

**北九州市立食肉センター経営改善検討会**

**報告書**

平成 28 年 3 月

北九州市立食肉センター経営改善検討会



## 目次

はじめに .....	1
1 北九州市における食肉センター事業の位置付け	
(1) 北九州市立食肉センターの現状 .....	2
(2) 食肉センターの存在意義 .....	3
(3) 北九州市立食肉センターのと畜頭数の推移 .....	5
2 食肉センター（と畜場事業）をとりまく状況	
(1) 全国の食肉流通をとりまく状況 .....	6
(2) と畜場における HACCP 対応 .....	8
(3) 地方公営企業経営のあり方の変化とと畜場事業の取り扱い .....	9
3 食肉センターの収支状況（経営分析）	
(1) 営業収支の状況（準公決算） .....	10
(2) 食肉センター使用料収入の推移 .....	11
(3) 一般会計からの繰入金（特別会計決算） .....	12
(4) 支出の内訳（費目別） .....	13
(5) 食肉センターの収支構造（損益分岐点分析） .....	14
(6) これまでの収支改善の取組み .....	15
4 食肉センターの経営における課題と対応策	
(1) 一般会計からの繰入金について .....	16
(2) 収入 .....	16
(3) 支出 .....	18
(4) 食肉センターの経営形態について .....	20
おわりに .....	22
資料	
1 北九州市立食肉センター経営改善検討会会員名簿 .....	23
2 検討会会議の概要 .....	24
3 検討会要綱 .....	25



## はじめに

北九州市立食肉センター（以下、「食肉センター」という。）は、と畜場法に基づき、牛や豚などの家畜を食用としてと畜（とさつ）解体するための施設である。

現在の施設は、昭和 63 年に市内 2 箇所の食肉センターを統合して設立され、本市を含めた福岡県北東部地域から山口県西部地域までの食肉流通拠点として、市民に安定的な食肉の供給を担ってきた。

しかし、施設の運用開始から 27 年が経過し、施設設備の経年的な劣化が顕著になり、円滑な業務運営の確保に支障が出てきた。そこで、廃水処理施設や枝肉冷蔵庫など緊急に改修が必要なものについて、向う 10 年の操業に影響がないよう、平成 25 年度から 3 ヶ年で大規模改修を行った。その他にも多くの設備が耐用年数に達することから、今後も設備改修や修繕に要する費用は増加していくことが予想される。

また、全国的な牛や豚の飼養頭数の減少に加え、食肉センターの主要利用業者の取引先であった大手畜産会社の倒産などにより、食肉センターのと畜頭数はここ数年減少し続けている。そのため、食肉センターの経営における収支バランスが悪化し、食肉センター特別会計の赤字（一般会計からの繰入金）が増加している状況にある。

そこで、学識経験者、公認会計士、食肉センター利用業者等で構成する「北九州市立食肉センター経営改善検討会」（以下、「検討会」という。）で、平成 27 年 9 月から、食肉センターにおけるこれまでの経営改善策の検証、現状の経営分析及び抱えている課題の抽出、解決に向けた対応策など、現行施設における今後の収支改善策について検討を行った。

## 1 北九州市における食肉センター事業の位置付け

### (1) 北九州市立食肉センターの現状

#### ア 食肉センターの沿革

と畜場は、と畜場法に基づき牛や豚等のとさつ及び解体を行う施設である。

現在の食肉センターは、小倉と八幡の食肉センターを統合し、昭和 63 年に設立された。その後、主な食肉の流通販売形態が枝肉から部分肉（部位別包装）となったことから、平成 16 年に牛の部分肉加工所を併設し、とさつ及び解体から部分肉処理まで一貫して処理することができるようになった。

#### イ 食肉センターの能力

##### ・食肉センター

竣工	昭和 63 年 3 月（開場 昭和 63 年 7 月）
と畜能力	大動物（牛・馬）100 頭/日 小動物（豚・めん羊・山羊）600 頭/日
冷蔵能力	牛 300 頭（枝肉 600 本） 豚 900 頭（枝肉 1,800 本）

##### ・部分肉加工所

竣工	平成 16 年 10 月（開場 平成 16 年 11 月）
処理能力	60 頭/日

##### ・廃水处理

処理能力	回転円盤接触法による浄化後、公共下水道へ放水 1,100 m <sup>3</sup> /日
中水处理	150 m <sup>3</sup> /日

#### ウ 食肉センターの運営方式（公設公営）

食肉センターは市が管理運営を行っており、牛や豚等のと畜解体を行いたい者（食肉センター利用業者）に対し、北九州市衛生施設の設置及び管理に関する条例に基づき食肉センター使用料及び冷蔵庫使用料を徴収して使用させている。

と畜解体作業については、食肉センター内に事務所を置く北九州食肉センター企業組合が、利用業者から解体手数料を徴収し請け負っている。

その他、利用業者から手数料を得て内臓の一次処理を行う内臓処理業者（牛・豚）や、牛の皮を利用業者から買い上げて原皮処理（皮を塩蔵）する事業者等、と畜場事業に派生する副産物等にかかわる事業者が食肉センター内に存在する。

## エ 食肉センターの特徴

北九州市立食肉センターは、市場機能を持たないと畜場である。自らの流通ルートを持有する食肉事業者が、農家や家畜市場等で集めた家畜を持ち込みと畜解体し、市場を介さず食肉を販売することができるという特徴を持った施設である。家畜の生産者が生体を搬入し、と畜後に枝肉を上場する枝肉市場併設のと畜場とは機能が異なる。

なお、利用者は必要に応じ、併設の部分肉加工所に枝肉の加工処理（部位別に脱骨・整形・真空包装を行う）を依頼している。

## オ 食肉センター併設部分肉加工所の運営方式（公設民営）及び特徴

食肉センターに併設する部分肉加工所については、平成 16 年の設立当初から、食肉センター利用業者が中心となって設立した北九州ミートセンター株式会社に賃貸しており、経営は同社が行っている。

設備は HACCP（8 ページ参照）手法による設計がなされており、食肉センターから外気に触れずに枝肉をオンレールで搬入することができ、衛生的な維持管理が行われている。

## （2）食肉センターの存在意義

### ア 市内小売店、市民への食肉の安定供給

北九州市内精肉店のうち、食肉センター利用業者から直接食肉を仕入れている店舗は 30.5%にのぼり、また、牛の主要利用業者の取扱量のうち、約 3 割が市内に流通している。（平成 25 年度食肉センターの新たな経営改善策の構築に向けた調査より）

### イ 利用業者、関連事業者の雇用創出

食肉センターは、と畜解体業者、内臓処理業者、原皮処理業者などのと畜場事業にかかわる事業者の事業活動の場である。食肉センターが存在することにより、これらの事業者の雇用が確保されている。

