

第三セクター等経営健全化方針

1 作成年月日及び作成担当部署

作成年月日 平成31年3月20日
作成担当部署 飯豊町 商工観光課

2 第三セクター等の概要

法人名 有限会社エルベ
代表者名 代表取締役 嶋 貫 吉 晴
所在地 山形県西置賜郡飯豊町大字萩生3549番地の1
設立年月日 平成15年4月2日
資本金 3,000千円
【飯豊町の出資額（出資割合） 2,350千円（78.3%）】
業務内容 飯豊町が設置している地域農産物等活用型総合交流促進施設及びハーブ園の維持管理及び運営受託に関する業務
レストランの経営に関する業務
和洋雑貨品、生鮮食料品、加工食品、冷凍食品等の販売に関する業務
その他上記に付帯する一切の事業

3 経営状況、財政的リスクの現状及びこれまでの地方公共団体の関与

飯豊町地域農産物等活用型総合交流促進施設及びハーブ園は、農村女性の感性と能力を発揮させながら、農と食を通じたグリーンツーリズムの推進をはかるため、平成11年度に山村振興等農林漁業特別対策事業により農家レストラン「エルベ」として新設したものです。地元食材の素材を生かしたイタリア料理の提供だけでなく、農村らしい豊かな空間を演出するハーブ園や田園景観のもと、体験の場・発表の場・交流の場として新しい食文化の発信を目指してきました。

建 物：木造平屋建て362.7㎡（レストラン、厨房、体験工房、事務室）

ガーデン：2,650㎡（ハーブ園）

平成12年4月のオープン時は農家女性が組織する利用組合「ミア・マンマ」（10名）が運営を行っていましたが、平成15年4月に町が一部出資する第三セクター「有限会社エルベ」として法人化し、平成18年4月からは公の施設を運営する指定管理者となって現在に至っています。

オープンから10年程は、季節の地元食材を使用したイタリアンレストランという珍しさもあり、女性層を中心に売上げはほぼ順調に推移していました。しかし、平成22年から平成23年にかけて、オープン時のメンバーの退任や役員の交代が相次ぎ、一時期、売上げは大きく減少し多額の繰越損失を抱えながら、抜本的な経営改善に努めることになりました。

スタッフ体制の改善をはかる一方、生産農家と連携した地産地消や6次産業化事業の場としての利用、新たなメニュー開発や情報発信、産学金連携コーディネータ事業を継続的に取り入れての業務改善と顧客満足度を高める調査研究など、行政側も加わりながら実施しました。その結果、売上げは元の水準まで回復したものの、東日本大震災後の観光客の大幅な落ち込みから伸び悩み、繰越損失解消までには至りませんでした。

また、景気低迷や可処分所得の減少から外食を控える傾向に加え、少子高齢化に伴う人口減少による来客数、特に夜営業における減少が著しく、人件費等経費の削減のため平成27年12月から夜営業の完全予約制に踏み切りました。地元サークル団体などでは貸切状態で利用できるとして好評でしたが、同時期、燃料費や食材費の高騰が影響し、期待したほどの収益改善は得られませんでした。

町担当部署では、施設建設計画時点から運営予定団体と密に関わり、調理技術の習得や接客の

研修支援をはじめ、経営的な指導やアドバイスを行ってきました。特に、多額の繰越損失を抱えた平成23年以降は、筆頭株主として運営主体と共に経営改善に当たってきました。しかし、社会情勢の変化や人手不足という新たな課題への対応が求められ、施設使用料の一部減免措置を講じながらも再び債務超過の状態となっています。

4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討

町は指定管理者制度において、第三セクターが運営する施設の収益的エリアについては、「売上げから全ての経費を賄ってもらう」方式を貫いており、指定管理料は公益的エリアの管理運営に必要な経費のみとしています。施設使用料の納入も指定管理者に課しており、実質的に収益から納めることとなります。他の民間事業者に配慮したこの独自の方式は、現在の小規模地方自治体を取り巻く社会情勢のなか、収益黒字化には大きなハードルとなっています。長年定着した独自方式を改め本来の指定管理者制度下の運営とするには、理解を得るための時間が必要です。

