

# 津山市食肉処理センターの 今後のあり方に関する提言書

平成23年1月28日

津山市食肉処理センター検討委員会

## 目 次

1	津山市食肉処理センターが抱える構造的な問題点	1
	（1）津山市食肉処理センターが果たしてきた役割	1
	（2）津山市食肉処理センターの問題点	2
2	短期の問題に対する提言	3
	（1）問題の所在	3
	（2）問題への提言	4
	（3）小括	5
3	中長期の問題に対する提言	5
4	補論	6
	（1）損益分岐点分析	6
	（2）改善案の収支シミュレーション	6
5	むすび	7
	（関係資料）	
表 1	津山食肉処理公社の収支計算書のシミュレーション	8
図 1	一般牛馬の月別処理頭数	9
図 2	損益分岐点分析	10
	津山市食肉処理センター検討委員会委員名簿	11
	津山市食肉処理センター検討委員会開催経過	12

## 1 津山市食肉処理センターが抱える構造的な問題点

### (1) 津山市食肉処理センターが果たしてきた役割

津山市食肉処理センター（以下、当該センターと略す。）の前身のと畜場は、大正10年に津山市横山に開設された。昭和36年に現在地（津山市国分寺）に移転した後、昭和53年度の全面改築、平成11年度の大規模改修を経て現在に至っている。このように、当該センターは、90年近い長い歴史を誇っている。

現在における当該センターの主な役割として、下記の3項目をあげることができる。

第1に、県北部の酪農地帯で派生した乳用種牛（廃用牛も含む）を中心に、そのと畜解体を通じた食肉産業の形成

第2に、乳肉用種牛肉を中心とした食文化の形成

第3に、廃用牛等を扱うことによる、畜産経営への貢献

特に、第3に関しては、平成13年のBSE発生以後、一定の割合で廃用牛や病畜を導入している。平成21年度のと畜実績で、一般牛馬が4,176頭であったのに対して、病牛馬が654頭となっている。病牛馬の割合が13.5%（ $654 \div (4,176 + 654)$ ）になっている。

さて、食肉処理施設は、大きく食肉卸売市場に併設のと畜場、食肉センター、一般と畜場の三つに分類されるが、当該センターは、一般と畜場の範疇に入る。すなわち、セリ機能を持たず、利用者が、家畜市場や農家から購入した家畜を生体の状態で持ち込んで、解体手数料や施設使用料を支払い、と畜処理された枝肉を持ち帰るというシステムになっている。ちなみに、岡山県営食肉地方卸売市場のと畜場は、食肉卸売市場に併設のと畜場になる。

また、平成22年4月に、農林水産省生産局から出された「酪肉近代化基本方針等の見直しについて」（以下、酪肉近代化計画と略す。）の中では、肉用牛及び牛肉の流通に関して下記の内容となっている。

#### 【肉用牛及び牛肉の流通の合理化】

肉用牛の流通については、肉用牛の公正な取引及び適正な価格形成を確保し、その機能を発揮させるため、小規模な家畜市場を中心に再編整備を推進することが必要。

牛肉の流通については、食肉処理施設の大規模化が処理コストの低減を図る上で有効であるものの、一方で稼働率の確保が課題。このため、産地食肉センターを中心とした食肉処理施設の再編整備を通じて、規模拡大と稼働率の向上を両立させることが必要。

また、部分肉流通の拡大により、流通コストを削減するとともに、実需者ニーズに応じたきめ細かい処理加工への取組を推進することが必要。

以上の文章の中で、産地食肉センターとは、食肉センターのことである。従って、国の食肉流通政策の下では、当該センターのような一般と畜場は、基本的には再編整備の対象になっていないのである。したがって、他施設との統合等については、今後のあり方の一つとして考えられるが、国・県からの支援は困難であり、市単独で模索していかざるを得ない状況と言える。

