

株式会社 観光農園いわふね

経営改善計画書【概要版】（平成29年度～平成31年度）

作成 　：　平成30年3月

栃木市　・　（株）観光農園いわふね

中小企業診断士

須田経営相談所　　須田秀規

現状分析

1. 損益推移

	H28/3期	H29/3期	前年増減	修正 H29/3修正	前年増減
売上高	150,768	127,492	-23,276	12,407	139,899
事業売上	138,360	127,492	-10,869		127,492
施設管理料	12,407		-12,407	12,407	12,407
売上原価	100,216	127,705	27,489		127,705
売上総利益	50,552	-213	-50,765	12,407	12,194
販管費	66,148	60,915	-5,233	15,489	76,404
人件費	38,555	36,345	-2,209	5,395	44,101
役員報酬	9,579	11,355	1,777		11,355
給料手当	20,835	15,848	-4,987	5,395	21,242
賞与	1,511	1,582	71		1,582
其他人件費	6,631	7,561	930		9,921
外注費	6,154	2,360	-3,794	4,899	7,259
変動費	5,640	5,430	-210		5,430
運賃	2,813	1,852	-961		1,869
支払手数料	2,827	3,561	734		3,561
設備費	3,105	4,541	1,436	1,868	6,409
減価償却費	667	2,562	1,895		2,562
修繕費	1,016	274	-742	1,408	1,682
地代家賃	556	606	50		606
賃借料	510	492	-19	461	952
リース料	357	608	252		608
その他販管費	12,693	12,238	-455	3,327	15,565
水道光熱費	5,645	2,212	-3,433	3,075	5,287
広告宣伝費	1,520	2,743	1,223		2,743
消耗品費	1,568	2,258	690	25	2,283
その他	3,961	5,025	1,064	227	5,252
営業利益	-15,596	-61,128	-45,533	-3,082	-64,210
営業外収益	1,023	20,217	19,194	-12,407	7,810
営業外費用	426	17,394	16,968	-15,489	1,905
経常利益	-14,998	-58,304	-43,306		-58,304

(単位: 千円)

○営業売上

営業売上の減収要因は主力の「いちご」の売上低下による。

- ・「いちご」の減収は天候不良による収量不足が直売売上に引き下げたもの。
- ・「ブドウ」は前年並みの営業
- 但し、10aあたり標準的な単収1.6tからすると、売上高は大幅に過小である。
- ・「Bベリー」の売上激減は天候不良による不作によるもの。
- ・施設を整備して参入した「ミニトマト」は未だ試験段階。栽培技術・営農管理能力不足が認められる。
- ・路地野菜(キャベツ)栽培も行なっているが、売上にはつなげない。

○販管費の動向

上記のように厳しい営業収益のなかで、販管費は設備費・広告宣伝費・外注費など膨張を続けている。

※H29/3期は委託施設損益を営業収益から切り離し、一括して営業外収益・営業外費用に計上している。そのため、決算上ではH28/3期に比べ売上の減収が大きく、販管費が過小に計上され、単純比較はできない。上表は当該計上方法をH28/3期同様に修正し比較したものである。

売上高明細	H28/3期	H29/3期	増減	前年比
売上高	150,768	127,492	-23,276	84.6%
栽培売上	83,632	73,429	-10,204	87.8%
いちご	77,852	62,841	-15,011	80.7%
ブドウ	3,568	3,823	254	107.1%
Bベリー	2,212	852	-1,359	38.5%
トマト		5,913	5,913	
レジーナ	14,719	14,725	6	100.0%
花野果	19,917	19,655	-262	98.7%
部会賃貸他	14,016	13,470	-546	96.1%
トマト部会	134		-134	0.0%
ブドウ部会	936	676	-260	72.2%
梨部会	1,402	1,591	189	113.5%
共益宣伝収入	7,736	7,100	-636	91.8%
その他	3,809	4,103	295	107.7%
管理収入	18,484	6,213	-12,270	33.6%
施設管理料 花野果	6,667		-6,667	0.0%
施設管理料 こなら館	5,741		-5,741	0.0%
施設使用料 花野果	5,248	5,499	251	104.8%
施設使用料 こなら館	828	714	-114	86.3%

