

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会
報 告 書

平成30年9月

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会
委員長 佐藤 良一

目 次

1 . はじめに	P 1
2 . 対象法人一覧	P 2
3 . 開催経過	P 2
4 . 検討方法	P 3
5 . 対象法人ごとの検討結果と意見	
(1) 株式会社 鳥海高原ユースパーク	P 5
(2) 株式会社 岩城	P 7
(3) 株式会社 大内町交流センター	P 9
(4) 株式会社 黄桜の里	P 11
(5) にしめ物産 株式会社	P 13
(6) 株式会社 ほっといん鳥海	P 15
(7) 株式会社 フォレスタ鳥海	P 17
(8) 由利高原鉄道 株式会社	P 19
6 . おわりに	P 21
7 . 委員名簿	P 22

1. はじめに

この報告書は、由利本荘市第三セクター8社の経営状況を専門的視点から調査・分析し、第三セクターの経営における問題点の掘り起こしや、今後の会社の方向性について、提言するものである。

第三セクターは、公共性と企業性を併せ持っており、それぞれの地域において市民の暮らしを支える事業を行う重要な役割を担っている。

一方で、経営が著しく悪化した場合には、市の財政に大きな影響を及ぼすことが懸念される。

こうしたことから、国では、平成26年に「第三セクター等の経営健全化等に関する指針」を策定し、地方公共団体は、関係を有する第三セクターについて、自らの判断と責任により徹底した効率化・経営健全化等について取り組みを進め、もって財政規律の強化に努めることが必要であるとしている。

由利本荘市では、これまで、中小企業診断士による経営調査を実施し、各第三セクターに対する課題をまとめ、その課題解決に向けての改善指針を設定したり、日帰り利用の入湯税を免除し（市内の温泉施設対象）入湯料を引き下げるなど、経営健全化あるいは集客力向上に対策を講じてきた。

また、近年では、「第三セクター経営検証委員会」を設置し、第三セクターの抜本的な対策の検討や、「第三セクター経営指導担当」の職員を配置するなど、経営における支援を施した。

しかしながら、累積赤字の増加に歯止めがかからない第三セクターも多く、このまま経営を継続することは、市の支出増大など悪影響を及ぼす可能性があることから、これまでの経営状況や今後の経営方針などを確認し、第三セクターの今後のあり方について検討するため「由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会」を設置し、報告書を取りまとめたので、ここに報告する。

平成30年9月

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会

2. 対象法人一覧

平成30年8月末 現在

(単位：千円)

No.	社名	地域	代表取締役	設立年月日	資本金	うち
						市の出資金
1	(株)鳥海高原ユースパーク	矢島	植村 清一	平成4年5月	1,200株 60,000	1,005株 50,250 (83.8%)
2	(株)岩城	岩城	金森 俊彦	平成26年4月 (3社合併)	2,201株 100,000	1,706株 85,300 (85.3%)
3	(株)大内町交流センター	大内	伊藤 晃智	平成11年5月	2,160株 86,400	1,100株 44,000 (50.9%)
4	(株)黄桜の里	東由利	長谷山 博昭	平成7年5月	3,200株 96,000	3,000株 90,000 (93.8%)
5	にしめ物産(株)	西目	菊地 弘	平成7年5月	600株 30,000	200株 10,000 (33.3%)
6	(株)ほっといん鳥海	鳥海	佐藤 源一	平成16年2月	600株 30,000	330株 16,500 (55.0%)
7	(株)フォレスタ鳥海	鳥海	佐藤 安隆	平成8年2月	4,300株 215,000	2,400株 120,000 (55.8%)
8	由利高原鉄道(株)	矢島	春田 啓郎	昭和59年10月	2,000株 100,000	770株 38,500 (38.5%)

3. 開催経過

回	開催年月日	会議内容
1	平成30年3月19日	・委嘱状交付 ・検討委員会の設置について ・対象となる第三セクターの概要説明 等
2	平成30年7月30日	・対象となる第三セクターのヒアリング (1) 株式会社鳥海高原ユースパーク (2) 株式会社岩城 (3) 株式会社大内町交流センター (4) 株式会社黄桜の里
3	平成30年8月8日	・対象となる第三セクターのヒアリング (1) にしめ物産株式会社 (2) 株式会社フォレスタ鳥海 (3) 株式会社ほっといん鳥海 (4) 由利高原鉄道株式会社
4	平成30年8月31日	・第三セクターのあり方検討委員会 報告書の作成
5	平成30年9月5日	・長谷部市長へ報告

4. 検討方法

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会では、共通資料と、それぞれ対象となる第三セクターの資料及びヒアリングで検討を行った。

< 共通資料 >

第三セクターに対する市の対応経過

第三セクターの見直しに関する指針（平成19年 由利本荘市 策定）

中小企業診断士による経営調査報告書の改善指針に対する達成状況

由利本荘市第三セクター経営検証報告書（平成28年 経営検証委員会 策定）

第三セクター等の経営健全化等に関する指針（平成26年 総務省 策定）

第三セクター等の経営健全化方針の策定要請（平成30年 総務省 通知）

< 対象となる各第三セクターごとの資料 >

第三セクターに関する調査票（各法人の概要、直近5カ年の財務状況、経営指標、市からの財政支援状況、抱える課題等が記された資料）

直近3カ年の株主総会資料

< 第2回及び第3回で実施したヒアリングで使用した資料 >

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会資料（委員会からの6項目の質問に対し、対象となる第三セクターからの回答が記された資料）

