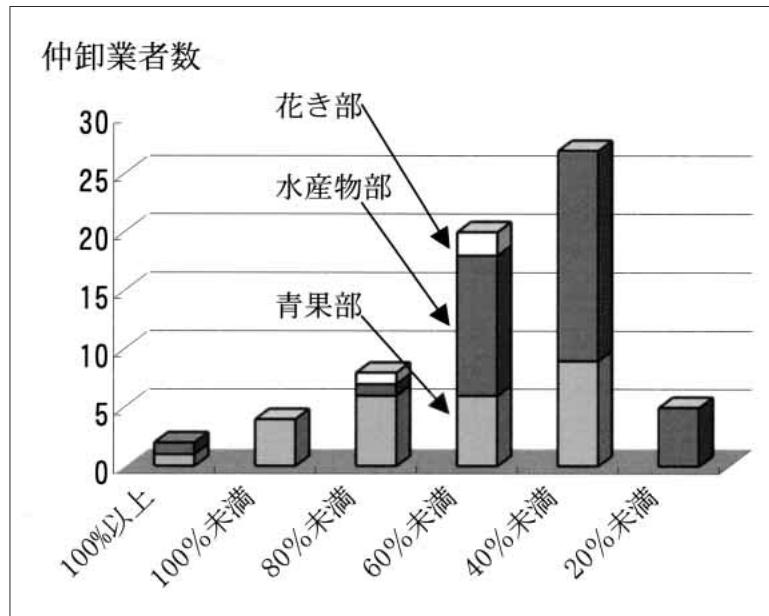


(図表68)



上記の基本方針に提示されているとおり、市場や商品の実態、従業員の高齢化、後継者の有無等を踏まえ、合併や営業譲渡による統合大型化、仲卸組合の共同事業として廃業する仲卸業者の営業権の取得等による業者数の縮減を図ることにより、仲卸業者の経営体質の強化をめざす必要がある。

16 預り保証金

(1) 概要

平成17年度決算における預り保証金に関連する勘定科目及び金額は図表69のとおりである。

(図表69)

(単位：円)

大科目	勘定科目	金額
預り金	預り保証金	86,661,428
その他流動資産	保管有価証券	39,450,000
その他流動負債	預り保証有価証券	39,450,000

ア 卸売業者

岡山市中央卸売市場業務条例（以下、「業務条例」という。）第9条では、「卸売業者は、農林水産大臣から卸売の業務の許可を受けた日から起算して1月以内に、保証金を管理者に預託しなければならない。」と定められており、保証金の預託が義務づけられている。

保証金の額は、業務条例第10条で、次に掲げる金額の範囲内で規程で定めることとされている。

- (ア) 青果部 200万円以上 1,600万円以下
- (イ) 水産物部 200万円以上 2,400万円以下
- (ウ) 花き部 120万円以上 1,200万円以下

また、保証金は、次に掲げる有価証券をもって代用することができる。

- (ア) 国債証券
- (イ) 地方債証券
- (ウ) 日本銀行が発行する出資証券
- (エ) 特別の法律により法人が発行する債券

岡山市中央卸売市場業務条例施行規程（以下、「施行規程」という。）第6条では、業務条例を受けて、保証金の額は、当該事業年度の開始日前1年間の卸売の売上金額（消費税抜）の区分に応じ、図表70のとおりとなっている。

(図表70)

区分	売上金額		保証金の額
青果部	50億円未満		250万円
	50億円以上	100億円未満	500万円
	100億円以上	150億円未満	750万円
	150億円以上	200億円未満	1,000万円
	200億円以上	250億円未満	1,250万円
	250億円以上	300億円未満	1,500万円
	300億円以上		1,600万円
水産物部	50億円未満		250万円
	50億円以上	100億円未満	500万円
	100億円以上	150億円未満	750万円
	150億円以上	200億円未満	1,000万円
	200億円以上	250億円未満	1,250万円
	250億円以上	300億円未満	1,500万円
	300億円以上	400億円未満	2,000万円
	400億円以上	2,400万円	
花き部	20億円未満		120万円
	20億円以上	30億円未満	150万円
	30億円以上	40億円未満	200万円
	40億円以上	50億円未満	250万円
	50億円以上	60億円未満	300万円
	60億円以上	70億円未満	350万円
	70億円以上	80億円未満	400万円
	80億円以上	90億円未満	450万円
	90億円以上	100億円未満	500万円
	100億円以上		750万円