## (2) 津山市食肉処理センターの問題点

長い歴史を持つが故に、当該センターは、多くの問題点が生じるようになってきた。前述の第1の役割については、県北の家畜頭数が全面改築した当時から半減してしまったことがあげられる。

また、今年度になり、と畜解体の利用頭数が急速に減少している(図1参照)。この傾向が一過性のものであるかどうか、または構造的なものであるかどうかは、今後、慎重に見極めていく必要がある。

第2の役割については、ホルモンうどんの波及効果が喧伝されている事があげられる。最近では、干し肉やそずり鍋などを含め、津山独特の食肉文化がクローズアップされており、食肉による観光面や地域経済への影響は高くなっている。しかし、当該センターで供給されるホルモンだけでは、現在の需要を賄えない現状があり、当該センターの存在とホルモンうどん等との因果関係を十分に把握する必要がある。

第3の役割は、畜産農家に対する貢献度の高さについては、一定の評価ができるが、津山市内の牛だけではなく、近隣の市町村や他県からも入ってきており、当該センターを津山市単独で維持存続させる意義があるかどうか、問われることになる。

そして何よりも大きな問題点は、当該センターを維持する上での津山市によるコストの負担である。近年、と畜場の維持には、衛生や防疫対策が求められ、施設や経費が嵩むようになってきている。このことが、酪肉近代化計画にもあるように、産地食肉センターを中心に再編整備を推進するという国の方針につながるのである。

さて、当該センターにおいては、下記に示す省令の制定を受けて、平成11年度に大規模改修を実施している。総事業費は7億2,954万円にも上っている。

平成8年5月 病原性大腸菌O-157による食中毒事件の発生

平成9年4月1日 「と畜場法施行規則の一部を改正する省令」

その後のBSE対策に伴う小規模改修を実施した結果、当該センターに関わる市の公債が累積し、下記のように、単年度の公債費が平成21年度まで1億円を超えていた。

### 【津山市による公債費の推移(千円未満切り捨て)】

平成19年度	1億1,767万円
平成20年度	1億2,297万円
平成21年度	1億2,297万円
平成22年度	2,113万円

また、当該センターに対する津山市の支出は、ハード面だけではなく、ソフト面でもなされており、平成 21 年度には 9,787 万円の管理費を支出している。したがって、平成 21 年度の津山市の支出は、2 億 2,084 万円（=1 億 2,297 万円+9,787 万円）にも上っている。

一方、当該センターの利用者（津山ミート協同組合の組合員）が、平成 21 年度に津山市に対して支払った施設使用料（一般牛馬の場合、2,940 円/頭）の総額は、2,534 万円であり、平成 21 年度の津山市の財政負担は、1 億 9,550 万円（=2 億 2,084 万円 - 2,534 万円）になる。平成 22 年度以降は、公債費の負担が 2,000 万円台に減少することから、施設使用料で公債費を負担することができるが、現状のままでは、1 億円近い管理費負担が毎年必要になる。

さらに、中長期的には、施設の老朽化に伴う大改築の問題が残っている。そこで、次章からは、短期の問題と、中長期の問題に分けて提言を行うことにする。

## 2 短期の問題に対する提言

### （1）問題の所在

前述のように、毎年 1 億円近くの管理費を、津山市が負担しており、表 1 の受託収入がそれである。周知の通り、当該センターの運営は、津山食肉処理公社（以下、当該公社と略す。）が担っている。

当該公社の業務開始は、昭和 55 年 1 月 1 日にさかのぼり、それ故、30 年の歴史を持つ。当該公社の会員は、津山市、おかやま酪農業協同組合、津山農業協同組合、津山ミート協同組合、津山畜産荷受販売(株)の 5 団体である。役員は、理事長 1 名（津山市副市長が兼任）、副理事長 2 名（津山市農林部長、津山ミート協同組合理事長が兼任）、常務理事 1 名（当該公社の事務局長も兼任）、理事 7 名、監事 2 名の合計 13 名からなる。当該公社のスタッフでもある事務局は、事務局長 1 名、次長 2 名、技術員 1 名、嘱託職員 2 名の合計 6 名からなる。

