

公益財団法人加古川食肉公社

中長期経営計画

I はじめに

畜産・食肉産業を取り巻く環境は、高齢農家の離農などによる畜産物の供給不足、仔牛価格の高騰、飼料価格の変動、そして、環太平洋連携協定（TPP）や欧州連合との経済連携協定（EPA）の発効など、厳しい状況が続いています。一方、我が国の牛肉の輸出拡大が続いており、平成30年の輸出量は前年と比べて31.5%増の3,560トンになり、過去最多だった平成29年を大きく上回りました。

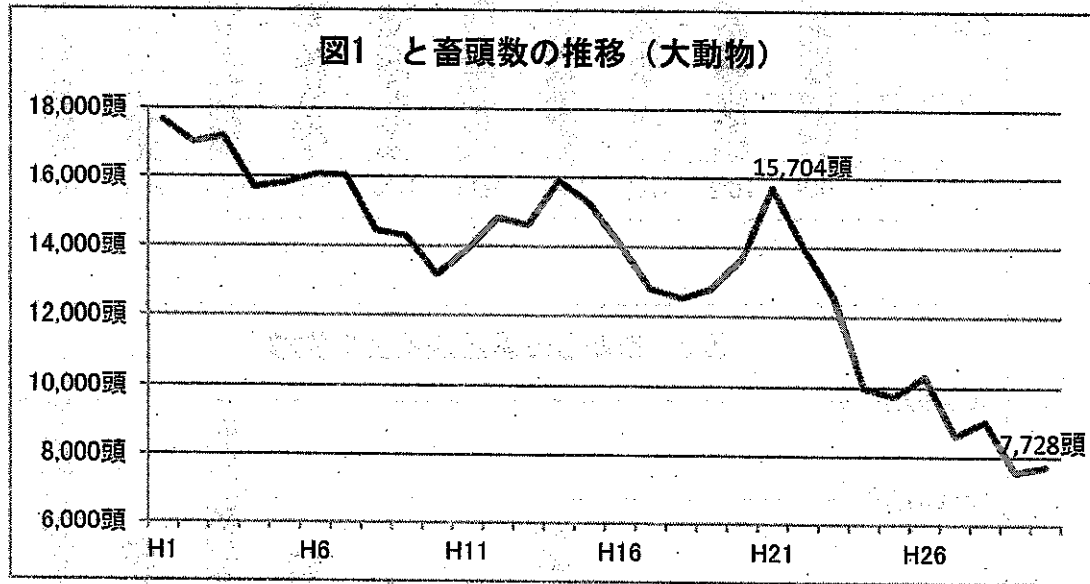
このような状況の中、当社は地域ブランド牛である「加古川和牛」及び「志方牛」の普及推進をはじめ、加古川市の地場産業である食肉産業の振興に努めるとともに、生産地と消費者を結ぶ食肉流通の拠点として活動を展開し、畜産農家の経営安定と消費者への安全・安心、信頼を得る食肉の安定供給に努めています。一方で、全国的な牛の流通頭数の減少により、食肉センターにおいても処理頭数が減少するとともに、施設の老朽化による維持補修費の増加等、施設運営管理コストの上昇が見込まれているところです。

今後も畜産・食肉産業は厳しい状況が続くと予想されますが、食肉センターにおける処理頭数の増加を図るため、積極的な牛の集荷活動を継続するとともに、老朽化した施設の段階的な更新や、光熱水費をはじめとする諸経費の節減に努め、食肉センターの活性化と経営の健全化に努めていきます。また、施設管理状況パトロールや内部監査の実施により、徹底した衛生管理基準を遵守するとともに、HACCP方式による衛生管理体制に基づき、衛生的な食肉処理及び安全性向上のための処理・加工技術の高度化に努め、マカオ、タイ、ベトナム、ロシア等（ロシア、カザフスタン及びベラルーシ）以外にも新たな海外輸出先を開拓し、販路及び消費拡大を図っていきます。

II 現在の状況

1 事業活動の状況（大動物のと畜に関するもの）

平成元年度に 17,650 頭あったと畜頭数は、30 年間にわたり減少を続けてきました。特に、直近 10 年間のと畜頭数は、平成 21 年度に 15,704 頭であったものが、その後の急激な減少により、平成 30 年度は 7,728 頭まで落ち込んでいます。（図 1）



（備考：H22 宮崎県口蹄疫、H23 東日本大震災・原発事故）

2 財務状況（収入・支出の推移）

収入については、主な収入源である食肉センター使用料が、と畜頭数に連動して減少しています。一方、維持管理等の経常経費に係る加古川市からの運営負担金は、平成 21 年度に約 9,000 万円であったものが、平成 30 年度は約 10,500 万円となっており、増加傾向にあります。（図 2・3）

