

第1章 (株)三春の里振興公社改革プラン

第1 基本情報

1. 概要

所在地	〒963-7722 福島県田村郡三春町大字 西方字石畑487-1		電話番号 0247-62-8010		
			ホームページ	http://www.miharunosato.jp/	
代表取締役社長	深谷 茂		常務取締役	佐野 功	
設立年月日	平成3年2月26日		形態	株式会社	
資本金	26,000,000円		町以外 の出資 者	JAたむら	800,000円 (16株) 3.08%
出資者	出資金	出資割合		(株)木酢工房	5,000,000円(100株) 19.23%
三春町	19,200,000円(384株)	73.84%		豊樹園土木(株)	1,000,000円 (20株) 3.85%

- ・ 資本金は、平成20年度に120株・600万円の増資があり、2,600万円となっている。

2. 沿革

平成3年	(株)三春の里振興公社設立(2/26)。資本金2,000万円(出資比率：町51%、JR東日本45%、JAたむら4%)。
4	三春ダム周辺乱開発防止で、地権者対策に終始。カントリーライフ研究会発足。JR及び町から各種業務受託。
5	過足地区田園集落(紙漉の里)基本デザイン業務を受託。三春の里整備構想実現のための事業調整業務。
6	三春の里農業公園供用開始(4/8)。三春の里田園生活館の管理運営を受託。開発部・営業部の2部制に変更。本社移転。
7	田園生活館運営軌道に乗る、創業以来単年度黒字達成。不動産仲介業務(新幹線沿いの残地売却処分代行)。かご市スタート。
8	紙漉の里工事施工監理・確定測量業務受託。不動産仲介業務(同上用地)。売上2億突破。
9	測量業務廃業。紙漉の里完成、販売業務受託(40区画中10区画成約)。入居者に対する生活相談業務受託。加工食品コーナー設置。鶏放し飼いや開始。
10	紙漉の里自治会発足。開発部門閉鎖。売上2億2千万円、当期利益900万円達成。
11	地場農産物の商品化を目指し加工食品部門新設。
14	新館(レストラン・浴室拡充、プール、宴会場新設)オープン(7/15)。
16	東日本旅客鉄道(株)撤退。里の茶屋オープン。
17	三春町堆肥センター・さくら湖自然観察ステーションの管理運営を受託。
20	出資者(2社)より増資(120株)があり経営基盤の強化が図れる。

3. 定款に記載されている目的

- (1) 地域開発、都市開発及び環境整備等のための調査、測量、企画、設計並びに管理

- (2) 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介
- (3) 宅地、事業用地等の企画、開発、造成並びに販売
- (4) ホテル、旅館その他宿泊施設の経営
- (5) 食料品、日用品雑貨の販売及び土産品店の経営並びに飲食店、遊技場の経営
- (6) テニス場、遊園地等のスポーツ・レクリエーション施設の経営及び管理並びにその受託業務
- (7) 郷土資料館、美術館等の文化施設の経営及び管理並びにその受託業務
- (8) 前各号に附帯関連する一切の事業

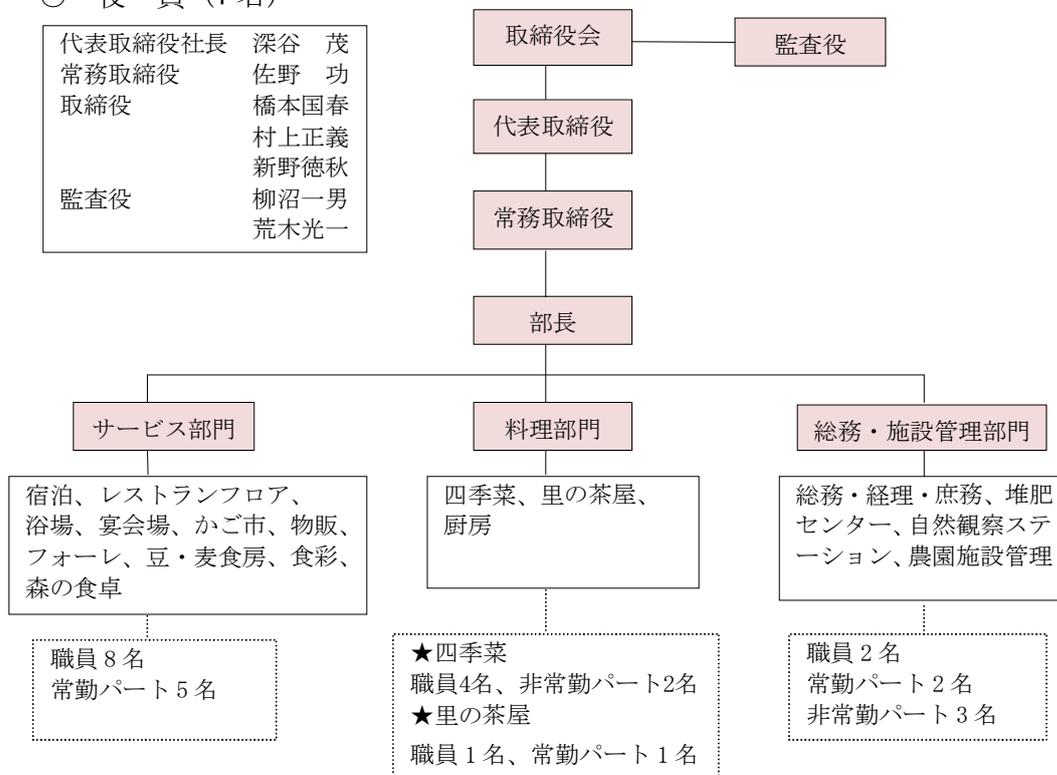
4. 組織等の状況

(1) 役員状況

- ・ 定款上の役員数 取締役 9名以内（任期2年）
監査役 2名以内（任期4年）
- ・ 役員を選任方法 定款第19条及び第32条の規定により、当社の取締役及び監査役は、株主総会において、発行済株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって選任する。
- ・ 現役員数 取締役～常勤1名（常務）、非常勤4名
監査役～非常勤2名

