

企業概要

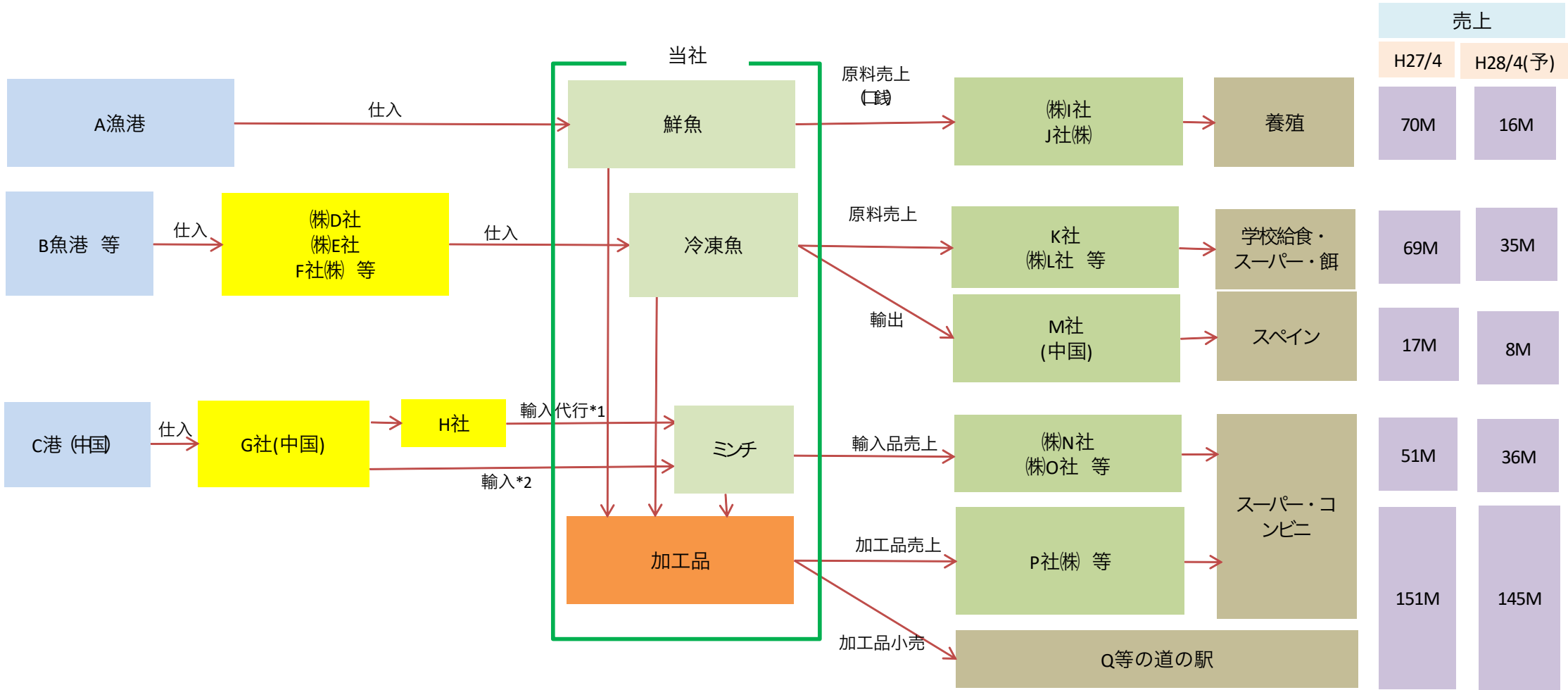
沿革

- 明治22年2月
A水産として開業
- 平成6年11月
会社設立
- 平成23年3月
東日本大震災の津波により工場施設及び設備が被災
- 平成27年10月
B市「道の駅」開業し、直販開始