直近3カ年の部門別決算資料

組織図

直近3カ年の勘定科目内訳書

株式会社岩城の今後の施設修繕計画表

株式会社大内町交流センターと株式会社フォレスタ鳥海の客室稼働率調べ

株式会社ほっといん鳥海が管理する各直売所の直近3カ年の売上げ推移表

株式会社フォレスタ鳥海経営改善計画書（平成28年 策定）

由利高原鉄道株式会社活性化計画（平成29年 策定）

< ヒアリング実施後に追加で提出した資料 >

株式会社鳥海高原ユースパークの平成30年度（第27期）事業計画書

株式会社黄桜の里の平成30年度（第25期）予算（損益計算書）

これらの資料やヒアリング時の質疑応答により、各委員の検討結果を取りまとめ、

- A 経営努力を行いつつ事業は継続
- B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
- C 不採算部門の廃止など事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
- D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

の、4段階の評価をし、さらに、対象となる第三セクターに対し、今後の経営に向けての助言などをまとめた。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 鳥海高原ユースパーク				
代表者名	代表取締役 植村 清一	設立年月日	平成4年5月12日		
資本金	60,000 千円	市出資額	50,250 千円	市出資割合	83.8 %
設立目的	宿泊施設の経営、観光用土産品等の販売、乳製品の製造販売				
事業内容	宿泊センター「ユースプラトール」、貸別荘「コテージ」、「花立山荘」 宿泊経営 高原の駅「花立クリーンハイツ」(レストラン、乳製品及びお土産販売、牧場体験) 矢島スキー場「レストランビッグベア」(レストラン、乳製品及びお土産販売) 花立牧場工房ミルジー(ジャージー乳製品の製造及び販売)				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

B	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>会社の主力事業である「乳製品部門」が今後の経営の大きなカギとなるため、商品開発の実施、早期の営業力に長けた経営指導者の採用、社員育成・戦力化が図られるよう、常勤役員増員等の施策を実施し経営体制強化が最重要課題である。</p> <p>不採算部門については、指定管理という枠組みの中にあっても、会社存続のためには撤退を検討するなど、市と協議をするべきである。(不採算部門は営業黒字かどうかで判断し、徹底した採算管理が必須である。)</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・乳製品の加工販売部門の営業力強化や商品開発、ネット販売等の取組強化が今後の課題である。 ・不採算部門の撤退や、人件費減少などにより、収益性の向上が見込まれる。 ・社員の入れ替わりが激しく苦慮しているようだ。育成・戦力化など組織運営面でもP D C Aを社内一丸となって強化されたい。 ・ユースプラトールからの撤退は正解であった。これにより赤字幅縮小に向かうはずであるが、一方で、主力である乳製品関連のテコ入れは必須であり、老朽化設備更新も踏まえた主力部門への経営資源集中化が必要である。 ・クリーンハイツは、29年度はフェス効果もあり赤字幅縮小だったが、これからが課題であり、今後赤字幅拡大するようだと、ユースプラトール撤退効果が薄れ、それが続くようだと撤退を検討せざるを得ない。 ・事業継続は可能だと判断するが、主力である乳製品関連部門を主体とした経営改善策取組強化が必要である。 ・赤字を減らすにはどこを見直すのかの検討が必須であり、経費を見直すだけでなく、仕入先や販売先の拡大、営業強化を検討し、中長期の事業計画作成が急務である。 ・経営の根幹である営業について、早急に営業力のある経営指導者を求め、指導者を中心に社員一体となり経費節減、原価管理、売上目標などを数値化し努力するべきである。 ・商品力強化のための新商品開発を実施する必要がある。 ・市からの短期借入金は恒常的であり、国の指針にあるように「長期借入金」に切替するなどの対策が必要である。
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・経営会議や取締役会は定期的開催されているが、取締役等経営陣の経営への関与度はどうか？実質的に会社を切り盛りしている支配人が取締役にあっておらず、経営体制の強化が必要と感じる。
- ・花立牧場「クラスター事業」との連携強化は必須である（商品開発にも繋がる）。
- ・クリーンハイツは、未来プロ事業で再整備された施設であり、今後も拠点施設として維持する必要がある。

不採算部門について

- ・会社では「不採算部門がない」というが、営業赤字であれば「不採算部門」と判断すべき。「ジャージー牛乳部門」の改善が急務である。
- ・指定管理料の充当方針が不明確だと感じる。どの施設にどれだけの指定管理料が市から支払われているかを把握し、その上で部門別の収支について分析する必要がある。

直近決算について

- ・部門採算管理を徹底し、特にジャージー製品の生産性向上を図るべきである。
- ・29年度黒字決算なのは、雑収入（バス売却5,000千円）によるものが大きく、依然として経営は厳しい。
- ・社員の適材適所の配置を考えて非効率を除き、また営業力強化が重要。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・市からの借り入れは今後も継続可能なかどうか、恒常的な短期借入金よりも長期借入金に切替えてはどうか。
- ・市からの借り入れが確約されていない状況であれば、運転資金調達の手立てを検討しなければならない。