(2) 組織体制（平成21年5月1日現在）

○ 役員（7名）



○ 職員数（33名）

【常勤】正職員 19名 町派遣 1名 【パート】常勤 8名 非常勤 5名

5. 管理受託施設・自己所有施設の概要

【管理受託施設】（指定管理料等は P11 に記載）

- 三春の里農業公園（敷地面積 7ha、建物、公園、駐車場等）
 - (1) 三春の田園生活館 ①本館（木造 2 階建て 1,157.16 m²、宿泊定員 37 名、和室 7 部屋）、②旧浴室棟（木造）、③食堂棟（木造かや葺き）、④処理加工施設（木造 274.31 m²）、⑤コテージ（8 棟、木造 281.43 m²、定員 24 名）、⑥ふれあい広場（中庭 2,935.83 m²）
 - (2) 農場 ①研修館（木造 85.85 m²）、②モデル菜園、③その他農場（果樹他）
 - (3) 農業公園駐車場内トイレ（年間の清掃 132 日以内）
- さくら湖自然観察ステーション
 - (1) 建物（RC 造 3 階建、549.22 m²）
 - (2) 設備（展示室、研修室、事務室、天文台他）
- 三春町堆肥センター
 - (1) 建物（鉄骨造平屋建、1,979.21 m²）
- 三春ダム資料館の 1 階部分
 - (1) 建物（RC 造 3 階建、1,389.3 m²のうち 288.8 m²分）}

※町所有分は、そのうち物産展示室 {通称「フォーレ」の 24.9 m²(1.8%)} のみ。

※H21 指定管理料 1,726,700 円、使用料は売上額の 2%相当額で H20 実績 82,800 円。

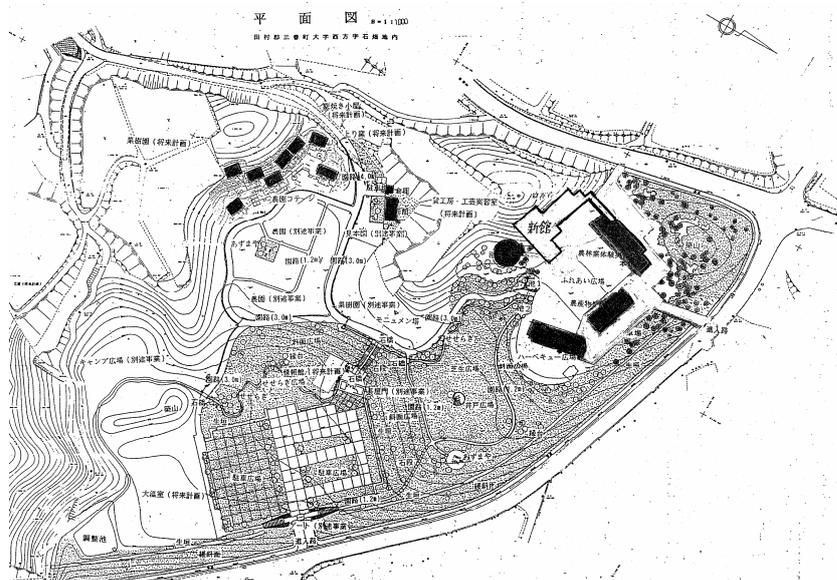
※指定管理期間は、平成 21 年 4 月 1 日から平成 26 年 3 月 31 日まで。

【自己所有施設】

- 新館（レストラン、浴室、歩行浴、宴会場、休憩室）

平成 14 年 7 月完成、鉄骨造 3 階建 1,581.00 m²、建築費 287,700 千円
 (1F:589.62 m²、2F:661.38 m²、3F:330.00 m²=食堂棟:280.94 m²、浴室:180 m²、歩行浴 60 m²、渡り廊下:80.38 m²、大和室:210 m²、休憩室等 217.505 m²、その他 552.175 m²)
- 土地 宅地 4 筆 1,149 m²

【施設配置図】



第2 第三セクターに期待された役割

1. 設立時に期待された役割と変遷

(1) 三春ダム周辺の地域開発

- (株)三春の里振興公社は、三春町の「まちづくり」に貢献し、町の産業、経済、文化等の発展への寄与を目的に、設立された。そのコンセプトは、「地方の生活」の視点から地域開発を見直すことが、長期的に地域を発展させる唯一の方法であるとの考えのもとに、単なるリゾート開発ではなく、『働くところ、住むところ、憩うところ』を総合的につくりあげることであった。

そのための事業主体のひとつとして、設立されたのである。

具体的な役割としては、次のようなことが期待された。

- ・ 三春ダム周辺の乱開発防止のため、全体的な土地利用計画の作成と実現
 - ・ その実施に際しての計画管理と行政・企業・地域住民との総合調整
 - ・ 三春町が作る公共施設（主に集客施設）の管理運営
- しかし、三春ダム周辺の地域開発は土地利用規制の課題が解決できず、土地バブルの沈静化もあって方向転換せざるを得ず、開発部門は受託業務や不動産仲介業務で継続を図ってきたが、景気の低迷もあって設立後8年でその業務を終えることとなった。

