

産業建設常任委員会審査日程

日 時 平成 2 9 年 8 月 1 0 日 (木)
午前 1 0 時
場 所 第 2 委員会室

付議事項

地方卸売市場について

1 現在の仲買人の登録数と預かり保証金

(平成 29 年 4 月 1 日現在)

仲買人登録数 53 社

預かり保証金 3,750,000 円

2 小野田中央青果経営再建プロジェクトの設置年月日とメンバー、これまでの会議録。(問題点・課題・解決策等)

(1)小野田中央青果経営再建プロジェクトの設置年月日

平成 24 年 5 月 15 日

(2)メンバー

農林水産課 (課長、主査、係長)、財政課 (課長補佐)、総務課 (係長)

学校教育課 (課長補佐)、都市計画課 (課長補佐)

(参与)

産業建設部長

(参考人)

小野田中央青果株式会社代表取締役、山陽小野田市監査委員

(3)これまでの会議録。(問題点・課題・解決策等)

別添、資料-1

小野田中央青果株式会社経営改善計画書／提言書として、市長へ提出。

3 株式会社小野田青果販売の位置付けと、小野田中央青果株式会社から株式会社小野田青果販売への出資に対する役員議事録と総会議事録

(1)株式会社小野田青果販売の位置付け

市場の取扱高が平成 19 年をピークに減少する中、平成 22 年 10 月に取引の増や市場機能の強化、活性化に向けて設立された会社で、青果物の加工及び販売、これらに付帯、関連する事業を行い、経営改善を図る。

(2)小野田中央青果株式会社から株式会社小野田青果販売への出資に対する役員議事録と総会議事録

市には、ありません。

4 平成 25 年度補助金 235 万 5,803 円の理由がわかるもの及び小野田中央青果株式会社の債権回収努力の記録、なければ書面にて回答。また、貸倒金と

なった売掛金の推移。

- (1)平成 25 年度補助金 235 万 5,803 円の理由がわかるもの
別添、資料－ 2
- (2)小野田中央青果株式会社の債権回収努力の記録、なければ書面にて回答。
別添、資料－ 3
- (3)貸倒金となった売掛金の推移。
市には、ありません。

5 株式会社小野田青果販売の 22 年度設立からの決算書と繰延資産の内訳

- (1)株式会社小野田青果販売の 22 年度設立からの決算書
別添、資料－ 4
- (2)繰延資産の内訳
市には、ありません。

6 小野田中央青果株式会社の平成 29 年 3 月 31 日貸借対照表の中で、固定資産 3,851 万 9,395 円の詳細。

- (1)有形固定資産（9,156,684 円）について
 - ①建物（附属設備）：加工室空調
 - ②構築費：冷蔵庫
 - ③工具、器具及び備品：パソコン、エアコン、値札ラベル機、オプションケース
 - ④リース資産：車両（4 台）、複合機、基幹システム
- (2)無形固定資産（290,900 円）
 - ①電話加入権
- (3)投資その他の資産（29,071,811 円）
 - ①出資金：株式会社小野田青果販売ほか 1 件
 - ②長期前払費用：保証協会
 - ③保険積立：倒産防止、退職給与
 - ④差入保証金：山陽小野田市ほか 2 件
 - ⑤リサイクル料預託金：車両

小野田中央青果株式会社経営改善計画書／提言書

平成24年12月

小野田中央青果株式会社経営再建PT

《 目 次 》

第1 事業の継続・再生可能の判断について

第2 現状の概要と分析

1 概要

2 財務諸表の分析

(1) 収益・効率性

(2) 安全性

(3) 生産性

(4) 成長性

3 3C分析

(1) 自社 (Company)

(2) 競合 (Competitor)

(3) 市場、顧客 (Customer)

4 SWOTへの集約

第3 経営改善への提言及び留意点

1 内部環境マネジメント

(1) 人材の育成

(2) 工程管理の徹底

(3) 営業力の強化

(4) 就業規則の改正

2 外部からの支援

(1) 施設整備

(2) 補助金の投入

(3) 減免による支援の継続

(4) JA経営方針との整合

(5) 公益的機能の理解浸透

3 財務マネジメント

(1) 債務超過からの脱却

(2) 利益の確保

(3) 営業費用の適正化

(4) 回転率の向上

(5) 資本のあり方

(6) その他

4 魅力の創出

(1) 産地の振興

(2) 産地との結びつき強化

第4 シミュレーション

第1 事業の継続・再生可能の判断について

当初、小野田中央青果株式会社の経営再建を検討する前に、事業の継続・再生可能性の判断について、次のとおり検証した。

判断の指針として、総務省自治財政局公営企業課から発出された、平成21年6月23日付け総財公第95号「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」及び平成20年8月20日付け「第三セクターに関する指針の概要等」に示されている検討フローチャートや予備的診断等を用いた。

まず、事業そのものの意義や地方公共団体にとって不可欠な事業としての位置付けについて、小野田中央青果株式会社及び山陽小野田市地方卸売市場が負う公益的機能を検証した。公益的機能として卸売市場法や条例にいう「取引の適正化・流通の円滑化」が挙げられる。取引の適正化については、条例において承認する卸売業者においてせり売り等を行い、せりを市長による登録を受け且つ知事に届けられたせり人により行う等、取引の適正化は図られている。価格の形成については、圏域の市場流通、特に宇部中央卸売市場により、左右される傾向が強いものの地場産の野菜を中心に適正な価格形成がなされていると判断される。流通の円滑化については、山口県の食糧自給率がカロリーベース、生産額ベースにおいても100%に達していない状況で、冬季の野菜、産地のない果実等の取扱品目の確保・流通の状況からも直販所等にはない機能であり、市内において必要不可欠な事業・施設と位置付けた。なお、山口県の食糧自給率平成22年度概算値は、カロリーベースで34%、生産額ベースで50%である。

山陽小野田地方卸売市場における売買参加者数は64人（平成24年4月現在）、平均月当たり出荷者数130人であり、生業的な小売店等の存続を鑑み、事業継続の必要性・公共性・社会的便益から、市民生活の安定に資することを重ねて強調したい。

予備的診断では、平成23年度損益計算書からみて、連結収支において赤字、減価償却前において黒字、対自己資本比率の100%累積欠損金があり、概ね所定期間内での単年度黒字化が可能として、A判定（経営努力を行いつつ事業は継続）となる。検討フローチャートにおいては、事業そのものの意義ありとしても、採算性については、損失補償を行っていない第三セクターで債務超過であるものは一律で採算性が無しとされる。しかし、上記に述べた理由に加え、後述する再生見通し及び経営改善の方策、公的支援等を踏まえ、債務調整を実施（再生）した上で、第三セクター等で引き続き経営改革を実施するものと結論付けた。

第2 現状の概要と分析

1 概要

・沿革

旧小野田市には青果卸売市場が2箇所設置されていた。これらは敷地が狭隘であり設備も十分でなく老朽化し、また、小口地場野菜が中心で需要にあった生鮮食料品の確保が十分でなかった等の理由から、昭和58年3月に現在地に小野田市地方卸売市場が建設された。昭和58年5月20日から小野田中央青果株式会社を卸売人として開場したもの。(会社の成立は昭和58年3月31日)

昭和58年5月12日付、山口県告示第470号 卸売市場法(昭和46年法律第3号)第60条の規定に基づき、下記の地方卸売市場の廃止が許可される。

当時：小野田市大字小野田5,991番地 小野田青果物地方卸売市場

当時：小野田市大字東高泊1,710番地の5 高千帆青果物地方卸売市場

昭和58年5月12日付、山口県告示第471号 卸売市場法第55条の規定に基づき、下記の地方卸売市場の開設が許可される。

当時：小野田市大字西高泊1,184番地の1 小野田市地方卸売市場

現在：山陽小野田市大字西高泊1,184番地1 山陽小野田市地方卸売市場

- ・資本金 2,000万円(400株)
- ・株主 山陽小野田市200株(50%)
山口宇部農業協同組合100株(25%)
個人11名(25%)
- ・代表取締役 藤永誠(常時従事者)
- ・代表取締役を除く取締役 4名(市職員2名、JA理事1名・職員1名)
- ・監査役 1名(監査委員)
- ・取扱品目
野菜、果実及びこれらの加工品、鳥卵、花卉及びその他の生鮮食料品等
- ・施設の規模(H24.4.1現在)

・敷地面積	8,904 m ²	
・卸売り場	720 m ²	鉄骨造
・管理事務所	143 m ²	鉄骨造(同棟)
・業者事務所	188 m ²	鉄骨造(同棟)
・買受人詰所	32 m ²	鉄骨造(同棟)
・関連店舗	140 m ²	鉄骨造
・倉庫	62 m ²	鉄骨造
・保冷库	66 m ²	鉄筋コンクリート造
・便所	41 m ²	鉄筋コンクリート造
・自社設置保冷库	2基	プレハブパレット式
	(16.2 m ² 、36.4 m ²)	
・車両	トラック2台	(リース)

・売買参加者

業者名	代表者	組合員数
山陽小野田市地方卸売市場買受人組合	■■■■■	64人

・取扱高

年度	金額
平成21年度	736,211,152円
平成22年度	680,483,612円
平成23年度	560,274,807円

・買上額上位者（H23年度：1,000万円以上）

順位	買上者	金額
1	■■■■■	172,304千円
2	■■■■■	57,878千円
3	■■■■■	27,385千円
4	■■■■■■■■■	19,498千円
5	■■■■■■■■■	14,262千円
6	■■■■■■■■■	13,949千円
7	■■■■■■■■■	10,539千円
8	■■■■■	10,139千円

・区分別取扱高（H23実績）

種類	金額	取扱重量
野菜	260,411,843円	1,052,793kg
果実	275,609,703円	982,942kg
花卉	11,427,239円	101,861kg
鳥卵	4,141,510円	17,052kg
加工品その他	8,684,512円	41,663kg

