

由利本荘市第三セクターに係る経営調査報告書

平成23年2月

由 利 本 荘 市

も く じ

まえがき	2
1. 第三セクターの経営に係る指針等について	3
1) (国の指針等) 国の法律等による第三セクターに係る抜本的改革の 推進を促すに至る経緯及び主な内容について	3
2) (由利本荘市の対応) 由利本荘市は、国の指針等の趣旨にもとづき、 どのように対応してきたか	4
2. 由利本荘市の第三セクターの経営概況について	5
1) 「由利本荘市三セク事業体 {評価表}」による評価結果について	5
2) 第三セクター各社の経営概況と {評価表} による評価結果について	7
(1) (株) 史跡保存伝承の里 天鷲村	7
(2) (有) 天鷲ワイン (天鷲ワイン城)	10
(3) (株) ほっといん鳥海	14
(4) (株) フォレスタ鳥海	17
(5) (株) 鳥海高原ユースパーク	22
(6) (株) 黄桜の里	26
(7) (株) 大内町交流センター	31
(8) (株) 岩城アイランドパーク	37
(9) にしめ物産	43
3) 各社の評価結果からみた経営課題と今後の改善計画について	47
3. 由利本荘市の第三セクターに関わる今後の基本的支援のあり方について	50

まえがき

本報告書は由利本荘市第三セクター9社の経営調査を行い、それぞれ各9社について経営状況を検討し、改善課題等を明らかにするとともに本市の第三セクターに係る支援のあり方について提言するものである。

由利本荘市は平成17年3月に関係市、町の合併により誕生したが当該9社は合併前のそれぞれの行政目的により設置、運営されてきたものであり、その後の経営環境の変化のなかにあっても目の前の経営課題への対応に追われ、長期的な見通しに立った経営改善策が講じられないで推移してきたこともやむをえないところもあった。

しかし、その後各社を取り巻く経営環境は大きく変化し、これまでの延長上にある経営改善への取り組みだけでは自ずから限定的な対応に追われ抜本的で実効性の高いものが期待されなくなってきた。

したがって、いまこそ公共性と経済性を併せ持つ第三セクターとして各社の存続意義を再検討することは遅ればせながら時宜に適うものである。

さて、この間の経営環境の変化とはいかなるものであったか？

- 1) 平成19年9月の日沿道岩城～にかほ間の無料の高速道路の開通は従来の利用者の流れに大きな変化をもたらした。
- 2) 温泉部門等を併設しているところにあっては水道光熱費のコスト負担が厳しくなったことに加え、設立時に想定していなかった入湯税等が利用料に転嫁できず、結果的に赤字要因を拡大してきた。
- 3) 主要製品、サービスに係る市場変化、利用者の評価の変化が大きく、今後の経営改善策にも従来の延長上にあっては期待する効果には自ずから制約が伴うものになってきた。
- 4) 従来の主要客層の利用見通しが低下するものと考えられることから新たな客層の一層の開拓及び集客策が問われてきた。
- 5) 利用者数の傾向的な減少は事業性の低下につながるところもあり、これまでの誘客策の見直しと新たな誘客促進策が問われてきた。

以上の経営環境下にあって、各社の財務体質を象徴的に示す利益剰余金の推移をみれば赤字幅を拡大したところが5社、赤字になったところが1社、黒字を維持したところが1社、黒字幅を拡大したところが2社という状況にあった。

ただ、各社の現場の経営管理者はおしなべて粘り強く熱意のある経営管理に専心していることから、これまでの経営環境の変化に適った長期的で抜本的な経営改善策が得られれば新たな工夫と大いなるスタミナを発揮して実効性の高いものにしていくことが期待される。

1. 第三セクターの経営に係る指針等について

第三セクターをとりまく経営環境の変化は第三セクター自体の経営のあり方はもちろんのこと地方公共団体の第三セクターに対する関わり方についてもこれまでとは違った見直しを問うものになってきた。

そこで、第三セクターのあり方や第三セクターに関わる地方公共団体の関わり方に関連する国の法律等の趣旨をしっかりと受け止め、併せて同法律等の趣旨に沿って進められる由利本荘市の第三セクターに関わる施策（指針）を今後の当該第三セクターのあり方に位置付けていくものとする。

近年の経済、社会環境の変化の大きいなか、第三セクター等の経営破綻が続くこともあり、国では第三セクターに関わる地方公共団体における将来の財政負担の軽減を図ることを目途とする累次の法律等の制定により、地方公共団体の第三セクターのあり方について抜本的改革の推進を促してきた。

最近の国の関連する法律、通達等についてその趣旨を概括し、今後の由利本荘市の第三セクターに関わる基本的考え方のバックボーンとして検証するものとする。

（以下、添付資料「国の第三セクターに係る法律等について」参照）

1) (国の指針等) 国の法律等による第三セクターに係る抜本的改革の推進を促すに至る経緯及び主な内容について

平成19年6月に制定され、同21年4月に全面施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」で地方公共団体は第三セクターの会計も対象とする統一的な財政状況の指標の下、その財政状況の開示や必要に応じた早期の是正措置を講ずるべきものとなりました。

具体的内容としては平成20年6月の「第三セクター等の改革について」（総務省通達）を受けて設置された「債務調整等に関する調査研究会」の報告（同20年12月5日付け）にもとづく、平成21年6月の総務省通達「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」により示されるものである。

同通達の趣旨は多岐にわたるが、実務的な面からも具体的で詳細な指針となっている。

ここでは基本的考え方として代表的な指針5項目をあげておくこととする。

- a 地方公共団体にあつて、現在の第三セクターが行っている事業の意義、採算性等について検討し、事業継続の是非、存廃を含めた抜本的改革に取り組むこと。

- b 抜本的改革にあたっては第三セクターの提供する財・サービスの経済性等の検討の上、最終的な費用対効果をもとにした判断をすること。
- c 現状において経営上問題が顕在化していない第三セクター等であっても、更なる民間活力導入により、効率的な運営を追求することで将来の債務拡大のリスクの軽減を図ること。
- d 公的支援は原則として（１）当該法人の経営に伴う収入をもって充てることが適当でない経費及び（２）当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものであり、（３）単なる赤字補てんを目的とした公的支援は行うべきでない。
- e 将来的に収支が均衡する見込みはあるものの当面収益が上がらない事業や事業の性格上採算性が低い事業については、必要となる公的支援の見通しを踏まえた上で事業実施の適否が検討されるべきである。

2) (由利本荘市の対応) 由利本荘市は、以上の国の指針等の趣旨にもとづき、どのように対応してきたか

由利本荘市のこの間の取り組み状況をみれば、平成17年3月の新市誕生ということもあったが、平成19年11月に合併後の第三セクターに関する市の新たな指針として「第三セクターの見直しに関する指針」を策定するとともに、同20年度には同指針に基づく各第三セクターの点検評価を実施してきた。

また、同21年度になってこの間の経緯、経過をふまえて「第三セクターの見直しについて」を策定し、見直しに取り組む組織体制の整備と見直しに係る役割分担の下、見直しのスケジュールを設定したところである。

そこで、今後の本市第三セクターの見直しに係る基本的考え方になる次の5項目を抜粋して掲げておくこととする。

- a) 各第三セクターの設立経緯から行政による支援内容に差異がある現状に対して見直しを行うとともに第三セクターの整理・統合・合理化を促進する。
- b) 市と第三セクターの役割分担を明確化して、それぞれ主体的に取り組む課題を明らかにし、市の関与の見直しと第三セクターの経営改善を図る。
- c) 市の財政的関与は各第三セクターの自立的経営努力を促すとともに関与基準の見直しによる必要最小限の関与とすることを検討する。
- d) 第三セクターは市からの委託料等に頼るのではなく、自立化や経

営の安定化を図るため、(中略) 営業の強化等による事業収益の増加を図り、自主運営していく必要がある。

- e) 市は第三セクターの経営の健全化に向けた具体的な見直しを第三セクターと一体的に進め経営改善計画の策定のもと計画期間終了後に総合評価を行い、事業継続～廃止等の見直し方針を決定する。

以上、国及び市における第三セクターに関わる見直しの背景と具体的な指針を掲げたところである。

そこで、国の指針にある「抜本的改革」を本市の第三セクター9社にどのように具体的で将来性のあるものにしていくか、次の実践的課題は各9社の経営の現状把握とその改善のあり方に関わるものとなる。

2. 由利本荘市の第三セクターの経営概況について

最近の由利本荘市の第三セクター(以下、三セク)は明るい話題ですっかりマスコミの注目を浴びてきたようだ。

“東由利の温泉「湯楽里」・『カモ玉プリン』発売(7/30)”、“花立公園の振興策視点鋭くプレゼン”・国際教養大など4大学・於ユースプラトール(8/29)、“天鷲村秋祭り”9/24(以上、さきがけ)などのほかテレビでも放映、紹介されたようだ。

なによりもふだんの経営活動によりニュースバリューがあるものとして注目されたということのようだ。

そこで、こうした賑わい感を大いに評価しながら、このたびの三セク各社に係る経営調査結果について報告するものである。

1) 「由利本荘市三セク事業体 {評価表} による評価結果について

今回の三セク各社に係る経営調査は別紙日程により、7月3日から8月1日の間に実施し、あらかじめ定めたヒアリング事項等にもとづき各支配人等と意見交換するとともに最近時の決算資料及び関係資料等の分析を行ったものである。

今回の調査分析結果を一覧表示するものとして「由利本荘市三セク事業体 {評価表}」を考案し、それぞれの分析結果について、(1)設立趣旨適合性、(2)利用者評価、(3)事業性評価の3評価事項を設定し、各評価事項ごとに5つの評価項目を設け、別に定める「由利本荘市三セク事業体 {評価表} の評価点の基準」により各評価項目ごとに5段階評価した。

注一評価事項、評価項目、評価点の基準等は評価表及び評価表の説明 参照
以上の手順にもとづく三セク各社の評価結果は「評価結果表」に一覧で示す

通りであった。

なお、評価表によれば満点が 100 点になるが、各社の評価結果はそれぞれ 36 点から 69 点の間に評価されるものであった。

評価表及び評価点の基準からみて、また各社はそれぞれ業態が違うこともあり、他社と比較して点数の優劣を競うことにはあまり意味がない。

それぞれの評価項目ごとのわが社における評価点に着目して、今後の経営改善のあり方を検討、工夫していくことにこそ意味があるとみるべきである。

また、これまでの現場ヒアリング及び以上の評価結果からみて各社ごとの今後の改善指針を明らかにした。(→「由利本荘市第三セクター経営調査にもとづく改善指針」)

各社に係る同指針は各社ごとにそれぞれ 3 項目を掲げているが、各項目ごとに☆印の数により実現・到達の目標年度を明らかにしたものである。

各社にあつて、今期はこれらの改善指針をどのような計画のもとに実現させていくかという中長期の計画作りであり、各関係機関をいかにこの計画推進に引き込み支援の幅を広げていくかということのための準備期間にあてるものとする。

したがって、この改善指針に掲げるものは、(☆印の数により) ☆—今期を除く 1 年度内、☆☆—同 3 年度内、☆☆☆—同 5 年度内となり、最長 6 年先の絵姿ということになる。

いうまでもないことながら 4 年がかり、6 年がかりであっても現状の延長上では実現できないものとすべきで、これまでと違った工夫と仕組みづくりが必須であることは明らかである。

この改善指針にもとづく経営体質づくり(=経営革新の持続的推進)ができなければそれはとりもなおさず三セクとしての事業継続が難しいものであることを内外に表明することになる。

また、事業継続性にこれまではあまり大きな問題が生じていなかったところにあつてもそれぞれの経営環境の変化と相俟って、三セクとして今までと違った問題が大きく顕在化してくるということも考慮すべきものと思われる。