当該センターの運営は、平成 22 年度から当該公社の独占ではなく、指定管理者制度が導入されている。しかし、専門性が極めて高く、他の機関で運営を代替することは難しいことから、非公募により当該公社が運営することになり、指定管理の期間は、平成 22 年度～23 年度の 2 年間となっている。また、これまで津山市が負担していた運営費については、平成 22 年度からは指定管理料という形態に移行しており、表 1 における当該公社の平成 21 年度の受託収入が、平成 22 年度からは、津山市からの指定管理料になっている。

さて、収入の中で、受託収入に次いで大きなウェイトを占める解体手数料は、すべて、当該公社から、津山ミート協同組合が雇用している 7 名の作業員へ支払われることになる。従って、解体業務に関しては、当該公社から津山ミート協同組合へ外注するという形態になっている。

それ故、当該センターの支出は、その他の手数料で賄わざるを得ず、その不足分が、

指定管理料という構造になっている。すなわち、現在の運営形態においては、処理頭数が増えても、支出の大部分を回収ができないような収益構造になっており、ここに、当該センター運営の大きな問題がある。

## (2) 問題への提言

施設の運営を継続するためには、現在の1億円近い指定管理料を、平成24年度以降3年間を目途に、最低限25%以上圧縮するような経営努力を求めたい。

表1からもわかるように、支出の中で大きなウェイトを占めるのが、給料手当、福利厚生費、修繕及び施設改善費、燃料費、光熱水料費、保守点検費である。これらを削減するための改善案を、以下、列挙することにする。

### 開業日

過去のデータを調べると、金曜日に処理頭数が10頭未満の少ない日が多い。

隔週の金曜日、または第 金曜日などと決めて、休業とする。

年間24日、または12日の休業で、給料手当、燃料費、光熱水料費を圧縮する。

### 光熱水料費

内臓処理室の水道使用料金の負担は、現在、1,000円/頭である。

実際に使用する水道料の比率から、水道メーターをつけて実費負担にすることを求めたい。また、それによって、水を大切に使うというモチベーションの高まりが期待されるとともに、当該会社の収入の増加、光熱水料費の削減につながると思われる。しかし、内臓処理に係る衛生面や質の低下が懸念される部分もあり、十分に整理・調整する必要がある。

### 保守点検費

法定で決まっているものは、圧縮が難しい。それ以外のものは、現在、随意契約になっているが、競争原理を働かせるべきである。

なお、緊急の対応が必要となる修繕及び施設改善費は、現状通りが妥当ではないかと推察される。ただし、修繕及び施設改善費も圧縮の努力が求められる。

### その他の手数料のアップ

平成19年度から、新たな手数料の新設(表1参照)がなされている。

検査結果通知書発行手数料(牛210円/頭)

枝肉廃棄処理手数料(牛2,100円/頭)

内臓処理室水道使用料負担金(牛1,000円/頭) で説明

食肉センター運営負担金(牛420円/頭)

以上の手数料のうち、 の食肉センター運営負担金については、手数料をアップする(牛420円/頭 牛1,000円/頭)ことを求めたい。

### (3) 小括

平成 24 年度以降、指定管理料を現状の 75%に圧縮するためには、上記の提言のようなコストの圧縮と収入の増加が不可欠であり、そのような努力を促すようなインセンティブが必要である。そのための方策の一点目として、 のように、1 日当たりの解体処理の稼働率を上げるため、休業日を設けることがある。もちろん、当該センターの利用者（津山ミート協同組合の組合員）による、積極的な利用調整を期待したいが、休業日を設けることで、コストの削減につなげることができる。また、図 1 のように今年度になって、と畜解体の利用頭数が減少しているが、利用頭数の減少は、当該センターの存廃につながる一大事であることを、利用者は再認識する必要がある。