事業内容

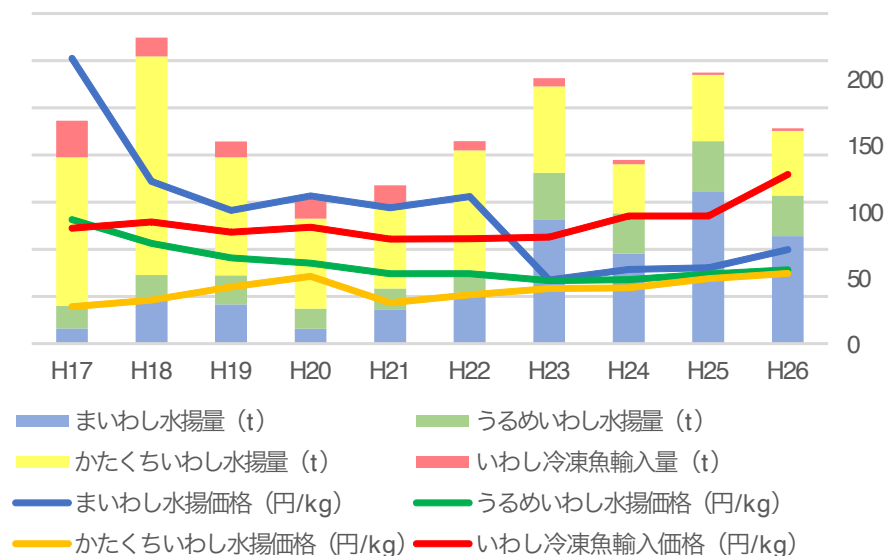
- 開業以来、地元のC漁港で水揚げされるいわしを中心とした水産品の加工製造、鮮魚卸売、及び輸出入を営んでいます。現在は、水産加工品販売業者向けに、いわしのつみれ等の加工済み食品を納めるOEM業態を主体に事業を展開している。

企業概要



外部分析～マクロ環境分析～

<いわし水揚量・価格、いわし冷凍魚輸入量・価格の推移>



出典：農林水産省産地水産物流通統計、財務省貿易統計より

- 会社の仕入のうち大きな割合を占めるいわしの水揚量は変動が大きい。まいわしは水揚量が少なくなっていたH17に対して近年は回復傾向にある一方で、かたくちいわしの水揚量は減少傾向にある。
- 価格は、基本的には水揚量が増加すれば低下するという関係にあり、特にまいわしについては水揚量の少なかったH17頃に比較して大幅に低下している。
- いわし冷凍魚輸入量は減少傾向にあり、特に近年は非常に少なくなっている。また、輸入価格は、漁獲量が極端に少なくなっていた頃のまいわしを除いては、水揚価格よりも高い水準となっている。このため、震災後に千葉県で水揚げされた原材料に風評被害が生じた際には、輸入いわしを用いたことによって価格の差による損失額が生じた。

外部分析～業界分析～

5 フォース分析

- 競合：A市には加工までてがける水産加工会社は数社のみ。また、ノウハウでは当社が頭一つ抜けている。
- 新規参入：成長産業とは言えず、新規参入の脅威は低い。
- 代替品：水産加工物の代替は困難。
- 売り手の交渉力：資金繰りが厳しければ原料の調達が難しいが、前払いなら良質な原料を安く調達できる。
- 買い手の交渉力：大手が多いが、当社水準の供給をできる会社は少なく、むしろ当社の方が強い。

外部分析～業界分析～

3C分析

- 市場・顧客：安さを第一に品質は求めない層と、高価格でも良いから無添加・高品質を求める層に二分化。当社は後者を狙う。
- 競合他社：当社水準の加工ノウハウを保有している会社はほぼなし。
- 自社：加工のノウハウがあるのが強みではあるが、設備が古い点及び従業員の熟練度が低いことが弱み。

内部分析

バリューチェーン分析

- 仕入：代金を前払いすることで良質な原材料を確保できる。
- 保管：自社冷蔵庫の容量は小さく、多量の在庫は外部倉庫に保管する必要がある。
- 加工：圧力釜で魚を非常に柔らかくする加工技術がある。
- 出荷：賃料は得意先が負担する。