今後の集客増や売上増の対策

- ・主力ながら低迷中の「ジャージー関連」の強化を果たせないと、会社の事業意義が薄れる。
- ・老朽化設備の更新などのためにも、販路拡大は必須であり、市内民間企業とも連携した販路拡大策立案を提案する。
- ・県や市を巻き込んだPRをすることが必要。
- ・人員不足による売上機会の損失も見られ、社員の待遇改善も含めて人員確保や営業体制の整備を図る必要がある。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 岩城				
代表者名	代表取締役 金森 俊彦	設立年月日	平成26年4月1日(3社合併)		
資本金	100,000千円	市出資額	85,300千円	市出資割合	85.3%
設立目的	平成26年4月1日 株式会社天鷲ワインが株式会社社跡保存伝承の里天鷲村及び岩城アイランドパーク株式会社を吸収し、社名を株式会社岩城に商号を変更し現在に至る。				
事業内容	・ワイン、ブランドの製造販売及び受託業務、農産物の缶詰加工、ジュース、シャーベット、ゼリー等の製造販売 ・天鷲村の観光施設管理運営及び受託業務、在宅配食サービス事業 ・道の駅「岩城」関連施設の管理運営 岩城温泉「港の湯」、オートキャンプ場の管理運営、飲食店及び売店の経営、清掃受託業務				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

C	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>全体的に業績不振であることから、各部門において、事業継続の可否を早急に判断しなければならない。会社存続のためには不採算部門からの撤退、あるいは施設は市の財産であることから他の民間譲渡などを検討すること。</p> <p>入浴施設は、福祉目的の施設であり、入浴料金も低価格になっていることから、この不採算を解決するには指定管理料を増額するか入浴料金を改定するしかなく、市の考え次第である。十分に協議をすること。</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<p>・ワイン製造部門は、収支が恒常的に赤字体質であり、安価な輸入ワインが市場に流通している中で、プラムワインの需要が伸びる可能性は低いことや、設備更新や保守管理等多額の費用の発生が予想されることから、民間譲渡やM&A等検討要する。</p> <p>・大幅赤字のうえ、資金繰りも逼迫している。費用削減の取組は認められるが、売上増加対策が不十分であり、人材不足もあるやにしのけないが、会社として向かうべき方向性など組織運営面で改革が必要。</p> <p>・入浴部門は、料金が低価格であり、利用者が増えると赤字も増える構図になっているということだが、市が設置する入浴施設は福祉目的という性格が強いため、採算性だけで判断すべきではない。これを解決するには、指定管理料を増額するか入湯料金を改定するしかない。このことは市と十分に協議をするべきである。</p> <p>・他三セクと比較しても業績不振度合いが深刻であり、特に「アイランドパーク」の不振が際立っている。企画力が弱く、集客に結びついていない可能性が高い。ワイン事業は、現状赤字幅縮小は困難と思われ、撤退等の経営判断が必要であることから、不採算部門の廃止等を含む抜本的な経営改善策立案が必須である。</p> <p>・天鷲村や天鷲ワインは、今後利用者数の増加策及び一人当たりのお土産購入単価の増加策などの施策を展開することが急務であり、それができなければ両事業は閉鎖を含めた検討をするべきである。</p> <p>・年々キャッシュフローが悪化しており、各事業に不採算部門があり、営業利益を引き下げている。それらの部門の営業内容を再検討し、縮小などを含めた経営改善に努める必要がある。</p>
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・各部門とも総じて業績不振であり、減資したことは効果あるものの、人材確保等課題山積である。
- ・天候等に左右されない企画立案など売上に繋がる努力が必要である。
- ・アイランドパークの収益減が大きすぎる。原因は何か、対策はどうするか、具体的な議論が必要である。

不採算部門について

- ・天鷲ワイン事業は、継続するか否か抜本的な議論が急務である（撤退や規模縮小は避けられない状況にある）。
- ・全部門にて不採算で、赤字幅が拡大している。三セクという性格から一定の営業赤字はやむを得ないが赤字幅が拡大しており、部門ごとの存続や縮小、あるいは撤退（閉鎖）を検討するべき。
- ・天鷲村の食堂において、売上に対する販売管理費の比率を精査する必要がある。

直近決算について

- ・現状では、今期での債務超過転落の可能性あり、早急な対策が必要。
- ・「真田丸」効果や悪天候などを赤字要因に挙げており、他力本願で営業・経営を行っているように感じるので、もっと積極的なイベント企画、他道の駅等との連携、営業活動の取組が必要である。購入先や来店者アンケートなど市場調査も必要である。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・29年度決算状況から、長期借入金の返済財源がない状況で、非常に厳しい。