なお、有価証券の価格は、国債証券、地方債証券又は政府がその債務について保証契約をした債券については、その額面金額に相当する額、それ以外の有価証券については、その額面金額の100分の90に相当する金額とする。

イ 仲卸業者

業務条例第25条では、「仲卸業者は、管理者から仲卸しの業務の許可を受けた日から起算して1月以内に、保証金を管理者に預託しなければならない。」と定められており、卸売業者と同様に保証金の預託が義務づけられている。

保証金の額は、業務条例第26条で、取扱品目の部類ごとに30万円以上80万円以下の範囲内で規程を定めることとされている。

施行規程第19条では、業務条例を受けて、保証金の額は、仲卸業者が市に納

付すべき仲卸業者売場使用料の月額額の6倍とし、その額は36万円以上80万円以下の範囲内とされている。なお、1,000円未満の端数は1,000円に切り上げて計算するものとされている。

ウ 関連事業者

業務条例第39条では、「関連事業者は、管理者から関連事業者としての業務の許可を受けた日から起算して1月以内に、保証金を管理者に預託しなければならない。」と定められており、卸売業者及び仲卸業者と同様に保証金の預託が義務づけられている。

保証金の額は、業務条例第39条で、施設使用料月額額の6倍の金額を下回らない範囲内において、関連事業者の種類に応じ、規程で定めることとされている。

施行規程第37条では、業務条例を受けて、保証金の額は、関連事業者が市に納付すべき事務所使用料及び関連事業者売場使用料の月額額の6倍に相当する額とされている。なお、1,000円未満の端数は1,000円に切り上げて計算するものとされている。

(2) 監査の視点

保証金は、卸売業者、仲卸業者及び関連事業者が使用料、保管料その他市場に関して市に納付すべき金額の納付を怠ったときに、これに充当できるものであり、適切に預託されているか。

(3) 監査手続

保証金台帳を査閲して、預り保証金額と規程により預託すべき金額が一致しているかを検討した。

(4) 監査の結果及び意見

規程により預託されるべき保証金額と現金及び国債による実際の預託額とをまとめたものが図表71の表である。

(図表71)

(単位：円)

		保証金	現金	国債	差額
		(規程額)	預り金	預り金	
		①	②	③	①－(②+③)
青果部	卸売業者	15,000,000	2,500,000	15,000,000	▲ 2,500,000
	仲卸業者	22,311,000	21,362,000	950,000	▲ 1,000
水産物部	卸売業者	17,500,000	10,000,000	10,000,000	▲ 2,500,000
	仲卸業者	25,334,000	14,907,000	11,050,000	▲ 623,000
花き部	卸売業者	3,496,428	3,496,428		
	仲卸業者	6,151,000	5,752,000	400,000	▲ 1,000
関連事業者		30,666,000	28,644,000	2,050,000	▲ 28,000
合計		120,458,428	86,661,428	39,450,000	▲ 5,653,000

上記の表から分かるように、実際の預託金額が規程による保証金額を超えているケースが多い。関連事業者1者を除き、24者の事業者が規程による保証金額を超えて預託されていた。

このうち、金額的に大きいのは、卸売業者の2者であるが、これは卸売の売上金額が年々減少しているために、適用される売上区分が1ランクダウンしたために保証金額が250万円下がったが、国債で預託していたために満期償還の期日まで預託することを業者と合意しているものである。

仲卸業者及び関連事業者についても、国債で預託されている場合に、規程による必要額に一致する額面のもがないため、必要額を上回っているケースが多い。満期償還を迎えるごとに、随時返還処理を行っている。

債権保全の観点からは問題はないが、規程による保証金額と実際の預託金額を一致させるよう、事務処理を行うべきである。

17 備品管理

(1) 概要

岡山市所有の固定資産の管理については、岡山市公有財産取扱規則により、公有財産台帳を調整し、常に公有財産の状況を明らかにしておかなければならないと規定されている。

岡山市市場事業では、平成14年度から地方公営企業法を全部適用したことに伴い、岡山市から移管された備品については、備品一覧リストを備品台帳として備え置き、備品管理について下記の取扱をすることとした。

- ① 取得金額10万円以上の物品については固定資産（備品勘定）に計上し、資産NOを付したステッカーを貼る。
- ② 取得金額3万円以上10万円未満については従来から経費処理ではあるが、上記①と同様、資産NOを付したステッカーを貼る。