各改善指針は国の指針で指摘している「抜本的改革」にかならずしもつながらないものもあるが、そのレベルを無視した抜本策もないので「抜本的」の前の「段階的」なレベルのものもあるが、そのレベルのものであつても現実的には並大抵の苦労ではクリアできないものと考えられる。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(1) (株) 史跡保存伝承の里 天鷲村

昭和61年に岩城地区の歴史や文化資料を保存する歴史伝承施設として設置されたが、近年集客力が著しく低下したため売上高は大幅に落ち込んでいる。

せつかくの史跡保存伝承の拠点としてはほとんど期待された機能にこたえきれない状況に近いものであった。いうまでもなく、その根源にあったのは旅行エージェントとの連携なし、没折衝状態にあったことによる。(一時、斯業に不案内な管理者が配されたことにもよるがそれだけでないことも確かである＝管理者は誰でも務まるというものでない・内外部から適時の経営管理に係るチェック機能が働かなければならない)

エージェント先から「まだやっていたのか」、「やめたと思っていた」という反応が返ってくる状況とは観光集客業としては機能不全に陥っていたと指摘されてもやむを得ない。

また、これまでの入村者数の把握も信頼性を欠くところがあり、社員教育の不徹底なこと(＝あれじゃあ駄目だと指摘された・効率優先のあまり接客マナーに疎い等)、施設管理の不十分さ(＝史跡保存伝承というコンセプトをアピールするためにも樹木、庭園等のこざれいさあるいは施設内の客の導線のすぐ脇にクモの巣などが目につくことのないように目配りをきかせる必要がある。) →今さら観音像はどうにもならないけれど

こうしたこともあってか今回の{評価表}による評価結果は相当厳しいものとなった。

ただ、当社は多岐にわたる行政の代行業務を担っていることもあり三セクとしての別の面からみれば一定の役割を果たしている。

しかし、もともと当社が期待された本来の役割は観光誘客による地域経済の活力向上にあったので、当然ながらその責務にこたえた事業の継続性が問われている。

今回調査の問題意識

課題等	1) 集客営業機能の強化について 2) 集客者の実態(団体、個人、単価等)把握 3) 食堂部門の収益性の検討(共通費の配賦等)
-----	---



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆集客営業機能再構築(集客力回復・強化) 2) ☆☆食堂部門の黒字化を図る。 3) ☆☆☆食堂部門のランクを上げた黒字化を図る。
------	---

改善指針1) ☆集客営業機能の再構築（集客力回復・強化）について
全体の入村者数の把握が明確でないので食堂の利用者数の推移をみれば、この3年度間で約20%減少している。

今期からエージェントとの関係の再構築を図ってきているが目標利用者数を20,000人（24/3期）に設定する。

目標達成には、

エージェントごととか、県内・県外、団体・個人等の層別のもとに月別目標とそのための具体的な実現手段（実現度を評価検証できるもの）を講じていくことになる。

なお、送迎用のバスがないことによる機会損失がどの程度になるか試算結果によっては導入の可・不可が明らかになる（今回は検討できなかったが）。

さらに、(有)天鷲ワインと共催イベント（天鷲ワインはお客のいるところにおいてくればよい）を企画するとか、亀田城佐藤八十八美術館との提携（行政の所管区分をこえたもの→大前提は「天鷲郷の賑わい」）などにより集客機能を複合的に高めていくことの工夫にある。

改善指針2) ☆☆食堂部門の黒字化を図る。

平成22年3月期の食堂部門は約3,500千円の売上不足である。

客単価1,400円とすれば利用者数で2,500人の増加が必要だがこれは平成20年度時の利用者数にほぼ相当する（15,746人→18,026人）ものになるので当時の実績値を検討することで実現策が具体化するものと考えられる。

改善指針3) ☆☆☆食堂部門のランクを上げた黒字化を図る。

「ランクを上げた黒字化」とは総務部門等非収益部門の費用を収益部門に按分配賦後の黒字化を意味するものである。

当然のことながら、改善指針2)の取り組みによりアイデアと工夫が生まれてくることになるので、この指針の実現性は改善指針2)による全社的経験が生かされるものであるかどうかにかかっている。

ただ、単に利用者アップ策だけでは実現できるものではないので当然メニュー構成の見直し、売上原価率の低減策を含めた仕掛けが問われている。

今後の経営改善に期待を込めて、たまたま居合わせた場面の素晴らしいシーンを紹介する。売店にとある団体客が入ってきたとき、店員さんが「さぁお客さんこのプラムワインはここでしか売ってま

せんよ。ここで買って行ってください。」と大声で呼びかけていた。
これぞ、天鷲村が経営改善をしていく上で、すべての面にモデルとして担いで行く指標になるものである。

- わが社のサービス、取り扱い品を簡単明瞭に紹介している。
- 他でないものをアピールしている。(あったにしても)。
- お客さんにしっかり印象付けて、お客さんの珍しいものへの関心を引き出している。
- 買った時のお得感につなげている。

以上、天鷲村ならではの経営改善へのしっかりした道程に期待したい。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(2) (有) 天鷲ワイン (天鷲ワイン城)

(i 当社のワイン醸造に至る経過)

昭和 50 年に農水省自然休養村整備事業により当地でプラム栽培が開始され、同 53 年に国税庁の果実酒製造の試験免許を取得し、同 57 年にワイン醸造本免許（プラム限定）を取得することに伴い、同 58 年に高城山にワイン工場を完成させることにより昭和 62 年から三セクとしてプラムワインの醸造販売を開始してきた。

(ii 業界環境の変化と来城者傾向)

いつとき、平成 8 年から 12 年当時のワインブームで賑わったが、近年は売上げが大きく低減傾向にある。

特に近年周辺環境の激変（高速道路の開通、天鷲村の集客減、天鷲遊園の廃止等）も影響してワイン城に足を運ぶ客は著しく減少してきた。

(22 期—14,411 人→ 24 期—10,612 人 △3,800 人)

(iii 経営体質の悪化)

来城者の減少だけの問題ではないが {評価表} による「事業性評価」によれば財務面からみた経営体質はおしなべて悪化しており、今後の経営の継続性は危惧されるものがある。

(iv 地場農産物振興面に偏ってきた)

もちろん、設立創業の趣旨が地場のプラム農家の育成支援にあったので農産振興面での評価がなされなければならないが、プラム農家の高齢化、後継者難に加え、地場産物のウエイトは 50%以下であり（20 年度のみ別だが）、しかも仕入れ単価は固定制で市場価格とまったく連動しない高値で、かつ等級づけのない一括全量買い上げが続いてきており、これでは地場農家にプラムの品質向上へのインセンティブはあまり働かない。

以上の考察からも明らかなように、地場産農産物振興が前提にあるとすればたとえば市場価格と地場仕入れ（固定価格）との価格差を経営外から補填してもらいなど原材料調達コストの軽減を図ることにつながる措置が講じられなければ収益性の向上はほとんど不可能である。

また、ワインブームの再来は期待できないと思われるがプラムワインの特性（ポリフェノール等の豊富さ）などを最大限アピールするなど知名度アップ策による売上向上 → 一言でいえば「なりふりかまわず、まず売上伸ばせ」ということになる。

注. なりふりかまわず=あらゆる手段を講じて

今回調査の問題意識

課題等	1) 売上増進策について 2) 品目別のコスト解析について 3) プラム生産組合の実態と今後の課題
-----	---



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆原料仕入れの環境整備を図る。 2) ☆☆売上高 50,000 千円（委託料除く）ベース化 3) ☆☆☆債務保証契約を解消する。）
------	--

改善指針1) ☆原料仕入れの環境整備を図ることについて

「環境整備」とはプラムの市場価格と地場農家からの仕入れ価格との差額を当社が全面的に負担（コストアップ）するのでなく、農家自体も負担する（直接差額の何%分の負担とか生産性の向上で市場価格に近付けるといった方法など）とか農産振興の一環で差額を経営外（行政施策等）からの支援を促すことなどにより、当社のコストを低減させることの図式を明確にすることを意味するものである。

（注。「差額負担」とは、仕入れ原価の低減のためには全量市場調達にすることが合理性のあることになるが地元農家育成支援等のために市場相場よりは高値で地元からも調達しているので、

$$\text{差額負担} = (\text{地場仕入れ単価} - \text{市場相場単価}) \times \text{地場仕入れ量}$$

昭和50年に当地でプラムの植栽が始まったのは、そもそも地場産プラムによるワイン醸造のためということであったかもしれないが地場産プラムの生産規模、価格の市場性ではいまだ県外産プラムに及ばない。

したがって、いつまでもプラム農家が市場競争力を得る日（当社の仕入れコストが大きく軽減される日）を待っていてもすでに当社の経営体質がそれを許さなくなってきている。

もちろん、プラム農家にただちに価格差を全面的に負担してもらったり経営外からの支援を即実現ということは難しいと思われるので、地場農家からのプラム仕入れに係る見直しの激変緩和期間として一定の段階的な対応が考えられる。

これら一連の措置を主体的に進めていくことをここでいう「環境整備」とするものである。

企業経営からみれば極力コストを抑制低減させていかなければならないが、三セクという側面からみて農産振興のためには当社の過分になる

負担もやむを得ないという考えもあるわけなのでそれぞれ一面的に論じられないが当社の赤字体質化を転換していくためには、ここでいう「環境整備」を急がなければならない。

改善指針2) ☆☆売上高 50,000 千円（委託料除く）ベース化

売上高の絶対的不足が続き、22年3月期にはついに利益剰余金が赤字に転じてしまった。

前項の考察でも「なりふりかまわず、まず売上伸ばせ」としてきたところだが“そんなことは誰でもいえることだ”と一蹴することなかれ。

このたびのSWOT分析の中に複数の社員から、製造、販売のみならず経営の根幹に係る積極的で前向きな指摘があったことからみれば売上高 50,000 千円ベースは比較的控えめな目標値になってしまうようだ。

（社員の指摘）

社員の現場からの経営改善への具体的指摘	・借金と責任を背負う本当の経営者（社長）が不在のため全ての面で悪影響がある。（経営の方針、会社の体質、雇用、人材等）
	・プラムワインという珍しさがまだあまり知られていない。
	・全国レベルまでまだプラムワインが知られていない。
	・商品が顧客志向になっていない。
	・高級志向の客へ売る商品を作る技術力とブランドがない。
	・民間会社ほどの営業力がない。
	・卸会社まかせの販売のためその後の商品管理がしっかりできない。
	・商品の返品の数が増えている（変色、おり等）。

以上の、社員からの前向きな指摘からみると、この間の経営方針、管理のあり方は社員の意欲、能力を十分生かしきってきたものではなかった。

売上高 50,000 千円は平成 18 年度にクリアしていた実績値だが、今後安定的に 50,000 千円を売り切ってもそれだけでは赤字体質を変えることにはならない。

しかし、まず目標売上をどのような手段、方法で達成するかという全社的な苦勞と一体感をともにしていくことで新しい実現意欲を喚起していくことが期待される。（手段、方法は現場の声にあり）

改善指針 3) ☆☆☆債務保証契約を解消する。

前項 1) 及び 2) の取り組みと一体となって、同契約の早期解消を図ることができること。

いうまでもないが、同契約を解消すること自体が指針になっているのではなく、同契約を解消できる黒字体質づくりが指針の趣旨となっている。

なお、「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」(21年6月・総務省自治財政課長通達)によれば「第三セクターの等の資金調達に関する損失補償はおこなうべきでなく、他の手段による方法を検討するべきである」となっている。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(3) (株) ほっといん鳥海

平成16年2月に創業し、その設立趣意書によれば「地域の自然と文化、さらに地元の農産物の提供にあたり企画力、起動力、さらには採算性の追求した一元的な管理」をおこなうものとして設立された。

毎日の現場をあずかる管理責任者の「なんでこんな辺鄙な場所に作ったのか」と自問するところもあるが、交通量の少ないというハンデをかかえながら過去5期の集客実績は安定し、傾向変動式によれば比較的増勢傾向を示すものであった。(菜ランド $Y=1,770X+69,581$ 、ほっといん $Y=542X+37,051$)

経営は安定しており、利益剰余金は前期(21/9期)から黒字となった。まさに、経営管理者の次の語録にその秘密があるようだ。

経営管理者の堅調な経営のための語録	<ul style="list-style-type: none"> ・なんでこんな辺鄙な場所に作ったのか。
	<ul style="list-style-type: none"> ・売上増より収支を重視する。 ・ムリして売上を伸ばすより、収支の安定化。 ・安売りはしたくない、鳥海まで来てほしい。 ・黙っていても経営管理ができる場所には(このような施設は)作らなくてよい。 ・(三セクの)経営の根幹は指定管理料に頼らないこと。

「なんでこんな辺鄙な場所」という不利な条件をはねかえし、むしろそれを逆手に取り、収支バランスを重視しかつ地元資源を有効に活用した経営のもたらしてきた結果といえる。

今回調査の問題意識

課題等	<ol style="list-style-type: none"> 1) 各施設ごとの収益性の検討 2) 各施設ごとの利用者の実体把握(地域、層別) 3) 地元住民との関連性の強化
-----	--



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	<ol style="list-style-type: none"> 1) ☆自社名物品の開発・販売(3,000千円目標)。 2) ☆☆上得意客50人規模→500人規模に拡大。 3) ☆☆☆自立経営化を図る。
------	---

改善指針1) ☆自社名物品の開発・販売 (3,000 千円目標) について

なんと気持ちをかきたててくれる目標でないでしょうか?