・地産地消の取組

平成19年3月23日 学校給食での地元産農産物利用促進に関する協定を締結

平成22年4月14日 ふるさとの食推進事業ネットワーク発足

■■■■■内の旬菜市については、基幹店■■■■■の撤退に伴い廃止

・従業員数（平成24年8月1日現在）

17名（代表取締役を除く）

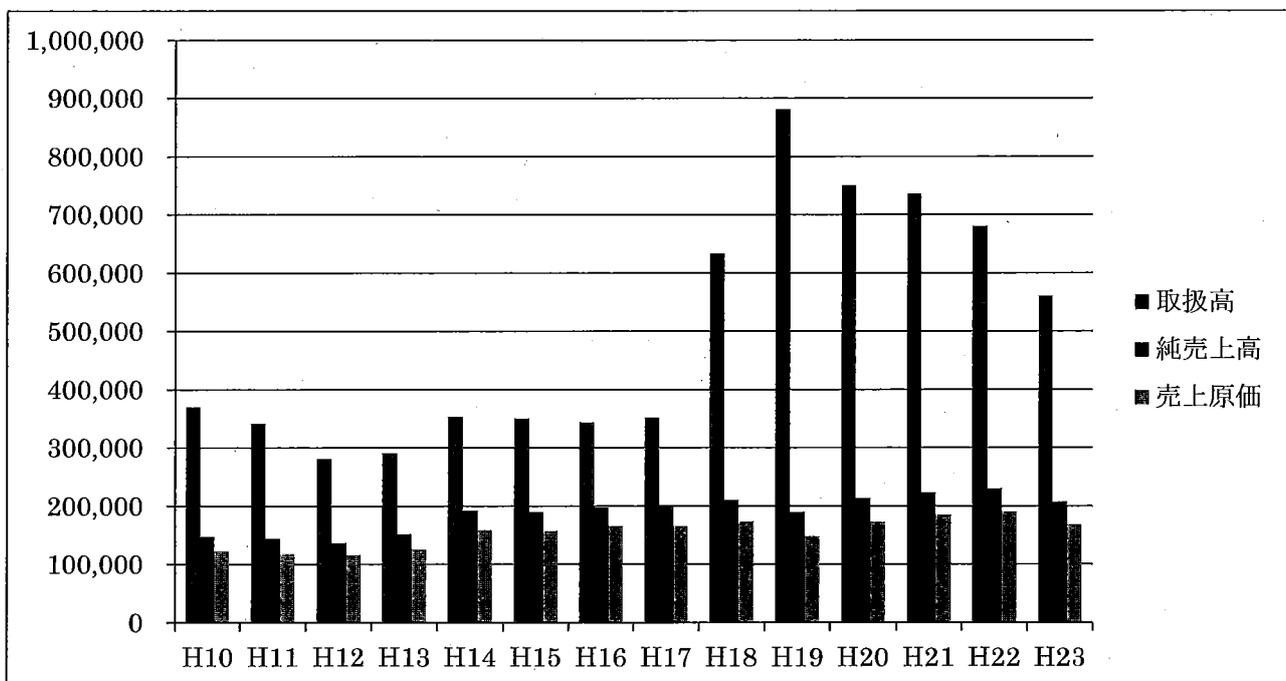
（正職員3名、会計担当パート2名、搬送担当パート2名、加工品担当パート10名）

○取扱高・純売上高・売上原価推移

(単位：千円)

年度	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
取扱高	370,089	342,130	280,819	291,566	353,398	350,440	344,318
純売上高	147,884	144,202	137,206	152,347	192,555	189,954	197,651
売上原価	123,493	117,916	116,282	126,369	159,377	157,807	165,787
年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
取扱高	351,736	633,326	881,503	750,481	736,211	680,484	560,275
純売上高	198,128	210,588	190,304	213,896	223,104	230,159	207,096
売上原価	165,966	173,554	148,643	173,178	184,593	189,916	168,013

グラフ表示



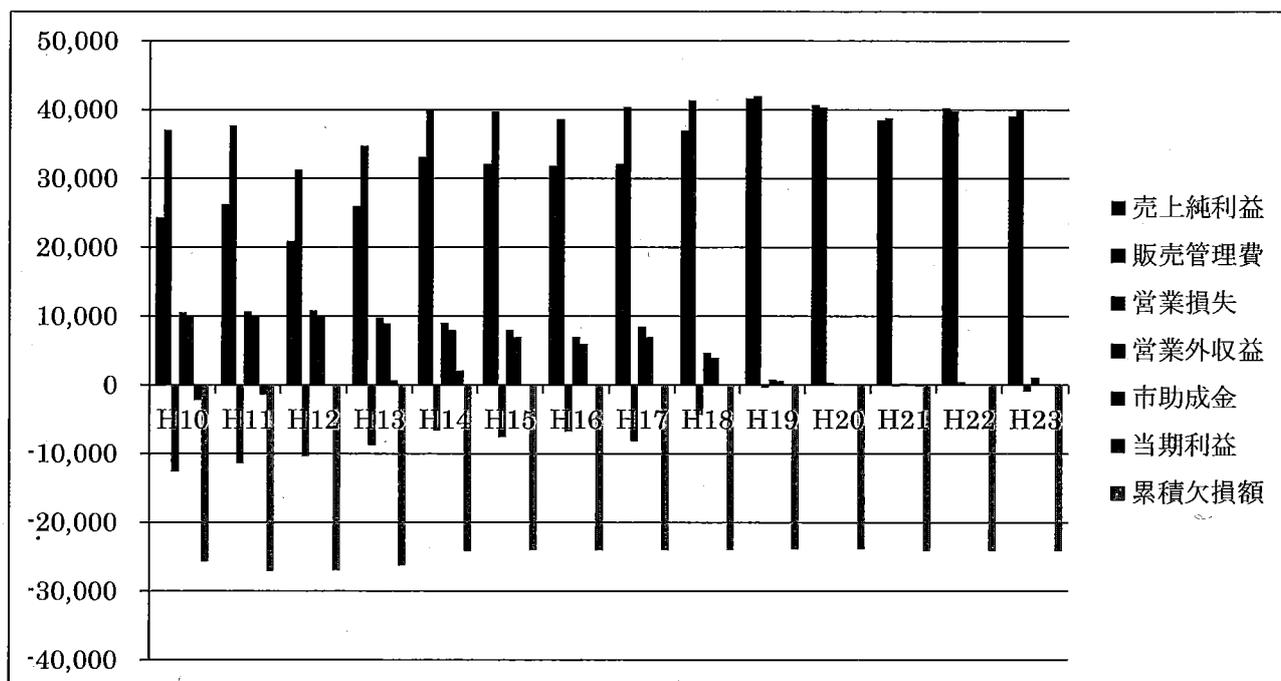
○売上純利益・販売管理費・当期利益・累積欠損等推移

(単位：千円)

年度	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16
売上純利益	24,391	26,286	20,924	25,977	33,178	32,147	31,864
販売管理費	37,062	37,673	31,308	34,778	39,827	39,756	38,645
営業損失	-12,670	-11,386	-10,383	-8,800	-6,648	-7,608	-6,780
営業外収益	10,554	10,673	10,823	9,839	9,039	7,995	7,014
市助成	10,000	10,000	10,000	9,000	8,000	7,000	6,000
当期利益	-2,295	-1,426	76	707	2,108	128	53
累積欠損額	-25,689	-27,116	-27,039	-26,332	-24,223	-24,095	-24,042
年度	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23
売上純利益	32,162	37,033	41,660	40,718	38,511	40,243	39,082
販売管理費	40,409	41,377	42,016	40,350	38,769	39,791	40,017
営業損失	-8,246	-4,344	-356	367	-258	452	-935
営業外収益	8,524	4,682	794	164	287	-84	1,130
市助成	5,000	4,000	600	0	0	0	0
当期利益	6	51	13	4	-219	25	12
累積欠損額	-24,035	-23,894	-23,970	-23,965	-24,184	-24,159	-24,147

注 (H23 連結では-当期利益は-79,538 円となる)

グラフ表示



○貸借対照表（4期比較）

（単位：円）

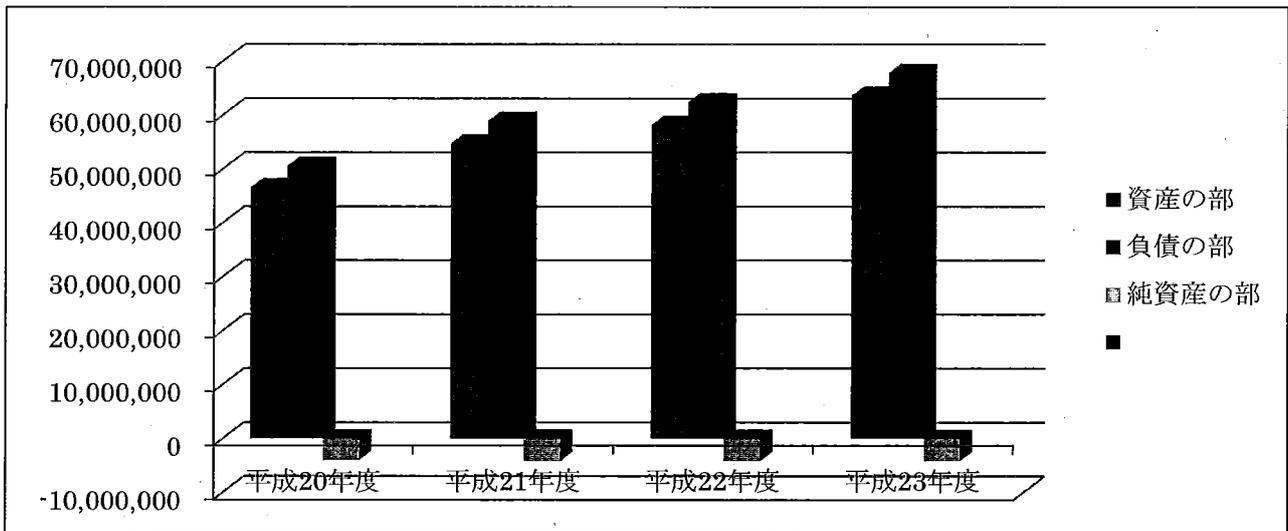
資産の部	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 流動資産	42,328,339	49,023,931	49,822,805	56,058,017
現金・預金	4,665,348	495,454	1,727,373	3,128,246
売掛金	35,871,585	33,677,357	45,909,645	50,423,239
棚卸資産	792,584	13,852,298	1,681,619	2,002,364
前渡金	500,000	500,000	504,168	504,168
前払費用	108,196	108,196	0	
未収入金	347,785	347,785	0	
立替金	42,841	42,841	0	
II 固定資産	4,220,469	5,691,831	8,338,974	7,568,474
有形固定資産	3,517,519	4,843,861	6,247,816	5,537,816
構築物	2,667,000	2,667,000	2,667,000	2,346,199
車両・運搬具	595,445	530,567	530,567	315,248
工具・器具・備品	255,074	255,074	283,289	283,289
リース資産		1,391,040	2,766,960	2,593,080
無形固定資産	290,900	290,900	290,900	290,900
電話加入権	290,900	290,000	290,900	290,900
投資その他の資産	412,050	557,250	1,800,258	1,739,758
出資金	100,000	100,000	1,100,000	1,100,000
長期前払費用		145,200	388,208	327,708
差入保証金	300,000	300,000	300,000	300,000
リサイクル料預託金	12,050	12,050	12,050	12,050
繰延資産	0	0	0	0
資産の部合計	46,548,808	54,715,762	58,161,779	63,626,491

(単位：円)

負債の部	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 流動負債	36,214,600	28,774,848	28,256,718	39,369,395
受託未払金	15,666,747	12,524,699	15,544,306	19,709,762
買掛金	11,941,011	9,849,496	5,194,051	12,800,972
未払法人税等	265,500	182,500	255,600	182,500
預かり金	1,794,409	838,670	643,942	618,441
仮受金	6,546,933	5,379,483	6,618,819	6,057,720
II 固定負債	14,300,000	30,125,224	34,064,200	28,403,880
預かり保証金	4,300,000	4,350,000	4,500,000	4,400,000
長期借入金	10,000,000	24,442,144	27,334,000	22,318,000
長期未払金	0	1,333,080	2,230,200	1,685,880
負債の部合計	50,514,600	58,900,072	62,320,918	67,773,275
純資産の部				
I 株主資本	△3,965,792	△4,184,310	△4,159,139	-△4,146,784
資本金	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
資本剰余金	0	0	0	0
利益剰余金	△23,965,792	△24,184,310	△24,159,139	△24,146,784
繰越利益剰余金	△23,965,792	△24,184,310	△24,159,139	△24,146,784
II 評価・換算差額等	0	0	0	0
III 新株予約権	0	0	0	0
純資産の部合計	△3,965,792	△4,184,310	△4,159,139	△4,146,784
負債・純資産の部合計	46,548,808	54,715,762	58,161,779	63,626,491

