>リニューアルした滋賀食肉市場による、センターの一貫経営</u>							

#### ●見直しにあたっての考え方

- (1) 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。また、センター運営に関わる責任体制、指揮命令系統が明確な運営スキームとしていく。
- (2) 設置・運営事業者が一つの組織となり、施設管理から、係留、と畜解体、内臓処理、市場運営、枝肉出荷、部分肉加工・出荷まで、一つの事業主体が一体的に運営を行う体制とする方向で検討を進めていく。
- (3) 県による出資や補助等を受けない民間企業が、現在のセンターの施設・設備、土地の譲渡等を受けて、センター全体の経営を行う民設民営型の運営スキームに対しては、懸念や反対する意見があり、また、現時点でセンター全体の経営を引き受ける可能性がある民間事業者もいない。
- (4) 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進めていく。
- (5) 県の人的・財政的関与に過度に依存することのない、民間ベースの経営の観点を持った食肉センターとし、県は、安全安心な食肉の安定供給等を通じた本県畜産振興、近江牛ブランドの振興・発展、という観点をもって、引き続き、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、適切な関与を行っていく。

## 4 今後の進め方

### 令和6年度

- 県・公社・市場等を構成メンバーとする部会を設け、組織・機能統合に向けた法務面、財務面および人事組織面等での課題の整理、実現可能性等の検討、弁護士等の専門職からの検討支援体制の構築
- 新たな運営スキームについて、関係者等との合意形成
- センターのあり方見直しに向けた取組状況について、県議会環境・農水常任委員会に報告