(2) 三春の里田園生活館の管理運営

- (株)三春の里振興公社設立時には、三春町が策定した「三春の里整備構想（平成3年策定）」に基づく集客施設の「三春の里農業公園」の管理運営も想定されていた。その中核施設である「田園生活館」は、次のようなねらいで平成6年4月にオープンし、新たに田園生活の提案という「まちづくり」を担うこととなった。

「田園生活館」開設の目的及び事業内容（開設あいさつの中から抜粋）

「三春の里田園生活館」は、田園生活の楽しさ・豊かさを発掘し、普及するためにつくられました。「都市生活者には田園への憧れを、農村人には生活に活力を」という願いをこめて、農芸・園芸などの新しい田園生活文化を追求し、それに基づいた生活提案を行うための活動を続けていきます。

新しい田園生活文化を創造する可能性とそのため素材は、この地域の伝統的な「農」と「暮らし」のなかにあります。

三春の里田園生活館の運営を、地域に根ざし、地域の人々に支えられたものにしていくこと、従来の農村的閉鎖性の殻を破って新しい可能性を引きだしていくこと、そして、都市生活と農村生活を隔てる壁をとりはらって交流を実現し、創造的な活動へと結びつけていきたいと思えます。

地域の人たちも、遠隔地から来訪された人たちも、この恵まれた田園生活の中でゆとりある生活空間と生活時間をともに楽しんでいただき、私たちの新しい生活提案に共鳴してくださることを心から願っています。

- 前述の三春ダム周辺の地域開発が頓挫したことにより、「田園生活館」の運営が主体的な役割となり、地域開発事業の債務を引き継ぎ、現在に至っている。

2. 果たしてきた役割・果たしている役割

(1) 三春の里田園生活館・農業公園の運営と維持管理

農産物利活用

- ・かご市……地場産品の直売コーナー。会員制による農産物の直販。販売管理手数料は消費税込20%。会員数は、平成21年11月現在で、176名。
- ・施設購入……施設の食材仕入額は約1億8,856万円で、内、地元調達率は70%強の約1億3,500万円。

農芸のすすめ

- ・種苗の販売……多品種少量生産種の収集販売、新緑祭での野菜苗の販売。
- ・堆肥の製造・販売……堆肥センターの管理運営を受託し、製品の販売及び農地への散布。
- ・園芸図書……本館での販売、研修館蔵書の活用。
- ・直営農園……農園5,000㎡で施設利用野菜を調達。

食文化の普及

- ・食品の直売……豆腐、油揚げ、パン等の製造・販売。
- ・食品加工施設利用……味噌製造等で地域住民に施設を開放。また、自家用味噌、梅漬、味噌漬けの自給率100%。

工芸文化の継承

- ・展示・販売……シルバー人材センターの工芸品の展示・販売。
- ・工芸品の製造……三春駒の製造技術を継承するための実演・販売。

体験交流

- ・田園料理の提供……郷土料理を四季菜、里の茶屋を中心に提供。
- ・くつろぎの提供……宿泊・入浴・宴会により、田園景観の中でのくつろぎの場・機会を提供。
- ・イベントの開催……新緑祭（5月）、夏祭り（7月）、収穫祭（10月）を開催し、また、「みずウォーク」など町関連行事に協力している。これらは、集客による収益の増加、地元農産物等の販売や地域振興に寄与している。

(2) その他町施設の管理

田園生活館で事業展開を図る上での関連施設として、(1)の施設以外に、次の施設の管理運営に指定管理者として携わっている。

- ・ 三春ダム資料館 1階部分（物産展示室含む）の運営と維持管理
- ・ 三春町堆肥センターの運営と維持管理
- ・ さくら湖自然観察ステーションの運営と維持管理

第3 経営状況の分析

1. 利用客・販売額等の状況

(1) 利用客の推移

(単位：人)

部 門	16年度A	17年度	18年度	19年度	20年度B	B/A(%)	
宿泊	本館	2,469	2,497	2,270	2,164	2,143	86.80
	コテージ	1,777	1,814	1,357	1,364	1,345	75.69
	計	4,246	4,311	3,627	3,528	3,488	82.15
入浴・休憩	61,198	54,511	55,155	54,199	52,617	85.98	
食事・宴会	48,442	40,683	41,986	43,193	43,104	88.98	
里の茶屋	12,384	16,771	15,563	14,854	14,353	115.90	
物販・かご市	152,236	147,474	142,270	149,480	149,270	98.05	
森の食卓	21,538	20,353	13,841	12,975	8,736	40.56	
食 彩	22,327	18,913	20,826	18,635	310	1.39	
菜果食房	1,672	1,764	1,338	1,280	1,035	61.90	
研修館	440	481	116	57	24	5.45	
イベント他	14,000	17,520	21,571	11,733	12,403	88.59	
合 計	338,483	322,781	316,293	309,934	285,340	84.30	
フォーレ	11,334	10,487	8,924	9,024	7,967	70.29	

- ・ 里の茶屋を除く全部門で利用客は減少している。
- ・ 宿泊は、施設の老朽化等が集客力の低下に結びついていると思われる。
- ・ イベントの客数は、天候によって左右される。

〈参考〉 平成21年度上半期では前年度比で3%増加し、このうち、町と目黒区との交流事業などにより、宿泊6%、食事・宴会21%の増となっている。

(2) 販売額の推移

(単位：千円)

