

## 「令和２年度川崎冷蔵株式会社経営改善及び連携・活用に関する取組評価」について

## １．容積建保管料（売上高）の推移について

(単位：千円)

|        | H28      | H29      | H30      | R1       | R2       |
|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 容積建保管料 | 211, 860 | 209, 358 | 202, 051 | 206, 994 | 210, 925 |

## ２．経営健全化方針について

「経営改善及び連携・活用に関する方針」のその他の「総務省通知を踏まえた対応」(別紙１)を含め、「経営改善及び連携・活用に関する方針」として整理しています。

また、関係する当該法人の計画書は、「経営改善基本計画書」は別紙２のとおりとなります。

## その他

### 総務省通知を踏まえた対応(該当法人のみ)

#### (1) 経営状況、財政的なリスクの現状及びこれまでの市の関与

##### 法人の経営状況や財政的なリスクの現状

- ・北部市場は昭和57年に開場し、当該法人も同時期に設立され、北部市場の冷蔵・冷凍保管機能等を担ってきました。
- ・北部市場は開場後、取扱量を順調に伸ばし、業界から新たな冷蔵庫建設の強い要望があったため、当該法人が金融機関からの借り入れにより、平成9年に3号棟冷蔵庫を建設し対応を行いました。高齢化の進展や、市場経由率の減少、消費者の嗜好の変化などの影響で、市場取扱量は減少を続け、それに伴い当該法人の売上も減少しました。
- ・そのため、3号棟冷蔵庫建設にかかる借入金の返済も厳しくなり、平成22年、市は当該法人の経営改善に向けた検討委員会を立ち上げ「川崎冷蔵㈱の経営改善に向けて(川崎冷蔵㈱経営問題等検討委員会報告)」を報告しました。
- ・当該法人はそれを受けて、同年に「経営改善基本計画書」を策定し、現在も本計画に基づいた取組が進んでいます。
- ・現状、債務超過法人ですが、経営改善は順調に進んでおり、債務超過は平成33年度内には解消される見込みです。

##### 市としての財政支援、監査、評価の実施状況

###### 【財政支援の実施状況】

- ・市場機能の円滑な運営に必要な施設のため、一部施設について使用料の減免を行っています。

###### 【監査の実施状況】

- ・監査については、「財政援助団体等監査(出資団体も対象)」や「包括外部監査」等において、実施されています。
- ・平成26年度には「財政援助団体等監査」があり、当該出資に係る出納その他の事務、効率的な運営などについて適切な指導監督等を行っているか等について調査がありました。改善措置を要する事項として、契約事案4件について、契約書での締結を行うべきところ、作成がされていないという指摘がありました。
- ・平成29年度には、使用料について「包括外部監査」があり、市場の使用料の算定や減免等について調査がありました。当該法人への減免について、その必要性や手続きに問題はないものの、当該法人に対する市の財政支援の状況を明瞭化するよう工夫すべきとする「意見」がありました。

###### 【評価の実施状況】

- ・評価については、本市の『出資法人の経営改善指針』に基づき、当該法人が策定した『出資法人経営改善計画』について、毎年度、点検評価(進捗管理)を実施し、公表しています。
- ・概ね順調に推移しており、行政サービスコストもマイナス(=市の財政負担がない)を維持しています。

#### (2) 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

- ・当該法人は平成22年に「経営改善基本計画書」を策定し、経営改善は順調に進んでいることから、今後も本計画に基づき、取組を進めていきます。

#### (3) 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

##### 法人自らによる経営健全化のための具体的な対応

- ・平成22年に当該法人が策定した「経営改善基本計画書」に基づき、料金改定や空き施設解消に向けた場外事業者への営業活動強化等の売上向上策、委託費の見直しや賃金カットなどの経営改善策を実施しました。
- ・平成24年の電気料金的大幅値上げに際し、保管賃の改定と効率的な運用による動力費の抑制等の経費削減策などに取り組んできました。
- ・平成24年には、金融機関と借入金の返済スケジュールを見直し、経営の安全性を確保しています。
- ・本計画の進捗管理やこれら経営改善の取組を検証するため、「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を設置し、本委員会を年2回開催しています。
- ・今後は、市場経由率が低下し、市場内事業者の利用は減少傾向にあることから、場内事業者の利用状況を踏まえながら場外事業者の利用促進を図る等、売上の維持・拡大と経費節減を進め、経常利益を確保し借入金の返済を確実に実施していきます。

