

由利本荘市第三セクター経営検証報告書

平成28年7月

由利本荘市第三セクター経営検証委員会

目 次

はじめに	1
I 検証対象法人一覧	2
II 委員会の開催経過	2
III 検証項目	3
IV 検証対象法人ごとの検証項目の結果と意見	
(株)鳥海高原ユースパーク	4
(株)岩城	8
(株)大内町交流センター	13
(株)黄桜の里	16
にしめ物産(株)	22
(株)ほっといん鳥海	26
V 総評	29
由利本荘市第三セクター一経営検証委員会委員名簿	31

はじめに

平成17年3月の新市誕生以来、由利本荘市では地方交付税の通減や、人口減少による税収の減少が見込まれる一方、高齢化社会の進行による社会福祉費の増加、公共施設の老朽化等に伴う資本的経費が増加するなど、今後も厳しい財政状況が予想されます。

このような状況の中、市の将来を見据え、事務事業や組織体制の見直し、公の施設の見直しなど、これまでの取り組みを継承・強化するとともに、更なる効率的かつ効果的で安定した行財政運営の実現を目指し、「第3次由利本荘市行政改革大綱」が策定され、第三セクターの経営健全化も重要事項のひとつとして位置づけられております。

人口減少等を背景に、第三セクターの経営は厳しさを増しており、市では、これまでも、第三セクターの統合や、指定管理料の増額、新規の誘客促進などの経営支援を行いましたが、累積赤字の増加に歯止めがかからない第三セクターもあるのが現状であります。

これらのことを踏まえ、地域振興に資するという第三セクターの設置目的に立ち返り、組織の存続も含め、抜本的な対策を検討するため、「由利本荘市第三セクター経営検証委員会」を設置し、平成27年10月に第1回委員会を開催して以来、これまで議論を重ね、経営改革案を含めた最終報告を取りまとめましたので、ここに報告いたします。

平成28年7月

由利本荘市第三セクター経営検証委員会

I 検証対象法人一覧

No.	第三セクターの名称	所在地	設立年月日	資本金 (千円)	市出資額 (千円)	市出資 比率 (%)
1	(株)鳥海高原ユースパーク	矢島町城内字花立 96	平成 4 年 5 月	60,000	50,250	83.8
2	(株)岩城	岩城下蛇田字高城 2-1	平成 26 年 4 月	112,050	85,300	76.1
3	(株)大内町交流センター	岩谷町字西越 36	平成 11 年 5 月	86,400	44,000	50.9
4	(株)黄桜の里	東由利老方字畑田 28	平成 7 年 5 月	96,000	90,000	93.8
5	にしめ物産(株)	西目町沼田字新道下 1112-2	平成 7 年 5 月	30,000	10,000	33.3
6	(株)ほっといん鳥海	鳥海町上笹子字塚台 100	平成 16 年 2 月	30,000	16,500	55.0

II 委員会の開催経過

回	日程	委員会内容
第 1 回	H27.10.14(水)	委嘱状交付 設置要綱等説明 委員長選任 第三セクター概要説明 今後のスケジュールについて
第 2 回	H27.10.30(金)	現地視察・調査 ・東由利地域（「湯楽里」「やしお」） ・大内地域（「ぼぼろっこ」「地場産業振興施設」他） ・岩城地域（「天鷲村」「天鷲ワイン城」「港の湯」他）
第 3 回	H27.11.9(月)	現地視察・調査 ・鳥海地域（「ほっといん鳥海」「菜らんど」「ももや」他） ・矢島地域（「ユースプラター」「ビッグベア」他） ・西目地域（「ふるさと資源活用センター」）
第 4 回	H28.1.8(金)	法人聞き取り調査（H27 上半期経営報告、法人の現状報告） ・(株)黄桜の里 ・(株)鳥海高原ユースパーク
第 5 回	H28.1.12(火)	法人聞き取り調査（H27 上半期経営報告、法人の現状報告） ・(株)岩城 ・(株)ほっといん鳥海
第 6 回	H28.1.13(水)	法人聞き取り調査（H27 上半期経営報告、法人の現状報告） ・にしめ物産(株) ・(株)大内町交流センター
第 7 回	H28.2.3(水)	法人聞き取り調査（委員による法人への質疑応答） ・(株)黄桜の里 聞き取り調査におけるまとめ作業
第 8 回	H28.4.25(月)	委嘱状交付 各法人の意見集約
第 9 回	H28.5.16(月)	改善提案等のまとめ 具体的な報告内容の調整
第 10 回	H28.6.15(水)	報告書（案）の提示、内容修正
第 11 回	H28.7.6(水)	報告書（成案）の確認
第 12 回	H28.7.29(金)	市長へ報告書の提出

Ⅲ 検証項目

報告書の作成にあたっては、それぞれの対象法人ごとに、決算書や運営状況報告書の分析や、現地視察及び支配人等からの聞き取りを実施し、以下の検証項目について分析評価を行った。

○検証項目

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的と整合性

- ①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。
- ②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。

(2) 経費節減と財務状況

- ①販売費・一般管理費など経費削減のための努力はどのように行われているか。
また、それは成果としてどのように現れているか。
- ②事業別（部門別）決算状況をどう分析しているのか。
また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。
- ③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているのか。
また、その額について、毎年度、市担当部局との協議をどのように行っているか。
- ④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。
また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。

(3) サービス向上対策

- ①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。
- ②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。

2. 経営課題と今後の取り組み

- ①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。
- ②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。
- ③経営改善の具体的方策は何か。
また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。

3. 委員の評価（4段階評価）

◎	達成されている
○	おおむね達成されている
△	改善が必要
×	取り組みなし

IV 検証対象法人ごとの検証項目の結果と意見

(株) 鳥海高原ユースパーク

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 平成3年にサッカー・ラグビー場、平成4年にスポーツ合宿施設（現ユースプラトー）が整備され、それらを運営することを目的とした第三セクター法人として設立された。 当法人が管理中には、体育館もあり、周辺には遊歩道、鳥海山といった自然の資源がある。 四季を問わず、また屋内屋外を問わず様々なスポーツの練習、大会等に利用して頂き、地域のスポーツ振興に貢献したい。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 平成4年スポーツ合宿施設として設立されたが、24期を迎えた現在、主に少子高齢化といった社会情勢の変化により、宿泊を伴う利用客が激減している。 また、施設等の老朽化により利用者ニーズに対応できない部分がある。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> スポーツ合宿施設として、現代の利用者ニーズに合った施設とは言えないのではないかと。 設立当初のスポーツ合宿施設としての使命だけでは運営に限界がある。 地域のスポーツ団体が縮小傾向にある中ででの運営は厳しいと感じる。 他県から合宿誘致するには、宿泊施設やスポーツ設備の整備が追いついていないため魅力が感じられない。 各スポーツの練習及び合宿等で利用するには、近代的な総合機能を持ち合わせたスポーツ合宿施設となっていない。 限られた施設の中で遠距離移動（駅や空港から）などを考慮すると、スポーツ合宿施設として継続するにはかなり難しいと思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 観光分野も視野に入れた宿泊施設としての展開に活路を見いだすべき。 乳製品の製造販売の業績は順調に推移しているため、この部門の収益を高めることがユースパークの存続に結びつく。
委員の評価	△ 改善が必要
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 継続して、定期的な宿泊を伴ったスポーツ関係行事に利用を図る。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> これまでにも、県内外の学校関係への営業を行ってきたが、毎年継続して利用されるのは夏季・冬季それぞれ2～3件となっており、また児童生徒の減少により、設立時は1団体で全館貸し切り利用だったものが、合同合宿の形式となったものもある。 そのため、工事関係での宿泊や各種宴会等を掘り起こして、営業につなげている状況であり、スポーツ関係を主とした事業を展開していくことは非常に厳しいと考える。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 合宿数が低減していった背景や既存利用者の動向なども含めて、調査が必要ではないかと。 合宿規模の縮小などにより、スポーツ関係を主とした事業展開が難しいことは十分に理解できるが、マーケティング（既存利用者の動向等）を含めた営業自体が不十分であることは否めない。 県内外からの誘客を考える場合、スポーツ合宿施設として魅力的な要素が見受けられない。 体育施設の利用料金の近隣施設も調査をおこない、施設料金の一部無料化も含め、利用しやすい料金体系の整備を検討するべきではないかと。 観光資源の観点からも秋田県を積極的に動かせないものか、市の力を借りて模索してはどうか。 周辺地域に似通った施設（宿泊施設）があるため、連携を図るか宿泊施設として整理統合することも一つの選択肢と思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 近隣市内のスポーツ団体などへ、各種大会の開催などの誘致を働きかけるべき。 今後の鳥海山観光開発との関連性を高めるプランを導入するべき。（例：鳥海山ブナ林の散策道整備、鳥海ダム工事との関連性、自然と戯れる観光開発など）
委員の評価	△ 改善が必要

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。
また、それは成果としてどのように現れているか。

法人として望ましい水準	・各月の原価率・経費率がほぼ一定である事。
上記に対する法人の評価(達成状況)	・人事異動等による人件費率の改善、顧客別原価を算出することで、平成27年4月よりやや改善された。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・各部門にまたがる人員配置の工夫が肝要であり、努力の跡が見受けられる。 ・ミルジー部門の売上げが増加しているが経費が減少していることから、経費節減の効果が認められる。 ・適切な人員配置や作業効率の上昇により、経費節減になっているものと考えられる。 ・平成28年度からクリーンハイツがオープンすることによる新規事業への人員配置をどう計画するのか。法人だけの問題ではないので、市と十分に協議を行っていただきたい。
改善提案等	・経費節減の努力は今後も必要だが、個々の役割を拡大していくなど、効率の良い業務分担に取り組むこと。
委員の評価	△ 改善が必要

②事業別(部門別)決算状況をどう分析しているのか。
また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。

法人として望ましい水準	・各部門単体で、支出を上回る収入をあげることができる経営。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・部門別の経営状況の差が大きい。 ・特に、宿泊と食品製造では業種が違いすぎるため、人事配置や効率的な材料仕入れが難しい。 ・各部門の繁忙期が重なるため、経営戦略が立てにくい状況である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ユースプラトール部門における今後の経営スタンスがキーポイントになると思われる。 ・中途半端になることが一番の問題であり、ユースプラトール部門の閉鎖も一つの選択肢と考える。 ・ユースプラトール部門の営業利益の改善(欠損の減少)を図る必要がある。 ・取りあえず、業績を伸ばしているミルジー部門をこれまで以上に確立することが大事である。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・ユースプラトール部門において、明確なビジョンを定めること。そこに適切な人材配置、設備投資などの経営資源を配分していくことが必要。 ・収益の欠損の大半はユースプラトール部門であるため、ユースプラトール部門を存続させるには、ミルジーの収益性を更に高めることを考えるべき。 ・ミルジー部門の好調を維持するためには、営業力の強化が必要不可欠である。そのため、営業方法について、外部の力を借りることも含めて検討していくべき。 ・全国学力テストの結果から見える、本県の高い学力水準を活かし、学習カリキュラムを作成するなど、季節を問わず、体験型教育合宿などを計画すること。
委員の評価	△ 改善が必要

③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。
また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。

法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・法人自体の管理経費と指定管理物件の管理費用は必要と考える。 ・当社の宿泊に係る部門は、収入に比べて支出が大きい状況が続いているが、これは当社の企業努力という要素もあるが、社会情勢(構造)といった環境の変化に起因する部分が大いと考えている。 <p>このため、収入から支出を差し引いた金額に対しても考慮した指定管理料としてもらいたい。</p>
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・当社の管理部門(総務部)の人件費だけでも年間7,000千円を越える金額である。 ・施設の管理に加え運営も代行するのが指定管理者制度であり、当社は由利本荘市の指定管理者として運営を受託することで成り立っている法人であることから、一つの法人として運営していける経費と施設の維持管理費用に見合った指定管理料が必要である。 ・現在の指定管理料では、法人の運営自体が困難である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・全ての第三セクターに言えることであるが、指定管理料の根拠を明確にするべきである。 ・今期の決算見込みで、単年度黒字の可能性もあるとの説明であったが、現行の企業努力で黒字化できるのであれば、指定管理料は現在のレベルが望ましい。 ・ミルジー部門の売上増加に繋がる修繕費の捻出については、指定管理料の充当も含め、市と協議が必要と考える。 ・設立目的、施設の特異性を考え、ユースプラトール部門を存続させるには、現在の指定管理料では少ないと感じられる。(指定管理料の見直しが必要と思われる。) ・指定管理料については、旧町時代の業務委託料からの算出が主な試算と考える。そのため、施設の運営管理を実施する上での根拠は乏しく、将来的には根本から見直していく必要がある。