支出については、施設・設備の老朽化により、修繕費や維持管理費が増加傾向にあります。また、東日本大震災以降、原子力発電所の運転停止などによる電気料金の値上げによって、食肉公社を運営する上での固定費が上昇したことなどにより、平成 21 年度末に約 2,000 万円あった食肉公社の運転資金は、平成 30 年度末には約 170 万円まで減少しています。（図 4～7）

図2 食肉センター使用料の推移

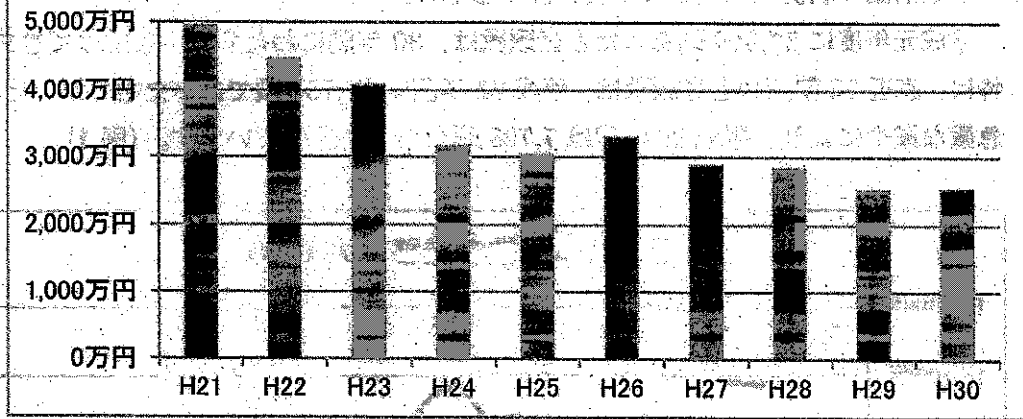


図3 市からの運営負担金の推移