今後の集客増や売上増の対策

- ・ブドウワインの試験醸造をすることだが、それによる設備投資は必要ないのか。
- ・アイランドパーク事業の企画力強化が急務である。
- ・「ここに行かないと買えないもの、体験できないもの」など、特殊性を活かした工夫が必要である。
- ・種々改善策については、検討している改善策を着実に実行するとともに、その事業成果の検討を行い、より効果的な改善を行っていく必要がある。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 大内町交流センター				
代表者名	代表取締役 伊藤 晃智	設立年月日	平成11年5月28日		
資本金	86,400 千円	市出資額	44,000 千円	市出資割合	50.9 %
設立目的	市民の心身の健康増進及び都市住民との交流及びコミュニティ活動の助長を図り、ゆとりある市民生活の実現と福祉の向上に資することを目的に設立した。				
事業内容	温泉施設、食堂施設、集会施設等の観光施設、及びスポーツ施設の管理運営の委託 駐車場、トイレ、休憩施設、広場、公園等の維持管理の受託 入浴及び給食等の福祉業務の受託 農林水産物の加工及び販売 観光用土産品の製造及び販売 飲料水、菓子、食品、煙草、酒類の販売 宿泊施設の経営 スポーツのイベント、映画、演劇、コンサート、講演会等の企画及び興業 各種式典、パーティの企画立案				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

A	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>堅実な経営をされており、資金繰りも安定しているので、今後とも周辺環境の良さという好立地条件を活かしたPR及びお客様のニーズにあった商品やメニューの開発とリピーター増加を目標として頑張ってください。</p> <p>入浴施設は、福祉目的の施設であり、入浴料金も低価格になっていることから、この不採算を解決するには指定管理料を増額するか入浴料金を改定するしかなく、市の考え次第である。十分に協議をすること。</p>

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・ 宿泊部門の客室稼働率を上げること、温泉部門の収益改善が今後の課題である（入浴料金は、市と協議するべき）。 ・ 灯油価格の上昇から温泉部門は赤字幅拡大したものの、レストラン・宴会部門でカバーし、集客に向けた企業努力が認められ、今後も現行の取組みを継続していただきたい。 ・ 収入増に向けた様々なプランの策定や、地域との連携のほか、社内一丸（社員が辞めない定着率の良さが際立つ）となった組織運営は他の三セクの模範である。 ・ 地域の情報発信の場として、他の道の駅との情報共有を積極的に図り、市・地元・商工会等と連携して誘客を図っていくことで、施設の存在感をアピールしていただきたい。 ・ 宿泊、売店の売上高に比較して営業利益が3年連続で減少しているのが気になる。原因究明が必要である。 ・ 堅実な経営をされている。今後もさらに経営改善策を練り、着実に実行し、その効果を検証しながら健全経営に努めていただきたい。 ・ 入浴部門は、料金が低価格であり、利用者が増えると赤字も増える構図になっているということだが、市が設置する入浴施設は福祉目的という性格が強いため、採算性だけで判断すべきではない。これを解決するには、指定管理料を増額するか入浴料金を改定するしかない。このことは市と十分に協議をするべきである。
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・ 営業利益は赤字幅拡大傾向にあるが、立地条件の良さ、宿泊棟の強みを活かし、企画等経営努力が認められる。
- ・ 堅実な経営。いろいろな工夫や経費節減効果が大きいと感じる。

不採算部門について

- ・ 温泉部門は、消費税増税にあわせて、入浴料金増額が必須であると考え。市の考え方次第である。
- ・ 温泉部門は、入浴料金増額によりカバーできる赤字額であるが、入浴と何かをセットすることで赤字カバーできないか検討してみるのも策の一つである。

直近決算について

- ・ 宿泊及びレストラン、宴会など様々な工夫が見られ、売上も大きな減少もなく頑張っておられる。今後も更なる売上増加策の強化や経費の節減に取り組んでいただきたい。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・ 資金繰りは安定しており、今後もこの状況で推移してもらいたい。

今後の集客増や売上増の対策

- ・ 集客努力、企画力は認められ、株主や役員含め全社での経営努力に期待ができる。
- ・ 様々な営業努力の様子が見られ、継続して利用者に愛される施設として運営が期待される。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 黄桜の里				
代表者名	代表取締役 長谷山 博昭	設立年月日	平成7年5月25日		
資本金	96,000 千円	市出資額	90,000 千円	市出資割合	93.8 %
設立目的	道の駅東由利周辺施設の管理運営業務受託することを目的に、市と民間法人等が共同で出資して平成7年5月に「株式会社黄桜の里」を設立。道の駅東由利の周辺施設とは、秋田県が整備した「道の駅東由利」と隣接して整備された温泉保養施設と産地形成促進施設である。				
事業内容	道の駅東由利関連施設の管理運営（温泉保養施設黄桜温泉「湯楽里」（温泉・売店）、産地形成促進施設（レストラン））及びファーストフード店経営 道の駅東由利にかかる受託業務（駐車場、トイレ、休憩施設等の維持管理） 上記に関連する一切の事業				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

A	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>資金繰りは安定しているが、3期連続赤字計上していることから、さらに集客力アップに努力され、頑張っていたきたい。</p> <p>入浴施設は、福祉目的の施設であり、入浴料金も低価格になっていることから、この不採算を解決するには指定管理料を増額するか入浴料金を改定するしかなく、市の考え次第である。十分に協議すること。</p>