松皮餅という名物品はあるけれど、さらに全国レベルをめざした自社名物品の開発に取り組んでみましょう。

「山霧下ソバ」が開発品のベースになるのではないかと思うが、「辺鄙」を逆手に取った発想を大いに募っていけば新しいコンセプトが固まってくる。(商品づくりの技術的支援は専門家に頼ることになるが、地元ならではの商品に込める思い(=ほかでは真似ができないもの)は「野菜マーケット友の会」をはじめ直売施設各グループの幅広い知恵を集めることなどに始まる。(ただし、知恵を集めることに熱中するといつまでもことが形に変わらなくなるので計画期間限定と責任者ないし責任メンバーは明確にする必要はある。)

なお、3,000 千円は開発品が1人立ちして、名物品になっていくスタートダッシュのボリュームとして目標化するものとした。

(ここでは仕掛けを示すにとどまる→地元出身の地元産品の商品化に係る専門家がいないか?)

改善指針2) ☆☆上得意客50人規模→500人規模の拡大について

フォレストアウターや鳥海荘のお客様がそれぞれの送迎のつど菜ランドに立ち寄りおみやげとしてお買い上げいただいているが関連施設間の一層の連携のもとに出前販売等も活発に進めていくことなど「鳥海地域観光ロード」のPR効果、賑わい感の演出につながるのではないかと考えられる。(他の施設からウチからおみやげを買ってもらう分が減ってしまうといわれるか?←鳥海郷のPR効果とうけとめてもらう)

さて、当社の各施設は「辺鄙」な立地環境にあるかもしれないがこの地ならではの豊富な地場産品に恵まれ、それらの産品を地場の直売グループの多様な連携と活発な運営によって商機を広げてきている。

{地場産品と季節性} & 直売グループ

地場産品	松皮餅	山 菜	きのこ	りんご
季節性	通年	4～6月	9～11月	11～2月
直売グループ	野菜マーケット友の会 鳥海町物産協会 加工グループ その他			

そこで、この豊富な地場産品と活発な直売グループを大いに生かしてこれまで獲得してきたお得意客(連絡が取れて、利用度が高いお客)50人規模を大事にしながらこれを一気に500人規模に拡大していくため、例

えば「ほっといん☆鳥海高原☆山のめぐみ」（仮称）キャンペーン等の展開により旬の味覚を安定的な売上拡大につなげていくことなども検討される。

（もちろん、500人規模そのものが目的でなく安定的売り上げ拡大策の一環として位置付けるものである）

改善指針3) 自立経営化を図ることについて

改善指針1) 及び2) を着実に進める中で、自ずから自立経営への展望が広がっていくものと考えられる。

今後も直売グループの育成支援を強化していくことと、たとえば「ほっといん倶楽部」（仮称）などボランティアグループをつくって月一回でも施設の清掃、美観向上に手伝ってもらい、終わってから簡単な茶話会で地元の話題を提供してもらうなどの試みがあってもよい。

漫然とごくろうさん会になってしまうとすぐマンネリになってしまうので、そのつどさりげなくなにかのテーマを用意して運営していく試みが必要だけど。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価について

(4) (株) フォレストア島海

平成9年に設立オープンしたが創業当初の赤字が大きかった。

近年は景気動向に加え、旅行、観光客の小規模化、多様化というような経営環境の変化の中にあつて様々な集客策を展開しているものの利用者は減少傾向にあつた。

過去5年間の利用者実績からみると、宴会部門は利用者増が期待できるがその他部門は低減傾向を示しており、全社的にみた傾向変動式では、

$$Y = -3,888X + 77,070 \quad \text{というものであつた。}$$

しかし、前期(22/3)はこうした傾向に歯止めがかかる兆候を示してきたようだ。(67,838人→68,900人)

当社がこれまで展開してきた誘客促進策は、次のようなものであり、それぞれ一定の誘客促進効果につながってきたものとみなされる。

- i 秋田駅からシャトルバスの運行(土曜日ごと)
- ii 由利本荘・にかほ市全域の個人宿泊客に係る送迎バスの運行
- iii 冬期(11月～4月)優待券(リピーター、既利用者等向け)

以上のような誘客策が効いてきたせいも今期6月には宴会利用101%、宿泊利用127%(いずれも前年比)と過去最高の実績につなげることができた。(この実績がなにに起因したものかノウハウ化の試みが期待される)

こうして、前期(22/3)は全体的には利用者数の減少に歯止めがかかったかともみなされるが宿泊、料飲等の客単価は3年前には回復できていない。

利用者一人当たり利用額(円)

	宿 泊	売 店	料 飲
① 20/3	7,800	1,290	7,110
② 21/3	6,700	1,360	6,720
③ 22/3	6,910	1,380	6,610
③÷①	0.886 (△11.4)	106.9 (6.9)	0,930 (△7.0)

このような客単価の推移は景気に影響されるところが大きい利用者数を大幅に伸ばすことは難しいところもあり、客単価にも着目した管理運営も問われている。

そこで、今後の誘客策としてこれまでの効果的な様々な試みをいかしながら、次の2点を基本的考え方の柱としていくこともあるのではないかと。

i フォレストメンバーズの有効活用

現在1,400名余のメンバーで7割以上が2回以上の利用をされているとい

うことだが、このメンバーの前回利用月とか利用経緯（誕生日、結婚記念日等）に照らしてその当時の利用月の1カ月前位に「フォレスタ・ニュース」（仮称、内容はフォレスタ近辺の季節の風景や飲食メニューの写真等）を送ることなどによってまたのご利用を促していくとか。

また、新規加入メンバーを積極的に拡大していくためのこまめな声掛けをおこなっていく。（メンバーズ倍増計画とかは必要）

ii 旅行エージェントとの連携強化を図っていく。

これまで社内メンバーによる企画検討グループが形成（各部署から2名選抜・兼務）されているがこのメンバーから新しい企画を提案して（半年先～1年先）主として県外客の誘客拡充につなげていく。（以前は個人客が圧倒的であったが最近は団体客が増えてきているということでもあるし）

さて、当社では「経費節減には限界がきている」ということだがこれまでの考え方の延長ではすでに限界にきているのかもしれない。

その議論はしばらくおくとして、今回の経営調査結果からなにか新しい糸口をさぐることにする。

今回調査の問題意識

課題等	1) 誘客促進策の実効性について 2) 日帰り、宿泊客の回復目標について 3) 部門別収益性の検討と調理飲食部門の改善策
-----	--

↓

調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆売上目標 250,000 千円達成する。 2) ☆☆調理飲食部門の黒字化（非収益部門按分後） 3) ☆☆☆累積赤字を1 / 2に圧縮する。
------	---

改善指針1) ☆売上目標 250,000 千円達成することについて

平成19年度以前は260,000千円ラインを超えていたので数値目標としてはさほど厳しいものでないように受け止められるが近年の景気動向とお客様の旅行気分の変化からみればしっかりした誘客策の裏付けがなければ達成できない目標ラインになる。

特に、最近の当社の経営費用の構成（変動費、固定費の区分ごと）をみれば250,000千円が収益確保のボーダーラインになっているとみてもよい。

損益分岐点売上高比率表

	13期	14期	15期
実 際 売 上 高 A	265,035	232,462	240,628
損益分岐点売上高B	263,750	247,285	251,870
同比率 (A ÷ B)	99.5	106.4	104.7

注. 100%以下が利益体質

本稿の前文に記すような誘客策をそれぞれ複合的に組み合わせながら部門ごとの目標の積み上げによる売上高確保につなげてほしい。

改善指針2) 調理飲食部門の黒字化 (非収益部門按分後)

経営改善にはどこから手をつけていくべきか最初の一步が肝心なことは自明のことですが、その一步があまりに大きい歩幅になるとなかなか踏み出せないことも確かである。

しかし、当社の累積赤字を解消していくには、すでに「経費節減には限界が来ている」わけでもあり別の視点からの検討が必要である。

そこで、まず部門別収益性の検討を試みることにする。

(検討方法) 非収益部門 (総務、営業、管理) の費用を収益部門に売上比等で按分した修正収益による。

A表 収益部門の修正収益性について (20年度)

	宿 泊	売 店	調理飲食	共通	全 社
売 上 高	91,449	18,740	122,077	240	232,462
売上原価	3,843	13,120	49,001	0	65,965
総 利 益	87,606	5,619	73,006	266	166,497
販 管 費	60,238	14,207	100,771	174	175,390
営業利益	27,368	△8,588	△27,765	92	△8,893

↓

B表 収益部門の修正収益性について (21年度)

	宿 泊	売 店	調理飲食	共通他	全 社
売 上 高	96,054	18,662	125,651	261	240,628
売上原価	4,088	13,155	50,698		67,942
総 利 益	91,966	5,506	74,953		172,686
販 管 費	67,700	8,512	101,404	2,118	179,734
営業利益	24,266	△3,006	△26,451	△1,857	△7,048

上掲A、B表から調理飲食部門の赤字を宿泊部門が補填するということで推移している。売店部門は利用者数はやや落ちたが客単価が若干伸びたので売上高を維持したことに加え、販管費の見直しで収益寄与ができた。(赤字幅を縮小した)。

しかし、調理飲食部門は収益構造にあまり変化がみられず依然として赤字幅は大きい。

もちろん、佐藤支配人の言うように「食事で誘客したい」、「地元食材を使って原価率は高くなっているが、その分お客様にお得感のある(相対的に低価格で提供)メニューを楽しんでもらっている」ということは地元の味覚という他では真似のできない料理を提供していくのでお客様に期待され、喜ばれることは確かで大いに評価されるものである。

しかし、経営全体の収支を考えると調理部門の収益性のあり方はどこまでが許容される範囲になるのか目標となる数値の検討も必要になってくる。

そこで、平成21年度からみた調理飲食部門の収支トントンの売上高について検討すれば、損益分岐点が180,000千円になることから、実際売上高125,651千円からみれば54,350千円の売上増が必要になってくる。

これを仮に、客単価7,000円とすれば客数にして約7,760人になる。

これまでの調理飲食の利用者数は最大でも20,000人程度であったので、このときの利用者数19,283人であったことからみればさらに7,000人余の客増とは現実性のないものになる。

(計算) 売上高 125,651 千円

総費用 152,102 千円 (変動費 64,781、固定費 87,321)