### ウ 食肉センターが立地することによる経済波及効果の享受

食肉センターの事業による経済波及効果は、直接効果と一次波及効果の合計が 145.5 億円、二次波及効果が 22.3 億円となり、総額で 167.8 億円となっている。

このうち、食肉センターで生み出された「食肉」自体の価値を除いても、105.5 億円が、食肉センターの価値と推計されている。（平成 25 年度食肉センターの新たな経営改善策の構築に向けた調査より）

## エ 利用業者の取引拡大による消費者への安価な牛肉の提供

食肉センター及び併設部分肉加工所の柔軟性のある利用方法や取引業者との近接性は、取引業者のニーズにあわせて早く低コストで配送できるという点で、食肉センター利用業者のサービス向上につながっている。取引業者である市内小売店への卸価格を安く抑えられることで、店頭の販売価格を下げることにもつながっている。

## オ 市内飲食店の競争力強化

市内でと畜することで、商品化までのリードタイムを短縮することができ、新鮮な商品を提供できる。特に新鮮な内臓は、他で処理されたものよりも新鮮という理由で、高価格で取引されている。



### (3) 北九州市立食肉センターのと畜頭数の推移

平成26年度の牛のと畜頭数は8,371頭で、昭和63年度の16,456頭から半減している。平成22年度までは12,000頭前後で推移していたが、平成22年に宮崎県で発生した口蹄疫による繁殖牛（子取り用めす牛）の減少や、食肉センターの主要利用業者の取引先であった大手畜産会社の倒産、国内繁殖農家の高齢化による離農等から、国内における肉用牛の生産頭数が減少し、食肉センターにおけると畜頭数も減少している。

また、牛の利用業者のうち、主要な4社で全体の約9割を占めており、これらの業者の集荷状況が直接、と畜頭数に影響を与えている。

平成26年度の豚のと畜頭数は13,509頭で、大手食肉加工会社の工場の撤退などにより、昭和63年の75,359頭から約1/5に減少している。

食肉センター開設当時は約20の利用業者が豚の搬入を行っていたが、現在は1業者が週3回搬入を行うのみである。

図表1 と畜頭数の推移(牛、豚)



資料)北九州市立食肉センター

## 2 食肉センター（と畜場事業）をとりまく状況

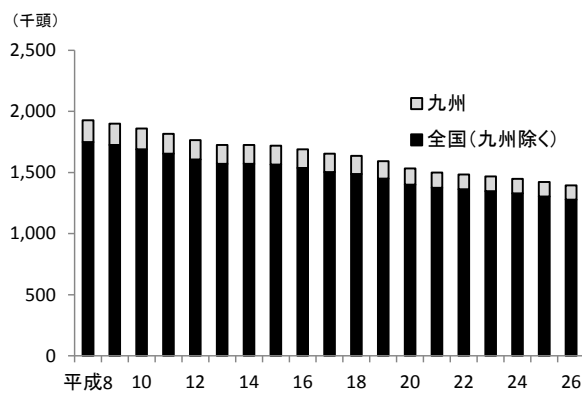
### (1) 全国の食肉流通をとりまく状況

#### ア 飼養頭数、飼養戸数（全国・九州）

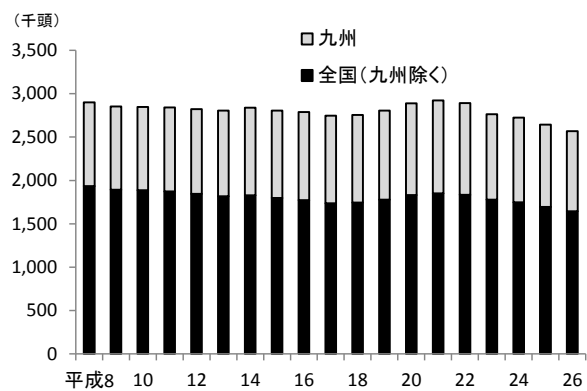
牛・豚の飼養頭数、飼養戸数はいずれも減少傾向にある。特に飼養戸数については、高齢化による繁殖農家の減少と仔牛価格の高騰が起こり、畜産農家の事業継続が困難になっていることも要因である。こうした状況は今後も続くと思われる。

図表2 牛、豚の飼養頭数の推移(全国・九州)

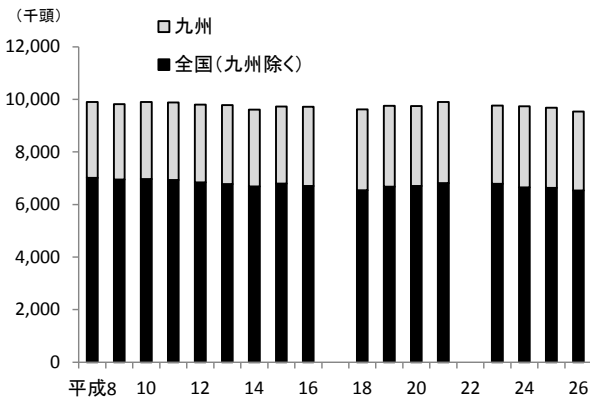
#### <飼養頭数（乳用牛）>



#### <飼養頭数（肉用牛）>



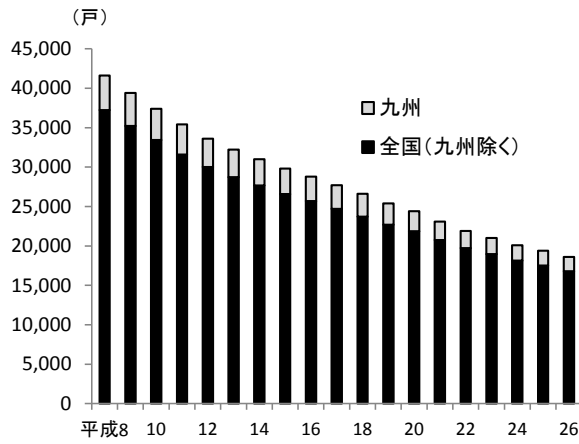
#### <飼養頭数（豚）> (17年、22年は調査未実施)



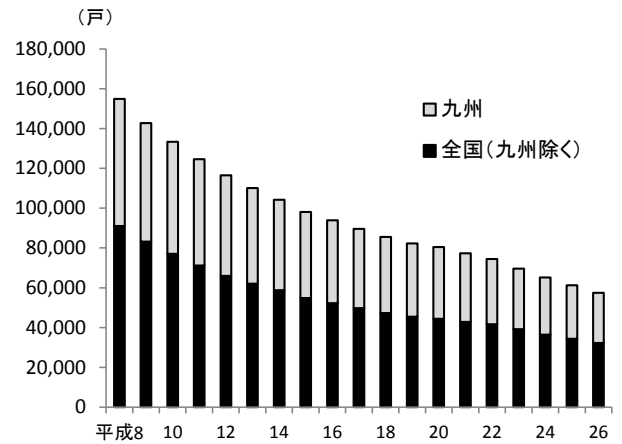
資料)農林水産省「畜産統計」

図表3 牛、豚の飼養戸数の推移(全国・九州)

