

公益財団法人滋賀食肉公社  
および株式会社滋賀食肉市場  
に係る経営健全化方針

平成 31 年 3 月

滋 賀 県

[目 次]

1	作成年月日および作成担当部署 .....	- 1 -
2	出資法人の概要 .....	- 1 -
	(1) 公益財団法人滋賀食肉公社 .....	- 1 -
	(2) 株式会社滋賀食肉市場 .....	- 1 -
3	経営状況、財政的なリスクの現状および県の関与 .....	- 1 -
	(1) 出資法人の経営状況 .....	- 1 -
	① 公社 .....	- 1 -
	② 市場 .....	- 2 -
	③ 経営悪化の要因 .....	- 3 -
	(2) 財政的なリスクの現状 .....	- 4 -
	① 県の出資状況 .....	- 4 -
	② 県の債権 .....	- 4 -
	③ 県による損失補償 .....	- 4 -
	(3) 県の関与 .....	- 4 -
	① 財政支援 .....	- 4 -
	② 監査 .....	- 5 -
	③ 評価の実施状況 .....	- 5 -
4	抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討 .....	- 6 -
	(1) センターの必要性について .....	- 6 -
	(2) 法人による収支改善や県の支援について .....	- 6 -
	① 法人による収支改善策の方向性 .....	- 6 -
	② 県による公的支援の必要性および内容 .....	- 6 -
5	経営健全化のための具体的な内容 .....	- 7 -
	(1) 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応 .....	- 7 -
	① 主な取組項目 .....	- 7 -
	② 法人による計画的な取組 .....	- 7 -
	(2) 県による経営健全化のための具体的な対応 .....	- 8 -
	(3) 財政的リスク減少に向けた目標設定 .....	- 9 -
6	出資法人の財務状況 .....	- 10 -

この方針は、滋賀県が資本金、基本金、基金その他これらに準ずるものの4分の1以上を出資または出捐している法人（以下、「出資法人」という。）のうち、相当程度の財政的なリスクが存在する出資法人として、滋賀食肉センター※（以下、「センター」という。）に関わる2法人（公益財団法人滋賀食肉公社および株式会社滋賀食肉市場）を対象とする経営健全化のための方針を定めるものである。

※ 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を目的として設置された、県内唯一のと畜場・食肉卸売市場である。

## 1 作成年月日および作成担当部署

作成年月日 平成31年3月14日

作成担当部署 農政水産部畜産課

## 2 出資法人の概要

### (1) 公益財団法人滋賀食肉公社

代表者名 理事長 西嶋栄治

所在地 滋賀県近江八幡市長光寺町1089-4

設立年月日 平成10年3月20日

基本財産 1,404,366千円【本県の出資額(出資割合)1,375,616千円(98.0%)】

業務内容

- ・センターの施設整備および管理運営
- ・食肉処理の効率化ならびに衛生品質管理技術の調査および普及啓発
- ・食肉の流通改善
- ・食肉に係る知識の普及啓発

※ 当該出資法人について、以下、「公社」という。

### (2) 株式会社滋賀食肉市場

代表者名 代表取締役社長 望月常司

所在地 滋賀県近江八幡市長光寺町1089-4

設立年月日 昭和41年11月9日

資本金 44,070千円【本県の出資額(出資割合) 19,000千円(43.1%)】

業務内容

- ・センターにおける、と畜・解体処理
- ・枝肉および生肉の受託販売
- ・枝肉および生肉の冷蔵保管
- ・部分肉の受託加工および冷蔵保管
- ・副産物の受託販売

※ 当該出資法人について、以下、「市場」という。

## 3 経営状況、財政的なリスクの現状および県の関与

### (1) 出資法人の経営状況

#### ① 公社

公社の主な事業収益は、センターを利用する生産者からの「と畜場使用料」、センター入居者からの「施設使用料等」、センター敷地内に設置した大規模太陽光発電施設の「使用料収入」である。