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・宴会部門の売上減少が経営に大きな影響を及ぼしている。様々な企画立案されているので、その成果に期待する。 ・温泉部門の入浴料金については、他の三セクと同じ悩みを抱えているようだ。行政の判断次第である。 ・課題としている社員不足の解決と、社員教育・定着へ向けた社内体制の確立が急務である。 ・正社員が多いことから、宴会客の取り込み等全社員一丸となった営業力アップと生産性の向上に期待したい。 ・利用者数と売上が減少傾向にあり、集客力アップが必須である。その為には、市内外からの集客のための企画やイベントの計画が必要であり、宴会やF F等のメニューの見直しが必要と考える。 ・経営改善策を着実に実行するとともに、さらなる改善に努める必要がある。

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・ 県南地区へのPRなど、集客力アップに向けた営業努力は認められる。
- ・ 様々な工夫による集客や経費節減努力が決算に表れているが、もっと地区外への積極的なPRが必要である。フロント(温泉)部門は、入湯料金を上げるか指定管理料を増額するかの判断が必要であり、行政の判断によるところが大きい。
- ・ 多彩な企画を実施し、営業努力は認められるものの、3期連続赤字であることは事実であり、この反省を踏まえさらに努力していただきたい。

不採算部門について

- ・ レストラン部門は恒常的に営業黒字を確保しており、課題は、温泉部門と法要件数に左右される宴会部門である。

直近決算について

- ・ 温泉部門、宴会部門のテコ入れで経営改善は可能であると判断する。
- ・ 売上を上げるには集客力アップが必須。引き続き経費削減や見直しを徹底し、赤字縮小を図り、最終的には黒字転換されることを期待する。
- ・ 八塩いこいの森パークゴルフ場が東北屈指のパークゴルフ場としてリニューアルし、それらとの協力体制により集客が図られるものと思う。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・ 資金繰りは安定している。現状にて推移していただきたい。
- ・ 安定した経営ではあるが、株主資本も年々減少傾向にあるので、改善に努めるべきである。

今後の集客増や売上増の対策

- ・ 企画力は発揮されており、顧客取り込みに向けさらに頑張っていただきたい。
- ・ 更なる営業活動が必須である。
- ・ 隣接する「ぶれっそ」との緊密な連携を行い、誘客に結びつけていく必要がある。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	にしめ物産 株式会社				
代表者名	代表取締役社長 菊地 弘	設立年月日	平成7年5月1日		
資本金	30,000 千円	市出資額	10,000 千円	市出資割合	33.3 %
設立目的	西目ふるさと資源活用センター等施設の運営及び管理 農林水産品等の情報提供サービス及び販売 観光情報等の提供等				
事業内容	西目ふるさと資源活用センター等施設の運営及び管理				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

A	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>堅実な経営をされており、資金繰りも安定しているので、今後とも周辺施設やイベント開催を活かして頑張ってください。</p> <p>しかしここ数年は単年度赤字決算が続いており、課題である「お土産品」の販売に係る対策を強化しながら、安定した経営基盤を構築されるよう期待する。</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・ 財政基盤も充実しており、これまでの経営努力を評価することができる。今後は、販売費や一般管理費の節減に努めながら、なお一層の経営努力を期待する。 ・ 地域での認知度が高く、役員陣の経営参画も十分認められる。前期増収、退職金支払の一過性要因もあり減益ではあったものの、経営努力が業績に反映されている。 ・ 課題は収益力アップであるが、特に「お土産品」の粗利益向上のため、適正な在庫管理と仕入れ方法の構築が必要。 ・ 現預金も潤沢であり、当面は経営危機の心配はないが、今後とも継続的なイベント実施によるPR効果、更なる近隣施設との連携による集客力アップに努力してほしい。しかし、ここ数年赤字決算が続いているため、キャッシュが逡減してきたことから、できることから経営改善していただきたい。 ・ ヒアリング時に「売上・収益目標は月々の状況を見ながら決定している」とあったが、年度当初に「年度」「月別」の収入や費用の目標を立て、月次で成果・反省・修正などのPDCAを回していくべき。他の三セクも同様にすべき。 ・ 2階和室の有効活用策を検討する。
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・歴史ある道の駅として、従前より西目地区の賑わいへの貢献は認められるところであり、最近の日沿道延伸による交通量の減少から減収傾向にあるものの、周辺施設との連携等「道の駅」の役割は十分果たしており、今後においても期待できる。
- ・情報発信や特色ある企画を実施し、集客に努めていることが、利用客の増加に表れている。

不採算部門について

- ・ヒアリング時に「お土産品」は粗利益が低収益であり、それは開業当初からの課題であるとあったが、この部門の収益力強化が必要である。
- ・数年赤字が続いているが、様々な工夫や経費節減も実施していることから、赤字幅も縮小していくと予想できる。

直近決算について

- ・ホームページの活用、瓦焼き、特設ギャラリーなどの来店客も増加するものと思われ、引き続き経費削減の実施により赤字幅縮小の期待ができる。
- ・好調である直売所について、今後とも生産者の育成に努めながら、品揃えや数量の確保に取り組んでいただきたい。
- ・日沿道の延伸による影響はあるが、今後もこの道の駅の付加価値の増加や営業、PR活動の強化工夫により入館者数の増加を図り、単年度収支の改善を図る必要がある。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・売上増加を図るべく様々な策を講じており、瓦焼きもそのひとつで、設備資金として借入れもあるが、事業成果として来店客も増加傾向にある。償還額も元利均等返済67千円であり正常償還となっている。資金繰りは安定している。
- ・直売所の売上を安定させるためにも、生産者の確保と育成に取り組んでいただきたい。