改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・(株) 鳥海高原ユースパークへの指定管理料は、他の第三セクターと比較しても高いとは言い切れない。売上比率で換算すると、ユースパークは約9%であり、他の第三セクターは約14～15%となっていることから、改善を要する数値である。 ・部門毎の財務状況を精査するなど、今後の管理運営について市と検討協議を実施すること。
委員の評価	△ 改善が必要
④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。 また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	・各部門で策定している。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・製造部門は毎年厚労省の調査が入るため、定期的な館内清掃を行っている。 ・コテージ・売店は営業期間中、計画通り実施されている。 ・花立山荘・クリーンハイツ・ユースプラトールについては、実施しているが人員不足の感が否めない。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の一部が休止（クリーンハイツ）していることにより、寂れている感じが目立つため、周辺施設の利用にも悪影響を及ぼしていると考える。 ・メンテナンスに関しては、法定外部分の中長期的な計画を立て、年次計画の元で行うべきである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・施設や機械設備において、老朽化する前に中長期的な修繕計画を策定した上で、市と協議を行い指定管理料に組み入れていくこと。 ・法人の予算の中で、計画的な修繕費の積み立てを行う事も一つの方法である。 ・将来的には修繕計画を根本から見直していくこと。
委員の評価	△ 改善が必要

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。 (社員研修等も含めた)	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・定期的に社内外で社員研修を実施し、利用者ニーズの把握やニーズに対応する力を伸ばしていく。 ・社員個々の「商品はサービスである」という意識の向上。
上記に対する法人の評価（達成状況）	・11月に他県施設研修実施（製造工場）。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・製造部門については、他県への施設研修の実施などが学習されていると感じるが、ユースプラトール部門における研修については疑問が残る。 ・社員研修はインプット（学習や経験）とアウトプット（実践）の反復が重要であることを社内に徹底し、取り組んでいただきたい。
改善提案等	・定期的な研修（人材育成）は、技術の習得には特に必要と思われるため、ミルジー部門だけではなく、ユースプラトール部門の人材育成も併せて行うこと。
委員の評価	△ 改善が必要
②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	・市民の視点に立った情報の発信と、事業ターゲットとなる者に合わせた事業の取り組み。
上記に対する法人の評価（達成状況）	・新設されたホームページを中心に、リアルタイムな情報発信を行っていく。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ミルジー部門は良いと思われるが、ユースプラトール部門における情報発信については実施されていない。 ・ミルジー部門に関しては、ホームページの更新が見られるが、ユースプラトール部門については、ホームページが更新されているように感じられない。 ・宿泊部門の情報発信の充実を更に図っていただきたい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツ宿泊施設の利用について、ホームページなどウェブサイトによるリアルタイム発信に努め、施設を利用するメリットなどの発信を行うべき。 ・スポーツ合宿としてだけではなく、事業ターゲットを鳥海山観光にも着目し、関係機関との連携を考えるべき。 ・県内外にある同じような宿泊施設間と連携を図り、観光資源を活用した集客に努めること。
委員の評価	△ 改善が必要

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 各部門で繁忙期が重なり、人員も不足していることから、本来社内を実質的に取り仕切る正副支配人が本来業務を遂行することが非常に厳しい状況である。 新規に雇用するにしても、繁忙期に限った募集では応募もなく、通年で雇用できる財務的余裕もない。 現場の意見としては、会社に常勤して社内を取りまとめる役員が必要と考えている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 支配人などトップセールス体制が弱いため、営業に対する経営改善が必要である。 会社トップ（社長：副市長）の指示待ち体制が浮き彫りとなっていると感じられ、これでは経営は成り立たない。 営業において、社員の主体的な取り組みを打ち出すなど社内改革が必要である。 遊休資産（花立山荘・クリーンハイツ）があると、他の施設への誘客に悪影響を与えていると感じられる。 会社には、新規に役員を配置する体力があるとは思えないため、経営改善のためには新たな役員を配置するより、営業・企画を取り組める人材を求めている。 株主、市、法人と財務状況を精査した上で、存続か部門廃止も含めて結論を出すべき時期と考える。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 宿泊施設の有効利用、ミルジー製品の販売、クリーンハイツへの誘客など、総合的に見て判断することが必要である。 ミルジー部門の外販営業の拡大を図るべき。
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 事業運営の効率化や、組織運営の活性化等に自主的・主体的に取り組む事が求められるが、今後も今まで以上に連携を図りながら地域振興、産業活性化等に取り組んでいく必要がある。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> クリーンハイツの今後の事業に関して、会社と市が一体となり、情報共有を図りながら対応していくべきと考える。 必要な部門と不必要な部門を整理するなど原点に立ち返るとともに、必要な法人なのかも含めて検討するべきである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 近隣周辺施設と連携を図る取り組みや、ホームページの内容の充実を図るなど、これまでの経営に対する視点を変え、連絡を密にしながら経営改善を図るべき。
③経営改善の具体的方策は何か。また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 赤字が出ないような経営を目指す。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 必要な部門と不必要な部門を整理するなど原点に立ち返るとともに、必要な法人なのかも含めて検討するべきである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 第三セクターとしての存在価値を見出すことを目標とするのであれば、高収益部門であるミルジー部門の更なる利益増加を追求するべき。 それでも不採算状態に陥るのであれば、ユースプラトー部門の閉鎖を考えるべき。

(株) 岩城

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 平成 26 年(株)天鷲ワインが、(株)史跡保存伝承の里天鷲村、岩城アイランドパーク(株)を吸収合併し、社名を(株)岩城に商号変更し現在に至る。 各会社を、天鷲ワイン事業課、天鷲村事業課、岩城アイランドパーク事業課とし、今までの事業を継承してきている。 各事業課の主たる業務は、天鷲ワイン事業課は特産品のプラムワインの製造販売、天鷲村事業課は観光施設の管理運営、岩城アイランドパーク事業課は道の駅「岩城」岩城温泉「港の湯」等の管理運営と、各事業課とも施設の特長を生かし、設立目的に沿った事業及び運営を行ってきている。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> 法人の設立目的に沿った事業運営を行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 合併によるスケールメリットの人材を生かすべきである。 説明を聞く限りでは、3社が合併した目的が不明確である。 合併効果を求めずに経営を続けているので、削減すべき人件費が増加してしまうなどの弊害が出ている。(H27 年度中間期の業績のようになりかねない) 酒類免許の維持がスケールメリットの考え方であるようだが、その効果はまだ出ていない。 設立時のバブル期の負の遺産的施設の感は否めないが、これだけ優れた施設であるため市を挙げて将来に繋げてもらいたい。 (株) 岩城への統合は、今後の経営としては強い味方になると思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> プラム農家の高齢化が顕著であるため、市が今後も地元の特産品と考えるのであれば、後継者育成やプラム生産への支援が必要である。 早急に合併効果を求めた経営計画を見直し、実行するべき。 天鷲ワイン工場においては、市当局としても英断が必要でないか。継続していく方向性であれば、技術力や営業力の面での受託拡大が必須である。
委員の評価	△ 改善が必要
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 各事業課とも、設立目的、理念に則り、定款等に記載されている事業を行ってきている。 岩城アイランドパーク事業課は、道の駅「岩城」として、年間 40 万人のお客様が訪れる施設となっている。 天鷲ワイン事業課は、地元の特産品であるプラムを原料としたワイン造りを主体に設立目的、精神を今も継承してきている。 天鷲村事業課は、藩政時代の人々の暮らしをそのまま再現した、テーマパーク型観光施設である天鷲村の管理運営のほか、亀田城などの各施設管理会社として現在に至っている。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> 設立目的に合致した事業を実施している。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> アイランドパークのイベントをこれまで以上に活発にすべき。 台湾に出展展示した際の反応調査を実施するなどの行動が乏しい。 ワイン事業に関しては、現在の設備の稼働率を見ても、設立目的に合致した事業を実施しているとは言えないのではないか。 合併により事業種目が多岐に渡ることから、事業の相乗効果は得られているのかなど分析する必要があるのではないか。 入場人員においては、対 H25 年度対比で(天鷲村 28%増、アイランドパーク 11%増)とそれなりの効果は認められるが、全体の売り上げ増加には結びついていない。 地域サービス産業の中心的事業者として、アイランドパークレストランのメニュー開発や、地域観光情報発信などに引き続き取り組みを願う。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> プラムの生産、仕入れ体制が問題であり、当社単独での解決が難しいとすれば行政も巻き込み改善を図るべき。(法人の努力、市の支援などが、今一步感じられない。) プラムワインに拘わっても、プロセス通りであり期待薄と考える。現状での継続はかなり無理がある。 原材料(プラムなど)の確保など、地域との連携を模索するべき。そこで、地域農業の特産化も視野に入れた取り組みを図るべき。
委員の評価	△ 改善が必要

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。 また、それは成果としてどのように現れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・人件費以外の最大の経費は、アイランドパーク事業課が運営している温泉事業における、水道光熱費の削減に注力してきた。 ・昨年より下水道に子メーターの設置、業者による節水システムの導入等により水道料の削減に着実な成果を上げてきている。 ・段階的ではあるが、大広間や売店の照明のLED化を行ってきている。しかし、各施設とも、機械類の老朽化が目立ち、今後一層経費増が懸念される。 ・人件費に関しては、各事業課における適正人員の配置に努めている。但し、ワイン事業課では、臨時社員3名を雇用期間満了後に技術者として正規雇用しており、経費増の傾向にある。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・経費節減に最大限の努力を行っているが、施設の老朽化に伴う修繕費がかかり増しになっている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・粗利ベースで赤字に転落（H27年度中間期）しているワイン事業のコスト見直しが急務である。 ・来場者が増加したものの、補助金収入の削減により収益的に善戦している天鷲村事業のコスト見直しも必要と考える。 ・売り上げが停滞しているにもかかわらず、全体的に管理費が対前年比（H25年4.1%、H26年5.2%）増加しており、効果はさほど認められない。 ・各年280万円の欠損が生じている。数字上の剰余金では債務超過になるまで10年あるが、設備投資が多額であり大変厳しい。 ・温泉部門の経費節減については、(株)大内町交流センターの取り組みが参考になると思われるので、調査しながら鋭意取り組んでいただきたい。 ・市内同一温泉施設の価格改定はされたが、福祉施設の一環といえども、何らかの方策が必要でないか。 ・努力の成果は見られるが、経費節減については達成率を評価するなど、更なる計画の見直しを図っていただきたい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・売り上げに対して人件費比率が高すぎるため、改善が必要である。 ・ワイン事業の発端は、池田町を見本として事業を開始したのではなかったのか。今一度、池田町を視察するなど再研究すること。
委員の評価	△ 改善が必要
②事業別（部門別）決算状況をどう分析しているのか。 また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・税理士からの試算表に基づいて、月次事業別・部門別に収支状況を詳細に分析し、「月次経営報告書」に結果をまとめ、市の担当部署に報告している。 ・温泉事業は、経費負担が大きく常に収支はマイナスになっているが、社会福祉施設としての役割・目的を持っており、現状では黒字化は極めて困難であるが、前述の通り更なる経費削減に心掛け収支改善に努めていく。 ・その他の不採算部門については、商品開発、営業体制の再構築、人材の確保、適正配置等を検討して行く。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算部門の改善に努力しているが、なかなか収支改善に結びついていない。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・構造的な問題で、温泉事業の黒字化が困難なことは理解できるので、この赤字分は相乗効果のメリットを享受しているアイランドパークの他部門で吸収するという考え方で良いと思う。 ・入場者数の増加が見られるが、法人全体の売り上げに結びついていない。 ・施設全体としての、他市町への広告宣伝（営業活動）をこれまで以上にを行う必要がある。 ・温泉は沸かし湯のため、燃料の高騰が当然経営圧迫の要因になってくる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・問題は、ワイン事業と天鷲村事業であり、アイランドパークの経営資源（人材等）を有効に活用するなど、合併のメリットを活かした運営を強く求める。 ・地域内福祉施設としての役割を考えた場合、温泉施設を第三セクターの同一経営として考えるのは無理があると思われるため、別規定を設けて運営を行うこと。
委員の評価	△ 改善が必要