方策の二点目は、 で示した水道メーターの設置をあげることができる。ちなみに、福山市食肉センターにおいても、平成 21 年度から同様な措置をとるようになり、一定の効果をあげている。

方策の三点目として、 に示した、少しでも無駄な支出を削減する努力がある。

しかし、以上のようなコスト削減だけでは、指定管理料を現状の 75%に圧縮することは難しい。それ故、方策の四点目に、前述のような手数料のアップが必要となってくる。

### 3 中長期の問題に対する提言

前述のように、当該センターは、平成 11 年度に大改修が行われているが、すでに 10 年以上が経過しており、つぎの大改修が必要となる時期を迎えることが予想される。5,6 年先に想定される浄化施設の場合の改修コストは、約 7,600 万円と見込まれている。これについては、津山市が起債でもって単独で負担することは妥当ではない。受益者である利用者（津山ミート協同組合の組合員）に対しても、改修コストの減価償却費部分を、施設使用料（一般牛馬の場合、2,940 円/頭）に段階的に上乘せ、一定の負担を負う場合にのみ存続を認めるような方策を提言する。

さて、施設の耐用年数が到来して新築をしたとすれば、建築費用だけで 30~40 億円と見込まれる。大改修も、平成 11 年度と同規模程度と仮定しても 7 億円を超えることになる。

新築に対して、前述の酪肉近代化計画の趣旨に従えば、国からの補助金を期待することはできない。また、津山市の財政の現状や他都市の状況を考慮すれば、津山市が単独で、新築や大改修のコストを負担することは現時点において実現の可能性が低いと推察される。さらに、周辺環境等を考慮すると、現在地での事業継続は地元住民の理解が得られにくいと思われる。従って当該センターが現状のまま、そのようなステージに至った場合、当該センターの廃止を提言せざるを得ない。

## 4 補論

### (1) 損益分岐点分析

以下では、当該会社の平成 18 年度～21 年度における 4 年間のデータ（表 1）を用いて、損益分岐点分析を施すことにする。

ここでは、横軸（x 軸、通常は、売上高を用いる。）に、（津山市からの受託収入も含めた）収入合計の金額を用いている。縦軸（y 軸）に、（津山市からの受託収入も含めた）収入合計と支出合計の金額をとる。4 年間のデータをプロットしたものが、図 2 である。

損益分岐点は、収入合計線（45 度線）と支出合計線（y が支出合計、x が収入合計の回帰線）の交点であり、図 2 からわかるように、1 億 2,406 万円である。従って、現状の費用構造を想定すると、津山市からの受託収入（平成 21 年度からは指定管理料）も含めて 1 億 2,406 万円の収入合計があれば、支出合計を賄うことができるということの意味している。

### (2) 改善案の収支シミュレーション

短期の問題に対する提言で示した改善案を、以下ではシミュレーションする（表 1 参照）。「慣行」の列の金額は、基本的には、平成 18 年度～21 年度の実績の平均値である。この場合の当期支出合計金額は、1 億 3,046 万円と、前述の損益分岐点よりも 600 万円程度上回っている。

支出の部の「改善案」では、給料手当・福利厚生費を 1 割カットした場合を示している。これは、金曜日に休業日を設けることと、事務局にコスト削減への協力を求めたものである。光熱水料費は、内臓処理室に水道メーターを設置することによって、8 割にまでコストが低減できると想定している。また、保守点検費も、随意契約から競争入札を導入することによって、9 割にまでコストが低減できると想定している。

収入の部の「改善案」では、内臓処理室の水道使用料金を 1 頭当たり 1,000 円から 3,000 円にまで上がると想定している。ただし、1,000 円の時の水道使用料よりも 8 割程度に削減されることを想定している。また、食肉センター運営負担金は、420 円/頭から、1,000 円/頭にアップすることを想定している。