今後の集客増や売上増の対策

- ・今後も直売所産直品の充実と確保などに力を注いでいく方針であり、良いアイデアも見られることから期待できる。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 ほっといん鳥海				
代表者名	代表取締役 佐藤 源一	設立年月日	平成16年2月4日		
資本金	30,000 千円	市出資額	16,500 千円	市出資割合	55.0 %
設立目的	1. 国、地方公共団体及び公共団体が設置する不動産、構築物の維持管理及び運営の受託業務 2. レストラン、公演、スポーツ施設等の経営管理の受託に関する業務 3. 交流・イベント・コンサート・公演会等の企画及び興行に関する業務 4. 農林水産物の生産・加工・研究及び販売業務 5. 観光土産品の研究開発業務 6. 観光土産品、民芸品、食料品、清涼飲料、衣料品、酒類及び煙草の販売に関する業務 7. 野菜、山菜、穀類及び魚介類等農林水産物の加工及び販売 8. 飲食店及び喫茶店の営業 9. 菓子製造及び惣菜製造業に関する業務 10. 労働者派遣事業法に基づく一般労働者及び特定労働者の派遣事業 11. 観光案内及び旅行斡旋業務 12. 前各号に付帯する一切の事業				
事業内容	1. 鳥海伏見生産物直売所「菜らんど」、鳥海そば等加工提供施設「ももや」(食堂)、鳥海農産物加工施設、道の駅「清水の里鳥海郷」、鳥海笹子生産物直売所「ほっといん鳥海」(売店・レストラン)の管理運営 2. 上記に関する一切の事業				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

A	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>堅実な経営をされており、資金繰りも安定しているので、今後とも経営努力を行いつつ事業を継続していただきたい。</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・財政基盤も充実しており、これまでの経営努力が評価できる。直売所の利用料金の引き上げを検討(市と協議)することで、赤字の解消に繋がるものと思う。 ・「ももや」(そば)というブランドを持ち、経営は健闘している。粗利益増加という観点から、値上げと経営資源の集中を図れば更に収益力がアップするものと思う。 ・様々な工夫や地元産を活用した商品開発、経費節減や見直しも実施しており、今後とも経営努力を怠らず頑張っていただきたい。 ・売上、費用計画が月毎に立てられ、費用の削減策に取り組むなど、経営努力が数字に現れているし、計数把握など総務がしっかりしており、他の三セクの模範となるものである。 ・鳥海そばが相応のポテンシャルを有しており、「人、もの、金」の経営資源の配分も検討のうえ、売上増加に注力していただきたい。 ・冬季の直売所対策として、塩蔵品の販売に力を入れているとのことであったが、商品が単純化することも踏まえ、新商品を考案するなど、客の購買意識の醸造に努める必要がある。 ・飲食部門では繁忙期の従業員の有効配置も目的に、製粉機導入を検討し、委託している乾麺の自社製造など経営強化の方法を検討することも必要である。

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・経費節減の努力、地元産品を活用したメニュー開発など、様々な努力が成果に現れている。
- ・地域産品の販売や特産品開発等、地域に貢献した事業を実施している。直売所に参加する農家も多く、目的に合う事業運営がなされている。

不採算部門について

- ・ブランドになりつつある「ももや」が営業利益赤字は残念であり、値上げを検討。その結果によっては、黒字転換が見込まれる。
- ・加工施設は不採算であっても、当施設の魅力アップのための重要な部門なので、より効果的な利活用を図りながら頑張っていたきたい。

直近決算について

- ・「ももや」のブランド価値向上を狙った値上げと、販売手数料アップ（市と協議）による収益力アップにより営業赤字は縮小できるものと思う。
- ・残念ながら赤字決算となってしまったが、赤字原因を見定め、経営努力を続け黒字化を実現していただきたい。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・資金繰りが安定しており、運転資金に伴う借入れなどは必要ない。
- ・自己資本比率も82%を超え、健全経営が継続して行われている。

今後の集客増や売上増の対策

- ・「ももや」のブランド力は会社の強みであり、「ももや」への経営資源の集中を図るべきである。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	株式会社 フォレスト鳥海				
代表者名	代表取締役 佐藤 安隆	設立年月日	平成8年2月20日		
資本金	215,000 千円	市出資額	120,000 千円	市出資割合	55.8 %
設立目的	1. 宿泊施設の経理管理受託に関する事業 2. 宿泊施設、レストラン、浴場、公園、スポーツ施設等の経理管理受託に関する業務 3. 不動産の売買及び賃貸借に関する業務 4. ペンション、コテージの建設及び運営に関する業務 5. 酒類、煙草、清涼飲料、食品、観光土産品、衣料品の販売に関する業務 6. 映画、演劇、コンサート、公演会等イベントの企画及び興行に関する業務 7. 日用品雑貨、スポーツ用品の販売に関する業務 8. 各種カルチャー講座の企画及び運営に関する業務 9. 各種スポーツ講座、スポーツ教室の企画及び運営に関する業務 10. 野菜、山菜、魚介類等農林水産物の加工及び販売 11. 温泉利用の企画及び推進に関する業務 12. 出版に関する業務 13. 家具、建具、日用品雑貨類の輸入及び販売に関する業務 14. 旅行斡旋業 15. 損害保険代理業 16. 索道の管理運営に関する事業 17. 前各号に付帯する一切の事業				
事業内容	1. 秋田県営「鳥海観光宿泊センター」(ホテル フォレスト鳥海)の管理運営 2. 上記に関する一切の事業				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