③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。 また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・特に温泉事業は、経費負担が大きく、常に収支はマイナスになっているが、社会福祉施設としての役割を担っていることから、多数のお客様が常に安全で安心して利用してもらえるように、常に維持管理には細心の注意を払ってきている。 ・経費削減に努めて行くことはもちろんではあるが限界もあり、安定した事業継続には指定管理料は必須である。 ・市担当部署には、常に収支状況を開示し経営指導を受けながら、指定管理料の妥当性を含め経営の改善協議を行ってきている。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料は赤字補填ではないため、妥当と考えている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・温泉部門の経費が多いため、指定管理料の増額をするべきと考える。 ・部門別には、削減されているところもあるが、管理費が多額な部門では、節減効果が認められないので改善が必要である。 ・温泉施設のランニングコストについては、多額の費用が必要であることから、何らかの改善策が必要ではないか。 ・温泉事業については、第三セクター各法人とも大変だが、住民福祉のため指定管理料の補填は必要と思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・資本金を1億円以下に減資し、法人県市民税の負担の減額及び外形標準課税の減免を図るべき。 ・1億円超の資本金を節税するため減資するのであれば、経営状況を見据え、債務超過とならないタイミングで行うべき。 ・温泉のセット回数券によるイベント招待など、経費のかからない工夫を図る。
委員の評価	△ 改善が必要
④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。 また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・会社には清掃班を設置しており、清掃スケジュールに基づき計画的に各項目の清掃を実施している。 ・施設の保守管理及び機器のメンテナンス等については、従前通り業者と保守管理の契約を結び計画的に実施している。 ・突発的修繕、大がかりな改修等については、市の担当者と協議を行い対応してきている。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の老朽化に伴う修繕が負担になっている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の老朽化に伴う修繕は、会社が存続していく限り必要な負担であると考える。 ・肝要なのは、計画的に対応していくことであり、市担当者との綿密なコミュニケーションを図り、メンテナンスの中長期計画等（施設の老朽化対策）に対応するべきである。 ・市の所有財産であり適時の修繕は当然であるため、計画性を含めた対応を行うべきではないか。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・施設の老朽化に伴う修繕は、中長期的な計画を策定し、市と協議を行いながら対応すること。 ・周辺の直売所ではあるが、道の駅に配置されている施設として、活魚センターなどの整理整頓など働きかけるべき。（見栄えが悪いと客足が遠のく可能性がある。）
委員の評価	△ 改善が必要

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。 (社員研修等も含めた)	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 外部講師による接客研修の定期開催を行っている。(産直会も含め) 製造部門では、外部の専門研修施設に長期派遣を実施し、製造技術の向上と人材育成に努めている。 道の駅「岩城」では、定期的にお客様アンケートを実施し、レストランメニュー等を含めニーズの把握と対策を検討している。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> 一定の効果を得られている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 手先、目先だけの手法でのサービス向上対策を託しても、全体規模が大きいため、施設に見合った誘客ができていないのではないかと。 効果は得られているが、誘客には地域を巻き込むような進め方、考え方を一考してほしい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 支配人が進めているような付加価値を求めることができる地域であるので、千体地藏・赤田の大仏の例もあるように、地域を取り込みながら誘客を進めること。
委員の評価	△ 改善が必要
②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 道の駅「岩城」では、月に1回第4日曜日「お客様アンケート」を実施し、お客様の意見・感想・要望等を把握するよう努めている。 自社で解決出来ることは早期是正に努め、またアンケート結果については、その都度、市の担当部に報告し情報の共有を図っている。 オートキャンプ場では、コテージ宿泊客に対しアンケート調査を行い、意見、感想、要望等を参考に改善に努めている。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> 一定の効果を得られている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> アンケート実施結果で得られた効果の内容が不明であるため、改善に努めていただきたい。 「鳥海選びどん」導入の成功は、事前にお客様ニーズ(海鮮系メニュー)をつかんでいたからの結果であり、今後もその努力を継続していただきたい。 国道7号の中核的道の駅であることから、広域的視野に立った取り組みが必要であり、秋田市の人口32万人に宣伝を拡大してはどうか。 ワインの種類が多いのは良いと思うが、消費者ニーズはどのように捉えられているか調査をする必要がある。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 真田丸「お田の方」にちなんで、お土産や新商品の開発を行う。 アンケート結果に限らず市民ニーズを広く汲み取り、経営に即座に反映させていくスタンスは、今後も継続していくこと。 真田丸効果の活用。(例えば、長野県上田市と関連した新商品など) 天鷲ワインは、各種イベント等に出向き試飲会を催すなど、もっと攻めに転じる必要がある。
委員の評価	△ 改善が必要

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題(問題点)は何と捉えているか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 天鷲ワイン…①仕掛製品(貯蔵品)の販売、②営業力の強化、③資金繰りの改善、④地元生産農家の育成と農園維持管理、⑤良質原材料の確保、⑥各機械・装置等の老朽化 天鷲村…①食堂部門の改善(料理長の確保)、②経費削減と適正人員配置、③資金繰りの改善 アイランドパーク…①債務超過の解消、②経費削減、③資金繰りの改善、④施設・機械類の老朽化
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 営業力の強化を図り、販路の拡大をするべきと考える。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 経営課題についてはしっかり認識されているので、PDCAサイクルに基づき、改善に向け着実に実行すること。
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 施設の土地、建物、什器備品等は市の所有物である以上、管理運営会社である第三セクター各社とは密接な関係がある。 今後、施設の老朽化が益々進んだ場合の対応は、一会社のみでは解決できない問題であり、市と常に協力し合いながら問題解決に結び付けて行く必要性を感じている。また、広域的なイベントの企画、開催等についても同様と考えている。

委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 施設などのハード面への対応はもちろんのこと、原料の生産や、仕入れ段階で苦戦しているワイン事業について、行政のフォローが必要であると思われるため、経営に関する協議の場を持つことが大切である。 温泉事業について、地区住民の福祉施設としてのあり方も含め、市との協議が必要と考える。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 地元産のプラム原料としたワイン造りにこだわるのであれば、尚更、行政のフォローが必要であり、状況によっては方針転換を含めて協議すること。 積極的なイベント開催や参加など、販路を拡大する方策が必要である。
③経営改善の具体的方策は何か。 また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> 天鷲ワイン事業課…ワインの品質向上に向けた技術者の確保と養成。仕掛貯蔵品である甘味果実酒の製品化。新商品の開発と販売。 天鷲事業課…料理長の確保が急務であり、多方面に亘って人材発掘に努めている。地域伝統食材の製作体験を含めた観光の商品化（きりたんぼ作り体験他）。採算のとれた首都圏への出店及びPR活動。旅行会社への売り込み強化（インバウンド誘致）。 アイランドパーク事業課…顧客嗜好、ニーズに合ったメニューの開発と提供。「鳥海選びどん」等、地魚を利用したメニューが好評で結果、売上増及び収支の改善に結びついている。債務超過に陥っており資金繰りは厳しい状況にあるが、未払金の圧縮等財務内容は良化して来ている。業種の異なる会社の合併はいろいろ困難もあるが、人材交流による組織の活性化、共通経費の削減等にも取り組んできている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> トップが行政の当て馬的では、当然、現場の目先の考えが消極的な発想になってしまうので、民間の発想力豊かで、実践できる人材の確保に努力されたい。 道の駅の関連施設でもあるので、鮮魚店の店内については、常に整理整頓をお願いしたい。併せて、アイランドパークの店舗配置の工夫をすべきと考える。（鮮魚店はどこも販売種類や調理なども似たようなもの、ある程度、端の方に配置した方が良いと思われる。）
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 資本金1億円未満への減資もタックスプランニングとして検討すべき。ただし、内部留保はまだ十分ではなく、減資するタイミングもポイントと考える。 地域内の他の道の駅と連携を図り、地元商品の情報発信力を強化すること。

(株) 大内町交流センター

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	・楠山荘より引き継ぎ、源泉をそのまま『ぼぼろっこ』として、市民の入浴、健康増進のため営業している。 また、食事集会スペース（レストラン、宴会）、宿泊施設も営業している。（館内に地域農産物直売所ひまわり会を併設）
上記に対する法人の評価（達成状況）	・年間入湯者数 109,000 人、宴会 8,600 名、レストラン 52,500 名、宿泊者数 6,500 名、売上総額 204,656 千円、年一回のメンテナンス休館を除き、無休で営業している。
委員からの意見	・大内 J C T 付近という好立地を活かし、由利本荘市民のみならず市外の利用者にも認知され、当初の設立目的を踏襲した健全経営を遂行されている。 ・地域の活性化に効果と経営の努力が認められる。 ・精査と取り組みの早さが経営に結びついているものと感じられる。常に経営理念に沿っている。
改善提案等	特になし
委員の評価	○ おおむね達成されている
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	・定款などに記載されている事業以外の営業はしていない。
上記に対する法人の評価（達成状況）	・エリア管理運営には、利用者のご意見を迅速に対応している。
委員からの意見	・畜産関係宿泊者の増加やアンケートを実施するなど経営の分析ができています。経営に対する努力が認められる。 ・大内 J C T 付近という好立地を活かし、由利本荘市民のみならず市外の利用者にも認知され、当初の設立目的を踏襲した健全経営を遂行されている。
改善提案等	・地域外への営業活動を含め、外部に攻めていく姿勢、地域と更に一体となった経営が今後は必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。 また、それは成果としてどのように現れているか。	
法人として望ましい水準	・昨年 9 月より節水システムを導入し、水道代、電気代、燃料代（灯油）をセットで節約している。 ・館内照明の LED 化を進めている。
上記に対する法人の評価（達成状況）	・水道代を一昨年度と比較すると、日帰り入湯税免除により入湯者数が増えているにもかかわらず、同程度の水道代になっており、10%ほどの節約ができています。 ・厨房など湿度の高い箇所の照明は老朽化もあり、月に 1 度は蛍光灯を交換しているが、LED 照明だと長持ちするので、電気代だけでなく蛍光灯代の節約にもつながっている。
委員からの意見	・節水システムの導入により、販管費の飛躍的な削減が達成され、H26 年度以降の黒字化に大きく寄与している。この施策は、他の第三セクターが悩んでいる温泉部門の不採算脱却に向け、大きなヒントとなるものである。 ・入浴部門以外においては、全ての部門において経費節減が実行されている。
改善提案等	・飲食部門について、原材料コストが 40%の現状であり、高いと思われる。30～35%以内に削減が必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②事業別（部門別）決算状況をどう分析しているのか。 また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。	
法人として望ましい水準	・昨年度は 29,000 円の黒字だが、本年度はさらなる黒字上乗せを目標としている。 ・入浴部門では、約 1,400 万円の不採算がでていく。