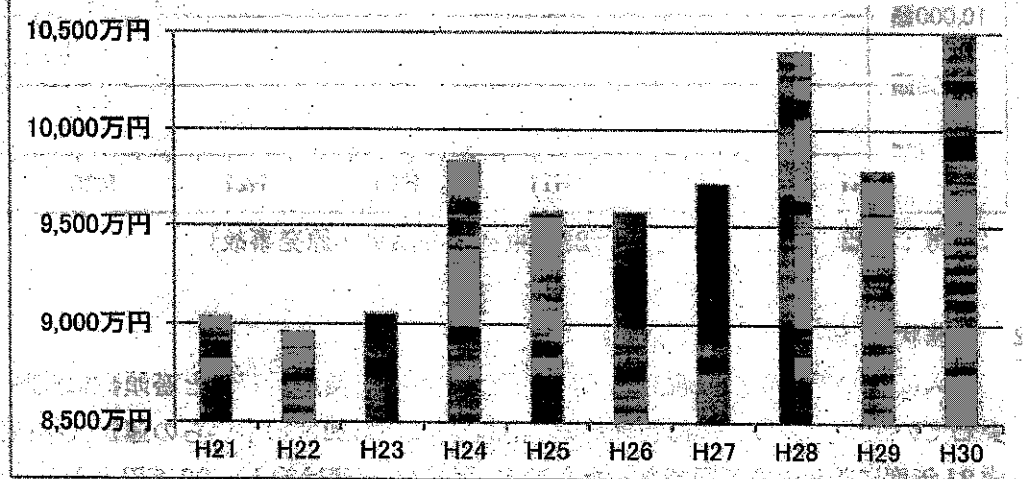


図4 食肉センター修繕費の推移

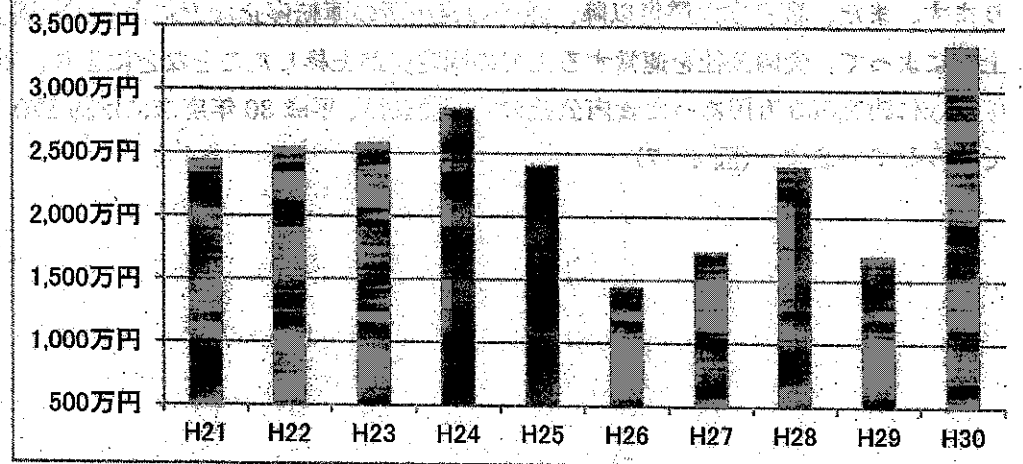


図5 食肉センター維持管理費の推移

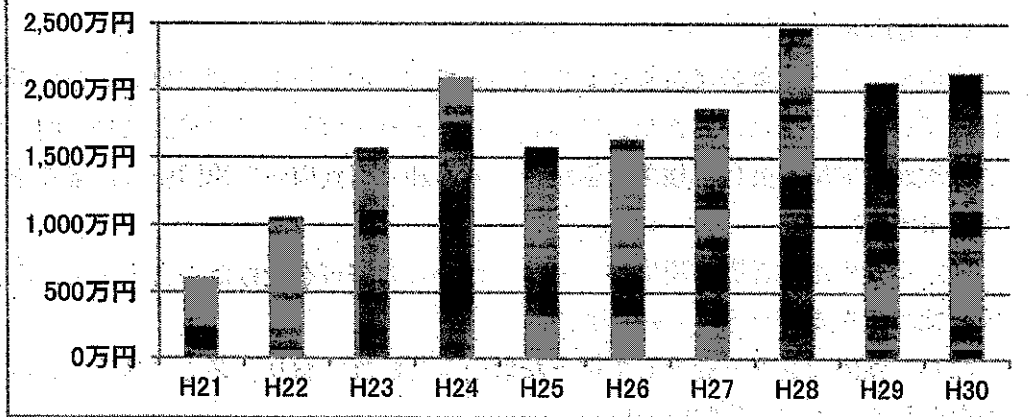


図6 食肉センター光熱水費の推移

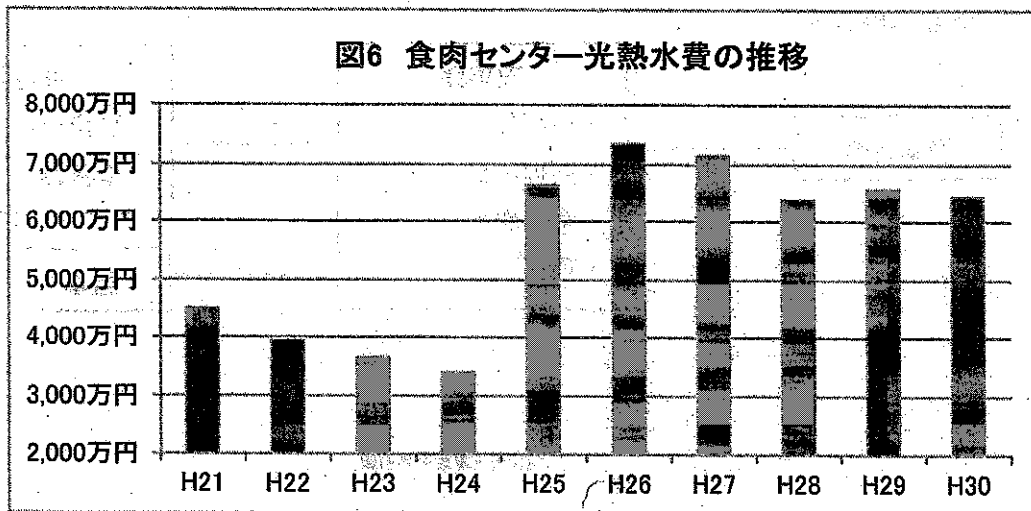
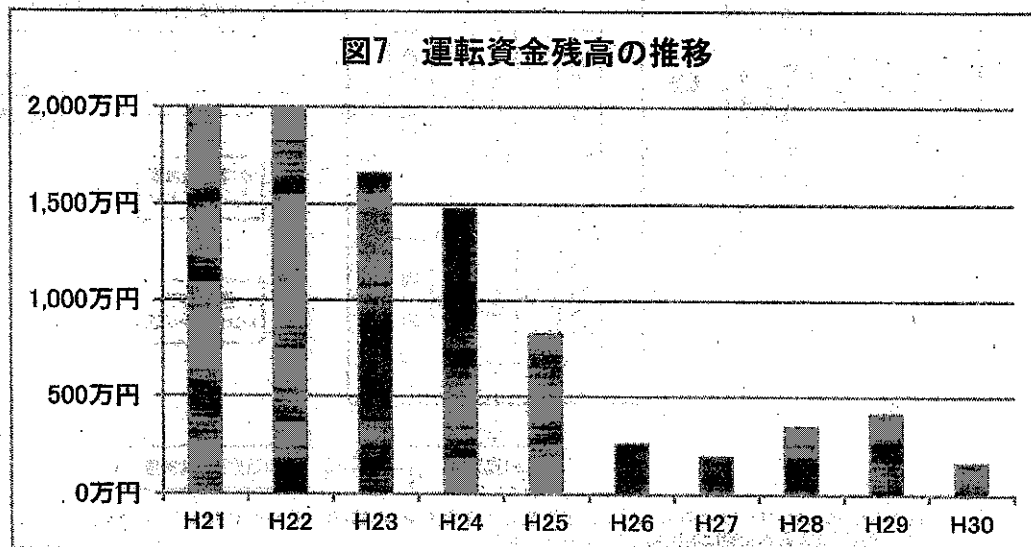