施設管理収益計上方法の変更	H28/3期	H29/3期	増減
営業外収益		12,407	12,407
施設管理料 花野果		6,667	6,667
施設管理料 こなら館		5,741	5,741
営業外費用	15,489	15,489	
施設管理費用 花野果		9,507	9,507
施設管理費用 こなら館		5,982	5,982

(単位: 千円)

H29/3期営業外費用(施設管理費用)内訳	H29/3期
施設管理費用 こなら館	5,982
外注費	3,846
修繕費	339
通信費	117
水道光熱費	1,451
新聞図書費	36
賃借料	192
施設管理費用 花野果	9,507
給料手当	5,395
外注費	1,053
修繕費	1,068
通信費	73
水道光熱費	1,624
賃借料	268
消耗品費	25
合計	15,489

(単位: 千円)

2. 主力営農部門の検証

イチゴその他損益

	H28/3期	H29/3期
売上高	83,632	67,516
いちご	77,852	62,841
ぶどう	3,568	3,823
その他	2,212	852
栽培原価	78,230	72,638
材料費	17,197	11,323
種苗費	658	655
肥料農薬費	7,246	4,762
諸材料費	9,294	5,905
労務費	35,794	35,237
賃金	34,428	33,731
賞与	1,165	1,425
福利厚生費	200	81
製造経費	25,239	26,078
作業委託料	233	1,274
減価償却費	5,909	5,875
地代家賃	3,826	3,775
リース料	2,104	2,110
保険料	497	739
修繕費	2,268	2,073
水道光熱費	1,971	2,193
車両費	569	538
燃料費	6,676	6,243
土地改良費	915	979
その他栽培原価	270	279
売上総利益	5,403	-5,122
%	6.5%	-7.6%

(単位:千円)

トマト損益

	H29/3期
売上高	5,913
栽培原価	33,535
材料費	7,577
種苗費	1,353
肥料農薬費	2,678
諸材料費	3,546
労務費	10,151
賃金	10,151
製造経費	15,807
減価償却費	5,824
修繕費	4,500
燃料費	5,483
売上総利益	-27,622
%	-467.1%

(単位:千円)

		H27/3期	H28/3期	H29/3期	
合計	観光	販売量(kg)	26,452	28,483	23,647
		販売額(千円)	31,590	33,472	29,499
		販売単価(円/kg)	1,194	1,175	1,247
		販売量前年比		107.7%	83.0%
直売		販売額前年比		106.0%	88.1%
	販売量(kg)	52,391	44,723	32,231	
	販売額(千円)	59,055	49,611	36,550	
	販売単価(円/kg)	1,127	1,109	1,134	
合計		販売量前年比		85.4%	72.1%
		販売額前年比		84.0%	73.7%
	販売量(kg)	78,843	73,206	55,879	
	販売額(千円)	90,645	83,083	66,048	
面積 10a		販売単価(円/kg)	1,150	1,135	1,182
		販売量前年比		92.8%	76.3%
		販売額前年比		91.7%	79.5%
	面積	21.9	22.2	23.5	
販売量t/10a	3,598	3,295	2,381		
販売額/10a	4,136	3,740	2,815		
労働時間			34,534	30,374	
一般			14,531	16,973	
薬剤散布			720	720	
摘み取り			10,223	6,937	
選果			5,975	3,457	
ランナー刺し			3,085	2,288	
労働時間/10a		1,555	1,294		
総労働時間指標(10a、系統出荷)				1,886	
10a当たり単収(土耕) 標準指標				5,000	

※上記販売方法別値は社内管理価であり、決算値と合致しない。

【イチゴ栽培収益の課題】

●23.5×10aの耕地面積に対しての収量不足。

- ①育苗施設の不足が認められる。
- ②種苗、肥料・農薬等の使用状況に問題はないか、面積あたり適正かどうか検証が必要。
- ③本圃管理:効率的な植え方、畝(うね)立上げ技術のばらつきなどが認められる。
- ④スカイベリープランター栽培
土作り、水と追肥のタイミングなど適切か

