

令和5年10月31日

奥出雲町長 糸原 保 様

奥出雲町第三セクター等経営検討委員会
委員長 中川 修 一

奥出雲町第三セクター等のあり方について（中間答申）

令和5年8月17日付け奥財第65号で諮問のありました「奥出雲町第三セクター等のあり方について（諮問）」のうち、有限会社奥出雲椎茸の経営破たんの経緯を検証し、明らかとなった第三セクター等の経営体制の課題や町が行う経営支援等の課題および検討必要事項をまとめましたので別紙のとおり中間答申します。

なお、当検討委員会では、現存する第三セクター等9団体のあり方について、引き続き中間答申の内容を踏まえた検討を行い、その結果がまとまり次第、更に答申を行う予定です。

奥出雲町第三セクター一等経営検討委員会

中間答申

令和5年10月31日

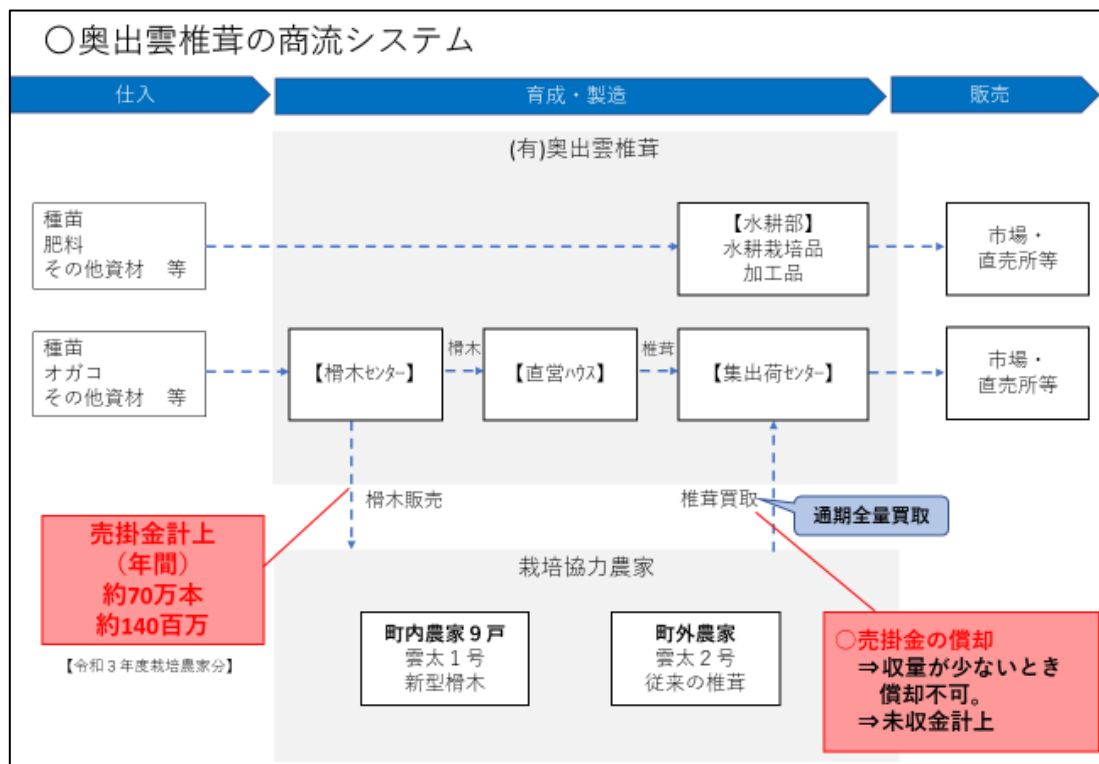
1. はじめに

有限会社奥出雲椎茸(以下「奥出雲椎茸」という。)の経営破たんは、元従業員や生産農家、仕入先企業などに多大な影響を与えただけでなく、会社の運転資金調達のために町が行った多額の損失補償の問題を現実化させ、今後、債務が確定すると町の財政運営への影響が懸念される状況である。町が出資等行う残る9団体の第三セクター等(以下「第三セクター等」という。)は、今後、奥出雲椎茸の経営上の問題点を踏まえ適切な経営を行う必要がある。