図7 運転資金残高の推移



3 組織体制

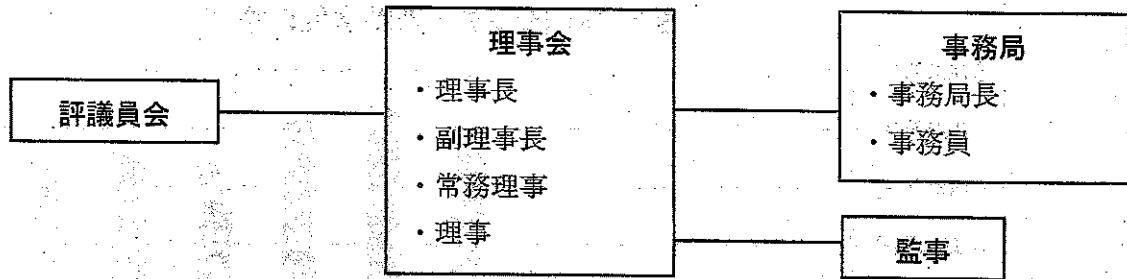
当社の職員としては、事務局長、事務員の2名で事務を行っており、勤務日数は、2名とも週5日となっています。(図8)

食肉センター全体の維持管理業務については、加古川食肉産業協同組合に業務を委託しています。また、と畜業務についても、と殺・解体などの特殊業務に関して専門的な教育、訓練を受け、技能、経験を有する加古川食肉産業協同組合に業務を委託しています。

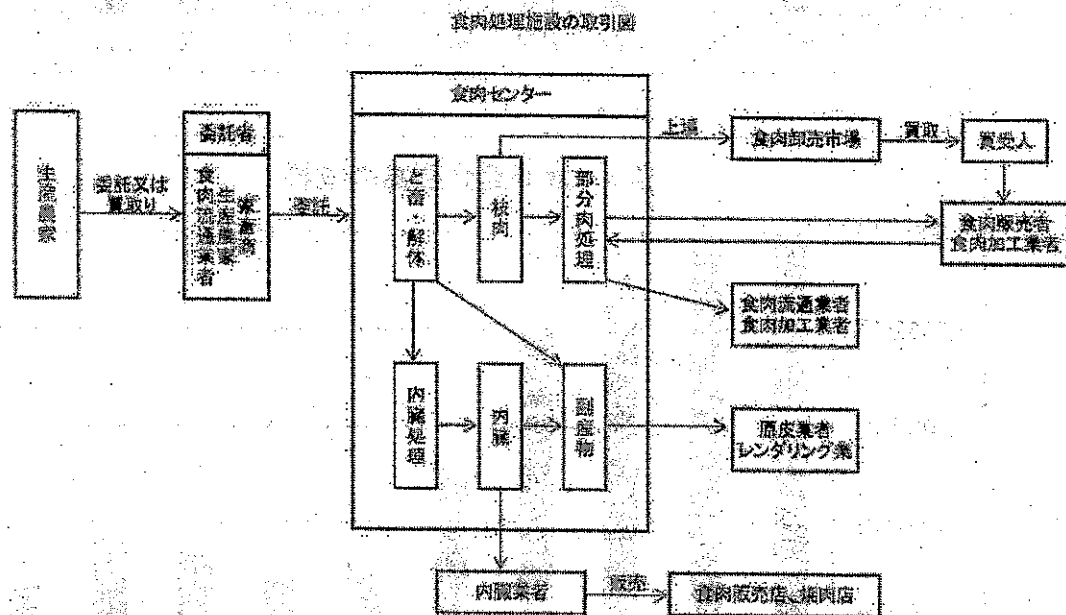
加古川食肉地方卸売市場については、県からの許可を受けた加古川中央畜産荷受株式会社がせり業務を行っています。

なお、食肉センターを介して様々な取引が行われており、多くのステークホルダーが存在しています。(図9・10)

(図8) 組織図



(図9)



※レンダリングとは、アメリカの食肉加工業からきた言葉で、脂肪を溶かし精製して油にするという意味です。
 (一般社団法人日本畜産副産物協会ホームページより)

