

株式会社八重山食肉センター

経営健全化方針

平成 31 年 3 月

石垣市

第三セクター等の経営健全化方針（株式会社八重山食肉センター）

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成 31 年 3 月

作成担当部署 石垣市農林水産部畜産課

2 第三セクター等の概要

法人名 株式会社 八重山食肉センター

代表者 代表取締役 中山 義隆

所在地 石垣市大浜大道原 1368-3

設立の年月日 昭和 48 年 12 月 6 日

資本金 13,350,000 円

発行株 13,350 株

株式状況

株主	所有株数	金額 (千円)	出資割合 (%)
石垣市	8,660	8,660	64.9
竹富町	560	560	4.2
JAおきなわ	1,980	1,980	14.8
生産者・食肉販売業者等	2,150	2,150	16.1
合計	13,350	13,350	100

業務内容

- ・家畜のと殺、解体、処理加工
- ・食肉及び副産物の冷蔵保管
- ・家畜及び食肉の販売
- ・内臓等の副産物の処理販売
- ・食肉市場の開設運営
- ・その他上記に付帯する一切の事業

と畜処理能力 牛 20 頭/日 豚 50 頭/日

3 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

(1) 株式会社八重山食肉センターの現状

株式会社八重山食肉センター（以下、「食肉センター」という。）は、沖縄の本土復帰時に伴う「と畜場法」の本土並み適用により、昭和48年12月6日石垣市・竹富町・農業協同組合・その他生産農家の出資により設立され、翌年6月から業務を開始。

平成26年3月には新食肉加工施設が完成し、石垣市・竹富町唯一の産地食肉センターとして石垣牛をはじめとする畜産食肉の流通拠点となっている。

食肉センターの経営状況は創業以来赤字が続いており、新たな食肉加工施設建設計画時に累積赤字が1億9,000万円余（表1 H23年3月期）あることから、JA おきなわによる新たな出資や貸付が困難な状況であった。

そのため、食肉センターの債務超過の解消を行うため、資本金の減資を実施し欠損金の補填を行い、資本金を1億円以下（表2 H23年）にすることで中小法人の税制優遇措置の適用を受けるなど財務体質の改善を行った。

また、石垣市から食肉センターへ貸し付けた借入金の償還を中長期的に据え置き、その代わりに石垣市などからの運営助成金を停止した。

その結果、平成23年度から黒字に転じ平成26年度にはこれまでの赤字決算により累積していた欠損金が解消された。

しかし、新食肉センター開業1年目の平成27年度から再び赤字となり平成29年度時点では累積欠損が5千400万円余に達している。

表1 株式会社八重山食肉センター損益計算書

単位：千円

	H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
売上高	72,133	64,892	70,941	73,281	193,364	285,128	92,585	126,860
売上原価	33,259	32,452	56,509	53,875	203,699	282,983	89,034	105,720
売上総利益	38,874	32,441	14,432	19,407	▲ 10,335	2,145	3,551	21,141
販管費	40,474	41,868	24,837	26,326	50,111	31,973	29,329	30,939
営業損益	▲ 1,599	▲ 9,427	▲ 10,405	▲ 6,919	▲ 60,446	▲ 29,828	▲ 25,778	▲ 9,799
営業外収益	9,593	12,627	9,745	10,860	2,660	2,596	2,849	513
営業外費用	0	0	26	15	8	3,250	69	121
経常利益	7,993	3,200	▲ 687	3,925	▲ 57,794	▲ 30,482	▲ 22,999	▲ 9,407
特別利益	6,272		1,771	2,410,898	201,241	166	0	0
特別損失	22,048			2,419,349	16,739	0	0	0
法人税等	6,935	3,184	978	1,522	40,147	291	290	0
当期純利益	▲ 14,718	17	107	▲ 6,048	86,561	▲ 30,607	▲ 23,289	▲ 9,407
繰越利益剰余金	▲ 191,996	▲ 191,979	▲ 71,722	▲ 77,770	8,790	▲ 21,817	▲ 45,105	▲ 54,512

(2) 累積欠損による債務超過

食肉センターについては、平成 27 年度からの累積欠損により負債が資産を上回る債務超過の状態が続いており、平成 29 年度時点の債務超過額は 4 千 100 万円余となっているため、早急に負債解消に向けた抜本的対策を講じる必要がある。

表 2 株式会社八重山食肉センター貸借対照表

(単位：千円)

		H22年度	H23年度	H24年度	H25年度	H26年度	H27年度	H28年度	H29年度
資産	流動資産								
	現預金	485	11,079	22,773	134,395	44,670	23,314	10,381	16,008
	売上債権	39,880	39,438	14,722	1,617,438	25,384	26,460	16,285	16,729
	小計	40,364	50,517	37,495	1,751,833	70,054	49,774	26,665	32,737
	流動資産	45,793	50,964	47,290	116,940	85,489	75,536	78,990	68,953
有形固定資産									
以外の資	小計	45,922	51,093	69,919	123,446	92,106	82,193	86,657	75,620
合計		86,287	101,611	107,414	1,875,280	162,160	131,967	113,322	108,357
負債	流動負債	13,213	34,900	34,171	1,731,820	15,990	16,403	9,990	17,319
	固定負債	131,570	125,190	131,616	207,880	124,030	124,030	134,088	132,200
	合計	144,783	160,090	165,787	1,939,700	140,020	140,433	144,077	149,519
純資産	うち利益剰余金	▲ 191,996	▲ 191,979	▲ 71,722	▲ 77,770	8,790	▲ 21,817	▲ 45,105	▲ 54,512
	資本金	133,500	133,500	13,350	13,350	13,350	13,350	13,350	13,350
	合計	▲ 58,496	▲ 58,479	▲ 58,372	▲ 64,420	22,140	▲ 8,467	▲ 31,755	▲ 41,162