●労働時間

労働時間は面積あたり標準指標に比べて低く抑えられている。但し、指標は系統出荷を主とする一般営農指標であり、摘み取り・箱詰め・出荷などの労働時間が含まれているため、一概に比較できない。

●基本的なイチゴ栽培技術が未熟であるか、社内管理者の指導が行き届いていない可能性がある。

- ① 技術習得の問題
- ② 栽培組織・体制の問題
- ③ 栽培管理者および作業員のOJTによる人材育成が課題

【トマト栽培事業の課題】

(課題)

●栽培技術の未熟性と、作業効率の悪さが基本的な課題。

→栽培技術の未熟性が単位収量を妨げ、作業遅れ・収穫の遅れから一定規模の過熟ロスにつながり、販売量を減退させている可能性がある。

①常に草勢をチェックし、適切な対処を行なう(または指示する)栽培技術の未熟、専門スタッフの不在。
→日照時間や気温等に応じた適切な対応ができていない。

②栽培工程を理解した計画的な作業が管理されておらず、無駄な作業が多い。

→作業を単純化・ルーチン化するなど標準化ができておらず、無駄な労働時間を費やしている模様

→面積あたり作付けを増やし、年2作採、電動台車活用およびマルハナバチ利用等効率的な栽培方法の導入が必要。

③トマト栽培実績のない担当者

→OJTのほか、offJTによる技術習得、専門家の採用が求められる。

●基本的なトマト栽培技術が未熟である。

- ① 技術習得の問題
- ② 栽培管理者および作業員のOJTによる人材育成が課題

3. 窮境原因と改善の方向性

【窮境原因】

- ①イチゴ、トマト、ブドウ、全ての栽培事業についての栽培・営農技術の未熟性が、単位収量を低下させ収益の悪化を招くとともに、非効率作業による人件費膨張を招いた。
 - ・栽培ノウハウの不足
 - ・営農技術者の不足
- ②社内ガバナンス機能不全が、無計画な事業進出および経費膨張を招き、大幅な赤字計上をもたらした。

【改善の方向性】

- ①短期的には、下都賀農業振興事務所の指導の下、OJTを受けながら各栽培作物の単収を向上させ売上の向上を図る。
- ②同じく、社内ガバナンス体制を整え、PDCA管理を徹底。計画の進捗検証と改善を繰り返す。
- ③中期的には、各作物の栽培技術を習得した人材育成を推進し、安定的な専門人材基盤・事業基盤を構築する。

【営農事業改善方針】

○栽培技術の向上

・下都賀農業振興事務所の定期的な指導を受け、下の改善を推進する
(いちご)

- ・面積あたり収量の向上 …栽培技術指導
- ・月別作業の徹底、労働時間管理 …経営改善技術指導
- ・標準指標に基づく数値管理の徹底
- ・効率的な作業体制の整備
→ハウス管理責任者(複数ハウス担当)の育成・配置
- ・OJTによる管理職および作業員の技能向上
- ・収量実態把握のための数値管理

(トマト)

- ・面積あたり収量の向上 …栽培技術指導
- ・月別作業の徹底、労働時間管理 …経営改善技術指導
- ・標準指標に基づく数値管理の徹底

(その他)

- ・ブドウ:栽培品目の見直し、栽培方法の改善 …中期課題
- ・Bベリー:栽培品目の見直し、栽培方法の改善 …中期課題
- ・休耕地の活用 …中期課題

●下都賀農業振興事務所の指導
・H29/3期下期の作業状況を検証指導、当期の作柄の確認。
・上記による問題点を確認し、H30/3期上期より栽培方法の改善を推進
・ハウス担当者を設置、担当者の育成(OJTによる)

●下都賀農業振興事務所の指導
・H29/秋植え株から栽培指導。草勢を管理し枝数を増やして収量アップを図る。
・上記をOJTにより当社スタッフの技能向上を図る。
・H30/春植え株は蜜植率を上げる。
・毎月適宜臨場し、栽培方法改善・作業方法効率化を指導する。