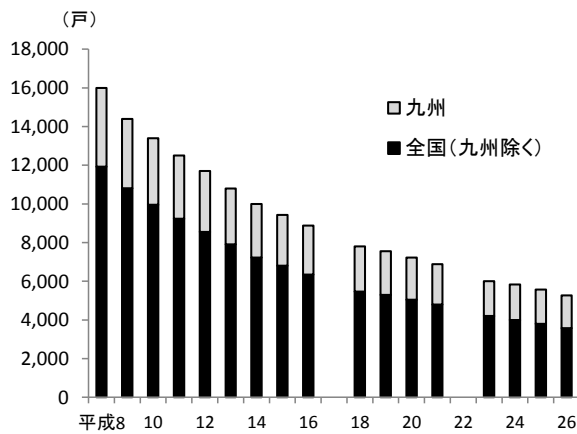
<飼養戸数(乳用牛)>



<飼養戸数(肉用牛)>

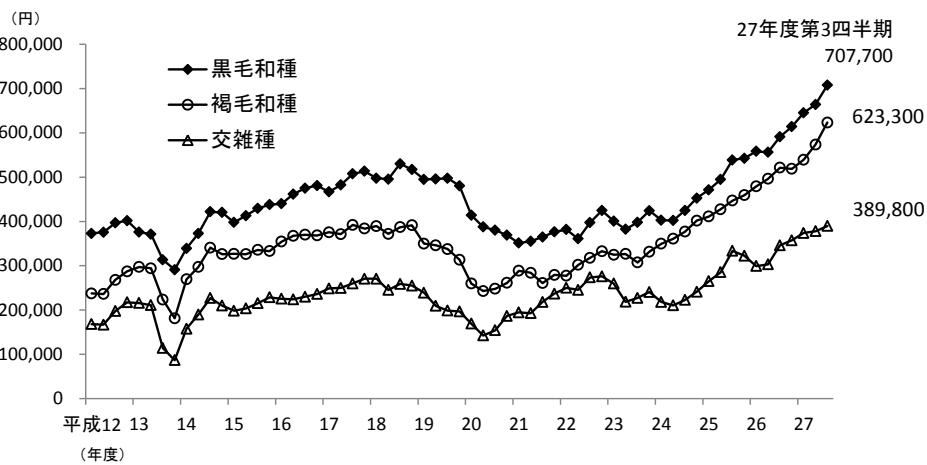


<飼養戸数(豚)> (17年、22年は調査未実施)



資料)農林水産省「畜産統計」

図表4 肉用子牛価格の動向



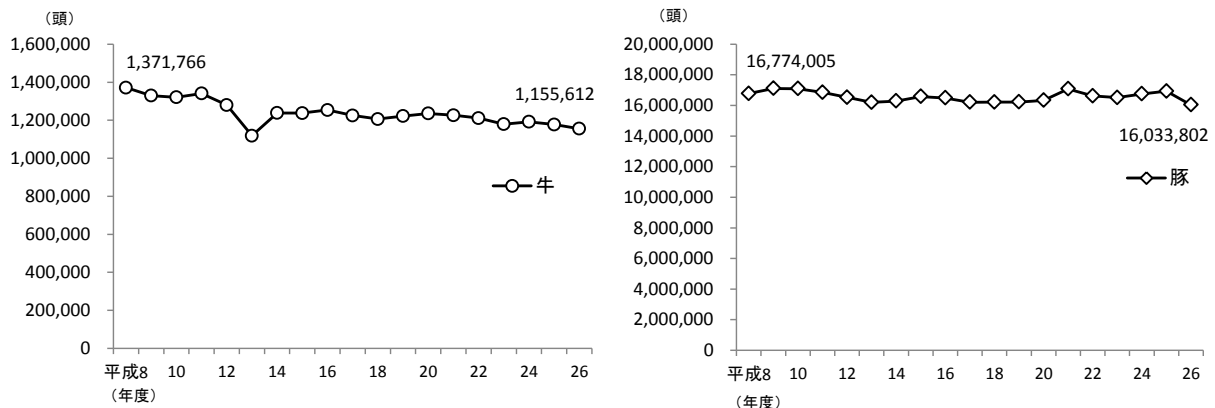
資料)農林水産省「肉用子牛の平均売買価格」

## イ と畜頭数（全国）

牛のと畜頭数は、減少傾向にある。

豚のと畜頭数は、平成 25 年度まで増加傾向にあったが、平成 26 年度は減少している。

図表 5 と畜頭数（牛、豚）の推移（全国）



資料) 農畜産業振興機構

## (2) と畜場における HACCP 対応

厚生労働省は、平成 26 年 4 月 28 日にと畜場法施行規則等の一部を改正し、と畜業者等の講ずべき衛生措置の基準に、従来の基準に加え新たに HACCP※（危害分析・重要管理点方式）を用いて衛生管理を行う場合の基準を規定した（平成 27 年 4 月 1 日施行）。改正のポイントは、食品の製造または加工における衛生管理の手法について、国際標準として普及が進んでいる HACCP の将来的な義務化を見据えた段階的な導入を図ることである。と畜場や食肉処理場には、HACCP 手法の導入もしくは現行の衛生ガイドラインの遵守のいずれかの選択が義務付けられている。

国は HACCP 導入を義務付ける意向であることから、将来的には、食肉センターにおいても対応が求められる。

※ HACCP：食品の安全性を確保する上で重要な危害の原因となる物質及び当該危害が発生するおそれのある工程の特定、評価及び管理を行う衛生管理の方式（Hazard Analysis and Critical Control Point）

### (3) 地方公営企業経営のあり方の変化とと畜場事業の取り扱い

食肉センターは、北九州市が運営する地方公営企業であり、地方財政法に基づき特別会計を設置して運営している。食肉センターが行うと畜場事業は、制度上地方公営企業法の規定が適用されないため、企業会計方式を適用していない。

食肉センターの経営は独立採算が原則となるが、実際は一般会計からの繰入金に頼っており、この繰入金をより削減し、安定的で持続可能な経営を図ることが急務である。

また、国が進める地方公営企業の公営企業会計の適用の推進において、地方公共団体が運営する公共企業には、厳しさを増す経営環境を踏まえ、中長期的な視点に立った計画的な経営基盤の強化と財政マネジメントの向上等に取り組んでいくことが求められている。