これらのうち柱となるものが「と畜場使用料」であるが、これはセンターに出荷される牛および豚のと畜頭数に依存する。そのと畜頭数は、センター開設以来、当初計画していた頭数を大幅に下回っており、公社の経営悪化の大きな要因となってきた。

センター開設初年度に7億円を超える赤字を計上したことから、債務超過に陥ったが、平成22年に県から土地・建物の現物出資を受け入れたことで、解消している。

開設以来8年間続いた単年度赤字については、平成27年度以降の県の支援拡充により、3期連続して単年度黒字を計上するとともに、計画的にセンター施設・設備の更新を進め、金融機関への有利子負債の返済も計画どおり行っている。

しかしながら、依然として多額の累積欠損および資金不足の状態であり、厳しい経営状況が続いている。

公益財団法人 滋賀食肉公社の経営状況の推移

(金額：千円)

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	
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	2,857,109	2,919,881
	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	2,436,035	2,270,605
	正味財産合計	▲293,330	▲732,561	▲837,772	483,292	434,386	393,705	351,045	333,177	351,853	421,074	569,348
	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	▲1,004,403	▲980,422
正味財産増減計算書	当期一般正味財産増減額	▲766,779	▲439,231	▲105,211	▲30,036	▲48,906	▲39,455	▲42,005	▲17,280	19,265	49,286	23,981
	(参考)減価償却費	791,893	428,243	333,154	278,168	226,339	193,591	197,372	172,200	164,540	112,971	106,273
	一般正味財産期末残高	▲350,830	▲790,061	▲895,272	▲925,308	▲974,214	▲1,013,669	▲1,055,674	▲1,072,955	▲1,053,690	▲1,004,403	▲980,422
	当期指定正味財産増減額	0	0	0	1,351,100	0	▲1,226	▲655	▲588	▲588	19,935	124,293
正味財産期末残高	▲293,330	▲732,561	▲837,772	483,292	434,386	393,705	351,045	333,177	351,853	421,074	569,348	
収支計算書	事業活動収支	▲6,899	▲53,083	▲33,794	▲31,748	▲29,405	▲19,307	▲19,144	▲16,311	3,196	13,050	1,410
	投資活動収支	▲77,849	▲10,446	▲3,897	▲5,622	▲3,802	▲27,304	▲3,683	▲768	0	0	▲4,515
	財務活動収支	4,635	0	0	1,000	20,000	130,000	0	▲2,500	▲10,100	▲7,600	▲15,100
	当期収支差額	▲80,113	▲63,529	▲37,691	▲36,370	▲13,207	83,389	▲22,827	▲19,579	▲6,904	5,450	▲18,205
	前期繰越収支差額	250,000	169,887	106,358	63,381	27,011	13,804	97,193	74,366	54,787	47,883	53,333
	次期繰越収支差額	169,887	106,358	68,667	27,011	13,804	97,193	74,366	54,787	47,883	53,333	35,128

### 【多額の累積欠損と資金不足】

公社は、と畜頭数が当初計画していた頭数に達しなかったことに伴う収益減と、減価償却費が多額であったことから、開設初年度から多額の債務超過となり、2年目以降もと畜頭数が伸び悩んだため、累積欠損が拡大した。

損益は、平成27年度以降、3期連続で黒字決算となり、累積欠損は最も多かった平成26年度末の約10億7千3百万円から9千250万円減少したものの、一般正味財産期末残高は平成29年度末で9億8千万円余りとなっている。(直近3カ年の黒字平均額の35倍。)

### ②市場

市場の主な売上は、「受託販売手数料（センター内で上場取引される枝肉販売価格の3.5%）」と畜料金のうち「と畜解体手数料」、枝肉の冷蔵保管に係る「冷蔵保管料」、枝肉を部分肉に加工する際の「加工手数料」である。いずれもと畜頭数に依存するが、当社売上の柱となる受託販売手数料は、枝肉販売価格に比例するため、枝肉の市場価格の変動も大きな増減要因になりうる。

