

## 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 令和2年3月31日  
作成担当課 飯豊町 商工観光課

### 2 第三セクター等の概要

法人名 株式会社飯豊町地域振興公社  
代表者名 代表取締役社長 松 山 一 利  
所在地 山形県西置賜郡飯豊町大字添川3020-5  
設立年月日 平成3年10月1日  
資本金 20,000千円  
【飯豊町の出資額(出資割合) 17,040千円(85.2%)】  
業務内容 1 飯豊町及びその他の公共団体が設置する施設の維持管理及び運営、並びに飯豊町からの温泉活用による健康づくり、地域食材の開発等の受託業務  
2 飲食・宿泊業の経営  
3 酒類・食料品・日用雑貨品の製造及び販売  
4 キャンプ場・釣堀・パークゴルフ場等の経営  
5 山菜・茸園等の経営  
6 地域産業及び地域振興に関する調査、研究並びに商品の企画開発、製造、販売  
7 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

(株)飯豊町地域振興公社は、平成29年3月31日に、前身の(株)飯豊町産業開発公社が(株)緑のふるさと公社を吸収合併し、同年4月1日に社名を現在のものに変更しました。

合併目的は、経営状況が厳しい両社がシナジー効果によって経営改善を図ることと、全国的に温泉旅館利用者が減少傾向にあるなかで、町内に同業の第三セクターを複数存在させることによる弊害を改善して効率的な経営を図るためです。

合併前の、(株)飯豊町産業開発公社は温泉宿泊施設「添川温泉しらさぎ荘」を指定管理しており、(株)緑のふるさと公社は温泉宿泊施設「白川温泉白川荘」、ホテル「フォレストいいで」、10棟のコテージ、1棟の登山小屋、体験農園、複数の公園とキャンプ場を指定管理し、ほかに町の展示館の維持管理業務と県施設の除雪業務を受託していました。平成29年3月31日の合併後は、事業部制を敷く中でも引き続きこれらの施設や公園等の管理運営等を行っています。

(株)緑のふるさと公社は、1981年(昭和56年)に、白川ダム上流域の中津川地区内に完成した「白川荘」の管理運営委託先として発足しました(発足当時の名称は「中津川自然活用村管理組合」)。1999年(平成11年)からは、同地区内に町が建設した「ホテルフォレストいいで」及び「コテージ」の管理運営も受託しました。2000年(平成12年)には「パークゴルフ場」「キャンプ場」を自社で開場し、同年度の売上高は399,701千円となり、ピークとなりました。

しかし、翌年度から宿泊・休憩・レストランの利用客が減少し始め、それに伴い売り上げも徐々に減少しました。2004年(平成16年)にはどぶろくを製造販売して、当該年度の売り上げは前年度を超えたものの、翌年度には再び減少に転じ以降は右肩下がりが続き、2011年(平成23年)の東日本大震災によって売り上げが35%も落ち、その売り上げ額のまま現在に至っています。

経営悪化の主な要因は4つです。一つは、採用がままならず慢性的な人員不足による労働条件の悪化にともない離職者が続き、人材が安定的に確保できない負のスパイラルを形

成していること。2つ目は、顧客は県外(新潟、福島、宮城、関東圏等)が多く営業及びプロモーションの成否が集客に影響を及ぼすが、専任の営業スタッフが長い間不在であったこと。3つ目は建物及び機械設備の老朽化が進み修繕頻度、修繕額の増加が顕著であること。4つ目は増築を繰り返したことにより建物内に多数の段差が発生していることです。

(株)飯豊町産業開発公社は、1991年(平成3年)に、日帰り温泉施設「しらさぎ荘」の管理運営委託先として発足しました。町は同施設に1997年(平成9年)に宿泊棟を増築し、2003年(平成15年)に新浴室棟を建築、2004年(平成16年)には本館部分をリニューアルしました。温泉の泉質に対する高い評価によって置賜地区内での認知度が高く、また、施設の新鮮さも相まって来館者は増加し、町外、県外からも一定の集客を図ることが出来ました。

しかし、平成18年をピークにして以降は近隣市町の同種施設のリニューアルや全国的な入浴者数の減少などによって入浴者数は減少し続けています。宿泊については、客室稼働率は70~80%の高い稼働状態を維持しているものの、近年は少人数での利用が多く、定員稼働率は以前より低下しています。また、客室数が14室と少なく、繁忙期には予約を断らざるを得ない状態です。更に、利用者が多い日帰り宴会の売上げについては、施設の規模、構造上の問題から更なる売上げ増を図ることが難しいことなどもあります。全体的な利用客の減少が続く状況にある中で、売上原価、販売費、管理費等の固定費部分の際立った改善がなく、近年は営業利益の赤字が続いています。

町では、老朽化に伴う建物及び機械の故障・破損については、適宜修繕を行うように努力してきたものの、財政的制約からすべてに応えることは困難でした。また、毎月経営状況資料の提出を求め、適宜経営的な指導やアドバイスを行いました。更に、専門家を招聘し、財務諸表及び現場でのインスペクションに基づいて従業員との面談を行いながら経営改善の助言と指導、5Sの徹底などにも取り組んできました。町としても、東日本大震災の年度から一部施設の施設使用料を減免する措置を講じました。(一部とはどの部分?)