財務分析～ 採算性分析～

得意先別損益

相手先	売上区分	材料費	労務費	電気・燃料	荷造包装費	運賃	関税・保管 検査料・通関料	原価合計	売上	限界利益	限界利益率
		H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期	H27/4期
A社	加工	16,400	7,795	2,500	3,151	1,140	-	30,986	37,050	6,064	16.4%
B社	加工	11,100	1,900	620	345	2,150	-	16,115	19,687	3,572	18.1%
C社	加工	8,750	4,250	1,100	1,114	1,011	-	16,225	19,290	3,065	15.9%
D社	加工	17,600	2,950	1,300	1,316	696	-	23,862	28,660	4,798	16.7%
E社	輸入	1,790	-	-	-	277	55	2,122	2,528	406	16.0%
F社	輸入	27,020	-	-	-	-	560	27,580	32,860	5,280	16.1%
G社	輸出	14,300	-	-	-	-	337	14,637	17,233	2,596	15.1%
H社	原料取引	4,310	100	-	-	-	-	4,410	5,082	672	13.2%
I社	原料取引	10,590	800	-	-	1,487	-	12,877	15,644	2,767	17.7%
J社	原料取引	18,300	375	-	-	-	1,319	19,994	23,812	3,818	16.0%
K社	原料取引 (口銭)	1,705	-	-	-	-	-	1,705	1,714	9	0.5%
L社	原料取引 (口銭)	48,675	-	-	-	-	-	48,675	48,940	265	0.5%
M社	原料取引 (口銭)	18,619	-	-	-	-	-	18,619	18,800	181	1.0%
N社	原料取引 (口銭)	424	-	-	-	-	-	424	430	6	1.3%
O社	その他									-	0.0%
合計		254,000	27,645	7,648	7,792	8,584	2,800	308,469	358,419	49,950	13.9%
	加工	73,930	26,370	7,648	7,792	6,782	31	122,554	147,019	24,466	16.6%
	輸入	42,460	-	-	-	277	630	43,367	51,184	7,817	15.3%
	輸出	14,300	-	-	-	-	337	14,637	17,233	2,596	15.1%
	原料取引	53,887	1,275	-	-	1,525	1,802	58,489	69,183	10,694	15.5%
	原料取引 (口銭)	69,423	-	-	-	-	-	69,423	69,884	461	0.7%
	その他	-	-	-	-	-	-	-	3,916	3,916	0.0%

財務分析～ 資金繰り分析～

(単位: 千円)												
項 目	H27/5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月 (注1)	12月	H28/1月	2月	3月	4月
前月繰越 ①	5,758	487	2,212	2,092	5,524	6,601	3,746	4,953	3,033	1,433	1,633	3,033
売 上 高	13,185	23,245	24,879	21,702	20,485	10,501	17,927	30,000	22,000	20,000	20,000	20,000
営業外収益	0	17	8	14	8	16	0	0	0	0	0	0
総 収 益	13,185	23,262	24,887	21,716	20,493	10,517	17,927	30,000	22,000	20,000	20,000	20,000
前受金等の増減	346	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
売上債権等の増減	346	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
経常収入 ②	13,531	23,262	24,887	21,716	20,493	10,517	17,927	30,000	22,000	20,000	20,000	20,000
変 動 費	12,127	12,895	17,753	10,729	10,312	6,201	5,500	21,000	13,800	11,000	11,000	11,000
人 件 費	2,108	2,690	2,849	2,726	3,059	2,668	2,670	2,600	2,500	2,500	2,300	2,300
他の固定費	5,573	3,374	2,581	3,077	3,303	3,032	5,795	5,000	4,000	4,000	3,500	3,500
設 備 費	565	755	611	604	770	736	600	600	600	600	600	600
総 費 用	20,374	19,714	23,794	17,136	17,444	12,637	14,565	29,200	20,900	18,100	17,400	17,400
未払金等の増減	▲198	▲1,472	▲125	▲565	▲1,169	▲654	▲355	▲400	▲400	▲400	▲400	▲400
買入債務等の増減	198	1,472	125	565	1,169	654	355	400	400	400	400	400
経常支出 ③	20,572	21,186	23,919	17,701	18,613	13,291	14,920	29,600	21,300	18,500	17,800	17,800
借入金等の増減 (注2)	2,000	0	0	0	▲1,000	0	0	0	0	▲1,000	▲500	0
固定資産の増減	▲451	▲112	▲1,107	▲607	253	▲112	▲100	▲100	▲100	▲100	▲100	▲100
その他 (注3)	221	▲239	18	25	▲55	31	▲1,700	▲2,220	▲2,200	▲200	▲200	▲200
財務等収支 ④	1,770	▲351	▲1,089	▲582	▲802	▲81	▲1,800	▲2,320	▲2,300	▲1,300	▲800	▲300
資金増減 ⑤=②+③+④	▲5,271	1,725	▲120	3,432	1,077	▲2,855	1,207	▲1,920	▲1,600	200	1,400	1,900
次月繰越 ⑥=①+⑤	487	2,212	2,092	5,524	6,601	3,746	4,953	3,033	1,433	1,633	3,033	4,933