当センターでは、出荷者が卸売市場を利用せずに、自ら枝肉を持ち帰る取引が認められていることから、センター開設当初は、せり上場取引される牛の頭数は、と畜頭数の1割程度に過ぎなかった。

と畜頭数が当初計画していた頭数を大幅に下回るとともに、センターに上場取引される頭数も少なかったことから、開設から8年間は赤字が続いたが、平成27年度以降3期連続して黒字決算となった。その主な要因は、役員報酬の減や受託事故損の減等の経費削減などの法人の自助努力に加え、平成25年度以降、牛枝肉価格が高騰を続け、上場頭数も増加したため、市場の主な収入である受託販売手数料収入が増加したことによるものである。

しかしながら、依然として債務超過および資金不足の状態であり、厳しい経営状況が続いている。

## 株式会社 滋賀食肉市場の経営状況の推移

(単位:千円)

		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
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	422,523	440,073
	流動資産	183,435	227,197	205,137	207,730	224,340	380,826	274,878	231,341	340,523	410,328	428,704
	固定資産	17,818	16,582	16,908	19,349	19,528	20,897	18,789	14,917	13,178	12,195	11,370
	負 債	304,780	432,609	480,466	542,120	621,433	836,807	758,559	712,891	786,559	818,765	799,814
	流動負債	134,459	261,440	311,154	422,513	479,827	658,777	544,277	547,678	642,827	660,013	663,835
	固定負債	170,320	171,168	169,312	119,606	141,606	178,030	214,282	165,212	143,732	158,752	135,978
純 資 産	△ 103,527	△ 188,830	△ 258,421	△ 315,041	△ 377,566	△ 435,085	△ 464,892	△ 466,632	△ 432,859	△ 396,242	△ 359,740	
うち利益剰余金	△ 115,268	△ 85,303	△ 69,591	△ 56,620	△ 62,525	△ 57,519	△ 29,807	△ 1,740	33,773	36,617	36,502	
		(単位:千円)										
		H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
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	483,785	473,558
	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	468,680	456,396
	営業利益	△ 172,326	△ 130,544	△ 113,699	△ 79,838	△ 90,190	△ 78,166	△ 43,706	△ 13,475	17,530	15,105	17,162
	営業外収益	60,983	49,164	46,897	24,726	28,670	23,351	17,341	14,769	18,661	23,915	21,430
	営業外費用	932	3,737	2,604	1,322	829	2,519	3,257	2,848	2,233	2,218	1,901
	経常利益	△ 112,275	△ 85,117	△ 69,406	△ 56,434	△ 62,349	△ 57,333	△ 29,622	△ 1,554	33,958	36,803	36,691
	特別利益	0	0	0	0	9	0	0	0	0	0	0
	特別損失	2,808	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	法人税等	186	186	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	36,617	36,502
	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	△ 440,312	△ 403,810

## 【債務超過と資金不足】

市場は、と畜頭数が当初計画していた頭数に達しなかったことが主たる要因となり、開設初年度から多額の債務超過となり、2年目以降も赤字決算が続いたため、債務超過額は平成26年度末には、4億6千万円余りまで拡大した。

平成27年度以降、3期連続で黒字決算となり、平成29年度末における債務超過額は約3億6千万円となっている。

また、十分な手持ち資金がなく、担保となる資産を有しないため、自力での資金調達が困難な状況にあり、運転資金の一部を県から短期で借入れることにより経営を維持している。当該資金を年度末に県に返済する際には、金融機関からのつなぎ融資に頼っている状況である。