上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・不採算部門である入浴部門に指定管理料を充当するものと考えている。 ・少しでも経費を削減するよう努めている。灯油価格は低い水準が続いているが、昨年の電気代14%値上げが響いている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・入浴部門の収益改善は進んでいる状況。その他、料理部門でも原価率が改善できれば、更なる黒字計上が実現的なものとなる。 ・入浴部門を不採算部門として取り扱うのは問題である。決して不採算ではないはずであり、不採算を脱却する方策を考えるべきである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・レストランや宴会の原価率を40%から35%に削減することにより、500万円の利益を生み出すことになる。 ・入浴部門は付加価値を付ける対策を考えること。(例えば、みかん風呂、リンゴ風呂などを企画し、その日は入浴料を100円高くするなど)
委員の評価	○ おおむね達成されている
③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。 また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・他施設と比較すると当方は少ないと思う。増額を希望しているが、毎年同額である。 ・合併以前の額がそのまま適用されているものだと思う。
上記に対する法人の評価(達成状況)	・毎年度、協議は行っていない。基準を参照したうえで、協議したいと考える。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理料に関しては、全施設において、市側から支出する根拠をはっきりさせるべきである。 ・市と毎年協議し、計画の見直しを図るなど、より良い法人経営を目指して欲しい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・更なる企業努力による収益積み上げで、指定管理料はむしろ減額していければ理想的である。 ・各年における指定管理料の増減幅が大きく、経常利益を大きく左右し、不安定な決算内容になっている。安定した経営を続けるためには、増減幅を小さくする必要がある。
委員の評価	○ おおむね達成されている
④法定外の施設メンテナンス(館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等)の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。 また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ボイラーなど、専門的なメンテナンスは業者に依頼しているが、日常の清掃、夏期の除草、冬期の除雪などは計画的に行っている。 ・老朽化で壊れそうな備品、修繕必要な箇所などのリストアップもしている。
上記に対する法人の評価(達成状況)	・経費を削減しつつ、維持管理できているものと考えている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・修繕品などのリストアップも行われているとおり、努力が認められる。 ・限られた指定管理料での利益追求だが、当局と連携しながら維持管理計画を立てて対応すべきである。
改善提案等	特になし
委員の評価	○ おおむね達成されている

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。 (社員研修等も含めた)	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・商品(宴会プラン、宿泊プラン)を開発し、売上状況を確認している。 ・県や市が主催するマナー講習会にも積極的に参加している。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員には笑顔での接客を心がけるよう教育している。 ・サービス向上で売上を伸ばし、昇給、賞与など自身の待遇改善につながるという意識をもって頑張ってもらっている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ネット販売にも力を入れており、今後も継続していただきたい。 ・近年の増収基調、利用者増加に表れているとおり、ニーズを踏まえた新商品の開発が成功している。 ・利用者の増加により、それが従業員のサービス実践面でも鍛えられ、業績向上・社員レベル向上という好循環を生んでいる。
改善提案等	・「率先垂範」常に繰り返し指導が求められており、これが身につくと次のステップに繋がりを、相手の身になったサービスが生まれて来るので、継続すること。
委員の評価	○ おおむね達成されている

②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	・レストラン、宿泊施設にアンケート用紙を設置し、ご希望・ご意見を迅速に反映するよう努めている。
上記に対する法人の評価（達成状況）	・まずは各部署でミーティングを行い、改善する。 ・予算のかかるものは、取締役会を経て改善している。
委員からの意見	・宴会プラン、宿泊プランに続く新たなヒット商品が開発できるよう、利用者ニーズの吸い上げには、今後も努力していただきたい。 ・今まで以上に直売所等と連携を図り、利活用に努めることが必要と感じる。
改善提案等	・グランドゴルフ場は、起伏が少ないためか、他の施設と比較すると魅力がやや劣る状況にある。他の部門（レストラン等）への波及効果を考えると、多少の出資が見込まれるかもしれないが、整備する必要がある。
委員の評価	○ おおむね達成されている

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。	
法人としての意見	・設立から15年が経過して、ボイラー、室外冷温水機、冷蔵庫・冷凍庫ほか、各所に修理修繕が必要な部分が出てきている。 ・その都度、大きな経費が掛かるが、早急に修理しないとサービス低下につながる恐れもあるので、市と密に連絡をとりながら、対応しなければならないと考える。（とりわけ室外冷温水機の更新は急務であり、市にお願いしたい）
委員からの意見	・ソフト面の充実により、業績が軌道に乗ってきている状況であるため、それをハード面が足を引っ張らないよう、サービスに支障をきたさない早急な修理対応を求める。（市と協力の上、検討を行っていただきたい。）
改善提案等	・レストラン部門の原材料費が40%と高いので、改善が必要である。 ・現況に満足せずに、更に攻めの経営に徹すること。
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	・施設そのものは市の所有であり、修理修繕（費用の額により区別）には速やかに対応してもらいたいと考える。営業に差し支えのある部分の故障もある。 ・市当局に経営改善相談員のようなスタッフを配置し、アドバイスを求められるようにしてはどうかと考える。
委員からの意見	・施設の維持管理経費に配慮し市と検討しながら、修繕等の年次計画を立てるべきだと考える。
改善提案等	・少なくとも年2回（中間期・決算期）は、担当課と実績の検討と次に向けての方策を協議すべき。 ・温泉事業は、地区住民の福利施設としてのあり方について、市と協議が必要である。 ・経営も軌道に乗りつつあるので、今後は、経営責任のある方策を実施するため、代表取締役を民間から採用するなどし、強力なトップセールスを推進すること。
③経営改善の具体的方策は何か。 また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	・様々な営業形態の第三セクターがあるが、基本は商品の売り上げ向上を目指し、その一方で経費を削減することと考える。 ・当社では、お客様のニーズに合わせた商品を開発し、売上向上を目指している。経費面では原価を下げる為に、食材の価格調査や業者の選定を行っている。 ・スタッフ一人ひとりが節電や省エネを心がけ、水道光熱費の削減に努めている。
委員からの意見	・上記にあるとおり、当社のスタンスを末長く継続していただきたい。
改善提案等	・地域内の道の駅と連携し、地元商品の情報発信力を強化すること。地域のサービス産業の中心的な事業者として、地元産品によるメニューの開発や宿泊客の増、地域観光情報発信などに引き続き取り組むこと。 ・家畜市場、総合体育館、道の駅など、まだまだ多くの人が訪れる可能性があるため、機会を逃さずにイベント等を活用し、商工会や地域と連携して誘客に努力をするべき。

(株) 黄桜の里

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・地域市民への平等利用と温泉施設の入浴などで福利施設としての役割を果たしながら、地域市民の利用と健康の充実を図っていく。 ・年間企画の利用についても地域市民はもとより、他市町村、県外客の集客増加を図りながら、地域活性化と交流人口の活性化をしていく。 ・時代の変遷により、道の駅利用者から求められているEV充電器の設置を検討する。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献としても、地産地消の一端で新たな特産品である由利本荘での作付け米である「つぶぞい」の利用なども行っていく。 ・その他の地域貢献としては、特産品の開発(日本酒、ボツメキビール、地そば「やしおそば」)。販売では地域の地産地消にも貢献しており、「フランス鴨」、「ボツメキビール」の取り扱いを全国ニュースで取り上げられるなど、地域のPRや経済効果なども拡大をしている。 ・企画では、地域市民のマナーのレベルアップのために、テーブルマナーの開催や、東由利唯一の「サマービアガーデン」を開催、結納や結婚式、ここ数年の需要拡大している法要なども一手に引き受けを行っている。また、道の駅にも来年度には、EV急速充電器を設置することが決定している。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・送迎バスのテリトリーを拡大してはどうか。また、若年者及び高齢者の取り込み策を充実させること。 ・環境変化、市民ニーズの変化に対応した企画、商品開発を各部門で展開してきている点は評価できる。立地を活かした交流人口の増加にも、一層努力されることを期待する。 ・特産品の宣伝や、種々の企画充実による事業展開がなされているが、若年層の取り込み対策があまり見当たらない。地域に同等の施設が少ないことから、存続の必要性は強いと感じる。 ・営業の中心が宴会中心になっているが、地域の法要等の需要に応えた取組となっている。商品開発についても、そば、水、鴨など地域の特産品の活用に努めている。 ・軽トラ市や冬祭り、他イベントに取り組み、地域振興を担っている。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・新たな企画の参考にするため、利用者の地域別(県内市町別・県外)の統計を取ることを。 ・当地域における黄桜の里の地域貢献は多大である。しかし、過疎、少子高齢化に伴う利用度に限界があることも否めない。今後も地域で培われた多様性を生かし、ローカル色を前面に出せる手段が肝要である。 ・結納、結婚式、法要等ローカルの工夫を駆使して、売り上げ増加に結びつけられるよう努力すること。 ・地域との結びつきをもっと模索するべき。冬期間の集客と人口減少に伴う長期的な運営方針の策定が必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・地域活性化のため、地域の食材を利用する地産地消。 ・東由利地域の食材を利用した商品開発と販売。 ・交流人口の拡大のための企画、イベント等、本荘由利地域の道の駅との連携企画など行う。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・使用する米については、年間すべて由利本荘市産を利用。地そばである「やしおそば」は10町歩作付され、その約8割を利用(幹そば含む)。その他には、秋田由利牛、鳥海パーク、フランス鴨、酒米、など多数活用。 ・黄桜ソフトから、そば茶アイス、黄桜だんご、そば饅頭、酒粕饅頭、黄桜饅頭、ボツメキビール1升瓶、純米吟醸「東由利」の商品や、フランス鴨ラーメン、フランス鴨バーガー、フランス鴨玉子を利用したアイスパンなど、多数の商品開発を実施。 ・地域の道の駅連携企画「道の駅バトル」、温泉サミット企画「風呂の日の特典企画」、「道の駅の日」、「漁師めしフェア」、「由利牛直営店キャンペーン」など、集客率と交流人口の拡大するための各企画を行っており、本荘由利地域の各道の駅でも送客しあうなど、連携を図っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・冷泉の財務対策として、大内町交流センター「ぼぼろっこ：楠の湯」で採用した節水システムを導入してはどうか。 ・地元食材を有効活用した地産地消への積極的な取り組みも評価できる。 ・地産地消を積極的に使用していることは評価できる。 ・定款目的にあるスポーツイベント講演会の企画が見当たらないため、設立目的に合致した事業とは言えないのではないか。 ・店舗販売だけでなく、外販のできる体制の仕組みづくりなどの改善対策の検討が必要である。 ・支配人からは主は料飲部門とあるが、そもそも「湯楽里」の名前からして温泉部門が主要部門だったのでないか。料飲部門は付加価値であり、原点に戻る必要もあるのではないか。

改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・地場産の良い商品が多数あるので、卸免許等を取得し、外販できる体制を構築すること。 ・規制緩和（卸免許取得等）を念頭に置いた外販活動の強化にも、継続的に取り組むこと。 ・市内の他地域、あるいは、にかほ市など近隣地域への宣伝や広報が不足しているように感じる。事業所等を廻りイベント企画を営業活動すること。 ・自己満足的な状況が経営の足かせになることもあるので、十分注意されて経営に取り組むこと。
委員の評価	△ 改善が必要