さらに、地方公共団体の財政状況を統一的な指標で明らかにし、財政の健全化や再生が必要な場合に迅速な対応を取るための「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」が平成21年4月に全面施行されている。

地方公共団体は、毎年度、公営企業ごとに資金不足比率を公表し、これが経営健全化基準以上となった場合には、経営健全化計画を定めなければならない。

他都市の食肉センターにおいて、資金不足比率が経営健全化基準である20%以上となり、個別外部監査を経て経営健全化計画を策定した事例もある。

このような状況を踏まえ、地方公営企業である食肉センターには、より一層の経営改善の努力とともに、経営の透明性を向上させ、事業に対する市民の理解を得る必要がある。そのためには、計画的な取組みのもと、経営健全化を推進し、継続的に赤字（一般会計繰入金）を減少させ、さらには市民等の外部への経営状況の見える化を進める必要がある。

### 3 食肉センターの収支状況（経営分析）

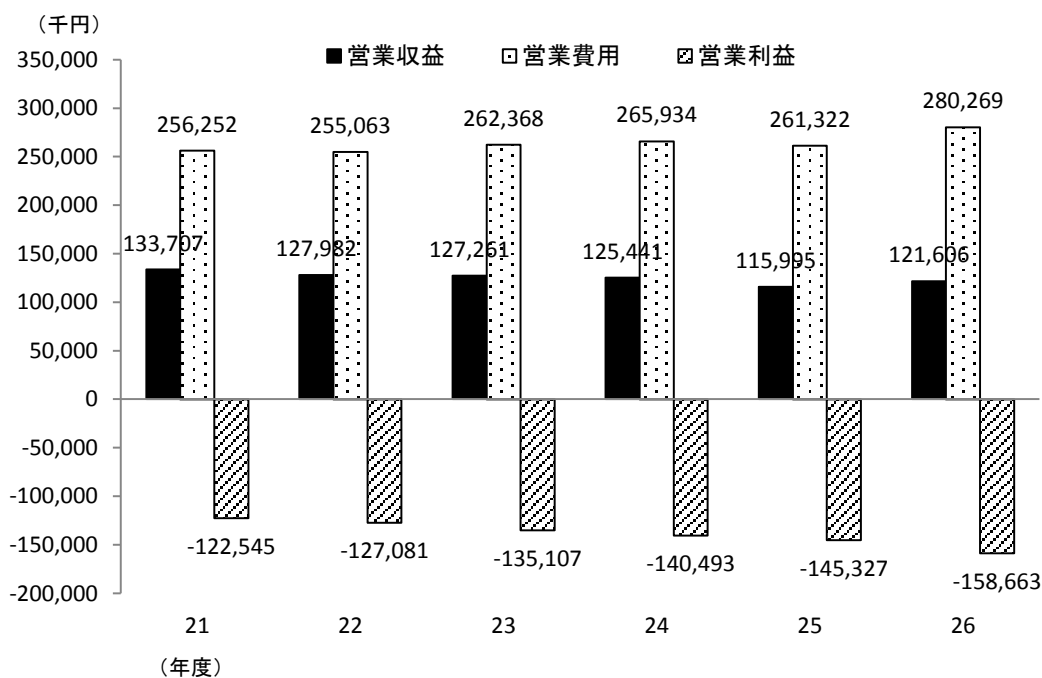
#### （1）営業収支の状況（準公決算）

平成 26 年度の食肉センターの営業収益は前年度比 4.8%増の 1 億 2,160 万円となった。営業収入はと畜頭数に比例して減少傾向にある。

一方、営業費用は前年度比 7.3%増の 2 億 8,026 万円となった。施設設備の修繕等の実施や光熱水費の価格上昇等により、営業費用は増加傾向にある。

平成 26 年度の営業利益は 1 億 5,866 万円のマイナスとなっている。

図表 6 食肉センターの営業収益、営業費用、営業利益



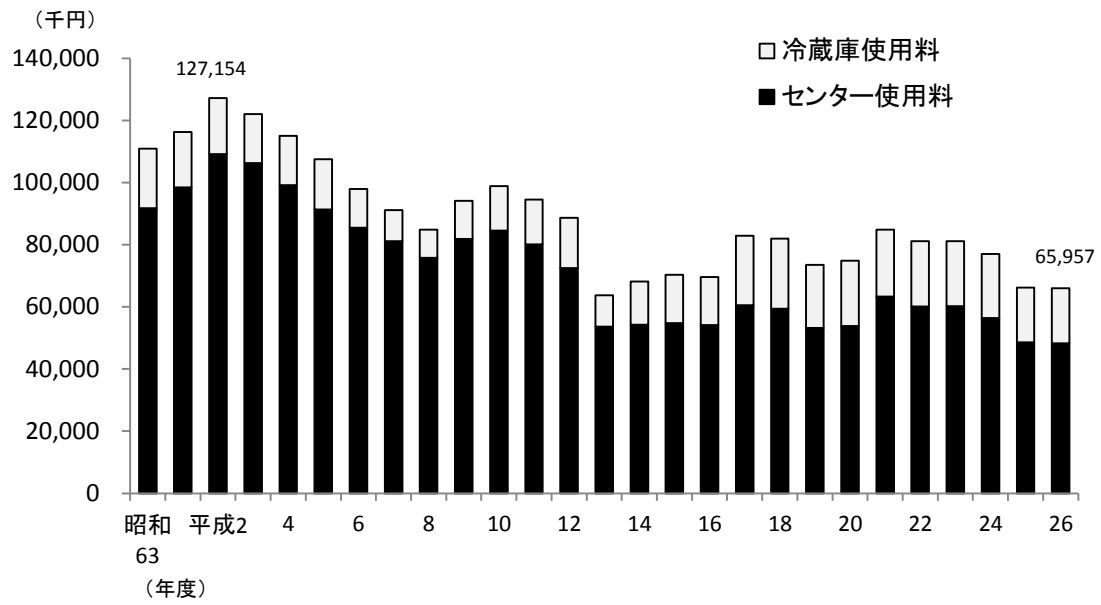
資料)北九州市立食肉センター

- \* 準公決算：企業会計方式に準じ収益的収支、資本的収支を区分したもの。
- \* 営業収益の内訳：食肉センター使用料及び冷蔵庫使用料のほか、部分肉加工所使用料（賃貸料）、駐車場使用料等
- \* 営業費用の内訳：食肉センターの施設維持管理にかかる費用（施設設備保守、修繕等）や光熱水費等。施設の改修工事にかかる費用は資本的支出にあたるため含まれない。

## (2) 食肉センター使用料収入の推移

と畜頭数の減少とともに、食肉センター使用料及び冷蔵庫使用料収入は減少しており、使用料収入はピーク時である平成2年度の1億2,715万円から半減し、平成26年度は6,595万円となっている。