このような状況に鑑み、奥出雲町第三セクター等経営検討委員会(以下「検討委員会」という。)では、糸原町長からの諮問を受けて経営健全化に向けた第三セクター等のあり方について検討するため、奥出雲椎茸が経営破たんに至った経緯の整理と経営上の問題点について検証を行った。

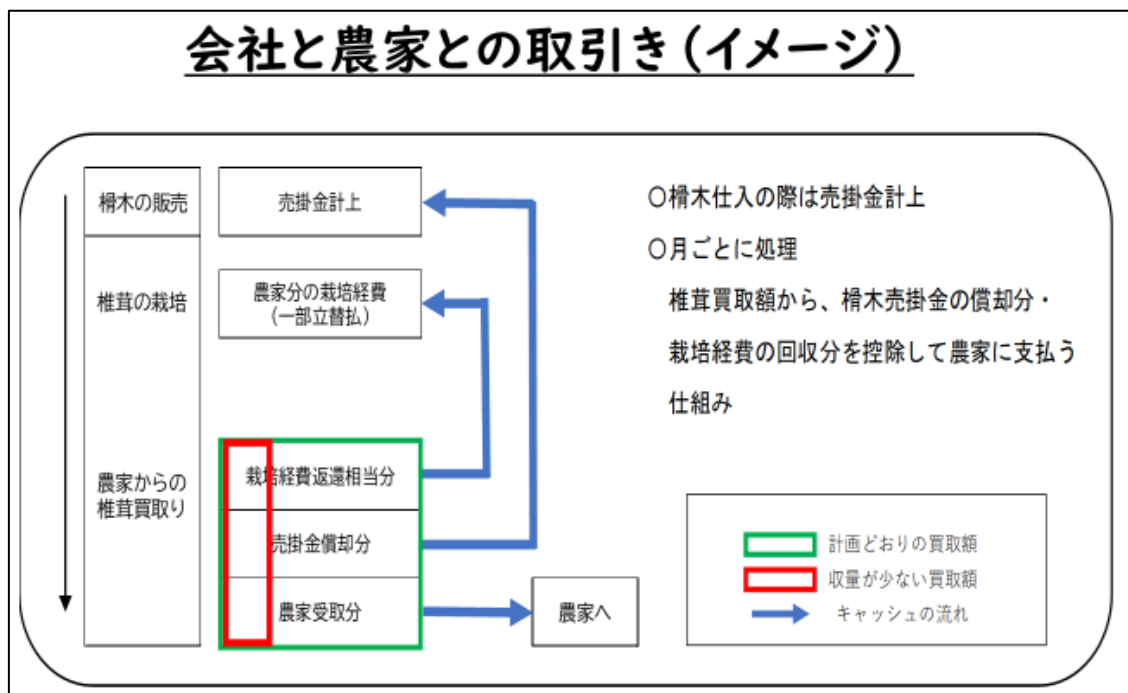
2. 有限会社奥出雲椎茸の設立と生産農家との関係

奥出雲椎茸は、平成4年6月1日に旧仁多町が設立した町100%出資の第三セクターである。設立当初は、椎茸生産農家で組織される奥出雲椎茸生産組合からの椎茸の集荷販売を業務としていたが、平成12年に人工椋木の生産及び販売を行っていた仁多町ホダ木センターとの業務統合を行うと、椋木センター、直営ハウス、集出荷センターに水耕部を加えた奥出雲椎茸の商流システムができあがった。



奥出雲椎茸として経営が軌道に乗る中で、平成6年度には、町の定住施策との連携によりU・Iターン13戸の新規栽培農家の受け入れや奥出雲椎茸従業員をピーク時に150名超雇用するなど、町の定住施策・雇用施策へ貢献した時期もあった。