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。 また、それは成果としてどのように現れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・基本的には民間と同じ考えで、商売的に見合う収支計画を立て運営していく。 ・公共的な面もあり、地域産の食材を利用するにあたり価格交渉を行っていく。また、その他には、常に複数の業者から見積もりを取り価格交渉を行っていく。 ・無駄の排除と効率化、割り切りが必要である。 ・基本的には、すぐやれることから何事も取りかかり結果を出していく。 ・時代的に進化した備品の活用も取り入れ、数年後を見据えた経費削減も行う。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・企画関係では、経費対利益の費用対効果を見て行い、必ず利益が出る企画もしくは、後に繋がるPRを行う。 ・できるだけ地域の食材（米、山菜、野菜、食肉類、地魚等）を利用するが、その他は県外であろうとも安い所より仕入れる。灯油関係でも、常に業者からの見積もりにて10銭単位での攻防も行う。 ・今までに行った経費削減は、エコ箸への切り替え、おしぼりの廃止、コースターの廃止、など備品関係の削減や、人件費の効率化として全社員のヘルプ体制の確立と社員教育、サービス対応のレベルアップ（ホテル並みに）、一人何役もこなせる人材造りを行う。 ・今年度は、営業時間の見直しにより、ティータイム導入と時短などで効率性を図り、人件費の削減を実施している。 ・時代背景に合わせ、電力自由化を先取りし、第3事業所からの電力供給に切り替え、値上げに対応し削減も行う。又、照明のLED化も徐々にあるが切り替えを進め、トイレなどはセンサー検知の照明で電気料金の軽減を行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・冷泉の財務対策として、大内町交流センター「ぼぼろっこ：楠の湯」で採用した節水システムを導入してみてはどうか。また、冬場の保温対策を考える必要がある。 ・修繕費対応などのランニングコストについての対策が不十分である。 ・相見積もりの導入、電力自由化への対応等、民間企業と同様の目線で経費削減に取り組んでいる姿勢は評価できる。電気料等の光熱水費の削減次第では、黒字転換できるレベルまで達成してきている。 ・H24年度と比較し、H26年度においては、節減効果は認められない。ただし、H27年度上期においては、効果が現れてきていると判断される。 ・入浴部門については、湯の保温や節水に努めるなどできる努力は認められるが、燃料費や消費税の影響により効果が出せていない。 ・レストラン部門については、ティータイム導入により、効果的な経費節減が行えていると思われる。 ・経費節減への取り組みに対して厳しさが不足しているように感じる。将来性が見えてこない。 ・知恵と工夫による経営を目指す。類似施設では一人何役は常識の範囲内と考える。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・黄桜の里のサービス対応について、なぜホテル対応に拘るのか。黄桜の里、独特の特色を出せる対応を目指すべき。 ・実践での反省から広い視野が生まれる。黄桜の里ならではの独自性が大事である。 ・黄桜の里の現状から推測すると、何が弱みで何が強みかを把握できていないと感じる。弱みを補強し、強みを伸ばす事が必要である。
委員の評価	△ 改善が必要
②事業別（部門別）決算状況をどう分析しているのか。 また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・理想としては、入浴部門の効率化であるが、利用料金の設定が決められており、民間的な商売としての運営の難しさがある。 ・宴会部門は高単価であり、売上の大半を料飲部門で稼いでいるが、経費面では送迎バスの運行、畳の張り換えなど上昇する面もあるが、宴会と入浴部門の関係は相乗効果がある。 ・基本的には、各セクション決算について1万円でも利益に持っていくことが理想であるが、どうしても不採算部門も出てしまう。地域市民の要望からできたセクションもあり、一概には切る訳にはいかない部分もある。時間帯別売上状況なども分析し、対策を立てる。

<p>上記に対する法人の評価 (達成状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・全体的には、水道光熱費の値上げ対策の実施として、業者からの灯油の見積もりによる値下げ、浴場の温度低下防止策、LED化の推進、電力自由化による安い電力への切り替えなど、デマンド管理による基本料金の軽減、不採算部門の人員削減、準社員での雇用、時間による人件費削減など行う。 ・今後も、高単価である料飲部門の効率化を図りながら売上増加を目指し、各企画の商品開発による販売強化や、道の駅との連携による集客率のUPも取り入れていく。 ・不採算部門以外でも経営の効率化の見直しは必要であり、時短、ティータイムへの切り替えで人件費・光熱費の効率を上げ削減も進めていく。
<p>委員からの意見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・収益部門とすべき宴会・レストラン部門でも、増収が増益に結びついていない。不採算部門（入浴）をカバーしていくためにも、料飲部門のテコ入れも必要である。 ・市内、にかほ市の同等の他の温泉と比較し、入湯者数が少ない。 ・法人で達成しているという部分の実績が少ない。フロント部門と宴会部門で、欠損の約90%を占めているのが要因であると考えられる。 ・宴会、レストラン部門の検討のみが目立つが、ファーストフード、自動販売機については向かいのコンビニとの競合（コーヒー、おにぎり、弁当などの軽食）となったことで苦戦しているのではないかと。 ・繁忙期にコンビニに負けない客の回転を持てるのかが疑問。商品販売についてコンビニとの共同は考えられないものか。
<p>改善提案等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・宿泊施設を設けることだけを考えても成功はあり得ない。地域の宿泊施設（地域の民泊、農家民宿）などとタイアップを図り、入浴客の増加対策を講じるなど積極的に営業を展開すべき。 ・施設内のLED化の推進。また、若年者、他市町へのアピール度を高める対策が必要である。 ・市内の第三セクター入浴施設の料金見直しを検討すること。入浴料改定が無理ならば、入浴施設のある第三セクターの湯を沸き上げるボイラー燃料代を、市より別枠支給するなどの対応を検討すること。 ・福祉的サービスを行う施設の観点から、行政の果たすべき責任があるのではないかと。 ・全体的に人事管理は経営の要であり、今一度、売り上げに対する人件費適正化の努力が必要である。
<p>委員の評価</p>	<p>△ 改善が必要</p>
<p>③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。 また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。</p>	
<p>法人として望ましい水準</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・合併前から管理委託費として運営してきたが、その施設管理・運営の補助金として捉え、町の公共的な福祉施設としての役割をしてきた。これは、今後も求められていることと考え、やっていかなければならないと思う。また、過疎地域のため、「地域の活性化や交流人口の拡大」、「特産品関係の経済効果の拡大」、「地域雇用の場」と、すべてが入っていると考える。 ・指定管理費の中には、施設（市所有）の管理費、什器関係の保守管理費なども含まれていると認識している。 ・理想的には、指定管理費が無くても、管理運営ができ、健全経営ができ、人件費のカット、賞与支給なし、昇給なし等がなく、社員に辞められることがしばしばおこることがない、安定した雇用の確保でサービス向上、レベルアップされた社員での接客が理想である。
<p>上記に対する法人の評価 (達成状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・指定管理といえども、利益が求められるとすれば、商売上成り立つ経営が必要であり、公共的部分の費用対効果が無い物は削除しなければ商売としての経営は成り立たない現状がある。一言で言うならば、相反することを言い利益を上げなければならない現状があり、日々研磨の連続で打開策に対し奮闘中である。しかしながら、市との協議の場はかつて一度もなく、道の駅委託管理費などは、豪雪地帯の管理と雪がほとんど降らない道の駅と同額にされ、半額カットなどされてきているが、協議する余地も説明など一切なく決定に至っている現状が続いており、それでも利益の追求が叫ばれている現状である。消費税についても、本来利用者の負担であるはずが、施設で持つような料金体系で現状維持をし、灯油が3倍になっても入浴料は変わらず、減った入浴料でカバーする悪循環である。どこかでこの悪循環を断ち切り、商売上成り立つ経営にしていかなければ施設はもたないのではと危惧している。
<p>委員からの意見</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年定期的に、市当局との精査・検討をする必要がある。 ・設立当初は自治体の建設ブームで補助事業の最たるものであった。建設後のランニングコストの思慮はされていないと感じる。今日の維持管理費は、極めて多大な足かせになっていると思われる。

改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理料の水準については、第三セクター共通の問題であり、妥当性については、当局でも改めて協議いただき、第三セクターに対してしっかり説明責任を果たす必要がある。 行政と民間の共同事業として、管理運営の適正化を進めていく必要があるが、厳密には指定管理料の算出根拠をはっきりさせるべき。
委員の評価	△ 改善が必要
④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 基本的には、当社従業員で対応できる保守、修理は行う。 季節により管理内容が計画的に決まっている作業と、状況を見ながら対応していく作業がある。 水道水関係や、衛生面の水質管理なども、年間計画を立て実施している。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 敷地内の草刈り、公園の芝生刈りや管理、遊具のメンテや安全管理、冬場の管理でも遊具の移動、草木の囲いとあり、大きな什器備品、機械関係、ボイラー設備関係、水道設備、源泉設備など多くの中長期の保守、修繕、交換などは計画的に進めているが、行政的にも予算があつての計画であり優先順位をつけ進めているが、高額なものは先送りということも当然でできている。 計画的には、来年度には、先延ばしになっていたものがある程度実施できる見込みも出て来ていると聞いており期待をしているところである。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 指定管理料以外の、いわゆる想定外の緊急的な保守費用については、積極的に市当局に要請していくべきである。 入浴部門については、浴槽の保温や節水に努めるなどできる努力は行っているが、燃料費や消費税の影響により効果が出せていない。 レストラン部門については、ティータイム導入により、効果的な経費節減が行えていると思われる。 道の駅エリアは、地域にとってのコミュニケーションの場、交流人口賑わいの場として、なくてはならない施設と認めるところである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> モーターやろ過機、大型冷蔵庫などの緊急的な修繕は、中長期的な修繕計画を立てた上で、市と協議を進めるべき。 施設の老朽化に伴う修繕が高む場合は、修繕に対応するための積み立てをするなどの対応も必要である。 地域住民と相談し、地域ボランティア構想などを作り出せないものか。せっかくの施設であるので、地域を巻き込む仕掛け作りをするなど、地域と共有、共存することを考える必要がある。 地域づくりと連動した官民一体となったプロジェクトの必要性がある。敷地内の草刈りなどに、地域ボランティアと連携した取り組みなどを行うこと。
委員の評価	○ おおむね達成されている

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。（社員研修等も含めた）	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 行政とは異なり、社員の退職者をいかに抑えるかが一番の取組と考える。 社員のサービス向上や、レベルについてはホテル並みのレベルでと考えている。 研修については、自社教育、社外研修、講習会など無料のものについては、極力役職にも参加してもらう。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 3～5年でやっと1人前になり、1人に責任をもたせてやれるようになると、会社に見切りをつけられ辞められるケースが非常に多く、その対策に苦慮している。仕事にやりがいが出るような組織編制や役職の見直しなど社員教育に対しても、本年は行っている。 基本的にはサービス向上は意識改革からと考え、ホテルでの経験をもとに基本的なことから教育を行っている。 社内研修の他に、商工会や市役所主催の研修会等にも参加しており、本年度はホテルに出向き研修をしてもらい、現場を直に感じてもらう研修を行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 以前行った資本金1億円以下への減資は良い取り組みと評価できる。 黄桜の里の独自色を出す工夫をしていただきたい。また、従業員が一人何役もこなすのは当たり前であり、そのための賃金対策（メリハリを付ける）工夫も必要と思われる。 ティータイム導入は経費の削減及び効率的な仕事に資すると思われる。今後、単に簡素化しただけにならないよう、喜ばれるティータイム時のサービス提供と経費・人員のバランスを心がけて欲しい。