- (注1)平成27年10月までは実績値であり、平成27年11月以降は見込み値となっている。
- (注2)当期の借入金等の増減は、従業員からの借入とその返済に係るものである。
- (注3)その他の財務等支出のうち、平成27年11月の1,700千円及び12月の2,220千円は消費税等の滞納に係る支払であり、平成28年1月の2,000千円には平成28年4月期の消費税等中間納付額が含まれている。

財務分析～ 実質純資産～

帳簿上の純資産額	-313,412
財務会計上の修正事項	-22,642
・ 売掛金の減額修正	-15,193
・ 未払消費税等の追加計上	-2,843
・ 棚卸資産の減額修正	-2,517
・ 減価償却不足額	-920
・ 創業費の減額修正	-465
・ 未払金、未払費用の追加計上	-452
・ 未収入金の減額修正	-174
・ 長期借入金の修正	-37
・ 敷金の減額修正	-30
・ 出資金の減額修正	-10
含み損益等の修正事項	1,192
・ 保険積立金の評価替え	1,267
・ 電話加入権の含み損	-75
中小企業特性に基づく資産評価等	20,990
・ 代表者の不動産	27,764
・ 役員の借入金（取締役専務の住宅ローン残高）	-31,950
・ 役員借入金、未払金	25,176
中小企業特性反映後の実質純資産額	-313,872

財務分析～ 正常収益力～

(単位:千円)

項 目	H25/4期	H26/4期	H27/4期	3期間平均	備考
I. 修正前営業利益	▲ 8,532	▲ 15,360	7,332	▲ 5,520	
II. 修正項目	3,923	850	▲ 2,015	920	
減価償却費の修正	312	469	644	475	あるべき減価償却費への修正
消費税等（租税公課）の修正	661	381	▲ 2,659	▲ 539	あるべき消費税等（租税公課）への修正(注3)
保証料の修正	2,951			984	H26/4以降の支払利息へ含める処理との整合(注4)
III. 正常営業利益	▲ 4,609	▲ 14,509	5,318	▲ 4,600	
減価償却費	8,458	6,363	4,485	6,435	あるべき減価償却費
正常営業利益＋減価償却費	3,848	▲ 8,146	9,803	1,835	

≪ 参考 ≫

IV. 修正前経常利益	▲ 12,311	▲ 16,344	1,019	▲ 9,212	
V. 修正項目	▲ 501	▲ 4,151	▲ 3,870	▲ 2,841	
減価償却費の修正	312	469	644	475	あるべき減価償却費への修正
雑収入の修正	▲ 813	▲ 4,620	▲ 4,514	▲ 3,316	経常的ではない雑収入の修正(注5)
VI. 正常経常利益	▲ 12,812	▲ 20,495	▲ 2,850	▲ 12,052	
減価償却費	8,458	6,363	4,485	6,435	あるべき減価償却費
正常経常利益＋減価償却費	▲ 4,354	▲ 14,132	1,635	▲ 5,617	

財務分析～ 債務償還年数～

(単位: 千円)

項目	金額	
a 金融機関に対する有利子負債(注1)		335,502
b 正常運転資金(マイナスの場合はゼロ)		28,717
売上債権(注2)	32,916	
棚卸資産(注2)	20,027	
仕入債務(注2)	▲ 24,225	
c 現金預金		5,758
d 換金性のある有価証券(保険積立金含む)		2,715
e 要償還債務 (a－b－c－d)		298,312
f CF(借入元金返済原資)		
経常利益(注3)	▲ 12,052	
法人税等(注4)	-	
減価償却費(注3)	6,435	▲ 5,617
g 債務償還年数(年) (e÷f)		-
h 年間必要な最低限の設備投資概算額(注5)		3,192
i 設備投資控除後CF (f－h)		-
j 設備投資控除後債務償還年数(年) (e÷i)		-