その結果、「改善案」の受託収入（津山市からの指定管理料）は、6,837 万円と、「慣行」の 75%以下に圧縮できていることがわかる。

## 5 むすび

以上のように、長い歴史を持つ当該センターが抱える構造的な問題を明らかにしてきたが、国の食肉流通政策の下では、産地食肉センターを中心に再編整備を図ることが求められており、津山市食肉処理センターのような一般と畜場は、再編整備の対象になっていない。このような状況下で、短期的には、コストの削減努力と、その他手数料のアップによって、指定管理者である当該公社の受託収入（津山市からの指定管理料）を、現行の75%にまで圧縮する努力を提言した。また、そのような具体的な改善案を示した。

中期的には、浄化施設の大改修が早期の段階で必要になることが予測されるが、その改修のためのコストを津山市が全額負担するのではなく、その減価償却費部分を、段階的に施設使用料に上乗せして、利用者が負担するといった方策を検討する場合にのみ、存続を認めるということを提言した。

また、長期的には、施設の大改修や新築が必要な時期が到来するが、その時点で、費用対効果等を十分精査することを前提とし、仮に市民の理解が得られなければ、当該センターの廃止を提言した。

以上のように、短期的にはコスト削減と手数料アップ、中期的には改修のためのコストの負担、長期的には廃止という、当該センターの関係者には、たいへん厳しい提言になった。

是非、関係者にはいち早く経営刷新に取り組み、赤字構造の改善を目指して頂きたい。そのためには、当該公社、津山ミート協同組合の組合員、作業員等が、現在の厳しい状況を再認識した上で、一致結束した経営努力が不可欠といえる。そして、長期的には、現状のままでは廃止という結論に至るといふ厳しい実情を踏まえ、新たな対応策へ自ら乗り出して頂きたい。

表1 津山食肉処理公社の収支計算書のシミュレーション

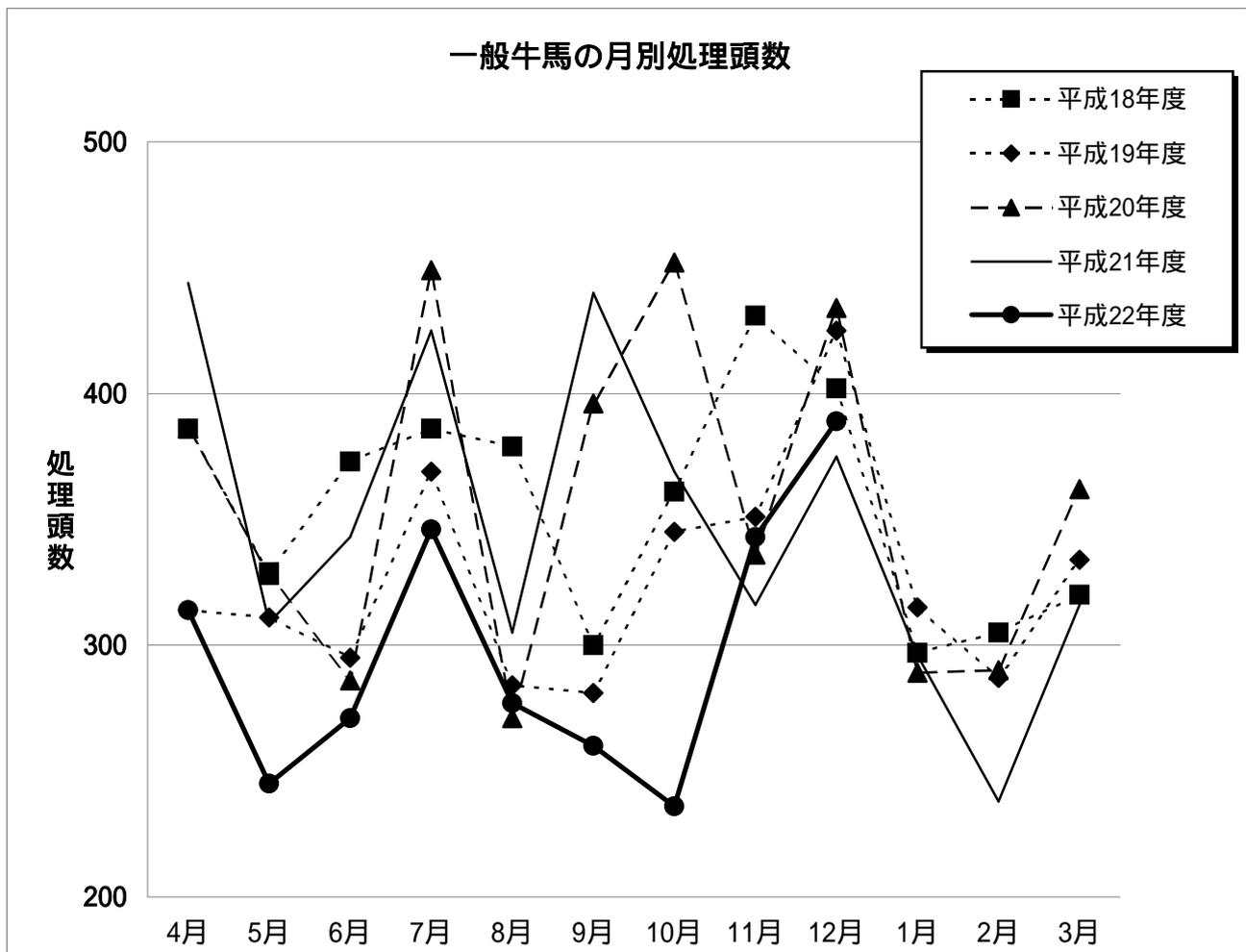
(単位:千円)

