

仲卸業者の経営規模と定数の適正化に関する検討

—K市中央卸売市場を事例として—

藤谷 築次

1 本稿の検討課題

近年、中央卸売市場をとりまく環境は、生鮮食料品の需要の量的停滞と質的变化、産地の大型化や輸入品の増大、市場外流通の台頭、情報化の進展等、激しく変化し、総じて中央卸売市場は厳しい状況に置かれている。

K市中央卸売市場の場合も例外でなく、それに加えて開設区域内の人口の伸び悩みや近隣地域での卸売市場整備に伴う市場間競争の激化等、一層厳しい環境にあるといえよう。

本稿では、本市場の仲卸業者が、このような環境変化に対応して仲卸業者に期待されている公共的使命をよりよく果たすとともに、適正な収益性を確保しつつ安定した企業経営ができるための経営の適正規模及びそれを確保するための重要な条件となる仲卸業者の適正定数を検討することを課題とする。

なお、本稿の内容は、昭和60年度にK市中央卸売市場の開設者が設置した「仲卸経営近代化推進委員会」の委員として、筆者が一試論として提案したもので、同委員会の「仲卸業者の経営近代に関する検討結果報告書」(昭和63年9月)の主要内容として盛り込まれたものである。

勿論仲卸業界代表者等委員会を構成する専門家の討議から多くの示唆を得ることができた。記して謝意を表したい。

2 仲卸経営の適正規模の検討

(1) 適正規模検討の意義と方法

仲卸経営の適正規模を見極めることは容易でないが、中央卸売市場の仲卸業者の定数の見直しや、仲卸業者に対する開設者の経営改善指導、並びに仲卸業者の主体的な経営改善努力、の目安として重要である。

仲卸経営の適正規模は“仲卸業者に期待される公共的使命を最大限に発揮しつつ、経営の健全性を確保し効率的経営が可能となりうる規模”と考えるべきであろう。

従って仲卸経営の適正規模検討のためには、それらの諸点をよりの確に示す複数の経営比率を選定し、さらに、それらの指標値を統合化する工夫が必要である。

筆者は、(表1)に示した1～9の収益性、健全性、生産性を示す経営比率が重要であると判断した。さらに同表に示したように総合化に際して各比率のウエイトを設定した。また同表

表1 適正規模検討に際して重視すべき経営比率と方向性

	経営比率	ウェイト w	方向性
収益性	1 売上高対経常利益率	17	+
	2 売上高対総利益率	21	-
健全性	3 流動比率	9	+
	4 自己資本比率	10	+
	5 受取勘定回転期間	10	-
生産性	6 労働分配率	9	-
	7 就業者1人当売上高月額	6	+
	8 就業者1人当売上総利益月額	12	+
	9 就業者1人当人件費月額	6	+

注 1) 指標値総合化のためのウェイトは、学識経験者及び実務精通者委員の各比率に対する評価度の集計値による。
 2) 「方向性」は各指標値の総合化の際に加算すべきか減算すべきかを示しており、委員会での検討結果による。

の「方向性」は、各々の指標値の統合化に際して、加算すべきか、減算すべきかを示しており、仲卸業者に期待される公共的使命と経営の健全性・効率性に関する判断ないし方向性を示している。

(2) 部別に見た仲卸業者の適正規模の推定

(表1) に示した9種類の経営比率の総合評価値を各売上高規模別に算出すると、(表2) のとおりとなる。この評価点で適正規模を見極めることとする。

(表2) は、次の内容を示している。

(青果部について)

ア。「青果部」全体では5億円以上層の総合点が高く2～3億円層も平均点(=100.0)を維持しているが、2億円未満では評価点は低く、3～5億円層も平均点に達していない。

イ。「果実」では売上高2億円以上で平均点以上になるが、最も高い評価点は5～10億円規模である。反面2億円未満層の評価点は平均値を大きく下回っている。

ウ。「遠地(野菜)」は、5億円以上層で平均点以上になり、10億円以上層で最大となるが、2億円未満層も平均点に近く、固有の特性をもっている。ただし、2億円未満層は、自己資本比率が高率であることが評価点を高める結果となっている。2～3億円層及び3～5億円層で評価点が低くなっているのが特徴的である。