奥出雲椎茸と椎茸栽培農家は、農家に対する榎木販売と農家からの椎茸買取という関係にあり、椎茸買取価格から榎木販売価格を差引く精算制買取方式を導入し、農家の経営安定化を図るなど特徴的な取引関係にあった。この関係は、いつの頃からか経緯は不明とされるが、原価の上昇により栽培経費の負担に耐えられない農家について水道光熱費等の経費を奥出雲椎茸が一旦立て替えて精算対象とするなど、より密接な関係へと変化している。



3. 有限会社奥出雲椎茸の経営破たんの経緯

現担当課である農業振興課の分析によると、経営悪化の転換点は平成20年度頃と平成30年度頃にあったとされている。

平成20年度頃の転換点では、建設業等の異業種参入や中国産椎茸（榎木）の流通、東日本大震災による風評被害などの外的要因が重なり、椎茸市場全体の取引量と価格が下落した。精算制買取方式を導入する奥出雲椎茸は、農家の存続を考慮すると買取単価を下げにくい構造となっており、下落する販売単価に対して農家の買取単価と出荷コストが上回る逆ザヤが生じていた。

この状況に対応するため、平成24年度には自社菌で収量性の高い「雲太2号」への切り替えを行い、平成26年度から3年間にわたって買取価格引き下げにより影響を受ける農家を町が補助金により支援するなど、町と一体となった経営改善、収支改善の取組みが行わ

れ、一旦は持ち直しが見られた。

平成30年度には、市場での差別化を図り販売単価の底上げを図るため、菌床を改良し農家を含めた栽培全量を「雲太1号」に全面的に切り替えを行った。肉厚で大きさが8cmから10cmと一般的な椎茸より大きく、菌応えが良好で消費者には好評であったが、市場での受け入れも当初は、知名度がなく規格外的な評価を受けたため、市場平均単価との差別化は狙い通りに進まず、会社の売り上げを落とす結果となった。

令和元年度以降は、雲太1号への切り替え効果が徐々に市場単価に現れ始めたが、きめ細かい栽培管理技術を要する雲太1号は、栽培農家による収穫量のバラツキが大きく計画収量を確保することができなかった。

以降、計画収量が得られず売り上げが上がらないと、奥出雲椎茸として農家の売掛金回収もままならず、農家も収入が増えないことから離農も相次ぎ、それによる栽培ハウスの減棟は、椎茸収量の減少に影響して、会社の売り上げが上がらないという負のサイクルに陥っていった。

○売上高・出荷量および平均単価の推移

	H13年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度	R4年度
売上高	16億円	9億円	8.9億円	7.7億円	7億円	5.9億円
生シイタケ 出荷量	1,121トン	588トン	560トン	396トン	303トン	235トン
平均単価 (全国)	938円	930円	870円	932円	896円	903円
平均単価 (奥出雲)	1,127円	932円	939円	1,046円	1,194円	1,258円

経営改善を目指して令和2年度に奥出雲椎茸は、経営コンサルティングを受け入れると、会計処理上、在庫品の過大計上の指摘を受けたため、決算で1億3千万円の特別損失を計上するとともに経営改善計画を策定した。令和3年度には、町も『「有限会社奥出雲椎茸」経営健全化方針』を策定し、奥出雲椎茸と町でそれぞれの役割を定め、令和5年度末期の損益黒字化を目指した取組みを開始した。