改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員から意見を汲み上げるなど会社としての魅力づくりや、社員がやり甲斐を見いだせる社内の体制づくりが必要である。 ・「東由利の田舎らしさ」を出したホスピタリティ（もてなし）のあり方について、再度社内協議すること。 ・中途退職者が多い理由は、勤務時間や労働内容と賃金給与とのバランスが見合っていないことが原因であると判断されるため、改善が必要である。 ・独自性と創造性はこの種の施設には絶対に必要な条件であり、ホテルと同質を求める必要は全くない。 ・黄桜の里が独自のアイデアで地域色を濃く出せる体制（アーム&ヘッド）で、進めること。東由利としてのローカル色を研究しながら、強く売り出す取り組みを考えるべき。 ・地域にあった人材の発掘と社員教育が必要である。
委員の評価	△ 改善が必要
②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・市民のニーズに対し、経費の掛かるもの、掛からないものを区別し対応と実施を速やかに行う。 ・市民からの要望で雇用の場の確保と、地産地消に繋がる食材の利用、また特産品開発による地域の自慢できる商品開発。 ・過疎地域ということもあり、昔からのお祭りも激減しているところだが、新たなお祭り企画が市民よりも叫ばれており、季節的なイベント企画を行っていく。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・他市町村には有るが、我が地域にないもの、不足しているものなどを事業に入れてきている。（ファーストフードの設置とメニュー提供、ビアガーデン、結納から結婚式、特に近年は法要関係が多く、施設での利用が主流になり貢献してきている）。年末の地そばでの「年越しそばの提供・オードブルの提供」など事業化しなくてはならないものになっている。地域の自慢の商品としては、フランス鴨、地域の湧水を利用した地ビール「ボツメキビール」、「純米吟醸東由利」と帰省客のお土産やお中元、お歳暮等にもなくてはならない特産品と育てており、事業として10年以上も継続をさせてきている。 ・由利本荘市地区のお祭りにも参加要望をされ、フランス鴨バーガー等の販売も行うなど、地産地消を形にした商品でも市民に好評となっている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・市民（利用者）からのアンケート等によりニーズ調査の実施を積極的に取っていただきたい。 ・商品開発、イベント等に工夫が見られ、地域おこしには一役担う存在になっている。今後は、地元のニーズを一層汲み上げた事業の取り組みを期待する。 ・地域にとっての施設であるという感覚が出せれば、もっと地元の方の利用が望めると思われる。 ・支配人は料飲部門が経営の基盤と話すが、「湯楽里」の名前からして温泉が基盤であると感じる。料飲部門は付加価値でしかなく、考え方の違いを再考するべきと感じる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・法人設立時の原点に戻り、経営戦略を練り直すことが重要である。 ・地域の特性を持ち合わせている点は他地域よりも優れているが、施設内販売だけでは先細りになる。営業活動で外販体制を整えるべき。 ・他商品、他社と差別化するには、研究所、試験場、大学教授等に積極的に足を運び訓練することも必要である。 ・自己満足での経営ではなく、もっと視野を広げるべき。 ・加工品については、外部への委託が大半となっており商品開発に限界があると感じられる。 ・地域の拠り所であるはずなので、地域の方々との共同開発など連携を図るべき。もっと地域を抱き込むことが大事である。
委員の評価	○ おおむね達成されている

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・公共的な施設であり、市民のための施設でもある、会社であるが直営ではなく、指定管理者としての経営となり、利益を出さなければならない株式会社としての現実がある。 ・基本的には民間的な考えの基、全般的に商売として成り立つ仕組みが必要不可欠と考える。市民への還元は、利益が出てから提供すべきと思うが、理想的にはすべてに還元しつつ利益に繋がっていければ良いことだと思う。 ・経費削減には限度があるが、その都度何か削減できるものがないかと模索をしながら実施してきており、最後には、売上を上げる様々な営業戦略、集客のための企画、市民が望んでいる企画など事業化にし、集客率UPと売上増加で利益を出していくことと考えている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・特産品の開発などは行われているが、これまで以上に黄桜の里の話題性を出していくことが大事になる。また、マスコミなどを通じて、テレビ、新聞等でのPRを積極的に行うこと。 ・欠損にならないための適正な入湯料や適正な料金を算定し、その不足額が適切に指定管理料として計算なされているか検討を要する。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・市民への福祉的サービスと経営については別に捉えるべき。 ・商品開発については、各種イベントなどに出向いて販売するなどの姿勢が必要である。
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・市の直営店ではなく、株式会社として経営を行っていく宿命と、公共施設として市民へのサービス提供、還元と相反することを行っていることを確認してもらい、利益を出すには何が必要か、何がリスクとなり経営の足を引っ張っているのか、商売として成り立つ仕組みになっているのか理解したうえで、会社が行わなければならないこと、リスクを持たなければならないことと、市側に行ってもらわなければならないことなど、役割分担があると思う。20年目を迎え施設の修繕の問題が大きく経営にのしかかってきているが、20万円以下での修繕するケース（会社支払）が増えており利益を食ってきているため、施設修繕についての在り方、経費の持ち方も今後検討の余地があると思う。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・最近市も経営会議に参加しているとのことであるが、それだけでは不十分である。市に対しては、第三セクター側からも積極的に各種要請を行っていくべきである。 ・両者の意思疎通が何よりも重要。市政の施策全般と整合性を図るなどの協議が必要である。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・市も積極的に黄桜の里の経営見直しに対して、三セク、市と情報共有を図り、より良い体制の構築を行うこと。 ・例えば、2～3施設を同一株式会社で経営統合し、「事務・管理・営業・企画」の戦略化を図ること。また、代表者を民間サイドから選任するなどし、民間企業の高度なノウハウを導入すること。 ・各施設に株主がいるので同一的考えは難しいと思われる。しかし、各施設の状況下における将来性について、同一視的観点からの新しい方向性を考えることも必要である。
③経営改善の具体的方策は何か。 また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・社員のヤル気アップ（中途退職防止）のため、役職の見直しをすることや、社員教育を通し、サービス向上と意識改革を促し、売上増加にまい進している。 ・その反面、経費削減について、時短、ティータイムの設定で効率化への協力とスムーズな実施を行い、残業代の削減、水道光熱費の削減に対する姿勢の強化で経費削減をしている。売上増加については、毎月の企画、道の駅連携での企画による集客率増加と売上増加を行っている。 ・売上の割合の多い宴会獲得についても、法要獲得のための営業展開、時代の変化により営業展開の改善を図り、商圏拡大とPR強化で売上増加をしていく。新企画（道の駅の日・漁師めしフェア）新商品（そば饅頭・縄文お焼き）、新メニュー（縄文定食関係・地魚メニュー等）などで新たな営業展開を付け加え、売上増加を狙っていく。 ・水道光熱費においては、電力自由化の先駆的な改善、電気料金の削減に取り組み、灯油などの利用量の削減対策なども積極的に取り入れ、経費削減を行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・遺跡など縄文文化について売り込む場合は、知識を持った人（学芸員的な）を地元から育成していただきたい。併せて、PR担当や案内担当者の育成を含めて考え、実施していただきたい。 ・地域と共有化を図る仕組み作りを考えること。例えば、空き地にヒマワリの花の種を植えるなど。 ・地域資源（ボツメキ湧水、縄文遺跡等）の活用がポイントであり、これが地域内外で評価されれば、自ずと経営改善に道が開けて行くものと思われる。 ・これからも地域の拠点施設として重要な役割を担うこととなると思われるため、法人としての頑張りを期待する。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・新規商品開発として、地元の方々を巻き込んだ形で、地元商品の掘り起こしをすること。 ・売りに上げに対する人件費（人員含め）をどう考えられているのか、再考する必要がある。

にしめ物産（株）

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・当社は、車社会の多様化に伴い国交省が設置した道の駅の管理、運営を目的として設立されたものである。 ・①ドライバーの休憩機能②利用客への地域情報の提供③地域との連携④地元自治体設置の販売店舗の管理業務が主なものであり、①～③については、当初の水準は満たしているものと考えられる。④については、社会情勢の変化により、25年度から販売額が落ち込みマイナスの損益計上が続いており、最小限収益が管理費を賄える状況が望ましい。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・販売店舗の経営に際しては、少額売上の積み上げが基本の理念に基づき、新しい販売品、売れ筋の商品の開拓、他地域でのイベント開催へ積極的に出向き、露店を繰り広げてはいるが、まだ大きな成果は見いだせていない。 ・市の協力を得ながら、関東市場への販売進出も積極的に試みているが、現段階では諸経費コストが大きく、販売時期、品揃え等の検討課題が残る。 ・外部からの業務委託については、27年度から新たに市より、日沿道西目パーキングの清掃業務や休憩所の管理業務を受注し、委託費の増額に繋がっている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページの内容が古い。リニューアルを図りリアルタイムでの情報発信に努めること。 ・他地区(象潟・岩城)の道の駅開業、日沿道の開通などにより、道の駅利用者の減少が続いているが、当初の設立目的を遵守し経営改善に向けた努力を行っている姿は評価できる。 ・隣接施設と相まって、道の駅としての役割は行われていると感じる。 ・日沿道の開通や、他の道の駅の開業など、時代の変遷の中で、難儀しながらも運営していることは評価に値する。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページの更新を専門業者へ委託しての更新ではなく、リアルタイムの情報発信を行うためにも、社員が日々更新できるシステムに変更すること。 ・日沿道が延伸される中で、西目PAからSA格上げへの市の働きかけを含め、それらを担うための当社の目標を定めながら、今の業務を大切にしていける必要がある。 ・日沿道西目PAを利活用できるよう、市と共に関係機関へ働きかけて行くべき。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・事業は設立目的に合致しているが、社会情勢の変化により、右肩下がりの利用客の減少が続いており、今後誘客のための新たな事業を展開し、販売額は収益分岐点の8000万円の水準までに回復させることが責務である。 ・上記金額のうち、特に観光客の土産品部門の販売については、現状売り上げ4500万円を6000万円まで回復させる対応策が必要である。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・受動態勢では、人口減少、高速道等インフラ整備により落ち込んだ利用客の回復は厳しい状況であり、根本的な業務の見直しを行い、新しい発想の事業を展開し、誘客に努めなければならないと考え、現在その事業計画を策定中である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・土産品販売、直売所手数料収入も含め、売り上げ増加に繋がる対策はまだあると感じる。イベントなどの効果から、減少基調であった道の駅利用者が、今期は増加の兆しを見せており、今後の展開に期待したい。 ・日沿道がかほ市に延伸され利用者の減少が続いているが、地域の市民ニーズとしての必要性は十分感じられる。 ・施設管理者として、入居テナント店にプラスとなるような積極的な情報発信が必要と考える。人を集めるためのイベント、ウェブサイトによる情報発信、地元のお土産として魅力ある商品開発を行っていただきたい。 ・道の駅と地域との連携の必要性を感じる。また、収益増加には後継者育成とイベント等の誘客がカギになると思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・直売所の規模を大きくするべきであり、直売所生産者を今後につなげていくためにも育成していくことが大事である。また、西目らしさ、特色のある物販の展開をするべき。 ・単なる土産品の販売ではなく、土産物を大いに宣伝していく必要がある。 ・併設している直売所の拡大計画は、沿岸近隣の利用客に対しても、生産者に対しても好結果を期待できるので、実現を目指すべき。 ・直売所拡大と直売所納入参加農家の育成が必要である。
委員の評価	△ 改善が必要

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。 また、それは成果としてどのように現れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 販管費については、経費全般にわたり節減に努め、特に人件費については27年夏期から開業以降初めてボーナスの支給額を減額し、人件費の抑制に努めており、パート社員1人減についても補充なしで対応している。 ・ また、光熱水費については、冷暖房の稼働時間の切り替えを早めに行うことや、電気ポットの夏場の使用を抑えるなどの経費節減を実施している。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人件費については、対前年比10パーセントの減額となっており、節減の効果がみられるところである。 ・ その他光熱水費の経費については、夏場の猛暑により具体的な効果は把握できてはいない。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人件費10%カットにより、今期は黒字転換も手の届くところにある。 ・ 賞与の業績連動化は、今や民間企業では普通のことであり、社員のモチベーションが保てる(業績回復時は増額等)のであれば、健全な経営方針である。 ・ 人件費以外の経費の削減については、限界にきていると思われる。ただし、人件費については、従業員の士気低下に影響が出ないようにする必要がある。 ・ 人件費の節減は社員の意欲をそぐことになりかねない。まだ経費節減の方法がありそうなので、努力されたい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電気のLED化を進めるべき。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②事業別(部門別)決算状況をどう分析しているのか。 また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 不採算部門の店舗販売をテナント料で補てんしていることもあり、この不採算部門の販売額を伸ばしていくことが社の増収、増益に繋がるものと推測できる。 ・ 開業以来、3回の大きな周辺地域の変貌(H10道の駅象潟とH12道の駅岩城の開業、H19日沿道の開通)と社会の変革があり、状況が一変した今日、日沿道の県境越、延伸、全区間開通を見据え、誘客に向け大きな業務の見直し、発想の転換を持たなければならない。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在、具体的な事業のメニューを策定中であり、来期の実施にむけ準備中である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社が認識しているとおおり、コストカットはリミットに近いので、経営改善は店舗販売のテコ入れに尽きる。 ・ 当社が目指す売り上げ8,000万円(土産品売り上げ6,000万円)までのV字回復は早期には望みにくい。中長期的なビジョンを描き、ニーズに合ったタイムリーな施策を着実に遂行していただきたい。 ・ 県内外の同じような施設間の連携を図り、集客に努めてはどうか。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 店舗販売のポップ(商品表示)の改善が必要であり、ポップの変更により売り上げの増加も期待できる。 ・ バッティングセンターや湯っ娘ランドなどの周辺商業施設と連携強化を図り、各種イベント等に組み込むべき。 ・ 独自色の強い土産商品を更に拡大していく必要がある。 ・ 集客効果を上げるため、エリアの他店舗(ポーリング場、入浴施設等)との連携を図ること。(例:ポイントカードの付与による他施設の利用等)
委員の評価	△ 改善が必要
③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。 また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・ 指定管理料は管理のための必要経費であるので、指定管理者の経営内容とは別に算出し契約すべきものと考えられ、三セクは同じ条件で指定管理料を考えるべきものと思われる。
上記に対する法人の評価 (達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当法人の場合は、指定管理料の根拠が曖昧で、その金額が妥当なのか。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・ テナント料金を指定管理者の収入と見据えた指定管理料になっている。 ・ テナント収入を考慮すれば、指定管理料は現状の水準が妥当である。 ・ H24年度までは、指定管理料がなくてもテナント料の安定的収入により経営利益が発生する状況にあったが、近年の周辺環境の変化により、指定管理料にある程度頼らざるを得ない状況と考える。 ・ 指定管理料の根拠を明確にしなければならない。 ・ 市との検討協議が、毎年必要と思われる。