また、経営改善のネックとなっているもう一つの要因として、施設全体の規模の問題があります。イタリアンレストランとしては、県内でも類を見ない客席スペースを有する過大な店舗となっており、冷暖房に掛かる燃料費が経営改善を圧迫しています。

平成30年度から新たな指定期間に入るにあたり、過大な客席スペース分の冷暖房に必要な経費を指定管理料に加えました。また、収益赤字のため不十分となっていた新メニュー開発やイベント開催等による顧客拡大のための経費も、少額ながら指定管理料の項目に設けました。

これにより、短期間での債務超過解消は困難としても、一定期間は大きな赤字を計上することなく経営改善に取り組むことができ、リピーターをはじめ着実な誘客戦略を講じていけば継続運営は可能と判断しています。

5 抜本的改革を含む経営健全化のための具体的な対応

地方におけるサービス業は、顧客の絶対数の減少に加え、深刻な人手不足から大変厳しい経営状況になっています。特に観光宿泊業においては、徹底した食や体験メニューへの特化や、インバウンド誘客に頼らざるを得ない状況です。

当法人が運営する農家レストラン「エルベ」は、県内外の婦人層を中心に人気が高く、ランチのサラダバーやデザートバイキングが好評です。反面、仕事を持つ近隣住民にとっては利用しにくい状況になっています。

売上げを伸ばし債務超過の圧縮・早期解消のためには、指定管理者に管理運営を委ねる筆頭株主の行政側も、顧客拡大と業務改善をすすめる運営法人側も、施設建設時の原点にもどり、共に一体となって経営健全化に取り組む必要があります。

(1) 行政側の具体的な対応

① 適正公平な指定管理料の支払い

第三セクターに対する指定管理者制度の町独自方式は、過度な企業努力を強いるものであり、収益赤字がサービス低下、顧客離れ、人材放出、売上減へと連鎖する負のスパイラルを招く要因になっています。実現可能な企業努力のもと、施設運営に必要な経費を算定し、不足する経費を指定管理料として支払う方式にできるだけ早期に改めます。

② 経営に関する点検指導及び監督強化（対応中）

町財政リスクの解消のため、定期的な運営状況の報告を法人側に求め、情報を共有しながら経営改善の見直しや強化にあたります。

(2) 運営法人側の具体的な対応

① 雇用の安定確保と処遇改善（対応中）

平成29年度までは、社員1名と非正規雇用者、短時間アルバイトで運営していました。人手不足が深刻な状況のなかで、順次、正社員化や退職金制度への加入、有給休暇の充実などをすすめ、雇用の安定確保に努めます。

② イベントの定期開催によるリピーター獲得

これまでは、閑散期となる１２～３月の誘客を目的に、地元酒蔵グループやミュージシャンの協力を得ながら各種イベントを開催してきました。これを、地元食材の旬な時期まで拡大し、食を通じた交流の場、更にリピーター獲得へとつなげます。

③ 夜営業の見直し

夜営業の完全予約制は、結果として近隣住民の利用減少を招いています。従業員の安定雇用の下、町が最も美しい景観を呈する春から夏を中心に、毎週土・日曜日の夜営業を試行していきます。

④ 弛まぬ情報発信、観光スポットとの連携

新たな顧客拡大には情報発信が欠かせません。ホームページはもちろんのこと、顧客からのＳＮＳ等による拡散、他観光スポットとの連携割引など、多様な手段での情報発信に努めます。

(参考)

6 法人の財務状況

貸借対照表から	項 目	金 額 (千円)		
		平成２７年度	平成２８年度	平成２９年度
	資産総額	7, 274	4, 787	5, 191
	(うち現預金)	(4, 503)	(2, 700)	(3, 427)
	(うち売上債権)	(0)	(242)	(35)
	(うち棚卸資産)	(739)	(573)	(776)
	負債総額	9, 908	9, 416	10, 666
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)	(0)
	純資産額	△ 2, 634	△ 4, 629	△ 5, 475

損益計算書から	項 目	金 額 (千円)		
		平成２７年度	平成２８年度	平成２９年度
	経常収益	39, 382	34, 832	36, 702
	経常費用	40, 035	36, 754	37, 476
	経常損益	653	1, 922	774
	経常外損益	0	0	0
	当期純損益	724	1, 994	846