図表7 食肉センター使用料収入の推移

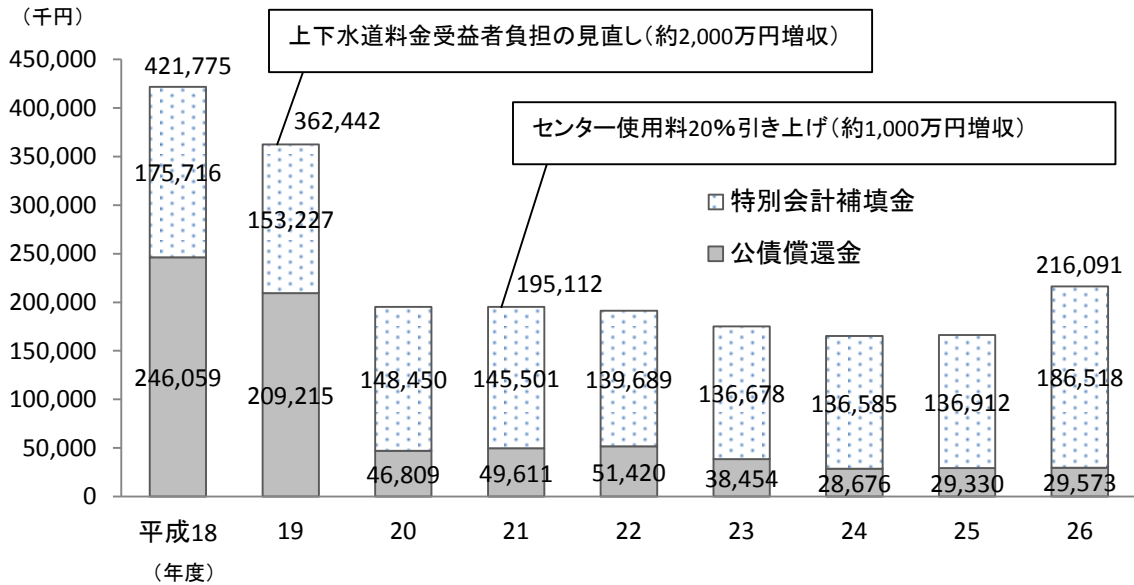


資料) 北九州市立食肉センター

### (3) 一般会計からの繰入金（特別会計決算）

現在、食肉センター事業収支の赤字分は、全額を一般会計繰入金で補填している状況である。収入の減少と、大規模改修による支出の増加による赤字の拡大により、繰入金は増加しており、平成26年度の一般会計からの繰入金は2億1,609万円となった。

図表8 一般会計繰入金の推移(特別会計決算)



資料)北九州市立食肉センター



#### (4) 支出の内訳（費目別）

食肉センター特別会計決算における支出を費目別にみると、委託料が全体の約3割を占めている。

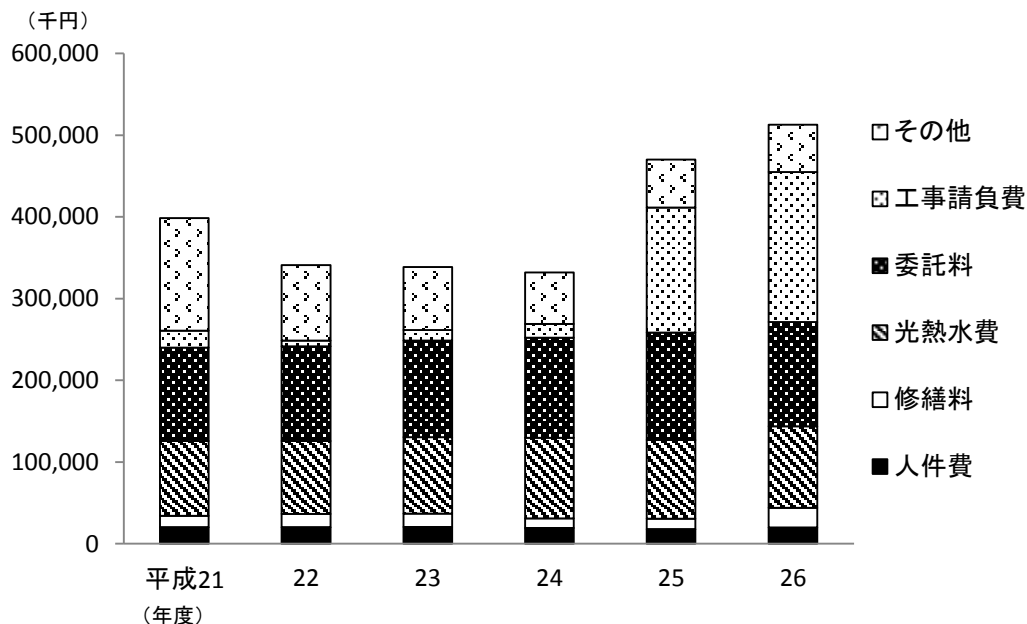
委託料は、工場営繕管理業務や廃水処理施設管理運転業務、と畜に伴う廃棄物運搬業務など、食肉センター施設管理に関する業務である。

食肉センターの収支の改善を図る上では、固定費として支出の約3割を占める委託料の削減による効果大きい。業務内容を見直すとともに、委託先について選択肢の幅が広がるように努め、競争性を向上させる必要がある。

工事請負費は、施設の改修にかかる費目であり、向う10年の操業維持のため平成25年度から実施している大規模改修工事により増加している。大規模改修は平成27年度に終了し、当分は規模の大きな施設の改修を予定していないが、施設の老朽化が進んでいるため、小規模な修繕は増えると予想される。

さらに、電気・ガス・水道代などの光熱水費が支出の約3割を占めている。と畜頭数の減少とともにこれらの使用量は減少傾向にあるが、単価の高騰により、費用総額としては微増している。

図表9 支出(費目別)