##### 市による財政的なリスクへの対処のための具体的な対応

- ・当該法人による経営改善は順調に進んでおり、債務超過は平成33年度内には解消される見込みです。
- ・本市としては、引き続き「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」等を通じて、当該法人が策定した「経営改善基本計画書」の進捗管理や経営改善の取組を検証しながら、当該法人の経営改善を側面的に支援していきます。

# 経営改善基本計画書

平成 22 年 11 月

川崎冷蔵株式会社

## ■ 目 次 ■

は じ め に

I 当社の経営課題

II 経営改善策の概要

1 売上向上策

2 さらなる経費の抑制

3 経営に関する専門家の関与

4 取締役会の機能強化

5 経営モニタリング委員会の設置と関与

6 今後のスケジュール

お わ り に

資料1 川崎冷蔵経営改善基本計画策定会議名簿等

資料2 当社の概要

資料3 年度別分割出庫件数

資料4 大口顧客3社からのヒヤリング調査

## は じ め に

(経営改善基本計画書を策定するに至った経緯)

当社を取り巻く経営環境としましては、近年の生鮮食料品の流通構造の変化、景気低迷による消費の伸び悩み等の影響を受けまして、荷物取扱高の減少傾向に歯止めがかからない状況が続いております。

当社では、こうした苦しい経営環境にありながらも、経営努力を行い、また、株主でもある川崎市からの支援を受けて、売上高は減少しつつも、何とか利益を確保してまいりました。

こうした中で、平成 22 年 3 月に川崎市から「川崎冷蔵株式会社経営問題等検討委員会報告書」が提出され、当社といたしましては、今後予想される厳しい経営環境を乗り切るために、「報告書」を踏まえ、現時点で抜本的な経営改善基本計画を立案し、経営上の諸課題に対処していくとの決意でここに経営改善基本計画書を策定することといたしました。

川崎市より提出された「川崎冷蔵株式会社経営問題等検討委員会報告書」には、経営課題として①第 3 号冷蔵庫建設等に伴う長期債務、②取締役の構成、③一般保管の売上減少、④借入金返済原資の確保、⑤債務超過の解消、⑥法人税課税の影響、が指摘されております。さらに経営改善策といたしましては、1) 売上向上策、2) 経営に関する専門家の関与、3) 資金繰りが悪化した場合の対策、4) 経営改善モニタリング委員会の設置と関与、が提案されております。

今回の経営改善基本計画書を策定するに当たり、さらに本質的な課題を探り、それに対する解決策としての具体的な方針を示すことに心がけました。この間、計画書をまとめることと同時並行的に、取組のできるものについては、直ちに実行に移してきました。

当社は、北部市場における冷蔵保管機能を中心とした倉庫業として安定したサービスを提供するという役割を担った企業であり、北部市場の発展と共にこれまで成長してきました。今後もこうした重要な役割を責任を持って果たせるよう努力してまいります。

顧客であります卸売事業者様、仲卸事業者様、関連事業者様など、更には、株主でもある川崎市様、横浜銀行様といった皆様のご愛顧とご協力を賜りながら、会社一丸となって経営改善に取り組んでまいります。何卒一層のご理解、ご支援の程よろしくお願い申し上げます。

川 崎 冷 蔵 株 式 会 社  
代表取締役 稲坂 誠



## I 当社の経営課題

当社の経営課題につきましては、「川崎冷蔵株式会社経営問題等検討委員会報告書」（川崎市作成）において的確に指摘されておりますが、さらに本経営改善基本計画策定会議におきましてより詳細な分析を行いました。

### （１）一般保管における高コスト体質と料金への転嫁ができていないこと

一般的な商習慣が多品種少量の配送や品揃えを求める傾向が強くなるに従い、電話一本で、少数単位の分割出庫を依頼されるケースがここ 10 年以上にわたって常態化しており、1 回で入庫された荷が平均 5 回程度で出庫されております（別添資料 3 参照）。料金体系は入庫時に一度料金を課金してしまうと、後は何回に分けて出庫しても、料金がかからないような料金体系になっておりこれが長年の課題でありました。