変動費率 0.515 損益分岐点売上高 = $87,321 \div 0.485 = 180,000$ 千円

以上の計算結果にもとずき、変動費を10%削減し、かつ固定費を5%低減した場合の計算によれば売上増加分が28,830千円となり、客数で4,100人となる。

したがって、客単価が上がらないものとすれば、まず費用の見直しなどにより当面の客数増目標を2,000人アップに設定することなどが挑戦すべき課題となる。

ここで、2,000人アップなどとてもできない。これ以上の経費削減など不可能だということになれば目先の解決できる、あるいはすぐ解決しなければならない課題のみが現実的な課題となるだけで将来につながる抜本的な課題への取り組みはなくなり、「経費節減は限界にきている」ということに自縄されてしまうことになる。

改善指針3) ☆☆☆累積赤字を1/2に圧縮することについて

前項2)による懸命の取り組みであっても赤字解消はまだ先のことになる。

また、SWOT分析で指摘されていたが（指摘①）「指定管理料が皆無のため、財政基盤が脆弱である」ということもあるようだ。

しかし、指定管理料は国の指針にもあるように「単なる赤字補てんを目的とした公的支援は行うべきでない」とあることと、当社のように行政代行的な業務でなくかつ非営利的事業をおこなっているわけでもないところにあっては現在の条例からすれば指定管理料にはなじまないものがある。

（ただし、周辺環境の安全安心に係る管理委託とか最近の足湯に係る管理運営委託を受けて委託料を検討していただくことなどできるのでないか）

また、施設等が経年劣化で手当の必要など出てくるが 1,000 千円以下は自前持ちになっていることもあり（指摘②）「修繕費の負担は大きくなっていく」一方でもある。

さらに、費用の抑制しやすいところから抑制するということがあつて（指摘③）「社員の給料は数年来昇給していないこともあり、将来が不安である」と尤もであり、切実な指摘もされていた。

このような背景にあるにもかかわらず累積赤字を圧縮せよとはなにごとかというなかれ。

SWOT分析にも（指摘④）「燃料購入先が一社のため、市場競争原理が働かない」という指摘があるようにまだまだ工夫、改善の種はある。

現状に縛られず、別の視野、視点からこれまでにない目標値とか改善のきっかけをとらえていけば、必ず「経費節減は限界にきている」ところから抜け出していくことができる。

さて、それでも経営内だけでの取り組みにはやはり限界があるところも出てくる。

そこは株主への経営改善にかかる社内からの説得力のある提言にまつしかない。

その裏付けは以上の改善指針 1) から 3) への奮闘の結果によるものとなる

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(5) (株) 鳥海高原ユースパーク

「花立公園の振興策一視点鋭くプレゼン」の見出しにはおっと驚かされた。

(8/29 さきがけ) なるほど、“大学生の目線から実現可能な地域活性化策が提案”されユースプラトーに係る誘客策も「TOEFL合宿」、「第二の人生支援プログラム」や「鳥海フリースクール」構想などいずれも魅力的で話題性があり、続々とお客を呼び込む起爆力のあるものようだ。

特に、「(冬期は) 1月にスキー大会がある以外は休眠状態にある」(SWOT分析の指摘) という状況からみれば、当施設に通年の賑わいをもたらす強力な誘客策と位置付け、このタイミングを逃さずかつまた三セクの強みをいかして行政と一体となった受け入れ体制の整備と、まずは三セクとして新しい機能を開発するモデル事業とするなど提案された構想のブラッシュアップを図っていくチャンスをいただいたものと考えられる。

さて、そこでこうした魅力あるプランを追い風にしてフットワークよく新しいお客様をどんどん受け入れていくためにも大急ぎで経営改善に取り組み、これまでにない大きな目標を掲げ、実現していったほしい。

いうまでもないが、経営改善の第一歩は現状を直視して、現状と期待するレベル(目標値)との差(=問題・課題)をどういう手段方法で解決していくかということにある。

まず、全社的な収益構造から点検してみることにする。

最近各期の損益分岐点売上高、同比率及び利益剰余金表

	15期	16	17	18
売上高	140,165	137,913	116,844	124,086
総費用	150,220	148,836	132,287	144,389
損益分岐点	161,750	163,100	154,240	171,500
同 比 率	115.4	118.2	132.0	138.2
利益剰余金	△44,488	△46,376	△50,773	△54,595

上表からも明らかなように、これまでの延長上には当社の存立基盤は危ういものがある。(注一損益分岐点売上高比率は100%以下が利益体質)

その主な要因の一つにユースプラトーの著しい集客減に伴う売上げの落ち込みがあった。

ユースプラトーの客数、売上高等推移表

	H16	17	18	19	20	21
客 数	11,938	6,211	6,418	7,257	4,887	4,545
売上高	69,371	40,552	43,812	45,139	29,291	27,950
客単価	5,810	6,529	6,826	6,220	5,993	6,149

上表によれば、平成20、21年度に客数、売上高が大きく落ち込んだが、この要因として、これまで有力な得意客層であった工事関係者の利用減によるとみなされ今後もこれらのお客様は期待できなくなったようだ。

さて、どのような対策があるのか。

まず、現状のユースプラトーの大幅な経費節減は難しいものとして、収支トントンになる利用客数を求めることにする。(現在の費用構成として計算する)

(計算)

{現状} 売上高 27,950 千円 総費用 38,858 千円 利用者数 4,545 人
客単価 6,150 円

※損益分岐点売上高 51,700 千円 ⇔ 客単価 6,150 円で割ると 8,410 人
客単価が伸びず、費用削減ができないとすれば現状実績の 4,545 人から 8,410 人に引き上げて収支トントンとなる。

3 年前の平成 19 年度あたりまでならクリアできそうな数値であるが近年の経営環境下にあってはハードルの高いものである。

それでは、以上の現状把握のもとに今回の調査結果についてとりまとめることとする。

今回調査の問題意識

課題等	1) ユースプラトーの存続性について (改善案) 2) 部門別収益性の検討 3) 集客力の向上策について
-----	--

↓

調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆新規開拓分野客 1,000 人目標達成する。 2) ☆☆ (プラトー) 売上 35,000 千円、利用者数 5,500 人 3) ☆☆☆累積赤字 1 / 2 に圧縮する。
------	---

改善指針 1) ☆新規開拓分野客 1,000 人目標達成することについて
近年のプラトーの利用者減を挽回するため、当社では新規客開拓策として養護学校等施設に係る誘客を促進することとした。

他の施設では受け入れが難しいところもあるということであれば、当社の施設を有効に活用していく上で幅が広がり、かつ年々安定的なお得意先になってもらえるということもあり、今後の誘客売り込みが大いに期待される。

また、このたびの市の「農村集落元気づくり事業」による立命館アジア太平洋大ほかの大学生によるユースプラトーに係る誘客策の提案等の実現

化によっては一気に新規客開拓の基盤が広がった。

例えば、TOEFL合宿では30人×2週間=約400人、離職者等を対象とする第二の人生支援プログラムでは10人×10日×2回=200人、鳥海山フリースクールでは保護者、教師等を含めて20人×10日×3回=600人とかでさらに1,000人余を超える計算ができる。

すべては、どんな受け入れ体制と安全安心を企画、提案していくことができるかにかかっている。(この逆がいうまでもなく、かの「捕らぬ狸の・・・」計算になる)

改善指針2) ☆☆ (プラト一) 売上35,000千円、利用者5,500人

前項1) によれば4年先の目標値としてはハードルが低すぎたようだ。すべからく前倒しして、早めの上方修正をされることを期待するばかりである。

改善指針3) ☆☆☆累積赤字を1/2に圧縮することについて

累積赤字が年々増えてきているのにそれを半分にしろとはなにごとかということがあるかもしれない。

しかし、当社ではすでにこうしたマイナスを積み上げていく流れに歯止めをかけるため、まことに虚心坦懐に経営改善への核心をついた提案がされている。

当社の「ユースパーク改善策案」によれば、現状打破、積極果敢、少数精鋭の改革への試みが提案されている。(代表的な指摘を以下に掲げる)

・数値目標と現状打破	i 各施設はそれぞれ営業形態が異なるので、それぞれの目標数値の設定を検討、精査の上(中略)現状打破を目指す。
・創意工夫	ii 各経費の削減目標を設定し、達成するため細部までの洗い出しが必要だ。窮屈な思いは覚悟して今一度意見の集約を図ること。
・時代センス (or時代に遅れ)	iii 目先の転換を図ることで違った商品として提供出来る場合もあり、それを創造することは個人のスキルを上げることにもなる。 iv ホームページがあつて、それなりのアクセスがあるのに、対応の人員不足を理由に今まで通販に重きを置いてないのが現実で今時の世間に追いついていない。 地の利に恵まれないわが社には必要なアイテムだと思う。

まさに「細部までの洗い出し」であり、かつ「目先の転換」になる例として必要があつて“150円のとんかつを80円のメンチカツにした”ということもあつたようで時宜に応じた食材の見直しを図るなど現場からの

工夫もなされてきた。

今後、当社の存立基盤を安定させていくという大きな目的に向かって、それはとりもなおさず、さらに多くのお客様に幅広いサービスを提供していく機会を持続的に拡大していくということと同じ意味になるが、その目的のために「目標数値を設定」の上、その実現のために最大の武器になるのがこの「ユースパーク改善策」と位置付けて一層の工夫、大いなる健闘を期待するものである。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(6) (株) 黄桜の里

当社は平成 7 年に旧町により地域活性拠点エリアとして道の駅と併せて温泉保養施設が建設され、一体的に隣接関連施設を含めた管理運営業務を担ってきた。

近年は、「生キャラメル」で爆発的な賑わいをもたらしたり、今年の 7 月には“「カモ玉プリン」発売・東由利の温泉「湯楽里」”(さきがけ・7/30 付け) と紹介され、併せて紹介されている佐藤支配人のコメントでは“昔ながらの手作りプリンという感じ。地域の特徴を生かすことができた”というものであった。

まさに、「地域の地産地消を生かした新商品を開発し、販売できる能力と技術がある。(そのような能力と技術を生かし) 数多くの新商品を生み出し、売り上げにつなげている」(SWOT分析による指摘) ものである。

しかし、経営の全体像は、「料飲で売上を上げて、風呂で足を引っ張られるために利益を出せないでいる」(同SWOT分析) こともあって、「ベテラン社員の退職者が多くなってきて、サービス対応の低下と仕事の処理能力が低下してきている(給与が安く、生活がきつい、賞与が出ない、保証は4年のみしかない等)」という厳しい現実のもとにある。

そこで、まず近年の集客数の推移を部門別に検討することとする。

① 部門別集客数の推移について

i) フロント部門

最大の集客力があり、かつサービス提供の「売り」ともなっているが利用者の減少が大きい。

地域福祉サービスの拠点機能の一つとしてあまり大きな減少傾向をきたすことは考えにくいことでもあるが客層の変化を把握し、施設及びサービスのあり方について大きく見直すことが問われてきているようだ。(仮に施設、サービスとも大きな問題がないとしても外部環境の変化はそれでも客数減として表れてきている⇔地域の高齢化、人口減、広域交流化(これらを問題にしても問題にはならない=自分の力で変えられないものであるから)⇔したがって、これまでと違った見方が問われるということになる。

(傾向変動式 $Y = -6,088X + 75,974$)

ii) 宴会

地道に地元の新しい利用の仕方を提案することで着実な需要の掘り起こしにつながってきているようだ。

特に、当社にはホテル経験のある社員がそろっているということ

が「地域的にも低価格から提供できる技術とノウハウがあり、またサービス対応でも温泉施設であっても、ホテル並みの対応と提供ができる」(SWOT分析指摘)ということが大きな強みであり、お客様の満足度の高さにつながっていくようだ。