\* その他には、事務費、機械器具購入費、貸付金、公債償還金等が含まれる。

### (5) 食肉センターの収支構造（損益分岐点分析）

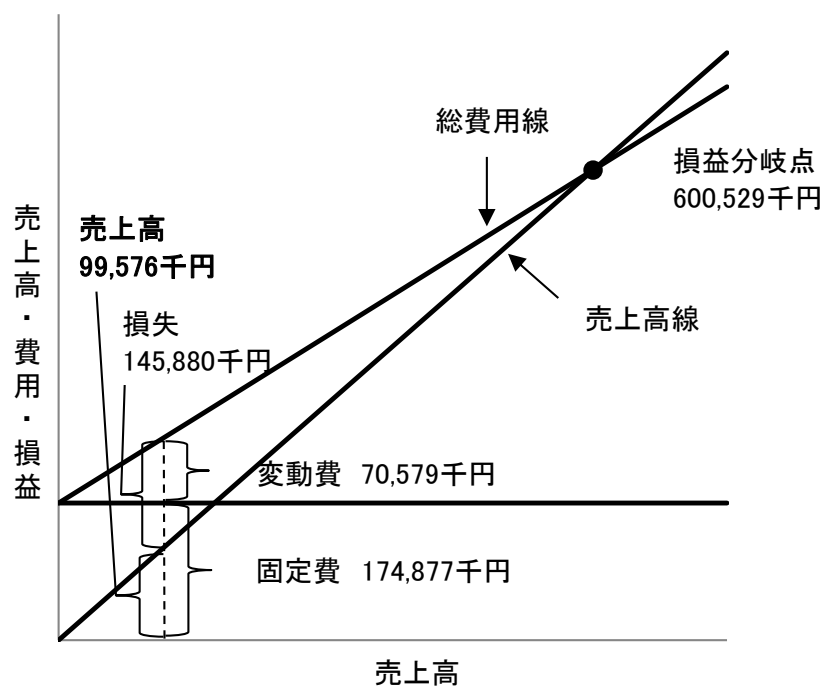
食肉センターにおける特別会計決算のうち、営業収益でない収入（一般会計繰入金等）を除いた収入と、費目を固定費と変動費に分けた支出を用いて損益分岐点を出した。

変動費率は70.9%、固定費率は175.6%となった。食肉センターは、典型的な固定費中心型のコスト構造である。

損益分岐点分析から見た今後の取組みとしては、合理化による固定費の削減と、固定費の変動費化が必要となる。固定費の多くを占める委託料について、契約条件や実施業務内容の見直しによる削減を検討する必要がある。

図表 10 収支分析・損益分岐点分析

固定費	174,877千円
変動費	70,579千円
固定費率	175.6%
変動費率	70.9%
限界利益率	29.1%
売上高	99,576千円
損益分岐点	600,529千円
損益分岐点比率	603.1%



資料) 北九州市立食肉センター資料をもとに作成

## (6) これまでの収支改善の取組み

食肉センターではこれまでも様々な収支改善の取組みを行っており、施設管理業務の外部委託による市職員の削減（設立当初5名→現在2名）や自家発電機の導入、光熱費の契約条件の見直し等により、経費が削減されている。

また、食肉センター利用業者等の関係者との調整により、センター使用料、冷蔵庫使用料等の改正による増収対策も実施されている。

図表 11 北九州市立食肉センターによる収支改善の取組

### ■経費削減の取組み

<b>【外部委託の推進】</b> ・施設の管理業務(使用料等)の徴収業務の委託化による職員減(1名)
<b>【光熱水費の削減】</b> ・自家発電機を設置し発電を開始することで電力使用料金を削減 ・ガス代の高騰に対応し自家発電機の稼働時間を短縮することでガス使用量を削減 ・電気使用量監視警報機(デマンドコントローラー)の設置による節電 ・電力供給契約基本電力の見直しにより電力使用料金を削減

### ■増収対策の取組み

<b>【と畜頭数の増加対策】</b> ・部分肉加工所が稼働開始→牛の搬入頭数が増加
<b>【使用料の見直し】</b> ・上下水道使用料の受益者負担割合の見直し ・センター使用料の見直し ・冷蔵庫使用料の見直し
<b>【駐車場の貸付の見直し】</b> ・駐車場の貸付面積の拡大等

## 4 食肉センターの経営における課題と対応策

### (1) 一般会計からの繰入金について

北九州市を取り巻く財政状況は今後厳しいものになることが予想される。公営企業として、経営を健全化し、一般会計からの繰入金をより削減する必要がある。

そのためには、中長期的な視点から経営の現状や課題を把握し、目指す目標を明確にした上で具体的な対応策をとる必要がある。

#### **対応策**

##### ・ 経営計画の策定

より効果的な経営改善策を継続的に講じるとともに、経営の透明化を図るため、中長期の経営計画を策定し、市民に公表することが必要である。計画の策定にあたっては、課題や対策について食肉センターの利害関係者（利用業者、作業業者等）とよく協議し、共通意識の醸成を図り、一体となって取り組むことが重要である。

そこで、食肉センターにおける中長期の経営計画を策定することとし、策定にあたっては、関係者と協議を行い、食肉センター経営の現状、課題、将来想定されるリスクについて客観的に分析把握し、問題意識を共有するとともに、達成すべき具体的な目標及び解決策を検討することとする。

### (2) 収入

#### ア と畜頭数の減少

食肉センターのと畜頭数は減少傾向が続いている。

今後も全国的に、繁殖農家の高齢化や牛・豚の飼養頭数の減少が継続することが考えられ、近隣のと畜場との競合（牛・豚の取り合い）が想定される。また、TPPによる影響から、より一層の搬入頭数の減少が懸念される。なお、経営を担っている北九州市には集荷能力はなく、食肉センター利用業者に委ねる形態となっている。

また、食肉センターの収支構造上、固定費の割合が高いため、赤字を減らすためには、少しでも稼働率を上げて収入を増やす必要がある。

## 対応策

### ・と畜頭数の増加を目指した取組み

主要な食肉センター利用業者との意見交換において、当面の牛のと畜頭数の目標値を1万頭と設定している（平成26年度）。しかしながら、現状としては、と畜頭数の減少が続いている状況である。これ以上のと畜頭数の減少は、と畜解体業者・内臓処理業者等の施設内事業者の経営を圧迫し事業継続に影響を与える。そのため、と畜頭数の現状維持を最低として、増加に転じるよう、市内の食肉流通業界をあげて販路拡大を図るなど、関係者が一体となって対策をとることが必要である。

### ・魅力的なインセンティブの導入

より一層の集荷対策のためには、魅力的なインセンティブを導入する必要がある。具体的には、一定以上の出荷量に達した業者に対して使用料を引き下げるなどの意見があった。公営と畜場である食肉センターが営業活動を行うことは困難であり、現行の経営形態では、集荷対策におけるインセンティブの導入など手法に限界がある。

### ・利用者ニーズへの対応の検討

より高度な衛生管理や、輸出可能対象国の拡大、付加価値の高い処理方法（豚の湯はぎ等）が可能な設備の導入は、食肉センターの利用業者の販路拡大につながり、ひいてはと畜頭数の増加や新規利用業者の獲得につながる可能性が高い。しかしながら、設備の大幅な改築・改修は多大な経費がかかるため、慎重に検討する必要がある。