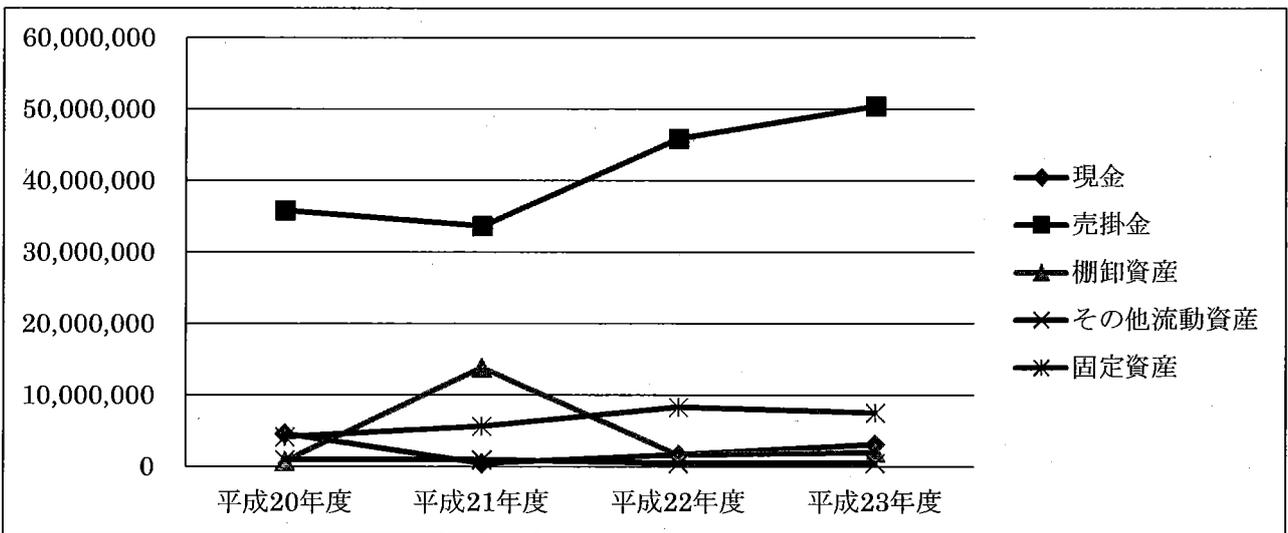
貸借対照表グラフ表示

(単位：円)



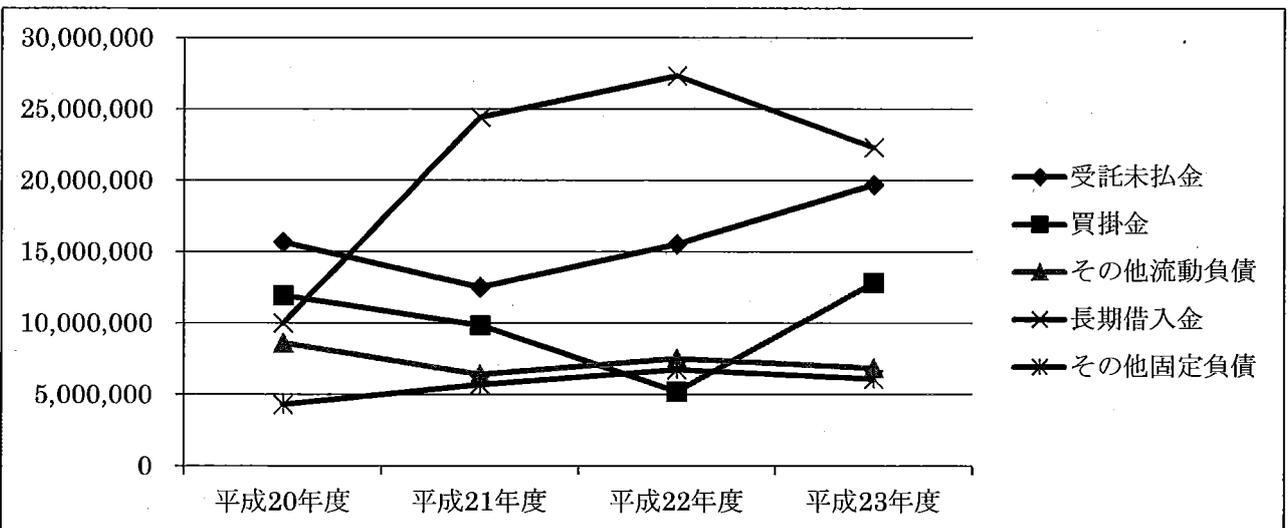
資産の部推移

(単位：円)



負債の部推移

(単位：円)



○損益計算書（4期比較）

（単位：円）

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 売上高	213,896,968	223,104,076	230,158,874	207,095,671
商品売上高	191,088,605	202,466,921	211,401,858	190,486,282
受託手数料収入	22,808,363	20,637,155	18,757,016	16,609,389
II 売上原価	173,178,844	184,592,778	189,915,914	168,013,208
期首棚卸資産	772,305	792,584	13,852,298	1,681,619
商品仕入高	173,199,123	197,652,492	177,683,411	168,333,953
運送料	0	0	61,824	0
合計	173,971,428	198,445,076	191,597,533	170,015,572
期末棚卸高	792,584	13,852,298	1,681,619	2,002,364
売上総利益	40,718,124	38,511,298	40,242,960	39,082,463
III 販売費・一般管理費	40,350,951	38,769,080	39,790,668	40,017,421
販売費・一般管理費	40,350,951	38,769,080	39,790,668	40,017,421
営業利益（損失）	367,173	△257,782	452,292	△934,958
IV 営業外収益	164,526	665,049	410,366	1,667,585
受取利息	382	86	4,282	226
雑収入	164,144	664,963	406,084	1,667,359
V 営業外費用	261,430	378,407	494,602	537,772
支払利息割引料	261,430	378,407	451,761	537,772
雑損失	0	0	42,841	0
經常利益	270,269	28,860	368,056	194,855
VI 特別利益	0	0	0	0
VII 特別損失	0	64,878	87,285	0
固定資産除却損	0	64,878	87,285	0
税引前当期純利益	270,269	△36,018	280,771	194,855
法人税及び住民税	265,500	182,500	255,600	182,500
当期純利益	4,769	△218,518	25,171	12,355

※H23 連結では-79,538 円の損失

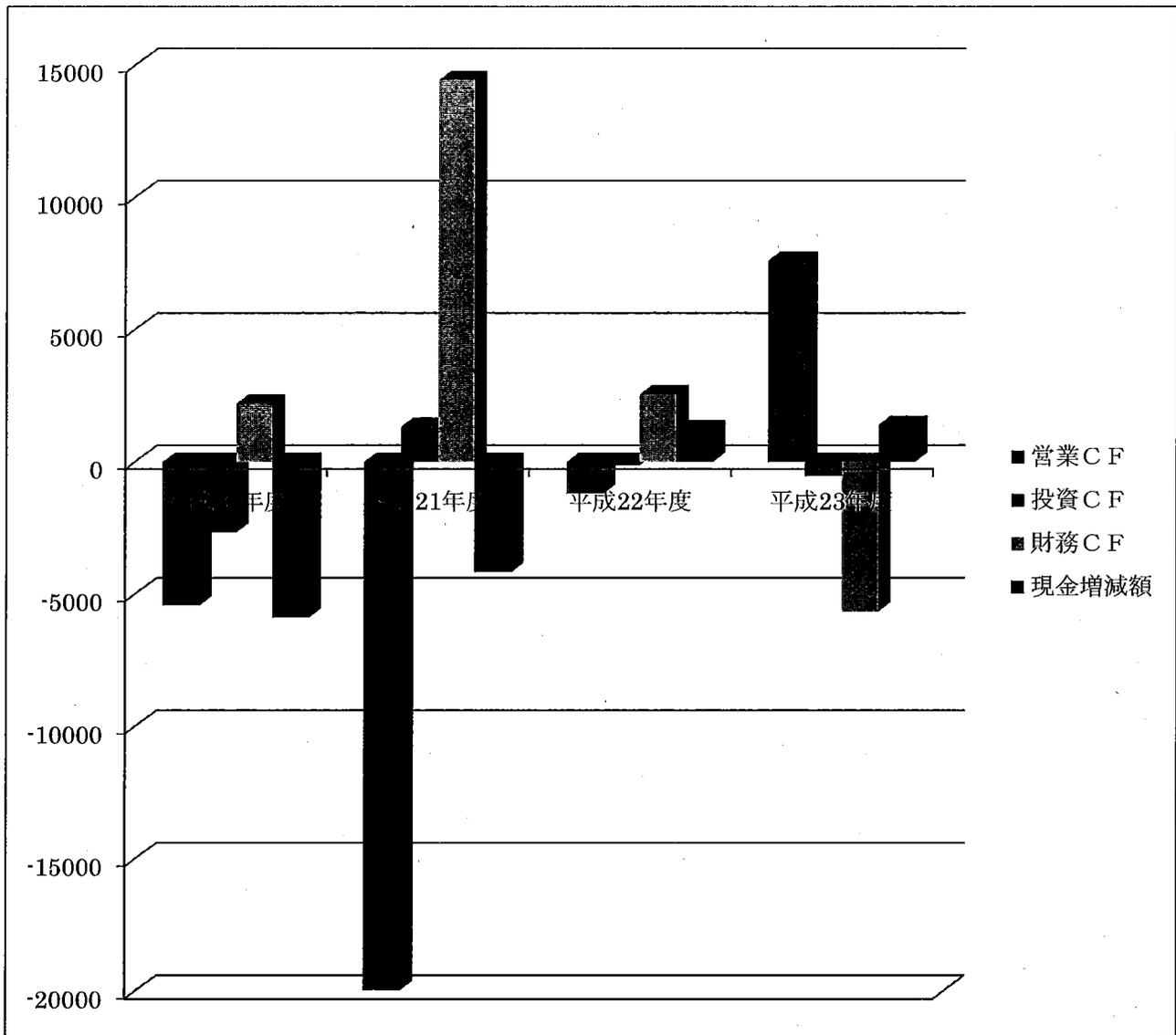
○キャッシュフロー計算書（4期比較）

（単位：千円、千円未満切捨）

	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
I 営業CF				
税引前当期純利益	270	△36	280	194
減価償却費	0	0	0	710
固定資産除却損	0	64	0	0
売上債権増減額	△5,989	2,194	△12,232	△4,513
棚卸資産増減額	△20	△13,059	12,170	△320
仕入債務増減額	△1,958	△5,233	△1,640	11,772
未払消費税増減額	△797	0	0	0
その他流動資産・ 流動負債増減減額	3,347	△3,601	403	18
法人税等支払額	△277	△265	△182	△255
小計	△5,424	△19,937	△1,200	7,605
II 投資CF				
固定資産等取得支出	△2,667	1,333	781	△544
固定資産等売却収入			87	0
投資有価証券増減額			△1,000	0
小計	△2,667	1,333	△131	△544
III 財務CF				
ファイナンス・リース支出	0	△57	△478	△544
長期借入金支出	△7,741	△10,000	△28,708	△12,073
長期借入金収入	10,000	24,442	31,600	7,057
その他固定負債等の 増減額	△50	50	150	△100
小計	2,208	14,434	2,563	△5,660
現金増減額	△5,883	△4,169	1,231	1,400
現金期首残高	10,548	4,665	495	1,727
現金期末残高	4,665	495	1,727	3,128