4 抜本的改革を含む経営健全化の取り組みに係る検討

(1) 公益性の検討

食肉センターの機能を、誰がどのように利用しているのか調査したところ、食肉センターでと畜される動物の内、牛については JA 石垣牛が精肉として販売するものが多くを占め、これに郡内の飲食店が営業用に使用するものや、牛生産農家が自ら消費するものがそれに続く。

豚や山羊などの小動物については生産農家が精肉販売用としてと畜するものがほとんどと思われる。

上記のことからと畜後の状況については①JA 石垣牛等の精肉販売、②養豚・山羊農家精肉販売、③その他畜産農家が自己消費等のために存在すると分類できる。これは単純化した類型だが、これをみる限りでは食肉センターは、一部の利用者のために存在し公共性という意味では実態が希薄であり、今後精査・検討していく必要があると思われる。

しかしながら、と畜を行うための機能を地域の中で確保するという命題や、安全安心な石垣産銘柄和牛の海外輸出など市の政策を推進する上で必要不可欠なものもあること、また、早急に運営形態の見直しが行える状態にないことから、現行の第三セクターで、引き続き経営努力を行いつつ経営健全化に向け取り組んでいく。

(2) 経営が悪化してる要因

食肉センターの経営悪化の要因は新食肉センター施設建設時に計画した処理頭数に対する実績が大幅に下回っていることが大きな原因と思われる。

平成 29 年度食肉センターのと畜施設等の稼働率については、牛のと畜が 65.3%、豚のと畜が 48.8%、牛の部分肉カットが 29.5%と施設が計画どおり有効に利用されていない状況である。特に部分肉カットについては、公的負担に頼らない当初計画の新たな収入の柱となる事業の一つであることから仕向割合を増やす取り組みが必要である。

表 3 と畜計画及び実績

(単位：頭)

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	
小動物	豚	計画	2,300	3,000	3,000	3,000	3,100
		実績	2,508	2,337	1,983	1,745	1,514
		稼働率		77.9%	66.1%	58.2%	48.8%
	山羊	計画	270	300	320	330	340
		実績	327	326	383	278	318
		稼働率		108.7%	119.7%	84.2%	93.5%
大動物	牛	計画	1,800	2,050	2,200	2,350	2,450
		実績	1,679	1,684	1,707	1,647	1,601
		稼働率		82.1%	77.6%	70.1%	65.3%

※平成25年度は旧食肉センター ※稼働日：小動物（月・金）、大動物（火・水・木）

表 4 部分肉処理（カット）計画及び実績

(単位：頭)

		平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
牛内訳	肥育	-	1,374	1,170	1,100	1,047
	その他	-	310	537	547	554
部分肉処理 (カット)	計画	1,800	2,050	2,200	2,350	2,450
	実績	-	1,020	1,133	757	723
	仕向割合（対計画）	-	49.8%	51.5%	32.2%	29.5%
	仕向割合（対実績）		60.6%	66.4%	46.0%	45.2%

①と畜計画及び実績（表 3）の割合が乖離した要因分析

- ・肉用牛におけるここ 10 年の子牛市場価格低落維持、口蹄疫、東日本大震災、その後の子牛市場の価格高騰、それに伴う肥育経営の悪化といった変化の激しい情勢であり、八重山地域内の肥育牛の増頭が停滞した。また、養豚においては疾病の蔓延や環境問題、衛生問題等への対応が厳しくなり、頭数の減少となった。

②部分肉処理計画及び加工実績割合（表 4）が乖離した要因分析

- ・収益源と見込まれた部分肉処理について、JA 石垣牛取引業者が当初の施設建設時の条件に反し、自社加工を行っていることから仕向け率が計画に達せず収益が大幅に減少した。
- ・特殊技能が必要であるにも関わらず、給与面等での待遇が必ずしもよくないことから人材の育成、確保が大きな課題となっている。さらに、職員の退職等による施設運営の低下についても、経営リスクを高める要因となっている。

(3) 収益構造構築の検討

食肉センターの収益を上げるには、一義的にと畜頭数を増やす対策が必要ではあるが、と畜頭数を増やただけでは利益は見込めない。現行のと畜料金は全国的にも高額な価格で設定されており、現段階において更なると畜料金の値上げについては、食肉センター利用者をはじめ関係者の合意形成を図ることは困難と思われる。