う大規模経営体が増加することが予想されることから、新たな顧客として囲い込みを行う必要性が出てきています。

飼養頭数は、平成 22 年度以降減少傾向で推移していましたが、平成 29 年から 2 年連続で増加しています。

子取り用の繁殖雌牛の飼養頭数は、平成 22 年の約 68 万 4 千頭をピークに減少していましたが、平成 28 年から 3 年連続で増加しており、平成 30 年は前年に比べて 1 万 3 千頭増加しています。(表 1)

また、平成 29 年度に姫路市に輸出対応型施設としてリニューアルオープンした食肉センターは、今後もと畜頭数の増加が予想されており、当食肉センターのと畜頭数にも大きな影響を与える要因となっています。

(表 1)

○ 肉用牛飼養戸数・頭数の推移

区 分 / 年	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
肉用牛	戸数(千戸)	77.3	74.4	69.6	65.2	61.3	57.5	54.4	51.9	50.1	48.3
	(対前年増減率)(%)	(▲3.9)	(▲3.8)	(▲6.5)	(▲6.3)	(▲6.0)	(▲6.2)	(▲5.4)	(▲4.6)	(▲3.5)	(▲3.6)
	頭数(千頭)	2,923	2,892	2,763	2,723	2,642	2,567	2,489	2,479	2,499	2,514
(対前年増減率)(%)	(1.1)	(▲1.1)	(▲4.5)	(▲1.4)	(▲3.0)	(▲2.8)	(▲3.0)	(▲0.4)	(0.8)	(0.6)	
	1戸当たり(頭)	37.8	38.9	39.7	41.8	43.1	44.6	45.8	47.8	49.9	52.0
うち 繁殖雌牛	戸数(千戸)	66.6	63.9	59.1	56.1	53.0	50.0	47.2	44.3	43.0	41.8
	頭数(千頭)	682	684	668	642	618	595	586	589	597	610
	1戸当たり(頭)	10.2	10.7	11.3	11.4	11.7	11.9	12.3	13.3	13.9	14.6
うち 肥育牛	戸数(千戸)	16.8	15.9	15.2	14.3	13.5	13.1	11.6	11.7	11.3	10.8
	頭数(千頭)	1,842	1,812	1,713	1,702	1,663	1,623	1,568	1,557	1,557	1,550
	1戸当たり(頭)	109.6	114.0	113.0	119.0	123.2	123.9	135.2	133.1	137.8	143.5

資料：農林水産省「畜産統計」(各年2月1日現在)

注1：繁殖雌牛と肥育牛を重複して飼養している場合もあることから、両者の飼養戸数は肉用牛飼養戸数とは一致しない。

2：肥育牛は、肉用種の肥育用牛と、乳用種の和としている。

(出典：農林水産省 畜産の動向)

(3) と畜業務従事者の減少

解体業務を行う職人の高齢化による離職のほか、平成 24 年 11 月を底に緩やかな景気回復が続いており、有効求人倍率の増加の影響を受け、若手の離職も進んでいます。このため、職人数は、平成 23 年度の 20 人をピークに減少を続け、平成 30 年度には 14 名まで減少しており、新たな職人の確保が課題となっています。

(4) 施設の老朽化による統廃合

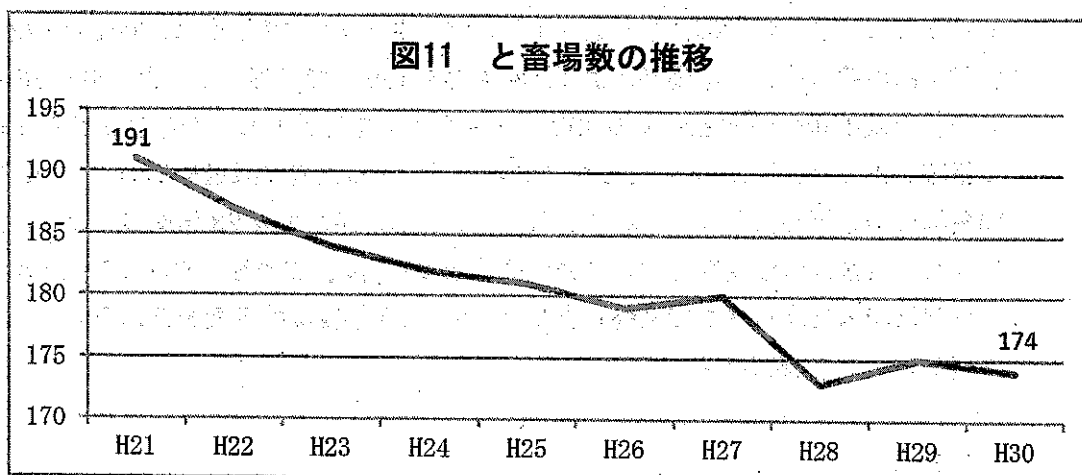
国内にある食肉処理施設は、施設の老朽化などにより、小規模な施設の統廃合が進んでいます。(表 2) (図 11)