CF グラフ表示

(単位：千円)



2 財務諸表の分析

(1) 収益・効率性

- ・総資本営業利益率＝営業利益÷総資本×100%

(企業が総資本を使って営業活動を行った結果、どの程度営業利益を上げたかを示す指標
総資本とは負債と資本を合計したもの)

(良否↑)

平成20年度	0.8	平成23年度	△1.5
--------	-----	--------	------

- ・総資本経常利益率＝経常利益÷総資本×100%

(企業が総資本を使って経営活動を行った結果、どれだけ経常利益を上げたかを示す指標)

(良否↑)

平成20年度	0.6	平成23年度	0.3
--------	-----	--------	-----

- ・総資本当期純利益率 (ROA)＝当期純利益÷総資本×100%

(企業に投下された総資本が、利益獲得のためどれだけ効率的に利用されたかを示す指標)

(良否↑)

平成20年度	0.01	平成23年度	△0.1
--------	------	--------	------

- ・売上高総利益率＝売上総利益÷売上高×100%

(売上高に対する売上高総利益の割合を示す指標)

(良否↑)

平成20年度	19.0	平成23年度	18.9
--------	------	--------	------

- ・売上高営業利益率＝営業利益÷売上高×100%

(当期の売上高に対して本業からの利益をどの程度生み出すことができたかの指標)

(良否↑)

平成20年度	0.2	平成23年度	△0.5
--------	-----	--------	------

- ・売上高経常利益率＝経常利益÷売上高×100%

(財務活動なども含めた通常の企業活動における売上高に対する経常利益の割合を示し、金融収支などを含めた総合的な収益力を示す指標)

(良否↑)

平成20年度	0.1	平成23年度	0.1
--------	-----	--------	-----

- ・売上高当期純利益率＝当期純利益÷売上高×100%

(売上高に対する当期純利益の割合を示し、企業活動が株主の配当原資や資本の増加にどの程度結びついたかを示す指標)

(良否↑)

平成20年度	0.002	平成23年度	△0.04
--------	-------	--------	-------

・売上高対販売費・管理費比率＝販売管理費÷売上高×100%

(売上高に対する販売費及び一般管理費の割合を表し、販売費及び一般管理費の効率性を示す指標)

(良否↓)

平成20年度	18.9	平成23年度	19.3
--------	------	--------	------

・売上高対人件費比率＝人件費(販管費中)÷売上高×100%

(売上高に対する人件費の割合を示す指標)

(良否↓)

平成20年度	12.8	平成23年度	12.6
--------	------	--------	------

・総資本回転率総資本＝売上高÷総資本

(企業が経営活動に投下した総資本の回転速度を示し、総資本の運用効率を示す指標)

(良否↑)

平成20年度	4.6	平成23年度	3.3
--------	-----	--------	-----

・売掛金回転期間＝売掛金÷売上高×365日

(売掛金の回収に何日かかるかを示す指標、回転期間が短いほど資金繰りが容易になる)

(良否↓)

平成20年度	61.2	平成23年度	88.9
--------	------	--------	------

・買掛金回転期間＝買掛金÷売上高×365日

(仕入れに伴う買掛金を支払うには何日分の売上が必要であるかを示す指標)

(良否↓)

平成20年度	47.1	平成23年度	57.3
--------	------	--------	------

・棚卸資産回転率＝売上高÷棚卸資産

(棚卸資産の残高が適正かどうかをみる指標、棚卸資産回転率が低いすなわち棚卸資産が多すぎると資金の圧迫につながる)

(良否↑)

平成20年度	269.9	平成23年度	103.4
--------	-------	--------	-------

(2) 安全性

・流動比率＝流動資産÷流動負債×100%

(短期的な負債を支払う資金がどれくらいあるかを示す指標)

(良否↑)

平成20年度	116.9	平成23年度	142.4
--------	-------	--------	-------

・当座比率＝当座資産÷流動負債×100%

(換金性の高い当座資産と1年以内に支払期間が到来する流動負債との比率で短期の支払能力を表し、流動比率を補完する指標)

(良否↑)

平成20年度	111.9	平成23年度	136.0
--------	-------	--------	-------

・自己資本比率＝純資産÷総資本×100%

(企業が使用する総資本のうち純資産の占める割合がどの程度あるかを示し、資本構成から企業の安全性をみる指標)

(良否↑)

平成20年度	△8.5	平成23年度	△6.5
--------	------	--------	------

・財務レバレッジ＝総資本÷純資産

(銀行借入や社債発行などを梃子(レバレッジ)として使い、自己資本に対して何倍の資産を作ったか、または事業規模を拡大したかを示す指標。)

平成20年度	△11.7	平成23年度	△15.3
--------	-------	--------	-------

・負債比率＝負債÷自己資本

(自己資本に対する負債の割合の程度を示し、負債の返済能力や負債の担保力をみる指標)

(良否↓)

平成20年度	△12.7	平成23年度	△16.3
--------	-------	--------	-------

・営業キャッシュフロー対有利子負債比率＝営業CF÷有利子負債×100%

(営業キャッシュフローで1年以内若しくは1年以上にわたり支払わなければならない長期借入金や社債などの負債をどの程度賄えるかを示す指標)

(良否↑)

平成20年度	△54.2	平成23年度	34.1
--------	-------	--------	------

・インタレストカバレッジレシオ

IRC＝(営業利益＋金融収支)÷支払利息 または

IRC＝(営業CF＋金融収支)÷支払利息

(有利子負債から発生する利息に対して、何倍の営業利益または営業CFを得ているかを測る指標。IRCが1倍を下回ると事業収益から利息を支払う能力がないことを示す。日本の上場企業は平均すると5倍程度。)

(良否↑)

平成20年度	0.41	平成23年度	△2.7
	△21.7		13.1

- ・借入金依存度 = (短期借入金 + 長期借入金 + 受取手形割引高) ÷ 総資産 × 100%
(企業が保有している資産のうち、どれくらいの資産が外部からの借入金によって賄われているかを示す指標)

(良否↓)

平成20年度	21.5	平成23年度	35.1
--------	------	--------	------

- ・損益分岐点 = 固定費 ÷ (1 - 変動費 / 売上高)

固定費：人件費、賃借料、保険料、交通費、福利厚生費、研究開発費、設備の減価償却費など

変動費：商品、原材料費、包装材料費、荷造運賃、外注加工費、燃料費など

平成20年度	212,477千円	平成23年度	206,063千円
--------	-----------	--------	-----------

- ・損益分岐点比率 = 損益分岐点 ÷ 売上高 × 100%

(損益分岐点比率とは実際の売上高から損益分岐点売上高が何%の位置にあるかを見る指標)

(良否↓)

平成20年度	99.3	平成23年度	99.5
--------	------	--------	------

(3) 生産性

- ・付加価値 (日銀方式) = 経常利益 + 人件費 + 賃借料 + 減価償却費 + 金融費用 + 租税公課

平成20年度	31,105千円	平成23年度	30,377千円
--------	----------	--------	----------

- ・資本生産性 = 付加価値 ÷ 有形固定資産

(一般的に、資本生産性は労働生産性とトレードオフの関係になる。例えば、産業機械の導入により自動化を図ったメーカーの場合、従業員を減らしたことで労働生産性が上がるが、設備を増やした分だけ資本生産性が下がることになる。)

平成20年度	7.4	平成23年度	4.0
--------	-----	--------	-----

- ・労働生産性 = 付加価値 / 平均従業員数

平成20年度	2,592千円	平成23年度	2,531千円
--------	---------	--------	---------

※ともに12人として計算

- ・労働分配率 = 人件費 ÷ 付加価値 × 100%

(労働分配率とは付加価値に占める人件費の割合を示す指標)

平成20年度	87.8	平成23年度	85.7
--------	------	--------	------

(4) 成長性

・売上高成長率 = (H23 売上高 - H20 売上高) / H20 売上高 × 100

△ 3. 2

・経常利益成長率 = (H23 経常利益 - H20 経常利益) / H20 経常利益 × 100

△ 27. 9

・総資産増加率 = (H23 総資産 - H20 総資産) / H20 総資産 × 100

36. 6

・人件費増加率 = (H23 人件費 - H20 人件費) / H20 人件費 × 100

△ 4. 7

○H23 中小企業実態基本調査（卸売業）との比較

経営指標	単位	小野田中央 青果(株) H23	H20 業界全体	H21 業界全体	H22 業界全体	H22 従業員 6-20人
総資本経常利益率	%	0.31	3.04	1.52	2.38	1.88
総資本営業利益率	%	△1.47	2.12	1.29	2.19	1.60
自己資本当期純利益率	%	※-	8.45	3.43	5.41	4.96
売上高総利益率	%	18.87	15.21	15.80	16.77	16.56
売上高営業利益率	%	△0.45	1.10	0.73	1.30	0.94
売上高経常利益率	%	0.09	1.57	0.86	1.41	1.10
売上高対販管費比率	%	19.32	14.12	15.08	15.47	15.62
総資本回転率	回	3.25	1.93	1.77	1.68	1.70
流動比率	%	142.39	144.02	145.85	155.10	151.71
固定比率	%	△182.51	98.9	104.45	94.36	113.79
自己資本比率	%	△6.52	31.28	30.76	33.74	28.75
財務レバレッジ	倍	△15.34	3.20	3.25	2.96	3.48
負債比率	%	△16.34	219.65	225.08	196.36	247.81
付加価値比率	%	14.67	10.64	10.74	11.74	11.80
機械投資効率	回	5.48	8.44	7.96	8.46	8.74
労働分配率	%	85.74	68.05	71.7	69.49	69.37

※分母分子ともにマイナスであるため計上しない。

3 3C分析

(1) 市場・顧客分析

山口県卸売市場整備計画から抜粋

- ・人口推移
H27年度 県内1,387千人 (H19比94.1%)
- ・一人当たり需要量見通し
H27年度野菜 106.7kg (対比96.5%)
H27年度果実 44.5kg (対比98.0%)
H27年度花卉(切花) 48.7本 (対比95.1%)
- ・総需要量見通し
H27年度野菜 147,933t (対比90.8%)
H27年度果実 61,722t (対比92.2%)
H27年度花卉(切花) 67,547千本 (対比89.5%)
- ・野菜作付面積見通し
H27年度 5,660ha (対比97%)
- ・野菜出荷量見通し
H27年度 69,080t (対比93%)
- ・果実栽培面積見通し
H27年度 3,321t (対比92%)
- ・果実出荷量見通し
H27年度 25,272t (対比91%)
- ・花卉切花作付面積見通し
H27年度 159ha (対比95%)
- ・花卉切花出荷量見通し
H27年度 39,433千本 (対比89%)
- ・野菜卸売市場取扱量見通し
H27年度 91,953t (対比90%)
- ・果実卸売市場取扱量見通し
H27年度 29,668t (対比82%)
- ・花卉(切花)卸売市場取扱量見通し
H27年度 44,318千本 (対比93%)