●下都賀農業振興事務所の指導
・ブドウについて、10年後を見据えた品種転換、栽培方法の改善を図る。
→耕地の一部分から新品种等植え付け
→栽培方法指導(OJT)
→作業効率の良い整枝(並行整枝など栽培方式の改善)

○本部ガバナンス力の強化

・これまでの放漫な成り行き経営を排し、適切な事業経営のシステム・基盤を構築する。

- | | |
|--------|--|
| (経営管理) | <ul style="list-style-type: none"> ・役員改変、経営責任の明確化 →管理体制(次頁) ・部門責任者の数値責任の明確化 →作物別収量目標、栽培経費目標、労務費目標 ・月次試算表による目標管理 →事業管理者会議(外部専門家活用) ・月次事業別損益目標に基づく目標管理 →事業管理者会議(外部専門家活用) ・経営改善計画のモニタリング調査 →四半期ごと。アクションプランの検証と成果の検証。改善行動の検証。 |
| (営農部門) | <ul style="list-style-type: none"> ・営農作物別に下都賀農業振興事務所の指導による、営農経営改善を推進する。 →月2回程度の訪問指導 →営農数値管理整備、月ごとの数値検証、目標値とのモニタリング(振興事務所・本部・営農担当者) →OJTによる技術者育成、栽培技能の向上 |

(レジャー)

- ・管理者教育
- 数値管理と報告 …月次部門会議
- 人件費管理～人件費予算を踏まえた稼働表作成
- 施設特性と来場者ニーズを踏まえたメニュー開発、委託加工による効率化など、店舗運営方法の抜本改善

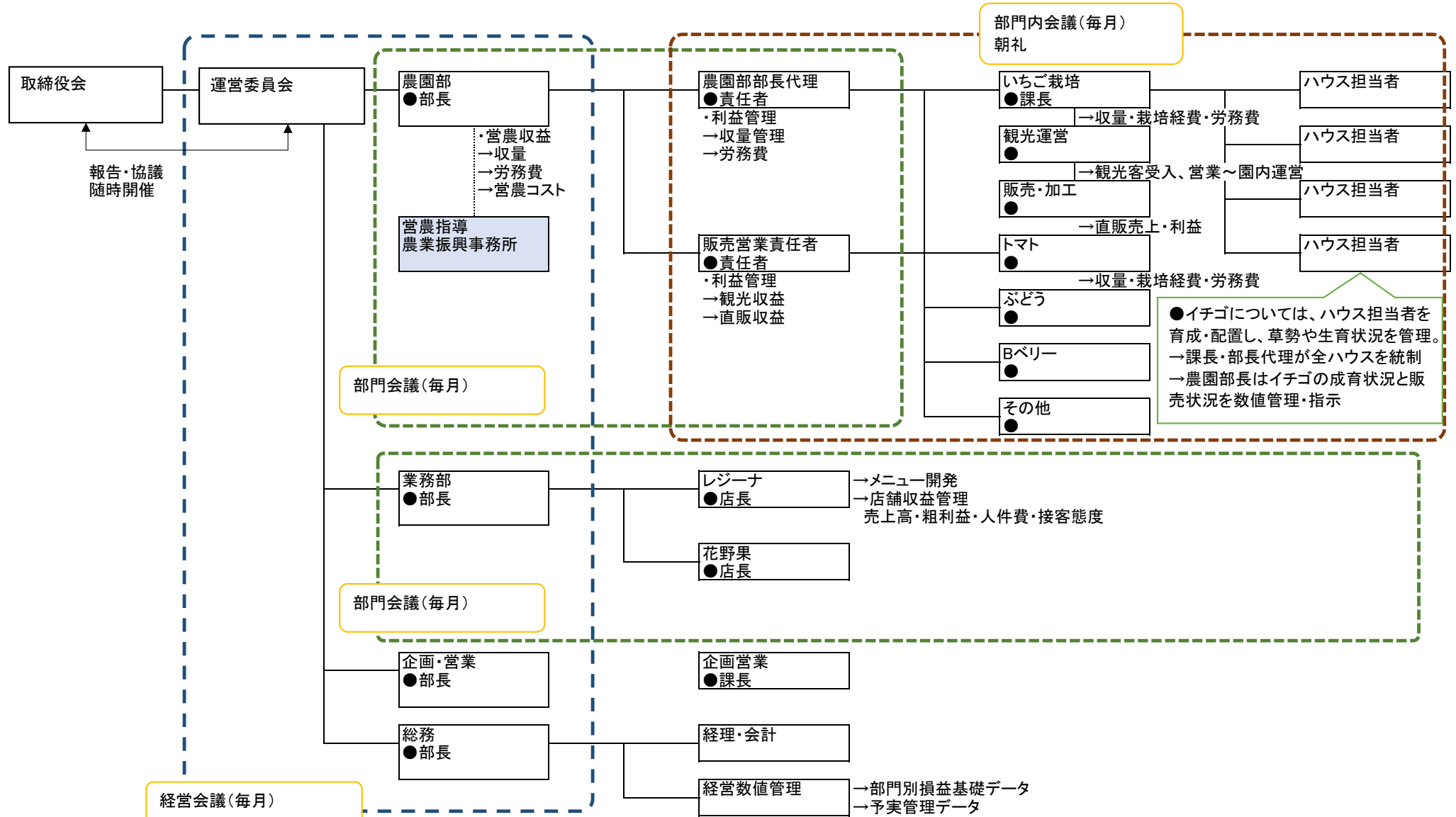
専門家による店長教育、定期的なワークショップ開催によるモチベーションの向上
・店長教育(重要項目の管理方法指導)
・外部専門家によるメニュー改善
・委託加工(アイス)による効率アップ