エ。「近郷(野菜)」は、売上高規模が相対的に小さいため、固有の結果が出ている。すなわち2億円未満層は低い評価点であるが、2～3億円層が最も良好でそれに次いで10億円以上層

表2 部別の各売上高規模別総合評価値

	2億円未満	2～3	3～5	5～10	10億円以上
青果部	-77.00	102.50	57.67	204.80	212.03
果実	-134.55	124.65	119.46	227.54	162.89
遠地	94.80	-47.70	-26.70	215.60	264.10
近郷	-55.60	164.70	94.30	135.60	161.00
水産物部	-5.91	77.64	131.43	127.12	169.72
生鮮	-40.40	80.90	128.70	158.50	172.40
加工	-9.10	75.37	171.70	92.80	169.40

注 1) 売上高規模 j の総合評価値 J_{ij} は、次式により算定される。

$$J_{ij} = \sum J_{ij} \times W_i / 1 / 5 \sum \sum J_{ij} \times W_i$$

$$\text{ただし、} J_{ij} = I_{ij} / 1 / 5 \sum I_{ij}$$

$$I_{ij} = X_{ij} / \bar{x}$$

(X_{ij} = 経営比率 i の j 規模の指標値)

(\bar{x} = 各規模の経営比率 i の平均値)

2) 基礎データは、K市中央卸売市場 昭和61年度部別・取扱規模別仲卸経営財務諸表分析値

の評価点が高い。3～5億円層は平均点に近い評価点である。

(水産物部について)

ア。「水産物部」全体では3億円以上層で平均点以上となっており、売り上げ規模にほぼスライドして評価点は高くなっている。

イ。「生鮮」では、2億円未満層の評価点が低く、規模が大きくなるにつれて評価点が高まり、10億円以上層で最も高い値を示す。

ウ。「加工」でも2億円未満層の評価が最も高いのは3～5億円層で、10億円以上規模層の評価点も同レベルになっている。

以上の結果から、次の要領で部別の適正規模を想定することとした。

- 売上高規模に応じて総合評価が山型を示せば、規模区分内に最高値を示す適正規模があるものと判断し、領域の上限値と下限値の中間の値を適正規模の値として採用する。
- 売上高規模に応じて総合評価が一貫して上昇している場合は、最上位の売上高規模の下限を適正規模に採用する。
- 総合評価値に2つ山がある場合には、生産性指標の高い領域を適正規模に採用する。

以上の結果をとりまとめれば(表3)のとおりになる。

勿論、ここに算出した仲卸業者の部別の適正規模は、各規模に区分される企業群の経営比率の平均値の総合化から出発した一つの試算であり、特に生産性の重視をはじめ、仲卸業者の公共的使命の担い手としてのあるべき姿に力点が置かれている。同一規模階層における企業間の

表3 想定される部別の適正規模

部 別	適正規模 (売上高)	備 考
果 実	7.5 億円	ケース a
遠 地	10 億円	ケース b に準じ
近 郷	10 億円	ケース c
生 鮮	10 億円	ケース b
加 工	10 億円	ケース c

経営格差は厳然と存在しており、ここに試算した適正規模未満の企業の中に優良企業が幾つも存在することは言うまでもない。しかし、個別企業の主体的な経営努力の違いを貫いて作用している経営規模と経営成果の相互関係に留意する必要がある。

3 仲卸業者の定数の見直しについて

(1) 現行定数の設定事情と実数の推移

K市中央卸売市場の仲卸業者の現行定数の淵源は、昭和2年に制定された市場業務規定の「仲買人数は別に市長之を定む」という条項にあり、具体的には市場業務規定施行細則で定められているが、昭和6年、昭和31年、昭和41年、昭和46年に、それぞれ(表4)のように変更がなされている。