- ・地産地消の需要 ↑
- ・生産管理・減農薬等安心安全への要請 ↑
- ・ブランド・差別化商品への需要 ↑
- ・集落営農の法人化等、自給率向上に向けた施策の展開 ↑
- ・生産者担い手の減少・高齢化 ↓
- ・不景気の長期化 ↓
- ・消費単価の減少傾向 ↓

(2) 競合分析

山口県卸売市場整備計画から抜粋

- ・青果物流通圏（中央流通圏 7 市 1 町に位置する）

圏内に宇部市中央卸売市場のほか、地方卸売市場が 6、小規模市場が 2。

平成 27 年度における圏内人口は 655 千人、市場取扱量で約 46 千トン（対比 90%）、果実で約 14 千トン（対比 78%）と推定されている。

（中央流通圏：宇部市、山口市、萩市、防府市、山陽小野田市、長門市、美祢市、阿武町）

流通圏人口 655 千人に対する市場供給可能人口を野菜で 432 千人、果実で 310 千人と推定。

- ・花卉流通圏（西部流通圏 5 市に位置する）

平成 27 年度における圏内人口は 558 千人、切花の市場流通量で約 22,454 千本（対比 93%）を推定されている。

（西部流通圏：下関市、宇部市、山陽小野田市、長門市、美祢市）

流通圏人口 558 千人に対する市場供給可能人口を 295 千人と推定。

※市場供給可能人口＝流通圏人口×市場供給率（県内仕向取扱量／需要量）

- ・市場整備計画の中で、統合整備を伴わない限り、新たな市場開設はない状況。

- ・宇部市と下関市に挟まれ、市場取扱量や品揃え、差別化の面で相当劣る。地理的悪条件 ↓

- ・山陽小野田市場内で 1 社の卸売業者、独占 ↑

- ・学校給食で青果については独占的に受注 ↑

- ・市場を流通しない商品、小売店の増加 ↓

（XXXXXXXXXX、JA 新鮮館、直販所、輸入品）

- ・加工事業における優位性 ↑

（市場を経由した後から市場を経由する時へ）

(3) 自社分析

- ・経営資源については上記概要のとおり

- ・売上高等業績については上記の財務諸表のとおり

- ・成功要因（Key Success Factor）とのギャップについて以下のとおり

市場開設以来、1 社の卸売業者としての業歴

せり売りにおける売買参加者減少に伴う低価格化

小規模農家の減少に伴うせり売り商品の減少

生業的小売店の高齢化、売上減少

学校給食における納入実績→回転率では劣る

病院等への納入、仲卸業的営業

加工業務を拡充→営業利益への貢献については未分析

ブランド・差別化商品の面で弱い→流通経路等に制約あり

営業利益率の確保に困難な業種、業態

営業力の不足
 人材育成の不足

- ・社員意識について下記のアンケートを実施。(正社員3名と現在は臨時となったが長らく会計を担当していた職員の1名)

社内アンケート

自社分析シート				
販売力分析	No	分析ランク	コメント	評価 20点満点
商品の品質	0	分析せず	学校等からのクレームが来ることがある。地場・系統の商品は良い。品物には自信あり。	15
	1	劣る		
	2	やや劣る		
	3	普通		
	4	やや優る		
	5	優る		
商品価格妥当性	0	分析せず	宇部市場と比較される。	13
	1	劣る		
	2	やや劣る		
	3	普通		
	4	やや優る		
	5	優る		
競争力	0	分析せず	宇部市場との価格競争では劣る	11
	1	劣る		
	2	やや劣る		
	3	普通		
	4	やや優る		
	5	優る		
営業力	0	分析せず	積極性に欠ける 行動が足りず	8
	1	弱い		
	2	やや弱い		
	3	普通		
	4	やや強い		
	5	強い		
シェア	0	分析せず	納品先の増大	13
	1	低い		
	2	やや低い		
	3	普通		
	4	やや高い		
	5	高い		

粗利益への寄与	0	分析せず	利益への寄与は良い が経費への意識は低い	11
	1	低い		
	2	やや低い		
	3	普通		
	4	やや高い		
	5	高い		
販売戦術性	0	分析せず	/	10
	1	劣る		
	2	やや劣る		
	3	普通		
	4	やや優る		
	5	優る		
販売見通し	0	分析せず	量販店への納入が減少 小売店の減少による 販売先の減少	9
	1	厳しい		
	2	やや厳しい		
	3	普通		
	4	やや明るい		
	5	明るい		
基礎力分析	No	分析ランク	コメント	評価
挨拶がきちんと 行われているか？	0	分析せず	朝の挨拶は誰にでも	16
	1	行われていない		
	2	少数が実行		
	3	普通		
	4	出来ている		
	5	よく出来ている		
言葉遣い、 身だしなみが 整っているか？	0	分析せず	冬物の上着が破れて いる	13
	1	整っていない		
	2	あまり整っていない		
	3	普通		
	4	整っている		
	5	よく整っている		
掃除・整理整頓が 毎日徹底されて いるか？	0	分析せず	身の回りの整理が必要 鳩の糞への対策が必要 またに抜けがある	13
	1	あまりされていない		
	2	時々実行されている		
	3	普通		
	4	実行されている		
	5	よく実行されている		

お客様への対応は十分行き届いているか？	0	分析せず	出荷方法など丁寧に説明	15
	1	出来ていない		
	2	あまり出来ていない		
	3	普通		
	4	出来ている		
	5	良く出来ている		
原価意識は浸透しているか？	0	分析せず	在庫表等の確認が必要	12
	1	意識が低い		
	2	意識がやや低い		
	3	普通		
	4	意識がやや高い		
	5	意識が高い		
社員は意欲的か？ 自己啓発は行われているか？	0	分析せず	まだまだ足りない	8
	1	劣る		
	2	やや劣る		
	3	普通		
	4	やや意欲的		
	5	意欲的		
待遇や福利厚生は十分か？	0	分析せず	/	11
	1	不十分		
	2	やや不足		
	3	普通		
	4	比較的充実		
	5	充実している		
公私の混同はないか？	0	分析せず	なし	15
	1	多い		
	2	やや多い		
	3	普通		
	4	少ない		
	5	全くない		
経営方針が十分認識されているか？	0	分析せず	/	14
	1	殆どされていない		
	2	多少されている		
	3	普通		
	4	認識されている		
	5	認識が徹底されている		
報告・連絡・相談が徹底して実行	0	分析せず	小さな事でもされている	
	1	実行されていない		

されているか？	2	不十分	横の連絡が足りない	12
	3	普通		
	4	実行されている		
	5	徹底されている		
起案・提案が活発になされているか？	0	分析せず	まだまだ足りない	10
	1	全くない		
	2	不十分		
	3	普通		
	4	実行されている		
決定事項が厳守されているか？	0	分析せず	最初のうちは出来ているが、段々と	12
	1	守られていない		
	2	あまり出来ていない		
	3	普通		
	4	出来ている		
会議の開催・運営は上手く実施されているか？	0	分析せず	まだまだ社員での話し合いが必要	10
	1	殆どされていない		
	2	不十分		
	3	普通		
	4	出来ている		
顧客・商品の開拓を研究しているか？	0	分析せず	/	10
	1	全く出来ていない		
	2	少し研究されている		
	3	普通		
	4	研究している		
顧客の声を戦略・戦術に生かしているか？	0	分析せず	/	11
	1	不十分		
	2	やや不足		
	3	普通		
	4	生かしている		
経営サイクルは確立されているか？	0	分析せず	売掛金の回収等	6
	1	全くされていない		
	2	あまり出来ていない		
	3	普通		

	4	出来ている	
	5	良く出来ている	

上記の回答は、財務諸表、市場分析及び競合分析と比較して、社員意識は、現状認識・危機感にやや欠ける印象。

・経営戦略

学校給食、病院等への納入や加工業務の拡大は、仲卸的業務であり、水平型と垂直型のミックスした多角化戦略と捉えられる。

マーケティングでは、そのシェアからチャレンジャー企業と位置付けられる。

製品の差別化が必要で、チャネルを開放的に、課題はシェアの拡大となるが、差別化において直販所に劣る。加工業務の拡大が業界でリーダーの地位にある中央卸売市場や直販所との差別化となる。

4 SWOTへの集約

	Opportunity 機会	Threat 脅威
Strength 強み	<p>自社の強みで市場が要求している事業機会は何か？（企業にとって最も環境に適合でき、独自性を発揮できる領域）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校給食への納入 ・病院等事業所への納入←他にない販路 ・食の安心安全←生産工程管理がなされた共販物等が主力、直販所との差異 ・市外県外商品の流通ルートの確保←直販所との差異 	<p>自社の強みで脅威を回避できるか？他社の脅威を自社の強みで事業機会にできるか？（強みで対処できないなら回避すべき領域）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・経営不振な生業的小売店取引←市内 1 社の卸売業者、公共的使命がネックとなるケース. ・市場ゆえに少量出荷の地場産に値がつきにくい→直販所に流通
Weakness 弱み	<p>自社の弱みで事業機会を逃さないか？（企業の弱みが克服できれば、選択できる領域）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・営業力ないしシェア不足による量販店との取引 ・加工業務（施設設備の不足や需要量と労働生産性）→業務の確立、設備の充足 ・産地とのコネクション形成、産地形成への寄与→スキルアップ、行政主体による農業振興 ・ブランド・差別化商品取引→制約が多く事業機会を得られないケースも ・取扱高の増加、営業利益率の増加→経営体質の改善、人材育成、営業力の強化→意識の転換、研修等機会の提供 ・生産者、生産量の減少→せり売りの減少→売買参加者の減少 	<p>自社の弱みに脅威が訪れる最悪の状態は何か？（回避すべき領域）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・倒産→市場流通機能の停止→生業的小売店等の連鎖倒産 ・債権の回収不能→貸倒引当金を積む ・回転率の長期化に伴う信用の失墜→財務状況の改善と債権の保全 ・資金の不足に伴う営業の空転→財務状況の改善、営業利益・営業キャッシュの確保 ・営業資金の借入が出来ない→財務諸表の適正化 ・少人数のために経営・事務の世代継承に支障→人材育成、事務の引継、事務分担の拡大 ・異常気象等による不作、産地の崩壊 ・不況による極端な低価格化→手数料収入の減少 ・市場を流通しない商品の増加

第3 経営改善への提言及び留意点

以上を踏まえ、PTでは、内部環境のマネジメント、外部からの支援、財務マネジメント、魅力の創出の4点の視点から議論を集約し、改善方針を下記のとおり示し、もって小野田中央青果株式会社でのマネジメントサイクルの確立を果たすべきと結論付けた。

1 内部環境マネジメント

(1) 人材の育成

社是・経営理念に立ち返り、会社の在り様、目指す職員のあり方を再認識し、OJTによる能力の向上は勿論、自己啓発を促しながら、研修機会を提供。

⇒24・25年度については、山陽小野田市が山口県公設卸売市場連絡協議会の幹事市であることから、当該協議会の事業を活用し、研修機会の提供が可能となるが、会社による人材育成の仕組みづくりを行い、今後、どう継続していくかが課題