### 令和7年度～令和8年度

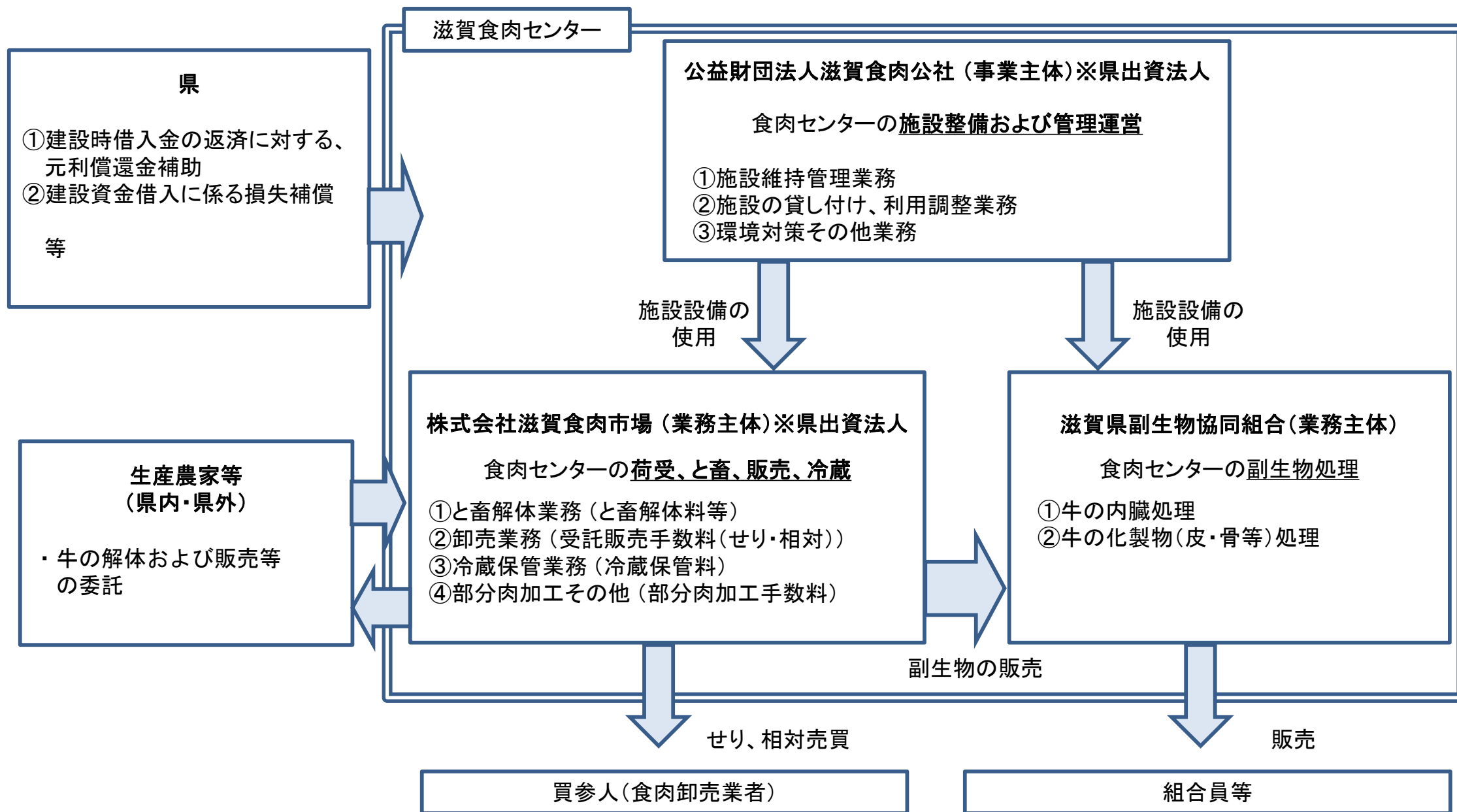
- 新たな運営スキームへの移行準備、取引ルールや料金体系等の見直し準備

### 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

# 滋賀食肉センター事業スキームイメージ図

環境・農水常任委員会 参考資料1  
令和6年(2024年)3月7日  
農政水産部畜産課



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

- I 近江牛ブランドの更なる発展に寄与するセンター
- II 安全安心な食肉を安定的に供給するセンター
- III 公平・公正なルールに基づく運営が行われるセンター
- 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
- V 関係者（生産者・出荷者、買参人）から選ばれるセンター
- VI 県民の食生活および食文化を支えるセンター

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			副生物組合	副生物組合
（一部委託）							

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
- ・輸出対応に関する施設・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

## 滋賀食肉センターあり方検討協議会設置要綱

### (目的)

第1条 滋賀食肉センター(以下「センター」という。)が、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ようにしていくため、センターのあり方等について、食肉流通にかかる関係者の協議の場として、滋賀食肉センターあり方検討協議会(以下「協議会」という。)を設置する。

### (構成)

第2条 協議会は、別表に掲げる食肉流通にかかる関係者で構成する。

### (所掌事務)

第3条 協議会は、次に掲げる事項について、関係者の協議を行う。

- (1) センターの運営スキームの見直しに関すること
- (2) センターの取引ルールの見直しに関すること
- (3) センターの料金体系の見直しに関すること
- (4) センターの施設機能のあり方に関すること
- (5) センターの運営管理体制のあり方に関すること
- (6) その他センターの経営上の諸課題に関すること