(2) 監査の視点

岡山市中央卸売市場の所有する備品が、市の会計規則等に準拠して適切に財産管理されているか。

(3) 監査手続

施設内の現場視察や、施設にある備品の現物確認と備品台帳との照合及び管理担当者への質問等を行い、管理状況を検証した。

(4) 監査の結果及び意見

ア 規程の整備が必要 【指摘事項】

平成14年度から地方公営企業法を全部適用する際に定めた「岡山市市場事業部会計規程」においては、耐用年数1年以上かつ取得価格10万円以上の備品については固定資産に計上する旨を定めているが、取得した備品のその後の管理方法についての定めはなく、「岡山市会計規則 第3章 物品会計」を準用して上記(1)①②の取扱をしているのが現状である。

このため、岡山市市場事業部の現状に即して、取得した後の備品の保管、異動、処分及びたな卸し報告等に関する規程を整備する必要がある。

イ たな卸し実施記録の整備保存が必要 【指摘事項】

岡山市市場事業部では、平成17年度に、所有する固定資産について現物たな卸しを実施し、現物がないものについて除却処理を行っているが、その基礎資料となる現物たな卸しの実施記録（実施月日、実施者等を記載したたな卸しリスト等）を残していない。今後は、定期的にたな卸しを実施するとともに、現物たな卸しの実施記録を整備保存しておく必要がある。

ウ 台帳整備が必要 【指摘事項】

備品台帳から任意に抽出したサンプル5件について、現物確認の手続きを実施した（図表72）。

（図表72）

（単位：千円）

品名	保管場所	取得日	耐用年数	取得金額	平成17年度末簿価
ITV（監視カメラ）	青果卸売棟	昭和 57. 3. 31	6年	2,805	1,029
ITV（監視カメラ）	水産卸売棟	昭和 57. 3. 31	6年	2,943	1,079
ITV（監視カメラ）	青果加工場 分荷場棟	昭和 57. 3. 31	6年	2,952	1,081
防犯カメラ	1丁目構内	平成 15. 2. 26	5年	940	432
パソコン	管理棟	平成 15. 6. 17	4年	168	92

その結果、全て現物を確認できたが、平成14年度以前に取得した備品については、地方公営企業法適用前のシールが貼られたままになっており、備品台帳NOとの関連性がないものが見受けられた。備品には、現在の備品台帳番号シールを貼って台帳との関連性をもたせる必要がある。

また、ITV（監視カメラ）については、不法投棄、盗難防止策として設置したものであるが、老朽化等により現在稼働させていない。使用見込みを再検討した上で、使用見込みがないものについては会計上除却処理する必要がある。

18 保有株式と当該会社の問題

(1) 概要

ア 岡山市市場事業部が出資している会社

岡山市市場事業部が出資している会社は、図表73のとおり4社である。1社は青果の卸売業者、2社は代金清算会社、1社は冷蔵会社である。

出資については、取得価格（出資金額）で貸借対照表の資産の部に「投資有価証券」として計上されている。

(図表73)

	発行済株式数(株)	所有株式数(株)	持分所有割合	取得価額 (円)
A社	7,750	575	7.4%	5,750,000
B社	600	240	40.0%	2,400,000
C社	200	40	20.0%	2,000,000
D社	300	100	33.3%	5,000,000

イ 投資有価証券評価損計上の検討

(ア) 投資有価証券評価損に係る会計基準

一般に公正妥当と認められる会計基準によると、株式の発行会社の「財政状態の悪化」により実質価額が「著しく低下したとき」は、相当の減額をなし、評価差額は当期の損失として処理しなければならないと定められている。

(イ) 対象となる会社

対象となる会社は、株価のわかる上場企業だけでなく、非上場企業も対象となる。また、会社法上の公開会社だけでなく、非公開会社も対象となる。

したがって、市場事業部が出資する会社も対象となる。

(ウ) 評価方法

上記、「財政状態の悪化」とは、一株当たりの純資産額が、当該株式を取得したときのそれと比較して相当程度下回っている場合をいう。

また、「著しく低下したとき」とは、一株当たり純資産額が一株当たり取得金額（出資金額）を50%程度以上低下した場合をいう。

ただし、当該株式が回復する可能性があるると認められる場合、相当の減額

をしないことも認められる。

ウ 連結決算の検討

連結決算とは、親会社、子会社、関連会社等企業グループで事業活動を行い、グループ間の取引がある場合、また、子会社等に多額の借入金がある場合、親会社の決算書だけでは、企業グループ全体の事業活動や財務活動の状況や企業グループ全体の借入金残高がわからない。