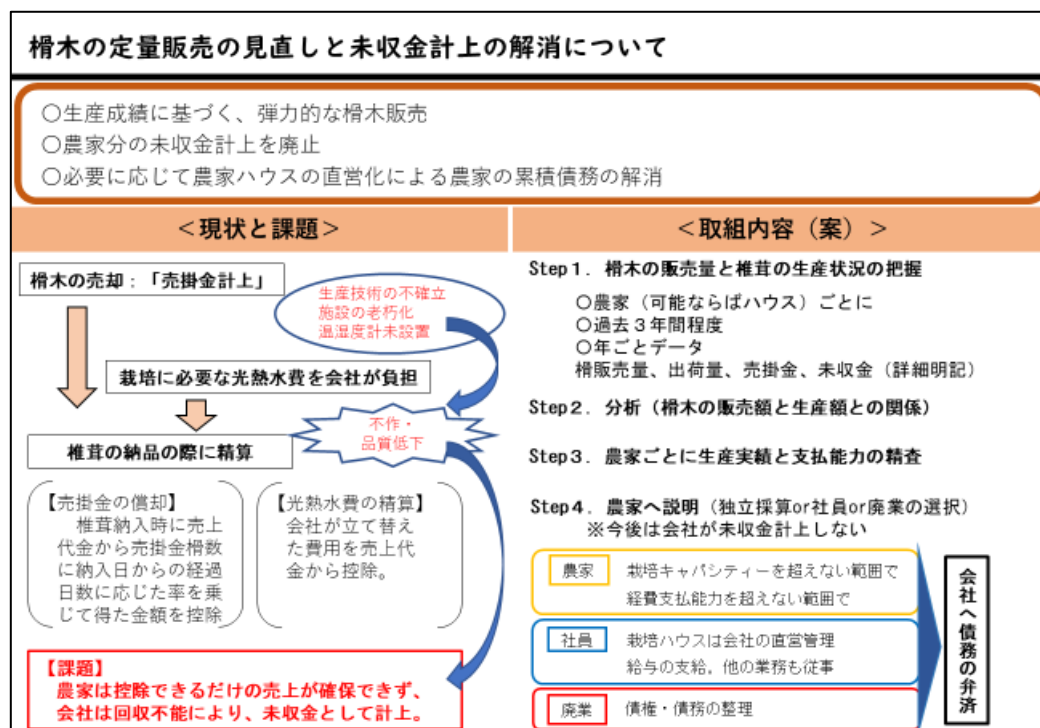
奥出雲椎茸としては、培地改良を行った雲太1号の新型楯木を直営及び農家の全ハウスに導入し生産量向上を目指した。栽培農家に対しても栽培技術向上を支援するため、毎月全農家を集めた研修会の開催や個別指導を実施し、指導・連携の強化を図った。販売面では、販売単価の有利な取引先の拡大、直販サイトのホームページのリニューアルによるネッ

ト販売強化や、経営改善計画のアクションプランに位置付けられたエリンギ榎木の取引を開始するなど経営改善への取り組みを精力的に行った。

しかしながら、経営改善の取組みに位置付けられた栽培農家からの売掛金・未収金の回収も難航し、令和4年度になると、原材料費・電気代・原油価格等の高騰や取引先の事業撤退による経営環境の更なる悪化に加え、栽培農家の離農が相次いだ。町も存続に向けた公費投入等による支援を行ったが厳しい状況が続いた。令和5年度の黒字化を目標とし経営健全化計画に定める取り組み途上ではあったが、町議会からは、「更なる公費支援は町民の理解を得られない」との指摘を受けていたため、町の庁内検討会議において奥出雲椎茸の行政目的と存在意義を再検証し、公費支援の継続は実施しない方針を決定した。

これによって奥出雲椎茸は、令和5年度以降の資金繰りが困難となり令和5年3月29日、破産手続き開始に至った。同日、本件に関して町長が自ら町のケーブルテレビに出演して破産に至る経緯と町の経営支援を行わない理由を説明し、町民・関係者へ報告を行った。

なお、奥出雲椎茸の破産手続き開始にあたり、町は債権者への対応を検討したが、破産手続き中に奥出雲椎茸が町内債権者等一部の事業者に対する支払を優先的に行うことは資金繰りの上では困難であったし、偏頗弁済として破産法上も不適切な対応であると判断した。また、一部の債権者から、町に対して弁済の要請があったが、奥出雲椎茸の債務を町が代わって債権者に支払うことは、事実上町がさらに財政的負担を負うことになるため不適切であるとの判断に至った。



4. 有限会社奥出雲椎茸に対する町の経営支援

町の経営支援としては、奥出雲椎茸の会社経営に対する指導助言と金銭的支援及び、栽培農家への離農防止と生産技術向上指導により同社への椎茸出荷を支える支援の両面が行われてきた。