○人材育成

- ・社内スタッフの技能向上とともに、幹部スタッフ育成のために、従業員を採用・研修・教育を強化する
- ・雇用就農者の増加傾向を受けて、当社としてもそれらを受け入れる基盤整備。情報発信を行なう。
- ・農業高校や農学部学生、農業大学校へのリクルート活動を推進する。
- ・作業員不足については、作業効率化による改善のほか、外国人研修生受け入れも検討する。

新規就労者(責任者候補)については、農業振興事務所の指導の受け皿のほか、トマト農家への研修派遣や県のプロ育成研修受講など、により専門的な技術習得を推進する。

4. 組織図



●イチゴについては、ハウス担当者を育成・配置し、草勢や生育状況を管理。
 →課長・部長代理が全ハウスを統制
 →農園部長はイチゴの育成状況と販売状況を数値管理・指示

●経営会議 (毎月)

…月次試算表に基づく部門収益の検証
 …PDCA管理 改善行動の進捗状況
 委員長、栃木市、外部専門家、農園部部長、業務部責任者、総務部長
 …営農部門別売上・収益の検証
 委員長、栃木市、外部専門家、営農部門課長、下都賀農業振興事務所
 …レジーナ、花野果の収益の検証
 委員長、栃木市、外部専門家、店長、JA

●営農部門会議 (毎月)

●業務部門会議 (毎月)

●営農部門内会議 (毎週)

●部門朝礼 (毎日)

…各営農部門ごとの営農状況の管理、シフトおよび業務確認
 農園部長・販売管理部長・各責任者
 …当日作業の確認
 栽培部門ごと責任者、スタッフ

2. 計数計画(10年見込)