(表 2)

(食肉処理施設の建物の経過年数)

設置者	地方公共団体	株式会社	組合	平均
経過年数 (平均)	30.3年	34.5年	32.5年	32.4年

出典：平成 29 年度全国食肉市場連絡協議会 講演資料「食肉処理の HACCP 構築
について」(公益財団法人 日本食肉生産技術開発センター)。



出典：厚生労働省「と畜・食鳥検査等に関する実態調査の結果について」より集計

5 市場ニーズ (牛肉の需給動向)

消費については、平成 13 年 9 月の国内や平成 15 年 12 月の米国での BSE の発生により大幅に減少した後、回復基調で推移しています。平成 29 年度は、最近の肉ブームの一層の高まりを背景に輸入量が増加したことなどから、対前年度比 5.0% 増の 90 万トンと、米国での BSE 発生前の平成 15 年度と同程度まで回復しています。今後は、国内における人口が長期的に減少していくことが予想されていることから、国内における牛肉の消費は減少していくことが見込まれます。一方で、世界全体の人口は今後も増加することが予想されており、より良質な牛肉である和牛の人気は継続していくものと考えられます。

国内生産については、中長期的に見ると 35 万トン前後で安定的に推移していますが、平成 22 年 4 月の口蹄疫発生や平成 23 年 3 月の東日本大震災・原発事故の影響等による肉専用種の生産量の減少を受け、近年は減少傾向で推移しています。平成 29 年度は、交雑種の生産量が引き続き増加したとともに、肉専用種も増加基調に転じたこと等から、4 年ぶりに増加に転じ、対前年度比 1.7% 増となっています。

輸入については、平成 3 年 4 月の牛肉輸入自由化以降、輸入牛肉価格の低下等を背景として、米国、豪州からの輸入を中心に増加傾向で推移し、平成 12 年度には 7

3万8千トンとなりました。しかしながら、平成15年12月の米国でのBSE発生(輸入禁止)により大幅に減少し、平成16年度には45万トンになりましたが、その後、景気の低迷や円高の影響等により、比較的安価な輸入牛肉への需要が強まり、徐々に回復しました。平成29年度は外食需要等の増加により、米国産や豪州産が増加したことから、対前年度比は8.8%増となっています。

輸出については、平成22年に495トンであったものが、平成29年度には2,943トンと約5.9倍となっており、海外での和牛需要が旺盛であることが読み取れます。

卸売価格については、中央市場において平成13年9月の国内初のBSE発生による需要減により一時大幅に落ち込みましたが、平成14~17年度は、需要の回復や米国産牛肉の輸入停止の影響等により、前年度を上回って推移しました。平成18年度以降、天候不順や国内生産量の回復、景気低迷等を背景として前年度より低下傾向で推移しました。平成23年度は東日本大震災による消費の減退や牛肉からの放射性物質検出の影響等により、全品種とも下落しましたが、平成23年度後半以降は上昇に転じ、生産量の減少等を背景に和牛は平成28年度、交雑種は平成27~28年度にそれぞれ過去最高水準まで高騰しました。平成29年度は前年度をほぼ下回る水準で推移しました。(表3・4)

(表3)

○牛肉需給の推移

(部分肉ベース、単位：千トン、[トン]、%)

年度 区分	12	17	22	23	24	25	26	27	28	29	30 (4~2)
消費量	1,086 (3.1)	806 (▲0.3)	853 (0.6)	876 (2.7)	859 (▲1.9)	867 (1.0)	846 (▲2.4)	830 (▲2.0)	861 (3.9)	904 (5.0)	859 (3.9)
生産量	365 (▲4.5)	348 (▲2.2)	358 (▲1.2)	354 (▲1.3)	380 (1.7)	354 (▲1.6)	352 (▲0.7)	332 (▲5.4)	324 (▲2.5)	330 (1.7)	306 (1.1)
輸入量	738 (6.2)	458 (1.7)	512 (7.6)	516 (0.9)	506 (▲2.0)	536 (5.9)	517 (▲3.5)	487 (▲5.6)	526 (7.9)	572 (8.8)	581 (10.1)
輸出量	[69] (▲77.4)	[49] (▲50.0)	[465] (▲26.8)	[581] (17.2)	[945] (52.8)	[915] (▲3.2)	[1,369] (49.0)	[1,589] (16.1)	[2,055] (29.8)	[2,943] (43.2)	[3,416] (26.4)
期末在庫	109	64	86	80	85	107	127	116	108	98	122