SWOT分析

	項目	内容
強み	● 優良な取引先を有している ● 水産加工品の製造ノウハウ	● 大手食品メーカーであるA等との付き合いがあることで、供給する製品の品質等に信頼がある。また、不採算先とは近年取引を中止しており、取引先の選択と集中がなされてきている ● 長年の経験等の蓄積と、レトルト加工設備や深絞り機などの保有設備により、惣菜等の多様な商品を開発・提供することができる。また、製造現場に設置したカメラ画像を駆使した生産管理により労務の効率化を進めてきている
弱み	● 採算管理が不十分 ● 営業力が弱い ● ぜい弱な財務基盤 ● 従業員の高齢化と後継者の問題	● 各売上取引単価について対応する原材料仕入単価との比較検討等が担当者間で行われているものの、製品や顧客毎の原価集計は体系的には行われていない ● 専務以外に営業部員がおらず、直近の売上拡大についても既存顧客への他商品の提案によるものが主であり、新規顧客の獲得は多くない ● 実質的な純資産は、マイナスであり、過大債務の状況である ● 従業員が高齢化の傾向にあり、かつ、後継者候補の目途が立っていない
機会	● 調理食品の販売拡大余地 ● 道の駅での販売	● B市特産品開発事業補助金の交付を受けた“効率的にコラーゲンやカルシウム等を摂取できる和惣菜”など、高齢化や海外での和食ブーム等の時流に適切に対応した商品開発により、販売拡大の余地は十分あるものとする ● 売上数値や消費者のニーズをすぐに把握することができる地 元B市の道の駅での販売により、売上拡大だけでなく小売りのノウハウ蓄積することで、今後の商品開発等に活かすことができると考える
脅威	● 原材料価格の変動 ● 異物混入などの品質問題	● 原材料となる水産物の価格は、海流変化等により漁獲量が減少すれば高騰する恐れがある。また、円安が進むことにより輸入原材料価格が上昇することも考えられる ● 人為的なミス等による異物混入等が発生した場合に、その後の対応や内容によっては事業継続が危ぶまれることも考えられる

課題

- 売上規模の拡大を目指し、受注予測の精度が甘かったため、大量ロットでの仕入を続けた。その結果、大量の滞留在庫を抱えることとなり、債務超過に陥った。
- 不採算との取引がある。
- 工場の作業に無駄が多く、歩留まりが悪い。

コンセプト

- 取引先と商品における選択と集中
- 自社のノウハウをさらに活かす
- 予測精度の向上
- 採算管理の徹底

行動計画

施策	責任者	影響額	計画0期			計画1期										計画2期	計画3期	計画4期	計画5期		
			H28/3	H28/4	H28/5	H28/6	H28/7	H28/8	H28/9	H28/10	H28/11	H28/12	H29/1	H29/2	H29/3					H29/4	
1. 売上の維持、増加																					
1-1 水産加工品業者への売上増加	A専務	売上26 百万円	会社の処理能力や、商品ラインナップに対する認知度の向上に努める																		
1-2 小売りでの売上増加	A専務		道の駅以外の場所やHPなど小売りの販路開拓を進める																		
1-3 輸入代行の売上回復	C経理	売上15 百万円	輸入枠の確保のための諸手続を進める																		
1-4 輸出、原料取引の維持	B常務	-	漁獲量が増加した際の売り先との関係維持に努める																		
2. 収益性の確保																					
2-1 収益性の実態把握	C経理	-	足元の顧客別・取引区分別の収益性の実態把握をタイムリーに行う																		
2-2 販売価格の適切な設定	B常務	-	原材料単価をタイムリーに把握し、上昇した場合の販売価格への反映を行																		
2-3 業務の効率化	社長	給料5百 万円	製造現場での労務の効率化によるコスト削減を進める																		
2-4 取引先の選択と集中	社長	-	把握した収益性にもとづき取引先の選択と集中を進める																		

モニタリング計画

- 毎月 1 回、計画と実績の比較分析、アクションプランの進捗確認