出庫作業においては、人件費、動力費、伝票代等がかかりますが、分割出庫をされてしまいますと、顧客側にとっては、経費を考慮せずに出庫回数の自由度を享受できる一方、当社にとっては、出庫回数分だけ経費負担増となる仕組みがこれまで続いておりました。

その結果、一般保管部門に関しては、営業段階で 1 号棟と 3 号棟合わせて約 8 百万円の赤字、金利負担まで含めた経常段階では約 20 百万円の赤字となっております。

平成 11 年には、この課題を解決すべく顧客である卸売事業者様及び仲卸事業者様と、出庫をする場合に、1 回当たり 30 円の課金を行なうことで話がまとまりかけましたが、「なるべく小口で出庫しないように努力する」という口頭での約束に止まり、結局は実現するには至らなかった経緯がありました。そして、その後、出庫が小口化しないようになったかと言えば、別添資料 3 の通りほとんどここ 10 年以上は実現していないのが実情です。

これが、一般保管の収益を大きく低下させ、経営を圧迫している主因と考えられます。

### （２）市場内優先の論理が働いていることで市場外の顧客を開拓できていない

当社は、昭和 57 年に北部市場の開設と時を同じくして、倉庫業務を開始しており、当初から川崎市の第 3 セクターという位置づけで、市場内の顧客に対しての冷凍冷蔵サービスを行うという役割を担って設立されました。

ところが、その後、市場内の顧客だけでは売上高の落ち込みがカバーできなくなってきたことなどから、市場外の顧客にもサービス提供を開放し、現在では既に市場外の顧客売上高が全体の約 20% を占めるまでになっております。ただし、年末等の忙繁期や早朝のセリ前後の時間帯などにおいては、市場内の顧客が優先されることから、市場外の顧客の利用が制限されるなど市場外の顧



客にとっては使いにくい状況にあります。このことが、市場外の顧客を開拓する上で支障となっています。

### (3) 情報発信がうまくできていないこと

当社は、そもそも第3セクターという位置づけから、市場内の顧客のみを対象として事業を開始した経緯もあり、情報発信という行為をそれほど重視してきませんでした。そのため、パンフレットはありますが、体裁が古く、またホームページも事業概要がわかる程度のものであり、情報発信がうまくできていない状況です。

第3セクターという、限定された顧客向けに長年に亘ってサービスをさせていただいたがゆえに、市場内で当社の冷凍冷蔵倉庫を利用していない青果や花卉の卸売事業者様、仲卸事業者様にはうまく情報発信ができておらず、今現在の倉庫の空き状況や、どのように利用すればよいのか、といったことが理解されていない面も多々ありました。

特に、内陸部にあるという立地的な優位性、敷地面積が広く作業スペースが広い、というメリットが十分に市場外の顧客に伝わっておらず、また、凍氷製造販売事業についても、市価に比較してより低価格で買えるにもかかわらず、市場外の顧客でも購入できるということがほとんど知られていないという問題点もあります。

### (4) 3号棟建設資金の返済が重荷になっていること

平成9年3月に3号棟の建設資金として約14億5000万円を横浜銀行から借入れており、平成22年3月31日現在で債務残高は約8億200万円と減ってはいるものの、平成29年度までは年額9,960万円の返済を行わなければならない、またそれに伴う金利負担も2.65%（平成22年3月31日現在）となり、金額にして年間約2200万円（平成21年度実績）となっています。

### (5) 冷凍冷蔵倉庫という本業にとらわれ、自由な発想の営業戦略がなかったこと

これまで食品という大きな枠にとらわれ過ぎていた面も否めず、過去にはフィルムの原液の保管、低温下における車のパーツの耐久試験など、引き合いがありました。が、いずれも主な取扱品である食品を扱っていることとの調整がつかず、断っていたという経緯もありました。

また、凍氷製造販売についても、これまで市場外への販売は行われていたものの、あくまで口伝えによるものだけであり、積極的に宣伝広告を出したりすることはありませんでした。つまり、これまでは受け身の営業をしてきた面があります。経営課題を認識しながら、売上対策、コスト対策を打っていき、攻めの営業を展開していくことが必要となってきました。