		+1期	+2期	+3期	+4期	+5期	+6期	+7期	+8期	+9期	+10期	
	H28/3期	H29/3期	H30/3期	H31/3期	H32/3期	H33/3期	H34/3期	H35/3期	H36/3期	H37/3期	H38/3期	H39/3期
売上高	150,768	127,492	168,065	164,659	169,309	170,745	171,090	171,090	171,090	171,090	171,090	171,090
売上原価	100,216	127,705	113,882	104,067	103,807	103,211	102,978	102,570	100,230	97,600	97,600	97,730
(うち減価償却費)	5,909	11,699	8,289	8,486	7,265	6,240	5,378	4,840	2,500			
売上総利益	50,552	-213	54,183	60,592	65,502	67,533	68,112	68,519	70,860	73,359	73,359	73,359
販管費	66,148	60,915	64,087	56,288	56,339	56,310	56,277	56,126	55,990	55,364	54,764	54,764
(うち減価償却費)	667	2,562	2,306	2,075	1,867	1,681	1,513	1,361	1,225	600		
営業利益	-15,596	-61,128	-9,904	4,304	9,163	11,223	11,835	12,934	14,870	17,995	18,595	18,595
営業外収益	1,023	20,217	901	900	900	900	900	900	900	900	900	900
営業外費用	426	17,394	2,147	2,095	1,925	1,745	1,556	1,359	1,159	956	792	665
経常利益	-14,998	-58,304	-11,150	3,109	8,138	10,378	11,358	11,934	14,611	17,939	18,703	18,829
法人税等	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	44	5,649
当期利益	-15,208	-58,514	-11,360	2,899	7,929	10,169	10,969	11,725	14,401	17,729	18,659	13,181
CF	-8,631	-44,253	-765	13,460	17,061	18,090	17,859	17,926	18,126	18,329	18,659	13,181
青色欠損		-126,098	-137,457	-129,763	-97,171	-74,218	-63,039	-51,105	-36,495	-18,556	147	
H21/3期		-10,803	-10,803									
H22/3期		-21,345	-21,345	-24,454								
H23/3期		-20,713	-20,713	-20,713	-12,575							
H28/3期		-14,948	-14,948	-14,948	-14,948	-4,570						
H29/3期		-58,289	-58,289	-58,289	-58,289	-58,289	-51,680	-39,746	25,136	-6,116		
H30/3期			-11,359	-11,359	-11,359	-11,359	-11,359	-11,359	-11,359	-11,252	1,466	

(単位:千円)

借入金返済計画

		+1期	+2期	+3期	+4期	+5期	+6期	+7期	+8期	+9期	+10期	
	H29/3期	H30/3期	H31/3期	H32/3期	H33/3期	H34/3期	H35/3期	H36/3期	H37/3期	H38/3期	H39/3期	
栃木市			102,250	150,000	150,000	147,600	145,200	137,200	129,200	119,200	109,200	99,200
返済			-47,750		2,400	2,400	8,000	8,000	10,000	10,000	10,000	10,000
期末	102,250	150,000	150,000	147,600	145,200	137,200	129,200	119,200	109,200	99,200	89,200	
銀行			47,333	39,996	36,792	33,588	30,384	27,180	23,976	20,772	17,568	14,364
返済			7,337	3,204	3,204	3,204	3,204	3,204	3,204	3,204	3,204	3,204
期末	47,333	39,996	36,792	33,588	30,384	27,180	23,976	20,772	17,568	14,364	11,160	
政府系金融機関			17,750	25,000	21,960	18,300	14,640	10,980	7,320	3,660		
返済			2,750	3,040	3,660	3,660	3,660	3,660	3,660	3,660		
期末	17,750	25,000	21,960	18,300	14,640	10,980	7,320	3,660				
農林水産系金融機関			2,000									
返済			2,000									
期末	2,000											
旧役員(3名)			22,550	17,550	11,700	5,850						
返済			5,000	5,850	5,850	5,850						
期末	22,550	17,550	11,700	5,850								
合計			191,883	232,546	220,452	205,338	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564
返済			-30,663	12,094	15,114	15,114	14,864	14,864	16,864	16,864	13,204	13,204
期末	191,883	232,546	220,452	205,338	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564	100,360	
CF			-765	13,460	17,061	18,090	17,859	17,926	18,126	18,329	18,659	13,181
返済総額			-30,663	12,094	15,114	15,114	14,864	14,864	16,864	16,864	13,204	13,204
収支:設備費用等			1,366	1,947	2,976	2,995	3,062	1,262	1,465	5,455		-23