農家からの買取価格と市場単価の逆ザヤが顕著となった平成26年度から平成29年度は、奥出雲椎茸の買取価格引き下げによる農家の減収分を補填する仕組みを導入し、農家に対して、3年間の時限的支援を実施した。平成30年度以降は、会社の独立採算を基本とし、町からの支援を終了したが、農家負担軽減のため奥出雲椎茸が榎木単価の値下げを行った。

新型コロナウイルスの世界的な流行が始まった令和2年3月には、奥出雲椎茸の運転資金が不足したが、町としては会社の独立採算を基本としていたため、補助金等の支出による直接的な支援は行わず、運転資金の金融機関からの借入に際し、損失補償による間接的な支援を行うこととし、5億5千万円の損失補償額を1億5千万円増額して7億円とする補正予算案を議会へ提出し承認を得た。この損失補償額の増額は、奥出雲椎茸の経営改善を条件としていたため、先に述べたように奥出雲椎茸は、令和2年度に経営コンサルティングを受け入れた。

令和2年度には、新型コロナウイルス感染症による影響が市場に顕著に現れ、再び奥出雲椎茸の資金繰りが苦しくなった。コンサルの経営分析によると、「黒字化に向けて数年は町の何らかの支援が必要」とされており、町としては、コンサルによる経営改善途上にある中で新型コロナウイルス感染症による特殊要因があることと会社としての独立採算を総合的に判断し、支援の方法としてやむを得ず損失補償額を8億9千万円まで増額するに至った。ただし、このうち5億4千万円については、平成17年3月の市町村合併時に旧仁多町より引き継がれた債務である。

なお、総務省は、平成26年8月5日に策定した『第三セクター等の経営健全化等に関する指針』（以下、「総務省指針」という。）において、「地方公共団体が第三セクター等に対して公的支援を行う場合には、債務について損失補償を行うべきではない」とし、他の方策による公的支援では対応困難であるなど、真に必要なやむを得ず損失補償を行う場合には、その特別な理由・必要性などを議会・住民等に明らかにし、理解を得るべきとしている。損失補償額の段階的な引き上げに当たって、町は奥出雲椎茸に対してその都度経営改善策を求め、議会に対して経営状況等の報告を行い、議会議決を得ており、総務省方針を踏まえた対応はされていた。新型コロナウイルス感染症による影響など厳しい社会情勢が続く中で、町としては奥出雲椎茸の独立採算の方途を探る一方で、雇用の維持や産業振興に悪影響が出ないように配慮しなければならないという難しい対応を迫られていた。

その後町では、令和2年度の経営コンサルティングの結果を踏まえ、令和3年11月に企画財政課に担当部署を変更し、庁内体制の強化を図るとともに、12月には『「有限会社奥

出雲椎茸」経営健全化方針』を策定し、奥出雲椎茸の経営改善策を下支えするため各種支援策を講じてきた。具体的には、農家に対して雲太1号の新型楢木導入の助成や生産意欲を高めインセンティブを与える買取単価上乘せ助成を行った。奥出雲椎茸に対しては、経営に関する点検指導及び監督強化のため町に対する月例報告会の開催や販売需要喚起のため、ふるさと納税返礼品としての PR 等を行った。また、同社と農家の取引関係についても、楢木の定量販売の見直しと未収金計上の解消に向けた取組みを策定し段階的に関係性の改善を行う計画であった。令和3年度から令和4年度までの2年間で、農家及び奥出雲椎茸へ支出された補助金は総額2億8千万円に及んだが、農家の売掛金増への歯止めにより一定の効果はあったものの、令和4年度になると、先に述べた原材料費・電気代・原油価格等が高騰する厳しい社会情勢の中では、その経費の増嵩の一部を補うに過ぎず、状況は更に悪化し、経営を立て直すことは出来なかった。

令和3年度・令和4年度 椎茸栽培に係る補助事業の概要		(千円)	
		会社支援 (R4)	109,168
		農家支援 (R3)	54,697
		農家支援 (R4)	112,862
		合計	276,727