部 門	16年度A	17年度	18年度	19年度	20年度B	B/A(%)	
宿泊	本館	11,164	10,893	10,185	9,115	8,694	77.88
	コテージ	8,035	7,914	6,088	5,746	5,456	67.90
	計	19,199	18,807	16,273	14,861	14,150	73.70
入浴・休憩	25,659	21,625	21,577	21,072	21,760	84.80	
食事・宴会	81,021	76,664	77,492	77,744	79,787	98.48	
里の茶屋	6,614	9,015	10,082	10,788	11,277	170.50	
物販・かご市	112,976	114,552	127,304	130,567	130,472	115.49	
森の食卓	12,901	12,208	11,440	12,782	10,627	82.37	
食 彩	23,205	21,137	21,209	21,691	18,613	80.21	
菜果食房	上記「森の食卓」及び「食彩」に含まれる。						
研修館							
イベント他	12,716	26,082	26,585	23,568	20,986	165.04	
合 計	294,291	300,090	311,962	313,073	307,672	104.55	
フォーレ	6,681	6,216	5,163	4,909	4,140	61.97	

- ・ 宿泊収入は、利用者数に比例し年々減少している。
- ・ 里の茶屋は、茅葺民家や田舎料理の人気か、大きく売り上げを伸ばしている。
- ・ 新館での食事・宴会は、利用客数が減少しているにも関わらず販売額は横ばいとなっている。宴会客が増加したものと思われる。

- ・ 「かご市」は、売上を着実に伸ばしている。ただ、野菜の生産量や市場価格に影響を受ける要素がある。

【かご市の売上げと手数料】 (単位：千円)

区分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
売上	73,444	80,300	86,940	88,000	90,380
手数料	14,600	16,000	17,300	17,600	18,000

〈参考〉平成21年度上半期の販売額は、宿泊、食事・宴会の増もあって、前年度上半期1億7,728万円と比較し、6.6%増の1億8,471万円となり、当期利益も41.2%増加している。

2. 資産・負債・損益・キャッシュフロー等の動向

(1) 資産の推移

(単位：千円)

区 分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
流動資産					
現金	2,588	7,003	4,427	5,254	1,585
売掛金	1,317	2,685	1,851	1,505	1,426
棚卸資産	4,525	5,556	5,504	4,477	4,220
その他	7	0	24	15	126
固定資産					
有形	353,114	345,728	329,083	315,708	303,119
無形	596	596	596	596	596
繰延資産	250	250	250	250	250
計	368,397	361,808	341,735	327,805	311,222

- ・ 有形固定資産の主なものは、新館建物1,581㎡と土地4筆1,149㎡である。他の建物・土地は町から指定管理者として管理受託している。

(2) 負債の推移

(単位：千円)

区 分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
流動負債					
買掛金	24,220	25,540	25,057	27,138	24,444
短期借入金	21,496	0	0	10,000	4,000
未払金	5,271	5,492	4,872	4,508	4,428
未払税等	0	180	180	185	185
その他	2,868	3,492	6,072	3,173	5,776
固定負債					
長期借入金	0	47,827	47,024	46,192	45,333
集客事業借入金	317,168	305,451	294,137	282,729	270,622
土地対策借入金	33,525	26,929	20,161	13,214	6,084
計	404,548	414,912	397,503	387,139	360,872

- ・ 集客事業借入金は、新館建設に伴い3億5,000万円の借入を行ったものである。
- ・ 長期借入金は、平成17年度に経営改善資金として4,200万円(元金返済21年度から)、かご市の施設改修資金として615万円の借入を行ったものである。
- ・ 土地対策借入金は、会社設立時に運転資金として8,000万円の借入を行ったもので、21年度で償還が終了する。しかし、貸借対照表上、土地対策事業の未処分利益剰余金△78,085,520円は計上され続ける。

(3) 純資産の推移

(単位：千円)

区 分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
【株主資本】	△36,151	△53,103	△55,768	△59,333	△49,650
資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	26,000
未処分利益	△56,151	△73,103	△75,768	△79,333	△75,650
田園生活館事業	21,934	4,982	2,318	△1,248	2,435
(内 当期利益)	(11)	(△16,952)	(△2,664)	(△3,565)	(3,683)
土地対策事業	△78,085	△78,085	△78,085	△78,085	△78,085

- ・ 設立当初から資本金を使い果たし、田園生活館事業の利益で穴埋めしている状況にある。平成20年度の株主資本は、増資及び当期利益によって改善された。

(4) 損益の推移

(単位：千円)

区 分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
売上高	300,972	306,306	317,125	317,982	311,812
売上原価					
仕入高	135,916	140,633	151,702	154,689	147,279
棚卸差額	1,141	△1,031	52	1,027	358
売上総利益	163,915	166,704	165,370	162,266	164,176
販売費及び一般管理費	161,787	181,184	163,850	161,655	157,957
内・人件費	(94,697)	(90,574)	(87,146)	(84,294)	(82,402)
内・減価償却費	(1,001)	(20,305)	(16,645)	(14,254)	(12,979)
営業利益	2,128	△14,480	1,520	611	6,218
営業外損益	△2,117	△1,762	△4,015	△3,950	△2,350
経常利益	11	△16,242	△2,484	△3,339	3,868
特別損益	0	530	0	△37	0
税引前当期純損益	11	△16,772	△2,484	△3,376	3,868
法人税等	0	180	180	190	185
当期純損益	11	△16,952	△2,664	△3,566	3,683

- ・ 平成20年度の売上原価率は47%、販売費及び一般管理費に占める人件費の割合は52%となっている。
- ・ 平成16年度は、減価償却を満額行っていない。
- ・ 人件費をはじめとした経費縮減に取り組んでおり、その結果、平成20年度には単年度黒字となって表れている。