### ・食肉センター使用料の見直し

と畜頭数が減少する中、1頭あたりのコストは比例して増加している。そのため、収入増加策の一環として、使用料の見直しについて意見があった。しかし、北九州市立食肉センターの利用料金は、現状において近隣の他のと畜場に比べてもやや高めとなっており、安易な利用料金の引き上げは、他のと畜場に需要が流出する可能性があり、慎重に検討する必要がある。なお、使用料の見直しの実施にあたっては、事業経費の見直しを実施し、と畜頭数や事業状況に沿った事業経費をもとに積算根拠を設定し、検討する必要がある。

## イ 利用業者の減少

食肉センターの牛の利用業者は平成19年度の30社をピークに減少傾向が続いている。現在、月1頭以上搬入する業者は、15社前後で推移している。また、

牛のと畜頭数のうち、約 9 割は主要 4 社の利用業者で占められている。さらに、豚の利用業者は現在 1 社にまで減少している。そのため、稼働率が大幅に低下している。

## **対応策**

### **・新規利用者の獲得**

今後、食肉センターのと畜頭数を維持または増加し、稼働率を向上させるためには、主要な食肉センター利用業者の継続的かつ安定的な利用に加え、新たな利用業者の獲得が必要である。大手ハム会社などの食肉関連企業の市内への誘致は、と畜頭数の増加に寄与すると考えられる。

しかしながら、現行施設は老朽化の問題を抱えており、設備面からのインセンティブの提示は困難な状況であることから、実現性は低いものと考えられる。また、本市の食肉センターは市場機能を持たないため、利用者が自ら牛や豚を集め、枝肉を販売する必要があるため、新規事業者が簡単に参入出来る仕組みではない。これらの課題をクリアする方策を関係事業者と協議するとともに、県内の食肉流通の合理化を図る上で、福岡県等とも協議を行う必要がある。

### **・対象獣畜の縮小**

稼働率が低下しているため、稼働率の向上及び効率的な運営を考える上では、対象とする獣畜を見直す余地がある。しかし、現状でも厳しい食肉センター及び関連事業者の収入がより減少することにつながり、また、関係事業者の事業存続及び従業員の雇用に直接的に影響することから、慎重な議論が必要となる。

## **(3) 支出**

### **ア 施設・設備の老朽化対策**

食肉センターは施設設備の老朽化が進んでおり、平成 25 年度から 3 ヶ年で向う 10 年の操業を維持するための大規模改修（約 4 億 2 千万円）を実施した。平成 35 年度以降は、さらに大規模な改修工事が必要となる見込みである。現在でも、老朽化に伴う小規模な修繕工事が増加しており、収支悪化に繋がっている。さらに、現在使用している冷蔵庫の冷媒の廃止のため、平成 35 年までに更新投資をする必要がある。

また、コスト増の要因として、現在の稼働率（と畜頭数）よりも施設規模が過大であることが挙げられる。と畜頭数は開設時の昭和 63 年に比べ牛で半減、豚で 1/5 まで減少しており、今後は現在の稼働率にあわせた維持補修、設備投資を実施する必要がある。

## 対応策

### ・ 計画的な対応

前述した中長期の経営計画において、平成 35 年までの設備投資の計画を策定し、それを踏まえたコスト削減、収入増加対策を検討する必要がある。また、計画を策定するにあたっては、現在のと畜頭数の規模と、現在の頭数減少傾向を踏まえた規模を考慮する必要がある。

## イ 非効率な稼働状況

食肉センターへの搬入頭数をみると、曜日毎の差が大きい。そのため、最大と畜頭数にあわせた人員の確保が必要となり、と畜解体業務等における人員配置が非効率となっている。また、と畜頭数が少ない日でも固定的な光熱費（場内清掃費用、冷蔵庫などの運転経費）はかかっており、収支悪化につながっている。

## 対応策

### ・ 稼働曜日の見直し及び 1 日あたりのと畜頭数の平準化

搬入頭数の平準化と、と畜頭数が少ない曜日の稼働停止を検討するとともに、搬入頭数の平準化にあたっては、食肉センター利用業者との協議の上、年間（月間）計画をつくるなどの協力体制を構築する必要がある。

食肉センター利用業者にとっては、枝肉を販売する際にまとめて輸送することでコストを下げている経営実態がある。そのため、頭数の平準化には一定の負担がかかるものであるが、食肉センターの事業継続を第一と考え、前向きに検討する必要がある。

また、と畜頭数の少ない日を中心とする休場日の設定にあたっては、制度面の対応のほか、利用業者との連携（計画的な出荷の実施）、と畜解体業者・内臓処理業者等の施設内事業者における雇用関係等を配慮する必要がある。

## ウ 固定費の削減

食肉センターの収支状況で見たとおり、食肉センター事業は固定費の比率が高く、売上高が損益分岐点に達しない場合、変動費中心型の事業に比べ大きな損失が発生する構造となっている。今後は、固定費のなかでも支出額が大きい委託費、工事費を中心に合理化を進めることが求められる。

## 対応策

### ・業務委託契約の見直し

中長期の経営計画の策定過程において、具体的な削減額、削減方法について検討する必要がある。検討会において、食肉センター利用業者による委託業務への参入を含む業務委託内容の見直しについて提案があった。現状の業務委託内容を再検討するとともに、委託候補先の多様化による競争性の向上を図り、委託料削減を実施する必要がある。

## エ 光熱水費の削減

食肉センター事業の変動費は、大半が光熱水費で占められている。収支を改善するためには、光熱水費の削減も必要となる。

光熱水費は、これまでの日々の継続的な取組みにより削減してきたが、より一層の節減を図るため、全ての関係者に節減意識の浸透を徹底する必要がある。

検討会において、汚れた牛（いわゆるよろい牛）の搬入により、衛生的な問題があるだけでなく、過剰な水道費がかかることなどが課題として示された。

## 対応策

### ・関係事業者との協力による削減の推進

食肉センター利用業者、施設内事業者と協力し、光熱水費を削減するための具体的な対応策（家畜の汚れを落として搬入する、節水・節電の徹底等）を検討し、日常的な経費節減の取組を実行する必要がある。また、営業曜日の見直し（休場日の設定）により、作業に伴う光熱水費が削減される可能性がある。

## （４）食肉センターの経営形態について

北九州市立食肉センターを含むと畜場事業の経営は全国的にも厳しい。さらに、と畜から商品の加工販売までを行うハム・ソーセージメーカー等が経営すると畜場と異なり、と畜場事業単体で経営する公営と畜場は、概ね赤字経営である。と畜場事業は、一般会計からの繰入率が他の公営企業会計に比べて全国的に高い。これはと畜場事業そのものが構造的に不採算事業であることが読み取れ、公的関与のあり方が問題となる。