(同 $Y = -135X + 21,579$)

iii) レストラン

減少傾向を示しているが最近は下げ止まってきているようだ。収益効果が高く、全社的に収益面では同部門に依存しているといってもよい。

(損益分岐点売上高=37,600千円 実際売上高=54,012千円

同比率 69.6%)・・・第15期

iv) ファーストフード

話題性のある品揃えとか適宜の情報露出等でお客の賑わい感を引き出しているのではないか。(傾向変動式 $Y = 3,232X + 51,590$)

②部門別収益性について

各部門ごとの収益性をみれば次の表となる。

(I表は非収益管理部門の各費用を賦課しないもの。II表は同管理部門の各費用を部門ごとの売上比で便宜的に按分賦課したものとする。)

I表 部門別収益について

	期別	フロント	宴会	レストラン	売店	FF	計
売上高 (千円)	14	17,872	82,438	55,315	21,726	26,847	204,198
	15	18,089	90,847	54,012	23,000	33,137	219,085
単価 (円)	14	247	3,854	1,234	1,220	532	
	15	299	4,243	1,212	1,286	519	
経常利益(千円)	14	△22,466	1,600	7,548	2,544	1,311	△9,463
	15	△18,514	1,767	9,204	3,269	4,941	667

↓

II表 部門別収益性について(非収益管理部門の費用按分賦課)

	期別	フロント	宴会	レストラン	売店	FF	計
売上高 (千円)	14	17,872	82,488	55,315	21,726	26,847	204,198
	15	18,089	90,847	54,012	23,000	33,137	219,085
単価 (円)	14	247	3,854	1,234	1,220	532	
	15	299	4,243	1,212	1,286	519	
経常利益(千円)	14	△25,726	△13,362	△2,488	△1,382	△3,540	△46,498
	15	△21,252	△11,720	1,189	△152	21	△31,914

注1 II表の費用按分はそれぞれ管理部門の一般管理費を収益部門の売上比により按分した。14期—37,035千円 15—32,581千円

注2 I表に比較してII表はその分だけ各収益部門の収益性が低く表示されている。

14期の例—経常利益 $\Delta 9,463 + 37,035$ （按分費用）= $\Delta 46,498$

注3 全社的には結果的に委託料収入（14期 31,144、15期 30,683千円）で赤字補填されている形になっている。

上のII表により、フロント、宴会両部門についてそれぞれ検討する。

i) フロント部門

フロント部門の第15期の損益分岐点売上高を求めれば57,820千円になる。

（計算） 売上高 18,089 総費用 36,603 変動費 9,662 固定費 26,941
変動比率 0.534

注 変動費=売上原価+（水光熱費+日雇賃金+消耗品費） $\div 2$ +販促費

この損益分岐点売上高57,820千円を利用単価299円で割り戻すと途方もない利用者数を求めることになり、現実性がなくなる。

すなわち、フロント部門は営利事業として収支バランスを求めることには無理がある。

これこそ、総務省通達（21年6月・第三セクター等の抜本的改革の推進等について）に指摘している「（公的支援は原則として）当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものである。」ということに帰するものである。

ii) 宴会部門

宴会部門の損益分岐点売上高はI表では87,650千円（実際売上高90,847千円）、II表では112,230千円となる。

この112,230千円を単価4,243円で割り戻すと26,450人の客数になる。

第15期の宴会客数は21,409人であり過去最高でも24,000人であったことからみれば現在の客単価とコストではクリアすることの難しいレベルとみなされる。（仮に、変動費を5%削減（39,330）し、固定費を10%削減（55,050）し、客単価を4,500円に引き上げられれば目標客数は21,600人になる。（計算上はこのようになるが現実的な対応措置はいずれも厳しいものがある⇔しかし、どのような目安の下に目標設定するかという数値は必要である）

以上の分析検討をふまえながら、今回の調査結果を概括することとする。

今回調査の問題意識

課題等	1) フロント部門の改善措置について 2) その他
-----	------------------------------

↓

調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆フロント集客目標 8 万人達成する。 2) ☆☆フロント部門の収支トントン化 (外部要因) 3) ☆☆☆累積赤字を解消する。
------	--

改善指針 1) ☆フロント集客目標 8 万人達成する。

3 年前の実績値でもあるし、当社の 16 期の改善計画にある「ばら風呂」等の企画や宴会客の入浴セットによる利用促進策など複合的施策により前倒しの達成ができるものと期待される。(3 年前の月別実績にならい月別に P D C A のサイクルによる追及がわかりやすい措置になる)

改善指針 2) ☆☆フロント部門の収支トントン化 (外部要因)

第 16 期における当社の「各セクションの目標達成の為の改善計画」によれば、

- i 原油価格の高騰に対して、利用量の削減策の強化
- ii 温泉の温度管理の徹底と温度低下の対策強化
- iii 話題性のある企画立案による誘客強化
- iv 宴会客によるセット利用の促進
- v 人員配置の効率化と残業の軽減化

以上のようにきめ細かく改善措置を講じていくことにしている。

そこで、今回の調査では各改善措置ごとの具体的な改善効果の試算ができなかったが以上 i ~ v までのそれぞれの改善効果の算出が急がれる。

前項②で部門別収益性について検討したがその中で「フロント部門は営利事業として収支バランスを求めることには無理がある」ことを指摘し、併せて総務省通達の趣旨からみて「公的支援の対象になる」事業とみなされるものと判断されることを述べたところである。

したがって、次の、A、B、C による新たに経営外部からの支援を引き出していくことも「収支トントン化」に向けた大きな要因として位置付けられる。

A—上記 i ~ v による懸命の努力でどの程度まで改善できるか客観的で論

理性のある数値が算出できれば、まさに「その経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費」（総務省通達の趣旨）が明確になってくる。

B一次に入浴料の値上の検討がある。

以前、この件で検討されかかったことがあったようだが市当局から「高齢者も（それは）負担が大変だろう」という指摘で沙汰やみになってしまったようだ。

C入湯税の還付について

平成17年当時は施設活性化奨励補助金という名称で助成されていたようだが平成18年4月以降は指定管理料に一本化されたようだ。

以上のA, B, Cが実効性のあるものになるかどうかの決め手は上記i～vによる改善効果とその限界が明らかになることにある。

改善指針3) ☆☆☆累積赤字を解消する。

前項指針1) 及び2) の取り組み過程で赤字解消の方策が具体化してくる。

したがって、現段階ではいずれが決定的方策となるか未定であるが改善指針1) 及び同2) に全社員をあげて、かつまた外部関連機関を巻き込んだ懸命の取り組みのなかにその手段、方法が内包されており、決定的な方策として複合的な取り組みが具体化してくるものと考えられる。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(7) (株) 大内町交流センター

当社は平成 11 年 5 月、道の駅「おおうち」及び同関連施設の管理運営に係る受託業務等を担うものとして設立創業した。

この間、高速道路の開通など大きな経営環境の変化もあったが比較的安定した集客に恵まれ経営は堅調に推移してきた。

しかし、近年、2008 年 9 月のリーマンショックにおいては宿泊部門で例年の 3 割減というようなかつてないマイナスの影響を被るなど、経済、社会環境の変化は経営全般にわたって予断を許さない時代を迎えることになった。

このような中であって、当社の最近の経営状況について経営管理者にヒアリングをおこなうとともに決算資料等の分析結果について検討するものとする。

1) 現状認識等について

ヒアリング及び S W O T 分析による指摘等から当社における現状認識について次に掲げるものとする。

(管理者及び社員の現状認識)

<p>大きな方針</p> <p>立地環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・あれもこれもやっても人員的に対応できないので、それぞれの器に応じた特色を出していく。 ・温泉部門は人を集める手段であるが慢性的に赤字である。 ⇔抜け出すにはカネがかかる。 ・ J R 岩谷駅に隣接しており、また日沿道大内 J C T に近く機動性にすぐれている。 ・県内には数少ないホテル部門のある道の駅である。
<p>足りないもの</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・トイレ数が少なく、大型バス等の休憩に向いていない。 ・地域を代表する地場産商品がなく、商品開発が必要。 ・様々な商品が販売できるテナント数が少なく、楽しくない道の駅である。
<p style="text-align: center;">↑</p> <p>実績・自信</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・レストラン部門は年々伸びる方向にあり、メニュー、味とも支持されている。 ・宴会部門は法要等の会食が多くなってきており、客単価の改善に貢献している。 ・野菜直売所は独自経営で、おまかせができる。 ・まだまだ財務内容は健全。

2) 現状認識に係る考察について

上表によれば、経営の現状を端的に描出しているようだ。

「それぞれの器に応じた特色を出していく」とか「日沿道大内 JCT に近く機動性にすぐれている」などはそれぞれの {実績・自信} にもつながるものがある。

しかし、現状では道の駅機能として {足りないもの} もあることも確かだ。

以下、実際の数値で検証することにする。

i 部門別動向 (11期/10期) について

過去5年間の傾向をみると比較的安定した実績をあげてきているので10期と11期の対比(11期/10期)で部門別の推移をみるものとする。

部門別対比(11期/10)表

11/10	宿 泊	同レストラン	レストラン	宴 会	温 泉	売 店
利用者	81.9	83.9	98.9	100.0	98.0	105.8
単 価	99.8	90.9	100.0	110.0	100.0	98.6
売 上	81.7	76.3	98.9	110.0	98.0	104.3

宿泊及び宿泊に伴うレストラン利用は主にビジネス客の減少によるというものであったが、その他部門では安定した実績を維持してきていることを示している。

前期(11期)以前の10期までの5カ年間の実績による傾向変動式によれば、

$$\text{宿 泊 } Y=27.9X+8,527 \quad \text{レストラン } Y=1,478X+44,198$$

$$\text{宴 会 } Y=-168.7X+7,899 \quad \text{温 泉 } Y=-1,431X+111,498$$

以上の数式からみれば、温泉部門及び宴会部門はそれぞれマイナスのトレンドにあったが大いに健闘したものと評価される。また、レストラン部門もまずまずの実績であった。

しかし、宿泊(同レストラン含む)は上記の理由により「ここまでくるとは思わなかった」(支配人)という結果となり、11期の実績はまさに「予断を許さない時代」を再認識させるものであった。

ii 財務内容の検討について

現状認識の中に「まだまだ財務内容は健全」とあるが、施設管理収入を除いた収益性を検討してみることにする。

過去3期の収益性表

	20/3	21/3	22/3
売上高	205,942	202,785	195,365
売上原価	55,895	57,187	57,801
総利益	150,047	145,598	137,564
販管費	179,145	175,987	166,905
営業利益Ⅰ	△29,098	△30,389	△29,341
営業利益Ⅱ	1,271	741	△1,668
(施設管理料)	(30,369)	(31,130)	(27,663)
経常利益	1,583	1,204	△1,390

注 営業利益Ⅰは売上高に施設管理料を入れないもの
営業利益Ⅱは決算書同様

上表によれば、自前の事業収支にもとづく営業利益は大きな赤字である。

また、経常利益も22/3期になって赤字計上となったことからみれば収益面から見た財務の健全性は楽観視できなくなってきた。

3) 温泉部門について

最大の集客力のある温泉部門は「人を集める手段」(支配人)であるがそれだけに他の各部門への波及効果が期待される。

しかし、温泉部門単独での採算性も問われていることは自明である。

そこで、平成21年度の各部門別の収益性を検討する。

部門別収益性検討表

		温 泉	レストラン・宴会	ホテル売店他	合 計
売上高		28,400	105,603	61,361	195,364
売上原価			44,190	13,613	57,803
総利益		28,400	61,413	47,748	137,561
一般管理費		58,754	59,973	46,411	165,138
内	人件費	17,364	44,138	32,657	94,159
	水光熱費	26,130	8,300	5,796	40,226
営業利益		△30,354	1,440	1,337	△27,577

注. 過去3期の収益性表とは一般管理費がことなる。(1,767)