資料：農林水産省「畜産物流通統計」、財務省「日本貿易統計」、(独)農畜産業振興機構「食肉等保管状況調査」

注1：〔〕内は対前年度増減率

注2：輸出量の〔〕内は、トナリ表示

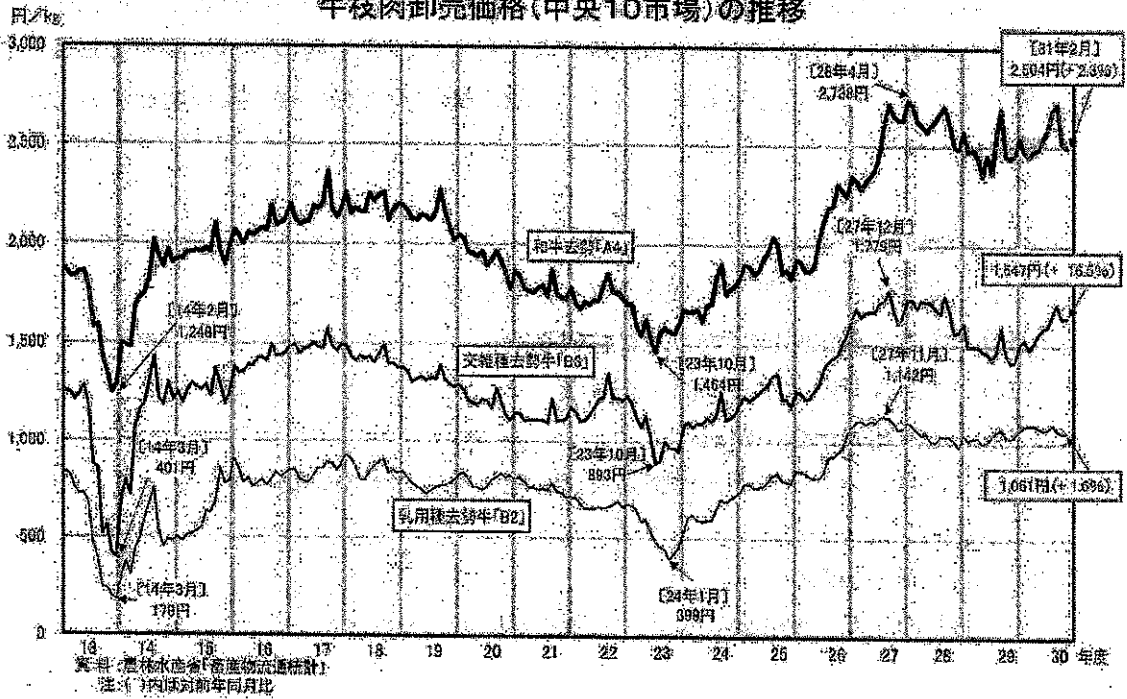
注3：消費量は生産量、輸入量、輸出量及び期末在庫より推計した推定出回り量

注4：期末在庫は、各年度は年度末の在庫量、30年度は31年2月末の在庫量

(出典：農林水産省「畜産の動向」)

(表 4)

牛枝肉卸売価格(中央10市場)の推移



(出典：農林水産省 畜産の動向)

III 経営方針

当社は、食肉流通機構の合理的改善と広域的な食肉供給拠点としての役割を確保することにより、安定的に食肉を供給するとともに、食生活の改善に関する知識の普及啓発を行ない、もって食肉産業の発展と一般消費者の利益の擁護及び増進を目的とした活動を行います。

1 主な取組内容

- (1) 食生活改善に関する知識の普及啓発事業
- (2) 食肉産業振興に関する指導育成事業
- (3) 食肉流通機構改善に関する事業
- (4) 食肉卸売市場の開設
- (5) 食肉センターの近代化整備及び管理運営に関する事業

2 計画の実施期間

計画期間は、令和2年度から令和6年度とします。

3 事業方針

- (1) 牛の集荷活動の継続
- (2) 施設・設備の計画的な更新
- (3) 衛生管理体制の向上
- (4) 経費の削減
- (5) 販路・消費の拡大

4 経営指標

(単位：頭、千円、国)

経営指標	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
と畜頭数(大動物)	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
施設・設備の更新・ 修繕予算額	80,176	115,880	99,368	64,592	39,131	16,500
輸出認証国数	5	5	6	6	7	7

IV 事業計画

1 牛の集荷活動（事業方針1）

牛の搬入数を増加させ、食肉を安定的に供給するため、兵庫県内をはじめ、岡山県、徳島県、香川県などの畜産農家に対して直接訪問し、当公社と加古川食肉産業協同組合及び加古川中央畜産荷受株式会社が協力して、牛の出荷要請活動を積極的に進めていきます。