そこで、親会社の持ち分に応じて、子会社等の決算書を親会社の決算書に合算したものが連結決算である。

連結は、出資割合が50%超の他、たとえ出資割合がゼロであっても役員を派遣し取締役会の過半数を占めている、借入金額の過半の融資を受けている等、実質的に支配力があると認められる場合適用される。

また、出資割合が20%超の他、役員のパ遣や重要な融資、重要な取引を行っている等実質的に影響力があると認められる場合も適用される（持分法）。

エ 役員のパ遣状況

市役所および市場事業部からの派遣はない。ただし、市役所OBが以下のとおり再就職している。

A社	代表取締役社長	1名
	監査役	1名
B社	専務取締役	1名

(2) 監査の視点

ア 投資有価証券の評価損計上の対象となる出資先はないか。

イ 連結の対象となる出資先はないか。

(3) 監査手続

出資会社の決算書を査閲し、担当者に質問した。

(4) 監査の結果及び意見

ア 評価損および連結決算の指摘の見送り

A社、B社、C社とも平成16年度および平成17年度は、営業利益を計上しているが、D社については、後述のとおり営業損失を計上している。また、A社は、財政状態が悪化している。

しかし、本監査に際しては、岡山市中央卸売市場を監査対象としているため、出資会社については、事業計画や回復可能性の検討など個別企業の監査を実施していない。

また、同様、連結の範囲および持分法の範囲の検討など連結決算のための個別企業の監査も実施していないという制約がある。

したがって、投資有価証券評価損計上および連結決算の指摘を見送った。

なお、市場事業部は投資有価証券評価損計上の検討自体を行っていないが、適正な会計処理を行う観点から、毎年、投資有価証券評価損計上の検討を行う必要がある。

また、連結決算は、地方公営企業法では義務付けられていない。

しかし、連結決算について、国および地方公共団体が抱える「隠れ借金」や「公益法人や財団法人への天下り」「特別会計のあり方」等の諸問題に対して連結決算書による情報開示のニーズが高まっている。また、複数の自治体で、一般会計に事業会計、特別会計を合算した連結決算書を公表している。

連結決算書は、市場事業部の経営実態を開示する観点から、市場事業部及び岡山市民に有用な情報を提供するものであり、連結の対象会社があれば、連結決算書を作成することが望まれる。

イ D社の経営状況及び組織再編成の必要性【指摘事項】

(ア) D社の概要

D社は、岡山市中央卸売市場において冷蔵・冷凍庫を管理する会社である。岡山市が3分の1の株式を保有し、残りの3分2は主に岡山市内の冷蔵・冷凍会社であり、他に卸売会社、運送会社も出資している。役員についても、主に岡山市内の冷蔵・冷凍庫会社の役員がD社の役員となっている。

(イ) D社の経営環境

D社の多数の株主・役員は、冷蔵・冷凍業者であり、役員自身の出身企業も冷蔵・冷凍庫を所有する。したがって、岡山市中央卸売市場の冷蔵・冷凍庫の

管理業務と抽象的には競合する。しかし、D社の設備が岡山市中央卸売市場内にしか存在しないという特殊性があるので、広範に競合関係にあると言い得るかは意見が分かれるところであり、監査人として直ちに委託自体に問題があるという判断はしていない。

しかし、近年、食に関する品質、衛生面向上の社会的ニーズが高まり、市場内業者の中には業者自身が、市場外で冷蔵・冷凍倉庫をもっている者もいるし、平成17年度に卸売会社が国庫補助金を受けて行った青果空調設備工事も、業者による冷蔵倉庫の使用が減少している要因になっている。さらに、岡山市中央卸売市場の取引量の減少により、冷蔵・冷凍庫の利用は概ね最大容量の40%程度に落ち込んでいる。