上表によれば温泉部門のみが大きな赤字になっていることから、温泉部門

について考察することとする。

平成 21 年度の温泉部門の利用者数は 109,433 人であった。

したがって、1 人当たり売上高 260 円、同費用 537 円であり、1 人当たり $\Delta 277$ 円であった。（参考 平成 20 年度 1 人当たり $\Delta 211$ 円）

温泉部門の費用全体のうち人件費と水道光熱費の占める割合が 74.0% である。しかも、同合計額が売上高を 15,260 千円上回っている。

これを 1 人当たり利用者数に割り戻すと途方もない数値となり現実性のある議論にはならないことは確かだ。

以上の考察結果から、温泉部門は現在の利用料と運営上のコスト要因でみれば営利事業として収支バランスを求めることには無理があると判断される。

これこそ、総務省通達（21 年 6 月「第三セクター等の抜本的改革の推進について」）で指摘している「(公的支援は原則として) 当該法人の事業の性質上能率的な経営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものである」ということに帰するものであると判断され、いかに経営内だけで「能率的な経営を行う」にしても改善効果は極めて限定的なものなる。

(計算) 1 人当たり売上高 260 円 = 28,400 千円 \div 109,433 人

同 費用 537 円 = 58,754 千円 \div 109,433 人

同 収益 (赤字) $\Delta 277$ 円 = 260 - 537

費用割合 (人件費 17,364 + 水光熱費 26,130) \div 一般管理費 (58,754)
= 74%

売上高と費用 (人件費 + 水光熱費) の差

15,094 千円 = 売上 28,400 - 58,754

4) 直売所について

SWOT 分析の指摘のなかに「野菜直売所は独自経営で、おまかせできる」という指摘もあり、集客効果が高いことを評価している。

しかし、経営管理面からみれば売上マージンを徴収しているものでもなく、年間の電気料等負担金として 1,700 千円の収入になっているだけである。

この電気料等を当社の算出基準による試算によれば 7,975 千円になるようだ。

したがって、当社の経営の現状からみれば次第にこの負担の重みが増してきているものである。

大きな視点から地域連携、地場産業振興の一端を当社が担うことは意義の

あることではあるが、あくまでも経営上の判断は集客効果にもとづくものであることは明らかである。

以上、それぞれの考察の下に、今回の調査結果にもとづく改善指針を検討することとする。

今回調査の問題意識

課題等	1) 入浴部門の採算性について 2) 宿泊客の確保について 3) 経営管理のコンセプトについて
-----	---



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆直売所費用負担の適正化（経過措置期間あり） 2) ☆☆温泉部門の収支トントン化（外部要因含む） 3) ☆☆☆自立経営化を図る
------	--

改善指針1) ☆直売所費用負担の適正化（経過措置期間あり）

前項の考察に示したように三セクとしての地場産業振興、地域活性化という役割を担うことは当然であるがこれまで通りの負担は当社の財務状況からすれば次第に過重なものになってきている。(22/3期 赤字体質になった)

したがって、直売所と当社がそれぞれ本来の負担基準にもとづきながら集客寄与効果などを検討の上、直売所の負担の見直しを行う時期にきていると考えられる。(もちろん経過措置期間を含めて双方の合意のもとに段階的に進めていくことになる)

改善指針2) ☆☆☆温泉部門の収支トントン化（外部要因含む）

前項の温泉部門に係る考察において「経営内だけで『能率的な経営を行う』にしても改善効果は限定的なものになる」ことを指摘した。

経営内外の改善への試みとして、

i コスト削減 ii 料金値上げ iii 公的支援等が検討される。

このうち、i のコスト削減は灯油代の値上がりでほとんど硬直化しており、むしろコストアップに歯止めがきかない状況にある。

ii の料金値上げは現下の経済状況からみて難しい。

結局、iii の公的支援になるが、それは総務省の通達をクリアする非営利事業

として住民福祉、地域経済活性化への寄与ということになる。

平成17年当時には入湯税100円の還付があったようだが、こうした支援を継続していくこともある。

また、コストアップで硬直化している水道光熱費の3分の1、同部門に係る人件費の2分の1相当を適当な名称（理屈）で支援対象としていくことなどがなければ温泉部門の継続的なサービス供給は難しくなっていくことは明らかである。（人件費への支援があるからといって社員の待遇改善が凍結されるものではない。また、公的支援で人件費への直接的な支援は難しいものとするれば人件費相当分（同部門の2分の1でも）を入湯税還付で充てるということも考えられる）

改善指針3）自立経営化を図る。

前項、改善指針1）及び2）に取り組むことにより経営体質の強化を図り、内部留保を着実に厚くしながら自立経営へのステップを大きく早く進めること。

今後の自立経営化をめざし、これまでの三セクの弱点であった非営利部門に対する社内だけの改善に自縄されず、三セクの強みになる経営外からの理屈に適った支援を引き出し、健全経営への展望のもとに経営管理の基本である「能率的な経営」と「効率的な運営」（総務省通達）を大前提としながらひとつひとつ着実な改善効果を積み上げていくことを期待する。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(8) 岩城アイランドパーク (株)

当社は道の駅「岩城」関連施設の管理運営及び同駅に係る受託業務等を担うものとして平成 11 年 10 月に設立創業した。

この間、当社を取り巻く経営環境は平成 17 年 3 月の市町合併や平成 19 年 9 月の高速道路（日沿道）の開通などで大きく変化してきた。

本合併にあっては温泉入浴に係る高齢者への助成のあり方が変わったり、高速道路の開通では当社に連なる国道 7 号線の通行量が大幅に落ち込むということなどもあって経営上の対応措置は一段と厳しいものが問われることとなってきた。

また、温泉施設の管理運営にあたっては、最大のコスト要因となっている灯油価格が著しく高騰してきたため収益圧迫、ダウンへの影響が大きかった。

そこで、こうした経営環境の変化の中にあって当社ではどのような経営上の対応策を講じてきたか、またその結果はどのように評価されるものであったか以下検討するものである。

1) 現状認識について－SWOT分析による指摘事項

当社の最大の強みは秋田市に近接していることと海に地続きになっている立地環境にある。(マイナス効果よりプラス効果が大きい)

(SWOT分析等の指摘)

i 大きなあり方	<ul style="list-style-type: none"> ・この道の駅は、海をもっと全面に出して、待っているのではなくこちらから売らなければだめだ。 ・海の近くで磯の香りがしない道の駅は魅力がない。 ・めんどくさいなどんでもない、面倒くさいことをやろうとしている人もいることを忘れるな。 ・各テナントにも呼びかけ楽しい駅をつくっていく必要がある。
ii 立地環境	<ul style="list-style-type: none"> ・県都秋田市に隣接している。・秋田市（人口 33 万人）に近い。 ・島式漁港がある。・広い砂浜がある。
iii 施設	<ul style="list-style-type: none"> ・複合的である。（温泉、レストラン、直売、道の駅、キャンプ場） ・温泉施設は集客力がある。・温泉施設は石油の高騰で経費増加。 ・建物が別々で内部で結ばれていない。 ・暖冷房の効き目がない（お客様から苦情あり） ・敷地に限度があり拡張スペースがない。 ・冷蔵、冷凍庫の配置が機能的でない。（狭いため外にある）

iv 運営	<ul style="list-style-type: none"> ・社員に統一した意思疎通がない。 ・パートなど横並びのため指示待ちになってしまう。(指示がないと動かない) ・待遇は10年間上がっていない。 ・料理の評判は上がったが収益が伴わない。 ・テント販売にも力を入れたらどうか。
v イベント	<ul style="list-style-type: none"> ・まつり気分で楽しまなきゃだめだ。人と人のつながりをつけ楽しい駅にして情報を得て、情報を売っていくーそれが理想だ。 ・イベント事が少ない。宣伝効果があまりない。

以上の各指摘事項はいずれも前向きで、多角的であり経営改善に直接結びつく内容をもつものばかりのようだ。

高速道路の開通によるお客様の流れが変わったということもあるが、集客力は依然として高く、後述するように回復の兆しをみせていることから、これらの社員からの具体的な経営改善への示唆的な指摘内容に込めていくならこれまでと違った新しい経営活動が展開されていく起動力となっていくものとみなされる。

2) 集客力について

近年の経営環境の変化は集客数の傾向的減少をもたらしてきたが、19年9月の高速道路の開通はこれに拍車をかけるものであった。

しかし、平成21年度の実績は近年で初めて前年値を上回る(+19,400人、+7.3%)のものであり、これまでの低落傾向に歯止めをかけ反転攻勢の力強さを示すものであった。

したがって、これまでの実績値から求めた傾向変動式($Y = -23,500X + 318,000$)は見直されるものになっていくと考えられる。

3) 部門別収益性について

収益部門 {売店、レストラン、温泉} について過去 5 期 (17~21 期) の売上高、経常利益を示せば次の表の通りである。

過去 5 期の収益部門の収益性の推移表

区分	売店		レストラン		温泉	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益	売上高	経常利益
17	83,480	11,120	74,269	7,058	42,398	△ 8,615
18	83,697	12,838	72,952	5,016	36,203	△21,587
19	83,041	13,801	67,415	1,328	35,038	△23,587
20	60,090	8,338	79,096	3,872	34,539	△26,883
21	63,109	7,983	88,468	9,076	35,529	△20,287

上表によれば、{売店} は高速道路開通による集客数減少の影響をもろに反映している。(20、21 年度はそれまでの 83,000 人台から一気に 60,000~63,000 人台落ちてしまった)

そういった集客数の減少する中で {レストラン} は周辺の類似施設の廃業もあったが新規の法事等客の開拓などもあって 20 年、21 年度とも大いに売上げを伸ばし、特に 21 年度は売上、経常利益とも近年で最高値を挙げることができた。

しかし、こうした中であって、温泉部門は市町合併に伴い高齢者向けの助成のあり方が変わったことなどもあって、利用者数は大きく落ち込んでから(平成 15 年、16 年度は 15 万~14 万人台)は横ばいとなり、経常利益は△20,000 千円を超える赤字を引き続き計上してきている。

そこで、温泉部門の収益性についてさらに検討することとする。

温泉部門の収益性について

	17	18	19	20	21
①入場者数	128,697	116,554	113,566	110,459	111,295
②売上高	42,398	36,203	35,038	34,539	35,529
③総費用	51,296	58,160	58,339	61,900	56,334
④利益(=②-③)	△8,898	△21,957	△23,301	△27,361	△20,805
⑤1人当たり売上高	329	310	308	312	319
⑥1人当たり総費用	399	499	514	561	507
⑦人件費	16,458	18,124	18,068	17,465	17,360
⑧水道光熱費	24,859	40,027	31,518	36,344	31,752
⑨主要原価計(⑦+⑧)	41,317	58,151	49,586	53,809	49,112

⑩主要原価比(⑨÷②)	97.4	160.6	141.5	155.7	138.2
灯油使用単価	53.9	63.4	65.5	71.1	52.9

上表によれば過去5年間1人当たり売上高は308～329円で推移してきたが1人当たり総費用では399～561円で推移してきた。

i 平成21年度で見れば1人のお客様当り△188円(赤字)となっている。

ii 売上高に対する主要原価(人件費及び水道光熱費(約50%は灯油代))の割合(⑩=⑨÷②)をみれば17年度のみ100%以下であったが18年度以降は灯油使用単価の値上がりがあつて著しい倍率となっている。

iii 前項i及びiiからみれば温泉部門は営利事業として収支バランスを求めることには無理がある。

これこそ、総務省通達(21年6月・第三セクター等の抜本的改革の推進等について)に指摘している「(公的支援は原則として)当該法人の事業の性質上能率的な運営を行ってもなおその経営に伴う収入のみをもって充てることが客観的に困難であると認められる経費に限られるものである。」ということに帰するものであり、非営利的事業として住民福祉の施策視点から行政と一体的に運営していくべきものと考えられる。(もちろん「能率的な運営」は大前提であるが)