(2) 工程管理の徹底

営業計画等に対する毎月の実績・売上高動向、企画から実践、検証といったマネジメントサイクルについて、取締役会の関与が乏しい状況が続いてきた。また、社員アンケートにもあるように原価意識等に関心が薄く、営業利益率が非常に低い傾向にある業界にあって、長期間厳しい経営状況を続けてきた会社の社員として感覚的に麻痺しているとも言える。

⇒取締役会が業務執行の意思決定を適切に行うには、現場から現状を頻繁にフィードバックし、経営の多角化戦略の構築、経費の抑制、労働生産性の向上等、具体的なマネジメントにより積極的に関与するために、定期で短期に開催することが必要である。また、経営課題に対する担当を設ける等、経営状況が厳しい会社における取締役会が果たすべき役割、経営責任を明確にし、同時に社員に対し経営サイクルの確立に向けて一層の認識を植え付ける必要がある。

(3) 営業力の強化

■■■■の撤退に伴い、今年度から■■■■を経由する■■■■への加工品納入に取り組んでいる。パートタイマーを新たに5名採用し、また売り場には保冷库、倉庫にもエアコンを設置し、取扱高の増加が困難な状況にあって営業利益を確保する努力がなされている。

⇒加工業務がもたらす営業利益への貢献についてはその労働生産性等、以後、検証の必要があるが、多角化戦略の柱に位置付けられるものと思われる。今後は、各取引先へのニーズを把握し、この圏域における販路を最大に拡張することを目標に、三セクとか卸売業であるとかの固定観念を捨てて社員一人一人の営業力強化に努めるべき。また、産地からの買付集荷や、取引先や消費者を対象とするPRイベントの定期的な開催を計画する等、取扱高の増加を図る試みについて積極的に展開すべき。更には各地のJAと結びつきを深めて新たなブランド等差別化商品の販路をこの圏域で確立する等の努力を行って欲しい。

(4) 就業規則の改正

平成8年以降、就業規則の改正がなされないまま今日に至っている。現状を踏まえ適切な内容に変更するよう指導

⇒常時 10 人以上の労働者を使用する使用者は就業規則を作成し、労働者の代表（当該事業所の労働者の過半数で構成された労働組合または過半数労働者から選任された代表者）の意見を聴いて、所轄労働基準監督署に労働者代表の意見書を添付して届け出ることが、労働基準法により義務付けられている（第 89 条、第 90 条）。作成時だけでなく、変更した時も同様。この「10 人以上の労働者」には、正社員（管理職を含むが役員は含まない）だけでなく常時使用のパートタイマーやアルバイトなども含むが、常時使用と判断されない有期で短期雇用などの臨時雇用のパートタイマーやアルバイトなどは含まれない。事業場単位で労働者が 10 人に達したときに作成届出の義務が生じる。企業単位で 10 人に達していても、事業場ごとに見て 10 人に達しない事業場は作成届出の義務は生じない。

2 外部からの支援

(1) 施設整備

生鮮食料品を扱うことから時代の変遷に見合った衛生的な環境であるべき。加工業務を展開していることを踏まえ、状況にあった適切な施設整備が必要。

⇒ 昭和 58 年に開業して以降、保冷库は 1 棟 2 基で稼働。近年、水冷方式であった空調機を空冷に改修、保冷库扉も 1 枚を取り換えた。老朽化に伴い保冷库扉をもう 1 枚改修する必要あり。さらに売り場に会社として自立式保冷库を 2 基増設。売上高の高い 2 社の商品を中心に利用。売り場の清掃は毎日行うものの地場産の大半を床に直置きしている状況。また、従来から鳩が施設に寄り付き、糞被害が多発。予算の流用等でポイント的に対処してきたがこれに対する処置も必要。市場特会が正規の使用料徴収が出来ず基準外繰入で保たれていることを考慮しつつも、より衛生的なインフラを適時整えることで安定的な取引を継続できるよう支援する必要がある。

特に、加工業務に必要な施設機器整備については、計量器、皮むき研磨機類、自動ラップ機、パックシーラー、包装機・梱包機類、紐掛け機、ベルトないしローラー加工ライン、コンテナなどがあるが、加工業務の取組に対する検証を早い段階で行うとともに、取扱品目等の方向性と整備機器の BbyC を考慮しつつ、開設者において具体的検討を平成 25 年度から実施するべき。また、業績に応じて、加工ラインを確保するために加工棟の建設も将来的には視野に入る。

(2) 補助金の投入

総務省の指針によれば、第三セクターの経営は当該法人の自助努力によって行われるべきで、公的支援は原則、公共性・公益性を勘案した上でその性質上当該法人の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるとし、単なる赤字補填を目的とした支援を行うべきでないとしている。

⇒ 農林水産省が平成 22 年 3 月に発出した資料によれば、地方卸売市場の卸売業者の当期利益率は、0～0.5%未満が 32%を占め、27%もの業者が赤字となっている。小野田中央青果(株)においても市助成金を廃止した平成 19 年以降、単年度では純利

益を計上した年があるものの累積欠損金の現在額は平成19年度末に比較して僅かに拡大している。このような状況にあって、比較的に取引が大きかった丸栄商事(株)が破産申請を行った。売掛金債権は250万円程度で、優先弁済を受けられない一般債権で不良債権化する見込み。早急に貸倒引当金を積む必要があるが、上記の理由によってこれが困難な状況。また、売掛金が月当たりの取引額に対し非常に多額の業者が2社あり、この債権の保全には根抵当権の設定等、優先弁済を得られるような処置を早急に施す必要がある。更に今後、こうした貸倒が生じないように一部取引において信販会社を利用した代金決済を導入すべき。これらの行為に対する補助は、上記総務省指針に照らして可能、且つ議会・市民に対しても十分な説明が出来るものと思われるので、来年度当初予算での補助金の計上を検討すべきである。

(H21.6.23 総財公第95号)

地方公共団体の財政の健全化に関する法律の全面施行から5年間で第三セクター等の抜本的改革を集中的に行えるよう平成21年度から平成25年度までの間の時限措置として第三セクター等の整理又は再生のための特に必要となる一定の経費を議会等の手続きを経て地方債の対象とすることができることとする特例措置(第三セクター等改革推進債)の創設を盛り込んだ地方交付税法等の一部を改正する法律が施行されたところ。

(3) 減免による支援の継続

市場開設以降、補助金の交付に加え市場使用料の減免を行ってきており、平成2年には市場使用料を10分の1に、事務所使用料等については全額減免を行って現在の形となった。現在の財務状況及び今後の見通しを考慮しても減免が欠かせない。条例改正により使用料を下げるにしても議会への説明が難しいことに加えて、特別会計を組む意義がなくなる。

⇒ 補助金の交付に加えて減免を実施することで、平成11年度に最大であった累積欠損金は300万円近く下がったものの現在でも24,147千円あり、資本金を上回り債務超過の状況。減免は、単なる支援ではなく債務超過を解消する私的な整理であるとの立場を明確にし、今後も継続していくべき。

(4) J A経営方針との整合

卸売市場の発展には、会社の4分の1の株式を保有し、取締役も出しているJ Aとの連携が欠かせないが、現状では、J Aが展開する新鮮館で販売される青果物は、市場を経由しないことから利益相反の関係となっているものの新鮮館の展開が阿知須・厚南であるため当市場の影響は幸い最小限に止まる。

⇒ J Aの掲げる農業振興計画(育みプラン26)では、生産基盤の整備や生産戦略の育成拡大が主となっており順調に生産量が増加。一方、流通に係る経営方針は明確でなく、市場とのタイアップに余地を残す。地産地消の推進の観点からJ A共販物の品目・取扱量の増加について積極的な提案等を行っていくべき。

(5) 公益的機能の理解浸透

市民生活の安定に資する需給の円滑化、取引の適正化に加え、近年は、学校給食等

に代表される地産地消、食の安心・安全に寄与する取組の推進等、会社が果たしてきた公益的機能のPRが不足しており、また、市場の継続が生業的小売業の存続に直接関わることから、会社の存在意義についての社員教育、議会や市民への理解浸透に努めていく必要がある。

3 財務マネジメント

(1) 債務超過からの脱却

現在、資本金 20,000 千円に対し累積欠損金が 24,147 千円、従って 4,147 千円の債務超過にある。財務分析によらずとも債務超過が会社に及ぼす悪影響については論を俟たない。自己資本を有しないので運転資金として借入が必要となり、借入を行えば支払利息が生じる。2 億円超の売り上げを出しながら数千円～数万円という僅かな純利益に対し、支払利息は数十万円という状況を生み出している。売掛金の増加も一因だが、買掛金の回転等も悪化、自己資本がないゆえに安全性をみる各指標がマイナスとなって負債に対する担保がないとされる。将来の運転資金の借入に不安が大きく、セイフティネット等の制度融資がなくなった時には資金繰りで重大な局面を迎える可能性がある。

卸売業は、中小企業庁の実態基本調査での業界比較から売上高営業利益率と売上高対販管費比率が低い、即ち、多額の売り上げに対して営業利益と販管費が少額な業態であることが分かっているが、小野田中央青果(株)の販管費比率は高く、且つ、毎年のように販売計画目標を達成出来ない厳しい環境下で、他人資本を効率的に運用することで辛うじて会社が存続している。この債務超過は、創業間もない頃からの負債で、過去の多額の運営助成金の投入をもってしても解消できなかったことから、早期に債務超過から脱却することは相当に困難であるが、今、経営の抜本的な見直しを断行しない限り会社の存続はない。債務超過の解消を至上命題として、以下に、具体的な改善手法・目標を提言する。

(2) 利益の確保

端的に言えば、売上高を増加させ、売上原価・販管費を抑制し、営業利益を確保するという他にない。過去、損益計算書における営業利益を計上したのは、昭和 58 年の創業以来平成 20 年度と 22 年度のみ。実態としての利益とは営業キャッシュであり、キャッシュフロー計算書の営業キャッシュ 4 期通算では、△18,956 千円となっており、損益計算書とのギャップが際立つ。

売上高については、商品売上高と受託手数料収入の 2 種類。受託手数料収入の増加は取扱高を増加させる方法と手数料の見直しの 2 通りある。県市場整備計画による需要見通し等は暗いが、取扱高の増加については上記に述べた営業力の強化等に加え、産地振興策と連動し、増加に転じる余地を残す。手数料の見直しは法改正により平成 20 年から委託手数料が弾力化されており、相対取引を除く、せり売り商品について適切な時期に実施すべき。ただし、市条例第 37 条の差別的取扱いの禁止条項に配慮を要する。

営業キャッシュフローについては、在庫管理を徹底し、期首・期末の棚卸資産の増減を小さくし、且つ売掛金回収も徹底。損益計算書とキャッシュフロー計算書のギャ

ップの解消を図る。

売上原価の抑制については、売上高に対する原価という意味、すなわち付加価値の高い商品ないし付加価値を付けて販売するということで、加工業務の強化は理に適っているものの販管費の増加を伴い、事後の検証が必要。また、加工業務の展開において一人一人の作業効率を高め、労働生産性を向上させる必要があり、作業の熟練を目指し適切にOJTが実施されるべき。

農林水産省総合食料局が平成22年3月に発出した資料によれば、地方卸売市場の卸売業者の売上高当期純利益率は0~0.5%未満が32%であり、営業利益の黒字化と当期利益率の0.5%を目標として掲げる。