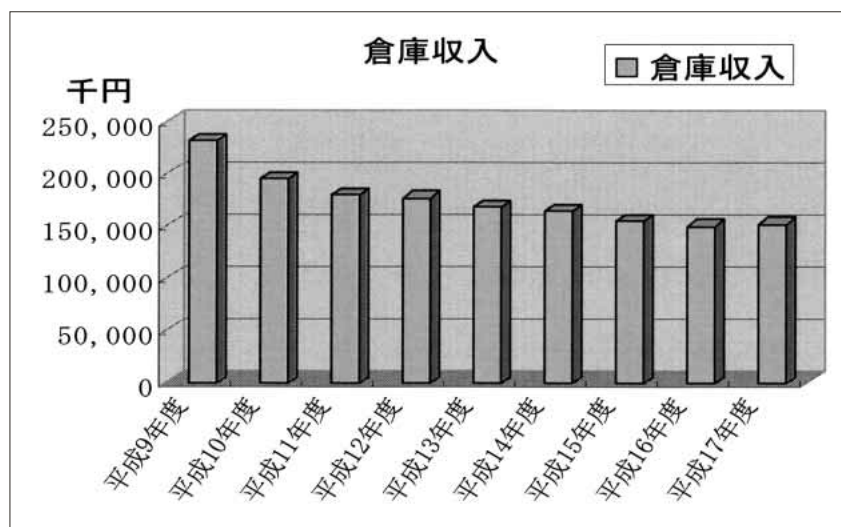
また、「第4 実施した監査の内容 2 施設使用料」で既に指摘したとおり、冷蔵庫使用料は「条例」の金額に比較して大幅に低減されており、年間1億3,000万円以上の収入が得られていない。

(ウ) D社の経営状況

D社の平成18年3月現在の財政状態は、総資産98百万円、自己資本比率は90%を超えている。

また、D社の平成17年度の営業収入（倉庫収入＝保管料収入＋荷役料収入）は、151百万円であり、営業収入の推移は、図表74のとおりである。

(図表74)



営業収入の減少により平成10年に営業赤字になって以来、業績が悪化し、平成16年度には、16百万円、平成17年度には、20百万円の当期純損失を計上して

いる。

(エ) 岡山市市場事業部への影響

岡山市中央卸売市場の冷蔵庫・冷凍庫設備は、市場事業部が国庫補助金及び起債による企業債の発行により開業当時に建設したものであるが、上述した利用状況では、設備が有効活用されていないことを示している。空きスペースがあるにもかかわらず一部業者のために空けているという既得権化と評価せざるをえない運用もあったようである。

岡山市中央卸売市場の冷蔵・冷凍庫は岡山市市場事業部の所有であり、D社は、岡山市市場事業部へ年間約38百万円の施設使用料を支払っているが既に述べたように冷蔵庫使用料は、「条例」の定めから大幅に安く設定されている。

一方、建設から24年が経過し設備は老朽化している。岡山市市場事業部が設備の修繕費として支出した費用は図表75のとおりである。

(図表75)

(単位：円)

平成14年度	平成15年度	平成16年度	平成17年度
15,596,800	7,093,800	11,497,500	12,201,000

上記数値は、市場事業決算書「重要な契約の要旨」より集計した。したがって、百万円未満の修繕費は集計していない。

(オ) 冷蔵・冷凍庫運営のあり方 【指摘事項】

現状のままでは、岡山市中央卸売市場にとって冷蔵庫棟を維持することは赤字の大きな原因であり、年間38百万円の収入を得ることで満足し抜本的な改善策を実行しないことは経営にとって相当でないということである。岡山市中央卸売市場のみならずD社の経営が困難になる危険も否定できない。

そこで、以下の点も選択肢に入れて検討すべきである。

- ① そもそも、経営陣が出身母体の企業よりも優先してD社の発展成長に専念されるかの点については、競合しているということで疑問をもたれる可能性がある。

したがって、管理者として現在の経営陣がD社の利益を最優先することを確保できるように現在の経営陣を監視する必要があることは言うまでもない。

- ② しかし、現在の市場の冷蔵庫設備の老朽化のもとでは、このように措置は対症的療法に等しいものであることも事実であり、抜本的な改革にはならな

い。つまり、年間38百万円程度の収入を得ている反面、毎年10百万円を大幅に超える修繕費用を投下しているのであり、冷蔵庫は市場経営にとって、赤字の垂れ流しをしていると評価しても過言ではない。