[収入の部]	慣行	改善案	備考(慣行)	備考(改善案)
受託収入	93,267	68,379	平成18年度～21年度の実績の平均値	
事務受託収入	1,089	1,089	平成18年度～21年度の実績の平均値	
大動物解体手数料	24,287	24,287	平成18年度～21年度の実績の平均値	
小動物解体手数料	1,287	1,287	平成18年度～21年度の実績の平均値	
大動物病畜解体手数料	4,637	4,637	平成18年度～21年度の実績の平均値	
小動物病畜解体手数料	9	9	平成18年度～21年度の実績の平均値	
BSE関連処理手数料	2,540	2,540	平成18年度～21年度の実績の平均値	
DNAサンプル採取手数料	690	690	平成18年度～21年度の実績の平均値	
検査結果通知書発行手数料	281	281	平成19年度～21年度の実績の平均値	
枝肉廃棄処理手数料	434	434	平成19年度～21年度の実績の平均値	
内蔵処理室水道使用料負担金	3,970	9,527	平成19年度～21年度の実績の平均値	慣行÷1,000円×0.8×3,000円
食肉センター運営負担金	2,026	4,823	平成19年度～21年度の実績の平均値	慣行÷420円×1,000円
会員会費手数料	500	500	平成21年度と同額	
受取利息	28	28	平成18年度～21年度の実績の平均値	
雑収入	1,656	1,656	平成18年度～21年度の実績の平均値	
過年度会費収入				
過年度修正益				
当期収入合計額	136,701	120,168		
当期繰越収支差額				
収入合計	136,701	120,168		