## ③経営悪化の要因

## ○と畜頭数の計画と実績との乖離 [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、経営悪化の大きな原因。

## 〔主な要因〕

牛：子牛価格の高騰等による飼養頭数の伸び悩み。

と畜料金が高く県外からの集畜が進んでいないことなど。

豚：県内養豚農家の廃業など。

## ○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、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。

〔公社〕・牛の大型化に伴う施設改修、能力増強等による負担増など。

〔市場〕・部分肉加工部門の取扱量が計画に達せず、収益減少。

## ○経営改善努力の不足・ガバナンスの欠如 [公社・市場]

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。

## ○県からの短期貸付による経営上の危機感の欠如 [市場]

県が市場に対し、運転資金として短期貸付を毎年度実施してきたことが経営上の危機感の欠如を招き、累積欠損の問題を先送りする結果となった側面がある。

## ○県の課題

・県は、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。

- ・県の生産基盤の拡大に対する取り組み（増頭対策）は、一定の増頭効果は見られたものの、計画頭数には達しなかった。

(2) 財政的なリスクの現状

県が所有する公社・市場にかかる出資金や債権および損失補償は次のとおりである。公社および市場の経営状況が著しく悪化し、事業を継続することが困難な状況になれば、県は、出資金や長期貸付金の放棄に加え、損失補償に基づく借入金融機関への補償や短期貸付金の回収不能等により、多額の財政負担が必要となり、当該年度の県の財政収支に大きな影響を及ぼすおそれがある。

① 県の出資状況

公社については、法人設立時（平成 10 年度）に出捐金として、2,875 万円を出捐している。平成 22 年度に現物出資した土地・建物は合わせて、13 億 4,686 万円余りである。

市場については、出資金が 1,900 万円（株式 1,900 株）である。

② 県の債権

公社に対しては、公社設立直後からセンター開設直前まで（平成 10 年度～平成 18 年度）運営資金の一部として、約 5,440 万円を貸付けており、平成 29 年度末の貸付残高は 4,940 万円余りである。

市場に対しては、センター開設前の直近 3 カ年（平成 16 年度～平成 18 年度）にわたり、市場の前身である(株)滋賀食肉地方卸売市場が、新たにと畜解体業務を行う新会社に移行するにあたって、その移行準備事務に要する人件費や事務費等の資金の一部を貸付けており、平成 29 年度末残額は 4,447 万円余りである。

また、開設以降は、運転資金の一部として単年度毎に短期資金を貸付けている。

(公社)	平成 29 年度末残高
出捐金	28,750,000 円
現物出資	1,346,866,275 円
長期貸付金	49,408,216 円
損失補償	2,116,365,932 円

(市場)	平成 29 年度末残高
出資金(株式)	19,000,000 円
長期貸付金	44,476,313 円

	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
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	350,000	330,000
流動比率	136.4%	86.9%	65.9%	49.2%	46.8%	57.8%	50.5%	42.2%	53.0%	62.2%	64.6%

③ 県による損失補償

公社がセンター建設時に、建設資金の一部を金融機関から融資を受ける際、県が損失補償を行っており、損失補償対象債務の平成 29 年度末残高は、21 億 1,636 万円余りである。

なお、この元金返済および利息支払については、県が公社に全額を補助している。

(3) 県の関与

① 財政支援

県は、3 (2) ①～③のとおり、支援を行ってきた。

しかしながら、センター開設当初から、公社および市場の厳しい経営状況が続いてきていたことを踏まえ、経営上の諸課題についての分析を行うとともに、県のセンター運営に関する今後の方針を決定するため、平成 27 年 6 月に 5 名の外部有識者を構成員とした「滋賀食肉センター経営研究会」を設置し、その検討内容は、平成 27 年 10 月に中間報告、平成 28 年 9 月に最終報告として取りまとめられた。

当該報告を踏まえ、県として、平成 28 年度以降、従前からの支援に加え、法人の自助努力を前提として、単なる収支差額の補てんではなく、公益性の高い取組、料金収入をもって賄うことが困難であると認められるもの、県増頭対策効果発現までの時限的なもの、経営体制の強化等に限定し、支援を行っている。

## ②監査

県監査委員は、地方自治法第 199 条第 7 項に基づき、財政的援助団体等の出納その他の事務の執行で当該財政援助に係るものについて監査を実施しており、両法人に対して、毎年度監査を実施している。