- ③ 後述の「第9 岡山市中央卸売市場の将来 1 (3)」で指摘しているが、冷蔵・冷凍庫が市場関係者に必要としても、岡山市中央卸売市場が新規更新のために将来に設備投資をすることは、岡山市中央卸売市場にとって将来的に回収可能な投資事業とは認めがたいものであるから、経済ベースで判断すると冷蔵・冷凍庫の建設、運営は民間会社に全面的に委ねて岡山市はこの分野から撤退することがむしろ最適であるというしかない。
- ④ この点も考慮すると、D社の今後のみならず冷蔵・冷凍庫関係の設備投資は、岡山市中央市場の形態をどうするかにも密接に関係してくることは明らかであり、数年内に決定が必要となる可能性が高い。

19 ITの活用

(1) 概要

岡山市中央卸売市場では、市場活性化策の一環として、市場内光ケーブル網を基幹とする市場情報化システムを導入し、平成14年4月1日から運用している。

ア 事業費と資金調達

事業費（開発・導入経費）は、100,881千円であり、資金調達は、国庫補助金により30,747千円、企業債の発行により66,200千円、自己資金により3,934千円（図表23）行っている。

イ 事業の目的

事業の目的は、下記のとおりである。

(ア) 市場内LAN

下記の市場内事業者を光ファイバーで接続する。

- ・卸売業者
- ・仲卸業者
- ・仲卸組合
- ・売買参加者組合
- ・精算機関
- ・開設者

(イ) 統計管理システム

- ・卸売業者から開設者への提出書類のデータ化。
（紙ベースの販売原票の電子データ化）
- ・開設者の統計作業の自動化。

(ウ) 表示板システム

- ・61インチプラズマディスプレイを青果、水産物、花きの卸売場に設置。
- ・販売予定数量、市況の他に商品情報等を紹介。

(エ) 市場内イントラネット

- ・イントラ上の電子掲示板で、入荷予想・売れ筋予想等の情報交換。
- ・市場内電子メールで、発注・引き合い等の商談。

(2) **監査の視点**

事業が経済性・有効性・効率性の観点から行われたか。

(3) **監査手続**

事業の現在の運用状況について、担当者に質問した。

現場視察を実施した。

(4) **監査の結果及び意見**

ア 平成19年3月現在のITの運用状況

本事業の運用開始から既に5年以上経過したが、市場内LANと情報化システムが有効活用されているのは、統計管理システムと市況情報の表示などに限られ、主な利用者は開設者と卸売業者であり、その他の事業者の利用は一部に限られている。

イ ITの有効活用

取引方法や流通経路が多様化する中で、ITを活用すれば、販路の拡大、発注・引き合い等の商談、自社のコスト削減等の有効な手段になる。

そのような手段として市場内に光ファイバーが敷設され、市場内イントラネットが整備されているということは、卸売市場として「強み」をもっており、市場間競争においても優位にあるといえる。

ITは、単なる手段であって、如何に有効な活用するかは利用者しだいである。岡山市中央卸売市場の「強み」を放棄してはならない。

ウ 投資の効果

投資を行った場合、投資の再評価と見直しを行うことはPDCAサイクルの中で必要不可欠である。

投資については、すでに「第4 4 企業債の発行 5 補助金」で記載している。税金と借金で行った事業であることを忘れてはならない。

第5 管理者

「行政監査的視点から」

1 管理者の職責の重要性

- (1) 山陽新聞の平成18年10月15日の朝刊には「改革成果 初年度現れず」という記事が掲載されており、岡山市中央卸売市場に対する評価は厳しいものがある。
- (2) 平成14年4月1日から地方公営企業法の全部適用及び市場事業管理者制度が採用されたことによって、改革の推進と実現が可能となったはずであり、既に5年が経過して現在の管理者で二代目となっているにもかかわらず「改革の成果 初年度現れず」と総括されたことは重く受け止める必要がある。

2 管理者の内部統制機能、ガバナンスの発揮

- (1) 中央卸売市場の経営は、市場業務条例第5条の4で、管理者にゆだねられている。市長から選任された管理者の業務執行が、果たしてどのように実現、実行されているのかという視点から、また納税者たる市民の視点から監査してきた。

具体的には、管理者の果たすべき使命、職責は何かという問題の提示をしてきた。地方公営企業の業務の運営に関しては、管理者は対外的にも代表する権限を有し、岡山市長の指揮監督を受けることなく自らの名と責任において執行する権限をほぼ全面的に有しているが、これが適正に行使されているのかが監査の対象となっている。