#### (6) 経営の機動性が遅く、ガバナンスが発揮できないこと

当社の株主構成は、北部市場の運営主体である川崎市が筆頭株主として80%を保有するほか、3号棟建設資金の借入先である横浜銀行が2%、その他はいわゆる市場内外の顧客により構成されており、また取締役も総勢6名のうち顧客が4名ということもあり、経営判断をする上で、利害関係の調整が複雑になり、ややもすると機動性が遅く、ガバナンスが不十分となることが指摘されております。

また、取締役会においても倉庫業に精通した取締役がメンバーに入っていないことから、実務的な検討が不十分となる状況もあります。このため、社外から倉庫経営の精通者を社外取締役として招聘する取組を引き続き行なうと共に、倉庫業にかかる実務的な問題に対しては、問題発生に対して素早く対応できる社内体制の強化を図り、経営的な対応については、経営の専門家を採用することにより、経営問題に対するさらなる判断の迅速化、的確化を図ってまいります。



## Ⅱ 経営改善策の概要

川崎市から提出された「川崎冷蔵株式会社経営問題等検討委員会報告書」における経営改善策を踏まえた具体的な改善実行方を策定いたしました。

### 1 売上向上策

#### ① 料金改定

- イ 入在庫料の改定 23年4月より実施 平均11%値上げ
- ロ 凍氷料金の改定 23年4月より実施 場外顧客用20%~25%の値上げ

#### ② 空き施設の解消

#### ③ ホームページのリニューアル 22年11月末までに完了

#### ④ 運送事業者との連携強化 22年10月場内運送業者との定期協議の開始

#### ⑤ 場外事業者への営業活動強化 22年11月場外事業者へ訪問営業活動の開始

#### ⑥ 顧客との信頼関係の構築 アンケート調査の実施等

### 2 さらに経費の削減

#### ① 役員及び職員の賃金カットの継続

#### ② 正規職員の退職者不補充

#### ③ リース物件の見直し

#### ④ 住宅手当水準の見直し

#### ⑤ その他の経費の見直し

### 3 経営に関する専門家の関与 22年10月以降 経営アドバイザーの招聘

### 4 取締役会の機能強化

### 5 経営モニタリング委員会の設置と関与

22年11月 モニタリング委員会を設置

### 6 今後のスケジュール

## 1 売上向上策

### ① 料金改定

#### イ 入在庫料の改定（サービスに見合った料金体系の見直し）

これまで、従来からの顧客に対しては、分割出庫が増えてきているにも関わらず、それを料金へ転嫁することができておりませんでした。分割の回数が多くなればなるほど、当社にとってはコスト高になってしまうため、そのコストをどのように削減するかということも含め検討を重ねました。

当初は、分割出庫に対して、1回当たり30～50円程度の課金をするこ  
とで、増収効果と合わせて分割出庫の動きを抑制し、業務量の軽減によるコ  
スト削減を見込みました。ところが、これを実施することによって顧客が  
分割出庫から課金を逃れるために入庫を小口化してしまうと、出庫の3～5  
倍程度のコストがかかる入庫作業が増え、かえって分割出庫への課金はし  
ない方がよい、というシミュレーション結果を得ました。そのため、今度  
は分割入庫への歯止めをかけるために、少ない単位で入庫を行うほど割高  
になるように30kg以下を1.5倍に値上げし、そこから入庫単位が大きくな  
るほど割安になるような傾斜課金も検討しましたが、この場合、傾斜の  
カーブを極端に急にしない限り、採算が合わないことが判明し、顧客への  
負担があまりにも大きくなってしまったため、断念しました。

その後、再検討した結果、入在庫料が同業他社と比べ低料金となってい  
ることから入在庫料を値上げするという方策で売上向上を図ることといた  
しました。この方法では、当社としてもコスト的な削減効果はないものの、  
少なくともこれまで赤字体質だった一般保管部門については、下記のシ  
ミュレーションのように平成21年度の営業段階での一般保管の赤字額8,218  
千円を収支均衡まで近づけることが可能ではないかと予測しております。

#### 21年度実績

|              |              |
|--------------|--------------|
| 入在庫賃（kg単位）   | 47,100,000 円 |
| パレット（パレット単位） | 27,900,000 円 |
| 合計           | 75,000,000 円 |