#### **4 抜本的改革を含む経営健全化の取組に係る検討**

町は指定管理料算定に当たって、施設を収益エリアと非収益エリアに分離し、非収益エリアには指定管理料を支払うものの、収益エリアは利用料金等の収入によって運営すべきという町独自の考えのもと算定してきました。

この町独自算定方式は、指定管理者に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、従業員の待遇悪化による人材放出、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した。

また、町は、条例に基づいて指定管理者から施設運営に伴う施設使用についても施設使用料及び温泉源泉使用料を徴収していました。指定管理者は、利用料金等の収入から使用料を納めており、施設経営にあたっての負担の要因の一つになっていました。

白川荘については、営業開始から40年近く経過しており、建屋及び機械設備共に老朽化している。また、増築により施設整備を行ったため館内にはいたるところに段差が生じています。老朽化と段差によりお客様に敬遠される施設となっています。そのため施設の建て替えを含めた改修について検討します。

しらさぎ荘は、源泉及びお湯の加温に灯油を使用しています。灯油価格は世界情勢に左右され近年は右肩上がりです。上昇し年々経費がかさんでいるため燃料費の削減につながる機器の導入を検討しています。

更に、しらさぎ荘の中長期的な安定経営を考えたときの検討事項として、宿泊能力の向上、客層拡大のための施設規模や仕様の検討、日帰り宴会客の受入れ規模拡大などが必要不可欠であり、これらについても検討の課題としてとらえていかなければならないと判断しています。

#### **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、地域の特色をお客様が満足するまでの魅力に昇華して提供することや、国内客のみならず外国人の誘客をも視野に入れた営業と従業員のホスピタリティの醸成、施設改修を行う必要があります。

売上げを伸ばし債務超過の早期解消のためには、行政側も第3セクターも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**

令和元年度中に町独自の指定管理料算定方式を改め、令和2年度から収益エリアを含めて施設管理運営に必要な経費に見合った指定管理料を支払います。

#### **②施設使用料及び温泉源泉使用料の見直し**

令和元年度中に施設運営に伴う使用料金制を定めた条例を改正し、令和2年度から使用料金制を廃止します。

#### **③施設の建て替えを含めた改修を検討**

白川荘は、温泉宿泊施設としての利用及び役割に限らず、地域観光のコア施設であり、地域コミュニティの維持・活性化の面でも担うべき役割があります。令和元年度に、地域住民と共に委員会を組織して建て替えを含めた改修について検討を始めました。令和2年度中に改修方法及びどのような機能・役割を持たせるかをまとめます。

また、委員会では現在休館中のフォレストいいでの今後の利活用方法についても検討します。

#### **④燃料費の削減**

経費削減と温室効果ガスの削減、町の産業育成を目的に、木質バイオマスチップボイラーの導入を早急に進めます。

### **(2) 運営法人側の具体的な対応**

#### **①売上高向上及び利益率改善**

営業活動の充実による冬季間営業プラン・イベントの新商品開発と実施、客単価改善、粗利改善。

#### **②経費削減・ムダ排除**

仕入れ業者の入札制度復活、中津川総務経理業務執務場所の変更、購入消耗品のコストダウン。

中津川地域への観光客数に対して、宿泊受け入れ能力（白川荘、ホテル及び農家民宿等）が過多になっており、地域全体のムダの解消及び経費削減、業績改善を目的にホテルの営業を一時休止

#### **③組織改革**

業務マニュアルの総点検と整備、社内規程類の整備、事業部間の人事交流、定期会議への参画メンバーの事業部間交流、事業部営業から公社営業への一部変更、総務・経理業務の事業部組織から公社組織化。

#### **④人材教育・人財確保**

人事考課制度の定着化及びスキルアップを考慮した仕事の与え方、処遇条件の見直しなどについて改めて検討を深める。

#### **⑤料金・サービス総点検**

料金体系の見直し、現在運用している各種サービスの総点検。

#### **⑥営業強化**

営業担当者の組織的な位置付けを見直しながら、従来からの事業部単位の営業活動は維持しながらも公社全体の営業活動も展開しつつ活動の幅を広げる。営業体制の強化、エージェントとの連携強化、集客営業範囲の拡大、特典契約営業の拡大を図る。

中津川地区については、地域全体で観光客を受け入れる中津川コミュニティとしての組織を確立させ、その中で「公社」が中心的な観光窓口的役割を果たせることができる体制

を構築していく。中津川エリアは、自然・人口観光素材を非常に多く有している地域でもあるため、営業の展開方法を見直し強化することにより充分観光客を受け入れる可能性を持っている。

⑦情報発信

ホームページと SNS による情報発信、顧客の SNS 等による拡散を促進、他観光スポットとの連携割引、多様な手段での情報発信。

(参考)

**6 法人の財務状況**

	項 目	金 額 (千円)	
		平成29年度	平成30年度
貸借対照表から	資産総額	106,979	75,531
	(うち現預金)	(36,390)	(23,708)
	(うち売上債権)	(5,075)	(3,403)
	(うち棚卸資産)	(4,247)	(4,264)
	負債総額	86,996	80,974
	(うち当該地方公共団体からの借入金)	(0)	(0)
	純資産額	19,982	△5,443

	項 目	金 額 (千円)	
		平成29年度	平成30年度
損益計算書から	経常収益	347,332	353,044
	経常費用	377,973	380,474
	経常損益	△30,641	△27,430
	経常外損益	△335	2,004
	当期純損益	△30,976	△25,426

※(株)飯豊町地域振興公社は、平成29年3月31日に、前身の(株)飯豊町産業開発公社が(株)緑のふるさと公社を吸収合併し、平成29年4月1日に社名を「株式会社飯豊町地域振興公社」としました。

各会社で業務を行っていた平成28年度の財務状況は、(株)飯豊町地域振興公社の財務状況の経過を比較する数値に適さないと判断し割愛します。