(5) キャッシュフロー

- ・ 平成17年度は経営改善資金として4,200万円の借入を行っており、平成18年度まで一時借入の必要がなかった。
- ・ 冬季に売上が下がり、また長期借入金の元金返済のための、一時借入せざるを得ない状態が続いている。

【年度別一時借入金】

(単位：円)

区 分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
借入額	21,496,000	0	0	10,000,000	4,000,000

(6) 長期借入金返済状況

(単位：千円)

長期借入金	借入金額	返済期日	H20年度末 残高	H20年度 返済額(元金)	備考
新館建設事業	350,000	H40.3.31	270,622	12,107	
土地対策事業	65,000	H22.1.12	6,084	7,130	H21償還完了予定
経営改善事業	42,000	H32.11.12	42,000	0	H22.2から返済
施設改修事業	6,154	H24.10.7	3,333	859	
合計	463,154		322,039	20,096	

【長期借入金返済計画】

(単位：千円)

区分	21年度	22年度	23年度	24年度	25年度
期首残高	322,039	302,210	285,411	268,284	251,236
返済元金	14,153	11,480	12,136	12,389	12,439
期末残高	302,210	285,411	268,284	251,236	234,452
支払利息	5,676	5,319	4,991	4,659	4,345

- 借入金返済は今後減少していくこととなる。

(7) 財務指標

区分	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度
経常利益率	0.7%	△5.3%	△0.8%	△1.1%	1.2%
総資本経常利益率			△0.7%	△1.0%	1.2%
自己資本比率	5.4%	5.5%	5.9%	6.1%	8.4%
流動比率	15.7%	43.9%	32.6%	25.0%	18.9%
固定比率	1,768.6%	1,731.6%	1,648.4%	1,581.5%	1,168.1%

- 流動比率が低いのは、短期的な支払のために資本や長期負債が使用されているからである。
- 固定比率が高く、固定資産の調達は他人資本に依存している。

3. 町が行っている支援

(1) 財政的支援

① 損失補償

- 平成13年の新館建設資金に対し町は損失補償を行っており、20年度末の損失補償額は次のとおりである。

借入額	町損失補償額	損失補償限度額	20年度末借入 残高	現在の損失補償額
3億5,000万円	3億円	・3億円+約定利子及び 遅延利子 ・償還期間15年を平成 16年度に25年に変更	270,622千円	元金 270,622千円 利子 44,810千円 計 315,432千円

② 町の財政支出

(単位：千円)

項目	16年度	17年度	18年度	19年度	20年度	20年度内訳
補助金	0	0	3,790	3,290	750	観光物産振興補助金 750
負担金	0	0	0	300	300	三春の里夏祭り後援 300
委託費 (指定管理料)	4,460	12,793	10,386	10,675	10,340	三春の里農業公園 2,230 三春ダム資料館 1F 1,310 農業公園駐車場トイレ 300 自然観察ステーション 6,500
合計	4,460	12,793	14,176	14,265	11,390	

- ・ 後述の派遣職員の人件費負担を除いた町の負担は、上表のとおりである。
- ・ 平成17年度から自然観察ステーションの指定管理者となったため、委託費が増加している。
- ・ 堆肥センターの指定管理者となっているが、平成20年度は、売上2,878千円から経費を除いた122千円を町に納付している。

(2) 人的支援

① 役員派遣

- ・ 現在取締役として副町長及び現職課長3名が兼務しており、そのうち副町長は代表取締役となっている。また、議会からは、副議長が監査役に就任している。

② 町職員派遣

- ・ これまでの町職員（研修）派遣状況は次の通りである。

区分	設立時	5年度～	10年度～	17年度	18年度～	21年度～
常勤役員	1	1	1	1	1	0
常勤職員	2	1	0	1	0	1

- ・ 現在、町職員（主任主査）1名を研修派遣しているが、この職員の給与は、三春町が直接支給し、その相当額を公社が負担することとしている。（なお、負担額の決定は財務状況を勘案し協議により定め、超過勤務手当は三セクが負担し支給している。）

4. 行政による点検評価の結果

(1) 町条例にもとづく経営状況点検・評価

町は、第三セクター管理条例（平成12年9月29日条例第33号）に基づき、経営状況を点検・評価し、その結果を議会に報告しているが、その概要は次のとおりである。

行政課題の達成度	<p>地域農業の振興として、地元農産物の加工・販売・食事への提供など地産地消を推進している。特に、農産物直売所「かご市」は、年々売上を伸ばしていたが平成7年度の開設以来はじめて減少に転じており、天候の影響であるか否か分析のためには時間が必要と見込まれる。しかしながら売上の主要な柱であり地域への経済効果は大きい。</p> <p>また、三春町堆肥センター、さくら湖自然観察ステーション等の指定管理者となり、第三セクターとして町の行政課題に取り組んでいる。</p>
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

経営の採算性	売上高は対前期比微減の3億1千1百万円となっており、継続して経費削減に積極的に取り組んでいるが、原材料の高騰などにより売上原価の負担が増え、売上利益を圧迫しており、引き続き、経営改善の取り組みが求められる。
公的支援の妥当性	町の課題である都市と農村の交流、地産地消の推進等を通じた地域の活性化を図るためには、今後とも官民との連携が必要であり、公的支援については妥当と判断する。
財務内容及び資金調達方法の妥当性	継続した経費削減等の経営改善の取り組みを行っており、燃料他原材料の高騰など負担が増えたため、資金繰りに苦慮する月次も見受けられた。全体としては人件費総額の抑制を実施したほか(△1,892千円)、増資により一時的に資金繰りが改善したが、今後とも財務内容を改善するため、経営改善の取り組みが求められる。