【計数計画見込】

経営改善による収益改善は左の通り。なお、H35/3期以降はH34/3期と同水準とした。返済に充当するCF(キャッシュフロー)はH31/3期より13460千円から18000千円水準まで改善する見通しである。借入金の返済は当該CFにより収益償還で行う。

※なお、青色欠損はH38/3期で解消する見込みであり、以後、法人税課税によりCFは縮小。
※ハウス他施設補修など新たな設備投資を検討すべきである。
※繰延資産償却は参入していない。

【損益見込み】

平成30年3月期では、未払い金の支払い増加により、販売費及び一般管理費が増大したことから、当期利益としては、-1136万円の赤字を見込んでいる。平成30年度以降においては、僅かではあるが、プラスの見込となっている。

【借入金返済計画】

借入金返済は、計数計画に基づく収益償還とする。

○負債返済方法

- ・栃木市借入金はCF残高より返済。
H31/3期は返済困難
H32/3-33/3期は年額2400千円
H34/3-35/3期は年額8000千円
H35/3期以降は年額10000千円とする。
- ・銀行はH30/3月まで現状条件、
H30/3月残高39,996千円を10年で借り換え
3/15実行 毎月15日返済の120回払、金利年率0.300%、保証料全納0.59%の分割前払方式
- ・農林水産系、政府系金融機関は既存条件で返済
- ・旧役員借入金はCF残高より返済。

○短期借入金

期中の一時的な資金不足については、本計画外にて別途その都度検討する。

(単位:千円)

財務構造見込

	H28/3期	H29/3期	+1期 H30/3期	+2期 H31/3期	+3期 H32/3期	+4期 H33/3期	+5期 H34/3期	+6期 H35/3期	+7期 H36/3期	+8期 H37/3期	+9期 H38/3期	+10期 H39/3期
流動資産	33,798	28,991	52,865	54,315	56,345	59,386	62,448	65,510	66,773	68,238	73,693	73,670
現預金	12,783	7,843	33,583	35,263	36,979	39,923	42,962	46,024	47,287	4,872	54,207	4,184
売掛金	8,530	8,601	11,338	11,109	11,422	11,519	11,542	11,542	11,542	11,542	11,542	11,542
棚卸資産	4,264	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609	4,609
未収入金	1,044	5,804	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
その他流動資産	9,265	13,743	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534	4,534
固定資産	22,414	61,324	50,729	40,168	31,035	23,114	16,224	10,022	6,297	5,697	5,697	5,697
有形固定資産	18,036	56,061	45,467	34,905	25,773	17,852	10,962	4,760	1,035	435	435	435
無形固定資産	4,250	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123	5,123
投資等	128	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139	139
繰延資産	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704	3,704
(資産合計)	59,916	94,019	107,298	98,187	91,084	86,204	82,376	79,236	76,774	77,639	83,094	83,071
流動負債	21,171	60,205	31,180	25,414	19,647	13,862	13,929	13,929	13,929	13,929	13,929	13,929
買掛金	7,235	6,400	7,146	7,229	7,312	7,377	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444	7,444
短期借入金	7,550	30,550	17,550	11,700	5,850							
未払金	3,856	22,570	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800	5,800
その他流動負債	2,530	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685
固定負債	107,750	161,333	214,996	208,752	199,488	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564	100,360
長期借入金	107,750	161,333	214,996	208,752	199,488	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564	100,360
(負債合計)	128,921	221,538	246,176	234,166	219,135	204,086	189,289	174,425	157,561	140,697	127,493	114,289
資本金	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500	24,500
繰越利益	-93,505	-152,019	-163,378	-160,479	-152,551	-142,382	-131,413	-119,688	-105,287	-87,558	-68,898	-55,718
(資本合計)	-69,005	-127,519	-138,878	-135,979	-128,051	-117,882	-106,913	-95,188	-80,787	-63,058	-44,398	-31,218
(負債資本合計)	59,916	94,019	107,298	98,187	91,084	86,204	82,376	79,237	76,774	77,639	83,094	83,071

※流動負債1年以内返済借入金は長期借入金に算入した。(単位:千円)