平成 29 年度の監査における意見は次のとおりである。

- ・ 県は、近江牛増頭対策を着実に進めること
- ・ 公社は、近江牛ブランドのより一層の普及啓発を図るなどセンターの魅力向上や発信力の強化に努めること
- ・ 市場は、ISO22000 の取得を効果的に情報発信することによりセンターへの集畜に努めるとともに、と畜技術向上による事故率低減や技術の伝承、人材育成に引き続き取り組むこと

## ③評価の実施状況

### ア 出資法人経営評価

県では、出資法人への関与に関する要綱および出資法人経営評価実施要領を定め、出資法人のうち、資本金、基本金、基金その他これらに準ずるものの 4 分の 1 以上を県が出資または出捐している法人に対し、毎事業年度終了後に経営評価を実施している。両法人についても、法人の自己評価の内容を踏まえ県としての評価を行っている。

平成 30 年度の評価（平成 29 年度実績対象）においては、財務状況について、両法人とも 3 期連続で単年度黒字を計上したものの、依然として厳しい経営状況が続いており、引き続き着実に経営改善に取り組む必要がある、と評価している。

また、総合的評価として、「滋賀食肉センター経営研究会」の報告を踏まえ、自助努力により経営改善すべき部分については一層の改善を求めつつ、公的支援が必要な部分については引き続き支援を行っていく。法人に対し経営健全化に向けた取組の着実な実践を求めるとともに、県においてその進捗について、評価・検証を行うなど、今後もセンター経営に関与し、着実な経営改善を図る、としている。

### イ 滋賀食肉センター経営評価会議による評価

「滋賀食肉センター経営研究会」の報告を踏まえ、平成 29 年度に外部の有識者からなる滋賀食肉センター経営評価会議を設置しており、公社および市場が自ら策定する経営改善計画の進捗状況ならびに県が進める近江牛増頭対策をはじめとしたセンター経営改善のための施策の取組状況について、毎事業年度終了後に評価を行うこととしている。

平成 30 年度の評価（評価対象は平成 29 年度実績）については、下記のとおりである。

【公社】決算の状況 : 目標をほぼ達成しているが、経営改善は不十分。  
経営改善の取組 : おおむね取り組めた。  
意見等

- ・ と畜頭数が計画に達していない。と畜頭数の増頭は健全化計画達成のための重要な柱であることから、実績の分析、評価を行い、必要に応じ計画の修正をされたい。

【市場】経営改善計画を早期に策定すべきである。

【県】 増頭対策について

- ・ 近江牛の増頭については、目標達成に向け順調に進んでおり「十分に取り組まれている」と評価できる。

近江牛の消費拡大対策について

- ・ 事業の成果はある程度、表れていると思われることから、「おおむね取り組まれている」と評価できる。

公社および市場への支援策について

- ・黒字決算は評価できる。
- ・ガバナンス面の改善・強化がなお必要であることから、「おおむね取り組まれている」と評価できる。

#### 4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

平成 27 年 6 月に設置した「滋賀食肉センター経営研究会」において、センターの存続の是非、運営形態、支援のあり方等を含めた経営健全化の取組に係る検討を行っており、平成 28 年 9 月の同研究会の最終報告等の内容を踏まえ、県としての方針を決定し、両法人の経営健全化に取り組んでいる。

その概要は下記のとおりである。

##### (1) センターの必要性について

- ・センターは、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、現行の運営形態を前提に経営健全化を進める。

##### (2) 法人による収支改善や県の支援について

###### ① 法人による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。
- ・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。

###### ② 県による公的支援の必要性および内容

- ・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一定の公的支援を行う。
- ・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

を基本とする。

- ・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。

###### ○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、補助内容ごとに、額の上限や期限、支援の要件等を定めて法人の取組に対する支援を行うとともに、その取組の進捗状況を確認し、今後の支援の見直しを行う。