(3) 営業費用の適正化

上記で述べたように、創業以来営業利益を計上したのは2期のみ。原因は売上総利益に対する販管費にあり、昭和58年来、営業損失を重ねたということは販管費の抑制又は適正化に消極的であったことが伺える。赤字の垂れ流しは許されないことは当然として、債務超過からの脱却を至上命題とするならば、販管費とりわけ人件費の抑制を聖域としない取組が必要。平成23年中小企業実態基本調査では、平成22年度卸売業全体の販管費比率は15.47%、従業員数6~20人規模の事業所でも15.62%と低く、諸条件に差異があるとしても会社の19.32%は比較的高いと言える。つまり、加工業務における増員と売上高の増加見込又は結果を検証し、適切な比率となるよう取締役会における意思統一、統制が求められる。

以下、リストラクチャーにおける留意点を列挙する。

ア 賃金制度の変更

労働者の賃金を変更するには、

- (ア) 就業規則所定の賃金体系及び額の変更
- (イ) 労働協約が適用される者については、労働協約所定の賃金条項の改定
- (ウ) 個別の労働者との間で明示的若しくは黙示的合意による変更

によることが考えられる。

(ア) の就業規則の変更については、その変更（賃下げなど労働者にとって不利益なもの）に合理性がなければ使用者による一方的な賃金の変更は無効（労働契約法第9条ただし書及び第10条本文）であり、使用者は従前の就業規則に基づく賃金の支払義務を負う。また、労働基準法第89条及び第90条の規定により必要な手続を行うこと。

(ウ) の個別の労働者との間での変更については、特に賃金を切り下げる場合は、後日合意の不存在や合意の意思表示の瑕疵（錯誤、脅迫による取消し等）を争われるなどの紛争を避けるため、変更後の賃金等を明示した書面による合意をしておくことが望ましい。

イ 正規労働者の整理解雇

整理解雇を行うに当たっては、判例法理として確立された、いわゆる4要素を満たしておくことが望ましい（最近の裁判例では必ずしも厳格に求めてはいない傾向にあるが、その場合でも(エ)の労使交渉等の手続の合理性を厳格に判断していることに注意が必要である。）。

- (ア) 整理解雇の必要性 企業の維持存続に影響する程度の必要性があること。
- (イ) 整理解雇の回避努力義務 不要資産の処分、経費の削減、役員報酬や役員の削減などの経営努力を行うことや、退職勧奨や希望退職募集などを行う（不当に退職を強要するものであってはならない。）こと。
- (ウ) 基準・選定の合理性 基準の合理性については、抽象的・主観的基準ではなく、客観的基準があり、客観的資料が存在し、評価者の主観に左右されず、全従業員を対象としたものであること。また、選定の合理性については、配置転換の可能性の検討など十分な解雇回避努力を尽くすこと。
- (エ) 労使交渉等の手続の合理性 労働者や労働組合と十分に協議し、会社の決算書類等の経理資料を開示して十分に説明し、人員整理の時期、規模、方法等について労働者側の納得が得られるように努力すること。

ウ パート労働者の整理解雇

パート労働者については、通常の労働者と比べれば整理解雇基準が緩和されると考えられ得るが、安易にパートの整理解雇・雇止めが認められるわけではなく、前述イの整理解雇の4要素を満たしておくことが望ましい。

その上で、有期労働契約に関するものではあるが、有期労働契約の締結、更新・雇止めに関する基準（平成15年10月22日付け厚生労働省告示第357号）の制定を受け、労働基準法の一部を改正する法律の施行について（平成15年10月22日基発第1022001号厚生労働省労働基準局長通知）が出されており、その中で、

- (ア) 契約期間満了時の業務量
- (イ) 労働者の勤務成績、態度
- (ウ) 労働者の能力
- (エ) 会社の経営状況
- (オ) 従事している業務の進捗状況

等が例示されているほか、契約期間の定めのあるパートタイムについては、

- (カ) 更新の回数
- (キ) 通算雇用期間
- (ク) 雇用継続を期待させるような事情の有無

などが考慮されることに十分配慮する必要がある。

労働契約法（抜粋）

（就業規則による労働契約の内容の変更）

第九条 使用者は、労働者と合意することなく、就業規則を変更することにより、労働者の不利益に労働契約の内容である労働条件を変更することはできない。ただし、次条の場合は、この限りでない。

第十条 使用者が就業規則の変更により労働条件を変更する場合において、変更後の就業規則を労働者に周知させ、かつ、就業規則の変更が、労働者の受ける不利益の程度、労働条件の変更の必要性、変更後の就業規則の内容の相当性、労働組合等との交渉の状況その他の就業規則の変更に係る事情に照らして合理的なものであるときは、労働契約の内容である労働条件は、当該変

更後の就業規則に定めるところによるものとする。ただし、労働契約において、労働者及び使用者が就業規則の変更によっては変更されない労働条件として合意していた部分については、第十二条に該当する場合を除き、この限りでない。

(就業規則の変更に係る手続)

第十一条 就業規則の変更の手続に関しては、労働基準法(昭和二十二年法律第四十九号)第八十九条及び第九十条の定めるところによる。

労働基準法(抜粋)

(作成及び届出の義務)

第八十九条 常時十人以上の労働者を使用する使用者は、次に掲げる事項について就業規則を作成し、行政官庁に届け出なければならない。次に掲げる事項を変更した場合においても、同様とする。

- 一 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を二組以上に分けて交替に就業させる場合においては就業時転換に関する事項
- 二 賃金(臨時の賃金等を除く。以下この号において同じ。)の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項
- 三 退職に関する事項(解雇の事由を含む。)
- 三の二 退職手当の定めをする場合においては、適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項
- 四 臨時の賃金等(退職手当を除く。)及び最低賃金額の定めをする場合においては、これに関する事項
- 五 労働者に食費、作業用品その他の負担をさせる定めをする場合においては、これに関する事項
- 六 安全及び衛生に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 七 職業訓練に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 八 災害補償及び業務外の傷病扶助に関する定めをする場合においては、これに関する事項
- 九 表彰及び制裁の定めをする場合においては、その種類及び程度に関する事項
- 十 前各号に掲げるもののほか、当該事業場の労働者のすべてに適用される定めをする場合においては、これに関する事項

(作成の手続)

第九十条 使用者は、就業規則の作成又は変更について、当該事業場に、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合においてはその労働組合、労働者の過半数で組織する労働組合がない場合においては労働者の過半数を代表する者の意見を聴かななければならない。

② 使用者は、前条の規定により届出をなすについて、前項の意見を記した書面を添付しなければならない。

(4) 回転率の向上

資金繰りの向上には、売掛金の回収の短期化と債権の保全を確実にする必要がある。また、買掛金回転率の悪化はキャッシュフローではプラスに作用するが、信用の悪化を招く。受託未払金は、市条例第 49 条に特約のない限り 3 日以内の仕切り金送付を規定しており、卸売市場の性質上、可能な限り早期の決済が望ましい。総資本回転率は、中小企業実態基本調査との比較において大きく上回っており、少ない資本を効率的に運用していると評価される一方、売上高に対する資本が過小とも言える。

平成 20 年度と平成 23 年度を比較すると、売掛金が 14,552 千円増加しており、営業キャッシュフロー及び資金繰りに多大な影響を及ぼしており、一部、多額な売掛金を残す買受人に対する催促を徹底し、早期の回収を図る必要がある。併せて、これ以上の延滞が発生しない仕組みとして、信販会社を利用した代金決済の導入を検討する必要がある。

(5) 資本のあり方

自己資本のない中、長期借入金等の他人資本を効率的に運用し、債務超過を解消、自己資本を積むことが目標ではあるが、適正な額ないし率で他人資本を利用することが肝要である。仮に自己資本が 20,000 千円まで回復、回転率が向上し流動負債が減少したとしても運転資金の確保のため一定の長期借入金は必要。古いデータでは借入金依存度が 5 割程度までが許容範囲のようだ。過去、取扱高が 3 億円程度で推移していた頃と違い、取扱高が増加した現在、必要な運転資金も増加しており、その確保を他人資本つまり借入金で図ろうとすれば支払利息の増加を余儀なくされる。経営再建途上にあっては、これ以上の負担増加は好ましくない。

中小企業実態基本調査の経営指標から逆算すると

総資本回転率 1.70 売上高 207,096 千円 → 総資本 121,820 千円

自己資本比率 28.75 総資本 121,820 千円 → 純資産 35,023 千円 となる。

比較結果、資本金 20,000 千円では過小であり、資本増強の必要性を否定できない。

平成 21 年に当時の企画政策部がまとめた素案では、一気に債務超過を解消する手法として 1 千万の増資を行い資金繰りを改善させる。一方で、同時に減資を行い、資本金額を 1 千万円以下とし、法人市県民税を均等割で 11 万円ほど節税する検討案があった。

増資と減資を同時に行うことを議会へ説明し得るかは困難な課題。株式の引き受けを現在の持ち株比率で行うこともまた限りなく難しいと思われる。会社法第 445 条以下の規定にも留意する必要がある。

(6) その他

丸栄商事の破綻を受けて債権の保全が課題となった。取引額又は売掛金額で根拠当権を設定し、優先弁済権を確保しなければならない。譲渡担保についてはその目的物となる物が存在するか不明だが検討の対象にはなる。

減価償却不足額が 999 千円あり、且つ減価償却引当金も積まれていない。当期利益に対し適切に減価償却を行うとともに、貸倒、減価償却の引当金については、将来、保有する現金の状況に応じて検討していくべき。

増資によらず、経営努力により債務超過が解消されて経営が安定すれば、額面では

なく一株当たりの純資産額で売却、会社を民営化するといった選択肢を排除しないが、その公益性観点からは、民営化のメリットは少ない。将来、消費動向、市町村合併といった周辺環境に影響を受けて市場合併へ進む可能性はある。強い農業づくり交付金といった国の支援が現在あるが、交付金要件のハードルが高いうえ、補助金適化法との兼ね合いもあり、あくまで将来課題。

4 魅力の創出

(1) 産地の振興

取扱量の増加については、管内における生産量を増やすことを基本に、且つ、消費者にとって魅力的な商品を作る、つまり、産地の振興が欠かせない。

J A山口宇部の農業振興計画（育みプラン26）では、管内の平成20年度蔬菜販売実績が604,019千円であったものが、平成23年度には814,031千円まで順調に拡大、平成24年度の計画では819,477千円としている。平成24年度は農業振興計画の検討年に当たり、実態に合わせ目標量の一部について変更がなされた。

小野田営農総合センター管内では、ブロッコリー、青ネギ、はなっこりー、アスパラガスを広域重点推進品目又は地域推進品目に位置付け、平成20年度を基準年としてアスパラガスを除き増産となっている。特にブロッコリーについては、20年度比較にして26年度計画は販売金額で4.4倍に拡大される見込み。これは、南高泊・後潟地区における「やまぐち集落営農生産拡大事業」による機械の導入が生産拡大に大きく寄与している。更に、きゅうり、トマト、キャベツが計画変更に伴い推進品目に加えられており、蔬菜全体では平成20年度の販売金額145,546千円に対し平成26年度には233,240千円とする計画となっている。