D	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>深刻な経営難に陥っており、早期に存廃を含めた検討が必要である。 市道崩落事故以降、売上の減少が著しくなり、市の補助金なしでは今後においてもホテル経営は難しい。 現在の指定管理期間の中で、会社の存廃について検討を要する。</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・客室稼働率の向上(60%以上)が大きな課題である。市道猿倉花立線復旧後の利用客や、鳥海ダム関連、ジオパーク等による宿泊客の動向を見て、存廃を検討すべきである。 ・地域にとっては必要不可欠である施設ではあるが、リピーター率低下、設備老朽化など課題も多く、存続には追加投資が必要であることが明白である。 ・今期で債務超過に陥る可能性が大きいので、収益力増強、資本増加や減資等、存続に向けた追加支援策検討が必須。 ・資本金も取り崩し、市の補助金なしでは乗り切れない状況になっている。市道崩落事故の影響もあるが、来客数の落ち込みが著しく、抜本的な経営のあり方を検討すべきである。 ・鳥海山観光には重要な施設であり経営改善計画の着実な実行と早期経営健全化をお願いしたい。 ・近隣地域を営業圏とした方法には限界がある。地域特色を活かした企画をグレードアップさせ、関東圏や関西圏、インバウンドの営業に注力してはどうか。
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・周辺地域の施設や企業などとの連携や、顧客満足度アンケートなど活用がないように感じる。

不採算部門について

- ・宿泊稼働率向上が不可欠である。
- ・売上が減少しており、市道崩落事故などの様々な影響がありかなり苦戦している。以前からの企画やイベント効果の成果もなく、今後のホテル運営は厳しい状況である。
- ・各部門ごとの収支について、より綿密な分析を行い、その結果に基づいた改善を図る必要がある。

直近決算について

- ・リピーターが年間1,000人程度と低いのは事実で、リピーター率向上に繋がる「強み」「付加価値」の創出が急務。
- ・今期で債務超過に陥る可能性大。一方、資本金が215百万円をと過大で、税法的にも100百万円以下への減資検討要。
- ・利用客の満足度は高いようだが、その満足度を新規客に伝え、いかに稼働率向上をしていくかが最大の課題である。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・現状ではキャッシュフローが回らず資金繰りが逼迫しており、借り入れの必要性あり。

今後の集客増や売上増の対策

- ・設備が老朽化し、魅力あるプラン、付加価値提供ができていない。集客努力は認められるが、存続に向けては設備更新が必要である（県と要協議）。
- ・組織図から見ると、この体制での営業活動には限界がある。

5. 対象法人ごとの検討結果と意見

(1) 第三セクターの概要

法人名	由利高原鉄道 株式会社				
代表者名	代表取締役社長 春田 啓郎	設立年月日	昭和59年10月31日		
資本金	100,000 千円	市出資額	38,500 千円	市出資割合	38.5 %
設立目的	国鉄改革に伴い矢島線は廃止対象路線に選定されたが沿線住民の重要な交通手段であることから、県と関係市町が主体となり存続することで合意され、それぞれの出資により昭和59年10月31日会社設立。				
事業内容	1. 鉄道事業 2. 一般貸切旅客自動車運送事業 3. 旅行業法に基づく旅行業 4. 自社駅内での売店、食堂の経営 5. 不動産賃貸業 6. 広告宣伝業 7. 生命保険の募集及び損害保険代理業 8. 郵便業務及び銀行代理業 9. 前号に付帯し関連する一切の事業 県証紙、収入印紙及び郵便切手、葉書の売さばき				

(2) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会の検討結果

B	A 経営努力を行いつつ事業は継続
	B 事業継続は可能と判断されるが、早急な経営改善策の取組を強化することが必要
	C 不採算部門の廃止など、事業内容の大幅な見直し等による抜本的な経営改善が必要
	D 深刻な経営難に陥っている状況であり、経営上の観点から会社の存廃も含めた検討が必要

(3) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの提言

<p>地域公共交通機関としての役割は大きく、人口減少等厳しい経営環境の中で、様々な企画やイベントを実施し、増収策を講じているが、その経営は厳しく、市の赤字補填額が増すばかりである。</p> <p>今後においては、第2次活性化計画を着実に実行し、継続的に経営努力をしていただきたい。</p> <p>市の赤字補填に係る補助についても、市の財政状況も厳しい状況にあるので、そのあり方について検討するべきである。</p>
--