## 5 経営健全化のための具体的な内容

### (1) 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

#### ① 主な取組項目

法人自らが下記の具体的な項目に取り組むよう求めている。

- ・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 法人による計画的な取組

公社および市場において、上記項目に計画的に取り組むため、それぞれが経営健全化に向けた計画を策定する。また経営改善の取組について自己評価を行い、計画期間内においても必要な計画の見直しを行うこととしている。

（公社）

経営健全化計画（平成 29 年 3 月策定）

計画期間 平成 29 年度(2017 年度)～2021 年度

[主な取組項目]

##### ・収支改善にかかる取組

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。

##### ・施設の維持・管理にかかる取組

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節減に努める。

##### ・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。また、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。

（市場）

経営改善計画（平成 31 年 3 月策定（予定））

計画期間 平成 30 年度(2018 年度)～2022 年度

[主な取組項目]

##### ・収支改善にかかる取組

- 1) と畜頭数の確保
- 2) 牛の上場取引の充実（上場頭数の増と安定確保、枝肉の高値誘導）
- 3) 部分肉加工の受注拡大
- 4) 技術力の向上・製品事故率の低減
- 5) 経費節減（閑散期におけると畜日集約の試行 等） 等

##### ・HACCP や ISO22000 による高度な衛生管理・品質管理の推進

##### ・業務の運営方法、体制等の改善

- ・ホームページ等を活用した情報発信・情報提供
- ・経営・管理体制の強化
  - 1) 社内管理体制の強化
  - 2) 人材確保・育成
  - 3) 社員意識改革
  - 4) 法令遵守および社内規定等の整理・確立 等
- ・資金収支の改善
  - 1) 運転資金の確保
  - 2) 債務の整理

(2) 県による経営健全化のための具体的な対応

【基本的な考え方】

滋賀食肉センター経営研究会の報告を踏まえた、法人の自助努力を前提とした支援を継続することにより法人経営を健全化し、財政基盤を強固なものとする。

公社および市場の経営健全化にあたっては、公社・市場が安易に県の支援に頼らず自助努力により収支改善を図ることが基本であると考えており、これまでから管理経費の節減に努めるよう求めるとともに、利用者に対しても料金の値上げや出荷奨励金の引下げ等の負担を求めてきた。

しかしながら、センターの利用料金は全国的にも非常に高い水準であり、更なる料金値上げが困難な状況であり、管理費等の節減にも限界がある。

また、素牛価格、輸入飼料、TPP・EPAなどの貿易協定などの動向などが飼養頭数やと畜頭数に与える影響も想定され、今後の見通しに対する不安定な要素も多い。

このように、センターを取り巻く経営環境は極めて厳しいが、センターの持つ公益性の観点から、公社、市場のさらなる経営健全化のための自助努力を前提に、引き続き次の観点から支援を行う。

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 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 組織体制の強化につながるもの

- ・ 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

また、近江牛の増頭対策や消費拡大対策を実施することにより、センターの経営改善を間接的に支援するとともに、経営健全化を着実に進めるため、外部有識者により構成された「滋賀食肉センター経営評価会議」において、公社および市場が自ら策定した経営改善計画の進捗状況ならびに県が進める近江牛増頭対策をはじめとしたセンター経営改善のための施策の取組状況について評価・検証等を行う。

### (3) 財政的リスク減少に向けた目標設定

県	：2020年度における近江牛の飼養頭数	15,000頭
	〔平成29年度(2017年度) 13,458頭〕	
公社	：2022年度末における累積欠損額	730,000千円
	平成29年度末(2017年度末)980,422千円から約25%減	
市場	：2022年度末における債務超過額	220,000千円
	平成29年度末(2017年度末)359,740千円から約40%減	

両法人の経営悪化の最も大きな要因は、と畜頭数が、当初計画していた頭数を大幅に下回ってきたことである。

このため、近江牛を中心とした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、センターの経営改善を着実に進めるための重要な柱である。