(2) 三春町集中改革プランの点検結果

三春町は、平成17年度に集中改革プランを策定し第三セクターの改革に取り組んでいるが、その状況は次のとおりである。

改革項目		改革計画	取組状況
1	総合的な指針・計画の策定	役職員数や給与の見直し、組織機構のスリム化、積極的な情報開示など総合的な改革実施計画を策定する。	【平成17年度】 ・(株)三春の里振興公社経営改善方針の策定
2	監査及び点検評価	三春町第三セクター管理条例第6条に基づく定期点検により、町の監査体制の充実を図る。	【平成18年度】 ・会社決算状況を点検評価し、議会へ報告
3	情報公開	町民に第三セクターとしての運営内容をオープンにするため、財務諸表の概要、財政支援の状況・第三セクターの必要性・今後の見通しについて、町広報紙やHPで公開する。	・HPはあるが、経営情報の公開は未着手
4	役職員数の見直し・役職員の給与の見直し	経営効率化を図るため、利益に見合った給与体系や役職員数及び人員配置の見直しを求める。	【平成19年度】 ・常勤役員1名減
5	経営のあり方	①経営者に責任ある経営を求めるため、従業員も参加した経営改善計画の策定と速やかな実行を求める。また、従業員には、目標の達成が雇用の前提であることを認識させる。 ②経営改善の手法は、全事業の内容を総点検し、採算性のとれる部門はさらに強化する一方、不採算部門については廃止・合理化や見直しを求める。 ③従業員には、利用及び営業収支等の経営情報を定期的に周知するとともに、従業員からの取締役選任などにより経営参画するよう意識改革を求める。	【平成18年度】 ・部門の整理合理化の実施。減価償却費の満額計上。 【平成20年度】 ・民間2社から合計600万円の出資を得た。単年度収支黒字化。 【平成21年度】 ・各部門主任クラス取締役会への同席による積極的な経営状

		④町の出資及び委託金を受け、かつ新館建設資金の損失補償を受けている会社として、経営状況を正確に示す必要があるので、従来のような決算対策を考慮した減価償却を止め、全額計上した決算を行うことを求める。	況の把握。
6	公的関与のあり方	<p>①当面、新たな出資は行わない。</p> <p>②経営改善のため、リーダーシップと経営ノウハウを備えた民間出身の人材を登用し、町からの派遣は縮小する。</p> <p>③公社に管理を委託している町施設の老朽部分については、危険かつ営業に支障があるので、町費をもって修繕を行う。</p> <p>④民間持株比率を高めることにより、民間活力導入を検討していく。</p> <p>⑤第三セクター方式による法人設立の趣旨に鑑み、公益性が高く収益性が低い事業等について、継続、廃止を検討するとともに、事業の運営にも積極的に関与していく。</p>	<p>【平成18年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成のための支援（役員派遣）。 <p>【平成20年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町からの出向者（取締役3名、うち常勤1名） <p>【平成21年度】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・町からの出向者（取締役3名、うち常勤0名。従業員1名、うち常勤1名。） ・常勤取締役 1 名を新規採用（民間から）

第4 経営の評価

1. 経営改善に向けたこれまでの取り組み

(1) 赤字経営（債務超過）の要因

- 債務超過の要因は、会社設立当初2年間に地域開発に取り組んだ従業員の人件費支払として8,000万円を借り入れ、この償還が年間約700万円であったため、資金繰り上、一時借入の必要が生じるなどで経営を圧迫し続けてきたことに尽きる。
- 平成20年度における新館建設に係る元利金返済額は1,663万円、減価償却費は1,298万円であるが、集客と売上増収に寄与していることを考慮すれば、経営上、重荷になっているとはいえない。

(2) 経営改善のための自助努力

- 町が損失補償している長期借入金については、金融機関と協議のうえ、町借入利率と同率（2.0%→1.6%）とした。
- 平成18～19年度には支配人に金融機関出身の専門家を起用、平成21年度には常務取締役他に他の第三セクターを再生させた者を登用するなど、経営陣の刷新に取り組んだ。
- 平成20年9月に板長が変わったことで、安い仕入れ先に変更するなど経費の縮減が図られ、結果として従業員のコスト意識が醸成された。
- 平成21年1月に120株、600万円の増資（募集株式発行）を行い、経営基盤の強化を図った。

2. 経営上の課題の分析と見通し

(1) 期待される役割は果たしているか

論点1 田園生活館の使命を要約すれば、「交流」「まちづくり」「生活」の視点から、「地域の生活づくりの核」たるべき活動を実践することである。現在の経営は、その使命を果たし地域振興に寄与しているか。

- ・ 地元農産物の加工・販売・食事への提供など地産地消を推進し、特に、農産物直売所「かご市」は、農家・消費者双方にとってなくてはならない存在になっている。また、イベントは地域住民の交流や賑わいづくりに貢献している。
- ・ 33名の雇用を創出しており、地域における働く場を提供している。
- ・ かご市を含む三春町内からの仕入れ、取引高は1億3,500万円に及び、地域貢献は十分に果たしている。
- ・ 三春町堆肥センター、さくら湖自然観察ステーション、ダム資料館の指定管理者となり、町の行政課題にも取り組んでいる。
- ・ 宿泊・飲食では町内業者と競合する側面がないわけではない。