借入金残高

	H28/3期	H29/3期	H30/3期	H31/3期	H32/3期	H33/3期	H34/3期	H35/3期	H36/3期	H37/3期	H38/3期	H39/3期
有利子負債	107,750	169,333	214,996	208,752	199,488	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564	100,360
栃木市	105,750	102,250	150,000	150,000	147,600	145,200	137,200	129,200	119,200	109,200	99,200	89,200
農林水産系金融	2,000	2,000										
銀行		47,333	39,996	36,792	33,588	30,384	27,180	23,976	20,772	17,568	14,364	11,160
政府系金融機関		17,750	25,000	21,960	18,300	14,640	10,980	7,320	3,660			
旧役員借入金	7,550	22,550	17,550	11,700	5,850							
(合計)	115,300	191,883	232,546	220,452	205,338	190,224	175,360	160,496	143,632	126,768	113,564	100,360

(単位:千円)

●設備投資

当計画は新たな設備投資を想定していない。
ハウス老朽化の補修や、新たな設備導入については、補助金等を活用し現預金の範囲で実施したい。

再生への方向性

1 運営体制

当施設は、県内でも有数のイチゴハウスを擁しており、佐野藤岡インターからのアクセスも良好であるなど、栃木市の都市農村交流拠点としては、他にない強みを有しており、事業再生は可能であると考えられる。しかし、現状を俯瞰すると、そのような市場優位性を発揮する事が出来ない、戦略的に乏しい経営体制が基本的な問題であり、事業再生には抜本的な組織の刷新が避けられない。このことから、施設経営ノウハウを有する民間資本の導入(委託)または譲渡などの方法により、新たな運営体制を構築し、栃木市の都市農村交流・6次産業化の拠点として事業の再生を図る必要性が考えられる。

(1) 民間活力の導入

これまでの事業により、事業損益の毀損が大きく、運営組織は脆弱であり強化が必須となる事から、都市農村拠点運営ノウハウを有する民間活力を導入する事が適当と考えられる。

(2) 農福連携事業の導入

福祉事業者との連携により、農業分野と福祉分野による農福連携事業における新たな事業展開を図る事が考えられる。

2 体制移行方法

(1) 事業継続と移行スケジュール

① 事業継続

移行までの事業継続が必須であり、収支における資金繰りの安定を図る必要がある。業務改善により経営安定化を目指すのが、これまでの事業損益からの借入金増加に伴う返済金が、資金繰りを圧迫している現状から、借入金の低率借換による債務負担の軽減や増資等により、なお一層の経営安定化を図る必要がある。

② 移行スケジュール

ステージ1(平成29年6月～平成30年3月)

- 経営改善組織
観光農園組織と県、栃木市により、現場意見の集約を図るとともに各種改善策を共有し、目標値を設定し改善策の実行を図る。
- 従業員教育・指導
責任者育成、各部門別従業員への講習会
- 負債負担の軽減
借入金の借換実施による、債務負担の軽減
- 事業委託・譲渡の方法と、委託・譲渡先の検討
事業の継続性を見据えた具体的な委託・譲渡方法および委託・譲渡先について検討する。

ステージ2(平成30年4月～平成31年3月)

- 単年度収入の改善に向け増収と、経費削減を目指す。
- 新たな運営体制の検討
具体的な委託・譲渡先の検討と、条件整備

ステージ3(平成31年4月～平成32年3月)

- 単年度収入の改善に向け増収と、経費削減を目指す。
- 新たな運営体制への移行
移行のための条件整備
委託・譲渡先への移行。

(2) 営業譲渡

民間経営の移行方法は多様であるが、「営業譲渡」等が考えられる。現在の負債の整理とともに、受託または売却先を探ることになり、行政主導のもと一部債務の劣後化など再生手法を活用した、道筋を検討する必要がある。

① 債務整理

負債の集約を図り、円滑な譲渡を可能とする。

② 株の集約

譲渡においては、株の集約により権利の一元化を図ることで、円滑な譲渡を可能とする。

③ 市としての関与の在り方・明確化

栃木市としての関与の在り方と、譲渡先との明確な運営方針・方向性との整合を図る必要がある。