#### 23年度予想

|              |              |
|--------------|--------------|
| 入在庫賃（kg単位）   | 56,600,000 円 |
| パレット（パレット単位） | 30,100,000 円 |
| 合計           | 86,700,000 円 |

※上記による逸走率5%とみる

$$86,700,000 \text{ 円} \times 0.95 - 75,000,000 \text{ 円} = 7,365,000 \text{ 円増}$$



しかしながら、この入出庫料の改定では、分割出庫をしている顧客と、していない顧客との間に、受けているサービスに違いがあるにも関わらず、同等にその分を負担せざるを得ないという構造を変えることはできませんので、引き続き分割出庫の是正策を検討していく所存です。

なお、この料金体系の改定に関しては、卸売事業者様及び仲卸事業者様と4回にわたって話合いの場を設け、平成23年4月からの料金改定に向けて概ねご理解をいただいているところです。

#### ロ 凍氷料金の改定（凍氷の積極販売）

凍氷販売は、売上高シェアでは5.4%しか占めておりませんが、経常利益額シェアでは、9.5%を占めており、窓口での現金売りに加えて自動販売機による販売も導入されていることから、たいへん効率の良い事業になっております。

ここに来て、口伝えにより市場外からの顧客が増えてきたこと、そして今年は猛暑の影響もあって、にわかに凍氷販売が注目を浴びたということもあり、今後の戦略商品になる感触を得たところです。

当社の凍氷の特徴は、食用の氷ではありませんが、①コンビニ・スーパーなど一般小売店で販売されている価格よりもかなり低価格であること、②もともと水産品の湿度と温度を保つために開発されたため、角が丸い氷であるため、品痛みが少ないこと、③形状が板チョコ状になっており、一粒一粒が小さいため、使い易く、冷やし易いこと、が挙げられます。そのため、市場外からも多くの顧客が来て購入していただけますが、あくまで市場関係の固定顧客しか今のところ購入していただけておりません。

凍氷は、水産氷として使用する以外の使用方法としては、イベントの飲料商品等を冷やすため、バーベキューで使うため、炎天下で仕事する人が体を冷やすためなど、主に夏場が商戦になるわけですが、これを冬場の町内会イベント用、冬釣り用の冷却氷、といったような利用の提案を行い、冬場の凍氷販売という新たなマーケットを開拓しようと考えております。同時に、これまでは、価格が下表のようになっておりましたが、氷市場での競争力を失わない程度に、平成23年4月から市場外への販売価格を100円値上げすることを予定しています。

<20 kg当り販売価格>

(税別)

|     | 【販売方法】  | 【変更前】 | 【変更後】 | 【料金】  |
|-----|---------|-------|-------|-------|
| 市場内 | 掛け      | 360 円 | 360 円 | 変更無   |
| 市場外 | 掛け      | 400 円 | 500 円 | ↗ 値上げ |
|     | 現金      | 400 円 | 500 円 | ↗ 値上げ |
|     | 現金（時間外） | 500 円 | 600 円 | ↗ 値上げ |



## ② 空き施設の解消

### (空庫情報の発信とキャンペーン機会の創出)

平成22年7月に行った市場内顧客からのヒアリングにおきましても、「川崎冷蔵の空庫はどんな状況なの？」といった声が寄せられております。これでは、いざという時に利用しようとか、顧客を紹介しようにも、それは預けられる対象物になっているのか？預けることができるスペースがあるのか？料金はどのくらいになるのか？ということが全く見当もつかないこととなり、結果として販売機会を喪失してしまうことになります。

そこで、当社のホームページで最新の空庫情報を発信していくことによりまして、上記のような最低限度の情報を常に知っていただける態勢を整え、より多くの商談に結びつけられればと、考えております。また、保管量の比較的少なくなる時期にはキャンペーン期間を設けたりし、様々な工夫を行い、市場内外にいる潜在顧客の掘り起こしを図っていく所存です。