## 対応策

### ・経営形態の見直し

公設公営における経営努力では、効果的な経営改善策の実施において限界があり、より弾力的かつ効率的な運営のためには、民間活力を導入する必要がある。民間経営手法を活用するための具体策として、指定管理者制度を含む管理運営委託の導入や施設貸与などを検討する必要がある。

指定管理者制度の導入は、過去、食肉センターでも検討されたが、引き受ける事業者が現れず、断念した経緯がある。

今後、食肉センター利用業者等の利害関係者と協議を行い、利用業者・施設内事業者等で構成される事業体などへの管理運営委託の検討を行うことも一つの対応策と思われる。

## おわりに

北九州市は焼肉店が周辺地域に比べて多く、また、昔から労働者にとって栄養源としてホルモンが食べられており、家庭でもホルモンを食べる食文化がある。このように本市は食肉に深い関係がある土地であり、これらの食文化を支えてきたのが食肉センターであるとも言える。

本市の食肉センターは、設立当初は地元地域の食肉流通拠点として需要があり、存在意義が明確であった。

しかし、交通網やコールドチェーンの発達、小売業界の変化などにより、食肉流通の構造が全国的に大きく変化している。

国の基本方針<sup>\*</sup>によると、今後、全国的な牛や豚の飼養頭数の減少や、人口減少に伴う食肉の消費量の減少が見込まれ、コストの低減のために食肉の流通合理化を図る必要があるとされている。食肉処理施設の大規模化は、処理コストの低減とともに、部分肉流通の拡大による流通コストの低減や安全性の向上にも寄与するため、地域の実情を踏まえつつも再編統合を促進することが方向性として示されている。

本市の食肉センターは、次の大規模な設備投資が必要な時期までには、施設整備を含め、今後のあり方を検討する必要がある。

食肉センターのあり方を検討するにあたっては、より大規模、低コストかつ高度な衛生管理が可能な施設設備や高い集荷力を求められていることを考慮し、流通の合理化のための広域化を視野に入れながら、福岡県等の関係機関と近隣施設との統廃合を含めた情報交換を行う必要がある。

さらに、経営の建て直しを行い、一般会計からの繰入金を出せる限り削減したうえで、持続可能な経営のあり方について、公益性、経済性、将来性を鑑みながら、他施設との合併、民設民営、PFI など、抜本的かつ幅広い検討を行う必要がある。

検討会は、平成 27 年度、3 回開催した。限られた回数の中であったが、食肉センターの現状分析と課題の抽出及び整理については意見交換を深めることが出来た。

来年度以降、食肉センターが抱える問題について、食肉センター関係業者と協議し、経営計画の中で達成すべき目標と具体的な方策を設定し、それらを関係者一体となって確実に実行することで、より効率的な食肉センターの運営につながると考えられる。

<sup>\*</sup> 農林水産省「酪農及び肉用牛生産の近代化を図るための基本指針」（平成 27 年 3 月）

資料

1 北九州市立食肉センター経営改善検討会会員名簿

	分野	氏名	所属
1	学識経験者	甲斐 諭 (かい さとし)	中村学園大学 学長
2		永津 美裕 (ながつ よしひろ)	北九州市立大学大学院 教授
3	公認会計士・ 税理士	小島 庸匡 (こじま つねまさ)	税理士法人小島パートナーズ 小島公認会計士事務所
4	食肉センター 利用業者(牛)	中村 一義 (なかむら かずよし)	(株)中村産業 代表取締役社長
5		福永 真二 (ふくなが しんじ)	(株)福永産業 代表取締役社長
6		山重 浩二 (やましげ こうじ)	(株)ハマダ 代表取締役
7	食肉センター 利用業者(豚)	清川 主雄 (きよかわ かずお)	(株)清川産業 代表取締役社長
8	食肉センター 関連業者 (と畜解体)	白石 芳延 (しらいし よしのぶ)	北九州食肉センター企業組合 代表理事
9	食肉センター 関連業者 (牛内臓処理)	米田 英男 (よねだ ひでお)	(株)エイチエスフード 専務取締役
10	部分肉加工所 食肉流通(小売)	河原 光雄 (かわはら みつお)	北九州ミートセンター(株) 代表取締役社長 全国食肉事業協同組合連合会 会長

## 2 検討会会議の概要

日 程	主な議題
事前説明会 9月11日	食肉センターの概要・沿革、現場視察 ※外部有識者を対象に開催
第1回検討会 10月20日	[資料説明] 食肉センターの現状分析（収支状況、外部・内部環境の変化等） [意見交換] 食肉センターの収支・利用状況等について
第2回検討会 11月27日	[資料説明] 本市及び他市食肉センターの経営状況、本市経費(需用費及び委託料) [意見交換] 収入増加、支出削減の施策等について
第3回検討会 1月22日	[資料説明] 一般会計繰入金に関する環境変化等 [意見交換] 短期、中長期に取り組むべき課題について

### 3 検討会要綱

#### 北九州市立食肉センター経営改善検討会開催要綱

##### (目的)

第1条 北九州市立食肉センターにおける今後の健全な経営のため、収支改善策及び経営形態を検討するにあたり、外部の有識者及び関係業者から多角的な意見を得ることを目的とする。

##### (検討事項)

第2条 検討会は、北九州市立食肉センターのこれまでの経営改善策の検証、現状の経営分析及び課題の抽出、解決に向けた対応など、今後の収支改善策についての検討を行う。

##### (開催期間)

第3条 検討会の開催期間は、平成27年9月4日から平成28年3月31日までとする。

##### (組織)

第4条 検討会の会員は、保健福祉局長が選定し、委嘱する。

2 会員の任期は、検討会の開催期間とする。

##### (座長)

第5条 検討会に座長を置き、座長は学識経験者とする。

2 座長は、検討会を代表し、会務を総理する。

3 座長に事故があるときは、座長があらかじめ指名する会員が、その職務を代理する。

##### (会議)

第6条 検討会は、必要に応じ座長が招集する。

2 座長は、必要があると認めるときは関係者の出席を求め、その説明又は意見を聞くことができる。

##### (庶務)

第7条 会議の庶務は、保健福祉局保健医療部食肉センターにおいて処理する。

##### (補足)

第8条 この要綱に定めるもののほか、検討会の運営に関し必要な事項は、保健福祉局長が別に定める。

##### 付 則

この要綱は、平成27年9月4日から施行する。





北九州市立食肉センター経営改善検討会 報告書  
平成 28 年 3 月

北九州市立食肉センター経営改善検討会  
(事務局 北九州市立食肉センター)  
電話 : 093-521-0172 FAX : 093-551-7855  
〒802-0012 北九州市小倉北区末広 2-3-7  
[ho-shokuniku@city.kitakyushu.lg.jp](mailto:ho-shokuniku@city.kitakyushu.lg.jp)