これに対して仲卸業者の実数は46年の定数変更以降、(表5)のように推移し今日に至っている。

(表4)の定数そのものも、単に歴史的に存在する業者数を前提にして定められたと考えられるが、63年3月末現在では、仲卸業者の実数は定数を青果部で15、水産部で43いずれも下回っている。

(2) 望ましい定数及び定数の定期的見直しの必要性

仲卸業者の経営近代化を進めるに際しては、制度的枠組みである仲卸業者の上限定数の合理的な見直しが必要である。

表4 仲卸業者の定数の推移

	昭和6年	31年	41年	46年
青果部	120	170	133	145
鮮魚部	180	生産海産物部 190	175	水産物部 289
川魚部	20			
塩干魚部	110	加工海産物部 120	105	

表5 仲卸業者の実数の推移

年 度	果 実	遠 地	近 郷	青果部	生 鮮	加 工	水産物部
昭和46.3.31	56	52	37	145	179	107	286
50.3.31	56	52	36	144	175	106	281
55.3.31	55	52	33	140	169	105	274
60.3.31	51	49	33	133	157	103	260
63.3.31	49	49	32	130	153	93	246

仲卸業者の経営近代化につながる望ましい定数は、前項で検討した仲卸経営の適正規模の見当づけと当該卸売市場の取扱可能額との関係において決定されるべきであろう。

すなわち、仲卸業者の望ましい定数の算定式を次のように示すことができる。

$$N_o = T / t_o \times \alpha$$

但し N_o ……仲卸業者の望ましい上限定数

T ……当該卸売市場の取扱可能額

t_o ……仲卸業者の想定適正規模

α (<1) ……政策変数

K市中央卸売市場の仲卸業者の定数は青果部、水産物部別に定められているが、実際の運用は、青果部は果実、遠地、近郷の区分が、水産物部については生鮮、加工の区分がなされており、上式の各数値もこれらの取扱品目区分別に見定めなければならない。

まず、本市場の取扱可能額 T については、生鮮食料品需要の停滞、市場間競争の激化等の諸事情を考慮すれば、近い将来本市場の取扱高を増大させることは容易でないと見るべきであり、ここでは仲卸業者の売上高実績値の合計額（過去3ヵ年、58,59,60年の平均値）を本市場の取扱可能額とした。

次に政策変数 α については、今後における t_o の変化の可能性及び、それを目安とする仲卸業者の再編、統合への取組みに要する時間等を考慮して定める必要がある。

t_o に変化がないとすれば、 $T / t_o = \bar{N}$ が、理論的には最も望ましい卸売業者の定数（理想定数）となる。現実値 N から出発して、理想定数 \bar{N} を実現するためには、可成りの年月を必要とすると判断されるから、計画期間を設定し、目標年次の望ましい上限定数 N_o ($=\bar{N} \times \alpha$) を見定めることが開設者として必要である。

(表6)は開設者が目標年次の N_o を見定める手がかりとして、 \bar{N} の算定結果と現行業者実数 N 及び現行定数 N_s との差異を示したものである。

(表6)から明らかなように、いずれの部門も現状では業者実数が上限定数の理論値（理想定数） \bar{N} を上回っている。さらに、現行定数が \bar{N} を大幅に上回っていることに注意しなければならない。現行定数は過大に設定されているのである。

表6 現行定数，現行業者及び望ましい上限定数

	果実	遠地	近郷	生鮮	加工
T	305	379	115	645	409億円
to	7.5	10	10	10	10億円
$\bar{N} = T / to$ (理想定数)	45	38	12	65	41
	青果部計		95	水産物部計 106	
現行業者数 N	49	49	32	153	93
	青果部計		130	水産物部計 246	
現行定数 N_s	145			289	
$N_s - N$	15			43	
$N - \bar{N}$	35			140	
$N_s - \bar{N}$	50			183	

注 1) \bar{N} は望ましい上限定数を示す。
 2) α (政策変数) は上表では適用していない。

なお、前述したように、仲卸業者の再編統合等の推進状況や to の変化等を踏まえて、仲卸業者の定数の定期的な見直しを行い、仲卸業者の経営近代化に資する合理的枠組みを制度面から常に与えて行く必要がある。