### (水産部門以外への顧客開拓)

市場内にいる水産部門以外の顧客開拓として、青果部門や花卉部門のお客様にご利用いただくために設備をどのようにすれば良いか検討したこともありますが、もともとの課金相場が水産部門に比べて低いため、料金交渉で折りあわないことが最大の問題点となり、長年実現できていませんでした。また、特に花卉部門は生き物であるが故のガスの発生処理問題、切花に付着している農薬を除去するための換気問題、鮮度を保つための湿度問題など、通常の冷蔵倉庫では対応が難しい面がありました。かつては、市場外の顧客にご利用していただくために設備投資をして青果部門や花卉部門に対応できるような新たな付加価値を提供すべく、2号棟の改造を検討したこともありますが、コストの問題から断念した経緯があります。

ただし、もう一度水産部門以外には本当にサービスが提供できないのか、大規模な設備投資をせずとも、適した環境を整備することはできないだろうかということを検討いたしました。この結果、製氷倉庫の裏手の1号棟の横にある100㎡のチルド室が現在は空き室になっていることから、これを花卉事業者が利用できるよう対応することとし、何回かの折衝を経て利用していた方向で話が進んでおります。

## ③ ホームページのリニューアル

情報発信を行うためのプログラムのうちいくつかは既に始動しており、例えば現在のホームページをリニューアルするために、当社内の若手職員がプロジェクトチームを結成し、利用のメリット、利用する際のシチュエーション、最新の空庫情報、どんな冷蔵冷凍施設があるのか、どんなサービスを提供しているのか、などを掲載し、これまでの会社案内的なものではなく、利用者の望む情報をタイムリーに発信し続けるようなホームページへとリニュー



ーアルしていきます。

#### ④ 運送事業者との連携強化

市場外の顧客開拓に取り組む前に、現在当社の冷凍冷蔵庫を利用している主な市場外事業者 3 社の方々に当社の倉庫サービスのどんなところにメリットを感じ、どんな提供価値を評価していただけているのかについて考察してみました（別添資料 4 参照）。

この結果、多くの意見としては、駐車／作業スペースが広くとれること、そして内陸部にありながら高速道路のインターに直結しているという立地的な利便性をあげていました。また、顧客の取り扱い品目としては、乾物から冷凍食品、パスタ、パン生地、ドライ食品、清涼飲料水、チルド食品など多種多様なものがあり、偏りなく広い分野をカバーしていました。そして、3 社中 2 社が配送業務は市場内運送業者へアウトソーシングしており、いずれも、本業に特化している様子が窺えました。

こうしたヒアリング結果と営業担当がいない現状を踏まえて、市場外顧客を開拓するために、市場内運送事業者様と事業提携を行っていくのが最も効率的で、かつお互いの相性が良いと判断いたしました。何故なら、運送と倉庫は切っても切れないほど関係の深いサービスであり、お互いのシナジー効果が高いというのは、ヒアリング結果やこれまでの経緯から歴然としているからです。

市場内運送事業者様のドライバーを始めとした職員に、当社の倉庫のメリットを理解してもらい、活用方法や空庫情報など常に最新の情報を携帯してもらうために、後方からバックアップしていきます。ホームページ上で常に空庫情報をアップしていくなど、基礎的な情報を常に持ってもらえるような施策を打っていきます。また、当社にきた商談の中から運送サービスを希望される場合には、逆に市場内運送事業者を使った場合のメリット、具体的には倉庫と運送が一体化したサービスを受けられる点を強調しながら、顧客開拓を進めていくことで、お互いの営業を補完していくこととします。

#### ⑤ 場外事業者への営業活動の強化

営業ルート先としては、市場内の卸売事業者様、仲卸事業者様をはじめとして、市場へ出入りしている運送会社、各業界の事業会社、などありとあらゆる関係者へ情報発信を行い、顧客の紹介をしてもらったところに対してもメリットを享受できるような仕掛けを行っていきます。もちろん、当社独自でも近隣のスーパーマーケット、介護／学校用給食サービス会社、などをリストアップし、積極的に営業を行っていきます。こうした今後の具体的な行動計画や施策内容につきましては、営業戦略会議を新たに立ち上げそこで対応していくこととします。



## ⑥ 顧客との信頼関係の構築

当社は、川崎市をはじめ周辺都市の市民へ安全・安心な生鮮食料品を安定的に供給している北部市場の冷凍冷蔵機能を担っており、市場内の卸売事業者様、仲卸事業者様等が、日々の活動を円滑に行えるよう信頼に答える万全の態勢を整えていく必要があると考えております。