2 施設の計画的な修繕（事業方針2）

建物・設備が老朽化する中、定期メンテナンスを行いながら、緊急性があり重要な設備を最優先にして、計画的に修理・取替え等を進めていきます。

特に、と畜ラインの稼働に直接影響のあるコンベアなどの設備については、と畜業務を安定的に継続できるように計画的に更新を進めていきます。

また、現在設置している冷凍空調機器で使用している特定フロンは、2020年に特定フロンの製造が全廃される予定となっていることから、計画的に省エネ型の冷媒機器に更新していきます。

3 輸出施設としての認証取得及び販路拡大（事業方針3、5）

海外での和牛需要が旺盛であることから、新たな輸出先の開拓が重要になってきます。このため、施設管理状況パトロールや内部監査の実施により、徹底した衛生管理基準を遵守するとともに、継続的な HACCP の取組みにより、衛生的な食肉処理及び安全性向上に努めることで、台湾等への輸出施設としての認証を取得できるよう、計画的に取り組みを進めていきます。

4 経費の削減（事業方針4）

施設の老朽化による維持補修費が増加していることから、小規模な修繕について自ら対応できるよう、修繕業務を行う保守要員の確保を図ります。これにより、故障後の修繕対応だけでなく、故障前の予防修繕を取り入れることで、経費の削減を図ります。また、光熱水費の見える化を図るため、予算の執行状況を掲示板に張り出すことで、食肉センターに関係する多くのステークホルダーに対して、節約に対する意識の向上を促します。さらに、修繕時の業者選定プロセスの見直しを行い、速やかに対応できる手順を確立し、経費の削減を図っていきます。

5-1 地域ブランド牛の普及推進（事業方針5）

高品質な地域ブランド牛である「加古川和牛」及び、安全・安心・手頃な値段の「志方牛」の普及に努め、特産品としての地位をより一層高めることで、地域食肉産業の充実を図っていきます。

特に、加古川市民を中心に周辺地域住民に愛されるブランドとして普及させていくため、加古川市農林漁業祭、加古川市公設地方卸売市場の市場まつり、JA兵庫南ふぁーみんフェスタなどの各種イベントを通じて、ブランド牛の普及推進に取り組んでいきます。

5-2 収益事業の開拓（事業方針5）

当社の収入は、食肉センター使用料が主なものとなっています。しかしながら、と畜頭数の増加が見込めないことから、より安定的な経営を行うために新たな収益事業を開拓する必要があります。このため、食肉製品の販売により売上高を増加し、収益性を向上することについて検討していきます。

V 事業実施計画及びスケジュール

1 牛の集荷活動

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
畜産農家への訪問による 出荷要請活動						→

2 施設の計画的な修繕

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
修繕対象設備等のリスト アップと優先順位づけ	→					
計画的な機器の修繕						→

3 輸出施設としての認証取得及び販路拡大

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
部分肉加工場の HACCP 導入		→				
台湾への輸出施設の認証			→			
新たな輸出施設の認証					→	

4 経費の削減

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
保守要員の確保・業者選定 プロセスの見直し		→				
光熱水費の見える化						→
保守要員による保守						→

5-1 地域ブランド牛の普及推進

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
イベントでの普及推進活動						→

5-2 収益事業の開拓

取組内容	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
先進事例の調査・研究			→			
具体的な取組の検討				→		→

VI 数値計画

(単位：千円)

経営指標	R1年度 (2019)	2 (2020)	3 (2021)	4 (2022)	5 (2023)	6 (2024)
経常収益	164,099	164,166	164,166	164,166	164,166	164,166
事業収益	53,821	53,821	53,821	53,821	53,821	53,821
受取負担金	103,000	103,000	103,000	103,000	103,000	103,000
雑収益	7,274	7,341	7,341	7,341	7,341	7,341
その他	4	4	4	4	4	4
経常費用	211,248	227,539	235,089	236,698	241,444	246,993
消耗品費	1,800	3,161	3,161	3,161	3,161	3,161
修繕費	19,500	27,090	19,471	16,500	16,500	16,500
維持管理費	21,594	21,594	21,594	21,594	21,594	21,594
光熱水費	66,690	68,301	68,301	68,301	68,301	68,301
委託費	24,834	24,454	24,454	24,454	24,454	24,454
減価償却費	57,901	63,969	72,848	80,838	85,647	87,910
保険料	200	220	3,570	220	220	3,570
租税公課	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881	6,881
支払利息	1,049	955	858	760	660	558
給料手当費	4,450	4,496	7,533	7,571	7,608	7,646
使用料	1,641	1,710	1,710	1,710	1,710	1,710
雑費	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030
その他	3,678	3,678	3,678	3,678	3,678	3,678
経常外収益	60,676	98,790	79,897	48,092	22,631	0
経常外費用	0	0	0	0	0	0
長期借入金残高	51,469	46,423	41,281	36,040	30,700	25,257
正味財産残高	1,256,399	1,291,816	1,300,790	1,276,350	1,221,703	1,138,876