以上の分析検討をふまえながら、今回の調査結果にもとづく考察をするものである。

今回調査の問題意識

課題等	1) 温泉部門の採算性について 2) レストラン部門の好調さの要因(ノウハウ化) 3) 集客策について
-----	---



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆温泉利用者12万人を目標達成する。 2) ☆☆温泉部門の収支トントン化(外部要因含む) 3) ☆☆☆累積赤字を1/2に圧縮する。
------	--

改善指針1) ☆温泉利用者12万人を目標達成する。

温泉利用者12万人は5年前のレベルであった。

しかし、経営環境が大きく変わってきたので今までの経営管理の延長

上では達成できない数値になる。

平成17年の合併時に変更になった割引券の条件緩和を冬期間だけとかの期間限定で再試行してみるとか（行政の助成金含む）、海に関連したイベント（冬も話題性があるかもしれない→つまり春夏秋冬なりに）と一体的に取り組み地域の長を生かすことにより地元住民の支援を広げながら秋田市方面からの誘客促進を図っていくことなどが当目標のクリアにつなげていく試みの一つになる。

改善指針2) ☆☆温泉部門の収支トントン化（外部要因含む）

前項3) 部門別収益性の検討の中で温泉部門の収益性について考察したが、その結果によれば売上高に対して主要原価（人件費及び水道光熱費）が大幅に上回っており、営利事業として収支バランスを求めることには無理があることを指摘した。

まさに、「能率的な運営」を大前提としながら、地域住民への健康福祉施設としてまた地域外からの利用者による地域内経済への波及効果を生み出す施設として単なる赤字補てんとは異なる公的支援を得ることがあってもよい。

そこで、公的支援の算出基準として同施設部門に係る人件費の2分の1、水道光熱費の3分の1程度を目安としてあとは経営内における経営努力により収益維持を図ることとするなど検討してみたらどうか。

平成21年度の試算

売上高	人件費	水道光熱費	その他	経常利益
35,529	17,360	31,752	7,166	△20,287
公的支援	8,500	10,000	—	△1,787

注. i 人件費補助は行政支援になじむ名称にすること

ii 人件費相当の支援を受けたにしても人件費を固定するものではない。

（一定の待遇改善は社会通念上から考慮されるものであること）

改善指針3) ☆☆☆累積赤字を1/2に圧縮する。

前項、改善指針1) 及び2) により、経営内の改善効果と外部要因にもとづく経営の見直し効果によって、累積赤字の圧縮は進むがまだ十分なものにはならない。

そこで、基本的に次の3点を今後の赤字解消策として位置付けていくことを提言することとする。

- A—改善指針2)の内容の一層の促進(高齢者割引の助成金含む)
- B—値上げ策・・・これは最後の手段になるかもしれない。
- C—入湯税の還付・・・毎年15,000千円を超える入湯税を納入している
ので施設維持費、イベント企画運営費等で還付を受ける。(→3分の1~2分の1)

最後に、SWOT分析の指摘のなかに、「海の近くで磯の香りがしない道の駅は魅力がない」とあった。これこそ、ほかで持っていないもの、持つことができないものこそわが社の立地上の最大の経営資源であるということズバリ指摘したものであった。すべからく今後の大指針としながら提言のA, B, Cを複合的に展開していくこと。

2) 第三セクター各社の経営概況と「評価表」による評価結果について

(9) にしめ物産株式会社

当社は平成7年9月に東北初の旧建設省直轄事業として県内で3番目に設置された「道の駅にしめ」及び同関連施設等の運営及び管理を行うものとして誕生した。

創設当初は60万人を超える集客に恵まれていたがやがて「7号線上り、下り共に車で30分ほどの場所に競合する道の駅」ができたこともあり「道の駅の過密地域」となっている。(「・・・」内はSWOT分析の指摘)

この間、平成17年3月の市町合併や平成19年9月の岩城～にかほ間に無料の高速道路の開通などもあり経営環境は大きく変化してきた。

そこでまず、このような経営環境の変化の中にあつて社員のみなさんによる経営に係る現状認識をみることにする。

1) 現状認識について—SWOT分析による指摘事項

当社は道の駅の管理運営をすでに15年間にわたり営々と続けてきたがこの間の経営環境の大きな変化のなかにあつても、しっかりした黒字体質を維持してきた。

そこで、この間の各社員のみなさんの現状認識についてSWOT分析の指摘事項などからみることにする。

社員の現状認識 (SWOT分析から)

立地	<ul style="list-style-type: none">・無料の高速道路開通で(当社立ち寄りの)大型観光バスの減少。・道の駅の過密地帯である。・7号線上り、下り30分程に競合する道の駅があり2駅に挟まれるような形になっている。
施設	<ul style="list-style-type: none">・後発の道の駅を想定していなかったため施設に工夫がない。・直売所と物産館が別館のため互いに集客のチャンスを逃がしている。・施設そのものに魅力がない。
運営	<ul style="list-style-type: none">・テナントにより安定した収入がある。・入浴施設、レストランなどは外部の経営のため維持管理費がほとんどかからない。・周辺に多目的な施設が充実しているので相乗効果がある。・レストランが狭く団体客を受け入れられない。・西目には菓子(製造)店がないため、地元の名前を生かした菓子がない。

上表によれば、立地環境の大きな変化は施設面でこれまでにない見直しが行われていることを指摘しながら運営面では比較的安定した経営基盤を維持してきたことを示しており、いずれの指摘も当社を取り巻く経営環境の変化の中にあつて確かな自信と新たな対応を迫られてきたことを端的に指摘している。

2) 集客力について

過去5カ年の集客実績から傾向変動式を求めれば、今後客数の減少傾向を示す $Y = -19,381X + 353,070$ というものであった。

しかし、無料の高速道路の開通の影響で平成19年11月から前年同月比を大きく割り込んだものが同20年11月からむしろ前年同月期を上回るものとなり集客力を回復してきたようだ。(20年11月は、にかほの種苗交換会) したがって、この傾向変動式による今後の趨勢はあまりあてにならなくなってきたようだ。(反転攻勢のスピードが予測を超えた早さである)

3) 収益性について

当社は物産館による自社売り上げのほかテナントや農産物直売所等によるマージン収入があり。いわば3つの異なる「がまぐち」があることもあつて開業以来黒字決算を維持してきた。

そこで、最近3期に限って損益分岐点売上高等について検討することとする。

営業ベースでみた損益分岐点売上高推移表

	13期 (20/3)	14期 (21/3)	15期 (22/3)
売上高	86,172	66,724	74,306
総費用	99,424	79,131	81,632
変動費	66,014	50,521	55,575
変動費率	0.766	0.757	0.748
固定費	33,410	28,610	26,057
損益分岐点売上高	142,780	117,740	103,400

注. 変動費＝水道光熱費×1/2、消耗品費、荷造発送費、包装材料費
支払手数料、運営料

固定費＝変動費以外の費用

上表で明らかのように、各期とも総費用が売上高を上回っている。

変動費率が小さくなり、固定費も減少してきているが変動費率が高すぎて営業ベースでの利益計上は著しく難しい状況にある。

以上の分析検討のもとに今回の調査にもとづく改善指針を提言することとする。

今回調査の問題意識

課題等	1) 主要品目別の交差比率（利幅×回転率）について 2) テナント別の売上高、品目別把握 3) 農産物販売所の誘客増進について
-----	---



調査結果にもとづく改善指針

改善指針	1) ☆集客目標 35 万人を達成する。 2) ☆☆直売所売上目標 15,000 千円達成（特徴づけ）。 3) ☆☆☆自立経営化を図る。
------	--

改善指針 1) ☆集客目標 35 万人を達成する。

集客力の回復が早いのでこの目標値は今期中には達成できるのではないかと予想される。今後、星印 1 個の目標としては平成 18、19 年当時の 38 万人に上方修正してもよいようだ。

いずれにしても当時の月別実績をベースに目標年次における月別の {P D C A} を全社（テナント、直売所一体となって）でしっかり実効のあるものにしていくことにある。

すなわち、実施モデルとしては →多彩なイベントごとに関係機関、施設等と一体的に集客目標を設定し（P）、有効な方策を工夫し実施し（D）、実績と突き合わせ評価、検証して（C）、新しい手を打ち出していく（A）というモデルの繰り返し、高度化していくということにある。

「イベントの実施だけでも大変なものだ」というレベルに止まらず、このイベントにお客様の期待しているものはなにか⇔それに応えるには何が必要か（そこに今までと違った自問、反問が生まれてくればよい）

「社員の現状認識」のなかにある“施設に工夫がない、施設に魅力がない”ことをどのような演出で“周辺の多目的な施設との相乗効果”につなげていくかという工夫があればよい。なんとなく 35 万人達成できた、できないという漫然とした推移では次に活用すべきノウハウが生まれない。

改善指針 2) ☆☆直売所売上目標 15,000 千円達成（特徴づけ）

直売所売上高は（6,659→6,132→7,118）と推移してきているが、21 年 4

月から売上手数料を従来の 10%から 13%に引き上げたこともあり、直売所売上の 2 年度先の目標値として 2 倍の 15,000 千円 ($\approx 7,118 \times 2$) を設定してこれまでの直売所のみなさんの意識改革のきっかけにしていくこともあるのでないか。

もちろん、売上を伸ばすにはお客様から喜ばれる商品であることが第一番（旬で、地元産で、お客さまとじかに接するとか）で長続きのする商いであることがなによりも大事であることはいうまでもないことながら。

ここでは、直売所のみなさんの意識改革と商売の厳しさを肌で感じてもらうための目標値を設定することにより、どういう工夫が生まれてくるか、また会社からはどのような支援が求められるのかということが明らかになればよい。（15,000 千円そのものが金科玉条になるものではない）

改善指針 3）☆☆☆自立経営化を図る。

三つのがまぐちがあり、利益剰余金も積み増しされてきている。

しかし、自立経営への最大の課題は物産館の収益性の改善にある。

一般管理費の費用按分によってはもう少し変わった見方もできるのかもしれないが自立経営化への道程は基本的には物産館に係る収益性の低さをいかに改善していくかということにある。

もちろん、前項の改善指針 1) 及び 2) を計画的に実現していけばおのづから星 3 つが輝くことになるが自立化への助走として物産館の収益性の改善に着目して取り組んでいかれることを期待するものである。

（今回はそこまで踏み込んだ検討ができなかったので自助の工夫とスタミナの発揮されることを待つこともありとしたい）

3) 各社の評価結果からみた経営課題と今後の改善計画について

「由利本荘市三セク事業体 {評価表}」による評価結果について、各社比較による評点の優劣を論ずることにはあまり意味がないことは冒頭でも指摘したとおりである (6 ページ)。

しかし、本市三セクに係る施策面からの検討をする上では、「評価結果表」(49 ページ) にあらわれた全体像を分析して三セクの経営実態を大きな視点から把握するという点には意味がある。

(市側から一これまでの施策効果の検証、今後必要な施策の検討

三セク側から一経営努力の成果と限界、要望すべき施策分野)

「評価表」は、経営環境の変化のなかにあつて {設立趣旨に合っているか、利用者はどのように評価してきたか、それらの複合的な評価として三セクの事業として維持存続の意義・可能性はどうか} という評価を行うものであった。

したがって、この間の市町合併や高速道路の無料開通などの環境変化は三セク経営にマイナス要因ともプラス要因ともなりうるものとしてどちらかの要因のみを強調することは適切でない。(環境変化は当たり前のことなので) 施策面から

- ①各社の評価項目ごとの評価点のバラツキが大きいので三セクをひとくくりにした施策は実効性が薄れる。(一律のものと個別の施策支援の必要)
- ②市町合併前からの支援策が固定的に延長されるか縮小されてきたため三セク各社の経営体質はその後の環境変化に対して対応が弱かった。
- ③経営の最終責任者が明確でないため(形式的には明確だが)、経営課題が明らかにならないか、はっきりしていてもそれが現場に停滞したままであるとかスピードをもった解決にいたらない。