4 結 び

仲卸業者は卸売業者とともに中央卸売市場の取引機構を形成する必須の業者であり、その評価機能をつうじて公正妥当な卸売価格の形成に参加するとともに、多種多様な買出人に対して、それぞれの需要特性に応じた適種適量の商品を供給するという分荷機能を担っている。更にこれらの2大機能に関連して、短期的な調整保管機能（需給調整機能）、買出人に対する金融機能や配送機能、調製加工機能等多様な機能を併せ担っている場合が多い。

仲卸業者は純然たる私企業であり、経営の安定性と成長性を確保することが経営目的であることは言うまでもない。しかし同時に、開設者の許可を受けて公共施設を専属利用して営業を行う立場にあり、上記の諸機能を私企業としての活力を最大限に発揮しつつ遂行することを通じて、中央卸売市場に期待される生鮮食料品の流通機能を、卸売業者と共に、より高度に、より効率的に発揮して行くと言う公共的使命を持っている。

各中央卸売市場の流通機能がどの程度果たされているかを判断するための有力な指標の一つは、当該中央卸売市場の取扱いシェアであり、その動向である。生鮮食料品の需要停滞と卸売市場整備の進捗とが相まって卸売市場間競争が激化しつつある上に、市場外流通が台頭しつつある今日の状況のもとでは、取扱いシェアを維持・増大させることが、当該市場内の仲卸業者

の経営目的追求の重要な枠組みともなる。

さらに、開設者（従って納税者である一般市民）の立場からは、巨額の予算を投入して拡充整備されて来た市場施設が有効利用され、機能発揮が十分になされると共に、市場会計健全化の観点からも使用料収入が計画どおり確保されることも、極めて重要な市場運営の課題となっている。

各市場の取扱いシェアの維持・増大は、卸売業者の集荷力に左右される面があることは言うまでもないが、生鮮食料品の需要停滞の下では、各市場の仲卸業者総体の販売力がより重要は規定要因となって来ている、と判断される。

各中央卸売市場の仲卸業者総体の販売力は、さらに次の諸因子に分解することができる。

- ① 個々の仲卸業者の販売力
- ② 個々の仲卸業者の販売力を補充・補強する仲卸業者間の共同体制
- ③ 予約相対取引への対応等卸売業者と仲卸業者との連携体制
- ④ ①～③に強く影響を及ぼす当該卸売市場の取引ルールの在り方

仲卸業者の経営目的の追求が公共的使命の追求と表裏一体をなすための基本要件は、仲卸業者の販売力の強化である。その意味では、①の「個々の仲卸業者の販売力」の強化が最大の課題である、と言えよう。

そのためには、仲卸業者の“あるべき経営目的の追求”を可能にする仲卸経営の適正規模の確保を推進する必要がある。また各中央卸売市場が定める仲卸業者の定数のあり方は、その重要な推進条件となる。

本稿では、そのような問題意識に立脚して、若干の試論を展開したが、特に適正規模の検討に関しては、きわめてナイーブな手法を用いた。その理由は、一つは、仲卸業者の個々の経営実態を示すデータを直接利用することができず、取扱い額規模別集計データを基礎とせざるを得なかったこと、もう一つは、販売力の強化に向けて経営の適正規模を確保し経営体質を改善するための経営統合等を求めてゆかなければならない仲卸業者が、努力すれば理解できる程度のナイーブな手法による“望ましい経営規模”の想定、について理解を求めることの重要性に配慮したためである。一つの立論として意味があると判断している。

ただし、本稿で示した内容は、あくまでも試論の域を出るものではない。例えば、(表1)で示した経営比率の「方向性」に関して、「売上高対経常利益率」にはプラス(+)の方向性(その経営比率が高くなることが望ましい)を、「売上高対総利益率」にはマイナス(-)の方向性(その比率が高くなることは望ましくない)を与えたが、後者の判断は、中央卸売市場は、生鮮食料品の流通マージンの縮減に寄与すべきだ、との考え方に立脚してのことである。

今後、さらなる検討を加えたい。