[支出の部]	慣行	改善案	備考(慣行)	備考(改善案)
1. 管理費				
役員報酬	105	105	平成18年度～21年度の実績の平均値	
会議費	40	40	平成18年度～21年度の実績の平均値	
交際費	25	25	平成18年度～21年度の実績の平均値	
2. 事業費				
給料手当	28,740	25,866	平成18年度～21年度の実績の平均値	慣行×0.9
臨時雇賃金	0	0	平成18年度～21年度の実績の平均値	
退職金	0	0	平成18年度～21年度の実績の平均値	
福利厚生費	5,104	4,593	平成18年度～21年度の実績の平均値	慣行×0.9
会議費	0	0	平成18年度～21年度の実績の平均値	
通信運搬費	421	421	平成18年度～21年度の実績の平均値	
什器備品費	118	118	平成18年度～21年度の実績の平均値	
消耗品費	1,656	1,656	平成18年度～21年度の実績の平均値	
修繕及び施設改善案費	6,523	6,523	平成18年度～21年度の実績の平均値	
旅費交通費	108	108	平成18年度～21年度の実績の平均値	
印刷製本費	57	57	平成18年度～21年度の実績の平均値	
燃料費	8,596	8,596	平成18年度～21年度の実績の平均値	
光熱水料費	32,208	25,766	平成18年度～21年度の実績の平均値	慣行×0.8
賃借料	1,045	1,045	平成18年度～21年度の実績の平均値	
諸謝金	2	2	平成18年度～21年度の実績の平均値	
委託費	37,609	37,609	平成18年度～21年度の実績の平均値	
研修費	50	50	平成18年度～21年度の実績の平均値	
保守点検費	4,734	4,260	平成18年度～21年度の実績の平均値	慣行×0.9
格付費	-3	-3	平成18年度～21年度の実績の平均値	
消費税	2,230	2,230	平成18年度～21年度の実績の平均値	
租税公課	235	235	平成18年度～21年度の実績の平均値	
法人税等	507	507	平成18、19、21年度の実績の平均値	
雑費	358	358	平成18年度～21年度の実績の平均値	
3. 特定預金支出				
退職給与積立預金支出	0	0	平成18年度～21年度の実績の平均値	
4. 予備費				
予備費				
当期支出合計	130,467	120,168		
当期収支差額	6,234			
次期繰越収支差額	136,701	120,168		