改善提案等	・日沿道のPA（パーキングエリア）からSA（サービスエリア）への格上げを市と一緒に働きかける必要がある。
委員の評価	○ おおむね達成されている
④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	・施設の清掃・メンテナンス関係は、毎年同じ内容となっており、市と協議のうえ年次計画を策定し実施している。 ・緊急の修繕は、その都度、市と協議しながら対応している。
上記に対する法人の評価（達成状況）	同上
委員からの意見	特になし
改善提案等	特になし
委員の評価	○ おおむね達成されている

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。（社員研修等も含めた）	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・利用客に対しては、常に奉仕の心で対応し、時には道路案内等は直接現地まで案内をしていることもある。 ・利用客とのトラブルに際しては、テナントの店舗も含め、社員一丸となり相談しながら、対応している。 ・サービスの向上としては、利用客の要望を見据え、道の駅としてのきめ細やかな情報提供や、近年増加し続けているEV車への充電設備の充実が必要との認識である。 ・緊急時の利用客への情報提供も、道の駅としての重要な役目と捉えている。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・市内外の利用客からは、電話や手紙で礼状や挨拶をいただくこともあり、商品の注文に繋がったり、季節の商品の注文を受けたり、市街利用客の再度の来駅実績もある。 ・サービスの向上としては、情報提供の一つに、パソコンを設置し無料での使用を提供し、Wi-Fiについても27年度からNTTのサービスの提供をしている。 ・EV車の急速充電設備についても今後設置予定で、現在関係機関と協議中である。緊急時の情報提供としては、27年度に市が道の駅に設置した防災放送設備により、情報の提供が可能となっているが、今後は市と詳細を協議しながら細やかな情報の伝達をすべきと考える。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・EV充電設備（電気自動車）設置を早期に実現していただきたい。 ・おもてなしの心が認められるので、更に利用客に食の安全と安心、なごみを与える施策を考えていく必要がある。 ・道の駅機能を更に充実させ、サービスの向上を図るべき。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの向上には、利用者からのお礼、お褒めの声だけを聞くだけではなく、苦情、クレーム等の声にも真摯に耳を傾ける姿勢が必要。利用者の声を幅広く汲み取る仕組みづくりに、今後も精力的に取り組むこと。 ・直売所で、お客とのなれ合いが感じられ、接客マナーへの対応不足が感じられるため、改善が必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・社長の指示により、夏・冬、季節もののセット商品を考案し、贈答品として注文を受けている。 ・地域のにぎわい創出として、市観光協会、道の駅周辺イベント実行委員会、道の駅花畑実行委員会とのタイアップにより、年間10種類ほどのイベントを計画している。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・セット商品は細かなPRが不足がちで、市民に浸透していないこともあり、そのPR方法を見直す必要がある。また、店舗の売れ筋のものを商品ごとに表示するなど、利用客の買いやすい雰囲気づくりに努めている。 ・イベント開催は、春の桜まつりに始まり、菜の花まつり、七夕まつり、ひまわりまつり、盆踊り音楽祭、はまなすフェア、りんごまつり、ハタハタまつり、冬まつり、ハス花コンテスト、毎月の写真展開催など多岐にわたり開催しているが、市内外へのPRの方法を今一度検討し直し、誘客アップに繋げなければならない。 ・H27年度からは、地元西目小学校の生徒も積極的にイベントへ参加し、地域の賑わいを担っており、今後も地域を巻き込んだイベント開催で多いに盛り上げていきたい。

委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・季節にあった各種イベントが企画されており、その効果を検証しながら更なるイベント内容の充実を図り集客に努めること。 ・西目道の駅のスタッフは季節に合わせたイベントを開催しており、その効果は評価できる。特に西目道の駅といえば、菜の花、ひまわり、桜並木等、季節にマッチした取り組みは、「花の道の駅」と評価されている。今後も継続していただきたい。 ・平均月1回のイベントの開催など努力は評価できるが、増収に結びつく工夫を凝らしたイベントであって欲しい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・魁新聞など地元紙にイベントなどの情報を積極的に提供すること。 ・セット商品の考案は土産品販売のテコ入れ策としても重要。ほっといん鳥海においても、セット商品のヒットで業績回復に繋げており、目玉商品の品揃えが何より急務であり客単価の引き上げに繋がる。 ・PRのコストアップを回避するためには、新聞の活用とホームページの充実だけでも十分に効果が期待できる。 ・マスコミへのニュースリリースのキーワードは「地域の活性化」であり、個別イベントの宣伝や商品セールスだけにならないよう工夫が必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・平成7年の開業以来、大きく3回の利用客の落ち込みが見られたが（H10道の駅象潟とH12道の駅岩城の開業、H19日沿道の開通の年）、景況感として利用客の回復に期待感を持ち、大きな販売戦略の必要性を感じなかった。 ・特に、物販の販売部門は、開業時から採算が厳しい状況であったが、マイナス部分がテナントの家賃収入や雑収入で補われていたため、業務の見直しにはいたらなかった。 ・今後は不採算性の販売部門の業務見直しが喫緊の課題である。
委員からの意見	・当社が認識しているとおりでである。
改善提案等	特になし
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい事業の展開や経営には、民間の実績を持つその道のエキスパートと市職員の出向により、業務の改革を遂行すべきと思われ、市はその事業展開に、広報活動やPRに積極的に関わるべきである。 ・過去の実績では配当の実績もあり、今後不採算部門を見直すことにより、増益による株主への配当も可能である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・日沿道の西目PAをSAに格上げ運動を推進していただきたい。市の観光拡大にも必要な方策であり、道の駅の進出も可能となるのではないかと。 ・行政の力を十分に発揮され、行政と民間との共同作業として格上げ運動の展開を進めていただきたい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・道の駅周辺商業施設を巻き込んだ地域の活性化は、むしろ地主でもある市のミッションである。市がイニシアチブを発揮して対策を講じること。 ・不採算部門を精査し、結論を出すべきである。まだ社員（人員）の削減も考えられる。
③経営改善の具体的方策は何か。また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・他の施設では取り組んでない事業を新しく展開し誘客に繋がれば、相乗効果による道の駅全体のにぎわいが期待できる。 ・現在その事業に向け、民間エキスパートの指導により、計画を策定中であり、是非とも成功させなければならない事業である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・道の駅の有機的な連携には大いに賛同する。行政のバックアップやコーディネートを受けながら、前向きに検討していただきたい。 ・地域内の他の道の駅と連携し、地元商品の情報発信力を強化していただきたい。 ・直売所の拡大に向けて様々な研究をし、是非、成功する方策を取っていただきたい。 ・西目新撰組などとの結びつきを更に拡大することがカギになってくると思われる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・他の道の駅の成功事例は積極的に取り入れるべき。ここにも行政の果たすべき役割はある。 ・西目地域には沢山のお客様に応じられる特産品が多い。イベントなどで特産品を売り出す方法も必要である。

(株) ほっといん鳥海

1. 法人の経営評価と現在の取り組み

(1) 法人設立目的との整合性

①社会経済情勢や市民ニーズの変化などにより、法人の設立目的が薄れていないか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・毎年定期的に社内でチェックし、全従業員が同じベクトルに気持ちを共有する事が大事であり、意見交換が必要。 ・市民ニーズに対しては、お客様を相手にしているサービス業であるので、その時々でつかむ事が必要。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の接客の中でお客様本位を第一として努めており、その店舗に無い品物等については、他の店舗に問い合わせたり、生産者の方に問い合わせたりとできる範囲で対応している。 ・この設問に対する3つの個別の案件については、きちんと取り組んでいる。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・H27年度中間期決算の数字に表れているとおり、法人設立目的との整合性を保ちながら、健全な経営を押し進めている姿がうかがえる。 ・地域にマッチした取り組みが行われているとうかがえる。 ・経営に対して、前向きに努力されていると感じる。
改善提案等	特になし
委員の評価	○ おおむね達成されている
②法人の設立目的に合致した事業が実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の通常営業はもちろん、定期的なイベントを開催して集客を図る事が必要。 ・地域住民や地元の諸団体と連携を図り集客に努める。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・通常営業に関しましては、きちんと実施しており、目的外の事業等はない。 ・ただ、従業員の人数等から定期的なイベント開催には至っておらず、年に数回地域団体の協力のもとイベントを行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・H27年度中間期決算の数字に表れているとおり、法人設立目的との整合性を保ちながら、健全な経営を押し進めている姿がうかがえる。 ・地域に競合する同業者が少ないことから、より市民に寄り添った事業展開が望まれる。 ・経営に対して、前向きに努力されていると感じる。 ・鳥海地域にとって重要な施設であり、更なる地域との連携が必要と感じる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・地域のサービス産業の中心的な事業者として、地元産品によるメニューや商品の開発、地域観光情報発信などに、引き続き取り組むこと。
委員の評価	○ おおむね達成されている

(2) 経費節減と財務状況

①販売費・一般管理費など経費節減のための努力はどのように行われているか。また、それは成果としてどのように現れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・無理・ムダを省いた仕入体制。 ・食材のロスの軽減。 ・適正な人員配置。 ・水道光熱費等の抑制。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・お客様相手なので機械的にはできないが、1店舗1正社員(店長)体制を取り、繁忙時と閑散時でパート人員の調整を行っている。 ・レストラン部門では食材の一括購入(2店舗)、冬期間(12/16~4/15)の営業時間の短縮(11:00~16:00)、その他支配人業務の外部委託による人件費の削減を行っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネ対策や食材ロスについて検討するべきである。 ・経費節減について削減効果があった項目も見受けられたが、法人全体としての節減効果はまだ現れていない。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・そば粉製粉機の購入を考えるべき。中長期的な資金運用により自社設備(そば粉製粉機)の取得など、新たな事業展開を図る必要がある。 ・年次毎の経費節減計画を立て、目標達成ができない場合は分析が必要である。
委員の評価	○ おおむね達成されている
②事業別(部門別)決算状況をどう分析しているのか。また、不採算部門の今後の方向性をどのように考えているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・部門別残高試算表により適正な分析、各従業員に定期的に報告し改善点を探る。 ・不採算部門については、全社員で対応を協議する。
上記に対する法人の評価(達成状況)	<ul style="list-style-type: none"> ・毎月の社員会議で上記の内容を報告し、全員で情報を共有し今後を生かしている。