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年間牛10,000頭規模のと畜頭数を確保する必要がある。

県では、近江牛の増頭対策に関する施策を推進することにより近江牛の飼養頭数を2020年度に15,000頭とすることを目標としており、これに伴い、センターのと畜頭数が年間10,000頭に到達することを目指している。

しかしながら、近江牛の出荷のためには、30か月齢程度まで肥育する必要があるため、飼養頭数の増加のタイミングと出荷のタイミングにはズレが生じる。

また、(2)のとおり、素牛価格、輸入飼料、TPP・EPAなどの貿易協定などの動向など不安定な要素も多く、今後の飼養動向の変化にも十分注意する必要がある。

さらに、センター開設以来増加してきた多額の累積欠損や債務超過は、牛と畜頭数が着実に10,000頭に到達し、両法人が安定的に単年度損益の黒字を確保したとしても、その解消に相当の年数が必要となる。

このため、5年以内に財政的リスクを解消することは、困難である。

今後5年間(2018年度～2022年度)については、(1)および(2)の具体的な対応を行いながら、公社・市場ともに単年度黒字の継続により、着実に債務超過額や累積欠損金を削減させるとともに、法人への損失補償および短期貸付を縮小し、「財政的リスク」を減少させる。計画の進捗状況については、毎年度、評価・検証するとともに、必要に応じて対応等を見直しながら経営健全化を進める。

以上

(参考)

## 6 出資法人の財務状況

### 公益財団法人滋賀食肉公社

(金額:千円)				
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
貸借対照表	資産合計	2,933,184	2,857,109	2,919,981
	1)流動資産	63,716	79,415	112,950
	うち現金預金	42,690	23,341	87,748
	うち売上債権	20,217	55,860	25,037
	2)固定資産	2,869,468	2,777,694	2,807,031
	うち基本財産	1,405,543	1,404,955	1,404,366
	負債合計	2,581,331	2,436,035	2,350,633
	1)流動負債	15,832	26,082	80,027
	2)固定負債	2,565,499	2,409,953	2,270,605
	うち県からの借入金	54,408	54,408	49,408
	うち有利子負債	2,500,009	2,344,463	2,210,116
	正味財産合計	351,853	421,074	569,348

(金額:千円)				
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
正味財産増減計算書	経常収益	444,344	451,591	406,295
	経常費用	424,335	402,305	382,315
	当期経常増減額	20,009	49,286	23,981
	当期経常外増減額	▲ 744	0	0
	当期一般正味財産増減額	19,265	49,286	23,981
	一般正味財産期末残高	▲ 1,053,690	▲ 1,004,403	▲ 980,422
	当期指定正味財産増減額	▲ 588	19,935	124,293
	指定正味財産期末残高	1,405,543	1,425,478	1,549,771
正味財産期末残高	351,853	421,074	1,549,771	

### 株式会社滋賀食肉市場

(金額:千円)				
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
貸借対照表	資産総額	353,700	422,523	440,073
	1)流動資産	340,523	410,328	428,704
	うち現金預金	97,074	144,480	188,104
	うち売上債権	243,154	265,044	240,146
	2)固定資産	13,178	12,195	11,370
	負債総額	786,559	818,765	799,814
	1)流動負債	642,827	660,013	663,835
	うち短期借入金	280,000	280,000	280,000
	2)固定負債	143,732	158,752	135,978
	うち県からの借入金	44,476	44,476	44,476
	うち有利子負債	32,926	43,446	23,172
純資産総額	▲ 432,859	▲ 396,242	▲ 359,740	

(金額:千円)				
	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
損益計算書	売上高	494,237	483,785	473,558
	売上原価	100,188	82,742	69,982
	売上総利益	394,049	401,043	403,577
	販売費及び一般管理費	376,519	385,938	386,414
	営業利益	17,530	15,105	17,162
	経常利益	33,958	36,803	36,691
	法人税	186	186	186
当期純利益	33,773	36,617	36,505	