山陽営農総合センター管内では、ブロッコリー、キャベツ、白菜、かぼちゃ、たまねぎ、はなっこりー、メロン、ミニトマト、白ネギを推進品目としていた。白菜は推進品目から除外、メロン、はなっこりー、ミニトマトが減少、たまねぎは微減、ブロッコリーとかぼちゃ、白ネギが増産、そして新たにキャベツ、ばれいしょ、イチゴが推進品目となった。たまねぎについては、県方針に沿って面積拡大を図ってきたが、全体で担い手が減少したことが響いたと思われる。かぼちゃについては平成20年度販売金額に比して平成26年度計画では22.7倍としており、「寝太郎かぼちゃ」「阿知須くりまさる」のブランド化を柱とした積極的な生産振興が実を結んでいる。蔬菜全体では平成20年度15,704千円であったものが平成26年度には42,757千円とする計画となっている。

J A農業振興計画（育みプラン）抜粋

・ J A山口宇部全体

年度	蔬菜販売額
平成19年度	548,614千円
平成20年度	604,019千円
平成21年度	644,309千円

平成22年度	735,843千円
平成23年度	814,031千円
平成24年度	819,477千円

・小野田営農総合センター管内

(単位：t、千円)

項目	品目	平成20年度		平成26年度	
		取扱量	販売金額	取扱量	販売金額
広域重点 推進品目	きゅうり			2.5	650
	トマト			2.1	840
	キャベツ			95.0	6,650
	ブロッコリー	3.0	2,506	43.1	11,200
	はなっこりー	0.3	1,016	2.5	1,400
地域推進 品目	青ねぎ	122.0	110,060	200.0	180,000
	アスパラガス	10.0	10,992	10.0	10,000

・山陽営農総合センター管内

(単位：t、千円)

項目	品目	平成20年度		平成26年度	
		取扱量	販売金額	取扱量	販売金額
広域重点 推進品目	かぼちゃ	1.1	452	51.4	10,288
	トマト			1.4	552
	キャベツ	0.1	63	81.0	5,670
	ブロッコリー	13.0	1,067	14.5	3,766
	はなっこりー	0.3	857	1.7	927
	たまねぎ	47.0	3,319	43.2	3,021
	ばれいしょ			23.0	1,840
地域推進 品目	白ねぎ	13.0	4,197	26.3	6,578
	ミニトマト	4.0	1,684	2.2	890
	メロン	2.2	2,207	2.4	757
	イチゴ			2.5	500

これまで述べた産地振興については、集落営農の法人化ややまぐち集落営農生産拡大事業による機械設備等の県主導の農業施策、及びJA主導によるブランド化戦略による効果が大きいといえる。また、埴生干拓における耕作放棄地解消事業も埴生地区での生産拡大に大きく寄与しているなど、国庫補助事業や単県事業を積極的に活用し今日に至っている。

本市においては、農業振興に対する単市の財政措置が殆どなく、さらに産地振興を図っていく上において、産地や関係機関からは市独自の支援が求められており、適切な事業実施について検討する必要がある

また山陽小野田市地方卸売市場が地元産の受け皿になり得ていない等、生産振興施策におけるギャップを具体的に埋めていく努力が求められる。更に、地産地消を推進するうえで生産量の増加に加え、消費の長期間化に対応するため、保冷・保管施設の整備について検討を要する。

魅力ある商品とは、生産者の努力の外に、流通段階等におけるプロモーションをどのように行うかによって左右され、産地化の重要性に考慮し、一定の公費による支援を提案するものである。具体的なプロモーションとしては、山陽地区における野菜を「寝太郎シリーズ」としてブランド化する計画があり、品目としてはかぼちゃに続き、まず、たまねぎが該当すると考える。

(2) 産地との結びつき強化

圏域内外に関わらず、会社と産地を直接繋ぐコネクションが不足しているといえる。また、産地は独自の出荷先を模索しており、6次産業化等の取組が加速すれば、市場を経由する青果物の減少に歯止めがかからなくなる恐れがあり、産地との結びつきを強化し、取扱量を増加させるという方向性に異論を挟む余地はない。具体的には、産地における営農計画段階でプレゼンできるレベルまでを目標とすべきである。そうすると必然的に消費サイドにおける商品需要を詳細に把握する努力と提案能力を身につけることが求められるが、これは先に述べた営業力の強化と重複する部分が多い。また、市場の差別化を多角化の戦略の柱とすれば、圏域内で賄えない商品の流入を近隣他市場の仲卸業者に頼るのみならず、独自の視点によって商品を見出し、売り込むといった努力をいち早く行う等、勝ち残れる卸売業者を目指し活発な活動を展開すべきである。

4 シミュレーション

平成 25 年度において、上記に述べた提言を入れて、下記の財務改善計画を達成した場合の期末財務指標は次のとおり。

(1) 事業損益計画

(単位：円)

項目	H23 年度 実績	H25 年度 計画	備考
売上高	207,095,671	238,000,000	約 15%弱の増加
売上原価	168,013,208	191,000,000	約 13%強の増加、
売上総利益	39,082,463	47,000,000	
販売・一般管理費	40,017,421	46,000,000	パートタイマーの増加を加味
営業利益	△934,958	1,000,000	
税引前当期純利益	194,855	1,000,000	補助金投入特別損失を相殺
当期利益	12,355	470,000	法人税等

(2) 貸借対照表

(単位：円)

項目	H23 年度 実績	H25 年度 計画	備考
現金預金	3,128,246	3,000,000	
売掛金	50,423,239	35,000,000	不良債権処理等を含む
棚卸資産ほか	2,506,532	2,500,000	
固定資産	7,568,474	12,000,000	トラックリース 2 台
その他資産	1,739,758	1,740,000	
資産計	63,626,491	54,240,000	
受託未払金	19,709,762	17,000,000	
買掛金	12,800,972	12,000,000	
その他流動負債	6,858,661	6,160,000	
預かり保証金	4,400,000	4,400,000	
長期借入金	22,318,000	11,000,000	山銀、金融公庫
長期未払金	1,685,880	7,200,000	トラックリースによる増加
負債合計	67,773,275	57,440,000	
資本金	20,000,000	20,000,000	
繰越利益剰余金	24,146,784	23,200,000	
負債・純資産合計	63,626,491	54,240,000	

(3)財務指標 (計画達成時)

(単位：円)

項目	H23 年度 実績 (A)	H25 年度 計画 (B)	改善度 (B) - (A)
総資本営業利益率	△1.5	1.8	3.3
総資本当期純利益率 (ROA)	△0.1	0.9	1.0
売上高総利益率	18.9	19.7	0.8
売上高営業利益率	△0.5	0.4	0.9
売上高当期純利益率	△0.04	0.2	0.2
総資本回転率	3.3	4.4	1.1
売掛金回転期間	88.9	53.7	△35.2
買掛金回転期間	57.3	44.5	△12.8
流動比率	142.4	115.2	△27.2
当座比率	136.0	108.1	△27.9
自己資本比率	△6.5	△5.9	0.6
借入金依存度	35.1	20.3	△14.8

貸借対照表

商号 株式会社 小野田青果販売

代表者 藤永 誠

平成24年 3月31日現在

(単位 円)

I	流動資産の部	現金 預金 掛金	6,745,372) 631,607 6,113,765	I	流動負債の部	未払法人税等	6,184,765) 6,113,765 71,000
II	固定資産の部	有形固定資産 無形固定資産	0) 0)	II	固定負債の部		0)
		投資その他の資産	0)				
						負債の部合計	6,184,765)
						純資産の部	
				I	株主資本	899,427)	
				1.	資本金	1,000,000	
				2.	資本剰余金	0)	
				3.	利益剰余金 (△)	100,573)	
				(1)	繰越利益剰余金 △	-100,573)	
						100,573	
				II	評価・換算差額等	0)	
III	繰延資産の部	繰延業費	338,820) 338,820	III	新株予約権	0)	
		資産の部合計	7,084,192			純資産の部合計	899,427
						負債・純資産の部合計	7,084,192

損益計算書

平成23年 4月 1日から
平成24年 3月31日まで
(単位 円)

商号 株式会社 小野田青果販売

I	売 売 売	上 上 上	高 高 高	55,658,467 <u>15,875,021</u>	<u>71,533,488</u>	71,533,488
II	売 期 商 合 期 売	上 首 品 末 上	原 な 仕 な 卸 卸 利	0 <u>68,838,569</u> 68,838,569 <u>0</u>	0 <u>68,838,569</u> 68,838,569 <u>0</u>	0 <u>68,838,569</u> 68,838,569 <u>2,694,919</u>
III	販 販 営	費 費 業	及 ・ 損	一 般 管 理 費 失	<u>2,715,943</u>	<u>2,715,943</u> 21,024
IV	営 受 維	業 取 利 外 息 収 取	外 取 引 割 引	収 割 引 益 料 入	127 <u>4</u>	131
V	営 営	業 業 外 外	費 費 用 用	<u>0</u>	0	
	経	常	損	失		<u>20,893</u>
VI	特 特	別 別	利 利	益 益	<u>0</u>	0
VII	特 特	別 別	損 損	失 失	<u>0</u>	0
	税 引 前 当 期 純 損 失	法 人 税 、 住 民 税 及 び 事 業 税	当 期 純 損 失	<u>71,000</u>	<u>20,893</u> <u>71,000</u> <u>91,893</u>	20,893 71,000 91,893

貸借対照表

商号 株式会社 小野田青果販売

代表者 藤永 誠

平成26年 3月31日現在

(単位：円)

科 目	金 額	科 目	金 額
(資 産 の 部)		(負 債 の 部)	
I 流 動 資 産	(2,737,568)	I 流 動 負 債	(1,642,151)
現金及び預金	560,725	未払費用	1,571,151
たな卸資産	1,774,115	未払法人税等	71,000
402,728			
II 固 定 資 産	(0)	II 固 定 負 債	(10,727,440)
有形固定資産	(0)	長期未払金	10,727,440
無形固定資産	(0)		
III 繰 延 資 産	(7,283,480)		
繰延資産	7,283,480		
IV 投 資 そ の 他 の 資 産	(0)		
		負債の部合計	12,369,591
		(純 資 産 の 部)	
		I 株 主 資 本	(2,348,543)
		1 資 本 金	1,000,000
		2 資 本 剰 余 金	(0)
		3 利 益 剰 余 金	(3,348,543)
		(1) そ の 他 利 益 剰 余 金	(3,348,543)
		繰 越 利 益 剰 余 金	3,348,543
		II 評 価 ・ 換 算 差 額 等	(0)
		III 新 株 予 約 権	(0)
資産の部合計	10,021,048	純資産の部合計	-2,348,543
		負債・純資産の部合計	10,021,048

損益計算書

平成24年 4月 1日から
平成25年 3月 31日まで

商号 株式会社 小野田青果販売

(単位：円)

科 目	金 額		
I 売上高	116,755,379	116,755,379	116,755,379
II 売上原価	106,215,734	0	106,215,734
III 売上高		106,215,734	106,215,734
IV 売上高		402,728	105,813,006
V 売上高			10,942,373
III 販売費及び一般管理費		12,298,613	12,298,613
IV 営業外収入		116,24	1,366,240
V 営業外費用		1,820,870	140
VI 経常損失			1,820,870
VII 特別利益		0	3,176,970
VIII 特別損失		0	0
税引前当期純損失			3,176,970
法人税、住民税及び事業税		71,000	71,000
当期純損失			3,247,970