### (会長)

第4条 協議会に会長を置く。

- 2 会長は、構成員の互選により選出する。
- 3 会長は、会議の議長を務める。
- 4 会長に事故ある時は、会長が指定する者がその職務を代行する。

### (会議)

第5条 会議は、会長が招集する。

- 2 会議は、原則として非公開とする。
- 3 必要と認めるときは、構成員以外の者に会議への出席を求め、意見を聴くことができる。

### (部会)

第6条 必要と認めるときは、協議会に部会を置くことができる。

### (事務局)

第7条 協議会の事務局は、滋賀県農政水産部畜産課に置く。

### (その他)

第8条 この要綱に定めるもののほか、協議会の運営に関し必要な事項は、会長が定める。

### 付則

この要綱は、令和5年7月13日から施行する。

別表

## 滋賀食肉センターあり方検討協議会 構成員名簿

【敬称略】

	氏名	所属・役職	
設置者	保田 誠	(公財) 滋賀食肉公社	専務理事
業務運営者	寺倉 浩一	(株) 滋賀食肉市場	代表取締役
生産者・出荷者	田中 正一	滋賀県家畜商業協同組合	理事長
		(一社) 日本家畜商協会	副会長
		(一社) 滋賀県畜産振興協会	理事
		「近江牛」生産・流通推進協議会	委員
		(公財) 滋賀食肉公社	理事
		(株) 滋賀食肉市場	取締役
		近江牛輸出振興協同組合	理事
		田中牧場	
	田原 善裕	滋賀県家畜商業協同組合	副理事長
		(公財) 滋賀食肉公社	評議員
		(有) 宝牧場	会長
	澤井 隆男	滋賀県家畜商業協同組合	副理事長
		近江牛輸出振興協同組合	代表理事
		(公財) 滋賀食肉公社	理事
		(有) 澤井牧場	代表取締役
	森村 伸一	滋賀県家畜商業協同組合	理事
		近江畜産品卸売協同組合	代表者
		近畿食肉業務用卸事業協同組合	理事長
		全国食肉業務用卸協同組合連合会	副会長
		(公財) 滋賀食肉公社	評議員
		(株) 滋賀食肉市場	取締役
		森村商会	代表者
		(有) フードモリムラ	
		(有) 近江牧場	代表



	渡辺 政幸	滋賀県家畜商業協同組合 （公財）滋賀食肉公社 （有）森三商会 森三牧場 （有）近江牧場	理事 理事 代表取締役 取締役
	青木 信治	全国農業協同組合連合会滋賀県本部 畜産部食肉事業体制整備専任部長 （公財）滋賀食肉公社 （株）滋賀食肉市場	理事 取締役
	下村 貴範	グリーン近江農業協同組合 （公財）滋賀食肉公社	畜産事業部長 理事
	沢 晶弘	滋賀県肉牛経営者協議会 「近江牛」生産・流通推進協議会 沢牧場	会長 副会長
	山形 満	「おうみ」和牛繁殖協議会 （一社）滋賀県畜産振興協会 「近江牛」生産・流通推進協議会 山形牧場	会長 理事 監事
買参人・流通事業者	岡山 光雄	滋賀県食肉事業協同組合 滋賀県食肉生活衛生同業組合 滋賀県食肉公正取引協議会 滋賀県食肉消費推進協議会 「近江牛」生産・流通推進協議会 （株）滋賀食肉市場 近江肉牛協会 （有）岡山	理事長 理事長 会長 会長 委員 取締役 理事 取締役会長
	佐野 和夫	滋賀県食肉加工協同組合 近江牛輸出振興協同組合 滋賀県家畜商業協同組合 近江肉牛協会 （株）びわこフード	理事長 副理事長 理事 理事 代表取締役

	佐野 隆三	滋賀県食肉加工協同組合 （公財）滋賀食肉公社 （株）滋賀食肉市場 滋賀県副生物協同組合 近江肉牛協会 （有）佐野フーズ	副理事長 理事 取締役 理事 理事 代表取締役
近江牛ブランド 管理者	渡辺 千春	（一社）滋賀県畜産振興協会	常務理事
	中川 晶成	近江肉牛協会 滋賀県家畜商業協同組合 滋賀県食肉事業協同組合 滋賀県食肉生活衛生同業組合 （一社）滋賀食肉三水会 中川畜産	副会長 理事 理事 理事 理事 代表
消費者	佐々木 美知	生活協同組合コープしが 宅配商品部統括マネージャー 滋賀県食の安全・安心審議会	委員
学識経験者	廣川 治	（公社）日本食肉市場卸売協会 滋賀食肉センター経営評価会議	専務理事 会長
行政機関	小西 理	近江八幡市長 （公財）滋賀食肉公社 （株）滋賀食肉市場	理事 取締役
	小椋 正清	東近江市長 （公財）滋賀食肉公社	理事
	堀江 和博	日野町長 （公財）滋賀食肉公社	理事
	田原 利秋	滋賀県農政水産部理事（近江牛流通担当） （公財）滋賀食肉公社 「近江牛」生産・流通推進協議会	理事 会長

（計 22 者）