[と畜実績]	慣行	改善案
一般牛馬	4,159	4,159
豚	410	410
大豚	4	4
小犢	217	217
病牛馬	542	542
病豚	2	2

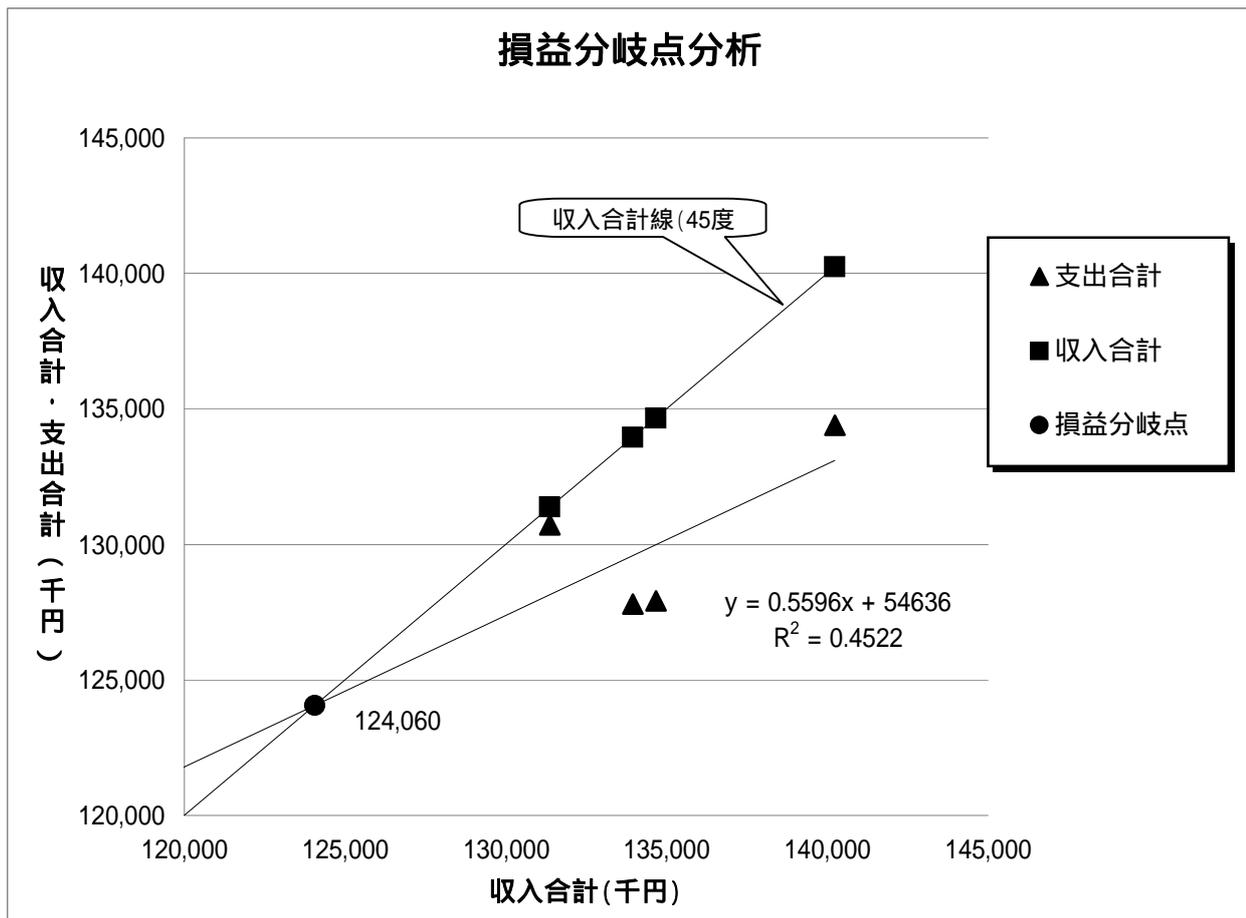
図1 一般牛馬の月別処理頭数



(単位:頭)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	合計
平成18年度	386	329	373	386	379	300	361	431	402	297	305	320	4,269
平成19年度	314	311	295	369	284	281	345	351	425	315	287	334	3,911
平成20年度	386	328	286	449	271	396	452	336	434	289	290	362	4,279
平成21年度	444	309	343	425	305	440	369	316	375	296	238	316	4,176
平成22年度	314	245	271	346	277	260	236	343	389				

図2 損益分岐点分析



## 津山市食肉処理センター検討委員会委員名簿

平成21年10月1日現在・順不同

区 分	氏 名	所属・役職等	備 考
学識経験者	横溝 功	岡山大学大学院教授	委員長
	竹内 幹雄	美作大学客員教授	
弁護士	溝手 はるか	岡山パブリック法律事務所	
税理士	浅山 幹男	浅山幹男税理士事務所	
畜産業専門家	山崎 博文	市民アドバイザー	副委員長
	井家上 淑子	岡山県農業士	

## 津山市食肉処理センター検討委員会開催経過

	開催年月日	主な内容
第1回	平成21年10月30日	正副委員長の選出 概要説明 検討内容の確認
第2回	平成22年 2月 5日	施設の運営形態の検証 施設の利用状況・利用形態の検証 現地（施設）視察
第3回	平成22年 5月 7日	指定管理者、利用者からの意見聴取 運営形態における課題提議 利用形態における課題提議
第4回	平成22年 8月17日	運営形態、経理状況の検証 畜産振興への影響 地域経済への影響
第5回	平成22年10月 7日	福山市視察研修 他都市の状況確認
第6回	平成22年11月12日	投資効果の検証 損失補償に係る判例の検証 施設のあり方について提言骨子の議論
	平成22年11月13日 ～平成23年1月17日	提言内容の確認 意見集約
第7回	平成23年 1月18日	提言書の作成
第8回	平成23年 1月28日	津山市長への提言