(2) 現状のまま経営を継続することか可能か

論点2 今後の損益予測と資金収支予測はどうか。

【委員長試算】

① 損益予測

単位：千円

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期
売上高	311,813	318,000	318,000	318,000	318,000	318,000	318,000	318,000	318,000	318,000
その他	3,751	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700
収入計	315,564	321,700	321,700	321,700	321,700	321,700	321,700	321,700	321,700	321,700
仕入高	147,637	150,400	150,400	150,400	150,400	150,400	150,400	150,400	150,400	150,400
人件費	76,904	79,000	79,000	79,000	79,000	79,000	79,000	79,000	79,000	79,000
減価償却費	12,979	11,800	10,900	10,200	9,700	9,300	8,700	8,600	8,400	8,300
支払利息	6,101	5,700	5,300	5,000	4,700	4,300	4,100	3,800	3,500	3,200
その他	68,076	65,400	65,400	65,400	65,400	65,400	65,400	65,400	65,400	65,400
経費計	311,697	312,300	311,000	310,000	309,200	308,400	307,600	307,200	306,700	306,300
経常利益	3,867	9,400	10,700	11,700	12,500	13,300	14,100	14,500	15,000	15,400
税務上欠損金	3,867	9,400	8,700	0	0	0	0	0	0	0
課税所得	0	0	2,000	11,700	12,500	13,200	14,100	14,500	15,000	15,400
法人税等	185	185	800	4,680	5,000	5,280	5,640	5,800	6,000	6,160
当期利益	3,682	9,215	9,900	7,020	7,500	8,020	8,460	8,700	9,000	9,240

② 資金収支予測

単位：千円

	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期	27/3期	28/3期	29/3期	30/3期
前期繰越資金	5,253	1,428	2,643	6,643	6,763	6,963	7,483	7,543	7,443	7,143
当期利益	3,682	9,215	9,900	7,020	7,500	8,020	8,460	8,700	9,000	9,240
減価償却費	12,979	11,800	10,900	10,200	9,700	9,300	8,700	8,600	8,400	8,300
その他	6,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
収入計	22,661	21,015	20,800	17,220	17,200	17,320	17,160	17,300	17,400	17,540
借入金返済	26,096	19,800	16,800	17,100	17,000	16,800	17,100	17,400	17,700	18,000
その他	390	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出計	26,486	19,800	16,800	17,100	17,000	16,800	17,100	17,400	17,700	18,000
次期繰越資金	1,428	2,643	6,643	6,763	6,963	7,483	7,543	7,443	7,143	6,683

- ・ 平成 23/3 月期で税務上の欠損金を使い切り、平成 24/3 月期からは当期利益がそのまま税金対象となってしまう。
- ・ 借入金返済額の関係で、平成 28/3 月期からは毎年資金収支がマイナスとなる。

論点3

- ・ 設立当初の人件費負担（借入）や新館建設による借入が重荷になって、財務は債務超過となっている。
- ・ 新館建設も含め元利償還が年 2,600 万円余（20 年度）あって、資金繰りに苦労し、一時借入も行っている。
- ・ 現在の売上げが確保できれば、土地対策事業借入金の償還が平成 21 年度で終了するなど、借入金返済額が減少していくことから経営継続は可能である。ただし、債務超過の状況から脱却できる時期は特定できない。
- ・ 平成 21 年度は、経営状況から判断すると単年度黒字を計上でき、一時借入の必

要はないと思われる。

- ・ 将来の課題として、自己財産の新館（四季菜）が老朽化したとき、改修に取り組める財務基盤の確立が必要である。

論点 4 売上高が年によって増減し、冬季に売上が落ち込むなど季節的な変動がある。今後、売上げを維持・発展することが期待できるか。

- ・ 町の施設改修計画による施設のリニューアルも計画されており、集客に期待が持てる。宿泊ではリピーターの確保など更に営業に力を入れて取り組むべきである。また、宴会・食事の提供では、原点である田園生活の提案の視点にたったサービス等の提供を心掛けるべきである。

3. 現状のまま経営を続けていった場合の町の財政負担

(1) 町の財政負担の概要

- ① 人的関与による負担……………現在町職員を1名研修派遣しているが、この職員の給与（超過勤務手当を除く。）は、町が直接支給し、その相当額を㈱三春の里振興公社が負担することとしているが、負担額の決定にあつては財務状況を勘案して決定されている。
- ② 損失補償による負担……………平成21年度末の損失補償残高は315,432千円である。この債務は、平成39年度まで補償することとなっているが、㈱三春の里振興公社が毎年元利償還していけば町の財政出動は伴わない。
- ③ 補助金・負担金、委託費……………平成20年度に観光物産振興補助金750千円、三春の里夏祭り後援として300千円支出した。今後、観光物産振興補助金は事業に取り組むか否かで決定される。
指定管理料は平成20年度に10,340千円（三春の里農業公園2,230千円、三春ダム資料館1,310千円、農業公園駐車場トイレ300千円、自然観察ステーション6,500千円）支出している。指定管理期間中、同程度の金額を支出することとなる。
- ④ 町施設の修繕……………町が管理を委託している町施設の老朽部分については、指定管理協定書に基づき、町費をもって修繕を行うこととなる。

(2) 公的支援は妥当かについて

論点 5

- ・ 役員として、社長が副町長、取締役として課長3名が就任しているが妥当か。
- ・ 町と三セクとの連携・調整の役割から町職員を派遣している。給与は町が負担していることは適切か

- ・ 三春町のまちづくりの一翼を期待したこと、筆頭株主であることから役員の派遣は当然の責務である。ただし、取締役については主体的な経営と民間ノウハウの導入などを期待し、職員、他株主、民間からの登用を目指すべきである。
- ・ 町職員が社員として派遣されているが、第三セクターと町の調整的役割を果たし、また、派遣された職員は民間の経営感覚を身につけることができるなど、町にとっては一定の効果を生み出している。ただし、町が給与を負担していることは、研修派遣という名目であっても、労働に伴う収入が発生しているのであるから望ましいことではない。町職員の給与を負担するか、派遣の中止を検討すべきである。