このため、顧客の皆様との信頼関係を築くため、今後もいろいろな機会を通して顧客ニーズの収集に努め、顧客の皆様の要望を汲み取り実現してまいります。

そのために、今年度中に顧客アンケート調査を実現し、よりきめ細かいサービスの実現の一助として活用してまいります。

## 2 さらなる経費の削減

これまでの経費削減対策としましては、不採算事業の見直しとして、平成19年度に角氷販売の廃止を実施し、人件費の見直しとして平成19年5月から職員給与の5%カット、役員報酬の10%カットを実施してまいりました。さらに、運営コストの見直しとして、平成21年度に業務委託契約（年額23,000千円）を解消し、経費削減を行いました。

今後の経費削減対策としましては、

### ① 役員及び職員の賃金カットの継続

引き続き人件費の抑制を図るため、役員報酬(10%)職員給与(基本給5%)カットの継続を図り、約3,000千円の人件費削減を継続して実施いたします。

### ② 正規職員の退職者不補充

22年9月末の正規職員1名の定年退職にあたり正規職員の新たな補充は行わず、定年退職者をパートとして採用し、経費の削減を図ります。

また、22年11月末に予定されている正規職員の退職についても正規職員の新たな補充を行わずパート職員で対応いたします。このことにより年間約2,000千円の人件費削減を図ります。

### ③ リース物件（フォークリフト）の見直し、台数削減による経費削減

1号棟のリーチフォーク（H19.11.1～H24.10.31）の使用頻度が少ないため、解約することにより、保守料月額15,000円×12カ月＝180,000円の削減を図ります。

### ④ 住宅手当水準の見直し

現状の住宅手当は、世間一般的に比較しますと、高い水準にあることから、平成23年4月から世帯主については1万円程度、非世帯主については7千円程度に改定します。

### ⑤ その他の経費の見直しの継続

リース料、保守料などを中心とした運営経費も常に検討改善していきます。



### 3 経営に関する専門家の関与

本経営改善基本計画書を作成するに当たっては、外部の経営に関する専門家として、中小企業診断士を招聘しております。計画案作成についての指導をいただくと共に、経営全般についてのアドバイスをいただいておりますが、引き続きモニタリング委員会における検証や今後の経営全般について、相談・指導をしていただくために中小企業診断士と平成22年10月以降、経営相談・指導にかかる契約を締結いたします。

### 4 取締役会の機能強化

現在、取締役会の構成員には、倉庫業に精通した取締役が入っていないため、ややもすると実務的な討論が不十分になることも懸念されており、取締役会の機能強化が望まれています。

このため、引き続き、倉庫業に経験があり経営に精通した人材を招聘する取組を進めるなど、取締役会の機能強化にむけて、株主をはじめ関係者の助言をいただきながら、取組を強化してまいります。

### 5 経営モニタリング委員会の設置と関与

経営改善基本計画の進捗状況を確認し、経営改善の取組を検証するため「川崎冷蔵経営モニタリング委員会」を平成22年11月までに設置いたします。委員については、経営コンサルタント、債権者、川崎市北部市場長、社内からは社長、総務部長、業務部長、これらから構成します。当面は、3ヶ月に1回程度の開催をめざします。

### 6 今後のスケジュール

平成22年3月に川崎市より提出された「川崎冷蔵株式会社経営問題等委員会報告書」の提示を受け、当社は経営改善基本計画の検討と取組みを進めてまいりました。

今後は、経営改善基本計画書を基に、川崎市が計画している冷蔵庫整備計画も反映した経営予測を債権者や株主との協議のうえ速やかに作成し、北部市場の冷凍冷蔵機能維持のため、経営の安定に向け取り組んでまいります。

## お わ り に

経営改善基本計画書を作成するに当りましては、北部市場内の卸売事業者、仲卸事業者をはじめ顧客の皆様に、当社の経営状況について、深い理解をいただき、経営改善への取組に対しまして、ご協力をいただきました。

また、開設者、経営コンサルタント、税理士の皆さんにも多くのご指導ご助言をいただきました。

これらを踏まえ、当社一丸となって、経営改善基本計画の実現に向けて努力をしてまいりたいと決意いたしております。

引き続きのご支援を心よりお願い申し上げます。

敬 具