- (2) 管理者の意識や自己査定はどうなのかが問われている。具体的には、
 - ① 管理者の権限で問題があるのか、どういう認識なのか
 - ② 権限があるが職員や部下が認識不足、能力不足で改革が進展しないのかを監査人だけでなく管理者として認識し、市民に説明する責任がある。

- (3) 既に、岡山市中央卸売市場については、開設運営協議会の審議を経て、平成17年3月に「基本構想」が策定され、具体的には「意見書」が作成され、岡山市中央卸売市場に関して有益な提言がなされている。

監査人としてこの意見書の内容はほぼ妥当と理解でき、推進されるべきだと判断している。

3 数字の入った経営計画作成の必要性

地方公営企業である卸売市場を改革していくのであれば、少なくとも5年間の経営計画を立てる必要があることは多言を要しない。現在の管理者は、自らが就任する前の平成17年3月に制定された計画についてどのように評価しているのかが問われているし、自らがリーダーシップをとって数値が入った経営計画を作成する必要がある。

ここでいう経営計画とは数字で裏付けされたものであり、言葉だけの構想を書いたものではない。しかし、現時点でもそれは作成されていない。また何時までに作成されるのか確定していないことは問題であり早急に改善すべきである。

少数精鋭の職員と外部の公認会計士等を加えた合計5ないし6名でのチームをつくり3ヶ月程度で経営計画を作成することはさしたる困難でもなく、今回の外部監査報告書がそのたたき台となることを意識した。

4 平成17年度からの改革の問題意識、背景

- (1) 平成17年3月に決定された「基本構想」において改善、改革すべきだとされた点として50の課題があり、それ自体が誤りではないとしても総花的であって改革への実行力を弱めるものでないかという批判があり得るが、最大の問題点は各課題が明確な数値に裏付けられていないことである。

したがって、達成すべき具体的な目標が明確でなく意識改革、言葉だけの改革提言にとどまっている点が多いし、かえって改革のための新規策を考え出すことで、支出の増大ひいては財政の規律を緩慢化させる萌芽となる危険もある。

(2) 市場事業部において、上記の基本計画で指摘された点が、すでに実現しているか実現していないのかの点検評価の一覧表を図表76のとおり作成していること自体は一応評価できるが、上記のとおり基本計画の目標自体が数値目標性の乏しいものであるから、点検の評価として「検討中」ということにとどまるものが多く、管理指標となりきれていない。

市場事業は地方公営企業であり、独立採算、黒字経営を目的とすべきことは言うまでもないから、これを実現するための経営計画が策定されるべきことは当然のことであり、策定は管理者の責任である。管理者の業務執行は単なる過去の継続であってはならない。そして、管理者はどのような執行の推進体制であるべきかを評価点検すべきであり、その方策として現在の管理はPDCAサイクルで行うことは常識である。ところが、この体制が現時点でも十分に確立していないことは批判されなければならない。

(3) 公営企業を改革していくのであれば、何度も言うように経営計画を作成する必要があるが、職員の専門化、いわゆる腰掛の防止、永続化も必要である。

職員の発揮した業績を給与に反映する能率給を加味した人事給与制度は、いまだ採用されていないが、地方公営企業法が適用となって4年以上が経過していることに照らして改革が遅滞していると評価せざるを得ず、早急に改革すべきである。