論点6 新館建設に関し、3億円の損失補償をしていることについて

- ・ 部門別に経理されていないことから新館の損益状況は把握できない。しかし、新館は、目論みに対し、特に入浴が売上・利用者数ともに伸び悩んでいるが、宴会・食事については一定の効果を上げており、田園生活館全体の相乗効果の役割を果たしている。
- ・ 経営の健全化を図り、順調に借入金返済が継続されることを期待する。

論点7 指定管理料は適切か？ 特に、田園生活館の指定管理料と施設使用料とが相殺されているが妥当か

- ・ 町施設の使用料負担はなく運営しているが、会社設立当初の負担が経営を圧迫している。現状の財務状況及び将来の財務予測からして、突発的な修繕工事等が発生した時の対応などを考慮すれば、将来とも使用料負担は困難と言わざるを得ない。まちづくりの一翼を担う役割を期待されている点からも、現状においては指定管理料と施設使用料の相殺はやむを得ないと判断される。
- ・ ただし、今後、改善計画に基づき収益が改善された場合には、施設使用料の負担の義務化を検討することも必要となる。
- ・ 自然観察ステーション、堆肥センター及び三春ダム資料館の指定管理料は、施設維持費と人件費によって算定されている。指定管理料の減額には、利用料収入の増収を図るしかない。

第5 経営の方向性と今後の関与の在り方

1. 経営の方向性

- 過去5年間でみると利用客は15%程度減少しているが、販売額は3億円程度とほぼ横這いの状況にある。しかし、平成21年度は利用客、販売額とも前年度を上回る見通しであり、収支も好転している。また、土地対策に係る借入金返済も平成21年度で終了し、年間約700万円の経費節減が図れることとなる。
- かが市をはじめ田園生活の提唱など、三春町のまちづくりに貢献している。また、正規従業員やパート従業員の雇用、町内業者からの物品調達など地域経済に果たしている役割は大きい。
- 三春ダム資料館、三春町堆肥センター、さくら湖自然観察ステーション及び三春の里農業公園の指定管理者として、行政課題に取り組んでいる。

まとめ

これらを考察するとき、㈱三春の里振興公社に存続以外の選択肢はないと判断する。なお、町の財政負担を極力抑え自立した経営を目指すべきことはいうまでもない。

2. 今後の町関与の在り方等について

(1) 第三セクター等改革推進債の活用の検討

- 新館建設にあたり町は損失補償しているが、町が実際に損失補償することのないような手立てを講じる必要がある。
- 現状の収支予測からは、繰越資金が毎年600～700万円であることから、新館修繕などの設備投資が発生した場合には資金手当に余裕はなく、民間資金を借入せざる得ないと予測される。この点からも、修繕積み立てを留保するなど余裕を持った財務基盤を確立しておくべきである。
- 国は平成21年度に、「損失補償を行っている法人等の解散又は事業の再生に取り組む地方公共団体に、その取組みが当該地方公共団体の将来の財政の健全な運営に資すると認められる場合には、第三セクター等改革推進債の発行を認める」制度を創設した。

町が損失補償を行っている新館建設事業に第三セクター等改革推進債を発行できるかは現時点では明白となっていないが、これの活用は㈱三春の里振興公社の存続に効果的と考えられるため、その可否については県等と協議を重ねていくものとする。

(2) 町負担の見直し等

① 見直すべき事項

ア、町派遣職員の人件費等負担

経営状況は改善されつつあるが、町派遣職員の人件費を町が負担しているという問題がある。現状では、損益的に人件費の全額を負担するのは困難と思われるが、町から派遣職員を受け入れることの長所、短所を考慮のうえ、継続するのであれば、少なくとも一部を負担するなり、或いは指定管理料と相殺するといった対応を講じるべきである。これができないのであれば、町職員の派遣を止めるのが望ましい。

イ、役員へのプロパー職員等の登用

筆頭株主であることから代表取締役を町が派遣するのは当然の責務である。ただし、町の現職課長が兼務する取締役は、主体的な経営と民間ノウハウの導入などを期待し、速やかに従業員、他株主、民間などから登用していくべきである。

② 指定管理業務に係る経理区分化

ア、管理受託している三春ダム資料館、三春町堆肥センター、さくら湖自然観察ステーション及び三春の里農業公園の指定管理業務については、その運営が町の政策判断による部分が多いこともあり自助努力により収益を確保するのは難しい事業ではある。そのため、自らの収益事業と区分して経理し、理解が得られるよう改善すべきである。

イ、管理受託している町施設の老朽に伴う修繕については、指定管理契約のなかで定められるが、一定金額以上の修繕は、町有であることに鑑み町費をもって行うべきである。

3. 自らの経営努力について

町支援の方向性が示されることにより、今後はより自立した経営が求められる。そのためには、経費の削減、売上の向上対策などを定めた中期経営計画の作成が肝要となる。そして毎年達成状況等を検証し、町第三セクター管理条例に基づき、財務状況を含めたその結果をホームページ等で公表していくべきである。

4. 取組（評価）事項スケジュール

事 項	H22	H23	H24	H25	H26
町起債の活用検討	←				→
町派遣職員の人件費負担		←			→
役員にプロパー職員等の登用		←	→		
経費の削減	←				→
売上の向上対策	←				→
指定管理部門の経理区分化	←				→
中期経営計画の作成	○				
ホームページに財務状況の公表	←				→