(4) 由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会からの具体的な意見

<ul style="list-style-type: none"> ・ 厳しい経営環境の中で、収益増大や経費節減に努めているが、結果が思わしくない。しかしながら、公共の交通機関として沿線地域にとって必要であり、今後の経営努力に期待する。 ・ 工夫を凝らし収益力向上に繋がる企画は必須であり、継続的なイベント企画を期待したい。 ・ 人口減少、車社会の進展から売上が減少し、公共交通機関の役割が年々薄れている。赤字増大に歯止めがかからず、県と市の補助なしでは経営は困難であるが、赤字増大とともに市の補助額は大きくなる一方であり、この補助のあり方も見直す必要がある。 ・ 木のおもちゃ美術館などの影響に期待したいが、設備老朽化による修繕費も大きくなり、年次の売上・収益状況を見ながら、投資対効果を検証していく必要あり。グッズ販売等も工夫し、恒常的な収益増に繋げていただきたい。 ・ イベント列車や貸切列車など地元に対する営業をもっと行う必要がる。 ・ 地域によっては、会社と協会との繋がりが希薄であると感じる。それぞれ高齢化が進みつつあり、今後継続して協力していただくのであれば、何らかの対応を図る必要があるのではないかと。
--

(5) 上記のほか、ヒアリングや資料により委員会から出された意見等

事業の意義や経営体制について

- ・ 厳しい経営環境ではあるが、地域の公共交通機関として、地域になくてはならない存在である。

不採算部門について

- ・ 公共交通機関として、ある程度の赤字補填は考えるべきであるが、赤字幅が大きすぎて市の財政にも大きな影響を与えている。赤字縮小には、更なる創意工夫や努力が必要であり、運賃や運行本数の見直し、乗車人数増加策の強化など、多岐にわたる検討が必要である。

直近決算について

- ・ 人口減少、少子化が更に進む中で、通学定期の落ち込みをどうやってカバーしていくかが、最重要課題である。
- ・ 集客及び収益力のある継続的なイベント企画が必須である。
- ・ 貸切バス事業が本業の足を引っ張るのではないかと心配したが、改善傾向にあるので、引き続き鉄道の収益補完事業となるよう努力してほしい。

運転資金の確保や、借入金の状況について

- ・ 現状の資金繰りでは、今後、これまで以上の運転資金不足が予想され、益々厳しい状況になると思われる。

今後の集客増や売上増の対策

- ・ 木のおもちゃ美術館オープンは会社にとっても追い風である。周辺施設との連携強化、マスコミ発信、応援団の活用で地道に集客増を図っていただきたい。
- ・ 地元住民の足として自負しているのであれば、もっと地元で営業を行い、利用拡大に努める必要があるのではないか。

6. おわりに

この報告書は、これまで本委員会に提出された資料や、対象となる第三セクターとのヒアリングなどを通じて、委員各位が各第三セクターに対する経営における問題点や今後の経営のあり方について助言したものである。

第三セクター各社は、人口減少・少子高齢化等の厳しい社会経済情勢において、苦しい経営を強いられている中、お客様に対するサービス向上や地域貢献など、日々努力しながら経営を続けている。

現在は、第三セクターが設立された時代と比べて、多様な業種に民間事業者が参入したことや、高速道路の普及などによる交通網の変化、インターネット通販などIT網の普及により、「第三セクターではなくても、他の民間企業でも同様の事業ができる」ことや「その場所を訪れなくてもお土産を購入できる」ことなど、社会情勢が大きく変化する中で、第三セクターそれぞれも日々変化する社会に対応していかなければならない。

報告書では、厳しい評価を下された第三セクターもある。今後、この報告書にまとめた意見を踏まえ、市がどのように第三セクターへ関わっていくか、どのような決断をするのかが注目される。秋田県内他市を見ると、温泉施設を譲渡して第三セクターを清算するなどの大英断を施した市もあり、今後ますます財政が厳しくなる折、由利本荘市も大きな改革をしなければならない時がそう遠くない時期にやってくるかもしれない。

結びに、本委員会を開催するにあたり、対象となった第三セクターには、資料作成からヒアリングの実施まで、多忙の中、多大なるご協力を賜り、衷心より感謝申し上げます。

由利本荘市第三セクターのあり方検討委員会 委員一同

7. 委員名簿

No.	職名等	氏 名	推薦団体等
1	識 見 者	佐 藤 良 一	東北税理士会本荘支部 推薦（副支部長）
2	識 見 者	若 狭 洋 孝	本荘金融懇話会 推薦（秋田銀行本荘支店長）
3	識 見 者	嵯 峨 修	本荘金融懇話会 推薦（北都銀行本荘支店長）
4	識 見 者	真 坂 徳 明	本荘金融懇話会 推薦（羽後信用金庫本店長兼石脇支店長）
5	識 見 者	佐 藤 久 美	由利本荘市商工会 推薦（副会長）
6	識 見 者	安 藤 雅 之	秋田県由利地域振興局 推薦（総務企画部長）
7	総 務 部 長	原 田 正 雄	
8	企 画 調 整 部 長	佐 藤 光 昭	企画調整部所管のみ参加
9	農 林 水 産 部 長	遠 藤 晃	農林水産部所管のみ参加
10	商 工 観 光 部 長	堀 良 隆	商工観光部所管のみ参加