委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 増収の要因としてのお土産品（そば・パスタなど）開発や、食堂の味の改善などは今後も継続していくべきである。 ここ数年の不採算部門であった「ほっといん鳥海」、「ももや」の劇的な経営改善が見え、評価できる。 剰余金もあり、かつ、その大部分が預金（総資産の92%）で構成されていることから、財務の安定性が認められる。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 特に増収策（「ほっといん鳥海」のお土産セットの見直し、「ももや」の味・メニューの見直しなど）としての効果が現れており、今後も利用者ニーズに即したタイムリーな施策を実行すること。 さらに地域と一体となった経営が今後必要とされる。また、内部販売だけではなく、外部への販売も展開していくこと。
委員の評価	○ おおむね達成されている
③法人として、現在の指定管理料の金額をどう捉えているか。 また、その額について、毎年度市担当部局との協議をどのように行っているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 営業し利益を得る部門（伏見生産物直売所、笹子生産物直売所（レストランも含む）、そば等加工提供施設）は、極論を言えば指定管理料に依存しない経営が望ましい。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 年々指定管理料が減少していく中、営利目的ではない施設等（農産物加工施設、多目的活性化広場）は赤字になってしまうので、会社としてはもう少し増額していただければ助かる。 担当部局とは決算状況を見ながら協議をしている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 加工施設の運営は、指定管理料で賄う考えは妥当である。ただし、施設の有効活用という点ではまだ不十分であり、地域の活性化という見地からもう一工夫欲しい。これが、他部門への相乗効果という形で繋がっていくことも期待できる。 売上高に比較すると指定管理料が14%と少なくないが、ある程度の利益が確保できる状況であり、妥当と考える。 指定管理料の比率が多いと思われる。財政的関与の根拠が不明確であるため、必要か不必要なのかを検討するべきと考える。
改善提案等	特になし。
委員の評価	○ おおむね達成されている
④法定外の施設メンテナンス（館内清掃・窓拭き・敷地内除草・壁紙の張り替え等）の年間計画、あるいは中長期的な計画の策定状況はどうか。 また、そのメンテナンスについては、計画どおり実施されているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 年間計画（除草、冬囲い、除雪、ワックスがけ等）、日々の業務計画（館内清掃、窓ふき等）を策定している。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 計画通り実施している。
委員からの意見	特になし。
改善提案等	特になし。
委員の評価	○ おおむね達成されている

(3) サービス向上対策

①サービス向上に向けた具体的な取り組みは何か。 (社員研修等も含めた)	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> 定期的な接客講習への参加。 お客様への積極的な声掛け。お客様からの要望への良心的な明るい対応。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> 経費や人数の関係から、定期的な接客講習への参加はできていない。 明るいあいさつ等は概ねできている。上長からの個別的な指導は行っている。他店舗での接客。野菜マーケット友の会会員との毎年の先進地研修。 注意されたときやクレームを受けた場合などは気を付けるようになるが、中々長続きしないように見受けられる。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> 日々の教育は自分から。（長続きしません。） 支配人自ら進んでトイレ掃除しますか。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> 直売所のポップ（商品表示）の改善を行うことで、増収に繋がるので、改善すること。 来客対応はサービスの基本であり、今後、鳥海ダム工事の本格化されることにより来店者の増加が十分に予想される。ビジネス機会を失わないためにも、社員教育の一層の充実に求める。
委員の評価	△ 改善が必要

②市民ニーズをどのように把握し、事業に取り入れているか。	
法人として望ましい水準	<ul style="list-style-type: none"> ・用紙によるアンケート実施。多方面からの要望の集約。 ・それらに対する迅速な対応。
上記に対する法人の評価（達成状況）	<ul style="list-style-type: none"> ・日々の接客時においてはもちろん、各店舗にアンケート用紙を置き、すぐに対応できるものに関しては実行し、経費や時間等が必要なものに関しましては社内で検討し、関係諸機関にお願いできるものについてはお願いしている。 ・野菜マーケット友の会の会員も100名以上いるので、そちらの方からも一般的なご意見を承っている。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・会員100名以上は強い味方になってくれる。頼もしいので、是非、継続していただきたい。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・直売所のポップ（商品表示）の改善を行うこと。ポップに生産者の顔が見える表示は効果的であり、取り入れること。
委員の評価	○ おおむね達成されている

2. 経営課題と今後の取り組み

①経営状況の課題（問題点）は何と捉えているか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・野菜マーケット友の会の会員の高齢化に伴う後継者不足への懸念。 ・パート従業員補充時の応募者の少なさ（地域制・低賃金）。 ・正社員を増やしたいが、経費削減の折中々できない。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥海地域には、地域遺産、文化遺産、地域の発掘など沢山の良いものがある。地域の良さを発掘するなど、観光ガイドもやってみてはどうか。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・費用対効果が十分に見込めるならば、正社員の採用（飲食部門）もしっかり議論すべきであり、今後、飲食店にも来客者が増加することが予想されるため、体勢固めに手を抜かないこと。
②市は第三セクターに対して、今後どのように関わっていくべきと考えるか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・当社としましてはこれまでのような関わり方で十分と考えている。担当産業課の皆様にも十分対応いただいている。 ・要望としては、施設の改修・修繕等の必要が出た場合、より迅速に対応していただければありがたい。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・建物、設備についての修繕計画を立てることが必要。 ・そばを由利本荘市の名物特産にするなど、地域の特色を活かす取り組みの考案を考えていただきたい。 ・何事にもポジティブな発想が必要。仕事をするには、ネガティブに考えては何も進まない。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・限られた指定管理料からの利益追求であるが、市と連携しながら維持管理に計画を立てて対応すべき。
③経営改善の具体的方策は何か。 また、どのようにして経営改善に取り組んでいるのか。	
法人としての意見	<ul style="list-style-type: none"> ・売上の増加につける。 ・経費削減については、今以上の劇的な削減は難しいと思われる。繁忙時にいかにお客様が欲しい物をそろえられるか、できるだけ生産者の方をお願いして用意している。 ・飲食部門に関しましては繁忙時の回転の速さは課題である。また、客単価の増も必要である。
委員からの意見	<ul style="list-style-type: none"> ・鳥海ダム工事者の出入りはビジネスチャンスと捉えるべき。 ・これまでの増収策の成功体験がベースとなる。経営環境は常に変化していくものであるため、その変化にしっかり対応し、新たな施策を実行していく社内体勢を強固に構築していただきたい。 ・同一エリアに競合店がなければ、工夫次第（付加価値）で客単価の引き上げが可能と思われる。 ・地域内の他の道の駅と連携し、地元商品の情報発信力を強化していただきたい。ウェブサイトによる情報発信の強化を願う。 ・積極的なイベントの開催が必要。地域で盛り上げていく自分達の施設に、日々醸成に努めていくべきである。
改善提案等	<ul style="list-style-type: none"> ・弁当販売許可の取得を検討すること。 ・由利高原鉄道のツアーなどと連携を図るべき。 ・飲食部門で、利益率が70%（同業他者は通常60～65%）と同業他者と比較すると高率であり、品質を向上しての値上げでなければ、客離れが懸念される。 ・鳥海ダムの事業決定を好機と捉え、作業員への食事提供など、関連する事業へ関わることを検討すること。 ・新商品開発、山菜加工商品開発など、笹子にある農産物加工施設の高度な利用方策を検討すること。

V 総評

各第三セクターの課題・改善提案については、前述のとおりであるが、最後に総評として、全ての第三セクターに共通する課題や、施設の管理を指定管理者である第三セクターに委任している市に対しての要望等を述べる。

○市の第三セクターへの関与

今回の検証では、各第三セクターの支配人等から、経営状況や抱えている課題などのヒアリングを実施したが、市の第三セクターへの関わり方という部分では、必ずしも十分ではないと受け止めた。

第三セクターは、市から独立した事業主体である一方、市の関与を受けながら公共性、公益性を有する事業を実施するという二面性を有している。

このことから、市と第三セクターは、綿密な連携のもとで事業展開をするべきであり、地域によって温度差はあるが、現状のままでは、第三セクターが抱える課題等を市が十分把握している状況とは言い難い。

今後は、「第三セクターの見直しに関する指針」に基づき、市が主体的に取り組む課題と、第三セクターが主体的に取り組む課題を明確にした上で、市の関与の仕方の見直しや、第三セクターの経営改善や事業展開を求める。

○指定管理料の取り扱い

第三セクターは、それぞれが販売促進やコスト削減など、経営の安定に向けての努力をしているものの、市から支払われる指定管理料の多寡が経営に与える影響が少なくない。

しかしながら、それぞれの第三セクターに支払われている指定管理料に、明確な算出根拠が見当たらない。

指定管理料は、単なる経営の赤字補填として捉えるのではなく、それぞれの第三セクターが運営する施設の規模や経過年数、地域性や事業内容等を勘案し、整合性のとれた算定基準の確立が必要であると考えらる。

また、温泉施設については、地域住民の福祉サービスの側面もあり、採算を取ることが期待できない部分もあるため、その維持管理にかかる費用については、他の部門と切り離して指定管理料を算出するなど、柔軟な対応を求める。

○第三セクターの相互連携の強化

今回の検証にあたり、第三セクターが独自のアイデアや工夫で取り組み、効果を上げている事例がいくつか見られた。

例えば、「節水システムの導入」や、「お土産商品のセット販売」、「照明のLED化」などが挙げられ、これらは、ほかの施設でも比較的容易に取り入れられる方策であり、これにより更なるコスト削減や収入の増加が期待できる。

第三セクター間の連携を、今まで以上に強化し、良い取り組みは横断的に広げ、相乗効果を図るべきである。

○情報発信の強化

今回の検証対象となった第三セクターの施設は、すべてで独自のホームページを設けているが、そのデザインが古いものや、長期間内容を更新していないものが多い。

市外からのお客様に、施設の内容やイベントを事前に周知する手段として、ホームページでの情報発信は非常に有効であるが、今のままでは「行ってみたい」と思わせる内容であるとは言い難い。

せっかく、様々なイベントを開催したり、新しい商品を開発しているのであれば、ホームページにおいて積極的に情報を発信すると共に、スマートフォンに対応することや、それぞれのホームページを統合し、一括して情報を得られるようにするなど、ユーザー視点でのシステムの再構築が望まれる。

また、施設へ誘導する看板や、イベントをPRするのぼり旗が、国道から見えにくい場所に設置されているケースがあるため、必要があれば、国や県に要望するなどし、国道を走行中のドライバーに、分かりやすく、気軽に立ち寄りを誘導するような看板等の設置について再検討を求める。

終わりに

今回の検証対象となった第三セクターが、地域住民の雇用や福祉の向上、交流人口の拡大を担っていくためには、それぞれの経営改善が喫緊の課題であると考えます。

しかし、第三セクターによっては、住民の福祉サービスの機能も含めた施設（温泉等）を有するなど、コスト削減や営業努力だけでは直ちに経営安定化に転ずることが困難と考えられるところもあり、一概にその経営状況だけで今後の方向性を定めることは困難であるが、本報告書の内容をしっかりと受け止め、それぞれの施設の持つ強みや弱みをしっかりと認識し、経営健全化に取り組んでいただきたい。

特に「IV 検証対象法人ごとの検証項目の結果と意見」において、全ての検証項目で「改善が必要」と評価された（株）鳥海高原ユースパークと（株）岩城については、本報告書の改善提案等を確実に実施するため、市と第三セクターでプロジェクトチームを立ち上げ、具体的な経営目標や達成期限を設定しながら、その効果を検証し、その結果によっては、廃止等も含めた抜本的な見直しを強く求める。

由利本荘市第三セクター経営検証委員会委員名簿

No.	分類	氏名	所属	備考
1	専門委員	谷内 宏行	秋田県立大学 システム科学技術学部 経営システム工学科 教授	委員長
2		皆川 剛	(株)秋田銀行本荘支店 支店長	副委員長
3		鈴木 正男	鈴木正男税理士事務所	
4		平尾 哲也	秋田精工(株) 代表取締役社長	
5		奥山 圭太郎	秋田県由利地域振興局 総務企画部 地域企画課 課長	H27年度
6		高橋 新		H28年度
7	市民委員	齋藤 作圓	(株)秋田ニューバイオフィーム 取締役会長	
8		遠藤 照夫	地縁団体 赤田町内会 代表	