経営面から

- ①経営課題は経営内で解決、改善すべきものと自縄されてきたところがあり、結果的に課題の先送りないし拡大を招いてきた。
- ②設立趣旨の評価が低いところは概ね利用者評価も低いものであったが、設立趣旨の評価の割に利用者評価が伴わないところもある。
- ③三セクの事業性は評価が難しいところであるが、経営環境の変化の中で成長性(売上高)と健全性(自己資本比率)は安定的であり、かつ採算性(剰余金)は赤字でないことが前提としてもよいだろう。

(収益性、効率性も大事であることに変わりはないけれど)

その視点から評価すれば、70%程度に評価されるのが2社のみであった。事業性評価で最も注視すべきことは評価項目ごとにおしなべてマイナス表示が傾向的に拡大している点にある。

→歯止め策が講じられてきたのか、講じてきた歯止め策が有効でなかったのか、あるいは歯止め策がなかったのか。

なお、トータルで見れば（いずれも100.0%が満点評価として）

設立趣旨適合性	58.2%
利用者評価	55.5%
事業性評価	43.1%

であった。

また、個別の評価項目別で見れば（低評価になったもの）

利用者数の推移	44.4%
成長性（売上高）	46.6%
収益性（経常利益率）	44.4%
健全性（自己資本比率）	40.0%
採算性（剰余金）	33.3%

以上の評価表による評価結果を前提として前項2の各社の経営課題の検討と今後の改善計画（指針と目標年度）を明らかにするとともに、次項により本市の第三セクターに関わる今後の基本的支援のあり方についてとりまとめるものである。

評価結果表

		天鷲村	天鷲ワイン	ほっといん	フォレスタ	ユースパーク	黄桜の里	大内交流	岩城アイ	にしめ物産	計
(1) 設立趣旨 適合性	①	2	2	4	4	3	3	4	4	4	30
	②	2	2	4	4	2	3	4	2	3	26
	③	2	3	3	3	2	4	3	2	3	25
	④	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25
	⑤	2	1	4	3	2	3	3	3	4	25
	小計	11	11	18	17	12	15	17	14	16	131
(2) 利用者評価	①	2	1	3	2	1	3	3	3	2	20
	②	3	5	2	2	3	3	2	4	3	27
	③	1	3	4	3	2	3	2	2	3	23
	④	2	2	4	3	3	2	3	3	3	25
	⑤	4	2	4	3	3	4	3	3	4	30
	小計	12	13	17	13	12	15	13	15	15	125
(3) 事業性評価	①	1	2	3	2	2	3	2	3	3	21
	②	0	0	5	1	1	3	1	2	5	20
	③	1	2	3	2	1	2	3	1	3	18
	④	4	3	1	3	2	4	3	5	1	26
	⑤	1	0	5	1	0	0	2	0	5	15
	小計	7	7	17	9	6	12	11	11	17	97
	×2	14	14	34	18	12	24	22	22	34	194
合計	37	38	69	48	36	54	52	51	65	450	

3. 由利本荘市の第三セクターに関わる今後の基本的支援のあり方について
- 「三セク9社の存在力」(由利本荘市調べ)によれば、平成21年度実績で三セク各社による年間利用客数140万人(市年間観光客数の5割)、売上高12億円(市年間商品販売額の1%)、雇員数250人(市商業従事者数の4%)となっており、きわめて存在力の高いものであることを示している。
- これだけの存在力のある三セク各社ではあるが、前項評価表による評価によればシビアな結果となっている。
- 今回の調査により三セク経営としての強み、弱みも明らかになったが最大の成果とみなされるものは現場における熱心で工夫のある経営管理がなされ、かつ社員による旺盛な意欲を感じさせられたことにある。
- たしかに、
- A経営環境面では各社設立創業時には想定していなかった経営圧迫要因が生じて従来の経営の延長上では期待する効果が制約されるということになってきた。
- Bこういった変化のなかで、行政施策の整合性の弱さもあり経営体質の強化が進まなかった。(農政、産業、福祉環境等の一体性)
- Cしかし、この厳しい環境変化を真つ当にとらえて、新しい経営改善への試みも社内から湧き上がってきている。
- i それぞれの目標数値の設定を検討、精査の上現状打破を目指す。
 - ii 各経費の削減目標を設定し、達成するため細部まで洗い出しが必要だ。窮屈な思いは覚悟して今一度意見の集約を図ること。
 - iii めんどくさいなどとんでもない、面倒くさいことをやろうとしている人もいることを忘れるな。
- このような社内からの具体的な経営改善への指摘内容に伝えていくならこれまでと違った新しい経営活動が展開されていく起動力となっていくことが予感される。
- しかし、「社員の給料は数年来昇給していない」、「待遇は10年間上がっていない」、「給料が安く、生活がきつい」という三セク各社に共通する社員の待遇面での厳しさもあることも確かだ。
- 前項で各社ごとの経営改善指針を掲げたが、スピードを上げた改善への取り組みとその実現のために「第三セクター等の抜本的改革の推進等について」(総務省通達)の趣旨をふまえながら、また各三セクの設立趣旨と自立性を尊重しながら行政施策の一環として実効性のある支援とこまめな評価検証が問われるものである。
- 1) これまでの支援経過について
- i 合併協定書(平成16年8月17日)

「第三セクターの取り扱い」

第三セクターについては、それぞれの設立目的及び地域の実情を尊重し、現行のとおり新市に引き継ぐ。

ii 第三セクターの見直しに関する指針（平成 19 年 11 月）

iii 第三セクターの見直しについて（平成 21 年 9 月）

以下、i～iiiを勘案しながら検討、提案するものである。

本稿冒頭の 1.「第三セクターの経営に係る指針等について」の項の 2) (由利本荘市の対応) のなかで a～e の代表的な 5 項目を抜粋したところである。(4 ページ)

そこで、今回の調査結果からこれらの対応措置、経過をみれば、

①スケジュールについて

平成 22 年度は

○点検評価の確認、○経営改善計画の確認

○総合評価 ○見直し方針の決定（継続・統合・事業縮小
廃止等）となっている。

このようなスケジュールに対して、今回の調査結果による改善指針等では今年度を今後最長 6 年間を見通す経営改善への計画づくりにあてるものとした。

また、今期を除く次年度以降にそれぞれ実現達成すべき目標値を設定した。

今回提案のスケジュール

	☆	☆☆	☆☆☆
今期	1 年度内	3 年度内	5 年度内
中長期計画策定	改善指針 1)	改善指針 2)	改善指針 3)
(関係機関周知)	評価・措置	評価・措置	評価・措置

注. 3 月決算の場合、今期 = 23 年 3 月期、

☆ (1 年度内) = 24 年 3 月期

☆☆ (3 年度内) = 26 年 3 月期

☆☆☆ (5 年度内) = 29 年 3 月期

以上の☆印のスケジュールによれば、当市による当初のスケジュールによる「総合評価」を実施する時期を改善指針 1) 及び 2) の進捗度がある程度明らかになる☆☆3 年度内の年度の後半に（平成 25 年 10～12 月頃）行うことを提案するものである。（もちろん毎年度、総合評価を実施し三セク各社の改善へのスピードアップの支援を強化していくことを妨げるものではない）

②点検評価の実施方法について

当市による「第三セクターの見直しに関する指針」（平成19年11月）（別表第1）による「点検評価の実施方法」、別表第2「評価項目と改善の方向性」は引き続き実施するものとするが、概ね網羅的で平面的評価になっており経営改善への突破口が散漫にならないようにしていくことが必要になってきている。

③今回の調査結果にもとづく今後の基本的支援のあり方について

今後の基本的支援のあり方については、すでに市による「第三セクターの見直しに関する指針」（平成19年11月）に詳細に示されているとおりでありほとんど追加すべきものがないように思われる。

しかし、具体的な運用にあたっては今回の調査結果により、前項のスケジュールや点検評価の実施方法等で見直し検討すべき事項について補足的に提案した。

また、具体的支援の基本的考え方として、以下に提案するものである。

1) 第三セクターの統合、整理のあり方について

本稿は統合、整理が前提となって地域別とか業態別とか管理運営の一元化等の形式論には与しないものである。

各社それぞれの地域性と競争原理のうえからも責任権限を問いやすい（社内外）事業体であることが望ましい。

ただし、今後の改善指針による各社の実効性の評価によってはおのずから統合、整理の方向が見えてくることになるかもしれない。

現段階で統合、整理に着手することは課題、問題点の核心が拡散ないし埋没してしまい改善のステップのベクトルをうまく取れなくなる懸念される。

平成25年10月頃（☆☆の見通し）を見据えながら、まずは各社の経営改善に支援し、実効性について注目していくことが着実な経営統合（ないし整理）への道程となるものと考えられる。

2) 指定管理料について

主として行政代行的業務および非営利的事業（住民福祉、地域産業振興等）に充てるものとする。

具体的積算根拠については、（天鷲ワイン、黄桜の里、大内町交流センター、岩城アイランドパーク等に示す）

以下、市の音頭取りで

3) 事務効率の改善、コスト低減について

① 温泉部門で使用される灯油等について一括共同購入を検討する。

最近3期の黄桜の里、大内町交流センター、岩城アイランドパークの灯油使用単価をみれば次の通りである。

	円/ℓ		
	19	20	21
黄桜の里	54.2	70.6	55.6
大内町交流センター	59.3	74.8	56.3
岩城アイランド	65.5	71.1	52.9

注. 灯油代÷灯油使用料

各社の温泉利用客の季節的繁閑のずれはあるが、3か月とか6ヶ月とか一括購入した場合どの程度コスト低減になるか検討にはあたいる。もっとも、6か月先とかになれば価格変動幅が大きいことも予想されるので±20%を超える場合は当初契約単価を見直すとかの条項も必要だが。

肝心なことは契約主体をどうするかにある。

3社で任意の組織を立ち上げて事務取扱を輪番にするとか方法はいろいろあるかもしれないが決定的なことはコスト低減効果がどの程度になるかにかかっている。

② 定番商品とか由利本荘市の特産品とかについて共同購入を図る。

稲庭うどんとかの売れ筋品とかあるいはミルジーの乳製品等を共同購入すればコストは低減されるか（ミルジーにとっては逆の意味で大口にさばればコスト軽減になる）

以上、①、②は大口需要先（自分自身）となることでコスト軽減が図られるかというシミュレーションにもなるが、あまりメリットが期待されなければいろんな形態によるにしても三セクの統合ということのコスト面からのメリットは小さいことになる。

4) 地域振興への支援

{天鷲村、天鷲ワイン、亀田城佐藤八十八美術館} = 天鷲郷の賑わい支援
(行政の所管を超えた支援策の展開)

ついでに、天鷲村の送迎バス導入の可否について（地域振興面からも検討する）

5) 社員の接遇研修の開催

「あれではだめだ」と指摘されたり「指示されなければ動けない」という社員の接遇ないし業務レベルを改善するためのこまめな研修の開催、実施。

各社社員ごとの研修カードをつくり、いつどの研修に誰が参加したか、アフターフォローも継続して行なえるような仕組みをつくる。

(お話を聞くだけとか、心構えを説かれる研修形式でなく実践的なもの)

6) 三セク支配人会議の有効活用を図る。

本年9月17日に第3回目になる三セク支配人会議が開催されているが、本会議は大変重要な意味を持つものになるようだ。

全体会議とあわせて個別テーマによる少人数(2~3人とか)の会議も設けて特定課題への諮問をおこなうなど幅広い活用などもできるものになる。

今後、この支配人会議が有効に機能し、三セク各社の実践的課題に応えていく役割を担っていくことになれば、いわば由利本荘市三セク発展のキーストーンと位置づけられるものである。