年度	項目	補助金交付先	金額 (千円)	支援区分	備考
3年度	1 楢木支援	椎茸生産組合	54,697	農家支援	楢木) 農家分楢木の一部
3年度繰越	2 燃料費支援	椎茸会社	4,255	会社支援	(R3) 2,528千円 (R4)1,727千円
		農家	5,729	農家支援	(R3) 3,348千円 (R4)2,381千円
4年度	3 生産支援 (楢木)	椎茸生産組合	13,332	農家支援	楢木) 農家分楢木の一部
	生産支援 (単価上乘)	椎茸生産組合	22,287	農家支援	会社が農家から買取る単価を上乘せ
	4 特用林産産地創生	椎茸会社	60,000	会社支援	会社の経営支援
	5 楢木支援	椎茸生産組合	44,913	会社支援	9月～3月の楢) 会社分楢木
椎茸生産組合		71,514	農家支援	9月～3月の楢) 農家分楢木	

5. 有限会社奥出雲椎茸の経営上の問題点

奥出雲椎茸の経営上の問題点としては、主に次の二点が挙げられる。

一点目に、奥出雲椎茸と農家の取引関係が密接不可分の関係であったが故に、個々の農家に同社として一步踏み込んだ技術指導や経営指導による底上げができなかったことにある。精算制買取方式は、楢木の売掛金や経費立替金の支払いに関する意識を希薄化させる要因となり、結果的に会社の売掛金や未収金が膨らんで経営を圧迫することとなった。

二点目に、奥出雲椎茸の経営実態に沿った財務諸表が作成されていなかったことで、適切な時期に適切な判断ができず、経営改善に着手するタイミングが遅くなったことにある。具体的には、令和3年度貸借対照表には流動資産として1億8千万円の未収入金と1億3千万円の売掛金が計上されているが、実態は農家から回収困難な金額が含まれており、貸倒引当金の計上を検討すべきであったこと、加えて長年にわたり経費に減価償却費が一部し

か計上されていないことなどがある。仮に、貸倒引当金と減価償却費が適切に計上されていたならば、損益計算書に表記される損失額及び貸借対照表上で読み取れる債務超過額が拡大し、経営状況の悪化を確認することができたと推測される。また、同社の運営を直接指示する現場責任者においては、町の支援に頼る意識が強く、アクションプランに基づいた経営改善策が的確に実行されなかったことも経営危機を招いた一因と考えられる。

6. まとめ

奥出雲椎茸の経営破たんは、精算制買取制度の課題や農家との取引関係の問題に対し、早い段階でドラスティックに改善策を講じることができなかったことが要因であったと考えられる。

奥出雲椎茸としてこうした問題解決に取組みつつも、解決できない間に町の損失補償が雪だるま式に増加してしまっただが、本来であれば、町の財政的支援が行われる前段階で、町として奥出雲椎茸の問題点を牽制する機能が働く必要があったと考えられる。

このことからすると、町と第三セクター等は、町の目指す施策に対して協力体制をとりながら、一方で一企業と行政としてお互いがそれぞれの立場で牽制し合う関係が構築されなければならない。

そのためには、現在、他の第三セクター等においてみられる町長による代表取締役兼務体制については、再考するとともに、経営へのインセンティブと経営責任の明確化を実現できる経営体制を構築することが望ましいと考える。

また、町の損失補償額の増加についても、総務省指針に定める一定の手順が踏まれたものではあるが、結果的に生じた町の債務は膨大なものとなっており、第三セクター等が経営危機に瀕した場合の支援のあり方については、今後検討が必要である。

7. 今後の取り組み

今後は、町が設立する第三セクター等9団体に対する経営状況等のヒアリングを実施し、公共性・公益性・採算性・将来性といった視点により評価を行うとともに、今後の事業継続の必要性について検証を行う。あわせて、存続させる第三セクター等に経営へのインセンティブとガバナンスの観点から必要とされる経営体制や役員配置のあり方などの検討を行う。

また、町が第三セクター等へ行う経営支援については、奥出雲椎茸の破産を教訓とし、第三セクター等の独立採算を原則としたうえで、総務省指針も踏まえた損失補償・貸付金(長期・短期)・出資金・補助金・指定管理料等のあり方や支援の基準などを検討する。