食肉センターが株式会社として経営を維持していくためには、当初計画どおりのセンターのと畜機能（牛などの大きな動物を効率的にと畜処理できる機能）・加工施設等をフルに活用し、収益の中心を「と畜」から「カット・内臓処理販売」へとシフトしなければならない。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

(1) 基本的な方針

- ①早期に対海外輸出向け HACCP の認定を受け、石垣牛のみならず沖縄県内産牛肉の外国輸出拠点の地位を確立し、県内他地域からのと畜からカット加工の受け入れに努め、経営の健全化に努める。
- ②食肉センターは株式会社である以上、行政等の補助金等に頼らないことを基本に事業活動が黒字基調となるよう採算性を重視した運営に努める。

(2) 経営健全化への具体的な取り組み

- ①対香港向け輸出施設の認定取得。

現在、石垣市の補助を受け HACCP に基づく衛生管理（基準 A）取得に向け取り組んでいるところであり、HACCP の承認取得後は小売店などの仕入れ販売部門に対して安全な商品を仕入れることができる施設であることなどを PR し誘引を図る。

（平成 31 年 4 月 HACCP 導入予定）

②と畜頭数等の増加対策

石垣市単独による振興策の実施や、地域ブランド「JA 石垣牛」が全国的に有名になるなど、生産者の意欲が高い地域であることから、今後の肥育牛の増頭が期待されているところである。

食肉センターの現状を関係機関、特に JA おきなわ八重山地区畜産振興センター及び JA 石垣牛取引業者と調整し、と畜から仕向けられる部分肉カット、内臓販売などの取引を増やしていく。

③執行役員の報酬の見直し

取締役等の役員給与の削減を実施する。

④人財の育成

職員の技術力アップのための研修などを実施する。

⑤組織、業務体制の見直し

と畜手当やカット手当の創設など職員の待遇改善を実施する。また、限られた人員で効率的にと畜からカットまでを行わなければならないことから業務体制の見直しを行う。

午前中、全員でと畜 午後からカットなど

⑥経営健全化に向けた具体的な経営計画を作成する。

食肉センターにおいては、具体的な目標の設定と PDCA サイクルの仕組みを取り入れた経営計画を作成する。その上で、食肉センターの経営陣、利用者、債権者、行政がしっかりと現状を把握し双方が同じ目線でその計画を実行する。

⑦経営計画の進捗状況の管理。

経営評価委員会を毎年開催し、今後の増頭計画及び食肉センターの経営計画の進捗状況について、外部から評価、検証、提言を行っていく。

参考資料

1. 八重山食肉センター経営評価検討委員会設置要綱
2. 検討委員会委員名簿

株式会社八重山食肉センター経営評価検討委員会設置要綱

(設置)

第1条 本市の第三セクターである株式会社八重山食肉センターの今後のあり方、経営状況等について、専門的視点及び客観的視点から評価、分析、助言等を行うことにより、株式会社八重山食肉センターの効率化及び経営健全化並びに市の行財政運営の効率化を図ることを目的として、株式会社八重山食肉センター経営評価検討委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(委員会の所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事項を所掌する。

- (1) 株式会社八重山食肉センターの改革方針等に対する助言に関すること。
- (2) 株式会社八重山食肉センターの経営状況の評価、分析、助言等に関すること。
- (3) 株式会社八重山食肉センターの経営改革の推進に係る専門的助言に関すること。
- (4) 前3号に掲げるもののほか、株式会社八重山食肉センターの改革に関する取り組み全般に係る専門的助言に関すること。

(組織)

第3条 委員会は、別表に掲げる者で組織し、市長が委嘱又は任命する。

- 2 委員会に委員長及び副委員長を置き、委員長は、委員の互選により定め、副委員長は委員長が指名する。
- 3 委員長は、委員会を代表し、会務を総理する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるとき又は委員長が欠けたときはその職務を代理する。

(委員の任期)

第4条 委員の任期は、2年間とする。ただし、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(会議)

第5条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、委員長が議長となる。

- 2 委員会は、必要があるときは、会議に関係者の出席を求め、説明又は意見を聴取することができる。
- 3 会議は、委員の半数以上が出席しなければ開くことができない。
- 4 会議の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは委員長の決するところによる。

(専門部会)

第6条 委員会に専門部会を設置することができる。

- 2 専門部会は、委員長が任命する。
- 3 専門部会は、委員会から指示された専門事項について処理する。
- 4 専門部会に関して必要な事項は、委員長が別に定める。

(守秘義務)

第7条 委員及び専門部会は、職務上知り得た秘密を他に漏らしてはならない。その職を退いた後も同様とする。

(庶務)

第8条 委員会の庶務は、農林水産部畜産課が行う。

(委任)

第9条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営について必要な事項は、委員長が定める。

附 則

この要綱は、公布の日から施行する。

別表（第3条関係）

株式会社八重山食肉センター経営評価検討委員会

	所属	役職
1	沖縄県農業協同組合八重山地区本部	本部長
2	株式会社八重山食肉センター	常務取締役
3	株式会社八重山食肉センター（税理士事務所）	税理士
4	竹富町産業振興課	課長
5	石垣市総務部	部長
6	石垣市農林水産部	部長