(図表76) 岡山市中央卸売市場改革 実施計画

基本構想	基本計画	想定される事業	平成17年度	平成18年度
1 卸売市場の新たな役割 :食の総合コーディネーター機能の強化	1 卸売業者と仲卸業者の一体化(連携強化)	・懇談会の開催(産地・卸・仲卸・売参)	○	○
	2 「品揃え」機能の充実	・こだわり野菜事業 ・懇談会の開催(産地・卸・仲卸・売参) ・新商品・産地発掘の産地回り ・市場間連携	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
	3 実需者ニーズ情報の受信機能強化	・懇談会の開催(産地・卸・仲卸・売参) ・市場取扱品流通状況調査(ある1日をとらえ、市場の商品がどこへ流れているか調査する)	○ ○	○ ○
	4 市場発新商品の提供	・商品研究開発 ・おかやまブランド育成事業 ・新商品開発セミナーの開催 ・商品開発交流研究センター(くらしき作陽大学)との連携	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
	5 人材育成	・研修会の実施 ・流通セミナーの開催	○ ○	○ ○
2 経営基盤の強化	1 企業合併や業務提携による経営基盤強化	・共同配送体制の構築・共同物流に関する調査研究	○	○
	2 産地及び生産者との連携強化	・軒先集荷 ・新商品開発による産地育成 ・懇談会の開催	○ ○ ○	○ ○ ○
	3 仲卸業者・売買参加者と取引先との信頼関係強化			
	4 他市場との連携			
	5 市場開設者による経営基盤強化に向けた調整機能強化	・仲卸業者経営診断委託 ・経営コンサルタントによる研修会(経営セミナー、新商品開発セミナー) ・活性化事業の推進 ・場内LANの活用の推進 ・空き店舗の有効活用	○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○
3 食の「安全」「安心」	1 「安全」「安心」な食品の取扱に関するマニュアルの作成	・マニュアルの作成 ・安全研修会の実施 ・(場内運協環境保健委員会の活動)	○	○
	2 衛生管理向上委員会(仮)の設置	・青果物安全対策協議会の機能アップ ・水産物安全対策協議会の設置	○ ○	○ ○
	3 第三者認証制度の導入	・第三者認証制度に関する調査研究事業 (専門チームの設置検討) (HACCP方式の認証取得に関する調査) (ISOの認証取得に関する調査等) ・保健所との連携強化	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
	4 品質確保に向けた市場内物流施設の整備	・荷捌き場の整備 ・トイレの改修	○ ○	○ ○
4 卸売市場の物流機能アップ	1 低温物流システムに対応できる施設整備	・卸売業者による卸売場の低温化施設整備の側面支援 (青果・水産卸棟低温売場用一次電源工事)	○	○
	2 物流コスト削減に向けた施設整備	・共同配送体制の構築・共同物流に関する調査研究 ・「通いコンテナ」の導入	○ ○	○ ○
	3 商品の高付加価値化(加工等)に対応可能な施設整備	・加工施設の整備	○	○
	4 環境保全に配慮した施設整備	・環境保全に配慮した施設整備に関する調査研究事業 (野菜くずのコンポスト化等) ・「通いコンテナ」の導入 ・フォークリフトの電動化、保冷車アイドリングストップ等の電源整備 ・ゴミステーションの整備	○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○
5 市場開設者の機能革新	1 市場ビジョン・市場運営指針の作成と実行	・実施計画の進行管理・実施計画による事業の推進 ・実績にもとづく事業評価制度の導入	○ ○	○ ○
	2 企画力・営業力の向上	・研修計画の策定 ・民間が行う研修会への参加・日本経営協会のセミナーへの参加	○ ○	○ ○
	3 民設民営への移行の可能性についての検討	中央卸売市場として地方公営企業法全部適用による民営的手法の深度化を推進する		
6 市民にとっての身近な中央卸売市場へ	1 市民の興味・関心を引き出す	・市場PR事業・メディアを活用したPR ・市場見学 ・料理教室・魚普及事業	○ ○ ○	○ ○ ○
	2 市場開放	・市場まつりの開催 ・関連棟の一般開放	○ ○	○ ○

5 経営計画作成のための条件

- (1) 経営計画を策定する前提として、市場事業会計の真実の実態を知り理解することが重要である。現在の決算書類を批判的に分析することが重要である。
- (2) 企業債を借入資本金として資本に位置づけるという地方公営企業会計の仕組みは違法ではないが、企業債の実体は借金である。また、近年の企業会計制度の改革動向を踏まえると、資本に計上している借入資本金の負債計上、退職給与引当金の計上の義務付け等会計基準の見直しを少なくとも行う必要がある。
- (3) 民間上場企業でもセグメント別の開示は必要となっている。そうしないと、どの部門の赤字が他の部門の利益を食いつぶしているのかすら判然としない。市場会計についてもセグメント化が必要である。

農水省の市場再編基準は、青果部と水産物部に区分しているが、その発想を採用していくと花き部も含めた3つのセグメント化が必要であることは多言を要しない。

青果部門、水産物部門、花き部門と収支も3部門に分けて分析できるような経理をしないと経営の実態がわからないし、適正な料金設定もできない。岡山市中央卸売市場として3部門が場所的に同じところにあり、一般会計繰入金が無いと市場事業の経営ができないというような消極的な思考で、全部の事業が実際は赤字だから3つにセグメント化することは無意味な作業ではないか、というような考え方は妥当ではない。